

深度粉销：高转化、高复购的用户运营黄金法则

作者：丁丁

行业赞誉

在我创办樊登读书时，最大的信心来自“一千铁粉原理”：只要有1000个铁粉的支持，互联网项目就一定能活下去。北大才女丁丁能带给你的不仅仅是1000个铁粉，还有整套经过实践检验的粉丝运营方法和工具。

——樊登读书创始人 樊登

圈层共识已成商业常态，越来越多的连接是认知圈层化匹配的过程。新商业领域，圈层共识的分层创造了更多新模式和商业新物种，这是《深度粉销》对创新逻辑的重要贡献。

——场景实验室创始人 吴声

我相信未来不论是个人品牌的成功，还是企业品牌的树立，都离不开粉丝思维的指导。无论你想成名还是成长都需要有粉丝思维。

——Star VC创始人 任泉

随着中国社会全面进入社交媒体和移动互联时代，个体消费者的影响显著提升，企业必须强化粉丝与互动。基于丰富的粉丝营销实战经验，丁丁这本书既前沿又实用，全程贯穿着她对粉丝参与的运营模式及经济模式的思考，难能可贵，值得细读。

——中国人民大学商学院院长、教授 毛基业

如果你自觉处在新旧营销的空窗期，那么，我敢和你打赌，《深度粉销》一定是你的新欢和真爱！

——统一企业（中国）控股有限公司总经理 刘新华

“粉丝就是支持者”“全粉丝价值链”“粉丝营销三角法则”……丁丁老师在《深度粉销》这本书里的几个新定义让我很有启发，同时也坚定了我们下一步的方向。

——江小白酒业董事长 陶石泉

以往，我们深受“流量为王”思想的影响，以至于使劲浑身解数，就为获取最多的用户量，甚至出现饮鸩止渴般地刷量造假。渐渐地，“流量=销量”不奏效了，因为用户每天面对光怪陆离的变化，很难再有留存和忠诚。策略决定行为，流量的流失，背后是大而全经营策略的失效。

至此，丁丁老师的“粉丝为王”思想传播开了，“粉丝将成为品牌最贵的资产”“无粉丝不品牌”，掷地有声的论断让我们明白：要用心聆听每一个粉丝的声音，先爱上粉丝，再让粉丝的爱成就品牌。

我是丁丁老师的铁杆粉丝，丁丁两个字已经成为粉丝营销的代名词。而且我本人也是粉丝营销理念的受益者，不论我的事业如何闪转腾挪，都能牵动一批人达成共识，这就是粉丝力量的连续性，她爱你，不是因为你长期守着一个窝儿，而是因为你无论到了哪里，都时刻念着她，并真心对她好。

我推荐丁丁老师这本《深度粉销》，相信它是你走入粉丝心房的那把钥匙！

——天天抖料创始人、知名区块链作者 陈菜根

中国的消费社会已进入小众时代。创业者首先要思考做哪个细分人群的生意，然后才能针对目标人群定义产品、制定品牌战略和渠道策略。在这个过程中，如果能把相关利益方都变成品牌的粉丝，将极大提

升整个体系的运营效率。丁丁的深度粉销理论体系和实践打法，就是教创业者做到这一点的。

——消费投资老兵、原天图资本副总裁、复星瑞哲执行总经理 曾凡华

经营粉丝，并不是一时的喧嚣，而是用心和脑，用真诚的交流，长久拥有目标人群的心智。丁丁老师以丰富的案例和完整的体系，深入浅出带你理解、掌握和学会运营“粉丝世界”，相信一定会使您受益匪浅。

——联想创投集团执行董事、首席营销官 陈蜀杰

企业营销创新与发展的逻辑和路径是越来越贴近顾客，越来越融入顾客。过去几十年，深度分销是主流营销模式，它使品牌商在零售终端层面和顾客会合。未来，深度粉销将超越传统的深度分销，它使品牌商和顾客结成价值共创共享的伙伴。丁丁敏锐地感知到营销创新的时代脉动，站立潮头，结合一些新锐企业的实例，对深度粉销做了总结和探索，实用、前瞻、有趣。粉丝营销难度很大，需要专业能力。本书对如何吸引粉丝、运作及激活粉丝社群、发展粉丝关系做了系统研究，对致力于营销和战略创新的企业及营销管理者很有参考价值。主题新，案例新，观念新，方法新是本书的主要特点。特此推荐。祝贺丁丁著作出版。

——知名战略与营销管理专家、华夏基石管理咨询集团领衔专家 施炜

今天的营销传播从业人员是最幸运的，去中心化的媒体现状，为我们提供了那么广的工具和平台的选择性；今天的营销传播从业人员也是最难的，当目标受众已经被海量的信息包围，对各种营销手段产生抵触的时候，如何将企业与客户间追逐与逃离的博弈变为吸引与互动的游戏？丁丁结合多年实战与深入的业界观察写出的《深度粉销》，感觉对所有关注粉丝、社群营销的业者，有着岩石与灯塔的作用。

——美通社中国副总裁 李威（Vivienne Li）

丁丁是我的小友。当年做“金鼎奖”，我是总策划，她是总执行，精干、热情而周全。

我是丁丁的粉丝。近些年，眼看着她在数字化营销的道路上狂奔，不断打造现象级的个案，直到《深度粉销》一书的出版。曾经当面听丁丁讲过的那些精彩故事，终于可以在此静静阅读、细细回味了。

——奇正沐古（中国）咨询机构创始人、销售与市场杂志总策划 孔繁任

丁丁老师是深度粉销理论体系的创建者，她亲自操盘的成功而为人所熟知的案例很多，她在众多的实战经验中观察到了“深度粉销”的趋势，并且从中提炼出信任链和推荐链的现代商业新逻辑：信任链+推荐链=引爆。她善于运用平凡的意见领袖（Key Opinion Leader, KOL）的影响力去传播品牌和产品，并且建议深入观察忠诚的用户并从中发掘其深度需求，作为开发新产品的参考。

丁丁老师毫不藏私地将其十年来的实务上获得的心得，写成了这本心血之作——《深度粉销》，其中有新的思维方式，有独创的理论，有操作方式，以及精彩的个案。我有幸先拜读书稿，获益良多，故乐为之推荐。盼有志实践新营销的同好，皆能因此书而获益。

——美国加州州立大学管理信息系统教授 陈明德

无社交，不传播；无连接，不营销；无粉丝，不品牌！丁丁的《深度粉销》，直击新传播、新营销、新品牌的靶心，为我们描绘了一幅深度粉销的路线图。这本书立足当下，面向未来，富于创见，值得我们深入研读。

——广告人文化集团总裁 穆虹

推荐序

让用户“粉”你

深度分销是把货铺到终端，离用户更近。新营销、新零售是连接用户，与用户零距离。而“深度粉销”则是直击用户心灵，与用户合为一体，让用户“粉”你，让用户心有所属。

粉你，意味着不满足于关注你，为你埋单，还要为你付出更多。

粉你，就会支持你，帮你传播。

粉你，就会在别人黑你时勇敢地站出来，为你辩护。

粉你，不是要购买，而是要“供养”。

那些“铁忠粉”，还要与你同频共振，破吉尼斯世界纪录，一如鹿晗的粉丝。粉丝，从结果看，就是无条件支持你的人。不仅个人会无条件支持你，还会作为意见领袖，带动更多的人无条件支持你。

很多人心目中的粉丝，是营销推广后吸引来的人，但丁丁老师眼里的深度粉销则不同，其粉丝是全价值链粉丝。让一个人成为粉丝，不难；让一群人成为粉丝，也不难；但让全价值链的人成为粉丝，则非常难。

粉丝营销之难，难在粉丝营销隐含的一个要素：让用户无条件信任。粉丝无条件支持的前提是无条件信任。《深度粉销》所贯穿的营销理念和思维正是以无条件信任的思维构造产品、构建价值链。

通过这本书的目录，读者就能发现，粉丝的站位远超口号式的用户导向，它把用户导向根植于思考站位、分析流程和工具，构造出一个以用户“无条件信任”为目标的价值体系和操作系统。单独拿出粉丝营销的方法，或许有用，但离粉丝的“无条件信任”和“无条件支持”还差十万八千里。

我是丁丁老师的超级粉丝，她也说她是我的粉丝。我们是互粉。很真诚地说句俗话，我粉丁丁是：始于才华，陷于颜值，终于人品。

我和丁丁老师曾经同在销售与市场杂志社任职。2010年，她创办公司，服务企业。那时，正值传统营销红利终结、品牌商彷徨和迷茫之时。我也是迷茫者之一。

2012年，丁丁老师提出“深度粉销”的理论。从时间上看，她可以被视为用互联网思维解决营销问题的第一人。当然，她的视角是品牌商，而非马云的零售商视角。

2014年，当我决定告别传统营销时，我去找丁丁老师学习。当时，丁丁老师和江小白的陶石泉老师是我觉得能够用互联网思维解决品牌商问题的不多的几位营销人中的两位。我亲眼见证她作为“众筹女王”数分钟众筹千万元的奇迹，如果不是在当场，我没有那么震撼。我也亲见，面对客户提出的我认为无解的难题，她却能用粉丝营销的思维轻松解决，让我和在场的其他人惊叹。

为了传播深度粉销的理念，我加入了丁丁老师创办的“粉丝研究院”。也正是在向丁丁老师学习和与她交流的过程中，我提出了基于移动互联网环境下的新营销理论。在新营销理论中，能够看到“深度粉销”的影子。向丁丁老师学习粉丝营销这么多年，深度粉销与新营销已经相互交融，其特征都是“解决一个时代营销问题的思维系统”。

《深度粉销》的出版，我期待了好多年，它让我第一次系统地了解了粉丝营销理论。我的粉丝，很多已经是丁丁老师的粉丝，我也期待更多的人成为丁丁老师的粉丝，然后让品牌或产品拥有更多的粉丝。记住，粉丝意味着无条件信任、无条件支持。

新营销体系创始人、郑州大学副教授、硕士生导师

曾任双汇发展副总经理、销售与市场杂志社副总编

刘春雄

自序

从深度分销到深度粉销

移动互联网技术的崛起引发了当代最深刻的媒介变革，而媒介决定了营销效率能否最大化，因此，在这场轰轰烈烈的媒介变革中，我们营销界也迎来了史无前例的机遇和挑战——如何实现用户的高转化、高复购，这成为每个企业和每位营销人的难点和痛点。

去中心化时代的媒体流变

2018年5月29日，著名主持人、“反转斗士”崔永元在微博爆出一份“阴阳合同”，引发了网民对娱乐圈偷税、逃税事件的大讨论。事件不断发酵，甚至引起了国家税务总局的注意，并责成江苏等地方税务机关对涉嫌人员和企业展开调查，此事还引发了娱乐影视相关股票的大地震。

类似的事件还有很多，自媒体已经成为新闻事件传播和公民维权举报的重要窗口和平台。

过去，我们所习以为常的传统传播路径通常是：事件发生之后，首先由权威媒体进行报道，其他媒体随后跟进，新闻实现广泛传播之后引发民众的热议，随后民间的关注达到最高峰。

相比之下，伴随微博、微信等新的社会化媒体相继出现，事件发生后，通常会先迅速在微博或者微信朋友圈形成热议。此后，意见领袖的关注和转发为整个事件的传播推波助澜，从而影响到更多的人群。到这一阶段，传统媒体才会进行跟进和报道，并使事件达到关注的最高峰。不同时代信息传播路径变化如下图所示。

不同时代信息传播路径的变化

两种传播路径的最大区别是：传统传播路径始于传统媒体，信息拥有者和受众在很大程度上是信息不对称、力量不对等的。而新的媒体传播路径下，受众可以在极短的时间内聚集，并瞬间散去。无数受众聚合在一起时会产生巨大的力量，这也导致消费者和厂家的力量对比较以前发生了前所未有的改变，很大程度上打破了信息不对称的情况。

媒体传播路径的巨大变化实际蕴含着一个题中之义——我们所习以为常的品牌打造方式可能不再奏效，取而代之的是新的营销理念和方式。

挑战：传统营销失灵

互联网及社交媒体的发展催生了大批互联网公司及“网红”品牌，如小米、美团、滴滴、网易，但与之相对应的是，大量传统企业的日子却越来越不好过。问题是多方面的，但其中一个重要的因素就是以深度分销为代表的传统营销体系的失灵。

众所周知，传统营销有“两条腿”：一条是电视等中心化媒体的空中轰炸；另一条是深度分销，即通过人海战术，最大化地无缝覆盖尽可能多的终端，实现“三到”，即看得到（生动化陈列）、听得到（终端推荐）、买得到（铺货率）。

这两条腿曾经是传统企业连接顾客和获取流量的主要入口，但在互联网环境下，这种陆空协作的模式正在失去原有的效用。一方面，信息不对称的局面被打破了，消费者的话语权提高，并且变得越来越理性，灌输式的广告教育已经失灵了。另一方面，流量和消费者的注意力有很大一部分转移到了线上，购买路径也发生了同样的转移，线上下单越来越便利，这导致的直接后果是线下终端的影响力和动销力急速坠落。

机遇：粉丝经济的萌芽及崛起

2018年4月26日，某明星半夜发了张付费照片，需要支付60元的会员费才能看大图，据说结果竟然有8万人支付了，他一夜醒来赚了480万元！

当看到这条新闻时，我吓了一跳，作为粉丝营销的倡导者和实践者，我信仰粉丝的力量，但我还是没想到粉丝的商业价值和爆发力竟然如此巨大。

以社交媒体为代表的媒介变革给营销带来的最大机遇就是粉丝经济的蓬勃发展。

粉丝作为一种社会现象早就有，比如20世纪七八十年代的邓丽君迷就算是粉丝，但那时候的追星族自发性特征明显，缺少计划性和组织性。粉丝作为一种社会现象真正地商业化则是从2005年湖南卫视的一档选秀节目《超级女声》开始。

当年，这档草根选秀节目吸引了超过15万年轻女孩参与其中，约有4亿观众收看了2005年8月26日的总决赛电视直播，有800多万人使用手机发送短信为自己支持的选手投票。这档节目不仅让湖南卫视名声大噪，而且还带来了巨大的商业利益，广告短信收入超过3000万元，广告经营收入突破1.5亿元，年营收突破6亿元，开启了娱乐营销的全民狂欢。

不仅如此，凭借“超女”对粉丝的影响力，节目还让冠名商蒙牛成为这场粉丝狂欢中的最大赢家。2005年，蒙牛旗下乳饮料销售一路飘红，缔造品牌、口碑的同时还赢得了23亿元的销售佳绩。那一首《酸酸甜甜就是我》唱红了张含韵，也唱红了蒙牛酸酸乳，蒙牛酸酸乳品牌提及率跃升为18.3%，品牌力和市场占有率迅速攀升。

超女所带来的商业价值是奇迹性的，其成功的原因除了对传统选秀规则的颠覆外，很重要的一点正是得益于当时社会化媒体的发展，比如QQ群、豆瓣、天涯、百度贴吧等为粉丝的连接和聚拢提供了条件。至今，百度上李宇春、周笔畅、张靓颖、尚雯婕、谭维维等超女成员的贴吧仍然十分活跃，并继续承担着其粉丝大本营的功能。

超女的成功不仅开启了中国选秀文化的黄金十年，而且开创了中国亿万粉丝经济运作的先河，让人们粉丝运营产生了颠覆性的认识。尤其是微博、微信等社交媒体的出现，进一步催化了粉丝经济由萌芽走向成熟。其中，典型代表就是小米。

有人总结出小米的成功模式：运用微博获取新用户，运用论坛维护用户活跃度，运用微信做客服。

小米是中国第一个打出粉丝经济旗号的机构品牌，黎万强在《参与感》这本书中将小米的成功归结为最初的“100位梦想赞助商”，这是小米最早的铁杆粉丝，也是引爆小米品牌的导火索。雷军也多次表示：“因为‘米粉’，所以小米。”

作为小米粉丝经济的标志性事件——2014年“米粉节”，在历时12小时的活动中，小米官网共接受订单226万单，售出130万部手机，销售额超过15亿元，配件销售额超过1亿元，当天发货订单20万单，共1500万人参与米粉节活动。一时引得业内外无数人侧目，粉丝经济也随着小米的成功再次引爆。

与超女现象不同的是，小米的成功实践拓宽了粉丝经济和粉丝营销的边界，让人们意识到，不仅明星、偶像等个人品牌可以拥有粉丝，作为机构品牌的企业组织同样可以通过包装和运营培养自己品牌的粉丝。

从个人品牌粉丝到机构品牌粉丝，粉丝与商业的融合进一步加深，粉丝经济自此走向成熟。

展望：从粉丝营销走向全粉丝价值链

粉丝经济和粉丝营销本质上是由媒介变革带来的连接效率提升驱动的，原来品牌不具备直连消费者的能力，只能通过层层渠道和终端间接与消费者发生关联，间接连接也决定了传播上只能采取一对多的灌输式教育。

粉丝营销与传统营销最大的区别就在于品牌与用户的关系，从交易变为交往，从弱关联变为强关联。但这种关系思维的影响远远不止品牌营销层面，未来必将从前端慢慢向后端渗透，直到贯穿整个企业运营的价值链。

除了营销上的用户粉丝化之外，粉丝思维还将体现在以下层面。

员工粉丝化：就是把企业员工转化为产品或者企业创始人的粉丝。员工是离产品和品牌最近的人，他们最有发言权，也最容易产生口碑。如果能让员工认同企业的价值观，成为企业的粉丝，不仅可以带来口碑传播效应，而且可以让他们发自内心地热爱企业，并转化为统一的行动，在思想理念与企业战略方向上保持步调一致。这有利于激发员工的工作积极性和自觉性，对于企业管理也大有裨益。

我们始终认为，员工粉丝化是粉丝营销的起点，如果连内部员工都转化不成自己的粉丝，又如何奢求顾客成为你的粉丝？

渠道粉丝化：顾名思义，就是把上下游的供应商和销售商变成自己的粉丝。传统的渠道关系是利益捆绑的，古人云：以利相交，利尽则散；唯以心相交，方能成其久远。

所以，利益关系是极其脆弱的，品牌强势时，因为丰厚的利润，渠道商唯厂商马首是瞻，一旦品牌下滑，渠道商则会掉头就走，甚至转投竞争对手，落井下石，这样的例子数不胜数。

如何才能与渠道商建立长久牢固的关系？答案就是把他们变成品牌或者创始人的粉丝。

粉丝化是基于价值观认同和情感共鸣而产生的强关联，以利益为基础，但又超越于利益之上。比如，樊登读书会的代理商就是由其粉丝孵化而来的，代理商销售读书会的产品不仅仅是为了商业利益，更是基于对“让3亿国人养成读书习惯”的价值观和社会使命的认同，所以，该渠道体系看似松散，却异常牢固，樊登不需要像传统厂商那样通过制定各种政策来鞭策他们，而是充分赋能和授权，取得了指数级的快速增长。

此外，以上两个层面的逆向扩展也是成立的，即：粉丝员工化、粉丝渠道化。前面是说把现有的员工和渠道商变为自己的粉丝，其实反过来讲，我们的员工和渠道合作伙伴也可以直接从粉丝中来。

从“得渠道者得天下”到“得草根者得天下”，再到“得粉丝者得天下”，代表的是中国营销的三个发展阶段，分别是：深度分销、流量为王、深度粉销。其背后贯穿的是媒介的变革，更是向“顾客价值”“以人为本”等商业本质的回归。

本书正是发端于这种深刻的媒介变革背景之下，既提出了一种新的营销思维，又提供了若干实操方法：第一章主要纠正了粉丝的概念及其对企业和品牌营销的价值；第二章介绍了粉丝营销的三大思维模式；第三章是我们在实战中总结的一套粉丝营销方法论——三大黄金法则；第四章分别从策划、招募、引爆、传播、运营、激活、众筹七个层面介绍了一场粉丝营销活动的立体式闭环；第五章是经典实战案例，从我们操盘过的众多项目中甄选而来，结合前面的理论进行讲解，相信一定会加深你对粉丝营销的理解；第六章既是总结又是展望，介绍了粉丝经济和粉丝营销发生的社会背景，以及从厂商思维到用户思维的转变，指明互联网下半场的竞争中，构建用户信任链将是营销核心。

未来，粉丝将成为品牌最贵的资产，无粉丝不品牌，一个全新的时代正在到来，赶紧开启你的粉丝之旅吧！

第2章

粉丝思维：引爆流行的底层逻辑

SUMMARY

经营粉丝，观念先行。如今“得粉丝者得天下”的思想越来越多地被大家所认同，企业的运营理念不应再单纯地唯产品马首是瞻，而应聚焦于未来商业发展的主导者——粉丝身上。确立标杆、追求极致、换位思考，这便是粉丝思维的三个重要方面。广大企业只有真正理解这些关键词的内涵，才能确保和粉丝之间持久的情感联系。

顾客终身价值与粉丝思维

在讲粉丝思维之前，我们首先应该审视一下它的底层逻辑，以及这股营销潮流能够流行起来的主要原因。

从底层逻辑上来讲，当下粉丝思维之所以能够流行起来，就是因为随着互联网流量红利的日益枯竭，人们开始重新反思和认识到顾客终身价值的重要性。所谓粉丝就是从忠实顾客、拥趸、终身顾客演变而来，从这一点上，粉丝思维与顾客终身价值一脉相承。

什么是顾客终身价值

罗振宇在2017年跨年演讲中提到：“曾经的互联网，那是一个伊甸园一样的时代。到处是飞禽走兽，到处是食物。大量的人口，正在涌入互联网，那个时代用流量思维，也还合理；但是随着流量越来越贵，我们不得不走出伊甸园，那种伸伸手就能在树上摘果子的时代，再也不会回来了。”

在罗振宇看来，我们必须“从狩猎采集的时代，进化到农耕时代”，换句话说，也就是“从流量思维向超级用户思维过渡”。

这里说的“超级用户”就是终身顾客，“从流量思维向超级用户思维过渡”就意味着对顾客终身价值的回归。

先来说一下什么是“顾客终身价值”。

相比粉丝营销，顾客终身价值是一个很有年代感的概念，很早以前就被提出，只是在流量泛滥的时代，如同“顾客是上帝”这样的口号一样，这一概念从未被重视或认真对待。按照教科书上的解释，顾客终身价值就是每个顾客在未来可能为企业带来的收益总和，一辈子能为一个品牌贡献的价值总和，它由三部分构成：历史价值、当前价值和潜在价值。

这种价值不仅仅包括消费者购买产生的直接利润价值，而且还有向朋友推荐、转介绍产生的二次购买价值、传播价值和口碑价值。尤其是在我们进入移动社交媒体时代之后，这种传统意义上的推荐和传播价值，从线下转移到了线上，覆盖的人群和效果也得到了无限放大。

因此，影响顾客终身价值的主要因素有以下几个方面：所有顾客初始购买的收益流；所有与顾客购买有关的直接可变成本；顾客购买的频率；顾客购买的时间长度；顾客购买其他产品的喜好及其收益流；顾客推荐给朋友、同事及其他人的可能、适当的贴现率。

顾客终身价值回归的时代必然性

诚如开篇所讲，回归顾客终身价值的时代必然性就在于互联网流量红利的枯竭，以及由此引发的对流量时代的反思。

为什么大家对“告别流量时代”有这么多的共鸣？我想原因大概有三：一是流量越来越被垄断，中国有两

大流量黑洞（搜索和社交），几乎所有的流量都被吸走了；二是流量越来越贵，据了解，目前互联网上的单位获客成本已经高达300元到500元（互联网金融行业已经高达1500元到2000元）；三是垃圾流量太多，比如常见的蹭热门，吸引了大量的泛流量，最后无法形成转化。

除了互联网的早期得利者，多数人其实是深受流量之苦的。所以，当罗振宇在跨年演讲中发表那一通流量时代终结的宣言之后，才会引发那么多共鸣。无论是他所说的超级用户思维，还是我们提倡的粉丝思维，其本质思想都来自顾客终身价值。

我们来看看，流量思维跟顾客终身价值思维到底有何不同：流量思维的典型特征是只看数量不求质量，无论你是普通用户还是知名人物，在流量池里代表的数字都一样。而顾客终身价值则完全不同，它更多地强调有效用户，即留存下来的用户。流量思维是拼命地拉新，拉过来之后就不管不问了，接着开拓新的用户。而顾客终身价值则更关注拉新之后的留存、激活和转化，更关注用户的长期贡献。

从流量思维到顾客终身价值，这种经营思维的转变来自企业生存环境的变化。在伊甸园时代，伸伸手就可以摘到果子，但现在不行了，经过几轮的市场教育，消费者对促销拉客的方式越来越不感兴趣，传统的营销手段，如今已激发不了用户的热情，引流效果往往不太理想，转化率也比较低。创业者期待改变这种需要反复拉客，不断为获取新客户而烦恼的现状。

对顾客终身价值的反思和重新重视，意味着品牌与用户关系的持续深入，从普通用户到忠实用户，再到终身用户。在现代语义里，忠实用户对应的是粉丝，终身用户对应的则应当是“铁粉”。

粉丝思维与顾客终身价值的关系

我接受顾客终身价值这个词，是在很多年以前的一次论坛上，当时微软公司的营销顾问亚伯拉罕提到了这个概念，并生动地举了几个生活中的例子，比如生活用纸，可能从来没有人计算过，甚至没有想过，自己这一辈子会用多少纸。据统计，美国人均年用纸量20多千克，中国人均年用纸量约5~6千克。如果按照平均寿命80岁计算，一个美国人一生大约要用掉1600千克纸，一个中国人则要用掉400~480千克纸。这个数字大大超出了我们的想象。

再比如我们身边的案例。我有一个同事，他是可口可乐的铁粉，平均每天要喝一大桶6元钱的可口可乐，如果按50年的消费生涯计算，他的顾客终身价值等于 $6 \times 365 \times 50$ ，等于109500元，真是不算不知道，一算吓一跳。结合乔·吉拉德的“250定律”（即：每一位顾客身后，大体有250名亲朋好友。如果您赢得了一位顾客的好感，就意味着赢得了250个人的好感；反之，如果你得罪了一名顾客，也就意味着得罪了250名顾客），假设我这位同事可以将他身边的250个人发展为像他一样的忠实顾客，那么，他的顾客终身价值又将放大250倍，达到27375000元。

这就是顾客终身价值的威力，一个企业只需要维护好这样的超级用户，就可以很好地生存下去，到现在我们终于可以理解，为什么鹿晗只有几百人的核心粉丝群体，却可以带来那么大的流量生意。

在挖掘顾客终身价值方面最典型的案例就是好市多（costco）（图2-1为好市多超市）。美国好市多一年的净利润是二十几亿美元，其中会员费占了很大比重。好市多成功的关键就是重视顾客终身价值，它通过会员体系将顾客与自己长期捆绑在一起。据悉，目前好市多已经发展了8000万会员，人均年消费高达1395美元。

□

图2-1 好市多超市

好市多的会员与中国超市的会员是截然不同的。去美国的好市多购物你会发现：没有会员卡，首先进不去；就算进去了，你也不能买东西。如果你想借用后面顾客的会员卡，也是不行的，收银员会制止你，因为你不是会员。

为什么要求如此严格？因为好市多重视会员的权益和价值。为会员精选来自全球的优质商品，拼命压低价格，以利润不高于10%的价格出售。在服务上，好市多也几乎达到海底捞的“变态”程度，无理由不限

时退货就是其中一例。

我们知道，许多超市规定退换货只限7天以内，退货时还有可能对顾客百般刁难。而在好市多，退货不限时间、不问原因，只要你不满意，随时可以退换，甚至是吃了一半的饼干，用过的电器，只要想退就可以退。对于有些爱占便宜的顾客用一段时间后再退回去的行为，好市多毫不在乎，因为他们的经营宗旨就是让会员占便宜！

好事多的试吃活动也很有特色，他们要求试吃分量必须要大，想吃多少就可以吃多少，一次管饱。

正是商品的优选低价，以及服务上的超级人性化，为好市多赢得了大量的忠实顾客，所以它才可以发展那么多会员，光靠会员费就可以支撑企业的发展，而且，更让人惊叹的是，好市多的会员续费率竟然高达91%！

凯文·凯利提出的“一千铁杆粉丝原理”里的“铁杆粉丝”就是具有终身价值的超级顾客，所以，粉丝思维的目的就是打造顾客终身价值，只不过与传统分众行销等手段相比，粉丝思维更强调顾客与品牌的情感关联与交互。在此基础上的口碑价值，是新的营销环境下，对顾客终身价值的继承和发扬。

极致思维：做更好的自己

对于企业而言，极致思维即是“做更好的自己”。尽管社会发展的现实告诉我们，世上并不存在完美无缺的事物，但这并不意味着我们就可以放松要求。相反，要通过不懈的努力，让自身的经营水平越来越好。笼统地说，极致思维就是不断地“高标准、严要求”。在移动互联网广泛普及的今天，为顾客创造超过其预期的价值，就是极致思维的绝佳诠释。

既然谈到了“极致思维”，那么我们就必须得讲一讲服务水平极致到“变态”的海底捞。

从2007年开始，在北上广深的白领群体中开始流传这样一种说法：“有生之年，一定要吃一顿海底捞的火锅。”不少白领在听到他人的推荐之后，纷纷进入海底捞就餐，就餐的体验也确实让这些食客们大喜过望。

新顾客带着对菜品的期待进入海底捞，最后他们往往会被海底捞的服务所折服。由于“爆棚”的人气，海底捞的顾客经常需要等餐，但等餐硬是被海底捞改造成了“享受”。在海底捞等餐的顾客，不仅有零食吃、有饮料喝，还可以在等候区下棋，甚至可以享受海底捞修指甲、擦鞋的服务。在完成就餐之后，食客们往往会点一些水果。当食客点了一盘西瓜切片时，海底捞的服务员很可能会根据食客人员情况给食客一个完整的西瓜。并且，海底捞还允许食客将这个西瓜带回家吃。

正因为海底捞这些周到至“令人发指”的服务，使得越来越多的食客们慕名而来。其顾客范围早已不再限于上班族，而是扩大到了所有民众。在移动互联网尚不发达的时代，海底捞的服务仅凭“口传口、人传人”的方法就吸引了大量的关注，而到了移动互联网时代，海底捞的人气已然势不可挡。以至于社会上一度风传一种说法：“地球人已经无法阻止海底捞了！”

连“地球人”都阻止不了的海底捞，事实上正是极致思维的最典型案例。当顾客迫不及待地就餐前将餐厅的照片晒到自己的朋友圈中，当顾客在等候区一次次发出“哇”的尖叫，海底捞便已俘获了一票粉丝。企业要满足客户的需求，关键在于认清内外部客户的需求所在。顾客在海底捞得到的最大价值，不仅仅体现在珍馐美食上，也不仅体现在餐厅的内部陈设上，还体现在了海底捞的服务、氛围及其隐藏在这些表象之下的文化上。这正是时下消费者，特别是年轻消费者的需求所在。

毋庸置疑，海底捞之所以广受好评，就是源于其远超顾客预期的服务。这也让海底捞可以轻易地对自己的忠实顾客（粉丝）做出引导，使其成为企业口碑的传播者。海底捞通过其远超顾客预期的服务告诉我们：服务即是产品力的一部分，若想要让自己的产品力实现最强化，就必须将服务推向极致。同时，企业要想感动外部的客户，首先要做的是感动自己和内部的客户。

既然极致思维能为品牌带来大量的关注和粉丝，那么企业又该怎样做到极致呢？从现实的角度来看，企

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《深度粉销：高转化、高复购的用户运营黄金法则》丁丁 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1049.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

