

百年品牌雅芳中国沦为名媛剩女

雅芳全球战略失衡 跌下行业第一宝座

雅芳未能搭上中国经济发展的快车

在中国的化妆品市场,不能不提到雅芳这个品牌。上个世纪 90 年代的中国市场,雅芳是不折不扣的名媛:作为中国化妆品直销品牌的第一名,品牌知名度相当高。雅芳还有着历史、规模和舶来品的光环:有 100 多年的历史,年收入超过 100 亿美元,经营范围超过 100 个国家。雅芳是世界上最大的直销公司,直销方式的创始者,有一支热情洋溢的销售大军,挨家挨户地推销产品——“叮咚,雅芳来了!”

1990 年,雅芳进入中国市场,度过了一段好时光之后,于 1998 年遭遇直销危机,而后开始陷入停滞。2005 年,雅芳在华开始走下坡路。从 2008 年的“贿赂门”后就一直是多事之秋,连续出现管理层更迭、营销策略摇摆不定、直销员数量减少等市场运营问题。2010 年雅芳在华亏损超过 1000 万美元;有数据称 2011 年雅芳在华销售收入为 20 亿元(相当于 2005 年的水平);2012 年雅芳中国的销售额不到 10 亿元。目前雅芳已经从当年的第一,跌到行业第六。2012 年下半年以来,雅芳中国又开始裁员、关掉十几家分公司。媒体和消费者不禁要问,雅芳这个百年老品牌,在中国的市场业绩为何这样差?

回顾雅芳中国这些年,可以看出雅芳中国已经不知不觉中成为仅仅是挣扎着生存的剩女。

那么为什么雅芳未能搭上中国经济发展的快车,反而出现业绩减速、退步的情况呢?伴随全球经济一体化进程的加深,任何一个经济体的发展状态都或多或少、或直接或间接地与全球经济融为一体。因此,为了探究雅芳中国的成败原因,我们需要首先跳出中国、检视雅芳全球的基本状况。因为我们坚信,雅芳中国市场的发展也一定与雅芳全球的经营运作相互关联。通过回顾雅芳近年的全球市场业绩发展状况可以看出,全球市场业绩的变化势必会影响雅芳中国区业务的业务。这也许是中国市场业绩不佳的深层原因。

从全球市场的背景中审视雅芳的战略

从企业战略角度出发,作为全球化运营的企业,其各个重点区域市场往往构成该企业全球整体战略的支轴:其中一定有一个区域市场是中枢。以我们最为熟悉的联想集团为例,中国市场或称“联想中国”无疑是联想集团最重要的基础性市场,是联想集团获取全球发展的根基。没有联想中国的业务发展,即使有财力收购 IBM 个人电脑也有可能成为水上浮萍。中国市场的坚实,与欧美及其他新兴市场形成了支撑联想集团全球市场格局的支脚。因此,全球化运作的跨国企业一般要有一个“母国市场”(Home-Country)作为业绩的支持,其母国市场与基础性市场是重叠的。这正是跨国企业有别于区域型企业的特点。

雅芳的历史告诉我们,美国是雅芳集团这

雅芳进入中国市场的第一天起就开始了营销模式的探讨与实践,其间反反复复十几年,至今仍没有定论。但是,反观其他以直销为营销模式的企业,如安利似乎已经较好地解决了这个问题。本文的目的不是研讨直销模式在中国的成与败,而是通过中国化妆品领域相关的模式研讨,为雅芳和其他相关企业和行业提出一个解决思路 and 方向。

除了雅芳的品牌战略外,关于雅芳中国的营销模式的讨论至今也没有停止。不仅雅芳中国内部一直在尝试和探索,外界也颇为关注。因为,这不仅关系一家著名的百年品牌在中国的业务发展,而且关系到直销这个颇受争议的行銷模式在中国未来的走向。

问题一是摇摆不定

雅芳中国一直在专卖店与直销两个通路间做取舍。1998 年国家对直销业进行整顿,摆在企业面前的是两条路:一是以店铺为主,但可雇用店外推销员;二是以店铺为主,无店外推销员。雅芳为了尽快恢复销售,选择了后一种,直接进入零售批发的渠道。而安利选择了前者,较好地保留了直销员队伍和市场优势。2004 年,雅芳在中国市场上的销售额仅 30 亿元左右,安利则为 170 亿元。2006 年,雅芳以“专卖店+直销模式”获得了国内首张直销牌照,但两个截然不同的通路间的摩擦让这种混合模式遭遇挫折。2010 年 4 月底,雅芳(中国)总经理高寿康因“贿赂门”停职后,拉丁美洲总

雅芳集团新近做出的亚太区市场调整和中国区裁员等举措,实质上都是为了了一时报表好看的临时性策略,缺乏长远的战略考量。理性和中长期的策略应该是实行“两手都要硬”的原则:一手是实施全球成本消减计划、改善和提升业绩、获得股东信心;另一手要重塑集团全球战略、提升亚太区及美国本土市场在集团战略格局中的权重。否则,在短期之内满足了漂亮财务报告的虚荣心后,雅芳集团仍将缺乏新的持续性的战略增长点。

个百年企业的“母国”,无论从文化和品牌溯源、到“直销模式”在化妆品行业中的创立,美国都在雅芳集团各个历史时期的发展中起着无可替代的作用。这也是美国的跨国公司较为通行的样态。从企业业绩上也反映出来,母国的业绩无论从销售额还是盈利贡献,美国很多跨国公司仍然奉行“美国独大”的市场策略。母国业绩独大或相对强势的最大优势是保持品牌与文化的持续性输出,尤其在快速消费品领域。尽管近 10 年欧美国家等经济体由于制造业的输出从某种程度上弱化了母国业绩的战略意义,但是,伴随近年欧美都在重新倡导“制造业回归”策略,母国市场将重新扮演重要角色。同时,作为文化的载体,任何一件商品或者服务,离开了母国文化的滋养也是不能持久的。

然而,从近年雅芳集团市场数据得到明确的信息是:美国及北美洲早已不是雅芳集团最大的全球市场区域,而让位给了新兴经济体国家较为集中的南美洲(拉丁美洲),那里成了雅芳集团全球市场业绩份额最大的区域市场。从 2012 年雅芳集团年报可以看出,雅芳全球各个区域市场业绩的排名顺序是南美洲、欧洲及中东非洲、北美洲和亚太地区。其中南美洲的巴西单体市场,2012 年销售收入为 20.4 亿美元,已经占到雅芳集团总销售收入的 19%;而同期在美国本土市场的销售收入才是 14.8 亿美元,占到雅芳集团的 14.8%。与此相比较,作为全球最为活跃的新兴经济体密集的亚太地区,2012 年销售收入仅占雅芳集团全球收入的 8.4%左右。南美市场对于雅芳全球的重要性略见一斑,已经彻底取代美国或北美洲成为雅芳集团的基础性市场;也就是说,雅芳集团的母国市场与基础性市场是分离的。这个策略也许符合雅芳化妆品的定位,以及南美洲的地缘优势和近年迅速崛起的经济实力。雅芳集团全球 600 万活跃的直销员数据也可以佐证,南美市场的直销员数量占据了大多数,依靠“人海战术”来弥补相对低的人均销售额,以支撑

雅芳中国在营销模式方面犯了两个错误

经理奥多内兹空降中国市场,并表示将重新调整产品营销策略和销售激励政策,均衡优化直销、零售方面的折扣比例,向“全直销模式”转型,弱化专卖店的销售功能,转变为服务网点。此举损害了大部分经销商利益,很多老经销商开始转行不做雅芳。2013 年 1 月,雅芳中国又决定重拾零售批发模式,将直销束之高阁。

这种模式之间的摇摆对雅芳中国的影响很大。雅芳中国不仅因为内耗浪费了很多精力和财力,而且因为模式频繁转换而屡屡抛弃有价值的资产,挺进不熟悉的领域,结果在哪一个模式上都没有做深做透,更谈不上探索雅芳自己的中国模式了。

二是无视变化

雅芳中国在模式选择方面的视野比较狭窄,除了直销和零售之外从不它顾,但中国市场正在发生极大的变化,对化妆品厂商的营销模式产生了较大影响。

在中国超市、卖场和百货店依旧是化妆品最主要的渠道模式,份额超过 53%;直销在当年各类渠道占比中以 13%的份额排在第 4 位;但数据相比 2005 年下降了 2.6 个百分点,份额让给了网络等新兴渠道模式。至少可以看出,化妆品的直销渠道模式并没有出现增长态势,反而出现逐步减少趋势。这与近些年以互联网为代表的线上营销新模式的快速增长直接相关。根据上述数据,2010 年,化妆品网销额占比约 3.1%。网购作为近年来新兴的购物渠道,增长速度较为迅猛。据艾瑞咨询研究,2011 年中国网购市场交易规模超过 7600 亿元,较 2010 年增长 66%。化妆品为网销的重要产品之一,随着中国网民数量的不断增加,规模一定会继续发展,网售化妆品的发展潜力巨大。尤其今天,聚美优品、乐蜂网等一批化妆品网购品牌的崛起表明,市场渠道一定会有新的格局。

雅芳集团在南美洲的市场业绩。

“丧失”母国市场与基础市场

作为一家具有百年历史、发源于美国本土文化、全球化直销运营的老牌化妆品及个人护理用品企业,“丧失”母国市场的优势,而且这个母国市场正是全球最大的化妆品消费市场。笔者认为这是雅芳集团全球战略中最值得商榷的地方。

也许正是由于南美洲近几年相对健康发展的市场业绩,使得雅芳集团全球的战略重心和资源配置不知不觉转移到南美洲。在资源有限的逻辑下,集团自然会忽视全球其他的重要区域市场,例如同样是全球经济最为活跃的亚太区域。而市场业绩的事实就是这样,雅芳集团 2012 年在亚太地区多个国家和地区市场的业绩退步甚至撤出。根据 2012 年年报,雅芳集团在亚太区销售收入同比下降 4%,主要原因就是中国市场的销售收入下降了 22%;而亚太区活跃直销员数量的减少主要原因也是中国(但与此同时,在菲律宾的销售收入由于直销员的增长而增加了 7%)。综合以上分析可以判断,雅芳集团对亚太及中国区域的战略轻视,导致她没有能够分享到近些年亚太尤其是中国地区经济快速增长产生的红利。

提出亚太区域市场的背景还在于,雅芳集团理应分享到中国等亚太新兴经济体的增长成果。以中国化妆品市场为例,其市场优势首先是规模大、增长猛。在过去十年间,依托庞大的人口基数,中国已经发展成为全球最大化妆品消费市场之一。据统计,2011 年中国化妆品销售额已经超过了 1000 亿元人民币,约占全球化化妆品市场的 6.8%,仅次于美国、日本和巴西等国,排在第四位。其中,从 2001 至 2011 年中国化妆品市场规模复合年均增长率超过了 15%,是全球增长最快的市场之一。据分析,预计到 2016 年超过 2000 亿元规模,其间年复合年均增长率达到 13%。尽管现在的增速呈现逐渐放缓的趋势,但规模扩展空间依然巨大,预示着中国化妆品市场依旧具有强大的发展潜力。

基于上述的论证,笔者认为,雅芳集团在全球战略布局时,没有理由忽视亚太及中国等新兴市场,应该重新布局、检视亚太区域战略,力争形成以北美及南美新兴市场为根基,以亚太等新兴区域市场为战略性增长极的全球梯次战略格局,形成南美洲、北美洲和亚太的雅芳集团全球三大核心区域市场,进而实现以巴西、美国和中国为集团全球战略的支点,以便最大限度地获得各个区域市场的发展红利、规避及平衡市场风险。在这方面,同样是全球化化妆品及个人护理用品直销翘楚的安利公司,值得雅芳借鉴。无论在适应政府监管和市场销售模式的再造方面,安利也经历了与雅芳集团同样的迷惘和探索期。所不同的是,安利公司似乎更习惯了中国市场的特殊性,更加适应了本土文化。

思路三个要素的把握 重塑令人心仪的名媛

第一个要素就是,出于雅芳全球营销模式和驻在国(Host-Country)市场法律体系的要求,未来雅芳中国的营销模式应该是“混搭”,即传统的直销模式结合中国具体实际的混合模式。这里面也涉及模式的再创新问题,中国改革开放 30 年的成功历史其实就是模式与体制不断完善和创新的历史。对于雅芳在中国的直销模式变革,包括“店铺+推销员”、“专卖店+直销”、“全零售转型”等等,都是在探索和创新雅芳在中国的特色营销模式。因此,雅芳中国也不能因为某种模式的失败而马上完全转为其他的模式,可以在融合各种模式的基础上,创制属于雅芳中国自己的“雅芳模式”。

第二个要素就是设计好市场管理机制和利益机制,即实现雅芳中国“存量”和“增量”渠道模式的一体化协同运作机制,通过规则制定和利益协调机制保证体系的运转。

第三个要素就是未来雅芳中国的高层团队。中国伴随经济总量的不断扩大,对世界经济结构、对于产业门类的影响力都在增加。因此,对于实施全球化运营的跨国企业,需要将中国单独看作一个全球性的区域市场来加以管理。这也是为什么很多跨国公司中国区行政首长都兼任母公司或全球集团公司“集团副总裁”一职,象征意义是明显的。所以,雅芳集团在未来安排中国区高层的时候,从全球的视角审视大中华地区,审慎使用“空降”高管的方式。可以空降模式和理念,但在具体人选方面以兼具大中华背景和国际化视野的高级专业管理人才担纲为宜。

实现对这三个要素的良好把握,雅芳无论在中国市场还是在全球,仍旧会是一位楚楚动人令人心仪的名媛。



127 岁的雅芳小姐是否“美丽迟暮”?

雅芳中国要想改变当前的市场表现,首先从雅芳中国的管理层开始,加强中国区的品牌管控力度,重新梳理和评估既有的品牌策略,以便让这位 127 岁的粉色“雅芳小姐”重新焕发青春。



除了集团全球战略影响到了雅芳中国的业务发展外,雅芳在运营层面也存在问题。2006 年雅芳成为中国第一张直销牌照持有者以来,在中国的运营经历了十几年的坎坷道路,同比其他化妆品及直销企业的业务发展和品牌建设等方面,雅芳都落伍了。这也是业界共知的事实。根据 2011 年亚太地区直销业年度报告,中国直销业年销售达 1400 亿元,安利、完美、无限极分别以 267 亿元、120 亿元和 81 亿元的营收,21%、14%和 47%的增速位列前三名。最早在中国拿到直销牌照的雅芳业绩大跌 52%,仅有 10 亿元营收,跌至第十五位。同为直销模式的玫琳凯、新时代、天狮、三生、宝健、康宝莱、富迪,则以 75.3 亿元、36.4 亿元、32 亿元、22.7 亿元、21.6 亿元、18 亿元、18 亿元占位前十名,都超过了雅芳。

雅芳小姐老了?

说到雅芳,外界有一句口头禅,雅芳小姐(Avon Ladies)是否老了?创立于 1886 年的雅芳企业经历了 127 年的历史发展,秉承企业的愿景,要“成为一家最了解女性需要,为全球女性提供一流的产品及服务,并帮助女性成就自我的公司”。伴随世界进入 20.21 世纪,传统的生活方式和价值观都发生了较大的变化,尤其是新技术的大量采用极大地影响和改变着普通消费者的心理和行为。在这个时期,在化妆品和个人护理用品领域,以美欧等区域为代表涌现了众多新兴的品牌。这些品牌凭借新的品牌定位和行銷模式,一举在消费者心目中形成了特色的心智模式。相比之下,雅芳这个百年品牌显得有些迟暮了。

综合业内的市场分析资料,以中国市场为例,化妆品行业是中国对外开放较早的产业之一,近 30 年发展迅速、企业数量众多、市场竞争激烈。据统计,目前国内化妆品生产企业超过 5000 家,大部分是中小型化妆品企业,企业数量占 90%,市场份额却不到 20%。化妆品行业市场集中度低,市场上较为知名的品牌市场占有率刚超过 1%。

另外,从品牌格局看,境外品牌占据中国国内化妆品市场的主要份额,尤其是在中高端化妆品领域。例如,中国排名前 20 位的中高端化妆品品牌基本是欧美和日本品牌。尽管境外品牌在化妆品领域占据优势,但由于行业整体市场容量大,消费者需求多样化且变化快,本土品牌依然可以基于对本土文化和消费者心理的理解与把握,通过品牌定位在细分领域获得市场份额,甚至取得局部优势。从一间国际信息机构 2011 年做的市场数据调查中也可以得到同样的结论。

雅芳小姐需要重塑青春

反观雅芳品牌,作为一间国际性的老牌化妆品企业,雅芳的品牌美誉度可能无法与大牌相比,但是雅芳的知名度并不弱于任何一个化妆品牌。笔者着笔前曾经做了小范围的调研,随机采访了几位职业女性、美容院经营者,提到雅芳似乎是同一种感觉:当然知道,有名,做直销,但没有用过。说到不消费的原因,主要是定位中低端,不是自己的目标消费产品。

可见,消费者的印象是:雅芳属于“中低端品牌”。“中低端品牌”并不是一个专业的定义,而且从专业角度“中低端品牌”也不是一个负面的概念。但是,从普通消费者的角度,中低端意味着品牌的定位、品质、定价低端,目标消费者都不属于市场的主流或者前沿产品,跌出了一线品牌的行列,下沉到三四线城市市场了。按照当前中国消费者的消费心态,尤其是城乡主流消费市场,谁又愿意被别人定位成是中低端品牌的消费者呢?这就是雅芳品牌在消费者心目中的心智模式,成为明日黄花。

雅芳品牌为何沦落?

首先看雅芳品牌的定位。前面叙述了雅芳的企业愿景。其定位在一个“女性专属”品牌,希望协助女性事业的成功。但在当前的中国化妆品直销领域,新兴的竞品品牌提供了更多的行销业务机会;新销售模式如互联网模式,带给个体创业的机会已经远远超出了直销模式。更何况直销模式一直承受着来自政府和行业主管在政策上的限制,以及广大消费者在认知上的错位。同时,雅芳集团又不太可能因为中国区的特殊性而重新实施品牌定位。所以,雅芳品牌在中国已经不再承载更多的理想、愿景和价值,而仅仅是一个商业模式,给那些想有事情做、有钱赚的个体直销员提供一项生意机会。

再看传播。品牌更多地是通过公共关系而非广告来塑造和传播的。雅芳在全球领域确实一直开展几项与女性健康和权益保护相关的社会公益活动,对于推广雅芳品牌产生了积极的影响。然而这种公关力度,至少在中国区显得安静许多,无论是规模还是影响力都似乎感受不到雅芳的品牌公关与传播活动。

第三,在与品牌形象传播相关的店铺方面,雅芳中国可以说做得很不好,这也许消费者认定雅芳品牌属于中低端的缘由之一。由于受累于中国区营销模式的几经变换,雅芳中国的店铺较之高峰期间在数量上已经有了很大的变化,但唯一没有变化和提升的是雅芳店铺在视觉体系设计与雅芳国际品牌的形象定位不符。例如,鉴于店主运营成本的压力,雅芳在中国店铺的总体感觉无论从位置地点、外装饰装修的档次还是内部陈设、LOGO 及视觉统一性等方面,感官感觉很差,确实契合“中低端”的品牌形象。这不应归责于店铺投资者,只能归咎于雅芳中国的管理策略:缺乏一个全面系统的品牌管理模式。但是,反观雅芳台湾地区的店铺,至少从外观视觉上要整体优于中国大陆市场区域。(陈司星)

