

物流师案例分析：欧莱雅的“上妆盒”物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645172.htm id="nnny"

class="mmtti"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 化妆品行业通常被称为“把希望装在瓶子里出售”的行业。为了拓展需要，不少化妆品企业纷纷拉长产品线，希望以此拉近与各个阶层的消费者的关系而多品牌公司的出现，则引发了又一个问题：如何让各个所属品牌定位清晰，避免品牌之间的竞争消耗战，这些都让管理者感到头痛。从这个角度说，化妆品公司无异于一家专业的品牌管理公司。而对于刚好走过百年的欧莱雅集团来说，品牌管理的要求则变得越来越高。欧莱雅在中国已逐渐发展了17个品牌，既涵盖了兰蔻、碧欧泉等高端产品，也有欧莱雅、美宝莲等中低端系列，还涉及理肤泉、薇姿之类的药妆。正当公司旗下的各品牌为大众呈现美轮美奂的场景时，一些疑问也随之产生：按照传统的理论，品牌的过度扩张可能会造成品牌的稀释与相互的冲突，对此，欧莱雅如何平衡与解决？在集团中国区CEO盖保罗看来，公司旗下各品牌百年来顺畅运行的奥秘在于集团清晰的多品牌理念那就是明确的品牌结构定位，高效的品牌运作团队与源源不断的品牌创新。这些原则看似平淡无奇，但能够在在一个庞大的化妆品王国中长久坚持下来，实在是对经理人的巨大挑战。品牌经理制的实践 许多企业喜欢用“大伞”来比喻自己的品牌发展战略。在它们的设想中，一个品牌是一把大伞，

各种品类的产品都涵盖在这把大伞之下。然而，这种做法的效果往往并不理想。正确的方法是，抛开品牌的大伞，培育一棵品牌大树。具体说来，企业先建立发展出一个主导性的品牌，这个品牌被看作是树的主干。之后，新的品牌从树干上生长出来，逐渐成长为主要的分支。进一步分化后，这些分支上又长出新的品牌……最终，这些分支成就了一棵枝繁叶茂的品牌大树。换句话说，企业应该用多个细分品牌来诠释不同的品类。如今，欧莱雅集团在全球拥有26个知名品牌，在中国内地则达到17个。要管理好这棵复杂的品牌大树，欧莱雅成功的秘诀在于各个细分品牌的定位与布局。集团将这种全方位的品牌结构称为“金字塔式战略”，即按照价格，欧莱雅在中国从塔底到塔尖都有对应的品牌：在塔底的大众消费领域，集团拥有巴黎欧莱雅、美宝莲、卡尼尔与小护士；在塔中，集团推出了薇姿、理肤泉等保健化妆品牌；在塔尖的高档品牌中，集团旗下的兰蔻、碧欧泉、羽西与赫莲娜占据了一席之地；此外，在专业美发领域的细分市场，卡诗与欧莱雅专业美发和美奇丝为人们熟知。“向不同层次的消费者提供相应的不同层次的产品”是欧莱雅的基本策略，在这个基础上，如何让消费者更好地接受品牌定位，使各品牌间不至于混淆，成了摆在集团面前的挑战。欧莱雅的做法是，以“品味”来形成品牌间的鲜明区隔。众所周知，化妆品是一个以情感与自我表现为主要诉求的行业，品牌间的最大差异不是功能，而是所象征的身份、品味与生活方式。用集团董事长欧文中的话说，“好的品牌管理策略，就是针对合适的客户群投放正确的产品”。从运营层面看，欧莱雅在发挥集团整体竞争优势的同时，非常重视各个品牌的相对独

立性，以此形成品牌间的差异化。在中国，欧莱雅采用了品牌经理制的组织结构，即根据不同的产品种类规定不同部门的相应责权。在集团眼里，不同的品牌就像一个个小公司，每个小公司都有各自的广告、渠道、促销和定价策略。通过与消费者直接建立联系，这种组织能够迅速地对市场作出反应，迎接竞争者的挑战。欧文中甚至要求，欧莱雅的地区经理们必须经常去销售点传授品牌理念于是在150多个国家和地区中，人们经常可以看到地区经理们出现在化妆品专柜中，指导售货员如何将高档与中档产品更好地陈列分布。在这个基础上，欧莱雅赞成旗下不同品牌间有条不紊地相互竞争。在集团内部，各业务单元的负责人自行发展着合作或竞争关系。事实上，多品牌公司在扩张产品品类的同时，适当地引入竞争者显得十分必要。新品类如果没有竞争对手的加入来共同教育市场，则很难迅速站稳脚跟。是谁成就了可口可乐的霸主地位？显然是百事可乐这样的跟随者。而比引入竞争对手更高明的做法，则是企业主动推进分化，推动内部竞争。从另一个角度说，当一个品牌占据了某个市场的主导份额后，企业的最佳策略是主动推出第二品牌，创造新的机会点。“欧莱雅旗下的品牌之间会有部分重合的地方，内部竞争是确实存在的。但与其面对外部竞争，不如先在内部设立这种机制，这样才能更好地应对外部挑战。”盖保罗称。多元化渠道的建立 尽管去年底爆发的经济危机肆虐全球，但欧莱雅在中国的销售似乎并没有受多大影响。2008年，欧莱雅集团在中国实现销售69.52亿元，较上年同比增长27.7%。这是集团连续第8年在中国实现两位数增长，而中国也上升为欧莱雅全球第七大市场。这在很大程度上要归功于欧莱雅在国内的

渠道的健康与成熟度。正是拥有了独特高效的销售渠道，欧莱雅才得以在中国市场不断成长扩张。眼下，这家全球最大的化妆品公司在国内的业务细分为四个部门：大众化妆品部、高档化妆品部、专业美发品部及活性健康化妆品部。在分销渠道的设计上，每个部门都对应了明确的目标消费群。比如，兰蔻、赫莲娜等高档品牌被安排在一线城市中最好的百货公司及香水专卖店销售；大众化妆品部则通过集中的市场分销和媒体广告，让普通消费者随时都能买到；专业护发品牌需要通过专业发型师或美发沙龙提供个性化服务，因此仅限于专业美发店这个单一渠道；薇姿和理肤泉则通过专业药房经销，来塑造药妆的健康形象。这一策略同样被用于各个细分品牌的宣传渠道中。比如，美宝莲锁定的是中等消费能力的普通大众，于是公司选择通过电视媒体大作广告。而对于赫莲娜这样的高端品牌，公司就以高端时尚杂志作为切入点。正是通过销售渠道的针对性布局，欧莱雅才得以很好地整合庞杂的品牌体系。事实上，欧莱雅自进入中国后，大众化妆品的销售网络一直没有完整地建立起来，直到收购小护士后，这部分软肋才得以“一步到位”地解决。小护士的销售渠道帮助定位相近的卡尼尔打开了市场，更让美宝莲等大众产品的销路成倍扩大。就目前来看，大众化妆品部的产品占了欧莱雅在国内五成以上的销售额，也就是说，诸如美宝莲、卡尼尔这些品牌运行的好坏，对欧莱雅在中国市场的表现至关重要。为了进一步挖掘市场潜能，集团已开始着手布局渠道的“下沉”。“目前，巴黎欧莱雅这个品牌已开始进入一些三四线城市的小百货商店。这些活动通过当地的经销商展开。”盖保罗表示。在他看来，在今年这个特殊年份，

低端化妆品的销量反而会增加。另外，“随着分销渠道的不断完善，哪怕是十年之后，中国市场仍有巨大的空间等待开拓。”尽管十分看好农村市场的消费潜力，但在渠道“下沉”的过程中，欧莱雅仍采取了小心谨慎的姿态，大多数时候扮演着“观察者”的角色。这是因为二三线市场的分销体系渗透力低，高度分散的零售商会增加欧莱雅的分销成本。而加盟、代理的方式对跨国公司而言也是挑战。“物流、分销体系还需理顺，才能确保顺利进入。”盖保罗早些时候这样表示。另一方面，跨国巨头在一线城市耕耘成熟后，往往产生“向下行”的冲动；而中国本土化妆品企业在二三线市场发展稳健后，则产生了“向上行”的更大抱负。有分析人士指出，化妆品企业在中国市场上的“短兵相接”迟早要发生。那么，对走过百年的欧莱雅来说，它对这一切准备好了吗？

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