

01

第一部分

C H A P T E R

锚定细分市场

令人痛苦的真相：你之所以一直认为增长
举步维艰，是因为你还没有为增长做好准备。

第一章

“细分”不等同于“小”

如何知道自己是否已经准备好了增长？不要被过于宏大的愿景或服务太多种类客户的想法拖入模糊与混乱的坑。

你确定已准备好加速发展了吗？

你可能是个初创企业主或者咨询顾问，也可能是个百强品牌的管理者。你正对自己的生意（思路、产品、服务）感到兴奋，并且准备加速发展。

你很清楚，增加销售线索是拉动营收并实现超高速增长的第一杠杆，也一直在努力增加销售线索并实现交易。但这件事一直比你预想的更加困难，甚至困难了不止一点点。

你确定已经准备好加速发展了吗？

如果你每天都感觉需要逆流而上才能找到销售线索或与潜在客户签下新订单，那么问题通常比表面上看起来的更严重。如果没有锚定的细分市场，所有投入在增加销售线索和达成交易上的时间、精力和金钱，就都好像被扔进了无底的黑洞一样。

你可能是一家《财富》世界 500 强企业的管理者，也可能是最出色的组织设计专家，或者是拥有一款极出色的 SaaS（软件即服务）订阅模式应用程序用于管理员工。但是，如果你不能富有预见性地走出去，在需要你的地方创造销售线索和业务机会并成交获利，你就会陷入挣扎的困境，那是极其令人沮丧的。企业和个人都没有捷径可走，这种挣扎的状态就意味着“细分”存在问题，无论问题是出在公司层面还是营销部门或销售人员层面。

提示“你还没准备好”的迹象有哪些（无论 CEO 或董事会的期望如何）

- 你主要是通过推荐、口碑、增购和交叉销售来实现增长。

- 入站营销或出站营销所生成的销售线索，其结果常令人失望甚至惨不忍睹。
- 你反思后意识到，即使你的产品或服务非常出色，你仍然需要依靠已有的关系或公认的品牌影响力才能打入市场。
- 你擅长的事情太多，很难集中精力抓住那个最好的机会重复进行销售和交付。
- 即使你与潜在客户进行了高质量的面谈，向你付费的人也非常少。

如果你不能预见性地在需要你的地方制造销售线索和机会，并成交获利，你就会陷入挣扎的困境。

这些迹象最常出现于以下时间点：

- 你的营收在 100 万～1000 万美元间停滞不前，于是开始尝试新的项目以增加流量。
- 你推出新产品、新服务或进入新的市场。
- 正在服务第 10～50 个客户，或正在寻找产品的市场定位或探索最小可行性产品。
- 你从事的是咨询或专业服务。
- 你的公司提供非常广泛的产品和服务。

人人都不愿承认自己还没做好“增长”的准备

“我们还没准备好增长”——这是一个令人难以接受的现实，特别是如果董事会或 CEO 一直紧盯着你，或者员工正等着你发工资，或者你正背负着沉重的家庭开支。

没人愿意承认，自己的存在只是锦上添花而不是必不可少；也没人会坦言，CEO 提出的“电梯路演”不但完全脱离实际，还会让潜在客户无所适从；同样，也没人愿意承认自己还无法衡量或记录其他的客户成效。

拥有大量产品组合的公司也面临同样的问题。你的销售人员或客户是不是已经被太多的产品搞得晕头转向？他们不知道自己该先卖什么或是先买什么。因此，他们会纠结地试着每种产品都卖一点或买一点。迷惘会阻碍增长。这种缺乏重点会分散你的注意力，让你无法在一件事上做到登峰造极。

如何知道你已经锚定了细分市场

如果你的公司是一家初创企业，正在努力实现第一个百万目标，或是正在推出新产品、开启新的客户吸引计划、进军新的市场，有一个迹象可以表明你已经锚定了一个细分市场：那就是你能够找到并签下“无关联客户”。这里的关键词是：“无关联”“付费”“客户群”。

你已锚定细分市场的证据之一是你能够持续找到并签下“无关联客户”。

这里所指的客户既非你的投资方的朋友，亦非你曾经的老板或同事；既不是过去的客户和合作伙伴，也不是你通过领英（LinkedIn）结识的好友。他们不是被介绍给你的，也没有从某个团体中听说过你。他们和你的关系一开始是疏远的，没有熟人介绍的优势。

无论是这些客户通过网络找到了你，还是你通过外出拜访或在网上搜寻主动找到了他们，这些客户现在都在给你付钱，并为你带来利润。

为什么说这是个重要的迹象？如果有 10 个这样的客户，那么即使看起来数量并不多，也是意义重大。在回声签公司成立的早期，这些客户被称为“啤酒钱”。这样的 10 个客户一个月支付了 200 美元，根本不足以养活 4 个工程师和另外 2 个职员，连喝啤酒的钱都不够。但事实上，有这样 10 个客户已经很了不起了。当然，你还是可能会因为现金流出现问题而遭遇失败。尽管在你逐步弄清哪些客户是可以成功成交的过程中，可能会流失掉不止一个客户，但让无关联客户达到“10”这个数字仍是成功前的第一个信号。因为这意味着三件事：

1. 既然你能获得 10 个无关联客户，就一定能有 20 个，然后是 100 个。如果你能让 10 个无关联客户付钱给你（不要认为 10 个客户不值一提），我保证，你也一定能让 20 个无关联客户付钱给你。如果你坚持下去，往少了说你也能得到 100 个无关联客户，然后是 200 个。你可以让这个数字不断地翻倍。我并不是说这是件很容易的事，但至少这是有可能的。

2. 而更重要的是，获得这 10 个无关联客户是件很了不起的事。“10”可并不是一个很小的数字。你要想想：他们凭什么信任你并且为你的产品付费？不依赖现有的关系而与你成交，这是对你的一种极大的信任。你可能在科技博客 TC

(Tech-Crunch, TC, 美国知名科技类博客网)、热提网 (Reddit, 有媒体译作“红迪网”)、鲍勃保险新闻简报 (Bob's Insurance Newsletter) 或其他博客上发过声, 这很好, 但现实世界中的主流买家并没有听说过你。你的产品并不是他们身边所有的朋友都在买的东西, 也不会有人觉得没买你的产品就落伍了。

3. 这意味着你打造出了一些真实而有价值的产品或服务。最重要的是, 他们是你赖以发展的基础。如果认真倾听这 10 个客户, 他们将为你提供重要的反馈意见和发展路线图, 又或者可以为你指明途径, 帮你获得 1000 个甚至更多的客户。当然, 也并不是所有建议都要听, 但请记住, 这前 10 个客户的反馈, 是来自于对你产品或服务的亲身体验。我可以向你保证, 这是一次变革。

因为第 1000 个客户在思想理念、业务类别以及想要解决的核心问题等方面, 很可能与你的第 10 个客户是一样的。

回声签的第一位非关联客户是一位电话销售团队的渠道销售经理。他所处的行业比较特殊——债务整合。但只要深入挖掘就会发现, 即使工作流程不同, 他使用产品的理念也与后来 80% 甚至更多的客户是完全相同的。脸书 (Facebook)、推特 (Twitter)、高朋网 (Groupon)、谷歌 (Google)、威讯 (Verizon)、英国电信 (BT)、甲骨文 (Oracle) 等大客户其实也都和他一样。

是同一种核心优点吸引了这些公司。当然, 你还有很多事要做, 比如打造更多特别之处, 推动产品快速成熟等, 但是, 前 10 个客户所得到的美好体验应该是你所有工作围绕的核心。

相信我们, 10 个客户可能无法让你支付所有账单, 但是, 如果这些客户是从零开始得到的, 那么你就已经开启了一个自动的销售线索流, 或者说是开启了一个可复制的销售线索生成过程。这真的是非常特别的收获, 因为你可以在此基础上继续发展。

所以, 虽然此时看起来离你的目标和愿景还很远, 但从获得了 10 个客户之时开始, 你第一次加倍努力的良机已经到来。忘掉第 1000 个客户吧, 让我们先翻倍到 20 个, 然后是 40 个, 以此类推。先让飞轮运转起来, 月复一月, 年复一年, 不断让“10 个”客户翻倍, 你一定能实现你的远大理想。

一次一个细分市场, 直到称霸世界

现在, 我们来谈一谈对“细分”一词的错误认识。当你瞄准某个细分时, 你

并不是目光短浅。锚定细分既不是在限制自己的梦想，也不是在永久性地缩小可瞄准的市场。

“细分”在这里只是意味着专注——无论你能帮助多少种类型的客户，也不管你能解决他们多少问题，你都要专注于有特定痛点的特定目标客户。

不要让你那些激动人心的愿景或宏伟大胆的目标妨碍你每天迈出获得客户所必需的一小步。

超高速增长并不是通过面面俱到地向许多市场销售许多东西来实现的。因为面面俱到会分散你的精力。超高速增长源于专注，即在最有机会赢得客户的领域帮助客户获得成功。在明确的结果上建立起实在的声誉，然后以此为基础不断发展壮大。比如：

- 赛富时以“销售自动化软件”起家。
- 脸书从常春藤盟校起步。
- 贝宝（PayPal）在易贝网（eBay）用户中一炮而红。
- 亚马逊从图书起家。
- 扎波斯（Zappos，鞋类 B2C 网站）专注于鞋类。

现在，你最容易建功立业的领域是哪个？对你来说，赚钱阻力最小的途径是什么？

关注特定的行业或客户类型，如银行、软件公司或大型企业，但不要去全部追求。也就是说，将你的独特优势（而不是所有优势）集中到能够创造最大价值（而不是任何能创造价值）的地方，然后：

- 用一种可预测的方法**找到这些客户，并让他们对你感兴趣**，
- 用**可靠和可重复**的方式，
- 解决**理想**目标客户的
- 某个特别的**痛点**。

任何能够帮助你突破重围、脱颖而出、赢得胜利或独树一帜的专长都是有价值的。

举例来说：假如你的公司可以为每一个客户都提供量身定制的解决方案，但每一次你都得从零开始“重造轮子”，那么你会常会遭遇双重打击。

首先，自我推销会非常难，因为说真的——如果每一次都是全新的定制，那你到底能解决什么问题？

其次，除非你有某种可重复的解决方案框架，否则你将很难实现系统性的增

长。你得是个“非常固执的家伙”，才可能将这样的公司发展起来。或者你足够幸运也行，但运气可并不能创造持续的成功。

如果你能集中精力解决好某一个问题的，并能随着市场的发展而不断进行调整，那么你的发展前景将不可限量。

如果你能集中精力解决好某一个问题的，并能随着市场的发展而不断进行调整，那么你的发展前景将不可限量。

注意力曲线

为什么细分市场是首要问题？这与人脑以及注意力的运行方式有关。“注意力曲线”和“信任鸿沟”这两个概念对于理解为什么会出现这个问题以及如何解决这个问题至关重要。

当你开始创业时，大多数人都会从“早期采用者”开始推广。确实也应该如此。“早期采用者”包括人际关系网、朋友、朋友的朋友以及一些很自然地就能理解你的人。然后，通常当你的收入达到100万~1000万美元时，你就会开始碰壁了，因为口碑和转介绍的数量陷入了停滞。或者当你经营的是一家大公司，新的先导项目、产品发布或市场推广不顺利时，也会陷入停滞。也就是说，总有一天，你要跨过“早期采用者”阶段，要想办法去联系那些既不了解你，也不像早期采用者那样凭直觉就能理解你的主流买家。

从向信任你的“早期采用者”销售，转变为向不信任你的主流购买者销售，两者之间差异之大令人非常痛苦。杰弗里·摩尔称之为“跨越鸿沟”。我们也可称之为“弥合信任鸿沟”。不管如何表述，只有当你理解为什么会有这种鸿沟存在时，才能知道如何跨越它。

从向信任你的“早期采用者”销售，转变为向不信任你的主流购买者销售，两者之间差异之大令人非常痛苦。

让我们进入有关注意力曲线的内容（见图1.1）。

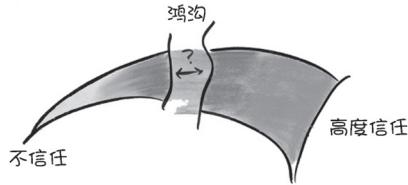


图 1.1 注意力曲线

鸿沟右侧——高度信任

鸿沟右侧是“妈妈 / 爸爸 / 挚友”等这些人。他们对你的个人或者你的公司、你的品牌很了解也很信任。因此，只要你提出要求，他们就愿意给予你极大的关注。如果你打电话给好朋友，请他们和你一起花两个小时当面讨论小样、产品、博文或者仅仅是交谈，他们一定会答应，即使这件事对他们来说毫无意义。

曲线同一侧还包括一小部分陌生人，他们会莫名其妙地接触到你的产品。即使你的网站很烂或很晦涩，也不会妨碍他们理解你。你不需要解释什么，他们仅凭直觉就清楚你能做什么、你的产品或服务的意义何在，以及应该如何使用它们。所有这些“早期采用者”都愿意投入精力去搞清楚你在做什么，以及他们如何能从中受益。他们给了你很大的回旋余地，这对于新公司、新产品或新项目的启动来说是非常宝贵的。

但如果你开始期望每个人都能给你同样的回旋余地，你就会感觉处处受阻，而这些阻碍也通常会让你幡然醒悟。

鸿沟左侧——不信任

曲线另一侧的人从未听说过你或你的公司。当人们不了解你时，他们就只会分给你一小部分注意力。如果在一个短暂的窗口期内没能与你一拍即合，他们的注意力就会转移。

在短时间内，你与他们建立的联系越多，他们能给你的机会就越多。联系越少，失去他们的速度就越快。下面是一些窗口期的样本（未经过严谨的科学验证）：

- 陌生邮件或在线广告：对方会给出 0.3 ~ 3 秒的窗口期来决定是进一步了解还是离开。

- 陌生电话：对方会给出 3 ~ 30 秒的窗口期。

- 陌生拜访：对方会给出 3 ~ 60 秒的窗口期。

与上面的时长相比：

- 通过转介绍：对方能给出 15 分钟~ 1 小时。
- 对方是最好的朋友或父母：对方会给出无限时间。（事实上，你可能才是那个想要限制时长的人！）

一种是已经了解我们或我们品牌的人，另一种是不了解我们或不愿意投入任何精力来了解我们的人，对他们进行营销，区别就是信任鸿沟，而这也是向早期采用者（占市场的 15%）与向主流买家（占市场的 85%）进行营销的区别。**信任鸿沟会影响与营销和销售有关的一切。**

早期采用者和主流买家之间的差距非常巨大且很容易被低估。你可能会认为自己可以跳过这个鸿沟，就像从河的一边过到另外一边一样。但实际上，这个鸿沟可能宽得像亚利桑那州的大峡谷。而如果你的业务完全依赖于各种关系，那这个鸿沟的宽度就能有从地球到月球那么远。

锚定某个细分市场的全部意义就在于帮助你跨越信任鸿沟，从依赖右边的买家（信任者）转变为能够更好地向左边的买家（不信任者）进行营销和销售。

你要么想办法把你的信息融入他们的注意力中，要么想办法增加他们愿意分给你的注意力。

我们在本书“细分”部分所谈论的一切都是为了帮助你跨越这个鸿沟。

假设你的营销对象是小学四年级学生

那些“冷淡”的人愿意给你的那点注意力，就类似于小学三、四年级学生能给出的注意力投入水平。所以你的信息必须足够简单明了，以便让“理解”和“采取行动”这两个动作都变得相对容易，否则对方在给你机会之前就会转移注意力。

你的信息必须足够简单明了，以便让“理解”和“采取行动”这两个动作都变得相对容易，否则对方在给你机会之前就会转移注意力。

所以，短小精悍的电子邮件和视频往往比长篇内容更适合作与新客户的第一次接触。面对陌生人发来的长篇电子邮件或视频，人们并不愿意投入精力去阅读或观看。

如果你是文案天才，也许你可以用天赋来打破这个规律。但对于我们普通人来说，文案的确是越短越好，至少在第一次接触时是这样。你的信息越简单易懂、越容易回应，就越能吸引潜在客户的注意力，效果也就越好。

你可以在自己身上进行验证：即使是你认识的人，给你发来长篇大论的信息，你会怎么想？而如果信息很短呢？你是否意识到，你愿意付出多少努力，会因为信息的来源与简单程度以及需要你做的事而产生很大不同？

这也是为什么我们要打动他们的“恐龙脑”，而不是纯粹的逻辑脑。

与恐龙脑对话

爬行动物用眼睛而不是用大脑来思考，我们人类也是一样！恐龙脑（和爬行动物一样，但恐龙的思考更多的是依据本能反应）做决定不是依据有意识的思考或逻辑，他们的“思考”更多的是“反应”。

在我们的意识还没来得及处理之前，一些东西在恐龙脑的层面上就已经吸引了我们。我们被吸引的原因有很多种，比如：

- 新奇。
- 强烈的对比，比如看到一支橙色的笔插在一桶蓝色的笔上。
- 移动和速度。
- 出人意料。
- 细节。
- 视觉效果。

网页上的横幅广告采用与背景不同的颜色并配有动态图片，就是为了将视觉效果、对比度和移动等吸引眼球的元素结合在一起。这也是为什么视频分享网站上那么多标题为“他恨了老板两年，直到发生这件事”的视频都配了张图片，上面结合了视觉效果、预期惊喜和具体细节。点击观看了一些这种视频之后，你就会发现它们的内容很少真的像标题一样有趣，于是你才开始学会忽略它们，但至少在此之前，这种视频吸引眼球的方法对你还是很奏效的。

因此，我们既要引人入胜，又要避免引发过度的期望（至少不要太频繁）。

当你开始意识到能获得的注意力窗口是如此之小时，学习如何重构你的点子来吸引人们的恐龙脑就显得意义非凡了。即使刚开始的时候，你会觉得这困难得令人沮丧，会感觉自己像是在强行推销。但是，“注意力曲线是无法对抗的”，哪怕你坚信：“我的东西是如此神奇和必要，它不应该需要推销。另外，我们是为了捐钱拯救树木，没人有理由不买它！”

在线资源：www.fromimpossible.com/resources。