

珀莱雅“二代”接棒 增长能否延续

本报记者 许礼清 北京报道

近日,珀莱雅化妆品股份有限公司召开了2024年第一次临时股东大会,披露了公司新一届高级管理人员变动。原珀莱雅联合创始人

方玉友离任影响几何?

对于方玉友的功劳,珀莱雅方面也给出了肯定。

珀莱雅召开的2024年第一次临时股东大会上,备受关注的就是侯亚孟接替方玉友成为公司新一任总经理。

对于方玉友的离任原因,珀莱雅方面表示:“方玉友先生因个人原因不再担任公司董事、总经理,接下来仍为公司联合创始人兼董事会顾问,辅助公司战略规划及经营管理支持。”

据悉,珀莱雅成立于2003年,于2017年上市。2023年营收超过上海家化坐上国货美妆的“头把交

“二代”接棒时机好坏?

年轻一代的管理者或许能够在国际化探索中发挥更大的价值。

对于侯亚孟接棒出任新一任总经理,外界最为关注的焦点之一是,新一代管理者是否会改变珀莱雅的一些既定战略或者发展方向。

对此,珀莱雅相关负责人告诉记者,未来公司发展的方向是不变的,坚持创新、坚持对高质量发展的追求。后续的还在规划中,不确定朝哪个方向推进具体方案落地。

而对于新一任总经理,珀莱雅方面给出的评价是:“侯亚孟自2014年进入珀莱雅,就职于电商部门。2021年9月至今任公司董事、副总经理。深入公司一线,在品牌、产品、营销等方面积累了丰富的实践经验。”

盘古智库高级研究员江瀚认为,有这些经历,侯亚孟可以凭借对市场的理解,把握消费者需求,推动品牌形象的进一步升级和产品线的优化。另外,在营销方面,他的经验将有助于珀莱雅创新营销策略,提高市场响应速度和品牌曝光度,吸引更多年轻消费者的关

人、董事兼总经理方玉友卸任公司董事、总经理,原公司副总经理侯亚孟接棒出任新一任总经理。

据悉,侯亚孟为珀莱雅实控人侯军呈之子。在业内人士看来,“二代”此时接棒意味着开始进入

“舞台中央”。而当下的珀莱雅也正处于发展的高点。据了解,2024年上半年,珀莱雅再次以50.01亿元夺得国内美妆企业营收第一。

不过,在新流量以及新渠道的

取得了卓越成就,不仅带领公司在业绩方面取得了突破性成绩,搭建起了多品牌矩阵,而且积极推进前瞻性6*N战略落地。该战略在研发、产品、品牌、组织等多维度建设方面发挥了关键作用。”

根据天眼查信息,记者注意到,虽然不再担任珀莱雅总经理、董事,但方玉友还是该公司第三大股东,目前其持有珀莱雅15.03%的股份,仅次于侯军呈和香港中央结算有限公司。

方玉友的离任是否会对珀莱雅

业务和管理,积累经验和人脉资源,为未来的全面接班打下了坚实基础。”江瀚说。

但在新渠道以及新流量的助推下,新品牌层出不穷。同时国际品牌对中国市场也抱有必争的决心。此时交棒,是否为最佳时机?

高剑锋告诉记者,整体来看,当下大环境变化让企业都承受着一定的压力。但对于珀莱雅自身来说,无论是业绩还是市场份额,都是企业历史最好的一个时期,而同时行业竞争对手大多处于一个相对“虚弱”的阶段,所以“二代”此时接棒有可能会有更大的底气来推动公司第二增长曲线。

而珀莱雅对于国际化也有着更高的期待。记者了解到,在出海方面,珀莱雅主要面向日本、中国台湾和东南亚地区(包括马来西亚、泰国、印尼、越南等),目前出海以线上销售为主,体量不大,还在探索和试水中。

白云虎告诉记者,国货美妆出

海本质上离不开增长的压力,包括用户群体的增长和投资价值的增长。事实上,不管是并购还是品牌直接出海,抑或海外孵化品牌,“出海”似乎成了国货美妆品牌的共识。不过,目前国货美妆品牌更多的仍处于出海卖货阶段,离“全球化”“国际化”仍有很长的一段距离。

而年轻一代的管理者或许能够在国际化探索中发挥更大的价值。高剑锋表示,很多例子已经证明“二代”在企业国际化道路上发挥的空间很大,且他们视野更广阔。而国际化除了拓宽渠道,对品牌力的提升也有很大的助力作用。

“此外,品牌发展这么多年,如何保持品牌活力、年轻化也是重要的课题。此时交棒,‘二代’对于如何拥抱新生代的消费群体,包括新渠道、营销传播等方面可能有更好的理解。在发展模式上,尤其是并购投资方面,‘二代’可能用资本的方式来加速企业的发展和扩张的步伐也会大一些。”高剑锋说。

此外,品牌忠诚度培育过程会比较长。实际上,这在近年频频掀起的价格战便能窥探一二。无论是咖啡、新茶饮还是连锁餐饮企业,为了更快地抢占消费者心智以及下沉市场,低价成为惯用手段,“9.9元”甚至“6.6元”等促销活动不断。而在这场持续的价格战中,不少企业无法实现可持续的盈利。

此外,不同区域的县域市场的消费也不尽相同。江瀚告诉记者,不同地区经济发达程度和消费者偏好的差异是客观存在的,他认为,企业有必要进行市场细分,针对不同地区制定差异化的营销策略。

“企业需要思考如何理解和满足下沉市场消费者的多元化、个性化需求;如何在保证产品质量和服务水平的前提下,有效控制成本,提升性价比;如何有效进行品牌建设和传播;如何应对来自本地竞争对手的激烈竞争,以及可能出现的消费者审美疲劳等问题。”江瀚说。

作为一直聚焦下沉市场的企业,控制成本是重中之重。书亦烧仙草相关负责人告诉记者,在一个区域开店时,公司一般结合下沉市场情况、加盟商需求进行单店门店模型调整,

匹配更适合的建店成本、产品价格、人员配置投入等。在下沉市场的门店迭代中,降低物料成本、降低门店运营成本。比如30平方米的店铺整体投资预算最低12万元左右(不含租金),其中店铺装修成本下调20%左右。奶基底、小料等核心大宗物料价格逐步优化下调。

茶百道方面告诉记者,公司的下沉打法是优先加密潜质商圈及其他战略区域,并通过提供激励及折扣(如加盟费折扣及运营管理培训课程)鼓励现有加盟商开设多家门店,并赋能加盟商提升运营效率与盈利能力。

孙巍告诉记者,针对县域市场,企业需要进行专业的消费和市场划分,譬如收入水平、文化消费、需求偏好、用户画像。我通常会将市场划分为“七大区、十大市场根据地”,因地制宜制定市场开发策略。“七大区”分为华东、华北、华南、华中、西北、西南、东北。“十大根据地市场”是成功品牌的核心十个省级或城市,占总体市场贡献的70%—80%。

王静瑛表示,在低线城市需要更精细化运营。当进入一个县时,星巴克有一个非常不同的方法,以确保不只是开一家门店,而是为该地区、为该社区开设一家门店。这也意味着星巴克在管理上需要更灵活。

“未来五年,消费市场的竞争越来越激烈,赢得下沉市场的关键是既要品质优良,又要价格实惠,还要品牌形象引领,这就需要面对下沉市场走长期主义——‘内部降本增效、市场精准营销,打造捕获消费者独特的爆点。’”孙巍说。

小县城大市场 连锁品牌抢占下沉消费蓝海

本报记者 许礼清 北京报道

从“小镇青年”到“小城游”再到“小城产”,近年,关于县城和县域经济的话题总是能够在社交平台上引起高度关注和讨论。显然,县城已经成为了牵动中国经济发展的重要因素。

县域经济蓬勃发展

作为连接城市和农村的交汇点,县城正迸发出新的消费活力。报告显示,2023年,中国县域社会消费品零售总额占比46.3%。麦肯锡预测,到2030年,中国有66%的个人消费增量都将来自县城。

“不是热门城市去不起,小城更有性价比。”这是近年很明显的消费变化。各地小城在社交平台上频频出圈,独具特色的“小城游”成为众多年轻人的心头好。此前美团发

市场争夺白热化

消费行业对县域经济的崛起最先有感知和体会。因此,下沉市场早已成为众企业的必争之地。

根据星巴克最新的财报,2024年第三季度新增门店213家,新店数同比增长约13%。新进入38个县级市场,并表示将继续挖掘巨大的蓝海机会。

星巴克中国董事长兼首席执行官王静瑛也在财报电话会上透露,在中国近3000个县级以上城市,星巴克已经覆盖了近900个。本季度,下沉市场的90天活跃会员规模增长迅猛,会员增速超过高线城市。而新茶饮企业也将下沉市场作为重要发力点。例如,截至2024年6月30日,茶百道全国门店数达

8385家,其中,5341家茶百道门店位于二线、三线、四线及以下线城市,占比超过63%。与去年同期对比,茶百道在四线及以下线城市门店数量净增长586家,同比增速超40%。

“中国的低线城市仍存在较大市场空间。茶百道将继续渗透至拥有巨大消费增长潜力的低线城市,进一步对二线及以下线城市进行门店加密。”茶百道相关负责人告诉记者。

此外,截至2023年9月30日,在蜜雪冰城覆盖的全国市场中,约有300个地级市、1700个县城以及3100个乡镇。

一面是县域经济崛起带来的

机遇,而另一方面则是激烈竞争所带来的挑战。在这场激烈的市场争夺战中,跑马圈地不免让众多品牌短兵相接。尤其是咖啡和茶饮行业频繁传来“闭店”的消息,也反映出这场“肉搏战”的激烈。

前不久,新茶饮品牌书亦烧仙草被曝出大规模闭店,甚至不少加盟商的二手设备出现滞销。对此,书亦烧仙草相关负责人告诉记者,网传的闭店1000多家这个数据并不准确,书亦烧仙草正在做转型调整,比如更加聚焦下沉市场。目前仍有近6000家门店,且最近两个月也在加快三、四线城市的拓店节奏。

“抢占下沉市场成为头部茶饮企业扩大规模和维持市场份额的

必然选择。目前书亦烧仙草在营门店中三线及以下城市门店数占比超六成,其中街边店、乡镇店、学校店占比接近60%。”上述负责人说。

孙巍认为,对品牌而言,下沉市场是增量市场,更是发展机会;如今下沉市场正在经历新的发展契机,远远没有饱和,而是需要深刻迭代升级。而在内卷时代,“错位竞争,爆点制胜”,新茶饮闯入小镇,也是带来了新文化,引领了小镇新潮流,培育新消费,具有市场发展潜力。

“抢占更下沉的市场是未来企业发展的一个趋势,不过这考验着企业在供应链管理、品牌影响力和本地化运营等方面的能力。”福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪说。



此次侯亚孟上任也被外界看作是以后彻底接班珀莱雅铺路。

视觉中国/图

未来如何书写?

2023年,珀莱雅主营业务收入线上渠道占比为93.07%。

在市场竞争激烈又瞬息万变的美妆市场,“二代”接棒者也必须有所为,同时面临着不小的挑战。

例如,随着珀莱雅管理层换届,关键人才流失的话题又被提起。而其他美妆品牌“招兵买马”的消息不断。根据公开报道,今年以来,珀莱雅首席科学官魏晓岚、首席营销官叶伟离职。此前的2022年,珀莱雅首席研发官蒋丽离职,后人职百雀羚。叶伟现为上海家化品牌营销咨询顾问。而在今年6月,上海家化聘任曾在宝洁、阿里巴巴、高鑫零售任职的林小海担任新一任董事长。

对此,珀莱雅相关负责人告诉记者,对于上市公司来说,我们觉得体系化制度是基业长青的关键,个人的影响力在这个过程中相对弱化。其中,研发始终是我们的战略规划重点,研发的关注和投入是公司未来一直会做的事情。

在白云虎看来,国产品牌已经开始触达与国际大牌的“正面竞争”,同时也是后来者们竞争的对象。因此,珀莱雅未来如何把握线上渠道的“头部聚焦、流量成本上涨”等问题,如何更好地发展多品类、多品牌都是继任者需要思考和去做的工作。

记者了解到,2023年,珀莱雅主营业务收入线上渠道占比为93.07%。2024年上半年,主

多重挑战

县域经济正在崛起毋庸置疑,但县域发展不平衡、不充分等问题也的确存在。

多位行业专家在谈及县域市场消费特点时都提到,下沉市场的购买力正在不断增强,但是跟一、二线城市相比还是有一定的差距,因此下沉市场的消费者对价格更为敏感,高度关注性价比,同时品牌形象和地理位置也是其考虑的重要因素,品牌忠诚度的培育过程会比较长。

实际上,这在近年频频掀起的价格战便能窥探一二。无论是咖啡、新茶饮还是连锁餐饮企业,为了更快地抢占消费者心智以及下沉市场,低价成为惯用手段,“9.9元”甚至“6.6元”等促销活动不断。而在这场持续的价格战中,不少企业无法实现可持续的盈利。

此外,不同区域的县域市场的消费也不尽相同。江瀚告诉记者,不同地区经济发达程度和消费者偏好的差异是客观存在的,他认为,企业有必要进行市场细分,针对不同地区制定差异化的营销策略。

“企业需要思考如何理解和满足下沉市场消费者的多元化、个性化需求;如何在保证产品质量和服务水平的前提下,有效控制成本,提升性价比;如何有效进行品牌建设和传播;如何应对来自本地竞争对手的激烈竞争,以及可能出现的消费者审美疲劳等问题。”江瀚说。

作为一直聚焦下沉市场的企业,控制成本是重中之重。

书亦烧仙草相关负责人告诉记者,在一个区域开店时,公司一般结合下沉市场情况、加盟商需求进行单店门店模型调整,

匹配更适合的建店成本、产品价格、人员配置投入等。在下沉市场的门店迭代中,降低物料成本、降低门店运营成本。比如30平方米的店铺整体投资预算最低12万元左右(不含租金),其中店铺装修成本下调20%左右。奶基底、小料等核心大宗物料价格逐步优化下调。

茶百道方面告诉记者,公司的下沉打法是优先加密潜质商圈及其他战略区域,并通过提供激励及折扣(如加盟费折扣及运营管理培训课程)鼓励现有加盟商开设多家门店,并赋能加盟商提升运营效率与盈利能力。

孙巍告诉记者,针对县域市场,企业需要进行专业的消费和市场划分,譬如收入水平、文化消费、需求偏好、用户画像。我通常会将市场划分为“七大区、十大市场根据地”,因地制宜制定市场开发策略。“七大区”分为华东、华北、华南、华中、西北、西南、东北。“十大根据地市场”是成功品牌的核心十个省级或城市,占总体市场贡献的70%—80%。

王静瑛表示,在低线城市需要更精细化运营。当进入一个县时,星巴克有一个非常不同的方法,以确保不只是开一家门店,而是为该地区、为该社区开设一家门店。这也意味着星巴克在管理上需要更灵活。

“未来五年,消费市场的竞争越来越激烈,赢得下沉市场的关键是既要品质优良,又要价格实惠,还要品牌形象引领,这就需要面对下沉市场走长期主义——‘内部降本增效、市场精准营销,打造捕获消费者独特的爆点。’”孙巍说。