

从业15年的哈佛经理人与你分享

财富奥秘



一则揭示企业成败的预言



一条探索商业精神的通道



一部用电影做案例的图书



一种解构浪漫市场的思想

美容诺曼底

Normandy Beauty

郭东 唐亚雷 徐新军 罗小林 著



现代出版社
MODERN PRESS

从业15年的哈佛经理人与你分享

财富奥秘



一 则揭示企业成败的预言



一 条探索商业精神的通道



一 部用电影做案例的图书



一 种解构浪漫市场的思想

美容诺曼底

Normandy Beauty

郭东 唐亚雷 徐新军 罗小林 著



现代出版社
MODERN PRESS

图书在版编目(CIP)数据

美容诺曼底 / 徐新军等著. -- 北京 : 现代出版社,
2011. 1

ISBN 978-7-80244-164-4

I. ①美… II. ①徐… III. ①化妆品—公司—企业管理—案例 IV. ①F416.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第009392号

总 策 划：黄小

责任编辑：张桂玲

地 址：北京市安定门外安华里504(10011)

电 话：010-64267325 010-64245264(兼传真)

电子邮箱：xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷：北京紫瑞利印刷有限公司

开 本：787×1092毫米 1/16

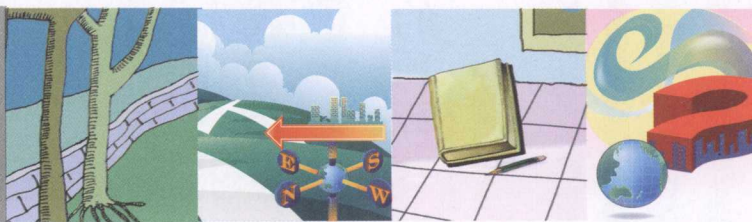
印 张：9印张

版 次：2011年3月第一版 2011年3月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-80244-164-4

定 价：58.00元

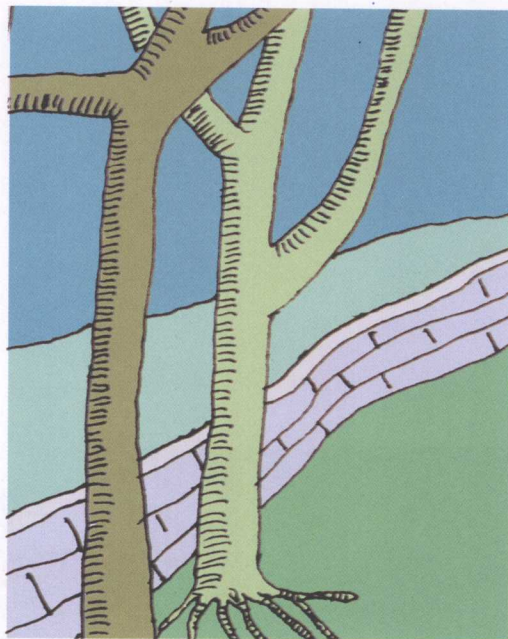
版权所有，翻印必究，未经许可，不得转载



一则揭示企业成败的寓言
一条探索商业精神的通道
一部用电影做案例的图书
一种解构浪漫市场的思想

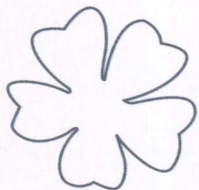
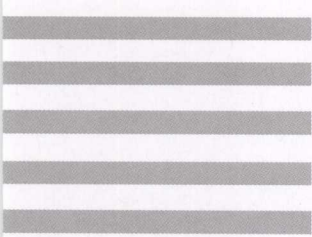


二 则揭示企业成败的预言



二 条探索商业精神的通道





引子 美容化妆品进城

“进城”不是时下热门的农民工进城，也不是“农村包围城市”的革命专属名词，进城的那些事儿，在这里属于一个叫“美容化妆品”的王国。

我们无须在此反复列举有关美容化妆品的那些枯燥数据，重复“近年来……”的八股说法，我们以最世俗的方式来掂量一下它的地位，无论是华贵的上流酒会，还是臃杂的硬座车厢，大家的话题不会抛弃两个关键字：“名”和“利”。美容化妆品与“名利场”相关，我们都不是不食人间烟火的神仙，所以有了一条未经专家论证的民间真理——“追名逐利的人不可耻，假装不追名逐利的人最可耻。”那美容化妆品业重不重要？从我们生活中最常见的两种生活元素可以看出端倪：媒介和榜单。

无论是电视的黄金时段，还是杂志的华丽扉页，美容化妆品的出镜率与金融、地产、汽车、时装几乎是平分秋色，总有一些顾盼巧笑的大腕们在摆弄一种姿态：“美容化妆品好啊，反正就是好。”与流行的“女人勉励名言”味道一样：“我今年18，我明年18，我就是18。”既然美容化妆品没“扰民”也没“躲猫猫”，那证明大伙儿的生活已经离不开它了，八卦明星也好，下里巴人也罢。

“榜单”则是媒体带头炮制出的一种“最新最强荷尔蒙”，好事坏事、阿猫阿狗都可以有自己的榜单，而大家最关心的多是“创富榜”。

多个版本多个领域多个视角，谁落榜了谁黑马了，比自己的工资涨了块儿八毛还是少了百儿八十更有话题性，而上榜的这些主儿靠啥赚回整车整船的银子，足够让媒体充斥一个月版面、让老百姓嚼吧一年的口水，在各种投资风向里，让美容化妆品业感到欣慰的是，它一直没有被忽略，而且很有安全感，就连雄踞亚洲富豪榜首多年的李嘉诚先生也概莫能外，美容化妆品是其旗下企业涉足的重要分支产业之一。

既然美容化妆品业是“含金量”丰富的“重金属行业”，俨如1850年代的“美国西部淘金地”，那如何去“淘金”？

一般而言，要经过不断找寻、勘探、建矿后，矿石经粉碎与筛选，金子才会出现。如何到一个新城市去挖美容化妆品的金矿，显然不是在电脑上抛根绳索就套住金块那样的小游戏套路，这个命题自古以来都有人在探索，并不断被总结、形容、夸张，最后，“商场如战场”的论调占据了上风，于是美容化妆品的进城哲学被演绎为“商战显学”。某种意义上，美容化妆品进城就是一次“诺曼底登陆”。

公元1944年6月6日6时30分，反法西斯盟军在英吉利海峡展开有史以来规模最大的两栖登陆战役，接近三百万士兵陆续渡过海峡，登上法国诺曼底海滩，之后一个月里在西欧大陆上建立起从卡昂延伸到圣洛的稳固战线。这场具备战略性意义的战役是二战中最为关键的战役之一，为开辟欧洲的第二战场奠定了基础，加速了法西斯德国的崩溃以及第二次世界大战的结束。虽然这场战役距今已经66年，仍然是现代战争史上的经典。

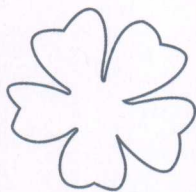
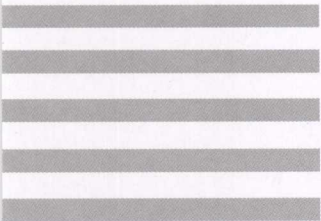
符号通常指代一定意义的意象，它可以是图像文字，也可以是建筑造型，甚至可以是一种思想，正如“布尔什维克”是共产主义者的符号，“紫禁城”是中国古代皇权的象征，“天安门”是北京的地标。

“诺曼底登陆”无疑是登陆战争史上最具有典型意义的符号，将“诺曼底登陆”这个符号转化为一种商业思想，顺应了不可忽略的市场管理需求。

在美容商业世界里，战略想到点了，战术做到位了，自然就能慢慢站住脚，正如“淘金”只是采挖金矿中的一道工序，“登陆”也只是市场开拓计划中的一小步；恰如“诺曼地登陆”在80天后才宣告结束，美容化妆品进城也是一份需要时间的细活。

在炮火连天的商业战场上，美容化妆品的开拓者们只有心无杂念，才能在漫天硝烟中，看到天外的彩虹。因此，做好“诺曼底登陆”，是美容商业使命中最具典型意义的自我救赎。这条救赎之路，正是本书中延伸的话题。

在一个美容化妆品品牌试图打入一个新城市之前，不妨先发布一份“登陆者招聘启事”，大致要求如下——



人员需求：指挥官（军分区头头儿）

性 别：男女不限

民 族：不分民族

血 型：O型（通吃A、B型与AB型）

学 历：科班的统统不要，专要自学成才的

儿时梦想：做个狙击手

职业经历：打仗（最好水陆两栖）

家庭出身：不分贵贱

性 格：听市场由命

最喜欢的颜色：钞票的颜色

最悦耳的声音：收款机的声音与AK47神似

最开心的事物：情商武器点杀智商敌人

社会关系：

父母：地球人

座右铭：在没有硝烟的战场上，我看到了硝烟。

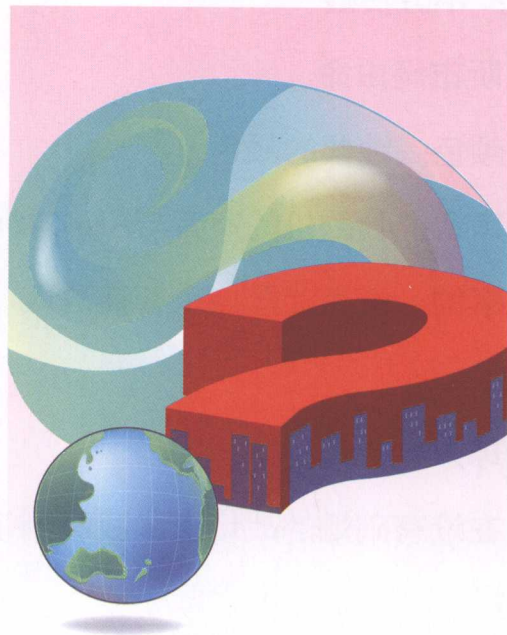
对号入座是一种文明，刻意对号入座则是一种病态。不少电影开场之前，“请勿对号入座”是一条脖子上的丝巾，之后会有一些剧组主创人员的字幕出现，上述启事亦是如此，我们郑重其事地打出片头：

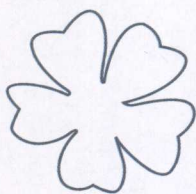
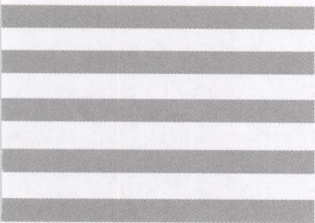


一部用电影做案例的图书



一种解构浪漫市场的思想





NORMANDY
BEAUTY

美容诺曼底

目 录

DIRECTORY

引子 美容化妆品进城 I

- 第一章 登陆地 /1
- 第一节 地域现状分析 /2
- 第二节 竞争对手分析 /5
- 第三节 确定地点 /9
- 第四节 管理放映室: 《桂河大桥》 /12

-
- ## 第二章 作战方案 /15
- 第一节 路线一: 专柜 /016
 - 第二节 路线二: 专营店 /18
 - 第三节 路线三: 专卖店 /021
 - 第四节 路线四: 美容院 /023
 - 第五节 路线五: 其他渠道 /24
 - 第六节 管理放映室: 《虎! 虎! 虎! 》 /25

-
- ## 第三章 兵力部署 /30
- 第一节 先锋队 /31
 - 第二节 装甲军团 /34
 - 第三节 混合舰队 /37
 - 第四节 管理放映室: 《超级女特工》 /39

-
- ## 第四章 登陆日 /42
- 第一节 军机 /43
 - 第二节 装备定位: 产品 /46
 - 第三节 目标定位: 受众 /49
 - 第四节 管理放映室: 《卡萨布兰卡》 /52
-

第五章 空降兵 /55

第一节 空降目的 /56

第二节 演习 /59

第三节 试水 /63

第四节 管理放映室: 《兄弟连》 /65

第六章 抢滩 /69

第一节 出其不意 /70

第二节 一鼓作气 /73

第三节 长驱直入 /76

第四节 管理放映室: 《最长的一日》 /78

第七章 登陆 /81

第一节 推波助澜 /82

第二节 第一把火 /84

第三节 趁热打铁 /89

第四节 管理放映室: 《拯救大兵瑞恩》 /90

第八章 两栖 /93

第一节 列队: 日常运营 /94

第二节 集训: 市场营销 /97

第三节 拉练: 产品开发 /100

第四节 管理放映室: 《中途岛》 /103

第九章 领导人 /106

第一节 军力: 人力资源 /107

第二节 军规: 培训机制 /110

第三节 军风: 服务文化 /113

第四节 管理放映室: 《巴顿将军》 /115

第十章 第二战场 /120

第一节 遭遇战: 同城竞争 /121

第二节 第三方: 协调 /123

第三节 核潜艇: 公关 /126

第四节 管理放映室: 《孟菲斯美女号》 /129

Normandy Beauty



第一章 登陆地

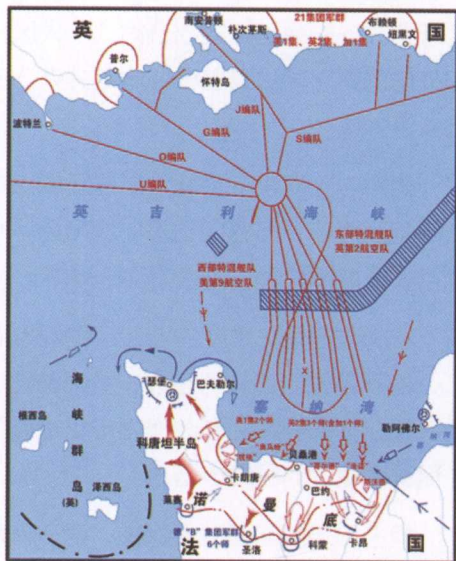
说起登陆地，一般都会想到两个传奇。

1492年10月12日2时，航海家哥伦布登上了他望眼欲穿的陆地。这是一个面积不大的小岛，当地土著称之为“瓜纳哈尼”（Gunahan）。哥伦布上岛后，将该岛命名为“圣萨尔瓦多岛”（Sansalvadorisland）意为“救世主”。这就是哥伦布首次登上美洲大陆的第一块土地，从此美洲结束了与世隔绝的状态。此为“哥伦布登陆地”。

另一则传奇则是“库克船长登陆地”，1770年4月，英国皇家海军“努力号”船长詹姆斯·库克和他率领的43名船员登上澳大利亚东海岸的库奈尔半岛，并停留了8天。离开之前，库克举行英国国旗升旗仪式，以英国国王乔治三世的名义把这片土地划在英国名下。库克登陆行动直接导致1788年英国运来首批移民和后来澳大利亚国家的诞生。

而本书自始至终将贯穿的“登陆地榜样”则是1944年的诺曼底。诺曼底是法国北部一片包含数省的地区，盟军登陆地点仅仅是突入于海峡的塞纳湾的一小段海岸线。就在这里，300多万人展开了拼搏；就在这里，世界史开始改写。盟军统帅艾森豪威尔在诺曼底登陆后说：“毫无疑问，诺曼底战场是战争史上最惨烈的战争之一……其景象只有但丁能够加以描述。”

商业战争的“惨烈”将以另一种模样铸造。



第一节 地域现状分析

宛如1945年的中国内战前夕，许多问题钻进领导们的脑海，打还是不打？真要打啊？啥时候打？在哪里开打？

管理大师杰克·特劳特强调“定位是企业战略的核心”，另一位战略大师迈克尔·波特认为，“战略就是形成一套独具的运营活动，去创建一个价值独特的定位。”杰克·特劳特最终认定，战略就是“针对敌人确立最有利的位罝。”

“坚强的人只能救映自己，伟大的人才能拯救他人。”对于美容化妆品的推广者或是销售者，这句话同样受用。单就国内品牌而言，一般品牌根据自己总部的区位，一般会把全国划分为几个大区，每个大区囊括几个省区，这种营销建制和战时两军对垒也有着异曲同工之处。进入各大区域市场是各公司市场开拓初期的头等大事。

相对中国而言，华北大区是区域市场；对于大区而言，河北又是区域市场；对于河北而言，石家庄也是区域市场。所以区域市场有着其相对性，我们的进攻点从一线城市着手，进攻的部队局限于数量诸多的中小型企业。

不少美容和化妆品企业在产销观念上经历了多次转变：从以产定销到以销定产，再到强调产销间的整合，强调销售生产的计划性和前瞻性。目前大多数有点苗头的企业都推崇后者。作为市场主体的企业，要想在市场上稳健发展，必须建立明确而稳定的区域市场。

抢占市场的实质就是打仗，竞争只是一个美化的说法，经过文明的搅合，冷兵器、热兵器则变换了面目，它摒弃了表面上的暴力与血腥，以法制为前提披上了温情脉脉的面纱，催生了一种新的作战模式——不仅要有冲锋的利器，还要有斗智斗勇的内存。如果在有限的市场空间内创造局部优势，赢得较大市场份额，就拿到了企业竞争取胜的话语权，这对中小企业很有现实意义，吃不了大象，先打下一只狼也不错。



如今没有哪个城市属于美容化妆品的处女地，所以多数企业会面对两军对垒甚至多军对垒的局面，去了解这个战场的概况，通过周密的调研和分析，明确市场机会、市场威胁及自身的优劣势，从而为战略定位及营销策略提供决策依据。这是市场前期必须要做的功课，也是开发市场的启蒙之旅。

一般而言，对于一个城市的商业环境需要了解六个方面的问题。

前提：不要单纯相信网络搜索引擎的便利，官方数据往往滞后，民间说法往往片面，调查公司往往敷衍，纸上谈兵终会误事，对于调查，必须抱有怀疑态度，必须派专员去调查，甚至去潜伏。

具体调查元素：

一、人口统计学

人口因素如性别、年龄结构、教育水准、职业、家庭人数、地区人口数、总人口数、出生率、死亡率等，是用来区分购买者、进行市场细分的不可或缺的工具。

二、经济大环境

一个城市的经济面目给外人的第一印象。首先应考虑城市的投资环境，企业的定价、广告、促销等活动都将受到当地有关政策法规的限制，如专利、商标、商品检验、税收、消费者权益、地方性法规等。其次应考虑城市的社会及文化环境，如当地治安情况、公共机构效率、传统文化习俗、消费者的价值观需求等。

三、消费者大环境

一个城市的实际经济购买力取决于现行收入、价格、储蓄、负债，甚至信贷。一般城市的常住市民群体低、中、高收入会同时存在；流动人口也不可忽视。产品要寻找市场，需要在一个城市的各个消费者区域中选择适宜的市场。

四、消费者“金字塔”

每个城市的居民群体都会形成一个有趣的金字塔结构，奢侈品、高档商品、中上等商品、大众商品、廉价商品等商品价格机构，多会与金领、白领、蓝领、失业者等消费者收入结构形成一个自下而上的三角图案，每个层次既包含年龄、职业、性格、生活方式等个人因素，也包含家庭、朋友、邻居、同事、宗教、职业、子女、夫妻分工、社会角色、地位等社会因素。

五、消费者“情商”

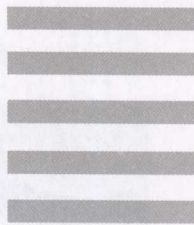
每个消费者都对目标商品有着购买动机，一般有五个消费流派：

①**时尚党**。追求最新潮流、最新技术、最新产品，愿意尝试新的事物，舍得花钱，有着DIY基因，爱网购。

②**小资党**。有远见、有格调，有品位，对新事物敏感，有西化情结，假装不庸俗，是品牌的拥趸，生活方式比一般人超前。

③**扫街党**。该种消费者很实在，信奉“价在不高，耐用就行，名不在大，好看就行”，喜欢过“比较消费”的生活，属于“买一支护手霜，可以跑三家超市”的人，以求得到较好的价格和安全感。这批人也称为早期成熟用户。

④**保守党**。此类消费者最大特点就是传统，消费理念相对滞后，排斥新技术、新产品，喜欢老牌子即技术上非常成熟的产品，买手机不会要求蓝牙，买电



视不会要求高清。

⑤**多疑党**。这一群体可能是黑车司机，也可能是富家太太，他们对于各类产品总抱有怀疑态度，不到万不得已，他们不会下决心购买。

了解上述的消费流派的比例，就有助于为自己企业的产品进入市场准确定位，并顺利过渡。

六、消费者“爆发力”

首先，当地人养成的消费习惯和对外来事物的接受程度，是需要考量的因素。其次，也是最重要的一环，需要透视消费者未来的购买潜力：他/她是否听说过本公司的产品？他/她是否用过本公司的同类产品？他/她有什么样的品牌理念？他/她有怎样的消费者理性意识？他/她如何选择同类产品？

目前在国内销售人员中非常流行的评估当地的消费能力强弱的三个实用指标：

①是否有肯德基？（有几家门店？开业有多久？）

②是否有大卖场？（有几家？规格档次如何？生意情况？）

③新开楼盘价格？（有多少新楼盘？楼盘销售情况？）

第二节 竞争对手分析

被认为民族基因里有商业元素的犹太人，做生意别有一套理念。

如果有人在这条街开了一家餐馆，生意还不错，犹太人也想在这条街投资，他也大张旗鼓地去开店了，然而，他开的不是餐馆，而是一家洗车店，他认为，开车去餐馆吃饭的人吃完饭或许顺便会洗洗车，而专门去洗车的人也会因为有吃饭的需求而去餐馆。这就是最具朴素意义的双赢。

当然，大部分中国人的开店理念和犹太人不敢苟同，你开餐馆，我也开；你整化妆品专卖店，我也开；你鼓捣美容院，我也来凑同样的热闹。理由是“蛋糕很大，每人都吃点”，不少人最后不得不正面交锋，落得两败俱伤的局面。

在现实的商业战场上，由于市场容量的剧增，市场不仅仅是局限于一条街，同类产品经营者也多如牛毛，进入一个新城市，对竞争对手的了解很有必要，有一句说烂了的话：知己知彼，方能百战不殆。

首先，我们需要了解宏观上的竞争局势。

一般而言，美容化妆品作为日常生活所需，无论是一线城市，还是二三线城市，无论日化、专业两线类分，还是专柜、专营店、美容院等具体营销形式，美容化妆品的营销市场早就存在，而市场现状大多如下面几种情况显示：

1. 独霸一方的“类军阀”。就是市场由一家企业垄断。在当今的市场环境下，美容化妆品业出现这种情况的可能性小，独霸这个产业中的某几个品牌或者某个流通环节的可能性倒是存在的。

2. 多方割据的“小三国”。就是有几家强势公司共同占据了市场，在要塞上有防御工事，不给他方进入的通道。这样会出现两种现状：几家公司控制同一类甚至同一热销品牌的产品流通，共同瓜分市场，新进入者只能认大哥做小弟。另外一种则是几家提供不同类别但不给别人留市场空间的产品，市场已经细分，各位领先者在其中一种主要产品的属性上寻求领先地位，吸引顾客偏爱该属性并为该属性索取溢价。

3. 进出自由的“自由港”。这种情况符合市场规律，各企业可以能者进，败者撤，大家在一个没有过多人为限制的市场规则下同质化竞争，每天有新开業者，每天也有关门走人者，这样一来，高端品牌、财大气粗者多会站住地盘，而中低端分销商多会发生恶性竞争，因为要获得利润，只有通过低成本生产或分销来实现。

当然，并非所有的先入者都是自己企业的直接对手，想进入该区域需要识别真正给自己造成威胁的竞争者，一般而言，都是根据产品的属性来甄选竞争对手。

竞争对手也分多种：

1. “牌友”。所谓牌友，就是两个同级别品牌，两家美容化妆品商铺都是一线品牌，产品功能与价位也接近，他方向同一群体的顾客提供类似的产品与服务