

融 营 销

|一切营销皆为心之融|

创始人 程冠杰

目 录

一、 粉丝利润罗盘图

（一） 用户洞察

1. 社群化

2. O2O 化

3. 场景化

（二） 极致共创

1. 数据化

2. 共创化

3. 腾挪化

（三） 粘性培育

1. 互动化

2. 进阶化

3. 战略化

二、 跨界势能矩阵图

（一） 企业与世界的相融

（二） 价值贡献

1. 成本很低

2. 快速回本

3. 利润可见

（三） 销售分成

1. 分销提成

2. 代理加盟

(四) 成本腾挪

1. 资源闲置

2. 纵向对接

3. 横向共摊

4. 以物易物

5. 效果验证

6. 项目众筹

(五) 客户推荐

1. 水平推荐

2. 垂直推荐

(六) 舆论嵌入

1. 创造圈层

2. 意见领袖

3. 制造舆论

(七) 付费推广

1. 百度竞价

2. 微信广告

3. 网盟广告

4. 报纸杂志

三、 三大尖叫动力图

(一) 员工/客户与产品的相融

(二) 变动力：我要

1. 痛点
2. 痒点
3. 兴奋点

(三) 追动力：我要你

1. 产品组创
2. 独特卖点
3. 认知方式
4. 免费赠品
5. 价格设计
6. 成交主张

(四) 行动力：我就要你

1. 稀缺感
2. 紧迫感
3. 风险逆转

四、 多维价值贡献图

(一) 品牌与粉丝的相融

(二) 多买

1. 重复购买
2. 水平购买

3. 垂直购买

(三) 多说

1. 极致产品

2. 口碑传播

3. 股权众筹

(四) 多卖

1. 粉丝推荐

2. 粉丝微商

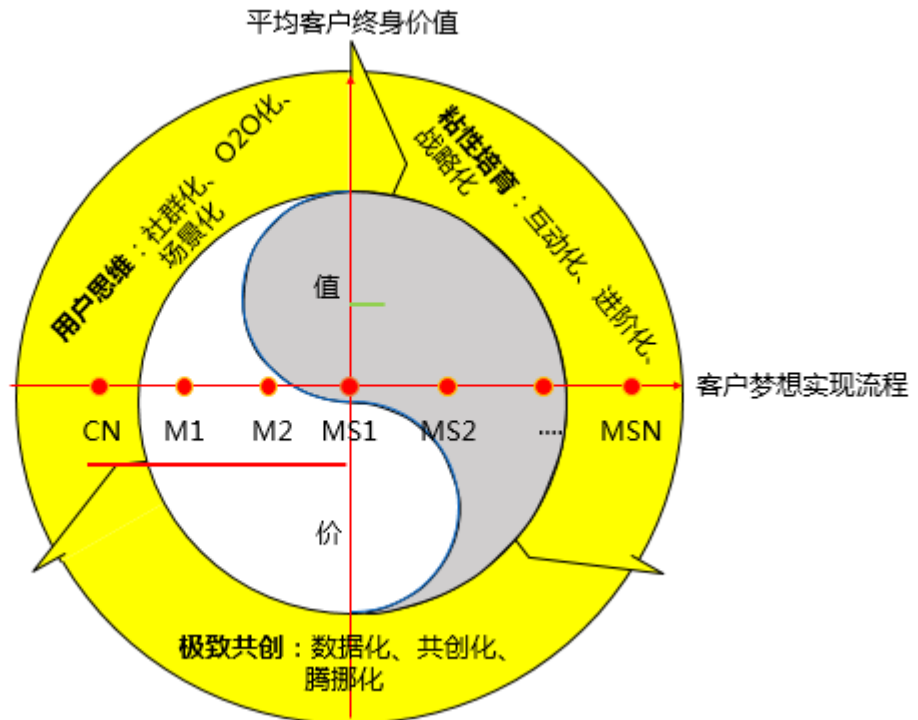
《融营销总纲》：四张图，道尽一切营销法

营销是什么？对于不会玩营销的人，营销是神；对于玩营销的人，营销是魔术；对于普通人，营销是五花八门的万千世界。软文营销、网络营销、品牌营销、故事营销、直复式营销、微营销、邮件营销、渠道营销、4P、4C、4R、社群营销……太多了，但营销长什么样？

在研究了诸多营销理论和案例之后，我将一切营销的思想和策略总结为四张图：

第一张图：粉丝利润罗盘图

粉丝利润罗盘图



顾名思义，粉丝利润罗盘图就是企业获取利润的指南针。任何企业，要想把企业经营地有声有色，需要按照这个罗盘图去指导营销。粉丝利润罗盘图的具体内容留作其他篇幅来专题介绍。其核心精义是获取客户的成本与客户的平均价值的比较关系，这是衡量营销投资的根本指标。比如一个企业，他平均获取客户的成本 15000 元，而客户的平均终身价值在 100000 元，理论上，该企业还可以话费 85000 元的营销费用。当然，这里涉及到的是现金流的多寡。

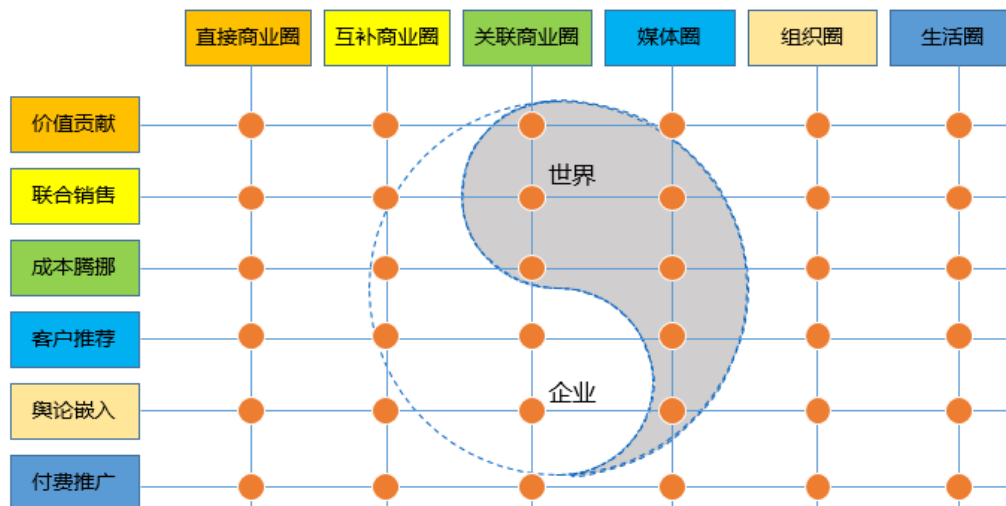
客户平均终身价值来源于不断的成交。所以企业的营销投资就有两条线组成横纵轴，一条是客户成交，一条是企业利润，客户成交越多，企业利润就越大。但是为什么粉丝利润罗盘图中没有它们，而是用“客户梦想实现流程”和“平均客户终身价值”来阐述呢？这就是为了坚持一条铁律，就是“营销要百分之百从用户的角度出发”，所以成交和利润都是站在企业的角度而言，过于强调会造成不顾客户的利益。

在“客户梦想实现流程”和“平均客户终身价值”横纵轴中，为什么还要加入两个圆形图呢？原因就在于营销投资的数据决策只是结果，如何获得理想的结果，还在于过程，而这个过程就取决于营销人所拥有的思维模式。总结起来，未来的企业营销必须具备：用户思维（社群化、O2O 化、场景化）、极致共创（数据化、共创化、腾挪化）、粘性培育（互动化、进阶化、战略化）这三大模块九大思维模式。

粉丝罗盘图最核心的是中间的阴阳图：价与值的阴阳互换。通俗来讲，营销就是要实现，企业出“价”，客户说“值”。所以在阴阳图的位置上，企业是阳，是主动，是拼命要找到客户并向客户销售的，而客户是阴，是被动，是要掏钱的。但是阴阳总是互动转化的，没有不变的阴，也没有不变的阳。当一个企业在产品、品牌达到一定程度时，就可以逆袭，让客户爽翻尖叫，客户就变成粉丝，去追捧你，比如果粉、米粉等等。营销高手就是在于转化阴阳。

第二张图：跨界势能矩阵图

跨界势能矩阵图



任何一个企业都不是单打独斗，都是要跟外界发生联系，都是要杠杆借力地运用外界的资源来实现链接客户。大家最习以为常的就是零

售就要开个门店，线下门店借助的是商圈的流量，线上门店是借助淘宝的流量。想去招揽客人，可以去当地媒体打广告，可以去流量大的地方发传单等等。想要突破地域限制，做全国市场，就去搞招商会等等。这些都是非常普遍的做法，但很多人并不觉得这是一种跨界的方式。

换一个思维范式，其实这一切都是企业为了接触到客户所做的跨界行为。一旦这样来看待，就有全新的视角。微信营销，跨的是腾讯的平台，你普通人当然只是开个账号自己捣鼓，大企业则可以跟腾讯谈判享受优质服务，比如宝马、vivo、汰渍等信息流广告。论坛营销、SEO营销等都是这样，这些大家可能也会吸引为常。但这是并不是跨界的全部！

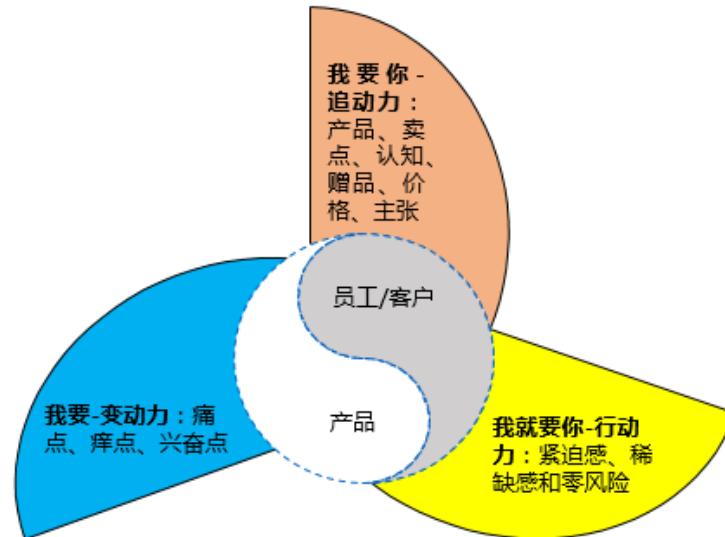
总体来说，跨界方法可以用 6*6 矩阵图来表示。横向是企业可以与之合作的六大主体选择，纵向则是企业可以采取的跨界方式方法。一个是找对人，一个是用对策略，缺一不可。6*6 矩阵图下面又有多大上百种具体的操作方法，来帮助企业借力用力，最后引爆客流，撬动前端利润。一旦企业营销掌握了这张图，就可以瞬间找到企业扩大业务的 N 多种方法。

对于这 N 多种方法，不要去猜测和先入为主，而要去采取行动，小范围测试，一旦测试成功，就要快速放大。策略定了之后，执行是关键。跨界势能会在策略正确、执行到位之下发挥巨大的威力！病毒营销

等只是其中的一种，里面的玄机非常之深。

第三张图：三大动力尖叫图

三大尖叫动力图



如果说跨界势能矩阵图侧重于引流（其实他也涉及传达产品信息、品牌形象甚至是成交的功能），那么要想成交客户，就必须要用到三大尖叫动力图。三大尖叫动力图研究的是客户最后产生购买行为，一定是在这三大动力的作用下而做出的决定。当然实际过程中，这三大动力，有些是显性的，可能需要企业明确提出来，有些是隐形的，可能客户自己都没意识到，这要视具体行业和产品而定。

三大动力是什么呢？首先，就是客户发出第一声尖叫“我要！”任何产品，如果客户都没意识到他要这个产品，你就对他销售让他买那

时很难的。就像我都还没想好要不要去北京旅游，你就卖给我北京旅游机票一个道理。“我要”，从心理学的角度看，就是要让客户产生改变现状的动力。而改变现状无非是痛点、痒点、兴奋点。

痛点是类似恐怖营销，抓住客户目前的痛点。现在流行的 O2O，如果切入不到客户的痛点，往往很难成功。比如殡葬 O2O，就在某些环节解决了到处去找还要被巨宰的痛点。比如滴滴专车，瞄准的是白领辛苦一天却打不到车、坐不好车的痛点。几乎一切产品都因痛点的存在而存在。如果那个企业不深刻地理解客户的核心痛点，就去意淫式地去搞产品研发，一定栽跟头，而这样的情况我是屡见不鲜。

痒点是针对无聊的，激发客户的兴趣，让客户觉得耳目一新，从而产生分享或者购买的动力。兴奋点是指描绘一个蓝图，这个蓝图跟现在的情况不一样，从而产生强大的动力去追求。所以在描绘蓝图时要让他觉得很容易实现，结果很诱人。刘克亚老师说的“轻松赚钱，潇洒生活”就是这个目的，阿里巴巴的“让天下没有难做的生意”也是如此。

一旦激发他想要之后，他自己会有很多选择。这时候要让他感觉“我是最好的”，也就是“我要你—追动力”。追求你企业的品牌和产品。追动力有六大要素构成，即产品组创、独特卖点、价值认可、免费赠品、价格设计和成交主张。由于篇幅有限，这六大要素的具体策略和案例将在其他文章中专题讨论。

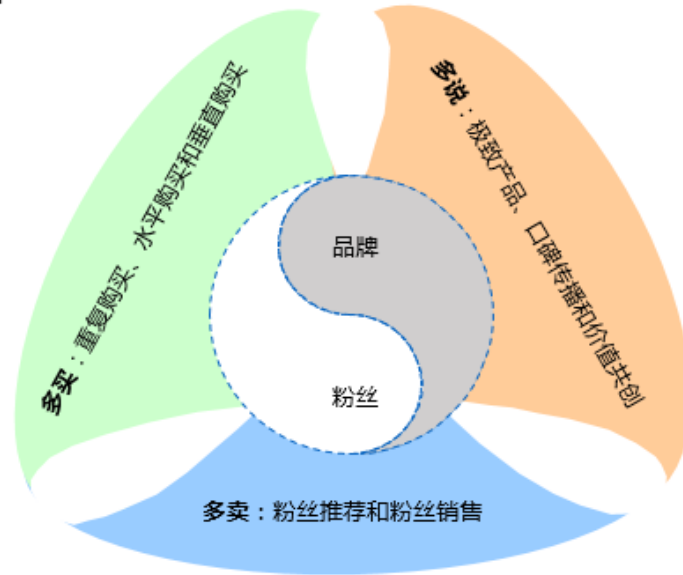
最后是“我就要你—行动力”。要给客户立马采取行动的理由和动力，主要有稀缺感、紧迫感和风险逆转。稀缺感和紧迫感解决的是客户不买你的产品会有“机不可失、失不再来”的风险，而风险逆转解决的是客户买你的产品，会有买了不喜欢想退货等风险。两者结合在一起来解决，就会给客户充足的动力。

值得说明的是，三大让客户尖叫的动力并不是呆板的去呈现在客户的面前，不是生硬得去说给客户听，去自说自话。传统的营销手法是这么做的，但是现在已经不行了。因为以前是信息紧缺，记得小时候看一张报纸都很难，所以会对报纸等媒体上的内容产生权威感和信任感。但是在今天互联网和移动互联网时代，话语权被彻底民主化了。

企业如果还是自说自话、装腔作势，那么消费者一个手指划过去，你的信息就被秒杀了。所以三大动力还是要的，但要通过与消费者进行平等对话和互动，即便你是在说你的产品优点时也要以他们能接受的方式，甚至是极其委婉的方式。互联网委婉的极致就是卖人而不是产品，只要获得信任，产品售卖就比较容易解决。我看过一个微商，经常发起一些如六点起床送礼品等正能量活动就是这个道理。

第四张图：多维价值贡献图

多维价值贡献图



当完成第一次成交之后，必须要紧紧抓住客户。如果不抓住客户，那就成了一次性买卖，非常不值得。要善于把客户变成终身客户，善于从战略的眼光来看待客户的口袋。传统的命题是以客户终身价值来论的，其公式是：

$$\text{客户终身价值} = \text{购买数量} * \text{购买金额} * \text{购买次数}$$

但是现在看来，这种计算公式无疑是很偏颇的，是一种以“金钱”为唯一维度的衡量客户对企业的价值贡献。事实上，从小米、雕爷牛腩、万科等很多企业的做法可以看出，客户已经不是买东西那么简单，还可以扮演股东的角色、传播的角色、管理的角色、产品经理的角色甚至是

救世主的角色。有个淘宝店因为洪灾导致供货问题，很多粉丝主动打钱过来，说要他继续把店开起来。

所以可以看到，以前的公式完全不能概括成交之后企业与客户之间的关系。在移动互联网时代下，企业应该要与客户做朋友，这是一种新型的商业关系。以前的企业都是高高在上，但米粉却通过参与 ROM 的改进、米粉节的筹建等等，获得一种参与感和荣誉感，而小米收获的则是免费的数量庞大的产品经理、自媒体，以及营销的势能。

总体来说，客户可以多企业进行多维度的价值贡献，主要包括：多买、多说和多卖。多买是指重复购买、水平购买和垂直购买。最典型的例子是雕爷牛腩的梦醒。一开始是做阿芙精油，然后做雕爷牛腩，然后做薛蟠烤串，然后做河狸家美甲。围绕着一群人，不断提供有优质的服务满足他们。而伏牛堂则是一直专注在卖米粉。小米采取的是核心控件——手机、路由器、电视，其他的则是以投资来撬动的生态圈来共同服务米粉。

所以从客户的角度，是多买。但从企业的角度，则是产品线的扩张，是企业战略的选择。企业战略的选择不仅要考虑到客户，还要考虑市场、竞争对手等等。像如家为什么多年来一直坚持经济型酒店不放，直到前一两年才开始用和颐进军星级酒店市场。而驴妈妈和艳阳度假则曾犯过不该犯的战略时机的失误，给竞争对手留下了可乘之机。

多说是指极致产品、口碑传播和价值共创。极致产品是客户可以扮演产品经理的角色，让他们不断反馈意见，然后快速迭代，小米的橙色星期五把这个玩到了极致。口碑传播当然不用说。而价值共创则是通过众筹的方式，客户和企业从以前的对立面站到了一条线上，共同去创造价值，未来的消费者已经不是单纯的消费，而是生产消费者。

多卖是指客户不仅帮你去宣传，而且更疯狂的是直接帮你拉生意。主要表现为粉丝推荐和粉丝销售。进一个粉丝推荐，就有非常多的策略，光是杰亚伯拉罕就有《93种推荐方案》，在此基础上，我又对其进一步提炼，总结出推荐对象、推荐动力、推荐策略和推荐奖励四点爆破的推荐策略体系。而粉丝销售最直接的表现是微商。看看韩束10万微商大军，就可以嗅到微商的威力。

营销的极致，是太极之融

细心的童鞋可能看到，粉丝利润罗盘图、跨界势能矩阵图、三大尖叫动力图、多维价值贡献图这四张图都有一个太极图。其用意在于表明，营销的根本在于太极的阴阳相融。

粉丝利润罗盘图表明，要想获得超级利润，必须要做到“价”与“值”的相融。一旦价与值割裂，企业就玩不转了。要想得到价格，必

先付出价值。无论技术将怎样变化，价值与价格的阴阳转化，是营销的恒久命题。企业永远要思考的就是贡献价值，这也是稻盛和夫所倡导的“敬天爱人，利他之心”的智慧精髓。

跨界势能矩阵图表明，要想形成跨界的营销势能，就必须用全新的思维来看待一起外界资源，甚至是竞争对手都可以与之合作，或者借其之力。这里不得不提到毛泽东，不以无产阶级的立场为束缚，而敢于且善于联合民族资产阶级、调动不同地主阶级以及逼迫蒋介石的官僚阶级与之合作，还联合记者斯诺等世界一切力量，将跨界势能发挥到极致，最后成就了以少胜多的奇迹。

三大尖叫动力图表明，要想让客户掏钱购买，必须要让产品和服务真正能打动客户，让客户瞬间被他们深深吸引。而要做到这一点，必须先要让员工甚至是整个供应链的伙伴全身心地融入产品，为客户提供注入了自己的精神和气质的产品。只有员工融入产品，产品才能打动客户。从而可知，真正的营销不是对客户的营销，而是对员工的文化营销，毛泽东、稻盛和夫和马云精心于此。

多维价值贡献图表明，要想获得企业的持续发展，就必须让客户变成品牌的粉丝，也即粉丝与品牌的相融。这种相融不仅是不断购买，而且是精神上的相互赠予以及行动上的荣辱与共。把企业的环节开放出来，让粉丝变成企业的代言人、销售员、管理者、产品经理等等诸多角

色，从而实现价值共创。

总之，企业营销的最高智慧其实不是昨是今非、日新月异的技术手段的营销，因为 SEO 已式微，微博已暗淡，微信注定会走向这条道路。但是营销讲不死，其寿命的延续不是来源于“法”和“术”，而是道，一种把产品和客户相连接、形成你我相融、各取所需的根本法则，故叫“融营销”。

粉丝利润罗盘图揭秘（1）：更靠谱的营销指南



一项企业投资

在营销面前，很多老板不懂得去算账。甚至有可能被人一忽悠，盲目地投钱。他们在企业经营的企业方面算的很清楚，也很精明，但是一到了营销，就走向了两种极端：一种是盲目地跟风上各种营销技巧，今天 SEO 好就搞 SEO，明天微营销好就搞微营销；另一种是不见兔子不撒鹰，舍不得投入营销。

两种极端的根本原因是不懂营销投资。不懂营销投资的根本在于没有对营销进行投资化的管理。以下问题百分之八的老板都没办法回答：企业营销一共有几种渠道？近一个月，每一种渠道来了多少个人？每一种渠道花了多少钱？投资回报率怎么样？哪些渠道有很大的潜力空间？……

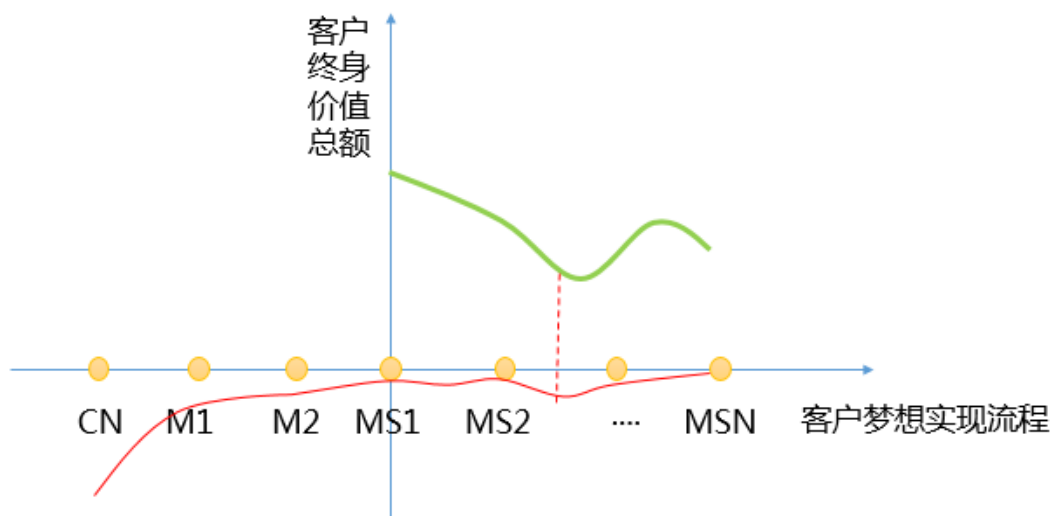
早在很久以前，霍普金斯就在《科学的广告》中支出，广告不是随意性的，而是一门科学。可测量，可监控，可反馈。但是大家早就忘

了他的这个建议，纷纷将营销神化，令人捉摸不透。特别是媒体鼓吹的雕爷牛腩、小米、杜蕾斯等这些营销神奇之下，大家都想着用一种超级轻松的方法实现。

无疑这些营销是大神级的，但大神之所以是大神，恰恰是因为他的极少数性。这跟人的道理是一样的，天才级别的，总是让人羡慕，让人膜拜，但天才永远不是大众，所以大众也永远不要妄想成为天才。尤其是对于最务实的企业家来说，应该一步一个脚印，逐步推进企业营销的发展和完善。

二维纵横图表

营销的投资化管理，不像金融投资那么复杂。可以根据企业自身的情况，采取不同程度的精细化管理。营销投资先从一张二维图表说起：



横轴代表的是**客户梦想实现流程**，纵轴代表的是**客户终身价值总额**。每个客户都梦想，客户要的不是企业的产品，而是要这个产品能够满足他的一个梦想。当然，梦想有大有小，而且是一个串着一个，所以当你的产品看似支撑的是一个很小的梦想时要学会扩大他。

比如小米的做法是本来买个手机其实是很普通的事情，但是小米放低企业的姿态，跟客户在论坛、米粉节等等互动，让粉丝找到一种参与感，更是一种荣誉感、成就感，自己提出的意见能被采纳，自己参与的企业走向世界等等。再比如孟醒的薛蟠烤串，人家吃烧烤是极其普通的事情，但是给它赋予土豪可以吃的烤串就不一样了。再比如叫个鸭子提供了娱乐，克亚老师的英语培训搞成一个国际自由族等等。

企业千万不要陷入到卖产品的思维局限里，那样会产生严重的后果。所以横轴上，我们要以客户的梦想实现为战略眼光，从“链接（connect，缩写 CN）”，到“客户实现梦想的里程碑（Milepost，简称 M）”，有很多的里程碑，即 M1，M2，M3。我们企业要把产品和服务切入到客户的梦想里程碑中，一旦里程碑和产品吻合，就会产生成交（Milepost&sale，简称 MS），同理，成交也有很多次，即 MS1，MS2，……，MSN。

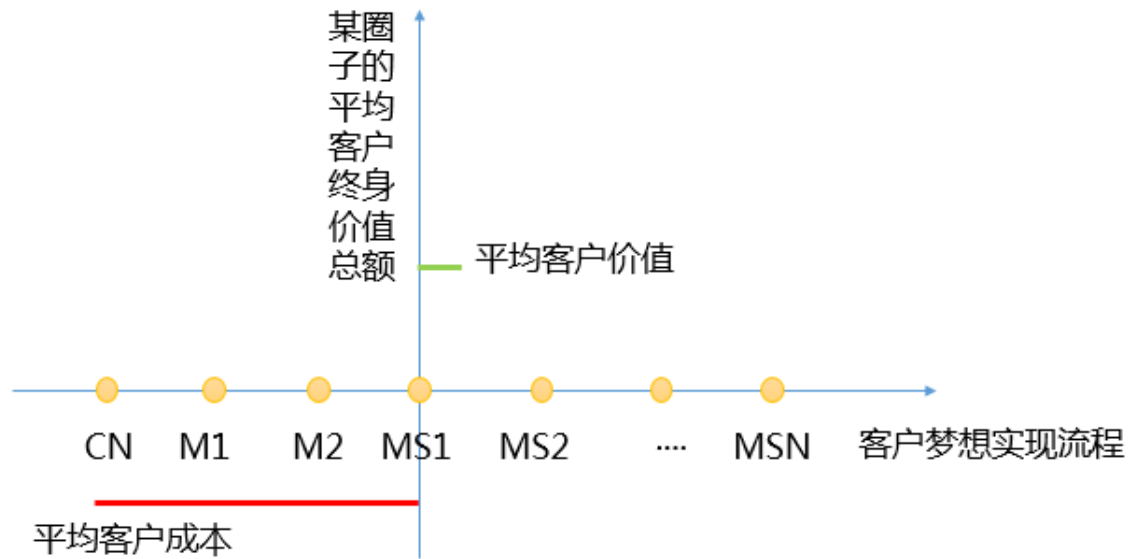
随着企业的产品满足客户的梦想越多，客户成交就越大，从而客

户终身价值就越大。而客户终身价值才是企业利润来源的根本。可以说，企业的核心任务就是增加和分配客户终身价值。

两项重要指标

上述描述的是总体情况，但要想真正对营销具有指导意义，必须更加精细化的管理客户价值。尤其是在移动互联网时代，消费者都是圈子化、社群化，客户价值的管理应该落实到圈子层面，而不是总客户和总价值。这样才更能帮助营销的决策和分析。

要想做到这一点，需要引入圈子下的“平均客户价值”和“平均客户成本”这两项指标。以理发店为例，理发店里的消费者是很多层的，有四十多岁的有钱人，也有二三十岁的白领，还有十几岁的学生，以及五十岁以上的老人等等。但是对他们的营销成本和客户价值是很不一样的。



随着移动互联网技术和大数据的发展,企业应该和而且能够做到对圈子的营销管理。这里要用到两个指标：

平均客户价值=圈子销售利润/客户数量=(售价-成本) * 购买数量 * 购买次数 / (潜在客户数 * 成交率)

平均客户成本=圈子营销费用/客户数量=营销费用 / [潜在客户数 * 成交率 (1 + 重复消费率 + 转介绍率)]

比如一个理发店有两个圈子客户，一个是白领圈，2 个人一个白领每次只理发 50 元，消费频率是 1 月一次，终身年限是 1 年；一个白领每次购买理发 60 元+按摩 40 元服务，消费频率是 0.5 个月，消费终身年限是 6 个月。同时，对于白领圈，做一次大型赠送活动，要 2000

元，获取 20 个新增客户由于理发属于服务行业，所以单个客户的服务成本基本相同，为 20 元。

白领圈的平均客户价值 = { (50-20) *1*12+[(60+40) - 40]*2*6}/2=540 元

白领圈的平均客户成本 = 2000/20 = 100 元

这表明，为了获取一个白领客户，理发店最多可以投入 540 元。

另外，还有一个是学生圈，2 个人。一个学生圈不是很时髦，只消费金额 30 元，消费频率 1.5 个月一次，终身年限是 3 年；还有一个学生是比较时髦，消费 50 元理发+50 元按摩，消费频率 1 个月一次，终身年限 2 年。对于学生圈，做一次营销活动要 1000 元，获取 40 个新增客户。平均服务成本是 15 元。

学生圈的平均客户价值 = { (30-15) * (36/1.5) + [(50+50) - 30]*1*12}/2=600 元

学生圈的平均客户成本 = 1000/40 = 25 元

这表明，为了获取一个学生客户，理发店最多可以投入 600 元。

所以企业的营销，需要做一下精细化管理：第一，记录每个客户

的营销渠道来源，以及每个营销渠道来源的成本；第二，记录每个客户每次的消费金额、购买数量、购买频率、购买年限、**社会资本**；第三，根据这个数据，来对客户进行分层，并且实施不同的会员营销策略。

三大利润来源、九大利润穴位

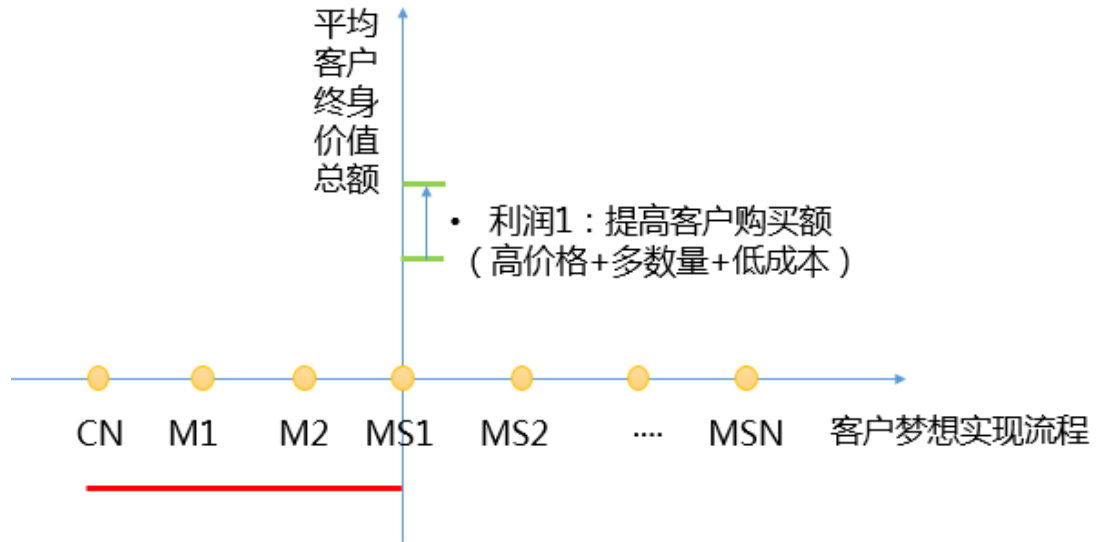
平均客户价值和平均客户成本可以指导企业营销该不该投资，以及可以投资多少，但是应该投资在哪里呢？答案是哪里有利润就投哪里。很多企业不懂没有聚焦在关键的利润提升点，从而浪费了资金。这些关键点好比是企业利润的穴位，戳中了他们，才能打通任督二脉。

企业由哪些利润穴位呢？公式中有答案！

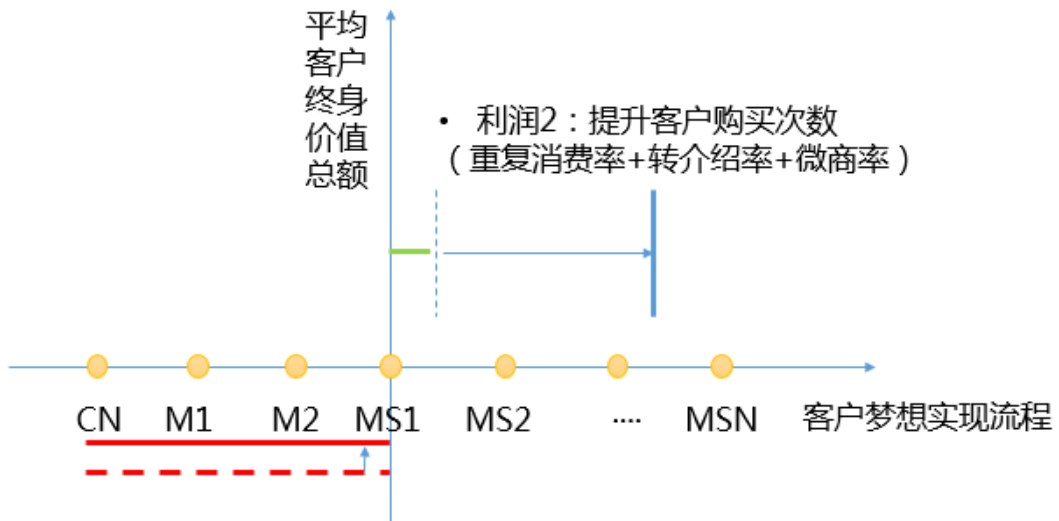
**平均客户价值=圈子销售利润/客户数量=(售价-成本)*购买数量*
购买次数/(潜在客户数*成交率)**

**平均客户成本=圈子营销费用/客户数量=营销费用/[潜在客户数*
成交率(1+重复消费率+转介绍率)]**

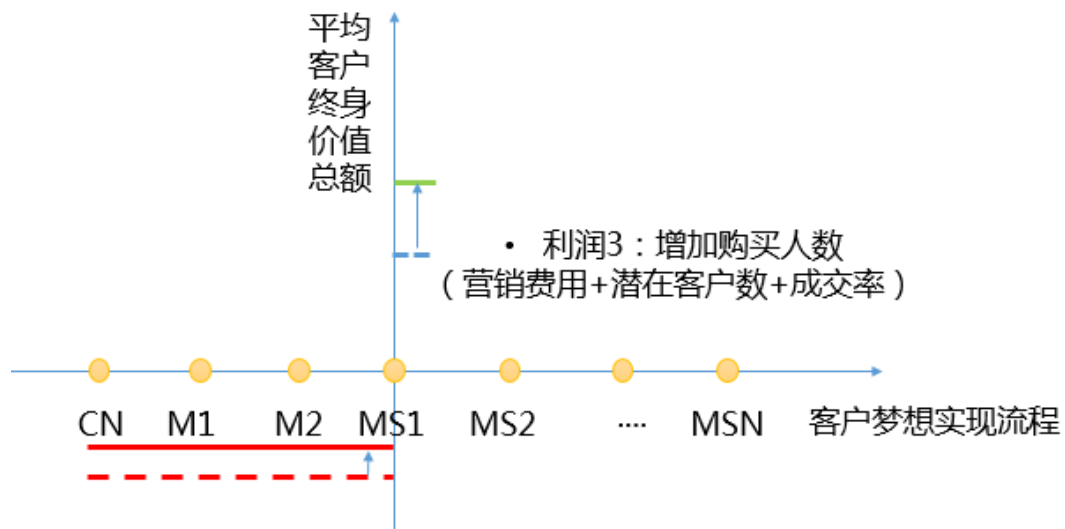
(1) 提高客户购买额



(2) 提高购买次数



(3) 增加客户人数



总之，一张小小的二维图，勾勒了企业的营销脉络和利润穴位分布。从而使企业老板可以站在全局的高度来审视企业的营销活动。那么从这张图中，到底可以得到怎样的与众不同的营销战略启示呢？请继续阅读《粉丝利润罗盘图揭秘（2）：图形化营销启示录》。

粉丝利润罗盘图揭秘（2）：图形化营销启示录

二维图形不仅仅只是个图形，更重要的是本身蕴含着对营销的深刻指导，总结起来，可以分为四大战略指导意义：

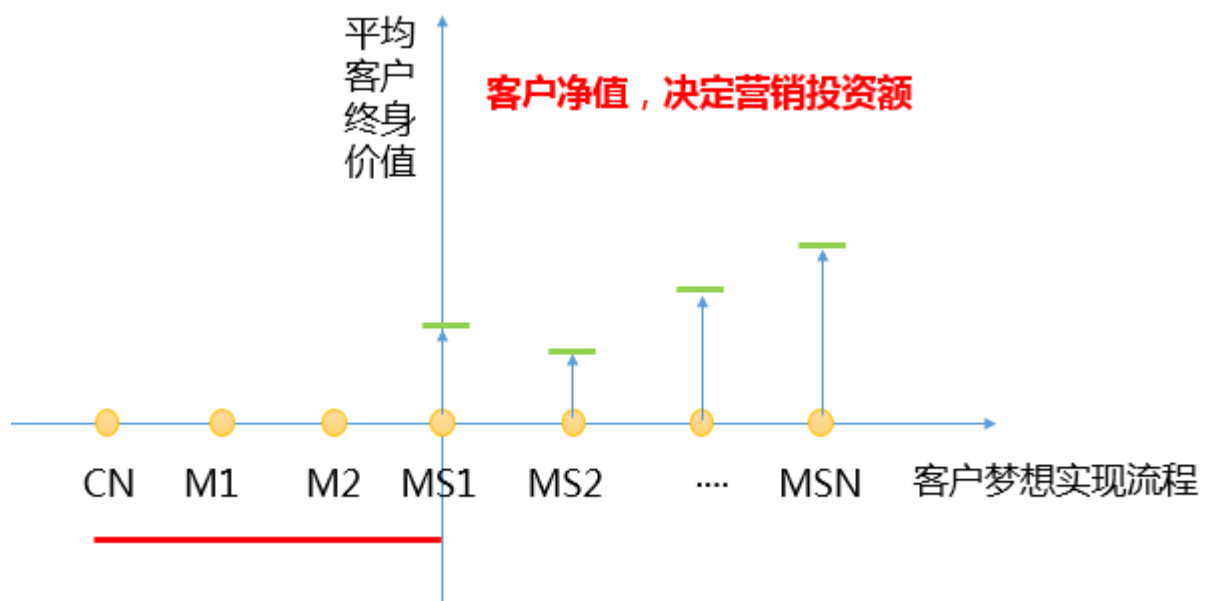
（一）客户净值，决定营销投资额

这一战略启示在上一讲中有所提及，就是一个企业不要看第一次成交是否亏损和盈利来决定要不要这么做。这是杰亚伯拉罕经常强调的“今日打平明日再来”。这也就不难看出，要有长远的眼光。

试想一下，当年毛泽东敢冒那么大的风险去支援朝鲜战争，为的是什么呢？也就是为了未来几十年有个安静的建设环境。设想一下，如果朝鲜被美国控制，中美之间是直接的接触，那还不经常发生些什么摩擦，国内的大事都会受到牵制。朝鲜一战，珍宝岛一站，印度一站，越南一站，打出来的都是几十年的和平。

所以企业也是这样，要看到未来一段时间内客户会源源不断的带来现金流，所以前期可以以更加灵活的方式去投入，而你的竞争对手恰恰是短视的人。比如一个客户的终身价值是 500 元，那么在资金允许下，最大投资是 500 元。而你的竞争对手打死也不敢投 500 元。

那么这 500 元怎么用呢？可以比竞争对手多打广告，就像苏宁天天打广告那样；可以免费赠送礼品给客户，就像尚品宅配免费为客户做设计；可以前期让价给客户，就像美团最新的促销政策，新客户免 15 元，老客户免 10 元；还可以将部分利润转给分销商，就像众多正规直销公司那样等等。



(二) 现金流，决定销售节奏

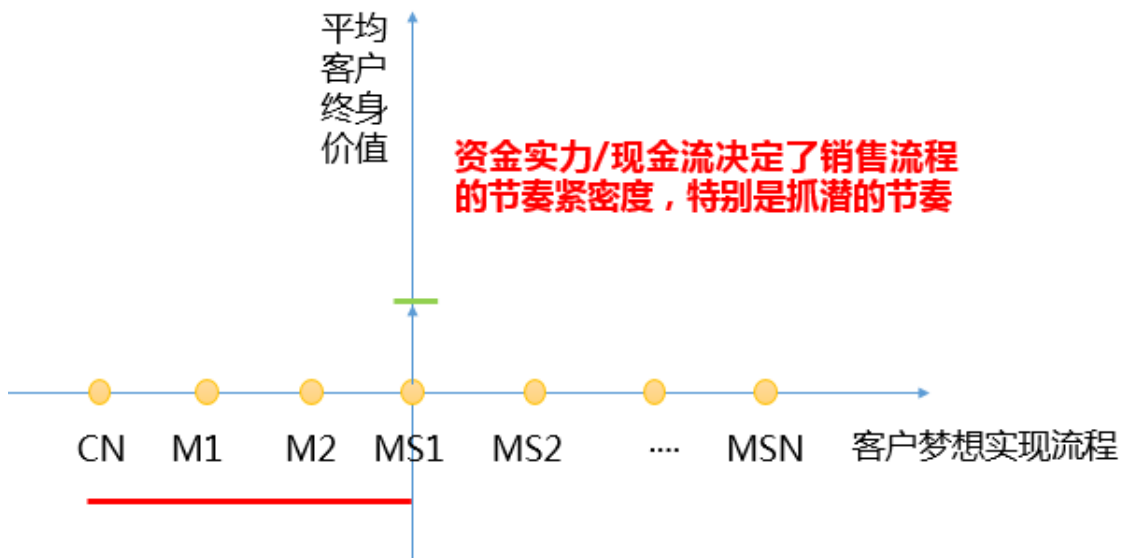
刚才从理论上说企业可以拿未来的客户价值作为竞争法宝，但是每个企业的情况不同，具体的玩法也不一样。特别是企业现金流的差异。

对于现金流好或资金实力雄厚的企业，在成交之前可以不断地满

足客户的需求，获取花钱打广告去影响客户的心智，从而一旦达到一个临界点，也就是客户对你的产品认可时，就会带来大量的客户。

但是一般中小企业难以有很大的资金，所以每付出一份钱，都希望能够有立即的回报。这也就是为什么中小企业常以销售为导向，而大型企业更多的是以品牌为导向的缘故之一。

所幸的是，以前大开大合的大手笔玩法现在已经不太奏效了，再多的钱再下去也不一定见得有效果保证。中小企业可以凭借微信等网络渠道接触客户和取得客户的信任，这大大缩小了在营销上的差距。



（三）粉丝互动，决定节点联接的强弱

很多传统企业觉得互联网和移动互联网很神奇，时刻担心会不会

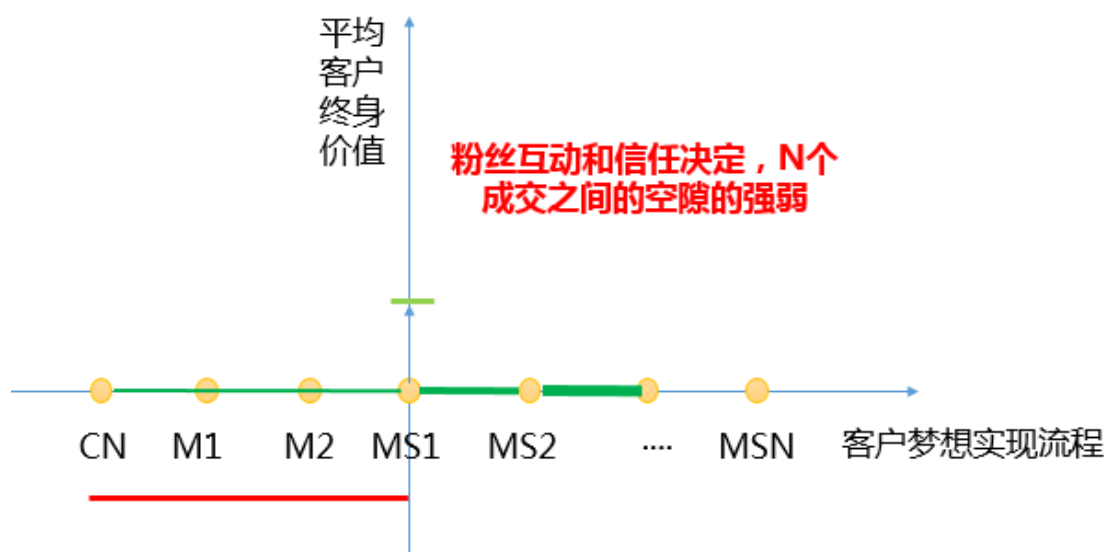
被新企业所颠覆，但他们又搞不清楚为什么被颠覆？

其实就是在客户梦想的 N 个节点上，传统的玩法每个阶段是断裂的，节点的延续也完全靠企业来发起和实现。现在不同了，通过网络渠道，客户与企业可以互动交流，产生了情感纽带和信任基础，所以下次购买的时候自然就会想到你的企业。

粉丝互动和交流，确实是互联网时代给营销打来的很大的变化。他把以前企业的高高在上的姿态彻底粉碎了，粉丝获得民主化的购买权。所以如果再每个节点之间没有建立强有力的关系，很难实现后续的销售。这也就是逻辑思维等社群很牛逼的原因。

当然，有必要说明的是，企业的强大不决定性的取决于企业与粉丝的关系，即便关系再好，如果没有应有的价值给予，产品质量不够独特和过关，关系一定会打折扣。这就跟人一样，虽然平时关系好，但是在关键时刻老是掉链子，交往就不会持续下去。

所以传统企业也不要太担心，要知己知彼，从各自的优劣势去分析，而不是盲目地担忧。



（四） 用户规模，决定销售结构

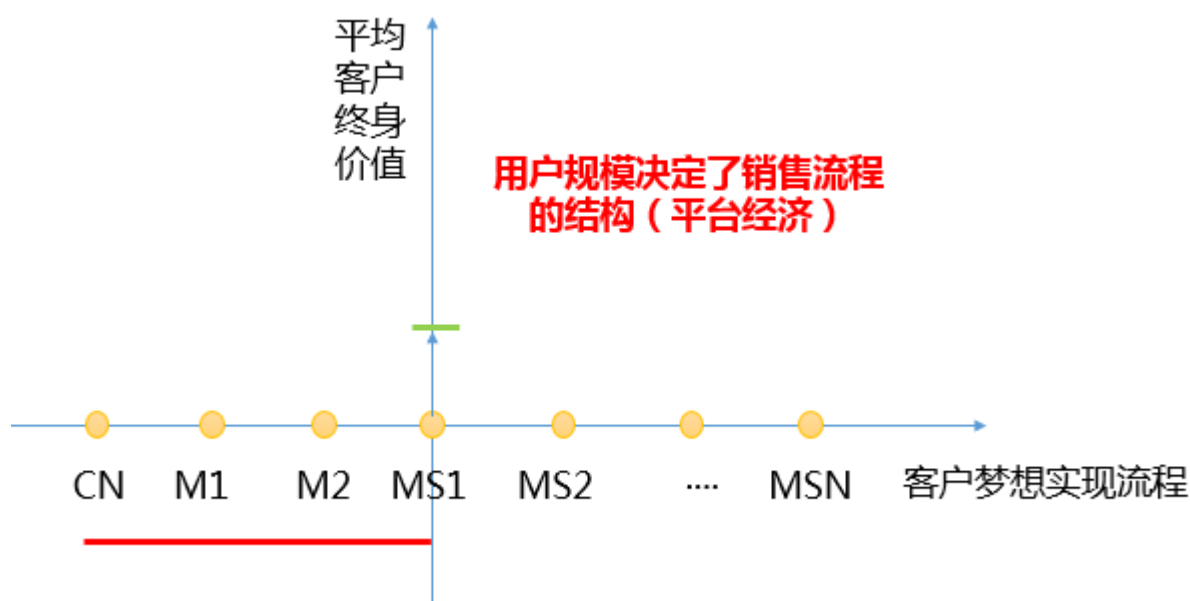
互联网的企业很多都在“玩羊毛出在猪身上狗来买单”的把戏。这种把戏能不能玩成功，不取决于你传统企业还是互联网企业，而是取决于你的用户规模。用户规模越大，未来的盈利空间就越大。想想看，那么多人在你的平台上吃喝拉撒，总有人会有这个需求或那个需求。

说白了，这种平台型经济要么是卖人头，要么是收过路费。卖人头就是大家都来我这里，你们贡献的是眼球，我在把眼球卖给广告商。过路费是大家都要从这里过，我来收个中间费用。其实这种玩法，不一定非要是BAT、360、小米等巨头才能玩，小企业照样可以玩，如果够精准的化。

比如有一家餐饮店，自己不是卖餐饮，而是做成了免费，然后收广

告费。其实这种模式他们也不是一下子就想好了，而是在困境中被逼无奈的选择，结果是柳暗花明又一村。还有四川航空的经典商业模式案例，13 万的车以 9 万买过来，为什么可以买到？因为计算播放广告，可以为汽车上节省广告费。

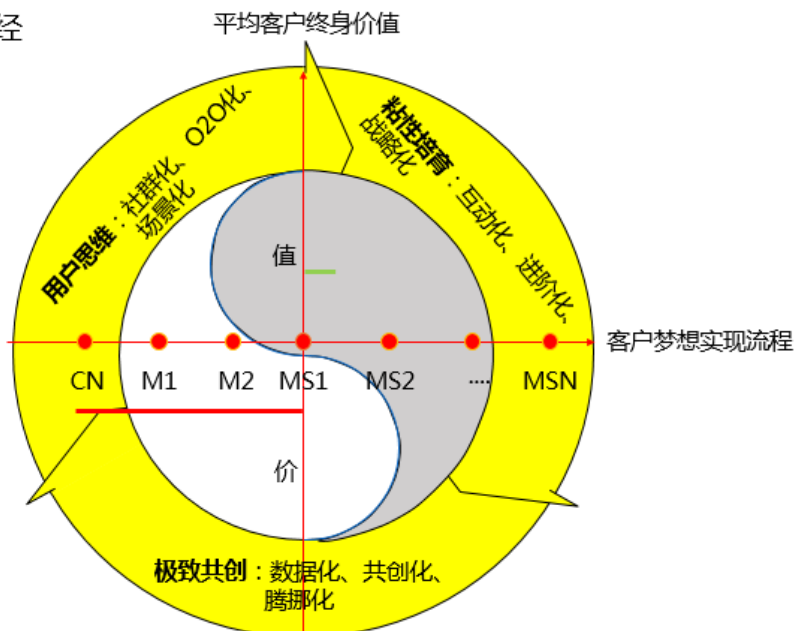
所以可以看到用户规模越大，就总能找到愿意和你一起来伺候这些客户的人，达到一定程度时，你就不用买东西给你的客户了，而是想其他人收费。于是免费经济非常流行。



总值，别看这张图，本身蕴含着很丰富的内涵和营销智慧，常常给人以战略上的顿悟和思考，久而久之就会成为一种思维，帮助老板在决策时具有敏锐的营销灵感和强大的营销自信。想知道有哪些绝密思维吗？请继续阅读《粉丝利润罗盘图揭秘（3）：营销思维九阳真经》。

粉丝利润罗盘图揭秘（3）：营销思维九阳真经

营销思维的九阳真经



营销纵横图为我们提供了营销的战略框架和战略决策，而要将战略深入下去，落实到具体的策略和行动层面，就必须要有树立正确的营销思维观。这样就是很多人为什么听了很多理论，缺用不上，关键还是在于自己的思维没有跟上节奏，没有用化功绵掌的“化”来改造自己的思维。只有当正确的思维形成后，才能从这种思维中源源不断地流淌出新鲜的营销策略。

那么互联网和移动互联网下，营销思维应该具备哪些呢？称之为融营销的“营销思维九阳真经”。由于每个思维都可以写好几本书来论述，所以这里简要地介绍思维的方向和内核，具体的应用和案例可以参照推荐的相关书籍。

（一）用户洞察：社群化、O2O化、场景化

经过一番互联网专家的唾沫洗礼，用户思维或者用户洞察已经是非常热门的一个词，也是广为接受的一个词。原因就在于传统的营销确实对用户不够好。即便是品牌营销，也更多的是从自己的角度出发，定位、卡位、占位，把客户抛在一边。从定位的思想原理，占据客户心智来看，很容易衍生出一种傲慢的姿态。

然而现在不一样了，自媒体的兴起、生产过剩的到来，导致“用户是上帝”成为一句实际上的真理（以前都是口号上的）。用户可以随时把企业踹开，变得越来越不忠诚了。在这样的背景下，企业不是去责怪用户的多变，而是要主动地与客户发生更强的关系。就像男女朋友相处一样，女朋友生气，男的要一把把他抱住，抱得紧紧的，才有可能转阴为晴。

怎样抱紧用户呢？首先要把大家聚在一起，叫做社群化。以前的客户群坏就坏在那是企业自己划分的，很多时候可能是YY出来的，实际上这些人很可能聊不到一块去。而用户社群化就不一样了，大家可以交流，至少可以找到一部分人交流讨论。找到一种归属感。

中信银行信用卡借力百度贴吧深耕粉丝社群，以开放性关系链及

朋友圈的概念打造基于个人及合作伙伴联结、互动生态圈——章鱼粉丝团；宝洁创立 Beimgirl.com，不是聊卫生巾的事情，而是选择与年轻女孩要解决的所有问题相关的话题；《小时代》、小米等等都是利用粉丝社群的威力来实现目的。

第二是 O2O 化。通过社群化的建立和运营，企业会极大地增强对用户的理解，也会加强彼此之间的信赖。在此基础上，企业面临的是要将对用户的行动和需求链放到线上线上 O2O 的框架去思考。如何能够用互联网的技术，也就是最近很火的“互联网+”，来实现极大地改进传统行业的效率、体验和资源。

衡量 O2O 的三条标准就是有没有极大改善用户体验？有没有盘活存量资源？有没有促进行业效率的提高？举个例子，有个叫快法务的公司，致力于颠覆传统行业，价格上只有 1/3，服务上全在线上完成，非常便捷等等。还有旅游行业的今夜特价酒店，通过移动互联网技术实现尾房的保护性出售。

第三是场景化。O2O 化是整体上的体验改善，而场景化则是在单点上的用户感知。一个不懂得用场景营销的移动互联网公司必将寸步难行。因为移动互联网最讲究将 APP 的功能放在场景下去阐述其价值，让客户有身临其境的体验。乔布斯的产品发布会，就是让人极具场景化，深刻地体验到苹果产品的魅力

不仅是互联网公司需要场景化营销，就是传统企业也要用到。最典型的就是史玉柱的脑白金营销。大家感觉好像脑白金天天在打广告，其实不是，而是他抓住春节等送礼集中的节日时间大范围密集投放，所以集中营造了一个场景：送礼就送老白金。

场景是时间、空间、人物、事件等的集合。企业对用户的使用场景理解不深，就很大打动客户。场景是借助一种势能来实现客户的认知和认可。可以说，场景是营销的风水场域，营销人要懂得这个风水。

思维不是一个结果，而是一个“化”的过程，所以推荐以下书籍来进行思维的改造：《引爆社群：新 4C 法则》、《O2O 落地：触点场景派的 27 堂必修课》、《互联网营销的本质·点亮社群》、《O2O 来了：餐饮、零售、车市场、旅游、家政、短租行业必读的 50 个经典案例》、《O2O 应该这样做：向成功企业学 O2O 战略布局、实施与运营》、《O2O 实践：互联网+战略落地的 O2O 方法》、《O2O 营销实战宝典》、《O2O 时代的冲击》等。

（二）极致共创：数据化、共创化、腾挪化

极致共创是指一个企业不能是单打独斗了，而是必须学员调用内外部一切资源，创造极致的产品和服务。小米当初创业时，没有雄厚的

资金，所以想方设法让客户变成产品经理、变成传播渠道。大体来说，极致共创有三方面的思维值得贯彻：

第一，是数据化。分为小数据、中数据和大数据。小数据就是小范围测试。很多企业不懂得小范围测试的策略，导致损失惨重才发现不对劲。对于产品要小范围测试，这基本上形成的共识。但是在营销领域，很多时候靠猜测和逻辑推理。但是谁都无法确切知道市场是怎么想，所以要懂得测试。比如广告两个标题，分别测试一下哪个响应率高然后才大规模投放。

中数据就是营销流程中产生的重要数据。潜在客户数、转化率、重复消费率、转介绍率等等重要数据要有积累和跟踪。当清晰地知道了这些数据，很多营销策略将变得非常稳固，且没有风险。比如如果知道一个客户的终身价值，那么第一次就可以大胆的亏本。如果没有数据的支撑，企业是下不了这个决心的。

大数据就不用说了。这是一个非常火的词汇，马云所说的 DT 时代。对于一般的企业来说，大数据目前还是比较遥远。阿里巴巴、中国电信等掌握大量数据的公司也没想好怎样将手中的数据共享出来，使数据成为石油那样，驱动企业的发展。但是在不久的将来，相信大数据的成熟，一定会给企业带来营销变革。

第二，是共创化。一个企业不可能单打独斗，必须要学会整合外部资源。最近很火的加多宝互联网+，联合滴滴打车等众多互联网企业，共同增加消费者粘性。当年驴妈妈找百事可乐合作，打动百事可乐的也是驴妈妈可以给百事贡献消费者的信息和数据。

共创化不仅局限于和企业之间的合作，还有联手用户一起打造极致的产品。所以一切跟企业相关联的主体都可以联合起来形成价值共创联盟体。很多中小企业没有资金、没有客流、没有渠道等等，都要学会杠杆借力。可以以自己的产品免费提供给合作方，也可以用对方的产品满足自己的客户等等。关于这一超强营销技术，将是《跨界势能矩阵图》专门研究的营销秘诀。

第三，是腾挪化。腾挪化是聚焦于盈利模式，谁付钱，谁收钱。传统的商业是非常直的，我给你东西，你给我钱，但现在却是羊毛出在猪身上狗来买单的时代。最近看到的一个比较新颖的案例是社区物业费摇身变成互联网金融的入口。所以很多商业模式可以被颠覆，其路径就是盈利模式的变革。

想想看，传统的是要交钱的，现在是不交钱。传统的是我只有这一个渠道赚钱，现在是我免费提供这个渠道，赚钱其他的收入。商业模式全面进入打劫的时代，大家都在猜测阿里巴巴会不会财大气粗地推出免费手机。其实不用猜测，积分通与长虹手机和四川省政府就合作 1 元

手机免费送。

（三）粘性培育：互动化、进阶化、战略化

企业不是一锤子买卖，所以如何提高客户的粘性是个头疼的问题。以前在品牌时代，专家们都强调品牌忠诚度的作用，而到现在来看，品牌忠诚度本身是带有傲慢的姿态，是 A 忠于 B 的心智臣服。

现在的消费者选择越来越多，臣服是不可能的了，当然像苹果这个级别的企业还可以长袖善舞，但是乔布斯走后，也不能太任性了。所以粉丝的消费者粘性一定要找到新的突破口。

首先，是互动化。互动化的前提是已经建立了日常关联，在此基础上，企业通过与粉丝的互动交流，让粉丝感受到品牌的温度。甚至在此过程中，让粉丝获得参与感、荣誉感、成就感。

互动化的表现形式非常多样化，有线下的活动，比如米粉节、晓波书友会，也有线上的有奖问卷调查，早上六点钟起床的正能量活动号召，也有像灵异妙探那样的游戏化社区搭建，也有像北京杜莎夫人蜡像馆十一截屏的小游戏等等。所以要想尽一切办法，创造与粉丝互动的机会。关系是在互动中产生的。

其次是进阶化。无论是你的销售文案，还是你的销售流程，还是你的客户管理计划，都要有进阶化的设计。比如在销售流程上，你不要期望冲上去就给客户卖产品，一定要顺着客户的思维方式去销售。

直到现在仍有很多企业老板崇拜那些疯狂的销售方式，打电话一天打几百通等等，非常欣赏销售人员的那种不屈不挠的状态。精神是可嘉，但是结果不可设想。所以一定要进阶化，慢慢地引导客户一步步走出来。

进阶化在广告文案中是早已有精深的研究，比如滑梯理论，要让客户像坐上滑梯那样把整个文案看完，根本停不下来。而在销售流程上，企业也应该设计出这种效果，不断给客户进阶的动力。初次成交、再次成交以及持续的成交。

最后是战略化。面对一个产品，消费者有三种选择：不买，买你的，买其他人的。所以在市场竞争的环境下，企业不得不考虑战略化的发展策略。前一段时间大家都在总结凡客、开心网、当当网等一批互联网的战略失误。

战略主要是解决企业发展的时机、先后和快慢的问题。比如去年的外卖 O2O，随着资本的加入，饿了么、美团外卖等都在疯狂的补贴烧钱来争取客户。滴滴快的的补贴也是为了快速拓展市场，以培育用户习惯，

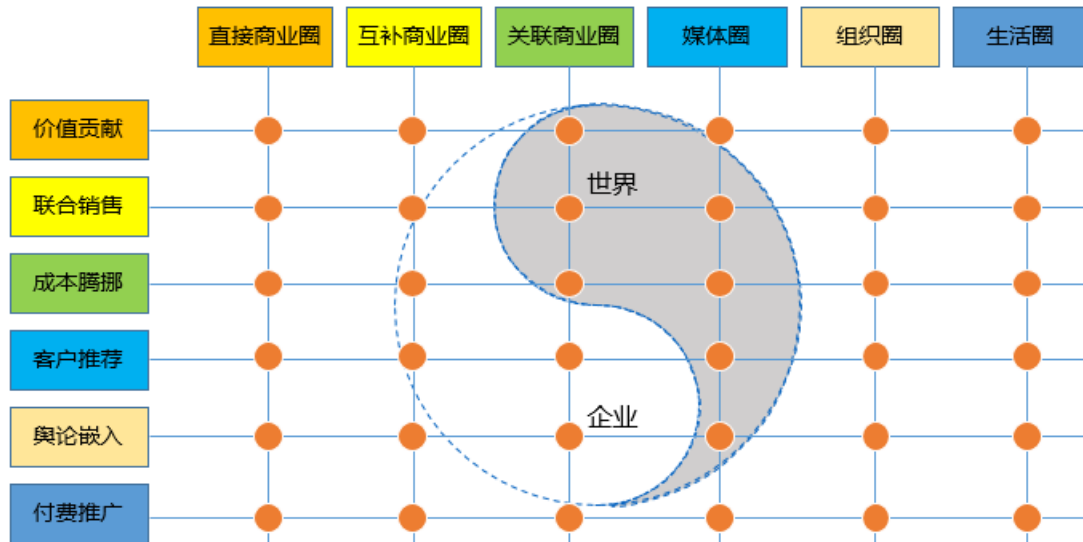
并抵御 Uber 的市场竞争。

快鱼吃慢鱼的时代，容不得企业拥有很优雅的发展曲线。但关键的战略因素必须要考虑到，否则将会错失良机。

融营销思维的九阳真经是内功心法，需要不断地在日常营销实践中去观察和体悟，加深“化”的效果。功力深厚的人，可以直接用内功走遍天下，而功力不深的人，还需要借助具体的方法策略来催发营销灵感。接下来就分别按照《跨界势能矩阵图》、《三大尖叫动力图》、《多维价值贡献图》，来分别揭秘企业的营销秘诀。

跨界势能矩阵图揭秘（1）：六大圈层藏宝图

跨界势能矩阵图



跨界势能矩阵图的横轴表明，一个企业也啥都，如果开展业务？靠的就是跨界合作。这里的跨界合作比一般意义的跨界更宽泛，包括渠道招商、媒体广告、协会赞助等都属于跨界合作的范围。那么跨界合作的首要问题是找哪些人进行合作？

总结下来，不外乎六大圈层：

第一圈层：直商圈

直商圈就是指以产品和服务为纽带直接涉及的商业主体。比如一家餐饮店，将精心打造的爆品——水煮鱼用来引流，在门口挂着“免费领取 30 元代金券”的招牌，直接吸引目标客户。这就是直商圈。

第二圈层：互商圈

互商圈就是指跟自己的产品和服务非常相关的商业主体。比如装修行业，你是卖家居的，他是卖五金的，他是卖家具的等等。也就是在消费者消费链上处于或前或后或左或右的商业主体。

第三圈层：关商圈

关联商就是指虽然与你的产品和业务没有太直接的关系，但是存在渠道相似、客户相似、营销相似等情况，所以可以借力他们完成客户引流、增强粘性等等营销工作。

第四圈层：媒体圈

媒体圈可以分为三大类：一是传统媒体，包括电视、杂志、报纸、刷墙、DM、会议、内刊、书籍等；二是互联网媒体，包括网站、论坛、SEO、SEM、博客、知道、文库等；三是移动互联网媒体，包括QQ、微信、微博、APP等。充分借力各类媒体，尤其是自媒体，将产生巨大的威力。

第五圈层：组织圈

组织圈包括政府、NGO、社区、协会、学校、俱乐部、意见领袖、公司等相关正式和非正式组织。每个人都会生活着各种各样的组织之下，企业若能透过这些组织的力量来接触和影响客户，将会达到良好的效果。

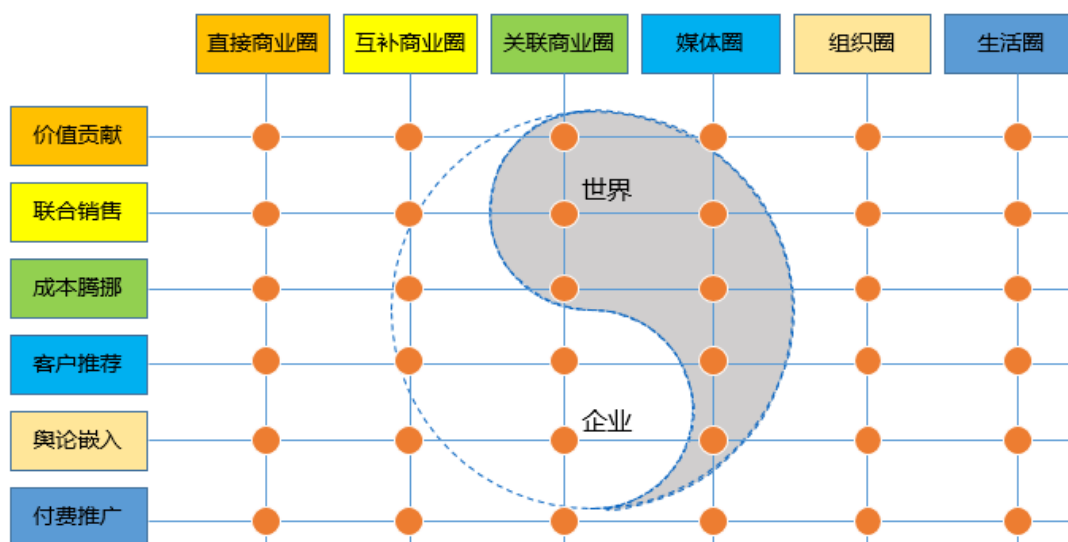
第六圈层：生活圈

最后一个是生活圈，包括家庭、朋友、师生、校友、同事、领导等，这些是客户的社会资本的集中体现，也是自媒体发挥力量的前提基础。

总之可以看出，如果一个企业善于调动这六大圈层的力量，将会爆发出巨大的营销威力和营销势能，这是毫无疑问的。那么问题就来了，我的资金有限，我的人脉有限，我如何调动这些圈层的资源呢？请回到融营销的根本思想——太极之融。只要找到对双方都有好处的策略方案，就很有可能撬动无数的看似不可能撬动的资源。想知道吗？请继续阅读《跨界势能矩阵图揭秘之六大支点》。

跨界势能矩阵图揭秘（2）：六大秘术之价值贡献

跨界势能矩阵图



前面介绍了一个企业有六大圈层可以供整合，那么用什么手段去撬动呢？这是一个非常现实的问题。很多人都觉得非常困难，特别是当自己的企业处于比较小的状态，感觉会寸步难行，没人屌你。但是，真的有那么难吗？

撬动六大层面的第一招，叫做“价值贡献”。价值贡献强调的是给合作伙伴和客户贡献让其感觉很值的价值，且大多数是赠品的形式或者非常吸引人的形式进行。究竟有哪些策略呢？注意，粉丝利润罗盘图谈的主要是思维，而从跨界势能矩阵图开始，以具体的策略为主，更加落地，请屏息阅读。

第一，成本很低。当一个产品成本很低的时候，就可以以赠送的方

式去让客户体验,或者引来很多客户,然后再对其进行销售和重复销售。那很多人说,我的几百几千的产品怎么能免费赠送呢?不要急,且看以下七大绝招:

1.免费化:就是直接赠送所卖的产品和服务。比如买臭豆腐的,可以送几块豆腐吗?当然可以,送给谁呢?可以送给餐厅,当做餐厅的小菜给其客人。自己有什么好处,可以在餐厅前摆个摊位。再比如,爱奇艺可以送1天VIP会员权益看电影,但是光靠他自己的渠道还不行,所以跟统一方便面合作。理发店能不能送免费理发一次?当然可以。美容院能不能赠送免费化妆一次?当然可以。所以可以看到,只要边际成本非常低的,几乎可以拿来赠送,一般是服务化的、虚拟化的产品。

2.闲置化:就是找到那些闲置化的产品和资源。有些产品可能不能直接免费赠送,比如酒店、KTV、旅游景区、广告位置、培训课程名额等等,但是这些产品在闲置的情况化,就可以免费赠送或者极低的成本送出去。有一家游乐园将门票免费赠送给体育用品店,体育用品店左右奖励送给他的客户。

3.组合化:如果你的产品是实体产品,也不存在闲置化的情况,那么可以将自己的产品系列组合化。主要有三种策略:

(1)产品切割:就是你原来设想的是卖一个综合的产品,那么你

可不可以将其中的某些功能拿出来作为免费体验，以打通客户呢？有个卖人力资源软件的，几十万一套，但他可以将打卡机的功能切割开来赠送。所以，要换一个角度看待你的产品，想要让别人没交钱就能体验价值，你的产品一定可以做到。

（2）产品分层：如果你的产品是一个完成的功能，没办法切割，那么你可以进行分层，就是你原本卖一个价格比较高的产品，那么你可以再送一个价格低一点的产品。有个卖净水器的，靠 2 千多的产品赚钱，但却赠送 498 元的净水器，这就是以较低的产品让其体验净水器的价值。这样可以找很多学校等组织合作。

（3）产品增值：如果你的产品切割、分层都不好弄，那么可以考虑特殊化、增值化。比如一般的医院体检都是人很多，需要排队。那么如果要跟别人合作拓展业务，那么可以提出“无需预约的体检服务”，那么对于合作伙伴来说，相当于他可以给他的老客户一个很值的产品，有面子。

4.嫁接化：如果自己的产品没办法进行内部组合化的话，那就从那面嫁接一些成本低的，有对客户很有价值、很有吸引力的产品。比如星巴克整合惠普提出高速无线互联网服务；常州一家眼镜店借力中国移动买 1000 元的话费送 1000 元的购物卡，推出“买 1000 元的眼镜送 1000 元的购物卡”；汽车店用免费学车服务吸引客户从而实现汽车销

售；温州牛排馆赠送银手链吸引客流等等。

5.服务化：即便是你的卖产品的，但也一定有服务的能力。所以你一定可以找到为客户提供服务的机会，而且是免费的，那么就可以实现引流。比如电脑店通过免费安装系统来实现客户的爆满；米其林轮胎虽然是卖轮胎的，那么更加注重服务，帮助客户提供轮胎解决方案，一年节省几百万；海底捞推出超值的用户体验引起客户尖叫。所以把服务做好非常重要。

6.知识化：如果你不提供服务，或者服务对其没有太多价值，那么可以提供围绕着产品或者客户需求而搜集和整理的知识。真正的企业绝对必须在专业能力上远超于客户的认识，也就是销售必须是专家型的，比客户懂得很多，所以可以通过知识来吸引。比如有家淘宝店卖电话卡，其成功秘诀是很多人不知道怎么选择才最省钱，那么他把他的经验写成了文章发给客户，解决了客户的痛苦。星巴克曾编制了一本《约会指南》赠送给客户。大家关注公众号，其实很多时候就是在贡献免费的知识与信息。

7.情感化：哪怕上面六种办法都未找到很合适的办法，没关系，你还可以卖你的情怀。也就是你真的啥都给不了的话，你就把自己的感情给客户吧。通过设计活动，在过程中互动和沟通，让客户获得以下情感：

(1) 参与感：有一家店以请客户帮助他们取店名为由让客户参与进来；还有一个老板发现客户提出了很好的建议，就当场奖励五千元，并宣布以后凡是提出的建议被采纳就有奖，于是很多客户蜂拥而至；

(2) 奉献感：冰桶挑战就是一种让人通过小小的动作，就可以对公益做出贡献；《奔跑吧，兄弟》也是通过每周跑 20 公里，就可以完成公益计划，从而帮助更多的人；

(3) 成就感：去年的围住神经猫，就是一个很典型的病毒游戏，但给人的是一种小小的有趣的成就感；NIKE+也是通过 APP 实现社交，并且相互比一比谁跑的更多，激发比赛精神；

(4) 正能感：美觉是卖茶叶的，但是经常字在朋友圈里发一些与产品毫不相关的正能量活动，比如号召大家 6 点起床，坚持四天的就可以获得赠品；shift 也是通过自问自答的小游戏，每天定点问客户今天的重点是什么，来提醒人们要把握今天；

(5) 攀附感：足迹的大片感觉、美图秀秀的美化功能、魔漫的搞笑镜头等等，都是给人一种可以活着另外一种人生和角色的攀附感。

第二，快速回本。如果没有找到很好的免费给予的营销策略，可以通过快速回本来实现引流。什么意思呢？就是你虽然送一款产品，而且

这个产品不是能大量送的，否则成本难以承担，但是你却可以通过流程的设计，在送出去的不久就可以立马收回成本，甚至有一些盈利，那么就可以这么做。

上面提到卖净水器的，虽然是免费赠送 498 元的净水器，但是其成本还是要 100 元左右，那如何收回成本呢？如果是三个月、半年、一年后收回成本，那将是企业承受不了的。所以最后他通过收取 100 元的安装费，也就是他送出去第二天安装的时候就可以把成本收回来。

还有上面提到的人力资源软件拆出打开机的功能来赠送，但是他收取系统实施的出差费用，基本上也能把成本收回来。还有一个精彩的案例是福建有个卖虾饲料的，借助他的老客户，说给他 10000 元，但只能用来请他周边认识的同行一起吃饭，那么在饭桌上再成交，走出饭馆之前就把成本收回来。所以快速回本的关键在于小步成交，在付出的那一刻就把成本收回来。

第三，利润可见。前面的成本很低和快速回本，是在现金流比较紧张的情况下做出的绝招。但如果你的现金流比较强，而且只要你送出去，基本可以断定会带来更大的生意，那么这样的先与后取也是可以做。值得一提的是，这样做并不是送一个来一个，但是要学会算总账，只要总账上是挣的，就可以做。有三种：

1.数据可见：也就是通过历史数据统计，得出这么做就一定引来新客户或老客户的重复消费。比如杰亚伯拉罕操作 ICE HOT 的项目时，就通过计算发现购买这个产品的人，在未来两年内都会重复购买。所以他找了一千家媒体，并把全部利润（包括产品的成本给他们），自己却赚取后面的稳定可见的现金流。

还有更狠的，有一个做家居的，免费赠送一张 2000 元的木桌（成本 400 元），但他通过测试，每送出去 10 张，则有 6 个人购买了其他的产品，最终还是赚的。还有一个是卖小吃车的，把小吃车全部赠送给杂志让其打广告。

2.人性可见：人性有弱点和优点。第一，利用人性的弱点来赚钱。比如有个哈佛的高材生找到很多健身俱乐部，以批量的方式低成本地批发会员卡，然后对 C 端说免费健身锻炼，但必须每周去三次，违约一次就扣 25 元。所以很多人都没办法做到每周都去，自然就有钱可赚；

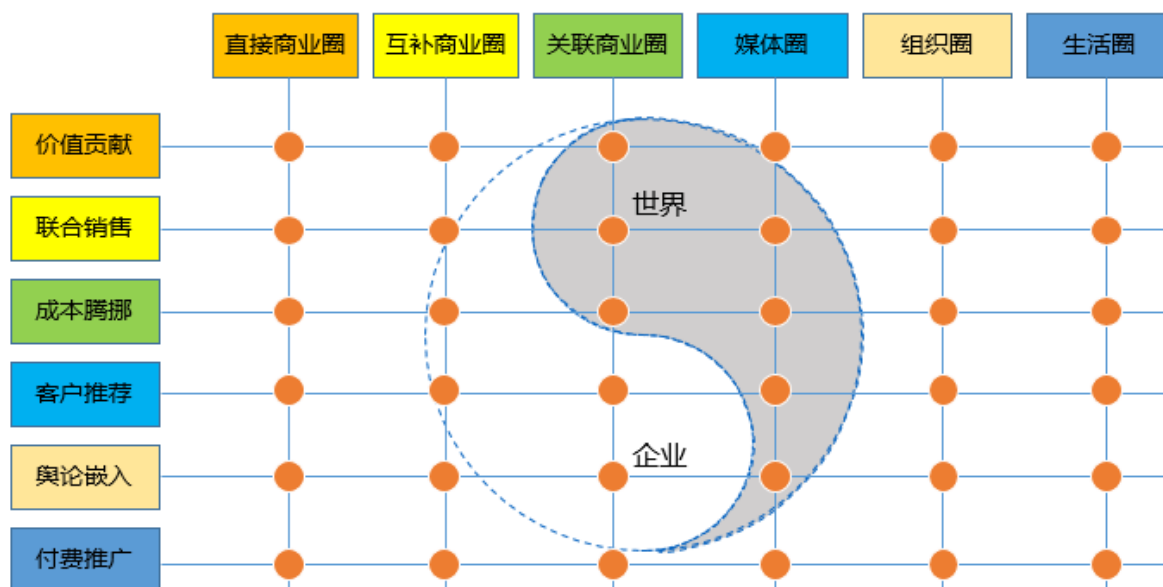
第二，利用人性的优点来赚钱。有个花店偷换概念地玩了把“买一送一”，一般的都是你买了一束，就送你一束，但那样很多人就不会去买。而这家花店是免费送你一束，然后说你提供一个姓名，我们给你说一束花，但有对那个人说某某帮你买了一朵花，你是不是应该买朵花会送给他，同时你还有没有其他朋友也可以买束花来赠送。很多人都会买。

3.需求可见：A 和 B 是一起的，一个整体，要做一件事情，必须同时需要 A 和 B。比如买眼镜，送镜框。再比如，有个做瓷砖生意的人，跑到农村里直接送两袋瓷砖。那你想想看，两袋瓷砖肯定不够，于是如果他喜欢，就会继续向他订购。

总之，撬动六大圈层的第一招——价值贡献，本身是非常具有强大的威力。那么除了价值贡献，还有其他的支点吗？请继续阅读下去。

跨界势能矩阵图揭秘（3）：六大秘术之联合销售

跨界势能矩阵图



要想发挥跨界势能的威力，除了通过价值贡献来撬动六大圈层之外，第二绝招便是联合销售。联合销售的原理是基于销售渠道的贡献，或单向的销售借力，或可以形成双向的销售互动。主要有三种策略：

第一， 分销提成。分销提成是借力于别人的渠道来进行销售。这时候要考虑的就是要突破分销商的原有利利益格局，使其拥有额外的收益，且不破坏原有的利益。只许放大增量，不许减少存量。

一个典型的例子是澳大利亚有个房产商，计算了平均获取一位新客户的成本是 15000 元。这是他又分析了的客户主要来源是青年公寓，那么他就想到能不能和青年公寓合作。青年公寓是每月 5000 元房

租，一般是一年。所以他跟公寓老板说，只要你推荐一个人来买房了，那么我就给你 5000 元提成，并且弥补你的房租损失，最高可达 6000 元。这样公寓老板非常乐意，而比起 15000 的成本，至少节省 4000 元，房产商也很 happy。

还有很多例子，比如卖鸭脖的把鸭脖放到网吧里去卖，然后和老板进行分成，因为客户确实需要这个；杰亚伯拉罕把一批磁带放到西部连锁零售店去卖，狂赚 50 万美元；金吉列卖剃须刀以前死都卖不动，后来发现通过银行渠道去实现了狂飙；喜福来红蛋集中于妇幼保健院的精准销售渠道，实现了快速的发展；卖公鸡蛋的，瞄准了足浴店的这群客户进行了精准营销等等，这样的例子数不胜数。

第二，代理加盟。代理加盟是一个很传统的策略，很多品牌上都是靠建立全国的销售渠道来实现销售的。而且每个企业的销售渠道模式和管控都不一样，格力的渠道联盟体，包政老师讲的深度分销，五芳斋的渠道创新，青岛啤酒对标燕京渠道的渠道战略等等。

渠道的问题和策略，有各种各样的，比如宝洁收购吉列后销量却不理想，原因是宝洁和吉列的一二三级渠道跟吉列的高度重合；又比如友邦吊顶快速开店，抓住战略机遇抢占渠道和终端制高点；再比如超人对标飞利浦死磕农村商铺渠道五年六倍业绩增长等等。

不过，这些传统意义上的渠道商代理加盟已经不是十分火热了，因为互联网本身就是一个非常强势的直销渠道。以至于传统的那些线下渠

道和终端都要配合互联网来做营销工作。当然这样说，也不是完全否定传统渠道，事实上，O2O 的火热正好是证明了，在标准化商品电商化销售风口过了之后，现在该轮到那些不见面就不好卖的产品和服务了，这时是互联网降低姿态，深入到具体行业之中。

第三，品牌邦联。邦联这个词是借用苏联邦联制，品牌邦联是最近日益兴起的一个营销策略和现象。有饿了么和腾讯游戏一起合作，用饿了么可以送腾讯游戏的积分。还有很火热的就是加多宝互联网+战略，联合京东、滴滴、一嗨、韩都衣舍等互联网公司发起“2015 年淘金行动”，将金罐加多宝的数十亿罐体向合作伙伴开放，只要扫码就能进入活动页面，只需简单的摇一摇，即可获得多种优惠券、奖品等。

现在很多线下企业都喜欢找互联网企业合作，或许也是互联网+掀起的一股热潮的表现。不过刚看了署名为马云的一篇评论（不知是真是假），认为加多宝的这种玩法没有实现效率的极大提高和价值的重新构建。当然，不得不承认，加多宝这样的玩法确实增加了喝凉茶的消费者体验。不管怎样，未来的销售一定是会出现越来越多的品牌邦联的现象，也是一种很流行的营销策略。

第四，O2O 销售。O2O 既可以理解为《粉丝利润罗盘图》中的一种思维，也可以理解为企业发展战略的一种转型，但也可以理解为销售渠道的变革。以前是单纯的在线上卖，或者在线下卖，但是现在人人

一部手机的时代早已到来，或者已经分不清是线上还是线下。企业为什么要搞 O2O，其实根本原因还是人已经 O2O 了。

所以像餐饮或者旅游等行业，希望用线下场景出发线上的支付，或者用线上的支付引导线下消费等等。还比如会议营销，以前都是拿纸质材料，干坐在哪里听，现在不是，可以一边在线下听，一边又可以在微信群里互动。当虚拟与现实的边界已完全融合时，人们就不会再谈论 O2O 了。这也是 O2O 这个词的使命。

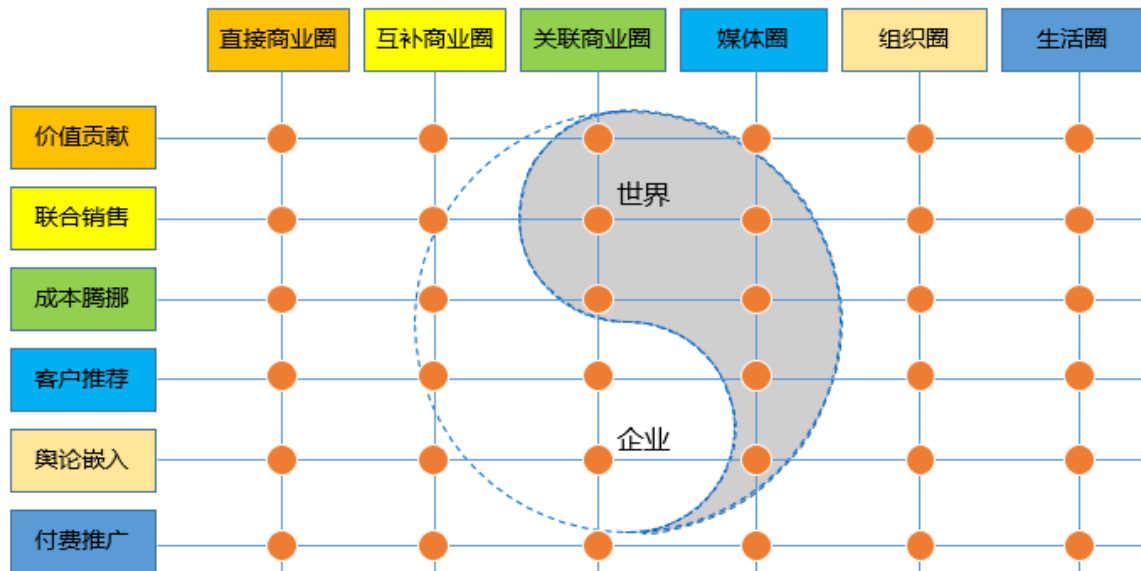
O2O 要成功的，必须要想清楚客户的消费流程中，那些可以是线上做的事情，那些可以是线下做的事情。将线上和线下该由谁做清晰地区分开来，就可以完成一个行业的逆袭。大众点评切入到用餐的最前端，查询优质的餐厅；e 代驾通过 LBS 定位，优化了客户的接单体验；滴滴、UBER 等专车，改进了传统黑车的低效率等等。

线上的手段是很有力量的，不过也不是万能的。分清楚子丑寅卯，让其本本分分地协作起来。比如殡葬 O2O 佼佼者彼岸就很清楚，殡葬这行业，墓地是碰不的，只能碰一些标准化殡葬商品。

总之，联合销售这一营销策略，有四种秘诀：借力别人的渠道，建立自己的销售网络，品牌邦联渠道联盟，以及线上线下融合的销售渠道。善用这几种渠道，将是非常大的杀伤力。

跨界势能矩阵图揭秘（4）：六大秘术之成本腾挪

跨界势能矩阵图



跨界势能矩阵图的第三招便是成本腾挪。很简单，无论是中小企业，还是大企业，资源尤其是资金都不是无限的。所以在营销上的投入，如果能把成本转移，或减少成本损耗，或转嫁成本，或共摊成本，或控制风险成本等等。根据粉丝利润罗盘图中的二维图可知，一个营销策略要么利润很高，要么成本很小，才有可能持续和放大。

总的来说，成本腾挪分为以下六大招术：

第一，闲置资源。很多企业都存在闲置资源的问题，员工的时间有没有闲置？租金有没有被浪费？智力有没有被浪费？所掌握的其他营销资源有没有被充分利用？杰亚伯拉罕谆谆教导我们，一定要每个月

都能发现新的收入来源，而其中通过闲置资源的激活是重要方法之一。

案例有很多：有一家培训公司想出一套录像带，于是找到一家生意不太好的录像公司，要求进行合作，一个负责录像，一个负责销售，然后有提成。对于录像公司来说，反正闲着也是闲着。还有，一家理发店，很明显一周之内有很多时间是被浪费掉了，就可以实行动态价格以吸引新客户。甚至是用闲时的服务资源以免费的方式发展新客户，然后谋求其终身价值。

还有，汽车美容店一般都是白天的，那么店里晚上的时间都被浪费掉了，有一家专门做夜间美容店的，跟他合作，成本非常低。还有一家搞足部医疗的，跟别人的私人诊所合作，利用晚上的时间提供服务。最最常见的是餐饮店的早上租给小卖铺去卖早点。

还有些是比较隐形的资源浪费。比如有家餐馆，每天的客流量是上万人次，那么他完全可以搞一台电视，从而拥有广告媒体，赚取广告费用。再比如，有个人做了这么件事情，整合很多茶叶店、足浴店、小吃店的桌凳等用来做广告，而这种广告的精准度非常高。

值得一提的是昨天看到的公益广告平台——益云的广告策略。整合互联网很不起眼的广告位置（甚至是连广告位置都谈不上）。就是平时我们一旦点击网站某个菜单时，有时会进不去，那显示的就是“对不

起，网络出错”等等这类信息。然后他们非常聪明，将这个显示出错的页面变成了公益广告页面。以下是其中的一个广告：

404 你要找的页面没有找到...

他的亲人也没有找到.....

寻子启事

姓名：曹艺哈
失踪时身高：86cm 失踪时间：2012-7-16
失踪地点：福建省泉州市晋江市陈埭镇涵埭菜市场
详细描述：圆脸，眼睛特别大。屁股上面有块花生粒大小黑记，两只耳朵都有苍眼。[详情]

15210018128

YI 益播台 yibo.iyyun.com 404公益 十分享 返回首页

第二招，纵向对接。纵向对接，侧重的是一个成本，自己把它接下来，然后尽快找到人来愿意承接这个成本，有时需要连续好几次成本腾挪。典型的是牟其中空手套飞机，自己没有钱，就先让苏联同意把飞机开回来，然后以飞机作为银行抵押，获得资金购买轻物资，还给苏联人。自己没掏一分钱，却赚了一大笔。

所以，纵向对接的成功在于不断找到下一个人来接手，从而完成交易环节。有个案例是，一个姑娘看到转角有个烂楼房，于是想进行改

造成酒店。但手上没钱，首先是向老板借了5万块，然后跟这个烂楼房的老板说：要租这个房子，租期20年。先给5万保证金，两个月装修期。然后利用这两个月的时间，拿着租赁合同，找到装修公司，要求先装修后付款，50天完成。然后拿着合同和装修协议去商场找经理，购买空调、床等近100万的物资，但60天后付款。然后又找到设计公司、消防安装等。一片如火如荼的景象，这时他找到8个酒店的老板，让他们出价，最后是850万成交。然后还清了所有的支持，赚了120万。

四川航空公司批量购车也是一个很精彩的纵向对接的案例。川航为其客户提供免费接送服务，向风行汽车购买了150辆车，并以广告宣传为利益点，将原价17.8万风行菱智MPV谈到9万一辆。然后找来社会闲散的人员过来开车，要交保证金，相当于车的价格，实质上是让他们承受成本。而给他们的利益是保证稳定的客源，每个客户25元，也就是17.8万包括了稳定的客源，特许经营费和管理费用。很有吸引力。

第三招是横向共摊。横向对接侧重的不是找下一家，而是让大家共同分摊成本。典型的是同程网在2014年做的一次全国性的营销活动，赠送1亿张1元门票。通常的门票要50元-100元一张，凭什么他就可以送1亿张1元？第一，他对景区采取包园模式，价格固定但人次可增多；第二，与苏州招行合作，授信50亿，同时帮助招行开拓畅游M+卡，而此卡平均获取客户的成本是30元，同程1次1元门票活动可以

带来 3 万张新卡，所以招行愿意付出一部分的钱，比如 15 元；第三，1 亿张门票，5000 万张是自己用，1000 万送给京东，让京东拿闲置广告位和活动资源置换，他拿到这个广告位不是自己用而是给景区，那么包园的价格有可以便宜一点。第四，还跟大众点评、滴滴打车、平安保险等合作让其回馈老客户，自然要分摊一部分成本；第五，跟维达纸业合作，通过扫二维码拓宽同程 APP 营销渠道，节省成本。总之，这个案例是大家共同完成的一个经典案例。

横向共摊，一是要找到共同分摊的人，二是要形成分摊的共识和机制。通常在中国的百货商场，都是百货商场建好后让品牌商租赁，但是整体的营销活动仍然由百货商场来负责，这就涉及到这个成本该怎样来分摊到每个商家身上。最后的解决方案是对面有个广告公司，营销合作基本上都是找他，那么对他说：只要你的员工在商场消费，买了多少钱的东西，我们就在你这打多少钱广告费。这样每一家品牌商都很清楚有没有接受广告公司员工的消费及其数额，那么按照这个来交成本分摊，就变得非常的公平合理。

我之前服务的一个客户是做高端医疗器械的，其技术本身是非常强的，但是由于刚刚创业不久，品牌在行业中的影响力不足，但营销资金又有限，所以他联合所在地区的其他相同情况的创新型医械联盟，这样一来，就可以一起做品牌活动，一起参加展会，一起共享客户等等，祈祷很好的成本分摊作用。

第四招是以物易物。物物交易是非常原始的交易方式，后来货币出现后，才开始以货币为中心进行交易。但是货币交易有时候反而不利于促进资源优化。比如啤酒厂商用啤酒来换取很多小店铺的冰箱等广告位，对于双方来说都是直接需要的，而如果用货币交易，还需要将店铺的广告位进行货币衡量。

比如还有培训公司可以用培训资源去换取酒店的空房。杂志也可以用其广告去换酒店的空房。当然，培训公司也可以用培训课程换取杂志广告。有一个比较有意思的案例是，以物易物实现的不仅是交易，更重要的是拓展了市场。比如有一家煤炭厂想进入一家砖厂，用正规的途径没办法进去，后来就提出用煤炭换他的砖头，直接解决了其砖头售卖的问题，而煤炭厂正好可以来盖仓库。

第五招是效果验证。成本腾挪有时表现的并不是缺少钱，而是缺少对效果的判断，风险成本很大。那么为了减少这个风险成本，就可以通过先验证效果的方式来实现。有个小伙子看见别人在商场买手机卡很成功，于是就复制它的这个模式，在商场的另一边也卖手机卡，几个小时就装了 500 元。因为这种生意是被别人证明是有市场有需求的。

还有个案例是这样的，有个人发明了专利想卖掉，30 万元，但想买专利的人觉得有点风险，不知道这个专利技术到底怎么样。于是就跟

他说，先付一定的定金，然后用这个专利赚到的第一个 60 万给他。这样对于专利拥有者来说赚到了双倍的钱，而对于想买专利的人来说，风险成本只有定金这么小部分的钱。

有个湖南女孩想开运动服装店，但是不知道好不好卖，一下子也没有那么多的资金去租店。于是找到了不卖运动服的服装店，然后弄个小位置卖他的运动服，跟老板分成。当这个测试证明了这种运动服有市场的时候，就可以去开店。这样的小范围测试，验证效果，是可以大大降低风险的。

还有个姑娘想开咖啡馆，虽然有钱，但是不知道咖啡馆怎么弄的。于是，他先去别人的店里打工，并且跟老板说他是来学技术开店的，但是在另外个城市开店。希望他能开咖啡店的所有技术都交给他，然后新店的第一年的利润全部给他。这样老板的积极性就很大，会不遗余力地帮助她把店开成功。从中可以看到，要把利益捆绑在一起，才能调动别人的积极性。

第六招是产品预售。产品预售的最新表现形式是项目众筹，它是一种融资的方式，也是一种销售的方式，但同时也可以理解为一种风险成本分摊的方式。当一件事情自己干有风险时，不妨采取众筹的模式。特别是传统的做生意模式是前期投入大量的研发、生产、供应和营销资金，但是到底有没有市场能不能成功其实不知道，这样做很容易导致倾家荡

产。

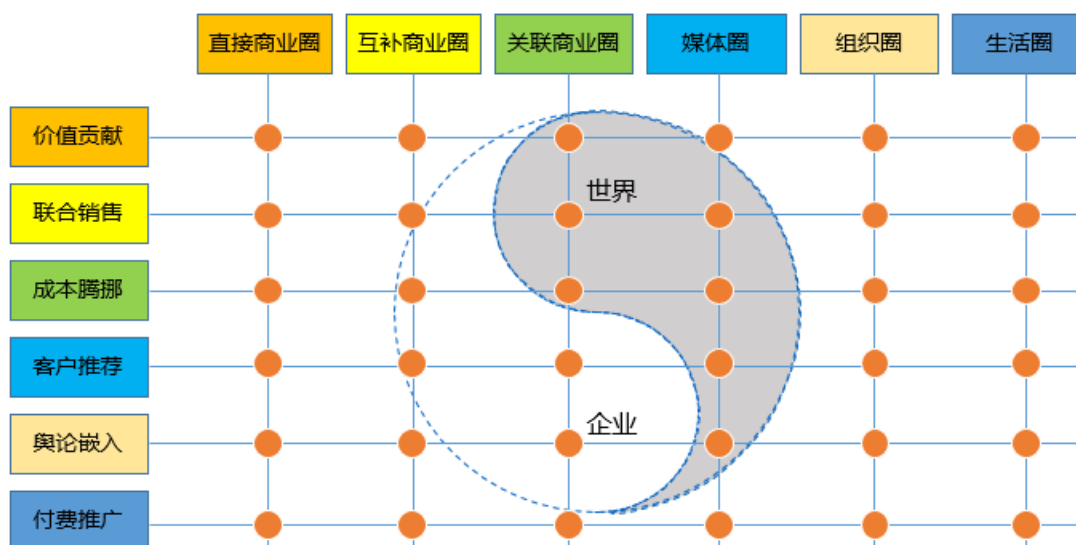
项目众筹最火的莫过于戴赛鹰等人做的三个爸爸的众筹项目，创造了2小时100万、30天1100万的业绩。这里面成功的因素有很多的，从产品概念到品牌故事到营销传播等都是可圈可点的。比如三个爸爸这个词一听就比较新颖，原来是三个当爸爸的人想给宝宝买个净化器，却发现没有合格的，于是自己去创一个。

除了项目众筹之外，也有传统意义上的产品预售。当然，产品预售有时不仅仅是卖出产品这个单一的功能，还可以实现增加投资扩大经营的目的。比如有一家鲜花店，想要扩大经营，要购买冷库，但没有资金，向银行等机构等借钱不太容易，于是想以半折的方式预售鲜花给客户，然后拿到这个钱去买冷库。轻松地实现了壮大规模的目的。

总之，成本腾挪是一个威力巨大的策略，无论是大公司还是小公司都在乐此不疲地使用这一招。每个企业应当细细揣摩，结合自己企业的实际情况，实现零成本拓展自己的业务、打响品牌等目的。从哲学上来说，有时候看起来是很大的成本，但这个成本会成为你的障碍，其实不是障碍，只是你思想的障碍。用腾挪术破除成本障眼法，你就可以成功。

跨界势能矩阵图揭秘（5）：六大秘术之客户推荐

跨界势能矩阵图



跨界势能矩阵图第五招便是客户推荐。什么意思？就是你拥有的客户，其实也是别人想要的客户；你不想拥有的客户，很有可能也是别人想要的客户。所以任何人你都可以推荐给其他人，而且从中可能会有收益。从这个本质上讲，微商其实就是把你的朋友推荐给品牌商的行为。当然，这是初期，后期当你有了个人品牌时就是你自己引流了。

客户推荐，可以分为两类：

一类是水平推荐。水平推荐，就是不同的商业主题之间的客户群是相同的，所以如果大家联盟起来，共同组成一个推荐系统，那么只要其中一个人获取新客户，都可以为大家所共同。这样，对于联盟中的所

有企业而言，都是非常巨大的利益。

克亚老师讲过一个案例，就是某财经杂志的封面广告销售案例。对于一本杂志来说，要去找封面人物的客户是比较困难的，而且一个人基本上只会做一次交易，粘性几乎为零，但把近些年的所有相关杂志搜集起来分析会发现，那么封面杂志的人物平均会在三到四家杂志上去做。于是，就可以找到相关的杂志进行合作，从而不用为客户发愁了，效率得到了最优化。

另一个案例是广东有一家五金小加工厂，专门给别人的厂做加工。他们的生意模式是要给客户企业的采购搞好关系。但问题是一旦这个采购走了，新的采购人员很可能不在你这购买，因为他们会自己有供应商。这时有个推荐方案：让那些跟你一起供应该客户企业的厂商推荐给你，而你也可以把你的客户推荐给他们。

还有一个例子讲的是一个女孩去展会上搜集名片，如果广告自己搜集的话，可能很不全，但是她跟其他同样搜集名片的联合起来，互换名片，这样双方所得的名片数量都会多很多。另外一个案例讲的是美国东海岸和西海岸的别墅商相互交换客户名单，因为每个商家的客户都是一次性的，但是他可能会在另一边海岸买别墅，所以可以跟别人一起互换。诸如此类的，还有领带、西服和皮鞋等厂商之间也可以形成联盟。

另一类是垂直推荐。垂直推荐的意思就是客户群之间是分层次的，有些做高端客户的企业自然会把低端客户拒绝了，而有些做地段的客户可能又会接触到高端客户，于是在高端企业和低端企业之间就可以形成联盟。当然，更多情况下是高端企业推荐其低层次客户给低端企业。

比如银行。很多人都会到银行去申请贷款等业务，但是银行对申请人会有比较严格的限制，所以一定会有一部分人被拒，而这些被拒的人恰恰很有可能成为其他贷款机构的囊中之物。所以这些机构完全可以找到银行让其推荐，对于银行来说可以赚取提成。

再比如，很多申请大学的，一所学校能接纳的学生是有限的，但是那些被拒的人肯定还有上学的需要，这是可以跟相对分数较低的学校进行录取。杰亚伯拉罕自己收费非常贵，很多人会经常找到他，但是并不是他的精准客户，所以有时会把这些客户推荐给其他人。

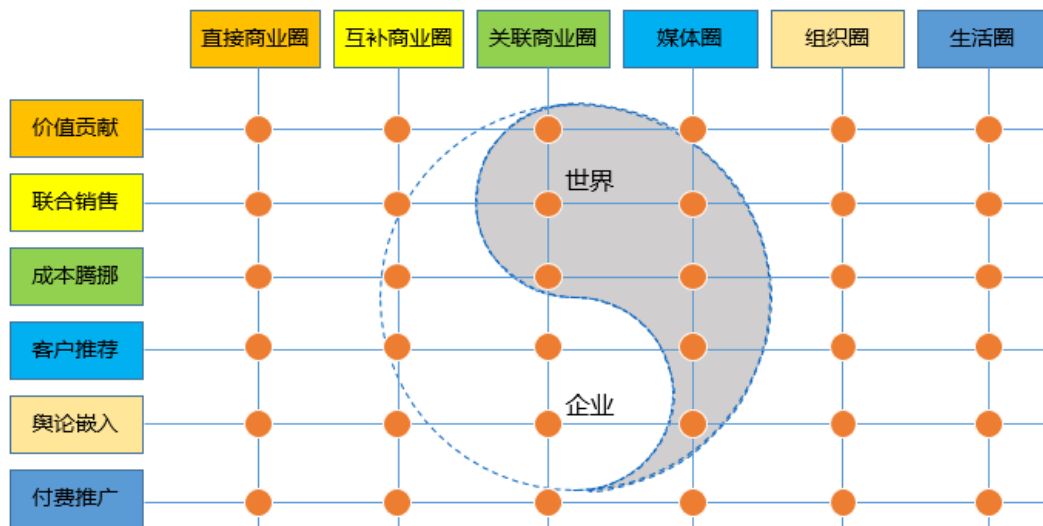
另外，西安一个牙科诊所想进入北京市场，于是找到了一家牙科器材公司，并从其中购买了客户数据，同时承诺向该公司提供牙科服务。还有一个是酒店的案例，该酒店位置比较偏，所以跟人流量比较好的较高档酒店合作，让其推荐那些觉得这个酒店贵的客户，并付给相应的佣金。

总之，客户推荐是将现成的客户名单数据推荐给其他商业主体。

这种方式是你瞬间获得大量的潜在客户，从而减少了经营风险，实现低成本的营销策略。

跨界势能矩阵图揭秘（6）：六大秘术之舆论嵌入

跨界势能矩阵图



跨界势能矩阵图的第五招便是舆论嵌入。人都有一张嘴，所以见到新奇的舆论都喜欢去看，去转发，去评论，去关注。所以如果能够创造人人都有兴趣去传播的内容，那么就可以毫不费力地借助他们的口已达到品牌传播、引来客流等目标。

舆论嵌入有四大秘诀：

第一，创造圈层。物以类聚，人以群分，当一个企业能够给一群人一个名份一个理由，让他们聚集在一起，那么企业对其营销将变得非常便捷。美国有家保险公司，面对激烈的保险公司之间的竞争，跳出了平庸的竞争思维，成立了美国退休者协会，然后再去卖保险就非常容易。

台湾有家小型的钢琴店，其他钢琴店都是请大牌的钢琴师来叫学生，然后再实现卖钢琴。而这家钢琴店资金实力不是特别足，请不到很多大牌钢琴师。既然指着来不行，那么就拐个弯，成立台湾儿童钢琴教育基金会，然后以这个名义聘请钢琴师，并且承诺帮钢琴师发传单找学生等等，最后就把他们搞定。

上海有个快乐高尔夫球场，以前定位于高端高尔夫，但是受到整个环境的影响，生意不好。于是就转向青少年高尔夫，专门搞定上海几十家国际学校。通过什么方式呢？举办周末学校高尔夫球赛，并让他们的父母也参加，那么这样就很轻松地实现潜在客户的引流。

第二，借力 KOL。关键意见领袖 KOL 分为三种，即专家、明星和发烧友。专家拥有知识权威，大家都很信服；明星拥有情感魅力，大家愿意追捧；发烧友拥有感染力，大家会受其影响。所以，如果一个企业没办法创造圈层的话，那么可以通过 KOL 切入圈层，从而带动整个圈层的品牌认知。

和君咨询曾经做过这么个案例。饲料公司要实现深度分销，那么就必须要让养殖大户来买，但是养殖大户怎么会听你的呢？那就要抓住养殖大户愿意听谁的话，研究发现是养殖大户主要关心两个问题：（1）销路好，养的猪能卖个好价钱；（2）猪能不生病，健康地长大，直到把它卖出去。顺着这个思路，可以找到了两个人群：猪贩子和兽医。最后挖掘出兽医需要的是职业资格证书，而猪贩子需要的是名份—收购专员。

西安的曲江模式，以文化+旅游+地产的模式开创了新发展模式，但也遭到批评。于是系统地研究出版了《曲江模式》一书，并且由中央党校出版社出版，那么中央党校自然是 KOL，所以对平息争议起了很大的作用。

还有卡西欧借助兴趣俱乐部的领袖进行精准营销。卡西欧让轮滑等不同的俱乐部领袖先对其产品产生认同感和忠诚度，然后在通过他们来影响圈子里的人。九阳豆浆机也曾经借助微博上的达人妈妈，让他们使用产品，并且进行分享和评论，从而快速实现品牌拓展。

第三，善驭场势。之前提到过，营销场景就是营销的风水场，是一种天、地、人结合下的一种势能。所以要想进行产品营销，也必须具备这种势能，或创造、或挖掘、或借用。2014 年滴滴和快的的疯狂烧钱行为，便是创造场景势能的最佳例证。通过补贴大战，掀起了司机和消费者的双重狂热，然后在把这种狂热行为转化为微信支付和支付宝的

支付习惯。虽然补贴花了 40 亿，但却把公司市场推到 100 亿美元。

当然，滴滴和快的的行为确实不是每个公司都能做的，也只有财大气粗的 A 和 T 才能做出来。那么中小公司可以营造自己的营销势能吗？答案是肯定的。以前，世界著名的利普顿公司为了使自己的产品迅速打进市场想出了一个奇妙的想法，就是找来一群猪，给它们精心打扮，并插上“我要去利普顿市场”字快速样的小旗，然后赶着它们穿过闹市，引起众人的注意和疯狂的传播。

湖北十堰有一家餐饮店，为了吸引客户，从市场上买了一个最大的麒麟龟，30 多斤重，在整个十堰找不到第二个这么大的。把这个放到门口，以供观赏，并且又块牌子详细介绍乌龟。于是很多吃饭的人看完之后会到处跟别人谈论这个事情。后来有连续通过“史上最贵乌龟标价 2 万元”、“宰杀乌龟做成乌龟粥”等事件去引起关注，而且还引来电视台的报道。还有大家经常看到的，很多很搞促销，动不动就说场景倒闭、经营不景气、外贸不顺利等来促销，都是制造了一定场域下的势能。

不仅是传统企业要这么做，渲染场景也是互联网营销的绝杀技。

《让子弹飞》的前期宣传也是靠制造场景，派几个人扮成麻将的模样，在地铁里、电影院、商场等地方站街，引来很多人的关注，拍照转发。双十一更是淘宝将这种营销场景固话下来的一种成功场景塑造典范。从借势、到造势、到蓄势、到固势，淘宝的十年完成了华丽的转身，但固

势之后又得散势，因为移动互联网时代，微信更胜一筹。根本上符合了融营销的太极阴阳变化之思想。

第四，病毒传播。病毒传播，有三个要点：一是形式上要新、奇、特，也就是说要用出其不意的方式去表达，最典型的莫过于2012年北京那场大雨下杜蕾斯的微博疯传，同样是为了表达杜蕾斯的产品质量好，但他却用杜蕾斯来当鞋套，非常新颖。还有一个段子讲的是九阳豆浆机，编了这么段话：

“昨日岳麓爬山，在山崖石缝中，看到一本脏兮兮的书，年代久远，封皮已坏，隐约可见“九阳”二字。狂喜，这绝迹江湖的《九阳真经》终于让我发现了！怕游客和村民发现，我揣入怀中狂奔回去。路上浮想联翩，任督二脉，刀枪不入，万一，让挥刀自宫怎么办？终于到家，把秘籍捧出来，忐忑不安地翻开第一页——‘九阳豆浆机说明书’。”

类似的还有很久以前瑞星杀毒软件编的一个段子：

男的出差在外面，突然回家，在门口听到男人打呼噜的声音，男的默默走开，发了个短信给老婆：离婚吧。三年后他老婆和他说，当时是瑞星杀毒软件的小狮子.....

二是内容上给别人价值，传播你的内容要让别人感受到价值，这

种价值可以是精神上的参与感、正能量、公益心、成就感、身份感、时髦感、民族感等等，比如冰桶挑战就是参与公益，所以很多明星都愿意去参与；还有围住神经猫，小小的游戏，挑战的是那颗获取成就的心。

谷歌的 Gmail 就是用身份感来激发传播。谷歌邮箱采取限制性注册方式，只有哪有有邀请码的人才能注册，所以造成一种感觉是一般用 Gmail 的人都感觉是更高一层次的，一旦形成这种印象，那些想要得到这个身份的人就会关注圈子里的邀请码。

在 2012 年春天，在 QQ 群、微博、论坛上广泛传播着这样一条信息：“张艺谋拍的《金陵十三钗》日本拒绝放映，直接封杀，我们就不可以吗？小日本拍的《xx》3D 将于 2012 年 5 月 12 日在中国大陆上映。而 5 月 12 日又是国难日。不管怎样，这一天都是悲伤的日子，作为中国人，我们无法忘记历史留给我们的伤痛！敢不敢让《xx》5 月 12 日票房为零？扩散至全国。”

当然，除了满足各类情感需求之外，也可以通过利益机制来实现。比如微软的 i'm Initiative 慈善计划，每位 MSN 用户（必须使用的是 Windows Live Messenger 8.1 版本以上）只要在自己的昵称前输入指定的九家慈善组织的代码，如*sierra（地球环境协会），那么自己的昵称前就会出现“I'm”小旗帜，乍一看就让人以为是：I'm XXX，一点都也不突兀。每次 MSN 用户使用 i'm 进行交谈时候，微软都将把

这次活动的广告收入中的一部分捐赠给由这名客户自己选择的参与 i'm 活动的组织。

还有 2014 年微信很火的朋友圈集赞，达到一定数量后就可以获取奖品。本来这个活动是容易激发病毒式传播的，但是由于很多品牌商并没有兑现承诺，或者偷换概念。比如我参与过的一次某品牌鞋的集赞活动，结果好不容易辛辛苦苦弄到三十六个赞，有等了二十多天，结果出来的还是传统的打折促销。这就让人很失望，这也是微信官方为什么打压这种虚假或扭曲的营销方式的原因之一。

微信红包接龙，也是在微信的平台上产生的新式病毒传播。

三是行动上要行云流水。要让病毒式传播迅速扩大，就必须要使传播者要做的动作极其简单。为什么传统营销很难做到病毒式传播？就是因为行动成本太大、效果太慢。现在的病毒传播机制基本上就是转发这个简单。这也就解释了为什么扫码很火热，因为很简单。微信红包成功的原因之一，也是行动上非常简单。以前派发红包太难了，无论线上还是线下都很困难，但是微信红包把发红包变得极其简单。

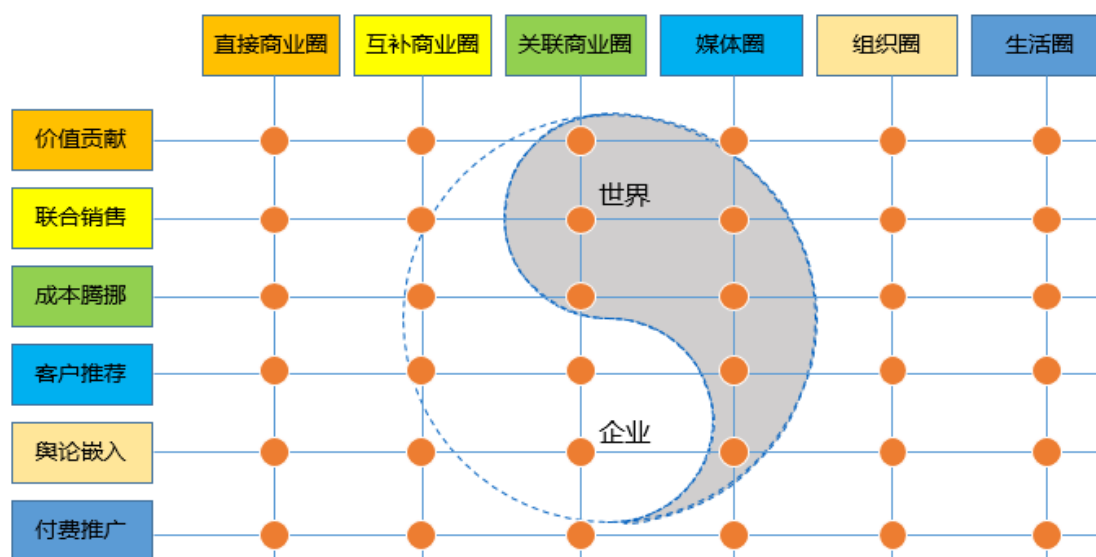
在今年的 5 月 20 日，大家都在对 520 做文章。腾讯做了一次 520 的公益活动，而百度做了一次 520 赠送贺卡。说明两者切中的营销场势是对的，但是对比一下可以发现，腾讯有病毒式传播机制和行为，就是

在你捐了款之后，他会让你邀请别人来捐款，而百度则只是让你自己送贺卡给爱人，但并没有一个接一个地传播机制设计，哪怕就是最简单的，说让你的五个好兄弟也用有这个神奇表达爱也行啊。

总之，舆论嵌入的四大招术——创造圈层、借力 KOL、善驭场势和病毒传播，每一个策略都蕴含着巨大的威力。那么引爆跨界势能的最后一招是什么呢？请继续阅读《跨界势能矩阵图揭秘（7）：六大秘术之付费推广》。

跨界势能矩阵图揭秘（7）：六大秘术之付费推广

跨界势能矩阵图



跨界势能的最后一招便是付费推广。付费推广有很多种形式，以前有报纸分类广告，电视广告，社区广告，高速广告牌，机场广告，杂志广告，墙面广告，车身广告，邮递广告，公交车站牌广告等等，现在有多了 SEM 搜索推广，网站分类广告，图片广告，文字连接广告，百科类广告，微信信息流广告，淘宝直通车，短信广告，邮件广告……

广告的形式是营销推广的重要部分，虽然互联网瓦解了信息权威和传播中心，但是并没有彻底消灭他们的价值。很多广告渠道仍将会继续存在下去，所以营销要解决的不是去此取彼，而是怎样更加综合的运用各种渠道发挥综合的效果。比如扫描二维码，线上扫二维码的场景远没有线下扫码更具有场景效果，所以线下的很多广告载体可以导入线上。

比起其他的推广来说，付费推广更要注重营销投资回报率。这一点，在美国的直复式营销中发挥得淋漓极致。比如邮件广告，寄送 10000 份邮件会带来多少响应率，多少成交额等等，都算的非常清楚。而且他们很注重进行优化，不断地完善业绩。

这里给我们一个很重要的启示，就是付费推广一定要建立起一套可追踪的、可数据化、可优化的营销系统，要不然，付费行为就很容易变成拖垮企业的无底洞。主要有三个方面的策略：

第一，广告打出去，要能知道结果。多少人看了，多少人响应了，多少人成交了，多少人后续重复消费了等等都要有完善的统计，否则没办法去衡量。很多人都是广告宿命论，广告打出去就等着效果。但是一定要去追踪效果，即便是死也要死个明白的。有的人觉得没办法追踪，因为没有技术，其实这个是要看具体情况的。

要想追踪效果，可以由很多种办法：

一是入口检验法。就是在不同广告渠道留下不同的联系方式，这样那个广告渠道好，就可以看得到。有些人是看到网络有很多渠道，就随便到处去发，发完之后来了些客户，但又不知道是从哪里来的。

二是客户自报法，询问客户看到广告信息的来源，然后再去统计哪些渠道比较精准，有很多公司都会统计应聘人员的信息来源，以便有利于改变他们的付费招聘网站。

三是技术追踪法。比如淘宝客会有一个专属的网址，只要从这个网址上链接的，就知道是你的推广效果。这种方法更系统的可以做到自动统计、自动分析和优化。

第二，要有测试环节，要知道更优的广告是什么。比如一个产品广告，不能就写一个版本，然后死命的砸钱，而要去测试哪个版本的广告更好。可以在报纸上不同版面去登两个广告，测试哪个广告在一段时间的效果。除了这种两个对比之外，还可以历史对比，比如 SEM 对比前一阶段和前一阶段的推广效果，哪些关键词更加有效。还可以对比不同地区的不同反馈。

所以，测试就是要以最小的成本找到最优的策略，这才是最安全的广告投资方式。比如当年史玉柱东山再起之时，只有 50 万元的资金，所以只能在苏州等小范围进行投放，本质上也是测试。不测试就大范围投放，势必造成很大的风险。当然，也存在很多广告是没有测试环节的，一上来就是全国性的，这是有两个因素使然：一是这些公司往往比较有钱，所以即便失败了也不会产生很大的风险。比如 2015 年 1 月的滴滴专车上市就是从面出发；二是他们的广告更偏向于品牌宣传，而不是直

接产生销售。

第三，要有战略眼光，进行投资决策。一旦测试通过之后，就要坚持投入。有一家舞蹈学校，跟当地电视台合作演出一次，会带来 9000 元的盈利，但是他却没想着再去举办一次，尽管没有这么高的收入，但也很可能是赚的。其实从另一个角度看，已经经过验证的成功付费广告就是一个企业花了投资而产出的资产，但很多人对这个资产是视而不见的。

还有一家企业在广州羊城晚报上刊登广告，是赚钱的，然而他就到此为止。后来建议他可以在拥有同样客户群的其他报纸上比如南方都市报等打广告。因为他的这个广告已经被证明是赚钱的，那么就要将其进行复制和扩大，毫不费力地赚取更多的钱。

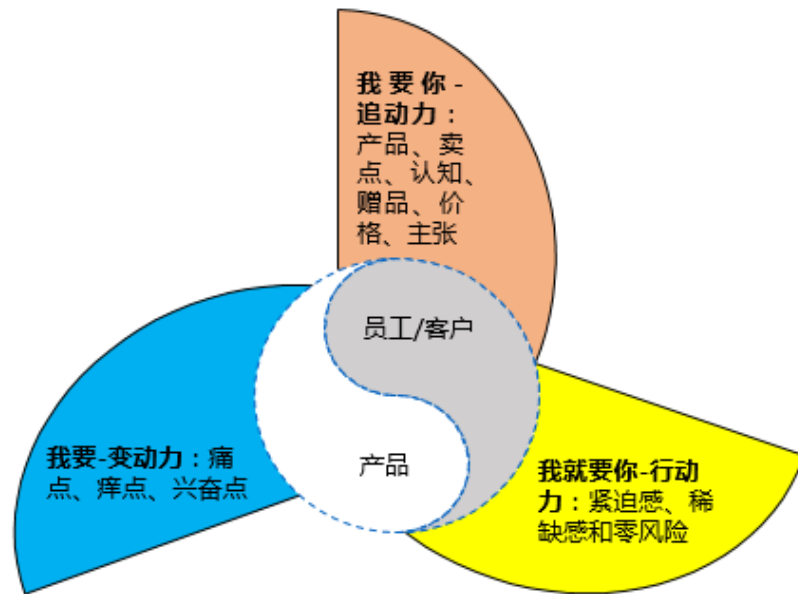
比如大家可能在网上经常看到有人打图片广告，上次见到一个在搜狐网站上做图片广告，图片内容是世界稀奇的东西，比如美人鱼等等，但是点进去的却是天涯论坛的一个软文帖子。软文的表面是介绍男性壮阳用品的——点评，但是在中间却重点介绍了他所要推广的一款产品，而且唯独放上了网站链接。那么要让这个赚钱机器持续地运行下去，就必须对花费和产出做一个评估。如果可以，则可扩大范围，不仅做图片广告，还可以做 SEM 等其他广告。

总之，付费推广是一把双刃剑，用得好则可以比较迅速地获得效果，但如果用不恰当，很可能把资金陷进去了，而其中的差别就在于用无风险的测试化的营销系统去评估投入与产出比。

以上内容基本上把《跨界势能矩阵图》全部秘诀揭露完毕，如果能够用好其中的一招，便会产生巨大的威力，而如果综合运用各种渠道来拓展引流量，那么将会产生质变的效果。但是，流量飙升之后立马遇到的问题就是如何让他们成交？如果这个问题不能解决，那么再好的引流策略也无法变现。那成交的秘诀是什么呢？请看《三大尖叫动力图》的精彩内容。

三大尖叫动力图揭秘（1）：我要-变动力之痛点、痒点和兴奋点

三大尖叫动力图



如果要想把产品和服务卖给客户，必须深刻地了解客户的痛点、痒点和兴奋点。痛点是指你的产品所瞄准的客户现在导致其烦恼、麻烦甚至恼怒的地方。痒点是指无聊经济，就是形式上和表达上一定要新奇特，让受众从无聊的状态中立马觉得有趣。兴奋点是指客户的兴趣所在、欲望所在，有时候甚至是其软肋，剁手党就是这么产生的。

痛点往往是恐怖营销或正常刚需，所以很多创业项目首要解决的问题就是针对用户的什么痛点。比如快法务就是针对创业申请事项太麻烦了，跑来跑去，所以就在线上完成一站式服务。

比如湖南亚瑟王智能锁针对居民家庭容易被盗的事件进行放大，在社区里搞了三次恐怖营销，第一次是安全宣传报，第二次是产品单页，第三次是邻居家的证言等等。

再比如一家做浴霸的企业，通过放大浴霸行业存在的万分之三爆炸率的现状，并且借力 3·15 的势能，撬动了央视诸多电视台的报道和电视主持人的自媒体转发，形成了很强的恐怖营销氛围。

所以痛点是集中客户神经的致命之处。有时候，痛点需要对客户进行心理挖掘，因为可能他没有认识到。事实上，怕上火喝王老吉，吃完喝完嚼益达等等也是一种负面扭转型的品牌宣传。

当然，不是所有的事情，都以痛点作为最佳切入点。比如说，奥利奥，如果用恐怖营销，肯定不合适。那么这时候就需要用痒点来吸引他们。痒点，其实就是既不是很恐惧，又不是很强的欲望，介于两者之间的，需要用新奇特来吸引客户的营销所在。

以前在传统时代，信息是非常昂贵的，所以以前的广告都比较偏重于直接阐述产品功能等等，但这些风格到现在看来显得有些生硬和赤裸。那么现在，痒点成为了主流的营销方式，以新奇特的手段去吸引别人的注意，比如性感营销、段子营销等等。

比如 UC 抢票软件在去年做了个视频营销，改编杨过和小龙女的 18 年相遇的故事，嫁接抢票的主题，从而让人感觉眼前一亮，从而收获仅腾讯视频就有几十万次的播放量。

再比如大家津津乐道的杜蕾斯微博营销，将杜蕾斯套在脚上当做鞋套，不进水，以显示其功能的优越性。所以互联网情境下，越来越多地是通过新奇特地方式去表达生硬的产品内容。

最后是兴奋点。兴奋点常常是激发客户的欲望，比如成功学就是激发学员快速致富的梦想。做家居的，常常给你描绘一幅舒适家居的蓝图。做教育的，常常给你鼓吹教育后的美好前景。

2015 年初滴滴专车上市，通过视频营销，展示出了城市白领的辛苦和梦想，并以“赶跑族”来定义这一群人，以及描绘出这一群人的打拼梦想，道出了他们内心的渴望。

在方法论上，痛点、痒点和兴奋点有以下方向可供参考：

痛点营销的方法通常有：（1）放大/强化；（2）类比/对比；（3）具化/量化；（4）逻辑梳理；

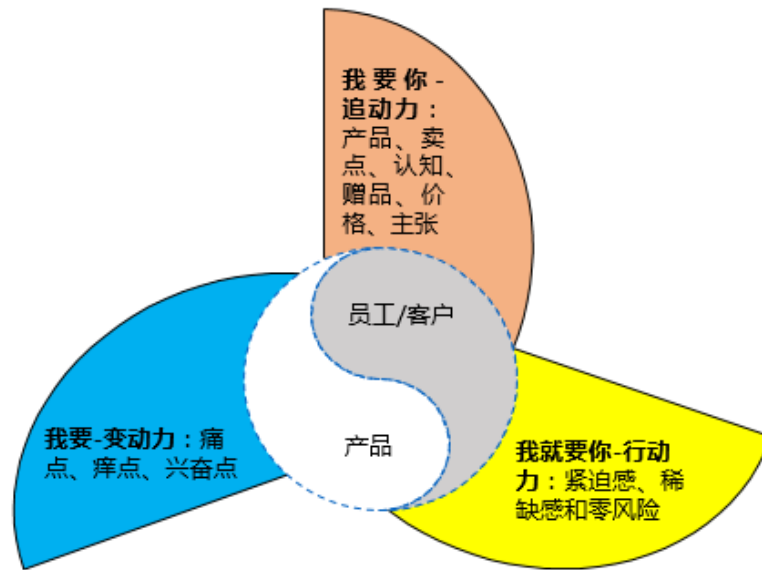
痒点营销的方法通常有：（1）新、奇、特；（2）娱乐化；（3）屌丝化；（4）互动化；

兴奋点营销的方法通常有：（1）创新定义；（2）逻辑推理；（3）讲好故事；（4）描绘场景。

要想了解客户，至少要从其痛点、痒点和兴奋点三个维度去扫描客户的内心，而如果能设计出一个方案，达到这三点的同时爆破，效果将更加理想。准确理解这三点，是一切营销沟通的根基，后面的品牌定位、产品价值等等都未围绕着这个来进行展开的。

三大尖叫动力图揭秘(2)：我要你-追动力之产品组创

三大尖叫动力图



产品组创就是产品的组合和创新。绝大部分的企业都不可能只卖一种产品，当拥有客户数量基础之后，一定可以再卖给他相关的其他产品。很多企业的思维就盯在我是干 A 的，所以不干 B。在互联网这个打劫的时代，不懂得产品之间的组合，很有会被人捅一刀。且不是微信干掉短信、YY 打击新东方等前一两年的创新案例，就拿今年来说，又蹦出了很多新的案例，比如花样年的彩生活品牌推出理财产品，但是以物业费的入口进去的，打着投资一年后的收益可以抵物业费，而且还有钱赚，金融跟物业的结合。

客户的产品的组合，从结构上可以分为：引流产品、形象产品、首交产品、延伸产品。引流产品，就是可以来最大范围吸引更多客户人数的产品，很多时候引流产品是免费赠送的。形象产品主要是为了支撑整个品牌形象，但往往实际成交量比较少的产品。首交产品是指首次成交的产品，通过这个产品，来达到培养客户交易信任的目的。延伸产品，往往是利润来源的重要载体。除此之外，还有一种为了抢夺市场份额而推出的产品。

以上的产品组合划分对于传统企业比较适用，但在互联网的时代下，引流产品和首交产品直接变成了爆品。爆品，是针对一个足够大的市场，以颠覆性的方式改变原有市场的结构，从而迅速赢得大量市场的产品策略。爆品之后，就是延伸的产品，可能是增值服务、也可能是配套产品等等。比如小米，就是以手机为核心，打穿价格，但以手机配件来赚取利润，并且锁定客户的会员资格，谋取更大的利润，比如智能家居的产品销售等等。

除了四大产品组合，还有六大产品创新策略：

第一，加法策略。传统的加法策略就是不断地加功能，在互联网时代传统的一厢情愿的加功能是非常危险的，很多产品都是企业自己YY出来，有这么多功能，应该会让客户尖叫。殊不知，客户非常反感。

特别是在一开始，创业公司千万不能打造一个非常复杂的产品的产品。创业公司要找到极少数的核心功能，用新的技术全力打造全新的产品，从而冲击传统市场或创造新市场。但是，当客户数达到一定程度之后，就需要按照客户的需求来增加相应的功能。注意，是按照客户的需要，而不是自己去猜测，比如微信增加了个两分钟之内可以撤销发出去的信息，就是基于对用户使用习惯的敏锐洞察。

除了以上谈到的功能的加法之外，还有就是两个不同属性产品之间的融合。比如本文一开始提到的，彩生活将物业费和理财产品融合在一起，推出“保本保收益，冲抵物业费”，业主可以参与预存一定金额的费用冲抵一年物业管理费，一年之后，不但可以收回预存本金，实现物业“零收费”，还可享有 3.5%的投资收益。而小贷公司通过吸收社区业主的资金用于发放小额贷款，从中赚取利差。类似的还有，YY 语音聘请几十位老师进行在线英语教学，将教学和 YY 进行融合。互联网的打劫，从一个角度来看是商业模式的创新，但从另一个角度来看，却是在加法策略下的产品创新。

第二，减法策略。不仅是创业公司，还是大型公司，现在都必须学会做减法，必须聚焦所有的资源在核心产品上进行打造。因为在互联网时代，只有最顶尖的让客户尖叫的产品，能够借助互联网实现快速传播，这一点在传统时代是难以实现的。我曾经服务过的一个客户，做儿童教育科技产品，推出的第一款产品就是因为有点复杂，要自带硬件，

使用起来不方便，特别是不能跟智能手机结合，价格 1268 元偏高，所以推出一年一直不温不火。直到今年推出一款口袋交通，价格 188 元，直接用手机可以玩，没有硬件，非常简单，所以一下子卖出了 1 个亿。这使得这家公司立马将原本订的 2 亿销售目标调整为 5 亿，且信心十足。

另外一个案例是强生公司的减法产品创新案例：强生有一款最先进的麻醉设备，号称是麻醉机器中的“兰博基尼”，病人可以自己控制麻醉剂的量，免去了麻醉师的监督和参与以及麻醉过量或不足。但是，这样先进的麻醉设备能不能取得市场成功呢？用减法策略，首先，把“备用电池”减掉，好处是备用电池占了大部分空间，去掉后会更轻便、更经济、更简易，但是联邦法律禁止出售不带备用电池的机器，解决办法是连接到电击器等医疗设备中。其次，把“显示屏”减掉，问题是市场调查显示医生需要显示屏，也是强生麻醉剂的优势，但是好处是设备会更轻，造价更低，用起来会更方便，更易于移动，耗电量更少。而且发出强有力的信息，具有高度的智能性和自动性，不需要显示器，解决办法是把病人的数据从设备上传输到手术室里的主监控屏上看，因为医生都得看这个监控屏，用一个屏幕就能观察病人的内部器官，又获取麻醉相关的数据。通过减法，打造出一款很管用的产品。

第三个是除法策略。除法策略就是将原有的产品拆成各个基本的模块，然后评估将不同的模块“除掉”之后会发生什么，是否可能成为细分市场的创新产品。这里有个通用公司发明独立冰镇抽屉设备的案

例。冰箱的构成是门、各班、风扇、灯泡、制冰格、压缩机。那么能否把压缩机抽离出来？可以放在屋子后面，好处是厨房安静好多，维修方便，冰箱容量更大，可以冷却更多的东西，不光是冰箱里面的，把冰箱分成很多个小冰盒，分别放置在厨房的不同位置。几年后脱离冰箱主体的独立冰镇抽屉设备开始出现在市场上。

第四个是乘法策略。乘法策略，是将原有产品中的核心功能或模块进行多重设计，使其发生巨大的功能变化。最典型的例子就是吉列剃须刀。以前是单峰刀片，1971年吉列推出双峰刀片。1998年推出“锋速3”系列，后来“创4纪”系列，2006年推出锋隐，前面五个刀头，另一个在后侧，精致修理。对核心功能刀片进行叠加，产生更强大的产品功能。

还有一个案例是采采蝇的消灭方案。全球每年有超过25万人死于采采蝇传播的疾病，就算不死，也会患上嗜睡症。后来是通过昆虫不育技术，大量培植雄性采采蝇，雌性采采蝇交配后就会死。很奇妙，不是消灭它，反而先增加他来达到消灭的目的。

第五个是任务统筹策略。任务统筹就是一专多能，就是以自己为核心，同时能够调动和整合其他资源来参与，共同成为创新解决方案的一个组成部分。有个关于治疗慢性盆腔痛（CPP）的案例：以前是先腹腔镜检查，发现病灶，然后再切除，但是往往不准确，有时会把健康组织切除。后来帕特博士发明了“镜下触痛检查技术”，将病人作为治疗

团队中的一员，因为病人是可以触碰到疼痛点，所以可以成为医生治疗工具的一部分。

还有个精彩案例是韩国一家酒店的创新服务。纽约酒店的总裁曾在一年内抵达韩国首尔两次，住在同一家酒店。第二次入住时，一进去，前台就说：“欢迎您再次光临！”这个总裁就非常惊讶，为什么他能记住。如果用人脸识别的摄像头，进行比对，这样的设备要 250 万美元，但韩国这家酒店的做法是简单得很，让司机在路上跟客人先聊，问题是否来这里住过，如果是，那么到酒店时司机就把他的行李放在右边，如果不是，就放在左边。通过把司机纳入酒店创新服务的一部分，实现了卓越的客户满意度。

第六个是属性依存策略。一般来说，许多产品或者服务都具备两种以上的属性，这些属性表面上看似毫不相关，但是一旦发生关联，就能引发创新奇迹。

生活中利用属性依存策略来创新的例子很多，比如说挡风玻璃上的雨刷器可以根据雨量的大小调整速度，车内的广播可根据车速来调节音量，牛奶杯的颜色能够根据杯内牛奶的温度高低而发生相应变化等等。

有一次军方招标，要在雪山上建立天线杆，要求是既要轻便，士兵好运输，又要承重力强，防止积雪压断。有一个南方的公司傻不拉几地

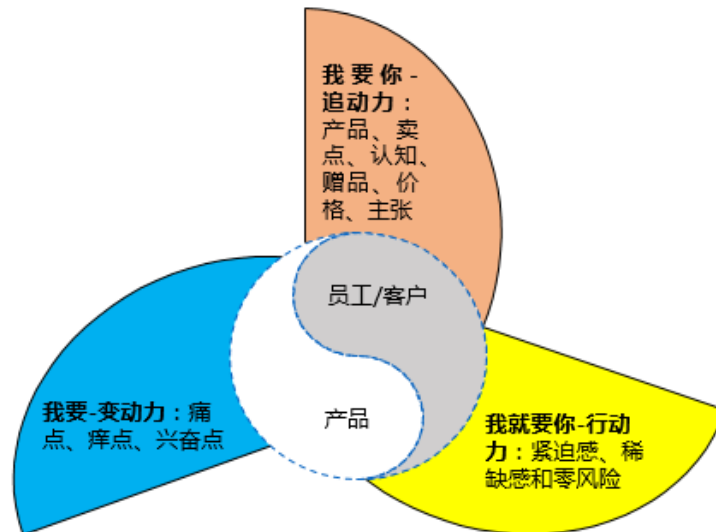
接下了这个项目，一开始还不知道，但后来分析发现这两个条件是很矛盾的。最后的解决办法是引入“时间”变量：要轻便，是在未安装之前；要承重力强，是在安装之后。所以方案是，将天线杆的表面设计为凹凸不平的样子，使冰雪极易附着上去，被冰层包裹的天线足以承受住因结冰而变种的天线。用冰作为材料来加固天线杆的想法极富有创意。

在运用属性依存策略时，我们需要列出产品或服务的变量清单，仔细揣摩各变量之间的依存关系，在建立新的依存关系后要进一步思考这种依存关系有什么潜在的好处？有没有市场需求？能给消费者带来什么的价值？最后，我们也要考虑建立这种依存关系的可行性，能不能生产出这样的产品？

总之，产品组合和创新，便构成了一个企业的核心支点，在产品为王的时代，如果产品足够好，其实所有的营销工作都将融合在产品之中，从而不费力气。所以，越好的产品，越把营销内置化，通过客户的体验就可以感受到产品的特点，不再需要用户去听你讲一大堆的卖点等等。产品创新是每个企业都应该思考的问题，而且可以以产品思维的方式去看待企业的很多东西，比如人才就是产品，服务就是产品，营销也是产品。用产品的方法去看世界，会有助于企业不断地进行完善。

三大尖叫动力图揭秘(3)：我要你-追动力之独特卖点

三大尖叫动力图



所有行销及营运的成功应该建立在你独特卖点的内容上。你的**独特卖点**可以触及到行销的整个范围——**价钱、服务、品质、专有权或其他生意上任何环节。**

在笔者服务诸多企业过程中,发现很多企业对他的产品具体功能非常熟悉,但是要让他核心讲三点来打动客户却是很困难的。这里其实涉及到的就是,独特卖点就是要完全站在客户的角度去提炼出让客户购买产品的核心理由。毛主席说,天下没有无缘无故的爱,也没有无缘无故的恨。卖产品当然也是这个道理,而且决不能等着客户来发现你的产

品的好处，自己一定要想好哪几点是最能勾人心魂的。

独特卖点有两大层面：第一层面是品牌，第二层面是产品。品牌的独特卖点主要是指品牌的定位，而品牌的定位必须要做到 3 one：要么 Number one，要么 First one，要么 Only one，否则就是 No one。因为品牌定位是心智的抢夺，所以必须要达到三者之一，如果三者都有，那就是最好的品牌定位。既做开创者，有做行业第一，还能狙击竞争对手，成为行业的唯一者。

但是，过分强调品牌定位，以至于很多人盲目热衷于此，是不对的。品牌的定位最终不是来自于你的广告口号，而是来自于产品本身的支撑，这个支撑就是产品的独特卖点。这就好比，跟一个人交朋友，在没见到他之前，总是听说这个人是很不错，但是最后见上面时，发现这里有毛病，那里有毛病，根本名不副实。也就是说，品牌和产品的独特卖点一定要有逻辑适应性，否则不容易成功。

打造独特的卖点，做得大一点可以去专门市场调研，做得小一点你可以和企业老板及推销员交谈，询问他们：“你为什么认为和我们做生意会优于和我们的竞争对手做生意？我们的主要好处何在？”注意听他们的答案，就可以直接或间接地用来建立你自己的独特卖点。

那么你该如何选择一个独特卖点？首先，你必须确认在你的产业中还有那些尚未满足的需求。比如有很多的选择、折扣很多、提供意见及

协助、方便（例如地理位置、货源充足、递送迅捷）、最高级的产品及服务、快捷服务、超越基本面的服务、比正常范围更多、更长的保证或担保等等。重点是专注在一个尚缺乏的利益、需求或缺口，而你对客户承诺会把他填满。独特卖点必须是自己能够做到的，否则决不能作为口号来大力宣传。

第一，如果你实在是找不到与同行的区别，那么可以试试先发制人。美国有位行销大师说：“第一个说出故事，并且解释原因及过程的人，将会从此在市场上得到明显的领先地位。”美国的施丽兹啤酒是第一，也是唯一曾强调自己的啤酒是如何制作的啤酒商，结果这就变成他们的独特卖点。经由此一独特卖点，施丽兹向全国的饮者展示了“纯”这个字的独特及实在的意义。

第二，可以在产品的种类、形式、功能等方面进行差异化。比如这样说“大部分服务公司工作九至五时。但甲乙两公司不受时间限制，当你需要一位修理工人时，我们就派一个给你。我们有二十个服务人员，一天廿四小时、一周七天、一年五十二周工作，连国定假日也不例外。当你需要我们的服务，即使周末期间，我们依然能在三个小时内到达现场。”这一段话把这个服务特点阐述清楚了。

另外，产品形式上，好想你枣第一个提出全家都能吃得红枣，并在包装形式上做成了很多形式的包装，有切半的，有香烟盒样的等等，

全部来支撑这一个卖点。而在功能上，王老吉则说是上火，就和王老吉。美的空调，强调一天只用一度电。

第三，可以在产品之外的服务上进行特色化。比如这样描述：当你从城里其他经销商买到小机械。另外得到二 + 四个月的有限保证，但如果向我们购买同样的商品。你的保证将是一生“无限制”的服务保证，二 + 四小时的服务，还加上亲自登门的造访。再比如：“大部分的修树人，每次修树收取一百美元或更多。可是你的树木与灌木每年至少得修三次。甲乙丙修树公司每年替你修六次，两个月修一次，每个月才花你十六美元，四个月结算一次。”海底捞通过很多故事和服务场景，向受众传达了超级服务品质的独特卖点。

第四，可以追求更高的产品品质。比如可以这样描述：XYZ 豪华小家电，一年只生产一万两千台。其中九百台留在原产地欧洲。其他三百台中有五十台出口到日本，一百台远赴南美及澳洲。每年有一百五 + 台出口到美国，其中加州分到二 + 五台。而我们的手上有十八台。我们将以最平实的价格提供给我们最好的顾客，直到货品售完。

再比如：ABC 特制沙发骨架与八分之七厚的合板合而为一。然后再以环气基树脂与石墨化合物溶为一体，经测试后可承受高达一万两千磅的压力，这种沙发的设计就是维持至少五十年坚固不变。

它所用的织物是由一家家族作坊的工匠以手工所制，他们依然沿用百年前的方法来编织这些织物。每码织物包含五千六百八十尺（超过一

英里)的丝及尼龙织线,并且以艺术家的直觉将图案一丝一缕结成。而沙发上的浮雕花纹是由监制白宫椭圆办公室外接待区沙发的一位极注重细节,要求完美的员工监督。

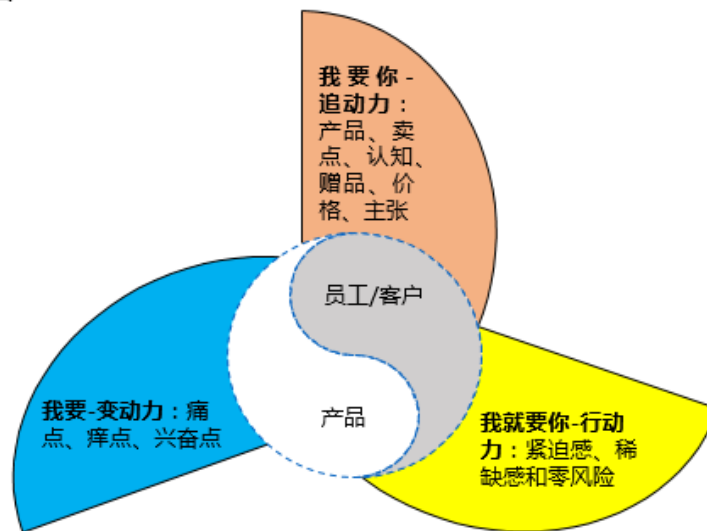
此工厂每年只生产四千五百码的亲手织就、亲手刺纫、亲自检视并以四重线缝边及完工的织品,只够用来覆盖八十五座沙发。我们已获得了该工厂五月份的全部货品,现在接受顾客订制、依顾客需要制作的沙发申请。但是,如果你无法耐心地等待三个月这是为了有最好的品质所需,并且能珍视一件真正的历史艺术品,请不要打电话给我们。

可见,独特卖点要注意保持清晰有力,不要扮可爱,也不要抽象的手法让人搞不懂,在你能以水晶般清澈、完整、迷人的文字或更少的篇幅写出来,最好能通盘思考透彻。

独特的卖点是核心,在周围你可以建立成功、名气及财富,所以你最好能够把它讲清楚,如果你连讲都讲不清,当然也看不见潜在客户。**当一名客户需要你的所销售的产品及服务种类时,这个独特卖点应该让他马上把你的公司映入脑内。清楚地将你的独特卖点藉行销及商业表现来转化,这样一定会使商业成功,但你必须展露你的独特卖点本质。**

三大尖叫动力图揭秘(4)：我要你-追动力之价值认知

三大尖叫动力图



独特卖点是对整个产品和服务乃至价格和风险保障等范围较广的精准提炼，而产品本身的价值，则需要进一步得到体现。因为客户不会因为你说了什么，而立刻购买。那么，如何让客户认识到你产品本身的独特价值呢？

有两种途径：第一种是顾问式教授，第二种是体验式消费。第一种方式是强调要充分发挥企业对产品知识的权威性，帮助客户正确地选择和使用产品，以最快最有效地满足他的需求。第二种方式强调把自主权交给客户，让其自身去体验，去感受，用产品和服务来自动化与客户

沟通。

顾问式教授，往往很容易被认为是一种不太受人欢迎的或者过时的。其实不是，从其知识权威的角度，消费者将永远需要企业的引导，企业以正确的方式和正确的时间来引导消费者的消费行为。从这点来看，移动互联网的必杀技——正确的时间、正确的地点下的场景消费，其实也可以理解为企业的正确引导。

杰亚伯拉罕曾经做过一个非常接触的顾问式销售的案例。有一家卖金币的公司，实力很小，但是他采取同心圆的方式，从一开始卖 2 元的币，可能有 10000 人来买，逐渐卖 200 元的币，有 2000 人买，2000 元的币 200 人买，20000 元的币 20 人买等等。但这个向上销售的过程是怎么实现的呢？就是靠顾问式教授。也就是不断地跟客户保持联系，并且把自己打造成投资专家的身份，不断地贡献最新的投资信息，召开投资研讨会等等，客户自然就被受引导。

顾问式销售比较常见于 B2B 的销售方式，因为产品的复杂程度比较高，需要去教授客户使用，所以很多 B2B 模式都打出“整体解决方案”的口号。但是其实不是，就是日常生活中的普通消费品，也是可以以顾问的姿态。经常举的例子就是一个客户跑到五金店说要一把锤子，但是经过店员以完全从客户需求出发，帮助他分析去之后发现，他要买锤子只是想打一个洞，那么其实他并不需要锤子。想想看，这种销售方

式体现的是对消费者的深度关怀，而不是急急于捞钱。

顾问式销售的前提是你真的拥有类专家的权威。虽然不是专家，但一定能把什么样的情况下挑选什么产品，以及怎么去使用这些产品，所有的相关知识都能够知道和运用，在见识上超越消费者，并在表达方式上没有任何强迫和冒犯的意思，那么消费者一定会感受到你的专业价值。所以每一个销售人员首先得是个产品的专家。哪怕你是卖煎饼的，也可以提出什么体质的人适合吃什么类型的煎饼，以及应该吃多少为宜。

顾问式销售强调要百分百站在客户的角度去规划和引导其需求的被满足。但是这毕竟替代不了“眼见为实”的认知方式。所以企业还应该鼓励消费者去体验产品和服务，看看说的是不是这样的。但要注意，让客户去体验，其实还是企业要在自己的知识基础上，对产品体验的巧妙设计。不经企业的设计，这种消费体验一定是不够好的，也是不可控的。

顾问式教授和体验式消费是一个硬币的两面。比如有一个保安公司，以前只是在卖人头，一个社区多大，然后根据经验需要配多少个保安，但是如果以顾问式教授，就应该从社区需求入手，给他先做一个安全分析评估，哪里是偷盗重灾区，哪里需要巡逻频率等等。在此基础上，再提出解决方案。但这种方案到底有多好？光靠讲是没有的，必须要客户去深入体验，比如去小区感受一下等等。

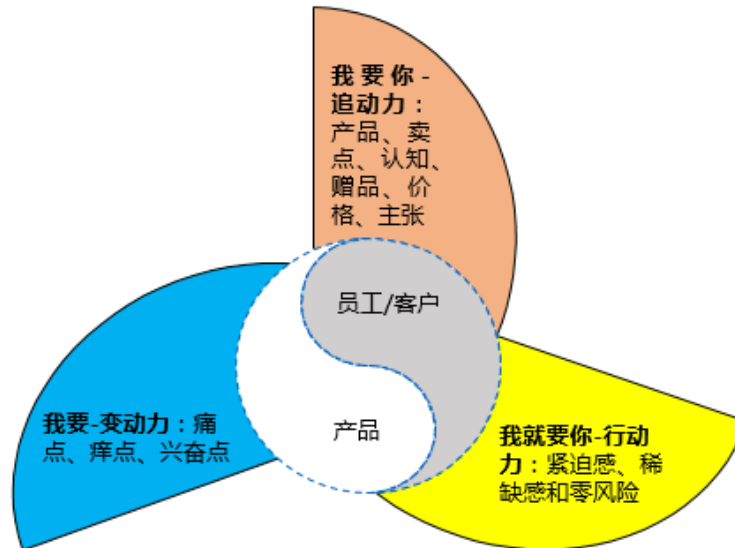
顾问式教授和体验式消费是两种价值的认知途径，那么要给客户塑造价值，应该有哪些手法呢？以下是塑造价值的具体策略：

总之，在销售过程中，企业要综合运用这两种销售方式，去引导客户对产品的价值认知，从而形成价值标杆，让客户感受到一种前所未有的价值体验。一旦成为行业的价值标杆，那么销售形式将急速逆转。

三大尖叫动力图揭秘(5)：我要你-追动力之超级

赠品

三大尖叫动力图



超级赠品对于零售行业具有非常巨大的威力！从本质上来说，人们对于小恩小惠还是非常在意的，只要方式能够得当。超级赠品几乎可以运用到销售过程中的任何环节，从开始引流，到成交，到追消，到粉丝运营，无不可以运用赠品的手段，现在很多公众号不叫赠品，改叫“社群福利”，名字更时髦些，但本质不变。

超级赠品的心理原理就是心理条件反射。绝大多数人对“有价值且免费或超低价的东西”无法抗拒，所以就会为了这个赠品，而做出企业所要求的适当的动作。那么，超级赠品营销就涉及到三个问题：高价值、免费化和可行动。只要解决了这三个问题，那么客户就可能在赠品

的诱惑下不断向企业靠拢。

高价值，来源于客户的需求，这就涉及到你是否真的了解你的客户。可能你送两百块钱，却打动不了客户，但是如果你为客户购买成本只要 100 元但卖家 400 元的旅游票，或者你以客户的名义捐赠 100 元的公益捐款，那么客户很可能会采取行动。特殊情况下，200 元现金反而让很多特殊职业比如老师等不敢去推荐。

赠品如何才能有价值呢？除了上面说的要深刻了解你的客户需求之外，还可以用有些基本的手段来进行操作：第一，赠品和所卖产品通常要有相关性。因为有相关性，才更能精准的找到客户。第二，一般情况下，主产品的硬价值要大，而赠送产品的软价值要大。什么意思？硬价值就是价格一般都是公认比较高的，而赠送的产品很可能是竞争对手没有注意到的贴心服务，那么这种价值不适用金钱衡量，但可以感动人心。

当然这也不是绝对的，有一个案例就是反着来：购买两瓶鞋油，赠送一把雨伞。一般人眼里，雨伞要比鞋油之前，所以这一招大家都觉得非常的值。

第三，赠送赠品的理由还恰当，要解释为什么要送赠品？是周年庆，还是老客户，还是有一堆需要处理的产品等等。“出师有名”也是

非常重要的，哪怕是毫无理由的虚伪之言，比如水果店看到老奶奶来买水果，立刻送一个桃子，说看老奶奶起色不错，送个桃子祝她健康长寿，人家听了也很舒服。总比干巴巴地塞一个桃子要好。事实上总能找到理由，有个卖有机水果的，用每人 2 两斤脐橙的赠品获取几百名重量级客户的信息，理由是客户满意度调查。

理由有时跟场景非常相关。前几天参加了一个活动，主办方是一家在线法务平台，在互动期间，赠送 100 元代金券，这是一箭双雕的赠品，既可以调动现场的氛围，又可以实现引流的效果。

第四，赠品要有限制，营造稀缺感，要在数量上和时间内做出限制。这样客户才会珍惜赠品，否则客户就不会稀罕，也就难以起到营销的效果。而且这种稀缺感和紧迫感，也必须要进行合理的解释，如果不解释，人家就会猜想是商家自己故意弄的。有家美国的公司，大家都在搞免费的优惠活动，而他却反其道而行之，搞个交一定的钱，可以参与优惠。当然，他不是真的交钱，而是用游戏积分。可见，通过一定的标准来限制，也是一种稀缺感的营造。

第五，赠品是要有层级的。也即是赠品是送给一个人，还是送给两个人。很多时候，赠品都用来引流，所以可以赠送 2-3 个赠品。但是不能送得太多，否则人家会觉得你太不值钱了。

第六，赠送赠品要注意时机的选择。如果是为了紧急追消，那么可以立马提出赠品。如果是为了转介绍，可以让被介绍客户来店领取。阿芙精油就是经常在买完之后送赠品，搞得人家非常惊喜，送赠品其实就是送惊喜。

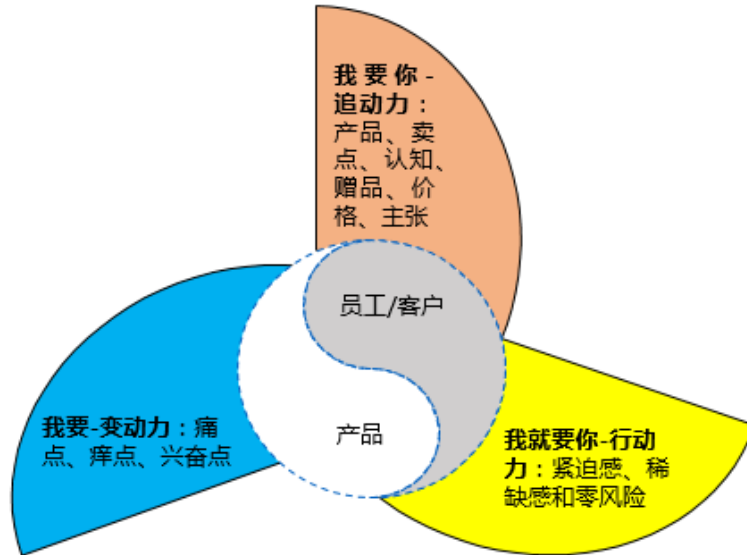
第七，赠品的来源也很重要。赠品毕竟还是要成本的，所以一定要善于整合资源。设想一下，一个卖水果店的，如果天天赠送自己的水果，确实可能吃不消，但是如果整合周边的 KTV、餐饮、酒店等闲置的优惠券等，那么说买 1 斤苹果，赠送一张 30 元的 KTV 优惠券+餐饮一道特色菜+酒店 9 折房间，那么这个吸引力是很大的。所以要是用组合赠品，来加大冲击力。

再比如积分通和四川长虹和四川旅游局合作，推出用去四川旅游，送 4000 元消费券+1 部相当于小米的长虹手机+500 元积分等等（数字不是精确的），那么就是跟相关合作方一起来打造赠品。

总之，仅仅是一个赠品的玩法，就涉及到来源、价值、方法、结构等因素。所以要想发挥巨大的威力，就必须发挥超级赠品的威力。

三大尖叫动力图揭秘(6)：我要你-追动力之价格设计

三大尖叫动力图

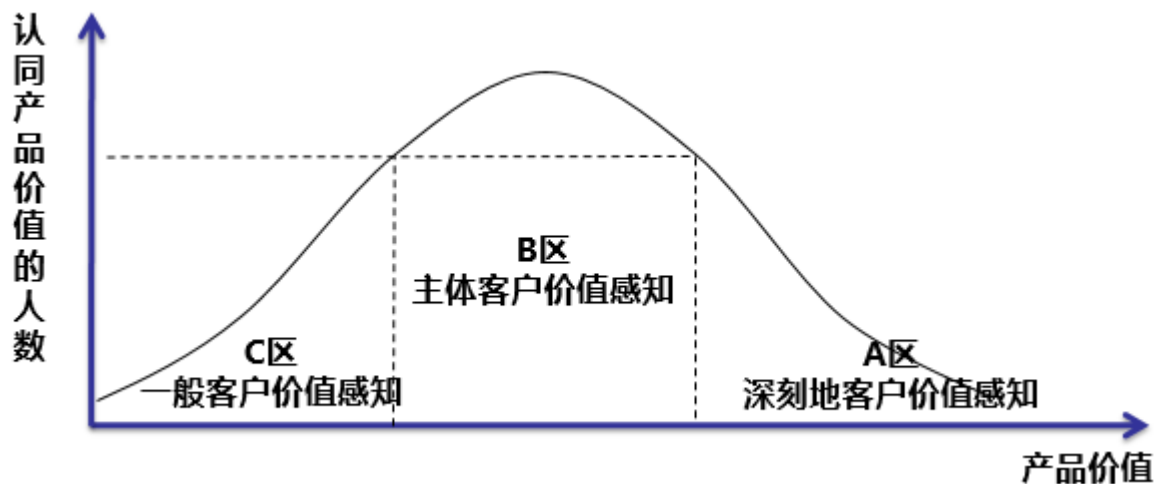


价格设计是一个很重的营销环节。稻盛和夫也时常强调，掌握产品定价的策略是经营者的必备技能，甚至说“定价即经营”。他向公司销售部门反复强调：“做生意，只要减价谁都会，但那不是经营，必须找到一个临界点，就是客户愿意接受、乐意购买的最高价格。比这个价格低，很容易拿到许多订单，比这个价格高，订单就跑了。”

既然定价这么重要，那么怎样定价才能实现良好的经营呢？定价的原则是不要根据成本来，而是要根据客户认知，根据客户对你的价值认知。只要你能努力提高价值认知，你的价格就容易提高，即便是这个产品的价格不易提高，其他的产品价格也可以提高。小米就是这么玩的，

手机卖低价，配件卖中高价。那么定价策略有以下几种可供参考：

(1) 高价化：高价化，并不是让你把价格抬高到无边无际，而是让你看到一个事实，当你处于中小型企业时，你服务的人群是很有限的，那么就隐藏着这样的残酷现实：现有的客户不一定是最好的客户，或者现在产品的价格远低于客户愿意支付的最高价格。



上面这张图，反映了对于同样的产品，不同的人对产品的价值感知不一样，有的觉得值 10 元，有的觉得值 15 元。所以一定要想办法赚取客户愿意付和企业应该赚到的钱。这意思是不是说完全一样的产品，卖给他 10 块，卖给另一个人 15 块呢？是这样的，但得有附加技巧，要不然就把人家当傻瓜了。

什么技巧呢？就是为产品**增加附加值**。举例来说，有一家舞蹈培

训学校，师资力量很有限，只有 1 个人校长兼老师，而他的收费却是 300 元一期课。那么如何带相同的学生，却赚到更多的钱呢？一个简单的办法就是提高价格。因为很明显，即使这个地方不算发达，但是现有的学员中，一定有愿意支付 400,500，乃至 600 的人。所以直接提价，但要让他感觉提价是值的。那么比如提价后可以赠送价值 300 元的名师舞蹈教训录像带，或者获得参加外部演出的机会等等。这样就可以轻松实现赚更多的钱。

(2) 临界化：产品价格的临界化是很普遍的，最常见的就是 49 或 9.9 元等等，这样以 9 结尾的。100 元和 99 元确实给人的感觉是不一样的。这一点不需要多去解释，但有一点比较值得注意。就是结合《跨界势能矩阵图》中的借力他人渠道，就可以帮他设计出营销策略。比如有一家服装店想借力皮鞋店，皮鞋店卖一双皮鞋的价格 198 元，这时服装店可以将领带放在皮鞋店卖，对客户说零钱 2 块钱可以兑换 20 元的领带购买券。那么很多人都会愿意购买，如果他真的有领带需求的话。

(3) 层次化：企业即便卖一种产品，也应该尽量提供不同层次的价格，这里隐藏的就是价格的锚定效应。很多企业多清楚，往往那些价格最高的产品，都是用来支撑品牌形象的，而那些价格最低的产品，是为了吸引部分购买力弱的人群，中间区间的价格是盈利区间。比比看，一组价格是 19 元，39 元，89 元，二另一组价格是 19 元，89 元，189 元。同样的产品，第一组价格，很多人会觉得 89 元很贵，但第二组价

格中，89元就是一个很普遍的价格。在实际中，也有很多企业在运用这个策略，比如在美国有一家很著名的牛排馆，其菜单的前面都是价格非常高的，好不容易看到后面相对便宜的菜，客户就不会再犹豫了。

(4) 打包化：打包价格就是把原来的几项产品的价格集中起来卖，让客户感觉综合价格是便宜的。这里有必要先说明一下，很多人往往犯的错误是啥东西都拿来打包出售。打包之所以见效，前提是客户对被打包的几个产品的价值和价格都认可。也就是说，如果产品及其价格没有被认可，你想打包卖高价，客户还不一定会鸟你。

打包化的例子确实是随处可见。我最喜欢吃的麦当劳冰淇淋，一杯4元，两杯6元。肯德基的鸡脆骨，一包9元，两包14元。更狠的是，我又一次在地铁里的蛋糕店，打出的是1个蛋糕10元，三个蛋糕18元。还有一个更狠的，打出买两瓶鞋油，送一个把雨伞。想想看，大家对雨伞的价格认知度很高，通常要十几块钱，而鞋油的价格很低，也就几块钱。但是雨伞批发价也就几块钱，而鞋油的则在一元不到，所以两者组合还是赚钱的。更重要的是，通过这种方式，让客户感觉占了很大的便宜。

可见，价格打包，关键是要算好付出的边际成本和带来的新增收益的关系。

（5）性价比化：性价比往往是很多企业乐于宣传的价格策略。在我服务的诸多企业当中，比如医疗器械企业，园区服务等行业的客户，都是凭借性价比高来取胜的。小米手机的价格也是走性价比路线，将中低端智能手机的价格压缩。性价比往往要营造一个独特的亮点，让客户感觉你确实很牛，比如园区服务虽然地段、硬件等跟不上，但把环境搞好些，把文化做足一些，自然感觉就不一样了。此时再给出个这个较低价格，性价比就出来了。这给我们的启示是，不要一厢情愿地说性价比高，而一定要给客户创造大牌的感觉。

（6）超低价化：当一个企业能把价格压到很低，但服务质量本身不会让客户不满意，那么就很有可能颠覆整个行业。典型的有这么几个例子：

第一，瑞安航空公司，总部是在爱尔兰的一家公司。他借鉴了美国西南航空公司的经营模式，但是更胜一筹。通过减少送餐服务、增加座位、租用便宜机场、专供冷门航线、专用一种机型以降低培训费用、提高飞机使用率、网络直销、不定座位随便坐以节省时间、空姐一专多能省人力、权利倡导年轻化等诸多测试，疯狂的降低成本，从而获得高额利润。

第二，台湾快剪理发店，打破很多理发店不断提供增值服务的惯例，采用低价和快剪的模式，依靠走量盈利。店内面积 10 平方米左右，

仅有 2 个理发座椅、两张理发台、一条供顾客排队等候的长椅，装修十分简单，但价格十分吸引人眼球“男女剪发一律 10 元”。顾客在自助机上缴费后，凭小票进店理发。店内没有烫发和染发服务，也不提供洗吹。理发师用剪刀、梳子、电动理发器为客人“干剪”，剪完头发后，用悬挂在镜子上方的毛发吸收器吸走散落在顾客身上的碎发，整个理发过程 10 分钟左右便能完成。

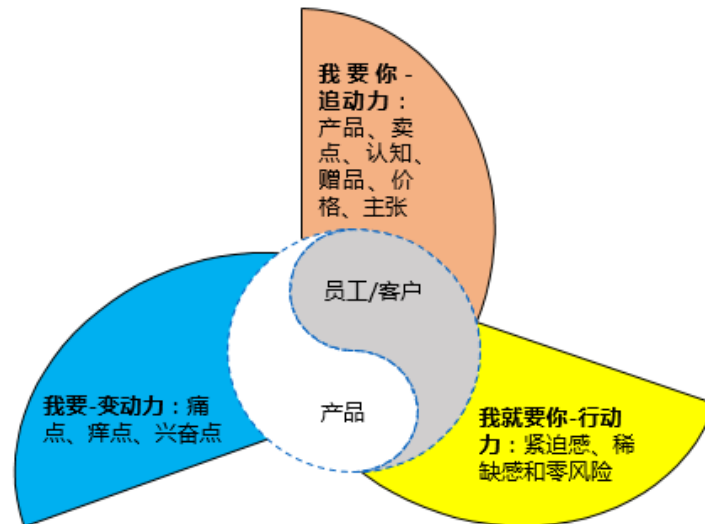
第三，快法务在线创业服务平台。快法务打造创业在线服务平台，将传统的注册公司、注册商标、律师咨询等费用彻底打破，通过线上快速的办理体验来吸引大量的客户，通过走量的模式把价格压低，另一端整合传统供应商。价格上，传统的注册一个公司，大概在 2000 多元，而快法务明码标价 558 元。注册商标，传统的要 2000 多元，而快法务则是 800 元等等。会计代理记账传统的要 500 元/月，而快法务 300 元/月。

第四，小米空气净化器，以 899 元的价格秒杀同行，被称为价格屠夫。

总之，价格的玩法，有战略的，有战术的，有高的，有低的，关键是要看瞄准的市场空间以及吸引度。互联网+的改造很多都是利用快速集客的优势来实现走量盈利。

三大尖叫动力图揭秘(7)：我要你-追动力之成交主张

三大尖叫动力图



成交主张是秒杀客户抗拒和疑虑的利器，是融合客户需求、产品、赠品、价格、保障、限制等众多因素以形成让客户无法抗拒的最佳方案。一般讲到成交主张，都会讲到三个卖够人的故事，但是都没有对其中的诀窍进行详细的分析。在阅读完这个故事之后，我将会深入剖析其中的制胜因素。

故事是这样说的：

有一个父亲想给他女儿买一只狗，在这个城市里有三个卖狗人。第一个人说：“你看这个狗很好，好像你女儿也挺喜欢的，一千块钱，

你好好再看一看，如果你喜欢呢，付一千块钱就成交了。至于狗，你也看过了，你女儿现在也挺喜欢的，至于说以后怎么样，跟我没关系……”

第二个卖狗人说：“你看这个狗非常好，是英国的纯种狗，这种颜色的结合非常好，好像你女儿也挺喜欢，一千块钱也合适，但是呢，我不确认你女儿明天是不是还会喜欢，所以你付我一千块钱，你回去一周后，如果你女儿不喜欢了，只要你把狗抱回来，一千块钱我就退给你。”

第三个卖狗人呢，先给这只狗塑造价值，（就是说这个狗怎样值钱）同时他说你女儿看起来挺喜欢的，但我不知道你养没养过狗？是不是会养狗？你女儿是不是喜欢养狗？但她肯喜欢这个狗，所以呢，我会跟你一块把狗带你家，然后在你家找到一个最好的地方搭个狗窝，我会放足够的食物给它，你可以喂一个星期，我还会教你怎么喂这个狗，然后一个星期以后我再来。如果你女儿仍然喜欢这个狗，你这个狗也喜欢你女儿，那时候我来收一千块钱，如果你说不喜欢，或者你女儿跟这个狗之间没有缘分，那我就把狗抱走，把你家打扫干净，顺便把味道全全部清洗下……”

如果你是那个父亲，你肯定会选择第三个方案，甚至卖 1200 元，也很有可能会买。所以，卖东西，不是单纯的就是产品和价格，还有更多的东西：一段时间的试用、试用期间的包饲料、包狗窝以及包退款，还把卫生打扫得很干净等等。所以，这里给我们一个很大的启示，卖东

西，绝对不要以直线思维来设计，而是要以网状思维，从不同的点来打击竞争对手，赢得客户的心。

详细地说，一定要多想想，客户拿了你的产品是为了满足什么需求？在使用你的产品过程中，会有哪些麻烦？把这些麻烦给解决了，客户就会更倾向于选择你。这些麻烦可能是：不能一下子付钱，付钱之后担心效果不好，感觉这个价格不值，满足不了时间的要求等等。一定要想方设法去解决这些麻烦，提供保证，打造企业的成交主张。

很多时候，成交主张可以聚焦在零风险保障这一点上，也就是达不到相应的效果，就提供提款保证。比如达美乐的披萨提出三十分钟送到，否则免费。成交主张也可以聚焦在价格和赠品上，比如服装店买一双西服，送10双袜子，但每月只能领取一双。

试想一下，利用巧妙的成交主张，可以改造很多行业的销售情况。比如水果店，如果这个水果不甜，你可以退款；如果在苹果上发现有打蜡的情况，全额退款并且保留水果。比如服装店，凡是购买衬衫的，可以免费熨烫；可以用在本店购买的旧衣服折价换成新衣服，而旧衣服会捐赠给西部地区等等。

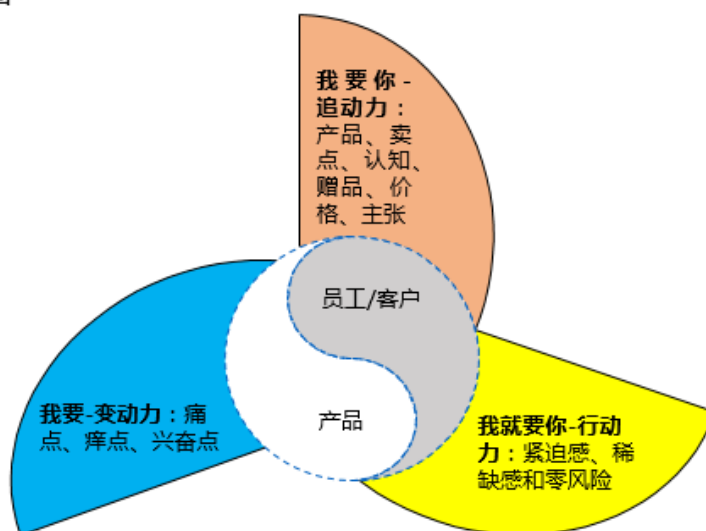
由此，显然可以看到，客户在购买一个产品时，还有很多其他的需求，虚荣感、公益心等等，如果能用产品或赠品来满足这个心理，那么也是会极大的提升客户的认可。这就是为什么奔跑吧兄弟，本来是一档

娱乐节目，却做了公益奔跑计划。诸如此类的还有农夫山泉捐一毛钱，赢在中国碧水蓝天间以比赛赢公益基金等等方式。

总之，成交主张给我们最大的启示是避开单一的买卖思维，而要从客户的网状需求结构中，去窥视人心，提供最能打动客户的一组方案。

三大尖叫动力图揭秘(8)：我就要你-行动力之紧迫感 and 稀缺感

三大尖叫动力图



在客户认识到你的产品价值时，他决定要购买，但是他仍然有两个选择：现在购买和以后购买。但以后购买，就等于夜长梦多。而稀缺性和紧迫感是促使客户采取行动的两把利剑。

稀缺性主要是指数量上的限制，而紧迫感主要是从时间上的限制。小米的饥饿营销就是很典型的，每周二开始抢购，而且还经常人为地造成抢购失败的界面。

但是小米的营销手法并不是大众企业所能玩得转的，不能像小米那样人性。但也可以玩转稀缺性和紧迫感，这里面的诀窍就是一定要从

客户的角度出发，才不至于引起客户的反感。也就是说，要搞稀缺性和紧迫感，一定要有很充足的理由，而且这个理由最好是“为客户”的角度出发。

Darry Ring 钻戒就是一个很好的例子。男士一生仅限一次购买机会，购买前身份验证，以真爱为名，将至臻美钻赠与一生所爱。这种稀缺性完全是从客户的角度出发，而不是很自我的说就是这么规定的，客户也非常赞同，所有人都觉得这条规定是非常赞的。

所以，企业的营销策略一定要深入人心，每一个政策都不是自己怎么样就怎么样，而是要从客户的角度出发。比如你卖蜂蜜的，你不能说我们只卖 1000 瓶，卖完则止。因为这种表面的稀缺感，大家都在模仿，而从客户的角度看，会觉得一个商店怎么会有钱白不赚呢。

但你可以解释这是为什么，比如因为养蜂规模在什么什么规格下最好，或者说养蜂场是难得的纯天然森林，面积有限，养太多会破坏原有的生态系统等等。如果是从这个角度去解释，那么将赢得客户的亲睐。你将从一个商人变成一个懂沟通，甚至是值得尊敬的企业家。

诸如“产品仅限 15 件啦，再不买就错过了”，“赠品 30 件，刚刚张三又抢走了意见，马上就抢光了”，“离千万钜惠活动结束只有 13 小时”，“截止 12 号！13 号你就要多花 2000 元来买”等等，都是稀

缺性和紧迫感的运用。但是一定要注意，当大家都这么说时，你一定要跳出这种陈腔滥调。

稀缺性和紧迫感要想获得好的客户响应，要从三个方面去制定：一个是上面说的理由要充足，一个是语言描述上要独特、具体，还有一个就是阐明现在购买的好处或不购买的坏处。

现在购买的好处，比如可以获得一款赠品，以后买就没有赠品；可以以 7 折优惠购买，以后买就恢复原价；现在购买，我们免费帮你运回家等等。而这种价值的设定，也必须根据你的客户需求来决定采取什么方式来吸引他。

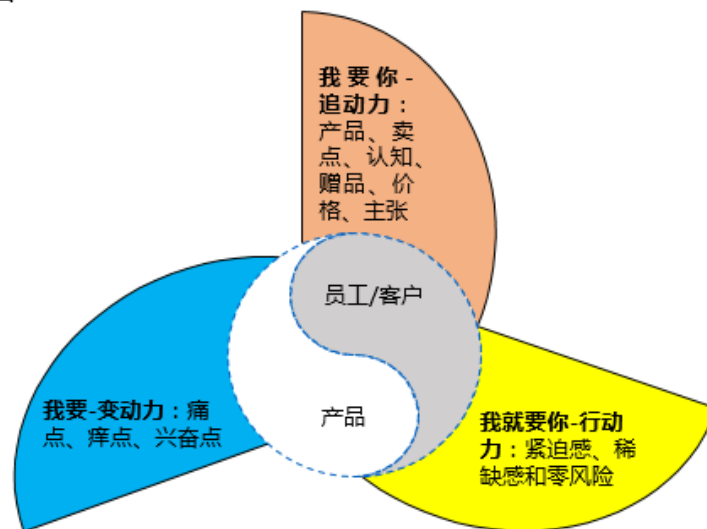
最后一点，稀缺性和紧迫感要从客户自身和购买情况两方面来加以强化。客户自身是指，要给客户设定一个小小的门槛，比如要玩把小游戏，得分多少才能获得免费赠品；比如要交 2 块钱（正好是刚找出的零钱），才能参加 5 折优惠活动等等。要让客户付出一点小行动，客户才会珍惜。

除了客户自身，还有强调购买情况，也就是比如数量只有 100 件，现在有 300 人报名，或者现在已有 87 人已付款等等。通过对购买状况的诉说，让客户置身于大环境之下。

总之，稀缺性和紧迫感是从人性的角度出发，激发客户的立即行动。当然，一定要记得太极的阴阳图，任何一项策略都脱离不了双赢的局面，才能够真正打动客户，所以制定策略时想想是不是对客户也有好处，至少是有充足的理由。

三大尖叫动力图揭秘(9)：我就要你-行动力之零风险

三大尖叫动力图



风险逆转是一个威力巨大的营销策略，但是使用不当时也确实会把自己拖下水。最典型的例子就是安利直销。安利在美国都采用完全风险逆转，比如一瓶洗发水，哪怕你买回去用了一半甚至完全用完了，如果你不满意，你拿着瓶子回来就可以全额退款。但是一到中国，好多大

妈刚买回去就倒掉半瓶，然后去退，结果导致安利巨大亏损。

安利的失败并不能说明风险逆转的失效。事实上，只能说明安利没有按照中国的情况来正确的设计风险逆转策略。那么风险逆转策略怎样制定呢？

首先，要明白风险逆转的原理。就是交易之中一定会产生某些风险，而这些风险很有可能阻碍交易的进行，尤其是购买者的掏钱。如果能准确识别和适度剔除这些主要风险，客户下定决心购买的速度将会更快更坚决。风险逆转，无论是从短期交易来说，还是从长期经营来说，都是对企业非常有好处的。

其次，风险逆转的方案有三种选择：第一，技术方案；第二，制度方案；第三，承诺方案。技术方案是指通过技术的设计，避免交易的风险，比如支付宝的研发和推出，解决了卖家不诚信和买家经济损失的风险，还有支付宝强大的安全系统，每天抵御几百万次的攻击，也是靠先进的技术支撑。

制度方案，就是通过制度的设计来分摊风险。主要的就是保险制度，通过大数法则分摊风险。淘宝的退货险就是一个保险制度，0.6元的退货险却保障了退货无忧，单个的店家可能没办法承诺包退货运费，但所有的店家和买家一起承担风险，则就可以降得很低。

还有一个案例是有个儿童玩具租赁店。存在一个风险就是把昂贵的玩具碰撞坏了，这时就可以设计一个保险，每个家长交一点的保险，如果碰坏了，可以只赔一部分钱。注意，这里不能全部不赔，因为如果不赔，就可能让家长不关心小孩是不是善用玩具，反而会因为保险的推出而使风险更大。

承诺方案。技术方案和制度方案都显得比较高大上，不是一般的企业能玩得转的，那么承诺方案则是中小企业能够用得上而且立马见效的主要营销策略。零风险承诺有以下十大策略以供选择：

(1) 提供全部退款保证；(2) 有条件的风险逆转；(3) 提供分期付款服务；(4) 提供免费使用产品；(5) 提供产品的后续服务；(6) 提供见效后付款的承诺；(7) 提供免费的支持服务；(8) 购买之前先试用；(9) 对承诺的深入思考；(10) 比零风险更好的保证。

有些比较精彩的零风险承诺不得不说：

案例一：有一家卖灵芝孢子粉的企业，按照原来的包装他很担心一旦客户退回来，边损失很大，所以想不出很好的方案来。后来策划专家建议，可以做一个小袋试吃装，他可以试吃，不满意就把正式包装退还。这里给我们的启示是要验证效果，可以提供小部分试吃。

案例二：也是一个做保健品的，提出客户如果不满意的话，可以退回产品，但仍然可以保留赠品。用赠品来补偿客户的不满意。这里给我们的启示是如果你的产品没办法不要钱地免费送给他，那么就用赠品来实现补偿。

案例三：盖瑞亥尔波特曾为一家卖成功学录像带的公司做策划，以前的政策是不满意可以退款，现在是不满意可以双倍退钱，但前提是要用你开公司的新签写信寄过来。这里深层次的原因是那些退款的人大多数都是没有实际创业行动的。这里给我们的启示，要找到某个零风险政策失败的原因，然后在想办法去除这个因素。而且要用一种隐蔽的方法，试想如果他直接说“你必须证明你有过创业行动”，这样就让零风险承诺打折扣。

案例四：一家眼镜店想用零风险承诺，说如果不满意就退款，但是响应率平平。后来才发现，不能这么零风险承诺不能说的这么笼统，越笼统就越不容易打动人。他可以说：如果你带回去一周，你身边的人有一个说你这个眼镜不好看，那么你就可以拿回来换。这样就具体了，越具体的东西越感觉真实。

案例五：以前在绿地写字楼上班，电梯里有一个宣传做野生黑猪肉的广告，说如果是假的，那么就赔 10 万元。虽然十万元看起来很有诱

人，但是我个人感觉，这个衡量标准不是客户自己把控的。试想一下，谁会吃饱饭没事干去证明一下这个是假猪肉呢？但如果换一种说法，如果你吃着野生猪肉和一般市场的猪肉没有让你惊喜，那么你就退回来等等。至少这样说，主动权是在客户手上。

案例六：有一家淘宝店是做设计的，我曾经找过他们进行设计。之所以找他们，是因为他们的店 logo 就打着“先设计，满意之后再付钱”。这家店铺的生意也确实不错，从月成交额来看，远远领先于其他淘宝设计店。但是在具体的设计过程中，他们先是隔了两天，然后我第三天问的时候，随便拿出一个完全没有设计痕迹的设计稿出来，这样就让人觉得太草率。所以这里给我们的启示是零风险承诺的威力是巨大的，但是如果仅仅把这个作为成交的手段，那么很有可能沦落为不择手段。最终客户还是会离开。

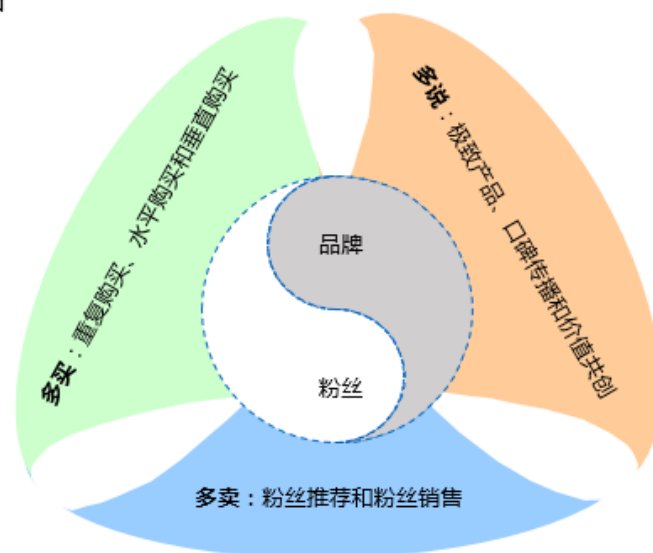
案例七：有一家做考研培训的，打出考研保过，不过退款的承诺。当然，他会通过一些手段，比如大学的科目成绩等等，来控制考验不过的比例。虽然这无法消除所有风险，肯定还有一部分人不能够通过考研，但是他这样的零风险保障，足以让她把价格抬高很多，最终那些没过的人就是拿作来陪衬的，本身也没希望他们个个都过。这里给我们的启示是不要只看到会有人退款，而要看到整体来看，还是很赚的。

通过以上七个案例，可以从不同层面看到，设计出一个好的零风

险承诺，不是依葫芦画瓢人云亦云，而是从内心里为客户着想，为客户交易中的风险，勇于承担起可以承担的风险。只有这样，客户才能看到你的真诚姿态，那么客户也才会从数目众多的选择中下定决心跟着你。

多维价值贡献图揭秘（1）：多买之重复销售

多维价值贡献图



获取一个新客户的成本是非常高的，所以如何让老客户留住，并不断的消费，是企业家必须考虑的重大问题，甚至要建立起对老客户的消费数据的监控体系。投资在老客户的钱，会比新客户投资更加具有投资回报率。而互联网提供的一条直通渠道，让企业和客户可以进行即时而长久的互动，所以粉丝为王在今天则显得异常重要。

多卖，其实就是要解决两个问题。一个是卖给老客户什么？一个是怎么才能让他们来买？第一个问题的回答，基本就是三个方向，即重复销售、水平销售和垂直销售。比如沪江网，以前只是个英语学习论坛，后来变成了沪江网校开始卖书籍，卖课程，而后又开发出 C2C 个人授课等等产品。这里面是不断地满足这群人的多种需求。

第二个问题是怎么才能让客户来不断的买？这里主要有五种技巧来提高客户的粘性：

第一种：联系。联系是让客户不断来消费的最基础的手段，就是让客户把手机、QQ、微信、邮箱、地址等方式留下来，以便以后进行节日活动、优惠促销等等进行主动得告知客户。但别小看这一条，很多企业都没有实现这一条，导致了大量的业绩损失。

这里有个经典的案例是，赵丹的有机水果销售，好不容易卖给了一个很大的集团客户，但是却没有留下联系方式。后来的策略是，以做一个问卷调查为名义，每人送 1 公斤脐橙给 3000 名中高层，这样就获得 3000 名高管的联系方式。更绝的是，双剑合璧，利用获取名单的机会，有进一步追消，说由于脐橙不多了，一个星期之内购买的话，可以享受半折的优惠。这样一下子增加了上百万的业绩，而且为来年的售卖提供了坚实的基础。

很多人有了客户联系方式,却不敢使用,生怕给客户造成不良印象。其实不是的,很有可能有一大部分客户等着你再次向他销售产品,甚至他们正在努力地找你的联系方式来主动购买。所以你一定不要自我设限,阻碍了客户的购买力。比如有一家网店,拥有几百万的客户数据,但是没有做追消的动作,后来单独设计一个网页,写了销售信发给他们,最后成就了几百万的业绩。这是很惊人的!

第二种：资讯。客户虽然不买你的产品,但你依然可以通过资讯的方式来影响客户的思维模式。比如你卖蜂蜜的,可以提供蜂蜜的产品资讯,食用方法等等,或者讲述养生的故事。那么资讯通过什么来实现呢?现在最重要的渠道莫过于微信公众号。当然,其实也不能偏废,因为微信公众号一旦太多,也就不一定看你的,所以要多渠道共同推进,QQ空间、邮件、短信等都要综合使用,让你持久得出现可客户的视线内,当然不同的渠道要把握好度。

发布资讯,要有专家的知识权威感。要让客户感觉你所说的内容是权威的正确的,可以听取的,而不是网上一大堆资料的堆积。所以资讯一定要优质,不能太草草。另外,既要强调专家的知识权威,也要扮演专家对解决问题的综合方案。也就是说不要只是在呆板的在灌输知识,而是要通过生活有趣有料的互动来传达知识。比如美觉发起6点起床的正能量活动,shift设置小机器人的自动回复等,都是比较鲜活的,不是传统的说教,而是互动式参与,并接受资讯。

第三种 赠品。赠品就像鱼饵一样，会直接诱惑客户来不断的消费。赠品可以是长期赠品，也可以是短期赠品。比如有一家服装店，打着“免费赠送 10 双袜子”的旗号，既能起到引流的作用，也可以长期跟进客户，因为这 10 双袜子不是一次性送完的，而是每月领取一次的。每当他来领取的时候，就可以有机会卖个他更多的东西。

除了提供有形的赠品之外，对于长期来说，提供无形的服务则是更加常见和有利的营销策略。比如犀牛鞋店打出免费进行皮鞋维护，而且不管多少次。显然，每次维修的成本并不高，但可以让顾客过来不断进店消费。不过这里我有点看法，犀牛鞋店的产品很单一，基本上都是男休闲皮鞋，所以重复进店后产生的购买机会很少，其实是自己限制了自己。

另外，还有一家服装店，开在一条街上，大家都做服装，但就是找不到一点特色的东西。后来请教营销策划专家，给出的建议是打出免费提供 3 年的熨烫服务。这样既可以帮他树立独特的卖点，使他从街上脱颖而出，又可以锁定顾客，让他不断进店，从而拓展销售机会。从这个例子可以看出，第一，要提供免费“服务”，就要做到亮点：其一是后端很大，可以不断卖给他很多产品，其二是免费服务的价值一定要高，要能起到勾住客户的心中的作用；第二是从整个融营销的来看，各个模块有侧重点，比如引流、成交和追消，但是也可以用一个策略打穿三个环

节，实现三点爆破。这种威力是巨大的。

以上讲的都是长期的赠品，初期之外还有短期的赠品。阿芙精油淘宝店，就经常在客户买东西之后赠送成本低价值高的产品给客户，让客户收获一阵阵惊喜，这样客户下次自然愿意再来购买。另外，很多餐饮店也会在你吃完结账后送你一张代金券或者一份免费的菜，这样也会使你再次光顾他们。

有个案例必须得提到。就是可口可乐在迪拜做的一个创意营销，当地工人可以喝完之后的可口可乐瓶子去专制的电话亭去打 3 分钟电话。虽然本质上是买一瓶可口可乐，送 3 分钟话费，但是用这样一种极具创意和人文关怀的营销手法，让人倍感温馨。这里给我们极大的启示是即使要送，也要送得有创意，有价值。

讲到这里，很多人可能会纳闷，我怎么又那么多赠品赠送呢？如果你实在舍不得赠送的话，也有办法。某创意产业园就采取整合的方式，一是内部整合，一个外部整合。内部整合就是从园区中很多其他企业的新品作为整个园区的福利，免费提供给其他企业；外部整合就是去外面找特斯拉、滴滴专车等优惠券等等，来回馈企业客户。这样就大大提高了赠品的来源，以及对老客户的吸引力。

第四种：锁销。锁销比赠品增加具有威力，他是让客户提前付钱的

策略，一旦客户付钱了，销售就更加稳定。可以由以下四种方式：

第一，抵扣前面的消费。锁销的关键是让客户看到长期购买的好处，那么第一招就是用以前的消费来抵扣。由于以前的消费是已经交了钱，那么已经付出的钱其实客户觉得不是自己的，所以如果这个钱还有用处，那么客户会有一种赚了的感觉。比如客户已经买了 300 元的东西，这是你跟他说，如果他购买一年的某某服务，那么可以用这 300 元抵扣甚至翻倍抵扣，或者在规定一个时间，比如一周之内有效。

还有一个例子，是克亚老师的经典案例。就是当时大弟子 Perter 要卖表演英语的高级课程，如果一上来就卖，是比较困难的。所以才去一下步骤：先跟他的已有学员说，有一个克亚老师分享英语的课程机会，可以免费参加，但是场地限制，只能有 500 人参加，而且为了保证听课效果最好，每个人需要学习克亚老师的录像带，这个录像带市场价是 1000 元/套，现在每个学生可以免费领取，但要交 1000 元的保证金，到时课程结束后退还。那么到了上课的那天，现场分享完之后，提出现场报名表演英语课程的，可以享受半折，但要交 1000 元定金。如果同意，那么上次交的保证金可以作为定金，只需在纸条上填写一下即可。非常神奇！

第二，特殊折扣的预售。预售，也是一种锁销的方式。比如提前一年和半年来买，那么你就锁定了这一年或半年的销售。特别是众筹模

式，有一部分就是采用预售的原理，以一种特殊的价格来吸引别人来参与。三个爸爸京东众筹，获得 29 天 1100 万的佳绩，说明新形式的众筹预售本身是具有很大的威力的。

另外，预售也是解决资金困难的重要途径。有家花店，想购买冷库，但是没有足够的资金，于是就向客户三折预售，这样就可以笼络资金，既解决资金扩张的难题，也是一种锁定客户的方法。其实，预售除了这两点之外，还有一点就是减少成本和风险。可以根据预售的量，来进行生产。

这里有必要提一些我对外卖的优化建议。目前的外卖很多都是当天上午预定，中午送到。这里就会产生一些列的问题：对于白领来说，要么不好意思九点或十点就开始想着吃饭的事情，要么就没有这个习惯，所以经常是十一点甚至十一点半在外卖平台上下单，而这时候正式门店很忙的时候，一般都没空，而且又不是一趟两趟，非常费时间，积极性不高，所以造成送外卖的速度慢的跟蜗牛一样。但换一种思维来看，如果能够在网上实现次日下单（这个功能其实能够实现，但平台没有引导这种用户习惯），这样门店可以很精准地提供多少份外卖，而且可以准时一趟送达。何乐而不为呢？

第三，打包购买的优惠。打包购买就是让客户一次性购买半年或一年的服务，这样会有很大的折扣优惠。特别是对于一些服务行业，比

如地毯清洗,宠物美容,理发等等,这些服务行业的边际成本是很低的,所以可以用锁定的方式来提供长期服务。

这里要注意的是打包购买,并不一定都要全部缴纳。比如可以是名义上购买了1年的服务,但付款可以先付半年,再付半年。打包服务,既要锁定客户,与不要让门槛变得太高。

第四,会员卡的办理。会员卡是一种最常见的锁定方式。玩的高级一点,可以上一套CRM系统,对客户群进行管理,针对不同客户群的特点,提供个性化的营销策略。这里面可以用到大数据的强大支持,比如对用户消费习惯的分析,地理位置的定位,从而实现精准化的推送。现在很多大平台都争相推出这样的APP服务,作为商家可以去尝试。

另外,即便没有这样高大上的APP等技术和服务,也可以通过对会员进行分析和管理的。比如,设立积分制,挤满多少分可以返现或者打折扣。比如等级制,消费多少,可以有相应的身份,比如钻石VIP,黄金VIP,对应的也有不同的折扣,以及相应的赠品。

同时,在会员这块,有越来越多的商家玩出新的花样。比如全家虽然没有采取会员制,但是会举办挤满十二生肖或者其他小票,可以赠送一个可爱的限量版公仔等等。而这种方式,也可以在微信上玩起来,前一段时间,身边的一个朋友玩起了一个vivo的集照游戏,也是一种会

员的方式。

第五种：品牌。要想让客户长期购买你的产品，必要的品牌动作是需要的。可以通过以下方式来实现：

第一，在粉丝群关注的媒体上刊登文章。在媒体上刊登文章，也是一种让粉丝对你产生好感，从而不断增强品牌忠诚度的方法。文章可以从不同的角度来报道，比如销售历史，发展模式，企业家品牌等等多个角度。让粉丝立体化的了解。像雷军、黎万强等人就经常活跃在新闻媒体上，曝光率很大。前一段时间，雷军在印度发布会上秀蹩脚英语，很有可能也是精心设计的，创造新闻事件。

第二，开展与粉丝群中的意见领袖互动。粉丝的注意力会集中在意见领袖的身上，所以如果能够和粉丝群的意见领袖互动，那么这样的信息也会被粉丝关注。意见领袖既可以是明星，也可以是小圈子里的人，比如卡西欧就通过不同俱乐部的意见领袖实现品牌营销。

第三，撰写粉丝当中的小故事客户见证。多讲讲品牌的故事，这里很成功的例子就是淘宝。淘宝有 900 万卖家，而盈亏平衡只有 20%，真正赚钱的也就是 5%左右。但是淘宝通过讲述很多快递哥、店铺创业者的故事，让人感觉大家都通过这个来发家致富一样。

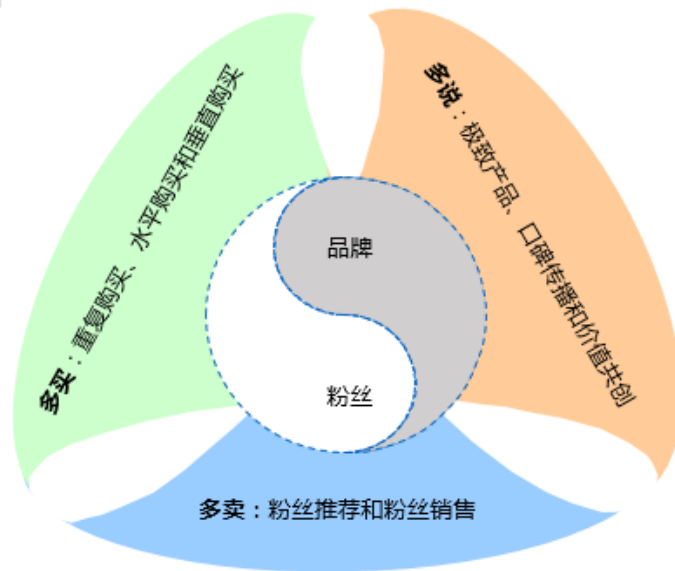
第四，系统地出书，来阐述品牌的历史。比如如家出版《如家模式》、《微笑力》等书籍，让人的感觉就是不一样。在中国，人们对于出书还是存在一份敬佩之情。

总之，通过以上五种策略，可以实现客户的重复购买。这种购买，既有重复消费同一种产品，也有可能是向上销售或者水平销售。接下来讲的向上销售和水平销售，将不侧重从客户的角度去剖析如何让客户不断购买，而是从企业战略的角度，如何推出产品，如何解决产品之间的先后顺序、节奏和时机。

多维价值贡献图揭秘（2）：多买之水平销售和垂直销售

直销售

多维价值贡献图



上一篇文章谈到重复销售，更多的是从销售层面去谈，里面也涉及到水平销售和垂直销售。所以本篇“水平销售”则从一个更高的战略角度来看待，一个企业如何不断地去销售其产品。卖一个产品之后，再卖一个产品，紧接着卖一个产品……这中间的顺序是怎样的？是否非常重要？

品牌战略有三大内容：（1）定位；（2）画一；（3）加零。定位是解决一个企业从以销售为导向，转向以品牌为导向的里程碑。品牌定位的核心就是让消费者深深记住，占据消费者脑洞，当消费者想要产生这类消费时，必然有购买我之品牌的冲动。《对标》是找准位置的一个战略思想和工具。

“定位”是有技术含量的。一般来讲，喊小了不行，生存不下来；喊大了也不行，太大了客户不可感知，所以在定位时要寻求中间道路——市场足够大且客户能感知。当然，所谓的“大”和“小”，具体到每个行业中又不是不一样的。如果定位偏大的，那么就要在资源投入上以及“画一”上找准切入点；如果定位偏小的，那么就要在“加零”的节奏把控上非常到位，不断扩充。

另外，品牌定位是有很多角度的，根据面对的人群不同，选择的角度是不同的。一般来讲，B端关心和C端关心的不是一个内容，所以定位的角度也有所不同。比如驴妈妈的“产业链平台商”是对B端的，“自助游”是对C端的，而“门票”则是定位之后的“画一”了。

所谓画一，是指品牌定位的基础上，如何一步步地让消费者接触到我的品牌以及形成对品牌定位的认知和接受。也就是前面的品牌定位是自己想要的定位，而后面的品牌定位是消费者对品牌的心理认知，要使这两者产生链接和趋同，中间必须是有些链接过程。

这个链接过程，可以是**钝的面**，也可以是**锐的点**。**钝的“面”**是指用压土机在地上压出一个坑，而**锐的“点”**是通过一个具体的东西来实现认知，可以是一件产品（如腾讯的QQ），可以是一个业务（如驴妈妈的门票），可以是一个连锁店（如老乡鸡、南京丰盛）。要压出一个坑，需要很大的气力，对于一般的创业公司而言太冒险，不值得一试。所以如何找到**战略的切入点或者是药引子**，这将是非常重要的工作。总之，“画一”的这个“1”，应该是一个可感知的、易操作、且能够有

力地引出后面的战略部署的这么个东西，切莫将其死板地理解为一个固定的东西。

在“画一”之后，就涉及到如何“加零”的问题。“加零”这一步骤中的“零”，也是宽泛的理解，可以是产品（就是形成多个产品组合），可以是业务（完善成个业务链条），可以是品牌（形成多品牌模式），更可以是产业（形成产业链平台等）等等。

值得一提的是，品牌型的“加零”，是比较重要的模块，也就是通常说的如何构建品牌模式，原有的品牌跟新建的品牌是什么关系，名字上、内涵上、调性上等等是什么关系。**更重要的是，何时加零？或者说“加零”的时机、节奏和顺序的考量非常重要。否则就会耗散自己的精力和资源。**这一块内容一般是比较大的企业所重点关注的。

大企业的职能专业分工程度高，所以品牌战略基本上与企业整体发展战略是一致的，而大企业所理解的狭义品牌战略则是指品牌模式等等纯品牌战略内容。定位、画一、加零这三大模块，基本上描绘了一个企业的品牌发展战略路径。以下是

1. 中先联园的四大业务大一统：中先联园的阮董有一句经典的话来概括他们之前的品牌状态：以前见客户说，外面左边挂一个牌，右边挂一个牌，里面左边和右边还挂着拍，兜里还有。有易厂网、城市量化网、工程咨询、园区服务等等，业务太多太杂，在品牌上没有统一起来。后来梳理之后，形成“中先联—中先联园—中先联校—中先联城—中先

“联建”品牌格局，以及中先联园的业务也不断的瘦身，聚焦在特色产业园服务等。

2. 驴妈妈的旅游产业链平台商：(1) 景域集团是做旅游咨询规划的，驴妈妈是做景区门票的，后来有发展了帐篷客、驴途等等产业业务，形成产业链平台商，整个集团的定位是有别于其他的旅游网站的模式的。由此可见，这种定位是从商业模式的角度来说的，消费者不会感兴趣，但资本方、B端等感兴趣。(2) 针对C端，驴妈妈把握住“从跟团游到自助游”的大趋势，喊出口号：“自助游天下，就找驴妈妈”。(3) 但是在“加零”这个环节，驴妈妈差点损失惨重。驴妈妈以为自己的门票业务已经有上万家景区的基础，差不多可以做其他的业务延伸，但是谁知，同程网花了三年的时间，把其他的业务全抛掉，专门干门票。这就是时机把握不当。

3. 艳阳度假的战略摇摆错失良机：艳阳度假本来是个比较好的模式，在城市建客户市场，在乡村建度假基地，以真实版“开心农场”、迷你私家农庄、新农村建设等主要盈利模式，将休闲度假、候鸟式养老、新农村建设完美结合起来，形成的会员制、连锁互换的商业模式，称之为艳阳度假的“大农庄”模式。但是由于老板夏董经不起政府条件的诱惑，在战略上分散了精力，导致错失了“景区如家”的细分市场。目前的连锁店也少得可怜。这是以机会为导向的致命错误。

4. 南京丰盛地产如何寻找战略药引子：南京丰盛的“1”是地产，在此基础上，也是应传统地产的不景气，他们想转型到健康地产这个细分市场，于是构建了大健康产业框架，包括了农业板块、原生园板块、

中医学院板块、连锁门店等等。但是这是自己构建出来的平台，而在实际过程中如何实现呢？关键是要找到战略的药引子。建议先从终端连锁门店出发，引出后面的原生园等内容。

5. 喜福来红蛋的品牌聚焦的威力：喜福来的老板以前是搞商贸批发的，卖很多产品，包括烟酒、橡皮筋、红蛋、零食等等，干了十年也不过是 1000 万的销售额，但是后来通过分析，烟酒干不了，只有红喜蛋随着人们生活水平的提高，对生子后的消费也加大，所以正处于市场机遇期。从事实实现了一年干 1 亿的飞跃发展。

6. 老子山的品牌定位和口号语提炼：老子山是江苏的一座山，有道教、温泉、中药基地、新四军总部等等，但是有这么多牌反而打不好。于是就进行梳理和取舍，根据分析，中药基地干不过亳州，红色旅游更干不过井冈山、韶山等等，所以就讲道教和温泉结合，形成“老子山，道温泉，为您守候一千年”的品牌口号。

7. 红星美凯龙的坚持品牌连锁战略：当年跟红星美凯龙一起崛起的，还有一家企业。但是那一家企业没有采取品牌的战略，而是到一个地方，就以当地的名称来命名，虽然这样拿地拿钱等速度比较快，但是完全没有品牌效应。然而，红星美凯龙坚持品牌统一，所以现在它凭借强大的品牌号召力，进入之前，当地政府要先给他交 2000 万的品牌管理费，啥都没干，先收钱。

8. 万达的艰辛画一和神一般的加零：(1) 万达当年起步的时候非常困难，求着市长都没效果，后来不得已三年免租等等政策推出，才慢慢地有了样板，说明“画一”是很难的事情，万事开头难；(2) 在万达

有了万达地产之后，有开始进行万达百货的布局，一开始还不敢用“万达百货”，用的是“万千百货”，试了之后发现可以。就这样慢慢得，万达影院，万达文旅城等等不断加零，形成了城市综合体的强势品牌。

9. 卖金币的同心圆业务和品牌战略：这个案例是美国杰亚伯拉罕的经典案例，说的是一年只卖 50 万的生意，后来通过实施同心圆战略，飙升到 5000 万。同心圆战略，就是通过一开始卖十几块的金币给 20000 人，然后在这个 2 万人中，又有 5000 人会买 1000 多块前的东西，逐步上升。这种发展战略也是个不错的设计。

10. 诸多加零比较成功的案例：（1）孟醒的雕爷牛腩成功之后，又做了美甲等等，他这个“加零”之所以能够成功，是紧紧围绕着“雕爷牛腩”的核心客户，根据他们的需求设计多个产品，满足多个需求；（2）老乡鸡，一开始是做老乡鸡餐饮连锁，还请过特劳特做定位和命名，在老乡鸡达到一定门店数量之后，开始做鸡文化博览等等；（3）雕刻时光咖啡，也是当他们感觉到统一的店内装修风格已经不能满足多样化的需求时，他们开始寻求产品的多样化。

11. “加零”成功或失败的案例：（1）洁丽雅是“加零”比较成功的，洁丽雅一开始是喊“毛巾就要洁丽雅”，但喊了三年之后马上改到，“生活就要洁丽雅”，这样就可以避免消费者的思维定势；（2）当当就不行了，当当一直喊着全球最大的中文图书网站，结果大家一直都以为它是卖书的，所以当网想转型到电商平台时，已经错过了风口期，转型地非常痛苦，但不转型的话，又得死，因为京东大家电物流加图书的模式在成本上比当当网更有优势；（3）京东的加零还是不错的，从

小 3C，到大 3C，到现在的电商平台，他所投入的宣传资源以及掌握了供应链的电商模式，也即从供应链上支撑起平台的品牌定位；（4）尚品宅配，一开始是做 B 端的，也就是给家具店或者公司打造软件系统。但是发现不好卖，于是就自己干起了 C 端的生意。

12. 艺龙的瘦身战和侧翼战：艺龙以前做很多的业务，酒店、门票、火车票、机票等等，后来分析，火车票铁道部以后一定会自己弄，门票干不过驴妈妈，机票航空公司也会自己弄，只有酒店。而针对酒店，也是对标携程，专门干二三线城市的低星级酒店，而且是在线支付模式，优惠券模式等等，最后树立起了酒店的地位。

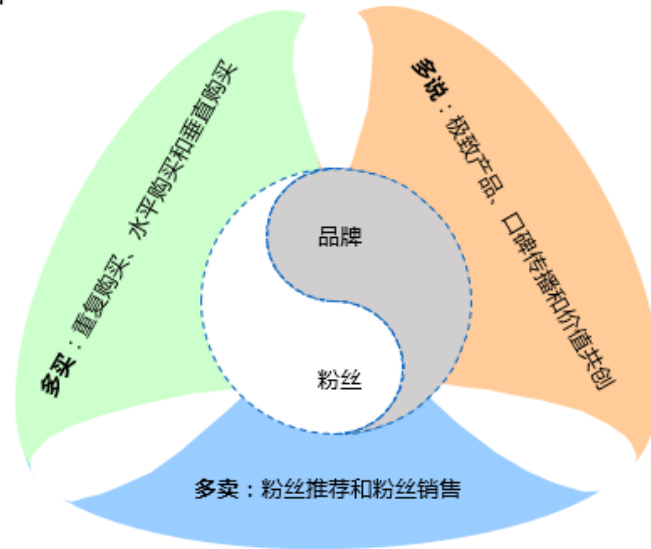
13. 梦镜盒子的品牌元素先后顺序：梦镜盒子一开始老板很纠结，涉及到四个元素，梦镜盒子、小熊尼奥、央数、AR-KIDS 等，分析来分析去还是有两个不知如何舍弃就是梦镜盒子和小熊尼奥，后来干脆就叫“小熊尼奥的梦镜盒子”。但是这样也挺别扭的。后来的结果是：小熊尼奥是主品牌，梦镜盒子是小熊尼奥的第一个产品。

总之，当企业发展到一定阶段时，就必须关注更高层面的东西——品牌战略，抢在竞争对手之前把市场占住。对时机、先后和快慢的把握能力将是衡量一个企业能否持续成功的重要标志。凡客、开心网、大众点评等莫不是在战略上有了没有把握好。

多维价值贡献图揭秘（2）：多买之水平销售和垂直销售

直销售

多维价值贡献图



上一篇谈到重复销售，更多的是从销售层面去谈，里面也涉及到水平销售和垂直销售。所以本篇“水平销售”则从一个更高的战略角度来看待，一个企业如何不断地去销售其产品。卖一个产品之后，再卖一个产品，紧接着卖一个产品……这中间的顺序是怎样的？是否非常重要？

品牌战略有三大内容：（1）定位；（2）画一；（3）加零。定位是解决一个企业从以销售为导向，转向以品牌为导向的里程碑。品牌定位的核心就是让消费者深深记住，占据消费者脑洞，当消费者想要产生这类消费时，必然有购买我之品牌的冲动。《对标》是找准位置的一个战略思想和工具。

“定位”是有技术含量的。一般来讲，喊小了不行，生存不下来；喊大了也不行，太大了客户不可感知，所以在定位时要寻求中间道路——市场足够大且客户能感知。当然，所谓的“大”和“小”，具体到每个行业中又不是不一样的。如果定位偏大的，那么就要在资源投入上以及“画一”上找准切入点；如果定位偏小的，那么就要在“加零”的节奏把控上非常到位，不断扩充。

另外，品牌定位是有很多角度的，根据面对的人群不同，选择的角度是不同的。一般来讲，B端关心和C端关心的不是一个内容，所以定位的角度也有所不同。比如驴妈妈的“产业链平台商”是对B端的，“自助游”是对C端的，而“门票”则是定位之后的“画一”了。

所谓画一，是指品牌定位的基础上，如何一步步地让消费者接触到我的品牌以及形成对品牌定位的认知和接受。也就是前面的品牌定位是自己想要的定位，而后面的品牌定位是消费者对品牌的心理认知，要使这两者产生链接和趋同，中间必须是有些链接过程。

这个链接过程，可以是**钝的面**，也可以是**锐的点**。**钝的“面”**是指用压土机在地上压出一个坑，而**锐的“点”**是通过一个具体的东西来实现认知，可以是一件产品（如腾讯的QQ），可以是一个业务（如驴妈妈的门票），可以是一个连锁店（如老乡鸡、南京丰盛）。要压出一个坑，需要很大的气力，对于一般的创业公司而言太冒险，不值得一试。所以如何找到**战略的切入点或者是药引子**，这将是非常重要的工作。总之，“画一”的这个“1”，应该是一个可感知的、易操作、且能够有

力地引出后面的战略部署的这么个东西，切莫将其死板地理解为一个固定的东西。

在“画一”之后，就涉及到如何“加零”的问题。“加零”这一步骤中的“零”，也是宽泛的理解，可以是产品（就是形成多个产品组合），可以是业务（完善成个业务链条），可以是品牌（形成多品牌模式），更可以是产业（形成产业链平台等）等等。

值得一提的是，品牌型的“加零”，是比较重要的模块，也就是通常说的如何构建品牌模式，原有的品牌跟新建的品牌是什么关系，名字上、内涵上、调性上等等是什么关系。**更重要的是，何时加零？或者说“加零”的时机、节奏和顺序的考量非常重要。否则就会耗散自己的精力和资源。**这一块内容一般是比较大的企业所重点关注的。

大企业的职能专业分工程度高，所以品牌战略基本上与企业整体发展战略是一致的，而大企业所理解的狭义品牌战略则是指品牌模式等等纯品牌战略内容。定位、画一、加零这三大模块，基本上描绘了一个企业的品牌发展战略路径。以下是

1. 中先联园的四大业务大一统：中先联园的阮董有一句经典的话来概括他们之前的品牌状态：以前见客户说，外面左边挂一个牌，右边挂一个牌，里面左边和右边还挂着拍，兜里还有。有易厂网、城市量化网、工程咨询、园区服务等等，业务太多太杂，在品牌上没有统一起来。后来梳理之后，形成“中先联—中先联园—中先联校—中先联城—中先

“联建”品牌格局，以及中先联园的业务也不断的瘦身，聚焦在特色产业园服务等。

2. 驴妈妈的旅游产业链平台商：(1) 景域集团是做旅游咨询规划的，驴妈妈是做景区门票的，后来有发展了帐篷客、驴途等等产业业务，形成产业链平台商，整个集团的定位是有别于其他的旅游网站的模式的。由此可见，这种定位是从商业模式的角度来说的，消费者不会感兴趣，但资本方、B端等感兴趣。(2) 针对C端，驴妈妈把握住“从跟团游到自助游”的大趋势，喊出口号：“自助游天下，就找驴妈妈”。(3) 但是在“加零”这个环节，驴妈妈差点损失惨重。驴妈妈以为自己的门票业务已经有上万家景区的基础，差不多可以做其他的业务延伸，但是谁知，同程网花了三年的时间，把其他的业务全抛掉，专门干门票。这就是时机把握不当。

3. 艳阳度假的战略摇摆错失良机：艳阳度假本来是个比较好的模式，在城市建客户市场，在乡村建度假基地，以真实版“开心农场”、迷你私家农庄、新农村建设等主要盈利模式，将休闲度假、候鸟式养老、新农村建设完美结合起来，形成的会员制、连锁互换的商业模式，称之为艳阳度假的“大农庄”模式。但是由于老板夏董经不起政府条件的诱惑，在战略上分散了精力，导致错失了“景区如家”的细分市场。目前的连锁店也少得可怜。这是以机会为导向的致命错误。

4. 南京丰盛地产如何寻找战略药引子：南京丰盛的“1”是地产，在此基础上，也是应传统地产的不景气，他们想转型到健康地产这个细分市场，于是构建了大健康产业框架，包括了农业板块、原生园板块、

中医学院板块、连锁门店等等。但是这是自己构建出来的平台，而在实际过程中如何实现呢？关键是要找到战略的药引子。建议先从终端连锁门店出发，引出后面的原生园等内容。

5. 喜福来红蛋的品牌聚焦的威力：喜福来的老板以前是搞商贸批发的，卖很多产品，包括烟酒、橡皮筋、红蛋、零食等等，干了十年也不过是 1000 万的销售额，但是后来通过分析，烟酒干不了，只有红喜蛋随着人们生活水平的提高，对生子后的消费也加大，所以正处于市场机遇期。从事实实现了一年干 1 亿的飞跃发展。

6. 老子山的品牌定位和口号语提炼：老子山是江苏的一座山，有道教、温泉、中药基地、新四军总部等等，但是有这么多牌反而打不好。于是就进行梳理和取舍，根据分析，中药基地干不过亳州，红色旅游更干不过井冈山、韶山等等，所以就讲道教和温泉结合，形成“老子山，道温泉，为您守候一千年”的品牌口号。

7. 红星美凯龙的坚持品牌连锁战略：当年跟红星美凯龙一起崛起的，还有一家企业。但是那一家企业没有采取品牌的战略，而是到一个地方，就以当地的名称来命名，虽然这样拿地拿钱等速度比较快，但是完全没有品牌效应。然而，红星美凯龙坚持品牌统一，所以现在它凭借强大的品牌号召力，进入之前，当地政府要先给他交 2000 万的品牌管理费，啥都没干，先收钱。

8. 万达的艰辛画一和神一般的加零：(1) 万达当年起步的时候非常困难，求着市长都没效果，后来不得已三年免租等等政策推出，才慢慢地有了样板，说明“画一”是很难的事情，万事开头难；(2) 在万达

有了万达地产之后，有开始进行万达百货的布局，一开始还不敢用“万达百货”，用的是“万千百货”，试了之后发现可以。就这样慢慢得，万达影院，万达文旅城等等不断加零，形成了城市综合体的强势品牌。

9. 卖金币的同心圆业务和品牌战略：这个案例是美国杰亚伯拉罕的经典案例，说的是一年只卖 50 万的生意，后来通过实施同心圆战略，飙升到 5000 万。同心圆战略，就是通过一开始卖十几块的金币给 20000 人，然后在这个 2 万人中，又有 5000 人会买 1000 多块前的东西，逐步上升。这种发展战略也是个不错的设计。

10. 诸多加零比较成功的案例：（1）孟醒的雕爷牛腩成功之后，又做了美甲等等，他这个“加零”之所以能够成功，是紧紧围绕着“雕爷牛腩”的核心客户，根据他们的需求设计多个产品，满足多个需求；（2）老乡鸡，一开始是做老乡鸡餐饮连锁，还请过特劳特做定位和命名，在老乡鸡达到一定门店数量之后，开始做鸡文化博览等等；（3）雕刻时光咖啡，也是当他们感觉到统一的店内装修风格已经不能满足多样化的需求时，他们开始寻求产品的多样化。

11. “加零”成功或失败的案例：（1）洁丽雅是“加零”比较成功的，洁丽雅一开始是喊“毛巾就要洁丽雅”，但喊了三年之后马上改到，“生活就要洁丽雅”，这样就可以避免消费者的思维定势；（2）当当就不行了，当当一直喊着全球最大的中文图书网站，结果大家一直都以为它是卖书的，所以当网想转型到电商平台时，已经错过了风口期，转型地非常痛苦，但不转型的话，又得死，因为京东大家电物流加图书的模式在成本上比当当网更有优势；（3）京东的加零还是不错的，从

小 3C，到大 3C，到现在的电商平台，他所投入的宣传资源以及掌握了供应链的电商模式，也即从供应链上支撑起平台的品牌定位；（4）尚品宅配，一开始是做 B 端的，也就是给家具店或者公司打造软件系统。但是发现不好卖，于是就自己干起了 C 端的生意。

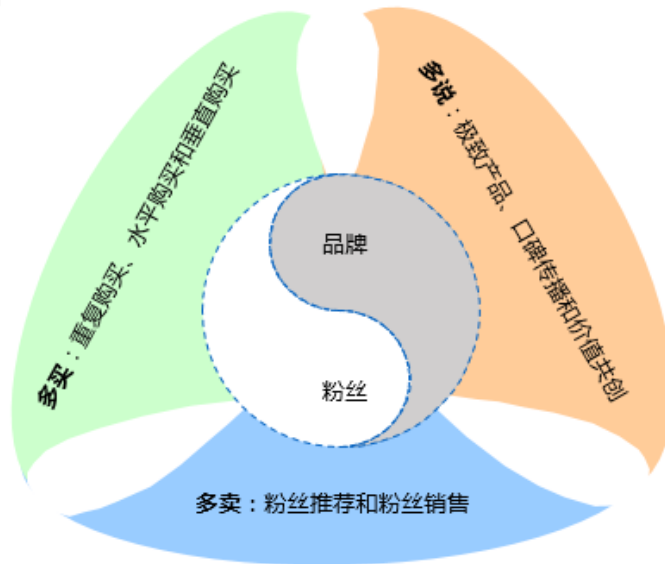
12. 艺龙的瘦身战和侧翼战：艺龙以前做很多的业务，酒店、门票、火车票、机票等等，后来分析，火车票铁道部以后一定会自己弄，门票干不过驴妈妈，机票航空公司也会自己弄，只有酒店。而针对酒店，也是对标携程，专门干二三线城市的低星级酒店，而且是在线支付模式，优惠券模式等等，最后树立起了酒店的地位。

13. 梦镜盒子的品牌元素先后顺序：梦镜盒子一开始老板很纠结，涉及到四个元素，梦镜盒子、小熊尼奥、央数、AR-KIDS 等，分析来分析去还是有两个不知如何舍弃就是梦镜盒子和小熊尼奥，后来干脆就叫“小熊尼奥的梦镜盒子”。但是这样也挺别扭的。后来的结果是：小熊尼奥是主品牌，梦镜盒子是小熊尼奥的第一个产品。

总之，当企业发展到一定阶段时，就必须关注更高层面的东西——品牌战略，抢在竞争对手之前把市场占住。对时机、先后和快慢的把握能力将是衡量一个企业能否持续成功的重要标志。凡客、开心网、大众点评等莫不是在战略上有了没有把握好。

多维价值贡献图揭秘 (3)：多说之极致产品

多维价值贡献图



极致产品来源于用户，而不是企业，所以很多传统企业说要打造极致产品时，很容易想到多投入钱，多搞尖端技术等等，其实都不是，而是要以用户的判断为中心，进行观察和思考。

在产品的设计时，在高价值、高风险、低价值、低风险所组成的四象限中，创业者第一步要选择高价值、高风险的产品功能来开发，以最大程度降低试错成本。腾讯有个“1000/100/10 产品法则”，既产品经理每周必须阅读 1000 条用户反馈，回复 100 条，同时要与其中 10 个用户深度沟通。依此法则保持与用户的亲密接触，使产品的快速迭代始终贴近用户需求。

除了腾讯，小米也是非常注重用细节来塑造极致。“为发烧而生”本身是小米的产品理念。小米公司也首创了用互联网模式开发手机操作系统、60万发烧友参与开发改进的模式。当时雷军告诉黎万强，只有有限的开眼资金时，能用到的就只有用户的帮助。只有让用户给自己服务，不断得告诉你产品应该怎么改进，才能发挥巨大的研发潜力。

作为普通用户，很多人觉得大部分升级至少没有我可感知的好处，大到 windows，office，以及工作用的专业软件，小到手机的安卓版本，app 的更新，除了每次升级可能对硬件要求要提高一点。软件从无到有的时候也许能解决很多问题，但是他们升级带来的可感知的优点太少了。除了有些游戏因为升级有新的关卡，我几乎很少会主动去升级。所以很多时候感觉升级就是瞎折腾。但是小米的互联网研发模式彻底打破了这一点（以下主要内容来自虎嗅网《从雷军手稿解读小米 MIUI 的互联网开发模式》）：

围绕口碑的核心理念，小米的 MIUI 的研发构建了“橙色星期五”的互联网开发模式，核心是 MIUI 团队在论坛和用户互动，系统每周更新，如下图所示，每周五集成开发版，用户升级体验，并在 MIUI 论坛进行投票，生成“四格体验报告”，这是来自用户对产品的最直接的评价。

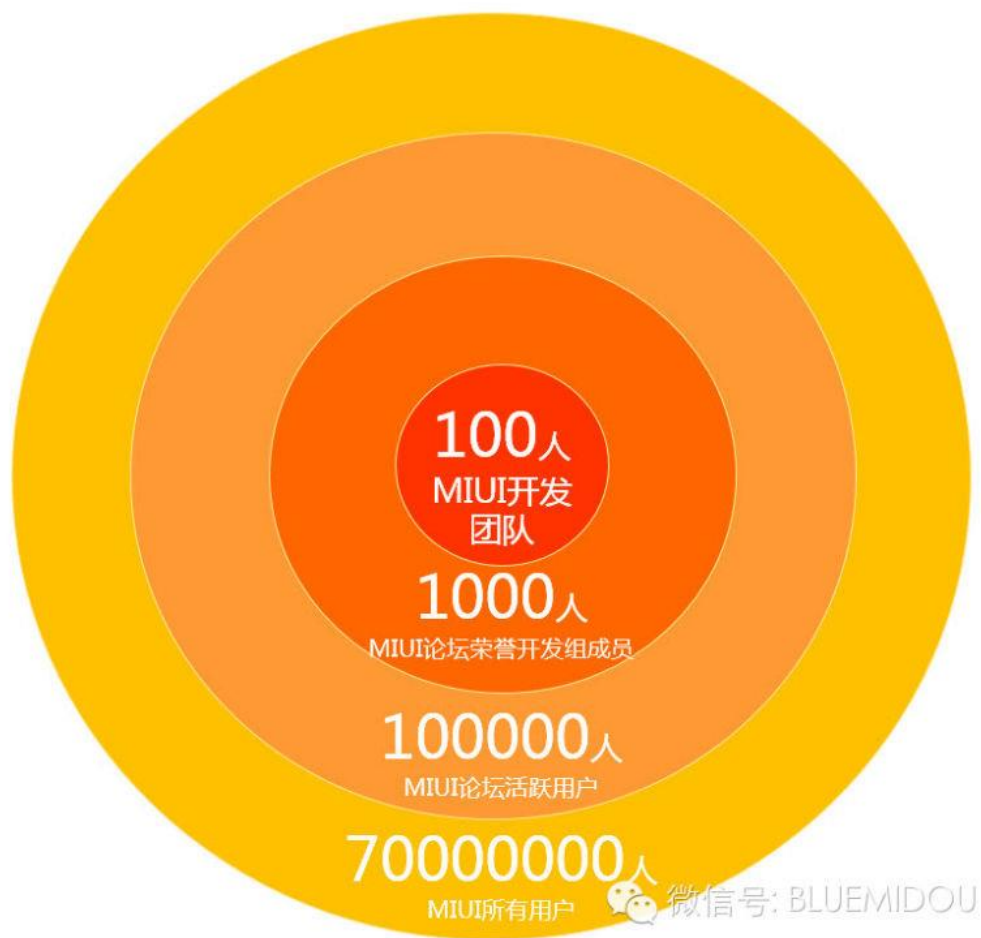
橙色星期五的互联网开发模式

周一	周二	周三	周四	周五
开发	开发/四格 体验报告	开发/升级 预告	内测	发包

微信号: BLUEMIDOU

需求来自用户，产品评价来自用户，前文提到的“小胖他爸”的疑惑，或许有了答案，每次发版升级，都是用户可感知的，是用户想要的，用户不仅使用产品，同时拥有了产品评价的权利，用户成为产品的主人。

下图，是 MIUI 的 10 万人互联网开发团队模型。



案例：橙色星期五开发模式

以迅雷参与的一个 MIUI 版本为例聊下用户参与的橙色星期五开发模式。

这个版本是 MIUI 第 198 周的版本发布，更新的功能和产品特性有，版本号是 4.7.25，这个版本号命名方式，非常好理解，就是 MIUI 的第四年，7 月 25 日发布的版本。

版本更新日志：

- 1.新增全新节省流量页面
- 2.新增迅雷高速下载服务
- 3.新增小米网新增“在线客服”功能
- 4.修复某些情况下，省电模式意外报错的问题

四格体验报告包含如下四个项目的用户投票评选，用户投票满意度超过 30%，该项功能或者特性的产品开发团队将有可能获得爆米花奖。

- 1.本期刷机心情
- 2.本期最有爱更新
- 3.下期 OTA 更新期待
- 4.本期最不给力更新



在“本最有爱更新”的用户投票中,这个版本的“全新流量页面”和“迅雷高速下载服务”的用户投票比例分别为 42%和 38%,已经算不错的得票成绩,达到爆米花奖项的资格。

每个版本均由 1000 名用户组成的 MIUI 论坛荣誉开发组成员进行评测，荣誉内测组成为“荣组儿”。

用户评测

- **【荣组出品】【新功能测评】（4.7.25）--全新节省流量页面等**
安全中心--网络助手--流星节省，界面全新改版，更精美，操作更便利，还可以看到节省率和节省下来的流量都能做哪些事情。流星排行查看最近节省了多少流量。▼
- **【荣组出品】流量节省全新改版为你节省每1分钱**
大家好，我是大荣组成员xujun0625，发布会已经过去两天了，这次的新品有没有震撼到你呢？反正把我震撼了！看到新品我就有种想要买的冲动！但是平时花钱不知道节省，囊中银子有些羞愧啊.....看到“流星助手”里的“流星节省”给了我一个启发，节省应该从点滴做起！什么都得控制着去节省，这样我们就不会成为月光一族。
- **【荣组出品】全新节省流量、迅雷加速服务等，你值得体验!!**
Hello，米粉朋友们大家好，今天来给米粉朋友们介绍下，MIUI第198周更新的几个很给力的功能！基本上与我们平时在玩机过程中息息相关的，比如说全新的节省流量界面，是不是比之前的帅多了呢，更重要的是还可以看见节省率和节省下来的流量都能做哪些事情，是不是很人性化的说呢，再者就是在下载管理页面中，新增迅雷加速服务哦，让迅雷加速服务不只是停留在PC上，手机也可以哇，下载软件、游戏等其他是不是更方便了呢！先介绍这么多吧，更多详细的请米粉朋友们往下看。

每个版本的发布公告，都会对当期提出了有价值反馈的米粉，公开表示感谢，对用户的付出表示认可。

致谢用户

- **g.ife** 反馈 “刷新” 按钮按下状态显示不对的问题
- **菊萎会猥猿** 反馈 邮件发送失败时，“暂不发送”按钮无效的问题

微信号: BLUEMIDOU

对每个版本发布期间发生的产品相关事件信息进行报道，推广产品的同时，让用户了解更多与产品相关的信息，拉近用户距离，因了解而喜欢。

信息 动态

· MiWiFi ROM第32周更新日志：埋种子(说看法赢红米NOTE F码)

本周推荐:

本周着重优化了网络稳定性，让上网体验更加畅快。Android客户的一些问题也得到了修正，一键升级和系统通知将更加靠谱。看起来更新并不多，但在Rom深处，我们悄悄埋下了几个新功能的种子，很快会发芽长大，敬请期待吧！

· 工艺和手感超乎想象 小米手机4媒体报道&测评完全汇总

2014年7月22日，小米科技在北京国家会议中心召开了“2014小米年度发布会”，之前关于小米4的一切传闻终于在昨天下午落下帷幕。作为小米最新一代旗舰级产品，小米4从2013年2月开始立项，到现在总共历时近18个月，可谓几经波折。相比以往几代产品，小米4最大的亮点集中在设计、工艺和用户体验上，全金属中框更具质感，在制造方面增加了相应的难度，也体现了小米的用心。当然，在配置方面，小米4同样达到了目前的高端水准，内部搭载一颗主频为2.5GHz的骁龙801四核处理器，辅以3GB RAM，为手机的流畅运行打下了坚实的硬件基础。发布会过后，各媒体都第一时间发布了报道，下面小米将各媒体报道汇总，让我们一起来看看媒体眼中的小米手机4是怎样的。

MIUI 每一次产品发版都会有一个小视频进行功能演示，我们做了什么，尽可能的告诉用户，每个功能或者特性，有些功能和特性不是所有用户都能快速感知的，用户是否用到，则需要特定的场景。视频演示，直观生动。

小米通过参与感来实现了用户对产品研发的积极反馈，从而打造出让他们尖叫的产品。另外，除了小米这种互联网的研发模式之外，还有另一种互联网研发模式，就是灵异妙探的研发模式。

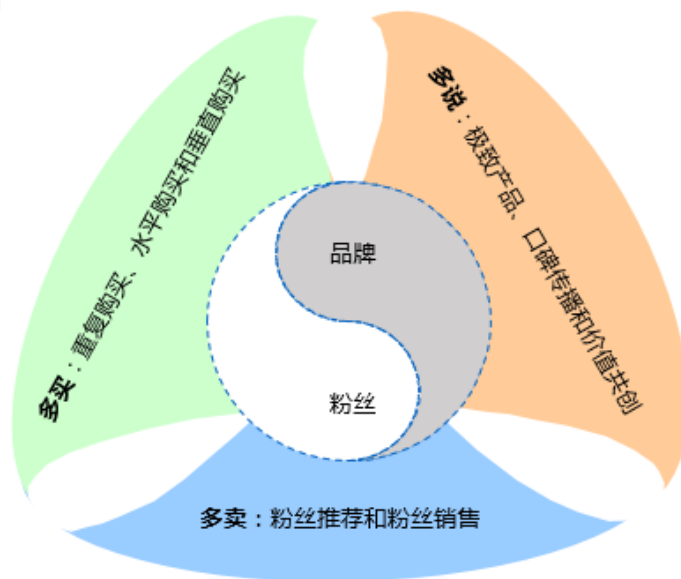
灵异妙探是一部美国电视剧，但是电视剧的内容并不是传统的那样单方制作。他是怎么样的呢？打造了一个《灵异妙探》网络游戏社区，当电视剧播出后，很多粉丝会在游戏社区中玩游戏，并且表达对电视情

节的观点以及希望怎样改进。然后再根据这个，对整个电视制作的内容进行策划和调整，从而使观众有一种猜中了他们的心思的惊喜感。

总之，不管是小米的方式，还是灵异妙探的方式，都在强调要想打造极致的产品，必须要将创意取之于用户之中，用他们的力量来创造一个让他们骄傲的产品。

多维价值贡献图揭秘（4）：多说之口碑传播

多维价值贡献图



口碑传播的重要性是毋庸置疑的。这里的口碑传播，主要限定在老客户对企业产品和品牌的传播。那么，核心问题就是，怎样让老客户

来主动地传播你的产品和品牌呢？

基本上可以分为三大派别：无为法、有为法以及融合法。

无为法是指一心一意地为客户贡献价值，做好服务，搞好产品等等，让客户自己去体验到不一样的感觉，然后会自动地在朋友圈中传播。无为法的好处在于让企业专心致志地为客户服务，非常专注，而不足之处是不能对口碑传播进行直接的影响，处于一种被动的局面。大众点评等点评类网站就是这一类的。

有为法就是强调企业要对口碑传播施加影响，以便按照自己的意愿去进行。典型的例子就是淘宝店，有些店主会要求买完之后要好评，才能赠送赠品。有些做的过分的是，下单之后发过来的东西不能打开，非要你好评之后才给你密码。所以可以看到，这种有为法的口碑传播虽然一时可以影响，但是不是长久之计，甚至会导致客户的反感。

那么，将无为法和有为法融合在一起，相互补充，就能更好地管理老客户的口碑。融合法重在引导和刺激，在产品和服务到位的基础上，用赠品加以刺激。这个赠品，可以是实物的，也可以是特定服务，或者原本要花钱购买、现在免费或折扣的。利用老客户去传播，要设置非常巧妙的传播。

有这么一个案例：一家理发店里面装有 wifi，让客户先扫描二维码，诱饵是扫码可以免费干洗。然后，好好地去剪头发，完了之后问客户满意吗？客户说满意，就趁势说现在跟我们店长合个影，并发到朋友圈，就可以享受会员价而且免费入会。当他入会员之后，再跟他说，如果充值 300 元会员卡，那么刚才交的理发钱可以全额退还。

这样的销售流程，把服务、口碑传播、锁销等全部融合在一起，用线下的机制来触发线上的传播。所以我们可以看到，口碑传播是企业可以用软性的激励方法来促进的。这种激励方法就是要在整个服务流程中，将一些关键点挖掘出来，用赠品来串起来，然后引导客户心甘情愿地去做。而且做得过程当中，没有太大的心理阻碍，不会让他的朋友觉得他是在销售。

当然，激发客户愿意进行口碑传播的，除了小恩小惠之外，更多的是还要从客户的角度出发，什么样的东西她是愿意去分享的。要把这个“理由”制造得非常充分，比如非常新奇特的，比如他分享之后获得会获得朋友圈赞誉的，比如在店里营造一种分享的比赛氛围等等。

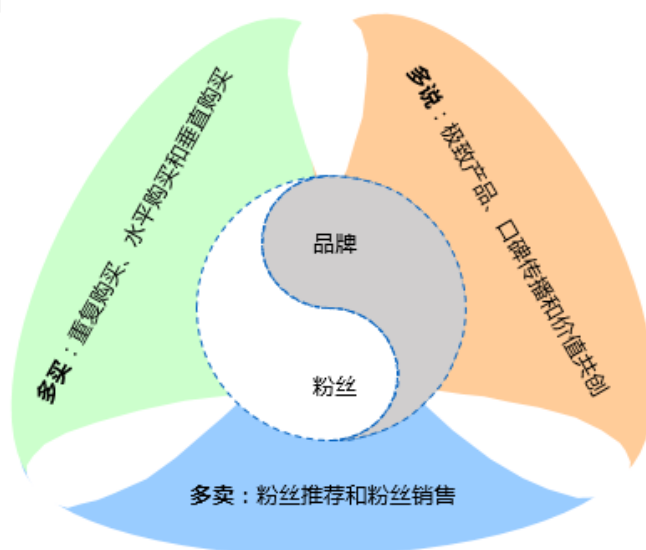
比如老枝花卤，切合消费场景——很多人是在野炊的时候吃卤菜，所以包装里面包了树的种子，他可以种下，并且愿意朋友圈中分享他的这种公益行为。足迹和脸萌：都是以创新的方式，满足人们爱美、爱挑战、爱大片的需求，从而激发传播欲望。雕爷牛腩制造 500 万买配方的

故事，以及在产品每个细节上做了很多细小的创新点，以吸引客户的目光等等。

要激发口碑传播，其前提是要能较长时间地跟客户联系和互动，也就是要有一个口碑传播的环境。如果只是很短暂的，那么是很难实现的。所以再次表明，留住客户线索——电话、微信、邮箱、QQ等，是极为重要的，不仅是为了追消，还是为了口碑传播。如果能打造一个社群，大家都在里面互动交流，那么创造一些惊喜去传播的机会就非常大。总之，口碑传播要用融合法去管理和激发。

多维价值贡献图揭秘（5）：多说之价值共创

多维价值贡献图



顾客作为企业价值共创的主要参与对象，体现在顾客参与研发，顾客参与生产，顾客参与物流，顾客参与营销，以及顾客参与投资等五个方面。倘若这五个方面，能够充分调动客户的积极性，那么企业所拥有的发展力量将是无穷无尽的。前面讲到的极致产品和口碑传播，也是价值共创的一种，本篇从整体来阐述价值共创的全貌。

第一，顾客参与研发。许多高科技企业已经将产品研发的窗口向大众打开，集思广益来搜集有价值的创意。小米手机就是一个很好的例子：小米2的推出不光是小米公司自身研发，众多“米粉”们的创意——过60万的“米粉”参与了小米MIUI操作系统的设计和开发。小米公司根据他们的意见，每周对MIUI进行更新。在小米看来，客户不仅是消费者，还应该成为技术研发的伙伴，因此小米让发烧友参与手机系统的开发，根据发

烧友的反馈意见不断改进,并每周更新。

第二，顾客参与生产。由于对于消费者个性化需求的重视,企业生产流程中出现了“消费者 DIY”的模块,即消费者可以根据自己的喜好来主动生产或完善产品和服务。比较有代表性的就是微软公司的网上官方论坛答疑服务：通过调动一些比较有经验的老客户，来让他们为论坛上其他有问题的客户进行疑难问题的解答。甚至我们大家现在用的“百度知道”走的也是这个路线,通过对其他网友疑问的解答,回答者可以得到一定的“报酬”。

第三，顾客参与物流。如果顾客自己可以通过更加低廉的成本来实现物流运输,即可有效降低商品的价格,也可以使企业的销量提高,使资源得到更加优化的配置。宜家便是一家这样的企业：如果顾客愿意做一些传统上由零售商和制造商完成的工作,如运送产品、装配等,宜家愿意以更加低廉的价格提供产品。通过这种模式,宜家以相对低廉实惠的价格把产品卖给了顾客,顾客也能从中汲取乐趣。京东也在利用社区大妈等社会化资源推进物流建设。

第四，顾客参与营销。根据《哈佛商业评论》发表的一篇研究报告指出：二次光临的顾客能为企业创造 25%~65%的利润,并且根据口碑效应,一个满意的消费者会引发其它 8 笔潜在的生意,一个不满意的消费者会影响其他 25 个人的购买意愿。比较典型的是台湾爱评网的“口

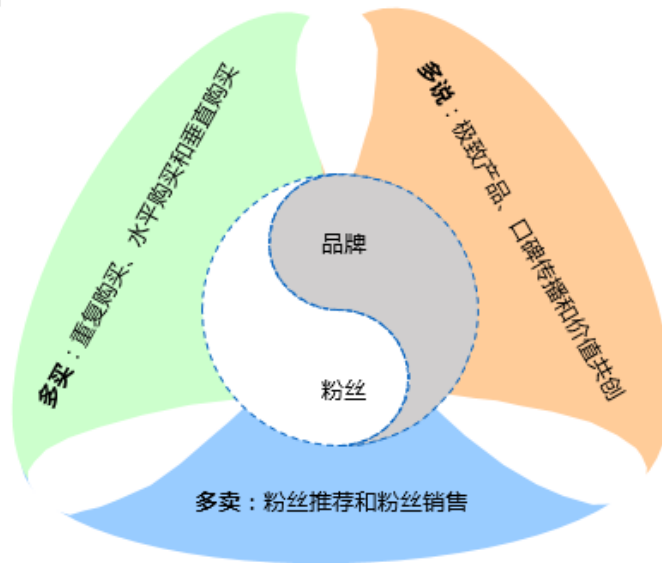
碑卷”，只有分享了两篇以上消费心得才有资格兑换或者抽奖获取此卷，分享越多，拿到口碑券的级别就越高，享受店家提供的优惠也就越多。这对企业来说，无疑是一种非常有效、并且免费的营销。

第五，顾客参与投资。记得有个淘宝店的故事，说是有个很受欢迎的店，又一次因为发洪水，导致货品损失严重，也没办法按期发货，这时店老板把这个事情如实地告诉了客户。没想到，很多客户由于喜欢他们家的产品，所以纷纷打钱过来，说一定要把这个店开下去。这就是客户参与投资的力量。目前很火热的众筹，无论是股权形式还是预售性质，其实都是客户投钱的行为。

总之，可以看到，当一个企业拥有了庞大的粉丝群时，这时粉丝群能够给予的帮助是非常大的。所以企业可以通过相关的设计，把生产和供应的相关环节开放出来，让忠实粉丝参与进去，那么就会得到很大的发展动力。从这个角度，才能理解毛泽东一直唱到的“人民万岁”，共产党打天下靠的就是穷苦大众的支持。

多维价值贡献图揭秘（6）：多卖之粉丝推荐

多维价值贡献图



粉丝对品牌的贡献，除了自己去买产品，并且帮助品牌宣传之外，更为狂热的就是直接帮你带来客户甚至直接帮你来卖。想想看，如果你有 100 名粉丝，而每个粉丝平均可以带来 2 名客户，那么就是零成本地增加 200 名客户，很有可能使你的业绩增长 200%，利润增加增加更多。

那么很多人会问，如何能让粉丝来为我们转介绍呢？有的人觉得很难办到，别人怎么可能帮你拉客呢？有的人害怕粉丝反感，反而伤害了关系；有的人当作一种可无可有的策略，没看到其巨大的威力；有的人则试了两下，返现没啥效果，就不做了。

这一切问题的关键在于没有很好的推荐系统。推荐系统的前提是客户确实满意你的产品和服务，在此基础上，可以运用以下方法来进行客户转介绍的工作。主要有三大技术分析，分别是对象、动力和行为。

第一，对象。对象分为推荐者和被推荐者，一般情况下，推荐者就是你现有的客户，被推荐者就是客户身边的朋友等潜在客户。当然，为了追求效率，有时候并不是所有的客户都是最佳的推荐者，也不是客户的所有朋友都是最佳被推荐者，所以如果更精准地明确推荐者和被推荐者，那么将会极大地提高整个推荐系统的运作效率和结果。

比如一个做保险的人，他不可能把所有的时间都平均分摊在请求所有客户为其推荐，所以精明的保险推销员会花大部分时间跟其 20-30 个核心顾客呆在一起，并且让他们来推荐。再比如，小米当初推出 MIUI 时，也不可能跟所有的人进行互动，以及让他们推荐，所以只能选择 100 个核心的发烧友。再比如笔者服务的一家在线旅游公司，平台上有很多主题，旅行社、商家、消费者等等，但并不是所有的人都适合做推荐工作，于是找到了两人群：店小二和学生群体。

以上说的是推荐者的选择，那么被推荐者也应该尽量界定清楚。如果界定不清楚，推荐者就不知道如何去推荐，不知道谁需要这个产品。特别是当这个产品不是大众化产品时，更需要你来教会推荐者更精准地进行推荐。其实，被推荐者就是你的精准客户群，但客户他是没有概念

得。比如有个做围棋培训的，让其顾客去推荐，但顾客并不知道哪些人可能参加，这是需要企业提供相关的标准和数据。

第二，动力。动力主要是指现有的客户为什么要向他的朋友推荐你的产品和服务？另一方面也要解决被推荐者有什么动力过来买你的产品？

首先解决第一个问题，就是客户为什么要帮你转介绍？根据实践的总结，可以有八大策略来激发客户推荐的动力：

策略一：推己及人。推己及人，又有三种方法：第一种，问他认不认可所享受的产品和服务。第二种，问他承不承认自己想要。第三种，让他看到很多客户都是这么推荐的。这三种策略的目的都是为了让客户先说服自己，然后按照同理心，肯定有朋友也想要。这样在情理上就说的通。

比如健康俱乐部：对新会员说：第一，希望坚持来锻炼，从中受益；第二，希望向各自朋友介绍推荐，使我们能够服务与更多的人。

地毯清洗业：只要顾客满意我们的服务，就请求把我们的推荐给别人，并递上三张明信片，请顾客填好地址、写好内容、写上名字、再把信邮寄。

阅读天赋培训计划：临近下课时说：“你们多少人愿意听取一场关于如何在生活其他方面运用天赋？”所有人都举起手来；接着又问：“你们多少人愿意听取异常关于在生活其他方面运用缇娜福的免费讲座？”所有人都举起手来。最后说：“那好，下周二晚上我将举办异常关于此话题的免费讲座，你们可以带上你们的朋友”。

地产公司：在客户进行购买的时候，我们说：“如果您与大多数客户想法类似，你可能会希望您的亲朋好友知道这一机会，因为我们大部分的客户都希望其亲戚朋友也能够在相邻位置拥有地产。您认为呢？”大部分的答案都是肯定的，这时说：“我们愿意为您提供一个特别计划，如果您能够提供 10 个推荐人的姓名，我们将给您 X 美元的折扣。”

策略二：货真价实。就是有些客户不相信你的推荐是真的，或者真能为被推荐者带来特殊的利益，比如特别的折扣等。应对这种情况，就先发制人，先让客户体验到身为被推荐者的感觉大，当他感受到被推荐者的好处时，自然就会推荐。有个供暖和空调置换行业是这么做的：

“现在给您一个惊喜，**有人向我们推荐了您的公司如此这般这般**…因此我们为您提供 50 美元的价格优惠，这我们已经协商好饿啦，您对此价格也非常满意。此外，如果您向您的朋友介绍我们公司，将还将得到推荐奖 50 元，而您的朋友也可以得到 50 元的优惠。”

保险和投资：以图表的形式显示投资状况，客户看到了不一样的东西。

职业演讲人：是的，我希望 JERRY 来为我的机构进行演讲。请为我寄送相关资料。在这之下写着“您可以联系的其他人，以及一个提供他们填写此人姓名、地址和电话号码的区域”

策略三：欲取先予。这招强调的是想要让客户帮你推荐，你就必须先给他贡献价值。除了让他享受到满意的产品和服务之外，还可以有另外两招：第一，你先为他推荐你的朋友成为他的客户。比如有个培训讲师跟学员说，他这里有几百名企业家朋友，想要的可以跟他拿。第二，计算机软件零售公司：集中购买一批客户喜欢的书贿赂他们，让他们反馈可被推荐的客户。

开奔驰的水电工先感动客户然后让他推荐，允许用其名发销售信。
节日活动过后打电话回访，要求客户推荐其他人。

摄影师：通过业务回执后背询问“是否有其他人感兴趣，如果有可以留下姓名地址”，然后打印出个性化信函和证书，并印上免费送应急的字样，并按“即日起 90 天内”计算。最后署名是推荐人的姓名，而不是摄影师的姓名。

人寿保险业：为客户庆祝生日并吃早餐或午餐，然后说：“告诉我一两件我能做并能真正的改进我的业务的事情。如果您站在我的位置上，您将做何反应？您认识 2 个、10 个到 100 个人吗。”然后他们开始列名单，告诉相关事情。

摄影师：免费拍一张价值 94 美元的集体照，让他们带朋友过来，之后会赠送一张全家福礼券，并发送感谢信。

策略四 金石为开。金石为开是指用你的真诚和真实情况打动客户。有三招可供参考：第一招，语气真诚。实践表明，有时仅仅是一句真诚的话语，有些客户便会为你推荐。第二招，专业梦想认可。就是表明你做这个产品和服务，不是纯粹为了赚钱，而是你自己的事业和梦想，所以需要你的客户进行转介绍，以便实现你的梦想。第三招，实际情况值得同情。比如说你把大量的时间花在现有客户上，没时间和资金去拓展新客户，所以需要老客户推荐。再比如，你已经把价格压得很低，为的就是省去广告成本、给客户最好的价值，所以希望客户能为他转介绍。

装饰承包商：当客户听说交易费用仅是工人费用多 2 美元时，他就愿意推荐。

牙科医生：当病人说：“天哪，一点儿都不疼，”我会说：“那就

好，谢谢你的赞赏！”然后我们拿出名片放到病人的受众，并紧紧地握住他的手说：“如您所知，我们没有做任何对外宣传。通过人们的口耳相传，我们才能拥有像您这么和蔼的患者。如果您愿意把您的亲戚、朋友或同事推荐到这里，我们将不胜感激。”

策略五：出师有名。出师有名是指让你的客户带来客户，要在一种顺当的名义下进行。有以下几种方式可供借鉴：第一，售后跟踪法。就是客户买了你的产品，然后你说要进行问卷调查。一个典型的例子是克雅老师讲的有机水果老板赵丹，通过问卷+赠送 1 公斤脐橙的方式，获取了大量的集团和分公司的高端名单。第二，培训班、沙龙和聚会。比如有个糕点店举办糕点制作培训班，让客户带朋友过来一起学习。第三，是主题表演。比如舞蹈学校可以举办舞蹈表演，让学员邀请其朋友过来观看。

发出质量控制信，询问满意度，其中有个区域可填写 3 个被推荐人姓名。

蛋糕店：请他留下亲朋好友的生日期，届时会送生日蛋糕等礼品。

讲座：在文件夹中有讲义，并提供一年的免费网络营销讲座资料。我们会说：“您公司有没有未到场但也想得到一年免费资料的人呢？”

“嗯，Jones 夫人，你的背现在好多了。您的朋友或亲戚当中，有没有谁的背部、颈部、手臂或腿存在问题？我们现在开展一项检查计划。我们给您一张小卡片，他们可以在随后的几个星期过来，我将免费为他们进行一次 15 分钟的检查。”

策略六：声东击西。声东击西就是采取很隐蔽的方式来实现客户转介绍。比如一位广告公司培训师说：“今后，我的工作舞台仍将是培训领域。结识朋友仍将是我的乐趣。你们准备给我这种乐趣的机会吗？”再比如一个按摩疗法医生：我们的病人可能在不知不觉中成为推荐人，当他说今天你真忙，这是会巧妙地说：“是的，我有许多像您这样的病人，而他们经常向朋友和家人推荐我，你想把我推荐给谁呢？”

录音设备出版商：在业务回复新建的背面，给被推荐人留出区域，注入“如有您认为能够从我公司提供的此类计划中收益的任何人，请告知其姓名和地址，我们将免费为其寄送目录”。

网络电邮服务 Hotmail 的创始者史蒂夫·贾维森（Steve Jurvetson），以病毒行销说明 Hotmail 成长背后的原理。每一次某位 Hotmail 使用者发出电邮，邮件最后都有一行暗示使用者背书的邀请：“现在就到 Hotmail 申请你自己的免费电邮帐号”。网络科技提升了口碑的制造、传递和回应。除此之外，使用者“感染”的病毒，其实是一个概念：Hotmail 是使用电邮的正确方式。

顾客答谢（氦气球）：把气球递送客户上班的地方，气球上没有写广告标语，但客户感到很高兴。

策略七：稀缺运作。稀缺运作是指明确告诉客户你的经营模式就是为少数客户服务的，会竭尽全力服务好现有的客户，那么对等原则，客户则有义务为企业推荐最优质的客户。比如澳洲牙科诊所，在门外挂着牌子说明只接受推荐来的客户，并让老客户在充分享受服务过程后自动推荐。

有一个地产公司的规则是：卖一块土地，拒绝接受支票，除非填表推荐 5 人，并允许当晚联系他们，说他已经某某庄园购买了地产。再比如，“我机会把全部时间用于管理您的资金，关注您的投资以及随时满足您的需求。实际上，我没有时间与精力去开发新的客户。希望您能向我推荐合适的人选，以便我能更加关注我们的事业，最终为你带来更大的收益。你认为谁可以加入到你所在的货更高的团队并从中收益？”

还有一个是把推荐本身变成稀缺的，这样就让推荐变得很有价值。欧洲皮肤护理行业：如果您购买整套的护理疗程——6 次免费护理（优惠 33%），您将获赠 4 张推荐卡。我们会将你的名字印在卡片背面，然后将卡送给您的 4 位朋友，每当有一位朋友来购买整套的护理疗程，您就会得到一次免费的面部护理。

另外是产品是定制化的，所以也是稀缺的产品，那么客户也愿意推荐。比如有家天线公司让客户感觉是定制化的产品，很满意，所以提出推荐时他们很愿意列出名单。

策略八：利益奖励。利益奖励也是有很多技巧的，有推荐 1 个人直接奖励现金或奖励产品和服务，推荐 N 个人奖励现金或产品和服务，还有一次推荐可以惠及推荐者和被推荐者，还有奖励可以分初级奖励和终身奖励。而赠送的礼品也完全是根据客户的需求来针对性的选择，赠送书籍；赠送服务；赠送产品；赠送优惠；赠送现金；赠送电话卡；赠送旅游票；入场券；赠送舞鞋；为其捐赠公益。赠送的力度则按照带来收益的标准来设计。以下是一些案例的做法：

宾馆：推荐 9 位客人可获价值 200 美元的总统套房，并附送晚餐

多栋公寓：行业的做法是一次性推荐费 100-200 元，但创新游戏规则是第一次推荐费是 100 元，后续的举荐达 9 人则可获得 900 美元，作为租金抵扣；另外还有终身推荐费 150 元

磁带：以前是发送 9 折礼券，但后来发现获取每个客户成本是 50 美元，所以后来直接给推荐者寄送 50 美元，非常酷。

舞蹈培训录像：对于推荐者，免收其舞蹈培训课程费用。不要送给家长钱，而是送给他舞鞋。

房地产代理商：给推荐者寄送一张 500 分钟的电话卡。

丁一帆净水设备：给推荐者赠送旅游票，而不是给 200 元现金，因为现金打动不了那些社区老人。

舞蹈培训学校：不要送给家长钱，而要送一双舞鞋给他。因为送钱的话，会让人感觉不好。

协会：对推荐人提供礼物，就是为其选择任意慈善团体捐助 25 美元。因为人人都有一颗公益心。

真空吸尘器：一个 14 天特别计划，如果推荐朋友，将送给他们一份零售价值 200 美元的礼物。如果再 48 小时内提供 4 个姓名，还会单给赠送礼物。赠送礼品也分不同情况，目的是激发客户尽快行动。

第三，行为。行为是指客户以什么样的方式来转介绍，但原则是能自己做，决不让客户做，让客户的行动成本降到最低则最好，而且客户推荐的行为要能被识别，以便正确地奖励客户。总的来说，有以下多种策略：

其一，仅提供仅提供 5-10 个客户名单和电话，然后企业以其名义来跟进。

其二，提供联系方式并且发送信息，但信息内容是帮他写好的。

其三，让客户将优惠的信息发送给客户。

其四，让记者对最坚定的客户进行采访录音，并将录音发给这些客户的朋友。

其五，让客户亲自邀请朋友过来参加某些活动。

下面是个精彩的酒店客户转介绍系统：

第一步：如果学生是第一次光临的客户，那么在结账的时候，会突然告诉学生：“您今天的运气太好了，获赠完全免费租住的一天，一周内有效。”可想而知，这种意外对学生多大的惊喜？然后，服务员会登记学生的资料，最重要是手机号码，要求学生需要凭些手机号码的后四位作为消费代码。

第二步：在该学生真的在一周内来租住时，真正为该学生提供完全免费服务，不收一分钱。接着，再告诉学生：“您现在已经是我们的老

客户了，有一个珍贵的合作机会，每介绍一个，新客户您都可以获得一天的免费服务。”又是免费？没有谁会拒绝。但是什么样的客户才算是新客户？以客户本登记的客户手机号为准，如果没有记录，那么这位客户就是新客户。学生就会很想知道自己有哪些朋友能带来免费的机会，于是就会顺手拿出手号，将自己很多朋友的手机号与客户本进行比对，与此同时，服务员就会记录下这些手机号，并把这些手机号作为该学生的准介绍客户。

最后，服务员会当场发送一条短信给该学生，短信上有该学生的手机号后四位作为介绍代码，要求学生当场群发给那些朋友。只要该学生的朋友到公寓消费出示该短信，那么这位朋友就会计入该学生的介绍推广成果。在该朋友入住时，服务员也会发送一条短信给该学生，通知该学生所获得的累计免费天数（当然，不会通知该朋友是谁）。

第三，在接下来的一段时间里，服务员会按隔三差五的发送手机短信，生日、节日等促销信息、有时是推荐介绍技巧方法、有时又是好玩的笑话、有时是励志的名言。

第四，对每一位新客户循环使用这个流程。

这个案例虽然很精彩但是有几点不足之处，在此我对这个流程有些许的改进！

第一、在顾客在第一次光临的结账的时候，没有任何理由或者借口就直接赠送顾客一个免费的房间，实乃草率之极，可以设立一个抽奖之类的环节，在顾客消费结账的时候，通过抽奖的方式 100%获得，但

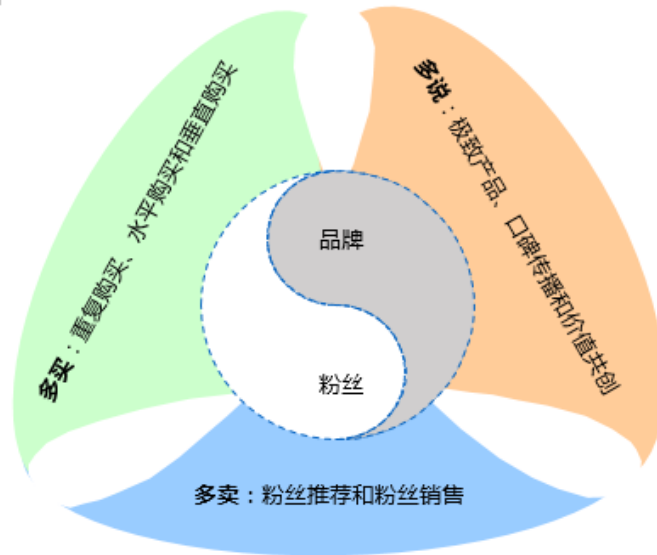
是游戏规则要让顾客感觉只有 5%甚至更低的中奖概念，实际中奖率可以自己设置成 100%，只有难得获得的东西，顾客才会更珍惜。

第二、在顾客第二次来消费获得免费服务之后，告诉学生，你现在又有一个机会，因为我们是某某活动，你是第多少个顾客，我们将有 4 个半价房间的名额送给你，但是这个名额只能赠送给你的朋友，你只需要将这个房间代码发给你的朋友，他们都可以在 7 天之内，半价获得这个房间，如果他们都来体验的，那么你又可以获得一次免费的入住机会！

最后，值得一提的，以上种种推荐策略都是直接销售为目的，而在互联网时代，很多互联网产品更多的是邀请使用和体验。那么在此过程中，除了以上讲到的从单个层面来看的各种推荐策略之外，还要看到一种群体层面的推荐。就拿最近非常热的 Uber 来说，很多司机不是为了赚钱，而是为了交流，而很多女生则是为了坐上好车，甚至是钓到金龟婿，而女生越多之后，很多男生又兴致勃勃。这种良性的循环吸引，不是从个体的角度，而是从群体的角度。怪不得，前几天有篇文章的一开头说，Uber 进入中国开始乱枪扫射，滴滴快的以为自己中枪而纷纷抵抗，结果倒下的却是陌陌。

多维价值贡献图揭秘（7）：多卖之粉丝销售

多维价值贡献图



微商是个很热门的话题，对于一个品牌来说，单个的微商就像是单个门店一样，所以品牌商更多的是关注如何发展微商代理，让那些忠实的客户在消费的同时愿意为你去销售。微商的威力确实满巨大的，去年接触的一个企业客户，以前走传统渠道卖不动，后来换了新产品之后，开始走微商渠道，一下子飙升到1个亿，直接将其原定2亿的年销售目标提高到5亿。

谈到微商渠道，不得不说韩束。自2014年9月份建立以来，韩束微商的月平均销售额达到了1亿。预计2015年销售额达15亿，成为比肩线下渠道和电商渠道的又一大渠道。目前，韩束已经建立起了2万人的微商团队，韩束副总裁、微商事业部CEO陈育新告诉说，接下来

他们要做减法，这个团队就砍掉一半，留 1 万精英。以下是 I 黑马文章中
对韩束微商的成功因素分析：

首先，找到这群做微商的是他做的第一步。方法比较简单，顺藤摸瓜。先接触一个代理，就能找到总代。与线下渠道相同的方法论，直销分为三级，韩束只负责找到区域性大代理，设定好相应规则，后面的二三级渠道由大代理负责。

第二，与其他三无产品最大的不同是，韩束采用的是人走货清的退货模式，这极大的提高了代理商们的热情。比如说，王二想要做代理，给他一定的配货，如果过段时间他不想做了，他手中的存活可以全部退回厂家。

第三，韩束会对代理们进行专业培训。相较于攒人头挣快钱的方式，韩束采用选精英，建团队的稳扎稳打模式。曾经有过电商销售经验的人会优先选择作为总代，总代的数量是一定的。这期间会培训他们利用团队作战的方式迅速在微信上找到有效资源。用陈育新的话才说：“其实一开始的你的朋友圈有多少个好友并不是很重要，关键是要学会整合资源。学会怎样去加别人，怎样进行传播。”

第四，韩束微商渠道的产品与其他渠道的产品具有明显的区隔，比如，微商上卖的韩束面膜，其他渠道是没有的。并且每一级的代理价

格都是统一的，二级代理如果一开始从一个人手里拿货，那么就规定以后的货全部出自同一人之手。这样就避免了代理间的流动，形成稳定的局面。同时，韩束线下渠道的人是不被允许作为微商代理的。因为微商不是线下基于地理位置渠道的延伸，而是作为基于人群的一个新渠道进行开发的。目前韩束的渠道像一张网，但是这个网还不足够密，需要新渠道的建设。

至于单个的微商如何做好，其实跟很多网店的营销策略有很多相通的地方，比如 QQ、微信、网站、线下等各种引流渠道，当然也存在诸如流量思维和会员思维等不同。

值得一提的是，现在谈的微商其实是很粗放的，都是为了看似很赚钱的目的而做微商，甚至一度发展成传销。但是在融营销的框架之下，微商是在跟企业品牌互动之后，心甘情愿地发自内心地对品牌认同，然后才去推广。这也就是为什么韩束要开始做减法，未来的微商要朝着品牌代言人的角度，而不是销售的角度去发展，这样才能真正形成合力。