

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于新零售视角的百雀羚公司商业模式优化研究

研究生姓名: 谭璐

指导教师姓名、职称: 廉志端教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业战略管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 谭璐 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 谭璐 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.6.16

Research on business model optimization of Pechoin Company based on new retail perspective

Candidate : Tan Lu

Supervisor: Lian ZhiDuan

摘 要

近年来国内经济快速发展，人民生活环境越来越好，消费能力也逐步增强，生活质量和幸福指数明显提升。人们消费理念由最初的满足基本生活需要，逐步向追求更好、更高生活品质转变，老中青追逐时尚热情不减，不断刷新对美的认识和发现美的新高度。化妆品行业借势而起，在这个向美前进的时代更是蒸蒸日上。我国化妆品行业规模大，预计未来市场潜力大还有扩大趋势。在颜值经济的背景下，化妆品消费习惯基本成型。

百雀羚品牌出生于 1931 年，已有 90 年历史，在 20 世纪二三十年代，百雀羚是国内真正的高端护肤品，许多高贵的女士使用百雀羚产品。然而 20 世纪 90 年代后，外国品牌强势进入中国市场，技术、管理理念和资本领先于国内品牌。国内美容品牌均受到冲击，甚至逐渐成为中低端的代名词。本文将百雀羚公司作为研究主题，以独特的视角研究新零售扩张的影响，并在客观事实的基础上得出研究结果。

为了帮助百雀羚公司在激烈的化妆品市场竞争中取得更大优势，研究如何让国内化妆品行业建立更高效商业模式，从新零售视角探索商业模式的更优策略。本文主要研究百雀羚公司的商业模式六要素，分析存在的问题以及优化策略。文章首先对国内外研究与相关理论做出了详尽的解释说明，从多个角度分析研究了百雀羚公司面临的战略环境。从百雀羚公司基本情况及经营现状结合魏朱商业模式六要素分析目前商业模式存在一些问题如定位模糊不准确，业务系统附加值低，关键资源和能力不强，盈利模式单一，以及价值主张不清晰等问题。基于问题分析为百雀羚的商业模式提出相应的优化策略及保障措施。通过一系列分析，希望能为百雀羚公司提供一份具有建设性的参考优化方案，帮助百雀羚公司在未来激烈的市场竞争之中迎来更好的发展，也为国内化妆品企业商业模式优化过程中提供一些参考。

关键词：新零售 百雀羚 商业模式 优化策略 行业本质

Abstract

China's economy has developed very well in recent years, and people have been very happy with the improvement of their consumption level. People have higher requirements for the quality of life. People pursue fashion enthusiasm, constantly refresh the understanding of beauty, set up a new height. Cosmetics industry is taking advantage of the opportunity in this era in the United States is thriving. Although the scale of China's cosmetics industry is large, it is expected that the future market potential and expansion trend. Under the background of appearance level economy, cosmetics consumption habits are basically formed.

Pechoin has a history of nearly a hundred years, and once provided high-end products for women in China. However, after the 1990s, foreign brands entered the Chinese market strongly, with technology, management concepts and capital leading domestic brands. Domestic beauty brands are impacted, and even gradually become the pronoun of low-end. This paper will take the company of Pechoin as a research subject to study the impact of new retail expansion from a unique perspective and draw the results based on objective facts.

In order to help Pechoin gain greater advantages in the fierce competition in the cosmetics market, I study how to make the domestic cosmetics industry set up a more efficient business model and explore better strategies of business model from the perspective of new retail.

This paper mainly studies the six elements of the business model of the company, analyzes the existing problems and optimization strategies. The article first gives a detailed explanation of domestic and foreign research and related theories, and analyzes and studies the strategic environment faced by Pechoin Company from multiple perspectives. At present, there are some problems such as unclear positioning, low added value of business system, weak key resources and capabilities, single profit model, and value proposition not in line with the market trend. Based on the problem analysis, the corresponding optimization strategies and safeguard measures for the business model of Pechoin. I hope to provide a constructive reference optimization scheme for Pechoin companies and help them occupy a place in the fiercely competitive market in the future.

Keywords: New retail; Pechoin; Business model; optimizing strategy; Essence of industry

目 录

1 引 言	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.2.1 研究的目的.....	1
1.2.2 研究的意义.....	2
1.3 研究内容和方法.....	3
1.3.1 研究内容.....	3
1.3.2 研究方法.....	3
2 国内外研究与相关理论	5
2.1 国内研究现状与趋势.....	5
2.1.1 关于新零售的相关研究.....	5
2.1.2 关于商业模式的相关研究.....	6
2.2 国外研究现状与趋势.....	8
2.2.1 关于新零售的相关研究.....	8
2.2.2 关于商业模式的相关研究.....	9
2.3 国内外研究述评.....	10
2.4 相关概念及理论.....	11
2.4.1 零售业.....	11
2.4.2 新零售.....	12
2.4.3 商业模式.....	12
3 百雀羚经营面临的战略环境	14
3.1 宏观环境.....	14
3.1.1 国家和地方不断制定出台法规进一步规范和推动化妆品市场高质量发展.....	14
3.1.2 经济发展势态良好带动居民消费水平.....	16
3.1.3 社会文化引领化妆品消费意识转变.....	18

3.1.4 技术水平的不断进步为产品研发和购买方式带来新的变化.....	18
3.2 行业环境.....	19
3.2.1 中国化妆品市场繁荣发展.....	19
3.2.2 百雀羚的国内外竞争对手.....	21
3.2.3 行业新进入者分析.....	22
3.2.4 行业替代产品分析.....	23
3.3 行业本质.....	24
4 百雀羚商业模式的现状、问题及成因.....	25
4.1 百雀羚公司基本情况.....	25
4.2 百雀羚公司商业模式现状分析.....	26
4.2.1 百雀羚经营现状.....	26
4.2.2 现有商业模式要素分析.....	26
4.3 百雀羚公司商业模式存在的问题.....	31
4.3.1 定位模糊不准确.....	32
4.3.2 业务系统附加值低.....	33
4.3.3 关键资源和能力不强.....	34
4.3.4 盈利模式单一.....	35
4.3.5 价值主张、传播和获取不清晰.....	36
4.4 问题的原因.....	36
4.4.1 没有将消费者的行为、心理和情感特征与自身产品有效结合.....	36
4.4.2 对新零售环境还未完全适应.....	37
4.4.3 营销策略和产品核心技术不足.....	38
4.4.4 企业发展的制约.....	38
4.4.5 对价值宣传等不重视.....	39
5 基于新零售视角的百雀羚商业模式优化策略.....	40
5.1 商业模式创新的驱动因素.....	40
5.1.1 内部因素.....	40
5.1.2 外部因素.....	40
5.2 优化目标的确定.....	41

5.3 商业模式优化的原则.....	41
5.4 商业模式优化的策略.....	42
5.4.1 明确公司定位.....	42
5.4.2 业务系统优化.....	44
5.4.3 关键资源和能力优化.....	45
5.4.4 财务模块优化.....	48
5.4.5 价值新定位.....	50
6 百雀羚优化商业模式实施的保障.....	52
6.1 商业模式优化的实施步骤.....	52
6.1.1 企业战略目标的确定.....	52
6.1.2 搭建企业信息化平台.....	52
6.1.3 形成完善的管理体系.....	53
6.1.4 商业模式优化实施.....	54
6.1.5 商业模式优化反馈.....	54
6.2 实施过程中的障碍及保障措施.....	55
6.2.1 可能障碍.....	55
6.2.2 保障措施.....	55
6.3 预期效果.....	57
7 结论与展望.....	59
后 记.....	63

1 引言

1.1 研究背景

随着社会的发展，人们的生活方式和消费支出发生了新的变化，消费能力得到了提高。社会消费蓬勃发展的信号是显而易见的，人们在满足基本生活需要的同时逐步向更高生活品质转变，这无疑为各类企业开辟了新的发展机遇。化妆品行业表现尤为突出，化妆品的需求不断增加，随电商迅猛发展之际，线上销售量直线上升，2020 年疫情爆发，各化妆品公司更是借助各种短视频 APP 投放广告或开启直播，更刺激了人们的购买需求。

中国化妆品行业在改革开放后发展迅速，国外资本不断渗透到中国市场，市场竞争较大。伴随着行业的巨大吸引力，目前中国出现了一大批化妆品企业，近四千家本土企业获得化妆品生产许可证，化妆产品约 50 万种。在中国化妆品市场上，大多数顶级销售人员都在外国企业，比如欧洲、韩国和日本等跨国公司。国内化妆品行业的竞争十分激烈，百雀羚公司要在这种环境中脱颖而出是不太容易的。随着行业的发展，百雀羚产品在行业中的产品依然相似，店面体验一般，客户信任度不高，竞争压力较大。同时在这种环境下，新零售也应运而生，各行业对新零售行业开始了分析和研究。零售业的产业链非常广且有很多环节，零售企业想要得到好的产品、用户体验以及高效率，必须从整个产业链的上游开始，包括材料、技术、销售、流通、生产和研发，直至覆盖产业链所有环节。企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，改善商品的生产、流通和销售过程，深度整合在线服务、离线体验和现代物流。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究的目的

近年来，人民生活水平随着国民经济发展明显提高。互联网时代发展迅猛，全球化步伐加快，我国的整体零售业增速渐缓。传统零售走着下坡路，电商也面临困境，我国零售行业需要重塑和转型。

(1) 国外化妆品牌不断进军中国市场，形成对国内化妆品市场大面积的侵占，国内化妆品遭受严重危机。百雀羚是有着近百年历史的化妆品公司，在如此激烈的市场竞争中，如何保持或提升市场占有率是一个重要的问题。

(2) 本文研究的对象是百雀羚公司，旨在通过理论与实践的结合，通过分析新零售、商业模式的国内外研究及相关理论，为全文研究定下基调。

(3) 结合行业现状分析百雀羚面临的商业环境，通过商业模式六要素找出现有商业模式中存在的问题以及产生的原因。

(4) 通过分析发现百雀羚商业模式问题及成因，提出针对性商业模式优化策略，并为优化策略提供相应的保障措施，确保百雀羚公司商业模式优化的顺利实施。

1.2.2 研究的意义

(1) 对百雀羚公司在新零售背景下的商业模式提供理论依据

本文运用新零售和商业模式的相关理论分析百雀羚存在的问题，提出优化策略以解决问题，使百雀羚公司的商业模式更完善更具竞争力。通过已有的研究理论做系统总结，为研究化妆品行业商业模式优化提供参考。化妆品行业和新零售环境的结合是时代发展的必然事件，在经济飞速发展的市场环境中，百雀羚公司如何在市场中获得竞争优势，本文从新零售视角探索研究百雀羚商业模式的更优策略，促进、丰富和提高化妆品行业的创新和发展有重要的理论意义，同时对化妆品相关企业商业模式研究和新零售企业管理的理论意义重大。

(2) 对国内化妆品行业发展提供现实依据

本文通过国产代表品牌百雀羚公司商业模式的发展现状、成因和问题，从新零售视角提出优化策略，指明新零售未来方向的憧憬和愿望。对此不仅为百雀羚商业模式优化提供较强的现实指导意义，对国内的化妆品企业的商业模式也提供了一定的参考依据。另外，本文的研究有利于零售行业建立更高效商业模式，其研究成果可以让国内同行企业了解行业中存在的机遇点，引导他们从盲目的日常经营活动中明确未来转型的机遇和方向，帮助他们进行优化管理和核心竞争力，为提升我国化妆品行业的市场占有率有着实践意义。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

百雀羚商业模式作为本文的研究主题，是国内化妆品品牌的代表。本文主要研究工作是分析百雀羚公司的商业模式六要素，存在的问题以及优化策略。文章从新零售的角度出发对百雀羚公司进行深入研究，分析所处环境的相关因素，结合商业模式六要素对百雀羚公司的商业模式提出优化策略和实施的保障措施。文章结构如下：

第一章：引言。本章包括研究背景、研究目的与意义、主要研究内容与方法等几个方面，是文章写作的基础。

第二章：国内外研究与相关理论。本章内容是国内外对新零售、商业模式研究现状与趋势以及相关的理论进行说明。

第三章：新零售背景下百雀羚公司面临的战略环境。这章内容包括对百雀羚公司的宏观环境、行业环境、行业本质等进行分析研究。

第四章：百雀羚商业模式的现状、问题及成因。介绍百雀羚公司基本情况，对百雀羚现有商业模式六要素进行分析，进而找出存在的问题和产生的原因。

第五章：基于新零售视角的百雀羚商业模式优化策略。通过分析存在的问题及成因结合六要素进行商业模式的优化。

第六章：百雀羚优化商业模式实施的保障。本文通过建立健全相关体系为百雀羚公司商业模式提供实施保障。

第七章：结论与展望。总结从新零售视角下百雀羚公司商业模式优化研究的全文观点，并提出未来深入研究方向。

1.3.2 研究方法

本篇论文将文献分析法、定性分析法和比较分析法作为本文主要的研究方法。通过大量文献的阅读和分析文章来确定论文的立题和研究内容，运用定性分析法依据一定的理论基础和相关的经验来研究本文的发展趋势，再运用比较分析法进行更具体的探讨，从而总结出一套切实可行的优化策略。具体研究方法如下：

（1）文献分析法

本文通过参考新零售和商业模式方面的大量文献资料进行分析研究，包括相关的档案资料、已发表的论文、公开出版的书籍刊物等为论文提供支持，总结文献中涉及的相关概念结合查阅的各种数据，确定了论文的主要研究内容。

（2）定性分析法

把魏朱商业模式相关理论作为本篇论文写作的理论基础，在新零售、商业模式理论分析的基础上对百雀羚商业模式进行优化。

（3）比较分析法

这种方法主要运用在零售业的发展分析过程中，通过对实体、电商和新零售背景下零售业的模式发展情况进行分析，更好地优化零售业的未来商业模式。

2 国内外研究与相关理论

2.1 国内研究现状与趋势

2.1.1 关于新零售的相关研究

我国实体零售规模大，同时也面临着前所未有的挑战。实体零售发展受到诸多的因素影响趋势放慢。国家层面为增强实体零售创新转型的发展动力，国务院办公厅在 2016 年双十一当天印发了《关于推动实体零售创新转型的意见》，从总体要求、调整商业结构、创新发展方式、促进跨界融合、优化发展环境、强化政策支持等六大部分，总计十八个方面为新零售发展指明了方向。

目前对新零售的主要研究有杜睿云、蒋侃（2017）《新零售：内涵、发展动因与关键问题》认为新零售的核心要义在于推动线上与线下的一体化进程，其关键在于使线上的互联网力量和线下的实体店终端形成真正意义上的合力，从而完成电商平台和实体零售店面在商业维度上的优化升级，并提出新零售发展涉及的两个关键问题，一是全渠道平台的搭建；二是新兴技术的支撑。杨洋（2017）《新零售时代下实体店转型探析》认为，“新零售”是在科技技术快速发展的背景下，将大数据、云计算、人工智能等一系列高新技术运用到商品生产和流通的环节，通过链接线上和线下，优化物流环节，形成“线上+线下+物流”的全新模式，认为新零售下实体店转型需要，转变战略思维拥抱电商平台，转变经营观念满足消费者多维需求，转变运营理念，打通“全渠道”运营。杨坚争，齐鹏程，王婷婷（2018）《“新零售”背景下我国传统零售企业转型升级研究》认为新零售通过大数据挖掘、分析消费者的切实需求，服务商将云计算、人工智能、新物流等创新能力融入到所有流通环节，并结合深度融合的线上和线下渠道开展各类娱乐、社交、体验化的营销活动，从而使企业和消费者各方获得最大化效益和满足的零售方式。姚洁（2017）《新零售趋势下的实体零售企业创新路径》认为，目前新零售的发展有五个重要特征：一是线上线下高度融合；二是融合社交与体验；三是以高新技术研发为基础；四是物流更加开放、透明；五是与新金融结合。张梦璐陶亚敏（2017）《新零售时代下实体店环境设计——以小米之家为例》认为新零售时代特征一是精准消费是新零售时代的核心消费特征；二是平台分散化；三

是产业链与消费者的对话，从纵队转变为横队。指出新零售时代实体店的转型，必须对战略定位、经营理念、管理方法、经营工具进行变革，从而将自身与消费者、供应商、物流仓储、其他渠道之间的关系和协作模式调整到符合新零售时代零售和消费规律的状态。张加顺（2018）《新零售的内涵、成因及实践展望》认为新零售发展的一般特征：一是以消费者为中心，注重顾客体验；二是以大数据、人工智能等互联网新技术为依托；三是电商与“店商”相结合、互为补充；四是“新零售”是传统零售的进一步发展。刘茹、王安妮、申旭慧、刘翠翠、念延辉（2018）《新零售时代实体商超运营模式研究》认为“新零售”发展具有全渠道、零库存、数字化和智能化的特点。黄艳姗（2017）《探索新常态下传统零售业的“新零售”模式》认为新零售的基本思路：一是优化资源整合内涵，提升运营效率；二是注重客户的消费体验；三是打破暴利心态，注重产品优质度。孟晋（2017）《2017 新零售九大发展趋势》对“新零售”的发展趋势进行了补充：一是移动支付催生了变革；二是海内外网购将真正打通；三是消费娱乐化将进行到底；四是大数据将作为服务；五是物流配送科技化。王刚（2018）《“新零售”背景下网络零售平台创新模式探索》认为新零售发展趋势：一是体验营销形式多样化；二是零售渠道高度融合；三是消费娱乐化将成为趋势。

2.1.2 关于商业模式的相关研究

国内商业模式相关理论研究的发展起步较晚，在计算机科学技术发展的背景下才逐渐出现增长趋势。近年来，商业模式的发展和研究越发受到各界的重视，商业模式的创新改变着当今社会。商业模式的发展及优化为企业和社会创造新的价值，新的商业模式将不断出现。

黄培在 2003 年其著作《赢利定律》中探讨了商业模式基本工具和商业模式设计，以及商业模式演化的过程。较早将商业模式理论与实践结合的还有李振勇，他在 2006 年《商业模式：企业竞争的最高形态》认为商业模式就是企业赚钱的方法，商业模式又是商业竞争中至高无上的利器，高于任何形式的营销和策划。他在 2009 年《商道逻辑：成功的商业模式设计指南》重新阐述了商业模式是为了满足客户需求或实现客户价值而采取整体解决方案和一切方式方案的整合，也就是实现客户价值的逻辑，指出商业模式的本质是发现价值、实现价值、分享价值，

指出有实践操作意义的设计原则。

钱志新在 2008 年所著的《新商业模式》认为新商业模式以系统思维、动态思维、实践思维为基础，处于理论和实践的交叉点上。总体概括以价值为灵魂、以客户为中心、以联盟为载体、以速度为关键、以网络为平台。刘玉芹、胡汉辉在 2010 年《商业模式的设计及其在企业管理中的应用》认为研究商业模式的根本目的是研究商业模式的设计，从三方面进行：一是企业与外界经营边界；二是消费者需求满足程度；三是企业与价值网络中其他企业的关系。

朱琳在 2018 年《“互联网+”背景下光汇云油商业模式优化研究》中认为商业模式是各个商业的实体中所潜存的关联性要素及其之间的关系逻辑。它的作用是阐明企业可以给予用户什么样的价值，企业的组织架构是怎么样，以及如何通过合作者与资本之间产生作用来实现商业价值，从而达到赢利创收的目的，所以简言之，公司通过一系列运作来获取商业利益的方式称之为商业运营模式。并归纳商业模式为某一公司以企业的架构体系为基础来创造一种可执行的机制促进一系列商业运营，这是以营销等方式提升产品价值来获取商业利润为导向的。任何公司商业运作模式都是利用不同手段让企业利润最大化的方式。

罗珉、李亮宇（2015）《互联网时代的商业模式创新：价值创造视角》认为商业模式是在不确定的互联网时代下，通过供需双方形成社群平台，以实现其隔离机制来维护组织稳定和实现链接红利的模式群。他们认为商业模式的主要隔离机制已经由技术研发转向社群平台倾斜，提出商业模式要联手互联网因素的问题，针对核心要素：平台、资源、设计等展开介绍。阐述互联网时代连接的重要性，指出连接满足了顾客深层次的需求，揭示了互联网时代的商业模式追逐的是连接红利，表现为两方面，一是互联网时代的社群平台具有极强的生命力，是商业模式创新的坚实基础，二是互联网时代的厂商面对的环境已经发生了重大改变，价值创造的方式、商业模式的创新和租金获取方式也发生了变化。荆林波（2001）《B2B 商业模式及其价值评价》认为商业模式有名录模式、兼营模式、政府采购和公司采购、供应链模式、中介服务模式、拍卖模式、交换模式等。王波（2002）《再造商业模式》认为好的商业模式特点是：能够提供独特价值、难以复制、脚踏实地。魏炜、朱武祥在 2007 年《不断升级的商业模式》认为商业模式描述了企业和其他的关联各方的结构模式，包含了交易的主体、内容、方式

以及定价四个维度。魏炜、朱武祥在 2009 年其著作《发现商业模式》中提出商业模式本质是利益相关者的交易结构,商业模式解决的是企业战略制定前的战略问题,同时也是连接客户价值和企业价值的桥梁。完整的商业模式体系包含定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金和企业价值六个方面。这六个方面相互影响,构成有机的商业模式体系。

2.2 国外研究现状与趋势

2.2.1 关于新零售的相关研究

全球最大的零售行业协会是美国零售协会,由来自美国和全球近 50 个国家的零售商组成,在 2016 年 9 月美国达拉斯举办的零售商年度数字峰会上,美国提出零售商生存的关键是电子零售的创新,指出有速度、便利、体验和更高价值可以通过各种方式快速地与顾客达成合作,以网络技术为核心的零售模式,已经为持续创新的企业家们彻底改变传统零售业打通了道路。这与国内提出的新零售概念比较,二者具有内在的一致性,认为在科技技术发展和社会生产、生活方式转变的背景下,零售行业的商业模式将会全面发生改变,线上电商和线下实体零售的模式都将与计算机技术科学接轨,为新零售的发展带来新的动力。

达雷尔·里格比(Darrell Rigby)2011年在《哈佛商业评论》第12期中有一篇文章的观点是对于传统零售实体企业的未来规模受限,顾客逐渐从线下转移到线上。获客成本不断提高,只有创新发展渠道,才能带来未来更好的发展。企业为了生存,寻找全渠道模式销售,就是将实体店的客户真实体验感与线上网络平台的便捷、物品内容形式丰富融合起来,使得客户有更好的购买体验,获客成本也大大降低。这与我们的新零售形态相似。

目前国外的相关资料和书籍刊物对新零售相关理论研究不是很多,但也有学者对零售业未来的发展方向进行了探讨。Kivlehan Noella(2015)《新零售世界》中咨询师道格·斯蒂芬斯指出未来的零售业的结构是实体店和网上商店的结合。将来会出现将虚拟现实和增强现实等技术运用于零售中。Payne, James, Victor(2017)《全渠道营销、整合营销和消费者参与》认为零售业将迎来网络营销的时代,讨论了零售品牌线上线下正确的实体合作方式以及全渠道下的盈利能

力。Michael Zakkour(2017)《新零售时代》认识未来零售业的模式是联通线上线下，满足每个消费者的个性化需求。Yiming Li(2019)认为在新零售环境下线上渠道正在下沉。

Wojciech Piotrowicz 和 RichardCuthbertson(2014)提出零售的最佳方式是线上线下结合，为提供无缝的顾客体验。GulatiR 和 GarinoJ(2000)等学者认为，传统零售业应在企业的运作、品牌与资金的管理等方面加强线上线下融合。YFeng(2016)分析了传统零售企业进行业务模式创新的动因、途径和实施方式，并提出整合线上和线下资源，实现二元业务模式协同发展的策略。KärkkäinenT 在(2015)在零售模式演化过程分析得出创新是竞争优势重要的新价值。Ya-JunCai(2020)提出需要未来的零售公司建立了一个全渠道管理框架。MarshallL. Fisher(2019)研究了在全渠道零售中，线上渠道对渠道内和渠道间的影响，并以美国一个服装公司做了实证分析。SorescuA 等(2011)认为零售商业模式创新是由几个部分组成，包括零售活动的组织方式、活动执行的类型以及顾客的参与程度所决定的。

2.2.2 关于商业模式的相关研究

商业模式一词广泛进入公众视野并逐渐流行起源于上世纪九十年代，事实上，依据邱杰威(2010)的研究，商业模式最早出现在 1929 年 Edwin Berry Burgum 所著的《The Modern Dry-as-Dust》，但当时的商业模式还并非专业术语，没有得到学者们的关注。1957 年商业模式概念最早在 Bellman&Clark 在《运营研究上》发表的论文《论多阶段、多局中人商业博弈的构建》中提到。20 世纪 90 年代后，随着互联网开始普及和信息时代的到来，人们的生活方式逐渐改变，这个理论才逐渐成为各行业各管理学科讨论的热点。德鲁克在 1994 年的企业研究中引出了商业模式的概念。目前，商业模式应用于学术研究和创业或投资项目，在新零售背景下研究企业如何盈利的一种工具。

商业模式相关概念的界定中，代表有 Timmers(1998)商业运作模式需要具备三个重要元素，它们分别是参与商业运作的个体或企业以及他们各自负责的工作、参与商业运作的角色之间有怎样的利益关系，这些参与者从哪里获得收入。Mayo(1999)认为商业模式需要通过对企业内核心资源能力进行整合设计来提高

企业的竞争能力。Linder (2000) 认为商业模式是为了帮助企业创造价值的系统性理论, 涉及构成、运营和变化三部分内容。Applegate (2001) 将商业模式定义为企业在激烈的市场竞争中所采取的组织结构和元素总和。Bossidy (2005) 通过研究认为商业模式是企业为了获取更高的利润而采用的策略体系, 在竞争激烈环境下, 企业盈利能力的提升需要商业模式的优化调整。AmitR&ZottC (2001) 阐述了一种商业运作方式, 是以网络作为核心的商业事务组成部分之间的结构体系相互作用的结果。它将企业、分销商、大客户等各个环节组成网络, 相互带动, 以获取商业机会。Rappa (2000) 认为企业为了让自身得以存活、各种获益更多、业务涵盖面更广而推进商业模式, 这也是能够对企业处于价值链中何种地位予以确定的方式。Scott (2005) 指出商业模式存在的意义是以价值为核心, 使用一切手段和战略去掠夺商业利益, 这也是企业存在价值的意义。Afuahetal (2001) 认为商业模式是系统性的, 是各个环节相互作用的系统机制, 包含涵盖范围规模、商业价值、运作方式、整合营销、产品价格等。Peteretal (2001) 认为商业模式是企业之间存在相关相互影响关系的角色, 更加明确公司相关产品和资源与相互影响角色的利益关系。Mahadevan 认为, 商业模式是一种价值链的组合。J. E. Ricart 认为商业模式是一个公司的生产和输出系统, 这个系统创造出一些价值并将价值传递给顾客, 最终回报转化为收益。Mason&Spring (2011) 指出商业模式是一种框架工具, 这种工具可以影响与塑造群体和个体活动, 解释了市场中个体间活动的互动链接, 这些活动构成了组织战略发展的一部分。

目前最有代表性的是 Osterwalder、Pigneur 和 Tucci (2013) 等定义的商业模式是建立在构成商业活动的众多要素及其相互间关系之上的, 是一种可以用于阐明某一特定企业的商业逻辑的概念性工具, 用此工具可以研究该企业如何建立内部结构、通过何种方式创造客户价值、与合作伙伴形成网络关系, 进而完成市场的开拓、价值的传递和关系资本的生产, 最终获得企业利润并维持其完成商业活动所需的现金流。他们将商业模式划分为客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构等九个方面。

2.3 国内外研究述评

综上所述, 国内外对零售市场的新模式都是 2016 年提出的, 国外文献相对

较少，近年来国内对新零售的研究热度较高，目前发表于各类杂志刊物关于零售或新零售相关问题的论文已不少了，多集中在其内涵、特征、发展动因、路径、趋势等几个方面，相关的概念至今没有统一定论。目前行业中的企业主动对新零售进行研究和转型的还不算多，只是大多数企业在这个背景下被动的接受了一些改变，比如销售渠道，支付方式等。新零售必须以消费者思维为起点，探寻零售本质、以信息化为管理手段、整合供应链资源、建立科技仓储物流系统。近年来，新零售企业的实践发展为新零售相关研究提供了依据，各界对新零售的研究又为零售企业提供了指导，未来新零售的发展更加科技化趋势，理论与实践的研究要结合创新发展，才能更好的为引导新零售的发展提供支持。

由于经济和信息技术发展的影响，国内学者、企业家们对商业模式研究稍晚。在国内外有关商业模式的文献研究中，学术界、商界存在不同的理论和体系。它广泛应用于企业和学术研究中，主要是对国外研究的梳理、分析以及对国内企业商业模式进行研究和探讨。近年来对新零售和商业模式结合研究的并不多，与本文的案例行业结合的研究几乎没有，对百雀羚商业模式的探索属于空白。所以在新零售视角下进行商业模式优化，是本文研究的重点。本文通过对新零售和商业模式的相关研究，试图找出以百雀羚公司商业模式优化策略，能够与时俱进丰富案例商业模式研究。

2.4 相关概念及理论

2.4.1 零售业

零售是指独立存在的商业体直接销售少量的商品给消费者最终端使用的商业活动。零售业是商家通过买卖形式将商品直接销售给个人或销售给社会团体供公共消费用的商品销售行业。零售业较主流的定义有两种，从营销学角度的定义认为零售业是任何一个处于从事由生产者到消费者的产品营销活动的个人或公司，他们从批发商、中间商或者制造商处购买商品，并直接销售给消费者。另外从美国商务部的定义是零售贸易业包括所有把较少数量商品销售给普通公众的实体。他们不改变商品的形式，由此产生的服务也仅限于商品的销售。

零售业从起初的店铺到百货商场的出现，让零售业由单一品类的店铺演变

成了综合时尚的百货商场，再到大型百货商场以及连锁超市或门店形成了现代化的超级市场。而后互联网高速发展的十年，电子商务逐渐改变了百货商场、超市的模式，也转变了人们的消费观念。传统零售已经难以支撑，计算机科学技术发展等多方面的影响，零售业面临困境必然转型，新零售将引领零售业快速发展。

2.4.2 新零售

新零售概念在国内外研究中没有一个公认的定论，基于近年来国内外学者的研究和零售相关企业的实践，这个理念逐渐被人们熟知，“新零售”理论已逐步形成。2016年10月在云栖大会上新零售被最先提出，各大公司及相关平台加强布局，各行业对新零售广泛关注，近年来各零售行业出现多种新型模式，但仍是以零售服务为本质、以服务消费者为中心，运用技术进行数据分析，提升销售效率，实现跨界融合，进行重塑变革，如客户消费转化为投资，伙伴参与创新等，融合协同使得群体智能得以实现。粗放的资源驱动型必须转变到创新驱动发展的新型零售方式，科技的逐步成熟、实体零售遭遇困境、线上零售面临瓶颈、消费理性化倾向等导致了新零售的出现。新零售体现在商业活动的各个环节中，比如供应链、技术、物流、渠道等各方面，其目标是创造效益也能并满足消费者真正需求。

2.4.3 商业模式

关于商业模式的研究，众多领域的专家学者、企业家都投入其中，进行不断的学习探索和研究，很多企业家认识到好的商业模式比产品和服务更重要，他们认为企业的成功大多数归功于商业模式。各领域的专家们对于商业模式的研究以及关注层面有所不同，因此各行业各领域对商业模式的理解也存在差异，这也是管理学的重要研究对象之一。商业模式发展和研究过程中不断更新对商业模式的认识，包括商业模式的不断定义、商业模式类型、商业模式创新、商业模式优化等研究。用通俗的话来说商业模式其实就是提供怎样的产品，产品提供给谁，怎么提供，将这些关系整合在一起，形成的一种工具。

本文对商业模式的优化是运用魏朱商业模式六要素分析，魏朱商业模式模型是魏炜、朱武祥两位教授联手推出的六要素商业模式，包括定位、业务系统、关

键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值六个方面，六个方面相互影响，构成有机的商业模式体系。

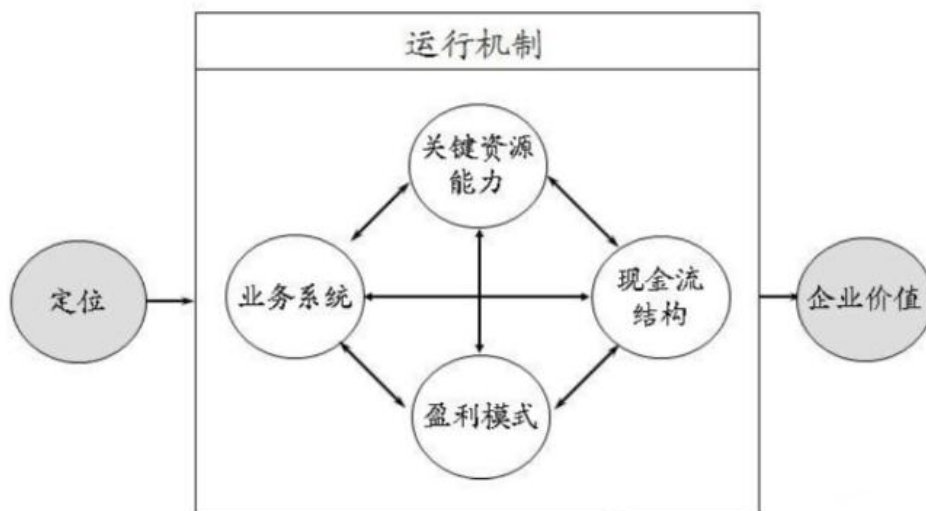


图2.1 商业模式六要素模型

3 百雀羚经营面临的战略环境

本章将详细分析企业面临的战略环境帮助企业作出科学的发展战略决策，下文将从宏观环境、行业环境和行业内环境三方面分析百雀羚面临的战略环境。

3.1 宏观环境

3.1.1 国家和地方不断制定出台法规进一步规范和推动化妆品市场高质量发展

随着我国居民消费能力和经济水平提高，我国在全球化妆品消费市场除美国外排名第一。在市场不断发展的同时也出现了一些问题，比如安全质量、虚假宣传等化妆品行业监管体系的漏洞，国家也陆续出台了相关政策来规范和推动行业的健康发展。2018年1月国家药监局发布《化妆品功效宣称评价指导原则》指出化妆品企业需对产品功效宣称类别进行评价，要求功效宣称与其证据水平相一致，此外，特定功效宣称均应经过相应评价。2019年5月国家药监局发布《关于实施特殊用途化妆品行政许可延续承诺制审批有关事宜的公告》进一步提升化妆品审评审批效率，落实企业主体责任，依据《化妆品卫生监督条例》相关规定，对实施特殊用途化妆品行政许可延续承诺制审批有关事宜进行公告。2019年9月国家药监局发布《化妆品注册和备案检验工作规范》自2019年11月起，此前已获得的相关资格自动终止。国家药检局组织建立化妆品注册和备案检查信息管理系统，用于化妆品注册和备案检查工作管理和检验检测机构信息管理。2020年6月国务院发布《化妆品监督管理条例》重点完善了国内化妆品行业监管体系，对化妆品的原料与产品实行了分类管理，简化了注册、备案流程。此外，新条例还加大了违法现象的处罚力度，细化了处罚情景和主体。2021年4月国家药监局发布《化妆品功效宣称评价规范》提出化妆品的功效宣称应当有充分的科学依据，宣称适用敏感皮肤、无泪配方，应当通过人体功效评价试验或消费者使用测试的方式进行功效宣称评价，同时期发布了《化妆品分类规则和分类目录》指出化妆品应当根据功效宣称分类目录所列的功效类别选择对应序号，功效宣称应当有充分的科学依据。2021年9月国务院发布《中国儿童发展总纲》（2021-2030

年)针对儿童的大众传播媒介上不得发布医疗、药品、医疗器械、保健食品、化妆品、酒类、美容广告,以及不利于儿童身心健康的网络游戏广告。在这期间各地政府也纷纷出台政策推动化妆品产业的发展,比如《广东省推动化妆品产业高质量发展实施方案》、《北京市化妆品行政处罚裁量基准》等,2021年9月由工信部组织召开的化妆品行业座谈会,会议提出推动化妆品产业集群建设、加强化妆品技术创新、加快我国化妆品品牌培育等要求。我国不断规范和完善化妆品行业的法律法规,较完整的程序规范化妆品的开发到检测上市,体现了官方层面明确了对化妆品产业的重视和肯定,同时鼓励我国化妆品龙头企业积极发挥行业引领作用,化妆品行业的相关制度还在持续完善中,推动我国化妆品行业的高质量发展。

国家也出台了零售业相关政策。2016年《关于推动实体零售创新转型的意见》对实体零售企业加快结构调整、创新发展方式、实现跨界融合、不断提升商品和服务的供给能力及效率作出部署。2020年3月《关于促进消费扩容提质加快形成强大国内市场的实施意见》优化百货商场、购物中心规划布局,引导行业适度集中,避免无序竞争。鼓励线上线下融合等新消费模式发展。鼓励建设“智慧商店”、“智慧街区”、“智慧商圈”。2020年4月《关于推进“上云用数赋智”行动,培育新经济发展实施方案》着力推进农业、工业服务型创新,培育新业态,鼓励互联网平台企业依托自身优势,为中小微企业提供最终用户智能数据分析服务。促进中小微企业数字化转型。2020年9月《关于以新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》坚持创新驱动、融合发展,推动互联网和各类消费业态紧密融合,加快线上线下消费双向深度融合,加快新型消费基础设施和服务保障能力建设,优化新型消费政策支持力度,促进新型消费蓬勃发展。为我国新零售相关行业和消费模式转型指明的方向。另外,我国加入世界贸易组织后,连续大幅降低进出口商品的关税,中国连续十多年对全球经济贡献率世界第一,关税总水平从15.3%大幅降至7.5%以下,远低于我国对入世的承诺。这也为国际品牌进入中国市场提供了条件,国际化妆品品牌进入我国后对国内化妆品行业造成了巨大冲击,对我国化妆品企业产生强烈的威胁,特别在高端的化妆品市场。我国的化妆品行业在一段时间陷入了沉寂,各化妆品公司为了生存与未来的发展,纷纷吹响了市场争夺战的号角开启一系列革新。政府层面也对相关化妆品行业进

行了减免了税收等一系列扶持。对于百雀羚公司目前的情况，要加快谋划企业整体的发展，学习知名大公司先进的管理理念和经营，加大产品研发的力度，同时还要利用新零售环境，在行业中更好的发展。

3.1.2 经济发展势态良好带动居民消费水平

在中央宏观调控下，我国市场经济健康发展。我国居民人均可支配收入每年都处于递增趋势，2021 年人均可支配收入 2.02 万元同比增长 8%，其中城镇居民 2.88 万元，实际增长 6.8%，农村居民 1.05 元，实际增长 9.2%。城乡收入差距已经缩小到 3 倍以内，城镇居民和农村居民的收入和支出均连年增加。

经济的良好发展下，整体消费水平增加。根据公开数据显示，2021 年我国双十一全网成交总额接近万亿元，达 9651.2 亿元，同比增长 12.2%，全网客单价提升至 271.8 元，同比增长 8.4%。



图 3.1 2013-2021 我国双十一全网成交额及同比增速

从 2001 年起社会消费品零售总额逐年稳固增长。2020 年同比下降 3.9%，虽然受到疫情的影响，2021 年社会消费品零售总额 44 万亿元，比上年增长 12.5%。

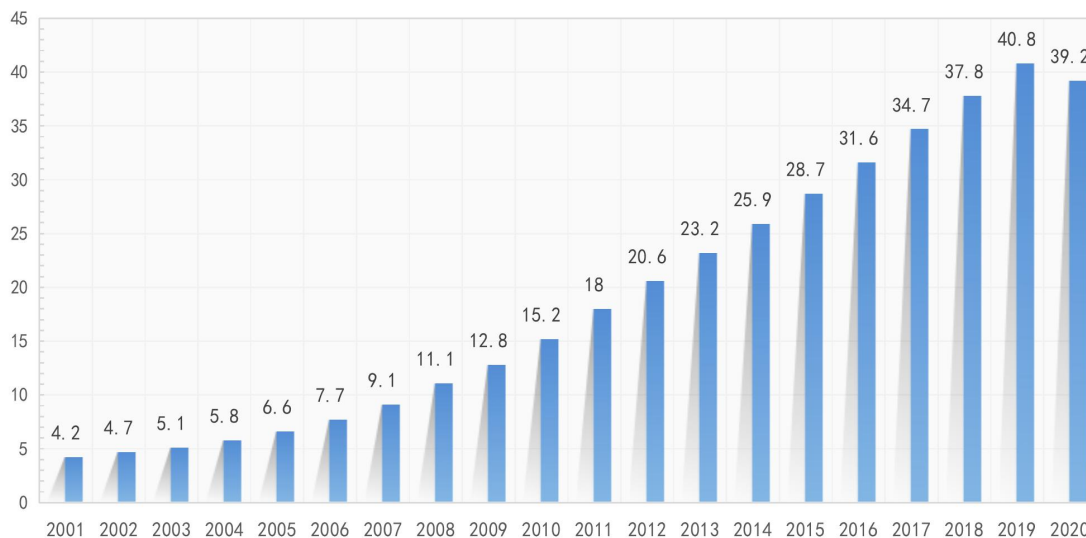


图 3.2 2001-2020 社会消费品零售总额增长情况

互联网背景下，零售业务保持增长势头，移动端用户数据不断攀升。2021年，全国网上零售额 13.09 万亿元，比上年增长 14.1%。其中，实物商品网上零售额 10.8 万亿元，增长 12.0%，占社会消费品零售总额的比重为 24.5%。2021年城镇零售总额同比增长 12.5%，乡村零售总额同比增长 12.1%，其中全国农村网络零售额 2.05 万亿元，同比增长 11.3%，增速加快 2.4 个百分点。全国农产品网络零售额 4221 亿元，同比增长 2.8%。2021 年网上零售额中食品类增长 17.8%、服装类 8.3% 和用品类商品 12.5%，化妆品类在 2021 年的表现较好，同比增加 14%。

随着我国经济的不断深化发展，国民经济稳步提升。疫情虽然有一定的影响，但 2021 年 GDP 超 114 万亿元，我国 GDP 现居世界第二。随着社会可支配收入的增加，人们的生活也相应有了更高的要求品质。对应不同的消费需求，消费群体也随之产生，百雀羚公司在开发产品时考虑的因素就会更多。一些平时没有重视的消费群体比如男士群体，化妆品客户年龄的跨度加宽等也可能成为新的市场。2021 年中国男性护肤品行业的市场规模近 100 亿元，同比增长 23.75%。随着人们对生活品质追求的不提高，对产品也越来越了解，也更加注重皮肤的保养，对化妆产品有了更高的要求。有独立购买能力的女性更青睐高端化妆产品，而目前中国高端化妆品已被国外大牌占据，这对于我国的化妆品企业来说不是个好消息，这需要国内的化妆企业加快技术革新，树立消费者对国产品牌的信心，做好市场调查，了解消费者的真正需求，全面进行变革。要注意忽视的新市场，针对

不同的消费需求开发出适合市场的产品。显然越来越好的经济大环境对为我国化妆品行业的不断繁荣发展是具有重要的保障和支撑作用的。

3.1.3 社会文化引领化妆品消费意识转变

中国人对美的追求从记载的战国时期《楚辞》中就有“浴兰汤兮沐芳”的话，商朝末期已经有了美容品“燕支”。虽然经历过动荡的时代，但中国人一代代爱美和礼仪修养都印刻在了骨子里。在 20 世纪末全球的时尚潮流的影响结合东方美，国人对美丽有自己的认知。这个时代看实力也看颜值，社会进步文化提升，颜值资源也能变现，从改善颜值、身材等综合实力，可以获得更多人和社会认可并提升盈利能力。比如很多大型知名企业招聘，在同等的实力下或者实力差距不太大的情况下，好看的候选人会收到岗位通知。美国经济学家丹尼尔·哈默梅什曾得出研究得出，外表亮眼的女性和男性会比普通人的薪水高。在这种观念下促使化妆品行业迅速发展，化妆品相关企业每年都在大幅增长。随着人们消费理念的更新，人们不仅要求产品能提高颜值，其他附加要求也越来越多，比如产品要求天然、健康、平衡和精致，购物渠道需要高效、便利、快捷的方式，消费者在购买产品时优先考虑方便安全快捷的渠道，这也是零售行业发展的新机遇。人口的数量、结构、变化、男女比例、年龄结构等都能在一定程度上影响着行业的发展。化妆产品涉及的群体可能还会拓宽，这意味着社会文化的变化推动着化妆品行业进一步发展。

3.1.4 技术水平的不断进步为产品研发和购买方式带来新的变化

随着网络技术的发展，大数据、人工智能等技术逐渐成熟，其战略资源的地位越发凸显，零售企业在新零售环境下遇到的很多问题都可以通过计算机科学技术手段来解决。由此也出现了很多大数据、云平台公司，他们通过传统工具难以处理的大量碎片化数据进行统一整合和深入挖掘，大数据平台公司用高效兼容能力优势从整体上推动了零售商的数字挖掘能力并整合零售企业内外的业务资源，从而推动零售企业快速适应新零售环境，大数据及云平台公司为零售企业提供了优秀的的数据解决方案。

在互联网时代的科技技术背景下，大众购买产品的方式也发生了变化，从实

体商铺购买转变为网络购买，近年来网络购买也开始多样化，从淘宝、京东等专门网购平台到其他各种平台的兴起，如短视频平台抖音、快手等，生活方式平台如小红书、闲鱼、蘑菇街等。大多数年轻人在购买产品时选择网上购物，随着电商发展，一部分中年人老年人也学会了网购，电商竞争愈发激烈，各种创业平台、代购平台、团购平台、生活平台、服务平台、奢侈品平台、官方商城、供应链管理等平台不断崛起，各类消费者可选择的渠道越来越多。

化妆品行业是包含了多种专业知识的科技产业。对于产品质量、产品包装、消费者需求及心理等方面的技术水平决定一个品牌成功与否。消费者购买化妆品前不仅会考虑产品品牌、口碑、价格，还会研究产品的技术特点，化妆品消费者也逐渐了解产品的成分和一些产品技术，有高端技术的产品对消费者来说意味着更好的效果和使用感。企业的研发和生产方面的科学技术很大程度决定了企业的实力，但是国内大多数中小企业的技术还比较落后，产品的实际价值较低，无法与国外化妆品竞争。因此不少知名化妆品企业都加大了资金积极投入开展科技研发，掌握核心的产品技术，适应消费者追求的高层次要求，不断升级创新更优秀的产品才是中国化妆品企业与国外知名化妆品企业竞争的重要手段。百雀羚在当年也是风靡一时的高端产品，是那个时代女性心中的向往，随着经济发展，国外的高端化妆品进入市场后，百雀羚这类国产品牌的市场被迅速瓜分。企业必须加大产品的科技创新，研究新成分是化妆品企业的一项重要工作任务，掌握核心的产品技术且不断升级创新，研发出更优秀的产品才是中国化妆品企业与国外知名化妆品企业竞争的重要手段。

3.2 行业环境

3.2.1 中国化妆品市场繁荣发展

随着我国的化妆品行业的快速发展，居民人均可支配收入逐年上涨，巨大的人口规模和结构，也展现了强大活力的市场潜力。随着人们消费观念的转变，我国已然成为世界化妆品消费大国，化妆品群体增加，行业细分愈加精细，化妆品市场的各个环节都有了更多的商机，化妆产品的总体消费水平持续增长。中国护肤品市场 2011 年发展到 2020 年，从数据来看每年平均增幅在 10%左右，2020 年

因为疫情爆发，增幅保持在 10.1%，可见行业发展前景好。

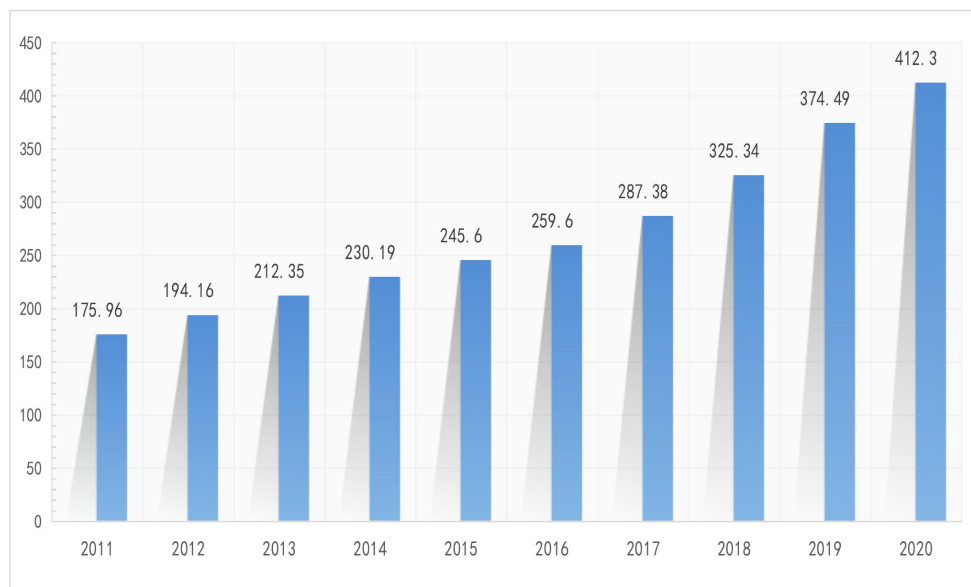


图3.3 中国护肤品市场（2011-2020年）年规模

中国化妆品大众品牌的市场规模最大，但高端化妆品市场规模也不可小觑，其中超高端品牌近几年的增速让人眼前一亮都保持在 40%左右，中高端品牌的增速保持在 15-20%左右。2019 年高端化妆品销售规模 1518 亿元，占化妆品零售额的 51%。预计未来随经济发展，国民收入和消费能力的提高，人们会把关注点投放到高端产品中，我国高端市场的潜力也越发显现。各种国际高端奢侈品牌纷纷跨界到化妆品行业，导致我国化妆品高端市场的竞争越发激烈。

中国化妆品市场整体的趋势呈现进口远大于出口的状态有所改变，跨境电商平稳较快发展，中国巨大的消费潜力持续吸引着众多国外化妆品牌进入中国市场。海关数据显示，2021 年跨境电商进出口额达 1.98 万亿元，增长 15%；其中出口 1.44 万亿元，增长 24.5%。2021 年国内美容化妆品及洗护用品进口 47 万吨较 2020 年增加了 2 万吨，进口金额累计达 24925.4 百万美元，同比增长 23.1%，可能是疫情的原因造成增长减缓。近十年来，随着化妆品行业浪潮的兴起，化妆品类相关公司每年也持续的增加。2010 年后，化妆品相关企业开始大幅度增长，2017 年突破 100 万家，2019 年新增 243.1 万家化妆品相关企业，至 2020 年末，国内化妆品相关企业的注册量高达上千万家，同比增长 0.6%，相关企业也进入了上市潮，可见化妆品行业的吸引力之大。

2020-2021 年双十一期间个护美妆全网品类销售额均排名第四，次于家用电器、手机数码、男女服装，其中抖音平台品类排行美妆第二，个护第九。京东品类排行美妆第八，数据表现良好。甚至在 2020 年疫情的影响下，国内护肤品行业市场规模仍 4000 亿元。中国民众的消费逐渐进入了品质消费新阶段，要求产品有量也要有质，现代女性在自身的美丽事业中投入了更多的时间、精力和资金，对化妆产品质量有了更高的要求，这也极大激发了化妆品公司向高端产品市场发展的目标。

3.2.2 百雀羚的国内外竞争对手

化妆品行业竞争激烈，百雀羚公司作为国内知名的品牌不仅要在国内的优秀化妆品公司中脱颖而出，同时也要跟国际知名品牌竞争，其竞争压力较大。

国际化妆品企业把资金投入到产品研发、营销、品质和服务中，已经树立了高端的品牌形象，在中国化妆品市场中很受欢迎，并且高端奢侈市场基本由海蓝之谜、娇兰、赫莲娜等国际品牌占领，高端市场有雅诗兰黛、香奈儿、兰蔻等品牌服务于顶级人群，中高端市场有欧莱雅、欧泊莱、MAC 等品牌，大众化品牌美宝莲、植村秀及国内知名名牌如片仔癀、珀莱雅、佰草集、美加净、大宝等经典国货日用消费品牌都是百雀羚现在所面临的竞争对手。欧莱雅集团旗下品牌众多，从市场的顶级品牌到一线二线三线甚至三线以下品牌都有，涉及的产品众多，从化妆品到高档消费品，护肤品到制药等，欧莱雅的化妆产品是中国化妆品市场一把手，市场占有率超过 15%，而国内知名品牌如上海上美、百雀羚、珈蓝集团在大众市场份额合计才 10%左右。随着国内化妆市场的扩大，很多国产小众品牌的销售情况也有所上升，其中就有从电商平台中发展起来的品牌，如花西子、完美日记、橘朵等。

百雀羚公司面临着国内外各种化妆品品牌的竞争者。国际巨头占据化妆品行业高端市场并计划抢占中低端市场，它们的竞争能力是毋庸置疑的，不少国际品牌已经在进军国内化妆品大众市场，欧莱雅进入中国市场虽然有些晚，但跨国企业毕竟具备的资源能力和自身实力，拓展海外业务市场对这类企业来说并不是难事。他们往往采用多个品牌快速进入并占据市场份额，迅速站稳脚跟。比如欧莱雅进入中国后收购了本土品牌小护士，将其打造成一个全新时尚的品牌，以新产

品的身份进入比原来更多的销售点中，旗下品牌美宝莲以更大众化的姿态全面接近中国女性。百雀羚在国内市场份额占比不是特别高，而国际化妆品企业不断对中国市场进行深入谋划，这让国内化妆品牌均陷入了非常尴尬和两难的境地。竞争对手的关键资源和能力的决定了竞争的强度。化妆品行业的固定成本和库存成本也比较高，百雀羚的产品没有太大差异性，竞争对手在战略、目标和组织形式上存在巨大差异，其行业转换成本较大。

3.2.3 行业新进入者分析

中国化妆品的市场规模大且利润高回报使得许多非化妆品企业也纷纷扩展业务想要分一杯羹。新进入者大多是小企业，每年都能看到一些新的化妆品牌出现。另外近年来一大批美妆护肤博主成为网红，大牌化妆品、护肤品纷纷与他们合作营销推广产品，而一些粉丝量千万、影响力较大的网红甚至成立了自己的化妆品牌，进入化妆品市场竞争。由于这些新进入市场的品牌背后企业实力不如传统的百雀羚等大企业雄厚，不开设商场柜台，也不铺设地面广告进行营销，而是只做线上渠道营销。这些品牌的特点是没有创新性，以模仿国际知名品牌的品牌为主或者走近年很火热的“中国风”路线。另外产品质量堪忧，因为合作的制作工厂良莠不齐，没有高端品牌的先进技术，更没有大企业严格的质量控制体系，可能会导致化妆产品的质量问題，但还是有部分品牌突出重围出现在了大众眼前。还有一部分国际化妆品企业看好发展中国家市场潜力尤其是中国市场，会以兼并、收购等方式加大华投资，他们资本雄厚，技术能力领先，国际化妆品企业进入威胁较大。相对于非药企业而言，其他行业进入不那么容易，但药企来说进入市场的难度不是很大，比如强生公司本身就是医药巨头，曼秀雷敦最早是药厂，片仔癀也是成功打入日化行业的本土著名药企。近年来国内参与化妆品业务的药企已超 300 家，有实力的药企纷纷规划跨界发展，护肤、美妆产品都是跨界的主要方向。

表 3.1 行业新进入者分析

进入者	相关因素分析	威胁
小型化妆品企业	化妆品利润高，每年都有很多小型企业加入化妆品行业，这些品牌的特点是没有创新性且产品质量堪忧，所以威胁较小。	较小
网红成立的化妆品牌	近年来一大批美妆护肤博主成为网红，大牌化妆品、护肤品纷纷与他们合作营销推广产品，而一些粉丝量千万、影响力较大的网红甚至成立了自己的化妆品牌，这类产品质量无法保证，但有机会成为有影响力的产品。	中等
药企	对于药企来说进入市场门槛不高。近有实力的药企纷纷规划跨界发展，护肤、美妆产品都是跨界的主要方向。	较大
国际化妆品企业	中国化妆品市场巨大且有潜力，国际化妆品企业加大在中国投资，国外企业进入威胁较大。	较大

3.2.4 行业替代产品分析

针对百雀羚公司目前的产品，可能的替代产品有美容保健品、美容仪器和平替产品。美容保健品作为内服产品，对外宣称有均衡饮食、美容养颜、平衡内分泌的产品，可以通过身体的吸收达到美白、去皱的效果，安全保障的要求更为严格，且生效时间周期长，价格也大都高于护肤产品，对化妆品威胁较小。美容仪器是一种美容的设备，根据人体调节或改善面部的产品，有一定的功效与作用，有些进军了美容行业。美容仪器种类繁多，消费者需要花费一定的时间去了解和对比出适合自己的安全产品，美容仪对皮肤是一种辅助工具，不能完全替代化妆品，甚至劣质的美容仪器会对皮肤产生损害。可见无论是美容保健品还是美容仪器都是不能完全替代护肤品的。最近很多电商平台出现了不少类似化妆品自制加工作坊，他们的产品以自然健康为基础，比如一些网红使用的原材料都是在山里采摘加工，通过直播的形式吸引观众的眼球。还有一部分平台店铺出售高端产品的平替产品，比如国际知名品牌主打成份波色因、视黄醇、多种肽成份等，平台店铺宣传的产品与高端成份相同或接近甚至不含防腐剂等，不少人愿意以大众化妆品价格购买这类“高端”产品，不少人反应产品效果较好，加之性价比高选择的人逐渐增多。

表 3.2 行业可替代产品分析

替代产品	相关因素分析	威胁
美容保健品	内服产品，可以通过身体的吸收达到美白、去皱的效果安全保障的要求更为严格，且生效时间周期长，价格也大都高于护肤产品，对化妆品威胁较小。	较小
美容仪器	一种美容的设备，种类繁多，美容仪对皮肤是一种辅助工具，不能完全替代化妆品。	较小
平替产品	电商平台出现自制化妆品产品，其原材料自然健康，一部分店铺采用与高端化妆品相同或接近成份且性价比高，有一定吸引力。	中等

3.3 行业本质

化妆品行业具备功能性和文化性的传播，其核心本质是服务，为注重自身形象和爱美的人群提供让其形象提升和心理满足的服务。所以化妆产品就要求满足的条件是安全的产品、产品功能和情感的满足。

化妆产品是消费者为了提升自己的美好形象，将化妆产品直接涂抹在皮肤上。因为是直接接触皮肤，产品安全是重中之重。当下消费者追求自然健康，因此化妆品的核心应该是具有天然物成分，消费者对含有天然成分的产品更有购买意向，纯成分天然、不过度化工加工的产品将是化妆品市场的发展趋势。

化妆产品的类型和功效随着时代发展越来越多，各种产品如面霜、爽肤水、精华、隔离霜都有其独特的功能和效用。不同的消费群体因肤质不同、个人使用感和喜好不同，对化妆产品功效的要求也是不同的。消费者希望化妆产品解决或改善一些皮肤问题，帮助自己变得漂亮，如修复、清洁、保湿祛皱、抗衰老、美白等不同的作用，所以要满足消费者的不同需求才能让他们主动为产品买单。通常来说，比起大众化妆品功能性消费属性，越高端的化妆品越偏犒赏型消费，除了产品本身以外，高端化妆品更多售卖的是奢华感、梦想和自我肯定。在这个爱美的现代社会，女性消费者越来越关注产品带来的情感体验。比如日本品牌 SKII 的王牌产品“神仙水”，女性消费者购买的不仅是一瓶精华水，更是用来产品后能如仙女一样美丽动人的心愿。

4 百雀羚商业模式的现状、问题及成因

4.1 百雀羚公司基本情况

百雀羚公司是中国最早成立的化妆品企业之一，1931 年顾植民创立了该品牌。经过几十年的发展百雀羚品牌已经在中国化妆品市场经受了重重考验，无论品牌形象还是品牌声誉都是中国化妆品企业中名列前茅的，既有众多赞誉也承载着消费者对国产品牌的希望。百雀羚的代表产品是冷霜，蕴含着自然护肤的理念，在 1940 年问世后一直深受消费者的喜爱。20 世纪 80 年代初，功能性护肤品的需求从“抑制皮肤问题的发生”转向“日常护肤”。作为中国化妆品行业的佼佼者，百雀羚公司在国内市场享有很高的声誉，拥有大批忠诚的客户，具有一定的市场竞争力。

百雀羚公司是一家集研究、开发、生产、销售服务为一体的具有九十多年历史的化妆品公司，旗下品牌有百雀羚、三生花、气韵等，主要生产有护肤用品、洗护发用品、个人清洁用品、花露水和化妆用品等产品。在国内曾是受人追捧的品牌，90 年代经济复苏和对外开放，让国外化妆品企业盯上了这块大蛋糕。相比于国外产品的高端形象，百雀羚给大众的感觉老而不强，加之国外品牌的大势宣传大家自然而然就认为他们的产品更好，由此像百雀羚这样的国产化妆品牌渐渐沉寂。

1990 年百雀羚公司前身上海凤凰公司与英国联合利华和德国的牌拜尔斯道夫建立合资企业，生产的国外品牌声名鹊起。2000 年，上海百雀羚从日用化学品公司改制为民营企业，开始了品牌转型。2006 年建立的“草本工坊”突破了草本护肤行业的技术难关，引领业界。2008 年，百雀羚研发出“草本精粹”产品系列。2009 年成立汉方本草研究所。2010 年，草本“水嫩倍现”新产品上市。然后进军各个网络销售平台，并建立以上海、广州、苏州为一体的资源整合管理模式。2013 年，百雀羚的定制礼盒被随总书记出访的第一夫人彭丽媛赠予坦桑尼亚。百雀羚在沉寂多年之后以全新的姿态回归，逐渐走上了一条光明的崛起之路。

4.2 百雀羚公司商业模式现状分析

4.2.1 百雀羚经营现状

国外化妆品牌在 20 世纪 90 年代借着改革开放和经济复苏之际开始进入中国市场与中国化妆品开始竞争。但是百雀羚没有根据市场形势的变化来完善和丰富产品体系。原本以质价比为核心竞争力的低端产品，逐渐在竞争中没落，产品成分和价值不能满足消费者愈发严格的产品品质要求。在这种情况下，上世纪 90 年代初，与国际品牌联合利华和贝爾斯登进行了深度合作。双方合作后，经合作研发的产品在国内外都受到好评。此后，公司进行重组成为民营独资企业。尽管失去了国有资产的支持，但百雀羚公司却在多变的市场形势下发挥得更灵活。重组后，公司开始推进产品加工工艺。2008 年，百雀羚进一步展现草本护肤优势，推出新的产品系列“草本精华”。此后开始整合战略发展城市的资源，尽可能的拓展渠道，并进军电商平台。借着网络经济发展的东风，百雀羚产品的销量近年来快速增长。百雀羚的营业收入从 2014 年的 33 亿元增加到 2018 年的 230 亿元，创造了近 7 倍营业收入的销售记录。

中国化妆品市场的产品不计其数，但国外产品的销售额占据了我国化妆品市场的半壁江山，中国知名品牌的销售额远比不上国外化妆品牌。以百雀羚为代表的中国老牌化妆品企业虽然在国内化妆产品中领先也占据了一定市场份额，但进一步拓展不是那么容易的。我国中高端化妆品市场已被国外大牌占据已久，但是近年来消费者需求缺口越来越大，所以中高端化妆品市场依然有很大的空间，对于百雀羚而言是很好的机会。百雀羚以植物草本为产品核心，而我国是中草药产地，原材料成本低，化妆品产品价格就有优势。百雀羚推出了好几种草本保湿系列，近年来也以科技赋能打造抗老肌初赋活系列和帧颜淡纹系列。

4.2.2 现有商业模式要素分析

本章通过魏朱商业模式六要素对百雀羚公司进行分析。

(1) 百雀羚的主要定位

百雀羚在 2008 年后上市了百雀羚草本系列。2012 年的草本护肤定位“百雀

羚草本，天然不刺激”，2020 年末百雀羚将品牌定位升级为“科技新草本”，与合作伙伴进行战略升级，共同推出了百雀羚帧颜淡纹修护系列，以科技战略重新定义中国式草本护肤。百雀羚高度重视科技创新，在科技新草本战略转型中，百雀羚不断深抓成分功效创新，从经典小蓝罐到帧颜淡纹系列，百雀羚顺应时代潮流，持续推出贴近消费者的产品，以文化认同为纽带，用情感打动情感，品牌变得年轻布局新时代。但“新草本”与“旧草本”概念的区别对于客户来说并不太清楚，而科技给人的感觉模糊化。

近年来，百雀羚始终坚持以自然植物和中草药为原材料，主打汉方植物护肤，使得百雀羚能与国外主打化学成分的化妆产品形成一定的差异化，尽可能用最高质量、最优惠价格提升客户满意度，给消费者带来安全可靠的产品体验。百雀羚积极促进企业经营规模扩张，提高企业价值，力争成为具有代表性的中国民族化妆品品牌。百雀羚主要目标消费群体起初定位是 20-45 岁秉承天然护肤理念、喜好天然、温和、草本护肤品的女性，后来不断推出的产品系列，使得消费群体的覆盖向下往上均得到拓展。

百雀羚很多的产品系列试图让不同肤质的消费者在不同季节都能用到适合的产品。目前百雀羚品牌有百雀羚草本、百雀羚男士、三生花护肤、三生花洗护、气韵、小雀幸、蓓丽等，百雀羚草本品牌的定位经过持续发展，产品从低端到高端升级，基础护理线的经典系列、草本精萃系列价值几十元，发展到美白的至臻皙白系列套装价格 100-400 元，保湿系列套装价格 200-300 元，抗老线的肌初赋活系列套装价格 500-800 元、帧颜淡纹修护系列套装价格 1000-2000 元。三生花护肤是百雀羚旗下年轻科技-花植品牌，定位为通过甄选鲜花植萃，赋予年轻消费者更好的护肤体验，打造文艺生活方式，鼓励年轻人在纷扰的生活中绽放独特的美。三生花洗护定位是天然鲜花淬炼打造高级香型，给消费者以精致的洗护体验。百雀羚男士定位是为中国成熟男士打造简单而有效的护肤产品。气韵品牌是采集中医名贵原材，汲取精华凝成精妙汉方，主要针对微商、分销商专营店等渠道。小雀幸品牌为年轻而生，包装也比较小清新，打造幸福治愈的护肤体验。蓓丽品牌的定位是提倡科学配比，护肤成分活性高且温和有效为 25 岁以上女性打造的护肤产品。百雀羚的单品价格从几十提升到几百，可以看出百雀羚公司不断地对产品进行升级，从低端消费者拓宽到中高消费群体中。百雀羚各品牌虽不断

推出各种产品系列，比如草本系列产品除定位明显的淡斑、美白系列，其他补水系列功能不易区别，各品牌针对的具体消费者群体没有明显的区分。

(2) 百雀羚业务系统运行情况

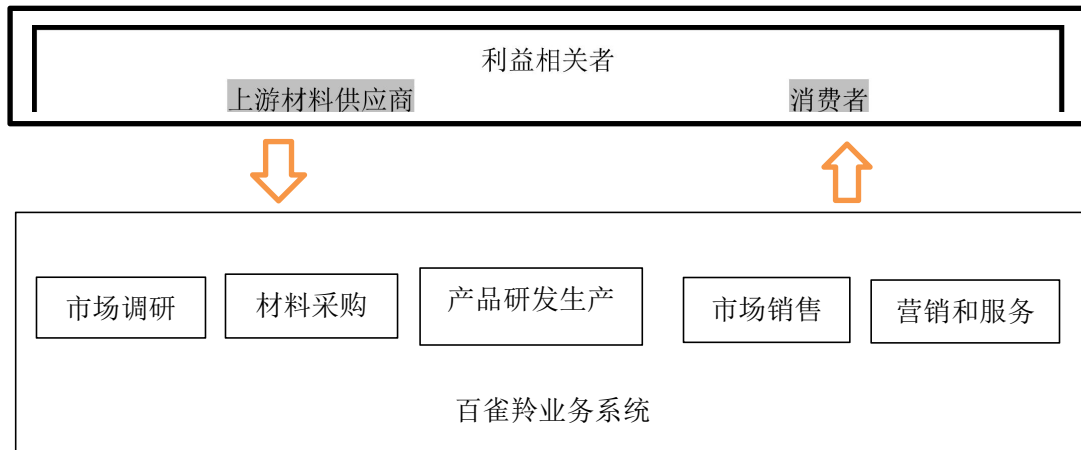


图4.1 百雀羚的业务运作概况图

百雀羚公司的业务系统运行情况大体如上，包括市场调研、材料采购、产品研发生产、市场销售以及营销和服务。市场调研主要是了解当前护肤品市场的需求和消费者的消费偏好。材料采购是为产品研发和生产提供必须的仪器、设备、试剂等。产品研发生产后进行市场销售，由于互联网发展的趋势，销售渠道呈现多样化的特点，消费者可通过直营店、电商等不同渠道进行购买，为消费者提供多种便捷渠道。市场销售需要采用多种营销策略，为消费者提供服务并传递企业价值。百雀羚通过各渠道数据，细分目标客户，建立客户数据库，精准化推送客户产品，提供个性化服务。

百雀羚的利益相关者有供应商、客户、渠道商、广告商、公司所有者、管理者、公司员工等。百雀羚集团关联企业数十家，核心企业7家，如百雀羚供应链管理公司、百雀羚生物科技公司、百雀羚电子商务有限公司、百雀羚草本护肤品研究院等都为百雀羚化妆产品提供相应的服务。公司的内部利益相关者比如所有者、管理层和员工为经营运作中进行了价值交换为公司发展贡献力量。对于百雀羚外部利益相关者，原材料供应商并不具备一定的特色，百雀羚可以轻易选择可替代的原料厂商。对于客户来说市场上可选择的化妆品品牌和产品很多，而目前客户对品牌的依赖性较强，大多对喜欢的品牌产品有一定的情感认同，百雀羚的

品牌形象固化,使得客户的其他选择性较多。百雀羚的营销渠道很多,包括百货、商超、专卖店、电商等。百雀羚为众多合作伙伴带来了发展,创造了价值,如壹网壹创、网创科技、屈臣氏等。曾经和壹网壹创的合作是行业的典范,壹网壹创主要经营的是品牌线上服务和线上分销模式,他不仅帮助百雀羚连续霸榜天猫双十一美妆榜单多年,而且打造出了几款亮点产品,在电商领域征战劳苦,成就了百雀羚电商之路,也为自己带来了营收及利润。2015年到2017年,壹网壹创为百雀羚提供品牌服务,合计所取得的收入占主营业务收入的比例分别为82.3%、75.81%和73.05%,对壹网壹创直接毛利的贡献分别为55.9%、49.07%和44.05%。此后这一贡献有所降低,但2019年壹网壹创一半的营收依然是来源于百雀羚。随着电商的激励竞争,品牌对电商运营服务也有了更多要求,目前百雀羚已收回了代运营权,减少了一些中间环节。

(3) 百雀羚的关键资源能力

百雀羚能取得目前的成绩与企业相应的关键资源能力支撑相关,具备一定的资源和能力才能让百雀羚相关业务活动运行起来。百雀羚集团目前成立很多子公司为百雀羚产品保驾护航,比如供应链管理公司为百雀羚产品提供部分原料、包装材料到供应链管理。百雀羚的生物科技公司和百雀羚草本护肤品研究院为产品提供技术研发,以及专门的电子商务公司,这不是一般化妆品公司能具备的独有竞争优势。

良好的品牌知名度。经过近百年的发展具有中国文化象征的百雀羚在国内是家喻户晓的老牌子,几十年来积累了较好的品牌口碑和知名度,有一批国内消费者基础,相比起近年新入局的企业和品牌,百雀羚在营销推广上有很大优势。

充足的优质原材料,百雀羚具备中草药开发制作化妆产品的技术,经过多年的发展,天然植物和中草药运用于产品的开发研究。百雀羚建立了中草药种植基地,掌握了种植技术,可以保证优质原材料的充足供应。

产品生产能力较强。百雀羚在2019年升级并创新了产品链,增加了生产线,扩充了产品种类。目前,百雀羚有草本系列、小雀幸、蓓丽、三生花系列、男士系列等10多个化妆品系列,产品上百个。近几年百雀羚产品在国内化妆品牌的销量表现较好,但在整个国内化妆品市场中的份额占比不高,主要是受产品技术、价格,消费者需求以及公司的营销策略的影响。

供应链管理能力。百雀羚在商务、成本、采购、计划、物流仓储等几方面工作管理较有效。从商务寻源谈价到供应商管理和关系维护基本保持长期合作关系，对需求计划、生产计划、物料需求计划、采购计划、配送需求计划等进行产品供应，有效控制成本，尽可能少的占用资金。另外，物流配送能力有所增强，物流服务连接业务系统上的主要环节也是百雀羚的重要资源能力，在 2015 上海百雀羚供应链管理有限公司成立，开始建立自己的仓储体系，并引入先进的科箭公司仓储管理系统，整个供应链体系得到优化。

人力资源是百雀羚公司发展重要的关键资源能力之一，百雀羚注重人才的培养和引进，开设新型学徒制是对技能人才等级培养的新模式，支持支持员工和企业同步快速发展，加快培养企业所需高技能人才，对一线员工实施忠诚度计划实现目标销售额。比如双向激励提高忠诚信心，建立导购员账户体系加深两者粘性提高积极性，促进一线员工成长线上线双结合。这样能提升一线员工对客户销售的效率，同时增加了消费者的黏性。但在市场整体环境的影响下，还缺乏一些核心技术、新零售、营销岗位等人才，全员的综合素质还有待提高，一线销售人员的专业度不够知识能力有限会影响交易能力。

(4) 盈利模式

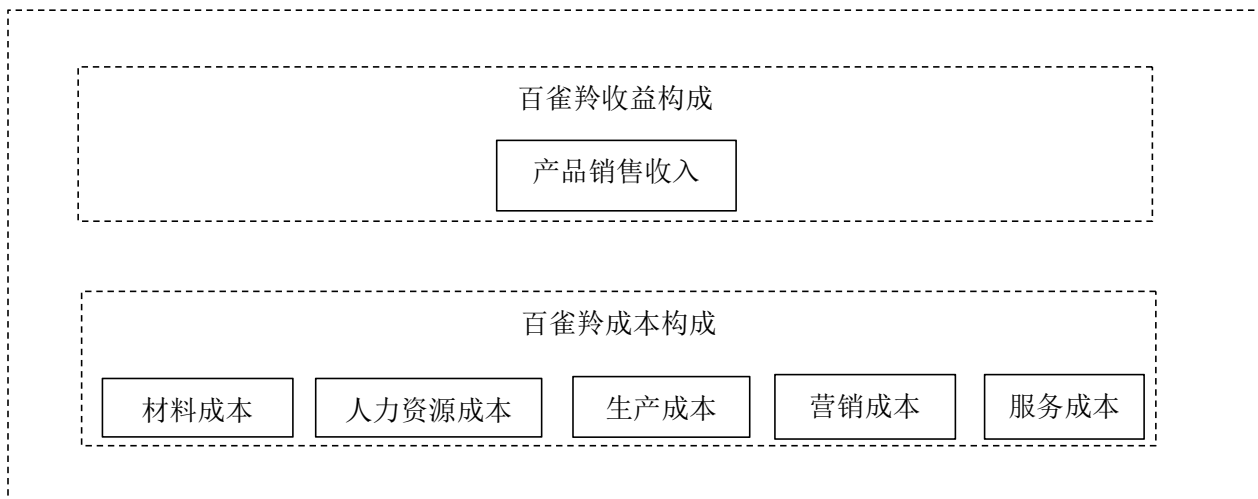


图4.2 百雀羚当前盈利模式图

百雀羚的成本构成有材料成本、人力资源成本、生产成本和营销成本以及服务成本，而收入来源主要是产品销售收入。百雀羚通过自有加工厂或者代工厂生

产商品，建立销售渠道，在线上和线下同时销售商品以达到盈利的目的。过去百雀羚的销售收入通常是在连锁商场销售产品后与商场分成。百雀羚在新零售时代已经逐渐改变此单一渠道，一方面继续保持与线下商场和电商平台良性有效的合作关系，另一方面开设了品牌官方自营店，包括实体店和官方网站旗舰店。目前有原材料提供的供应链管理公司，有合作的百货、商超、专卖店、电商和百雀羚电子商务公司以及研发生产公司为百雀羚产品降低了相应的成本。

（5）现金流结构

百雀羚在 2017 年双十一的销售额达 2.94 亿元，力压自然堂、兰蔻、雅诗兰黛等国内外品牌，占据美妆魁首。2019 年百雀羚又以 8.56 亿的全网销售额，登顶双十一国妆品类冠军。2020 年百雀羚在天猫、淘宝和京东三大电商平台的销售增长率依然超过 10%，说明百雀羚的销售带来的利润稳定增长。近年来百雀羚没有财务危机相关的新闻出现，可以推测其现金流结构稳定。

（6）企业价值

连续几年百雀羚在电商渠道的销售总额不断增长，多次领跑护肤品销售榜单。百雀羚实现线上线下渠道融合，发挥了渠道协调和品牌互补效应，公司的销售业绩和运营能力也进入了新的发展阶段，接下来从企业的盈利能力和成长能力分析百雀羚的企业价值。

通过查阅相关数据，百雀羚的重要指标如营业收入、利润总额、销售净利率等在 2018-2020 年处于增长势态，具有较强盈利能力。百雀羚公司业绩同比增长率趋势可观，尤其在 2018 年同比增长率达到了 30%，但是在 2019 年又有所回落，可能的原因是疫情冲击导致生产力降低和公众消费力降低。百雀羚的净利润同比增长率的势头相对强劲，整体来看百雀羚有较强的成长能力。2017 年，百雀羚成为国际化妆品化学家联合会在中国的首个金牌会员，并多次在 IFSCC 上屡获奖项。在“Brand Finance “全球最有价值的 50 个化妆品和个护品牌” 排行榜中，百雀羚连续 3 年入选，并于 2021 年成为唯一跻身全球 top15 的中国美妆品牌，品牌价值有所提升。

4.3 百雀羚公司商业模式存在的问题

百雀羚曾是中国女性最喜爱的品牌，上世纪在国外化妆品牌进入中国市场，

百雀羚在一段时间的沉寂后也开始了自己的转型之路，近十年来发展迅速，连续几届取得天猫双十一美妆品类销量冠军，零售额节节攀升。不断推出新产品，营销动作频发，更新品牌定位国礼事件助力，逐渐逆袭成就国货第一。上一章对百雀羚商业模式六要素进行了分析，虽然百雀羚目前具备一定的优势和竞争力，但市场瞬息万变，企业在成长过程中更要未雨绸缪。本章将结合上一章商业模式的分析，归纳和挖掘出了以下百雀羚商业模式存在的问题，从更长远目标和多方面视角发现存在和可能面临的问题。

4.3.1 定位模糊不准确

百雀羚的品牌定位是“科技新草本”，但百雀羚有些产品与其他品牌主打的中药草本护肤产品较相似不易分辨。国内品牌除了百雀羚，还有相宜本草、佰草集、一叶子等以中药植物护肤为理念品牌。这些品牌的产品同质化一方面表现在产品成分和功能上，比如都用白茯苓、黄芪等作为美白去黄的主要成分，用红景天、人参等作为抗老护肤品的主要成分，用金缕梅作为细致毛孔的主要成分等。同质化另一方面表现在产品包装上，这些品牌包装色彩多以白、绿、红为主，风格淡雅，常运用水墨等中国文化元素。成分接近、外包装风格相似，消费者对品牌之间区别的感知不大。

百雀羚旗下的化妆品牌大多是科技草本护肤理念，然而有几个系列的产品定位不是非常明确，研发水平一般，产品改善的护肤问题太宽泛，甚至没有针对性。因此百雀羚需要针对每个产品系列的目标消费者，调研护肤品的需求趋势，需要具体的解决方案，重新规划该系列的产品开发计划，同时重新定义每个系列的产品理念，使其更鲜明有特色。购买化妆产品的关键因素是产品本身吸引力，产品想要引发消费者购买行为就要为消费者创造价值。护肤品的价值在于能够帮助消费者维持或改善皮肤问题，比如补水保湿、美白抗衰老。要达到良好效果，产品需要有高端的科研技术支撑，这种科技支持力量必须是动态的、不断创新升级的。

百雀羚似乎没有探寻到品牌形象与目标消费群体相契合的展示，对百雀羚各品牌的产品如草本、三生花、气韵、蓓丽等，产品太多客户不知道如何选择。虽然百雀羚公司对旗下产品有自己的定位，但大多数客户不清楚这些产品之间的区别和适用的人群，甚至一部分消费者对百雀羚产品的印象还停留在那个年代妈妈

们使用的产品。有效地进行正确的品牌定位, 树立独特的品牌形象和机制, 才能获得消费者的青睐。同样, 百雀羚各品牌旗下的产品系列虽进行了单品销售, 但整体以产品组合的销售方式较多, 大多数产品组合套装内有洁面乳、精华水、面霜等产品, 套装之间产品类别区别不大, 一般是多一两件或少一两件产品, 组合产品差异性不强。顾客也会面临同样的问题, 当他们想购买百雀羚的产品时, 不知道应该从哪种套装或产品下手, 从侧面反应百雀羚公司对产品定位宣传没有做到位。这种模糊的定位, 导致多年来百雀羚的产品无论在技术上还是成分、理念、包装设计上都没有呈现很大的特色和核心竞争力, 那么在市场竞争中很难脱颖而出。

4.3.2 业务系统附加值低

百雀羚产品配套服务还跟不上大多数国际品牌水平, 这也是中国大多数化妆品企业面临的困境。国外知名品牌如兰蔻、雅诗兰黛、赫莲娜等在专柜为顾客设立了护肤体验区域, 顾客在试用产品时, 销售人员讲解最新的护肤理念和技术, 产品中的先进科技和成分。百雀羚对顾客护肤体验的服务参与度不够, 也不太重视对顾客提供护肤技术支持和知识讲解。

百雀羚对客户关系的管理也不太完善, 从两个方面说明, 一是没有单独的会员中心, 在官网点击会员中心后跳转淘宝, 会员的等级规则不够明确, 比如升级到某种会员等级后享受怎样的折扣或者相应活动, 只是在不同等级的会员消费金额的积分数有所差别, 并且这种方式积分累计较慢, 而产品兑换需要较多的积分, 这对顾客的黏性和刺激消费并没有起到太大的作用。百雀羚淘宝会员、其他电商平台会员、线下会员不是同一个系统, 不能累计积分, 这也影响了客户累计积分的态度。二是百雀羚会员活动宣传力度不够, 会员参与度并不高。在新零售环境下, 百雀羚必然更多的采用营销策略, 会员俱乐部的很多活动集中在网上进行, 而且范围较大, 覆盖很多社交平台。现在网络信息过多, 不同平台展现的内容五花八门, 消费者在冲浪时很容易被忽略, 对于这种类似广告活动轻易就刷过了。而且很多百雀羚的忠实用户是中老年女性消费者, 并不习惯这种会员活动方式。

百雀羚的附加产品销量不太理想。百雀羚目前主要的产品除女性护肤品外还有一些附加产品, 比如唇部护理、洗护发用品、护肤工具、个人清洁品、花露水

等，此类产品投资少且不为消费者所知，较其他专业品牌缺乏竞争力，销售情况很一般还需要进一步研究开发。2020 年疫情后，百雀羚新增了一类医疗器械、消毒用品生产、制造、加工等业务，目前还未引起市场的关注。

4.3.3 关键资源和能力不强

前文分析了百雀羚公司具备一些关键资源能力，比如成立的子公司为产品多方位的服务，原材料充足等，但要让百雀羚的业务系统运转所需要的重要资源和能力还有所欠缺。

产品是企业的重要资源，客户在选择化妆产品时除了品牌和公司声誉外，最看重的是产品本身，比如产品安全、产品性能等。另外百雀羚的产品较多，虽然也推出了一些明星产品，但没有哪个产品在市场中有特别出彩的表现，离客户眼中的“明星产品”还有一段距离，也没有在市场营销宣传中有比较广为人知的主打配方，比如说波色因、类波色等等。在网上还出现了一些负面的信息，比如百雀羚的某些产品中含争议较大的二苯酮-3，羟苯丙酯等，防腐体系也比较拉跨，这些问题都会影响品牌形象，技术方面还存在短板，百雀羚的产品技术能力有待提高，缺乏相关技术核心人才，这也体现出百雀羚公司在人力资源能力上的短板。在产品价格上，各渠道合作商以及线上线下的价格不统一，仅电商平台的各专卖店同种产品的价格就有高低，让客户很疑惑也带来不安全感。在包装上，一直以来百雀羚的产品包装都没有突出点和记忆点，使得产品在货架上或者在电商平台商品展示窗口都不突出，难以吸引消费者进一步了解的興趣。很多国货化妆品的外形和包装设计都非常有创意，既美观又融合了中国文化元素。国际大牌化妆品在节假日还会推出限定包装，非常吸引消费者。后来百雀羚将产品包装改为以绿色为主色调的产品包装，对消费者的吸引不是很强，百雀羚的多个系列产品都采用绿色为主色调设计包装，但不同系列的价格不同，容易引起消费者的困惑，无法提高消费者购买欲望。

百雀羚关键信息资源的传递还有所欠缺。在新零售环境下，信息资源要做到最佳组合和利用才能发挥资源的最大效应。如今的化妆品营销策略创新多变，很多品牌都将线上和线下营销有机结合，同时利用新媒体和各种方式进行营销和宣传，短视频平台和直播带货更是热门。别的化妆品牌早早创新营销手段，比如花

西子同样是国潮受益人，能在一众竞品中脱颖而出。近年来百雀羚为了品牌宣传也做出了努力，比如几度联手中国好声音，大本营合作，亮相美博会、模特之星，创作漫画广告如《一九三一》、剧情视频广告，如《你应该骄傲》《单行道》等走心视频，这一系列的宣传让百雀羚从沉积中出现在大众的眼前。百雀羚广告想要得到一夜爆红的效果，但实际上百雀羚缺的不是品牌熟知度而是产品的熟知度，优秀的营销策略是需要聚焦在产品中，比如广告《一九三一》真正关注的都是广告界营销界人士，大家都认为这是一个有创意的广告，高于中国目前广告水平，但消费者看了之后或许也觉得是好广告，但是否会说这确实是好的产品吗？这是值得商榷的问题。百雀羚广告、对外宣传的一系列活动等等促进了品牌的曝光率，但目前顾客对百雀羚的产品依然不够了解，不清楚有哪些系列产品、产品的功效以及针对的人群等，产品说明书只能大概介绍产品的一些成分和功效，顾客只能凭感觉再结合价格来选择产品，网上购买产品前还需跟客服咨询给顾客带来了不便。百雀羚的营销手段反应平平，近两年顾客才在网络美妆博主的广告里、带货主播的直播间里见到百雀羚的产品。企业的品牌形象、品牌定位、品牌强度、品牌优势等都与市场宣传息息相关的，如果百雀羚公司在品牌传递中宣传的要点不明确，对消费者人群以及产品优势等等消费者不能很好的接收并认同到，那么在销售过程中，百雀羚产品无法在市场竞争中进一步提升。

随着商业模式的发展，粉丝经济在当下也能为企业带来巨大的经济效益。百雀羚虽然先后签约各时期较火明星代言人莫文蔚、迪丽热巴、范冰冰、李冰冰、周冬雨、周杰伦、王一博等，可能是推广的力度或者品牌影响力不够，产品销量并没有因为明星代言起到太大作用，甚至很多人似乎不知道这些明星代言过这个品牌，投放广告的效果不强。所以营销策略要更深入，各种广告宣传都似乎做到了，但都没有做到极致。

4.3.4 盈利模式单一

从连续几年百雀羚集团的收入来看，90%左右的销售是来自于百雀羚品牌，近年来百雀羚品牌在网络销售蝉联冠军，全球前 50 榜单也连续三年。作为非上市发行股票的公司，百雀羚的盈利模式最明显的缺陷就是收益构成单一，在文中盈利模式现状和现金流结构分析可以看出，产品销售收入是百雀羚的最主要的收

入来源，投资收益占总收入的比例非常小，几乎无法对百雀羚的生产经营活动产生太大帮助。也就是说，产品销售产生的利润又用于企业日常生产经营活动中，而一旦市场发生剧烈变化、爆发金融危机或者公司发生财务危机，百雀羚很可能会出现一些变故。

百雀羚公司的渠道成本较高，电商的崛起使得线上销售渠道成为护肤品牌的主流战场。百雀羚从 2015 年起就对线上渠道投入大量资金和产品，开拓线上局面，并获得了很好的效果，此后连续多年都是国内美妆品牌销售领跑者。大多品牌都需要解决渠道分散，获客成本高的问题。品牌的竞争无论在哪个渠道都同样激烈，所以百雀羚需要在降低成本上采取有效措施。

4.3.5 价值主张、传播和获取不清晰

百雀羚企业价值存在的问题之一是其虽然作为老牌国货护肤品，在品牌宣传时价值主张不清晰，相关产品没有在同类其他品牌产品中让客户获得更优质产品或更好的服务，也浪费了企业的营销成本。企业品牌想从长远发展，必须有其独特的价值主张，价值主张能增加品牌底蕴促进品牌的长远发展，百雀羚作为民族品牌，同样需要将价值主张与文化相融合。

公司经营管理的能力并不太突出，相关利益者会质疑百雀羚管理者的相关能力比如财务工作能力、商业战略能力和领导素养，百雀羚的融资贷款就会面临诸多困难。投资者普遍认为高素质、有能力的管理者才能较好地使用负债融资，而且投资者普遍认为和国有公司相比，在非国有公司中，管理者素质更容易影响公司的负债融资使用能力。百雀羚筹资活动的现金流入量较小，这会导致合作者质疑百雀羚的筹资能力，投资者会质疑百雀羚的信誉，从而严格把控对百雀羚的投资。另外百雀羚在网络上披露的信息很少，价值评估学者和投资者无法对其管理层有深入的了解，在一定程度上也会影响对百雀羚企业价值的评估。

4.4 问题的原因

4.4.1 没有将消费者的行为、心理和情感特征与自身产品有效结合

从消费者视角来看，百雀羚在国内是有一定的品牌知名度，但普遍忠诚度不

高，忠诚度稍高的客户以中老年女性居多。虽然百雀羚的复兴和转型取得了初步成效，引起了一些年轻人的注意，但其对老品牌的印象仍然根深蒂固。想要得到年轻消费群体的青睐，要洞悉这个群体的需求，不断制造话题点，摆脱长期以来低端产品品牌的印象，赢得新生代用户的关注，这必须通过长期的转型来改变。作为一个有历史的民族品牌，百雀羚复兴必将激发国人的自豪感和自信心。但目前百雀羚对于国潮这一理念还不如花西子的宣传那么到位，没有很好地抓住消费者的这种心理和情感。

这个时代的年轻消费者有新的消费需求和行为习惯。他们喜欢在社交媒体分享使用心得，对产品质量要求越来越高，愿意与喜欢的品牌互动，参与品牌所有者组织的在线互动活动，并愿意在线上平台分享购物体验。年轻人对新品牌或新产品没有抵抗力，愿意主动去了解，比如他们会打开淘宝或小红书等寻找相关的评价信息，从而形成对产品的初步印象。百雀羚产品大多以植物护肤为理念和定位，但旗下品牌和产品系列较多，各自的定位有一些不同，这也导致了消费者对这些产品定位的认识模糊不清晰。而且新时代的消费者对这些产品的接受度和喜好度是怎么样的，没有深入了解，没有很好地将产品定位与消费者的喜好、行为等相结合，没有积极主动抓住消费者的这些行为去布局。

4.4.2 对新零售环境还未完全适应

零售市场发生了明显的变化，新零售概念提出至今，各企业都在积极研究和适应。在新零售推动下，零售方式、理念、技术、模式都在不断的更新、创新。百雀羚公司目前的商业模式并没有主动结合新零售来形成一系列的体系为公司发展作铺垫。各个环节没有结合新零售概念，只是消费市场的变化让百雀羚公司被动的发生一些改变。各业务系统环节也要结合新零售环境进行运作，对于利益相关者要更加关注，比如说与原料供应商、消费者、渠道商之间的关系和投入等，都会影响到各业务系统的价值。新零售对百雀羚这样的品牌企业是一次重大的行业变革机遇，公司一定要重视并主动抓住这次机遇，关注新零售，高度参与新零售，从源头及终端、从市场营销到技术创新。新零售的发展和研究还在初级阶段，未来零售市场的变化愈加多元化，百雀羚要及时转变思路，尽快适应多元化的市场变化，新零售用技术驱动行业效率，未来工具的变化同时将带来全渠道的打通

和链接，用效率应对效率，以新技术重构新模式，提升各业务系统价值。

4.4.3 营销策略和产品核心技术不足

百雀羚产品销量问题是由于营销策略不够完善的原因同时也影响了产品的销量和服务以及价值主张的传递。在营销过程中忽略了产品的融合，虽然百雀羚在营销中试图提升曝光率、设计创意广告，但是效果转化还不是特别理想。想要提升产品的市场份额，必须要让顾客对百雀羚品牌以及产品的认可。想要重塑百雀羚几十年的品牌形象，不仅要持续加强品牌的宣传，对产品使用、使用效果、产品特色定位、功效宣传、技术宣传等都要持续加大，虽然国内大众都知道百雀羚品牌，但品牌强度是需要产品质量和营销策略的共同努力下才能强大。如果完善了营销策略，那么在营销过程中就不会出现顾客知道百雀羚但不了解百雀羚的产品情况。企业长期发展不能只靠情怀，如果不能经过时间的洗礼，百雀羚又将沉寂下去。企业研发出了好的产品要把产品的价值传达出去，如果顾客认为百雀羚产品还保持在廉价产品的这种认知，对公司发展有负面影响。

国内化妆品市场长期被欧莱雅、宝洁等国际大牌占据第一梯队，近年来国内才有百雀羚、上海家化为代表的企业，其发展令人称赞，但化妆品市场一半以上的份额为国际大牌占据，特别是中高端产品，百雀羚公司想要进一步加大市场份额需要在各方面向国际大牌看齐并超越他们，必须要在产品上下功夫。百雀羚产品吸引力不足的原因有多个方面。首先国内的化妆品市场起步晚，行业相关的尖端人才十分匮乏，从质量安全人员、法规人员到功效评价工程师等岗位都很紧缺，更不用说专业的产品研发人员，这一点从整体上制约了国内化妆品研发水平。跨国企业资本雄厚，不断加大对产品的各项投入，国内大多数化妆品企业很难与之竞争，百雀羚的自主创新投入相对不足。同时也导致了百雀羚的核心技术薄弱使产品开发受到了制约。

4.4.4 企业发展的制约

百雀羚公司已有 90 来年的历史了，自成立以来就是专门从事化妆品生产的企业。百雀羚公司通过生产化妆产品和产品品牌化，通过线上线下结合把产品销售出去，达到盈利的目的。这种盈利模式存在于大多数传统行业，而百雀羚作为

国内老牌化妆品企业对盈利的重心放在了产品盈利上,对其他的盈利模式没有深入探索,比如将服务与盈利挂钩,增加服务盈利模式或其他新理念的盈利模式。当前百雀羚公司的发展目标是集中在百雀羚产品上,虽然百雀羚集团庞大,旗下有众多子公司,但目前集团主要的收入是百雀羚品牌的销售收入,其他资金收入不多,这样也说明收益的单一。如果百雀羚公司新增消费者不熟悉的其他产品,在短时间内也不容易被消费者接受。目前的盈利模式在百雀羚发展过程中没有推陈出新,在行业中差异化不明显,企业必须要对其不断创新才是根本。

目前百雀羚公司跟行业中其他品牌的渠道拓展区别不大,比如线上各大电商平台以及百货、商超、专卖店等,像商超合同扣点基本年年上涨,专卖店的销量逐年稀释,而竞争对手每年递增。但随着百雀羚集团各子公司的成立和不断发展,百雀羚在化妆品牌稳定发展的同时,可以对未来战略目标的调整,有望增加其他的产品或资金收入来源。

4.4.5 对价值宣传等不重视

目前百雀羚的价值主张等不清晰的问题,首先是对消费群体的价值观引导没有受到公司及管理层重视,从价值定位来看,百雀羚的价值主张是安全护肤、草本护肤、科技草本或者是年轻化产品,公司是否将百雀羚的品牌形态根植在消费者心中,公司是否理解消费者、是否理解自己的价值主张。从近几年百雀羚的各种手笔的广告片中传播了自己的价值主张,其中充满了各种正能量,比如女性励志、年轻化形象、自信骄傲、白的渴望等,都说百雀羚的广告宣传走心了,广告界都说广告火了,但仔细分析其中的价值关键词是什么,价值主张到底是什么。每个品牌的核心价值主张都是品牌千锤百炼出来的,百雀羚在传播过程中好像都有,但无法从各种广告宣传中明确知道百雀羚的价值是什么,在源头上从公司层面以及管理层没有明确百雀羚的价值主张,所以在传播过程中消费者无法获取品牌和产品给他们能带来的美好价值倡导具体是什么。

5 基于新零售视角的百雀羚商业模式优化策略

本文从百雀羚公司商业模式进行了分析并发现了现有商业模式存在的一些问题以及成因，结合以上分析确定本次优化目标，遵循优化的原则提出百雀羚商业模式优化策略。

5.1 商业模式创新的驱动因素

5.1.1 内部因素

百雀羚公司在国内市场有一定的知名度，但市场份额并不高，但随着市场竞争的加剧，各种成本还会不断增加投入，比如研发成本、人工成本、营销成本等都会不同程度的上涨，通过优化商业模式来降低成本提升产品利润。另外企业内部管理者的企业家精神也是促进商业模式优化的内驱力。管理者的创新、冒险、诚信、合作、学习都能使企业从各方位观察内外部发展环境的变化，识别企业发展的机会和风险，并根据具体情况作出相关决策，对企业商业模式有很大的影响。

5.1.2 外部因素

零售业从最开始的实体店铺到电商兴起再到电商面临的压力，新零售应运而生。新零售促使了很多企业发生了变化，虽然百雀羚公司在新零售背景下也通过线上和线下销售，但未来如何更好地将线上线下链接起来，流量相互转化，还要抓住新零售的变革机遇，借助互联网的数据及传播能力为百雀羚提供新的发展活力，为优化商业模式提供方向。随着社会进步科技发展，大数据、人工智能、高效物流、信息平台等热门学科都已经逐步运用于新零售商业模式的创新和优化。而化妆品行业研发技术、原材料加工等技术进步也对商业模式产生了影响。

随着经济发展，消费者的需求发生了改变。比如化妆品产品最初的保湿到美白、除皱、心理需求、时尚需求。企业要满足消费者真正的需求并刺激消费者隐形的需求，比竞争对手做得更好，提升吸引力促进商业模式的优化，只有这样不断挑战才能激发消费者对企业的的新鲜感和活跃度。

国家相关政策也能促进商业模式优化。比如国家鼓励对科技产业的发展和创新，制定并发布相关规则。如文件《国家创新驱动发展战略纲要》中提到全面深化科技体制改革，加快实施创新驱动发展战略等。从政策中把握机遇，推动新产业的发展，也引发了商业模式的形成和创新。

5.2 优化目标的确定

通过对商业模式相关要素的分析得出百雀羚商业模式的问题，这是对优化目标也是企业进行商业模式优化的导向。企业优化需要根据从企业自身实际出发，如何从竞争激烈的化妆品市场中突围，本文商业模式存在的问题必须朝对应的方向优化并发展，百雀羚商业模式中存在的问题，在本章中进行优化研究，确保公司的持续竞争力。

5.3 商业模式优化的原则

商业模式优化遵循的原则是必须契合企业内涵和特征，这样优化后的商业模式才能让企业获得价值。而衡量商业模式的价值，其外部标准是企业是否在该商业模式下有持续的盈利能力。商业利益相关者是商业模式结构里的重要组成，利益相关者包括客户、合作伙伴、竞争对手以及金融机构等。因此商业模式的优化离不开对利益相关者的考量。从利益相关者的角度出发，对现有商业模式问题分析，结合企业目前所处的战略环境，认为优化商业模式应主要遵循以下原则：

坚持扩大消费需求的原则。在新零售环境下，人们开始对消费回归理性，消费水平的提高已成为国内零售业的大趋势。人们越发追求高品质生活，因此在化妆品领域，注重产品质量将成为化妆品企业发展的关键。百雀羚商业模式的优化必须以消费者为导向，销售的产品在全面满足消费者的需求上扩大需求，重视消费者的反馈。

创新原则。在化妆品领域，不管从产品包装、产品研发、品牌宣传、营销策略、企业内部管理、物流管理、后期服务等都需在原有基础上进行改造和突破，快速的生活方式使人们更倾向于那些让人惊艳的产品和服务。因此，企业经营的每个环节都有创新的可能性。

坚持关键资源配置原则。化妆品公司依赖供应链上游企业，比如说商品制造

商、原材料供应商等。关键资源包括上游优质产品制造商签署的战略协议、独立的离线存储系统以及电商平台强大的运营和数据开发能力。

5.4 商业模式优化的策略

5.4.1 明确公司定位

(1) 百雀羚公司要明确目标客户以及产品，目标客户要从年龄和购买力来决定，产品由目标客户的需求决定。

首先不到 23 岁的女性，大多是年轻在校的大学生，她们对时尚和美丽有自己的态度，对化妆产品的投资整体提高，有品牌意识但购买能力有限，大多会选择百元以内的单品，但也不乏部分条件好的年轻女性对一流品牌的购买同样不吝啬。女大学生对这个时期的喜好有很大几率成为今后首选的品牌，而且她们很大概率会成为以后的中高收入人群，百雀羚不能错过这个群体。针对这个群体，百雀羚要提供性价比高、保湿、祛痘的洁面乳、保湿水、乳液或者面霜等产品。

24-30 岁的女性，这类群体大多是职场中的女性，他们收入有高低，大部分女性还未成家或没有孩子，她们时尚靓丽，有很多时间追求美好的事物。她们有一定的经济能力但收入不算特别高，注重品牌和产品功效，他们会通过网络和朋友介绍来购买产品。这部分女性对化妆产品需求较大，百雀羚公司必须要抓住这类群体。针对这类群体百雀羚要提供价格适中，具备保湿、美白或防过敏的洁面乳、水、精华液、眼霜、乳液或者面霜、面膜等产品。

31-50 岁的女性，这类群体的女性大多有较好的经济实力，她们往往只看品牌看包装不看价格，是中高端产品的主要客户群，百雀羚要抢占高端市场必须把握这个群体。这些客户看重有功效的产品，百雀羚要针对这些群体提供淡斑、修复、抗衰老等解决年龄增长问题的产品。

50 岁以上的女性，随着时代的变化，年长的女性虽然对容貌要求有所降低但依然保持对美的追求保持端庄优雅，他们对化妆品的需求比旧时代年长女性的要多，可以针对这部分群体更新升级百雀羚经典的产品，小蓝盒这样的产品外观还能唤起人们对那个时代的记忆。

18-35 岁的男性群体。男性对自身颜值的要求和护肤意识觉醒，根据前瞻研

究院整理的数 据，2015 年-2019 年男性化妆品规模每年的同比增长率 18.28%，由于疫情影响，2020 年男性化妆品规模增长率为 8.1%，百雀羚可以针对男性护肤品使用情况推出洗面奶、爽肤水、精华、乳液或面霜面膜等产品。

(2) 在新零售背景下，顾客购买化妆品时候更加关注消费体验和服务。

百雀羚必须重视消费者的消费体验，在销售前、中、后要为客户提供相应的优质服务。首先，至少在每个省会城市建立 1-2 个体验门店，将数字导购服务引入线下店面，让顾客通过移动应用和或虚拟现实技术进入虚拟商店购物。持续加强线下员工的服务理念树立，为顾客到化妆品实体店提供体验到试用、讲解等服务，同时将线上客户引流至线下，积极为线上客户做好线下服务，加深对线下消费的印象。顾客享受到优质的线下服务有助于提高品牌忠诚度。通过线上购买产品的客户，可以在购买之前申请试用小样，让客户先体验产品的使用情况来决定购买百雀羚的哪种产品。因此，百雀羚在执行线上加线下融合模式的时候，要坚持以顾客的体验服务为核心，线上线下客户相互引流。在新品推出前，要为客户提供新产品的宣传介绍服务，比如产品适用的人群，产品功效、产品特性等等，并为公司会员提供一些新品的试用装，好的效果能让客户为产品宣传增加黏性。开通体验店美容服务功能，制定相关规则对于消费达到一定等级的客户，无论线上还是线下客户都可以到门店体验美容服务，在体验中为客户介绍一些护肤技巧，测试客户肤质，产品使用指导等服务。产品卖出后，每年定期以不同形式回访部分客户，通过邮寄方式传递公司的问候和祝福，最好附赠新产品小样或一些附加产品，这样能给客户带来惊喜。如果在客户使用过程中出现投诉事件，要第一时间了解和安抚客户的情绪，主动道歉，做好善后工作。在中国化妆品市场上，服务的质量也是企业的一项竞争优势，健全的服务也能让客户提高忠诚度。

(3) 百雀羚要了解目标客户的需求。

企业为客户提供最基本的服务是了解客户的需求，完成对客户的承诺。然后进一步满足客户需求，吸引新客户，维护老客户。如果不重视客户的真正需求，提供的产品可能不是他们想要的。加强与客户的有效沟通关系，深入挖掘客户的需求，当百雀羚满足了客户需求，提供了对应的产品以及对应的解决方案，提供更好的服务，客户就会主动找到百雀羚。现在的新品牌新产品新技术屡见不鲜，如果产品和服务不能满足客户的需求会导致客户的流失，化妆品的体验和售后服

务可以让客户有超值的享受，又通过服务来维护老客户。对电商购买是否正品、剂量、包装和化妆品企业在购物平台说明相一致，百雀羚要积极履行监督责任，重视产品承诺，提供防伪码查询，将授权的售卖平台信息详细公布，对网购消费者个人信息、网络支付等方面安全保障承诺，对客户尤其是会员信息要做好防止泄密工作，增强消费者购买信心。

(4) 百雀羚要明确产品的价值主张，如体验优势、功效优势、成本优势等，然后将这些价值传递出去，价值主张的有效传递，是提升转化率成本最低、效率最高的手段。让客户感受到百雀羚的价值，了解客户在使用过程中的使用障碍等。掌握客户的真正需要，产品才能实现更有效的定位。

5.4.2 业务系统优化

在渠道合作方面。虽然百雀羚目前的合作渠道也不少，但在新零售背景下建设全渠道体系是势在必行的。在渠道拓展时要优化各渠道的资源和合作伙伴，能自己经营的渠道可以减少中间环节从而提高营收，在这个过程中要实现各个渠道资源的分享。在选择合作伙伴时，要严格筛选，供应链和产品质量需严格把控。化妆品特点是周期长，流通的环节较多，直接面对终端较困难，所以要综合考察各代理商的实力。零售渠道的成本是较高的，加之代理商也有局限性，所以全渠道不简单地代表所有渠道都做，而是筛选对百雀羚公司最合适最有利的渠道，这样就能降低成本高效产出。

从客户方面要主动出击，精准定位客户，了解客户的真正需求，精心打造品牌，做好网站引流。另外快捷支付、网银支付等诸多支付方式不管是在百雀羚实体店还是百雀羚的官网、短视频平台、小程序以及微信公众号的网络商城中应该互相打通，方便客户对产品的便捷选购。会员积分需要充分调动客户的参与感，要增加消费积分兑换力度和活动，挑选受顾客喜欢的产品用于会员积分或积分加金额形式兑换，针对不同平台不能积分累计的情况做出相应措施。百雀羚会员活动可以在网络上多宣传，让广大客户知晓活动的时间、地方、内容等具体情况，然后在网络或者多个城市同时进行，这样刺激会员活跃度同时广而告之提高品牌的曝光率。为客户提供产品的配套服务，如试用护肤体验，讲解护肤理念和心得，专业美容服务等。

优化百雀羚的服务策略应围绕客户消费的全过程,制定贯穿消费前、消费中、消费后的服务策略。不同的电商平台与消费者接触点不同,比如淘宝和京东平台的接触点就不一样,需要设计不同服务策略。从百雀羚官网可以看到有官方微博、官方微信、服务人员微博和服务人员微信的二维码,扫码后可以与企业进行深度交流。百雀羚要进一步提高的是与消费者沟通互动的效率,不要让沟通互动渠道成为摆设。要学习国外知名化妆品企业的经验,培养专业的服务人员,比如专业的护肤品牌海蓝之谜、娇兰等,有专业的护肤顾问给顾客讲解护肤知识、理念。化妆品行业不同于其他行业,化妆品的独特性需要客服人员除了能够解答常规性问题外还需要有专业又广博的知识面,这也是传递化妆品公司信息和态度的重要方式。明星代言要从多个层面考虑,充分了解明星代言和粉丝经济的关系,挖掘粉丝经济背后的价值,融入年轻消费圈层文化,携手探索品牌年轻化升级发展。

提高附加产品的销量。百雀羚除了护肤产品还有很多附加产品,比如个人清洁类、护理工具等,这部分产品可以搭配在产品组合中,比如洗护系列中,可以附带百雀羚的气垫木梳,在清洁系列中可以附带面巾产品,这些附带的产品大多没有太高的价格,除了产品组合的形式,还可以参与活动比如满减送,作为回访客户问候的礼品等等。让产品高频率出现在客户视线,然后习惯并喜欢上产品。

5.4.3 关键资源和能力优化

百雀羚公司的关键资源和能力要从产品、营销策略、人力资源、仓储物流等方面来进行优化提升,这也是让业务系统运转所需要的重要资源和能力。

(1) 产品优化主要从产品技术、产品包装和产品价格三方面进行。

在技术方面,百雀羚公司要加强产品研发,要将新技术与传统中草药成分进一步融合,使产品具有技术和成分双重独特性。目前化妆品行业技术已经发展到以生物工程、基因技术为基础,简单的植物精粹添加已不足以使产品具有独特性和竞争优势。要严格品控,淘汰不合格产品,进一步提高百雀羚产品的安全性和功效性。百雀羚要及时将更高端的技术运用到中草药成分,进行战略资源整合,学习国际高端品牌技术,尽早研发出差异化蕴含科技力量的产品。行业中各大品牌都有自己主推成分,雅诗兰黛核心成分是德国 CLR 二裂酵母,SK2 也是以酵母菌溶胞物提取物作为品牌的立身之本,百雀羚要研发出自己独特的配方,在市场

中才更具竞争力。另外百雀羚的产品系列较多，但没有哪个产品或系列有突出代表性，百雀羚要主推某个精品系列加大资金投入研发，比如雅诗兰黛大名鼎鼎的小棕瓶从 1982 年面世到现在小棕瓶精华已经第七代了，但销量在高端产品中依然领先，百雀羚要在优质产品中深入研发，形成大众喜爱的明星产品，积极创新研发才能保持产品系列的生命力。如今市场中的化妆产品更新速度加快，开发周期越来越短，如海蓝之谜、资生堂等国际知名化妆品牌近年来也加快了对经典产品的升级换代。雅诗兰黛小棕瓶精华升级到第七代是经过 30 多年的打磨，并不是为了推出产品缩减开发周期。百雀羚公司的品牌系统较大，若只是为提升新产品的速度，不能很好的拓宽市场，打造经典明星产品或许能在市场有一席之地。

百雀羚的产品包装要持续更新升级。女性消费者购买化妆产品时会会在产品相差不大的情况下通过外观一眼相中她们有眼缘的产品。包装的外观、颜色、材质都会影响客户的购买欲望。百雀羚要提高产品包装的设计水平，不断优化产品包装，以争取在消费者心目中保持独特的地位，比如高端产品系列搭配的包装就要让人看起来就有奢华的感受，针对年轻人的产品包装就应该是清新的、可爱的，个性化的。这就要求品牌的设计人员不仅要具备较高的专业能力，也要有较高审美水平。化妆品包装是消费者选购产品时对产品产生良好感知的重要因素，除了精美的图案设计，还需要将百雀羚的独特中草药成分体现在包装上。百雀羚产品的成分只反映在配料单上，很多客户不愿意主动了解产品的配方，这样百雀羚中草药成分的特性和有效性不能表现出来，如果将一些核心成分出现在包装上也是一种差异性的体现。在品牌包装中，将中国文化经典与品牌相结合，帮助品牌在包装展示中留下深刻印象。

百雀羚在产品价格方面需要对线上和线下的产品定价作出科学决策。新零售时代必须顺应市场开启线上与线下的全渠道销售，而这种新模式下的协同定价就成为了焦点问题，因为产品定价既要实现线上销售的开展，也要保障线下销售的目标，如果没有目的或原因的进行单线的价格调整，可能会引起品牌与品牌，品牌与顾客的对立关系。这个问题存在于大多数零售行业，且现象大多是线上价格优于线下价格，对于百雀羚而言，自有的网络商城、官方旗舰店和实体店铺可以采取线上线下的同价竞争机制，整合渠道资源，缓解线上线下渠道的矛盾。

（2）营销策略的优化

百雀羚要加快营销策略的优化。以客户的真正需求为导向，有计划的运用多种营销方式来占领目标市场。一是加强品牌宣传工作。提升品牌影响力，要传达企业的理念、企业文化、企业价值、对客户的态度等。二是营销方式需要创新，在大数据背景下更好的利用互联网媒介比如短视频、社交媒体等更高效更便捷的提高转化率。三是广告宣传和营销过程中需要融入产品，客户普遍缺少对百雀羚产品的认知，让客户全方位了解产品，潜移默化中影响客户认识到产品价值。近年来百雀羚公司在营销方面也积极出来了努力，2021年百雀羚选择了阳狮集团为品牌升级项目的合作伙伴，为百雀羚梳理品牌策略，助力全新品牌升级的实现，期待阳狮集团的合作能为百雀羚全面实现全新的品牌升级。

（3）人力资源管理的优化

百雀羚要重视人力资源管理的优化，人力资源管理是提升企业竞争力的一项重要工作，必须树立人力资源是百雀羚公司第一资源的理念。一是人力资源管理规划应更加合理，比如合理预测人员的编制数和空缺岗位，2021年百雀羚招聘财务分析相关人才月薪最高达到3.5万，财务岗位比较敏感，大企业一般从高校招聘应届大学生慢慢培养或者聘用公司内部推荐能够信任的人，这样高级岗位的空缺极少对外招聘从侧面也反映了一些问题。对岗位进行分析优化，组织开展评价的专家小组对现有的岗位需要结合“新零售”时代的经营策略进行分析，切合公司实际工作情况有效的衡量出各岗位的价值，在引进所需的尖端人才时需要结合现有员工的能力和潜力与岗位进行科学合理的规划。

合理的实现人力资源优化配置。比如“新零售”背景下需要整合线上和线下渠道，这就要求公司岗位需要一些转变，特别是市场营销部门岗位的调整，需要聘用新零售相关人才以及营销专家，指导营销策划人员的跨学科综合能力，提升业务人员的销售能力并加强团队合作，网络营销和传统营销相关岗位要灵活地结合发挥效力。注重公司其他关键岗位人才能力的提升，包括研发、技能、创新思维、理论知识、语言、财务、沟通等能力的提升，人才是科技和知识的载体，只有公司具备高素质的员工才有机会在这个新零售高速发展的时代中获得竞争优势。

优化培训管理工作。通过培训让企业树立人才价值观念，形成学习型组织。将培训作为公司长期开展的工作任务，要求各部门年末开展本年度培训需求调

查,分析培训需求调查结果,得出下年度培训工作的重点。年度培训计划设计为部门内培训、公司培训和外部培训,在满足短期需求的同时兼顾系统性长期需求的培训工作。建立各类标准化题库,加强培训考核力度,逐步建立完善内部培训讲师相关制度,选拔优秀的培训讲师,确保培训师的授课风格和培训方式丰富多样。培训的方式考虑比如案例分析、模拟操作、研讨会等多种方式,不再是单一的授课形式。要着力提升全员综合素质的培训,针对复合型经营管理人才建设相关的培训规划,要加强综合素质能力的提升,在现代企业管理涉及到的相关专业,比如财务、法律、金融等全方位进行提升,造就一批高素质复合型的经营管理人才。专家型专业技术人才需要采取理论培训、专业资质与拓展、技术研修等,要鼓励创新,积极推动参与与国内外同行企业技术合作和交流等实践活动,以专业技术带动产品技术的创新和技术水平的提高。

(4) 仓储物流服务升级

上海百雀羚供应链管理有限公司在 2015 成立,开始建立自己的仓储体系,并引入先进的科箭公司的仓储管理系统,整个供应链体系得到优化。化妆品零售行业在互联网发展时代的变革,让百雀羚公司对线上线下的融合更加关注。第三方外包是百雀羚分销配送体系的主要方式,虽然维持一定规模的物流运作需要持续性的高投入,但百雀羚要参与到分销物流中,方便把握仓储物流的服务质量,这是对消费者的保障。在新零售时代下,百雀羚同时要建立起自建仓储体系,这样会增加一部分成本,但长远来看,坚持自建仓储可以缩短物流配送半径,逐渐形成百雀羚的特有物流配送网络,物流服务效率逐渐提高,给消费者带来更好的体验,自然也会带来更多的经济效益回报。因此百雀羚要优化自己的仓储物流服务模式一是要注意合理运营,分配成本资源支持自建仓储体系,二是选择第三方物流承运商的时候要严格考察合作方资质,选择优质的物流承运商长期稳定合作,给予消费者更优质的客户体验保障,三是建立新零售下的智慧物流。

5.4.4 财务模块优化

财务模块优化主要从提升偿债能力、盈利模式和建立科学的财务管理制度三个方面进行优化。在提升偿债能力方面,百雀羚要注重公司资产质量,减少原材料的库存,避免产品挤压加快产品的销售。优化资本结构结合不同的筹资方式,

增加灵活性降低风险。要想提升公司偿债能力，百雀羚公司需要制定科学合理的偿债计划，要求公司财务报表所呈现的数据信息准确，选择合适的举债方式，逐步减少公司负债。

百雀羚公司盈利模式的优化主要是两点，一是收入来源，百雀羚的收入主要以化妆产品为利润点，在新零售时代仅靠自身资源是不够的，研发新产品、对外的宣传广告都需要大量资金和资源的投入，跨界合作是百雀羚进行资源整合的必要途径，在适合的机遇要与其他知名企业形成合作，业务的拓展为百雀羚带来新的盈利源。百雀羚还可以通过与各大城市、大企业提供定制服务，比如选择北京、广州、成都这样有代表的城市，用大数据分析不同城市的用户和数据，针对特定城市用户对化妆产品的喜欢，定制专属于这个城市的百雀羚产品。百雀羚要从不同视角来分析城市的特点，比如北京气候半干半湿，成都属四川盆地气候湿润。从另一个角度来看，在首都的人们工作生活节奏匆匆忙忙，而成都是休闲之都，还可以从各城市女性的消费喜好看分析。或许下次女性在购买化妆品不是纠结雅诗兰黛还是百雀羚而是“百雀羚北京”还是“百雀羚成都”系列了，这也为百雀羚带来了收入盈利点。百雀羚的服务升级也能成为收入的来源，比如开设专业的美容服务机构，一方面作为产品的附加值，当服务达到市场中的专业水平，能单独进行销售服务，这样百雀羚公司不再是单一的产品收入，实现了多元化收入模式。二是控制成本，百雀羚的各项成本都可以在一定程度上降低，产品需要的植物或者中草药可以自己建立基地或者跟供应商深度合作来降低原材料成本，在线上精准推广，能扩大销售范围和效率，实际也是降低了成本。所以百雀羚公司要通过积极降低公司各类成本方式，从而提高偿债能力和自身的盈利能力。公司要做好成本管控，对管理的各个环节进行有效的整合，帮助公司在运营过程中避免浪费，实现公司成本降低生产效率提升。

建立科学的财务制度是百雀羚公司管理的基础又是核心，可以为百雀羚找出公司问题的根源。对财务管理制度优化，一是优化财务部门组织架构，结合新零售的市场要求对百雀羚各项成本管控细致化，通过部门的架构调整优化，设计各岗位的具体分工和业务流程，提升管理效能。二是流程优化。需要流程优化的设计，分析优化后与工作实际的差距，员工是否适应，以互联网计划为前提优化流程，以系统呈现各种运营及财务数据，减少不必要的环节，节约时间成本。三是

明确的考核指标，财务部门作为管理和服务部门，绩效考核指标比较难量化，需要提取财务岗位的关键行为、关键任务、阶段性工作中的关键指标，以此确定财务工作的业绩，并从绩效管理过程中提升财务人员的能力。四是应收账款方面，完善集团内部应收账款制度，加强内部应收账款的控制和分析，及时回笼资金。

5.4.5 价值新定位

百雀羚公司价值也是百雀羚公司的投资价值。从政策和行业规模来看，国家对公司所处行业是发展支持的，说明公司有基本的成长空间和成长能力。百雀羚每年给出的答卷也展现了公司的成长效率和速度。

从六要素分析来看公司的定位影响了百雀羚公司的成长空间，业务系统、关键资源和能力影响企业的成长能力和效率，加上盈利能力就会影响企业的自由现金流结构，既影响企业的投资规模、运营成本和收益持续成长能力和速度，进而影响企业的投资价值以及企业价值实现。百雀羚公司需不断的重塑品牌定位，包括市场定位、客户群体、产品定位、包装革新等，在新零售背景下对公司发展是一个正确的选择。市场中常提到先定位价值，再扩大传播。所以百雀羚更要寻找到一个能定位产品价值的理念，百雀羚由“天然不刺激”升级为“科技新草本”的全新品牌定位，用天然植物草本研制适合东方女性的产品。但事实上这个理念与其他品牌感觉区别不大。产品理念要传达品牌的相似性和差异性，为了体现出差异性需要进一步提炼百雀羚各系列的产品的独特理念。百雀羚公司一定要明确自己的价值主张具体是什么，在品牌和产品等宣传过程中清晰明确地传递给每一位消费者。比如海尔的真诚到永远，茅台喝出健康来，看到这些广告词立马就能想到特定的品牌或者产品，而这些产品让消费者想到那些特定的产品理念，这就是定位的核心所在。

近几年百雀羚公司不断为品牌进行宣传，从 2013 年起参加了各种大小活动 and 参赛，比如好声音独家特约、美博会、跨界创新金奖，化妆品牌 G20 排行榜首位等等。其中，2017 年百雀羚成为国际化妆品化学家联合会（IFSCC）在中国的首个金级会员。在“Brand Finance “全球最有价值的 50 个化妆品和个护品牌” 排行榜中，并于 2021 年成为跻身全球 top15 的中国美妆品牌。这些殊荣体现了百雀羚公司这几年企业品牌宣传的成果，同时也证明了品牌具备一定的价

值，这些宣传大多附着活动或明星效应，所以宣传要扩大到终端的消费者才能提高销量真正提升价值，百雀羚要明确自己的品牌价值传播理念，就必须深入了解现在年轻时尚的消费者的需求、行为特征和情感需要，掌握目标消费者的消费场景，将品牌价值理念融入目标消费者的生活理念，分析消费者在不同情况下的消费需求，生产具有目的性和针对性的个性化定制产品，满足消费者不同场景下的不同需求。如何让这个百年品牌彻底复兴还需要努力。

从定位可见百雀羚是有成长空间的，而不断的研发科学新产品以及百年品牌的客户沉淀以及卓越的营销策略都会积极影响企业的成长能和效率。从产品价值、社会价值到情感价值都是百雀羚品牌目标，也是百雀羚向全世界发出国妆崛起的最强音。

6 百雀羚优化商业模式实施的保障

6.1 商业模式优化的实施步骤

6.1.1 企业战略目标的确定

要对百雀羚公司商业模式进行优化首先要确定企业战略目标,通过百雀羚面临的战略环境分析企业的发展现状,然后确定企业发展目标。大多数企业都要设立公司的使命、愿景、价值观,这是企业的长期发展目标,也是企业发展不停歇经营百年的底蕴。企业目标的设立也是公司所有部门、管理者、员工努力的方向,人生没有目标就会过得浑浑噩噩,百雀羚没有目标最终会在市场竞争中消亡,所以企业不能没有目标也不能订立无法达到的目标。企业为了实现经营目标是需要有核心的竞争战略,战略的重要价值之一是企业指明未来的发展方向,而商业模式的各个环节体现了企业战略的成功路径,百雀羚为了突破产品市场而发起了冲锋。本文已通过商业模式六要素对百雀羚公司存在的一些问题做出了分析并提出了优化策略。百雀羚公司内部的相关战略部门应该组织战略小组建立起企业战略规划、战略实施、战略调整等,要在如此激烈竞争的市场环境中发展和取胜,百雀羚公司要持续总结经验,从多角度对企业进行诊断,提出有效的商业模式的优化方案,与企业的战略目标相匹配。

6.1.2 搭建企业信息化平台

百雀羚公司的企业信息化平台建设在新零售背景下势在必行的,也是保证百雀羚公司商业优化的载体。企业信息化主要是指通过现代信息技术在各个方面有效、快速地传递企业信息资源,提高企业的生产率同时降低成本,为企业做出科学的决策,最大的经济效益,实现信息技术与企业生产经营活动的有效衔接。新零售背景下的信息时代,大多数零售行业纷纷利用大数据、云平台、人工智能等运用于电子商务网站和管理信息系统,企业发展和数字信息技术关系密切相关,本质是企业经营管理的精细化,实现有效管理、降低成本、信息有效流通、高效存储和处理等价值优势。加强信息平台建设,还能促进内部事务规范化管理,及

时发现其中的薄弱环节,加强各部门相关协调工作,为公司全面体系包括质量体系、研发体系、产品体系、制度体系、财务体系、服务体系运作的优化管理工作奠定了基础,给公司决策提供正确导向。

平台建设对经营目标有促进作用。比如对化妆品消费者的分析,大量的碎片化数据进行处理后,了解客户对产品偏好,目标群体的肤质情况、口红色号流行情况还有产品包装对消费者的吸引情况,都可以通过大数据精准抓取后进行分析。企业根据消费者的大数据资料进行客户资源、产品系列、产品价格、营销渠道、核心技术、营销策略、财务数据、人力资源等进行调查分析,更准确的作出客户需求判断、产品定位、目标客户定位等优化并进行下一步战略决策。

6.1.3 形成完善的管理体系

百雀羚公司业务系统优化首先要形成完善的内外部控制管理体系。管理体系主要包括预算管理体系、财务会计体系、财务管理体系、人力资源管理体系,产品质量管理体系、供应链管理体系、库存管理体系、供应商管理系统、业务管理系统和其他特定业务流程的系统。百雀羚公司业务系统的各合作伙伴以及利益相关者合作如何进行合作,在管理体系中反映出与供应商、合作方或其他渠道的交易内容、方式、性质,是企业开展经营活动的基本前提。这是依托于信息化平台建设,百雀羚公司将会计控制体系作为内部控制管理体系的主体,进而细化各业务环节的具体控制体系,也为财务管理优化打下基础。各具体制度必须相互联系,不得相互矛盾。

完整科学的内部组织结构是百雀羚公司有效管理的基本保证,组织结构应具有权责明确、职能不一致、岗位分离等特点,这也是实现百雀羚战略目标的保证。完善内部控制程序、公司授权制度、购销流程及其报告过程,优化相关业务流程。根据百雀羚企业发展的现状对业务信息系统改进,升级 OA 系统,更好地将各内部和与外部控制过程信息系统化,提高控制和授权管理的效率,加快化妆品个性化营销业务的开发与实施。完善人力资源管理体系,做好人员招聘与配置、科学地对员工进行绩效考核、与岗位相匹配的有竞争力的薪酬福利、提升员工专业技能和管理工作。

客户关系管理体系需重视,新时代的化妆品不再是单纯的皮肤功效产品,而

是包含了“为消费者服务”的产品，要以提供配套的服务为核心，进一步提高百雀羚产品的附加值从而提高百雀羚消费者忠诚度。优化客户信息数据库，对其进行有效管理，首先要有效地收集客户信息。通过各种渠道，比如百雀羚商场专柜、淘宝官方商城、微信会员服务小程序等，收集客户信息，并且要注意丰富客户信息内容和探索客户的偏好及潜在需求、个人的喜好，据此来提供越来越多样化的客户服务。企业应在综合分析客户价值的基础上进行客户细分，并根据客户的重要性合理配置企业资源。为了有效利用客户信息，对客户价值变量的分析，企业最重要的是留住高端客户，最大限度地开发高端客户，实现向高价值客户的转变，帮助企业提高服务质量。

6.1.4 商业模式优化实施

前面三个步骤已经对百雀羚商业模式优化打下了基础和框架，接下来将进行商业模式优化实施。根据商业模式六要素分析的问题一一对应优化，首先是定位优化，明确百雀羚目标客户的类型，为他们提供哪些产品和服务。目标客户真正的需求，对产品价值主张的定位，产品价值感受、获益及痛点的优化。对于业务系统的优化是要对各利益相关者、合作伙伴交易的内容、方式、性质进行优化，比如拓展渠道、渠道优化，提升附加产品销量等。百雀羚公司的关键资源和能力主要是体现在产品方面、营销策略、人力资源和仓储物流等方面进行优化实施。盈利模式和现金流结构的优化需要集中在百雀羚财务管理优化实施中进行。百雀羚公司的盈利能力、运营成本、品牌价值定位的优化等等都体现了企业价值。这些要素的优化不是独立存在、单个进行的，六要素之间有相互作用的内在关系，某些要素的优化会影响到另外一些要素的优化。在这个过程中要系统思考，发现并验证问题，为商业模式优化做得更全面。

6.1.5 商业模式优化反馈

在商业模式优化后，进行评价反馈。商业模式是一个很复杂的工具，百雀羚要测试商业模式这种工具优化是否有效，可以进行两种反馈。一是调研反馈，在商业模式优化一段时间后，根据在市场中对客户进行考察调研分析结果。二是数据反馈，商业模式优化后经营数据的变化。然后根据反馈情况得到百雀羚商业模

式优化是否成功的验证,其中是否有痛点和盲点,存在哪里可以继续改进的机会,由此实现商业模式的更优解。

6.2 实施过程中的障碍及保障措施

6.2.1 可能障碍

在实施上述的商业模式优化过程中,可能会存在各种困难和障碍。企业应提前做好应对措施,针对性地解决问题。在保障体系方面可能会出现企业领导层对相关工作的不支持,技术瓶颈问题,企业管理不规范、人才流动性、网络信息安全、产品质量引发舆论危机等障碍。

6.2.2 保障措施

(1) 公司从上到下要有一致的发展目标。特别是公司领导层要对公司发展指明方向,领导的行为是员工的风向标,领导者要支持公司战略目标的执行,如果领导不支持,即便公司目标明确,战略规划再严密,也无法实施下去。这时需要通过提升管理者素质、完善企业的治理结构实施行动,对于一些顽固分子要采取激励措施和必要手段相结合协商解决。

(2) 多种方式掌握先进技术,加大资金和资源投入。优秀的产品永远是品牌做大做强根本,所以百雀羚要发展必须解决产品研发能力的问题。由于现代生物技术、生物化学等科技发展的优势,欧美化妆品研发技术比国内发展更快更好,也造就了一批国际知名化妆品牌和许多长盛不衰的经典产品。公司通过行业资源整合或高薪聘请国际市场中跟自己品牌定位方向更专业更契合的产品研发人才,借助多年来积累的供应链和人脉资源,寻求可战略合作的优质合作伙伴。实施战略联盟,通过交换相互资源形成合力优势,扩大企业对资源使用的界限,通过与跨国大企业合作研发、购买技术专利、引入技术人才等多种方式力求掌握先进的研发技术,解决自身的产品技术问题,在此基础上进行技术创新,比如结合我国中草药开发技术进行汉方化妆品的技术创新。加强与科研院校的合作,研究草本种植基地的相关技术,从源头提高作为原材料的中草药质量。这些都需要大量的资金投入。

(3) 建立科学的人才激励机制。如今化妆品市场越来越繁荣，人才流动性也不断加大。国际化妆品企业吸引人才主要是因为悠久、高端的品牌文化和丰厚的薪酬待遇。从百雀羚公司自身出发，既需要以中华传统汉方文化和民族企业归属感吸引人才，还需要建立科学的人才激励机制有助于帮助企业吸引并留下人才。首先完善企业员工晋升机制，帮助员工进行科学合理的职业规划。招聘新零售背景人才和产品研发人才，建立与之匹配和具有竞争力薪酬福利体系，培养和提升员工的专业技能和综合能力。

(4) 加强网络信息安全保护。百雀羚公司在搭建企业信息化平台和管理体系时要注重提高网络信息技术人员的网络安全防范能力，要求技术人员应定期维护和监测公司内部网络信息操作系统，通过全方位的技术工作确保百雀羚公司网络信息的安全。例如，在安全技术方面，要严格要求访问控制、数据加密传输，定期对防火墙升级、进行病毒消除、对入侵行为进行检测等。坚持实施有效的安全过滤原则，严密防控百雀羚外部用户非法访问公司内部网络信息，且应确保进入百雀羚内部网络的用户在通过防火墙之前已经签订安全有效的应用程序协议。定期检查公司所有计算机是否安装了合格的防病毒软件，保障公司的防病毒体系。泄密问题不可忽视，特别是百雀羚公司的核心技术人员和财务信息掌握者，个人电脑也必须加密，以防止其他人窃取重要数据。百雀羚的管理者应当对企业重要的内部文件和数据采取保密措施，并明确可以读取数据和调用文件的权限。网络安全不可忽视，企业有一个安全稳定的网络环境既是对自己负责也是对百雀羚的消费者负责。

(5) 及时应对和处理舆论危机。化妆品在网络信息高速传播的时代特别容易引发舆论危机，常见的是产品变质、消费者使用产品后皮肤出现问题、产品价格争议以及明星代言等问题。因此百雀羚公司需要做好舆论危机的及时应对，首先百雀羚要建立健全舆情应对机制，从舆情研判、危机公关到后续处理等都要制定相应的策略。百雀羚公司要善用大数据的预测能力去预判品牌危机何时会发生，会是什么样的危机，帮助进行预警。若舆论危机真的发生，就要积极面对不能避之不及，主动回应能第一时间维护品牌勇于担当的形象。对待负面事件要理性看待，多角度思辨，引入第三方权威机构，比如食药监、工商或者律师等共同处理，使声明更具说服力，赢得公众信任。百雀羚在资金允许情况下可以考虑培

养舆情应对团队，团队中应有两种专业人才，一种是化妆品行业的资深从业者，当舆论聚集于百雀羚的产品质量问题时，能够及时从专业角度为消费者答疑解惑。另一种是危机公关人才，其作用是当舆情事实明晰后，在恰当的时候用妥善的方式将实情告知公众。最后，百雀羚在微博、微信都有官方账号，就要利用多个媒体平台建立起多方对话的交流平台，将利益相关方包括提出问题的人、权威人士、媒体或者化妆品领域的网红，都聚集在一起建言建议，也可以到企业进行参观，利用直播的形式及时与公众互动交流、答疑解惑。同时要严选产品代言人，妥善应对代言人负面信息，在与代言人的合同中应设立约束条款，若严重损害了百雀羚的品牌形象和经济利益，百雀羚有权利进行单方面的解约，并要求代言人承担违约金以及对百雀羚公司进行经济补偿。这样可以对代言人形成约束，也帮助社会文明和谐建设。

(6) 加强公司的社会责任履行。研究表明企业绩效会受到企业声誉影响。因此，百雀羚公司作为经济社会的基本单元，应该积极承担社会责任，树立社会责任意识，将社会责任纳入百雀羚的长期发展计划。企业的知名度和美誉度也是一种变相的营销宣传，百雀羚也一直践行社会责任，2017年为四川地震灾区捐款500万，疫情发生以来已捐赠上亿元物资守护白衣天使。除了企业本身要生产优质产品和服务外，还要从劳动保护方面帮助员工进步成长、维护员工的合法权益，在环境责任方面践行低碳生产理念，主动保护生态环境，在社会公益方面可以参与扶贫工程、养老、助学等项目，积极履行社会责任，树立良好的形象。不断提升美誉度。

6.3 预期效果

通过公司一致的发展目标是公司经营最基本保障，先进技术和资金投入为百雀羚产品不断研发保证品牌的关键持续竞争能力，建立科学的人才激励机制稳固人才队伍，无论管理人才、运营人才还是产品研发技术人才，综合素质和业务水平都会有很大提升。加强网络信息安全为企业信息化建设提供保障，极大提高了百雀羚公司地工作效率、生产效率和决策效率，对大数据的良好运用使百雀羚能迅速抓住当下化妆品消费者的行为特征从而制定下一步发展策略，同时为保障产品购买渠道和购物信息的安全有效提升了消费者的信任度。及时应对和处理舆论

危机消除品牌宣传、产品宣传、产品销售、产品使用中出现问题反面影响的反面影响，赢得公众信任。履行社会责任促进企业的可持续发展。仓储自建与第三方物流配送结合的服务体系使消费者有良好的服务体验。积极与消费者沟通交流、提供个性化服务帮助提升了消费者忠诚度。

7 结论与展望

我国化妆品市场巨大，但中国化妆品企业所占的市场份额不大，目前政府层面对化妆品产业非常重视，整体的战略环境有利于化妆品行业的发展，化妆品消费占比逐年上涨，本土的化妆品企业也逐渐意识到科学技术的重要性。百雀羚作为中国知名的百年品牌，不仅要与本土品牌抢占市场，还要与国际知名大牌竞争。在这个数字化时代背景下，市场瞬息万变，大数据、人工智能的不断更新发展，百雀羚要从变化的“新零售”视角不断优化商业模式以提高自身竞争力，期待以百雀羚公司为代表的国内优秀化妆品企业，能够担当起时代的责任，引领本土化妆品品牌在中高端市场挑战国际大牌，突破国外产品霸占化妆品市场的局面，塑造出一个个让国人为之骄傲的民族品牌。

本文运用魏朱商业模式六要素对百雀羚公司进行分析，结合现状得出目前存在的问题，并提出了相关的优化策略和保障措施。在研究过程中，会存在一些不足之处，比如对化妆品行业现有商业模式研究成果分析较少，数据的时效性及准确性等方面还有待加强，加之时代不断变化等因素，有待在后续的研究中进行优化。商业模式不是固定不变的，在今后能继续深入研究，为中国化妆品行业的发展提供一些启发。

参考文献

- [1] 杜睿云. 蒋侃. 新零售:内涵、发展动因与关键问题[J]. 价格理论与实践, 2017, (02):139-141
- [2] 杨洋. 新零售时代下实体店转型探析[J]. 现代经济信息, 2017, (22):289
- [3] 杨坚争. 齐鹏程. 王婷婷. “新零售”背景下我国传统零售企业转型升级研究[J]. 当代经济管理, 2018, 40(09):24-31
- [4] 姚洁. 新零售趋势下的实体零售企业创新路径[J]. 江苏经贸职业技术学院学报. 2017, (06):13-14
- [5] 张梦璐. 陶亚敏. 新零售时代下实体店环境设计——以小米之家为例[J]. 经营与管理, 2017, (6):32-34
- [6] 张加顺. 新零售的内涵、成因及实践展望[J]. 企业改革与管理, 2018, (01):61-62
- [7] 刘茹. 王安妮. 申旭慧. 刘翠翠. 念延辉. 新零售时代实体商超运营模式研究[J]. 中国商论, 2018, (2):1-2
- [8] 黄艳姗. 探索新常态下传统零售业的“新零售”模式[J]. 中国市场, 2017, (4):42-50
- [9] 孟晋. 2017 新零售九大发展趋势[J]. 新经济导刊, 2017, (04):28-32
- [10] 王刚 “新零售”背景下网络零售平台创新模式探索[J]. 商业经济研究, 2018, (05):58-60
- [11] 黄培. 陈俊芳. 赢利定律:商业模式的理论、方法与实践[M]. 北京:中国标准出版社, 2003, 34-40
- [12] 李振勇. 商业模式:企业竞争的最高形态[M]. 北京:新华出版社, 2006, 20-21
- [13] 李振勇. 商道逻辑:成功商业模式设计指南[M]. 北京:中国水利水电出版社, 2009, 15-19
- [14] 钱志新. 新商业模式. 第二版[M]. 南京:南京大学出版社, 2008, 12-42
- [15] 刘玉芹. 胡汉辉. 商业模式的设计及其在企业管理中的应用[J]. 科学学与科学技术管理, 2010, 31(3):134-138
- [16] 朱琳. “互联网+”背景下光汇云油商业模式优化研究[D]. 硕士学位论文, 兰

州大学, 2018

- [17] 罗珉. 李亮宇. 互联网时代的商业模式创新. 价值创造视角[J]. 中国工业经济, 2015, (01): 95-107
- [18] 荆林波. B2B 商业模式及其价值评价[J]. 商业经济文荟, 2001, (01): 18-22
- [19] 王波. 彭亚利. 再造商业模式[J]. IT 经理世界, 2002, (07): 88-89
- [20] 魏炜. 朱武祥. 发现商业模式[M]. 北京机械工业出版社, 2009, 10-23
- [21] 朱武祥. 魏炜. 张信东. 设计商业模式[J]. 深圳特区科技, 2007, (11): 42-58
- [22] Darrell Rigby. The future of shopping Harvard Business Review, 2011, 89(12): 64-75
- [23] Payne E.M., Peltier J.W. & Barger V.A. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement[J]. Journal of Research Interactive Marketing, 2017, 11(2): 185-197.
- [24] Michael Zakour. New Retail Era[J]. Beijing Review, 2017, 45(11): 36-37
- [25] Yiming Li, Gang Li, Giri Kumar Tayi, T.C.E. Cheng. Omni-channel retailing: Do offline retailers benefit from online reviews[J]. International Journal of Production Economics, 2019, 218(05): 43-61
- [26] Wojciech Piotrowicz, Richard Cuthbertson. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omni channel Retailing[J]. International Journal of Electronic Commerce, 2014, 18(4): 5-16
- [27] Gulati R, Garino J. Get the Right Mix of Bricks and Clicks[J]. Harvard Business Review. 2000, 78(3): 107-114
- [28] Xia Q, Feng Y. The Conflict and Coordination of Traditional Retailing Enterprises about Online and Offline Dual Business Model Innovation — In the Case of Suningyun[J]. Economy & Management, 2016, 30(1): 64-70
- [29] Sorescu A, Frambach RT, Singh J, et al. Innovations in Retail Business Models[J]. Journal of Retailing, 2011, 87(7): 3-16
- [30] Kärkkäinen T. Gearing Towards Omni channel Grocery Retail Through Business Model Innovation[D]. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, 2015.
- [31] Ya-Jun Cai, Chris KY Lo. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda[J]. International Journal of

- Production Economics,2020,229 (11):87-179
- [32]Marshall L. Fisher, Santiago Gallino, Joseph Jiaqi Xu. The Value of Rapid Delivery in Omni channel Retailing 2019,56(5):732-748.
- [33]Timmers P.Business models for electronic markets[J].Electronic Markets-International Journal of Electronic Commerce&BusinessMedia.1998,8(2):3-8.
- [34]Linder J,Cantrells.Changing business models:surveying the landscape[J]. Dublin: Institute for Strategic Change working paper,Accenture,2000
- [35]Applegate LM.Emerging-e-business models:Lessons from the field[M]. boston, MA:Harvard Business School,2001
- [36]AmitR,ZottC.Value creation in business[J].Strategic Management Journal, 2001, 22(7):493-520.
- [37]RappaM.Managing the digital enterprise:business models on the web[EB/OL]. (2000)[2011-02-20].Http://digital-enterprise.org/Model/models.html.2000.
- [38]ScottM.The power of business models[J].Business Horizons.2005,48(3):199-207
- [49]Afuah,A,andTucci,C.L.Internet business models and strategies: Textandcase[M]. Boston:McGraw-hill/Irwin.2001:32-33,196-201.
- [40]Peteretal,VitaleMR.Place to space:migrating to e-business models[M]. Byerlyhall: Harvard Business School Press,2001.
- [41]OsterwalderA,PigneurY.Business Model Generation,A handbook for Visionaries, Game Changers,and Challengers[M].John Wiley,2013

后 记

三年的研究生学习生活很快就要结束了。突然有些感慨，唤起了很多回忆，第一次到兰州的憧憬，第一次到学校的开心，第一次跟同学们一起参加拓展的欢笑和泪水，第一堂课的兴奋……

兰州财经大学学风严谨，校训为博修商道。老师要求严格，案例丰富课堂充分调动学生的积极性气氛活跃，商科底蕴深厚。在一节管理课上，老师提问我国哪些行业被国外品牌占领，国外的跨国企业不断地想蚕食我国的各个市场他们总会想到各种方法兼并或收购来进入中国市场。当时心中就一片热血，我觉得应该做点什么贡献出自己的一点能力。我从内心希望祖国强盛，希望我们中国的更多的企业能站起来，在各个领域都能有属于我们厉害的企业，我希望民族企业具备自身的竞争力，不仅能在国内与国际品牌较量，更能在国际市场中有自己的一席之地。

在论文写作中遇到了很多困难，从最开始的热血到迷茫、没有思绪、不自信、想过放弃，还差点做错事，还好我的导师一直鼓励我，从开题到论文定稿，幸得导师的引导为我指明了写作和人生方向，还好我在某天如梦方醒。这个过程是对我的精神、能力、意志等一次更大考验，还好我醒悟过来了，感觉导师同时也感谢自己。

我要感谢我的父母，在遇到困难时支持鼓励我，一直对我关怀备至默默付出，让我明白了哪有那么多的岁月静好，不过是有人为你遮风挡雨罢了。

感谢学校为我们创造了致远的学习环境，积极开展内容丰富、形式多样的校内外文化活动，让我的研究生生活留下了美好的记忆。

我会永远记得我常坐的第二排阶梯教室，穿着绿衣的图书馆，像钟楼的教学楼，甚至食堂阿姨说最受欢迎的青椒饼都会留在我的记忆里。