

新邵县全国电子商务进农村综合示范项目 增值培训教材

湖南惠农科技有限公司

2020年6月20日



个人档案

PERSONAL DATA

课程时间：_____ 课程地点：_____

姓名 (Name) : _____

公司 (Company) : _____

手机 (Mobile) : _____

邮箱 (E-mail) : _____

联系地址 (Address) : _____

本手册纯属私人物件，如有拾获者，请寄以上地址，至为感谢！
It would be grateful if anyone who pick up this personal book
could contact with above address

致学员的欢迎信

亲爱的学员：

欢迎参加“全国电子商务进农村综合示范项目-新邵县乡村创新创业训练营”。

近年来，中央和地方各级政府高度重视乡村的发展，特别是乡村创业人才的培养，训练营旨在培养一批乡村创业带头人，带动当地农民就近就业，发家致富。

通过训练，您将：

1. 掌握《客户选择说明书》、《产品说明书》、《市场验证报告》、《项目创新行动计划书》的设计与应用方法；
2. 获得融资对接、产销对接、游学考察、专家在线答疑、乡创在线研讨会、乡创工作坊等系统服务；
3. 获取全国行业人脉，通过考核获得训练营证书，优先享受创业担保贷款、电子商务进农村公共服务中心孵化基地免审核等政策支持和提供后续增值服务。

预祝各位学员能够圆满的完成学习并有所收获，在今后的工作中让我们一起努力，为建设美丽家乡贡献力量！

新邵县电子商务进农村工作领导小组

惠农商学院课程研发组

二零二零年六月二十日

培训教材使用指南

1. 本教材专为全国电子商务进农村综合示范项目《新邵县农村青年电商创业营销实训》

增值培训定制开发，属于版权教材，如需相对应的课件，请联系班主任；

2. 教材为每个模块的课程提供了参考资料，您可以在课前提前阅读了解；

3. 教材为每门课程设计了在线作业和在线辅导，您可以在班主任指导下，添加“惠农商学院”小程序，进行后期学习、研讨、提交相关作业；

期待共度愉悦的成长之旅！

惠农商学院课程研发组

2020年6月

温馨提示

1. 请您在教材及相关资料上面签上您的名字与手机号码，以免遗失；
2. 为了不影响其他学员听课，请您在培训期间将手机调至静音或关闭；
3. 在课程期间不要大声喧哗、随意走动；
4. 请您随身携带名片，以便学员之间互相了解、互通友谊；
5. 请您在课程期间始终佩戴好学员牌，方便您和其他学员相互认识；
6. 学员牌是您进入课堂的唯一凭证，请您妥善保管好；
7. 请妥善保管好您的个人物品，以免遗失；
8. 请自觉保持会场内外、公共休息区的清洁；
9. 请勿在课程中录音、录像；
10. 外出时请注意个人安全。

目录

课程背景	8
第一章：客户理解	10
第一节：理解市场趋势	10
▷了解乡村振兴政策下的新机遇	12
▷理解农产品电商未来发展新趋势	19
▷分析消费趋势变化中的新机会	25
第二节：洞察需求变化	32
▷了解现今城市消费者的消费变化	33
▷解读消费者对涉农产品的新需求	44
第三节：选择客户群体	48
▷理解消费趋势与消费变化	49
▷产品属性与客户需求匹配	59
第四节：洞察核心需求	63
▷客户分析方法与分析工具	64
▷客户特征与核心需求分析	66
第五节：重新定义客户	79
▷核心客户需求梳理	80
第二章：产品创新	89
第六节：产品价值创新	90
▷产品价值定义	91
▷产品价值梳理	92
第七节：创新资源评估	98
▷产品价值评估的意义	99
▷产品价值评估的方法	100
▷试错路径与风险控制	104
第八节：产品创新设计-1	108
▷关于创新的理解	109
▷用价值重新定位	114

第九节：产品创新设计-2.....	117
▷系统创新案例分析.....	118
第三章：模式创新.....	121
第十节：营销体系设计.....	122
▷营销体系的定义.....	123
▷营销体系设计方法与流程.....	125
第十一节：营销技能提升.....	133
▷洞察互联营销的本质.....	134
▷掌握内容营销的方法.....	136
▷内容营销的四大要点.....	139
第十二节：项目盈利评估.....	143
▷成本结构的定义.....	144
▷项目利润的预测.....	145
▷项目盈利的评估.....	146
第十三节：商业模式工具.....	150
▷商业模式定义与价值.....	151
▷模式设计用具与逻辑.....	153
第十四节：商业模式重构.....	160
▷商业画布内容输入方法.....	161
▷商业创新减法工具应用.....	162
▷商业模式创新形式介绍.....	164
附录：乡村创业者书单.....	170

课程开发背景

过去几年，想在交通不便利、信息蔽塞、产业配套差、资源与人才匮乏的农村成功创业，难度很大。如今农村条件已大有改善，然而，在经济新常态下，大多返乡创业者因缺乏对新经济时代的市场理解，更因缺乏新时代创业所需新知识、新技能、新理念，在城市与乡村间来回寻找创业机会，却总是徒劳无功。

随着党的乡村振兴战略号角吹响，激活农村资源要素，培育乡村发展新动能，促进返乡创业带动农民增收致富，缩小中国城乡差距，正成为政府各级部门最重要的工作之一，更是我们商务部门贯彻乡村振兴战略、促进商产品商贸流通，提高就业的关键工作之一。

为此，惠农网第一时间邀请具备丰富的农村创业服务经验的技术专家，展开深度研讨。与会专家为培养体系开发确定了训练目标：

一是让乡村创业者具备发现乡村创业新机会、洞察市场新需求的知识与能力；

二是让乡村创业者掌握重塑产品新价值、创造商业新模式等创新技

能；

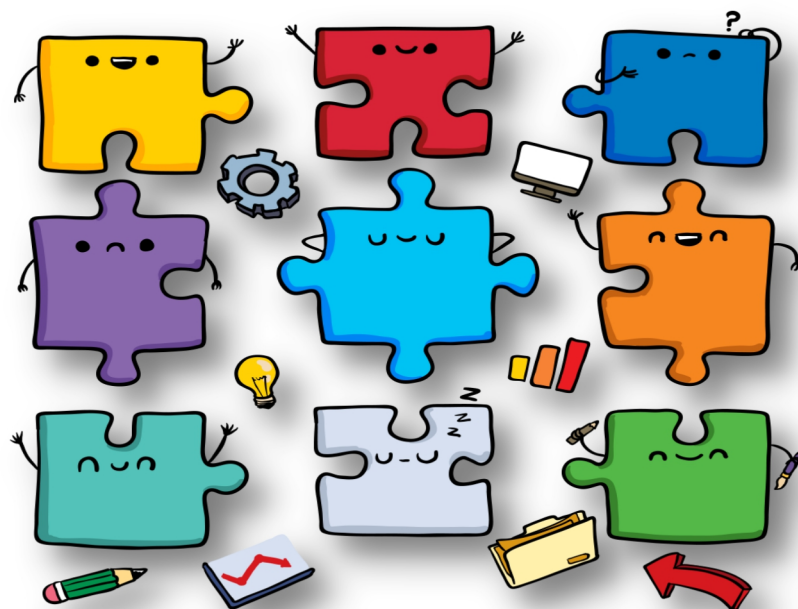
三是通过训练，让乡村创业者能扎根乡土成为农村创业与农村致富的带头人。

这是全国电子商务进农村综合示范项目第一套针对返乡创业群体、城镇青年群体、职业农民群体和涉农企业群体开发的创业创新能力培养体系。它将丰富各部门已有的培训课程库，成为我们贯彻党的乡村振兴战略、带动农村增收致富的重要举措。

惠农商学院课程研发组

2020 年 6 月

第一章：客户理解



第一节 理解市场趋势

第二节 洞察需求变化

第三节 选择目标客群

第四节 洞察核心需求

第五节 重新定义客户

第一节：理解市场趋势



1.1 了解乡村振兴政策下的新机遇

1.2 理解农产电商未来发展新趋势

1.3 分析消费趋势变化中的新机会

1.1 了解乡村振兴政策下的新机遇

1.1.1 趋势，决定创业的方向

市场趋势就是市场运行的方向，指运用科学方法，对市场的需求和某些商品销售趋势作出估计和预测。它是决定拟建项目是否有建设必要和生产规模的关键因素。

创业者在选择创业方向时，往往也会产生很多迷茫，到底是该做传统行业如服装、餐饮、家具，还是 VR、3D 打印、人工智能等热门行业呢？这其实是一个趋势问题。创业的过程需要结合大势，推演未来的发展方向，你选择的行业是不是能够顺势而为。

小米科技创始人雷军曾说过：世界上聪明但又勤奋的人很多，要想将企业好好做起来，要顺应时代发展，这非常重要。他做小米手机赶上了智能手机大爆发的年代，所有消费者都处于将功能性手机替换成为智能手机的阶段。他看到了这一趋势，所以全力以赴后获得了巨大的成功。曾今的行业巨头“诺基亚”却在智能手机的快速迭代中败下阵来。



1.1.2 抓住趋势，才能抓住未来

只有真正了解未来市场运行的方向，才能为自己提前做好准备。

周鸿祎说：有一个竞争对手永远打不败，那就是趋势。

孙中山很多年前有句话叫“天下大势，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡”，意思就是任由你能量再大，你也无法对抗历史的潮流，这就是趋势的力量。

所有抓住机遇的人，都是看到趋势，并积极学习，敢于拥抱变化的人。缺乏好奇心和学习能力的人，在未来会屡步为艰。

【案例】“互联网+农业”顺应电子商务发展趋势

1、海南省文昌市的“90后”电商周华龙一年卖300万斤水果，一年营业额达2000万元。报道说他将本土的荔枝、菠萝蜜、火龙果、黄皮等十多种热带水果的图片上传，网络订单络绎不绝。为扩大知名度，周华龙一方面借助微信、微博、微信商城等进行线上宣传；另一方面还深入村民家中考察水果基地，确保第一手货源。同时通过网络播放村民种植、采摘水果全过程，让顾客不仅尝到原汁原味的水果，还能感受采摘的乐趣。

2、章丘区文祖街道地处山区丘陵地带，盛产花椒、核桃、杂粮等农产品，丰富的农产品因为销售渠道不畅通，一直卖不出好价钱。章丘“e家香”发挥龙头带动作用，与16家村级合作社合作，扶持农产品网上销售。辐射带动山区贫困户脱贫，从贫困户手中统一收购农产品、统一质量检测、统一产品包装、统一物流配送，叫响了文祖杂粮、较顶山黑小米、青石山核桃等多个品牌，既保证了质量，又方便了群众。

据了解，文祖街道创建了村集体经济发展服务中心，引导各村集体合作社，联合组建了章丘区文祖青石山农产品专业合作联合社，整合资源，抱团闯打场。街道辖区内种植杂粮、花椒、核桃已达3万亩的规模，中草药种植面积逐步扩大。

1.2 理解农产电商未来发展新趋势

1.2.1 了解乡村振兴政策下的新机遇

2017 年 2 月 5 日,《中共中央国务院关于深入推进农业供给侧结构性改革 加快培育农业农村发展新动能的若干意见》发布,提出“壮大新产业新业态,拓展农业产业链价值链”。

2017 年 12 月 29 日,中央农村工作会议首次提出走中国特色社会主义乡村振兴道路,让农业成为有奔头的产业,让农民成为有吸引力的职业,让农村成为安居乐业的美丽家园。

2018 年 1 月 2 日,国务院公布了 2018 年中央一号文件,即《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》。

2018 年 9 月,中共中央、国务院印发了《乡村振兴战略规划(2018—2022 年)》,并发出通知,要求各地区各部门结合实际认真贯彻落实。

《乡村振兴战略规划(2018—2022 年)》共分 11 篇 37 章。本规划以习近平总书关于“三农”工作的重要论述为指导,按照产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总要求,对实施乡村振兴战略作出阶段性谋划,分别明确至 2020 年全面建成小康社会和 2022 年召开党的二十大时的目标任务,细化实化工作重点和政策措施,部署重大工程、重大计划、重大行动,确保乡村振兴战略落实落地,是指导各地区各部门分类有序推进乡村振兴的重要依据。

十九大报告提出实施乡村振兴战略,使未来我国乡村的发展展现出了巨大的空间。实施乡村振兴战略的重大部署,首次将农业农村工作上升为国家战略,标志着我国乡

村发展将进入一个崭新的阶段，也预示着一个以乡村振兴为基础的新时代即将到来。

1.2.2 “产业兴旺” 要求为质量兴农与绿色兴农提供了机遇

过去乡镇企业的发展主要是缘于产品产量的不足，由于计划经济的层层管制，供给远远赶不上需求，乡镇企业通过提供产量、满足短缺经济需求而发展壮大起来。而在乡村振兴的背景下，在数量需求得到满足的基础上，又提出了提升质量的新需求。质量兴农要求发展不同于传统农业的新式农业，为农民创业提供了新的机遇。



我国过去的农业产业主要集中在生产环节，第二三产业相当弱小，而未来社会需要一二三产业融合，这为那些融合一二三产业的人带来巨大的机会。这些机会包括但不限于以下方面：

大力开发农业多种功能，延长产业链、提升价值链、完善利益链；实施农产品加工业提升行动，主产区农产品就地加工转化增值；农产品产后分级、包装、营销，建

设现代化农产品冷链仓储物流体系；发展休闲观光园区、森林人家、康养基地、乡村民宿、特色小镇等项目。

总之，质量兴农是一个系统，有诸多的模式，谁能把这些模式建立起来、让消费者信任，谁就可以抓住机会、取得事业的成功。乡村的共享经济、创意农业、特色文化产业有着无限的机会，需要有心的企业家去开拓。

1.2.3 “生态宜居”要求为乡村基础设施建设及污染治理提供了机遇

比如水处理带来的机遇。以厕所革命为例，过去农民家以旱厕为多，由旱厕转为水厕，背后依靠的是污水处理系统，仅此一项就会带来巨大的需求。笔者曾去过河西走廊的一个乡村，3000 人的村庄，一套污水处理系统价格为 60 多万。我国有 60 多万个行政村，其中没有污水处理系统的还很多，仅此一项，就为从事农村污水处理的企业带来无限商机。

垃圾处理也面临很大的机会。过去农民的垃圾没有分类处理，未来要把这些垃圾集中起来，这就需要企业去组织。



宜居小镇带来的机遇也非常大，环境优美对城市老年人来讲是一个非常稀缺的资源，如果退休后到风景优美的小镇养老，远比留在空间拥挤、生活成本高昂的大城市生活质量高。把农村变得生态宜居，不但对农村居民有价值，也可以吸引一大批城里老人来此养老，使城乡人力资源能够进入一个良性循环状态。无论欧洲还是日本，乡

村小镇都吸引了不少城市老年人来此养老。我国这个产业非常巨大，有不少地区已经瞄准这个产业，比如广东清远、江西婺源等地。

除此之外，当然还有其他的各种机遇，比如“治理有效”要求为平安乡村建设、新乡贤参与乡村治理带来了机遇；围绕“生活富裕”要求，推进乡村教育、医疗、社保发展的空间很大；而实现城乡融合发展，让乡村人民过上城里的好日子，离不开农村基础设施的大力建设。

1.2.4 政府大力推动农产品电商进入“发展期”

1998 年我国农产品电商开始起步，至今经历了七个发展阶段，特别是“十八大”以来，中共中央、国务院、及各部办委先后发布各类政策，促进了我国农产品电子商务的发展，《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》、《关于深入实施“互联网+流通”行动计划的意见》、《国务院关于印发促进大数据发展行动纲要的通知》、财政部、商务部《关于开展电子商务进农村综合示范的通知》等 150 多项文件，推动了我国农产品电子商务的迅速发展。

第一个阶段：1998-2004 年，棉花、粮食两个品种先后在网上交易，当时叫在“粮棉在网上流动起来”。1998 年，郑州商品交易所集诚现货网(现叫中华粮网)开始进行网上粮食交易，2005 年 10 月中央储备粮网上交易。1998 年全国棉花交易市场成立，推出国储棉竞买竞卖交易，通过竞卖交易方式采购和抛售国家政策性棉花。

第二个阶段：2005-2011 年，生鲜农产品开始在网上进行交易，2005 年易果网成立，2008 年和乐康、沱沱工社做生鲜农产品交易。2009-2012 年之间，涌现了一大批生鲜电商，生鲜农产品能够在网上交易，在当时叫做是一个“革命”，改写了电子商务交易的客体的定义和内容。

第三个阶段：2012-2013 年，褚橙进京、荔枝大战两个重要事件在北京出现，使生鲜农产品电商品牌运营一时成为热点，品牌农产品电商出现。2012 年底生鲜电商本来生活“褚橙进京”的事件，2013 年“京城荔枝大战”，许多生鲜农产品电商开始探索品牌运营，顺丰优选、一号店、本来生活、沱沱工社、美味七七、甫田、菜管家获得资金注入。

第四个阶段：2013-2014 年 B2B、B2C、C2C、C2B、O2O 等各种农产品电商模

式竞相推出，宽带电信网、数字电视网、新一代互联网、物联网、大数据、云计算、区块链等大量先进信息技术被采用到农产品电商中来，2013 年农业 B2B 平台“中国惠农网”成立，微博、微信等工具出现。

第五个阶段：2014 至今，本来生活、美味七七、京东、我买网、宅急送、阿里、青年菜君、食行生鲜先后获得投融资农产品电商进入融资高峰期。

第六个阶段：2015 年，农村电商融资和兼并重组高潮阶段，如 2015 年 5 月以 C2B2F(Customer to Business to Farm/Factory)模式做生鲜的“食行生鲜”宣布获得由天图资本领投，A 轮投资方协立投资以及易浮泽跟投的 B 轮融资，融资额为 1.8 亿元人民币;2015 年天天果园获得京东集团的战略性投资数千万美元;2015 年生鲜电商爱鲜蜂完成 B 轮融资。

第七个阶段：2016 年至今，按农村电商生命周期规范的角度来看，2016 年我国农村的电子商务已经完成了由“成长期”向“发展期”的转型，进入“发展期”。

1.2.5 农产品电商发展的新趋势

1) 政府出台各类“促进发展与加强监管”政策的趋势

当我国农村电商进入“发展期”后，需要促进发展和规范监管并重，在引入阶段以培育为主，在成长期以促进发展为主，现在农村电商进入到一个新的阶段。

2) 农产品电商生态圈、生态链发展趋势

农村电商的发展逐渐形成相应的生态圈、生态链的发展态势，通过计算机、互联网、移动网、大数据、云计算、区块链、人机互动等现代新技术，将网站、平台与农业的产前、产中、产后联系起来，形成以平台和网站为中心的基地+农户+合作组织+厂商+农户的网上网下相互联动的生态圈、生态链关系，包括电商服务中心、电商园区、农户、合作社、加工企业、物流配送企业、金融保险机构等形成一个有机的联系。

3) 农产品电商“中心化”趋势

农村电商以谁为核心，不是“下行”，而是“上行”，农产品上行是农村电商的“牛鼻子”，只有把它做好了，以农产品电商为中心，我国农村电商才有可持续的发展。总结各地的经验，我们发现，大多数地方农村电商做得好，都是以农产品电商为核心的，如农产品电商+旅游、农产品电商+农资、农产品电商+日用品、农产品电商+再生资源、农产品电商+食品安全、农产品电商+餐饮、农产品电商+休闲观光+娱乐等，只有这样才做好农村电商，这已成为一个大趋势。

4) 农商互动电商模式的趋势

2016年商务部、发改委、国家标准委等联合启动“农商互动”模式创新，其主要内容是“联产品、联设施、联标准、联数据、联市场”，2017年商务部、农业部出台

了《关于深化农商协作大力发展农产品电子商务的通知》，部署了 10 项重点任务。

5) 农产品电商多种模式的趋势

农业电子商务根据农业的产前、产中、产后发展多种类型的电子商务，来完成各种各样的系列服务，农产品电商如果和农业“两张皮”，肯定是不可持续发展的，这就要求围绕农业产前、产中、产后建立农业的电商体系。

6) 因地制宜进行县域电商顶层设计的趋势

所谓县域电商的顶层设计是指根据县域的具体情况，采取借用现有成熟的平台与网站发展县域电商、引进全国各地电商的人财物资源、培育本土化的电商企业，促进县域电商科学有序地发展。

根据我国《电子商务“十三五”发展规划》等政策精神，我国未来 5 年中国农产品电商发展趋势，将遵循标准化趋势、规模化趋势、多功能趋势、品牌化趋势、全渠道趋势、国际化趋势、智能化趋势、体系化趋势、社区化趋势和法制化趋势。



【案例】标准化、规模化

安亮，北京大学博士，也在北京做高科技研发工作。创始合伙人宋鹏伟，从中国农大毕业，在内蒙古赤峰市从事有机农业。他们一个拥有技术优势，一个具备农业生产能力，一拍即合，今年就在内蒙古敖汉旗建立安粮种植农民合作社，专注种植生产小米、藜麦、土豆等杂粮。

合作社目前投入资金约 50 万元，现有小米种植面积 200 亩，今年产量约 8 万斤；藜麦种植面积 20 亩，今年大概能产出 3000 斤；还种了 20 亩黑美人、五彩土豆、草原红玉 3 种土豆，今年大概有 4 万斤产量。

为保证杂粮的安全和高品质，安亮他们还制定《谷子标准化生产技术规程》，由合作社指导农民按照规程要求进行操作。

第一，从源头开始检测，保证杂粮符合有机标准。

安亮和宋鹏伟利用自身优势，与中国农业科学院和中国农业大学等研究机构合作，严格按照有机标准，对种植环境和土壤进行检测。并聘请相关领域资深专家，实地指导种植技术。

所选种的小米、藜麦和土豆种子，都是由合作社统一从国家相关部门或种子企业直接采购。还与北京知名的生物技术公司合作研发、使用锡林郭勒盟草原羊粪发酵的微生物有机肥。

第二，从细节开始管理，保证杂粮产品的精细化。

种植端的管理也应从细处做起并优化，从播种开始，合作社就会全程监督每个社员的播种，统一种植密度，比以前降低 15%。保证小米的颗粒饱满，营养充足。

在加工方面，安总他们会精心筛选当地全市的加工企业，选到设备和工艺最好的企业进行代加工。为保证口感新鲜美味，他们还跟企业谈好，必须每 1-2 月加工一次，一周内送达消费者手中。

对农民的引导和管理，合作社也会在“晓之以理、动之以情”的基础上，指导他们严格按照《谷子标准化生产技术规程》的要求来进行各项操作。

第三，把生产过程透明化，保证杂粮产品的良纯品质。

深谙技术之道的安亮，在农产品可溯源上亦狠下功夫。除了安装监控系统，对种植区域 24 小时监控外，每天还会派 2 个工作人员全程巡视、监督、记录整个种植生产过程，同时承担安保工作，保证所有产品的可溯源。

秋天收割后，所有谷物必须统一由合作社运输到加工企业，或存储在满足环境要求的储存厂房，确保每一粒小米，从种植到加工包装，都是在合作社的监控范围之内。由此，来充分保障自身产品的良纯品质。

1.3 分析消费趋势变化中的新机会

未来 10 年，中国经济将发生巨大变化，人们消费商品和服务的方式将发生改变。在政府的大力支持下，中国将继续从投资驱动型向消费和服务驱动型转变。它将从一个相对年轻的人口结构向一个相对老龄化的人口结构转变，而刺激经济增长的消费者群体将比现在更富有、更年长和更多样化。

趋势 1：日趋壮大的中产阶级队伍重塑了消费。

在这里，数字说明了一切。未来 10 年，中国家庭消费将以年均 6% 的速度增长，达到 56 万亿元人民币(合 8.2 万亿美元)，这得益于中产阶级的壮大，他们将占到中国家庭总数的 65%。到 2027 年，家庭收入将以每年 5% 左右的速度增长，大量工业岗位将被重新分配到服务业，人口将从农村地区迁移到收入水平更高的城市地区。这一收入增长将使约 1.8 亿中低收入家庭的收入达到更高的水平，更多的支出将从必需品转向可自由支配的产品类别。随着中国政府支持向消费和服务驱动型经济转型，直接支出旨在填补投资留下的部分需求缺口。中国政府还将实施鼓励医疗和养老金等领域消费的政策，从而抑制储蓄。

趋势 2：“中国的老龄化”带来了新的需求。

像许多其他国家一样，中国面临人口老龄化的问题。但规模是独一无二的。到 2027 年，估计有 3.24 亿人(约占本国人口的 22%)将超过 60 岁。这将对经济构成挑战，因为劳动年龄人口的比例将会下降，而社会福利的压力将会增加。然而，中国老年人口的不断增长也将增加为这一群体提供产品和服务的机会。在所有收入群体中，老年消费者将在与健康相关的支出上花费更多，比如膳食补充品、疾病治疗和老年护理。他们将在保险上花费更多，但在服装、住房和教育上花费更少。中国的老年人更喜欢方

便使用的产品，尤其是那些有利于健康以及价格最实惠的产品。



与他们的先辈不同，许多新老人将无法依靠他们的孩子来照顾，这造成了老年人对住房的强烈需求。与此同时，35 年的城市化进程和不断上涨的住房成本将使多代人难以住在同一屋檐下，进一步增加了对老年人护理的需求。

趋势 3：数据将成为新的“石油”资源。

这些先进的消费模式在没有数据的情况下是不可能实现的，控制数据的公司将获得影响力和实质性的竞争优势。在许多方面，数据将成为新的“石油”资源。到 2027 年，中国可能只有不到五家公司控制着大部分消费者数据。他们将提取、加工、提炼、评估、出售和购买这些关键资源。

拥有数据与跨平台共享和集成数据之间有很大区别。今天，公司获取了万亿字节的数据，但是他们的分析能力和从数据中得出洞察力的能力仍然落后。使数据更有用的新兴技术(如机器学习)将解决这一挑战。

趋势 4：技术风险加剧。

除了提供机会，快速发展的技术也给消费者和社会带来了风险。第一个风险涉及到数字化和隐私之间日益紧张的关系。由于几乎所有个人数据都可以追踪并可以根据个人数据追溯到某个特定的个人，隐私侵权将成为中国的一大担忧，尤其是如果一小群公司拥有数十亿消费者数据点的话。政府对这些数据的潜在访问可能是打击企业经济犯罪和逃税的一项宝贵工具，但公民也将接受全面的监控——除非建立一个保护中国消费者隐私的监管框架，否则这可能会造成严重问题。



第二个大风险:包容性增长的不平等问题。随着技术创新的进步，那些能够获得技术及其利益的人和不能够获得技术及其利益的人之间的数字鸿沟将会扩大。促进包容和平等需要理解和服务于城市居民与农村居民、年轻人与老年人、低收入者与高收入者之间的不同需求和愿望。

最后，技术对环境和可持续性发展造成的代价越来越高。想想看，根据中国国家邮政局的数据，在 2017 年 11 月的中国双十一网络大促销中，来自主要电子商务平台的总订单达到了 8.5 亿份，其中至少有 3.31 亿件快递是在下单后一天内发货的。大量

的包装材料和额外的运输工具对环境和基础设施方面带来了重大的挑战，随着零售行业变得更加数字化，快递数量急剧增加，这些挑战只会变得更加严峻。

趋势 5：影响中国消费者消费的两观念：西方消费观和中国消费观。

在过去的十年里，有两股力量塑造了中国消费者对文化和生活方式的态度。首先，由于中国的开放政策和技术发展，消费者更加富裕并且更容易接触到西方文化和生活方式。第二，政府鼓励加强保护中国的文化遗产，促进推广传统文化并将其纳入国民教育的活动。

例如，据 2300 名中国消费者的调查，在相同的收入水平和年龄范围内，以西方生活方式生活的消费者的存款比以中国生活方式生活的消费者的更少。处于同一年龄段(80 后)且同一收入水平(中下阶层)的受访者中，自认为更喜欢西方生活方式的人比中国人多花 4% 的钱。这种生活方式偏好的划分对某些消费类别的影响要大于对其他消费类别的影响。它对食品和饮料、健康活动和娱乐活动的影响最大，对服装等类别的影响较小。根据调查，喜欢西方生活方式的人增加的支出主要是在高档食品和外出就餐、体育和健身以及海外旅行上。对于那些倾向于中国生活方式的人来说，增加的支出主要是用于有机健康食品、疾病治疗以及徒步旅行或看电影等线下娱乐活动。

调查显示，在不同收入群体、不同年龄层和不同地理位置上的消费者对生活方式的偏好大致持平。同时，在消费者选择的可信信息来源上，这两种生活方式也存在差异。例如，那些倾向于中国生活方式的人比喜欢西方生活方式的人往往更依赖于朋友和家人的口口相传。那些倾向于西方生活方式的人在形成消费观念时，更倾向于依赖媒体。

即使在未来十年有更多可供选择的选项，消费者仍将继续采取这些导致在消费行

为上有明显分歧的不同方式。

【案例】消费趋势变化中的新机会

农业+游戏：快乐农庄，最早的实践者

2010 年，国内首款模拟农业生产游戏“快乐农庄”上线。这款游戏以海口市永兴镇为实景切入点，将农作物病虫害防治、增产增收技术有机植入到游戏过程中，大大调动了农民玩家学习农业科技知识的积极性。

同时，它还面向城市人群推广，将海南热带特色农业的生产过程、风土人情生动地介绍给广大玩家，很大程度上激发了城市玩家消费海南农产品和实地旅游的欲望。

温氏国鸡：1000 万竞拍吃鸡游戏广告

2018 年《终结者 2：审判日》游戏崛起，想必我们身边也有很多“吃鸡”爱好者。而温氏股份作为传统国鸡养殖企业，以 1000 万元的价格拍下了吃鸡游戏的广告位。

效果显而易见，“大吉大利，今晚吃鸡”的游戏获胜标语让“温氏国鸡”在年轻消费者群体中一炮打响，品牌文化瞬间树立起来。热衷吃鸡游戏的年轻玩家们，是很乐意在结束游戏后品尝一份“温氏王者盐焗鸡”的！

拼多多果园：线上线下同收益

多多果园是拼多多设计开发的小游戏，用户每种植成熟一棵果树，就会收到拼多多从产地采购的一箱水果。在今年 6 月份高峰时期，用户平均每天线上种树 200 多万棵，导致线下近 60 万斤水果被采购，近 20 万个快递从产地发往全国各地。

这款游戏让用户边买边玩，边玩边买，获得了更愉快的消费体验。同时拼多多也帮助果农销售了水果，真正实现互惠互利。

Telefarm 农场：实体版开心农场

日本著名的 Telefarm 农场,可以说是实体版的开心农场了,用户在种植过程中,利用当代科技元素实现了有效的远程管控。不论是土壤缺水、虫害出现,还是翻地种植、收割期满,屏幕上都会出现相应的图标,只要动动手指,农场就有专人来进行实地操作。而如果玩家没有注意,作物收成也会受到相应影响哦。

【小贴士】

需要提醒的是:总体而言,这些趋势反映了我们对未来中国在消费方面最有可能发生变化的基本看法。然而,不确定性是一定存在的。一种可能的情况是,如果技能差距扩大和自动化程度提高等风险导致收入增长明显不均,就可能出现“中等收入陷阱”。例如,如果没有新的培训或教育,失业的工人可能很难找到类似的工作,这将导致中产阶级增长放缓。其中一个影响是:消费者会重新关注功能需求。另一种可能的不确定性是,如果全球各国政府的政策倾向于保护主义,导致民族主义抬头,可能会出现“转向国内”的局面。总体而言,保护主义和民族主义政策的愈演愈烈将减少消费,并改变中国消费者对西方生活方式的态度,从而导致家庭储蓄率提高。这对外国品牌影响最大,尤其是在食品、饮料以及烟酒方面。创新放缓可能是一个严重的长期后果。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 2018 年中央一号文件：《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》；
2. 《国家乡村振兴战略规划（2018 - 2022 年）》；
3. 新消费、新力量《2018 埃森哲中国消费者洞察系列报告》。

第二节：洞察需求变化



2.1 了解现今城市消费者的消费变化

2.2 解读消费者对涉农产品的新需求

2.1 了解现今城市消费者的消费变化

2.1.1 什么是需求

经济学，营销学都有给需求下过定义：在一定的时期，在一既定的价格水平下，消费者愿意并且能够购买的商品数量。然而在互联网时代，这样的定义显然是不通用。现在许多的企业提供的根本是服务，需求不能直接通过购买实物商品的个数或者商品质量来体现。为此，我们概括出当下对需求的简洁定义：需求是一个人，在某个场景下产生的欲望或情愫。

2.1.2 需求有两个特征

1) 需求是变化的

随着社会的发展，人们的生活水平不断提高，各项需求也在不停地发生变化。从前人们购买大米，是为了吃得饱，现今已经演变成吃得好，吃得健康，吃得优质。这就是需求的变化。

需求变化可以分为四大阶段：

(1) 数量满足阶段

以服装行业来说，90年代的生意属于单子大的，只要你在当地能够有个小店，跑到沿海的服装产业带随便带点货回去，都会卖得一干二净。

还有很多顾客根本想买都买不到，因为厂家都没有货了，那个时候没有多少选择的机会，数的出来的几个老牌子，华伦天奴（仿牌就有几十个）、金利来等等。顾客追求“有和没有”的区别，这个阶段就是拥有商品。

(2) 质量满足阶段

到了 2000 年初--2010 年左右, 伴随着改革开放的深入, 大众的收入在增加, 对服装类商品的需求在变化, 从之前的拥有商品, 拥有更多数量的商品, 演变到拥有优质的商品为主。单单从零售价格讲, 对于高档商务男装来讲, 从 1000 多到 10 多万一件的衣服属于正常的范围, 对于这个阶段的消费者购买力来讲, 也不是什么大问题.



(3) 感情满足阶段

经过 10 年的发展, 由于经济的再次不断增强, 行业的替换规律, 顾客的需求又在不断地产生变化。

顾客要的是不仅仅是商品好, 而同时也要求买得舒服, 同时这些商品可以带给自己更多的附加值, 比如身份感、尊贵感、个性感、荣誉感等等。这个时候当然品牌商家也在同步思考和进步, 促销活动提升到了 VIP 专场, VIP 户外酒会等

方式，通过这些方式增加不一样的附加值，从而满足顾客对于身份感等不同心理感觉的需求。

(4) 个性多样化满足阶段

时至今日，商品的供给量已经远远超出需求量，无论商品的丰富性、新颖性、购买的便利性、信息的多样性都到了前所未有的高度，但是顾客仍然不满足。原因在哪里？

这个阶段的顾客，不仅仅是要好，要新，更要与众不同，所以，个性化服务就自然而然成为一种独特的需求，商家为了满足这种需求而不断地创新和提升，否则就随时会被淘汰。当然这种个性化的服务不仅仅包含产品，也包含服务细节，比如购买便利性，售后保障，购买过程的新颖，顾客的参与感等等。所以，了解了以上需求阶段的趋势变化，我们可以更好地去了解顾客，掌握顾客，为了满足其不断发展变化的需求做出相对于的商品和服务。

任何一个成功的商业或者企业，都是在恰当的时间恰当地满足了消费者的某种需求。

2) 需求是挖掘出来的

通常客户自己也不知道自己的“需求”是什么。

有一则大家非常熟悉的小故事：有一个鞋业公司想开拓非洲市场，于是派了两名业务人员到非洲去考察市场。两名销售人员到了非洲都看了一个相同的现象，就是非洲人没有穿鞋子的习惯；两名销售人员归来，其中一个说，到非洲卖鞋是没市场的，因为非洲没人穿鞋。另一个却看到了一个巨大的潜力市场。同样的一个现象却得到了截然不同的看法。

这些“需求”有时是赤裸裸的，有时则经过掩饰和包装，隐藏在用户行为中。这就意味着客户需求要靠我们去洞察、挖掘，极致产品都是一点一点打磨出来的。

【案例 1】福特为什么要造汽车？

100 多年前，福特公司的创始人亨利·福特先生到处跑去问客户：“您需要一个什么样的更好的交通工具？”几乎所有人的答案都是：“我要一匹更快的马”。很多人听到这个答案，于是立马跑到马场去选马配种，以满足客户的需求。但是福特先生却没有立马往马场跑，而是接着往下问。

福特：“你为什么需要一匹更快的马？”

客户：“因为可以跑得更快！”

福特：“你为什么需要跑得更快？”

客户：“因为这样我就可以更早的到达目的地。”

福特：“所以，你要一匹更快的马的真正用意是？”

客户：“用更短的时间、更快地到达目的地！”

然后福特就发明了汽车，很好的满足了客户的需求。

【案例2】需求是靠挖掘出来的！

一位老太太每天去菜市场买菜买水果。一天早晨，她提着篮子，来到菜市场。遇到第一个小贩，卖水果的，问：你要不要买一些水果？老太太说你有什么水果？小贩说我这里有李子、桃子、苹果、香蕉，你要买哪种呢？老太太说我正要买李子。小贩赶忙介绍我这个李子，又红又甜又大，特好吃。老太太仔细一看，果然如此。但老太太却摇摇头，没有买，走了。

老太太继续在菜市场转。遇到第二个小贩。这个小贩也像第一个一样，问老太太买什么水果？老太太说买李子。小贩接着问，我这里有很多李子，有大的，有小的，有酸的，有甜的，你要什么样的呢？老太太说要买酸李子，小贩说我这堆李子特别酸，你尝尝？老太太一咬，果然很酸，满口的酸水。老太太受不了了，但越酸越高兴，马上买了一斤李子。

但老太太没有回家，继续在市场转。遇到第三个小贩，同样，问老太太买什么？（探寻基本需求）老太太说买李子。小贩接着问你买什么李子，老太太说要买酸李子。但他很好奇，又接着问，别人都买又甜又大的李子，你为什么要买酸李子？（通过纵深提问挖掘需求）老太太说，我儿媳妇怀孕了，想吃酸的。小贩马上说，老太太，你对儿媳妇真好！儿媳妇想吃酸的，就说明她想给你生个孙子，所以你要天天给她买酸李子吃，说不定真给你生个大胖小子！老太太听了很高兴。小贩又问，那你知道不知道这个孕妇最需要什么样的营养？（激发出客户需求）老太太不懂科学，说不知道。小贩说，其实孕妇最需要的维生素，因为她需要供给这个胎儿维生素。所以光吃酸的还不够，还要多补充维生素。他接着问那你知不知道什么水果含维生素最丰富？（引导客户解决问题）老太太还是不知道。小贩说，水果之中，猕猴桃含维生素最丰富，所以你要是经常给儿媳妇买猕猴桃才行！这样的话，你确保你儿媳妇生出一个漂亮健康的宝宝。老太太一听很高兴啊，马上买了一斤猕猴桃。当老太太要离开的时候，小贩说我天天在这里摆摊，每天进的水果都是最新鲜的，下次来就到我这里来买，还能给你优惠。从此以后，这个老太太每天在他这里买水果。

在这个故事中，我们可以看到：第一个小贩急于推销自己的产品，根本没有

探寻顾客的需求，自认为自己的产品多而全，结果什么也没有卖出去。

第二个小贩有两个地方比第一个小贩聪明，一是他第一个问题问得比第一个小贩高明，是促成式提问；二是当他探寻出客户的基本需求后，并没有马上推荐商品，而是进一步纵深挖掘客户需求。当明确了客户的需求后，他推荐了对口的商品，很自然地取得了成功。

第三个小贩是一个销售专家。他的销售过程非常专业，他首先探寻出客户深层次需求，然后再激发客户解决需求的欲望，最后推荐合适的商品满足客户需求。他的销售过程主要分了六步：第一步：探寻客户基本需求；第二步：通过纵深提问挖掘需求背后的原因；第三步：激发客户需求；第四步：引导客户解决问题；第五步：抛出解决方案；第六步：成交之后与客户建立客情关系

2.1.3 创业就是创造价值，满足需求

产品的存在源于用户的需求。像汽车的出现，是人们对于更高交通效率的需求，电脑的出现，源于人们对高效办公的需求等等。现今各类产品出现的原因也正是源于人们越来越多，越复杂的需求。滴滴打车满足了人们方便叫车的需求，饿了么满足了人们选择订餐的需求...

上面举的两个例子只是众多需求中最基本的需求，而根据马斯洛需求分析层次理论，人类的需求有五层，在满足生理与安全需求之后，人们还会往上追求尊重需求、社会需求和个人实现需求。这些需求成为产品生产源源不断的动力。如果把产品看作是一个孩子，那么用户需求，就可以看作是决定这个孩子形态的 DNA。

用户需求不仅对产品的诞生有着决定性的影响，而且在未来，在产品发展的过程中，还会不断地影响产品的形态，决定产品最终的样子。所以产品需求对企业初创的重要性，不言而喻。

【案例】顺丰嘿客创业失败的教训！

嘿客是顺丰旗下网购服务社区店，通过整合渠道资源，为顾客提供更灵活、更便捷、更智能化的线下社区服务体验。

“嘿客”便利店，除可以提供快递物流业务、虚拟购物外，还具备 ATM、冷链物流、团购预售、试衣间、洗衣、家电维修等多项业务。顺丰“嘿客”店内的海报、二维码墙放置虚拟商品，可以通过手机扫码、店内下单购买，其模式与英国最大的 O2O 电商 Argos 十分相似。不过和 Argos 不同，“嘿客”除试穿试用的样品外，店内不设库存。

3000 多家顺丰“嘿客”店最终没能成为顺丰 O2O 梦想的理想线下载体。

为什么失败了？

购物场景是这样：你从家里出门，下楼，到了小区门口，进了嘿客店，看了半天电子屏幕，下单，然后说产品明天送达……既然是网上订货，消费者在家上淘宝好了，干嘛到店来网上订货？

顺丰的目的是把仓储外包→运输→营销零售全部打通，通过运输的强项，发展直接到顾客群的链接，进而把零售企业的仓储外包、产品代理全揽下来。虚拟门店解决了传统零售店最困难的库存、破损、周转等问题，这些问题是商家最头痛的问题，但和顾客有什么关系呢？顾客要的是“所见即所得”——我看见就要提一袋回家，我在家门口买东西，买的就是这种感觉。

嘿客提出的价值主张和消费者的需求不一致，没能真正为顾客解决痛点。这不同于前面我研究「构家网」的线下4S店，使用VR技术，实现未来房子装修好的场景，这创造的价值和顾客的需求一致，解决客户在未来对家装服务验收的担心问题。

2.1.4 了解城市消费者的消费变化

1) 人口变化：消费者年龄结构趋势和经济状况走势

到 2027 年，市场上的消费者将分为六代，其中有两代人对消费的影响力将非常有限，包括“沉默的一代”（1928-1945 出生）和“智能时代新生儿”（2017 年以后出生的人）。因为到那时，沉默的一代年龄最小的已经有 82 岁，而智能时代新生儿中年龄最大的才只有 10 岁。因此，未来将有四个年龄组对消费市场影响较大：即 40/50 后、60/70 后、千禧一代（1981-1997 出生）和互联网原住民（1998-2016 出生）。

未来十年最重要的人口趋势是互联网原住民一代的陆续成年。2027 年，互联网原住民将占世界总人口的 30%，其中有 15 亿将步入成年。在中国，互联网原住民占比将达 20%。

然而，在世界各地，互联网原住民一代所面临的经济和文化环境都不一样。例如：在德国和日本，人口数量不断减少，老龄化严重，互联网原住民将承担更多的医疗和社会福利责任；在印度和中国，互联网原住民人口占比相对较大。我们研究的这 7 个国家城镇化水平都在不断提高。除日本外，所有国家都将面临收入不平等问题的加剧。

2) 价值观变化：未来消费者看重什么

每一代消费者都有自己鲜明的特征，这些特征是由他们所处年代的地区或全球事件塑造的。例如，技术的发展影响着全球的互联网原住民消费者。无论身在哪个国家，互联网原住民一代的成长都伴随着数字技术的发展，消费方式都受到这些普适技术的影响，因此有很多相同之处；而他们与本国其他年代的消费者之间却存在很大差异。

研究显示，互联网原住民一代拥有相通的价值观，通过网络平台表达和传播。千

禧一代还拥有网络时代之前的记忆，但是互联网原住民一代却是实实在在的数字原生代，年龄最大的也仅仅和谷歌同岁。

和追求“酷”的千禧一代相比，互联网原住民一代的座右铭是“独特即是新酷”。另外，互联网原住民一代消费者将产品视作“酷”的表现工具——表达他们的个性和独特性。

互联网原住民对教育的态度也与前代完全不同——他们认为网上有这么多的免费信息，世界就是他们学习的课堂。他们也会更多地考虑自由职业。其他年代的消费者以体育和音乐明星为偶像，但是互联网原住民一代的偶像大多为颠覆性企业的创始人，如谷歌、苹果、阿里巴巴、腾讯。对于他们来说，创业精神是人生的重要价值和社会的推动力。

消费品和零售企业需要了解这些价值观，因为互联网原住民一代将成为引领未来趋势的先锋。总体来说，年轻一代的消费方式总是影响年长的消费者。特别是互联网原住民一代，他们利用超级连接可以更容易地产生更广泛的影响。



3) 模式变化： 超级连接带动影响力消费模式

研究结果显示，超级连接正在加速推进：一个人可以随时随地与很多人连接。在我们的受访者中有 44% 积极使用社交媒体，其中以中国和印度为最。

研究发现，年轻的消费者们往往会持续在线，而不是偶尔上网，这点在意料之中。他们大多用智能手机实现随时随地的联网。实际上，他们对个人电脑的使用没有年长消费者多，而年长消费者正是偶尔上网人群的实际代表。

消费模式的转变并不是因为智能手机技术，而是因为智能手机所带来的超级连接。当每个人都能随时与他人连接时，影响力模式的兴起就具备了成熟的条件，这时市场就可以利用个人的影响进行营销。当超级连接与人口结构及价值观转变等条件同时具备的时候，未来的消费市场将发生巨大的改变。

2.2 解读消费者对涉农产品的新需求

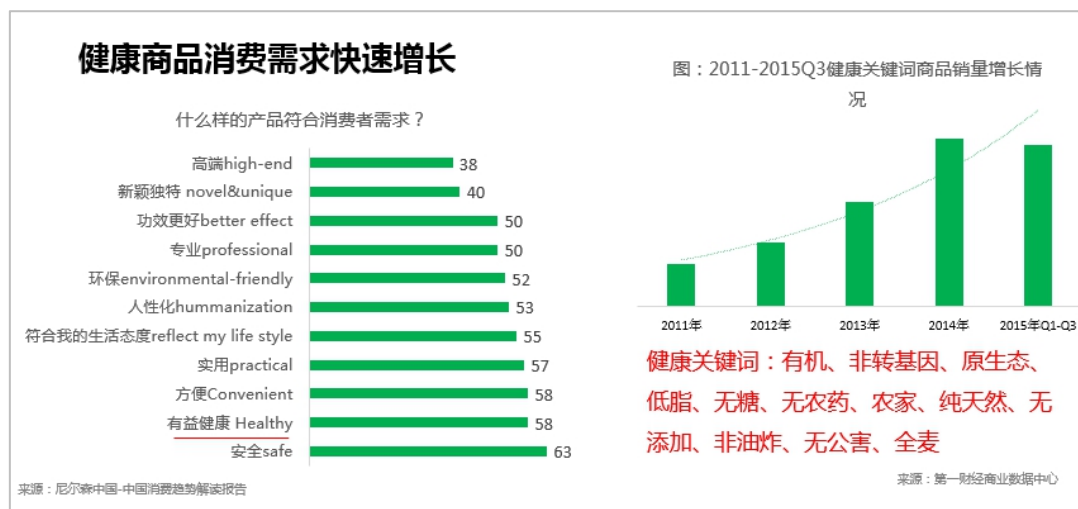
2.2.1 乐活绿动的消费观念已成主流

绿色消费观的核心理念是“健康、快乐、品质、环保、可持续”，倡导消费者在与自然协调发展的基础上，以健康和可持续的方式生活和消费。中国消费者生活质量、素质和环保意识的提高，绿色、健康、可持续的消费观已深入人心。

过去的中国消费者一度将铺张与奢华视为引领潮流的消费行为，对健康与环保的关注程度相对较低。比如，过去中国富裕阶层彰显自己身份地位的方式是以山珍海味甚至野生保护动物作为美食；以穿着动物皮毛制品作为高档和时尚潮流；以大功率电器、私家车体现生活品质。而现在拒绝无节制铺张浪费和污染等消费行为，取而代之以健康、品质、绿色的消费，成为了大多数中国消费者的不二之选。中国人开始对燕窝鱼翅说不，选择有机蔬菜等健康绿色食品和自然成分护肤品；他们对产品品质要求不断提高，偏爱棉麻等天然材质衣物，并注重旧衣物的循环利用；绿色出行、环保家装等概念也走入了寻常百姓家，成为一种生活习惯。

例如，阿里零售平台 2016 年关于绿色生活的数据显示，自然护肤品牌的成交增速是护肤品类整体增速的 2.5 倍。进口生鲜食品成交额增速是生鲜品类整体增速的 2.1 倍。2016 年，阿里零售平台上，购买新能源汽车及用品人数超出 2015 年 3 倍。同年阿里零售平台共售出纯棉麻服饰 408 万件。

2.1.2 健康生态农产品需求快速增长



图：健康商品消费增长趋势

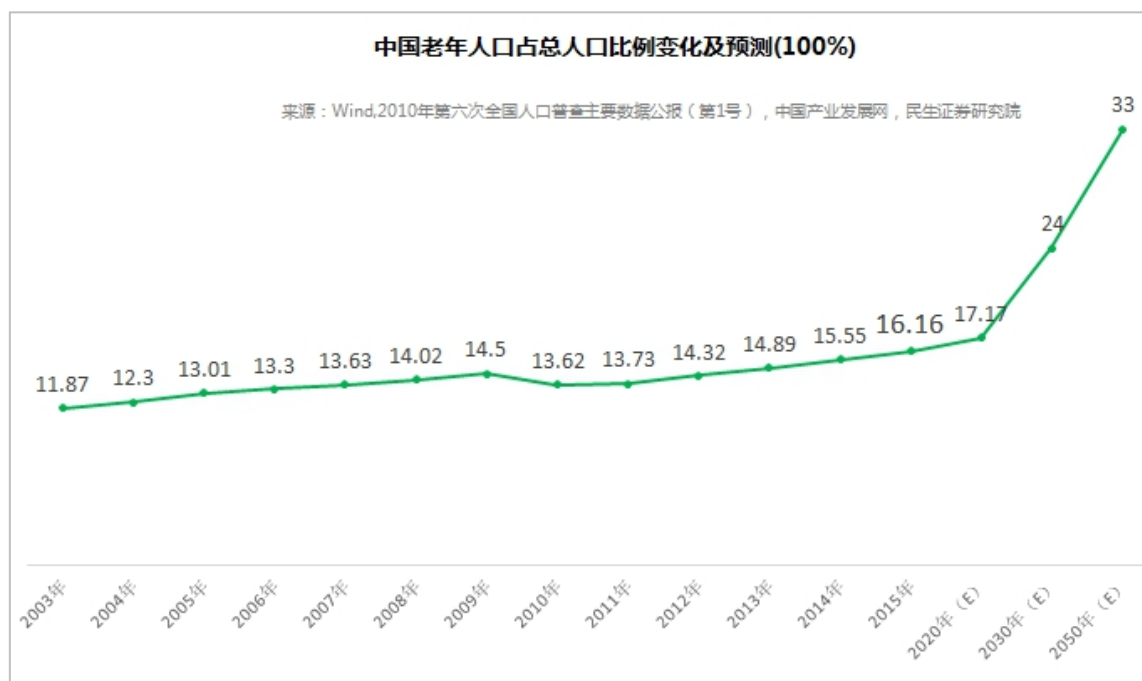
尼尔森中国对中国消费者调查表明：消费者在采购商品时，除了是否安全外，更注重商品是否有益健康。同时第一财经商业数据中心研究显示，近年来健康关键词商品销量持续快速增长。这说明消费者逐渐改变了吃垃圾食品、快餐、喝碳酸饮料等非健康饮食习惯，更注重健康养生，健康消费理念已经形成。

【案例】藏族女孩创立健康生态产品品牌“西索良品”

汪初，26岁的阿坝州马尔康的藏族女孩，放弃公务员的稳定工作机会，与四位同样年轻、志同道合的小伙伴一起创立了阿坝州野生菌品牌“西索良品”（主要经营的产品主要为野生菌，包括松茸、青冈菌、鹅蛋菌等）。

短短一年时间便打造成了阿坝州的名牌，成为这片土地上发展最快速的创业团队之一。他们正是抓住了城镇消费者，对健康产品的消费需求，将家乡原生态的优质野生菌打造成了特色品牌，获得了成功。

2.1.3 银发经济发展潜力巨大



图：中国老年化人口占总人口变化及预测图

截至 2015 年底，我国 60 岁及以上老年人口 22200 万人，占总人口 16.1%。其中 65 岁及以上人口 14386 万人，占总人口 10.5%。

中国老龄化程度不断加深，健康产业和健康产品的消费需求也会不断加大，未来针对老龄人市场的银发经济将表现出巨大发展潜力。

在农村养老，最大的好处就是空气清晰、环境舒适；此外，低廉的生活成本也是农村养老的优势之一。

乡村创业者可以充分利用农村的生态环境优势，同时给老年人提供完善的养老保健服务、丰富文化休闲活动、基础的医疗服务等，还能让有劳动能力的老年人，自己种菜。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 国家发改委：《2017 年中国居民消费发展报告》；
2. 科尔尼：《2018 全球未来消费者研究》；
3. 埃森哲：《2018 中国消费者洞察系列报告》。

第三节：选择客户群体



3.1 理解消费趋势与消费变化

3.2 产品属性与客户需求匹配

3.1 理解消费趋势和消费变化

3.1.1 中国是全球消费增速最快的国家

自 2012 年起中国经济迈入新常态，尽管未来五年总量有所放缓，但依旧保持增长态势。据 2017 年 4 月 17 日公布的一季度宏观经济数据显示，国内 GDP 同比增长 6.9%，创下 2015 年 9 月以来最高。全国规模以上工业增加值同比实际增长 6.8%，增速比上年同期加快 1.0 个百分点。一季度社会消费品零售总额 85,823 亿元，同比增长 10.0%，尽管增速比上年全年回落 0.4 个百分点，但依旧保持高增长比例。国民经济延续了 2016 年下半年以来稳中向好的发展态势。与此同时，中国目前正处于经济转型的关键阶段，内外部环境都在发生剧变。随着经济结构不断优化升级，第三产业开始发力，城乡差距逐步缩小，居民收入提高，中国经济将从投资主导转向消费主导。根据我们的测算，即使中国的实际 GDP 年增长率进一步放缓至 5.5%，但中国依然是全球增速最快的消费品市场之一。

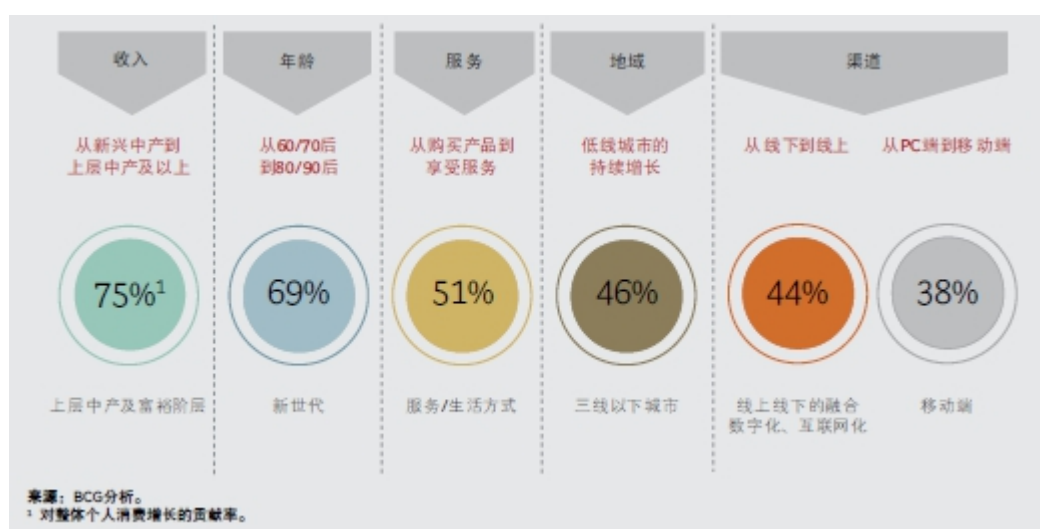


根据经济学人智库（EIU）的数据和波士顿咨询公司（BCG）的分析，2016-2021 年中国的消费增长量达 1.8 万亿美元，预计到 2021 年，中国消费市场仍将扩大近一半，达到 6.1 万亿美元的规模。未来五年中国消费市场将迎来 1.8 万亿美元增量，相当于 2021 年英国的消费市场规模，也就是说中国未来五年的消费增量会创造出一个英国。

尽管面临全球经济下行的压力，但中国消费市场走势良好。虽然市场总体增长为 10%，但并非所有企业都达到了市场平均增速。把握住增长点和市场趋势的企业，增速超过了平均水平；而没有抓住增长点的公司，增长水平则逊于市场平均。企业需要根据趋势制定相应的对策，找出增长驱动力，从而在日益激烈的市场竞争中获得优势。

3.1.2 三大新兴力量，将引领中国消费新经济

崛起的上层中产和富裕阶层、新世代年轻人的全新消费习惯和线上线下全渠道的普及这三大新兴消费驱动力，将推动 1.8 万亿美元的消费增长。在整体个人消费增长贡献率方面，上层中产和富裕家庭的消费升级需求和年轻一代的消费多样化趋势，将持续大力推动消费增长。预计中国的上层中产和富裕家庭将带动 75% 的消费增长，年轻消费者群体在总体增长中占 69% 的比重。在渠道方面，线上线下融合和数字化占到私人消费增量贡献比例的 44%，移动端总体增长比重也达到了 38%，以知名电商天猫为例，该平台上约 70% 的交易都在移动端完成。预计到 2021 年，超过 90% 的购买路径会涉及至少一种数字化触点，因此企业要想在未来中国市场获得竞争优势，必须全面地管理全渠道影响力和业务的覆盖。



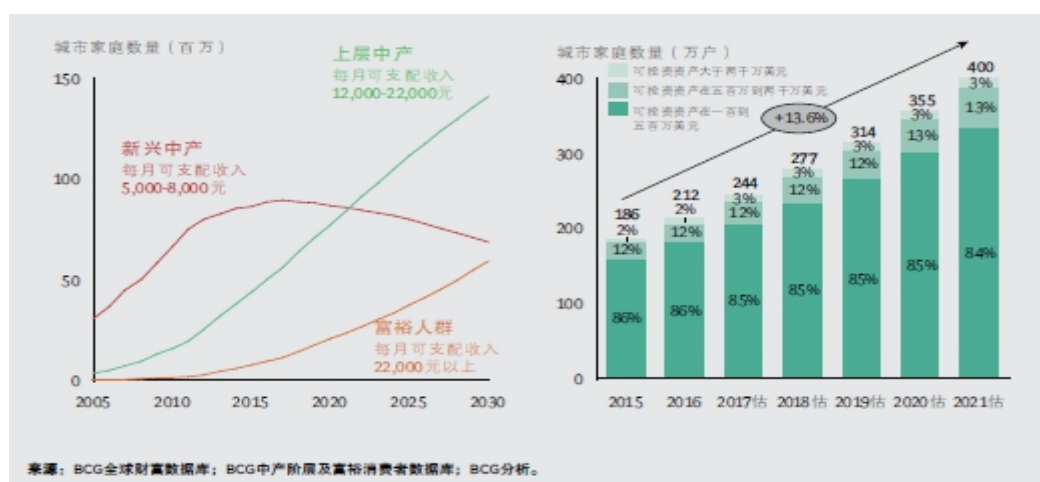
图：2012-2021 私人消费增量的贡献比例

此外值得一提的是，随着网络购物的普及和爆发式增长，中国网络市场的消费品质也持续提升，社会消费品零售的“量”的增速到“低区”，但社会消费品的“质”提升到“高区”。阿里品质消费指数显示，2017年3月指数为34.43，环比提升0.53，

同比提升 2.15，达到历史次高点，品质消费较为乐观。家具、运动户外、手机数码品质升级尤为突出。相比 2015 年，2016 年这三类消费品指数分别提升了 13.11、5 和 2.51。

3.1.3 上层中产阶层及富裕人群助推高品质消费升级

改革开放 30 年来中国的经济发展和城镇化，让中产阶层增长迅猛，也让越来越多的中国家庭热衷于消费，并对未来抱有信心。根据 BCG 的《中国私人银行 2017》报告，家庭可投资资产值在 100 万美元到 500 万美元，以及 500 万美元到 2000 万美元这两个区间内的家庭数量增长最快，从 2017 年的 210 万户和 30 万户，将在 2021 年分别达到约 340 万户和 50 万户。预计从 2017 到 2021 年，这两个群体的财富值将以 13.6% 的平均速度高歌猛进。2016-2021 年间，数量将翻一番，超过 1 亿户，共同拉动 75% 的消费增长。



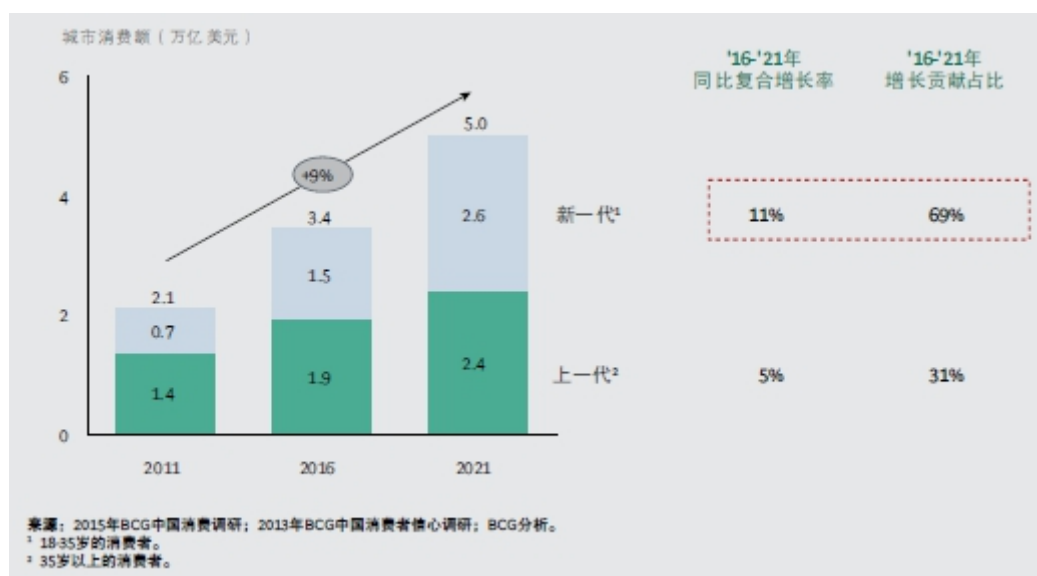
图：上层中产家庭的数量增长和财富积累

更富裕、更具个性和品味、且日益成熟的消费者在中国快速成长，对消费的需求也越来越精细。他们青睐高端产品以及生活方式类产品和服务，这给本土企业以及在华外资企业均带来了前所未有的机遇和挑战。随着家庭可支配月收入的快速提升，上层中产阶层和富裕人群呈现出截然不同的消费需求及优先消费品类。当新兴中产和中产阶层的主要消费需求还停留在包装食品、个护等快销品类以及普通享受型消费品类时，上层中产及富裕阶层消费者已经开始追求健康绿色的食品 and 生活方式。与此同时，

富裕人群不仅热衷红酒和奢侈品消费，也开始追求汽车和频次更多、品质更高的远途境外游等体验式消费。

3.1.4 新世代年轻消费者将释放巨大消费潜力

随着中国人口结构的成熟，出生于 1980 年以后的年轻消费者成为中国消费经济增长的极大潜力股。相对于生于 50、60、70 年代的“上一代”，生于 80、90、00 的中国人往往被称为“新世代”。目前成熟的新世代消费者（18-35 岁）在中国城镇 15-70 岁人口中比例为 40%，这一比例在 2021 年将超过 46%。尽管 2016 年新世代城市消费额为 1.5 万亿美元，比上一代低 0.4 万亿。但到 2021 年，新世代将后来者居上，城市消费额激增至 2.6 万亿，超过上一代 0.2 万亿。



我们预计，在 2016-2021 年间，新世代消费力的同比复合增长率为 11%，是上一代增长率的两倍有余。同期新世代消费的增长贡献比将达到 69%，而上一代贡献比仅为 31%。新世代消费者是未来企业关注的焦点，与父辈相比，他们出生在物质条件充裕的时代，从小就受到国际知名品牌的影响和熏陶，因此对产品的需求更多样。以护肤品为例，新世代消费者中，30%的人会提出 5 种需求，并指出 4 种产品特征；而上一代只涉及 2 种需求，提及 1 种产品特征。根据阿里品质消费指数报告，“80 末和 90 后”现已成为品质消费的新力量，升级速度在五年内提高了近 8.7 个点。预计未来

的年轻人对品质的要求将进一步提升，远远高于现在。如何抓住年轻消费者的心，洞察他们中间不同群体的划分和喜好，是企业制胜的关键。

3.1.5 线上线下混合全渠道是未来零售趋势

近年来中国网络购物迎来了爆发式增长，其中移动端购物的增长尤其惊人。智能手机的进一步普及，促使消费方式也发生变化。预计从 2016 到 2025 年，城市智能手机渗透率将从 78% 增长到 95%。涉及 1 个及以上的数字化环节购物占比将从 70% 增长到 90% 以上。移动互联网将成为未来消费者购买产品的重要途径，消费者可以随时随地在网上浏览自己所需产品，进而一键下单形成购买。高度碎片化的购物途径和海量的信息来源，使得消费者做出选择的时间成本越来越高。因此无缝整合线上线下的数字化体验，对未来的消费者而言至关重要。商家应借力线上、线下的市场演变来平衡不同的渠道战略，对不同品类要因地制宜。



现在，针对消费者越来越看重无缝整合线上线下体验的这一需求，零售业中已经有一些企业摸到未来脉搏，主动积极尝试。它们通过优势互补、共享供应链、精准营销等举措，提高电商渗透度，加强客户黏性，从而到达系统全面数字化，为未来越来越多零售企业向混合全渠道转型提供了参考和借鉴。物美和多点的合作就是其中一例。物美+ 多点打造新零售融合业态模式，初步创建了线上线下一站式零售平台。在客户

层面提供丰富服务和无缝对接消费体验，在线上推动数据化，支撑和优化后台运营，物美+ 多点实现了从货品、支付、物流到客户数据和运营优化等关键环节的融合。

3.2 产品属性与客户需求匹配

3.2.1 客户选择的误区

我的产品可以卖给所有人，是创业的一大误区。对于创业者来说，当然希望自己的产品卖能卖得越远，客户群体越广越好，我的产品谁都可以吃，所以所有人都是我的客户。

然而，事实真的是这样么？

你的品牌影响力，你的服务力，你的供应链稳定性、你的产品价值不一定满足的所有人需求。

【案例】绥宁青钱柳到底该卖给谁？

绥宁青钱柳专业合作社的戴女士乡村创业6年，自成立绥宁县青钱柳开发专业合作社以来，一直为成员提供青钱柳种植、苗木培育技术培训、信息交流和销售服务。年产青钱柳200公斤，主要通过微商和参加产品展销会的渠道销售出去。

在与戴女士的一次交流中，我们就青钱柳的客户进行探讨，她认为青钱柳的客户是全国中老年人，三高人群，因为青钱柳有降三高的功能，这种想法本没有错，但还能不能更聚焦更精准呢？

3.2.2 客群选择的三个步骤

1) 梳理产品价值属性

产品价值是由顾客需要来决定的。产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种与式样等所产生的价值。它是顾客需要的中心内容，也是顾客选购产品的首要因素，因而在一般情况下，它是决定顾客购买总价值大小的关键和主要因素。

青钱柳因为含有丰富的铁、锌、硒、铬、锗、镁、钙等无机营养成分，具有激活胰岛细胞功能，有降血糖功效；其嫩叶提取物和醇提取物有降血压的功效；内含三萜类化合物具有降血脂的功效。这种独特的功能，能为客户带来保健养生的价值，便构成了青钱柳的价值属性。

2) 找到价值匹配的客户群体（哪些人需要？）

青钱柳有降三高的功效，因此，卖给三高人群也许是个不错的选择。但，所有三高人群都会购买绥宁青钱柳么？

（1）降三高功能茶，不止青钱柳一种。

决明子茶、莲子心茶、葛根茶、首乌茶、荷叶茶、绞股蓝茶等，都被证实有一定的降三高的功效。这样客户就会有多重选择，而不一定会选择青钱柳。

（2）买青钱柳的人，也不一定是三高人群。

三高人群都是中老年人居多，他们不一定知道青钱柳这个产品，因为青钱柳不像其他的传统茶叶，市场流通比较成熟，作为一种新型的茶叶产品来说，以礼品的方式卖给家里有三高人群的青年人，或许也是个不错的选择，可以满足他们对长辈孝顺、关爱、送礼的价值需求。

（3）服务关系最近的那些客户。

找到了价值匹配的客户群体之后，是不是应该服务所有人呢？意大利经济学家巴莱多：20%的客户，创造了企业 80%的绩效和利润。客户不在多少，关键在于质。所以我们只需选择跟企业关系最近，我们最能够得着的那 20%客户做服务，再以口碑营销带动市场和客户的增长。但不管客户如何多，永远记住，服务最重要的那 20%。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. [英]理查德·科克 著:《帕累托 80/20 效率法则》;
2. 中国消费新趋势-三大动力塑造中国消费新客群。

4.1 客户分析方法与分析工具

客户需求三層次金字塔

任何產品與服務都適用的三層次客戶需求思考法



图：客户需求金字塔

4.1.1 基本层（我必须要，你做到）

客户需要你做到的事，而你也做到了，这是最基本的需求，例如客户来用餐点菜你没有遗漏或错误。相反的，如果你没做到这些事，客户就会不跟你购买，或是产生抱怨、不满甚至客诉。

4.1.2 加分层（我想要，你做到）

客户心中想要的期待，虽然客户没有明确要求，但是如果你做到这些事，客户就会有小惊喜，并产生愉快的感觉，例如送餐或交货比客户预期的还要更快更短以节省客户时间。

4.1.3 WOW 层（我没想到，你做到）

这是客户需求背后的需求，客户心中有个问题要解决，客户可能完全没想到你会帮他解决心中的问题，所以如果你做到这些事，客户就会产生 WOW 的感受，开始对你产生依赖感，甚至会向他们的朋友推荐你的产品或服务。为了做到这件事，你需要想的比客户多一点。

【案例】王永庆卖米

在当时，所有的米店都是顾客自己到米店买米，而王永庆则采用更主动的做法，那就是送米到顾客家。而且，他还在为顾客记录家中人数、一个月吃多少米、何时发薪水等资料。到了米快吃完的时间，就主动再送米上门；而等到顾客发薪的日子，再上门收取米款。

送米到家的时候，如果米缸里还有米，他就先将旧米倒出来，将米缸刷干净，然后再将新米倒进去，把旧米放在上层。这样旧米就不至于放太久而变质。这些做法不仅顾客深受感动，还持续只买他的米。

4.2 客户特征与核心需求分析

4.2.1 客户需求洞察的四个方面

在对客户进行精准分群和刻画之后，需要对客户进行更为深入和全面的需求分析与洞察。客户需求洞察主要包括四个方面的内容：



图：客户需求洞察

1) 产品与服务需求：对产品和服务本身特征和卖点的需求，如设计、包装、功能、流程、等方面的需求，反映了客户在产品或服务的使用和消费过程中的最直接的需求，体现了客户对产品和服务的期待，此类需求的满足，有助于客户更好的寻找到与产品或服务的联结点，从而产生购买的欲望

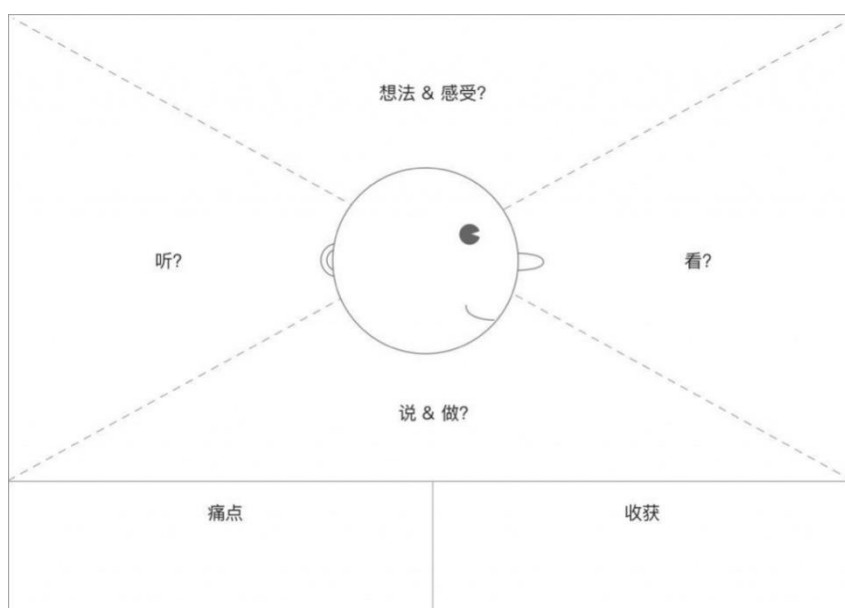
2) 营销需求：对产品和服务的市场营销方面的需求，如品牌需求、对比需求、价值诉求、促销需求、渠道覆盖需求等，反映了目标客户期望企业对产品和服务的信息传递和推广方式的期待和需求，营销需求的满足有助于客户更好的了解产品和接受产品

3) 购买需求：在产品和服务的购买过程中体现的需求，如购买渠道需求、价格支付需求、沟通需求、交付需求等，反映了客户在产品和服务的购买过程中所希望的被满足的方式和偏好，这些需求的满足有助于客户更好的购买

4) 使用与服务需求：在产品和服务的实际使用和体验过程中所体现出来的需求，如易用性需求、友好性需求、流程性需求、售后服务响应需求、售后服务便利性需求等等，这类需求的满足有助于让客户产生良好的使用体验，刺激其继续消费或二次消费。

4.2.2 洞察客户需求的工具方法

1) 客户需求分析工具-“同理心地图”



同理心，亦译为“设身处地理解”、“感情移入”、“神入”、“共感”、“共情”。泛指心理换位、将心比心。亦即设身处地地对他人的情绪和情感的认知性的觉知、把握与理解。主要体现在情绪自控、换位思考、倾听能力以及表达尊重等与情商相关的方面。

同理心地图是了解用户在使用数字产品或服务时所思所想的一种方式。能够更广泛的理用户需求和行为背后的原因。

2) 构建同理心地图图形时，你需要标签和定义以下 7 个部分：

(1) 我们要理解谁？

我们最了解谁？他们处于什么环境？他们扮演什么角色？

(2) 他们需要做什么？

他们需要做什么事？他们想要完成什么工作？他们需要做什么决定？我们如何知道他们成功了？

(3) 他们看到什么？

他们在市场上看到什么？他们在目前的环境中看到什么？他们看见其他人说什么或做什么？他们看什么、阅读什么？

(4) 他们说什么？

我们听到他们说什么？我们可以想象到他们说什么？

(5) 他们在做什么？

他们今天做了什么？我们观察他们有哪些行为？我们想象他们在做什么？

(6) 他们听到什么？

他们听到其他人在说什么？他们的朋友在说什么？他们的同事在说什么？他们间接听到了什么？

(7) 他们的想法和感觉是什么?

他们的恐惧、挫折、焦虑是什么? 他们想要的需求、希望、梦想是什么? 有什么其他想法或感受可以激发他们的行为?

这些问题的答案将会指导你在用户研究中的访谈以及与用户的互动。

3) 同理心地图实现的价值。

- (1) 完整的解析用户使用产品体验过程，描述场景，及行为、想法、情绪，提供全局思考；
- (2) 关注情感价值；
- (3) 从中发现体验痛点，成为后续设计需求来源；
- (4) 让小组成员统一视角，聚焦在真正的体验问题上；
- (5) 所有思维从目标用户角度出发；
- (6) 在后续可用性测试阶段，提供测试案例。

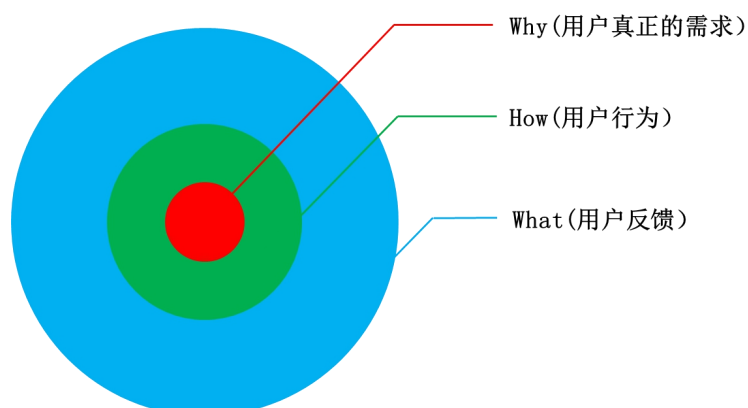
4.2.3 客户需求分析方法-“黄金圈法则”

1) 黄金圈法则的来源。

“黄金圈法则”是西蒙·斯涅克在《从为什么开始》中提出的一种思维方法。他用三个同心圆来描述人的思维模式，黄金圈从外到内依次是：做什么（what）、怎么做（how）以及为什么（why）。思维模式处在最外层的人，他们知道自己想要做什么，但很少去思考怎么做才更好；处在中间层的人知道如何更好地去完成任务和目标，却很少思考做这件事情的原因；而处在最中心圈的人则是以“为什么”为出发点，他们拥有内在动机，能够实现自我激励，而只有这样的人才能成为伟大的领导者，才能激励和影响到身边的人。

黄金圈思维可以让人们穿破事物的现象，看到事物的本质，从而做出最佳决策。

（统一图形的风格，尽量使浅色的，不使用黑色背景图片）



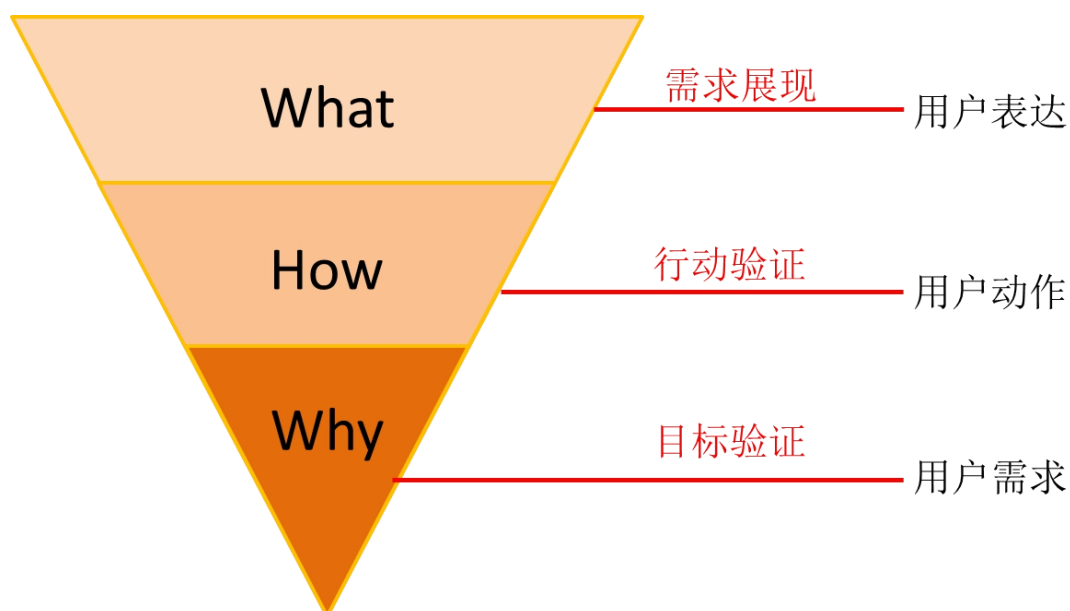
图：分辨用户需求的“黄金圈”模型

2) 分辨用户需求的“黄金圈”模型

what（用户反馈）、how（用户行为）、why（真正的需求）：

用户告诉你的需求是 what, 比如你通过问卷调查或者买家评价与反馈所收集到的信息等。用户表现出来的需求是 how, 即用户在使用产品、选择产品时的动作和结果, 它可以对用户的需求进行行动表达上的证伪。用户内心真正的需求是 why, 即用户一系列动作背后的原因, 为什么要使用该产品而不使用其他产品等。

通过这三个层面, 我们可以发现需求、验证需求, 进一步挖掘需求, 最终识别出用户真正的消费动机, 从而找到有效的解决方案。这三个步骤形成了一个“需求验证漏斗”。



图：需求验证漏斗

3) 洞察需求的 3 个步骤

(1) 在 “what” 层发现需求。

what 层面是用户评价和用户痛点，它让你“发现可能的机会”，但这个机会不一定会形成需求。身边的朋友都抱怨淘宝上买东西经常要找好半天，找不到自己喜欢的，那么“产品多、筛选难”就是个待解决的“痛点”。

隔壁养金毛狗的女孩经常抱怨狗粮太重快递又不送上楼，减肥成功的男士原来的衣服都不合身了，这些我们平时很容易发现的抱怨类的信息，就是用户使用产品过程中的痛点，也都有可能成为新产品的机会。

发现机会，并不代表我们要立刻开始寻求解决方案，因为需求可能只是伪需求，或者根本就不具备任何可行性。

- ① 需求本身是“伪需求”，用户对问题表述“错误”或者缺乏对解决方案的“想象力”。就像乔布斯说的那样：“不要问客户他需要什么，因为他们根本不知道。”在平板电脑出来之前，用户并不知道需要一台完全没有键盘的电脑。
- ② 项目不具备可行性，比如消费人群不够大，对这类“硬造性场景”感兴趣的都是小众，无法落实到真实的大众生活里去，产品无法扎根；就像现在的 O2O 上门服务，大多都是伪需求，上门洗车、上门美容都属于这一类，消费频次太低，而且家对于多数人来说是个非常私密的地方，并不希望陌生人到访。

(2) 观察 “how” 验证需求。

What 层面会呈现出的“需求”，我们并不能马上开始基于这个层面去寻求解决方案，而是要通过“how”来进行进一步验证。“how”就是“用户行为”。用户反馈可以说谎，但行动不会。

黄金圈法则：怎样识别真需求和伪需求？

一个女生说我选老公的标准是：这个人要孝顺，帅气，结果她选择了一个有钱人；一个男生说我选择老婆的标准是：要善良，结果他选择了一个漂亮身材好的人；小岛居民经常说他们讨厌穿鞋子，因为鞋子会经常进沙子，但实际上他们依然在穿鞋。也就是说，用户经常说一套、做一套。比如你问用户喜欢什么颜色，十个人中可能有五个告诉你他喜欢绿色，但如果你真的生产一堆绿帽子然后就没有然后了。

因此，判断需求不能只是听用户怎么说（what），一定要通过看他怎么做（how）来验证。

那如果验证了之后发现用户言行不一，是不是需求就不存在了呢？也不是，我们要跳出用户的思维，从主动的角度，也就是“why”这个角度去挖掘用户的真正需求，开发解决方案。

（3）在“why”层挖掘真实需求。

Why 是用户反馈及用户行动背后的原因，找到这个原因，才能最终验证需求是否是真需求，也决定了用户最后是否会为你的解决方案买单。

我们先拿“小岛居民的鞋子”来举例：小岛居民鞋子很容易进沙子，这就是一个痛点，也就是 what 层面的需求。如果要解决这一痛点，是不是就提倡大家不穿鞋呢？这要从 how 这个层面来判断，也就是用户如何表现，结果发现虽然鞋里经常进沙子，

大家依然在穿鞋。最后经过调查我们发现，沙滩里面有很多碎贝壳，不穿鞋会划伤脚，所以，“不能划伤脚”比起“进沙子”的需求显然是更为迫切，因此，用户的真实需求是“舒适地行走在沙滩上”，那么解决方案不是提倡大家不穿鞋，而是提供一双舒适的、不会积沙的鞋子。

由此可见，由发现需求到验证需求，是要经历 how 层面直接的验证，同时追索到 why 层面进行分析才能最终确认。

【案例】日本石油公司如何从一张照片中洞察出商机？

先来看一张有名的照片：

这是是 1964 年《中国画报》封面刊出的“铁人王进喜”的一张照片。这张照片，正是王进喜在当时被刚刚发现的大庆油田的石油里工作的照片。



问自己两个问题：

1、你能从这张照片里看到什么？

当时的石油勘探开发环境很恶劣？

王进喜穿着保暖棉袄，所以当时是冬天？气温很低？

2、你从这张照片里得到了哪些收获？

王进喜不怕艰苦的精神很伟大，非常值得我们学习？

我们今日的幸福生活是当时的工人们辛苦工作奠基的，所以我们要更加珍惜眼前的生活？

恐怕大部分人从这张照片里看到的和想到的，就是以上这些了吧。

但当时有一家日本石油公司的科学家，看到这张照片后，却发觉了一些不一样的

东西，他们从照片的细节出发，进行了如下的推导：

1、他们根据照片上王进喜的衣着判断，只有在北纬 46 度至 48 度的区域内，冬季才有可能穿这样的衣服，因此推断大庆油田位于齐齐哈尔与哈尔滨之间。

2、通过照片中王进喜所握手柄的架式，推断出油井的直径；

3、从王进喜所站的钻井与背后油田间的距离和井架密度，推断出油田的大致储量和产量。

4、石油储量巨大，中国石油勘探建设能力不足，应该会很快向国外招标。

由此，这家日本石油公司，立即组织研发部门研制生产了用于大庆油田的勘测开发设备。果不其然，中国政府在两个月后就向国外公开采购设备。而这家日本公司的设备由于最符合需求并且已经有样品，立即就中标了，赚了一大笔钱。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 《需求》作者:[美]亚德里安.斯莱沃斯基;
2. 《从"为什么"开始:乔布斯让 Apple 红遍世界的黄金圈法则》作者:[美]西蒙·斯涅克(Simon Sinek)。

第五节：重新定义客户



5.1 核心客户需求梳理

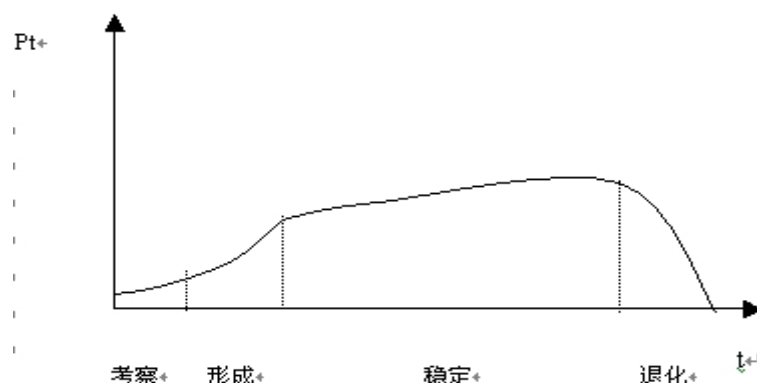
5.1 核心客户需求梳理

5.1.1 客户与核心客户

客户是指通过购买你的产品或服务满足其某种需求的群体，也就是指跟个人或企业有直接的经济关系的个人或企业。

核心客户是指与企业关系最为密切，对企业价值贡献最大的那部分客户群体。根据帕累托法则（20/80 法则），当公司趋于相对稳定状态时，基本上 20%的客户贡献了 80%的利润。这 20%就是企业的核心客户，也是超级客户。

5.1.2 客户生命周期各阶段客户与企业的关系



图：客户生命周期与企业关系

作为企业的重要资源，客户具有价值和生命周期。客户生命周期理论也称客户关系生命周期理论是指从企业与客户建立业务关系到完全终止关系的全过程，是客户关系水平随时间变化的发展轨迹，它动态地描述了客户关系在不同阶段的总体特征。客户生命周期可分为考察期、形成期、稳定期和退化期等四个阶段。考察期是客户关系的孕育期，形成期是客户关系的快速发展阶段，稳定期是客户关系的成熟期和理想阶段，退化期是客户关系水平发生逆转的阶段。

在客户生命周期不同阶段，客户对企业收益的贡献是不同的。在考察期，企业只能获得基本的利益，客户对企业的贡献不大；在形成期客户开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入大于投入，开始盈利；稳定期内客户愿意支付较高的价格，带给企业的利润较大，而且由于客户忠诚度的增加，企业将获得良好的间接收益；在退化期，客户对企业提供的价值不满意，交易量回落，客户利润快速下降。

根据客户生命周期理论，客户关系水平随着时间的推移，从考察期到形成期和稳定期直至退化期依次增高，稳定期是理想阶段，而且客户关系的发展具有不可跳跃性。同时，客户利润随着生命周期的发展不断提高，考察期最小，形成期次之，稳定期最

大。

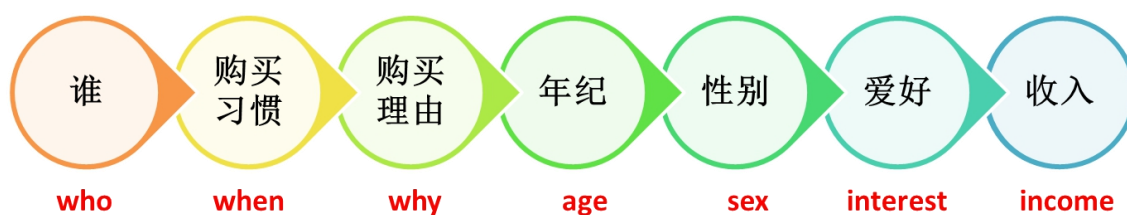
客户成熟期的长度可以充分反映出一个企业的盈利能力。因此，面对激烈的市场竞争，企业借助建立客户联盟，针对客户生命周期的不同特点，提供相应的个性化服务，进行不同的战略投入，使企业获得更多的客户价值，从而增强企业竞争力。

5.1.3 精准定位核心顾客七步法

1) 第一步：初步界定你的客户

营销最开始都需要分析界定目标客户，正如我们要发布征婚广告时，会写出心仪对象的各项标准，如学历、收入、工作等情况。初步界定客户时，一般会通过以下的方法来界定：

(1) 客户内在属性



(2) 外在属性



当你清晰地列出这些客户属性时，你可以基本界定了目标客户，但还不够精准，需要进一步地缩小客户范围。

2) 第二步：购买能力区分你的客户

客户是必须具备购买得起你的产品能力的人。否则带来的客户一定是不停地在浪费时间与你砍价的人。如果你经常碰到砍价客户，只能说明你没有定位准确客户。

客户的购买能力一般通过客户收入或客户的平均消费水平以及是否购买过大额相关产品来界定。购买能力也体现在客户拥有哪些有价值的产品。比如，客户拥有宝马、拥有 LV 包，说明该客户具有较强劲的购买能力。

3) 第三步：消费历史映射你的客户

想要知道人们接下来购买什么，就看他最近买了什么，以及正在购买什么。营销大师菲利普科特勒曾说：“推断人们将要购买什么的方法是观察人们过去购买了什么，以及正在购买什么。”找出了客户要购买什么，你才能知道把产品卖给谁。

客户的消费历史与经历代表了客户对你的产品类别的认知、以你的产品的需求，以及购买你的产品可能性。分析客户消费历史包含：客户是否购买过与你产品同类的产品，相关联的产品，互补的产品(如西装与皮鞋是互补)，以及是否购买过你的竞争对手的产品。从客户消费历史中，你可以轻易地挑选出那些对你的产品有所了解，不需要常识教育的客户，这为营销节省了大量的时间。

启蒙教育客户，特别要把一个不熟悉的产品教育给客户，是非常浪费时间，也是危险与不值得的。

4) 第四步：购买需求决定你的客户

客户为什么会购买，只因为客户有需求。假如客户没有这一块的需求，他一定不会购买。因此，客户的需求决定了这个客户掏钱的速度与可能性。

客户的需求可以从客户的消费历史和客户关注的焦点中看出。假如客户曾经购买过你的竞争对手的产品，或相应的替代品，那么客户在这一块是有需求的。假如客户关注某一产品的性能、特点、评价，那么他一定在这一块有需求，因此可以从互联网相关的评价网上找到有需求的客户。

5) 第五步：消费频率筛选你的客户

消费频率越高，代表客户价值越大。锁定高消费频率的客户，更容易成交!因为经常购买这个产品的人，对这种产品已经有深入地了解，你所要做的就是把你的产品价值展现给他看。同时，消费频率代表了客户对此类产品有偏好，你想想客户有这一块的偏好，成交他是多么顺利的事情。

了解客户的消费频率可以从相关的消费历史中看出，获取这些消费历史最好的方法就是提供一个有奖调研。同时要多关注行业内的信息与数据。

6) 第六步：市场细分锁定你的客户

市场细分，目的是聚焦在你最容易产生效益的那一群客户身上。市场细分有助于

你规避竞争，通过细分划出一片利润区域，在这个区域里你有绝对的竞争力。

前面五步帮助你基本上确认了精准的客户，但是这些客户是否认可你的产品风格与价值呢？因此在这里你必须通过市场细分来锁定客户。通过市场细分，形成独特的竞争力。你能够选择到那些对你的产品性能或服务特点认可并支持的人。

【案例】：英语家教领先品牌

刘老板是从事大学生英语培训与家教服务，在英语培训领域，他是新兵蛋子，面对日益激烈的竞争，刘总是处于绝对下风。在家教领域，他虽然经营了5年，但一直不愠不火。

如何寻找突破点？这个问题是刘老板每天思考的焦点。在我们与刘老板头脑风暴之后，最终确定了一个细分的家教市场：英语家教。

刘老板通过免费向大学生提供每天早上口语培训，迅速地吸引了一批热爱英语与渴望学习英语的大学生。

紧接着，刘老板推出了“英语家教师”训练班，保证100%上岗！让每位学生学以致用，在教学中锻炼成长。而面向家教市场，刘老板打造出了“全市唯一系统训练、持证上岗的英语家教中介”这一细分独特卖点，迅速在该市家教市场引起强烈反响。

细分市场，目的就是找到最尖的矛，把力量聚焦于一点，快速地打开市场突破口！

7) 第七步：提取你的精准客户的特征

提取客户的特征，有助于你的营销队伍能清晰地知道谁是有价值的客户。通过以上6步细致地分析，你已经能够把握客户的细致特征。你必须把客户的特征提取出来，方便后面更加精准地营销。在提取客户特征时，还有两件事情要做。

一是分析你的老客户。你可以通过你已经成交的客户，挑选出范例客户，进行分析，从中提取客户的共性特征，比如年纪、喜好、消费历史、活动场所等。

二是分析你的竞争对手客户特征。你可以分析竞争对手的客户组成，客单价、客

户特点，综合你企业的细分市场与客户特点，列出自己的客户特征。

通过上述分析，现在你可以列出你的金质客户的特征与标准，比如：30-40 岁，收入，喜欢去哪里，信任谁，爱好什么等等。然后集中营销火力，向这些优质的客户狠狠抛媚眼，直到他心动、购买！

所有的营销是围绕客户展开的，如果没有客户，就没有营销，人与人的价值交换，是商业的本质。如果用一个词来形容商业的核心，那应该是：客户。你所有的努力都在满足客户的需求，提升客户的体验，留住客户的忠诚。

*课后研讨

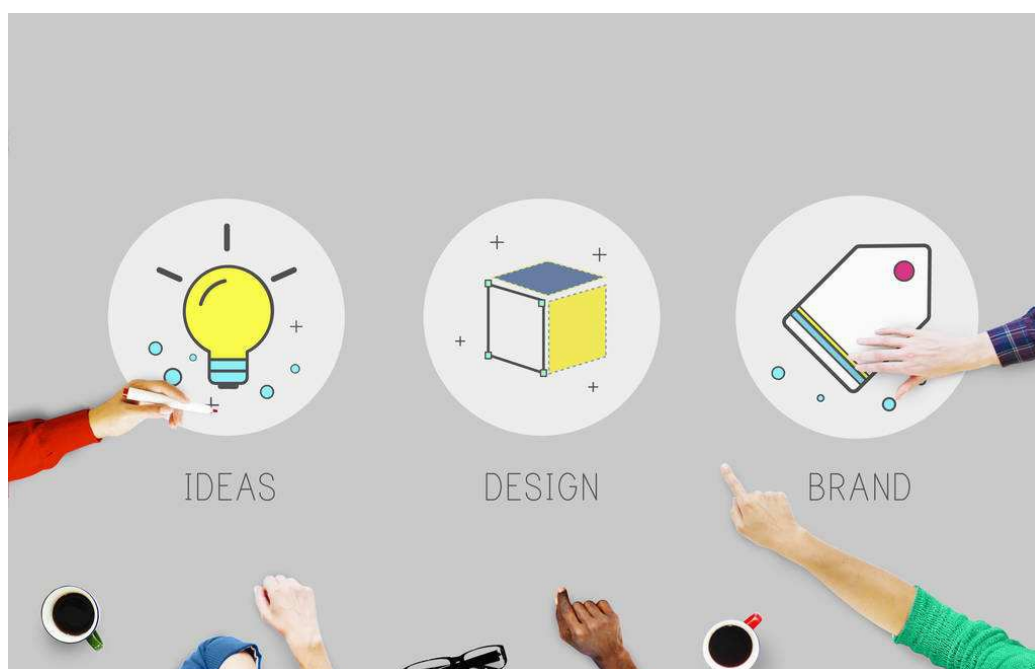
扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 林澍 肖菁 刘静旺 李伟等：《客户生命周期、价值与维系》；
2. [美]艾·里斯-Al Ries， 杰克著：《定位系列》。

第二章：产品创新



第六节 产品价值创新

第七节 创新资源评估

第八节 产品创新设计 1

第九节 产品创新设计 2

第六节：产品价值创新



6.1 产品价值定义

6.2 产品价值梳理

6.1 产品价值定义

6.1.1 什么是产品价值？

1) 产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种与式样等所产生的价值。

它是顾客需要的中心内容，也是顾客选购产品的首要因素，因而在一般情况下，它是决定顾客购买总价值大小的关键和主要因素。

比如厨具行业的方太和老板，家电的海尔和美的，很难说哪个品牌更胜一筹。为了区别，老板油烟机强调“大吸力”这个产品价值，油烟吸得更彻底，可能对中国家庭更有吸引力；海尔卡萨帝洗衣机强调的是“空气洗”这个产品价值，更适合丝绸等高端面料的洗涤。虽然这些产品价格不菲，但一样畅销。消费者看中的是产品价值。

2) 产品价值是一种“期望”。

二战刚刚结束，一位日本作家，在东京的火车站看到这样一幕，一名 50 岁左右，矮小又骨瘦如柴的妇人，看上去只有 35 公斤不到。背上扛着体积比她自己大得多的生活用品，两只手还分别提着每袋至少 15 公斤的米面。粗算下来，所有物品的总重量该有 60 公斤。正是迫切看到自己儿子的期望，给了她远超自身承受极限的意志力和力量。人们依附于情感所释放的能量往往是惊人的。所以产品价值在客户期望下，才得以体现。举两个例子：

非典时期，一斤大蒜，在 2 个月内，从几毛钱涨到 10 几块，根本原因是大众对他杀毒效果的期望。

一间民房，卖到 10 多万一平，是因为它披上了学区的外衣，家长对孩子智力提升的期望大过一切。

6.2 产品价值梳理

6.2.1 产品价值的分类

产品价值分为使用价值和心理价值。功能与性价比，是使用价值。比如拼多多和网易严选，强调的就是性价比；心理价值包含的内容较多，情感表达、个性代言、精神享受都是心理价值。江小白的表达瓶、可口可乐的昵称瓶、味全的拼字瓶，都是情感表达和个性代言。这个时候，产品更多是情感表达和社交道具。

购买网红食品炸弹蛋糕、毛笔酥，获得的是惊喜与开心；购买喜茶、奈雪的茶或者星巴克咖啡，好喝是产品价值。年轻消费者更看中的可能是精神享受：我是跟得上潮流的时尚一族。“95后”“00后”热衷于选购带有二次元动漫形象和金句的服装，看中的是产品提供的精神享受：我就是这么个性！

6.2.2 客户为产品价值买单



“一分钱，一分货”这句老话，在这个时代被无数次地颠覆，都是卖咖啡，凭什么星巴克卖 35 块一杯天天排队，我卖 8 块一杯都无人问津？

对于奢侈品牌的客户而言，他们之所以要买一个万元的包，其实就是想向其他人传递一个信息——我是一个买得起万元包的人。所谓的“物若不贵，人何以贵？”说的就是这个道理。同样的，便宜的产品也有产品价值，客户购买不会单纯因为低价。比如肯德基的咖啡，虽然相比于星巴克，它很便宜，但它不会直接说“肯德基咖啡，好喝又实惠”，而是会说“咖啡是用来觉醒，而不是拗造型”。来强调无形价值：务实的生活态度。

6.2.3 如何找准产品价值？

产品价值很重要，更重要的是找准产品价值。有时候，我们看产品价值和消费者看产品价值，视角是不一致的。要让顾客感知产品价值，首先要搞清楚用户如何判断产品价值。

1) 用户洞察：走进消费者的生活去调研



九阳在开发铁釜电饭煲时进行了用户洞察：很多用户觉得现在的电饭煲做出的饭没有原来土灶做得好。为什么土灶做得好吃？因为土灶使用的是铁锅和柴火。于是九阳开发了用铁做电饭煲内胆，模拟柴火来控温。可以说在铁釜技术上，九阳独树一帜。

如何凸显铁釜电饭煲这个产品价值，促进消费决策？到终端走访时发现，很多女性用户对电饭煲质量的判断不是看参数、高科技配置说明，而是拿出内胆感受一下。感觉有分量，就认为是好产品。于是九阳就在内胆上下工夫，铁釜电饭煲爆红！各电商平台上消费者对这款产品的评价多数是：内胆很重，产品不错。

2) 用户是根据习惯来判断产品价值的

中式调饮茶这几年火爆，尤其是喜茶与奈雪，是味道特别好吗？为什么大家排队也要等？味道、时尚确实是喜茶和奈雪的产品价值。但对于消费者来说，门口排队才是用户感受到的价值。。



我们吃饭为什么喜欢到人多的餐厅去就餐？人多就是你对这家餐厅价值的基本判断：食材新鲜、用户评价高。从众心理是顾客对产品价值的基本判断,消费者的感知就是：人多的这家应该不错！

3) 性价比是客户对产品价值最直接的感知。



消费升级背景下，消费者从“只选贵的不选对的”向“又好又便宜”转变。这是消费理念升级，所以，凸显产品的性价比也是用户价值感知的有效手段。所谓性价比，就是客户对付出成本和收益之间的感知。

网易严选和拼多多就是凸显性价比最好的案例，不太凸显品牌，而是更重视性价比。沃尔玛、亚马逊、屈臣氏有很多自有品牌，也是强调并让用户感知到性价比。在珠宝行业，有品牌传播“同样克拉钻，价格省一半”就是在强调性价比。小米宣称：硬件产品的净利润永远不超过 5%，就是强调性价比，让用户强烈感知。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. [美]杰奎琳·贝克利 (Jacqueline Beckley)：《产品经理创新手册》；
2. 李冠辰：《产品创新 36 计：手把手教你如何产生优秀的产品创意》

第七节：创新资源评估



7.1 产品价值评估的意义

7.2 产品价值评估的方法

7.3 试错路径与风险控制

7.1 产品价值评估的意义

7.1.1 为什么要评估企业的产品是否具有价值

从 14 年的创业浪潮到现在，兴起了一波又一波的风口，也死掉了一批又一批的创业者。一切皆可 O2O、万事皆共享、互联网+、互联网金融、物联网、VR、大数据、人工智能，每一个都是大风大浪，中间还夹杂着无数次的小浪。创业者就这样随波逐流，一批又一批，在风浪中崛起也在风浪中消亡。

项目上线之日，即产品宣告终结之时，其实很多产品从一开始就宣告了失败，只是越来越走向死亡，最终破灭。比如众多的 O2O，既没有提升效率，也没有降低成本，除了资本的狂欢，到底还有什么价值。还有从一开始就注定没有机会的万千直播平台，明知没有机会，为什么还要坚守，大家都是在风浪里搏击。

有没有什么方法能提升创业成功的概率，至少不会因为一开始分析的不全面而花费无数心血去做一个注定失败的产品。为了让更多的创业者不至于在创业的浪潮里消亡，评估企业的产品是否具有价值，尤为重要。

7.2 产品价值评估的方法

如何评估自身的 product 价值能否完成产品创新？

分为三个方面：产品价值分析、自我价值分析、验证价值。

7.2.1 产品价值分析



首先我们要分析的是产品本身有没有价值，这个是要做产品的前提。

- 1) 产品要解决什么问题（发现了一个什么机会点）
- 2) 如何解决（解决方案是什么）
- 3) 用户及场景分析

可能有多个用户角色，每一个用户角色都需要按照这个方式分析，比如 O2O，必有上游商户和下游顾客。

7.2.2 产品价值分析流程

1) **用户需求**。挖掘用户需求是第一位，若用户需求都不存在，也就没有下文了。

这几条是分析用户需求很重要的几个方面，缺一不可。



【案例】分析用户场景中的已有行为，从痛点挖掘需求

试想上班族在地铁上的单手触碰功能看视频。从痛点挖掘需求：即一手扶着把手保持身体稳定，另一手控制声音大小，然而这对于坐在随时出意外的列车上的确很痛苦，于是挖掘出一个单手触碰调声音的解决方案。

若从已有解决方案的行为出发：上班族在地铁上，握着把手，使用单手触碰功能点，达到了仅需一只手便操控视频声音大小的目标。经分析，这种设计的场景符合用户在地铁看视频时的目标描述，故需求成立。接下来只需考虑此解决方案被竞品替代性和用户选择性的问题。

2) 现有解决方案

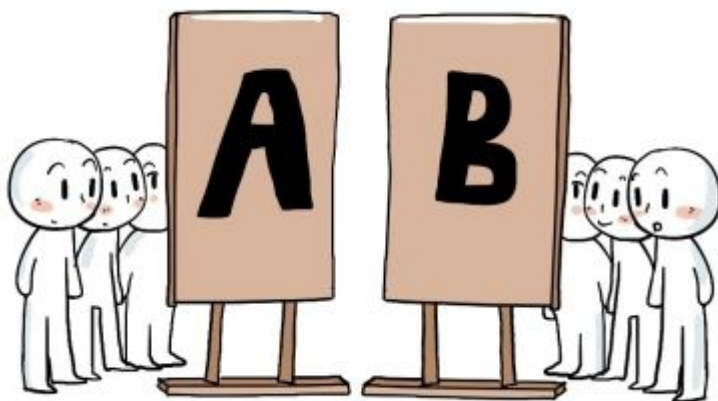
俗话说，存在即合理，现有解决方案能经过市场验证并存活下来，必有其合理性，千万不要忽视。

方案描述：现有解决方案描述

市场占比：解决方案可能有多个，每个的市场占比是多少

优点：该解决方案有什么优点

缺点：该解决方案有什么缺点



3) 我们的解决方案

使用场景：我们提供了一种新的解决方案，具体的使用场景是什么

优势：我们的解决方案有什么优势

缺点：我们的解决方案有什么缺点

解决方案对比：跟现有解决方案对比，我们有什么优势。一定要有足够的价值，要不然用户凭什么要放弃已有的已经习惯了的方案，付出学习使用代价来使用我们的产品。

锦上添花或者雪中送炭：对用户来说，我们的解决方案到底有多大价值，若是锦上添花，成功的几率会比较低，除非产品服务做到极致，这是大企业延续性创新做的事，不是一般创业者能做的。如果能做到雪中送炭，我们才有相对比较大的机会。

4) 业务风险点：商业都有风险，我们必须解决风险点才能保证项目的顺利进行。

5) 市场分析

(1) 市场机会：市场到底存在什么机会点？

(2) 市场规模：市场规模有多大，大的市场竞争激烈，巨头也多。小的市场，你需要具有垄断优势。大市场和小市场的竞争策略又不同。若是市场实在太小，那就得考虑创业的意义了。

(3) 增长态势：这个市场是处于快速增长呢，还是处于夕阳行业。

(4) 市场终局思考：市场未来的发展趋势如何，最少三五年之内会怎样，看清市场终局，我们才知道前进的方向对不对。

6) 进入时机：进入的时机如何，太早了成先烈，太晚了又是红海。

7) 竞争对手

竞争对手是衡量能不能进场的一个很重要指标，而且对手一般都不止一个。

产品定位及发展方向：竞争对手的定位和发展方向是什么。

市场规模及融资情况：竞争对手市场占有率及融资情况。

是否在其业务延长线上：我们的业务是否正好处在竞争对手的业务延长线上，人家只要想做随时都能做，这样的事我们最好就不要干了。

7.3 试错路径与风险控制

1) **盈利模式。**首先我们得搞清楚盈利模式是什么，不考虑盈利模式只看用户在目前的商业社会难以前进。

2) **成本核算。**清楚盈利模式，认真仔细的核算一下成本，到底能挣多少钱。

3) **自我价值分析。**

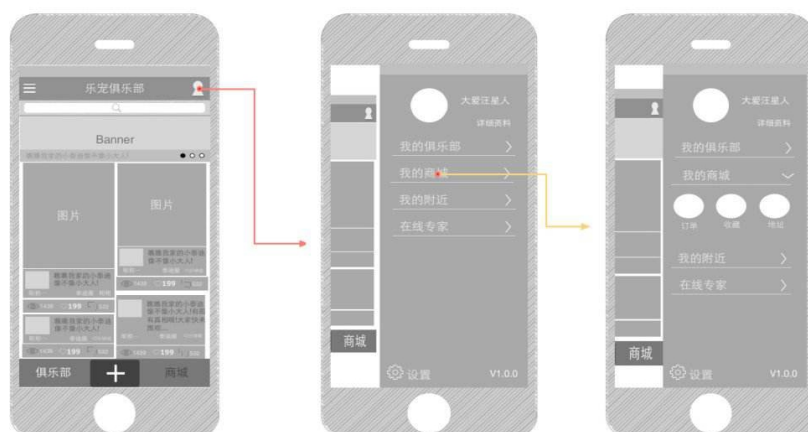
(1) 为什么适合我们做：我们能不能做得出来，首先得保证我们能做出这个产品，要充分考虑到难点。

(2) 符不符合我们的企业核心能力：虽然这件事我们能做出来，但是符不符合我们的企业核心能力，要发挥自己的优势，千万别拿短板去硬碰。

(3) 我们的竞争优势是什么（技术、资金、资源）

(4) 竞争壁垒是什么（技术或者专利、资金、资源、市场占有率）

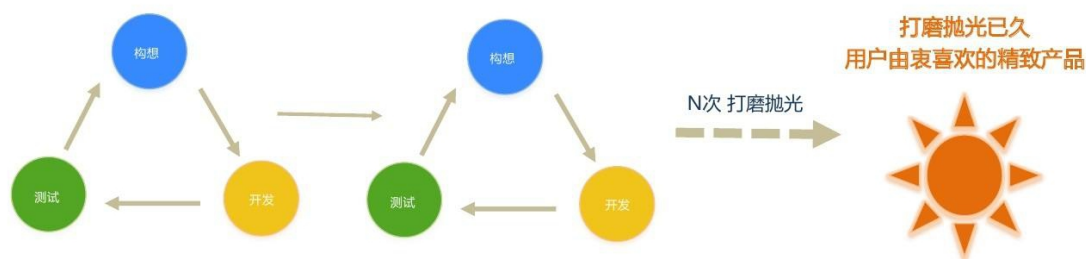
4) **验证价值—产品的 MVP**



MVP (Minimum Viable Product) 指的是最小化可行性产品或方案,可以将 MVP

理解为是用最快、最简明的方式建立一个可用的产品原型，这个原型要表达出你的产品最终想要的效果，然后通过迭代来完善细节。

因为是创新市场，很多情况都是我们假设的，比如用户需求是否是真的如我们所想，是否真的会依赖上我所提供的产品，产品运营模式是否真的可行等等。所以一定要做 MVP 验证。而且做 MVP 一定是有目标的，不是盲目的，不然企业在打造产品的时候很容易偏离方向。



【案例】盲目的大规模生产，因产品满足不了最终用户的需求，遭受了沉重的打击。

有一家创业公司，不到十个人。团队创始人都是技术出身，在行业内也都算小有名望，做的是一款面向公安、交管使用的硬件设备，客户群以集成商为主。

当时这款产品业界能做出来的厂家也不多，国内大概五六家，如果在一个合适的时间能够推出性价比不错的硬件产品，以当地城市每年 10000 台进行估算，只要能够占据 1/4 的市场容量，那公司的销售额和利润都会取得一个不错的结果。

为了走一个差异化的道路，创业公司当时选择了一款非市场主流的 sony 芯片，这款芯片比主流的便宜，但性能表现不错。于是他们在憧憬中快马加鞭，几个人 5+2，白加黑地投入到产品开发中。

几个月后，当他们满怀信心地把产品交付出来后，市场给了他们狠狠的一击。

当时他们和一个比较有代表性的集成商合作，给了集成商一个非常有诱惑力的市场价格，但最关键的图像清晰度指标（特别是晚上）却无法最终用户的需求。虽然集成商肯定他们的技术能力，但经过几次试验和对比测试后，最终却不得不更换了其他厂家的设备。

当然，最小可行性产品（MVP）也有其局限性，在乔克·布苏蒂尔的《产品经理方法论》这本书中有一个例子也说明了这个问题。

【案例】调研阶段反响平淡，“试验款”却引爆。

美国鞋类品牌 REEBOK 构思了一款新型的篮球鞋，做市场调研的时候反响平平，差点停止了新鞋的开发，但当一款早期“试验款”运动鞋真正穿上时，篮球队员们觉得鞋不但合脚且非常酷，最关键的是他们更自信而不必担心会受伤。这款泵鞋后来取得了可观的市场份额。

所以，看看你自己的产品领域，不用拘泥于惟一定式，MVP 也只是为我们提供了一种思路和方式。

*课后研讨

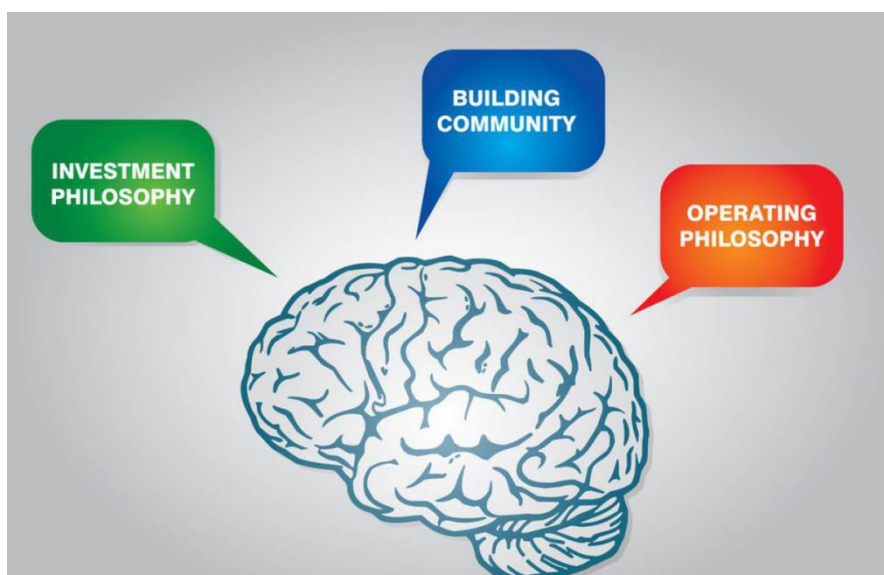
扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

- 1.人人都是产品经理：如何评估创业项目是否有价值；
2. 乔克·布苏蒂尔的《产品经理方法论》；
3. 《精益创业》作者:埃里克.莱斯。

第八节：产品创新设计 1-创新的理念



8.1 关于创新的理解

8.2 用价值重新定位

8.1 关于创新的理解

8.1.1 创新的定义

创新是人类特有的认识能力和实践能力，是人类主观能动性的高级表现。创新的起源可以追溯到 1912 年美籍经济学家熊彼特的《经济发展概论》，书中指出：创新是把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。20 世纪初，全球社会生产力的发展中只有 5% 是依靠技术创新取得的，而到现在，发达国家的这个比例为 70% 至 80%。上世纪 90 年代，我国把“创新”一词引入了科技界，形成了“知识创新”、“科技创新”等各种提法，进而发展到社会生活的各个领域，使创新的说法几乎无处不在。



8.1.2 创新的分类

一般来说,企业创新主要可分为四种类型:产品创新,市场创新,商业模式创新和管理模式创新

1) 产品创新

产品创新是指将新产品、新工艺、新的服务成功的引入市场,以实现商业价值。如果企业推出的新产品不能为企业带来利润,带来商业价值,那就算不上真正的创新

【案例】蒙牛的产品创新策略

蒙牛自从上市以来产品毛利率一直是个“心病”,除了纯牛奶以外,无论其冰激凌、奶粉,还是酸奶,都不怎么赚钱,公司利润更多要靠国家减免政策来维持,低毛利率是埋在脚下的“地雷”,一不小心,就会“爆炸”。

2005 年底推出的蒙牛差异化品牌特仑苏牛奶,经历短短的 1 年时间,其上海一个市场的销售量就达到日均 1 万箱 06 年 3 月底,特仑苏 OMP 奶上市,07 年,国内各大乳品品牌纷纷推出高端液态奶产品,而特仑苏始终以开拓者的身份引领着高端液态奶市场。

特仑苏有哪些创新的地方呢?除了典雅、高贵的包装外观、整箱不拆零的终端销售方式,其奶蛋白含量超过 3.3%,超出国家标准 13.8%。在营养成分上优于普通产品。蒙牛在特仑苏纯牛奶包装盒上将“3.3”作了放大处理,此举对普通纯牛奶产生了极大的杀伤力,吸引了大批关注营养和健康的消费者。

产地优势,位于乳都核心区和林格尔。北纬 40° 左右优质奶源带、1100 米海拔、年日照近 3000 小时、昼夜温差大等层层地缘优势,滋养 12 国精挑牧草,如此优越的地理位置和环境,加上蒙牛作为乳业领头羊的优势加工技术,使得特仑苏产品天生就含有丰富的天然优质乳蛋白,其整体营养含量更是高于普通牛奶,而且口味更香、更浓、更滑,从而烘托出品牌价值。

2) 市场创新

市场创新是指在产品推向市场阶段，基于现有的核心产品，针对市场定位、整体产品、渠道策略、营销传播沟通（品牌、广告、公关和促销等），为取得最大化的市场效果或突破销售困境所进行的创新活动。市场定位创新就是选择新的是市场或者挖掘的新的产品利益点。



3) 商业模式创新

所谓商业模式是指对企业如何运作的描述。好的商业模式应该能够回答管理大师彼得德鲁克的几个经典问题：谁是我们的客户？客户认为什么对他们最有价值？我们在这个生意中如何赚钱？我们如何才能以合适的成本为客户提供价值？商业模式的创新就是要成功对现有商业模式的要素加以改变，最终提高公司在为顾客提供价值方面有更好的业绩表现。

【案例】苹果的商业模式创新案例



以苹果公司 iPod 产品为例：苹果公司应该来说是 MP3 播放器市场的后辈，然而苹果除了提供了不俗的 MP3 播放器产品以外，还成功的构建了企业的经济生态系统。在推出硬件的同时，苹果公司还联合唱片公司等内容提供商，配合易用的 iTunes 软件推出了便宜、便捷的音乐下载服务。用

户可以选择下载音乐专辑中的单曲，而无需为整张专辑付费。苹果公司没有重新发明 MP3，依靠商业模式的创新，苹果在美国市场取得巨大的商业成功。

4) 管理模式创新

管理模式创新是指基于新的管理思想、管理原则和管理方法，改变企业的管理流程、业务运作流程和组织形式。



企业的管理流程主要包括战略规划、资本预算、项目管理、绩效评估、内部沟通、知识管理。企业的业务运作流程有产品开发、生产、后勤、采购和客户服务等等。通过管理模式创新，企业可以解决主要的管

理问题，降低成本和费用，提高效率，增加客户满意度和忠诚度。

挖掘管理模式创新的机会可通过：和本行业以外的企业进行标杆对比；挑战行业或本企业内普遍接受的成规定式，重新思考目前的工作方式，寻找新的方式方法，突破“不可能”、“行不通”的思维约束；关注日常运作中出现的问题事件，思考如何把这些问题变成管理模式创新的机会；反思现有工作的相关尺度，如该做什么、什么时间完成和在哪里完成等等。持续的管理模式创新可以使企业自身成为有生命、能适应环境变化的学习型组织。

8.2 用价值重新定位

8.2.1 了解环境

不管做什么，你必须要了解周围的大环境和小环境，包括国际、本国和自身环境。

改革开放 30 多年来，中国经济平均每年增长 10% 左右，发展迅速，这是什么原因？很重要的原因是搭便车。



台湾宏基集团施正荣 30 年前倡导“老二哲学”，说做老大往往在产品开发时冲在最前面，把市场打开，他当然要拿最大的市场份额。但老大往往投入巨大，很辛苦。老二则没有那么累，等到市场打开后，马上跟进。中国在过去的 30 多年恰恰是实践了“老二哲学”，跟在发达国家后面搭便车。

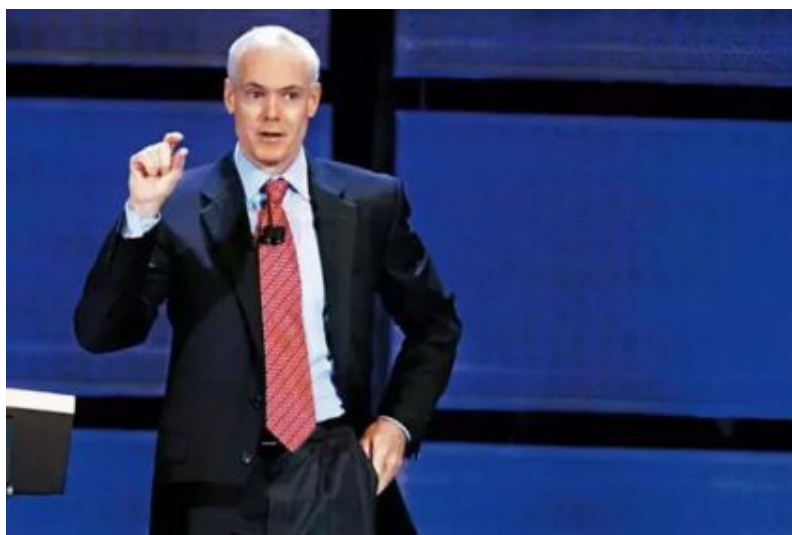
8.2.2 创新思维



不管今后从事什么事业，创新的思维非常重要。首先在面对问题的时候，要想各种各样的解决方案。不要想到一个想法马上就去做，你先想 15 个想法出来，最后选择一到两个试一下，这个方法比你想到一个想法，甚至是老师告诉你一个想法马上去做好很多。

8.2.3 创新模式

一个人的创造力是有限的，但是假如一开始定位定对了，方向找对了，便能事半功倍。



杰姆·柯林斯 (Jim Collins) 是斯坦福大学经管学院的教授，写了一本书叫《从优秀到卓越》。他研究了美国发展最好的公司的特质，其中有一条是“刺猬原

则”，包括三个圆圈：第一搞清楚你自己最喜欢干什么；第二是搞清楚你自己最擅长什么；第三是你做的这个事情要创造最大的价值，包括个人和社会价值。这三个圆圈相交的地方，就是你每天要想做的事情，就是你必须要年复一年坚持的东西。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 《从优秀到卓越》作者: [美]杰姆·柯林斯 (Jim Collins) 。

第九节：产品创新设计 2-产品的系统创新方法



9.1 系统创新案例分析

9.1 系统创新案例分解

9.1.1 产品系统创新案例解读



三只松鼠，2017 年双十一成交额 5.22 亿，天猫旗舰店销售额连续六年，位列全国食品类目第一，是备受年轻人追捧的零食品牌。荣获“全国坚果炒货营销十强企业”“中国创新产品强（服务类）”“安徽十大优秀电商品牌奖”短短 5 年间，成为中国销售规模最大的食品电商企业，

这一切成功的背后，离不开其产品系统创新的逻辑和方法。

1) 精准的产品与客户定位

三只松鼠的名字和品牌形象，就明确了其产品定位为坚果类产品为主，主要客户为年轻的消费群体与慢食生活的人群，虽然小众，但却是网购的主力军。

2) 产品种类创新

三只松鼠创业初期的主打产品是碧根果，根据客户需求又推出了其他产品，并创建零食系列的“鼠小贱”，以及传统茶业的“鼠小美”两个子品牌，在种类创新方面，始终走在食品类电子商务企业的前端。

3) 产品包装创新

原木色的色调，加上松鼠的笑脸，配有“主人，快抱我回家”的对话框，给人带来一种大自然寄来的包裹的感觉，不同的包装，松鼠的卡通形象也不同，洋溢着青春活力和萌萌的氛围，让年轻消费者趋之如鹜。

4) 产品体验创新

在产品的包装、客服和售后服务上，处处体现着“以顾客为中心”的价值主张，包装内配备服务卡、果壳袋、湿巾、食品夹，极大提高顾客吃零食的体验；在客服服务上，每位客服都以萌鼠自居，将消费者称为“主人”，同时运用个性化的网络语言，将传统买卖关系转化为主人与宠物的关系，极大提高了年轻消费者购物的趣味性。在物流配送上，在北京、成都、广州、芜湖设有仓库，给消费者带来极速的物流体验。

5) 产品营销渠道创新

三只松鼠全部通过网络平台进行营销，以软性服务和情感交流打动首次消费者，既能降低成本，还能迎合年轻消费群体的购物习惯，并通过数据分析，优化产品与体验，为需求满足和价值传递，匹配了最适合的渠道。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



第三章：模式创新



- **第十节** **营销体系设计**
- **第十一节** **营销技能提升**
- **第十二节** **项目盈利评估**
- **第十三节** **商业模式工具**
- **第十四节** **商业模式重构**

第十节：营销体系设计



10.1 营销体系的定义

10.2 营销体系设计方法与流程

10.1 营销体系的定义

10.1.1 什么是营销体系？



营销体系，指依据企业的营销目标，是围绕“顾客”这一个中心点展开营销，在营销过程中密切关注与应对“顾客线与竞争线”这两条平行线的动态变化，适时对“产品柱、价格柱、渠道柱和促销柱”这四根支撑柱进行调整的管理体系。

10.1.2 为什么要构建以客户为中心营销体系？



到底是产品为企业创造价值？还是客户为企业创造价值？这是一个旷日持久、但也是显而易见的问题。答案是非常明确的：“只有客户为企业创造价值，产品不会为企业创造价值。”但是为什么营销界一直把产品作为营销的重点，而忽视客户呢？产品短缺时代，产品肯定最重要的，只要有了产品，就可以满足客户的需求，就可以带来企业的价值。更关键的是客户是企业的外部因素，是企业无法掌控的因素。特别是在没有互联网的时代，企业的外部因素既无法链接，更无法有效影响。

因此，长期以来的营销体系设计一直是以产品、渠道、终端为中心，一直是贯穿

的是产品创造价值的营销理念。

当前的市场环境已经发生根本变化，借用韩国零售专家卢泰彻的观点：已经由产品主权时代、渠道主权时代，进入客户主权时代。客户主权时代代表着市场结构发生了根本变化，由产品驱动、渠道驱动，变成了客户驱动。

当前的中国社会已经进入消费升级的关键时期。随着中国经济持续保持快速增长，一大批中国客户进入中产阶层，目前已经达到 2.5 亿左右。他们的消费能力巨大，但是消费需求点已经发生重大变化。

当前的产品市场特点是产品极大丰富、零售店极大丰富。整体的产品市场特点、零售市场特点也已经发生变化。面对如此多的产品和零售店，客户有了更多的选择权。市场的主导权已经转移到客户一端。

客户权时代是与产品主权时代、渠道主权时代完全不同的营销时代。企业必须由以往集中于产品、渠道、终端的营销策略，以 4P 为中心的营销手段，彻底转向以客户为中心，重构以客户为中心的新营销模式。

以客户为中心的新营销模式的核心是企业的一切营销活动的起点与终点是客户，不在是产品、渠道、终端。产品、渠道、终端都是如何更好营销客户，改善客户体验，满足客户需求的手段。

新营销模式规划的核心是：我的客户是谁，他在哪里，如何能够找到他，如何能够有效影响到他，如何能够有效增强他们的信任，如何打造终身顾客价值。

10.2 营销体系设计方法与流程

10.2.1 精准聚焦目标客户



构建以客户为中心的新营销模式，必须要精准聚焦目标客户，只有精准聚焦，才能准确找到目标客户；找到目标客户后，如何用有效的手段链接、如何用有效的手段影响，逐步增强顾客粘性；最终的目标是能够有效打造终身价值顾客。

企业设计以顾客价值为目标的营销模式的路径是：

- 1) 针对那些目标客户开发满足其那些场景需求的商品。最好的手段是你的目标顾客能够参与到你的产品开发、商品组织过程当中来；
- 2) 设计企业的营销规模是多大；
- 3) 分析顾客链接、影响、体验的基础上顾客价值可以做到多大；
- 4) 企业需要思考用什么方式去找到这些顾客；
- 5) 针对这些顾客做好营销。

特别重要的是，面对当前的消费升级，产品高端化，解决产品高端化的主要模式，就是打造以顾客价值为中心的新营销模式。

【案例】盒马生鲜精准聚焦目标客户



盒马的营销走出了传统零售营销以商品、价格为主体的营销思维。以打动目标客户心智，以激发目标客户感应为目标。

盒马的营销目标是与目标客户建立心智的链接，以盒马品牌的内涵打动目标客户。脱离了以往零售以商品、价格营销的传统营销模式。

营销的主线：找到顾客、建立链接、产生影响、增强粘性、打造终身顾客价值。

按照盒马流量思维的新零售模式，盒马的营销始终以顾客为主线。其运用的一切线上线下营销方式，都是围绕“找到顾客—建立链接—产生影响—增强粘性—打造终身顾客价值”这一主线。充分体现的是流量零售的营销理念，一切以打造顾客价值为目标。

具体有以下特点：

1、精准的营销定位



正如盒马门店的定位非常准确，盒马的营销定位也是非常准确的，完全围绕其总体定位展开。主要体现在两大聚焦：

精准聚焦目标客户：盒马的营销完全聚焦其锁定的目标客户：80、90后，办公室一族、小白领、白骨精人群。完全用他们认可的和喜欢的营销手段、方式去触发他们的感知。

精准聚焦吃的场景：盒马的营销始终围绕“吃”，如何吃得健康、吃的时尚，如何让吃饭变成快乐、让做饭变成娱乐这一主题推进。营销的主题非常明确。



象；

2、稳步推进，逐步强化目标客户的品牌认知

任何的营销，都需要一个逐级的梯次推进计划。盒马的营销，在逐步推进，一步步增强目标客户对盒马品牌的认知。

首先打造了高大上的品牌影响力：门店的高大上、商品的大海鲜、30分钟到家模式、连续不断的DIY活动，塑造了新零售的品牌形

进而推出的盒区房营销概念、地铁广告，指向是能够进一步有效触动目标客户的心智；在此基础上逐步构建的日日鲜品质化营销概念，生鲜只卖一天，鲜奶只买一天，

以品质化的营销概念进一步加深目标客户对盒马品牌的认知。

盒马一切的营销目标是围绕打动目标客户的心智，与目标客户建立强链接。

3、构建新的营销体系

盒马模式是在用新的互联网思维及技术手段，构建新的营销体系。



会员制、支付宝支付，实现顾客全注册，有效解决了所有顾客的数字化、在线化。这是当前解决零售企业整体运行效率的最关键一步。目前，顾客资源已经成为零售的最重要资源。在互联网环境下，链接已经是互联网社会的一个基本特征，更已经是中国社会的一个基本特征。对百货，大卖场，

便利店，所有零售店来讲，当前最核心的是要与你的顾客建立链接。如果不从链接顾客的角度思考新零售变革，可能存在方向问题。我的观点——新零售的变革，首先需要从链接顾客的方向入手。如果不能有效链接顾客，未来发展会存在严重问题。

APP 营销，与顾客保持链接与互动：盒马的新营销模式，通过会员制，以在线化的手机移动 APP 手段，与目标顾客保持实时在线，在实时链接的环境下，使营销变得非常高效。可以实现实时推送、实时顾客互动、顾客自主退货。

在线化的链接，将会使营销不仅是效率的改变，带来的必将是顾客体验的重大改变。

微信群、公众号、直播营销，增强顾客粘性：盒马的每一个门店都建立了若干个微信群，每个群主题明确，就是围绕盒马的吃的概念，专职人员维护，群的活跃程度非常好，每天的聊几天记录达到几百条以上。盒马的公众号具有非常好的品牌推广价值，具有二次传播效果。不定时的直播方式，更会增强传播效果。

微信群、公众号、直播营销对增强顾客粘性、扩大顾客影响、提升顾客价值产生了非常重要的作用。

特别是在这一方面，创始人侯毅非常重视其传播营销，我看得到很多的盒马的有关公众号信息、营销信息，都是来自侯毅的朋友圈。

高端产品必须要做顾客价值，并且要做出一定层级的顾客价值。未来的营销关键就是顾客价值，没有顾客价值就没有企业的未来。

10.2.2 建立互联网的链接

能够帮助企业实现打造顾客价值的主要手段是互联网的链接。以往企业营销无法体现以顾客为中心的最主要问题就是没有链接。因此，企业对顾客无法有效影响你的目标客户，无法改变企业与顾客之间的关系，顾客对企业的贡献可能也无法变成随时随地的可衡量。



目前，互联网提供的链接已经实现了企业与客户的直接链接。简单来讲，目前企业可以借助互联网提供的链接手段实现直接营销到终端客户，并且可以具体营销到每一个客户。使企业的营销效率得到根本的改变。东鹏特饮董事长林木瑾曾说：以前，厂家要见客户要经过经销商、零售商，现在我们可以实现与客户的直接握手。更重要的是，这种链接将会重构企业与客户之间的关系，变成为社群关系、粉丝关系。

【案例】从东鹏特饮+互联网，看品牌厂家的模式变革



东鹏特饮是一家主做功能性饮料的品牌厂家。据见到的有关行业数据，2017 年的市场占有率紧跟红牛，居行业老二。目前的单品数较少，只有三个 SKU。

对于这样一家品类较窄，SKU 数较少的品牌厂家如何+互联网，如何借助互联网手段、工具改造目前的营销模式，从根本上构建起一套新的互联网营销体系？东鹏特饮走出了一条自己的互联网+：

东鹏特饮从 C 端开始，也就是从他的直接客户，开始构建客户平台。通过一物一码链接了客户，短时间内共计注册了 7000 万个客户。

在 b 端，也就是终端店，东鹏特饮也在几个月的时间内，链接了 50 万家终端小店。东鹏特饮通过抓住了 7000 万个客户，和 50 万个终端店，走出了一条自己的+互联网模式：以链接 C 开始，影响小 b，解决动销，链接小 b，推动大 B（渠道商），进而构建起了 B2B2B2C 线上营销新体系。

社群、粉丝是改变了企业与客户之间的关系，把用户变成了企业当中的一员。实现顾客链接的基础是顾客注册，构建起基于互联网环境下的用户账户体系。企业必须要借助当前的互联网手段，完成与目标顾客的注册。把顾客变成为企业的数字化资产。这可能将会成为企业最重要的资产。

在链接的基础上，如何影响、如何增强粘性，是企业需要结合自己的实际打造出一套完整的新体系。企业必须要高度看清的是，未来以客户为中心的营销环境下，企业的营销体系的核心不再是有多少经销商，覆盖了多少终端网点，核心的是你链接了多少客户，能够有效影响多少目标客户，与客户是不是形成更加紧密的社群关系、粉丝关系。

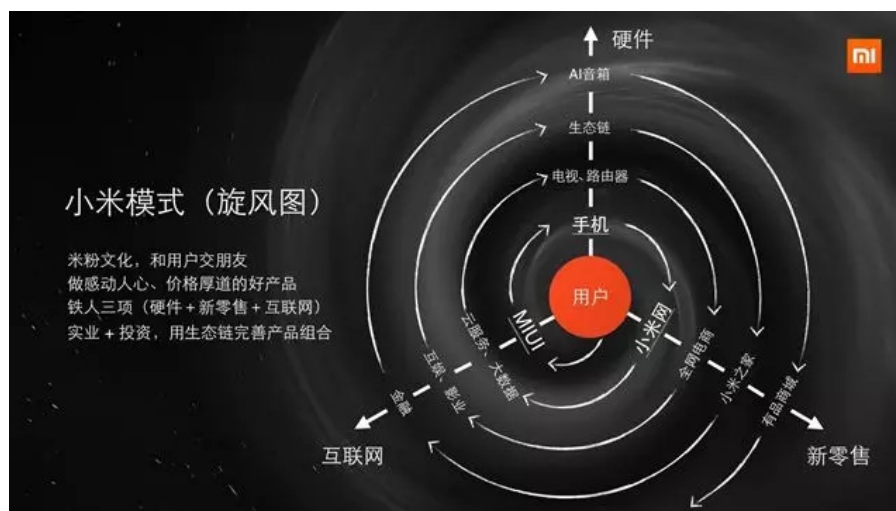
10.2.3 构建生态化的产品体系

围绕构建以目标客户为中心的新营销模式，企业需要改变以往的单一品类模式，构建生态化的产品体系。

一是单一品类引流成本太高，并且由于不能更好地满足目标客户的需求，难以形成更有效的顾客忠诚。

二是目标客户需求的是生活解决方案。单纯提供单一品类不能满足目标客户对生活方案的需求。

【案例】小米构建生态化体系



所以，未来的品牌将会围绕目标客户的生活方案，或者某一方面的生活需求解决方案，重构生态化的产品模式。

小米已经开始在做出这样的有效探索。海尔也在提出这样的变革目标。无印良品、三福生活等有关品牌的成功发展，也为这种模式的变革提供了参考。

10.2.4 重构企业的管理体系

要想确保重构以客户为中心的营销体系的成功，必须要重构企业的管理体系。重构以客户为中心的营销体系，是一次企业的革命。不仅是营销系统的革命，更是整个企业组织的革命。企业需要构建以目标客户为中心的企业组织，变革企业的整体流程设计。

由以往的研发、生产、营销，需要变革为找到顾客、精准研发、精准营销；由以往的厂家、经销商、终端零售店的分销体系，需要变革为社群、粉丝营销体系为中心，构建有效率的链接平台、交易平台、交付平台；由以往的厂家与顾客之间的买卖关系，变成成为体验关系、社交关系、社群关系、粉丝关系。

构建新的营销体系，企业需要首先强化的是企业独立的顾客营销中心。只有建立起企业强大的顾客管理中心，能够发挥找到顾客、建立链接、产生影响、增强粘性作用的顾客管理中心，才能使企业的营销产生良性的发展。总之，环境已经发生深度变化，企业需要面对新环境，重构以客户为中心的新营销模式刻不容缓。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 零售老板内参：如何构建以 C 为中心的营销体系。

第十一节：营销技能提升



11.1 洞察互联营销的本质

11.2 掌握内容营销的方法

11.3 内容营销的 4 大要点

11.1 了解互联营销的本质

11.1.1 营销的本质——“满足需求 超越期望”

从现在市场营销学的角度来看，营销的本质在这 100 年，甚至 1000 年都没有什么变化，因为营销研究的一直都是人性和人心。不断制造消费者的需求欲望与冲动，并使其主动买单。星巴克卖的不是咖啡，是休闲；法拉利卖的不是跑车，是驾驶快感和高贵；劳力士卖的不是表，是奢侈和自信……一切的营销，都是针对满足人性的各种需求和欲望而做的出冲动行为。

11.1.2 营销的核心——洞察冲突

营销不变的本质是研究人性和人心，不管是 1000 年前的吆喝还是今天用互联网的传播，营销上来说都是想去影响人性和人心，影响人们对产品的需求。需求从哪里被发现？需求来自于冲突。所以，营销的核心就是洞察冲突。



要

去洞察发现冲突，还是要回到人性和人心上面，偏离这个基点的冲突都是假的冲突。比如说，一个女大学生毕业后到写字楼上班，她原来一直背一个帆布包，青春靓丽，但是看到那些同事全背着名牌包，她感觉她在这个环境里面格格不入。这个时候包就变成了融入这个氛围的某种道具，成为需求。

归结起来，人的生理需求是有限的，而心理需求是无限的。像上面说的，女人买一个包，从实用功能出发，一个包可能仅仅需要几十元或几百元，买几万元或几十万元的包则是出于心理需求，因此冲突出现在有限和无限之间。人有左脑和右脑，左脑和右脑的追求完全不一样。左脑追求价格，右脑追求价值；左脑追求健康，右脑追求感觉。因此，左脑具有的理性思维会带来更多的限制和分析，而右脑的感性思维会带来更多的欲望和冲动。

生理和心理存在冲突，左脑和右脑存在冲突，人活一辈子，需要的不多，但是想要的太多，需要和想要之间就存在冲突。冲突无处不在，爱情和金钱有冲突，美食和肥胖有冲突，事业和家庭有冲突。

11.2 掌握内容营销的方法

11.2.1 什么是内容营销？

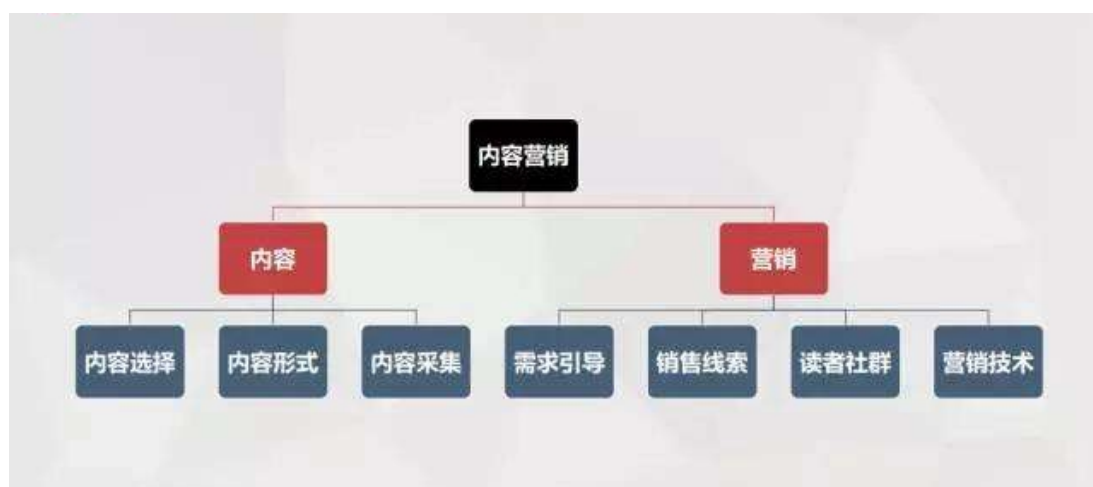
内容营销是一个总称，包括所有的营销方式，涉及建立或共享的内容，目的是接触影响现有的和潜在的消费者。内容营销是指以改变顾客的购买行为和销售培养为目的，由企业向目标顾客传递相关有价值的信息的营销活动。做好内容营销的关键是做好有价值的信息工作。通过这些信息传达您理解他们的需要并愿意与他们建立某种联系。



内容营销，指的是以图片、文字、动画等等介质传达有关企业的相关内容来给客户信心，促进销售。他们所依附的载体，可以是企业的 LOGO（VI）、画册、网站、广告，甚至是 T 恤、纸杯、手提袋……，根据不同的载体，传递的介质各有不同，但是内容的核心必须是一致的。

11.2.2 内容营销的表现形式

内容营销主要是拿来形容企业以内容来做营销，包含很多种方式，譬如可以自己发电子报、自己发杂志、DM、企业博客等等的品牌客制化媒体(branded media)来做，也可以四处找人写文章、找杂志合作介绍新产品等等的四处洒的营销。



总之，只要是内容挂帅的，就是内容营销，有趣的是，它可说几乎是广告的反相，并不追求短期或立即性的不理性的直接的行为改变，而是理性的、倾向长期的那些内容教育，最后，内容营销可帮助企业达到思想领导(thought leader)的角色，扎实的提高品牌的忠诚度、黏度，尤其在现今，人们的资讯来源愈来愈多样化，也促使人们一定要上网找遍资讯内容，货比三家，更显得内容营销的重要。

11.2.3 内容为王的新经济时代

“未来内容的价值、IP 的价值会越来越重要。流量和内容的比例将会从原来的八二，变成五五。同时，流量和内容，一个是入口，一个是制高点。”这是马化腾在回答关于“互联网是否正在从流量战争转向内容战争”的提问时表达的观点。



当下，互联网流量变贵，内容已成为互联网竞争新制高点。可以说，在数字化驱动的新时代下，内容仍然为“王”。但同时，信息爆炸，内容营销已呈现供应盈余状态，绝大多数的内容营销并没能脱颖而出，而最终掉进了互联网上的兔子洞里。某知名自媒体人曾说过：一位优秀的内容主编足以抵上 100 个优秀的销售代表，因为“内容驱动产品”的时代已经全面到来，一切行业都已成为“传媒业”。

11.3 内容营销的 4 大要点

11.3.1 让内容和用户产生关系

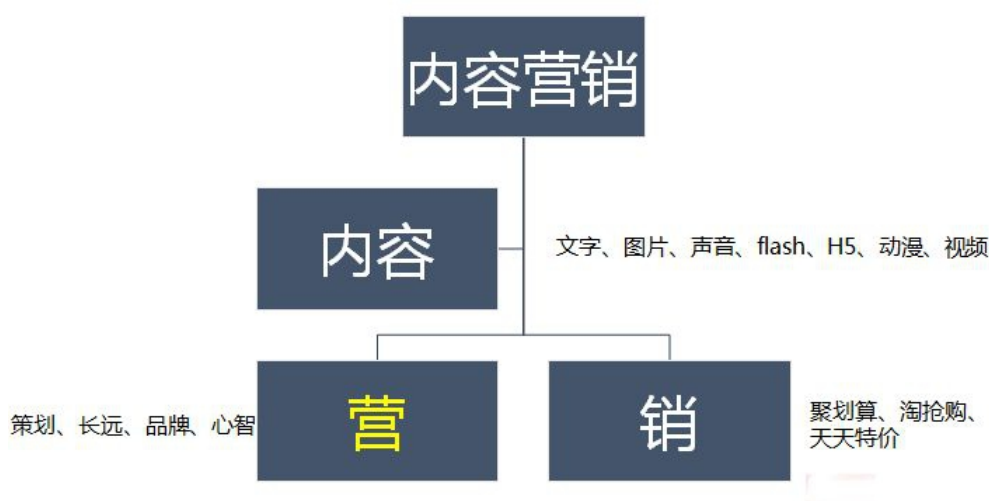
内容和用户的关系像是一个层级结构，最底层的内容信息一定是对客户最有用的，最有价值的。现在很多企业会投入更多的时间和精力创造富有乐趣的内容信息。这些内容也都是可以让用户跟他人分享，甚至形成谈资的。



如何通过内容去感染我们的用户，如何帮助用户更好的改变自己，甚至号召他们来贡献自己，达到某一个具有价值观变化的一个层面，这是我们在思考与用户产生关联的过程当中，最重要的一个部分。

11.3.2 内容营销应该围绕人性来准备合适的内容素材

什么样的内容能够成为合适的内容呢？我们大概归纳出四种角度来帮助大家创造符合人性的内容素材。



- 1) 社交人格化：以互动为主而生活在社会网络当中。品牌要像人一样的来创造内容，这就是所谓的品牌人格化，我们需要用故事来做内容
- 2) 社会化叙事，用故事来做内容：说“好故事”与“说好”故事”一样重要，因为它能引发消费者一连串的感情投入，甚至补充与创建部分的故事内容。比如关八（关爱八卦成长协会），他们的内容很大一部分都是用户提供的谈资。
- 3) 内容即食性：为了增加知名度或是存在感，吸引更多的消费者，品牌经常通过创建搞笑、娱乐、猜谜，或带有竞争性的内容来吸引市场的眼球，引起更多消费者的情绪上的卷入。
- 4) 娱乐性科普：复杂的内容往往令人却步，因此如何将复杂的议题通过大众熟悉和喜欢的方式，甚至是娱乐诙谐的手法普及给消费者，这是品牌得以提升形象以

及传递价值的一种营销方式。

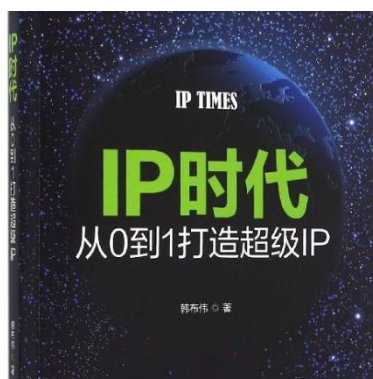
11.3.3 创造和策划更多能让用户一起参与的机会



这里面有 3 个关键词:发布, 指付钱给媒体, 不管做的是广告投放, 或者媒体合作, 最在意的实际上就是发布。创造, 指的是你自己可以控制、创造和运营的媒体。策划, 指的是你通过一个策划活动, 所赢得的口碑跟支持。拥有这三类

媒体, 你就可以运用更有效的组合来兼顾内容的发布、内容的创建, 跟内容的策划。

11.3.4 认清目标, 重视内容的创意机制



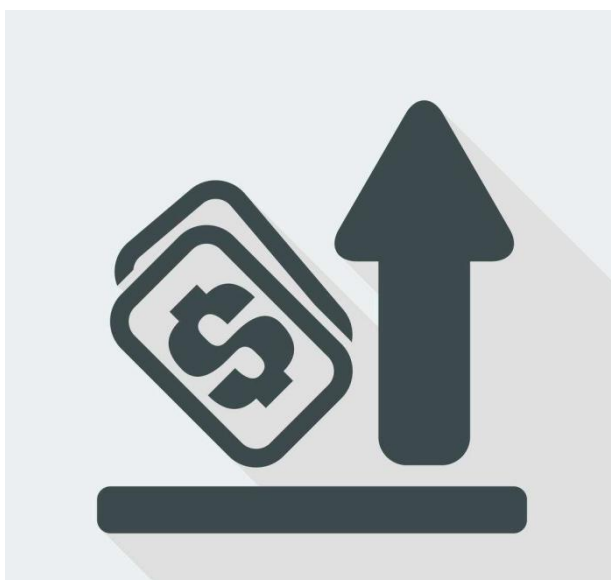
我们做内容营销, 无非就是四个目标: 鼓舞用户, 娱乐用户, 教育用户, 还有说服用户。当我们明确做内容营销目的的时候, 就可以更加有的放矢, 用最合适的手段与创意机制来准备内容营销。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



第十二节：项目盈利评估



12.1 成本结构的定义

12.2 项目利润的预测

12.3 项目盈利的评估

12.1 成本结构的定义

12.1.1 什么是成本结构

成本结构亦称成本构成，产品成本中各项费用（例如，人力、原料、土地、机器设备、信息、通路、技术、能源、资金、政商关系、管理素质等）所占的比例或各成本项目占总成本的比重。当某种生产因素成本占企业总成本比重愈高，该生产因素便成为企业主要风险。

成本结构可以反映产品的生产特点，从各个费用所占比例看，有的大量耗费人工，有的大量耗用材料，有的大量耗费动力，有的大量占用设备引起折旧费用上升等。成本结构在很大程度上还受技术发展、生产类型和生产规模的影响。

分析产品的成本结构，可以寻找进一步降低成本途径。研究产品成本结构，首先应对各个成本项目的上年实际数、本年计划数、本年实际数的增减变动情况进行观察，了解其增变动额和变动率；其次应将本期实际成本的结构同上年实际成本的结构和计划成本的结构进行对比，结合各个项目成本的增减情况，了解成本结构的变动情况；再次应结合其他有关资料如产品各类、工艺技术、消耗定额、劳动生产率、设备利用率等方面的变化情况，进一步分析各个项目成本发生增减及成本结构发生变化的原因。

12.2 项目利润的预测



项目利润预测是指对拟建项目投产后实现利润的事前预计和测算。项目投产后可能实现的利润既包括销售利润,也包括投资净收益和营业外收支净额。项目利润是计算和评价项目投资效益、衡量项目盈利能力的基本数据之一。对项目利润的预

测,存在着两种情况:

1) 项目利润可以独立计算时,按现行财税制度的有关规定测算,其测算公式是:
项目利润总额=产品销售利润+其他销售利润-资源税+营业外收入-营业外支出。其中,其他销售利润和营业外收支,在项目评估阶段难以准确估计,而且实际发生的数量也不很大,一般可忽略不计。产品销售利润则按下述公式计算:产品销售利润=产品销售收入-产品销售及销售附加税-产品销售成本-项目技术转让费。项目利润不能与现有企业利润明确分开计算时,可将项目投产后的企业全部利润,采用固定资产比重法和项目对比法进行分配。

2) 固定资产比重法的计算方法是:项目利润=企业全部利润额×项目固定资产原值÷项目投产后企业全部固定资产原值。项目对比法有两种:一是项目前后对比法,二是项目有无对比法。其中,项目前后对比法的计算方法是:项目利润=项目投产后的企业利润总额-项目投产前的企业利润总额。项目有无对比法的计算方法是:项目利润=有该项目的企业利润总额-无此项目的企业利润总额。项目有无对比法,考虑了没有项目时企业利润可能增减变化的因素。其变化趋势可依据企业的历年财务资料,结合企业技术、经营等条件和市场等经济环境分析确定。

12.3 项目盈利的评估

12.3.1 真 VC 创业九宫格

早期创业项目评估方法		
客户（用户）	需求（价值）	产品
资源	团队	运营（渠道）
收益	风险（竞争）	成本

图：早期创业项目评估方法：真 VC 创业九宫格

目前在全球范围内流行的“商业模式画布”是把“客户和需求”作为商业模式构建的核心。由此改进而来的“精益画布”是把“需求和产品”作为商业模式构建的核心。这二者都来自创业者的角度，“真 VC 创业九宫格”在吸收上述精华的同时，结合我们自己的实践以及硅谷以及国内的天使投资人的共识：在项目初创阶段，也就是天使投资阶段，商业模式构建的核心其实还是团队。作为一个创业公司，“团队”定位了一群细分的“客户”（用户），力图满足他们的某一刚性“需求”，从而开发了创新“产品”，发挥了适当的“资源”优势，通过一些“运营”手段来实现业务发展。在测算付出最低“成本”的同时，力图获得最大的“收益”，同时也承担着各种“风险”。

在这个逻辑里，“团队”被放在了九宫格的最核心位置。团队能否覆盖到其他的八项，并保证它们没有致命问题，这是早期项目能否成功的重中之重。团队的短板，特别是创始人视野和思维的局限会对整个创业过程带来无穷的隐患。我们目睹了很多技术创业团队，因为商务拓展背景高管没有进入核心团队而导致的溃败，也目睹了很

多创始人无法突破自己的视野而使企业长期沦为“小老头”的困境。



我们也看到了一个好的创始团队,以市场为导向,不断的调整方向,不局限于小视野不断创新的努力。创业家旗下黑马营学员陈昊芝曾在多个汽车、翻译、收藏等多个领域多次创业,不断的试错,最后在手游领域终于以“捕鱼达人”迎来了巨大的

成功。在陈昊芝的例子中,我们可以清楚的看到“产品”、“客户”、“需求”、“运营”都是可以调整的,“资源”也是可以整合的,但“团队”却是无可替代的。把一个“不靠谱”的团队即使放在手游这样的台风口上,他们也会慢慢自我衰落或被其他“靠谱”的团队慢慢甩在身后。

九宫格左上端的“客户”细分是整个商业模式设计的起点。“需求”是整个商业模式的灵魂。很多人都把项目的失败归结于“产品”问题,其实在我们看来,99%的项目失败最后都要归结到“客户+需求”这两个层面的理解上。客户细分和需求细分太过宽泛,“运营”、“产品”、“资源”、“团队”和“成本”都会难以支撑;太过狭窄,则“收益”上又不能做到最大,“客户”和“需求”继续扩张又会受到局限,影响利益最大化的商业本质。2011年LBS应用的集体衰落就在于它们对于客户需求的升级上,完全束手无策;2012年大量的类Pinterest网站死亡都源于没有界定自己的客户,更谈不上找到他们的需求了。这种“团队”对“客户+需求”缺乏“永恒的敬畏感”的心态才是导致创业失败的罪魁祸首。

在真VC创业九宫格里,最左边的一列“客户”、“资源”和“收入”都属于外在

客观存在的，都需要“团队”通过中间列的“需求”和“风险”做判断和评估，并通过右侧的主观能动的“产品”、“运营”和“成本”调节来实现。这就又回到了上面的话题，“团队”对于“客户”、“需求”的把握是核心，对于“风险”的评估是项目做还是不做的关键，而对于“产品”、“运营”和“成本”的实操则是项目成功的保证。在这个九宫格里，我们也可以清楚的看到创业对“团队”素质的要求是全方面的，社会上流行的过于夸大或贬低“产品”或“运营”在创业过程中作用都是不可取的。

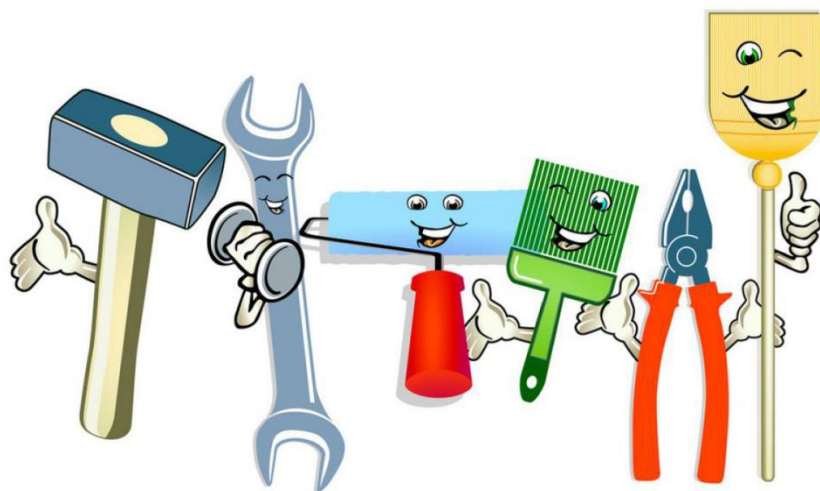
回到投资的角度，在真 VC 创业九宫格里怎么评价早期创业项目？只要把它的八大要素放到这个九宫格里，先看看八大要素逻辑上是否跑的通，如果跑的通，然后再用“团队”去匹配他们是否是最契合这八大要素的“团队”就可以做判断了。真 VC 以后介绍项目的商业模式会大量的采用这个真 VC 创业九宫格，希望大家能和我们一起完善这个创业九宫格，完善商业模式的分析框架。

*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



第十三节：商业模式工具



13.1 商业模式定义与价值

13.2 模式设计逻辑与工具

13.1 商业模式定义与价值

13.1.1 商业模式的定义

商业模式是一个企业满足消费者需求的系统。这个系统形成能够提供消费者无法自力而必须购买的产品和服务（输出变量），因而具有自己能复制且别人不能复制，或者自己在复制中占据市场优势地位的特性。

简单来说，商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱。饮料公司通过卖饮料来赚钱；快递公司通过送快递来赚钱；网络公司通过点击率来赚钱；通信公司通过收话费赚钱；超市通过平台和仓储来赚钱等等。只要有赚钱的地儿，就有商业模式存在。有一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。

13.1.2 商业模式的价值



30 年前企业成功靠机遇。而面对现代社会产品的同质化竞争，唯有良好的商业模式才能赢得竞争！管理学之父彼得得鲁克，在他的有生之年给世人提过：当今企业与企业之间的竞争就是商业模式与商业模式的竞争！

【案例】360 “免费”的商业模式

杀毒软件行业看上去是一个很成熟的行业，几乎是互联网基础服务产品中的最后一个收费堡垒，软件厂商一直固守“一手交钱一手交货”的卖软件思路。

周鸿祎向董事会提出免费杀毒，与当时几大主流杀毒软件厂商的行为相比，这种做法虽独特但充满了未知的风险。

“如果完全免费，那么公司靠什么来生存？如果公司自己都无法生存，怎么保护用户的权益？”

但周鸿祎认为，等 360 有很多忠诚的用户以后，自然就会产生很多商业模式。在实际操作过程中，类似腾讯的基础服务免费、增值服务收费的模式，成为 360 的主要收入来源。

截至 2010 年底，360 安全卫士累计安装量超过 3 亿，覆盖中国网民 60% 以上。360 之所以有底气打出永久免费的口号，原因是其增值服务所得收益可以在很大程度上平衡成本的支出，也就是说，杀毒软件只是一个前端产品，通过前端产品吸引用户，后端就有很多可以赚钱的地方了。

360 改变了既定规则，先是把杀毒软件的价格从一年几百元降到一年几十元，2009 年以后开始终身免费了。

与靠卖软件赢利的传统杀毒企业相比，360 免费的赢利模式是颠覆性的。周鸿祎奉行的不是传统杀毒公司卖软件的思路，而更像腾讯、Facebook、淘宝这些互联网公司的理念，也就是最好的产品一定是基础的、免费的，然后在这个基础上从一部分对增值服务有需要的用户那里收费。

13.2 模式设计工具与逻辑

商业画布就是指一种能够帮助创业者催生创意、降低猜测、确保他们找对了目标用户、合理解决问题的工具，商业画布不仅能够提供更多灵活多变的计划，而且更容易满足用户的需求。更加重要的是，它可以将商业模式中的元素标准化，并强调元素间的相互作用。运用好商业画布，创新出新的商业模式！

商业模式画布图由 9 个方格组成，每一个方格都代表着成千上万种可能性和替代方案，你要做的就是找到最佳的那一个。

项目名称 (Project Name)				
合作伙伴 (Key Partners) 谁能帮助我？	重要活动 (Key Activity) 我要做什么？	价值主张 (Value Propositions) 我可以做什么？	客户关系 (Customer Relationships) 我需要和我要帮助的人保持什么关系？	客户细分 (Customer Segments) 我能帮助谁？
	核心资源 (Key Resources) 我是谁？我拥有什么？		渠道通路 (Channel) 通过什么途径将价值传递给我需要帮助的人？	
固定成本 (Cost Structure) 我要付出什么？		收入来源 (Revenue Streams) 我能获得什么？		

图：商业画布九宫格

商业画布主要包括九个模块：

价值主张：我能给别人提供什么服务？

核心资源：我是谁？我拥有什么？

客户细分：我能帮助谁？

关键活动：我需要做什么？

渠道通路：我怎么传播自己和自己的服务

客户关系：我需要和我帮助的人保持什么关系？

合作伙伴：谁可以帮我？

固定成本：我要付出什么？

收入来源：我将获得什么？

商业画布不是简单地把九方面的问题罗列出来，而是把这他们花在了一张图纸上，每类问题都有相应的位置。这样的布局，很有效地说明了这几类问题彼此间的关系。

比如说商业设计中，产品和服务是一切的中心，所以“价值主张（产品和服务）”就被放在了商业画布的正中心。而与“产品服务”相对应的，则是市场与客户，所以“客户细分（市场与客户）”则被放在了最右边相对应的位置。



“产品服务”与“市场客户”是商业模式中最关键的两根支柱。“产品服务”、“市场客户”之间的联系，就是“渠道”和“客户关系”。所以，中间的两个小格子自然就安排了“客户关系”和“渠道通路”。



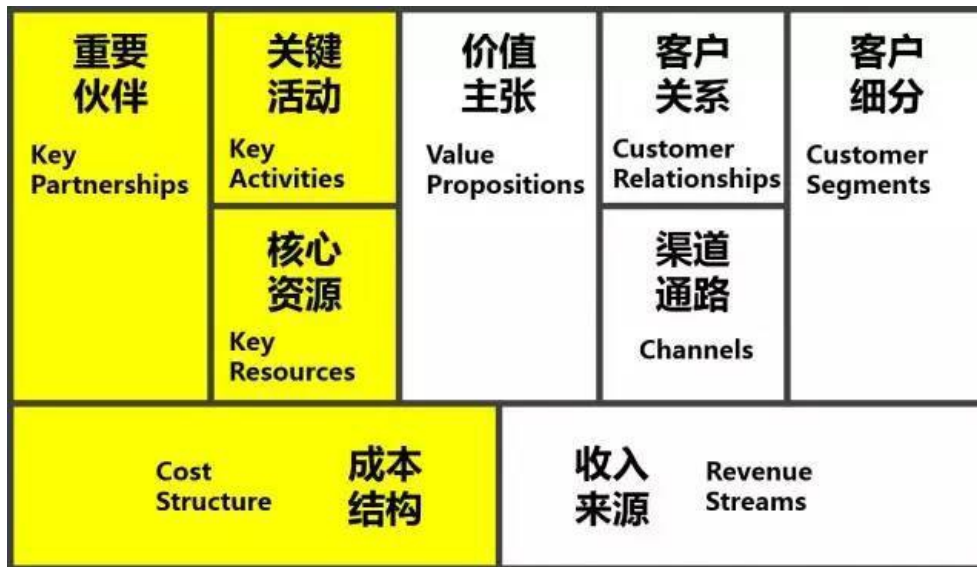
产品、客户间的链接，就是渠道和客户关系。

而在这些思考完毕以后，如何盈利，就是一个自然而然可以得到的答案，于是收入来源被放在了右边的最下面。



右边的行为能够给你带来收入。

相对应的，为了生产产品、提供服务，我们需要掌握一些核心资源、开展一些关键业务。所以这两项被放在了“产品和服务”的左边，为了确保核心资源在手、关键业务可以有效地开展，我们还需要建立一些“重要的关系”。于是，“重要关系”被放在了最左边。同样，这些内容都是要花钱的，于是，“成本结构”被放在了左边的最下面。



左边的行为可以支持右边的目标实现，但会产生成本。

在思考时，建议根据商业画布的内部逻辑，采取下图的顺序展开讨论。但如果灵感袭来，也可以“插队”，对其中某个模块加以增删。



*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 《商业模式新生代》 作者：[瑞士]亚历山大·奥斯特瓦德。

第十四节：商业模式重构



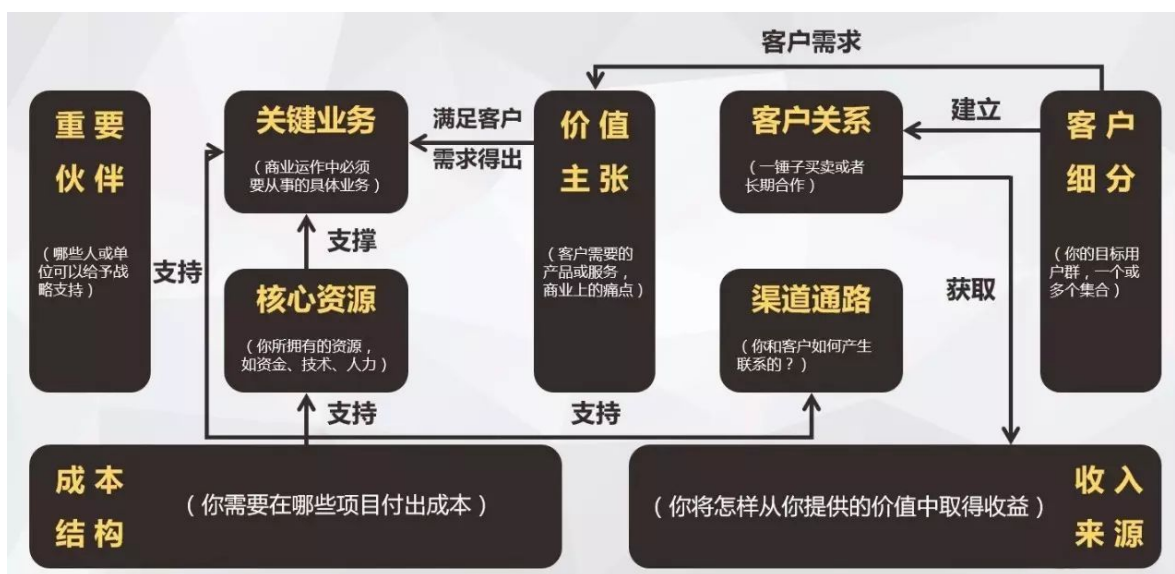
14.1 商业画布内容输入方法

14.2 商业创新减法工具应用

14.3 商业模式创新形式介绍

14.1 商业画布内容输入方法

先将猜想和计划写在便签纸上，展开最基本的商业模式；仔细想想，每一个方格背后的含义和假设，哪一个是促成全局的最重要因素，哪一个能够带来盈利；规划未来的路线，从而确保重要格子的内容能不断推进，并且方向正确；设计实验，验证猜想。为每一个格子设置参数，比如目标用户数目，他们所能承受的价格等。



图：商业画布解析

14.2 商业创新减法工具应用

创新研究专家德鲁·博迪与哥伦比亚大学营销学教授雅各布·戈登堡合著的《微创新：5 种微小改变创造伟大产品》一书，对创新的减法策略的阐释是，做减法需要祛除原先的核心部件或功能。



飞利浦公司 1990 年代在推出 DVD 播放机时，就大胆删除了原先的录影带或 VCD 播放机上的按键、LCD 面板，从而创造出真正意义上的轻薄型 DVD 机，此项创举还使得轻薄型设计渗透到电子产品其他领域——“乔帮主”乔布斯生前推出的 iPod、iPad、iPhone 等产品，也包含着轻薄型设计的理念。

【案例】**7天连锁酒店**

正如七天快捷酒店知道自己的客户就需要一个干净卫生、环境安静、价格适宜的旅行居住环境，因此他们把酒店中不必要的繁琐的服务环节及房间的装饰都省掉了，为顾客打造舒适环境的同时大大降低了顾客居住的成本，满足了顾客的核心需求。

又如茅台，它的客户要分为种，一种是茅台的购买者，一种是茅台的使用者，他们两者往往不是同一个人。

购买者经常用于送礼，因此看重茅台所代表的社会价值，通过品牌价值非凡的茅台彰显的购买者的诚意；使用者经常是收礼者，也往往是位高权重者，使用茅台则看重的是茅台对自己身份地位象征的彰显。

因此，无论是购买者还是使用者，都看重茅台所代表的社会价值，因此茅台看准客户需求，不断控量提价，打造茅台稀缺性、高价值的同时，不断塑造自己的奢侈品形象，从而满足目标客户的需求。

14.3 商业模式创新形式介绍

在运用商业画布时你会发现，客户构成了任何商业模式的核心。没有（可获益的）客户，就没有企业可以长久存活。为了更好地满足客户，企业可能把客户分成不同的细分区隔，每个细分区隔中的客户具有共同的需求、共同的行为和其他共同的属性。我们必须输出围绕客户需要价值实现的商业模式。

目标客户需要价值是企业最要重点研究的，到底我们的目标客户发自内心的想要什么？他们真正的需求点在哪里？这是企业应该弄清楚的。在知道什么是商业模式画布以及怎样使用商业模式画布后，我们可以更进一步了解一些成功的案例都运用了什么经典的商业模式，也许会对我们分析自己的业务更有启发。

1) 多边平台式商业模式。

多边平台将两个或者更多有明显区别但又相互依赖的客户群体集合在一起。只有相关客户群体同时存在的时候，这样的平台才具有价值。运用多边平台模式的企业所面临的困难经常是选择哪个群体，以及用什么价格来吸引他们。下图则展示了几个我们生活中以多半平台式的商业模式运作的企业。



图：多边平台模式案例

2) 免费式商业模式。

免费式商业模式是互联网时代最为流行的理论，它可以与其它很多商业模式相结合，在免费式的模式中，至少有一个客户群体可以享受持续免费的服务。免费模式与其它模式结合的产物又衍生出很多新的商业模式：

免费广告：免费广告是基于多边平台商业模式的一种表现形式，平台的一边通过免费的内容、产品或服务吸引用户，另一边则将用户作为流量向广告商销售获得营收。

免费增收：基础免费，增值收费。为大部分用户提供基础免费的产品或服务，对于小部分有高级需求的用户提供收费的特定服务。

诱钓：初始低价或免费，促进相关产品的重复购买。



免费广告
百度作为国内最大的搜索引擎
主要收入来源就是广告



免费增值
基础款流量功能免费
需要扩容则收费



诱钓
联通免费合约机
免费送手机，吸引持续的手机号消费

图：免费诱钓模式案例

3) 长尾模式。



图：长尾模式示意

长尾式商业模式的核心是多样少量：他们关注于为利基市场（非畅销产品的市场）提供大量产品，每种产品相对而言卖得都少，但总量却可以与畅销产品抗衡。



长尾模式的出现和成功的前提是储存和流通量大，很大程度依赖于互联网时代带来的基础；

4) 其它新的商业模式。

随着技术和时代的发展，出现了越来越多的新的商业模式。前两年很火的 O2O 模式；共享经济模式：Uber 和 Airbnb 已经颠覆了出租车和酒店行业；新零售：阿里提出的新零售正在酝酿



*课后研讨

扫描下方二维码，跟进线上课程学习：



*本节参考资料

1. 《商业模式新生代》作者：[瑞士]亚历山大·奥斯特瓦德；
2. 《微创新：5种微小改变创造伟大产品》作者：德鲁博迪，雅各布戈登堡。

乡村创业者书单

