

连锁企业创办论文

题 目： 屈臣氏企业在文化建设方面面临的问题

内容摘要

屈臣氏集团（香港）有限公司（A. S. Watson Group (Hong Kong) Ltd.，）创建于1828年，是长江和记有限公司旗下的国际零售及食品制造机构，业务遍布24个国家/地区，共经营超过12000间零售商店，聘用117,000名员工。集团涉及的商品包括有保健产品、美容产品、香水、化妆品、日用、食品、饮品、电子产品、洋酒及机场零售业务。屈臣氏在中国200多个城市拥有超过1000家店铺和三千万名会员，是中国目前最大的保健及美容产品零售连锁店。本文就屈臣氏进行零售市场策略分析，结合所学市场营销的相关知识，从品牌定位与产品、选址、管理模式、定价与促销等方面，分析其策略的有效性和合理性。

关键词：屈臣氏 连锁企业文化建设方面面临的问题

目 录

一、零售业态·····	3
二、竞争优势·····	3
三、环境分析与竞争战略分析·····	5
1、屈臣氏 PEST 宏观环境分析 ·····	5
2、屈臣氏竞争结构分析·····	6
3、屈臣氏 SWTO 分析 ·····	7
4、屈臣氏的竞争战略分析·····	8
四、选址·····	9
五、组织设计·····	10
六、商品经营范围·····	11
1、屈臣氏商品经营范围·····	11
2、自有品牌的开发·····	12
七、定价与促销·····	14
1、定价策略·····	14
2、促销策略·····	15

一、零售业态

屈臣氏属于个人护理用品的专卖店，其有以下特点：

1) 选址在繁华商业区、商店街或百货商店、购物中心内。

2) 产品结构以著名、大众品牌以及自有品牌为主。

3) 销售体现在量少、质优、高毛利。

4) 商店的陈列、照明、包装、广告讲究：屈臣氏店铺的装修注重营造一种温馨的氛围，店内产品陈列的分区规划合理，提示营销引导明显，同时宽松的购物环境给人以放松、随意的感觉；顶灯藏光设置使店内光照明亮而不刺眼；加上店内商品简约大气的包装和店内各色 POP 广告的设置都给顾客带来美好的购物感受。

5) 屈臣氏十分注重自身的品牌名声，店内绝大部分的从业人员必须具备丰富的专业知识，尤其是护肤专柜等地方的营业人员，每一位都能为顾客提供专业的合理的购买建议，帮助顾客做出明智的购物选择，避免顾客花冤枉钱去购买不合适自己的商品。

6) 已形成鲜明的市场定位和经营特色。

二、竞争优势

1、商品：

商品因素是其他因素的基础，其他各因素只有围绕商品这一核心因素来展开才能发挥应有的效应。

1) 屈臣氏的商品结构以著名、大众品牌以及自有品牌为主，与其他化妆品店面相比，屈臣氏个人护理店经营的商品种类范围广、更具选择性，能满足一站式购买。商品来自 20 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，还有美宝莲、雅芳在店内也设有专柜。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食客大快朵颐。

2) 商品更新率高，更具时尚性和新颖性。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。

3) 商品质量更可靠。屈臣氏在质量与创新方面建立了相当高的声誉，自 2009 年起，屈臣氏拥有“亚洲第一个人护理店”称号。

4) 开发出独特的自有品牌商品。屈臣氏创建自有品牌至今超过 20 年。广泛的产品系列，包括婴儿、沐浴及身体、脸部、头发护理、保健、口腔护理、纸和棉花制品、女性卫生用品和旅游配件等，能满足消费者日常的需求。产品通过深入调研、客户反馈及以最高监管标准进行的独立产品测试开发而成，并通过严格的质量控制流程运送产品至店铺，并有自有品牌顾问向顾客提供专业美容、保健及健康咨询。自有品牌承继屈臣氏卓越品质，价值和信任保证的传统，带来丰富多元化的产品。

2、服务：

服务因素是现代市场竞争中各行各业关注的焦点，优质的顾客服务能培养和保持顾客忠诚，这对零售商而言至关重要。屈臣氏实施特色化服务及专业化指导战略，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。

1) 屈臣氏每家个人护理店均清楚地划分为不同的售货区，货品分门别类，摆放整齐，便于顾客挑选。

2) 在店内陈列信息快递《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。

3) 药品柜台的“健康知己”资料展架提供各种保健营养配分和疾病预防治疗方法。

4) 屈臣氏拥有一支强大的健康顾问队伍，包括八十位全职药剂师和一百五十位“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。

5) 工作人员有较强的专业知识。在整个店里面，随时你问起，你所需要的产品，你问起工作人员都会帮介绍有指定的专区去选，而且有工作人员专带你去，对你选择的产品，有专业的促销人员帮你服务。

3、店址与购物体验：

对于消费者而言，便利性是其选择商家购物的重要因素，所以店址对于零售商的成功也是一个关键性的因素。在选址方面屈臣氏颇为讲究，最繁华的一类商圈是屈臣氏的首选，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。

除了选址，在店内经营更有讲究，为了更方便顾客，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，并且主销产品在货架的陈列高度一般在 1 米 3 至 1 米 5，同时货架设计的足够人性化。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、饰品化妆工具、女性日用品的分类顺序摆放。并且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。”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。这些人性化设计使得消费者有着很好的购物体验。

4、低成本运作：

企业低成本运作可以直接转化为商品价格优势，从而为顾客提供更物有所值的商品。屈臣氏的自有品牌占店内销售的 15%，而屈臣氏每次的低价促销活动针对的都是这些自有品牌以及常购品牌，使得那些对于价格比较敏感的顾客觉得低价折扣、物超所值。对于那些对价格不是很敏感的顾客，屈臣氏通过提供更好的服务、更多的花色品种以及视觉效果好的商品陈列来从竞争对手那里吸引更多的顾客。

5、信息管理系统：

信息管理系统能发挥着大量数据收集和处理功能，加强信息系统的建设，能够使零售商随时了解商品销售动态和消费者购买行为变化，制定更有效的决策。屈臣氏已联合供应商采用先进的 IT 手段和动态管理方法，来实现“实体库存最小化”和“零缺货率”。新的屈臣氏会员管理也将通过升级信息管理系统，推出搜索引擎式的优惠资讯推送功能。而国内零售商，包括化妆品牌店在内，信息系统管理建设还比较落后，先一步升级零售业管理系统的屈臣氏将在降低存活投资，提高商品周转率方面领先全国。

三、环境分析与竞争战略分析

1、屈臣氏 PEST 宏观环境分析：

通过“PEST”分析从政治、经济、社会和技术等方面来分析屈臣氏的发展环境。

1) 政治法律环境分析：国家在“十五”规划中提出发展包括日化在内的轻工业，并于 2011 年 4 月 1 日起取消了护肤护发用品的消费税，高档护肤品的消费税率从 8%上调至 30%，同时国家不断出台规范日化行业等相关法律。这些都为屈臣氏塑造了良好的政治环境，带来了发展机会。

2) 技术环境分析：随着中国加入 WTO，中国保健企业面临着日益激烈的全球性竞争。屈臣氏顺应世界潮流，追求产品可持续发展和环保节能，不断进行技术创新，获得“中国营养健康产业贡献奖”，并通过技术创新来提高利润，增加销售收入。

3) 社会文化环境分析：首先是我国的日化产品结构将从基本消费向个性化消费转变，日化市场从以城市为主向城乡转变。屈臣氏日化品追求个性化，且分布在全国大中小城市，基本符合日化产品结构和市场的变化。其次是屈臣氏一直热心于公益活动。如在 2002 年屈臣氏个人护理店与香港癌症基金会发动“粉色革命”，及 03 年的“春蕾计划”等公益活动都引起了巨大的社会反响，在消费者心目中树立了良好的企业形象，获得了很多顾客的拥护，提高了顾客的忠诚度。最后是人们生活方式的改变促使消费观念的变化，人们开始注重个人护理及健康等方面。

4) 经济环境分析：我国人口众多及消费水平的迅速提高，个人护理市场需求潜力巨大，社会生活的变化促使了个人护理及保健品的强劲势头。物流方面也有了一定的发展。

2、屈臣氏竞争结构分析：

通过“五力”模型来分析屈臣氏的微观环境方面。

1) 供应商的讨价还价能力：个人护理产品一般使用的是天然成分，从陆地到海洋，从植物到动物，原材料比较分散，而且没有特定的原料生产基地，因此供应商的讨价还价能力不强。

2) 购买者讨价还价能力：从销售模式来看，在一线大城市里，经销商掌握的信息较多，而企业主要靠经销商来获取市场，因此经销商的讨价还价能力比较强。另一方面，屈臣氏实行的是低价策略，其价格比同类产品市场价格低。真正购买屈臣氏产品的顾客通常消费意识清晰，要求资讯透明化，这一类顾客的讨价还价能力也较高。

3) 潜在进入者的威胁力：新加入者如果要进入日化行业，必然会受到规模经济形成的壁垒和行业内现有企业的反击。他们必须投入大量资金进行投资，且长期忍受产品高成本劣势。目前以经营药品和化妆品为主营业务的个人护理用品连锁店如莎莎，万宁等，行业内竞争十分激烈。相对说，目前潜在进入者的威胁较小。

4) 替代品的威胁：竞争者可能会挖掘出消费者差别的需求，创造出可以替换已有品牌功效的产品，同时在价格、性能、服务上与现存品牌形成差异化，最终取代已有的品牌。因此屈臣氏的发展必须注意应对替代品的威胁。

5) 行业内现有竞争者的竞争：其他的如个人护理用品连锁店莎莎，娇兰佳人等也在不断发展，行业内竞争十分激烈。这些商家都有自己独特的自有品牌，通过在电视，杂志等电视台上宣传进行品牌竞争。在市场细分方面，这些个人护理用品连锁店将顾客分成一二三四线城市市场，针对差别的市场推出差别产品；在服务方面，大都配置有专业的导购员，为顾客提供了贴心的售后服务；在价格方面，各商家经常举行打折促销的活动，促进消费者的购买欲望。因此可知，行业内现有竞争者的竞争十分激烈。

3、屈臣氏 SWTO 分析：

1) 优势

①准确的市场定位。细分消费者，成功锁定目标顾客，即 18 到 35 岁的时尚女性，产品优势，最大程度的满足目标顾客的需求。

②成功的经营策略。打出价格低廉，实行低价策略，保证“买贵退 2 倍差价”且同时提供“十四天二话不说退货服务”。

③产品多样化，拥有自己的自有品牌。如美丽、保健、快乐性产品、食品类、生活杂货及日常用品，产品的种类非常多，使其实现了商品的差异化，让消费者有更多的选择。

④营销策略。屈臣氏首先有专业化指导，它拥有一支强大的健康顾问团队，包括八十位全职药剂师和一百五十位“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；其次屈臣氏进行特色化服务，包括货品分门别类，便于顾客挑选；制定个人护理资料手册，宣传保健营养分配和疾病预防治疗方法；运用网络化来及时灵活地回应市场不断转变的消费口味，突破文化和地理区域的界限；最后是屈臣氏的市场营销营业额不断增长，为企业树立了良好的社会形象。

⑤选址及品牌经营结构，门市据点多。屈臣氏以规模小分散的方式设置经营独立空间的店面，一般的门市几乎都是附属在卖场或百货里面的。

⑥成功的营销模式——提倡健康的生活方式，企业品牌口碑好、价值高，在消费者心中知名度高，同时吸引国内外知名厂商有意合作成为供应商。

2) 劣势

①自有品牌扩张缺少独立性和竞争性，自有品牌质量难以保证，随着消费者对个人护理用品品质要求的提高，在能力范围内他们更倾向于选择名牌产品。

②自有品牌产品的宣传力度不到位：许多消费者不了解屈臣氏的自有品牌产品，也不知道其明星产品的特殊功效。

③产品具有极大的差异化，虽然可供选择的种类繁多，但对顾客来说不熟悉的品牌一般不会轻易尝试，无法产生首次购买冲动。

④常受限于标准化商品政策及统一营运活动，缺乏弹性。

3) 机会

①电子商务的发展使顾客购买产品变得容易，通过网络消费者可以快速浏览商品并进行网购，增加了全国行销的机会。

②进一步市场细分，寻找新的发展空间。

③企业资金力量雄厚，发展态势良好。消费者越来越多关注购物的享受及乐趣。因此金业应更重视店面的装潢和商品的陈列摆设及购物的便利。

4) 威胁

①对于屈臣氏来说，产业性能相近的竞争者多，如便利店，药妆店，量贩店，超市等，还有一些品牌，如莎莎，万宁，娇兰佳人都是其强大的竞争对手。

②没有合格的药师，像个人护理品的康是美有合格的药师，药品都经过评估后才进货的，屈臣氏虽有多元化及价格优势，但以药品化妆品来说，民众对自有品牌依然缺乏信心。

③消费者对品牌的要求越来越高，从消费者的角度看，企业品牌对于顾客来说不只是商店的一个名称，而是让潜在顾客相信的最本质的内容，也是影响消费者对商店的选择和购买行为的一个重要因素。

④因为市场的竞争加剧，对于人才的需求也急剧加大，使得不得不创新通路经营模式，服务推陈出新，规模扩张，同时也导致质量难以保证。

4、屈臣氏的竞争战略分析：

屈臣氏的竞争战略主要体现在其差异化的经营理念。

1) 目标消费群体差异化：屈臣氏通过调查发现中国大陆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。这种差异使得屈臣氏将中国大陆的主要目标市场锁定在 18 至 40 岁的女性，这一类的时尚女性消费者她们比较注重个性有较强的消费能力，喜欢寻求新奇体验，追求时尚，但时间紧张，不太喜欢去大卖场或大超市购物，追求的是舒适便捷的购物环境。屈臣氏以“健康、美态、快乐”三大理念为主题，目的就是协助这些热爱生活，注重品性的人们塑造自己内在美与外在美的统一。

2) 品牌形象差异化：屈臣氏以“个人护理”作为切入点，且由于屈臣氏的前身就是药房，所以其“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”，以及其自有品牌的特色化。

3) 价格定位差异化：屈臣氏将其在海外市场成功运作的“我敢发誓保证低价”的策略引入中国内地市场，他们选择了消费者购买最频繁、对购买支出影响最大的多种保健与美容护肤商品进行让利，价格平均低于市场价格 5%左右。其中自有品牌产品占减价商品的 15%，这些自有品牌产品的价格甚至比同类产品在其他超市的售价低 20%-30%左右。通过这些举措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。

四、选址

从 1989 年，在北京开出第一家中国大陆市场的屈臣氏到现在已经覆盖中国 200 多个城市。在过去的近 30 年时间里，屈臣氏在店铺选址方面，经历了“点”到“面”的 2 个主要阶段：在前 20 年的时间里，主要集中在经济较发达地区或城市，比如广州、上海、北京、大连、成都等；在过去的 4 年时间里，屈臣氏已经加快了对其他主要省会城市的选址，如西安、郑州等，以及较发达省份的 2 级，甚至 3 级城市的选址，如嘉兴、昆山等。作为一种连锁经营形态的零售店，屈臣氏选择了一种区域化集中布局战略，最先进入经济发达城市，由点到面，全面覆盖，发展成熟后再进入其他次级发达城市。店铺大多集中在 CBD 等商业中心或街道。目前在发达城市已经拓展到次级商业中心，但在其他城市仍旧集中于城市商业中心。

1、商圈分析

商圈即一个城市的零售交易区域，构成为主要商圈、次要商圈、及边际商圈，商圈的大小是决定零售店铺的人流量，而人流量是决定店铺是否盈利关键因素。屈臣氏主要分布于城市各个主要商圈中心，这些地区交通便利，车辆往来，辐射面积广大，人流量多。以武汉光谷商圈为例，辐射整个东湖高新技术区以及周边各大高校，主要居住人群特征明显，主要是年轻白领及学生群体，符合屈臣氏定位于 18 到 35 岁女性的特点。

2、具体位置

屈臣氏主要分布于市中心、繁华地段或者大型商场内等地段，位于主干道或商场一楼位置，拥有多个或独立的进口，还常常与麦当劳、肯德基位置毗邻，满足人们逛

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/338007045104006062>