

樊登：人生如海，好书是帆。各位好，今天我们来享受一下清华EMBA的待遇。我们请到了清华大学营销学博士生导师郑毓煌教授，为大家讲解他最近特别红的一本新书，叫作《科学营销》。郑老师，您好。

郑毓煌：樊老师好。

樊登：什么叫科学营销？

郑毓煌：这个问题您问得特别好，所谓的“科学营销”就是说，在我们学术界，营销是一门科学，包含怎么定义营销，以及教大家怎么做营销的一个全流程。但是社会上太多人只看到了一点点皮毛，比如大多数人把营销理解为推广，就是搞搞活动、拉拉流量、卖卖东西，那这离真正的市场营销差得很远。但是因为社会上大多数人不理解真正的营销，所以在很多人心里“营销”这两个字甚

至有点低级 (low)。假如我知道一个人的个人微信号是个营销号的话，我肯定就不加了。而且大多数人有这种感知：这个产品做得好，但是这个公司不会做营销；或者这个产品很差，但营销很厉害，这个公司就不行。你看，在各种各样的说法里，“营销”这两个字都有那么一点点负面的含义。所以我觉得需要正本清源，把真正的营销科学推向国人、广大的企业家、高管，以及更多普通人（比如职场人和普通消费者），必须要来跟大家说一说营销到底是怎么样一回事。

[更多分享微 shufoufou 谨防二手]

樊登：您说的这个问题我特别有同感，就是有很多人在网上老说自己容易被“割韭菜”（我们现在流行这么一个词）。什么叫作被“割韭菜”呢？就是你的要求太急功近利了，正常的手法无法满足你，只有骗子的方法才能够满足你，所以很多人教人挣钱，都是教大家一个什么“流量打法”“获取一个流量入口的密码”。

郑毓煌：对，没错。

樊登：结果你会发现很多产品，就算运气好，也是昙花一现就过去了。我们应该关注怎么能够持续地、稳定地输出好产品，像很多了不起的公司，真正把营销做得好的，能够几十年长红。

郑毓煌：对。甚至可以“百年基业常青”，比如我们最佩服的那些顶尖的企业，他们运用的才叫真正的营销的科学之道。

樊登：所以所谓的科学营销其实是一个体系，我读这本书就发现，它不仅仅是点子，不仅仅是策划，甚至不仅仅是定位，它是从头到尾的一个系统。

郑毓煌：没错。

樊登：首先，第一章叫营销的本质。您这书里说的，叫作“围绕顾客价值的八个字”，是哪八个字呢？

郑毓煌：对。这八个字其实就把整个营销的流程定义出来了。第一个，营销流程的前两个字叫识别。识别什么？识别客户的需求，这是非常重要的一步，如果这一步不做的话，那整个营销流程就做不好。

这八个字我先全部讲一下。第一个叫识别。第二个叫创造，当你识别客户的需求之后，你得去创造一个对应的产品或者服务，满足客户的需求。第三个叫沟通或者传播，通常我们用“沟通”这个说法更多一点。你的产品到底有什么价值，不仅仅取决于这个产品本身，你还得说出来，你不说出来的话，别人是不知道的。你的产品的功能、效用，给消费者带来什么好处，你得用“沟通”讲出来。第四步叫交付，也就是到这里真正完成了这么一个营销的全流程。坦率讲，其实这样的一个流程真的非常重要，比如前两个字叫识别，对于大多数企业来说，如果在这一步没有做好，那后面你的产品就不可能真正满足客户的需求。你的产品可能不太

好，你就得辛苦地去卖。所以在营销学上面有一个著名的定义，就是全球管理学之父彼得·德鲁克给营销下的一个定义，叫营销的目的是为了让推销变得多余。就是你前面这些流程做好了，到后面就不需要去推销了，顾客会自动上门来排队，你想想看，这才是真厉害。

樊登：识别客户的需求是非常重要的的一件事，像贝索斯就讲，他认为在所有的市场的洞察当中，有一条洞察是最稳固的，就是顾客永远愿意买又好又便宜的东西，这条不会变，所以他所做的所有努力，都是尽量地给大家提供更便宜的东西，这就是满足了最大范围内的需求。

郑毓煌：没错。这个我在这本书里有一节写到了，叫价值。我们对于营销这个概念其实有多个不同的定义，刚才是用那八个字定义。另外我曾经跟全球营销大师哥伦比亚大学商学院教授诺埃尔·凯普一起给营销下了一个定义，叫“吸引顾客、保留顾客”，营销的本质就是这八个字。那么怎么去吸引顾客呢？其实就像您刚才说的，第一个就是价值，那么价值的定义是什么，到底怎么来

衡量价值？价值本质上就是产品或者服务给顾客带来的利益，除以他们支付的价格。因此如果大家去看一看，会发现在全世界最主流的公司里，不是产品卖得最贵的公司。就是在很多行业里，挣最多钱的公司反而是卖得便宜的，比如咱喝的矿泉水，咱们都知道中国最牛的矿泉水叫农夫山泉，它的老板是中国首富，但这个产品才卖一两块钱一瓶。

樊登：第一章里边有一个话题，我觉得很有意思，叫“营销短视症”。什么叫“营销短视症”呢？

郑毓煌：这是说给很多大企业的，当然我们中小企业也得听，就是说很多企业的目光是聚焦在产品上面的，也就是认为“我今天卖什么，这是我最核心的东西”，但是忽略了顾客买产品不是为了产品本身。

樊登：就好比你是一个卖钻头的人，但实际上顾客要的是墙上的

洞。

郑毓煌：没错，这是当时西奥多·莱维特举的最经典的例子。就是我们买任何一件产品，本质上是为了背后的目的和利益，如果企业忘记这一点，只看到自己的产品，那么有可能某一天你就被人颠覆了，各行各业皆如此。咱们举个例子就是柯达相机，柯达的胶卷就被颠覆了。

樊登：顾客要的是留住记忆，但是柯达提供的只是胶片。

郑毓煌：对。而且最具讽刺性的是，数码相机是柯达发明的，是柯达自己发明出来的一个好的技术。但是为什么最后被自己的技术给颠覆了，为什么不用自己的新技术去占领更大的市场呢？因为当时柯达的企业负责人没看到这一点，他觉得胶卷和自己发明的数码相机技术，哪一个挣钱多？那显然胶卷挣的钱多，因为人们用胶卷拍照，每周都得买胶卷，数码相机是一次性买卖，所以

就把自己的技术封到了保险柜里，不重视。结果十年以后，竞争对手也开发出了数码相机，完了，柯达连胶卷都没得卖。

樊登：为什么一个公司在做大了以后会出现短视的问题？因为这时候做决定的往往是依据财务报表，就是所有的人都要为财务报表负责，而你在进行这种战略大跳转的时候，对财务报表的影响，是当时的 CEO 无法接受的。

郑毓煌：没错，这个我高度赞同。您刚才提到贝索斯的话，我就想到贝索斯做的一个特别高瞻远瞩的决策，也是符合咱们这本书里面讲的“价值”这两个字的。您看贝索斯是做服务的，做的是电商平台，大概在 2015 年前后，他向董事会提出了一个大胆的决策，就是他要提高亚马逊电商平台在所有消费者心中的吸引力。他希望增加一个服务，这个服务看起来跟电商没有任何关系，就是推出流媒体服务。全美国最大的流媒体平台叫 Netflix 网飞公司（也有把它翻译成奈飞公司的）。亚马逊是一个做电商的公司，就像咱国内的京东，居然还要推出类似爱奇艺、腾讯视频这些看起来和电商完全不相关的服务，所以亚马逊的董事会拒绝了，就

是这一下子要烧几十亿美金，就像您说的，这对当期财务报表的影响是不可接受的，干吗要烧这个钱，没有必要，没人愿意这么干。但是贝索斯一直坚持，坚持了很多次之后，董事会终于通过了。后来大家都看到了，结果不可思议，因为这个免费的服务增加了顾客价值，所以很快亚马逊的会员从 7500 万增加到 1.5 个亿，这 1.5 个亿人的时间留在亚马逊这个平台上。贝索斯看到的是电商平台不足以吸引大家的时间，而娱乐才是更重要的能够把大家的时间留住的方法。这些人的时间留住了，然后对亚马逊有忠诚度，天天在那儿买东西，商品交易总额 (GMV) 大幅提高，市值涨了两到三倍，贝索斯也成了当时的世界首富。

樊登：这个就跟我们今天看到的抖音的电商崛起那么快是一个道理，因为你的时间花在了这儿。

郑毓煌：时间留在了那儿，还能有点娱乐效果。现在大家连长视频都不怎么看了，天哪。

樊登：接下来我们就进入每一个步骤。第二章讲的市场分析，就是怎么洞察这个市场。我直播的时候经常会遇到很多人问我：“樊老师，美发行业能做吗？”“樊老师，宠物行业能做吗？”他总是问什么行业能做吗，他就觉得最好有个高人告诉他这事能做还是不能做，那实际上缺乏的就是市场分析的能力。

郑毓煌：没错。

樊登：那您觉得用什么工具分析市场是科学的？

郑毓煌：这个您说得太对了，到处都会有人来问这样的问题，但是其实我都不敢回答。因为咱们不像算命先生，一拍脑袋就能给你预测未来，这都是不负责任的，真正科学的态度是要做哪个行业，得去扎扎实实做市场分析。但就像您说的，大多数人不愿意去做，也不知道该怎么做市场分析。那么书里面我介绍了科学营

销三步法的第一步就是市场分析，市场分析本质上就分析两个东西。第一个是宏观环境的分析，我们通常用这样的框架，叫PEST，就是政治、经济、社会、技术，从这四个维度分析。

樊登：P是政治 Political，E是经济 Economic，S是社会 Social，T是技术 Technological。

郑毓煌：就是你的行业从这四个维度来看，宏观上的环境是否支持你这个行业。我们举个最通俗的例子，在两年前，政策上就不太支持教培行业，这个行业的很多企业就倒了，你就不能去做了。你要是不做这些分析，还砸钱进去，那不傻吗？所以这是跟大家简单地说一下，就是要去做宏观环境的分析。但对于我们大多数人来说，更重要的、更应该做的是行业环境的分析，包括你的顾客是谁，你的竞争对手是谁，你的供应商是谁，这些你得好好地分析。

樊登：这个是波特五力。

郑毓煌：波特五力。其实说全了，波特五力包含“三个竞争者，一个顾客，一个供应商”，分别是顾客的议价能力、供应商的议价能力，然后“三个竞争对手”，一个是现有竞争对手的议价能力，一个是潜在竞争对手的议价能力，还有一个是替代品的替代能力。这么说比较复杂，我通常举这么一个例子，大家就很容易理解了，比如民航业，郑老师真的不建议大多数企业家再去开一家航空公司，尽管这个行业是开放的。你用这波特五力一分析，你就知道原因了，所以市场分析特别重要。第一，航空公司在顾客面前，顾客的议价能力很高，因为尽管我们都是普通的乘客，但是今天晚上想坐哪家航空公司由乘客说了算，是不是这样？咱们想买哪家就买哪家的，随时可以换。第二，没有想到的是，航空公司在它的供应商面前，供应商议价能力比它强。

樊登：比如石油。

郑毓煌：石油公司，那肯定是它们给石油定价。还有卖飞机的波音跟空客，全世界就这么两家大型的民用飞机制造商，你要买一百架，排队五年以后再说。那这两个条件都对航空公司不利，另外“三个竞争对手”对它也很不利。现有竞争对手有几十家，没有太大差别，不管是哪家航空公司，北京飞上海的时间都一样，大概一个小时四十五分钟就能飞到，你不会说哪家飞得更快，没有太大区别。然后替代品的替代能力就更厉害了，比如高铁、自驾、大巴，现在很多人愿意坐高铁，这对航空公司很不利，尤其到夏天还有雷雨季节，会出现延误等问题。还有潜在的竞争对手，就是会不会有别人再进来这个行业，还真有可能。所以这几个维度一分析，这行业真的不建议去。这些就是我们说的市场分析非常重要的框架，但是大多数人不知道。

樊登：波特是哈佛大学的一个教授，他这个波特五力确实影响了很多企业，尤其是各种咨询公司。咨询公司在提交一个提案的时候，一定要过一遍波特五力的分析，这就是你必须得过一遍的步骤。

郑毓煌：对，得过一遍。

樊登：我们当年上课的时候，有一个学生是开大巴车的，就是西安到宝鸡之间的大巴车，那个生意原来很好，因为我们平时都是坐那个车，他们还引进了新的大巴，比如美国的灰狗巴士等。正想大干一场的时候，高铁开通了。

郑毓煌：完了。

樊登：高铁一开通就基本上没有顾客了。然后他就问我，樊老师你有没有什么点子、主意，能让我们这个大巴车业务赶紧恢复过来。我说卖掉。

郑毓煌：这个太狠了。

樊登：然后他就很生气，他说干成这个样子，怎么能卖掉。我说，你再不卖以后都卖不掉，因为确实是这个时代过去了。

郑毓煌：不可逆的，因为有一个太强大的替代品出现了，这个完全不由你控制，市场环境变化了。所以，市场环境的分析太重要了。

樊登：很多人在自己的行业内看不到自己的替代品，普通的经营  
者只能够看到竞争对手，但是看不到替代品。

郑毓煌：这就是您刚才提的那个“营销短视症”。什么叫替代品？  
它满足的是相同的顾客需要，但是你由于眼光狭窄只盯在自己的

产品上，比如你是一家大巴公司，你就只看到你的竞争对手是别的大巴公司，没有想到高铁其实满足的是同样的需要，这个需要不叫坐大巴，叫交通。

樊登：还有一个工具叫 BCG 矩阵，就是波士顿矩阵。

郑毓煌：这个也很著名，是一个特别有意思的分析工具，BCG 是波士顿咨询公司（20 世纪）六七十年代开发出来的一个工具，一直到今天大家都在用，太好用了。为什么？因为当咱们一家公司相对说规模起来一点点，规模大一点之后，就要考虑到资源分配了。比如咱有四个业务，我经常举例说就像你生了四个儿子，你要分配家产，怎么分？其实是很痛苦的，我不知道樊老师有没有想过，假设你有四个孩子，你要怎么分配家产？很多人说，最简单的就是平均分配。平均分配一定是最好的吗？这四个孩子能力不一样，一个孩子跟着你打江山，挣了很多钱，另外一个孩子没贡献，平均分的话你觉得公平吗？一个辛辛苦苦跟你打拼了一辈子，分的钱居然跟那个没贡献的一样多。那有些人就说，应该给贡献多的人多分点，贡献少的少分点，这也不一定是最好的方案，

因为贡献少的人可能真的能力很弱，那他将来怎么过日子？所以我相信，有很多父母可能还会这么想：他最不能挣钱，我应该分给他最多，我得支持他，那个能挣钱的就少分点。你看，没有标准答案。

樊登：一笔糊涂账。

郑毓煌：一笔糊涂账，所以“清官难断家务事”，郑老师也处理不了这个问题。但是BCG矩阵可以帮助企业决定企业资源的分配，因为企业比家庭要好处理一点，因为它是纯理性的，家庭涉及感情了就很难理性。BCG矩阵根据两个维度把业务分成四类，这两个维度一个叫市场增长率，就是这个行业有没有未来看的是增长率，还能不能把行业规模变大，让蛋糕变大；另外一个是你行业内的市场份额。

樊登：占有率。

郑毓煌：对，市场占有率。这说的是在行业蛋糕里，你切了多大一块。根据这两个维度把业务分成四块，最牛的一块叫明星，就是这个行业在高速增长，然后你又是行业里数一数二的公司，在这种情况下，它给的决策很简单：追加投资。第二种叫金牛，金牛指的是这个行业不怎么增长了，但你的公司在行业里是老大，数一数二的。我通常举的例子是个人电脑行业，这个行业真的不怎么增长了，我们今天用电脑纯粹就是办公、学习，它已经被智能手机、智能设备抢走了一大部分份额，但有些公司，比如联想公司是这行业里的老大，仍然很挣钱。那给它的建议是什么，就是不要再扩建生产线了，不能再追加投资了。这个策略简单来说就是收割，把金牛的“奶”给挤了，把现金挣了。最简单的是第三个，叫瘦狗，瘦狗就是行业不行，整个行业都在衰退，你在行业里也不行，前几名都不是你，那这个就应该果断地砍掉，就像您说的卖掉，不要了。但是最难的，也是我们大多数企业家容易犯错误的都是这个问号业务，因为它是行业高速增长，蓬勃向上，但你在行业里却没有知名度，没有排在前几名，这很痛苦。比如现在的电动汽车就是这样，十年前的智能手机也是这样。

樊登：你会发现，出大坑的都在这儿。

郑毓煌：都在这儿。

樊登：比如前两天有一个特别热门的话题，就是华为到底该不该造汽车，争吵得一塌糊涂。

郑毓煌：为什么吵得一塌糊涂？因为这个行业高速增长，确实很多企业都想去分一杯羹，但是你原来都不是造车的。

樊登：但是问号业务就不能探索吗？

郑毓煌：我刚才还没讲问号业务应该怎么办，这是最复杂的。最忌讳的是一拍脑袋，觉得这个行业好，就说“冲，兄弟们上”，这就完了，投 150 个亿只是毛毛雨。那究竟该怎么办？BCG 矩阵（波士顿矩阵）给的建议，这个时候除了内部公司的人之外，还得请外部独立专家（一定要确保独立，不能是拿了你的钱就听你的话的这种），来客观地辩证分析，最后经过综合的辩论、研讨，来看结果。如果你确信以公司的资源能够做到行业前三名，也就是经过你的投资，然后你的资源充足，包括人才各方面都有这个能力，公司能很快成为行业前几名，那就赌一把，追加投资。但是如果经过分析，觉得这个可能性非常小，那就不如放弃，不要这个业务了，要不然你可能烧几百亿也没有用。

樊登：那再来一个工具吧，4C 模型。

郑毓煌：4C 模型其实是郑老师在课堂上经常用的，我推荐用来替代波特五力的一个模型。波特五力很著名，但是它有缺点：波特五力里考虑了五个因素，但少考虑了其他几个维度，比如渠道。

而 4C 里面有一个 C 叫 Collaborator，指的是合作伙伴。所以 4C 就比波特五力更全面一点，因为合作伙伴包括上游的供应商和下游的渠道。4C 还包括了什么呢？除了合作伙伴，还有互补者。互补者特别重要，这一点在很多行业都有体现，其实大家要理解这一点。比如 1984—1985 年，苹果公司在早期失败了。它的电脑的失败就是因为它少了互补者，它的电脑有硬件，但软件不够。乔布斯十二年后“凤凰涅槃”，就是因为悟到了这一点，所以在他职业生涯后期推出的三个标志性、标杆性的产品，我们大家都知道，一个是 iPod 音乐播放器，一个是 iPhone 智能手机，一个是 iPad 平板电脑，都补足了这个短板，它们还是苹果公司自己的 iOS 系统，但是今天我们在苹果手机上可以下载任何软件，这个缺点没了，那苹果的产品就没问题了。所以这个 4C 模型确实要比波特五力全面一点。

4C 里面还有特别重要的一点，波特五力也缺了，叫企业自身 Company。对企业自身的分析，大家觉得重不重要？就像我们刚才说的那些重要决策，你如果不分析自身的能力，咱们随便去做，我觉得风险很大。4C 还有一个很重要的维度叫顾客，我们任何企业要做分析，分析客户是最重要的。咱任何人做生意，小到你是个体户，大到开大公司，对顾客的分析都是最重要的。你要是

不了解顾客，像咱们前面讲到的不了解顾客需求，你去硬推、去卖东西，你得累死，还卖不动，顾客还讨厌你。

樊登：所以在这一章总结的时候，您说到了“洞察顾客：曾经获得过诺贝尔奖的营销底层思维”，这个指的是什么呢？

郑毓煌：这个指的就是如何洞察顾客。刚才讲了顾客最重要，很多人以为这没什么科学成分，其实这是营销这个学科中最科学的部分。大多数人可能很难想象，营销学者甚至获得过诺贝尔经济学奖，这很震撼。第一位是 2002 年获奖的丹尼尔·卡尼曼教授，他是位心理学家，但获得了诺贝尔经济学奖。为什么？因为行为经济学这个学科是他开创的。2017 年，又有第二位诺奖得主出现，这位是真正的商学院教授，叫理查德·塞勒，他在芝加哥大学任教，他的获奖论文是 1985 年发表在《营销科学》这个学术期刊上的，他讲的那个理论很著名，叫心理账户。这些研究都是对顾客、对消费者行为的研究。

那我举一个例子，就以刚才心理账户为例，很多人不知道怎么送礼物，如果你知道怎么送礼物，那你能够获得很多好处，不仅是多挣钱，连人际关系都能更好，甚至更容易追到女朋友，等等。我不知道大家知不知道最好的礼物是什么。早在 1985 年，理查德·塞勒的研究成果发现，最好的礼物不是别人需要的。我们中国人经常犯这个错误，送别人需要的，他家需要大米，我给他送一袋大米，这是好礼物吗？不是。他天天自己买大米，你给他再送一袋大米，尽管他能用得着，但他不会特别感谢你，因为他自己也会买大米吃，他都有，你得送他没有的。那些他很想要，但舍不得买的东西，才是最好的礼物。他心里特别想要，但舍不得买。

我们每个人在采购东西的时候，对每一个类别东西都会有一个隐形账户，就像会计师一样去计算。樊老师您也好，郑老师我也好，咱们在座所有人，都是一个小小会计师，我们在买东西的时候，心里都有个“账户”，会去思考我应该多花钱，还是少花钱，不能超过预算。对于不同的东西，账户预算不一样。比如我们给孩子的教育设的这个账户就很高，我自己给家里孩子讲，买书没有上限，你爱买多少书我都 OK。

樊登：也是因为书便宜。

郑毓煌：不仅是书便宜，主要是因为家长都希望孩子多读书，这是好事。但是如果孩子是买奶茶，那我就有上限限制了，因为我知道这东西喝下去，孩子会变胖。

樊登：所以现在很多人流行给女朋友清空购物车，放在购物车里其实就代表她想要，迟迟不付款代表着她舍不得买，舍不得买才一直放在那儿，然后你帮她一清空，行了，就搞定了。

郑毓煌：太会追了。这就是人的一种心理，坦率讲，包括咱们在内，大多数人的收入即使到了一定高的程度，还是有舍不得买的东西，因为你知道这不必需。

樊登：好，那接下来咱们要进入市场战略的部分，首先是市场细分、目标市场选择和市场定位。您这书里有一句话叫“寻找市场机会的金钥匙就是市场细分”，怎么去寻找这把金钥匙呢？

[更多分享微 shufoufou 谨防二手]

郑毓煌：其实这两个字（细分）特别值钱，就是所有真的想做生意的、想开公司的、想挣钱的人，一定要学会这两个字。因为我们今天这个商业世界基本上已经被大公司占领了，作为一个个体和小公司，我们没有办法直接跟大公司去对抗，你是打不过它的，人家的规模优势在那儿。比如你要做矿泉水，你怎么打得过农夫山泉，人家是几亿瓶在那儿生产的，你的规模小，相应的成本就比它高，所以你干不过它。但是大公司有这么一个缺点，就是它顾不着所有的人，它只能顾到大多数人，所以它顾不着那些小部分的人，这小部分人的需求跟大部分人不一样，这样的需求没有办法得到满足，你如果发现了这个细分市场，恭喜你，你就挖到了一个小金矿。

樊登：所以您说的这两个字就是“细分”这两个字，细分市场。

郑毓煌：对。细分特别重要，大家一定要去寻找一个细分市场。其实我每次上课的时候都会跟清华的 EMBA、MBA 的学生讲这样的一个道理：你不是做 14 亿人的生意，不要太贪心。说真的，北京 2300 万人口，也不要做 2300 万人口的生意，不要贪心。开玩笑，你哪能做得了那么大生意？你就做里面一个小的百分比的人的生意就好，让这些人成为你忠实的客户就可以了。假如你做 10 万人的生意，每个人给你贡献 10 万，那不就有 100 个亿的营收出来了？那公司就已经很大了。所以不要太贪心，你要找到这么一部分人，他们的需求没有被得到满足。

有很多这样的案例，比如这几年咱们国内有个特别火的新饮料品牌，估计很多人都喝过，叫元气森林。它不是一个大饮料公司，大饮料公司是娃哈哈、可口可乐、农夫山泉，做矿泉水的这些公司，但是元气森林找了一个细分市场。这个细分市场是什么？是健康。你看，这么多人想健身、减肥，想更健康，因此它做出了一个全新的细分市场的饮料，主要给这些人喝的，然后打上那著

名的定位标签，比如零糖、零脂、零卡，一下子吸引了无数人，所有想减肥的人喝这个，心里就踏实了。但是我经常也讲，它这个细分市场是最近这五到十年才出现的，在三十年前推出元气森林几乎是必死无疑。三十年前咱俩都是大学生，我不知道您当时的情况怎么样，我是一个星期才有机会吃一次鸡腿。

樊登：那你比我生活水平高了，我一个星期能吃一次油泼面就不错了。

郑毓煌：我的生活水平还比你高，真的吗，哈哈。

樊登：但核心问题是怎么找到细分市场，有没有什么像上一章那样的工具？

郑毓煌：好，这个问题特别好，樊老师今天真的是要把清华课堂上的干货全给挖出来。书里面我写了细分有五种办法，第一种，最传统、最简单的方法叫按地理细分。

樊登：就是我说的那种，在边疆开一个超市。

郑毓煌：对，大公司够不着嘛，这很简单，地理这个因素咱就不多说了。

樊登：还有黄山山顶上的小卖部，在那里东西卖贵一点你都能接受。

郑毓煌：第二种是最主流的，叫按人口细分。这里面的维度就多了，大家琢磨一下，我们人口有哪些细分的维度？第一是年龄，

第二是性别，第三是收入，第四是教育，第五是职业，第六甚至是宗教信仰，还有家庭人口数等等，有很多维度。我随便举个例子，比如家庭人口数，很多人都觉得收入对消费的影响最重要，顾客有没有钱才能决定买不买，但我经常跟很多学生讲，其实有些产品跟收入没关系，有些产品叫必需品，必需品跟收入没关系。比如现在中产阶级家庭都买车，买五座车还是七座车不取决于家庭的收入，而取决于你家有几个孩子，如果你不生孩子，你买七座车，那后排留着空在那儿干吗呢？但是如果你家响应国家现在的号召生二胎，那你的车没有三排根本坐不下。

樊登：别说二胎，两胎都有点难了，两胎加老人，有的再加个保姆，就坐不下了。

郑毓煌：所以买车到底是买三排座的还是两排座的，其实主要取决于家庭人口数。

樊登：这是第二个细分方法。第一个是地理细分，第二个是人口细分，第三个呢？

郑毓煌：第三个就是现在大多数企业还没使用，但是我们在鼓励、推荐大家去用的，用到这一点就更精准，那就是行为细分。你想想看，有些东西不是你钱多你就会去买的，比如买运动鞋这件事，你钱多，你的运动鞋就买得多吗？不一定，其实是看你爱不爱好运动，这跟你年纪大小没关系，跟你性别没关系，跟你的教育水平没关系。我看到有六十几岁的人还在跑马拉松的，也看到二十几岁的人从来不跑马拉松的，有很穷的人在跑马拉松的，有钱人也不一定跑马拉松。如果你天天运动，每天跑 5000 米，你的跑鞋一定损耗得快，你就会买更多的运动鞋。

樊登：服务某一类人。

郑毓煌：服务某一类人，就是看他们的行为。第四个细分方法叫

心理细分，如果你能知道人家买你这个产品的心理动机，那你能找到一个细分市场，找到这个动机特别重要。

樊登：比如奢侈品，我觉得奢侈品就是典型的根据心理划分出来的行业。

郑毓煌：对。还有一个在美国比较一般的冰淇淋叫哈根达斯，来到国内摇身一变，叫“如果爱她，就请她吃哈根达斯”，忒狠了，一下子把它变成一个爱情的象征了，那价格立刻就飙升了。

樊登：变成心理消费了。

郑毓煌：对，所以这四大细分方法非常有用。还有一个细分方法，是给做 2B（企业服务）的业务参考的，就是按行业细分。如果你

要做 B2B 的业务，有金融业、电信业、教育行业，如果你去卖 LED 大屏幕，那你真的得按这些行业分。我前几天还跟我们家乡的一个叫锐捷网络的上市公司的人聊，它卖路由器也是按行业分的，卖给学校就是专门对教育口，这就是一个行业细分，给每个学校都布上无线网络。你看，这个市场多大，得要多少路由器。

樊登：所以思考一下我们的生意，到底是沿着哪个方向去切入。

郑毓煌：有些时候你甚至要多个维度切入，就是你要给你的客户一个精准的画像，比如我销售的这个车，或者是别的什么产品，是卖给几岁到几岁的，什么性别的，什么样的人，什么爱好的人，这样一下子你就精准定位了，精准的好处就是你开发出来的产品更能满足他的需求。

樊登：您在这一章里还说到了四个特别重要的问题：如何打造品牌，让品牌深入人心；如何吸引顾客；如何获得顾客满意；如何

打造顾客忠诚。这些基本上都是围绕着顾客展开的，您能不能简单地回答一下这几个问题。

郑毓煌：如何打造品牌其实就涉及一个特别有意义的问题，就是定位。刚才讲到细分市场、目标市场选择，下一步就是定位。定位这两个字也特别值钱，很多企业甚至愿意付几百万的咨询费去获得一个定位策略的设计。这个定位可能就是一句话。比如最著名的，咱们中国人都听过的“怕上火，喝王老吉”，当年王老吉付给咨询公司 500 万，买了三个字叫“怕上火”。一开始企业都崩溃了，你给我三个字就要 500 万，最后发现超值，因为有了那三个字跟没那三个字，大家心中对这个饮料的感知就不一样。原来是个普通饮料，那消费者的选择多了，有几千种饮料。定位的核心是差异化，是讲出你这个品牌跟别的品牌的不同。原来是几千种饮料，现在王老吉说了它是能解决你上火问题的，别的品牌都没这么说，那么是不是你上火的时候就会选择喝王老吉。

打造品牌这里面还有一个维度，就是要坚守品牌承诺，这一点特别重要，但是我们有很多企业可能没有去重视。你得兑现你的承

诺，你说过的话你得算数，其实这个不仅对企业品牌、产品品牌非常重要，对个人也一样重要，因为一旦承诺没有兑现，那你的可信任度就下降了。品牌是所有消费者、所有机构在很多个不同的供应商中做选择的时候考虑的最重要的因素，就是我选不选它背后的逻辑是我是否信任它。

樊登：我们过去讲叫“糜不有初，鲜克有终”，其实就是这个道理。这条我特别感兴趣，如何打造顾客忠诚度，建立终身关系。您教教我，樊登读书（帆书）怎么能和用户建立终身关系？

郑毓煌：其实我觉得已经很忠诚了，我们家孩子特爱听樊老师讲书，还跟我说下次见樊老师能不能要一个10年的卡。因为第一，听书让他得到了帮助，他得到知识；第二，还能帮助睡觉。这是讲真话，就是孩子如果不听着书睡觉，他就不知道怎么睡，已经养成习惯了，听着听着就睡着了。我不知道您有没有发现这个价值，对孩子来说这其实是特别重要的，因为他们习惯了。

那在书里面我讲到怎么建立顾客忠诚度，其实忠诚的前提是满意。咱们买任何东西，第一次买的时候，广告很有用；但是第二次，广告没用了，消费者已经知道这个产品的存在了，如果第二次还愿意购买，一定是因为前面的购买让消费者满意了。这个“满意”就是你的价值要超过顾客的预期，如果不超过，就是小于顾客的预期，那顾客就不会再来了。比如我花了 1000 块钱住一家五星级酒店，结果一看，跟个经济型酒店一样，没有大堂，没有健身房，没有游泳池，早餐吃得很烂，我下次肯定不会来了。但是但凡我满意了，那我再来的可能性很大。为什么？因为有几百家酒店，我再去别的酒店有风险，但我再来这家酒店没风险，熟门熟路，所以第二次再订同一个酒店的概率就相当大。

那么企业为了吸引满意的顾客持续地回来，通常他们会做一个东西叫忠诚度计划，这个是值得学习的。全世界各行各业中竞争最激烈的行业就是航空业，因为他们的服务没有本质的差别，比如都从北京飞上海，没太大区别，大家就是竞争价格，价格竞争之后很可能不盈利，所以最后航空公司就推出了忠诚度计划。第一家这么想的航空公司叫美利坚航空公司（American Airlines），它在 1980 年推出忠诚度计划，现在被各行各业学习，太牛了，值得我们各行各业都去认真学，咱们还没学好它。

樊登：就是推出了银卡、金卡、白金卡。

郑毓煌：对。太有效了，为什么？它发现了顾客的需求，如果顾客只是坐飞机，然后航空公司的服务没区别，那乘客就会比较价格。但是有一群人对于价格是无所谓的，这群人购买力很强大，还经常出差，这群人叫作商务乘客。以郑老师自己为例，我一年飞 16 万公里，北京和上海之间大概 1000 公里吧，换算下来我得飞 160 次，一年大约 50 个星期，我每周得飞三次，那这个数量意味着什么？航空公司得理解我的需求，我一年飞 160 次的话，最怕的事情是什么？

樊登：延误？

郑毓煌：不是，是排队。因为大多数公司要控制差旅成本，员工都只能坐经济舱，那前面可能有 150 人在那儿排队，如果一年只飞一次，那排一次队无所谓。但是如果一年飞 150 次的话，一年要排 150 次队，每次排队 30 分钟，那不得累死？腿也累。最关键的是，最后上飞机的人没有地方放行李，是不是这样？行李架全满了，每次坐飞机心情都很不好。航空公司知道有这种人，那么为了吸引这些人买自己的票，让你买经济舱也能跟头等舱的人一样提前登机。这群人还有第二个需求，因为老出差，所以赶不上饭点。总是没饭吃的话，胃会出问题的，他们没时间去餐厅里去吃饭，还得花钱。所以航空公司为了吸引这群忠诚的金卡、白金卡会员，休息室里会有免费牛肉面，我经常在那儿吃，最近吃得多，我每次吃一碗吃不饱，还会吃两碗。但是大家这么想，我吃两碗，航空公司亏了吗？它不亏，一碗按 20 块来算，两碗也就吃了 40 块，但是我得买它的票，这张票可能 1000 块，可能 2000 块，即使我不买，它空着那个座位飞机也得飞，所以我在那里吃的次数越多，它越挣，所以它希望我多吃。

樊登：所以大家就知道为什么像酒店、航空业的服务竞争是非常激烈的，原因就是这两个行业的顾客终身价值大。

最后一章叫营销策略，我觉得这部分最激动人心，叫作“让顾客欲罢不能的五大方法”，这么厉害？

郑毓煌：对。这个其实是起了一个好听的名字，本质是营销科学里非常经典的一个理论框架叫 4Ps，有四个 P 加一个 s，所以是五大策略，在营销里面叫营销组合策略。最早是 1960 年就有人提出来，第一个提出来的学者叫麦卡锡，后来菲利普·科特勒（也是我们大家比较了解的现代营销学之父）把它整合到他的科学营销体系里。

4Ps 当中第一个 P 就是产品 Product。大多数人不知道这一点，就觉得产品跟营销是对立的，我们听到太多这样的话，很多人说我们公司会做产品，但不会做营销。其实产品是营销 4P 当中的第一个 P。我经常讲产品是研发跟营销的一个联合成果，这就像爸爸跟妈妈两个人才能生出来这个孩子，研发部门加营销部门才能做出一个产品。为什么这么说？以一个最普通的产品——月饼

为例，那个馅料是大师傅研发出来的，决定了口味好不好吃。但是我们买月饼不仅仅只是买那个馅料，还买那个盒子的包装，因为要拿去送礼。如果没有那个盒子，我觉得那月饼只能卖 5 块，有了那盒子，月饼能卖 200 块，是不是这样？大家自己想想看，营销对产品价值的贡献大不大，能让产品的价格从 5 块直接飙升到 200 块，所以大家认证一下，任何一个产品都是这两个部门联合做出来的。这是第一个 P，叫产品。

第二个 P 叫定价 Pricing。很多人以为营销只是推广，但其实定价是最难的。企业不能频繁改变定价，比如房地产商觉得这个价格卖不好，那就降价，结果是一堆人过来堵在你门口，砸你售楼处，连政府都会被惊动，需要派武警来维持秩序了。你看，一个公司要是不懂定价会很惨的，所以定价策略特别关键。

樊登：那到底应该怎么定价？

郑毓煌：定价有多种不同的策略，有低价、中档、高价。我们前面也讲过，低价不一定代表你挣的钱少，比如农夫山泉定低价，但总收入高，人家老板都成了中国的首富。所以第一要根据你的核心资源来定价，你的产品如果能够大规模生产，没有限量，郑老师个人建议定中低价格，因为价格本身可以成为一种壁垒。但如果你的产量很有限，比如以郑老师讲课为例，我一年只有 365 天可以讲课，那如果我定低价，我得累死，我一年讲不了 3650 天，我也讲不了 365 天，那样我得吐血，所以我必须得定高价，因为我的产量极其有限。所以大家第一是要根据你自身的资源来定价，从能不能扩大供应这一点来决定定价策略。

第二，定价要看竞争对手，看顾客的接受度。我们很多企业犯了一个错误，用全世界最常用的定价方法叫成本定价法。

樊登：加权。

郑毓煌：我这个产品成本 100 块，我加个利润 30 块钱，我定价 130 块。这样定价就错了，顾客不关心你的成本，顾客关心的是价值，这个产品在他们眼里值多少钱。但是因为这种方法太容易使用，所以全世界多数企业都在这么用，这其实是个错误的定价方案。我在这本书里面提到这一点，就是你更应该关心的是竞争对手。举一个最常用的、大家最能感知到的真实案例，就是特斯拉的定价策略，它的定价策略值得我们每一家企业学习。特斯拉出的第一个产品是 Model S，定价很高，达到了九万美金，这对标的大概是宝马 7、奔驰 S 级了，所有人就感知到特斯拉是个豪华品牌，这太贵了，所以它把品牌形象树立起来了。但是毕竟贵的车很少人买，销量不是很好，然后特斯拉准备挣更多钱，就把 Model 3 做出来了。Model 3 从一开始我们国人能买得到的进口的要四五十万，后来降到三十几万，到国产之后二十几万就能买到，最近一次降到二十二万九千九，天哪，所有人就感觉太赚了，居然花二十万出头的钱能买一辆豪华品牌的车。所以，它真正主力车型是 Model 3。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

樊登：这个就跟麦当劳巨无霸是一样的，麦当劳搞一个巨无霸汉堡，又大、又厚、又贵，其实卖得不多，但是你一看那个以后，你会觉得别的汉堡比较便宜，你就会去买其他汉堡。还有那个超大杯，正常人喝不了超大杯，那么大杯根本喝不了，超大杯出来

以后，大杯就卖得多。它是用这种定价的方式去影响别人的心智的。

郑毓煌：对，我在书里专门提到了，就是对行为学的研究成果在定价上的应用。比如刚才您说的这个就属于叫折中效应和锚定效应，都可以应用到定价上来。刚才特斯拉这个例子讲的是高价起到的锚定作用。折中效应也很有意思，折中就是给顾客提供三个到四个价格，你认真观察的话会发现，在今天这个效应的应用特别多。比如说一款车三十万，假如说的是宝马 3，里面又分四个系列，有技术版、精英版、豪华版、性能科技版，每一档又差好几万，大多数人都选中间档的那款，这就是利用折中效应，特别有意思。所以你一定要学会这种定价方法。

樊登：我见过很多企业犯的错误是什么呢，就是一开始为了能够快速获得市场，定很低的价，定了很低的价以后，就在消费者心目中建立了一个廉价的心智，以后它想要再做奢侈品，就会很难。等它把原来的一千多块钱产品升级到五六千块钱的时候，大家就觉得不值了，实际上五六千的这个产品配置很有可能高很多，但

是大家觉得不值，这是很惨痛的经验。

郑毓煌：是的，非常惨痛。如果真想这么做，郑老师建议要另起品牌，不要用同一个品牌，要换个名字，比如汽车行业的丰田是做出雷克萨斯了，人家叫雷克萨斯，不叫丰田。

樊登：换名了。

郑毓煌：对，要做一个新的高端品牌，必须得换名字。

樊登：有意思。第三个是服务 Service。

郑毓煌：在今天，服务太重要了。第一，服务业现在蓬勃发展；第二，卖产品的也得卖服务。为什么？因为服务可以帮你加很多分。我在课堂上经常讲一个经典的案例，也在这本书里面写了，就是韩国的现代汽车，大家可能不知道它今天的地位，感觉这品牌很一般，但是它的销量现在是全球第三名，仅次于日本丰田和德国大众，已经超过美国福特、美国通用、日本本田，厉害吧？要学习一下它最初怎么成功的，就是 1998 年，韩国现代推出一款车叫现代索纳塔，在美国售卖，对标的竞争对手是丰田凯美瑞、本田雅阁，但是卖不动。

那它就开始研究，怎么做才能成功。第一招，它决定降价，做了一个实验，在一个地方降了两千的价格，丰田凯美瑞卖 2 万美金一台，它卖 1.8 万一台，不知道大家会怎么选？假如你是一个中产阶级在美国准备买车，你是愿意购买 2 万美金的丰田凯美瑞，还是愿意购买 1.8 万美金的现代索纳塔？樊老师，您觉得您愿意选哪个？

樊登：那还是凯美瑞，多花 2000 美金。

郑毓煌：大多数人是这样的，就是因为对品牌是有信任的。索纳塔是一个新的品牌，消费者不信任它，便宜 2000 美金也会心存怀疑，所以还是卖不动，这个实验失败。这公司又做了第二个实验，不降价了，就卖 2 万美金，但是它得通过别的东西来超过丰田凯美瑞，产品大家已经差不多做到极致了，但是消费者不知道它产品有多好，所以最后是通过服务来打开市场的。整个汽车行业的服务标准是，你买我的车，我送你 3 年免费保修，但是现代汽车发狠，一下送 10 年免费保修，就是你买我的车，送你 10 年免费保修，无忧无虑地开 10 年，这狠吧？最狠的是什么，一去研究，天哪，这 10 年免费保修，成本其实就是 2000 美金。美国市场上是有公开数据的，当 3 年保修期结束之后，你想再延长保修计划，2000 美金可以买 6 年。那现代索纳塔多送了一年， $3+6+1=10$  年。但是给消费者的感知完全不一样，原来便宜 2000，2000 是 2 万的 10%，比丰田凯美瑞的价格低 10%，现在丰田凯美瑞保修 3 年，现代索纳塔保修 10 年，是丰田的 300%还多。

樊登：聪明，这个厉害。

郑毓煌：这价值感知立刻不一样。关键是所有消费者心里还有了一个信号，当一家公司说 10 年免费保修，你觉得它质量怎么样？那这个质量应该很可靠。所以就开始有很多人愿意去尝试买现代汽车，口碑也越来越好。到 2008 年，用了 10 年的时间，现代变成了全世界第五名的车企。

樊登：这是第三个，叫服务。第四个叫渠道 Place。

郑毓煌：各位，渠道太重要了。

樊登：每一个都很重要。

郑毓煌：我们很多人对渠道有误解，我想说的是这点。很多人很讨厌渠道，有一句典型的话叫“中间商挣差价”，觉得渠道好黑，就是倒买倒卖。但是其实他们不了解，渠道是为我们消费者创造价值的。咱们举这一瓶矿泉水为例，家门口的小卖部 1 块钱进的这瓶矿泉水，2 块钱卖给你，你感觉这小卖部太黑了，挣了一倍，这个利润按百分比来算有点太高了。但你要这么想，如果没有这个小卖部，如果所有商店都买不到矿泉水，你只能去工厂买的话，机票单程 1000 块，往返 2000 块，还得花两天时间，你这么一想，人家直接替你省了 2000 块钱，你只要多花一块钱就能买一瓶水。所以渠道本质上是提高企业的服务能力，降低服务成本，因为它效率高，它能够让你足不出户在家门口就买到产品，所以特别有价值。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

今天我们所谓的渠道，不仅仅是线下的渠道，而是全渠道，因为线上也是渠道，包括所有的电商、直播间。咱们今天讲这本书、在直播间卖书的效率，就已经远远超过了在线下书店卖书的效率。在线下实体店做一场活动，郑老师亲自去现场讲，卖个 50 本书得了，但是在直播间，一场卖个 5000 本都很正常。所以大家一定要理解，今天的渠道是全方位的渠道。

樊登：让产品触手可及，让消费者能够更方便地看到你。

郑毓煌：最后还有一个 P 还没讲到，是传播，或者叫沟通。其实它的英文叫 Promotion，这个翻译是促销，其实就是要推广出去，这是我们大多数人所理解的营销，营销就是推广。当然，推广也很重要了，大多数人一开始都会认为营销就是推广，但是我们不要把营销狭义地认为就是推广、促销。首先，它指的是传播，好酒也怕巷子深，要是没人知道你的品牌，那你根本就卖不出去，所以知道怎么做传播非常有用。今天咱们这叫自媒体时代、数字社交媒体时代，给我们所有的中小企业提供了一个机会，以前你不可能上中央电视台做广告，连省级电视台的广告你都花不起那个钱，但今天，你可以自己录一条视频发在网上，有可能就火了，给自己的传播创造了一个机会。

樊登：尤其现在我看到很多农产品的传播方式，特别好玩，人家已经变得很会玩了，有娱乐心态。嘴里吃的芒果还流着汁呢，再

拿起一个芒果，拿把刀“咔”一削，说“你们还在买超市里几块钱一斤的芒果吗，在我们这儿一块钱一斤，随便吃”，就是这种东西很有冲击力。所以到今天，我觉得营销这件事跟十年前或者二十年前相比，已经发生了巨变。

郑毓煌：巨变，真的是这样。

樊登：但是其中也有着不变的框架，这个框架就是今天郑老师从头到尾讲的这些，我们怎么样去洞察客户，怎么样去识别客户的需求，怎么样去创造一个产品能够满足客户，然后通过渠道、代理商，通过我们的服务，通过我们的定价，能够让客户购买这个产品，然后再去延续客户的终身价值，让客户能够跟你一直走下去，形成一个共赢的关系：你赚到了钱，你的企业服务了社会，你为客户创造了价值。

郑毓煌：没错，客户也打心底里感谢你。

樊登：我们每次作者光临都会有一个快问快答的环节，您就简短地回答就好了。很多人认为营销是企业要做的事，这和我们个人有什么关系呢？

郑毓煌：这个确实也是一个误解，因为企业要卖产品跟服务，当然需要做营销了，但是我们每一个人即使不卖任何产品跟服务，也需要营销。第一，你需要让自己变得更有影响力，比如我们聚会的时候，你希望成为人群的中心，而不是那个在饭桌上一直不说话的人。那要怎么样成为人群的中心？其实我们每个人都是一个品牌，也一样需要营销，你发的每一条朋友圈本质上都是在营销，所以只要你跟人打交道，只要你希望获得别人的欢迎，你都需要营销。每个人最值钱的就是你的名字。看这个名字是不是一个品牌，我们不一定要成为多高级的专家，比如你就是爱运动的人，如果朋友圈的人一想到健身，第一时间都得来找你咨询。

樊登：基本上可以创业了。

郑毓煌：那你真的就已经没问题了。

樊登：好。下一个问题是说，模仿和创新之间的边界在哪儿？就是在刚开始创业的时候，模仿可能来得比较快，但是又有人说只有创新才有核心竞争力，那到底是应该模仿还是应该创新？

郑毓煌：首先，创新确实非常重要，在全球管理学之父彼得·德鲁克于 1954 年出版的经典著作《管理的实践》里面，他就提出这样的一个前瞻论断：任何企业有且只有两大基本职能——营销和创新。你看，营销很重要，创新也很重要，就像人的两条腿那样同等重要。但是，郑老师在《科学营销》这本新书里面确实提到了，相对而言，市场营销比创新还更重要那么一点点。这不是说创新不重要，而是说在鱼和熊掌不可兼得的情况之下，营销相对更重要一点点。为什么？第一，全世界有百分之八九十的企业没

有做创新的研发部门，我们很多小卖部里哪有研发部？大多数企业都是在做贸易、做流通的，它就没有创新部门，那你不能说这些企业就活不下去了，只有营销才是不可或缺的。第二，即使有创新，这个创新很伟大，但一个技术的伟大变革不一定带来盈利。所以对企业来说，我个人觉得营销要更重要一点点。

我们历史上有大量这样的案例，比如协和超音速飞机、空中巨无霸 A380，都是伟大的创新，最后都不行了。顾客最关心的不是你是不是第一个，而是你是不是最好地满足了我的要求，比如价格更便宜、产品更好用、质量更好，这些更重要。当然，这不是说创新不重要，企业也必须时时在创新，因为最可怕的是你不创新，然后被人颠覆了。但是创新一定有一个前提，要对顾客进行深入的洞察，不能只是一帮工程师、编程序的程序员在那儿拍脑袋想的那种技术型创新，那就脱离了市场。所以，创新必须建立在营销的基础上。

樊登：我们可以发明一个词叫创新式模仿，就是你的模仿也得有新意，人家中国古代的唐诗宋词里有多少就是从前人的句子里化

用过来。

郑毓煌：当然，肯定的。

樊登：所以自己做创新的动力是非常重要的，创新的前提建立在对于客户的关注和了解之上。所以大家推荐这本《科学营销》，这里面有 69 个国内外的实战案例的解析，并且最重要的是提供了科学地去思考营销这件事的框架，否则的话它也不可能成为一门清华大学都在研究的学科，还专门为它发表学术文章，所以大家能够支持《科学营销》，让自己多赚点钱。

谢谢大家，我们下本书再见，也谢谢郑老师。

郑毓煌：谢谢樊老师，特别开心，谢谢。