

AIORGLAB · 业务场景 · 看清方向

战略澄清文档

锐拓 (RealTop) · 3C 配件出海

老周，我把我们这轮对话里你倒出来的东西，理成了下面这份文档。先说一句要紧的：你不是没有战略，是你心里其实已经有了倾向，只是被『什么都想抓』这件事压住了，说不出口。这份文档不替你拍板那些只有你能验证的判断（比如客户到底买不买账），但它会把你已经隐约在走的那条路点明，把几条路的主次和先后替你排清楚——这恰恰是你现在最缺的东西。

还有一句逆耳的话放在前面：你准备表里写『品牌想做、TikTok 想试、海外仓也得搞，哪个都不能错过』——这句话本身就是你理不清的根源。战略不是把选项加满，是把它们排序。下面我们就来排。

第一部分 战略澄清文档（可直接用于团队沟通）

把你脑子里那团东西，落成一句话、四件事。这一部分可以直接拿去跟团队讲。

一句话战略主张

锐拓要做的，是把一两个产品做成『让人记得住、愿意多付钱』的样子——靠产品力把利润从关税和价格战里挣回来；在这个前提下，再把渠道和供应链从『单一平台 + 低价直发』这套脆弱结构里解放出来。先有值得被记住的产品，多平台才有意义。

这句话里藏着你这次最重要的一个决定，必须说破：**品牌（产品力）是纲，平台是目，两者有先后，不是并列。**你过去把它们当成三道并列的选择题（做品牌？上 TikTok？建海外仓？），所以越想越乱。一旦认下『产品力优先』这个纲，剩下的事就从『选哪个』变成了『先后怎么排』——焦虑会自己松开。

一、在哪竞争

目标客户：欧美为主、25-40 岁、对 3C 配件有点要求的消费者——不是只 figure 价格的那批，而是愿意为『靠谱一点、好看一点、用着省心一点』多付几美元的人。这批人你其实一直在服务，只是过去被低价订单淹没了，没把他们当成主角。

明确不做（这是这次澄清的关键）：

- 不再追『9.9 还要包邮、买完就退货差评』的纯价格客。你自己算过，这批人把利润吃光了；关税之后，伺候他们更是纯亏。这一刀，你理智上早就想砍，只是下不去手。
- 不做『为了铺满 SKU 而铺』的无差别上新——过去『什么火上什么』的打法，正是白牌的打法，也正是关税要淘汰的打法。
- 暂不碰需要重资产、重内容能力才能打的新战场（比如全力压上 TikTok 直播）——不是不做，是『现在不做』，理由在第三部分讲。

二、如何取胜

独特价值：在『便宜货』里做出『靠谱感』——让用户在一堆长得差不多的充电器/数据线里，愿意为锐拓这个名字多掏几块钱，并且用完会回来、会推荐。这正是安克这类公司在关税和价格战里还能维持高毛利的根本：靠的不是更便宜，是用户认这个牌子。

支撑能力（诚实标注已有 / 待建）：

- 选品嗅觉与供应链反应速度（已有）**——你五年攒下的手感和深圳供应链，是真家底。但要注意：过去它服务的是『快』，往后要让它服务『好』，这是同一把刀的两种用法。
- 现金与利润储备（已有）**——转型有粮草，这是你比那 38% 亏损中小卖家强的地方，别浪费在『三条路一起烧』上。
- 产品定义与品牌运营能力（待建——当前最大短板）**——你准备表里坦白：没人懂做品牌、没那套打法。这是纲上的缺口，必须优先补，怎么补见第二部分。
- 海外仓履约能力（待建）**——关税之后，低价直发已死，转海外仓是『活下去』的基础设施，不是加分项。
- 第二平台 / 内容运营能力（待建，但排在后面）**——TikTok、独立站要的内容直播能力你完全没有。它是『品牌立住之后的放大器』，不是现在的救命稻草。

三、关键取舍

为了把『产品力』这一点做到对手追不上，锐拓刻意放弃：

- 放弃继续在亚马逊上靠低价冲量保收入的安全感——这块短期还得留着供血，但它是『要逐步退出的旧业务』，不是『要加码的主战场』，全公司要清楚这个定性。

—放弃『多平台齐步走』的诱惑——不在产品力立住之前，同时把人和钱铺到 TikTok、独立站、Temu。每多开一个低质战场，只是多挨一刀。

—放弃『SKU 越多越安全』的旧信仰——往后是『少而精、做透一个品类心智』，而不是『多而杂、赌哪个能火』。

一句话：聚焦，是为了把『锐拓 = 靠谱的 3C 配件』这一个印象，先在一个品类里砸出来。

四、核心假设（这套战略成立的前提）

这套打法能不能成，押在下面几个判断上。它们现在还没被验证——把它们摆上桌，就是看清你在赌什么：

—**假设①** 在 3C 配件这种低单价品类里，确实存在『愿意为靠谱/好看多付几美元』的足量人群——这是你的核心赌注，你自己也说『没验证过，不知道是真需求还是一厢情愿』。

—**假设②** 锐拓现有的供应链和选品能力，足以支撑做出『明显比白牌好一档』的产品，而不只是换个 logo 的贴牌货。

—**假设③** 关税与平台合规的高压是长期趋势，不会回到过去『低价直发躺赚』的好日子——这一条你信，现实也支持。

——任一假设若不成立，战略都要回炉重审。

第二部分 落地与沟通建议

想清楚只是开始。下面三件事，帮你把它讲出去、看清差距、迈出第一步。

一、讲给团队的版本（一线听得懂的话）

把上面那套话翻译成你开周会能直接说的大白话，建议就这么讲：

「过去我们靠便宜和快活着。这条路被关税堵死了，再卷低价就是等死。从今年起，锐拓只做一件事：把我们的产品做成别人记得住、愿意多花钱买的样子。先在一个品类上做透，让用户认『锐拓』这两个字。亚马逊的走量生意暂时还留着养家，但它不是我们的未来，不要再往里加码。TikTok、独立站这些，等我们的产品真站住了再上——现在全压上去，我们没那个本事，也没那个弹药。」

二、战略与现状的差距（要兑现它，必须改什么）

- 能力上**：最大的缺口是『产品定义 + 品牌运营』。这不是招一个会讲 PPT 的总监就能补的（你已经栽过一次）——你需要的是真能把一个产品从 0 做出差异、做出溢价的人。这条直接牵出你的第三个难题：怎么识别这种人。
- 组织上**：你的团队八成是『打老仗的运营选品』，擅长冲排名、压价格。新仗要的是产品、品牌、内容、海外仓履约。老兵不会自动变成新兵——要么重训，要么补关键的新血。
- 动作上**：你嘴上说优先级是品牌，但只要钱和人还大头压在低价走量上，优先级就还是旧的。资源不挪，战略就是空话。

三、建议的下一步（只挑最关键的 3 件）

别开一长串待办。眼下只盯这三件，做完再说下一步：

- 1) 选一个品类当『品牌试验田』**。从你最熟、复购最好的品类里挑一个（比如充电这一类），把全公司最好的资源压上去，做一两款『明显比白牌好一档』的产品，验证假设①——到底有没有人愿意为『更好』多付钱。这是整盘棋的第一颗子。
- 2) 补上『产品/品牌负责人』这个关键岗位**。这是网上的缺口，必须优先补。而且这次要用对方识人——这正是接下来『结构化面试』要帮你解决的：别再靠面缘和背书赌人。
- 3) 启动海外仓的小步切换**。关税之下这是基础设施，先从试验田那个品类的核心 SKU 开始铺，跑通流程，而不是一次性全切。

注意：TikTok、独立站、Temu 这次都没进前三件事。不是它们不重要，是它们排在『产品力立住』之后。这就是『有先后』三个字的实际含义。

第三部分 风险与自检清单

这一部分帮你装上预警雷达，并避开几个最常见的坑。建议每季度对照看一遍。

一、假设风险扫描（错了，最早从哪看出信号）

把第一部分那几个赌注，各装一个『报警器』——一旦出现下面的信号，说明假设可能不成立，要尽早回头：

- 假设①（有人愿为更好多付钱）→ 信号**：试验田产品上市后，在比白牌高 20-30% 定价下，转化率和复购明显起不来、退货理由集中在『不值这个价』。若三个月看不到溢价被接受的迹象，假设①亮红灯。

—**假设②（供应链撑得起『更好』）** → **信号**：做『好一档』的产品时，发现要么成本失控、要么良率/品控跟不上，本质上还是只能做贴牌货。若如此，说明你的家底支撑不了纲，要么换品类要么补能力。

—**假设③（高压是长期趋势）** → **信号**：这条短期内逆转概率低。但仍要盯：若关税/合规出现实质性松动，低价直发重新有利可图，可适度调整退出旧业务的节奏——但不改『做品牌』这个大方向。

二、一致性自检清单（每季度勾一遍）

□ 钱：我投在『做好产品 / 品牌 / 海外仓』上的钱，是不是真的多过投在『低价走量』上的钱？
（嘴上的优先级 ≠ 钱的流向）

□ 人：我最好的人，是压在试验田那个品类上，还是还在守着老的走量盘子？

□ 招聘：我新招的人，是为『新仗』（产品/品牌/内容/履约）配的，还是惯性地又招了一批运营选品？

□ 取舍：那批『9.9 包邮退货差评』的纯价格客，我有没有真的开始往外推，还是嘴上说不要、手上还在接？

□ 聚焦：我有没有忍住没去碰 TikTok / 独立站 / Temu，把劲先集中在产品力上？

□ 可传达：随便拉一个一线员工问『公司今年最重要的事是什么』，他答得出『把产品做好、做出牌子』吗？

三、常见的战略澄清误区（提醒你回避）

—**把抱负当战略**：『我要做成 3C 界的安克』是抱负，不是战略。战略是『先做透哪个品类、放弃哪些客、先后怎么排』这些具体选择。

—**没有取舍的战略**：这正是你来时的状态——『什么都想抓』。记住：没有放弃，就没有战略。这次的取舍（退出低价、暂缓多平台），别又悄悄收回去。

—**把举措清单当战略**：『建海外仓 + 上 TikTok + 招总监 + 做独立站』是一串动作，不是战略。战略是那个『为什么这么排序』的判断——产品力优先。

—**战略只活在你脑子里**：你准备表里最扎心的一条，是全公司对『往哪走』没有统一说法、连你开会都在飘。澄清的终点不是你想通了，是团队照着做不跑偏。第二部分那段团队版本，请真的讲出去。

最后一句叮嘱。老周，你不缺干劲，也不缺家底，你缺的就是『敢排序』这一下。这份文档没给你加任何新选项，它只做了一件事：把你心里那个不敢说出口的倾向（做品牌、把命脉从低价里拔出来）摆到了明面上，并替你把它排在了第一位。剩下的，是去验证假设①——这件事我替不了你，但你现在知道该往哪使劲了。

本战略澄清文档由 AI 组织进化实验室《战略澄清》Skill 生成 | 作者 高勇 Lorenz Gao | lorenzgao.com