

Watsons

中国化妆品行业品牌商和零售商权威读本

屈臣氏店务管理制胜细节全揭秘
屈臣氏店铺品牌营销推广秘笈大起底

第二版

解码 屈臣氏

解密李嘉诚背后的零售帝国

主题化的商超氛围
专业化的购销理念

目标化的自有品牌战略
持续化的促销创新战术

冯建军◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

解码屈臣氏

解密李嘉诚背后的零售帝国

冯建军◎著



第二版



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

解码屈臣氏/冯建军著. —2 版. —北京: 经济管理出版社, 2014.3
ISBN 978-7-5096-2937-6

I. ①解… II. ①冯… III. ①零售商店—连锁店—商业经营—经验—香港
IV. ①F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 017369 号

组稿编辑: 勇 生
责任编辑: 杨国强
责任印制: 黄章平
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 北京银祥印刷厂
经 销: 新华书店
开 本: 720mm×1000mm/16
印 张: 25
字 数: 448 千字
版 次: 2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-2937-6
定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序一 屈臣氏的意义

回望中国化妆品产业史，可以说，屈臣氏是中国化妆品零售业中举足轻重的一员，更是中国化妆品专营店业态从发轫、发展到成熟的缩影，见证了我国化妆品产业发展最为兴盛的历史。最近几年来，屈臣氏加快了在中国内地市场的拓展步伐，网点遍及中国一、二线城市，甚至更低层级市场，宏伟蓝图正徐徐展开，引起了化妆品业界内外的极大关注。

继百货商场、超市之后，化妆品专营店渠道已然成了化妆品销售的第三大主流渠道，拥有无可辩驳的话语权。而化妆品专营店战略渠道地位的确立，却与屈臣氏有着千丝万缕的联系。

不可否认，初期的屈臣氏在中国内地市场步履艰难，但重要的是，它是中国化妆品零售业态理念上和实践上的启蒙者。屈臣氏除了是一个化妆品零售店品牌之外，更是消费者和业界人士认可并“膜拜”的符号。因为不管是在引导潮流还是先进的商业运营模式和完善的组织管理方面，屈臣氏无疑具有最典型的示范意义。在中国化妆品产业发展史上，我们可以隐约感受到，中国化妆品专营店曾经掀起过一股强大的向屈臣氏学习的热潮。

齐白石曾对自己的学生说过一句振聋发聩的话：学我者生，似我者死。这句话同样适用于屈臣氏及其跟随者身上。当屈臣氏把店开到你附近的时候，真正的考验来了：狼来了，被狼吃，还是与狼共舞？在这个阶段，中国化妆品专营店开始了最为现实和严峻的集体反思。在这个过程中，我们看到，中国化妆品专营店集体反思的结果是，一批又一批特色鲜明、在定位和运营模式上与屈臣氏有着明显区别的化妆品连锁专营店集中涌现，如娇兰佳人、亿莎、歌诗玛等，成为中国化妆品零售业态中的又一大生力军。

知己知彼，百战不殆。冯建军老师堪称精湛的屈臣氏系统研究，为我们深入了解屈臣氏提供了绝好的文本。我相信，冯老师的研究，加之各位业界人士共同努力，不仅能够有效地提升中国化妆品零售业态的发展水平，而且还有利于推动中国化妆品零售业态朝着更为健康和有序的方向发展。

屈臣氏的介入使中国化妆品零售业，特别是中国化妆品专营店业态大放异彩。屈臣氏之于中国化妆品零售业来说，最重要的职责也许不在于启蒙和教育，而在于启蒙和教育之后，中国化妆品零售业态的觉醒和创新。我想，正是由于这种觉醒和创新，中国化妆品产业一定前途无量！

中华全国工商业联合会美容化妆品业商会会长



2011年12月于广州



序二 屈臣氏与山

屈臣氏是一座山。

是的，在这个化妆品行业里，屈臣氏已然是一个巨大的存在，稳固地盘踞在中国大地上。

山通常也不出奇，就是又高又大，矗立在那里。

就算你把山搞明白了，山还是山，你还是你。

何况你明白的往往是一些表面的东西。

如果你想成为屈臣氏，恐怕少说得拿出20亿元，花10年时间煎熬，关键是，说不定得加个条件：时光倒回10年前。

前两个条件，我们有问题，万宁没问题，万宁远不止20亿元，远不止10年。但第三个条件，万宁也不行，时光无法倒转。万宁这么晚才来中国，不知道会不会有一种痛——那种永远的痛。

所以，如果我们这个行业也能记入历史的话，屈臣氏已无法改写。

同样，丝芙兰也无法改写，如果把丝芙兰也比作一座山，那么它虽然比屈臣氏小，但比屈臣氏要高。

这座山更绝，除了丝芙兰，再无丝芙兰——一定是我孤陋寡闻。

我们还有没有机会？

要用的时候没有的，才叫机会。

开个玩笑。我还是认为我们有机会。

市场上有三种产品：一种叫奢侈品，一种叫精品，一种叫大众消费品，分别为不同需求的人使用。

如果让我来分配这三种产品的经营者，我会安排丝芙兰负责奢侈品，开400家店；屈臣氏负责精品，开2000家店；娇兰佳人负责大众消费品，开10000家店。当然仅限在中国。类似娇兰佳人的店，在中国甚至可以开10万家。

但是不要着急开。现有的供应价格体系并不足以支持专营店主流化、连锁化。大伙可得根据自己的情况来。我倒觉得，如果没有真正的资金后盾，不妨在现有的基础上随行就市地逐步推进。好汉不吃眼前亏，在供应不支持的情况下推进零售，要有承受煎熬的思想准备，而且是长期的。



有一部电影，大家都知道，叫《无极》，前些天偶尔见到这部电影的导演，同时也是《霸王别姬》的导演陈凯歌写过的一句话，写得很不错，他说：“当我们自认为对这个世界很重要的时候，其实这个世界才准备原谅我们的幼稚。”

也请原谅我的幼稚。冯建军同志要我写序，我就写了。

写得夸张，写得幼稚，但却是真诚的，我想借这个机会向同行们表达一下我的想法，仅供大家参考。如果有不妥之处，请各位不吝赐教。

另外我要说，我很同意冯建军写的：学习屈臣氏，忘记屈臣氏。我认为这是他所说过的最有道理的话之一。

另外我还要说，历史的进步需要文人。我们这个行业的进步也需要文人，比如冯建军。

广州娇兰佳人化妆品连锁机构董事长

蔡汝青

2011年12月于广州

第二版前言

李嘉诚的财谋与屈臣氏的未来

2013年10月18日晚,李嘉诚控股的和记黄埔发表声明,称其IPO范围扩大到屈臣氏所有零售业务,以追求公司最大价值和未来发展为目标,在合适的地方整体或按业务分拆上市。

随后,有财经专家分析,屈臣氏有可能会将整体业务在中国香港及伦敦同时上市,或是亚洲业务香港上市、欧洲业务伦敦上市。

这个重磅消息一经媒体曝光和炒作,坊间很多人觉得不可思议,更有人质疑这个消息的可信度。

其实,我们知道作为零售巨擘屈臣氏集团并不会缺钱,李嘉诚分拆屈臣氏业务独立上市,自然也并不是想仅为借道资本平台、去为区区的“100亿美元”而进行短线融资,尽管这笔融资额将会成为近三年来亚洲最大规模的IPO。

不管李嘉诚是否真的有意为之,这都符合李巨人“欧洲棋局”的整体策略。2013年下半年以来,李巨人的令人意外的动作频频,接连出售上海、广东和香港的资产,大量投资欧洲市场,引发了外界对于其“弃亚投欧”的关注和热议,而将屈臣氏推动上市似乎是其全球战略的一步棋。对于李嘉诚先前停售屈臣氏集团旗下百佳超市之举,笔者认为这与推动屈臣氏业务上市不无关系。

无论接下来屈臣氏是否真的会拥抱IPO,笔者认为这对于屈臣氏在华的业务发展都是有着积极的推动作用的。

历经22年的市场积累和品牌磨砺,屈臣氏终于在2011年12月9日完成了此前的既定目标——“百城千店工程”。在随后的两年间,屈臣氏表现神勇、一路狂奔,截至目前,屈臣氏在中国内地200多个城市的门店总数已经超过了1700家,并在以每个工作日开业一家新店的速度,向2016年年底覆盖300个城市、3000家店铺总数的目标发起有力冲击!

众所周知,零售的本质就是规模!

今天的屈臣氏,更像一个高速运转的战车,不仅仅因为它声势浩大,

更因为在国内似乎已经没有人能够阻挡它前进的车轮了!

首先,站在生意角度,屈臣氏用了24年的时间,已经在四个方面取得了绝对性胜利。其一,屈臣氏,已经在中国内地市场上成为了一个具有广泛知名度的零售品牌;其二,屈臣氏的中国业务,在2012年以及2013年,以两年累计销售超过300亿元人民币的规模稳居市场霸主地位;其三,屈臣氏的店铺总数已经超过了1700多家,是宿敌万宁国内店铺总数的6倍,领先本土第一连锁娇兰佳人恰好1000家;其四,屈臣氏用了4年时间,成功招募了3500万名会员,并因此而获得非主营业务收入3.5亿元人民币。

其次,从市场基础来观察,过去三年来,面对电商渠道的快速崛起和市场冲击,屈臣氏没有墨守陈规,而是积极应对,从2011年12月16日屈臣氏天猫旗舰店的成功进驻,再到2012年掌上网店的推出,直到2013年屈臣氏官网商城启用域名watsons.com.cn正式上线,以及随后入驻亚马逊商城,继而完成了其四大电商平台的战略布局。

再次,从后台支持来分析,屈臣氏从1993年创建上海商品分发中心(上海分仓)开始,截至目前,已经先后在北京、南海(广州)、沈阳、武汉、成都,成功建立了覆盖全国市场的六大商品分发中心。仅就这一点,就是其他竞争对手难以赶超的。

最后,除了生意本身,屈臣氏深知其品牌美誉度的培养和建设的重要性,从2002年的“粉红革命”慈善救助活动,再到2003年底的“春蕾工程”社会公益捐助,还有目前正在积极推动的“苗圃行动”爱心助学计划,通过这些社会公益活动的开展,极大地推动了屈臣氏的传播效应和社会影响力。

据此,我所佩服的不仅仅是李嘉诚的财谋,更看好的是屈臣氏在华的未来发展。当然,也为我在两年前编著和发行《解码屈臣氏》一书而欣慰和自豪!

拙作《解码屈臣氏》一书于2012年1月上市至今,作为全国的第一本关于屈臣氏的书籍,至今依然保持着其唯一性和权威性的全国纪录。其市场反响和销售情况一直表现强劲。

此次从出版社获悉,鉴于该书的市场资讯反馈以及销量情况,为了更好地满足市场需求,特对《解码屈臣氏》一书进行修订和改版,值此再版之际,本人借第二版序言的机会,由衷地向广大读者表示谢意!

此外,值得特别强调的是,在本书第二版修订的过程中,结合屈臣氏全国系统的市场最新资讯,笔者对于原书中的部分章节做了一定程度的增删,其中很多章节的内容也都是首次向行业展现出来,希望通过系统的梳

理和资讯的升级，相信本书的市场价值一定会得以全面提升！

最后，由衷地感谢各位读者朋友对于本书第二版的大力支持！

冯建军

2013年11月17日于广州



前言

解码屈臣氏

1

解码屈臣氏
（第二版）

解密李嘉诚背后的零售帝国

前言

屈臣氏，全称屈臣氏个人护理用品商店，是和记黄埔有限公司旗下屈臣氏集团的美妆零售品牌。创建于1828年的屈臣氏，不仅是现阶段亚洲地区最具规模的个人护理用品连锁店，还是目前全球最大的保健及美容产品零售商和香水、化妆品零售商之一。

专注于“个人立体养护和护理用品”领域的屈臣氏，不仅聚集了众多世界顶级品牌，而且还自己开发生产了1500余种自有品牌。屈臣氏目前在亚洲以及欧洲的36个市场、1800个城市共拥有19个零售品牌，超过8400家零售店铺，每星期在为全球超过2500万人提供着个人护理用品服务。

1989年4月，屈臣氏在北京开设中国内地第一家店，迈出了其中国本土化进程的第一步。然而此后的15年，屈臣氏的成长之路充满着艰辛和挑战，直到2004年，屈臣氏在中国的店铺数量才发展到区区的50家。

面对重重困难，屈臣氏通过多年来对中国内地零售市场的深入研究，总结出了其品牌发展最适宜的目标定位和发展策略。长期以来，屈臣氏一直秉承着“健康”、“美态”、“快乐”的经营理念，致力于研究并满足消费者的需求，坚守“最幸福的消费者造就最好的零售商家”的成功信条，密切关注市场变化，适时把握时机，始终以敏锐的触觉了解、研究和分析市场动向。在尊重市场规律、了解消费者需求和中国内地零售业各项政策法规的基础上，不断完善内部的管理，积极调整自身的阶段性目标策略。

终于在2006年，屈臣氏在中国市场的店铺总数一跃突破了200家。

在此后的5年间，屈臣氏终于重新回到了高速成长的轨道上来。截至2011年12月，屈臣氏已在中国内地的150个城市开设了1000家个人护理用品店，并一举成为了中国目前最大规模的保健及美容产品零售连锁店。

桃李不言，下自成蹊。

现在，屈臣氏在中国本土化进程中取得的显著成绩，已经为众多行业人士所关注和研习，越来越多的行业精英开始不断地深入探究屈臣氏的店铺设计、零售细节和市场策略。

屈臣氏作为目前亚洲零售业的巨人,从中国大陆、中国香港、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国到韩国,都可以看得到其醒目的招牌,那么屈臣氏的经营制胜之法到底是什么呢?其实,说到底,“屈臣氏”只不过是一家超市。假若按照目前国内的超市模式来衡量的话,“屈臣氏”甚至连一家社区24小时中小型商场超市都比不上。论面积,数百平方米,论货品,多不过五六千种,然而屈臣氏却在广州、上海以及北京等超过150个城市创造了一个个店铺销售业绩的神话。

以“发现式陈列和体验式营销”在行业著称的屈臣氏,纵向截取目标消费群中的一部分优质客户,横向做精、做细、做全目标客户市场。屈臣氏倡导“健康”、“美态”、“快乐”的经营理念,锁定18~35岁的年轻女性消费群体,专注于个人护理用品与保健品的零售生意推广。历经22年的市场沉淀和品牌磨砺,迄今为止,已经当之无愧地成为中国美妆行业中的零售标杆。

有人一定会问:

屈臣氏的胜出靠的是什么?

屈臣氏的核心竞争力是什么?

屈臣氏如何进行商品采购和营运管理?

屈臣氏的标准化管理体系涵盖了哪些方面?

屈臣氏的零售学院教材包括哪些内容?

屈臣氏如何进行团队激励和店面管理?

屈臣氏进入中国的前19年为什么不发行会员卡?

.....

对上述一系列问题以及屈臣氏本土化进程中竞争策略的综合思考,本书应运而生,经过历时7个月的缜密筹备和系统布局,从企业背景、竞争策略、标准化管理、团队建设、绩效评估、会员营销、自有品牌策略和连锁扩张等诸多方面为广大读者厘清思路,旨在让大家全面、清晰地了解屈臣氏在中国的成长史以及其竞争秘笈。

奇文共欣赏,疑义相与析。

撰写国内市场上第一本关于屈臣氏的零售书籍,是我多年以来的梦想。为了这个梦想,我一直为之努力积累、潜心探索。终于在今天,梦想变成了现实!

谨以此书献给中国化妆品行业的广大从业人士,希望本书能成为大家系统了解屈臣氏的一个信息窗口,更希望此书能够为广大业界朋友带来帮助!

冯建军

2011年于广州

目 录

第一章 李嘉诚的零售梦想	1
第一节 屈臣氏的“前世今生”	1
第二节 李嘉诚与和记黄埔	5
第三节 李嘉诚布局零售业的思考	9
第四节 屈臣氏在中国	13
第二章 和记黄埔与屈臣氏	19
第一节 和记黄埔与屈臣氏	19
第二节 屈臣氏集团	22
第三节 屈臣氏的中国业务	27
第三章 屈臣氏的中国本土化进程	33
第一节 屈臣氏的中国战略	33
第二节 屈臣氏的厚积薄发	38
第三节 屈臣氏的中国本土化“战争”	41
第四节 屈臣氏中国本土化进程大事记	43
第四章 屈臣氏的竞争秘笈	45
第一节 主题化的商超氛围	45
第二节 专业化的购销理念	49
第三节 自有品牌战略	52
第四节 促销创新战术	58
第五章 解码屈臣氏	63
第一节 屈臣氏何以成为国内个人护理用品业逆风中的旗帜	63
第二节 屈臣氏的核心竞争力	69
第三节 屈臣氏的规范化服务	78



第四节 屈臣氏的健康美丽大赏	87
第六章 屈臣氏的标准化管 理	93
第一节 屈臣氏的店铺管理	93
第二节 屈臣氏的办公室管理	99
第三节 屈臣氏的现金管理	101
第四节 屈臣氏的采购管理	104
第五节 屈臣氏的物流管理	108
第六节 屈臣氏的促销管理	110
第七节 屈臣氏的异常处理	112
第八节 屈臣氏门店执行培训课教学课件	115
第七章 屈臣氏的零售秘笈	199
第一节 商圈调查与新店选址的业务指南	199
第二节 目标消费者的开发和管理	219
第三节 规范化系统和标准化流程的导入	223
第八章 屈臣氏的团队建设	229
第一节 屈臣氏的员工培训	229
第二节 屈臣氏的绩效评估体系	237
第三节 店长和储备店长的培养	241
第四节 员工职业生涯规划	246
第九章 屈臣氏会员营销	251
第一节 屈臣氏的会员卡发展	251
第二节 屈臣氏会员营销成功之处	255
第三节 屈臣氏的会员管理	258
第十章 屈臣氏的品牌营销战略	265
第一节 屈臣氏的品牌定位	265
第二节 屈臣氏的品牌特色	268
第三节 屈臣氏的品牌文化	273
第十一章 屈臣氏的千店战略图谋	279
第一节 疯狂的“圈地运动”	279



第二节	为何选择二、三线城市	282
第三节	屈臣氏快速扩张的背后	287
第四节	千店扩张之后	291
第十二章 学习屈臣氏, 更要忘记屈臣氏		297
第一节	屈臣氏, 留给中国美妆零售业的思考	297
第二节	学习屈臣氏, 更要忘记屈臣氏	300
第三节	寻找比屈臣氏更伟大的零售企业	310
第四节	屈臣氏店务管理培训课教学课件	315
后记一	学以致用的落地工具	375
后记二	让价值观到达门店	381

第一章 李嘉诚的零售梦想

第一节 屈臣氏的“前世今生”

1828年,一位叫 A.S.Watson 的英国人在广州开了一家西药房,取名“广东大药房”,他自己可能也没有想到,100多年后这家当初并不起眼的药房会发展成为享誉全球的零售帝国。1841年,广东大药房南下中国香港,并易名为“香港药房”,从此这家药房就在中国香港扎下了根。1871年,药房老板用广东方言将公司名译为“屈臣氏大药房”(A.S. Wastons & Company),这就是屈臣氏名称的由来。

当时屈臣氏大药房已初具规模,在中国内地多个重要城市设立分店或联号。据说当年上海屈臣氏药房开张的时候,清政府大员李鸿章曾为该店题写“妙手回春”匾额。

屈臣氏虽是英国人创办,但和中国的渊源颇深。1832年屈臣氏开设了中国内地首家汽水厂,风靡世界的“可口可乐”公司进入中国之前,就是由“屈臣氏”作为总代理。更鲜为人知的是,伟大的革命先行者孙中山先生年轻时在中国香港西医书院求学时曾获得屈臣氏奖学金。

1886年,屈臣氏公司进行改组,成为公众性股份有限公司。20世纪初,屈臣氏已经在中国香港、中国内地与菲律宾等地奠定了雄厚的业务根基,旗下有100多家零售店与药房。这时的“屈臣氏”已被认为是远东最大的药房,其中上海分号的营业额最大。

就在屈臣氏的事业蒸蒸日上之时,1937年日本发动了侵华战争,这使得屈臣氏在中国内地的业务难以为继,不得不停止了中国内地业务。1941年,日军侵占中国香港,屈臣氏被日军占领。直到1945年日本投降以后,屈臣氏才陆续收回其经营权,各分店重新在中国香港恢复营业。1949年后,屈臣氏退出中国内地市场。直到40年后,屈臣氏才重返中国内地。

20世纪50年代,屈臣氏得到迅速发展,逐渐恢复了在中国香港以及东南亚等地的优势,经营的业务范围也得到了很大扩展。

1972 年屈臣氏收购百佳超级市场, 进一步提升了自己在零售业上的优势。其后的几年, 屈臣氏陆续购买土地和并购工厂, 因而逐渐成为中国香港财力惊人的企业集团。



图 1-1 成立于 1828 年的屈臣氏

屈臣氏真正在发展上的“大跃进”是在李嘉诚收购和记黄埔之后。1981 年, 屈臣氏成为李嘉诚旗下和记黄埔有限公司全资拥有的子公司, 凭借和记黄埔雄厚的经济实力和灵活的经营理念, 屈臣氏经营的品牌涵盖之广之丰, 使其在亚洲迅速崛起, 成为家喻户晓的零售品牌。

改革开放以后, 中国内地市场的巨大潜力引起了李嘉诚的关注。

终于在 1989 年, 中国内地第一家屈臣氏个人用品商店在北京开业。自进军中国内地市场以来, 屈臣氏一直是稳步地发展。1992 年屈臣氏进驻上海, 1994 年广州首家店开业。屈臣氏进入中国内地市场的这 15 年间 (1989~2004 年), 并不急于开店扩张, 更强调的是店铺流程管理的系统导入。截至 2013 年 12 月, 屈臣氏已在中国内地的 200 多个城市开设了 1700 多家个人护理用品店, 成为了中国目前规模最大的保健及美容产品零售连锁店。

屈臣氏在国内的发展可谓“如鱼得水”, 屈臣氏在海外的的发展也是“春风得意”。屈臣氏采用收购或者合作的方式大规模拓展海外业务。2000 年, 屈臣氏收购英国保健及美容产品连锁店 Savers, 将业务范围扩大到欧洲地区。