

每个人的商学院



商业
实战

下

刘润 著

非外借



阅读新世界
扫码得好礼

ISBN 978-7-5217-0373-3



定价：249.00元（全8册）

每个人的商学院



商业实战

①下

刘润
著

中信出版集团 | 北京

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

每个人的商学院:全8册/刘润著.--北京:中
信出版社,2019.6

ISBN 978-7-5217-0373-3

I. ①每… II. ①刘… III. ①商业管理—通俗读物
IV. ①F712-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第065799号

每个人的商学院(全8册)

著 者:刘润

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者:鸿博昊天科技有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:48.75 字 数:944千字

版 次:2019年6月第1版

印 次:2019年6月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书 号:ISBN 978-7-5217-0373-3

定 价:249.00元(全8册)

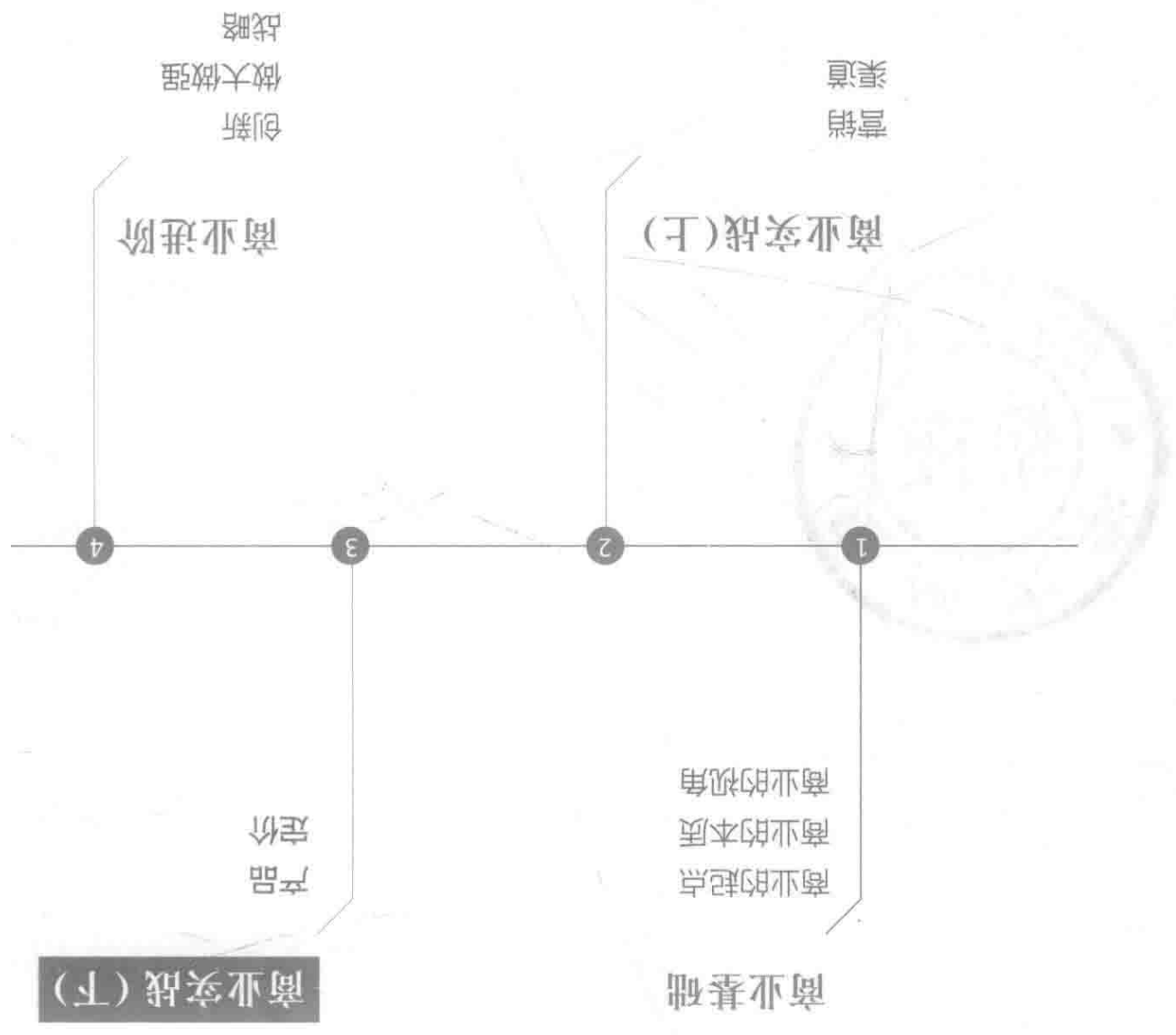
版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

目录





| 目录 |

第一部分

产品

第一章 企业能量模型之产品

技术采用生命周期：如何让新技术成为流行 002

产品化：如何让能力成为产品 005

定义产品：让定价翻 50 倍的产品逻辑 007

极致单品：长尾需求也能做出爆款 010

峰终定律：只有两块糖，怎么让用户吃得开心 013

产品经理制：为什么产品经理敢说产品丑 016

最小可用品：让产品“长”成用户需要的样子 018

迭代策略：小步快跑永远正确吗 021

死亡策略：你的产品要用什么姿态死去 024

实物众筹：真的要学苹果保密策略吗 027

库存管理：互联网产品 vs 实体产品 030

第二章 服务

服务蓝图：用上帝视角优化服务过程 034

黄金准则：“露出 8 颗牙齿”才算好服务吗 038

排队心理学：怎样让等待变得不漫长 041

愤怒客户：从化解情绪到解决问题 044

第三章 设计

设计 5 原则：从反人性的设计里找到创业机会 048

驯化复杂：苹果为什么放弃单键鼠标 051

设计 3 层次：颜值也是生产力 054

未来设计：不懂科技的设计师不是好设计师 058

交互设计：你的设计在为 10% 的用户服务吗 061

细节设计：为什么说“魔鬼在细节” 064

- 平面设计：秩序感就是美感 067
- 习惯设计：“王者荣耀”为何令人上瘾 076
- 设计冲刺：如何像谷歌一样设计产品 079

第四章 运营

- 运营即产品：交付式产品 vs 运营式产品 092
- 用户运营：如何让用户来了就不想走 094
- 内容运营：用产品换钱 vs 用内容换时间 097
- 活动运营：“突击”提升用户活跃度 100
- RFM 模型：你的公司寄生在大客户身上吗 103
- 航空、酒店会员：如何提高客户忠诚度 107
- 互联网会员：从不同维度激励用户 110
- 会员经济：消费者怎么看待会员体系 113

定价

第五章 企业能量模型之定价

渗透定价法：用低价策略吓退竞争对手 120

撇脂定价法：定一个高价，获取超额利润 123

组合定价法：定价方法眼花缭乱，怎么用 126

客户定价：让消费者帮你缓解库存压力 129

第六章 如何定价，用户才会买单

价格歧视：让有钱人为同一件商品多付钱 134

一级价格歧视：备受争议的“按人定价” 137

二级价格歧视：花样百出的“按量定价” 140

三级价格歧视：如何把有钱人找出来 143

一价定律：有价格歧视，就有创业机会 146

心理定价：让顾客产生便宜的错觉 149

订阅服务：怎样减轻花钱的痛感	152
动态定价：供需变化让价格动起来	155
定价误区：价格透明，“歧视”不再	158

■ 第一部分 产品

第一章

企业能量模型 之产品

技术采用生命周期：如何让新技术成为流行

你还记得那些曾经被热捧的科技产品吗？比如，把激光投射在桌面上的投影键盘；一夜之间火遍微信朋友圈，又一夜之间销声匿迹的“脸萌”App（应用程序）。为什么很多“现象级”产品都只是昙花一现？是什么原因导致它们快速成功，却又瞬间失败呢？

杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）说过，那些勇敢的创业者在技术创新的道路上一路狂奔时，掉进了“技术采用生命周期”的“死亡之井”。

什么是技术采用生命周期？技术采用生命周期是新技术推向市场时，必然会面临的五个阶段，每个阶段面对的是截然不同的消费者。

第一阶段面对的是创新者。创新者天生对新科技充满好奇，所以，并不是技术找到了他们，而是他们找到了技术——他们甚至愿意参与创造。这群人大概占有所有用户的 2.5%。

第二阶段面对的是早期采用者。每个人身边总有一两个特别懂电子产品或汽车的朋友，他们分得清楚每一款空气净化器的优劣——这些人就是意见领袖。他们在享受新科技的优点时，也包容新科技的瑕疵。这群人占整个市场的 13.5%。就算获得这群人的认可，也不要沾沾自喜，

因为他们并不真的代表大众。

第三阶段才会面对真正的大众，摩尔称之为“早期大众”。他们只关心需求，根本不关心技术。所以，相对于现有产品，新技术必须有明显优势，并被反复验证稳定可靠，他们才会购买。这群人占整个市场的34%。

早期采用者和早期大众之间有一个“死亡之井”，没能越过这口井，把意见领袖喜欢的“有趣的科技”变成普罗大众喜欢的“有用的产品”，是现象级产品昙花一现的真正原因。

第四阶段面对的是后期大众。他们更保守，对风险更敏感。比如，他们身边很多朋友都做了激光近视手术，而且也有三五年了，但他们还是觉得等20年后再看吧。这群人也占整个市场的34%。

第五阶段面对的是落后者。他们对所有新技术充满敌视。你试图说服他们使用移动支付，发现他们竟然还只用现金，连可以绑定移动支付的银行卡都没有。这群人占整个市场的16%。

那么，我们应该怎么运用这个理论呢？

第一，你要懂得分辨用户处于哪个阶段。怎么分辨？问他们一个很简单的问题：你会购买电动汽车吗？

如果他早就买了，甚至在家和公司都装了充电桩，那他多半是个创新者或早期采用者；如果他说等路上随处可充电时再买，他是早期大众；如果他说等汽油车被淘汰时再买，他是后期大众；如果他说自己永远不会买，那他一定是个落后者。

第二，你要找到跨过“死亡之井”的方法，把有趣的技术变成有用的产品。解决这个问题，摩尔提出过一个方法——诺曼底登陆法。

首先，找到一个空白细分市场——就像诺曼底海滩一样，准备登陆。在美剧《硅谷》里，创业者有一项文件压缩技术，既用来做音乐分享，也可用来做企业存储。这项技术红透了整个硅谷，却一直没有成功，直到他们找到了自己的诺曼底海滩——视频直播，才成功登陆了“早期大众”这个战场。

然后，要打造整体产品，集团作战。早期大众对科技无感，但他们痛恨死机重启。所以，除了提供解决核心问题的功能外，还要提供整体的产品体验、优秀的售后服务、充沛的配件、无微不至的培训、完善的用户社群等。

接下来，找到精准打击战术。想一想，你的产品在主流市场中要替代的竞争对手是谁？你的产品定位有没有直击竞争对手未能满足的用户痛点？根据答案选好主攻武器和打击策略。

最后，登陆了诺曼底之后，你需要认真铺设营销和渠道，做好打一场又一场艰苦巷战的准备。

产品化：如何让能力成为产品

2016年4月，罗振宇在微信上对我说：“你来趟北京，我们聊件大事。”我见到罗振宇后，他说：“我每天都在‘罗辑思维’公众号里死磕60秒，坚持了4年。现在，我做了个App叫‘得到’，我想邀请知识界的朋友也每天死磕自己几分钟，做成‘知识产品’。你是中国顶级的商业顾问，可以在‘得到’上聊聊商业。”

我听完心想，这还不简单。2015年，我在线下讲了126天课，很受欢迎。每天讲几分钟课，我只要抽些等飞机、开会前的零碎时间录音就够了。于是，我在从罗振宇办公室去机场的路上，用手机录了段音频发给了罗振宇。结果呢？他劈头盖脸骂回来了，说我的语音没有“产品化”。

什么是产品化？

罗振宇说，产品化首先要有对象感。一堂课是给谁讲的，需要先想清楚。对年收入过亿、公司过千人的企业家，讲课要点到即止；对刚刚创业，做商业全凭勇气的85后，讲课要讲透。

产品化还要有场景感。“得到”的用户是泡好咖啡坐着用音箱听课，还是在上班路上用耳机听课？如果是在路上听，认知负担不能太重，否则用户稍一走神就接不上了。

产品化还要有价值感。讲课的目的不是炫技，而是让用户有所收获。主讲人可以用几分钟时间，把用户希望收获的知识讲清楚吗？

产品化还要有结构感。这一季度用户能学到什么？这一周学哪个学科？今天了解哪个话题？开篇有没有导入？收尾有没有小结？这些都是结构感。音频课和图书不同。看书时迷路了，读者可以往回翻；但听音频课迷路了，用户只会越来越迷茫。

我接着问罗振宇：“那我能不能讲上十几分钟呢？”他还是说不行。用户一天听十几分钟没问题，两天也没问题，可时间一长就有问题了。如果三天没听课，就积累了半个多小时的音频，越来越补不完。最后，用户不会觉得是自己没跟上，只会觉得是老师讲得不好。

听完罗振宇的批评，我灰溜溜地回去重新准备。5个月后，《5分钟商学院》终于上线。而其中第一篇课程，已经来回打磨了50稿。

产品不是技术或能力的输出。技术和能力是属于生产者的，产品是属于用户的。为什么不少教授讲不好课，不少科学家制造不出商品？因为缺乏产品化，即把个人的技术和能力，按照用户最能接受的方式打碎、打包、打磨成产品。

对于个人而言，如何进行产品化呢？

如果你有知识，请记住，知识不是产品，能被用户接受的书、音频、视频才是产品。如果你是药剂师，请记住，配方不是产品，方便食用的胶囊才是产品。如果你是理发师，请记住，理发技术不是产品，做出像“得到”App总编辑李翔那样的发型才是产品。

其实，产品化的方法也可以用在个人身上。想一想，你是身怀绝技的一组能力，还是用户界面友好的产品呢？