

《一开始创业就做对》(连载四)

■ 张兵

什么意思呢?就是他们只知道去不断地处理当前的问题,被很多琐碎的事情缠身,像收账、去银行打款、员工心理疏通甚至是送货,这让他们没办法抬起头去思考,而当你进入这样的状态时,心态就会封闭,野心也就被消磨了。这不是说不要去解决这些小事,但事实上很多琐碎的事情之所以出现,往往是由于大的方向出了问题,也许真正思考一下更高层面的改变,把病根消除,很多细枝末节的问题自然就没有了。

回过头来说阿雁的案例,现在天时地利人和都占据了,但这并不一定能够成功。因为关键在她自己身上,如果她没有决心和勇气去做这样的布局,那接下来的经营路径就很明确了,也许头两年她的生意不错,但是越来越多的人会看到这个机会,最后整个市场竞争越来越激烈。像比较小的地方,也许有做四五家小龙虾养殖的人市场都会饱和,一旦市场饱和,再加上外来的竞争,阿雁根本无法保证持久的利润。

之所以很多创业者不敢去考虑垄断市场这样的事情,主要原因无非是两个,最常见的一个原因是不敢舍弃。

比如说,如果你是做旅游地产业策划的,你会如何推广自己的产品和服务呢?常规渠道就是去做营销,谈业务,做成一笔算一笔。当大家都这样做的时候,竞争就很激烈,你要脱颖而出就非常难。

越是竞争激烈的行业,我们就越要学着出奇制胜。有这样一个案例:北京有一家旅游规划设计公司,他们之前也是遇到了营销难题,后来正好遭遇了“5·12”汶川大地震,公司决定赌一把,他们就跟灾区联系,加入到灾后重建的工作中,免费给当地做设计。事情做得漂亮只是一个方面,做营销还得说得漂亮。此后,公司在各地政府网站上不断发布关于旅游景区的经典案例,这件事一下子就把公司的业务拓展开了,之后陆续接到了很多政府订单。

古人常说“舍得”,要做大事,不学会,就肯定没有得。所谓“舍”,就是先把利益放在第二位,踏踏实实地把事情先做起来,只要事情起来了,利益其实是自然而然会出现的。我有个老师也是一个活生生的案例,他们在做一个旅游地产项目的时候,为了拿下这笔单子,放弃了前三年的物业,每年就是 100 多万,也就是说为此他们损失了 400 万的利益。也正是通过这些“舍”,让人看到他们做事是踏实的,可靠的,这样才能建立起个人品牌,让创业路越走越宽。

可能有人会说,我不是不愿意舍,而是自己确实实力不够,心有余而力不足。

而这就是影响我们建立战略雄心的第二个原因就是思维被局限了。

毫无疑问,拥有比较大的资本更容易实现市场的垄断和大幅度的优惠。但宏大的营销战略背后隐藏了一个非常重要的事实,那就是资源的整合。花钱不是目的,目的在于资源的整合,你能整合越多的资源,你的营销就会越好做。所以如果我们是资金不足,就越应该想办法去聚合更多的资源在自己的事业上。

有个创业者,做的是家具定制,目标客户是高端市场,比如会所、别墅的家具定制。后来,在做企业的过程中逐渐遇到了瓶颈。主要原因是家具的使用年限很长,更新换代不频繁。老客户的二次消费不是特别多,就会涉及不断开发新开户的问题。但开发高端客户本来就比较困难,市场不容易突破。

其实这个时候就需要有聚合资源的思维。因为越是这样的情况,反而越需要维护老客户,因为你要靠他们的口去帮你传播。而且越高端的人,圈层意识越强,如果你的品牌能打入这样一个圈层,效果是非常明显的。

要打入一个圈层,需要的反而不是大量的资金,而是野心和资源整合的能力。首先,这个创业者要有这样的意识,其次他还需要研发更独特的家具,比如名贵材质的,不同风格的像乾隆风格的、明代风格的、现代风格的等等,赋予家具本身不同的文化色彩和艺术感。

之后就是资源整合了,他可以联合做珠宝、做红酒、做工艺品的企业、商会一起联合,开一些品鉴会,甚至可以找一些收藏家,把档次做得更高,因为收藏家具的人一定会收藏这些东西。这样就可以凝聚大家的资源,对高端客户进行邀约和维护,持续做一段时间就比较容易形成品牌效应,拓展自己的市场销售。

做这类的资源整合除了本身操作有难度外,更重要的是要敢于去想,去做。正所谓初生牛犊不怕虎,既然是创业者,我们就更应该避免瞻前顾后,确定了方向就放手去做,只有这样,才能在越发白热化的竞争中占据一席之地。

5.从消费者感受入手:认知价值定价法

一般我们说决定产品和服务销售情况的元素有三个维度:产品质量、营销渠道以及价格。一款性价比比较高,营销也做得比较好的产品,一定会受到市场的欢迎。

尽管道理非常明确、正确,但是在经营过程中,你会发现这个理论要拿来运用很难,因为我们仅仅可以做到产品的质量不错,价格公道,这些是我们可以控制的部分。但是营销渠道就成了最大的问题,因为本身我们对营销的

控制力就是最低的,尤其是创业企业。

这就像你明明知道学会了九阴真经就可以独步武林,但是你还是无法实现一样,因为你不能控制自己得到这本武林秘籍。

所以,从更实战的角度来说,我们可以把营销渠道改成另外一个元素,即消费者感受。什么意思呢?很简单,我们不需要去单纯地追求“完美”的营销渠道,只需要在现有的营销模式下,加入更可控的“消费感受”,就能实现完全不同的效果。

大家可能不太明白,我们以某培训公司的案例来说明:

这家培训公司做的是形象设计培训,主要针对的客户是有商业和社交需求的女性。他们设计的盈利体系是这样的,以 680 元的低价公开开课,每次招募 20 个学生,每月开一次,每次两天。从这些学生当中再筛选学生进入更高层次的培训,培训时间为三个月,每个月集中授课两天,学费是 6800 元。除了这两个层次的课程之外,他们还可以为学生搭配和采购相应的服装饰品。这三个模块形成了这家培训公司的产品体系。

企业按照这样的思路做可不可以呢?看起来没什么问题,但是实际操作下去你会发现,会遇到几个十分严峻的问题。

比如说最基础的公开课,公司需要通过各种渠道去邀约准客户来上课。这其实是难度最大的一环,但最大的问题还不在于邀约的难度,而是好不容易把人请来了,每个月只有 20 个人,这当中假设有 10% 的人会进入到 6800 元的课程,一个月才只有 2 个人,高级班就算开起来了,利润也无法保证。

也正是因为有这样的考虑,所以公司在设计产品的时候,把服装采购的环节纳入了体系当中,希望作为一个很重要的盈利点。但核心问题出来了,参加了高级班的人当中,肯定有一大半人是会自己买衣服的,因为消费者会觉得,你肯定要从衣服里赚钱,我都交了 6800 元的学费了,没必要再让你赚一道钱。

所以,如果按照这种思路做下去,尽管他们提供的课程服务很好,价格也不贵,但公司的业务拓展依然很艰难,尤其是利润不容易得到保证。

如果按照刚才我们说的思路应该怎么做呢?

我们要分析消费者的感受了,什么样的服务他们最喜欢?价值很高,价格很低。

就像奢侈品,往往会把自己价格标得很高,然后推出折扣价。原价 9999 的东西,打折下来只要 3999 元,买的人心里面会很爽,他觉得用不到一半的价格买了这款产品,自己占到大便宜了。

按照这样的思路,我们可以把原价 6800 元的课程提价到 29800 元,然后限定一个优惠时间,比如 15 天内报名或者公开课当场报名的可以享受 6800 元的 VIP 价格,这种定价方式会从一定程度上增强消费者的购买欲望。

不过要对消费者产生更大的刺激,这样做还不够,尤其是本身品牌度还不够的情况下,有时候我们感觉自己给消费者提供了非常大的折扣,反而会让对方觉得这东西就只值这么多钱,对方眼里盯着的还是自己要掏出去的 6800 元。

显然,对于消费者来说,最理想的状况除了少花钱买到非常好的东西外,还有就是不花钱也能得到好东西。这种情况很难做到,但是让消费者以为自己不用花钱就能得到好东西的方法还是有的。

比如说,这家培训公司在经过仔细考虑和咨询后,制定了一套全新的定价方案,高端课程的价格是 29800 元。虽然不打折,但是如果有人在公开课上直接报名的人可以享受返现政策。返现促销不奇怪,但是连续两次,每次返 1 万的促销你肯定见得不多。学生前两个月每次来上课的时候都可以获得 1 万元的现金返现。这就意味着,你前期交出去的 29800 元其实只花了 9800 元。

但是这还没算完,该政策还规定,第三次上完课以后,学生可以自己决定返现金额。也就是说,如果你对课程不满意,可以把剩下的 9800 元以现金形式全都拿走。

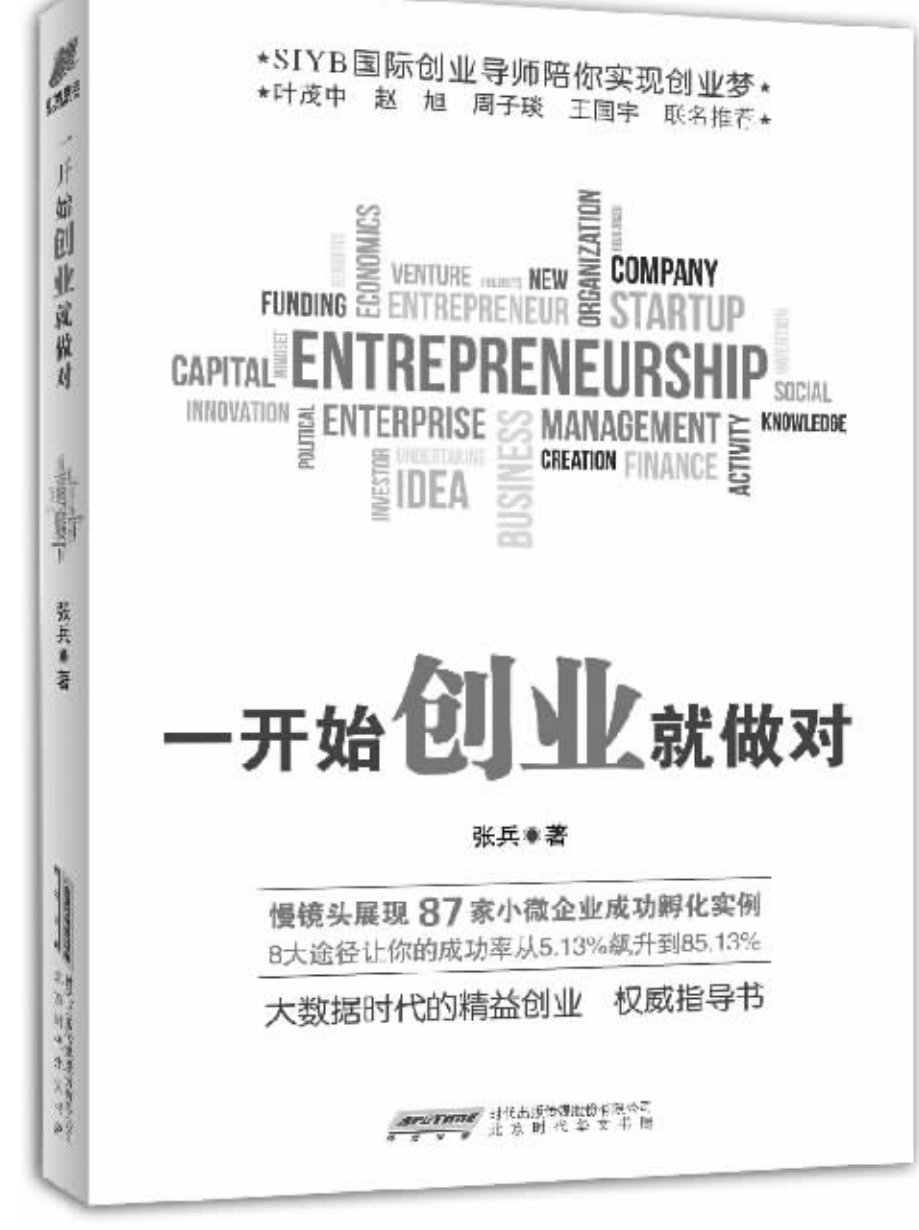
这个就很厉害了,因为它给消费者的感觉是我可以一分钱不花就把这个价值 29800 元的课程学完,吸引力一下子就跟你拿出 6800 元完全不一样了。

为什么这家企业敢制定这样的策略,他就不怕消费者把钱全都拿走?

这就是为什么每次都要设计现金返还的环节,前两次是为了用直观的视觉效果加强对消费者的刺激,因为你实实在在地拿到了 100 张百元大钞和账户上多出 1 万元的感受是完全不同的。而最后一次现金返还效果就完全不一样,这笔钱就摆在你面前,大家都在看着你,你不好意思拿吗?

前面设计的 28900 元的价格其实就是一个门槛,筛选出经济实力相对较高的群体,这个群体更关注自己的面子,就算他们想要拿回那 9800 元,也不会在大庭广众之下这么做。而且如果培训本身确实对他们有帮助,就更不可能拿回去了。

当然,人性总是贪小便宜的,这笔钱虽然不愿意拿回去,但消费者心里还是会有点小遗憾。这其实也可以拿来做营销。公司可以在这个时候宣布,既然大家都不愿意把钱拿回去,为了让学生享受更好的服务,他们会给每个学



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。

生搭配 3000 元的衣服和饰品,让她们漂漂亮亮地走出去。本来是要让她们掏钱买的衣服,一下子变成了“赠送”的附加值,虽然明白怎么回事,但消费者还是会觉得很爽。尤其是穿上量身搭配的衣服在朋友圈里变得完全不一样,他们的感受就更爽了,自然会成为企业最好的义务宣传员。

现在回过头来看,对于公司来说,他没有任何损失,还是 6800 元的培训费加 3000 元的服装费,如果不考虑消费感受,要推广出去就很难,而换一个思路,站在消费者的感受立场去改变一下,效果就完全不同了。

这样去做,营销是不是一下子变得很简单呢?

【第一章】卖什么都不如卖品牌

1.品牌聚焦:钉子 PK 野牛

在上一章讨论营销的时候我们在最后谈到了一个话题,要形成品牌。品牌的作用不言而喻,它是凝聚消费者的一个重要元素,所以我们常常能听到这样一个概念,即品牌价值。一个企业,也许他的所有设备和场地加起来只有 1 亿,但是如果除此之外有一个大家耳熟能详的品牌,可能这家企业就值 10 亿,多出来的 9 亿就是品牌的价值。

品牌是撬动营销杠杆的利器,创业型企业如果要完成生存期的突破,打造自身品牌无疑是一条更容易走出来的路。

但是品牌怎么做,这其实是个非常有趣的问题。很多创业者,甚至包括做企业很久的人都会有个误区,以为设计一个 logo、商标,有一套 VI 方案,然后到处去打广告就叫品牌了。

其实这也是一种方法,正如本书前面所说,任何一条路都不是死路,只要坚持下去一定能成。但问题是这条路对于大部分创业者来说属于下下策,因为这需要大量资金的支持。比如说你要做一年的广告计划,几百万的广告投资不见得够。传统的广告宣传固然能打造品牌,代价就是烧钱,可创业者缺的就是钱。

创业者要做品牌,就得用“巧劲”。这个“巧劲”的基础是产品本身的吸引力,比如产品质量如果质量不好,品牌的战略一定是失败的。除了质量外,做品牌还有一个基础,产品本身的市场细分程度。

一般来说,企业的发展思路肯定是越做越大,行业涉足越来越多。比如联想,很多人以为他就是卖电脑的,可事实上联想除了电脑之外,还在做投资和房地产,甚至有消息说它如今对茶叶领域又产生了兴趣。

多元化战略对于创业型企业来说,是条很漫长的道路,如果不把根基打好,一切都只是泡影。而企业的根基,说穿了就是某个细分市场的项目。甚至那些庞大企业,尽管涉足很多分支,但是它能让人们记住的,肯定只有一两个行业。

对于小微企业来说,既然追求“大而全”不现实,那么我们就设法去做到“小而美”。

有这样一个企业,专门做服装定制,主要客户是企业 and 学校,为他们制作工装和校服。开始几年生意都不错,但是最近几年市场竞争变得非常激烈,利润逐渐减少。

为了寻求市场突破,这家企业的高层决定聚焦自己的产品,把全线定制的概念变成聚焦于西装定制的概念。

如果还在追求全系列产品的概念,他是竞争不过大企业的,他们可以依托更多的订单规模化生产,压低成本。但是小微企业不仅很难降低成本,而且还会因为过于追求产品多样化,导致每一个产品配置资源不足,没有订单的时候资源闲置,有订单的时候又无法进行有效的管理而导致浪费。所以面对这样巨大的“野牛”,小微企业只能把所有的精力都集中到一个点上,把自己变成“钉子”。

在改变战略以后,这家企业从产品到宣传都围绕着“西装”来做文章,推出了三大营销步骤。

第一步:继续向企业推广西装定制,维系过去的客户。因为把所有精力都投入到了西装的生产和设计当中,所以整个企业的资源都在围绕这件事运转,不仅可以将人力物力有效配置,而且可以集中精力设计更具性价比的西服款式,更容易维系和拓展集团客户。

第二步:推广自己的品牌,推出商务人士西装个性化定制服务,走中高端路线,提出全年西装定制服务。

第三步:开设天猫店,专门出售自己品牌的定制西装,同时开展全网网络营销,提升自己的知名度。

通过这样的一系列运作,这家企业在业内的品牌度已经初具规模。而且 2013 年“双十一”的时候,该品牌的天猫店也取得了非常不错的业绩,一天卖掉了上万件西装。这时候聚焦某一个产品的优势又显示出来了,因为该企业的所有资源都是为西装服务的,即便备货不足,它也可以在很短的时间内赶制一批服装满足客户需要。

当一个企业拥有一定品牌度的时候,要做营销是相对容易的事情。而如果你专注的做一件事,达到品牌效应也比较容易。

现在的问题是,企业应该如何确定自己的“焦点”呢?就像前面提到的这家企业在做定位的时

候,为什么选择的是西服,而不是校服、运动服或者其他产品呢?

显然,这样的筛选不是老板拍脑袋想出来的,当初确定西装作为自己聚焦的方向,主要有这样四个维度的考虑:

●市场需求

西装市场的需求是一直存在的,尤其是在每年八九月份以后,大批毕业生进入社会,正是西装需求最大的时候。而相比于衬衫和恤,西装的利润更高一些。

●市场竞争

市场上做其他服装的企业很多,相比之下西装由于对剪裁、面料和设计能力的要求更高,所以竞争相对较小。

●技术资源

尽管有上述两个特点,但是选择某一项目作为企业的主打方向,最重要的还是要考虑自身资源。比如产品的研发能力,如果对该企业来说,运动服的研发能力比西装更强,也许应该选择的就是另外一个方向。

●其他支持

除了上述三个要素之外,包括原材料的采购渠道、现有的营销渠道等都决定了核心产品的定位。

如果我们忽略了上述四个要素当中的任意一个,这样的产品定位就是不成功的,其中某个环节的障碍就可能成为影响整个企业布局的导火索。比如说这家企业定位为专门做西服的企业,而且一开始发展的都很好,但是在原材料的供应环节一直比较弱,那么遇到突然爆发的购买需求,就会产生原材料供应不足,生产线开不了工的局面。而对于客户来说,他不会管你是否遭遇生产原料的供应问题,他只会关心自己的订单何时能够满足,若企业无法在规定时间内提供合格产品,就会给该品牌造成非常严重的打击,所以我们在确定自己的主打产品时,一定要把每一个细节都考虑在内。

2.品牌:主导客户选择

建立品牌的核心其实并不单单在于你的产品质量是最好的,因为产品质量只是衡量品牌的一个元素。可能你的企业名气较大,产品评价度也很好,但客户就是不选你。这种情况其实很常见,比如某个企业招标,竞标者有知名的大企业,也有名不见经传的小企业,但最终结果并不见前者就一定能够竞标成功。

事实上,对于创业型企业来说,主要考虑的品牌核心价值除了社会美誉度,更多的则是如何取得你的直接客户的信赖。因为相比前者,后者更容易实现。

可能这样说大家会觉得太抽象,我们不妨来看这样一个案例:

学生阿兰和朋友一起经营一家装饰公司,主要从事的是公装(公共场所装修)。大家知道,公装靠的是关系营销能力。一开始,公司靠着前期积累的人脉关系做了一些比较大的生意,资金状况比较理想。但是现有的人脉关系毕竟是有限的,再往后拓展业务的时候,他们就有些力不从心了。于是现在在纠结是继续做公装,还是往更稳定的家装方向去发展。

事实上,对于阿兰的战略选择,我们的意见是应该继续把重心放在公装上。家装可以附着着做,但是由于家装市场竞争已经是白热化,甚至连很多名气较大的企业都开始走低价格路线,作为一个小公司,很难找到优势去和他们争。这其实就是上一节提到的如何定位自己的核心业务的第二个要素,就是不要去做竞争太激烈的市场。

虽然公装市场看起来不如家装稳定,但由于阿兰的公司已经有基础和成功案例,所以继续专注在这个领域会更容易突破。之所以当下在业务发展上有障碍,主要问题出在品牌营销思路上。

关系营销和普通消费营销最大的不同之处就在于后者看重的更多是名气。比如说洗发水,大部分人可能会买宝洁或者联合利华的产品,因为它们的名气大。而前者则不然,看重的因素会更复杂,比如产品服务本身的性价比、双方之间的默契度甚至不排除灰色收入的部分。

阿兰对于自己公装服务的评价是有创意、价格适中,后续服务做得比较到位。这其实都可以纳入性价比这个元素中。但是对于自己的客户来说,吸引力还差一点,如果能再多那么一个选择自己的理由,结果就不一样了。

可能有人会觉得不太好理解,性价比不应该是吸引客户的最大卖点么?

感觉起来好像是这样的,但事实上并非如此。因为性价比太抽象了,而客户很容易被另外更小、更具体的细节吸引,从而忽略了性价比。

比如说,我们去超市买东西,可能之前没有计划买方便面,但是突然走到货架旁边,看到一款五连包的面搭配了一个非常漂亮的保鲜盒,也许你因为喜欢那个保鲜盒,顺手就把面给买下来了。可能这一包面 9 元钱,旁边同样规格没有赠品的面只有 7 元钱,而那个保鲜盒的成本也许是 1 元,从性价比上来说,你买的这包面显然不是最高的,可你为什么还是选择了它?

很简单,因为它给了你一个选择自己的理由:保鲜盒。当你把关注点放在保鲜盒上的时候,性价比就不那么重要了。

(待续)