

关于学习《零售之鹰——“残忍”的屈臣氏品类管理历程》的通知

各零售单位：

屈臣氏是国内零售行业品类管理翘楚，其品类管理工作经过多年磨砺，成为业界标榜，他山之石可以攻玉，在我们开展、深化品类管理工作之时，将《零售之鹰——“残忍”的屈臣氏品类管理历程》一文下发各单位，请各单位阅习，并从中提炼能为我所用之要点方法，努力提升我司品类管理工作！

附件：《零售之鹰——“残忍”的屈臣氏品类管理历程》

重庆桐君阁股份有限公司

2013年5月14日

零售之鹰——“残忍”的屈臣氏品类管理历程

品类管理真正难的是，面对还在赚钱的品类，如何手起刀落？面对不赚钱的品类，如何坚持培育？在完成“百城千店”计划中，屈臣氏商品采购内部的品类管理经历了几个关键的年份：2006年，2008年以及2010年。通过这2年一次的蜕变，屈臣氏获得了高速而且健康的长远发展

李东生先生在其《鹰的重生》一文中讲述过一个关于鹰的故事：鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的年龄可达70岁……鹰素有“飞行之王”的称号，它的飞行时间之长，速度之快，狩猎动作之敏捷，策略之狡诈，堪称冠绝所有猛禽！世人称颂其俊美，崇拜其勇悍……但相对于鹰对猎物的无情，却很少有人知道鹰在追求蜕变的过程中，对自己那变本加厉的残忍！

放眼当今国内日化零售的广阔天空，称得上零售之鹰的品牌，当算屈臣氏一家。业内已有无数的文献从方方面面去挖掘其成功之处，但笔者认为，因为有了其成功的结果，他的优点和缺点都被统一神化为其成功的特点。而当我们尝试去实践的时候，发现同一套药方，却治不了自己的病。这是为何？也许我们被太多的表象掩盖了本质，没看到最关键的症结。因此，这篇文章笔者并不打算把这只猛禽做一个360度的全方位体检，而只从一个关键点去剖析这只零售之鹰——品类管理！

我们无法复制屈臣氏在大举扩张时期其背后和记黄埔集团的雄厚财力，也无法重现2005年后国内日化圈群雄逐浪而屈臣氏在其中顺水行舟的时代，但我们可以学习的是，屈臣氏在内部管理策略上的所有可取之处，而作为一家零售企业，品类管理无疑是其所有管理与策略中的重中之重——皇冠上那最耀眼的明珠。

品类管理不难，我们都知道末位淘汰制，把好的留下，把不好的剔除，面对不赚钱的品类手起刀落，品类管理说起来其实就是这么简单。而真正难的是，面对还在赚钱的品类，如何手起刀落？面对不赚钱的品类，如何坚持培育？我们通过屈臣氏近年来的品类管理历程，来见识一下这个首屈一指的健与美零售品牌的铁血“手段”。

屈臣氏起源于1828年的广东大药房；历经时代变化转折，于1981年成为和记黄埔全资附属公司；1989年重回国内，在北京开设了第一家屈臣氏个人用品商店；2005年屈臣氏在广州正佳广场开了第100家店，此后便以“三天开一店”的惊人速度一直扩张其网络；2010年第600店落户深圳；随后2011年底即完成了“百城千店”计划。在完成整个开店历程中，其商品采购内部的品类管理经历了几个关键的年份：2006年，2008年以及2010年。通过这2年一次的蜕变，屈臣氏获得了高速而且健康的长远发展。

2006年——本土女士化妆品的黄金之年

随着国内第 100 家店在 2005 年的落成，屈臣氏在国内的调研结果也显示了其在公众中的品牌形象概况：在商品价格那一栏中，较大部分的目标顾客选择了“售价偏高”这个选项。在那个时代，国内日化基本上还属于几大外资巨头的天下，屈臣氏店内绝大部分商品来自于外资供应商和独家进口产品。即使身处一线城市的市民，进去屈臣氏购物也并不像今天我们那么“随意”，而是要等过年过节的时候，等到屈臣氏那闻名业界的“加一元多一件”和“买一送一”促销开始，然后时尚的女士们才会领着父母或男朋友进去疯抢一番。

高价的商品虽然带来高额的利润，但伴随着高速的店数扩张，又有多少个城市的顾客能够支撑得起这样的消费额？是继续与几大外资共舞守着这高额利润率？还是在更广泛的市场上争夺份额？显然后来的一系列动作印证了其对市场份额的决心：必须引进更多中低档的品牌，改善定价偏高的商品体系，让更多的目标消费群能够成为屈臣氏的忠实顾客。

2006 年，屈臣氏先后引进了三个开始并不起眼，但在日后即将闪耀整个国内日化圈的品牌：美即面膜，里美，相宜本草。

在美即面膜引入之前，屈臣氏内除了如玉兰油、露得清这类在当时属于高档的专柜品牌外，最实惠的面膜就是像可采这类的国内产品，但其单片售价也一直在 30 元以上。而美即面膜的引入，成功把面膜的售价直接拉到 15 元附近的价格带，并通过灵活的买赠机制迅速获得了市场的青睐，为屈臣氏带来了大量的顾客和客观的销售收入。

而一开始业界并不看好的里美，通过主打韩国和少女风格的独特定位，在市场中独树一帜，与一众欧美品牌形成区隔，并通过后期长期的陈列和促销投入获得高速增长，是为数不多的在 1 年内即可在屈臣氏系统内盈利的品牌。里美在 2 年内销售额从 100 万跃升到 8 亿，在屈臣氏系统内仅次于玉兰油及露得清。而如今风光正盛的相宜本草，更是不用笔者再废笔墨详述。

在国内品牌初期普遍无力支撑巨额广告投放的前提下，与其说前赴后继的国内化妆品品牌成就了屈臣氏高速的业绩增长，笔者更愿意说，是国内化妆品品牌借势屈臣氏的快速扩张并得到了超预期的成长。而如果没有屈臣氏对消费者的清晰认知，以及采购策略中对品类的有效管理，如果屈臣氏没有放弃那已在嘴边的高额利润率肥肉，也许就没有 2006 年后众国内品牌一幕幕神话的开始，也不会有时至今日屈臣氏在国内日化零售王者的地位。

笔者相信在那个关键的转折点上，屈臣氏的管理层一定意识到，如果今天不是屈臣氏革自己的命，就一定会有其他零售企业来革掉屈臣氏的命。这只零售之鹰，在一开始便选择在悬崖学习飞翔，不留余地，在高度的危机感中展开了腾飞的雏翼。

2008 年——男士护理与自有品牌腾飞之年

如果说在 2006 年屈臣氏展示了其高超的眼界和强大的内心，那么其对自己的“残忍”一面在 2008 年才算是完全展现。在理解 2008 年所发生的事情之前，我们需要了解一些基

本的背景：屈臣氏定位在个人用品商店，一般面积在 300 平米左右，主要品类包括皮肤护理、秀发护理、身体护理与健康产品等，产品按照顾客购物足迹与品类规划被陈列于不同区域的货架上。而在屈臣氏向亚洲市场提供的 1000 多个品牌共 25000 多款产品中，只有极少数能够获得“充足”的陈列面。屈臣氏的陈列面是以厘米为计算单位的，每厘米宽度的陈列位置可谓“寸金尺土”，动辄一年投入成百上千万的“商业发展基金”也换不到额外陈列面的供应商不在少数。

如此珍贵的陈列空间内，一众优秀的女士护理品牌每时每刻都在为屈臣氏贡献着高额与持续增长的销售收入。而屈臣氏的残忍之处在于，在 2008 年其改造了原有的 G4 第四代店铺，在广州中旅商业城的店铺中率先引进 G5 概念店，在形势大好的女士护理产品中硬生生辟出一块宝贵的空间，用于新增自有品牌专区以及男士护理专区。

屈臣氏自有品牌一直是其利润增长的核心，始终占据全店 30%以上的陈列面积，让我们不难理解其对屈臣氏的战略地位。我们比较容易理解为什么屈臣氏要开辟和改造自有品牌专区，但是为什么要另外开辟“男士护理专区”呢？

在 2008 年，男士护理在屈臣氏的全品类份额不超过 10%，“男士”从来不是屈臣氏店内的主角，甚至连配角都配不上。但是是的：G5 概念店中最耀眼最核心的位置是男士护理中心！这一组全黑色一共六米陈列面宽度的男士中岛在以整体纯白为背景的 G5 店中份外抢眼。

2008 年在中旅店的男士护理中心版本并不是第一个版本，屈臣氏早在 2006 年便与宝洁的吉列品牌合作，在 100 家店铺测试宝洁版“男士护理中心”，但笔者更愿意称其为“男士剃须中心”，因为超过 40%的陈列面积被用于摆放吉列剃须刀以及相应的延伸产品，而男士护理品则由于市场的供给和需求均不成熟而显得青黄不接。这款明显带有吉列 DNA 的“男士剃须中心”在 2 年内逐渐退出了这个渠道，过于局限的形式并非屈臣氏所需，2008 年重新开发的男士护理中心形式最终取代了旧版，而这一新的形式在经过半年的运营即从数据上可以看到业绩明显的提升。

在 2009 年初，屈臣氏在针对主要合作伙伴举办的供应商大会上宣布其宏伟的改造计划：全面改造现有 G4 店铺，在 2010 年把“男士护理中心”全面拓展到全国所有店铺。这一招棋被外界认为是冒险之举，把“寸金尺土”的 6 米空间让给空间小利润低的男士护理品类，这明显是拿自己的业绩开“国际玩笑”。但屈臣氏作为上市集团旗下的品牌，资本市场及董事会是不可能让其做冒险举措的，改造男士护理中心的决策是建立在几个重要的客观基础上：

1、屈臣氏核心的三大品类已获得现代渠道绝对的领先地位：护肤品销售 3 倍于现代渠道增长，秀发护理 2 倍于现代渠道增长，所有品类平均高一倍。

2、2008 年其男士品类获得 51.7% 的增长，面对这一新兴市场，屈臣氏致力于建立完整的一站式男士护理解决方案。

3、屈臣氏的品牌策略决定其需要强化“独特性”，建立区别于“超市”，“大卖场”定位的“个人护理专家”品牌形象。

在 2010 年完成 G5 改造以及男士护理中心全覆盖时，期间伴随着屈臣氏各核心供应商推陈出新的男士护理产品，配合整个市场的大规模广告投放和消费者教育，男士护理市场在 2009 年后焕发出强劲的活力，男士护理品类也正式成为继护肤、美发、化妆以及健康四大重点品类（TBFF Categories）后屈臣氏订立的第五大重点品类。而作为始作俑者的屈臣氏，其男士护理专家的地位也已奠定。

而正如屈臣氏所预见的，其女士护理的表现并未因男士护理中心的推广而受影响，依然在大幅增长的同时稳固着屈臣氏护肤专家的地位。整个过程所投入的时间、精力与资金是不计其数的，但通过这类修炼“易筋经”般的品类管理革命，使得屈臣氏进一步优化了店内空间和单品销售产出，让每一寸陈列面得到更充分有效的利用。而更重要的是，在完成对女士护理市场的领导地位后，屈臣氏成功开辟出男士护理市场，并赢得了占领市场的先机，店内持续增加的男士顾客让全店焕发出新的蓝海生命力。

2010 年——全面品类管理之年

在陆续完成 G5 店的改造后，2010 年屈臣氏在门店数量达到 800 多家的同时，完成年收入 80 亿左右的成绩，平均每家店年产近 1000 万。这不仅体现了其单店强大的产出能力，而更为需要关注的是，这种模式可以复制到其 800 多家店铺，从而提高每家店的平均盈利能力。而继 2008 年完成自有品牌专区以及男士护理专区的测试后，屈臣氏的核心品类增长速度已从 08 年的平均 2 倍于现代渠道，变为 2010 年的 3.4 倍于现代渠道，屈臣氏似乎已找到了从品类管理通向业绩增长的“道”，而后续则表现为更多品类“中心”的面世：品类集中陈列和优化产品与购物体验成为店内品类布局的趋势。

2010 年，屈臣氏在全国各地的网点里选点测试了彩妆中心，口腔护理中心，女性护理中心以及不同形式的自有品牌中心和个人护理店模式，并始终贯彻其“发现式陈列”与“体验式购物”的经营理念。而同时，屈臣氏也鼓励供应商提供更多的独家和优先上市产品，更多创新和突破性的产品和专柜，以及更多的独有促销和合作推广活动，从而使其核心的五大重点品类（TBFF Categories）得到丰富和强化。

经历近 5 年的市场洗礼，品类管理已深植于其内部的采购管理运营方方面面，每个品类按照陈列图更新时间表平均每 6-8 周即进行一次绩效检讨，加入新品，淘汰绩效差的旧品，按照业绩增长的需要调整排面及位置，不断为新兴的市场机会提供空间，也不断把被市场淘汰的单品扫出大门，如同自然人的新陈代谢一般，通过均衡的饮食达到内在的良性

循环与健康发展。据资料显示，2008 年前屈臣氏店内超过 20%的产品只带来了 2%的销售额；而该年，屈臣氏引进了 2000 件新品，同时删除了近 3000 件滞销产品，而这种优胜劣汰的品类管理仍在持续进行中。