

20000字，讲透了2020年8个商业趋势

创伙伴 1周前

以下文章来源于进击波财经，作者沈帅波



进击波财经

沈帅波的财经频道，一个有温度的财经号，与你一起进击。

创伙伴 | 影响中国一百万创业者和投资人



还是那句话：

悲观者往往正确，但乐观者往往成功。

n1

CHUANG HUO BAN

天下大势与认知偏差

1、认知偏差

①谁是下沉市场规模第一的奶茶店？哪家酒店今年下沉市场增速第一？

喜茶、一点点，还是COCO？

都不是，它叫蜜雪冰城，它在中国有超过7000家门店。

如果是简单换个门头就算的话，就是OYO。但如果是整体性和规范化的改造加盟，就是尚客优，新增了1200家酒店。

②为什么上海到华南的高铁速度永远超不过京沪线？

当我们打开每年的春运迁徙图时，会发现从长三角到珠三角没有特别大规模的移动。也就是说长三角跟珠三角的连接没有我们想象的那么密集。

上海到北京的高铁速度很快，但是广州跟上海的连接，上海跟深圳的连接没有那么快。

主要是从中国基层来看，劳动密集型的流动在这两个区域间并不强烈。

③下沉品牌里的王中王是谁？

是中国邮政储蓄银行。

中国网点最密集的组织，没有之一。

④当中国人在买加拿大鹅的时候，老外在买什么？

我知道你们要说波司登。

但其实，不是。是一个叫OROLAY的牌子，在亚马逊上最畅销的羽绒服单品。

OROLAY在西方世界的评论里是“长得跟加拿大鹅一模一样，但是价格只有加拿大鹅的八分之一”。

这是一个纯粹的国内不知名的国货品牌在海外电商上崛起的案例。

⑥哪个省的白酒市场最难做？

河南省。

因为河南并没有本土最强势的领导品牌，以至于所有的全国性品牌在出省的时候都把它作为第一站，于是它变成了一个最难打的省份。这是一个确定的认知经过“行为上的叠加”带来的结果上的偏差。

⑦天天被吐槽的诺基亚现在倒闭了吗？

没有，过得很好。有兴趣的可以去查一下财报。所以不要相信网络上的那么多的段子。

⑧为什么今天的年轻人用的社交软件你看不懂？

我们总是认为微信已经垄断了社交平台，并且理论上社交关系链是有“马太效应”的。为什么今天的年轻人会用你不理解的社交平台、兴趣交友网站、APP以及社区？

因为“有财富有身份”的人把中国的社交资源也给垄断了。

我们总是认为财富的聚集是不好的，但是其实财富的聚集是一种结果，财富的聚集往往是因为社交资源、资讯、智慧、脑力的集中性集中带来了财富的集中。社交资源的垄断比财富聚集更可怕。我们调研了非常多的00后、05后，男生女生都有。我们发现00后们认为今天的社交资源被垄断了，就比如说成功人士们并不想认识一个没有title没有身份的年轻人，但是他们有强烈的需要去认识更多的人。

在成功人士的主流语境里，一切都是需要交换的。而年轻人没有这些世俗的东西可以交换，所以他们就拿兴趣和爱好来交朋友。

2、时代大势

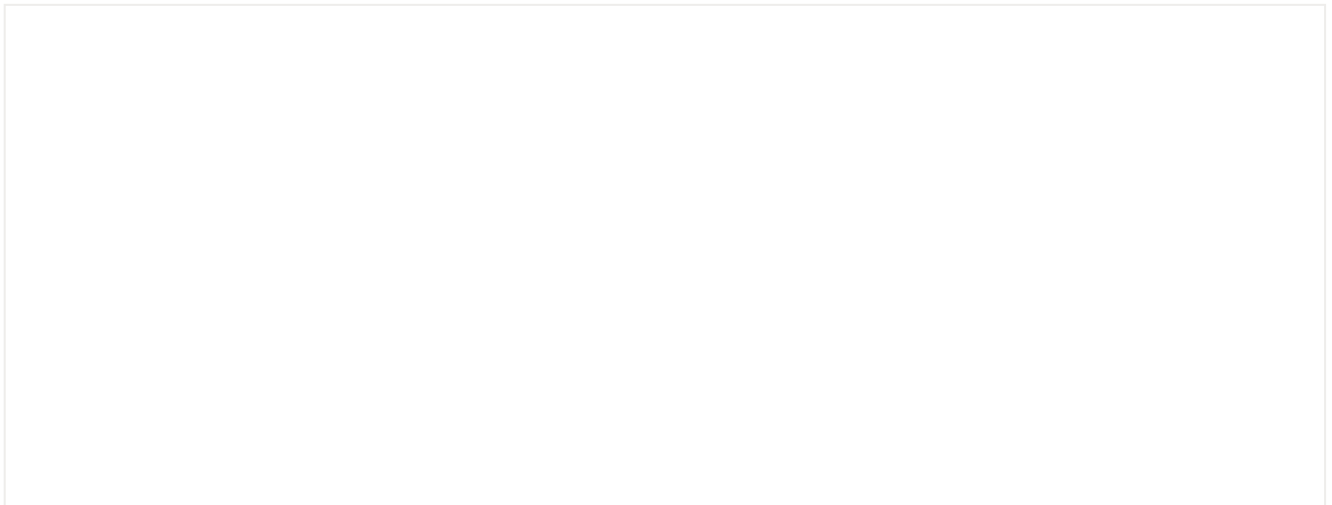
①中国新基建时代

我们要基于刚刚看似毫无关系的认知以及一些知识点，进入统领性的知识点——中国进入了新基建时代。这是中国企业弯道超车的大机会。以上的这些其实也都基于这个诞生。

传统的基建就是我们知道的铁公基，愉悦资本的刘二海先生提出了中国的新基础设施，我觉得称为新基建时代更能让老铁们以及所有人听得明白。

什么是今天的中国新基建？

就是以**移动支付、发达的物流、优秀的冷链、中国的制造和云计算**为底层基础，可以出现巨多的创新空间。



这是为什么中国的奶茶店一干就是7000家，因为有了更好的物流+冷链。以及中国制造使得中国装修变得模块化且简单。连锁酒店一干就是4000多家，因为云计算，移动支付使得数据，信息及现金流管理更高效。

这也是瑞幸咖啡的成功之路的宏观逻辑。用手机支付高效得替代掉传统支付，提高效率，留下数据，用云计算使得营销更高效，供应链和管理成本更低，以及更多。这一切在过去是不会发生的。

在十年前，你不可能想象这样的便利性，所以直播得再好你都很难收到打赏，是因为他没有办法给你付钱，但今天就可以了。

基于物流的提升，区域品牌走向全国的可能性正在快速的放大。

基于中国制造，中国出现了很多的全球性品牌。我们过去一直认为中国制造是低端制造，这句话其实是错的。

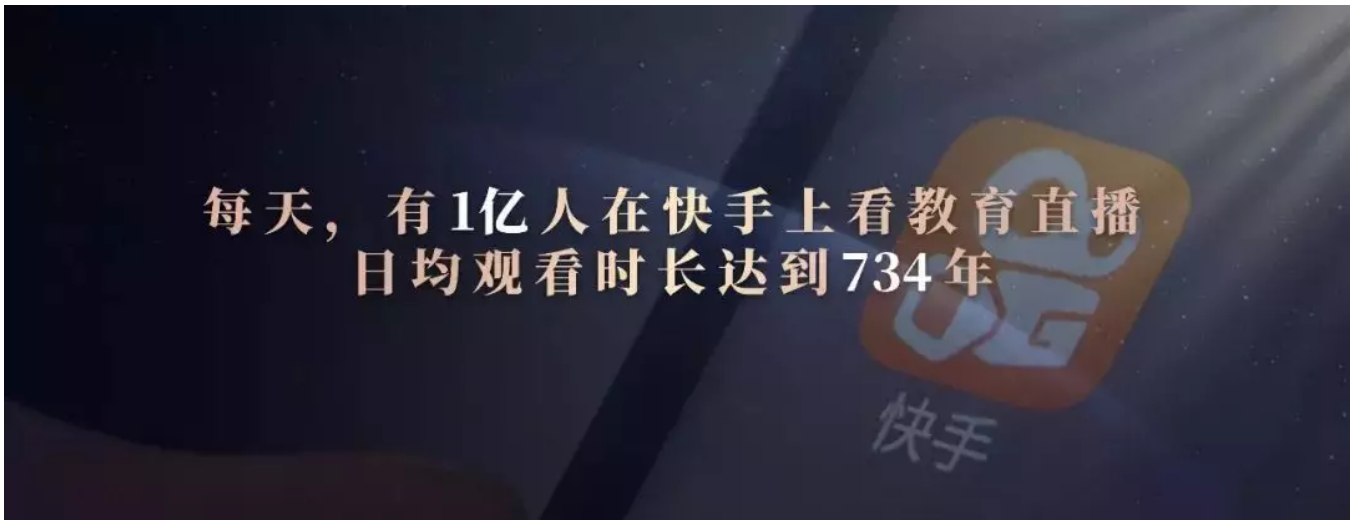
中国是终端制造大国。中国是全球极少数的有全类目工业生产能力的国家，在中国的一个村或者一个镇，能够把一个产品的几千个零部件在两天之内找齐并且生产出来，这就是中国制造。

前几个月我去法国，一个品牌的老板跟我们说，现在不敢把最新的東西放到中国去的，因为只要样品发到了东莞，一个月之内就变成了一百块钱。他们宁愿选择更贵一点的地方转移制造。

也就是说中国制造是具有超强能力的，并且具有极高的性价比。

现在有很多人在网络上说，中国的人力资源现在很贵，东南亚很便宜，非洲更便宜。但是大家的账本算错了——漏算了综合成本，即使人力成本只有你的八分之一，但是综合成本一算并没有比中国便宜。你发的是一个月的工资付的是一个月的房租，但是你获得的实际产能只有10天，不是停水，就是停电，或者道路瘫痪，或者员工出去玩了不见了，这件事情在中国是根本不可能发生的。

最后一点，基于中国的云计算我们出现了非常多全新的模式。所以由它改变了很多东西。过去我们认为快手上都是一些很雷人的视频，但是今天，每天有1亿人在快手上看教育直播，直接把教育资源下沉了。



中国最稀缺的资源之一是教育，他聚集在一二线城市的手上，那么今天优秀的教师通过快手做直播，直接触达了小镇里的人群。这就是中国的机遇所在。

在义乌，有一个网红直播村叫做江北下朱村。99栋楼里有1000多个品牌，活跃着5000多个网红，主要是做快手直播卖货。

从国际竞争来看，中国新基建已经塑造了很大的优势。

如果你去过欧洲，会发现整个欧洲信用卡是高度普及的，在欧洲的加油站你用信用卡一刷就可以直接走人了，其实这就是上一个时代的底层逻辑。

在中国，并不是所有人都能办得出信用卡，但是中国的智能手机特别普及，特别便宜，以至于卖红薯的大爷都能够用微信扫码来收钱。

所以中国的移动支付对比欧洲实现了弯道超车，欧洲人对移动支付并没有什么期待，因为信用卡让他们觉得挺方便。那么对应的移动支付带来的后端看不到的应用创新，他们就彻底落后了。欧洲在电商，移动互联网整个都落后了。

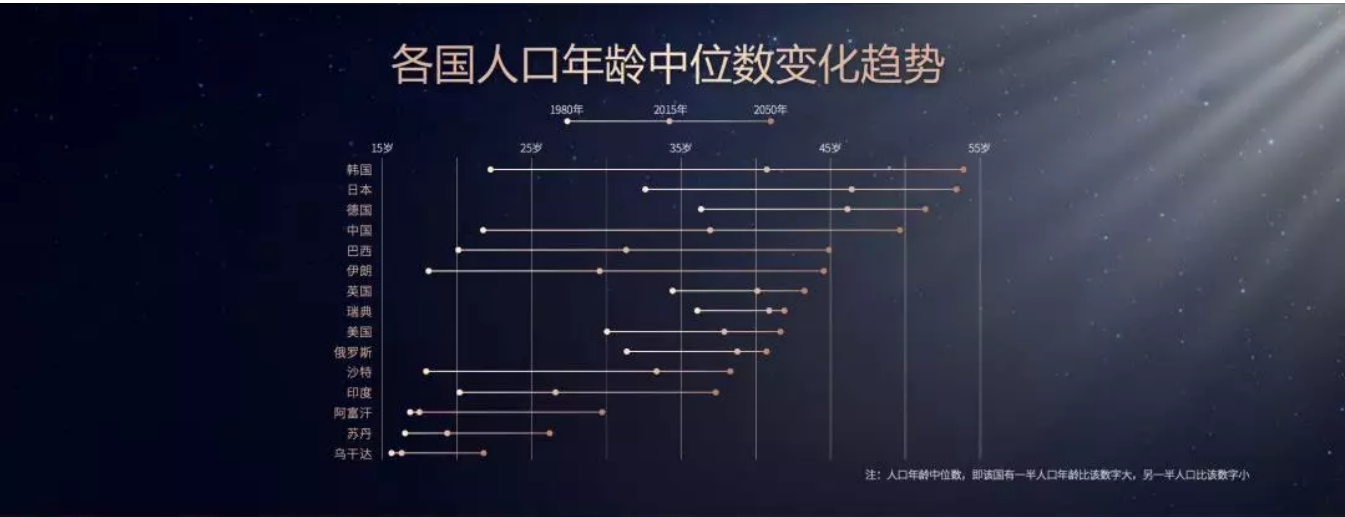
这就是中国新基建带来的弯道超车的国际竞争层面上的逻辑。

②老龄化要动态来看

最近几个月网络上有一个论调，老龄化极度的严重，所以中国的竞争力不行了。我认为这个观点是静态的观点，就比如你现在拿自己的体力跟二十年前的自己比，你总是比二十年前更弱一点的。

但是全球人民过去的二十年都老了二十岁这件事情是大自然的规律。

我们来看这张图。



最亮的点代表1980年时这些主要国家的年龄。

在1980年，中国社会平均年龄在二十岁左右，到了2015年是四十岁，于是大家悲观的预测等到了2050年的时候，中国人就奔五十岁了。

今天德国平均社会年龄是48岁，比中国的平均年龄还要老8岁，你还是能“打得过”比你老八岁的人的吧。

全球人民都在变老，很多评论是静态的，就好像全球人民都不老只有中国人变老一样。其实在商业的竞争里更多时候是比聪明，你只要比竞争对手做的好一点点你就赢了，而不是你比你二十年前更好。

想想二十年前你创业的时候懂这些东西吗？完全不懂，你只是比一起创业的人更聪明一点点，你可能就赢了。从这个维度来看，我并不认为我们的竞争力是快速衰退的，我认为是

要去动态思考的。

基于中国巨大的存量我们可以看到今年新增的人口即使比去年少了三分之二个丹麦，但依然等于新增了两个丹麦。你能想象在丹麦的美人鱼广场上突然塞了一千万中国人吗？

所以说，基于巨大的存量，即使相对率正在减少，但是我们的综合实力也是比别人强的。

关于人口，不能说悲观，不能说乐观，但是绝对不应该悲观。

③二次元是影响年轻一代的主流文化

根据腾讯提供的数据2018年中国的二次元用户规模已经达到了3.7亿，其中核心用户是1亿，泛二次元用户2.7亿。

这件事情给所有精英敲响了一个警钟，当你们认为自己在研究世界最前沿的非主流的时候，其实你已经被边缘化了。

二次元是影响年轻人的主流文化，精英关心的东西都即将变成非主流。

95后为动漫付费的比例比95前超出了10%，就是说95年勉强算是年轻人。

我认为走进Z世代的圈层和文化本质在于认可和认同。

当你抱着研究一堆外星人和这些人很奇怪的心态研究他们，并不能走进他们的世界。就比如我现在每天刷的最主要的短视频平台之一就是快手，每天都要看老铁们都在看什么，老铁们关心什么东西。我发现这跟我通过讲座，通过很多外围的了解是完全不一样的。

今天的年轻人又开始使用QQ了，这个原因跟你当年用微信的时候觉得一群很old school的人在用QQ是一样的。

同时他们有一个专门的App品类，追星APP，你在上面订阅了你喜欢的明星，你的明星在任何平台发了视频或者微博，它会立刻弹出来通知你。

今天的年轻人TOP1关心的事情是动漫和漫画，注意了，明星跟艺人都排在倒数。全民偶像的时代已经结束了。

这里我们就要提到一件事情，国潮崛起的本质是什么？

国潮崛起的本质只有一个，就是今天的年轻人发自内心的认为中国是一个强大的国家。

根据腾讯社交广告的大数据显示，00后对民族自豪感的调研是9.4分，60后8.9分。

因为他们出生的时候就是1995年之后，2000年左右，我们的祖国已经进入了一个全面强大的阶段。

而中老年人心目中依然有一个贫穷的年代存在，你认为我们是逆袭和复兴，年轻人认为是天生骄傲。这就是我们看待国产品牌时候的区别。

老年人认为迫不得已使用国产品牌，但是今天的年轻人觉得国产货就是性价比很高的东西，这就是我们聊的是同一个话题但是大脑里不是同一件事情的主要逻辑。

④局部繁荣与幸存者偏差

这是今年我提出的两个重要观点。这些理论曾经都有过，但是我对它们进行了重新补充和阐述。一个叫做“**局部繁荣**”。每一个品类都在局部的繁荣。比如说很多咖啡厅都倒了，主要是被瑞幸们干倒了；很多车厂干不下去了，但是最近有一个“宝沃好贵”的广告，大家看过没有？正在猛砸。

还有一个叫做“**幸存者偏差**”。活下来的人总是认为自己是因為勤劳、刻苦、努力而活下来的，但其实并不一定是这样的。很多品牌认为自己活下来的原因有一堆，其实都不是，我们要重新站在一个客观的角度去理解自己。

局部繁荣的时代，找到那个“局部”比找到那个“整体”更重要。

今天的商业进入了战国时代。

春秋和战国是以什么进行划分的？我的理解是，战国是以服务战争为基座，以一统天下为目的的新式帝国。秦国的崛起完全是因为在组织逻辑上将整个帝国改变成了一个为战斗而生的国家，形成了全民意志，从而实现了对中原的统一。

今天我们会发现每一个品类的品牌正在缩小、正在向头部集中，就像春秋时代转向了战国集中到了七雄的时代，那些以进攻为主的品牌往往比保守型企业更容易突破重围。

为什么今天第一环节没有讲一堆的宏观数据，因为经济学家并没有把韧性和耐受力算入他们的预测之中，学术研究里，认为今年比去年一个人少赚了三千块，这叫断崖式下滑。

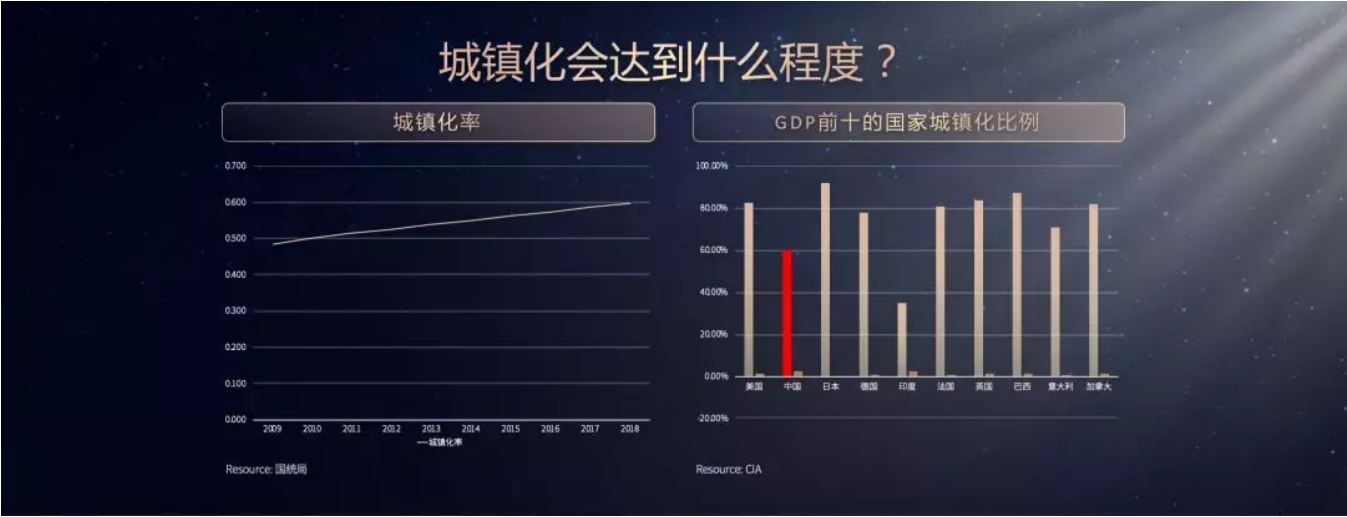
但对于每一个中国人民来说，少赚一点钱可能短期内心很焦虑，但是中国人的耐受力和韧性特别强，他们会自己去调节。每年一到年底就有崩溃论出现，但每一年都没有崩溃过。

我认为是的逻辑是不要只看宏观数据，我认为叫做方向大致正确，道路实时调整。前半句话是任正非说的。

很多人一旦有了高智商、高文化、高水准之后，总是追求一个极度确定的事情。他觉得如果这个事情做得不完整就做不好，我认为是不对的。

我们要把大致的方向一定要确定，之后随时调整都没有问题。

专家们认为中国的城镇化已经结束，我个人认为不是的。目前的城镇化不到60%，我认为还有十年的增长空间，中国的城镇化能达到70%。



看右边的图我们会发现，中国的城镇化比GDP前十的国家除了印度之外都是低的。同时中国的城镇化跟全球的城市化区别是，中国把农村拆了建了比农村好一点的小县城就叫做城市化了，其实它没有真正的城市化。

我们都说一线城市的人都渴望成功，这是一个偏见。今天通过京东图书的数据我们会发现，非一线城市购买了更多的励志和成功类的书籍，甚至超过了83%。



但凡看不懂都是因为傲慢与偏见，并不是因为时代老去了，因为时代从未老去，只是你不再年轻。



CHUANG HUO BAN

品牌重构与新兴富人

品牌重构和新兴富人这两个词中，后面一个词很重要，新兴富人意味着，你用老一代人的方法已经不可能赚到钱了，因为已经失效了，或者需要很雄厚的资源。所以我们要换一种逻辑叫做新兴富人。

1、新兴富人

我们拜访了非常多人，发现新兴富人有三个特征：

- 第一、做的事情大多数人看不懂
- 第二、巨头看不上。
- 第三、高度垂直，具有一定隐秘性。

如果你做了一个生意，那个生意是腾讯、百度、阿里都想干的，你大概率上是干不过它们的，你要找到那个高度垂直，同时具有一定隐秘性的生意去做，你就真的能赚到钱。

比如我们在前段时间分享过，今年的一个热门就是做宠物经济。大家大脑里第一能想得到的是宠物的护理、买卖、美容，到美容就结束了。其实宠物医疗更挣钱，据说今天宠物医疗已经跟莆田系以前一样了。他会说你的狗已经得高血压了，并且把这个毛病说得很重。但你的狗并无法告诉你他没有得高血压。

还有一个更隐秘的宠物殡葬，很多一线城市的商住房卖给了别人，一个个都放了宠物的骨灰，如果到了清明节左右，你们家隔壁突然出现好多人就有可能是这个原因。

很多人说那个人是野路子，他的潜台词是自己算正规的，更扎心的绝大多数时候你看不起野路子的同时自己也不是正规军。其实你就是介于野路子跟正规军中间的，变成了流寇。

2、品牌重构

品牌重构要回到一个原点思考。

前些日子我去了非洲，到了非洲我发现那里的文字你都看不懂，你去吃饭，优先选择的是那些你熟悉的LOGO，这就叫做品牌的原点。

很多时候我们会陷入一种专家的误区。但凡谈到品牌就得谈到差异化、圈层化、各种各样花里胡哨的方法，**其实第一轮解决的是基础信任和选择成本问题。**

在非洲，我只觉得肯德基跟麦当劳这个东西吃得比较安全，他们本地的快餐连锁，我并不觉得很安全、很可靠。这并不是因为我觉得麦当劳很高端，而是因为它解决了基础信任和选择成本问题。

所以在新品类和新品牌诞生的时候第一轮解决的是这个问题，而不是上来就蹦到品牌的最后一环——差异化，这就我们思考品牌重构的时候解决的一个最基础最本质性的思考问题。

①快手也是社交平台



我最近有一个全新的洞察，洞察完之后就觉得很惶恐。我觉得我对这件事情的领悟晚了一步。我们一直定义快手是短视频平台，其实并不是。

它是一个社交平台。

文字创作和深度创作是一小群人进行的文艺创作，但是大多数的人都有他的表达欲望。虽然并不是所有人都能生产出令人满意的文字，但是不代表他没有别的才艺。

所以他们需要短视频平台去演绎自己，同时我们两个都在一个村或者一个镇上互相点赞双击么么哒，互相给对方刷礼物，这就代表了一种社交，约等于我给你发了红包和你给我发了红包，和我给你点了赞你给我点了赞。

快手在中国的下沉市场以及中国更广大的市场上是一个社交货币，是一个社交平台。

老铁们在快手上认识更多老铁的社交需求。所以跟别的短视频平台的一个区别就是，有的短视频平台就是用来观看视频的，但是快手已经形成了一定的社交化。

②喜茶

我们会发现这几年在中国的餐饮界有很多快速崛起的品牌，比如喜茶，比如巴奴毛肚火锅。

前些日子我写了一篇文章，叫做《你被喜茶骗了》，这篇文章讲了一点，值钱的公司是在可复制和不可复制之间找到一条最佳的道路。

喜茶的创始人Neo跟我分享了一个观点：咖啡变得高度得可复制化，以至于理论上只要买一台自动咖啡机生产出来的咖啡大概率上味道都差不了特别多，所以星巴克给了瑞幸一个快速崛起的时间窗口和机会。

当你的行业没有什么壁垒只要有钱，理论上都能往里拼命砸的时候，你虽然可复制了，但是你的一个壁垒就消失了。

为什么喜茶做的很多工作和生产的很多饮料很复杂，生产流程很长，其实是刻意保持一定的不可复制化，就是在可复制和不可复制中间找到一条自己的壁垒来防止别人快速的抄袭，这是今天我们关于喜茶分享的一个点。

③巴奴毛肚火锅

我们要思考一个问题，为什么今天海底捞的估值那么高，这是不是合理的？这是一个原点性的思考。

首先我认为海底捞是一家值得我们所有人去学习的企业，但是它获得的估值并不是完全因为它自身，而是因为二级市场以及资本市场对中国餐饮的认可——它好像短期内找不到一个海底捞之外的可以去交易的股票，于是海底捞变成了这个品类在二级市场上的选择品，所以获得的是品类的溢价。

这就意味着海底捞的股价理论上跟基本面不挂钩，当然有一部分挂钩也有一部分不挂钩，不挂钩的部分是中国第二梯队的餐饮企业跑出来上市成规模品牌化有壁垒了之后，二级市场就有更当的选择空间了。

中国市场巨大的体量决定了容得下第二、第三、第四个海底捞，并且海底捞经历了上一轮扩张之后也就只有五百多家店，在中国一定是容得下它的。

我的一个非常好的朋友杜中兵创立了巴奴，巴奴主打的是毛肚火锅，它有一些什么特征？

第一，全直营。

即使早期巴奴也做过加盟店，但是后来把所有加盟店都砍掉了，经历了一轮萎缩，砍掉是为了可以控制来做直营。

第二，砍掉瘦狗产品。

第二阶段还有砍掉瘦狗产品，每天都要进货但是卖不了很多，每天卖得掉却不怎么挣钱，不卖好像很可惜的东西一定要下定决心优化掉。

我曾经也开过餐饮公司后来倒了，倒了之后改行。当时我的发现是，你总觉得这些东西都能卖，但是其实你卖不动，卖不动就不能形成集采规模，这样你就对你的供应链无法控

制。

他给你的东西是不是好的，是不是最好的，是不是最便宜的，是不是优先供应你都解决不了的时候，你这个公司是没有竞争力的。

我们要提问了，为什么潮汕牛肉火锅在中国不可能普及？是因为黄牛的供应不能普及，只在特定的地方能够养殖和生产。但是内蒙的羊和宁夏的羊都是可以规模化供应的，这就决定了潮汕牛肉锅不可能在中国普及。

第三，门头。

如果你的门头做的很高级、很优雅，很像一个北欧街头的店，你在中国开这家店三个月里面倒闭的概率高达90%，你的门口一定要做的很醒目，你在中国开下去的可能就提升了50%。

第四，群狼战术。

什么叫群狼战术，你一定要集中优势兵力在一个区域里面先要形成绝对优势，并且围着你的竞争对手把他先干掉，一群狼干死别的小绵羊或者别的狼。而不是先为了布点全国企业，上海也有，广州也有，北京也有但是顾不过来。

狼群的出没一定在一个范围里面围点打援。叫做：集中优势兵力，打歼灭战。

第五，产品主义。

今天大量的中产阶级，大量的有生活追求的人群以及所有所有的人，大家都对美好的生活有渴望，都对更好吃的东西有渴望，所以海底捞的平均人均是120元，但是巴奴在上海应该已经做到170元了。

其实对于绝大多数的去吃巴奴毛肚火锅的人来说，多花50块人均并没有什么影响，但是你让他感受到这个东西值得，就会变得更好。

过去我砍成本的逻辑，我觉得基于今天供大于求的时代已经错了。现在可能是要加必要的成本来获得溢价的时代了。

以前很多商家用的是火碱发制毛肚，后来巴奴联合西南大学研发的“木瓜蛋白酶”嫩化技术开始让毛肚变得更健康。巴奴率先运用这种发制技术开启了毛肚行业绿色革命，而且出来的时候难度相当大，为此还自主研发了毛肚涨发的流水线设备。

大火现熬的“野山菌汤”，做火锅，汤要不要熬，这是一个取舍，很多火锅店不再熬了，因为熬汤很容易出问题，但是巴奴一直坚持现熬，坚持了18年。

这就是我们所理解的全新的产品主义。**用户愿意为好东西付钱。**

④蒙娜丽莎瓷砖

我们大多数人对这些企业是完全不关注的，或者说在过去我们并不关心一个瓷砖是什么牌子，但是我们现在已经通过很多主流的平台，知道有蒙娜丽莎等等几个头部品牌。

这个行业是高度分散的，去年中国的瓷砖行业是4200亿左右，但是目前品类第一只做了80亿，有大量集中在5-10个亿，1-2亿之间的数不清的瓷砖厂在中国存在，这就是品牌塑造的洼地。蒙娜丽莎去年做到了60多亿。

过去我们认为瓷砖这个东西是不需要去研发的，其实今天不是。

像蒙娜丽莎连续15年的投入都超过3%，和很多号称高科技的企业差不多甚至更多。

他们的高管跟我说，因为瓷砖越做越大的时候是很难做的，就是当你的瓷砖超过一平方的时候，运输的过程中就会碎，你会发现你们家墙壁上贴满的瓷砖要嵌缝，还要花很多钱。

有一个痛点很多精装修的房子和好的房子需要装整片的大瓷砖，蒙娜丽莎推出了一个3.6m×1.6m的大瓷砖。

我当时觉得比较有意思的点是什么？就是在这个我们觉得最不重要的品类里面和没有人关心的品类里面都已经跟快速消费品是一样的。那就意味着我们的脚步要更快。

⑥主播已经是一种职业，并且高度细分了。

其实主播已经成为一种传统职业了，主播里面，有个品类叫做聋哑直播，因为中国有很多很多的聋哑人也要娱乐也要看直播也要购物，专门给聋哑人做的直播也能带货也能卖掉车，这在快手上面已经出现了。

还有乡村直播、淘宝直播、游戏直播、吃播，一天直播吃十斤肥肉，我看到最牛的人一个号做减肥直播，一个做吃播，半天吃，半天减肥两边都收打赏。这件事在金融界叫对冲。

人民的智慧是伟大的，所有高端的理论在人民群众中都能找到相对应的印证。

淘宝直播跟别的直播有什么区别，淘宝直播就是超级导购，你进来就是买东西的，头部淘宝直播已经变成一个渠道了，你讲什么并不是很重要了。

在未来不具备直接与消费者对话能力的品牌都得死，不具备直接创造话题能力的明星都已经过气，不具备自循环能力的平台都有系统性风险。

第一、不具备直接与消费者对话能力的品牌都得死。

不具备与消费者对话能力就是你并不知道是谁买了你的东西，你也不知道你的东西卖到了哪里去，是通过纯粹的经销商模式往下走的，你的产品迭代也好，你的品牌年轻化也好都是非常有危机的。

第二、不具备直接创造话题能力的明星都已经过气。

过去我们一直说明星跟艺人还有网红是有区别的，今天我们其实发现他已经开始趋同了，同时我们很绝望的发现，很多所谓的头部明星都跑到了直播网红的平台上面去互动了，并且并没有人理那些明星，大家依然还是给网红、主播打赏。

这主要是因为他们不具备直接与消费者粉丝沟通的能力，他依靠的是过去的整个团队，创造内容的团队去完成的，这些人可能在未来都会被淘汰。

第三、不具备自循环能力的平台都有系统性风险。

什么叫做不具备自循环能力？就是不是所有的平台双边撮合就一定会成功，一定要形成一个系统内的循环。

比如阿里巴巴，当你有了更多的商家的时候你就有更多的SKU，有了更多的SKU就有更多的买家，有了更多的买家就能带动更多的商家，同时基于商家还能形成一套后面的逻辑就是金融供应链、物流这叫做自循环。

但是很多平台为什么是做不起来的，是一个一维的简单的双边逻辑。也就是说理论上只要我有足够多的钱就能把你干掉，这种平台投资起来是有巨大的风险的。

◎品牌的三个维度

讲到品牌，其实我认为品牌分成了三个维度（当然区分的方法有很多）。

很多时候当我们讨论品牌的时候是混乱的，所谓的混乱就是你并不知道自己到底要什么，你只是觉得想出名，很多人定义的品牌就是很多人知道，就叫品牌。

很多老板说要做品牌，背后的那句话叫做我想挣钱，仔细一看，就是只想花十万做品牌。

其实能做成品牌的老板都有一个执念，都能坚持几年不挣钱，坚定不移地品牌化。

品牌分成了消费品品牌、渠道品牌和以渠道为核心的伪消费品品牌。

- 消费品品牌主要以占领用户的心智为核心。
- 沃尔玛、丝芙兰系是渠道品牌，它们是以运营驱动为核心的。平台型企业无论是天猫、拼多多、快手他会做非常多的促销活动和拉新活动，和一切以运营为导向的活

动。

- 什么叫以渠道为核心的伪消费品品牌？就是那些在沃尔玛门口几百平方里面放的那些不知道什么牌子的牌子，其实对市场的占领主要靠渠道。大家是图便宜图渠道方便的，并不是图品牌的。

所以其实各有各的活法，各自都能挣到钱，但是**后者挣的是利润的钱，前者挣的是资本品牌溢价的钱**，这是不同的。

你又会发现传统的品牌人一讨论这些问题就认为促销是错的，促销是杀伤品牌的，本质的逻辑在于你们干的不是一个品牌类别。

但是我们往往混在一起讨论的时候，也就是你的基础语境不是一个语境。你占领心智的品牌，你的地面部队一定不能脱节，一旦脱节了你的广告就白做了，你的品牌就白弄了，一定还是要有一个很强大的地面部队。

以运营驱动为核心的品牌，最可怕的事情是警惕运营技术不可避免的失效，以及品牌的中心性迁移。

为什么这两年传统商超特别惨淡？主要原因海鲜、蔬菜被生鲜店切走了，日用小商品被名创优品切走了。洗衣液大桶的东西又被线上电商切走了，因为你并不想自己拿回去。

过去运营依赖的基础核心的功能都被不同的人想办法切走了，所以他们很惨。

你要警惕的是运营能力要跟得上时代，但不是说这条路是走不通的。

以渠道为核心的品牌一定要在关键节点做品牌升级，不然你一定会被淘汰。

以前曾经在小家居品类有一个牌子叫三福，曾经的规模比名创优品大。但是在关键节点上没有做品牌升级，所以他就下去了。

还有一种运营驱动的是国产化妆品。比如珀莱雅做了泡泡面膜，四个月里投了两个亿的广告预算砸这个产品（具体数字大家可以去核对一下，可能有一定的出入）。

但是国际性的集团类似于宝洁和欧莱雅，它们用阵地战略再加上游击队，再加上各种你擅长的方法跟上来了，这就是今天创业时代最可怕的事情——**你会的别人都会，你没有的别人还有，这是最可怕的。**

当我们讨论品牌、讨论成功的时候，容易陷入到一种绝对的语境，就是说这个是对的，所以那个是错的。

很多人一看这种方法是对的，就好像别的方法是活不下去的。

分享三种方法，这在电商行业已经不是什么稀奇的事情了，但是我跟很多别的行业的人讲他们都觉得这是很稀奇。

第一种模式，店群模式。

美的开了数百家专营店，自己有几百家旗舰店占领搜索的流量，占领你的页面，形成了一个巨大的矩阵。

第二种模式，卖标模式。

南极人。

以前我们对南极人的认知就是卖保暖内衣的，今天南极人什么都卖，主要卖标，因为天猫上有一个运营规则就是你必须要有品牌，你才能开店。

很多商家买南极人的品牌去卖别的东西，你很有可能在天猫上能买到一条南极人的丝袜。每卖掉一双丝袜，丝袜厂就给南极人一个固定的提成，就跟迪士尼模式差不多了。

第三种模式，下沉矩阵模式。

还有一个公司叫森马，他有一个童装品牌叫巴拉巴拉，但他还有一些品牌是介于八千万到一个亿之间的。缔造出一个十亿级企业很难，但当你有了渠道资源、运营能力、团队和资金的时候，做出十个一个亿的品牌比做出一个亿的要简单一点。这就是森马的矩阵逻辑。他们做了大量的矩阵品牌，每个都做到一个亿左右的规模，拼出了最赚钱的服装公司之一。

比较绝望的是当这些方法从我嘴里告诉你们的时候，你已经没有机会了。就是说明别人已经跑通了，但是我们提供的是一种思考的路径。你今天去用这个打法打，你也是干不过别人的。

⑦平庸的品牌策略连备胎都不如

过去圈地时代的标准打法在今天是不可复制的，为什么？因为过去大家起家的时候，大家都是什么都不会的，但是今天可怕的是五十多岁的董事长还不想退休。所以导致现在的年轻人创业难度提高了，不是说创业机会没有了。所以他要寻求另外一条道路。

品牌传播里面最可怕的事情是什么？当你的品牌要做规模的时候你依然是要进行大众传播的，而大众传播的时候你一定要忘掉的是精英的一切的想法和语言体系。你才能够真正的去了解大众关心的事情。

如果你做出来的东西是你很嗨的，那这个东西肯定是卖不掉的。

这个时代最可怕的事情就是当多数品牌都是备胎，大多数牌子连备胎都不如，属于千斤顶的范畴。

如果你的策略是平庸的，你的命运注定是备胎，即使你的策略不平庸你都有可能是备胎。

品牌总是认为他是我忠诚的粉丝，他是我唯一的粉丝，他只爱我，其实不是这样的。

每进一家品牌都是被翻牌子的人，品牌的负责人一定是先要接受一个事实他在选择你的时候，也选择别人。

大多数的消费者创业终极天花板就是1亿美金。因为他有巨多的隐形成本，以及你扩张到一定范围内，如果没有外力介入，你过往的资源，理论上会被消耗干净。你会陷入一个天花板。

⑧审美提升带来的新机遇

品牌化和去品牌化是齐头并进的，有LOGO和没LOGO化是齐头并进的。

有一些人已经享受了很多国外的品牌，所以他们今天喜欢没有LOGO的，有些人买到的还是假货，所以他们今天喜欢有LOGO的。今天在中国的奢侈品店里面有LOGO的跟没有LOGO的都卖得挺好的。

在我们的整个消费品创新里面，我认为审美提升是一个巨大的空间。在过去中国人家里的床单，你结婚那一天的床单必须有一条龙一条凤，一囤20多套，两年换1套，余生的40年就够了。曾经，白酒都是红色包装的，茅台、泸州老窖都是这样。后来出现了一个品牌梦之蓝、天之蓝、海之蓝就是冷色调的。以及像现在开山这样的审美提升巨大的创新品牌。今天白酒市场是中国这个大消费里面的压舱石，其规模相当巨大。把白酒市场的股票拉出来，一定是领跑整个中国A股的。有一只股票，贵州茅台，市值一度比贵州省的GDP还要高。过去大家做了江小白，但我认为江小白不归类在我理解的白酒市场里面，江小白的底层逻辑，我认为是归类在饮料快速消费品的市场里面的。白酒还是圈层，和社交货币的本质。

消费者翻牌子的时代已经到来，未来市场最重要的考核点就是用户的增长与心智的占领。

⑨警惕商业鸡汤，成功背后的复杂逻辑

高度简化后的商业鸡汤都是错的，这也是我每一天一定要反省的事情：那个老板坐在那里侃侃而谈，仿佛很真诚，但他跟你说的东西到底是不是对的，你总结的东西到底是不是对

的，可能有的都是错的。

比如很多人会说，这一轮波司登的成功主要靠的是时尚化和打广告，是在法国开发布会。这就是一个高度简化后的心灵鸡汤。

我们回顾一下波司登的历史，90年代左右，波司登在大众世界里是一个时尚的品牌。他最早发现了一个痛点——过去中国的羽绒服都是鸡毛，所以他就开始率先主打羽绒服也可以修身。波司登也是最早采用反季节促销的品牌。因为有一年他们的衣服卖不掉，在冬天囤了30多万件，在那个夏天就要完蛋了，于是波司登的董事长就发明了一种方法——反季大促销，一口气把所有的库存都去掉了。所以后来你才会发现大量的品牌都做反季促销。

品牌的老化对于绝大多数的品牌而言都是不可避免的，你只有去对抗它。涅槃的重生都有隐形的成本，并不是说有钱到法国开一个发布会就会成功，背后有一套完整的、复杂的逻辑，是符合经营的逻辑的。

达成销售的链路正在迅速快速的缩短，过去卖一台车要打几十亿的广告，要开几千万一家的4S店然后再慢慢的卖车，但是今天，在快手上有一个叫二哥的人，他在2015年5月加入快手，今年开始启动快手团购卖车，首月销售突破了100台。一次团购，他连续六场，卖了288台车。注意了，去年至今，二哥已经通过直播卖出了1000多辆汽车意味着一个人干掉了几家4S店，这是今天最可怕的事情。

宝沃最近开始做营销，我不认为他的探索和创新仅仅局限于营销板块。明年我个人会关注宝沃的新零售动态。因为宝沃是神州优车集团控股的，所以他能够最做到90天退货。目前没有一个整车厂可以做到售出90天还能把车退回来的，因为退回来就是二手车，不值钱了。但是神州优车可以收回来做专车和租车，这就是一条产业链。

同时他们还可以通过高频带低频。除了少数的有钱人，对于大多数人来说买车都是一个低频的事情。如何转变？结合养车、护理去做，就变成高频了。目前还没有看到那一些组合拳的出现，但是我认为这值得期待。

最后，基于单点结论推出来的逻辑不是肯定的，你也要反思一下我有没有说错什么，并且要告诉我。因为我可能也会被自己骗了，被某一个节点上的现象骗了。



CHUANG HUO BAN

实体逆袭与边缘创业

1、你会不会成为那个小镇之王？

这里有五点，我觉得是非常重要的。这五个点并不是商学院告诉你的组织、框架、战略等等，而是基于我多年对于尚客优马英尧的理解，以及跟随着他的企业发展，以及对他过去的了解的发现。

尚客优我们前面提到过，是一家中国下沉市场最大的规模的连锁酒店，已经有4300家。今年新增高达1200家。



第一、创立根据地。

你创业的时候往往是没有根据地的，所以你一定要建立你的根据地，这件事情很重要。没有根据地啥都没戏。

建立根据地的时候，小马哥干了一件我至今都认为充满创想的事情，那就是他从第一家店开始就是加盟的，他说服了一个个体酒店老板，在酒店挂上了尚客优的牌子。

我们往往认为怎么也要先开一家店，但是当时小马哥的工厂破产后，没有什么钱了。这和我们大多数人遇到的困境是一样的。而大多数人就在这里放弃了。但是他找到了青岛市区一个单体酒店老板娘，被小马哥提供的“合作政策”所吸引，把酒店改成了尚客优。他告诉老板娘，我来帮你经营，但不需要给我加盟费。我保证帮你提升营业额。你只需要挂上我的牌子即可，再给我一个地下室的一间房间做办公室。

在第一轮破局的时候，最重要的是建立根据地。至于怎么建立根据地、打法等，并不应该是跟大公司一样的，因为你没有它的资源，所以你要向小马哥学习。

而往往很多人因为手上有点钱，所以生意就做砸了。

第二、情报战。

我们如何了解一个县城的酒店的入住率，如果你是一个标准的大型企业的员工，你就会找调研公司帮你做调研，但是这没有什么用。

小马哥先打扮成一个导游，在县城夜幕降临到了半夜十一二点的时候，出现在了旅店的门口，说我是某某旅社的导游，我现在有十个人要入住，有没有房间。

前台就很认真的算，还有八间不够，他就知道这个酒店原来还空着八间，再问这次不行下次吧，一共有多少间下次整包，他说有四十间，于是一算就知道当天的入住率是多少了。

小马哥到了下一个旅店再来一轮，几个小时过去了就知道了整个县城真实的入住率，并没有花一分钱。

如果要了解市场占有率和很多销售方法，并不需要花很多钱，动动脑筋就可以。

很多年前有一个段子，因为生产肥皂，流水线上每隔十几分钟就有一个空肥皂盒，大型企业就耗资一千万发明了一个系统，能够自动感应识别哪个是空的。但是一个中国民营企业

就放了一个电风扇，因为空的肥皂盒电风扇一吹就走了，成本只有一百块。

第三、关键节点的抉择。

小马哥的尚客优进入第三个年头的时候，组织所有高管在庐山上开过一个会，所有人都反对。他认为下一个阶段是加盟连锁的模式，而不是自营酒店。当时他们的团队都觉得应该有自己的物业，做自己的酒店。但是小马哥，力排众议。

所以，每一个最后跑出来的人，都曾经经历过几个关键性节点的选择。里面有商业嗅觉，也有不可描述的命运的成分吧。

第四、扩大战果。

当你的心态是小富即安的时候，你真的就是挣不到大钱的，在关键节点上一定要放量，扩大战果。

因为你的心态最终会影响你的动作和决策。比如我看到很多人，号称要做大生意。但其实兜里揣着一点钱就觉得做大生意风险很大，要不就算了。这就是典型的知行不合一。

所有最后做大的老板和企业，都有过一个阶段，就是可以见好就收，也可以把所有赢的筹码再次下注，赢了就梭哈，输了就要从头再来。

第五、建立起你的壁垒。

酒店这个产品在县城盈利模型可能公式上跟一线二线差不多，但是从实际的结构上跟一线二线完全不一样。所以你必须根据这个结构去调整你的壁垒。

为什么是尚客优跑了出来？这是我画的一个十字架。

首先你要建立规模化，下沉市场的核心在于一定要有规模。有了规模之后你可以进行一定的多品牌化。因为小马哥有很多的加盟是跟着他一路开店的。

之前我调研过他的一个在山东省内开店的加盟商，他的开店逻辑是沿着省内人流最多的、车流最多的高速公路开，他说一定是挣钱的。于是沿着高速公路开了八家，这就是加盟商

的逻辑。

赚到钱之后可能想开一家更高级的酒店，这就是在一个生态内进行多品牌化的一个过程。

有了多品牌我们要做全球化。我今年4月份去了非洲，就去了小马哥在非洲酒店的总部。在那里一个经济型酒店约等于中国的一个高档酒店，并且那个市场现在等于零。目前他们已经进行了本地化的操作，同时在东南亚也进行了展开。

还有一个重要的叫做数据化，中国有2亿以上的中产阶级，其中有8000万在县城，这一些人要住连锁酒店，在很多区域优先选择的是尚客优，以至于尚客优的会员系统里面沉淀了最多的小镇中产阶级。

还有多场景化，就是开KTV和零售，就是将你的会员系统和数据打通之后，从而也变成了一个模式，但是这一切的基础是基于你先要进行规模化，以及完成你的底层的团队的建设。

2、瑞幸闪电战

在这里讲几个点，在中国市场大家都认为瑞幸对标的品牌是星巴克，但是其实瑞幸最初idea的来源是加拿大的Tim Hortons，是一个加拿大的国民咖啡，在加拿大人均GDP 46000美金的国家一杯咖啡就约等于10块钱人民币。

中国精英以为咖啡越卖越贵，在全球来讲不一定是对的，第二点加拿大的这个品牌主打的就是平价、快捷，咖啡回归了功能的需求。

我认为星巴克跟瑞幸有一部分高度重叠的用户，很多人有第三空间需求，赠送需求，面子需求的时候会选择星巴克，但是自己喝的时候是喝的瑞幸，并且绝大多数的人并没有觉得瑞幸跟星巴克味道有什么区别。

还有一个重要的点星巴克的咖啡豆的烘焙方法曾经教育了我们的第一批星巴克的用户，但是星巴克的咖啡豆的烘焙法不等于全世界的咖啡都这么烘焙，全世界的咖啡不等于都是这

个味道。单纯以星巴克的味道对标瑞幸的味道只能说是一群人的认知，在更多人的世界里面就像我曾经说过90%的人没有喝过星巴克。

本质上来说，瑞幸闪电战的成功是基于数据驱动+极致性价比+极强的线下扩张能力+平台化思考而成的。或者说他就不是咖啡逻辑。他是一家数据公司。

3、迅速规模化

再来说说今年的一个年度品牌，名创优品。

实体第一阶段最重要的是叫做迅速规模化。

叶国富先生是名创优品的创始人，叶先生测试的前十家店基本没有一家是挣钱的，但是他不着急，他测试了十个版本，就是十个不同的店形和十个不同的地段以及不同的结构调整完之后，他找到了真正好的模型。

于是他一年，一口气在珠三角做了几百家，并且树立了一定的规模优势，才能形成集采的优势，才能形成规模效应和网络效应。才能一下子就甩开潜在复制品几条街。迅速对于任何一个实体企业都是极度重要的。

第二阶段因为实现了规模化才能实现性价比。

在名创优品有一个睫毛膏三年卖了1亿支，10块钱一支。

有大量的普通的中国人劳动者需要的是极致的性价比以及很好的品质，这款睫毛膏就是为他们打造的。

同时因为每一个大型的化妆品集团都不把睫毛膏当做一个重要的品类，只是一个辅助品类，所以名创优品能够在供应链上建立起话语权。

也就是说这个叫做侧翼包抄，先要控制住大厂不关注的品类并且实现迅速的规模化，从而实现极致的性价比。

刚刚我们说到，曾经有个很大的连锁店三福，现在的声量比起名创优品差很多，就是因为当他成为一个优秀的渠道之后，并没有去做品牌，所以他就不能获得资本和品牌的溢价。

第三阶段，形成品牌认知。

你可能会说我要去恒隆广场买爱马仕，但过去很少有人说去环球港买名创优品。所以成就你的是渠道，限制你的还是渠道。在关键节点上，必须不惜一切代价品牌化。于是我们看到了名创优品，今年一系列的大动作。

最近我做调研，发现很多人告诉我，他今天买的所有袜子、分装器和小的生活用品都是名创优品的，他是为了买这个东西到名创优品的。

第四个阶段，国内的市场要做全球化。

目前名创优品在全球范围内，尤其是在亚非拉市场，是和MUJI一样的地位。

拿商场物业条件是跟星巴克一个级别的。

我上次去埃及考察，看到那里中产及高收入人群是名创优品的主要购物人群。今年名创优品的全球业务应该已经突破了200亿，海外业务的体量直线攀升，等于再造了一个名创。

在此，我们定义了一个品牌的增长飞轮，在每一个阶段你要做你该做的事情，但是必须有战略上的高度，如果叶国富先生在战略上没有高度，他不可能规划出第三阶段，可能就停留在第二阶段。

但是如果只有战略上的高度没有团队的执行到位和组织的协同也是干不出来的，所以这是我们理解的增长。

4、认清行业

提问，为什么海底捞是复制不了麦当劳的管理模式的？又是为什么麦当劳也干不了海底捞干的活？

是因为他们本质上就不是一个东西，因为麦当劳的店员跟你接触是只接触半分钟拿完就走，除非你有一些很特别的事情才会找他的店员，但是火锅和中餐的业态，员工需要跟顾客不断的接触，这就意味着你们好像都叫餐饮行业，但是其实你们并不是一个行业。

所以标准化的管理适合的是一类的餐饮企业，但是另一类餐饮企业需要为自己定制一个组织管理模型。

所谓的组织管理必须根据自己的组织定制的模式，而不是我觉得阿里巴巴很牛所以我要学习阿里巴巴的模式，就是错的。

所谓战略，是最适合你的那个整套方法叫做战略。

华为跟阿里巴巴，腾讯最大的区别是什么？就是华为做的所有研发是以几年为周期一个确定的事情，我们要干的事情是确定的。我集中了所有人的经验和能力去干这件事情，但是阿里跟腾讯不是这样的，明年干的活跟今年的都不一定是一件事情，所以内部产品还要竞争，可能同时这一个赛道上自己做了十个产品谁跑出来就是谁赢。

5、员工管理

提问，足浴店是什么招聘的？

我上次去捏脚店打探他们怎么做招聘的，师傅跟我说，我们老板对我很好，我来上海的第一天公司就有人举着牌子在火车站接我。——这叫打真诚牌。

他又继续说。我现在赚的钱不只是工资，因为我又给我们老板介绍了两个老乡员工。——也就是说，介绍人的提成是跟介绍人是挂钩的，那就意味着招聘是可以保证内生性。

但这不是最牛的，因为大多数企业都有内推。最牛的是什么？就是从买了车票接到上海，到门店学习、实习，这个店员在整个周期里所有的费用都由公司来出。但是如果他没干几天就跑了，要从介绍人的工资里面扣掉。

这意味着介绍的人一定会严防死守老乡学完就跑，如果学完就跑他一定会“拿刀砍你”。而当这个组织形成一定的群体之后，就演变成年底老板给大家买好回家的火车票，送大家到车站，大家一起回老家。主要是为了互相监督不要溜走。开春回来工作的时候给大家买好车票，在村口就有人负责数好人头，谁要是不来上班了就要冲到他们家逮人。

基于这一套组织体系，形成了中国大量的连锁足浴店的成功模式。他跟我们所理解的什么现代化感觉、什么外企式的管理、阿里巴巴模式，完全是不一样的。所以一定要结合自己行业的业态，结合自己的情况去研究你的组织怎么做招聘。

6、实业+金融

中国最多的鞋子都是从晋江生产的。

同样的还有晋江市。晋江是中国最多的鞋子出产地，同时还缔造出了大量的品牌和牌子，比如各种XX鸟都是从晋江出来的。但是其中只有一个企业做到了特别大的规模，实现了逆袭。他就叫做安踏。他收购了大量的海外品牌。并结合渠道优势在中国做大了。

要会使用金融杠杆，但是还是要以实业为底盘。

有一个专注做食品企业并购的海外最大资本，叫做3G资本，他们跟巴菲特有非常多的业务合作，巴菲特曾经在年会上重点讲过几位老先生做的事情。3G资本收购了百威英博、汉堡王、亨氏食品、提姆霍顿、南非米勒等等，他的控制就是在高度理解和懂得的赛道上收购优质的品牌，在价格最丰厚的时候同时进行组织管理渠道的革新。

所有的餐厅，所有的食品的渠道都是同一个渠道，还能进行上游的供应链整合，从而让人员不变得那么冗余。

市面上有一个功能性饮料叫乐虎，就是达利园的。2019年的上半年乐虎的销量是7亿罐，平均两个中国人里有一个人喝过。

产品类别	品牌标志	样品图片	品牌及主要产品	市场份额排名	我们的市场份额（%）	上市年份	截至2014年12月31日止 年度销售额的百分比（%）	截至2019年12月31日止 年度预期市场规模（人民币10亿元）	2014年至2019年市场规模 预期复合年增长率（%）
食品-糕点类			达利园（蛋黄派、软面包、瑞士卷、蛋糕、牛角包）	1	21.9	2002	38.4	102.4	13.1
薯类膨化-食品			可比克（薯片、薯条、土豆包）	3	15.1	2003	10.2	42.0	15.7
饼干			好吃点（香酥饼、丹麦黄油曲奇）	2	4.9	2004	8.4	87.7	10.5
饮料-凉茶			和其正（即饮凉茶）	3	9.9	2007	15.9	104.3	15.4
复合蛋白-饮料			达利园（花生牛奶）	2	16.3	2010	9.6	45.9	18.1
功能饮料			乐虎（功能饮料）	3	5.3	2013	5.3	101.3	21.8
总计							87.9	483.4	15.3

附注：
(1) 根据弗若斯特利文的报告，我各产品类别的市场份额按截至二零一四年十二月三十一日止年度零售额计算。
(2) 为有品牌或产品类别第一产品上市年份。
(3) 根据弗若斯特利文的报告。

上面这张表的数据是精准的，这里面可以看到2019年的市场规模是483亿，而乐虎在其中发现了一个创新的机遇，或者说市场的机遇。

红牛，虽然它只卖五六块，但是对于大多数人来说依旧是贵的。而大量的卡车司机、长途司机都需要喝功能性饮料来提神，所以我的价格做到三块钱。同时因为红牛都是罐装的，而开车时罐装的东西很容易洒，而且很多卡车司机一次性喝不完，开车不方便就会浪费，所以乐虎最早改成瓶装。这就是达利园模式里面的一部分。

这里面我们总结了达利园成功的重要模式之一——复制已被市场认可的单品，这样就无需承担试错成本。

去复制宝洁做成了的东西，成功的可能性比你自以为发现了一个宝洁遗漏的巨大蓝海要高一点。通过大规模的生产和采购，在价格上做到更低；通过就近生产降低运输成本；在人们还没有品牌意识的时候通过渠道和价格优势占领市场；配合洗脑广告进行高空作业；把经销商绑到你的船上。



CHUANG HUO BAN

区域崛起与县域经济

1、下沉市场

我年中专门写了一篇文章是讲苏宁的。我说：今年中国市场上发生了两场闪电战，一场在一二线城市，是瑞幸咖啡，一年干到了3700家店；一场是下沉闪电战，苏宁一年开了3500家店。”这篇文章写了不到半年，数据更新为4654家门店，我们可以想像其改造的速度。

这里要提一个核心要点，就是下沉市场并非完全没有商业，而是他的模式和经营理念都比较落后，因此理论上我们要寻找到的是一个通用性的模式，去用你擅长的东西解决他不擅长的，同时要实现规模化。

存量改造比重重新新建效率高了不止十倍。怎么改造？赋能。

赋能这个词每个人都会说，但这并不重要，重要的是如何赋能。我在今年6月份去了一家苏宁零售云的门店，老板跟我说他在苏州有五十家店，是苏州原来中国移动最大的代理商。眼下移动的门店已经不挣钱了，但是我这辈子会干的事情只会开店，之前卖手机和电话卡，现在搞去高端的东西也搞不来，觉得最能做的就是卖家电。

可是卖家电要自己去囤货，自己去装修，可能要花几百万，这件事情又不划算。如何空麻袋背米，找人来出这个钱？苏宁解决。但是苏宁不会自己出这个钱，而是由他的网络优势来供货，消费者在线上一件下单，明天就送到家里，店里只需要放样品就可以了。现场的装修很多都是由品牌商提供的，比如说创维。基于苏宁的网络，创维愿意给门店补贴装修费。本来装修一个店需要三百万，但最终只花了三十万不到，成本得以转嫁。

而被转嫁的人为什么会买单？是创造价值。对于创维来说，装修好一点确实能多卖掉几台电视机，所以愿意帮他装修，于是这条链就通了。因此改行开家电店的老板并不需要囤积

家电，也不需要很多的品牌就能够把店串起来，这就是苏宁干的活。

曾经有大量的3C店、专卖店只卖一种产品，但这种店在下沉市场是没有什么太大未来的，**必需要改良**。同时通过APP下单，还加上好友互动做私域流量，这就是我们所看到的苏宁的创新，这叫做模式创新。以模式创新为主体，以赋能为杠杆，以资本优势和品牌优势快速进攻，从而得以形成了今年我认为最成功的下沉闪电战之一。

2、隐形冠军

区域崛起与县域经济足够重要，是因为这两者之间有一个巨大的关联，叫做隐形冠军，即那些拥有市场领导地位的不为人知的企业。

我们对全球数百家隐形冠军、行业进行了一系列分析和数据研究之后，发现隐形冠军往往符合4个特征，主要以高科技产业，专注、企业家精神和中小型企业为主。

冠军等于要夺取市场的领导地位，所以往往占比超过50%。

在初期，“冠军”占据领导地位的战略目的是远高于市场份额的，所以要不惜一切代价拿下领导者地位。

我们认为在相对狭窄的市场范围内，专注深耕于某一个特定的产品、市场并夺取领导地位，是过去成为隐形冠军的主要方法。这也是西蒙写的《隐形冠军》这本书里提到过的“我们要尽可能地为特定的市场提供完整的服务。”

尤其是2B，因为你要提升你的服务深度才能捆住你的客户，所以你要给客户进行“客制化”的服务，即根据客户的需求来改良你的服务，这样才能创造价值上的不可替代性。

换一个维度来说，就叫做沉淀为技术的壁垒、服务的质量、品牌的知名度和客户的关系，才可以牢不可破。

这个定义对于今年我们所说的产业互联网和2B产业的启示意义是巨大的。

具体应该怎么做呢？

首先，过去所有的隐形冠军都是一个能抵三个，反应非常快速。一旦市场有某种需求，你必须立刻给出反应。

这样的话，你贴近客户的程度要远远超过竞争对手，如此才能让你的客户长期跟随你。这听起来非常正确。

中国语境下的隐形冠军是什么呢？我认为不依托于一线广告或媒体曝光，不在精英认知范围内、且深耕市场的品类领跑者就叫做中国语境下的新隐形冠军。

我们在开篇提到中国最大的奶茶店是蜜雪冰城，全国店铺超过7000家；尚客优有4300家酒店；华莱士有12000家门店；正新鸡排有4000家门店.....

这是什么概念？中国县级行政区是2863个，意味着一个县就有1个尚客优，2-3个蜜雪冰城，5家正新鸡排，这就是我认为的新隐形冠军。

未来，这样的隐形冠军，会更多地浮出水面。但是，所有未来的呈现，都是因为过去已经发生。因此，并不能推导出你现在跑到一个县城里开一个酒店就做成尚客优。

尚客优，今年开了1200家店，平均一天开3家，当然有滞后性。所以它的装修队都比别人控制得更强一点，因为尚客优需要不停地搞装修，所以尚客优直接并购了一个装修公司。

每一个富裕的县城背后，都有支撑它的区域特色产业。我们过去对很多地区的理解也不完全是正确的。

比如说我们觉得宁夏比较西北，故而比较“粗糙”，但是宁夏盛产知心姐姐；湖北是电竞青年最多的城市；山东人民最好学。这些都是通过快手大数据得出的。

即使一个人的智商已经很高了，但也会犯很多错误，这是因为他对那个东西不了解，而且没有体验过。

全球60%的假发是河南许昌生产的，主要销往非洲，因为非洲人的头发长出来一点点之后就不长了，这是基因造成的。

然而，非洲人又很喜欢戴长的假发，所以，假发自然有了市场。

全国80%的活动金蛋来自山东省水湖村，就是线下砸金蛋的那种。数据显示，一年卖1.5亿颗金蛋，2块钱一颗，产值3个亿。全村一共2600人，几乎所有人都从事生产金蛋的工作。

其实，每一个县域都有一个独特的产业，正是这一个个独特的产业，这支撑起了中国经济的底盘。

2、区域崛起

为什么中国是一个区域化特别严重的市场？因为它足够大。这是一个特别简单的逻辑，每个地区的文化、习俗、性格、口味、习惯都是完全不一样的，所以形成了若干个独立的市场。

基于这些市场，我们会发现很多认知上的偏差，甚至是一些很奇怪的事情，叫做区域品牌并不一定弱于全国品牌。

很多时候，对于在区域市场具有坚实的竞争优势的品牌，你根本打不进去。

于是，有钱的企业只有通过并购地方区域企业，才有可能进得去。在中国，TOP10的便利店里至少有五个是区域性品牌。

排名第一的中石化旗下的易捷有25775家，中石油旗下的昆仑好客19000家，第三名是美宜佳，前三名基本碾压了后面十位加在一起的总数。

这就是我们的一个认知性的偏差：我们总是认为区域品牌无论从规模、业绩，还是销量上，肯定弱于全国品牌。

一次，我在浙江宁波的高铁站看到某个便利店总数达2003家，当时我想为什么还有个体户的便利店存在？后来发现是我无知了，原来是一个省内的连锁有2000多家。

对于很多品牌商来说，千万不要认为搞定了哪一个渠道就代表你的渠道铺设完毕，其实你需要的是这些个体户渠道。

乐虎就是在加油站带起的大销量，还有什么东西在加油站卖得好？玻璃水和成箱卖的矿泉水，都是基于场景销售的。

所以，大家做的东西是不是可以基于一个长途迁移的场景去改良一下？而不是整天想着如何进行颠覆式创新。

对于大多数人来说，你没有颠覆和创新的资源，你要做的是微创新。

有些你认为是全国性的品牌，只是因为它在你生活范围里高频出现，实际上只是一个区域品牌。

比如COCO，在一线城市，尤其是南方待的人，总是觉得COCO是全国品牌；蜜雪冰城店铺数达7178家的时候，是河南、山东、河北、陕西、四川的区域品牌；书亦烧仙草深耕四川、湖南这两个市场就能做到2700家。

还有一个品牌叫茶颜悦色，只在长沙开，一条街正对门开两家，同一个街区用的是同一个冰库。这就意味着基础设施的成本就分摊掉了。

我不认为大家今天听完我讲的内容回去就能做成大买卖，就能够成功。

首先，所谓的“问路2020”，其实路还是在你们自己的脚下；

其次，我并不是每一个品类的专家，也不是做生意的绝对高手，我只是一个实践者加观察者，我分享的是我对商业的认知，并不代表一定是按照这个方向去走的。

但不管怎么样，我个人的心法始终就是相信中国市场，相信它的存量，相信它的韧性，相信它的纵深度，还有相信中国有全球最多的渴望改变命运的人。

我之所以坚定地相信未来，是我相信未来人们的眼睛。她有拨开历史风尘的睫毛，她有看透岁月篇章的瞳孔。

成为一个总能证明自己很正确但却过得很差的人，这是毫无意义的。

市场上永远会有大量的信息来辅佐你的观点，但还是那句话：

悲观者往往正确，但乐观者往往成功。

■ 欢迎留言评论，交流自己的观点