

팔리지 않으면
크리에이트브가
아니다

[韩] IGM 世界经营研究院◎著
金善花◎译

当今世界最耀眼、尚未被中国引进的商业点子

[illegible]

我能让你的销量翻倍

△ 〔韩〕ICM 世界经营研究院◎著 金善花◎译

팔리지 않으면
크리에이티브가
아니다

CHS

湖南文艺出版社

湖南文艺出版社
HUNAN WENYI PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

我能让你的销量翻倍 / (韩) IGM世界经营研究院著;
金善花译. — 长沙: 湖南文艺出版社, 2013.12
ISBN 978-7-5404-6460-8

I. ①我… II. ①IGM… ②金… III. ①企业管理—销
售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第258019号

著作权合同登记号: 图字: 18-2013-370

팔리지 않으면 크리에이티브가 아니다 If doesn't sell, it's not creative

Copyright2012 © by Institute of Global Management

All rights reserved

Simple Chinese Copyright © 2013 by China South Booky Culture Media Co.,Ltd

Simple Chinese language edition arranged with INSTITUTE OF GLOBAL MANAGEMENT
through Eric Yang Agency Inc.

上架建议: 企业管理 · 销售管理

我能让你的销量翻倍

作 者: (韩) IGM世界经营研究院

译 者: 金善花

出 版 人: 刘清华

责任编辑: 薛 健 刘诗哲

监 制: 张应娜

特约策划: 郭亚维

版权支持: 文赛峰

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段508号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm × 1270mm 1/32

字 数: 120千字

印 张: 7

版 次: 2013年12月第1版

印 次: 2013年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-6460-8

定 价: 29.80元

(若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-84409925)

序言

当今市场处于创意战争中



我就职于世界经营研究院，所以经常能接触到很多国内外企业的经营案例。我们写一份讲义或报道常常要熬几个晚上去搜集案例，搜集的过程往往非常辛苦，但最终能用到的却非常少。这些案例都非常好，就这么白白废弃掉太可惜了，所以我想肯定有人想了解相关信息，如果能通过某种方式专门介绍下这些案例就好了。这时候正好《韩国经济报》邀请我给《IGM经营笔记》专栏写连载文章，要求每个月定期给他们提供1~2个企业案例。

就这样5年过去了，专栏介绍的企业已有100多个。刚开始我以为只要把搜集的资料整理整理就可以了，但是连载了几个月后，才知道根本不是那么回事。我们一共有两个人负责这项工作，我负责统稿，另一个人负责搜集资料，因为各种原因我们需要重新搜集整理资料，所以我们一直在赶时间。另外，公信力是经济日报的生命，所以我们还总因为担心资料出错而战

战兢兢。实际上，确实出现过这种错误，有一次我们弄错了某个企业的销售额，第二天光为了矫正那个错误我们就忙得一团糟。

但与此同时，我们也得到了很多鼓励，有些读者给我们发邮件说学到了很多新的创意点子，有些读者认为连载的案例非常有意思，还有一些企业对我们介绍了这么多对韩国来说虽比较生疏，却能够开阔他们眼界的案例，表示感谢。这是我们从来没有期待过的意外的回报。

现在连载的内容可以制作成一本书了。报社创办该专栏最初的指导原则是：尽可能搜集其他媒体没有报道的案例，并以最简单的方式向大众介绍其成功秘诀。现在回过头来看我们对这一原则的实践情况，不免感到有些遗憾。但是，可以确定的是，通过这些案例，我们可以得到很多可借鉴的信息。

我们介绍的这些企业有个共同点，那就是拥有竞争对手没想到的创意，有让消费者自愿打开钱包消费的创意性思维改革。

通过创意改革，不管是在夕阳产业的红海领域，还是在与强大的竞争对手的较量中，这些企业都获得了成功。即使同行业有大企业在经营，竞争对手非常多，进入夕阳产业的红海领域，也可以通过创意获得成功，例如战胜麦当劳的“进进出出”汉堡店、改变旧书店概念的BOOKOFF^①。

企业的创意改革中最重要的是了解消费者的心理，只有真

① BOOKOFF是日本最大的二手书连锁店，又被称为“新古书店”。

正了解消费者需求的企业才能获得胜利，尤其是能解读消费者隐藏在内心的隐性需求的企业才能品尝到胜利的果实。这就是把顾客转变成粉丝的Incase设计公司以及俘获5万名领带一族的“黑袜子网站”的成功秘诀。

能与消费者沟通不是成功的全部，每个企业都想在市场竞争中占据领头羊位置，但这也是最不安全的位置，瞬间排位颠倒的情况屡见不鲜。能够持续保持领先地位的企业都在不断尝试变化，寻找另一个创意点。但是，企业不管推出多么具有创新性的点子，从实行的那一刻起，这个点子就会变成下一个需要被创意改革的对象。联邦快递和花王掌控市场数十年的秘诀就在于领先业务的创意，但他们也不例外。

也就是创新且具生产力的思维改革需要通过了解消费者心理来改变当前的观念，而且需要不断追求变革的时候才能实现，这就是创意。

本书中介绍的创意并不是这些企业获得成功的唯一秘诀，因为每个企业都不可能只通过某一种单纯的因素而获得成功。企业所处的行业环境、CEO的领导能力、事业规模以及运气等很多因素都可以左右企业的成功与否。笔者在写这本书的时候也很担心这一点，但笔者同时相信读者们不会只看树木不见森林，所以才鼓足勇气写完了这本书。

这本书凝结了很多人的心血，IGM的研究员们是头等功臣。为了这本书，他们不断寻找成功企业案例，分析这些企

业的成功秘诀，还进行了彻底的验证，他们付出了无数的努力。此外我还要感谢尹喜静室长以及李静敏、李和燕、尹慧仁、安胜斌、吴志英、崔慧丽、郑玄真、齐敏静、文郑华、朱莉·金、金胜爱、李高云、尹京赫研究员，还有编辑这本书的金美珍部长和组员们。最后感谢《韩国经济报》给我安排了绝佳的版面。

另外，还有很多优秀企业的成功案例没有被发现，我们还要发掘更多通过创意改革获得成功的企业案例，因此从现在开始，我们要更加努力，为出版这本书的第2部、第3部做准备。

2012年7月代表所有执笔人员

IGM世界经营研究院教授 赵美娜



导论

商业改革的创意

不管你现在投身哪个行业，市场无疑都处于饱和状态，每个人感觉该有的、能有的，都已经有了，不会再出现“新鲜的”了。但是在这种饱和状态下，市场中的竞争仍如战争般激烈，并且愈演愈烈。

但是，市场上总会出现新的改革。改革的代名词苹果公司就不用说了，仔细观察一下，闲散劳动者收纳器的中介、实行系统化管理的婚介公司、成为密闭容器代名词的乐扣乐扣、解决消费者对炸酱面和汤面难以取舍问题的炸酱汤面，这些都是改变市场格局的改革。

这些创意打破了市场规律的界限，在萧条期也能让顾客消费。它们有个共同点，那就是超越了当前产品的价格、设计、技术差异，是思维改革的产物。换句话说，当前市场的竞争不是价格竞争，也不是设计竞争、技术竞争，而是“创意竞争”。

那么，企业如何才能做到在商业上有创意呢？创意曾专属

于艺术领域。那么艺术领域的创意只要创新且出位就可以吗？不是。好的创意一定要能打动人和有趣味，而且还要有领域内专家认可的更细致的要素。商业创意也不能只是新鲜独特就行，它首先要有实用价值，即能给消费者带来实际利益，其次还要具有可行性。为此，你必须制造出新鲜感，又能满足人们自身还未察觉到的需求。此外，在费用和风险方面也要进行充分、合理的计算，确保产品经济适用。是不是觉得很困难？

观察一下最近10年内在不同领域成为弄潮儿的企业。我们在分析它们的改革方式的过程中发现了它们几个共同的特点，大致可分为“寻找没有的”“改变现有的”“消除已有的”，其中又包括看起来相似但又有不同的类型。以下8个方法可以说是商业上的创意的基本来源。

寻找没有的

第一，“Paradox！”（矛盾） 解决长久以来人们认为不能解决的矛盾，就像解决炸酱面和汤面的矛盾一样。奈捷特捕捉到有些人想乘坐私人飞机，但昂贵的价格让人却步的买卖矛盾，开发了“私人飞机共同购买”，即“股份持有”方式，还有解决石油资源日渐枯竭和人们不断增加的汽车购买欲的矛盾的混合动力汽车都是通过改革解决矛盾的例子。找一找我们生活中还存在什么矛盾，解决这些矛盾的方法就是新的点子，是让消费者打开钱包的创意点的新途径。

第二，“Superman！”（超人） 成为超人，解决别

人不想解决、不能解决的问题。我们的生活中存在着很多人们习以为常的不便。比如，必须使用汽车，但是保养汽车非常麻烦；特殊的日子一定要穿正装或礼服，但是为了穿一次就购买这些又太浪费；每天早上想穿干净的袜子，但是洗袜子时要找到配对的袜子非常麻烦。这一切都可以变成商业机会。汽车租赁公司Zipcar（一家汽车共享租车公司），服装租赁公司Rent the Runway（租赁快速通道），配送黑色袜子、征服领带一族的“黑袜子网站”（Blacksocks.com）就是抓住了这种机会的典型企业。

第三，“Hunt！”（探索） 寻找新的价值。注意到听觉残障人士的视觉能力，将其雇用为快递配送员以提高效率的印度快递公司“奇迹快递”就是很好的例子。虽说市场正处于红海状态，但只要用心就能找到还未开发的蓝海。当所有的汽车租赁公司在机场一决胜负的时候，美国在住宅区捕捉到汽车租赁需求，放弃机场转而在住宅区开创新天地，创立了Enterprise Rent-A-Car（企业号国际租车公司）。发现网络上没有销售眼镜的店家，Glasses Direct搭建了创新型的销售系统，在网络眼镜市场大获成功，也是非常好的例子。仔细观察一下，我们还没发现的机会无穷无尽。

改变已有的

第四，“Break！”（打破） 打破常规限制。当大多数企业都集中攻占高收益领域时，很多企业跳出既定的框架，

打破关于收益的常识，反而在低收益领域创造了高收益，获得了巨大成功。例如，为了寻找新的成长动力，思科系统公司打破公司的界限向大众寻求创意并获得了发展新事业的启示。再如，山本物流打破了对萧条期、消费冷淡的偏见，分析顾客的消费习惯，反而增加了收益。可以打破的条条框框还有很多，包括偏见、常识、错觉、惯例，对想当然的事情提出疑问也是产生创意的途径。

第五，“Redefine！”（再定义） 再定义这个词是根据环境变化改变核心事业或商业战略的经济学用语。拥有百年辉煌历史的柯达最终破产了，因为它没有及时应对胶卷时代向数码时代转变的环境变化。然而，同样身为胶卷企业的富士公司重新定义了胶卷的原材料硅胶的市场意义，进入化妆品领域并获得了成功。世界性拉链制造公司YKK（吉田工业株式会社）打破了传统拉链的定义，重新定义其价值，将拉链提升为奢侈品，成为路易威登、菲拉格慕的合作伙伴，获得了年销售额超过7兆韩元（约40亿元人民币）的成绩。从核心技术到价值、收益结构、身份、垃圾，都可以重新定义。

第六，“Date！”（联谊） 人们与异性第一次见面通常会激动，跨界联谊相当于和新世界见面。商业上也可以尝试一下联谊。很多人认为红酒只能用于优雅的场所，但速食红酒把这种高雅的消费品带到公园里也能大获成功。大多数企业认为

CRM^①是大公司的专属物，但Salesforce^②将CRM销售给小公司，同样取得了成功。从里到外、从大公司到小公司，跨领域联谊成功的案例很多。

消除现有的

第七，“Pick one!”（单一）只专注于一件事。比如将力量集中于某一件明星产品或主攻少数忠诚度较高的顾客。在同一件产品中，可以选择的主攻点也很多，选择其中的某一种功能进行集中推销也是创意的一种方法。网络商家亚马逊一直致力于提供“消费者所需的一切商品”，然而最近他们启用了新的战略“Get The Crap Out”（淘汰出局），这是销售模式改革的典型案例。

第八，“Out off!”（清除）消除不必要的一切。曲线（Curves）健身中心将目标顾客确定为女性，他们取消了所有与女性运动无关的运动器械以及物品保管箱等无关紧要的设备。

还有，阿尔迪和NakedWines^③去除了不必要的价格泡沫而给消费者以合理的价格。作业工序极简、创造出比丰田更高的生产力以及接近于零的不合格率的京三电机也是创意方面的典型。

① Customer Relationship Management，即客户关系管理。

② Salesforce是创建于1999年3月的一家客户关系管理（CRM）软件服务提供商。

③ 酒类电商。

当然，除了以上8种方式以外还有无数形态的创意方式，而且随着市场的发展以及我们的理性以及感性得到进一步激发，市场上还会出现当前情况下无法想象的创意点。但是，目前这几种方式就可以有效地帮助企业实施改革。

导论：商业改革的创意 / 001

Paradox! 创意方法 1 解决不可调和的矛盾即可主宰市场

矛盾心理：

想低价买名牌VS名牌贵才叫名牌 / 002

两只兔子：

像经营快餐那样经营西餐厅 / 005

诉求与现实：

购买私人飞机，没钱也可以？ / 009

产品幻想：

保持高温但不会烧坏衣服的熨斗 / 011

改邪归正：

需要天才VS可用的人才在哪里？ / 013

相反课题：

短期业绩VS长远发展之间的高超平衡 / 016

/ 我能让你的销量翻倍 /

Superman! 创意方法 2

解决别人不想做的事

苦恼:

不用为特殊日子买高价衣服烦恼! 我们借给你 / 020

懒惰:

点击一下, 想看的电影就会送到家 / 024

矛盾:

不用卖车也可以拥有自己的专车 / 026

厌烦:

像游戏一样学习, 效果增100倍 / 029

等待:

占据快递市场70%份额的公司有什么招? / 031

麻烦:

只解决一个麻烦就能征服一个市场 / 034

Hunt! 创意方法 3

创造新价值的人, 在红海中找到蓝海

弱势群体:

所有快递员都是听觉残障人士——“奇迹快递” / 038

新潮流:

先用新媒体者得天下 / 041

全民拥护：

令奥巴马放不下、可口可乐垂涎的饮料Honest Tea / 045

红海中的蓝海：

美国最牛出租车公司开拓的新领域 / 049

网上没有的：

网上卖眼镜一夜爆富的穷大学生 / 052

顾客的不便：

生产手机饰品的企业有多赚钱？ / 055

新空白：

TV收费市场上获利的NDS / 058

女人的钱：

为什么越贵的指甲油反而越畅销？ / 061

食品产品的命根：

美国第一酸奶生产企业做了什么？ / 064

Break! 创意方法 4

对习以为常的东西提出质疑

偏见：

经济萧条期，做什么反而最赚钱？ / 068

常识：

低收益领域也能创造高收益 / 073

/ 我能让你的销量翻倍 /

错觉：

傍定业界大款 / 076

捡漏：

4年收益增长30倍的某演艺公司 / 079

森林：

爱迪生发明的不是灯泡，是电网 / 082

曲线：

把广告做成演出 / 085

惯性：

企业也要打造自己的“特别部队” / 089

比赛：

向社会问创意、摆点子擂台的思科 / 091

乌托邦：

伊那食品工业的“年轮经营观” / 094

动员：

皮克斯动画工作室13年大获成功的秘诀 / 099

随机：

只要有好点子，谁都可以当领导 / 103