

15. 场景②：交易中的 culture shock（中）

2019-06-05 21:11:15

一、“第一”是可遇不可求的，撕掉你的《定位》

Culture 这个词，最容易被对标的概念就是“品牌”或者“品牌性格”。

原因是 culture 是十分感性的、情绪化的。而品牌性格，也是情绪化的。

时鲜的品牌理念甚至认为，品牌是拟人化的。

最直接的体现是，人人都要穿衣服，为什么《时尚女魔头》里的女魔头穿的是 Prada？而不是 Gucci 或者 LV？与 culture 和品牌性格有关。

十分巧合，上一次我写完 culture 以后，见了几个消费行业的比较牛叉的大基金合伙人。当时的那个场子算是一个品牌运营的分享活动。

然后这些投资人，都在聊品牌的话题。

如果你是做消费行业的，你关注行业垂直领域里最牛逼的 VC，他们的口径基本一样，即**只投那些品牌力特别强的公司。**

是的，这一点完完全全在抄定位理论。一本叫《定位》的畅销书，完整地说明了这一思路。

什么叫品牌力特别强？

上一讲我们就论证过：当说起一个品类，绝大多数人内心的第一反应就是 xxx 品牌，就证明品牌力特别强。不一定它逼格高，只是大家都被占据了心智而已。

例如软饮料里的可口可乐、蕃茄酱里的亨氏、手机里的苹果。

定位理论抛出了一个逻辑，即你必须要在某个维度里是用户心智中的第一。

例如，如果你不是汽车领域里的第一，那你可以是中档车领域里的第一，SUV 领域里的第一，皮卡领域里的第一云云。

总之，你在某个维度里是第一。

定位理论还提到，品牌力特别强，绝不是一蹴而就的事。

比较著名的说法是 4 个 P，就是产品、价格、渠道、营销——组合拳。一个品牌力很强的品牌，需要这 4 个 P 的长期经营，才能成就一个超级品牌力。

做成这件事，可口可乐花了将近 100 年。

为什么 VC 要投品牌力特别强的？因为解释成本低，所以扩张速度快。

在货架上，如果有可口可乐，你不会买非常可乐。因为可口卖得多，所以，各方面成本也能压下来，参与可口可乐生意的人，也就都能发财。

那么，只要投资人多投钱，他们就能进一步提升产能或者拓宽渠道，呈现指数型的增长。

而反观一个没什么品牌力的饮料，不仅在货架上无人问津，而且要花很多很多的时间、精力、财力去解释这个饮料好在哪里，当然不能符合投资人的胃口。

品牌强势的公司会在资本的驱动下指数型增长。这就是消费领域投资人极力追捧品牌力的原因。

他们会说：你不要做一个匠人，你要做一个品牌很牛逼的人，4 个 P 你都要做到，这样在商业上才是有价值的。

这句话因为听上去邪恶而显得很实在，“我都不鼓励你做匠人了，你看大哥我实事求是吧？”

但实际上，**跟要求你做个匠人一样，也很虚。**

因为……在任何维度里的第一，都只有一家。

大概率不是你。

愣要找一个有商业价值的空白维度，补缺，很难。
难道你要做“秃子领域里最好的梳子”，“儿童领域里最好的啤酒”吗？

更可怕的是，如果你平时听的都是投资人这些说法，你就陷入了一个跟“风险承受能力完全不同的人”的争论之中。

也就是我们之前常说的大哥悖论。

所以，当大哥们一个劲儿劝你相信定位理论时，抱歉，那都是鸡同鸭讲。

不仅做某个维度里的【心智里的第一】，很难。

而且即便做到了，保持这个【心智里的第一】，也很难。

第一只有一个。

因此，我们不要奢求自己当第一。

任何一个小概率事件，都不值得去努力，只能随缘。

一个简单的道理 po 出来：

做 1 个头部品牌 VS 做 10 个还行的品牌，可能收入是一样的，后者的难度还小点。

接下来讲讲这个悲惨世界

养活一个很牛逼的品牌，需要大量的时间、金钱、精力和智慧。

即便你付出了，也不一定收获。

即便你收获了，也不一定能持续保持。

即便你持续保持，也不一定有很好的变现效果。

即便变现效果不差，但如果资金实力不雄厚，可能会被劣币驱逐良币，被资本市场的恶臭吞噬。详见被 Luckin 逼得很惨的星巴克。

因此，不要奢求你的单一品牌能雄霸天下，只能随缘。

更因为，你的生命是有限的，你精力最旺盛的时间也是有限的，因此你要多做几条线。

有的是 long-term，算是做品牌为主，等待爆发。

有的是 short-term，算是赚钱为主，现金奶牛，也许可以反哺 long-term，就像中供铁军养活了淘宝。

你一边赚钱，一边赚品牌力。看到哪条线做得好，就多投入点儿，如果感觉渐入佳境，而且要爆发了……**赶紧去融资！**

按照我上回说的，找 FA，找美元基金，只跟合伙人聊，要到一笔能让你指数型提升的钱。

一辈子做好一件事，是用做了无数件事的积累换来的。

但劝你一辈子只做一件事的，你就让他去死。

劝你一辈子只爱一个人的，你就让他去死。

做生意，还是渣男过得好。

多线发展好几个：一个肉体、一个精神、一个钱包……

意思就是这么个意思。

我国那么多互联网巨头，任何一个拎出来，你都无法穷举出他所有的事业部。

在互联网公司里，路径永远是：

“我们做个啥试试吧？”

“试试就试试。”

然后一堆小事业部试试。

忽然有一天：

卧槽，xxx 的事业部成了！加钱！流量支持！

——这是渣男情怀的胜利，而不是品牌力、定位理论的胜利。

总之，不会有任何一家公司，只做一个品牌。因为一个品牌既有天花板，又有衰退期。

不管是哪个行业，在大司的品牌矩阵建设中，有以下 2 种常见模式：

1. 并购，并用自己的渠道、流量、生产资源扶持。这种方式格外适合那些品牌力比较弱，或者趋于弱势的老企业。

2. 内部孵化，在看到某一条线走势较好时，用自己的渠道、流量、生产资源扶持。

（因此，btw，如果你是一个合伙制公司，出于某种原因，你们的战略方向变了，你原来的某个合伙人发挥不了大的作用了。除了分手以外，你还可以跟他说：给你几个人，给你多长时间，做个什么出来吧。当年红极一时的秒拍，旗下有个产品叫小咖秀，就是一个这样的合伙人做的。）

在这节课里讲“并购”，未免有些不太实际和装逼。因为咱的钱也就够当散户买点股票，哪里够收一个公司呢？

因此，还是说说内部孵化的事。

王兴在美团外卖没有做到行业第一的时候，就开始部署其它业务了。包括电影订票、酒旅等等。——这些业务都做得算不上最好。

定位理论是过时的理论、不符合中国实情的理论。

因为在中国的互联网时代，大家不喜欢专一，比较喜欢掺合。

你牛逼，我也很牛逼，我可以不做第一，你啥干不过我干啥啥不行

你牛逼，我也得做。我可以不做第一，你验证了这事儿赚钱，我算账觉得这事儿我也能赚点儿，我就做。

不然，Luckin 都这么牛逼了，每日优鲜为啥还要做小红杯呢？

试试而已。试试就试试。赚钱嘛。

而且资本市场投也是投个想象空间，如果你选的市场规模足够大，投资人还是愿意掺合一下的。

阶段性总结：

1. 《定位》理论中的第一，是可遇不可求的
2. 任意维度、范围内的第一，都是可遇不可求的
3. 不需要做第一，可以若干条线一起做，看谁表现好，多投入一点
4. 而这若干条线，就是基于 culture 的

二、我们能力的边界

我认为认识到自己能力的边界，并坦率地承认，是非常好的。因为这会使我们的付出更有效率。让我们把自己的时间、精力和金钱用在更具回报价值的事儿上。

我们能力的边界是什么？我认为有以下几点：

1. 没有特别强的融资能力，因此还是很需要运营能力的，逐步壮大。
2. 因为融资能力不强，所以没钱铺渠道、搞营销。**一开始只能小范围吸引一些人**（只有像 Luckin 那样融资能力强的，才能一开始就走大众化路线。即便如此，Luckin 也没能在农村运营起来，中国还是蛮大的。）

然后这个所谓的能力边界，用人话翻译一下啥意思呢：

你这辈子，大概率就跟这一批人混了。咱很难做成像互联网巨头那样的用户规模，连豆瓣都比不上，最多最多也就是一个 kol 规模。

有可能有几种情况啊，你自我分析下像不像：

1. 你就是在朋友圈卖货、卖服务，你的消费者都是你熟人。
2. 你在你们当地开了一家瑜伽馆 or 餐馆，有几个股东，大家一起吆喝，然后被你吸引过来的人都不知道哪里有点相似。
3. 你本身是个小网红，有一定的粉丝基础。你的客户来源是喜欢你内容的粉丝。

如果你是上述的任意一种，也许你已经发现，客户的增长，其实很难。

流量，是最贵的。因为当代社会的选择真的很多，消费者对很多东西都免疫了。

举个简单例子，当人人都写公众号时，你看到一篇有趣的文章可能也不太想关注转发了。

即便有新客户来，你会发现，老客户依然是收入的主体。

老客户的复购率非常高，因为有信任感，不管你是卖什么的。

但这也有个问题啊，比如说你是开餐馆的，就算客户一天一日三餐都在你家吃，他也就一个肚子，因此，**老客户再怎么爱你，他能给你贡献的收入都是有限的。**

你的反应一定是：我开一家分店，采用直营、单店融资、或者加盟的方式，这样就可以拓宽客流啦？

实际上，作为一个品牌不算特别强势的民营企业，你开第 2 家新店所要付出的努力，跟开第一家店时没啥区别。

唯一能减轻自身压力的是：

- 老店由信任的员工管理，新店由自己管理。（符合信任检验原则）
- **如果是门店，一个品类价格高 & 品牌不强势的门店，可以选择 711 式的密集型选址策略。**

711 为了打造便利的形象（其对自己品牌形象的定位），采取密集型选址策略。即同一片区，出现 2 家以上 711，整个区域里的人，都会觉得“走两步就见到一个 711 便利店，果然很方便”。而其它地区的人根本没听说过 711——不要紧，迟早你会听说的。

密集型选址的好处在于：

1. 因为这个片区的人已经见过这家门店了，因此，不需要再对品牌进行太多的营销
2. 在同一片客户的可视范围内，扩大规模，会让客人认为你是一家有实力的公司
3. 方便老板直接管理，10 分钟就可能同时巡视了 2 家店
4. 不管在哪个城市，同一片区的文化属性大致相似，财务状况也比较相似。为交易提供了基础。

前提是老店已经做得很好了、饱和了。否则没必要扩张。（老店选址有严重问题，必须另起炉灶除外。）

对于门店开分店这件事，有一个温馨提示：

如果你自问对行业的理解还比较肤浅，那你就不要开太多同质化分店。

因为当品牌价值下降时，开得越多，赔得越惨。

关键是，品牌价值下不下降，其实很不可控。

因为消费者就是喜新厌旧的渣男啊，你有时候.....真的没做错啥。

人人都看到了海底捞上市。可是却很少有人关注那些没上市的、规模也很大的知名餐饮连锁。

中国有那么多餐饮企业，这么大的市场，谁上市了？

尽管上市不一定是最好的选择，但是上市餐企也太少了吧！！

这个答案【得到】给出过：因为之前交易是现金，财务无法核实，中餐的成本结构又固定之类。

我对这个答案的评价是：完全没说到点子上。

108 条原因，最重要，是啥呢？

没有像样的资产.....唯一的资产就是当前的口碑（或者说暂时的品牌力）。

这种不能上市的原因解构，不要去听得到，不要去听 VC，直接问 banker，那些教人家怎么上市的“普法工作者”，你去问一下，是不是这个逻辑。

我相信每个城市，都有很出名的连锁餐厅，规模可能挺大。一开始挺火的，然后越来越不火，可能是变难吃了啊，或者客户总归就是腻了，所有人都腻了。

品牌价值下降了。

然后怎么样呢？这个餐厅的实际情况是：

1. 原材料：采购的
2. 房子：租的

因为某种原因，品牌价值下降了，这个餐厅，就啥都没了。钱不进来，员工、房租还得交.....

装修你自己装的.....装在墙上，也没办法拆下来送人啊.....

而餐饮或者说相对高消费的服务行业，基本上都是这个问题。

品牌价值是个巨大工程，涉及 4P，能像海底捞那样做到极致的，很少。像海底捞那样在供应链有较重资产的，也很少。

当然，同一业务、同一品牌开分店这件事，本质上还是在获取流量方面的努力。

而众所周知，流量贵到惊人，获客成本越来越高。

为什么不做同一批人的生意呢？

在流量越来越贵的年代，你不应该有了 abcd 用户以后还去拼命找 ef gh 用户。因为那真的很难。即便找到了，你还得解释，超难。

我们应该在充分满足了一批人的某需求以后，再去满足这批人的其它需求。

包圆他们的整个人生。

而这个需求的落脚点，我称之为 culture。

三、几个不太恰当的例子

例子一）屌丝天下

基于同一个 culture，可以开展各种不同的业务，彼此之间还有一定的互推和联动性，这感觉，真的爽。

先举一个最政治不正确，也是我个人确实最厌恶的例子。

我认识一个做海产包装食品的哥们，卖便宜的鲍鱼、虾和海参。

确实便宜，比如 500g 海参的零售价 80 元。质量吧，还行，不算差。

在淘宝上有 n 家店。

- 其中可能海参有若干家，同样的产品，不同的价格，他们把海参店铺里最便宜的那家店，量刷到差不多最高。作为陪衬的店，稍微刷一刷。这样的话一些消费者结合价格和量，会选择最牛叉的店——实际上别的店也是他的。
- 同样的套路，也做了鲍鱼和虾。也就是说，鲍鱼和虾也是做一个最牛叉的店，其余的店都是托儿。

最后建成所有产品都至少有一个牛叉店。而这些店，不仅收入很高，流量资源的扶持也很高，然后还可以彼此间导流。

给客户造成的印象是什么呢？这家公司真的很有实力。因为他的每家淘宝店都是同品类里的冠军，这家公司真的专业。

一家单店只做一个品类，显得专业，当然从淘系的搜索逻辑上，也更精准。

几个品类互相倒流旗舰店，互不干涉，但面向同一个 culture 的用户，从而可以促成成交。

高潮马上就要来了

高潮马上就受不了了.....

众所周知，现在几乎所有做 c 端的商人，都会加客户微信。（除非是真是的大佬几百万用户加不过来）就算是微信加满了，再去注册个新的微信号，继续加。

于是老板很快加到了淘系过来的客人的微信。

现在我们来分析下他们的客人是啥人：

- **我认为，是爱占小便宜，又想过得好的人**
- **同时愚蠢、没什么见识**——因为 500g 海参卖 80 元，我真的不敢吃。就像我不敢喝卖 30 块的法国红酒一样。此事实实在有妖，百思不得其解，只能往产品低劣的方向去想象了。

不同的人消费观念真的不一样，如果你去自助餐厅吃饭，你抢到了龙虾，可是这龙虾已经臭了，你还会吃吗？我是不会的。我想一个有正确“龙虾观”的人也不会吃的。

但有些人会觉得特别值，不吃等于吃亏。

整体来看，就是没什么钱，又想享受，又傻，又没见识，又想多弄钱的人吧。

围绕这个 culture，最适合的就是几个方向：首先建立出一种自己非常有钱的印象，然后偶尔写点男默女泪江湖血海但人间有正气的朋友圈以显得特别性情中人——一切照着张嘉译这种老娘们最爱的稳重大哥形象来自我打造，回头就：

- **把客人往微商方向勾引**
- **把买货的客人往微商学习班儿方向勾引**
- **把客人往虚拟币方向勾引**

.....

当然了，此处并没有说微商不好的意思。微商只要产品好，我觉得渠道策略什么的无所谓。

但问题就在于产品。

可能智商高一点的人，是不愿意卖这种海参的。人家可能卖个什么迪拜的房、牛逼幼儿园名额啊、游学啊什么的。相应的这些品类的客户也很难忽悠，因为见多识广，懂套路。

那么便宜海参所转化而来的微商，就全然不是这回事惹。便宜树上便宜果，便宜树下你和我，啥人跟啥人玩儿。要不怎么说社群电商是未来趋势呢？

社群电商啥意思？

同一帮人，薅秃了。

卖海参卖完了卖虾和鲍鱼，然后是微商 / 微商学习班 / 虚拟币等等等。

这个人现在还在拼命开店，每年新增 1-3 家店铺。

然后客户们还在拼命吃

垃圾鲍鱼

垃圾虾

垃圾微商教程

——不知道为啥，我建议接下来卖佛牌

整个担架，“来年还卖它”，太有哲理了。

例子二）装逼之神

在我们做酒的那个公司创业之初，我就是唯一的 sales，我面向的客户主要是酒店的 F&B Manager、餐厅的老板和少数私人酒窖。因为跟他们都认识，所以还不算特别消耗我能量。

随着我把销售逻辑跑通，我就想抽身出来做点更擅长的事。我更擅长的事是采购，买酒。

但销售一事需要有人做。

我们最初有 2 个销售，一个是原本做超商渠道的知名红酒进口商的 sales，一个是原本在夜总会上班兼卖酒店客房的 sales——后者几乎没在酒业做过，但他竟然比做酒的那个人销售业绩好 5 倍。

因为夜总会那个哥们，与所谓的高端客户——也就是我们主打的客户更匹配。

这就说明，从“卖”这个角度来说，专业度往往不是最要紧的。懂 culture 才是交易的关键。

既然完全不开玩笑显得很生硬，那什么玩笑可以开，也许才是走心的关键。

作为一个重注教皇新堡的酒商，我对这种品质不逊勃艮第大酒的产区，充满了热情。

而我自己是一个经常喝酒的人，所以我的定价体系通常很低。

有一天我卖给一个高尔夫球场的老板，这个人十分喜悦，说要挑几十支放在酒窖里。

“你有个酒窖？我能去看看吗？”

最终我发现，其实他也是个酒商.....

竟然.....先是从我这里便宜的采购进酒窖，再去招待具有社交性质的品鉴会。——这和他们的客户在 culture 上是匹配的。**因为他们的客户既然一定要到高尔夫球场谈事和社交，那么显然.....就是这名媛风的主儿。**

我们可以对标为，你跟你的朋友喝一个星巴克就聊完了项目方案，但他们要去高尔夫球场。那么显然，他们用红酒社交，可以对标为普通人吃大排档。

因此，在高尔夫球场内卖红酒，这事儿是 work 的。确实有高尔夫球场的客人去买红酒，品酒会搞得有声有色。大家在品酒会里聊了很多事儿。

有趣的是这家老板还在卖黑胶唱片。却寂寞如雪、无人问津。免费的试听机，也只是极其偶尔门可罗雀地有人去小听一下。

很多人认为黑胶唱片挺高雅啊，总归是比用手机听歌高雅些的。

问题在于黑胶唱片在国际上、**尤其是西方社会.....没有太多的高逼格人物对标（不像红酒、香槟、雪茄充满了各种故事和阴谋）。**

这也就导致在特定的历史情境下，黑胶唱片并没有在一个所谓的“上流社会”普及开来，无非是文青和中产的玩物而已。

有句话说得很有点意思（因为觉得过于有意思在第一次听说时自己念叨了一整天）：
穷玩相机富玩表，败家的玩意真不少。

并不是说玩表的就一定富，实际上可能只是比玩相机的富一点点而已，大概率并不算什么有钱人。更好玩的是，玩相机和玩表，花的钱并不一定相差很多，我是说如果你玩儿命买设备的话。

但我们公司有个内部笑话：

如果这个人玩儿相机，卖威士忌给他，大概率还得是日本的。因为 culture 比较中产和孤独，而且开瓶后可以喝很长时间。

如果这个人玩儿表，卖葡萄酒和香槟给他，因为 culture 比较土豪，因为葡萄酒是一开就必须得喝完的东西，因此多为好几个人分享，社交属性更强。

我们来解构一下，你为什么玩表？玩表的核心前提在于，你戴的这个表，别人是认识的。

坊间流传一个段子，说如果你去夜店只是想泡妞的话，那么你千万别戴什么好表，戴块绿水鬼也许是最靠谱的，因为夜店的姑娘们只认识这个，你戴别的，她根本不知道多少钱。

但如果你身边有人认识你戴的 7 位数、8 位数的表，还有好几块，那么你从事的职业或者圈层，还是有一定的消费力的——这类东西，死记硬背真的记不住。

如今的人们用消费装点自己，想将自己与其他人区隔开。

但实际上很少有哪种消费方式能够真的做到这一点。

一个银座的妈妈桑，绝对可以通过这个人的衣服、手表和微表情判断是否值得热情接待，还是随便糊弄过去。

如果你从事的是客单价稍微高一点的服务业，你可能从这个人的蛛丝马迹中就能看出来他想要哪一个产品。而他自己可能觉得自己倍儿特别。

那么你就去迎合他这种“自我特别”就好了。只要这是真诚的。

如果你的客户，想特别、想装逼，但十分坦荡，这其实是一种十分良好的信号。

证明他的脑回路有迹可循，你只需要初步判断几点：

- 他这样人的一天 / 周，是什么样的
- 他周围的人是什么样的
- 他每天接受的舆论信息是什么态度的

你就可以大胆推测出其 culture 到底如何，并给出令他把这个逼装够、自我证明足够的解决方案，就可以解决。

高客单价的产品，最重要的点是：产品本身是否优质，价格是否合适，再有就是——这个逼能否在他的圈子里装起来。

阶段性结论：

1. 高客单价产品从业者，常常会遇到来自各种不同 culture 的装逼需求，这需要你听懂他们的 culture，并给出相应的解决方案。可以从他们的衣着、爱好、语言等推算出来他们的一天。**社交需求是他们最大的需求之一。**如果一个人足够低调，你可以尝试推荐产品本身足够厉害的，这样可以构建一种更具信赖感的合作关系。

2. 低客单价的同业销售，未必能在高客单价领域做出成绩，可能还不如高价异业销售。**销售很大程度基于对 culture 的理解，能从蛛丝马迹中理解客户的需求。也能理解怎么样才能促成成交。例如，有些人强烈要求你不尊重他，他才成交；有些人则相反。绝大多数情况**

下，给你贡献最多收入的，是跟你平等对话的人。（关于这一点，銀座妈妈桑那一集会讲）

3. 客户绝大多数需求都是正当的。找到能满足其 culture 的解决方案就行。高客单价产品有定制化的服务实属正常。当然客单价越高、越定制。

4. 当我们准备开展一个新业务时，不能通过我们的印象去判断品类之间是否格调相似或者是否拥有相同的消费者。而是应该通过观察生活和自我论证，尤其是需要观察你已有的客户。当你发现高尔夫球场的客户在酒窖、家里或者好餐厅 social，你就不要去管那些上班族在威士忌酒吧里听着黑胶 social 的情景。

5. 从事高客单价产品生意的难度是在于有敏锐的识人水平，和深耕过后的产品优势。这个领域的好处是，一旦交易满意，后续就会常常交易。因为品质上实在无法承受下跌。因此，可以减掉很多流量上的烦恼。酒、珠宝、艺术品，基本差不多。

例子三）地方娱乐帝国

我有个客户来自一个县城，据说，当地第一家肯德基加盟店，就是他找他爸借钱然后开的。

应该是几年前的事，场面一度火爆到癫，全县的小孩欢聚一堂，大啃鸡腿。

挣完了第一桶金，他又干了哪些事？

他在同一条街上，又开了瑜伽馆、卡拉 ok、海鲜酒楼、麻将馆——而且该麻将馆竟然以出售的汤面闻名全县，几乎要改名为面馆。

我问：“为啥不开个酒吧？”

他说：“没到那个发展阶段，再等等。就算是文化开放度极高的北京，也是改革开放了起码有 20 年才有了正经盈利的 club、pub 和 bar。”

这个地方赚钱的秘诀没别的，就是产品好。

地方面积小、人口多、房租低，口碑效应迅速。

玩儿命做产品就可以了。任何事，anything，只要产品好。产品不好，迅速被淘汰。

“相信熟人，我觉得好吃我再告诉另外一个熟人，我们这地方唯一的 culture”，他说。

“如果做稍微前瞻一点的项目，就把账算好，多找几个股东加大宣传力度，也对冲风险，但股东不参与决策”，他又说。

这个所谓的“前瞻”项目是……瑜伽馆。

此君思路：

- 要跟衙门搞好关系。贷款能贷、也不找你麻烦。
- 本地特产看能不能通过电商销往其它地区。但在其他地区开门店什么的就不考虑了：环境如果不熟，比较蛋疼，culture shock 使人头晕。
- 并坦率承认在北京或者上海做生意会死——“套路太多！”伊港，“逻辑太不一致”。不同地带，不仅逻辑不一致，成本结构也不一致，价值观也不一致。

【脑暴】健身教练那么带货啊？

所有的例子，都不及这条传闻来得牛逼。一位 kol 表示：

健身教练赚疯了。因为还私下给中年女性客户兜售 5 位数的医美卡，并从中赚取差价。一时个个豪车。

kol 说：不要低估健身教练的带货能力，尤其是对中年女性。

健身的中年女性具有啥样的 culture？

对身材焦虑？还是仅仅想保持健康？

对身材的焦虑是否可以泛化为对美的焦虑？

旋即我随便拉出一脑暴清单：

- 美甲、按摩、足疗啊这那的所谓顺便的事
- 医美（甚至医美的卡）
- ……

只要你账算对了，且不影响主流赚钱业务，那就在同一个片区（甚至同一空间）内，怎么好使怎么来吧。

只要迎合的是中年女性的 culture 就行。

我认为在同一个空间里，只做有限的事，是很浪费的。应该让同一个空间，激发同一批客户的 culture 反应，促成其它项目的成交。

甚至一些小项目的战略定位可以是 bonus，即会员福利——从而刺激会员的新增数量。如同信用卡一般，大量的 bonus 只是借助第三方公司来给予，自己并不出钱。这个各位可以根据自己的战略需要来调整。

感觉今天写得肥肠意识流。我来总结一下观点。

1. 定位理论不靠谱。落后于时代、落后于中国。中国互联网现在喜欢“掺合”。即便我明知某细分领域里第一另有他人，但我也得做。

2. 知道自己的边界在哪儿很重要。咱的边界是早期阶段融不了那么多大钱，因此难做人民群众生意，只能拼命理解某个 culture，并在这个 culture 范围内玩儿命赚钱。

3. 特意用门店和密集型选址，去讲了一下品牌力衰退后，同质化门店的悲惨遭遇。**我的意思是，尽量不要开同质化门店，如果一定要搞，就要密集型选址。**

4. 当然如上一章所说，**culture 和实际财务状况的关系并不大，尤其跟给你多少钱关系也不大。**上一章说了情感咨询业务的事。（典型的例子：竟然敢有大量穷得都快吃不下饭的女性，跟富得流油的女性一样付出一小时四位数的咨询费）……

5. 几个例子。一个例子说屌丝被薅秃了。我认为被洗脑都是逐步的，譬如说你不会买那么便宜的海参，证明你还挺聪明，就像你一下子就听出了诈骗电话的口音一样——这些是为了降低后续的诈骗成本。但屌丝会买，接下来对方就利用屌丝虚荣、贪恋、急于求成的 culture 特点，进行组合式薅羊毛。——关于将屌丝薅秃这事儿，这确实有路径。

6. 说了一些高客单价的运营法后，**忽然想到，我这样搞，可能很多人会很不爽，因为我把人分成三六九等。**实际上我内心毫无高下之分，但交易这种事吧，不把人分类你是做不了的，因为你不应该花时间去伺候那些本来就对你没兴趣的人。将人分类是很有效率的一种战略方式。

7. 县城的生意我们做不了。因为县城无法用同一套逻辑来概括，我们也掌握不了，因为 culture 问题。——但在县城开连锁确实没意义，毕竟地方小。还有一个很重要的点：**当你自己做了点稍微“前瞻”或者“没把握”的东西，可以找点有社会关系的股东，对冲下风险，助推一下。**（具体如果你有这方面打算可以在知识星球里问我细节）对方不好好帮忙就算了。

但总之，反正

关注你客户的 culture。

别只干一件事，因为只干一件事还把这事干好了，很难。

多干服务于同一 culture 的几件事，弄到些钱了，把比较好的事规模化，再反哺其他事，还可以。

在 Ayawawa 时代，叱咤风云的人，是那些也为老娘们服务，但同时做了 / 收购了 n 个公号的公司，因为头部很难，多条线就是多条机会。

在成功学时代，很多作者既教怎么成功，又教怎么学英语。因为他成功写不过别人，学英语也写不过别人，只能混搭着写。有趣的是，渴望成功的人，都好像特别想学英语。

美团外卖超过百度外卖 VS 美团市值超过百度，哪个更令王兴开心呢？

人生很长，你整体比别人牛逼，你就是牛逼。你没有必要追逐某件事做得比别人牛逼。

你整体牛逼，可控范围内：

你把你能接触的、某个 culture 的变现价值释放到极致。

你整体牛逼，不可控范围内：

你融了老多钱，成为了小巨人。

不同的时代有不同的做法。

即便你是一个高风险偏好，你做事不求平稳，只力求惊天动地，在此时此刻这样的、热钱只集中在少数的几个行业 & 巨头企业的时代，专注单一品牌就是很不安全的。

我们必须要根据某种 culture 来做多个品牌或业务线。关注各个品牌或业务线的短期走势和长期潜力，不断调整我们资源的投入配比甚至融资计划。

不要把 culture 理解为“需求”，因为很多东西没出来之前，人们是【不认为自己需要的】。所以当商业计划书要求你写明“解决了什么问题”时，这是个非常不合理的要求——因为有些时候并不是解决问题，而是跟某种 culture 互动。

这个章节是 culture 话题的承上启下章节。后半部以例子居多。主要为了：1. 方便能迅速使用上，2. 因为 culture 这个概念太抽象，所以具像化一点。帮各位形成一个感觉。

当然最终目的上还是为了下一个章节，系统、抽象地说一说，如何运营和财务维度进行同一个 culture 下的多店运营。

422 1

1条评论

最新

隐刀砍枪兵

1

请问晴大什么时候更新第四篇之后的语音呀，真的很需要语音……

2019-06-06 20:13:22

回到首页

已加载全部

发评论