



东方管理前沿丛书

魅力的智造

粉丝产品 创新法

◎史贤龙 山峰 著

错过此书 你可能会错过一个时代

中国出版集团 东方出版中心



东方管理前沿丛书

魅力的智造

粉丝产品 创新法

◎史贤龙 山峰 著

中国出版集团 东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

魅力的智造：粉丝产品创新法/史贤龙，山峰著.

—上海：东方出版中心，2014.8

ISBN 978-7-5473-0689-5

I. ①魅… II. ①史…②山… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 142991 号



魅力的智造：粉丝产品创新法

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本：710×1020 毫米 1/16

字 数：183 千字

印 张：14 插页 2

版 次：2014 年 8 月第 1 版 第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-0689-5

定 价：39.00 元

金焕民序：不惮于做彻底的产品主义者

我与贤龙兄的交道，是从分歧开始的。

当贤龙在第一营销网开博的时候（2010年），我的博客已经是该网数一数二的“名博”。没有想到贤龙兄上来就与同是“名博”的刘春雄老师杠上了。

大家都知道，我与刘老师合作出版了十几本书。可以说，刘老师的观点就是我的观点。如果我也参与他们的论争，两个欺一个肯定不好，于是只能转弯抹角地给刘老师帮腔，遮遮掩掩地批评贤龙兄。

说实话，看了贤龙兄的博客，我第一感觉是专业且有思想。这个年头，专业的人不在少数，但有思想的人可真正是寥寥无几。这种感觉多少让我多了几分好感。那么，我的第二感觉是专业得有些八股——基本属于跨国公司的套路，并且思想也在很大程度上被形式上的八股所限制。

戏剧性的是，“刘史”之争的结果是他们并且捎带着我，成了朋友。尽管我们之间从未谈论过这个问题，但我认为，我与刘老师的思想多少影响了贤龙兄。其直接证据就是贤龙兄跳出了八股的限制，跳出了跨国公司的那一套，开始用自己的思想重整了自己的认识，真的自成一体了。并且用现在流行的说法，还接上了“地气”。如果说他以前只是知识很丰富，表现

很专业，那么，他现在则有了在自己思想引领下的系统的认识。

《产品炼金术》是其思想转变和成型的典型代表。如果说该书给出的是打造优秀产品的“术”，那么这本书（《魅力的智造》）则是打造优秀产品的“道”；如果说《产品炼金术》一书解决的是如何打造优秀产品，那么，《魅力的智造》给出的则是如何推广、如何经营优秀产品。

我从来就是一个彻底的产品主义者。今天这么说，可能多少有些得意之色，而在二十年前，提出这样的观点，则多少有点异类，于自身还多少有些惴惴不安。人家都在谈品牌，谈战略，谈文化，谈所有先进和神圣的东西，你却在那里谈产品，谈不做品牌做销量，谈不是品牌也畅销，很有些不合时宜。

问题是，产品是营销的根基，是品牌的基础，不首先解决产品问题，哪里来的品牌，甚至哪里有生存的可能？时至今日，中国企业真正解决产品问题了？我们成为了“世界工厂”，但我们真正成为世界制造强国了吗？

就制造而言，中国缺乏的是“匠人精神”。既缺乏对技术的敬畏，也缺乏对产品的敬畏，更缺乏对卓越品质的孜孜以求。

所以有这样的认识和坚持，也并非我们有什么先知先觉。

我们只是没有像其他营销专家那样迷信跨国公司，迷信所谓先进的营销理念，没有仅仅从表象上看待品牌，而是更进一步深入探讨了品牌的本质，并由此发现了产品与品牌之间的更有价值的逻辑关系。我们由此发现：

品牌首先是一种结果。一种在企业产品长期受欢迎并且在竞争中从众多同类竞品中脱颖而出之后产生的一种结果。

没有产品支撑，没有业绩支撑，没有营销力支撑，根本就不会有什么品牌。那么，回过头来，品牌建设的路径应该是重视产品，重视营销力建设。如果脱离开这些，一味地进行所谓的广告和公关，结果终将是昙花一现。中国企业在很长一个时期像出锅的螃蟹一样一红就死，各领风骚三五年，原因就在于只注意到了品牌的“标”，即品牌知名度，而没有注意到品牌的“本”，即产品美誉度。

其次，品牌是一种坚持。一种对匠人精神的坚持。什么是匠人精神？那就是对产品质量和工艺的精益求精。迄今为止，我们仍然认为中国企业

缺乏这种精神。想想我们的先人那种对产品和技术的敬畏。以瓷器为例，封窑时会有仪式，出窑时也会有仪式。

今天德国在西方发达国家中，经济几乎是一枝独秀。有分析者指出，德国产品横行世界一切皆源于德国业界的“手工业精神”。而手工业精神，正是“匠人精神”。

第三，品牌是一种承诺。一种对顾客始终如一的价值承诺。一旦形成独特的产品价值认知，企业应该坚守这种认知，强化这种认知。而基于这种认知，顾客就会形成忠诚。

我们在解剖品牌路径时，提出了这么一个品牌轨迹：产品—主导产品—声誉产品—产品声誉—品牌。

这既是一个从企业内部努力到外部市场认可的过程，也是一个从实体产品到虚拟产品的过程。

一个产品打造得好了，它会成为企业的主导产品；进一步的努力，它会从众多竞品中脱颖而出，成为在行业内、市场上具有巨大声望的产品；进而，企业众多的，一代又一代的声誉产品会为企业的所有产品赢得声誉；这种声誉最终物化在企业的品牌上，使得品牌具有了认知价值。于是，就成就了所谓的品牌。

遗憾的是，我们并没有把研究锁定产品，而是循着产品与品牌的逻辑机理继续向上游研究。高兴的是，贤龙兄注意到了这个问题，并聚焦这个问题展开了深入研究。

祝愿贤龙兄以此为基础，再走得更远一些，取得更多的成就。

作者序：忘记销售，回归产品

一本完整原创的著作，有两种写法：一种是结构化的逻辑演绎式写法。每一个章节，都与前后左右的其他章节有逻辑的关系，即整部著作的内容具备结构化的逻辑关系，无论每个章节的论证形式是数据化的或是文字化的，通常指向一个闭环的结论。

这是研究性著作的特征，代表理性的逻辑思维的基本特征，由麦肯锡咨询总结的内容呈现方式：对内容的 MECE^① 式处理，呈现结果的金字塔原则^②，科特勒《营销管理》是这类著作的典型。

另外一种写法是诗性、跳跃式想象、反结构化的发散式写法。每一个章节的内容不是严谨的逻辑关联，而是一种若有若无的跳跃式的关联，即使归入一类的内容之间，也会有大量涉及其他类别的内容。

整部著作，意蕴相同、风格神似，每个章节都可能包含部

① MECE：即 Mutually Exclusive Collectively Exhaustive，中文意思为“互不包含、完全穷尽”。这是典型的结构化逻辑，目的是做到不重叠、不遗漏。

② 金字塔原理：即 Pyramid Principles，由出自麦肯锡咨询的明托女士于 1973 年总结提出。基于 MECE 原则，对论题按照最终结论、分论点、论据的结构进行阐述。即首先将最终结论提出，然后论述支持最终结论的分论点及其依据。这种阐述方式，有利于管理层在最短的时间里，了解一份报告的核心结论，以推动决策及实施，而不是陷入过于冗长的论据综合过程。

分其他章节的内容。赛斯·高丁的《紫牛》属于这一类著作。

《产品炼金术》是第一种类型的著作，是以企业为主体，总结产品智造的一般规律与方法论。《产品炼金术》里总结的111个产品营销思维与方法，是基于大量产品营销的实践与案例，这些提炼与总结，大都经过实践验证是有效的。

《魅力的智造：粉丝产品创新法》，我们尝试的是第三种写法：基于结构框架的发散式写法。这本书的内容，既是对已经存在的案例的总结，但更多的，是对未来创新的创想、提示与指引。

这样的著作，其每一节的内容，都应该是开放的、发散的、启发性的，每一节的结论不是终点，而恰恰是起点。

《魅力的智造：粉丝产品创新法》，就是要打开企业家、创业者、总经理、营销总监等对企业的产品生死负有重要责任者的思维空间，摆脱对产品、品牌、渠道、管理等割裂的概念束缚，从一个聚焦的点（魅力）向外，对“产品系统”进行全息扫描与重组，目的只有一个：让企业的产品展现在顾客面前时，不仅有吸引力，而且是企业无声的赚钱机器。

所以读者不必奇怪，为什么在这部以产品魅力为主题的著作里，涉及的并不是传统产品概念里的一个“实物或服务”，而是从产业链、价值链、市场链“三链合一”的全息角度，对如何智造产品魅力的原创性研究。

在《产品炼金术》里已经明确提出：告别过时的产品概念，产品是一个系统。在这本著作里，我们将产品是一个系统的核心观念演绎得更加丰满、丰富，更具创见。

需要特别提示的是，那些将4P（产品、定价、渠道、推广）当做经典而神圣不可冒犯的读者，本书可能破坏了你们头脑里“被格式化”的关于营销的定义。在我们看来，企业要想让产品“魅力无界”，必须回到产品制造、上市推广的源头，即确定投放产品的市场策略原点上思考：为什么要这样，而不是那样，才能造出一个魅力独具、可引爆市场的产品？

我们深切理解“品牌化”（Branding）战略及技术，在企业运营、产品溢价、产品内涵上的重要作用，但是，我们反对脱离产品谈品牌的品牌原教旨主义

观点。没有产品依托、没有产品形成的销量支撑的品牌，是空洞的品牌资产，对于企业除了有心理上的安慰或娱乐之外，必定会将企业拖入泥潭。

凡客诚品在 2011—2013 年的衰落，正是伴随着一系列大明星、大创意、大媒体的品牌宣传。中国营销史上的标王式广告造星运动，倒下的不是一个两个，流星式品牌（1—2 年间就大起大落），更是不胜枚举。

产品是企业的命根子，产品是增长的永恒驱动力，同时产品的恐龙化，也就是企业的末路：摩托罗拉、诺基亚、黑莓、柯达，以惊人的速度由巨人变成僵尸，这种商业史上的寒武纪，就发生在短短两三年的时间周期里，如果还不能让“品牌原教旨主义者”认识到产品是品牌的载体，继续迷信所谓“品牌的力量”，那只能说这些人愚昧到不可理喻。

还有一个重要的新时代背景，从 2013 年起，中国进入移动互联网新时代。在这个新时代里，初创企业逆袭传统品牌，几乎成了家常便饭：三只松鼠两年做到三亿元，进入坚果炒货行业前五名；小米三年做到 300 多亿元，敢用三年超越千亿巨头格力；褚橙一年半的时间，让高出传统橙子价格一倍的冰糖橙供不应求；罗辑思维自媒体，两次会员招募，首批六小时入账 160 万元，第二次一天收入 800 万元。

这些逆袭的案例背后，都不是一个传统意义上的边界清晰的产品，而是都有一套系统在支撑，无论这个系统是产品运营方自有的，还是利用了社会系统提供的条件。让习惯高高在上的行业领导品牌跌掉眼镜的是：无论你理解不理解，认同或不认同，这些散发魅力的产品都迅速杀出一片新天地，势不可挡地成为市场的硬通货！

没错，魅力就是硬通货！

产品智造出魅力，就是随时可以与消费者实现价值交换的一般等价物——硬通货。产品就成为将价格卖出去的支点。特别是，魅力产品可以绕过所有中间的传播、渠道，直接与购买者对接：2013 年，小米商城成为天猫、京东之后的第三大 B2C 电商，而小米商城里的产品只不过是几款手机及十几种部件！

移动互联网时代为产品找到了一个新的快速增长路径：绕过高昂的广

告传播媒介门槛、绕过高昂的渠道开发与建设门槛，让产品找到滚雪球增长的顾客。

这就是我们在本书阐述的移动互联网时代的企业运作新路径：首先，核心也是关键支点是智造魅力产品；然后让社交化传播与渠道的力量形成顾客滚雪球；最后是设计一个强化顾客滚雪球循环的套利模式，实现魅力产品—煤渠—一体化—套利模式的闭环。

在这个闭环的逻辑里，企业只要聚焦核心能力，智造出有魅力的产品，销售实际上可以不用再像传统企业那样投入太多的资源、精力、时间。无论此时的你是否相信，我们要说：忘记销售，回归产品，运用本书的方法论打磨出产品的独特魅力。

这是本书既发散出去，又聚焦回来的原点。

我们故意没有像《产品炼金术》那样归纳为 111 个，读者看本书的章节目录命名方式可以感受到：“无”，是无限可能。

跟随这本书，打开你的大脑，放下所有的框架、概念，在“无”的世界里，展开一次“无限”的思维放射，去感悟创造属于你的粉丝产品的新世界！

目 录

金焕民序：不惮于做彻底的产品主义者	1
作者序：忘记销售，回归产品	1
第一章 顾客无绪	1
顾客：只为魅力产品尖叫	1
一边是鲜花，另一边是落寂	1
消费者因何而变	2
热点过山车	4
快起快落的行业与企业	4
每一次跑马圈地，都会制造出大量流星	5
时代变了	6
低头族是全民最大党	7
“云模式”诞生	8
搅动顾客需求的五只手	9
营销在变成什么？	11
传统企业：如何跟上新时代	12
大众用品顾客：我们本不浮躁	12
高端商品客户：有钱有闲玩理想	13
私人定制你的魅力模式	14

第二章 品牌无魂	16
品牌的商业本质	16
品牌的商业本质	16
品牌灵魂是何物？	17
品牌化方法要更新	19
以小见大：这种命名工具错在哪？	19
空壳品牌，时代的产物	21
魅力产品创造“刚需”	23
谷底就是风口，魅力产品必然横行	23
魅力品牌：隐身	25
品牌魅力：实现高阶功能	26
魅力产品炼成记：褚橙为什么这样红？	27
品牌化手法	27
销售渠道的创新	28
精明的定价策略	28
包装的用心与品质化	29
产品概念化	30
产品特点带来回头客与粉丝	31
难以复制的传播模式	32
第三章 产业无疆	33
产业，熟悉的陌生人	33
行业，需求反向萎缩	33
行业，需求迁徙	34
行业，利润遭到破坏	35
营销 4P 不再是解决问题的层级	36
从广州到北京，你会选择自行车做交通工具吗？	36
天变了，4P 还能管用吗？	36

产业融合的魅力化道路	37
产业魅力化融合的景观	38
“企业思维模式”要改变	40
魅力：魅力化解决需求,依托产业中生出	42
隐销：重置产业运营方式	42
套利：依托产业盈利	43
第四章 魅力无界	44
完整“新”世界	44
45 天鸡：代表“进步”还是“退步”？	44
效率文化下的“人类社会”：高效而无趣	45
人类社会在呼唤社会性回归	46
完整的产品系统对应“完整新世界”	47
新视角：用“产品系统”来代替“产品”	47
扩大版的“产品系统”	48
“产品系统”的运用原理	48
社会属性下的魅力产品：卖生活	49
消费者：花钱“买生活”而非“买产品”	49
企业：社会化,需要个性表达	50
经济属性下的魅力产品：卖借鉴,卖刺激	50
新世界中的两大经济性特点：高度竞争、物质过剩	51
魅力产生的方向之一：花钱买借鉴	51
魅力产生的方向之二：花钱买刺激	52
魅力产品的新金字塔结构	52
终极形态——金字塔形结构	53
过渡形态——倒金字塔形结构	54
中国企业的选择	55
魅力产品系统要素之一——生产商	55

新视角：在生产商中寻找魅力	55
产地的魅力化	57
厂房、设备的魅力化	61
制程、原料的魅力化	64
“人”的魅力化	68
魅力产品系统要素之二——“产品”	71
产品，企业的基石	71
实物产品魅力化	73
魅力产品的定价	78
产品中的无形部分魅力化	81
魅力产品系统要素之三——消费者	84
缩小顾客范围，是智造魅力的“快捷方式”	84
三种最有实用价值的“聚焦”方案	85
更普世的方法：改变消费者的流程	87
魅力产品系统要素之四——相关企业	91
从竞争对手处智造魅力	91
从物流环节智造魅力	93
从供货商处智造魅力	96
魅力产品系统要素之五——社会	98
正能量——一种社会化魅力	98
社会化魅力注入实体产品	102
社会化魅力注入组织	104
第五章 隐销无形	108
营销环境巨变：来自新技术和顾客的双重冲击	108
营销的底层架构：订单链+传播链	110
技术红利：两次完美运用	112
企业隐身：从“前台”到“幕后”	114

个性化的订单链：不再是“公共汽车”	116
碎片化的流量获取	119
线上线下层层递进的商品展示	122
线上线下融合的询盘与选款	129
订单结算：常规武器也能生花	133
货物交付不等于物流	137
针对痛点的设计	140
百变：传播链	142
高效传播渠道之一：由大变碎	144
高效传播渠道之二：由远变近	145
降低传播中的损耗之一：由“王婆”变“隐身”	147
降低传播中的损耗之二：内容由“硬”到“软”	150
去中心化传播	153
第六章 套利无声	157
套利：企业不可不知的奥秘	157
企业长寿的奥秘：套利	157
新锐企业崛起的奥秘：套利	158
企业组织力的来源：套利	159
套利比白送更有成就感	160
生活中的套利智慧	160
套利：成本置换术和利润创造法	161
套利：如何让企业持续盈利	162
套利的设计原理	163
套利的两大方向：利润和成本	163
套利的前提：魅力型产品	164
套利的范围：产业链、产业圈	164
套利方法之一：置换固定成本	165

套利方法之二：置换推广成本	168
套利方法之三：羊毛出在猪身上	171
套利方法之四：挂羊头卖狗肉	173
套利方法之五：生产端变成利润池	178
套利方法之六：竞争者变成抬轿夫	183
轻松赚钱：套利思维三部曲	186
 第七章 品质无缺	191
本书的商业逻辑	191
魅力何来？	192
魅力产品的本质	195
魅力品质的特殊性	197
魅力产品的六个必要元素	199
 跋：致艰苦跋涉中的创造者	202

第一章 顾客无绪

顾客：只为魅力产品尖叫

一边是鲜花，另一边是落寂

当传统媒体不断传来亏损、裁员的消息时，“罗辑思维”这种二人转般的小制作自媒体居然能 24 小时售卖 800 万元。

当各鲜花店抱怨客流稀少，为了盈利给红玫瑰变身成为“蓝色妖姬”，被揭秘、库存砸手里时，野兽派鲜花店、roseonly 等网络品牌近千元的花束卖得火热。

当北京街头一家又一家的煎饼果子摊在烈日寒风里艰难讨生活的时候，价格高数倍、口感一般般的“黄太吉”开进了 SOHO、三里屯，接到单次消费近八万元的友情订单，都市小白愿意挤七站地铁去排队品尝。

90 后的神女孩马佳佳，不仅在中欧、长江等商学院开讲其“互联网思维”，商界大佬冯仑、投资界徐小平、企业界万科，都引述她的互联网观点。马佳佳（本名张孟宁），只是开了一家情趣用品商店的传媒大学毕业生。她引起的媒体关注显然超过情趣商店的销售价值，她的姿态不过是撩开当代中国 90 后女性与男权社会的青春与财富的暗战。

一花开时百花杀？

目前的态势似乎真的如此。一方面是大量的企业成为杨白劳，在无订单等死与有订单微利之间苦苦挣扎，一面是各类推出魅力型产品的企业被