



## 书籍 共鸣

### 打造突破性的产品和服务

克雷格·斯图尔, 菲尔·迈尔斯 以及 戴维·斯科特  
Wiley, 2009  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

自从2001年苹果公司在市场上推出iPod以来, 该产品的销售就一路势如破竹。发展到2004年, 仅iPod一款产品就占据了电子音乐播放器市场70%的份额。在此之前的个人音乐播放器大都设计得令人难以操作和使用。苹果公司的首席执行官史蒂夫·乔布斯以及他的开发团队认识到这一问题后, 即着手进行细致的研究, 他们以顾客的愿望与需求为着眼点, 力求解决现有产品的这些问题。现在, 苹果公司终于取得了这一市场的支配地位。那么, 你的公司能否效仿苹果公司的做法? 克雷格·斯图尔、菲尔·迈尔斯和戴维·斯科特三位营销专家为我们详细分析了市场领先者是如何创造突破性产品的过程。本书中的大部分建议, 如果不是属于商业常识, 也是总结了多家企业的共同经验, 其中穿插的各种公司案例, 比如苹果公司和美国国家社区教会(其设立了名为TheaterChurch.com的网站)的故事, 都使得这本具有指导性质的书籍充满了阅读乐趣。因此, *BooksInShort*向企业战略者、营销专家以及其它方面的创新人士竭力推荐本书。

### 要点速记

- 许多企业决策者凭借直觉、猜测和未经证实的观点来开发、设计新产品, 这种对顾客需求“置若罔闻”的方法是愚昧落后的。
- 相反, 决策者应该采纳的是与顾客“共鸣”的方法。
- 发现顾客“待解决的问题”及“潜在的需求”, 寻求并开发能为顾客解决新问题的产品或服务。
- 询问你的潜在顾客对你产品的评价, 用开放式的提问来了解他们的看法。
- 如你的产品能满足多个细分市场的需求, 而你的顾客又属于不同的“客户群”, 就需要分别为每组顾客群而量身定制产品与服务。
- 如果你能够找到人们愿意购买的、能满足其迫切需求的产品, 你就距离赢家不远了。
- 要确保你提供产品和服务的各个方面都能给顾客带来全方位体验。
- 运用一句独特、醒目的广告语来表达产品所能带来的好处或能解决的问题。
- 你只有倾听潜在顾客的心声才能了解到他们的需求。
- 利用互联网科技来推广你的新产品和服务。

### 浓缩书

#### 日本工薪族的夜宿商机

你熟悉顾客的需求和愿望吗? 你认为你了解潜在顾客的需求吗? 你比顾客本人更清楚他们的需要吗? 你上次跟顾客的沟通是何时? 你了解他们有哪些急需解决的问题吗? 也许没了解多少, 否则你早已采取措施来解决问题了。要是你只陶醉在自己已有的产品知识和专长里, 你基本上就是忽略了市场。这种封闭自己、“背对”市场需求的思维方式在许多公司里都司空见惯。取而代之的是, 你应该全身心“面对”顾客的需求。溯本求源, 发现顾客的问题所在, 然后帮助他们解决这些问题。

成功的案例即是针对日本那些被称为“工薪族”的人在外过夜的解决方案。日本的大部分上班族一般无法下午5点准时下班, 必须工作到夜里。一天的繁忙工作后, 许多人便选择下班后去卡拉OK歌厅, 喝上几杯啤酒, 放松身心, 然后在午夜坐车回家。许多人已是筋疲力尽, 在火车上就睡着了, 因而时常错过下车的车站。列车到达终点后, 工作人员不得不将这些可怜的拼命三郎赶下火车。昏昏欲睡的工薪族发现自己身处偏远村镇, 离家已是很远。返回城里的下趟列车要等到第二天早上, 坐出租车回家又太贵。这时, 命运会向绝望的他们露出微笑: 车站的马路对面, 出现了看上去还

不错的小酒店，尚有空房。这些酒店不仅房价合理，而且还为每位客人准备了全套的盥洗用具，包括剃须刀和牙刷在内，真是老天爷在伸手相助！

“不能制造共鸣的企业无法为市场创造、带来新产品，因为它们没能了解顾客希望解决的问题以及乐意付钱购买的解决方案。”

不过，光靠老天爷一个人的努力，是无法让这些疲劳过度的上班族，躲避在车站站台的木长椅上将就过夜的噩运，聪明的酒店经营者才是搭救这些工薪族的救星。正是他们发现在地铁终点站存在着这样一种特殊的需求——在列车上因为打瞌睡而错过下车的人们，希望找到便宜的酒店过夜，这一需求激发了创新者的灵感：将酒店建在火车终点站，等着那些疲倦不堪的工薪族来过夜。事实证明，这个想法确实奏效，因为这些酒店经营者准确地发现了市场的需求。你也可以发现类似的市场需求。这一个与市场产生“共鸣的方法”，具有以下六个清晰的发展步骤：

## “第一步：发现待解决的问题”

要想成为市场领导者，就要明确顾客需要解决的问题，然后为他们提供一种让他们愿意花钱购买的解决方案。美国的电子产品公司Magnavox正是这样做的。它通过走访大量的顾客，研究人们看电视的行为，发现超过一半的受访者每周都会有找不到电视遥控器的现象，而且平均多达5次，几乎三分之二的受访者表示，他们每天都要花上五分钟的时间来寻找遥控器。为解决这一问题，Magnavox的研究人员开发出一种“遥控器跟踪器”，用户只要按一下电视上的开关键，遥控器就会发出很大的“哔哔”声，长达半分钟之久，一下子就能让你找到遥控器！为顾客解决了这个恼人的问题，Magnavox公司得以在竞争中领先了一步。遥控器跟踪器这个产品成为了一种“共鸣器”，即解决问题的理想方案，因此它很轻易地就能大卖特卖。

“每个人都能创造出引起共鸣的突破性产品和服务。只要你不是猜测人们需要什么，而是努力地深入研究和切实解决顾客最关心的问题。”

顾客需求有两种：“声明的需求”和“沉默的需求”。如果你能发现他们的沉默需求，你就离发现问题和解决问题更近了一步。了解这一需求的唯一办法就是走访顾客，这包括你的现有顾客、“观望者”（寻找类似产品的人们）以及“潜在顾客”（你的产品能帮助其解决问题的人们）。尽量在商贸展或通过网络与这类人群取得联系，或者从同行业的营销专家那里购买有关这些人群的数据。

面对面的访谈总是发现待解决问题的最佳办法，但不要让推销员去做客户访谈。相反，要确保你的调查员向顾客强调他们不是在推销任何产品，而是希望知道顾客对于公司的“市场定位”有何看法。尽可能与顾客交谈三十分钟以上，询问一些开放性的问题，而不要仅限于用“是”或者“否”就能回答的问题。仔细倾听顾客的诉说，密切留意随时出现的“共鸣器”和针对问题的解答答案。参加潜在顾客的商贸展或会展，仔细阅读他们的展会资料，来了解他们的需求。

## “第二步：理解顾客群”

一家实验室用品制造商Nalge公司，多年来只为实验室研究员这一小众的市场提供塑料瓶。因为研究员不在乎瓶子颜色，因此公司只生产一种“白色半透明”的瓶子。有些实验室研究员在外出野炊时带上标有Nalgene字样的瓶子，碰巧又被一些热爱户外活动的人们发现，他们纷纷询问在哪里能买到这样结实、轻巧又密封的别出心裁的产品。为了迎合新出现的顾客群，Nalge开始向野营和户外爱好者扩大销售。产品基本上还是那个产品，但是公司却开辟了一个全新的市场领域。后来，这种瓶子渐渐地出现在大学的校园里，学生们在图书馆和教室里都喜欢用它喝水，于是，Nalge开始提供颜色各异的瓶子，并在瓶身上印上大学特有的标识。进而发展到再下一步，Nalge开始倡导环保运动，在瓶身印上“多用水瓶，减少垃圾”等环保口号来推广产品，这让曾经只适用于实验室的白色水瓶变成了绿色的环保产品。

“共鸣器的解析就是：针对特定问题的最佳解决方案。”

这一演化过程说明了“顾客群”的重要性。Nalge的瓶子原只为科学家解决问题，即盛装各种液体，之后逐渐开始为其它小众市场解决问题，即为野营爱好者提供饮水容器，再后来为学生提供课间喝水的用具，进而为环保而减少一次性塑料瓶的使用。除了增加新颜色和偶尔在瓶身印制标识之外，Nalge的水瓶几乎没有变化。这家公司就这样确定了不同的顾客群需求，从而有针对性地將同一产品销售给不同的客户群体。Nalge百分之百地创造了与不同细分市场产生共鸣的产品。那么，你的产品是否也能做到满足众多的目标市场需求呢？为做到这一点，需要尽量多地去了解你所有顾客群的不同需求。在此过程中，能为你现有的产品开拓全新的市场。

## “第三步：量化影响”

人们在打算去参加摇滚音乐会或者观看体育比赛时，都会想到为朋友多买上几张票，一旦朋友不能一起来，就会出现多余的门票，这些门票虽然花费不菲，但却没人需要。与此同时，另外有一些想听同一场音乐会或看同一场比赛的人却由于购票太迟，被告知门票已售罄，尽管如此，他们仍想有机会前往。这就产生了两个待解决的市场问题：有些人有太多的票，有些人却没有票。在这种情况下，人们可以登录StubHub网上商城，在这里人们可以买卖多余的票。这家网站为各种粉丝球迷们创造了一种突破性的购票体验，因此，它取得了丰厚的利润。到2007年它被eBay看中，并以3.1亿美元被收购到eBay的麾下。

“倾听、学习和观察，看你能不能把某个问题的解决方案变成产品和服务。”

StubHub能在这样一个小众市场里赚大钱，说明它认识到有这样一种迫切而普遍的问题存在，人们愿意掏钱购买帮助他们解决问题的产品。那么，你的产品或服务能够满足类似的需求吗？为发现顾客的需求，你需要收集调查客户需求的数据，为此需开展广泛的问卷和电话调查，寻找那些“影响力大”的问题。在这个过程中，应只衡量最相关的数据；撇开那些无关的信息，然后，据此来规划和设计你的新产品和服务。如果有相当多的客户群体看到你所提供的方案能够解决他们的迫切问题，并乐意为此掏钱，那么，你就是胜利在望。

## “第四步：创造突破性体验”

下一步就是创造一种真正与顾客产生共鸣的体验，就像马克·巴特森牧师在华盛顿特区建立新式教会时所做的那样。国家社区教堂(National Community Church)不是一般意义上的教会。它没有礼拜堂，也没有传统意义上的礼拜活动。巴特森想要为一群20来岁的年轻人带来一种不同的宗教体验。这些年轻人抛弃了传统的教会，因为他们认为传统的教会与自己的心态和愿望都相去甚远。巴特森为此特将教堂设计成能提供给年轻人一种新颖的宗教体验的场所(同时还开办了TheaterChurch.com的网站)，他将国家社区教堂移到电影院里举行活动。由于教区大部分居民都没有私

家车，巴特森就特意选择在靠近地铁站的电影院里举行礼拜。

“大部分企业可能是在会议室或者研发实验室里想出推广概念来的。”

巴特森和教会的工作人员还开发出许多丰富多彩的视频故事，用于提供教会服务。同时他们设立的TheaterChurch网站也运用现代通讯手段，比如播客和博客等形式来传播信仰。功夫不负有心人，现在每周都有超过上千人来参加他们的教堂活动。巴特森开创了一种在宗教方面与年轻人产生强烈共鸣的“突破性体验”。突破性体验包括以下五个方面，需针对每一个市场来有的放矢：1)发现的体验：提供有用的数据，帮助你的顾客搜索信息以做出正确的决定；2)购买的体验：让顾客便捷而又愉快地购买到你的产品；3)包装的体验：产品的包装与产品的性能和优点同等重要；4)使用的体验：你的产品或服务应该令顾客感受到使用的简便；5)服务的体验：创造市场“共鸣”的公司大都提供优质的售后服务。即便是好的产品，倘若后续服务跟不上，也会给顾客带来不悦的感受。

“第五步：明确表达强有力的概念”

如果你的公司在某些方面做得特别突出，这就是你的“特殊能力”。因此，必须要以一种引人注目的概念向顾客传达你的特殊能力，让顾客看到这种优势正是可以解决他们的需求问题。为此，首先要确定顾客问题的根源所在，之后认真研究这些问题，进行归纳分类；最后，用几个言简意赅的句子，将顾客的问题和你的产品特点概括成一种所谓的“电梯谈话”，即在乘电梯的几秒之内，完成介绍你的产品和服务功能；你可以先与一些潜在顾客探讨，如果他们不能认同你的概况，那就再重新总结，直到你提炼出鲜明的“电梯谈话”内容，你就可以进而再将其浓缩成一句简洁而难忘的短语，例如，Bounty厨房纸巾公司就打出了如此醒目的广告语，“快速洁净之能手”，而iPod的广告语则是“可放在口袋里的1000首歌曲”。

“人的惯性在阻碍着你，‘背对’市场是一个相对容易的做法，你只需在公司内部开开会，各自说说看法而已。”

许多公司都是妄自编造公司宗旨和广告宣传语，却不从潜在的目标顾客所真正关心的问题角度来制定企业宣言并进行宣传。从处理问题的角度来看，这完全是本末倒置。采用这种固执己见的方式，说明公司只注意到了自己的需求，而没有关注顾客的需求。相反，公司应该经常与顾客见面、交谈，倾听他们的需求并从他们身上有所学习。这才是唯一能够真正了解潜在顾客的想法、顾虑以及问题的方法。只有当你认清顾客的需求时，你才可以开始策划商业广告。

“第六步：建立牢固联系”

以尽可能最有意义的方式与你的目标顾客进行沟通，这并不仅仅意味着使用标准广告语或者公关手段。避免那种“一刀切”式的营销方式。真正做到区分不同的顾客群，并有的放矢地规划与他们沟通的内容。要仔细审视你的产品推广材料，如果里面出现的“我们”、“我们的”等词语数量远远超过“你们”、“你们的”等，就说明你很可能是在自说自话，而不是在与顾客在进行有效沟通和交流。以这种方式，你的产品不可能有好的销路。

“创造共鸣的过程……并非是靠头脑聪明、资金雄厚、天赋独特……而是要靠系统地遵循这条行之有效的方法迈向成功。”

如今顾客大都通过互联网搜索各种产品信息、介绍和购买评价。公司需要从报纸、杂志、电视等传统广告媒介转向开发顾客喜爱并重视的网上内容，这是与顾客接触的最佳方式。要从最吸引顾客的角度来开发产品的推广介绍，阐述你的产品和服务如何能解决问题，用最受欢迎的网络工具来回答顾客最关心的问题。YouTube、播客、博客等形式都能让你直接接触到顾客，它们为你的产品创造了一个“大流行”的机会，即互联网用户通过相互之间的交流，很快地将你的公司传播开来。

要想与你的市场和潜在顾客产生“共鸣”，就要脚踏实地地深入到使用你的产品及服务的客户群中去，了解他们心中所想，找出他们待解决的问题，然后设计产品或服务来解决他们的问题。除此之外，别无他法。

关于作者

克雷格·斯图尔 (Craig Stull)，是一家科技产品管理和营销公司的创始人及首席执行官。菲尔·迈尔斯 (Phil Myers)，担任该公司总裁。戴维·斯科特 (David Meerman Scott)，为管理作者及培训顾问，定期为该公司举办讲座。

---