

屈臣氏的中国攻略

1989年4月，屈臣氏在北京开设内地第一家店。此后的16年，屈臣氏一直是“闲庭信步”般的发展模式。但是，最近一段时间，却“大步流星”似的向前迈进：屈臣氏用了16年时间才在中国大陆建了100家分店，现在竟然宣布要在未来5年时间再建900家！同时，屈臣氏还与北京同仁堂合作，提供传统中药产品，加快本土化进程。

根据发展计划，2005年屈臣氏着重于巩固原有的市场地位。在已进入的28个城市进行快速扩张，其中北京会有30家店，上海有40家店，广州有35家店。同时，今年屈臣氏的自有品牌品种将由550种增加到700种。集团还新建物流中心，扩大或升级原有的物流中心以便为未来的发展奠定坚实的基础。2006年，屈臣氏将迅速向二线城市渗透。到2010年，屈臣氏在中国的店铺数将达到1000家。

到底是什么原因促使屈臣氏加快了在内地的拓展步伐？细细分析屈臣氏在过去16年所迈出坚实的每一步，我们就能够明白其突然全面提速的真正原因。

一、锁定目标客户群

屈臣氏在1989年到1997年这段时期，发展不尽如人意。经过多年的敏锐观察、分析市场的动向，完善内部的管理，调整发展战略，蓄势待发的屈臣氏最终发现在日益同质化竞争的零售行业，如何锁定目标客户群是至关重要的。

屈臣氏在调研中发现，亚洲女性会用更多的时间进行逛街购物，她们愿意投入大量时间去寻找更便宜或是更好的产品。这与西方国家的消费习惯明显不同。中国大陆的女性平均在每个店里逗留的时间是20分钟，而在欧洲只有5分钟左右。这种差异，让屈臣氏最终将中国大陆的主要目标市场锁定在18岁-40岁的女性，特别是18岁-35岁的时尚女性。屈臣氏认为这个年龄段的女性消费者是最富有挑战精神的。她们喜欢用最好的产品，寻求新奇体验，追求时尚，愿意在朋友面前展示自我。她们更愿意用金钱为自己带来大的变革，愿意进行各种新的尝试。而之所以更关注40岁以下的消费者，是因为年龄更长一些的女性大多已经有了自己固定的品牌和生活方式了。

屈臣氏中国区个人护理商店常务董事艾华顿说：“随着中国经济的增长，人们的收入会大大增加，而在这一阶段的女性是收入增长最快的一个群体。当然，这个年龄段的女性还

分很多类别，而我们瞄准的目标群体是月收入在 2500 元人民币以上的女性。”屈臣氏集团董事兼中国区总经理谭丽娴也强调说：“我们的目标客户群是 18 岁-35 岁的女性。”谭认为，这类目标比较注重个性，有较强的消费能力，但时间紧张，不太喜欢去大卖场或大超市购物，追求的是舒适的购物环境。“这与我们的定位非常吻合。”

事实证明屈臣氏的判断是精准的，在广州、福州等沿海城市，即使非周末时间，也能看到屈臣氏门店内充斥着努力“向宝”、购买“美丽”的年轻女性。

为了让 18 岁-40 岁的这群“上帝们”更享受，在选址方面屈臣氏也颇为讲究。最繁华的地段是屈臣氏的首选，例如有大量客流的街道或是大商场，机场、车站或是白领集中的写字楼等地方也是考虑对象。

二、主打“个人护理”品牌

根据目标客户群的定位，屈臣氏提出了“个人护理”的概念。凭借其准确的市场定位，屈臣氏“个人护理专家”的身份深入人心，以至于人们一提到屈臣氏便想到“个人护理专家”，其品牌影响力由此可见一斑。

屈臣氏商店以其新颖独特的产品组合以及高质量的产品深受消费者的青睐。其经营的产品可谓包罗万象，来自二十多个国家，有化妆品、药物、个人护理用品、时尚饰物、糖果、心意卡及礼品等二万五千种。核心产品主要分为两部分：一是屈臣氏自有品牌，有化妆品类和个人护理用品类等；二是其他品牌的护理用品，宝洁、美宝莲、雅芳在店内都设有专柜。当然，产品也不仅是为女士提供，各种国外原产的食品也足够让男士们大饱口福。

尤其值得一提的就是屈臣氏的自有品牌。自有品牌在屈臣氏店内是一个独特的类别，消费者光顾屈臣氏不但选购其它品牌的产品，也购买屈臣氏的自有品牌产品。自有品牌产品每次推出都以消费者的需求为导向和根本出发点，不断带给消费者新鲜的理念。通过自有品牌，屈臣氏时刻都在直接与消费者打交道，能及时、准确地了解消费者对商品的各种需求信息，又能及时分析掌握各类商品的适销状况。在实施自有品牌策略的过程中，由零售商提出新产品的开发设计要求，与制造商相比，具有产品项目开发周期短、产销不易脱节等特征，降低风险的同时降低了产品开发成本。

在过去两年中，屈臣氏自有品牌在中国增长显著，并在商品的销售中占据了 21% 的市场份额。自有品牌品种数量也由最初的约 200 个产品类别，迅速增长到目前的 700 多个。最鼓舞人心的是，屈臣氏自有品牌产品由于可靠的品质和良好的性价比赢得了中国市场的信

任。

三、独具特色的营销手法

屈臣氏的营销手法，可以说是非常细致和有特色的。为了方便顾客，以女性为目标客户的屈臣氏将货架的高度从 1.65 米降低到 1.40 米。屈臣氏更将走廊的宽度适当增大，增加顾客选择的时间和舒适度。另外店面颜色更多使用浅色，让顾客更容易兴奋起来。每家屈臣氏个人护理店均清楚地划分为不同的售货区，商品分门别类，摆放整齐，便于顾客挑选。在商品的陈列方面，屈臣氏注重其内在的联系和逻辑性，按化妆品—护肤品—美容用品—护发用品—时尚用品—药品的分类顺序摆放。“我们在不同的分类区域会推出不同的新产品和促销商品，让顾客在店内不时有新发现，从而激发顾客的兴趣。”

屈臣氏拥有一支强大的健康顾问队伍，包括全职药剂师和“健康活力大使”。他们均受过专业的培训，为顾客免费提供保持健康生活的咨询和建议。屈臣氏在店内陈列信息速递《护肤易》等各种个人护理资料手册，免费提供各种皮肤护理咨询；药品柜台的“健康知己”资料展架提供各种保健营养分配和疾病预防治疗方法；积极推行电脑化计划，采用先进的零售业管理系统，提高了订货与发货的效率。如此种种，可以让客户看到，屈臣氏关心的不仅仅是商品的销售，更注重对顾客体贴细致的关怀，充分展现了其“个人护理”的特色服务。

由于屈臣氏门店遍布世界各地，这为其采购带来了便利。屈臣氏有数百名采购人员在全球各地采购各类产品，因此在价格、款式、主色、时尚乃至产品的整体划一性、连续性方面具有绝对优势。在屈臣氏销售的产品中，药品占 15%，化妆品及护肤用品占 35%，个人护理品占 30%，剩余的 20%是食品、美容产品以及衣饰品等。但是这种产品比例并不意味着屈臣氏每个店里所售卖的产品都大同小异。屈臣氏会根据不同的地段，安排店内的摆设和产品的布局，尽量符合当地顾客的习惯和需求。因此，在优雅的购物环境中，消费者不仅可以轻易见证高质低价的承诺，更能从其独一无二的产品组合中，体验屈臣氏独家提供的与世界同步的购物惊喜。

屈臣氏深谙“社会营销”之道。2002 年，屈臣氏个人护理店与香港癌症基金会发动“粉红革命”，向市民传达预防乳癌的资讯，并筹募善款用于乳癌的研究。2003 年底，又成功支持中国儿童少年基金会实施“春蕾计划”，通过开展爱心购物行动，集捐款项达 235800 元，令 500 名失学女童重返校园。这些活动充分体现了屈臣氏的社会责任感，取得了巨大的社会反响。当年商店的营业额获得了 80% 的增长，更重要的是为企业树立了良好的社会形象。

四、“我敢发誓保证低价”

面对激烈的市场竞争，屈臣氏巧妙避开价格大战的漩涡。在进入内地市场 16 年之际，建立在其对内地消费者深入了解和自身雄厚实力的基础上，屈臣氏将其在海外市场成功运作的“我敢发誓保证低价”策略引入了中国内地市场，掀开中国零售行业发展的新篇章。据悉，该策略的推出已经为屈臣氏华东、华南市场平均增加了 20% 的客流量及销售额，使屈臣氏有充分的信心将其现有店铺规模在一年内翻一番。

屈臣氏通过差异化和个性化来提升品牌价值，一直以来并不是完全走低价路线。屈臣氏集团解释道：“希望做到价格与市场需求一致，而不是具有竞争力的价格。”对 600 多位女性顾客的调查显示，有超过 85% 的人认为屈臣氏产品丰富和精致是吸引她们来此购物的首要因素。“你能在这儿买到在其它购物场所买不到的东西。”一位屈臣氏的顾客这样说。

为增强竞争力屈臣氏近年来在大陆推行“保证低价”策略，以此来吸引相当一部分对价格敏感的顾客，也为全体顾客提供性价比更高的商品。

在策略实施方面，屈臣氏更根据不同市场消费者的情况不断进行调整，使“保证低价”成为其为中国内地消费者量身定做的长期让利策略。屈臣氏不仅增加了核价的频率，简化了差额双倍返还的细则，更推出以礼品赠送鼓励消费者进行返还的措施，从而更好地贯彻低价策略。屈臣氏认为，收入超过 2500 元的时尚女性，也会有不同的产品需求。同时中国的不同城市的平均收入大相径庭。因此在定价方面，屈臣氏会突出考虑不同的级别。不同品牌的产品和同一品牌的不同等级的产品的价格都会有所区分。

有关“保证低价”策略消费者调查结果显示，消费者对其认知程度非常高，而低价、高品质、产品深度与广度是消费者选择到屈臣氏购物的主要因素。

五、传达乐观的生活态度

屈臣氏产品最大的特色便是处处传达着三大经营理念。药品及保健品保留着创店以来的特色，倡导“健康”；美容美发及护理用品占比重最大，种类也最繁多，表达着“美态”的概念；而独有的趣味公仔及糖果精品则传递着“乐观”的生活态度。为了配合这三大经营理念，公司的货架上、收银台和购物袋上都会有一些可爱的标志，“心”、“嘴唇”、“笑脸”，给人以温馨、愉快、有趣的感觉。

16年来，屈臣氏在稳步进军内地的过程中创造了一整套经营策略。现在，屈臣氏终于迎来“全面起飞期”。

也许，引用艾华顿的话来概括屈臣氏的致胜模式是最为恰当的：“独特的产品组合(日用品、美容及保健品、特色商品)+保证优质+保证低价+每周新品不断+惊喜不断的购物环境。”凭借这套致胜法宝，屈臣氏将在更广阔的天地续写新篇章。

作者：曾嵘

商务部 研究院 《中国外资》 2005 年 第 7 期