

· 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

本土化进程中的屈臣氏，中国美妆连锁的零售标杆
遭遇15年的迷途和困扰，鲜为人知的艰辛和苦楚
千店计划背后的战略图谋
2200万的强大会员体系，构建中国美妆零售帝国

解码屈臣氏

解密李嘉诚的零售帝国

冯建军◎著

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



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

· 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

本土化进程中的屈臣氏，中国美妆连锁的零售标杆
遭遇15年的迷途和困扰，鲜为人知的艰辛和苦楚
千店计划背后的战略图谋
2200万的强大会员体系，构建中国美妆零售帝国

解码屈臣氏

解密李嘉诚的零售帝国

冯建军◎著

屈臣氏店务管理制胜之道与全攻略

屈臣氏品牌营销战略与推广大揭秘

中国化妆品行业品牌战略与营销制胜之道



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：解密李嘉诚的零售帝国/冯建军著. —北京：经济管理出版社，2012.1

ISBN 978-7-5096-1667-3

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 (2011) 第 223009 号

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 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：勇 生

责任编辑：璐 栖 勇 生

责任印制：杨国强

责任校对：李玉敏

720mm × 1000mm/16

14 印张 251 千字

2012 年 1 月第 1 版

2012 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：48.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1667-3

·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，见证了中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、二级城市，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极大的关注。

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。中国化妆品产业发展史上，我们可以或隐约感受到，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，在我们这个化妆品行业里，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，如果把丝芙兰也比做一座山的话，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》的导演陈凯歌同志写过的一句话，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

序三 学我者生，像我者死

作为现阶段亚洲地区最具规模的个人护理用品连锁店，也是目前全球最大的保健及美容产品零售商和香水及化妆品零售商之一，屈臣氏自从1989年踏入中国大陆市场20余年以来，已经成长为称雄中国美妆零售业的霸主，这也使得它一直让中国大陆的同行们又爱又恨。爱的是屈臣氏将最新的时尚快消品零售理念与方法带到了中国大陆，树立了最佳的学习榜样，照搬学习的大陆同行（与其说是同行，不如说是学生）直接提升了开店理念与管理水平，使国内化妆品店快速走过了婴儿期而茁壮成长，直接促成了过去五年间中国化妆品行业最受关注的渠道变革。而恨的恰恰是屈臣氏的不断壮大而令人生畏的强大实力，不禁暗自盘算“屈臣氏明天开到我家对面”的情形与对策，而屈臣氏之前的成功也引来越来越多的资金与人才进入这一行业淘金，从而加剧了行业竞争。可以说，屈臣氏对于中国化妆品行业的影响是广泛而深刻的。

化妆品店研究的是零售的艺术，零售不仅仅是表面看得到的店面选址、门头装修、货架搭配、货品组合，更有藏在冰山之下的供应采购、员工培训、指标考核、会员管理等方面。中国化妆品行业研究专家冯建军老师作为国内屈臣氏最早也是最权威的观察者与研究者，见证与推动了中国化妆品行业的变革与进步。我在不同场合有幸亲耳聆听冯老师关于屈臣氏及中国化妆品店研究成果的演讲与课程，其研究之深入、视角之广阔、数据之翔实令人由衷赞叹。现在您看到的这本书，便是冯老师近年来研究的精华汇总，让我们看到一个真实而立体的屈臣氏，全面展现其精密的运作之道与战略图谋，掀开了屈臣氏这座冰山水面下那部分的神秘面纱，是我们了解并学习屈臣氏不可多得的资料。

我把这本书称为教科书，前文更把屈臣氏的中国同行称之为学生，并无贬低中国广大化妆品店的意图。恰恰相反，正是对他们寄予了厚望。当学生的目标不应该仅仅是模拟老师而力图成为老师第二抑或是老师的影子，而应该是超越老师取得更大的成功。正如书中所述，我们要“学习屈臣氏，更要忘记屈臣氏”。

如何忘记屈臣氏？如何超越屈臣氏？结合这几年我在各地化妆品行业

的演讲及与行业人士的交流，我尝试做个简单的探讨，就当是抛砖引玉了。我的问题是：中国的化妆品单店时代已经过去了吗，现在开店就要开屈臣氏这样的连锁店，要走“大快人心”之道吗？

在中国几十万家化妆品店中，大多数是单店，或是小规模的区域连锁，这两年又有一种声音很流行，简单讲就是“大快人心”：往大做，尽快做，个个都要做成大连锁，大连锁不行至少也要中连锁！这种观点的理由无非是：迟早有一天，零售是要被大连锁所垄断的，所以大家所能做的只有尽快把自己发展为大连锁，或者成为大连锁的一部分——被收购，这样才不会被淘汰。而中连锁、大连锁肯定只有少数，一旦等到屈臣氏把店开到自己隔壁，单店就不会再有机会了。所以有人把之前10年归纳为“化妆品店单店10年”，而把未来10年称为“连锁10年”。我觉得这种观点不如把未来10年称为“屈臣氏10年”好了，这是没跳出屈臣氏思维、没能看到中国广阔市场的独特性所致。

究竟多大的连锁才算大，才足以抵御那些凶猛的外资强势连锁，全国连锁还是全省连锁？我们化妆品店的困局仅仅是因为自己规模不够大，没有形成连锁造成的吗？

正如不可能要求每个商人都成为李嘉诚，你不能要求所有的化妆品店都变成屈臣氏。但一个店一定要具备真正的核心竞争力，具备屈臣氏都做不到的超强销售力，做到小而强大。怎么做呢？那就是做区域市场、细分市场的老大，不需要把产品卖给所有人。但如果一部分人就是喜欢在我们店里买，因为我们有针对他们做的最独特的个性吸引力，那我们的店可不可以与大连锁共同发展，各自耕耘自己的一亩三分地呢？如果屈臣氏也针对每家店都做本地化、个性化，那它就不是屈臣氏了，也发挥不了连锁企业的真正优势。大连锁就那么几个，如果你没有资源也没有野心，又何必挤破头跟他们硬碰硬呢？

这个细分市场可以是多大呢？一个浙江行不行？那可是相当于一个法国！笔者所处的一个金华地区行不行？那可相当于法国的一个省！做好一个城市的小连锁，甚至一个单店，也是很不错的事业与未来呀！

在本文写作过程中，美国第二大连锁书店伯德斯（Borders）宣布，由于在线书店和电子书的日益普及，该公司已申请破产保护准备重组。因为大连锁集中于畅销书销售而竞争激烈，美国第一大连锁书店巴诺集团的图书零售业务也受到很大影响，利润也大幅下滑，股价大跌。而另一方面，欧美一些小书店却开得有声有色，如将书籍当古董一样收藏的藏书店，及各种主题性书店（如教辅工具书店），还有一些新商业模式的书店（如旧书交换店），它们不但没有在激烈的竞争中败下阵来，反而因为专注于小

的细分市场而过得有滋有味。这对于广大化妆品店从业者来说，是否有一些独特的启发呢？

有的时候，小也是一种大，慢也是一种快。所以有那样两本书，书名分别叫《小的是美好的》与《慢养》。只要慢而不僵，朝着既定的目标不分心，比起三心二意顾东不顾西的竞争对手，就是一种快。一如那句话：“学我者生，像我者死。”这也算是我对冯老师这本著作的另类解读了，相信您也能从这本书中读出自己的感悟。

C2CC 首席运营官、中国化妆品网总编辑

夏 天

2011 年 12 月于杭州

前言

解码屈臣氏

屈臣氏，全称是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，而且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个零售店铺，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，屈臣氏一直秉承着其“健康”、“美态”、“欢乐”的经营理念，致力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，屈臣氏终于又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、欢乐”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又是什么？

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，笔者历时 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，多年以来一直是笔者的梦想。为了这个梦想，一直为之努力积累、潜心探索。终于在今天，梦想照进了现实！

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	42
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 屈臣氏的健与美大赏	82
第六章 屈臣氏的标准化化管理	87
第一节 屈臣氏的店铺管理	87
第二节 屈臣氏的办公室管理	90
第三节 屈臣氏的现金管理	93
第四节 屈臣氏的采购管理	96
第五节 屈臣氏的物流管理	100
第六节 屈臣氏的促销管理	101
第七节 屈臣氏的异常处理	104
第七章 屈臣氏的零售秘笈	107
第一节 商圈调查与新店选址的业务指南	107
第二节 目标消费者的开发和管理	111
第三节 规范化系统和标准化流程的导入	116
第八章 屈臣氏的团队建设	121
第一节 屈臣氏的员工培训	121
第二节 屈臣氏的绩效评估体系	129
第三节 店长和储备店长的培养	133
第四节 员工职业生涯规划	138
第九章 屈臣氏会员营销	143
第一节 屈臣氏的会员卡发展	143
第二节 屈臣氏会员营销成功之处	147
第三节 屈臣氏的会员管理	150
第十章 屈臣氏的品牌营销战略	157
第一节 屈臣氏的品牌定位	157
第二节 屈臣氏的品牌特色	160
第三节 屈臣氏的品牌文化	165
第十一章 屈臣氏的千店战略图谋	171
第一节 疯狂的“圈地运动”	171
第二节 为何选择二、三线城市	175

第三节	屈臣氏快速扩张的背后	179
第四节	千店扩张之后	183
第十二章	学习屈臣氏，更要忘记屈臣氏	191
第一节	屈臣氏，留给中国美妆零售业的思考	191
第二节	学习屈臣氏，更要忘记屈臣氏	194
第三节	寻找比屈臣氏更伟大的零售企业	204
后 记		209



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，一百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. Watsons & 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。到了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，其中又以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。

在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 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，成为中国目前最大规模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”，同样屈臣氏在海外的发展也是“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。