



**RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF NANJING H
COSMETICS COMPANY**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



南京 H 化妆品公司营销策略研究



蒋小琳
撰

此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2022 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF NANJING H COSMETICS
COMPANY**

by

XIAOLIN JIANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst.Prof. Chen Ao, Ph.D.	Assoc.Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Examination Committee Chairperson	Member

Prof. Tang Yingkai, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

December 20, 2022

致谢

我在泰国兰实大学的学习就要结束了，回顾这段时光，我非常感谢兰实大学给提供的这次学习机会。在兰实大学，我感受到了泰国美丽的风光，也感受到了来自世界多个国家的国际化学术文化氛围、国际化的视野和思维。

我在全球中文母语区外第一个开展中文授课的“中国国际学院”工商管理专业学习，中文语言的使用也让我的求学之路更加游刃有余，感谢学校面向未来的学术眼光和对中国学生的人文关怀。

在这里我非常感谢教授我这些课程的老师，老师们宽广的学术视野、渊博的专业知识给了我很大震撼，也让我了解了泰国兰实大学的学术实力。我最应该感谢的是我的导师唐英凯教授，您是我这篇论文写成不可缺少的领航者，从这篇论文的选题开始，一步步地进行背景调研、撰写开题报告、论文正文、反复的修改，每一次的修改都意味着我离成功越来越近。

其次，我还要感谢我的同学们，感谢有你们这样一群人生挚友。

同时，我还要感谢父母的养育之恩，感谢家人们的鼎力支持。

最后，我还要再次感谢兰实大学的栽培之恩，我会牢记兰实大学“培养德智全面发展的新一代人才”的座右铭，为人类社会进步贡献自己的绵薄之力。

蒋小琳
研究生

6306069 : Xiaolin Jiang
 Thesis Title : Research on Marketing Strategy of Nanjing H Cosmetics Company
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Tang Yingkai, Ph.D.

Abstract

The Internet era presents new challenges to the marketing of traditional cosmetics enterprises. In order to solve the marketing problems of Nanjing H Cosmetics Co., Ltd., the external macro environment, industry environment and internal environment affecting the company's marketing were analyzed in combination with the actual situation of Nanjing H Cosmetics Co., Ltd. The study adopted STP target marketing strategy theory and "4P" marketing theory to analyze the company's current marketing strategy. According to the characteristics of H company's products, it is proposed that H company should enter more segmented markets from multiple angles, implement accurate marketing in the target market, and have accurate market positioning for its main products. It is proposed to create a new brand facing the young market, resolutely abandon the ordinary skin care products business, expand the pharmaceutical and cosmetic products business, and implement product strategies such as differentiated competition and management for self-employed and agent products. There should be a replacement of cost pricing with market pricing, and application of price strategies such as hierarchical pricing and portfolio pricing. There should be a development of marketing channels such as offline distribution and online e-commerce operation. It is proposed to increase advertising and online promotion and carry out public relations marketing and other promotion strategies. Moreover, it is proposed to put forward some safeguard measures from the aspects of management system, technology, talent, and capital to ensure the smooth implementation of the company's marketing strategy.

The research results of this paper could solve the marketing problems faced by Nanjing H Cosmetics Company, conform to the strategic direction of modern cosmetics marketing, and could effectively improve the marketing management level and economic benefits of the enterprise. Furthermore, the research results revealed certain reference significance for other domestic small and medium-sized cosmetic enterprises and expand the application of marketing theory.

(Total 96 pages)

Keywords: Marketing Strategy, Cosmetics, H Cosmetics Company

Student's SignatureThesis Advisor's Signature

6306069 : 蒋小琳
论文题目 : 南京 H 化妆品公司营销策略研究
专 业 : 工商管理硕士
论文导师 : 唐英凯教授

摘要

互联网时代给传统化妆品企业的营销提出了新挑战。为了解决南京市 H 化妆品公司目前在营销方面所遇到的问题，结合南京市 H 化妆品公司的实际，对影响公司营销的外部宏观环境、行业环境和内部环境进行分析。采用 STP 目标市场营销战略理论、“4P”营销理论分析公司目前在营销策略上的问题；并针对 H 公司产品的特点，提出 H 公司应多个角度进入更多的细分市场，并实施目标市场的精准营销，对其主力产品要有准确的市场定位。提出打造面向年轻市场的新品牌，果断舍弃普通护肤品业务，扩大药妆类产品业务，对自营和代理产品实行差异化竞争和管理等产品策略；用市场定价代替成本定价，采用分级定价、组合定价等价格策略；开拓线下分销、线上电商运营等营销渠道；加大广告投放和线上促销力度，进行公共关系营销等促销策略。并从管理制度、技术、人才、资金等方面提出了一些保障措施，以确保公司营销策略的顺利实施。

本文的研究成果，解决了南京市 H 化妆品公司在当前营销方面所面临的问题，符合现代化妆品营销战略方向，能够有效提升企业营销管理水平和经济效益。研究成果对国内其它中小型化妆品企业也有一定的参考借鉴意义，扩展了营销理论的应用实践。

(共 96 页)

关键词：营销策略、化妆品、H 化妆品公司

学生签名..... 论文导师签名.....

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表格目录	vii
图示目录	viii
第 1 章 绪论	1
1.1 选题来源	1
1.2 研究背景	2
1.3 研究目的及意义	5
1.4 研究方法与技术路线	6
1.5 论文结构	10
1.6 创新点	11
第 2 章 国内外研究现状	13
2.1 国外研究现状	13
2.2 国内研究现状	15
2.3 研究述评	17
第 3 章 南京市 H 化妆品公司营销现状	24
3.1 南京市 H 化妆品公司基本情况	24
3.2 南京市 H 化妆品公司营销现状	29
3.3 本章小结	33

目录 (续)

	页
第 4 章 南京市 H 化妆品公司营销现状及成因分析	34
4.1 PESTEL 模型分析 (外部因素)	34
4.2 SWOT 模型分析 (内部因素)	39
4.3 STP 营销战略分析	42
4.4 “4P”营销组合策略分析	46
4.5 本章小结	49
第 5 章 南京市 H 化妆品公司营销策略改进	50
5.1 目标市场的选择与定位	50
5.2 产品 (Product) 策略的改进	55
5.3 价格 (Price) 策略的改进	58
5.4 渠道 (Place) 策略的改进	60
5.5 促销 (Promotion) 策略的改进	62
5.6 本章小结	64
第 6 章 营销策略改进的保障措施	65
6.1 管理制度保障	65
6.2 先进技术保障	66
6.3 专业人才保障	66
6.4 资金保障	68
6.5 本章小结	69
第 7 章 结论与展望	70
7.1 研究总结	70
7.2 不足与展望	71
参考文献	72

目录 (续)

	页
附录	77
附录 A 客户满意度调查问卷	78
附录 B 化妆品使用情况调查问卷	84
附录 C 营销策略访谈提纲	88
个人简历	96



表格目录

	页
表	
表 3.1 南京市 H 化妆品公司 2015~2019 年品牌经营数据	27
表 3.2 南京市 H 化妆品公司自营产品 2017~2019 年主要经营数据	28
表 3.3 南京市 H 化妆品公司主要代理品牌	30
表 4.1 近年来国家出台的主要化妆品行业政策	38
表 5.1 南京市 H 公司职场人员细分市场特征	51
表 5.2 “白领”职场人员化妆品消费心理	52



图示目录

	页
图	
图 1.1 2019 年全球主要国家化妆品行业市场分布情况	3
图 1.2 2009~2019 年中国化妆品行业市场规模（亿元 RMB）	4
图 1.3 2015~2019 年中国化妆品行业增速	4
图 1.4 南京市 H 化妆品公司营销策略研究技术路线图	9
图 2.1 中国知网（CNKI）收录的“营销理论”主题文献历时性分布图	17
图 2.2 2016 年全球十大化妆品企业销售额与研发投入	20
图 3.1 南京市 H 化妆品公司组织机构图	26



第 1 章

绪论

1.1 选题来源

原古时期人们在野外狩猎时，会在身体和面部涂抹黑泥或油脂避免阳光灼伤。再后来就使用各种色彩进行装扮，在宗教祭祀、出征庆典等活动中化身为鬼神以彰显自己的地位。这些装束改变了人原有的面貌，随着时间的推移逐渐融入了平常百姓的生活，演变成为各种戏曲的妆容，化妆变成了一种显示女性“美丽”的重要手段。时至今日，化妆有了更多的含义，代表了一个人的生活态度和对他人的一种尊重，成为了取悦自我和显示自信的手段。

人们化妆美容的需求不断增长，也带动了化妆品产业的发展。公元前 5 世纪左右，古埃及、古罗马人就开始使用芳香油脂和香料、香水；公元 12 世纪的阿拉伯从天然植物中提取香精；化学和制药工艺的发展，为化妆品的生产打开了工业的道路，公元 10 世纪起人们用蒸馏技术加工芳香物；15 世纪出现了单独的化妆品行业；19 世纪后期化妆品成为了一个独立的工业体系；到了近代，出现了动植物萃取精华的化妆品，生物萃取成为了化妆品产业发展的新方向。

同时，化妆品也从传统的美容功能，逐渐向着多元化的方向发展，对身体皮肤的清洁、保护功能、营养抗衰老功能、预防治疗功能等各类化妆品不断出现，形成了许多细分的新兴市场。

我国化妆品人均消费在庞大的人口基数下远低于世界平均水平，化妆品行业具有很大的发展潜力，未来的市场前景广阔。南京市 H 化妆品公司目前的主

营业务和加盟网点主要集中在江苏地区，有向全国其它地区扩展的强烈愿望，公司的战略规划也有扩张营销网络的规划。在此背景下，我选择南京市 H 化妆品公司为研究对象，助力公司的营销战略实现，对公司的营销策略进行研究。即可以使自己所学的工商管理专业知识有用武之地，也可以在实践中提升自己的能力，为未来自己职业规划发展奠定坚实的基础。该课题的研究，也有利于南京市 H 化妆品公司的战略发展，探索新形势下的经营模式和营销策略，增强企业的竞争力，为我国化妆品行业的发展积累经验。

1.2 研究背景

近年来中国的经济飞速发展，国民生产总值已经跃居全球第二，在工业制造、移动互联网和高铁基建等许多方面世界领先；中国的外汇储备在 2020 年末更是达到了 3.22 万亿美元，稳居世界第一位（乔萌，2022）。强劲的发展势头和庞大资金支持，世界为之震撼。中国的经济影响力越来越大，企业的国际竞争力也显著增强。

2022 年 1 月 17 日国家统计局发布了 2021 年国家宏观经济数据，中国经济增速达 8.1%，国内生产总值 1143670 亿元，全年全国居民人均可支配收入 35128 元，人均 GDP 首次超过世界人均水平。在全球遭受新冠疫情、国际贸易冲突经济发展停滞的情况下，中国宏观经济却不断向好，而中国化妆品产业发展也迎来了历史的机遇。中国化妆品市场规模已近 5000 亿元，并保持每年近 10% 的增速，高于同期社会消费品零售总额增速。伴随着中国互联网科技、电子商务的飞速发展，化妆品的市场营销也迎来了前所未有的挑战。化妆品企业所面对的一方面是需求倍增的市场，另一方面也面临着大量同行的竞争和快速变化的市场环境，生存的激烈竞争与历史的发展机遇共存。

随着国民生活水平的提高，对美好生活的追求也使得化妆品产业迅速崛起。化妆品产业的市场规模大，发展前景广阔。根据 Euromonitor 数据（赵永

杰，2020），2009~2019年十年间，全球化妆品市场规模达4996亿美元。行业市场分布情况如

图1.1所示，可以看出，目前美国、中国和日本已经成为全球最大的化妆品市场。2019年的数据显示，中国化妆品市场份额占到了近14%，规模近700亿美元，位居全球第二。同时，中国市场的规模也在逐年增加，从图1.2可以看出，2009~2019年十年间，中国化妆品行业市场规模从1.845亿元（RMB）增长到4.777亿元（RMB），十年增长了2.59倍。而且正在快速增长，增速高于全球平均水平。从图1.3可以看出，2015~2019年的五年时间，中国化妆品行业增速不断攀升，五年实现了增速的翻倍，显示出强劲的增长势头。即使受近两年新冠疫情影响，Euromonitor仍然预计中国化妆品市场规模会维持在每年5000亿元（RMB）以上，保持在10%以上的增速。

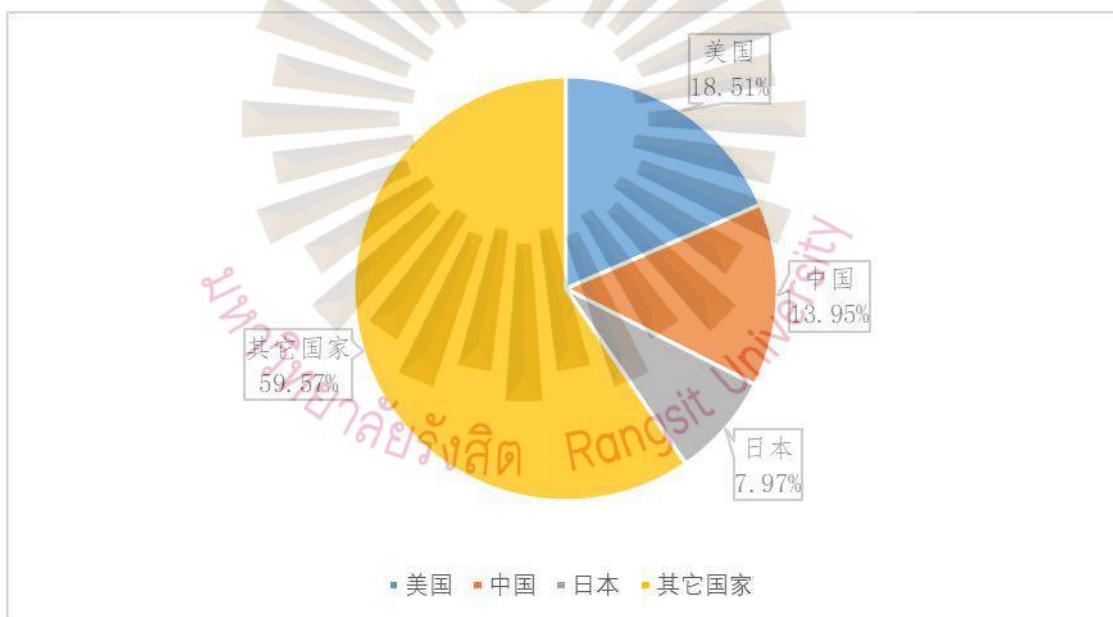


图 1.1 2019 年全球主要国家化妆品行业市场分布情况

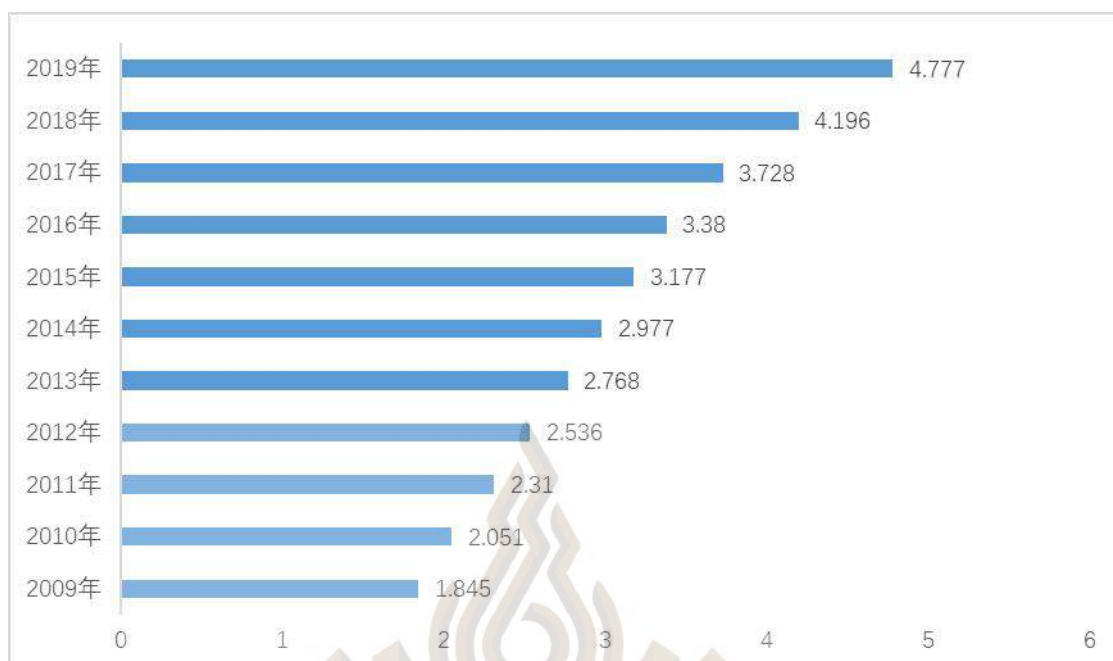


图 1.2 2009~2019 年中国化妆品行业市场规模（亿元 RMB）

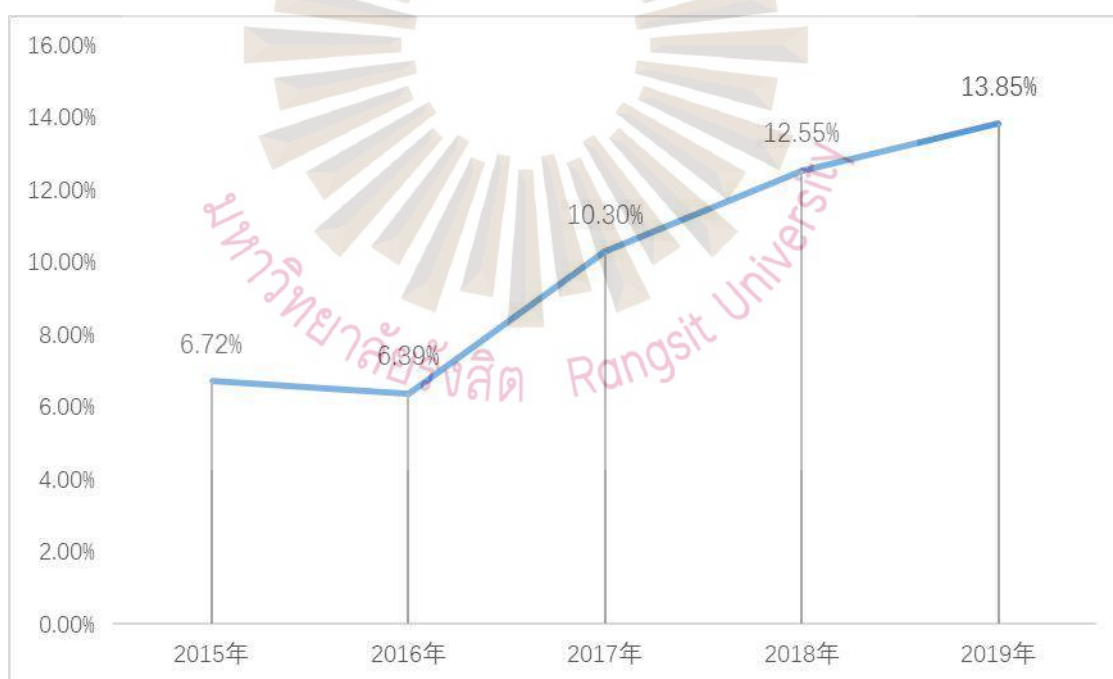


图 1.3 2015~2019 年中国化妆品行业增速

国内化妆品市场规模虽然庞大，但整个化妆品公司起步较晚，从早期的自主品牌到引进外资参与建厂，从为国际知名品牌代工到民族品牌的崛起，国内化妆品以优质低价正在抢占失去的市场份额。南京市 H 化妆品公司成立于 2017 年，是从医药企业转型而来的化妆品经营企业，公司的经营还有部分医药行业的经营传统思想，营销策略也不清晰，导致公司的产品定位不清。公司代理的化妆品品牌虽然比较多，但种类和品牌号召力各不相同，营销渠道和手段也不统一。近年来发展一直受限，在江苏地区的市场占有率逐渐下滑。随着国内外其它化妆品公司的迅速崛起，自身发展受到影响，经营业绩并不稳定。南京市 H 化妆品公司在这样的复杂多变的宏观经济环境下，面对激烈的市场竞争，如何制定公司的营销战略，采用科学有效的市场营销策略来应对挑战，成为了公司面临的难题。

公司近年来有意向江苏省外其它地区进行业务扩张，其附属美妆企业商学院发展势头较好，有意从公司的品牌和产品营销方面打开市场，拓展公司业务。但如何尽快的适应当前的化妆品市场，调整营销策略以实现公司的战略目标，成为了南京市 H 化妆品公司面临的严峻挑战。本课题也正是在此背景下提出的，希望能够运用本人所学的专业知识，为南京市 H 化妆品公司解决目前面临的困难，制定出科学合理的营销策略，让公司在激烈的化妆品市场竞争中占有一席之地，实现公司的整体战略目标。

1.3 研究目的及意义

1.3.1 研究目的

本课题研究的目的是全面调研南京市 H 化妆品公司的经营状况，查找公司在营销方面存在的问题，科学地分析、总结、归纳，提出一套切实可行的化妆品营销策略和保障措施，提升公司的营销管理水平和经济效益。

1.3.2 研究意义

1) 理论意义

市场营销理论是一门应用科学。许多的初期理论研究目的都是为了促进商品的销售。而营销的策略则将满足客户需求作为其出发点，将市场营销的理论应用于具体的目标市场中，提升了企业的市场竞争力。市场营销的理论需要不断完善和发展，而本课题的研究对象南京市 H 化妆品公司虽然是个案，但其是目前中国化妆品市场中小型企业的代表，企业目前遇到的市场营销困境也是化妆品企业普遍性的问题，其所处的外部环境也具有普适性。因此，对于该公司营销策略的研究具有一定的典型性，对于营销理论研究具有重要的借鉴和指导意义。

2) 现实意义

研究南京市 H 化妆品公司的营销策略对于国内其它化妆品企业的发展具有现实意义。在中国化妆品市场蓬勃发展的时代，互联网电商、流量营销等新营销方式层出不穷，为传统的化妆品企业带来了新鲜血液，创新技术、改革转型成为了推动公司发展的新动力，这当然也包括营销手段和营销策略的变革。同时，如何使营销策略能够落地实施，也是一项需要在实践中不断探索研究的问题。这些都对我国化妆品企业的发展具有现实的指导意义。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

1) 文献研究法：利用 CNKI、万方数据库等学术资源，查阅化妆品营销相关的文献资料，深入学习市场营销和工商管理、统计学、经济学、管理学理论知识，系统研究营销学理论，为课题研究提供思路。

2) 实地调查与访谈法：对南京市 H 化妆品公司进行实地考察，走访公司领导决策层、营销活动的参与者，了解企业在营销方面的实际情况；实地考察公司的连锁经营店、加盟商，通过座谈会、现场交流沟通等方式了解产品营销方面存在问题，获取一手数据和资料。（“营销策略访谈提纲”详见附录 C）

具体的访谈实施方法如下：

首先针对研究内容，划分访谈对象的范围类别，将访谈对象分为 4 大类：H 公司的企业管理决策者、化妆品（特别是 H 公司的产品）消费者、H 公司的连锁代理商及其下属的员工、H 公司生产一线员工。这 4 类人员涉及了 H 公司的经营管理、生产和产品销售等重点领域，是一个化妆品企业在市场竞争中所必需面对的主要群体。同时，企业管理者、生产一线员工和销售人员是 H 公司经营链条的核心，而终端的消费者又是企业营销活动的核心组成。因此，选取这 4 类人员进行访谈，通过座谈会、现场交流沟通等方式了解产品营销方面的情况，能够满足本研究的需求。

其次，按照一般的面对面交流方法进行访谈。具体的步骤为：1) 对于随机访谈对象，通过观察访谈现场和周边环境，选取访谈对象并进行录音记录；对于固定访谈对象，采用电话沟通预约方式，约定采访地点和时间。2) 根据事先拟定的访谈主题和访谈提纲问题提问，采访完成后进行归纳总结。3) 特殊情况处理：对于被采访者拒绝回答、敷衍了事、访谈环境地点干扰（如车间噪音）等问题制订应急预案，重新选取容易接近的采访对象、另行选择适当的访谈时间和地点、采用座谈会等小组交流形式，解决这些问题。同时，准备好个人证件和介绍信、录音笔等采访工具。

3) 案例研究法：以南京市 H 化妆品公司为研究对象，寻找公司在营销策略方面存在问题，分析问题的成因，对企业的营销策略提出相应的对策和改进措施。

4) 问卷调查法：设计有针对性的营销调查问卷，问卷调查的对象包括南京市 H 化妆品公司的领导、消费者、销售人员、经销商和化妆品生产企业代表等。

初步考虑问卷的内容涉及调查对象的基本信息、销售过程的自我评价、化妆品的种类、质量、价格、市场定位、销售渠道、营销手段等方面，尽可能全面反映 H 公司的营销现状和未来的营销战略。调查的目的是通过问卷调查收集数据，统计分析 H 公司的营销现状，掌握一手数据。具体拟采用“问卷星”等电子问卷软件，以便快速汇总分析数据。

1.4.2 技术路线

本课题以南京市 H 化妆品公司为研究对象，遵循科学的研究方法，采用提出问题、分析问题和解决问题的研究技术路线。在前期理论研究和查阅相关文献的基础上，提出本课题的研究内容。实地调研化妆品行业和 H 公司的现状，应用 PESTEL 模型和 SWOT 模型分别对 H 公司所处的外部和内部影响因素进行分析；应用 STP 理论对营销战略进行分析；应用“4P”理论对产品、价格、渠道和促销等营销组合策略进行分析，找出存在的具体问题。采用问卷调查收集数据，采用系统分析法进行市场环境分析、营销问题及成因分析，找到关键问题所在。利用营销理论来指导公司进行营销策略的改进优化，提出保障优化策略的具体措施。总结研究成果并得到最终结论和建议。具体研究技术路线如图 1.4 所示：

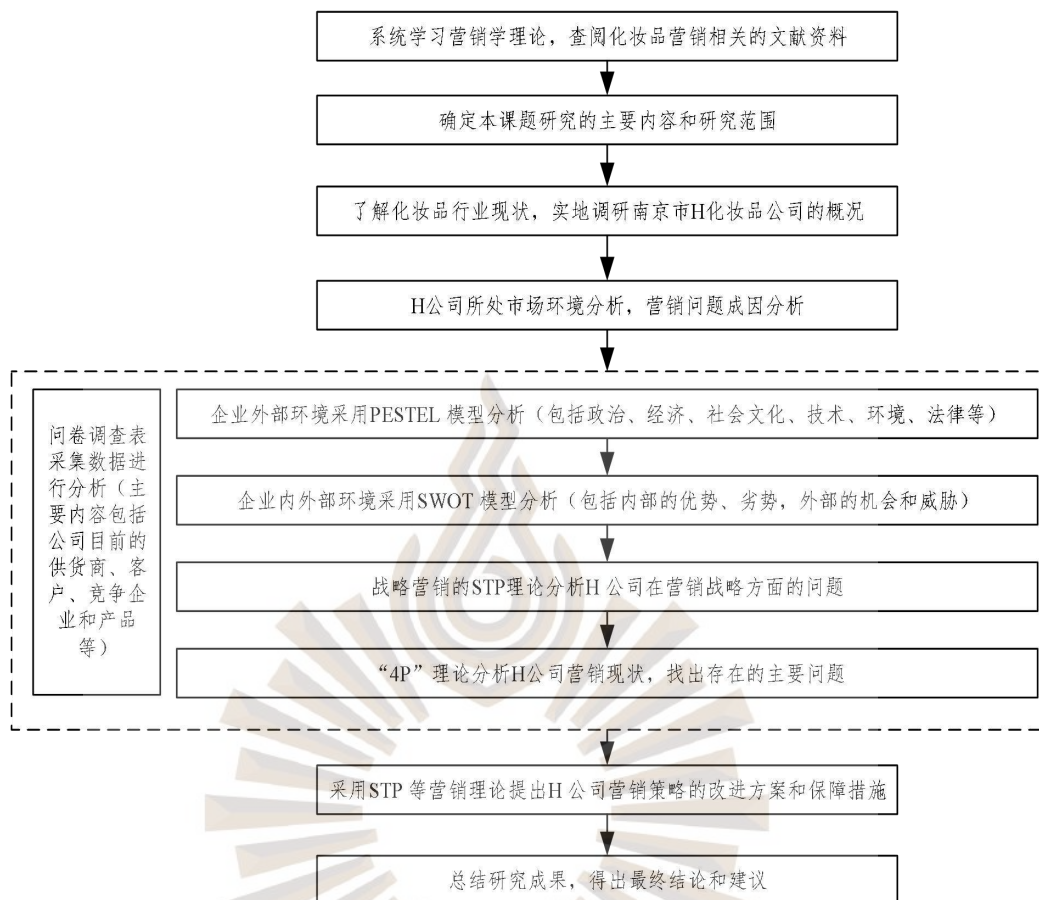


图1.4 南京市H化妆品公司营销策略研究技术路线图

本文使用PESTEL分析模型的原因是：PESTEL模型比较适用分析化妆品整个行业的市场大环境分析，特别是对H公司的外部宏观环境进行分析，以便获得影响公司发展的主要外部因素，并通过分析影响因素之间关系来探索驱动化妆品行业发展的结构性因素，找到在营销战略上的侧重点。

本文采用SWOT分析模型的原因是：由于目前H公司不仅在内部管理体制、人才和企业发展方面存在问题，而且也面临着外部同行的竞争，与公司同等规模的化妆品企业也比较多，如何在激烈的市场竞争中突围，是H公司的必需面对的。而SWOT模型正是利用H公司内部自身的优势和劣势、外部的机会和威胁等的分析，通过矩阵形式呈现出来，将这些影响因素进行叠加组合分

析，从而得出具有决策性的结论，帮助 H 公司的管理层进行战略规划和决策。根据这些规划和决策，H 公司就可以发挥其产品和技术优势，克服弱点，充分利用机会，化解威胁企业发展的因素，从而选择正确的发展道路。

本文采用 STP 目标市场营销战略理论的原因是：STP 理论是成熟的现代市场营销理论，也是现代营销战略的核心内容。在发现 H 公司营销策略上的问题，找到正确的发展方向后，还需要有具体的实施方法，而 SPT 理论就给出了企业营销战略具体实施步骤。据此理论，H 公司才可以将营销策略在实践中落实，找到自己的产品市场定位、合适的细分市场和目标市场。

有了营销战略的具体实施步骤，还需要有详细的市场营销策略，因此本文采用“4P”营销组合策略理论，站在 H 公司管理决策的角度来分析其产品的市场营销问题。

综上所述，以上 4 种研究方法是从战略理论研究到具体应用实施所采用的不同研究工具，每种分析方法的侧重点不同，用于指导 H 公司从营销战略决策到具体实施的营销全过程，也是 H 公司营销策略的改进的重要理论依据。PESTEL 模型和 SWOT 模型主要对影响营销战略的宏观外部因素和企业内部因素进行分析，从而得出 H 公司的长远营销战略和营销规划，辅助管理层决策；STP 理论分析了 H 公司营销战略的实施步骤，而“4P”营销理论则给出了更加详细具体的市场营销策略。

1.5 论文结构

本文的结构如下：

第 1 章为绪论，对所研究课题的选题来源、研究背景、研究目的和意义等进行了介绍。并给出了本文的研究方法、技术路线和创新点。

第2章为国内外研究的现状综述，分别介绍了营销学理论的研究现状、国内外化妆品企业的主要营销策略现状，并对国内外文献进行了综述评价。

第3章对南京市H化妆品公司的基本情况和营销现状进行了介绍。重点介绍了公司目前在产品、价格、渠道和促销4个方面的情况。

第4章对南京市H化妆品公司的营销现状及成因进行了分析。主要采用了PESTEL模型、SWOT模型、SPT理论和“4P”理论等，分析了南京市H化妆品公司的外部宏观环境、企业内部环境和营销战略、营销策略等。

第5章针对上述营销方面的问题，运用营销学理论和前期对公司的实地调研，提出了南京市H化妆品公司营销策略的改进策略。

第6章是南京市H化妆品公司营销策略改进的保障措施，确保营销策略的顺利执行。

第7章为结论，对本文的研究成果进行总结，指出本文研究的不足之处和对未来的展望。

1.6 创新点

本文的创新点在于：一是研究内容更加系统，综合运用了PESTEL模型、SWOT模型、SPT理论和“4P”理论等多种营销理论对公司的宏观环境、内外部环境进行了综合分析；从营销的战略、营销策略中的产品、价格、渠道和促销等多角度对南京市H化妆品公司进行了系统分析。二是本文研究的南京市H化妆品公司的营销策略针对性强，具有实际的可操作性。目前国内同等类型和规

模的化妆品企业较多，本研究可以为企业解决营销上的实际问题提供借鉴和参考。



第 2 章

国内外研究现状

2.1 国外研究现状

一般认为，现代的市场研究起源于 20 世纪初，美国人 A.C. Nielsen 在 1923 年创建了 AC 尼尔森公司（肖良，2005），专业从事市场营销方面的调研活动，时至今日，该公司仍然是世界领先的市场营销方面的专业调研公司。McCarthy、Shapiro & Pereault（1984）在其专著《Basic Marketing》中首次提出了著名的“4P”营销理论，让营销从单一的销售转变为企业管理的重要组成部分，成为了近代营销管理的基础理论。但“产品（Product）、定价（Price）、地点（Place）、推广（Promotion）”的“4P”理论对企业的营销提出了一整套的解决方案，对企业来说是十分有针对性的。“4P”这种组合式的营销虽然可以很快实现企业的营销目标，但人们很快发现，这套理论只考虑了企业的营销措施，并没有考虑客户市场端的问题。

20 世纪中后期，人们开始研究营销市场方面的问题，50 年代出现了“产品生命周期”、“品牌形象”等市场营销的基本观点。而 60 年代成为了营销理论的发展的高潮期，出现了更为科学的“市场细分”的营销方法，William（1958）提出了价值观与生活方式（Value and Lifestyle），将目标客户细分为多种生活方式的人群，关注他们的消费心理和消费动机，采取不同的营销策略；Richard（1965）提出了“客户满意度”的概念，将客户满意度与品牌和企业的忠诚度联系起来；随后 Kotler and Levy 提出了“扩大市场营销”的概念，将政府、学校等非经济组织也纳入到营销的阵营，扩大了营销的服务领域，确定了“广义的营销”的理念。

70年代由于经济危机的出现，人们开始研究外部环境对市场营销的影响。Kotler and Zaltman（1997）提出了“社会营销”的概念，一方面要求企业在营销的同时，也要承担起相应的社会责任，如在环境保护、社会发展和人文价值等方面应尽的义务，避免过度营销，Kotler的营销理论集现代营销之大成，被尊称为“现代营销学之父”；另一方面，也对企业的长远发展的理念。后来 Al 和 Jack（1986）提出了“定位理论”，出的定位理论，使得企业产品有了明确的市场定位，在某一领域处于优势地位才能具备竞争力，这是一种战略层面的营销策略；Berl（1985）提出了“服务营销”的概念，强调了服务对营销的重要性，认为服务营销是一种无形的产品，其营销方式应与有形的产品营销有所区别；这一时期还有通用汽车和波士顿咨询公司的“战略营销”（Grimm, 1978）、“低营销”等营销理论。

80年代初，Kotler and Alexander（1983）将原来的“4P”理论扩展来“6P”理论，提出了“大市场营销”的概念，拓展了营销战略的思路；而 Charles, Leonard（1984）随后提出的“关系营销”概念，成为了当时营销学的研究热点。接着 Barbara（1997）则将营销过程中的参与者相互间的“关系”用来代替“交易”，将营销活动变成了企业与营销参与者之间关系的建立、发展过程，将营销理论研究的重点从“交易”转变为了“关系”，而且在欧洲和日本等也出现了更加关注关系营销的“客户满意度”等服务营销理论。

90年代营销学进入了创新发展的新世纪，Lauterborn（1990）撰写了“4P退休，4C登场”的文章，以顾客（Customer）、成本（Cost）、便利（Convenience）和沟通（Communication）为主要内容的“4C”理论更加注重客户感受。标志着以客户需求为导向的“4C”理论将代替“4P”理论在营销市场站有了一席之地。Schultz（1992）也强调了营销活动中客户的重要性，并将信息的传播理论与营销理论相结合，提出了“整合市场沟通（Integrated Marketing Communication, IMC）”理论，在此基础上 Schultz（1998）又提出了“4R”理

论，进一步探索了关联（Relevance）、反应（Reaction）、关系（Relationship）、回报（Return）的关系营销方法，不仅要追求客户的满意度，而且要强化客户的忠诚度，防止客户流失，同时通过快速反应机制来保障稳定的客户关系。随着 90 年代互联网信息技术的发展，“互联网营销”、“直销”、“体验式营销”等新的营销理论不断涌现（汤洪，2022）。

从 90 年代开始到 21 世纪以后，Stone and Peter（1990）、Debbie & Alicia（1996）、Kamakura, Wedel, Rosa and Mazzon（2003）等学者最先开展了一系列关于交叉销售的理论研究。通过客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）挖掘客户需求，延伸营销服务，技术上主要依赖于数据库、数据仓库等工具，建立管理信息系统来实现。除了营销技术的应用外，还有 Kotler、Lee & Nancy（2007）提出的绩效营销；LaPlaca and Peter（2010）、Aaker and David（2012）的品牌资产营销理论；Kotler、Hessekiel and Lee（2012）的社会责任营销理论等。新的营销理论研究和应用范围更加广泛，研究内容也更加深入，营销学的研究从产品到客户，从交易到服务，越来越呈现出“以人为本”的研究趋势（贾岷江和鲁力，2018）。

2.2 国内研究现状

我国古代的儒家“中庸”思想、道家的“道法自然”都体现了现代“人本主义”的营销思想；《孙子兵法》中的“五事”蕴含的也正是现代营销中的“外部环境”影响的“社会营销”（邵其会，2017）。但中国近代由于闭关自守，经济发展较慢，营销理论研究十分欠缺。

多数学者认为，我国在 70~80 年代开始进行市场营销学方面的研究（陈芳，2022）。适逢改革开放，中国开始发展真正的市场经济。80 年代初提出了建立市场营销学的意见（蒋青云，褚荣伟和陆雄文，2021）；后来在当时半封

闭半开放的市场环境下出现了“广义市场营销理论”（明丽珍，2022）；并尝试了在各个行业特别是日化行业中引入市场营销理论（孙亚洲，2022）。

从 90 年代开始，营销学理论方面的研究成果逐渐增多，笔者在中国知网上以“营销理论”为关键词进行主题检索，得到了 1980~2021 年间的研究文献数量分布情况如图 2.1 所示。

彭昊（2021）回顾了 90 年代在银行业引入市场营销理论；单庆勇（2022）研究了关系营销理论；孟金睿（2020）研究了麦卡锡的“4P”理论；朱金华（2022）、孟昭红（2022）等研究了绿色营销理论；梁佳和丁涛（2020）研究了具有中国特色的市场营销理论；王征（2020）研究了名牌战略营销。2000 年后，学者们开始深入探讨各种营销学理论的发展，陈麒和刘津锴（2021）、宋皓杰和郭国庆（2021）、蒋青云、褚荣伟和陆雄文（2021）等学者探讨了经典营销学理论的发展方向，提出了一些新的营销思想，并开始了新的实践探索，如殷梦然和陈光（2022）探索了商业银行的营销与管理；李振坤和孟真（2022）研究了国产化妆品的网络营销策略。





图 2.1 中国知网 (CNKI) 收录的“营销理论”主题文献历时性分布图

近年来，营销理论研究的深入，也伴随着营销策略应用和实践研究不断深入，特别是在中国互联网经济大发展的背景下，各种线上线下营销理论和策略成为了研究热点。李馨雨（2019）研究新媒体时代下的营销策略；詹晓娅（2020）研究了大数据背景下饲料企业精准营销策略；冯瑜（2020）研究了互联网经济时代下的“长尾营销”理论；单文盛和谢子昱（2021）、付蕾（2021）等探索了品牌传播和社交电商的营销策略。但国内的营销理论研究还多停留在对国外营销理论的扩展和延伸上，理论体系和创新研究还比较薄弱，但在营销策略应用和具体实施上的研究已经呈现出多点开花、创新发展的喜人局面。

2.3 研究述评

目前，国内外化妆品企业的营销策略主要体现出以下特点：

1) 先进的营销战略和超前的市场调研。

各知名品牌的化妆品是在战略上十分注重市场导向。如欧莱雅将其战略性投资交由全球知名的 **Partech Ventures** 公司管理，而 **Partech Ventures** 是一家国际风险资本公司，其业务专注于科技和尖端数字化，能通过预测和定制工具、人工智能、市场定位和新型服务，这能够帮助欧莱雅更好地改善客户与美妆的关系。欧莱雅的前瞻眼光使其拥有了超前的竞争力，这项投资也完善了欧莱雅的营销战略。

同时，国际化妆品巨头们对化妆品未来的发展趋势都很在意，能够紧跟市场热点和潮流。企业一般都会有专业的营销团队，负责前期的化妆品市场调研。比如韩国化妆品“**Amore Pacific**（爱茉莉）”品牌本身定位属于一线国际品牌，进入中国市场后根据前期的市场调研，敏锐地发现国内年轻人对韩流的热情，韩国明星美女帅哥的青春靓丽形象，使得其所代言的化妆品十分受年轻人的欢迎。但无论是爱茉莉品牌还是 **Sulwhasoo**（雪花秀）、**HERA**（赫妍）等品牌均过于高端，在价格上不适合年轻消费群体。为了抢占这一新兴市场，爱茉莉推出了短时间内推出了“**Innisfree**（悦诗风吟）”品牌（侯隽，2022），契合了市场热点，适时推出的“悦诗风吟”以其青春活力的品牌形象迅速占领了市场。这无疑是一个品牌战略上的即时响应，对市场的高度敏感是国际化妆品巨头的常态营销策略。

2) 注重本土品牌市场竞争力，注重品牌形象，品牌宣传力度大。

韩国和日本十分重视本土化妆品品牌的市场竞争力，韩国的爱茉莉太平洋集团、**LG** 生活馆的市场占有率能够达到 50% 以上，日本的资生堂、花王、高丝三大企业本土品牌也占据了 30% 以上的市场份额，具有很强市场竞争力。而国内化妆品市场外资企业的占比很高，本土企业只有上海家化、隆力奇等企业的销售额排名靠前（第 12、13 名），而排名前十的均为外资企业，国产化妆品的

市场销售被瓜分，整个化妆品市场的集中度不高。如国产品牌护肤品排名靠前的“百雀羚”、“自然堂”、“韩束”等总共的市场占有率才 10%左右，彩妆市场也基本一样，几乎一半的市场被外资品牌占据，本土品牌的市场竞争力很弱。

国际化妆品企业一般在品牌宣传上都会不遗余力，十分注重其品牌形象。品牌营销本身不是什么新鲜事物，但在化妆品营销策略中，品牌推广的费用比其它产品要高很多，广告宣传历来是化妆品品牌营销的重要手段。如“欧莱雅”品牌的就采用了多种的广告宣传手段（张蒙，2021）。从传统的平面广告到广播电视广告，从数字网络媒体到电子商务广告应有尽有。而且“欧莱雅”的广告还会区别中国的南北文化差异，对同一产品的广告采用不同剧本，多种版本定向投放。这十分符合营销中的“细分市场”营销策略。多样化的广告呈现即能够让品牌形象更加鲜活，更重要的是可以吸引不同类型、不同层次的消费者，从而扩大“欧莱雅”品牌的营销效果。

3) 产品研发投入大，质量品质高，市场定位准确。

国际化妆品市场的品牌众多，如何在强手如林的市场竞争中取得优势，化妆品产品本身的质量和品质成为企业的核心竞争力。各大巨头们无一不加大化妆品的研发力度，在科技和技术上保持领先。如日本的“资生堂”在中国、美国、法国、新加坡和日本等均建有研发中心，由于企业以前从事的就是药品经营，医药背景也使得其产品品质受到了广泛认可。

数据能够说明一切，根据 2016 年各大化妆品公司的年度财务报表/招股书，产业信息网（2016）整理出了全球十大化妆品巨头的销售额和研发投入情况，如图 2.2 所示。各公司的研发投入比重普遍在 1~3%之间，强生的比例高达 12.6%的原因是其个人护理用品业务在整个医药营收的比例不大，由于能够获得的数据不多，具体化妆品业务的研发具体数据未能查到。十大化妆品企业无一不注重创新研发和服务，努力使自己保持在科技前沿、引领全球化妆品行业的

方向。宝洁在 2016 财年财报中明确了未来将在产品和包装的研发上投入更多的资金；而花王集团在化妆品研发投入占比一直较高，2016 年更是达到了 3.74%，是全球化妆品集团中最高的。

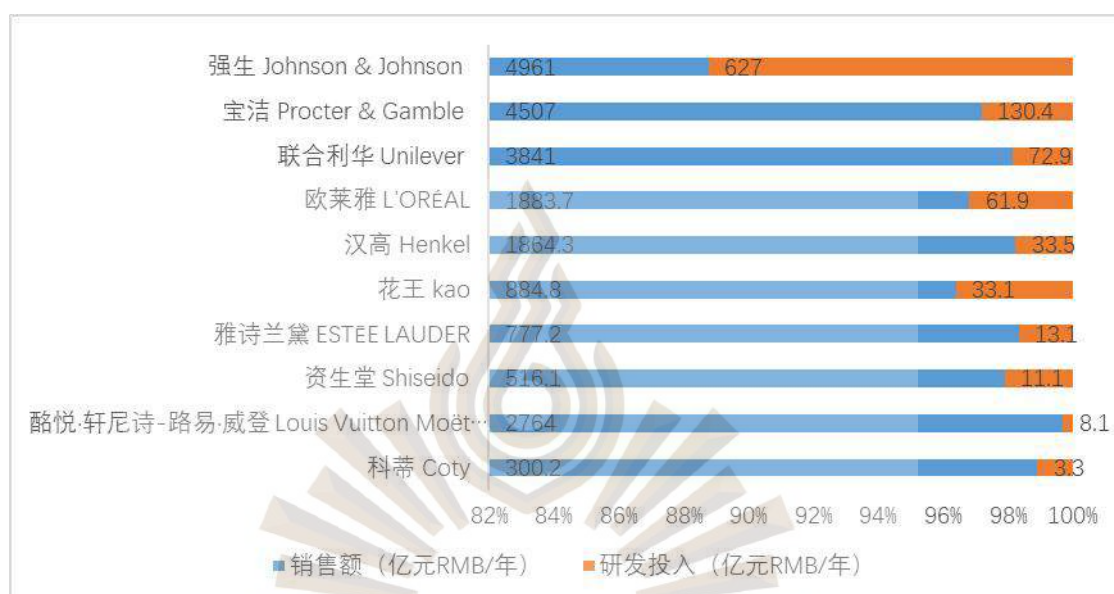


图 2.2 2016 年全球十大化妆品企业销售额与研发投入

在具体的产品研发上，欧美的化妆品品牌看重科技含量（李继超和孙梅，2020）。如“雅诗兰黛”化妆品提取海洋生物的活性物质，生产出的抗衰面霜风靡一时；“兰蔻”化妆品公司早在上世纪 30 年代就研发出了一种血清晚霜，不仅是化妆品，而且还被用于治疗晒伤、蚊虫咬伤等的辅助治疗；“兰蔻”在 1982 年推出的“小棕瓶”系列眼霜和精华液，经历了数十年的不断升级改进，成为了现在的“小黑瓶”，还是抗衰老的代表性产品，时至今日依然保持着 20% 以上的市场份额（赵丽英，2020）。大量科技投入产品换来了产品的高科技含量，也成就了经久不衰的核心竞争力。

中国和日本品牌在草本、医药方面研发技术先进。1998 年，上海家化首次利用中草药古方和现代科技，推出高端护肤品品牌“佰草集”（刘丽，2022），成为了中国唯一的国际高端护肤品牌。同样，国货中的百雀羚草本、相宜本

草、自然堂、美肤宝等均以中国传统医药为基础，结合现代技术打造品牌。而我们熟知的日本资生堂化妆品品牌，在 1872 年时就是一家西式调剂药房，产品研发手段多以医药药学处方为基础，再加以先进的科技手段，打造“百年匠心，让美资生”的品牌理念（郝忠秀，2022）。

韩国品牌由擅长新品研发和概念创新（张博和何聪芬，2020）。韩国化妆品品牌能够准确把握年轻人市场，在个性化、年轻化产品的研发上加大投入，快速适应市场节奏。如韩国的“悦诗风吟”品牌化妆品每年新品率甚至能够达到三分之一（黄汉瑛和杨方林，2021），特别是在彩妆市场，平均的 SKU（Stock Keeping Unit，库存量单位）在 200~400 之间，每个系列都会约 20 款 SKU。这样的新品更新速度，需要企业在基础研发、配方开发、安全性测试、创新包装等各个环节大笔投入，才能保障产品品质和核心竞争力。

同时，国际化妆品企业也十分重视产品的市场定位。如日本的“资生堂”的产品定位采用的“品牌分生”策略（鱼谷雅彦，2021），精准定位每一品牌的目标客户群体，对产品的市场定价、营销策略采用单独的策略。旗下的“ZA”、“UNO”子品牌甚至可以独立运营，拥有自己的定价权。清晰的市场定位使得主品牌和子品牌都能够得到自己的市场份额，不会因为子品牌过低的定价而损害高端主品牌形象。

4) 精准定位、差异化的多渠道营销策略

国际化妆品企业的营销渠道管理均十分严格，营销策略与品牌定位、消费人人群特点等密切相关，虽然采取的是多渠道、多形式的营销策略，但企业对分销渠道和产品价格的管控十分严格，差异化的营销和组合促销策略十分常见。如欧莱雅在中国的销售策略（赵新昊和王祯祯，2022）就采用了高、中、低三种产品定位，将“赫莲娜”品牌定位在高端，定价也很高，面对的消费群体是年龄较大的有经济实力的人群；将“兰蔻”品牌定位在中端，有经济实力的人

群；而“碧欧泉”品牌则面向消费能力略低的年轻消费群体。不仅如此，欧莱雅还将其销售渠道按照化妆品的类型进行了分类营销，第一类百货商场专柜、专卖店等销售渠道只销售高端品牌的化妆品，如“赫莲娜（Helena Rubinstein）”；第二类专业美发市场渠道只销售美发系列产品，如“MATRIX（美奇丝）”、“卡诗（Kerastase）”等染发系列产品；第三类通过医药商店、医美专业柜台渠道来销售其活性美容化妆品，如“薇姿（Vichy）”、“理肤泉（LA ROCHE-POSAY）”品牌，这类化妆品需要有专业的工程师或美容师指导使用；第四类则通过超市、百货商场等渠道销售其大众类化妆品，如“巴黎欧莱雅（L'Oreal Paris）”、“卡尼尔（Garnier）”等品牌。结合近年来电商营销渠道的发展，公司还在天猫、京东等多个电商平台上开拓了线上销售渠道。公司还开拓了许多的细分市场，差异化的价格定位和销售渠道，这种以目标客户为导向的多渠道营销策略帮助欧莱雅获得了更多的潜在客户。

目前，化妆品的销售渠道主要还是线下销售，但根据 Euromonitor 的数据，全球化妆品市场的线上销售增长迅速，即使近年来受疫情的影响增速有所放缓，但多数化妆品的线上销售还是处于正增长。随着抖音、快手等短视频、直播电商平台的火爆，线上营销正在不断侵占线下销售渠道，互联网营销成为了每一个化妆品企业不得不重视的渠道。新冠疫情反而成为了线上销售渠道发展的契机，推动了互联网营销策略的发展。正是由于互联网的发展，使得传统的化妆品营销策略正在发生着深刻的变革，本文的研究也注意到了这一点，希望探索一些互联网下的化妆品营销策略，丰富传统的营销理论。

可以看出，国外关于营销理论方面的研究已经比较成熟，已经建立了相对比较完善的营销理论体系。而我国营销理论的研究多是借鉴的基础上进行拓展和衍生，自身的理论创新不多。营销策略的研究也多集中在应用和实践方面，这方面的研究热点层出不穷，理论深度不断加强，呈现出良好的学术研究氛围。

对于化妆品的营销策略，国外企业已经积累了多年的市场经验，在产品价格定位、品牌营销策略等方面都值得国内化妆品企业学习。但中国的化妆品市场规模巨大，在细分市场和中低端领域，国内化妆品还占有一席之地。从研究的角度来看，国内小品牌化妆品营销策略的研究还不多，但化妆品市场多元化和个性化的发展方向，国内小品牌化妆品的发展前景广阔。这为其营销策略的研究提供了研究基础，对类似南京市 H 化妆品公司这样的企业个案研究，能够为中小型化妆品企业的发展提供借鉴，也为这类企业市场营销策略的制定和实施提供了有意的参考。



第 3 章

南京市 H 化妆品公司营销现状

3.1 南京市 H 化妆品公司基本情况

3.1.1 公司背景及概况

南京市 H 化妆品公司成立于 2017 年 7 月 1 日，注册资金 1000 万元，是一家新近成立的化妆品连锁经营公司，地理位置处于南京市核心的鼓楼区中央路，是南京市的繁华商业区，地理位置优越。其前身为某医药公司，在南京市当地有着深厚企业基础和营销网络。

目前公司主营业务包括化妆品、洗涤用品、日用百货、婴幼儿用品、劳保用品、家用电器、食品、保健食品的销售；同时也有电子商务、会务服务、展览展示服务；并代理、设计、发布国内各类广告（许可证的经营项目除外），开展与化妆品相关的包装设计和文化创意策划。

同时，公司在 2009 年已经成立自己的美妆企业商学院，开展化妆美容类的培训、营销和管理人才培养等。商学院拥有一支高水平的化妆培训教师队伍，主要是为有意加入化妆品行业的人士提供全方位的学习培训和创业等服务。公司在 2013 年又增加了美妆专业导购培训业务，为全国的美妆专营店输出专业的一线导购人员。

3.1.2 公司部门机构设置

目前公司拥有美妆商学院、人事部、财务部、总经理办公室、生产、研发、采购和市场部等职能部门，具体组织结构和部门设置如图 3.1 所示。各部门的主要职能如下：

美妆商学院：负责美妆相关的教育和培训业务，为公司和化妆品行业培养专业的化妆、美甲、纹绣、皮肤管理、美容、美睫、盘发、形象设计、服装搭配、和化妆品导购人员，长年开设以上业务的相关课程，还开设有美妆创业班、定制就业班。

人事部：负责公司员工聘任、劳动合同、人员调配、培训考核管理工作。

财务部：负责公司的会计核算、财务报销、企业税收等工作。

总经理办公室：负责公司日常行政事务、对外联系和内部部门协调工作。

生产部：负责公司产品的生产组织、安全监管和设备保养维护等工作。

研发部：负责公司化妆品和护肤新品、新技术的开发设计，编制研发计划并组织实施具体的研发过程。下设护肤品、彩妆用品和其他化妆品 3 个部门。

采购部：负责公司产品和其它部门需求的采购供应，编制并实施采购计划和预算。负责采购人员绩效考核和岗前培训，协调供应商和销售商之间关系。

市场部：协助总经理制定本公司市场发展战略和定位，负责营销计划和市场规划及预算，并对代理商、专卖店等进行日常管理；负责广告推广、品牌策划、促销方案等的制定和实施。

仓储物流部：负责公司仓库的规划布局和日常管理，负责公司的物流运输和配送、车辆调度和进出库管理等工作。

售后服务部：负责售后服务的日常协调和管理，处理用户和代理商投诉和纠纷。

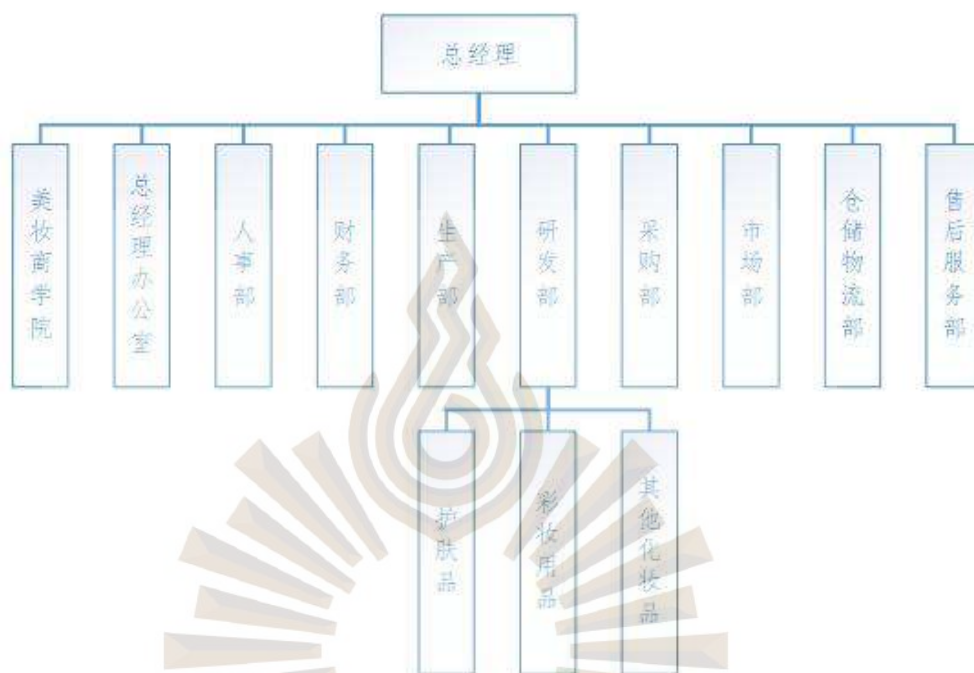


图 3.1 南京市 H 化妆品公司组织机构图

3.1.3 公司产品及经营情况

公司目前主要生产护肤品、彩妆用品和其它个人洗护系列产品。其中护肤系列产品主打药妆皮肤护理产品，主要包括：1) 基础护肤系列的补水、洁面和保湿等产品；2) 功能性护肤系列的药妆精华液、修复类产品；彩妆用品主要包括口红、粉底、眼影、眉笔、眼线笔和睫毛膏等；再加上其它的洗发水、护发素等产品，构成了公司的产品线。

公司目前还承接了资生堂 ZA 品牌、德国小甘菊、法国贝德玛、韩国爱敬等多个国外品牌化妆品的代理销售；在国内也有中国修花堂、魔盒、草舍名院、标榜发品等数十个高端品牌化妆品的代理营销。

2007年公司凭借其原有的中药提取技术改行进入化妆品市场，创立之初采取的是多元化发展战略，即有自主生产的药妆护肤产品，又代理了国外几个大品牌，走的是“自营+代理”的两个发展方向，经过几十年的发展，目前两个方向的经营情况基本相当，公司自营产品已经形成了系列化产品，代理产品也初具规模，代理商和实体店从最初的10多家发展到了现在的300多家，根据公司内部资料整理得到公司2015~2019年的主要品牌经营数据如表3.1所示。可以看出，在2015~2019年门店数量逐年不断增长的情况下，公司在2017年年末由于代理了一些国内多个品牌的化妆品，2018、2019年连续两个与上一年度销售额相比，分别增长了约50%和41%；与此同时，2018年自营品牌化妆品也大幅增长了约104%，但2019年与上一年度相比反而下降了1.04%，自营品牌的销售额增长受到抑制。

表3.1 南京市H化妆品公司2015~2019年品牌经营数据

年度	自营品牌销售额 (万元 RMB)	代理品牌销售额 (万元 RMB)	门店数量 (个)
2015	460.5	310.5	135
2016	440.2	370.8	158
2017	470.4	520.3	170
2018	960.7	780.4	260
2019	950.6	1100.4	320

由于能够获取的资料有限，只统计到了公司2017~2019年的自营产品系列经营数据如表3.2所示。可以看出，H公司自营品牌产品中，药妆护肤品占总销售额的比例很大，2017年、2018年、2019年分别为43.43%、49.70%、45.83%；普通护肤产品占比较小，2017年、2018年、2019年分别为9.95%、10.36%、14.17%；彩妆类占比2017年、2018年、2019年分别为46.62%、39.94%、40.00%。总体的自营产品销售额在2019年有所下滑，普通护肤产品和彩妆产品大多保持增长，主要下滑的是植物护肤类产品。

表 3.2 南京市 H 化妆品公司自营产品 2017~2019 年主要经营数据

产品分类		自营产品	自营品牌销售额（万元 RMB）		
大类	小类		2017 年	2018 年	2019 年
药妆护肤 产品	植物护肤 系列	植物洁面、保湿 水、乳、霜等	108.4	254.8	210.3
	中药修复 系列	中药精华、修复 面膜、膏	95.9	222.7	225.4
普通护肤 产品	基础护肤 系列	补水、洁面、保 湿乳、霜等	25.3	56.8	68.9
	基础修复 系列	生物精华、修复 面膜、膏	21.5	42.7	65.8
彩妆产品	口红类	唇膏、唇釉	68.3	109.5	111.5
	底妆类	妆前乳，隔离霜	55.2	97.5	94.7
	笔类	眼影笔、眉笔、 唇线笔	54.1	98.4	95
	粉类	粉底、粉饼、粉 霜、眼影、腮红	41.7	78.3	79
	小计		470.4	960.7	950.6

3.2 南京市H化妆品公司营销现状

采用“4P”理论，结合前期对H公司的实地考察，与领导层和员工座谈交流，从营销的角度出发，对产品、价格、渠道和促销策略等四个方面的现状分析如下：

3.2.1 产品（Product）策略现状

H化妆品公司目前的自营产品结构已经包括了护肤、彩妆和洗护用品等主要的化妆品领域，种类基本已经包括了市场上各类化妆品。由于公司前身就是医药生产企业，因此转型后的主打产品就是药妆类的护肤品，核心产品的是以中药植物萃取物的护肤系列产品，再加上含有中药提取物的修复和精华系列产品。这两类护肤品占据了公司总销售额的40%。而为了适应市场需求，公司还生产一些市面上常见的普通护肤产品，这类产品占总销售额的10%以上。而彩妆产品占比也高达40%左右。

目前公司的主要产品策略是差异化战略。公司将自营产品的主要目标人群分为三类，第一类是40~55岁的中年女性，主打药妆护肤产品；第二类是20~30岁的年轻女性，主打普通护肤产品和彩妆；第三类是15~25岁的少女，主打彩妆系列产品。根据产品不同的定位，将产品投放到不同的门店。从目前公司的销售情况看，药妆系列产品的销售相对比较稳定，但2019年的销售有下滑趋势，特别是植物护肤系列的洁面、保湿产品销售不理想，与2018年相比下降了21.16%，但精华和修复面膜类产品的销售略有增加。

公司来由于转型造成新产品的研发力度不足，原有技术人员对新的化妆品开发并不熟悉，新进的技术人员对公司的中药萃取技术也不熟悉，新产品的研发处于停滞期，没有新的核心技术产品。多是在产品设计和包装上进行研发，产品线很长，但核心技术基本一样，如粉类产品虽然开发有散粉、粉底、粉饼、粉霜等多种形态，但基本上没有质的区别。再加上产品在包装设计上没有

特色，只是跟随市场流行包装设计进行模仿，自营产品的品牌形象不鲜明，没有品牌辨识度。公司代理产品有 10 多种，主要代理品牌如表 3.3 所示。

表 3.3 南京市 H 化妆品公司主要代理品牌

序号	代理品牌（产品）	授权代理日期
1	资生堂 ZA（姬芮）	2007.10
2	herbacin（小甘菊）	2010.12
3	Bourjois（妙巴黎）	2011.12
4	Bliv（信美肌）	2010.5
5	ASTALIFT（艾诗缇）	2010.5
6	Mentholatum（曼秀雷敦）	2009.8
7	掌声面膜	2015.7
8	爱敬	2016.7
9	美即面膜	2017.6
10	修花堂	2017.6
11	草舍名院	2017.10
12	一叶子	2017.10
13	标榜	2017.10
14	魔盒	2017.10

其中国外品牌有：1) 日本资生堂旗下的 Za（姬芮）品牌，属于美妆产品，目标人群是国内 15~25 岁的少女人群；2) 德国 herbacin（小甘菊）品牌是纯天然的草本护肤产品，主打植物护肤，目标人群范围较广，在 2007 年刚刚进入中国市场时就被 H 公司签下代理权；3) 法国 Bourjois（妙巴黎）是国际知名彩妆品牌，主打也是少女目标人群，2010 年进入中国市场，也很快被 H 公司在 2011 年拿下代理权；4) Bliv（信美肌）是新加坡施妮集团的国际知名护肤品牌，主要面向年轻目标人群，主打黑头毛孔的护理，属于比较高端的产品；5) ASTALIFT（艾诗缇）是日本富士集团旗下的抗衰老护肤品牌，在日本属于中档

护肤品，主要目标人群是 30~40 岁的女性；6) 美国 Mentholatum (曼秀雷敦) 是一家以医药起家的化妆品公司，产品系列较多，主打唇膏和男士护肤系列等产品，目标人群范围较广。

公司在 2015 年以前，主要代理的产品都是国外品牌，自 2015 年开始陆续代理一些国产化妆品，特别是 2017 年，集中代理了美即面膜、一叶子面膜、修花堂、草舍名院、标榜、魔盒等 6 家品牌化妆品。“美即”、“一叶子”都是国内知名的化妆品品牌，H 公司目前只代理了其面膜系列产品；修花堂是上海美添生物科技有限公司旗下的化妆品品牌，主打肌肤护理产品，将东方草本精萃与高科技研发技术高度融合，打造适应东方女性的护肤产品；草舍名院是洁宝集团旗下的子品牌，主打“自然之美”的植物面膜产品，以绿色、健康、天然、有机为产品理念；标榜是无锡标榜化妆品有限公司的自有品牌，主打专业美发产品；魔盒是上海艾因美妆的主打品牌，面向年轻人群主打创意美妆产品，其产品多为植物萃取的天然养护产品。

3.2.2 价格 (Price) 策略现状

H 化妆品公司的自营产品定价多采用“成本定价”，主要原因是其自营产品的生产成本占比较高，约占 30%，销售成本和管理费用各占 20%，原材料成本约占 20%，多数产品的利润空间只有约 10%。药妆类护肤品受成本困扰利润空间多维持在 10% 左右；普通护肤类产品的利润空间较大，可达 15~25%，有一定的弹性；彩妆类产品的利润空间弹性较大，根据不同的单品，其利润空间会从 10% 到 30% 不等。目前公司生产的 Y 品牌药妆产品，单品销售定价区间在 50~400 元，礼品套件价格区间在 100~500 元，产品包装上没有给出建议零售价格，自营门店也没有定价权，主要还是以公司统一定价销售为主。同时，公司也对自营产品的经销商进行价格管控，经销商不能随意定价销售。采用的也是零售、批发的传统价格体系。

H公司的代理产品定价由代理品牌原企业定价，整个价格体系也是严格按照代理品牌原有的价格来执行，各门店没有自主定价权。

目前，公司自营产品定价统一，代理产品的价格紧跟原生产企业。近年来公司在电商销售的价格有所松动，部分产品出现了线上与线下价格不一致的现象。产品线虽然比较齐全，但由于价格体系相对固定，公司对价格的管控制又比较严格，不能自主定价也导致在线上推广时没有价格竞争优势。

3.2.3 渠道（Place）策略现状

目前H化妆品公司的主要营销渠道有2个：

1) 线下门店：线下门店一类是由公司市场部进行前期的市场调研，选址确定的门店；另一类是代理商和加盟商经营的线下门店。两类门店又包括了旗舰店和专卖店两种形式，旗舰店可以经营公司的全部产品，专卖店只能经营单一品类的产品，但旗舰店和自营店都可以销售公司的自营和代理产品。目前公司有320家门店，其中自营门店103家，代理商门店9家，加盟商门店208家。主要都集中在江苏省内区域，没有外省线下门店。

2) 线上代理销售：公司将部门自营产品与线上代理商签约，授权进行线上销售，线上代理商也可发展新的线上销售渠道和加盟店。目前公司与淘宝、京东等大型电商平台已有合作的线上代理商，主要是彩妆类产品的销售，其它产品特别是药妆产品的线上代理还没有。但公司代理的化妆品品牌由于原生产企业营销渠道的限制，只有很少的产品能够采用线上代理销售。

3.2.4 促销（Promotion）策略现状

H化妆品公司的产品促销方式主要有：1) 广告促销。由于H公司原来在医药行业积累的广告投放，在行业内有了一定的品牌知名度，目前广告的投入也多在原来的医药领域。同时，广告促销覆盖的范围也主要集中在江苏省内，由

于资金有限，公司目前没有在全国范围内投放广告的能力。广告传播的主要媒体是广播、网络和纸媒。2) 线下促销：首先，利用线下门店开张、庆典等活动，对门店销售人员进行美容护肤、产品陈列展示、柜台布置等方面的专业培训，树立线下门店和产品的品牌形象，吸引潜在客户。其次，定期的活动促销，总公司和门店都有定期的每年、每季度的促销活动，每次活动都有主题和主要促销产品，具体的产品实行轮动促销，要求尽可能覆盖整个产品线，每次促销活动时也有一些固定的要求，如拉广告横幅、印刷宣传彩页、促销产品陈列展示等。最后，线下门店销售人员还要加强售后服务，要求进行定期电话、网络回访，与客户建立良好的私人关系，开展“关系促销”，拓展目标人群的数量和范围。

3.3 本章小结

本章主要介绍了南京市H化妆品公司的营销现状，我们可以看出，H公司虽然已经经过了几十年的发展，但公司的规模还比较小，属于中小型化妆品企业。无论是公司的组织机构还是产品设置都还比较简单。从营销的角度看，H公司虽然已经有了几十年的市场营销经验，但并没有跟上目前化妆品市场的潮流，自营品牌和代理品牌没有明确的营销战略，只是单纯追求企业利润。

H公司目前营销范围集中在江苏省省内，主要依靠线下门店销售代理和自营产品，少量的产品采取外省的线上营销战略。目前公司在产品策略上有开发新产品的意愿，通过对新品牌的运营来取得国内化妆品市场的一席之地。在价格策略上有改革成本定价方式的想法；在营销渠道上公司希望通过开拓省外市场，来实现公司的快速发展和扩张，积极开拓新的线上销售渠道。；在促销方式上也希望能够跟上互联网电商等先进的线上促销方式，加大广告投放力度。以期大幅提升未来国内化妆品市场的占有率。

第 4 章

南京市 H 化妆品公司营销现状及成因分析

4.1 PESTEL 模型分析（外部因素）

PESTEL 模型的每一个字母分别代表了一个外部影响因素，政治（Political）、经济（Economic）、社会文化（Sociocultural）、技术（Technological）、环境（Environmental）、法律（Legal），因此而得名。PESTEL 模型是一种对企业所处的宏观大环境进行分析的方法，该模型的理论基础就是根据企业所处的外部大环境来分析可能会产生的影响，从外部探索企业营销策略所面临的主要问题，从而为企业制订合理的营销策略奠定基础。本文应用该模型对南京市 H 化妆品公司的行业宏观环境进行分析，以充分了解目前公司所处的外部环境因素对企业营销策略影响，从理论研究上分析营销困境的成因，为后续研究提供理论技术支持。

4.1.1 P（Political）政治

目前，国内化妆品企业正处在市场重新“洗牌”的过程中，小作坊式生产没有竞争力的企业会逐渐被淘汰，化妆品企业的合并越来越多，头部的大企业兼并小企业也越来越多，化妆品市场的集中度会更高。而对整个行业来说也面临着新冠疫情和全球贸易大环境的影响，“和平与发展”这个永恒的主题也是中国目前所面临的主要问题。国际政治环境日趋复杂，中国的 GDP 体量越来越大，一些发达国家原来十分领先的化妆品行业，近年来在国际政治、战争等的影响下，发展势头放缓，垄断经营资本主义经济体制已经被具有中国特色的社会主义市场经济逐步替代。而我国由于政局稳定、社会发展平衡，人民生活安定祥

和，为发展市场经济奠定了良好的政治环境。加之我国一直坚定走和平发展的道路，国际形象和社会经济发展方向明确，这为化妆品行业的发展带来安定团结的社会政治环境。

4.1.2 E (Economic) 经济

从前面化妆品营销环境现状可以看出，目前国家经济总体发展势头强劲，对化妆品品质和服务的追求也水涨船高。中国化妆品市场规模位居世界第二，2019年化妆品市场规模达4777亿元（RMB），占据约14%的市场份额。但2019年中国的化妆品人均消费水平仅约350元，与日本、美国等发达国家动辄2000元的水平还有数倍差距，化妆品市场的未来前景广阔。虽然目前受疫情、药材、化工大宗商品涨价、中美贸易摩擦等宏观经济环境的影响，化妆品行业短期发展受到一定影响，增速虽然放慢，但从总体上经济还是保持正增长，化妆品市场规模不断扩大。

目前便于在美元放水的经济环境下通货膨胀开始显现，但中国并没有受太大影响，甚至还降息支持企业发展，居民收到预期增加，这也意味着消费者有了更多的可支配收入来消费。而随着中国抗疫成果的显著效果，经济复苏比其它任何一个国家都要快，在全球化妆品行业供应链受影响的情况下，中国正好利用这一机会，填补上一些空缺，以增强中国化妆品的市场竞争力。

4.1.3 S (Sociocultural) 社会文化

中国女子自古就有涂脂抹粉的习俗，唐代著名诗人杜牧在《阿房宫赋》中写到：“明星荧荧，开妆镜也；绿云扰扰，梳晓鬟也；渭流涨腻，弃脂水也；烟斜雾横，焚椒兰也”（注释含义：明亮的星星晶莹闪烁，这是宫妃们打开了梳妆的镜子；乌青的云朵纷纷扰扰，这是宫妃们在梳理晨妆的发髻；渭水涨起一层油腻，这是宫妃们抛弃了的胭脂水；烟霭斜斜上升，云雾横绕空际，这是官中在焚烧椒、兰制的香料），形象地展现了秦朝女子对化妆品巨大的需求。时至

今日，中国对化妆品的爱好依旧，目前国内化妆品生产企业有几千家，每年还从国外大量进口高端化妆品。

目前，我国的化妆品生产企业多集中在长三角和珠三角地区，H公司地处的江苏省正处长三角地区，是我国化妆品生产企业较为集中的省份。这一地区也是我国人口密集区，经济也相对比较发达，人均GDP处于全国前列。同时，由于地处沿海，对外文化交流也较多，人们对美容化妆的认识也更加时尚前卫，消费观念超前，人们愿意在个人形象和美容美发上花更多的钱，化妆品的市场需求十分旺盛。国内社会消费结构也发生了变化，从原来的基本养护逐渐发展为享受化妆品带来的身心愉悦；化妆品的消费心理和消费需求也逐渐向着个性化和多样化发展。化妆带给人们的已经是一种自信和对生活的态度，整个社会对化妆品的认识也在不断提升。

中国拥有14亿人口，庞大的人口基数为化妆品产业提供了广阔的市场，即使没有国际市场的份额，单一的国内市场就可以支撑起上千家化妆品企业。从化妆品的消费年龄结构来看，目前消费的主力是30~40岁的消费者，近年来有向更年轻消费者发展的趋势，年轻群体越来越成为了化妆品的主要消费人群，而且年轻人群中的主力虽然目前还是女性，但男性比例正在稳步上升。从化妆品的销售渠道来看，移动支付、电商平台、网络直播带货、团购等新型的销售方式正成为主要的销售渠道。从产品类别来看，传统的化妆品分类已经不适应当前年轻消费的喜好，他们更关心产品的“网红”、“流行”、“颜值”、“爆款”等具有新特性和高度敏感有话题性的产品，而并非产品本身的品质。

4.1.4 T (Technological) 技术

国外知名化妆品多具有高科技和医药技术背景，国内化妆品则多有传统中药萃取技术背景。在化妆品的研发过程中，医药、生物、现代提取技术等都是化妆品的核心技术，再加上产品包装设计、色彩和广告宣传等，构成了化妆品的综合技术实力。国内化妆品的研发技术正在不断提升，许多有制药背景的企

业正在进入化妆品行业，如“片仔癀”系列护肤品就是以中国名贵中药“片仔癀”而研发的产品，主打的“雪肌无瑕润白霜”50g 就可以卖出 288 元高端产品价格，销量还不错，在激烈的化妆品市场竞争中占有一席之地。可见国人对传统的中药草本功效还是十分认可。

早期中国的化妆品企业多与国外品牌合资生产产品，技术上没有创新，而近年来随着生物技术和“中国制造”的崛起，中国化妆品已经可以自主研发产品，在一些细分市场中取得了不错的效果。H 公司就是以其药妆护肤产品起家，持续进行产品升级，不断改进包装设计，丰富自己的产品线，保持在这一领域的技术优势从而提升自己的核心竞争力。

4.1.5 E (Environmental) 环境保护

目前，国家对环境保护的力度不断加强，化妆品企业也受此影响在不断提升自己的环保意识。首先，从企业生产的角度，使用更加清洁的风能、电能和太阳能等能源，减少碳排放。2021 年 4 月，中华人民共和国主席习近平提出“共同构建人与自然生命共同体”，接受《〈蒙特利尔议定书〉基加利修正案》，加强非二氧化碳温室气体管控，启动全国碳市场上线交易。“碳交易”一旦实施，购买碳排放额又成为了化妆品企业的一项支出，而减少碳排放实际上是企业节约了成本。而循环水的利用、再生能源和能源回收系统的使用，也让环境保护成为了企业节约成本的重要手段。其次，从产品的角度来看，化妆品的过度包装一直是行业内部的一大问题，采用极简设计、环保材料的包装已被广泛应用。如在化妆品的外包装使用 PETG 可降解塑料、印刷使用可再生油墨、可再生纸张等都被越来越多的企业选择。还有一些企业以空瓶回收、以瓶换产品、包装循环使用等方式来降低环境污染。

4.1.6 L (Legal) 法律

2021年1月1日国务院正式出台了《化妆品监督管理条例》，这对我国化妆品行业的发展具有深远的意义。该条例的出台，表明国家对化妆品行业的监管越来越严格，其最重要的内容就是对化妆品实施分类管理，首次提出了“注册人”和“备案人”等监控措施，鼓励科技创新，支持拥有自主知识产权的各类化妆品企业发展；重视化妆品的质量安全，打击虚假广告宣传。国家药监局也单独成立化妆品监管司，相继出台了许多鼓励化妆品行业发展的政策，而且在税收上也出台了优惠政策，不再对普通美容、修饰类化妆品收取消费税。表 4.1 给出了中国近年来出台的主要化妆品行业政策。密集出台的一系列政策表明国家从政策层面对化妆品行业的重视，对发展化妆品产业的支持和鼓励，总体来看，国家支持化妆品企业的规模效益，化妆品行业的集中度也会上升，小企业和三无企业及产品会很快被清理出市场，H 公司所处的外部政策环境向好。

表 4.1 近年来国家出台的主要化妆品行业政策

出台年份	代理品牌（产品）
2021	化妆品功效宣称评价规范
2021	化妆品分类规则和分类目录
2021	化妆品安全评估技术导则（2021年版）
2021	化妆品注册备案资料管理规定
2021	化妆品新原料注册备案资料管理规定
2021	化妆品注册备案管理办法
2020	化妆品监督管理条例
2019	化妆品境外检查暂行管理规定（征求意见稿）
2019	化妆品注册和备案检验工作规范
2019	关于开展化妆品“线上净网线下清理”风险排查处置工作的通知
2018	化妆品功效宣称评价指导原则

表 4.1 近年来国家出台的主要化妆品行业政策（续）

2018	关于在全国范围实施进口非特殊用途化妆品备案管理有关事宜的公告
2017	关于规范化妆品注册及图案申报有关事宜的通告
2017	“十三五”国家药品安全规划
2016	关于调整化妆品消费税政策的通知
2015	关于实施化妆品安全技术规范（2015 年版）有关事宜的公告
2015	关于化妆品生产许可有关事项的公告

4.2 SWOT 模型分析（内部因素）

SWOT 模型主要用来进行企业内部影响因素分析以，通过对企业内部的优劣势、劣势和企业外部的机会、威胁这 4 方面因素分析，以矩阵的方式进行排列，通过各个因素的相互匹配和系统分析，从而得到最终的结论。一般这种结论都是与营销战略的最终决策密切相关。本文采用调查问卷的方式对 H 公司的主要客户和代理商进行满意度调查，内容是涉及客户对公司、产品和服务等方面的满意度，对公司产品使用情况等。以了解目前的营销策略对企业内外部的影响，对化妆品使用情况的反馈。问卷的问题采用开放性问题 and 封闭性问题相结合的方式；问卷发放和回收采用当面发放、当面回收与邮寄 2 种形式；共计发放调查问卷 58 份，回收问卷 55 份（调查问卷的具体内容详见附录 A，附录 B）。

4.2.1 S（Strengths）内部环境优势

从调查到的信息来看，南京市 H 化妆品公司的主要优势在于：

1) H 公司原有的医药背景，在当地药品行业有一定的知名度，品牌和产品市场占有率较高。

2) 掌握企业自营产品的核心技术，在药妆护肤品领域具有自主知识产权，在细分的中药化妆品市场具有核心竞争力。

3) H 公司具有自主研发和设计新产品的能力，原有的药妆产品经过不断的升级改造，在配方和产品包装设计等更加完善，在细分市场具有成本优势。

4) 企业在江苏省当地已经建成了比较成熟的营销网络和销售渠道，现有 300 多家代理和自营门店，线下营销网络健全，具有营销渠道方面的地区优势；在电商渠道的营销也有网络代理负责运营，线上销售渠道已初具规模。

5) 公司兼顾有美妆商学院，可以提供高水准的营销培训，为企业自身和代理品牌提供高素质的营销和服务人员。

6) 公司除自营产品外，也代理了国内外一些知名品牌化妆品，还拓展了广告策划、包装设计等多方面的业务，公司的多元化发展势头良好。

4.2.2 W (Weaknesses) 内部环境劣势

1) 企业规模小，市场竞争压力大：H 公司进入化妆品行业的时间较短，注册资本只有 1000 万元，属于小型化妆品企业，自身规模较小，面临着成本和市场竞争等多方面的竞争。

2) 市场单一：目前公司的销售区域仅限江苏省内地区，发展受限，急需开拓省外市场。

3) 公司自营产品在功能成分、种类上差异较小，同质化情况比较严重。

4) 公司的自营产品与代理产品存在一定的竞争关系。

5) 线上销售渠道单一，只有网络代理一种方式，缺少与线上客户的沟通渠道，客户关系较弱。

4.2.3 O (Opportunities) 外部环境机会

1) 国内消费市场潜力巨大，化妆品行业前景好，正处于快速发展期，也是国家重点发展的行业。

2) 国家经济实力不断增长，电子商务的蓬勃发展和人口红利会给化妆品行业带来更多的发展机遇。

3) H 公司高层有营销战略上的考虑，愿意投入资金建立新的营销渠道，特别是线上销售渠道，也有向省外开拓新市场的计划。

4) 国家和江苏省政府也有意扶持中小企业的改革创新，H 公司也正在申请高新企业认证，在政策和税收上会给企业带来一定的帮助。

5) 公司有意面向年轻消费群体开发新产品，这与未来化妆品市场的发展方向相符，市场前景广阔。

4.2.4 T (Threats) 外部环境威胁

1) 新冠疫情和国际贸易摩擦会对化妆品产业的发展带来隐患，不可控因素产生一定风险，也加大了化妆品行业发展的不确定性。

2) 国内与 H 公司同类型的企业较多，新兴资本也看好化妆品行业，大量资金投入化妆品行业，更加剧了市场竞争。

3) 国外化妆品长期占据高端市场，并不断侵占中端市场，留给国内企业发展空间不多。

4) 电商市场变化快，新型的营销方式和营销渠道不断涌现，客户的需求也呈现出多样化，传统的化妆品企业很难快速适应变化的市场和客户需求。

5) 市场上可供消费者选择的化妆品种类繁多，同质化现象给消费者带来了选择困难，美容仪器等可替代化妆品的产品不断涌现，再加上消费升级，会流失大量的潜在的客户群体。

根据上述分析结果，可以考虑采用“SO”、“WO”、“ST”和“WT”等多种组合策略。结合前期对公司运营情况的实际了解，并与公司高层交流后综合考虑采用“SO”组合战略，充分利用目前公司的药妆产品、渠道等优势，在外部有利条件的支持下，加大新产品研发，扩大企业规模，降低成本；同时，积极开拓省外市场、线上市场，加强与消费者的联系，挖掘潜在消费人群和细分市场，扩大市场占有率。

4.3 STP营销战略分析

STP 营销战略分析是企业营销战略的重要内容，主要是从战略层面开展分析，从而为企业营销提供战略辅助决策。其主要的三个方面分别是市场细分（Segmentation）、市场目标选择（Targeting）和市场定位（Positioning）。STP 理论体现了现代市场营销的战略思想，也指明了企业营销战略具体实施的步骤。首先，通过层层细分市场来找到目标市场；其次，根据市场份额大小和行业基本面、竞争产品等方面，选择合适的目标市场；最后，再根据自身产品的价值，与同类产品的差异、产品附加值等，来精准产品市场的定位。根据战略营销的 STP 理论，本文对 H 公司在营销战略方面的问题进行如下分析。

4.3.1 市场细分 (Segmentation)

从营销市场覆盖的地理区域来看，H公司的主要线下营销都是在江苏省内，300多家线下门店都分布在南京市、无锡市、徐州市、常州市、苏州市、南通市等13个地级市。而从线上网络代理处了解到的信息来看，线上销售的区域分布较广，在全国各个地区都有客户，没有明显的地理区域差异。

从消费的目标人群来看，H公司的主要客户分两类，一类是30~40岁年龄段的女性，主要消费产品是药妆护肤品系列，占到了约34%的消费额；另外一类就是18~29岁的年轻消费群体，主要消费产品是彩妆和普通护肤品，特别是彩妆的消费额约占25%，普通护肤品占12%。这说明30~40岁的消费者更注重护肤产品的品质和功效，用来改善自己的皮肤抵抗衰老或者调理治疗皮肤问题，这就为H公司的药妆产品打开了细分的消费市场。而年轻消费者多对价格比较敏感，由于收入相对较低，对低价格产品就更加关注。加上H公司拥有自己国货品牌，品质上也能更放心去购买，因此年轻人的细分市场还有很大的潜力。

从营销产品类别来看，H公司的药妆护肤品销售额最高，其中以植物草本的洁面乳是最畅销的单品，2019年销售额达52.6万元，约占全年销售额的四分之一。由于H公司生产的医药企业背景，其植物草本的洁面乳是公司的主打产品，萃取草本精华的中药调理功效，再加上天然植物的养护作用，产品理念符合现代美妆潮流，因此销量和利润都比较可观，是公司的主要利润来源，但从2019年销售数据来看，药妆产品的销售出现了一些下滑，在这一细分市场中的竞争会更加激烈。

H公司普通护肤品中销售最好的单品是护手霜；彩妆单品销售最好的是口红和眼影，销售数量和销售额都位居前列，H公司生产的护手霜因有药妆背景，在当地有一定的区域品牌知名度，而且定价只有12.9元，性价比很高，

因此市场反映也很好，也为公司带来了一定的利润。但 H 公司的彩妆中的口红和眼影则是公司在产品进入市场之初，就定下的以低价格冲击市场的营销策略，销量和销售额虽然较高，但利润空间十分有限，进入这一细分市场困难重重。

从前面的国内化妆品市场分析可以看出，目前中国化妆品行业在高端市场的份额几乎没有，产品主要集中在中低端市场，而且即使在中低端市场，国际知名品牌的化妆品的市场占有率也居高不下，如在 2019 年，宝洁、欧莱雅的市场占有率就分别达到了 11.6% 和 7.5%，而国内最高的上海上美才只有 4%（刘婉秋和程伟，2021）。对 H 公司来说，由于研发力量有限（否则不会代理知名品牌化妆品），自营产品成本居高不下（原材料涨价），与外资品牌的同行竞争力逐步下滑，加之企业本身在管理品控方面的问题，与国际同行相比差距很大。

而我国的化妆品生产企业多集中在长三角和珠三角地区（周平平，2021），H 公司地处的江苏省正地处长三角地区，是我国化妆品生产企业较为集中的省份。根据相关统计（李颖，2022）的统计，仅在儿童化妆品市场，我国目前就有 3800 多家企业，近 5 年内的儿童化妆品企业占 70%。而江苏省的儿童化妆品企业达 400 家，占比 10.5%。可见江苏地区化妆品市场的竞争十分激烈。无论是在化妆品区域竞争还是在细分市场的竞争上，H 公司都面临着巨大的国内同行竞争压力。特别是国内一线品牌的“下沉降维打击”、同行相似产品对市场的抢占，都对 H 公司自营产品带来了很大的压力。

4.3.2 市场目标 (Targeting)

H 公司的目标市场不清晰，出现了一些问题。原来的药妆护肤品市场销售出现了停滞甚至下滑，而普通护肤产品出现了增长，彩妆品牌经过几年的发展虽然有所增长，但也只是价格战的成果，这从 2019 年数据就可以看出，口红类产品销售额 2018 年是 109.5 万元，2019 年也只是 111.5，仅增长 1.83%，而其它

的底妆、粉类反而出现了小幅下降，整个彩妆系列给企业带来的利润十分有限，这也说明彩妆产品的市场目标并不清楚。综合来看，H公司的每个产品到底应该主攻那些细分市场并不清晰，进入市场后的销售目标人群不明确，而且整个销售团队也只知道自己销售任务，对细分的产品或者区域销售任务基本没有涉及。市场销售规范看起来不小，但无法形成集中的目标市场优势，规模大反而增长乏力，不具有可持续发展的潜力。

4.3.3 市场定位 (Positioning)

消费者对H公司产品的认知还是停留在药妆美容上，而即使在药妆市场上，H公司的产品也被认为是中端的老牌产品，长年不变的植物萃取成份也容易与同类竞争产品混淆，大家都是中药植物精华，没有一个清晰分辨的界线。在价格定位上也只是定位中端产品，具体价格的区间和层次没有与竞品拉开差距，容易让消费者购买时产生犹豫。这些都说明H公司在产品定位上出现了定位不清的问题，没有突出自家产品的优势和特点。

H公司的彩妆产品市场定位更是出现了问题，主打年轻消费市场，但其产品的包装设计过时，而自身主营的又是老牌药妆产品，很容易让年轻消费者认为是过时的产品。而H公司仅有的网络代理商线上销售渠道，也极大地影响了销售，年轻一代消费者是踩着互联网电商成长起来的，他们习惯于从网络上获取信息，了解各种化妆品的品牌故事和广告营销，潮流趋势的变化很快。如何找到自身产品准确的市场定位就显得尤为重要。

而H公司在网络上的营销是依靠网络代理来完成的，代理商对产品品牌的认知明显与生产商有差距，也并不擅长进行品牌营销。所有的产品缺点在网络上都会被快速放大，再加上网络公关专业团队的缺失，任何一点小问题都会对品牌形象造成致命的影响，引起大量的客户流失。

4.4 “4P”营销组合策略分析

“4P”营销理论是一种以时长为导向的营销组合理论，普遍被应用在具体的产品营销过程中，通过产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）这4种营销策略的灵活组合使用，以达到提高企业产品市场份额营销目的，这是一种在实际营销过程中行之有效的营销方法。通过分析这4种营销策略，可以找到H化妆品公司在具体营销策略方面的问题，再通过成因分析来有针对性地进行营销策略研究。

4.4.1 P（Product）产品策略方面的问题与成因分析

H公司的自营产品更新速度慢，产品研发周期过长。目前的药妆产品还是老的配方，虽然有产品的升级，如新增了精华液、面膜，大小规格也有改变，更换了包装设计等，但核心技术还是中药植物萃取，其活性成份多年来没有改变。而企业由于研发团队正处于新老交替阶段，老的研发人员不熟悉化妆品行业，新员工没有制药经验，研发能力较弱，没有核心技术的创新。

产品的同质化趋势严重，设计开发没有市场前景性。这一点在彩妆系列产品更加明显。彩妆市场H公司的创新力度很弱，一方面是彩妆技术门槛较低，很多企业都看好这一市场而大量涌入；另一方面，H公司本身的二次研发和包装设计能力不足，不能很快跟上市场潮流，产品的更新速度和创新不足，没有把握年轻人的消费心理和消费意识。生产的产品只是跟随市场热点，看眼前利益，没有从市场未来的发展趋势入手，提前进行市场预测进行产品研发。

代理品牌产品与自营品牌产品有竞争，产品定位不清晰。虽然H公司的代理业务与自营业务销售量旗鼓相当，但代理的产品与自家产品形成竞品，这让销售人员很难向客户进行推荐。

4.4.2 P (Price) 价格策略方面的问题与成因分析

H 公司实行的价格集中管制措施，自营门店和代理商均没有自主定价权，即使促销价格也是统一规定，价格的灵活性差，各级代理的积极性不高。同时，由于价格没有弹性，在网络营销时没有价格竞争优势，网络代理也不愿意扩大业务范围开展大规模的推广营销。因此，H 公司的互联网销售一直没有起色，这在当下电商大行其道的时代，很可能会因为价格管制过死而错失快速发展的机遇。

产品价格体系比较混乱，代理品牌产品与自营品牌产品没有价格差异。对公司自营产品来说，在价格上与国外知名品牌没有竞争力。门店和代理往往都选择利润更高的产品进行推销，并没有从客户体验进行营销，这也无形中疏远了与消费者的关系，形成了一种单纯的利益营销关系。而对消费者来说，同样价格的产品，当然会选择品牌形象更好的，这就是 H 公司 2019 年自营产品销售额萎缩的原因之一。

由于 H 公司采用的是成本定价法，同一档次的产品定价一般都会比市场竞品高，定价策略不灵活使得产品在推广促销时就比较被动。如 H 公司在彩妆产品实施的低价抢占市场的营销战略，从实际运行来看效果不佳，企业利润很小。

4.4.3 P (Place) 渠道策略方面的问题与成因分析

H 公司的营销渠道主要是还是靠 300 多家线下门店，销售的即有自营产品也有代理品牌产品，贡献了 70% 以上的销售收入。但 H 公司的线下营销门店加盟商占据了 200 多家，自营门店只有 100 多家，加盟商的门店基本上都是与医美机构合作的代销门店，对加盟门店来说，H 公司的化妆产品只是其供销的一种产品，这对 H 公司来说很影响其品牌形象，客户的体验也不如自营店专卖店。但即使是自营门店，也有代理品牌产品一同销售，代理产品和自营产品在

同一门店销售造成了线下营销渠道的混乱。再加上门店目前都集中在江苏省内，没有打开省外的销售渠道，销售压力可想而知。因此，H公司目前在渠道方面一是要避免代理和自营产品共用同一销售渠道；二是急需拓展线下销售渠道，从渠道覆盖区域和销售渠道种类两方面进行延伸。

而线上销售采用的是网络代理商这个单一渠道，线上销售收入不足30%。可以看出，H公司无论是线上还是线下其营销的渠道都很单一，而且两者的发展严重不平衡，传统的线下零售占据了主导地位，再加上线上的营销还实行价格管制，也没有专业的运营团队进行电商营销。在当前新零售模式流行的趋势下，H公司的线上营销已经远远落后于市场，在当前国内化妆品销售渠道变革的重要时期，线上渠道已经成为了大多数化妆品企业的必争之地，许多国际化妆品品牌都实行的是线上线下双渠道建设，对新出现的抖音、快手直播带货等新营销渠道十分重视，新营销渠道取得的销售业绩也十分显著。但H公司近年来在线上渠道的拓展上十分缓慢。

4.4.4 P (Promotion) 促销策略方面的问题与成因分析

目前H化妆品公司的产品促销方式主要问题是：1) 广告促销投入的区域过窄。目前广告促销覆盖的范围只在江苏省内，没有考虑到全国甚至是国际的大市场，广告传播的受众人群也比较少。2) 在广告投放策略上专业度不足，没有系统的广告投放策略和推广布局方案，只是在原医药领域进行投放，继续扩大已有的知名度，而在其它行业领域则较少涉及，也不知道在那里投放更有效果。3) 促销形式单一。H公司的线下促销比较成熟，已经形成了一定的体系化运作方式，从销售人员培训到门店布展，从定期举办促销活动到线下售后回访基本已经成型。但对促销形式来说仅仅依靠线下促销是够的，现代人特别是年轻一代更习惯于网上购物，实体店只是他们进行产品体验的场所，传统的发放优惠券、促销减免等在他们看来更像是“营销骗局”，如果非必要一般并不愿意

进店消费。因此 H 公司也必需认识到这一点，采取更加灵活的线上促销手段，通过多种促销形式来推广产品。

4.5 本章小结

采用 PESTEL 模型进行营销外部因素分析。对南京市 H 化妆品公司的行业宏观环境进行分析，主要从政治、经济、社会、技术和环境保护等多个方面对目前 H 公司所处的外部环境进行了分析，详细了解各种外因对企业营销策略可能会产生的影响。得到的结论是 H 公司面临着巨大的国内同行竞争压力，营销策略选择至关重要。

采用 SWOT 模型进行营销内部因素分析。通过对客户群体和代理商发放客户满意度调查问卷，调查他们对 H 公司现行营销策略的看法，调查问卷的结果反馈情况，采用 SWOT 矩阵分析 H 公司的营销战略，得出了 H 公司采用“SO”组合战略较为适合的结论。

采用 STP 目标市场营销战略理论，分析 H 公司在市场细分、市场目标和市场定位方面的问题。得到的结论是 H 公司的产品定位市场目标不明确，市场定位不清，特别是彩妆市场定位出现了严重问题，没有深耕细分市场。

采用“4P”营销组合策略理论，系统分析了 H 公司在产品、价格、渠道和促销方面存在问题，对 H 化妆品公司的营销现状及其成因进行了分析，找出了 H 公司营销方面的主要问题。

在上述几种营销理论的指导下，有针对性地分析出了 H 化妆品公司营销中的问题，为后续制定切实有效的营销策略，并通过营销策略打败竞争对手奠定了理论基础，也为营销策略的改进提供了理论上的依据。

第 5 章

南京市 H 化妆品公司营销策略改进

5.1 目标市场的选择与定位

5.1.1 进入更多的细分市场

从多维度来进行市场的细分，精细划分每一个市场。首先从营销的覆盖地理区域上，要拓展 H 公司的省外营销网络，针对省外先划分几个主要区域，如西北地区（宁夏、新疆、青海、陕西等省份）、华北地区（北京、天津、河北等省份）、华东地区（山东、江苏、安徽等省份）、西南地区（四川、云南、贵州等省份）、东北地区（辽宁、吉林、黑龙江等省份）。将全国的省分按地理位置划分成几个大的区域。每个大区再按省份或经济发展状况划分成若干小的区域，从而形成一个分层分级的地理区域营销网络。

其次，可以对消费目标人群的特点再次细分市场，如按性别划分出男性化妆品市场；按收入情况再划分出高、中、低等几个层次；按从事的行业划分出工业制造、农林牧渔、交通运输、住宿餐饮等不同的行业；还可以按照学历层次划分出高级知识分子（本科、研究生以上学历）、一般群众（大中专、初高中）和文盲等。这些更为细致的划分可以体现出每一个划分部分的局部特征，根据这些特征就可以看出 H 公司化妆产品需要服务的目标人群，迎合他们的需求，满足他们对产品的个性化需求。

本文采用现代社会职场人员情况进行多维度划分，先按职场分类进行划分，得到如表 5.1 所示的几个细分市场特征。

表 5.1 南京市 H 公司职场人员细分市场特征

职场 分类	职位描述	从事行业	学历	年龄 范围	收入 (万元)
金领	拥有自己事业和人生目标，渴望成功和被社会认可	董事长、经理、律师、精算师、注册会计师	一般都受过高等教育，具有本科以上学历	40~60	30 以上
白领	管理层或在办公室从事行政、文职等工作的人员	中高层管理者、专业技术人员、秘书文员等	多受过高等教育	20~60	15~30
粉领	自由职业者，多为女性，故称“粉领”	自由撰稿人、服装设计、管理咨询人员等	多受过高等教育	20~40	5~100 不等
灰领	既有现代科学知识又有实操技能的复合型人才	工程师、技术员	多受过高等教育或职业教育	25~60	15~30
蓝领	掌握一门技能的产业工人劳动者	建筑工人、纺织女工、维修工、司机等	初、高中等低学历	20~50	15 以下

再继续对上述人群按年龄进行划分，如在“白领”分类中，再按年龄分为 20~29 岁，30~39 岁，40~49 岁，50~60 岁等几个年龄段，对不是年龄段的目标人群可以对其购买化妆品的消费心理进行描述，如表 5.2 所示。通过市场的细分，可以更清楚、精准地获得目标消费人群，掌握他们的消费特征，从而选择更有针对性地产品和营销手段。同时也能满足每一个细分市场消费者的个性化需求，拉近与客户的距离，从而建立良好的客户关系。

表 5.2 “白领”职场人员化妆品消费心理

年龄阶段	18~29 岁	30~39 岁	40~49 岁	50~60 岁
经济能力	家里支持+个人薪资	基本独立，薪资水平不高	有一定的经济实力和购买力	经济宽裕
消费观念	追求时尚和各类化妆品，关注化妆品的潮流和时尚性，对价格相对敏感	注重仪表容貌，关注衰老，看重化妆品的养护功效，各种化妆品消费都有，而且消费频率很高，喜欢性价比高的产品	对彩妆类产品需求不多，重视皮肤问题，对修复精华等需求较大，往往会成套购买，对价格不敏感	对抗衰老、深层修复类化妆品的需求量大，价格不敏感
购买渠道	电商平台网购、周边小店、超市	天猫、京东等大型电商平台，百货商场、专卖店	商场专柜、专卖店、美容店推荐	商场专柜、专卖店、美容店推荐
购买特征	时尚、潮流、爆款等美妆类新产品	性价比突出、实际使用效果好的产品，护肤美妆都有需求，为了美丽心甘情愿付出	追求高品质产品，注重护肤品的专业性和高科技含量，注重品牌和售后服务	消费产品相对固定，对抗衰老类产品需求量大，注重享受生活

5.1.2 目标市场的精准营销

通过上一节的职场特征划分出细分市场后，下一步就应该选择合适的目标市场开展营销。H 公司原有了目标市场划分只是按年龄划分，没有考虑职业特征，但实际上，不同职业的和职场的人对化妆品的需求是不同的，采用差异化营销才能更加精准。

通过对“白领”职场人员消费心理分析可以看出，经济能力和消费观念等对化妆品消费心理影响很大，我们以护肤产品为例加以说明：

对于 18~29 岁的年轻人来说，由于正值青春，其皮肤油脂分泌较多，护肤类产品的控油功效是她们比较关心的功能；而到了 30~40 岁年龄段，皮脂分泌减少，皮肤变得比较干燥，润肤又成为了她们对护肤产品的主要需求。而再往上 40~49 岁年龄段的人更由于年龄增大，皮肤营养流失、对护肤品的要求也从单纯的补水功能转变为补充营养，延缓衰老。50~60 岁年龄段的人已经步入老年，皮肤松弛、衰老更为明显，对抗衰老、深层修复类化妆品的需求更多。

同时，随着年龄的增长，经济收入的增加，年龄越大的消费者对化妆品的价格敏感度会下降，也越来越不关心价格，反而更在意产品的功效和品牌，并且年龄越大对某些品牌的忠诚度会越高，这实际上也可以理解，因为通过多年的使用和亲身经历，许多人已经找到了适合自己的化妆品品牌和产品，受广告等促销策略的影响变小，更相信自己的判断。

不仅仅是护肤品，从化妆品的种类和使用情况来看，不同年龄段的目标人群选择也有很大差异，18~29 岁的年轻人由于对自己外表形象的空前重视，对美妆类产品可以说是来者不拒，对护肤、保湿、洁面类产品也不断尝试，使用的化妆品范围几乎能够名手所有的化妆品门类，但由于收入较少，对价格比较敏感，较少考虑产品的品牌和功效。但到了 30~40 岁年龄时，多数女性已经结婚生子，对自己的外貌不太要求光彩照人，而转向知性美、成熟美。对化妆品的要求也多要看一看有效成份、功能、适合的皮肤类型等，寻找一款适合自己的即可。而不再愿意过多尝试，害怕出现过敏等不适应。而且随着经济收入的增加，中、高端护肤产品成了她们的首选。这个年龄段对彩妆类产品的需求量下降，如口红、粉底等彩妆用品只是在出门或重要场合才化妆使用，日常并不会每天去精心化妆，对彩妆类产品的要求也没那么高，购买力意愿不强。40~49 岁年龄段的人对彩妆的需求更少，对护肤类、精华、修复类产品的需求更多。更

愿意购买品牌产品和成套化妆品，从清洁、护理到修复、保养一条龙式的产品功能更符合他们的实际需求；而 50~60 岁年龄段的人已经基本不用美妆类产品，描眉画眼线已经很少，更不会去涂脂抹粉，多数只是使用一些抗衰老、深层修复类护肤类产品，而且多是面部护肤产品。

综合上所述，H 公司的植物护肤系列护肤产品作为其主打产品系列，目标市场应是 30~40 岁的目标人群，再按职业细分市场，应该是职场白领、粉领和灰领为主要目标人群；中药修复系列产品目标人群应是 40~49 岁年龄段，职业细分市场是白领和粉领；普通护肤产品应面向 18~29 岁的年轻粉领和灰领和蓝领人群；而彩妆产品应主要面向 18~29 岁的年轻职场新人，除金领外的其它职场人士均是其细分市场。

5.1.3 线上准确的市场定位

H 公司的销售额最高的药妆护肤系列产品，从市场营销来看无疑市场定位是比较准确的。医药企业背景和植物萃取技术在消费者心目中是优质产品。但该系列的销售额在 2019 年出现了下滑，表明市场定位方面还不够精确。应该再强化自身产品的“医学美容”和“中药植物精华”定位，减少比较虚无缥缈的“高科技萃取工艺”方面的宣传，找准“中药美容、植物天然”的品牌定位，再通过广告营销植入，树立起“中药”、“天然”的传统美容化妆品品牌形象。这与许多国内同行整天宣传的“现代生物科技”、“创新萃取工艺”等看似有很高科技含量的同质化广告用语要好很多，一是进行了差异化市场定位，与大量同质化产品区别开来；二是更容易深刻记忆，唤起人们对传统中医药美妆技术的认可。

从细分市场来看，H 公司的药妆护肤系列还可以产品细化上再准确定位，如对 18~29 岁的年轻目标人群，她们对药妆产品可能并没有太大的兴趣，加之产品的价格较高，一般多数人并不会去选择药妆护肤，但总有一部分年轻人皮脂分泌过剩，属于过油性皮肤，甚至有的还会出现油脂痘、粉刺等，这部分年轻人需要通过化妆品中的药物来辅助治疗，改善油脂性皮肤的各种病症，她们

很需要一款即能护肤美容，又有治疗功能的产品。H公司如果能够抓住这一细分市场，将其药妆护肤系列产品细分出一个具有“控油洁肤、治疗青春痘”定位的产品，相信市场的销售情况一定不错。但这款“控油”护肤品为了与其它同类产品差异化竞争，一定要准确定位在“中药控油”。

5.2 产品（Product）策略的改进

5.2.1 互联网是年轻人的市场，新品牌是年轻人的选择

在互联网时代，年轻人已经重试依赖网络，而H公司传统的药妆品牌的目标客户不是年轻人，彩妆品牌也只是一些同质化严重的“老产品”，已经不是流行的市场主流款式，彩妆品牌几乎被忽略，只是因为采用了低价格策略才打开了一些销路。因此，H公司急需扩展互联网时代的年轻消费人群，从营销战略的角度出发，为H公司打造一款创新品牌，主要面对目前日益增长的年轻消费市场，利用互联网开展营销，借此来提高公司的品牌价值和品牌知名度，用品牌价值这种企业的无形资产来为营销策略的实施保驾护航。具体的改进策略有：

- 1) 新品牌的开发研制应具有一定的前瞻性，把握当下的时尚主题和色彩趋势，了解年轻人群未来的喜好。

- 2) 新品牌的技术含量不一定要要求太高，因为年轻消费群体对化妆品的关注点不是技术，更多地是看是否代表时尚潮流。这就要求新的品牌除了从产品的核心技术有所突破外，更要注重品牌的外包装设计、外观图案和色彩设计，针对年轻人的审美和时沿，打造一款“爆款产品”。

- 3) 集中开展新产品的线上营销，线上营销的成本较低，比较适合H公司目前的实际。可以通过时尚达人、明星和“大V博主”等直播讲解个人的产品应用

体验，借助网络流量进行品牌推广；通过抖音、快手、小红书等热门 APP 进行品牌代言、广告宣传，打造自带流量的“网红”产品属性。

4) 在《Elle》、《时尚芭莎》、《都市丽人》等美容时尚杂志上打广告，但只刊发少量的曝光性质广告，以节约营销成本。时尚杂志广告文案和曝光照片也可以用于网络推广和，以提升新产品的流行时尚感。

5.2.2 精简产品系列，扩大医药类化妆品的营销

目前 H 公司三个大类的产品中，普通护肤系列产品的存在感一直很低，相对于药妆产品没有什么技术含量，行业内生产此类产品的企业有很多，同质化严重，大家都是在一个并不够大的市场内竞争。因此，我们建议 H 公司停止生产普通护肤系列产品，将更多地产能和资金用于优势的药妆护肤系列产品生产。为企业拓展省外业务提供更多优质的药妆护肤品。H 公司高层也有意向省外拓展业务，但具体是那些业务还没有确定，我们的建议是扩大医药类化妆品业务，这是 H 公司的强项，即有自己的核心技术，又有省内拓展业务的经验。

5.2.3 规范代理管理，实行差异化竞争

由于 H 公司的产品与自营产品在同一家门店销售，造成了产品间的竞争关系，给推广导购造成了混乱，有损各自的品牌形象。因此建议规范代理方式，实行差异化产品代理。具体有：

1) 产品类别差异化管理：同一家线下门店代理的产品与自营产品应属于不同类别，如某个门店代理的品牌是彩妆类产品，那么就不能有自营品牌的彩妆产品；同理，如果有自营的药妆品牌护肤品，那就不能同时有代理的护肤类产品。

2) 产品档次的差异化管理：在产品类别差异化无法满足的情况下，同一家门店的代理产品与自营产品应拉开档次和差距，在价格上有所差异。如 H 公司

代理了日本 Za（姬芮）美妆产品，在资生堂旗下只是中低端产品，其价格也比较亲民，如 Za 的隔离霜只卖 49 元。那么 H 公司生产的隔离霜就不能选择高端系列，因为其销售价格 50~60 元区间，而应该选择价格在 30 元左右的中端产品或 20 元的低端隔离霜。与代理品牌的同类产品拉开价格差距，以便于推广销售。

再例如 H 公司代理的 Bliv（信美肌）是国际知名护肤品牌，属于比较高端的产品，与 H 公司生产的药妆护肤品放在一起陈列，一高一低，一中一西，正好拉开档次，形成差异化竞争。

3) 产品功效的差异化管理：每一种化妆品都有细分的功效和适应目标人群，如护肤品还细分为面向油性皮肤、干性皮肤、中性皮肤等不同功效的产品，分别适合不同皮肤性质的消费者。利用这一特点，将同一产品的代理与自营产品按功效进行差异化管理，有助于提升销量。例如在同一门店中提供的护手霜，代理品牌的只陈列适合油性皮肤的产品，而自营品牌则提供适合干性和中性皮肤的产品，这样，每一位消费者进店后，都会根据自己皮肤的性质来选择一款适合的护手霜，代理与自营产品在功效上有差异，不会形成销售竞争。

4) 消费目标人群的差异化管理：每个门店代理和自营产品的目标客户也要有所不同，不同年龄段的消费者进店后都能找到适合自己的产品，如 ASTALIFT（艾诗缇）是日本中档护肤品，主要目标人群是 30~40 岁的女性，这与 H 公司的主打药妆护肤品年龄段一样，因此不能与 H 公司的护肤品在一起陈列销售。这时可以选择另外一个代理品牌的护肤产品，比如可以选择德国 herbacin（小甘菊）的草本护肤产品，其目标人群范围较广，而且价格也更便宜，消费者进店后可以有更多的选择余地，两个代理品牌也不会形成竞争关系。

5.3 价格 (Price) 策略的改进

5.3.1 采用竞争为导向的市场定价策略

H 化妆品公司的产品销量最大的就是中药萃取的皮肤美容产品，在医药类化妆品中具有一定的市场占有率，也是公司的重要利润来源。但公司传统的成本定价策略只考虑了生产成本的问题。在公司大规模生产条件下，在公司管理水平和生产效率提高的情况下单位成本才有可能下降，采用成本定价法，产品最终的市场销售价格与同行竞争时才会有价格优势，但 H 化妆品公司是一个小公司，其生产成本相对较高，不具有价格竞争力。

价格竞争中一个重要的市场竞争手段，但价格竞争引起的问题必然是销售利润的减少。H 公司的彩妆业务就是因为采用了低价占领市场的策略，造成了公司 2019 年销售额下降，这违背了价格战的初衷，低价策略的目的增加产品销量来抵消利润减少的部分，最终的结果是销售额大幅攀升。对 H 公司来说，彩妆业务就不能单纯采用成本定价法，而应该采用竞争为导向的市场定价策略，调研市场同类竞争产品的价格，以市场价格为定价准则。1) 对竞争力较弱的彩妆产品，售价要低于市场价，这时的售价可能是成本价甚至低于成本价，其主要目的是换取市场占有率，这部分产品要严格控制总量，避免销量过大造成亏损过多。2) 对于有一定品牌知名度的产品，售价要高于市场价，目的是树立品牌的形象，维护品牌声誉。表明与竞争对手的产品相比，H 公司的品牌定位要更上档次。通过市场定价来应对竞争是一种重要手段。通过降价以求争夺销售市场，战胜竞争对手，通过及时调价以适应竞争对手的营销策略；同时，采用高于竞争对手的价格来树立企业声望和品牌形象。

5.3.2 采用分级定价策略，提升细分市场竞争力

由于 H 化妆品公司的产品主要定位于医药类化妆品，产品档次也定位在中档，品牌定位也是如此。因此其主打产品应是中档价格定位。这样即可以保障

其产品品牌不至于因为价格过低而受影响，又可以保持一定的价格竞争力，在与同类产品进行价格战时也能够保持成本优势。在产品定价时，可采用分级定价策略，适当扩大中档价格的调整范围，同一个产品也进行分级定价，如隔离霜按隔离功效分“隔离紫外线，隔离脏空气，隔离（电脑）辐射”三个等级，并设置不同的定价格，客户会根据自己的实际需求选择三个等级中的一种，符合按质论价、一分价钱一分货的消费心理。甚至还可以把拥有隔离“紫外线，脏空气，辐射”3种功效的定为一级；把只拥有隔离“紫外线，脏空气，辐射”中2种功效的定为二级；把拥有隔离“紫外线，脏空气，辐射”中任意1种功效的定为三级。三个级别分别采用高、中、低三种定价，给客户以更多的选择权，满足了不同的消费需要。这种分级定价策略向下可以吸引低端市场的部分用户，向上也可以窥探高端市场用户，价格调整也更加灵活多变，能够适应不同的市场竞争需求，大大提升了产品细分市场的竞争力。

5.3.3 采用组合定价策略，增强医药类化妆品价格竞争优势

H公司还可以采用组合定价法，将主打的中药护肤系列与皮肤清洁系列产品组合成套销售，价格定位时中药护肤系列亏损的部分利润可以从皮肤清洁产品上弥补。如原中药护肤产品售价是60元，皮肤清洁产品的售价是30元。但市场上中药护肤产品成本价格普遍是40元左右，H公司的60元售价并无竞争力。但采用组合定价策略时，可以将皮肤清洁产品的定价上调到50元，而一套产品的售价可以定为90元，相当于消费者在购买中药护肤产品时只花了40元，从消费者角度来看就有了“占便宜”的心理，一套产品的销量就会大大增加。这就抓住了消费者看重的实际上只是H公司的主打中药护肤产品，主要的购买意向也是中药护肤产品，而对清洁产品的价格并不敏感，组合成一套产品销售时，主品的价格只要比单独购买更低，那就会有吸引力，竞争优势也就更大。同时，由于中药护肤产品成本较高，销量也比较大，低定价策略有利于公司整体利润的提升。

5.4 渠道 (Place) 策略的改进

近年来，全球经济的持续徘徊造成了消费形势低迷。H 公司急需探索新的营销方式以应对低迷的化妆品消费市场，特别是在销售渠道上，要积极开拓新渠道，扩大产品的覆盖范围，具体的渠道策略主要有：

5.4.1 开拓线下分销渠道

对 H 公司来说，线下营销渠道的情况较好，采用的渠道管控措施能够保障自营和代理产品在价格和促销上统一口径。但线下门店的自营和代理两种形式都没有打通与更多地线下销售渠道，只有一个专卖店的分销渠道是不够的，还应该拓展其它的线下营销渠道。可以拓展的渠道主要有：1) 发展百货、超市等大众消费渠道，可以在各大百货商场、连锁超市设置专柜提供自营品牌产品；2) 开拓专业产品渠道，与专业美容机构、发廊、专业美发店、美甲店等合作，在店内设置代理和自营产品展柜；3) 拓展药妆美容渠道，利用 H 公司的医药背景，与医院的皮肤科、专业美容科室合作，与中药房、医药商店合作，销售 H 公司的药妆系列产品。4) 开展跨界商业合作，开拓其它行业的销售渠道，比如与星巴克 (Starbucks) 合作，设置化妆品的陈列展柜，利用人们在喝咖啡的休闲空余时间开展一些化妆、皮肤问题咨询服务；与奶茶店合作，进行防水口红的促销活动等。

5.4.2 线上电商运营渠道的创新

H 公司目前只有网络代理商这一个电商运营渠道，而现在电商营销的方式多种多样，可供选择的余地很大，新的线上营销方式可以为 H 公司带来新的营销渠道。

1) 免费线上营销。并不是说完全免费，只是以很低的成本进行长期推广营销，以达到吸引网络流量的目的。H 公司可以将自己的产品进行推广方案设计，通过邮件 (Email) 群发、搜索引擎优化 (SEO)、网页链接推广、博客、

论坛、微博、分类信息网等渠道进行推广。几乎不需要什么成本就可达到一定的效果。

2) 网络付费广告推广。网络付费广告播放的渠道很多，主要包括有搜索引擎广告、页面展示广告等。搜索引擎广告一般采用的都是竞价排名的方式，如百度搜索等，而页面展示广告则是传统的付费广告方式。通过网络的评分系统和点击率统计等方式获取访问客户的信息，进行用户画像寻找潜在的客户进行产品推荐，这是目前化妆品企业采用的主流营销渠道之一。

3) 自媒体平台推广。现在自媒体十分火爆，各种自媒体平台的流量都比较大，化妆产品通过自媒体平台的“导购指南”、“产品评测”、“使用体验”、“现场解说”等迎合用户口味的文章视频，可以抓住用户心理，再加上一些热点事件和新闻，可以有效增加用户粘度，提升关注度。更重要的是有的自媒体平台上可以加入产品的广告和产品介绍链接，这极大地方便了潜在客户的访问，引流效果最直接。对 H 公司来说，这个渠道可以自己注册建设，也可以购买市场上已有的成熟平台。

4) 视频推广渠道。现在网络直播、短视频增速很快，已经成为了又一个重要的营销渠道，H 公司可以将其产品在视频推广平台上推广，如将一些产品介绍和美妆常识讲座进行混合剪辑，包装成美容故事、化妆成长日记等电影短剧本，在优酷、土豆、爱奇艺等视频网站上播放；还可以聘请专业的主播或者自己培养直播导购员，利用抖音、快手、小红书等 APP 进行网络直播，通过直播来销售产品、提升品牌知名度。

5) 拓展电商平台渠道。但 H 公司采用的网络代理由于其价格体系过于固定，自主定价空间少，因此代理商没有积极性拓展电商渠道。这时，企业本身就应该考虑加大与电商平台的合作力度，H 公司可以与国内各大电商平台合作，开设自己的“旗舰店”或“专卖店”。或者自建电商平台直营，展示自己的产品

和企业实力。由于价格体系的相对稳定，自建电商平台、合作电商和代理商三者之间没有价格差别，可以有效避免价格竞争，也有利于 H 公司的产品品牌形象。

总之，线上电商渠道是 H 公司目前急需拓展的营销渠道，一是因为中国电商市场的飞速发展，许多企业已经开始了营销数字化转型和发展，H 公司要紧跟这一营销的风向标，利用多种线上渠道进行营销。二是线上营销具有成本优势，适合 H 公司这样处于创业初期资金短缺的中小型企业，线上营销渠道建设的投入并不高，而且还有利于品牌、产品和服务的多项推广。

5.5 促销（Promotion）策略的改进

针对 H 化妆品公司目前促销存在主要问题，采取以下促销策略改进策略：

5.5.1 扩大广告投放策略

根据上一章对 H 公司促销问题的分析，H 公司的广告促销覆盖只限江苏省内，出于进军全国化妆品市场的考虑，应扩大广告的投放区域，由于广告营销资金有限，根据 H 公司的实际，在财力允许的情况下加大广告投放区域。首先，每年应重点布局 1~2 个重点的广告投放区域，通过几年的运作根据实际效果再确定主要投放地，逐步扩大到全国，然后再向国际市场扩展；其次，在广告投放量加大的同时，要提升广告的专业度，H 公司应聘用（聘请）专业的广告策划人员和专业传媒人员参与广告投放业务，系统布局区域广告投放策略。特别是在投入区域扩大后，由于每个地区的人文地理和市场环境不同，广告的内容和投放方式应有所区别，广告的核心目标应是客户发自内心的认可和期望。

5.5.2 采取多样化广告策略

H 公司还应采用多样化的广告策略，这种多样化策略一是体现在广告形式上的多样化，可以通过时尚杂志的平面广告、电影电视的视频广告，电台音乐网站的音频广告，电商平台和网络广告等多种形式；二是体现在广告投放行业和受众人群的多样化，不仅仅在 H 公司传统的医药美容行业投放，也可以在年轻人喜爱的动漫、音乐、时尚领域投放广告，以扩大广告传播的受众人群。

5.5.3 扩大线上促销策略

H 公司促销的短板之一就是线上促销力度不足，可以利用现在流行的网络流量传播途径进行广告传播，不仅广告的传播速度更快、范围更广，而且广告的投入成本更低，十分适合 H 公司的创业初期促销。具体可以开通企业的微信公众号、开发企业小程序、开通企业的专属直播间，在目前主流的社交平台和电商网络平台上建立企业自己的促销渠道。通过这些新兴的传播渠道，H 公司可以定期发布新品，请主播或消费自己来介绍产品使用体验，分享使用感受，聘请本公司美妆学院的专业老师来讲解美容美发知识，举办化妆讲座，与客户在网络平台上面对面即时交流，解答客户疑问，了解客户和市场对公司产品的需求。当然还可以利用最新的现代科技来增加客户的体验，如在彩妆产品销售时，就可以采用虚拟试妆间的技术，通过 VR 技术全方面立体显现眼影、唇油试用后的效果，还可以通过触摸来感受产品的质地、细腻程度等，用户就像是在线下门店一样的身临其境，试用不同的产品获取不一样的感受。这一系列举措的最终目的就是方便客户获取 H 公司的品牌和产品信息，提升产品服务水平，有效增加客户粘度，为公司产品的最终销售奠定了基础。

5.5.4 公共关系促销策略

目前 H 化妆品公司在当地的企业社会形象较好，由于在医药行业的良好口碑，企业一直与当地政府机关、药监局、各大医院等建立了良好的关系。

H公司有意向省外扩展业务范围后，首先要与外省的政府、药监局、化妆品监管司、医美行业管理部门等建立良好的关系。这可以在省外设立办事处、投资建厂等企业经营活动过程中逐步培养，可以厂址选定，银行贷款等事项上多向当地政府问询，积极响应当地政府的招商引资政策。其次，应主动创造机会营造H公司的社会形象，维护好企业的公共关系。可以利用希望工程、灾区重建、对口扶贫等公益活动来树立企业形象，另外，也要积极承担社会责任，在环境保护、精神文明建设中起到带头作用，形成积极健康的企业文化，体现中国化妆品企业的正能量。

5.6 本章小结

本章的内容主要针对H公司的营销问题提出了一些改进方案。首先基于STP理论提出H公司可以从多个角度进入更多的细分市场，并实施目标市场的精准营销，对其主力产品要有准确的市场定位。

其次，根据“4P”理论提出产品改进策略：即打造面向年轻市场的新品牌（这也符合H公司高层开拓新品牌的企业战略），果断舍弃普通护肤品系列，扩大药妆类产品业务，同时，对自营和代理产品实行差异化竞争和管理。

价格策略方面提出的改进主要有：用市场定价代替原来的成本定价，同系列、同类产品采用分级定价策略；对主打的药妆系列产品采取组合定价策略。

渠道策略方面的改进主要有：开拓线下分销的新渠道，大力发展创新型的线上电商运营渠道。

促销策略的改进主要有：扩大广告投放，采用多样化的广告促销策略，加大线上促销力度，并通过公共关系优化进行促销。

第 6 章

营销策略改进的保障措施

H 公司的营销策略的实施离不开有效的保障措施。为保障改进营销策略的顺利实施，需要有一些强有力的保障措施，具体有：

6.1 管理制度保障

通过严格的公司营销管理制度，明确岗位职责，提高营销策略的可执行性；通过严格的生产规章制度来保障化妆品产品的质量；通过科学合理的绩效考核和奖惩制度来确保营销方案的执行。

H 公司原有的线下价格管理体系已有相应的制度保障，执行效果良好，但在扩大线上营销渠道，加大促销策略的执行过程中，不可避免地会出现价格管理方面的问题，多样化的渠道和花样繁多的促销手段，可能会带来价格体系的混乱。这时就需要有细化的价格管控制度，对可能会出现各种问题提前制定好规则，对没有涉及到的政策空白地带，即时查缺补漏，参考同行或其它企业管理的经验制定新政策。同时，还要制定相应的奖惩和监督制度，对严格执行公司营销策略的单位和个人进行奖励，对违反制度的在考核评优、经费核算等方面进行惩处。指派专人负责市场营销策略执行过程的监督管理，对 H 公司来说，可以让现有的各代理门店、自营门店之间相互监督，共同确保新营销策略的无差别化执行，相互的监督和约束能够更好地保障各项营销策略的顺利执行。

6.2 先进技术保障

随着 H 公司业务和营销区域的扩展，公司的业务量和销售额增加的同时，也会带来管理工作量成倍增长的问题，如何管理好一个现代化的大、中型企业，首先就要从管理技术上下功夫，H 公司可以尝试采用 ERP、CRM 等先进的企业管理系统来提升管理水平；利用大数据技术分析产品销售情况，对产品和服务进行自动化考核评价，采用用户画像、商品推荐系统等研究客户喜好，强化客户关系实施关系营销战略；采用产品质量追溯、物流配送仓库等先进技术来提升客户体验等。其次，还需要对管理人员进行定期的培训，学习这些先进的管理理念和工具，并将其应用到工作实践中，只有这样能够有效提升公司的核心竞争力，保障营销策略的顺利实施。

H 公司的新产品研发，重要的内容是需要有核心技术，一方面公司需要加大研发技术的投入，购买专业的化妆品监测仪器设备，在提纯萃取、实验安全等方面增加技术力量集中攻关，对产品的配方比例、包装规格设计等方面都要仔细钻研，力求达到该技术领域的前沿水平。这样研发出的产品才有自己的核心技术，才会有强大的市场竞争力。另一方面，要提升 H 公司的技术保密和知识产权保护力度，如对于一些核心的生产技术要申请发明专利、实用新型专利的保护，对于产品包装的图案、色彩等要申请外观专利；对品牌的商标、标志和 Logo 设计要申请外观专利保护等，用法律武器来保护自己的技术成果。

6.3 专业人才保障

H 公司目前建有自己的美妆商学院，可以为公司提供大量的化妆品导购、门店管理人员培训，美妆商学院可以为 H 公司的营销业务拓展源源不断地打造营销团队。但营销策略的实施不仅仅需要营销团队，还需要有更加专业的人才队伍，特别是是其它行业的专业人才的配合，这样才能保障整个营销体系的正常运转。目前 H 公司需要的专业人才主要有：

1) 化妆品经营管理人才：与 H 公司营销密切相关的化妆品经营与管理人才，即有市场营销方面的专业知识，又懂化妆品行业的技术，这种复合型人才是目前企业急需的。

2) 细分领域的专业技术人才：如 H 公司要拓展日化产品业务，就应该引进或培养应用化工、精细化工、化妆品技术等方面的专业人才；香水类产品的研发最好是香料香精技术与工程这样的专业技术人员。

3) 化妆品设计和时尚人才：如化妆品包装设计师主要负责化妆品的内外包装设计、图案、产品包装文案、包装色彩搭配及流行元素配制等；而与化妆品密切相关的时尚领域，也有时尚管理、品牌管理、服装设计等专业，这些专业人才可以为化妆品设计提供大量的素材和灵感，时尚与美妆是两个相互扶持发展的行业，专业人才也需要融合。

4) 线上营销人才：目前 H 公司比较薄弱的线上营销，首先急需数字媒体、融媒体、广告传播方面的专业人才，传统的营销人才对网络信息的传播、数字媒体的应用并不熟悉，而线上渠道的拓展、促销策略的执行却大量需要这方面的专业人才；其次，H 公司还需要有物流管理、仓储、配送方面的专业人才，现代物流仓储体系是保障企业正常运营的基础，H 公司为配合线上营销，不能将所有的业务都押宝在电商平台上，应有计划地布局企业级的仓储物流中心，掌握代理和自营产品的订单、库存等基础数据，健全自己的营销生态链。

6.4 资金保障

H公司制定的打造新品牌、拓展省外营销、扩大线上营销等策略，都需要有足够的投入和推广资金支持。根据目前H公司的财务状况，发展省外代理和线上促销，包括广告投入等方面所需的资金基本能够保障，主要的资金缺口是在新产品的研发和布局全国线下分销渠道上，这部分资金需求量大，仅仅依靠公司的现有的资金是不行的，因此需要多方筹措资金，通过银行贷款、吸引社会资本、风险投资等参与H化妆品公司的建设和发展中。具体可以采用的方法有：

1) 受益于国内化妆品市场巨大的需求，外资十分看好国内化妆品产业的发展，国内市场蕴藏着巨大的发展潜力，也吸引着外部资金进入。而H公司也正有意扩大生产，拓展营销区域和规模，两者可以找到共同点，因此，H公司吸引国外资本拓展业务的可操作性很强，当然也可以与国外化妆品行业的大品牌合作，共同开发新产品，借助国外知名企业的先进技术和研发力量来帮助H公司的新产品研发推广。外资化妆品企事业资金雄厚，能够提供大量的现金流和推广费用。但在引入外资时需要特别注意：一是外资股份的占比和入股方式的选择，要给外资以足够的利润空间，这样才能吸资金助力H公司的市场布局，否则没人会投入，但入股比例不能超过50%，一旦出现外资控股，H公司就会推动话语权，公司的营销战略也就无从谈起。但如果外资执意提高股份占比，可以采取分红权和表决权分开的同股不同权方式，外资分红权股份占比可以高，但表决权不宜过高，不能决定公司发展方向和具体经营战略。

2) 吸引社会资金参与H公司的建设发展。吸引社会资金与吸引外资一样，要让人家“有利可图”、“有钱可赚”，这样才会给你投资。具体的措施可以采用“降低准入门槛”的方式，从国家和地方政策的角度，放宽社会资金进入化妆品行业管制，开放对中小型化妆品企业的融资渠道；同时，H公司也要学习包装

自己的品牌营销，如与时尚圈合作，打造“时尚服装+美妆”这样的热点和社会关注点，吸引风险投资；还可以与现在火爆的直播平台合作，打造“美妆社交圈”、“轻医美美容电商平台”等自带流量的项目，吸引社会资本参与 H 公司的发展。这在化妆品行业已经成为了一种重要的融资手段，例如在 2018 年，美妆社交电商平台“思埠”就连续获得赛富亚洲 5000 万元的 A 轮和 B 轮融资，全球小众香水集合平台“香气博览”也获得了七熹 1000 万元投资（Pre-A 轮），资本总是青睐热点的投资领域，而 H 公司想要打造的新品牌正是主打年轻时尚的热点品牌，如果与现在的“直播”、“短视频”等热门投资项目结合，一定能够吸引更多的资本进入，帮助 H 公司解决资金短缺的问题。

6.5 本章小结

本章从管理制度、技术、人才、资金等不同的角度进行分析，提出若干保障措施来推动 H 公司营销改进策略的实施，确保营销策略的顺利执行。



第 7 章

结论与展望

7.1 研究总结

南京市 H 化妆品公司属中小型化妆品企业，自营品牌和产品整体的市场竞争力都比较弱，但药妆护肤品在江苏省内具有一定的知名度和竞争力。公司代理的品牌销售额与自营品牌相当。目前公司有开发新品牌、开拓全国市场的战略意向，希望通过优化营销策略来提升其产品的竞争力和市场占有率。

本文根据 H 公司的战略发展思路，在对公司营销现状充分了解的基本上，对公司所处的宏观外部环境和企业内部环境进行了分析，采用了 PESTEL 模型、SWOT 矩阵等营销理论，并通过客户满意度调查问卷，掌握了对 H 公司营销会产生影响的内外部环境、行业环境因素。

通过详细分析 H 化妆品公司的营销问题及成因，找到了公司营销方面的关键问题。在此基础上，提出了有针对性的营销策略改进方案。主要在营销学的 STP 理论和“4P”理论指导下，提出若干 H 公司的营销改进策略。这些策略符合 H 公司的营销战略目标，优化了公司的运营环境。最后为了确保营销策略的执行，还提出了一些具体的保障措施。系统全面地优化了公司的运营环境，有力地提升了 H 公司的整体竞争力。通过 H 公司的个案研究，可以为国内中小型化妆品企业营销策略的制定提供帮助，同时，也对现代的营销学理论在实际中的应用进行探索，丰富了国内营销学理论的应用研究。

7.2 不足与展望

1) 虽然扩大线上营销能够扩大 H 公司的渠道，促进产品的销售，但不可否认的是线上营销还不能完全替代线下渠道的作用。由于化妆品的种类和用途纷繁复杂，每一位客户的喜好和使用感受也不一样，线上的“隔空”观望并不能代替线下的实际体验，口红的色号、粉底的质感只有通过实际试用、亲身体会才能确定。更为重要的是，这种线下体验也是一个品牌的服务和客户内心感受的重要途径。因此，H 公司在大力发展线上营销的同时，还需要对线下体验式营销进行改进，本文因研究时间有限，并未涉及这方面的内容。

2) 化妆品的市场竞争重要的内容就是客户竞争，如何拉拢新客户和潜在消费者是每一家企业都要思考的问题。同样，如何维护老客户的关系，留住老客户也是重要的营销内容。H 公司成立有自己的美妆学院，为企业和社会培养了大量的美妆、导购人才，他们是维护客户关系的重要人才。还应考虑人员管理和培训方面的优化策略，这方面本文研究较少，后期还需要进一步研究过程化管理方面的营销策略。

参考文献

- Aaker, & David, A. (2012). Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers. *California Management Review*, 54(2), 43-57.
- Al, R., & Jack, T. (1986). MARKETING WARFARE. *Journal of Consumer Marketing*, 3(4), 77-82. doi:10.1108/eb008182.
- Barbara, B. S. (1997). Advertising Intimacy: Relationship Marketing and the Services Consumer. *Journal of Advertising*, 26(4), 7-19.
- Berl, R.L. (1985). Book Reviews : Emerging Perspectives On Services Marketing: Proceedings by Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack and Gregory D. Upah. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 327. doi:10.1177/009207038501300332.
- Charles, M. F, Leonard, L. B., & Michael R. B. (1984). The Personal Selling Orientation of Banks in the United States. *International Journal of Bank Marketing*, 2(1), 12-21. doi:10.1108/eb010731.
- Debbie, N., Alicia, S.K. (1996). An application of DEA to measure branch cross selling efficiency. *Computers and Operations Research*, 23(4), 385.
- Grimm, J.L. (1978). "book-review" Strategic Marketing Problems: Cases and Comments. *Journal of Marketing*, 42(3), 134-135. doi:10.1177/002224297804200325.
- Kamakura, W.A., Wedel, M., Rosa, F., & Mazzon, J.A. (2015). Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 45-65.
- Kotler, P., Lee, & Nancy, R. (2007). Marketing in the public sector: the final frontier: government agencies can use the four Ps--product, price, place, and promotion--and other marketing techniques to transform their communication with the public and improve their performance. *The Public Manager*, 36(0), 12-17.
- Kotler, P., & Alexander, R.G. (1983). Design: A powerful but neglected marketing tool. *Die Unternehmung*, 37(3), 203-221.

- Kotler, P., & Zaltman, G. (1997). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Social Marketing Quarterly*, 3(3-4), 7-20.
doi:10.1177/152450049700300301.
- Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N.R. (2012). Offense: Selecting a Social Initiative to Support the Cause. *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World and the Bottom Line*, 206-210.
- LaPlaca, & Peter J. (2010). Special issue on building, implementing, and managing brand equity in business markets. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1219-1222.
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: four p's passe: c-words take over. *Advertising age*, 61(0), 26.
- Mccarthy, E. J. , Shapiro, S. J. , & Perreault, W. D. (1984). Basic marketing. Irwin.
- Schultz, D.E. (1992). Integrated Marketing Communications. *Journal of Promotion Management*, 1(1), 99-104. doi:10.1300/J057v01n01_07.
- Schultz, D.E. (1998). Determining how brand communication works in the short and long terms. *International Journal of Advertising*, 17(4), 403-426.
doi:10.1080/02650487.1998.11104730.
- Stone, & Peter F. (1990). Cross-Selling In Management Letters: Certified Public Accountant. *The CPA Journal*, 60(1), 69.
- 产业信息网. (2016, June 20) .2016 年中国化妆品市场现状分析及发展趋势预测. Retrieved from <https://www.chyxx.com/industry/201606/424746.html>.
- 陈芳. (2022) .市场营销理论的发展、创新及其实践应用研究. *老字号品牌营销*, (03), 22-24.
- 陈麒, & 刘津锴. (2021) .数字化时代商业银行的营销趋势研究. *中国商论*, (18), 104-106. doi:10.19699/j.cnki.issn2096-0298.2021.18.104.
- 单庆勇. (2022) .企业市场营销能力及其绩效关系影响分析. *现代企业*, (06), 124-125.
- 单文盛, & 谢子昱. (2021) .基于 4C 理论的小红书品牌传播及营销策略研究. *长沙大学学报*, (6), 46-51.

- 冯瑜. (2020). 互联网经济时代下的"长尾营销"理论及其应用策略研究. *营销界*, (20), 108-109.
- 付蕾. (2021). 基于 4C 营销理论的社会电商私域流量培育策略探讨. *商业经济研究*, (24), 90-92.
- 郝忠秀. (2022). 以消费者需求为导向的化妆品品牌营销策略——以资生堂公司为例. *现代企业*, (05), 153-155.
- 侯隽. (2022). 悦诗风吟、凯朵纷纷撤店 日韩美妆败走中国. *中国经济周刊*, (01), 71-73.
- 黄汉瑛, & 杨方林. (2021). 韩国汉方化妆品产业发展经验及其对我国的启示. *现代营销(经营版)*, (03), 144-145. doi:10.19921/j.cnki.1009-2994.2021-03-0144-072.
- 贾岷江, & 鲁力. (2018). 商品交易型展览研究的历史与未来——基于营销学视角的国外文献综述. *中国流通经济*, (11), 49-57. doi:10.14089/j.cnki.cn11-3664/f.2018.11.006.
- 蒋青云, 褚荣伟, & 陆雄文. (2021). 中国市场营销学:如何从必然王国走向自由王国. *营销科学学报*, (01), 43-58.
- 蒋青云, 褚荣伟, & 陆雄文. (2021). 中国市场营销学:如何从必然王国走向自由王国. *营销科学学报*, (01), 43-58.
- 李继超, & 孙梅. (2020). 欧美化妆品法规热点话题及召回案例分析. *日用化学品科学*, (12), 21-26.
- 李馨雨. (2019). 基于 4P 理论在新媒体时代下故宫博物院营销分析. *传播力研究*, (22), 244.
- 李颖. (2022). 15 款儿童化妆品比较试验结果出炉. *中国质量万里行*, (08), 30-31.
- 李振坤, & 孟真. (2022). 国产化妆品网络营销策略研究——以珀莱雅为例. *商业经济*, (03), 69-70+149. doi:10.19905/j.cnki.syjj1982.2022.03.022.
- 梁佳, & 丁涛. (2020). 供给侧结构性改革与新时代市场营销学的宏观转向——基于辩证法视角. *财经问题研究*, (05), 22-29. doi:10.19654/j.cnki.cjwtyj.2020.05.003.

- 刘丽. (2022). 上海家化披露 2021 年度业绩: 扣非净利达 6 年最高, 护肤跃升最大品类. *中国化妆品*, (04), 80-81.
- 刘婉秋, & 程伟. (2021). 中国化妆品国际化之路. *中国化妆品*, (12), 106-109.
- 孟金睿. (2020). 浅析对市场营销及 4P 理论的认知. *市场周刊*, (05), 78-79.
- 孟昭红. (2022). 解读我国文化产业经营中绿色营销理念的运用——以期刊运营为例. *中国商论*, (11), 102-104. doi:10.19699/j.cnki.issn2096-0298.2022.11.102.
- 明丽珍. (2022). 基于“4P”理论的环洱海自驾游市场营销策略研究. *中国集体经济*, (15), 61-63.
- 彭昊. (2021). 商业银行大数据营销策略探析. *现代商业*, (33), 133-135. doi:10.14097/j.cnki.5392/2021.33.043.
- 乔萌. (2022). 2021 人民币外汇市场回顾/展望. *中国货币市场*, (01), 15-19.
- 邵其会. (2017). 中国古代营销思想研究综述. *四川省干部函授学院学报*, (1), 120-123.
- 宋皓杰, & 郭国庆. (2021). 建党百年来市场营销学的发展逻辑与演进创新. *当代经济管理*, (06), 18-26. doi:10.13253/j.cnki.ddjjgl.2021.06.003.
- 孙亚洲. (2022). 日化产品市场营销策略分析. *日用化学工业*, (01), 109-110.
- 汤洪. (2022). 基于消费者计划行为理论的市场营销管理优化提升研究. *山东纺织经济*, (05), 20-24.
- 王征. (2020). 互联网背景下市场营销策略的创新路径探索. *商场现代化*, (13), 68-70. doi:10.14013/j.cnki.scxdh.2020.13.026.
- 肖良. (2005). AC 尼尔森: 世界最大的调研公司. *今日中国论坛*, (9), 69.
- 殷梦然, & 陈光. (2022). 商业银行数字化转型下营销策略研究. *福建金融*, (05), 54-57.
- 鱼谷雅彦. (2021). 唤醒睡美人——资生堂的变革、增长与全球化. *董事会*, (05), 45-49.
- 詹晓娅. (2020). 大数据背景下饲料企业精准营销战略研究. *中国饲料*, (1), 84-87. doi:10.15906/j.cnki.cn11-2975/s.20200118.

- 张博, & 何聪芬. (2020). 中、日、韩化妆品品牌布局与品牌调性. *中国化妆品*, (4), 72-75.
- 张蒙. (2021). *欧莱雅与资生堂在华营销策略比较研究* (硕士学位论文), 黑龙江大学, 中国.
- 赵丽英. (2020). 技术性贸易壁垒对我国化妆品出口的影响及对策探讨. *对外经贸实务*, (12), 29-32.
- 赵新昊, & 王祯祯. (2022). 美人之美, 美美与共: 欧莱雅在中国的第 25 年——专访欧莱雅北亚总裁及中国首席执行官费博瑞. *新理财*, (06), 73-77.
- 赵永杰. (2020). 2019 年 - 2020 年中国化妆品行业发展概况. *日用化学品科学*, (06), 59-62+64.
- 周平平. (2021). 颜值经济时代, 催生国产化妆品行业大发展——我国化妆品行业发展现状及趋势. *质量与市场*, (14), 121-123.
- 朱金华. (2022). 行业发展绿色营销的几点思考. *商展经济*, (12), 44-46.
doi:10.19995/j.cnki.CN10-1617/F7.2022.12.044.





附录

附录 A

客户满意度调查问卷



南京市 H 化妆品公司客户满意度调查。

1. 你的性别 [单选题] *

男

女

2. 你的年龄区间 [单选题] *

18~20

20~29

30~39

40~49

50 以上

3. 您所在单位与南京市 H 化妆品公司的关系 [单选题] *

总部下属部门

门店代理商

经销商

网络代理商

供货商

大客户

4. 你对南京市 H 化妆品公司营销方面的了解程度 [单选题] *

十分了解

了解

不了解

不是很了解



5. 你对 H 公司化妆品品牌的总体印象是 [单选题] *

- 很满意
- 满意
- 一般
- 不满意

6. 你觉得 H 公司化妆品最好的产品系列是 [单选题] *

- 药妆护肤系列
- 一般护肤系列
- 彩妆系列

7. 你对 H 公司产品的定价总体感觉是 [单选题] *

- 较高
- 性价比高
- 一般
- 较低

8. 如果购买 H 公司产品，你会购买的价格范围是 [单选题] *

- 100 元以下
- 100~300 元
- 300~500 元
- 500 元以上

9. 你是通过什么渠道了解 H 公司化妆品的 [单选题] *

- 广告
- 杂志
- 网络

其他

10. 你平时都在哪里购买化妆品 [单选题] *

大型百货商场

超市

化妆品专卖店

网店

其他

11. 你听说过或者使用过 H 公司的化妆品吗? [单选题] *

听说过但没使用过

没听说过

使用过

12. 你使用 H 公司化妆品的感受是 [单选题] *

不错

不好用

需要改进

不了解, 没用过

13. 你会选择将 H 公司的化妆品作为礼物送给你的家人朋友吗 [单选题] *

不会

会

14. 你认为 H 公司化妆品的包装设计有什么缺陷 [多选题] *

色彩不好看

包装粗糙

文字没有吸引力

设计老旧没有吸引力

其他

15. 你对网上购买 H 公司化妆品的态度是 [单选题] *

会

不会

会考虑

16. 你认为 H 公司门店（旗舰店、专卖店、代理门店）服务人员的态度怎么样 [单选题] *

好

不好

不太好

17. 你对 H 公司门店的售后服务满意吗？ [单选题] *

满意

一般

不满意

18. 你在购买化妆品时会考虑哪些因素 [多选题] *

价格

品牌

功效、实际实用效果

产品的系列是否齐全

销量

其他

19. 你觉得在 H 公司化妆品的各种促销活动中，你喜欢的方式是 [单选题] *

- 限时抢购
- 打折促销
- 赠送礼品
- 店铺优惠券

20. 你对 H 公司的化妆品系列产品有什么建议 [填空题]



The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the center. The logo consists of a stylized flame or sunburst shape at the top, with a circular base made of radiating lines. Below the logo, the text 'มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University' is written in a semi-circle.

附录 B

化妆品使用情况调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

南京市 H 化妆品公司对客户使用各类化妆产品情况进行的调查。

1. 你对自己的皮肤状况了解吗？ [单选题] *

- 了解
- 不是很了解
- 不了解

2. 你经常使用化妆品吗？ [单选题] *

- 经常用
- 偶尔用
- 从来不用

3. 你的皮肤类型是什么？ [单选题] *

- 干性
- 油性
- 中性
- 混合性

4. 你经常使用的化妆品有哪些？ [单选题] *

- 护肤品
- 彩妆
- 面膜

5. 你所购买的化妆品的价位一般在？ [单选题] *

- 50 元以下
- 50-200
- 200-500

500 元以上

6. 你购买化妆品时会有品牌心里吗? [单选题] *

会

不会

7. 是否经常换化妆品的牌子呢? [单选题] *

是

否

8. 你购买化妆品一般买国产还是进口的? [单选题] *

国产

进口

两者都有

9. 你现在使用的化妆品主要功效是? [单选题] *

保湿

美白

祛痘

去黑头

10. 你购买化妆品的渠道? [单选题] *

商场

化妆品专卖店

网购

其他

11. 你希望何种售后服务? [单选题] *



- 产品回馈
- 美容讲座
- 信件回访
- 促销活动
- 其他



附录 C

营销策略访谈提纲

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

南京 H 化妆品公司
营销策略访谈提纲（管理层）

一、访谈目的

了解南京 H 化妆品公司的基本情况，现行的营销策略，企业领导决策者的营销战略和个人看法。

二、访谈方式

走访当面交流访谈

三、访谈对象和地点

南京 H 化妆品公司领导决策层领导，公司会议室

四、访谈主题与问题

1、主题 1：企业总体情况

- a)请您介绍一下南京 H 化妆品公司的发展历史和重大事件；
- b)请您介绍一下公司现在的组织机构；
- c)请您介绍一下公司目前的主要产品线和业务范围；
- d)贵公司在营销战略上有什么发展规划和战略目标？
- e)针对未来的发展战略，公司准备采取那些具体的措施进行落实？（比如业务调整、市场覆盖、人员架构等）

2、主题 2：企业营销战略

- a)您认为化妆品行业的发展趋势是什么？本企业在其中有那些机会与挑战？
- b)您对目前化妆品市场的前景、产品和技术发展等有什么看法？
- c)您认为过去公司获得成功的关键因素是什么？今后企业的发展关键在那里？
- d)您认为目前公司在营销方面有什么主要的问题？现行的营销策略能否适应公司的发展？
- e)您认为目前公司面临的市场竞争环境如何？目前主要的竞争产品和竞争对手都有那些？各自有什么优势和劣势（或特点）？
- f)您认为公司应如何划分客户群体？

g)您认为公司目前的产品能否满足客户的需求？近年来顾客对化妆品的需求有那些明显的变化或发展趋势？

h)对企业内部的管理，特别是营销策略您认为有那些需要改进的方面？



南京 H 化妆品公司
营销活动访谈提纲（消费者）

一、访谈目的

了解消费者对公司营销活动和产品的看法。

二、访谈方式

随机面对面采访

三、访谈对象和地点

街头随机采访路人+化妆品柜台顾客随机采访

四、访谈主题与问题

五、请问您的性别是？

1、请问您平时使用化妆品吗？

2、您的大概年龄区间？，您对化妆品的了解程度有多少？（给出 1—10 分的区域进行选择，10 分为十分了解，0 分为一点都不了解）

3、请问您平均每月在化妆品上的消费大概有多少？

4、请问您购买和选择化妆品的首要考虑因素是什么？（提示：价格、品牌、功效、实际实用效果、销量等）

5、请问您平时购买化妆品选择的渠道？（提示：线上、线下，线下可进一步询问渠道是商场、美容院、专柜等）

6、请问您常购买的化妆品品牌是什么？

7、请问您最喜欢的化妆品促销方式？（提示：打折、赠送礼物、返现等）

8、您有听说过或者使用过 H 公司的化妆品吗，您有尝试使用 H 公司产品的打算吗？（如果有回答以下问题，如果没有结束采访）

9、H 公司现在的几个化妆品系列中，您会选择使用哪个类化妆品？

10、你觉得 H 公司化妆品最好的产品系列是那个？（给出 3 个系列选择：药妆护肤系列、一般护肤系列、彩妆系列）

南京 H 化妆品公司
营销活动访谈提纲（连锁加盟商及员工）

一、访谈目的

了解 H 公司连锁经营店、加盟商及其下属员工的基本情况和看法。

二、访谈方式

面对面采访交流

三、访谈对象和地点

H 公司连锁经营店、加盟商及其下属员工，所在地现场采访

四、访谈主题与问题

- 1、请介绍一下您所在部门的主要职责和人员基本情况？
- 2、您的具体工作是什么？单纯从工作的角度来看，您对这样的工作安排是否满意？
- 3、您认为是还需要进行化妆品方面的专业培训？如何开展培训？
- 4、您所在的店内销售的化妆品品牌（代理和自营）、产品种类都有那些？门店相关的配套服务都有那些？
- 5、您店内销售的最好单品和系列产品都有那些？您认为为什么这些产品卖的比较好？
- 6、您店内的促销活动主要有那些？促销的时间和频率您认为合适吗？
- 7、您认为什么样的促销活动最能吸引消费者？或者什么样的推广活动是比较成功和有特色的？
- 8、您觉得什么样的化妆品能够吸引消费者？以您的经验来看，消费者购买化妆品主要看重那些方面？（提示：功效、价格、品牌等）
- 9、您店里的产品有做过广告营销吗？主要的广告载体和宣传方式能否介绍一下？
- 10、您认为互联网营销是否应该加以重视？如何开展线上营销？
- 11、您认为如何维系与客户的关系？

12、您认为线上营销的主要渠道都有那些？

13、您是如何成为 H 公司代理加盟商的？（代理商、加盟商回答本问题）

14、您是如何看待 H 公司现行的进货渠道和销售策略的？（代理商、加盟商回答本问题）

15、您认为 H 公司的新产品应如何快速打开销售渠道？售后服务工作应如何开展？（代理商、加盟商回答本问题）



南京 H 化妆品公司
营销活动访谈提纲（企业员工）

一、访谈目的

了解公司员工对公司产品生产和销售方面的看法。

二、访谈方式

面对面采访

三、访谈对象和地点

H 公司生产一线属员工，车间会议室等现场

四、访谈主题与问题

1、主题 1：原材料及生产情况

- a)请您介绍一下南京 H 化妆品公司产品使用原材料的情况；
- b)公司产品系列中天然植物还是化工类原材料成份较多？
- c)公司的产品原材料主要是进口还是国产？原材料的安全性和质量如何？
- d)公司的原材料自产还是第三方提供？比例大概是多少？

2、主题 2：产品情况

- a)贵公司产品主要有那几大类？每一类的主要功效和特点是什么？
- b)您认为公司的产品市场定位是否合理？面对的消费群体是否正确？
- c)您认为公司的产品价格是否合理？那些产品价格可以调整？
- d)产品的生产工艺与同行相比有那些特点？
- e)公司现在的热销产品和对应客户群体是什么？
- f)公司产品的包装和规格型号主要有那些？您认为能否满足消费者的需求？
- g)目前公司在新产品研发方面有无规划？未来产品研发主要方向是什么？

3、主题 3：管理和人才方面

- a)您认为公司目前的生产组织框架是否合理？那些部门需要加强？
- b)您认为公司目前急需的人才有那些？（提示：生产管理人才、专业技术人才、包装设计、品牌、营销人才等）

- c)您认为公司所需的人才是引进还是自行培养?
- d)您认为公司现行的奖惩和监督制度是否合理? 有那些改进空间?
- e)您认为公司未来的工作重心应放在新产品研发还是销售渠道的扩展上?
- f)H 公司企业内部的管理您认为有那些需要改进的方面?



个人简历

姓名	蒋小琳
出生日期	1986年11月18日
出生地	中国黑龙江省
教育背景	本科：东北林业大学 专业：法学，2010年 硕士：兰实大学 专业：工商管理，2022年
地址	中国江苏省南京市招商依云郡 12-802
电子邮件	71558283@qq.com
工作地	江苏省南京市
工作岗位	保健公司经理

