

6 专题报道 Special Reports

在“铬钕”事件之后,SK-II一如既往地专注产品研发,借用明星口碑和消费者体验改变品牌形象,成为宝洁高档产品线第一个“10 亿美元品牌”,也用淡化“伤口”的方法重新回归。

SK-II:淡化“伤口”重新“回归”

■ 刘媚琪

【事件回放】

SK-II 遭遇“铬钕”事件

2005 年,中国江西南昌某女士因使用了 SK-II 产品后出现皮肤瘙痒和部分灼烧,便以虚假广告的名义状告宝洁公司,后续引发了其他消费者相似投诉。“铬钕”事件最终以国家质监总局和卫生部联合声明进行定性,确定 SK-II 产品含有的违禁成分是原料代入所致

【突围策略】

“回归策略”解析

这些年来,SK-II 一直致力于恢复与完善中国市场,挽回消费者对于品牌的信心。经过了 7 年时间,SK-II 在为复活付出了巨大的成本代价之后,终于重新夺回了曾经的市场位置。

策略一:明星口碑传播

在“铬钕”事件之后,消费者的内心芥蒂成为 SK-II“复活”最大的阻碍,在许多情况下,相比品牌的形象模糊,负面的品牌形象是更糟糕的讯号。因此,2006 年之后 SK-II 首要做的事情是为客户解释“为什么要购买”这个问题?

SK-II 会在日常投放的广告中向人们解释 SK-II 产品经天然酵母发酵后产出的核心物质 Pitera,为客户介绍 SK-II 每隔两年轮次升级的美白和抗老产品的科技,打消购买顾虑。在每个柜台设置皮肤测试仪器,拍摄消费者脸部皮肤的年龄和在这个城市里的纬度,再测量每一条皱纹的下降程度、斑点,并跟同纬度客户的测量数据做对比,用 SK-II 的科技基因吸引消费者。

而 SK-II 在重新回归之后,对于中国大陆市场的成分审批更加谨慎。通常会在产品上市的 2 年之前,从 SK-II 位于日本的全球研发部门拿到产品成分,并提前在国内进行审批过程,以保证产品可以在中国大陆市场上与全球同步上新品。

这一次 SK-II 也带来自己全新的品牌形象,它不再强调肌肤“拯救者”,而定位于帮助消费者分析肌肤问题的“美容专家”。SK-II 充分发挥了代言人的功能,用明星的亲身体验做品牌传播,也将明星的形象与品牌紧密结合。

作为一个主打亚洲市场的品牌,SK-II 对于不同市场的消费者心理做了深入的调研,也会根据不同市场的文化和消费者心理签约明星代言人,选择 20 岁、30 岁和 40 岁的明星,并使用不同表达方式与各自对应年龄阶段的消费者对话,以覆盖不同年龄层的消费者群体。

一直以来,SK-II 庞大的明星阵容是亚洲市场的统一思路,针对台湾女性消费者都期待的名媛生活方式,SK-II 在台湾走名媛路线,签约了萧蔷、大 S 等明星之外,还签约了关颖等名媛,针对香港女性消费者对家庭与事业兼顾的期待,SK-II 将香港修身堂控股有限公司创始人张玉珊纳入旗下,同时也与徐濠萦签约,以打动 20 多岁推崇潮范儿的香港女性。

然而在中国大陆细分化的市场上,难以找到一个最大多数人都想成为的群体,因此

【成功复活】

SK-II 与宝洁



“铬钕”事件给 SK-II 带来了一系列负面的连锁反应,即便宝洁公司在 2006 年 12 月初就宣布恢复部分商场里 SK-II 产品的销售,但品牌形象受损却影响了 SK-II 与商场合作过程中的议价能力,在 2007 与 2008 年的宝洁年报中,SK-II 也未出现在核心产



空间。

尽管丝芙兰在价格上与免税店相比并没有明显的优势,但在丝芙兰进入中国的 2005 年,中国百货商场的专柜销售模式占化妆品市场 70%的份额,化妆品连锁店的模式是当时的市场空白,直到 2012 年,丝芙兰已经在大陆拥有 100 多家门店,而每年都保持着 10%的增长。因此 SK-II 也进入了丝芙兰这一本身快速扩张中的渠道,而丝芙兰在 2012 年也为 SK-II 带来了 121%的销量增长。

当然 SK-II 也一直在拓展新的消费群。针对那些尚未有 SK-II 专柜入驻的三四线城市,SK-II 在 2012 年开设了天猫旗舰店,杨泊认为,“天猫的网购人群具有足够强的消费能力”,但 SK-II 也会在网络渠道做一些更为个性化的明星签名版,推出更多的打折力度。2012 年,SK-II 天猫旗舰店的网上支付销量比 2011 年增长了 253%。

SK-II 一直将神仙水奉为自己的标志性产品,神仙水也一直占销售比例的 60%~70%。就像中高端美妆品牌惯用的营销手段,SK-II 也希望消费者能够借由神仙水这一款产品联想和记住 SK-II 这个品牌,并通过这一款产品推动其他新品的购买。

直到现在,在宝洁多元化产品线中,SK-II 依旧被列入“小份额美容品牌”,集中于日本、我国香港和台湾等亚洲市场的 SK-II 在体量上无法与玉兰油相提并论,因此在硬广

在“铬钕”事件之前,中国曾是 SK-II 仅次于日本的全球第二大市场,在 2005 年全国专柜平均每天的销售额为 100 多万元人民币。而作为宝洁旗下的高端品牌线,一些商场为了要引进 SK-II,允许宝洁的玉兰油“捆绑销售”,甚至可在商场设立专柜。

在 SK-II 受事件影响停售的两个月内,其竞争对手欧莱雅等品牌举行了颇多市场活动,趁机收复市场。宝洁也改变了整体战略,新引入品牌“Cover Girl”和“illume”来填充高端化妆品的市场空间,但新品牌需要时间重新进行客户积累,而近几年宝洁在洗发水等日化领域的品牌老化也成为宝洁的噩梦。

因此 SK-II 等高端化妆品牌一直被宝洁视为公司的业务引擎。SK-II 也通过明星代言的形象改变,精准化的营销和口碑传播,以及更贴近消费者的促销和地面活动,让 SK-II 逐步回归主流高端化妆品市场。其实到 2010 年,SK-II 已经恢复到之前的鼎盛时期,2012 年 5 月,SK-II 在玉兰油、汰渍等品牌之后成为宝洁公司旗下又一个销售超越 10 亿美元的亚洲品牌,也成为了宝洁高档商品部门(Prestige)中的第一个“10 亿美元品牌”。

尽管截至 2012~2013 财年,SK-II 品牌销量已经突破 700 万美元,顾客比 2011 年增

品名单中。

在那之后,消费者对于 SK-II 的印象似乎也依旧停留在 2006 年,许多 SK-II 曾经的老客户从那次事件后改用雅诗兰黛或兰蔻等同类竞争品牌,SK-II 的质量问题成为消费者最大的心理隔阂。



告份额有限的前提下,SK-II 也一直采取游击战的策略。

对于面对大众的广告手段,SK-II 每年都会将全部的资源依次投入在北京、上海或成都,会选择在 7 月将国贸三期和水立方点亮为酒红色,随后在 9 月成都秋季化妆品节上,将一条街道变成 SK-II 的气质,每一个所到之处都会进行有的放矢的营销活动。

其实所有的营销手段都被 SK-II 看作是客户拓展的渠道,数字营销也同样是如此。SK-II 聚焦于一对一精准营销的微信平台,今年 10 月之后,SK-II 会主打微信传播,并与 LBS 相结合,为走到 SK-II 柜台周边的人群推送产品信息,就像杨泊说,“针对精准人群的营销是他们主打的方式”。

SK-II 在单向传播的同时,也走到了第二个层次,走近消费者让他们亲身试用,因此在此渠道扩张之外,SK-II 更希望跟消费者进行体验性互动,2012 年,SK-II 在全国铺开做活动,邀请 Kevin、小 P 等美妆老师参加 VIP 活动,鼓励消费者试用产品,让他们真正感受到产品的功效。同时,每年都有 100 场线下活动在各大商圈举行。

地面活动也为 SK-II 带来了很大的销售增长。与更为大众平价的欧莱雅、玉兰油相比,SK-II 有更高的客单价,SK-II 的地面活动通常会邀请 20 位顾客跟老师做活动,而每场活动平均都能够完成 30 多万元的销量。

长 102%,但对于 SK-II 在日本、韩国和我国香港、台湾市场第一位的销量排名,以及在韩国和台湾市场上近 20%的市场份额,中国大陆对于 SK-II 来说也还是很小的市场。

2007 年之后,SK-II 在中国市场上已经逐步缩小了与倩碧、碧欧泉、娇韵诗等高端竞品之间的差距,在这个过程中,其他的品牌都在继续保持增长,而 SK-II 只能找回原本属于自己的市场。

根据中国百货店系统内部销售统计,2008 年,SK-II 在高端化妆品品牌销售排名中仅居于第 11 位。但到 2012~2013 财年,SK-II 在中国大陆市场的销量排名仅列于雅诗兰黛与兰蔻之后,位居第三。到目前为止,SK-II 中国的专柜数量已经恢复到 140 家,直接比肩雅诗兰黛,SK-II 重新夺回了中国市场高端美妆品牌的市场位置。2013 年,SK-II 依靠以往的品牌战略,依旧保持着高速增长,今年 3~6 月新客同比增长 124%,而神仙水的销量同比增长 123%。

SK-II 一直试图用时间来淡化“伤情”的方法重返辉煌,避谈“违禁风波”,低调专注产品研发,加强终端促销及售后服务,SK-II 的销售数据已经表明了百货店与消费者对于该品牌的认可。



【危机管理】

SK-II “回归”路线

关键时刻:2005 年,江西某女士因使用了 SK-II 产品后出现皮肤瘙痒和部分灼烧,便以虚假广告的名义状告宝洁公司,后续引发了其他消费者相似投诉。“铬钕”事件最终以国家质监总局和卫生部联合声明进行定性,确定 SK-II 产品含有的违禁成分是原料代入所致而非主观添加,但工商局勒令各大商场将 SK-II 撤出柜台。

关键抉择:在“铬钕”事件之后,SK-II 在中国大陆的专柜一度削减为 3 个。消费者的内心芥蒂却成为 SK-II“复活”最大的阻碍,如果无法取得消费者的信任,SK-II 将从中国大陆市场永久地撤出。

关键策略:SK-II 会在日常投放的广告中解释 SK-II 产品的核心物质,为客户介绍 SK-II 每隔两年轮次升级的美白和抗老产品的科技,打消消费者的购买顾虑;签约汤唯,用明星的亲身体验将明星的形象与品牌紧密结合,借助明星与美容专家的口碑传播;进入丝芙兰,通过各种渠道进行有的放矢的精准营销,并通过地面活动与消费者进行体验性互动。

策略结果:2010 年,SK-II 已经恢复到之前的鼎盛时期,2012 年 5 月,SK-II 成为了宝洁高档商品部门(Prestige)中的第一个“10 亿美元品牌”。在 2012~2013 财年,SK-II 在中国大陆市场的销量仅仅排在雅诗兰黛(Estée Lauder)与兰蔻(Lancome)之后,位居第 3 位。

策略点评:避谈“违禁风波”,专注产品研发,借用明星口碑和消费者体验改变品牌形象,市场销售已经表明了百货店和消费者对于 SK-II 的认可。SK-II 也用淡化“伤口”的方法重新回归。

【相关链接】

化妆品禁用物质“铬”和“钕”

铬:为皮肤变态反应原,可引起过敏性皮炎和湿疹,病程长,久而不愈。

钕:对眼睛和黏膜有很强的刺激性,对皮肤有中度刺激性,大量吸入可导致肺栓塞和肝损害。

