


继《化妆品品牌营销实务》之后，张兵武再推原创力作

# 营销中国美

—— 中国美妆品牌实战之道 ——

张兵武 著



美妆时尚产业最具影响力品牌顾问，唯一为护肤品、彩妆、香水、专业美容四大领域本土领导品牌提供过系统服务的营销策划专家

首个提出日化产业第二次革命、美妆品牌口碑营销的倡导者与积极推动者

美妆产业发展的9大重要观念

领导品牌进化之道

10年知识创新，眺望新10年

红旗出版社

继《化妆品品牌营销实务》之后，张兵武再推原创力作

# 营销中国美

—— 中国美妆品牌实战之道 ——

张兵武 著



美妆时尚产业最具影响力品牌顾问，唯一为护肤品、彩妆、香水、专业美容四大领域本土领导品牌提供过系统服务的营销策划专家

首次提出日化产业第二次革命，美妆品牌口碑营销的倡导者与积极推动者

首次全面提出影响美妆产业发展的9大重要观念

首次系统解码产业领导品牌进化之道

10年实战经验+10年知识创新，眺望新10年

红旗出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

营销中国美: 中国美妆品牌实战之道 / 张兵武著.

——北京: 红旗出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5051-1933-8

I . ①营… II . ①张… III . ①化妆品 - 工业企业管理 - 中国

IV . ① F426.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第012545号

**书 名: 营销中国美——中国美妆品牌实战之道**

**著 者: 张兵武**

---

出 品 人: 高海浩

责任校对: 刘文芳

总 监 制: 徐永新

封面设计: 陈世建

责任编辑: 栗博莉

版式设计: 荣建娟

---

出版发行: 红旗出版社

地 址: 北京市沙滩北街2号

邮 编: 100727

编 辑 部: 010-64068163

E - mail: hongqi1608@126.com

发 行 部: 010-64037154

欢迎品牌图书项目合作

项 目 部: 010-84017570

印 刷: 廊坊市佰利得彩印制版有限公司

---

开 本: 880毫米 × 1230毫米

1/32

字 数: 157千字

印 张: 5.4375

版 次: 2011年1月北京第1版

2011年1月河北第1次印刷

---

ISBN 978-7-5051-1933-8

定 价: 25.00元

---

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

# 序

常言道“大美不言”，我们为何还要去营销中国美？

12年前，我还是一个学生，担任北大西语系研究生会主席，兼着北大研究生会文化部部长，恰逢百年校庆要去统筹和策划由校研究生会负责的一台校庆晚会。这台晚会的导演为我们推荐了两个当时鲜为人知的歌手，他们的实力在现场震撼了向来挑剔的北大学子。当时想，具有如此音乐天赋的歌手为什么就如此籍籍无名呢。后来，这两个歌手先后开始出唱片、上春晚、为电影大片演唱主题曲，逐渐倾倒中国人，他们的歌声成为中国最美的声音。

这两个人的名字分别是：韩红，孙楠。

晚会导演推荐这两个人时，我们就从来没听说过他们的名字。导演讲，这两个人实力非凡，只是没有公司好好地去为他们做推广，太可惜了。我们这些学生没什么门路找不到明星，也很骄傲不认什么偶像，既然他们是实力派，仗着北大这块牌子又不用掏一分钱给人家，来就来呗。一来，这两个人在北大就红了，尤其是韩红现场气氛爆棚。后来，这两个人的声音在市场上逐渐多起来，能见度越来越高。还清楚地记得晚会后不久，听到电台里说韩红出了唱片，我在宿舍楼楼梯间碰到当时的北大研究生会主席李刚，两个人好兴奋地聊起这事，都为韩红感到高兴。

注意力已经成为一种最稀缺的资源。维立囊中，不一定就会脱颖而出。今日看来如此杰出的音乐“品牌”，当初如果没有被“营销”出去，不知是他们自身的遗憾，还是大众的遗憾，抑或都是？

很显然，做市场，要让中国美立足于这个竞争如此激烈的时代，同样离不开有效的营销。这是值得我们用心琢磨的问题。

在过去的三十年中，“中国美”——以护肤品、彩妆、香水、专业美容为主体的美妆时尚领域在深度与广度方面均呈现出了非同凡响的变化，改变着国人的消费理念，也推动着社会的时尚潮流；在经营、营销、渠道与终端各方面也不乏可圈可点之处，并且有力地推动了中国市场的变革。未来，随着国人消费能力的提升及时尚消费意识的不断成熟，“中国美”无疑将成为市场成长极为重要的一极，更为精彩的市场传奇也将在这个领域不断上演。

然而，收获与困惑同在。纵向历史的比较，让我们信心持续增长，而横向对比的结果则不尽然。我们的企业越来越自信，经常听到不少企业家很自豪地讲起自己的产品可与玉兰油、欧珀莱比肩，为何我们的市场与这些品牌却有天壤之别呢？问题何在，出路何在？

近10年来，中国的美妆市场经历深层变革，其内部产业结构之丰富纷繁，既非一朝一夕就能看清其门道，也非现有成熟而高端的理论能够应付，因为其进化完全源自于市场自身在面对强大压力时所作出的应变之道；未知来焉知往，唯有深入产业链，与市场共进退，才有可能在认识论与方法论上作出鲜活的判断与建议。

积吾10年来服务客户品牌之所得，聚产业交流之所悟，萃近年杂志专栏文章所思，方有此《营销中国美——中国美妆品牌实战之道》。希望本书关于营销中国美的思考，能给成长中的中国企业有益的借鉴。

本人第一本著作《美妆品品牌营销实务》2003年问世，开行业专论美妆时尚产业之风；2006年该书得以修订，也算是开了国内美妆产业研究著作“升级”的先河。如今翻阅旧书，总觉视野与认知均有“青涩”之憾，望此书的出版能略补不足。

书斋里的写作难免隔靴搔痒之弊，上一部著作够胆用上“实务”一词，现在这本书照旧斗胆以“实战”为名，无非仗着市场给我的诸多独一无二的机会与深入的历练。2001年我们为卡姿兰彩妆做品牌策划，2005年底又得以开始与自然堂护肤品的3年合作历程，而2008年圣美仑香水又将品牌营销的重任托付给我们，这三大

品牌都在各自的领域成为本土市场的领先者，这让我得以全方位地了解到中国美妆产业这10年的进化历程；他们的成功，更给了我信心去纵论如何营销中国美。

一边研习《史记》、《战国策》，一边与客户携手闯市场做策略，是我的日常形态，这也影响了个人的写作风格。因此，相对于个人过去的著作，本书的写作有更鲜明的跨界思考的特点，将历史、人文与艺术等领域的素材融入市场研究，用浅近通俗的语言去表达，力求让前沿、创新的思想更易于为市场中人所接受。

产业链的价值整合是我近年来尤其注重的理念，也是公司团队创新的重要方向，因此本书对品牌、渠道、终端等环节的变革都有深入的阐述。需要强调的是，未来的竞争是产业链的竞争，任何一个立意高远的企业必须以此为出发点考虑自己持续发展的可能。

立足实践，以原创精神推动产业知识创新是我多年孜孜以求的目标。通过培训、演讲、写作与同业深入互动，是我获得“源头活水”的重要方式，正是众多客户与同仁的实战经验与智慧丰富了本书的“实战”内涵。当然，本书最最重要的功勋人物是我的搭档罗文琴及天勤的同事们，这个优秀团队的创意智慧与兢兢业业服务客户的精神，给了我强大的启示与动力，在此我要对他们致以最诚挚的谢意。感谢出色的杂志出版人邓敏女士，她为我提供了高质量的知识传达平台，也为我创造了出色的专业学习平台。感谢我的太太邓晓燕和我的父母，感谢他们为我所作出的无私付出。

张兵武

2010年岁末于白云山下



## 第一章

### 产业战略篇

通路扁平化与终端崛起推动美妆品产业的第二次产业革命，营销创新带动市场格局的重构，产业链整合与大日化战略成为关键性命题，微笑曲线两端的品牌与研发将成为具有决定性意义的战略元素。

产业登高与微笑曲线 / 1

拐点，第二次革命 / 3

感受融合之美 / 7

中国日化产业的大历史 / 11

化妆品专营店进入发展新时期 / 16

国产品牌的百货通路之争 / 18

低作堰，善待产业链 / 21

有核心，缺核心竞争力 / 24

新十年，新十条 / 28

## 第二章

### 品牌思维

品牌是引领第二次产业革命的旗帜。从产品到品牌需要系统竞争力的提升，对于众多本土企业而言这将是一场艰巨的挑战。从消费者需求出发创造出具备功能利益与心理效用双重价值的品牌，将为企业奠定可持续发展的市场基础与强大竞争力。

高者恒高的宝洁定律 / 35

马镜与砂器：中国制造的品牌梦 / 39

高感度时代的品牌法则 / 48

品牌经营的八字真言 / 52

让鼠成为米老鼠 / 56

蓝海中的三条时尚中国船 / 60

美妆品牌策略教战 / 65

## 第三章

### 营销创新

创新是产业革命的基本动力。未来市场创新的基本命题主要包括：品类经营创新、与绿色环保趋势相融合的战略提升、基于网络的互动营销、新兴营销工具的使用以及终端运营体制的重新思考。

跨界·不戒 / 69

药妆变法 / 74

绿金 / 76



- 干巴巴vs湿乎乎 / 80  
 话不在多 / 84  
 谁动了搜索引擎? / 87  
 免费的午餐 / 91  
 网民都是活雷锋 / 95  
 紫牛效应与终端联邦 / 98

## 第四章

### 中国命题

中国主题的演绎已经成为美妆品市场一个十分重要的现象。消费者对本国文化认同感的不断提升，激发众多本土企业越来越注重从中国独有的文化中挖掘、提炼可以提升品牌价值的元素。将传统文化资源、美学元素与现代时尚融合将成为提升品牌竞争力的重要途径。

- 中国制造，中国素养 / 101  
 讲古 / 107  
 软实力新路 / 111  
 《2012》，美国人的玩法 / 115

## 第五章

### 跨界思考

在一个封闭的产业体系中很难产生创新的可能，一个企业的营销系

统必须向商业生态中的其他元素开放，才可能捕捉到其他市场单元所带来的意想不到的机遇。打破产业边界、打破营销传播的边界、打破产品品类边界、打破渠道边界在未来总能为业者提供广阔的想象空间。

重新想象 / 121

赏金 / 125

游于艺 / 129

什么决定什么 / 133

助性的菜谱 / 139

## 第六章

### 实战经典

实效营销实际上是系统战的胜利，既要有影响舆论的公关传播，也要有具有销售力的促销广告，更要有通路的密切配合。创造奇迹的实效营销必然是高空与地面的完美结合，更是策略与执行的完美结合，上世纪八九十年代惯见的“一招鲜吃遍天”的奇功再也难以显效。

领跑美丽：自然堂10年品牌路全解码 / 143

**通路扁平化与终端崛起推动美妆品产业的第二次产业革命，营销创新带动市场格局的重构，产业链整合与大日化战略成为关键性命题，微笑曲线两端的品牌与研发将成为具有决定性意义的战略元素。**

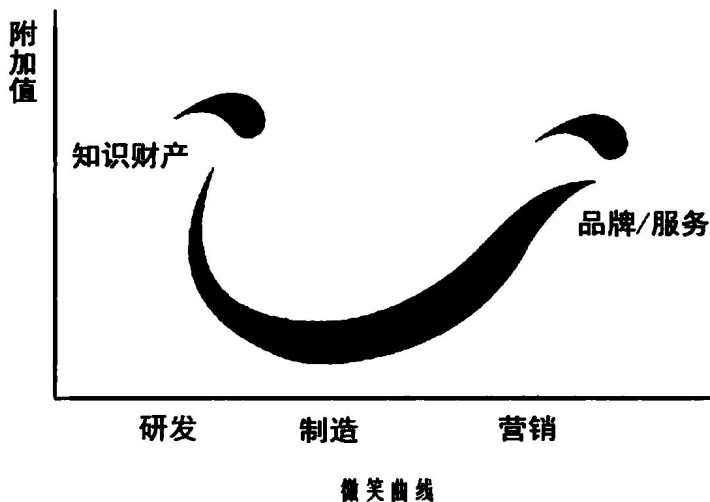
## 产业登高与微笑曲线

我们好像还从来没有对自身所处的产业作如此多的探讨、研究与总结，并且如此满怀兴致。一个交流欲望、传达欲望、学习欲望都空前高涨的“气场”正在形成。

是的，30年产业市场流变如今正酝酿着前所未有的大变局，这一变局促使我们以全新思维面对竞争——过去的竞争思维、方式与今日之市场已越来越不兼容。

市场虽然一直呈现出不断向上的繁荣景象，但本土企业之势与之并不相称：一方面，在日化领域，国产品牌从商场、超市逐步失守，虽然在专营店渠道获得暂时的立足地，却承受着投入产出比越来越低的压力；另一方面，专业美容市场饱受行业经营不规范之困，散、乱、弱的局面未能得到根本改变，市场仍处于低层面竞争。这就是过去的竞争思维所决定的市场格局——在产业迅速成长期，我们选择了捷径思维，却未能创造可持续竞争的战略格局。

宏碁电脑创始人施振荣的“微笑曲线”经典论述强调产业要有竞争力，必须朝微笑曲线两端移动，一端是知识资产，另一端是品牌与服务，唯有抓住这两个附加价值的高点，才能摆脱市场竞争的不利局面。



而中国的美妆产业过去集中在产品价格、渠道促销、概念营造方面下工夫，缺乏过硬的品牌与扎实的研发。诸多民族品牌像烟花绽放瞬间美丽，上升到顶点然后跌落谷底，一次次类似宿命般的轮回，全因我们在品牌与研发这两个价值高点上缺乏强有力的支撑。

唯有向“微笑曲线”两端延伸，才有可能跳出轮回、把产业推向新高度。

向品牌端发力，意味着给产品植入文化与精神，这比单纯花钱投广告更难。虽然也曾拥有过知名度不低的品牌，但忠诚度、美誉度总是弱项。如何在持续的消费者沟通基础上营造出差异化的品牌文化，建立强有力的心智影响力，非一夕之功。

研发，是国际品牌与我们拉开差距的重要手段。本土企业以营销策划弥补技术短板的做法如今越来越显得捉襟见肘，迷恋于此必

定自毁前途。2010年7月，欧莱雅研发和创新中心于浦东金桥落成运行；8月，宝洁全球六大研发中心之一的北京研发中心正式宣布落成——就研发领域及品类规模而言，北京研发中心居于六大中心首位，甚至超过了宝洁在美国的“大本营”，其注册资本达到7000万美元，投资总额达到8000万美元。与这些国际巨子相比，本土企业在研发上的投入显然不值一提。

《易经》里说“登其高陵”，意为登上高点，以更大的视野看天下。品牌与研发就是我们登高的阶梯。

欲登新高，别忘“微笑”。

## 拐点，第二次革命

我们已经置身于正经历着大裂变的产业新大陆，市场所展示出的新生、向上的革命性力量开始左右产业格局。过去数年市场的渐进式革命在不知不觉中完成了产业的地壳运动，整个行业生态已是日月换新天。仿佛几日没有留意的池塘，原先仅有稀落的几片荷叶，如今已是冠盖密布了。

历经20余年市场化历练的日化产业已经跨过一个新的大拐点，竞争更激烈、集中度更高的第二次革命已经开始。这个拐点并非伴随大事件到来，而是多方力量长期博弈的结果，既终结了行业的传统格局，也宣告了产业新时代的到来。

### （一）多极化竞争新格局初现

从本土日化业的竞争版图来看，原来相对零散的产业格局已经为集中度更高的多极化竞争所替代。

过去，日化产业的竞争，以上海、北京、广东三地龙头，上海家化、大宝、雅倩、小护士、丝宝、奥妮为主力军，竞争力主要表现为于单体企业的实力，随着一些传统强势品牌的衰落或被收购，

原有平衡被打破，而隆力奇、纳爱斯等原有二线势力的日益强大及自然堂等新生者的迅速崛起则催化了新格局的形成，上海、江浙、广东三大日化阵营鼎力的局面日益清晰，市场的影响力更多地源自于以地域为基础的产业集群而非单个企业。

值得注意的是，在新格局的形成当中，“创新”起着决定性的作用。在过去20年中，机会比创新更重要。主导市场的企业，或是计划经济残留的果实，或是市场经济的萌芽，“时势造英雄”的成分重；而如今，创新比机遇更重要，“英雄造时势”的色彩更浓。

创新者主导产业的变革与发展。无论是老牌如百年家化，还是新生如2001年才面世的自然堂，能在不断微调的多极化品牌竞争格局中占据一席之地，“创新”无疑是首要因素：

上海家化通过导入创新性的品牌战略带动市场复兴，百年老店在新一轮的竞争中重新回到产业领导者的位置上；

纳爱斯于2006年底收购包括香港奥妮在内的三家公司，创下中国日化界最大收购外资案，创新性的轻资产运营品牌战略将企业带至一个更高的平台；

隆力奇以创新性的传播谋求品牌升级，数度整合“央视青年歌手电视大奖赛”这样的高端媒体资源，实施大规模的大众化整合传播，实现了品牌知名度和美誉度的大幅提升。

而那些成立时间相对短暂的品牌，能在新的格局中脱颖而出，创新更发挥了不可估量的作用。如上海伽蓝集团尝试日化、专业两条通路的融合，革命性的营销创新使其迅速成为一支重要的产业生力军；广东的卡姿兰在彩妆市场还较为冷清的时候大胆确立专业化定位并较早导入系统规范的品牌营销模式，因而很快成长为本土彩妆的一面旗帜。

创新各有千秋，成功却是一样值得敬重，这一切为我们启动了更值得期待的第二次产业革命：那将是属于创新者的时代，无论战略、定位、营销、品牌建设哪一个环节的创新，都将推动企业竞争力与市场地位的迅速提升。

## （二）产业链各环节力量的博弈达成新平衡

以往，制造厂家是发动整个产业变革的驱动性力量。厂家以价格战、广告战、通路战等种种武器推动了整个产业链的种种变化。然而，随着渠道、产业结构、竞争阵营的变化，这些曾经功效非凡的做法已经走到了头。话语权集中于制造商的格局业已终结，上游厂家的市场声势渐弱，战略地位堪忧，整个产业链内部各环节的力量对比已发生本质性的转变。

不仅厂家之间已经形成了品牌化竞争格局，渠道、终端之间的竞争同样如此。渠道、终端都已出现了无论单体规模还是整体实力都可睥睨上游知名制造商的品牌，它们之间的竞争均能激荡出足以影响行业走向的市场风云。

一方面，沃尔玛、家乐福等超级终端在中国市场影响力的不断提升，原本长袖善舞的上游的制造厂家日渐“英雄气短”，没有哪家企业可以利用一种模式垄断所有终端。随着单体规模与实力均很强大的终端日多，以往让人津津乐道的舒蕾模式宣告“日落西山”。如今，重要的不是企业采取何种模式，而是终端资源愿意成为谁的同盟军。

另一方面，通路持续而深入的变革，使得屈臣氏等专业连锁通路商成为产业的重要战略资源与市场变革最强劲的驱动力。与之同步发展的是自有品牌的兴盛，如屈臣氏大量推出价格偏低的自有品牌，种类超过2000种，占比超过15%。自有品牌将成为未来专业卖场的重点发展方向，这将给生产厂家造成更大的压力。

零售商继续整合，从中壮大起来的幸存者谈判实力倍增，专业化折扣店不断发展，提供廉价自有品牌和品牌商品的连锁店将获得蓬勃发展——这就是中国日化产业第二次革命的一条主线路。

厂家一言堂的时代已经远去，厂家、渠道、终端多种力量相互制衡就是我们正经历的现实和必须面对的未来。

### （三）产品结构调整趋于成熟、完善

基于竞争的需要，众多企业从消费结构的变化趋势出发，将产品战略的重心由以往集中度较高的类别转移到关注度较低的产品类别上，这一态势使得彩妆、香水代替洗发水、护肤品成为产业发展的新宠。近年众多传统日化企业移师彩妆板块，使得这一市场迅速走向成熟；而香水市场也不断升温，成为另一个众目睽睽的领域。与此同时，药妆、美发产品都已呈现出蓬勃发展的景象。这些变化的结果就是，以往日化产业内部不同板块冷热不均的局面宣告结束，所有产品种类竞争将趋于均衡，产业链和市场配套都将迅速得到完善。

从产品形态上来说，日化产业已无重大的结构性缺陷。这是行业成熟的一个基本指标，是处于大拐点的日化产业第一次革命时期的重大收获，也是第二次革命所赖以发展的产业基础。

以此为出发点，本土日化产业在产品经营战略方面将开始新的战略转向——由附加值低的大众日化产品向利润空间更大的高端美容护肤市场发展，由以中青年女性为消费主体的产品向以男性、银发族、儿童、运动族等“边缘人群”为消费主体的产品延伸。

新的战略转向将把中国日化产业带入一个不同产品类型、不同消费板块平衡发展的新阶段。

### （四）企业运营战略全面升级

品牌并购是近年本土日化产业发展升级的强烈信号，立白先后收购蓝天六必治、奥妮、高姿，纳爱斯一举买下奥妮、百年润发、西亚斯三个品牌，众多以“品牌并购”为主题的产业“大片”将行业带到了一个新的分水岭。这一分水岭分开了两套产业营运模式，也分开两种胜负的战略取向。此前，众多日化企业所秉持的成长模式主要采用自创品牌的方式，以大规模的明星广告与价格利刃撕开市场口子；此后，一些领先性企业将更多地利用资本杠杆，收购与整合其他品牌，以多品牌组合经营的方式实现企业产品线与战略空



间的同步扩张。立白、纳爱斯都不惜为“奥妮”这个家道中落的品牌挥金，更可见出战略转型意愿之强烈。

这种战略转型正是产业转型背景之下的必然选择。随着终端话语高涨、通路崛起、消费者选择日益丰富，竞争激烈的日化产业已经进入了一个新时代。整个产业的传统架构正趋于分解，新的融合与分解也在不断发生，产业链中每个环节与板块都在形成新的专业化分工企业。在这种转型过程中，一些成熟的日化企业逐渐意识到要突破发展瓶颈必须转变战略成长模式，于是主动偏离中国企业传统成长路径，而采取了目前较为典型的全球产业领导者的品牌战略，即通过资本运作搭建多品牌架构以图占领更大的市场，像宝洁、欧莱雅、联合利华都是如此。

新战略是合乎时势的选择，更意味着大得多的整合挑战。源自不同母体的品牌操作手法差异很大，企业管理与市场沟通的复杂性将大大增强。新的挑战必将采用这一战略的本土日化企业推向一个全新的事业阶段，也将为行业的发展积累新的资源与经验。

与产业革命性跨越同时发生的是新一波国民消费升级浪潮的到来。在未来的国民消费结构中，日化产品正是其中的主流板块。这意味着日化产业的第二次革命是挑战与希望同在的新征途。而在曾经的产业变革中扮演着幕后推手的消费者，在新一轮的变革中将逐渐走向前台。当各种产业元素之间的博弈达成新的平衡，所有企业面临的首要问题是如何对付消费者，而其他所有的问题皆由这一问题衍生而来。

## 感受融合之美

2010年岁末，全球最大香水公司法国科蒂集团与中国本土护肤品公司丁家宜正式公告宣布双方已达成股份购买协议。此次科蒂对丁家宜“现金加股票”的交易总价值高达4亿美元。根据协议，科蒂获得丁家宜控股公司的大多数股份。继小护士、羽西、舒蕾、大