

护肤品小品牌与屈臣氏的营销策略

于扬利

(上海同元盛实业有限公司, 上海 200433)

摘要: 屈臣氏是中国最大规模的保健及美容产品零售连锁店, 在中国发展迅速。论述了自创护肤品小品牌与屈臣氏这个强势卖场之间的竞争、谈判和妥协。化妆品小厂家只要抓住消费群体的个性、爱好、新鲜以及掌握市场营销策略也能够做大做强。

关键词: 护肤品; 屈臣氏; 营销; 策略

中图分类号: TQ658 **文献标识码:** D **文章编号:** 1006-7264(2012)01-0042-03

屈臣氏是中国最大规模的保健及美容产品零售连锁店。2005 年还不到 100 家店, 现在却有 1 000 家, 以每年 200 家新店的速度发展。它正慢慢改变着护肤类产品的零售终端格局, 每年总有数个品牌, 打着不同的卖点, 走进屈臣氏; 同样, 每年也有数个品牌, 无奈地退出屈臣氏。

对于自创护肤品品牌的小厂家来说, 丽美(化名)依靠着屈臣氏, 其护肤品品牌的销售额从 100 万元到 8 个亿, 只用了 2 年。但在荣耀的数字背后, 丽美的利润率却一直在下降。

业内人士曾指出, 任何一个品牌在进入屈臣氏后往往有 3 种命运: 一是表现不好, 被屈臣氏扫地出门; 二是表现平庸, 被屈臣氏自有品牌的促销活动拉下水, 饱受欺凌; 三是表现抢眼, 被屈臣氏锁定为其自有品牌的竞争对手。

“想做大销售? 卖进屈臣氏吧! 想亏死吗? 卖进屈臣氏吧!” 对这句护肤品行业里的流行语, 丽美品牌的老板于涛深有感触。事实上, 于涛与屈臣氏这个强势卖场之间的竞争、谈判和妥协从来都没有停止过。

1 打入屈臣氏

创业之初, 丽美老板就把目光锁定了屈臣氏。之前, 他在试水时, 他也为自己的护肤产品选择了全渠道方向, 找经销商, 进大卖场。但顾客进入商场后往往直奔熟悉的品牌去, 别说一线品牌, 就连来自妮维雅和丁家宜等品牌的竞争都让其吃不消。然而, 在屈臣氏里却是另一种情形: 顾客专挑不认识的牌子购买。因为这些东西在其他地方没有, 新鲜有趣。

从某种程度上可以说, 屈臣氏是没有名气的护肤品牌做大的唯一机会。其实, 屈臣氏也有自己的难

题。在中国大陆, 屈臣氏将目标消费群锁定在 18 岁~35 岁、月收入在 2 500 元以上的时尚女性。她们是女性中收入增长最快的一个群体, 注重个性, 喜欢体验新奇的产品, 同时又追求舒适的购物环境, 这些特征与屈臣氏的定位非常吻合。因此, 屈臣氏一直希望拥有独家产品, 在这一年龄段的客户群中形成垄断性竞争力。为此, 屈臣氏屡次找到妮维雅和欧莱雅等化妆品公司, 希望他们能专为屈臣氏提供产品支持, 但这些化妆品公司家大业大, 屈臣氏的这一希望必然落空。屈臣氏原本看好韩国品牌 Skinfood, 认为其定位及品牌理念几乎与屈臣氏一致, 但 Skinfood 要走自己的专卖店路线, 于是, 丽美老板带着大客户总监去韩国考察, 模仿 Skinfood 的想法基本成形。

当时屈臣氏还没有哪个品牌专门满足 18 岁~25 岁的女性客户, 而这些人必将是屈臣氏最重要的客户构成。丽美就是要帮助屈臣氏完成大佬们不愿意完成的这一块拼图。

设定好了生产供应环节, 制定了详细的营销计划, 包括促销、陈列标准到赠品, 然后开始在 20 家屈臣氏店面中试销。3 个月后, 丽美的销售额超过了百万元, 达到了预期。丽美也因此获得了在屈臣氏所有店铺中销售的资格。

2 陈列的学问

虽然销售渠道打开了, 但是如果业绩跟不上, 屈臣氏还是会毫不留情地让丽美撤柜。永远没有松气的时候。

丽美的产品吸引的是对可爱包装无法免疫的女性, 功效不论, 外形一定讨人喜欢。针对顾客的这种好奇心, 丽美主抓了其他商家眼中的附属品——赠品。

丽美专门组建了一个部门来负责采购赠品，例如韩国的小伞、印有丽美主题画像的贴纸、个性的纹身卡等。以至于后来有顾客专为看看丽美的新赠品而光顾货架，丽美的销量也因此一路上升。

但这种造势不是长久之计。在屈臣氏这个寸土寸金的超市里，陈列的学问是销售业绩的关键条件。丽美最先尝试的是岛柜，这是陈列化妆品常见的方式。岛柜投入成本很高，但实际产出效果却很少。主要是提高形象档次，深入介绍产品功效，顾客真要解决脸上的疑难问题，会去屈臣氏外专门的化妆品专柜寻求导购帮助。很多女性到屈臣氏购买护肤品，并不需要深入了解产品的功效。购物方便、包装可爱、赠品好玩等，这些因素都排在产品功能前面。因此丽美老板认为，陈列的学问才是销售业绩的必要条件。

护肤类化妆品是屈臣氏的重头戏。因此，屈臣氏把进门后最好的 6 个货架 A, B, C, D, E, F 作为护肤品的专门货架。陈列在这 6 个货架上的不是知名品牌，而是屈臣氏的自由品牌。按照进门后向右走的习惯，顾客分别要经过 A, B, C 货架，丽美老板一眼就看中了 A 货架。

然而，想要获得黄金位置的整组货架，怎么可能不花大价钱呢？偏偏这个价格又是丽美负担不起的。于是与屈臣氏谈判：丽美已经为屈臣氏完成了 25 岁以下顾客群的覆盖，而当时屈臣氏还没有一个品牌能覆盖 35 岁左右收入较高的女性顾客。如果丽美能再做一个品牌覆盖这一群体，就可以获得专门的陈列货架。

这一次，丽美看中的样板是“精油添加型护肤品牌”Dr.magic，于是，推出了精油添加型品牌“郑医生”，这一概念大获成功，也免费拿下了 A, D 两个较好的独立货架。1 个月后，丽美多次卖断货，销量增长了 300%，在屈臣氏的销售额占比也增长到 4%。

3 激烈的竞争

刚刚跨过销售这道坎，来自屈臣氏的 1 张合同补充条款就被送到了丽美。其中关于断货罚款的条款让丽美倒抽一口冷气：屈臣氏的订单形成后，如果丽美没有及时送货就要被罚款，哪怕只少一只产品，也要按整个订单未完成进行罚款。

丽美要做到灵活多变的产品策略，先决条件就是找代工厂。由于丽美的产品样式多，变化快，需要多家代工厂协作，这样一来生产周期就难免较长。如果屈臣氏临时促销下单，丽美的生产计划就很难及时跟上，很容易断货。而且屈臣氏的订单系统是依据上月的平均销售量来下单的。这样的订单系统存在很大问题，例如一旦发生损耗丢失，实际货物没了，系统却

显示有货，订单系统就不再生成订单，就会导致实际销售量下降，进而订单系统减少下单数量，恶性循环之下，断货会越来越严重。而影响订单系数的因素众多，如仓库出现问题、送货困难以及对促销计划预估不够等。可是丽美不能不签这个条款，丽美的所有鸡蛋在一个篮子里，除了屈臣氏，丽美并没有实力完成自己的全渠道销售。

不仅如此，屈臣氏还设立了一个部门，专门负责自有品牌的推广。简单地说该部门最主要的工作就是复制畅销品。

丽美有一款热销的橄榄油产品，因为订货系统的原因常常断货，于是屈臣氏也推出自己的橄榄油系列，占尽了地利。更可怕的是，继屈臣氏之后，其他的竞争品牌也纷纷效仿。在夹击之下，丽美的橄榄油系列销量急剧下降，最后被扫地出门。

离开屈臣氏是死，不离开屈臣氏，日子也不好过。要跳出这个怪圈，现在丽美的销售额只占屈臣氏护肤品销售额的 4%，当然没有话语权。既然不能跟屈臣氏硬碰硬，丽美品牌转过头来开始在消费者身上下工夫。

化妆品行业的多数公司都强调产品的功效，靠十几个单品打天下。而丽美老板发现，对于屈臣氏的这批年轻、时尚的客户群来说，新鲜、选择多才是最重要的。因此他决定赌一把：推出上百个单品，让顾客眼花缭乱，让她们挑个够。

于是，丽美的玫瑰系列、茶树系列、茉莉系列、蜂蜜系列产品相继上市，包装也从圆形到方形，再到礼品袋型，层出不穷。丽美老板坚持认为，25 岁以下的女孩子买东西，其实不会把产品质量放在首位，只要没有副作用就行。而丽美传递的品牌核心就是新鲜。

而屈臣氏跟在丽美之后，今天看玫瑰系列卖得好就模仿玫瑰，还专门给一个货架；明天看茉莉系列卖得好就专门模仿茉莉，模仿了 2 年多，包装却一成不变，消费者过了新鲜劲后，销量就没有多大亮点了。

丽美因为这一套组合拳，销售几乎翻了一番。丽美曾经算过账，虽然因为包装更替，产品组合变化，利润率下降了几乎一半，但是销售额上升，直接将利润补回来了。而更重要的是，丽美还实现了占屈臣氏整体流水 8% 的安全目标。

丽美这个优势形成后，屈臣氏亚洲区的总裁主动登门拜访，丽美也轻松谈下了每年 0.5% 的金额递减条款。自此以后，屈臣氏再也不敢用清退的手段来“恐吓”丽美了。相反，丽美生意稍有变动，整个屈臣氏都会关注。

4 艰难奋进

如今, 丽美在屈臣氏的护肤品销售中排行榜首, 占屈臣氏整体的近 10%。在依靠销售这个硬实力站稳脚跟之后, 丽美老板明白, 接下来需要依靠布局谋赢了。他很快就注意到了屈臣氏在彩妆上的软肋。由于彩妆比护肤更为复杂, 对产品陈列以及导购的要求也更高, 这都是屈臣氏当时无法实现的。因此, 不少彩妆品牌直接将门店开在了屈臣氏的店门口, 顾客在屈臣氏买完护肤品后出来买彩妆, 一家店每个月可以轻松完成 30 万元的销售额。

丽美决定新成立一个彩妆品牌, 并且打入屈臣氏。于是找到了屈臣氏的采购员, 洽谈彩妆产品的进场事宜, 并且拿出了对屈臣氏门口彩妆店的调查数据, 采购员大为震惊。

不仅如此, 丽美还抛出了另一个计划: 新推出一个

男士护肤品品牌。他发现, 女性顾客逛屈臣氏的同时, 往往会顺手给自己的男友或丈夫买东西。然而, 目前屈臣氏里的男士护肤品与当初的女性护肤品一样, 要么十分古板, 要么没有个性。

丽美老板认准了男士将是屈臣氏以后生意增长的战略方向, 男士将慢慢成为屈臣氏里的重要客户。丽美老板认为, 只有将产品做得新鲜、时尚, 男士护肤品才能迅速崛起。在这方面他自认为很有经验, 他可以利用丽美现有的陈列资源与人员特点。

如今, 丽美的新品牌进场时间还未能敲定。而让屈臣氏感到头疼的是, 一方面, 目前还没有哪个护肤品牌能够像丽美这样, 无论是从产品还是理念上, 都与屈臣氏十分贴合; 但另一方面, 放任丽美继续做大, 甚至成为不可替代的一分子, 这绝不是屈臣氏想要看到的局面。显然, 丽美与屈臣氏之间的斗智斗勇还将继续下去。

Marketing strategies of small skin care brand and Watsons

YU Yang-li

(Shanghai Tongyuansheng Industrial Co., Ltd., Shanghai 200433, China)

Abstract: Watsons is the biggest scale chain store of health beauty products in China. Watsons developed very fast in China. The competition, negotiation and compromise between the self-owned, small brand and strong Watsons store were related. The small brand manufacturers can also be larger and stronger as long as they are capable of understanding the consumer's mentality, personality, curiosity and hobby along with proper marketing strategy.

Key words: skin care product; Watsons; marketing; strategy

(上接第 38 页) 成本的上升, 有时也可能会导致我们在分析消费者申述和质量问题时造成误导。

只有把企业中质量实现的各环节按照上述方法进行分析 and 梳理清楚了, 在实际的运行管理过程中进行充分的磨合、融洽, 才能期望“全面质量管理”有一个良好的实践, 才能真正实现全面质量管理的目标, 营造出和谐的企业质量文化。

参考文献:

[1] 全国质量专业技术人员职业资格考試办公室组织编写. 质量

专业综合知识(中级)[M]. 北京: 中国人事出版社, 2006: 21-24.

[2] 梁斌. 质量管理大师的经典——对“戴明十四点”的理解[J]. 大众标准化, 2007(12): 42-45.

[3] 刘文瑞, 史翔, 杨柯. 爱德华兹·戴明 - 质量管理之父[J]. 名人传记(财富人物), 2011(1): 57-59.

[4] 国际标准化组织. GB/T 19001—2008 质量管理体系 要求[S]. 北京: 中国标准出版社, 2008-02-16.

[5] 甘懋斗. 质量是管理出来的[J]. 世界标准化与质量管理, 2003(5): 12-13.

Aspects of the quality philosophy

WU Xin-jun

(Guangzhou Liby Enterprise Group Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 510170, China)

Abstract: Different quality management opinions were put forward in the developmental process of quality management. Though these opinions are still widely quoted these days, sometimes, doubted as well. This paper analyzed the backgrounds of different opinions and pointed out that they are not isolated concepts, but belong to one logistic system actually. In order to guide companies to understand these opinions clearly, the paper provided a new point based on the writer's experience in enterprise management.

Key words: quality philosophy; quality management; enterprise management