



“互联网增长论”三部曲之二

ZERO TO TEN BILLION  
How To Create Super Best Seller

# 从零到百亿

## 如何打造超级单品

徐欢生◎著

从选择一款好产品到复制爆品经验  
用故事重现如何一步步打造百亿级企业



机械工业出版社  
China Machine Press

# 从零到百亿：如何打造超级单品

徐欢生 著

ISBN: 978-7-111-61718-1

本书纸版由机械工业出版社于2019年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

# 目录

[推荐序 创造价值与传播价值](#)

[第1章 为什么大部分企业都不成功](#)  
[危机时刻，偶遇最强大脑都教授](#)  
[时势造英雄](#)  
[刚需—高频矩阵](#)

[第2章 为什么用户会甩了你](#)  
[做别人无法模仿的产品](#)  
[如何找到用户痛点](#)  
[如何发现与众不同](#)

[第3章 为什么你的产品卖不好](#)  
[好产品不代表好卖](#)  
[像激光一样聚焦核心，只谈一件事](#)  
[如何设计令人惊讶的演示](#)

[第4章 如何借助互联网提升销售](#)  
[从经营产品到经营用户](#)  
[让最懂用户的人来经营用户](#)  
[如何深度经营用户](#)  
[如何进一步提升销售转化率](#)

[第5章 如何让客人源源不断地涌进来](#)  
[增长中的获客瓶颈](#)  
[零成本流量](#)  
[如何获得零成本流量](#)

[第6章 如何管理万人团队](#)  
[如何激活个体](#)  
[如何设计机制](#)  
[如何设计机制之王：分钱机制](#)

[第7章 放大梦想，复制成功](#)  
[如何选择下一个超级单品](#)  
[如何设计“刚需—高频”场景](#)  
[如何选择适合自身产品的渠道](#)

[第8章 仰望星空，脚踏实地](#)

谁是真正的用户

如何找到用户真正的痛点

如何再次设计令人惊讶的演示

如何放大用户价值

## 第9章 百亿级企业的极简公式

什么样的东西才是真正的好产品

如何把产品卖出去

如何组织好一群人去复制

权重的秘密：你的时间花对地方了吗

## 推荐序 创造价值与传播价值

这是一本有趣的小书。一个叫高帅的董事长，带领一家叫仙鹤奶粉的公司，在从零到百亿的路上，遇到了很多困难。他们恰似西天取经路上的唐僧团队，遭遇了九九八十一难。

遇到的困难包括：惊心动魄的三聚氰胺事件，消费者对国产奶粉失去信心；良心品质的好产品却无法说服消费者购买；线下活动遇到了邀约瓶颈，无法接触更多潜在用户；互联网时代，传统推广办法失灵，如何才能提升转化率；随着业务规模迅速扩大，如何管理万人团队，激活个体；如何选择下一个超级单品，标准是什么，怎样将经验移植到一款高端苏打水上……

故事的主角得到“仙人”相助，以种种令人惊叹却又符合逻辑的办法，逢山开路，遇水搭桥，兵来将挡，有惊无险，将情节进行下去，并走上人生巅峰。

在我看来，种种招法，却有着一条主线，即从用户的视角，有效传达产品的价值。现场对比实验，目的是让用户可以切身体验到产品价值；互联网社群活动，目的是提升产品的附加价值；优质品牌，更是产品价值的背书，同时节省用户选择的成本。从用户视角以及互联网时代的特征来诠释营销的4P理论，其内在的价值非常值得我们关注。

本书最令我赞赏的是，对价值创造的尊重，对好产品的回归。当前市场上，有很多网红品牌，过分强调点子创意和刷屏文案，寄希望于奇思妙想和轰动效应，热心制造恐惧情绪和压力效果，由此带来的喧嚣不过是一场幻象。传播的效果建筑于产品的沙滩上，是无法经得起考验的。

欢生是我在华南理工大学的学生，在读本科的时候，他就已经加入了我的研究团队，一直看着他不断学习与成长，这是令老师最开心的事情。而从书中所展示出来的价值来看，我也很高兴

地把此书推荐给读者。

本书首先强调的就是能够带给用户真正价值的好产品，而好产品来源于对用户痛点的深刻领悟。创造价值是第一步，传播价值是第二步。既要有创意，更要认真做产品，这是我想要大家认同的商业价值观。

很高兴，欢生站在了有价值的好产品这个基础上，持续开展自己的价值创造。正如书中故事脉络所展示的那样：心中有佛的团队才能取到真经！

陈春花

北京大学王宽诚讲席教授

国家发展研究院BiMBA商学院院长



## 第1章 为什么大部分企业都不成功

### 危机时刻，偶遇最强大脑都教授

2015年，在一个春暖花开的日子里，清新的空气扑面而来，风中还夹带着淡淡的甜蜜花香。仙鹤奶粉的董事长高帅，正一个人坐在北京顺义温榆河边的四合院里，潜心思考着公司的发展战略。他时而双眉紧蹙，时而长舒一口气，但好像始终没有找到他想要的答案。

说到仙鹤奶粉，在国内可谓是家喻户晓，曾经的广告词“一贯好奶粉”，以及升级后的“更适合中国宝宝体质的奶粉”，连小孩子都能脱口而出。仙鹤奶粉也曾是第一家在美国纽交所上市的中国奶粉公司，一时意气风发、豪情万丈。然而好景不长，随着2008年三聚氰胺事件的爆发，国产奶粉在消费者心目中的地位一落千丈，几乎完全被排除出了选择范围——尽管仙鹤奶粉是极少数没有被查出添加三聚氰胺的企业之一。

都说时间可以冲淡一切，可都过去8年了，上到国家总理都为国产奶粉加油鼓劲，下到地方政府几乎天天要出检测合格的报告，但所有的努力似乎并没有让中国消费者恢复对国产奶粉的信心。这些年来，高帅也带领团队使出了浑身解数，把能用的办法几乎都试了一遍，但仍然收效甚微。投资人似乎对公司也失去了信心，使得公司股价在美国市场连续下跌，甚至已经远远跌破了公司的净资产。仙鹤奶粉不得已，在2012年实现了公司私有化，从纽交所退市回到中国。

高帅陷入了深深的思考之中，如何才能打破这个僵局呢？在今天，仙鹤奶粉的销售渠道已经铺满全国各地，广告再怎么打，也很难出现万人空巷的情形了；终端拦截和促销也基本做到了极致，能用的大招已经都用完了，怎么才能带领公司再上一个新台阶呢？

突然间，高帅莫名地想起一名叫“都教授”的人。但他从来没见过都教授，所有的了解也只是听朋友介绍的：都教授是当今世界上最牛的人工智能机构——百歌公司研发出来的“最强大脑”，具有极高的商业智慧，能够解决当今商业环境中遇到的各种棘手难题。这毕竟只是一个传说，据说只有戴上一种特殊的“百歌眼镜”，才能看到都教授的样子，并和他面对面进行交流。但是，自从前两年帮助多家企业解决完实际问题之后，都教授便一直不知所踪。

都教授是当今世界上最牛的人工智能机构——百歌公司研发出来的“最强大脑”，具有极高的商业智慧，能够解决当今商业环境中遇到的各种棘手难题。

正在高帅一筹莫展的时候，院子中央突然出现了一个英俊潇洒的年轻人，微笑着向他挥手示意。高帅看到这个年轻人，觉得他的身上有种特殊的气质，准确地说，是感觉到他的全身都笼罩着一层轻柔的金光，仿佛是从仙界下凡似的。这种感觉让高帅觉得有点不真实，他以为是幻觉，但是闭上眼睛再睁开以后，仍然实实在在地看到这个年轻人就站在自己的面前。

“您好，我是都教授，百歌公司人工智能最新创造出来的最强大脑！”就在高帅充满疑惑的时候，院子中的年轻人主动介绍自己，“请您不要惊讶，抱歉我的冒昧来访。过去您需要戴上百歌眼镜才能看到我，但是今天随着VR（虚拟现实）和AR（增强现实）技术的进步，您已经可以不用借助任何工具，就可以直接看到我了！当然，您现在看到的我，只是特定光线映射到您视网膜里产生的全息影像。”

哦，原来是这样！高帅心里暗暗赞叹今天科技的进步，自己已经可以和虚拟人物面对面地进行交流了，而且犹如身临其境！要是这个技术能用到自己公司中，那么以后无论在哪里开会，自己都可以通过虚拟替身，直接到现场面对面和别人沟通，那该节约多少时间，又减少了多少旅途劳顿啊！可是又一想，真要这样



的话，估计航空公司和五星级酒店就会哭晕在厕所里了吧！

想到这里，高帅忍不住哈哈地乐了出来，热情地伸出右手想跟都教授握手，结果却发现前方是空的，他这才反应过来，都教授只是一个全息影像，但这种感觉真的是太真实了！于是，高帅礼貌地向都教授挥挥手，客气地打招呼说：“您好，都教授！以前只是听朋友提起过您，但从来没有机会向您当面请教！更没有想到的是，你们的技术已经发达到这个程度，让我不需要戴眼镜就能直接看到您！”

“呵呵，我们升级的可不仅仅是感知体验，更是人工智能的一场重大突破！我这次重新回来，是带着目前世界上最前沿的互联网理论和实践，帮助传统行业中非常有潜力的公司或项目，快速实现百亿量级的突破。”都教授的声音温文尔雅，却透露着一股深不可测的坚定。也难怪，百歌公司的人工智能集中着全世界最顶尖的智慧，他们有着足够的底气来傲视群雄。就在前不久，另一个叫“阿尔法狗”的人工智能，竟然打败了全世界最棒的围棋大师，足以让很多人刮目相看。

我这次重新回来，是带着目前世界上最前沿的互联网理论和实践，帮助传统行业中非常有潜力的公司或项目，快速实现百亿量级的突破。

“太棒了！”高帅抑制不住内心的兴奋，多日来始终压在心底的困惑，仿佛烟消云散。有了都教授这个超级牛人的指点，相信世上再难的事情，也会有解决办法！

## 时势造英雄

都教授轻盈地走到了高帅对面，缓缓地坐了下来。还没等都教授完全坐定，高帅便迫不及待地把自己这些天来一直思考的问题抛了出来。

“都教授，我最近在企业经营过程中，遇到了很大的瓶颈。各种各样的招数几乎都用过了，但是业绩还是死活上不去，所以特地想向您请教一下，看看有没有什么好的办法能帮帮我。”高帅非常虔诚地说道。

“哈哈哈哈！”都教授爽朗地笑道，“你的那些招数啊，大部分都是20世纪末21世纪初的打法，随着时代发生了巨大的变化，今天很多已经过时喽！比如说价格战、终端拦截、促销买赠、广告轰炸，等等，不能说一点用没有，但是效果却再也不会像以前那样立竿见影了！”

你的那些招数啊，大部分都是20世纪末21世纪初的打法，随着时代发生了巨大的变化，今天很多已经过时喽！比如说价格战、终端拦截、促销买赠、广告轰炸，等等，不能说一点用没有，但是效果却再也不会像以前那样立竿见影了！

“对对对！您说得太对了！”高帅一下子被说到痛处了，但他始终不太明白，为什么以前创业成功的法宝，到了今天怎么就不灵了呢？这个时代到底发生了怎样的变化？

“今天这个时代，发生了三个显著的变化，就是我们老祖宗讲的‘天时、地利、人和’。这三者发生了变化，所以，我们的经营方式就必须与时俱进。”都教授看出了高帅的困惑，开始耐心地讲解。

“那今天的‘天时’到底是怎样的呢？”

今天的“天时”，最重要的特征，就是中华民族处在了5000年以来最鼎盛的时期，老百姓已经基本解决了温饱问题，开始撸起袖子奔小康。

“今天的‘天时’，最重要的特征，就是中华民族处在了5000年以来最鼎盛的时期，老百姓已经基本解决了温饱问题，开始撸起袖子奔小康。你难道不知道十九大报告里说的吗，当今中国社会主要矛盾，已经由人民日益增长的物质文化需求同落后的生产力之间的矛盾，转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡、不充分的发展之间的矛盾。所以，在这个伟大的时代，最重要的机会就是消费升级！如果你还是像以前那样，认为什么东西都是越便宜越好，做的全是低端产品的话，就注定要被时代所淘汰！”

“怪不得这些年来，我越做越累！原来这个‘天时’早就变啦，我们还停留在以前的老思维，以为东西越便宜越好呢！”高帅仿佛突然间明白了一个自己死活想不通的问题，“人家外资奶粉，价格卖得比我们贵一倍还不止，结果老百姓还像着了魔似的，竟然越贵越买，原来问题出在这里啊！”

“是的！在温饱阶段，老百姓只要‘有’就行，所以看重的是价格，对品质并没有太多讲究；但是在小康阶段，老百姓已经不满足于简单的‘有’了，开始更关注产品的品质和内涵，对于‘优’更为看重！”

“是啊，从‘有’到‘优’，这是一个巨大的飞跃！那么，今天的‘地利’又发生了什么样的变化呢？”高帅继续问道。

“‘地利’最大的变化，是我们的经营空间从线下为主转到了线下线上并重！在短短的十几年时间里，互联网开始横扫全球，连接整个世界。这是人类历史上最重要的技术革命，重构了商业经营的方方面面，解决了过去很多无法解决的问题。所以，一个企业如果能够积极拥抱互联网，那么它就占据了当今最大的地利；如果它还是无视甚至排斥互联网，那么注定要被时代所淘汰，无论它曾经多么强大和不可一世！”都教授细细地解释道。

“地利”最大的变化，是我们的经营空间从线下为主转到了线上线下并重！在短短的十几年时间里，互联网开始横扫全球，连接整个世界。

“是吗？互联网竟然这么重要！可是我们公司早就开始在网上卖东西了，结果却赔得一塌糊涂啊！既然互联网真有那么神奇，那为什么就不能帮我们提升销售额和利润呢？”高帅若有所指地问道，心中很是疑惑。事实上，仙鹤奶粉也不是没有尝试过互联网，就在五年前，公司还专门从外面请来一个专业的电商团队，折腾了一大通，每年都要烧掉一两千万元，累计亏损了5000多万元，却连盈利的影子都没看到呢！最后无奈之下，董事会决定控制总量，果断止血，把那个电商部门给裁了。从此以后，公司再也无人提及“互联网”这三个字。

“哈哈，传统行业的人最容易犯的错误，就是把电商等同于互联网！今天的电商行业，已经形成了阿猫、阿狗两大巨头，他们才是这个行业最大的受益者。普通的传统企业想要在上面卖东西，就得先交巨额流量费来做推广，还得整天打折促销以刺激销量，最后很容易造成赔本赚吆喝的结果，自己却啥也没得到。”都教授一语道破高帅心中的疑惑，也为传统行业的老板深感遗憾。

“那您说，互联网到底怎样才能帮到我们呢？”高帅迫不及待地问道，这个问题也是困扰了他很久，5000万元学费是交完了，但最后除了知道这条路走不通之外，好像什么都没学会，真是太郁闷了！

“呵呵，不用急！今天我只是先告诉你，一定要高度重视互联网；后面在适当的时候，我自然会教你怎么用好互联网！”都教授微笑地说道。

高帅不好意思地挠了挠头，感到自己确实是有点失礼了。自己连经营的大环境都没搞明白，就一下子钻到细枝末节去了，难

怪做企业做得有点云里雾里。他想起来，还有第三个问题没问都教授：“那么，今天的‘人和’又是指的什么呢？”

“今天最重要的‘人和’，就是‘80后’和‘90后’的崛起，他们成了当今社会的主流用户群。”都教授一个字一个字缓缓地说道。

今天最重要的“人和”，就是“80后”和“90后”的崛起，他们成了当今社会的主流用户群。

“那他们跟以前的人群，又有什么不一样呢？”

“他们是中国历史上第一代，也是唯一的一代独生子女，所以在生活上相对优越，性格上相对自我，消费上也相对更有个性。这就要求我们的产品，必须能够更加精准地满足他们的需求，而不是千篇一律地追求普适和便宜。更重要的是，他们是互联网的‘土著’，从刚刚懂事开始，就直接拥抱互联网，所以在生活方式和消费方式上，会比他们的父辈更加依赖互联网。”

“明白了！”高帅仿佛又开了一个大窍似的，高兴得有点手舞足蹈，“原来今天买我们奶粉的宝妈们，早就不是10年前的用户群了！他们已经变成‘80后’和‘90后’，而我们还在用10年前的思维理念、10年前的打法，以及10年前的产品，去面对今天的新新人类！难怪人家对我们爱理不理，还经常有人反映仙鹤奶粉太土了，原来就是这个原因啊！”

“哈哈，是啊！这就是当今中国，对于企业来说，面临的最重要的三个经营条件：天时——消费升级、地利——互联网，以及人和——‘80后’‘90后’成为主流用户群。你只有深刻理解这三个重大环境的变化，才能顺应趋势，把握时代带给我们的机会，正所谓‘时势造英雄’！没有成功的企业，只有时代的企业！”都教授语重心长地说道。（此书更多分享搜索@雅书B）

## 刚需—高频矩阵

高帅突然间有种豁然开朗的感觉，就好像进了桃花源一样。以前自己只顾低头拉车，却很少抬头看路，结果天都变了，自己还蒙在鼓里呢。

“都教授，我还想向您请教一个问题，您说的这个大势我是明白了，可落到我们公司具体的战略和行动上，我觉得好像很难呀，关键是我们做的行业太特殊了！你看，这么多年来，我只做了一件事，就是奶粉。可是奶粉这个行业实在是太难做了，下辈子要是让我选，我坚决不选它！做的事情最累、挣的利润最薄，有时还出力不讨好，行业里三天两头出事，搞得消费者看我们就像看过街老鼠似的，对国产奶粉都躲得远远的，所以我们怎么做都做不起来啊！”

“那如果让你重新选择的话，你会选择哪个行业呢？”都教授微笑地问道。

“我会选择搞房地产，或者开个酒厂啥的！”高帅平时比较爱喝酒，又跟做房地产的朋友打交道比较多，所以很自然地羡慕他们的生意好做。

“哈哈，其实每一行都有每一行的难处，只是别人没有说出来罢了！当你在羡慕别人的时候，别人也在羡慕你呢！”都教授不知什么时候拿出了一张图，上面画的是一条剧烈波动曲线，他问高帅：“你猜一猜，这可能是哪个行业的经营曲线？”



“这个，难道是房地产行业的？他们行业的波动好像没有这么剧烈啊？”高帅疑惑地猜道，“或者是煤矿行业？煤老板的日子



好像就是这样的！对了，钢材行业也是这样的，我那些做钢材生意的朋友，日子也是过得富一阵穷一阵的！”

“是的！恭喜你猜对了！所有周期性的行业，他们的经营曲线都是这样的！当然不排除某些特别优秀的公司能跳出这个波动曲线，但大部分企业是做不到的。”

“那为什么周期性的行业，会出现这样的波动呢？”

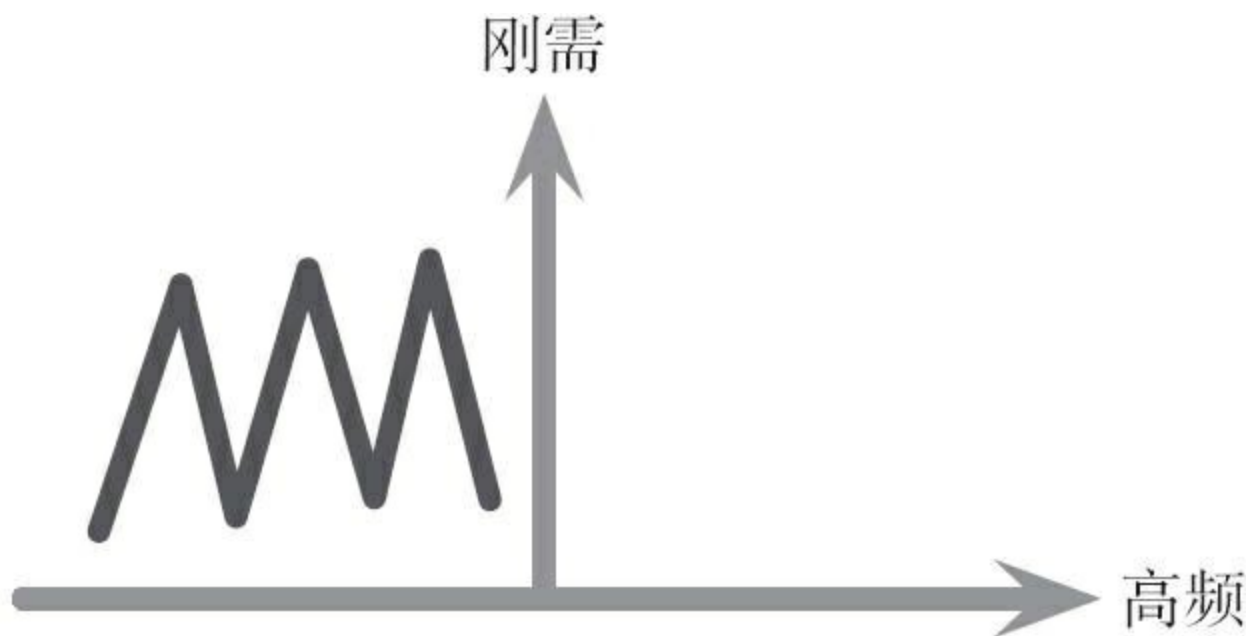
“非常好的问题！这个问题有无数经济学家解释过，也出现了各种各样的周期理论。但我今天只从用户需求的角度来回答这个问题，因为这才是我们企业经营的根本。”

“用户需求？他们有各种各样的需求，而且随时会发生变化，这也太难以把握了吧？”

“无论用户需求怎样万化，但归根结底，我们可以用两个维度，把所有的产品或服务进行分类。这两个维度，第一个是刚需，第二个是高频。”

“我明白了！”高帅突然间理解了那条波动曲线背后的含义，“如果一个企业的产品是刚需，但不够高频的话，那么企业经营就会出现这种时好时坏的情形。因为用户在经济好的情况下会买，在经济不好的情况下，可能就会推迟购买，比如说房子！比如说汽车！”

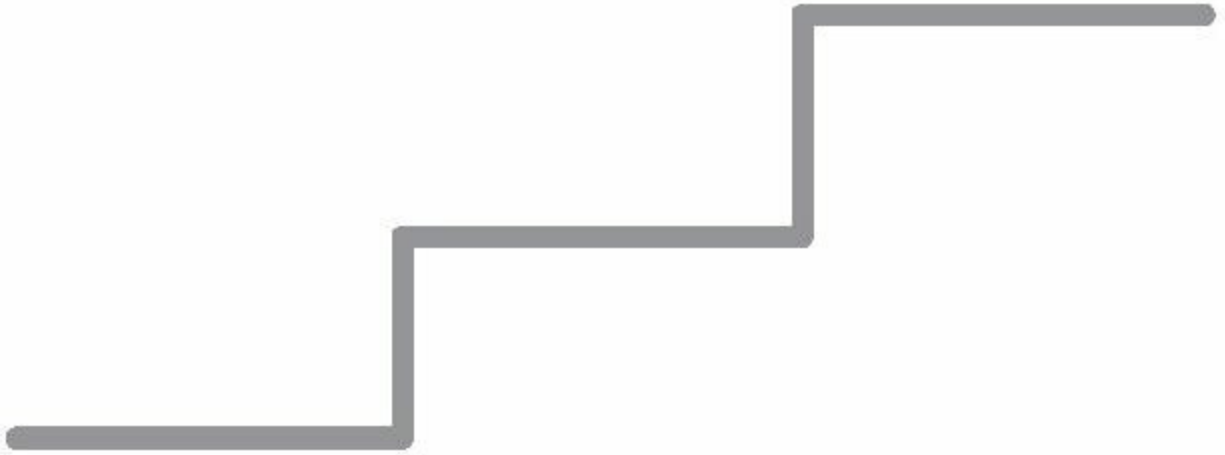
如果一个企业的产品是刚需，但不够高频的话，那么企业经营就会出现这种时好时坏的情形。



“非常正确！这就是经营产生波动的根本原因。在企业经营中，一定要顺势而为，顺应用户真实的需求，是企业成功的核心要素。千万不要觉得自己能力超强，就能把用户不需要的东西也忽悠出去，那只是偶然的成功。”都教授苦笑道，因为他觉得在人世间，会忽悠的人实在是太多了。人类自以为很聪明，但看起来又那么可笑。

高帅也被都教授奇怪的表情逗得哈哈大笑，也难怪老外评价中国人，说他们实在是太聪明了，都能把垃圾当金子卖出去！但这种生意毕竟是很难长久的。做企业，当然还是得回归到生意的根本上来。

不知什么时候，都教授手中的图片内容又发生了变化，那条剧烈波动的曲线，变成了一级一级像台阶一样升高的曲线。“这条不断上升的经营曲线，你猜是哪个行业的？”都教授微笑地问道。



“我觉得应该是我们行业的！”高帅曾经经历过这样的增长曲线，那是在2008年三聚氰胺事件爆发之前，那时候公司每年的业绩都在高速增长，真是一年上一个台阶。他回想起那段美好的时光，真是恍惚像做梦一样！

“你知道奶粉行业为什么会出现这样台阶状的增长曲线吗？”

“因为我们的奶粉消费，是宝宝的刚需加高频，而且一喝就至少是三年，这样每年都有一个基础量，第二年还能继续延续；而每年新用户带来的增量，自然就变成那个拱起的台阶了！”

因为我们的奶粉消费，是宝宝的刚需加高频，而且一喝就至少是三年，这样每年都有一个基础量，第二年还能继续延续；而每年新用户带来的增量，自然就变成那个拱起的台阶了！

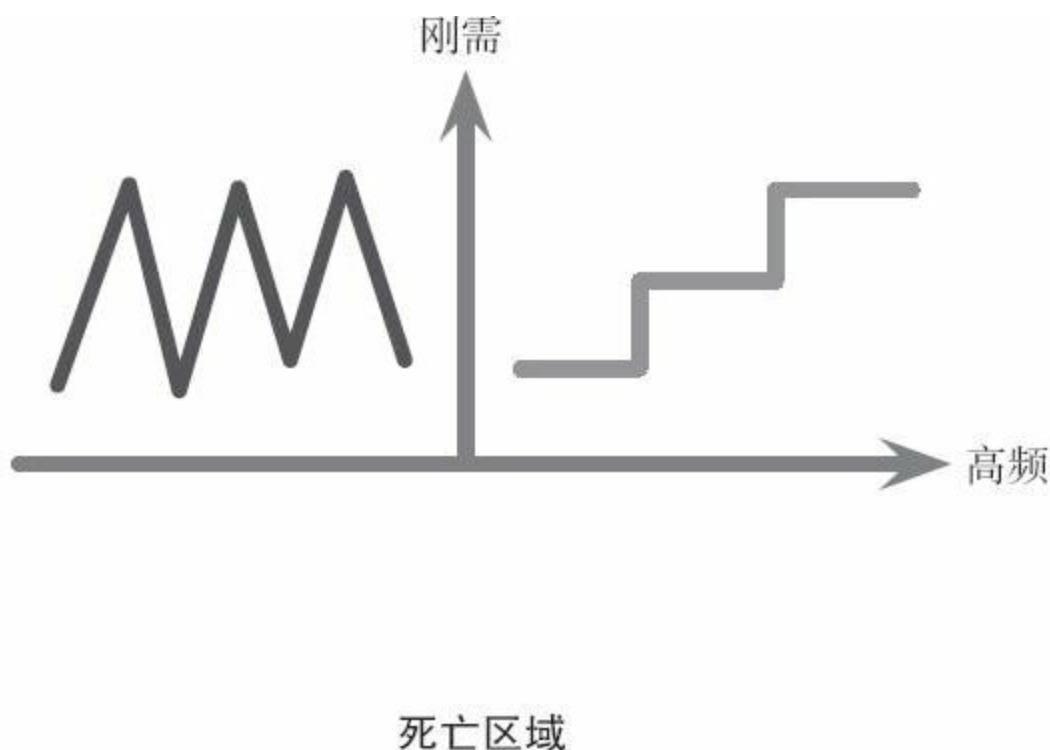
“太对了！所以，恭喜你高帅，你已经成功地选对了行业！虽然你们刚开始做的时候很辛苦，但是只要坚持下来，企业就会越做越好！”都教授赞赏地点了点头。

“哎！恭喜什么呀，那只是过去，三聚氰胺事件一闹，这条台阶曲线，立马就变成断崖曲线啦！我们现在的日子非常难过，再好的行业又有什么用呢！”高帅无奈地说道。

“哈哈，不用灰心！你再看看那些处于非刚需象限的公司，

我们称之为‘死亡区域’，无论他们多么努力，最终都很难改变自己的命运！我已经观察你们公司很久了，你就知足吧！相信我，这个困难只是暂时的，你的善良和执着，会给公司带来巨大福报的！”都教授哈哈大笑起来，胸有成竹地说道。

那些处于非刚需象限的公司，我们称之为“死亡区域”，无论他们多么努力，最终都很难改变自己的命运！



看到都教授如此胸有成竹，高帅也莫名地跟着高兴起来。多少天来压抑在心中的阴霾，仿佛被风吹过，一扫而空。他忍不住问都教授：“都教授，您能指点我一下，到底有什么好办法，能

让仙鹤奶粉重新回到高速增长的轨道上去呢？”

“呵呵，不用急！这样吧，我先给你布置一个作业，如果你能找到答案，那么事情就已经成功了一半！”都教授微笑着示意高帅，希望他能回到关注企业经营的根本点上来，而不只是关注一招一式的短线招数。

“好的！请都教授放心，无论这个作业多难，我一定会找到答案！”高帅拍着胸脯说道。

“嗯，那请你记下这个作业，下次我们见面的时候，请把答案告诉我！我的问题是：用户在购买奶粉时的痛点是什么？仙鹤奶粉又是如何解决的？记住，在今天这个时代，你的产品只有深深地切中用户痛点，并且能够真的做到与众不同，才有可能获得爆发式的增长！”说完，都教授便化作一道金光，消失在湛蓝湛蓝的天空中。

高帅还在认真地记录都教授提出的问题，等他回过神来时，却发现都教授已经悄然离开了。他随即陷入沉思，往日在创业过程中遇到的各种大坎小坎，仿佛放电影似的，一幕一幕浮现在高帅的眼前。

## 第2章 为什么用户会甩了你

### 做别人无法模仿的产品

时间回到七年前，2008年的一天，高帅正在山东走访市场，突然接到一个紧急电话，对方很焦急地告诉他：“不好了！不好了！老板！出事了！出大事了！”

“到底是出什么事了！”高帅的心脏也不由自主地剧烈跳动起来，他有种不祥的预感，能够把一向沉着冷静的集团总裁张万里急成这样，肯定不是一般的小事。

“三鹿奶粉被查出三聚氰胺！现在国家正在对每个厂家的奶粉挨个进行检测呢，我们还不知道仙鹤奶粉的最终结果！咱们过去从来没有这个检测项目，万一要是咱家的奶粉也被查出三聚氰胺来，那我们的企业一下子就完啦！”张万里上气不接下气地说道。对于他来说，事情来得实在是太突然了，以至于连“三聚氰胺”这个陌生的名词，也是刚刚知道没多久。

高帅接完张万里的电话，心脏跳得更快了，他突然间有种快要窒息晕倒的感觉。眼前的货架就像长了腿似的，疯狂地向他扑过来，眼看着就要压倒他了。旁边的省区经理毛竹赶紧把他扶住，关切地问道：“董事长，您没事吧？”

“没事！我有事要回总部，咱们现在、立刻去机场吧！”高帅强忍着心里的不安，此刻他也有点慌了，虽然自己知道仙鹤奶粉从来没添加过三聚氰胺这玩意，可是谁也不敢保证在生产过程中，哪个环节会出纰漏啊！

赶到机场后，高帅立刻登上了最近一趟飞北京的航班。在飞机上，他反复思考着可能出现三聚氰胺的环节。牛奶中？应该不会。所有的奶牛都是自己养的，奶也是自己挤的，没有收购过任何第三方奶农的牛奶。添加剂中？应该也不会。在添加剂中，肯



定没有三聚氰胺这项，虽然自己以前听说过这种物质，据说可以显著提升钙的含量，但这在生产加工过程中是绝对不允许添加的。喷粉环节？那就更没可能了，设备都是从德国进口的，操作环境也是全封闭的，就算是只蚊子也别想飞进去。所以想来想去，仙鹤奶粉中应该是不含三聚氰胺的。

一下飞机，高帅立刻叫上所有高管召开紧急会议，要求公司上上下下，必须全面排查生产加工过程中可能存在的安全隐患，确保每批奶粉质量的安全可靠；尤其是挤奶环节，一定要严格按照公司的规范，挤下来的前三把奶必须扔掉，整个挤奶过程要保持全程密闭。这些鲜奶被挤出来后，要立即通过管道直接灌到冷罐车上，温度则迅速降至2~4度，然后直接运到奶粉工厂进行加工。从挤奶、运输、混合搅拌到加工喷粉等环节，全程不超过2小时。这就是仙鹤奶粉著名的“2小时生态圈”，不仅是在中国，即使放到全世界范围来看，也是首屈一指的。

晚上7点，整个公司的人，都在全神贯注地盯着中央电视台的新闻联播。历史上，《新闻联播》播出时间长于30分钟的情况，仅仅出现过7次。而这一天，因为三聚氰胺事件，新闻联播竟然破例超时了，可见国家对于这一事件的重视程度。因为婴幼儿奶粉品质不仅牵动着宝妈宝爸们的心，更是关系到中国下一代的健康成长。如果一个国家连宝宝的口粮都出现问题，那么老百姓的安全感又从何而来呢？

果不其然，在全国众多婴幼儿配方奶粉企业中，一共有22家企业的产品被检出三聚氰胺，其中包括很多著名的企业，像三鹿、天牛、伊人等。高帅屏住呼吸，听着播音员一家一家地播报。在问题企业名单中，第一屏，没有仙鹤奶粉；第二屏，还是没有；第三屏，仍然没有；最后一屏，果然还是没有！这时候，高帅终于长长地舒了一口气，心头的一块大石头终于放下了。接下来，播音员又开始播报没有添加三聚氰胺的企业名单，当高帅看到第三屏第二行出现“黑龙江仙鹤乳业有限公司”字样的时候，终于忍不住放声大哭起来，公司的高管也都控制不住，全都泪流

满面，抱头痛哭。多少年来的努力和坚持，终于被证明是对的！

关键时刻，是做人的良心，救了企业一命！正是因为对品质的坚持和自律，仙鹤奶粉成功地躲过了中国食品史上最黑暗的三聚氰胺事件。

关键时刻，是做人的良心，救了企业一命！

的确，在婴幼儿奶粉这个圈子里，高帅是著名的“傻子”。当大家都在花钱打广告做品牌的时候，仙鹤奶粉却压根不做广告，因为他们的资金实在是捉襟见肘。其实他们也不是真没钱，只是把钱投到了别人根本无法理解的地方：养牛！如果只是单纯养牛也就算了，他们竟然又干了一件更傻的事：种草！

粗算一下，买一头进口荷斯坦奶牛的成本，大概要2万块钱。在奶牛这么贵的情况下，高帅竟然一口气就从新西兰买了1万头牛回来！买了1万头就算了，过了一年，高帅竟然又买了1万头回来！再过一年，他又买了1万头！到目前为止，仙鹤乳业的牧场上一共有4万头荷斯坦奶牛。

跟买机器不一样，奶牛买回来才只是刚刚开始，它们每天都需吃！东！西！那么每头牛一天的伙食费需要多少钱呢？粗算了一下，大概要140元人民币！什么？140元？这个也太夸张了吧？中国好多人一天的生活费也到不了这个水平啊！是的，所以，它们被称为“土豪牛”！所有的牛一天光吃就能吃掉500多万元，一年得花掉十几亿元，这得是多大一笔开销啊！关键是，这些牛必须天天吃，还没法跟它们谈条件，说求求你今天别吃了，咱们家实在是没钱了！可是奶牛们才不管你这套呢，天天张嘴就是吃。这样吃下去，能不把一个企业吃穷、吃垮吗？

所以，对于高帅来讲，作为这么多纯种奶牛的“超级奶爸”，每天最揪心的事情就是让牛宝贝们吃好。他必须花大量的资金，提前为牛儿们囤积高品质的“口粮”。

就像哺乳期的妈妈一样，要想给宝宝提供最好的母乳，妈妈就得吃好、睡好，外加还要心情好。奶牛也是，只有让奶牛吃得好，心情舒畅，产出的奶才能好。那怎样才算是吃得好呢？在很多人的概念中，“吃得好”就是把奶牛扔在一个青草茂盛的山坡上，然后它们悠闲地晒着太阳，甩着尾巴，嚼着青草哼着歌。

但其实不是。奶牛吃的东西是很讲究的，就像一个人吃饭，不能天天光吃米饭和青菜，还需要搭配各种肉类和蛋类。奶牛们也要吃上各种营养又健康的美味食品，比如紫花苜蓿、青贮玉米，等等。所以，它们的口粮都是精心调配过的。同时，这些奶牛们也告别了传统“靠天吃饭”的放养模式，因为那样的卫生条件完全得不到保障，很容易造成体细胞数超标和细菌菌落超标。

于是，它们也摇身一变，成了“城里牛”，每头牛都拥有自己的“单间”，以及悉心照料它们的“保姆”。每天什么时候吃饭、什么时候睡觉、什么时候锻炼、什么时候挤奶，小日子安排得井井有条。甚至，它们天天都在欣赏着《献给爱丽丝》《天空之城》这样的世界名曲，生活过得甭提多开心了。（此书更多分享搜索@雅书B）

然而，为了给奶牛们提供最好的条件，“超级奶爸”高帅可是伤透了脑筋。一方面，他坚持按照全世界最高的标准，给奶牛们提供最舒适的生活；另一方面，公司的销售额却远远没有奶牛们的生活费涨得快，所以日子总是处在入不敷出的状态中。想想那几年，高帅每天干的最多的事情就是：到处陪人喝酒，到处找人借钱！都说成功是熬出来的，可是这个煎熬，真不是一般人能受得了的，都快把人熬成干了。

## 如何找到用户痛点

带着都教授提出的这个问题，高帅整整思考了一天，但脑子里始终是一团乱麻，想了很多，但什么答案都没找到。第二天上午，他一到办公室，便召集公司的高管团队开会，一起来寻找用户痛点，以及仙鹤奶粉的与众不同之处。这个过程痛苦而漫长，没人知道答案，也不知道能不能找到答案。但这件事情又特别重要，它决定了公司到底能不能赢得用户认同，能够获得多大的销售规模，以及能够获得多高的品牌溢价等多个方面的问题。

这件事情又特别重要，它决定了公司到底能不能赢得用户认同，能够获得多大的销售规模，以及能够获得多高的品牌溢价等多个方面的问题。

大家展开了热烈的讨论，重点讨论的是妈妈们在购买奶粉时，到底最关注什么。排在第一位的，当然是安全。问题是，妈妈们在心智中有个天然的认知，就是国内奶粉是不安全的，国外奶粉才是安全的，无论国内品牌如何宣传自己的奶粉有多安全，甚至国家领导人都表达了支持，强调中国奶粉在品质上已经完全有保障。可是2008年的三聚氰胺事件，就像发生在昨天一样，用户宁可信其有，不愿信其无。这一事件，已经彻底毁掉了中国消费者对国产奶粉的信心，所以在品牌的选择方面，根本就不愿意考虑国产品牌。

没办法，这个认知实在是根深蒂固，单个公司无论用多大的投入，都很难改变用户的想法。那就退而求其次，看看妈妈们还关注什么。根据调研，排在第二位的，是营养。因为奶粉是用来喝的，并且是宝宝的主要口粮，妈妈们当然关心奶粉的营养价值够不够、是不是全面等，比如说DHA让宝宝更聪明，优质蛋白让宝宝更强壮，钙铁锌硒等让宝宝发育更均衡等。这也是各大品牌着力强调的差异点，有的品牌说自己含益智因子，宝宝喝了聪明；有的品牌说自己含水解蛋白，能减少宝宝对牛奶的过敏、促

进消化和吸收；还有的品牌甚至说自己什么都含，喝奶粉基本就能够保证宝宝的营养均衡。仙鹤奶粉研究了一圈，发现自己想说的，别人都已经说了，而且都是几个大品牌在说。想要在这样的环境中，再去强调自己与其他品牌在营养方面微小的差异，效果可想而知，很可能被淹没在一堆品牌的声音里面，毫无特色。

在营养这个类别中，也找不到好的差异点，高帅就带领团队继续往下寻找。妈妈们第三关注的，是品牌。品牌其实有两层含义：第一层是筛选器，如果不是国外品牌，大部分用户可能连选都不会选，所以国产奶粉压根就进入不了备选清单；第二层是炫耀属性，因为妈妈之间经常会交流，你家孩子喝的是什么奶粉，他家孩子喝的是什么奶粉，如果自己家孩子喝的奶粉牌子比较差（通常对应的是价格比较低），无形中就会觉得低人一等。所以在经济条件允许的情况下，妈妈就会想方设法让孩子喝上更好的奶粉，这样自己也会觉得很有面子。就品牌而言，国产奶粉几乎天生是硬伤，长期等同于低档货的代名词，所以就很难进入主流用户群。仙鹤奶粉也曾经推出高端系列“超级非凡”，但是销量一直就上不来，最后还是得靠买四赠一、买三赠一这样的大力度促销，来勉强拉动产品的销售。这样，他们又陷入了打折促销的泥潭，产品利润率跟外资奶粉相比，存在着很大的差距。所以，就品牌这个维度而言，国产奶粉根本没有优势可言。

妈妈们第四关注的，才是价格。在过去，价格可是国产奶粉竞争的法宝，仙鹤奶粉也不例外。可以说，仙鹤奶粉能做到今天的水平，价格战功不可没。在价格战最惨烈的时候，奶粉基本上是买一赠一，扣掉进店费、店庆费、DM单费、陈列费、堆头费、促销费等各种费用之后，企业基本上就是在赔本赚吆喝。但是，这种没有利润的增长，毕竟不能持久。所以仙鹤奶粉才寄希望于新推出的高端奶粉能够获取一定的利润，以支撑企业后续在产品和研发上的持续投入。事实上，仙鹤奶粉在价格上也没有任何优势：公司最高端系列“新非凡”产品，价格甚至卖得比外资奶粉最贵的还要贵，经销商和导购员们也是一片质疑，觉得公司简直是疯了，这么贵的国产奶粉，怎么可能卖得出去呢？

往下就不用再研究了，因为如果前面最重要的四点都打动不了妈妈，后面的关注点对于妈妈来讲，已经无足轻重了，也很难称之为“痛点”了，因为这些需求点根本做不到“足够痛”，当然也无法影响用户对奶粉的购买决策。

仙鹤奶粉的高层团队陷入了一个死循环，无论是从哪方面来讲，公司的产品都不存在明显的与众不同的地方，更不要说能够解决用户最痛的那个痛点了。



## 如何发现与众不同

讨论了一个月，用户痛点是找到了，可仙鹤奶粉始终没能找到解决用户痛点的方法——仙鹤与众不同的地方。无论从哪个角度来说，国产奶粉对比外资奶粉，总是缺了那么一点点东西。

有一天，高帅回到了北纬47°齐齐哈尔生产基地，这里山清水秀，是著名的丹顶鹤故乡。丹顶鹤被称为对环境最挑剔的动物，一旦环境发生污染，它们是最难适应的，就不得不迁徙到其他地方。高帅一个人坐在湖边，出神地望着丹顶鹤在空中飞翔，脑子里还在苦苦地思考着，仙鹤奶粉如何才能解决用户痛点。

突然，湖边走来一个人，微笑着向高帅打招呼。高帅先是一愣，随后立刻认出来了，原来是都教授！一个月来，每当大家讨论陷入困境的时候，高帅总是在想，都教授能否出来帮他们一把，指明一个方向，可是每次等来的都是失望。都教授一直都没有出现过，以至于大家到最后都快绝望了，很是怀疑，都教授是否只是一个传说，他所说的答案是否真的存在。

幸福来得太突然，高帅一下子有点茫然不知所措。本来这个时候，自己是应该把答案找到了，来向都教授交作业的；结果现在，却连个答案的影子都没有！回想起当时拍着胸脯说没问题的情景，高帅瞬间觉得有点小小的尴尬。

“哈哈，找答案的过程遇到问题了吧？”都教授看出了高帅的小尴尬，便主动为他解围，“找不到是正常的，找到了才是不正常的！如果你在一个月内就能找到答案，那么仙鹤奶粉早就做起来了！”

听都教授这么一说，高帅心里觉得平衡了很多。这个问题乍一看非常简单、很不起眼，但是往下一深挖，其实还真的很不容易回答，难怪那么多人愣是没找到答案！

“都教授，我们通过用户调研，把用户的痛点基本上都找出来了！可是，在满足这些痛点方面，我发现外资奶粉在每一点上都做得比我们要好！没办法，这是人家长期的积累，拼的都是硬功夫，我们一时半会儿也超不过他们啊！”高帅无奈地说道。

“难道，你们真的就一无是处，什么硬功夫都没有？”都教授反问道。

“我们，除了不添加三聚氰胺，踏踏实实做好产品之外，好像还真没什么跟别人不一样的地方。”

“你们有没有认真地比较过，仙鹤的奶粉，跟国外爱马氏这类的领先品牌奶粉，在产品上到底有什么不一样？比如说，看到的颜色有没有不一样？闻到的气味有没有不一样？喝起来的口感有没有不一样？”

“啊！我们光顾着分析外资奶粉跟我们大面上的差异，还从来没有想到这么细呢！”高帅突然间发现自己的团队，曾几何时，也开始像那些教科书中的大公司一样，大家都在空谈战略，却没人去关注那些离用户最近的关键细节。但他的心里，同时也在犯嘀咕：奶粉都是用牛奶生产出来的，无非就是配方略略有差异、口感略有不同而已，怎么可能有明显的差异呢？

自己的团队，曾几何时，也开始像那些教科书中的大公司一样，大家都在空谈战略，却没人去关注那些离用户最近的关键细节。

“呵呵，你要把心态放空！”都教授看出了高帅的疑惑，“不要什么事情都想当然！要把自己当成一个用户，就像为自己的孩子买奶粉那样，认真比较每一款奶粉的特点！请记住，很多时候，答案就在现场！”

其实，高帅也是两个孩子的父亲，但他却从来没有像普通用户那样，去认认真真比较过每一款奶粉到底有什么特点。因为自

己是做奶粉的，所以自然而然地就喝自己家的奶粉，公司员工也都这样。

不一会儿，市场部就把超市里卖得最好的几款奶粉都买回来了，包括爱马氏、礼赞、雅乐、明智，等等。大家打开罐子，第一件事情就是看颜色。不看不知道，一看吓一跳！本来以为奶粉都应该是浅浅的乳黄色，结果有的奶粉是深黄色，有的是乳白色，还有的是灰白色，没想到奶粉颜色竟然还有这么大的差异！

第二件事就是闻味道。以前，大家在各种场合，也都或多或少地闻过各种奶粉，但从来没有人一下子闻这么多奶粉的味道，并进行对比的机会。打开第一罐时，一股熟悉的香草冰激凌的味道扑面而来；打开第二罐时，有股很冲的哈喇味，就像是腊肉放了很久变质的味道；打开第三罐时，是淡淡的奶香，不是很浓；打开第四罐时，初闻有股浓浓的香味，再仔细闻时，仿佛香味又没了。如此闻完第五罐、第六罐、第七罐，以及剩下来所有的奶粉，大家傻眼了：本以为奶粉都应该是熟悉的奶香味，结果味道却千奇百怪、五花八门！

第三件事就是尝口感。对于口感，其实每个人心里都有一个对标，就是鲜牛奶。既然奶粉是牛奶做的，那口感当然应该跟牛奶差不多啊！喝第一杯牛奶时，大家觉得这个牛奶非常香甜，就像喝了香草冰激凌奶昔一样，又香又甜；对于爱吃甜的人来说，他们觉得非常好喝，而对不爱吃甜的人来说，就觉得太腻了，甜到发腻。喝第二杯时，一股浓浓的鱼腥味扑鼻而来，就像菜市场那种很腥很腥的海鱼味，喝下去让人有点反胃，很想把喝下去的都吐出来。第三杯是熟悉的牛奶味，隐约能感到有点腥味，但是基本能接受。剩下的几杯，大部分还都是香草冰激凌的味道，尤其是偏甜的居多。

所有的对比实验做完后，答案已经很明显了。剩下的，就是要分析，这些与众不同之处背后隐藏的原因到底是什么，并且要想办法提炼出一个核心概念，并运用于所有场合的传播中。整个

仙鹤奶粉的团队都非常兴奋，没想到在最不起眼的地方，竟然发现了这么多不为人知的秘密！自从2008年三聚氰胺事件以来，国产奶粉始终被外资奶粉的“三座大山”牢牢压制着。如今，拨开乌云重见天日的好日子终于要来临了！

### 第3章 为什么你的产品卖不好

#### 好产品不代表好卖

在过去，大家都知道仙鹤奶粉品质好，像奶粉这样的入口产品，一定要做良心品质。仙鹤奶粉每位员工家里的孩子，都是喝着自己家的奶粉长大的，这在所有奶粉公司中，也是非常罕见的。为了确保每罐奶粉始终如一的品质，仙鹤奶粉投入了公司80%以上的资源，从种草开始，自己种草、自己养牛、自己挤奶、自己喷粉、自己罐装、自己销售，建立了全世界第一条，也是目前为止唯一一条婴幼儿奶粉全产业链。可惜的是，尽管仙鹤奶粉在面向用户时，也一直在强调自己的全产业链优势，但是一般用户根本就不理解全产业链是什么东西，更不用说会购买仙鹤奶粉了！

这时候，该轮到负责研发的副总裁司关德锦出马了，他跟大家一一解释刚才对比实验中出现的种种现象的原因。

先说颜色，在正常情况下，新鲜的牛奶被喷成粉时，颜色应该是淡淡的乳黄色。会出现较深的黄色，可能是因为奶粉的时间放久了，慢慢地被氧化成了深黄色。这一点很容易理解，我们在吃苹果的时候，刚切开的时候，苹果切面是白色的，但是只要放上几分钟，切面就会变成蜡黄色，这就是被氧化的结果。那为什么还有的奶粉颜色是乳白色甚至是灰白色呢？主要原因可能是白砂糖放得多了，它的颜色是洁白的，跟奶粉混在一起的时候，自然会让颜色看起来更白一些。

再说气味，只要去过仙鹤奶粉工厂的人，都知道奶粉的气味应该是淡淡的奶香味，那是一种自然纯净的大自然的味道。可是为什么有的奶粉，它的味道是香草冰激凌的味道呢？原来，这是添加了一种甚至多种香草味香精的结果，这样闻起来就会比较好闻。其实，奶粉是不需要像冰激凌一样添加各种“味道”的，比如

说草莓味、香草味、巧克力味等，因为婴儿的味蕾和嗅觉器官还没有发育完整，太早接触这些味道，很容易造成孩子对某种奶粉的特殊味道形成依赖。

那么，为什么有的奶粉又会存在一股刺鼻的哈喇味呢？我们都知道，哈喇味其实是脂肪被氧化后产生的味道，氧化后的油脂含很多致癌物质，所以专家一般都不建议多吃腊味食品。那奶粉中怎么会有脂肪呢？原来，鲜牛奶是天然含有脂肪的，喷成粉之后，脂肪也会保留下来。如果时间放长了，脂肪就很容易和空气中的氧气慢慢产生反应，从而形成哈喇味。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

最后再说口感，大家都喝过纯牛奶，其实原味牛奶喝下去是没有什么味道的，就是淡淡的奶香。可为什么奶粉冲出来以后，会有五花八门的味道呢？香草冰激凌的味道还比较容易理解，那是因为添加了香精，如果加多了，就会有种发腻的感觉。那鱼腥味又是从哪来的呢？原来，鱼腥味主要来源于DHA，DHA一般是从海鱼中提取出来的。由于宝宝正处于头脑发育的关键时期，DHA的补充是必不可少的。但对任何物质的摄取都要有一个量，好东西也不是吃得越多越好，吃多了有时反而会起副作用。对于DHA而言，由于中国宝宝和西方宝宝在体质上存在明显的差异，在国家制定的婴幼儿奶粉配方的标准中，有着严格的含量范围规定，过多和过少都是不合格的。所以，优质的宝宝奶粉一定是含有DHA的，喝起来或多或少都会有点鱼腥味。

所以，仙鹤奶粉，新鲜、不添加香精、不添加蔗糖，就变成了能和其他奶粉显著区分开来的地方。其实，奶粉本来就应该这样的！仙鹤奶粉做了50多年，也是始终如一坚持这么做的。只是，别人在不断地往奶粉里面变戏法似的添加各种物质，还美其名曰“科技创新”，给消费者制造出各种各样天花乱坠般的概念。今天，当妈妈们重新回归本源的时候，才发现越自然的东西反而越好。



遗憾的是，仙鹤奶粉的这些优点，从来没有被系统地挖掘过，更没有被系统地展示在用户面前。甚至连公司高层中的绝大多数成员，也从来没有意识到这些特点竟然会是仙鹤奶粉独特的优点，因为大家早已习以为常，觉得奶粉本来就应该这样啊！

相反，在仙鹤奶粉并不擅长的营销领域，往往是其他品牌推出一个新概念，仙鹤奶粉也跟着邯郸学步，半抄半仿，结果永远落在别人屁股后面。在用户的心智认知中，仙鹤奶粉就是一个跟随者和模仿者，永远是一个二、三流的品牌，一个迷失了自己的品牌。

所以，尽管仙鹤奶粉的品质非常好，但是用户感知到的并不是这样，这就导致了市场上谁喊的声音大，谁做的概念好，谁就能卖得更好的怪现象。在充分竞争的市场中，产品好只是一个必要条件，但不是充分条件。只有把另外两个充分条件（一个是设计如何卖，另一个是如何组织一群人去复制）做好了，好东西才能真正卖好。

在充分竞争的市场中，产品好只是一个必要条件，但不是充分条件。只有把另外两个充分条件（一个是设计如何卖，另一个是如何组织一群人去复制）做好了，好东西才能真正卖好。

## 像激光一样聚焦核心，只谈一件事

找出与众不同的地方之后，就要进一步提炼，聚焦到一个核心点上，才能像激光一样，把世界上最坚硬的钻石，任意切割成各种各样的形状。

为什么别的品牌要在奶粉中添加香草冰激凌的味道？为什么还要添加白砂糖？为什么他们存放的时间会那么长，从而导致脂肪被氧化？带着这些奇奇怪怪的问题，仙鹤奶粉的研发团队开始了进一步的深入研究。

在婴幼儿奶粉这个领域，竞争早就到了白热化的程度。在业内，曾经有“第一口奶”的说法，意思就是说：宝宝第一口喝了谁家的奶，就很容易对这家的奶粉形成口感依赖，再也不愿意喝其他奶粉，所以第一口奶的争夺就变得至关重要。

为了争夺第一口奶，各大奶粉品牌使出浑身解数，千方百计让宝宝喝上自己家的奶粉。这其中最重要的渠道，当然是医院。因为宝宝刚生下来之后，妈妈往往还没有奶水，所以肯定会需要冲一些奶粉，让宝宝先喝上两口填填肚子。这个时候，利益争夺战就已经悄悄地开始了。很多妈妈也许会觉得奇怪，医院里面本来什么都要收费，甚至连张卫生纸都要算得清清楚楚，可为什么这么贵的奶粉，竟然不收费，还让孩子随便喝呢？

原来，秘密就是：医院里的奶粉，都是厂家免费赞助的！不但如此，有些厂家为了让护士优先冲调自己家的奶粉，还额外花钱去激励他们。有些财大气粗的品牌，干脆直接出一大笔钱，买断某个医院的奶粉供应权，别的品牌就别想进来了，这样所有宝宝喝的第一口奶，就全是他们家的了！

奶粉厂家在前期花了血本抢完第一口奶之后，后面期待的，当然是转化成实实在在的销售额了。如果大家的口感都是一样的，那么宝宝就很容易转牌，这样之前做的努力就白费了。于是

有些厂家就又想出一招，在口感配方上下大功夫，形成了独特好喝的口感，让宝宝深深地记住了第一口奶的味道。如果妈妈在出院后买的是其他品牌的奶粉，那么宝宝很可能根本就不喝，最后不得不又转回到在医院里喝的那个品牌上来。

这就是很多奶粉不是那种天然的奶香味，而是香草冰激凌等各种味道的原因之一。这也是很多奶粉要添加白砂糖的原因，因为人类天生就对甜味敏感，宝宝当然也更愿意接受甜的东西。

仙鹤奶粉呢？因为他们的奶粉，从来不添加香精，也从来不加白砂糖，所以冲出来的奶在口感上，就只是淡淡的天然奶香。这样一来，他们在市场竞争中就吃了大亏：喝其他品牌奶粉的宝宝很难转喝仙鹤奶粉，但是仙鹤奶粉的用户，却很容易转到其他品牌！

后来，国家看到了这种不正当的恶性竞争，大大损害了消费者的利益，便重拳出击，严厉处罚了爱马氏、礼赞等一大批发明这种方法的外资企业，并且不允许奶粉企业进驻医院争夺“第一口奶”。这才迫使众多奶粉企业不得不退出医院这个渠道，开始加强对母婴店这样的门店进行终端拦截。

按理说，离开医院这个主战场后，“第一口奶”的争夺其实就没那么激烈了，那为什么各大品牌在口感上，却并没有做出相应的调整，而是继续走“香甜路线”呢？答案是：这不仅仅是锁客的需要，更是因为，很多厂家不得不在奶粉里面添加香精和白砂糖！

为什么？这是由奶粉的生产工艺决定的。对于仙鹤奶粉来说，他们花了十几年的时间，建立起了全球第一条婴幼儿奶粉的全产业链，从种草开始，养牛、挤奶、混合搅拌（在鲜牛奶中添加各种营养元素）、喷粉到装罐，全部都是自己独立完成的，这就是著名的“2小时生态圈”，意思是从开始挤奶到最后罐装，全部是在2个小时内完成的。在这种情况下，当然就没有必要去添加香精和白砂糖了！

但是对于很多奶源地在国外的品牌而言，他们就很难做到2小时完成所有动作。首先，鲜牛奶挤出来以后，就会先喷成原料粉，这样便于保存和运输；原料粉一般被包装成25公斤一包，所以大家都形象地叫它“大包粉”。大包粉经过海上长时间的运输之后，被运到了中国工厂进行加工。这时候，厂商才会根据中国规定的婴幼儿配方奶粉要求，加入相应的钙、铁、锌、DHA等元素，干混搅拌以后，再封装成可供售卖的听装奶粉。

这时候，问题就来了：在通常情况下，大包粉并不是一生产出来就立刻运走的，即使是立刻运走，到了工厂也不是立刻加工成配方奶粉的，这里面有个周期。那么，大包粉的保质期是多长呢？3个月？6个月？12个月？都不是，正确的答案是：24个月！换言之，只要大包粉是在24个月以内完成加工，那么生产出来的奶粉都是合格的。可这样一来，新的问题又冒出来了：奶粉罐底下通常会有一个生产日期，这个生产日期，指的是大包粉的生产日期，还是奶粉罐装时的日期呢？正确答案是：罐装时的日期。所以，我们看到的奶粉保质期是18个月或者24个月，其实指的是：奶粉从罐装以后允许再保存这么长时间。如果一个妈妈很不幸，买的奶粉保质期还有最后一个月，而恰恰原料粉又是在保质期最后一个月生产的，那么她买到的奶粉到底是多久以前的呢？整整48个月！

如果一个妈妈很不幸，买的奶粉保质期还有最后一个月，而恰恰原料粉又是在保质期最后一个月生产的，那么她买到的奶粉到底是多久以前的呢？整整48个月！

48个月以前的奶粉，也就是4年前的奶粉，这意味着什么？相信每一个妈妈都很清楚。如果一个大人知道自己要去吃4年前的陈米，那他是一定不可能去吃的。更何况宝宝的胃肠道非常娇嫩，还没有发育完整，吃4年前的“陈粉”，就很容易闹肚子，造成便秘、半夜哭闹等一连串的问题。

另外，超过1年以上的奶粉，尤其是大包粉，在空气中很容

易被氧化，从而形成一股哈喇味。这种味道非常难闻，宝宝也不傻，不好喝的奶他们也不愿意喝啊！怎么办？那就得想办法，找点东西来掩盖或者冲淡这种难闻的味道。于是，香草冰激凌味道就来了，这其实是一种很常用的食用香精，对大人没什么危害；但对宝宝来说，结果就变得不一样了，有可能会影响他们味蕾器官的发育。在奶粉中添加白砂糖也是这个道理，就像我们喜欢在鲜榨橙汁时，要加点白糖一样，这样能显著改善口感，哈喇味的问题，顺带着也就轻而易举地解决了。

挖地三尺做完分析以后，仙鹤奶粉团队最后聚焦提炼出一个关键词，叫“大包粉”：凡是采用大包粉作为原料，加工成配方奶粉的，都会不可避免地遇到上述问题。而大包粉导致了新鲜度不够、哈喇味等问题，大多数品牌就会自然而然地添加香精和白砂糖。

最后一个难题：作为一个普通用户，根本就无法用肉眼来观察和区分，自己买的奶粉到底是不是用大包粉做的。那又该怎么办呢？其实越难的问题，答案反而越简单：每罐奶粉的背面，都会有个配料表，如果配料表上写的是“全脂乳粉”或者“脱脂乳粉”，那么就表示这罐奶粉是用大包粉做的。相反，如果配料表上写的是“生牛乳”，生牛乳其实是鲜牛奶的学名，就表示这个奶粉是采用鲜牛奶一次加工成粉的，就像仙鹤奶粉这样。所以，仙鹤奶粉在罐底激光雕刻的生产日期，就是挤奶的日期，用户不用担心背后还要再加上一个原料粉的保存期。

每罐奶粉的背面，都会有个配料表，如果配料表上写的是“全脂乳粉”或者“脱脂乳粉”，那么就表示这罐奶粉是用大包粉做的。相反，如果配料表上写的是“生牛乳”，生牛乳其实是鲜牛奶的学名，就表示这个奶粉是采用鲜牛奶一次加工成粉的，就像仙鹤奶粉这样。

“大包粉”VS“生牛乳”，这就是提纯后的核心概念，非常简单、直接、有效。每个导购一教就会，每个妈妈一听就懂。而且

奶粉的配料表信息，白底黑字地印在奶粉罐上，每个人一看就明白。它就像一道激光，能量非常聚焦，即使是世界上最坚硬的钻石，也能被轻易地切割成各种复杂、漂亮的形状。

“大包粉”VS“生牛乳”，这就是提纯后的核心概念，非常简单、直接、有效。

它就像一道激光，能量非常聚焦，即使是世界上最坚硬的钻石，也能被轻易地切割成各种复杂、漂亮的形状。

## 如何设计令人惊讶的演示

核心概念找到以后，如何有效传播出去，就成为接下来的重中之重。在通常情况下，一般企业最容易想到的就是打广告，恨不得在中央台和地方台统统打个遍。然而，在互联网时代，大众媒体的广告已经收效甚微。最主要的原因是，以“80后”和“90后”为主体的新生代用户群，对广告早已产生了免疫力。他们拥有自己独立的判断，很少会因为一个广告而去购买某个产品。

在互联网时代，大众媒体的广告已经收效甚微。最主要的原因是，以“80后”和“90后”为主体的新生代用户群，对广告早已产生了免疫力。他们拥有自己独立的判断，很少会因为一个广告而去购买某个产品。

在销售心理学上，有条至关重要的法则，那就是：用户不是被你说服的，而是被自己说服的！永远不要低估用户的智商，从而高估你自己的智商。所以，对于一个理性的用户，一定要想办法，让他自己说服自己。那怎样才能做到自己说服自己呢？办法也很简单，就是：多做客观演示，少做主观评论。用户亲眼看到演示的结果以后，自然就会做出相应的评判和选择。

用户不是被你说服的，而是被自己说服的！永远不要低估用户的智商，从而高估你自己的智商。

对于仙鹤奶粉而言，如何设计出令人惊讶的演示，就变得至关重要。经过上百场的反复优化和迭代，大家终于摸索出了一套完整的演示方法和实验流程：奶粉盲测！具体流程是这样的：

第一，把市面上各大主流品牌的奶粉都买回来，然后用白纸把奶粉罐严严实实地包起来，这样就谁也不知道哪罐对应的是哪个品牌。

第二，请五位妈妈上台，亲自对比各款奶粉，并对各项指标

进行打分，觉得好的，就在该奶粉罐前面贴一个黄色笑脸；觉得不好的，就贴个红色哭脸。

第三，开始闻各款奶粉的气味。主持人会解释正常的奶味是怎样的，香草冰激凌的味道又是怎么回事。因为在很多人的印象中，香草冰激凌的味道才是正宗牛奶的味道，因为大家从小就习以为常了。闻完以后，每个妈妈要在各个奶粉罐前贴上笑脸或哭脸。

第四，开始看各款奶粉的溶解性。这是最震撼的一个环节：先在五个一模一样的奶瓶中，倒上相同温度和相同刻度的水，然后五个妈妈，每人从自己面前的奶粉罐中，挖出相同分量的奶粉，当主持人喊“一、二、三”后，大家同时把奶粉倒入奶瓶中；然后不要做任何搅拌或摇晃动作，只需静静地观察奶粉在水中溶解的状况即可。这时，神奇的一幕出现了：有的奶粉“扑通”一下，直接就沉到水底下去了，结果冲出来的奶是下面浓、上面稀；有的奶粉是死活沉不下去，一直漂浮在水面上，结果冲出来的奶是上面浓、下面稀。只有一款奶粉，它是均匀自然溶解，冲出来的奶上下浓度是一样的，都是均匀的乳白色！

第五，在观众们好奇的目光下，主持人撕开均匀溶解的那罐奶粉外面的白纸，公布胜出的奶粉品牌。答案当然是：仙鹤奶粉！这时候，大家会很好奇，为什么只有仙鹤奶粉能做到不用搅拌，直接就能自然均匀溶解呢？

第六，解释背后的原因：仙鹤奶粉采用鲜牛奶一次加工成粉，所以是最新鲜的；奶粉中不添加任何香精和白砂糖，所以是最天然的。只有最新鲜、最天然的奶粉，才能自己就在水里面均匀溶解，无须任何搅拌。否则，时间放长的，容易结块沉下去；添加剂放多的，往往比较轻浮，漂在上面。

第七，请妈妈们轮流上台，对比着看每一罐奶粉的颜色，闻每一罐奶粉的味道，并教会大家如何去看配料表，如何区分大包粉和生牛乳。



这套演示流程简单、直观，把冲调作为最核心的演示环节，就是因为这部分最直观、最震撼、最容易引起观众的兴趣。每个人都喜欢“眼见为实”，这种依靠硬实力的冲调实验，以及秒杀一切的视觉效果，瞬间打动了观众，也为仙鹤奶粉赢得了大批忠诚的粉丝。

那么，仙鹤团队又是如何想到采用这种方式来演示的呢？其实，这纯属偶然。在最初的演示流程中，是没有冲调环节的，只有看、闻、尝三个环节。后来因为每次冲调时，总会有妈妈感叹，说有一个奶粉竟然不用搅拌就能溶解得这么均匀，自己家里的奶粉却要用勺子搅半天，或者得拿着奶瓶子晃悠晃悠，即便这样，奶粉还不见得能溶解开来。因为总有人对这个环节特别关注，所以仙鹤奶粉团队就进一步优化了演示流程，增加了“冲”这个环节，取消了“尝”这一部分，另外把“看”这个环节调到了最后。这样，用户对最直观的气味和溶解两个环节的印象极其深刻，整个演示环节既紧凑又有效，10分钟以内就能完成。

在演示实验的设计中，还有一个很核心的问题，就是每次的演示结果能否复现，这也是做科学实验的基本标准。在一开始的几场活动中，仙鹤奶粉团队也并不是很确定：自己家的奶粉就一定能均匀溶解，其他品牌的奶粉就一定会沉下去或者浮起来。但是大量的实验表明，这个结果竟然每次都能复现：不但自己家的奶粉能复现，别人家的奶粉竟然也能复现！这样仙鹤奶粉团队的每个人，尤其是一线导购的信心大增，好多人甚至激动地流出了眼泪：大家从来没有想到，自己家的奶粉，竟然可以秒杀那些高高在上的外资品牌！

## 第4章 如何借助互联网提升销售

### 从经营产品到经营用户

经过半年多艰苦的努力，用户痛点找到了，与众不同地满足痛点的方法也找到了，令人惊讶的演示方法也终于找到了！只要方法正确，就不怕山高和路远。仙鹤奶粉团队的执行力是超强的，在短短一个月内，全国各地就举办了3000场演示活动。效果立竿见影，当月业绩增长50%，利润增长近100%，迅速扭转了几年来不温不火的局面。到了2015年年底，公司一共开展了2万 multiple 场活动，每个人脸上都洋溢着喜悦的笑容。毕竟，年中时大家曾担心今年的年终奖会泡汤，结果，年终奖不但没泡汤，公司还额外拿出了5000万元来奖励大家！

可是，新的问题又来了：每搞一场活动，现场的转化率只有20%，还有80%的潜在用户回到家以后，如果不做持续跟进，后面再转化就很难。在过去，公司主要是通过打电话发短信的方式，跟用户保持日常的沟通；可这对于“80后”“90后”的妈妈而言，早就过时了。怎样才能做到润物细无声般的持续跟进，从而进一步提升转化率呢？

高帅陷入了沉思。这几个月来，他像换了个人似的，每天只睡三四个小时，整天去全国各地走访市场，给一线员工打气，并不断优化、迭代演示模式。然而，现场用户存在各种各样的情况，导致他们不会立刻购买：有的是需要回家和家人商量，有的是正处于母乳喂养期暂时不需要喝奶粉，有的是原先买的奶粉还没喝完，还有的是需要再观察观察别人喝得怎么样……因此，如何才能维系住这些经过初步教育的用户，就变成了重中之重。只要转化率再提升20%，仙鹤奶粉的销售额就能再增长一倍，利润当然增长得更多了。

突然，高帅的眼前金光一闪，都教授微笑着出现了。每一个

最关键的时刻，都教授都会如期而至。高帅瞬间觉得曙光出现，赶紧把当前遇到的困惑跟都教授说了。

“这个问题的答案，关键在于找到能够黏住妈妈们的方法！你们过去成功地解决了妈妈们在购买奶粉过程中遇到的问题和痛点，那么她们在带宝宝的过程中，同样也会有很多痛点；如果你们能够很好地解决这些痛点，相信用户一定会更加信任你们，以后购买仙鹤奶粉的概率就会大大提高！”都教授又一次强调了“痛点”，看来什么事情都要关注用户最想要的是什么，这是思考所有事情出发的原点。

都教授又一次强调了“痛点”，看来什么事情都要关注用户最想要的是什么，这是思考所有事情出发的原点。

“妈妈们的痛点？这件事情，会不会绕得太远了？她们在带孩子的过程中，会遇到无数的问题，可我们只是一家奶粉公司，这些年来只会做奶粉，也帮不上她们什么忙啊！”高帅听到都教授的建议，头一下子就大了。光奶粉一件事情，就已经把大家弄得焦头烂额了，现在还要满足妈妈们这样那样的需求。其实这背后的潜台词是：全公司根本没人懂这块，这不是赶鸭子上架，强人所难嘛！

“哈哈！有这样的想法很正常，说明你们的经营理念，还停留在20世纪！在产品短缺的年代，你只要经营好产品就可以，压根就不用管消费者怎么想，但是在产品极大丰富甚至过剩的年代，你就必须经营好用户，把他们真的像上帝一样哄着、供着，而不只是嘴上说说而已！”都教授看出了高帅的畏难心态。每个人都会不自觉地躲在过去创造的舒适区，而对从来没有经历过的时空，总是抱着畏难的心理。

在产品短缺的年代，你只要经营好产品就可以，压根就不用管消费者怎么想，但是在产品极大丰富甚至过剩的年代，你就必须经营好用户，把他们真的像上帝一样哄着、供着，而不只是嘴上说说而已！

“可是，都教授，这块我们是真的不懂啊！有没有其他简单点的方法，比如说打个广告、写个软文啥的，经常唤醒消费者，不是也能提升我们的转化率吗？”这些年来，高帅对广告情有独钟，不是因为做广告尝到了甜头，而是因为总是没钱做广告。所以，他就很羡慕那些靠广告一炮走红的品牌，觉得他们做起来比自己轻松多了。尤其是行业里的外资品牌，就更是如此，他们往往就是靠着打广告，一边树立起高大上的品牌形象，一边定个很高的价格，妈妈们却像着了魔似的，竟然越贵还越买！

“你还记得我最早跟你说过的‘天时、地利、人和’吗？”都教授突然问道。

“记得啊！天时就是消费升级，地利就是互联网，人和就是‘80后’‘90后’啊！”高帅对这几个经营环境的变化深有感触，所以印象特别深刻。

广告不是不重要，而是要看对什么人。如果是面向“50后”“60后”，那么打广告还是比较有效的，因为他们的思维习惯还是比较迷信媒体，这是由他们那个年代的特点决定的。

“广告不是不重要，而是要看对什么人。如果是面向‘50后’‘60后’，那么打广告还是比较有效的，因为他们的思维习惯还是比较迷信媒体，这是由他们那个年代的特点决定的。但是对于‘80后’‘90后’而言，他们就更愿意相信自己，每个人都有着自己的独立判断。所以这时候更重要的，是要建立起深度的沟通和信任，而不是简单的广而告之。”都教授耐心地跟高帅解释道。的确，高帅是60年代出生的人，所以他的理念就代表了他这个年代很多人的思维方式。但不幸的是，奶粉的主力购买人群跟其他产品的不一样，她们永远都是二三十岁的年轻妈妈，所以，公司的用户群早就变成了“80后”“90后”这群人。

“哦！原来如此！谢谢都教授的提醒！您刚才提到了深度沟通，那到底怎样才能跟用户进行深度沟通呢？”高帅很快就把自

己的思路转换了过来，他很清楚，时代变了，打法一定要跟着转变。

“互！联！网！找到妈妈们在带孩子过程中的痛点，然后花大力气，借助互联网，跟每个妈妈进行一对一的深度沟通！”都教授一字一字地对高帅说道，“这是成本最低、效果最好、做起来也最简单的深度沟通方式！借用你们团队的口号：只要方向正确，就不怕山高和路远！”说完，都教授便化作一道金光，消失在茫茫天空中。 免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

高帅站在偌大的办公室里，仍然沉浸在刚才和都教授的对话中。妈妈们的痛点、互联网、深度沟通，这几个关键词不断地在耳边回响。

## 让最懂用户的人来经营用户

“笃笃笃”，有人在轻轻地敲门。高帅回头一看，原来是总裁张万里，他正拿着一份明年的推广预算进来，打算趁着目前的大好形势，进一步增加活动的场次，扩大广告的投放规模。

“万里，你说，我们有没有比打广告更高级一点的方法，来提升用户对我们的认知度和转化率？”高帅把刚才思考的问题，抛出来邀请张万里一起讨论。

“我觉得，当前最有效的方法，就是认真搞好每一场演示活动。这段时间以来，我们的销量增长十分迅猛，靠的就是这个办法！所以啊，我打算把明年活动的场次，再增加两倍，达到6万场！”张万里很开心地说道，这么多年来，他从来没有感觉到像今天这样扬眉吐气过。

“是的，演示活动当然是我们最重要的用户沟通方式，这点没有疑问！现在的问题是，我们每场的转化率只有20%，而且经过各种尝试后，发现这已经是现场转化的极限了。怎样才能进一步提升活动转化率，让它达到30%、40%，甚至更高呢？”高帅思考的是下一个能够引爆销售的“核武器”。

“这个问题也困扰了我很久，我们试过各种各样的方法，但还是没有找到太好的答案……”张万里面露难色，他何尝不想解决这个问题，只是一直没找到方法而已。

“都教授刚才跟我说的方法，好像跟我们去年寻找用户购买奶粉痛点时，所用的方法是一模一样的，就是要找到妈妈们在养育孩子过程中的痛点。但我心里还是觉得，咱们做这件事情有点舍近求远了。我们应该专心卖好奶粉，其他的事情还是少碰为妙，因为那些事情既不是我们擅长的，又很难说对我们销售能有多少帮助。但是都教授说得很坚决，说一定要去做，可能还真是我的思想老了，跟不上这个时代喽！”高帅把刚才都教授说的观

点又讲了一遍。

“哦！对啊！今天互联网的崛起，给整个企业界带来的最重要的理论变革，就是企业的经营边界变了，要从经营产品转向经营用户！互联网让人们更加容易接触信息，并且大大降低了人与人之间的沟通成本。你看阿鹅公司的股票，现在市值已经突破3万亿元人民币了。一开始的时候，他们只是做聊天工具，而且根本就不赚钱。但是经不住用户量大啊，关键是每个人还天天在用他们的产品，这叫黏住用户。后来，他们慢慢找到了赚钱的门道，开发了各种游戏，结果一年大赚500个亿；然后又开发了精准广告，结果一年又赚了200亿；现在又在搞移动支付和金融服务，感觉信用卡以后都要被淘汰，真是太恐怖了！”张万里是典型的“70后”，属于大学毕业以后才接触到互联网的那批人，对互联网的理解稍微好一点，但仍处在一知半解的状态。

“你说得对！都教授也是跟我这么说的，他说我要转变思维，把重心从经营产品转向经营用户！还说要用互联网的方式，来解决这个问题！可是我对这些一窍不通，平时除了用微信聊聊天，其他网上的东西就用得很少，实在不知道该怎么办啊！”高帅一提到互联网，就感觉眼前一片茫然、完全无计可施。

“呵呵，咱俩不懂互联网没关系，但是公司里面有很多年轻人，他们把互联网玩得很溜，我们找他们不就可以了！”张万里突然想到一个人，就是刚刚生完孩子回来上班的孙薇，“孙薇刚刚做了妈妈，之前一直负责市场部的工作，又是‘80后’，我觉得她应该能成！”

“对啊！我们应该找年轻的妈妈来做互联网啊，她们既是仙鹤奶粉的目标用户群，又是互联网的重度用户，真正了解用户的，应该就是她们才对！这件事情啊，咱俩就少掺和了，大胆放手，让年轻人去干！”高帅一下子觉得自己老了，有点跟不上这个时代了；但同时心里也很开心，看到公司里很多年轻人在迅速成长，自己只是搭了一个舞台，真正的主角，还应该是这些“80

后”“90后”啊！

我们应该找年轻的妈妈来做互联网啊，她们既是仙鹤奶粉的目标用户群，又是互联网的重度用户，真正了解用户的，应该就是她们才对！



## 如何深度经营用户

很快，孙薇被任命为仙鹤奶粉互联网事业部总经理，由她来负责公司用户体系的建立、线上用户的沟通，以及VIP用户的服务等工作。

孙薇全程参与了寻找用户购买奶粉痛点的过程，所以她深知这件事情的重要性。上任后的第一件事，就是组织团队展开大讨论，开始寻找妈妈们在育儿过程中遇到的各种痛点。

育儿这个话题实在是太大了，从备孕、怀孕开始，到新生儿降临、咿呀学语、蹒跚学步，再到宝宝逐渐有了自己的思想，开始上各种亲子班，中间还要时不时地生场病，全家往往就闹得人仰马翻了。这么多事情，到底哪件事情最痛？仙鹤奶粉的用户服务又该从哪里着手呢？

在讨论的过程中，有人建议要围绕奶粉展开，包括如何选择一款好奶粉、如何冲调奶粉，以及宝宝在喝奶过程中常见的问题，等等。这的确是用户的一个痛点，也符合仙鹤作为奶粉公司的定位，但问题是这个痛点不够痛，也不够高频，没法给用户带来持续的价值。

有人建议围绕宝宝的饮食展开。奶粉作为宝宝的主食，自然是其中最重要的部分。宝宝在吃的过程中，会涉及母乳喂养、牛奶饮用、辅食添加、维生素补充等各种各样的问题，持续的周期也比较长。过去这些事情，大部分都是依靠长辈的经验，口口相传，中间还存在着很多误区，所以妈妈们对此都有强烈的需求，希望能有系统的指导。这也是用户的痛点，尤其是一岁以前的宝宝，生活的绝大部分内容就是“吃吃吃”，但问题同样是不够痛，除极个别特殊的情况，吃好吃坏，其实并不会对宝宝的成长造成特别大的影响。

还有人建议围绕宝宝的智力发育展开。每个家长都希望自己

家的宝宝非常聪明。而要想让宝宝变得聪明，主要依靠两个方面：一方面是靠吃，比如说补充DHA、鱼油等，这在宝宝的头脑发育过程中非常重要；另一方面，训练也是非常必要的，比如说各种益智玩具、各种智力开发课程等。这的确也是用户的痛点，而且持续的周期也比较长，但由于解决方法都比较特殊，大多需要线下服务，所以对于仙鹤奶粉来说，有点爱莫能助的感觉。

大家讨论了各种方案之后，发现能做的事情虽然很多，但适合仙鹤奶粉来做的事情，却几乎没有。因为对于公司来说，每年有几百万的新增用户，即使在每个人身上只花100元钱，总量加起来也是数亿元的成本。所以面向他们的服务，首选当然是线上，这是成本最低、复制最快，也是最容易见效的方式。

就在大家讨论得焦头烂额的时候，娱乐圈里突然发生了一件事情：著名歌手张菲和黎德华生了一个宝宝，本来这是一件非常值得高兴的事情；但不幸的是，孩子一生下来就是兔唇，这让夫妻俩都感到非常痛苦。但事情既然发生了，也是无法挽回的，只能等孩子长大了再做整形矫正手术。

尽管新生儿得兔唇的概率很低，但对于一个家庭来讲，一旦中奖，那就是100%。那么，有没有办法能够避免这样的悲剧发生呢？答案是肯定的，因为在医学上早就发现，如果妈妈在怀孕的第7周生气了，尤其是生很大的气，那么孩子得兔唇的概率就会显著上升。可是，在妈妈这个群体里，知道这个简单常识的妈妈的比例连1%都不到。如果能够在合适的时间，告诉妈妈们每周一定要注意的重要事项，那能避免多少悲剧的发生啊！

这时，孙薇也突然想起来，让自己在怀孕过程中最受益的一本书，就是著名妇产科专家张巧巧教授所撰写的《育儿经》。这本书非常实用，它是按照宝宝生长发育的时间顺序来编写的。以孕期为例，内容一共分成了40章，即40周。在每周当中，书里详细描述了这个时间点胎儿发育的特点，以及妈妈应该注意的事项。对于孙薇全家人来说，每周的内容在当周是必看的，整个孕

期中碰到的问题，书里基本上都预见到了，所以解决得也都非常好，宝宝生出来以后非常健康可爱。由于这本书的封面是红的，所以家人都亲切地叫它“红宝书”，的确也是名至实归。

尽管很多人都做过妈妈，但对于每个妈妈来说，绝大多数人都是新手上路。对于路上可能遇到的问题，基本上都是两眼一抹黑。大部分人都是遇到问题以后，才手忙脚乱地去寻找解决办法。这种事后亡羊补牢的方式，应对日常生活还勉强过得去，但是对于养育宝宝而言，就很难适用了。因为在孩子成长过程中，有很多事情是不可逆的：一旦错过，后面无论费多大的劲，都很难补救回来，正如兔唇的发生那样。

那么，有没有一种办法，能够让新手妈妈们，在问题到来之前，就提前了解并做好准备呢？如果能有这样的服务，那对于妈妈们而言，将是多大的福音啊！

孩子成长过程的不可逆，以这个为出发点，每周通过微信把在每一个关键时刻，应该注意什么，以及如何提前应对等最重要的注意事项推送给新手妈妈。

没错！孩子成长过程的不可逆，以这个为出发点，每周通过微信把在每一个关键时刻，应该注意什么，以及如何提前应对等最重要的注意事项推送给新手妈妈。例如，妈妈在怀孕第7周的时候，千万不能生气，这样能有效降低兔唇的发生率；宝宝出生的第2周，是视觉发育的关键时期，要多用黑白卡片去刺激他的视觉神经；宝宝出生的第42周，一定要让他多爬一爬，而不要急于教他走路，这样能有效训练他的平衡感、手脚协调能力和语言表达能力等。

无意中，仙鹤奶粉的团队找到了妈妈们在育儿过程中的痛点，并且用最简单有效的方式来解决。他们聘请了妇产科、儿科、儿童心理和智力开发等方面的顶级专家，针对宝宝从负一岁到三岁的整个成长过程，一共提炼出200个关键点（正好对应4年、200周），其中很多是不可逆的，例如视觉发育、听觉发

育、语言发育、手脚协调、绝对音高识别等；对于这些关键点，专家进行了深度详尽的阐述，方便妈妈们提前了解和应对。

## 如何进一步提升销售转化率

对于仙鹤奶粉的用户而言，如何才能享受到这项高价值的服务呢？孙薇团队专门建立了一个公众号，叫“星妈会”，这个名字包含了两层意思：一是指新手妈妈，在这里就能得到在整个育儿过程中的经验、可能会碰到的问题，以及对应的解决方案等，并且是提前告知的；二是希望每个孩子，将来长大以后，都成为一颗耀眼的明星，那妈妈们自然也就成为“星妈”了！每位新手妈妈只需在微信上关注“星妈会”公众号，然后就会收到一份“私人定制”的邀请，按照提示填上自己孩子的生日或者预产期即可。从此之后，她们每个星期就会收到星妈会贴心的个性化提醒。每周最重要的事情，就尽在私人定制的内容之中了！

星妈会一经上线，就立刻受到了妈妈们的好评。很多妈妈感慨，要是早点知道这些内容，之前能少走多少弯路啊！还好，从现在开始知道也不晚，因为养孩子是个非常漫长的过程，每一步都很重要，最后拼的是家长们的耐力和毅力。

如此一来，仙鹤奶粉每搞一场活动，几乎所有参加的妈妈都会关注星妈会。即使她们在现场没有购买奶粉，回到家以后，由于星妈会每周都在和她们进行持续沟通，不知不觉就产生了潜移默化的影响，使得仙鹤奶粉的信任度和美誉度不断上升，会后的转化率迅速上升了10%。

尽管这样，离预期的转化率还是有点差距，怎样才能把会后转化率再往上提升10个百分点呢？仙鹤团队在日常的用户沟通过程中发现：很多妈妈觉得目前星妈会的内容非常好，但毕竟是标准化的提醒，而每个人碰到的问题总会有那么一点点个性化。所以，如果能有专家再做进一步的沟通，那就更完美了！

对啊！星妈会目前所做的事情，还只是单向的提醒，跟用户之间的沟通还是比较弱的。如果能够在这个基础上，进一步做到一对一的个性化沟通，那效果肯定会更好！

怎样才能做到一对一沟通呢？刚开始的时候，仙鹤奶粉团队想开通一个专家咨询热线，这样用户有问题就可以随时打电话或者通过微信咨询。可是市面上这样的系统太多了，例如春雨医生、平安好医生之类的，而且他们做得更专业，别人为什么不去那里而来星妈会平台呢？

大家陷入了困境。这时候有用户提议，为什么不建一个群呢？因为妈妈们碰到的问题，其实都是类似的，自己现在没有遇到问题，并不代表以后不会遇到。如果在一个群里面有专家能实时解答，那么对所有人都是很有帮助的。

这真是一个好建议！妈妈们本来就属于一群特别需要交流和分享的群体，无论是遇到问题时，还是宝宝在成长过程中的每一步。如果只是一个简单的公众号，用户跟品牌之间的联系，始终是隔得远远的。而一旦在一个群里面，群主就是仙鹤奶粉在当地的营养顾问，副群主可以是当地的知名医生或专家，妈妈们又都是同一个地区的，大部分人还一起参加过线下活动，这种亲近感和信任感一下子就建立起来了。

可是，在实际操作过程中，问题又来了：专家的费用都很高，更关键的是，他们平时很忙，根本就没有太多时间来提供线上咨询；差一点的医生，时间是有，可是专业知识相对专家要差一些，妈妈们不见得买账啊！

最后，经过权衡，仙鹤团队邀请了几位经验丰富的主治医生加入北京妈妈群，试着看看大家的反应。结果这个群非常活跃，妈妈们一遇到问题，第一选择就是直接在群里问医生；还有的妈妈把宝宝生病的症状拍下来，例如大便拉稀，或者疹子红痒之类的，请医生帮忙看一看。对于妈妈们来说，在孩子出现问题的第一时间，有一位经验丰富的医生帮忙先判断一下，然后再去医院就诊，心里就放心很多。

刚开始的时候，的确有些妈妈不买账。但是，微信群天生就

有一个好处，就是所有人都能看到里面的发言内容。妈妈们观察别人问的问题，以及医生的回答之后，就慢慢发现这个医生还是挺靠谱的。于是，当自己家的孩子遇到问题时，她们也会自然而然地在群里征求医生的意见。其实，这就是“家庭医生”的概念，家庭医生的水平不见得很高，但是他的心是向着你的，处处能够替你着想，这就够了！

微信群有个特点，只要有1/3的用户在喝仙鹤奶粉，大家发言的时候就会不经意间带上这个话题，其他人就感觉到好像所有人都在喝仙鹤奶粉！（此书更多分享搜索@雅书B）

更意想不到的的是，这些群里的用户忠诚度都非常高。中国有句老话，叫“拿人家手短，吃人家嘴软”。微信群有个特点，只要有1/3的用户在喝仙鹤奶粉，大家发言的时候就会不经意间带上这个话题，其他人就感觉到好像所有人都在喝仙鹤奶粉！所以，这个群里的气场太强了，以至于没有喝仙鹤奶粉的用户，自己都不太不好意思在群里提问。经过一段时间的运营，群里喝仙鹤奶粉的用户渗透率竟然高达50%！

看来，线上的社群运营，特别适合妈妈们这个群体，一下子就切中了用户的痛点，简单、方便、高效，成本也在可承受的范围之内。难怪都教授一再强调，要找到妈妈们在带孩子过程中的痛点，然后花大力气，借助互联网的方式，跟每个妈妈进行一对一的深度沟通！

试点成功以后，仙鹤奶粉决定，把原先投入广告的预算砍掉1/3。省下来的这部分钱，并不是装进自己口袋里，而是花到了为用户服务这件事情上。他们在全国建立了上万个妈妈群，聘请了上千名当地有经验的医生，每天回答用户几十万个问题，真正地把服务做到了每一个妈妈的心里。

口碑的力量是很强的。用户慢慢地就爱上了仙鹤奶粉这个品牌，不仅仅是因为他们的奶粉做得最好，更是因为这个品牌带来的温暖氛围，让每个人都能感受到品牌的温度。任何一个品牌，

只要有10万名铁杆粉丝在各种场合都在说你的好，想不火都难。仙鹤奶粉通过社群的强大力量，在一年多的时间里，迅速积累了200多万名粉丝！这就是神奇的网聚人的力量！

任何一个品牌，只要有10万名铁杆粉丝在各种场合都在说你的好，想不火都难。



## 第5章 如何让客人源源不断地涌进来

### 增长中的获客瓶颈

时间过得飞快，在互联网模式的指引下，仙鹤奶粉的销售额和利润同步获得了高速增长。在2014年年底，公司销售额才20亿元，利润1亿多元；到2015年年底，公司销售额突破30亿元，利润达到3亿元；到2016年年底，公司销售额就突破了50亿元，利润超过5亿元。更加可喜可贺的是，仙鹤奶粉在2016年上缴给国家的纳税额，一举突破了10亿元，为当地经济的发展，提供了强有力的支持和保障！

比公司业绩增长速度更快的是，线下活动场次的持续增加。2015年，仙鹤奶粉一共举办了2万场活动；2016年，活动场次一下子就突破了7万场！因为只有让用户充分认识到，如何选择一罐优质的好奶粉，公司才能获得稳定的忠诚顾客，业绩持续增长才有保障。然而，在活动场次高速增长繁华背后，董事长高帅和总裁张万里渐渐看到了扩张背后隐藏的危机。

在早期的时候，平均每场活动的现场转化率大约在20%左右；可是现在，很多场次的转化率竟然跌破了10%！为什么会出现这样的问题呢？从后台的数据中，公司高层很清楚地看到，各个省区的销售团队为了完成公司定下的场次KPI，不断重复邀请老用户过来。由此产生了一批专门开会的“会油子”，他们往往在开会前过来报个到，等会议一结束，再过来登记领个礼品，然后就拍拍屁股回家了。

表面上，这是一线团队在弄虚作假，理应严肃处理。但问题的关键是：即使处理了，那又能怎样呢，因为这并不能解决根本问题。公司高层开始反思，为什么会出现这样的状况？根据对每个城市0~2岁用户覆盖率的估算，从理论上来说，这点场次邀约的人数只占潜在用户数的10%左右，还是存在着很大上升空间

的。那问题到底是出在哪里呢？经过对几个省区的摸底，大家很快发现，原来是在活动的邀约环节出了问题。

每一场活动都会分为邀约—活动—跟进三大环节。其中，邀约决定了能来多少人，以及这些用户的质量如何；活动决定了现场转化率；跟进决定了会后转化率。

每一场活动都会分为邀约—活动—跟进三大环节。其中，邀约决定了能来多少人，以及这些用户的质量如何；活动决定了现场转化率；跟进决定了会后转化率。如果邀约的力度不够，那么就会导致一场活动只能稀稀拉拉地来几个人；如果邀约对象的消费力不够，那当然就买不起仙鹤奶粉，从而导致转化率降低。

显然，仙鹤奶粉已经遇到了邀约瓶颈，既面临着邀请不到人的情况，又面临着邀约来的对象消费力偏弱的窘境。而且这两件事情是一对“孪生兄弟”：越是约不到人，一线人员就越是会拉一些无关的人来充数，因为他们来参会的唯一目的，就是领点礼品回家！

对于当前负责邀约的主体——导购来说，他们已经竭尽全力了。每一个来商场或超市买奶粉的消费者，他们都会尽量登记下来；尤其是对那些看了没买的人，更会千方百计留下他们的联系方式，然后进行重点邀约。每次举办活动之前，导购也会通过微信朋友圈，一遍一遍地刷着活动信息，期待能够有更多的人报名。然而，大家很快就发现，优质用户实在是太少了，办不了几场会，手头名单中的人就都被一一请遍了。

如何破解这个难题呢？经过仔细分析，仙鹤团队发现了问题的核心：相当一部分潜在用户，导购根本就接触不到！因为他们不一定来商场，也根本不在导购的朋友圈里面。那他们会在哪里呢？可能会分散在各个地方，但有一个地方肯定会出现，那就是在小区里面！因为当孩子小的时候，大人每天必定会带着孩子出来遛弯晒太阳，让孩子在小区或者公园里活动活动。

既然这样，那就定向“扫街”，把这些潜在用户都扫到微信群里和公众号上，然后再慢慢邀约转化不就可以了吗？说干就干，仙鹤奶粉把每个城市的导购分成若干个小分队，每个小分队又包干了若干个小区和公园。

平时，导购都是在商场或超市里卖东西。一到周末，他们就会来到各个小区或者公园门口，打开折叠柜，竖起易拉宝，每个人手上还牵着一大串气球，过来扫码的家长，都可以领到一个气球。这样一天下来，每个小组大概能“扫”50多个人进来，好的小组甚至能扫到100多人。

然而，进了群之后，大部分人都不活跃，群里面有时半天都没人说句话，这跟之前运营的活跃群有着天壤之别。到了活动报名时，这些“扫”来的人中，报名者也是寥寥无几，尽管他们都是精准用户。为什么会出现这样的怪状呢？大家把这些群和活动中建立起来的群一比对，就发现了一个非常显著的区别：活动中加入群的妈妈们，尽管相互之间也是不太认识，但毕竟都参加过仙鹤奶粉的现场活动，并且跟导购之间也有过一面之缘，相互之间有一定的信任基础，而社区扫码进群的妈妈们的妈妈们，相互之间完全是陌生的，尽管有人住在同一个小区，但毕竟都不熟，大家也不愿意在一个完全陌生的群里说话。

换言之，社群运营的核心是信任。如果群里的成员之间缺乏起码的了解和信任，那么组织者无论在群里怎么折腾，也是很难得到成员们的响应的。所以，这种街头陌生人扫码的方式，看起来很美好，实际运营起来，却只能以失败而告终。

仙鹤奶粉团队动用了上万人的团队，连续数个周末都在各个小区和各大公园门口摆摊，一方面要面临着城管和保安的“围剿”，另一方面还要忍受着未知转化率带来的煎熬。终于在一个月之后，因为运营数据实在不理想，扫街任务不得不宣告失败。

## 零成本流量

怎么办？这的确是个很大的难题。仙鹤奶粉团队已经成功地解决了用户来了以后如何转化的问题，却还没有解决用户怎么才能来的问题。只有这两个问题都解决了，用户转化才能形成源源不断的闭环，让公司业绩持续运转。

这些天来，高帅也在反复思考着人如何来的问题。在扫街这件事情上，他是最激进的。本来总裁张万里希望能够在一些省区先进行试点，效果好了以后再往全国进行推广。但高帅觉得一定要快，而且扫街这样的事情技术含量也不高，就没必要进行什么试点，全国直接总动员就行。结果扫完以后，用“一地鸡毛”来形容也不过分，团队士气一下子下降很多。

正在高帅一筹莫展的时候，眼前那道熟悉的金光又出现了，只见都教授轻盈地出现在办公室里，微笑着跟自己打招呼：“哈哈，看来你们最近又遇到难题啰！”

“是啊，都教授！”高帅很庆幸，每次在关键时刻，总是有人来帮助他，“最近的情况估计您也知道了，我们在邀约上遇到了一个很大的困难，希望您能帮忙指点一下！”

“你们遇到的问题啊，是所有企业都会遇到的。在你们这里表现为邀约，在其他企业那里，可能表现为获客或者拉新。在今天，获客能力的高低，以及获客成本的高低，直接决定了企业的生存空间和利润。”都教授轻轻的一句话，道出了很多企业的心声。

获客能力的高低，以及获客成本的高低，直接决定了企业的生存空间和利润。

“是这样的，都教授！这是我们过去从来没有遇到过的问题。可能是我们之前想得简单了，以为只要把来店客人讲通了就

可以，结果做了以后才发现，现在来店里购买奶粉的客人，只占潜在用户数的不到10%！还有90%以上的客人，我们根本就接触不到！”其实，在这之前，高帅压根就没意识到获客竟然还是问题！

因为他们在线下已经布局了10万个零售终端，所以过去从来不用思考获客这样的问题，觉得客人不都是自己跑到店里来的嘛！至于成本，那是代理商和零售店出的，公司给他们的供货折扣中已经包含了这部分成本。可是，当仙鹤奶粉从一个跟随者变成行业领导者时，当这些零售终端的获客数量不够支撑公司的发展时，他们就不得不思考，有没有一种效率更高、成本更低的方式，来接触到那些潜在用户群呢？

“办法总比困难多！只要你努力去想，就一定会有办法！”都教授很明确地告诉高帅，“寻找的方法也很简单，你们只要想明白，这些潜在用户群都聚集在哪里。这些地方对于妈妈们来说，是否有足够的信任度？她们的痛点又是什么，你能否帮她们解决这些问题？”

又是痛点！所不同的是，这次是合作伙伴的痛点！高帅一下子就明白了：“谢谢您，都教授！我明白了！我们可以去找那些拥有大量妈妈用户的合作伙伴，让他们去帮我们组织活动！”

合作是相互的，他们帮你来引流，你也要想办法真正帮到他们。这样的合作模式，我们叫“零成本流量”。

“是的！记住，合作是相互的，他们帮你来引流，你也要想办法真正帮到他们。这样的合作模式，我们叫‘零成本流量’。在未来的竞争中，谁掌握的零成本流量越多，谁的竞争力就会越强！”都教授说完，又化作一道金光，消失在湛蓝湛蓝的天空中。

“零成本流量！零成本流量！零成本流量！”高帅反复思考着都教授说的这个词。对于他这样一个传统行业的人来说，这个词

一开始的确有点难以理解。但是都教授所提出的互惠互利的理念，他是高度认同的。自从带领仙鹤奶粉二次创业以来，他无时无刻不把合作伙伴的利益放在第一位，宁可自己少赚点，有时甚至还要亏着做，也要保证合作伙伴有钱赚。

在过去，高帅打交道最多的是代理商和零售终端，他们承担着把产品卖出去的重任。而现在，公司竟然要跟各种拥有母婴群体的合作伙伴打交道，因为大家的用户群都是相同的，这就极大地降低了各自的获客成本。

但并不是所有拥有母婴用户的品牌都值得合作。在这些企业里面，根据他们和用户沟通程度的深浅不同，又分为高信任关系和低信任关系两类。例如，尿不湿品牌虽然拥有很多妈妈用户，但企业跟用户之间的沟通是非常浅的，用户只是买个产品而已，在绝大多数情况下，没有任何人跟用户去沟通。所以，这种品牌就属于低信任关系的品牌，尽管用户也许是这个品牌的铁粉。而一家儿童摄影店，在宝宝拍照的前中后，会反复跟用户进行沟通，这种有温度的沟通和接触，自然而然就建立起了亲近感和信任感。所以，这类品牌就属于高信任关系的品牌，相对而言，他们对用户也会比较有号召力。

低信任关系的品牌，大多是产品类；高信任关系的品牌，大多是服务类，尤其是本地线下服务类。

找到这个规律以后，仙鹤奶粉团队还发现：低信任关系的品牌，大多是产品类；高信任关系的品牌，大多是服务类，尤其是本地线下服务类。接下来，大家要做的事情就很清晰了，就是要找到这些线下可以合作的高信任关系品牌。当然，合作首先必须从对方的角度进行思考，仙鹤奶粉还得想明白，自己又能给他们解决什么样的难题呢？

## 如何获得零成本流量

经过分析以后，大家重点锁定了母婴类的几个垂直行业：早教培训机构、儿童摄影以及婴儿游泳等。由于仙鹤奶粉的价位相对较高，面对的用户也都是当地高端用户，所以在合作机构的选择上，也会偏向于高端机构。

目标确定以后，仙鹤团队需要找到合作伙伴的痛点，他们到底需要什么，以及仙鹤奶粉是否可以满足他们。这次高帅吸取了以前的教训，亲自参与了试点工作，首先来到了哈尔滨当地一家最高端的儿童摄影机构，对方老板很热情地接待了他们。

这家名为N47的儿童摄影机构，在哈尔滨开有三家分店，每家店的面积都在2000平方米以上。由于N47在布景上独树一帜，拍出来的效果非常打动客人，生意就慢慢地越做越大，10多年来吸引了全国300多家儿童摄影店来加盟他们。

对于N47来说，现在面临的最大难题，就是获客难以及获客成本太高。由于摄影属于非刚需且相对低频的服务，一方面，找到精准用户群很难；另一方面，说服用户掏钱更难。目前，N47主要是通过百搜搜索引擎上购买关键词，以及在美团团购上推出特价套餐来获取用户，平均每单的获客成本高达500元。由于N47特别注重布景创意和摄影品质的把控，用户来了以后，常常会觉得这个景不错，那个景也不错，不知不觉就多选了几套，从而显著提升了每个用户的客单价。

针对N47提出的问题，高帅迅速思考了一下，公司还是有很多资源来帮助他们获客的：第一，仙鹤奶粉每个月在哈尔滨地区有上百场活动，在这些活动现场，完全可以给N47放个易拉宝甚至安排个展位；第二，仙鹤奶粉在本市有500多个零售终端，货架上可以插上POP牌，跟N47做联合促销展示；第三，星妈会上已经有500万名用户，哈尔滨本地的微信群里也有近5万名用户。只要有5%的用户到N47来拍照，那么这个客流量就相当于他们一



家店以往全年的流量了！

N47的老板一听，眼睛恨不得都变绿了！踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫！过去他们花很多钱去做各种推广，但由于用户群不精准，导致很多钱是浪费的，即便如此，也只能眼睁睁地看着钱被浪费掉，因为没有更好的办法。现在仙鹤奶粉的用户群对自己来说，简直是超级精准啊：既是母婴用户群体，又是高端优质用户，还是服务范围能够覆盖的本地用户！关键是：不用花钱！

为什么不用花钱呢？因为仙鹤奶粉需要的是N47把来店拍照的客人邀约到活动现场，以及在照相馆举办N47客户专场。由于N47跟用户之间是高信任关系，所以邀约起来就相对容易。为了能够让客人尽可能地去参加仙鹤奶粉的活动，N47也想了很多办法，包括额外赠送客人套餐礼券、在店内设立仙鹤奶粉展示专区，甚至还专门设计了一组以仙鹤牧场为背景的“草原风情”摄影套餐等，真是绞尽脑汁。对于N47老板来说，最怕的就是自己给仙鹤奶粉带过去的人数不够，导致第二年丧失合作资格。

仙鹤奶粉又是通过什么方式把各种资源有机整合起来，并且帮助合作伙伴去做精准导流的呢？还是回到用户痛点！从用户痛点出发，仙鹤奶粉团队想出了一个妈妈们非常喜欢的活动，叫“超级品牌日”计划！

那么，仙鹤奶粉又是通过什么方式把各种资源有机整合起来，并且帮助合作伙伴去做精准导流的呢？还是回到用户痛点！从用户痛点出发，仙鹤奶粉团队想出了一个妈妈们非常喜欢的活动，叫“超级品牌日”计划！例如，仙鹤奶粉把每周的周一，确定为N47的“超级品牌日”，这一天，所有仙鹤奶粉用户，都可以用5折的价格抢购到N47的某款摄影套餐；每周的周三，确定为某家早教机构的超级品牌日，用户可以用5折的价格抢购到他们的早教课程；每周的周五，确定为某家婴儿游泳机构的超级品牌日，用户同样可以用5折的价格抢购到游泳套票，等等。



这样一来，在仙鹤奶粉的所有活动现场，“超级品牌日”计划就被隆重推广开来。妈妈们来参加现场活动，不但可以学到知识、领到礼品，还能享受到超级品牌日带来的超大力度折扣。在所有的终端卖场，仙鹤奶粉用活动海报的方式，把活动内容及合作伙伴的品牌告知给每一位购买奶粉以及路过的顾客。如果用户想参加这个活动，只需轻轻扫一下活动海报上的二维码，关注星妈会，就可以在超级品牌日当天，享受到合作伙伴提供的超大力度优惠。

这种线上线下联动的方式，让“超级品牌日”计划一经推出，就受到了妈妈们的热烈欢迎。无论是在宣传气势、用户触达，还是在用户体验、优惠力度等方面，都让参与的人觉得既方便又实惠。由于参与的人实在太多，为了确保服务品质，各大合作伙伴不得不宣布进行限量秒杀。而这种精准直达的高强度曝光，让每个参与的品牌都眉开眼笑。

经过一段时间的测试以后，仙鹤奶粉团队在实际操作过程中还发现了不少小问题，比如商户的选择匹配性至关重要、用户秒杀容易导致服务器延时、活动现场可以在用户等待时播放宣传介绍、导购在卖场要引导用户扫码参加活动等。经过完善和升级，“超级品牌日”计划以单个城市为最小执行单位，并迅速在全国各地展开轰轰烈烈的大狂欢。

在全国100多个城市、8000多家合作伙伴的共同努力下，仙鹤奶粉在邀约环节取得了重大突破，参加活动的人数和质量双双创下新高，现场转化率也重新回到20%以上。面对来之不易的成绩，仙鹤团队终于长长地舒了一口气：零成本流量终于实现了！曾经大家认为不可能的事情，在所有人的共同努力下，竟然又创造出了一个小小的奇迹！在这个世界上，其实很少有不可能的事，只要用心去思考，用行动去实践，办法总比困难多！

在这个世界上，其实很少有不可能的事，只要用心去思考，用行动去实践，办法总比困难多！

## 第6章 如何管理万人团队

### 如何激活个体

时间过得飞快，2017年很快又过去了。这一年，仙鹤奶粉的销售额突破了70亿元大关，净利润达到了10亿元，在上一年的基础上继续大增100%。经过连续三年的高增长，市场的红利已经消耗得差不多了，后面的增长肯定会越来越难。

2018年春节，当大街小巷万家灯火，普通人都在过大年吃喝玩乐时，仙鹤奶粉总部的办公室里，已经灯火通明好几天了。高帅除了大年三十陪了一下家人，其他时间一天都没有休息。经过了多年的艰苦奋斗，大家终于盼来了今天梦寐以求的大好局面。从一开始的不敢相信，到后来的慢慢习惯，到现在的必须做到，大家的自信也越来越强。但是随着公司利润的基数越来越大，要想继续维持这种高增长的势头，谈何容易！

然而，高帅就是这样绝不服输的人，一旦确定目标，就会想方设法去实现。过去三年来，仙鹤奶粉可谓是每年都要出一个“大招”：第一年依靠找到用户购买奶粉过程中的痛点，成功地把转化率提升一倍；第二年依靠找到妈妈们在带孩子过程中的痛点，成功地把转化率又提升一倍；第三年依靠不断扩大用户来源，把用户基数又提升一倍。可是，眼看着转化率已经越来越接近天花板，大部分市场的用户基数也接近饱和状态，明年公司的利润还要翻倍增长，那到底应该从哪里来呢？（此书更多分享搜索@雅书B）

正月初八，是所有人上班报到的日子。可是，让高帅感到意外的是，竟然有很多省区经理和市区经理请假，说假期还没过完，要等到正月初十以后才能回来。甚至有人得意扬扬地说，按照仙鹤奶粉现在的发展势头，十天半个月不来公司都没问题，因为每天的销售都是自动完成的。

的确，随着仙鹤奶粉业绩的爆发式增长，每位员工兜里的钱包也越来越鼓，很多人出现了骄傲自满的现象，觉得辛辛苦苦奋斗了那么多年，总算可以歇一歇了。这是一个非常危险的信号，俗话说“骄兵必败”，如果打仗时出现这样一个状态，那么公司的业绩迟早会掉下来的。

高帅这时候有点头疼，一方面，今年翻倍增长的“发动机”还没找到；另一方面，打仗的团队已经开始骄傲自满、小富即安。照这样发展下去，年底别说翻倍了，能保住现有业绩不掉下来就不错了！正当高帅一筹莫展的时候，那道熟悉的金光又出现了，都教授总是在自己最困难的时候，恰到好处地出现。

“您好，都教授，见到您真是太高兴了！”高帅喜出望外，热情地跟都教授打招呼，“感谢您这几年对我们的指点，公司利润差不多每年都能翻番。可是今年，我们遇到了一个很大的瓶颈，就是团队开始有点骄傲自满，也不像以前那么拼了，这肯定会影响到公司的业绩，您有什么好建议呢？”

“那你们打算怎么应对呢？”都教授微笑着问道。

“我们现在准备严肃处理几个人，他们实在是太不像话了，这样对其他人也能起到一个警示作用！”高帅有点微怒地说道。

“这样大家就能打起精神好好干活了？”都教授反问道。

“如果他们今年年底完不成KPI，不但奖金拿不到，而且该降级就降级，该走人就走人！”高帅准备继续加码，对团队进行严格考核和管理。

现在不但你的主流用户群是“80后”“90后”，而且连你的主力员工也都是“80后”“90后”了！如果面对这样一个群体，你还采取以前老一套的高压管理政策，那不就是逼着大家离开吗？

“如果这样，恐怕人都要慢慢走光喽！”都教授一针见血地说

道，“不要忘了我第一次跟你说过话，现在不但你的主流用户群是‘80后’‘90后’，而且连你的主力员工也都是‘80后’‘90后’了！如果面对这样一个群体，你还采取以前老一套的高压管理政策，那不就是逼着大家离开吗？”

“做企业，哪有不严格管理的？没有规矩，不成方圆；没有纪律，一盘散沙啊！”高帅做了几十年的企业，第一次听到有人质疑他的这套管理方针。一直以来，仙鹤奶粉团队是行业内有名的铁军，靠的就是用严格的管理，把3万名员工牢牢粘在一起！

“呵呵，基本的管理当然是必要的！但问题是，如果只是凭借严格的管理手段，你管得住员工的行为，但管不了员工的心啊！这样一来，员工就很容易走到公司的对立面，本来能把事情做到100分，甚至努力一下还能做到150分，结果现在却只做到60分。你算算公司的损失有多大？”都教授慢慢地分析道。

“这个……”高帅有点语塞，“那如果不严加管理，还有什么更好的办法呢？”

“有啊！今天的‘80后’‘90后’员工，最需要的是被尊重和自我实现，而不是压迫式管理。他们跟过去的‘50后’‘60后’员工不一样，从那个年代走过来的人，由于经历了特殊的社会文化，早就习惯了被管理。但即便如此，他们实际上也不是真的愿意被管，只能说是忍受力更强而已。”

“这倒也是！现在的年轻人，真是说也说不得，骂也骂不得。稍微一说，他们第二天就不来上班了，哎！”高帅叹息道，“那有什么好办法，能够把大家的积极性调动起来呢？”

“办法是有，就是不知道你敢不敢用？最好的管理，就是不管！”

最好的管理，就是不管！

“啊！这还不乱了套啊！”

“当然，不管不代表没有管理。只是说，你就不要靠人去管了，而是用机制去管！”

“靠机制去管？这是什么意思？”

“就是要设定好一套游戏规则，这套规则就是机制。所有的管理，是机制说了算，而不是你董事长个人说了算，想怎样就怎样！”

“那机制如果有漏洞呢？”

“那你也得接受，后面再想办法亡羊补牢，慢慢完善机制。”

“那机制应该怎么设定呢？”

“你可以去参考市面上做得比较好的游戏，比如说《王者荣耀》之类的。但是请记住：好的机制，一定是基于对人性的深刻理解，让大家主动愿意为荣誉而战，而不是简单地为金钱而战！”说完，都教授又化作一道金光，消失在湛蓝湛蓝的天空中。

## 如何设计机制

为了研究机制，高帅特地请来了公司里面游戏打得最好的小伙子，他的名字叫孙策。孙策今年才23岁，刚从学校毕业，作为管培生加入了仙鹤奶粉，在公司市场部工作。

“孙策，你能不能跟我说说，为什么打游戏能让你这么上瘾啊？”高帅很好奇地问道。他自己从来不打游戏，所以对那些成天迷在游戏上的人，感到特别无法理解。

“这个嘛，我认为主要有三点：一是游戏设计了很多道关卡，每过一关，ID等级就会涨一点，能力值也会涨一点，后面打别人就会更容易，这时候玩家就想能够尽快升级到更高级别；二是你要跟很多人PK，需要用到很多策略，PK的过程也很爽；三是当你赢了以后，你会受到很多人尊重，一出场就特别有面子。你看我的账号，现在已经打到100多级，在游戏里面能够排到TOP1%，也算是元老级吧！现在好多人想买我这个账号，甚至有人出价到了10万块钱呢！”孙策很自豪地说道，一改刚才的腼腆拘谨的状态。显然，他仿佛又回到了游戏的状态中：君临天下，威风凛凛。

“原来如此！怪不得这么多人对游戏着迷！我以前听说过有人一个月花几万块钱买装备，觉得他疯了，原来打游戏也能挣钱啊！更主要的是，现实生活中无法获得的成就感，在游戏中都能得到满足！”高帅若有所思地说道，过去很多年对游戏都不理解，现在一下子就明白了。

“是啊，我们好多同学，经常组团去打国际赛事。如果赢了，奖金都能分到好几十万呢！一场赛事下来，围观的人有时多达几千万，组织方的广告收入一点都不亚于传统的足球赛事！”孙策见老板似乎对游戏认可了，赶紧不失时机地描绘了一下游戏产业，希望能够扭转他对游戏的偏见。

其实，高帅对游戏也没有什么偏见，只是不太了解这个行业而已。都教授的一句话，让他对游戏的原理产生了深深的好奇。从本质上来讲，游戏是让每个人做回了自己，因为所有的结果，都是依靠自己的努力去创造的。而作为游戏开发者，只需要制定好公正公平的游戏规则就可以。没有一个开发者会去直接干预玩家的行为，因为这是作弊，是对游戏规则最大的破坏和蔑视，从而导致所有玩家可能放弃玩这个游戏。

从本质上来讲，游戏是让每个人做回了自己，因为所有的结果，都是依靠自己的努力去创造的。而作为游戏开发者，只需要制定好公正公平的游戏规则就可以。

在企业现实的经营过程中，很多老板一方面在制定游戏规则，另一方面又在直接干预（管理）员工的行为，破坏游戏规则，所以很多时候，游戏就玩不下去了。

而在企业现实的经营过程中，很多老板一方面在制定游戏规则，另一方面又在直接干预（管理）员工的行为，破坏游戏规则，所以很多时候，游戏就玩不下去了。更关键的是，大部分企业制定的游戏规则本身就是错误的。这就导致员工过得很累，因为他们是在围绕着老板打工，而不是为自己奋斗。

高帅也很清楚仙鹤奶粉遇到的问题，这就是都教授所讲的：用“50后”“60后”的管理模式，来管理今天的“80后”“90后”，已经远远落后于时代了。公司现在迫切需要改变的，就是重新制定一套公平合理的游戏规则，充分激活个体的潜力和积极性，把原先老板和雇员的关系，转变为平台和合伙人的关系。面向“80后”“90后”，绝对不能靠管，而是要靠尊重和自我实现来凝聚团队。

公司现在迫切需要改变的，就是重新制定一套公平合理的游戏规则，充分激活个体的潜力和积极性，把原先老板和雇员的关系，转变为平台和合伙人的关系。面向“80后”“90后”，绝对不能靠管，而是要靠尊重和自我实现来凝聚团队。

于是，高帅设定了公司的第一个机制：量化机制。所有人对公司的贡献被用生命值量化地表达出来。所谓“生命值”，就是根据销售额转化过来的一个数值，反映了每个人对公司销售总额的贡献。例如，某个省公司一共完成了1亿元的销售额，那么一线销售团队可以获得7000万个生命值，职能部门团队可以获得3000万个生命值。在一线销售团队中，根据每个人实际完成的业绩，再去分配这7000万个生命值；职能团队也类似，只不过考核和分配标准跟销售团队不太一样。

这样一来，每个人在公司中的贡献，立刻就看得一清二楚。一方面，那些“南郭先生”、磨洋工的人，就很难混下去；另一方面，公司给大家一个公平的环境，每个人的生命值都是自己去创造的，而不是老板凭感觉打分得来的。

第二个机制：晋升机制。按照生命值的大小不一样，公司员工被分为10个等级。每晋升一级，生命值的累积会进行加速，所享受到的福利待遇也会迅速与其他人拉开差距。例如，某位员工的生命值达到了10万，就过了第一关，进入到了第二等级，这时生命值就会按照110%的系数进行累积。在这个级别，可享受到的福利就包括每年多1天带薪年假、父母也能免费体检等。同时，由于生命值累积的速度变快，他就能更快地晋升到更高一级，从而享受到更多、更好的福利。

这是游戏设计的一个小秘密。很多人玩游戏，其实并不是为了钱，而是为了面子。所谓面子，无非就是“我比你强”。一方面，我比你强，是要让每个人都看得到，表现出来就是生命值和等级的高低；另一方面，我能享受比你更多、更尊贵的服务，这些服务也许并不值多少钱。但这体现了每个人天生的攀比心理和与生俱来的优越感，游戏规则的制定者，只需要创造一个环境和平台，大家就会在上面玩得很嗨。

第三个机制：PK机制。相同职能或相似等级的人员或团队，相互之间进行PK，第一名无条件晋升，最后一名无条件淘汰。这



就给了后来者弯道超车的机会，每个人不但要跟自己的过去赛跑，还要跟团队中的其他成员赛跑。如果自己跑慢了，即使比去年有进步，也会遭到无情的淘汰。这就在组织中创造了一种无时不在的危机感：如果谁想躺在功劳簿上休息休息，那很可能就被后面的人“唰”地超过去了。

在仙鹤奶粉目前的管理模式中，很明显，就缺乏这样的机制，导致了很多人居功自傲、小富即安，团队的战斗力受到严重削弱。在人性的弱点中，一是怕得不到，二是怕得到了又失去。尤其是第二种情况，更能激发出一个人身上无穷的潜力。

在人性的弱点中，一是怕得不到，二是怕得到了又失去。尤其是第二种情况，更能激发出一个人身上无穷的潜力。

另外，在大部分组织中，都是只能上不能下，这就导致了组织管理的僵化，官本位意识不断被强化。而通过游戏化的量化指标，每个人都能上能下，不再是依靠老板的印象进行晋升，或者是碍于面子不好意思降级。这种机制，着重解决了拉帮结派、溜须拍马等严重破坏企业文化的行为。每个组织中，或多或少都会存在这样的人；但恰恰是这一小撮人，把整个组织的风气都给带坏了。

第四个机制：重奖机制。要狠狠奖励那些对公司做出巨大贡献的人。凡是赢了的人，就可以获得超出预期的奖励，即所谓“赢者通吃”。很多组织喜欢搞大锅饭，认为每个人都做出了贡献，或者是没有功劳也有苦劳，所以在奖励的时候，大家是雨露均沾，结果钱没少花，却根本起不到激励的作用。

重奖的方式使得组织产生了一种明显的“头部效应”和“标杆效应”，让二八定律发挥出更大的优势。

重奖的方式使得组织产生了一种明显的“头部效应”和“标杆效应”，让二八定律发挥出更大的优势。在一个企业中，往往是20%的人，贡献了80%的绩效，但可能只是拿走了30%或40%的奖

金。通过重奖机制，要让这20%的人，拿到60%以上的奖金，在组织内部显著拉开先进者与后进者之间的差距。当收入最高的人和最低的人相差100倍时（例如同样是销售岗位，一个人月收入50万元，另一个人才5000元），后进的人就会发现，原来是自己努力不够，或者方法不对，只要自己坚持学习和进步，自己将来也有希望拿到50万元。这样，当后进的人拿到5万元时，即使相对于公司外部的人已经非常优秀了，但他还是会有很强的动力，继续向着50万元迈进。这就是标杆的力量，把公司业绩的天花板向上提了一大截，让每个人“因为看见而相信”，毕竟大部分人是做不到“因为相信而看见”的。

第五个机制：分享机制。公司每个月搞一次5000人以上的表彰和分享大会，只有在上个月做到大榜第一的个人或团队，才有资格上台去分享。在这个大会上，获奖者的家属也会被隆重地邀请到现场，享受至高无上的礼遇。每一位获奖的员工，在这一刻，会被当成英雄一样，接受台下无数双充满“羡慕嫉妒恨”的眼睛的洗礼。这种舞台的感觉是如此美妙，以至于每个人多么期望，下次站在台上的仍然是自己。可惜，在这个英雄辈出的时代，自己创造的纪录，在下个月很快就被别人超越过去。于是，自己就得狠下决心，变得更加努力，才能重新回到这个充满鲜花和掌声的舞台上。这就是典型的“分名、分利、分舞台”。

一场大会办下来，通常要花费100万元，很多企业舍不得，觉得一年要在这上面多花1000多万元，还不如把这钱直接发奖金呢！其实大部分人不知道的是：公司最大的增长动力来自人，先进员工需要仪式感和成就感，后进员工需要相信和动力。“小人破场，中人捧场，高人造场”，当一个公司的气场足够强时，每位员工加起来多创造的额外增量，远远不止100万元。更关键的是，这是公司企业文化最好的表达方式，让每一位员工更加有归属感和使命感，从而能够更加自觉地努力工作。

因此当公司规模不断扩大，员工超过1000人，销售额超过10亿元时，原先依赖人治的管理模式，就会成为巨大的天花板。这

时候，公司要想实现新的突破，最核心的是要做两件事：一是文化认同，二是信息系统。只有这样，才有可能实现大规模的复制，让公司实现从十亿向百亿的跨越。否则，公司很容易死于内耗，止步于规模量级的跨越阶段。

公司要想实现新的突破，最核心的是要做两件事：一是文化认同，二是信息系统。只有这样，才有可能实现大规模的复制，让公司实现从十亿向百亿的跨越。

## 如何设计机制之王：分钱机制

这五个机制实施以后，仙鹤奶粉团队的精神面貌得到了巨大的改观，效果立竿见影。原先很多人都搞不清楚，自己到底给公司带来了多大贡献；现在通过生命值，就可以非常直观地看到自己的贡献大小，以及周边同事的贡献排名。当然，每个人也能像微信运动一样，给别人点赞。这样，公司上下迅速拧成一股绳，大家都把注意力转向了自己的生命值，即给公司带来的贡献，而不是像过去一样，能偷懒就偷懒，老是想着溜须拍马跟领导搞好关系。

这种公平、公正、公开的氛围，对公司的管理至关重要。今天“80后”“90后”的员工，他们其实是不需要太多管理的，只需要把舞台搭好，每个人就会想方设法实现自我价值。

这种公平、公正、公开的氛围，对公司的管理至关重要。今天“80后”“90后”的员工，他们其实是不需要太多管理的，只需要把舞台搭好，每个人就会想方设法实现自我价值。在公司内部，要让每个员工确信，只要你付出努力，你就能得到自己想要的结果。这种积极正向的文化，比任何强压式的管理都来得有效。尤其是在需要创造力的企业当中，解放员工的想象力，就是提升公司的生产力；而其中最关键的，就是依靠机制。

当然，机制也不是一成不变的，否则就成了僵化的教条主义。由于公司用机制替代了简单粗暴的干预式管理，所以很快就有“聪明”的员工，发现了机制上的漏洞，开始钻空子。为了提升自己 and 团队的生命值，有的区域就开始不计成本地做大规模，结果销售额是上来了，但利润却是负数。显然，这种盲目的规模扩张，给公司带来了很大的隐患。

如何才能保证公司的利润为正数，并且每个月还能持续增长呢？经过反复讨论，高帅又增加了几个机制。

第六个机制：分红机制。这个机制是面向管理层的：所有带团队的经理级以上人员，都可以参与本团队创造的利润分红。例如，某个地区经理所带的团队，创造了100万元的利润，如果把10%拿出来作为分红，整个管理团队就可以分到10万元。某个省区经理所带的团队，创造了1000万元的利润，如果省区经理的分配比例是2%，那么他个人就能分到20万元；当然，如果他亏了200万元，那么本月就没有分红。不但如此，下个月如果想要分红，首先得把亏损的部分补回来，剩下的部分才能按比例分红。这就避免了有些人玩“田忌赛马”的策略，故意做低前几个月的业绩，然后把利润集中放在某个月，使劲去冲刺高额分红。

如此一来，公司的中高层自然就会控制好一线的出货价和各种成本，就会像老板一样时刻关注公司利润。他们倒不是想为公司省钱，而是如果把关不严，那自己当月的分红就没了。更有意思的现象是：过去，很多省区经理是拼命地找总部要各种资源，想方设法讨好市场部、品牌部等资源部门，甚至整天找总裁张万里诉苦，要求追加预算，等等。现在好了，由于所有的资源都要纳入成本核算，省区经理在张口伸手之前，都会仔细掂量一下，这些资源投下去，到底能不能产生效益，可别把自己的分红给弄没了。这样一来，每个人都会像老板一样思考，每件事情都要计算投入产出比，以及对应的风险系数，从而彻底扭转了原先的“吃公喝公、花光用光”等不良心态。

第七个机制：超额分红机制。这个机制也是面向管理层的：所有带团队的经理级以上人员，都可以参与本团队创造的超额利润分红。例如，某个地区经理所带的团队，本月创造了200万元利润。如果标底是100万元、分配比例是超额部分利润的20%的话，那么超额分红就是20万元，加上分红部分的20万元，他们就能拿到40万元的奖金，非常有诱惑力。

对于超额分红来说，最难确定的，其实是标底。标底金额定高了，员工就不容易达到，拿不到超额分红，就很容易放弃；标底金额定低了，公司的利润又白白让出去，影响到了财务报表。

仙鹤奶粉经过反复尝试，最后找到了一个公司能接受、员工也满意的标底计算方法，那就是：以6个月为周期，计算出下期的标底。例如，某区域2017年1~6月的平均利润为100万元，那么在2017年7~12月的标底就是100万元；经过半年的努力之后，如果2017年7~12月的平均利润是150万元，那么2018年1~6月的标底就是150万元。

仙鹤奶粉经过反复尝试，最后找到了一个公司能接受、员工也满意的标底计算方法，那就是：以6个月为周期，计算出下期的标底。

这样一来，既考虑了淡旺季因素，又保证了大家收入的稳定性。对于仙鹤奶粉的销售而言，每年9月到春节是传统的销售旺季，过去销售波动非常明显，通常是春节前销量很旺，但一过春节就会出现显著下滑。实施超额分红机制以后，由于大家已经习惯了每个月能拿到超额分红，这样即使淡季来临，他们也会想方设法，把业绩拉到上一个旺季的均值以上，否则收入就会缩水一半！如此一来，仙鹤奶粉的业绩，真正做到了每个月都能盈利，而且每个季度都能保持利润的持续增长，这是许多企业梦寐以求的状态。

第八个机制：股权机制。这个机制是面向公司高层的，即大区总监或部门总监及以上人员。对于每个企业而言，永远都存在一个难题，那就是“钱不够分怎么办”。在这件事情的处理上，仙鹤奶粉对于不同层级的人群，实施的方法是不一样的。总结成最简单的语言，就是三句话：“基层靠提成，中层靠分红，高层靠股权”。

基层靠提成，中层靠分红，高层靠股权。

对于基层员工而言，需要的是养家糊口。所以，一定要给予他们足够的现金，并且现金是立刻兑现的。少谈梦想和愿景，因为那是老板的，跟基层员工关系不大。由于基层员工大多做的是执行层面的事情，所以执行力比什么都重要。执行力靠的是什

么？不是教育，也不是强管，而是训练！通过一段时间的训练，并且结果能够即时反馈，员工就很容易形成惯性，执行力慢慢就上来了。很多企业没搞明白这一点，天天去给员工讲梦想、灌鸡汤，最后团队的打仗能力还是很弱。

对于中层员工而言，他们的收入一定要跟所带领团队的绩效挂钩。很多企业把中层定位成管理层，起到上传下达的作用。这是完全错误的，老板亲手把公司做成了官僚主义机构，并且白白浪费了公司资源。在今天这个时代，每个中层员工最重要的工作，就是复制自己、培养团队。这样公司才具备强大的复制能力，把成熟的经验推广到全国乃至全世界。所以，本团队创造的业绩越大，领头人应该拿得越多，并且这个人是对结果负责的，所以就不能像基层员工一样拿提成，而是应该拿利润的分红。这样，只要每个作战单元都是盈利的，公司整体的盈利也一定差不到哪去。

对于高层而言，他们往往已经有了比较高的年薪，所以养家糊口不存在问题。如果把大量的现金拿出来激励他们，钱多了公司承担不起，钱少了他们又看不上。针对这个难题，仙鹤奶粉用上了“股权激励”这张王牌。

问题的关键是：每个人到底给多少股权？很多企业经常会犯一个错误，就是根据高管的级别、在职年限等条件，授予不同对象不同数量的股份。其导致的结果是：高层并不买账。公司大量的股权释放出去，并没有起到应有的激励效果，甚至有可能因为分配不均而产生内部矛盾。

如何才能最大化股权激励的效果呢？仙鹤奶粉自从发明了游戏的“生命值”以后，这个问题就迎刃而解了。例如，公司高层符合股权激励条件的员工一共有26位，以A~Z分别代表每位员工。假如A在2017年新创造的生命值是10000，B创造的是20000，C创造的是30000，以此类推，生命值总数一共是100万。到了年底，公司一共拿出价值1亿元的股份来奖励大家。那么对于A而言，他

的生命值占总数的1/100，那么应该分得的股份价值100万元，B、C应该分得的股份分别价值200万元、300万元。

但是，这价值100万元的股份不是免费赠送的，而是需要花钱来买的，价格好商量，一定要让大家觉得捡了个很大的便宜，例如可以设定为1折。这样，A只需要拿出10万块钱出来，就可以获得公司价值100万元的股份。当然，他也可以选择放弃。千万别小看花钱买股份这件事，这是很多企业花了几千万元甚至几亿元的教训买回来的。员工花了钱，不但没觉得亏，反而觉得占了便宜，进而感激公司；否则，大家认为这是公司白给的福利，拿少了反而还有意见，甚至内部还会闹不和。

“钱在哪里，心在哪里”，这是颠扑不破的真理。

“钱在哪里，心在哪里”，这是颠扑不破的真理。只有这样，高层的利益，才能跟公司长期的利益保持一致，让公司时刻保持盈利状态，并且盈利能够持续增长，大家的股份就会越来越值钱。



## 第7章 放大梦想，复制成功

### 如何选择下一个超级单品

转眼间，四年时间过去了。在这短短的四年时间里，仙鹤奶粉的销售规模，从20亿元增长到100亿元；净利润则增长更快，从1亿元飞增到20亿元！这时候，企业开始有底气地思考下一个目标：1000亿元！

看到这四年来翻天覆地的变化，高帅觉得有点恍若隔世，甚至有点不太真实。他感觉已经找到了开启商业世界的钥匙，但是又不太确定，这把钥匙到底是不是真的管用，是不是能复制到其他行业和产品中？因为单靠婴幼儿奶粉一个品类，市场本身的规模也就是1000亿元左右，一家企业也不可能把所有份额都揽在自己怀里。如果这个方法能够成功复制到其他品类，那么对于仙鹤奶粉来说，千亿梦想就不再是一个遥远的梦（此书更多分享搜索@雅书B）。

在选择下一个产品的时候，高帅牢牢记住了都教授提出的三个标准：刚需、高频、高品质。这三个条件必须同时满足，缺一不可。想当初，自己还真是运气好，一不小心选对了奶粉这个行业，又因为自己的坚持，做出了远超行业平均水准的产品，所以仙鹤奶粉是典型地符合这三大标准的产品。那么，还有什么产品，能够符合这样的条件，并且仙鹤公司又有优势去做呢？高帅想了很久，脑子里冒出来过无数个产品，但始终没有太动心的。

突然有一天，高帅的初中同学张大牛来北京办事，正好路过来找老同学叙叙旧。饭桌上，大家聊起了少年时的美好回忆。那时候，在黑龙江省最西边的经济重镇齐齐哈尔，有一个小县城叫克东县。大家放学以后，做得最多的事情，就是去学校门口的小摊，买上一碗豆腐脑，然后撒上一点葱花，开始一勺一勺美美地

吃着。那个豆腐脑，真是太好吃了，温润圆滑，入口即化。后来，高帅离开家乡出来以后，就再也没有吃过这么好吃的东西了。

“你知道克东的豆腐脑为什么这么好吃吗？”张大牛神秘兮兮地问道。

“因为东北大豆好啊！”高帅随口猜道。

“对了一半，但主要原因还不是这个。”

“啊？豆腐脑是豆子做的，当然得靠原料好，难不成还加了其他东西？”高帅疑惑地问道。

“当然没有加其他东西，克东豆腐脑是纯大豆制作的！”张大牛很肯定地说道，“但是，好吃的秘密不是大豆，而是制作过程中所用的水！”

“水分子都是H<sub>2</sub>O，怎么可能有差别？”高帅还是不相信，但又觉得张大牛说得有点道理。因为他自己爱喝酒，尤其是茅台，据说那里就是因为水好、小气候好，所以酿造出来的酒口感才远远好于一般的酒。

“你不知道啊，现在克东被评为‘中国天然苏打水之乡’，国家还专门给发了原产地证书，就是因为我们的水好！弱碱性苏打水，知道不？现在有钱人都爱喝这个，我们那里好多人就靠卖水发了财。”张大牛一提起水，话匣子仿佛一下子就打开了，“要说这苏打水，简直就是印钞机啊，只要从地底下抽上来，然后往瓶子里一灌，拉到市场上就能卖钱！我也搞了一家苏打水公司，水质经过专家鉴定，比他们任何一家都好，就是不知道怎么做市场。你是这方面的高手，有没有兴趣一起参与一下？”张大牛正式发出了邀请。

“是吗？”高帅听了，也是眼前一亮。饮用水是典型的刚需、

高频产品，每个人、每一天都要喝水。随着人们生活水平的提高，很多家庭喝水的习惯也在悄然发生变化：最早是从池塘里挑水喝，后来喝上了自来水，现在又开始喝桶装水和瓶装水。这个产品还不分男女老少，只要是人，就得喝水，所以用户规模和市场容量，比起婴幼儿奶粉，真是大上10倍都不止。

因为有了奶粉行业的经验，高帅深知高品质的重要性，自己如果要做水，那水的品质必须足够高，要能够跟其他饮用水明显拉开差距才行，否则很容易陷入红海去跟别人打价格战。“你刚才说，咱们的水比其他人家的都要好，那到底好在哪里呢？”高帅若有所思地问道。

“咱们的水啊，pH值是8.5左右，是典型的弱碱性天然苏打水。更关键的是，咱家的水是小分子的，直径只有0.5纳米左右。你别说，克东这方圆几百里，那么多眼井打下去，还只有咱家是小分子的，你说神不神？”张大牛一说起水，立马换了个人似的，变得滔滔不绝。

“停停停！”这些专业术语，高帅听得云里雾里，不得不打断张大牛，“你先跟我说说，苏打水跟别的矿泉水有什么不一样？还有那个什么小分子的，又有什么用啊？”

根据水的成分和特性不一样，饮用水的品质从低到高分5个级别：第一级是自来水，只是经过简单过滤；第二级是纯净水，经过若干层蒸馏，把水里面的杂质都过滤掉了；第三级是普通矿泉水，pH值在7左右，各种矿物质比较均匀；第四级是弱碱性矿泉水，pH值在8左右，比普通矿泉水要高一些；第五级是天然苏打水，pH值在8.5左右，同时重碳酸氢根的含量必须在300mg/L以上，两个条件缺一不可。

这时候，张大牛也愣了，其实他说的这些也是听地质专家给介绍的。反正人家说，你们家的水挺好，各项指标都比别人家的强，至于能带来什么好处，专家也没细说。所以，他就把专家当时说的话又重复了一遍：“根据水的成分和特性不一样，饮用水

的品质从低到高分为5个级别：第一级是自来水，只是经过简单过滤；第二级是纯净水，经过若干层蒸馏，把水里面的杂质都过滤掉了；第三级是普通矿泉水，pH值在7左右，各种矿物质比较均匀；第四级是弱碱性矿泉水，pH值在8左右，比普通矿泉水要高一些；第五级是天然苏打水，pH值在8.5左右，同时重碳酸氢根的含量必须在300mg/L以上，两个条件缺一不可。我们的水就属于第五级，天然苏打水级别的，也是最高等级的！”

## 如何设计“刚需—高频”场景

“那么，咱的水，人喝了以后，到底有什么好处呢？”高帅关心的是用户痛点，而不是产品特性。

“哦！忘说了，我们有好多客人反映，说我们的水太神奇了，能辅助缓解痛风的疼痛！”张大牛眉飞色舞地说道，“开始我也不信，后来有人专门送了一面锦旗到厂里，我才知道是真的！”

“你肯定是我们的水缓解了他们的痛风？”高帅也很疑惑，这么难缠的病，怎么可能喝水就能缓解呢？

“千真万确！”张大牛很肯定地说道，“后来，我专门去了这些客人的家里，还带上了一个医生朋友。他们的确没有吃任何药物，连续喝了几天水以后，疼痛大为减轻。原先经常发作的人们，现在发作次数有不同程度地减少！”

“那是不是彻底治好了？”高帅发现这个产品能够解决用户非常痛的痛点，但不确定是否是高频，即用户是否会持续用下去。

“嘿嘿！”张大牛露出两颗大牙，奸笑地说道，“当然没那么简单了！我后来还发现，有的人不喝以后，痛风就又像原来一样了。甚至有的人每天喝的量不够，痛风也会回来，每天至少得喝6瓶才管用！所以啊，我们现在有一大批铁粉，他们一年至少要喝1万块钱左右的水！”

“这么贵！”高帅知道一年喝奶粉喝两三万块钱很正常，没想到平时几乎不用花钱的水，竟然也要花这么多钱，一下子有点颠覆他的认知。不过他很快就接受了，都教授之前反复强调过，今天是个消费升级的时代，老百姓手上有钱了，“80后”“90后”也逐渐成为消费的主流；只要东西真的好，就永远不怕没人买。而且对于年收入百万元以上的家庭来说，花一万块钱喝水是完全可以

接受的。

今天是个消费升级的时代，老百姓手上有钱了，“80后”“90后”也逐渐成为消费的主流；只要东西真的好，就永远不怕没人买。

根据推算，中国至少有500万户这样的家庭。于是，对于这款水而言，刚需和高频的问题都解决了，剩下的就是是否符合高品质这一点。高帅很关心这款水能否跟别的水明显拉开差距，于是继续问张大牛：“别人家的水，有没有也对痛风有缓解效果的？”

“哈哈！说来也怪，别的水，虽然也是弱碱性天然苏打水，但就是没效果！咱们县里的罗胖子，你知道不，就是搞房地产的那个，一直很羡慕咱家的水。于是，他在距离我们只有一公里的地方也挖了一口井，结果打出来的水，品质根本没法跟咱的比。”张大牛得意地说道，“我也不是吹牛，全克东县，咱这水，独此一家！”

“那它的原理是什么呢？同样是苏打水，为什么咱的水能缓解痛风，别人家的就不行呢？”高帅这时才开始关注水的特性。

“哈哈，一开始不就跟你说嘛！只有咱家的水，是小分子的，直径只有0.5纳米大小！它能够直接穿透血管壁进入到血液中去，再加上弱碱性的特点，就能够对人体中酸性垃圾的代谢起到促进作用！痛风是典型的尿酸高，尿酸中和代谢得快了，痛风发作的次数当然就减少了！”这时候，张大牛像科学家一样侃侃而谈，其实这些话，他也是从医生朋友那里听来的。当然，为了找到这个原因，他也是花了不少钱的，需要把水送到各种检测机构去检测，每次都要花上一两万块钱，把他给心疼的，着实是难受。

这时，高帅已经完全被这款水给打动了：刚需、高频、高品质且不可复制。简直是天赐良机啊！自己苦苦寻找了那么久，没

想到在欢声笑语间竟然找到了！这真是上天的恩赐，而且这份大礼，同样来自仙鹤奶粉起家的地方：黑龙江省齐齐哈尔市克东县！

抑制不住内心的兴奋和喜悦，两个男人迅速达成了合作，由仙鹤奶粉出资1亿元，控股张大牛公司80%的股份。随后，两人又开始喝起了大酒，不知不觉一人喝了一瓶茅台，一边回顾着少年时代美好的回忆，一边憧憬着苏打水公司美好的未来。

## 如何选择适合自身产品的渠道

好产品找到了，接下来的难题是怎么卖。这款超高端水的名字叫“珍罕泉”，意思是“珍稀罕见的泉水”，定价是15块钱一小瓶，这小瓶只有350ml，价格却比全球著名高端水品牌依云水，足足贵上50%！过去，这款水主要是通过超市和大卖场来销售，张大牛费了九牛二虎之力招了300多家代理商，铺了3000多个超市，但每年的销售额始终徘徊在3000万元上下。

别人找代理商、铺终端很难，但对高帅来说，却是小菜一碟。因为仙鹤奶粉经过多年的市场拓展，已经拥有1500多家代理商和10万家零售终端，这是无数企业可望而不可即的优质资源。高帅对于卖水的想法也很简单：只要把零售终端数量从3000家增加到3万家，销售额就能增长10倍；然后再做好终端的精细化运营，通过活动、促销等方式，就能把销售额再提升1倍，这样一年很轻松地就能卖到五六亿元的规模。

可是，很快这个想法就被市场给无情地击碎了。在做市场调研的时候，高帅发现代理商的积极性很低，市面上假货横行、价格混乱，超市货架上一天也卖不出几瓶。代理商也是叫苦连天，说做珍罕泉的代理根本就甭指望能赚钱。换言之，这个市场几乎是被做废掉了。如果贸然扩张代理和零售终端规模，势必会被卷入目前这样的恶性循环中，最后带来整个市场的大崩溃。

一开始，高帅以为自己去的是比较差的超市，所以销量很小；后来去了几家号称卖得不错的超市，结果每天也只是卖了寥寥数瓶。这让高帅很是怀疑，是不是张大牛夸大了销售数据？因为按照这样的销量，一年连300万元都卖不到啊！

更让高帅惊奇的是，这些代理商虽然年年赔钱，可是稳定性却出奇的好，每年除了极少数人退出，大部分人都死死抱着代理权就是不放。为什么会出现这样的怪事呢？原来，90%以上的珍罕泉的代理商，都是野路子出身，做房地产、金融、工程基建等



各行各业的都有，就是没人是专门做批发零售的。他们代理珍罕泉，主要也不是为了卖水，而是为了让自己喝水能便宜点。因为他们中的大部分人都有痛风，朋友当中也有很多痛风的，所以把这个水用来送礼，尤其是送重要朋友就特别管用。所以，市面上大部分的水，不是在超市里卖掉的，而是被这些代理商，以及他们的朋友给喝掉了！至于进超市，那是因为公司总部统一要求，他们就借用自己的社会关系，顺便进些当地的超市，能卖多少无所谓。

得知这个结果后，高帅真是哭笑不得，连声骂道被张大牛给坑了。显然，珍罕泉虽然跟仙鹤奶粉一样，符合“刚需、高频、高品质”的特点，但在渠道的选择上却是截然不同的，两者根本就无法共享超市和大卖场这样的渠道。这就给高帅提出了一个很大的难题，自己过去积累了几十年的渠道资源，根本就用不上！

怎么办？只能另辟蹊径！可问题是，如果一个产品不在商场和超市里面卖，那应该放到哪里去卖呢？最主流的渠道无法借用，创建新渠道的难度可想而知，谁也没有经验和把握能够做好。根据珍罕泉的“定价高端、效果明显、产品简单”等特点，高帅和团队梳理了市场上各种各样的渠道，最后筛选出来三个地方：高端超市、医院的痛风科室，以及高尔夫俱乐部。

选择高端超市，例如华润的OLI和华联的BHG，是因为这些地方的用户群相对精准，都是高端人群，能够喝得起珍罕泉这样的超高端水；选择医院的痛风科室，是因为这里的用户都有一个共同点——患有痛风，是珍罕泉的天然用户；选择高尔夫俱乐部，也是因为这些地方的用户群相对精准，都是非富即贵。

然而，这些新渠道的销售仅仅试行了一个月，就全部以失败而告终。高端超市的用户群尽管很高端，但大家买水的时候，只是一瓶两瓶地买，是为了解渴，所以销量根本就上不来。医院渠道，几乎就进不去；医生一听说水能缓解痛风就连连质疑。高尔夫俱乐部里面陈列了一些珍罕泉的水，会员偶尔也会买几瓶喝一

下，但是只要服务员张口介绍，他们就会很不耐烦地打断；毕竟大家是来打球的，而不是来听你推销东西的。

想要卖个东西，实在是太难了！哪怕这个产品非常好，也符合典型的“刚需、高频、高品质”这三大条件，但离卖出去还差了十万八千里呢！

这时候，大家才真真切切地感受到，想要卖个东西，实在是太难了！哪怕这个产品非常好，也符合典型的“刚需、高频、高品质”这三大条件，但离卖出去还差了十万八千里呢！而且像珍罕泉这样的高端产品，传统渠道基本用不上，新渠道效果又不好。一时间，整个团队就像大象掉进泥潭，浑身有力气，却根本使不出来。

## 第8章 仰望星空，脚踏实地

### 谁是真正的用户

就在高帅一筹莫展的时候，眼前突然金光一闪，一个熟悉的身影又出现了。“都教授！”高帅大喜过望，在关键时刻，总是有人能指点一下，真是一件很幸福的事情，“你一定知道我现在遇上麻烦了，所以才会出现！我想把卖奶粉的方法复制到卖水上，这个产品也完全符合你说的那三个条件，可就是卖不出去啊！”

都教授哈哈大笑：“恭喜你！你选的产品非常好，所以已经成功了50%！但是，后面的事情你却一点都没做啊！卖里面有三条：找到用户痛点，设计令人惊讶的演示，以及线下演示、线上复购，你可不能偷懒啊！把产品往那里一摆，就指望着用户自己掏钱买走，那是不可能的！”

卖里面有三条：找到用户痛点，设计令人惊讶的演示，以及线下演示、线上复购，你可不能偷懒啊！把产品往那里一摆，就指望着用户自己掏钱买走，那是不可能的！

“可是，这些新渠道，根本就没有演示机会啊！”高帅也不是没有想过设计演示，可找来找去也没找到好的演示场景，所以就采用了最简单粗暴的办法——直接介绍，结果可想而知。

“你真正的问题，不是没找到演示场景，而是没有找对用户痛点。我问你，这么高端的产品，到底是卖给痛风病人容易，还是卖给高端人群容易？”

“当然是卖给高端人群容易啊！”

“那高端人群的痛点是什么？”

“这个，还真不好说，他们好像什么都不缺！水能帮他们解

决什么痛点呢？”

当你问完100个忠实的高端用户之后，答案自然就出来了！

“是啊，这个答案，我也不知道，所以你应该问他们去！当你问完100个忠实的高端用户之后，答案自然就出来了！记住，要把用户当成朋友，要经常找他们聊天。因为，答案都在他们那里！”说完，都教授又化作一道金光，消失在湛蓝湛蓝的天空中。

“100个忠实的高端用户！”高帅还在思考着都教授说过的那句话，琢磨着应该去哪里找到这些人呢？这时候，珍罕泉公司的总裁赵光敲门进来了，手上拿了一份代理商名单，准备撤换一部分地区的代理，免得他们整天占着位置不干活。名单上大概有300多人，赵光几乎每个人都亲自见过，所以介绍起这些代理商背景，简直是如数家珍。高帅刚听完十多人的介绍，就突然反应过来：这些人不就是珍罕泉最典型的忠实高端用户吗！

原来，珍罕泉真正的用户，就是他们！在这些代理商里面，绝大多数人都不是搞批发、零售的，而是搞房地产、矿业、金融、工程等，五花八门的什么行业都有。尽管高帅之前也知道这点，但却始终就没有往细里想。珍罕泉在超市里的销量，还远不及他们自己和朋友消费量的1/10。如此一来，高帅的思路一下子就打开了：珍罕泉要找的用户，是少而精，而不是漫天撒网，找来一堆低AURP值（每用户平均收入）的用户。按照目前代理商的消费水平，人均年消费接近10万元，所以要想做1亿元的销售额，只需要1000人即可；要想做10亿元的规模，也只需要1万人而已。

于是，根据代理商代理年限长短，以及每年进货量的多少，高帅让赵光梳理出一份“铁粉”名单。下一步，就是去找这些铁粉聊天，看看珍罕泉到底解决了他们哪些痛点，为什么他们会抱着珍罕泉的代理权死死不放？

王建军是哈尔滨的代理商，做珍罕泉已经快10年了，也是目前做得最大的代理商之一。他代理珍罕泉，是因为自己在十几年前得了痛风，发作起来疼得在床上直打滚，根本就下不了地。自从喝了珍罕泉以后，他的痛风就减轻了很多，甚至偶尔还能吃点海鲜，这可是多少痛风病人梦寐以求的事情啊！所以，他通过自己的亲身体验，对珍罕泉真是感激涕零、爱不释手，甚至连出国坐飞机，都要托运几箱水随时喝。

王建军的主业是搞房地产，这个行业需要接触方方面面的人。有一次，他发现一个合作伙伴也患有痛风，便顺手送了10箱水给他。结果对方的痛风竟然不犯了，对王建军非常感激，整个合作过程自然也是非常愉快。这种“神水外交”，为王建军的事业发展立下了汗马功劳，所以他的车上永远备着10箱水，以备不时之需。他每个月送出去的水，就多达500多箱。虽说每年要花费近100万元送水，可产生的效果，却是1000万元都买不回来的！

谭北平是北京代理商，他代理珍罕泉5年了，最早也是因为这款水对自己的痛风有缓解作用，所以对珍罕泉就很认可。他在北京铺了30多家店，绝大多数店都卖得不咋样，但是只有一家店卖得特别好，销售额比其他所有店加起来还要多。这家店就是长安商场店，在长安街上的复兴门旁边，紧挨着北京儿童医院，而买水的人，绝大部分是白血病患儿的家长。

为什么白血病患儿的家长要来买水呢？原来，白血病作为癌症的所有种类中最凶险的一种，是血液里面有癌细胞，需要进行11次化疗才能控制住。这个化疗是非常痛苦也极其危险的过程，根据经验数据，过程中大约有30%的孩子，会出现白细胞下降、免疫力低下、身体被感染等各种情况，从而不得不进ICU（重症加强护理病房）。问题是，孩子一旦进了ICU，花钱多且不说，能够活着出来的概率只有不到50%。这简直就是鬼门关啊！

不知道从什么时候开始，有家长偶然发现，在化疗期间，孩子喝了珍罕泉以后，不但化疗时的痛苦大大降低，而且几乎没有

进ICU的。谭北平是个心地非常善良的人，他发现很多白血病患儿的家长为了给孩子看病，家底早就被掏空了，根本就买不起珍罕泉这样超高端的水，便自己掏钱，悄悄地捐助了300多个孩子。

在正常情况下，300个孩子经过11个疗程以后，存活率只有85%，即45个孩子会永远地离开这个世界。而喝了珍罕泉以后，存活率从85%大幅度提升到99%，只有3个孩子离开！

奇迹发生了！在正常情况下，300个孩子经过11个疗程以后，存活率只有85%，即45个孩子会永远地离开这个世界。而喝了珍罕泉以后，存活率从85%大幅度提升到99%，只有3个孩子离开！这件事深深地震撼了谭北平，他觉得，如果做一件事情能够挽救这么多生命，那么无论多难，他都会坚持做下去！

张金荣是上海的代理商，他的主业是做投行，专门帮助企业运作上市，平时会接触很多上市公司和准上市公司老板。由于工作压力大，平时饮食又没规律，张金荣在很年轻的时候就得了胆结石。有一次半夜突然发作，疼得他抱着小肚子直打滚，黄豆般大小的汗珠子扑落扑落直往下掉。后来结石越长越大，发作得越来越频繁，基本上每个季度至少要发作一次，每次都疼得他全身衣服都湿透了。

张金荣的第一想法是去医院动手术，做个碎石手术把胆结石去掉。可是，问了医生才知道，这胆结石跟肾结石还不一样，肾结石可以做个碎石手术，然后就排出来了；可胆结石就没这么简单了，需要把胆摘掉才行。这就让张金荣退缩了，他不想这么年轻就把胆囊摘掉，便开始注重饮食饮水和生活规律。一次偶然的机，他听说了珍罕泉，家中的水便换成了这款水。

最先发现惊喜的，是张金荣的母亲。老人家70多岁，血糖一直偏高，喝珍罕泉半年，糖化血红蛋白出现了一定程度的下降，基本恢复了正常。这让张金荣感到非常振奋，心底的一块大石头终于放了下来。要知道，糖尿病也是非常顽固的疾病，其本身不

可怕，但它会带来很多严重的并发症，例如眼睛失明、伤口不易愈合、糖尿病足、肾功能衰竭，等等，甚至会严重影响到老人的生活品质 and 生命安全。免费书VX加好友：YabookA

后来，张金荣自己去做体检的时候，发现胆结石竟然奇迹般地变小了，难怪自己最近一年来，肚子再也没有疼痛过。这两件事情，让张金荣彻底爱上了珍罕泉，自己在外辛辛苦苦地挣钱，但挣钱的目的是什么呢？还有什么比家人的健康更重要吗？于是，他决定代理珍罕泉，把这份健康带给身边的亲朋好友，准确地说，是“送”给亲朋好友。同样，他的这种“神水外交”，也让他收获了一大堆客户和订单，业务做得蒸蒸日上。

朱军是山西大同的代理商，他的主业是做矿产，是典型的“煤老板”。由于每天都有很多推不掉的应酬，朱军的肚子不知不觉变得像猪八戒一样大，体重迅速超过200斤，各种“高”也随之而来。有一次，他去东北的朋友王建军那里喝酒，喝了半斤白酒之后，头脑感觉还是很清醒，第二天竟然也不怎么头疼。要是放在以前，估计自己早就喝醉了！他想起来，昨天因为口渴，喝酒的时候还顺便喝了3瓶珍罕泉，这个水应该是有解酒的功效。于是，他当天临走的时候带了10箱水回山西，从此以后便一发不可收拾，珍罕泉成了应酬时的“标配”，虽然有时还会喝醉，但严重程度已经比以前大大减轻。

过了一年，朱军去体检的时候，吓了一大跳，自己以前的高血脂、高血糖等竟然有了明显好转，他一口咬定说体检中心的设备出错了；这也让医生很惊讶，简直是太不可思议了。朱军不放心，又去其他医院检查了一下，结果还是跟上一家体检中心的一样，他这才终于相信了。此后，他立刻申请了一个珍罕泉的代理资格，开始大规模买水，但真正卖掉的是少数，绝大多数水是用来送人了。用他自己的原话来说：代理珍罕泉是不要指望能赚钱的，但是其他地方赚的钱，早就把所有成本都给赚回来了！

## 如何找到用户真正的痛点

高帅自己亲自找了十多个代理商聊天，特别受感动，发现了很多意想不到的东西。也正是这些代理商和周围朋友的亲身经历，让他对珍罕泉的神奇力量有了更多的认识。这么好的产品，竟然卖不出去，那一定是在销售方法上出了问题。

团队中的其他人调研回来以后，也都深有感触，发现珍罕泉真的是太神奇了，解决的问题也是五花八门。有的人早上吃不下饭，稍微吃点东西就想呕吐，自从喝了珍罕泉以后，竟然神奇般地能吃早餐了！这其实就是胃酸过多而已，珍罕泉的弱碱性正好能中和。有的孕妇出现了妊娠期高血糖，严重时可能会危及孩子，没想到喝点珍罕泉竟然改善了很多，心里自然也放心了不少。原因就是珍罕泉对血糖有一定的辅助调节作用。还有的人原来眼睛看东西不太清楚，坚持一段时间用珍罕泉洗眼睛之后，发现整个世界清晰多了！原因也很简单，就是珍罕泉把眼睛里的垃圾代谢出去之后，患者自然就能看到明亮的世界了。类似的神奇案例，真是不胜枚举。

但是，卖的时候，这却成了一个巨大的难题：一是因为国家有规定，非药品类的产品，一律不准说功效，珍罕泉只是一款水，当然不可能在包装上印上任何功效；二是因为，即使你说了功效，用户也不会相信你，让人相信水能缓解痛风、糖尿病，是非常难的。所以，超市这种渠道，把产品往那一摆，是肯定没有效果的。最好的方式当然是熟人推荐，而且这个人必须已经验证过喝这种水有效果。

那么，什么样的人最愿意去推荐呢？根据对经销商的调研，这个答案已经很清楚：需要经常送礼、维护各种关系的人。他们不但会热心推荐，而且会自己掏钱、免费送给亲朋好友。这样的人群，就是珍罕泉最重要的高端用户，他们人均年消费都在10万块钱以上。



找到精准用户群以后，这些用户的痛点又是什么呢？他们最在意的，一是产品的价格，希望能够折扣大点，毕竟送出去的量比较大，如果收到的人在官网上看到的是很高的零售价，这样价值感就会很强；二是希望能够长期稳定地独家供应，最好是一般人想花钱都买不到，这样他们在朋友或领导面前就会非常有面子。

根据这个用户群的特点，高帅带领团队重新设计了产品和渠道政策：

第一，他们砍掉了全国近3000家零售终端，只剩下100多家华润OLI和华联BHG这样的高端超市。这种做法跟传统的渠道逻辑完全相反，不增反减，目的是提升珍罕泉产品的稀缺性，同时也大幅度降低窜货、乱价和假货的风险。

第二，取消全国所有代理商的代理资格，改为合伙人制。合伙人拿货的价格跟原先代理商一样，都是7折左右，每年最低的进货量是10万元。进货总额满100万元后，普通合伙人可以晋升为永久合伙人，可享受公司一定数量的股份和每年的分红，相当于把合伙人的折扣进一步降低到5折以内，并且把合伙人的利益跟公司利益统一到一个方向上来。

在合伙人政策的设计过程中，最重要的就是要突出稀缺性。

作为尊贵的合伙人，每个人拥有两项最重要的权益：第一是购水资格；第二是价格锁定。

在合伙人政策的设计过程中，最重要的就是要突出稀缺性。因为珍罕泉每年的产量最多只有500万箱，按照每个合伙人每年500箱的需求量，最多只能供应1万个人。所以，作为尊贵的合伙人，每个人拥有两项最重要的权益：第一是购水资格，公司在三年内会逐步关闭传统零售和普通会员的买水通道，届时只有合伙人才有资格买到水，且上限为每年500箱的供应量；第二是价格锁定，由于珍罕泉每年会有一定幅度的涨价，公司保证合伙人每

年有300箱的供应价维持现状不变。所以，每个合伙人是有唯一编号的，当编号编到10000号时，系统自动终止任何合伙人的申请。这时，新人想要成为合伙人，唯一的办法就是：高价从老合伙人手中购买“水产证”，并且需要向公司报备才能生效，这就跟买卖房子过户很类似。

如此一来，珍罕泉对产品完全做了颠覆性的设计，他们卖的不是“水”，而是“买水的资格”。用户群也不是传统的零售用户，而是对健康和送礼有极高要求的高端人群。这个设计精准地切中了高端用户的痛点，让每位有需求的人了解以后都非常心动，生怕自己申请晚了，这样的话不但买水的价格会上涨，而且很有可能根本就抢不到购水资格。

### 第三，设立转介绍机制。

第三，设立转介绍机制，老合伙人每介绍一个新合伙人，新人就会额外获得价值1万元的水，老人则没有任何奖励。这又是一个违背常识的政策，但是对于高端人群来说，赚朋友的钱是一件很没面子的事情。只有没有任何利益的介绍，才是真心为朋友好，老合伙人才愿意费心费力、不厌其烦地把好东西介绍给朋友。当然，如果老合伙人非常热心，贡献特别巨大，例如介绍了10个以上的合伙人，公司也会额外奖励他们一些股份和分红。

## 如何再次设计令人惊讶的演示

当找准真正的痛点以后，接下来就是要研究如何设计令人惊讶的演示。毕竟这个产品的客单价特别高，产品功能又有违一般人的常识，如何让产品自己说话，就成了转化的关键。由于有了奶粉的成功经验，高帅的团队现在对于如何设计令人惊讶的演示，已经变得轻车熟路。他们试验了无数种方案后，最后总结出一套适合珍罕泉的演示方式。

由于珍罕泉的用户相对高端，所以大部分演示场景都是放在了会所，而不是商场。珍罕泉还专门把公司的一楼腾出来，改造成高大上的会所，以方便合伙人带朋友前来喝茶聊天。在这样轻松舒适的气氛中，令人惊讶的演示就悄悄地开始了。

首先，主持人给客人介绍各种珍罕泉真实有趣的案例，引起大家强烈的好奇心。团队从成百上千个案例中，精心挑选出了三类案例：缓解痛风、缓解糖尿病和减轻白血病化疗对人体的伤害。当客人第一次听说这些案例时，基本上都是将信将疑的，所以科学证据就变得至关重要。缓解痛风的证据是发表在SCI国际期刊上的专业论文，这代表了全球医学界最高等级的认可。为了做成这件事情，珍罕泉整整做了7年临床试验，中间无数次被打回来，最后得到了医学界的认可。缓解糖尿病的证据是发表在国内顶级期刊上的论文，具有很强的说服力。虽然没有论文证明喝珍罕泉能减轻白血病化疗对人体的伤害，但是有300多个案例作为证据，这个样本量已经足以说明问题了。

其次，各种好玩的实验开始了！整个实验分为三大环节，每个环节又分为三组：

第一个环节，是水煮东西的对比实验，分别是泡茶、煮粥和煮银耳，目的是让客人感受到珍罕泉超强的析取能力。在参照物的选择上，选的普通水是品质比较好的千岛山泉。这是模拟珍罕泉在人体内代谢垃圾的能力。

第一组对比是泡茶实验。同样是泡普洱茶，使用千岛山泉泡出来的茶，颜色是淡黄色的；而使用珍罕泉泡出来的普洱茶，颜色是深红的，口感也明显醇厚甘甜。为什么会出现这样的情况呢？根据科学实测，珍罕泉能够比普通水多析出50%的茶多酚，所以颜色自然要深得多。这充分反映了珍罕泉超强的析取能力。后来有用户反映，说用珍罕泉来泡班章、冰岛这类古树茶是最划算的，因为这些顶级茶的价格，往往都高达两三万块钱一斤。普通水大概泡到十几二十泡就没什么味道了；而珍罕泉的水，竟然能够泡到三四十泡，口感还是不错的。这让爱茶人士无比喜悦，因为好茶是喝一片少一片，喝完以后就再也没有了。

第二组对比是煮粥实验。采用同样的五常大米作为原料，普通水煮出来的粥，是清汤带水的，而珍罕泉煮出来的粥，是爽滑爽滑的，喝起来口感明显要更胜一筹。这也是因为珍罕泉的小分子属性，能够把大米中更多的营养元素析取出来。

第三组对比是煮银耳实验。采用一模一样的优质银耳作为原料，珍罕泉水煮出来的银耳汤，口感远胜于普通水煮的。因为它真的把银耳给“煮透”了，跟破壁机打出来的东西为什么好喝是一个道理。

第二个环节，是水跟其他产品结合的对比实验，分别是面膜、滴眼液和白酒，这是为了让客人感受到珍罕泉超强的渗透力。这是模拟珍罕泉作为小分子水进入人体深入敌后的能力。

第一组对比是面膜实验。这个面膜是纯天然的，原料只有三种：五常大米超细粉、珍罕泉原水和纯棉面膜纸。对比的面膜是市面上50元一张左右的高端面膜。说实话，做这个实验是有一定风险的，因为两边脸所敷的面膜不一样，带来的结果也是不一样的。实验时，在左边脸敷上用珍罕泉水做的面膜，在右边脸敷上市面上买回来的高端面膜，大概过了10多分钟后揭下来，可怕的“阴阳脸”就出来了！左边脸明显要比右边脸白一些，而且有种晶莹剔透的感觉；而右边脸则跟之前几乎没有什么变化。为什么

会出现这样的情况呢？主要是因为珍罕泉的小分子特性，能够渗透到皮肤深层，从而补水和美白效果特别好。这个实验最早是由一位珍罕泉的女性合伙人发明的，用她的原话来说就是秒杀市场上很多一两百块钱一张的大牌面膜，她原先用的就是这些超高端面膜。

第二组对比是滴眼实验。测试的是滴眼液对于缓解眼睛干燥和疲劳的效果，参照物是日本原装进口的某畅销品牌滴眼液，同样是用左右眼对比来体现。实验证明，珍罕泉没有添加任何化学药物，只是纯天然的水，滴到眼睛里以后感觉清新滋润；对比品牌尽管也能做到这一点，但是化学成分起的作用，这给用户带来的心理感受是完全不一样的。但是闭上眼睛5分钟以后，结果就完全不一样了：用珍罕泉滴过的眼睛，不但能够继续保持湿润，而且竟然有少量眼屎被析出来；而对比品牌的保湿效果就弱了很多，且没有垃圾被代谢出来。后来有人尝试过，在晚上睡觉前滴些珍罕泉，结果第二天眼睛几乎都睁不开，为什么呢？原因是太多眼屎被析出来，竟然把上下眼皮给粘住了！这其实还是要归功于珍罕泉独特的小分子结构，既能够深层渗透到眼球中进行补水，又能够把眼睛里长年累月残留的垃圾给代谢出来。事实上，这个实验的灵感，就是来源于用户反映家里老太太原先眼睛看不清东西，年纪大了也不适合动手术，后来无意中用珍罕泉的水来滴眼睛，视力竟然神奇地有所改善，这让全家都惊叹不已，从此把珍罕泉奉为“神水”！

第三组对比是白酒实验。品种是典型的东北小烧，采用珍罕泉水酿出来的小烧，口感醇厚、香味浓郁，喝下去是顺滑顺滑的，而且喝多了也不会上头，被爱酒人士亲切地誉为“赛茅台”。曾经有位身家百亿的上市公司董事长，家里囤了一大批各种各样的茅台酒，客人来了以后，茅台可以随便喝，唯有珍罕泉酿造的白酒，只有最尊贵的客人来了以后才给喝。为什么珍罕泉酿造的白酒，口感要明显优于普通水酿造的呢？原理也很简单：弱碱性小分子水，让发酵过程变得更加充分和快速，粮食中的营养成分也被充分地析取出来，所以仅仅是存放了四五年的酒，品质就已

经追得上存放了10年甚至20年的普通酒了。

第三个环节，是体验在珍罕泉环境下种出来、养出来的东西有什么不一样，主要是以黄豆、鱼和鸡来体现。这是模拟人体长期饮用珍罕泉以后能产生的效果。

使用珍罕泉灌溉浇种出来的黄豆，可能是中国最好的黄豆了。因为克东黄豆本身就很有名，珍罕泉灌溉过的黄豆，更是色泽金黄、粒大饱满，打成豆浆之后，口感醇厚，估计很多人一辈子都没喝过这么好喝的豆浆。

珍罕泉池塘里养出来的鱼，连肚皮上的鱼鳞都是金光闪闪的，熬成的鱼汤味道鲜美，鱼肉紧实且很有质感。在黑龙江当地，很多人去珍罕泉的基地，就是为了尝一口传说中的鲜美鱼汤。

珍罕泉基地养出来的鸡，公鸡鸡冠的颜色明显要比普通公鸡鲜红很多，看上去非常有精神；母鸡生出来的鸡蛋，蛋黄颜色也明显要比普通鸡蛋颜色深很多；熬出来的鸡汤，同样是鲜味十足，鸡肉也非常紧实。

做完这些令人惊讶的演示，大家也都吃饱喝足，对珍罕泉的认识也大大上了一个台阶。原来，这真的不是一款普通的水，而是能给生命带来希望和活力的奇迹之水，你值得拥有！

原来，这真的不是一款普通的水，而是能给生命带来希望和活力的奇迹之水，你值得拥有！

## 如何放大用户价值

最后，要放大价值。同样的水，放在不同的场景中，价值是完全不一样的。这些故事同样是来源于珍罕泉的用户或合伙人，重点讲的就是“神水外交”，例如哈尔滨原来的代理商王建军、北京地区合伙人谭北平、上海地区合伙人张金荣等人（现在都转成了合伙人）的故事。他们不但自己全家喝出了健康，而且让周围的朋友也都喝出了健康，自己的事业更是蒸蒸日上。

在今天物质极大丰富的情况下，有钱人其实已经什么都不缺了，唯一缺的就是健康。过去，大家都是用命去换钱；如今，都得用钱去换命，所以送什么都不如送健康来得更加直接和有效。这样一来，珍罕泉的价值被十倍乃至百倍地放大，其意义早已超出水本身，变成了每个人事业发展的润滑剂和助推剂，是一种投资而不是消费。

过去，大家都是用命去换钱；如今，都得用钱去换命。

这样一来，珍罕泉的价值被十倍乃至百倍地放大，其意义早已超出水本身，变成了每个人事业发展的润滑剂和助推剂，是一种投资而不是消费。

任何商品，一旦拥有了投资属性，立刻就会变得与众不同；用户在购买它的时候，决策也会变得非常简单。曾经有一个让人很难理解的奇怪现象：为什么很多女孩子喜欢去买包，例如爱马仕的Birkin包，而且还越贵越买呢？原来，Birkin包是非常保值的，自己用了几年之后，如果想卖掉，是随时能够按照当时的市价卖出去的，并且在全球范围内都是硬通货。这就是很多人买了一个包不够，还要买一屋子Birkin包的原因。所以，珍罕泉必须把自己变成投资品，价值才会成十上百倍地提升。

整个演示做完后，接下来的环节，就是介绍合伙人政策和签约环节。对大家的疑问，也是在这个环节给予充分解答。一般来

说，只要被邀请过来的准合伙人具备经济实力，签约的成功率就高达50%以上。而且现场活动还有一个特点，就是人越少，成功率越高。所以每场来参加的人数，都是有严格限制的，最多不能超过10个人，一般以三五个人为佳。这样每个人都能得到充分的体验和沟通，成功率也会提上来。

在整个销售流程中，最难的就是第一次沟通，所以一定要采用“线下体验”的方式；而在后续的复购和转介绍流程中，采用的都是“线上复购”的方式。复购流程相对容易理解，就是合伙人第一次付了10万块钱之后，一共会有500箱水存在账户中；喝完以后，自己通过线上支付或者转账的方式，自助买水就可以。

那转介绍流程怎么做呢？珍罕泉团队设计了一个非常巧妙的红包模式：合伙人可以把自己库存里的水，用红包的形式发N箱给朋友（例如10箱），朋友只需要添加自己的地址，就能收到实物水了！如果朋友觉得水不错，自己就可以直接在公众号上复购。令人没想到的是，这种看起来非常不起眼的转介绍方式，竟然每个月能给珍罕泉带来三四百万元的收入！要知道，在珍罕泉官网上购买，不但一分钱折扣没有，而且流量成本几乎为零！这在电商的销售史上，也堪称是一个不小的奇迹，让无数商家艳羡不已。

其实这种转介绍的原理很简单，就是通过朋友赠送的方式，让新用户去亲自体验珍罕泉的好处。一旦大家发现了这个水的确是好东西，后面的销售就变得顺理成章了。这时候，用户认可的是产品本身的价值，而对价格就变得相对没那么敏感。如此一来，线上只是做了一个付款的动作，真正的销售，其实在线下早就提前完成了。这才是传统行业运用互联网真正的精髓。千万不要以为有了互联网，就可以弱化或者丢掉线下；事实恰恰相反，真正决定传统企业成败的功夫还是在线下。

线上只是做了一个付款的动作，真正的销售，其实在线下早就提前完成了。这才是传统行业运用互联网真正的精髓。



经过一年多的努力，珍罕泉一共开展了300多场令人惊讶的演示活动，参会人数达到了1200多人，最终有500多人成功地成了珍罕泉的合伙人。公司的销售额也迅速突破了1亿元，净利润接近3000万元。按照这个趋势，明年销售额突破3亿元，后年突破10亿元，已经没有太大悬念。而这仅仅是一款水创造的贡献而已。在这个过程中，公司没有花一分钱广告费，没有印一张纸质单张，更没有像互联网公司那样大规模烧钱，一切都来得那么自然平静：没有纷繁复杂的花招，只有简单极致的线下演示和口碑传播，珍罕泉99%的销售已经在线上完成了。

传奇，总是在不经意间创造的。站在88层办公室的落地窗前，高帅凝望着远处如水墨画一般的香山，北京的天空显得格外的清澈湛蓝，高帅的心里却心如止水。珍罕泉的异军突起，让他再一次深深地体会到了这套互联网打法的精妙之处。也许，这把能够开启未来商业世界的神奇钥匙，正是仙鹤集团能够实现千亿梦想的关键所在。

## 第9章 百亿级企业的极简公式

很多人都有一个梦想，就是要拥有一家上市公司。但那只是结果，其实成长比成功更重要。如果你能成功地打造出一家高利润的百亿级公司，上市还会变得那么重要吗？可是，很多人会说，我的企业连1个亿都做不到，怎么可能做出一家百亿级公司呢？那是贫穷限制了你的想象力。只要掌握正确的方法，一切皆有可能。其实，打造一家百亿级公司的秘密很简单：组织好一群最普通的人，去卖超级优质的产品，最后大家都能赚到两倍以上钱。如果非要用一个公式来表达的话，那就是：

一群人×卖东西=赚钱

打造一家百亿级公司的秘密很简单：组织好一群最普通的人，去卖超级优质的产品，最后大家都能赚到两倍以上钱。如果非要用一个公式来表达的话，那就是：一群人×卖东西=赚钱

## 什么样的东西才是真正的好产品

在中国，80%的企业死在产品不够强上。很多人往往过度迷恋自己的产品，就像孩子总是觉得自己家的好一样，从而忽略了它的各种缺点。那么，到底什么样的产品，才是真正优质的产品呢？答案是：只有同时满足刚需、高频、高品质这三条标准，才是真正的好产品。要注意，这三者之间是“and（和）”的关系，而不是“or（或）”的关系，三者缺一不可。

只有同时满足刚需、高频、高品质这三条标准，才是真正的好产品。

第一条标准：刚需，决定了这个产品能否卖得出去。

免费书VX加好友：YabookA

第一条标准：刚需，决定了这个产品能否卖得出去。正因为大家对这个产品是非买不可的，所以最后的结果，要么是买你的，要么是买别人的。例如，每个人都要喝的水、都要吃的米、都要住的房子，等等。有的人喜欢去臆想一个很有创意的产品或服务，结果往往很难卖出去，例如面向“世界末日”的地下堡垒等，就是典型地脱离了用户的刚需。

在现实世界中，更多的情况是：某个产品只对某一小部分人群来说是刚需，对大部分人来说是非刚需，这样的产品通常被称为“小众产品”。从理论上来说，这也不是不可以。但请一定要注意：用户群的体量，决定了你的公司能做到多大规模。通常来讲，生产用户群太小的产品的公司是很难做到百亿量级的。这也是很多企业做了几十年，却始终长不大的原因，就是因为你的产品刚需用户群太小了。

第二条标准：高频，决定了你能否躺着挣钱。

第二条标准：高频，决定了你能否躺着挣钱。高频产品会带

来一个很明显的好处：哪怕有一天，公司所有的销售人员和代理商都走了，你依然可以日进斗金，天天躺在床上数钱。因为用户今天买了你的产品，用完后，还得回来再买，而这一切还都是自发完成的。例如，奶粉是典型的高频产品，宝宝天天得喝；而奶瓶就是低频产品，因为没有人会天天换奶瓶。所以，奶粉企业，只要守着一批老用户就能活得很滋润；但奶瓶公司，天天就得累死累活地去拓展新用户，一旦停下来，销售额就会下滑得很厉害。

在传统渠道上，很多企业往往会忽略自己产品的这个特点，更多企业是从来没享受过这样的好事，因为市场上绝大部分产品并不是高频的。那么，为什么很多人对这点感受不深呢？因为大部分产品都是通过代理体系往下走的，而不是直接面向C端用户的。代理商往往会做一件事：把自己所代理的低频产品，放在高频产品旁边一起卖，即进零售终端。这也是超市的运作原理：超市需要通过蔬菜、水果、生鲜等高频产品来吸引客流，而低频的产品如锅碗瓢盆等，放在旁边搭便车就可以。

可是，在互联网上，这个逻辑就变了。如果你的产品是低频产品，那就意味着你很难建立起独立的用户体系，因为用户缺乏经常来你这里的理由。这种盲目做互联网的结果，往往是赔了夫人又折兵。例如，很多家电企业或者汽车企业，都会去做一个自己的官网来卖自己的产品，但往往很难成功，对那些产品单一的企业来说，就更是难上加难。

反之，如果你的产品是高频产品，那么在互联网上就很容易获得弯道超车的机会。例如，奶粉公司可以建立起自己独立的官网，一旦用户群形成，它的收入就是阶梯状稳步增长的。这其中的奥妙也很容易理解：前一批顾客买了以后，用完了就会主动去复购；而新用户开发完之后，就会形成新的阶梯增量。这时候，企业最重要的事情，就是要维护好这些老顾客。你如果有更大的梦想和野心，还可以带着那些低频产品的小弟们一起玩。当然，前提是这些产品都是面向同一用户群的。例如，奶粉可以带着奶

瓶、尿不湿一起玩，你就是平台，这叫经营用户。

第三条标准：高品质，决定了你的收入能否持续。如果你的产品跟别人没有任何差异，别人就很容易复制，那么你的用户也就很容易被别人撬走。你之前好不容易过上了躺着挣钱的日子，结果才刚刚过了几天，没了！这样一来，市场就白白帮别人培育了。要想避免这样的灾难发生，最好的办法，就是要建立自己产品的护城河，做出别人很难模仿的产品。

第三条标准：高品质，决定了你的收入能否持续。

例如，国内某品牌的奶粉，当别人把钱都投在广告上时，他们却坚持把钱投在地里面（自己种草）和牛身上（自己养牛）。由于农业的周期都很长，因此这个壁垒其实是非常高的，不是你有钱就可以立刻追上的：建设一片有机牧场，至少需要3~5年时间；养7万头奶牛，至少需要8~10年时间。所以，他们做出来的奶粉，品质远远超越其他品牌，从而形成了独特的竞争力。在这种情况下，企业的护城河就建得足够宽和足够深，高收入和高增长就具有可持续性。

## 如何把产品卖出去

选对产品以后，就要考虑如何用最合适的方式把产品卖出去。在传统思维下，企业往往喜欢用代理商模式，想尽一切办法把货压给他们；至于后面怎么卖，他们就不管了。这个时候，考验的是代理商的个体能力。如果你运气好，碰到了能力强的代理商，公司发展也就顺风顺水；如果运气不好，碰到的代理商能力比较弱，那么公司往往也是半死不活的。更严重的是：你把代理商培养成“全能”，他们在未来很可能跟你反目成仇，甚至变成竞争对手。

事实上，真正的高手，在产品设计的时候，就已经把产品卖出去了。换言之，真正决定销售的，不是销售本身，而是产品与生俱来的魅力。苹果手机就是很好的例子，这种产品天生带来的感动人心的力量，让每个人都为之向往，销售自然就变得很简单。

在销售上，产品是核心。围绕产品本身，重点要做好三件事，这也是销售上最核心的秘诀：找准用户痛点，设计令人惊讶的演示，以及线下演示、线上复购。

所以，在销售上，产品是核心。围绕产品本身，重点要做好三件事，这也是销售上最核心的秘诀：找准用户痛点，设计令人惊讶的演示，以及线下演示、线上复购。

第一件事情：找准用户痛点。痛点找得准不准，直接决定了产品的利润空间大不大、销售难度高不高。

第一件事情：找准用户痛点。痛点找得准不准，直接决定了产品的利润空间大不大、销售难度高不高。例如，同样一款矿泉水，如果解决的用户痛点是解渴，那么一瓶也就能卖2块钱；如果解决的用户痛点是健康，那就能卖20块甚至200块钱。那么，怎样才能找准用户痛点呢？很多企业习惯从产品自身功能中去

找，这是典型的工程师思维。用户很难与最后找出来的所谓“痛点”形成共鸣，自然也就不愿意为之买单。

正确的方法是：直接去问用户！对于同一款产品，不同用户的使用目的是不一样的，产生的价值也是不一样的，会有我们很多意想不到的用法和体验。例如，有一款三七普洱茶，按照生产企业最初的想法，无非就是想当茶来卖。如果是这样，那么这款茶，最多也就能卖个常规普洱的价格。然而，这个产品却卖出了三倍于原先的价格，产品还依然供不应求，他们是怎么做到的呢？

原来，他们做了一件非常简单但又非常有效的东西，就是找了30个忠诚的老用户，他们都已经喝这款茶一年以上了，老板一个一个亲自去问他们的感受。答案当然是五花八门，有的人说对睡眠有用，有的人说加班有精神，有的女生说乳腺增生变小了，还有的女生说妇科炎症好了。最夸张的是，有的女生说，自己由于事业压力很大，更年期来得很早，结果45岁就闭经了；喝了这个茶以后，竟然重新返潮了，连她自己都不敢相信！当然，由此带来的更重要的价值是：夫妻关系变好了，真的感觉救了他们这个家庭。

经过大量的深度访谈，公司发现类似的用户竟然非常普遍，只是由于涉及个人隐私，所以常规的市场调研手段根本无法发现。于是，这款三七普洱茶的用户痛点，就被提炼成了：“一个小香的价格，让你重返青春”。意思是仅仅需要一个香奈儿包的价格（一年3万块钱左右），就能让提前闭经的女性，重新恢复到青春状态。同时，因为这件事情让夫妻感情重归于好，挽救了很多家庭，所以这家公司的使命也修改成为“挽救家庭幸福”。其实，最初的时候，他们就只是一家很普通的公司，完全没有使命，也从来没有觉得自己做的事情有多么高大上。更重要的变化是，这个痛点的提炼使得这款产品从“非刚需、非高频”，变成了“刚需、高频”，成了四十多岁女性每天必备的饮品，一下子让这家公司成了网红公司。

第二件事情：设计令人惊讶的演示。

第二件事情：设计令人惊讶的演示。现在人由于吃亏吃多了，大部分人都有很强的戒备心：无论你说得如何天花乱坠，我自岿然不动，只相信自己的独立判断。所以，要想打动别人，最好的办法不是口若悬河地劝说，而是让他自己去说服自己，我们只需要给出客观事实就可以。

要想打动别人，最好的办法不是口若悬河地劝说，而是让他自己去说服自己，我们只需要给出客观事实就可以。

那么，怎样的“客观事实”最容易打动用户呢？实践证明，对比实验是一个非常有效的办法，尤其是盲测。例如，国内某品牌的奶粉，就精心设计了一个对比实验：把市面上5款最主流的奶粉放在一起，都用A4纸蒙上外包装；然后请5位妈妈上台，在5个同样型号的奶瓶里，倒上同样体积和温度的水；主持人喊“一、二、三”，这时5位妈妈同时把各自奶勺中等量的奶粉倒入水中。在高速摄像机的拍摄下，每位观众都能非常清晰地看到大屏幕上显示的不同溶解状况：有的奶粉刚倒进瓶子里，就一下子沉到水底下去了，所以瓶子里奶的颜色是下面浓上面稀；有的奶粉倒下去以后，一直漂浮在水面上，所以是上面浓下面稀；有的奶粉是自然均匀溶解，所以奶的颜色是上下均匀的乳白色，居然不需要搅拌就能做到这样！

那么，为什么会出现这样不同的现象呢？用户一定会很好奇。这时候，主持人就会出来解释：有的奶粉会沉下去，主要是因为时间放长了，奶粉容易结成一小块一小块，所以自然容易沉下去。那为什么有的奶粉一直漂在水上呢？主要原因是添加剂放多了，它们相对较轻，又不太容易溶于水。为什么还有的奶粉不需要搅拌就能均匀溶解呢？主要原因是：它们用鲜牛奶一次加工成粉，产品很新鲜，并且不添加任何蔗糖、香兰素等添加剂。

这时候，大多数人都会被眼前的实验深深打动。他们一旦发现自己宝宝正在喝的奶粉，就是那种沉到水底或者浮在水面上



的，往往瞬间就崩溃了。因为这个结论不是厂家强加给他们的，而是通过客观的对比实验，让用户自己说服了自己。其实厂家根本就没有讲自己的奶粉有多好，只是把客观事实和评判标准告诉了他们而已。

第三件事情：线下演示、线上复购。

第三件事情：线下演示、线上复购。在互联网时代，很多企业家都有一个误区，以为做互联网，就是在线上做好运营就可以，线下就不用管了。实际上这是大错特错。最后的结果大家也看到了，为什么现在线上越来越难做？因为纯线上往往是死于两个地方：一是花费巨大的成本去买流量，整天要投放广告、购买关键词和Banner位之类的，否则根本就没人来光顾；二是必须不断地搞促销，“五一”搞个买一赠一，国庆搞个超级大礼包，“双11”还要亏本大甩卖，一旦活动停下来，销量立马就跌下来。

考验企业真正的功力，不是在线上，而是在线下。正所谓：线上三分钟，线下十年功。

如何才能打破这个死循环呢？答案是：线下演示、线上复购。考验企业真正的功力，不是在线上，而是在线下。正所谓：线上三分钟，线下十年功。用户在线上购买你的产品之前，其实心里已经做出决定了，无论是线上购买还是线下购买，都只是一个付款的渠道而已。而能让用户提前做出决定，主要还是靠线下扎扎实实付出的努力。

还是以这个奶粉品牌来举例：他们花了大量的时间和精力，在线下踏踏实实地去做用户教育活动。2015年，他们做了2万场线下演示活动，2016年做了7万场，2017年做了20万场，2018年做了40万场！别人看到的是，每年业绩翻倍增长的光鲜外表；看不到的是，上万人的团队非常辛苦、非常认真地，一场一场去做演示活动，不断地去跟用户做沟通。尽管这个方法很笨很累，但却是非常有效的。所以这个品牌的线上线下销售也是一路飙升，线上基本不用花钱去买流量，更不用去打折，最后产生的利润，

当然也是远高于一般的奶粉品牌。

## 如何组织好一群人去复制

卖的方法找到以后，最后剩下的问题就是：如何组织团队快速复制。团队建设的核心是机制，而非管控。管控最多只能管到几十上百人的团队，唯有机制才能把成千上万人牢牢凝聚在一起。在所有机制当中，最核心的是三条：分钱机制、PK机制和分享机制。

团队建设的核心是机制，而非管控。

在所有机制当中，最核心的是三条：分钱机制、PK机制和分享机制。

第一个机制：分钱机制。一定要大大方方地跟员工谈钱，而且每一分钱必须都分得明明白白，否则老板就会“死”得不明不白。大家加入这个团队，不是因为你的个人魅力有多大，而是因为你能帮大家赚更多的钱，或者未来有可能帮大家赚到更多的钱。所以，老板可以为员工描绘梦想，但不可以一直忽悠下去，梦想最终是要用钱来兑现的。

第一个机制：分钱机制。一定要大大方方地跟员工谈钱，而且每一分钱必须都分得明明白白，否则老板就会“死”得不明不白。

那么，如何才能分好钱呢？在分钱过程中，大部分公司都会面临三个困境：第一，钱分给员工了，可员工的积极性还是没有调动起来；第二，员工分到钱了，可公司却赔钱了；第三，钱永远不够分，所以大家对于拿到手的那一点都不满意。如果静态地来看，这几个问题都是无解的，因为分钱是零和游戏；如果从整体和长远来看，答案就豁然开朗了：最好的办法是做大蛋糕，以大换小，用时间换空间。所以，关于分钱的三句秘诀是：基层靠提成，中层靠分红，高层靠股权。这既解决了员工的积极性问题，又解决了公司盈利的问题，更是解决了钱不够分的问题。

关于分钱的三句秘诀是：基层靠提成，中层靠分红，高层靠股权。这既解决了员工的积极性问题，又解决了公司盈利的问题，更是解决了钱不够分的问题。

基层靠提成，因为最基层的员工需要这个钱去养家糊口。在大部分情况下，跟他们谈超过1个月以上的远期收益是没有意义的，最好的方式是立刻兑现。这时候，企业要建立的是“努力—兑现—更努力—更多兑现”这样一个正循环机制。在这样的机制下，员工的训练效果也是最好的，一位普通员工很快就能成为训练有素的优秀员工。如果有可能的话，要把这个正循环的训练周期缩到最短，例如大部分企业是按月发工资；做得好一点的公司是按周结算和发钱的；有些公司甚至能每天都实时统计出来当天收入应该是多少。

中层靠分红，一定要把中层员工的收入跟自己团队所创造的收益挂钩。很多企业常犯的错误是：中层也是用提成的方式来奖励。例如，卖出一件产品提成10%，如果中层主要也是靠提成创收的话，那么通常的分法是基层7%、中层3%。这样一来，中层就很容易去跟基层争利，导致提成不够分。更严重的是：中层的目标导向就变成了销售收入，而没有人去关注公司最重要的指标——利润。如果最小作战单元都不关注利润，那么很难想象，整个公司能有多少利润。所以，正确的分配方式是：拿销售额8%出来作为提成，基层提90%，中层提10%；而在利润层面，可以拿出利润额的30%甚至50%来奖励给中层。这样一来，公司总共付出的成本可能还是10%，但利润结构却完全不一样了：只有在业务小组利润是为正数的情况下，中层才能拿到奖金；而且他们拿得越多，其实公司赚得越多，两者的利益就高度统一起来。所谓的“爱公司胜于爱自己”，一定靠的是机制，而非自觉。

高层靠股权，其实是做了一个奖金的时间错配，用短期利益去置换长期利益。提成的大头分给了基层，分红的大头分给了中层，那么高层就变得没什么钱可分了。还有一个很客观的情况是，对于高层的激励，小钱是起不了作用的，而大钱公司又给不

了，否则基层和中层就没得分。如何解决这个矛盾呢？答案就是用股权。

在实际经营中，为什么很多公司给高层分配了股权，却好像也没起什么作用呢？问题一般出在两个地方：一是老板拍拍脑袋就把股权分了，大家的股权来得太容易了；二是高层没把股权当回事，也不认为这些股权真值钱。如何解决这些问题呢？办法很简单：股权一定要花钱买。例如，某公司今年一共创造了1亿元的利润，那么公司估值至少是10亿元。在正常情况下，公司要拿出1000万元现金来奖励高层团队。这时候，公司就可以换一种方式：每个人用这个奖金来半价购买公司股份，相当于公司拿出价值2000万元（总股本的2%）的股份来授予高层。每个人都会觉得自己赚了，因为这个账很容易算：2000万元股份将来会变成4000万元、8000万元，而自己还是半价购买的，比直接拿现金买划算多了。这时候，就没人会小瞧自己手中的股份，因为这是实实在在花钱买回来的。为了能够兑现手上的股份，最好能再翻上个几倍，大家都会拼命工作，让公司的利润持续保持高速增长。

股权一定要花钱买。

可以想象，当公司的高层和中层把精力集中在利润上，基层把精力集中在效率上时，这家公司的状态会是多么完美。这家公司的老板一定是最轻松的，因为他想做的事已经变成了每位员工发自内心要做的事。当然，要想把这个氛围做得更好，还需要导入另外两个机制：PK机制和分享机制。

第二个机制：PK机制。人都是有惰性的，一个人在正确的道路上，没日没夜地狂奔了一阵子之后，突然发现自己竟然赚了那么多钱，原先那种紧迫感和危机感就会消失，很容易陷入小富即安或者骄傲自满的状态。

第二个机制：PK机制。人都是有惰性的，一个人在正确的道路上，没日没夜地狂奔了一阵子之后，突然发现自己竟然赚了那么多钱，原先那种紧迫感和危机感就会消失，很容易陷入小富即

安或者骄傲自满的状态。这时候，单纯依靠金钱刺激，效果就会大打折扣。但是，从公司角度而言，却不能因为一部分人的放松，想停下来歇一歇，就整体放慢了增长速度。

如何解决这个问题呢？最好的办法不是加大激励力度，而是要反过来创造危机感。一旦他稍有松懈，就会被别人超越或者替代；更严重一些，现在所拥有的一切都会消失。人最怕的不是得不到，而是眼睁睁地看着得到的东西消失了，在这种情况下，他就会拼命去保护自己现有的一切。那么，这个“别人”是怎么来的呢？他又怎么会相信“别人”真的会替代他呢？这就靠PK机制。

很多企业也在用PK这个方法，但往往流于形式，做了几期就不了了之，缺乏持续性，这又是怎么回事呢？原来，单纯的PK只能是“过家家”，大家当玩玩而已。只有形成一套组合拳，PK才能真正变成机制，强大的威力才能发挥出来。所以，跟PK形影不离的兄弟有三个：对赌、重奖和晋升。

跟PK形影不离的兄弟有三个：对赌、重奖和晋升。

对赌解决的是同一个层级内部一对一PK的问题。例如，在店长层级，第一名和第二名要进行PK，第三名和第四名要进行PK，等等。对赌的“赌注”要设置得让人有点心疼，例如可以设为月收入的5%~10%，输的一方除了会损失这部分收入，更重要的其实是输不起“面子”，尤其是上个月拿到第一的人输给了第二名。

重奖解决的是同一个层级内部N选1的问题。这个体现了公司的激励导向。例如，每个月评选出利润第一名的团队，重奖10万元；评选出销售额第一名的个人，重奖5万元；评选出新产品销量第一名的团队，重奖3万元，等等。所谓“重赏之下，必有勇夫”，总会有人去不断努力，勇争第一。这样带来的一个好处是：团队或个人创造的价值天花板被不断抬高，一次又一次地把“不可能”变为“可能”，从而带动团队其他人的业绩也一路不断地向上攀升。

晋升解决的是上下层级之间双向流动的问题。一个公司在人才储备上，最怕的就是没有备份。如果同一岗位拥有两个以上的人员储备，一旦上面的人做得不好，就会被迫降级或者离职，下面的人就能迅速补上去。这样一来，上面的人就有危机感了，他会时时刻刻担心被后来者超越；下面的人也会有个明确预期，只要能做到大榜第一，就可以无条件获得晋升。只要这种能上能下的晋升机制的评价标准来源于PK，而不是领导的个人喜恶，公司内部就会逐渐形成一个良性的文化氛围：让每个人都关注业绩的增长，而不是去跟领导溜须拍马。

第三个机制：分享机制。人类比一般的动物聪明，就是因为“集智”这件事情上，做得远远比它们要好。

第三个机制：分享机制。人类比一般的动物聪明，就是因为“集智”这件事情上，做得远远比它们要好。以培养一个孩子为例，人类花了十几二十年的时间，去培养一个小朋友从读幼儿园开始，一路读小学、初中、大学，最后读到硕士、博士，甚至博士后，等等；最后他毕业后一出来工作，就已经站在了无数巨人的肩膀上。这就是分享带来的价值。所以，这也是人类社会设计得非常巧妙的分享机制：凡是教育做得好的国家，国力往往也比较强盛，中国最近几十年来尤其如此。

一个公司也是如此，一定要在第一时间把最有价值的做法分享出去，让更多的人学习和应用，从而大幅度提升整个公司的经营效率。这就需要强大的分享机制来保障。通常来说，分享可以分为三个层级：最小团队的每日分享会、区域内部的每周分享会，以及公司级别的每月分享会。所有分享会就一个原则：让做得最好的人上台分享，并享受大家的膜拜和奖励。

在最小团队的每日分享会上，要请前一天做得最好的人上台分享自己是怎么做到的。奖金不用多，一两百元就可以，通常来源于每位参会人员上交的“入场费”。如果台上的人没有讲清楚，台下的人可以提问，直到理解第一名的人到底是怎么做的为止。

由于每个人都是交了钱去学习的，大家就会想办法把这个钱给“挣”回来。大部分分享的人也是因为收了大家的钱，过程中还会不断被人提问，所以也会愿意把真实经验分享出来，否则很容易下不了台，甚至失信于其他人。

在区域内部的每周分享会上，要请每个单项做得最好的前三名上台分享，参加人员的范围通常是经理级。台上的人在分享时，台下的人要对分享者进行打分，最后评选出来讲得最好的前三名。当然，这前三名也不是白得的，第一名会分走奖金的60%，第二名分30%，第三名分10%。这时候，在台上演讲的人就不会敷衍了事，不但要把干货分享出来，而且还要讲得让大家觉得带劲、连连点头。最后，区域负责人要及时总结优秀团队做得比较好的地方，并且形成经验在其他团队进行复制和推广。

在公司级别的每月分享会上，要隆重表彰做得最好的团队和个人，并且邀请他们上台分享。PK的结果也要在月度大会上公布，并且举行盛大的颁奖仪式。参加人员的范围最好是公司全体员工。这也是公司最重要的大会，但是很多公司舍不得花这个钱，因为一场1000人大会开下来，至少要花费三五十万元，还要占用大家半天时间。但其实这个投入是非常划算的，那些做得优秀的公司，能够把员工的热情充分调动起来，进而给公司创造更高的收益。公司级别的分享会就是一个造梦大会，让所有人不断看到，最优秀的人是怎样的、做了什么了不起的事情、拿到了多高的收入，从而相信自己努力也可以做到。标杆的力量通过这种千人以上的大场，就会被成十上百倍地放大，激励着每一个人奋勇前行。

公司级别的分享会就是一个造梦大会，让所有人不断看到，最优秀的人是怎样的、做了什么了不起的事情、拿到了多高的收入，从而相信自己努力也可以做到。标杆的力量通过这种千人以上的大场，就会被成十上百倍地放大，激励着每一个人奋勇前行。



## 权重的秘密：你的时间花对地方了吗

以上这些，就是企业经营中最最重要的事情。可惜的是，在现实做企业的过程中，90%以上的企业家都把重心放错了地方。例如，有的人把精力放在了广告上，有的人把精力放在了融资上，还有的人把精力放在了搞关系上，等等。也许他们暂时能够获得成功，但从长远来看，企业的核心能力是很难持续的。大部分企业的经营公式是：生产+销售+广告+售后+人事+财务+行政+关系+商业模式+资本运作=勉强活着。很多人压根就没搞明白如何去经营一个成功的企业，当然也的确不知道，然后就贸然闯入了创业的大潮中，成功的概率可想而知。

在“一群人×卖东西=赚钱”这个大道至简的经营公式中，还有一个非常重要的秘密，就是权重问题。在企业所有经营要素中，到底哪些事情最重要，哪些事情一般重要，哪些事情不太重要呢？很多人认为“卖”是最重要的，其实不对。会有这个误解，主要是因为大家在平时经营过程中，发现最难做的一件事情就是“卖”。

事实证明，最重要的是“东西”这件事情，并且至少占据了50%以上的权重。

在长期的实践中，事实证明，最重要的是“东西”这件事情，并且至少占据了50%以上的权重。没有一个好的产品，所有的一切都是空谈：产品如果不够刚需，那就很难卖出去；产品如果不够高频，卖起来就会很辛苦，需要不断去寻找新用户；产品如果不够高品质，用户就很容易被别人撬走。所以，好产品是一切的根基；如果自己的产品不够好，那么最好不要急着往下走，否则后面无论付出多大的努力都没用。

次重要的是“卖”，占据了20%左右的权重。

次重要的是“卖”，占据了20%左右的权重。“卖”，的确是有

技巧的，不是像很多人想当然的那样，把产品强塞给经销商就敷衍了事。在卖的过程中，用户痛点是否寻找得精准，直接决定了产品的销售难度和定价高低；演示实验设计得是否令人惊讶，直接决定了用户是否做出购买决策；用户全生命周期跟进得好坏，又决定了产品的复购率和客单价水平的高低。

同样重要的是“一群人”，也占20%左右的权重。

同样重要的是“一群人”，也占20%左右的权重。一群人的核心不在于“人”，而在于机制。好的机制，能够让坏人变成好人，小人变成君子，普通人变成独当一面的威武大将军；而坏的机制，能让最优秀的人变得毫无用武之地。在所有机制当中，最重要的是分钱机制，它被称为“机制之王”，直接决定了人来不来、能不能留得住，创造的价值够不够高；PK机制能让团队和个人不断突破天花板，获得超常规的成长；分享机制则让星星之火迅速燎原，集智的力量，让整个团队的学习能力超强、纠错能力超强，为公司发展提供源源不断的创新动力。

最后，剩下的10%，才是各类支持性的工作。

最后，剩下的10%，才是各类支持性的工作，包括财务、人事、行政、法务、政府关系、资本运作，等等，这些事情都是为三大核心要素服务的，千万不要本末倒置、主次不分。企业处于小规模的时候，这些事情甚至可以外包出去，以便团队所有人，都可以全力以赴地做好最重要的事情！

最终，我们把这些最最重要的事情，总结成八句话，是名《百亿心经》：

## 百亿心经

徐欢生

时势造英雄，顺势方可为。

产品最重要，一刚两高严。

线下做演示，线上做复购。

团队靠机制，分钱是关键。

亲爱的朋友，你现在明白如何做成一家百亿级公司的奥秘了吗？希望下一家百亿级公司就诞生在你的手上！

# Table of Contents

[推荐序 创造价值与传播价值](#)

[第1章 为什么大部分企业都不成功](#)

[危机时刻，偶遇最强大脑都教授](#)

[时势造英雄](#)

[刚需—高频矩阵](#)

[第2章 为什么用户会甩了你](#)

[做别人无法模仿的产品](#)

[如何找到用户痛点](#)

[如何发现与众不同](#)

[第3章 为什么你的产品卖不好](#)

[好产品不代表好卖](#)

[像激光一样聚焦核心，只谈一件事](#)

[如何设计令人惊讶的演示](#)

[第4章 如何借助互联网提升销售](#)

[从经营产品到经营用户](#)

[让最懂用户的人来经营用户](#)

[如何深度经营用户](#)

[如何进一步提升销售转化率](#)

[第5章 如何让客人源源不断地涌进来](#)

[增长中的获客瓶颈](#)

[零成本流量](#)

[如何获得零成本流量](#)

[第6章 如何管理万人团队](#)

[如何激活个体](#)

[如何设计机制](#)

[如何设计机制之王：分钱机制](#)

[第7章 放大梦想，复制成功](#)

[如何选择下一个超级单品](#)

[如何设计“刚需—高频”场景](#)

[如何选择适合自身产品的渠道](#)

## 第8章 仰望星空，脚踏实地

谁才是真正的用户

如何找到用户真正的痛点

如何再次设计令人惊讶的演示

如何放大用户价值

## 第9章 百亿级企业的极简公式

什么样的东西才是真正的好产品

如何把产品卖出去

如何组织好一群人去复制

权重的秘密：你的时间花对地方了吗