

商界实战案例分析——丽花丝宝对红桃K

早就知道在商界有“商场如战场”一说，如众所周知的 SVCD 和 CVCD 标准大战、彩电价格大战、农夫山泉和乐百氏娃哈哈的水仗，但我们更多的是看到交战双方是为争夺市场第一把金交椅而打得不可开交，败者也仍然在市场上雄踞一方。直到亲身参与丽花丝宝和广州天姿堂的竞争，才知道商场中还有一种战场，不是争谁第一第二了，而是一方必置对手于死地，不是你死我活誓不罢休的残酷绞杀。

近三年来，丽花丝宝避开与主宰中国洗发水市场的宝洁和联合利华直接交锋，在销售终端上赁借不断的卖场促销，市场占有率不断上升，舒蕾和风影在全国的销量仅次于宝洁的“飘柔”。洗发水市场已经形成广州宝洁、联合利华和丽花丝宝三足鼎立之势。按说丝宝的竞争对手应该是宝洁和联合利华，但事实上现在丽花丝宝必欲置其于死地的对手是一个名不见经传新厂家——“广州天姿堂”。天姿堂的主打产品是“秋波”系列洗发水和“9101”系列护肤品，目前在国内外大多县市还没有上市。就这样一个新厂家怎么会引得功成名就的丽花丝宝倾其全力围追堵截，甚至不择手段必欲将其绞杀在萌芽状态的呢？它们之间有什么深仇大恨？

九九年和二千年广州宝洁推出了两个新品牌——沙宣和润妍。在宝洁的品牌定位中沙宣是作为美发界权威的形象出现的，润妍则是为抵制以奥妮首乌皂角、联合利华的夏士莲黑芝麻等以中草药为卖点的植物形洗发水的进攻。这两个品牌在近几年还被一些所谓的市场专家们推崇备至，网上可以看到大量文章对宝洁的品牌经营鼓吹时都会提到这两个产品的上市成功。事实上呢？沙宣二千年就开始买一送一，卖价从当初的 400 克每瓶零售价 40 元左右变样降到二十元，消费者普遍认为受到宝洁愚弄欺诈，在湖北众多城市已经看不到沙宣的身影。而润妍在湖北则是彻底的失败，根本就没有得到消费者的认可。宝洁的新品上市无疑是失败的，据传宝洁大中华区总裁也为此而检讨。与此同时，丽花丝宝淘汰原有的丽花丝宝洗发水推出舒蕾，上市获得巨大成功，近来新推出的风影也成为海飞丝的强有力的竞争者。什么原因？<销售与市场>杂志主办的营销金鼎奖（中国营销界的最高荣誉）中可以得到答案——十大策划金鼎奖得主中化妆品行业只有一位获得，就是丽花丝宝策划总公司总裁刘诗伟——舒蕾和风影上市策划的总指挥，不幸的是今年跳巢了。“秋波”的上市策划就是刘诗伟的又一杰作

广州天姿堂可能知者甚少，但说到它的幕后所有者也就不怪乎丝宝如此忌惮了——红桃 K，湖北上市的民营企业，保健品竞争中的佼佼者。天姿堂早在两年前就推出了护肤新品“9101”，只是因为所有营销人员全部从保健品公司抽调，不熟悉化妆品的销售渠道，最初制定的上市方案和红桃 K 补血剂如出一辙。虽然在湖北的<楚天都市报>上广告和招商不断，但一直没有得到好的区域经销商的支持，销路也没打开，近两年一直是亏损。今年红桃 K 得到了两员帅才——刘诗伟和黄勇，一改过去的经营方法，全面针对丽花丝宝展开了一场新的商界大战。如果说刘诗伟为“秋波”作策划还没触怒丽花丝宝，黄勇的加盟则让丽

花丝宝恨之入骨了。黄勇从业务基层做起，在湖北和江西丝宝分公司里颇得人心，拥有大批铁杆弟兄。这些人全战斗在一线，熟悉当地市场，有自己的销售网络，和当地的零售商大多称兄道弟，对丽花丝宝的优缺点更是了如指掌。黄勇在“秋波”登高一呼，丝宝湖北县市级市场业务代表近半哗变，更要命的是连当地的促销小姐也被这些业代拉到秋波这方。丽花丝宝陷入前所未有的困境中。

其实丝宝落到如此困境也是咎由自取。丽花丝宝作为一个大公司，逐渐染上了一些痼疾——内部管理人员等级森严、派系林立，山头众多。丝宝分公司经理下来视察工作都前呼后拥，俨然一方诸侯。争权夺利，明争暗斗，官僚主义在这样的民营企业也很常见。往往一个小县市做一个小广告牌请示报告层层上报，等到批下来时广告位置早已被占用，这样的例子屡见不鲜。本人和丝宝签订的分销合同为了盖个公章就等了近两个月。丽花丝宝在近几年不断扩员，招收的人员全都是大学毕业，这些人很快就在各地分公司或办事处重权在握，很快在丝宝内部又形成了一种新的矛盾，学院派和基层派。学院派瞧不起基层派，而基层派的也自认江山是他们打下来的，经验能力比学力更重要，不服从学院派管理。总的说来，学院派因得到管理高层支持而略占上风。薪酬高于那些单以基本工资加销量提成加奖励的基层业务员，特别是那些工作几年没转为正式员工的工资相比更少。此次集体跳巢的也差不多是学院派以刘诗伟的亲信为主和黄勇的那帮基层弟兄。以前的促销小姐也因为经常被公司以做促销费用过多为由而在销售提成中（丝宝小姐的销售提成是2%—3%）扣除0.5~1%，心生不满而转投秋波。

“秋波”也只做终端，绝对不做批发市场，对初进入的城市也不做销量要求。这些都是丽花丝宝虽对经销商承诺但一直没履行，造成市场冲货问题严重，打击区域经销商的积极性。笔者就是因为丽花丝宝迟迟不能解决冲货问题而不再当它的Z市经销商。Z市的丽花丝宝本来在失去我的支持后已经销量锐减，等到获悉我要做秋波的代理更是恐慌，只要我再做丝宝的代理商，所有货款都是卖完结帐。昨天还拿来一份新的陈列协议，协议要求我做好丝宝的陈列，就可以每月获500元的陈列费奖励，条件是不得经销任何天姿堂的产品。据可靠消息宜昌的雅斯超市丝宝出资是三万元，不过也被拒绝了。荆州、沙市、荆门等地这样针对天姿堂的陈列协议书也到达多个商家手中。由于我做丝宝经销商时的突出表现（见阿里巴巴征文——为赋新词强说愁——年轻没有失败！），丝宝每月愿另付一千元，条件是不做天姿堂的代理。丝宝Z市业务代表明言如果我今天不答应这个条件，我就要帮他搞到病假条让他离开这个是非窝。丽花丝宝现在已经失去理智了，秋波产品还没到，我还在和一个没开业的超市谈进场的事。J地区的负责人就命令这个业代不惜一切代价让超市不进秋波的货，事实上也是这样做的。丽花丝宝和该超市当初协议店面招牌由丝宝出资做，但为由谁安装谈崩，结果招牌被劲酒先做了。现在丽花丝宝为阻止秋波，愿出资五千元赔偿劲酒损失，由丝宝做超市招牌，再每年付三千元给超市作为店牌广告发布费，简直是疯了。丝宝促销小姐也被告知销售提成5%，一下子涨了两倍。这在以前是不敢想象的数字。

但可惜的是丝宝还是没能答复什么时候解决冲货的问题，这是我不愿做丝宝经销商的主要原因。说到陈列费和私下的1000元的许诺，说实话如果秋波真被击溃后丝宝是否还会这么做，我看完全没那个可能。对丝宝的承诺我答应考虑几天，其实我是顾虑秋波在丝宝如此绞杀下能否坚持住（虽然有红桃K撑腰，但对丝宝十年来建起的销售网也不容忽视），为了秋波而完全得罪丽花丝宝有没有那个必要等。

问题1：从人力资源管理角度怎么看待丽花丝宝学院派和基层派的矛盾，

怎么解决？

问题2：作为丽花丝宝的工作人员Z市业代何去何从？

问题3：秋波如何应对丽花丝宝的绞杀战？

问题4：作为原丽花丝宝的经销商的笔者现在还是否去做秋波代理商？

问题5：预测半年后这场生死战的结局。