

HZ BOOKS  
华夏经管

“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

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



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

从零到百亿：如何打造超级单品 / 徐欢生著. —北京：机械工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-111-61718-1

I. 从… II. 徐… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 290418 号

从零到百亿  
如何打造超级单品

## 从零到百亿：如何打造超级单品

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：孟宪勳

责任校对：李秋荣

印刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：6

书号：ISBN 978-7-111-61718-1

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



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

# 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 | 01

危机时刻，偶遇最强大脑都教授 //01

时势造英雄 //06

刚需—高频矩阵 //12

## 第2章

为什么用户  
会甩了你 | 20

做别人无法模仿的产品 //20

如何找到用户痛点 //27

如何发现与众不同 //31

## 第3章

为什么你的产品  
卖不好 | 37

好产品不代表好卖 //37

像激光一样聚焦核心，只谈一件事 //41

如何设计令人惊讶的演示 //49

第4章

如何借助互联网  
提升销售 | 54

从经营产品到经营用户 //54

让最懂用户的人来经营用户 //60

如何深度经营用户 //63

如何进一步提升销售转化率 //69

第5章

如何让客人源源  
不断地涌进来 | 75

增长中的获客瓶颈 //75

零成本流量 //80

如何获得零成本流量 //85

第6章

如何管理  
万人团队 | 91

如何激活个体 //91

如何设计机制 //97

如何设计机制之王：分钱机制 //106

第7章

放大梦想，  
复制成功 | 115

如何选择下一个超级单品 //115



第8章

如何设计“刚需—高频”场景 //120

如何选择适合自身产品的渠道 //124

仰望星空，  
脚踏实地

129

谁是真正的用户 //129

如何找到用户真正的痛点 //137

如何再次设计令人惊讶的演示 //142

如何放大用户价值 //148

第9章

百亿级企业的  
极简公式

154

什么样的东西才是真正的好产品 //155

如何把产品卖出去 //159

如何组织好一群人去复制 //167

权重的秘密：你的时间花对地方了吗 //178



## 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。

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，

---

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。

---

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

---

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。

---

“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。

“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！”

“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。你难道不知道十九大报告里说的吗，当今中国社

---

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！”

---

---

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。

---



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上线下并重！在短短的十几年时间里，互联网开始横