

# 企业生死局：从这些巨头的陨落， 我看到了未来商业的核心趋势

蒋东文 [销售与市场](#) (2019-4-20)

天下大势，浩浩汤汤，顺之者昌，逆之者亡。

综观中国波澜壮阔的商业发展史，每一家大企业的成长与蓬勃，都是赶上了时代的风口。

例如 1980 年的乡镇企业、1992 年的官员下海、WTO 时期的资源红利，以及新世纪的互联网红利，无数普通人由于时代的机缘白手起家，改变了自己的命运，比如王石、潘石屹、马云等皆是如此。

一方面，我们看到无数普通个体的成功崛起；另一方面，我们却又看到无数巨头的没落、衰亡。前些年比如柯达、诺基亚等已轰然倒塌，近年来宝洁等巨头也风光不再，而这些巨头的落幕，很大程度上都是缘于对形式的误判、错失了时代发展的红利。

巴菲特有一句名言值得我们所有人警醒，“研究失败比研究成功更重要”。那么，今天，就让我们来分析一下，当今的“大势”是什么？那些倒下的巨头，他们都做错了什么？我们应该反思什么？

## 1

若论当今商业大势，当非消费升级莫属。社会的进步、收入的提升、商业的繁荣，促使人们的消费观念、消费方式也发生了巨大转变。而任何商业的本质，都是要从消费者出发。只有尊重消费者，消费者才会信任你。

我认为，消费升级时代，消费者的行为观念主要发生了如下三个方面的转折：

### 1. 讲究品质、追求体验，愿意为文化付出溢价

近年来，中国中产阶级群体不断发展壮大，目前已有 2 个多亿，2035 年中产的比例甚至可能会达到 50%，因此这部分群体的消费潜力是不可估量的。与此同时，现在消费的主力军正在转向 90 后、00 后，这一代人与老一代消费观念不同，他们不会因为价格便宜而去买东西，而是要看你的品质、你的体验。

所以，现在的企业比拼的往往不仅仅是物质层面的东西，更是上升到了精神层面。老一点例子我们可以说星巴克，因为体验感可以把咖啡卖出轻奢的价格；最新的案例比如潮牌 Supreme，因为准确抓住了年轻人的喜好，所以俘获了无数粉丝的心，一块砖头卖几千，还能引得无数消费者通宵排队。

## 2. 不是更贵、而是更好，寻求生活最优解

很多人对于消费升级有一个误判，认为消费升级就是要卖贵的东西，这一观点是有失偏颇的。其实现在的消费者不仅越来越“挑”，也越来越“抠”，他们也会看重“性价比”，追求成本与收益之间的“最优解”。如果他们认为你的产品配不上你的价格，那么即使你的品牌口号喊得再响亮也是无用功。

例如，近年来兴起的名创优品、网易严选、小米有品等，都是走的“优质低价”路线。所以，我们的企业要做的，就是成为“价格破坏者”，价格与品质都要兼得，那么应该如何实现这一目标，我们在后面会进一步分析。

## 3. 重视个性、渴望尊重，不再迷信权威力量

在我们的传统消费观念里，认为“有牌子的就是好的”，凭借品牌的力量就可以呼风唤雨。但是现在不一样了，随着互联网的崛起，人们的平权意识开始觉醒，期待更加追求个性化、个人化的东西，而在传播广告上也更加重视平等的对话，比起高高在上的明星，他们更加信任与自己较为接近的同类群体。

例如近年来网红经济的发展就很好地说明了这一点，李佳琦一天卖货 32 万件，张大奕 28 分钟卖了 1 个亿，即使是再大咖的明星，恐怕也没有这么大的影响力。

## 2

那么，基于这样的逻辑，我们可以分析一下，那些巨头的陨落，都是因为做错了什么？我们可以用营销大师科特勒的“4P 理论”来逐一分析，更有助于大家理解。

**首先，在产品层面，大而泛的模式正在失效，小而美的战略正当其时！**

宝洁的衰落，就是一个绝佳的案例。宝洁是拥有 180 年悠久历史的大品牌，旗下拥有涵盖洗发、香皂、牙膏等诸多品类的 200 多个品牌，飘柔、汰渍、佳洁士每一个我们都耳熟能详，曾经我们的生活也被它所垄断。

然而，这些年来，宝洁的业绩可谓是节节败退，旗下的产品也越来越无人问津，这就是因为宝洁低估了中国市场“消费升级”的潜力，没能及时更新换代。

十年前的产品是什么样，现在还是什么样！在年轻一代消费者的眼里，宝洁已经成为“妈妈甚至奶奶用的品牌”。

宝洁奉行的还是大品牌理念，力求通过一两个通用功能满足尽量多的消费者，“一瓶洗发水管全家”，功效只有干性、油性、混合性，只能满足其“洗发”功能需求。

漫观新生代的洗发水，单就发质而言，就将其细分到了极致，比如说细软变塌、稀疏细软、毛躁分叉、干涩易打结、极度干枯的发质等等，有些品牌还有头

发头皮的测试卷，问题详细到是否经常戴帽子、作息规律、是否湿发入睡、头发干燥梳理时卡在哪个位置等，将个性化发挥到了极致。

因此，一招打遍天下无敌手的大品牌时代已经过去了，精细化、个性化、专业化的小而美才是未来趋势！

### 3

**其次，在渠道方面，大卖场已经失效，新零售才是王道！**

达芙妮、百丽、富贵鸟……这些都是名噪一时的“大众鞋王”，曾经依赖渠道扩张策略无往不胜，将门店开遍大街小巷，以此构建品牌的影响力、号召力。

然而，互联网的出现使得一切发生了改变，线下门店遭遇了前所未有的冲击原本用来抢占市场的渠道此刻却变成了增加库存、抬高成本的包袱，然而过去的辉煌又使得他们固步自封，没能赶上电商的快班车。

不过，我们可以看到的一个趋势是，渠道方面发生了新的变革，目前电商发展也遭遇瓶颈，只依靠线上的打法也行不通了，需要向线下延伸发展。

然而，就是这些老牌的门店，在线下也没有任何优势。

十年前的店铺什么样，十年后的店铺还是什么样！通过下面的一组对比照，你就可以理解这些“大众品牌”为何会被消费者所淘汰了。

而运动品牌李宁，也和这些“大众品牌”一样陷入衰败，不过近两年来又重新走入人们的视线、业绩也再创新高，营收突破百亿大关，就是因为其顺应消费升级的趋势，对品牌进行了全方位升级。

因此，在消费升级时代，购物已经被赋予了更加丰富的内涵，不仅仅是买产品，更是买服务和体验。

例如现在李宁的门店商业业态就很多元化，打造成为一个运动体验场所。在这里，店员会向消费者提供专业的体脂率测试、跑步姿势测试服务，并根据数据结果给每一位消费者提出运动建议。

### 4

**第三，在营销方面，大媒体战略已经失灵，新媒体营销已成主流！**

很多传统企业的崛起，都是靠着大规模的广告轰炸，来抢占消费者的心智，在市场上跑马圈地。比如汇源果汁，当年在企业自身收入还捉襟见肘的情况下，却颇有魄力地拿下了央视广告标王，堪称一笔豪赌。

但是，在那个年代，人们接受信息的最主要渠道之一就是电视，最常看的频道就是央视，因此，正是得益于这支“天价”广告，汇源成为了在中国家喻户晓的国民品牌，从而一举成为中国销量最好的果汁之王。

然而，三十年河东三十年河西，如今已是互联网的时代，年轻人看电视的越来越少，大城市里看电视的越来越少，人们看的，都是微博、微信，人们玩的，都是抖音、直播。

所以，大规模的广告轰炸、大屏幕的广告投放已经过时，汇源果汁如今在面临困境时，却又斥巨资拿下春晚的赞助，但对市场并无多少提振作用，反而大大增加了企业的成本。

新时代的营销，不仅仅是渠道的变革，从“大屏幕”走向“小屏幕”，更是观念的变革，从“说教式”变成“互动式”。

消费升级时代，消费者不再迷信权威，几百句说教式的广告比不上一句走心的第三方口碑评价，与其告诉消费者你的产品有多好，不如在思想上靠近消费者，告诉消费者你有多了解他们。

比如说统一这个老品牌推出的创新产品“小茗同学”，依靠着搞怪的风格、贱萌的包装，圈粉了无数年轻人，迅速成长为十亿热卖单品。

**不尊重时代者，必将被时代所淘汰；不尊重消费者，必将被消费者所抛弃。**

所以，我们一定充分洞察消费者的心理，不仅要有效地传递产品卖点，让消费者记住你，更要激发消费者的共鸣互动，让消费者认同你。

## 5

**最后，在价格方面，传统的价格战已不再适用，要成为新时代的“价格破坏者”！**

过去，我们有很多企业的传统打法是依靠大规模、批量化、低价格来取胜，但显然这一打法现在已经不再适用，价格低不再成为一种优势，有时还可能成为一种劣势，影响在消费者心中的品牌形象。

比如班尼路就是如此，曾经班尼路还是青年的时尚风向标，代言人都是刘德华、王菲和黄晓明这类的大咖，如今却是风光不再。如果你在一二线城市，那么你可能都再没见过班尼路的身影了。

班尼路的衰落，一方面是因为自身产品未能及时创新，另一方面是快时尚品牌的巨大冲击。

还有一点关键原因就是，当班尼路的销售呈现颓靡之时，它错误地选择了低价策略，降价去库存。

不可否认，短暂的促销对于企业的业绩却有提振作用，但班尼路却错在将低价作为了品牌业绩提升的唯一稻草，门店长年都是清仓大甩卖，在线上也是白菜价。

因此，在消费者的认知中，班尼路被打上了“低端品牌”的烙印，沦为了“路边摊”“地摊货”。

当然，我们前面也讲了，消费升级并不是要卖的越贵越好，而是既要做到“优质”，又要做到“低价”，成为行业的“价格破坏者”。

在品牌上，以高规格的形象吸引消费者，而在价格上，则以平民价格来促成交易。比如说优衣库、宜家、名创优品等都走的是这样的路线。

他们之所以能做到这点，一是因为其全球化布局能力，能以最低的成本、最高的效率完成生产，在东京设计、在中国采购原材料、在东南亚进行加工。这一点我们的企业无法效仿，但可从推动供应链扁平化、加强直采、发展买手体系等入手，进而降低成本。

二是因为其产品研发能力，既可以从源头保障产品品质，也可以降低中间成本，更可以形成对电商的天然壁垒。比如名创优品的一支爆款眼线笔，虽然售价只有十元，不足专柜的十分之一，但仍然还有利润空间，自问世以来在全球售卖已经超过1亿支。

所以，你要明白，消费升级时代，不仅仅是消费者的观念升级，更重要的是我们企业自身的战略升级，通过新方式、新打法，来适应时代发展的潮流、顺应商业演进的脉络。

这些巨头的陨落告诉我们，如果你不颠覆自己，那么就会被别人所颠覆！希望广大创业者们，不要再走前人走错的路，再犯前人犯过的错。