

目 录

1	欧莱雅公司在中国的发展现状.....	2
1.1	欧莱雅公司概况.....	2
1.2	欧莱雅在中国的发展历程.....	2
2	欧莱雅在中国的营销策略分析.....	3
2.1	产品策略.....	3
2.2	渠道策略.....	5
2.3	价格策略.....	6
2.4	促销策略.....	8
3	欧莱雅在中国市场面临的挑战.....	9
3.1	国际竞争对手多且日益强大.....	9
3.2	陌生的国内二级市场.....	10
3.3	企业内部的劣势.....	11
4	欧莱雅如何进行改善.....	11
4.1	制定针对国际竞争对手的营销策略.....	12
4.2	全面进军二线市场.....	13
4.3	加强企业内部改善.....	14
	参考文献.....	16
	致谢.....	17

论欧莱雅在中国市场营销策略的改善

欧莱雅作为世界第一大化妆品公司，自 1996 年正式进军中国市场以来，在 10 多年的发展过程中，执行其以价格、档次为区分的金字塔品牌战略，在进驻中国一线、二线城市上取得了骄人业绩。然而，面对竞争的不断加剧，欧莱雅该如何借助自身实力以及国外营销经验进入中国三线城市及农村。对此，本文在分析欧莱雅（中国）成功营销策略的同时，对其面临的挑战进行深入分析，并寻求解决方案。

1 欧莱雅公司在中国的发展现状

1.1 欧莱雅公司概况

1907 年，发明世界上第一支合成染发剂的法国化学家欧仁·舒莱尔创办了欧莱雅公司。经过 100 多年的发展，欧莱雅从一个小型家庭企业跃居为世界化妆品行业的领头羊。欧莱雅集团的事业遍及 150 多个国家和地区，在全球拥有 300 多家分公司、48 家工厂及 5 万多员工。2006 上半年，欧莱雅在全球实现销售额 77.85 亿欧元，较去年同期增长 8.7%，并实现连续 21 年利润两位数增长¹。

作为世界化妆品第一品牌的欧莱雅，始终以“合理的价格、提供最新科技、最高品质的产品，以满足消费者的最终需求”为理念，并被美国《商业周刊》授予“美的联合国”称号。欧莱雅集团同时又是最受赞赏的法国公司，及财富全球 500 强企业之一。

1.2 欧莱雅在中国的发展历程

欧莱雅在其国际化发展进程中，一直十分看好亚洲，特别关注有着巨大潜力的中国市场。80 年代起，欧莱雅就在巴黎成立了中国业务机构，专门从事对中国市场的研究。90 年代欧莱雅在其香港的分公司里设立了中国业务部，准备开拓中国市场，并在广州、北京、上海等地都设立了欧莱雅形象专柜，测试中国消费群体对欧莱雅产品的市场反响。

1996 年，欧莱雅正式进军中国市场，成立了合资企业并选址兴建工厂。同年，欧莱雅集团收购了著名的美国大众化妆品企业—美宝莲公司，并为其

¹ 欧莱雅（中国）网：《欧莱雅集团概况》，http://www.lorealchina.com/_zh/_cn/group

苏州工厂和欧莱雅在苏州的工厂分别举行了竣工投产仪式和奠基仪式。

1997年2月,欧莱雅正式在上海设立总部,业务范围遍布北京、上海、广州、成都等400多个城市,旗下的巴黎欧莱雅、美宝莲、卡尼尔、兰蔻、赫莲娜、碧欧泉、欧莱雅专业美发、卡诗、薇姿和理肤泉10种世界知名明星品牌,受到中国消费者青睐。据央视和国家质量检测中心调查结果显示:欧莱雅是最受中国消费者喜爱的十个外资品牌之一¹。

2003年欧莱雅收购小护士,同时在2004年把羽西并入旗下,本土化的品牌增加了欧莱雅在中国市场的份额,这成为欧莱雅进军中国低端市场的第一步。欧莱雅的业绩和销售增长情况见表1.1。

表:1.1 欧莱雅中国历年来的业绩和销售增长情况

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
销售额 (亿)	1.59	3.44	4.19	4.48	5.85	8.86	15	25
增值率 (%)		116	22	7	40	51	69	80

资料来源:《欧莱雅年度营销报告》。

从表1.1我们可以看出,欧莱雅在中国的销售额从1997到2003年的6年间翻了10倍,2004年更是达到25亿元人民币,比刚进入中国的1997年增长1572%,增幅列欧莱雅全球所有分公司的前列。而2005年公司销售额则增长至30亿元人民币,这些无不说明欧莱雅在中国创造了化妆品行业的又一奇迹。

2 欧莱雅在中国的营销策略分析

营销策略是一个公司战略和战术的集中体现,无论是市场定位还是品牌定位,没有有效的营销策略支撑,都是空中楼阁。所以欧莱雅公司营销策略决定了市场的成败。

2.1 产品策略

产品是市场营销组合中最重要的因素。企业在制定营销组合时,首先需要回答的问题是生产什么样的产品来满足目标市场需求。

¹李明,2006:《欧莱雅挑战宝洁:谁是赢家》,《国际先驱报》,9月7日,第2版。

欧莱雅全球有 500 多个品牌，其中引入中国的有 12 个，再加上收购的小护士和羽西，欧莱雅在华目前一共拥有 14 个品牌，各个品牌根据不同的市场定位，不同的消费需求，不同目标客群而形成了庞大的品牌金字塔。

欧莱雅在中国执行以“价格、档次”为区分的金字塔式品牌布局，品牌框架包括了高端、中端和低端三个部分，如表 2.1 所示。

表 2.1： 欧莱雅品牌分布图

档次	部门	品牌	定位
高 端	高档 化妆 品部	赫莲娜	贵族使用的最有效果的护肤品
		兰蔻	高贵浪漫的法兰西玫瑰
		碧欧泉	年轻时尚的新选择
		植村秀	大师属下的专业彩妆
		羽西	最适合亚洲人使用的品牌
中 端	活性 健康部	薇姿	功能性的药房第一品牌
		理肤泉	医学属性的高档品牌
	专业 美发部	欧莱雅专业美发	时尚专业的发廊第一品牌
		卡诗	发廊品牌中的奢侈品
		美奇丝	发廊品牌中的大众品
低 端	大众 化妆 品部	欧莱雅	巴黎欧莱雅你值得拥有
		美宝莲	来自纽约的时尚品牌
		卡尼尔	欧洲大众第一品牌
		小护士	中国知名度最高的大众品牌

资料来源：《欧莱雅公司品牌分析报告》。

从表 2.1 可以看出，欧莱雅对其品牌边界进行严格的管理，在消费者可以触及的任何领域，它都对其进行了严格的区分，主要表现在：价格区间、目标人群、品牌定位、产品设计、产品品质、风格特色、销售渠道、服务体验等方面。如兰蔻是代表法国浪漫的文化气质，其特色是高贵奢侈，美宝莲代表美国时尚文化，特色四色彩斑斓动感多变；植村秀代表日本精致细腻文化，大师标签、专业属性是其典型风格。在欧莱雅，没有任何两个品派给人的感受是相同的，而且每个品牌都个性分明、特点突出、定位准确。

2.2 渠道策略

销售渠道,通常是指产品从生产领域进入消费领域过程中,由与提供产品或服务有关的一系列相互联系的机构所组成的通道。

欧莱雅众多的品牌决定了渠道选择上的多样性,它在渠道的选择上既遵循整体原则,同时又保留各自的特点。目前,它在中国的14个品牌覆盖了化妆品的全部领域,并涵盖了大型百货商店、大卖场、超市、药房、高档专业发廊和免税店等各种销售渠道,这些渠道与其金字塔式的品牌布局相呼应,按照品牌中的高档化妆品部、活性健康化妆品部、专业美发产品部和大众化妆品部四大部门,分四大销售通路进行销售。同时,在欧莱雅四大通路整合销售的基础上,每个品牌根据不同的市场情况和时期作出不同的销售渠道选择,如表2.2所示。

表 2.2: 欧莱雅的渠道选择团 (单位:个)

	品牌	经销商	批发商	二级批发商	零售商
高档 化妆 品部	赫莲娜				7
	兰蔻				65
	碧欧泉				48
	植村秀				12
	羽西	49	56		860
活性 健康部	薇姿	15			780
	理肤泉	15			310
专业 美发 部	欧莱雅专业美发				1500
	卡诗				500
	美奇丝				300
大众 化妆 品部	欧莱雅	48		360	2000
	美宝莲	130	420	360	12000
	卡尼尔	48	120		6000
	小护士	130	200	580	90000

资料来源:《欧莱雅公司品牌分析报告》。

从表 2.2 可以看出,欧莱雅有效地将各个品牌整合到四大通路之中,形成了一个富有整合能力的品牌矩阵,主要表现在:

第一,高档化妆品仅供零售商,而且在零售商的选择上有极高的要求。但是,作为高档品的羽西却能拥有相对独立的经销商和批发商,这是由品牌的历史和目前特点所决定的。

第二,活性健康部的产品只在药房有售,所以通过经销商来供应药房,并且对药房的条件有相应的要求。

第三,专业美发不存在经销商,他们的产品由欧莱雅公司直接供给美容美发沙龙。

第四,大众化妆品通常由经销商供应零售商,并且尽可能的扩展零售网点,一些区域内还通过二级批发商供货。

由于欧莱雅品牌的强势和管理需要,欧莱雅设立的二级经销商是根据品牌的实际情况确定的。

2.3 价格策略

价格竞争是一种十分重要的营销手段,在市场营销活动中,欧莱雅为实现自己的经营战略,根据消费者对价值的理解 and 需求程度来制定产品价格。使得价格和市场营销组合中的其他因素更好地结合,促进和扩大销售,提高企业的整体效益,其具体措施包括:

(1) 按不同消费目标者定价

根据欧莱雅的金字塔品牌构架以及销售的四大通路,欧莱雅产品的价位形成了高、中、低三大系列。①美宝莲系列低价渗透。如二合一粉条、唇彩、水晶唇膏、恒泽唇膏、粉饼、粉底液、眉笔、指甲油和睫毛膏。目前它们的价格在 50 元以下,吻合了经济不高追求时尚的年青女性,又打压其他竞争对手的低端产品。②欧莱雅系列中价行销。如凝养洁面乳、细致毛孔深层洁肤清润全效保湿乳霜、雪颜多重美白润肤露等。其价格在 100 元上下浮动,这个价位对年轻白领阶层渗透性强,与上海家化迎头对抗。③兰蔻系列高位定价。如新美白修复 XW 的晚霜、精华、活肤水、洁面泡和保湿乳。其定价较高,以迎合追求高档次和高品位的消费群。其具体价格区间如表 2.3 所示。

表 2.3: 欧莱雅品牌的价格区间 (单位:元)

	品牌	100 以下	100-200	200—300	300-500	500-1000	1000 以上
高档 化妆 品部	赫莲娜		√	√	√	√	√
	兰蔻		√	√	√	√	
	碧欧泉			√	√		
	植村秀			√	√		
	羽西	√	√	√			
活性 健康 部	薇姿		√	√			
	理肤泉		√	√	√		
专业 美发 部	欧莱雅专业美发		√	√			
	卡诗			√	√		
	美奇丝	√	√				
大众 化妆 品部	欧莱雅		√	√			
	美宝莲	√	√				
	卡尼尔	√					
	小护士	√					

资料来源:《欧莱雅公司年度营销报告》。

(1) 产品不同形式定价

欧莱雅品牌众多,产品线全面,同一种产品在不同品牌中的定价差别较大,但同时都遵循了统一的原则。产品的不同形式又决定了产品的定价区间。如,护肤类产品平均高于彩妆类,在彩妆类中,面部产品又一定高于唇部产品。

通过表 4,我们也可以看出,欧莱雅的全线产品涵盖了所有价格区间,服务于各个阶层的消费者。

(2) 按不同销售时期定价

化妆品行业的发展日新月异,欧莱雅更是每年获得上千个专利。在产品生命周期不断缩短的情况下,按照不同的销售时期定价成为欧莱雅的又一有效

措施。

例如，2003年夏天，平均单价为90元的美宝莲实行全面降价。口红降至39元，个别种类的口红单价甚至已经低至不足20元，与不少国产品牌价格持平甚至更低，这大大刺激了对价格敏感但又追求名牌趋势的消费者。而这些降价的产品都是2年以上的老产品，这样不但清空了库存产品，还保证了新的产品陈列上柜。这种灵活的价格策略取得极大效果，根据最新调查，美宝莲的品牌知名度目前已达到95%，而消费者对美宝莲新的定位立即产生了敏感的反应：美宝莲市场份额增长了130%¹。

2.4 促销策略

广告是打开市场的一个关键策略。和欧莱雅的销售策略一样，他们的广告策略也是和品牌定位及目标客户相匹配的。不同的品牌和产品对应不同的目标消费者和销售渠道，广告策略也会有所不同。面对庞大的产品线，欧莱雅的宣传渠道也有效地针对着不同的目标群体，表现在：

(1) 高档时尚杂志，如《瑞丽时尚美容》、《时尚》等以中青年白领为主要对象的杂志，版面最好的位置往往被精美的兰蔻、薇姿、欧莱雅的广告所占据。魅力非凡的模特用她们晶莹剔透的肌肤，向高消费者的时尚群体展示着欧莱雅产品的卓越品质。

(2) 户外广告招牌，在中国各大城市欧莱雅投入了许多巨幅广告招牌。

(3) 妆品的主要宣传渠道；最常在电视上看到的是美宝莲和欧莱雅两个品牌的广告。

(4) 网络，欧莱雅集团品牌的整体营销平台。2002年5月，欧莱雅与新浪网及《中国妇女》杂志社共同创立了“伊人风采”女性频道，为消费者提供专家建议、服务、工具等产品附加值，鼓励消费者尝试或者离线后购买产品并通过注册会员建立长远关系。

欧莱雅将美的产品融化于美的文化、艺术和理念中，带给全世界的人们。同时，欧莱雅选择了国际明星担任形象代言人，并从各个不同的角度告诉爱美之人，欧莱雅是值得拥有的，只要你用欧莱雅就可以如同明星一样美。

¹张勇、赵瑞峰，2005：《欧莱雅品牌战略对中国化妆品牌建设的启示》，《商业现代化》，第28期，第16页。

3 欧莱雅在中国市场面临的挑战

据相关数据显示¹，中国化妆品市场销售额平均以每年 23.8% 的速度增长，最高的年份达到 41%，增长的速度远远高于国民经济平均增长速度，具有相当大的潜力。目前，我国化妆品市场销售额已居亚洲第二位，世界第八位。面对如此大的市场，各国际名牌化妆品企业加紧对中国市场的进军。同时，化妆品市场的巨大利润，吸引了国内众多企业进军化妆品行业，国产品牌实施薄利多销政策，控制二级市场，使得国内市场呈现各据一方的局面。虽然欧莱雅旗下的各种品牌几乎覆盖了全部的空间，但是仍然面对来自各方面的挑战。

3.1 国际竞争对手多且日益强大

(1) 欧莱雅的主要竞争对手

目前欧莱雅集团在中国的主要竞争对手（也是国际名牌化妆品）如下图所示：

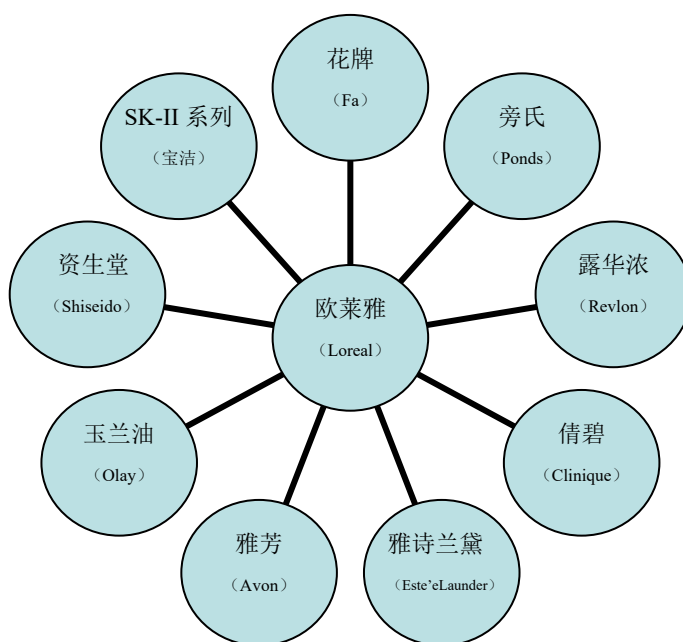


图 1 欧莱雅的主要竞争对手

资料来源:中国国际美容网, <http://exp.prcn.com>

这些品牌在中国都具有极高知名度、美誉度以及超群表现力。如日本的

¹ 胡纲, 2005: 《欧莱雅(中国)挺进大众市场的“三步棋”》,《机电信息》,第 7 期,第 37-39 页。

“资生堂”（Shiseido）具有 127 年的悠久历史，又深谙中国人的美容习性 & 文化传统，在国内有一批忠实的消费者。

虽然欧莱雅集团的“美宝莲”是世界领先的王牌彩妆品牌，但美国的“露华浓”（Revlon）就是其可怕的竞争对手之一，露华浓旗下唇膏有 157 种色调，仅粉饼就有 41 种之多。

在护肤品方面，欧莱雅集团号称拥有 60 年的专业护肤经验，但同样面临着巨大的竞争，如 P&G 公司的“玉兰油”（Olay）在国内市场占有率就首屈一指。

因此，在国内欧莱雅集团旗下的各种品牌无一不遭到各世界级品牌的攻击和挑战，竞争非常激烈。

（2）竞争对手加大投入

世界第一大消费品公司宝洁公司不断向美容化妆品行业转型，跨国巨头不同程度的加大对中国市场的投入。宝洁旗下的更多化妆品牌被引入中国，封面女郎已经在中国 6 大城市上柜，高端品牌伊奈美正在加紧中国的上市计划。

此外，日本资生堂公司又引入 3 个品牌到中国，归入花王公司旗下的嘉娜宝品牌已经完成了对中国市场组织结构的调整，在 2006 年投入了 1 亿广告费拉动市场，提升了品牌的知名度¹。美国强生收购了本土知名品牌大宝，在中低端市场，欧莱雅将会遭遇更强的对手。德国汉高旗下的黑人头品牌针对欧莱雅专业美发品牌，嘉娜宝旗下的费丝利芳，欧洲克虏伯集团的雅漾品牌对欧莱雅集团的薇姿品牌都形成了强烈的竞争。

3.2 陌生的国内二级市场

由于国际品牌长期把持着国内化妆品的一级市场，本土品牌一直扼守着二级市场。目前来看，广东及江浙一带已经成为了本土化妆品的主要生产地，雅倩、大宝、上海家化等都是很知名的品牌。从舒蕾与宝洁的价格不相上下，但依然拥有一定的市场；从欧莱雅的产品铺天盖地，却依然在柜台里寻得见郁美净、百雀灵的身影，我们可以看出，这些品牌存活至今是由中国的市场需求决定的。而这种需求则是来自于中国的三线城市²及农村市场，即二级

¹ Thompson, Stephanie. L'Oreal Goes DIY for \$15 mil Launch of High-end Makeup Line, Advertising Age, 2006, vol77(3), p3.

² 一线城市是指 1992 年国家规定的 5 个特区和 6 个城市；二线城市指省会城市、直辖市和单列市；三

市场。

中国是一个发展中国家,中国二级市场的巨大消费群体基数决定了这是一个不可以被忽视的市场。这部分市场由广大农村居民和城市收入偏低的消费者组成。而中国本土化妆品牌以其价格低廉、销售渠道深入赢得了这个二级市场。

据欧莱雅 2005 年年度分析报告显示,其在中国区的销售额达到 4.26 亿欧元,已经超过日本。但令欧莱雅感到困惑的是,其在中国区的销售额无法超越宝洁。宝洁旗下的玉兰油在中国一直保持着二线市场领导者的地位,同时宝洁又引入封面女郎这一大众化妆品牌企图控制着整个二线市场。而已经在中、高端市场取得成就的欧莱雅必须通过抢占二级市场来扩大其市场份额来成为理想中的第一大化妆品公司。然而,面对这个陌生的市场,欧莱雅困难重重。

3.3 企业内部的劣势

欧莱雅在中国的发展不仅有来自外部的压力,而且其内部也存在着一定的问题,主要有:

(1) 成本高。多品牌和国际化战略使欧莱雅背负着巨大的成本开支,在市场开发、广告宣传、人员开支、公共关系等方面投入相当大。同时,多品牌策略使欧莱雅公司的内部沟通难度加大,消耗了过多的资源。

(2) 品牌资源整合不足。欧莱雅集团旗下各个品牌实行自主管理、自主经营的方式,各品牌的广告也是自成一体,互不干涉。虽然这对保持不同品牌自有特点和文化内涵十分重要,但是同时也导致许多重复性的浪费。集团内品牌各自为政,没有形成一股合力。各品牌在面对共同的销售渠道,零售网点和供应商时,没有产生规模效应,这给整个集团带来了高成本低利润。

4 欧莱雅如何进行改善

欧莱雅在中国的发展面临着各方面的挑战,面对多且日益强大的国际竞争对手,面对陌生的国内二级市场,面对企业内部的劣势,欧莱雅该如何发挥自身优势及借助外力克服种种困难?本章从这个角度出发,提出一些解决的方案。

4.1 制定针对国际竞争对手的营销策略

线城市则指有战略意义的大中城市和经济总量较小的小城市,比如宁波、温州、东莞等。

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/575240103021011133>