22. 场景⑨：如何深挖客户人性，伺候你的客户？（下）

2019-09-12 15:48:06

上一期更新【客户（上）】时出了bug，我们的服务号没有提醒，如果您没看，可先返回去看第21篇。

一、承上启下的一个铺垫

接着上一章，我们来讲“如何伺候你的客户”的下半部分。

上次我们提了 3 个关键的大点，上一篇主要讲了 a，接下来我们来讲 b 和 c。

a. 永远为客户的使用场景着想

b. 高客单价领域重点关注核心关键客户，低客单价领域关注社会情绪

c. 无论你做多少产业，你都要围绕一个特定的 culture，当然是对客户有利的culture。并反复通过创新，去传达这个 culture

先说 b

b. 高客单价领域重点关注核心关键客户，低客单价领域关注社会情绪

首先先解释一下**第一个名词，什么叫高客单价、什么是低客单价**，这个是相对**品类内部而言的**。

比如同样是服装领域，高则几十万几百万，低则十几二十块，都有。**只有在同一品类内部，客单价对比才有意义。**

如果是跨品类的客单价，那就没法说了。一块手表几万块，只是一个入门款而已；可是一款几万块的酒就算得上是超级膜拜款了。这种对比是没有意义的。

因此，在阅读这一章之前，先看看，自己的客单价，算是自身品类里的高，还是低。这样，我们才能更好地定义我们的运营模式。

然后，我们来解释什么叫核心关键客户。如同我们之前所强调过的一样，客户的实际财务状况，跟我们毫无关系。

因为有钱人也有不同的爱好，穷人也可以把可支配的资金用于买自己需要或者喜欢的东西。**因此，核心关键客户，跟财务状况无关，只跟在我们这花了多少钱有关。在我们这花钱的数量较高的 or 本身是具有社会影响力的人，就是核心关键客户。**

那为什么我会认为“高客单价产品关注核心关键客户，低客单价产品关注社会情绪”呢？

原因如下：

因为人民群众口袋里的钱，就那么多。任何一个高价产品，从客观条件上讲，是不可能卖给绝大多数人的。也就是极少数发烧友和极少数富豪才有这个可能性而已。

- 发烧友从 culture 维度上的阻力比较小。
- 富豪从财务维度上的阻力比较小。
- 而既不是发烧友也不是富豪的人，要同时克服 culture 和财务上的双重阻力，才会在你这里下单。

简言之，因为客观上购买高价产品的人口数量少，**并不会因为你运营很努力而实现客户人数质的飞跃**。所以就得让核心客户疯狂喜欢你、在你这里多花钱。

结合 culture 的原理，核心客户也很容易有一堆有类似需求的朋友。在任何一种营销手段里，**熟人关系总是最容易的（除非你摆明了就是微商，事实上朋友之间真诚的分享往往就能在当下产生转化）**。

除了这种花钱多的，本身具有社会影响力的人，也会成为带货王。只要其授权你（或者不反对你）拿来营销，即可。

而低客单价产品，
人们克服的财务阻力很小，因此销售起来就比较容易，换句话说——**相对而言，拥有更多的潜在客户，更多的人，可能因此与你成交**。成为了大众化的产品。

因此，对于低客单价产品，**流量的潜力是无限的，因此你就没必要可着某几个核心客户去伺候了**，需要关注的是社会整体的情绪，让流量集体爆发成交。

我们前一篇文章说过，伺候客户需要围绕实际的场景，并且需要通过内容传达的方式触达客户，并让客人理解。

我们也说过，产品本身是没有价值的，产品带来的情绪价值才是真的价值。
今天的展开讲也会涉及到这一点。
现在我们用几个案例来描述一下这个情绪。

二、价格这件事

在展开逼逼这一章节之前，由于考虑到有大量读者尚未开始创业，或者正处于创业的极早期阶段。

因此分享一下关于定价的想法。

在现在这个时代，**一个小白，没有极其有钱的干爹和社会关系的那种小白，如果要创业，做什么是回报率最高的呢？**

我认为主要的方向是填补一个生命较长的品类中价格的空白，并做出一个品牌。

空白的理论很多人都提过，空白的维度也有多种，例如某种独特的技术也算是（走知产方向），模式的空白（例如原本到店才可以购买的东西，现在可以线上），但在这诸多空白的类型中，**价格的空白是最直观的，也是最方便小白上手的。**

当你瞄准了一个品类，你觉得这个品类市值挺高、市场认知度挺高、是很值得做的品类。

这样你就省去了很多解释品类的成本，**而可以直接专注在解释自己产品身上。**

但你会发现，这个品类里还是有很多玩家的，甚至还有带着垄断倾向的玩家。

那么这个时候你就可以做以下的事：

Step 1 就是列一个**主流玩家的价格表，然后看，哪个价格是空缺**。

Step 2 勾选那些空缺的价位，自我评估一下文化水平和资源优势，**能否撑起某些价位的产品——为这些产品的价格提供一个高性价比的解决方案。**

很多的知名企业，其实都是价位空缺的产物。

例如：

- **在奔驰之前，高档汽车的市场就是 0**
- **在大众之前，平价汽车的市场就是 0**
- **在黄尾袋鼠之前，低端红酒的市场就是 0**

我们讲过人性的底层情感，是希望和恐惧。

今天我们讲个不那么底层的，**就是“想花钱”和“想省钱”这 2 种。**

在消费主义的时代，人们面临的选择非常多，很多品类里，同样价位的玩家有很多种，他们可能在不同的维度竞争，可是消费者却挑花了眼，因为——不够直观。

消费者很多时候是没有办法在价格以外的竞争维度里**迅速被抓住注意力。而价格的冲击，可谓是最快的。**

当一个市场充斥着低客单价的产品时，忽然来了一个高客单价产品，或者反过来，消费者会迅速留意到。

因此，综上所述，价格空白，是最能直接抓住注意力的。

- 可是抓住注意力和成交，中间还隔着一个转化空间。
- 初次成交，和复购成交或者推荐给别人，也存在着转化空间。

很多价格空白的捕捉者，最终没有成交，是因为在这 2 个转化空间里做错了。

第一个转化空间：
- 是抓住注意力和成交，中间还隔着一个转化空间。

如果失败，通常主要发生在捕捉了【高价空白】的市场里。**主要的问题是出在营销和产品表达上，客户不理解，我为什么要花更多的钱。**

我举个例子，2015 年很多互联网品牌的快销品，例如食品、卫生用品等等，打着消费升级的旗号，在自己的公众号或者淘宝店卖得特别好，可是一到超市却扑街。为什么？

因为公众号或者淘宝店的详情页真的很长，**有足够的空间去解释为什么我家的酸奶比蒙牛的贵了 10 块钱。**但在超市里，根本没有空间去解释，跟邻居对比起来，也只有赤裸裸的“我比大牌还贵”，客户根本没听说过这个牌子，除了猎奇者，大概很少有人会去关注这个产品。

此事如何破解，我们一会儿接着讲。

第 2 个转化空间：
- 初次成交，和复购成交或者推荐给别人，也存在着转化空间。

如果失败，其实就纯粹是产品的问题了。品质低下，或者性价比太低。

有朋友在知识星球问我，说在线教育产品，KOC 分销什么的做得如火如荼，主要就是薅朋友圈妈妈们的羊毛。这个很正常啊，卖谁不是卖。可是却没有复购。这个问题你能怪销售么？**肯定是产品的问题。**

例如，学习了这个东西，却没有看到卵用，那么肯定是不可能有复购的。

在此，我想描述一个社会阴暗面。就是：民营企业常常会加大配置销售人员的数量，而忽略产品和品牌的经营。**遗憾的是，大家远远没有富到可以“不顾及产品”的程度。大哥的逼，小弟就不要装了。**

不要觉得“把什么事儿都赖到销售头上是一件很社会的事儿”，好吗？

如果我想靠不断融资的资本套利赚钱，那么我们可以不顾及产品，我们做的事儿可以不对，只要让资本方的 deal 是对的，就可以了。我们卖股票给下一个接盘侠赚钱——过去 10 年我们经常能见到一些听说过没见过活人用的产品，创始人赚个钵盆满满，原因只在于此，而其放出来的产品理念、品牌理念、销售理念以及结合经济的战略理念，**通通是放屁，因为他不在产品上挣钱。**

或者，我们极其有钱，不断做洗脑式营销，挑战人民群众的认知，因为铺天盖地的营销确实可以起到一定的洗脑作用，把大便说成早餐。

但绝大多数人根本不可能做到这样，因此，如同我上次描述旭川动物园一样，“清晰地知道你不是个有钱人”，这件事是我们成事的前提。唯有如此，我们才能在销售、营销和产品上共同拿出一个持久的盈利性增长方案。

当我们以完善的价格空位 + 完善的解决方案进入到市场时，我们就可以实现盈利性的增长。

而当这个产品线做到不错的程度时，我们就可以开发其它价位的子品牌。发挥不同的财务使命，从而实现集团式的共荣。

三、高低客单价的客户伺候方式

现在我们来展开讲讲结论 b

b. 高客单价领域重点关注核心关键客户，低客单价领域关注社会情绪

我们先用一个例子来讲讲这个逻辑，红酒的例子。

说到红酒，你会想到谁？即便你对红酒毫无概念，我相信还是会有 2 个名字映入你的脑海。

- **一个是 1982 年的拉菲（如今大概限私人酒窖品鉴会和拍卖行，今年成交价集中 7 万-10 万人民币都有，主要取决于渠道的可信度等）**
- **一个是黄尾袋鼠（超市货，成交价在 40-80 元人民币不等）**

两者皆是世界的红酒品牌，因为价格差距非常大，所以很适合拿来讲这个点。

在此先插播一个小插曲，就是众所周知 1982 年的拉菲，它是个梗嘛……这个梗甚至还延伸出了很多别的梗，例如 1982 的雪碧和 1982 的敌敌畏。

当年我刚入行的时候，开玩笑跟一个鬼佬说起这个事儿，他肥肠不理解，**因为拉菲虽好虽贵，却远远谈不上是最好最贵的酒，如果是资深酒圈人士，一定喝过更好更贵的，那他怎么就成了财富和牛逼的象征了呢？**

事实上，拉菲在西方社会，绝不能算是最受膜拜的酒（可能前 20 都有障碍），它的影响力主要是在华语圈（中国大陆、中国港澳台和一些东南亚华裔较多的国家）。

你可能会说，因为《赌神》里发哥点这支酒的样子，真的是太帅气了。

这是一个原因，但并非主要原因，我之后在中危拯救办的公众号里也会讲，这个世界上有得是电影，电影里有得是好电影，**好电影里有得是帅哥，比发哥还帅的帅哥多了去了，而这些比发哥还帅的帅哥也会在电影里喝酒，喝到的酒，都是很高级的，但没有哪个像拉菲这样价格飞涨、这样受华人富豪追捧。**

真实的情况是：
早在发哥点这支酒之前，香港和东南亚的富豪们，早早就屯起了 1982 年的拉菲。

为什么囤的是拉菲，而不是更贵的 petrus 和 conti 呢？因为他们当时并没有配额。尤其是 conti，实在是数量太少了，本着我们所说的重点关注核心客户这个道理，对于 cont 这样产量稀少的酒来说，必然是留给最核心客户，例如大型的酒商，还要求那些酒商吃下庄园里不那么好的酒。

而拉菲相对而言，**产量就比较大了。**

20 几万瓶的产量。更兼当时名不见经传的酒评人 Robert Parker 力排众议、不顾一切地力挺 1982 年的拉菲，劝人们投资，因此甚至有大量的富豪用炒楼的方式去炒酒。

先是东南亚富豪炒，因拉菲隶属于罗斯柴尔德家族旗下，大概东南亚富豪对这种有点神秘和阴谋论气息的家族总是有一种文化上的亲近。**我怀疑他们根本不懂喝酒，实在是当年的拉菲价格太低，值得抄底入而已。**

随即，新兴的大陆富豪——就像崇拜港台明星的年轻人一样崇拜港商的生活方式。

好，我问下：

问题一：试想你是一个富豪，当你的朋友圈子里的人都用这个酒去商务宴请时，你购买此酒招待客人，**是否就成了一种政治任务？**

问题二：**当很多很有社会关系的人把这个酒当作投资标的，是不是就会不停地动用资源炒作？**也许他们影响不了国际市场，但是在自己有能力影响的华语市场，是不是各种兴风作浪？

这件事，很有趣，一大有趣点在于生产总量和定价。

我曾经还拿拉菲跟百达翡丽、梵克雅宝、爱马仕做过对比（不一定恰当），它们都拥有以下特征：

- **贵，但不是最贵。**一个真正的具有商人背景的高价品牌，必须要在价格上做到克己，核心客户踮着脚可以够到。

- **高端量，要小，但不能太小。**愿及的核心客户要足够多，这样才能集体造势。你可以设置一些路障，以显得你奇货可居。但实际的交易，还是要尽量汇集足够多的核心人。这样你才有了民间造势的曝光量。

- **核心受众的嘘头做足，只在于“征服”。**高客单价核心的消费者，有钱也好，发烧友也好，更期待的是一个**“被征服”的感觉，而不是“被服务”的感觉。**因为他们已经克服了财务或者 culture 上的障碍，只是希望通过这个东西实现另外一种场景的飞跃。因此，但凡高客单价产品，从来品牌商的腔调都是：礼貌而不失傲慢的征服感。

例如，拉菲被塑造为百年一遇的期酒投资标的，这件事因为富豪缺乏红酒知识，而红酒专业人士缺乏钱（且因缺钱也失去了理解这种价位酒投资价值的认知），而显得高高在上。

更兼华语圈内富豪流行用拉菲宴客，瞬间形成了一种 peer pressure（同伴压力）——“你吃饭不开拉菲？你 A8.5 都不到吧，那谁跟你聊啊，傻逼”。

投资和社交，正中了当年华人富豪的 culture。

我大概在之前的某个章节介绍过的东南亚那片儿华人富豪发家史，几乎都是靠各种官商勾结、动用关系、获取特权式牌照和各种投机行为致富发家，这些可能会被他们宣称“朴实善良”的心灵鸡汤所掩盖，但事实就是如此——他们就没做过实在生意。

再例如，百达翡丽的经典广告词：
“你从来没有真正拥有它，你只是为了下一代暂时保管它。”

是否觉得此广告异常凶残？它侧面突出的意味是自己做工精良、永不过时。但它一定要用这种凶残的方式讲出来，让你觉得被征服。

这件事简直就可以跟《大哥》那一章有一定的呼应。试想，一个有财力购买百达翡丽的人，他一定是在自己的社会角色中颇有成就的人，他有很多的瞬间都在被人“求这个求那个”，多少人在他面前点头哈腰。

而一个消费品要让他从人一个现实生活中的 S，变成一个交易行为中的 M，这种微妙的心理关系，算是打破了前定和谐。

在大哥不熟悉的领域具有绝对的专业优势、碾压优势，并对大哥已有的成就表现出一副“雨我无瓜，因为我真的很棒棒”的姿态，只要你确实有一手，那么大哥必将蜂拥而至。

而过度热情地讨好富豪，你会激发他们的被害者妄想，他觉得你在过度销售——因为他身边几乎所有人都是这样。

什么可以构建出征服感？要 based on（基于）**核心客户的 culture。**

我再举一个例子，**“替下一代保管”，其实是一个“如果女权主义者愿意，他们完全可以大做文章的 slogan”，请问你，我为什么要有下一代呢？**

尽管社会科学数据显示，越是受教育水平高的国家，生育率越低，低生育率从抽象整体来看，似乎是文明的一种体现。**然而，对于富豪而言，绝大多数富豪，都是会生的（我相信你举不出几个不生小孩的 super rich），生多生少看个人，但一定会生的，也许还会领养，注定是有下一代的，此话怎讲，“当你有了巨大的财富，你就希望拥有万世不易的财富”。**

“下一代”，这个问题，显然已经成为了一个百达翡丽核心客户极其关注的一个 culture，这 slogan 可谓扣人心弦。

（我不 judge，情况就是这么个情况，当然，生育是个人选择。）

如果你无法准确衡量出核心客户的 culture 是什么，如何找到一个征服点？

你只需要一个，就是代言人。

别误会，不一定是真的花钱找一个代言人。
- 悠久的历史 = 高品牌力 = 高溢价
- 过往的服务客户 = 高品牌力 = 高溢价
- 获得过的殊荣 = 高品牌力 = 高溢价
- 将自己对标成某个牛逼的东西 = 高溢价（烂梗例如 xxx 界的爱马仕，曾经很好使，不过我建议你换一个更有冲击力更新鲜的）

我们说了很多奢侈品的例子，我再讲一个快销品的例子，乐纯酸奶，曾供应过五星级酒店。我对此的理解：

喜爱零食和代餐的人，必不是什么富豪，你何时见过什么大老板吃这些东西。

如果是中产或者小孩，他们能被什么吸引？五星级酒店就是一个很好的征服点——同样的事发生在我们酒商身上就好像说什么可吹了，对于某些比较有钱的客户来说，也不觉得有什么。因为李锦记也供应过五星级酒店啊，我怎么没觉得李锦记有什么牛逼呢？

但它毕竟在某个特定人群的 culture 中，确实是很有征服感的。运用此事打开局面，确实是商业上的明智之举。

话说到这个份儿上，我想可以抛出这个结论了：
高客单价领域重点关注核心关键客户。

为什么？因为从众心理的跟风者会蜂拥而至。爱马仕销售最大的东西，是丝巾，丝巾依然是丝巾界的高客单价产品，可是对于爱马仕来说，却是最便宜的。梵克雅宝的四叶草也是一样。

当足够多的核心关键客户爱上了你，你就不必担心那些跟风者。因为他们一定会来，有些他们能买得起的东西就好了。

那么说回拉菲的故事，正是因为华人 20 世纪至今的“拉菲情节”（实不相瞒，今年还开了一支，即便是在爱喝贵酒的客人面前，还是获得了欢呼），才使得拉菲旗下品牌的一些低端款在中国卖得风生水起。**例如拉菲传奇。而拉菲传奇极高的产量和市场份额，才是真的喂饱了拉菲的 cash cow。**

拉菲传奇和黄尾袋鼠长期雄霸了我国各种便利店、商超和夫妻老婆店。拉菲传奇完全是吃拉菲的红利，相比黄尾袋鼠而言，它更早地进入了中国市场，几乎可以无缝论证一点：**自上而下的打法，当你的企业旗下有极其牛逼的高客单价产品，你只需要重点伺候好那些核心客户，那么即便是其它品牌线，也会因此吃到红利。**

拉菲传奇的故事实在是寡淡，我们还是来聊聊黄尾袋鼠：
低客单价领域关注社会主流情绪。

它与拉菲传奇不同的是，拉菲传奇有个富爸爸，自上而下。而黄尾袋鼠……本来就是草根出身。

作为零售价 40-80 元的红酒，毫无疑问算是红酒里的低端款了。可与此同时，它连续 n 年获得世界红酒销冠（支数）。

“来自澳洲、成于美国”的黄尾袋鼠在商业维度的牛逼之处很多，其中一点就是：
弥补低端红酒市场空缺，并业上了市占率维度的头把交椅。

上世纪 50 年代黄尾袋鼠刚开始研究美国市场时，美国国内葡萄酒交易总值为 200 亿美元，但有 2 个特征，一个是人均消费量低，排在世界第 31 位。市场竞争异常激烈，8 家顶尖企业制造了全美 75% 的葡萄酒，剩余 1600 家葡萄酒厂才瓜分了 25%。

从以上数据来看，美国葡萄酒市场看似肥肠有钱，格局也很稳定，但实际上存在很多问题。

因为红酒的发源地来自于法国，而众所周知，舶来的东西总是更贵一些（不以舶来自哪个国家为转移，例如越南河粉都比中国拉面要贵），在这种文化影响力下，出现以下情况：

- 既然舶来品贵，酒商索性直接定位高端，主要的受众都是受过教育、高收入专业人士（例如葡萄酒皇帝，也就是炒火了拉菲的 robert parker，在创业前是一名律师），**说白了绝大多数人消费不起这玩意儿。（市场认知有了，价格空位有了）**

- 法式审美和美式审美确实存在一定差别，就是如果咱喝勃艮第之类，味道是相对比较淡的（他们叫优雅），也会允许其有一定的酸涩感，而法式审美在 robert parker 出山以前一直占据着国际的主导话语权。而美国人，你懂得，喝着可乐，吃着汉堡，味蕾是承载不了“酸涩”或者“过于复杂”的味道的。他们喜欢略显弱智的甜美系。**（换句话说，市场并没有面向美国人民群众的产品）**

- 当时美国市场市面流通的酒，酒标肥肠复杂，完全的旧世界那一套，小小的标上用花体字写满了非英语的：产区、年份、酒庄、级别、品种。对于小白的美国人来说，根本就不知所云。**（内容的传达感不够好）**

黄尾袋鼠的进场策略是：

- 兜售价位 **6 美元**价位的红酒。

- 主打甜美易饮的味道，加重甜味和果味，尽管专业品鉴者认为这影响了葡萄酒的品质，但却获得了大众市场的青睐。

- 发明了极简而具有辨识度的酒标——袋鼠，既可以体现澳洲式的生动活泼，又可以提升品牌的心脑频率。并且完全不关心旧世界的品鉴参数，只是在黄尾袋鼠的标上简单加上了品种名称。（其余参数……例如工艺和年份等一概不写，原因就是消费者不懂）。并且，sku 数量也是很少的，这直接导致消费者的识别成本大为降低。

另外，黄尾袋鼠也打破了一直以来美国红酒市场的经销方式。传统的红酒企业，主要依赖于广告及渠道推广，而黄尾袋鼠选择了与酒类进口商成立合资公司，迅速获取 44 个州的分销渠道（进口商本身就已经具备渠道优势）——为什么？因为产品的逻辑为此事设计了基础，成立合资以后，必然要出让大量的利润给其它股东，但是因为好卖，走量迅速，因此这个成本结构是 hold 住的。

黄尾袋鼠给我们带来的启示是，如果一个市场整体的定位都十分高端，缺乏低价产品价位档，这就证明：

1. 从舆论和文化上，人们是认可这个品类的，只是出于文化阻力和经济阻力并没有促成交易。

2. 定位十分高端的市场，如同我前文所说，主打的是“征服感”，其实高端产品从心智上是可以征服所有人的，但是只有富人才能掏钱，因此本着第一个思想（重点服务核心客户），文化上基本上是以肥肠复杂、专业的气息去传达的，这与人民群众又产生了认知错位。

3. 如果你占据了这个价格空位，并且可以提出一个较好的性价比解决方案。接下来就需要解决流量的事，让你的流量合作者有足够的利益空间。只要流量铺设开来，很快就能吃到这个市场的红利。

在读完黄尾袋鼠以后，让我们重新看看这个结论：
低客单价领域关注社会情绪。

它们切入的社会情绪，其实就是人民群众对红酒的渴望，与【自身的舌头实在无法消受高端红酒 + 自己的认知实在不懂挑选 + 自己的荷包实在买不起】的矛盾。这一矛盾肥肠 solid（稳固），令黄尾袋鼠有了充沛的进入市场的空间。

社会情绪有很多种，很多时候需要我们自己去捕捉，并结合自身设计出一套商业化的解决方案。

例如，711 在设计便当产品线之前，他捕捉到一个社会情绪，即：

- 日本泡沫经济的到来，双职家庭变多（夫妻两个人都上班），家中无人做饭。如果两个人工作完毕以后还要做饭，真的是很累；而如果去餐厅吃，又费时费钱。因此提供便宜便捷的饭菜，将会是迎合双职家庭趋势的一个重要因素。

- 在竞争对手不断用“加量不加价”的方式去促销时，711 选择了小份菜肴的方式，价格甚至是贵的——可是这样夫妻两个人就可以一次吃完，而不造成浪费。由于离居住的地方很近，所以可以每天购买。

竞争对手的“加量不加价”模式，其实根源于过去大家庭的 culture，就像樱桃小丸子他们家一样。小丸子她妈是个全职太太，并且操持着公婆、老公、子女总计 6 人的饭菜，老公拿着微薄的薪水。其本身就具有需要购买大量饭菜的需求。因此“加量不加价”是一个肥肠合理的选择。

然而随着泡沫经济的到来，以及人民群众对西式生活、小家庭生活的向往，女性的迫不得已要上班，小丸子家的这种家庭模式将越来越式微。

- 尽管小份菜肴本身，可能不算便宜的。可是他们讲这个营销为身边的厨房，对标成午晚餐解决方案时，这顿饭显然就变成了一个低客单价的东西。因为比餐厅便宜，且比在家自己做省事。

这个创新完全是来自于对“双职小家庭”的社会情绪捕捉。

在这里，我想特别呼吁一下，社会情绪有很多种。**但各种社会情绪，适配的行业是截然不同的。有些社会情绪，能适配的领域是肥肠窄的。**

我举一个例子，比如愤青这个群体，自认为自己很了不起可是又穷的人，他们是不掏钱的，他们唯一能装逼的地方就是他们从别处抄袭来的认知。

因此，当你拥有愤青这个群体时，如果你让他们买你的东西，那么显然是不对的。但如果你是从事艺术或者任何一种内容型工作的，你把他们当作流量、小喇叭等等去造势，做广告或者估值，那么也许还是有些机会的。

再举一个例子，最近上市的小家电企业，“小熊电器”，切中的是一种“小确幸”的社会情绪。

我的分析是，随着社会整体的焦虑值逐渐爆棚，8090 后的中年瓶颈也悄然而至，最终会变成彻底的日本社会模式，就是会涌现一个巨大的小确幸群体——“反正我努力了也没用，我不如过好我自己的生活”。

在传统的审美观里，物质生活带来的爽，需要用钱来堆砌，例如使用拉菲漱口。

但在“小确幸”文化诞生以后，生活虽然依然和消费绑定在一起，但价格却不一定需要贵——被村上春树和安妮宝贝浇灌的一代会发现，让自己舒服且获得文化优越感的物质生活，其实并不奢侈，只是需要被赋予意识形态的意义，让自己充实起来而已。

因此，小熊电器捕捉了家电行业内的 2 个空白：

一个是非刚需类家电的【接近空白】——人们都需要冰箱、电视、洗衣机，这几个刚需家电已经由巨头死死控制住，几乎没有竞争的空间。

而非刚需类的东西，例如酸奶机等，又没听说过有什么特别牛逼的品牌。而小熊电器，**还切了非刚需类东西里的价格空白。**

小熊电器的第一个爆款，就是酸奶机。酸奶这个品类，本身就充满了小确幸。这件事你可以运用想象，你能想象一个就有钱的企业家喝酸奶吗？我觉得是很难的，我大概只能联想到那种清纯系软妹子。毕业一年，还自己动手装修改造了出租屋，虽然贫穷，但是对生活充满了向往，心特别热。

然而小熊电器并不是第一个做酸奶机的，他能把酸奶机卖爆的原因是：创始人研发出身，运用一些技术手段把市场上参考价 300-500 的酸奶机进行改造，使得小熊电器的酸奶机价格控制在 100 元以内。

那么我想，原本小确幸每天喝酸奶，是外面买的，价格便宜。看到三五百的酸奶机又觉得价格贵、麻烦，而且功能未免过于单一，因此是不会买的，可一个价格三位数的东西，谁都掏得起，长得又好看，客人在下单前的一瞬间就感觉到——**把这个买来放在厨房，感觉特过日子，就是“好好生活的象征哦”。**

当然，据了解，小熊电器自己显然是不愿意拘泥在“便宜酸奶机”和“便宜煮蛋器”这个方向上的，他更多的想法是将“非刚需小家电”的一整个赛道包圆。

这令我想到了日本的另一个大卖场“大创”，百元（日元，约合人民币 15 元）的创意产品，多卖给“热爱生活”的全职太太，很快你会发现，正因为它是百元店，且东西新奇，**反而令小确幸人士一不小心会买很多，产生大量的超过预算的冲动消费。**

值得注意的是大创的诞生时间，1995 年。

当时，正是泡沫经济崩溃，大量失业潮，人民群众失去信息的时代。在泡沫经济崩溃以前（高速成长期），因为日本实在有钱，而且贫富差距很低，人们竭尽所能去买贵的东西。可在崩溃后，人民群众没有钱，也开始对社会经济和人生观进行了反思，不过别误会——最终的结果一定不是理性消费，因为理性消费是需要认知的，最终的结果是：虽然我没有钱，但我也想要买到属于我的小幸福。

我是一个很看年份的人，当某个年份，有大量的群体**认为**：钱越来越难弄，我怎么努力也没用的时候。就是小确幸文化的成长期。而这个是可以在商业上大有作为的。

那么，小确幸文化最发光发热的地方，就是饮食和家居了。

- 在众多无法达到的欲望里，唯有食欲是最容易的——你看现在的日剧，十个有九个都是谈吃的。
- 在面对世俗压力，人人都社恐，也越来越不喜欢狼性的时代里，自己一个人好好住，就是一种小确幸了。

而如果你把这个社会情绪用在别的行业，那么显然是很不匹配的。

在这里需要补充一点，大家从我字里行间也能看出来，小确幸文化的忠实捍卫者，是一个财务状况可能不太好的阶级。

但正如我前文所说，
企业服务于一个固定的阶级，长期来看是一个极其不健康的事。

因为目标市场固定，人的需求却变动很快，始乱终弃的中产阶级喜新厌旧。

我们真正尊敬的牛逼企业多数都是跨阶级的，例如苹果，例如可口可乐，甚至包括优衣库。

苹果，是因为有极牛逼的技术和产品模式；可口可乐有百年历史，有各种恢弘的历史时间和惊人的渠道团队的积淀。**一言以蔽之，根本学不会，学会了我们有生之年也未见得能落到什么好。**

跨阶级产品里，其实最没技术含量、最有得学的，就是优衣库了。

它首先占据了低价的价格空位，并从“技术”这个点去重点推荐内衣产品 heattech，简约的设计和技术性的定位，使得它打破了服装行业原本以“格调”作为价格以外唯一的竞争维度的前提。

试想一下，如果它和财报上的竞对 zara 一样，只是卖便宜的东西，那么富有一点的阶层是不会买的。但如果拒绝格调竞争，就完全是另外一回事了。即便是富人，去选购一款优衣库的 heattech，它确实薄而暖和。而相比而言，大创和小米手机，仍然仅停留在一个固定的阶级范围内。

而这里的社会情绪就是：
- 不论有钱没钱，人们总是想冬天穿少点，这样才好看——提供解决方案。

在这里，又有一个微妙心理：
技术，是不受时尚界点评的。当我把自己定位成一个技术企业，那么即便我不好看，你时尚杂志也拿我没话说。何况，秋衣确实也无所谓好看与否。

相比而言，黄尾袋鼠被酒评人的不断 diss，被专业人士嗤之以鼻，就显得火候欠缺了。

追求跨阶级，才是商业长期主义。

但是做到这件事并不容易，因为自己并没有跨阶级服务的 culture。

因此，以价格空位进入市场的品牌在做到足够大了以后，多数的成功范例都是以并购为主。

因此，以价格高位进入市场的品牌在做到足够响亮拥有足够多的高端客户以后，多数成功的范例都是以被并购为主。

我国处于经济高速发展期，在此时此刻，你会发现：

- 富豪没文化，国家文化也不被国际社会认可，一个中国货，除非有不可替代的知识产权，否则很难卖上价格，因此导致我国几乎没有太多的高客单价品牌。（出海除外）

- 但由于我国人口多，富豪多以吃人口红利的低客单价产品发家，随后再并购高客单价品牌，例如吉利并购了沃尔沃，例如七匹狼并购了老佛爷，在并购之后保持品牌自己的独立运营。

这也就颠应了我们说的最后一个观点：
无论你做多少产业，你都要围绕一个特定的 culture，当然是对客户有利的 culture。并反复通过创新，去传达这个 culture。

说到 711，我们想到的是“便利、高品质”。

说到茅台，我们想到的是“国酒，代表我国白酒最牛逼的水平，又难买，请客时一定很有面子”。

即便是说到尚且名不见经传的小熊电器，我好歹想到了“小确幸”。

这些就是品牌传播的 culture，人们在购买或者向朋友们推荐某个品牌时，
第一句话通常在描述品质或者性价比，例如：好吃、好喝、便宜、性价比高等。

而只要它说了第一句话：
他描述的都是这个产品的 culture。

我有位大哥 20 年前在日本工作，他回到北京后见到 711，如何向他爸妈介绍 711 呢？
可方便了，晚上打工回来，只有 711 的灯在亮，进去再买个关东煮。

这种故事可谓极度深入人心。

而相比而言，我们怎么推荐哪些缺乏 culture 的品牌？
我举个反面例子，提到松下，你想到什么。

简直没法儿说。他们能活到现在，离不开日本经济特有的财团体系，人人都知道它很大，它的产品也不会差，**可是它到底是什么？难以总结。**

如果我们说，“松下”就是一个质量很好的电器，那么这样抽象的描述也是长期不友好的，因为总有竞争者冒出来，**有些巨头和中小型企业同样也在非常努力，而他们各自在细分赛道却都可以总结出“culture”。**

你愿意买 Dior 的手表，还是一个手表品牌的手表？
你一定赞同格力的空调好，但你愿意买格力的手机吗？

就是这么个道理，因为格力没有做手机的 culture，当董明珠开开心心从十八层楼摔着自己家的手机，沾沾自喜地表示“你看我手机质量多好”，可是消费者却不 care 这些。于是还是灰溜溜去做制冷去了。

相比而言，围绕着小确幸文化的“小熊电器”，选择产品的范围确实相对广些的，因为拥有同一个 culture。而他们的研发投入是很巨大的。正如 711 一样，研发投入也十分巨大，有定期的 sku 数量要求以供各支店甄选，但依然围绕便利、高品质这个 culture。

如果你家大业大，觉得好花不常开，就去并购吧，不要自己动手做违背 culture 的事。因为你注定做不好。

个么以上就是关于【伺候客户】这个场景的全部总结了。

整体来说，我认为伺候客户是一门肥肠必要和艺术的事，**动用的是涉及到产品、运营、销售的各节点的资源。（因此在这里补充一条——请回看“员工”相关章节，让组织架构更好地服务于客户）**

这些细节的东西相比宏观微观经济或者“接近庞氏骗局的”融资套现来看，确实是小伎俩，因此很多人但凡是觉得自己比较牛逼，根本就不愿意谈或者重视。——而这显然就是一种装逼了，因为绝大多数人都不一定有那个能耐当坏人不被抓，或者持续不断找到接盘侠而不被搞臭。

或者，十分狭隘地把【伺候客户】等同于建一个微信群、没事发发优惠券、或者设计一种积分体系等极其无聊的操作。

但这种价格游戏的驱动方式几乎就会跟吸毒一样，短期见效，长期会使得公司一直出于低利润状态。总体来说都不是很健康。而在我们举的例子中，几乎没有企业使用这种低级的拥护维护方式。

客户只会因为【情绪价值】而下单。客户在审视我们企业、品牌的时候，也主要以情绪、感性的眼光去审视。所以我们整篇文章都是在客户的情绪、冲动点来展开讲讲。

3 个大点，递进式关系。

a. 永远为客户的使用场景着想

我们用大米与土豆的关系去证明，“由于有替代品的存在，导致这个世界上并没有什么东西是不可或缺的”。核心点在于产品并没有价值，产品在特定场景里发挥了什么作用才有价值。

因此，要想让客户下单，只需要每时每刻为客户考虑场景，从产品、销售、营销多方面去解释场景与该产品的意义。

b. 高客单价领域重点关注核心关键客户，低客单价领域关注社会情绪

在了解了场景的原理之后，我们需要重新审视我们的客单价处于行业内的什么位置，这样有利于我们在设计场景方案时能够更具效率。具体的细节已经在这章讲述了。

c. 无论你做多少产业，你都要围绕一个特定的 culture，当然是对客户有利的 culture。并反复通过创新，去传达这个 culture。

在 a 和 b 的基础之上，我们简略地聊了 c。在 culture 这个维度我们在 culture shock 那一章讲得更多。而从伺候客户这个主题上讲，我们更需要关注的是，我们给客户留下一个什么 culture。

例如 711 的便利、旭川动物园的活泼、小熊电器的“小确幸”等等，在某个特定的 culture 范围内，我们是可以使用同一品牌研发不同的产品线的——不断创新去传达这个 culture。

并且，用松下举例，去解构缺乏 culture 意识的企业，确实从长期来看是缺乏生命力的。因为客户没有办法形容它，对它不产生感性上的认知。

而“质量好”这些过于抽象的形容词其实在愈来愈激烈的竞争环境中，听上去确实有点摇摇欲坠。

在现在这个年代，想要颠覆某个行业已经肥肠难了。**更多的只是不同维度的竞争。**企业之间的竞争，主要还是建立在价格、质量等更为参数性的维度之上。恪守同样的 culture，并不断创新，将可以为我们带来十分健康的盈利性增长。并且，相对更好上手，失败率更低。

当然了，culture 这个事确实比较模糊和艺术，还是会涉及到一些摸索啊、自我审视啊等这那的。因此我觉得，可以按照 abc 三者的顺序，去训练自己的一种伺候客户的习惯，练就出自己完整的一条伺候客户心法——并讲这个心法复制繁衍给你的员工和合作伙伴。

本章完。

616 2

2条评论 最新

CARINA®
一切都是刚刚好
2019-09-13 12:29:03

金Sir
每周必追 还是要反复读到内化
2019-09-12 22:08:16

回到首页

已加载全部

发评论