

# 弱链接与弱品牌化背景下 品牌连锁企业的经营哲学

文 / 弘章资本 翁怡诺



## 什么是资本喜欢的生意？

对于弘章来说，答案是S2B2C模型的生意。连锁模型一直是弘章资本投资比较成功的领域，有供应链壁垒的场景模型可以通过赋能快速复制，帮助小B端商家赚钱。

当连锁规模大到一定阶段时，就意味着有很多消费者触点和互动点，这也就意味着它就是品牌。因为此时不需要去做很强大的营销广告，但是仍然有成百上千个门店触点，这就是品牌。

有品牌以后，增长的逻辑就变成了开更多的小店以及老店的营收增长。

此外，它可以把品牌里的爆款产品快销化，在全域流量中再销售，那是可以做得比较大的一门生意。

## 商业世界的弱链接与弱品牌化

**无界消费。**过去，做平台、做流量运营、做品牌、做供应链、做产品制造，分得非常开。但是，今天大家都在一个超级系统里相互影响，相互构成了整个商业的基础。人、科技的连接方式都在重新定义。

商业不是规划出来的，是试验出来的，假设和验证是不断循环的逻辑。商业世界并没有唯一的“真”，我们都是在求“存”。

所谓经营哲学无非是寻找阶段性中相对不变的变量而已。一种适应的方式是通过不断变化和小步迭代来应对变化；另外一种适应方式是加大相对稳定不变的那些因素，从而加大稳定性。

**弱品牌化时代。**品牌一直有一个重要的功能叫信任，消费其实是信任的转换。消费者喜欢强品牌，是因为这个世界有很多假货。但是，今天的年轻人对消费产品的认知，可能颜值排第一，这就使信任上的转换程度弱化。

这就可以解释这些年全球零售商自有品牌化

的过程。沃尔玛推的东西肯定是好的，因为消费者对沃尔玛品牌的信任度高。现在还有大量的联名模式，也是弱品牌现象的结果。

**弱链接时代。**当下，品牌、渠道和供应链三者的博弈关系，与十几年前发生了很大的倒换。

品牌商对大卖场的依赖已大大下降，渠道流量端呈现非常碎片化的特点。大量低水平小工厂逐步消失后也出现了超级大工厂。而且这隐含了一层信息，我们做一个新品牌的壁垒和过去比是降低了而不是提升了。

当然，任何一个成功的企业一定是多元归因。如果商品的价格带是偏高的，那么品牌的权重是最高的；如果价格带是中间的，成功的主要归因是渠道和流量运营。低价格带的商品，成功归因更多是供应链成本能力。

今天的社区团购其实是数字化驱动的弱加盟链接体系或者供应链体系。小B端和平台关系是增量关系。团长卖烟酒卖生鲜，主要工作是交付和流量导入。所以它在交易过程的价值链条里实际上是集单，较低成本的拉到客户，客户下单后平台再做配送。



越来越多的企业家在提合伙人制。本质上就是内部管理也越来越难，年轻人不好管，那就自己驱动吧，也出现了弱链接的管理现象。

上游有很多品牌和经销商，通过平台自己或合作方式做了大仓，通过网络仓、中心仓一路往下分，做 T+1，交付相对比较轻。这也就是越来越多的商业弱链接。

很多最后形成规模化的品牌，比如奶茶店，都是用了强管控的加盟模式。大家想的很清楚，S2B2C 挣的是供应链的钱和品牌商的钱，实际上是用数字化的方式赋能给小 B 端，一起来做 C 端消费者。所以在这个过程中，是能形成反馈的，以不断迭代供应链的能力、品牌的能力。

对内组织化也很有意思，越来越多的企业家在提合伙人制。本质上就是内部管理也越来越难，年轻人不好管，那就自己驱动吧，也出现了弱链接的管理现象。

很多直营模式为什么后来转到加盟？直营模式发现自己管不好，就先给激励，让店长做小股东，后来店都给店长了。其实就是在价值链里进行分割和分工，这是非常有意思的弱链接和弱品牌的方式。

### 零售连锁的经营哲学：找到中间态“度”

**向效率提高的方向演进。**这些年连锁的特征是，把原来超级大场景里的小场景，一个个分拆出来。比如钱大妈主要做蔬菜和肉，锅圈做冻品区和调味料，紫燕百味鸡做熟食区。而今天的到家服务，又使得大家可以不用到店里，也可以高效率获得商品。

**流量、供应链。**零售业可以把一个公司拆成两个公司来看：一家叫场景公司，一家叫供应链公司。

场景端在不断迭代和发生着流量的争夺。一个卤味小店跟旁边的超市也在争夺流量。但是另外一端的核心就是供应链的效率。

极致化竞争的演化过程是，零售商一开始会打折，就像平台烧钱一样，都是在构建流量壁垒。什么时候不打折了呢？就是流量垄断了，在一个区域的密度足够高，供应链就形成规模群体。

流量的争夺就是比狠的过程，大家的核心就是背后的供应链。到最后，零售商越来越形成国际上的趋势，变成制造型零售，就是不仅仅倒卖商品，还要自己做供应链。

所以，零售商到后来就出现了极端的情况，在欧洲、德国出现了零售商里的自有品牌占比超过 50%。这也就是全球都出现了品牌的弱化现象。

**大业态、小业态。**早年的消费者有一站式购齐的需求，但后来就往虚拟化场景发展了，不需要物理场景，文字、图片、视频就可以做信任转化决策。这个过程是从大业态往小业态的方向迭代。其中可以分得非常细，比如卤味，有佐餐卤味和休闲卤味。

这里的哲学思考是：大的场景总体上有聚流的能量，小的场景总体上偏向于借流量。借流量就意味着，你和所借的地方的流量大小生死相关。比如购物中心整体很破败，门店大多会失败。

小业态有一个单店周期，大量小店是短周期的。应对短周期的一个方法是，不断迭代以追求保持一定的流量。大店的模型有很强的聚流能力，但问题是可复制性很差，所以进攻性往往不强，总体上的流量稳定性会强。

大有大的好处，小有小的好处，在选择模型时，始终是在大和小之间寻求相对平衡，找到一个相对合适的“度”而已。

比如当年不被看好的大餐饮模型，其实现在需求依然很好，因为竞争少，社交流量需求稳定。购物中心里能有多少餐饮品牌是有大包间的？现在社交型场景反而变成了好的场景，这就是大、小业态的不断平衡与博弈。

**规模边界、成长节奏。**有一个案例，哥斯拉是不可能成立的，因为这么大的怪兽表面积太大，两条腿是不可能支撑的。这就是规模的边界，当超过边界时，整个系统会崩塌。

很少能见到企业营收能够超过 100 亿元，更别说 1000 亿元以上的企业，绝大部分生意的边界没有那么多高，很多品牌规模的天花板其实很低。

其实，这讲的是如何穿越“规模不经济”的阶段。当门店快速扩张，绝大部分总部都会出问题。怎么能够穿越这个阶段呢？一种就是大踏步撤退，另一种是融资。

大致上，融资可分成几个阶段：1 亿元到 5 亿元，很多快销连锁类的都在这一阶段。10 亿元，意味着开始被所有巨头惦记上了，会进行狙击战，觉得这个品类有机会，也要打压新贵品牌。能够融资到 30 亿元以上的企业，老板通常都有非常深刻的价值体系。所谓“小老板做事，中老板做市，大老板做势”，指的就是这三个阶段。

**产品品牌、场景品牌。**以前做连锁企业的三部曲是：做产品验证和单店模型，做体系和运营，最后是做品牌。但是在今天，品牌要前置。比如喜茶不仅仅是一个品类。在诞生之日，喜茶就把通常意义上第三阶段才需要做的事情，就挪到第一个阶段了，包括营造品牌势能。

场景构建认知非常复杂，一旦构建成功，信任度非常强，消费者会把对场景的信任赋予到各个商品上。产品品牌是个例外，比如立白在公众认知中是做洗衣液的，如果立白品牌去推个蛋黄酥，消费者是不会认的。但是场景品牌可以，如果沃尔玛超市出了一款沃尔玛的蛋黄酥和洗衣液，都会有人买。也就是说，场景品牌的认知转化更宽泛。

**SKU 多和少。**做连锁的经常在琢磨这个事，总体上是做加法，痛定思痛才做减法。SKU 多是增

加消费者丰富度，通过更多的选择留住黏性。反过来说，SKU 一多，问题也很大，供应链复杂，会挣不到钱。

德国阿尔迪的核心就是少即是多，少而精，营销都从简，不搞复杂的东西。实际上，当时正处于德国经济不好的时候，所以这套逻辑比较受欢迎。但是在一个人口密度高、走向物质享受的经济阶段，可能这套东西就有问题了。

**加盟与 S2B2C。**智能商业是连锁模式的一个重要概念，通常称为 S2B2C 模型。加盟就是 S2B2C 的模型，品牌希望一起来经营 C 端的时候，S 端可以拿到 C 端的反馈，能够迭代自己的 S 端的核心能力。这实际上是帮助加盟商将其持有的各种资产，产生更加稳定的现金流，属于一个封闭模型。

如何在有限的资金下搭建起最深的护城河？一个发自内心的差异就是价值观。总体上，特别会做直营的人一般做不好加盟，反过来也一样。直营恨不得天天算自己的账，而做加盟需要有非常强大的利他逻辑，先让加盟商赚钱。

什么是加盟模式中最好的单店模型？让加盟商只做简单动作就能把产品做好，不能太复杂。那些复杂的零售想法，基本上加盟商都实现不了。

在这个逻辑下，价值观、经营哲学和最终能做出来的往往互相匹配。对品牌方来说，价值增值部分要可评估、量化。资金投入门槛决定加盟商能力要求和回报期望。

另外，这套加盟逻辑还隐含了非常重要的基准——社会平均投资回报率。与日本的连锁品牌比较发现，日本的社会平均投资收益往往很低，导致回收期较长。■

可是场景品牌可以，如果沃尔玛超市出了一款沃尔玛的蛋黄酥和洗衣液，都会有人买。也就是说，场景品牌的认知转化更宽泛。