16. 场景③：交易中的 culture shock（下）

2019-06-20 09:49:15

避免断更，请加微信1225791460

一、我还能做点啥业务？

托尔斯泰说，幸福的家庭都是相似的，不幸的人各有各的不幸。我觉得这话应该反过来，叫幸福的各有各的幸福，不幸的人都相似。

因为从我知识星球收到的提问来看，最近大概有 60% 的问题都是：**我该选择哪个行业/赛道/副业？我们公司现在的业务到了增长瓶颈，还能做点啥？**

我认为这类读者的思路是非常清晰的。

正如前面几章所描述的那样，在这样一个寡头化的社会，巨头被养得太肥硕了，自己死磕某一个业务，显然是不太保险的。多条线路发展，是一个风险更低的做法。毕竟，我们只是想要钱。

那么现在我们就来讲讲，culture 理论下，**“我还能做点啥？”**这个问题。

首先我必须要强调一个概念，这个概念我们要时时刻刻放在脑子里，**商业选型最重要的前提性指标。**

ARPU：每用户平均收入，人话就是，一个时间段内，每个客户平均给过你多少钱。

这个指标决定了一个问题，就是：
我是走产品运营（产品/品牌逼格驱动）的策略，还是走规模化（销售/渠道驱动）的策略。

为什么 ARPU 跟这个有关呢？
因为我们要的是钱嘛。

即便是很少的客户，每人给你很多钱（ARPU 高），那么你也有钱了。
相反，如果你 ARPU 低，你就需要把东西卖给更多的人。

铺垫完 ARPU，我们来结合 culture 说说“还能做点啥”这个问题。

以下的“你”指代你的个人情况：
如果你的销售能力不强，你融资能力强不强？（因为如果你手上真的有很多钱，确实可以弥补一些销售上的短板）

如果你融资能力和销售能力都不算强，你只能走高 ARPU 路线。
——服务愿意为你掏很多钱的人，并用优质的服务让他们一直为你掏钱。

你客户的财务状况可能是 ARPU 的前提，但也并不是直接相关的。
Culture（上）我们举过例子，一个月薪 3000 的女人竟然会给一个 nobody 掏 5000 元/小时，只为了做情感咨询。

坦白说，我觉得普通个人，是很难做规模化策略的。

规模化这件事实在太依赖钱和关系了。

因此普通人，可以考虑做好产品和服务，走高 ARPU 路线。**让你的客人足够喜欢你。充分信仰“让 100 个人疯狂爱上你，远远好过 10000 个人觉得你还行” ——我们重点说的是这个。**

先尽量让 100 个人疯狂爱上你，要是爱得不够深，你再开点别的业务，将他团团围住，整体综合下来，他就真的疯狂爱你了。

如果已经是巨头，显然是数量压死质量的问题。他们不追求“100 个人疯狂爱上自己”，**而是 10 亿人逃不过自己。他们不一定要做到最好，只要做得还不错就行了。反而对于他们来说，过度供给是一件不太好的事。只需要大基数做得足够多就好。**甚至大量客户是不花钱的。

二、【非刚需领域】，高 ARPU 路线，如何让你的客人足够喜欢你？

这个问题的答案是：做最好的产品。

但这是 culture 维度最好的。而不是技术、理论维度最好的。

我打个比方，
深受北京电影学院的老师喜爱的学生，不一定是赚钱赚得最多的演员。

演员从进入电影学院开始，也许就被教育成为一个好演员，好演员应该有演技，应该可以演很多东西，应该是一张白纸，由作品来涂抹。**可是商业的逻辑告诉你，消费者并不关心这些，也并不买账这逻辑。**

很多好演员、老戏骨，我们看到经常看到他，可我们连他的名字都叫不出。——因为他的角色太杂了，**观众找不到认识他的方式。**

用“作家”打比方，好作家应该是文学的高手，文学欣赏的话语权至今仍然在学院派的手上。但从商业的角度来说，普通人的情绪哪有那么 high tense、政治性、宏大或者深刻？绝大多数的日常生活导致的，不过是人人皆有的寂寞与空虚而已。

不管经纪公司如何粉饰演员与作家的才华，真实的情况是他们声称的那些才华（例如演技和文学性、思想性），在实际的交易里，并不发挥多大的作用。——只是为消费者提供了一个理由而已。

比如，我们认为章子怡演技很好。但章子怡 95% 的角色，都是一种坚强的角色。其人设就是坚强。而“坚强”是一种广泛被欣赏的 culture。梦露、赫本、费雯丽、李小龙、成龙、汤姆克鲁斯都是一样。

以上案例说明一个问题：
匠人、文人、专家、学院派的人所说的好，未必是符合消费者 culture 的好。

接下来举 1 个实际的商业例子来进一步论证这个观点。

我有个认识的人做了一家美甲店，有门店 & 上门服务 2 种模式，单次的客单价就在 500 元/次，可以说肥肠昂贵了，相应的，ARPU 也高了。

当年河狸家才几十块一次。很显然，河狸家走的是渠道策略。

我这个熟人的美甲店主打的是法式美甲，在此给直男读者们普及一下：花里胡哨看似难度很高但老少爷们儿们有点儿不太适应的，叫日式美甲；只是做做护理做做油指甲边儿那个地方做纯色颜色的，叫法式美甲。

普及这个事儿是为了说明：

- 法式美甲比日式美甲，实际上要容易——也就是说培训速度比较快。
- 任何人都有可能需要法式美甲，就像你需要一个基础款的黑白灰 T 恤一样。

为什么他可以卖出高客单价高 ARPU，原因是美甲除了好看以外，**还有其它的竞争维度**。例如**甲油的安全性、上门服务的隐私性，这些都可以被打造为“代表着品质”**。（例如在甲油的选品上主打“孕妇也可使用”等等。）

因为造型简约和“代表着品质”，**因此我把它称做美甲界的 Calvin Klein，如果你需要基础款的打底，Calvin Klein 也许是最优选择。**

从老板的角度来看，他做了以下几件事：

- 【确定规模偏好】将模式定义为高 ARPU 模式，对客户数要求不高。
- 【规避自己弱项】尽量避免涉及创意的部分，因为这块非自己所长。
- 【化劣势为优势】正因为没什么设计，员工培训的周期很短，这样就可以更高效地适应业务增长。
- **【将主要的竞争维度放在可标准化的地方】**例如安全的甲油、可追溯的隐私保护机制等等，减少因为员工偶尔犯傻逼带来的不必要的麻烦。
- **【为高 ARPU 模式确定一种独特的融资方式】**不同于走规模化策略低 ARPU 模式的河狸家，这家店，找明星及社会名人融资，**有时候公司业务做到一定阶段，找人融资不仅仅是为了缓解资金压力，也是一种交朋友的方式，也是一种 PR 的方式。**——而这种对他的目标客户很是管用。他的目标客户对传统的 VC 毫无感觉，但对某些明星或者社会名人还是很有感觉的。

P.S. 正如我之前在融资篇所讲到的那样，**如果你是一个 nobody，你不妨在早期阶段进行债权融资，因为此时的股权融资只是在占你便宜而已。**但如果你已经作出了一定成绩，你可以考虑引进几个厉害的股东——如果他们能够在进、销和品牌价值上有所贡献的话。

在我看来，没有人买东西是买这个东西本身，而是买一种解决方案或者 culture。

所以说，尽管高 ARPU 涉及到大量的产品设计工作，但你只需要关注你的客户。**同一个品类，竞争的维度有很多种——尽管人们通常认为是价格，学院派则认为是品质本身，但实际并非如此。**

与其说这哥们很会设计美甲的产品方案，不如说这哥们很懂有钱的老娘们，懂得她们的龟毛点在哪儿，不在乎的点在哪儿，这位哥只是选择了一种业务去服务这帮有钱老娘们而已。

一帮崇尚简约、关注安全、在意隐私、不愿意找河狸家等民生品牌的老娘们。

不是所有人都懂有钱的老娘们。较大概率是因为你经常与有钱的老娘们混在一起，你才能懂有钱的老娘们。

而她们确实也有美甲需求，这需求高频，也可以有一定的价格波动，更关键的是，很多时候，有钱人的 culture 是没办法用传统互联网手段满足的。

互联网产品因为其独特的融资模式（唯一靠谱的就是美元基金做

互联网产品因为其独特的融资模式（唯一靠谱的就是美元基金做 C），通常是低 ARPU 的规模战。

因此我国存量的有钱人民常常得不到满足。

不仅是因为互联网产品不行，更是因为互联网产品的 culture 不对。

这种 culture 的不对直接体现在一件事上，叫
不知道怎么降成本，或者说不知道怎么配置自己的预算。

任何一桩生意都涉及到降低成本的问题。因为生意人要盈利，如果成本不降下来，你也不可能全部转嫁到售价上，让消费者去买单。

关键的问题是，在哪里降？？省下来的钱用来干啥？

答案是：
1. 在客户不在乎的地方降成本
2. 在能勾引相关 culture 客户的事情上花钱

举例子 1，我自己有一个大客户 VIP 群，纯个人客户，年 ARPU 在 20w 以上的。

而他们几乎从来不在什么消费升级电商或者网红店里消费。

原因是，如果你不是一个守财奴，而是一个对生活品质有点要求的、比较有钱的人。

你一定会 spend money wisely：我今天买了这件衣服，是因为我要签下多少钱的单子；我今天买了这支酒，是因为我要跟什么人聚会，或者说我情绪不好，需要一个真正的好酒犒劳下自己。

而网红店撬动的人性属于好夺目好炫彩的人性，十分肤浅。

你如果社会角色还可以，是一个顶梁柱式的人物，固然你可能很温和礼貌，但你会发现，你成为了一个难以取悦的人，因为周围满是要取悦你的人。

阿谀奉承的下属、合作伙伴，有时连你的家人对你都不是很真诚。
这时候你会发现，这种肤浅的示好一点实际价值也没有，你的下属表面上唯唯诺诺，背地里可能就撬走你的团队新开了一项目。

如果你成为了这样的人，尽管别人说两句好话你情绪上也会开心，但你不见得会为此买单。

如果你成为了这样的人，网红店/互联网企业就不会再服务你。**因为他们崇尚的是挑逗最表层的人性，去取悦那些在生活中不怎么被取悦、因此只要稍微被取悦就上钩的人。**

Pathetic（可怜啊）……（没忍住，感叹下。）

对于我来说，我在什么地方降成本呢?
我在涉及到"美学"的地方降成本，在每一个肤浅示好的节点，什么都不做。

我在 ENJOY APP 做产品总监时就早已掌握，什么样的设计，什么样的文案，什么样的人设，甚至什么样的字体组合，会吸引那些自命不凡、挑三拣四、自信心没有自尊心爆棚，其实又并不识货还没钱的装逼犯。

因为我知道这样的人从基因上就是低 ARPU，而我又讨厌互联网的规模化搞法，所以，主打高 ARPU 的我，不愿意去迎合这批客人。

除了给酒店和餐厅做 special menu 以外，对个人客户的业务，我们从未做过美工。

此外，曾经有一位我认为的装逼犯客户问我，为什么不用木盒装酒？为什么不用空气柱包酒？为什么不带礼盒？这样不是更好看吗?

· 因为用木盒装酒会有味道，影响到酒。（就像《东京女子图鉴》里描述的那样，和果子要用纸盒装的，用木盒子反而就是装逼未遂了）

· 因为空气柱包酒破损率千分之三，而泡沫千分之 0.5，上了保险碎了人家也赔钱，但是有些酒太少了，碎一瓶，也没了。

· 因为葡萄酒酒庄很多就是裸瓶没有礼盒，我们更尊重酒庄的意思，他想要什么 presentation（观感）就是什么 presentation，我们不去当张八儿。

网红店会做什么呢？做个 OEM，做个漂亮的小腰封，写一些肉麻却没意义的情话，或者有的门店甚至会在酒瓶子上放个棉花糖——**都是我们坚决反对的。**

我们反对没有"意义"的设计，设计不能只为了美（尤其是你自认为的美），而是需要传达一种思想和 culture。

我们不做以上这些，因为喜欢这种东西的客人，对于我们公司，带来的麻烦比收益多太多了。而我们的高 ARPU 客户，只花费了我们 20% 的时间，却可以给我们带来 80% 的收益。

高 ARPU 客户正因为是在生活中常常被肤浅取悦的人，因此更追求实际的价值。

这个实际的价值也许是比较见仁见智的，就像投资偏好一样：

· 有些人喜欢用合理的价格买些真的很爱很爱的标的（价值路线）
· 有些人喜欢用便宜的价格来抄底一些自己觉得还可以的标的 （性价比路线）

但不管怎么样，只要他的逻辑是出于真诚而不是虚荣，那么他的逻辑就值得被倾听和尊重。

如果你的客户都很虚荣，买你的东西只是为了装逼，那么有 2 个问题：

· 他要买你的东西装逼，很显然，你的东西还没有成为他的生活方式。而一个人为装逼付出的钱一定是有限的。
· 但买你的东西装逼是一个不坏的开始，久而久之你可以用你真诚优质的服务去打动他，让他将这些东西转化为生活方式。

（但伪中产是一种骨子里的装逼犯，因此尽管他们看似光鲜亮丽，我却认为他们是消费行业最垃圾的客户）

我们基本上也不做什么推广，因为酒是一个解释成本很高的产业，如果你想要让推广有效，相应的推广费用就会很高。目前市面上的推广形式，很遗憾——几乎都是为伪中产准备的。

好，基于以上前提，我的花钱方向就是在酒本身——必须要搜刮来高 ARPU 客户需要的所有酒，应酬的、送礼的、夫妻同饮的、一人独酌的、睡前喝的、配菜好吃的餐酒等等。

对这些场景的把控，需要对其 culture 有深入的理解，并且与自己能做的结合起来。

说这方面成本高，原因是任何一个做过供应链的人都知道，不是所有的成本都能控制在你的理想范围内的。

但我们关注的是长期价值，因此不同的单品在成本结构上有很大的差距，这不是事儿，可以微调，重点是——服务好高 ARPU 客户。

阶段性小结：

1. 让高 ARPU 客户喜欢你的方式：做"好的产品"——某个 culture 维度最好的，而不是学院派领域最好的。我用了明星去对标，也举了美甲的例子，证明即便是同一品类，竞争的维度都有很多，而不同 culture 的人很有可能关注不同的维度。

2. 做高 ARPU 客户是一整套系统性工程，包括但不限于【将主要的竞争维度放在可标准化的地方】、**【为高 ARPU 模式确定一种独特的融资方式】**——例如引进一些符合 culture 的有社会影响力的投资人股东等等。（如果你是个 nobody，你最好是先债权，然后做到一定规模以后考虑一下这帮人，很多时候他们甚至是你的客户）

3. 如果是事关生活消费的业务，高 ARPU 客户会 spend money wisely。既有可能是 culture 维度的品质本身，也有可能是性价比，不管怎样，真诚的需求都值得倾听、尊重、迎合。

在此补充一点，其实我也强调过，因为每个人的消费偏好不同，**高 ARPU 不代表你的客户有钱，只能代表他将你的业务视作生活方式，在你这里获得了实际的好处。**很多低端消费品的 ARPU 也很高。

一些肤浅的讨好会吸引到一些在生活中不被取悦的人，所以"买了这碗盒饭你就会成为更好的人"的用户主要是一些不得志的、丧丧小白领。

而很快，他们又会被另外一碗盒饭吸引。伪中产是我认为最差劲的客户，因为过于虚荣。

4. 特别提醒生活消费业务的企业主，到你这里只为了装逼是很危险的。因为人能为装逼买的单很有限，人只会为自己的生活方式买单。而这个东西成为你的生活方式，一定是因为你获得了实际的好处——装逼不属于实际的好处。**但这样的开头并不算差，你可以转化装逼犯，用你的优质服务将你的产品成为他生活方式的一部分。**

5. 用快销品来做例子总是有点不太全面，再补充一点，复购率低的品类，哪怕它本身是高精尖技术，通常大老板都是销售，而绝非产品人员。因为 ARPU 是一个涉及到时间的概念，我们会讲 2018 年、2019 年的 ARPU 是多少，但我们依然要憧憬 2020 年的 ARPU。

如果品类本身决定了复购率低，那企业一定要玩儿命销售。董小姐就是一个杰出的例子。

当然，渠道类的销售主要看 2 点，第一是将我上述描述【culture 维度最牛产品】的言论都转化为销售的话术，第二点是尽一切努力让所有帮你卖东西的人都赚到钱——主要矛盾就是关系、关系、关系。

此为非刚需领域的搞法。

总的来说，以迎合某种 culture 的人作为出发点，将他们的非刚需领域转化为生活方式——仅次于刚需。

当然，“刚需”这个定义总是很模糊的，反正意思就是这么个意思吧。

三、【刚需领域】，ARPU 与【希望和恐惧】与 culture 的关系

在之前的识人课里，我们讲过一章叫【说服】，在那里我们讲了一个点叫【希望和恐惧】，我们说这是人最基本的 2 个情绪。

其中有一个观点说：**只要你让对方的希望变得可实现，让恐惧变得可消除，并让这件事跟你产生关系，你就可以说服对方。**（这个说服包括挖人啦，销售啦，谈合作啦，融资啦等各种）

我们现在来说说 ARPU 和【希望和恐惧】的关系。这个关系很线性：

无论你打的是希望牌还是恐惧牌，你的主题越刚需，你最终形成的 or 听上去的效果越实在，你司 ARPU 越高。

所有人都不是在买产品本身，而是解决方案、憧憬、culture。

Culture (上) 我们讲过一个四五六线城市情感咨询的例子。

跟做这件事的姐们聊了下，她有一个振聋发聩的结论。

一条思考题，关于情感咨询这件事，一小时收多少钱合适？

- 咨询师 6 分女人设，嫁了一个年薪百万的，且上交工资卡。**此人的咨询一小时 5000。**
- 咨询师 8 分女人设，嫁了一个年薪千万的。**此人的咨询一小时 499。**

“群众基础还是很重要，”这位姐说，“从群众中来，到群众中去”。此处的群众基础是：

1. 绝大多数人没有那么貌美，8 分人设感觉有难度，脱离群众，令群众感受不到实感——毕竟他们客户也不是什么多有出息的人，敢于动动刀什么的。

2. **尽管 100 万的年薪不算特别高的收入，但是这听上去可实现多了**。哪怕这个女的内心都可能觉得 100 万不算高，但鉴于商户承诺说“一定能解决你的问题”，因此买一个这，还是蛮靠谱的。

3. **虽然咨询师有足够强大的话术，但实际上依然不一定能解决客户的问题**。这种事你拍脑门也知道......相爱没有那么容易每个人有他的鼻涕。**但因为商户提供了“必胜的信念”，因此消费者依然觉得值。**尽管她可能从来没胜过。

这个事儿背后的 culture 是什么呢，如此专注于用婚恋解决生存危机或中年危机的人，不管你把这件事理解为希望还是恐惧，她都是很 desperate 的，有很强烈的目标感。

当一位情感导师说，听我的课，我保证能让你老公常回家看看，上交工资还不离婚。

一个离了老公就能死的女的，就会花很多钱。如果听了她的课阶段性地稳住了她老公，她就会一直充钱。付的费用 cover 了解决问题 + 陪聊。

但当一位女性主义者说，听我的课，“我会让你变成更好、更自由更独立的女性”，那么这个目标太虚无了，让人联想不到具体的场景和对标，因此这种课的单价十分之低。只能借助巨大的流量（转化率还颇为堪忧）。

Btw，此事与道德毫无关系。

- 如果一个人面临一桩很重要的官司，面前有 2 个律师，一个小白，一个每次打此类官司都赢了的大师，则此人价格敏感度极低，必然会选择后者。医生也一样。

记住一个日语，先生（sensei），这是一个怂得要死的词，讲话的时候有一种点头哈腰之势。为啥呢？因为代表着 3 种你最不想见到的人——老师、医生和律师。你见到他们都不会很愉快，都得忍，没准花钱还挨骂，为什么捏着鼻子也要找他们？

要么是你摊上事儿了（恐惧），要么是你有必须完成的任务例如升学（希望），不管是哪一种，诉求都很明确、很刚。

此类从业者只要令人相信：你确实可以帮人解决这个问题，就可以漫天要价。

那么，何为“解决这个问题”？给出明确的走势列表，以委婉的方式掩盖不良走势。

例如一个留学中介

本期学员 200 人：

- 北大 10 人
- 清华 10 人
- 985 通过率 60%
- 211 通过率 90%

好，北大清华，十分牛逼。可以了吧？

北大清华是最高点的“锚点”，还写成了 2 列，给出一种“你也可以成为他们”的心理暗示。第三行，也不差，都算是闪亮。听上去容易实现了一些，但可能对一些人依然是可望不可及的，自我感觉就是——我跳一跳能够得着。

以上三行都为了铺垫最后一行，**真正带货的那一行，211 通过率 90%。**

隐藏的 bug 在于，剩下的 10% 去哪儿了？没考上 211，还是没考上大学，还是啥？不知道。

但人们会很容易把自己归纳到那 90%：我最差最差也是个 211 嘛，那还可以啊。而完全忽略掉自己有可能是 10%，因此：先冲动消费，然后即便你没考上大学，你也没话说——人家没保障你一定能上 211。

这个时候你，一个含辛茹苦的孩子妈，进这个学校去咨询了，学校会跟你说什么呢？

一定会包含一个例子：
“有个学员，之前基础怎么怎么不好，然后，进了这个班儿，考上了 xxx，因为我们 xxx”

那么您，作为一个含辛茹苦的孩子妈，一定会觉得：

- 诶哟喂，我家孩子比他基础还好点儿呢，是不是能上北大了？
- 诶哟喂，这孩子跟我们家孩子一样，是不是我家孩子能上 985 了？

逆袭的故事十分打动人，因为人们会产生对标，联想到自己。

Btw，我觉得大家不要鄙视“故事”，有的时候就是一个“人有多大胆地有多大产”的问题，这方面就不赘述了。

当然，故事主要是一种销售话术。那么此妈是否愿意与他人分享此事呢？**在于实际效果。**

如果实际效果这个事儿因为过于遥远而显得空虚——例如客户现在是个高一的小孩，距离高考还有 2 年，无法检验；再例如一个女的想追一个男的，但确实没追着；再再例如官司没有 close，治疗没有完全结束等等等。

怎么办呢？

- 声称已经取得了一定的进展。如果此时进展太小，将其解释为正常的进展水平。

好，接下来到了总结的时候了。

如同前文所说，刚需与不刚需的定义很模糊。我们姑且认为，**当人们心中有明确想要的东西/结果的时候，那个东西/结果所承载的交易，就是刚需。**

1. **刚需的东西，人们的价格敏感性是很低的，会为此付出很多的金钱**。举例子，医院收了病人那么多钱，但治好了病人的绝症，那么病人家属还会敲锣打鼓去感谢。老师收你个天价，你上了好学校，也会敲锣打鼓去感谢。因此，你只需要让你成为刚需领域里产品和品牌最牛逼的，就可以了。

2. **很多刚需的领域，没赚到钱，是因为——你没有给出【效果的对标】**。这常常需要以故事（而不是形容词）的形式去呈现。有些领域自说自话，客户是没感觉的，因为联想不到自己。故事需要数据、也需要逆转。

3. **效果的对标，要让客人相信“ta 自己也可以实现”**。不要给出太没憧憬感的效果，也不要给出一听就觉得自己肯定做不到的效果。**而是列举出几种可能性。最好的效果（客户认为跳一跳能够得着），不错的效果（客户认为自己一定能够得着），并委婉隐藏不好的效果（客户忽略）。**

四、多线的方法论

说了这么多，基于一个前提共识：
这年头，获取客户，真的越来越难。可以争取，别太强求了。在更容易实现的事儿上花点儿主观能动性。

怎么说呢，线上，流量贵了起来，寡头社会。线下，房租挺不靠谱。**如果是用我自己的钱，我是不太愿意做推广/获客的（投资人的钱还可以）。**

我可能会选择一些异业合作啊，朋友互相提携啊这种方式，去增长我的客户。**但这些战术，都不是长久之计。**

我认为的长久之计如我前文所说，服务同一拨人的方方面面，利用好口碑，进行有效的增长。

避免断更，请加微信1225791460

口碑带来的营销，其解释成本十分之低，可以迅速转化为交易。日本和西方国家的很多老店（不仅是饮食店、服装店、酒庄，甚至包括很多工厂、高精尖技术的供方），都是如此。他们积攒下来的品牌可以传很多代。因为我国经历过重大的浩劫，没有这样的对标，所以咱们想象不出来，生意还能这么做。

而这同一拨人，是你深入理解其 culture、可以不借助过多的数据、模型和宏观因素就可以判断出其 G 点在哪儿的人。

但正如我们之前文章所提到的那样：
商业长期主义，是指你作为商人的长期主义，而不是一家店的长期主义。

你作为商人，你是可以做很多行业的。作为家族就更是了。（至于投资者为何劝你只做一件事或者收窄品类，这个肮脏的心态我已经解构过了）

我举个例子，我店里卖一个威士忌杯，这个威士忌杯是标致家族出的，对，就是标致汽车的那个标致家族，他们涉猎过汽车、餐饮、农业等方方面面（当然，目前听上去最牛逼的还是汽车）。

他们家开的第一家磨坊，是从 16 世纪开始的，距今已有 500 年。

之所以能维持这样的长期财富，我认为主要是源自于积累，**渠道的积累、人脉的积累、商业知识的积累——更重要的是 culture 的积累。**

古今中外的世家普遍都有家训，我们看到的比较多的常是约束道德，但更多的是对人的把握，也就是识人，什么样的人值得交往、不同人的喜好分别在什么地方，这些东西甚至无法证明证伪，也就是说并不是逻辑上那么完美，可却是有用的。

回到文首的问题，如何利用对 culture 的认识，多线程弄钱？

刚需领域最值得考虑的事儿是，**也许有一天你会被降维打击，技术是次要的，主要是一些政策因素或者时代风气的转变。**

因此我的理解，在大领域范围内，多开几个子品牌或者业务线。在进和销的维度，总归有一些资源可以共用。比如说，同样是面对大学生的留学中介，假定留学因为政策的限制或者社会风气的改变而市场份额缩水，那缩掉的地方一定是去了求职——这条业务线你可以做吗？

为什么？
大学生还是那个大学生啊。在这种刚需问题面前，人性就是大学生的人性水平，culture 就是大学生的 culture 啊。

当然你会说，你们可能在求职方面并不擅长，你们精耕的就是留学。**找擅长的人来做呗！**但你们的渠道、你们对于 culture 的积累、你们在做服务类销售时的话术等等都可以拿来复用。

多线品牌管理，并且在某个走势较好的时候，加大投入，拆分融资。在走势不好的时候，卖了。

我觉得要对事业有热情，但不要迷恋手上那个摊摊儿——因为很多事有它的周期，不以我们的意志、以及与大家伙儿的关系为转移。**小命要紧，该卖一定要卖，卖晚了就卖不动，卖出好价钱，一年后又是一条好汉。**

非刚需类的东西，例如生活消费、文化娱乐，**最需要关注的问题是，也许你只能理解一代人。**

面对赚钱、变美、撩汉这些刚需问题，几千年来的人性也许都没有太多的变化。可是生活消费、娱乐，却总是在变化。80 后的摇滚、90 后的嘻哈和电子，谁也看不上谁。

现年 40 岁左右的、主攻女性主义的女性媒体人，如果还在红的话，一定是有很多老粉丝的。

她年轻时候可以写情色、可以写少女心，可人到中年时再也写不出这种东西了，因为没有实感。为何老粉丝还在追随她？因为她们是一起成长的。

很多品牌老化其实就是这个原因，创业之初好像一切顺风顺水，过了几年后，公司分析师也请了、各种试错也做了，可就是品牌老化了。因为对 culture 一无所知。

- 年轻人不认识这个品牌，因此不会买。
- 中年人认识这个品牌，可是心动感也不足了，而且好像财务焦虑了。

很多早期基金都会专门研究 00 后、10 后、20 后，而他们的基金经理是 80 90 后，拙劣的样子真的是令人尴尬。**那些研究报告，就像老处女告诉别人什么是爱情一样。完全是纸上谈兵，大概只是给他们的投资人做做样子。**

《摩登家庭》看过么，一个美国中年男的，自己年轻时是个吸毒滥交的嬉皮，长大了想当 cool daddy ——但是他的子女真的很嫌弃他这一点，**一个例证说明：模仿年轻人，是模仿不像的。**

所以......我的想法是，
让苍天知道，我认输。

不需要研究年轻人喜欢啥，你研究不了。

【非刚需】的多线要往哪里转？

- **改变业务配置的结构，既要做 short-term 又要做 long-term。对多个摊摊儿的配置一定是，有些来钱快但不可持续，有些来钱慢——但是可持续。**很多 long-term 的东西并不能在此时此刻发挥太多的经济效益，但却像定投一样是可以对抗风险的，而且，极有可能做着做着就做出一个奇迹，然后就去融资吧。

简单说，
就是为你最了解的那个世代的未来 60 年，做好准备。
因为你这个世代的 culture 你比较有共鸣。

我举个例子，80 后的父母是在计划经济年代出生的人，而且很有可能经历过动荡的历史年代，生存的焦虑和懦弱的性格，都是时代让他们变成这样的。很多人即便富有，依然节俭；即便风光，依然低调。

原因是具有压迫感的历史始终笼罩在他们头上。

所以，你说这批人，能有什么消费观呢？

简单说就是没有消费观，他甚至觉得消费是罪，是败家，他如果今天吃个好的，他都说是陪小孩吃的，他内心都不好意思承认是他自己想吃的。

但是 80 90 后的人是在改革开放以后出生的，当然了，岁月可以抹平他们的棱角，但是他们不抵触消费、也拥护物质——但他们也有他们的精神需求。

这些 culture 是生活消费从业者肥肠容易把握的。因为如果你做非刚需类生意做得还不错，显然，你这个人是十分通人性的。

只不过，在若干年后，可能具体的消费物品发生了变化。

比如说，随着越来越多的人不愿意生小孩，很多人养猫，虽然母婴市场和猫配件儿市场不是一波从业者，**我却认为 culture 极为相似。**你挑逗一个妈妈给小孩买东西，跟你忽悠一个 90 后给猫买东西的话术并没有啥本质区别。

我再举一个激进的例子，90 后以独生子女居多，是人类历史上第一批（也有可能是唯一一批）上有老下有小的独生子女，其父母即将步入老年。90 后作为财务的顶梁柱、也是赡养老人的唯一供方、也是本身热爱消费注重品质的世代，**由 90 后来买单的养老服务，能跟过去养老服务一样吗？显然是不能吧。**

有些事确实可以未雨绸缪，仅就这件事来看，我认为第一代养老生活方式即将发生革命，其 culture 与 90 后自身的消费 culture 可能也没有太大区别。

日本的高级养老院已经过上天天吃和牛、组团看星星偷摸搞对象的好日子了——一个对标。

这些事可以先准备着，前提是，已经有钱参与进来，已经有几只脚探索进来。

当人们装装逼逼说着“未来已来”的话题时，**我从来不认为那是一个技术问题，那永远是一个社会学问题 + culture 的问题，技术变与不变，人的情感、心理和冲动就在那里。**

不患寡而患不均，因为排位而喜悦或悲伤，因为不满而互相伤害或掠夺，因为不被认可而歇斯底里。只是互联网放大了这种亘古不变的人性而已。

为满足这些人性需求，我们要沿着某种 culture，用某个集体能看得懂的表达，去卖东西给他们、服务他们。

同一个 culture 维度的人，有极高的相似性，比如：

- 同样学历同样行业的人，可能被感性打动的点是一样的
- 同样城市同样岁数的人，在家庭里受的委屈可能是一样的
- 同样财务状况的人，睡不着的原因可能是一样的

人群可以划分为无限种维度，不同的维度一定共享某种 culture。**我们所说的某些人有个性，也无非是若干种 culture 的混搭而已，因此“不熟悉的某个 culture 出现在熟悉的 culture 里”，被我们误认为此人□很有个性。**

对于商人来说，关注个性实在是效率太低了，服务好某种 culture 就可以足够牛叉了。包圆这个 culture 的一切就更牛叉了。

116 0

0条评论 最新

已加载全部

发评论