

EMBRACING CHANGE

营销的变与不变

演讲人：小马宋



34% – 50%

EMBRACING CHANGE



这是我职业生涯中，
见过最大的一次环境转变。

——橡树资本联合创始人霍华德·马克斯

BRINGING CHANGE

**为什么今天的营销案例
好像没有一套固定的解题思路呢？**

EMBRACING CHANGE

**因为在变化的时代
不存在确定的解决方案**

EMBRACING CHANGE

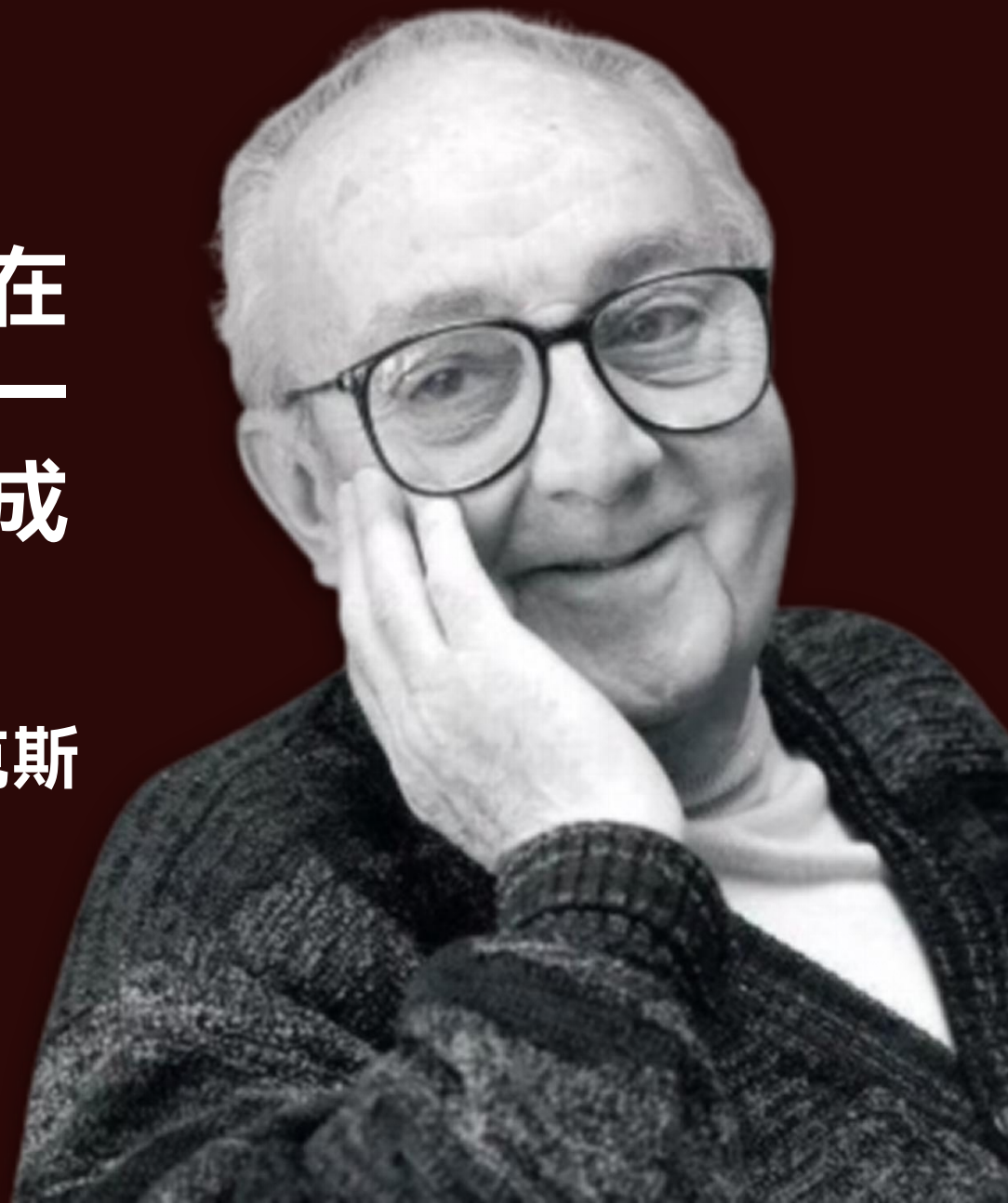
营销，因客户而变

EMBRACING CHANGE

所有的模型都是错的，它们只在特定的尺度上成立。假如只用一个模型观察世界，就会让真理成为公式的牺牲品。

——统计学家乔治·博克斯

EMBRACING



每一个客户都是独特的
它们有各自的成功法门

EMBRACING CHANGE

**京东撤销合并集团品牌部门后的讨论
是传统品牌从业人员
对互联网品牌的误解**

EMBRACING CHANGE

**互联网公司的发展
是以产品运营为基础的
传统消费品牌的做法
在这个行业是失效的**

EMBRACING CHANGE



搜狗输入法的故事

EMBRACING CHANGE

**上市第一年
市场占有率3%**

EMBRACING CHANGE

**第二年，遇到番茄花园
市场占有率第一**

EMBRACING CHANGE

营销，因技术而变

EMBRACING CHANGE

**今天，如果有问题，
我们去问谁？**

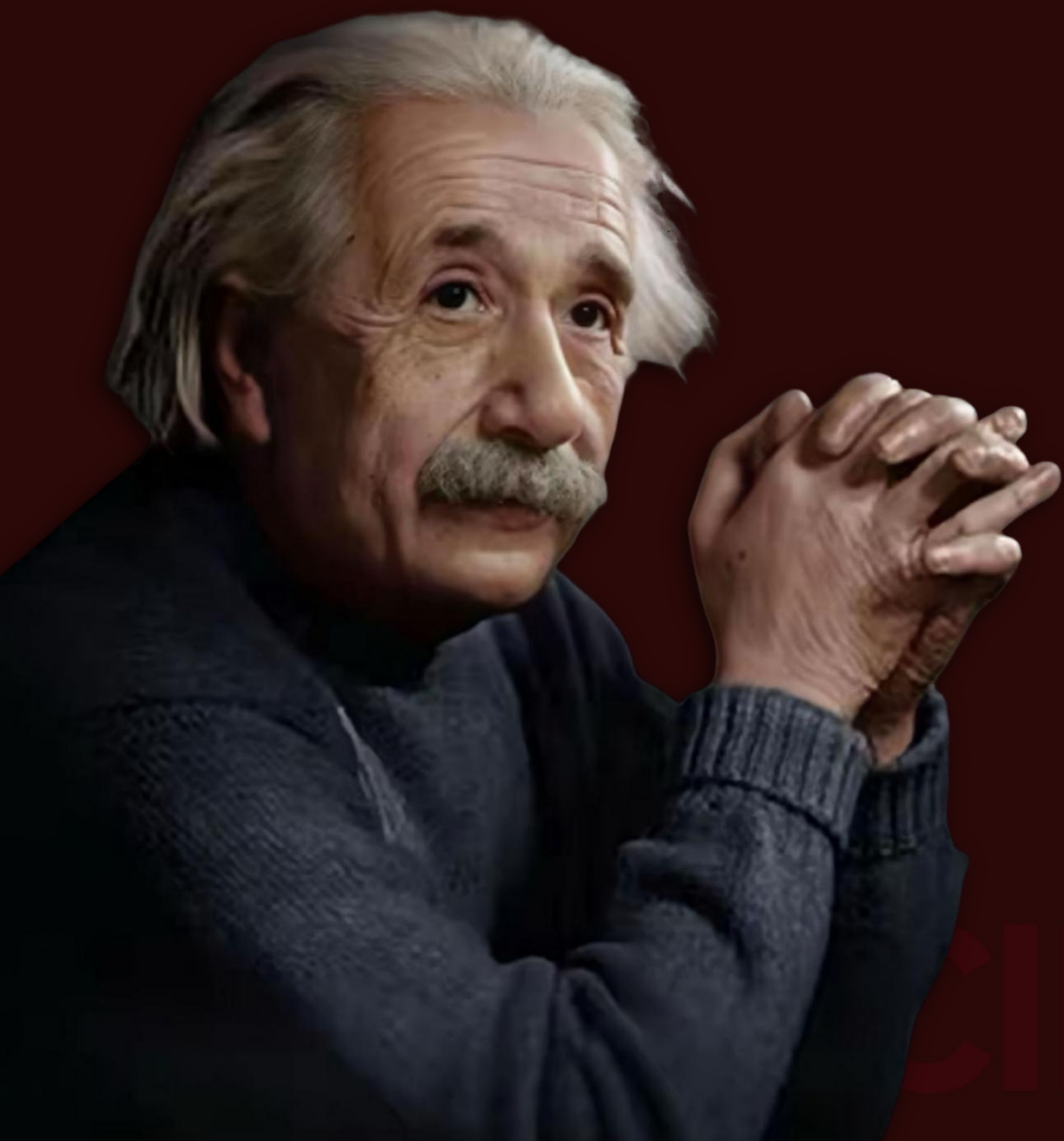
EMBRACING CHANGE

有问题， XXX

EMBRACING CHANGE

百度，知乎，AI

EMBRACING CHANGE



“因为答案变了”

ING CHANGE

“媒介即信息”

EMBRACING



“技术是人的延伸”

——麦克卢汉



EMBRACING

因为广告时间有限，人的记忆能力有限
广告口号就需要
口语化、浓缩信息、不断重复

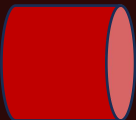
EMBRACING CHANGE


电视、广播、平面时代
广告口号是最重要的
传播要素之一

EMBRACING CHANGE

**为什么那些耳熟能详的口号
基本都诞生在2010年之前**

EMBRACING CHANGE

2000年  712亿

2023年  10000+亿

中国广告市场投放金额

EMBRACING CHANGE

①

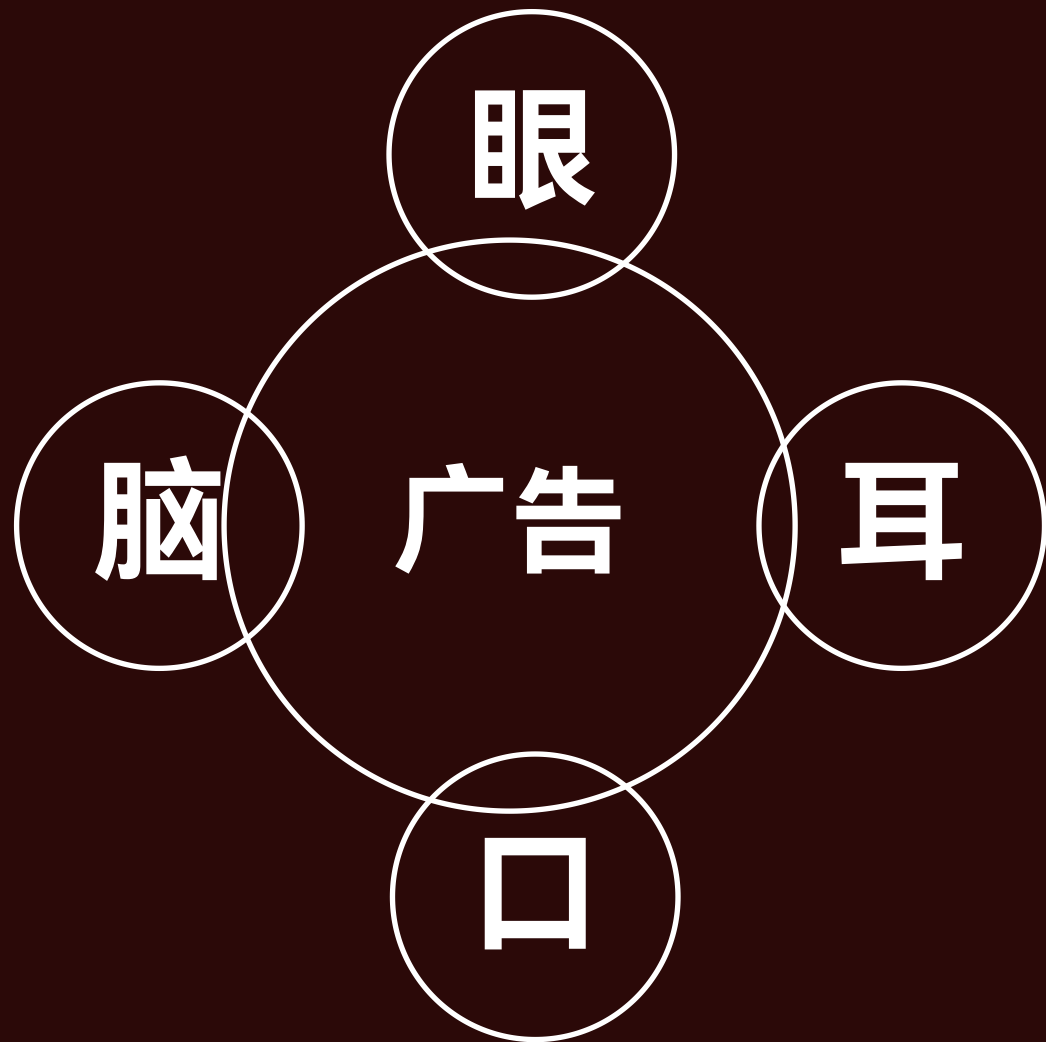
媒体分散了

②

不用记忆了

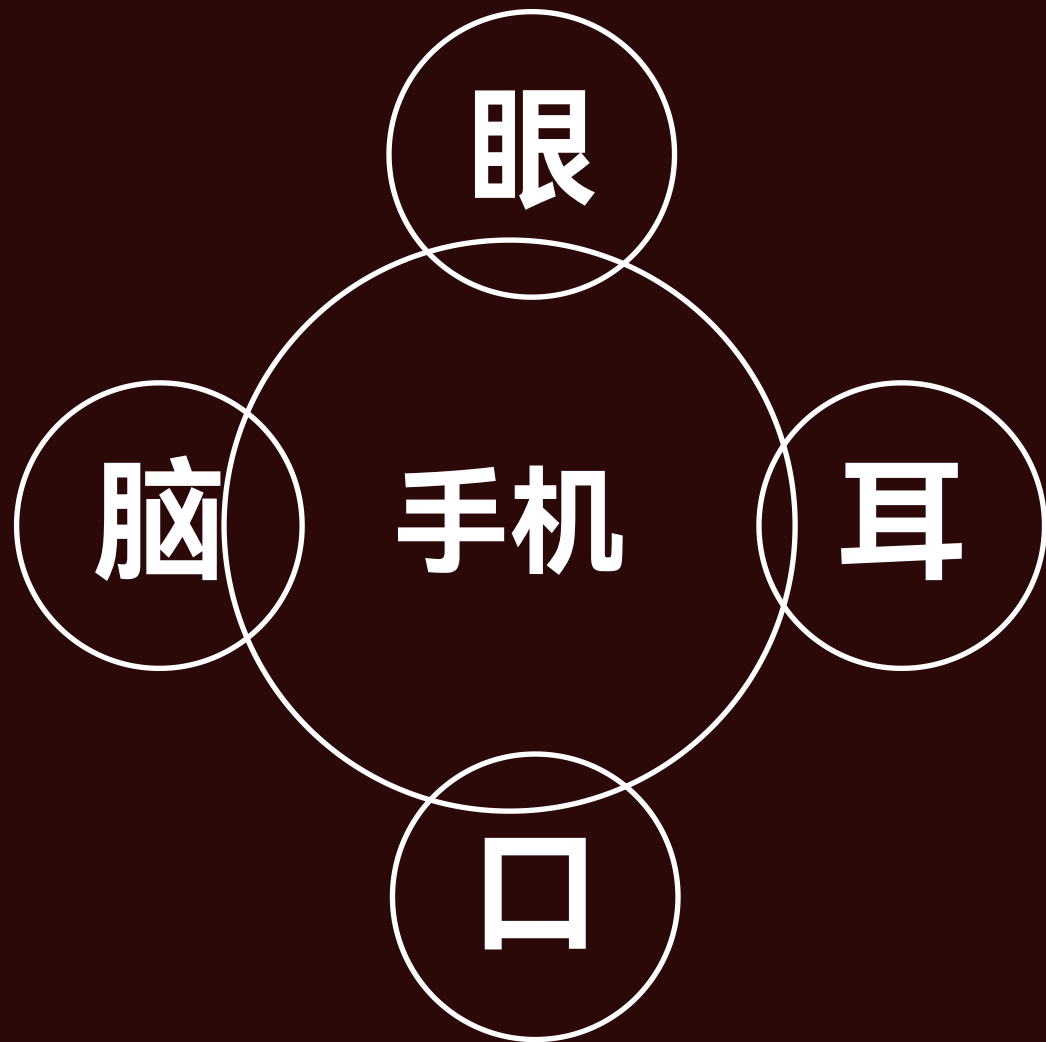
EMBRACING CHANGE

过去帮助我们
记忆并传播广告的
4个器官



EMBRACING CHANGE

今天帮助我们
记忆并传播广告的
5个器官



EMBRACING CHANGE

技术再次
延伸了人的能力

EMBRACING CHANGE

有了智能手机和5G，
人的记忆，存储，传播能力
就有了100倍的提升。

过去的广告经验将越来越受到
根本的挑战。

EMBRACING CHANGE

营销，因购买逻辑而变

EMBRACING CHANGE

二十年前

帮宝适、惠氏、贝亲、亨氏

.....

EMBRACING CHANGE

**十年前
还有很多细分母婴品牌**

EMBRACING CHANGE

十年前
还有很多细分母婴品牌
Babycare也是其中一个

EMBRACING CHANGE

专注一个细分品类的，大多裹足不前
那个什么都做的
营收100多亿

EMBRACING CHANGE

经营，因时而变

EMBRACING CHANGE

餐饮大单品门店的时代谢幕了

EMBRACING CHANGE

太二酸菜鱼、陶德砂锅、**半天妖青花椒烤鱼**、
喜家德虾仁水饺、米村拌饭、胖哥俩肉蟹煲、
四季椰林椰子鸡、**淘蛙厚汁干锅牛蛙**、
西少爷肉夹馍、**椒爱水煮鱼**、牛小灶牛杂煲、
费大厨辣椒炒肉

.....

EMBRACING CHANGE

大单品的成功与 品类定位的关系

EMBRACING CHANGE

相关性 与 因果性

EMBRACING CHANGE

椒爱水煮鱼
要不要做川菜？

EMBRACING CHANGE

**宝洁的洗发水都有好几个细分品牌
应该一个品类一个品牌!**

EMBRACING CHANGE

亨氏、雅马哈、本田、雀巢、
小米、美的

.....

EMBRACING CHANGE

**要不要做多品类，
从来不是一个“关于品牌”的问题，
而是关于企业经营的问题。**

EMBRACING CHANGE

问题的本质不在于
“做品牌是不是要聚焦”
而在于
“我们这么做有没有优势”

EMBRACING CHANGE

**餐饮行业的经营是有特殊性的，
它有固定的经营场所，没法搬走，
快消品就不是。**

EMBRACING CHANGE

过去做大单品，是因为这么做能形成优势
今天不只做大单品，
也是因为这么做能形成优势

EMBRACING CHANGE

本质的问题，是进店率

EMBRACING CHANGE

为了翻台率，不仅要扩品类，
还要扩场景、扩时段

EMBRACING CHANGE

冬天的奶茶店
夏天的坚果店
中午的烤肉店
下午的咖啡店

EMBRACING CHANGE

**我们做餐饮，一定要记住
房租是用24小时计算的**

EMBRACING CHANGE

**是不是我什么都可以做？
绝对不是！ 没那么容易！**

EMBRACING CHANGE

**我们要不要做多品类
取决于我们这么做
是不是有优势**

EMBRACING CHANGE

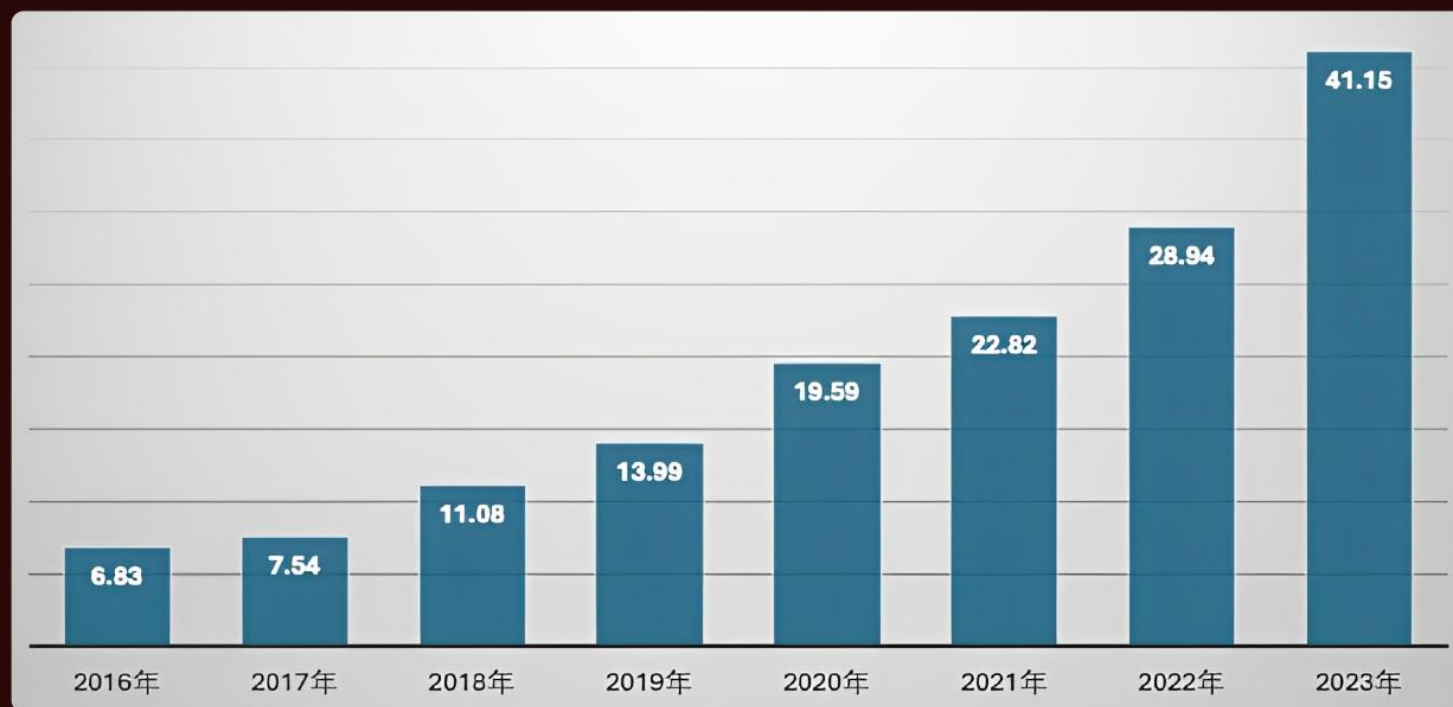
比亚迪为什么是中国最大的口罩生产商？

因为它的电池制造经验

（无纺布、熔喷布的精密加工）

可以直接应用于口罩核心材料生产。

EMBRACING CHANGE



EMBRACING CHANGE



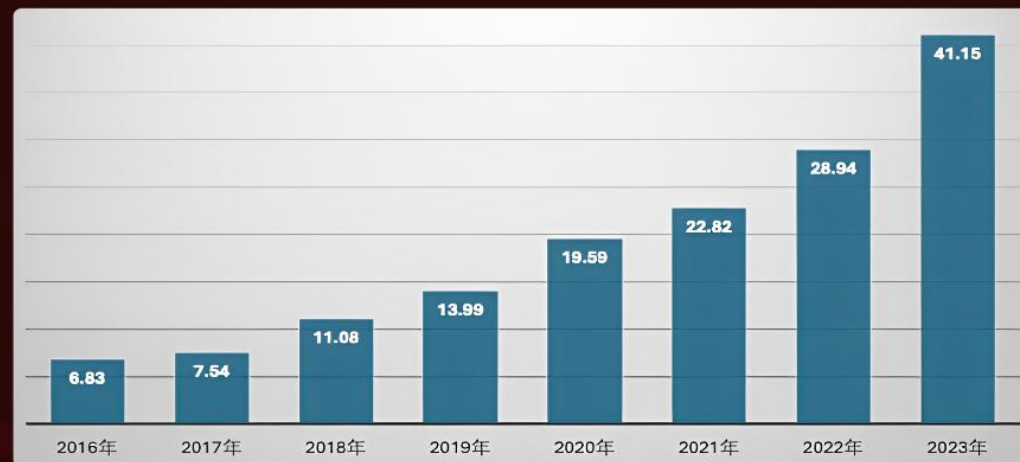
好零食 盐津造

EMBRACING CHANGE

商超时代：散称零食、专柜陈列
电商时代：组织调整、快速适应
折扣时代：提前布局、吃到红利
新环境下：品牌零食、细分品类

盐津铺子

好零食 盐津造



EMBRACING CHANGE

企业经营与营销视角的转换
我们的目标是经营一家企业，
而不是创建一个品牌。

EMBRACING CHANGE

企业经营的核心原则

建立优势，保持优势，发挥优势

EMBRACING CHANGE

营销中不变的是什么

EMBRACING CHANGE

价值

EMBRACING CHANGE

营销是创造、传播、交付和交换
对顾客、客户、合作伙伴以及整个社会**有价值的产品和服务**的一
系列活动、制度和过程。

——美国营销协会

EMBRACING CHANGE

小马宋品牌 产品价值罗盘



EMBRACING CHANGE

创造价值
传播价值
传递价值

EMBRACING CHANGE

黄种人，白种人
其实祖先都是黑人

EMBRACING CHANGE

没有别的原因
只是因为进化

EMBRACING CHANGE

面对变化，只能进化

EMBRACING CHANGE

面对噪音，只抓核心

EMBRACING CHANGE

在商业实战的复杂变化中
找到核心本质，
才是战略营销咨询的关键能力。

——小马宋

EMBRACING CHANGE

2026
小马宋十周年再见

EMBRACING CHANGE

小马宋读书群

商业观点与行业经验



EMBRACING CHANGE

THANKS!

小馬宋 XIAOMASONG
战略营销咨询