

第一本揭秘聚美优品创业5年野蛮成长的书

聚美优品

方程式

林画◎著



价值40亿美元的创业真经

“互联网+”与“她经济”时代的完美舞者

5000万注册用户 月销售额超6亿 单日订单破百万

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

聚美优品

方程式

林画◎著

价值40亿美元的创业真经



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

聚美优品方程式: 价值40亿美元的创业真经 / 林画著.

—北京: 新世界出版社, 2016.7

ISBN 978-7-5104-5586-5

I. ①聚… II. ①林… III. ①化妆品—电子商务—
商业经营—中国 IV. ①F717.5②F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第121318号

聚美优品方程式: 价值40亿美元的创业真经

作 者: 林 画

责任编辑: 张杰楠

责任校对: 宣 慧

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街24号(100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版权部: +86 10 6899 6306

版权部电子信箱: nwpcd@sina.com

印 刷: 北京亚通印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

开 本: 710mm*1000mm 1/16

字 数: 230千字 印张: 17.75

版 次: 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-5586-5

定 价: 36.80元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

Part 1

深挖女人经济，领跑中国美妆垂直电商领域

第一章 把品牌商的品牌当儿子养

“百团大战”，凭化妆品团购异军突起 / 004

只卖美妆产品中最畅销的20% / 008

用时尚杂志的方式卖美妆 / 011

把品牌商的品牌当“亲儿子”养 / 015

第二章 自建防伪体系，做“最干净的电商”

正品鉴定中心，让真假不再难辨 / 019

给每一件商品披上“保险”衣 / 021

防伪码体系，是变革行业的野心 / 024

第三章 新趋势不断产生，一定要占领先机

“手媒体”时代，决胜移动客户端 / 029

没有自己的DNA，是玩不过别人的 / 032

开设线下实体店，不为挣钱只为宣传 / 036

押宝海外购业务，启动增长新引擎 / 040

Part 2

用户体验是电商得以长期生存的根本

第一章 创新用户体验，真正做到个性化服务

“喜从盒来”：给用户一份未知的惊喜 / 046

体验经济时代，开启免费试用模式 / 048

《美卡》杂志：用文化创新用户体验 / 052

第二章 高标准服务就是最好的信任营销

引导女性消费，包装是无声的推销员 / 055

“首席执行官客户”时代，用口碑进行消费导购 / 058

拆封30天无条件退货，打造顶级信任体验 / 061

第三章 电商火拼，物流服务是关键

启动分仓计划，仓储物流全线提速 / 065

升级仓储物流体系，让货物和订单流动起来 / 069

开创“合作自建物流”的新模式，实现轻资产化 / 073

Part 3

大玩娱乐营销，带动电商营销的全新突破

第一章 无娱乐，不营销

娱乐节目=免费的曝光机会 / 078

只上收视率较高的节目 / 081

节目播出后，必须进行复盘讨论 / 084

第二章 一直被模仿，从未被超越

营销是考验智商的东西 / 088

钱少，就必须花出新意，花出效果 / 091

用一个话题去引爆传播点 / 095

玩转自媒体营销，让用户尖叫 / 099

第三章 将娱乐营销进行到底

联袂一线明星，举办美妆风尚大典 / 103

时尚美妆杂志《Beauté》：打造自己的媒体资源 / 106

投资网络“神片”，创新才是娱乐营销成功的关键 / 109

抓住韩剧，离目标消费群更近一步 / 113

Part 4

讲究精准花钱，开创不烧钱的电商新模式

第一章 保持自我质疑，才能不断突破

每天担心公司明天会死掉 / 120

自己不革命，就会被别人革命 / 123

人一旦钱多了，智商就会下降 / 127

第二章 拒绝人才泡沫，好钢用在刀刃上

鼓励优秀，理解平庸，苛责不靠谱 / 132

“好基友一辈子”是个大陷阱 / 135

“一强扶百弱”让企业受惠 / 138

天上掉下来的不如土里长出来的 / 141

虽然成长很快，但营养供应始终跟得上 / 143

第三章 聚美优品为什么能成功？因为没钱

把每一分钱都花出效果 / 146

“投资回报率”一刻也不能忘 / 149

低费用率是电商的撒手铜 / 153

Part 5**有效化解危机，成功上演“王者归来”****第一章 跨越滑铁卢，迎来涅槃重生**

创意靠头脑，但运营需要时间 / 160

过去了就是“门”，没过去就成了“槛” / 163

那些杀不死你的，只会让你更强大 / 167

第二章 断臂转型，上演“王者归来”

壮士断臂，是伤痛也是成熟 / 171

走自己的路，无惧“股市秃鹫”围猎 / 175

应对“前员工”爆料，沉默不如反击 / 180

可以被击倒，但绝不能被打败 / 183

附录

聚美优品大事记 / 188

聚美优品高管精彩讲话 / 193

2010年中国首次团购网站诚信建设峰会演讲 / 193

2011年第三届效果整合营销高峰论坛演讲 / 195

- 2013年创业邦年会暨创业邦100颁奖盛典演讲 / 198
- 2013年第三届中国电子商务与物流企业年会演讲 / 200
- 2014年美国纽交所上市演讲 / 208
- 2014年聚美优品上市后发出的内部邮件 / 211
- 2014创新中国 NEXT 大会演讲 / 213
- 2014年福布斯中国第二期云集演讲 / 224
- 2014年《创业刊》专访：另类电商的成功之路 / 229
- 2014年《创业刊》专访：创造和用户间的情感联系 / 235
- 2014年《创业家》专访：做自有品牌，永远要比别人快 / 239
- 2014年《创业家》专访：爆仓之战 / 245
- 2014年《芭莎男士》品位成功年度人物颁奖盛典演讲 / 250
- 2014年第九届中国网上零售年会演讲 / 253
- 2014年首届中国电子商务跨界产业峰会演讲 / 256
- 2014年针对聚美优品第三方售假事件的微博发文 / 260
- 2014年第四届中国电子商务与物流企业年会演讲 / 263
- 2015年针对“聚美前员工”爆料事件的微博发文 / 269
- 2015年“聚美前员工”事件后稳定军心的内部邮件 / 270

Part 1

○ 深挖女人经济，领跑中国美妆垂直电商领域

聚美优品的诞生，是因为陈欧敢于做美妆电商这个很多男士不愿从事的行业；而聚美优品的飞速成长，则是因为聚美优品立志做一家以“真”为使命的电商。为了完成这个使命，聚美优品推出了“30天无条件退换货”、中华财险全程承保、真品联盟防伪码体系、5000万元打假基金等堪称业界高服务标准的八大保真措施，力图变革整个电商美妆行业。

第一章 把品牌商的品牌当儿子养

“百团大战”，凭化妆品团购异军突起

2010年国内网络购物市场最火爆的话题是什么？答案不是“淘宝”，不是“秒杀”，而是“团购”。百度数据显示，2010年以来，团购搜索指数出现猛增的态势，上半年日均检索量88150次，下半年日均检索量高达911005次，猛增了9.3倍。

团购这个词，是由group purchase翻译而来的，意即“团体购物”，指认识或不认识的消费者联合起来，加大与商家的谈判能力，以求得最优价格的一种购物方式。根据薄利多销的原理，商家可以给出低于零售价格的团购折扣和单独购买得不到的优质服务。随着互联网时代的到来，团购作为一种新兴的电子商务模式迅速地发展起来。

第一个把团购变成电子商务模式的人是美国团购网站高朋网（Groupon）的创始人安德鲁·梅森。高朋网最早成立于2008年11月，是一家以网友团购为经营卖点的网站。“高朋”为英文单词coupon的谐音，意为优惠券。高朋网最初的模式是每日一单，帮助本地商家出售优惠券。作为一个开放平台，任何人都可以在上面发起活动，但只有当参与人数达到一定数量时，活动才生效。对商家和消费者来说，高朋网所提供的是一种双赢的服务，给人们带来了方便和实惠，因此，团购的概念很快渗透到人们的生活中。当地媒体获悉后对高朋网进行了大量报道，越来越多的人开始在高朋网购物。同时，公司员工也从自己的亲人朋友中招募到了很多商户，公司规模迅速扩

大。在公司上线后的短短6个月时间里，高朋网先后进驻波士顿、纽约和华盛顿，被称为史上发展最快的公司。因看中高朋网的个性化服务，雅虎负责并购战略的企业开发部门主管安德鲁·西格尔曾提出以30亿~40亿美元的高价收购高朋网，但高朋网显然对自己很有信心，对雅虎的收购要约说了“不”。

高朋网的快速成功，让美国刮起了一股团购热潮，众多团购网站如雨后春笋般迅速崛起。当时在美国斯坦福商学院就读的陈欧也感受到了团购这一巨大的市场热潮，但他并没有动心，在他看来，“在中国一定要做有门槛的东西，做没门槛的东西，最后你会发现一分钱赚不到，而且大家都会死得很惨。还有一个原因是移动互联网，现在中国很多公司都被挤压到应用层上。虽然有成功的案例，但说实话，大部分人是没有很强的话语权的”。因此，他一心想做一个有门槛的项目，最终他选择的归国创业项目是在社交游戏中内置广告。

凭借过去的企业经营经历及在此过程中获得的良好信誉，陈欧争取到了徐小平18万美元的投资，在徐小平提供的一套位于海淀黄庄的租金低廉的房子里，成立了Reemake游戏广告公司。

可惜，“理想很丰满，现实很骨感”。陈欧选择的游戏内置广告模式，在国内遭遇了严重的水土不服。几个月之后，公司账面上就只剩下30万元人民币，员工纷纷出走，原来的20多人最后只剩下了4个人——陈欧、戴雨森、刘辉和一个负责行政的员工。那年冬天的一个夜里，陈欧喝过酒，回想回国创业这几个月来的遭遇，独自躲起来，狠狠地哭了一场。

哭过一场后，陈欧的脑子变得异常清醒——公司必须转型，做能够赢利的项目，才能活下去。转型做什么呢？戴雨森提议做社区网站，但这个提议遭到了陈欧的否决。尽管公司的3个创始人都是学计算机出身的，实施起来的技术难度不大，但陈欧并不看好这个项目，

因为做社区网站需要花很长的时间来培育市场，就凭他们手中的30万元现金，可能根本撑不到网站成功的那一天。

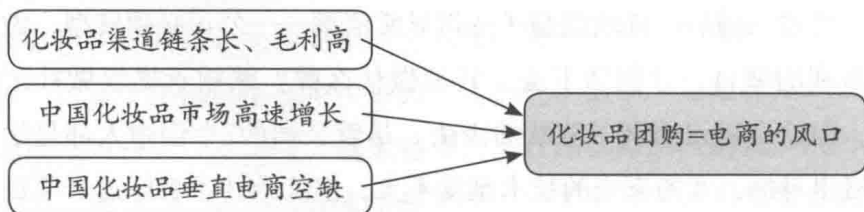
做什么赢利快呢？陈欧脑海中灵光一闪，他想到了高朋网。

2010年2月，抱着扩展人脉、便于融资的想法，陈欧申请了亚杰商会的摇篮计划，并顺利地通过了雷军的面试，成了雷军的学生。雷军曾经告诉过陈欧选择创业项目的3点注意事项，让他觉得受益匪浅：要做一个市场足够大的东西，而不是自己喜欢的东西；正确的时间做正确的事；早期低成本高速扩张。在陈欧看来，团购正好符合条件。

对于极度需要赢利的陈欧团队来说，团购可以说是当时最好的商业模式：用户增长快、商业模式清晰、现金流不容易断。每单团购上线时，顾客一下单，网站就会即刻收到顾客的付款，而为了控制商户的服务质量，团购网站通常只会预付20%~50%的货款，剩余的款项则在30天以后汇给商家——这意味着团购网站的账户里始终存有现金。

考虑到陈欧几人当时的情况——资源有限，再加上当时综合生活服务类团购网站的同质化已经很严重，再涉足其中，获得胜算的把握很小，陈欧他们不得不避开正面战场，从细分领域进入，最后选择了做化妆品团购。

“相比马化腾创造了即时通讯时代，马云缔造了电商神话，我们不可能有当时的机遇再做一个非常大的东西了。但也许聚美有可能把握住时尚美丽的时代，这个机会，我觉得还是有的。”之所以选择做化妆品团购，陈欧的考虑是：



(1) 化妆品渠道链条长、毛利很高，高出服装行业毛利一倍，高端化妆品更高，而且利用网络渠道可以进一步降低成本。根据行业经验，化妆品代理的毛利率在20%左右，独家代理毛利率在50%左右，自有品牌毛利率甚至能达到70%，高毛利加上高重复购买率和低退货率，使得美妆成为非常适合网购的品类之一。

(2) 化妆品市场高速增长。随着人口结构的变化、收入水平的提升以及化妆品使用习惯的培育，国内美妆市场有望持续快速增长，到2018年市场规模将达到4318亿元。巨大的市场空间和快速增长的规模，为行业参与者提供了大量的机会。

(3) 中国是全球第三大化妆品市场，但国内化妆品B2C市场一直缺乏一个知名的垂直类网购品牌，只要有足够的颠覆空间，就可能成为化妆品行业的“凡客”。

2010年3月，陈欧最终说服了戴雨森和刘辉，公司开始尝试向化妆品团购转型。因为只有30万元的流动资金，陈欧他们不敢完全停掉原来的游戏广告业务，只能花两天的时间突击做了一个网站，对应风头正劲的美团网，取名“团美网”，甚至连支付的接口都没有，就推出去了。在产品方面，陈欧则找来了做过多年化妆品采购的朋友“江湖救急”。

在运营模式上，陈欧他们选择模仿高朋网——每天做一件产品的团购。团美网的第一款团购商品是化妆棉。之所以选择化妆棉这种美妆周边产品来打头阵，是因为陈欧觉得化妆棉单价较低又不涉及真假问题，既不会占用太多成本又不容易出现质量问题。

因为没有钱为网站做广告，戴雨森就注册了100多个小号去一些热门论坛进行宣传推广，之后大家就守在电脑前观察有没有人去点击。如果有人购买，就把单子加上去。没想到还真有人被吸引过来，在网站上线的第二天就有人下了订单。经过一个多月的试验，尝到

甜头的陈欧果断地关掉了原来的网页游戏内置广告业务，全力转向化妆品电商业务。靠着口口相传，5个月内，团美网的注册用户就突破了10万。2010年9月，团美网正式更名为“聚美优品”，取“聚集美丽，成人之美”之意。在不到一年的时间里，聚美优品的总销售额突破1.5亿元，并在2011年3月16日获得红杉资本千万美元级别的投资。从此，陈欧带领聚美优品开始了狂飙突进的旅程。

只卖美妆产品中最畅销的20%

聚美优品最开始的运营模式仿照美国高朋网，每日只卖一件团购产品，依靠品牌正品最低五折的优惠价格，吸引大量消费者进行消费。为了获得货源，聚美优品选择买断代理商的货物存进自己的仓库，再以限时售卖的模式卖出。

然而，随着国内团购市场竞争的日益激烈，陈欧发现，每日一件产品的团购模式已无法吸引更多的消费者，无法获得更大的网站流量。而电子商务又恰恰是一个规模越大，竞争力越强的行业。

于是，聚美优品开始将每日一件产品团购的模式调整为每日多件产品团购的限时特卖模式，也就走向了从团购转型为B2C商城的发展道路。

在团购产品的选择上，聚美优品一直坚持一个原则：只卖市场上最畅销的那20%的化妆品。

为什么只卖市场上最畅销的那20%的化妆品呢？

聚美优品的答案是：二八定律。

二八定律，也称80/20定律、帕累托法则（定律）、不平衡原则等，被广泛应用于社会学及企业管理学中，EMBA、MBA等主流商管教育均十分重视二八定律对企业管理的启示及对管理者组织决策的影