

第一章 新时代中小化妆品企业的新理念

第一节 企业组织需要一场革命

一、新时代职业经理人的新认知

在新的时代、新的市场环境中，企业管理也要进行不断再造与革新。作为一名合格的职业经理人，要将管理活学活用，而不是“死搬硬套”，否则既会耽误自己，也会使企业错过最佳的发展时期。

我们生活在新经济时代下，客户发生了变化：第一，真正的外部客户（市场客户），消费行为发生了变化，即通过互联网消费，顾客喜欢到网上购物；第二，内部客户（企业的员工），“80后”“00后”崛起，他们的思维模式与“70后”有所不同，企业不能完全用制度来管理他们。尤其是化妆品行业的美导老师与美容师，他们大多数是“90后”“00后”，更崇尚自由、工作环境、快乐、独立、尊重及自我价值的实现。所以，企业要想激励她们，必须建立一套激励人才的管理体系。

其实，企业知道建立管理系统的重要性，想尽办法落实管理系统，可实际效果却不尽如人意。为什么？如果管理系统没有起到很大的效果，那可能就是人的认知出了问题。第一，企业老板或者落地系统的管理者，没有从内心真正重视系统的重要性与严肃性，总抱着试试看的态度，甚至，有的老板认为：现在的管理系统还可以维持业绩的增长，先抓业绩，先开发客户再说，管理系统可以放在后面，缓缓也行；第二，落地系统的执行者，没有全面掌握系统，总是按照自己的思维“想当然”，没有遵循管理规律。

有人说：世界是看不见的速度在淘汰看得见的速度。控制胶卷市场130年的柯达破产了，曾经的摩托罗拉被诺基亚颠覆了，而诺基亚的市场又被苹果抢占了。就像现在的支付宝超过了银行，滴滴打车超过了出租车，微信超过了QQ，网购淘宝超过了实体店；超市、电器卖场、快捷酒店、房地产、快餐连锁、楼宇广告、彩电行业已经完成了加速淘汰。化妆品行业也不例外：从顾客要求简单的面部护理，到身体健康保养，到科技医疗美容等，未来5年，中国的化妆品行业将向健康大产业发展，不管大企业还是小企业，都必将形成大系统竞争。

发展的阶段不同，企业遇到的问题也会有所区别。例如：企业处在创业期，管理成熟度不强，企业文化还没有完全形成，如果按照正规企业的方法来要求员工，可能会起到事倍功半的效果。

所以，企业在导入管理系统时，一定要全面分析企业的现状，对系统每一个板块进行认真研究，按照规律逐一进行，切勿断章取义，或者操之过急。笔者始终认为：管理是实践，

而非科学，不在乎我们说，而在乎我们做，必须“知行合一”。这就要求，企业管理者在实践过程中，不断总结，不断修改，先试行后推行。

简而言之，系统化不再是管理技巧，而是未来的生存方式，未来是“正规军”和系统化的新时代。人不能违背规律而独立世间，企业更不能逆势趋势而发展，只有迎合时代的需求，才能存活于市场。系统是骨架，业绩是肉体，只有强根固本，企业才会拥有持续生长的力量，生生不息，基业长青！

二、新时代企业管理的形势变化

有人说：单打独斗的时代已经是过去时了，现在是抱团取暖的时代。要想资源整合，就必须依靠系统的力量、平台的力量。

世界上成功的企业家都做到了两件事情：一是建立系统；二是寻找人才，用别人的时间与精力帮助自己赚钱。当然，建立系统不是一件简单的事情，而是一场“战争”，一场“革命”。

（一）人口红利逐渐消失

拿化妆品企业来说，大家都觉得招人越来越难，许多“90后”“00后”大多数都是独生子女，都认为从事化妆品行业地位低，经常出差，加班加点很辛苦，所以，家人也不赞同孩子从事这份职业。当然，不是说这个行业没有人才，关键是企业能否建立正规的管理系统：有招聘标准、晋升标准、薪酬标准、培训标准等。这样，才能不断招聘人才，培养人才，留住人才，规避因人口红利逐渐消失而带来的用人问题。

（二）国际竞争压力增大

中国化妆品企业的竞争格局已经完全被外国企业打破，即从以前区域内企业的竞争逐步走向国际化竞争的道路。另外，外国化妆品企业与中国化妆品企业相比，具有一定的经营优势：资金雄厚，科技先进，品牌影响力大，企业管理系统健全，从业人员素质高等。所以，中国的化妆品企业要想生存，要想发展，要想做世界一流品牌，就必须抛弃墨守成规的思想，抛弃“小农思想”，如手工作业、OEM加工、降低价格等。

（三）人才队伍培养难题

中国化妆品企业（包括美容院）老板在用人方面存在一个普遍现象，就是喜欢提拔“业绩高的，能够开发客户的业务性人员”作为企业的高层或者中层干部，缺少全面考核干部的标准，如胜任力、学习与成长、愿意培养下级人才等。另外，“干部”队伍存在带团队难，培养下级员工难等一些令人“头疼”的问题。

大多数下属员工离职，是因为上级直属领导管理无能，企业缺少晋升通道，只知道问员工要业绩，不知道如何培养员工与训练员工等。另外，笔者也经常说：企业不在人多，而在于人才代数。如果一个企业没有考核干部培养人才的指标，企业不储备人才，则会出现人才断层、人才老化的现象，这样，一定会影响企业的持续发展。

(四) 核心竞争力

从事化妆品行业的人都知道：现在的化妆品同质化太严重，大多是你复制我，我复制你，夸大产品功能，打概念牌，虚构产品价值等，不去潜心开发新技术，研发科技含量高的产品。笔者断言：未来的企业，拼的是科技，拼的是企业管理系统，拼的是平台营销，而不是营销技巧，更不是代加工产品。科技是核心竞争力，是行业的立根之本，谁拥有了高科技，谁就拥有了市场，拥有了客户。

(五) 企业文化与精神归属

有一位美容院老板问笔者：老师，我给美容师的工资及奖金也不低，为什么她“还背叛”我，到我的对面开店，还挖我的顾客，说我的坏话？其实，答案很简单：企业留人，不能光靠钱，还要依靠企业文化。员工在企业要感觉有希望，做事有成就感，精神上有依靠，否则，与企业老板没有同样的价值观，与团队形成不了合力，迟早会离开。

(六) 系统化管理

笔者曾咨询过一家整形机构。开始，董事长与笔者交谈时，满怀信心地说：企业不缺管理，什么都有，如战略目标规划体系、营销体系、产品生产体系、绩效考核、薪酬制度等。可是，在谈话的过程中，笔者发现其对企业现有的管理系统还是不够满意：虽然各个管理板块都有，但还是形成不了系统，没有从根本上驱动员工自主达成目标。其实，系统就像人一样，每个部分都是人体的组成部分，如果不能很好地贯穿起来，则不能形成一致的协调动作，即使强行行走，也走不快，甚至会阻碍企业的发展速度。

(七) 互联网时代的互联

我们可以错过一个机会，但是，不能错过一个时代。不错，现在是互联网时代，信息已经非常透明，以前利用信息差及地区差赚钱的时代已一去不复返，企业之间的竞争穿越了时空，企业变革与再造势在必行。因此，必须依托互联网，再造资产重组，再造企业文化，再造战略决策，再造营销策略与销售流程，再造组织架构，再造合伙人机制……

(八) 运营风险

笔者在与一名律师朋友沟通时，经常会说：某某企业老板，因为涉嫌偷税漏税被某某机关处理罚款等。所以，企业（民营企业等）在创业时，一定要规避风险：财务风险、投资风险、用人风险等。化妆品企业发展之初大多都是由老板兼职会计，部分较为正规的企业会请一名会计兼职出纳，其本职工作就是发发工资，做做流水账等，根本没有做到：成本预算、财务管理、投资金融等。这样，公司很容易出现现金流短缺，无法控制运营成本，以致亏损倒闭。

对企业进行系统变革、系统再造，是时代的需要，更是企业转型升级的需要。

第二节 企业组织系统革什么命

企业组织系统在不同时期、不同阶段拥有不同的使命与作用。再好的组织系统、商业模式等，都有过时或者不匹配的时候。一名优秀的企业家一定要站在时代高度，根据企业的发展阶段，全面学习和使用企业组织系统，绝不能生搬硬套，照猫画虎。

一、企业组织系统再造的必要性

首先需要明确企业组织系统包含哪些组成部分。

- (1) 引领企业发展方向及持续发展的战略系统；
- (2) 帮助企业推广产品及销售的营销系统；
- (3) 风险管控的财务系统；
- (4) 技术领先及质量一流的生产系统；
- (5) 为企业“做驱动、做标准、做流程、做根基、做执行”的组织再造系统。

那么，为什么企业需要对企业组织系统进行再造呢？

(1) 企业老板把员工当雇员，用制度规定限制员工，员工觉得是给老板打工，所以积极性不高。因此，很多企业老板慢慢发现，要想激活员工，光靠钱是不够的，还得有薪酬激励、股权激励、绩效考核、晋升体制、培训流程、积分机制等。在互联网时代，信息越来越透明，员工要求共享，要求合伙，要求从以前的劳资关系变成共享的关系，即“所有权、经营权及收益权”三者相结合。

(2) “80后”“00后”是主流，根据“马斯洛需求层次论”，企业要建立与其相匹配的文化、机制等管理系统。

(3) 以前的组织架构过于复杂，层级特别多，易浪费资源、增加成本、降低效率。

(4) 以前的战略规划、工作流程、技术等，可能不能满足现在企业的发展要求，因此，企业要提高盈利能力，就必须再造战略、技术、流程、组织及文化。

二、企业组织系统再造的要点

(1) 准确清晰的定位。一流的定位是告诉大家企业是做什么的；二流的定位是大家已经知道企业是做什么的；三流的定位是世界知道企业是做什么的。没有定位就没有地位。例如：某化妆品代理商，做了很多产品，有面部品牌、有身体品牌、有抗衰项目、有减肥项目等，可以说“包罗万象”，应有尽有。然而像这种企业是没有定位的，它只能算是一个零售批发商。

(2) 明确的战略规划和目标。为什么老板有方向，员工却没有力量？为什么老板很无助，员工很麻木？中国化妆品企业老板，总喜欢描述，喜欢“画饼”，每年制订战略，到实际执行时，越走越偏，到最后甚至“变形走样”。想法≠战略，战略是企业的行动路径，有战略目标，有战略任务，有战略实施。当然，要想实现战略目标，一定要有匹配的能力与资源。

战略是一套系统工程，包括愿景、使命、价值观、商业模式、组织架构、战略目标及运

营管控。企业的领路人有责任、有义务把战略内容呈现给跟随企业的员工，让其清晰地知道：企业的战略目标是什么（要用数字量化出来，用什么工具与方法）；同时，完成了这些战略目标以后，可以获得哪些好处等。

事为先，人为重！格局决定布局，布局决定结局！

（3）创新的商业模式。为什么企业利润率越来越低？为什么消费者会选择别家产品？为什么中国化妆品行业在十几年以前，大家都觉得好做，又赚钱？而如今好多企业却难熬过最冷的“寒冬”？

现在，中国化妆品行业的竞争越来越激烈，供大于求，而且，消费者对经营者的要求不仅仅停留在产品的功效与服务上，而是追求最大的体验、感受与问题的解决。化妆品企业，以前依靠营销，依靠模式，依靠打折让利，依靠促销搞活动等，来拉动市场客户的回款，但是，当顾客的需求发生改变时，企业必须改变原来的商业模式：加强科技研发，提高产品质量，做好品牌文化，完善服务流程，打通上流与下流的交付链接，利用联网销售平台等。自我革新从商业模式创新开始，从实现产品赚钱向系统赚钱转变。

所谓“商业模式”，就是企业用什么方式方法赚钱。商业模式决定企业的话语权和定价权。就像有的化妆品企业，改变传统的商业模式：陌生拜访，会议营销等，采用网络营销平台，直接将产品送到消费者的手里。那么，优秀的商业模式，一定遵循这样的逻辑：聚焦品牌定位，精准客户细分，挖掘隐性需求，明确行动策略，创新产品链条。

（4）有效的运营管控。为什么月初订的目标任务不能完成？为什么员工下市场就消息全无？为什么公司有明确目标，而员工没有力量？为什么年初制定的战略规划，到头来，却成为“泡影”？

我们经常会思考一个问题：化妆品行业的老板为什么如此辛苦？为什么不学会解放自己？为什么只知道用营销技巧去赚钱，却不用系统去管控运营公司呢？笔者在实际管理中做过一个实验，即不参与市场正面业务，而是对员工进行销售流程培训，如月度启动大会、周微信会议、绩效面谈、绩效考核、重点工作梳理、日工作检查、资源提供等，结果年度销售业绩比上一年增长了50%。可见，企业没有运营管控系统，不管有什么样的战略目标，都很难实现。

（5）高效的文化执行力。制度是规则，文化也是规则，文化抢占人的心智，心智驱动行为。文化是水，制度是钢，制度不能解决的问题，文化可以发挥作用。尤其是企业，更需要企业文化，如企业的愿景、企业的使命、企业的价值观、企业的精神等。

企业不是靠一群有能力的人干起来的，而是靠具有一条心的人干起来的。从创业到发展，如果没有执行铁军，没有规则，没有指令，团队各唱各的调，没有统一的领导与指挥，那么，不可能打胜仗，不可能攻克一个又一个市场。

（6）合理的薪酬系统。要想赚钱，首先必须学会分钱。企业如何利用薪酬系统，调动员工的积极性呢？要针对不同层级、不同岗位、不同人员等，采取不同的薪酬体制：同级不同薪，高管分红，超额奖励等。

企业老板给员工发工资，不在于多，而在于发工资背后的理由，即考核的标准。企业在设计薪酬时，一定要与绩效挂钩，这样才有驱动力。

公平=贫穷！尤其是成长型企业，一定不能实行平均制，否则效率和效益就会大大降低。要拉大高管与员工之间的薪酬差距，让一部分人先富起来，比例占到40%以上。

战略规划是价值描述，绩效考核是价值创造，薪酬体系则是员工创造价值好坏的报酬。“要想马儿跑，要给马儿吃肥草”，这是薪酬杠杆体系的魅力所在。

(7)科学的绩效考核制度。业绩是考核出来的，结果是要求出来的；如果不对员工进行绩效考核，员工就没有工作重点，眉毛胡子一把抓，到最后，干了很多事情，却没有结果。另外，当员工被考核时，才能进入工作状态，进行自我管理，自我激活。

绩效考核为薪酬及晋升提供了依据，是用具体数字或者标准来衡量员工所干的事情，其结果可以换取报酬与晋升资格，所以，绩效考核一定要量化，要从复杂的工作分析中提炼出来，不断进行辅导，针对不足进行培训与改进，而且要实现达成目标提供资源，从而完成绩效考核的各项指标。

绩效考核为员工明确了工作方向，提供了解决问题的方法，树立了正确的工作态度，针对不足之处进行“模压式”训练，促使员工不断学习，增强其胜任岗位的能力，从而提高工作效率。

做到是一种习惯，做不到也是一种习惯！当员工在绩效考核中习惯时，团队就会形成凝聚力与战斗力，从而使企业业绩逐步上升。

(8)可行的职级晋升系统。每一个人都希望“荣归故里”，都希望通过自身的努力得到加薪、晋升，甚至最后成为企业的股东。员工有希望，有目标，才会把公司当成家，把公司的事业当成自己的事业。

加薪靠薪酬体系，晋级靠晋升体系，当老板靠股权激励。当企业能够为员工构建一套“三位一体”系统时，员工非常明确自己在哪个位置，要想达到经理、总监、总经理等职位需要具备哪些条件；同时，把职位分档，把职级拉开，不同职级有不同的薪酬，而且，薪酬级差40%；股权激励清晰，公开透明，制定成为企业股东的标准，彻底激活员工的内在动机，提高企业的工作效率。

(9)实用的人才吸纳和培养制度。我们正处在一个激烈的人才竞争时代。如果一个企业老板还在靠自己想办法，做市场，谈业务，不去寻找人才搞研发，搞技术，做培训，设计商业模式，导入系统等，那么，将会错失发展机会，被对手踢出局。

选择大于努力！招聘比培养更重要！近20年来，化妆品厂家，代理商及美容院老板，对人才的重视程度还远远不够。因此，笔者倡导：企业应该建立科学的招聘系统，从招聘人才入口把关，挑选适合企业发展的人才。同时，重视人才，培养人才，依据人才的特长，放到合适的位置上发挥其重要作用。

营销与人力资源同等重要，有了人才，营销难题将迎刃而解！所以，企业要想高速发展，则要把人才战略上升到企业的战略高度，建立人才招聘系统，广纳贤士，礼贤下士，考核人才，训练人才。

“高手”靠能量吸引人才，靠系统寻找人才，最后，靠人才成就企业，成就大家的成功；“低手”靠钱收买人心，靠哥们义气拉拢人才，最后，人财两空。人才是稀缺资源，谁获得人才，才会获得钱财！人才是招不来的，是吸引来的，是老板真心请来的，要么激活，要么留

住，这是人才招聘制度的力量。

第二章 化妆品企业定位系统

一个企业的方向与战略目标直接决定着企业的未来，因此，清晰的定位能为企业导航。定位系统包括：公司定位、行业定位、产品定位、客户定位及市场定位；战略规划、战略目标分解及执行能为企业实现战略目标理清具体任务、具体实施步骤，同时，找到与其相匹配的资源。

定位是方向，战略是具体的实施计划；没有方向，会越走越偏，可能一切都是徒劳。因此，在做企业战略规划系统之前，要做好企业定位系统。

第一节 企业定位：能做好什么

企业定位给企业带来的价值是不可估量的。作为企业战略的核心要件之一，公司定位帮助企业了解自己擅长什么，能做什么，设计企业标签，并将此标签清晰地传递给顾客，赢得顾客的认同，对顾客的购买决策产生深刻的影响。

一、什么是企业定位

企业定位可以理解为社会标签。例如：当地美容院如果想增加新的品牌，首先就会想起某化妆品代理商；当美容院老板谈到谁的化妆品最齐全的时候，就会说“某化妆品代理商=某地区最大化妆品渠道商”！

二、企业定位的作用

（1）主动给自己贴标签：如果自己不定位，社会就会自动给企业定位，这种定位一旦形成，则很难改变。

（2）明确企业的优势：企业不是什么都能干，一定要清楚自己是谁，能力与特长是什么，可以与什么资源合作，能精准服务哪些客户。

（3）便于传播企业文化：公司定位使企业的愿景、使命、价值观等更加明确，让大家明白，便于传播与发扬。

（4）影响客户：企业定位清晰，非常简单地给顾客留下了深刻的印象，抢占了客户的心