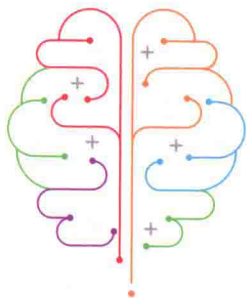


短阅读·长思考

新商业思维

总有一些观点让你茅塞顿开

刘国华 / 著



第一辑

在纷繁杂乱的信息中抽出最精华的细节
一本书的厚度，十本书的容量
以最省时间的方式带你看清商业的现在与未来

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

新商业思维

新商业思维

总有一些观点让你茅塞顿开

陈鹤良 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

新商业思维 / 刘国华著. —北京: 企业管理出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5164-1573-3

I. ①新… II. ①刘… III. ①商业经营 IV. ①F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 200777 号

书 名: 新商业思维

作 者: 刘国华

责任编辑: 徐金凤 黄 爽

书 号: ISBN 978-7-5164-1573-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 三河市嘉科万达印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 145 毫米 × 210 毫米 32 开本 9 印张 165 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

x i n s h a n g y e s i w e i

这本书是迄今为止耗费我时间最长的一本。整整一年，我几乎每天都在思考，每天都在增加或者调整一些对于商业的心得。

说是一年时间，其实又远远不止。我在本书的后面部分，提到一个故事：

毕加索在马路上碰到一个老太太，老太太很崇拜他，走上前对他说：“我很喜欢你的画，但根本买不起。我知道你很忙，你就随便画两笔送给我做个纪念，可以吗？”

毕加索听后答应了。他拿出笔来，大概用了二十秒画了一个东西给了老太太。老太太谢了刚要

走，毕加索把她叫住说：“放好，这画要值上百万的。”老太太大吃一惊说：“你就用了二十秒钟能值这么多钱吗？”

毕加索说：“不是二十秒，是五十年加二十秒。”

所以，一年完成的这本书，其实是把我十多年来对于商业的全部理解都在这里释放了出来。

这本书的诞生始于我的一次 MBA 课程，主要是讲授营销与品牌管理方面的内容。课程结束的时候，有同学私下跟我说：“刘老师能不能开通一个个人公众号，有时间就写点文章，这样同学们以后还能继续跟您学习交流。”我想，这的确是一个很好的和同学们保持联系与沟通的方式。于是我当场答应，以后每周六给大家推送自己的一些新的商业思考。

于是在 2016 年 5 月，我开通了自己的微信公众号。一年以来，我坚持每周六推送一些碎片化的个人思考或者从他人那里学习到的东西，取名为“一周商业洞察”。自从开通公众号以来，这个栏目没有一期因为任何原因停止过，不论周六我在哪里，在何种场合。记得 2017 年春节我在日本，大年初一刚好是周六，白天从东京赶到京都，晚上和朋友家人喝得有些醉意。迷迷糊糊中我突然想起是周六推送的时间，于是离开小酒馆回到电脑前做了那期推送。

一开始的时候，我深知自己并没有很多时间写一些深度的分析文章，所以就把“短阅读、长思考”作为自己推文

“一周商业洞察”的方向。我把自己在看书、旅途中、企业调研中、会议中，甚至课堂中等偶然想到的、得到的都记录下来，坚持每周推送 15 条，算下来每天差不多两条。

这种碎片化思考，一开始只是在学生和朋友们之间传阅。后来，我也慢慢推荐给了在做企业咨询过程中接触的一些管理人员阅读，朋友们也会推荐给身边的朋友，公众号的粉丝数每天都在缓慢增长，但始终还是属于朋友之间比较私下的交流。

后来有一些朋友，也有一些不认识的粉丝在后台留言，希望我把这些对于商业的洞察再分类、再升级，整理成册出版，成为一本枕边书，可以供在商业世界打拼的人士随时翻阅。

本来以为这是一件简单的事情，但是真正整理起来，并非易事。

一来，之前在写的时候并没有分类的意识，所以内容五花八门，除了商业方面，偶尔还会有一些历史、文化、社会方面的思考。现在一下要把几百个条目进行分类，着实耗费了我不少脑细胞。

二来，当初我在写这些文字的时候，觉得还是“至理名言”。但当我一个个改的时候，发现很多东西都有缺陷。这或许是因为自己在这个过程中获得了成长，抑或是当初思考的确就存在问题。所以，很多东西我还需要重新查阅资料去

求证，根据最新的商业环境变化去完善。

刚开始整理时，我把修改得“花花绿绿”的样稿发给一位朋友看，他说了一句：“你这是重写么？”是的，虽说这本书是“一周商业洞察”前40期的升级版和加强版，但是很多东西实际上是完全重写的。

一年过去了，回头看我这一年的坚持，再看这本重新整理后的小册子，我由衷感谢那些一直默默支持我、鼓励我的朋友。更重要的是，我自己的确从中收获了许多。

正如我在公众号后台留言说的：“我不求这些个人的商业观察、思考有多大的传播，但求那些看到的人能有所得。我的角色，就是做那个安静传播个人思考的商业观察者。”

我写过不少财经类书籍，例如《网红经济》（2017）、《共享经济2.0》（2016）、《雷军：乘势而为》（2016）、《反直觉询问》（2016）、《全方位体感式营销》（2015）、《品牌形象论》（2015），等等。但《新商业思维》这本书，却是最希望大家去阅读的，也肯定是更能让大家有所收获的一本书。我希望大家能把它当作战案头常翻的一本书。

如今是互联网信息爆炸的时代，很多人每天都会面对海量的信息无从选择。这本书的初衷，是以最节省时间的方式，在千丝万缕的商业世界中找出最精华的细节，让读者在一小段文字的阅读中获得长久的思考。

人们评价一段相声或者小品好看时，往往会用“处处都

是包袱”来说。而这本书，其实每一小段都是这种“包袱”，任何忽略掉的细节，都可能包含对你有意义的启示。

如果你是一个商业上的实践者、研究者，抑或者学生，都可以拿起这本书翻一翻，我相信对你绝对不是一件坏事。

这是《新商业思维》的第一辑，我希望接下来，每年能推出一本。

我会坚持，希望你也会。

目 录

x i n s h a n g y e s i w e i

第一章 创新与创业

一、创新有方法	2
二、商业模式的精髓	14
三、创业的那些“坑”	17
四、发现创业的风口	22
五、成功创业者的特质	27
六、传统企业的二次创业	33

第二章 真正了解用户

一、消费习惯不是想改就能改的	38
二、用户的需求在哪里	44
三、产品开发的秘籍	51

四、定价的“玩法”	58
五、用户与社群的经营	63

第三章 品牌那些事

一、感官是品牌的入口	72
二、伟大品牌的起点	77
三、讲好品牌故事的法则	82
四、产品概念的升级	85
五、今天的品牌思维	93

第四章 传播在突变

一、弄懂传播机制	106
二、互联网下的媒体变革	111
三、广告如何有效	119
四、怎样把品牌推出去	126

第五章 互联网与网红经济

一、互联网的新格局	138
二、互联网思维的核心	144
三、IP 与网红经济	151

第六章 数据商业与人工智能

一、数据中的金矿	164
二、人工智能的战场	172

三、正确认识人工智能	181
------------------	-----

第七章 新零售与实体融合

一、实体向上与电商向下	190
二、大佬们的零售观	195
三、新零售怎么做	199

第八章 管理企业的要义

一、管理者的自我修养	210
二、战略思维的高度	220
三、有效的管理细节	227
四、激活团队与人才	240
五、把虚的企业文化做实	245

第九章 投资思维与其他

一、一些投资理念	251
二、投资机会在哪里	260
三、杂论	266

致谢

第一章

创新与创业

x i n s h a n g y e s i w e i

创新是以新颖的方法解决问题的过程，通过突破常规思维的界限，以超常规甚至反常规的方法、视角去思考问题，提出与众不同的解决方案。除了要把握时机，创业者更要对产业、市场、人性、科技、历史等有非常深刻的理解。

现在是一个“大众创业，万众创新”的时代。但是创新与创业，真的就像是在漆黑的夜里，独自开车行驶在一条路上。前面等待你的可能是坑甚至是悬崖，只有勇敢而智慧的人能够看到黎明的太阳。

创新与创业是一场修行，是一次真正认识自己和周遭世界的机会。

一、创新有方法

“中国式创新”似乎一直带有明显的“山寨”标签，“模仿”成为很多企业在创新时的基本方法。很多人把这种做法归结于成长中的必经之路，为自己开脱。这与当初日本电子工业、汽车工业起步阶段的模仿不同，他们往往是在模仿的基础上做得更好，甚至完全换掉了产品的“内核”，而我们很多时候的“创新”仅仅是换了一层产品的“外衣”。

其实对于创新而言，除了模仿这种最直接的捷径，我们还有很多可以参考的方法。

1. 车库为何是创新重地

全球很多著名公司，比如苹果、谷歌、哈雷、亚马逊、惠普、Facebook 等，都是从车库或宿舍之类不起眼的地方起家的。为何车库这类地方会成为创新的重地呢？一种可能的解释是：车库是存在于传统的工作或研究空间之外的地方，车库内生产的内容往往由车库主人五花八门的爱好所决定。在车库里，创业者可以天马行空、自由表达和实现自己的想法。但是，一旦回到传统的办公室或者正式工作场所，创业者就很难抛弃一些固定的思维，并难以避免地考虑各种别人抛给他们的旧概念。

2. 从词性里找到创新的思路

创新往往可以通过“形容词 + 名词”得到启发，比如“马车”这个交通工具如何创新呢？可以写成“更舒适快捷的马车”。这样一来，就会为了让马车变得更加舒服，而进行马车的改进，于是就有了汽车、飞机、动车的出现。因此，在创新方向上应该多关注形容词部分。如果一个公司总是关注名词部分，那么往往就会陆陆续续退出历史舞台。当然，在创新方案的落地上，应该把注意力放在名词上，不能虚无缥缈。

3. 创新的“懒”字诀

在一场智能家居的分享会中，我发现一个不可忽视的创新问题：很多智能家居的产品创新，不是在简化生活而是在复杂化生活。比如一个智能的水杯，喝水还得安装一个 APP，将一个简单的喝水过程复杂化。由此，基本可以推断这就是一个尝完鲜后马上就会丢弃的产品。我对智能产品创新的一个基本判断是：该智能产品是增加了比日常生活更多的操作步骤还是减少了？操作步骤减少了，才可能取得成功。原因很简单，用户行为习惯很难改变，即使用户为尝鲜买了复杂的产品，也不会坚持用，且还会跟周边的人抱怨。这种负面的感受会一层层往下传递，导致市场的萎缩。

著名的《快公司》杂志有一篇文章谈到，懒惰是预测未

来发展趋势的最佳方式。在产品设计中，永远要记住一点：如何让用户更懒？

4. 周边创新

很多小公司觉得产品创新很难，只有大公司才能干，所以就选择了一味模仿的路线，最终短期生存，长期乏力。其实产品创新，不一定是搞发明创造，小公司创新的最佳方法是在产品的周边实现创新。比如，我们可以在品牌相关性方面做出有概念区隔的子品类，如酸梅味的果汁。

5. 从被吐槽的事情里发现商机

在美国，做个普通的咽喉炎检查也要先预约再候诊，确诊之后还要开处方药，整个流程很烦琐，在医院里等看病的时候都很不耐烦。这时，美国最大的零售药房西维斯（CVS Caremark）就抓住了这个机会，在零售药房里开设了小诊所服务。这样一来，普通的病不用预约或等很长时间，患者在药店里面直接就能开药，服务也很周到。

6. 混乱或许成就了苹果的早期创新

前苹果工程师 Bob Burrough 说，iPhone 的发明在某种程度上要归功于乔布斯时代的“混乱”。在 2007 年的时候，苹果在组织架构上十分混乱。作为苹果的工程师，Bob

Burrough 前两年做的工作与职位的核心职责几乎没有任何关系。那时乔布斯崇尚的是项目优先，而非组织优先。无论什么职位，每个人都要为解决问题贡献所能。这种方式是狂野的，同时又是有效的，因为你做的所有事将对产品产生最大化的影响。

7. 混乱与创造力

研究表明，一定程度的混乱能够激发我们的创造力。在很多人心目中，富兰克林可以说是神一般存在的人物，几乎在各个领域神出鬼没，极具创造力。他自己做过这样的实验：为了让自己进步，他在年轻的时候列了诸如勤奋、正义、冷静、克制等 13 种品质，然后把这些品质记在笔记本上，如果遇到事情没有做到这些品质，他就在做不到的地方涂上一个黑点。随着年岁的增长，很多品质都做得越来越好，笔记本上的黑点越来越少。这个方法富兰克林坚持用了一辈子，效果也很好，他一生也取得了巨大成就。有意思的是，他列举的品质中有一个是“整齐”，意思就是让物品各就其位。唯独这条，他怎么也做不到。试想，如果他把这条做到了，他能有那么大的成就吗？或许。

8. 内向与创造力

加州大学伯克利分校的研究人员做过一项测试发现：那

些创造力更强的人往往在社交活动中扮演内向者的角色，虽然具有人际交往的技能，却不具备热衷社交的性格。这不是说内向者比外向者更富有创造力，而是说在那些一生都创造力不竭的人当中，你会找到很多内向者。

对于内向者的创造力优势，心理学大师汉斯·艾森克有个解释是：内向者会全神贯注于手头的任务，防止一切与工作无关的社交和两性问题的干扰。换句话说，如果你在后院的苹果树下坐着，而其他人在院子里举杯畅饮，那你就更有可能成为被苹果砸中的那个牛顿。

9. Zara 的设计师自主权

在全球的服装业，很多昔日的大品牌这两年都遭遇互联网的夹击，但是服装巨头 Zara 却能逆势而为，主要的原因之一可能是：他们给了设计师团队极大的自主权。Zara 的设计师团队里没有首席设计师，也几乎没有明显的层级，每个人都有发言权，这与 Gap、H&M 等竞争对手非常不同。Zara 旗下的三四百名设计师，在批准产品和推广方案时都享有很大的自主权，俨然是一个产品经理。这在一定程度上，让产品和市场实现了更好的对接。

10. 美国安快银行的创新

马云曾说：“不是实体经济不行了，是你的实体经济不行