

每个人的商学院



商业
实战

上

刘润 著

非外借

每个人的商学院



商业实战

①

刘润
著

图书在版编目(CIP)数据

每个人的商学院:全8册/刘润著.--北京:中
信出版社,2019.6

ISBN 978-7-5217-0373-3

I. ①每… II. ①刘… III. ①商业管理—通俗读物
IV. ①F712-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第065799号

每个人的商学院(全8册)

著 者:刘润

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:鸿博昊天科技有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:48.75 字 数:944千字

版 次:2019年6月第1版

印 次:2019年6月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书 号:ISBN 978-7-5217-0373-3

定 价:249.00元(全8册)

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

| 总目 |

商业基础

商业的起点
商业的本质
商业的视角

商业实战(下)

产品
定价

1

2

3

4

商业实战(上)

营销
渠道

商业进阶

创新
做大做强
战略

管理基础

激励
管理方法
管理自己

个人基础

态度
技能

5

6

7

8

管理进阶

知人善用
治理

个人进阶

知识
工具

| 目录 |

第一部分

营销

第一章 互联网营销

企业能量模型：想变强，先知道自己弱在哪 002

社群经济：自带高转化率的流量 005

口碑经济：为产品找到自带流量的粉丝 008

单客经济：获得终生免费的流量 011

引爆点：如何引发病毒式传播 014

红利理论：抓住稍纵即逝的商业机会 017

第二章 内容

BFD 法则：到底什么样的文案叫走心 022

赫斯定律：什么叫“好的广告语” 025

4U 原则：为什么你的文章没人看 028

疯传 6 原则：怎样让文章刷爆朋友圈 031

第三章 传播

饥饿营销：让顾客排起长队，帮忙树立品牌 036

创意营销：创意，就是旧元素的新组合 039

跨界营销：强强联手，满足复杂的消费需求 042

借势营销：三字心法——快、准、狠 044

造势营销：撬动大众传播势能 047

第四章 媒体

精准投放：把广告费花得越来越有效 052

自有媒体：没钱宣传怎么办 055

赢得媒体：营销预算怎么花 058

7次法则：如何被消费者深深记住 061

第五章 品牌

品牌容器：你的产品有品牌吗 066

1-3-2 心法：把你的商标变成品牌 069

定位理论：占领市场之前，占领心智 072

独特销售主张：从产品出发提升销量 075

品牌符号：让消费者记住并传播 078

STP 理论：为特定用户提供差异化服务 081

品牌故事：用好故事为品牌增值 084

第六章 公关

公关产品：“秀”出产品，换取公众好感 088

网红企业：如何把公司打造成网红 090

危机公关：这锅我背，这错我改，这就去办 093

沉默的螺旋：让支持自己的声音变得响亮 096

渠道

第七章 流量

- 全渠道营销：用一切方法接触消费者 100
- 选址逻辑：贵而近还是远而便宜 102
- 引流品：怎样用利润换流量 104
- 奖励用户：用户为何主动分享你的产品 107
- 异业联盟：线下商业如何突破流量天花板 110
- 社区商务：让产品进入市场的毛细血管 113
- 反向定制：去掉渠道最大的顽疾——库存 116
- 静销力：产品即广告 119
- 内容电商：让用户逛着逛着就买了 122
- 团购客：怎样设计团购才赚钱 125
- 抓住红利：微博、微信之后，不能再错过什么 128

第八章 销量

- 有效流量：在对的时间、地点遇到对的人 132
- 展示设计：如何避免顾客只逛不买 135
- 决策时间：如何刺激顾客下单欲望 138
- 打折促销：按下顾客的购买开关 141
- 连带率：怎么让顾客买得更多 144
- 营销一体化：让产品自带营销势能 147
- 相关性：为何啤酒和尿片放在一起卖得更多 150
- 跨期消费：让客户用明天的钱买你的产品 153
- 客户终生价值：如何激励老客户重复购买 156
- 客户生命周期：如何黏住一次性客户 159
- 会员制：商家和顾客的团购契约 162
- 社群效应：增强用户黏性的“强力胶” 165

■ 第一部分 营销

第一章

互联网营销

企业能量模型：想变强，先知道自己弱在哪

我在《5分钟商学院》课程的学员留言里看到一则提问，大意是这样：

我在某个传统行业里看不到前景：第一，原材料价格高，导致利润下降；第二，市场饱和，进入者太多，导致价格下降；第三，业务全靠关系，有时还拿不到钱；第四，人才很难找，要的工资高还没有责任心。请问，我应该如何借助互联网，找到出路？

每次看到这样的问题，我都会深深叹一口气：这种问题是互联网可以解决的吗？商业的世界很美妙，但也有弱肉强食的残酷一面。可对不少弱肉来说，它们的问题首先不是弱，而是根本不知道自己弱在哪里。

我将从产品、价格、营销、渠道四个角度，系统性地解构一家企业的具体商业行为。要想找到“我在哪里弱，应该在哪里强”的答案，必须先了解“企业能量模型”（见图 1-1）。

我们先想象一下一个人正在推巨石上山的样子，做产品就是把这块千钧之石推上万仞之巅。在上山的过程中，要获得足够大的势能，然后在最高点把石头推下去，用营销和渠道减小阻力，把势能转化为最大的动能，取得尽可能深远的用户覆盖。这就是企业能量模型。

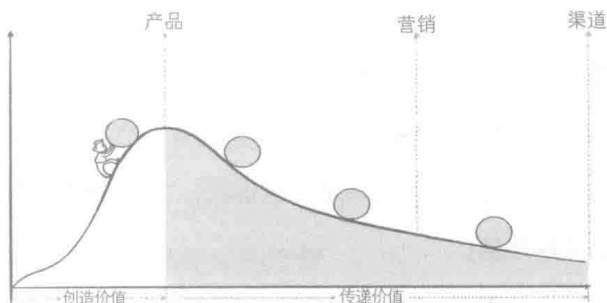


图 1-1 企业能量模型

对照企业能量模型可以发现，要把企业做好，需要做三件事情。

第一件，把产品这块巨石推得越高越好。产品的创意、独特性、品质或者说它积蓄的势能，决定了它可以达到的最高销售量级。没有势能的产品是卖不出去的。

第二件，站在山顶一推，巨石开始下滑，势能转化为动能。营销就是用来减小下滑阻力的。广告、公关、线下活动、热点营销、加入行业协会、获奖等，都是为了提高客户的优先选择概率。

第三件，巨石开始水平滚动。这时，要用渠道继续减小阻力，通过线上、线下大量布设渠道——电话、互联网、上门推销甚至到达田间地头——的方式，让商品到达消费者触手可及的地方。

产品、营销、渠道这三件事，哪一件最重要？作为一个企业领导，你只能自己判断哪一件对你最重要。

回到开篇的案例上，那位学员的根本问题是产品势能不足。因为产品不足，需要营销补；可营销还不足，只能通过陪客户喝酒、吃饭、搞关系，靠渠道补；最后，产品还是卖不出去。这样的产品，互联网也帮不上忙。

可见，对企业能量模型有不偏不倚的自我认知十分重要。弱肉必须知道自己弱在哪里，才能变强。

我问过很多企业家，他们企业的问题究竟是产品能量不够，还是转化效率不高。他们往往在认真思考后告诉我：“我们企业的核心价值是拥有与众不同的好产品。”

然后，我会接着问：“你的企业里，是研发团队还是销售团队的规模大？是产品团队还是营销团队的话语权高？你在各地开设分公司，是为了网聚当地研发人才，还是为了获得当地市场规模？卖你的产品，销售需要请客户吃饭，陪客户喝酒吗？……”

听到这些问题后，不少企业家开始冒冷汗，然后意识到，他们企业的核心能力其实是销售和渠道。很多做得不错的公司，其实是“60分的产品，90分的营销”，但自认为是“90分的产品，60分的营销”。就像很多土豪希望别人把他们看成贵族，很多渠道型公司希望别人把它们看成产品型公司。

社群经济：自带高转化率的流量

经营企业就像是推巨石上山。做产品，是把这块千钧之石推上万仞之巅，获得尽可能大的势能，然后在最高点一把推下去，用营销和渠道减小阻力，把势能转化为最大的动能，获得尽可能深远的用户覆盖。

互联网时代，有什么新的推石头的方法和工具，能更有效地促进企业能量的生成与转化吗？

比如，一个做生鲜水果生意的店铺老板，可能并不清楚互联网时代意味着什么。他看到网上生鲜电商巨头争得你死我活，但似乎谁都没挣到钱，就更困惑自己应该怎么做。其实，他可以试试“社群经济”的玩法。

什么是社群经济？因为某个共同点而聚在一起的人群叫作“社群”。比如，爱美食的人就可能形成吃货社群，爱旅行的人就可能形成驴友社群。过去，人们因为地理位置而聚，比如住得近形成了社区。在互联网时代，人们因为共同兴趣而聚，比如都求知好学，微信上就有了“罗辑思维”社群。由于互联网极大提升了连接效率，形成社群变得前所未有的容易。

但是，社群如何成为经济呢？

举个例子。上海有一个生鲜电商叫虫妈邻里团。当大部分生鲜电商一开始就想席卷天下时，它在偌大的中国市场上找了个小角落，用社群经济的方式苦心经营根据地。2014年，虫妈邻里团的创始人在家门口举办了“美女香车卖水果”的活动，吸引了很多邻居。“虫妈”当场邀请他们扫码加入微信群——大家都是邻居，“虫妈”看起来也不像骗子，很多人就加入了。虫妈邻里团每天摆摊卖水果，每天吸引二三十个邻居入群。它用这种看起来很原始、低效的方法，完成了种子用户的积累，形成了一个越来越大的社群。

这个社群能聚在一起，是因为用户有两个共同点：第一点是共同的兴趣，用户都担心食品安全，都想吃到美味安全的水果；第二点是共同的位置，用户都住在同一个社区，都是邻居。别小看这两个共同点，它们解决了生鲜电商的两个大问题。

第一个，库存问题。先批发水果，再摆摊零售，就一定会有库存和损耗的问题。虫妈邻里团把追求安全美味生鲜水果的人聚在一起，先搜集他们的需求，再反向按需采购，就解决了库存问题。

第二个，物流问题。对大型生鲜电商来说，即使一个城市只有一个客户，也要部署复杂而完备的物流体系。但是在虫妈邻里团，因为用户都是邻居，所以配送非常简单，物流成本极大降低。

中国的4000多家生鲜电商只有1%实现了赢利，而虫妈邻里团只有几十个群，1.6万户人家，却已经赢利了。它赢利的关键是：下了单再采购，保证库存时间最短；送到固定提货点，保证物流成本最低。

我们知道， $\text{销售} = \text{流量} \times \text{转化率} \times \text{客单价}$ 。

潜在客户通过某种渠道进入销售漏斗，比如进了某家门店，访问了

某个网站，或者在微信里向客服咨询，这就是流量。

这个潜在客户可能会下单，也可能不会。有多少潜在客户下单，这就是转化率。商品和客户需求的匹配度，很大程度上影响着转化率。

下单时会买多少东西呢？买完衬衫有没有搭配一条领带？买了领带有没有配套一个袖扣？每个客户单笔订单消费的价格叫作“客单价”。

社群经济为何能让虫妈邻里团成为赢利的1%？不是因为它比天猫有更大的流量，而是因为它卖的高品质生鲜水果非常契合这个社群的共同点：追求安全美味食品的邻居。因此，虫妈邻里团极大地提高了转化率。

社群经济就是基于一个共同点，构建一个高频交互的人群，然后向这个人群销售与共同点高度吻合的商品，以获得极高销售转化率的一种渠道模式。如何开启社群经济？首先，找到一个共同点；然后，用一个载体，比如微信群、公众号、网络论坛等，聚集符合这个共同点的人群；最后，给这个人群提供最符合他们共同点的商品。