

MBA案例:品牌营销策略-美宝莲大众化而非大路化 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107865.htm 在《成功营销新生代2002

年2003年度品牌竞争力排行榜》中，美宝莲以15.71%的市场份额、75.31%的忠诚度、83.62%的综合竞争力指数位居彩妆市场这三个指标的第一名。其中，市场份额是第二名的3倍，综合竞争力指数比第二名高出60多。 企业介绍来源：考试大

1913年，美国一位化学家发明了睫毛膏，1920年，他以自己妹妹的名字美宝莲（maybelline）注册了公司。1996年12月，美宝莲归入世界最大化妆品集团巴黎欧莱雅旗下。现在，美宝莲行销世界50多个国家，是众多地区的领导品牌。1995年，美宝莲进入中国，在广州设立了第一个形象专柜，并在苏州设立了工厂，用全进口的原料生产彩妆产品。五年里，陆续推出盈润唇膏、妍彩不脱色唇膏，奇妙特翘睫毛膏、瞬彩指甲油、妍彩持久粉底液五大深受消费者喜爱的明星产品。

。1998年、1999年、2002年美宝莲唇膏销量获全国第一，2002年，睫毛膏销量也高居全国榜首。美宝莲已经成为中国大众化妆品市场上最为知名、最为畅销的彩妆品牌之一。与大多数跨国品牌进入中国市场只走高档路线不同，欧莱雅将其在海外的品牌美宝莲引入中国，并且以越来越便利的购买渠道、越来越具有亲和力的价格延续了其大众品牌路线。而渠道的便利性与价格的亲和力并没有损害美宝莲的品牌形象，通过大手笔的广告投入和高档商场的专柜建设，美宝莲使自己成为时尚、潮流的代言人。相比较在中国彩妆市场上进攻高端功力不够，走大众路线又流于大路货的国产品牌，美

宝莲已经成为中国大众化妆品市场上最为知名、最为畅销的彩妆品牌之一。与大多数跨国品牌进入中国市场只走高档路线不同，欧莱雅将其在海外的品牌美宝莲引入中国，并且以越来越便利的购买渠道、越来越具有亲和力的价格延续了其大众品牌路线。而渠道的便利性与价格的亲和力并没有损害美宝莲的品牌形象，通过大手笔的广告投入和高档商场的专柜建设，美宝莲使自己成为时尚、潮流的代言人。相比较在中国彩妆市场上进攻高端功力不够，走大众路线又流于大路货的国产品牌，美

宝莲在矛盾中求得了统一。2003年12月中旬，美宝莲在纽约举行了一次活动，庆祝其中国分部开始赢利。这距美宝莲进入中国市场已近8年。而中国市场的赢利，在美宝莲看来，是一件水到渠成的事情。一方面，像所有在中国发展的跨国公司一样，美宝莲前几年的经营，更多的是注重市场开发和渠道建设，而不是以盈利为第一目的；另一方面，随着对中国市场认识的逐步加深，美宝莲重新定位了自己，近年来不论是品牌管理还是渠道建设，都越来越符合中国国情。在大众彩妆品市场上，今天的美宝莲已经占据了市场的绝对主动权。服务于追求时尚的大众与其它跨国化妆品集团不同，欧莱雅采取的是全方位的品牌及产品策略。所以，在收购美宝莲之后，根据这个品牌原有的特点，欧莱雅延续了它大众化的定位，但重新打造了它的品牌形象。收购后不久，美宝莲的总部就从孟菲斯搬到了大都会纽约。从此，在海外市场，仿效欧莱雅的主打产品“巴黎-欧莱雅”的做法，美宝莲商标的后面增加了“纽约”两个字，这么做的目的是明确的告诉消费者，这是来自纽约的产品，它当然代表着性感、国际化和最新的时尚。时尚、大众化的定位使得美宝莲在日本、台湾、欧洲等地大受欢迎。2002年，它占据了全球19%的市场份额。在中国国内，根据欧莱雅中国公司总裁盖保罗的“金字塔式战略”，美宝莲被继续定位为大众消费品。美宝莲曾经有过一个口号“让每一个中国妇女至少拥有一件美宝莲的产品”。为了达到这一目的，美宝莲制定出了对中国普通消费者非常具有亲和力的价格。美宝莲唇膏的价格基本上位于30-60元这个区间。而资生堂的同类产品价格大都在100元以上，像sk这样的品牌，同类产品的价格几乎是美宝莲的10

倍。随着今年非典时期的降价行为，美宝莲的产品在价格上越来越能够为大众所消费，在它们的促销活动中，个别种类的口红价格甚至已经低到 10 元，比大部分国产品牌的价格还要低，这大大刺激了对价格敏感但有追求名牌趋向的低端消费者。大众化的销售渠道来源：考试大这几年，我国的零售渠道日趋多元化，大型仓储超市、大型综合超市、量贩店、连锁超市、便利店、专卖店等新的零售业态层出不穷。但是长期以来，只有大型百货商店是彩妆品特别是高档彩妆品的主要销售渠道。美宝莲这几年在渠道方面走的是与其它外资品牌截然不同的道路，它选择的是渗透力最强的超市和连锁便利店。因为美宝莲被定位于大众品牌，对于这类品牌，除了价格，购买的便利性也是消费者的重要考虑因素。大型商场、百货商店虽然在提升品牌形象方面具有较高的作用，但由于渗透力的不足，远不能够满足美宝莲大众化品牌的需求让消费者能在任何地方都可以买到它的产品。而且，大型商场、百货商店中的品牌专柜动则 10 多万元的投资，高昂的租赁和管理费用，增加了品牌的经营成本，拉远了产品与消费者的距离。而超市及其它销售途径则不同，遍布各个角落的特点增加了消费者购买的便利性不说，时时的打折还能够使走大众化品牌道路的产品在价格上更具有亲和力。所以，美宝莲这几年加快了超市及其它便利渠道的建设。2000 年，美宝莲在全国 130 个城市拥有 3552 个销售网点，而到目前，5000 多个销售网点遍布全国 400 多个城市。这里面，设在大型商场、百货商店的网点从以往的 700 多个减少到现在的 500 多个，美宝莲将大部分的资源都投向了一般的商店、连锁店和超市等渠道。2003 年 12 月将中国大众护肤品小护士正式收

归旗下时，欧莱雅明确表示，今后，美宝莲的产品将在小护士遍及全国的 28 万个销售网点上出售，这样，将使消费者能够更方便地购买到美宝莲的产品。虽然选择了超市等便利渠道，但与在类似渠道的其它品牌不同，它沿用了专柜销售的形式。因为一方面，中国的化妆品消费市场不如欧美国家成熟，西方人相对来说对化妆品的种类和功能了解得比较细致，买了就走；中国消费者则需要厂商做更多的推广工作来解释和宣传。另一方面，有专人指导购买的专柜也会给人一种高档次的感觉，不会因为便利性的增加而使产品混同于低档次品牌。为了更好地发挥专柜在提升品牌形象方面的作用，美宝莲这几年对它的专柜进行了重新调整，突出独立形象柜的特点，无论在商品的出样方面，柜台的彩光方面都比以往更新颖、别致、明亮，突出时尚感。再加上美宝莲对柜台美容顾问的商品知识、业务技能方面均进行了正规培训，为其品牌形象又提升了一个档次。

强势品牌形象塑造来源：考试大 美宝莲是以女性为目标消费群体的品牌，而在购买化妆品时，女性最关注的是产品品牌，其比例相当之高。所以，虽然是价格不高的大众化产品，但美宝莲却非常注意树立自己的品牌形象。广告作为有效提高品牌知名度与忠诚度的手段，受到化妆品企业的重视。而化妆品的消费者也是最容易为广告所左右的群体。因此，1999 年至今，化妆品广告一直以其强劲的投放势头占据广告市场的前列。与其竞争对手相比，美宝莲对当代女性的攻心之战来得更为霸道和凌厉。随便翻开一本时尚刊物和打开电视，都可看到美宝莲的广告。据悉，美宝莲在广告上的投入一度占据中国整体彩妆广告投入的二分之一。为了适应中国人的审美口味，美宝莲于 2001 年

4月聘请了内地明星章子怡出任其亚洲形象代言人，企图以她健康的外形、清新的气质、迷人的魅力演绎美宝莲亲和、时尚、活力、朝气的品牌形象。虽然美宝莲在价格和渠道方面越来越大众化，但因为其品牌形象维护得比较好，消费者并没有降低对其品牌的美誉度和忠诚度。而且，由于有强大的品牌形象支持，美宝莲产品的出货率一直较高，能够给经销商提供稳定的回报，所以即使给经销商的让利远低于竞争对手，各经销商还是非常愿意与他们合作。有强大号召力的品牌、遍布各个角落的销售网络、大部分消费者都能够接受的价格、较低的经营成本，美宝莲在国内市场上的开始赢利仅仅是个“开始”。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com