

超级用户

低成本、持续获客手段与赢利战略

[美] 艾迪·尹 (Eddie Yoon) 著 王 喆 余 宁 译



如何抓住10%的“死忠”用户，实现70%的飞速增长
苹果、迪士尼、卡夫食品打造爆款的秘密

SUPERCONSUMERS

A Simple, Speedy,
and Sustainable Path
to Superior Growth

超级用户

低成本、持续获客手段与赢利战略

[美] 艾迪·尹 (Eddie Yoon) 著

王喆 余宁 译

图书在版编目 (CIP) 数据

超级用户：低成本、持续获客手段与赢利战略 /

(美) 艾迪·尹著；王喆，余宁译.--北京：中信出版社，2017.9

(全能销售系列)

书名原文：Superconsumers: A Simple, Speedy,
and Sustainable Path to Superior Growth

ISBN 978-7-5086-7847-4

I. ①超… II. ①艾…②王…③余… III. ①企业管
理-销售管理-研究②企业管理-赢利-研究 IV.
①F274 ②F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 159039 号

Superconsumers: A Simple, Speedy, and Sustainable Path to Superior Growth By Eddie Yoon

Original Work Copyright © 2017 Eddie Yoon

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

超级用户：低成本、持续获客手段与赢利战略

著 者：[美]艾迪·尹

译 者：王 喆 余 宁

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2017 年 9 月第 1 版

京权图字：01-2017-5094

书 号：ISBN 978-7-5086-7847-4

定 价：49.00 元

印 张：6.75 字 数：112 千字

印 次：2017 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

多数人只有一台订书机，但有一天，全球知名市场调研公司尼尔森旗下剑桥集团的负责人艾迪·尹在和办公用品供应商的合作中发现，订书机的“死忠粉”们，平均每人有8台订书机。令人意想不到的是，相比那些需要更换订书机或遗失订书机的“普通”用户，他们的需求更强，购买第9台订书机的可能性更大。

有些人无肉不欢，有些人爱做手工，有些人痴迷于美国女孩玩偶。这些“死忠粉”虽然各有所好，但他们有一个共同点——都对某一品牌、某种产品或者某个产品类别十分着迷。他们狂热地追求自己热爱的产品，对这些产品如数家珍。他们不是一般的用户，而是超级用户。

尽管人数不多，但超级用户能对公司的盈亏产生举足轻重的影响。客户总数中，超级用户仅占10%，但他们能够将销量拉升30%—70%，和普通用户相比，超级用户愿意在产品上花的钱要多得多。正是由于他们如此投入，对产品如此热爱，才能为经理们提供宝贵意见，用以改善产品、改变经营模式、激活企业文化并且吸引新用户。

在《超级用户》一书中，艾迪·尹提供了一个简单但极其有效的框架，这个框架能帮助不同类型、不同规模的公司实现可持续性更强的发展。他不但会告诉你如何寻找、倾听、接触你最忠实且最能给你带来盈利的用户，还会为你制订方案，从而满足超级用户的所需所想。在阅读本书的过程中，他会带领你进入各类超级用户的内心世界，探寻他们热爱产品的原因，以及他们为何会比其他客户更愿意花钱。

扫码下载
中信书院APP



与世界同步 与大师同行

目
录

SUPERCONSUMERS

A SIMPLE, SPEEDY, AND
SUSTAINABLE PATH TO
SUPERIOR GROWTH

第一部分

超级用户带来超级增长

第一章 让最好的用户更上一层楼

超级用户的五大特质 // 010

普通用户转变为“死忠用户”的关键因素 // 023

区分信号与噪声 // 029

第二部分

低成本获客手段

第二章 简单、快捷的获客战略

让核心用户通过演示来分享其热爱之情 // 041

从用户的角度看产品和品牌 // 044

每个产品都有自己的超级用户 // 051

第三章 打破常规的获客之道

将自有品牌商品打造成高端商品 // 061

在 10 秒钟内抓住消费者的眼球 // 063

让超级用户参与打破常规 // 069

第四章 利用超级用户创造新的产品类别

超级用户“雇用”多个品牌去完成多项工作 // 080

让消费者的情感战胜理智 // 081

超级用户吸引更多用户 // 084

需求和超级群落创造新产品类别 // 090

牛奶和甜味零食是绝配 // 099

第三部分

打造超级用户的核心步骤

第五章 建立关系

建立关系的“FUEL”框架 // 108

寻找超级用户的三种方式 // 113

了解超级用户的四个角度 // 119

吸引超级用户的两个原则 // 128

依靠超级用户的终极策略 // 129

第六章 影响其他用户

减少产品中让人厌烦的因素 // 144

鼓励和吸引潜在超级用户 // 147

提升习惯性客户的体验 // 151

利用产品创新改变低涉入客户 // 152

第七章 寻找机会，把握方向

利用大数据建立早期预警系统 // 162

让每个人都参与其中 // 171

与企业内成员分享你的想法 // 175

第八章 建立超级用户文化

激发内部超级用户的热情和精力 // 186

与用户建立共鸣 // 189

利用超级用户激发组织创造力 // 191

注 释 // 199

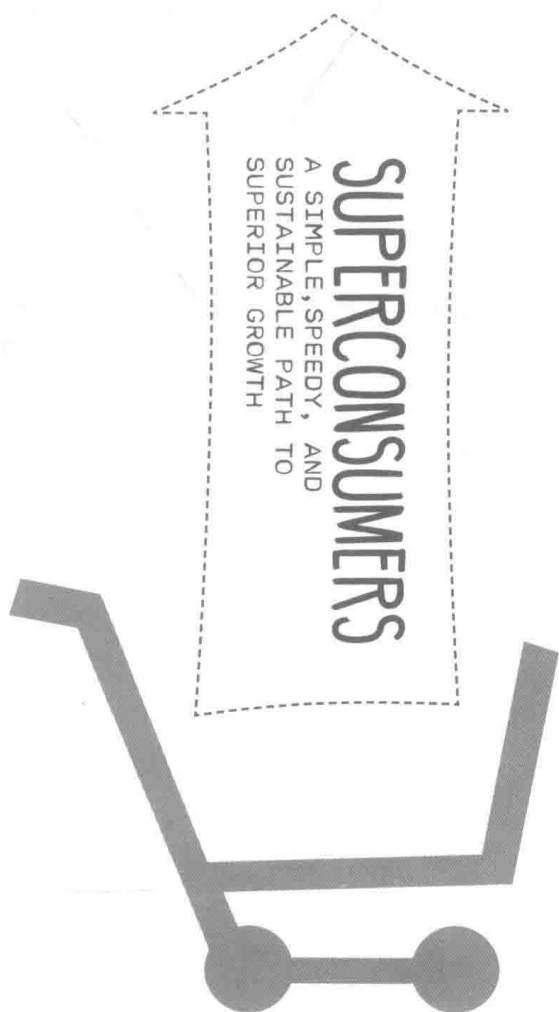
致 谢 // 205

SUPERCONSUMERS

A SIMPLE, SPEEDY, AND
SUSTAINABLE PATH TO
SUPERIOR GROWTH

第一部分

超级用户带来
超级增长



第一章

让最好的用户更上一层楼

“艾迪，你觉得我们应该如何改进POG？”提问的是我的客户——杰夫·阿克贝里，他是一家大型办公用品制造公司分管销售和市场的副总裁。POG？我对此完全没有概念。唯一映入脑海的只有家乡夏威夷的百香果、香橙、番石榴混合果汁^①。杰夫继续说道：“我们目前有几种为不同零售商准备的商品陈列示意图，对此你有没有什么新想法？”

值得庆幸的是，我终于搞清楚他所说的POG是陈列示意图（planogram）的简称，然而，我仍然不知道陈列示意图是什么。因为我刚毕业不久，只是个新手，之前没帮客户做过销售推广方面的咨询，所以对于这类术语并不熟悉。不过，尴尬

^① 这种果汁的英文首字母简称也是POG。——译者注

地愣了好一会儿之后，我突然明白了，所谓陈列示意图大概指的是商品陈列的示意图。

我的新手生涯在眼前一闪而过，我再一次回想起与来购买办公用品的客户交谈的那数百个小时，并且回顾了我花数月做的数据分析：是什么让这些客户愿意购买产品呢？通过研究，我了解到尽管绝大多数购买办公用品的客户对回形针、钢笔、便利贴等商品没有什么特殊喜好，但是有 1/3 的人对这类东西特别着迷。我不是在开玩笑，有些人对于这些办公用品的喜爱不亚于我们中有些人对培根或当地运动队的热爱。

说到这儿，一位女性客户浮现在我的脑海中。她叫莎莉，我和同事在调查办公用品行业时，和她接触过。莎莉是一家汽车租赁公司的经理，每天要出租几百辆轿车、货车、卡车给数不清的客户。她常常会有挫败感，因为她必须为每一位提前预订的客户预留车辆，但客户却可以在无须支付违约金的情况下随意保留或取消预订，而且有些客户还会不按时归还车辆。然而很难调和这些不确定性，即使有时候她成功了，还要面临大量的文书工作。

由于她的工作性质着实令人抓狂，莎莉会集中精力做些自己能够控制的事情。她尤其以自己的办事效率和整理能力为

傲。在接待客户的间隙， she 会把租赁协议复印几份，并在协议上打几个洞，然后将其夹进一个三孔活页夹中。她对这件事十分上心，并且对既结实又好用的办公用品情有独钟。大多数人似乎都讨厌繁杂的文书工作，但对莎莉而言，整整齐齐地夹着合同的三孔活页夹就像是她工作的战利品，也是她打败杂乱的方式。

经过不断地试验，不断地纠错，她现在所用的几乎是自己觉得最顺手的办公用品。打孔器是个例外，因为她用的是个单孔打孔器，每天都要为 100 多份合同的每一页打三个孔。这项重复劳动的工作量极大，她的手也常常会因此抽筋，但公司的官僚作风使得换一个高档的三孔打孔器或电动打孔器难上加难。

起初，我认为莎莉和办公用品之间的关系很奇怪，但就像主厨对于刀具的热情一样，其实是可以理解的。当我和同事把一个重型三孔打孔器送给她作为参与访问的谢礼时，她双手掩着嘴，感动之情溢于言表。采访结束后，她告诉我们，这个简单又实用的礼物让她感觉备受理解和尊重。

莎莉这样的情况并非个例。从我们的采访和数据分析中可以发现，有超过 500 万位客户和莎莉一样，对办公用品情有

独钟。并且这部分客户在每一年的调查数据中都占据消费市场1/3的份额，更令人欣喜的是，这部分顾客贡献了70%的行业利润。

基于这些事实，我们有了一个新颖的想法：为莎莉及其他办公用品的“死忠粉”定制一套产品陈列方式。当时，大部分文具店都将便宜和自有品牌商品摆放在主货架上。由于文具店老板认为客户不会太在意办公用品，所以他们会将价格最低的产品放在货架最显眼的位置。但我们反其道而行之，我建议将重型以及电动订书机和打孔器等从货架底层移到显眼的位置。

当我们将这个想法告知给三位办公用品零售商时，其中两位对我们的看法表示钦佩，因为他们从没见过谁对办公用品的消费洞察力如此之深，所以愿意将商品进行重新陈列。在陈列示意图中，我们为高性能的订书机和打孔器增加了新的引导标识，宣传它们不卡钉的好处。我们还在货架上放了电源插座，这样客户就可以接通电源试用产品。

我们告诉部门主管这两家零售店的情况。我们为其承担的金融风险建立了模型，也阐述了其优势，并和供应商讨论了库存问题，最后为零售商写了一份销售报告。两位零售商虽有疑

惑，却不得不承认，即使我们的做法不完全对，就算只卖出一些价格更高、利润空间更大的商品，其收益仍然能在抵销库存和运营成本后有盈余。我们还和营销部门讨论了是否有必要为这些高端产品进行大量的广告宣传。讨论结果是完全没必要，因为我们发现，莎莉以及那些和她一样的客户会经常光顾这些店——平均每月四次。然而，大部分普通客户是一年光顾四次。所以对待像莎莉这样的办公用品“死忠粉”，是没有必要花大量的宣传费用来吸引他们进店购物的，因为他们总会“不请自来”。这一消费群体需要在零售店里获得商品带给他们的美好享受。他们需要感受重型订书机的分量，需要聆听电动订书机发出的令人满足的声响，需要想象一个永不卡钉的订书机世界。

零售商对结果十分满意，仅仅9个月的时间，重型和电动订书机的销量就翻了一番，订书机的总销量则实现了19%的年增长率。第三位零售商因为不愿意转移自有品牌商品而拒绝了我们的提议，同期的销量下降了9%。

每每回想起那次会面，我既觉得不可思议，又十分感激。我敢肯定，当时那个副总裁看出了我有点底气不足，但我很感激他，因为他认同我的想法——满足像莎莉这类用户的需求是

企业发展的明确方向。

这就是我所说的超级用户战略的精髓：寻找最富有激情的用户，倾听他们的诉求，与他们接触；了解他们的品味、情感、行为等；将精力投入能吸引广大潜在超级用户的领域；据此做出决策，协调并集中跨职能投资，创新产品与商业模式，满足用户的所需所想。这项战略在今天看起来似乎不言而喻，但是从我在帮助企业制定发展战略时的经验来看，很少有管理者能彻底将其全面实施。

我也见过一些能贯彻这项战略的管理者，比如文章开篇提到的那个办公用品制造公司的副总裁，他们通过在感情上引起共鸣的方式来进一步了解客户。这类管理者更容易获得他们顶头上司的认可，能做出更好的战略决策，也能为企业创造更稳定、更可预见的长期增长。

超级用户的五大特质

任何企业都能做大做强。当见识过电路城公司和摩托罗拉的失败以后，这句话听起来像胡说八道，毕竟后者的手机在十年前还是最热销的产品，现在却一蹶不振。然而我却对此深信不疑，我的信心来自莎莉这样的超级用户。