

## 1. 网红CEO利弊

## 成也网红 败也网红

作为一个最早把自己包装成网红的企业创始人，聚美优品的迅速出圈和衰落，都与陈欧息息相关。

作为“别人家优秀孩子”的典型，陈欧初中跳级，考入德阳最好的高中，16岁时凭借优异成绩获得全额奖学金，被新加坡南洋理工大学录取，大学期间创办在线游戏平台GG-Game，26岁获得美国斯坦福大学MBA学位，2009年回国创业，成为中国80后青年的创业榜样。

年轻帅气、温柔多金、豪华履历加持，从各个角度看，陈欧都像万众瞩目的“天选之子”，不过陈欧真正进入大众视野，还是源于一个“为自己代言”的营销广告。

2012年陈欧为广告拍摄的“我为自己代言”系列广告引发80后、90后强烈共鸣，广告语中的那句“哪怕遍体鳞伤，也要活得漂亮”，更是在网上掀起“陈欧体”模仿热潮，给聚美优品带来超乎想象的热度。这直接奠定了聚美优品打造网红CEO带货的商业策略，也为此后两者的“一荣俱荣、一损俱损”的强绑定关系埋下了伏笔。

尝到甜头的陈欧在网红CEO道路上走得愈发坚定，他一边在微博上发着红包和自拍，一边频繁在综艺节目中露脸，为自己打造“暖男”CEO的人设。特别是2012年、2013年，《创新无限》《非你莫属》《快乐女声》《全员加速》等多档节目中，陈欧频繁亮相，其微博粉丝也猛涨至4000余万，是当时雷军粉丝的两倍，比鹿晗的粉丝还多，堪比超一线明星。

聚美优品，也实质上从电商平台逐渐变成了陈欧的网红店。

聚光灯下的陈欧成为杰出创业青年代表人物之一，而聚美优品也因此电商平台崭露头角，创立不到三年，凭借正品平价的口碑和陈欧的网红效应，聚美优品2013年销售额超过60亿元，市场份额为22.1%，跃居中国美妆网络零售平台第一。2014年在纽交所上市，更是将聚美优品和陈欧推向了巅峰。

不过，此时春风得意的陈欧不会想到，一场危机正悄然来临。

2014年7月，聚美优品的第三方商家祥鹏恒业被曝出售假。祥鹏恒业通过伪造品牌授权书和报关单等文件，在电商平台销售假服装和手表。此后，聚美优品数次卷入假货危机，数家美国律师事务所先

后代表投资者向聚美优品发起集体诉讼。

外界普遍认为，聚美优品走向衰败的关键转折点就是假货危机。因为聚美优品出售的是美妆护肤品，女性对护肤品的质量要求几乎仅次于食品药品，所以对护肤品假货容忍度很低，而且越是高档护肤品越不会因为贪图小便宜而冒买假货的风险，卖假货已触及粉丝和女性消费者的底线了。

上海财经大学电子商务研究所所长崔丽丽认为，聚美优品的衰落主要是消费者信任受到了挑战。爆出假货，某种程度上可以说明公司在供应链以及日常管理方面存在很大的问题，不得不让公众产生其上市过程是否存在造假，或者经营不善的猜想。

假货危机戳中了当时美妆行业和陈欧的痛点，当时陈欧在微痛同行抹黑，一红到底的公关路线最终被打脸，大批粉丝脱粉。陈欧后续对于假货的过激回应，反而导致这场风波持续发酵并引起更广泛关注，也让聚美优品薄弱的供应链体系暴露在公众面前，聚美优品的股价一路大跌，后来一直未能再回到高光时刻。

“那时聚美优品刚上市，创始人又如此高调，任何情绪宣泄和质疑都会被无限放大。”一位聚美优品的前员工这样感慨。

“以平台信用作为商品品质的背书，假货就可以让平台信用瞬间破产。”中经传媒智库专家、知名IT产业时评人张书乐告诉记者，聚美优品恰恰把自己标榜得过高且过于“神奇”，也就出现了从极高处垂直坠落的状态，尤其是上市当年，又是舆论最为关注之时，也是IPO故事变现和产品线扩张之时，很容易出现类似的从野蛮生长到盲目扩张的信用崩盘。

更为关键的是，企业想要留住用户，核心仍然是产品、技术、服务；决定企业家成败的，更重要的是决策、激励、团队管理等基本素质，而不是出圈和带货能力。

频繁的曝光量确实能带来用户量短期内的激增，也就是所谓的粉丝经济，但这种经济却并不牢靠，因为粉丝对聚美优品平台没有产生价值认同或消费信任，而是基于对网红的仰慕认同或者一时冲动而下单，作为企业家的陈欧似乎

## 网红CEO“大败局”

**编者按/**沉寂多年的聚美优品，近期以一则处罚公告再次出现在公众视野中。

近日，聚美优品的运营公司北京科新信息技术有限公司被北京市密云区市场监督管理局罚款2万元，处罚原因主要在于，聚美优品网站和App因系统老化、缺乏日常维护，导致平台故障，商品评价和评价板块均无法正常展示。

如今，聚美优品官网已找不到商品，主页仅剩公司介绍。《中国经营报》记者发现，目前聚美优品App已在腾讯应用宝、华为、OPPO、小米等应用商店下架，但仍能在vivo应用商店下载，不过其官方App上一次更新时间为2022年9月22日。

聚美优品成立于2010年，彼时从斯坦福大学毕业不久的陈欧看准国内美妆垂直电商行业的空白，和两位校友戴雨森与刘辉联手创业，凭着“我为自己代言”和正品平价的营销，迅速火爆，巅峰时期曾吸引了超过1亿用户。

2014年，聚美优品作为“中国美妆电商第一股”登陆纳斯达克，市值最高时达到55亿美元。陈欧31岁带领聚美上市，成为纽交所220多年历史上年龄最小的上市公司CEO。但却在最辉煌之际，遭遇事业的滑铁卢，短短数年间从万众追捧沦落至无人问津。

成功时有多辉煌，失意时就有多落寞。聚美优品为何能如此迅速地成功，又为何如此迅速地衰败？成失成败之间，有哪些经验启示值得借鉴？聚美优品留下了鲜活样本。



2011年9月，上海，行人从聚美优品广告前匆匆走过。陈欧“我为自己代言”广告，带红了自己，也带火了聚美优品。

用力过猛，网红身份分散了其对企业经营管理的重视和用力。

据深网报道，陈欧曾与联合创始人戴雨森起过争执，甚至产生肢体冲突。其中一个主要矛盾就是，以戴雨森为代表的高管团队希望在坚持电商企业的定位，专注产业上下游的运营和控制，而在陈欧看来，聚美优品更依赖其个人的影响力，微博运营更重要。

因为经营理念的差异，2017年，戴雨森离职，加入知名投资人徐小平的真格基金。加上2013年，因管理不力被撤的刘辉，聚美优品创始团队，只剩下陈欧一人。

文渊智库创始人王超提到，陈欧一意孤行，注重营销而不注重产业链，如果他在产业链扎得很深，其实还有生存空间。到后来高管大部分离职，他在个人聚合资源、扎根供应链方面做得都不够，公司没有在巨头面前做到足够的差异化。

反观同行，拼多多跟阿里的差异化竞争就是到农村去，改变农村供应链，当时京东和阿里没有做好这点，低线城市的需求没有得到满足，拼多多找到这个点并把它做好了。聚美优品不但没做好差异化，还假货频出，价格虚高，结果可想而知。

## 2. 垂直电商之痛

## 尴尬定位

陷入泥潭的聚美优品，逐渐消失在公众的视线里。这个垂直电商平台优等生的窘境，让人们重新关注和反思垂直电商的出路。

其实，聚美优品并非个案，曾经作为垂直电商模范的当当、聚美优品等，这些年都没过好。好乐买消失，1号店卖身京东，考拉卖身阿里，亚马逊撤出中国。这些垂直电商平台的没落，似乎都预示着垂直电商这条路的艰难。

其实垂直电商是有过追捧和辉煌时期的。2010年前后，电商行业多认为：综合电商圈地结束，垂直与细分领域机遇凸显。麦考林、当当网上市，将垂直电商推向新的高潮。当时华平投资合伙人黄若曾预言：“过去十年电商主要是平台的成功，但未来十年属于细分市场。”

各种垂直电商一度成为投资界的宠儿，而美妆垂直领域的聚美优品，就是在这样的市场和投资热潮中崛起的。

中国电子商务研究中心主任曹磊对记者表示，聚美优品前期的成功离不开其对品类选择和转型升级机遇的准确把握。聚美优品选择专注细分市场，避开与巨头、综合平台的直面竞争，且把握住消费升级，及时由团购电商转型美妆电商。

垂直电商与综合电商的根本区别，在于高度专业化与一站式综合满足的区别，在模式和运营上各有优势和侧重。

“早期这些平台能起来主要是

赶上窗口期打出时间差，做到差异化。淘宝在做服饰时，聚美优品主做美妆，但当天猫进入美妆领域时，垂直电商存在的理由就很少了，其实从大类打小类，从高频打低频很容易。”王超说。

垂直电商的机会在于高度专业化。想要真正做好一个行业，从品牌定位到传播，从产品设计、开发、包装、交货都需要具备专业性，这条路并不好走，关键是前期投入大，周期也长。而在资本驱动模式下，不仅是投资人缺少耐心，创业者也没这个耐心。

随着综合电商的崛起，垂直电商的市场空间逐渐被压缩。大多数垂直电商平台在经历初期发展与遭遇瓶颈后，就开始盲目扩张品类。而扩张品类，需要投入更多的资金和精力，一旦资金链断裂，往往就意味着失败。

财报显示，从2013Q2到2014Q2，自营业务收入在聚美优品GMV中的占比从53.22%下降到42.61%，而2012年该数字是70.13%。这说明第三方卖家的销售额在快速增长，远超过自营业务。为什么要引入第三方卖家？有一个原因就是引入更多品类，品类多了，才能吸引女性来挑选。

崔丽丽认为，垂直类电商的好处是做了市场细分，但是在流量越来越稀缺的年代，在物尽其用的原则下，必然会扩展品类或扩展客群，实际上一些垂直类电商也是这么做的。更好的做法是进一步做

深，就是向供应链端延伸，但从很多电商平台的角度来讲往往不愿意做得很“重”，这也是垂直类电商“垂”不下去的一个纠结点。

基于垂直电商平台的先天劣势，在盈利和扩张品类的吸引下，陈欧对第三方卖家张开怀抱，最终砸掉了自己正品的口碑。

“垂类平台信用其实极为脆弱，几次网络舆情就能把消费者黏性消磨殆尽。但作为平台，又必须进行品类扩张。于是，扩张带来的品质不稳定性与平台信用的易崩坏性，就造成了发展瓶颈。”张书乐表示。

记者梳理聚美优品财报发现，受假货风波影响，自2015年开始，聚美优品的净GMV持续下滑，从2015年到2018年，其净GMV分别是89亿元、73亿元、66亿元和46亿元。从2016年到2018年，其营收分别是62.77亿元、58.17亿元、42.89亿元，也是一路下滑。

聚美优品快速失去市场份额的另一个重要因素是：美妆电商的蛋糕各方觊觎，竞争渐趋白热化。天猫、京东持续在化妆品领域发力，网易考拉、贝贝网等也抢占分羹，美妆电商面临商品同质化严重、缺乏模式创新等问题，前后夹击之下，聚美优品的处境更加艰难。

“美妆一直是电商最热的品类之一，也是兵家必争之地。因此竞品非常多，包括以美妆为主的种草平台、内容平台、综合性平台、跨境海淘平台、美妆主播等。他们有的

营销方法更吸引人，有的品类更全，有的在价格供应链上更有优势。”崔丽丽对记者表示，聚美优品平台发端较早，从客群积累上来讲更具备基础，但是随着市场变化，运营模式和产品供应链都很难跟上主流消费人群的变化和行业的变迁。

综合电商平台在资金、人力、供应链、规模经济等方面，都优于垂直电商，依托这些优势，其在垂直品类上的专业化程度，往往也能优于垂类平台。在自身因假货危机陷入困境，各方纷纷加码美妆的大背景下，聚美优品的市场份额很快被瓜分殆尽。

第三方机构研究数据显示，2013年，聚美优品的市场份额达22.1%。2019年三季度，该数字已降至0.1%。

在张书乐看来，聚美优品是败给了自身的尴尬定位。他表示：“作为一个平台，聚美优品的打法，高不成低不就，走甄选精品路线却没有品类优势，走性价比路线却没法用渠道之力进一步压价，整体在夹缝中失去了‘面目’，最终在与电商综合平台的竞争中败北。”

张书乐认为，就算聚美优品如今还存在，也只能慢慢凋零。如今消费者不仅有更多样化的购物选择，并且在其他平台还能享受到更好的服务。“在互联网快速迭代的模式之战中，总有昔日明星成为明日黄花，聚美优品不是第一个，也不会是最后一个。”

## 3. 主业迷失

## 追逐风口和未成立的流量逻辑

据说，陈欧的办公室曾养过两条小鲨鱼，那是他用来警醒自己，商业江湖险恶，危机可能随时降临。聚美优品在2014年上市，处于高光时刻的陈欧就曾表示，担心公司明天就会死掉，“我相信比尔·盖茨说的一句话，微软离破产只有18个月，可能聚美离破产更近”。

陈欧是一个很有危机感的人，在聚美优品陷入困境后，他太想要证明和反击，反而让他的投资布局显得没有章法。他的投资布局显得没有章法。他进军过影视圈，做过空气净化器，投资过充电宝，此外，他还尝试过无人机、海淘、健康餐、直播和社区化等项目，这些项目的共同点是，和电商主业关联度低，但都是当时的风口和热点项目。

不过几番尝试下来，并没有给聚美优品带来转机，反而招来了更多骂声。外界质疑，聚美优品投资这么分散，相当于导致

“陈欧当年启动聚美优品，本身也是在团购风口之时的跟风举动。而这种早期红利带来的经验，也让陈欧在追逐风口、谋求起飞上有了执念，以至于频频跨界而反复落水，让聚美优品最终没有了再战的资金和精力。”张书乐说。

2017年8月，聚美优品的股东美国恒润投资公司向陈欧发了一封公开信。公开信中写道：聚美优品投资1430万美元于电视剧的制作，以及向一家手机移动充电电源初创公司投资4480万美元，这些投资在非核心业务的资金相当于聚美市值的12%和账面现金的18%。

彼时，陈欧曾在微博向外界解释其投资逻辑：“有质疑聚美投资影视和街电不务正业的。事实上，都是为了流量。流量向超级App聚集，越来越贵。通过成本更低廉的方式获取流量，是一个企业的运营逻辑。”

通过投资影视、充电宝等获取流量，从理论上是成立的。因为影视剧和明星的背后是流量，流量意味着曝光率和转化率，高热度影视剧将为电商主业带来流量价值与品牌价值；同理，数以亿计的共享充电宝广泛分布在各城市餐厅、电影院和商城等场景中，可通过共享充电宝的激活、流动和参

入不同的消费场景，并成为新的流量入口，可以借此构建“流量获取——流量深加工——流量兑现”的完整生态，以及电商+新零售+数据服务的全新框架。

但事实证明这只是理论和美好的预想。

陈欧曾表示：“希望多元化布局可以帮扶聚美优品的主业。”现实却很残酷。据易观咨询数据，到2019年第三季度，聚美优品的市场份额非但没回升，还持续下滑至0.1%。

“聚美优品电商是主业，如果主业做不好，无法积累足够的客群/流量，再做其他的转化都无法获得平台经济中的网络效应。”崔丽丽说，只有在有足够大的网络效应的情况下，利用现有客群做更多业务转化才是正常的商业逻辑，围绕强化核心业务的角度去做其他业务才是正确的方向。

四面出击的陈欧不免有病急乱投医的嫌疑。

在曹磊看来，盲目进入和主营业务并无关联的领域并非明智的选择。多元转型的理想状态是跨界领域与主营业务相关联，且能够串联并形成有效的闭环，建立小型生态圈，从而形成自身的核心竞争力。割裂的状态，只会导致资金和注意力的分散。

其实，聚美优品本身是有不少自救机会的。

在阿里、京东、苏宁、唯品会等纷纷砸钱布局物流基础设施和完善支付保障时，聚美优品并没有在电商供应链两端发力，而是把资源放在相关性弱的智能硬件和影视制作上。

陈欧与高管们的分歧，很大一部分就在于多元化发展策略。创始团队纷纷离职，即便是此前将聚美优品视为其“最牛的一笔投资”的徐小平也悄然套现离场。

不过，陈欧从未放弃卷土重来，他投资过母婴电商宝宝树、无人机，又收购了街电科技等。“郑州文旅”微信公众号在今年6月1日发布的文章中称，聚美集团董事长陈欧经过考察，在郑州航空港筹备注册全资子公司空港聚美，建设竖屏电影基地，打造微短剧影视产业平台。陈欧仍在努力，聚美或有转机。

## 观察

## 聚美优品的巅峰跌落

聚美优品的倒下，原因是多方面的。

首先，依靠广告带来的品牌效应是短暂的，而网红企业家的模式本身是一把双刃剑，企业要持续成功，最终比拼的还是商品、服务、技术等这些最朴素的东西。

任何事情都有两面性，企业家成为网红，确实能给企业带来“便宜”的曝光和流量。而一旦遭遇信任危机，也很容易被流量反噬，给自己和企业品牌形象带来很大的负面效应。人心似水，网络舆情更是如此，万人拥戴和千夫所指往往是一体两面。

聚美优品从宣传到口碑上都让人以为自己买的是正品，后来却被告知买的是假货，前期宣扬得有多好，后期破碎时就有幻灭。

其次，作为垂直电商平台，先天不足的聚美优品早走上扩张品类和第三方平台的道路。从诞生开始，聚美优品就一直被假货问题困扰。因为它的代销模式，很难把控商品真假。几次假货危机，将聚美优品和陈欧辛苦树立的光彩形象消耗殆尽。

在综合电商平台资金、人才、供应链、成本控制等全方位优势面前，再加上小红书、洋码头、网易考拉等新兴电商的抢食，聚美优品变成了“巨无霸”。

而在主业遇困的情况下，聚美优品并没有做精做深，强化供应链、物流等方面基础设施，没有形成差异化竞争优势，而是四面出击，追逐各种热点，把钱砸向关联度低的影视、智能硬件、充电宝等领域，陈欧也因此被一些人称作创业期CEO，最终结果可想而知。

其实，现在回头看，聚美优品是有不少自救机会的。在电商初期，消费者对于线上购物缺乏信任，相关法规标准的欠缺，缺乏成熟的在线支付系统，平台也缺乏明确的盈利模式，这都是电商平台可以努力改进和作出差异化竞争优势的地方。实际上，淘宝天猫、京东等正是在不断弥补这些短板后才脱颖而出的。同时，即使在竞争白热化的市场中，也是有很多细分市场待挖掘的，比如拼多多就是其他电商平台都聚焦一、二、三线高线城市时，从四、五线城市和农村实现了反包围，并迅速崛起。

当然，目前的失败并不代表聚美优品没有机会了，事实上，陈欧和聚美优品这些年一直在探索和自救的路上，只有自己没有放弃和真正倒下，那之前所有的失败，都将是最终成就的垫脚石和助功章。

本版文章均由本报记者吴清采写