

# 《一开始创业就做对》(连载三)

■ 张兵

## 2.饥饿营销模式浅谈:要作秀,更要造势

酒香也怕巷子深,这已经是很多人的共识,好产品也要做营销,但是应该怎么做营销才有效,一直是让众多创业者头疼的问题。刚才说了,营销的第一个原则就是系统规划,坚持实施。

但无论是宣传单还是微营销,它们都有一个共同的核心:企业本身的服务和产品质量。所以不管我们用什么方式去做营销,一定要向消费者传递这样的概念。

这就会涉及一个关键问题:我要向消费者传递什么信息?

其实我们会发现,很多时候产品或者服务之间的区别是很细微的,比如说同样都是大红袍茶叶,上千元钱一两的和几十元钱一两的在口感上肯定有区别,但这个区别往往只有同时去品两款茶或者有经验的品茶者才能说出来,大部分消费者对于两者的感受更多体现在价格上。所以,我们在做营销的时候,有两件事要注意:

首先,自己的产品是不是真的好。产品好,不只是说质量好,材料好,你用铂金钻石去做笔记本电脑或者平板电脑,质量可能很好,材料也很珍贵,但这并不能说产品就是好的,因为太贵重了,消费者不需要,他需要的只是一款价格实惠、功能强大的电脑工具。所以真正的好产品,一定是指可以满足消费者的需要的。

可能很多人会觉得,我的产品确实很好,也满足了消费者的需求,为什么还做不起来呢?

这里有个问题,你的产品是真的满足了客户需求,还是你以为满足了客户需求。举个例子,我做创业评审的时候,有一个项目是防火材料的生产,创业团队已经在实验室里做出了样品,而且各项数据表明,他们的产品对比市场上同类产品不管是在性能上还是在价格上都有一定优势。

这样的产品是不是好产品呢?不见得!因为要看你选择的商业环境是红海还是蓝海!什么叫红海呢?红海就是已经成型的、有充分竞争、利润空间很低的行业。比如材料设备领域就是典型的红海。也许这个团队在技术上有优势,也可以把价格降下来,但他们永远不可能成为市场上性价比最高的那一拨。尤其是这个团队还打算融资去建生产厂房,后期包括场地、设备和人力成本等,诸多因素加起来,根本不可能有他们想象的价格优势。所以,这个项目被我毙掉了。

与红海相对应的就是蓝海,所谓蓝海就是更加未知的商业领域,在这个领域当中,一切规则尚未完善,竞争也相对较小,利润自然更加丰厚。

毫无疑问,我们都希望让自己的企业进入蓝海领域,但问题在于商业社会已经发展到如此地步,作为初创业的小伙伴们还有机会吗?

机会永远都是有的,虽然大的行业类目已经万变不离其宗,但在每个大类目下,我们可以细分出很多小市场的,这就是我们在做商业模式设计时经常提到的细分目标客户。产品一定是为了解决某种客户需求而存在的,因此,如果你的产品解决了某些人潜在的需求,你就有了进入蓝海的机会,这就叫差异化。

举个例子,不知道大家是否记得,在房地产刚刚兴起的时候,有一段时间开发商热衷于主打风格卖点,比如地中海风格、欧洲风格等,但是这些风格房子,市场是否需要?

事实上,对于大部分人的居住问题来说,消费者真正考虑的首要因素不是风格,而是地段和价格。比如月入3000元以上和1万元以上的,不同消费群体的消费需求是完全不同的。所谓的建筑风格,对他们来说只是附加值,我只能承担3000元的房子,就不会因为喜欢地中海风格去购买4500元的房子。我有位朋友,他当时就抓住了这个关键,带领几个兄弟创业,做了一家房地产设计策划公司,通过产品定位、目标客户群、价格定位等调查,对行业做了非常细致的差异化研究,以调查结果作为基础进行设计,公司就走出了一条截然不同的路,而对于消费者来说,这样的产品就是符合自己需求的产品。

当然,差异化研究只是重新定义产品的第一步,它能让你的产品更贴近消费者。但营销的本质在于让消费者埋单,所以产品符合消费需求了,你不能只说自己产品好,而是要告诉消费者,自己的产品好在哪里。比如农产品,大家现在都在打生态、纯天然、有机的概念牌,但是大部分企业都只是停留在这个层面,如果你能传递更多的信息出来,你就比别人更有优势。

举个例子,A企业说自己的山猪是纯天然的,B企业说自己的山猪每天都在山上跑,吃的是山草野味,喝的是山泉水,还附加了视频和图片资料,并且通过微信、微博广泛宣传,显然对于消费者来说B企业的宣传更具有信服力。

不同行业,挖掘产品的卖点都有不同的侧重点,但无论怎样都必须去揣摩消费者的

思维模式。

我有个学生,也是做农产品的,但是他开发的项目就很有意思叫窖藏腊肉。这个项目是他在一次旅行中发现的,当时他到了一个村寨里,发现那里的村民还在用一种很传统的技艺做腊肉,他们会用特殊方法制作腊肉,但是做好以后并不是一直挂在外面,而是放在大坛子里埋到地下窖藏起来。两三年后取出来吃的时候,口感会更好。他突然觉得这是个好项目,于是从当地人那里学会了制作窖藏腊肉的技术。

目前他的项目正在做前期筹备,但是对于一个创业的选择来说,我认为这个项目是很有可能做出来的。因为腊肉的市场受众始终存在,而且他的这款腊肉是有概念的,可以在网络上炒作宣传。但是,如果要把这个项目推广出来,具体应该怎么做营销呢?

站在消费者的立场,首先听到窖藏腊肉的概念,他们会感到很新奇,因为市面上还极少有关于这一产品的信息,这就是一个非常好的切入点。

然而正如刚才所说,只是提出一个概念效果不大,关键在于概念背后的东西,比如说这种腊肉制作方法有多少年的历史了,有没有什么典故,现存最老会做这种腊肉的人是谁,制作一块腊肉需要哪些工序,每年的产量有多少,这种腊肉为什么好吃,在其他气候风土条件下是否无法复制,有哪些营养成分……

如果把这些元素提炼出来,基本上可以归纳为这些核心概念。

可能有人会说,我如果提炼其他的元素是否可以,比如说某个创业者是开养鸡场的,他希望自己主打的卖点是高科技集团化、现代化的养鸡设备和标准流程行不行?

这当然也是卖点,不过我们要考虑自己的客户是谁。如果是大型餐饮连锁企业,你的卖点一定是这样,因为对这类客户来说,这种现代规模企业饲养出来的鸡才是品质统一且价格更低的。但如果针对的是个体消费者,这样的卖点吸引力并不高,而且不容易提升利润空间。

除此之外,对于大部分创业者来说,其经济实力和规模决定了无法一下子完成规模化、现代化的运作,这时候就应该学会扬长避短,凸显自身优势。

怎么扬长避短呢?我的另一个学生阿雁主要从事的创业项目是山鸡养殖和竹荪种植,后来由于禽流感的问题,将山鸡养殖项目放了一下,主要精力是在竹荪种植上,现在又把附近的果园承包了下来做农家乐。这几年发展得一直很不错,尤其是竹荪的利润一直比较高,但今年由于风土气候问题导致竹荪大规模减产,看起来亏损已经成定局了。

做养殖和种植的创业者很多都会遇到这种情况,毕竟环境对于农业的影响非常大,有时候某个因素的改变都会导致产量的大幅降低。万一不幸遇到这种情况,我们应该怎么办呢?是割肉出局,还是想办法扭转乾坤?

是的,有时候利用一些营销手段,我们完全可以实现大逆转。就以阿雁的竹荪为例,她面对的问题是3/4的竹荪枯萎死亡,但剩下的1/4分由于获得更充足的养分反而长得比往年还要好一些。只是这1/4的竹荪如果按照常规的市场价格去销售肯定是亏损的,如果要填平亏损甚至有所获利,就只有将价格提升2-3倍。

产品价格显然不是说提就提的,别人100元斤的东西你要卖200-300元/斤,就必须给消费者多掏钱的理由。

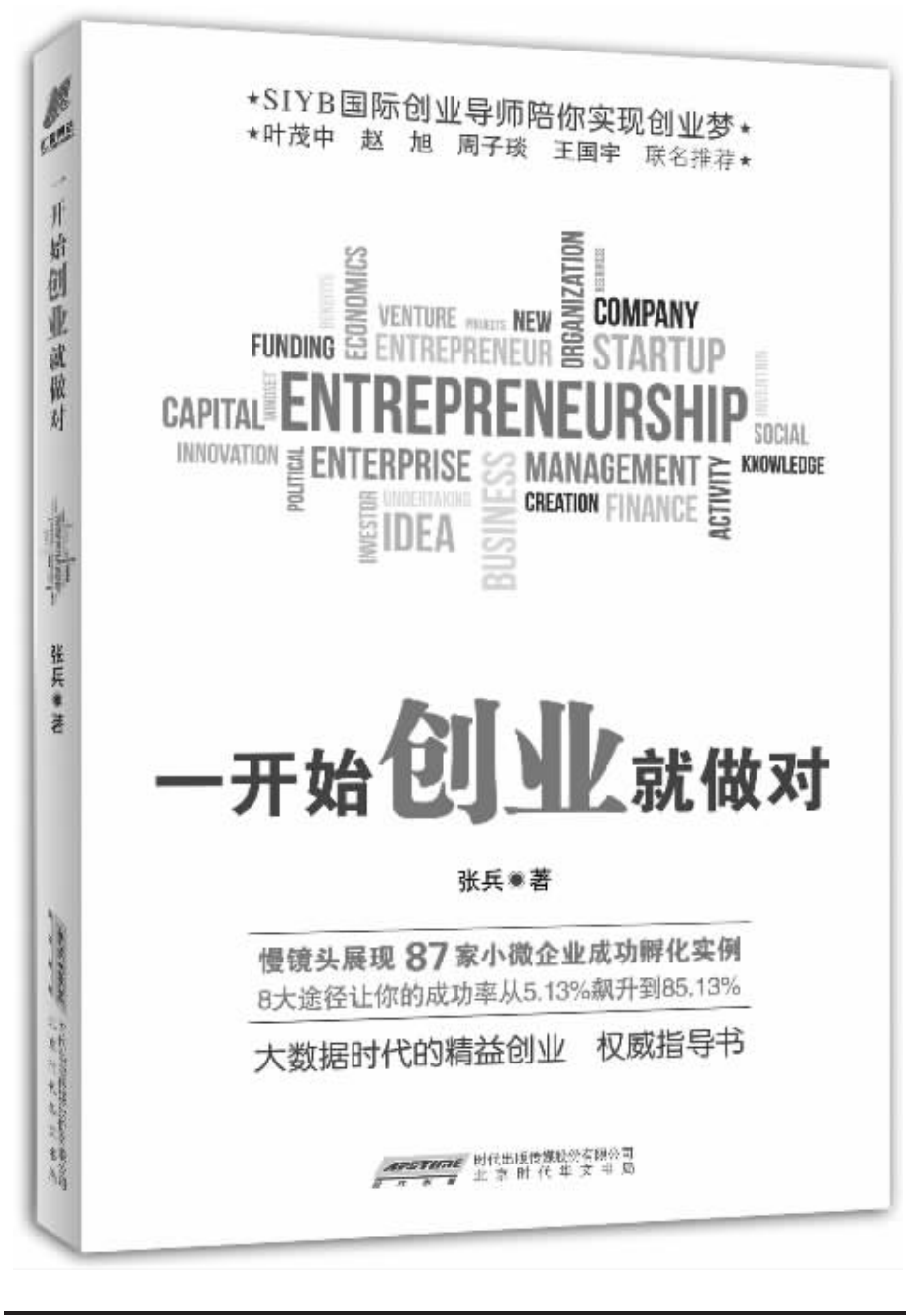
什么样的理由能让消费者愿意多掏钱?前面说的六个要素都能产生这样的结果,但是最符合竹荪这款产品的就是珍惜度——精雕细琢,产量有限,品质更好。这三点都是事实,但问题是怎样把信息传递给消费者。我们的经验是:说不如做,做不如“作秀”。

阳澄湖大闸蟹就是一款善于“作秀”的产品,普通的螃蟹,带上防伪戒指以后,一只就从几十元变成了几百元,还让消费者趋之若鶩。从本质上讲,这就是所谓的“饥饿营销”。

阿雁是可以参考这样的销售策略的,因为竹荪本身也属于是价值较高的山珍,本身就有做“饥饿营销”的基础。要传递这款产品的珍惜度,就可以模仿阳澄湖大闸蟹的形式,将自己的竹荪注册品牌,然后每一颗竹荪都进行编号,做个标签,上面印上竹荪的成长环境、营养成分、烹饪方法等等。甚至在培育竹荪的时候还可以放音乐,用声音去刺激竹荪的成长,这是有科学依据的,万物有灵,不同的态度面对和养育都有能够实现不同的效果。她甚至可以通过竹荪去给客户讲述一些身心灵的整体理念,例如要不断去理解人的更深层的需求,如何将人与自然界,万事万物,放进宇宙中来分析。这样产品本身的意义就被升华了,提升了产品的核心价值。

这其实就是制定一套优质的定价方法,把粗放式的产品模式精细化,做出不同的等级。而其中最高级的竹荪每一颗都是精华版的,都是单独定价,优生优育,每一颗都有特别的故事。

做好了基础工作,就应该去“作秀”了。在宣传渠道上,阿雁有个非常好的窗口——自己的果园和农家乐,凡是来到这里消费的客



### 作者简介

张兵,四川省人力资源与社会保障厅首批特聘创业导师专家团成员,成都市就业创业培训指导中心·西南IT精英商学院院长,国际劳工组织SIYB项目中国区SYB创业导师,四川省就业训练中心、四川大学、西南交通大学、四川农业大学、台湾中原大学特聘创业导师。曾被台湾中原大学等多家高等学府、机构邀请演讲交流。著有《打造奇异王国——杰克·威尔传》、《新手创业,一次OK——创业者必学的30堂课》、《彼得·林奇教你学投资》、《玩转微信营销实战手册》等畅销书籍。

人都可以请他们到自己的竹荪种植基地,请他们现场观看竹荪的种植情况,这种直观的销售是非常具有号召力的,而且容易形成口碑传播。

其实只要抓住客户的需求,营销的方法还有很多,包括前面提到的若干元素,但无论你用什么方法去宣传,最重要的一点始终是优质的产品和服务质量以及合理公道的价格。如果质量不好,名不副实,即便获取短暂的利润,消费者感受过一次也不会有二次消费。而如果价格高得离谱,即便东西再好,能够消费的人也不多,就像上千元一瓶的白酒,可以公款吃喝的时候,大家都愿意买来充面子,现在不能公款吃喝了,自然少有人会去买,因为消费者都明白,这东西的价格已经远远高过了其所能提供的价值,既然如此,我又何必自掏腰包呢?

## 3.新创企业 ICP 营销:直观、完整、持续

我们发现,大部分创业者在产品的研发和设计上都是不错的,但也许正是因为太专注于自己的产品,反而忽略了产品的营销。我们就咨询了这样一个案例:

学生老李的创业项目是家居美容,据说是他代理了法国一家公司的技术,用纯天然的材料比如树枝、树叶做成一些原生态的材料去装饰房间,并且能够实现房间内部景色随外界环境的变化而变化的神奇效果。

为什么是“据说”呢?因为在做咨询的时候,他没有拿任何资料出来,每个听他介绍项目的人都非常专注,但每个人都会说上一句:“听起来很有趣,可是我实在想象不出这到底是个什么样的效果。”

尽管截止到现在我们也没有看到这个项目的成品效果是什么样子,可这并不妨碍我们以此为例说明一件事情:再好的东西,如果你不能直观完整且持续地呈现给客户,对方就会始终对此存在疑虑。当消费者心存疑虑的时候,他是不太可能在你这里消费的,尤其是大宗消费。

刚才这句话这里包含了创业型企业的营销三要素:直观(Intuitively)、完整(Completion)和持续(Permanent)。

#### 直观

就以老李的项目为例,如果他在给我们介绍项目的时候不是空谈,而是拿出图册、照片甚至是视频演示,效果显然是不一样的。

这里要说点题外话,根据老李的解释,之

所以出来很少带资料,主要原因是很多技术一看就懂,有时候不太方便拿出来。

不管技术本身的情况究竟怎样,其实单就这个顾虑来说,并不是只有老李一个人会这么考虑,事实上很多创业者都会有担心,自己的项目如果说得太多,会不会被剽窃。

我们可以思考一下,做什么生意没有竞争?

除了国家垄断资源的行业,其他几乎都有竞争。就像开餐馆,你以为自己有独特的技术可以做出特别好吃的鱼,就能避免竞争吗?没有你的技术,外面的人一样能开餐厅,而且生意还不错。

所以这不是不说就能避免竞争的问题,如果这种所谓的“核心科技”真的那么容易被复制,创业者只有两种选择,要么放弃这个项目,要么坦然面对竞争。

面对竞争也不是盲目面对,比如老李的项目,据他说,要实现这种家居效果的技术很简单,也不需要特殊的原材料,可以称得上门槛的,就是原材料加工设备。这种设备目前国内很少生产,他的设备是从法国进口的。

这很简单了,回到战略层面,把做装修的商业模式改成卖设备卖技术的模式,老李的公司接高端客户,做样板工程,做好了以后拿着样板案例招收学生,靠做培训去赚钱。这些学生出去以后有很大一批人是要继续做这一行的,要做就要有设备,这时候老李就去跟法国公司谈,拿下中国的独家代理权,把设备卖给其他人。这时候,你和其他人就不再是竞争者,而是上下游的关系。就跟01章里阿明的案例是一个道理,如果他去做教育机器人,那全国甚至世界其他做教育机器人的企业都是他的竞争对手,这其中有很多是实力较强的企业,一个创业型企业怎么去竞争?可他现在只做核心控制部分,这就成为这些企业的朋友,所以这类的企业要尽量往上游走,换个商业模式,让自己更安全。

#### 完整

上一节提到了产品卖点的提炼思路,而我们说的完整,就是要将这些零散的卖点进行串联,在客户面前呈现出一个完整的产品系统。

说穿了,这其实还是精品化路线,因为只有走精品路线,你才能以少量产品获得最大化的利润,而这也就是创业者们屡试不爽的成功路径之一。正是因为是精品,所以你要用对待精品的态度去对待你的产品,然后把这种珍惜态度传递给你的客户。就像我们去买几千上万的钻戒时,戒指一定是摆在漂亮精

致的盒子里的,当顾客要试戴的话,销售人员一定是带着洁白的手套,小心翼翼地展示柜里将其取出,轻轻放在你的面前。如果对方是以很不在意的态度随手把戒指拿给顾客看,顾客就会觉得自己是不是买的地摊货。

同样的道理,要做精品路线,就得展现出一系列关于产品的卖点理论体系,毕竟如果我们自己都不重视自己的产品,又凭什么去求别人重视?

我们来看这样一个非常有代表性的案例:有个做餐饮的学生,一开始从事的是美国青蛙的销售,生意还可以,但是她一直想寻求更大的突破。后来她做了一件事情,拿钱投资了一家餐厅,主打卖蛙宴。她出资专门请各大菜系的厨师研发了多款针对美蛙的食谱,有火锅的、油炸的、川卤的、凉拌的,大部分都是在外面吃不到的花样。

这只是卖点系统的第一层,在开发好了菜品以后,她又叫人在餐厅的后面修建了一大一小两个池子,大池子里面的美蛙个头要大一些且数量较多,小池子里面的蛙个头较小、数量不多。在池子旁边列出了两种蛙的区别,比如前者是人工养殖,后者纯天然放养。再有诸如产地、生长过程、营养成分等信息。客人来点菜的时候,服务员就会带客人去当场挑选。当然,小池子里面的蛙价格更高,但即便客人选择了普通美蛙,他也一定会对这里有非常深刻的印象。

除了“硬件”的设计,还需要“软件”的支持,她把这一套产品卖点都做成培训教材,每个餐厅的员工都要倒背如流,因为他们背负着最重要的责任,把所有信息传递给客户。有人到这里来吃饭,迎宾的服务员就会在引导客人入座的过程中简单介绍本店特色。客户选菜的时候,每点一个菜,负责记录的服务员就会介绍这道菜的做法、所属菜系和口味评价。上菜的时候,上菜员又会介绍这道菜的其他信息甚至养生功效。

这位创业者的目标很明确,就是要让客人在店里不光吃到,还能看到、听到美食。这样顾客就会对这里留下非常深刻的印象,再加上消费价格适中,依靠口碑传播,这里的生意很快就变得非常好,比以前单纯养殖美蛙去卖收益更高。

#### 持续

这就回到了本章第一节里我们讨论的事情,再好的营销思路,如果只是三天打鱼两天晒网,一定是在白白浪费精力。但往往创业者会犯的最大错误就是做事不持久,想法多多,难以落实,或者落实几天发现效果似乎不佳,就开始有些慌乱,盲目改变方向。所以,无论你的营销计划做得多出色,真正去持久地执行才是基础中的基础。甚至你没有什么明确的营销思路,只是一味地发传单,一年两年这样发下去,结果也是不得了的。

## 4.野蛮生长不是流氓发展

回到刚才阿雁的案例,除了种植竹荪和做农家乐的项目之外,她还在考虑另外一个项目:养殖小龙虾。

之所以有这个打算,阿雁是基于这样几点考虑:首先,自己家里承包了两个鱼塘,有场地优势。

其次,四川人喜欢吃“冷淡杯”,每年夏天都是小龙虾的销售旺季,而且小龙虾的价格比较高,利润空间大。

再次,小龙虾的季节性很强,天气一冷就很少见了。而阿雁正好从养殖技术和场地设施上有延迟小龙虾上市的条件,当别人家没有小龙虾卖的时候,自己还有,这样价格就会高一些。

而选择这样一个项目更重要的原因,是阿雁调查了家乡市场,发现那边消费的小龙虾多数是从外地引进的,本地只有一个小龙虾养殖户,而且属于家庭作坊式的养殖,产量很少。

这对于阿雁来说,是一个绝好的机会,什么样的营销最好做?垄断资源的营销最好做!而阿雁当下就有这样一个机会去垄断当地的龙虾养殖资源。她可以找到另外一家卖龙虾的人,买断几年内对方的所有龙虾销售。这个价格可以去谈,只要让双方都有利可图问题就不大。比如说市场价是10元/斤,阿雁可以用同样的价格甚至稍高于市场的价格去收购。以后再有类似的小作坊起来,她就可以如法炮制,保证自己在当地的独家供给。

不过这样做需要两个基础,第一个是市场基础,如何保证双方都有利可图。如果阿雁是以10元/斤收购对方的龙虾,而自己转手只能卖11元甚至更低,这样就没有意义。而刚才我们说了,阿雁可以推迟自己小龙虾的上市时间,这就避免了夏季的白热化竞争,也获得了更高的利润空间,如果再加上前面提到的竹荪和美蛙的策略,从产品选择到包装,从附加值到文化外延都做得很到位的话,价格提到15元/斤甚至18元/斤都是可以的,这就从价格层面保证了“垄断战略”的可能性。

而可能性之所以只是可能性,关键就在于第二个问题:创业者的个人基础、你有没有野心去占领市场。

大部分敢于创业的人都是有野心的,即便是被迫创业的也不例外,但是在进入创业过程中以后,很多人的头会被压死。