

MBA案例分析：三株能否卷土重来 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/646/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E5\\_c70\\_646459.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_c70_646459.htm) 美国有本畅销书叫《大而不倒》，写的是2008年金融海啸中，美国金融监管机构和众投行的“表演秀”。我想探讨的是“倒而不死”，样本是10年前，中国保健品商业潮中的那些企业们。一口气可以数出来的有巨人口服液、三株口服液、太阳神、红桃K等企业。这些曾红极一时的企业都创造过销售神话，但都在一夜之间崩塌。但倒下并不意味着死亡。他们无一例外都还活着。“巨人”即史玉柱，史玉柱即“巨人”。这个案例自不必言。史玉柱东山再起的故事在中国商业史上写下浓彩一笔。保健品他一直在搞，从没放弃过，哪怕现在巨人公司的主业网游，当年也是从保健品的模式红起来的，正可谓“跨界有理，混搭为王”。太阳神和红桃K，也是各有千秋。就在前两年，人们从广州的公交车身上看到太阳神矿泉水的巨幅广告时，才发现这个企业还活着。不仅如此，太阳神还于2007年拿到了直销牌照。对了，2010年底在创业板上市的汤臣倍健老板梁允超，当年就是在太阳神混的。而红桃K一点也不逊色，不仅化妆品和保健品还在搞，更是涉足了房地产业。“倒而不死”的企业们淡出公众视野，倒是可以安心谋发展。如果能够吸取过去的经验和教训，商业模式进行创新，凭靠当年在行业的深耕，还是能够折腾出来一番动静的。当然它们可能受到掣肘：如果对消费者心理的拿捏还停留在十多年前，如果依然依恋当年的英雄主义，就有点危险了。现在就来聊聊三株和其掌门人今年73岁的吴炳新。当年史玉柱落难时，

吴炳新还为他指点迷津。1998年“常德事件”之后，拥有190亿销售额、48亿资产的三株销声匿迹了，大家都以为三株死了。其实不然。2011年10月中旬的时候，我到济南去采访吴炳新，他滔滔不绝地给我讲三株要做“双万店”的恢弘计划。所谓的“双万店”，即开一万间化妆品专卖店，一万间中药专卖店，在店里有中医执业医师坐诊，吴炳新希望这些药店能成为社区保健顾问和家庭医生的角色。吴炳新说他想活120岁，“现在还很年轻”。这种激情令人钦佩。但精神上的感召再强，也难掩宝刀老去。济南近郊有一座三株唐王度假村，自从三株沉寂时起，这座度假村十几年来一直闲置。但在2010年10月，吴炳新决定修复唐王度假村，用来迎接“三株新时代”。或许对于1990年代大起大落的商业先锋来说，许多人都像吴炳新一样，喜欢用一个图腾，或是一个符号、一个标志，来自我提示要开创新纪元。他们是纠结的，一边想革自己的命，一边又缅怀过去。有人曾建议吴炳新创个新品牌，但是他舍不得“三株牌”。问题是，三株现在的所谓新路子难以看到新意。你如何让消费者相信你的新产品换汤不换药？是否在重复“让专家说话，请患者见证”的营销老路？“双万店”的资金来自哪里，仅靠终端是否就能重塑三株？吴炳新是专注的，十多年的“潜伏期”里转向中药制品和化妆品，因为中药制品的很多设备和保健品设备是相同的，可用于制造片剂、胶囊、口服液，而吴炳新手里有“专利”和“秘方”。但药品的真实效果目前还是吴炳新自说自话，这其实是一个品牌最忌讳的事情。三株当年有15万名员工，随着三株没落，最终为“昂立一号”、“红桃K”等企业提供了大批成熟的员工。吴炳新说，这些人大都会念旧情的，

“等于我有十万三株子弟，现在要发动三株人都回来开店。  
”我有些惊讶地看着他，他继续喋喋不休，“10万块钱开个店，30万块钱开个大店。你也可以加盟个店铺啊。你想不想开店？老婆孩子开也可以啊。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)