8. 人际关系总揽②：如何搞定你的合作伙伴（上）

2019-02-28 08:55:14

避免断更，请加微信501863613

员工那 part 说完了，终于进入这个环节，如何搞定你的合作伙伴。

合作伙伴这词有点暧昧，这里的合作伙伴指的是：
非你员工、合伙人、投资人的，外部的合作伙伴。

做生意总归有合作伙伴，你进销存很难自己干，就算你用“从生产到销售都是自己干”的 SPA（自有品牌专业零售商经营）模式，总还是有最基础的原材料采购方，还要跟渠道合作，也许还有财务顾问、法律顾问、品牌顾问甚至战略咨询顾问。这里面既有轻量级的合作，也有战略级的合作。

关于合作伙伴的问题，需要分维度去聊。

比如：

- 在什么阶段，选择什么类型的合作伙伴。
- 在某个特定的阶段，同类型的合作伙伴怎么选。
- 选择了某个合作伙伴之后，如何深挖合作的价值。
- 日常有哪些必要的行为，去经营人脉和维护合作伙伴关系。

每个维度都有它的坑，个么分维度讨论下。

我觉得以上 4 个问题都是根本问题，搞定了根本问题，确定了一些原则，那么一些细枝末节的问题也就不是问题了。

在这里举一个常见的小问题作为伏笔：
你在饭桌上见到一个创业的，跟你资源整合，你觉得他方案很鸡肋，说不出哪里对也说不出哪里不对，好像合作也行不合作也行，你该从什么角度去跟他对接？

在展开讲讲以上维度以前，先铺垫一个话题。

铺垫：和气生财的正确姿势。

我特别热爱阿庆嫂的名人名言：
来的都是客，全凭嘴一张，相逢开口笑，过后不思量。

我觉得这应该被所有的企业主作为座右铭裱起来。

因为这彰显了一种【和气生财】的商务修养，你不知道你面临的机遇、挑战和危机是什么。联系微信客服501863613进同步更新群

- 时代会变，不是所有的时代都那么有利于你和你的产业与特长，不排除哪天需要人带带的可能性。
- Politcal 的格局会变，你即便是个守法公民，你也不知道哪天就是一不留神的飞来横祸。不排除哪天需要人捞捞、需要人提供情报的可能性。
- 你身边的人也会变，你现在觉得这个人愚蠢乃至邪恶，你不跟他来往 & 合作就好了，没必要拉黑，因为**人是会变的**。不排除哪天重新建立联系、互相学习甚至合作的可能性。

我这个人也很情绪化，发脾气的原始冲动可能比绝大多数的读者都要厉害。

但我这 3 年练到几乎从不对外人发脾气，因为从“商业长期主义的正确姿势”的角度来说，**不管互联网如何发达，你一辈子能接触到的人是非常有限的，强关系就更有限了。**

即便你很不喜欢某个人，你也不跟他交流或者合作，但你也看他朋友圈 5 年了，很可能你知道他最近在干什么、有什么感悟、有什么情报，如是种种，**从信任检验角度，确实比你饭桌上见了一面就一见钟情的人时间长。**

那么即便这个人有明显的缺点，也不是没有合作的空间。

这事儿是一港商教我的，他说大陆的年轻人被互联网文明惯坏，有些人财务状况短短几年极大改善，即便是没有赚到钱的普通人，情绪也得到了极大的释放，动不动就有对立情绪，**把“好不容易修来的缘分”**（香港人真的好喜欢讲缘分）**就这样挥霍掉了。**

我们是商人，不是中国的古典贵族。

中国的古典贵族享受来自皇帝的封赏，基本可以理解为财务自由，文化上又代表国家形象，他们有明确的善恶观念（至少明面上），可以明确与“品行不端”的人割席、绝交。

但商人不是。商人不存在跟什么人绝交，“啥啥人不能交”这种说法。

身边有限的每一个人，只要放在正确的位置，就可以发挥正确的作用。

物尽其用是一个素养。

比如有人相亲的时候遇到一男的，反正也是配合七大姑八大姨演戏，也没什么话题，可劲儿聊工作呗，最终没做成男女朋友，做成了合作伙伴。

保持开放性就是为自己留后路，所有我们认识的人，都是我们合作伙伴的大分母。

人们在人脉这件事上犯的常见错误，包括但不限于：

- **对于其它行业的歧视。**
- **“见到一个不错的人“ 就在并没有什么合作基础的前提下，硬往上凑。**
- **太怕给人添麻烦。**

这可能是我看到的最常见的 3 种错误 —— 展开讲讲。

错误一：对于其它行业的歧视

从行业本身来讲，每个行业都有它自己风头正劲的时候，也有自己风头不劲、需要与其它行业融合的时候。

从从业者个体来讲，有些人在一些夕阳行业里，趁着年轻姑且还可以跳到一些增长性更好的行业里，如果年纪大，只能优先考虑进入一些需要老本行经验去补足的新行业。

市场的需求从来不是一个单一行业就能满足的。

市场需要的是解决方案提供商，而这个解决方案常常是一种多维度的优化。

而此刻存在的某种行业，只是这个需求的解决方案的临时之选（也就是当时没有更好的选择）。

比如我有一个管理咨询公司，我们处理了很多初创公司的股权纠纷。
放在过去，客户遇到这样的问题，通常考虑的是先找律师。无论是咨询服务，还是建议仲裁，律师们提供的所有解决方案基本都是法律维度的。
而对于企业主来讲，法律维度并不是唯一的解决方案，甚至在很多人的心目中是最后才考虑的方案。
律师的问题在于，他们很少考虑初创公司本身面临的困境——例如未来的资本化、投资人怎么想、业务的战略发展方向、合伙人之间是否还有千丝万缕的人情联系等等。
在商业史上，**打赢了官司却输掉了市场**，这样的案例比比皆是。
初创公司股权纠纷的解决方案，**需要一个团队站在客户企业整体发展战略的立场上，结合法律、财务的专业人士，才能给出最切实的方案。**

举这个例子，只是想说，无论你是什么行业的人，无论这个行业多么的富有和高速成长，**你都难以保证它将来不会与其它行业复合，成为一个复合型新行业的一部分。**

在这个趋势中，获取必要的信息、人脉、文化变更，都必须建立在我们对任何一个行业都不排斥的前提之下。

还有一个常见的例子是，在互联网十年“浩荡”下，社会确实是有所谓“新贵”的。

年纪轻轻套了几个钱，比同龄人都富有。**这会让人产生一种莫名的阶级优越感和文化优越感。**

比如，在这篇文章写作的前二天，我见了个二流人民币 VC 基金的投资经理。

可能你很难想象，一个投资经理，从业 7 年，一次 Carry（苦劳绩效）都没拿过，拿着 3 万月薪，辛辛苦苦还房贷，生活质量一塌糊涂。

我直截了当问他一个问题：为什么不辞职？当个 FA（融资顾问）也行，来钱至少比你现在快一点，可以改善生活等等。

我肥肠肯定地跟他说，如今 VC 该死的都死掉了，硕果仅存的几个像样的美元基金，也学精了，喜欢投有一定存量基础的传统行业，或者已经是业内超级牛逼的人。

但这种被投候选人，但凡长了脑子，对效率有一点点追求的，都不会跟你这个段位的人聊，人家无论如何也要跟合伙人聊。

当然他会跟我举很多例子：曾经 xxx 也是投资经理出身，由于投了某著名的软件 xxxx，一下子破格提拔成基金合伙人，就那一个 case，赚了半生粮。

这是彻头彻尾扯淡——当年是什么情况？
一是市场趁钱。
二是原本的基金合伙人刚从投行出来，还没懂互联网和风险投资是怎么回事，录用了一些互联网行业的人试试——因此后者还是挺有话语权的。

现在是什么年头？
只有极少数很牛逼的基金（还得是大美元基金）的**极其得宠**的投资经理才有这样的好事。

好，他为什么不辞职？因为**他喜欢的是他自我想像出来的阶级身份。**

比如该行业很喜欢一种炸裂的氛围，跟别的行业不同，赚了一点点钱要喊得八分十分响，肥肠“风光”，屌丝假装大尾巴狼，“华尔街之狼”。

他最喜欢的事，就是 FA 来叫爸爸，然后他就可以像挑白菜一样对那些项目发表一些看似高大上实则三不着两的观点，这个上帝视角是很爽的——当然，更理智的人可能会选择做一只捞钱的狗，instead of（好过）做一个不挣钱的上帝。

在弄钱这个问题上，很多人的问题并不在于智商和认知，而是**性格问题。性格上的问题令他拒绝那些在财务维度上正确的选择。**

当然，写这 part 不是为了骂 VC，关于如何巧用 VC，我后续还会讲。知识星球里近日回答了一个问题，跟这个主题相关，可查阅。

无论如何，**在闲暇时间保持对其它行业的好奇与关注度，无论是方法论、策略还是资源，都可以成为提升你现在业务的突破口，甚至是下一个环节投身的领域。**

都是分母。

错误二：硬往上凑 联系微信客服501863613进同步更新群

这个错误我不想多讲，就是愚蠢到......在我的认知里，根本不应该出现在一个付费单元里。

但它实在太常见。

我的知识星球里经常收到这个问题，大概逻辑是他认识个什么什么牛逼人，**但如何才能“利用这个人脉”做点事。**

我简单解构一下：假设这个人真的很牛逼，那说实话他时间太值钱了，我自己垂直品鉴我自己，都是**业务越繁忙，越没耐心。**

真不是人家膨胀或者怎么样，而是一天之内要做的决定太多了，而且都是具体的事情。样样都异常烧脑。

这时你非要硬往上凑，说些有的没的，只会引发别人的反感，而且意图感未免太强。

最重要你还是提升自己的价值。

如果你真有什么牛逼的人脉，没有具体的事就不要打扰了，朋友圈点点赞、说句俏皮话、过年发条定制化微信，足矣。

只在有具体事情的时候才找他。

特别提到一点的是性别优势——这在我看来也是一种“硬往上凑”。

诚然，现在的大哥中年危机很严重，也不满足于“去嫖”，他当然希望自己是因为有才华被异性认可——事业女性当然比那些妓女更能听懂他们吹的牛逼。

即便不当稳定情人，从大哥那讹点小钱小资源还是绰绰有余的。Sounds like it works.

你在各种新派酒店的大堂会看到很多这样的伪名媛， 谈笑风生巴拉巴拉。

然后她要真的讹点资源——以我目前看到的数据来看——**资源常常不会给够，落地常常是糟糕的估值、糟糕的资源对接。**

大哥也许很牛逼，但大哥对于自己开开心心扔出去的东西，其实……大概率不上心的。联系微信客服501863613进同步更新群

比如我们举一个简单例子：某大哥“鼓励年轻人创业”，扔几十万投个媒体人，占 10 个点，这对于这位大哥来说，不过是扔到水里听个响也无所谓的钱。
但这常常并不是一个合理的估值——当然，要走相对“正道” 的股权融资方式，融到相对合理的估值，这个人一定是融不到的。她只是接受一个不合理的估值，然后要么有很强的实力做好（但没几个人能把不合理估值的摊子做起来），要么就做黄。

众所周知，我不是一个喜欢讲正能量的人，但是**出来混，就要还。**

伺候一下大哥弄点启动资金和资源，这是你本事。

但你会变老，而人随着年龄增长，越来越需要一些真正自己会说话的产业。

大哥单元我们还会在后续单元接着讲，不过我很想表示：相信大哥能咔滴咔滴、赌这件事能成的大概率、拼缝拼个几百万、混几轮估值，就觉得自己吃喝不愁了，**其实也是一种时代的幻觉。**

一个现代女性的平衡，既需要大哥，也需要具备一定的公对公能力。

错误三：太怕给人添麻烦

这是另外一个极端。 **可能也是社会化程度过低导致的一种清高表现。**

媒体经常说“添麻烦” 是个很没有礼貌的行为，我还特别需要解构一下他们的脑回路。他们不厌其烦地说日本人如何如何不给人添麻烦并视作美德。作为一个会说日本话的人我想说......日本话里的“麻烦”（meiwaku）根本就不是咱们说的添麻烦。

他们无非是地铁里不讲话、不打扰别人休息之类而已。你是没看见日本人真的做生意资源整合起来，要这要那，热情得很。

稍微牛逼点的人，是喜欢广结善缘的。

只是不喜欢花时间去猜你的心而已。

你把问题、需求、互惠方式（如果有的话）交代清楚，人家能做就做了，不能做也就告诉你了。

拉个群、介绍个人、请人帮忙推广个什么东西、小的异业合作，你的需求有很多种。**你只需要算好你要付出什么，结合那个人的忙碌程度和社会地位，提出来便是。**

不管熟不熟，都可以提，只要是**理性的**和**听上去公平的。**

人家拒绝你就拒绝了，以后再聊呗。通常，一个理性的人，也绝对不会因为这种小事而产生情绪上的反感，那种你求了人家一嘴人家就在内心把你归为贱人和黑五类的情况基本不存在。

铺垫完毕，接着我们来分维度讨论，**如何搞定合作伙伴**。

早期方法论：联系微信客服501863613进同步更新群

- **只关注进和销。**
- **先了解你的弱点和愿景。**

无论做什么生意，在早期阶段，**作为老板的你的强项，就是业务的突破点。**

我很早之前说过，融不到太多钱、没有干爹、不是官富二代的普通人，想做个小生意，可以怎么选型。

轻资产（对你来说不多的钱）前提下：
1. 品类流行的
2. 产品你擅长
3. 你能接触到大量客户

3 者满足其中 2 点，你就可以支起这个摊摊儿。

因为实事求是地说，做生意都会遇到很多阻力，各种意想不到的事，耗费精力。

那么你至少有些强项，可以让你不那么耗费精力，这样你才能快速开起来。

BTW，以上三种选项中的**形容词**，不是你感性判断的，而是基于**整体市场的排位**——人类社会，一切都要看排位。

这 3 种选项，有 3 种组合：
【组合一】品类流行 + 产品你擅长
【组合二】品类流行 + 你能接触大量客户
【组合三】产品你擅长 + 你能接触大量客户

任何生意都有进销存，存是一个计算问题。那么涉及到合作伙伴的，就仅限于**进和销。**

因为早期，你公司还很小，你火力全开找合作伙伴的点，也只限于进和销，别的啥事儿都不重要。

至于职能类（诸如财务和法律的顾问）基本可以不考虑，只有在你公司大到令人眼红时才需要。

如果你是上述三种组合中的其中一组，你格外需要花精力的那个部分，一定是你不擅长的。

这里的方法论，是在“你不擅长的那个点”上，能找到一个稳定而省事的逻辑，这样你就不必花太多沉没成本去做前期的钻研。

公司需要你做的事很多，你的精神头是不够用的。前期调研的时间太多，会让你失去进入市场的动力，而且调研本身也会遭遇大量的阻力，一鼓作气、再而衰、三而竭。

先“开始”，先 start , 业务会有自己的走势，对逻辑的理解会更加切身，这样方便战术调整、拥抱变化。

现在我来举 2 个餐饮行业的例子，来解释这 3 种组合中，选择合作伙伴的注意事项。

我两个朋友，都是做餐饮的。一个是高端法餐，一个是卖小吃的。
交代一下背景：

- 2 人原本的职业都是厨子。
- 2 个人都是从 2010 年开始做的，至今活着。
- 都是债权融资 + 少量股权融资。

2018 年，卖小吃的纯利 1 个亿，收入来自几十家直营店和加盟店。法餐纯利 300 万， 收入来自于 1 家直营店，2 家股权融资的单店。

这个时候你肯定 high 了，事情不是明摆着的吗？餐饮就应该去卖小吃，赚得多！

很多人都是这么想事儿的，“哪行好做就去做哪个”，但基本不存在这个情况，**任何一行都有它的排位**，小吃做死了的人是很多的。

而我们从**商业长期主义**的维度看，自由市场比较成熟的资本主义发达国家，做得久的恰恰多是这种小型的，家族酒庄，百年老店，几代人都有口饭吃。

日本至今还是有很多匠人企业，即文科生企业——倒波斯地毯的、做昂贵定制和服的，包括搞出宝冢剧的小林一三，法国和意大利的知名葡萄酒酒庄，看着不大，人脉强悍，社会各界名流出入。

以此为人设，在别处捞钱。

任何选型，长期来看都没有好坏，在今后的发展过程中，要么黄袍加身（融够了钱或者有垄断型资源加持），要么精益运营。

我们现在还是聊初始阶段的问题。

在创业的初始阶段：

高端法餐的老板是【组合三】：产品你擅长 + 你能接触到大量客户

高端法餐当然不是流行品类，价格摆在那里，物理条件决定了它无法流行。
老板是个著名的法国菜厨子，认识一堆媒体人和达官显贵——法餐的主力消费群体。
因此是组合三。

小吃的老板是【组合一】：品类流行的 + 产品你擅长

小吃是流行品类，但这老板不是一个人脉广阔的人，因此接触不到大量的客户。
但“销”的问题，恰恰因为【品类流行】而有了突破口。

因为流行品类的解释成本比较低，可以用距离 / 价格这些物理因素去破冰。

比如说我要做个麻辣烫，我只需要说我的麻辣烫价廉物美就好了，因为人人都知道麻辣烫是什么。
但如果我要做法式油封鸭，我先要解释法式油封鸭是什么东西，然后再证明我的法式油封鸭多么多么好吃，就算买广告，也需要购买大篇幅才能凑合把此事说清楚（而流行品类可能只需要几秒钟或者几个字就可以被营销得栩栩如生），因此销售的难度是很高的。

既然如此，作为小吃店的老板，因为自己不擅长做多用户，只能选择一个增长用户稳定、省事儿的渠道。例如选好地段、提高外卖平台的排位。

这样，即便他智商不够，也可以用物理因素解决这个问题。

避免断更，请加微信501863613

作为流行品类，唯一重要的就是算好人流，算好基于客单价的转化率，从而也就算好了毛利。只要看到好的铺面，价格合理，就可以谈。外卖平台，只要按照他的逻辑走，就可以做量。

我们解构一个问题：**流行品类为什么流行?**

从用户端来讲，很大一部分原因，就是因为价格便宜。

绝大多数阶层都买得起，才能流行起来。

一份小吃，大富大贵的人买得起，白领买得起，学生也买得起。

因此，在人流差不多的情况下，越便宜的商区越好。

它不必考虑逼格很好的一流商区，相比三里屯，天通苑也不差。如果看上了三里屯的地理位置，也可以补足三里屯餐饮普遍高客单价的缺憾。

要选择一流商区的三流位置。

流行品类，因为做的人多，市场上有完善的转化率参考数据，你可以去寻找购买行业报告，直接 down 下来，算账即可。

而不流行品类呢?

如我所说，不流行品类常常是**因为价格高而不流行。**

比如说法餐，很好吃，可流行不起来，最主要的原因是因为绝大多数人吃不起。

因为做的人少，市场上的转化率参考数据也很少，根本没办法看。

很多时候劣势可以转化为优势，正因为绝大多数人吃不起，逼格高，它才成为了一个“会特意去吃”的东西。你不会特意为了一顿小吃而安排一份行程，但你也许会为了一顿法餐而去某个地方。

因此，对人流量的要求并不高。

很多开在三里屯 village 最核心地带那里花园的西餐厅，很快就黄了，为什么呢?

- 实在太贵，成本结构 hold 不住。
- 成本降低，变难吃了，输给竞对。
- 涨价也不方便涨，因为竞争对手的价格在大众点评上也是明摆着的，大家又不会一起涨。那就要求你的产品特别牛逼、贵得有理由——但竞争对手近在眼前，你得比你竞对好吃多少倍啊。

核心即在于，**非流行品类，如果要开门店，就不会、也不能是一个 location-driven**（地段优先）**的业务**。

非流行品类常常是因为别人有明确的意图，在出家门前，甚至几天前，就打算要去，因此才去的。不是逛街正好逛到这，然后顺便去了。

因此，从销这个角度，非流行品类门店，反而可以更多借助线上的力量。

而这时你选址，比如在北京，只需要在富人、媒体人扎堆的朝阳区偏东、或东城区还可以的地段，任何一个地方都可以。

很多废弃胡同、或者亮马桥极其偏僻地区里的异国菜，至今做得都很好。

主要的推广都放在线上的垂直渠道。比如说垂直电商，KOL 等等。

为什么是线上的【垂直渠道】呢?

3 点原因：

- 价格方面，比大众通用渠道要便宜些。
- **能够带来精准的客户。**

例如此客户原本就是老饕，愿意在吃饭的问题上多花钱，因此 pitch 这样的人没准可以带来更多的复购和口碑推荐。比如说 ENJOY 这个平台，我们说它做得最好的时候，能给那些酒店下午茶带来的 deal（交易），是点评美团的几十倍。

- 对品牌的调性有帮助。

但**垂直渠道，有一个问题：尽管客户相对精准，但量不能保证。**

如今讲究品效合一，精准是前提，但光精准是不够的，**总人口至少得能保证你回本**。奉劝各位商户在销售渠道的格调问题上不要盲目追高，因为现在用户的记忆也只有 7 秒而已，品牌调性是一个长期积累过程，你一次性盲目追高其实没有太多的卵用。

因此如果决定要做，最好是**小剂量、分批次**先试试。计算一下回报率。

公司早期，如果决定要小剂量、分批次地线上推广，重点有以下 2 个：

- 一是相对集约，可以省钱，可以复盘。
- 二是最重要的。不要搞到**产能崩溃。**

如果你做的是非流行品类，你供应链的稳定供应能力通常也不会很强。流行这个东西，很难说是下游还是上游决定。

但总之供应链能力不会很强，符合你定位的供给数量不会很高。

如果你不能理解“产能崩溃”，我举一个例子。

有一家很贵的甜品店（因为价格因素，因此也不是流行品类了）开在胡同里，一度成为网红店。
这个人也是厨子出身，又在媒体圈里混得不错，跟很多网红相熟，一开始的推广做得很好。
结果就在试营业时期，一下子客户盈门——只是为了吃一个蛋糕而已，竟然要排 2、3 个小时的队，当时还是炎炎夏日，胡同里的环境又不好，你可以感受一下专程去吃的客人的心情吗?
更可怕的是，服务员的培训，没做好做透，他们从没接待过这么狂躁、大批量的客人，所以服务态度和水平也是比较垃圾的。
很多网红推广的产品也快速卖完了。结果就是客人在线上渠道大发牢骚，**时间一长也就扑街了。**

你可能会用喜茶的例子去反驳这个，但喜茶属于流行品类，location-based，更重要的是，即便它疑似做了很长时间的饥渴营销，需要排队——但他进入你视野之前，**他就是一个融了很多钱，SOP**（标准生产过程）**的出品和保密工作异常严谨的独角兽**——跟初创企业还是不一样的，不属于我们谈论的范畴。联系微信客服501863613进同步更新群

阶段性总结一下！！！！！

早期阶段

【品类流行】 + 【产品你擅长】的销

1. 选择“销”的合作伙伴。你需要找一个**转化率可被验证的稳定销售渠道，你不需要绞尽脑汁搞出很多创意的做法，那样的回报率并不见得高效。**
2. 因为品类解释成本很低，所以选择营销渠道时可以偏重主流。
3. **因为品类流行，转化率的合理范围可以通过公开资料去查证，公开资料很多。**
4. 稳定的销售渠道，如果是门店，重点是结合公开数据，自身的成本结构，去**看地点。**
5. 【补充一点】如果涉及到线上推广，公开资料也可查证，比如外卖平台。如果你是消费品，也是以流量转化率为根本前提，去找相应的平台。

【产品你擅长】 + 【你能接触到大量客户】的销

1. 因为你能擅长产品，且能接触到大量客户，所以一开始还是**以业务跑起来，积累经验为主。**
2. **保证客户的口碑营销**，客户拉人来，其实是稳定健康的做法。
3. 如果是门店，对 location 的要求并不高，因为不流行的品类，需求小众价格高，人们前往常常是基于已有的意图。
4. 如果一定要做推广，更优先的考虑是线上渠道。最好是垂直渠道。**品效合一，精准是前提，但光精准是不够的，总人口至少能保证你回本。**

在这里补充一个跟品类相关的销的问题。

一个品类流行的产品，它真正能卖好，是借助众人之力。

可口可乐之所以能牛逼，很大一部分原因在于，**它有足够的利润空间，让所有跟他发生关系的人，都赚到了钱。**

作为早期公司，如果你是一个流行品类，你建立真正的品牌力，需要花费的时间不多，因为你的解释成本低，你只需要去提高稳定渠道的转化率，然后保证用户用过你的产品之后确实不错，有口碑 or 复购即可。

流行品类，因为价格不高，哪怕你利润率很高，终究掉到口袋里的利润是少的，**因此在销的层面，做大用户量，是最主要的，打的是人口战。这方面因为品类有群众基础，是好做的。产品质量稳定后，可以加大渠道力度。**

如果你是一个不流行品类，无论你的利润率如何，因为群众基础客观摆在这里，因此你品牌战打得再狠，你推广至死，也不会有很多人来买。

品类不流行就是不流行，把一个东西做流行是大公司才能做的事，市场不是小司能教育得了的。

不流行品类，打的是 ARPU（每用户平均收入）**战，即这少数的用户在你这花了多少钱。**在早期阶段，你应该做的是玩儿命精进手艺，让你的客单价有提升的理由，让人在你这多消费。

大量的销售渠道都还是增长人口，而你需要的是增加 ARPU、客户忠诚度和口碑营销。

为了公司能够持续运营，**你可以在很早期的阶段，就考虑【预付费会员】的问题。**即客户付了年费可以获得什么什么增值服务，尽快研发一些逼格产品，全面提升高端客户的忠诚度。 甚至可以考虑对于一些高端客户进行预付费与股份相结合的方式（我回头会说）。

比如说很多的高端服务业（不流行品类），最终都会变成社交驱动——比如说高尔夫啦，车友会啦，因为客户足够有钱，他们有资源整合的机会，这其实就是年费的一部分。他们在大众销售渠道几乎不露脸。

对于这样的公司，只有在你自身具有稳定销售 & 品牌力之后，才能真正在 “销” 这件事上拥有固定的合作伙伴（经销商）。

否则说白了还是没事儿搞点活动运营啊、PR 什么的玩玩。**主要还是勾引老客户多花钱。**

如果一个企业同时拥有 N 条线，例如我们家就是，根据我的分类法，坚持若干条线的独立运营即可。

接下来，我们来说“进”的问题。 还是以我刚才说的那两个餐厅举例。

刚才我们已经说了，流行品类价格便宜，纯利少，因此要打人口战。

Dream big.

即便你只是开了一家小吃店，你的方向肯定还是分店。 比如直营店、加盟店，这里面会有很多的参与者。

结合我们上文所说，**你要让跟你合作的人，都赚到钱。**

我们来讲讲加盟店的都是些什么人：

- 没什么钱的人，依据你给出的回报率数据，决定加盟，作为发家致富的手段之一。**为什么他没钱呢? 有可能因为他脑子不是特别好使。**
- 有点钱的人， 扔一点钱玩一玩，看能不能赚个小零花。他为什么有钱呢? 因为他聪明，或者运气好。可是，即便他聪明，他可能也在你这花不了太多的精力。 **所以归根结底啊，他在你这儿还是不太聪明。**

加盟就是一种经销手段嘛。那么你无论是开门店，还是做消费品，还是微商，不管怎么说，那些人就是你的经销商，如我所说，**集众人之力帮你卖**。

那么这里就有一个问题了，**所有人在你这里，都是弱智。** 要么是客观的脑子不好使，要么是脑子好使但在你这儿也不愿意多思考。

因此，对于这帮阿公，**你需要把他们安排得明明白白，让他们可能出现的傻逼之处没有释放的机会。**

只要你把各种问题安排明白了，就会有很多很多弱智跟你玩，那么就结合了众人之力了。

而你是有供应链的，不管你是哪一行，你只是要集众人之力帮你卖。

你的**上游供应链**就需要：

- 稳定庞大的货源（对应着能 hold 住经销商的数量，hold 住未来的增长）。
- 没有质量安全问题（做越大越重要，**一个安全问题会让一个企业永远站不起来**）。
- 在保证品质的前提下，涉及到生产的过程尽量简化（对员工素质要求不高）——譬如很多工作餐餐企都是半成品 SOP（标准作业程序）速冻加热，不需要再烹饪。

由于你是流行品类，因此，下决定了上，**市场上可供你挑选的货源是比较多的，供应链是非常成熟的。**

这个时候，在早期阶段的你，怎么选呢? 这里放出一个鸡汤，叫 **Dream big, do small**.

- **Dream big** 的意思是，你要相信你未来是可以做很大的，因此你要**找个大公司保证稳定庞大的货源**。
- **Do small** 的意思是， 你依然在面对微观市场的竞争，你依然要**选择品质高过你同行的**。另外，大公司的不安全概率还是小的，因此选择品质排位高的大公司就好。

那这不就贵了么......但**成本问题是一个问题吗?**

首先，相信大公司的报价不会太垃圾，可能少量的单个成本是高一点，你要相信**随着你的增长、订量提升，是可以有议价权的。**现在你稍微讨价还价一点，在运营方面让价格比较合理，就可以了。

做事要长远，尤其是做流行品类的人。要抱着征服绝大多数人口的意念去做，否则还有什么意义呢。单店那点利润，你还不如去上班。

现在几乎所有的 B2B 中，体面的公司选择上家都是**基于品质，注重这件事，才是一个做大的态度。**

品质低 or 供货不稳定，表面上给你省了俩钱，但给你带来的灾难会让你省下来的钱付之一炬。你真的要天天当客服做危机公关给客人下跪吗。

不管怎么说，**以现在渠道的价格，维持老客户的成本永远低于获客。**

适当抬高价格，只要价格不算特别夸张，大家都是可以接受的，消费升级的浪潮已经做了一定的文化铺垫。

如果你觉得你的上游供应链是大司，过于强势，有起订量的要求等等，你完全可以去谈。不管别人怎么质疑你，打破常识都是正确的做法—— 711 的创始人铃木敏之多次强调，你画饼也好，成本稍微上涨一点也好，在对方的交付问题上适当妥协一点，这都可以。

更值得关注的是未来资本化的问题。Dream big。

如果你做的是流行品类，有大吃人口红利的潜力，你是可以幻想融资、被并购乃至上市的。而资本方非常重视你的供货稳定度，你的上家屹立不倒，你的资本化就会走得很好。在财务对接上，你做好账，让成本和销售皆可核实，是很有助于资本化的。

但如果不是流行品类，如我所说，吃的不是人口红利，是一部分垂直客户的 ARPU。

选择上游供应链，**安全自然是底线，稳定则不是底线。**

竞争主要在于品质，在于如何才能让这部分垂直客户花钱。

举一个例子，我们家做葡萄酒贸易，我自命在选品、价格、温控和服务态度上，可以秒杀所有的大酒商。一度我跟我国某著名火锅企业的大佬谈判，该企业十分感动，然后拒绝了我。
拒绝理由很简单：我太小，他主要是怕我死。
如果给他的各家门店供货，忽然有一天断了，他很难做；我说我只做某家门店呢，做个活动，他说，作为一个大公司，为了确定我是个好人，他需要花费很多精力去信任检验，确定我是一个好人以后，少量供货，他们又不会产生太多的利润。现在喝长城干红也还行。
但是，当我给那家法国餐厅供酒的时候，对方就很 open 了。虽然他们很早就跟某个酒商签了某个战略协议，但并不妨碍我进去玩玩，做个活动，搞些时鲜货，伺候他们的 VIP。联系微信客服501863613进同步更新群

非流行品类，尤其是在早期阶段，反而可以选择小型的精品供应商。

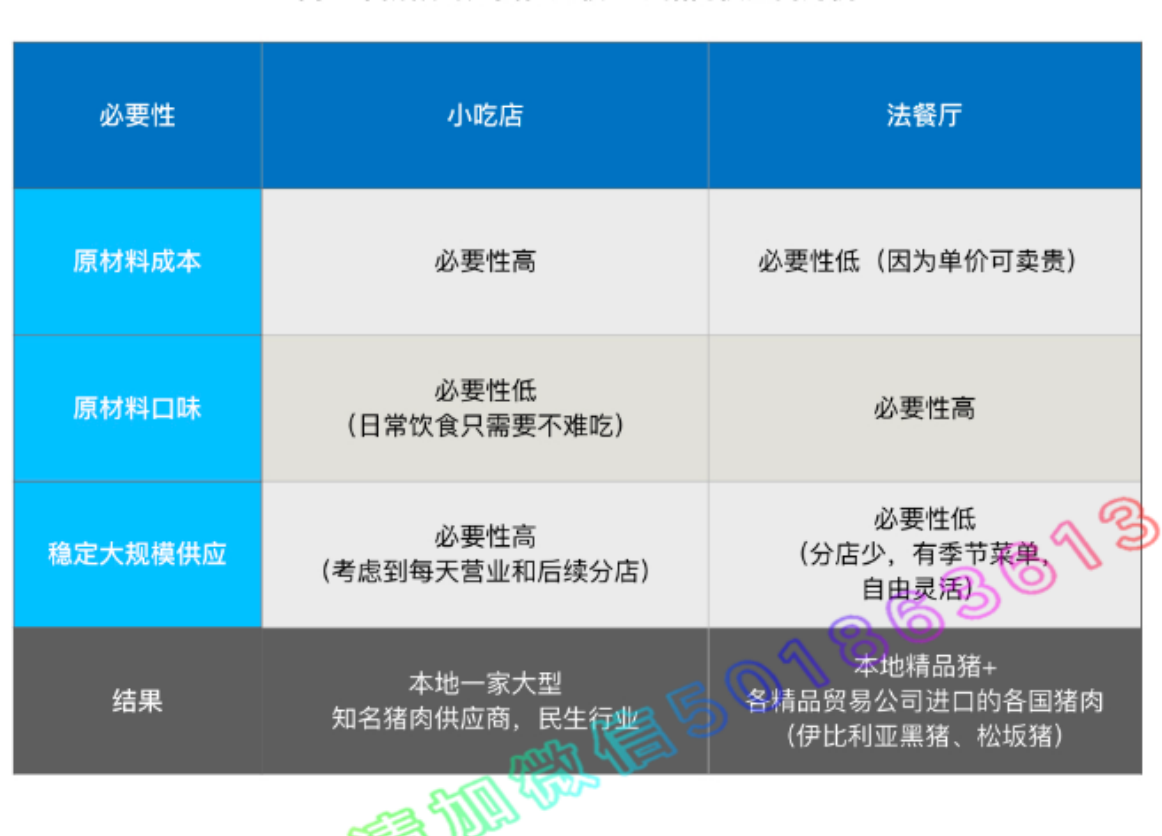
常换常新，甚至造成各个小型供应商竞争的局面。

这样做的好处有 4 条，先说 3 条：

- 产品带来的新鲜感，可以进一步刺激老客户花钱，他们对于老产品可能腻了。
- 可以作为增值服务的一部分，例如面向 VIP 的活动等等。
- **即便供货不稳定，也可以用一些品牌手段化劣势为优势。**

比如两家餐企，同样需要买猪肉，我们来看看 2 家的对比：

同一个阶段的必要性比较：以猪肉供应商为例



必要性	小吃店	法餐厅
原材料成本	必要性高	必要性低（因为单价可卖贵）
原材料口味	必要性低 （日常饮食只需要不难吃）	必要性高
稳定大规模供应	必要性高 （考虑到每天营业和后续分店）	必要性低 （分店少，有季节菜单，自由灵活）
结果	本地一家大型 知名猪肉供应商，民生行业	本地精品猪+ 各精品贸易公司进口的各国猪肉 （伊比利亚黑猪、松坂猪）

假设这家法国菜，猪肉不稳定，很简单啊，你就不做猪肉呗，你说现在是春季菜单，专做鸡、鸭和大鹅。 但你只要是上了猪肉，就是牛逼的猪肉。你不是做流行品的。

只要你能站在客户的需求立场上，对有可能出现的供货不稳定情况，给出一个对方满意的结果，那么就可以。

你可以有若干个供应商，然后合理配置成一个客户能接受的 Solution（解决方案）。

而且从资本化的角度来说，非流行品类，在机构眼里是不被看好的。

每个月仅用于解决供应链问题的成本结构经常浮动，他们很难接受，不过这不要紧，因为他本来就没打算投你，你明白吧?

你作为一个小司，把非流行品类变成流行品类，是非常非常难。**即便你做得稍微成了气候，几乎成为了教育市场的枪，巨头会盯着你，利用你对市场的教育，吃你的红利，随便弄个啥，利用自己雄厚的资金对你进行降维打击。**

既然如此，你就去拼命追求卓越，让你的精品小型供应商竞争起来，不断填补你垂直客户的胃口。

这时我们就要指出这么做的第 4 个好处:
正是因为精品供应商比较小，因此比较认真、也好说话。

比如说那家法餐厅如果去找大酒商供货，大酒商未必会给他做太多的增值服务。 而我们就比较亲切了，做酒单啊，介绍一些庄主给他做活动啊，如果签的单子稍微大了一些，还给他介绍些推广渠道啊等等。

非流行品类的资本化问题，基本是不借助机构的，可以是从垂直客户那里获取个人股东（前面我讲过）。

要增长收入，可以更多以你提供的服务为媒介，**进行社交方面的探索，或挖掘垂直客户这批人的其它需求。**

当然，如同我前文所说，同一家企业，可能会同时出现 2 种类型的品类和业务线，**供应链方面也是独立运营。以上讨论的一切，缩小到业务线维度。**

非流行品类，也许也会在某个时间节点开始朝着流行品类的方向去转型，**这个时候必然面临着下调价格**，这时可以参照流行品类的方式去做供应链。

值得提醒的是，**不要再用原来的品牌名了，可以作为副牌来搞**——但此时就可以面向机构考虑资本化问题了，关于项目融资，我们以后再聊。

还有一个创业类型没聊到：

【组合二】品类流行的 + 你能接触到大量客户

即**产品你搞不定**。这方面我的理解非常简单，去行业内，找个精通供应链的人，以**项目合伙人（而不是公司合伙人）**身份进，10%-20% 的股份，分 3 年成熟，有业绩提成。

【补充】

流行品类，无论是运营，还是合作方，在市面上的经验参考数据特别多，特别精准，**看券商出的行研报告就行。**

你只需要在产品的性价比上比别人好一点点，注重销售渠道和供货渠道的稳定性。

真正的战场在计算、融资和抢占份额的问题上，多花心力，大有成功的可能性。

非流行品类，在市面上的经验参考基本可以理解为扯淡，因为太少。

你需要玩儿命做产品，玩儿命伺候老客户， 推广渠道以精准和可以回本为前提。联系微信客服501863613进同步更新群

讲完了早期阶段，下一章讲成熟期，会运用到本文前半部分的铺垫。

188 0
0条评论 最新
已加载全部
发评论