

爆品手记

金错刀 / 作品

爆品手记

JINCUDAO
WORKS

BAOPIN
SHOUJI

作品

金错刀

图书在版编目 (C I P) 数据

爆品手记 / 金错刀编著. -- 北京 : 中国友谊出版公司, 2016.9

ISBN 978-7-5057-3834-8

I . ①爆… II . ①金… III . ①网络营销 IV .
① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 214013 号

书名	爆品手记
作者	金错刀
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷	北京中科印刷有限公司
规格	880 *1230 毫米 32 开 9 印张 105 千字
版次	2016 年 10 月第 1 版
印次	2016 年 10 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978 -7- 5057 - 3834 - 8
定价	39.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

在互联网的黑暗森林里，只有爆品才能绽放一朵烟花，被更多的用户看到。几朵小烟火都不行，很快就会被黑暗吞噬。

——金错刀

Preface

他们花巨资做了“定位”，
却被一个“爆品”干掉，why？

有一次，见到一个传统企业的老板，线下受到冲击，生意做得有点惨，每年超过50%的下滑。

我问他：怎么办呢？

他想了想说，我准备花钱请一个高手帮我定位一下。

过去几十年，“定位”一直是创始人的精神母乳，也是驱动公司发展的一个最有效的战略，以至于遇到生死关头，很多人的第一反应是：是不是定错位了？

“定位”认为，商战不是产品之争，而是顾客心智之战。所以，认知大于事实。

在工业时代，这是打穿线下非常有效的方法。但是，在互联网时代，这是一个天大的错误。

我问那个创始人，你的产品有否具备90秒内打动用户的一个尖叫点呢？

他说，没有。这个重要吗？

我说，我身边好几个企业家，花巨资做了“定位”，却被一个“爆品”干掉！

我此前写过一篇文章——《定位是互联网时代最大的一棵“毒草”》。批定位，是因为尊敬它。这个最有效、生命力最强的方法论，在工业时代制造了不少的辉煌，但在互联网时代失效了，或者说，定位依然有用，但已经是常规武器，

成不了战略武器。

互联网上必须拼爆品。

我给他讲了三个故事，也是三个血泪案例：

故事1：苹果到底靠什么干掉诺基亚，超越三星？

“定位”的核心：认知大于事实。所以，战略的核心在改变认知上，比如，砸广告。

爆品的核心：体验大于一切。一切以用户为中心，其他纷至沓来。比如，做口碑。

诺基亚花了巨资做定位，花了巨资砸一个认知：科技以人为本。诺基亚曾是传统手机第一，广告砸得很猛，品牌很强。

我曾经去诺基亚总部考察过，我跟诺基亚的首席设计师聊过，

他每年要花3个月去全球旅行，就是去寻找打动用户的灵感。

但是，诺基亚花巨资打造的认知，被一个用户的吐槽击垮。一个用户吐槽诺基亚：不易用。比如要更换铃声，要从首页下探到五个层级后才能找到，而每天打开无数次的短信编辑，都会让你从四个里面选：编辑短信、多媒体短信、语音短信、邮件。

诺基亚被苹果干掉。三星是Andriod智能手机第一，以前领先于苹果，现在被苹果超越。

“定位”提出者特劳特把诺基亚的失败归结于没有把塞班系统的手机定位成一个新品类。

苹果到底靠什么能干掉摩托，超越三星？

我认为是乔布斯的爆品行动力。说得再具体点，在苹果公司的权力谱系中，金字塔顶端的是ID（工业设计）部门，产品经理

体系都是放在这个部门，掌舵人就是苹果的二号大神艾维。

而诺基亚、三星的权力谱系中，金字塔顶端的是销售部门，产品定义、研发都是靠销售来驱动的。CEO基本上也是强调销售导向。

网上有一个流传广泛的苹果权力谱系图表，其背后的意义，大部分人没看懂。或者用传统的眼光看苹果。没有发现乔布斯这个组织架构背后的革命性意义。

故事2：西贝两年四次改名背后

西北莜面村是餐饮行业的一个标杆公司，受定位影响，在2012年曾经启动了一个大动作，花费几千万改名：西贝西北菜。而且请了《舌尖上的中国》的黄老汉为“西贝西北菜”代言。

但是，两年之后，西贝又改回了西贝莜面村。其实，西贝创始人贾国龙在两年时间内，改了四次名，由西贝民间菜、西贝西北菜，再到“西贝，烹羊专家”，最后还是回到“西贝

莜面村”。

最后，贾国龙还是回到了用户体验上，定了一个好吃战略。甚至，在西贝莜面村做了一个极致的点：不好吃不要钱。

西贝也是爆品战略的学员企业。贾国龙把店当作一个爆品，做了一系列的体验式改革：

1、明厨明档模式，让用户一眼看得到。

2、把菜单上的菜品由100多道减为45道以内，中央厨房保证品质。

3、大规模使用粉丝参与研发菜品。

贾国龙有一次跟我私聊，他说餐饮业的本质，不是搞定第一次吃饭，而是第二次来吃饭。

其实，贾国龙的这种折腾，背后是寻求方法论的升级。表面上这是一家传统的餐饮企业，背后则是互联网的内心。爆品

也给贾国龙带来了极大的好处，在餐饮行业整体受冲击的大背景下，西贝2015年开出了53家门店，2016年计划开70家，贾国龙的目标是1000家。

只能靠爆品。

故事3：凡客陈年30亿的学费

陈年是一个电商高手，而且花大钱成功地制造了认知：快时尚凡客。

却跌入一个巨大的深渊：从估值50亿美元到投资人看都不看，从13000多人到只剩180人，办公室从东三环顶级办公楼搬到南五环外。最惨的时候，有19亿的库存，还有十几亿负债，库存有5000多万件。

陈年曾经把帆布鞋卖到超级爆，但是，遇到19亿库存时，发现办公室也堆了600双帆布鞋。他就体验了一下自己的帆布鞋，最后却发现，没有一双是自己满意的，都是“垃圾”！

最近见到陈年时，他说“过去了”，最坏的时候、最危险的死亡陷阱已经过去了。今年的营收能做到5个亿，最爆的一款产品是免烫衬衫，这件衬衫也拯救了凡客，一年一款衬衫的出货量大概能做到100万件。

陈年说过去一年卖1500万件衬衫没有底气，现在一年卖100万件衬衫反倒找到了这种底气。

这种底气就是爆品。

“定位”的最大毒害

“定位”过去是非常有效的，现在为什么失效？

“爆品”跟“定位”最大的区别到底是什么？

我经常说，方法论都是时代的产物，不是某个大师的产物。

定位、爆品都是一个时代的产物。

“定位”诞生的时代正是传播爆炸的时代，而现在则是产品严重过剩血拼的时代。

“定位”最大的一个毒害，就是过度依赖营销，而严重忽视产品。甚至，一切只为占领用户心智，而严重忽略用户痛点需求。

“定位”一直是我比较喜欢的一个商业方法论，这个理论在中国也助力了很多企业的发展。把一个理论，变成一个强悍的实战武器，“定位”是做得最牛的。

但是，这是工业时代的打法，在这个全面转型的互联网时代，“定位”真的旧了。这种守旧，让我们沉浸在旧时代那种营销和自以为是的狂欢，而不是心怀谦卑地向用户低头。为什么？

“定位”的本质就是信任状，就是找到公司能让用户产生信任的一个投名状。

“定位”有一个核心理念，叫心智阶梯。战场由市场转向顾客

心智，企业运作从需求导向转为竞争导向。企业全力以赴的，是在外部建立起差异化定位，让自己突出于竞争对手，在顾客心智中建立认知优势。

所以说，认知比现实更重要。从顾客的认知出发，而非从企业的现实出发，建立“认知优势”。

“定位”认为商业竞争已经演变为“心智资源的争夺”，每个成功的品牌都应该在顾客心智中建立独特的定位。

为了占领心智阶梯，“定位”有一个最核心的武器就是寻找“信任状”。

寻找“信任状”的核心是营销为中心，最关键的是，“信任状”是比较贵的，很多创业型公司或者说中小型公司，很难找到“信任状”。

那“以用户为中心”的爆品战略，如何变成一种杀伤性武器

呢？什么是打造爆品的第一步呢？

那就是寻找“价值锚”！

什么叫“价值锚”？心理学上有个词语叫沉锚效应，指的是人们对某人某事做出判断时，易受第一印象或第一信息支配，就像沉入海底的锚一样把人们的思想固定在某处。价值锚就是从用户的角度出发，从用户痛点、产品尖叫、用户参与营销等维度出发，寻找他们对一款产品做出判断的价值锚点。

“信任状”是以公司为中心的驱动，“价值锚”是用户为中心的驱动。它的驱动关键，不是技术等元素，而是用户痛点、产品尖叫、爆点营销。

小米手机刚刚推出的时候，品牌不强，渠道也不强，怎么办？只有打造“价值锚”，就是手机反应快，而且通过第三方软件的跑分来证明产品的快。

“价值锚”的一个核心关键词就是：可感知的用户体验，一定要直接可感知。光打广告提高认知没用，一定要把真刀实枪的用户体验做好。很多人说，颜值就是竞争力，因为产品的颜值最可感知。

举个例子，OPPO手机最近两年表现很猛，OPPO手机也是定位的信徒，一直打“音乐手机”，而且赞助了几乎所有的音乐类电视节目。但是，这两年中国手机市场竞争惨烈，OPPO已经做了一个转变：从信任状到“价值锚”。

OPPO爆品手机R9，主打一个“价值锚”：充电5分钟，通话2小时。

爆品的背后是互联网带来的超级过剩时代，过去是渠道为王，现在是血拼生存。如果未来几年中国经济继续保持L型走势，会有一批什么样的公司倒下？

“爆品”这个词是我在2013年左右做小米顾问时，在小米内部开会时经常说起的一个词，进而提炼成现在的爆品战略。

过去几年时间，我真刀实枪做了几千家传统企业的转型培训和调研，也看到企业家面对互联网时最真实情绪，并在2年时间内把它变成一本书《爆品战略》。这本书在京东众筹时，创下了1个月210万的记录，是史上最高的图书众筹记录。

为了做爆品实战，我们还专门建立了一个聚集几千个创始人的爆品会。每周、每月都会做爆品案例的分享和复盘等。

在这1年多的时间里，这些爆品案例形成了这本书《爆品手记》，也是n多公司的爆品实战之路。

小米如何用爆品颠覆手机市场？

滴滴如何用爆品打爆一个行业？

宜家、外婆家如何用流量产品打爆市场？

江南春的经验：移动互联网时代的爆点营销