

14. 场景①：交易中的 culture shock（上）

2019-05-22 20:07:57

一、Culture Shock，冲突的玄学解读

人际关系总览业已结束。接下来我们结合各种商务场景的维度进行识人的第二轮复盘。

话题包括：项目提案与沟通、投融资、办公室政治、利益分配、纠纷管理、分手快乐及其它。

但在说这个之前，我特别想提一个被严重低估的概念，叫

Culture Shock

一般是用来形容到国外受到文化冲击的感受。

但 culture shock 绝不仅限于跟鬼佬接触。随着阶层圈层的隔离、地域经济的发展进度不同、人生境遇和三观不同等各种原因，中国人之间的 culture shock 也超级严重。

为什么把它放在【场景】的第一讲？

因为：

它是至少 50% 冲突与误解的导火索。

以及，理解并承认 culture shock 的存在，可以帮助我们更好地投／融／买／卖。

在我至少 25 岁以前，我都会假设，作为商人，如果双方没有性关系，那么唯一的矛盾只会是“钱的问题”。比如利润分配不令对方满意、或者做了其它什么有损对方财务利益的事。

但后来我发现，这个观点最大的错误在于：

我们假设人都是理性的。理性的投／融／买／卖。

而实践告诉我，唯利是图的、冷血的、理性的、唯物主义者，在这个世界上几乎不存在。

这个世界上绝大多数的人，进行投／融／买／卖等一系列商业行为时，几乎都是感性驱动。冲动的、非理性的、出于爱或者恐惧的。

更让我吃惊的是，有一些从事所谓“严谨”行业的人，甚至是二级市场的投资人，其实根本不严谨，只是用了大量看似理性的逻辑、模型，去合理化他们的感性。

而且我预测，随着媒体的发达，人只会越来越感性。**不同圈层之间的人的 culture shock 也就越来越大。**

因为媒体和言论，出于“高效分发”的价值观，会不断提供给你你想要的、或你喜欢的东西。这不仅是信息的茧，也是文化的茧。

比如假设我喜欢猫，我接触的媒体和言论就都是可爱的猫，我的朋友也都是喜欢猫的人。那么忽然有一天我遇到一个不喜欢猫的人，我可能肥肠震惊，因为我周围都是喜欢猫的人啊，那我可能会认为不喜欢猫的人就应该下十八层地狱吧。

但你想，在移动互联网还没有出生之前，假设你喜欢猫，那么看到喜欢猫的人你会很惊喜与之成为朋友；看到不喜欢猫的人，你也不会觉得有什么不对，只是一种选择而已。

我其实换位思考过，现在网上争论得都快翻天的话题，在 10 年前是否会被争论到翻天呢？

我想 10 年前的我，会觉得这个话题简直无聊到爆——明明是“a 也行，b 也行，不是啥大事儿的事儿”，竟然有人争论这个？但现在，我可能也是争论者之一。

……

日本有一项调查就是说这个事儿：我住在日本的时候，还是用翻盖手机的年代，互联网也没有那么发达，我肉眼可见的日本人都是很平和的。可是这么些年过去了，连日本人也开始脾气暴躁了，动不动就跟人起冲突。

放心，我不是来批判时代的。我只是想表示，culture shock 是广泛而愈演愈烈的。

这归功于现在的媒体和互联网。

如果只是生活上的冲突，那么问题很好解决，我不跟你交朋友就是了。

问题是，culture shock 带来商业上的冲突，涉及到投 / 融 / 买 / 卖等多个方面。

比如，当你发现

· 对面这个投资人好像都说不过你，被你说服了，且他有钱，但他就是不投

· 你的圈子都是 net worth 5000 万以上的人，你的产品也很好，但他就是不买你的产品

· 你在办公室，你自问真的没亏待过任何人，但有些关键的人就是很讨厌你

……

等各种用逻辑，和纯财务维度无法解释的冲突。

“我都不能理解了，丫为什么这么对我！！！”你鬼哭狼嚎，“我从来没亏待过他啊！”

于是你试图跟每一个跟你起冲突的人说理。你会发现你俩说的根本不是一回事，或者你甚至动摇了，你觉得对方说的好像有点道理又好像哪里不对。

这个时候你可以考虑一下，你是不是遇到 culture shock 了。你俩不是这个 case 所引发的冲突，是你俩三十年来截然不同的人生道路，

所引发的既不可证明也不可证伪，根本没处说理的冲突。

如果你们继续就这个 case 讲道理，基本上就是没完没了。

你俩最多只是在维持现代文明人的风度而已，

对方真实的面目，说白了：

嘴上在讲理，心里却是不讲理的。

给各位讲个例子

我个人的感觉是 2018 年以后，VC 就缺钱了，而且有洗钱的倾向。这个我不可能拿证据来说。你不同意就当我是放屁，嗯这是一条玩笑。

那么我们讲讲 2017 年以前，假设他们真投资的时候。

当时我有个熟人，专门做四五六七线城市电商，产品是滋补类零食，就是即食海参、燕窝等等。他公司在一个小城市，主要的客户也都在四五六线城市。

到北京上海来融资的时间是 **2012 年**，投融资环境很好的时候。

生意极其之好，当时已做了 4 年，每年都是指数型上升，2012 年的时候年收就有 2000 万了。而且他财务税务上比较干净，就是可核实性强，未来资本化什么的不会有太多的问题。要融资只是想扩张而已。我认为方方面面都是很健康的。

这个人跑到北京来，见了 20 家著名的机构，所有的机构都拒绝了。拒绝你总得给人家理由吧？

比较好的理由是：

对不起，我们在这方面没有什么研究。

or

对不起，我们的 LP 对投资标的的类型有限制。

这还都是比较体面的、正常的、现在也很流行的话术。而且，这常常是实话。

但 2012 年跟现在的风气完全不同，那是一个鸡犬升天的年代，那个时候很多人是不讲实话的。很多时候 VC 是靠习惯性说假话上位的。那个时候做互联网生意连现金流都不看。正是因为可以容忍 2-3 年没有现金流，所以才养成了浮夸的文化。——财务数据难做假，但业务数据只是一个参数而已。假大空，是那个时代的风气。

很多人会把时代送给自己的权利，或者说时代漏洞送给自己的骗钱机会，当成自己正经挣来的，那种时代风气下，稍微有点权利的人都会讲一些屁话。

因此有些很傻逼的基金拒绝这个哥们时，从运营的角度去哔哔哔了一些，再从资本化的角度去哔哔哔了一些，甚至还从用户体验的角度去哔哔哔了一些。然后都是一些根本站不住脚的观点。

你说人家杠精吧、装逼吧、好为人师吧，确实有这个可能性。但我依然认为，没有人跟钱过不去，所以，不完全是装逼的问题。

因此我另外一个合理性怀疑是：

这些投资人在大城市住太久了，确实跟四五六线城市的收入结构、物质世界丰富度，完全不一样。所以，这个项目，虽然在财务回报上足够好，且可被验证，**但它的第一印象无法让这些人产生体验上、情感上的共鸣。**

而且，当时的北京才是互联网的中心，黄太吉那样花里胡哨的互联网营销才是崭新的时尚，确实一个四五六线城市卖即食滋补品的，这个模式听上去太没有前景了。

所以，在这样的背景之下，只要这个创始人嘴上没拽好大词儿，没有按照他们的抽象模型式训练给出令投资人满意的逻辑，他们内心就拒绝这个人了——然后装逼，把拒绝的理由搞得好像很科学。

如果你绕进去了，你就傻逼了。

……

再后来，你也听说过下沉市场的情况了，“不可忽视的四五六线城市庞大的消费力”云云。

这里的 point 是：别管人家嘴上说什么，当你们怎么聊也聊不拢，出现了似乎难以证明证伪的矛盾，那就是 culture shock。

不是逻辑的 shock，不是理论的 shock，不是数学和认知的 shock，只会是 culture shock。

怎么对应？接下来展开讲讲。

二、Culture 才是唯一的钱

一个人自带的 culture 就是他迄今为止的一生。什么地方出生的，什么家庭出身的，什么学校，什么朋友，什么爱好，有什么经历。

这些小点，构成了一个个体。你因为一个小点去判断一个人，这有一定概率算政治不正确。

但你不用标签去判断一群人，那就是绝对的路子不正确了。

生意服务于集体，而非个体。因此，需要把集体的共性抽象出来，运用标签，甚至是 stereotype（成见），各种政治不正确的观点去理解，并商业化。

如果你的目标市场，跟你完全没有 culture 上的共性，它就是看上去再有钱，可支配收入再高，它也不一定会给你花钱。

冲突体现在各种地方，而你在开始之前根本不知道，盲目大型的投入，只会招致毁灭。

前几天就在朋友圈 po 了一个故事，我再 po 一下，这次全面一点：

20 世纪 70 年代，雀巢遇到了一个巨大的商机。彼时日本经济蓬勃发展，雀巢希望可以打开日本市场赚取日元。

当时有一个显而易见的选择，那就是咖啡。然而想要用咖啡打开日本市场也不是什么容易的事情，日本消费者喜欢喝茶也不是什么秘密。

因此，雀巢在进入之前对市场进行了小心翼翼的测试。向各个年龄段的消费者进行测试，并询问他们对雀巢咖啡的看法。

反馈让雀巢异常兴奋！**因为测试结果是：日本消费者非常喜欢咖啡的味道。**

雀巢的高管们摩拳擦掌，他们定位高端，筹备了一个巨大的市场推广计划，以确保在日本的每个货架上都有咖啡。

巨额的营销资金让咖啡铺天盖地的进入日本市场。

但是，最终结果，是让人异常沮丧的……**日本消费者坚决不买。**咖啡在日本根本卖不动，咖啡厅空空如也。

这件事我在朋友圈是开玩笑解读的，我这次再解读的全面一些，核心问题在于什么？

对当地文化的理解严重不足。

雀巢把日本市场理解为有钱的市场，这是正确的，因为 70 年代的日本富到什么程度呢？有个人算过，说卖掉东京，就可以买下美国。

这个也许十分常见的错误其实我也犯过，就是人们会假设，如果你尽量接触有钱人，你卖给他们东西的那些钱对他们来说根本不是钱，他们很轻易就会给你钱。

真实情况是，不会的。

比如我认识很多炒房子的，好像有点钱，但是他买一个 200 块（而且这个 200 块还是该产品的全网最低价）的葡萄酒，要花 1 个小时的时间讹一整套价值 500 块的酒具，而且态度极其恶劣。

我情绪上不生气，因为他的文化就是如此，实际上你一定会遇到这种人。

但行为上，我们不可能搭理这种人。连回复都没有。

因为我有个日本的合伙人，有次客服用英语跟她抱怨说斯坦平时都混什么场子，怎么还认识这种客户。

我这个日本合伙人说：be polite at least, say thank you and please.

当时我就说：no，这里不是日本，fuck him。让这个人的账号永远不能在我们 online 店里消费，而且，如果他通过什么渠道认识了我们线下的销售，我们也不卖给他。不会在这种人身上花时间。

这是我们的原则——不在跟我们不是一个 culture 的人身上花时间。即便我们花时间伺候了，他嘴也坏了，他朋友也坏了，他也喝不出好与不好，何必呢？

本质上，这是对效率和精神头的追求。只有你不理跟你有 culture shock 的人，你才有更好的精神头去服务跟你 culture 相近的人。

为什么美国的米其林餐厅要把穿着球鞋、刚跑到美国去敲钟的陌陌 CEO 拒之门外，（我见过更体面的做法是把这样的人带到谁都看不到的厕所旁边位子），并不是因为米其林认为他买不起，**因为你跟我不是一个 culture 的人，伺候你我很累，而且你会影响到别的客人，回报根本不对等。**你又不是比尔盖茨，人家个个都认识，比尔盖茨只要不是裸奔来吃饭，都夹道欢迎。

客人有多少钱，这是不重要的，跟我们无关的。

有些人认为，可支配收入或财富值的多少，就可以决定该用户是否为你核心客户，这是不靠谱的。如果你产品高档，就认为有钱人都是你的核心客户，这也是不靠谱的。

我绝对不是一个嫌贫爱富的人，并非我高尚，而是因为没有必要，真正的原因是，不在你这儿花钱，跟他有多少钱，完全没关系——无论是个体，还是集体。

很多生意，背后的消费者是同一个 culture 的人，但收入水平可能差距很大。

谁在你这里花钱多，取决于他对你 culture 的认可度和迫切度。

比如，我有朋友做女性 pua，就是教女人谈恋爱。

让一个 nobody 做咨询师，一对一陪伴式服务，1 个小时 5000 块人民币。

这比某些律师还贵，简直是不可思议。

更不可思议的是，她跟我说她只有 2 种客户：

- 一种是在北上广杭深的，年收 1000 万以上的女企业家
- 一种是在十八线城市的，月薪 3000 元人民币的已婚女性

我们来复盘一下：

月收入 3000 块的女性，

花了 5000 块，找一个 nobody，

咨询情感问题 1 小时。

匪夷所思么？

不是买包儿、不是买化妆品、不是买衣服、不是整容、不是美容美发，是 1 个小时的情感咨询。——而且，这种客户还是他们客户的主流。

为什么，因为“她的 culture 就是如此”。

那我就很好奇了，例如法律咨询，你收四位数一小时的费用，我觉得还可以，因为毕竟是专业人士做的，而且通常都是人家有了问题需要解决的情况下。不管个体如何，这个行业我并不觉得有什么 bug。

但情感咨询，你总归是有一个诉求的，这个诉求是啥呢？

“让老公常回家看看呗。”

“为什么不去整容做头做脸呢？”

“因为绝大多数女性不愿意承认男人就是看脸看胸啊，我是说我们十八线城市。目前这是普遍共识。”

好，这句话你细品品啊。关键词：

- 绝大多数
- “我们十八线城市”
- 普遍共识

是否可证明可证伪。

否。

我总不能做份儿市场调查吧，来来来，姐妹们，填写一下，你觉得男人是注重心灵美，还是注重外表美——这调查根本不可能有正确的结果。

那我说如果思想上调查不出结果，那么行为上呢，十八线城市就没有医美吗？

“大哥，医美在中国是什么普及率？2019 年，我十八线城市做了医美的女人，这杀伐决断，还搞不定他老公吗？不是我目标客户 OK？”

联系微信客服1225791460进同步更新群

“依旧无法证明证伪，你这太玄了。”

“就是玄啊，我从群众中来，到群众中去啊。”

其实说到这里我觉得也显而易见了，就是这个东西到底有没有用，都很难说。“有用”的定义很难说。但人家认同她这个 culture（或者说她就是特别理解人家这种 culture）。

以上问题在我听来都十分之玄，但最近 2 年，我最大的一个感受：真正赚到钱的事儿，就是从群众中来到群众中去，然后旁人听着玄到不行的事儿。

其实中国有很多四五六线城市的民营企业，拥有惊人的财富。我曾经去过江苏一个很小的城市，见我一个富二代朋友，我发现那一整条街，从各类餐厅、卡拉 ok、会所、旅馆、包括加盟的肯德基，都是他们家的，简直就是“只要你乖给你买条 gai”的典型代表。

那些娱乐场所的客单价和利润并不比北京上海低，但房租和人员工资却极便宜。而他们家是做进出口贸易、家纺和某种机床工厂发家的。

但是这样的人很沉默。沉默到在五环内的你几乎感觉不到他们的存在。

沉默的原因有很多，包括但不限于：

有些事儿不能见光

· 信仰“闷声发大财”，习惯上不见光

· 也觉得没必要见光，融资可以靠债权或民间资本，稳稳的

· 也说不出啥来，因为确实是凭借一些感觉——“这个能赚那个不能赚”——从群众中来到群众中去的感受

早在拼多多出现之前，中国就有很多人在所谓的“下沉市场”赚了不少钱。

而且很多很多偷漏税，所以实际上你都不知道他们或者他们代表的下沉市场收了多少钱。

只是对于大城市出生的小孩，或者一毕业就在大城市工作的小孩来说，这些事很陌生，因为没有接触。

拼多多只是运用“五环内能听得懂”的语言，去解释了一下所谓“下沉市场”，让那些常常在媒体上发声的骚逼也 get 了一把五环外的魅力。

但实际上，无论环内还是环外，大量企业家都不一定有什么高学历或者念过 MBA，像马云或者经济学者、财经媒体那样的总结与分析能力绝对是凤毛菱角。但这并不妨碍他们赚钱。

因为，赚钱就是凭借 culture 理解力，就是从群众中来到群众中去，就是无法总结或者没空总结的玄学。

所以我们接着说回雀巢在日本的事。

已经说了，有钱，也不一定给你买单，因此，当时日本的富裕，从逻辑上并不能支撑雀巢在日本的表现。

只有 culture shock 足够小，甚至说 culture 能匹配得上，才能支撑起来。

Culture shock 有多大呢？

· 该品类在当时的日本并没有足够的市场教育，甚至存在强大的对手——茶。

即便是 culture shock 如此之大的品类，凭借纯粹的【市场调研】，就进行了大规模投入的计划。

联系微信客服1225791460进同步更新群

嘴上说喜欢你，嘴上说愿意买房子给你，但实际上没买，这个事儿还是蛮常见的吧。

(BTW，我朋友圈开玩笑说日本人嘴里没实话，喜欢夸人这个纯粹是开玩笑，市场调研当然也并不会那么无脑，实际上绝大多数日资企业在日本依然有很好的市场调研合作伙伴，提供肥肠 solid、有参考性的结论。)

我认为雀巢的问题并不在于【市场调研】的结果，而是在于迅速的大规模投入。

嘴上说喜欢你，说以后房子写你名，你就跟人家结婚吗？

不，起码得让他为你花俩钱儿吧。

你说你俩天天约会沙县，是不是房子的事儿也比较难落实了。

类似这样的出海项目很多，出海项目是最容易遇到 culture shock 的，尤其是东西方这种文化底色都不一样的场景。

但优衣库出海的时候只是在某些大城市最繁华的商区开一个旗舰店，一方面是树立一个品牌调性，做做 PR 啊，另外毕竟地段再贵，单店的成本还是小的，**算是一种测试，一种对市场的信任检验。**

而不是一上来就对一个【完全陌生】的市场、自掏腰包、铺天盖地砸钱。那应该就是等着挨 culture shock 的削。

还有一些饱受诟病的出海管理方式，

例如

· 亚马逊到中国，速度扑街

· TripAdvisor 到中国，傻逼呵呵

· 迪斯尼到欧洲，至今亏损

这些都是因为当地的员工不受重视，大量的事要跟总部请示，导致运营效率极其慢，所以不太跟得上本地发展。

不仅速度慢，总部对当地的 culture 还要采取沙文主义态度，这不批那不批。

而迪斯尼在日本，是特许经营权，即由日资企业运营，仅仅使用该品牌而已，因此很快盈利。711 也是同样，原本 711 是美国企业，也是伊藤洋华堂申请到特许经营权，结果在日本运营的成绩极好，好到收购美国母公司。

以上的 point 我并不是说出海问题，而是说，culture 是最重要的问题。无法体现于报表，无法体现于总结，就是玄学。

就出海来看，你做特许经营权给洋人，不一定能胜利。

但如果完全是汇报给总部，而且总部还是那种世界观极其狭隘的人，那除非你有垄断型资源，否则基本上都是扑街。

(当然，culture shock 不仅限于地域，我们一会儿接着说)

三、通向财富自由之路：同一个 culture，服务您方方面面

这一段我自问写得肥肠精彩，甚至可以起名为《通向财富自由之路》。谢谢了，老铁。

首先，问大家一个问题：

不谈投资的事儿，咱就说养现金奶牛，挣本金，怎样才是最好的方法。

联系微信客服1225791460进同步更新群

首先我相信基本上不会有人认同打工这个事儿的，这是把自己的现金流交付在别人手上，没有什么自主权，有时候做好做赖跟自己也没啥关系，然后自己还被搞了。

所以即便是现在打工的人，很多也知道做个副业啦，建立个人 IP 啦，因为那是你自己控制的事，你有充分的自主权。——说得高大上一些，还是创业心里踏实。政治少一点嘛。007 也是甘愿的，毕竟为了自己。

好，那既然答案是创业，怎么创？很多人可能会认为，做一家公司，找 VC，自己 007 员工 996 苦干个几年，上市套现完事儿。

但这个思路是肥肠过时的，几乎无法再再现了，给大家展开讲讲。

都不用说那虚的，仅讲一点：

巨头被养得太肥了，肥到无所不能。

尤其互联网平台性企业

……

2012 年以前，也许是个群魔乱舞的年代，社会有需求未被满足就可以通过互联网的手段去补足，投资环境也一片向好。

可是这几年来，物质需求被极大满足，互联网也不酷了。

VC 和人民群众把巨头养得很肥很大，你随便做一个什么东西，哪怕你做到上市，市场已经给你教育好了，那就完全**有可能是自己做开水，给巨头下饺子**——当然，巨头是你股东那就是另外一回事了，其愿意收购而不是业务竞争，唯一原因是你做得重（所以你理解为什么 VC 老劝人做重吧，做得重好卖）。

谁都知道垄断不好，但这样的垄断就是典型的大陆国基本国策，**养肥大司，出口创汇，称霸地球儿（我要那么多 SME 国内竞争干啥，SME 又不能称霸地球咯）**，美国就是如此。我国为什么拒绝 google 和 FB，不光是言论问题吧，也是互联网领域的贸易保护，古话说得好，“穷则贸易保护，达则自由市场”，18 世纪以来世界已然如此。

在最近 3 年内，还听过硅谷哪个 start-up 特别牛逼的嘛？几乎听不到了。无论是国外还是国内的财经媒体，说来说去都是老几位巨头。

一个硅谷科技新贵的常规路径是怎么做的

· 小 start-up 大家做一做，然后卖一卖。

· 然后再做一个，再卖。

· 如果卖给巨头，还可以去巨头上班，领一份薪水和期权。巨头一直肥在那里。大而不倒。

其实早就是一个寡头社会了。

如果说我国近 3 年内，迅速催熟且没死的 start-up，无外乎拼多多和 Luckin，**如果这种催熟非要說一个主要矛盾，唯一的主要矛盾，就是特别会弄钱**。当然，捏着鼻子忍住资本的恶臭，也并不能否认其运营能力（不可能完全没有）。

但运营能力在这里是最重要的吗？no，绝对是：特别会弄钱。有路子、有关系。你们去看看他们还是个 babe 的时候融了多少钱。他们这帮老板跟什么人接触。

钱，可没有若干年前那么好弄了（若干年前确实有 2 张 PPT 就可以弄钱）。

这事儿太极端了吧？我认为连咖啡已经很会弄钱了，也很会运营了，而且据我所知连咖啡是比 Luckin 好喝那么一些些的。我们从产品、运营等比较正能量的维度讲这些问题就没意思了。

我啥意思呢？

这个事儿抄不起来。

因为首先认识大钱，且能弄来大钱的人，真的也是太少太少了。你学这个也学不会啊对吧。

综上所述，我和你，这辈子，不可能靠某个司成为巨头了。
但这并不妨碍我们可以成为有钱人啊哈哈哈哈哈

我们不需要所有的事都做到巨头，我们只需要做到还不错，

包圆一个 culture 的生活的方方面面，每家店各有所长，每家店都有钱进账就好了啊。

· 做成一个估值 10 亿美金的企业，已经很难了。

· 做成 10 个估值 1 亿美金的企业，相对容易一些。

· 做成 100 个估值 1000 万美金的企业……

以此类推（BTW，我说的金额还是比较大的，是为了显得比较有排场，你可以自行调整到你觉得可以实现的心理价位）。

为什么我要讲同 culture 多行业、多店的价值观。

因为行业有周期，品牌有周期，说不定还有点儿不可抗力，总有一些逼事，会让你不爽。

为什么我要讲同一个 culture。

因为比较好上手。经验可以复用。这个 culture 可以体现为

- 同一波人，例如：四五六线城市的女性，一服务就是十几年
- 同一种非刚性需求，例如：装逼、炫彩、中危拯救、便利（711 提到的）

- 同一种刚性需求，例如：赚钱、变美、撩汉、就医

这是一个综述，我还是要展开讲讲。

首先，多店价值观是因为行业有周期，品牌有周期。

行业的周期在于，竞争对手有时候不是直接竞对，而是那些功能上有所替代的。譬如说在手机普及以后，买手表的人就少了。除了买块名表当阶级象征，像 Swatch 这样的低端表日子越过越难。

什么是品牌，就是占据一部分人的心智嘛。类似于说到可乐，我就想到可口可乐或者百事可乐，我不太可能想到非常可乐或者崂山可乐，我相信没人会想到。说到手机，我想到 iPhone。说到火锅，我想到海底捞，虽然我讨厌海底捞。如果你不怎么喝红酒，说到红酒——你肯定想到 1982 年的拉菲。

等等等……第一个（有时也包括第二个）涌上心头的，就是品牌力比较强的。

这些话是《定位》里说的，还被一些专门投消费品领域的基金奉若神明，断言说，如果你不能占据客户的心智，不能成为第一选择，**他们是不会投的，理由是好花不常开。**

对于基金来说，这也许是一个不甚正确，但很有用的原则。很多投资原则都不甚正确，令他们错过很多机会，但也让他们的标的回报率显得不错。

为什么他们这么说呢？

一、品牌力强，可以通过资本的推动，使业务数据及估值都上涨，假定海底捞名扬四海，只是因为钱不够不能在某些市场开分店，只要开了就能赚，那为什么不投。

二、一家企业其实可以做营业执照上写明的所有生意，基金投资的标的也是企业而不是品牌。但是，如果企业的品牌力不强，企业主极有可能做很多种类的生意，精力太分散，不是风投的口味。风投不要你那几个分红，他要的是像茅台、五粮液、格力那样的白马股。

但风投拥护品牌，不代表我们也拥护品牌。我们竭尽全力做好品牌，也不代表我们一定要在一棵树上吊死。

维持品牌力，是一个超级有难度的工作。

而且，会受到重重阻力，因为有时你为了维持在客户心中的心智，不得已会损失一些财务上的利益，动了很多人的奶酪。而且就算你能解决这些问题，你也架不住你个人的认知跟不上时代发展，导致你这个东西没有品牌力。

很多中国的企业，是不考虑品牌这个问题的。

最多只是“推销”这个层面，连“营销”都算不上，更别提心智这个品牌层面。

在上个世纪八九十年代，电视机开始普及以后，很多企业主就去电视台做了广告，我至今还记得娃哈哈的广告，“AD 钙奶，甜甜的酸酸的，有营养味道好”，那歌我至今都会唱，肥肠洗脑。

我小时候住在上海，每天喝 AD 钙奶，那就是我心中的 king，当时，要是按照定位理论的说法，至少是占据了我内心的心智。并且，因为我小时候是校园偶像，所以可能还占据了我们学校小孩的心智。

可是现在，在北京上海，除了那种黑咕隆咚的夫妻老婆店，你很少再看到娃哈哈的身影。在一二线消失的消费品还有上世纪风头正劲的乐百氏、健力宝等等等。

那么 AD 钙奶、健力宝之类跑到哪里去了。

可能就是跑到三四五六七八线城市去了。而且我相信在如今中国的任何一个地方，AD 钙奶也不会是占据人们心智的消费品，不过是小孩儿嘴馋，想喝口甜的，超市里只有那个东西而已。

……

那我因为是一个中危爱好者，我常常在想，宗庆后的日子过得好不好？

我的理解是，无所谓好也无所谓不好，他是典型的中国老一辈企业家，对规模的情感比对品牌力的情感要深厚多了。甚至没什么品牌意识。很可能他投电视广告也只考虑销量与回报率，认为消费品重要的是卖得好，卖得多，利润高。

他没有洋人的“品牌”、“定位”那些想法，说白了不认为这事儿是个事儿。反倒是培养接班人比较重要。

那么我们来看著名富二代宗馥莉干了些啥哈。

首先从美国毕业后，管了一部分海外业务，约占业务总额的 30%。然后创造“消费升级”品牌，基本算是扑街了吧。

对于娃哈哈整体品牌的建设几乎没怎么发挥作用。

我们可以对标一下美国的甜水儿企业，例如可口可乐。**可口可乐是一个明显的跨阶级产品，在创始至今的一百多年来，凡是有人类的地方，就有可口可乐。**无论是纽约的超市、巴黎的高级餐厅、还是撒哈拉沙漠深处的贝多因人开的黑店（我在撒哈拉沙漠骑摩托车确实遇到震惊的一幕，就是传说成真了，贝多因人是撒哈拉的游牧民族，没有国籍，终日潜伏在撒哈拉沙漠里，唯一会说的英语，就是 ok 和 cocacola），都有可口可乐。这才是真正的、不老的品牌价值。

可是这个不老的品牌价值背后是什么呢？

至少三次以上的易主——将可口可乐当作保健品卖的创始人，根本没分到它什么好处。

铺天盖地的品牌建设工作，例如，如何在二战中成为“正义之师”的补给品，总统阁下如何拥护可口可乐，他们如何在古巴、委内瑞拉、东欧帮助生活困难的孩童如是云云。永远跟着当时的价值观去走。

发现差距了嘛？

可口可乐可以在纽约、巴黎、中国和撒哈拉沙漠畅通无阻。让每一个跟它发生关系的人都赚到钱。

可是，娃哈哈却连中国的一二线城市的体面超市都进不了。

我不是要 diss 谁，我是想说，人的能力确实是有天花板的。

因为可口可乐说实话是换过好几次主儿的，说白了，新主儿和旧主儿的能力结构不一样。新主儿本质上是站在旧主儿的肩膀上，有些能力缺失也就缺失了。发挥最大的比较优势也就可以了。

而娃哈哈是没换过主儿的，他只是进入市场比较早，早一点占据了推广和渠道的优势而已。

神奇的是，这样有钱的企业，也难逃品牌力下滑的风险。因为品牌实在难做，考验双商，动别人奶酪，**在报表上的体现又十分不明显**，别说他闺女不是个做品牌的料，就算是，也是需要相当长的时间才能重新占据客人的心智的。

（我个人还是认为，宗小姐应该考虑考虑并购一些有潜力的 start-up 或者入股一些潜力优质的中型消费品公司，以一个好的价格并购，别自己做业务了，尤其别用老品牌做业务，老品牌靠渠道走量就可以了，因为纯从品牌维度上来讲，已经几乎救不活了，自己的心力完全可以用在更具效率的事情上。）

综上所述，品牌力，尤其是非刚需品类的品牌力，很有可能对于绝大多数人来说，根本就不是一个能 hold 住的事儿。

尤其在中国，你追求“品牌”这样听上去有点虚但实际上属于长期价值观的事情的时候，很多人都会 diss 你：来钱儿太慢啦。

因此，在创投圈有一句话，叫：

所有的品牌都会在 5 年内过气，你必须得在 5 年内收割变现价值。

这话我不同意，但它表达了一种现代商人的难处。

就是说客人越来越喜新厌旧。因此大家干脆破罐儿破摔，“反正你也是喜新厌旧的人啊，我不能一片痴心喂了狗”，因此商户也不好好做品牌了，就想着赶紧收割品牌的 credit 赚钱。

而我的想法是，

- 品牌的优势主要取决于保证自己的先进性，至少在某个 culture 里的先进性，而不是客人成长了你却没成长。这事儿你能做到就做到，你做不到，就保证你手上有若干个摊儿。眼瞅着你某个摊儿就快做不到、品牌的变现价值已经被薅成葛优的时候，卖掉。
- Culture 内部的先进性，来自于经验和玄学感觉的积累。——而非数据和报表所能体现。
- 基本上这年头，骗到出手阔绰到可以支撑起一个产业的投资人股东，基本不可能。品牌能做得特别长治久安 & 稳步提升，也很有难度，尽管我们要试。更具效率的做法是，选出一个 culture，然后多店、多产业的做下去。保证都能收到钱。

（今天略累，先说到这，接下来我们讲讲如何通过 culture 实现多店共荣、可持续发展的财富自由之路。）

田 193 0

0条评论

🏠 返回首页

最新

已加载全部

发评论