9. 人际关系总揽②：如何搞定你的合作伙伴（下）

2019-03-14 06:46:04

晴予注：

本章节一万七千字，内容案例繁多，为方便各位查阅，我整理了本章节的逻辑结构，放在文末。

上一 part 我们重点讲了一些关于合作伙伴的基本原理，还有公司在早期选择合作伙伴的基本方法论。 这一 part 来讲公司从 1 到 10000 状态下，合作伙伴的选择问题。

无论是早期还是成熟期的公司，选择合作伙伴都应该基于实际的业务发展需求，或者当你预见公司即将达到某种状态时，进行未雨绸缪。

整体来说，在合作伙伴的种类上，不必进行过多**“豪华配置”**。

很多做企业服务的公司，都会不断跟企业客户宣传他们某种服务的必要性。譬如说管理咨询公司、法律咨询公司、财务记账、品牌及 IP 建设、猎头公司等等。

但很多时候，你都没必要跟他们合作，至少，没必要进行长期重度的合作。

到处合作未必花很多钱，也未必花很多精力，**此事的本质在于“习惯管理”。**

好的习惯是，你尽可能让跟你发生合作关系的人，都与你共荣共赢，而人数越精简，证明人均创富的效率越高，经历的信任检验规模也就越大。

当然，我们是为了赚钱，赚越多钱越好，在此前提下，当然是人均创富越高越好。

简单来说，无论公司发展到何种地步，合作伙伴分为 3 种：

· 通常最重要

进与**销**的问题，这始终是永远的最高优先级。

进与销，是基本财务概念，并不只用于卖货的公司。

比如做猎头服务的互联网公司，“进”就是入驻散户简历数，“销”就是购买服务的企业客户数。

比如媒体类公司，比较难说，但我认为应该是“进”对应着内容源，“销”对应着发行量指标和任何一种商业收入。

再补充一下，甚至有的时候取决于“认爸爸”——比如你做电商点评、选品类平台，服务于 B、C 两端客户，你的 B 端供应商，在你财务上可能是“进”，但你在业务规划上，通常是更倾向他们的，他们赚不到钱撤柜了，还有你什么事儿啊。因此他们也是你的重点服务对象，“销”。

· 一般重要

合规性问题，即在合规范围内尽可能为自己争得足够多的利益。

比如财务和政府关系。

此事只在公司有相当规模的情况下，例如考虑较高级的资本化可能性时，才会成为一个问题。这些问题未见得是你的强项，因此你需要专业人士帮你解决。

然而，这样的专业人士如果是外部公司，你会有很高的沟通成本。

因此，能有多“自己人”，就得多“自己人”。

譬如说自己的员工、或者机构投资人推荐的专业人士（服务过更多与你境遇规模相似的企业）。而不是你在外面胡乱找的公司。

——但此事说起来，**还是你的进销问题做得足够好，才有足够好的爸爸，给你找了足够好的人。如果你进销问题做得不好，你就等着被外面的小骗子公司忽悠吧。**

就像一个生意做得不太好的小白，才会特别信服得到 App 那种很基础很伟光正的商业逻辑。

· 完全不重要

人事、品牌方面的合作伙伴。

首先人事问题，别去找什么猎头。

你应该自己去解决，或者你在公司**增长到一定规模（而不是到了一定瓶颈，我不明白为什么很多企业主一遇到什么瓶颈就一定要找个外人来解决）**的时候，从不错的大公司挖一个 HR ，他自带的资源就极其强悍了，能帮你迅速搞来牛逼人，也能处理公司在规模较大时的激励与劳务纠纷问题。

猎头的问题，首先是他们越来越细分，但这与目前产业越来越融合的市场氛围，我觉得存在一定矛盾。

当然，个把岗位的，你可以去尝试，说清楚你的需求和 JD （Job description 职位描述），他们可以给你找来几个人。

但你会逐渐发现，也许你解释得不够清楚，但更大概率是他们对你业务的理解比较差，找来的人依旧不对。

这方面有个自家的 HR（尤其是之前我说过如何让 HR 进入到业务里去），还是效率高得多。

再说品牌方面的。

联系微信客服501863613进同步更新群

去年（2018）经济不好，看看各家 agency 接的单子，除了财大气粗的巨头，几乎没几个中小型企业了，这就证明中小型企业们在权衡之后，发现与 agency 合作的回报是比较差的，**说白了，基本做不到“品效合一”。**

我始终认为，品牌这件事，还是一个基于进销的长期过程。

你无法一开始就让世人相信你的品牌具有什么样的感觉。这种“价值感”的经营，首先基于销售、基于反馈、基于紧锣密鼓的自我探索——需要花很多的时间精力和金钱，才能成就一个具有商业价值的大型品牌。（而不是几个媒体人喊一喊）

综上，人事、品牌方面的合作方，在服务效率方面，是不太能“做到点子上”的。

再者，他们普遍也有短期服务，case by case，实在不行有事去找他们就好了，在这种合作方上投入太多时间精力金钱，没什么必要。

阶段性总结起来，我认为商人最重要的还是：

实事求是

想清楚你要什么，算清楚你的投资回报，然后再考虑合作方的问题。

社交场合可以和气生财，但真正到谈判桌的时候，要严格基于自己的需求，选择合作方，确定你的诉求，和妥协的底线。

讲完这些铺垫，我们来进入公司从 1 到 10000 阶段的合作方问题。

在员工那个章节，我讲了一个基本逻辑：

作为老板，在早期阶段要尽可能参与全部的环节，在所有的环节都把自己变成“半个专家”，然后培养老人上位 cover 一些老环节，这样方便你管理也方便你指导，抽身出来的时间，去投入新环节。

其实找合作伙伴这个问题，我觉得是一样的。

首先，如同《合作伙伴（上）》所说，最早期阶段，专注“进销”问题。

再次，如本章前面所说，即便公司已经发展到一定阶段，**真正重要、需要老板自己好好找的合作伙伴，还是“进销”相关的。**

但是，进销是一个很宽泛的概念，在业务里当然也表现为不同的细分领域。

而且，**优先进，还是优先销，怎么考虑成本和转化，每个公司的情形完全不同。**

但不管怎样，老板优先需要的，就是在进和销的范围内，选择最重要的一个维度，亲身参与。

如果从时间精力分配这个角度来讲，我们要考虑公司的

融资方式、进场时间、行业、以及老话题——品类的流行度。

以及为了防止理解有误，你个人还要分为 2 个情况：

【情况一】你的路线清晰 & 你的谈判能力相对强

尽管合作伙伴这事儿，确实是需要看缘分，有时候是你不找人家，人家来找你，但我的意思是，**你如果自己主动去找合作伙伴，是要基于上面那些优先级需求的。**

【情况二】你的路线不是特别清晰 & 你的谈判能力相对弱

尽管你有优先级需求，但有时候你谈不拢，或者你自己对接冲突的能力比较差，或者你也搞不懂你接下来战略怎么走（譬如说融资计划到底能落实多少尚不明朗），这个时候是做大客户规模还是稳扎稳打做产品质量，**这些细节的事搞在一起有点弄不干净，而且一环扣一环，那么也可以考虑一种更符合自己人性的做法。**

接下来我们来根据这 2 种情况去捋一下怎么搞定合作方的问题。

【情况一】你的路线清晰 & 你的谈判能力相对强

我们可以**极其粗略**地理解，

- 进的合作方，对应着成本问题、产品品质问题。在业务报表上，通常体现为成本、定价、复购率。
- 销的合作方，对应着客户数量等规模性的问题。

讲道理，两头应该是非常平衡的，但实际操作，你又一定是有取舍的。

取舍的关键在于，你走的**是不是快速规模化策略。**

快速规模化意味着，对于抢占市场份额的速度要求特别特别高。

比如我看（比较优秀的美元基金）VC 宣布的那些投资标的，整体还是更倾向于“C 端起量快”，这是选择标的的大前提（要是该标的在 B 端也能赚点钱当然更好）。对于此类基金，假设他一年抡了 20 个标的，可能 19 个做的都不好，但有一个是“规模化做得好”，5000 万以上量级客户，爆发式大吃人口红利，对于基金来说就是抡着了。

比较 low 逼的那种人民币基金，可能会投一些做 B 端生意的标的。这些标的可以令基金赚到钱。Low 逼的人民币基金嘴上会说他们渴求 9 个小赚，1 个大赚，但实际表现上，你会发现，此类基金做到最好的某年，可能就是 5 个小赚，5 个 break-even（收支相抵），虽然 LP 那边也算是有交代了，但这并不符合风险投资的逻辑——因为风险投资的正道逻辑还是寻求规模性爆发。

也就是说，我们在财经媒体上看到的肥肠成功的创业公司，**走 VC 这条线的，还是以快速规模化策略为主流。**

在品类方面，要么本身是流行品类，要么就是机构们打定主意要炒成风口，炒成极具规模化的东西，然后上市或者卖给腾讯阿里。

——从侧面来说，如果你不是流行品类或者风口行业，你是没必要找 VC 的，因为你估值也抬不上去，与其让人占股，你还不如选择更划算的债权等方式。

那我们就来说一个规模化策略的典型代表：**共享单车**。

先说一个点——作为走快速规模化策略的企业，**销的优先级高于进。**

当然，这里有个基本前提，就是你的产品基本合格，不要用户体验特别特别差。好我们来看三波玩家。

- Mobike
- ofo
- 其它

首先来说“其它”，“其它”的名字我已经不记得了，我印象中有过几家产品质量特别好、骑起来很舒服的，后来他们死掉了。

因为流行且高复购的品类，对于品质的要求并不高，更基于地理位置，而他们早期阶段也不赚钱，只能靠资本。因此资本一走，他们也活不下去了。

为什么 VC 领域有一句话叫“老三必死”，因为在风口期，只有巨大资本助推的头两名玩家，才在“销” 这个维度有足够竞争力。非头两名的玩家，如果盈利，姑且还可以活着，问题是他们在产品上考虑太多，偏偏又不盈利。

那我们来说 Mobike 和 ofo ，当然两者的质量差距还是蛮大的，但这个差距在至少 C 轮之前，都没有体现出来。

他俩以绝对的资本优势，解决了销的问题，因此相对 ok 了。

（质量问题，即“进”的问题，两者规模都到极限时才体现出来，于是 ofo 扑街了。）

但这里有一个很好玩的细节，在两者厮杀的过程中，咱用屁股想想也知道，多少投资人跪下来求他们收钱，那他们怎么选投资人？

这里的细节说实话我并不了解，但咱们按照正常的创投圈流行的思路，如果你已经是个香饽饽了，你竞对又凶，那你选择投资人看 2 个主要方面：

· 一个是要看他们能否帮助解决下一轮乃至下N轮的资本化问题

· **一个是要看他们能否帮助解决“销” 的问题**

是 2015 年开始的吧，他俩。

其实 2015 年的时候创业环境已经跟 2010 年那种群雄逐鹿的状态相距甚远了，2015 年既有 BAT、TMD 这样的互联网新贵，又有无论如何难以撼动的传统行业老贵的势力，**说句直白的，走快速规模战的人，最需要知道的就是自己的界限在哪儿。**

然后去利用这些老东西。

比如 Mobike 很早就利用了微信的生态（相比阿里系具有更好的流量水平），甚至一早就卖身美团。

要知道 2010 年的时候提到接受战略投资这件事，很多创业者是很不齿的，都觉得自己能行。

而现在完全不一样，不是说你格调不格调的问题，**而在于这些老东西能给你带来的“销”的力量实在太过于碾压。（落实在互联网身上大概率就是稳定的流量来源，其余的传统行业则是一些强劲的渠道）**

逼死竞对，争取客观上的垄断，对于走快速规模化的企业，就是唯一重要的。

绝大多数品类，可能都没有快速规模化的必要，但是架不住，被时代选中成为风口，或者也谈不上风口，只是被风投竞相追捧，或者你签了对赌之类。

这个时候，即便“快速规模化”逻辑上有漏洞，甚至也许极其不健康，但你已经在这个局里了，“成为第一，逼死竞对”就成了唯一重要的事。

走股权融资方式的，要么一开始想好了就是来快速涨估值圈钱，要么

避免断更，请加微信501863613

就算没想好，如果 hold 不住自己的投资人，也只能如此。

在这里不得不说一句股权融资的问题——我们假设你是一家初创企业，已经拿了早期的股权融资，我们分析一下你的情况：

- **第一种，你的早期投资方是懂行的，**他做过行研，知道你这个东西"好卖"。这意味着未来资本化是有可能的，因为到了 C 轮以后，就是 PE 啦、国家来搞了，这帮人不是那么好糊弄的，因此，**作为创始人的你，全力关注销、关注规模，不成问题。**因为你这个东西归根结底是"好卖"的——你从逻辑上，就是那个"快速走规模化"的路数，作为创始人的你的出路，更偏重套现。
- **第二种，你的早期投资方不懂行**（这样的人很多，他可能对行业的研究比较差劲），**你这个东西宏观上其实"不好卖"。**也就是尽管你肥肠努力，你在全国人民面前依然不好卖。因此，作为创始人的你，可以重新反思这个问题，你需要在协议上尽可能保守，把资本化的节奏问题往日后的现金分红上转化， 把思路调整为"我不是走快速规模化的"，**转而开始注重进，把产品和品牌做到尖端，做到贵、做到盈利。**

创业的进展，常常会有出乎意料的局面，懂得及时调整才是最重要的。在行情不好的时候，转攻为守，很正常的一种操作。

当然，Mobike 的产品质量其实还蛮好的，作为案例不太典型，那我们再说个生活场景的例子。

你家楼下有一个重庆小面，不是特别好吃也不是特别难吃，就一般。

但你家 10 公里以外有一个重庆小面，特别好吃，我相信你在绝大多数时候，还是选择你楼下的重庆小面。

如果说现在有个人，想做一家大公司，去收割重庆小面"较高市场认知度（流行品类），但几乎无品牌" 的市场价值，想做一个全国性的重庆小面品牌。**那么相比关注口味，更关注的绝对是如何能开更多的店，即"销"的问题。**

在早期阶段，如我《合作伙伴（上）》所说的选择供应商方法论，将产品部分 SOP 化（标准化、流程化）**，基本完成后，就考虑销。**

对于这样的店来说，在早期融资方面，我的建议是：

- 首先，债权依旧是值得优先考虑的方式
- **如果是股权，优先考虑的是能否解决销**

举一个简单的例子，你会看到很多名牌大基金，说自己如何如何牛逼，但他们的牛逼之处无外乎鸡肋的投后（完全没用）+ 提建议（让他们去死好了逼逼逼的） + 后期资本化助推（有一点点用，但还是取决于你自己做得怎么样）。

如果你的投资人能给你解决**销**的问题，哪怕他的价格不好，你都可以考虑让步。

比如说，如果是一个牛叉的、有渠道扶持的相似行业，在你的早期阶段就让你接受战投（绝大多数基金会觉得不可思议），你完全可以接受。因为渠道的价值太高了。

中国餐饮为什么在这几年获得了资本的关注，一个大前提是移动支付使门店收支可以被核实。

但你仔细看，虽然广州酒家和全聚德等也是上市公司，但门店，**受到早期资本青睐的，都是快餐、小餐饮。**而且通常不是餐饮行业出身，原因是一来他们没有传统餐饮的那种成本结构的思路，二来——这个品类本身，确实产品维度的竞争很少，**重点是怎么销的问题。**

有强势资本加持，当然比夫妻老婆店在销的问题上更具备优势。如果没有资本加持，则更多是基于债权和个人出资的直营和加盟。

销的问题解决到不错的时候，可能就需要在产品上多花费些心思了。壁垒是逐步建立起来的。

PS. 关于餐饮的上市问题，我刚才提到一个移动支付促成收支可核实的因素，这当然很重要，但中高端餐企的上市——尤其是在移动支付不发达的时候就上市的企业，迄今看来都是因为持有固定资产，而我们此刻看到的那些人均两三百元的连锁餐企最值得恐慌，因为只要品牌力下降，开得越多赔得越惨。

如我前文所说：

最重要的（即值得创始人关注的）事只有一个。

对于这种对快速规模化的要求比较高的企业，完成了基本的产品搭建，**销**一定是最重要紧急的。

绝大多数人，被资本加持，被时代加持的概率都很小。

在被资本重度加持的情况下，你主动去关注**销**的问题——这是唯一重要的问题。

但如果没遇到这种情况，**越是早期，越是注重进的问题。做到贵，做到盈利。**

利润空间足够高，这样你可以自给自足，那么有了销的时候（有时候是凭借缘分自己找上来的）——你给别人的利润空间也是可以的，这样大家都可以赚到钱。

有没有可能，你的品类本身决定，你连快速规模化的可能性都没有？完全有可能。过于小众的品类。

比如我认识一个卖黑胶唱片的。

这个东西，你说即便不考虑价格的因素，它大众化得起来吗？

无论如何，5 年内，我都觉得他红不起来。何况这个人还是上世纪 90 年代做这个生意的。

这个时候，作为一个原本就没有群众基础的产品，他就只能卖贵。

不过我认识的这个人是个奸商，他的概念里，所谓"卖贵"，就是毛利特别高。因为国内这个品类的教育也少，老百姓不识货，可能他就认识一二个比较装逼的阔少，但其实也是草包。

这个时候他咋整呢，就去捡洋垃圾， 早八百辈子，天津码头大批出的货——就是洋垃圾，老外不要的破烂儿，他抄底进过来，卖给他认识的这帮阔少。

尽管这个例子肥肠差劲和政治不正确，用现在的话说叫"割韭菜"，但道理还是对的：

一个东西注定不会是流行品类的话，那就卖贵，至少你吃得饱。

所以这个老混混儿趁着改革春风吹满地，还是捞了一笔的，有了些钱再干点别的。

不过，谁也不是傻子啊对吧，人民群众现在不懂，以后也会懂。喜欢这个东西的人民群众少，以后可能会越来越多。

不过，对于这个捡洋垃圾的人，**我刨除我所有的道德观念，咱们纯粹说智商的事儿：**

割韭菜有这么割的吗？

我们说的割韭菜定义，基本上就是你卖了一个很差的产品给客户，赚取不正当差价。按照这个定义，如果人口数量极少，那么说白了也没割多少。

所以传统意义上的割韭菜大户，一般都是搞一个刚需大爆款，割完一大波人口，出去玩玩，再弄一个新项目，继续。

如果品类本身没有"品牌"，类似于县城常见的山寨货，那也得是一个极度流行的品类。

几乎从来没听说过——一个非刚需的、本身品类就没啥群众基础的，出来割韭菜。

归根结底，如果你要做一个注定难以快速规模化的品类，**适合绝大多数人智商的搞法**，无非是可着同一波人赚钱，尽量把产品和品牌做好，**在进的问题上无限发力。**

有些产品的基因就决定了它走不了规模化策略。

比如说葡萄酒这个品类，在中国还是很小众的一个品类。我不讲我自己，我讲一个友商，这人是个富二代，他卖的是葡萄酒领域里最小众的高价美国 napa 酒，单瓶酒的价格，最低也在大概 1000 美金，可以说是葡萄酒价格的顶级了。然后这个人呢，性格非常乖张，基本上把经销商、餐厅酒店什么的都得罪了。

但关键在于，他自称"全中国最有钱的 300 个人都是他的客户"，买起酒来眼睛都不眨的人，因为这些"全中国最有钱的 300 个人"有明确的用酒需求，他们请客要是拿不出好酒，那就是掉价，简直就是礼仪上的不合规。

因此，必须要从此人这里拿酒，因为这个人的酒，别人拿不到。

不走规模化策略，只能在"进" 也就是产品问题上发力。拥有碾压性的产品。

那么，再谈谈操作，如果你的企业走到 1 到 10000 的较为牛逼的阶段，你该怎么做：

①如果你的生意，是需要快速起规模的领域。

（判断是否需要快速起规模，不以拿不拿 VC 的钱为标准，他们拿鞭子抽你你都不要管！！只要不签对赌就行！！）

实际上这领域只有 2 种

- 不赚钱的风口领域
- 你扪心自问，产品质量本身竞争较小的领域

只有这 2 种，需要快速起规模。

依然最重点是销，因为同领域竞争者很多。

在你能 cover 的市场范围内（可以是一个国家，乃至一个县城，取决于你的具体情况）**只要依旧存在大于等于你的竞对，就必须以销作为最重点的任务。**

销这件事，除了你自己去找巨头渠道 leverage（带动加强）**你的销售策略，还要尽量去刺激各个环节的销售，尝试所有轻资产的销售渠道——只要没有回款难度问题，都可以去尝试。**

回款难度是唯一值得关注的，在最近的一年，我们的酒类之所以没有跟某些超市合作，完全是因为这些超市的回款口碑太差，以拖死供应商为荣。

此外，对于产品和品牌形象，你要有一个定期综合提升的规划。比如每月每季度，你的产品需要一定程度的改进，研发工作取得一定的成果等等。

这年头连呷哺呷哺都知道弄个显示屏，号称自己用了来自阿根廷的什么什么虾。

正好今天出了个新闻，插播一下：

- 宝洁公司退市了。

我来对比可口可乐分析一下宝洁的问题。

作为快销品，他们一开始都是尽量注重销，套路十分容易，量产压低单个成本，做好品牌建设，加强渠道管理，每一层都有可观毛利，**让所有跟他们发生关系的人都赚到钱。**

但这两者的基因决定了产品竞争的大小。

联系微信客服501863613进同步更新群

我们可以想想，可口可乐在产品上面临的竞争大吗？一个肥宅快乐水，根本没有太多竞争维度，配方永远好喝，永远经典，尽管他们自称在改良配方，但真的 1982 年的可口可乐和现在的有很多区别吗？

但宝洁旗下的品牌，是有"功效"的，这就会有很多竞争对手，来自欧洲、美国、澳洲、日本的大量同类产品皆可参与竞争。

很多商业分析会讲，实体经济走低，渠道优势消失，那么他们跟可口可乐的渠道差很多吗？

也有商业分析会讲，他们在投放广告等各方面存在问题，比如说宝洁的电视广告已经 hold 不住年轻一代的需求了。

我却认为他们在产品方面有结构性问题。没有产品品质的提升，自然就没有品牌的提升。

人无远虑，必有近忧。如我上文所说的餐企上市规律，没有固定资产只能祈求品牌力不下降。

但尽管如此，产品竞争较小的时代里，他们"注重销"的战略，确实是没问题的。

②如果你的企业，出身在大城市，你选择了一个不需要快速规模化的领域，即你做的是毛利较高的东西。

你有 3 种选择，并行不悖：

- **不断精进你的产品，在"进"上面花足心思**

你就是高端本人，伺候好你的有钱客户们，对于他们而言，重在用户运营。赚同一拨人尽可能多的钱，甚至可以获得更多别的收益。

比如说你不断出小剂量的产品，假设你开的是日本料理，你就找个日本人来给你肢解金枪鱼、找个体面酒商来做季节酒单，只是这些简单的小花招，持续使用，你就可以一直待在第一梯队里。

这方面，你要耐得住寂寞，要学习，**也要"很要"。**

要建设一个极具品牌调性的企业，在选择供应商的时候，你可以足够弱势，一切以对方的品质为最高优先级，这样才能让自己牛逼。

但已成为一个极具品牌调性的企业，**是可以省下不少钱的。**商业地产可以给你打折，你的供应商以服务你为荣。

同样，你也会省下很多跟屌丝消费者磨合的精力成本。

说得直白一些：

即便你没有在店门口写"来就餐者不得脱鞋"，也没有哪个屌丝客户会在一家米其林三星的餐厅光着脚、盘着腿、对服务员呼来喝去，因为他怕。

- **多品牌策略**

如果你原本的品牌足够强势，只是因为价格贵，没有群众基础。

你可以衍生出副品牌，就像辉哥火锅和小辉哥火锅，基本上在出品上没有太多的区别，但小辉哥火锅价格便宜很多，原本的品牌就像一个价格锚点，使得小辉哥的价格好像非常合理。

如果你原本的品牌不够强势，那么你可以另立一个全新的品牌，主打不同的定位。原本的资源能复用是最好的。

而这个全新的品牌最好还是能在价格上错开来，不能对冲的业务做了干啥？？

副牌就走快速规模化路线，**注重"销"。**

- **地域下沉**

中国市场的极端美妙之处就在于，我们说着同一种语言，却有严重的阶层分裂，一个品牌的品牌力在下降的时候——常常有下一层的接盘侠。

好比哈根达斯，叫个丹麦语还是哪国语言的名字，在美国还吃得开，但后来格调下降了，变成便宜货，就跑到中国来，仿佛一个高端产品，在中国的大城市混不下去，又去混三四线城市。价格算上通胀，

避免断更，请加微信501863613

基本一直在降价，终于变成一个群众产品。

这块因为产品由你控制，在选择合作方时，由于“被下沉的地域”往往是商业道德不甚规范的地域（地域歧视的合理化，我在《标签》那章讲过了，大家举一反三），你主要得从产品和培训角度，保证“地方上的傻逼”不会影响到你。市面上常见的“督导”等加盟商常见管理方式都可以拿过来抄。

如我前文所说，古老的经营法、古老的品类、古老的业态，到处都是可抄袭的资料，抄吧，我不赘述了。

【情况二】你的路线不是特别清晰 & 你的谈判能力相对弱

对于中期阶段路线仍然不清晰的企业，我首先要插播一下生意的选型问题。

近来我的感受：**一个人在生意之初，你还是要想好，你要切入的是什么人口。**

在早期阶段，当然了，绝大多数人，切的人口肯定是你比较了解的那个阶级或者群体。

原因很简单——你不需要进行太多的调研啊什么的，就可以凭借一时的感觉，立刻开始这个事儿。

但生意做到一定阶段，就必须要做出选择了。**完成从 0 到 1 ，开始 1 到 10000 这个阶段的时候，你必须要做出你的阶级选择。**

首先，品类原本是个啥，这很重要，比如说可口可乐，我认为这是一个很成功的产品，**一大原因是它跨阶级**，贫富都喝，有时候甚至可以作为一种调味料。苹果手机，迄今为止，也是跨阶级的。

但跨阶级这件事，不太容易。
多数品牌，是带着自己的阶级属性的。
更可怕的是，随着经济发展和竞对增加，它服务的阶级是变化的。

举个例子，有一个日式铁板烧店，叫“大渔铁板烧”，十年前很上档次的，属于高端餐饮，进驻的物业也都是高级商场。

我甚至猜测，因为品牌调性高，他当年进驻商场的时候，得到过不错的房租优惠。

但你看现在，用户严重下沉，进驻的商场当然也不是很高端。出于好奇我去吃了一下，发现爆炸难吃，价格基本和从前一样——也就是随着十年来物价上涨，你基本可以认为它已经降价了。

在我看来，这其实是一个极其失败的品牌案例。

很多所谓走“中高端领域”的从业者，都犯了一个逻辑上的错误——实际上，中国可以粗略分为 3 种人

- 肉是什么啊，我不知道
- 我也吃得起肉
- 何不食肉糜

绝大多数自视高端、精品生活方式的人，都以为他自己的客户是“何不食肉糜”，但实际上他们的客户是那些“我也吃得起肉”的人（而这种人，其实不认识好肉 / 坏肉 / 假肉，他们只是活在自己的幻想里）。

当你的出身是一个“高端产品”，在早期阶段服务“高端人群”，所谓的有钱阶级。

如果你不精进产品，随着产品质量的下降，竞对涌现，有钱阶级当然去拥抱别家咯。

此时有些人的策略，就是**开始考虑人口仿佛在增加的“中产阶级”。但此策略在同一个城市，尤其是一线城市里，基本属于傻逼。**
（如果换做三四五六线城市，或许还好商量，比如哈根达斯。）

因为一线城市的所谓“中产阶级”，本质上就是在跟风的嘛，用户忠诚度极其之差的一些人，你看大批倒台的网红店，新鲜劲儿一过就完了。

在这个时代，获客成本这么高，如果你吸引来的是一个忠诚度很差、听风就是雨的阶级，真的不是很划算。

然后，当你不知道怎么做才是“正确的选择”，或者你难以 hold 住所谓的“正确选择”时，那就选择一种符合你人性的做法。

我始终还是觉得，**不管你请多少牛逼的副手，一个公司的能力天花板，就是老板的能力天花板。**

这个能力绝对不在于认知。认知这种东西最不值钱了。

而是在于：
能把你逼疯的事儿有多少。

当然最好的状态是，打不死的小强，随便什么事儿都不至于把你逼疯。但实际上，能做到这种状态的人真的很少。

现实一点说，绝大多数创业者，都存在某个业务领域的短板，**进、销、存、弄钱、弄人，五大方面，一定会有某方面不太擅长**。说得玄学一点，样样都很擅长的，通常在某个业务领域也不是特别出彩和有天分，只是保证生意不死而已。

那我们说这五大方面啊，
进、销、存、弄钱、弄人

市面上绝对有那种鸡汤作者，会跟你说什么，CEO 只需要弄钱、弄人，这两项弄好了，生意自然就好。

这就属于放屁了。你如果不对实际业务运营有充分的了解，你根本不可能弄来钱和人。

而且，我们强调过多次，一来，初创公司或 SME，很难弄来什么像样的人，弄来你也不会管。

我们也不需要什么像样的人，人均创富比例高才是牛逼，人嘛，指哪儿打哪儿听话是最好的。

711 便利店，背靠伊藤洋华堂那么大的企业，老板还要亲自盯进销存。

既然方方面面都很重要，那我们就来讲讲**“逼疯”**这件事。

以我自己为例，我容易被谁逼疯呢？
坦白说：我比较容易被屌丝逼疯。

在我的概念里什么是屌丝呢，就是“不占便宜等于吃亏”的人。就其实他也不一定穷，但老想坑你个十块八块的，少做一点事就等于赚到的人。

我国的工厂一般就这样，此外也有那种屌丝客户。我无法承受这种消耗。

我们家的酒以前都是供餐厅酒店，开始尝试线上 C 端客户之后，我至今仍然为了学习，亲自服务客户。

一些问题就会暴露出来，比如客户买了一瓶很便宜的酒，他会问你：

“能不能送个开瓶器啊。”

如果我说不能，他会说，谁谁谁家就能。于是这个问题一度非常困扰我，因为那个谁谁谁家（我们姑且称他为小明吧）我还真认识，他们家确实送。

小明的定位我大概知道，他们卖的酒非常基础款，相应的价格也很低，客户也很小白，虽然酒不怎么好喝，但小白好像也不太 get。

他们家送的那个开瓶器，成本大约 2 元，卖 30 元。算上他们家的仓储物流也不太专业，酒因为过于基础多加价也没问题，各方面成本都能压得下来。于是，他们送了。

我当时也是肥肠有心气儿的，即刻跟我合伙人说：

“咱们能不能出息点儿，你去找小明的工厂，也整个基础款的开瓶器呗。”

于是我这合伙人还真去了，去了之后就发现，这个工厂做的开瓶器一塌糊涂，连我这种天天喝酒的人，也开不了酒，有一次还把我一瓶挺贵的酒整到断塞。

不得不说，我家跟小明家的订单量完全一样，不存在工厂因为量小怠慢我家的可能，因此我合理怀疑小明的开瓶器也不行。这件事损耗了我们的精力，被我及时叫停了。

因为我醒悟过来一件事——客户可能会说：毕竟是送的，不好也就算了。

还有一种可能，屌丝会无休无止地说：你的酒还行，你送的这个开瓶器不行啊，然后打个差评。

然后，小明可能会给客户打个电话：我再送你个 xx (便宜货)，你把差评删了好不好。

总结起来，我明白了一件事：
小明的客户、小明、小明的工厂、小明的物流、小明的仓储、小明的产品、小明的客户服务体验， 是一条完整的产业链。我称之为 “占便宜产业链”。

就是说，他们彼此之间

- 沾沾自喜地互相占着便宜
- 自以为占到了便宜
- 并继续对此事乐此不疲
- 虽然并没有真的占到便宜

当然我是不习惯从道德上去 judge 这件事的，我只是说明一个现象，比如你去切一个所谓的下沉市场或者下沉人群，你要从进和销方方面面去做成本结构——**然后“下沉”这个事情，并不会像投资报表写的那样冷冰冰，而是在热络地交流中发生。**

而**需要热络交流的产业链，如果有一个能极大程度消耗你的属性，那就不适合你，尽管你的竞对可能通过这个赚到钱。**

比如说，小明跟我几乎同时入行，但他赚得确实比我多，因为他在这个占便宜产业链里混得很好。

- 虽然跟开瓶器工厂打架，仅靠开瓶器本身，他就赚了很多钱，还赚了很多客户资料
- 虽然开瓶器工厂和他的垃圾酒经常招来客户投诉，他总能用“再送个便宜货”的方式收买客户，换个好评
- 他也有那个能力，用垃圾仓库垃圾物流，再欠人家钱不还

因为他的客户都是占小便宜的，广大人民群众也有很多占小便宜的，他可以 hold 住这种无尽的内耗。

而我呢？

我只要跟工厂打一次架，我就要抽三根烟才能平复。

我的客服自己都是品酒师，被一个屌丝客户 challenge（质疑），他首先懵逼个 10 分钟，然后要花 40 分钟告诉这个客户——劣质开瓶器是不好的。 我也不会欠钱，不是因为我道德高尚，而是因为我真的不会。

很多人是可以通过紧锣密鼓地占小便宜赚很多钱，因为小便宜乘以一个大人口数，就是大便宜。但是我不会。我不懂怎么占。

不客气地说，街头智慧的执行，我搞不定。

大家可以想象一下，在西方民主国家，总统啊首相啊，都有幕僚，都是政治学经济学的精英，大知识分子，最懂治国的人，为什么这些幕僚自己不去选总统选首相？

是钱的问题吗？不是，他们可以融资。是人脉的问题吗？他们有的是人脉。唯一的一个问题，就是他们的冲突处理能力比较差。

很多最懂治国且身在一线的政治幕僚，不能当总统，很多最懂生意的管理咨询顾问，不能做生意，就是冲突处理能力很差。

你想象一下你去辩论，你竞争对手把你祖宗十八代的事儿挖出来，然后人身攻击你，唯一的目的就是为了激怒你，让你出洋相，你还能不能在你智商范围内保持起码的理中客态度？

很多挣了大钱的人，都是赢在冲突处理能力太强了。

驱逐良币的那个劣币，是人人能当的吗？

尽管很多装逼犯喜欢挂在嘴上说“真正赚钱的都在刑法里”，但我认为“当劣币”实际上是一个极其考验体力和双商的诡异领域。

卖假茅台的，被警察抓住，警察打疲劳战 10 个小时，录口供，警察自己都睡着了，这假酒商还在侃侃而谈，而且完全没有把柄。进去 5 趟了，警察都拿他没办法。

再者说，做四五六线城市生意的，比如你打算在四五六线城市做一个消费品牌——如前所说，地域歧视是有道理的，因为一个地方没有规范的生意环境，当然人人都很流氓——你去招地域代理。

联系微信客服501863613进同步更新群

你需要做什么：

- **保证他们的发挥空间尽可能小，**比如说你的产品极其标准，省掉很多涉及到“服务”的地方，这个代理只需要卖货就可以了。
- **如果是涉及到服务的门店，通常你还要找督导去巡视。**培训、督导工作怎么定，你确实可以抄，但你要面对多少冲突，需要多少机制去预防和解决？

再说销售渠道，以我为例子，我们卖酒若是想走量，很多酒商都会考虑直接跟大型连锁超市谈判。

比如酒商一下子进了某个酒庄 12 万瓶葡萄酒，那么一下子卖给超市是不是挺好，听上去很美吧？

但大型超市欠钱这件事，大概很少有人知道。

很多消费品，上游供应链都很强势，都有起订量的问题，那么资金周转是很重要的。一个账期没倒过来，公司就有可能破产。

别看超市一个个牌子都很大，我们很多耳熟能详的大超市，都有内部培训：**拖账期。**

很多友商都在这件事上叫苦不迭，尤其是新手贸易商，可是敢怒不敢言，因为你跟超市 argue ， 你以后生意还做不做了？就像有的找股权融资的，投资人的款拖半年才到账，公司都快死了，可也不敢 argue 啊。

这个时候我也有一个合理性怀疑：是不是友商为了防止竞对抢份额，故意把某个渠道描述得特别不堪？
因为确实是有很大的商户进驻超市了。

在这里我必须抛出一些结论：
大品牌可以进“臭名昭著”的超市，为什么？

原因有 2
1：通常，他们的财力已经有容错空间了，但这不是最重要的
2：他们是重要供给方，如果他们撤柜，超市也完了——而他们由于品牌大，在选择渠道时也相对强势

那反过来，小商户呢？
进了超市也卖不出去几个嘛，至于你日子过得怎么样，人家也不是很 care，渠道方拖个几天不成问题，只要保证你饿得快死的时候把欠款打去也差不多了，你也不敢告。

关键词就是在于：你也不敢告。

- 一来，打官司，花钱花时间

避免断更，请加微信501863613

- 二来，你这不还有梦想么，你以后生意还做不做了。

所以我认为，合同啊法律啊，这些是没有实际约束作用的。真正有卵用的就是 2 点：

- **渠道本身的文化**——比如说你要去打听这个渠道的商德如何，不仅要跟大供方打听，你还要跟小供方打听，如果选择地域下沉小城市，就充分运用政治不正确。很多消费品牌选择微商啦 KOL 啦，机制很完善，你不打钱我不发货，或者直接运用互联网手段打到公户。
- **你自己本身的品牌价值。这里的品牌价值的意思是"品效合一"，**买方和卖方谁更刚的问题，主要是看谁牛逼啊，假设你的产品在超市不好的位置也能卖得不错，谁又敢惹你？比如有些出身互联网的消费品牌，已经在年轻人市场里非常走红，那他们在商超渠道的表现也不会太差。

一个本身具有很好的品效合一价值的品牌，在渠道各方面都可以很强势，譬如说有的物业会给格调好的品牌很长的免租期，超市在面对数据好的品牌时，相对好说话一些。

相应的，如果你没有品牌，例如在知识星球有个朋友跟我说，他自己投资办厂，经销商老是串货，那咋整呢？

没法儿整，因为你没有品牌。

我的意思是，如果一开始也没什么"必须要完成的任务"，
你就根据你的人性优势来选择合作方：

尽管我们的小宇宙需要足够强大，但小宇宙强大化这个过程，实事求是地说，是需要时间的。
而做生意是需要跟时间交朋友的，我不能让我的人性劣势拖延我的进度。

比如说，我不会占便宜，不会玩儿那占便宜产业链的东西，我明确告诉大家：

"我有开瓶器，2000 元一个，侍酒师用的。老品牌，不是我找工厂代加工的品牌。如果你要买便宜的开瓶器，你去超市就可以了，我没有。"

比如说，我不会当杨白劳，我甚至都会当黄世仁，那我就不跟那些"商德比我差"、但看上去挺赚钱的上下游合作，因为我精力 hold 不住，我也不会求人，我有这工夫跟这帮人磨叽，我不如想法把我的品牌做好，等你来求我。

这就类似一家企业，现在的业务规模化可能性比较小，他也没必要接受垃圾 VC 的垃圾估值，你就自己做呗，做到有爆发点的时候再考虑找一些比较好的美元基金。

反过来，对于一些注定不咋地的渠道，你即便不是一个特别不错的品牌，你也可以凶啊，比如说我个人是很不看好新零售的，因此新零售企业来找的时候，我心说我有钱干嘛不挣啊，但一手交钱一手交货吧，除此以外免谈。

刚才提到了 711 的老板铃木敏之，我觉得他的例子也是特别特别好的，他这个人有句名人名言，叫：
打破常识。

这个人有个特色，就是他虽然做的是零售生意，但他对零售这件事本身不太感兴趣，也就是没什么感情（通常能把一件事做好都是因为没什么感情啦，你能泡到妞就是因为你对妞没感情）。

既然没有感情么，也就没什么敬畏之心，所以他要做生意，**是完全不参考任何过往经验的**（即使母公司伊藤洋华堂是零售翘楚，他也不学——就不跟老逼学习）

因此常常提出一些在零售行业令人瞠目结舌的、前无古人的做法，例如著名的：
小额配货。

711 是日本第一家便利店，在此之前，日本只有伊藤洋华堂那样的超市，货架很大。而 711 的货架很小，**因为滞销是一个大问题（主要矛盾）**，那么为了不滞销，他要求品牌方供货的数量极小。

你想想他们家供应商都啥人吧，森永、明治、三得利，个个都是大厂子。一开始是绝对不能接受的，据说各种人就是告状啊、给伊藤洋华堂董事会打小报告啊、耍混啊这那的。

我还是很欣赏铃木敏之的，就是他在坚持"解决主要矛盾"这个问题上，是坚决不动摇原则的。

但这事儿咋解决呢？在他的成功学书里就写了一句屁话：经过我们的不懈努力，这个事儿解决了。

这就等于没说嘛。**关键是你咋努力的。**

好，我分析一下这句屁话。

由于"经过我们的不懈努力"这句话，在他的成功学书里说了至少 20 遍，我们可以推断出，首先，他，或者他的团队——**肥肠擅长软磨硬泡。**这属于他的人性优势。

但从实际操作角度，他怎么就成了呢，我认为，主要是以下几点：

- 首先，绝对是拿母公司和开店规模画饼了，未来会开多少家店巴拉巴拉，那么规模听起来上去了，而且他们自己有物流，可以帮供应商解决配送问题。
- **讲一个实际问题，他定量少，当然意味着，单个成本高咯，充分运用"苍蝇再小也是肉"的人性。**成本高那肯定价格也高，那就转嫁到消费者身上嘛。当时 711 同样消费品的价格（书里写得很少），就是比伊藤洋华堂高的，而且他们自有产品的价格更高，甚至在泡沫经济期，他们家一个饭团的价格比吉野家的盖浇饭还贵。

关键就是在于，当时的超市离住宅区很远嘛，你会因为一瓶饮料比超市贵个 2 块钱开车去超市嘛？ 你不会的。

当然了，他们还有各种做品牌的伎俩，试图让消费者相信他们家的品质特别好等等等（也确实好）。

总结起来就是：

- 首先，最好知道主要矛盾是啥，然后不动摇。
- **为了解决主要矛盾，一定会有其它方面的妥协**（例如主要矛盾是不可以滞销，但品牌方不太能接受小额配送，于是单个成本增加）。
- 当你有妥协的时候，想办法让上下游某个层级去承担你妥协的成本（711 单价高，但他们离客户近，因此就没事）。
- 另外，铃木敏之特别提到，**严禁不盈利。**不盈利只会陷入恶性循环。
- 久而久之，一个优质的渠道品牌建立起来，之前的妥协自然就不妥协了，成本自然也就下降了。

讲这个故事也想表达一个态度，**天下没有完美的生意。**

合作方，尤其是战略合作方没有满足你某方面需求，就是很正常的，你只要为你的主要矛盾服务就可以了，来日方长。

如果某种合作方的文化和你现在的境遇出现了结构性的冲突，那就暂时不合作了，无所谓的。

另外，用屁股想想也知道，711 在给最早期入驻的品牌画饼的时候聊了啥。除了拉近财团之间的关系这种人情牌，早期进驻者显然也是有很多优惠政策的对吧（他肯定不会说的）。

因此我觉得一些"爸爸"比较牛逼的企业，即便目前很小，只要没啥原则性的问题，多出去聊聊合作也没什么坏处。本着信任检验的原则，小剂量开始，保守开始，最终也许都会是很好的战略合作——普通人也没有那么多的挑拣空间。

讲完了进和销的合作方问题，这些我认为是合作方里最重要的话题。

当然，这只是总揽，以后还会分具体情况讲。

再补充一个比较常见的，不太重要的问题：
饭桌上遇到的鸡肋人，要跟你合作。

这种问题怎么判断呢？我觉得你就时刻提醒自己：
我跟所有人合作，我都要有目的。

我给你讲一个我最近看到的，"没有目的感" 的垃圾合作。

淘宝上有个比较便宜的服装品牌，流量也就那么回事儿吧，小生意，他们出了一个跟饿了么和知乎的联名款。但是，饿了么和知乎没有给他导流。

那你说这种轻度合作，通常不就 2 个目的么，要么让品牌调性提升，要么让销量提升。

一个外卖品牌，一个屌丝云集的内容社区，有调性吗？没有。
这俩都是互联网公司，牛逼的就是流量，偏偏又不给导流，那么销量也提升不了。

那请问你联名个鬼？！ 只会让你看上去像个精神病好伐。

服装界我认为比较好的联名款，Supreme 就不说了，比较好的是优衣库。

跟迪斯尼啊，漫威电影啊，LV 啊联名。前 2 者是 IP，让一个"技术（面料等）驱动"的快销品具有了一些文化属性，而且是很流行的文化属性。后者姑且还算是个奢侈品吧，让自己上升了格调，那 LV 肯定还从中捞了钱嘛，因为优衣库走量还是比 LV 走得快的。

在日常的社交生活里，经常有很多"目的不明确" 的合作意向。
比如说经常有那种消费升级品牌，也没有做得很好，老板找到我，说"一起做点有趣的事"，说自己调性不错等等等。

来，我们说说什么叫调性，真正的调性是数百年的积累，你就连维密天使我都可以认为有调性，因为他花了很多钱向人民群众证明他的调性（尽管我个人不喜欢）。比如我们家卖的酒的酒庄，那么多伺候过什么女王的，什么几百年繁荣史的，我哪怕不赚钱我都觉得那是有调性的对吧——因为它足够老。

接下来就说，能不能赚钱呢？这取决于我缺不缺钱。我有多缺钱。
我可以算算我的获客成本啊，我可以算算我下个财务周期需要花多少钱啊，各种参考数据，来判断这个合作给我带来的钱，它算不算个钱。

苍蝇再小也是肉，这话不假，可是如果你没有很缺钱，却跟一个其实并不具有调性的企业合作，**你的软性损失是很高的。**

当然，本着和气生财的原则，我一般就各种甩锅，婉拒这件事，甚至我把他介绍给一个可能合作的企业。

别人来求合作，我还是第一时间响应的，没有必要装死啊，对方如果连被拒绝都承受不了，那他也做不成什么生意，这种人不来往也就算了。

当然，如果对方在调性和销量上确实做得不错，你唯一值得思考的问题就是你自己需要为此事付出多少精力了。

比如有些合作是需要设计方案的，是需要落地的，我个人觉得——偏重销量的，更值得你去设计。如果只是"调性"问题，你随便弄弄就好了。

作为企业主，每天被各种鸡鸡糟糟的事缠身，是很正常的，没必要这种事儿一多了你就老想着要专门弄个人去管理，实际上：

只要你记住你的主要矛盾是什么，你就可以判断该做什么。
如果你没有主要矛盾，那就在不违背原则前提下，先赚钱，后提升品牌。

合作方总揽到此结束，以后还会分情况讨论，下一 part 总揽点别的。

本章节逻辑结构如下：

1、铺垫
寻找合作伙伴时，不要一味追求豪华配置。很多企业服务都没必要买。
这不是钱的问题，而是你应该习惯于：参与创富的人越少越牛逼，单个人的效率越高越牛逼。

合作伙伴的重要性排序：
最高优先级：进与销方面的合作。
一般优先级：合规性问题，即财务、法务、政府关系等。最好使用"自己人"而不是委托外部公司。
没有优先级：人事、品牌、IP类。猎头不懂你业务，不如用自家人或挖现成的大公司 HR 。品牌来自从细节到时间的方方面面经营，并不是能喊出来的。

作为老板，你最应该的就是"实事求是"。

2、进与销的合作伙伴怎么找？

考虑融资方式、进场时间、行业、品类流行度。
同时考虑你个人是否路线清晰 & 擅长谈判。

①路线清晰的企业：

如果是走融资、快速规模化策略，在选择合作伙伴（包括投资人）时，要把解决"销"的问题作为最高优先级考虑。
要懂得利用最稳定最大的流量来源，或最强劲的销售渠道。

如果不是股权融资、不需要快速规模化，或者品类不流行、不可能规模化，在早期要全心关注"进"的问题，控制成本与品质，作出碾压性的好产品，卖贵、求盈利。

如果你选了规模化领域，中期阶段，你仍然要关注销的问题，尝试一切渠道。但同时你对于提高品牌力和产品质量要有结构性规划。
宝洁的衰落，可能就是没有提高产品水平的结果。

如果你不需要快速规模化，企业中期阶段，你有三种选择：
花一切精力提高产品，成为高端本人。
做一个消费降级的副牌，在副牌方面只关注"销"。
品牌力下降的时候，选择地域下沉，到更不发达的地方去销。

②路线不清晰的企业：

首先想想生意的选型。
每个品牌都带有阶层属性，但如果你一开始做"精品"，下沉选择"中产阶级"是非常不划算的。

然后选择一种符合自己人性的做法：
进、销、存、弄钱、弄人，五大方面，每个老板都有自己不擅长的方面。
如果确定某一种发展方向，非常消耗你本人，那就不要往那里发展，不要挑战自己的人性。

不必考虑太多常识性思路，要可着自己的人性优势做事，避开自己的人性劣势。

天底下没有完美的生意，做生意是与时间交朋友，把主要矛盾确认下来，与人性矛盾太大的阶段性放弃，保持开放性不拒绝轻度合作，即可。

3、饭桌上的鸡肋"合作"

你要确定一个大原则：任何一个合作，你都要有明确的目的。
要么提升品牌，要么提升销量。
即使可以提升销量，也要算算提升多少，太少的钱而不提高品牌力，会有许多软性损失。

避免断更，请加微信501863613

171 0

0条评论 最新

已加载全部

发评论