《一开始创业就做对》(连载五)

■ 张兵

现在回到阿兰的案例上来，现在她把性价比控制得比较好，这是基础。但是除此之外，阿兰应该给自己的服务找到一个“保鲜盒”。当然,这个“保鲜盒”并非是一成不变的,而是要根据客户的情况有所不同。

比如说，和阿兰对接的人并不是企业的所有者,只是项目负责人,那么对他来说,价格上多 1 万和少 1 万并没有什么区别，他的需要可能来自于两方面，一个是个人利益上的需求,另一个是功劳上的需求。

第一个问题大家都清楚,不用细说。我们主要来分析第二个需求，这其实是很多人极少考虑的问题。

人在商场,不是为名,就是为利。如果对方只是项目负责人，那么除了能自己得到一些好处之外，他更希望自己负责的项目能够既轻松又漂漂亮亮,这样才好展示给老板。如果抓住这一点,就算没有丰厚的回扣,他也有足够选择你的理由。

比如阿兰可以专门制定一套客户信息沟通制度,主动跟对方负责人沟通施工进度。这看起来很简单，事实上却是大部分装修企业都做不到的,因为这涉及对工人的把控度。如果阿兰能把这点做到位，无疑替客户省了不少心。

此外,在保证施工质量的前提下,如果能从设计到选材上，把看得到的地方都做得更漂亮，甚至很多客户没有想到的地方都为他考虑得很周到,这无疑会增加客户的信赖度。

举个例子，我们辅导过另外一家做家装的企业，他们的设计师就非常懂得为客户考虑。有一对小夫妻到这里做咨询,在聊天设计理念的过程中，设计师听说夫妻俩准备第二年要小孩,于是在做设计的时候,她特别强化了婴儿房的设计理念。从整体规划到家具选择,从环保油漆到木材的使用,甚至每一个可能有棱角的地方都设计了婴儿保护装置。整体图纸出来以后,这对客户非常满意,不仅自己马上定下在这里装修，还积极推荐朋友选择这家公司以及这名设计师。

同样的道理，如果阿兰在和负责人沟通的过程中，能够充分了解对方上司对于整体装修风格、色调、家具、采光等多方面的喜好，肯定可以做出更符合客户老板心意的设计方案,让对方负责人因此受益,这当然是不容忽视的“保鲜盒”。

除此之外，阿兰的公司最好从现在开始树立一种不断给自己增加光环的意识。比如说积极参加设计行业的比赛,争取拿到名次。或者参加设计领域的行业协会，成为比较有“身份”的企业。这些事情虽然看起来好像不会给自己带来多大的利润，但事实上它一定会在关键时刻帮到自己。

关系营销往往不是前面说的那么单纯，同样是项目负责人不是公司所有人的情况，还会遇到另外一种状态。如果对方公司人际关系比较复杂，你对接的装修项目负责人有一个竞争对手。出于竞争关系,他会推荐其他的装修公司，争取把你和你的客户都排挤出局,让自己接手该项目。

也许对于那名竞争者来说，他找到的企业价格更低，所以他会在老板面前不遗余力地推荐这一点。如果你没有足够的理由去证明你物有所值,老板最终如何筛选不难想象。可当你的头上有这样一个个光环时，情况就不一样了，你的客户会名正言顺地坚持选择你。因为你有行业知名度,是协会会员,在设计领域拿过奖。这一切都证明了你的企业实力,而在此基础上,你的价格虽然略高,但相比于这些光环,还是极具性价比的,这样最终你获得胜利的机会就会更大。

3.身价:个人品牌营销的精彩案例

小微企业和大企业最大的不同是个体在当中占据的分量更大。大企业的运转靠的是制度,创业型企业靠的是个人。有时候我们去谈笔业务，对方甚至并不清楚你的企业名称是什么，单凭和你个人的关系都会把单子交给你来做。这其实也是品牌,一个人的品牌。这对创业者来说,其实是非常好的生存机会。因为当你建立了良好的个人品牌，在客户圈子里有口碑了,维持生存基本不是问题。而一个个项目做下来,又会形成更好的品牌传播,个人品牌就会转化成企业的品牌。

建立个人品牌其实就是去和别人交朋友,在交朋友的过程中,让对方逐渐了解你的品行,从而愿意跟你做生意。

说到这个话题,可能有人会觉得很难,毕竟每个人的朋友圈都是相对稳定的，要拓展朋友范围已经很难，何况是抱着成交生意的目的去交朋友?

其实，当我们把人与人之间的关系建立过程概括一下，你就会发现，除了血缘关系外,人与人之间的结交模式始终是:生人—熟人—朋友。

人与人一开始一定是生人，当你和一个生人见了几面以后,彼此就变成了熟人,而当你和一个熟人建立了某种基于共同兴趣爱好所维系的关系以后,你们就成了朋友。

这就是建立个人品牌的好处，因为对方一定认为你是可交之人,才会和你交朋友。而一旦他认为自己和你是朋友了，在力所能及的时候就会帮你一把，如果有商业合作的机会,在产品服务品质相差不大的前提下,价格就不是主要问题了。就算你的价格比竞争对手略高,客户也会接受,因为在他看来你是朋友,照顾一下理所当然。

当然，建立个人品牌的基础是诚信的品格和优质的服务，这是一切创业者必须遵守的基础。除此之外,一个优秀的人,怎样去结交一群优秀的朋友,去打响自己的个人品牌,这是我们现在要详细讨论的问题。

那么,如何能和一个陌生人成为朋友呢?我们在这里分享这样一个案例，相信会对大家有所启发:

王先生大学毕业后到了一家金融公司,做的是理财产品销售，主要客户是比较有经济实力的中产人士和成功企业家。但是要和这样的人打交道并不容易，所以在工作中他逐渐养成了一种和陌生人交流的习惯。

有一次他在外面洗车，看到自己车子旁边停了一辆宝马跑车正在打蜡，而休息室里有一个女孩子正在用自己的笔记本上网。根据经验判断,这个女孩子的家境比较不错,于是王先生就希望能和她建立人际关系。

为了能有更充分的时间去跟女孩交流,他让洗车店也给自己的车打一下蜡，而自己就跑到女孩旁边,跟她交流了起来。虽然只是比较简单的交流，但最终成功地和对方交换了名片和电话。

做到这一步，王先生已经完成了从生人转化为熟人的关键一步。接下来,他只需要经常和对方联系,逐渐消除陌生感。如果再建立了共同爱好,两人就会成为朋友。事实上王先生后来真的和那位女孩成为了很好的朋友,在对方的帮助下,自己接连做了几笔大生意。

对于很多人来说,这样主动出击,依靠自己的力量把完全陌生的人变成朋友其实需要很大的勇气。而借助一些特殊渠道,我们会大大降低这个过程的难度。这里面涉及一个圈子的概念。物以类聚,人以群分,什么状态的人,就会在什么状态的圈子里。比如做生意的人,他们会组建商会,会去读 MBA 或者 EMBA,其中最重要的一个目的就是结交更多的成功商人,如果能进入这样的圈层,你就更容易被接纳。

比如说参加一些培训、爱好会或者去读 EMBA 等等，进入这样的组织本身就是以交友为目的，每一次活动都会设计非常多的破冰环节,对于那些稍微善于表达的人,无疑是建立朋友关系的良好途径。

一旦和别人建立了更紧密的关系，你就拥有了向对方展示自己能力和品行的窗口。借助这样一个窗口去建立自己的个人品牌,营销就会做得越来越容易。比如说你和一个客户都是 EMBA 的同学,他正好需要一套 VI 设计,你这边给他报价是 5 万,而另外一家设计公司的报价是 4 万，前提是你和客户之间已经建立了非常好的同学关系，如果你是这个客户,这笔生意应该交给谁?

显然,1 万元钱对他来说并不重要，对他来说,重要的是关系,只要你能提供物有所值的服务,这笔生意一定是你的。

虽然善于交往是建立个人品牌的第一步,然而并不是每个人都有这样的能力。事实上有很多创业者确实在社交方面并不理想。这其实没关系,因为创业不是一个人的事,而是一个团队的事。如果作为核心人员,你的社交能力不是特别强,那么在组建团队的时候,你就应该刻意去寻找一个在这方面有特长的人作为你的伙伴，以后团队在需要表达和营销的场合由他来代言，也可以非常轻松地解决这个问题。

4.服务到位,品牌自然对

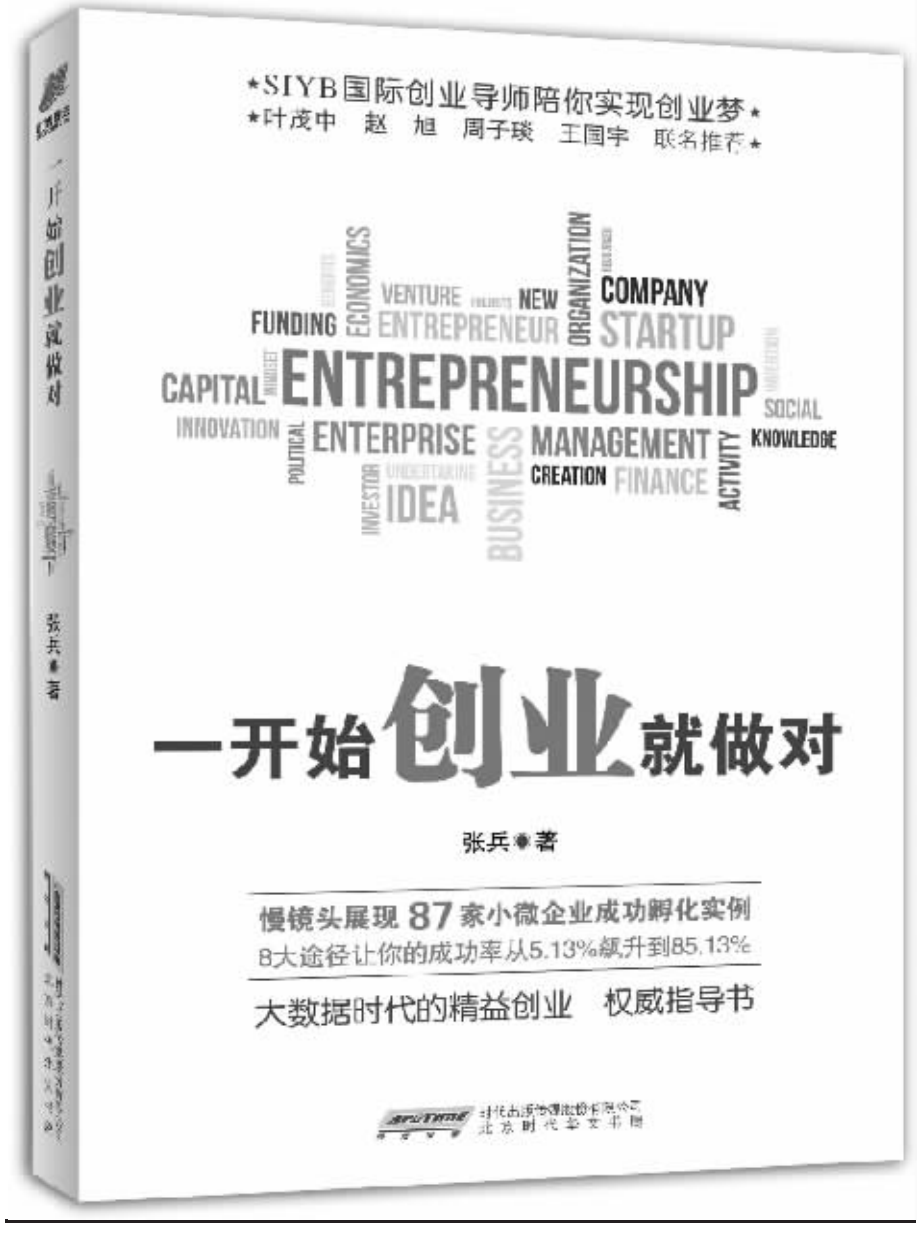
能提供好的产品固然是每个客户对企业的最重要要求，但往往有好产品并不意味着你就能从激烈的竞争中脱颖而出。

因为不管是哪个行业，整个消费过程都很难离开人的因素。只要有人,就会有差异,就会有服务上的区别。在上一章我们提到了一个“消费感受”的概念,在产品本身的体验和价格之外,最能够打动消费者的就是感受。很多创业者会把优质服务的概念链接到产品本身，觉得自己提供最好的产品就是对消费者、对客户的负责。事实上如果换个角度去思考,我们会发现,产品固然重要,但消费者往往需要的是一个从销售到产品使用再到售后的完整服务体系。如果能把这块给做好,就算产品稍微贵一些,市场也是接纳的。而当你能够把一种感受性的体验持续贯彻下去时,你就建立了自己的品牌。

有这样一家企业,他们是做装饰工程的,提供的产品和服务本身没有太多的优势,但是在竞标的时候却常常能够获得最终胜利拿到订单。一开始很多人以为这家企业背后有后台,跟招标企业关系过硬,但事实上却并非如此。他们之所以能够屡次胜出,就是客户体验做得好。

他们的客户体验是怎么做的呢?

举个例子，有一次有一位客户到他们那里去考察,他们的高层包括董事长全体出动,开一个车队到机场或高速路入口去迎接。把客人接到公司以后，那边早已经有人准备好了红地毯,所有员工列队欢迎。这样做目的就在于从一开始就给客户带来被充分尊重的感受,为良好的考察活动奠定基础。



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。

当然,隆重的接待只是第一个环节。一般来说,客人来考察会待一两天的时间,公司负责接待的人员就会在这段时间里做出最恰当的考察安排,并做成行程表发给客户,让对方明白自己的每段行程,十分贴心。

考察过程中，客人的用餐尽量不去豪华酒店,而是在员工食堂解决。因为这家企业本身就是做装饰工程的，硬件设施部分做得不错。比如员工食堂就干净卫生,菜品也丰富,价格又便宜，几乎所有员工都在自己的食堂吃饭。请客人在这里用工作餐,也是让他们更直观地感受企业精神面貌和文化,增强信心。而且这家公司的高层十分注重细节，比如说办公区的卫生甚至是厕所都打扫得十分干净,可以说每一个客户在这里考察过后,都会赞不绝口。

尽管考察期间公司高层不可能随时陪同,但客户考察结束后,只要不是在外地出差的人,都要到场送别,跟接的时候一样,要么送客户到机场,要么送到高速路入口,一直等客人走了以后才返回。

我们可以想象,在整个过程中,客户始终有一种被尊重的感受。在同等产品价格的竞争对手中,如果客户不把生意给这家公司,他会有一种深深的“内疚感”。尤其这家公司本身的实力也是不错的，这就让客户在选择他们时多了一个理由。而当他们对每一个客户都抱以这样的尊重时，感受性的消费体验便成就了他们的品牌。

当然，可能很多创业者会说自己实力不足,在服务上没办法做到这么极致。事实上每一家企业都有各自的特点，别人信手拈来的事情,并不见得你做就合适。上面这个案例其实是给大家一个提示，我们不要把思路局限在某一个点上，就以招投标来说，要服务客户,并不一定非得好酒好肉地招待,有时候你充分展现出你的专业度，也是优质服务的一个表现。

我们有个学生,他也是做公装的,本身的经济实力非常有限,但是企业发展得很快。他是怎样做的呢?

首先,他明确自己的优势在于施工部分,但要把生意做好,除了施工之外,和客户的关系维护也不可避免。然而如果让他们自己去维系客户,业务就只能局限在一个地方。所以他集中精力做了一套非常细致的竞标流程,再加上以前的成功案例，形成了他的核心竞争力。然后借着这个东西,他去跟各地市的关系去谈,争取让他们在当地成立分公司。分公司的业务主要是拉业务和维系客户，自己出技术支持、施工和负责竞标,最后获得的利润双方共享。这样做有一个好处就是以最低成本迅速扩张。

这个模式很多人都想过，但是并不见得都能够做成，究其原因主要就在于技术服务方能不能把服务做到位。这个服务不仅是针对终端客户的,更是针对各地分公司的。比如说某家分公司在接洽一单业务，跟总部汇报以后，这边能不能在最快时间把技术人员派出去帮助业务人员接洽。在开始竞标之前,总部又能否充分了解客户情况，帮助分公司制定竞标策略,制作非常有说服力的标书,看起来很简单的事情，落实下去就会有一系列问题出现,如果不能协调好,那这个策略肯定是行不通的。

这家企业之所以能打开这样的渠道,靠的就是对分公司的服务，通过这样的服务你能让对方感受到强大的技术支持，当他们觉得后顾无忧时,就会全力在“前线”打拼,推动整个组织的接单率,从而提升利润。而对总公司来说，他们需要的是集中精力解决技术服务的流程化和执行力，这比分散精力去做一线营销要更容易，所以当他们解决了自己的定位问题,解决了对分公司的服务问题,整个企业的品牌就建立起来了。

最后我们再说一句题外话，优质的服务是小微企业创立自身品牌的一个“捷径”,但是在筛选服务模式的时候,我们一定要慎重。比如前面两个案例当中，他们的服务模式虽然看似简单，但实际执行过程需要制度和执行力的推动,并不是人人都能复制得了的。

比如有的企业在寻找服务点的时候,很有创意,但是实操性不强。比如我们在咨询的过程中，有一位学生提到他想主打的一个服务卖点就是装修的网络进度查询系统，也就是说你只需要在他们的官网上输入你的装修编号，就能看到当前的装修进度和当前房间装修效果照片,本人不用亲自跑到工地去看。这个出发点是对的，因为确实在装修施工中存在信息的不透明，但是如果他要花费大量精力去做这件事,会产生两个问题:

首先他是不是能够真的做到如同承诺中那样优质的服务，是否所有信息都可以实时传送到网上被用户看到。因为绝大多数装修企业都是工程队挂靠，对于施工人员的监控是有难度的。而且退一万步说,就算这家企业耗费大量的精力将这个系统完善了，对客户的培养也建立起来了，其他公司也可以在极短时间内建立自己的网上查询系统，之前所有努力的优势一下子就能被追赶上。

当然,这并不是说这条路行不通。对于有一定资本实力的企业来说，完全可以先对这套系统进行测试,当所有细节都做得很好时,迅速推出并且集中火力在线下线上都进行不遗余力的宣传，将自己塑造成阳光装修工程的中国第一品牌。这样的话,即便有人模仿,但是你的品牌度已经建立起来了，尤其是当别人的系统刚刚上线，你却已经能够用它实现诸如在线和施工方进行方案沟通，在线订购建材等更多功能的时候，第一品牌的价值就会越发凸显。

但这样操作的难度就在于需要非常大的投入,包括精力和资本,所以对于两者都欠缺的创业型企业来说，倒不如集中精力去考虑其他更有操作性的元素。

5.坑人的“接单率 vs 利润率”

实现品牌化运作是所有创业型企业的目标。因为实现品牌化，意味着正在被市场接纳,在激烈的竞争中占据了一席之地。更重要的是,品牌可以直接带来利润的升高。

拿同等的产品和服务来比较，有品牌的定价往往会更高一些。比如同样一瓶碳酸饮料,可口可乐可以卖 3 元,很多在农村销售的“三无”产品只能卖 1.5 元甚至 1 元,这就使得在同样的销量下，品牌企业能够获得更多的利润。

建立品牌，追求利润率是每个企业应该做的事,但有时候创业者往往忽略一个事实:品牌背后隐含了两个关键词:一个是接单率,一个是利润率。很多创业者只看重了后者,忽略了前者，有时候将利润率和品牌建设联系得过于紧密,对于初创企业来说反而是坏事。我们来看这样一个案例:

阿凡在成都经营着一家文化公司，当初为了能够进入创业园区,申报的是动漫产业,但事实上做动漫根本不赚钱，公司目前经营的主业是形象设计以及宣传片制作。从宣传画册上我们可以看到,公司设计实力不错,如果用心拓展市场,生意应该很好,但事实上经过我们了解发现阿凡的公司目前业务量并不大,用他的话说,就是再承担两三倍的工作量都没有问题。

工作量不饱和导致了公司营业额始终不高,经营这么久也就今年超过了 100 万,但是扣除成本,纯利润也就只有 20 多万,作为一家存活了 4 年的设计公司,这样的收益确实很不理想。对阿凡来说,这也是让他焦虑的问题。

大家可能会以为收益不多是因为营销做得不够导致业务太少。事实上阿凡的公司不缺业务,因为他们的设计水平有目共睹,所以很多关系客户都会给他们转介绍，甚至他们所在的创业园区管委会也会有一些项目找他们来做。

虽然找上门来的项目很多，但阿凡却觉得,如果要打造自己的品牌,就必须每一个单子都要尽 100%的力量去完成。这种想法是好事,可实际操作起来会有一个很大的问题:全力以赴所需要消耗的资源和精力很大，价格必然要收得高一些才合理。但很多项目是没办法收高价的,比如一些比较简单的画册、传单设计。如果要让设计师全力去做到最好,价格收上万都不为过，但事实上这些项目对方最多也就是支付两三千元的价格，这已经算高的了。所以这对阿凡来说就形成了一个矛盾点,为了解决这个问题,他干脆砍掉了所有小项目,只保留利润率较高的业务,这才导致了营业额和年利润都不高的结果。

阿凡的直接问题就是过于看中“利润率”,如果一个项目的收益不高,他宁愿不做。当然,在表象的背后,他的深层次想法就是为了能够将精力都放在大项目上，用最多的资源配置全力做好手上的每一件事情，打出自己的品牌。

这个想法本身一点问题都没有，事实上对于很多成熟企业来说，获得突破的一个重要渠道就是“做减法”,砍掉一些不赚钱的项目,把精力都放在利润率高的大项目上,一来节约资源,二来把自己的业务往高端做,获取更大利润和品牌价值。

思路是没问题的,但我们也说了,这是成熟企业,需要更大突破的企业才能做的事情。作为一个还在生存线上徘徊或者刚搭上温饱线的人来说,要做的不是去挑食,而是填饱肚子。尤其是在生产力并不饱和的情况下,有客户找到自己,只要项目不亏,你就可以做。苍蝇虽小也是肉，哪怕每个小项目只赚 1000 元,一个月做 10 个,一年下来也是 12 万了,至少能把公司的日常开支解决掉一部分,再从剩下的大项目里要收益，怎么做也不至于只有 20 多万的年利润。

当然，我们可以说为了保证品质为了打品牌,要把每一个项目都做好。

但是创业者一定要搞清楚一个概念,“做好”的标准不是你来定,而是客户根据自己的需要来定。如果客户只是要把一个文件打印出来，你却给他加上了很多设计元素在打印稿里,对你来说增加了成本,对他来说也是毫无意义的。

所以我们一定对自己的产品和服务进行分类,简单需求的客户,就给他们做简单的事情;有普通设计需求的客户,就以普通的价格和普通的设计标准去解决；只有要求非常高的客户才用自己的最好的设计力量去面对,当然这类服务的价格自然也是最高的。

很多创业者在做企业的时候都会忽略产品线的设计，会担心产品线拉得太长影响自己的专业度或妨碍品牌建设。其实这种担心是完全没有必要的，如果你觉得自己企业当前状况不适合搞太多产品，可以集中精力设计 3 款就可以了,分别定位高中低市场,因为真正的品牌运作一定是不同定位产品的“抱团作战”,高质高价,低质低价,高质打品牌,低质打市场，这样才能保证自己眼下的生存和未来的发展。 (完)