

\$75 WORTH OF 80/20 SOFTWARE TOOLS INSIDE

80/20 SALES AND MARKETING

**The Definitive Guide to
Working Less and Making More**

PERRY MARSHALL

Foreword by Richard Koch, author of the bestsellers
The 80/20 Principle and *The 80/20 Individual*



Primetime Promotions.ca

高成效、低成本营销方案免费**Zoom**辅导课程
或致电 **(204) 783-6342**

\$75 WORTH OF 80/20 SOFTWARE TOOLS INSIDE

80/20

SALES AND MARKETING

终极指南：

少做营销，多做 麦芽

PERRY MARSHALL

Foreword by Richard Koch, author of the bestsellers
The 80/20 Principle and *The 80/20 Individual*

\$75 WORTH OF 80/20 SOFTWARE TOOLS INSIDE

80/20 SALES AND MARKETING

The Definitive Guide to
Working Less and Making More

PERRY MARSHALL

Foreword by Richard Koch, author of the bestsellers
The 80/20 Principle and *The 80/20 Individual*

EP
Entrepreneur
PRESS®

目录

标题页 献词 前言

导论

第一章 - 80/20法则如何运作及80/20基础原理

帕累托概览

第二章 - 装填霰弹枪 帕累托摘要

第三章 - 你可以做得更好 帕累托摘要

第四章 - 80/20流量法则

媒体与流量专长的阴阳之道 帕累托要点

第五章 - 如何使用www.8020Curve.com的"隐形资金"探测器

探索80/20法则曲线——www.8020curve.com体育迷的
80/20法则

帕累托法则概要

第六章 - 用力量三角简化生活 让力量三角为你效力

清单获取渠道 帕累托
摘要

第七章 - 80/20转化法：当你已蓄势待发

霰弹枪，让他们行动起来

五大权力否定因素

成功B2B销售信息的案例研究 帕累托摘要

第八章 - 你的独特卖点

商业与个人独特卖点；当前与天然独特卖点 帕累托总结

第九章 - 这不是失败，是测试

为何选择AdWords？

帕累托摘要

第十章 - 规模化扩张

拓展至其他媒介：从赢家通吃现象中获利

21世纪成名之路 帕累托摘要

第十一章 - 扩张、多元化，征服地球 帕累托摘要

第十二章 - 挖掘每位客户的最大价值2700美元意式

咖啡机的原理帕累托总结

第十三章 - 强力保证

强力保证的非凡吸引力强力独特卖点（USP）的制胜公式

帕累托要点

第十四章 - 80/20法则：驾驭自然法则80/20指数级力量的根

源帕累托总结

第十五章 - 你想赚每小时10美元？还是100美元、

1000美元还是10000美元？

"能涨工资吗？求求你，每小时一千块。"夺回你的人生！

帕累托摘要

第十六章 - 每小时赚取1000美元，做你热爱的事 运用天赋：聚焦才能领域

认识自我 帕累托摘要

第十七章 - 80/20招聘与外包 销售漏斗逆向运用

帕累托总结

第18章 - 如何借助私人助理完成更多时薪千元的工作

优秀私人助理的力量 帕累托摘要

第十九章 - 淘汰后10%的员工！

没错，你也必须解雇表现最差的10%员工

帕累托摘要

第20章 - 80/20法则的争议

亚马逊"三星评价"现象：极度敏感的狂热市场

帕累托要点

第21章 - 80/20市场调研：一个下午搞定如何免费获取价值25万美元

的关键市场数据

仅需...帕累托摘要

第22章 - 千头万绪中真正重要的三四件事

该衡量什么、该追踪什么、该忽略什么 帕累托摘要

第23章 - RFM：盈利营销的三维80/20法则 帕累托法则概览

第24章 - “我的拿铁泡沫太多了！” 慈善事业正在颠覆80/20法则。这是场内部变革。 分蛋糕与烤新蛋糕帕累托总结

第25章 - 终获突破

尾声

附录——数学爱好者的力量曲线与80/20法则

关于作者

鸣谢索引

试读章节

订阅《创业家》杂志版权页

当雷·克罗克创立麦当劳时，他那极具创造力的头脑提出疑问：
如何消除企业中的80/20法则？他的答案是：傻瓜，把业务标准化
！他正是这样做的。此举引发了行业革命，同时颠覆了
彻底颠覆了企业中的80/20法则。

现在你也能做到同样的事。但在此之前，你
必须、绝对必须理解80/20法则的本质！你终将
明白为何多数人的生意难以成功，以及你必须在自己的事业中采取的
绝对关键举措。

你即将迎来震撼性顿悟——当某个精妙理念
将蜕变为震撼心灵的顿悟——因为佩里·马歇尔即将
震撼你的思维！请细细品读，时常停顿，践行佩里的教导。

届时我们定当共进午餐，共庆胜利！

——迈克尔·E·格伯，《创业神话》作者

若你不知佩里·马歇尔是谁——实属不可原谅。佩里是
在充斥着江湖骗子的领域里，他是位正直之人。

——丹·肯尼迪，《终极营销计划》作者

佩里·马歇尔是销售与营销领域的忍者。阅读本书，

践行书中
这些方法，你必能斩获胜利。
——克里斯·吉勒博，《纽约时报》畅销书作家
《100美元创业》

佩里·马歇尔堪称21世纪的吉恩·施瓦茨。
施瓦茨的著作
《突破性广告》问世之初便具有划时代意义
佩里的著作亦是如此。
十余年来，佩里为全球顶尖营销专家提供咨询服务
他将精密工程师的严谨特质
与诗人的艺术造诣。他深入剖析了你所学过的最深刻的"80/20法则"
，将其应用于文案创作、流量购买等领域。
原则"的深度解析——无论是文案创作、流量购买、
流量扩张、市场主导及销售转化等领域。
80/20法则绝非
经验法则，而是自然法则与生存之道。若你尚未
遵循佩里的公式，你正在错失数百万美元的收益。
——布莱恩·库尔茨，董事会公司执行副总裁

佩里始终是运用谷歌广告的顶尖专家，
发挥其应有的巨大价值，我毫不犹豫地推荐他的资料。若没有他的洞
见
和建议，我甚至无法想象众多

（横跨数百个行业）的成功线上企业主
如今会身处何方。佩里如今理所当然地跻身主流，不再是小众创业
者圈子的独家秘笈。

本书中的独特工具，将为所有渴望将业务推向新高度的人带来颠覆
性变革。

——约翰·卡尔顿，传奇文案大师兼总裁
营销叛逆者公司总裁

佩里·马歇尔关于80/20法则的教学如此引人入胜，我当即取消了
下午所有约会，一口气读完整部手稿。
这本书堪称

蕴含着深度洞见的宝藏，我仍在消化吸收！

——兰斯·沃尔瑙，兰斯学习集团总裁

我读过的商业书籍远超千册，《80/20销售与营销》
堪称十大实战指南之一，能快速提升企业利润
每位商界人士都应拥有一本——标记重点、翻卷页角、划线标注。

——比尔·哈里森，布拉德利通讯公司首席执行官

今年读过的最佳商业书籍。聚焦真正关键的20%——运用力量曲线法
则，
真正关键的20%核心要素，运用力量曲线理论与逆向思维法则，
思维，使我的企业利润激增。当你掌握如何筛选客户、减少工作量却
创造更高收益时，人生

便会自然流淌
自然流淌。书中那些鲜为人知的强大理念，通过精彩的现实案例与
精炼的总结被清晰阐释。
佐以精彩的现实案例与精炼总结。
——詹姆斯·施兰科，超级快公司创始人

世间最强大的理念，往往就躺在
无人问津、被误解且未被利用。
谷歌AdWords系统便是如此。如今或许难以置信，
如今看来难以置信，但这项精妙的
如今为谷歌创造约90%巨额收入的广告新模式，
被当时按点击付费广告领域的专家们所否定。
帕累托原则是另一项蕴含着惊人但尚未被充分发掘的
尚未开发的巨大能量。许多人听说过它，通常称之为80/20法则，
但直到近年，它仍被视为那些"那又怎样？"的冷知识之一。
大多数人未能领会，更遑论加以利用。
令人惊叹的是，这位率先破解谷歌
AdWords盈利的人，正是将这门数学洞见注入全新活力的那位—
—
赋予了这项最具生产力的数学洞见全新活力。
无论你是营销人员、企业主，还是渴望在这个世界更成功的人，
在这个世界取得更大成功的人，理解80/20

法则

——无论今年还是往年，这都将是你能做的最有效之事。
——肯·麦卡锡，AMACORD首席执行官，互联网营销系统
研讨会创始人

偶尔会有这样一本书，恰如其分地在最佳时机传递出正确的信息。

《80/20销售与营销》正是这样的著作
，必将成为营销经典中的里程碑。

翻开前几页时，我便确信无疑——
这本书将对我的事业乃至人生产生深远影响。转眼间我已读到一半！

佩里·马歇尔交出了一部简洁而精妙的杰作。他揭示的
一种与自然法则紧密相连的模式，当你睁开双眼
便会发现它无处不在。

他面面俱到地牵引读者，完成一场涵盖营销、个人效能、时间
管理、广告、现金流、雇佣与解雇、热爱工作及创造真正价值
的

完整的商业大师课：涵盖营销、个人效能、时间管理、广告投放、现
金流运作、人才聘用与解雇、热爱本职工作，以及创造真正价值。

我敢断言，本书中仅20%的内容就足以引领你走向成功。
迈向更高境界，其中仅有几颗瑰宝能让你
带你抵达全然不同的境界。

——本·亨特, 《转化力! : 设计提升流量与转化率的网站》
作者

流量与转化率

佩里的80/20课程正是那种令人头疼却改变人生的体验。
现在我正动身去实践它。

——兰德尔·英格曼森, 《傻瓜小说写作指南》作者

你会惊叹于营销DNA测试的精准可怕程度。

——布拉德·里奇代尔, 传奇作家、导演、制片人
兼直销专家

我们已开始对所有面试候选人实施DNA测试,
其准确性与洞察力令人惊叹。我对此有充分把握——毕竟我曾接受
过DIVINE评估和DISC性格测试。

——布莱德·里奇代尔, 传奇编剧、导演、制片人兼直销专家

——汉斯·里默, 市场优势有限责任公司总裁

——汉斯·里默, 市场优势有限责任公司总裁

童年时我最爱的棋盘游戏是《蛇梯棋》。
最爱站在梯子底端, 能抄近路直达胜利。
直达胜利。阅读《80/20销售与营销》时, 我重温了这份畅
快感。

尽管佩里与我们观察着同一个世界，他却洞悉了万物隐秘的秩序
——那些几乎无人察觉的通往成功的阶梯。

他将80/20法则的运用推向了前所未有的高度，
并分享如此强大的工具，我敢向任何人挑战：
这些洞见而不让业务在两年内实现五倍增长。

——霍华德·雅各布森，《谷歌广告傻瓜指南》作者

市面上充斥着众多营销专家。我曾订阅过他们大半的邮件列表，
我订阅过他们大半的邮件列表，为他们的产品花费过五位数金额
购买过他们的产品。但若只能选择一位导师，我定会选佩里。

若在AdWords领域只听佩里·马歇尔的建议，
那你就错失良机了。从文案撰写到转化率优化，再到邮件
自动回复系统乃至更多领域，佩里都证明了自己
当今最睿智的直销营销专家和商业战略家之一，
无论线上线下，他都是当今最杰出的营销大师之一。

——亚当·克雷特曼，《点击之词》作者，CrazyEgg.com

我在波兰拥有个人电视节目，这直接得益于
佩里·马歇尔的《80/20效率快车》。

——格雷戈里·莫吉列夫斯基，电视主持人，《网络商业》节目
波兰华沙TVN CNBC频道

去年我参加了佩里的80/20课程，这成为我人生中最高效的
一年
毫无夸张。

——迈克尔·阿诺德，自然生育专家有限公司总裁
英国伦敦

截至2013年今日，我的客户基数下降了23%；收入却增长了
43%。就像过去一年我始终处于二档状态，如今终于切换到
第四档。更高速度，更低转速。

——亚当·利布曼，利布曼税务策略公司

多年前我购入了佩里·马歇尔的营销体系，包括他的
著作《谷歌AdWords终极指南》、白皮书课程以及若干
其他极具价值的课程与研讨会，并付诸实践。

从终日劳碌、身心俱疲的状态，到突然间
赚取更多收入，创办第二、第三家企业，还能在想休息时拥有大量
闲暇！虽然
工作量很大，但现在完全由我掌控节奏。
——杰德·沙利文，ACCESS TRADING

我痴迷于提升效率，几乎涉猎过所有相关书籍、培训课程或体系，从史蒂芬·柯维到戴维·艾伦。佩里的课程堪称堪称我所接触过的该领域最顶尖的教学。

在

第一堂课后，我每天就多出一个小时；到第三堂课时，彻底革新了我的经营模式。

当时我实在太忙没法参加。哈哈——我还是硬挤出时间上了。平均每周工作时间缩短约20小时，收入却翻倍甚至接近三倍增长。

每周工作时间缩短约20小时，收入却翻倍甚至接近三倍增长。

成功签约两位六位数级别的重大客户。目前还有两位客户正在敲门。

。日程已排满。今年营收突破
实现年收入百万美元的目标。

这让我得以在教会中承担重要奉献角色，但方式
并非你们想象的方式。我们确实奉献金钱，但我要强调的是
是如今能自由地为教会主持财务平和课程，并以其他方式奉献。

我停止了那些虽擅长却非最高效利用时间的事务——
——这是关键的杠杆点。

——雷·爱德华兹，雷爱德华兹国际公司创始人
兼首席执行官

致数学大师，以及薇薇安。"智慧在万物之先被创造，审慎的理解

审慎的明达早于万古。"

——《德训篇》1:4

序言

理查德·科克 撰

百万畅销经典 《80/20法则》与《80/20经理人》

作者

我非常荣幸为《80/20销售与营销》撰写序言，原因有三：

除我本人著作及蒂姆·费里斯那本惊世骇俗的《每周工作4小时》外，此书是关于80/20原则（下称"该原则"）的经典著作中首部新增力作。

那么，这为何重要？正如蒂姆所言，该原则是"成果导向型生活的基石"。当你意识到微小因能引发巨大果时，生活便化作激动人心的探索之旅。突然间，每个日常都成为一场解放心灵的追寻——寻找那些耗时极短、花费极少甚至无需成本的小事，却能对身边人产生深远影响。

这适用于每个人和日常生活——一个微笑、一个拥抱、一句真诚的感谢、一句恰到好处的建议给正挣扎或受苦的人、一项只需你十分钟却能帮他人省下数小时甚至永远的琐事——这些都是人人都能做到的干预。

同样重要的是，该原则让我们意识到，我们日常的某些微小行为会对朋友、家人和同事产生巨大负面影响。仅仅停止这些小事，就能改变生活。

虽然原则的某些应用显而易见且

几乎无需费神，但要真正领悟其其他应用却需要相当多的思考。而这也正是那些毕生致力于思考该原则的人们能够提供帮助之处。

这类人——当然首先要提到意大利经济学家维弗雷多·帕累托，他关于财富创造的研究最初揭示了这一原理，但还包括质量管理大师约瑟夫·朱兰以及计算机行业众多人士，尤以史蒂夫·乔布斯为代表——能够通过思考该原理的应用并将其传播给所有愿意倾听的人，从而在宇宙中留下印记。

原理的原始构思一旦完成，其应用便变得轻而易举。

佩里·马歇尔正是这一传统的继承者。他提出既具原创性又极具实用价值的见解，因为他对该原则进行了深刻思考，并将其应用于销售与营销这一无人涉足的领域。

切勿被佩里行文间轻松活泼的笔触所迷惑。这位作者曾深入钻研八成法则的奥秘，并提出若干堪称无价的独到见解。此刻您手捧的这本书中蕴藏着诸多珍贵智慧。

本书令我欣喜的第二点在于，佩里不仅采纳了我最初提出的关于该原则的“分形”本质的见解，更将其拓展深化，得出了极具震撼力的结论。这究竟意味着什么？

想想树叶或海岸线吧。无论你用肉眼远观、近看，还是用放大镜观察，树叶上的纹理都如出一辙。那些叶脉线条无论从哪个角度看都相同。海岸线亦是如此——世上所有海岸线各不相同，却都具有可识别的相同模式，无论你近距离观察还是从喷气式飞机上俯瞰皆是如此。

至于80/20法则，其精妙之处在于它适用于任何分布曲线的全长。例如，若你所在区域20%的道路承载着80%的交通流量，

即便忽略占80%的低流量道路，承载80%流量的20%道路仍将遵循该原则。在流量最高的20%道路中，排名前20%的道路将承载其中80%的流量。

道路承载80%的交通量。

让我再慢慢说一遍。如果20%的道路承载了80%的交通流量，那么这20%道路中约20%的路段——即4%的路段——将承载这些道路上80%流量的80%。换言之，4%的道路将承载64%的交通流量。以此类推。

说实话，直到佩里的书让我彻底明白这个道理之前，我都没能真正领会其中的深意。也就是说，当我们在原则的高端领域应用它时，才能获得最大的收益。如果20%的时间能创造80%的有效产出，那么这20%中的五分之一仍将贡献该"有效"范畴内80%的成果——换言之，某些几乎不耗费时间的活动却能创造惊人价值。

若想让世界变得更好，我们必须找出这些具有惊人杠杆效应的活动。它们几乎总是我们坚持执行的决策。

再举一个例子，任何商人都必须了解并善用的一条至关重要的经验是：几乎可以肯定，五分之一的客户贡献了五分之四的利润——或者类似的比例。有时，20%的核心客户实际上贡献了100%的利润，而其余客户——若分析其真实价值——平均而言反而会造成亏损。没有这些客户反而更好。一旦领悟这个道理，生意就会变得简单得多。

但佩里提出的分形观点在于：20%客户中的20%具有超高价值，至少在潜在层面如此。4%的客户可能贡献——或有潜力贡献——64%的利润。若能精准锁定这些客户并满足其真实需求，只需将对他们的销售额翻倍，便能再获64%的收入。

正如你将看到的，佩里的核心观点在于：这些销售往往

往往未能达成，仅仅因为你没有这些超高价值客户真正想要购买的昂贵产品。因此，销售与营销的起点在于产品开发——为最优质、最热情的客户。这真是个了不起的洞见。

当然，你不能对同一产品收取数倍价格——尽管有人会说星巴克正竭力尝试。你必须提供等值回报，因此若产品价格高出十倍，其价值至少要提升十倍。

但很多时候，提供这种价值的成本远低于十倍。而且，通过向现有满意客户增加销售来实现增长，显然比寻找新客户要容易得多——毕竟后者未必会喜欢你的产品。

让我用自己作为管理顾问时期的经历——感谢上帝，那已是遥远的往事——来具体说明。大约在1980年，我离开了一家顶尖咨询公司——波士顿咨询集团（BCG），加入其分支机构贝恩公司。创始人比尔·贝恩坚信这个原则，他常对我们说：“你们最好的新客户就是现有客户。”

他没有像新晋公司常有的冲动那样四处追逐新业务——这对初出茅庐的新公司而言本是自然诱惑——他要求团队深耕现有客户关系。他开创了一种全新的咨询模式：以惊人的深度服务少数企业，实现更密集的协作。

当时全球两大咨询巨头——BCG和麦肯锡——都认为年收入百万美元的客户关系已属上乘，无需进一步拓展。但贝恩及其合伙人却另辟蹊径。

对他们而言，如果向客户收取100万美元的费用，那么在大多数情况下，没有理由不能收取1000万美元甚至更多——前提是贝恩公司能提供足以证明其价值的服务。而我们完全能够做到这一点：通过与首席执行官合作推动企业转型，运用战略顾问们（很大程度上得益于波士顿咨询公司）所开发的强大洞察力。

Bill Bain reasoned that if \$1 million of consulting could

创造500万美元价值，那么1000万美元就能创造5000万美元价值，甚至更多。对于大型客户而言，不存在人为设限。尽管他从未如此表述，但客户获得的价值具有分形特性。通过聚焦少数极具影响力的利润提升因素，无论是客户还是咨询公司，其发展潜力都将无限广阔。

正如佩里将向您展示的那样，只要您真正理解并运用他即将阐述的原理，您和您的公司将拥有无限可能。

我钟爱此书的第三个理由在于其开放性与实验性。它将启迪你的思维，促使你尝试前所未有的创新之举，并以全新维度重构既有实践模式。

我的分享到此为止。现在就拿起书来读吧！佩里的热情极具感染力，希望你能充分汲取这份能量！我确信——只要你以开放心态阅读本书，并运用智慧思考其中最具力量的观点，你确实能改变事业与人生。

——理查德·科赫
开普敦，2013年2月

理查德的新书《80/20管理者》刚刚出版。书中阐述了管理者无需付出额外努力即可改变工作生活与业绩的十种方法。

引言

挚友肯·麦卡锡向我推荐了理查德·科克的里程碑式著作《80/20法则》。数日后，这本书便通过邮寄送达。我带着它来到最爱的据点——Buzz咖啡馆。

翻到第14页时，我的思维突然被点燃。没错，我早听说过80/20法则。我了解"帕累托原则"：意大利经济学家维弗雷多·帕累托发现20%的人拥有80%的财富。我也知道80%的销售额来自20%的客户。此前我只觉得这理论略有意思。

但此刻我突然窥见了全然不同的维度：80/20法则适用于万物！千丝万缕的关联在脑中骤然串联，这些联系此前从未被我察觉。意识到自己正撞见某种颠覆性的发现，我顿时冷汗涔涔。

我跳进车里飞驰回家。十五分钟后，我已瘫倒在客厅地板上，计算器和纸张散落一地。那些关联点串联的速度，快得我根本来不及记录。

妻子劳拉回家时惊呼："你这是怎么了！？？"

科赫的这本书，我刚开始阅读，却注定成为我人生中最关键的商业著作。

但还有更重要的发现：我经历了顿悟时刻，对80/20法则有了全新领悟——这种洞见在其他任何书籍中都未曾读到过。霎时间，我发现80/20法则无处不在。恍如拨动开关，目睹世界从黑白骤然转为绚烂多彩。

本书讲述的正是那次顿悟的真谛。正是它让我的事业实现了千倍以上的增长。书中详述了我如何将80/20法则应用于销售与营销的方方面面。这全新洞见成为我职业生涯的组织核心。

它 成为 解开 谷歌 广告系统 密码 的 关键 对我 至关重要 早在
大多数人之前 五年就掌握了谷歌的

广告系统比大多数人早整整五年；《80/20法则》同样促成了我在竞争激烈的AdWords领域成为全球最畅销的作者。

当人们已将广告活动的每个环节都优化到极致，亟需明确下一步行动时，80/20法则发挥了巨大作用；后来在破解Facebook广告奥秘时，它同样提供了关键指引。我在每本商业著作中都阐述过80/20法则，几乎在所有培训课程中都教授过它。如今我无法想象不运用这个法则进行商业咨询。它促使我开发出本书附赠的工具，彻底颠覆了我对销售与营销的认知体系。

如果你刚踏入销售或营销领域，且热衷于数据分析，这本书将成为你理解销售、营销、潜在客户开发、宣传推广及电商领域真正有效策略——以及无效策略的全新指南。80/20法则将成为你组织销售知识体系的核心方法论，助你更快达成目标，实现收益翻倍甚至五倍增长，同时提升利润空间。

若你是经验丰富的销售或营销老手，却深知尚未发挥全部潜能，本书将为你提供一套优雅的新框架，指导你每一步行动。它将放大你迄今掌握的每一项技能。

你将能够即时且精准地估算自己在各个"领域"中错失的收益。你将发现层层嵌套的杠杆机制，实现不仅是2倍、而是100倍的生产力提升。你将获得洞察未开发市场的透视能力，以令同事和竞争对手惊叹的方式"预见未来趋势"。你将轻松迈入更高效能的领域。

最后，您甚至能将80/20法则应用于本书阅读！只需阅读20%的内容即可收获80%的价值——因为书中设有特别标注的"帕累托要点"章节，并配有如下图标：



阅读时请留意此标识，它代表着极具价值的核心内容。

另外，你将想要访问访问
www.perrymarshall.com/8020supplement 并打印我的"双帕累托
页面"——本书中最具影响力的前1%策略，浓缩成一页干货清单。

我相信你会发现这些捷径如此珍贵，以至于你不仅会通读全书及
在线赠品，还会反复研读——因为若顶尖的1%策略能为你带来十万美元
以上的收入提升，整本书的价值轻松突破二十五万美元。这本书将改
变你的人生。

是的，我知道这听起来很夸张。但请亲自验证其真实性，因为接
下来的篇章中，我已精心埋藏数十种策略与强力技巧。

十年来，我持续向"佩里星球"会员传授80/20法则——
——他们订阅我的邮件、加入我的智囊团并参与活动。数千名销售精
英与创业者已将这些技巧内化为能力，以此为基石打造出蓬勃发展的
企业、销售事业及咨询生涯。今日，我将这份智慧馈赠予你。

——佩里·马歇尔

第一章

80/20法则如何运作及其原因

几年前，我在芝加哥举办了一场名为"直销业80/20研讨会"的活动。据我所知，这是全球首个此类会议。参会费3000美元，现场约80人。他们均经营着各类企业，多数从事线上业务。为说明80/20法则的普遍性，我说道："穿鞋的人请站起来。"

众人纷纷起身。我接着说："若你拥有的鞋子不足4双，请坐下。"许多人坐下后，仍有约50人站立。

"拥有少于8双鞋的人请坐下。"更多人坐下，约30人站立

。"拥有少于16双鞋的人请坐下。"此时仅剩13人站立，其中9位是女性。"32双鞋。"

三名女性站着。

我微笑着说："女士们不必难为情，请如实回答，因为我正在阐明一个道理。你们当中有多少人拥有超过64双鞋？"

两人坐下，一人站着。她尴尬得缩成一团。

"你有多少双鞋？""呃，大概80双。

"

"非常感谢。现在你可以坐下了。大家请鼓掌！"

众人鼓掌。"20%的人拥有80%的鞋子。明白了吗？"我说。众人纷纷点头。

"请大家再次起立——所有拥有至少一个

域名的人都站起来。”在座的都是营销从业者，几乎所有人都站了起来。

“拥有少于10个的请坐下。”半数人坐下。

“拥有五十个域名的人请坐下。”

又半数人坐下。约二十人仍站着。“两百个。”

又有人坐下，只剩十人站立。“五百个。”

只剩五人。我继续报数——一千、两千、五千。

当数字达到5000时，只剩两人。10000时，又有一人坐下。

巴尔的摩的米基·肯尼迪——我最忠实的客户之一——成为最后站着的人。“你拥有多少域名？”

“一万二千个。”

米基是个“域名投资者”，这相当于房地产领域的炒房客。他拥有整批域名组合，其中某些域名售价高达数万美元。

20%的人掌控着80%的域名资源，在80人的房间里，仅一人就持有近半数域名。

世间万物皆如此。

并非绝对——但绝大多数事物如此。鞋子、域名、圣经经文、拉斯维加斯之旅、珍珠项链、餐巾消耗量、口红用量。兔子种群数量、溪流河道、阿根廷南部城市规模、伦敦地铁乘客量。净收入、利润率、软件开发周期。房产抵押、酒馆光顾次数、急诊室就诊频次。恒星行星直径，月球陨石坑规模。

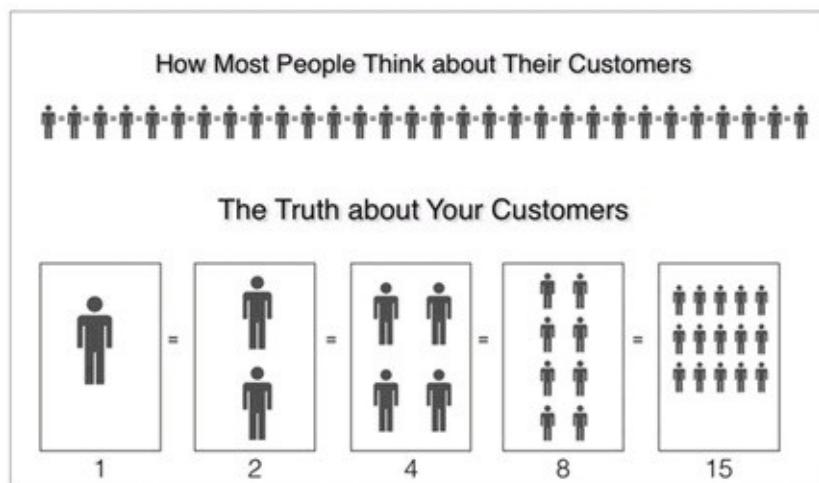
为何要在商业书籍中罗列这般零散的事物？因为若你能在这份清单中洞察八成效应的运作规律，便能在企业任何环节识别其踪迹。一旦学会辨识，便无处不见其踪。且看窗外那棵树：80%的树液流经20%的

树枝。

当你有30位客户时，你可能会想一视同仁。但事实上他们截然不同。很可能20%的业务仅来自其中一位客户。这些大客户的实际规模正如图1-1所示。

所有这些现象都遵循80/20法则。因为80/20法则不仅是经验法则，也不仅适用于商业领域。它是一条自然法则。约翰·保罗·门多萨指出，80/20法则正是亚当·斯密在其1776年出版的里程碑著作《国富论》中阐述的"看不见的手"——当斯密为自由市场资本主义辩护时，他所描述的正是这种力量。

图1-1.客户群体存在显著差异。假设你有30位客户，其消费能力分布如下：首位客户贡献20%的业务额，次两位客户合计贡献20%，依此类推。这种差异化原则几乎适用于企业运营的方方面面。（插图作者：丹尼尔·弗拉纳根）



真正的法则并非精确的80/20比例，而是正反馈原则——当某种行为获得奖励时，就会催生更多同类行为。有时比例是60/40或70/30，有时则是90/10或95/5。具体数字并不重要，但这种规律始终存在。

这是学校教育中鲜少传授的法则。事实上，现行教育体系使我们大多数人对此视而不见——即便察觉也选择忽视，甚至将其视为敌人而抗拒，而非作为盟友加以运用。

真正能透彻理解其精髓者凤毛麟角，而我发现了关于80/20法则的新见解与新方法——这是我从未在其他地方见过的独特视角。

几乎没有会将简单的选举数据——比如“本次选举投票率为14%”或“500万人参加竞选活动捐赠了至少5美元”——转化为生动而富有意义的画面，去描绘这些选民从漫不经心到狂热痴迷的全过程。

更少有人意识到：捐款者中极少数人贡献了几乎全部资金。而百万名最低额捐款者总额，竟不及前十名捐款者之和。

即便你数学水平平平，只需60秒就能通过智能手机上的简单网页，以惊人精确度预测出735位捐款人向同一竞选活动捐赠了超过1万美元。

若你的工作涉及筹款，务必清楚这400位捐赠者的存在、特征及获取渠道。

更值得关注的是，其中17位捐赠者的单笔捐款额超过25万美元。

借助本书附赠的几款简单工具，你只需在手机或电脑上输入几个数字，几秒钟就能做出惊人准确的预测。有多少人捐赠了超过5000美元？答案尽在掌握。

午餐时在餐巾纸背面，你就能梳理出关于业务的各类常规数据——客户数量、VIP会员数、盗窃事件频次、昨日邮件的打开人数。轻松为各项数据赋予具体金额，瞬间辨别哪些机遇值得追逐，哪些只会浪费你的时间和金钱。

80/20法则入门

80/20法则指出：80%的成果源于20%的努力，而20%的成果则源于剩余80%的努力。

但这只是冰山一角。80/20法则的真正威力在于：你可以忽略城市中80%的道路，只关注排名前20%的路段，该法则依然成立。80%的交通流量集中在20%的道路上，而这些道路仅占总道路量的20%。

这意味着64%的出行者集中在4%的道路上——这就是80/20²法则

◦ 接着我们继续细分：80%的80%的80%的80%车流，集中在20%的20%的20%道路上。

换言之，其他词语 52% 旅行者 0.8 道路。即80/203。

这种情况持续存在，因为40%的驾驶员行驶在0.2%的道路上：80/204。32%的驾驶员占据

占用道路的0.016%。这就是80/205法则。

80/20法则表明：若家中十间房，你几乎总在两三间活动；若雇佣十名销售员，其中两人创造80%的业绩，其余八人仅贡献20%。

这意味着按人均计算，这两人的效率是八人的十六倍。没错——优秀的销售人员并非只是提升50%，而是达到16倍的效能。这说明80/20法则蕴含巨大杠杆效应：关注它能收获丰厚回报，忽视它则损失惨重。

80/20法则的杠杆效应存在于多层次结构中

$$80/20^1 = 16:1$$

$$80/20^2 = 250:1$$

$80/20^3 = 4,000:1$
 $80/20^4 = 65,000:1$
 $80/20^5 = 1,000,000:1$
...以此类推。

如果你不擅长数学, 请继续听我说, 我会把道理讲得透彻明了。这个道理相当简单却极其重要——因为如果你想影响那些过往人群 (比如在高速公路上竖一块广告牌卖东西), 一块广告牌的效果就相当于住宅区街道上十万块院牌广告的总和。这只是杠杆原理最基础的例证。随着故事展开, 你将发现更多奥秘。

你可以无限攀升高度, 直到道路尽头、客户枯竭、产品售罄或人才耗尽。若你拥有足够资源实施五次80/20法则, 赢家将比输家强百万倍。这便是百万比一的杠杆效应, 绝非玩笑, 而是现实。

完美例证如下: 纵观全球财富格局——20%的人口坐拥80%的财富:

根据国际货币基金组织的数据, 2011年全球196个国家的国内生产总值总和为79万亿美元 (参见 [图1-2](#))。

图1-2。该图表按生产力高低排序展示了全球各国的经济实力。其中63%的经济总量 (约50万亿美元) 仅由10个国家创造。这意味着全球5%的国家贡献了63%的财富总量。

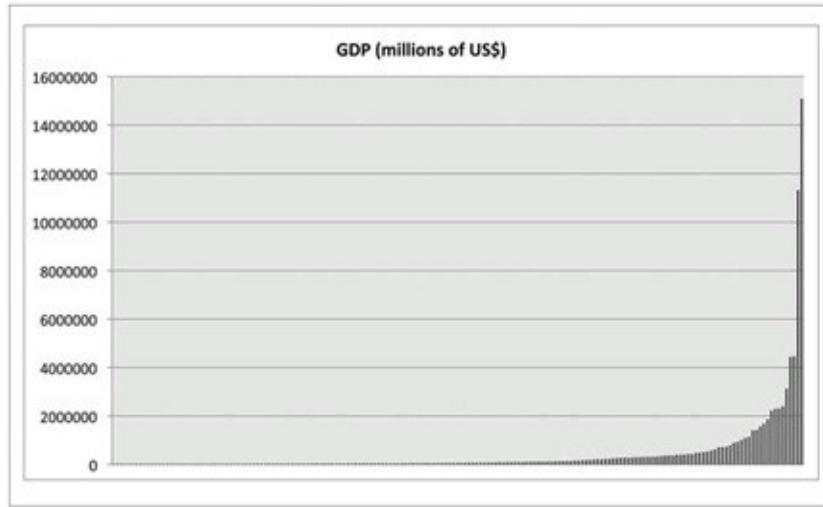
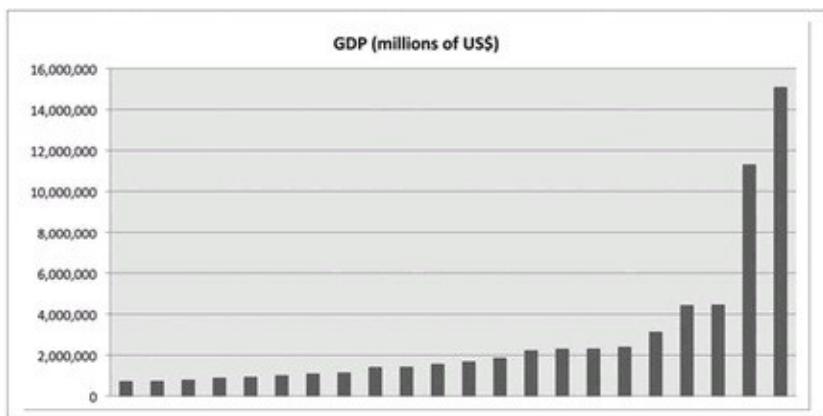


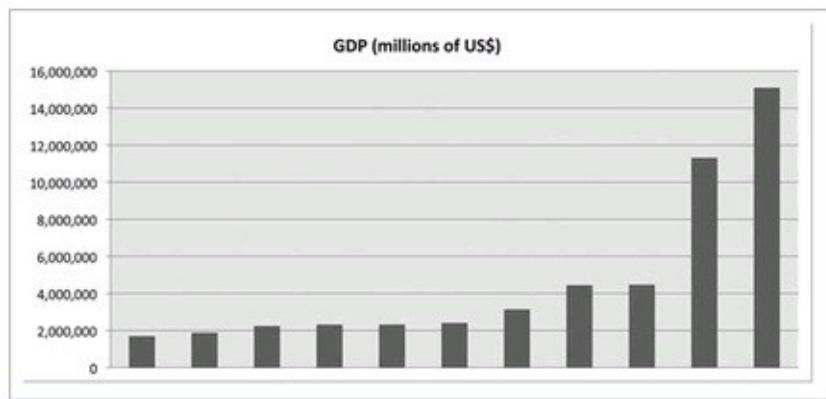
图1-3。全球80%的财富集中于22个国家。



全球共有196个国家，其中超过63万亿美元（占80%）的资金仅来自22个国家。正如图1-3（第7页）所示，全球80%的财富集中在仅占9%（196个国家除以22个国家）的国家中。

请注意：无论观察整体图景（图1-3）、前20%群体（图1-4），还是前4%群体，曲线形态始终一致。后续分析中，这条曲线将对您大有裨益。

图1-4。放大观察可见，79万亿美元总财富中高达15万亿美元（占比19%）源自单一国家——美国。这意味着全球财富的19%由0.5%的国家创造。（数据来源：国际货币基金组织《世界经济展望数据库》，2012年10月版。访问日期：2012年10月10日。图表制作：洛雷娜·伊巴拉。）



现在来看全球十大富豪榜。数据源自《福布斯》杂志2011年发布的"福布斯400强"榜单。我将家族成员合并统计（例如所有沃尔顿家族成员合并计算）：

1. 沃尔玛——沃尔顿家族四名子女 870亿美元
2. 微软——盖茨与鲍尔默 \$729亿美元
3. 科赫兄弟——查尔斯与大卫 500亿美元
4. 伯克希尔·哈撒韦——沃伦·巴菲特 390亿美元
5. 谷歌——谢尔盖·布林与拉里·佩奇 334亿美元
6. 索罗斯基金管理公司——乔治·索罗斯 220亿美元
7. 拉斯维加斯金沙集团——谢尔登·阿德尔森 215亿美元
8. 彭博社——迈克尔·彭博 195亿美元
9. 亚马逊——杰夫·贝佐斯 191亿美元
10. Facebook——马克·扎克伯格 175亿美元

总数为3819亿美元，其中前三名占据55%的份额。

全球七十亿人口中八成财富集中于两成之手——全球十大富豪的财富分配模式亦是如此。无论是全球七十亿人口、福布斯400富豪榜，还是全球十大富豪榜，八成财富集中于两成之手的模式完全一致。

模式在观察全球70亿人口、福布斯400富豪榜或全球十大富豪时完全一致。

最妙的是，80/20和 $80/20^2$ 法则几乎适用于商业中商业领域中可量化的事物都适用：

- 来电来源
- 销售人员效能
- 客户销售额
- 客户的物理位置
- 产品受欢迎程度
- 产品缺陷类型
- 问题员工
- 客户服务问题
- 冲突来源
- 商店窃贼
- 24小时、一周或一月的活动模式
- 绩效 分销商 分销商、 附属机构和
渠道合作伙伴
- 网络流量来源
- 广告浪费
- 广告效果
- 网页生产力
- 客户购买动因

这意味着上述每个要素都是杠杆点。通过"聚焦"分析，每个要素都蕴含多重杠杆效应——80/20² (250:1) 与80/20³ (4000:1) 的倍增潜力。这意味着可整合多重因素，大幅削减日常运营与预算中的浪费。

随着我们深入探讨这些内容，我将提供一款软件工具，它能它能做出惊人准确的预测，并以令人费解的方式"洞悉未来"，让你的朋友和同事都大为惊叹。

人人都在计算错误的指标

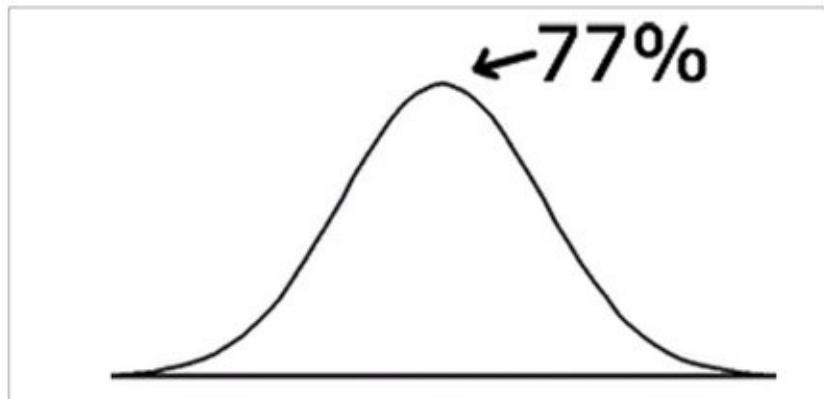
高中考试后，你是否听过老师讲解成绩分布？"平均分77分，最低分

41分，最高分99分。"有时老师还会在黑板上画出钟形曲线，如[图示](#) ([图1-5](#))。

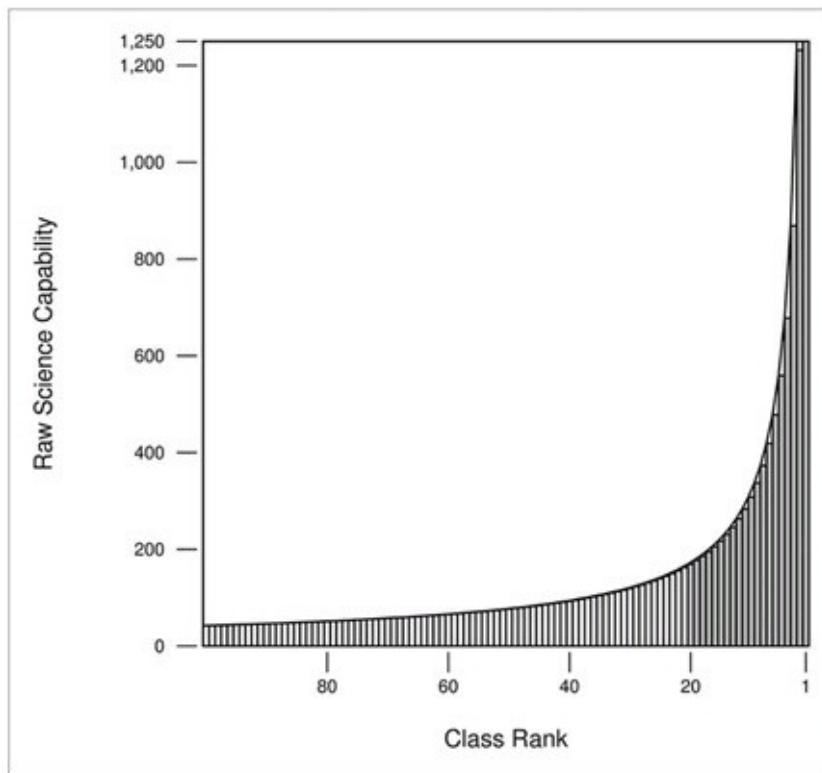
但若你注重实际结果，这种曲线几乎永远无法揭示你真正需要了解的信息。且听我细说。

一百名学生参加科学测试。平均分是77分对教师和学校很重要，但对其他人而言并非至关重要！如果你考了87分，很棒，说明你成绩优于平均水平。但假设你要雇佣一名学生做科学实验，你需要知道：a)谁最擅长科学，以及b)他的实际能力究竟如何？

[图1-5](#). 正态分布曲线显示特定分数段的人数分布。"12名学生在考试中获得80至89分。"



[图1-6](#). 80/20法则曲线。



若你正努力完成某项任务，若你重视成果达成，存在一种更优的视角来审视这堂课及所有参加测试的人。让我们将孩子们置于**80/20效能曲线**（可访问www.8020curve.com）中，如图1-6所示。

你的人生始终在80/20效能曲线的轨迹中运行，只是此前从未真正看清它的形态。生活中几乎所有对你重要的事物，都遵循着这条曲线。

能力曲线与钟形曲线呈现数据的方式截然不同。它同样将所有人从低到高排序，但区别在于：它不衡量特定分数段的人数，而是衡量个人能力水平。

因此横轴是学生从低到高的排名顺序，纵轴则衡量其能力——无论是科学能力、写作能力、阅读能力、篮球能力，还是其他任何能力。

它揭示出80%的科学能力

20%的孩子具备这种能力。事实上，若仔细观察，你会发现最优秀的孩子拥有比最差孩子高出50倍的"科学实力"，比平均水平的孩子高出14倍。在这张图表中，平均分是77分，但最高分超过500分。这是因为顶尖学生能解答难度更高的附加题，从而获得500%甚至1000%的分数。

招募顶尖人才

能力曲线还揭示了钟形曲线根本无法体现的另一层意义：顶尖人才所蕴藏的巨大潜力。假设班上第一名学生得了100分，紧随其后的学生得了98分。难道第一名真的比第二名强出2个百分点吗？

在残酷的现实学校里，热情与表现力远比答题正确更重要，顶尖学生的科学能力可能比次优者高出50%，而非2%。这点至关重要。若你重视好奇心、发现力、研究精神、投入度与成果，招募顶尖人才而非次优者将产生巨大差异。

对你这位人才猎头而言，考试不过是筛选优胜者的便捷工具。几页之后，我将为你呈现一个极具说服力的实例。

平庸者……终究平庸

80/20法则不关注“平均值”。为什么？因为几乎没有人属于平均水平，而那些属于平均水平的人也无关紧要。与强调平庸不同，力量曲线聚焦于能力，它锁定的是最优秀者——精英中的精英。

顺便说一句，“A”级员工通常挑剔又苛刻。他们往往自视甚高，屡屡打破规则，需要特别的照顾和培养。你那位销售额是其他员工三倍的头号销售天后，可能坚持要专属更衣室、按摩师和私人风水顾问。这就是"A"级员工的本色。若你无法接受这种要求，你可以始终聘请 "B" 级 员工，并 选择

平庸，如果你愿意这么说。

在商业领域，我们总在谈论"平均值"。平均交易 规模、 平均
数量 客户 每天每天进店的顾客平均数量、 平均购
买次数等。虽然这些数据是人人都懂得如何把握的便捷指标，但它
们几乎永远无法告诉你真正重要。 比如 哪些 才是 哪些
顶级 20 百分比交易 规模？ 谁 是 是
最重要的 重要 客户？谁购买量大？

而不是仅仅几个？

80/20法则曲线远比正态分布曲线实用得多。你必须下定决心停止用
平均值思维思考问题。取而代之的是，要用极端值和倍数、指数增长
和十的幂次来思考。

幂律的力量

驱动80/20法则的数学原理称为幂律。幂律的基本逻辑是：若狐狸体型
是兔子的10倍，则兔子数量将是狐狸的10倍；若马匹体型是狐狸的10
倍，则狐狸数量将是马匹的10倍。这种规律一直延伸到最微小的昆虫
乃至细菌。

幂律法则揭示：因果关系的精确图景最适合用十的幂次方来表达。
它告诉我们，客户的消费能力并非线性增长，而是呈倍数级变化。

里氏震级用于测量地震强度，其原理基于幂律分布。里氏5.0级地震
几乎难以察觉，6.0级则强10倍，可能导致架上物品坠落并造成人员受
伤。7.0级地震又比6.0级强10倍，足以摧毁房屋建筑并造成人员伤亡
。

1至10级的里氏震级体系远比常规数值更具实用性——后者需采用1至
100亿的量级。试想广播员宣布："昨夜地震强度达十万级，所幸几乎
无人察觉。"

世上没有闻名遐迩的5.0级或6.0级地震，因为它们甚至不足以在深夜将你震醒。但2010年海地地震达7.0级，1906年摧毁旧金山的地震更是高达8.0级。

5.0级地震的发生频率是6.0级的10倍，而6.0级又比7.0级高出10倍。

分贝测量声音的方式类似于里氏震级测量地震，不同之处在于每增加10分贝，声强就增加10倍。0至120分贝的量程远比十亿倍的能量范围更易于理解和直观。分贝更能准确传达耳朵对声音的感知。

要看清企业中因果关系的真实面貌，请转变商业思维。商业的本质不在于渐进式增长，而在于里氏震级和十的幂次方级别的爆发。

帕累托法则精要

- ▷ 80/20法则的真正威力在于 $80/20^2$ 、 $80/20^3$ 等递进关系，这种效应将持续发酵直至计数对象耗尽。
 - ▷ 凡是存在正反馈机制的事物皆适用八成法则——从70亿人的收入分布到《福布斯》400强富豪榜皆然。
 - ▷ 几乎所有人都在谈论"平均值"，但平均值等同于平庸。
80/20法则曲线关注的是成果。
 - ▷ 顶尖表现者并非比普通人强两倍，而是强百倍。
 - ▷ 商业中真正重要的因素从非线性，而是呈指数级增长。80/20法则本质是幂律——以10为基数的指数关系。
- 思考时务必以10的倍数为单位。

第二章

上膛霰弹枪

17岁那年，我的朋友兼同事约翰·保罗·门多萨辍学后搭便车来到拉斯维加斯，以职业赌徒的身份混迹了四年。每天都有五万人涌入这座罪恶之城，指望满载而归。约翰决心竭尽全力确保这座城市不负"失落的工资"之名。

在拉斯维加斯大道上自由自在的少年很快意识到自己需要街头智慧，于是他找到了导师罗伯。这位经验丰富的赌徒收他为徒，条件是分得部分赢利。

儿子，赌博的第一课就是：你必须玩能赢的游戏。你得找那些扑克牌技不如你的人下场。这些人就叫冤大头。

"上车，约翰，我带你去见识见识。"

罗伯带约翰来到一家夜总会。他们推门而入坐下。震耳欲聋的重金属乐以110分贝轰鸣，女人们在钢管旁扭动身躯，俱乐部里所有人都在贪婪地沉溺于酒精与娱乐之中。

罗伯外套里藏着一把锯短的猎枪，他随身携带。

他抽出霰弹枪，悄悄塞进桌下。扣动扳机，枪膛咔嚓弹开，仿佛要上膛。但并未装弹，他猛地咔嚓一声合上枪膛——那声清脆的咔嗒声正是霰弹枪的标志性特征，枪械爱好者称之为"拉枪栓"。

人群中几个人扭头张望，试图找出那阵刺耳声响的来源。其余人却浑然不觉，沉浸在夜店狂欢的迷雾中。随后罗伯将枪重新塞回夹克。

俱乐部老板比尔悄悄溜到他们桌边，关切地问罗伯：

“这边一切都好吗，伙计们？”

“一切正常，比尔。只是给这小子点教训。”罗伯回答。随即他俯身对约翰低语：“约翰，刚才回头看的人——那些家伙绝不是目标。千万别跟他们玩扑克。”

“约翰，你的任务就是和大家一起打牌。”

朋友，这就是如何驾驭80/20法则：我称之为
猎枪式布阵。

你发出一个精心设计的信号，多数人视而不见，但少数人会做出反应。你甚至不必亲自出手——让别人来上膛霰弹枪，你只需静观其变。这招能把80%的人和20%的人分开。俱乐部里50个人，10人听见枪响，40人没听见。这是区分业余和专业最快的办法。

在将宝贵的时间或金钱投入任何销售、营销或商业项目之前，你必须先上膛霰弹枪。罗伯上膛霰弹枪，是为了淘汰那些精明世故的

少数人——那些明白枪声含义的人——同时筛选出多数合格者。但若他是在为蒙大拿州的飞碟射击训练营招募人选，那些猛然转头的人反而符合条件。他们才是最渴望

你的射击训练营。

你与客户的每次互动都在上膛霰弹枪。

假设你通过提供故障排除指南完成了第一步铺垫，而50人对此表示关注。此时你可以升级策略——比如推出现场培训工作坊。这将使50人缩减为10个高响应目标，他们带来的价值远超其余40人的总和。

请务必理解，80/20法则并非关乎“标记”本身，也无关拉斯维加斯的阴暗交易。每个情境都存在80/20法则。它揭示的是这样一个事实：无论何时何地，在每家公司、学校、教堂、家庭、超市货架，乃至每个Facebook主页和邮件列表中，人们都在自我标识为正确目标或错误目标。

全天候为您锁定目标。

在数字时代，前所未有的海量信息正引导你精准触达那些亟待解决问题的人群。事实上，获取所需信息的途径如此多元，你甚至需要运用80/20法则来筛选信息源。

向正确的人销售比世上所有销售方法、文案技巧和谈判策略都重要。因为错误的人没有资金，错误的人漠不关心，错误的人根本不会被说服。

这不仅关乎客户选择，更涉及所有金钱流转的环节：你选择销售的产品线、优化的网页内容、把握的公关机遇，乃至定价策略、销售方案与运营体系。

书籍、剧本、头条、担保、提案与风险。员工、供应商、销售员、管理者与政府官员。80/20法则早已在筛选与分类，为你承担艰巨工作。你的职责只需保持专注。并上膛那把霰弹枪。

帕累托法则精要

- ▷ "上膛"意指触发受众反应，观察谁会回应。
- ▷ 在任何销售或商业项目上投入时间或资金前，你必须先扣动扳机。

第三章

你完全可以做得更好

无论你是谁，无论你取得了多大的成功，在你的公司和职业生涯中都隐藏着看不见的杠杆点。对你而言，现在就可能做到少工作多赚钱。毫无疑问。大多数时候，收益甚至会大幅提升。25%的增长率，甚至250%的增长率，不仅可能实现，更是家常便饭。

我第一份销售工作的大部分时间都在不停地打电话、跑街头，玩着"数字游戏"。每天早晨上班时，我翻开制造商名录逐条浏览，进行陌生拜访。每天有半到四分之三的时间都在冷门开发客户，试图打开大门，设法见到采购员和决策者。

我的生活如同跷跷板：日程被约谈填满（令人胃部翻腾的煎熬），赴约过程时而有趣却鲜有成效，而每逢周末结束时，周一清晨又要面对重新搭讪陌生人的可怕前景。

某天我突然意识到：多数公司都有位叫戴夫的工程师。我拨通总机说："能接通工程部的戴夫吗？"接线员便问："戴夫·威尔逊？"

"嗯，是的，戴夫·威尔逊。"

十秒后我拼命划动，试图让"戴夫·威尔逊"放下戒备，别挂掉电话。

历经数年的财务危机、濒临崩溃的精神崩溃，以及种种挫折与拒绝，我终于意识到：无论是对我个人还是对我所在的公司而言，我们对这份工作的定义都存在根本性误区。

这份工作80%都是琐碎的低级苦力活。

毫不奇怪，我向"工程部的戴夫"推销时效果总是不尽如人意。倘若我能把80%的时间花在对接关键人物上，而不是连该找谁谈都摸不着头脑，收入本可瞬间翻三倍。

那两年间，我的努力几乎毫无成效。极少有佣金能超过底薪。家中妻子刚生下孩子，我们陷入债务漩涡，生活被挫折感吞噬。

在这段经历大约18个月后，我偶然发现了直销。我发现，若将时间和金钱集中用于上膛猎枪并留意听到枪响时猛然回头的人，而非和每个路过的家伙打牌；若坚决拒绝冷门推销，坚持寻找其他筛选客户的方式——我便能收获双重收益：不仅能花更多时间与真正有潜力的客户进行实质性对话，他们对我的尊重也大幅提升。

突然间，我无需再耍小聪明或耍手段来吸引他人注意。恰恰相反，当我开始"上膛霰弹枪"而非疯狂拨打电话时，年轻销售员的经历竟如魔法般转变。

我开启了新工作。虽然与旧职有诸多相似之处，但存在一个关键差异：我们设计的网站能引导客户完成复杂决策流程，并通过用户友好的工具在市场中树立专家形象。

当潜在客户发邮件咨询方案时，我会主动回复。电话沟通后，他们最终会主动提供信用卡号或采购订单号。

我永远不会忘记我的第一笔销售。客户是美光科技——一家生产半导体芯片的公司。在我们的协助下，他们精准掌握了如何应用我们的技术。与工程师沟通完毕后，采购专员立即致电下达了采购订单。就这么简单。

销售工作突然变得……轻而易举。

每天早晨到岗时，桌上总堆满新线索——传真、邮件、语音留言、杂志咨询。每个接洽对象都迫切想与我沟通。十五年来，我从未打过一通陌生推销电话。

那时我不过是个毛头小子，才二十九岁。连直销都还没摸透门道。但不知不觉间，我已踏入80/20生活与思维模式的坚实一步——八成时间都花在与对的人相处上。

快进18个月……互联网势头正盛。我深陷线上线下广告的迷宫。绝大多数企业都在无效广告上浪费巨额资金。

约翰·沃纳梅克曾有句名言：“我花在广告上的钱有一半是浪费的，问题在于我不知道是哪一半。”但沃纳梅克这番话还算乐观。多数广告浪费程度惊人。我深有体会——他浪费的绝非一半，而是80%。或许更多。

他不知道如何将浪费的80%资金投入到正确的20%领域。他不知道投资回报率不仅会提升四倍，甚至能提升十六倍。他错失了96%的商机。

当我将精力精准聚焦于那些已了解我们业务、存在可解决问题且认同我们解决方案的潜在客户时，投入产出比远超以往。首次直邮营销中，每投入1美元邮资印刷费，便创造8美元销售额。

80/20 并非 仅 适用于 客户 以及 广告牌和邮件投放。它适用于商业中几乎所有可量化的领域：

- 80%的销售额由20%的销售人员创造。
- 一张优秀专辑包含十首歌曲。其中两首打入流行榜单，一首成为冠军单曲。
- 80%的客服难题源于20%的“麻烦客户”。

- 80%的保修索赔源于20%的产品缺陷。
- 80%的客流量集中在店铺20%的区域。
- 80%的工作效率源于待办事项清单中20%的任务。
- 80%的转化发生在20%的网页上。

而这仅仅是冰山一角，因为80%的转化量中又有80%来自20%的页面。这不仅是80/20法则，更是80/20的平方与立方。千倍杠杆的突破点遍布每个角落。

但这一切都建立在找到目标客户的基础上。

接下来我们将探讨这个核心问题。

帕累托法则精要

- ▷ 80/20法则适用于商业中几乎所有可量化的领域。
- ▷ 销售中几乎所有挫折都源于忽视80/20法则。

第四章

80/20流量法则

获取客户的渠道

当年我还是个初出茅庐的销售员时，正努力推销一项新兴的网络技术。这项技术当时炙手可热，堪称尖端（更像是“前沿”）。我开始在芝加哥四处拜访各类公司进行推销。

约见客户并不太难，因为很多人对此充满好奇。我会在各类公司举办“午餐学习会”和花哨的演示活动。

但始终无人下单。

原因之一在于这是尖端产品。古语有云：“开拓者背负箭伤归来。”这正是我的写照。身处此境时，必须格外讲究策略。即便投入巨资进行市场教育，也可能分文不赚。

我会去这些公司进行销售拜访。令人惊讶的是，我经常会在这些人的办公桌上看到一本蓝白相间的书。这本书名为《理解设备级网络》，是由一家名为图尔克的公司自费出版的，该公司生产一系列竞争性的网络组件。图尔克是我最大的竞争对手。

他们会宣传那本蓝白相间的书籍并邮寄出去。这本就是“潜在客户生成器”。无论是通过杂志广告、行业展会推广，还是由销售代表和经销商现场派发，凡是索取者皆为潜在客户。即便不是热度极高的潜在客户，至少也是温热的。特克正上膛准备开火。

此举还有个巧妙的附加效益：它使他们成为权威代表。他们就是"撰写行业指南"的人。当时没有其他同类书籍，他们的手册独树一帜。

我多次回访客户时，他们总会感谢我填补了知识空白，并告诉我新系统已从图尔克购入。

我当时正试图做传教工作："我要进来给你们展示这项网络技术，教你们如何连接所有设备，演示它的运作原理。我会把所有细节都解释清楚。"

有些人会让我进门，耐心地听我讲解——然后他们就去Turck公司买了设备。我

我本想展现专业权威，却以乞讨者的姿态叩门。这种做

法行不通，

几乎不可能达成交易。

当你通过撰写书籍、杂志文章或博客进行宣传时，宣传本身几乎永远无法为你促成交易。它只会让你排到队列最前面。但你仍需主动加入队列。（或者更理想的是，*让他们主动加入你的队列。*）

至少，你需要一个将宣传转化为销售漏斗的机制，比如提供白皮书、诊断工具或问题解决速查表。速查表是一页纸的文档，能将复杂主题进行高度概括。优秀的速查表需要大量精力撰写，因为容不得半点冗余内容。但正因如此才备受青睐。诊断工具亦是如此——我的"Facebook是否适合我"工具（www.IsFBforMe.com）便是便捷范例。

或许你可以这样设计："发送邮件至指定地址，我们将寄送速查手册。"但关键在于后续环节必须环环相扣，构建起推动流程持续运转的传送带机制。

在老公司时，特克抢走了我的午餐。但我很快吸取了教训，转职新公司后，我们制作了一份便捷的对比图表，将十种不同技术进行横向比对，并免费提供给所有需要的人。那些

决策者发现这张图表极具价值，我们最终分发了数千份。

某公司甚至整箱采购了1000份图表（每份支付93美分），在全国销售会议上分发给所有销售代表。他们不仅为我们做了广告，还为此付费买单。

如今我遵循着另一套规则行事，因此取得了更大的成功。

80/20销售专家的七条核心法则

以下是80/20销售专家的七条核心法则：

1. 绝不进行陌生拜访。永远不要。你只应尝试向潜在客户推销。
2. 在推销任何产品前，必须明确获取新客户的成本上限。
3. 主动"找到"你的潜在客户，其购买意愿远高于被动接触的客户。
4. 通过撰写、演讲及发布优质信息，你将显著提升销售人员的可信度。
5. 通过提供解决问题的信息而非产品本身信息来获取潜在客户。
6. 唯有当营销产生的"交易流量"超过承载能力时，才能在客户谈判中占据最佳地位。
7. 维护完善的客户数据库是您最宝贵的资产，因为相较于陌生客户，曾向您购买过的人群更容易转化为销售机会。

我总结出一条绝佳的经验法则：审视所有客户后，将重心放在前十名客户身上。这十家核心客户正是我持续关注、全力协助并最终争取成交的对象。

我决定将所有从事我行业领域的杂志编辑纳入管理范畴，

作为一个整体给予与十大客户同等的关注。这意味着他们集体获得我3%至5%的工作时间。我接听他们的来电并及时回电，持续跟进他们的编辑日程安排，如同管理客户采购周期般精准。

与媒体建立关系并非多数销售人员的时间优先事项。目光短浅的销售经理或老板通常会断言这是在浪费时间，坚称销售是"数字游戏"，你只需多打电话、多跑路、多见客户。他会指责你懒惰，试图逃避本职工作。但正如你将看到的，这种想法实属愚蠢。

我与那些编辑们结交，主动为他们撰写杂志文章。这一策略在18个月内为我们赢得了超过100页的免费宣传。这些宣传耗费的只是时间和奔波的精力——分文未花。不到两年时间，我们在这个微型行业里声名远播。（说到底，大多数行业规模都很小。不久之后，从东海岸到西海岸的人们都知道了你的名字。）

所有人都知道我们是谁，尽管我们仅有
当时公司只有15名员工，我们却敢于挑战市值数十亿美元的企业。我撰写的文章如同上膛的猎枪，为我们带来了大量潜在客户的邮件、线索和电话。

这对我个人而言最终收益匪浅，因为离职时我突然意识到："等等，我竟与业内十家杂志的编辑建立了良好关系，而且这些关系并非与公司绑定，而是与我个人建立的！"

这几乎是偶然形成的优势。
编辑们并不在意我推销什么产品，因为他们深知：只要需要优质专题报道，找我就能写出来。因此我的核心工作就是发掘那些需要杂志文章来塑造正面形象的企业，进而向他们销售广告位。

假设某行业杂志的广告位每页收费6000美元——确实如此。我会说："我为您撰写一篇两页的文章，这相当于

价值12,000美元的版面。但我只收取3,000美元的撰稿及刊登费。"正是通过这种方式，我从薪水奴隶转型为独立顾问——靠撰写杂志文章谋生。

你必须吸引流量

要让别人听你说话，首要之务是赢得关注。可供选择的媒介渠道极其丰富，既能触达人群又能获取客户：

- 实体店的人流与实体空间
- 广播：AM/FM/卫星电台
- 播客
- 电视
- 谷歌广告词
- 电子杂志广告
- 联盟合作伙伴推荐的邮件群发
- 克雷格列表
- 其他网站上的弹出式和弹出式广告
- 明信片邮寄
- 直邮信函
- Facebook广告
- Twitter
- 领英广告
- 杂志型产品目录
- 其他公司的产品目录中的广告位
- 通过精心筛选的邮件列表向精准目标客户群寄送联邦快递信封
- 横幅广告
- YouTube视频
- 电话营销
- 新闻稿
- 书籍
- eBay
- 雅虎商店
- 亚马逊Kindle电子书

- 在脱口秀节目中以“专家”身份亮相
- 行业展会参展
- 电视购物广告
- 免费白皮书
- 逐户或企业间分发的宣传单
- 为他人邮件列表定制电话研讨会
- 客座博客
- 类似Elance.com的逆向拍卖网站
- 杂志广告
- Pinterest
- 本地报纸的剩余版面，以大幅折扣价购买
- 研讨会演讲
- 杂志文章与电子杂志文章
- 报纸、杂志或邮购包裹中的传单插页（称为“插页媒体”）
- “立体邮件”——向收件人寄送附有信函的趣味物品。（我认识的某人曾寄出六英尺长的独木舟桨，另一人将便条塞进篮球上的皮囊，还有人寄出内含个人录音的iPod Nano播放器。）

这得益于我与这些编辑建立的关系。对于不介意坐下来写作的销售人员来说，这确实是个不错的宣传策略。

最妙的是，通过这种策略——借助宣传和定位来创造商机，避免冷门推销，直接向潜在客户销售——我们让该业务板块在四年内从20万美元的销售额提升至400万美元。最终我们以1800万美元的价格将公司出售给一家上市公司。

作为营销人员或销售员，你必须彻底掌握至少一种广告媒介形式。否则你将永远受制于各种偶然因素——要么整天进行陌生拜访，要么挨家挨户推销，要么祈求天降甘霖，要么指望市场部某位同事尽职尽责。

媒体与流量专长的阴阳之道

阴：不可能精通所有广告形式。你需要专注于一到三种营销和广告形式，这样你对这些媒介的运用能力就会远超常人。

阳：若整个业务仅依赖单一流量来源或广告媒介，你的企业便如单腿凳子般摇摇欲坠，随时可能崩盘。必须从多元渠道获取新客户。

此阴阳之道，正在于专业与多元的平衡。孤注一掷是拙劣的长期策略，但分散精力同样不可取。

过去十年间，我所见过的绝大多数直销与网络营销成功案例都有一个共同点：创业者精通单一销售渠道，并凭借此在激烈竞争的市场中站稳脚跟。

因此作为营销者，首要任务就是精通其中一种渠道。将其列为绝对首要任务。待此根基稳固后，方可拓展其他渠道实现业务多元化。我在www.perrymarshall.com/8020supplement 的在线补充报告中详细分析了各类营销渠道的优劣势

◦

归根结底，专业化与多元化矛盾的解决之道在于"赢家通吃"现象——我将在第十章对此进行阐述。

帕累托总结

▷ 冷门拜访已成过去式。你只应与真正对你的产品感兴趣的潜在客户沟通。

▷ 别再靠跑腿和冷门电话来开发客户。

着眼定位而非开发。

- ▷ 若公司不为你创造销售线索，就自己创造。精通至少一种广告媒介，永远比冷门推销更有效。
- ▷ 广告、宣传和流量渠道多达数十种，你必须至少精通其中一种。

第五章

如何使用www.8020Curve.com的"隐形资金"定位器

既然已经介绍了80/20流量的基础知识，接下来我将展示如何真正将80/20原则付诸实践——因为目前我仅触及了其应用的皮毛。在后续章节中，我将提供更多高效原则与技巧，充实你的营销工具箱。

但首先，请认识我用过最简单却最强大的商业透视工具：一个能生成80/20预测的网站。

探索80/20力量曲线—— www.8020curve.com

初次领悟80/20法则的威力时，我脑海中立刻浮现出这条力量曲线。但遍寻不获完全契合的工具，最终我决定亲手打造它。

这项工具是历经漫长岁月演变而成的突破性成果。它诡异地精准且适用于字面上数百万种事物。若需验证此点，或单纯喜爱数字，请翻至附录，百万种事物。若需佐证，或单纯喜爱数字，请翻至附录，见证此工具如何精准建模：从《财富》500强企业的规模，到小型教堂的捐赠额，乃至威斯康星州的牛奶产量。数年它我的秘密武器。我面对任何营销难题时，我都会在脑海中勾勒出这个工具。现在就让我们开始使用它吧。

你有100个人，你向他们提供了一款50美元的产品。
40 of them bought it. What does that look like?

Plug the

数字输入到工具中，如下所示：

图5-1。

▼ Rack the Shotgun

Total number of members

How many members responded?

What was the value of the output?

Calculate other members

最终生成的功率曲线[如图5-2](#)（第33页）所示。

阴影区域代表已收取的资金： $40 \text{人} \times 50 \text{美元} = 2000 \text{美元}$ 。阴影区域上方的部分则显示，若您能提供更多产品，这些消费者还可能额外消费多少金额。

既然这40人购买了50美元的产品（假设其他人看到优惠但未响应），那么会有多少人购买30美元的产品？工具会给出答案。请在此框中输入30（[如图5-3所示](#)，第33页）。

图5-2。

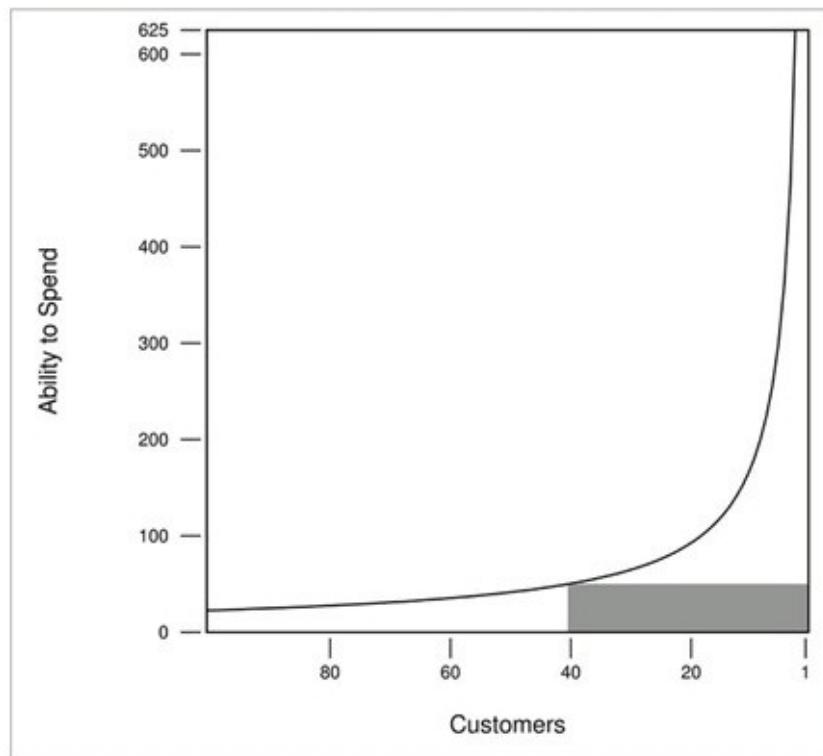
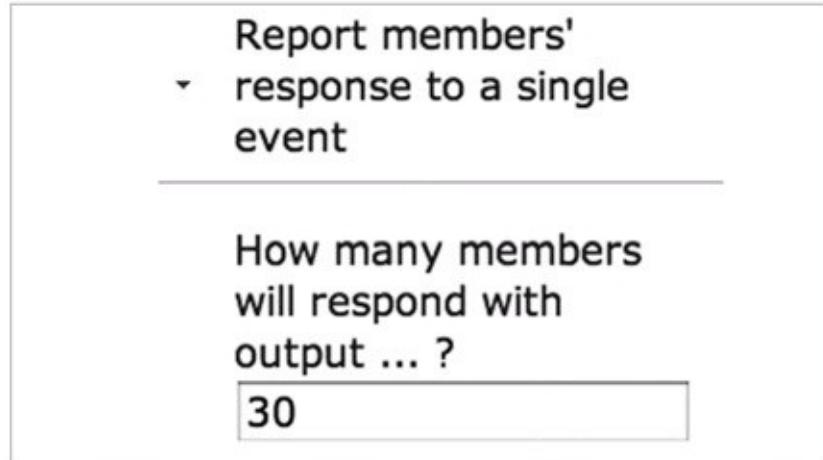


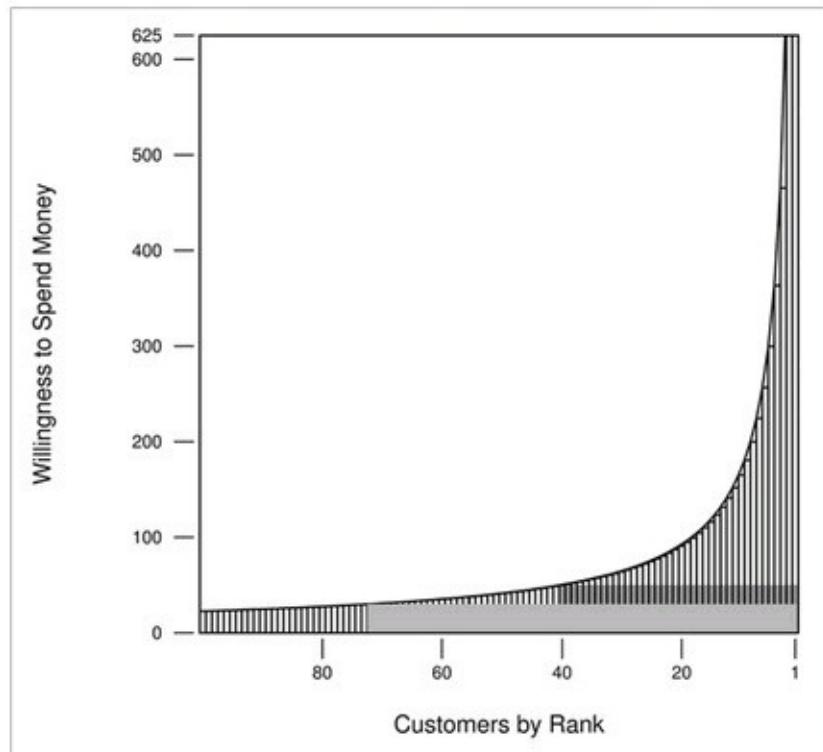
图5-3。



曲线结果如 图5-4所示。

图5-4。80/20功率曲线揭示：若40人

会花费50美元， 72人会花费30美元。



那么会有多少人购买200美元的产品？详见 [图5-5](#)（第35页）。

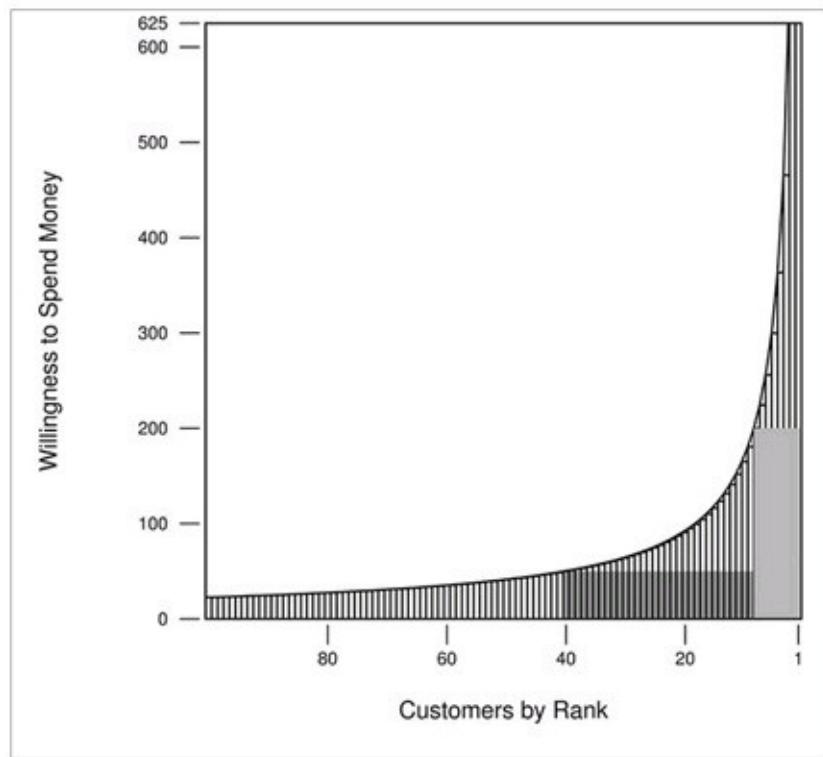
答案：仅有八人会购买200美元的产品。

这要求更昂贵的产品在消费者眼中显得物有所值！顾客必须觉得200美元的产品物超所值。他们不会为一杯咖啡支付200美元。

1.4美元的咖啡，却愿意为今天打折的意式咖啡机支付200美元。因此作为营销人员，你的职责是提供他们认为物超所值的商品。若不提供顶级奢华体验，他们就会转向其他品牌购买。

作为营销人员，你最高尚的追求之一，便是成为炼金术士，不断打造令人无法抗拒的优惠方案，让人们在你这里花费远超预期的金额。他们不仅选择你而非他人，在购买你这类商品时，消费额更是远超任何人的预期。

[图15](#)-5显示：当40人各消费50美元时，其中8人将消费200美元。



星巴克正是如此重塑咖啡行业。他们不仅比街角小店更懂咖啡，更将咖啡转化为奢侈品。精品咖啡由此如火箭般腾飞，。

体育狂热者的80/20法则

体育团队善于利用一种独特的反馈机制：体育迷难以抑制的狂热。他们通过季票、豪华包厢和私人俱乐部实现这一目标。若想观看芝加哥熊队比赛，单场门票最低仅需19美元。芝加哥熊队季票价格从 1000美元起，普通座位价格从 10,000美元可购得50码线附近最佳座位。

但这只是豪华选项的开端，因为包厢的季票价格高达数万美元起，可容纳十几到二十几人。最豪华的包厢需要签订数年合约，花费数十万美元。体育团队如何从1%的客户中获取50%的收入？他们
~~抓住了~~
~~难以满足的需求。~~

问题：一个狂热的橄榄球迷，只要有钱，会花多少钱在橄榄球上？

答案：几乎没有上限。

少数人每年会花费百万美元。只要有人能提供完整而包罗万象的体验，他们便会慷慨解囊。他们能真正沉浸于足球世界——无论是字面意义还是比喻意义上。他们可以邀请朋友和客户，并确信每位宾客都将受到贵宾般的礼遇。

为何人们会挥金如土？

这里透露个营销小秘密：几乎每个人都至少拥有一份激情、一项爱好或某种痴迷，为此他们会欣然花费不合理的金额金钱。对于某些人而言，这可能是化妆品或鞋子。对某些人而言是摇滚演唱会。对某些人而言是保龄球。有人热衷观鸟。有人痴迷滑雪。

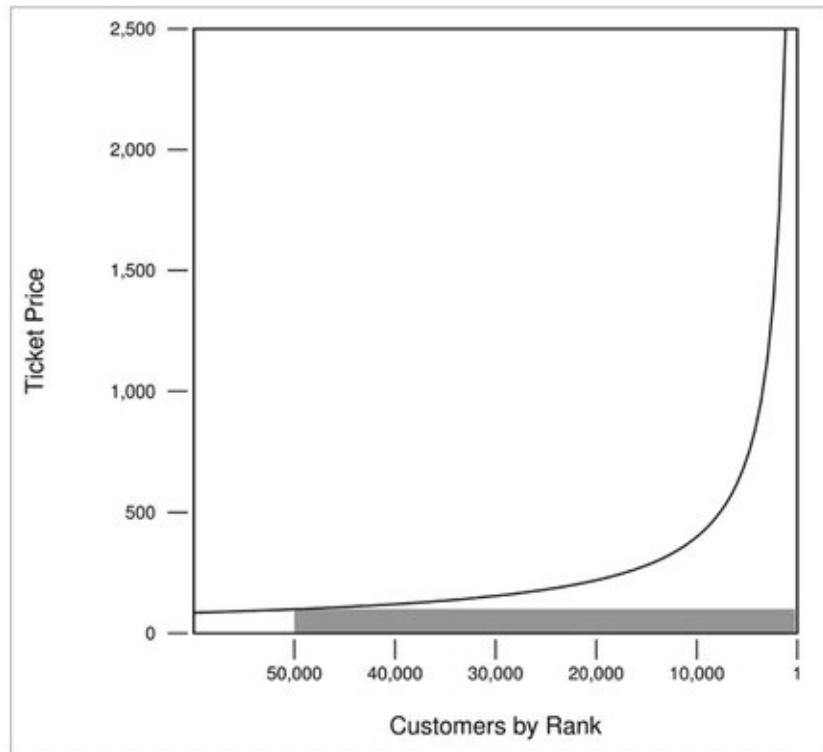
即便是一位极其保守节俭的56岁绅士，尽管他完全买得起顶级奔驰，却仍开着一辆六年的皇冠维多利亚轿车。若他真心热爱橄榄球，他终将购置包厢席位。他总能找到某种理由为自己开脱。

最终决定因素很简单——他有钱。

权力曲线理论指出：若5万人愿意为一场橄榄球赛支付至少100美元门票，其中必有238人愿支付逾1万美元（详见图5-6，第37页）。

右侧曲线无限攀升，永不触及右界。80/20法则的唯一限制在于人群数量有限。但若人群无限，必将出现单人无限消费的极端情况。（是的，我明白这令人难以置信。）

图5-6。若50,000人愿意为一场橄榄球赛支付至少100美元的门票，其中238人将花费超过10,000美元。



这是因为80/20法则具有分形特性，即其最小单元与整体结构相似，形成重复出现的模式。试想你的肺部。每只肺约与手掌大小相当，但其内部表面积却堪比足球场。这是因为肺泡——肺内微小的空腔——呈现出层层相嵌的分支结构。尽管肺表面是二维的，但其凹凸不平的内部结构使其近乎三维（精确而言是2.97维）。这使得肺本身几乎具有四维特性。

正是这种特性使肺部的效率呈指级别提升。善用自然法则的企业同样如此。本书旨在指导你将三维商业提升至四维境界。

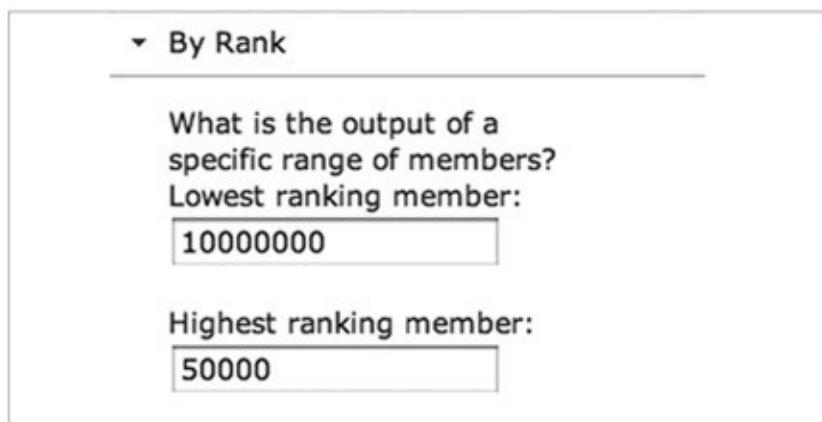
体育产业半数资金来源于利用这样一种惊人现象：极少数球迷愿意

天价消费的惊人倾向。但要全面理解这一现象，我们必须换个角度审视：那些从未踏足赛场的大多数人呢？

使用 相同的 数据， 通过 工具 分析 结果： 那么 资金将花在"第一百万名粉丝"身上？换言之，若我们向左延伸至无兴趣人群，他们能贡献多少资金？

将这些数据输入80/20法则曲线，如图所示：

图5-7。



这说明：第100万名最狂热的粉丝花费了7.57美元，而第50,000名粉丝花费了100美元。

这意味着什么？

请记住，他们并未亲临现场观赛。但有些人的消费额与现场观众相当——尽管他们并未到场。不看球赛也能为足球消费吗？当然可以。其中有人在体育酒吧观看比赛，有人受电视广告影响，有人购买球衣、球鞋、帽子及球队周边商品，有人订阅付费点播服务，还有人租借往届超级碗比赛录像带。

事实上，我们可以更进一步：从第1000万名到第100万名的球迷。

百万粉丝人均消费7.57美元。千万粉丝人均消费1.04美元。或许他只是看了几场比赛，

而1.04美元正是他们带来的广告收入。

那么处于另一极端的第1号球迷呢？我在"按排名查看会员"中输入"第1至第1名"，结果显示110万美元。

因此，在1000万用户中，最不热衷的粉丝花费1美元，最狂热的粉丝则贡献了110万美元。工具显示所有渠道总收入为67,765,010美元——这可是单场赛事。

顺便说一句，功率曲线最不准确的部分是左下角。我发现曲线底部的群体收入和支出通常都低于曲线预测值，这源于"反馈回路失效"。

（详见附录说明）该模型默认所有人对足球至少略有兴趣，但确实存在厌恶者。或许第1000万名球迷仅值10美分。所幸非球迷群体影响微乎其微，而狂热粉丝的价值则举足轻重。

请记住，最初我设定了这样的假设：这是一场至少有5万人购买了每张至少100美元门票的比赛。如果这是场人气超群的比赛，而其他比赛人气较低，那么我们可以推测芝加哥熊队的总收入应达数亿美元。

这个推测正确吗？

据《福布斯》报道，2010年熊队总收入为2.66亿美元，其中门票收入达6100万美元。是的，这些数字与我的推测相当吻合。

仅凭一条信息——热门比赛日最便宜的门票价格——力量曲线就能为你提供惊人精确的估算，揭示拥有数百万粉丝的体育团队的完整经济图景，其受众涵盖11岁孩童到拥有豪华包厢的亿万富豪。

为何如此？因为80/20法则不仅是商业经验法则，更是自然法则。

这仅仅揭示了该工具功能的冰山一角。几乎任何可量化的数据都能输入其中，它将揭示你未曾知晓的真相。建议查阅附录获取更多信息。

了解更多。

许多体育项目都呈现这种极端敏感的消费行为。高尔夫球手以狂热著称，而我认识的众多营销者正是靠销售高尔夫产品发家的。凡有狂热痴迷的消费者聚集之处，必有商机横生。

但80/20法则并非适用于所有情况。例如"家庭子女数量"就不遵循这条法则。因为对多数人而言，生一个孩子并不必然会更渴望生第二个。当家庭子女达到三四个时，生活已足够复杂。八口之家实属罕见。

但该法则普遍存在。以400人的教会为例，50%的工作由1%的人完成——通常是四名受薪职员。几乎所有志愿工作都由不足百人承担。教会中最不活跃的300人几乎毫无贡献，除了可能在周日露个面。

若你手下有400人且人人积极参与，人数绝不会长期维持在400！它必将增长。任何志愿者组织皆是如此——无论是教会、慈善机构、聚会小组还是家校协会。

你可曾注意到，在耶稣的十二使徒中，有三位是特别门徒？彼得、雅各和约翰。这十二人本是从七十门徒中选出的。无论你往哪里看，80/20法则无处不在，那里也不例外。邪路宽广，正道狭窄。

你无法改变这个规律。你唯一能做的，就是决定让它成为助力还是阻力。

尽管你无法改变80/20法则的权力曲线，但你能够提升组织中每个人的热情和参与度。无论是教堂、学校、慈善机构还是标准委员会，有些组织充满活力，有些却如同死气沉沉的坟墓。为什么？因为领导者的速度决定了整个团队的速度。

当领导者提升强度时，组织便蓬勃发展。80/20法则依然有效，但此时你吸引了更多人才，顶尖人才的贡献也随之倍增。

无论面对十人还是十亿人，80/20法则同样适用

80/20法则的分布曲线形态始终如一。无论是全球七十亿人口的收入分布，还是吉隆坡鞋店销售员的薪资水平，抑或是《福布斯》400富豪榜，乃至全球十大富豪的财富曲线，其分布形态始终保持不变。（附录中我特别增补了关于权力曲线的补充章节。若你钟爱数据，务必一阅。）

这意味着你的使命就是从当下所处的位置攀登力量曲线，将时间与精力从左侧转移至右侧。当你向右移动时，更大的机遇将出现在你面前。

帕累托总结

- ▷ 80/20权力曲线是商业领域最重要的图表。
- ▷ 无论分析对象是10人还是100亿人，力量曲线都成立。
- ▷ 你可以将已知数据[输入www.8020curve.com](http://www.8020curve.com)，它要么会显示一系列你业务中真实存在的其他数字，要么会揭示当你充分挖掘所有机会后将实现的真实数据。
- ▷ 作为80/20营销专家，你的首要任务就是将资源从左侧转移到右侧。

第六章

用力量三角简化生活

销售任何商品都需三步走。

第一步是获取流量：必须吸引目标人群的注意力——尽可能避免引发他们的抵触心理。

第二步是转化：必须让对方相信你的产品能解决他们的问题。

最后一步是经济交换：你必须提供有价值的东西，并获得他们的金钱。

流量、转化率和经济效益构成一个力量三角，支配着销售与营销领域的所有运作。

你应当对复杂事物保持警惕，更要警惕那些把简单事物复杂化的人。

力量三角的精妙之处，正在于其简单性。

爱因斯坦曾凭一个简单方程式洞悉重大真理：

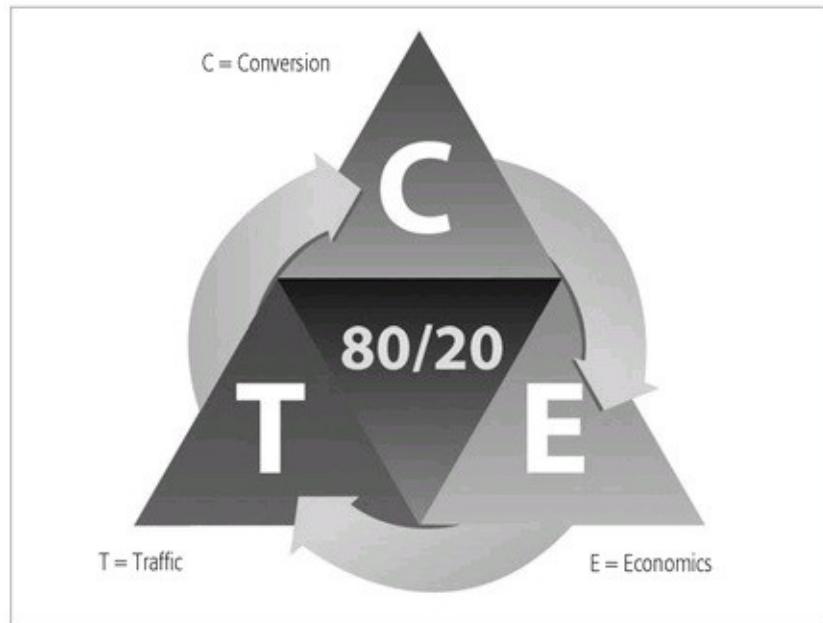
$$e = mc^2$$

即使是七年级学生，在科学老师的指导下也能理解这个公式。

真正正确的事物往往都具有这种简洁性。

这便引出了权力三角模型——这是我 营销经理杰克·伯恩的创意杰作。如图6-1所示，权力三角总能指引你抵达目标，而核心的80/20法则始终让你聚焦于最高效的切入点。这堪称天才之作。

图6-1. 力量三角与80/20法则。警告：切勿被三角的简洁性迷惑，此工具蕴含多重应用可能。（插图作者：丹妮尔·弗拉纳根）



要实现销售，你必须先获取流量；随后需将流量转化为客户。经济规律要求你从销售中获利——这正是你从事商业活动的根本目的。

当你获得利润时，可以将其重新投入以获取更多流量、转化流量并进一步改善经济效益。如此循环往复，顺时针形成闭环。这正是流量、转化与经济效益永不停歇的螺旋式增长。

这正是营销的精髓所在。它贯穿于人类所有交易行为——无论是恋爱关系、和平队志愿服务，还是与钓友互换人情。

图6-2. 80/20法则具有多层结构：每个80/20法则内部都存在80/20法则。（插图作者：丹妮尔·弗拉纳根）



关于权力三角，首要洞见在于80/20法则居于核心位置——其存在自有深意。

80/20法则居于核心地位，因为万事万物都围绕着以更少投入获得更多产出而运转。最后，80/20法则具有分形特性——每个顶尖的20%内部，又蕴藏着另一个顶尖的20%。

让力量三角为你效力

你来找我说：“我发明了这个酷炫的新产品，它能赚进数百万美元。该怎么销售？”

这瞬间就进入了营销入门课。在展开关于购买点击量、撰写邮件、制作电视购物广告等任何技巧的冗长讨论前，你需要先回答四个问题：

1. 谁会购买？（即T）
2. 我们该说什么才能说服他们购买？（这就是C）
3. 能否以合理成本触达他们？（即E）
4. 他们能否支付？（即E）

关于三角模型，我想请你注意的第二点是：

销售决策必须逆时针推进。

这意味着营销中首要掌握的核心技能就是**逆向思维**。

当我还是个初出茅庐的营销新人撰写销售文案时，我常提醒自己：**佩里，你不是你，你他们。在你的想象中，你并非坐着在你的电脑了；你正坐在他们的电脑前。你不再关注自己**

关注的事物；你关注的是**他们**关注的事物。我设想自己身体完成180度转身。

每次销售时我都做这个练习，它已成为我的本能反应。
要构建销售漏斗，你需要**以终为始**——借用史蒂芬·柯维的名言。
从终点出发，逐步推进至起点。

图6-3. 谢尔宾斯基三角形将无限个三角形嵌入有限空间。力量三角形与此原理相似。

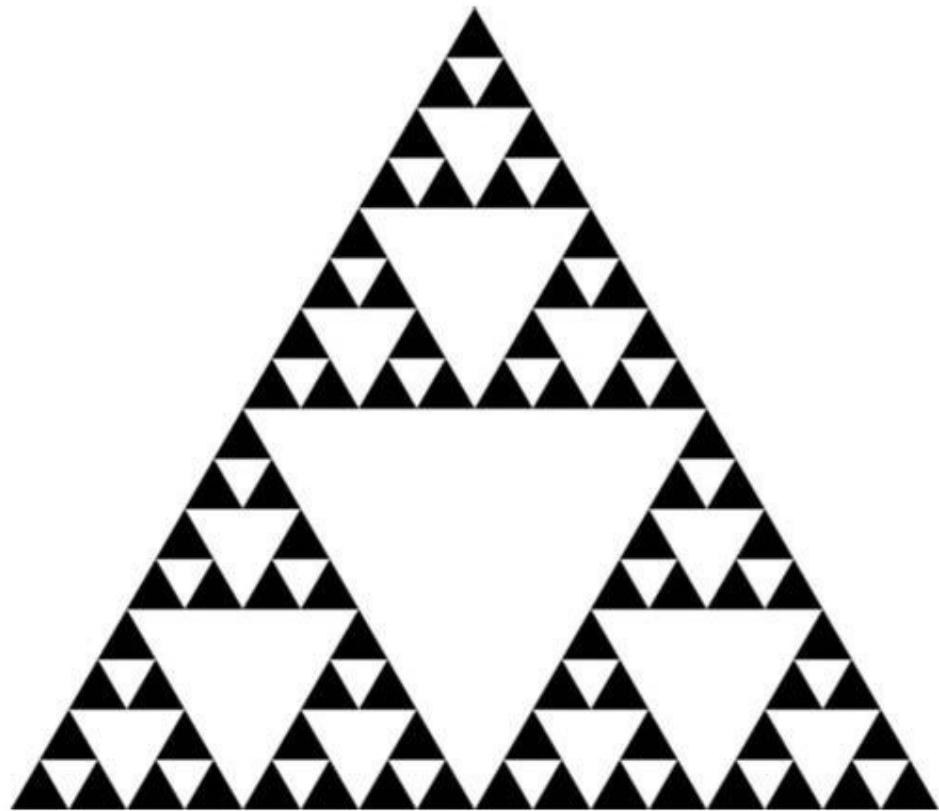
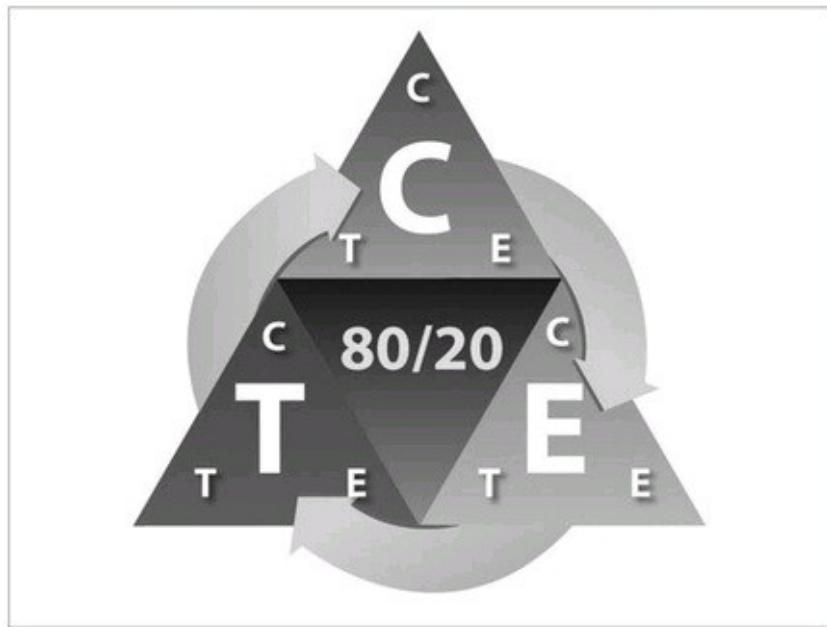


图6-4. 无论放大缩小，三角形始终如一。每个元素都包含全部三个要素。 (插图作者：丹妮尔·弗拉纳根)



随后流量从漏斗入口进入，沿顺时针方向流向经济价值终点。

但由于销售始于流量，资深营销者不会从发明（即最终交易）开始着手。我们首先自问：“这些人想要购买什么？”然后我们创造它或寻找它。

你应当注意到，三角模型每个元素内部都存在一个权力三角。

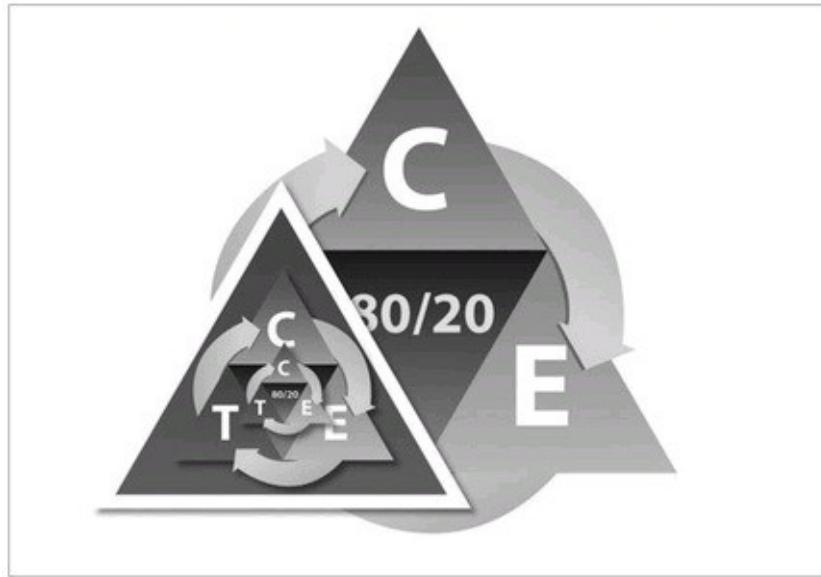
无论放大缩小，这个三角关系始终存在——从 [图6-4](#) 可见其在所有尺度上的普适性。它既适用于微观层面，也贯穿宏观层面。假设你的流量来源是谷歌广告，转化环节是网站销售页，经济活动则是鞋类销售。

在谷歌广告内部，我们发现另一个三角关系，如 [图6-5](#)（第48页）所示。

假设访客进入页面后，需提供姓名、公司、邮寄地址和电子邮箱才能获取白皮书。这里同样存在一个力量三角：

图6-5。 流量=看到广告的人群；转化率=广告文案；经济效益=点击量与每次点击成本。（插图作者：丹尼尔·弗拉纳根）

丹尼尔·弗拉纳根绘制。)



- **流量 = 访问您页面的人群**
- **转化率 = 选择参与的用户及其动机。**他们想要速查表或报价单；他们想参加测验，或获取免费软件下载。
- **经济效益 = 用户为获取资源所支付的代价**
电子邮件地址及其对您的价值

电子邮件地址的经济价值巨大。即便在社交媒体、博客、推特等平台兴起的今天，电子邮件仍是营销宇宙的核心。网站的首要功能，就是在访客离开前获取其邮箱地址。

谷歌广告内部同样存在80/20法则：广告中3-4个关键词决定了绝大多数响应。最具影响力的元素是广告中的优惠方案。

当访客在实体店购买鞋履时，同样存在一个"力量三角"：

- **流量 = 进入鞋店的顾客**
- **转化率 = 购买鞋履带来的情感与实用价值**
购买鞋履所获得的情感与实用价值

- 经济学 = 他们为鞋子支付的金额

图6-6. 在销售漏斗内部，转化仍涉及流量、转化率和经济效益。
(插图作者：丹妮尔·弗拉纳根)



你向邮件列表发送一封邮件。

- 流量 = 收到邮件的人群
- 转化率 = 执行邮件要求并从中获益的人群
并从中获益的人群，即使未达成
实际购买——可能是观看视频
- 经济效益 = 用户响应的动机及您获得的收益

有人点击谷歌广告（流量），进入你的订阅页面（转化），并留下邮箱地址（经济价值）。随后你向其发送邮件（流量），此刻他们已来到销售页面（转化），你正邀请他们购买商品（经济价值）。

您每一步行动都可归结为：

- 刺激

- 反应
- 回报

顶尖营销专家和销售大师常说**流量+转化=利润**，此言不虚，但尚不完整。

经济学强调价值的重要性，当你深入思考时会发现，价值才是至关重要的核心。经济学驱动着所有其他要素。

这意味着

- 营销的核心本质在于你愿意为获取客户支付多少成本。竞争力的高低取决于你的支付能力——这就是经济学。
- 这既是数学也是心理学。心理学备受关注，但数学才是绝对关键。精妙的数学计算能挽救平庸的劝说术，而拙劣的数学计算则会让最精彩的推销话术屡屡失效。

在我绝大多数的咨询中，经济效益始终是首要改善目标。以终为始，让每笔交易创造更大价值。

善用高端客户的消费意愿。实施升级销售与交叉销售，向他们推销其他产品。销售的是成果而非流程。换言之，不要像点菜单那样只卖零部件和单品，而要提供完整解决方案——用最简洁优雅的方式解决整体问题，尽可能减少麻烦。

创造全新产品与体验。开发创新商品。设想客户愿意为之欣然付费的价值。

立即获取更多流量与潜在客户

接下来我们将这一原则——以及80/20法则——应用于流量来源。

多数人并未意识到，当租赁或购买传统邮寄名单、电子邮件名单及电话名单时，可选范围其实极其广泛。名单主要分为两类：

1. **编译列表**：例如"全美所有牙科诊所"、"邮编68505区域所有家庭"、"伊利诺伊州库克县31至40岁男性群体"。
2. **响应名单**：例如"过去90天订阅《黑带》杂志的所有人"、"过去两年向塞拉俱乐部捐款超过100美元的人"、"从哈默施莱默小工具目录购买商品的人"。

编译列表是基于公开信息的群体特征汇总。这种列表的效果远胜于从电话簿里随机拨号——（我确实有过这段经历，简直惨不忍睹）。

您可以轻松获取一份"SIC代码"的汇总清单——这是美国政府用于企业分类的四位数字代码。SIC代表"标准行业分类"。若您销售任何文具产品，只需获取SIC代码5943（文具商店）对应的所有企业清单，您的工作就会轻松许多。

这类编译清单通常有售。根据信息精确度和筛选条件数量，每条名录价格从一分钱到一美元不等。您往往能精准筛选目标："我需要副总裁或生产经理，且企业年收入需超过1000万美元以上且生产汽车零部件的企业"。购买后可永久使用该数据。

但编译名单的弊端在于它终究只是名单。虽远胜于毫无头绪，但其中大量联系人质量极低——毕竟没人愿意为这些冷门人选费心。

响应列表是那些有人主动出击的名单。人们之所以出现在名单上，是因为他们购买了商品、订阅了服务、捐赠了资金，或是参加了贸易展会。

响应名单远比编译名单更有价值，也昂贵得多。编译名单——"所有在 申请过 免费 订阅、在 订阅过 控制、在 工程、在 贸易

杂志"——这又增添了几层80/20法则的效应。响应名单来自那些已经筛选过世界、让人们真正举手的人。这通常意味着他们已经花了钱。

响应名单的价格通常在每条10美分至数美元不等。在邮件列表领域，"热线"用户名单以溢价出售。热线用户指过去90天内购买或订阅过服务的用户。这类名单能带来额外的80/20效应——因为近期消费行为表明用户正处于"活跃期"，很可能对其他类似优惠做出响应。

假设你从事着一份令人痛苦的电话推销工作。让生活变得轻松许多最快捷的方式，就是开始租用或购买客户名单，这样至少能帮你剔除90%到99%的无效联系对象。你会发现，当你购买这类信息时，突然就能清晰地了解自己面对的是什么样的人群，以及该对他们说什么。

付费获取优质资源，实为明智之举！

无论你是购买网站流量、进行陌生电话推销、发送电子邮件、邮寄广告还是传真，成功的关键都始于你的客户名单。若购买廉价名单，却耗费大量邮资向毫无回应的人群寄送邮件，实属愚蠢之举。与其以每条30美分的"优惠价"向5000个漠不关心的人群寄送500封信件，不如以每条2美元的价格锁定500个精准潜在客户。

假设每封信件邮寄成本为1美元，其经济效益计算如下：若每次响应对应100美元的购买额。

优质名单：向500人邮寄后获得30人回复。名单租赁费每条2美元+邮资1美元×500=

成本1,500美元。收入=3,000美元，毛利润1,500美元。

低质量名单：向5000人邮寄，获得40人响应。名单租赁费0.3美元/条 + 邮费1美元×5000 =

成本6,500美元。收入=4,000美元，因此亏损2,500美元

在你连产品成本都还没收回之前。（顺便说一句，我这里还算慷慨地假设那500个优质买家混在这份5000人的名单里。事实并非总是如此。有时低质量名单纯属垃圾。）

销售本质是筛选过程！在投入资金和精力前能剔除多少垃圾客户，你就越能有效提升的转化率。我将在下一章详细探讨这个话题。

名单获取渠道

美国最著名的邮件列表来源是标准费率与数据服务公司（SRDS），[网址为www.SRDS.com](http://www.SRDS.com)。SRDS是在线订阅服务平台，您可通过其对接数千家列表中介机构。其他值得考察的渠道包括Acxiom公司的List Direct（www.iblistdirect.com/），同时建议探索www.nextmark.com和www.Hoovers.com。

我从Kristalytics的Ben Morris处购买名单（www.Kristalytics.com/list-brokering），其平台整合了1.5亿户家庭记录，每条记录含逾1000个数据点，这些数据源自多种渠道。

当流量达到可进行实验的规模时，就需要聚焦转化率优化。这将是下一步重点。

帕累托总结

- ▷ 销售与营销的精髓可归纳为"力量三角"：流量、转化、经济效益及80/20法则。
- ▷ 流量优先，转化其次，经济效益居后。但卓越营销者采用逆向思维，即从经济效益切入。
- ▷ 经济性包含两面：你获得的资金，

以及客户为金钱所获得的价值。

- ▷ 获取潜在客户最简单直接的方式是购买或租赁客户名单。名单质量遵循八成法则——绝大多数质量低劣，仅有极少数品质上乘。
- ▷ 你拥有的最有价值资产，是你亲手建立的客户名单。

第七章

80/20转化法：上膛后，逼他们行动

约翰·保罗·门多查在拉斯维加斯大道当了四年职业赌徒后，正和几个赌友坐在餐厅卡座里。另外两人争执着：“你会去的。”

“才不会。”“你肯定
会。”“才不会。”

格洛克手枪突然亮出。那人将枪口抵住对方头颅。
“你敢！”

突然间，约翰又经历了一次“上膛”的顿悟时刻。这次并非关于该和谁打牌的领悟，而是意识到自己该远离怎样的混混。他暗自告诫：“老兄，要是再不赶紧退出这行当，你这可怜的尸体迟早会被扔进某条沟渠里。”

于是就在某个周二的下午，他永远离开了这个龌龊的赌博世界。他决定找份正经工作。约翰终于翻开了人生新篇章。

快进一两年，约翰已在南加州一家高科技公司任职。在赌场和酒吧积累的经验让他深刻领悟了80/20法则，理解程度远超他的销售经理们。

销售经理递给他一沓客户名单：“约翰，我要你预约这206位客户。”

约翰深知这要求荒谬至极。他清楚其中80%的客户纯属浪费精力，真正有价值的客户仅占4%左右。

百分比是强有力候选人。他只需找到方法，甄别出值得他投入时间的人选。

于是 约翰 设计出 方案。 该方案 名为 。 五项 核心
扫描图 1

约翰的206条潜在客户线索就是他的流量。他面临的下一个挑战是转化：你该对潜在客户说什么才能说服他们相信你能解决他们的问题？

此时，多数书籍会直接深入探讨说服术与销售技巧。
但这实属谬误。

因为精通80/20法则的销售营销专家深知：即便你已激发兴趣并完成自我定位，在试图说服他人之前
试图说服任何人之前，还需完成关键步骤。

这一步是：必须淘汰不符合条件的人。

如果客户没钱，或者你的方案不合适，或者没有紧迫性，那么交易就不可能达成。

约翰深知，在206个从冷淡到温和的销售线索中，真正值得面谈的不足5%——可能不超过10个——而其中实际成交的还不到一半。若他能对全部206个线索进行精准筛选，就能节省大量时间，将精力集中在满足真实客户需求上。

五大权力筛选器®

约翰将销售流程精简为五个基本要素，这些要素在每次成交时都必不可少。我从未见过有人能将销售与营销浓缩至如此精炼的核心要素。

这五要素与权力三角理论相辅相成，因为它们精准界定了你试图获取的流量群体特征：

1. 他们有钱吗？某些市场充斥着

根本无力消费。有时整个市场本身就是一群穷光蛋的集合。这并非意味着你无法通过租购家具赚取利润，但必须事先明白——从石头里挤血绝非易事。真正有钱人可好对付多了！

2. **他们是否面临着"流血的脖子"？** 所谓"流血的脖子"，是指那种刻不容缓的紧迫感，是亟待解决的当务之急。立刻。马上。若想赚取大笔财富，你的产品必须解决涉及以下一项或两项的问题：a) 痛苦与巨大不便、金钱损失、损失威胁；以及/或b) 某种近乎非理性的愉悦渴求。巨大痛苦，极致欢愉。直击要害或钱包的痛点。真正的大钱永远藏在这些地方。若想明天拿到支票，今天的问题必须是u-r-g-e-n-t（紧急）。

在你缓解疼痛之前，你得先加剧它。

那人对你说："这里疼得厉害。"你指着他的肘部问："你是说这里？"随即用锤子狠狠敲击他的肘部。他痛得尖叫，眼前瞬间冒出星星。他点点头，大口吞咽着，强忍着泪水。

没错。这可是个好市场。你人生中解决过最棘手、最恶劣的问题是什么？这正是绝佳的切入点。

3. **他们是否认同你的独特卖点？** 若你刚进入市场，关键在于：他们会为哪些重大利益买单？什么样的交易能让他们瞬间抢购？他们渴望获得哪些竞争对手未曾承诺的利益？

A 独特 销售 主张 (USP) 是 您 对以下问题的独特解答：

- 您的产品具备哪些其他产品所不具备的功能？
- 为何我该选择您而非他人？

- 你能提供什么保证是别人无法提供的？

你的独特卖点至关重要，我将在下一章对此进行更深入的探讨。但请记住，作为销售人员或营销人员，你最重要的职责之一不仅是掌握这些问题的答案，更要不断优化所售产品的独特卖点。

4. 他们有能力说"是"吗？我有个朋友试图向医生推销研讨会，结果损失了一大笔钱。医生们有钱，认同他的独特卖点，而且急需解决问题——大多数医生都对研讨会直接涉及的财务问题表示强烈不满——但几乎不可能让任何一封邮件送到医生手中。医生们让助理处理所有邮件，而助理赫尔加认为是"流血"问题的邮件，与真正让医生"流血"的邮件？两回事。

赫尔加 接待员 能否 说 不， 但 她 无法 说 同意。这在销售任何产品时都是个大问题。你是否在向工程师推销产品，而他需要获得上司批准？你是否通过人力资源部门应聘职位——明知人力资源部只能说不，而只有副总裁能说同意？

（提示：切勿将简历投递至人力资源部。务必查明招聘经理身份，直接寄送给该负责人。最好使用手写地址的#10信封并贴足邮票。我已在 在 线

www.perrymarshall.com/8020supplement/
）

5. 你销售的产品是否契合客户的整体规划？若你的服务需要客户进行重大脑部手术般的思考，除非这种手术比替代方案（比如死亡）痛苦少得多，否则客户绝不会接受你的提议。无论销售什么，都必须与潜在客户世界内外既有的自然力量和谐共生。

约翰·保罗关于五大权力否决因素的核心要义在于：你必须以最快速度突破这些障碍。

销售本质上首先是个筛选过程，而非"说服他人"的过程！在初期就剔除那些病恹恹和瘸腿的客户，只与剩下的健康客户打交道。这将为你节省大量时间。

五大权力筛选法正是80/20法则的典型例证。事实上，每项筛选通常就能剔除你接触对象中80%的劣质客户。当你对这五项标准保持绝对诚实，自然就能锁定金字塔顶端的精英群体——占比不足1%。

快速测试。快速失败。继续前进。下一个，下一个，下一个。于是约翰用五项权力筛选标准评估潜在客户，只与通过全部测试的企业会面。这些公司都是国防承包商，他通过承诺所有交付产品都附带价格、交货期和性能参数的铁证如山保证来吸引他们。由于约翰承诺的性能水平远超行业标准，客户们极度好奇。

但客户必须以同等承诺作为回应才能获得合作资格。

买家对此总是充满兴趣，因此他们常常接受约翰的条件。他没有驱车前往客户设施，而是制定了另一套策略。

他会在餐厅卡座安营扎寨，递给女服务员一张五十美元钞票，然后全天安排会议——每90分钟档期只接见一位工程师或采购员。一个接一个，砰砰砰。

因此，他无需耗费八周时间奔波于南加州各地，试图接触206位态度冷淡、充满疑虑的潜在客户，只需几天就能完成十几场会面，只接触那些热情高涨、准备就绪的客户。

正是如此，约翰接连突破销售指标的天花板，轻松实现年收入20万美元。在1985年，二十万美元可是笔巨款。

下篇：亮出你的独特卖点

若你正通过电话与潜在客户沟通，必须以真正能吸引其注意力的独特卖点开场。以下绝非理想的开场白：“您好，我是马蒂。我来自西北互助保险公司，我们管理的资产规模达162亿美元。”

让我分享一个简单的检验法，用80/20原则来识别优质标题：假设你在撰写分类广告，准备在广告文案中使用开场白或标题：我是西北互助保险公司的，我们管理着162亿美元资产。马蒂，(800) 555-1212。

哇哦，这难道不令人振奋吗？我立刻就想购买保险了。

记住：所有优秀的销售文案都应聚焦客户而非自我。优质文案要直击痛点。试试这个：危险警报！若您的净资产超过区区35万美元，南希·佩洛西即将从您的银行账户中强行扣取5万美元。国会秘密委员会会议记录披露。马蒂 (800) 555-1212。

看看我们在这段话里用了多少种权力否定词：金钱（35万美元）；致命威胁（“佩洛西即将从你的银行账户里掏走5万美元”）；独特卖点（“国会秘密委员会会议记录”——别人可拿不出这东西）。短短几句话里就塞进了五种中的三种。

电话话术可能这样设计：“您好，我是西北互助保险的马蒂。您可能不认识我，但我刚拿到南希·佩洛西某次国会秘密委员会会议的记录。只要您的净资产超过35万美元，她就会火速扣走五万美元。我可以把这份材料发邮件给您。老兄，这真的很可怕。”

我们精准触发情绪痛点，直奔主题。绝无废话或企业MBA式套话。

B2B销售话术成功案例研究

以下是我网站上使用过的一段文案。多年来它每天都能持续带来潜在客户。这段内容来自www.perrymarshall.com/gm。我已突出显示其中20%的核心说服要素：

<p>“停止给潜在客户冷打电话，别再和语音信箱较劲——让他们主动追着你跑！”</p> <p>尊敬的销售专员：</p> <p>历经多年电话推销、上门拜访，承受各种拒绝与艰辛后，我终于发现革命性真相：您能让客户主动找上门。您将成为受邀贵宾而非不受欢迎的烦人精。无需您致电——客户会主动联系您。</p> <p>这如何实现？依靠信息传播的力量、宣传的威力，以及注重结果的营销科学。</p>	<p>标题先直击痛点，再呈现核心价值主张</p> <p>与客户建立情感联结最可靠的方式，就是设身处地理解他们，让他们发现你的日记页与他们的生活竟如此相似。</p>
<p>从失败走向成功...</p> <p>成果堪称惊人：产品销量暴增2000%，收入近乎翻三倍，每月冷电话从数百通骤减至近乎为零。</p> <p>我助力企业从准初创阶段蜕变为...</p>	<p>本页内容多聚焦痛苦与煎熬，但刻意穿插了些许愉悦。</p>

创业公司发展到获得逾百页媒体报道。四年后，该企业被上市公司以1800万美元收购。

若你每天仍在拨打哪怕一通陌生电话，就是在浪费时间和金钱。而若你的公司与美国99%的企业相似，你正错失数百万美元的未开发销售额。

一套精密调校的营销宣传体系，能月复一月地为你输送可预测的高质量销售线索。如此一来，你的销售团队只需专注于那些已了解业务价值、主动寻求解决方案的潜在客户。

找出客户的痛点，然后用锤子狠狠敲击。

试想：你的医生会在晚餐时致电询问是否需要抗流感药物吗？答案显然是否定的。患者主动寻求医生，而非被动接受诊疗。当你就诊时，医生开具处方，你按时服药——这才是医疗服务的本质。

如果医生说你需要手术，你或许会寻求第二诊疗意见，但你愿意为此支付高额费用。而且无论手术多么痛苦或不便，你很可能会采纳医嘱。

你的客户是否像尊重医生那样尊重你？

哎哟。更痛了。

不？为什么？他们对你的了解并不比对医生少。你受过专业教育，拥有专业技能，懂得解决棘手问题。那区别何在？

关键在于定位。医生被视为权威，所以你寻求他的建议。医疗行业深谙营销与定位之道，而我们行业多数人对此一无所知。多数企业只会模仿竞争对手，导致行业整体水平逐年倒退。

我曾深入研究当今数十个行业中最杰出的营销大师。过去五年间，我建立的体系能为企业销售人员带来可量化

且可预测的方式为企业销售人员创造显著成效。如今我专注于开发培训工具，并为少数高科技客户提供咨询服务。

只需掌握我的体系，您作为企业主、营销经理或销售人员的职业体验将在数月内实现颠覆性提升。诚邀您访问我的网站，免费获取

CD 《高科技销售人员的游击营销》。
(您只需承担运费。)

标题、斜体、高亮及粗体强调了20%的核心内容，专为快速浏览者设计。此为"双重阅读路径"策略。

重大承诺，巨大收益赢得更多尊重是否符合他们的整体规划？答案很可能是肯定的！

"他们有资金吗？"
收取少量费用

即可获得12项强力解决方案，彻底终结冷门推销的苦差事与广告浪费。

运费和手续费的收取淘汰了大量闲逛者，但有趣的是，并未减少实际买家。

只需填写联系表单，我高效的团队将确保您立即收到商品。

此致

佩里·S·马歇尔

附言：您或许在想：“好吧，这家伙为何要赠送有声书？内容值得一听，还是纯粹的无耻推销？”

我免费赠送的理由有几点：

1. 许多销售人员（或许包括您）每天清晨醒来都会想：“天哪...今天又要打电话、躲避语音信箱陷阱、安排大量约谈...真是煎熬。”这曾是我的真实写照。要是十年前就有这张CD该多好！

更多掐脖子。

2. 在多数公司里，营销支出与销售收入之间几乎不存在关联
投入与实际销售额

他们砸大钱打广告，却不知道能换来什么。然后每月26号就开始鞭策销售人员。这张CD会教你如何解决这个问题。

3. 当然，除非确信我所言非虚，否则没人会聘请顾问或投资销售工具。请亲自聆听CD内容，做出判断。

这绝非电视购物广告——而是您可立即运用的实用知识。我预感您不仅会喜欢它，还会像其他人那样将其分享给三到四位朋友。

填写此表格即可免费获取《高科技销售人员的游击营销》一书。（您只需承担邮寄及处理费用。）

我保证您对销售的认知将彻底改变！

让我们继续敲打这个痛处。更多痛苦。

每条销售信息都需要行动号召！

这张《游击营销》CD是经十年验证的经典获客成功案例。它运用了我最推崇的劝说公式——问题-激化-解决，您在此推广文案中可见其运用。您可在数千种市场中推出类似方案，只要您能读懂客户的内心日记，直击其生命中最痛楚的痛点，便能一击即中。

欲了解 深度解析 更深入研究 探索 掌握 销售文案 撰写 信息 以及

撰写说服性文案，请收听我与世界级文案大师的访谈
约翰 卡 尔 顿
的 访 谈：
www.perrymarshall.com/8020supplement。

帕累托摘要

- ▷ **五大权力失格因素[®]**如下：1. 他们有钱吗？
2. 他们是否面临"流血的脖子"——亟待解决的紧迫问题？
3. 他们是否认同你的独特销售主张？
4. 他们是否有能力说"是"？
5. 你的产品是否契合他们的整体规划？
- ▷ **标题测试**：若将标题当作分类广告，能否引发电话咨询？
切勿聚焦产品本身，而应直指紧迫痛点——那根"流血的脖子"。
- ▷ **最佳销售公式**：问题-激化-解决。多数人对"激化"环节投入的时间远远不够。

第八章

您的独特卖点

独特销售主张

为什么我应该现在就从你这里购买，而不是下周从别人那里购买其他任何东西？

你能提供什么独特的保证？这就是你的USP。

若对此问题有精彩解答，你便能提高定价、扩大利润空间、加大营销广告投入、深化客户满意度建设及新产品研发。

若对此问题的回答令人失望，你甚至尚未起步便已陷入困境。

糟糕的独特卖点（USP）的症状：你总在抵御价格下行压力。你直接与他人就价格和交货期展开竞争。你感到竞争对手步步紧逼。广告成本似乎遥不可及。你觉得占用客户时间很抱歉。没人真正想和你交谈。你不得不四处推销。

若以上描述与你相似，说明你存在承诺缺失、保障不足或表述不够具体的问题——正是这些缺陷阻碍了你的独特性，也限制了销售增长。

我见过最精炼的独特卖点——这条广告在《国家问询报》上刊登了约六十年（！）：“五天内消除鸡眼，否则退款。”

这则简洁的广告清晰地提出了解决方案、具体时限以及“否则”的承诺。

达美乐披萨拥有史上最著名的独特卖点之一：

新鲜热腾的披萨30分钟内送达，保证。如今这已不稀奇，但在1970年代堪称轰动性创举。

你的独特卖点必须回答的四个问题

1. 为何值得倾听？

你究竟能让
？

1. 服务。保证友善。保证送达。保证电话接听人员为真人等。
 2. 您服务的市场具有独特性，例如专注于10人以下的小型企业。
 3. 您的产品独一无二。它能保证效果，专为X类人群量身定制。使用它必将带来独特"体验"。
 4. 整个"体验"独一无二。出租车/豪华轿车司机承诺提供热腾腾的星巴克咖啡和晨报，准时送达机场否则免收费用。
 5. 您的定价具有独特性。它可能是低价策略（"我们保证比任何广告价格更低，否则床垫免费！"），也可能是溢价策略（参见罗伯特·B·西奥迪尼著作《影响力：说服的心理学》中"设计昂贵"的广告案例）。还有其他竞争对手在同等价格下无法提供的附加保障（或能让您开出更高价格的附加价值）。
2. 为何我该选择与您合作而非他人？
 3. 贵产品能为我实现哪些其他产品无法实现的功能？
 4. 您能提供哪些他人无法

？
您可下载这份便捷的三页USP工作表
并 观看 观看 演示文稿 由 总统
统 公司 布莱恩·麦克唐纳 布莱恩
托德, 于

www.perrymarshall.com/8020supplement/.

商业与个人独特卖点；当前与天然独特卖点

你的天然独特卖点是什么？迄今为止，我们讨论的都是公司、产品或服务的独特卖点。若你销售千种产品，每件商品都应拥有专属卖点。但你自身也存在与现有产品或业务截然不同的个人独特卖点——那是植根于你热情、个性与人生阅历的内在特质，时刻伴随你左右。

多数人对自身天生的个人USP仅有模糊认知。我认为人们最容易陷入的误区是：他们沉醉于他人事业的浪漫化想象——那些看似更肥沃的牧场——却忽视了自己身上那份不浪漫、朴实无华的日常智慧。

作为营销顾问，我最厌恶的莫过于：让人们聚焦自身与生俱来的天赋和天然独特卖点，竟是如此艰难。

与其向人们展示闪闪发光的亮片，诱使他们追逐下一波转瞬即逝的潮流，不如去掌握那些刚刚开始蓬勃发展的东西。

这令人沮丧。它既无益于人们，也无法推动他们抵达真正向往的彼岸。

我打鼓。在名为"梦幻鼓营"的训练活动中，以及最近参加的音乐研讨会上，多位世界级音乐家不约而同地提出同样的见解：

“**关键在于我 最 最 就是 成为 在 巡演 最**

_____。 ”

你觉得他们怎么接的尾？

是厌倦了与家人分离？厌倦了旅馆房间？厌倦了吃塔可约翰快餐？厌倦了对抗音乐产业黑手党？还是厌倦了在现场演出时搞砸重要环节？

我猜答案大概是"被困在幽闭恐惧的巡演巴士上"。

都不是这些原因。真相是：

“巡演中最让我抓狂的是没有时间和地方练习。而我最爱练习。”

若想成为超级成功的营销者：

请让自己处于能靠练习赚钱的位置，哪怕收入微薄。不断练习，直到你最热爱的技能——无论是撰写广告文案、制作销售演示、购买流量、谈判技巧，还是任何你最热衷的事——都蕴含惊人力量。学会热爱反复练习基础动作，直至臻于完美。

别迷恋璀璨夺目的新奇事物，而要痴迷于精通之道。

你该掌握什么？是营销或销售领域中你天生热爱且擅长的部分——善用你与生俱来的力量。

帕累托法则

- ▷ 营销中最关键的是独特卖点。
- ▷ 企业USP是个人USP的延伸。

第九章

这并非失败，而是测试。

好，你已经让某些事情运转起来。你完成了一两笔销售。你制定了出色的USP。你掌握了如何找到潜在客户、说出正确话术并获得支票的方法。接下来该做什么？

1. 测试，然后

2. 扩大规模

当销售漏斗中的某个环节失效时，只需将其拆解为独立模块，先确保首个模块正常运转。别视其为失败，而应视为未成功的实验。

若产品难以售出，尝试免费赠送或部分赠送。若对方拒绝免费获取，则需探究原因。

测试至关重要。测试是科学行为。二十年前，几乎无人如此认知。如今若仍固守旧念，你注定要被时代淘汰。

无论面对面、电话沟通、邮件往来、平面广告还是其他渠道，你都能测试不同的销售话术、标题和优惠方案。但若想实现清晰简洁的测试流程，谷歌AdWords无疑是最佳起点。

为何选择AdWords？

你或许会自然而然地认为，我建议优先使用AdWords是因为我创作了大量相关书籍和课程。其实恰恰相反——我之所以创作这些内容，正是因为AdWords才是最佳的起点。

为什么？因为AdWords毫无疑问是人类历史上最先进的广告机器。没有任何其他平台能与之相提并论。谷歌占据英语搜索引擎流量的80%，是稳定可靠的点击来源。

AdWords支持精准定位任意城市、州、地区或国家——投放范围可细可广，覆盖多国市场——并能为您输送海量流量。竞价价格与每日预算完全由您掌控；所有数据均可精确追踪，投资回报率精确到分。只需轻点暂停按钮，即可随时终止广告活动。

我恰好认为这是人们学习并掌握结果导向型直效营销基础知识的最快途径。它堪称黄金标准。

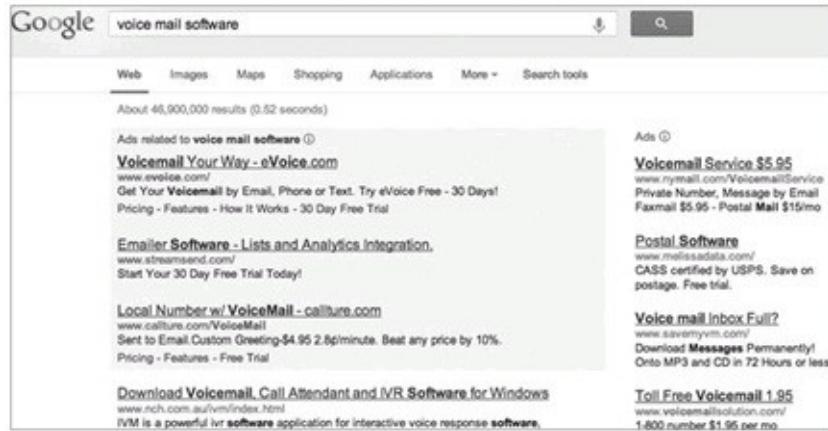
AdWords的运作原理如下：若您销售语音信箱系统，则需开通谷歌AdWords账户。您可竞标诸如：

语音信箱

语音信箱系统语音信箱软件

设定地理区域（休斯顿、得克萨斯州全境、美国全境/美国+英国+加拿大+澳大利亚）及出价金额："我愿意为每次点击支付1.31美元"

图9-1所示谷歌搜索结果顶部及右侧的阴影区域即为按点击付费的AdWords广告。



当用户搜索"语音信箱软件"时，您的广告就会出现在谷歌搜索结果中（参见 [图9-1](#)）。

在[图9-1](#)的截图中，顶部阴影区域内的三条条目以及右侧纵向排列的列表均为AdWords广告。

Google AdWords自成一个完整的世界，若您打算涉足此领域，我推荐我的著作《Google AdWords终极指南》。（若您不喜欢我的书，可购买霍华德·雅各布森或布拉德·盖德斯的著作。但无论如何，千万别在未系统学习前就贸然尝试AdWords，否则谷歌会迅速掏空您的钱包。）

此外，请立即停止手头工作，登录www.perrymarshall.com/google注册我的免费在线微课程。您甚至可用智能手机随时访问。

AdWords堪称测试者的梦幻机器。让我展示如何通过同时投放多条广告，在AdWords平台实现高效测试。

无限流量技巧

我从乔纳森·米泽尔那里学到了这一点，这位隐居的大众消费品营销专家偶尔会从夏威夷毛伊岛的洞穴中现身，举办研讨会或推出培训课程。他是个天才。乔纳森说，当你能比同领域任何人都更高效地将访客转化为收益时，你就能从他们那里购买流量——因为将访客卖给你比自己留着赚的钱更多。

这意味着你最重要的事就是提升访客价值。如何做到？进行分组测试。

这意味着你最重要的任务就是提升访客价值。如何实现？进行分流测试。

如何结合80/20法则与分拆测试实现销售额翻倍、五倍、二十倍乃至更高增长

拆分测试是指将同一广告或优惠方案分别投放给半数潜在客户，另一半则投放不同方案。过去，拆分测试是鲜为人知的直效营销概念，实际操作者寥寥无几。如今借助谷歌和互联网，这种测试不仅易于实施，更成为必不可少的手段。

以下是谷歌广告分拆测试的典型案例：

热门以太网术语	热门以太网术语
3页指南-免费PDF下载	复杂术语-简明定义
复杂术语-简明定义	3页指南-免费PDF下载
<u>点击量</u> (www.bb-elec.com) 2 次点击	www.bb-elec.com
点击率 (CTR)	39 次点击-点击率
0.1%	3.6%

注意发生了什么：我只是将两行文字顺序调换——点击率 (CTR) 就从0.1%跃升至3.6%！（点击率指看到广告后实际点击该广告的用户比例。）

我曾专门开过整场研讨会，探讨测试谷歌广告时发现的种种奇特现象。如果你正在投放谷歌广告却未接受过系统实操培训，很可能正因AdWords的"愚蠢税"而白白浪费各种资金。

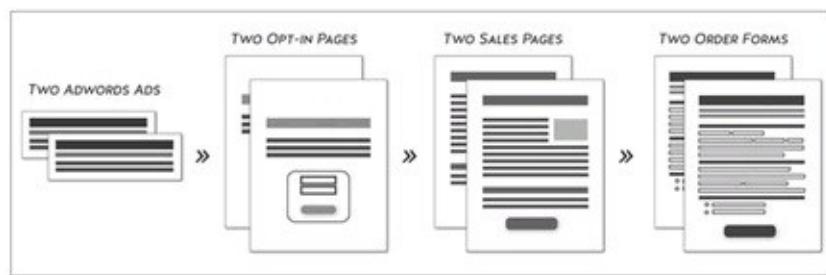
目前只需知道：哪怕只改动一个词，

对广告效果产生显著影响，轻松带来50%的增减幅度。正如你可以测试谷歌广告，同样可以对落地页、销售页面、产品描述、图片和销售话术进行分组测试。

假设您的销售流程如下：

1. 来自稳定流量源的搜索引擎广告或横幅
2. 着陆页提供免费报告、软件工具、视频、免费样品或白皮书，以换取姓名、邮箱等信息
3. 销售页面（报告及自动回复系统中提及）
4. 订单提交页面或电话话术脚本

图9-2. 序列拆分测试。 (插图作者：Danielle Flanagan)



我们的目标是对这四个环节分别进行拆分测试。不仅要测试AdWords广告，还要测试两种不同的落地页、两种不同的销售信函（）以及两种不同的订单表单。实施后会产生什么效果？请参见图9-2。

一个保守的目标是将每个环节的转化率提升一倍。这并非难事，也无需天才般的智慧——只需尝试一些合理的方法即可。

因此，如果我们将AdWords广告、登陆页面、销售信函和订单表的点击率（CTR）都提高一倍，那么我们的改进幅度将是

$$2 \times 2 \times 2 \times 2 = 16\text{倍}。$$

**16倍的提升绝非小事。请注意：
互乘积， 形成级联效应**

**从起点到终点层层递进。每项改进都将在最终成果中
放大效应！**

若每步都能实现三倍增长，则

$$3 \times 3 \times 3 \times 3 = 81 \text{倍}$$

在流程早期进行改进比后期更快速更容易，因为你有更多尝试机会。
一套非常现实且可能的改进方案是：

$$6 \times 3 \times 2 \times 1.5 = 54 \text{倍}$$

若要在谷歌的竞争激烈的市场中立足——比如减肥、旅游、金融服务、房地产、网站托管——要在这些高度竞争的领域取胜非常困难。初期以4:1的比例亏损并不罕见——也就是说，每向谷歌支付4美元，你只能获得1美元的毛利润。

但现在，如果你将这四个环节的效率都翻倍——整体效益提升十六倍——那么每向谷歌投入1美元，就能获得4美元利润。这效果相当惊人。持续进行分流测试是实现这一目标的关键。

以下是极具现实意义的场景：AdWords效果提升六倍，订阅页面转化率提升三倍，销售信函效果翻倍，订单页面转化率提升50%（订单页面对细微调整极其敏感——成交往往悬于一线！），此时你的整体转化率较初始水平已提升54倍。

说实话，你最初的尝试根本没有机会成功！你可能做了一堆错误的假设，我们都犯过这样的错误。但分流测试让你一步步接近正确的信息，直到最终找到金矿。

谷歌承诺的即时流量令人心驰神往。产品刚完成，你就迫不及待想销售——或许你急需资金周转。但许多人初尝成果便大失所望，其实只要完成测试，成功几率相当可观。

完成测试后，成功几率其实相当可观。

初涉AdWords时，请将前几百美元的投入视为实战MBA——这是最快速、最经济的硬核营销教育。这不是理论课，而是实战营销战场。唯有积累经验后，才能期待盈利。

顺便说一句，如果你的首次尝试毫无胜算也别太沮丧。这很正常，这就是80/20法则。别往心里去，换个方法试试。在直效营销领域，没有失败，只有未按预期奏效的测试——

帕累托法则要点

- ▷ 初期投入的几百美元按点击付费广告纯属教育投资。这是经济实惠的"实战MBA"，让你在真实市场中磨砺营销技能。
- ▷ 修复销售漏斗时，请将其拆解为独立模块逐一优化。
- ▷ 万事秘诀在于分段测试。
- ▷ 销售漏斗各环节的改进效果具有倍增效应。

第十章

大规模扩张

当你完成测试和准备工作——当你真正解决了用户痛点，当转化率达到健康水平时，就可以大规模扩展业务。

拓展其他媒介：从赢家通吃现象中获利

赢家通吃现象指头部企业相对于其他竞争者的绝对优势——前三名玩家的总收益远超其余所有竞争者之和。这如同奥运赛场：金牌得主享誉全球，而银铜牌得主两周后可能仍在餐厅端盘子。

赢家通吃就是当80/20法则对你有利时。谷歌也是如此，且存在滚雪球效应。你进入市场后，立即启动分流测试，运用成熟的营销技巧、文案撰写及所有可用工具。

从零到垄断市场的速度能有多快？
快取决于你的分拆测试速度。

广告领域的80/20法则

我有个朋友叫卡洛斯·加西亚。他职业生涯中买下了数十亿次点击量。这位特立独行的横幅广告买家，是操纵海量网络流量的幕后大佬。有次我问他："横幅广告的秘诀是什么？"

"测试50个广告。其中必有一个会成为爆款。"
你写50条广告，最终其中一条带来的流量会抵得上其余49条的总和。
好消息是

多数人连五条都不测试。这就是广告撰写的80/20法则，在网络广告领域，测试能力才是区分高手与菜鸟的分水岭。

十步提升销售额五十倍

假设你选定的关键词每月在谷歌上获得10万次搜索。每次有人搜索时你的广告都会展示，起始点击率为0.5%。这就是你的起点。接下来你需要这样操作：

1. 初期每日获得17次点击。你立即启动两则广告的对比测试。四天后点击量增至70次，此时可确定新胜出广告。点击率已翻倍至1%。
2. 此时每日点击量达33次。经过三至五天，点击率再度翻倍至2%，每日点击量增至66次——此时已具备每日确定分组测试优胜广告的条件。
3. 您的点击率逐步攀升至2.5%，继而达到3%。短短两周内，点击率已从0.5%跃升至3%，提升幅度达六倍——而您的出价金额始终未变。
4. 两周过去，你总共获得了400名访客。其中10%（40人）订阅了你的电子报，或下载了你的报告、白皮书等资料。
5. 你开始对不同订阅页面进行分流测试，尝试新标题或调整要点内容。
6. 如今每日流量达100人次，相当于每周新增70条销售线索。
7. 两到三周内，您完全可以将订阅率从10%提升至20%。此时每周可获得140条潜在客户线索。随着时间推移，该比例有望提升至25%甚至30%。
8. 现在开始统计从销售页面跳转至订单表单的人数。初期转化率为10%，即每周14人。一个月内可测试两到三个新销售页面，实际有机会将10%的转化率提升至20%。

将转化率提升至20%。

9. 测试订单表单到实际订单的转化率同样如此——每周28单。根据我的经验，订单表单页面浏览量转化为订单的10%是合理的。这意味着每周6单，而一个半月内我们大概能将您的订单表单转化率提升50%。
10. 订单表单的另一测试维度是测试**不同价格点、多重优惠和增值销售**。多级定价与增值销售能轻松使利润翻倍甚至翻三倍。

当所有数据叠加时，从步骤1到步骤9的整体提升幅度将达到约五十倍。这个过程耗时两月至一年。至此，您很可能已成为整个行业中表现最优异的参与者之一。

无论您的产品价值百元还是百万，无论最后几步是自动化还是人工操作，其原理始终如一。

来自澳大利亚悉尼的阿里·加尔珀仅用10个月就实现了这一目标，将月销售额从5000美元提升至10万美元。

阿里加入了一个有趣的创新：他通过A/B测试优化销售漏斗的前端环节（如谷歌广告），同时借助网站实时聊天功能与客户对话来改进潜在客户捕获页和销售页。每当聊天记录显示用户对页面存在困惑，他便立即调整页面设计消除困惑。

阿里不仅将初创企业发展成年收入六位数的企业，更将他的"解锁游戏"TM课程打造成备受推崇的国际品牌。

当你执行我上述描述的10个步骤时，你将获得世界级的销售漏斗。你将主宰市场，并轻松突破谷歌广告的局限实现扩张。

从内到外重塑网站

每个网站都需要改头换面。人人都对自己的网站不满意。多数人耗费数月甚至更长时间反复调整

所有内容。若执着于追求完美，你可能耗尽余生也无法完成。

一半时候，改进根本没让事情变好。许多项目耗资巨大，还公然违反80/20法则——毕竟重做500页的网站需要数月工时，而80%的页面几乎无人问津。

在着手改造整个网站前，只需选定最重要的单一页面进行分组测试。持续优化、优化、再优化，你就能获得总效益的一半，且只需关注单一页面。

通过优化少数关键销售页面及整体模板，你几乎能实现所有可能的改进。当你发现自己对每个细节都纠结时，往往就是犯了错误。

至于完美主义：80/20法则本质上意味着"够好就够好"。当你接受这个法则时，总会有某些细节未臻完善。有时这会让你感到困扰。

问题在于：你想要完美，还是想要成功？

在成功的方程式里，总有些要素要求完美。

若你是钢琴演奏家，每个音符都必须精准无误；在曼哈顿林肯中心登台时，八成准确率是远远不够的。无论在任何企业、职业或成功故事中，真正必须完美无缺的事物都寥寥无几。

请相信：只要在自己世界的某个微小角落追求完美，你就能获得成功甚至声名鹊起。但请牢记：其余一切只需做到足够好即可。

你或许能成功转化50%的潜在客户，而你的销售团队可能仅能达成25%的成交率。但若想推动公司发展，你必须接受这种不完美，并将精力转向更高价值的工作。

21世纪成名之路

你可曾读过蒂姆·费里斯的《每周工作4小时》？该书原名《毒品交易：乐趣与利润》，这个戏谑标题实则指向一本关于外包的著作。出版社当即否决：“绝无可能，乔斯，这个书名行不通。”

双方就书名争执不休。最终蒂姆诉诸终极裁决——现实世界的人性化测试。他将书名作为谷歌广告投放，“每周工作四小时”这个短语神奇地引发了热烈反响。他据此改名并围绕该理念重构内容，该书最终成为《纽约时报》畅销书。

随后他推出了畅销书《四小时身体》和《四小时厨师》，如今已成为畅销书系列的领军人物，成就远不止于此。

顺带一提，我也身体力行。我的谷歌广告书籍《谷歌广告终极指南》的书名，正是通过谷歌广告优化得完美无缺——你此刻正在阅读的这本书的书名亦是如此。

好了，既然你拥有了杀手级的销售流程——接下来呢？

你迄今所取得的成就，在现实世界中几乎难以实现。而在谷歌出现之前，线上世界也并非轻松多少——毕竟始终缺乏稳定可控的流量来源。

付费搜索引擎流量（如谷歌和必应提供的）通常稳定可靠，且始终可100%掌控。短短两到六个月内（而非两三年），你已测试过数十种方案，筛选出最优方案。你将销售流程打磨得炉火纯青，能创造惊人业绩。

你的销售流程正创造惊人的投资回报率。由于将访客转化为收益的效率极高，你甚至能承担比所有竞争对手更高的流量成本。此刻的你势不可挡。

下一步？

现在，我们将带着日益充盈的资金储备，运用我提出的"在线营销宇宙扩张理论"，尽可能地购买所有可获取的流量。

将宇宙膨胀理论应用于您的业务

你最初是逐次购买点击量，并精心耐心打磨营销体系。如今你沿用相同的信息和销售流程，按以下顺序推出产品：

1. 谷歌广告
2. 搜索引擎优化
3. 其他PPC渠道（如必应）及展示广告
4. 电子邮件推广
5. 社交媒体*
6. 联盟营销
7. 直邮
8. 横幅广告和广告网络
9. 新闻稿
10. 平面广告、电视和广播

第2至第10项比谷歌更昂贵且/或更难掌控。请先在谷歌平台做好基础工作——那里你拥有完全掌控权——然后再开展邮件营销。之后再寻求联盟合作伙伴的协助。切勿让其他渠道或人员成为你的试验品——若某项策略在谷歌广告中率先奏效，你才可投资这些其他渠道，并有相当把握确保其成功。

你还记得那部著名的励志视频《秘密》吗？创作者们采用极其相似的流程，让他们的语言体系、信息传递——乃至购物车等所有环节——运转得如同精密的机器。他们从购买点击量起步，逐步扩张业务。直到某天奥普拉对他们的产品赞不绝口，嘭！《秘密》瞬间爆红，销量突破千万册。

另外请注意社交媒体在这个列表中的排名。留意它旁边的小星号（*）。我没有把它放在首位，因为对大多数人而言它并不能带来多少销售额。

公司。但具体排名取决于您所从事的行业类型。

由于社交媒体通常从Facebook起步，您可访问www.IsFBforMe.com进行免费测试。该测试将评估您的企业与Facebook的契合度，评分范围为1至10分。

若得分为5分，请将社交媒体置于"扩张宇宙"的中间位置——即第5项。若得分为10分，请将其列为头等要务。若得分为1分，则移至第10项。（没错，若Facebook评分达10分，您应优先投放Facebook广告而非AdWords。）

我创建IsFBforMe工具的原因在于销售本质上是筛选过程。我运用了五大筛选法则。当我的Facebook广告书籍出版时，我深知能说服许多人尝试Facebook广告——但这并不适合他们。我明白要获得满意客户和亚马逊五星好评的唯一途径，就是筛除不匹配的群体。我常告诫人们：若你的评分达到8分及以上，Facebook广告对你至关重要；若低于6分——你甚至不该购买我的书。

高分 on Facebook are businesses that sell 娱乐、部落 身份认同、体验、与逃避现实。小说书籍、音乐团体、电影、灵性追求、本地聚会场所、人生理想、政治诉求和旅行类内容在Facebook上通常表现良好。

谷歌是黄页，脸书是咖啡馆人们不会在脸书购买汽车刹车片。若从事B2B销售，脸书几乎毫无用武之地，而领英可能证明非常实用。泰德·普罗德罗穆的指南《终极指南 LinkedIn 领英 入门指南 商业是是极佳的参考。

无论如何，如何在不同媒介中实现从小到大的规模扩张至关重要。你绝不能只是"向墙上泼泥"。应从杠杆效应最高且流量稳定的领域切入——即精准定向的付费广告。实际上，你是在力量曲线的顶端起步，先用小规模测试最高质量的流量来源。

人群进行测试。随后再由此向外扩展。

帕累托总结

- ▷ 通过优化少数关键网页，即可提升整个销售漏斗的效能。其余环节暂且保持"足够好"的状态即可。
- ▷ 市场主导的宇宙扩张理论指出：广告策略应按此顺序构建——优先投放付费搜索引擎流量，其次是邮件营销和联盟推广，再拓展社交媒体，最后覆盖线下媒体。
- ▷ 社交媒体优先级因行业类型差异巨大。请访问www.IsFBforMe.com获取您的"社交媒体适配度评分"。

第十一章

拓展版图·多元布局·征服地球

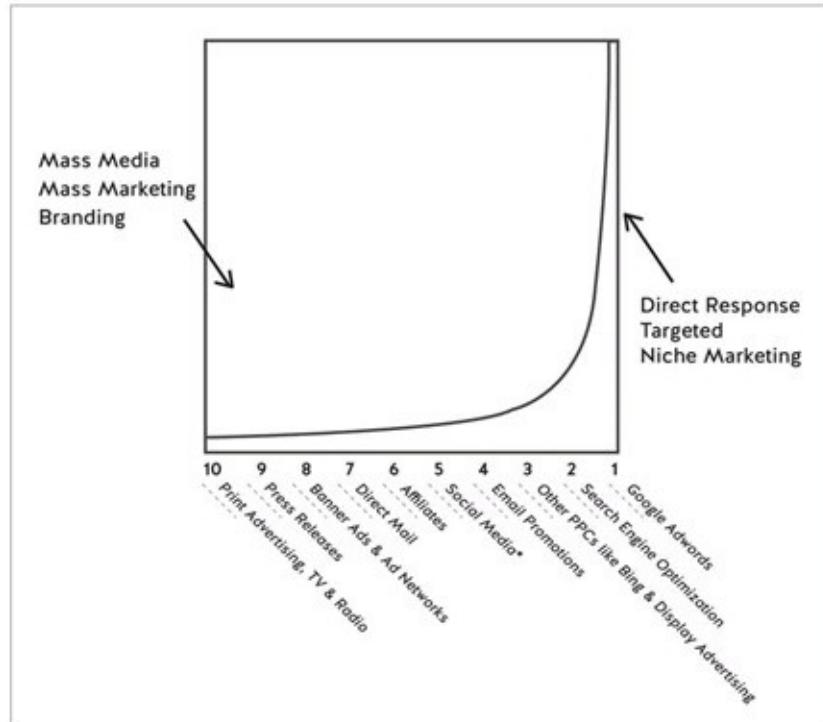
我无法过分强调宇宙膨胀原理的强大作用。通常，搜索引擎流量仅占您潜在客户总数的**一小部分**。当你推进到第2至第10项策略（参见第82页）时，往往能创造出比付费搜索引擎流量高出5至50倍的销售额。而且，营销活动再也不必冒险投入数千美元以上了！

顺便说一句，你长期不该完全依赖AdWords（或Facebook、邮件或其他主要流量来源）。因为谷歌的算法善变，竞价价格波动频繁。切忌把所有鸡蛋放在同一个篮子里。若遵循此策略，当某个广告渠道出现小规模危机时，你自然能规避风险。

我将印刷媒体、电视和广播排在最后，因为它们通常是直接响应营销中最昂贵的渠道。但若能实践我所展示的方法，你将比任何人都更有机会让这些渠道发挥效用。当电视和广播能实现可接受的投资回报率时，你将获得海量流量，同时收获品牌认知度提升、大规模曝光和口碑传播的附加效益。

扩张宇宙原理同样适用于80/20力量曲线，详见 [图11-1](#)。

图11-1. 扩张宇宙在80/20幂函数曲线上的呈现形态。 (插图作者：Danielle Flanagan)



右侧代表小而精准的目标受众，左侧代表庞大的大众市场。Y轴衡量的是聚焦程度与效率。你应当始终从右向左推进——从窄到宽，而非从左向右。

"品牌建设"与大众曝光位于效能曲线的左侧：高数量，低质量。而搜索引擎营销和邮件列表等精准流量来源（高质量，低数量）则位于右侧。当你践行"扩张宇宙原则"时，你的行动轨迹将沿效能曲线向下延伸。

若你是小型企业，就必须集中投放广告预算，就像小时候在晴天用放大镜烧落叶那样。你必须让每一分钱都为效果买单。无数初创企业过早夭折，只因他们试图"打响知名度"。他们失败的原因在于自我中心，将品牌曝光置于构建稳固可靠的销售渠道之上。

经销商与联盟伙伴：势能爆发时刻

切勿让销售伙伴沦为实验的盲测对象。朋友来来去去，敌人却会越积越多。

分销商、附属机构、转售商、渠道合作伙伴——无论在您所在行业如何称呼他们——都渴望赚钱。他们喜欢"吃"（最好是今天就吃）。因此，对附属机构或分销商而言，理想的圣杯计划是：以最快速度持续为他们输送丰厚回报，只需换取客户的关注即可。

先用付费搜索引擎流量进行实验证，再通过邮件推广和电子杂志植入进行复核。待数据稳固可靠后，即可向联盟合作伙伴推广。优质的联盟关系能创造丰厚利润，实体销售渠道和"街头推销"同样是可靠资产。合作伙伴越多，吸引的合作伙伴就越多——这种滚雪球效应将持续放大，最终流量激增到无法阻挡。

这正是我之前提到的专业化与多样性之间阴阳平衡问题的解决方案。当人们因向你输送客户而自然获得丰厚回报时，你便能从各种多元渠道获得客户。

将销售人员视为珍贵的合作伙伴

若多数产品拥有完善的销售流程，你将更容易招募并留住优秀销售人员。销售员与代理商、分销商或合作伙伴本质并无二致。

若产品仍处于试验阶段，务必让所有成员知晓。若已摸索出可靠的销售模式，请务必培训销售团队！

持续改进的非凡力量：Kaizen

我在制造业工作多年，"改善"这个日语词汇在批量生产和质量管理领域已是家喻户晓的概念。

控制与管理。改善（*Kaizen*）意为"持续改进"，其真正威力在于改进随时间推移产生的复利效应。

若你曾听过投资理财师、银行家或贷款人的讲解，便知晓72法则——即72除以利率可得投资翻倍所需年限。若年利率为12%，资金每六年翻倍一次，因为 $72 \div 12 = 6$ 。

营销流程同样适用复利效应，其增长速度更是快上数倍。

你已为提升54倍销售转化率奋战半年，现在只需调整策略重心：每月在流程各环节进行一次分组测试——新增一条AdWords广告、优化一次订阅页面、更新一份销售信函、调整一份订单表单。

一半情况下，竞争者根本算不上改进。好吧，现在每月产生两位新赢家而非四位。但每月总改进幅度仍可能是5%加5%，合计10%。

每月10%的提升意味着每隔
仅需7.2个月！一年内销售效率将近乎翻四倍——54倍提升变为216倍。

当你整合其他流量渠道——联盟营销、横幅广告（操作得当的话价格实惠，而且确实有效）以及线下营销渠道时，你获得的流量将是仅靠搜索引擎的十倍，而216倍的增长率将跃升至2160倍。

没错，两三年后，你的销售额将比创业首日增长千倍。诚然，首日业绩确实惨淡，但这应该能给所有初创企业主带来希望。

“这真的可能吗？”

当我谈及销售额提升16倍、54倍、216倍乃至2000倍，以及利润率的更大增长时，绝非夸大其词。原因如下：首先要明白，在竞争激烈的市场中，当30、50甚至100家广告商与你竞价时，AdWords操作复杂，初期分拆测试必然耗费资金。看似高不可攀的准入门槛让多数人过早放弃。

但销售增长往往以互联网速度推进，其迅猛程度超乎想象。看看谷歌的崛起历程——从搜索引擎市场中名不见经传的新秀，五年内实现十亿美元营收，不到十五年便超越所有平面媒体广告收入。十年之际，它已跻身史上最富有的企业之列。

起重机经销商称霸市场

曾有位客户经营工业起重机销售。他用付费搜索引擎流量取代了四名销售人员，并像我描述的那样将所有环节优化到极致。业务蒸蒸日上之际，他创建多个主打不同独特卖点的新网站，从全新角度切入市场。这些新站定位完全不同的价格诉求、服务层次等维度，避免了内部竞争——这就像百事同时拥有肯德基和塔可贝尔。

他既增添了多样性又带来了稳定性，正迅速成为物料搬运行业的重要参与者。一年后，谷歌11个广告位中有3个被他旗下的三家公司占据，他在自然搜索结果中的免费排名也稳步提升。同时，他在行业展会和专业杂志上的曝光度持续增长。

上次与他交谈时，一家欧洲企业集团正洽谈收购其小型商业帝国的事宜。

请认真对待这些信息。这正是通过直销致富的秘诀。一旦初见成效，便会势如破竹。每个环节的数据表现越优异，新成果的涌现就越快，改进速度也越快。你将能购买更多流量，最终成为互联网巨头——一股不可阻挡的力量。

世界正在加速。我刚才给你的公式，本质上与谷歌成为顶级搜索引擎的秘诀如出一辙——持续改善 (*kaizen*)，基于真实数据、用户反馈、“自然选择”的市场机制以及你独特的创新设计。

这就是你如何称霸市场的秘诀。你可以结合我提供的简单计算方法，加上你所在市场的每次点击成本，来计算出成为行业领头羊所需投入的资金。大多数情况下，这笔钱并非数十万或数百万美元——通常只需几千美元。

帕累托总结

- ▷ 无限流量技巧：当你在细分领域拥有最高转化率时，就能从所有竞争对手手中抢占全部流量。
- ▷ 在委托他人销售前，务必亲自测试销售漏斗效果。
- ▷ 分拆子品牌并引入新独特卖点（USP）有时反而能创造竞争优势。

第12章

从每位客户身上创造更多价值

80/20法则经济学

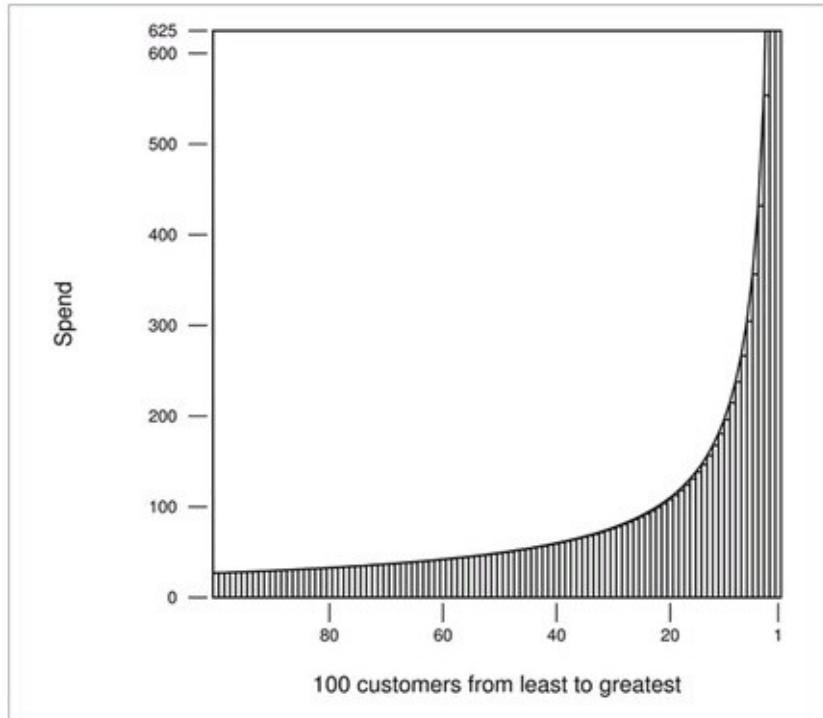
这是营销中最关键的环节——纵使拥有全球顶尖的客户名单和最精妙的销售话术，若定价策略拙劣仍将导致破产。经济模型失衡意味着每件出货产品都像贴着美元钞票。强化营销只会加速你走向破产法庭的脚步。

请务必明白，您获得的资金只是方程式的一半。另一半更为关键：**客户获得了多少价值？**

经济学正是关乎这两者的学科，它至关重要。任何营销讨论都应以经济学为起点——尤其当你追求突破性创新而非微小改进时。

理解经济学首要认识到：80/20法则贯穿始终。若将100位客户按购买力从弱到强排序，同时按对您方案的吸引力从低到高排列，[图12-1](#)所示即为其分布图：

[图12-1](#)。假设100位顾客平均每人消费100美元，80/20力量曲线将揭示每位顾客实际愿意在您这里消费的金额。通过www.8020curve.com工具，您可输入具体数值预测不同消费层级的顾客数量分布。



许多人误以为所有客户消费能力大致相当。事实并非如此——差距甚至远超想象！这正是80/20法则曲线的真实写照。本例假设平均每位客户消费100美元，且总收入为10,000美元。

你看到最不感兴趣的人愿意花27美元，而最感兴趣的人会花1426美元（注意他远超图表顶端）。因此最感兴趣者花费是最低兴趣者的50倍。

值得注意的是，实际消费额达到平均值100美元的群体，恰好位于"前20%"分界线附近。换言之——仅有20%的客户群体才真正构成你的核心商机。

实用经验法则：80/20法则表明，20%的人群消费额是平均水平的4倍，而4%的人群消费额更是达到平均水平的16倍。牢记这条法则——这是商业领域最具价值的认知之一。

那么，如何运用这些信息呢？

力量 曲线 显示 你 为什么 麦当劳 总是 销售

小杯、中杯和大杯饮料。这是因为人们的消费能力差异很大。不过，正如你稍后将看到的，

小杯1美元、中杯1.4美元、大杯1.85美元的定价体系，根本无法体现消费者的真实差异。但最关键的是，“力量曲线”揭示了顶端1%人群近乎无限的消费潜力。这引出了我们的核心命题...

价值2700美元的意式咖啡机原理

假设今天有1000人走进星巴克门店。每人最低消费为1.4美元，购买一杯“中杯”每日特调咖啡。我们将这些数据代入力量曲线，看看它能告诉我们什么。

一千名访客即代表一千名会员。第1000位会员（即消费最低的顾客 在排队序列 花费 \$1.40。我们按此方式在 www.8020curve.com 输入数据，如 [图 12-2](#) (第 94 页) 所示。

生成的图表如 [第94页图12-3](#) 所示。

点击“分析特定客户群体”后，即可查看第一客户——即消费额最高的顾客。

该工具预测顾客今天要在星巴克消费537美元。一个人怎么可能在星巴克花掉537美元？难道要买100杯拿铁吗？

不。他们会买三杯拿铁、两个蓝莓司康饼，外加一台意式浓缩咖啡机！就在我撰写本文时，星巴克官网正主打两款意式咖啡机，详见 [图 12-4](#) (第95页)。

嘿伙计——你不仅能带走价值275美元的意式咖啡机回家，若你雄心勃勃，更可支付2,699.95美元，将重达45磅的不锈钢咖啡制作乐趣带回家。

[图12-2。](#)

▼ Report Individual Member

Number of members

Rank of individual member

Output of individual member

图12-3. 千人今日咖啡消费意愿金额分布图。

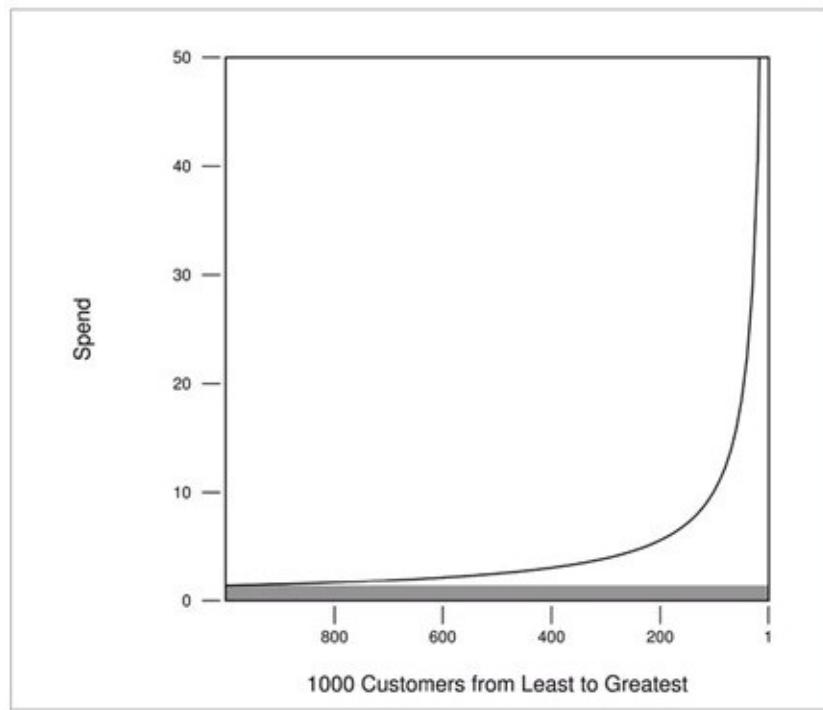


图12-4. 星巴克将200美元的意式咖啡机与2000美元的意式咖啡机并排陈列
绝非偶然。

意式咖啡机和售价2000美元的意式咖啡机并排陈列绝非偶然。



顺带一提，星巴克普通机型与高端机型之间10倍的价差绝非偶然。星巴克的团队可不傻，他们深谙幂律法则。（试想，若圣诞节送岳母一台Musica Lux机型，她使用10次的话，每杯意式浓缩咖啡的成本仅需269美元。）

开玩笑归开玩笑，意式咖啡机原理是商业成功的至高法则。诚然，总有些企业视而不见，但其中大多数经营不善，而力量曲线几乎可以断言：它们正错失大量利润。

酒店顶层设有每晚1200美元的套房；航空公司为前20%的客户铺设红毯贵宾厅；国际航班提供1万美元头等舱座位和2万美元豪华睡眠舱。对航空公司而言，这无疑比经济舱385美元的座位收入更具吸引力。

迪克·卡斯尔曼所著的《沙漠中的鲸鱼狩猎》一书揭示了拉斯维加斯赌场20%的收入来自被称为"鲸鱼"的超级精英赌客群体。这些鲸鱼乘坐私人飞机抵达，单局二十一点就能下注十万美元。赌场为鲸鱼提供专属服务人员、特权福利

设施及高端奢侈品，这些待遇对酒店其他客人而言完全不可见。

80/20法则不仅适用于拉斯维加斯。一家规模仅百万美元的慈善机构很可能获得10万美元捐款。年收入20万美元的个人税务事务所完全可以且应当从单一客户处获得2万美元业务。

史密斯先生在华盛顿特区的餐厅是“千美元汉堡的发源地”。没错，他们确实出售售价千美元的汉堡。

千美元汉堡”。没错，他们确实出售售价（官网坚称味道绝佳）。

这不仅关乎面向富裕阶层销售或炫耀性消费——尽管这两点都不可忽视。因为意式咖啡机原理适用于产品与服务的各个销售环节：

- 单价成本
- 客户回购频率。每50位意式咖啡机买家中，就有一位每周会追加采购。（虽未必在星巴克，但他们总会购买。）
- 单次采购量。每50位意式咖啡机买家中，就有一位会一次性订购100台。
- 批量采购且高频消费的客户群体。每2500名意式咖啡机买家中，就有一人每周需要采购100台设备。

功率曲线是多维度的

当你审视所有历史买家时，力量曲线适用于：

重复购买：在多次购买者中，20%的人贡献了80%的重复购买额。

资金贡献：80%的总销售额来自20%的买家。

购买数量：单次购买特定产品的数量同样遵循权力曲线规律。20%的订单贡献了80%的购买总量。

多样性：单次购买的不同产品种类数量同样遵循权力曲线规律。20%的订单占80%的产品多样性。

多样性。

四个月内用80/20法则让生意翻三倍的男人

自由撰稿人约书亚·博斯韦尔二月参加了我的私人工作坊"四人强化班"。我向他阐释了"意式咖啡机原理"及其如何从80/20法则中衍生而来。

突然——他明白了。他的大脑瞬间点燃。他看见一堆钞票正躺在桌面上。他完全明白自己该做什么。而清单上的第一件事，就是为客户打造一款全新的高端"意式咖啡机"式产品。

这位客户经营外汇交易员在线培训课程。当时他们最昂贵的产品是

售价500美元的手册和DVD套装，指导客户掌握该行业的一系列成功策略。我向他指出，若能以更高价值的形式呈现相同内容，定价在2000至3000美元区间便能实现大量销售。

他的客户最缺乏的就是实践指导。约书亚将平庸的远程教学转化为实践性辅导，通过组织一对一指导、肩并肩指导以及小组定向课程，极大地增强了学生获得的个性化体验。

五月他发来这份报告：

以下是今年业务的基本美元增长数据：

月份	订单量	总收入

一月	396	25,440.35美元
二月	459	29,365.90美元
三月	684	53,953.92美元
四月	945	76,847.40美元
总计：2,484笔订单；185,607.57美元。		

现在，以下数据更令我振奋。请看客户每笔订单的平均消费额：

一月：64.24美元 二月：63.97美元 三月：78.88美元 四月：81.32美元

不仅订单量增加了，平均订单金额也提升了。这效果是不是很棒？我们只添加了一项快速增值销售，就带来了如此显著的改变。

哦，对了，我是否提过我们才刚刚起步？

这意味着：若你只卖1至5美元的司康饼和咖啡，生意注定难以为继。即便勉强维持，也只能过着捉襟见肘的艰苦生活。

售价2700美元的意式咖啡机原理适用于你可能销售的几乎所有商品。若你的网站仅售一本书、一支婚礼蜡烛或一条29美元的健身带，你正错失大量利润。因为当你精准解决某个超细分领域的痛点时，这种痛点的强烈程度与人们为解决它而愿意付出的金钱，其比例轻松达到100:1。卖出那本书仅仅是吸引长期客户的手段。

该 意味着 你 可以 添加 一款 售价\$290的 产品 以及 一款 售价\$2900的

产品，销售额很可能翻倍。若拥有数千客户，收益增幅将更为显著。多数企业产品覆盖范围未达100:1比例，因此错失了向现有客户销售的诸多机会。

充分利用这种策略后，销售额和利润将立即提升，从而更轻松地获取新客户。您可加大广告投放力度、提高点击竞价、拓展媒体渠道推广、增加潜在客户获取成本。

传递价值

显然，你不可能在同一时间同一地点，向不同人收取1美元和10美元卖同一杯咖啡。（通常不会这样做。）但"权力曲线"的核心在于：如果咖啡是"痒处"，人们为消除这种痒感所愿意付出的代价范围极其广阔。最初那杯1美元的咖啡，不过是开枪示威的手段。

80/20法则指出：当10人愿意为一杯咖啡支付1美元时，其中两人会为更优质的咖啡支付4美元。只要这款优质咖啡被认为"性价比与普通咖啡相当"，你就可以合理地确信，那两人会愿意掏出额外的钱。

人们付钱时最核心的疑问是："你能解决什么别人无法解决的问题？"

星巴克通过彻底革新咖啡体验，成功解答了这一问题。当星巴克致力于打造"几乎人人都能负担的3美元奢侈品"时，在奢华环境中提供精致装饰与香氛的精品咖啡——卡布奇诺、拿铁和爵士乐——这些元素都显得极为新奇。这正是他们的独特卖点。

许多人已忘记，上世纪80年代的咖啡不过是平淡无奇的棕色饮料，售价65美分，盛在泡沫塑料杯里，配着糖包和一种粉状物——人们蔑称其为"奶精"。

任何行业都能像星巴克改造咖啡业那样实现蜕变。无论是保险业还是金属加工业——

冲压件或喷气式飞机；"精品"版本始终可行。这足以颠覆整个行业。星巴克彻底改变了咖啡的本质概念，并催生了数千家模仿者。

帕累托总结

- ▷ 在任何价格区间，20%的消费者会花费四倍于平均水平的金额。
- ▷ 即使仅掌握单一产品的数据，功率曲线（www.8020curve.com）也能揭示客户群体的"购买倾向"。
- ▷ 意式咖啡机原理表明：基于大量小额交易的企业，通过少数大额交易同样能获得同等收益。
- ▷ 大多数企业正错失各种盈利机会，而力量曲线能精准定位这些潜在收益点。

第十三章

力量保证

大学毕业三年后，我被解雇了工程师的工作。妻子当时怀着三个月的身孕，计划在分娩后辞去法律秘书的工作。压力如山压顶。

我四处奔波找工作。找不到合适的工程岗位，只好转行做销售。遇见一位叫沃利的家伙，他说：“我觉得佩里就是个天生的销售人才。”于是我在他代理的公司任职，销售工业零部件。

每天走进办公室，我就开始拨打电话。销售工作远比我想象的艰难。一年半里我拼命挣扎却毫无起色，靠着微薄的佣金过活，吃着火腿三明治和方便面，内心翻腾着挫败感。

我们代理的威斯康星州制造商从事定制电路板组装。当时“表面贴装”技术尚属新兴领域，正逐步取代传统的“通孔”元件。我需要寻找愿意从旧技术转向新工艺的客户。

经过数月的奔波，我终于找到一位正处于关键节点且有迫切需求的客户——他们正面临重大危机。某天下午，沃利打来电话时激动不已。这位客户要求与我们在密尔沃基的制造商面谈，并认真考虑将整个产品线从通孔焊接全面转向表面贴装技术。

这将为我们带来至少两年的稳定业务，创造近五十万美元的收益。若能出色完成合作，或许能延续多年合作关系。我当即在脑中盘算，瞬间明白：这终将成为

能让我们母女俩扭亏为盈的转机。

同时也能让我从沃利眼中的负担，转变为他的资产。

沃利和我驱车前往密尔沃基，一路上兴奋不已。途中，沃利对该制造商近期出售旗下一个部门的事宜表示担忧。

抵达后，我们与客户的工程主管和采购总监会面。参观完密尔沃基工厂后，工程经理赞叹不已：“现在带你们去工程部，你们将为我们重新设计这些电路板。”

制造商的销售总监约翰突然变得谦恭起来，说道：“就在那扇门的另一侧，不过那个部门昨天刚被卖给了另一家公司。我们请了一位自由职业者负责转换工作，那位自由职业者就是史蒂夫。来，我给你介绍一下史蒂夫。”

工程经理态度变得强硬，开始向史蒂夫连珠炮似的发问。史蒂夫开始结结巴巴，在对方目光的威压下萎靡不振，努力想自信地回应对方的要求。经理根本不相信他们请求信任的恳求，也不相信他们真的胜任这项任务。

会议气氛急转直下。工程经理和采购总监气冲冲地离场，此后再未接听我的电话。

近两年的时间里，六项重大项目以极其相似的方式接连失败。我所代表的公司屡屡无法保证客户要求的定制化程度或性能指标。

直到很久以后，我才彻底明白自己面临的核心问题：我的制造商只愿销售现成的商品化产品。他们提供零部件，却不提供完整解决方案，也不保证最终效果。我通过 艰难 的教训：**没有什么比更糟糕的事 比销售给一家 不愿履行承诺的公司比为一家不愿为你的承诺负责的公司销售产品更糟糕的事。**

后来我更领悟到：没有什么比为唯一敢于为承诺背书的公司销售更美好的事。

强力保证的非凡吸引力

制药业堪称保守界的典范，对变革充满抵触。为何？因为若污染药物注入患者静脉导致死亡，制药公司将面临数百万美元诉讼、监管罚款乃至企业倒闭的风险。

制药公司绝不会无缘无故改变任何东西。永远不会。尤其是他们的生产设备。因此当我的朋友兼同事汤姆·胡比阿尔在硅谷创办一家生产制药罐阀门的新公司时，他必须彻底消除客户可能遭遇任何问题的风险。

为此他做出了极其大胆的承诺。详见第104页汤姆的保证条款。

汤姆的阀门售价4000美元。若客户援引该保证要求ASEPCO公司更换为竞争对手的产品，零件与人工总成本将高达约4万美元。

若不能时刻保持最佳状态，这会让你的船迅速沉没。因此汤姆的承诺迫使客户收到产品前的每个环节都必须完美无缺。这给采购、收货、库存、质检、发货和销售都提出了要求。从始至终，每个环节都必须严丝合缝。

ASEPCO独特储罐阀门终身免费更换承诺

任何损坏的ASEPCO储罐阀门——无论损坏责任

方是谁！

顶级品质，否则免费！

准时交付，否则免费！

性能达标，否则我们付钱！

我们不仅承诺，更践行承诺。所有ASEPCO员工都是公司股东，因此我们对每件出货产品的质量都精益求精。唯有助力您成功，我们才能繁荣发展。

品质卓越，否则免费！

若ASEPCO阀门存在制造缺陷，我们将免费为您维修或更换——且不收取任何费用！

准时交付，否则免费！

若您在订购时书面注明阀门交付时间紧迫，且我们书面承诺交付日期，即使延迟一分钟，该阀门即享免费！

性能达标，否则赔偿！

若经证实，经正确组装的ASEPCO阀门在使用中无法实现CIP/SIP（原位清洗/灭菌），

- a. 我们将以全额退款形式回购该阀门。
- b. 我们将为您购买您选择的替换阀门。
- c. 并且 我们将 支付 支付 记录在案的 费用
在您的ASME储罐中更换该部件的费用！

终身免费更换任何Asepco储罐阀门，无论损坏 责任归属！

有时储罐会摔落，有时阀门会被叉车撞击。无论阀门如何损坏或责任归属，我们都将免费更换！无需争辩，不找借口，仅以最快速度提供免费替换阀门。

您可完全信赖Asepco产品。

更可信赖我们。

汤姆每年平均要处理四起此类索赔，因此他必须在年度营销预算中预留16万美元用于保修赔付。这笔支出属于营销费用。当然，每次出现索赔时，他都必须对公司进行彻底审查，找出流程漏洞并加以修复。

正因如此，ASEPCO在十五年内于全球最保守的行业之一斩获90%市场份额，与根基稳固的亿美元级企业展开正面交锋。

多数B2B营销者对"强力保证"望而生畏。此类承诺堪比凤毛麟角。为何？因为如此大胆的承诺足以令全公司员工胆战心惊。

如果它不会让你胃里翻江倒海，那大概就称不上是惊人的保证。想想看：当客户购买ASEPCO的阀门时，有人在承担风险。当有人购买五万美元的软件包时，有人在承担风险。当有人购买二十万美元的印刷机时，有人在承担风险。

关键在于：风险由谁承担？而...

若连你都不愿承担风险，客户又凭什么冒险？

你承担风险的能力，与筛选不匹配客户息息相关。还记得五大权力筛选法则吗？若要做出保证，以下筛选条件至关重要：

- 客户是否愿意遵循使用或安装产品的所有必要步骤？
- 他们是否遵守指示？是否与你及你的员工合作？
- 是否有明确流程来判定操作步骤是否正确？
- 所有正确步骤是否都已明确列出？流程是否简单明了且

白？

- 在资金交割前，是否有方法确认客户是否真正适合？

这属于失格行为。在五大失格因素中，这是"对方是否具备承诺能力"这一条中不太明显的方面。一家公司若只愿开支票却不履行安装或实施解决方案的义务，事后还归咎于你，这根本不算真正的承诺。

这反而让销售更轻松，因为你向客户传达的是这样的信息：

"若您支付4000美元，若您正确安装我们的[设备]，若您严格遵循所有步骤，若您的系统符合规格要求，那么我保证我们的[设备]将[保持无菌状态且运行完美等等]，否则我将承担费用拆除该设备，转而安装竞争对手的[设备]。"

哦，而且没有其他公司敢做出这样的保证。只要您符合条件并遵守说明，我保证您这将有效。"

这就是超级USP。

打造强大独特卖点的终极公式

若您属于_____ (符合条件的客户或企业类型) , 且您 _____
(投入X美元并执行Y、Z步骤), 您将获得 _____
(具体成果) , 否则 _____ (对作为供应商的我的处罚)。

这种独特卖点赋予你超越同行的定价能力，因为你能创造实际价值。按小时计算，按美元计算，即使你的产品初期成本更高，最终却更划算。更少不确定性。更少疑虑。更少推诿。更少兜圈子。

这远比B2C营销中常见的"满意或退款"承诺更有分量——多数人早已对此视而不见。

在B2B领域实属罕见。但若采用此策略，表述方式必须令人无法忽视。

这迫使客户首先证明自己配得上成为你的客户。让客户主动追逐你，而非你追逐客户。这就是"带走式销售"。

这种策略还能为你带来更优质、更明智的客户。那些只追求当下最低价解决方案的客户往往令人头疼，而懂得"一次做好"价值的客户则更易合作。你将获得双重收益：既赚取更多利润，又赢得更优质的客户群体。

我最推崇的一句箴言源自资深文案大师赫歇尔·戈登·刘易斯：销售成果，而非流程。

每当你思考如何提升产品售价时，请自问：

"如何让交付给客户的成果更具成品属性，而非流程操作？"

人们为确定性买单

32岁那年，我带着三个年幼的孩子，背负着车贷和房贷，毅然跳出了我的"迪尔伯特式"格子间工作，创办了咨询公司——也就是我现在的公司。离职时我手头没有客户资源，只能拼命奔波维持生计。

一家曾与我旧公司有业务往来的客户致电，邀我前往阿肯色州洽谈合作。妻子劳拉瞥了我一眼便说："佩里，你得有专业形象。该买套像样的西装了。"她带我去了芝加哥附近的伍德菲尔德购物中心选购。

周日下午我们来到商场，直奔J.C. Penney百货。逛了五分钟左右，店里竟连个店员影子都没见着。突然她一把拽住我的胳膊，径直冲向Nordstrom。

我咽了口唾沫："诺德斯特龙？那可是有钱人光顾的地方。"天哪，我可是在内布拉斯加州长大的，真不敢相信

会在诺德斯特龙买过任何东西。

劳拉径直走向男装区的店员——一位五十多岁、风度翩翩的绅士，开口便说：“我丈夫周二要开始一项咨询工作，需要一套西装。”

他沉着而娴熟地开始提问，将衣物搭在臂弯上并提出建议。短短几分钟内，我便试上了长裤、高领衫和运动夹克。随后他为我量身，并承诺所有新衣都将定制完成，周一下午三点前可取。

花费1200美元后，我拥有了一套崭新的商务休闲装束——利落剪裁完美契合这位年轻有为的咨询顾问。

一千两百美元？就买衣服？？？我老婆难道不知道我是个书呆子吗？这到底是怎么回事？

因为我和劳拉都清楚，既然选择了诺德斯特龙，我的形象就必须到位。当我初次赴阿肯色州竞标项目时，我确信自己气场十足。

请记住，我属于那种由妻子代为挑选衣着的人——毕竟我对“什么才算得体”的判断力，充其量只能说是摇摇欲坠。

顺便说一句，我拿下了那份咨询工作：两个月15,000美元的报酬，算是相当体面的起步。

J.C. Penney卖500美元的套装和Nordstrom卖1200美元的套装有什么区别？

自信。

这值多少钱？

我带着协议回家，在地下室的办公室工作。我逃离了那个迪尔伯特的格子间。我获得了我的第一份有偿工作。账单都付清了，我正步步高升。而且我不会回头。

帕累托总结

▷ 销售中获得更高收益的精髓在于：

“卖结果，而非流程。”

- ▷ 若想定出高于他人的价格，就必须保证比他人更优异的成果。
- ▷ 若你效力的公司缺乏保证成果的意愿或能力，请另谋高就。
- ▷ 打造强大独特卖点的核心公式：
_____ (符合条件的客户或企业类型)，且若您
_____ (投入X美元并执行Y、Z步骤)，您将获得
_____ (具体成果)，否则 _____
_____ (我作为供应商将承担相应惩罚) "
- ▷ 强力独特卖点让每笔高端交易都成为客户主动求购的交易，
这意味着客户在追逐你——而非你追逐客户。

第十四章

80/20法则=驾驭自然法则

肯恩·麦卡锡——这位推荐理查德·科克《80/20法则》的导师，是互联网教育的先驱。他于1995年与网景创始人马克·安德森共同举办了首届互联网营销研讨会。

“优秀的营销总能驾驭自然之力，”肯说，“当某件事在市场上奏效时，几乎总存在一股顺势而为的主导力量，正是这种力量使其成为可能。与自然对抗是巨大的错误。”

80/20法则的精妙之处在于，它能驾驭自然界中那些远比你想象中更强大的隐性力量。

80/20法则为何奏效？其运作机制何在？

其有效性源于混沌与反馈机制。我认为拓展对80/20法则的认知至关重要。接下来我们将暂时跳出商业领域，通过新视角的探索，为商业主题注入更丰富的工具库。

80/20法则指数级力量的源头

我永远不会忘记第一次去大峡谷的经历。它实在太壮阔了。很难相信，创造如此奇观的要素仅仅是气候、水流和时间。（参见 [图14-1](#)。）

[图14-1](#)。峡谷是水流经数千年在岩石中侵蚀形成的沟渠。水的侵蚀作用具有正反馈效应，沟渠深度遵循

80/20法则。 (照片
Flickr/MoyanBrenn
根据知识共享许可协议使用。)

摄影：
©2011, 使用



大峡谷完美诠释了80/20法则：曾有一块平坦的岩板浮出地表，水流开始将其侵蚀。每当潮水退去，水流便沿着阻力最小的路径流走，将沟渠一点点凿得更深。浅浅的凹痕变成沟槽，沟槽变成裂缝，裂缝最终形成深渊。

每逢降雨，水流便更易沿此路径奔涌，直至最终别无选择。昔日微小的倾斜，在侵蚀力量作用下，终演变为不可逆转的宿命。

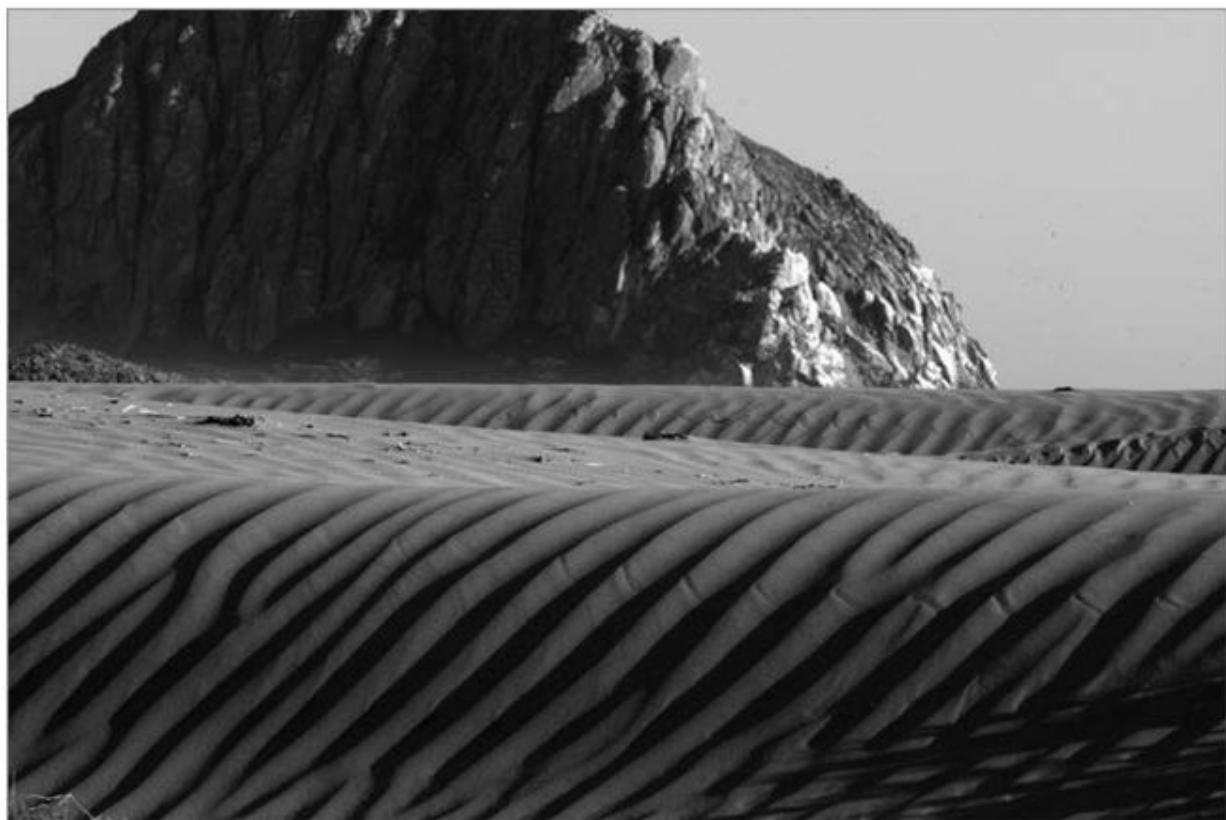
塑造河流溪涧乃至大峡谷的侵蚀作用，本质上是**正反馈机制**。正反馈指既往行为强化后续行为，使两者沿相同方向持续演进。这恰是**负反馈**（）的精确反义词（），与**负反馈**（）形成**鲜明对照**（），后者通过负反馈（）机制（）实现自我修正（）。

错误。定速巡航让你的车以稳定的每小时70英里在高速公路上行驶，但如果车速超过70英里，负反馈信号会降低油门压力，将其修正至每小时70英里。负反馈能引导导弹飞行，也能让赛格威电动平衡车保持完美平衡。

正反馈是强化而非纠正性反馈。

正反馈正是混沌现象的根源。

图14-2. 这些沙丘规律却不规则的形态由混沌形成——正是驱动80/20法则的同一力量。（照片由Flickr/mikebaird ©2008 Mike Baird拍摄，依据知识共享许可协议使用。）



阳光照射在黑色岩石上。岩石受热，使周围空气升温。热空气膨胀，由于

空气密度降低而上升。这为下方空气创造了流过岩石并同样受热的空间。空气环绕岩石流动，影响附近的气流模式，从而形成风。

当你将成百上千万个这样的微型系统串联起来时，便形成了……天气。云层与天气反复出现、令人熟悉却永远无法完全预测的特性，正是科学家们正式研究的混沌现象。

混沌理论并非其名称暗示的那般混乱与灾难，而是复杂系统的规律性与模式。分形结构由此诞生，雪花皆呈六角形却各不相同亦源于此。描述混沌的数学原理同样适用于80/20法则。若对此感兴趣，请参阅附录。

正如流水能将微小凹痕雕琢成大峡谷，80/20法则能放大你的力量。我曾沉迷励志录音带，坚信凭行动与意志就能改变世界。结果往往只是精疲力竭，收效甚微。只因我未曾驾驭自然之力，反而与之对抗。

在商业领域，当你顺应自然法则时，所有行动都会变得更轻松高效。既然风愿意为你完成大部分工作，何必费力用背和铁锹雕琢沙丘？顺应80/20法则而非抗拒它，便是如此。

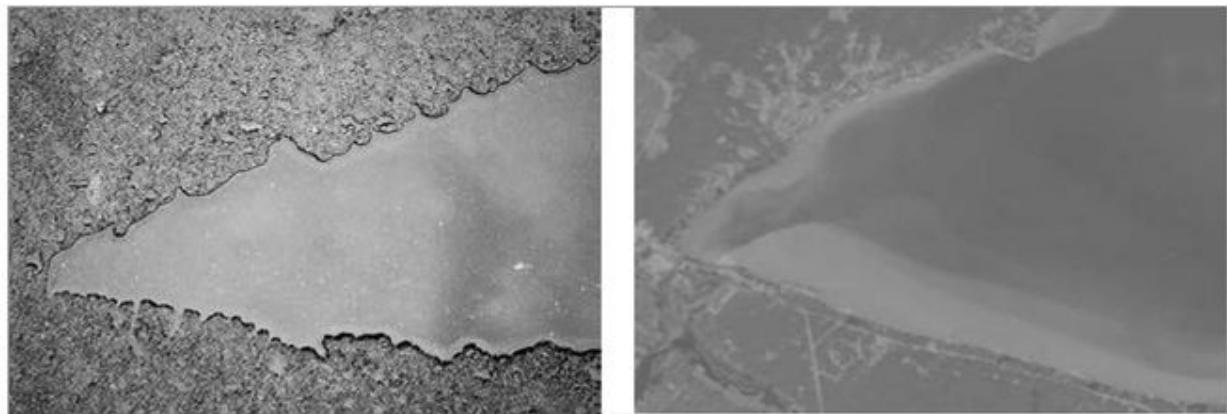
反馈的惊人力

一名14岁男孩初尝杰克丹尼尔威士忌便爱上了它。三十年 岁月与 万次 饮酒经历 之后，他 成了 酒鬼。
正向反馈。

11岁女孩在钢琴演奏会上赢得全场起立鼓掌。她沉醉于掌声中，25年后身着黑色晚礼服现身曼哈顿林肯中心，与纽约爱乐乐团共同演绎贝多芬第二交响曲。正向反馈。

为何总存在第二个80/20法则，第三个，第四个？正如岩石上流水能凿出沟壑套沟壑的深痕，道理相同。正反馈循环的周期性产生**自相似性**。宏观模式与微观模式如出一辙。图14-3左侧所示雨天渗入前院泥洼的水洼，与图14-3右侧从飞机俯瞰的湖岸线几乎完全相同。

图14-3。混凝土上的微小水洼（左）与密歇根州北部湖泊的岸线（右）极为相似，尽管湖泊面积大数万倍。宏观模仿微观。（图片来源：左图Shutterstock；右图美国地质调查局）



这意味着当你放大或缩小10倍、100倍乃至1000倍时，看到的图案会不断重复。

正反馈具有惊人的威力

你是否曾将扩音系统音量调得过高，或让麦克风靠近扬声器？系统会发出尖锐的啸叫声。这就是正反馈——输出信号直接反馈至输入端，能量呈指数级增长。

若你小心翼翼地调高音量，系统会先发出微弱的嗡鸣。再调高些，嗡鸣逐渐转为尖啸。再调高一点，整个房间的人都会被震聋。

该阈值的敏感性揭示了正反馈的惊人威力。从无反馈到失真的临界区间极其狭窄。这是系统中的杠杆点——微小投入便能产生巨大效应的支点。

掌握80/20法则的关键在于识别杠杆点。事实上，只需少量信息就能精准定位这些杠杆点。即将登场：一款让识别变得轻松的软件工具。

帕累托总结

- ▷ 凡存在正反馈之处，必现八成效应。
- ▷ 80/20法则本质是驾驭自然法则。塑造河流、峡谷与沙丘的规律同样能助你提升销量、增加收益——只要你愿意顺应。尽可能利用正反馈及其形成的模式，让自然力量放大你的努力。
- ▷ 长期激励机制的威力，恰似流水冲刷岩石般持久不衰。

第十五章

你想赚每小时10美元？还是100美元、 1000美元甚至1万美元？

想给自己加薪吗？将80/20法则应用于你每日的时间分配。

一天8小时共有480分钟。假设你每小时薪资为20美元（）。那么你每天完成的工作（每小时20美元 \times 每天8小时 = 160美元。若将您的一天按8小时计算，则如下所示：

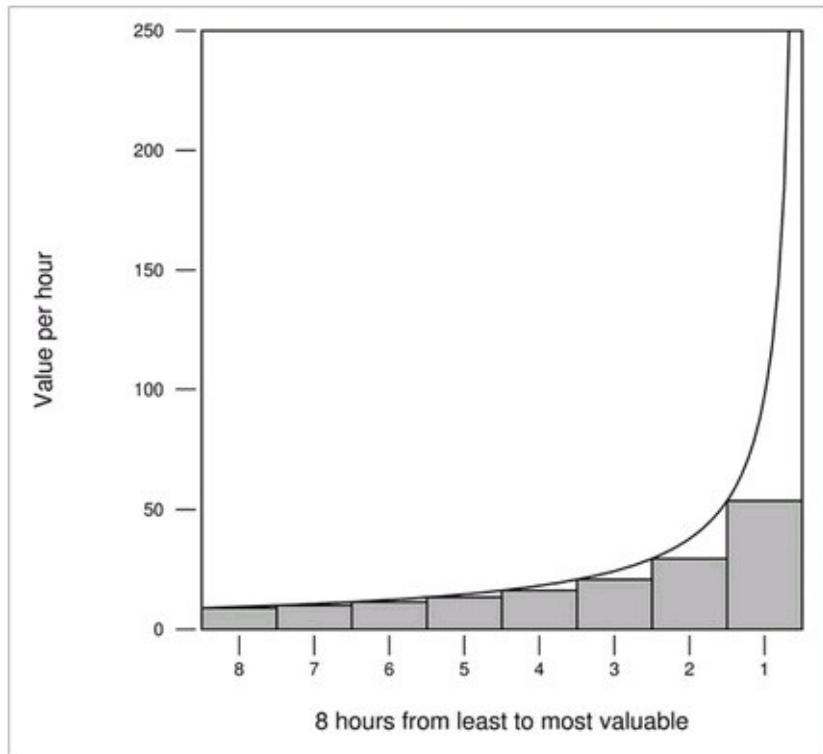
成员数量 = 8

成员总产出 = \$160

《》第116页图15-1中的效能曲线显示：在160美元价值的一天里，最低效的每小时价值8.96美元，最高效的每小时价值53.74美元。

若将一天细分为480分钟，情况更显有趣：

图15-1. 如果你每小时收入20美元，一天中八个不同时段的实际价值。



- 你每分钟的平均收入为33美分。
- 你一天中最不值钱的分钟价值7.6美分。
- 你一天中最宝贵的一分钟价值15.49美元。

每分钟十五美元？这究竟意味着什么？

这意味着当你在修指甲或在Facebook上和朋友聊天时，你对雇主的价值非常低。说你在给钓鱼伙伴发短信时对雇主每分钟价值7.6美分，至少算是慷慨的估算了。

这也意味着大多数人每天真正完成的工作只有一到两小时，其余时间都在忙忙碌碌。真正的80/20法则践行者每周只需工作一天，其余四天都能休息。关键是要让这唯一的工作日真正物有所值。

对于初级员工而言，哪些活动值得每分钟支付15美元？

专业且高效地接听电话；在发票中发现错误；在对话中全神贯注并向其他员工传达关键信息。

以令人印象深刻的方式接待访客；真诚赞美他人并活跃办公室氛围；察觉客户面临可轻松解决的问题并立即处理。

由此可见，时薪20美元员工最宝贵的30分钟，实际价值相当于每小时150美元。请注意：每分钟15美元意味着每小时900美元。你注意到了吗？

每天至少有一分钟，即使时薪20美元的员工也价值近千美元。这意味着时薪200美元的员工（医生、律师、企业主）每小时价值一万美元。哇！

“我能加薪吗？每小时一千美元， 拜托了。”

通过专注于高价值活动并寻找替代方案或低薪人员处理低价值事务，你就能提升收入。将资源从曲线左侧转移到曲线的右侧。

当你这样做时，你突然踏上了新的曲线……但曲线的形状依然如故。你从每小时20美元的曲线跃升至每小时50美元的曲线。猜猜看？

- 你一天中最不值钱的分钟价值19美分。
- 你一天中最不值钱的一分钟价值39美元。

因此你始终在攀登，攀登这条力量曲线。在此过程中，你自然为身处曲线下方的人创造机遇，他们也开始攀登这条曲线。

力量曲线将永久改变你对时间的认知。

在我创办咨询公司大约一年后，朋友迈克尔·凯奇提到他通过电话研讨会赚了不少钱：召集10人、100人甚至1000人参加电话会议，然后推销产品。

我邀请好友约翰·保罗·门多萨协助，精心编写了一份关于用游击式营销取代冷门推销的演讲稿。

我邀请订阅用户参与直播，线上聚集了200人，短短一小时就卖出了价值11,000美元的产品和咨询服务。每小时一万美元。哇。天哪。那一小时的销售额相当于我通常整月的业绩。经历过这样的时刻，你永远不会忘记，也再也不想回到过去的老路。

那是在我读完理查德·科克的《80/20法则》大约两周后。我意识到自己无意中应用了80/20原则，而我需要真正掌握这个法则。年薪十万美元相当于2000小时的工作时间，按每小时50美元计算。多数人认为这些时间价值大致相当，但事实恰恰相反。

年薪十万美元的典型人士，绝大多数时间都在处理时薪仅十美元的琐碎事务，相当一部分时间从事时薪百美元的工作，而真正高效产出——某种程度上偶然间——实现高价值产出的工作（时薪千美元级）却寥寥无几。

每小时价值1000美元的高效任务。你完全可以亲自验证这一点：只需仔细观察人们的工作状态。即便是高薪管理层，也常将大量时间浪费在低价值活动中。

在上一章中，我揭示了即便时薪20美元、年薪4万美元的人，每天也至少有一分钟是在赚取每小时900美元的收入——只是他们自己浑然不觉。一旦意识到这一点，巨大的差距便显而易见。无需天才也能明白：每小时1美元的任务更多，而每小时1万美元的任务则寥寥无几。

对秘书而言，时薪1万美元的机会确实存在，但绝非唾手可得。而你从事销售与营销工作，甚至可能是公司所有者。

若你对公司销售业绩具有重大影响力，那么每小时1万美元的机遇将无处不在。这意味着：只要遵循80/20法则，年收入低于10万美元的状态绝不会持续太久。

让我们按每小时收入对你的机会进行排序（见[图15-2](#)）。

请注意，许多时薪1万美元的工作，往往需要先投入大量时薪10美元和100美元的基础设施建设才能见效。可悲的是，无数价值百万美元的创意未能面世，只因创作者深陷时薪10美元和100美元的工作泥潭，最终无法完成。

图15-2.某些工作价值可达其他工作的千倍。你如何支配自己的时间？

每小时成本	跑腿办	每小时100美元为	每小时0.00美元	每小时10,000美元
事		潜在或现有客户解	规划并优先处理每	优化您的独特卖点
		决问题	日事务	
与		与合格潜在客户沟		Ceangnewd#
不合格者		通	与合格潜在客户进	bese ofev
F0S/0€tS			行谈判	
冷门电话 (任何类型		撰写面向潜在客		重新定位信息与立
)		户或现有客户的	构建销售漏斗	场
		邮件		
在您的网站上发布		评估营销活动效果		执行“晴天霹雳”般的
广告		创建营销测试与实		绝妙创意
		验	创建按点击付费广	
报销费用		管理按点击付费广	告活动开展社交媒体	洽谈重大
		告活动	体营销	交易
像大多数人那样		出色运营社交媒体		向高价值客户及团体
操作社交媒体		(此项较为罕见)	具备极高	
			能力 (此类人才极为	销售
清洁、分类出席会			罕见)	查看<fn>团队成员
				公开演讲
议驾车前往会议地		外包简单任务	委派复杂任务	
点前往				建立价值观和文化
		客户跟进	撰写销售文案	
执行客户服务				
store				
建置網站				
拼写一切				
perfectly				

此外，该人员能够识别并执行每小时1万美元的工作往往被每小时10美元的差事折磨得昏昏欲睡。寻找更多每小时1000美元机会的捷径，就是让别人代劳你的每小时10美元差事。

我知道你会说：“但公司绝不会给我配助理。”没错，他们不会。那就自掏腰包雇人吧。

普通销售代表（非80/20法则适用者）永远不会这么做。（事实上，令人惊讶的是，许多销售代表甚至不会购买销售类书籍来提升自己。）每个个体创业者都极易陷入事必躬亲的误区。但请听我解释为何明智者会逆流而上，选择外包。

先外包简单事务！

10美元栏里的大多数事项都很容易交给别人处理——账单、收据、查语音信箱等等。但如果你刚起步，也该认真考虑让别人代劳家务活，比如：

- 洗衣
- 烹饪
- 打扫卫生
- 购物
- 给车加油

这每周能轻松腾出10小时。在大多数城市，这类工作有人愿意以每小时10美元的价格承接。你的工作效率无需大幅提升就能支付雇佣成本——记住，你甚至可以在对方入职两周后再付款！

商业事务的外包往往棘手。许多人试图外包文案撰写和谷歌广告等业务（这类工作很难成功移交），却忽略了更该雇个孩子来修剪草坪或铲雪。

有时最适合处理这类琐事的人选

你的配偶。十五年前劳拉和我正是如此——二十多岁的夫妻照顾着襁褓中的婴儿，同时周旋于千头万绪的事务中。

资金真的紧张吗？试试这个方法

若你手头拮据，每周花二十美元就能买到四小时的帮手。你可以在网上雇佣虚拟助理，通常海外雇佣每小时只需五美元甚至更低。有时甚至能用这点钱找到本地帮手。

你可能需要筛选几位才能找到合适人选——这本就在意料之中。但他们能为你加速处理各类事务。“苏茜，请帮我查下这个资料，明天反馈给我好吗？”像这样轻松委派简单任务，每周就能为你腾出数小时。最重要的是，这能有效缓解你的压力。

现在，请每天以这个问题开始：

“待办事项清单里哪些任务可以交给我的私人助理处理？”

你会发现，通常可以将待办事项清单的四分之一到二分之一交给助理处理。当你能从清单上划掉十件事却无需亲力亲为时，那种感觉令人上瘾。

更妙的是，你不必用工作填满所有空闲时间。你可以享受家庭时光，做些有趣的事（想想看！）。即使从事传统工作，这仍是绝佳策略——但务必尊重雇主对此可能存在的顾虑。

只要你稍有余力，只要你开始

要想取得任何进展，你必须开始将那些每小时10美元的任务交给他人处理。何时可以这样做？当你个人每小时稳定收入达到100美元时，就可以立即行动。

夺回你的人生！

每小时赚取100美元、500美元甚至1000美元的意义，不在于沦为工作的奴隶，而在于成为工作的主人。这本书不仅关乎如何提升销售业绩，更关乎如何夺回你的人生！它关乎重获掌控感，关乎自主设定优先级。它关乎能够安心享受三周假期，关掉手机——毫无愧疚。

不久前，有位男士在研讨会上找到我，告诉我母亲病了，过去两年他一直守在她身边。他在佩里星球学到了营销诀窍，掌握了80/20法则，当得知母亲罹患绝症的噩耗时，他立刻明白该怎么做。

他果断调整人生轨迹，专注于真正重要的事。此刻他正向我致谢，感谢这些年所学。我们紧紧握手，情谊深厚。

多数人雇佣"仆人"时都会感到些许不安。这似乎带有精英主义色彩——让外人进家门做那些原本该用零花钱请母亲代劳的事，实在怪异。这可能违背你受过的所有教导。

别再纠结了。

1. 你若想实现人生中真正渴望达成的那些真实、有趣、迷人且极具生产力的目标——你的重大贡献与"人生愿望清单"——唯一途径就是抛弃那些完全可有可无、琐碎无趣的忙碌事务。
2. 有人渴望这份工作。事实上，就在昨天，他们还在祈祷能有工作机会降临。而你正是他们祈求的答案。你内心那些关于成就伟业的杂念

关于成就伟业、行使权力的幻想，只会剥夺他人攀登阶梯的机会。

3. 这是解决失业问题的最快捷捷径。若全球5%的人雇佣私人助理，10%的失业率将瞬间降至5%。而你心知肚明，全球顶尖5%的人完全负担得起额外帮手。

你降临地球并非为清洁厕所。终有一日无人再擦拭马桶——机器人将接管这项工作。请将杂务移出你的日程，专注于你真正降临人世的使命。

帕累托总结

- ▷ 将权力曲线应用于时间维度时，你会发现即使时薪20美元的人，每天至少有一分钟的价值相当于每小时1000美元。
- ▷ 在管理时间的过程中，你的任务就是攀登效能曲线。
- ▷ 当你攀登效能曲线时，更大的机遇总会出现。
- ▷ 将所有事务划分为每小时10美元、100美元和1000美元的任务。
- ▷ 尽快将每小时10美元的任务外包给他人。最终你也会将每小时100美元的任务进行委派。
- ▷ 切记：基础家务远比复杂商业任务更易外包。

第十六章

用热爱之事赚取每小时1000美元

你需要一套营销系统，持续为你输送优质潜在客户，让你只花时间在那些准备好付钱给你的客户身上。

发挥天赋：专注才能领域

要达到每小时100美元的价值其实并不难。大多数情况下，你只需变得足够专业。但要持续保持 1000美元 或 10000美元的价值，你必须具备
卓越。

你只能在有限领域做到卓越。你需要在每小时1000美元和10000美元的工作上建立卓越，而非每小时10美元的工作。有些人擅长洗衣服，但洗衣服永远赚不到大钱。

你擅长许多事务，但它们并非你创造最高价值的领域。学会放手。付费委托他人完成这些事务。因为...

冷门客户开发与网站折腾

=

低薪苦力活

在咨询了300多个行业的数千名企业家、组建自己的团队并经历各种挑战后，我意识到需要一款工具来帮助每个人明确自身技能的聚焦方向。因此我创建了 营销DNA测试，用于评估你最自然的销售与说服方式。

访问www.perrymarshall.com/8020supplement，立即开启营销DNA测试。短短10-15分钟，您将获得专属分析报告，全面测评八种沟通风格：

- **炼金术士型**：您运用多少**创造力和想象力**进行说服？
- **制片人**。在说服他人时，您多大程度上运用了**系统和规则**？
- **即兴**。您能在**现场**自然地进行说服吗？
- **预先准备**。您是否喜欢提前**打磨和编辑**？
- **图像**。您多大程度上依赖**视觉元素**进行沟通？
- **文字**。您更倾向于**书面还是口头**沟通？
- **共情**。您运用多少**情感**进行说服？
- **分析能力**。说服他人时，您多大程度上依赖**事实、数据和逻辑**？

以下是营销DNA测试结果，对象是我在宾夕法尼亚州的律师朋友戴夫·弗里斯。戴夫还经常就销售与家庭关系中的沟通技巧及说服艺术进行演讲和写作。戴夫表示，这篇刊载于《》第127页图16-1的测试结果“精准定位”了他：

如图所示，戴夫的销售策略是以共情为先导——通过语言建立与对话对象的情感联结。他最擅长现场即时说服，厌恶分析式说服；排斥“预先录制”的模式，即不喜欢反复打磨完善；他追求即兴发挥的临场感。

图16-1. 营销DNA测试会生成类似这样的报告，从八个关键说服力维度对你进行评估。



建议团队其他成员也参与测试。你会发现人们在天生的沟通风格上存在巨大差异。

组建销售与营销团队时，此类信息至关重要。说服力呈现出多元形态：有人擅长面对面谈判，有人则通过面向听众的演说展现最佳销售能力。

有些人擅长用文字打动人心，有些人则通过图片传递魅力；有人研究最佳实践并严格遵循，有人则以惊人的创意震撼客户。有人拨动心弦，有人呈现冷硬事实。

如今鲜少有人能独力覆盖所有营销领域——即便在小众细分市场的微型企业亦是如此。

无论你擅长什么，都应专注于此——同时确保若存在明显短板，能有专人填补空缺。

请做到：

1. 重金投入强化自身最擅长的技能，
2. 寻找他人承担其余事务。总有人擅长你所不精之事。

在招聘前，请候选人完成营销DNA测试。

多数人倾向于招聘与自己相似的人才：炼金术士偏爱炼金术士，制片人青睐制片人，编剧钟情于编剧，影像人则倾向于影像团队。但每部电影都需要杰出的编剧，每位创意天才都需被能贯彻计划的伙伴环绕。

营销DNA测试将为您生成一份详尽报告，如同戴夫的那份，并包含更多内容。测试系统还将发送一系列后续邮件，精准指出初始报告未能涵盖的要点，助您进一步优化营销策略。

认识自我

二十多岁时，我大半时间都在与本性抗争。我曾沉迷多层次营销，当过工程师，也做过销售代表。我竭力模仿所有仰慕的超级明星，却在过程中耗尽心力。多年间我的信条是："大规模行动解决一切问题！"

这简直愚不可及——缺乏卓越战略的"大规模行动"只会制造更多麻烦。你的努力只会催生缺乏焦点的劳作，耗尽你的精力。我曾耗费数千小时疯狂拨打电话、破门而入，甚至用鼻尖去撞击坚硬的砖墙。

我总把自己置于这样的境地：最擅长的本事被塞进壁橱深处，而缺点却终日暴露在众人眼前。我感到无比自卑，

接连不断的失败像脚镣般缠绕着我的双腿。

有次参加教会关于天赋的静修会，我们坐下来做了一系列评估。结果显示我该做的事与当时的追求截然不同。

记得退修会结束时，我爬进那辆绿色丰田Tercel掀背车，把另一盘励志磁带塞进收音机，自言自语道：“听着，这些建议固然好，但靠蛮力总能闯过任何难关。只要梦想足够宏大，事实都不重要。兄弟，继续猛踩油门！”

快进几年……我濒临财务崩溃，内心几近崩溃。每天拖着失败与羞耻的枷锁蹒跚前行。

随后我从销售代表被降职为生产经理。我翻出那次静修时记的笔记本，对自己说：“老兄，或许该认真对待这件事了。”

我认真审视了自己。我意识到自己拥有许多被忽视的技能，却一直在试图成为另一个自己。我的计划行不通了。我决定尊重测试结果。

营销DNA测试揭示了一个事实：每个人迟早都要推销自己，即便不是销售人员。求职求职，人人如此。每个人都需与上司和委员会周旋。每个人都在为争取理念认同而奋斗。关键不在于是否需要说服或是否在尝试，而在于如何说服。既然你从事的是说服工作，不如用最自然的方式去说服他人。

若你天生擅长写作，精进文笔将带来复利效应；若你是出色的业余视频制作人，提升视频技能将收获倍增回报；若你热衷现场演讲，就将这项能力打磨至臻。

顺便提一句，那次静修时我笔记本里写着这样一句话：“你应该在写作。”

写作？何必呢？我能写些什么？这让我陷入了

当时我完全不明白。我根本不相信写作能赚钱。我不知道写作能创造出如此广阔的销售机会（整个直销行业！）。我甚至不知道文案撰稿人是什么职业，还以为是负责向美国版权商标局邮寄注册申请的人。

我确信自己之所以无知，部分原因在于戴着眼罩。但正是倾听那番建议的举动，让我摘下了眼罩。自此之后，写作逐渐成为我个人的销售利器。

你的天赋或许与我截然不同。但无论天赋为何，你都需要找到能最大化发挥其优势的销售环境。

任务：独特能力调查

请你给五位朋友和同事发邮件，他们以不同方式认识你，来自不同领域。这是"独特能力"调查。选择认识你至少五年的对象。

邮件内容如下：

你好，我正在参加佩里·马歇尔的高效课程。你对我了解甚深，其中一项作业是询问：
我的独特能力是什么？
我天生比多数人更擅长什么？
请回复任何想法。这对我意义重大。谢谢。

收到朋友们的回复后，请梳理他们的反馈并自问：

- 哪些天赋是所有朋友都提到的？
- 他们大多数人提到了哪些才能？
- 至少有两人提到的才能是什么？

这项练习揭示了你日常应践行的准则。你还会发现它充满鼓舞与启迪——毕竟我们多数人平日鲜少获得他人积极反馈，更多时候只听到自己

过失，社会更倾向于给予"建设性批评"而非赞美他人的天赋。

但你无法凭借犯错或弥补缺陷来成就事业。真正的成功在于尽管存在缺陷，仍将时间、金钱、教育和实践投入到天赋领域中。

我希望你整合所有朋友的回答，将其浓缩成一段文字，描述你的"天赋领域"。

结合营销DNA测试，这将清晰指引你该将精力投向何方。这项独特能力练习源自战略教练丹·沙利文，堪称你为自己做的最棒的事之一。不仅要完成它，更要庆祝它、专注于它，确保明年此时，你已为朋友们在你身上发现的黄金特质倾注了投资。

发挥团队成员的优势

请你的商业团队成员完成DNA测试和独特能力问卷。随后召集大家分享结果，并让每个人都有机会阐述对彼此能力的观察。询问每位成员渴望承担的任务以及真正不愿再处理的工作。我保证，这将成为你们经历过最有趣、最高效的团队聚会之一。

原因在于，人们很少会坦率地公开赞美彼此的优势。我认为大家总担心赞美会让对方得意忘形。实际上，挑剔和提出小批评反而更符合社交规范——每句赞美都得加上"下次要是能再改进一点就好了"，仿佛必须用负面评价来平衡正面评价似的。

想想看：积极态度就是更胜一筹。当然，我们偶尔需要纠正，但当有人表现出色时，他们需要听到赞美。我们只能立足于自身优势。让发掘他人优势成为企业文化中的核心价值，每个人都会乐于为你效力

。

每个人的独特能力各不相同

将80/20法则引入团队的精妙之处在于尊重天赋差异。假设教室里有30个孩子：有人数学天赋远超常人，有人痴迷科学探索，有人热衷武术格斗，有人沉醉于节奏混音，有人精通小提琴演奏，有人热爱缝纫创作，有人擅长篮球运动。当你停止强求所有人趋同，真正的热情与才能便会绽放光芒。

喜爱清单，厌恶清单

你的独特能力测评，加上其他你热爱且擅长的事物，共同构成了你的**热爱清单**。你需要明确自己每天想做些什么。

你还需要一份厌恶清单。

厌恶清单包含你不擅长、不喜欢、拖累你、让你困惑、浪费时间、令你难堪的事物。

若你感兴趣，以下是我的厌恶清单：

- 行政事务
- 文书工作
- 政治
- 无谓争执
- 批评。我讨厌批评别人。这不符合我的本性，也不是我喜欢做的事。
- 微观管理。要我微观管理别人，我宁可死也不干。

请注意：有些人擅长处理所有这些事务，有些人热爱所有这些事务。我的妻子是位出色的管理者，我的私人助理和注册会计师处理文书工作又快又高效。有些人精于周旋于人际关系网，而每个人都有个亲戚喜欢在感恩节晚餐时就任何事争论不休——越是鸡毛蒜皮的事越好。

有人天生是专业批评家（他们痛批烂片

并乐在其中），还有些人对生活中的每件事、每个人都事无巨细地掌控。

当你把这些人放在合适的位置上，他们就会闪闪发光。无论你讨厌做什么，总有人乐在其中。现在就列出你的厌恶清单，把工作交给别人去做。他们会为此感激不尽。

帕累托总结

- ▷ 通过营销DNA测试评估自我。免费访问：
www.perrymarshall.com/8020supplement/
- ▷ 向五位了解你的人发送邮件，询问他们眼中你的独特能力是什么。
- ▷ 制定你的热爱清单与厌恶清单，谨记——你厌恶之事，总有人乐在其中。

第十七章

80/20招聘与外包法则

这不是面试，是试镜

！

推特热帖：

肯·麦卡锡 (@KenMcCarthy)

招聘启事：急需专人处理世间所有蠢事，免得我再操心。价格任开。

下周你出去招聘10名销售人员。他们都在你手下工作几个月。几乎不可避免地，当这10人都有机会创造一些销售业绩后，他们的表现将呈现以下分层：假设他们上月总共创造了30万美元的销售额，其表现分层几乎必然如下：

1. 凯伦 91,500美元
2. 斯科特 50,300美元
3. 比尔 35,500美元
4. 丽吉娜 27,700美元
5. 玛丽莲 22,900美元
6. 格雷格 \$19,500
7. 史蒂夫 17,100加元
8. 苏尼尔 15,200加元
9. 马克 \$0
10. 埃文 \$0

我从www.8020curve.com工具中获取了前八名数据。但考虑到总会有两个彻底的废物，所以我图表底部的马克和埃文直接归零。

鉴于销售对企业至关重要，必须通过试用而非面试来招聘销售人员——因为宇宙法则表明，顶尖的两名销售创造超过半数业绩几乎是必然的。

应聘者在面试中对你说的话，很可能与其能力毫无关联。当你带他们进行试用时，他们的实际表现才更具参考价值。

若逐个招聘销售人员并缓慢培养，首次就找到凯伦这样的精英概率仅为十分之一。实际情况更糟——优秀的凯伦早已供职于其他公司，她大概率不会浏览招聘网站。若盲目录用应聘者，极易连续筛选二十个不合格者。

筛选这10人需要两年时间。实际上，你应该在两个月内完成所有候选人的试用。

是的，我明白，这听起来很达尔文主义。但长远来看，对你自己或任何销售人员最残酷的做法，就是活在"应该怎样"的世界里，而非面对"实际怎样"的现实。你只需提前设定预期。

在评估他们时，你要明确表态："我们将安排你试用..."无论需要多久来证明价值——三日、三周或三个月，时间不限。告知他们：评估期结束前不算正式录用。这样说吧："欢迎加入试驾期。是的，我们会支付薪酬，但这只是试驾期。"

在他们还没走到那一步之前，就立刻给他们安排任务。"这里有50条旧销售线索。给这些人打电话，找出其中至少一条'活跃'的线索，然后交还给我。"把50条线索分给5个销售人员，你很快就能了解他们的真实水平。

他们甚至不必正式入职。或许只需支付100美元，让他们在办公室工作一个上午或下午即可。

逆向销售漏斗

当你构建销售漏斗时——无论销售玩具还是50万美元的软件包——你都在构建一个分阶段向客户推销你的系统。

招聘的面试流程本质上就是销售漏斗的逆向操作。由于应聘者没有评估你的流程，你便要建立评估他们的机制。权力三角法则依然适用——流量→转化→经济效益——但这次需要他们说服你他们物有所值。

五大权力否决因素同样适用：

1. 金钱。他们会为你愿意支付的薪酬工作吗？
2. 急需转职。他们是否急于寻求职业环境的转变？
3. 独特卖点。他们能为团队带来特殊技能吗？
4. 他们是否有能力接受这份工作？
(或许他们只是利用你来争取加薪。)
5. 在贵公司工作是否符合他们？

在线招聘人才

你也可以对作家、网页设计师和程序员采取同样的做法：给他们安排工作。那么我们来谈谈雇佣他人吧。我们将从远程在线外包开始，通过oDesk、Elance和Fiverr等平台进行。

网络营销领域存在着关于外包工作的若干幻想：

1. “你只需要找一群在Elance上愿意超低价为你干活的人就行。”
2. “你不需要雇员或员工，他们只会惹你烦。只需配备虚拟助理，你就能成为单枪匹马的创业者。”
3. “无论如何都别招员工。”

这些幻想中都存在着真相，但也存在着问题。

首先，在Elance.com和Guru.com这类平台确实能找到优秀人才。但80/20法则永远适用——永远别指望能在不严格筛选的情况下找到真正顶尖的人才。你需要的是前4%甚至前1%的精英。

如何在线招聘优秀人才

从简单平台入手：人才网站如Elance.com或Fiverr.com。在Elance上发布50美元或500美元的项目，即使出现问题损失也不大。Fiverr更简单——支付五美元，发布需求，即可启动项目。

这类平台的最大优势在于：差评威胁能有效提升工作质量。若某人完成过50个同类项目且评分高达9.0分，其专业能力值得信赖。技巧提示：

- 即使你发布合理报价并选择高评分者，项目失败率仍达50%。建议选择两位竞标者，同时支付费用委托两人完成。
- 瞄准顶尖1%：找到"百强程序员"或"百强工作者"榜单，私下直接向该工作者竞标项目。他在63个项目中保持9.7分平均评分，6.0分评分将令他崩溃。他会不惜一切代价交付优质产品，且天赋异禀。
- 启动大型项目前先与竞标者合作小项目。Fiverr平台堪称绝佳选择：只需花费100美元，一小时内向20人分配微型任务，数日内即可完成20人的能力测评，其精准度近乎完美。Fiverr堪称史上最快的筛选利器。

分包商管理

如果你同时推进着10个不同项目，与遍布全球的分包商合作，那么你现在手头就有了一份全职项目管理工作——如果你是位优秀的项目经理，这当然没问题（而我并非如此）。最终你需要一个能完全信任且完全受你掌控的人来代劳。我坚信人才必须来自内部。那么如何招聘呢？

最近我做了不少招聘，全程贯彻80/20原则。最初是决定聘请联盟经理和内容主管时，我分别发布了职位描述（这些范例很有参考价值；在perrymarshall.com搜索"affiliate manager"和"content czar"，就能看到我博客上的招聘公告）。

我让客服经理杰里米负责所有前线筛选工作。为避免他被垃圾申请淹没，我们设置了门槛：收取25美元申请费。

结果一大堆人高声抱怨，然后……立刻就自动淘汰了。

最终收到12份联盟申请和19份内容主管申请。几乎所有申请者都至少具备基本资质。

25美元的报名费筛掉了所有自认无望获胜的申请者。我最终保留了五份联盟申请和九份CZ申请，并给他们布置了任务。针对联盟申请者，我设计了一场销售能力测试。我告诉他们："你们有一周时间，完成几笔交易，向我展示你们的实力。"其中两人交出了成绩单，三人未能达标。而杰克·伯恩的表现远超其他人。

我让九位内容总监候选人拿走某培训项目的MP3音频、讲义、资料及补充材料，外加一份客户调查的详细结果，要求他们打造一款售价20至40美元的迷你产品。他们必须完成产品包装和销售文案撰写，我将按销售额支付佣金。

最终有四款产品获得认可。约书亚脱颖而出成为新任内容沙皇。这项任务绝无敷衍应付的余地。

杰克兼具销售员与程序员才能——实属罕见。约书亚则是文案撰稿人、演讲者兼销售员，且野心勃勃。两人皆是诚信度极高的顶尖人才。

团队协作不可或缺，而拥有卓越团队更无价。若你选择接受这项使命：停止冗长面试；通过试用快速洞察真相；以行动而非言辞评判人才；并为自己打造一支

世界级团队。

帕累托总结

- ▷ 鉴于80/20法则同样适用于销售人员，需尽快完成人才筛选。
- ▷ 正式录用前应安排试用期。
- ▷ 招聘应是试演而非面试。
- ▷ 通过Elance等在线反向拍卖服务可获得各类优质资源，但必须严加筛选以剔除劣质者。

第十八章

如何借助私人助理完成更多时薪千元的工作

提升效率最快捷的方式，就是雇佣专人处理"所有我不愿做的事"。

初期甚至可将此作为岗位描述。你的私人助理（PA）应通读本书，明确其职责就是承担你80%不愿处理的工作。

就工作而言，这份差事倒不算太糟。有些日子甚至充满冒险精神。大学时我在流水线上打工，要是能当个高管或企业家的跑腿小弟，我定会欣然接受。而且过程中还能学到不少东西。这可比在快餐店煎汉堡或在仓库补货强多了。

凡是每小时价值超过30美元的人，都该考虑雇佣这样的人。不必非得是"跑腿小弟"或"女秘书"，可以是管家、厨师或维修工。但私人助理真正厉害之处在于——他/她能雇佣所有这些帮手！这点我向朋友斯科特·塔克学习。他告诫助理："别给我问题，给我答案。"

试想加入乐队时，你会和对方长谈演出经历或对大卫·鲍伊的见解吗？

不。他们要求你带上贝斯来演奏。这是试音环节。

在我从事的行业——以及大多数在线业务中——出色的书面表达和沟通能力至关重要。因此当我们招聘时，广告会这样写：

"招聘：XYZ类型人才，为JKL类型的 公司从事ABC类工作。请发送简历至 而非 ，并附上求职信至 。请发送至 ，并附上求职信至 。请发送至 ，并附上求职信至 。求职信格式要求：

Microsoft Word 格式，阐述您应获聘用的理由。请发送至 xyzapplications@gmail.com。

要求应聘者传真材料可大幅筛选人选。

四分之三的应聘者会忽略要求：有人将文档转换为PDF格式，有人直接在邮件正文中撰写内容而不附加文件，还有人仅附上简历。这些行为将导致他们立即失去资格。

每两三个遵循指示的人中，就可能有一封信令你印象深刻。接下来，要求他们在特定时间致电，比如周二上午10点15分。

若有人在10点22分致电，即刻取消资格。

你会惊讶地发现，能遵守简单指示的人竟如此稀少。你将不得不增加招聘广告预算，只因应聘者素质实在太差。唯有准时在10:15来电者才有资格与你通话。

请注意，在此之前你只需阅读两到四封求职信，仅此而已。别无其他。

至此，你已将二十份潜在简历有效筛选为一次对话——对话对象是那位已令你印象深刻的人选。这恰似一个反向销售漏斗：他们需要向你推销自己，必须跨越你设定的重重关卡。若电话面试顺利，便安排面谈环节。此时他们仍需准时赴约等基本要求。

初期可安排营销DNA测试，这是极具价值的筛选工具。该测试能精准揭示候选人的沟通偏好。通常你与助理的工作风格不宜雷同。

若条件允许，可安排初步任务测试。例如委托其完成虚拟工作，观察实际表现。我聘用杰里米时，就要求他帮我寻觅一本珍稀书籍。

你会惊讶（实际上是震惊）于竟有如此多人连简单指示都无法遵循。你会惊叹于竟有国家能实现低于10%的失业率。

再次强调，雇佣员工时务必采用试用期制度。“我们

先试用两周观察表现。通过考核后才正式入职。”

你的私人助理必须极其可靠且尊重保密原则。他/她不能情感依赖或卷入你的私人纷争。这至关重要——你绝不能与员工产生情感纠葛。

我认识的几个人都经历过四五次更换，才找到真正称职的私人助理。但相信我，这番折腾绝对值得。一位优秀的助理每周能为你节省30小时，让你腾出精力去把握更大、更好、更有利可图的机会。

我的私人助理洛蕾娜是朋友介绍的。得知她正在求职后，我最初只让她处理家务和跑腿事务，比如更换暖气过滤网、送车去修理厂。渐渐地，我开始交给她更复杂的任务。

洛蕾娜处理了大量琐碎事务——安排日程、协调电话会议、确认预约、核对行程、发送邮件、预订差旅、外包各类任务——这些都是多数人习以为常的自理事项。但日积月累，这些每小时仅值10美元的工作却会耗尽我的精力。

我的团队深知我的时间极其宝贵，不该做那些他们本可代劳的事。他们也明白我的时间珍贵到不能用来闲坐闲聊。但这并不妨碍我们享受乐趣——当我们放松时，会刻意安排。我们全力工作，也尽情玩乐。

让他人代劳自己能完成的事，感到不安甚至内疚很正常。但这恰恰是突破当前时间限制的唯一途径。

只做自己想做的事完全没问题！当员工为你工作时，你休个假也无可厚非。

为什么？因为：家政人员想要工作。草坪服务商想要工作。街角的孩子想通过铲雪或扫落叶赚外快。你的私人助理想要工作。把那些

你不想处理的事务。

若你操作得当，便会发现一个完整的生态系统已在你周围形成——这源于你创造了空间，让你能每天持续数小时完成完成价值1000美元/小时的工作。

有时你的助理会接孩子参加足球训练，为孩子或配偶买礼物，诸如此类。这都没问题。

显然，这种做法也可能走得太远。没有人能凌驾于倒垃圾的职责之上。（山姆·沃尔顿甚至坚持要求沃尔玛的每一位高管，无论职位多高，都必须亲自清空自己的垃圾桶。山姆本人也开着皮卡车。）你的家人需要你的参与。你不会希望他们觉得自己只是另一个"外包项目"。我偶尔也会在这方面犯错。

优秀私人助理的力量

我有个朋友叫比尔，曾经营一家拥有数百家会员企业的大型贸易组织。比尔每年组织数场全国性会议，与行业杂志和展会合作，并监督多个标准委员会的工作。在短短几年间，我亲眼见证比尔将一项无人知晓的尖端新技术推向全国视野。

令我惊讶的是，整个机构仅由比尔、他的私人助理帕蒂以及两名兼职支持人员组成。天哪，这么小的团队竟能产生如此巨大的影响力。比尔团队的运作机制错综复杂：比尔是创意核心、发言人和销售主管，而帕蒂才是让整个机器运转如丝般顺滑的关键人物。显然，帕蒂才是真正的"幕后掌舵者"。

后来，比尔离开公司，转战其他行业创办新贸易组织。他带走了帕蒂。

帕蒂对比尔的成功至关重要。据我所知，她最初的时薪可能只有10美元。但随着时间推移，她

逐渐成为薪酬丰厚、不可或缺的核心团队成员。

你的助理就是你的翻译

我有个朋友曾在乌克兰生活九个月。他不会说乌克兰语，因此不得不雇佣翻译。他很快发现：在异国他乡，翻译会成为你最亲密的知己。若翻译对你撒谎、歪曲事实或误导对方，你将陷入彻底的困境。你可能需要很长时间才能弄清真相。而你很可能永远无法知晓真相，只能明白那是一场灾难。

高功率扩音器就像这样的翻译。他或她对你的世界了如指掌，能代表你思考和行动。其表现至关重要。

80/20法则指出：一旦取得一定成就，就该设立把关人。但切勿把自己困在混凝土墙里。

有次我接触一家由相识女性经营的公司，其客服人员态度极其恶劣——那种令人难以置信的粗鲁程度。

于是我尝试给她发邮件，但她那位粗鲁的员工拦截了邮件。我试着发传真，但传真始终未能送达。我无法打电话，因为她的门卫拦截了所有来电。最终我放弃了，因为既没有她的手机号也找不到住址，更找不到任何突破她堡垒的方法。

一年后在会议上偶遇她，我把这段经历全说了出来。她听得目瞪口呆。其实还有其他问题——这种事总是层出不穷。

千万别让这种事发生在你身上。

若能妥善授权工作并建立质量控制体系，你将有时间实现50万美元的收入，同时陪伴家人，而这种生活压力反而会小于年收入仅10万美元时。

不仅如此，多数人事业上的"飞跃式发展"往往与这类转变密切相关——不仅是营销突破，更在于授权管理层面的突破。

帕累托法则精要

- ▷ 时薪超过30美元者都应配备私人助理。即便身为雇员，也应自费聘请——这笔投资绝对物超所值。
- ▷ 私人助理能处理几乎所有事务，轻松为你每周节省10小时
 - 可能需要试用几位人选才能找到合适人选。
 - ▷ 确保所聘人员尊重保密原则，且与您之间不存在"界限问题"。
 - ▷ 高效能的私人助理将成为你团队中至关重要的核心成员。

第十九章

淘汰后10%！

我发送过最受欢迎的邮件之一就是这封：

主题行：有时你必须解雇客户

杰克·韦尔奇曾带领通用电气取得辉煌成就，他有一条铁律：每年必须淘汰表现最差的10%员工。这条规则虽具争议性，但成效卓著。

同理，客户管理亦然。最差劲的客户根本不值得留用。今日邮件中，我要庆祝解雇一位客户——这堪称"混蛋指数"的典型案例。

这位先生（我们称他为"A"）支付了95美元的报名费参加研讨会，但他的信用卡交易失败了。当杰里米联系"A"解决此事时，"A"竟开始索要一大堆信息（顺便说一句，这些信息几乎都已在销售信函中说明！），随后态度变得恶劣：

"如果研讨会内容平庸、纯属推销噱头，或是满场都是像哀嚎的狗一样争先恐后舔靴子、巴结奉承的狂热分子，坦白说我宁愿待在原地不动。"

"我完全能用5美分/点击的价格，在最难做的行业里做场两小时的AdWords演讲，保证25%的点击率。"

点击成本5美分/次的情况下实现25%点击率。”

你对提供基本信息（日程安排和住宿安排）的吝啬态度，以及急于从我卡里扣取不可退还费用的行径，让我此刻对你们整个机构产生了极大的戒心。《谷歌广告终极指南》曾建立的良好声誉，此刻已荡然无存。

杰里米整整花了一周时间试图对这人保持礼貌。（申请费确实可退，详情见我网站。但你得理解杰里米——他简直是世上最和善的人了。）

这一切都发生在我不知情的情况下。但看到他的邮件时，我彻底爆发了。

我回信写道：

"你没有资格参加本次研讨会；就此话题的后续讨论立即终止，同时我将终止你的会员资格。我绝不容忍你以这种方式对待我的员工——尤其是当你拒绝付款时。对于任何误解我深表遗憾，但会员必须时刻保持与我们员工的良好礼仪。"

像"A"这样的人不该出现在我的研讨会。他们不该出现在我的客户名单上，也不该出现在你的客户名单上。像"A"这样的人必须被解雇。他们消耗的时间、资源和情感精力，本该留给那些善待你和员工的客户。

你也有这样的客户（对吧？），说实话，你早就看穿他们了。他们唯一快乐的时刻，就是从别人身上榨取利益的时候。

我授权你解雇他们。清除他们。取消采购订单，退还款项，让他们走人。然后把宝贵的时间和精力留给真正值得的客户——这类客户通常要求更少，没有恶劣的特权心态，且消费时阻力更小。

最慷慨付费的客户通常也是最尊重你的那类人。你既能获得双重好处，也可能遭遇双重糟糕——选择权在你手中。无论你觉得这笔生意多么重要，都别跟"A"打交道。甩掉他吧，这种人随时能找到替代者。

今天就让它成为你的周五庆功日。中午前完成，午间尽情庆祝！

祝解约愉快，佩里·

马歇尔

附言：有精彩的"我解雇客户"故事吗？回复并发送给我们。我会整理出来，让大家分享这份乐趣。

天啊，我收到了海量邮件。故事数量肯定超过100篇。会员可在www.perrymarshall.com/8020supplement/网站的在线书籍补充资料中查阅。其中不少案例令人大开眼界，更有许多精辟见解指导如何化解棘手局面。

将精力和资源从效益曲线底部转移到顶部的最佳方式之一，就是解雇某个客户。不必表现得刻薄，只需说：“我们重新评估了客户账户，继续合作已无实际意义。”

是的，你也必须解雇表现最差的10%员工

我讨厌解雇员工。

我曾多次不得不这么做，每次都心如刀割。但这是必须的。我深有体会，因为我自己至少被解雇过五次。

组织中表现最差的10%员工，其工作效率极可能远低于应有水平，严重拖累团队发展。你必须让他们离开。

而你心里早有数。

根据我的经验，问题通常不在于他们是"坏人"，而是这份工作根本不适合他们，或者他们已经对工作感到厌倦。

那10%的底层员工正在消耗时间和精力，制造负面情绪，滋生无能之辈。你的客户得不到应有的服务，其他员工也未能获得良好支持。有些员工制造的问题比解决的还多。

若解雇员工令你痛苦到不忍下手，那就给他们一份丰厚的遣散费吧。留用这些员工的成本，远高于支付遣散费或失业救济金的支出。

果断采取必要行动。用顶尖人才取代表现不佳者。并竭尽所能为离职者指引更好的发展方向。

我感激自己被解雇的五次经历。当我从声学工程师岗位被裁员时，转行做销售虽艰难却收获颇丰。后来担任制造商代表时被解雇，是因为我硬要把方枘塞进圆凿——若非老板沃利及时叫停，我恐怕会固执地坚持数年。

总有一天，你解雇的人也会为此感激你。

若你对员工不设高标准——也不要要求他们遵守——那么你究竟在为下一任雇主培养怎样的员工？

培养出怎样的员工交给下一任雇主？

当你或我为无能和粗劣标准买单时，无人受益。绝无例外。唯有追求卓越品质、恪守承诺与期限，才能维系文明世界的运转。其余皆具破坏性。这适用于你的员工、供应商、合资伙伴——所有从你这里获取资金的人。

我的客户期待我提供卓越服务，我的员工期待按时领薪，而我同样要求他们做到这些。你也应当如此。

是的，世间确有容人余地..

当我女儿塔娜五岁时，她开始学习大提琴。某个周日下午，我们去听她的音乐会。老师班上的所有学生都在为家长演奏曲目，这时一位患有唐氏综合征的十岁女孩在钢琴前认真地弹奏着《第一圣诞颂》。

她收获了全场热烈的掌声。为什么？并非因为她是音乐天才，而是因为她倾尽全力。她以自身能力追求卓越，这份掌声实至名归。

我们不能指望人人都是演奏大师，但必须
每个人都尽己所能。

当平凡之人真正发挥所能时，他们会为成就感到自豪，而成就之门也将为更多可能敞开。世间自有慈善之地，但补贴平庸绝非慈善。

违反“不劳而获”原则.....终将付出代价

你最终要付出代价——浪费宝贵资源。你的客户同样要付出代价，因为这些资源（包括你宝贵的时间）本该用于服务他们。

反之，当你设定预期并要求人们达成目标时，各方将获得三重收益：
员工

受益于纪律性，你受益于完成的工作。客户同样受益。

帕累托总结

- ▷ 纵容不良客户于己无益。
- ▷ 纵容糟糕表现对员工毫无裨益。
- ▷ 解雇问题客户。
- ▷ 解雇表现最差的10%员工。

第二十章

80/20法则的争议

通过市场两极分化赢得声誉

80/20法则指出，我们必须在广告中设计机制，将潜在客户划分为不同类别：

1. 不感兴趣
2. 不太感兴趣
3. 感兴趣……希望很快
4. 现在就感兴趣
5. 极度感兴趣
6. 着迷且痴迷
7. 疯狂痴迷且无法自拔

当然，潜在客户开发能筛除处于第一或第二阶段的人群
2阶段的人群，留下其余客户，这让销售人员的工作轻松许多。但真正的利润来自培养5、6、7阶段的客户——他们更容易成交且成本更低。

但这背后还有另一层深意：当这七个评分类别不仅反映人们对你的喜爱程度，更揭示他们对你的厌恶程度时。

亚马逊“三星评分”现象：极端敏感的狂热市场

许多市场和生活领域都存在一个极具启发性的现象。若你的市场中存在这种现象

市场中存在这种现象，不加以利用就是愚蠢。最容易观察到这种现象的地方是亚马逊的图书评论。

让我们选一本争议性强的书。希拉里·克林顿的《养育孩子需要整个村庄》就是个绝佳例子。人们要么爱她要么恨她，对希拉里·克林顿持中立态度者凤毛麟角。

几乎所有涉及高度争议性话题的书籍，或是由争议人物撰写或以争议人物为主题的书籍，其平均评分虽显示为三星，但实际获得三星评价的案例寥寥无几。所有书评要么是一星，要么是五星。

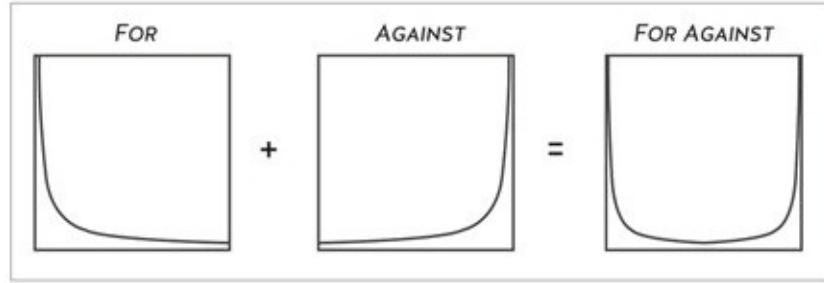
希拉里的《养育孩子需要整个村庄》正是绝佳的案例研究（参见图20-1）。

图20-1：极具两极分化效应的书籍往往获得大量五星和一星评价，而三星评价几乎不存在。



看到评分分布中五星与一星的数量曲线了吗？那实际上是两条连续的80/20曲线。一条是正向分布（），另一条则是反向分布。因此你的市场格局实则如图20-2所示。

图20-2。当市场由两类群体驱动时，就会形成"80/20鞍形曲线"：支持者与反对者。两条80/20曲线背靠背呈现，象征着双重杠杆。几乎所有争议都源于极少数极端分子的煽动。（插图作者：Danielle Flanagan）



我称之为80/20鞍形曲线。你真正面对的是两个20%的群体——两类超敏感消费者：爱你的人与恨你的人。两个前5%群体，两个前1%群体。

任何争议性话题都清晰呈现这种现象：自由派与保守派、民主党与共和党、反堕胎派与支持堕胎权派、创世论与进化论、工会与反工会势力。

在所有这些情境中，两个规模虽小却高度对立的群体掌控着绝大多数话语权。整个舆论场被这两派势力所主导。埃里克·霍弗在其极具洞见的著作《真正的信徒》中指出：“历史的博弈通常由最优秀者与最恶劣者主导，而中间多数群体则被置于其视野之外。”

这在政治领域、公共政策制定及选举中具有决定性意义——因为冷漠的中间群体毫无影响力。他们漠不关心，不愿发声，在选举中更不会投票。

在选举中，两极各占5%的群体不会改变立场。铁杆保守派会投保守派的票，激进自由派则会投自由派的票。这种局面几乎不会改变。

中间派同样不会现身投票站。因此选举结果往往取决于温和左翼与温和右翼的倾向性选择——这构成了所有竞选策略的核心要素。

事实上，我曾就2012年美国大选中奥巴马与罗姆尼的角逐专门就此主题接受过完整访谈。该访谈生动揭示了奥巴马与罗姆尼的差异所在

——

罗姆尼采取了哪些不同策略，以及为何奥巴马能在诸多方面对罗姆尼有利的经济环境中获胜。您可通过www.perrymarshall.com/8020supplement访问该访谈。

80/20鞍形曲线能清晰展现对立双方在权力博弈中的真实态势。这一原理适用于任何易引发争议的市场领域——而世上哪有毫无争议的市场？无论是儿童疫苗接种之争、欧盟成员国去留之辩、PC机与Mac之争、棉质与涤纶之论，皆可如此。

无论身处何种市场，总存在争议话题。最快捷的成名之道，就是选择你热衷的立场并开始倡导。这是畅销书籍的捷径，但若你销售的是设备类产品，行业内关于使用方式的争议也始终存在。

若你持明确立场，便值得被引用。一旦值得引用，杂志编辑便会援引你的观点。随后你将受邀参加会议的专题讨论。当人们在公众场合见到你时，身为小有名气的名人总能更轻松地促成交易。

因此，博客文章大致分为两类：

1. "众口一词"型博文，500条评论来自498人（其中两人重复评论两次）。
2. "正反对立型"博文：50人发表500条评论

50人参与。其中400条评论集中在五人身上——两人支持，三人反对——他们已在评论区争论了两周。

这两个例子基本概括了人们对这本书的看法。有时评论会反驳其他评论，因此亚马逊的评论区便成了特定立场两派人士激烈辩论的战场。评论摘要中恰恰体现了80/20鞍形曲线原理。我们只需将其旋转90度，[如图20-4](#)（第157页）所示。

图20-3. 亚马逊上希拉里·克林顿著作的评论堪称正反对立的典型范例。



图 20-4. 亚马逊 星级 翻转 开启 他们的 侧 完美诠释了80/20鞍形曲线。



这里蕴含着深刻的营销启示。谁会购买这类书籍？
需要整个村庄？谁会读这本书？两类人：

1. 爱希拉的人
2. 恨她入骨的人

唯此二类人为关键。多数政治社会斗争皆由两极阵营主导——他们既是唯一发声者，亦是唯一真正关注希拉里的人群。

妙就妙在，你既能从两党支持者那里捞钱。

当然，憎恨希拉里的人只会为书买单——绝不会支持她竞选。因此她必须讨好那些深爱她的拥趸。但切莫忽视：希拉里书籍的购买者中，相当一部分正是那些无法忍受她的人。

若想赢得狂热粉丝的爱戴与崇拜，你几乎必然要甘愿承受他人的唾骂。若你不敢表明立场，便显得平庸乏味。你如同温吞水，说不出半句有趣的话。

你学会辨识那些过度敏感的人。你需要了解他们的言行举止，因为当你成功时，很可能只吸引到某种光谱的一端，并从狂热的5%群体中获利：

- **他们情绪极其激动，甚至到了不理智的地步。**无论自己多么正确或错误，他们都拒绝承认对方可能存在的任何优点。两极阵营中最狂热的人热衷于辱骂对手，用难听的词汇攻击他人。他们痴迷于教条和口号。

- **与希拉里永久结盟的最快途径**

仇恨者 正在 试图 说出 某些 令人愉悦的 侮辱希拉里的言论。讲一个令人痛苦的希拉里笑话。话音刚落，此人就会对你产生强烈吸引力。他们突然想从你这里购买商品。可能会邀请你到家中共进晚餐。甚至可能向你发出约会邀请。

- **没有什么比 针对共同敌人的销售更具威力**
。共同敌人的存在催生了

市场。若你觉得这很奇怪，不妨回想2001年9月11日后，印有本·拉登头像的卫生纸销量激增的现象。

- **每个争论都有两面性。**我的朋友豪伊·雅各布森成长于一位劳工领袖的家庭，从小耳濡目染的口号是"提高工资，打倒老板"。他至今仍能唱出《团结万岁》的三段歌词，以及伍迪·格思里的《工会姑娘》全曲。直到多年后他才意识到，世上或许真存在劣质员工。

我的经历恰恰相反：我曾经认为工会是邪恶的。直到我和另外三名销售人员不得不一致威胁辞职，才把那个卑鄙无耻的家伙赶出销售部门，我才意识到高层管理有时确实很糊涂——没错，有时还会滥用职权。

- **这一切的阴暗面在于，理性与常识难以推销。**狂热与反动行为却更易兜售。然而……若你执意兜售口号，若你借共同敌人与听众建立纽带，请为我们所有人做件好事：在某个角落，将些许理性与清晰思维一并打包售出。拜托了。我认为这是你应尽的道德与社会义务。
- **在市场竞争中，最能凝聚自身立场与主张的旗帜，莫过于强有力反对力量。**

康涅狄格州纽敦枪击案发生后，反枪支论调立即甚嚣尘上，而枪支销量却直线上升。我一位热衷枪械的朋友向我展示了他最爱的网站，上面几乎所有枪支都已售罄。他说该网站因订单量暴增而连续数日断断续续无法访问。《美国新闻与世界报道》称，枪击案发生后一个月内，美国全国步枪协会新增了25万名会员。

对枪支的激烈抗议，恰恰为枪械行业注入了最丰厚的资金。正应了那句老话："没有坏的宣传。"

你在行业内对脊椎按摩疗法护理方式或音响系统安装标准的立场，或许不如枪支问题那样具有原始冲动性。但当你占据立场并大力鼓吹时，便能构建强大的宣传平台——你将对手

或音响系统安装方式的立场，或许不如枪支问题那般原始本能，但当你秉持立场并高调鼓吹时，便能构建强大的宣传平台。你借力对手的能量，将自己推向明星地位。

作为一名工程学位持有者，我花了很长时间才适应人们和市场反复无常的情绪化本质。我曾希望人们基于理性做出选择——事实、更强的论据、更严密的逻辑。现在依然如此。但人本非如此，这通常也不是最有效的处世之道。

人类本性中这种非理性特质却暗藏优势：若能触动对方情感层面，你甚至能避免争论的发生。

剩余的 偏光 与 踏入 进入 无人 之地多数时候，对手会歪曲对方立场，蓄意曲解对方，非人化，并妖魔化对方。有时保守派几乎没有自由派朋友，而自由派几乎没有保守派朋友。最终他们甚至会认为这样的友谊荒谬且毫无必要。归根结底，毕竟，其他对方家伙都是“只是纯粹错。”

有时情况更糟。B方人士常被贴上“白痴”“蠢货”“笨蛋”的标签。A方的领袖们变得如此傲慢，甚至懒得了解B方的真实立场。你可曾去现场辩论会，期待一场巅峰对决，却发现其中一方根本没做功课？

我承认这种做法在政治上颇具实用性——你无需真正理解对手就能“取胜”。但这既幼稚又懒惰，只会助长偏见。成熟的做法是认识到：无论你多么鄙视对方，对方的情感立场总有其合理依据。

- **赢得部落尊重的最佳方式，是让对手不得不敬重你。这**

唯有洞悉敌人之道方能实现。

- **引发对方阵营的恐慌是提升自身声望的捷径。**当敌人谈论你——甚至对你大发雷霆时——你的盟友必然会听见。这证明你已成为不可小觑的力量。

如何引发恐慌？从更高层面切入问题：

- 若己方体系存在缺陷且屡屡失灵，切勿继续粉饰太平、敷衍了事。必须从根本上解决问题，并证明其有效性。
- 如果对手认为你在吹牛，那就展示证据、提供保证，拿出无可辩驳的证明来彻底证实你的话。
- 揭露对手不为人知的弱点。
- 通过设立奖金或奖项发出挑战。多年来人们认为只有政府才能制造航天器。彼得·戴曼迪斯于1996年创立了1000万美元的航天器X大奖；2004年，一艘飞船在两周内完成两次成功飞行，永远证明了私营企业能够实现载人航天。

若你真心想要挑战对手，首先要彻底融入他们的世界，达到能随时扮演其中一员的境界。经济学教授布莱恩·卡普兰为此创造了"意识形态图灵测试"这一概念。

图灵测试是一种机器智能竞赛，由人类与计算机程序进行对话。其目标是让人类被欺骗，误以为机器是真实的人类。

意识形态图灵测试则要求你为通常反对的立场辩护，并成功说服所有旁观者你其实是"他们中的一员"。这是检验你是否真正了解对手的试金石——如果你是民主党人，能否令人信服地模仿共和党人的论调？既要让民主党人相信你是货真价实的共和党人，又要让其他共和党人信服？

检验你是否真正了解对手的试金石。如果你是民主党人，能否说服力十足地模仿共和党人的论调？足以让民主党人相信你是货真价实的共和党人吗？足以让其他共和党人信服吗？

这绝非一次简单的尝试。当双方对话陷入僵局，二十年来始终在重复同样的尖锐言辞时，突破与新对话往往只能来自局外人——他们能带来新思路，并愿意深入理解双方立场。

通常，解决方案就隐藏在某个角落，足以令双方众多民众满意。这种解决方案蕴含着巨大机遇。当你实现它时，便能永久性地改变市场格局。

甘地抗议英国殖民统治时践行的不暴力抵抗正是如此。他洞悉民众真正渴求的是和平而非战争——双方皆如此，只是多数人误以为唯有诉诸武力才能达成目标。

甘地有理由相信英国会尊重非暴力手段。他独特的策略化解了这场旷日持久的冲突。

帕累托总结

- ▷ 在高度两极化的市场中，呈现鞍形曲线：两条相互对称的80/20曲线背靠背排列。
- ▷ 活跃的少数群体主导着冷漠的多数群体。
- ▷ 通过触发反对阵营顶端1%群体的恐慌，可迅速获得关注与声望。
- ▷ 解决冲突根源的唯一途径是深度理解双方立场。

第二十一章

单日完成80/20市场调研

创业者或销售人员最痛苦的错误，莫过于跳进一个空空如也的游泳池——即试图推销没人想要的产品。

天啊，我可犯过这种错误。而且犯过好多次。
有时我至今仍在重蹈覆辙。

营销的铁律之一是：除非你能写出客户日记的一页内容，否则永远不要进入
除非你能写出客户日记的一页内容

并精准到令他们惊叹：“你昨晚是不是偷窥过我？”

当 你 能够 做到做到那般地步， 你的 胜算成功 成功
会 呈
呈指数级增长。

在跳入泳池之前，在开发产品之前，在创建品牌、搭建网站、招聘员工或印刷5000份宣传册之前，你必须先弄清楚人们是否想要你提供的产品。你还需要达到这样的境界：能够写出他们日记中的一页。

我所知最精通此道的是格伦·利文斯顿博士。大型企业曾支付数百万美元聘请格伦进行研究；事实上，正是他创造了"Nextel"这个公司名称。他运用了一套特殊的研究方法。当他离开企业界成为独立创业者时，便将这些研究技巧带入了网络营销领域。通常新业务的成功率仅为10%至20%。格伦的方法能将这一数字提升至50%、75%，甚至95%。我亲眼见证他屡次成功进军市场——这些市场正是他此前对此一无所知——却能赚取可观利润。

在本章中，特邀作者格伦·利文斯顿为您揭示其成功公式的核心精髓。若忽视此内容，您将面临

将面临巨大风险。

如何仅凭一台电脑、网络连接和一个闲散的周 日下午，免费获取价值25万美元的关键市场数 据！

格伦·利文斯顿博士 著

若我说只需一个下午，你就能获取大型企业曾花费25万美元委托专业调研公司才得出的关键洞察——无需分文就能发现市场空白点，识别最能激发购买欲望的消费者语言——你会作何反应？

嗯，只要你有网络连接和几小时空闲时间，这绝对是真的！（即使你没有现成的

客户名单，一个下午也能收获80%的收益。）

我为何如此确信？因为我曾为 等企业提供服务，客户包括： 、 Bausch & Lomb、 、 Whirlpool、 以及 Nabisco 每个项目收费10万至50万美元，采用经久考验的营销研究系统，几乎能消除风险、猜测和不确定性。

事实上，我和妻子通过此类项目已累计创收逾两千万美元——且仍在持续增长。我还曾创立并出售一家互联网广告公司，自主开发多个高利润互联网业务，并持续为高端互联网咨询客户提供优质服务。

请容我稍显不谦逊地说一句（并保证别告诉我妈妈我在吹牛）：我大概是全世界最深入、最持久思考过线上市场情报的人。所以当我告诉你们我们正处于历史的独特转折点时，希望你们能听我说——在这个时代，只要懂得在哪里寻找，精明的创业者就能在线上获取任何市场的重大洞见。

看！

若您能仔细研读接下来的几页内容，将收获以下要点：若您尚未领悟，且听我奉上最新发现——互联网的组织逻辑正是基于关键词！只要您用心筛选出精准核心关键词（即您所在市场中最重要的单一关键词）：

- 您可以从社交媒体中提取围绕关键词的消费者语言，并通过免费的新闻阅读器程序（如Twitter、YouTube、知名博客、论坛、新闻组、Google提醒等）进行整理。
 - 您可通过自有客户名单或社交媒体聚集点，对目标市场中的潜在客户及现有客户进行调研，精准定位其最迫切的需求。
 - 运用特殊评分法识别系统中反应最敏锐的潜在客户与现有客户，进而定制精准匹配其需求的广告方案。

简而言之，您无需再继续丹·肯尼迪所说的"盲射"！既然能知晓，何必猜测？

下面让我们详细探讨这些简单技巧的具体应用。

“精准定位”社交媒体技巧

若您只能在线上投放一个关键词短语的广告，您会选择哪个关键词？
若您必须用一个搜索短语来描述您的业务，您会如何表述？

这可能是你关于业务最重要的核心问题，因为一旦明确答案，你就能精准锁定竞争领域，聚焦于想要称霸的互联网特定角落。（若不先确定要攀登哪座山峰，就不可能成为“山顶之王”。）

足够的流量和其中一个其他广告商愿意付费展示的关键词——因为选择最重要的关键词会迫使你在市场中建立强大的地位/品牌，进而形成一种“引力中心”，吸引远超你最初关键词关注范围的用户。

若需此观点的“数学证明”，请至<http://www.glenningston.com/AM.php>下载免费电子书。

谷歌提供一款关键词工具，对任何市场调研项目都至关重要。只需在谷歌搜索“Google关键词工具”，它就会出现在搜索结果首位。该工具能显示用户搜索特定关键词的次数。例如，当我输入“豚鼠”时，谷歌在图21-1中呈现如下数据。

图21-1. Google关键词工具对“豚鼠”的搜索结果

Keyword	Competition	Global Monthly Searches	Local Monthly Searches
where to find guinea pigs -	Low	1,000,000	450,000
what are guinea pigs -	Low	1,000,000	450,000
where to get guinea pigs -	Low	1,000,000	450,000
where are guinea pigs from -	Low	1,000,000	450,000
about guinea pigs -	Low	1,000,000	450,000
guinea pigs on sale -	Medium	49,500	22,200
guinea pigs for sale -	Medium	49,500	22,200
guinea pigs sale -	Medium	49,500	22,200
cages for guinea pigs -	High	49,500	27,100
guinea pigs cages -	High	49,500	27,100
guinea pigs cage -	High	49,500	27,100
cage for guinea pigs -	High	49,500	27,100
guinea pigs eat -	Low	40,500	22,200
what guinea pigs eat -	Low	40,500	22,200

该工具会显示竞价价格、各国搜索量及相关关键词。这本身就是一门学问，Perry在其著作《Google AdWords终极指南》中对此有更深入的探讨和在其他的免费课程

www.perrymarshall.com/google/。

一旦确定了最重要的核心关键词，请遵循以下简单分步流程：

- 访问www.TweetGrid.com并设置一个1x1的滚动条。（免费。）定期浏览该关键词下的对话内容，直接复制粘贴任何符合以下特征的推文：a) 体现市场显著不满情绪；b) 直接阐述产品或服务的益处（尤其以情感化方式表达）；c) 暗示该关键词存在潜在商机。

，将符合以下任一特征的推文复制粘贴：a) 体现市场显著不满情绪；b) 直接阐述产品/服务优势（尤其情感化表达）；c) 暗示潜在客户或现有客户可能存在的愿望。

- 请务必 确保 忽略 广告商 的推文， 因为 你 仅在 寻找潜在客户/顾客。将所有相关推文汇集到文档中。（注：此 非量化分析，更像是替代参加行业会议或粉丝聚会的沉浸式市场体验。）
- 前往YouTube， 搜索并观看任意视频， 寻找相同类型的内容。 在单独的文档中记录笔记。
- 前往 <http://Blogsearch.Google.com> 和 www.Technorati.com， 查找你关键词下最具影响力的博客。 阅读文章， 尤其关注评论区。在文档中记录笔记。
- 访问www.google.com/alerts 并设置关键词提醒（分别针对新闻、网页等类型）。在文档中记录笔记。

从上述所有内容中收集所有相关语言素材，然后筛选出20%的推文、视频字幕、博客评论和警报文本——这些内容通常篇幅最长、互动最活跃且/或情感最强烈。这将为你提供关于市场空白的首要线索，并揭示最活跃客户可能的需求，因为这类超活跃客户参与社交媒体互动的概率要高得多。

你发现了哪些规律？市场中是否存在缺失？数据是否暗示了某种逆向操作策略？是否存在某种信号，促使像你这样的营销人员登上屋顶高喊："不！这个市场的其他供应商根本没在照顾你们，这简直荒谬至极！为什么没人讨论这个问题？"（欲深入了解 的运作机制，请访问 查看 ，了解 如何 实现 效果，请 参阅

[www.glenncorner.com/AD.php. \)](http://www.glenncorner.com/AD.php.)

- 你所寻找的，正是那个能让你在争夺核心关键词关注度的竞争者中脱颖而出、更胜一筹的关键需求。我称之为"差异化优势"，这是成功营销策略的核心要素。
- "差异化优势"是促使消费者选择向你付款的关键因素，而"入场门槛优势"则是所有供应商都必须提供的基本条件，仅能让你获得购买资格。
- 例如，我曾销售一套教育CD，教导人们如何盈利性地饲养羊驼。羊驼是一种独特的动物，其饲养成本在5,000美元至50,000美元之间，但能带来可观收益。每项课程收费15,000美元，且附带丰厚的税务优惠，因此这门教育课程极具价值。但市场上其他从业者只向潜在客户传授基础知识：如何零成本起步、如何饲养羊驼、需要多少土地。
- 我的调研表明潜在买家真正渴求的是税务影响的细节，且希望从专家口中获知。于是我站出来警示道："当心！在听取专攻羊驼养殖业务的注册会计师详细访谈前，切勿贸然开展羊驼养殖！为何其他人都未提供这些关键信息？"
- 效果如何？想必你也能想象——效果极佳。
- 除了这些关键的"差异化优势"之外，你还需要寻找客户日记中具体语言的实例，以便在销售过程中加以呼应。例如，若您销售台式电脑，发现目标关键词的高响应用户常说"我想要一台启动速度快得离谱的电脑，好让我赶紧投入工作！"，您便可在落地页顶部呼应："全球启动速度最快的电脑：助您高效投入工作！"（明白）

明白我的思路了吗？）在持续挖掘消费者独特关键用语的超响应点过程中，让我们转向...

80/20 调查法：打造超敏捷情报系统

百分之九十九的营销人员完全不懂如何运用调查。他们以为调查就是询问人们最关心的问题或需求，然后按优先级将这些需求原封不动地反馈给对方，类似于常见问题解答。但**常见问题解答的弊端**在于——它们同样也是**被反复解答**的问题。被频繁提出的诉求，往往也是被反复满足的诉求。

换言之，标准调查仅能帮你识别市场的入场门槛性利益点。它无法区分哪些需求代表市场空白，更无法揭示你该如何通过差异化利益点定位自身。

此外，这类调查通常不会追问受访者为何会感到沮丧，这实际上削弱了开展调查的初衷。

例如，若能洞悉40%的潜在客户需要快速启动的电脑——**因为他们按单位产量计酬**——远比单纯知道他们需要快速启动功能更有价值。前者让你无从把握广告的情绪基调，而后者则明确指向按件计酬工人的痛点所在。

以下是一种解决此问题的简便方法。不仅要询问他们关于您主题的最重要问题或需求是什么，还要了解他们为何选择在今天寻求解决方案，以及找到优质解决方案有多困难。随后使用下一节中的评估方案进行评分（该方案同时考量每位潜在客户的参与度）。

80/20 评估法则

向潜在客户和现有客户名单发送以下三个问题（或通过论坛、推特、脸书等社交媒体聚集点，围绕核心关键词招募受访者）：

- 核心问题：“您对_____（关键词）最关切的核心疑问是什么？”
- WHY问题：“若能解决此问题或满足需求，将如何改变您的生活？（请详细说明）”
- 难度问题：“迄今为止，您为上述问题寻找优质答案的难度如何？（完全不难/有些困难/非常困难）”

那么你该如何处理这些信息？

快速粗略总结：将其导入电子表格。剔除“不难”和“有点难”的反馈，仅保留“非常困难”的选项。这些人才是真正存在痛点却苦于无解的群体。

接着剔除简短回答，保留长篇解答。最终筛选出的5%至10%核心群体，正是愿意为解决痛点的产品付费的潜在客户。他们的回答如同日记摘录，能精准揭示产品必须解决的痛点。

然而存在更优方案，精准度远超此法。我设计了一套简易评分体系应用于问卷调查，以及你可以下 载该系统于

www.perrymarshall.com/8020supplement。

完成后，按此分数（“超响应分数”）对数据进行排序，并查看排名前20%的回复。若回复数量达数千条，则改为查看前5%。这些正是最具超响应潜力的潜在客户，您将在这五回复中找到最具激励性的语言表达、核心需求以及差异化优势。

欲收听佩里·马歇尔与我探讨深度调研技巧的完整访谈（适用于现代互联网时代），请访问www.LivingstonReport.com。

帕累托总结

- ▷ 唯有当市场中无人解答的问题出现时，回应才具有价值。
- ▷ 通过社交媒体可精准捕捉用户提问内容及其原话表述。
社交媒体本质是倾听而非发声的工具。
- ▷ Google关键词工具能揭示多少人正在搜索解决方案。
- ▷ 当你解决最积极的5%用户正在搜索的紧迫问题时，便能触及金矿。

第22章

千般要事——当下只需关注三四件

十年前，若你真能实践我如今传授的测试与追踪方法，或许会被视为广告界的天体物理学家。而今，若想在网络市场占据主导地位，严谨的测试已然不可或缺。

说实话，如今大多数人仍不愿践行此法，自然难有建树。这正是胜者与败者的分水岭。过去一年中，我指导数十位创业者实践此法，几乎所有人都取得了突破性进展：实现两位数增长，有时短短数月内业绩翻倍甚至翻三倍。

需要测试和追踪的关键要素包括：

- 资金流入与流出
- 谷歌广告点击率
- 特定关键词转化为销售额
- 订阅与潜在客户生成页面
- 销售页面与订单表单
- 独立流量来源（联盟推广、横幅广告、邮件营销）

多数人面临的困境在于，他们很快会被繁杂细节和海量数据淹没。最终你深陷数字海洋，却依然不明白为何收益停滞不前。

让我们拆解分析，将其化繁为简。

首先，我们必须明白最关键的是：**资金流入与流出**。或许这本不该多言，但我曾咨询过许多根本不清楚自己实际财务状况的人。有位学生据我所知收入颇丰，却对进展极为沮丧。由于她不清楚资金流入与流出，自然缺乏衡量标准。

她自认收入不菲，却对进展极度沮丧。正因不掌握现金流数据，她便缺乏衡量标准。

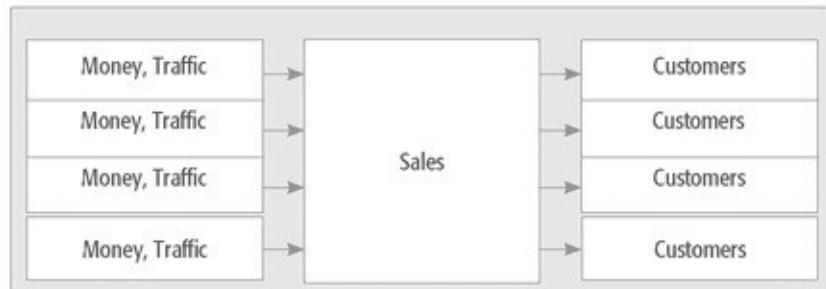
我见过所有网络追踪系统都无法提供绝对精确的数据。但银行账户里的现金——这才是最可靠的衡量标准。

图22-1展示了起点。起点二的样貌如图22-2所示：

图22-1. 第一方块。



图22-2. 第二阶段。



第一步是确定优质潜在客户的来源渠道。这些渠道可能包括：邮件列表、电子邮件列表、关键词、他人网页、平面广告、明信片、Facebook广告、横幅广告、联盟合作伙伴、合资企业伙伴。最关键的因素在于你所营销的目标人群类型。

下一步是将销售漏斗拆解为独立环节。若销售流程失效，就将其分解并优化每个环节：第一步可能是订阅注册，第二步可能是电话沟通或电话研讨会，第三步则是实际成交。

“资金、流量与潜在客户A”可能获得15%的订阅转化率，“资金、流量与潜在客户B”同样获得15%的转化率。但来源A不会带来任何买家，而来源B却能带来大量买家。这种情况非常常见！

敏锐的读者会意识到：若我们真正聚焦核心指标，此刻需要衡量的应是12项要素而非4项——4个流量来源及每个来源的3个环节。当前销售漏斗的监控结构如图22-3所示（[图22-3](#)）。

图22-3. 无论中间环节发生什么变化，你都需要清楚有多少人、多少资金在你的销售漏斗中进出。



若采用按点击付费模式，你的流量来源绝非仅有四个——可能多达400甚至4000个。再乘以销售流程中的两、三、四个环节，外加数十种产品

——你如何可能追踪这一切？

答案：根本无法追踪。

该衡量什么、该追踪什么、该忽略什么

假设你正在追踪12个关键词，并希望用户执行12种不同的操作。在此

这12种行动分别是：

- 100美元产品、250美元产品、500美元产品以及1000美元产品（四种产品选择）
- 订阅注册、电话沟通、获取产品试用装（销售漏斗中的三个步骤）

若要串联所有环节，你需要衡量144个要素。将全部144种组合填入电子表格后，呈现形式如下：

图22-4. 若假设所有变量均等，销售漏斗中的所有要素呈现如下结构。

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132
133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144

这存在几个问题：数据量过大难以合理追踪，而最不易察觉的问题或许是：142号货箱本周可能带来惊人的投资回报率（仅因一位顾客的一次购买），而43号货箱却让你颗粒无收。你淘汰了143号，却不知142号纯属侥幸——这种情况绝不会重现——而143号若给予更多时间本可表现优异。

问题在于我们的绘制方式有误。所有方格尺寸完全相同！我们忽略了80/20法则——因果关系永远不成比例。若理解到每个维度都存在这种失衡，整个网格的绘制方式将截然不同。

维度 维度 你的 销售 机器已产生 因果关系

因果关系。

我们有12个关键词，对吧？

其中三四个关键词就能带来大部分流量。事实上，如果你有2000个关键词，95%的流量可能来自不到20个关键词。你需要追踪其余1980个关键词吗？

显然你不可能为每个关键词耗费数小时设置复杂的追踪机制！

我们有四款产品——其中一两款将贡献绝大多数销售额。销售漏斗分为三个阶段：假设订阅是所有销售的前提条件，那么真正促成交易的正是后两个阶段。那么我们的候选名单上有哪些？

- 三个关键词
- 两款产品
- 两个销售漏斗步骤
- $3 \times 2 \times 2 = 12$

现在我们只需关注12个要素，而非144个。三个关键词、两款产品、两个步骤——这完全可控！

绘制矩阵的正确方法——80/20销售矩阵（见第176页[图22-5](#)）。

列代表关键词。其中三个关键词带来的流量超过总流量的半数。

行代表产品与销售步骤的组合。如同关键词，排名前三的组合同样贡献了超过半数的流量。

若仅关注矩阵中的1、2、13、14行，你只需处理四项要素就能覆盖超过三分之一业务量。若仅关注1、2、3、4、13、14、15、16、25、26、27和28这12项，便能覆盖超过半数业务。

若你专注于扩大主要业务板块——比如将其规模翻倍——那么只需十分之一的努力，就能实现50%的业务增长。

假设你需要一周时间才能让某个方块翻倍。你会选择让第1号方块翻倍，还是第77号方块翻倍？在

四周时间里，你可以让若干小方块翻倍，或让若干大方块翻倍。
选择权在你手中。

图22-5。这才是因果关系的真实面貌——展现你触及客户、影响销售的每种方式。

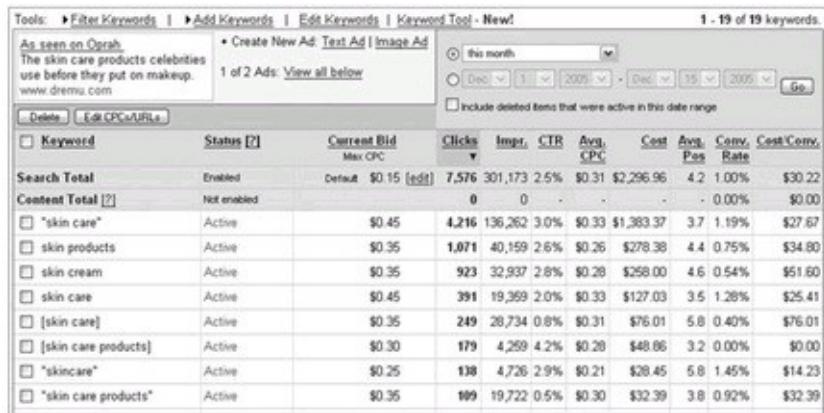
矩阵中最重要的要素是什么？

显然，值得关注的是那些大广告位。对于第一广告位及其他大型广告位，你需要全面衡量各项指标。精确到分地掌握数据。以下是朱莉·布鲁姆利为Dremu护肤品策划的谷歌广告案例（），详见第177页图22-6。

该广告系列组织得井井有条：两个广告轮播，关键词组内仅包含紧密相关的狭窄关键词范围（无其他关键词）；她通过追踪销售转化数据，针对每个关键词动态调整出价。

请注意该组的排序方式：按点击量排序。点击量最高的关键词是"护肤"，获得4,216次点击。在总计7,576次点击中，单个关键词就贡献了56%的点击量。超过80%的流量来自排名前三的关键词。

图 22-6. 点击 点击 点击 点击 点击 广告 广告系列中，按 按点击量从高到低排序。



Keyword	Status	Current Bid Max CPC	Clicks	Imp.	CTR	Avg. CPC	Cost	Avg. Conv.	Conv. Rate	Cost/Conv.
Search Total	Enabled	Default \$0.15 [edit]	7,576	301,173	2.5%	\$0.31	\$2,296.96	4.2	1.00%	\$30.22
Content Total [?]	Not enabled		0	0	-	-	-	0.00%	0.00%	\$0.00
□ "skin care"	Active	\$0.45	4,216	136,262	3.0%	\$0.33	\$1,383.37	3.7	1.19%	\$27.67
□ skin products	Active	\$0.35	1,071	40,159	2.6%	\$0.36	\$278.38	4.4	0.75%	\$34.80
□ skin cream	Active	\$0.35	923	32,937	2.8%	\$0.28	\$258.00	4.6	0.54%	\$51.60
□ skin care	Active	\$0.45	391	19,359	2.0%	\$0.33	\$127.03	3.5	1.28%	\$25.41
□ [skin care]	Active	\$0.35	249	28,734	0.8%	\$0.31	\$76.01	5.8	0.40%	\$76.01
□ [skin care products]	Active	\$0.30	179	4,259	4.2%	\$0.20	\$48.66	3.2	0.00%	\$0.00
□ "skincare"	Active	\$0.25	138	4,726	2.9%	\$0.21	\$28.45	5.8	1.45%	\$14.23
□ "skin care products"	Active	\$0.35	109	19,722	0.5%	\$0.30	\$32.39	3.8	0.92%	\$32.39

这三个顶级关键词至关重要。点击量不足100次的关键词几乎毫无价值。下一步需将排名前二至三的关键词单独拆分，各自独立成组。仅"护肤"这个关键词带来的流量就足以支撑对每条广告单独追踪销售转化率。

点击率固然重要，但究竟哪条广告能带来最多买家？多数人从不深究——这确实相当精细。但对于每月花费2500美元的关键词，追踪这些细节绝对值得。谷歌会为你提供每条广告的销售转化率数据。

这个关键词或许值得单独创建一个着陆页，该页面也需要进行追踪。没错，这意味着需要处理更多细节。但这也意味着你可以基本忽略其他数百个关键词的细枝末节。

在任何特定时刻，只需专注三到四件事就能推动业务迈向新台阶：

：当前谷歌广告中的三到四个关键词；网站上的三到四个页面；销售漏斗中的几个关键环节；几款核心产品；一两名关键销售人员。

并非其他事情不重要，它们确实重要。但它们只值得你投入少数精力。你的任务是找出核心要务，并确保核心始终居于核心地位。别去折腾那个每月仅有15次曝光的六字关键词短语——就算折腾，四年也换不来像样的数据。

"好，如果我已把大方格里的每一个-方-格-都-调-试-到-极致，现在该怎么办？"

下一步：寻找下一个重大突破。具体是什么我无法预知，但很可能来自以下清单：

1. 推出四倍定价的超级豪华版产品。
2. 市场中无人满足的痛点需求，伴随着大量积压的潜在需求。
3. 若你提供服务，就卖教人如何操作的产品；若你卖操作指南类产品，就提供相应服务。
4. 若销售服务，则添加实体产品；若销售实体产品，则提供配套服务。
5. 若现有市场已开发殆尽，就带着你的技能开拓新市场。
6. 重新包装产品或与其他产品组合，创造更多维度的价值。
7. 若销售一次性商品，可通过会员制转化为重复购买。

营销人员接触过太多电子书，听过太多电话研讨会，听闻过太多所谓"绝妙创意"，早已不堪重负。他们面临的选择实在太多。我的工作往往就是帮他们剔除冗余选项，将重点聚焦于三到四项行动——这些行动能让他们以最小的投入获得最大的回报。

帕累托总结

- ▷ 面对复杂多变的商业场景时，只需构建简易矩阵，就能洞悉哪些微小枢纽能驱动重大变革。
- ▷ 只需优化最重要的5%环节，就能提升整体流程50%的效能。
- ▷ 完成流量与转化率优化后，将重心重新转向经济效益。

第23章

RFM：盈利营销的立体80/20法则

RFM模型揭示了商业决策的核心逻辑：根据谁在关注你，决定你该关注谁。这如同销售改进的测试/追踪流程，形成良性反馈循环——将更多精力投入已见成效的环节，逐步减少对无效环节的投入。

RFM即

- **近期性。**客户最近一次购买是什么时候？哪些客户在最近90天内购买过商品？
- **购买频率。**客户购买的频率如何？哪些客户多次向您购买商品？
- **金额。**客户消费了多少？哪些客户在您这里消费最多？

大型企业级直邮营销商——成熟的目录销售公司、邮购企业、常旅客计划运营商，以及那些斥巨资向客户名单推销的公司——对此了如指掌。（这就是为何信用卡公司即便文案糟糕仍能成功获客——因为他们精准掌握了该向哪些人、何时寄送劣质文案。）

在直邮行业展会上，我见过那些对海量数据库进行复杂分析的顾问。在他们眼中，RFM模型不过是“数据库入门级分析”。这种基础方法如此普遍，以至于邮件列表中都设有“90天活跃买家”名单作为标准操作。

你 可以 租用， 用 于 一 间 额 外 费 用。 但 再 次 强 调， 大 多 数 创 业 者 和 网 络 营 销 人 员 对 此 完 全 不 知 情。 另 需 警 悟： 不 道 德 的 名 单 中 介 会 在 您 测 试 阶 段 出 售 90 天 有 效 名 单 却 不 告 知 实 情， 使 您 对 其 名 单 效 果 产 生 过 度 乐 观 的 印 象。 买 者 自 慎（关 于 名 单 的 详 细 讨 论 详 见 第 六 章）。

RFM 同 样 构 成 矩 阵——每 位 客 户 都 代 表 着 R、 F、 M 三 要 素 的 组 合——这 再 次 证 明： 将 有 限 资 源 集 中 投 入 于 相 对 少 数 的 客 户 群 体， 便 能 获 得 远 超 预 期 的 回 报。

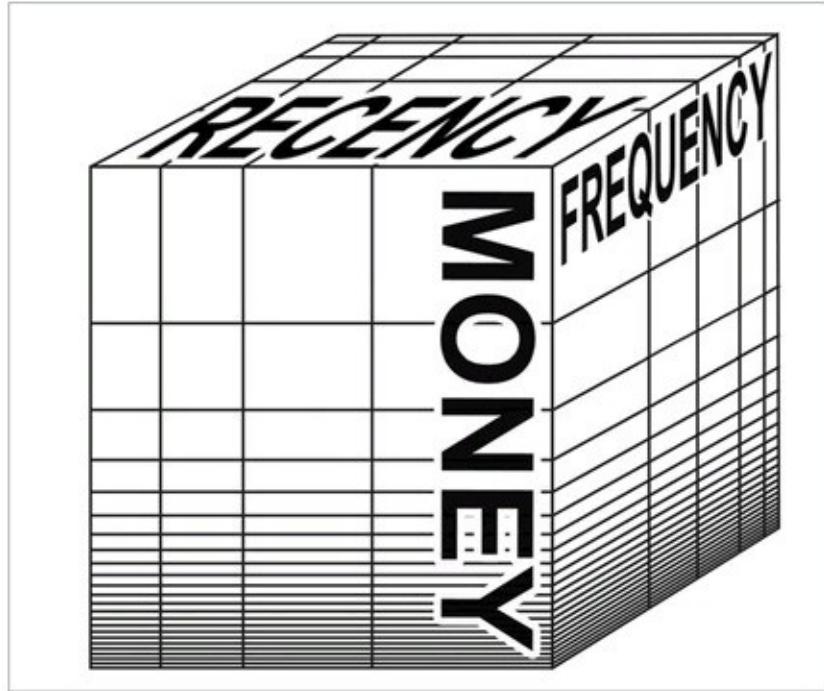
记 得 的 80/20 原 则 销 售 流 程 矩 阵 我 展 示 了 吗？
以 下 是 RFM 的 同 类 分 析， 但 采 用 3D 而 非 2D 形 式。 而 非 二 维。

在 [图23-1](#)（第181页）中， 大 立 方 体 内 的 每 个 小 立 方 体 代 表 一 位 客 户。 注意 顶 部 前 角 那 个 巨 大 的 客 户——你 觉 得 他 值 得 特 别 关 注 吗？

如 何 实 现 从 二 维 到 三 维 的 转 换？ 方 法 很 简 单。 按 最 近 交 易 时 间 排 序 客 户； 按 消 费 频 率 排 序 客 户； 按 消 费 金 额 排 序 客 户。 所 有 操 作 都 可 在 单 个 电 子 表 格 中 完 成， 通 过 设 置 1-10 分 制 评 分 列 分 别 衡 量 R（最 近 交 易）、 F（消 费 频 率）、 M（消 费 金 额）。 然 后 设 定 条 件：“仅 筛 选 R+F+M 总 分 大 于 20 的 客 户”。

矩 阵 中 每 个 方 块 的 大 小 代 表 向 该 客 户 投 放 营 销 资 金 的 价 值。 若 能 从 这 个 角 度 粗 略 勾 勒 出 业 务 全 貌， 你 便 掌 握 了 最 宝 贵 的 工 具。

[图23-1](#)。 时 效 性、 频 率 和 金 额 均 遵 循 80/20 法 则。 三 者 结 合 后， 巨 额 利 润 将 集 中 于 极 少 数 格 子 中。



根据图23-1的绘制方式，假设存在约400名客户。请注意其中绝大多数客户消费金额较低、回购频率稀少，且已相当长时间未进行购买。

听闻此事或在电子表格中看到数据是一回事，亲眼目睹则是另一回事。这就是80/20法则在现实世界中的真实运作方式——不仅在二维空间，更在三维、四维乃至五维空间中成立。

若将比例乘以维度，实际效果堪比95/5甚至99/1。你拥有的1%资产与付出的1%努力，创造着99%的成果。请牢记这幅图景，将其融入营销、广告与客户维系的战略蓝图——它将指引多数决策方向，助你节省海量精力。

显然，若要寄送直邮广告或开展任何需要花钱的营销活动，这都是筛选名单中垃圾信息的好方法，能将成本削减三分之一、二分之一甚至三分之二——毕竟每封信件的邮寄成本都相同。

深入研究会发现：在400位客户中，仅需投入少量资金（ ）即可获得数十位（ ）客户（ ）带来的显著回报（ ），实现惊人投资回报率（ ），创造卓越效益（ ），实现高额回报（ ）。

投资回报。你不能只是寄封信。或许该用联邦快递信封或特别包装。圣诞节送礼物。举办葡萄酒奶酪派对，或VIP招待会。

让专家分析您的客户

Kristalytics (www.kristalytics.com) 提供一项极具价值的服务：提交客户名单后，他们将提供极其详尽的人口统计与心理特征数据。这能极大提升广告投放的精准度。

同样，创建www.8020curve.com网站的布莱恩·伍德拉夫（Brian Woodruff）是位数据挖掘专家。数据挖掘的核心在于发掘客户名单中隐藏的80/20法则。

绝大多数客户很可能都集中在极其狭窄的特征范围内：他们仅居住在特定类型的区域，收入水平也仅在特定区间内。多数销售人员和企业主对此已有模糊认知，却从未深入探究过。

若您面向现有客户名单进行销售，通过邮寄直邮广告、电话联系等方式能显著提升营销效果。但需注意：部分老客户会积极响应，而多数则不会，这将造成资金浪费。事实上，我们能以惊人的精准度预测哪些客户会再次购买，哪些不会。通过分析客户名单中最具响应潜力的群体，Kristalytics通常能将营销浪费削减50%以上。

既然电子邮件本就免费，RFM模型还有意义吗？

当然重要。我甚至认为，电子邮件营销人员最大的错误就是认为它不重要。

请务必关注以下数据：假设你的邮件列表中有10,000人，其中9,000人从未购买过产品，1,000人是活跃买家。这1,000人中有500人近期重复购买过两次以上，而其中100人几乎购买你所有产品，甚至购买过高价升级版。

换言之，这个"力量曲线"清晰呈现了用户对邮件列表的关注度分层：

兴趣程度。底层10%的人永远不想收到你的消息，而顶层1%的人希望每天至少收到一次消息，甚至可能两次。

假设你即将推出一款超级精英级高端型号，其售价是以往任何产品的两倍。是否该向整个客户名单发送推广信息？向全名单发送或许能带来最大销量——毕竟，即便在庞大的非购买者名单中，通常也能找到一两个愿意豪掷千金的客户。

但事实是，你绝大多数的销售额都来自名单中排名前500的人。而事实是，你的产品对名单底层9000名非购买者几乎毫无吸引力，甚至可能惹恼他们。0.01%的响应率看似对邮件列表而言回报率尚可，但代价是：引发的烦扰。你可能只收获两名买家，但你却让其余8,998人中的大多数人学会了忽略你的邮件。（尤其是当你的邮件充斥着推销话术却毫无实质内容时。）

发送小规模邮件群发而非大规模群发还有另一个好处：它们更容易送达。雅虎、Hotmail和AOL等大型ISP会让单封邮件畅通无阻地送达。

但一旦触发大量触发器，邮件就会自动进入"观望"队列。随后邮件将经过垃圾邮件过滤器，此时您可能已被列入灰色名单或黑名单。向100至200人发送的小规模邮件相对不易触发垃圾邮件过滤器。

细分邮件列表

大多数人错误地利用了电子邮件"免费"发送的优势：仅仅因为免费就盲目发送。正确的做法是建立子列表。如果你的邮件列表总计有10,000人，就应该根据他们感兴趣的产品、服务和信息主题，将这些人至少划分为六到十二个类别。

现在你的任务是设计符合这些人群需求、渴望和期望的优惠与内容。这正是

让你的邮件列表真正产生响应。

您可以根据电子邮件程序的复杂程度，通过多种方式对邮件列表进行细分。我使用InfusionSoft系统，它能为用户添加"标签"：购买特定产品、打开特定邮件、点击链接、填写表单等行为均可触发标签生成。这些标签会将用户自动归入对应列表，且支持多列表同步。部分用户可能仅归属单个"子列表"，而另一些用户则可能同时存在于上百个列表中。这种归属关系并非简单累加，而是呈指数级增长。

你此刻领悟了核心要义：整合数十种流量渠道、数百个关键词、数十条网站路径、数百个网页以及数千名潜在客户——只需在拼图的细微环节投入适度精力，便能收获远超投入的巨大回报。这就是*杠杆效应*。

若你从本章未能收获至少1万美元的价值，那只能说明你根本没用心！谨此祝愿你在21世纪获得*巨大的杠杆效应*。

帕累托法则精要

- ▷ 优质客户的80/20法则在于：购买时效性、消费频率、交易金额。
- ▷ 你衡量的是：客户流入、资金流入、销售流出、资金流出。
- ▷ 你可以找到成千上万个需要衡量、测试和优化的指标，但任何时候真正重要的只有三到四个。
- ▷ 优化最重要的1%要素，即可推动业务增长50%。

第二十四章

"我的拿铁泡沫太多了！ "

大学时期我最崇拜的罗伯特·诺尔教授，在开学初曾用他骨节分明的手指指向我们新生宣告：“你们半数的人生战役在出生前就已胜券在握，切莫忘记。”

在巴西圣保罗，我初次领悟了诺尔博士的至理名言。

在芝加哥，偶尔能见到流浪汉栖身桥下。但圣保罗竟能让整个郊区居民挤进同一座桥下。（政客只需争取“桥下居民”选票就能赢得选举。）

当你拉伸橡皮筋时，它永远无法恢复原状。我的脑细胞在数周内吱呀作响，艰难地消化着这段经历。新文化能极大拓展你的思维疆界，在细胞层面改变你。

在巴西那段时光里，劳拉和我立下约定：只要经济条件允许，就要让这样的探访成为习惯，这样我们永远不会忘记另一半人的生活。

过去十年间，我们始终践行着这个承诺。

库勒（“头儿”）五个月大时随我们赴巴西；如今他十四岁了。姐姐坦娜十六岁。他们在芝加哥过着舒适惬意的美国生活。偶尔显露些优越感，听他们抱怨“我的拿铁奶泡太多！”

（为达到应有效果，请用任性撒娇的语气朗读上文。）

这只能说明一件事：
他们已经长大了。是时候带他们去体验生活的锋芒了。

劳拉的哥哥艾伦经营着一家救援机构——[儿童救援网](http://ChildrensRelief.org)（ChildrensRelief.org）。“锋芒毕露”正是艾伦机构的核心竞争力。

主张。

艾伦说：“来加尔各答吧，你不会失望的。我会让你认识斯姆里蒂。”

在美国，加尔各答因特蕾莎修女的善举而闻名于世。艾伦手下有位“迷你版特蕾莎”——斯姆里蒂。她的工作区域是红灯区，她培训前性工作者学习缝纫技艺，赋予她们谋生技能，助其摆脱贫性交易桎梏。她还创办学校教导这些女性的孩子识字读写。

塔娜在学校学法语，所以我们去印度途中在巴黎停留。我们欣赏了钢结构摩天楼和哥特式建筑，还吃了几天可丽饼。

经过20小时的辗转飞行与机场等待，我们终于抵达了印度最粗粝的城市。

若你享受驾驶四十年的黄色出租车在左侧车道行驶——司机在每个红绿灯前熄火，喇叭声此起彼伏，破旧的公交车挤满乘客，黑烟从车窗涌入……若你钟情于这样的城市：路边随地小便的男子，在拥堵车流中闯入街道的乞丐，他们逐个敲打每辆车的车窗和乘客的头顶……那么你会爱上加尔各答。

加尔各答从不令人失望。正值雨季，湿度高达百分之九十五，热得人喘不过气。每次出门，我的眼镜都会蒙上一层水雾。

下午晚些时候，司机来机场接我们。当我们穿梭于自行车、驴车和人力车之间时，他向我们解释了电车票价：普通票价是四卢比（两美分），豪华票价是五卢比（两点五美分）。

区别何在？豪华车厢配有吊扇。

斯姆里蒂带我们去的第一个地方是卡利盖特神庙，这里供奉着印度教毁灭女神卡利——她总被描绘成一手持断头之姿。加尔各答这座城市正是为她而命名。

我们沿街走进红灯区，这里是破旧建筑、坑坑洼洼的街道、熙攘人群和摊贩的集市。斯姆里提牵着坦娜的手，我则与库勒并肩而行。每隔几个街区，斯姆里提就会撞见熟人

熟人，多半是妓女。

由于文化差异，我一时难以分辨哪些女性是"当班"的。出于安全考虑，斯姆里蒂刻意避开了那些风月场所。她含糊地暗示了我们避开那些地方的原因。

我们遇见一位容貌清秀、身材纤细的姑娘，五官轮廓分明，看起来和库勒年龄相仿。我们向她问好，她和斯姆里蒂聊了几句。斯姆里蒂说："她刚结婚不久。"那姑娘看起来实在太年轻了。后来我们继续前行并共进晚餐时，她向塔娜解释了这句话的真正含义。

这些女性来自孟加拉国或西孟加拉邦。她们因贫困来到这里从事性交易。当她们在夜间招待客人时，孩子们外出觅食，并为母亲们提供维持生意所需的一切物资。

"你遇到的那个13岁已婚女孩——她的丈夫比她年长20到三十岁。她们之所以嫁给年长许多的男人，是因为自己身无分文，而男人有钱。"

哦，我明白了……他就是她的金主。

斯姆里蒂补充道："这些女性长期从事此类工作后，会变得冷酷麻木。"

我们吃完饭，给家里的劳拉买了礼物，便返回了酒店。

塔娜对我说："嘿，还记得那句‘你出生前就赢了一半的战役’吗？"

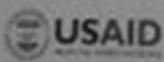
图24-1. 我见过最犀利的广告：直面乌干达的"糖爹"现象。（照片由马特·肯恩提供）

Would you let this man
be with your teenage
daughter?



So why are you with his?

Cross Generational Sex stops with you.



“记得。”

“爸，我懂了。现在能回家了吗？”

那些女孩的半数战役，在她们出生前就已败北。再加上混乱的街头、刺耳的喇叭、污浊的空气和阴暗的公寓——巴黎地铁站里尿味熏天的楼梯，此刻竟显得没那么可怕了。

她在脸书上向家乡的朋友发消息：“要是你们觉得巴黎地铁脏，该来加尔各答试试。”

这就是底层20%人群的生活写照。

每场关于资本主义、社会主义与共产主义的辩论，每场选举辩论，本质上都是围绕八成与两成资源分配的争夺战。

若将千人置于一室，最富裕者与最贫困者间的财富差距至少达400:1。考虑到其中可能存在智力障碍者，甚至六个月大的襁褓婴儿，这种不平等已达天文数字级别。

此刻你应当明白，80/20法则确系自然法则，无人能改变其本质。世人皆在苦思：我们该如何应对这极端的不平等？

事实：有些人无论多么努力，都无法在80/20法则必然导致的严酷现实中“成功”。

事实：有些人看似毫不费力，却赚取远超所需的财富。80/20法则确保财富源源不断地流向他们。

你无法通过立法消除80/20法则，无法靠征税消除它，无法靠教育消除它，更无法靠祈愿消除它。

那么该如何与之共处？你该怎么做？

过去十年我对此反复思索，最终得出以下真知：

你无法从外部解决这个问题，因为归根结底，80/20法则永远占上风。你只能从内部着手解决。这场 灾难 的 共产主义 正是 了这一点。 共产主义解决了80/20法则吗？没有，它实际上使情况更糟，因为仍然存在一小部分人赚取的财富是其他人的千倍。工人假装

工作，而党则假装支付报酬。

西方国家的累进税制通过对富人征收高于穷人的税率，在一定程度上解决了这个问题，但各国为此付出的代价是显而易见的。

我曾与一位自称"税务流亡者"的朋友交谈。他原居英国，如今却将全部资产转移至某岛国——该国所得税申报表仅需一张纸的单面空间。英国政府因此失去了这位先生的遗产及其整个公司。就在本周，我又接触到一位来自美国的人士，他正认真考虑移居哥斯达黎加。

即使人们没有实际迁居他国，最富有的人总能找到办法让财富远离政府掌控。即便不是所有人，至少聪明人都是如此。

有趣的是，本周我还接触到另一位人士——他积累了数百万美元财富，退休后卖掉豪宅搬进简朴居所，并将大部分资产捐赠给慈善机构。

慈善正在颠覆80/20法则。这是场内部运作。

每位百万富翁、亿万富豪都能自主决定捐赠财富。同样，当他们摆脱税收束缚、遵循良知指引时，便能将资金投入成长型企业、国家与经济体。只要他们倾注心力，就能极大推动周围人群的活动与未来发展。

当你向那个人征税时，你所做的一切不过是将资金从能干、有进取心的人手中转移到浪费、官僚的手中。

政府固然有其存在的价值，但任何声称仅凭政策就能消除不平等的政客，要么是在撒谎，要么是自欺欺人。

慈善与行善之心唯源于本心。

而行善亦能滋养心灵，丰富人生。

当经济体拥有心怀善念的富人，他们真诚渴望让世界更美好，经济必将繁荣。当最富有者贪婪腐败、唯我独尊，再多的立法也无济于事。

纯粹的80/20法则令人沮丧地遵循达尔文主义，尤其当你身处底层时。

这本书始于一个男人上膛猎枪的场景，最终却落脚在特蕾莎修女公寓的街角。其中自有缘由。你必须谨记，切勿将八成法则推向极端。

八成原则正是导致全球20%人口日均收入不足一美元的根源。若人们缺乏改变现状的意志，这种局面便永无转机。

投票提高他人的税赋并非慷慨之举。**慷慨始于你自身，而非“他人”。**它始于当下，而非等到你富贵成功之日。相较于许多人，你此刻已是富足成功之人。

我亲身经历过这样奇妙的现象：给予终将以某种方式回馈于你。无法计数来自不同行业、信仰和世界观的人们都曾告诉我：“你永远无法超越上帝的慷慨。”

80/20法则的冷酷现实昭示着：唯有慷慨才能维系最弱势群体。纯粹的80/20思维只会固化现状。在查尔斯·狄更斯的《圣诞颂歌》中，埃比尼泽·斯克鲁奇残酷践行着80/20法则。唯有未来恐怖的幻象才能将他从这个冷酷务实的80/20泡沫中震醒。

正因如此，宗教传统坚持要求人们将收入的一部分直接捐献给穷人。当所有人——尤其是社会顶层人士——都奉献出百分之十时，总会有足够的钱来照顾社会底层的人。

顺便说一句，这10%的人群其实拥有巨大影响力，而且在社会底层，一美元的价值往往比在顶层更具延展性。我深有体会——每次施予时，你都在宣告个人力量与自主权：“我不是金钱的奴隶，金钱才是我的仆从。我相信自己永远不缺钱，财富正源源不断地流向我。”

亲身体验。每次施予时，你都在宣告个人力量与自主权：“我不是金钱的奴隶，金钱才是我的仆从。我坚信自己永远不缺钱，财富正源源不断地流向我。”

我们中的许多人都曾在某个角落的底层挣扎过。那绝非愉快的处境。因此，尽管多数创业者和销售人员对80/20法则知之甚少，但若对此抱有过分功利的心态，终究是种错误。你很快就会疏远很多人。传奇营销大师杰夫·保罗曾说：“在攀登高峰时善待他人，因为在跌落谷底时你会遇见同样的人。”

这也意味着你必须谨慎对待前20%和后20%的群体。胸怀宽广的80/20企业家专注于客户群中前20%的高价值群体，为其提供最大价值并获取最大利润。正因如此，他才有足够资金在内罗毕为艾滋病孤儿建校——这些孩子正生活在社会底层。

倘若他将所有慷慨都倾注于“普通美国人”或低价值客户，或是收取过低的服务费并帮助那些无力支付费用的客户，那么他将无力帮助那些真正需要援助的弱者中的弱者。

不平等与平等

1830年，美国在欧洲掀起热潮。法国政府渴望探究美国成功的奥秘，遂派遣顶尖历史学家亚历西斯·德·托克维尔赴美考察。此次考察源于贵族阶层对这个崛起不足五十年的新兴强国感到n-e-r-v-o-u-s（忧心忡忡）。

《独立宣言》震撼了全世界。宣言宣称：

我们认为以下真理不言而喻：人人生而平等，造物主赋予他们某些不可剥夺的权利，其中包括生命权、自由权和追求幸福的权利。

生命、自由及追求幸福的权利。

这是对平等的明确宣告，大胆挑战了八九十年代的八九十年代。

托克维尔在其著作《论美国的民主》中写道，平等理念与个人主义（他为描述美国而创造的术语）构成了美国的两大核心驱动力。这两股力量始终处于张力之中：我们生而平等，在法律面前享有同等权利；但在这平等之中，我们又享有充分的自由——自由地展现自我，自由地竞争，自由地在其他诸多方面追求差异。

托克维尔提出疑问：“平等理念的源头究竟何在？”他将思想溯源至公元一世纪的圣保罗，后者曾宣告：“在基督里，不分男女，不分犹太人与希腊人，不分奴隶与自由人，人人平等。”

此前从未有人如此直言不讳。托克维尔观察到，平等是一种明确的精神价值，且这种平等理念正在全球迅速蔓延。他预言，平等理念与某种形式的民主终将席卷世界。

我认为其中有两点尤为耐人寻味。其一在于，公元一世纪之前，无人敢妄言人人平等。当时社会不平等如此赤裸裸，反其道而行之实属荒谬。

其次，平等被视为精神价值。当今最成功政治体系的奠基文献坚称精神价值凌驾于物质现实之上——你拥有权利，只因上帝赋予你与生俱来的尊严与价值。

人们总想篡改这个。没过多久它就“进化”成了：

WE HOLD THESE TRUTHS TO BE SELF-EVIDENT,
THAT ALL MEN ARE CREATED SOMEWHAT EQUAL, THAT
THEY ARE ENDOWED BY THEIR CREATOR US WITH CERTAIN
UNALIENABLE NEGOTIABLE RIGHTS ...

八零二零法则永远准备好提供冠冕堂皇的借口

"来吧，各位，现实点。那些孤儿院的运营成本实在太高了。如果我们把部分资金转投天才培养计划....."

80/20法则只能揭示物质层面的现实。但我们还需考量更高的现实维度。更高法则。正因如此，我坚持认为：你必须始终以谦逊之心与灵性觉知来约束对80/20法则的渴求。在拓展事业与职业生涯的过程中，我鼓励你逐年提升慷慨胸怀，敏锐辨识何时应遵循80/20法则，何时又该公然违背它。

有时你需要颠覆80/20法则。那句箴言怎么说来着？**温柔的人必承受地土。温柔的真谛是什么？温柔绝非软弱。温柔意味着拥有你的力量尽在掌控。**

谦卑是当你极度想贬低他人时咬紧嘴唇。谦卑是参加同学聚会时开着郊区车而非五十万豪华巴士。

分蛋糕与烤新蛋糕

保罗·赞恩·皮尔泽在启迪人心的著作《无限财富》中，援引了经济学教科书的定义："对稀缺资源分配的研究"。词典的解释稍显平淡："研究商品与服务生产、分配及消费的社会科学"。

这些定义充其量只是片面的。

皮尔泽解释说，经济学本质上是炼金术：将铅变成黄金；无中生有。把沙子变成奔腾芯片。把草地变成农田和庄稼。将无形理念转化为软件和网站。将混沌转化为秩序。

农业亦是炼金术。DNA、水与阳光将泥土转化为玉米与青草；玉米与青草使精子孕育成牛群。DNA是将矿物质转化为生命体与食物的指令，DNA即是信息——它是一种理念，一份

以数字代码书写。

理念乃一切创造行为的根基。

因此，对现代炼金术士——你和我——而言最重要的资源是知识、想象力和灵感。我曾与理查德·科赫交谈，他说正是人类的能量创造了奇迹。

你无法改变80/20的权力曲线，但你可以推动整个曲线向上攀升。别忘了，几个世纪前，世界上大多数人都是饿着肚子入睡的。无数妇女死于分娩，人口因饥荒和天花而锐减。如今，处于贫困线的人们享受的舒适程度，远超古代的国王和王后。这就是炼金术。这本应是你对未来保持乐观的充分理由，而非被新闻媒体的负面情绪和恐慌所迷惑。

一位室内设计师走进每个房间，都会思考如何重新布置家具、粉刷墙面和装饰摆设。一位承包商路过破旧房屋时，会在脑海中重新规划布局，然后自言自语：“我修好了！”无论你走到哪里，走进哪家商铺，你总在思考如何提升他们的客流量、转化率和经济效益。

你就是建造者、开发者、革新者、炼金术士。无论走进酒吧、浏览网站、购买商品，还是让草坪服务工进家门，你都无法停止思考这些问题。

真正的营销狂热者与经济炼金术士，所到之处皆能催生强大创意。而你，正是这样的炼金术士。

创造。发明。想象。

尽可能在各个方面践行80/20法则，创造财富的方式应如所示——让世界因你的存在而变得更美好。

帕累托法则精要

- ▷ 底层20%人群的生活异常艰辛。
- ▷ 极端化践行80/20法则会沦为唯利是图。无人愿生活在达尔文式的弱肉强食世界。

- ▷ 平等乃更高层次的精神价值。
- ▷ 慈善是内心的修行。
- ▷ 当你跻身前5%时，便获得了向底层20%施予的契机。

第二十五章

终获突破

约书亚·博斯韦尔是密苏里州堪萨斯城的顾问，也是我最高级智囊团"圆桌会议"的成员。他讲述了这样一个故事：

“怎么又会发生这种事……”

时值十二月。当我穿过厨房窗外悬挂在屋檐下的温度计走向蒙大拿州海伦娜市我们小房子后面的车道时，温度计显示着零下6摄氏度。我心想：“是啊，但这还没算上风寒效应呢。”我能感觉到自己的鼻子正在冻僵。

但这点寒意，与胸中那座冰山相比根本不值一提。

我麻木地拉开车门钻进去，连发动引擎都懒得去弄。本该赶去开会，但几分钟前那通电话如同铁锤砸在颅骨上，彻底粉碎了我仅存的清醒。

"我以为自己已经走出来了。这简直是2001年的重演...而且更糟。我该怎么跟妻子玛吉解释？"

五年前，即1999年，我与两位商业伙伴共同创立了一家公司。我们利用数据库连接技术，使互联网内容既能动态更新又能高度本地化。在当时，这堪称绝妙创意。

我身兼首席执行官、市场营销主管、网页设计师、文案撰稿人、谈判代表、销售培训师、投资者关系专员和会计师。三位合伙人中，唯有我没有"正经工作"，**因此所有事务都由我一手包办。**

我说服一位投资者注资。2001年9月13日，我们即将迎来第二轮融资。尽管处境艰难，尽管我身兼数职，我却感觉自己正站在世界之巅

.....

至少我当时是这样告诉投资者和合伙人的。实情是，我靠着个人魅力和强势性格勉强支撑着身心。我做的大多数事情都半途而废。我根本没有时间、精力或能力把所有事情都做好，
时刻保持完美。

9月11日，恐怖分子驾驶客机撞向世贸双子塔，世界就此改变。我们潜在的投资人在纽约设有办公室。那一天，他损失了大量资金，也痛失数位挚友。13日当天，他绝无可能与我们签署协议。作为公司会计，我已将资金和资源榨干榨干，若没有资金注入，我们必死无疑。

十八个月后，公司宣告破产。我背负着12,000美元个人债务，还得面对一群不满的商业伙伴。这堪称人生最艰难的经历。

至少当时我是这么认为的……

当我坐在冰冷的车里试图驱散黑暗时，我想：“2001年算什么？我宁愿回到那时也不愿经历现在。”

两年前，我发现自己的特殊天赋：系统加速能力。当我聚焦现有系统和企业时，能瞬间洞察问题症结，只需调整几个关键参数就能解决问题。

非营利组织只需调整两项要素，就能使平均捐赠额翻倍有余，新捐赠者获取率接近翻三倍。我协助当地政界人士和非营利组织实施这些变革，成本微乎其微，成效立竿见影。

某小型州级组织仅在感谢信中添加两句话和一个回邮信封，三个月内就新增逾万名捐赠者，捐款总额几乎翻了三倍。

一位政治候选人通过对捐赠承诺履行机制进行微调，三周内筹集的资金竟超过此前14个月的总和（远超百万美元）。

我向热衷的全国性组织展示了成果。一位投资者为我提供了两轮融资，使我得以建立呼叫中心和邮件处理中心来

承接全国性客户业务。

未曾意识到我的网络技术初创公司失败主要源于我试图包揽一切，我再次执掌公司大权。我开启了身兼CEO、销售员、会计、文案撰稿人、名单经纪人、邮件处理中心经理、呼叫中心设计师和培训师的旅程。

首先，我专注于签约客户。他们像披萨夜的饥饿青少年般排起长队，短短数月内，我便斩获了二十余家全国性客户。随后我将注意力转向寻找简单低成本的调整方案，这些方案能显著提升他们的营收——我总能找到几个。

接着，我开始转向公司管理，履行自己许下的承诺。

地狱之门似乎就此开启。显然问题出在我身上——我既缺乏能力，又缺资源，更无力兼顾所有事务。信函文案和电话话术我能撰写，但标签制作、邮件分拣、数据库管理、员工培训等事务却让我不堪重负。

那个寒夜的电话最终证实了我的预感："约书亚，我们即将倒闭。呼叫中心最后运营日定在周一。"

只是这次，我手下有三十多名员工，还有一位投资者即将要求偿还他六位数的投资——而我天真地为此提供了个人担保。

就在我感觉自己要么发疯要么冻死的时候，脑海里突然响起一声洪亮的呼喊："约书亚，启动车子去开会吧，一切都会好起来的。"

不知为何我听从了这声音，但确实照做了。它将我从瘫痪中拽出，我如期赴约。我期盼着奇迹降临，但那天并未出现任何解决方案。

不久后，我收到一封信，声称只要参加文案写作与营销顾问的家庭课程，就能穿着睡衣在家工作赚取六位数收入。

我差点就扔掉了它，但脑海里那个熟悉的声音告诉我应该买下这门课程。我向岳父借了钱——因为我们当时经济拮据——于是开始了学习。

。

开始了。

玛吉和我分析了以往所有创业失败的原因：我耗尽心力做着与生俱来就不擅长的事。

我们发誓这次要另辟蹊径。

没错，我文笔尚可，但面对面推销时我永远占上风。我总能找到微小的80/20说服杠杆，从而引发巨大的市场反响。

接下来的一年里，我专注于寻找并签约客户，然后找出那些能打开重要机会的小关键点。我没有雇佣员工，没有设计网站（我买了个模板填充内容），也没有处理账目。

我只管销售，无所不用其极——当面推销、电话洽谈、现场演示，手段全用！

没错，我也为客户撰写文案，但即便如此，我仍会假装在面对面推销，录下对话内容再进行转录。

后来，当我参加佩里的营销DNA测试时，我在"现场销售"维度获得8分（满分10分），在"共情力"维度获得9分（满分10分）。我本该一直专注于现场销售。要是能早十年做这个测试该多好！

此外，尽管我以文案撰稿人的身份推销自己，但一旦达成交易，我便迅速将话题转向另一项独特专长：加速系统。

我设计了一套三问法来发掘需求和系统漏洞，称之为"轻松对话法"，因为它能促成自然轻松的会谈，为客户创造数千万美元收益，也为我带来数十万美元收入。

就在那个寒冬十二月的深夜过去一年多后，我挂断电话靠在办公椅上，嘴角挂着像柴郡猫般的得意笑容。就在此刻，我那了不起的妻子玛吉走了进来。

"你那副模样活像刚拿到曼哈顿所有房产的产权证。怎么回事？"

"玛吉，我直接拨通了科雷尔全球营销副总裁蒂姆·索耶的专线！他成了我的新朋友。我们都热爱滑雪、

孩子和旅行。他坚持要我参与他们下一款重磅产品的发布工作。"

这是一项有针对性的行动，旨在从Adobe手中夺回警局业务。法证部门使用照片编辑软件分析犯罪现场照片。Adobe占据了90%的市场份额，而Corel公司希望分一杯羹。

我的任务就是为他们实现这个目标。

我在PaintShop Pro中发现了一个Photoshop不具备的冷门功能：变更追踪。每次进行任何修改——无论多么细微——PaintShop Pro都会记录并标注时间、日期、IP地址、MAC地址，若用户登录状态下操作，还会记录用户名。

这似乎无关紧要，直到我采访法医人员时听到了"证据链"这个术语。随着数码摄影的普及，全国各地的警局因无法证明照片未经篡改而屡屡败诉，法官们纷纷驳回案件。

我们围绕这个简单概念打造了一套解决方案。短短数月内，我们便抢占了超过25%的市场份额，斩获价值1000万美元的新合同。

随后，Corel公司重新聘请我协助其新产品的全球发布及另外两款产品的全球上市。业务发展正进入白热化阶段！

这次，我的80/20法则杠杆是客户名单细分。他们此前向数百万客户发送完全相同的促销邮件。我向他们展示如何运用最近购买时间、购买频率和消费金额来细分客户群，针对不同子群体定制信息。这将大幅减少资源浪费，同时显著提升响应率和收入。

我们创建了85个以上的客户细分组，每组信息仅需增补一两段文字。
◦ 最终实现70%的邮件打开率，整体销售额增长59%。

这项微小变革耗时极少、成本不高，却催生了数千万美元的销售额
◦ 此后我将两大专长——现场销售与系统加速——应用于东芝、科雷尔、索尼、

圣裘德儿童研究医院、天主教近东救济会、基督教儿童基金会等数十家知名机构。

我还探索出其他自我复制的方法。发现当在舞台上销售时，90分钟的演讲就能赚取相当于三到四个月咨询或撰写文案的收入。

在某次活动中，我进行了60分钟的演讲。最终售出80%的听众对价值6500美元的产品产生兴趣，并促成超过50万美元的销售额。比起塞信封和和员工讨价还价，这岂不是好得多？

这些成就固然精彩，但我最钟爱的80/20法则案例，是拯救犹他州小镇上那所濒临倒闭的基督教私立学校。

奎因是个聪慧过人的红发男孩，属于那种总爱把棒球砸碎窗户、往GI Joe玩具人偶上浇煤油的孩子。六岁那年，公立学校的辅导员给他塞了利他林，试图压制他的活力以"维持课堂秩序"。

父母将他转入私立学校。新老师们"懂"他，引导他释放能量，激发创造力。在导师的培养下，他如鱼得水。

创始人邀请我加入董事会。首次会议上，我察觉到事态严重异常。全球金融危机对私立学校造成重创，招生人数骤降。

如果情况不改变，学校就会关闭，迫使奎因重返公立学校，在那里他将重新沦为不合群者，而非天才。

他们需要一场精准定位、情感冲击力强的直邮宣传活动。但学校囊中羞涩，连寄出几百封信的经费都不够。

我亲自致电校内十大富豪家庭，每户都获邀参加由名厨操刀的五道菜盛宴。晚宴尾声，我阐述了学校的危急处境。当夜未更时，学校已筹得15,000美元善款。

， 并承诺必要时可追加两倍金额。

这笔钱根本没用上。我们只花了5000美元， 剩下的钱他们留作应急开支。

我运用自己的筹款方法策划了这次活动。短短一周内， 入学人数翻了一番。庞大的候补名单确保了未来几年的招生无忧。

尽管当时一切美好， 我却未曾料到拯救这所学校对奎因及其家庭日后竟如此关键。

五个月后， 奎因父亲的私人飞机在前往商务会议途中遭雷击坠入湖中， 机上四名乘客全部遇难。

当时奎恩的母亲正怀着第五个孩子。她的世界瞬间崩塌， 奎恩和他的兄弟姐妹也面临崩溃的边缘。在这段黑暗时期， 私立学校的教职员和其他家长们团结起来支持奎恩一家。我们成为了她的依靠、她的爱、她的磐石和她的力量。

父母们组织起来提供餐食、接送服务、课外活动、心理辅导和课业辅导。

我和其他几位家长主动联系了奎因及其兄弟姐妹。虽然我们永远无法取代他们父亲的位置， 但我们尽己所能给予他们关怀。

如今奎恩已成长为一位谦逊、全面发展、负责任且有进取心的青年。他之所以能成就今日之我， 正因在危机时刻， 他的同学及其家长们团结在他身边。若非这些人的鼎力相助
学校若未关闭校门。

那年我见证了奇迹。倘若奎因只是众多被送进州立教育监狱的ADHD孩子之一， 与500个教育克隆体共同受困， 这样的奇迹就不可能发生。

学校之所以坚持开放， 只因一个法则：80/20。那些刀锋般的转折点颠覆了一切， 它们彻底改变了我的世界。

80/20槓桿無處不在。像奎恩这样的孩子就在你身边！卓越的产品、服务和学校， 以及才华横溢的人们， 正沉溺于平庸的酸液中， 渴望被发掘。

他们不知如何挣脱。而你，知道。

我不认识你，但我清楚你具备这样的特质：你是少数坚持读完本书的人之一。仅凭这一点，你就跻身精英之列，展现出非凡的专注力。唯有你自己能选择践行那些助你跻身顶尖1%的策略。

掌握本书的工具后，你将创造非凡价值：赚取更多财富，达成更多交易，赢得更多客户。同时减少工作量，减轻压力，获得更大满足感。

有人在财务困境中每况愈下，最终穷困潦倒；另一些人却随着年龄增长愈发富足，焕发出蓬勃生机。

唯一的区别在于，后者决定驾驭80/20法则的自然力量，剔除生活中80%的琐碎事务。

但行动必须由你来完成。唯有你才能戴上80/20的视角，选择以全新方式观察世界。唯有你能激发自身顶尖的1%潜力。唯有你能服务于生命中的关键人物。你可以选择挥霍体力，也可以选择运用智慧。命运掌握在你手中，唯有你能决定如何以更少付出创造更多价值。

别拼命推销，要智慧营销。

附录

数学达人的力量曲线与80/20法则作者：佩里

·马歇尔与布莱恩·伍德拉夫

你是否曾经历过灵光乍现的瞬间——当千丝万缕的联想如疾风骤雨般掠过脑海？当陌生事物因你意识到它与已知事物如出一辙而变得熟悉？

这就是我的经历。当我"发现"80/20法则时，接连获得了两个顿悟：

1. "80/20法则是分形结构！"无论放大或缩小，其形态与规律始终如一。
2. "80/20并非'这些'与'那些'的二元划分，而是连续曲线与微积分公式。正因其分形特性，无论是描述篮球锦标赛还是《福布斯》400强富豪榜，这条曲线都呈现完全相同的形态。"

耗费数年才破解该公式，如今它已凝练为[8020curve.com网站](http://8020curve.com)上的"力量曲线"。本附录将进一步深化解析，揭示若干引人入胜的真相。

80/20法则无处不在，它始终环绕在你生命中的每个角落。正因如此，80/20法则是商业领域最关键的数学知识——它堪称继四则运算之后，每个人都应掌握的必修课。数学家称之为"幂律"的原理，其实比代数和几何更具现实应用价值。

幂律本应属于大众。但不知为何，它却被禁锢在高等统计学课堂里，被晦涩术语所掩盖。大学期间我几乎没学到什么

，尽管身为电气工程师，我修读了23学分的高级数学课程，其中包括概率论课程。

分形结构令人着迷，且无处不在。我之所以能如此清晰地认识到80/20法则的本质，是因为妻子曾从图书馆为我借阅过一本关于分形的书籍（海因茨·奥托·佩特根与彼得·里希特合著的《分形的美丽》，斯普林格出版社，1986年）。80/20法则中那种无限缩放的模式，让我感到无比熟悉。建议您阅读www.perrymarshall.com/8020supplement补充材料中的分形章节。

我的音频背景也促成了这一洞见，因为大学毕业后第一份工作就是设计扬声器。在声音领域，几乎所有事物——包括钢琴音符、八度音程和分贝值——都遵循对数规律。八度音程是2的幂次；声音每增加10分贝，其能量就放大10倍。我之所以能识别幂律，是因为工程课上的数学公式中频繁出现指数函数（"ex"）。

在的接下来几页我正要连接80/20
本书阐述的核心原则可延伸至数学其他领域，并揭示若干引人入胜的规律。让我们先从这些规律开始。

掌握80/20法则曲线后，你将能从简单平凡的统计数据中挖掘出海量洞见

假设你在读报纸，上面写着："西南航空公司，全球第167大企业，年收入

157亿美元..."。猜猜看：你已经掌握了评估整个《财富》500强的全部信息。你甚至能以惊人的精确度推算出500强企业的总产出。只需掌握"力量曲线"，它将揭示所有答案。

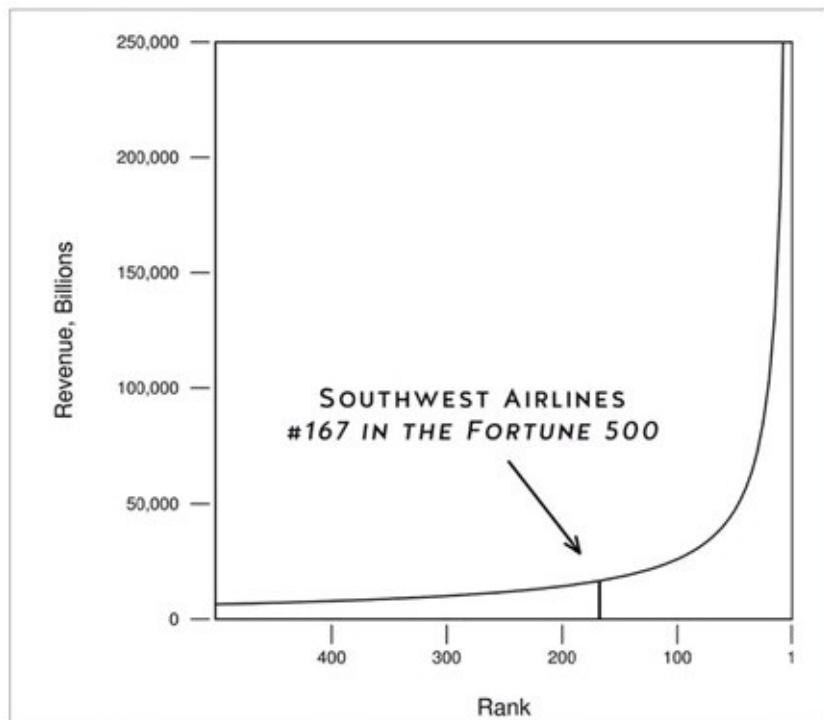
我们查阅《财富》500强榜单确认西南航空排名第167位，随后将该数字输入

8020PowerCurve.com上的应用程序：

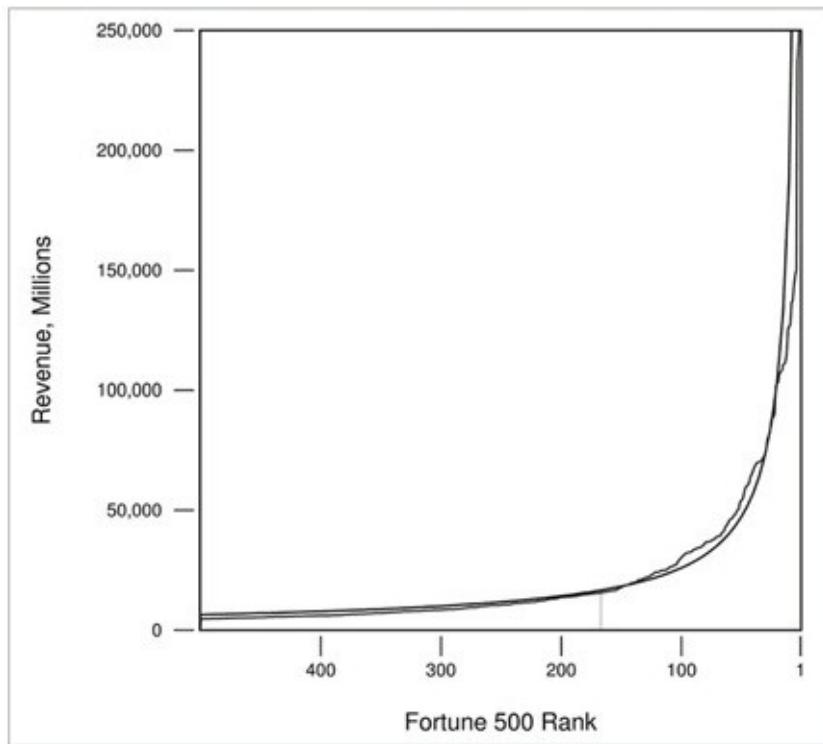
1. 点击标有“举报单个成员”的标签。
2. 输入 编号 编号 成员 = 500 (这里 有 500家成员企业)。
单个成员排名 = 167 (西南航空排名第167位)。单个成员产出 = 157亿美元。
3. 点击“计算其他成员”。页面显示：

图A-1估算了其余所有财富500强企业的规模。实际情况如何？
在图A-2 (第212页) 中，同一图表并列呈现了《财富》杂志的实际统计数据：

图A-1。基于图中标注的第167位企业西南航空公司数据，对《财富》500强企业收入的预测值。



图A-2。运用80/20幂函数曲线预测的《财富》500强企业收入与实际收入对比。



考虑到这仅基于某家公司的单一统计数据生成，且我们未对数据进行任何增强或调整，其表现相当惊人。多数情况下只需将80/20比例调整为70/30或90/10，曲线便能完美契合。

对于涉及数百万人群的现象，我发现75/25比例在多数情况下更为贴切。该工具虽完全通用，却能在数百乃至数百万成员的样本中实现±25%的精度，这充分印证了80/20力量曲线的普适性。

《财富》500强企业的总产出规模有多大？该工具预测为14.3万亿美元。实际数据：11.7万亿美元。理论误差不足25%，而我们仅凭某篇报道中关于某家企业的单一数据就得出这个估算值。令人毛骨悚然。

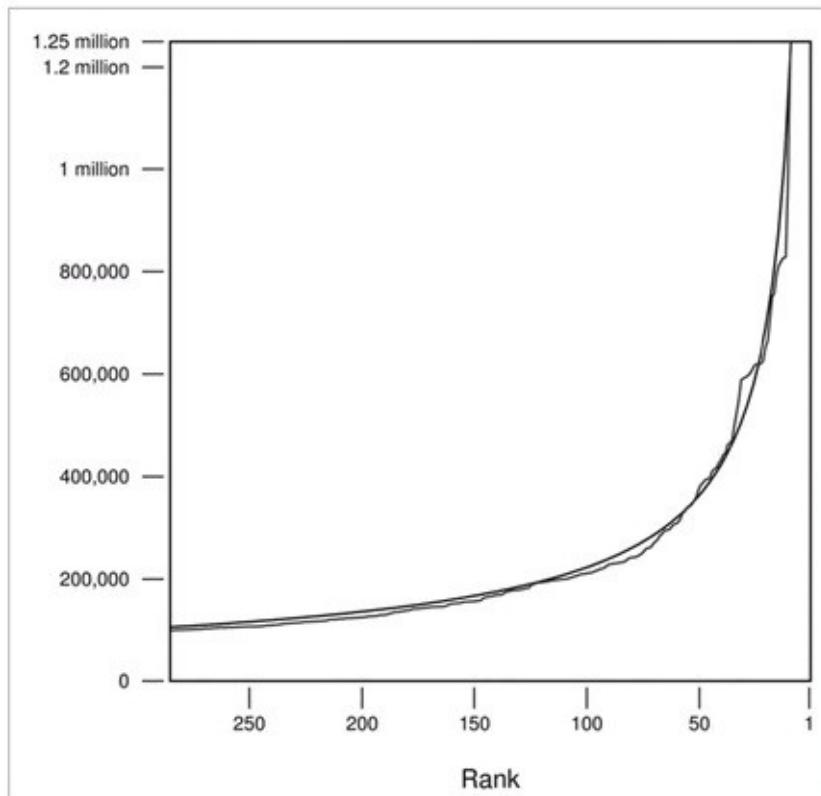
若你知晓以下任意两项信息……

- 会员总数
- 回应成员数

- 平均或中位数产出
- 个人排名
- 个人产出

...你可以预测其他情况，因为80/20法则确实是自然法则。
在图A-3中，展示了美国所有城市规模的分布图，其旁并列着一条70/30功率曲线：

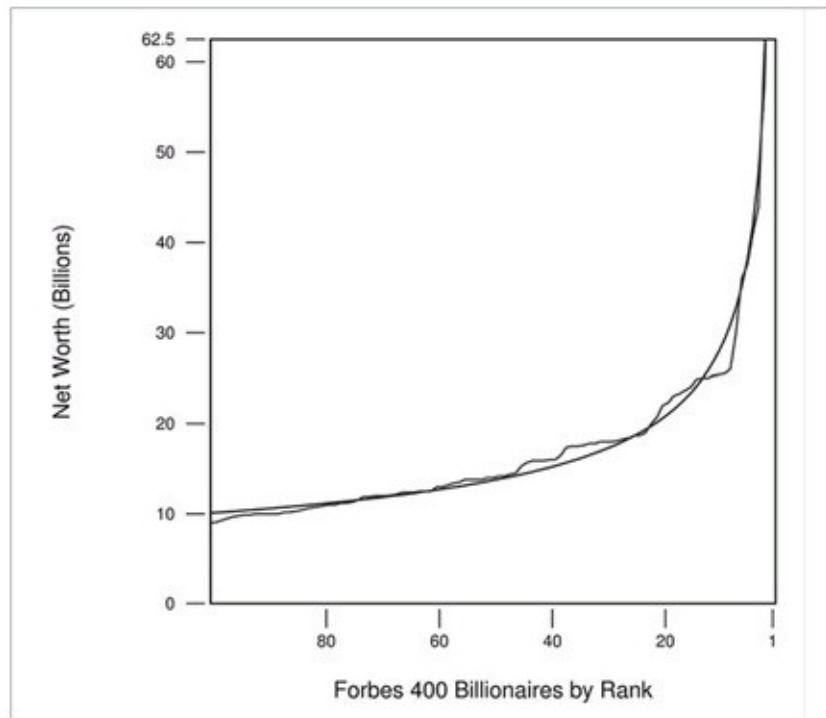
图A-3. 美国城市实际人口与80/20幂律曲线预测值对比。



第214页的图A-4展示了《福布斯》400强富豪榜的前100名成员。数据
源
www.forbes.com/billionaires/list/.Whenyousetthe8020curve.com 工具的60/40模型，其吻合度之高令人惊叹：

图A-4. 《福布斯》400强实际净资产与80/20

力量曲线预测值对比。



在第215页的图A-5中，展示了威斯康星州38个县的牛奶产量曲线图，其位置紧邻80/20法则曲线。

来源：www.nass.usda.gov/Statistics_by_State/Wisconsin/Publications/41.pdf 来源：

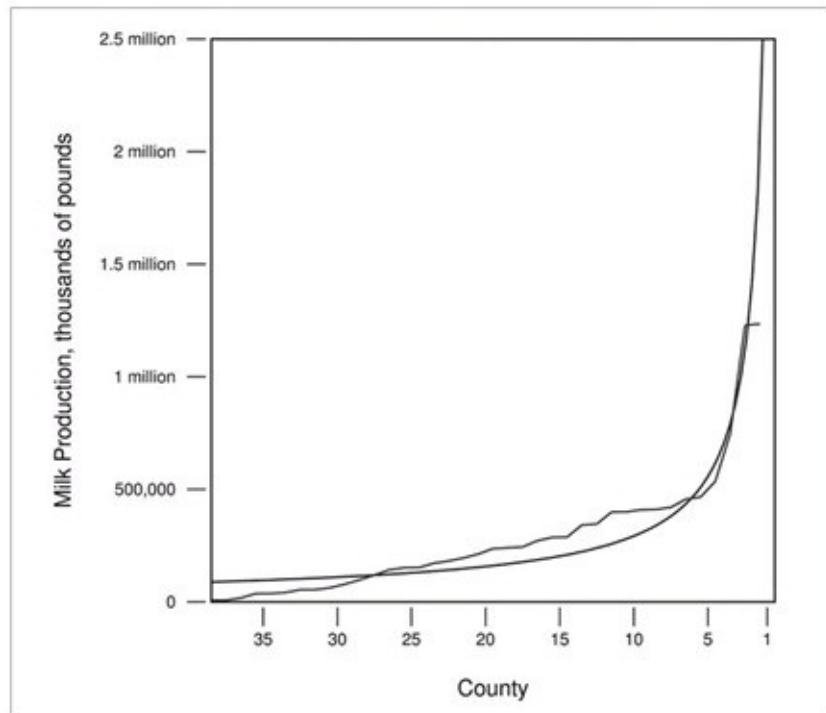
图A-6展示某教会 在特定时段内29笔捐赠记录，金额从10美元至12,500美元不等，详见第216页。

216页。该数据由ParadoxPlants.org的杰夫·吉本提供。

无论我们统计全球百强动物园的动物数量、维基百科所有页面的访问流量，还是爱荷华州得梅因市办公楼的总面积，数据都符合规律，曲线也完美契合。80/20法则正是你生活中最普遍的规律，只是此前无人道破。

图A-5. 威斯康星州38个县的实际牛奶产量与

80/20曲线预测值对比。



渐近线

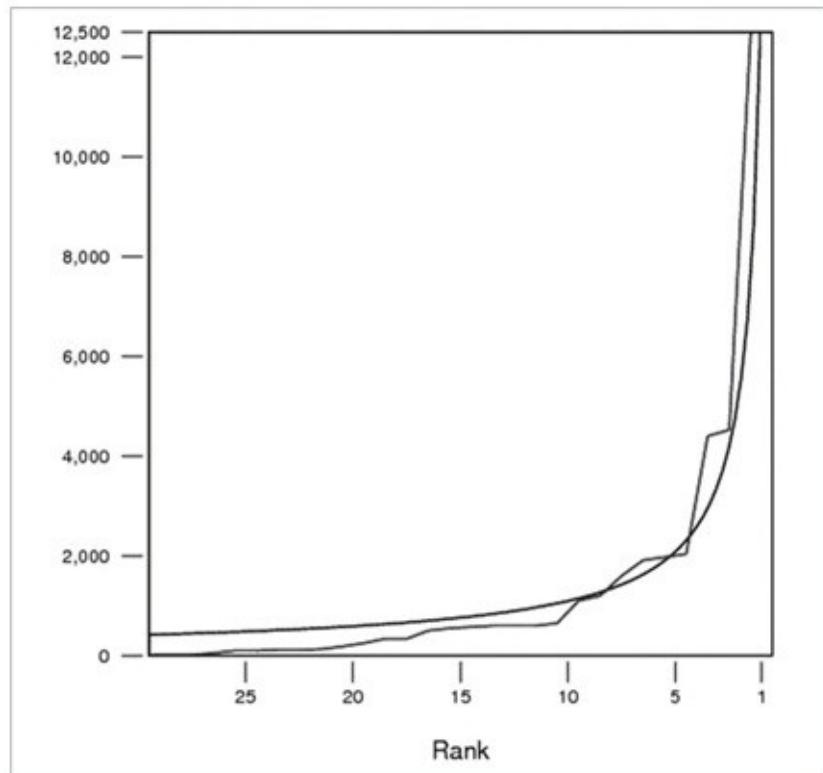
80/20曲线无限延伸向上，却永远触及不了右侧边界。若成员数量无限，最高效者将产出无限价值——无限的平方！分形结构既奇妙又诡谲。

异常值

“王者效应”指出，处于金字塔顶端的“王者”往往极具个性差异。群体中排名前一至三位的成员通常是特立独行者，他们总能吸引众人的目光。

金字塔效应的典型例证是1997-1998赛季芝加哥公牛队的薪资结构。你是否注意到某位队员的薪酬明显高于其他成员？

图A-6. 教会捐赠额与80/20法则预测值对比。



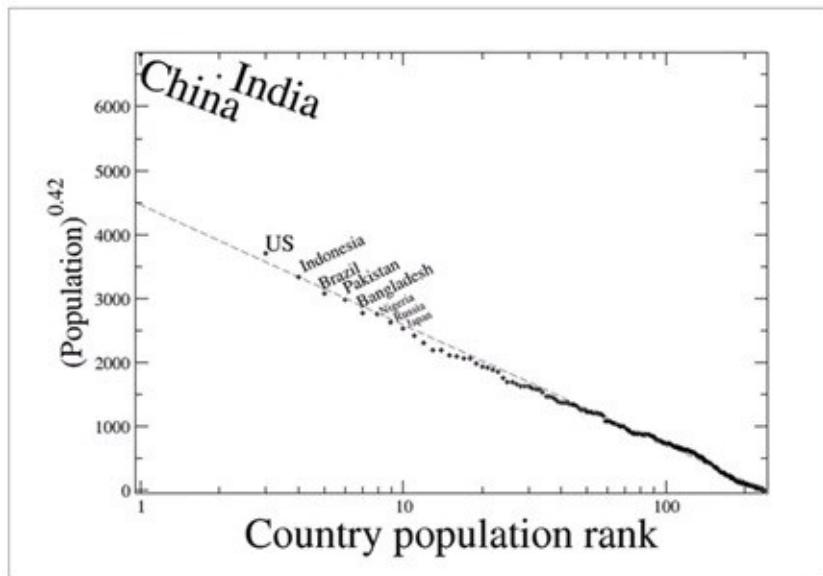
迈克尔·乔丹 33,140,000美元
托尼·库科奇 4,560,000美元
罗恩·哈珀 4,560,000美元 丹
尼斯·罗德曼 4,500,000美元
卢克·朗利 3,184,900 美元 斯
科蒂·皮蓬 2,775,000 美元 比
尔·温宁顿 1,800,000 美元 斯
科特·伯瑞尔 1,430,000 美元
兰迪·布朗 1,260,000 美元 迪
基·辛普金斯 1,235,000 美元
罗伯特·帕里什 1,150,000 杰
森·卡菲 850,920 美元 史蒂夫
·科尔 750,000 美元
大卫·沃恩 693,840美元基
思·布斯 597,600美元朱德
·布克勒 500,000美元乔·
克莱因 272,250美元拉斯
蒂·拉鲁 242,000美元

（来源：www.examiner.com/article/the-best-chicago-bulls-team-ever）为何迈克尔·乔丹的收入是榜单上第二名球员的五倍？因为他卖出的运动鞋、电视广告、帽子和T恤，以及吸引的体育场观众，都远超其他所有人的总和。

"国王效应"的另一例证是全球人口。

图A-7摘自维基百科条目"国王效应"：

图A-7。若将世界人口数据以对数坐标绘制，各国数据点将呈直线分布。本图采用由高至低排列方式，有别于本书其他章节惯用的由低至高排序。



这条曲线以对数刻度（十的幂次）同时显示规模与排名。所有国家都非常接近这条直线，但可见中国和印度的规模均超出幂律预测。这就是"王效应"的体现。在任何80/20法则或幂律现象中，当两个坐标轴均采用对数刻度绘制时，便会呈现一条直线。

这能让你对几乎任何情况获得极其深刻的洞察。我本不想在面向销售和营销人员的商业书籍里浪费篇幅赘述对数原理，但既然你正在阅读这篇附录，很可能意味着

说明你并非寻常之辈。

若你理解对数与十的幂次，便会明白商业中的一切 销售领域与 营销世界 及 营销策略 以及

驱动世界的数学原理，皆遵循指数与对数规律。在商业领域，你必须以十的幂次方思维来准确洞察世界、评估机遇并做出明智决策。

是的，我明白，多数人并非数学天才。但我知道全球20%的人——或许阅读本书的读者中更有30%至40%——是"数字达人"。若你既懂数学又懂商业，而这般论述仍不能令你热血沸腾，那我真不知还有什么能做到。

我在此描述的数学模型被归类为"帕累托分布"。帕累托曲线通常与我的80/20曲线方向相反。在帕累托曲线中，数值从右向左递增。我认为由左向右的呈现方式更符合直觉。

描述幂律对数模式的另一种方式是"齐普夫定律"。该定律指出：成员的实际强度与其排名成反比。因此，若亚马逊排名第10,000位的书籍日销量为20册，则第100,000位的书籍销量约为其十分之一——每日2册。该定律还指出：若英语中第100位高频词为"us"，则第1,000位高频词"southern"的出现频率仅为1/100。

这个说法大致正确。实际上80/20法则的准确性更高。其经验法则为：

- 五分之一的人口将花费四分之一的资金。
- 五分之一的人口将花费四倍的资金。
- 十倍的人口将花费七分之一的资金。
- 十分之一的人口将花费七倍的资金。
- 百分之一的人口将花费五十倍的资金。
- 人数增加100倍时，花费仅为原来的1/50。

在英语中，第10个单词的流行度是第1000个单词的50倍。任何语言的单词频率都遵循齐普夫定律。

遵循齐普夫定律。一个实用的经验法则是假设其流行度为100倍。这样计算就变得极其简单，误差也仅有50%。

因此，若你拥有100位平均消费1万美元的客户，便可确信其中必有一位能消费百万美元——至少也有五十万美元。这种情况几乎必然发生，你只需向他们展示合适的优惠方案即可。

80/20法则曲线最不精确的部分通常是底部。假设你拥有100位客户，每人消费1万美元，那么根据80/20法则，将有一百万消费者平均每人仅花费4美元。这种推论或许成立，但也可能荒谬至极。假设你经营一家汽车经销店，上月售出100辆售价1万美元的汽车。我可以肯定，确实存在百万民众仅花费4美元购买交通工具——或许他们乘坐的是

火车上。但他们并未与你消费，而你不可能通过四美元的交易吸引或服务上百万顾客。

我见过许多市场，当价格低于某个区间时，80/20法则便不再适用。即便你成功吸引100人参加五千美元的研讨会，也无法保证能让10000人购买你五美元的DVD套装。在需要"全情投入"的市场中，这种现象尤为明显——比如癌症患者。

五千美元的研讨会，并不意味着你能让万人购买五十美元的DVD套装。在需要"全情投入"的市场中，这种现象尤为显著——癌症患者自掏腰包花一万美元做化疗的概率，几乎等同于他花十美元买本书阅读的概率。

在某些市场中，半心半意的客户根本不值得销售。另一个原因可能是：你的100名研讨会参与者来自高质量的推荐渠道，而你无法直接接触更广泛的10,000人群体。

80/20法则基于反馈机制，而数据曲线底端失效的首要原因在于：当达到某个临界点时，反馈循环将彻底中断。理论上千分之一的人群中，垫底者的年收入应达8000美元，但现实中他因残疾收入为零。

根据我的经验，80/20法则有时会失效——

价格下降时，这种规律几乎总是成立的。但当价格上升时，它几乎总是成立的。

第一名、第二名与第三名的生活

即便考虑"王者效应"，80/20法则依然精准。其数据分布颇具启发性：

若头号玩家贡献100，则...二号玩家贡献55
第三名贡献38第四名贡献30第五名
贡献25。

再次强调，"王者效应"表明头名与次席的结局可能极不稳定，但上述数据揭示了最典型的模式：头名企业的规模和影响力几乎是次席企业的两倍，且远超第五名企业四倍之多。基于我在商界历经的败绩与胜利，以及对300多个行业的咨询观察，我可以向你保证：占据头把交椅的生活远比第五名轻松。第五名只能与众人争夺残羹冷炙，而当你登顶时，整个世界都将俯首听命。

这同样印证了"微弱优势"原则：以毫厘之差取胜，却能收获巨大回报。奥运赛场上第一名与第二名可能仅相差0.1秒，但奖金却可能相差数百万。

帕累托总结

- ▷ 五倍的人口将花费四分之一的资金。
- ▷ 五分之一的人将花费四倍的资金。
- ▷ 商业中几乎所有重要事项都遵循指数规律。
- ▷ 80/20曲线的底层有时会高估产出。
- ▷ 头号玩家有时比其他玩家强大得多

这被称为王者效应。



80/20 力量曲线背后的公式与算法由我与布莱恩·伍德拉夫共同研发。这些专有技术需通过授权获取。如需咨询，请访问 www.perrymarshall.com 提交支持工单，我的团队成员将与您预约洽谈。

布莱恩·伍德拉夫是分析客户和数据的高手。若需布莱恩在您的客户或网站流量数据中找出80/20法则，请联系我的办公室。

关于作者

《*创业家*》杂志评价道：“佩里·马歇尔是谷歌广告领域首屈一指的作家及全球被引用最多的顾问。他已帮助逾十万广告主规避了数以十亿计的谷歌广告愚蠢税。”

他的咨询业务覆盖300多个行业领域，从计算机软硬件到高端咨询，从健康健身到企业金融。作为全球身价最高且最炙手可热的营销顾问之一，在创立咨询公司之前，他曾助力实现这家科技公司四年内

销售额从20万美元增长至400万美元。2001年，该公司以1800万美元的价格被一家上市公司收购。

他的著作包括全球最畅销的谷歌广告指南《谷歌*AdWords*终极指南》以及《*Facebook*广告终极指南》。他曾在美国、加拿大、英国、以色列、澳大利亚和中国的行业大会上发表演讲。

鸣谢

特别鸣谢：

劳拉·马歇尔，薇薇安·高尔丁，布莱恩·伍德拉夫，博扬·米哈伊洛维奇，理查德·科赫，肯·麦卡锡，约翰·保罗·门多萨，丹·肯尼迪，杰伊·亚伯拉罕，比尔与史蒂夫·哈里森，比尔·格拉泽，布莱恩·托德，加里·本西文加，布莱恩·库尔茨，约翰·卡尔顿，斯坦·达尔，格伦·利文斯顿，亚历克斯·曼多西安，斯科特·马蒂诺，克莱特·马斯克，杰克·博恩，马特·吉洛格利，鲍勃·博尔特、丹尼尔·弗拉纳根、杰里米·弗拉纳根、洛雷娜·伊巴拉、菲尔·亚历山大、拉里·贝内特、吉普赛·罗杰斯、杰夫·沃蒂尔、戴夫·迪、安迪·梅森、阿里·加尔珀、里奇·谢夫伦、大卫·布洛克、詹姆斯·科瓦利克博士、桑尼·希尔斯、吉莉安·麦克蒂格、卡伦·比利普、杰夫·赫尔曼、斯姆里蒂·迈蒂、巴兹咖啡馆的伙伴们、乔·波利什、达西·华雷斯、鲍勃·雷格纳斯、蒂姆·费里斯、本·莫里斯、汤姆·梅洛什、德鲁·比绍夫、大卫·弗雷、乔纳森·米泽尔、保罗·伦伯格、伊万与伊莎贝尔·阿卢姆、史蒂夫与道娜·德席尔瓦、艾伦·皮拉特、约翰与杰伊·范彻、霍华德·雅各布森、唐·克劳瑟、雪莱·埃利斯、布拉德·盖德斯、安德鲁·古德曼、查理·马丁、丹·沙利文、伊恩·卡罗尔、内特与劳拉·詹尼森夫妇、罗伯特与弗吉尼亚·诺尔夫妇、迈克尔·凯奇、沃利·多克托、弗雷德·罗迪格、迈克·贾斯蒂斯、约翰·福克斯、芝加哥梦想团队、GCC全体成员、罗宾与泰德·埃施利曼夫妇、罗恩与艾琳·皮拉特夫妇，以及我的父母。

索引

A

能力
活动、低价值Acxiom
的List DirectAdobe
PhotoShop广告多样
化在
拓展Facebook广告标题的媒体
选项
媒体渠道撰写广告
文案 AdWords 联
盟
炼金术
渐近线在功率曲线中候选人试镜
权威地位
决策权限

B

横幅广告
以终为始 铃曲线
颈部出血书名博
斯韦尔，约书亚

后10%
后20%
实体销售渠道精准关键词

C

加尔各答
行动号召峡谷
80/20销售法则因果关系
确定性, 付费混沌理
论慈善
速查表
点击率 (CTR) 冷门电话沟
通风格共产主义
竞争 汇编列表
持续改进市场争议转化
文案撰写
Corel PaintShop
Pro 可靠性
点击率 (CTR) 客户分析客
户数据库客户日记语言客户
取消资格解雇

从痴迷中创造更多收益
站在客户角度思考 顶级客户
不平等

D

数据挖掘数据库，客户授权
《论美国的民主》（托克维尔）诊断工具
日记语言，客户淘汰标准
分销商多元化做你热爱的事
资金流入/流出 域名投资者
双重读者路径

E

经济学
8020curve.com
80/20法则
以基础实现突破
过度延伸 发挥杠杆之力
功率曲线。参见功率曲线中的幂律关系
◦
幂三角

电子邮件地址的
通用性 邮件群发
邮件列表
向潜在客户发送邮件
员工平等
意式咖啡机原理 卓越
宇宙膨胀理论 期望设定 专家
地位

F

Facebook广告反馈
解雇客户/员工遵循指示
《每周工作四小时》（费里斯） 分形理论
戴夫·弗里斯
RFM筹款的频率成分

G

加尔珀，阿里守门人
的慷慨
甘地，莫汉达斯·“圣雄”，天赋异禀
谷歌AdWords 谷歌关
键词工具

大峡谷的保证

H

驾驭自然力量仇恨名单

招聘头条新闻

[Hoovers.com](#)

按小时计费的人工交

易

超敏捷潜在客户

I

[iblistdirect.com](#)意识形

态图灵测试缺陷

收入，增长

收入与支出追踪 印度，英国占领下的个人主义

不平等无限产出

InfusionSoft

指示，遵循面试候选人

[IsFBforME.com](#)

K

改善

关键词 キング
効果 ノー、口
パート
认识自己 Kristalytics.com
Kristalytics.com/list-brokering

L

潜在客户开发者 杠杆
点
利用80/20原则的力量 LinkedIn
列表细分列表
格伦·利文斯顿
对数模式。另见《幂律法则》热爱列表
低价值活动

M

邮件列表
管理分包商 市场研究 营销
营销DNA测试大规模
行动麦卡锡，肯结果衡
量媒体渠道谦卑门多萨
，约翰·保罗米泽尔，
乔纳森

RFM模型中的货币要素

N

自然力量，驾驭
自然独特卖点 (USP) 负面反馈
next-mark.com
90天清单

O

提供
外包低价值活动

P

付费搜索引擎流量恐慌，引发
帕累托，维弗雷多·帕
累托分布
帕累托原则。参见80/20法则模式。另见幂律分布
每次点击付费广告（
PPC）优化
私人助理
个人独特卖点 (USP) 说服力
电话名单
差异化优势。另见独特能力市场两极化
定位正向反馈

基本原理中的
渐近线异常现
象
攀升的诞生
宇宙膨胀在网络工具的多维度
应用
力量否定因素 力量保
证 力量法则
能量三角
功率独特卖点。另见独特卖点 (USP) 的功率。另见幂律
PPC (按点击付费)
定价策略
微弱优势原则 印刷广告 累进
税制 潜在客户分类

R

狂热市场 霹雳枪式投
放 广播广告
RFM模型中的时效性要素 关
系构建 尊重
响应名单
RFM (时效性、频次、金额) 法则

S

鞍形曲线销售渠
道销售漏斗
销售漏斗逆向销售改进销
售信息销售人员
规模化媒体选项邮件列表
细分自我评估
自相似性 紧迫感
运费与手续费 SIC编码
谢尔宾斯基三角形 微
弱优势原则 社交媒体
在线招聘员工 专业化与多样性 精神
价值
分段测试 体育狂
热者 SRDS.com
标准行业分类 (SIC) 代码 标准费率与数据服务 (SRDS)
星巴克优势子列表，电子邮件

T

外卖销售人才

目标采购税
电视广告测试
逆向思维
三星评级现象时间管理
书籍标题托克维尔，亚
历克西斯·德前20%追踪
流量生成。另见流量来源流量来源。另见流量
生成 AdWords 横
幅广告 排除条件
与
扩展与多元化列表
媒体渠道 媒体渠道用
于追踪
无限流量技术 翻译人员
试用期雇佣触发恐慌图
灵测试
电视广告

U

表现欠佳者
独特能力。另见差异化优势独特卖点（USP）
无限流量技术

无限财富（皮尔泽） 紧迫感、危机意识

V

每日小时价值

W

国富论（亚当·斯密）
网站，网站优化的主要功能
杰克·韦尔奇
沙漠捕鲸记（卡斯尔曼） 赢家通吃现象
伍德鲁夫，布莱恩
撰写说服性文案

Z

齐普夫定律。另见幂律分布

企业家

ULTIMATE

kg BoNusoNLiNEcoNTENT

£}TS50SU?PDAT

: AC1ESS

fREED0W8LOADS,

1NTt4ACTntT00D,

J0WT0WD50SANDM0RW

GUIDE TO

LINK
BUILDING

- 建立反向链接
- 提升网站搜索排名
- 提升网站的访问量和流量

WARD

第一章

搜索、链接与链接建设的简要介绍

"链接是不同网络资源间的连接。"这句来自万维网联盟（W3C）的定义，让网页链接听起来如此简单。某种程度上确实如此，至少最初设计时是这样。但整个网络庞大而复杂，由数万亿个独立页面、文件及其他内容构成，而其核心却极其简单——仅由两部分组成：内容与链接。

大量链接。

其数量之庞大，远超任何个人或搜索引擎的计数能力。这些连接页面与网站的纽带，正是网络用户在线上穿梭的主要途径。一次简单的鼠标点击，便能带你从一个网站跳转至另一个网站，从搜索结果直达特定页面，或是通往视频、图片、歌曲的入口。

若您尚未拥有网站，或许从未深思过链接的重要性。但若您已拥有网站——无论是小型博客还是大型企业门户——链接便具有了全新意义。事实上，网络链接将直接决定您网站在互联网上的成功程度。除了"人类"点击这些链接外，每个主流"机器人"（搜索引擎）在确定搜索结果时都会采用某种形式的链接分析。

本书旨在简化复杂的网络链接生态，帮助网站所有者制定并执行链接建设策略，从而吸引外部链接、提升流量并改善搜索排名。

链接与搜索引擎简史

引擎

在最初...

尽管我们如今对网络习以为常，但首家网站诞生至今不过二十余载。当时并无其他网站可供链接，因为根本不存在其他网站。当时也没有搜索引擎可供查找它。

全球首个网站及网络服务器<http://Info.cern.ch>由万维网发明者蒂姆·伯纳斯-李于1991年8月6日推出。伯纳斯-李身兼工程师、计算机科学家及麻省理工学院教授三重身份（[见图1-1](#)）。

图1-1. Info.cern.ch：全球首个网站



该网站至今仍存续着，且已有超过

万个其他网站链接至此。五十万条链接——听起来数量惊人，不是吗？

[Google.com](#)至今依然存在（参见第3页图1-2）。数以亿计的网站链接至[Google.com](#)，该平台每日处理搜索量超过10亿次。对多数企业而言，让网站在搜索引擎自然结果中排名靠前能带来可观收益。然而除谷歌和必应内部人员外，鲜有人真正理解搜索引擎的排名机制，更少有人掌握影响排名的方法——即提升网站排名的技巧。

图1-2. Google搜索框



影响因素众多，其中最关键的莫过于其他网站指向您网站的链接。当今网络由数万亿条网站间链接构成。谷歌等搜索引擎通过分析这些链接，根据指向您网站的链接来评估您的网站。

这些链接如同指纹般，向谷歌传递着您网站的独特信息。如今，哪些网站链接到您以及链接方式，已成为所有搜索引擎在排名结果时最关键的单一因素之一。

最初并非如此。网络上最早的搜索引擎Wandex（见图1-3）及其后出现的引擎（如今大多已消失）根本不分析链接。它们仅分析你的网站，其假设是通过分析网站内容就能最准确地确定网站主题。

网站本身就是判断其内容最准确的方式。

正如 逻辑 这听起来 它 没有 耗费太久就 网络
营销人员很快就摸清了搜索引擎的运作机制及其可被操控的特性，这
场博弈就此拉开序幕。

图1-3. 首个网络搜索引擎Wandex



随着岁月流逝，搜索结果的准确性日益下降，那些最擅长操纵结果的人成为最大赢家，而搜索者往往最终落脚于毫无帮助的页面。

谷歌横空出世.....

随后谷歌提出创新理念：利用网络本身的结构——即网站间的链接关系——作为判定网页相关性的核心依据。

换言之，整个网络将通过吸引链接的网站数量来集体决定网站排名。可将链接视为投票——尽管在网络世界中，某些投票权重更高，某些甚至会损害搜索排名，但这仍是阐释"链接建设"概念的最佳比喻。

简而言之，只要你理解链接的重要性及其作用原理，并清楚需要采取哪些行动来获取链接，就能直接影响你的搜索排名。关键不在于数量，而在于质量。来自优质站点的少量链接，远胜于来自低价值网站的海量链接。

为获取链接而采取的行动。关键不在于数量，而在于质量。来自优质站点的少量链接，远胜于来自低价值网站的海量链接。

链接建设既是艺术也是科学。链接建设方法多种多样。有人称之为"白帽"策略，即创建专注特定主题的网站，主动寻找并联系关注该主题的人士。

通过向他们介绍你的网站，期待对方在自己的网站上添加指向你站点的链接。这是个缓慢而系统化的过程，若操作得当，能产生惊人成效。

但也有其他方法，比如向陌生人群发送数百万封邮件，在邮件中附上网站链接进行宣传。这种做法通常被称为"垃圾邮件"。

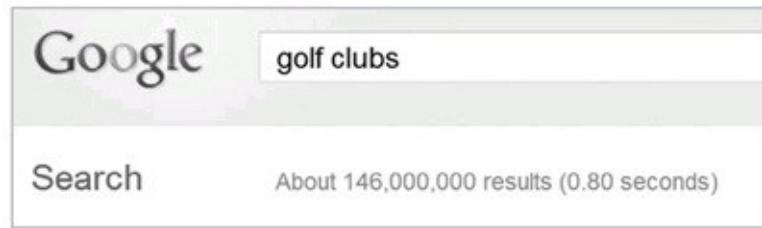
构建链接的方法应基于网站内容而非垃圾链接。自动化链接建设无法为网站赢得有助于提升搜索排名的优质链接。

例如，若您经营的电商网站销售的是随处可购的通用商品，为何有人要链接至该网站？毕竟还有500个其他网站提供相同商品。请参阅图1-4第5页中"高尔夫球杆"的搜索结果。

为什么其他网站会选择链接你的网站，而不是那500个竞争对手？事实上，在这种情况下，若不付费购买链接，你将很难建立外链。相反，当你越是自由地创作并提供关于自己热衷主题的独特内容，你的网站就越能自然地吸引并获得链接。这其实没有你想象的那么复杂。我的同事们常听我说："每个网站都有其独特的链接潜力，这取决于其主题方向、内容深度和目标受众。"

图1-4. 谷歌搜索"高尔夫球杆"获得1.46亿条结果

"高尔夫球杆"关键词显示1.46亿条结果



我的意思是，你网站最适合争取并获取链接的目标站点，必然与其他网站的目标站点不同。这里有个绝佳的例子。假设你经营一个销售射箭装备的网站，同时提供优质射箭相关资讯，那么图1-5所示的站点就是你渴望获得链接的目标。准备好惊讶吧。

为何该网站如此珍贵？请考量其内容意图、核心价值及作者公信力。这是个合法可信的平台，你无法仅凭一己之愿就获得链接。你必须靠实力赢得它。你需要具备价值的射箭相关优质内容。你需要找到网站所有者/作者，以恰当方式与其建立联系，并认识到并非每个网站都能获得链接——这恰恰是搜索引擎信任该网站的额外原因。优质内容才能赢得此类链接。

图1-5：对在线弓箭产品零售商而言的优质链接

<http://students.washington.edu/archers/links.html>

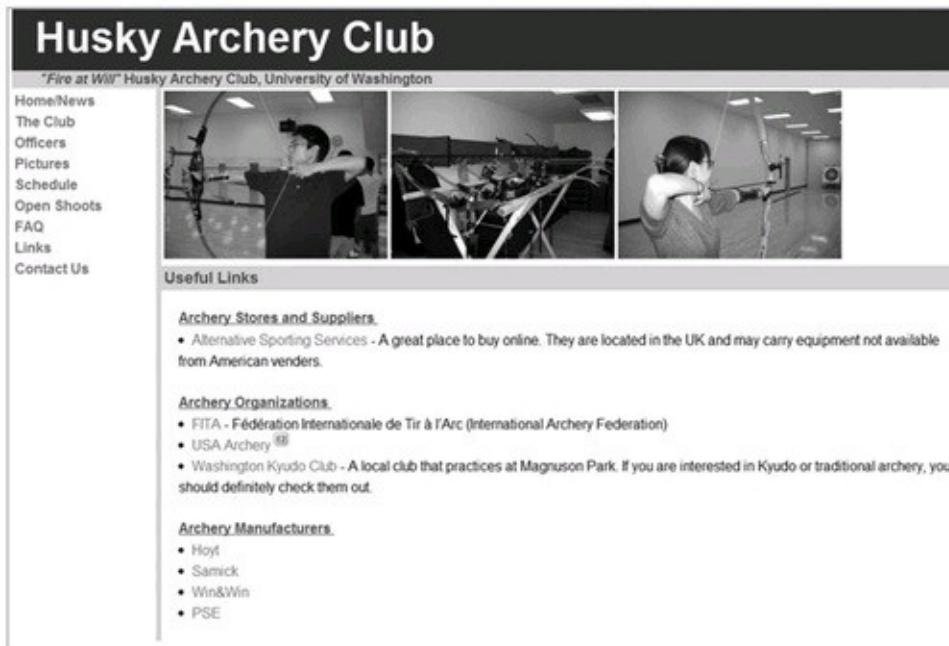


图1-6. 有时链接建设在于懂得何时不获取链接



现在请看图1-6中的网站。

你认为哪个网站是由一群对射箭怀有独特兴趣和热情的人创建的？当你看到像图1-5和图1-6中这样专注于特定主题的网站时，答案显而易见。遗憾的是，当前市场上绝大多数SEO和外链

服务不仅无益，甚至可能招致惩罚，即便有效也常被搜索引擎视若无睹。这无异于白白浪费资金。

图1-7. 网站链接价值的评判标准



虽然直接处罚和搜索引擎封禁的情况较为罕见，且随时间推移可被纠正，但在构建链接时这仍是一条危险的斜坡。同样真实的是，你往往无法控制谁链接到你，因此搜索引擎必须谨慎施加处罚，直到掌握充分证据。但不妨从这个角度思考：谷歌雇佣了数百名计算机科学家和图书馆员，他们的智慧远超常人。他们日复一日地提升谷歌识别链接垃圾、付费链接、链接网络及其他链接欺诈手段的能力。若我们能发现链接垃圾，他们迟早也会察觉。你真想让自己的链接策略建立在欺骗几百位计算机科学博士的基础上吗？他们受雇于谷歌，使命就是提供最精准的搜索结果。

第二章

何为值得链接的网站？

那么，网站所有者链接到其他网站的动机是什么？

万维网的基本原则是允许任何文档链接到其他文档，并被其他文档所链接。这正是蒂姆·伯纳斯-李爵士在1989年首次提出超文本协议时的初衷——该协议旨在帮助研究人员将全球计算机上的相关文档相互关联。

有趣的是，自万维网诞生以来，几乎所有商业相关的网络开发都与链接有着某种关联（即不断探索网站间建立新连接的方式）。横幅广告本质上就是从一个网站指向另一个网站的链接。文字广告亦然，无论出现在网站、新闻通讯还是电子邮件中。而点赞按钮、徽章、图标等，本质上都是链接的变体。按点击付费（PPC）广告位、推文中的URL链接、搜索结果列表，无非是链接的另一种形态。雅虎目录收录、BBB会员页面展示，甚至你精心打造的炫酷小工具——无论如何包装——终究都是链接。任何能让用户点击跳转的在线元素，本质上都构成了一种链接。

所有形式与流派的链接类型发展从未超越其本源，再精妙的技巧也无法改变一个普世真理：内容价值越低，获得链接的可能性就越渺茫。容我重述此理，朗读时请模仿詹姆斯·厄尔·琼斯的声线：

内容价值越低，
获得链接的可能性就越低。

图2-1. 即使一条推文也可能包含链接



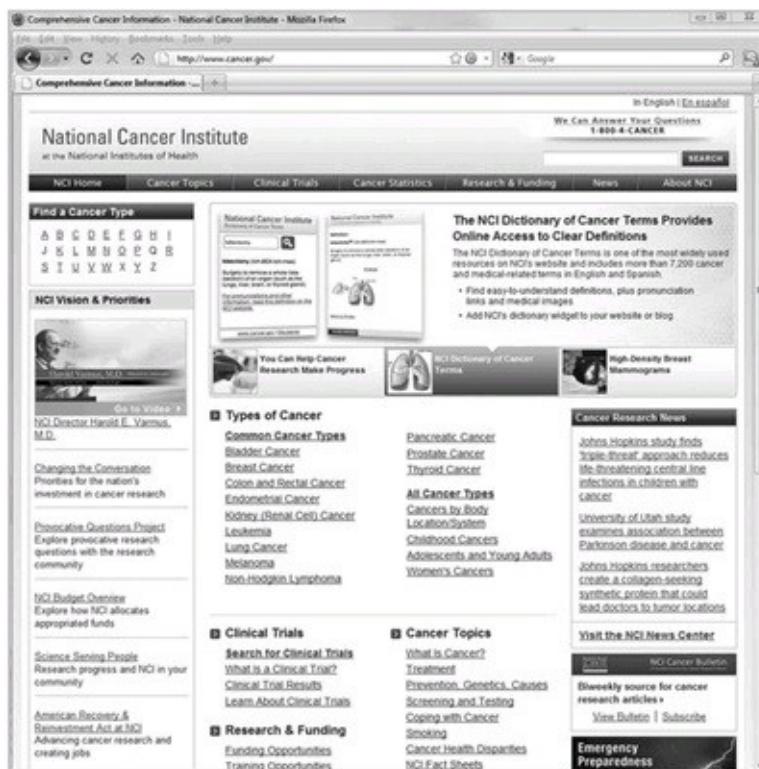
若将"有用"视为一个连续体，那么最有价值的网站当属那些围绕特定主题提供丰富优质内容的平台——这些平台的编辑或提供者本身就是该领域的权威。以美国政府国家癌症研究所（原名CancerNet）为例。该网站位于www.cancer.gov，堪称连续体右侧内容的典范——涵盖癌症各个层面的数万页内容，全部免费开放，且均由领域专家创作。详见第11页图2-2。

事实上，尽管没有专有的网络营销部门，美国国家癌症研究所的网站却拥有来自全球各地数以万计的外部链接。这正是我常挂在嘴边的经典箴言：优质内容自会获得链接。当CancerNet聘请我进行链接分析与策略规划时，其实没什么需要我大费周章的。我仅用不到一个月就完善了现有的优质外链资源库——其价值本就无可挑剔。我的贡献微乎其微，甚至可忽略不计。

但现实是，我们不可能都成为国家癌症研究所。多数网站根本不具备吸引数万链接的内容。那么该怎么办？

如果你只是想卖几个小玩意儿，却没有任何优质内容可供参考？如果你的网站处于实用性连续体左侧，你就得接受无法获得太多链接的事实。而那些勉强获得的链接，很可能需要付费购买。这些付费链接不仅难以提升排名，甚至可能造成负面影响。

图2-2 美国国家癌症研究所主页



若你拒绝接受这个现实，真正希望赢得自然链接，则仅有一条出路：打造值得被链接的网站。

何为值得链接的网站？假设你经营一家面向专业与业余魔术师的线上魔术用品店。你的网站销售魔术道具、耗材、魔术帽、披风、魔杖，甚至包括"锯人魔术道具"这类惊险道具。

如果你的内容仅仅是一个网店，为什么有人要链接到它？你或许能在任何魔术网站的网页指南和链接列表上获得几个链接。但接下来呢？如果你是一家仅以商品为内容的网店，那么你必须寻求关联/联盟计划作为获取链接的途径。

魔法网站指南和链接列表上获得几个链接。但之后呢？若你的网店内容仅限于商品展示，那么你必须寻求联盟营销计划作为获取链接的途径——本质上就是付费换链。

但若你愿意卷起袖子，或许还能做更多。

试想：若在商品之外，你创建一个可搜索的魔术知识数据库？若收录700多位魔术师的完整传记？若设立魔术世界纪录专区、魔术术语词典或网络魔术师名录？

图2-3 [MagicTricks.com](http://www.magictricks.com/library.html)堪称电商网站典范
通过增值内容赢得链接的典范



这将是一个绝佳范例，展示商店网站如何为其网站增添丰富且相关的内容、价值、趣味性及社区氛围

，同时实现商品销售的绝佳范例。几乎所有撰写魔术相关文章或网站评论的作者都会报道这个站点，任何拥有个人网站并精心整理精选链接的魔术爱好者都可能链接至此。

上述案例绝非天真幻想，它真实存在于<http://www.MagicTricks.com>网站(如图2-3所示)。

我深知要找到值得信赖的在线平台，以及愿意为销售网站提供链接的策展人/网站评审者实属不易。一个网站若能通过数据库、社区、指南、论坛、评测等形式提供某领域的深度信息，编辑或策展人就越可能将其纳入自身内容体系。无论是商业网站还是消费类网站，内容越丰富越好——尤其当网站以销售为使命时。以销售产品为目的的网站，与真正提供数百页特定主题免费信息的参考网站截然不同。

美国国家癌症研究所与[MagicTricks.com](http://www.MagicTricks.com)看似天差地别，却共享着至关重要的特质：两者均由充满热忱的专家撰写专题内容。

要解释一个以销售为导向的网站，我想到的最佳比喻是公共图书馆。图书馆的首要功能在于提供内容，尽管它确实也销售商品。你可以购买书籍副本、订购地图、购买在线数据库检索时间，或是租用学习办公室或电脑。有些图书馆甚至提供视频租赁服务和小吃店或餐厅。图书馆确实存在金钱交易，但无人会将这种商业行为与图书馆的真正使命混为一谈：即作为内容策展人，帮助读者获取所需信息。

同理，网站也应成为其领域内信息的知识宝库。为产品网站注入优质内容。

何必如此？

因为实用内容会获得链接传播，而产品本身不会。

图2-4. 让网站更像图书馆的秘诀

内容的，
吸引链接的可能性就越大



Morefrom Entrepreneur®



企业家出版社是领先的中小企业出版机构，为怀揣梦想、初露锋芒及蓬勃发展的创业者提供切实可行的解决方案，助其应对每个商业挑战，最终助您实现从商业构想到商业成功的蜕变。

更多来自《企业家》出版社的书籍
<http://www.entrepreneurpress.com/>



Entrepreneur.com

Entrepreneur.com 是全球企业家和商业领袖使用最广泛的网站。作为领先的商业网站，Entrepreneur.com 通过提供相关的内容、逻辑化的信息管理和便捷的访问，为访问者创造最满意的体验，满足他们的需求。

n 访问 Entrepreneur.com
<http://www.entrepreneur.com/>



新闻通讯

<http://newsletters.entrepreneur.com/>



S Upfor!he 在：

n OnEne 商业
许经营新闻
南 i2 销售 8c 营销 在特
i\$ 拓展业务 n 创业指
n 策划离线新闻

Get Entrepreneur Magazine to help grow your business

Don't miss out on must-have tips, techniques, trends and strategies that business owners need to help build and grow their businesses. Learn what other smart business owners know. Subscribe to *Entrepreneur*!

Click on the link below to subscribe to the print edition:

https://w1.buysub.com/servlet/OrdersGateway?cds_mag_code=ENT&cds_page_id=55992&cds_response_key=1OPREPDI
or call 1-800-274-6229

Click on the link below to subscribe to the digital edition:

https://store.coverleaf.com/softslate/do/manufacturer/entrepreneur/?utm_source=Coverleaf&utm_medium=Online%2BLink&utm_campaign=PC%2BDigital%2Bedition

Note: Requires a browser to view.



1

五项权力失格因素[®]是速销公司的注册商标，经许可使用。

企业家出版社，出版方封面设计：安
德鲁·韦利茨科

制作与排版：艾略特之家制作公司

© 2013 创业传媒公司版权所有。

未经版权所有者许可，超出1976年《美国版权法》第107条或第108条允许范围的任何部分复
制或翻译均属违法。许可申请或更多信息请联系企业家传媒公司商业产品部。

本出版物旨在提供所涉主题的准确权威信息。购买者应理解出版方不提供法律、会计或其他
专业服务。如需法律建议或其他专业协助，应寻求合格专业人士的服务。

电子书ISBN：978-1-61308236-2

订阅《创业家》杂志，助力企业成长

切勿错过企业主必备的实用技巧、行业趋势与经营策略，助您打造并拓展事业版图。掌握其他睿智企业家的成功之道。

立即订阅《创业家》杂志！

点击[此链接](#)订阅印刷
版，

点击[此链接](#)订阅数字
版。

或致电**1-800-274-
6229**

注：需使用浏览器查看

。



更多来自 《创业家》® 的内容



《创业家》出版社是领先的中小企业出版机构，为怀揣梦想、初露锋芒及蓬勃发展的创业者提供应对各类商业挑战的实用解决方案——最终助您实现从商业构想到商业成功的蜕变。

■ **更多来自 《创业家》出版社 的出版物**

Entrepreneur.com

Entrepreneur.com 是全球企业家和商业领袖使用最广泛的网站。作为领先的小型企业网站，Entrepreneur.com 通过提供相关的内容、逻辑化的信息管理和便捷的访问方式，为访客创造最满意的体验，满足其需求。

■ **访问 Entrepreneur.com**



订阅最新资讯：

■ 在线商业

■

■ 营动态

■ 销售与营销特许经

■

■ 企业成长创业指南

■ EPress最新资讯