

# 神州美容熱 成功方程式



屈臣氏遍佈全國：

上海

北京

廣東

重慶

深圳

福建

遼寧

## 在中國內地，愈來愈多年輕女士喜歡到屈臣氏購買美容產品



中國市場向來不易開拓，但是，屈臣氏似乎在彈指間便能遍地開花，令覬覦內地商機的零售商羨慕不已。屈臣氏現有超過四百五十家分店遍佈全國，而且還在不斷高速增長。

屈臣氏已在中國主要的一、二線城市站穩陣腳，現正致力開拓三、四線城市，希望涉足較滯後的省份，把握當地消費力提升和品牌意識日高所帶來的商機。

在過去幾年，屈臣氏的擴展速度驚人，但成功絕非一蹴即至。屈臣氏在中國內地經營業務已二十多年，經驗豐富，對內地顧客的要求和需要均瞭如指掌。就像其他大型國際零售商一樣，屈臣氏在內地的發展歷程並非一帆風順。由於消費主義在內地興起只不過是短短二十年，外商在當地遇到障礙是無可避免的。

事實上，中國消費市場於近十年才蓬勃起來，著名的歐美品牌無不覬覦中國市場的優厚潛力，並視之為銷售成衣、汽車、洋酒、香水、啤酒、手袋等的兵家必爭之地。不少零售商對中國多達十三億的潛在顧客見獵心喜，但對國民可支配收入水平卻欠缺詳盡而具體的研究。

屈臣氏的成功之道，就是廣泛而精細的市場研究，當然還有以客為尊的客戶服務，以及貨色完備的優質產品。屈臣氏的主要顧客，是經濟充裕、有能力購買化妝品、護膚品和香水的年輕女性。她們品味高雅，對西方社會的著名品牌瞭如指掌，同時也是屈臣氏獨家品牌產品的忠實擁護者。

中國屈臣氏董事總經理羅敬仁說：「這些女士也許負擔不起一輛平治房車，或者花一大筆錢到外地度假，但她們有能力購買優質的奢侈品，把自己打扮得更加明艷照人。我們的研究顯示，女士們使用美容產品能增加自信，她們有條件盡情享受，而且認為屈臣氏的貨品予人價格相宜的印象。這全因我們長期在中國市場經營，對於如何在這個市場運作素有經驗，而且很早已不斷學習，掌握中國國情。」

「我們為中國引進了不少品牌，而且與消費者建立起深厚關係。我們的獨家品牌在中國深受歡迎，每星期的顧客人次多達二百五十萬，按每店人數計算，是我們在亞洲區內其他商店的一倍。雖然內地顧客的消費額還不是太高，但總量十分可觀。我們預期，顧客數目會在今年底升至每星期三百一十萬人次。」

屈臣氏的分店網，現已覆蓋全國六十九個城市。公司的策略是放遠目光，拿捏較滯後的城市會在甚麼時候適合開設分店，一旦時機成熟，先頭規劃部隊便會選定一個好地點，然後籌備開店。

這個策略至今十分成功，屈臣氏提供琳瑯滿目的國際美容品牌，年輕時尚女性一看便知，屈臣氏是她們購物踴躍的好去處。

Eight Partnership中國總經理Chris Baker解釋：「我曾經在香港居住七年，我認為屈臣氏是我能夠信賴的商店，在那裏肯定可以買到高質素貨品，但內地其他藥房的貨品質素則參差不齊。我在內地屈臣氏體驗到的服務和產品質素，與我在香港所體驗的非常接近，而且水準劃一。」Eight Partnership為零售商在中國提供市場推廣活動的顧問服務。



Baker說：「在中國內地，屈臣氏爭分奪秒與顧客建立深厚關係。屈臣氏很早便進軍中國市場，一直能把握適當時機，在適當地點開設分店。屈臣氏秉持一個非常清晰和飽經驗證的零售概念。最重要的，是無論挑選城市或每個城市的店址，屈臣氏都獨具慧眼，無寶不落。」

屈臣氏的會員優惠計劃，更為零售業務增添強大優勢，預計會員人數於年底將達四百萬，其中大部分都在三十五歲以下。會員除了可累積購物積分外，更會獲得產品的優惠資訊，並獲邀親臨分店試用新產品。

客戶服務同樣十分重要，這包括訓練有素、親切友善的員工，和方便找尋貨品的舖面設計。每家分店都精心設計以吸引年輕女顧客，而成功的第一步是屈臣氏那個耀目的淺綠色商標。店內更刻意營造淡雅的女性氣息，採用柔和顏色來吸引一眾愛美的年輕女士。

商店的走廊、貨架、貨攤和收銀櫃檯也經過細心規劃，以迎合本地人的口味和購物習慣。例如，護膚產品放在店內正前方、健康產品的陳列方式務求方便顧客細閱包裝上的使用說明，而化妝品則放在燈火通明的櫃檯，以突顯不同的亮麗色彩。

如果客戶要尋找某種眼影膏、唇彩或洗髮水，可向訓練有素的屈臣氏員工求助，所有員工均能充分掌握屈臣氏的目標



## 屈臣氏的會員優惠計劃，更為零售業務增添強大優勢， 預計會員人數於年底將達四百萬



(順時針方向) 屈臣氏分店遍佈全國六十九個城市；男士們開始對儀容產品感到興趣；訓練有素的員工為顧客提供貼心服務；每家分店的舖面設計都能迎合本地顧客的喜好。

顧客，也就是那些二十來歲女性的需要和要求。

其實，並非只有女士們才喜歡花錢打扮。內地男士的潮流觸覺即使比不上女士，但也已開始對儀容產品感到興趣，這個現象正日益普遍。

此外，對止汗劑、潔面乳、古龍水和髮膠等用品毫不吝嗇的男士，一般都被稱為都市型男，當中的代表人物是足球巨星碧咸。屈臣氏推出的獨家品牌男士護膚系列 Man code，便是針對中國的都市型男市場。這些型男不惜工本，經常保持皮膚在最佳狀態。

羅敬仁說：「我們相信，男性護膚品市場正以每年約百分之四十的速度不斷擴張。不少女性都游說丈夫或男朋友使用護膚產品，因此我們最近推出的 Man code 系列引起了熱烈迴響，聲勢一時無兩。」

雖然全球經濟衰退，但中國的經濟前景卻一片明朗，屈臣

氏今年會增設一百五十家新店，地點包括內蒙首府呼和浩特。即使在屈臣氏尚未開設分店的城市，市民也因經常上網而十分熟悉屈臣氏品牌。在新浪和搜狐網站上，與美容有關的網誌和討論區經常討論最佳的美容護理產品和服務，接觸的網民往往數以千萬計。

在撰寫網誌蔚然成風之前，大城市的年輕女性早已開始光顧屈臣氏。二十多年前，屈臣氏首先在北京開店，初時擴展步伐平穩，其後又進軍上海、廣州等沿海城市。

千禧年過後，屈臣氏的業務突飛猛進。於二〇〇五年，屈臣氏的分店數目達一百家、在二〇〇六年開設第二百零家分店，而在二〇〇七年已增至三百家。現在，屈臣氏的商店總數已突破四百五十家，覆蓋全國約百分之六十的城市。

屈臣氏的致勝之道在於產品質素優異、貨品陳列賞心悅



目，加上服務快捷周到。這看來十分簡單，但如果只是照搬西方的經營模式便能成功，那任何一個品牌都毋須擔心失敗，可惜事實並非如此。

羅敬仁說：「在局外人眼中，向一個有十三億人口的國家銷售產品看似輕而易舉，但事實不然。你需要天時、地利、人和配合，而且要比競爭對手搶佔先機。

「我們需要抓緊適當時機，進駐城市的適當經營地點和商場。換言之，時間不能太早，最好是在當地市民剛有經濟能力在屈臣氏購物的時候。

「我們要有方法預測合適的時間，因此，我們花了不少時間和人手去規劃，希望能在兩年後準確指出適宜開設屈臣氏商店的城市。我們正在物色二、三線城市的商機，甚至將目光放遠至俄羅斯邊境的四線城市。」



## 學海無涯

**憑** 着卓越服務，屈臣氏廣受內地消費者歡迎，全國四百五十家分店，每星期吸引到三百萬顧客光顧。屈臣氏更不斷研究提升和改進服務水平，以滿足精明消費者不斷提高的期望。

為此，屈臣氏最近在九個亞洲國家，包括中國開辦零售學院，透過培訓提高員工的服務水平。這個內部培訓計劃是為所有員工而設，包括最基層以至最富經驗的員工，當中分為兩個級別，更有為美容和保健顧問而設的

額外課程傳授專門知識。

培訓科目包括客戶服務、銷售技巧、產品知識、店舖營運等。除了客戶服務培訓外，零售學院還協助員工建立各方面的技能，以及提升工作滿足感。這項計劃能有助減少員工流失，保持業務增長動力。

在中國，零售學院最初於華南省份開辦，並將擴展至內地其他地點。屈臣氏以毗鄰華南廣東的香港為基地，而香港正是以優秀服務業享譽國際的大都會。

