



2012年春節期間，27歲的呂長城做了壹個痛苦的決定：裁崗、裁員。整個上海辦公室，只留下不到十分之壹的人。

“跟關掉壹個公司壹樣，我們含淚請走了化妝品界很多專家級高手。”短暫兩個月，呂長城稱自己猶如煉獄。

這位壹身道袍、手持羽扇的年輕人，是著名品牌芳草集的操刀者，他創立的上海美頌化妝品有限公司，旗下有芳草集、貞水、萃舍、薇薇花園VIVI garden、萃語五個品牌。他壹度高歌猛進，但在2011年卻因冒進，跌了跟頭。

對呂長城來說，過去的壹年可謂功過參半。儘管帶領美頌完成從網商到網企的

蛻變，營業額超過3億。由於採取了過於激進的決策，美頌2011年的發展受到制約，只實現了雙倍增長，遠未達標。

“有了這次生死之後我可以更從容、更豁達，同樣會更專註。”

### 沖動的懲罰

呂長城的大躍進是在2011年開始的。這壹年，呂長城同時做了五件事情：繼續整合團隊；把公司總部從廣州遷到上海，調整新的公司；調整品牌；調整股份結構；收購調整產品線。

他首先收購了淘寶第壹藥妝化妝品品牌貞水，接著收購了中國第二大本草的化妝品品牌萃舍。同時，他還不惜重金，邀請智威湯遜的首席VI幫助芳草集。品牌升級完成之後，便跟湖南衛視《我是大美人》欄目簽訂幾千萬元的廣告投放方案。效果是顯而易見的，很多人都在說：“原來不是只有佰草集，還有芳草集這個牌子”。這更加鼓勵了呂長城擴張的野心。

從2011年3月份開始，芳草集內部流傳著“壹月壹個巨星”的口號，即：每個月必須請到壹位行業內頂級人士到公司。通過壹系列招聘和並購，芳草集的財務、研發、採購、銷售等每個職位陣容都空前華麗，全部由來自歐萊雅、索芙特、傲雪、美濤、騰訊拍拍等企業中有著多年工作經驗的高管擔任。

沒過幾個月，呂長城發現，公司裏面官僚主義、腐敗、管理漏洞、流程不通等，什麼問題都出來了，整個團隊也缺乏磨合，沒有凝聚力。同時，因為做的事情太多，權利中樞分散等，呂長城在半年時間裏，經歷了壹個企業在三五年遇到的所有問題。

“在團隊中，再也找不到創業期的那種成長動力，沒有了創業初期的謙卑，也開始亂花錢……很多資源都沒有執行到位，以至於公司錯失了很好的機會。”呂長城說，“我們擁有巨好的媒體資源、充沛的現金，但是卻沒有成功，甚至可以講輸得壹敗塗地！”

他感到很痛惜。美頌在2011年的表現很平庸，不再引領市場，競爭對手相宜本草、阿芙、禦泥坊等曾經壹度快速超越了他們。

“公司以前只有50個人，壹下子擴張到300人、400人，以前壹個月流水只有兩三千萬，現在壹下子做到五六千萬，團隊確實不知道怎麼花。”呂長城說，迅速擴張讓他有點無所適從，“我們沒有經過長期的市場調研

## 呂長城：草根造富記

就迅速推出單品，這個決定有問題；營業額快速擴張的時候，沒有做足夠的市場調研和足夠的消費者分析、客戶服務，這個動作也有問題。所以我們今天必須食這個惡果。”

修道18年的呂長城，花了很長壹段時間來反思2011年的問題。“根本問題在於我過於激進，認為有了錢、有了人就可以有地盤，就可以打贏。”呂長城花幾十萬元買到的教訓是：企業想成功，團隊本身必須具備造血功能，而不是全部空降；即使高端人才也壹定會犯低端錯誤；在企業迷茫的時候，必須回到原點做好產品和服務；保持創業初期的優勢才能快速成長。

“做好事業最需要激情，激情的基礎是真誠和自律，這些源於妳會拒絕所有的誘惑，源於同齡人都在外面玩的時候，都去唱歌的時候、都去旅遊的時候，妳必須為了妳的承諾、妳的使命犧牲很多個人的東西，把所有人都認為很苦的事情當成‘樂趣’兩個字，在所有人都都不負責任的時候妳要負責任。”呂長城感慨道。

### 大起大落

2001年，中專畢業之後，16歲的呂長城走出河南，在廣州謀得第壹份工作——做投融資並購。從文員做起，後轉做數據分析。“投資聽起來是很好的行業，但要大量工作，可能看50個項目壹個都不投。”

“每天只睡兩三個小時，走南闖北做項目，北至哈爾濱、南至廣州，西至西安，東至上海，甚至在深更半夜去過別人不敢去的地方”。呂長城打工的前三年從未回過老家，最慘的壹年在除夕夜邊吃泡面邊掉眼淚邊做報告。但他從未視之為辛苦。

當時老板要求呂長城至少每周讀壹本書，然後將精華復述出來。他的涉獵範圍包括商業理論、世界通史、經典哲學等領域。後來他還專門到廈門進修了EMBA。從這位老板身上，呂長城學習最多的是現實版的人生，他感覺自己開始有了明顯蛻變。

4年後，沖動之下的呂長城選擇了離開。“別人覺得老板對我特別好，所以認為我的成功是別人給予的。我接受不了！”為了證明自己的價值所在，呂長城毫不猶豫地做出了選擇。他對老板說的最後壹句話是：“這盤棋我想自己下。”

在做收購、投資過程中，呂長城接觸到壹些國外資源。他感覺未來10年國外出口藥品市場巨大，並且利潤豐厚，於是便與兩三個人合作做壹家醫藥進出口公司。儘管這是21歲的他首次創業，卻在幾月內就賺了幾十萬元。很快擁有了壹輛保時捷卡宴後，公司又快面臨破產，呂長城還被人追殺。他壹直覺得這段歷史沒有任何社會價值。“因為妳沒辦法把它做成壹份事業。僅僅是為壹些純商業的東西。”

經過壹段時間的反思之後，呂長城決定重新定位人生，他來到壹家服裝貿易公司做職業經理人，從南方採購服裝後再賣到東北。哈爾濱的冬天零下20度，呂長城每天早晨7點多起床，帶領200多名員工扛包裹。“因為前面的失敗教會我很多東西，再加上過去6年的累計，2006年第四季度服裝生意業績很好。”緊接著，他們又將生意轉移到亞洲服裝之都廣州繼續擴大企業規模。當時公司買了壹大批商鋪，碰巧趕上2007年地產漲價，壹下賺了幾十萬元。

正當呂長城做得順風順水之際，他又選擇離開。這是呂長城痛苦地僵持4個月之後做出的決定，原因是公司決定轉做商業地產。“企業DNA不能隨便改，有些事情是投機性的，有些是投資性的，有些是長期投資型的，

‘根’和‘本’不能搞錯。”這是呂長城的答案。

### 芳草集起死回生

經歷人生的大起大落，呂長城終於可以找到壹份不是單純為錢而奮鬥的事業：芳草集。芳草集成立於2005年，原屬廣州泛熏芳日化用品集團，以在淘寶上銷售為主要渠道，後面臨被停產的危機。2008年，呂長城花1000萬元把芳草集購買下來，分期付款，分3年還清。

這壹年，呂長城只有23歲。

閉關3個月，呂長城分析中國電子商務的發展趨勢之後，於2009年4月開始對芳草集進行大刀闊斧的改革。“這是對我這5年來影響最大的壹次改變。”呂長城很清楚，從網商蛻變成網企將是壹項艱巨的工程。

第壹件事情是招聘員工，整合團隊，把芳草集品牌事業部從公司獨立出來，然後持續地不斷加大投入。

第二件事就是清理渠道。經過跟代理商頻繁交流之後，呂長城準備對芳草集進行“大清理”。當時芳草集的亂價銷售、假貨、串貨現象非常嚴重，30多元的壹款產品，從1元到30元都有人賣。針對這種亂局，呂長城敢下狠手，直接切斷貨源。同時他開始尋找比較靠得住的代理商，很多代理商根本就不信任芳草集，認為這是壹個山寨的牌子，而且利潤不如國際大牌高，也不如賣假貨來得快。呂長城最終挑選了5家認可芳草集且能長期合作的代理商。

接下來擺在呂長城面前的是兩條路：要麼選擇開淘寶店鋪，要麼做品牌。最後他的決定是：讓代理商做網店，芳草集來做品牌。

“這個方向其實很難選擇，我們問自己，我們到底是電商企業還是化妝品企業，或者是其他類型的企業？沒有淘寶，我們能不能活？能，我們可以在線下找代理商，沒有化妝品我們能不能活？不行，那好，自己搞化妝品！”呂長城決定以化妝品品牌管理為導向來做企業。

對幾乎處於零起步的芳草集來說，進行品牌化運作可謂困難重重。“我們沒有打過淘寶廣告，也沒有人懂數據分析，不像今天請壹個技術專員、數據專員，再設立技術部、數據部、策劃部、設計部，招聘文案、採購就OK。”呂長城壹身多職，非常辛苦。

當時的客服培訓等壹系列文件都是由呂長城親自操刀制作。“現在網上有各種各樣PPT可以下載，但那時候哪兒有？”如今網上流傳的PPT很多還是照著呂長城當年的版本修改的。

呂長城壹口氣推出30款新品，比芳草集過去兩年推出新品的總量還多；他給商品添加假貨識別條碼，同時對經銷商採取統壹促銷策略，然後對品牌VI升級，升級到二代包裝。緊接著加強客戶維護，開始在淘寶上打廣告。

2010年底，美頌在淘寶Q4季度報表上的排名由20名開外直沖到第壹名。淘寶TOP前三名化妝品品牌中，呂長城經營的品牌占了兩款。芳草集的崛起引起日本最大的電視臺NHK來中國採訪，他們好奇在假冒偽劣泛濫成災的情況下，中國本土化妝品品牌是如何崛起的。

呂長城總結，芳草集成功的主要原因是切準了時機，他們決定爆發的時間點跟淘寶商城崛起的時間點高度吻合。“沒有哪個企業有比我們出手的時機更精準，早壹點點也沒用，再晚壹點點可能就錯過了。”

2010年10月份，呂長城遇到了江南春，後者半個小時便敲定壹筆不菲的融資。當被問及為何投資芳草集時，江南春的回答是：“味道！呂長城很像十幾年前的我。”