

Selected Business Cases of COB,SUFE
(Volume 1)



上海财经大学商学院
优秀案例集锦

(第一辑)

王少飞 主 编
薛丽萍 姜 晖 副主编

 上海财经大学出版社

Selected Business Cases of COB,SUFE
(Volume 1)

上海财经大学商学院 优秀案例集锦

(第一辑)

王少飞 主 编

薛丽萍 姜 晖 副主编



图书在版编目(CIP)数据

上海财经大学商学院优秀案例集锦(第一辑)/王少飞主编,薛丽萍,姜晖副主编. —上海:上海财经大学出版社,2013. 8
ISBN 978-7-5642-1678-8/F • 1678

I. ①上… II. ①王… III. ①经济管理-案例 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 160914 号

□ 责任编辑 顾晨溪

□ 封面设计 张克瑶

SHANGHAI CAIJING DAXUE SHANGXUEYUAN YOUXIU ANLI JIJIN

上海财经大学商学院优秀案例集锦

(第一辑)

王少飞 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

上海春秋印刷厂装订

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 18 印张 460 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 36.00 元

序(一)

作为中国最早的商学研究高等学府,上海财经大学对商学教育改革的热衷愈久弥新。2011年初,上海财经大学根据“具有鲜明财经特色的多科性研究性大学”的发展定位,决定恢复建立商学院,并逐步整合相关学科优势资源,着力打造中国一流、世界知名的高等商科教育品牌,从而确定了“为研究商学而设,为培植商业人才而设,为引领商人而设”的商学院使命。

秉承这一使命,上海财经大学商学院围绕商学研究、人才培养和社会贡献等多个方面开展了一系列大胆的尝试,紧随国际现代高等商学教育的步伐,以国际一流大学为参照,以商学院自身使命为根基,坚持以商学教育培养和发展为核心,破陈出新,不断整合、完善、创新、提高,潜心探索适合中国国情并能够最大限度发挥商学学科教育优势的商学教育运行机制,成为学校商学教育改革的标兵和试验田。而此次上海财经大学商学案例的征集和出版正是商学院在教学创新方面的有益尝试,也是商学院在推进商学教学改革和商学研究创新上持续努力和不懈追求的辛勤结晶。

近年来,上海财经大学商学院为创新提高案例教学质量,不断加大投入和支持力度,多次组织任课教师参加国内外高质量的案例教学研讨会和培训会,并邀请来自加拿大西安大略大学毅伟商学院的陈时奋教授等知名学者,围绕案例教学法与商学教育、案例教学在亚洲等主题,与商学院任课教师进行交流探讨,为切实提升商学院的案例教学水平提供了良好的学习平台。同时,商学院积极借助任课教师的学术力量,以国际一流商学院的优秀案例为范本,进行案例收集、开发与研究,为教学案例的高标准和国际化,以及商业文明的沉淀积累和商学教育的价值回归,迈出了坚实的步伐。本辑案例是上海财经大学商学院案例研发的首批成果,商学院将在此继续努力,加强校内外的合作与交流,为教学与研究提供更多生动鲜活的案例。

孙铮

上海财经大学副校长、商学院院长

2013年8月

序(二)

自 20 世纪初,哈佛开创了独特的案例教学法并在商学教育得到成功应用以来,案例教学便以其所具有的良好启发性和警示作用,成为丰富和拓宽企业管理者商业思维的有效方法,并成为全球商学教育尤其是专业硕士教育中最为普遍和流行的教学模式。

案例教学不同于传统的以书本为中心、以教学为主导的灌输式教育方式,它更强调学生在学习中的主观能动性,将被动式学习变成主动式学习,通过学生切身的体验、思考、分析、决断、创新,从而增加其对所学相关知识的认知度和兴趣度。这就要求案例的设计和必须更好地将情景教学与理论教学进行结合,围绕教学的核心目标与环节,对相关知识进行整合,使学生能在学习过程中巧妙地参与到教学过程,激发学生的学习兴趣 and 探索热情。

此外,我国独特的转型经济体制环境也为我们研究中国经济的实践提供了丰沃的土壤。作为我国最早开展商学教育的高等学府,上海财经大学在建校之初,就强调了实践对商学教育的重要意义,并指出商学教育应以优良之实践环境,“为商学之试验室,复以研究所得,贡献社会,学校社会联袂并尊,相得益彰”。肩负这份先贤的嘱托和使命,上海财经大学商学院以国际化的案例为标准,大力推进本土化案例的收集、开发与研究,将本土的优秀工商管理经验进行总结与凝练,以全球最新的前沿管理理论,聚焦中国经济发展与企业管理实践,为案例教学提供新案例、新经验,植根中国,放眼全球,以更大力度地帮助和指导我国经济建设实践,推进经济更快、更好发展。

本辑案例大多以作者的调查资料为基础精心编撰而成,贴近现实管理热点问题,生动展现了当前经济生活中企业在各个领域中所面临的现实情况,形象说明了相关理论和方法,为案例使用者进行更深入的探讨和挖掘提供了好材料、好机会。借此,向支持、参与本辑案例撰写的各位专家和老师表示衷心的感谢。

同时,上海财经大学商学院案例中心负责了本辑案例的集结出版工作,在此向参与编辑和出版工作的所有工作人员表示诚挚的感谢。本辑案例主编王少飞,副主编薛丽萍、姜晖,案例编委会成员李思志、谭惠灵、陈瑜、张倩、冯伟忠、白露明、高明辉、杨建平、陈新惠、刘黎明、张洁、刘松鸽、高斯达。

上海财经大学商学院案例中心
2013 年 8 月

目 录

序(一)	1
序(二)	1
“黛妃”渠道战略	
——竞争夹缝中的生存与突围	1
绿色米兰广场	
——奥特莱斯进城的道与术	21
YC公司的六西格玛质量管理	46
分销还是直销	
——研华的渠道难题	71
京东商城的物流系统改造	
——来自用户的体验	84
蒙牛乳业的崛起	103
“红绿”之争	
——“王老吉”商标争议给中国企业带来的启示	120
宝甲公司圈子创业过程	138
即略公司的创业过程	153
奢侈品销售企业的社会责任	
——来自秀秀公司的道德报告	171
好美家的成长转型之路	184
西马克的全球化绿色供应链管理	201
ZPMC的供应链管理与创新	221
“车前车后”网站诞生记	
——平台型互联网公司的商业模式选择	247
授权的迷思	
——某通信公司中层管理者的授权困局	265

“黛妃”渠道战略

——竞争夹缝中的生存与突围^①

● **摘要:**近年来,我国化妆品行业进入了加速洗牌的阶段,特别是一些中档化妆品品牌步入了企业生存的关键阶段,这种趋势在 2011 年愈演愈烈。部分中档化妆品品牌成为行业洗牌的“首选目标”。为了回笼资金,企业的各大品牌之间展开了价格战,从而导致化妆品利润再度下降。在这一洗牌过程中受伤害最深的正是中档品牌。近期已有很多化妆品企业悄然退市,而新进入市场的又多是中小品牌。尽管在 2011 年化妆品行业前景看好,但不可避免地,中档品牌将成为行业洗牌的牺牲者。在市场的重压下,小品牌也不得不直面竞争。面对如此复杂的背景,作为一个已成立十余年的上海本地品牌,“黛妃”应该如何面对国内市场的激烈竞争,又应该如何从国内外一线品牌的竞争夹缝中找出一条适合自己的发展路径?要想进入全新的市场,“黛妃”该如何规划与设计它的品牌销售渠道?

● **关键词:**化妆品行业;黛妃;渠道管理;渠道设计

引 言

2012 年 9 月 26 日,“黛妃”品牌山东地区代理商会议在济南舜天大酒店举行。黛妃公司总经理葛志平、营销总监周伟斌、培训总监 Kevin 及山东地区所有代理商公司总经理出席了本次会议。会议上,葛志平分析了目前的市场状况及山东地区各代理商前两季度的市场回款情况,重申打造强有力的内部服务团队及与公司价值观相一致的代理商团队的决心,对于那些不能和公司步伐保持一致、回款偏离目标太远的代理商,将予以调整和淘汰。会议同时决定,10 月 15~18 日,将在山东济南举行全省“‘黛妃’品牌 2012 年山东地区秋季销售精英训练营”培训会,并于同期在山东省收视率最高的“山东生活频道”《生活帮》栏目投入广告。这表明了公司对山东市场的重视以及加大市场投入力度的决心。

近几年,华北地区的销售额稳步增长,为公司的创收作出了很大的贡献。但为达到公司既定的发展目标,葛志平经考虑后决定将公司的主战场扩展到长江以南地区。但是,公司已有的

① 本案例由上海财经大学国际工商管理学院的高维和、姜敏撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

版权所有人授权上海财经大学商学院案例中心使用。

由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

案例只供课堂使用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

经验是否适用于新市场的拓展?为此,葛志平又陷入沉思之中……

一、公司概况

上海维婕娜(黛妃)化妆品有限公司(简称“黛妃”)是一家秉承“生产一流的产品、培养一流的人才”宗旨,致力于通过不断加强企业内部管理机制,生产出“高端护理、健康有效”的化妆品的公司。“黛妃”于1999年成立,经过十几年的风雨历程,至今已发展为一家集科研、开发、生产、销售、服务为一体的专业化妆品制造企业,其产品包括“黛妃”在内的“莱茜儿”、“诺蒂雅”、“维婕娜”、“水美姬”、“花碧秀”六个日化线品牌,“兰奈姬”网销专供品牌,“眉飞色舞”彩妆品牌以及“南丁·葛尔”专业线品牌,覆盖护肤、洗涤、彩妆几大系列多款品种,可以满足不同肤质、不同层次的消费者的需求。公司在上海和浙江分别设有上海赛丽日用化学品有限公司和东阳黛妃日化有限公司两个生产基地,占地面积近15亩,建有15000平方米具有国际水平的标准厂房,工厂全套引进高新技术生产线及先进的检测设备,其中最新引进的00-1电脑灌装流水线为国内少见。除良好的硬件外,公司于2001年9月率先通过ISO9001:2000质量体系论证,为生产最优质的产品奠定了坚实的基础,从而确保其在激烈的行业竞争中始终以一流的质量立于潮头。目前,“黛妃”的业务已遍布全国27个省、市、自治区。

(一)公司的发展

经过多年耕耘,“黛妃”获得了众多荣誉,其中,它荣获的“中国驰名商标”称号、被中华全国工商业联合会美容化妆品业商会认定为“优秀民族品牌”以及被香港凤凰卫视评为“最受消费者欢迎品牌大奖”等荣誉更是对公司多年发展的肯定。所有这些成就和荣誉都有赖于“黛妃”对公司愿景、公司使命、公司价值观的坚持和坚守。公司做强做大固然可喜,但“黛妃”认为,要造就百年品牌,必须要看这个公司能走多远,这也为其在未来的长远发展奠定了坚实的基础。

这两年,公司的销售额一直都是2亿多元,没有太大的改变。公司认为,主要原因有三,即国家的宏观行业环境、消费观念以及关联行业(关联行业出现安全问题会对化妆品行业产生负面影响)。在这种情况下,公司将2012年的发展目标定为:稳中求生、稳中求利。

(二)公司的产品

“黛妃”的产品包括护肤品、彩妆、洗涤和香水(见图1)。护肤品是其主营业务,包括“黛妃”、“莱茜儿”、“诺蒂雅”、“维婕娜”、“水美姬”以及“花碧秀”六个日化线品牌。公司的目标市场定位于长江以北,因而产品主要以保湿为主。“黛妃”是公司的主打品牌,公司投入大量的研发及产品维护成本来确保产品质量,避免因出现产品质量或价格不统一问题而使其品牌受损。公司立志将“黛妃”塑造成一个百年品牌,所以“黛妃”的价格、渠道受到公司统一控制:在价格



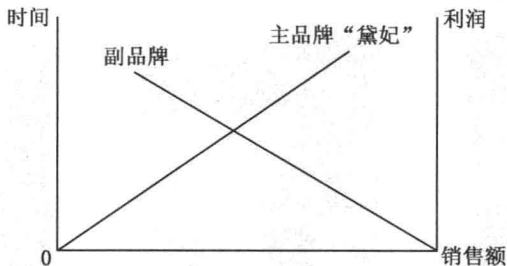
图片来源:维婕娜公司官网。

图1 “黛妃”的产品介绍

控制上,全国保持统一的零售价,严禁代理商私自涨价或降价;在渠道控制上,公司有严格的分销商选择标准。

相比较而言,“莱茜儿”、“诺蒂雅”、“维婕娜”、“水美姬”以及“花碧秀”是副品牌,公司主要是通过它们进行创收,其中一个副品牌曾在郑州市市场上达到1 000万元的销售额。副品牌产品主要是在小商品市场上以批发的方式进行销售,只要批发商付钱,公司就予以批发;在价格监管上,公司也没有相应的管理体制,只要商品批发出去,分销商可根据实际情况自行制定销售价格,公司对此不予干涉。代理商也可根据实际情况对产品进行价格调整,全国没有统一的零售价。所以,副品牌的商品所呈现出来的特点是:质量可靠;价格低;外包装模仿国外品牌;销售渠道不受公司控制;产品一旦出售,公司不为批发商提供服务。整个公司只有一个人负责所有副品牌的运作,包括传达副品牌的产品信息、开展网站维护、通过多媒体或平面广告的形式进行招商。葛志平曾做过这么一个形象的比喻:“黛妃”是公司的“亲生儿子”,由公司亲自培养,给予“他”最好的教育,送其去留学,将其培养成最优秀的“人才”;而副品牌虽然也是公司的“亲生儿子”,但是自其一出生,公司就将“他”送出去由别人养大。“黛妃”和副品牌之间的产品名称、产品系列、产品销售渠道被严格分开,从而切实保证副品牌不会对“黛妃”产生任何负面的影响。

图2反映了主、副品牌的销售额和利润与时间的对应关系。就副品牌来讲,一开始,因为品牌数量比较多,产品的销售量就比较大,利润比较高。但是随着时间的推移,销售额逐渐下降,利润也逐渐降低。而主品牌“黛妃”的销售情况却与之相反,一开始,黛妃的销售额和利润都比较低,但是随着市场的推广以及品牌形象的树立,“黛妃”的销售额逐年增加,并且利润也逐渐上升。



资料来源:根据葛志平总经理描述整理。

图2 主、副品牌的销售额和利润走向

(三)“黛妃”

“黛妃”的产品一共分为12个系列,分别为真皙凝白系列、纯粹净白系列、海洋蛋白系列、抗污染净系列、水凝亮采系列、菁纯水货保湿系列、新润白系列、特殊护理系列、蓝海动力源塑颜系列、海洋鲟鱼子系列、玫瑰香薰花卉系列和男士悍龙系列。每一系列的产品又细分为洗面奶、护肤品、隔离霜和粉底液。公司将“黛妃”的目标市场选在三线城市。葛志平表示:之所以会选择三线市场是因为:一方面,一、二线市场基本上已经被国外的品牌所垄断,作为民族品牌,“黛妃”很难插足这片“红海”;另一方面,一、二线城市的消费者更关注产品的品牌,而“黛妃”在品牌的知名度上略有劣势,所以进入品牌关注度较低的三线市场有助于公司的发展。近几年,“黛妃”的总销售额一直保持在2亿元左右,没有提高,也没有下降。公司将“黛妃”定位于中高端市场,具体的产品价格见附录1。

为更好地促进产品的销售,公司曾一度通过网络媒体和平面媒体开展产品宣传。公司曾在一些直邮广告(Direct Mail Advertising, DM)杂志上投放平面广告,如图3所示。



图片来源:维婕娜公司官网。

图3 “黛妃”曾投放平面广告的杂志、DM

2006~2007 年公司发展得较快,于是,公司花费了2 000多万元请中国知名影星陈紫函作为代言人拍摄广告,但是后来“零点咨询”的调查报告显示,这组广告的效果微乎其微。由于当时产品并没有在全国形成销售网络,单方面的空中轰炸得不到地下渠道系统的呼应,所以投放广告这一行为几乎是无功。

二、公司的渠道模式及对经销商的政策

(一)公司的渠道模式

“黛妃”在长江以北地区采用的是多层级渠道模式,主要分为三类:第一类是产品需要经过代理商、分销商等中间环节才能到达消费者手中,其具体形式是黛妃—代理商—分销商—消费者;第二类则是由分公司将产品销售到直营店,再由直营店将产品送到消费者手中;第三类就是电商。

在第一类渠道模式中,“黛妃”分销渠道各层次的具体分工如下:

第一层分销渠道是从公司到达代理商的过程。公司和代理商之间通过签订销售合同,以现款现货的方式进行交易,公司以一定的折扣价格将产品销售给代理商。代理商数量比较庞大,是公司主要的收入来源。在代理商的选择上,公司的标准也在不断提高,并淘汰了一些不符合评级标准的代理商。作为代理商,必须要有“三路”,即思路、通路和财路。思路,即有想法;通路,即有渠道,也就是有相关从业经验;财路,即有经济实力。公司提出要建立两支队伍:对内建立一支作风比较顽强、个人素质过硬、理论知识比较全面的管理型队伍,包括培训师、美容导师和大学青年;对外建立一支有“三路”的代理商队伍。第二层分销渠道是从公司代理商到达下级分销商的过程。这些渠道包括传统的百货商店,主要是代理商负责所辖区域的分销商管理和市场监督工作。第三层分销渠道就是从分销商到达终端客户的过程。分销商的驻店促销员在卖场开展促销工作。

第二类分销渠道各层次的具体分工如下:

第一层分销渠道是从公司的分公司到“三专卖店”——专卖店、专营店、专门店——的过程。在这种分销渠道下,现金周转比较快,而且所有的政策都是由公司制定。因为现如今产品实行“一瓶一码”,所以公司能够保证有“三专卖店”的地方就没有代理商。如今直营的地区主要有甘肃、陕西和山东的两个地区。第二层分销渠道是从公司的“三专卖店”到达终端客户的过程。公司会有员工服务于“三专卖店”。

第三类分销渠道是电商。2010年,公司成立了电商部,配有6名员工,以市场零售价七折以上的折扣价格销售“黛妃”的产品,但是迄今为止这一渠道仍然没有盈利。葛志平对此总结的原因是:第一,未对渠道进行细分,出现一定的渠道冲突。对于在线下销售产品的经销商而言,电商渠道的拓展间接损害了他们的利益,导致他们对公司产生意见。第二,产品的价格过高。虽然电商销售产品时的价格是零售价的七折左右,但是消费者仍然嫌贵。而如果价格过低,电商这一渠道会损害“黛妃”的品牌形象,从而降低产品的附加值。第三,没有可以直接通过电商销售的细分化的产品。针对这几个原因,公司又重新研发出“兰奈姬”这一品牌的产品,专供网络销售。但是出现的又一问题是产品包装所用材料为玻璃,不适宜运输,导致顾客收到产品时包装已损坏,顾客的差评增多。现在公司着重做劳动防护用品,并采用定制化生产(B2B)。如果超过一定的金额,公司还可以将客户的标志加在产品外包装上。

公司的销售渠道构架如图4所示。

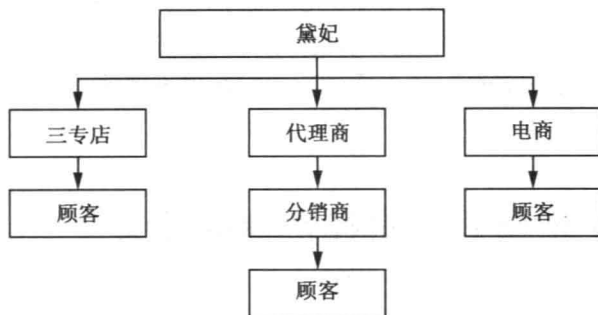


图4 公司的销售渠道构架

另外,公司也曾尝试过美容院这一渠道,但是亏损1 600多万元,在此不再赘述。

(二)公司对经销商的政策

(1)无论是代理商还是分销商,都要经过公司的系统培训。讲师属于培训部。

(2)对于新加入的代理商,公司会指派美导及督导去代理商所在地进行短期服务,一般为2~5天。一个美导负责四个督导,督导负责地导(地区导购),目前大约有100个美导。当然并不是每个地区都配有美导,有需求才去。公司的美导和督导共计有300多人。

(3)公司以一定的折扣价格将产品卖给代理商,代理商再将产品以高于初始的折扣价格卖给分销商。公司的最初供货价为两折,随着市场的完善和“黛妃”品牌建设的需要,折扣不断提高,目前已经基本维持在三折以上,可以预计,将来代理商进货的折扣会有一定的提高,而折扣提高的同时也是一个不断淘汰不适宜代理商的过程。

(4)维护代理商队伍的稳定。作为已经生存了13年的民营企业,葛志平认为这已经足够使代理商对公司有信心;同时公司也会一如既往地保证产品质量。

(5)公司为消费者制定了会员制计划。只要顾客填写入会申请表,以99元的特供价获得原价198元的“新生焕采1+1月礼制会员专享礼盒”,就可以成为黛妃会员,获得黛妃月礼制会员手册,每月获得礼品券,以低价购买指定产品。

三、化妆品市场现状

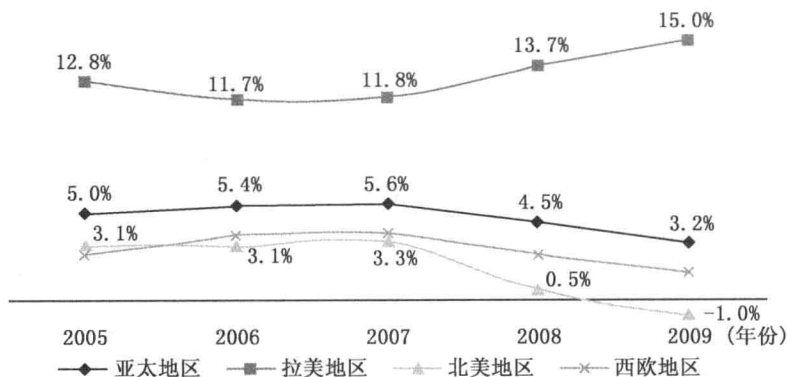
(一)全球美容及个人护理行业

近年来,全球的化妆品市场发展迅速。其销售额已从2003年的3 561.4亿美元增长到2010年的4 877.2亿美元。2008年的经济危机使日本、美国等主要市场的销售额降低;但是亚太地区及拉美地区在这一时期却表现良好(具体见图5)。

(二)中国的化妆品市场

中国的化妆品市场是继日本之后的第二大亚洲市场,在全球排名第七。2009年,在全球经济不景气的情况下,中国化妆品市场的总价值达到195.1亿美元,比上一年度增加了11.4%。虽然市场很大,但是由于中国的大多数人口居住在农村,因此市场渗透水平较低。2009年,美国在化妆品市场上的人均支出达到192美元,中国香港在化妆品市场上的人均支出达到264.39美元,但是中国内地却只有23.7美元。具体见附录2。

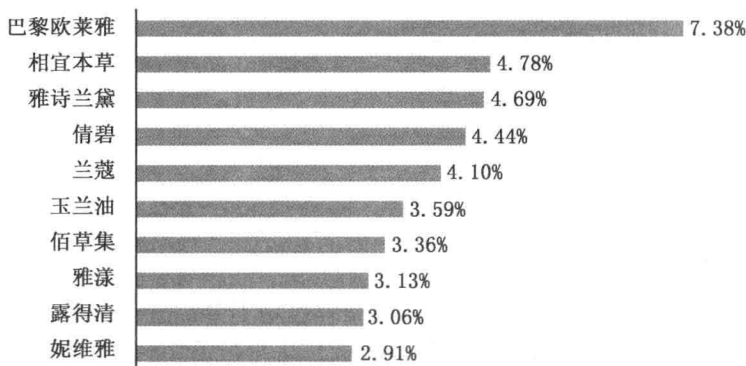
中国的化妆品行业已经吸引了众多的国外投资者,如宝洁、欧莱雅、雅诗兰黛和资生堂



资料来源:转自哈佛商业案例《相宜本草》。

图5 各地区个人护理产品销售额增长率

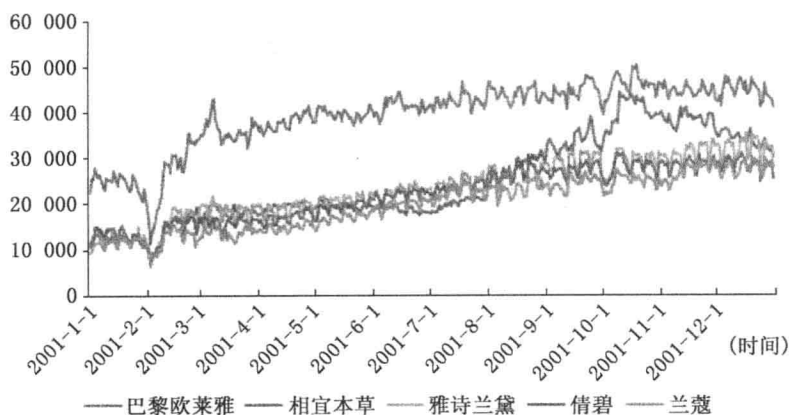
已大举进入中国市场。我国约有3 500个国内制造商,但是规模大多很小,和国外同行相比没有竞争力。宝洁已连续多年在中国化妆品市场上蝉联市场占有率第一的宝座(具体见附录3)。百度数据研究——2011年中国化妆品护肤产品用户搜索指数——表明:“巴黎欧莱雅”的关注度为7.38%,排在第一位;“相宜本草”排名第二,关注度为4.78%;“雅诗兰黛”和“倩碧”分列第三、第四名,关注度分别为4.69%和4.44%。2011年,“巴黎欧莱雅”护肤类相关内容的日均搜索指数为3.9万,远高于其他品牌;“相宜本草”护肤搜索指数从8月份开始有明显上涨,直到10月下旬开始下降,其2011年日均值为2.5万;“雅诗兰黛”、“倩碧”和“兰蔻”的护肤内容在2011年的日均搜索指数分别为2.3万、2.2万和2.0万,差别不大。具体见图6和图7。



资料来源:百度数据研究中心,2012年2月。

图6 2011年护肤品牌关注度排行

我国化妆品类产品的销售额也在不断地攀升,2011年10月,我国限额以上批发和零售化妆品类销售额已达到100亿元,每月保持20%以上的增长率。具体见表1。



资料来源:百度数据研究中心,2012年2月。

图 7 2011 年护肤品牌搜索指数

表 1 限额以上批发和零售化妆品类销售额及增长率
(截至 2011 年 10 月)

时 间	化妆品类销售额 (亿元)	增长率 (%)	统计局公布增长率 (%)
2011 年 1~2 月平均	89.50	24.31	16.10
2011 年 3 月	93.00	27.22	21.20
2011 年 4 月	85.00	26.68	23.30
2011 年 5 月	88.00	25.80	20.30
2011 年 6 月	86.00	26.10	19.80
2011 年 7 月	83.00	26.33	19.50
2011 年 8 月	83.00	22.42	14.80
2011 年 9 月	96.00	23.55	19.50
2011 年 10 月	100.00	21.51	15.50

资料来源:美容化妆品行业动态报告第 4 期。

在中国化妆品市场的广告投放上,国内一线品牌也是不分伯仲。表 2 和表 3 是我国 2010 年期刊广告投放前 20 名以及化妆品/浴室用品行业广告投放前 10 名的品牌名单。

表 2 中国 2010 年期刊广告投放前 20 名品牌媒介投放组合统计

排名	品牌	电视	报纸	期刊	电台	户外(含地铁)
1	雅诗兰黛	79%	3%	15%	0%	4%
2	兰蔻	78%	4%	18%	0%	1%
3	香奈儿	58%	7%	35%	0%	0%
4	欧莱雅	96%	1%	2.50%	0%	0%
5	克丽斯汀迪奥	73%	5%	22%	0%	1%

续表

排名	品牌	电视	报纸	期刊	电台	户外(含地铁)
6	宝马	41%	24%	29%	4%	2%
7	梅赛德斯—奔驰	40%	34%	18%	5%	3%
8	娇兰	36%	8%	56%	0%	0%
9	玉兰油	98%	0%	1%	0%	0%
10	欧米茄	15%	40%	39%	0%	6%
11	倩碧	64%	3%	31%	0%	2%
12	薇姿	79%	3%	15%	0%	2%
13	奥迪	73%	10%	13%	2%	1%
14	卡地亚	0%	43%	50%	0%	7%
15	迪奥	6%	15%	78%	0%	1%
16	索尼	87%	5%	6%	0%	2%
17	路易威登	7%	33%	57%	0%	4%

表 3 中国 2010 年化妆品/浴室用品行业期刊广告投放前 10 名品牌 单位:人民币百万元

广告投放金额排名	品 牌	2010 年刊例花费	较 2009 年增长百分比
1	雅诗兰黛	336.47	19%
2	兰蔻	325.44	52%
3	欧莱雅	241.35	-17%
4	克丽丝汀迪奥	224.66	19%
5	香奈儿	175.14	7%
6	娇兰	169.92	30%
7	玉兰油	161.94	-9%
8	倩碧	132.15	21%
9	薇姿	115.28	34%
10	安利雅姿	84.82	93%

资料来源:CTR 媒介智讯。

(1)关于限额以上批发和零售行业企业商品零售额的相关解释:根据国家统计局 2009 年发布的统计年鉴规定,限额以上零售企业是指年主营业务收入 500 万元及以上的企业,由各省执行统一标准进行数据采集。

(2)本模型中所计算的限额以上零售企业销售增长率高于国家统计局发布数据,主要是由以下两个原因导致:

①国家统计局所计算的增长率中扣除了价格因素的影响,而笔者认为零售行业受益于良性通货膨胀,未将价格因素扣除。

②国家统计局在计算增长率时,将本期符合条件企业的经营数据与上年相同口径企业的

经营数据相比,进一步压低了增长率水平。

(三)中国化妆品零售渠道

化妆品的零售渠道大致可以分为:商场、超市、专营店、专业店、美容院、网购、直销、药店和医疗渠道。其中,网购和专业连锁店是最近几年来成长最迅速的零售渠道。表 4 显示了中国化妆品零售的主要渠道及特点。

表 4 中国化妆品的主要零售渠道

渠道种类	基本特点
专柜	外资主导,竞争激烈,适合高档产品
专营店	包括外资连锁与国内连锁及单店。品类齐全、品种丰富、服务专业
专卖店	对企业综合实力要求高(如足够的库存量及营销推广),有利于形象展示和品牌塑造。国际品牌表现突出,国内品牌以“佰草集”为代表
便利店	方便、快捷,但品牌较少
超市、大卖场	品牌多、价格低、竞争激烈,以“促销战”、“货架战”为特色
直销	人员直销,政策敏感度高
电视购物	外资进入,逐渐规范。消费习惯尚需培育
网购、电话营销	发展迅速、潜力巨大。目标受众容易接受新事物,消费能力较强
药妆店	以外资为主,产品高档、专业
美容院	利润空间大,但缺乏监管,良莠不齐,消费者投诉较多

在化妆品的零售渠道中,普通消费者认知最高且销量最大的渠道是商场和超市。这两个渠道合计实现的销量接近化妆品行业零售额的 64%。绝大部分化妆品要选择这两个渠道中的至少一个(见图 8 和图 9)。

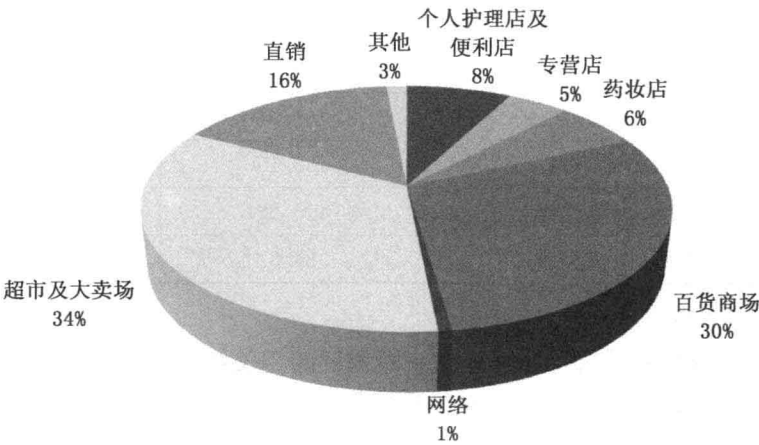
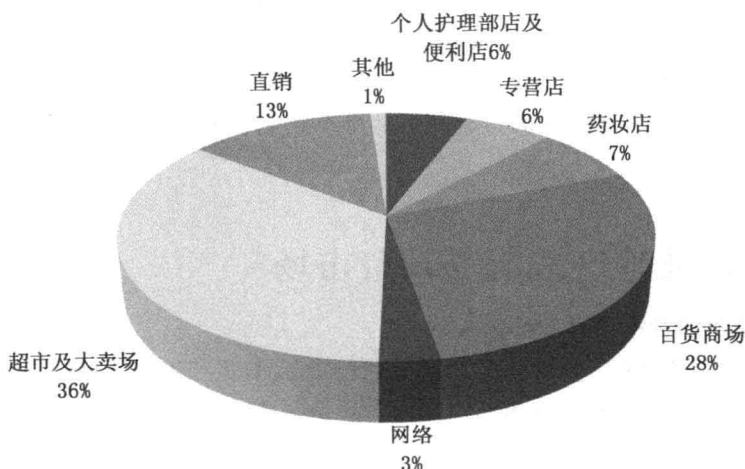


图 8 2005 年中国化妆品零售渠道占比

此外,直销和美容院这两个渠道的实际销量也很大,但知名度很低。直销的化妆品品牌很少,但它们的销量通常都很大,如“雅芳”、“如新”、“安利”、“完美”、“玫琳凯”。这些品牌累计实现的销量在整个行业里举足轻重。专业院线则得益于海量的终端覆盖,也聚积了可观的销量。



注：其他包括电视购物、美容院等；统计口径为全部美容及个人护理用品。
资料来源：天下网商。

图9 2010年中国化妆品零售渠道占比

随着最近几年整形手术的走红，产生了一些专门针对仪器使用、术后恢复的化妆品，即所谓的药妆，如“理肤泉”、“贝兰夫”、“创尔”等。尽管其整体占比还很低，但由于其极强的专业性，成为化妆品零售渠道的一个有效补充。

值得一提的是丝芙兰化妆品商店。丝芙兰(SEPHORA)始创于1969年。1997年，丝芙兰加入全球第一奢华品牌公司路易酩轩集团(LVMH)并得到快速发展。迄今为止，丝芙兰在欧洲设有420家连锁店，在美国有95家连锁店并发展到加拿大市场。2005年，丝芙兰登陆上海，在淮海路开设首家商店，上海现已有23家门店，之后丝芙兰扩张的脚步也延伸到了北京。丝芙兰打破了以往化妆品的销售模式，采取连锁性质、类似超市开架的经营模式，让顾客自由地挑选自己喜爱的产品，同时由经过专业培训的美容顾问(BA)为顾客亲自解答各种问题并陪同推荐。与其他销售模式相比，丝芙兰为顾客提供的购物挑选余地较大，周围没有促销员的游说，环境幽雅(见图10)。



图片来源：百度图片。

图10 丝芙兰门店