

一个放牛娃 15年打造近10亿企业帝国的生死传奇

谁能打倒
跟文峰学
开美容美发店

锦坤品牌研究院 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



1999年12月

一个放牛娃

15年打造近10亿企业帝国的生死传奇

谁能打倒

跟文峰学

开美容美发店

锦坤品牌研究院 / 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

谁能打倒文峰 / 锦坤品牌研究院著

北京: 中国经济出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9613 - 7

I. 谁… II. 锦… III. 化妆品—工业企业管理—经验—文峰 IV. F426. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 207018 号

责任编辑 杨 莹

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市地矿印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12

字 数 164 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9613 - 7/F · 8166

定 价 26.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言

最早接触文峰是从上海的大街小巷开始的。走在上海的街头，不多远便能看到文峰大大的红底招牌，十分显眼。一次美发的机会，让我初步了解到：文峰是从1995年美容院开始起家的，在第二年，文峰美容院便发展到了3家。为了选择适合自己发展的产品和技术以及人才，1999年文峰又创办自己的文峰生物制药厂和文峰职业技能培训学校，文峰集团的雏形基本形成。2003年，文峰将发展战略由上海向全国各大省会城市转移，在全国范围内克隆文峰模式，初步形成了文峰的纵向发展模型。2006年又在上海的徐家汇区成立了文峰的旗舰店——文峰名英会所，标志着文峰经营方向由大众化向贵族化的转变。

通过对文峰简单发展历程的了解，文峰从当初只有5名员工，发展到今天近万名员工的企业；从当初50平方米的店面，发展到今天在全国范围内拥有美发美容连锁直营店数百家的规模；从一个小小的美容院，发展到今天集美发、美容、科研、生产、教学、服务、推广为一体的大型集团化企业。一路走来的文峰，其发展速度可谓是一路“疯”狂飙升，其发展规模也在全国范围内“疯”狂扩张。文峰的发展成就了文峰的辉煌，也创造了美容业发展的奇迹。

短短十余年的时间，是什么力量促使了文峰快速疯狂的成长？是什么样的发展模式成就了文峰短时间的迅速崛起？又是什么样的管理体制使文峰加盟连锁的规模越来越大？在文峰的发展道路上又会遇到哪些挫折和困难？在文峰成长的路上又有哪些不为人知的故事发生？现在的文峰形象是不是就像其宣传的那样？

文峰在经过长足发展之后，整个美容行业也发生了日新月异的变



化。眼下的消费者，对美容业不再仅仅停留在“护肤”美容的需求层面上，而是开始围绕“美”的需求，来追求整体的美、健康的美和“美”文化的享受。在围绕消费者对美容出现新需求和新观念的情况下，对美容业的发展提出了更高的要求，同时也为美容业提供了更多的发展机会。与之对应的美容产品也开始了新一轮市场细分和美容业的产业升级改造。目前，有大批的美容企业纷纷优化升级，同时为了追寻美容业更新时期的更多机会，开始涌现出大批的从事美容业的后来者，而这些美容业的后来者在美容市场整合中也得到了发展之机，甚至有些企业发展迅猛。在经过“疯”狂扩张之后的文峰集团，面对美容业的“疯”狂挑战，在挑战步步逼近的形势之下，文峰是维持昨天的状态，还是要转型？文峰的未来又将朝哪个方向发展？

从十余年文峰的发展足迹来看，文峰着力打造的人文“性格”便是一座傲然矗立的山峰，在众多的山间备受瞩目，让他山之峰产生敬畏，让参观的游客产生敬仰。但是从文峰近年来的发展来看，这种“山峰”的形象，在众多山峰蜂拥而至的时代，文峰之峰也变成了山间众峰之中的独特一峰，因为在众多的“游客”心中总是相信“山外青山楼外楼”。那么文峰是继续提升自己的峰高还是反过来海纳成谷呢？海纳成谷是游客们另一种欣赏的风景，它是在众多山峰之间的谷地，它虽然没有山峰的外表的高大挺拔，但是海纳成谷的性格更多的是广纳百川的智慧，取众之长，低调做事来不断壮大自己。它虽然不让山峰畏惧，但是却能吸纳山峰成为众峰之基。何去何从将昭示着文峰的未来，也将预示着文峰是“峰”还是“疯”。

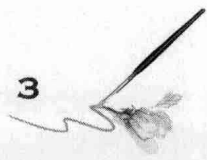
因此，为了寻找以上的问题答案，我们围绕着文峰的成长足迹，来探索文峰成功道路上的得失；围绕文峰的发展模式，来探讨其发展背后的故事；围绕文峰今天所面临的时代问题，来预示未来文峰的发展之路。

谁能打倒文峰？这不仅仅是文峰的课题，也是所有在发展和成长中的企业所面临的课题。领跑与跟随，挑战与超越，屹立不倒与被打倒，从来都不是绝对的，企业发展的道路上，有得也有失，有快也有

慢，这些都不重要，也不可怕，但可怕的是那些不知道怎么取得阶段性成功的企业，它们的结局也往往是不知不觉地死了。

看完本书，您会坚信：只有那些永远真正懂得如何从跟随到领跑、从挑战到超越、从外延到内涵，全面地、持续地进步的企业和品牌才能真正永远屹立不倒！

前言



目 录

第1章 文峰传奇

- 上海滩之梦 / 2
 - 放牛娃独闯上海滩 / 2
 - 由照相馆到美容院 / 5
 - 黑油之后的沉痛教训 / 9
 - 1997, 狭路相逢“谋”者胜 / 12
 - 边直营边加盟 / 16
 - 2003, 文峰的生死拐点 / 19
- 扶摇直上的天空 / 22
 - 名英会所的凤凰涅槃 / 23
 - 试水医学美容 / 27
 - 从上海到全国 / 30
 - 未来岛的文峰曙光 / 33

第2章 经营之道

- 链条式业务 / 40
 - 美容、美发、保健三位一体 / 40
 - 美发铺面美容寻点 / 44
 - 美发美容抱团并进 / 46



产品、服务、培训三合一 / 49

利益驱动链阴谋 / 52

※ 有精神的队伍 / 55

人民的利益高于一切吗? / 56

自产自销自用 / 59

五星上将 / 62

飞虎队 / 66

精英培训班 / 69

※ 文峰的软硬件 / 72

心情感应 / 73

技术感应 / 75

“品质”时代的得与失 / 78

消费者眼中的阴阳文峰 / 82

极致的硬件, 还缺什么 / 86

光在气势上做文章够不够 / 92

第3章 营销之法

※ 会员卡 / 96

非法融资的是与非 / 96

虚假宣传的欲望之念 / 99

让消费者燃起欲望 / 103

谁在消费会员卡 / 105

会员卡的罪恶 / 108

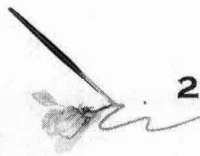
※ 品牌势能 / 112

凝聚力量的企业健身赛 / 112

火爆美博会 / 115

美容时尚周的“精美之作” / 121

大益大善后的小九九 / 125



◎ 企业家品牌 / 129

陈浩“多彩”的身份谱 / 130

图说《财富人生》 / 133

播撒在高校的文峰思想 / 136

参政议政和谐政商关系 / 140

“中国卓越美容专家”桂冠的背后 / 145

第4章 谁能打倒文峰

产业一体化的发展与矛盾 / 150

对手的厮杀与行业的变局 / 155

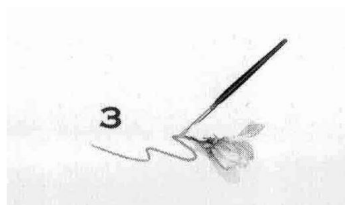
文峰模式的复制与挑战 / 161

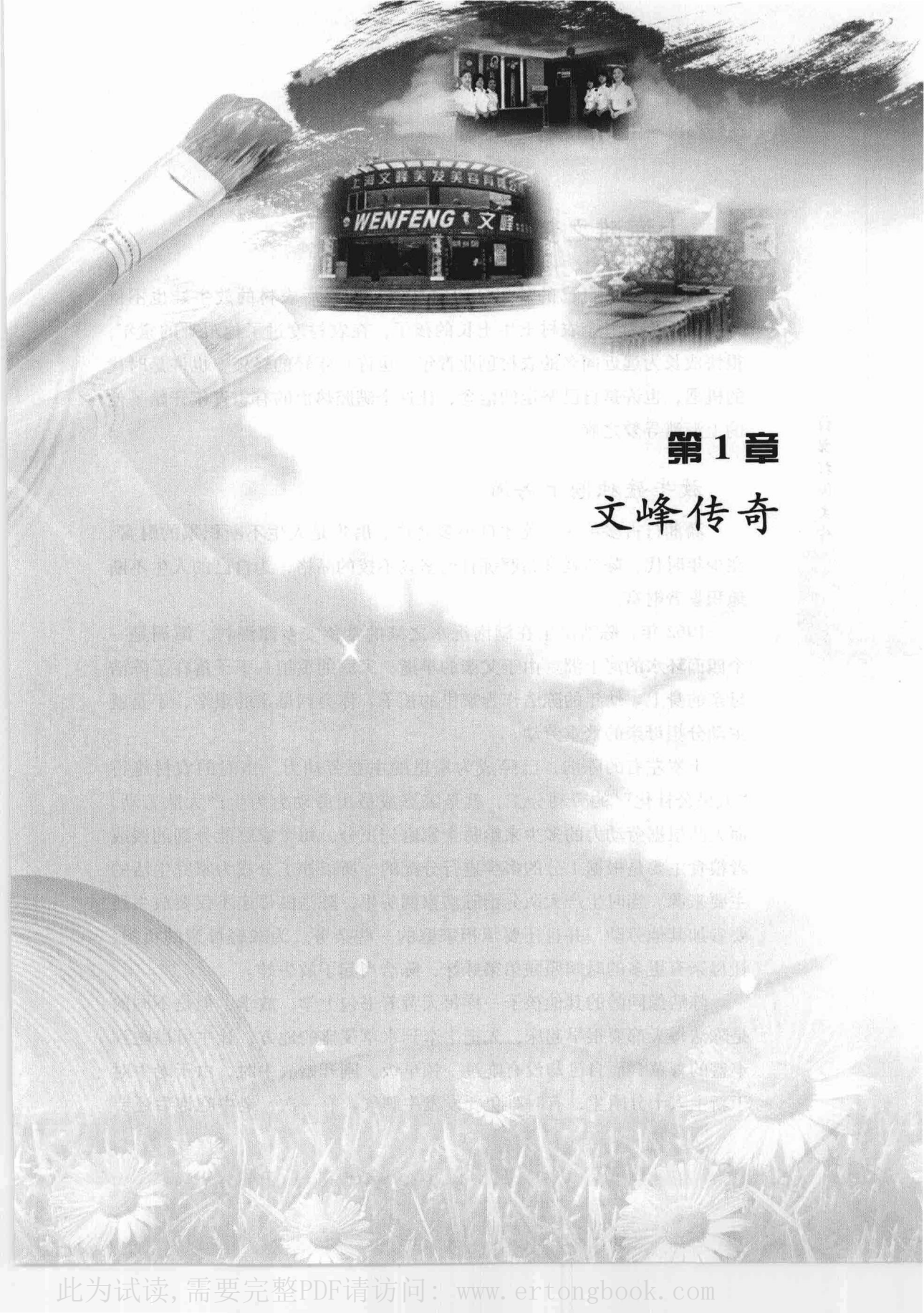
创始人文化的障碍与升级 / 168

文峰的未来在哪里 / 172

后记 / 180

目
录





第1章

文峰传奇



上海滩之梦

每个人都有自己的梦想，即便是生长在落后农村的放牛娃也不例外，陈浩作为一个农村土生土长的孩子，在农村度过了他艰难的童年，很快成长为远近闻名的农村创业青年。也许是年轻的轻狂，也许是时代的机遇，也许是自己坚定的信念，让这个满腔热血的有志青年开始了他的上海滩寻梦之旅。

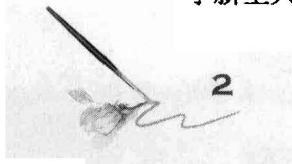
放牛娃独闯上海滩

潇湘自古多英才，英才自小多磨难。磨难是人生不断积累的财富。在少年时代，陈浩就开始磨练自己坚韧不拔的品格，为自己的人生不断地积累着财富。

1962年，陈浩出生在湖南沅水之滨的常德安乡潭洲村，潭洲是一个四面环水的河上洲。由于父亲的早逝，家庭的重担一下子落在了陈浩母亲的身上。幼年的陈浩作为家里的长子，体会到母亲的艰辛，于是就主动分担母亲的繁重劳动。

十岁左右的陈浩，已经成为家里的主要劳动力。当时的农村施行“人民公社化”的劳动分工，就是家庭成员出劳动力为生产大队劳动，而大队根据劳动力的多少来给每个家庭记工分，每个家庭能分到的钱或者粮食主要是根据工分的多少进行分配的，所以挣工分成为家庭生活的主要来源。当时生产大队分给陈浩家两头牛，陈浩的母亲不仅要放牛还要参加其他劳动，并且还要承担家庭的一些杂务。为减轻母亲的负担，让母亲有更多的时间照顾弟弟妹妹，陈浩当起了放牛娃。

陈浩像同龄的其他孩子一样每天背着书包上学、放学，但是不同的是陈浩每天都要很早起床，先把牛牵到水草茂盛的地方，让牛可以吃到丰盛的青草，而自己却没有吃过一顿早饭。刚开始放牛时，由于老牛对于新主人十分陌生，有时难免要发发牛脾气。有一次，老牛吃饱后还要



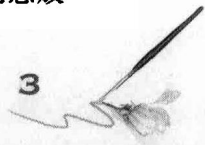


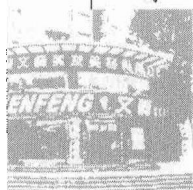
休息一会儿，想散散步，而陈浩却着急去上学。于是陈浩就拿着鞭子驱赶老牛回去，但是老牛受到抽打之后，一下子跑得更远了，小陈浩追了好半天，还是在同村一位大叔的帮助下才把牛赶了回去。当陈浩背着书包返回学校的时候，同学们第一节课都已经上完了。

放牛的生活给陈浩留下了深刻的记忆。也许陈浩身上的坚持和责任就是在那时候形成的。转眼间，当年的放牛娃已经成长为一个高中生，陈浩的高中生活是在半饥饿的状态下度过的，每到中午放学别家的孩子都有父母或者姐姐送饭，但是陈浩没有。家务缠身的母亲没有时间去给他送饭，每当看到别的同学去吃饭，自己只有利用这个时间写写作业、看看课外书籍。他多么希望自己能有口饭吃，来填饱自己咕咕叫的肚子，一口饭对于当时的陈浩来说是多么奢侈的一件事啊！这样的日子让高中的陈浩痛定思痛。古语有云：天将降大任于斯人也，必先苦其心智，劳其筋骨，饿其体肤……如今的陈浩回忆起这些往事，依然是感慨万千。

读完高中后，陈浩就参加了工作，他先是到了一个林场工作，在林场陈浩主要是从事一些林木的修剪，以及一些花草的栽培。有了这样的一份工作后，使陈浩解决了自己的温饱问题，但是陈浩并没有满足于当时的生活，穷则思变——陈浩有了自己的梦想。由于林场的工作晚上比较自由，经过一段时间的思索之后，陈浩开始意识到学一门技术的重要性，一个瞬间的灵感让他想到了摄影技术，有了这样的想法之后便买来了一些摄影方面的书籍自学摄影知识。

白天在林场忙完工作后，晚上陈浩则潜心学习摄影。在刚开始看到一些讲照相机的构造、照相机的原理、照相机的用法、怎样选取镜头等一些教条的东西时，总是感觉很枯燥、很乏味。陈浩开始动摇了自学摄影的想法，是不是要继续学这些无聊的东西。有一天，林场里没活，陈浩碰到了经常和他一起干活的老伯，那个老伯是林场的传奇，他的技术在林场绝对是一流的。只要他一看果树上的叶子就知道果树生了什么病，同样根据树叶被虫咬的外形就可以判断出是什么虫子咬的。陈浩十分敬重这个老伯，有点什么事也都会对那个老伯讲。他向老伯谈到想放





弃学习摄影的想法，老伯给他讲了自己当年学技术的经历，吃得苦中苦，方为人上人，陈浩在感同身受的同时也坚定了自己的意志。与老伯谈话之后，陈浩再翻起这些摄影书籍时有了一种特别的新鲜感，一种强烈的求知欲。

有了摄影技术的陈浩，花了 70 元左右买了一个在当时还算不错的照相机，开始了他的摄影生涯。很快熟悉了照相机的各个功能后，陈浩开始给林场的一些同事拍照。在当时，拍照片感觉是一种重要的仪式，有的同事把过年才穿的新衣服穿上来照张相片，尤其是一些孩子总是跟在陈浩的后面让他拍照。但是那时的相机是用胶卷的，只有相机没有胶卷也是冲洗不出照片的，那时的陈浩把钱全花在相机上了，连买胶卷的钱都没有了。眼下的问题就是要买胶卷，于是陈浩就采取了假装先给别人拍照，收到钱后再买胶卷的方式。第一天给别人拍照时陈浩心里还是有点紧张的，尤其是别人在拍完后要问几天能拿到照片时，陈浩故意把时间拉得更长一些。当时拍小二寸的照片是 0.1 元，彩色的是 0.2 元，很快陈浩就已经拍到差不多 2 元钱了，估计已经够买胶卷的了。后来经打听才知道买胶卷要到县城去，但是他离县城有 30 多公里。由于当时的交通十分落后，所以去县城大多要靠步行。差不多用了一天的时间，陈浩从县城买来了胶卷。第二天便又去给之前拍过的同事从新拍照，有些人感到很意外，但是陈浩给他们解释上次拍的曝光了，有些人听了不明白，最后给他们解释这次拍不再收钱了，好多人才同意。

光靠这些散客难以实现陈浩的摄影梦。后来无意中听到邻居的孩子在学校里要拍升学照或者是办一些学生证件的照片，听到这个消息后，陈浩顿时眼前一亮，如果自己能把这个活接下来总比到各处乱跑拍的多啊！当天晚上陈浩就去了校长的家里，先与校长的家人聊聊家常，等校长问到他的摄影时，陈浩算是打开话匣子了，正好校长也在寻找合适的给学生拍照的人。这样一拍即合，陈浩就把这个活给接下来了。第二天陈浩就去学校给学生拍照了，学校有学生 200 多人，等把照片冲洗出来送到学校后，老师和学生看到后对陈浩的技术都比较满意，而且表示以后每年的学生照片都让陈浩来拍，这一下陈浩有一种莫名的成就感，



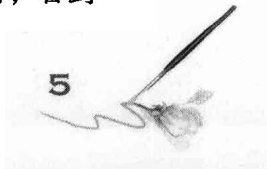
感觉自己做了一件了不起的大事情。

在陈浩享受学校生意的时候，他又开始思考下一步的摄影之路。他开始有了开个照相馆的想法，利用这次赚来的钱还是不够，但是他觉得只有开了照相馆才能招揽更多的生意。反复思考之后，陈浩把为学校学生拍照的利润全部拿出来并向其他亲戚借了一些凑够了开照相馆的钱。第二年陈浩的照相馆就开业了。陈浩的照相馆并没有像他想象的那样，开始几天都没有一个客人去照相，这就让陈浩陷入了忧虑之中。此时的陈浩不能光等客人的上门，光靠一些散客也是难以维持的。后来有一次偶然的机，陈浩了解到全乡拍身份证照片是一个很大的机会。但是拍身份证要有认识的人才行，陈浩经过多方打听才了解到负责全乡身份证工作的领导。第一次去见这个领导时他正在忙，问明陈浩的来意后就说：“我们这里已经有了专门拍照片的，其他的不需要。”就这样陈浩被打发了，当陈浩走出领导办公室时一下子就泄了气。但是走在回家的路上陈浩又想起了林场老伯的话，陈浩的精神一下又来了。第二天陈浩又去了那个领导的办公室，那个领导当时正在外面抽烟。陈浩走上前去递上一支香烟，那领导顺手也就接了起来，就问陈浩是干什么的。陈浩简单地介绍了一下后，那个领导才想起来昨天来过一个照相的。陈浩把之前拍的一些照片给那领导看了以后，领导仔细地看，不断地点头。最后领导答应让陈浩先来拍几张试试看，如果拍得比较好，可以考虑让陈浩也参入进来。领导的话让陈浩顿时兴奋起来，一路上陈浩哼着小曲回去了。按照领导的安排陈浩拍出的照片让领导觉得还比较满意，就答应给陈浩分一部分客人。有了这样一批客户，陈浩的照相馆就有了保障。

陈浩的照相馆在取得全乡身份证拍摄的权利后，也开始向其他单位扩张他的业务范围。比如，接下了全乡重要学校的照片拍摄以及其他单位的照片拍摄业务。这也使陈浩的照相馆生意红火了起来。很快陈浩便盖起了两层楼房，在当地也是第一个盖起楼房的人，当时的陈浩只有22岁。

由照相馆到美容院

在陈浩照相馆如日中天发展的时候，陈浩在一天看新闻时，看到





了电视台对上海浦东开发的详细报道，立刻就吸引了他的眼球。在看完报道后陈浩自己开始思考，未来浦东应该是个什么样子？他自己的回答是：未来浦东应该是高端人士聚集的地方，在这些人聚集的地方一定有更大的机会。越想越让陈浩心潮澎湃，仿佛自己已经置身在未来的浦东大地，享受未来的浦东生活。

想到这里陈浩做了个让常人难以接受的做法，独身闯荡上海滩。当陈浩把这些想法说给亲戚朋友听时，亲戚朋友们都不理解，他们认为，陈浩目前的照相馆已经发展起来，并且势头很好，为什么要放弃现在安稳的生活去闯荡未知的生活呢？家人的不同意，朋友的不赞成让陈浩陷入了困惑之中，是去是留让陈浩迷茫了好一阵子。有一天，陈浩又来到了之前的农场，去看望那里的老伯，从他的闲谈话中老伯看出了陈浩的想法。老伯深情地对陈浩说：“燕雀安知鸿鹄之志？只有你自己知道你要的是什么，追求自己想要的，又何必在乎别人怎么说呢？”陈浩一下子就被惊醒了。

陈浩在家人的不理解下，还是决定要去浦东。第二天，特意跑到老伯那里，向老伯告别，而且还特意给老伯拍了张照片。当一个人背着空空的箱子走在去火车站的路上时，空阔的田野上又浮现出他放牛的影子，曾经心酸的地方此刻也让他有点眷恋，林场的花草树木也在熟悉中离他远去。看到这些熟悉的景致，陈浩心里是那么沉重。当陈浩所坐的长沙开往上海的列车缓缓启动时，他的心定了，所有的胡思乱想都抛在了脑后，此时的他也在火车上进入了梦乡。

当陈浩手拎着空空的箱子走出上海站时，天色已晚。走在穿梭的人流中，陈浩感到如此陌生，他先找了地方住下，此时就在眼前的浦东让他难眠，想象浦东的样子，想象在浦东要做的项目，更让他难以入睡。第二天，六点多陈浩就起床了，来到楼下叫了辆出租车，让司机师傅把他送到浦东。当时开车的师傅就反问：“到浦东什么地方？浦东地面大了。”“把我送到浦东就行，”陈浩回答说。在车上陈浩也无暇顾及车窗外的风景，时不时地问司机师傅浦东还有多远，到后来把司机师傅问得不耐烦的时候，开车师傅很无奈地说：“到了你就知道了。”车子大约

开了一个多小时，出租车开到了浦东的隧道，司机就说：“浦东到了。”陈浩从车上下来，此时肚子有点饿了。正好下车的地方有个一得鲜快餐店，陈浩就走进店里要了碗面条，在等面条时听到旁边其他人聊得热火朝天。但是他一句都听不懂，这一下让陈浩犯难了，来到这里如果语言都不通怎么做事。他边吃面条边与店里的老板娘聊天，陈浩就把来上海创业的想法对老板娘简单地谈了一下。从他与老板娘的沟通中了解到老板娘有两个儿子和一个女儿，都失业了，陈浩当即表示让老板娘的大儿子给他当导游，一个月付他1000元的工资，负责帮他在浦东寻找商机。老板娘十分乐意，于是就叫自己的儿子出来与陈浩认识。由于老板娘的儿子姓单，所以陈浩就称呼他单大哥。

当天陈浩让单大哥帮他在浦东找了个便宜的旅馆和他一起住，在单大哥的帮助下找到了一个每天20元的气象站旅社住下，并买了浦东地图和浦东开发的有关政策的书籍来看，晚上陈浩就在买来的地图上标注明天要去的地方，并对单大哥坦言，自己带了20万元钱，要在浦东投资，现在具体的项目也没有确定，所以让单大哥这段时间与他同吃同住，在浦东找创业的机会。第二天早晨，由于吃面条占用时间，所以他们就买几个馒头，边吃边走路。按照昨天晚上标注的地方他们逐个街道进行走访。了解该街道的一些情况，有时碰到上海本地的人，还要单大哥在中间充当翻译。更多的情况是碰到有些人由于不知道他们要干什么，就挥挥手走开了，就不愿理会他们，也有的是懒得理他们。这样一天下来，他们两个累得腰酸背痛，尤其那个单大哥，由于之前没有吃过这样的苦，还开玩笑地让陈浩给他加工资。

通过两天市场情况的了解，单大哥给陈浩推荐开酒店应该有很大的商机，但是考虑到开酒店光房租就要20万，再加上装修的费用20万，这样预算下来不得不让陈浩选择放弃开设酒店的计划。陈浩又踏上了寻找其他商机之路，经过几天的走访，陈浩的脚已经浮肿起来，而且脚上都起了大大的水泡，一瘸一拐地奔走在浦东的大街小巷。晚上在回到旅馆泡脚时，脱下磨破的鞋子时，整个脚比以前要大了两圈。在脱袜子时由于磨破的水泡已经和袜子粘在一起了，所以把袜子扯下来时，水泡的

