

**Watsons**  
YOUR PERSONAL STORE



健與美

# 之旅



憑着在亞洲市場積累的豐富經驗，屈臣氏集團正積極進軍歐洲市場，  
在當地大展拳腳，銳意擴展。



「如 果你的全部家當只剩下口袋裏的兩塊錢，應該用一塊錢來買麵包，另一塊錢用來買花。」

這道出了人類一個亘古不變的真理：追求健康和美麗，就像飲食一樣是人性的基本需求。屈臣氏的前身「廣東藥房」於一八二八年開始在廣州向貧苦大眾贈醫施藥時，早已洞悉這個道理。

當年，廣東藥房以助人增強體質和保持健康為使命。然而，

人盡皆知，良好的健康是體態美的基石，兩者有如一體兩面，如影隨形。自廣東藥房於一百七十五年前開業以來，保健與美容並重已成為消費者一個根深蒂固的觀念，因此零售商也會同時銷售這兩類產品，兼收並蓄。今天不少的保健和美容產品連鎖店模式，均是源自傳統的藥房。

這種相對較「新」的經營配搭模式，在世界各地並沒有像其他零售行業、例如食品零售的經營概念般鮮明，不過也正在迅速普及化。

根據Euromonitor International進行的市場研究，全球保健和美容業務在過去五年以每年百分之一點六的速度穩步增長，二〇〇二年的收入達一千八百億美元。目前和黃旗下零售業務屈臣氏集團的保健及美容產品部，已經把業務擴展至兩大洲十五個國家，在九百一十個城市以八個不同品牌經營的三千二百家門市。以門市數目計，屈臣氏是美國以外最大規模的保健和美容產品零售集團。

此外，公司正積極擴展，透過內部擴充和向外收購，開拓新版圖與擴展現有市場。

屈臣氏集團董事總經理韋以安說：「我們不會錯過任何拓展業務的適當機會。」韋以安入行四十年，擔任現職已二十二年，一直負責制訂零售業務的擴展計劃。對於行業的前景，這位老行尊可說是目光如炬。

他說：「我們擴展零售業務，與和黃集團整體的高速增長是同步並進的。由港口、地產，以至能源和電訊業，我們都在不斷擴展。」

### 早著先鞭

自從和黃集團於一九六三年取得屈臣氏的控制股權以來，屈臣氏大力擴展業務，旗下的屈臣氏藥房穩步增長，並打進東南亞市場。一九八八年，屈臣氏進駐台灣、澳門和新加坡，一九九四年登陸馬來西亞，一九九六年進軍泰國，一九九八年踏足中國內地，去年更夥拍ShoeMart集團，開拓菲律賓市場。

由此可見，屈臣氏集團已成為全球經驗最豐富的保健和美容產品零售商之一。

二〇〇〇年，集團藉着收購英國大型保健和美容產品連鎖店Savers，打進了歐洲市場。

韋以安回憶說：「我們希望衝出亞洲。從一九九七年的金融風暴中，我們認識到分散風險的重要性。」

Savers提供大幅折扣優惠，店舖設計簡潔明快、專門銷售高流量的保健和美容產品，加上完善的物流管理和低廉的營運成本，正好配合屈臣氏本身的零售模式。Savers被納入屈臣氏集團後，隨即高速增長，分店數目由收購時的一百六十五家增至二〇〇三年初的三百家。

去年，屈臣氏再下一城，以十三億六千萬歐羅收購了領導歐洲保健和美容產品零售業的Kruidvat集團，舉世矚目。





屈臣氏以只等於EBIT（未包括利息與稅項前盈利）七點二倍的有利代價完成交易，標誌着集團在收購之途上又邁進了一大步，令集團的零售業務立刻擴大三倍。

這項屈臣氏至今最龐大的收購行動，體現了屈臣氏獨特的收購作風，就是以深厚的關係為基礎，私下洽商而盡量不牽涉外界人士。

## 全球保健和 美容業務 於二〇〇二年的收入 達一千八百億美元

經過七十四年的家族式經營後，Kruidvat集團的東主認為是出售業務的時候，因而四出尋找合適的買家。

他們選定屈臣氏為最適當的交易對象，並與韋以安在飯局中洽商。雙方的業務看來能完美配合，韋以安於是把商談細節向和黃董事會，包括主席李嘉誠先生匯報，並在相當短的時間內完成了交易。

雙方的股東與管理層在友好合作的氣氛中商談收購事宜。

## 超過三千二百家分店…



**屈臣氏個人護理商店**是領導亞洲市場的保健及美容產品連鎖店，前身為一家藥房，於一八二八年在中國廣東省開業。屈臣氏自八十年代起急速拓展業務，分店網現已遍及香港、中國內地、台灣、澳門、新加坡、馬來西亞、泰國和菲律賓。屈臣氏現在透過逾七百家分店出售超過二萬五千種商品，由化妝品、護理用品、糖果以至玩具等包羅萬象。屈臣氏也是亞洲區著名的藥房連鎖店，共有大約四百家分店。

收購完成後，Kruidvat管理層繼續留任，而業務運作也絲毫未受影響。

韋以安說：「我們所有的交易，都沒有借助商人銀行等機構。雖然像這種涉及巨資的交易，通常離不開『感情上不偏不倚』的中間人居中引線，但對我們來說，收購只是買賣雙方之間的事，性質與其他交易不同。要打開合作之門，其實不離兩個問題，便是金錢和雙方的關係。假如雙方欠缺適當的關係，即使有錢也無濟於事。」

### 愈大愈美麗

Kruidvat經營逾一千九百家門市，在本土市場享負盛譽。對屈臣氏這個亞洲保健和美容產品零售商來說，收購Kruidvat是擴展業務的重要一步。

這家荷蘭公司建立了五大品牌，除了Kruidvat外，還有經營七百家門市的英國主要零售集團Superdrug、其前度競爭對手Trekpleister、業務遍波蘭、匈牙利和捷克的Rossmann，以及建基於比利時和荷蘭的香水連鎖店ICI PARIS XL。

屈臣氏窺準時機，透過一項審慎的交易，挾多個強大的現有品牌，進軍一些發展潛力飽經驗證的市場，令集團成為美國以外最大規模的保健和美容產品零售商。

據韋以安形容，當來自世界各地的管理人員共聚一堂，集團儼如一個聯合國。



## 八家著名連鎖集團…



Kruidvat本是一家雜貨店，於一九二八年開業，現已成為荷蘭首屈一指的保健及美容產品連鎖店，並在比利時市場佔有領導地位。Kruidvat於二〇〇二年被屈臣氏集團收購，現在設有逾七百家分店，聘用約八千名員工，每周為超過二百萬人次的客戶服務。除了美容產品，Kruidvat還分銷各種高流量商品，例如廉價鐳射唱片、玩具、家居用品、照相服務等。

## 貨品齊備冠全球

**式** 想像一下，你要從逾十七萬種產品之中精挑細選，填滿全球十五個國家的三千二百家門市的貨架，情況會是怎麼樣？

首先，你必須從世界各地搜羅商品和不斷補貨，保持供應無間。此外，你要掌握不同分店的顧客的不同口味和購物習慣，以及季節性的轉變。最後，你必須把每宗交易的紀錄輸入電腦系統，確保貨品暢順流通。

不管頭腦多麼精明，這些複雜運作都足以令人手忙腳亂。然而對屈臣氏集團來說，這只是家常便飯。

上述的後勤工序，包括採購、分銷、物流和電腦系統操作等，是任何零售業務的成敗關鍵。隨着屈臣氏集團的規模和業務範疇不斷擴展，這些工序的運作水平也逐步提升，使集團能夠提高服務質素，並以更低價格提供更多貨品選擇。

屈臣氏設於香港的環球採購部門負責統籌不同部門的全球採購活動，範圍包括美洲、歐洲、中國內地和澳紐地區。

集團董事總經理韋以安說：「採購工作是零售業務的命脈，如果採購不得其法，零售業務根本無法生存。採購的商品一定要物有所值、種類齊全，而且與別不同。」

訂購的貨品會運往遍佈亞洲和歐洲的分銷中心，並由先進的電腦系統監控運送流程。集團還結合物流程序與資訊科技，只需輕按滑鼠，即可查閱重要的商業資料，例如每件貨品的銷量和利潤，以及減價促銷的效果等。

屈臣氏保健及美容產品部（歐洲大陸）國際系統部董事Gert Vos說：「物流程序對保健產品連鎖店尤其重要。試想想，假如貨品無法送達商舖或付運延誤，又或者貨運成本不化算，那會帶來多大影響！」

Vos補充道：「沒有精密的電腦系統，根本無法妥善監控貨品流轉。商界人士希望取得每種產品的銷量和利潤，以及減價促銷的效果等資料。對於今天的零售業務來說，這類資訊更形重要。我們的工作，就是按照有關人士所要求的方式提供所需的資訊。大部分資料都是在產品進出分銷中心、運往門市以及售予顧客的過程中收集得來的，可見物流活動跟資訊科技息息相關，牢不可分。」

自收購Kruidvat以來，屈臣氏由亞洲運往歐洲的貨品愈來愈多，帶動各業務單位的銷售量全面上升，對分銷中心構成的壓力日增。

屈臣氏善於把在先進市場吸收的經驗，用於迅速發展的中歐市場。集團於短短兩年內，已在當地開設了三家非常先進的分銷中心，最新建成的一家位於波蘭羅茲市。

屈臣氏集團已為未來數年訂立積極的擴展目標，因此物流和資訊科技部門必須作好準備，不斷強化系統功能和提升運作水平。

屈臣氏正由英國開始，在歐洲地區推出一套精密的電腦系統。透過這套採用視窗XP的全新銷售點平台StoreLine，集團人員可在網上追蹤全線分店的存貨量，同時進行企業培訓和營運活動，以進一步改善營運效率和客戶服務。

屈臣氏集團的業務網遍佈全球，每家零售店都貫徹富有地方色彩和親切感的經營手法。集團因應不同國家的情況提供不同的產品和包裝設計，以迎合地方顧客的需要和口味。比如在菲律賓，屈臣氏採用較小份量的包裝，以配合當地人民的購物模式。同樣地，集團在某些地區的分店會於夏季銷售防曬產品，而在流感高峰期則重點銷售維他命C。

當然，集團除了提供應時商品以配合人們在聖誕節、復活節、農曆新年、開課日，甚至荷蘭聖誕老人節的購物需要外，更不斷發揮創意，為玩具、電視機等各種商品舉行長期推廣活動。

屈臣氏商店出售共十七萬個產品系列，款式和數量數之不盡，但對客戶來說，最重要的是知道他們選購的貨品，盡為千挑百選的精品。





他說：「幸好差不多每個人都會說英語。在管理方面，我們講求的是高效益的集體配合和知人善任。和黃是一家控股公司，但卻能組織一支匯聚各國精英的隊伍，難怪公司業務蒸蒸日上。可以說，和黃是唯一一家能開拓國際市場的香港公司。」

### 屈臣氏的業務 仍然具有龐大的 增長空間，特別是在 前共產陣營國

屈臣氏集團透過跨國收購，同時經營八個保健和美容品牌，與一般跨國企業於完成收購後便統一所有品牌的作法不同。韋以安說：「假如地方品牌有本身的價值，便應保留。這便是集團經營理念的獨特之處。除了我們以外，便沒有其他零售商經營不同品牌的連鎖店。」

因此，屈臣氏往往在同一市場內，經營佔據不同層面的業務。

以荷蘭來說，除了Kruidvat這個零售品牌外，還有之前與Kruidvat競爭而於一九九八年被收購的Trekpleister。

## 九百一十個城市…



**Superdrug**創立於一九六六年，現為英國保健及美容產品零售業內的領導者之一，在全國設有逾七百家分店。Superdrug以出售超值產品見稱，除了銷售逾六千種產品，更與供應商合作，因應最新的消費趨勢生產價格相宜的高級貨品，每年均以專有品牌推出數以百計的新產品。Superdrug所有分店均提供沖曬服務，並有百分之二十五的分店設有藥房及／或香水專櫃。

Kruidvat是零售業內的領導者，分店遍佈鬧市，甚至深入小鄉鎮，而Trekpleister則以價格低廉、貨色齊備和方便顧客的購物環境作招徠，迅速冒升至市場的第二位。

同樣地，英國的Savers和Superdrug也各擅勝場。Superdrug的商店主要開設在大街上的有利位置，售賣各式各樣的產品，而Savers則在檔次較低的地區開設規模較小的商店，並以售賣折扣貨品為主。

英國零售市場發展成熟，保健和美容產品業競爭激烈，加上同時經營Savers及Superdrug兩個品牌，使集團面對獨特的經營環境。

英國保健及美容產品部行政總裁尹輝立表示：「我們的競爭來自全球一些最優秀、規模最大的零售商。除了數家業內主要經營商外，我們還要應付愈來愈多小型折扣零售店的激烈競爭。」

屈臣氏的英國業務部將因應當地市場的特點，致力提高Superdrug和Savers的盈利能力及業務規模，包括繼續以優惠價格提供多樣化產品，同時以創新的店面設計和精彩的推廣活動主題，為顧客帶來源源驚喜。

## 地方魅力

每個國家不同的市場環境，塑造出不同個性的零售店。受歐洲大陸的監管條例所限，屈臣氏在當地的零售品牌只能經營保健



和美容產品折扣店，而不能經營藥房。然而在亞洲和英國，保健和美容產品業務一般是由藥房發展而成的。

Kruidvat於一九二八年以雜貨店起家，及後於一九七八年開設第一家保健和美容商店。現在，集團旗下商店不只出售保健和美容產品，而且售賣各種嬰兒用品、電子產品和禮品，以配合年輕家庭的需要。Kruidvat還經營業內首屈一指的數碼照相服務。

## 遍佈十五個國家…



Savers於一九八八年在英國開業，於二〇〇〇年被屈臣氏集團收購。Savers在英格蘭、蘇格蘭和威爾士開設逾三百家分店，以提供大幅折扣優惠見稱，店舖設計簡潔、物流管理完善、營運成本低廉，與屈臣氏本身的經營信念一致，而且業務正迅速增長。Savers專注銷售高流量的保健和美容產品、優質名牌貨品、香水以及沖曬服務。

## 自創品牌

**屈** 臣氏集團製造部門的瓶裝水和飲品業務卓有成績，但集團並無意開拓保健和美容產品製造業務。

集團董事總經理韋以安說：「根據我個人的經驗，不同的業務如果被逼互相依存，反而會削弱營運效益。」

因此，屈臣氏集團在世界各地採購貨品，以最優惠的價格向眾多製造商購買最優質的產品。

每當有新貨品推出，集團便會按質量、售價和顧客的需求採購。假如沒有生產商製造有市場需求的產品，屈臣氏會聯絡信譽可靠的廠商生產。

此外，獨特的包裝和市場推廣策略也非常重要。舉例說，屈臣氏便是憑着專有品牌，穩佔內地市場的領導地位。

在過去兩年，屈臣氏專有品牌的優質產品廣受內地顧客，特別是十八至三十五歲年輕女士的歡迎，銷售額佔了集團個人護理產品銷售總額逾百分之二十一。

這些產品質優價廉（較其他品牌的同類貨品便宜百分之二十至四十），而且設計時尚、包裝精美。

屈臣氏國際採購部董事施瑞博說：「集團專有品牌在中國內地大受歡迎，其中一個關鍵因素是員工本身對產品很有信心。

「所有專有品牌的貨品首先都會先由員工試用。這樣才能肯定產品的品質水平，並保證獲得員工的支持，從而建立口碑，

令銷售事半功倍。」

施瑞博指出，屈臣氏的專有品牌足以與同類產品中的領導者分庭抗禮。

他說：「專有品牌產品成為我們店內另一獨特賣點，為顧客提供名牌貨品以外的另一選擇。長遠來說，專有品牌產品的增長有助公司取得較為平衡和更高水平的邊際利潤，並可抵銷來自供應商的價格壓力。」

在這方面，成功關鍵是經常更新產品組合。

要發展新產品，第一步是市場研究，包括分析店內的銷售情況和顧客的喜好。

施瑞博說：「我們在貨倉設立『模擬店』，分析各類產品的銷售情況和庫存單位（SKU）。我們根據這些銷售數據、顧客喜好和市場研究結果，制訂未來一至兩年的品牌發展藍圖，包括確定需要引進的貨品類別和產品。」

在確定了貨品範疇後，集團便會計算生產專有品牌貨品的邊際利潤。如果證明具有盈利能力，屈臣氏便會以競爭力為原則挑選廠商，要求根據集團嚴謹的內部品質指引來製造貨品。整個開發過程通常約需兩個月至六個月。

專有品牌的製成品將運往各門市，陳列於當眼的屈臣氏品牌專櫃。當顧客發現這些貨品質優超值，自會一再惠顧。

## 十七萬個產品系列…



**Trekpleister**於一九九八年被前競爭對手Kruidvat集團（現為屈臣氏集團成員）收購，現在經營逾二百家分店，正穩步邁向荷蘭保健和美容零售市場的第二把交椅。**Trekpleister**於一九九九至二〇〇〇年間重新推出的專有品牌，現已成為店內的主打商品。此外，**Trekpleister**主要出售價格廉宜的保健和美容產品，以及愈來愈多元化的日用商品。管理層計劃積極拓展**Trekpleister**的業務。



屈臣氏歐洲大陸保健及美容產品部行政總裁Dick Siebrand說：「我們的最大優勢，在於各分店秉持劃一的經營概念。由於商店間存在很多共通點，我們可以最有效的方式控制營運程序和成本，壓倒對手。」

屈臣氏的業務仍然具有龐大的增長空間，特別是在波蘭、匈牙利和捷克共和國等前共產陣營國經營的Rossmann業務。歐洲業務部希望保持每年百分之十五至二十的增長率。

至於亞洲市場，也同樣極具增長潛力，其中包括世界兩個最大市場－中國和印度。在香港、台灣和菲律賓，屈臣氏集團除了經營保健和美容產品連鎖店，更在分店內開設藥房，與集團始自藥房的發展歷程一脈相承。

屈臣氏亞洲保健及美容產品部行政總裁文安德認為，屈臣

氏帶來的購物樂趣，有別於其他零售商。屈臣氏的個人護理商店除了推出前所未有的商品組合和宣傳活動，更在所售賣的保健和美容產品中加入一些好玩的元素，這可從宣傳口號「健康、美態、歡樂」(Look Good, Feel Great and Have Fun)反映出來。

文安德說：「亞洲區既有發展成熟、也有尚待開發的市場。無論是香港、新加坡、印尼或越南，皆各有獨特的本土文化，顧客的喜好也因人而異。」

他補充說：「每一次你踏進一家商店，便會感到有無窮的



## 超過五萬五千名員工…



**ICI PARIS XL**香水連鎖店是比利時香水零售業的翹楚，在荷蘭市場也享負盛名。ICI PARIS XL於七十年代在比利時開業，一九九七年進軍荷蘭。一九九六年，Kruidvat集團收購ICI PARIS XL，其後於二〇〇二年加入屈臣氏集團。ICI PARIS XL現經營逾一百五十家門市，銷售多種高級香水，包括所有頂級品牌。

機會湧現眼前。這裡的步伐很快，從採購到開設新店的每個過程都高速完成，令人驚歎。」

作為一家環球保健和美容產品集團，屈臣氏集多項優勢於一身，包括經濟規模、環球採購優勢、更龐大和更富經驗的管理團隊，以及來自世界各地的專業管理經驗。

集團各部門均了解公司面對的獨特挑戰，因此全力配合，幫助集團達致積極擴展的目標。

主掌歐洲大陸保健和美容業務的Siebrand說：「集團在亞洲、英國和歐洲大陸三地的業務，肯定會在來年高速增長。」

他更強調，集團需要以靈活的管理手法應付增長所帶來的問題，並且投入額外資源來培訓人才。

屈臣氏計劃於二〇〇四年內開設約一百六十家新店，同時繼續物色收購對象，並考慮進軍澳洲、印尼、越南、印度，甚至遠在非洲的市場。

韋以安說：「愛美是人的天性，保健和美容產品行業仍然具有龐大的發展空間，我們的分店網能把握這方面的增長機會。當然我們會小心避免業務擴展過速，以免力有不逮。」今天，保健和美容產品業務是屈臣氏的強項，集團在業務增長和管理兩方面，均已步上康莊大道，並正穩步發展成全球最大的保健和美容產品零售商。



## 每周為一千萬名顧客服務…



**Rossmann Central Europe**是屈臣氏集團與德國保健與美容連鎖店集團Rossmann各佔一半權益的合營公司，在波蘭、匈牙利和捷克共和國經營逾二百四十家分店。Rossmann Central Europe於十年前創辦，當時東歐和西歐的邊境剛剛通關，集團的業務自此迅速發展。Rossmann Central Europe結合Rossmann集團的創建精神與Kruidvat的出色零售意念，領先競爭對手。

## 零售服務盡「人」事

「零售業務以人為本」，一語道出屈臣氏零售服務的真諦。對於跨國企業來說，擴展業務的主要問題，是很難羅致善於靈活應變的優秀管理人才和員工。

屈臣氏保健及美容產品部（歐洲大陸）行政總裁Dick Siebrand說：「公司的零售概念當然極為重要，但假如分店、分銷中心和辦事處沒有充滿服務熱誠的優秀員工，一切都是徒然。」

屈臣氏集團在全球聘用逾五萬五千名員工，包括店員、後勤人員、物流和資訊科技專才、藥劑師，以至不少由店員出身的管理精英。

無論是分店職務，例如訂貨、貨品陳列、學習產品資料、為客戶提供意見等，或總辦事處的支援服務，例如會計、稅務、市場推廣和廣告宣傳等，員工培訓都是一項重要的投資。

屈臣氏在營運地區肩負健康教育的重任，經常為顧客提供保健、美容與相關的資訊。顧客在屈臣氏商店，除了可以購買各種

各樣價格相宜的產品外，店內的員工會提供出色的服務和專業的意見。

為加強員工的專業培訓，集團最近在歐洲大陸開辦屈臣氏學院，於荷蘭三個地點和比利時一個地點提供有關日常店務的訓練，培養店員和分店經理成為未來的管理人才。

在比利時的ICI PARIS XL香水店，每位店員均曾接受皮膚護理、香水和化妝品的全面培訓。

在法例准許零售店內開設藥房的國家（主要為亞洲、英國和荷蘭），集團聘請及格藥劑師為顧客提供服用成藥的意見。

香港方面，屈臣氏個人護理商店一直積極推廣健康教育，在店內舉辦推廣活動，派發有關營養學、運動和健康生活習慣的資料。由此可見，屈臣氏不但只經營專業的零售業務，更以協力促進市民健康為己任，為顧客提供美容以至嬰兒護理等切合個人需要的意見。



## 二〇〇二年的營業額高達八十億美元…



**Nuance-Watson**是屈臣氏集團與瑞士Nuance集團合營的機場零售專門店，目前在香港和新加坡的國際機場開設零售店，銷售化妝品、品牌產品、電子產品以及百貨商品。Nuance-Watson於一九九八年在香港國際機場開業，於二〇〇一年進軍新加坡。連同十月份在新加坡國際機場二號大樓開設的旗艦店在內，Nuance-Watson現在經營四十五家零售店。