

二十年前，我最想学的技能就是赚钱的技能，所以那时候我就看了这本书。最近这书已经出了新版，我觉得像见到了一个老朋友一样，所以迫不及待地想把它介绍给大家。这本书的名字叫作《促销》，我觉得今天我具有有一点赚钱的能力，跟当年认真地读过这本书是有很大关系的。这是一本商学院的教材。

营销工作主要分成 4 大块，这是我们最基本的分法——4P，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。所以，**促销是做营销工作的人重要的基本功之一**。这本书的封面上写着一句话，叫作“购买需要六次传播，每次都要加入促销”。你在向消费者传递信息的时候，一定要想尽一切办法，让每一次的传播都在说服他购买，一定要有促销的信息含在其中。

那么促销的定义是什么？书中有一个非常简单的定义，就是开篇第一句话：“促销可以是任何产品的营销计划，其目的是通过提供明显的但不一定是有形的益处，创造一种主观性的行动需求，而这种行动需求对目标受众的行为具有直接且积极的作用。”这话听起来有点拗口，但是非常严谨。你给消费者所提供的这个东西是显著的，是让他能感受到价值的，但是未必是有形的。

我们一想到促销，就是买个杯子送瓶水，这是有形的。但是，有没有可能买这个杯子，送你一个承诺；或者买这个杯子，送你一个文化产品，

送你一个无形的东西。我曾经见过有的品牌喜欢搞一种很有意思的促销活动，没有任何附加的东西，就是总裁签名，总裁签名又不是明星的签名，所以这种促销没花太多钱，就是总裁会累一点，要到各地搞签售会。这种促销实际上就是让消费者觉得这一次的购买承诺更认真。

现在的消费环境和之前有很大的变化。所以当我重新读新版《促销》的时候，我觉得简直在读一本新书，因为它几乎改掉了里边所有的案例，新案例都跟移动互联网有关。消费者的消费环境产生了巨大的变化，比如我们过去买东西完全是看广告，看商场的 POP（买点广告）陈列，看商场的促销政策，然后我们就冲动去买东西。现在大部分人买东西是首先查找首选媒体（每个人的首选媒体不一样，有的人是抖音，有的人是小红书，有的人是淘宝），他会自己查找首选媒体。然后，利用和鼓励聊天，商家要做的很重要的事情是想尽一切办法让顾客在各种场合谈论自己，只要商家能够创造出来让顾客谈论自己的机会，就能够得到不可思议的传播效果，因为它是一个指数型的传播过程。接下来，达到一个引爆点，如果这个谈论到达了一个高峰，能够一下子在全社会范围之内引爆，那么会产生这个产品的大流行。实际上这跟病毒的传播是一样的，因此也有人把它叫作病毒式的传播或者病毒式的营销。

这本书的作者是一个英国人，他说现在欧洲逐渐出现一种现象，叫作中国式消费。欧洲为什么出现中国式消费？欧洲人都喜欢用信用卡，而在中国，咱们早就不用带信用卡了，都是手机一扫，钱就付了。欧洲人一

直觉得中国人的这种消费方式很酷，所以现在西班牙、英国、意大利等地方也都开始出现用手机扫码就能支付的现象，这就意味着营销的变化已经在全球范围成为一个风潮。

那么作者有三个很重要的建议。第一个，促销的时候要提供有价值的和积极的解决方案，就是你给消费者的解决方案一定是要有价值的、积极的。第二个，促销比打折更好。如果你经常性打五折或者打六折，这会降低消费者对于你的产品价值的预期；而促销的方案是复杂的，是带有更多偶发性的，而且因为成本有时候是无形的东西，消费者难以计算，所以它更容易维护产品的价值。第三个，促销要纳入所有形式的广告当中。如果你有一个好的促销策划和活动，一定要利用各式各样的传播方式把这个信息传递出去。这是作者给出的三条最基本的建议。

那么在我们制定促销方案的过程当中，首先要确定一个业务与营销目标，并且要符合 SMART 原则。我之前在《可复制的领导力》里边讲过 SMART 原则。什么叫 SMART 原则？第一个叫作 Specific，就是具体的，这个目标一定要具体。第二个叫作 Measurable，目标是可以衡量的。你不能说我们要做一个成功的促销，这里的成功是难以衡量的，我们要拿出可衡量的数据。第三个叫作 Attainable，它是可实现的，它不能够天马行空。第四个叫作 Relevant，它与我们总体目标都是相关的。最后一个叫作 Time-bound，就是有时间限制。在一定的时间之内达到

一个有具体数字的可实现的目标，这个就叫作 SMART 原则。所以，所有的促销首先要找到一个符合 SMART 原则的目标。

促销既可以跟公司的战略相结合，也可以在战术层面结合。比如说中国有一个非常棒的啤酒品牌，叫雪花。雪花有一款啤酒叫勇闯天涯。勇闯天涯啤酒永远赞助什么样的活动？是类似绕着国境开车、攀登珠穆朗玛峰、到海里边去探险、冲浪的活动，因为它们都能体现勇闯天涯的精神。这是从战略层面用你的活动来支持你的品牌。

战术层面也可以这样操作。比如说书里有一个案例，有一个高端酒的品牌叫帝亚吉欧（Diageo），这个酒的品牌内涵是什么？叫作海盗精神。欧洲人想到海盗精神，因为有海盗精神的男人爱喝酒。这个品牌赞助了英超比赛，当他们赞助的英超比赛球队得了冠军以后，所有人都在狂欢，他们就出了一款酒叫作“摩根队长仅此一位”。这款酒是专门纪念他们球队光荣的强大的队长（莱斯特球队队长韦斯·摩根），所以叫“摩根队长仅此一位”。这个酒一共生产了 11,000 瓶限量版，就是要制造饥渴感。在球队获胜的那天晚上，所有的酒吧开始发售这款酒，一夜之间全部卖光。而且通过推特不断传播，买到酒的人在推特上不断地去秀“我买到了这个东西”，从而引爆了这个品牌。其实成本就是 11,000 瓶酒，但是却制造了稀缺性，创造了一个话题点。这就是**促销既可以跟战略结合，也可以跟战术结合。**

营销有四大工具。第一个是广告，咱不用多说了，花钱买广告。第二个叫作公共宣传。什么是公共宣传？用咱们今天的话讲叫带货或者种草（专门给别人推荐好货以诱人购买的行为），这就是所谓的公共宣传。第三个是直销，就是直接销售，有销售人员上门一对一推销，把任务下达给终端的销售人员，这是直销。第四个是促销。这是我们常用的四大工具。

在进入“怎么做促销”之前，还要理解消费者，这也是很重要的一个环节。现在消费者购买一个东西的过程已经简化了。原来是大概分六七步的一个漏斗，现在简化成了四步：吸收、计划、获取、分享。吸收就是你听到别人“种草”了，知道这件事了，然后你会计划“我是不是应该买一个”，最后想办法去获取，获取了以后觉得好就分享给其他人，就是这么简单的四步。每个人的方式是比较随机的，并不是完全一致的。

整个英国 75%的产品销售来自 18%的人口，这是完全符合幂次法则的。我相信在北京、在上海可能也是一样，爱买东西的人是少数。所以意见领袖非常重要，作者总结了意见领袖的特征，我觉得大家可能都需要知道，什么样的人的意见领袖。他说意见领袖有以下特征：“在产品和服务购买及体验中，重视可靠性和原则性；对所购买的产品和服务有更深入的接触，非常了解其品牌；特立独行，喜欢按照自己的方式行事，希望说服商家改变；时间宝贵，看重产品如何能节省他们的时间；具有社会责任感，希望通过产品和品牌选择，履行自己的道德义务；充满好奇

心，观念开放，能快速接受新鲜事物；是新鲜事物的拥趸，而且愿意推广新产品。”

我身边有很多这样的人，有人是某一款汽车的拥趸，有人是某一款手机的拥趸。我到现在都记得我第一次见到 iPhone 手机时候的情景。当时我和一个企业家大哥都在成都，但离得很远。都到晚上，他硬要把我叫到酒店去。然后我说你有什么事，他说你来，给你看个好东西。他非要让我坐车横穿成都去到他酒店，就是为了给我展示一下他那个圆滚滚的小 iPhone，那是 iPhone 第一代，圆圆的，像一个蛋一样。这位企业家大哥就是一个意见领袖。当他获得了一个新东西以后，他忍不住要跟你分享。所以你们在做产品的时候，如果能够遇到这样的意见领袖，请一定要珍惜，因为这样的一个人很有可能给你带来一百个以上的客户。这就是意见领袖的重要性。

在跟客户沟通的过程当中有 6C 组合（以 C 开头的 6 个单词），比 4P 更复杂。6C 包括成本（Cost）、理念（Concept）、便利性（Convenience of Buying）、传播（Communication）、顾客关系（Customer Relationship）和一致性（Consistency）。什么叫一致性？一致性其实也可以叫品牌一致性，也就是品牌保证。比如说，我们为什么要买一个名牌的产品，不买一个杂牌的产品？因为我们相信名牌产品的标志这么好看，广告语这么好，广告代言人这么棒，它的产品不应该太差，这就叫作一致性。但是如果你产品广告做得还不错，结果产品做得很糟糕，

那么就打破了一致性。这 6 个东西是我们在跟顾客沟通的时候要注意的基本要素。

还有一个名词大家要掌握，叫 CVP (Customer Value Proposition)。搞营销的人都知道 CVP 的意思是客户价值主张，就是你要卖一个产品给别人，你一定要搞清楚你能给客户带来什么价值。没有客户有义务买你的东西，所以一定是你这个产品给他带来的好处多过他所付出的价格，他才愿意买你的产品。所以，你的客户价值主张一定要清晰。

接下来咱们正式学习怎么样促销，前面铺垫的都是一些关于营销的基本知识。其实促销这件事可以用一句话来概括（为什么我说这书的作者厉害，他一辈子就只讲促销这一门课。非凡精读的老师刘蔚涛当年在英国留学时，就是他的学生），作者说**促销用一句话来概括，叫作“我想让谁做什么”**。请记住这句话，你要做一个促销活动，其实归根到底就是要实现“我想让哪种人做什么样的事”，这就是促销。我举一个例子来说明这件事。比如说，有一个灯泡企业叫欧司朗（Osram），欧司朗发明了一种节能灯泡，这个灯泡能够节省 50%以上的成本，它很省电。但是当他们去推销节能灯泡给大楼、给企业的时候，发现了一个困难：管换灯泡的维修工没有决策权，有决策权的财务人员不管换灯泡。因为别的灯泡老坏，虽然看起来很便宜，但它总是坏，坏了以后你就要换，更换就要花成本。维修工知道这些事情，但是你要跟一个财务人员讲灯泡经常换，他可能没感觉。那怎么办？

你看，促销的定义是“我想让谁干什么”，所以欧司朗做了一个非常精彩的活动。它给各大公司的财务人员寄去了一个神秘礼盒，这个神秘礼盒上面写着：“这是一份神秘礼物，锁的钥匙在你们公司的维修工手里。”理解了吗？就是我给你寄了个盒子，因为人们见到神秘的盒子都会动心，不管你多大腕儿，你都想知道里边装的什么。所以给你一个带锁的盒子，但是钥匙在维修工手里，请你找维修工一块儿打开它。然后，百分之八九十的主管一定会拿着盒子去找维修工，说能不能给我打开这盒子。结果打开一看，盒子里是6个灯泡，还附着一封信，两个人一起读。然后开始沟通：“现在用的灯泡真容易坏吗？这个灯泡是不是不容易坏呢？”两个人沟通了。这个促销活动使欧司朗灯泡的采购量大幅上涨，你看就这么简单——我想让谁干什么。咱们如果想指挥别的公司的人，让他们公司的财务去和维修部门聊一聊，根本就做不到，通过外部的人根本做不到这件事。但是欧司朗用促销的手段，竟然能够让别的公司的财务人员去找维修人员，这太牛了。

这本书里边最精彩的部分就是这些案例，我没办法把所有的案例都讲给大家听，但是我会挑选好玩的分享给大家。比如说咱们来练习一下“我想让谁做什么”的方法。有一个英国窖藏啤酒品牌经常这样写简报：我们希望在某个时间实现多少罐的销售，我们的目标市场是年龄在18~25岁的C1/C21男女。这算不算是一个“我想让谁干什么”的范例？不算。因为这写得一点儿都不清楚。那么你应该首先定义出来“谁”。比如说

窖藏啤酒想要实现一个促销，那么这个“谁”可能是：本品牌的现有饮用者、购买其他品牌啤酒的人、麦芽酒的饮用者、葡萄酒的饮用者、各种酒都喝的人、在酒吧喝酒的人.....你看这个“谁”是不是很清晰。你做的活动是要征服那些平常不喝啤酒的人，还是平常喝别的牌子的酒的人，还是我们自己牌子的忠实拥趸，让他再续费，这是不一样的活动。然后你还可以进一步分类，是业余流行歌手、时尚追随者、爱好者、网球运动员、高尔夫球手、古典音乐爱好者，还有其他许多业余爱好者.....你可以把他们的形象定义得更清晰。因为英国和美国都是体育大国，他们这些人平常都会有一些体育爱好。

一旦定义出了“谁”，我们就必须定义“想让他们做什么”。刚才业余的人写简报写的是买啤酒，这太宽泛了。因为人们会为各种各样的原因买啤酒，所以“做什么”里边应该包括：该品牌的现有饮酒爱好者，向朋友推荐该品牌；购买其他品牌的饮用者，转换品牌；麦芽酒饮用者，换成窖藏啤酒，选择本品牌；葡萄酒饮用者，在天气炎热的时候试着喝窖藏啤酒；各种酒都喝的人，要一心一意，喝我们的品牌；喜欢在家喝酒的人，去酒吧；喜欢去酒吧喝酒的人，带点啤酒回家.....这样写到底是让目标用户在酒吧喝这款窖藏啤酒，还是回家喝？其实它是希望你哪儿都喝，在酒吧喝的往家里也带，在家里喝的也出去喝。作为一个啤酒公司，它无非就是增加销量。因此你发现“我想让谁干什么”这句话有多重要，如果连这句话都想不清楚，你的促销活动就很难成功。

书里边有 5 种技巧，就是创作促销目标有 5 种技巧。

第一个方法是罗列清单。像我们刚才展示的那样，把“谁”罗列出来，把“想让他干什么”罗列出来，这是第一个方法。

第二个方法是画思维导图。就跟我讲书一样，画一个这样的思维导图，把你的思路整理清楚。

第三个方法是头脑风暴。这部分大家可以去参考我们讲过的另外一本书，叫作《斯坦福大学最受欢迎的创意课》，里边有关于如何进行头脑风暴详细的讲解。很多企业家或者职业经理人不会做头脑风暴，他们只会说这个词，但是一做头脑风暴就变成了开会吵架，根本没有创意。而头脑风暴是有规则的。

第四个方法是想象村庄。想象村庄这个方法用得最多的人是茑屋书店的创始人增田宗昭。我们讲过《茑屋经营哲学》，增田宗昭所用的方法就是想象村庄，就是把自己代入到一个小环境里边，假设这是一个村子，那么这个人会是什么身份？他每天怎么上班，怎么下班？坐什么样的车？会有什么样的感受？想要在哪儿喝一点儿？想要在哪儿坐一会儿，喝什么？这就是想象一个村庄的方法。

第五个方法是把自己想象成其他人,就是换位思考。想象一下你的用户,他们到这个节点会怎么想,续费还是不续费?要不要介绍给朋友?要不要跟别人多提一句今天我买了一个新的东西?这就是把自己替换到别人的角色当中去。

这5种方法能够有效地帮助我们找到“我想让谁干什么”。创作促销目标的黄金法则是什么?叫作“保持相关,力求简单”。你看我刚举那几个例子,都很简单,一句话就说明白了。一定不要让消费者觉得参与这个活动很麻烦,比如在网上至少得点七八下,在生活当中还得填很多表。

接下来还要管理你的促销供应商。包括管理促销代理机构。这个世界上不是只有你才能够做促销,你可以选择外包。那你怎么去识别一个促销代理机构的能力?有这几个指标,包括创意能力、沟通能力、预算控制的能力、良好的服务能力、良好的业绩记录,这些是我们选择一个促销供应商的基本要求。

然后是**业务处理公司**。比如说你要搞一个大促,你总要备货,那么你就要有仓储和物流,还要考虑到客户收到的快递会不会摔得稀巴烂,还是干干净净的,这些都是做促销时要想清楚的。

还有**买点广告制造商**。大家知道什么叫买点广告吗？我们过去做广告都知道 POP (point of purchase) ，就是在购买商品的地方放的东西，比如堆头、海报、牌子、人形大小的广告，都是 POP。然后还有印刷商、现场营销、品牌体验代理以及赠品采购商，这里是一些操作流程的事。

接下来我们说实操。**第一个，有一些没有优惠的传播。**就是你要做一些活动，但是并没有优惠，也没有买赠这样的促销手段，这也是需要去做的一种传播活动。举个最简单的例子来说明这种传播，你们有没有看过一部电影叫《心灵奇旅》？这部电影里边就有一个角色，整天拿着一个广告牌子站在街头，在那儿转广告牌子。你就可以站在路口，举着一个牌子让别人看，说不定就有十个人、二十个人进来，这就是没有优惠的传播方式之一。

那么传播的时候，一般我们把媒体分为两类：一类叫作直接媒体，一类叫间接媒体。

什么是**直接媒体**？比如说 Direct Mail (直邮) ，直接给顾客家里寄的那种直邮广告。然后 Door-to-Door (门到门寄送，D2D) ，就是从门到门的这种广告、传单等。还包括上门推销、内置信息、电话销售、网络私域流量的媒体，这些都可以归入直接媒体。就是你自己可以掌控的媒体，不需要跟别人合作，不需要买别人的媒体就可以去做，你可以想想自己有多少这样的媒体资源。现在我看到的是身边有越来越多的人在

使用直接媒体。当然，做网红不容易，在网上直播赚钱是很难的一件事。但是拉一个群你总会吧，你在群里卖点东西。我们家有很多物资，尤其是吃的东西，都是从小区微信群里采购的。而且这个微信群的运营人不是只运营我们这一个小区，是很多个小区他都在运营，这叫直接媒体。这是一类你可以去梳理的，直接能用到的媒体。

然后是**间接媒体**，比如说户外广告、车载广告、电视、电台、电影院、印刷品广告、软广、包装、POP（买点广告）、卖点促销、公关赞助，这些都属于间接媒体。当你要做一个没有优惠的传播的时候，你至少要熟悉这些媒体。

另外一类促销，叫作**消费者拉动的促销**。这是时下非常重要的一种促销手段，就是你怎么能够让消费者去展示你的产品，并且替你的产品做背书、做广告。书中有一个案例，一个非常著名的英国体育零售商，叫作 Intersport（宜动），它的标志是 IS（Intersport 的缩写）。他们做了一个促销活动，它的规则是当你晚上夜跑的时候（现在很多人都喜欢跑步），如果你跑出来的轨迹能够拼成一个 IS 的形状，就能够领到优惠券。你想，反正都要跑步，你规划一下这个路线，让跑出来的路线拼着是 IS。现在更复杂的路线都拼得出来（我见过很多跑友就特别好玩儿，能跑出来各种各样奇怪的标志、文字，比如“我爱你”之类的），所以跑一个 IS 应该是很容易的一件事，你只要规划几个街区就能跑一个 S。

跑出 IS，秀出来，就能拿奖励。这就是用一点点奖品促动消费者去谈论你，去帮你做宣传。

而且现在有了二维码，有了 AR（增强现实）和 VR（虚拟现实）这样的技术，你会发现消费者的参与度会变得更高。宜家就在做这样的事，比如说宜家原来总有一个问题，就是消费者买一张床，回家发现太大了，家里房子那么小，这床买大了。这样的话顾客要退床很麻烦，因为宜家的家具大多是自己组装的，退货会造成很多不便，所以产生了很多投诉，顾客也不满意，等等。后来宜家就在现场直接用上了 AR（增强现实）技术：通过戴一个 AR 眼镜来看你们家的大小，然后把那个家具拖进来，直接成像，沙发、床摆在你们家有多大，是什么样，可以看得一清二楚。这样一来，消费者产生了惊喜，他就更愿意去分享和讨论你的产品。除了这些想尽一切办法让广大的消费者参与的活动之外，另外一个方法就是让意见领袖参与，我们叫作“种草”。种草这个方法不需要你做大范围的奖励，保持商业合作就好了。

第三种促销叫作**体验式促销**。体验式促销最典型的的就是路演、活动、展览，这种实际上都叫作一对一推销。因为展览的时候每个人会到展台前，你要跟他解释。这里要讲到我很欣赏的一个同行，叫得到。得到出了一门讲经济学的课，他们在菜市场里边做这门课的发布会，确实很惊艳，谁也想不到一个高大上的经济学的课放在一个大菜市场里边做发售，这就是创意。这是路演、活动、展览的新创意。

百事可乐 (Pepsi) 曾经出过一个产品，叫极度。大家应该都喝过，就是那个黑色包装的极度可乐。怎么能够传递这种极度的感觉？百事可乐提了一个词，叫作 unbelievable，就是不可思议的。那么你怎么让广大的消费者参与到“不可思议”的概念中去玩呢？他们买了很多在电影院、路边的广告位，各种热闹的地方、广场的大屏，让大量的年轻人、消费者在网上提交 6 秒钟不可思议的视频。如果你今天发现了一件不可思议的事，那么拍下来，制作一条 6 秒钟的视频。如果你这个视频真的让百事觉得不可思议，就给你放在全世界百事的广告位播放，到处都能看到你这条视频。你想想看，有多少人会背朝着篮球筐扔篮球，你们见过没有？我站在中场，背朝篮球框这么一扔，竟然进了。很奇怪，消费者就爱看这样的视频。还有两个女孩，把一个瓶子放得很远，然后在这边拿一个筷子一扔，扔进去了，有人说这视频造假。不管怎么样，只要你拍的视频是不可思议的，百事可乐就帮你把它展示出来。这就是体验式促销。

还有一招，我觉得谁都能学，我讲完这招估计好多人都去学了。我们知道夏士莲有香皂、沐浴液这些产品。夏士莲在做一个新品发布的时候，没有投入太多的钱，而是找了 8 个女孩，让 8 个女孩骑 4 辆摩托车，跑了 35 个城镇，20 天的时间一共发出去了 100 万个试用品。首先，你说浪漫不浪漫？8 个女孩骑着摩托车。第二，覆盖面够不够广？100 万份试用品这样发出去了。第三，操作难度大不大？不大。成本高不高？

也不高。但是这竟然成为经典的营销案例。所以促销这事真的是需要大家动脑筋去想。而且夏诗莲的品牌诉求是什么？品牌诉求就是女性、阳光、快乐、健康，这都是融合为一体的东西。这是体验式促销。

促销有 12 个目标，你要想实现一个完美的促销，通常要能够达成 12 个目标：第一，增加销量；第二，增加试用量；第三，提高重复购买率；第四，提高忠诚度；第五，扩大使用范围；第六，制造产品兴趣；第七，打造和提高品牌知名度；第八，转移对价格的关注；第九，获得中间商的支持；第十，对顾客价格歧视。可能很多人不明白什么叫对顾客价格歧视（价格歧视指商品或服务的提供者在向不同的接受者提供相同等级、相同质量的商品或服务时，在接受者之间实行不同的销售价格或收费标准）。价格歧视是一个经济学的术语，因为它是一个英文翻译过来的词，所以咱们普通老百姓听到这个词不舒服，觉得竟然给我价格歧视。但实际上在经济学当中，这是很常见的一个方法。第十一个，在操作客户账户失误后，恢复品牌形象，并转移客户对投诉的关注，这也是促销的目标。

最近我的一个朋友关店，关店就意味着有很多老客户还有充值没法用了，怎么办？他的办法是所有留下来的客户的充值翻一倍，可以到他另外一家店消费。最后的结果是没有客户流失。所有的客户都表示理解，并且很高兴地翻了一倍的充值，到另外一个店去使用。这就是当你出现了问题的时候，转移客户对于投诉的关注。第十二个，挽救因服务不佳

而受损的品牌形象。这是促销活动所能够达到的 12 个非常重要的目标。如果你在这 12 个目标上面有需求的话，都可以试一试。

接下来这一章，我觉得是这本书里最有价值的一部分，叫作五种优惠。作者罗列了我们在给消费者做促销活动的时候所用的促销方式，我认为这是他所能见到的几乎所有的促销方式。这一章比较复杂。

第一类叫作**直接优惠**，就是你直接给对方优惠。这里边又有细分，比如说“买一赠一”。“买一晚赠一晚”，是酒店最喜欢做的活动，为什么呢？因为对于酒店来讲，这种活动的边际成本是很低的，你多住一晚，酒店无非是多打扫一次，边际成本很低，所以酒店喜欢做这种买赠的促销。然后是“第二杯半价”活动。你去买饮料，为什么第二杯半价？因为第一杯已经把你进店的成本赚到了。你能够进到这家店里来，他们是要花成本的，花了那么多钱去做广告促销，你终于进到这个店里边。当你买了第一杯饮料的时候，这个成本已经赚回来了，所以第二杯半价全是利润。这是很有意思的直接优惠的促销手段。

直接优惠的特点是什么？对专有人群的效果比较好，但是想要破圈不容易。因为专有人群是你的老用户，他常年用你的产品，知道你的价格是什么情况，他最喜欢这种促销。你要是一上来就给一个新用户特别便宜的价格，新用户还有点担心，担心你这不靠谱，万一是骗人怎么办。但

是，当他对你很熟悉的情况下，知道你优惠了，这种方式对老用户专有人群效果很好。

而且应该形成一个长期激励的机制。我记得我们小时候，没有这么多电子产品，我们会去一些商场里边购物。你们记不记得会有那个贴花，你在商场里边买多少钱的东西就给你一个贴花，比如每 50 块钱给你一个贴花，再多买 50 块钱，再给你一个贴花。有时候春节过年买很多东西，就会有这么长一串的贴花。还会给每个顾客发一个小本，你要回家老老实实地把贴花都贴在上面，贴满这一页可以换一个平底锅，贴满这一页可以换一个旅行箱，这叫作长期激励机制。就是你要让你的顾客能感觉到直接优惠。这一类我相信不用多讲，绝大多数的商家首先能够想到的促销方式都是直接优惠。但是直接优惠你要考虑到成本，那是要付出成本的。

第二类叫**联合促销**。联合促销就是你要利用到不同的价格感受。我们樊登读书最近做了一个很棒的联合促销。我们跟凉白开（今麦郎饮品股份有限公司旗下一款饮用瓶装水）做了联合促销，你要让樊登读书去生产矿泉水，我们觉得太贵了。我们送客户的产品总是一门课，或者是几本可以听的书，都是电子类的东西，所以慢慢地客户也会觉得不新鲜，觉得总是送这个。但假如我送你一箱水，你会觉得樊登读书怎么变这么大方了，现在开始送我水了。我们哪儿来的水呢？我们生产不了水，成本太高，但是对凉白开来讲，作为一个新品牌，它需要让更多的高端消费

者了解喝熟水的概念，所以愿意花这个钱。你看区别是什么？就是大家对成本的感受是不一样的。

书里边有一个非常精彩的案例是《太阳报》，这算是几十年前的巅峰报刊品牌了。《太阳报》每年都会会有一个续订的问题，就是你到期了不续订，第二年的收入就会减少。怎么能够想办法去提高《太阳报》的续费率，以及市场销售呢？《太阳报》就找联合促销，跟谁联合促销呢？你知道欧洲人最喜欢做的事就是度假，无论是英国还是法国，都要度假。如果《太阳报》能够给你带来免费 4 天的度假门票，你会不会觉得是一个很好的福利？

《太阳报》的办法是什么？他们去找各种旅游景点谈合作，说我给你引流，我给你把客户带过来，但是你要给我提供免费的门票。对于这些旅游景点来讲，门票的边际成本是很低的。但对于普通消费者来讲，买门票是很贵的，而《太阳报》如果要做促销，这个花费就可以是零。《太阳报》促销活动的规则是集齐 6 个代金券，就一定能够获得 4 天度假的门票。度假的地方具体在哪儿不确定，因为提供的选择很多。所以这些消费者一算，说 4 天度假的门票要多少钱，自己买 6 张报纸算什么。所以他们就连续 6 天买报纸。这个促销活动推出来了以后，有 110 万人参与。买这 6 天报纸加一块儿的价格是 8.5 英镑，8.5 英镑还是挺贵的。跟这个活动有关的报纸多卖出了 18 万份，大幅提高了该报纸在英国的销售额，并且续费率、销售量都得到了提高。这就是联合促销的好处。

把你认为这个不贵的东西，跟对方觉得很贵的东西结合在一起，就是联合促销。

联合促销里边还包括慈善促销、会员奖励等方式。比如说，很多人都是航空公司的会员，你会不会为了多攒一点儿积分去挑选航空公司？我相信假如你是银卡，或者金卡想要升白金卡的话，你就会这样做。联合促销里边还有一种方式特别逗，叫影子合作。各位知道什么叫影子合作？其实很少有人能够说得清楚谁是真正的奥运赞助商。为什么？因为在奥运会期间，大量的企业都在做影子合作。当然你如果随使用奥运的标志，说自己是奥运会的供应商，这是犯法的，你不能这样做。但是在奥运会期间，有些公司会做体育的活动，会跟相应的体育机构合作，让大家以为他们是在跟奥运会合作，这种叫作影子合作。市场上其实有很多影子合作的这种方式。这是第二个促销分类，叫联合促销。

第三个方式叫降价促销。降价促销的方式包括即时折扣、季节性折扣、多买多送、捆绑式包装。大家应该都见过，超市里一个大瓶的油捆着一个小瓶的试用装，这就是捆绑式包装。除此之外，还包括加量不加价、入店折扣、现金返利、瓜分红包、回购承诺，这些都属于降价促销，大家都比较熟悉。因为我们中国的消费市场其实是非常发达的，尤其到春节的时候，你去看各个商家“百家争鸣”，各种促销方案都出来了。

这其中有一个需要讲解的就是回购承诺。美国有一个大超市叫开市客（Costco，美国最大的连锁会员制仓储量贩店），它的原则非常奇怪，你买回家的东西不要了，开市客二话不说就退，但是开市客的生意依然非常火爆。它是收会员费的，你需要花 100 美金成为会员，才能够在里边随便买东西。所以有很多人花了 100 美金成为会员，然后买了东西就退。当然这种人不会是绝大多数，如果是绝大多数的话，这生意就做不下去了。

那为什么回购承诺会有效？有几个原因。第一个原因，你要考虑通货膨胀的问题，因为东西会涨价。还有一个原因就是遗忘。很多人会遗忘，比如说你买的时候，你觉得自己用三个月，到时候退了，但长期不提醒，你就忘了这事了。回购承诺的时间越长，成本越低。这也是很有意思的促销方法，这是降价促销。

第四个叫赠品促销。赠品促销的关键就是我们要找到非常合适的赠品，有时候非常合适的赠品能够对销量起到极大的拉动作用。比如说包装附赠，就是产品的包装上面本身带着一些赠品。大家每次买月饼的时候，就有这种感觉。对月饼的包装的评价其实有两种声音，首先是一种批评的声音，说不要把包装搞得那么浪费、污染，这些都是成本浪费。那是因为包装盒彻底没用处，你会觉得很生气。我今年收到了一盒月饼，我们家把那个月饼盒珍藏了起来，因为盒子本身做得很实用。它考虑到了吃完月饼以后，这个盒子怎么用，盒子成了赠品，所以我们很高兴。这

就是另外一种极端，你不要让它变成废物，你让它变得更有效。这是包装附赠的各种方法。

然后是店铺赠送、周边促销的方法。比如说在你们小店的周边去发赠品，让大家尝试。还有免费邮寄的方法，这种方法在美国是非常成熟的。在赠品促销方面，有一个很有意思的案例，叫可丽蓝（Clearblue）验孕笔。女孩子不知道自己怀孕还是没怀孕，就会有验孕笔的需求。所以大家都竞争验孕笔的市场，竞争很激烈。可丽蓝验孕笔就在思考，说我们给她一个什么样的赠品，能够让她无论是否怀孕，我们的赠品都有用。后来可丽蓝验孕笔给消费者送去的是女性的生理周期的记录本。作用是什么呢？就是你可以自己做一些身体状况的记录，同时这个记录本提供了针对不同时期的一些相应的建议，这个对于所有女性都是有帮助的。后来发现很多人养成了记录的习惯，验孕笔的销量大增。这就跟我们前面讲的，在做这种促销的时候是要想办法理解客户价值到底是什么，以及你想让谁产生什么样的动作。

第五种叫作有奖促销。这个里边有很多精彩的案例。有奖促销又分为有奖竞赛、免费抽奖、即开即中、游戏、彩票等。当然你要考虑法律风险，不要把它变成赌博了。我前两天去理发馆理发，理完发以后理发师说樊老师砸个“蛋”，我说砸什么“蛋”，他说我们三周年店庆砸“蛋”。一大堆“蛋”摆在那儿，让我砸我也觉得怪怪的，但是气氛都到那儿了，

我也不好意思拒绝，拿起来啪一敲，说中了 6 折券一张。这种方式叫即开即中。

在有奖促销里边，我最喜欢的一个案例不是这本书里的，是另外一本书里的，但是我印象非常深刻，原来在给学生们上传播学课的时候我经常讲这个案例。美国有一个小银行，第一次得到了发钞权，可以印钞票，替美联储印一种 20 美元的钞票。那么这个银行需要让全国的人在短短的一两周之内都认识这个钞票，并且知道这个钞票是由这家银行印发的。整个活动的预算只有 100 万美元，请问怎么做？你要用 100 万美元打广告，在美国是杯水车薪。最终的促销活动是这样做的，他们做了一个巨大的、透明的气球，就像我们看到的那种在水上的透明气球，人可以走进去。人走进去以后给你戴一个防风的护目镜，底下有一个出风口，准备好以后，你有一分钟的时间可以待在这个气球里边，只要你能够抓到那张新的 20 美元，那个钱就归你了。然后你就看到从吹风口里边吹出来一屋子的钱，就是各式各样、大大小小面值的钱满屋子飞。各位想想看，玩的人该有多开心，之前从来没有体会过这种感觉呀。老太太、小孩、壮汉都在里边带着护目镜开始抓，找 20 美元。所有的活动地点全部都设定在他们银行门口的广场上。就这么几件事，解决了难题。不到一周的时间，所有人都知道是这家银行印发了这个钱，并且知道这版 20 美元上面印着哪些一眼能够识别的特征。100 万美元都没有花完，就把这个活动做了，真是精彩。好的创意能够让你的目标、消费者的趣

味、消费者的实惠和你想要传递的信息完美地结合在一起。这就是有奖促销的分类方法。

最后一章讲如何运作更有效。嘱咐大家几件事，**第一个就是要调动企业内部资源**。促销不是一个部门的事，绝对不只是销售部的事，或者是市场部的事，品牌部的事，促销是大事，所以要调动企业内部资源。内部资源包括什么呢？所有人都可以提供见解，因为每个人都有认知的盲区，有可能这个人更了解这片市场，那个人更了解那些供应商，这个人更了解渠道，所以每个人都要提供不同的见解。

第二个就是获取市场情报。当年有一个小姑娘刚刚入职一家全球知名的化妆品公司，做培训师。他们公司出了一款荷叶香型的產品。这个小姑娘刚入职，做事很积极，整天在想怎么能够把这个产品卖得更好。她走在马路上，发现有一种荷花贴纸，贴在身上是一朵荷花的形状，很漂亮。假如我是高管的话，我是不太可能对这件事敏感的，不可能觉得贴个贴纸有什么好看的。但她知道，她马上给公司打报告，说我们应该采购贴纸放在柜台上，谁买了荷花香型的產品，我们就给他贴一个贴纸。只用了一天时间，公司批下来了。人家公司也真的是值得赞叹，一个最基层的员工提的建议，公司一天时间批下来经费给他们买。结果不到一个月的时间，数据就看出来了，销量翻了好几倍。甚至到什么程度呢？有人会在路上拦着购买者问你这贴纸哪儿来的，然后购买者就说在专柜那儿。这就是我们说的“提供见解，获取市场信息”。

然后是安装规划和实施流程，需要不同部门的人配合。还有财务人员需要衡量成功与否，就是你要制定出合理的衡量体系，来度量促销活动成功还是不成功。

书里边有一个关于促销实施的全流程指南（见下图）。简单讲一下，首先确定你的商业目标、你的营销目标（按照我们前面讲的 SMART 原则来设定营销目标），然后制定你的营销策划、你的促销目标，最后会形成一个环状的图。接下来是如何运作促销，具体流程是：撰写促销简报，如何发挥创意，如何选取供应商，如何实施促销，检查适用的法律法规，营销量化（测量、评估、研究），反馈至下一年。整个形成了一个循环，一年一年的各种各样的营销活动就在里边运转起来了。

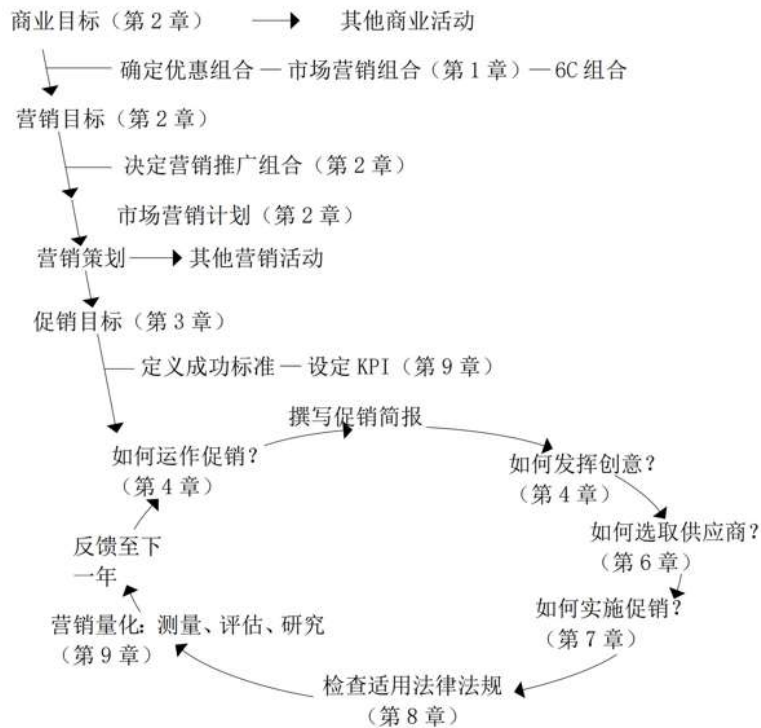


图 12-1 促销策划周期

促销全流程指南

在制定促销规划的过程当中，你要问自己 4 个问题。

第一，谁是解决商业问题的关键？是最终用户还是零售商？是买家、仓库，还是顾客？

第二，顾客是什么样的人？他们还做其他什么事情？他们的动机、兴趣和欲望是什么？是什么阻碍了他们的行为，使他们不能像我希望的那样行事？顾客子女还是朋友？他们做决定时，和谁在一起？你要替顾客扫清所有购买的障碍。

第三，我到底想让他们做什么？购买一种产品还是多种产品？更频繁地使用还是试用？在门店展示产品，还是让用户分享给朋友？

第四，过程里还有哪些能影响决定的人？某些中间商、企业老板，还是其他员工？怎样能说服零售商把它展出呢？

这就是我们在制定营销规划的时候，你要经常问自己的几个问题。

一个合格的促销简报包括什么？我们要写一个促销简报，这个促销简报是全公司各个部门的人都能看到的，让大家知道我们要做一场促销活动。促销简报里边要包括手段、预算、时间表、所要动用的媒介、需要的后勤服务、法律的支持，还有结构化实施的过程，也就是流程表（Rundown 表），说明什么时间要做到什么程度的流程表，这就是一个典型的促销简报。然后制定量化营销的绩效考核指标（KPI），你需要考虑合理的指标，以及怎么样测量，怎么样评估等等，这本书里边有一章来讲这件事。

最后，读完整本书以后，我的感受就是记住这么几句话。**第一个叫作客户价值第一。**我们所做的促销活动不是要把糟糕的东西卖给客户，而是要把好的东西，用更加惊喜的方法卖给客户，所以客户价值第一。**第二个要给客户明显的益处**，要让客户能够感受到这个促销是真实的，并且能够给他带来收益。**第三，要很好地利用成本感受的不同**，要很好地利用成本感受不同的方法进行促销资源的调动。最后，我们的理想是，假如你能够想到一个**近乎完美的促销方案**，它应该是**社会、企业、客户、渠道共赢的一个机制**。社会也能因此受益，企业也能因此受益，渠道商也能因此受益，当然客户也因此受益。

所以希望这本相当全面的教材，能够提升所有书友们赚钱的能力。我是在 20 年前读的这本书，到今天都依然受到它的影响。这本书是新版，更换了几乎 80%以上的案例，所以希望大家能够学习一下。

谢谢大家，我们下本书再见。