

有一种成功不可复制 无法超越

“通路现象”背后的商业哲学

记者 王萍
特约记者 吴秋昀 上海报道

有的公司注定要为找客户发愁,也有
的公司总是为拒绝客户而烦恼。通路快建
就是后者。这是一家企业界都知道但看不
懂的公司。据悉,其成熟的招商系统能在
一年内帮助一家企业新增经销商 300 家,
所以平均每天通过致电、造访前来寻求合
作的企业达到 400 家。

早在 2011 年,通路的迅速崛起就已
引发一些商业研究机构的重视,《21 世
纪经济报道》曾以《招商按效果收费,通路
快建欲 5 年超越阿里巴巴?》为题,首次将
通路快建与阿里巴巴比较,作出 5 年内
B2B 服务平台将江山改姓的惊人结论。紧
接着,第一财经在“2011 年营销盛典”上首
度颁出一个名为“最佳渠道奖”的奖项褒
奖通路快建的创新服务为中国商业、中国
企业做出的卓越贡献,而中国排名前三的
风投机构达晨创投也对通路进行注资,据
说资金量之巨是业内罕见的。外界传言,
通路今年的营业额已突破 6 个亿,较去年
翻了 5 倍。

一系列光环为通路快建蒙上一层神
秘色彩。

纵观它的发展道路,从开创一项前所
未有的业务“招商外包”开始,通路快建所
走的每一步都曾遭人质疑,不按常理出牌
的商业决策打破了一切既有观念和商业规
律,但同时也令它爆发出惊人的发展力,
一年创出一个服务,两年撑起一个行业,
三年颠覆一个传统。有好事者把这种在环
境巨变中借风起势另塑行业,从而引发商
界震荡,彻底改变中国企业命运的现象称
为“通路现象”。

第一财经著名媒体人金瑜在邀请林
翰作客《远见》栏目时,问及通路快建发
展如此迅猛有没有担心有一天会被复制超
越时,林翰不假思索:“我们的成功不可复
制、无法超越。”

“招商外包确实难”

2009 年,林翰离开滚打了十余载、回
报丰厚的咨询业,率领 20 人团队以帮助
企业招募经销商为由在中国开启了招商
外包行业的序幕。在当时,这是非常冒险
的举动。中国自市场经济以来,企业的渠
道拓展在几十年里都是依靠人力的单打
独斗,一个部门几十号人就把渠道折腾起
来,暂不论耗资耗时的多少,起码在中国
第一代营销人眼中,这是个没错且有效的
做法,所以当通路快建提出招商外包的服
务时,很多人认为这是桩多余的生意。

其时,中国商业环境已发生巨大改
变,地产泡沫加剧客源分流,终端业绩下
滑,电商崛起、利润挤压,传统企业的寒冬
久久没有回暖迹象。加上研发、营销、广
告、运营每一块都占用了企业相当的资源,
业内渠道格局大致已经形成,再靠传统
方式切入市场终端对于新兴企业来说变
得异常艰难。通路快建抓住企业之殇,
提出“你出项目,我出资源”的风投式服
务模式。即只要企业有好项目,通路出钱
出团队出资源帮助企业招商,等有了回款
再从中提取服务费。这一“先创造价值,再
分享利益”的服务理念对于尚在寒冬中挣
扎的中小企业无疑是雪中送炭,它也奠定
了通路快建前两年的发展根基。

《远见》中,金瑜用一个复杂的等式解
释了通路快建的商业模式:阿里巴巴+携
程+渠道执行+产品分销=通路快建。而这
个等式关键点在于互联网和渠道。

阿里巴巴和携程都是 21 世纪第一个
十年的服务业王者,他们开创了一个以互
联网为原点的精准服务时代,上下游被打
通,每个个体的选择面以几何倍数增加,
成本却急剧降低,这是他们在那个时代作
出的贡献。今天的通路快建也是基于互联
网,但服务的对象却不仅仅局限于企业和
消费者,它引进了一个全新的受益群体
——投资者,这批人在经历中国经济大

作为高速成长型企业，通路快建在以跨越式的增长步伐快速发展



图片来源：通路智库

发展后迅速成长为中国经济的重要隐形
推手,之所以是隐形推手是因为在通路快
建出现以前,他们创造的经济价值与造成
的市场低迷共长。由于政府缺乏一套严密
的商业环境管理系统,很多不成熟的甚至
虚假项目被投资者带入市场,经济损失、
诚信崩溃的事情时有发生,对中国商业发
展造成了非常恶劣的影响。有人说互联网
导致了虚假滋生,人们可以通过隐姓埋名
逃避欺诈带来的法律制裁,加上缺乏相应
法律制裁,政府监控,犯罪成本在降低,可
是林翰却认为,正是互联网才能让虚假现
形,妄图欺瞒的人无处藏身。中国经济要
想健康发展,通路快建要想做大做强,诚
信问题是首要问题。

他花了一年半的时间打磨出中国最大
的商机平台“生意街商机汇”。不同于其
他商机平台,生意街不是企业交钱就可以
登得上去的,首先企业要接受通路快建专
家团队一系列的考评。企业实力是第
一步,你得有雄厚的背景、强大的服务支
持来保证日后的项目招商和运营,接着是
从项目招商政策、渠道模型、加盟商模
型、销售模式、样板市场、成交系统以
及项目吸引力等 7 个维度进行评估,判断
其是否具备招商条件和市场盈利能力,只
有这些评估显示都合格了,通路快建才
会准许项目上线,接受日均 50 万人次投
资者的挑选。正是给企业项目的层层设
限,才有了下游投资者的绝对安全保障。所
以生意街自诞生之日就提供的先行赔付
(即投资者在生意街平台投资的任何项目
,如发生欺诈现象,生意街先行赔付 5 万
元)承诺从来没有用武之地。

当投资者变得信赖生意街,通路快建
自然不愁吸引企业客户的眼光。2011 年
的数据显示,前来寻求招商合作的企业已
经达到万家,他们看中的不光是其海量投
资者数据库,还有通路快建强悍的招商执
行力。在所有对外宣传中,通路快建都提
到“渠道倍增、业绩翻番”八个字,这是
对其服务能力的最好注解。据去年业绩报
告,通路的 120 家客户中,60%在合作期
间终端数量翻了 3 倍,业绩同比增长 500%。
产品销量在渠道终端扩大后实现成倍增
长。

“重塑、组合、裂变”

有时候,事物的上升过程是呈螺旋式
的。2010 年末,通路快建出现了一次危
机,8%的客户被迫终止合作,客户投诉的卷
宗

频频出现在林翰案头。到底什么地方出
了问题,为什么有的项目会越招越顺,有
的项目在开了个好头后,却越招越少以至
被迫下线?通路在生意街平台上挑选了 50
个项目进行跟踪调研,最后发现,在中国
这个产能过剩的国家,仅仅依靠一个好产
品或好的服务理念,而不能为企业和渠道
合作者带来利润的话,其市场生命必然是
短暂的。所以,若要给企业交付超价值,光
是为它们招好商是远远不够的,还需要把
企业价值链前移,在招商之前为它们打造
一个能够同时满足企业、投资者、消费
者三方需求的赚钱模型——“盈利金三角”。

2011 年,通路快建在招商外包的基
础上增加盈利模型打造服务。他们从优
质加盟商、优质标杆市场找到共性规律,
提炼出简单易学、易操作执行的“市场模
式”,并在样板市场中反复考量以检验模
式的科学性。通常一套盈利模型要在样
板市场中顺利运营半年以上,通路快建
才会考虑将其投入市场进行规模招商、
批量复制。

此外,通路还有个“好招商产品服务
清单”用以评估企业是否具备“好招商”
的标准。这套体系从招商政策、渠道模
型、加盟商模型、销售模式、样板市场、
成交系统以及项目吸引力等 7 个维度建
立了可以量化的评判企业招商条件的标
准。任何人只要经过专业培训和一段时
间的实际演练,都可以掌握这套方法,在
短时间内对企业做出精准判断。量化标
准的最大好处是它再不是凭借作业人
员的市场经验来模糊判断,因为作业人员
的不同导致结论的差异。

然而这些都还不是通路最伟大的创
举。通路真正令业界咋舌的地方在于商
机孵化与速配体系。通路快建分为 5 大
中心,分别从企业商机打造、企业线上分
销、企业线下招商、投资者商机速配和
投资者投资帮扶 5 个角度深度帮助企业
与投资者完成对接、运营和盈利。

通路最先的发力点是建立生意街商
机汇网站。为了快速聚集人气,通路说
服中国最大的互联网广告平台中视在线
加入,生意街的中高端投资项目与中视在
线的小额投资项目形成了完整的网络产
品矩阵,成为生意街平台的有力支持。

网站最大的意义是孕育出中国首个
千万级投资者的数据库系统,每年仅新增
会员就有 50 余万。为了增加这类人群
的网站粘性,通路建立起强大而缜密的服
务体系。他们在全国重要省市的街道和
机场开设了名为“商机交易中心”的落
地门店,

专门根据企业的需要和地区特点发布
通路快建平台上相匹配的商机信息,首
次实现与投资人面对面传递企业招商信
息、宣传政策和项目优势的商机推荐方
式。它与生意街的直复营销系统,和包
括电视、平面、互联网在内的媒体矩阵
形成“线上传播、线下成交”的巨大网
络,覆盖全国 30% 以上的经销商人群,
成为最大的投资者聚合平台。

解决好下游问题,通路成立了商机孵
化中心、招商中心和电商中心,开始解
决上游问题。这是一个哑铃型的结构互
补,当下游群体越大,对上游的影响就
越大;对上游的影响越大,上游的客户就
越多,从而下游的选择机会也越多。事
实上这个构想的完美实施也换来了通路
今后的低成本营运。对于企业来说,渠
道建设的风险是非常大的,据测算,平
均一家企业为获取一个投资金额 10 万
元的经销商,所花的综合成本大约是 5
万。而今天在通路快建,由于上下游的
接轨,企业的花费只有原来的一半甚至
更少。

“预见未来 保持敏锐”

2011 年末,通路快建在招商行业已
经建立起绝对的航母地位,为企业提供
线下渠道建设的服务。此时只要继续沿
着这条路发展,通路的未来一定会稳步
增长。可是林翰没有满足,他立刻着手
了另一项业务:电商分销,将“招商外
包”服务移植到线上,推出自己的平台
服务“电子商务网络分销渠道构建”,
做起聚合京东、苏宁、淘宝等电商平
台的买卖来。林翰整合中国所有的电
商平台,网罗各平台上的优质线上经
销商,打通电子商务的渠道网络,提出
“一站式、低成本、全网布局”的服务
理念,担负起企业构建线上电子分销网
络的重任。

另外,针对招商媒体碎片化,企业招
商团队弱等现实问题,通路又推出了“
招商推广”和“招商培训”业务,专项
解决企业招商的问题环节,与之前的“
招商外包”、“盈利模型打造”、“电
子商务”三大支柱业务一起,搭建了一
个覆盖全招商业务链的、连接企业客
户与投资者高价值对接的云商机平台,
采用了从项目开发到终端建设的全部手
段。经过努力,通路快建最终搭建了 OTO
的商业模式,即通过 on-line 互联网 IT
把投资者聚合,offline 的团队进行执
行,帮助投资者进行商机对接完

成渠道建设,快速达到规模化。自此,
通路快建所有架构体系全部引入 CRM
管理系统,从员工管理、风险评估,到项
目执行,全部建立在数据化基础上,做到
精确化实施。

至此,通路快建开创了一个空前复杂
的体系,这个体系在阿里巴巴、携程的
经营理念上,真正帮助企业实现了线上线
下的渠道建设和产品分销,基于对自己
强大执行力的信心,通路打破营销界的
规矩,按照企业客户的作业效果收取费
用,先投资,后分享,为自己在同业赢
得了绝对优势。

有人说通路的成功是幸运的,因为它
抓住了中国经济下滑、企业一蹶不振的
大势,以招商外包为切入点,让企业脱
身营销和渠道建设的大成本开销,成
功实现轻资产运作。就趁着这个势,
通路快建改变了在营销界横行几十年
的传统——自主招商,中国企业界开始
信奉“专业的人做专业的事”,主动寻
求渠道建设的合作。

当有了外包声势,越来越多的机构也
加入到招商行业,如何保持通路在服务
能力上的优势,通路作出了一个惊人的
举动“按效果付费”。即每招到一家经
销商,企业才支付相应的服务费。如此
一来,招商过程中诸如广告投放、团队
建设等所有成本,都将由通路快建一力
承担。久而久之,业内称通路快建为渠
道 VC,即渠道建设的风险投资。为了
选择优质企业合作,通路有专门一套评
估体系来测量企业各方面的风险,在商
业价值最大化的方面,通路和企业的利
益是一样的,就是要用最快的时间、最
快的速度达到规模效应。一般通过通
路的平台实现的加盟数量是企业传统
招商的 3 倍,招来的投资人群更多元
化。

诚如林翰总结:通路的成功不仅在于
抓住了发展大势,更在于它善于为自己
创造大势,让自己顺势作为。

后 记

维仕与通路快建合作已有 3 年之久,
几乎每个月他们都要组织团队来通路
快建,除了对接合作,还有个重要目的,
就是学习通路的运营和管理经验,而通
路的公开课,他们也是每堂必上。像维
仕这样的合作客户,通路快建每年要接
待许多。曾企业家参观完通路后这样
评价:他们员工走路速度是一般企业的
2 倍,看着招商中心的员工斗志,就知
道他们的激励制度一定非常卓越。

林翰却认为,不论是体系、制度还是
文化,都不是让通路快建倍速发展的
关键,通路真正的驱动力在于长期坚守
的价值观“为所有人创造超价值,然后
再分享价值”。只有先让自己强大
了,才能为别人交付这样的价值。

为了这个目标,林翰一直在通路快
建发展趋稳的时候寻求变革。2011 年
,变了收费模式,2012 年,变了业务
模块,2013 年,通路还要怎么变?林
翰给出自己的答案,变心态。

“我希望通路会是一个快乐、成长、
积极、健康的公司,是文化最好的公
司、待遇最好的公司。” 2013 年,林
翰会将通路快建裂变成若干个事业部,
让每个员工都成为一个阿米巴,企业
会变得更加透明公正,能否实现自我
价值取决于你是否有颗超越自我的心。

“我们只有保持亢奋的状态,做别
人不敢做的事情,才能获得长期,甚至
是终生的回报。我想给予我的国家不
仅仅是给很多人一份可以奋斗、预期
的薪水,更重要的是,我想为我的国家
创造出多少的牛人、多少的老板,成
为世界经济的持续标杆,这才是我最
自豪的,而这一切的达成,都将来源
于我们的价值观。”林翰说。