

一套解决初创项目营销的方法论



Lean Marketing

精益营销

第一课

产品冷启动



从用户角度，揭秘营销的基本逻辑

3 种挖掘产品价值方法

8 种内容传播法则

营销渠道化繁为简的筛选方法

脉脉初创团队成员，10 年营销经验总结和复盘



中国工信出版集团



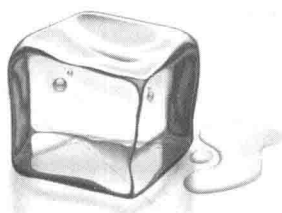
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

精益营销

第一课

产品冷启动

杨泽 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书是一本旨在解决初创项目如何开展营销的书,作者结合自身在职场社交 App 脉脉早期营销经历及在百度、腾讯、凡客知名公司营销经验,从初创项目如何获取种子用户、如何在用户中形成产品认知、如何正确传递产品核心价值等角度进行分析,形成了一套从“目标分析”到“产品价值点挖掘”再到“创意内容制作”和“精准渠道筛选”的营销方法论。

本书对脉脉、摩拜、ofo、知乎、得到、分答、小米手机、锤子手机、vivo、OPPO、滴滴、褚橙、快看漫画、映客等知名企业案例进行分析,为我们阐述了初创项目高效开展营销背后的基本逻辑。作者还旁征博引,将心理学理论、历史故事、网络段子、物理原理、建筑学理论结合在一起,让读者轻松愉快地接受枯燥的理论。

本书适合初创项目从业者,天使投资人,市场、公关、品牌从业人员以及对营销感兴趣的读者阅读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

精益营销第一课:产品冷启动 / 杨泽著. —北京:电子工业出版社, 2018.1

ISBN 978-7-121-32487-1

I. ①精… II. ①杨… III. ①电子商务 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 196122 号

策划编辑:董 雪

责任编辑:徐津平

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:12.75 字数:200 千字

版 次:2018 年 1 月第 1 版

印 次:2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价:59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

献给我的过往

本书赞誉

少即是多，慢即是快。新生事物如何破茧而出，抢占消费者认知？力量藏于简单，越复杂的商业环境、越激烈的竞争，对营销的要求越是精于心、简于形。作者将产品迭代的精益思维，扩展提炼为目标、产品特性、内容和渠道的营销闭环，为品牌方法提供了一种更优的策略可能性。

场景实验室创始人，造物学出品人 吴声

创业是一个探索未知世界的过程，营销是这个过程中极其重要的一环，作者结合脉脉早期营销的经历，提出了一套适合初创企业的营销方法，相信对大家有启发。

脉脉创始人、CEO 林凡

当第一步迈得好，产品或项目通常就能驶入快车道，先人一步。因此不管是新团队还是企业中的新项目，启动时如何快速获取客流量这个话题一直备受关注。杨泽曾两次与我共事（腾讯、微播易），对此有很丰富的经验，并曾在百度和脉脉聚焦这一领域工作，是这一话题的优先人选。更值得称赞的是，内容经过多次面对面试读磨炼，读下来非常有启发。

微播易副总裁，畅销书《社交红利》《即时引爆》《小群效应》作者
徐志斌



本书不仅提出了一套初创项目营销方法论，还通过知名案例进行了系统阐述，创业数年，我们在营销方面进行了很多尝试，有收获也有教训，阅读本书的过程也成为重新梳理营销思路的过程，适合每一个创业者阅读。

点滴关怀 & YESBOX 共享橱窗 创始人 蔡虎

杨泽是我多年好友，在我的印象里，他就是一个狂热的营销从业者，对于新鲜的营销方式有一种原始的热爱。后来经历过腾讯、百度的他开始创业，开始钻研创业营销，大公司的经验让他对创业公司的营销有了不同的理解。本书就是他营销经验的结晶，也是我看到过的非常好的营销方法。

知名自媒体 万能的大熊

一个产品从想法到真正面向用户，需要经历一个漫长的孕育过程，而从面对用户到引爆潮流，需要的是目标和技巧，面对越来越多的同类产品和日益激烈的竞争环境，如何最小成本尝试营销和启动就变成了初创产品需要考虑的问题，这本书从实战角度解决了最小单位营销成本的第一课，帮助新产品准确定位，快速启动，精准营销，让产品从冷启动开始！

极客公园 COO，变量资本管理合伙人 吴江

关于创业的方法论很多，关于早期公司如何开展营销的方法论却鲜有提及。杨泽这本著作恰恰在解决这个问题，本书不仅从知名产品中归纳出一套完整的营销方法论，还通过物理、历史、哲学等学科知识加以解释，更加通俗易懂，值得推荐。

创业最前线联合创始人 盖克



精益营销第一课：产品冷启动

营销是初创产品运营必不可少的环节，也是很容易走入误区的一个环节，作者提出了从用户角度出发思考产品价值，紧密围绕产品价值开展营销的方法，非常符合移动互联网时代的商业环境。作者结合自身经验，通过知名案例分析，引经据典阐述了这种思想，非常适合对营销感兴趣的朋友阅读。

畅销书《从零开始做运营》作者，互联网公司高管 张亮

有案例、有理论、有对于用户行为的深入分析，更有一套完整的营销思想，一本书帮我解开很多营销的困惑，一本值得阅读的营销入门书。

同道大叔联合创始人 李晗

营销是占领一群人的心智，在这个信息爆炸的时代，营销看起来更难了。其实营销也可以很简单，敏锐地捕捉到产品的“针尖儿”，在合适的场景，用最直接带有情感的内容呈现给用户；饱和式攻击，就能把流量转化成产品用户。这正是本书着力阐述的道理，值得每一家公司的高管、营销人员阅读。道理不难，理解不易。

创业黑马（SZ300688）副总裁 易涛

互联网下半场是互联网与传统行业结合的过程，这一过程，营销将占据极为重要的位置，本书作者拨开种种营销谜团，讲述了一种追求大概率事件的营销方法，非常适合“互联网+时代”的营销特点。

窝窝团（NASDAQ:WOWO）创始人，求索创投（新加坡）合伙人
王赞明



这是一本非常实用的营销参考书，里面有大量的营销案例解析，让你很快能通过案例理解作者的营销思路，可参考性很强，值得阅读。

顶尖文案（ID：WENANGE） 黄文昌

近年来，关于市场、品牌、公关的争论甚嚣尘上，其实三者本来就应该一体，特别对于初创项目、中小企业，作者十年营销实战经验出发，观察了大量知名案例，融合了市场、品牌、公关，总结出一套非常适合初创项目的营销方法。

公关界的 007 李皇孜

笔者通过旁征博引，结合典故和当下知名案例，将精益营销的本质和关键点写得淋漓尽致，本书绝对是营销界的一本精品书，能够化繁为简，将营销讲得非常透彻，也便于即将进入营销领域或深耕多年营销领域的人实操。本书到手，我一气呵成读完，让我瞬间将以往的营销疑惑完全解开，日后也会根据笔者相关见解指引，步步落实。向正在本职业中探索和深耕的精英们强烈推荐《精益营销第一课：产品冷启动》。

北京小橘科技有限公司董事长 王兴武

能从复杂事物中寻求解决之道，这是一种智慧，能用通俗易懂的语言呈现出来，这需要更大的智慧。营销是一个复杂的问题，从中筛选、总结成方法论已然难得可贵，又能旁征博引抽丝剥茧将方法讲述出来，这更加不易。幸运的是这本书都实现了。

东方网络（SZ002175）旗下东方华尚常务副总经理 王福成

自序

关于本书

从 2012 年开始，因为工作原因我加入并接触过一些创业公司，其中的很多人都认为“产品为王”——只要制作一个非常好的产品，就会得到用户的认可，进而获得更多的客户和拥护者，最终走上“改变世界”之路。在互联网、移动互联网、微博和微信公众号等每个生态产生的早期或许有此类机会。在一个较充分竞争的市场，往往是产品完成、朋友圈纷纷点赞，而真正使用者寥寥无几。

2014 年，笔者负责脉脉的营销，当时希望通过微博和微信获得脉脉用户。但是在实际操作过程中笔者发现，微博、微信等新媒体不同于传统媒体——传统媒体以报纸、杂志、电视、公交站广告为代表，形式较单一，用户大多是信息的接收者；而微博、微信、陌陌等互动式媒体的形式多样，用户既是接收者也是传播者，还是互动参与者，每一种用户行为又会引发营销形式的变化，如同多个分岔的岔路口，选项越多反而越不知道该选哪个。

事实上，绝大多数初创公司都处于稀缺状态。稀缺状态的概念是哈佛大学终身教授、哈佛大学行为经济学领域重要领头人塞德希尔·穆来纳森 (Sendhil Mullainathan) 在长期研究贫困人群和扶贫工作中提出的。他发现，他和穷人有着相同的焦虑，穷人缺钱，他缺时间。在这一现象基础上经研究和调查发现，在长期性的资源（钱、时间）稀缺中，人们已经形成了“管



窥”之见，只能看到“管子”之中的事物。一个穷人，为了满足生活所需，不得不精打细算，没有任何“带宽”来考虑投资和发展事宜；一个过度忙碌的人，为了赶截止日期，不得不着重于处理看上去最紧急的任务，而没有“带宽”去安排更长远的发展。即便他们摆脱了这种稀缺状态，也会被这种“稀缺头脑模式”纠缠很久。

由于缺乏资源、金钱、人才和方法，很多初创公司长期处于稀缺状态之中。他们经常一人分饰多角，比如产品、运营或 CEO 兼任市场负责人。同时因为预算有限，一分钱掰成两半花，处处精打细算，更为重要的是大多数初创公司缺乏营销方法，经常通过学习其他企业来寻求自身的营销方法。然而由于产品不同、时机不同，实际效果有天壤之别。稀缺让很多初创公司形成了“管窥”之见，只能看到其他企业是如何做出“好”的营销，盲目追求各种案例，让整个公司越来越忙碌，却收效甚微。

2016 年，笔者加入了社会化营销平台微播易。在对微播易以往众多的社会化营销案例进行研究后，笔者逐渐明晰做好营销应该回归营销的本质——销售。如果说销售是点对点的影响目标用户，那么营销则是一次性影响一批用户，驱动用户产生后续的行为。营销和销售一样，首先要确定一个清晰的目标，这个目标可以是浏览次数、用户量或销售额，但一定是唯一的目标。无论是饥饿营销、体验营销、口碑营销、事件营销还是活动营销，这些方法回归到目标本身才有意义，否则仅仅是一种徒有其表的酷炫的方法。笔者曾接触过一位 4A 广告公司出身的策划，他提出了很多酷炫的营销方法，比如做 H5（HTML5 的简称，应用超文本标记语言 HTML 的第 5 次重大修改）、找 KOL（Key Opinion Leader，关键意见领袖），但实质上这种方法并不能实现用户增长这一目标，这种营销几乎毫无价值。

明确一个清晰目标后，还需要确定用户需要的产品特性。设计产品之初，我们可能会设计很多功能。然而，通常这些产品功能是什么对用户并不重要，更重要的是用户需要什么功能，也就是说“你是谁不重要，用户认为你是谁更重要”。比如第一代小米手机，发布会上雷军列出了很多硬



精益营销第一课：产品冷启动

件指标，绝大多数用户不会真正理解这些指标是什么，用户只理解在同等配置下，小米手机价格更低，也就是性价比更高。再比如说，绝大多数人不会理解什么是移动端的 IM，而微信早期用户所理解的产品特性是不花钱的短信和语音信息。

一次完整的营销活动是内容与渠道共同作用的结果。内容是产品特性的延伸，内容可以从某个角度诠释产品特性，比如小米 MIX 概念手机的产品特性是 91.3% 的屏占比，很长一段时间它的传播素材是拍透明照。把内容放在正确的渠道发酵才能产生良好的效果。小米 MIX 概念手机在微博端开展营销，大量寄送给微博明星和微博红人，手机特性大量曝光。透明照是一种游戏化内容的玩法，内容自传播性强。当内容自传播性不强时，对于渠道的依赖会更强，恒源祥经典广告“十二生肖”就是用大量的资源反复曝光产品特性，从而建立用户的认知，著名的“脑白金”广告则选择大量曝光产品主要应用场景“送礼就送脑白金”，这也是一种侧重渠道的营销方式。

目标、产品特性、内容和渠道组成了一次营销活动的闭环（见图 0-1），我们从产品和用户的维度对四者进行拆分，最终形成完整的解决方案。早期公司受资源所限，不可能像成熟企业一样大范围地投放广告，单一渠道的效率往往高于多渠道整合传播。很多时候早期公司选择固定商圈、朋友圈、定向沟通等方法来开展营销，这些方法虽然天花板较低但效果往往高于粗放型的广告投放。这种营销的效率取决于对产品和目标用户的深入理解，找到正确的人群，向他们恰如其分地推荐产品可以快速完成营销目标。

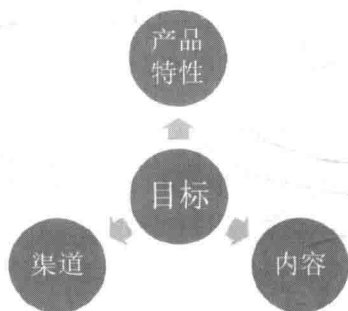


图 0-1 营销活动的闭环



微博红人@万能的大熊曾分享过他主导的 360 行车记录仪传播，就是找准“碰瓷”这一卖点，通过微博和新闻让更多人了解用 360 行车记录仪可以防碰瓷，360 行车记录仪很快成为垂直品类的销量头名。猎豹清理大师则选择深耕国外渠道，快速成为 Google Play 工具榜单头名。映客早期选择将全部预算投入 iOS 反而成为了爆款。庄子的《道德经》曾说：“少则得，多则惑。”很多事情让人困惑不是因为它本身很复杂，而是因为我们考虑得过多，将它想象得非常复杂，无从下手。笔者在从事营销工作时发现，很多营销都过于复杂，这里不仅有公关公司、广告公司为赚取更多利润的原因，更因为有很多公司追求繁复的营销技巧，希望多渠道整合制胜。多渠道更适合大公司，虽然预算较高，但是单一渠道难以满足营销需要；而初创公司、中小企业反而应该收缩阵线，单点突破。将复杂问题简单化是一种精益思维。

硅谷作家埃里克·莱斯（Eric Ries）在《精益创业》一书中提出 MVP（Minimal Viable Product，最小化可行性产品）这一概念，试图运用最简洁的方法最低成本地先将产品开发出来供用户使用，并通过用户的反馈快速迭代从而完善自己的功能。精益创业的核心理念是通过“最小可用品”快速验证假设，然后尽快剔除那些无效的成分。精益营销则提倡将复杂问题简单化，高效使用有限资源，从目标出发，通过产品本身的特性吸引用户完成目标，本质与精益创业相似，寻找最高效的方法解决营销问题。

好方法一定是既简单又易于复制的。本书力求简化营销过程，形成结构化解决方案，读者可以按照此方案进行实操，同时会就早期公司常见的“冷启动（Cold Boot）”问题进行讨论，来探寻精益营销的具体操作方法。“冷启动”本是数据挖掘的一个专业术语，是指数据挖掘需要数据的积累，而产品初期数据为空或者数据量太少导致所需的数据量达不到要求，后被引申为互联网公司找寻第一批用户的过程。事实上，所有初创产品都会经历“冷启动”过程。如果第一时间能找到正确的用户使用产品，产生恰当的评价，不仅可以帮助产品的进一步优化，还可以对整个团队产生正向激励，从而加速产品的迭代和创新。本书还将探讨精益营销在其他领域的应用，以期给读者带来更多启发。

目录

第 1 章 制定一个简单且清晰的目标.....	1
1.1 复杂的悖论	1
1.1.1 一箭双雕的悖论	2
1.1.2 资源越多越好的悖论.....	5
1.1.3 用户越多越好的悖论.....	7
1.1.4 整合营销的悖论	8
1.2 简单的力量	9
1.2.1 确定一个可量化目标.....	11
1.2.2 以目标为导向思考解决方案.....	12
1.2.3 尝试单点突破.....	15
第 2 章 从用户角度寻找产品的价值.....	22
2.1 用户思维	22
2.1.1 多喝热水背后的用户思维	22
2.1.2 营销就是传递产品价值	25
2.2 需求即场景	27
2.2.1 使用场景.....	27
2.2.2 场景四要素	28
2.2.3 核心使用场景.....	30
2.3 人性即卖点	39



2.3.1	一个场景多个卖点	39
2.3.2	差异化卖点	41
2.3.3	藏在人性中的卖点	46
2.4	符号，最小传播货币	50
2.4.1	超级符号	50
2.4.2	感觉即符号	52
2.5	场景—卖点—符号	57
第3章	正确的内容	67
3.1	什么是正确的内容	69
3.2	制作具有传播性内容的方法	72
3.2.1	细节描写	72
3.2.2	参照物法则	76
3.2.3	知识缺口理论	79
3.2.4	“万万没想到”的段子模式	82
3.2.5	制造冲突	86
3.2.6	学讲故事	91
3.2.7	情绪而非情感	105
3.2.8	游戏	108
第4章	寻找精准的渠道	114
4.1	营销第一渠道：产品本身	115
4.1.1	产品使用前，做足“表面”文章	116
4.1.2	产品使用中，分享产品特性	120
4.1.3	产品使用后，展示用户的成就	123
4.2	免费渠道	124
4.2.1	有搜索就有搜索优化	126
4.2.2	发掘媒体感兴趣的话题	130
4.2.3	场景连接产生的合作机会	139



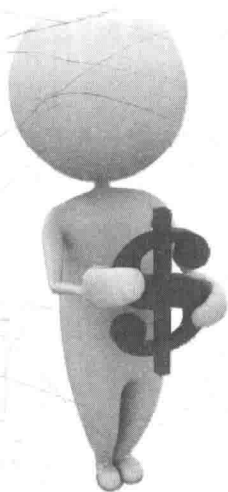
4.3 付费渠道	141
4.3.1 有“人”的地方就有流量	145
4.3.2 碎片化渠道	147
4.3.3 信任，让营销变得更高效	148
4.3.4 红利，寻找特立独行的猪	154
4.4 有效营销	157
4.4.1 黔之驴的启示	157
4.4.2 复利的力量	158
4.4.3 提升转化	161
第5章 精益营销实战案例	171
5.1 新产品如何引爆流行	171
5.1.1 精益营销与引爆流行	171
5.1.2 产品冷启动：爆发的序曲	175
5.1.3 付费产品冷启动	180
5.2 推广活动冷启动	182
5.3 毕业新人冷启动	185
后记 复杂环境的简单之道	189

轻松注册成为博文视点社区用户（www.broadview.com.cn），扫码直达本书页面。

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **交流互动：**在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点，与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/32487>





第 1 章

制定一个简单且清晰的目标

1.1 复杂的悖论

直播 App 映客上线初期，新增用户不足，映客天使投资人、昆仑万维 CEO 周亚辉研究映客一个星期之后，就给映客 CEO 奉佑生提了意见：停掉安卓上的广告推广。

“直播要拉漂亮的女孩子来当主播，她们都用的是苹果手机，谁用安卓啊?!所以 iOS 的推广很重要。你只有把主播拉够了，用户才会上来，”周亚辉说。安卓渠道分散，用户质量不恒定，“市场永远都是不够的，你要瞄准一个点死死地打，集中火力去轰”。



周亚辉跟奉佑生说了一个技巧，奉佑生又在周亚辉的提议上提出发微信红包吸引主播的方式，“就这么一搞，就爆款了，一周之后，映客就上 App Store 畅销榜了”。

周亚辉给映客的建议包含三个关键点：第一是目标非常明确——女性主播；第二是策略明确——集中火力拉主播；第三是方法简洁——死磕 iOS 加红包吸引。早期产品的常规逻辑是用户代表着需求，有用户才能了解用户的需求，因此，我们需要很多很多用户。一款直播产品更是如此，主播和用户永远是鸡生蛋蛋生鸡的命题，是先有主播还是先有用户？往往会选择一手抓用户。一手抓主播，两手都要抓，两手都要硬！缺少用户就要用一切方法获取用户，可是为了更好地获取用户反而要停掉最大的用户来源 Android 手机推广渠道？实在是不可思议！明明市场营销方式多种多样，可是 iOS 加发红包一招就能脱颖而出？感觉真的是不现实！

然而一周以后，映客的成功告诉我们，在复杂环境中，摘除旁枝末节，寻找关键节点，化繁为简反而能取得更佳效果。为什么简化了营销反而收获奇效？我们首先要思考 4 个悖论。

1.1.1 一箭双雕的悖论

2010 年开始，伴随着社交网络的兴起，社会化媒体营销开始走入企业的视线，在杜蕾斯、凡客体等营销案例的推动下，很多企业认为社会化媒体是聚宝盆。品牌营销做微博、吸收用户做微博、销售商品做微博……不少企业认为微博是万能的，既可以品牌曝光，又可以用户转化，结果他们大多都竹篮打水一场空，哪个都没实现。这里面有两个营销思维的误区。

其一，案例大多都无法复制。案例之所以称之为案例就在于其偶然性，需要天时地利人和等众多因素才可能实现。比如凡客体的狂欢，它发生在微博早期，那时候微博还是一个新鲜事物，真正玩的用户并不多。其次，很多企业对于像最初黄晓明和郭德纲这样恶搞的态度是想办法封杀，而凡客恰恰反其道行之，非但没有扼杀，反而给予支持和鼓励（见图 1-1）。此