



群友品红酒



程小军

在活动现场，程小军说：“许多人把我们看做宁波独角兽的‘种子选手’，我听到这样的盛赞很惶恐。我们其实很不起眼。今天我来到这里，也主要想跟大家分享一下，我们为什么做这样的选择，我们的思维方式是怎样的。”



## 1 “模糊的正确胜过精确的错误”

刚毕业那几年，程小军不那么成功的创业初体验——3D试衣，让他透彻地理解了凯恩斯说的这句话。

当时，程小军注意到，服装品类电商在交易过程常常会因为尺寸不合适产生退换货纠纷，有时候退换货比例会达到30%乃至40%之高——这也是线上零售的一个“老大难”，令不少店家都感到头疼。

如果能想个办法顾客实现在线远程试穿，降低退货率呢？程小军的心思活络起来，摩拳擦掌，觉得大有可为。

但很快，现实向这个初出茅庐的年轻人被收缴了一笔学费。实现3D试衣有相当高的技术壁垒，要投入大量的经历与财

力去追求“精确”，但是力气花下去了，却没有人买单。因为顾客下单之前就看到了“买家秀”和“卖家秀”的残酷差别，退换率是下降了，转化率也跟着蔫掉了！

程晓军总结道：“这其实就是消费心理的问题，为什么我们要好看的模特、要网红带货、机场街拍，核心是要种草，提高转化率。退换率重要吗？就单个来看，确实重要，这个需求也确实存在。但对整体来说，它不是让事物发生变化的关键因素。”

不光要找需求，还要找最痛的那个需求。解决了根本矛盾，即使不那么“精确”，也可以获得成功，这是程晓军从中学到的一课。

## 2 终局思维

没有丰富的线下资源，怎么切入市场？这是摆在许多互联网创业者面前的一个大问题。对此，程小军的解答是，“要用终局思维去解决问题。”

程小军给在座的读者举了一个例子，滴滴刚出现时，跟出租车合作，但对出租车来说其实入不入驻都无所谓，只要灯牌翻起来，总有客人招手。对滴滴来说，真正的转折点，是引入快车。这一举措，引入了新的参与者，随后改变了定价，出租车拒载、加价的乱象在滴滴到来后不再有立足之地，进而改变了整个市场。

搜布刚刚起步时，程小军去广州的布

料市场游说档口入驻自己的平台。然而一楼黄金地段的那些档口，仗着自己位置好、流量充足，对这个刚刚冒头的线上聚合平台根本不屑一顾。“当时那些好的档口对待我们，就好比出租车最初看待滴滴，抱着那种可有可无的心态。”程小军说，他转而奔向二楼，把目光放在那些位置没有这么好的档口，一家一家讲解、劝说，这才聚集了平台里的第一批卖家。

创业至今，程小军始终坚持终局思维，搜布网的主营范围也已经从最初的面料交易延伸至其他领域。目前，搜布已经收购了一家潮流趋势发布机构，逐渐打通产业上下游。

## 3 马车与汽车思维

程小军刚开始做搜布的时候，也受到过许多质疑。许多人并不理解，为什么要从这样一个角度切入这个行业，直接做贸易商，既有清晰的盈利模式，也有丰富的经验可借鉴，效率不是更高吗？

但程小军有自己的思路。马车时代，当大家都在做马车时，按照惯性，后来者进入市场，只会想要怎么做一辆更好的马车。通常的做法，首先调研需求，然后找更好的马、更好的坐垫、更好的车厢。但最终胜利、占领市场的，不是更好的马车，而是以变革者姿态降临的汽车。

程小军要做的，就是那辆“汽车”。

“传统的贸易商已经积累了几十年摸爬滚打的经验、老道的业务员、丰富的渠道与专业知识，在这种情况下，我们很难比市场上的贸易商们做得更好。即使拼尽力气、在竞争中做到略胜一筹，在市场上已经有几十万供应商的情况下，最远又能走到哪儿呢？”

与其切入一个已经相当成熟的市场，花大力气重复过去的努力，不如另辟蹊径。“一开始前景可能是模糊的，总有拨云见日的一天。”程小军如是说。