



华南理工大学
South China University of Technology

专业学位硕士学位论文

M 公司 H 品牌防脱洗发水营销策略优化研究

作者姓名	陈丽丹
学位类别	工商管理硕士
指导教师	黄文彦
所在学院	工商管理学院
论文提交日期	2020 年 8 月

A Study of How to Improve the Marketing Strategy of H Branded Anti-falling Shampoo at M Company

A Dissertation Submitted for the Degree of Master

Candidate: Chen Lidan

Supervisor: Prof. Huang Wenyan

South China University of Technology

Guangzhou, China

分类号：C93

学校代号：10561

学 号：201720237190

华南理工大学硕士学位论文

M 公司 H 品牌防脱洗发水营销策略优化 研究

作者姓名： 陈丽丹

指导教师姓名、职称： 黄文彦 副教授

申请学位级别：工商管理硕士

学科专业名称：工商管理（MBA）

研究方向：服务与营销

论文提交日期： 2020 年 8 月 8 日

论文答辩日期： 2020 年 6 月 22 日

学位授予单位：华南理工大学

学位授予日期： 2020 年 8 月

答辩委员会成员：

主席：李志宏 教授

委员：贾建忠 副教授、祁明德 教授

华南理工大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：陈丽丹

日期：2020 年 8 月 8 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属华南理工大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅（除在保密期内的保密论文外）；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。

本学位论文属于：

☐ 保密（校保密委员会审定为涉密学位论文时间：____年__月__日），于____年__月__日解密后适用本授权书。

☒ 不保密，同意在校园网上发布，供校内师生和与学校有共享协议的单位浏览；同意将本人学位论文编入有关数据库进行检索，传播学位论文的全部或部分内容。

（请在以上相应方框内打“√”）

作者签名：陈丽丹

日期：2020 年 8 月 8 日

指导教师签名：

黄文秀

日期：2020 年 8 月 8 日

摘要

古人将头发称为“三千烦恼丝”，可对于一些现代人来说，最苦恼的问题却是留不住这些烦恼丝。近年来，随着生活节奏的加快，工作压力的加大，我国脱发人群呈直线上升趋势，据最新消息，我国脱发人群超 2.5 亿，也就是每 6 个人中就有 1 个人有脱发的情况。据艾媒咨询数据显示，随着脱发人群的上涨和消费群体护发保健意识的增强，针对防脱发的需求在不断增加。2018 年中国防脱洗发水市场规模 11.3 亿元，同比增长 15.3%，占整体洗发水市场的 2.1%。预计 2020 年防脱发洗发水市场规模将突破 15 亿元，防脱发产品商业潜能巨大。

M 公司旗下的 H 品牌防脱洗发水是在其日本市场 2007 年首发热卖过百亿日元的明星产品，于 2018 年正式获得国家药监局认证后在中国市场上市，线上和线下销售渠道均有分销。M 公司采取传统营销策略推广 H 品牌上市，但是随着一年时间过去，却销售平平，经营情况未能达标。究其背后原因很多，例如由于进入中国市场较晚品牌知名度需要提升；竞争对手有着地域化的强大优势；其现有的营销策略难以在市场中取得竞争优势等等。H 品牌防脱洗发水需要进行全方位的变革，以求在市场中取得独特的竞争力，适应零售市场环境的变化，扭转其销售业绩的颓势。

因此，针对以上现状，本文以作者任职的 M 公司 H 品牌防脱洗发水作为研究对象，以 STP 理论和 4P 营销理论等营销理论为指导，通过文献研究、访谈、问卷调查等方式，分析了 H 品牌防脱洗发水产品存在的目标市场营销战略（STP）和营销组合策略（4Ps）问题及其成因，并针对 H 品牌防脱洗发水现阶段存在的问题，本文从产品、定价、渠道和推广等各个方面为 H 品牌提供了营销策略优化建议。同时，作者文中涉及的研究方法和研究内容，对于其他防脱洗发水进行同类型分析也将具有一定的启示和借鉴作用。

关键词：防脱洗发水；目标市场营销战略；营销组合策略

ABSTRACT

The ancients called the hair "three thousand troublesome silk", but for some modern people, the most distressing problem is not to leave these troublesome silk. In recent years, with the acceleration of life rhythm and the increase of work pressure, hair loss population in China has a straight upward trend. According to the latest news, hair loss population in China exceeds 250 million, that is, one out of every six people has hair loss. According to iiMedia Research consultation data, with the rise of hair loss population and the increase of consumer awareness of hair care and health care, the demand for hair loss prevention is increasing. In 2018, China's anti-falling shampoo market was 11.3 billion yuan, 15.3% longer than the previous year, accounting for 2.1% of the overall shampoo market. It is expected that the market scale of anti-hair loss shampoo will exceed 1.5 billion yuan by 2020, and the commercial potential of anti-hair loss products is huge.

M company's H branded anti-falling shampoo is a star product which sold over 10 billion yen in its Japanese market in 2007. It was officially certified by the State Pharmaceutical Administration in 2018 and was listed in the Chinese market. Both online and offline sales channels are distributed. M company adopts the traditional marketing strategy to promote H branded listing, but with the passing of a year, the sales are flat, and the business situation is not up to the standard. There are many reasons behind it, such as the need to improve the brand awareness due to the late entry into the Chinese market; competitors have a strong regional advantage; its existing marketing strategy is difficult to gain competitive advantage in the market, and so on. H branded anti-falling shampoo needs all-round reform, especially in the context of new retail, in order to achieve unique competitiveness in the market, adapt to the changes in the retail market environment, and reverse the decline of its sales performance.

Therefore, in view of the above situation, this paper takes H branded anti-falling shampoo of M company as the research object, guided by STP theory, 4P marketing theory and other marketing theories, through literature research, interviews, questionnaire survey and other ways, analyzes the target marketing strategy of H branded anti-falling shampoo products.

Keywords: Anti-falling Shampoo; STP Strategy; Marketing Mix 4Ps

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	II
目 录	III
图表清单	VI
第一章 绪论	1
1.1 研究背景和研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	2
1.2.1 营销理论基础	2
1.2.2 防脱洗发水行业营销	6
1.3 研究方法和研究内容	13
1.3.1 研究方法	13
1.3.2 研究内容	13
第二章 公司概况及 H 品牌的营销现状	16
2.1 公司概况	16
2.1.1 发展历程	16
2.1.2 业务介绍	16
2.1.3 组织架构	17
2.1.4 经营绩效	18
2.2 营销现状	19
2.2.1 目标市场营销战略（STP）现状	19
2.2.2 营销组合策略（4P）现状	20
2.3 本章小结	24
第三章 营销环境分析	25
3.1 外部环境	25
3.1.1 宏观环境	25
3.1.2 行业发展态势及行业结构分析	26
3.1.3 竞争者分析	29

3.1.4 市场需求	31
3.2 内部环境	38
3.2.1 资源条件	38
3.3.2 能力	39
3.3 SWOT 分析和战略选择	40
3.3.1 优势	40
3.3.2 劣势	40
3.3.3 机会	41
3.3.4 威胁	41
3.3.5 战略选择	42
3.4 本章小结	43
第四章 H 品牌存在的营销问题及成因分析	44
4.1 目标市场营销战略（STP）问题及成因分析	44
4.1.1 市场细分标准太简单，不够全面	44
4.1.2 目标市场存在偏差	45
4.1.3 市场定位模糊，不够清晰	45
4.2 营销组合策略（4P）问题及成因分析	46
4.2.1 产品设计跟不上市场需求变化	46
4.2.2 定价偏高于市场水平	47
4.2.3 分销渠道相对单一	48
4.2.4 促销投入不足且没有重点	48
4.3 本章小结	49
第五章 H 品牌目标市场营销战略及营销组合策略优化建议	50
5.1 目标市场营销战略优化建议	50
5.1.1 完善市场细分标准	50
5.1.2 纠正 H 品牌的目标市场	51
5.1.3 对 H 品牌进行重新定位	52
5.2 营销组合策略优化建议	53
5.2.1 提升产品设计满足市场需求	53
5.2.2 重新调整产品价格	54

5.2.3 全渠道拓展销售网点.....	55
5.2.4 加大对 H 品牌的促销力度	57
5.3 本章小结.....	60
结 论	61
参考文献	63
附录 1	65
附录 2	66
攻读硕士学位期间取得的研究成果	73
致 谢	74

图表清单

表 1-1 SWOT 分析矩阵.....	3
表 1-2 营销组合要素.....	6
图 1-1 技术路线图.....	15
表 2-1 M 公司全系列产品	17
图 2-1 M 公司组织架构	18
图 2-2 2017-2019 年 M 公司营业收入额对比图.....	19
图 2-3 H 品牌防脱产品类别	22
表 2-2 H 品牌防脱产品的价位段.....	22
图 2-4 H 品牌防脱洗发水分销渠道结构图	23
表 3-1 有防脱发产品购买经历的受访者男女比例情况.....	32
图 3-1 有防脱发产品购买经历的受访者年龄分布状况.....	32
图 3-2 有购买防脱发产品经历的受访者居住地区统计.....	33
表 3-2 有防脱发产品购买经历的受访者家庭月收入情况	34
表 3-3 消费者一般会选择防脱发产品品牌统计.....	34
表 3-3 消费者一般会选择防脱发产品品牌统计（续）	35
图 3-3 受访者购买防脱发产品的渠道.....	35
表 3-4 防脱发产品购买影响因素的重要程度	36
表 3-5 受访者认可的防脱发产品价位表	36
图 3-4 受访者了解防脱发产品品牌资讯的途径	37
图 3-5 消费者消费欲望受各种促销方式的影响程度.....	38
表 3-6 M 公司 H 品牌的 SWOT 矩阵战略选择.....	42
表 4-1 受访者中曾购买 H 品牌防脱洗发水的消费者人数统计.....	46
图 4-1 MAT2017-2019 天猫便携式护发用品消费金额增长对比	47
表 4-2 不同收入受访者认可的防脱洗发水价格(200ml).....	47
图 5-1 中国脱发人群年龄画像	51
表 5-1 H 品牌未来产品系列表	53
图 5-2 H 品牌防脱精华素便携装.....	54
图 5-3 2019 年社会消费品零售额十强城市排名	56

图 5-4 H 品牌解压防脱站	57
图 5-5 H 品牌新品牌代言人余诗曼	58
图 5-6 M 公司官方微博同步发布视频增加曝光量	59
图 5-7 H 品牌防脱发产品使用前后对比图	60

第一章 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

按照新思界产业研究中心发布的《2018-2022 年中国洗发水行业经营数据监测及发展前景展望分析报告》显示，随着我国居民收入水平不断提升，对生活品质的追求不断提高，头发的洗护产品成为我国消费者关注度较高的领域。现阶段，我国消费者对洗发水的需求趋向细分化和多元化，对于修护、柔顺、去屑、烫染、防脱等不同功能的洗发水有不同偏好，推动了我国洗发水市场发展呈现“百花齐放”的局面。在洗发水市场中，去屑控油类产品销售额占比最高，其次是滋养补水类产品，而防脱生发类产品的销售额增长最为迅速。由此可见，我国洗发水市场中，去屑、滋养类基础护理的产品销售仍占据较大份额，而随着工作生活压力的增大，脱发问题越来越受消费者关注，防脱生发产品的需求高速增长。

古人将头发称为“三千烦恼丝”，可对于一些现代人来说，最苦恼的问题却是留不住这些烦恼丝。近年来，随着生活节奏的加快，工作压力的加大，我国脱发人群呈直线上升趋势，据最新消息，我国脱发人群超 2.5 亿，也就是每 6 个人中就有 1 个人有脱发的情况。在北京、上海、广州、成都等 15 个大型城市的调查得出，有脱发现象的人群约占总人口的 12%，年龄主要集中在 30 岁以上。现代人因生活节奏加快、环境污染、压力不断增加等诸多因素使得脱发群体规模呈现出迅速增长之势，同时朝着年轻化方向发展，不仅给患者的工作生活带来不良影响，更给患者造成了沉重的心理压力。严重影响患者的外观形象，会导致患者心理负担过大，使得他们在激烈的社会与人才竞争中处于劣势，病患亟需找到高效的防脱产品为其解决这方面的隐痛。据艾媒咨询数据显示，随着脱发人群的上涨和消费群体护发保健意识的增强，针对防脱发的需求在不断增加。2018 年中国防脱洗发水市场规模 11.3 亿元，同比增长 15.3%，占整体洗发水市场的 2.1%。预计 2020 年防脱发洗发水市场规模将突破 15 亿元，防脱发产品商业潜能巨大（2018）^[1]。

M 公司旗下的 H 品牌防脱洗发水是在其日本市场 2007 年首发热卖过百亿日元的明星产品，于 2018 年正式获得国家药监局认证后在中国市场上市，线上和线下销售渠道均有分销。近年来,实体零售业在网络零售蓬勃发展的情况下受到了很大的冲击，传统零售业正面临困境，许多百货业及传统超市行业频繁关闭线下实体店。许多大型连

锁零售商如永辉超市等纷纷采取缩减日用品类货架扩充生鲜区域面积以达到保持利润的措施。在此背景下，M 公司依然采取传统营销策略推广 H 品牌上市，但是随着一年时间过去，却销售平平，经营情况未能达标。究其背后原因很多，例如由于进入中国市场较晚品牌知名度需要提升；竞争对手有着地域化的强大优势；其现有的营销策略难以在市场中取得竞争优势等等。H 品牌防脱洗发水需要进行全方位的变革特别是在新零售的背景下，以求在市场中取得独特的竞争力，适应零售市场环境的变化，扭转其销售业绩的颓势。

1.1.2 研究意义

基于上述背景，并借助最新的行业数据和 M 公司的 H 品牌经营数据，通过本文的研究，对 H 品牌防脱洗发水的优劣势进行清晰的梳理，找出品牌的核心竞争力，并通过访谈发现 M 公司在新零售背景下存在的营销问题，分析问题产生的原因，并分析和借鉴国内外其他防脱洗发水品牌的营销经验及行业分析报告，同时结合消费者问卷调查，分析制定适合 H 品牌发展的营销策略。本文的研究结果对于国内其他面临困境的防脱洗发水品牌也可提供一定的参考价值。

1.2 文献综述

1.2.1 营销理论基础

本章将简单阐述 PEST 和 SWOT 分析法、STP 市场营销战略以及 4Ps 营销理论概念，借助于不同理论的内容与发展说明，将这些概念与理论在结合起来所构成的文本理论基础。营销的过程可以分为环境分析、形成目标市场营销战略（STP）和形成营销策略组合(4Ps 或 7Ps)三个部分。

1.2.1.1 PEST和SWOT分析法

（1）PEST 分析法

外部环境分成总体环境和个体环境两种。所谓总体环境，就是部分公司的力量很难控制的要素，其中涵盖了经济性、政治、技术性、社会性以及人口统计学因素以及自然性的因素等。另一方面，个体环境则是指企业本身可以操控的因素。包括顾客、原物料等的供货商、渠道以及广告公司等。想要了解对自家营销活动所带来的影响，则需要总体环境和个体环境这两个层面的分析。

对总体环境展开分析，主要使用的是 PEST 分析法。PEST 是取自总体环境中所代表的四个因素之英文前缀所组合而成的简称。包括有：政治上的因素(Political Factors)、

经济上的因素(Economical Factors)、社会性的因素(Social Factors)以及技术上的因素(Technological Factors)。

政治上的因素，指的是会受到政治动向影响的因素，包括对业界的规制强化和规制缓和放松管制(解除管制)(Deregulation)等。

经济上的因素，指的是会受到国内总生产(GDP)等经济情势而产生波动的因素。GDP 若有变化，国民所得以及购买力也会随之变动。因此，官方现金利率(Official Cash Rate)或汇率的动向等，也必须列入考量。

社会性的因素，指的是普世价值、结构、动向等相关变化的因素。例如，因人口高龄化或超市撤店等原因所造成的“购物难民”情况，则会促使有提供宅配服务的超市增多。

技术上的因素，指的是，因技术动向而产生变化的因素。例如，智能型手机和社群媒体(social media)的普及，便是其中一例。其他像是在物流业界所使用的 IC 标签，其发展也不容忽视。

(2) SWOT 分析法

SWOT 分析法是分析自家公司在业界所处的环境，是营销策划的第一步。藉由分析，除了可以找出问题点和改善之处以外，也能发现内部的优势和外部的机会。Gurel (2017) 表示“SWOT 分析工具不仅简单，而且功能丰富，可以对组织资源的局限性与能力进行评估，同时还能给出外部威胁以及市场机会”^[2]。它是基于企业内外部环境下的竞争分析，具体是指将企业面对的各种优劣势、机遇与威胁，依次为：Strengths、Weaknesses 以及 Opportunities 和 Threats，通过相应调查可以得出，按照矩阵方式进行排列，然后借助于系统分析思想，将诸多因素进行匹配来加以分析，由此得到相关结论，由此得到的结论可以为决策提供相应支持。

表 1-1 SWOT 分析矩阵

项目	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO 战略——我如何利用自身优势最大限度利用机会？	WO 战略——我如何克服阻止我利用机会的劣势？
威胁 (T)	ST 战略——我如何利用自身优势减少威胁带来的影响？	WT 战略——我如何解决使这些威胁成为现实的劣势？

资料来源：作者整理

1.2.1.2 目标市场营销战略 (STP) 理论

在 1956 年，温德尔·史密斯 (Wended Smith) 在对企业市场经验进行总结时提出

了重要的市场细分理论，随后不久，Philip Kotler 对 STP 理论进行了发展，使之正式迈向成熟。现代企业营销战略的核心三个要素是 STP 即：市场细分、选择与定位，对应的英文依次为：Segmentation、Targeting 以及 Positioning。

（1）市场细分

市场细分是将市场依照地域、性别、年龄、收入、生活习惯、文化和兴趣等方面进行细分，然后再以自家产品去满足细分后市场的需求。Wendel R. Smith（1956）表示：“采取市场细分的企业设法确保获取市场蛋糕中的一块或几块^[3]”。Kotler 和 Armstrong（2005）将市场细分进行下面的定义：将市场细分成具有差异性需求、行为与特征以及需要单独产品与营销策略组合而形成的不同买家群体^[4]。Rudani（2012）则认为“市场细分是一种通过识别市场各个部分的响应特征差异，从有限的营销资源中获得最大市场响应的方法。这是一种分而治之的策略，可以根据买方行为的内在差异调整营销策略^[5]。”消费者市场的主要细分变量有四个：

地理变量：地理区域，城市规模，人口密度，气候；

人口统计变量：年龄，家庭规模，家庭生活周期，性别，收入，职业，教育，宗教，种族，世代，国籍和社会阶层；

心理统计变量：心理学特质或人格特质，生活方式，价值观；

行为变量：使用场合，使用者状况，使用频率，购买者准备阶段和忠诚度水平（李平，2011）^[6]。

菲利浦·科特勒（2016）在研究中提出，细分市场的有效性需要满足下面条件：第一，可衡量性，能够对细分市场规模、概况、购买力进行衡量；第二，可进入性，具体就是进入到市场并能对此市场中目标消费群体需求进行满足；第三，可盈利性，也即是相应的细分市场整体较大，而且有利可图；第四，可行动性，能够设计出满足细分市场需求的有效营销传播方案；第五，在营销策略反应、产品等具有差异性^[7]。

（2）目标市场选择

做好市场细分之后接着要总结出自家公司产品的购买价值，最后再拟定符合该焦点的策略。这就叫做目标市场。目标市场是营销学里面最重要的项目。公司基于已有市场的细分，并对其进行全面的分析，然后遴选出契合公司且能帮助公司获得更多利润的细分市场，这个过程就是目标市场选择。公司应采取哪种细分策略的问题取决于一系列的市场，产品和竞争因素。在决定目标市场之前，必须综合考虑如下主要因素：现有市场同质性，产品同质性，竞争环境性质，市场趋势和营销环境，客户需

求，细分市场规模和公司资源。通过考虑上述因素，公司可以决定特定细分市场的可行性，并确保资源得到适当投放(Dibb 和 Simkin, 1996)^[8]。

(3) 市场定位

市场定位就是公司按照具体目标市场的用户需求与偏好，对产品与服务以及公司形象展开设计，使得公司赢得相应用户的更高忠诚度。市场定位不仅要对自身服务与产品形象给予高度关注，而且还需要契合目标用户心理，借助于多元化的传播模式，并结合自身特点塑造相应形象，并对其进行设计，使之在用户的内心深处与竞争方进行区分，并在市场中获取相应位置。

在对企业的产品进行定位的过程中，就是按照对特定目标市场及其细分的选择，将那些潜在或者还没有得到满足的需求为基础，对满足要求的产品与服务进行相应开发，并对传统市场界限展开设定，通过创新的模式来开拓新的市场与领域（李颖，2018）^[9]。

1.2.1.3 营销组合策略（4P）

4P 营销理论是美国人麦卡锡在其所著的《基础营销》（Basic Marketing）中所提出，它将公司的营销要素细分成“产品”、“价格”、“渠道”、“促销”，它们的组合就得到了“4Ps”理论，这些要素的英文单词依次为：Product、Price、Place 以及 Promotion。科特勒在其创作的《营销管理：分析、规划与控制》著作中，基于该 4Ps 理论给出了相应的营销组合之法，认为该理论的核心就是在用户、竞争方、政治、经济等难以得到有效的控制的因素前提下，对公司可控的因素进行科学的把控，使之更好的适应外部的动态环境的改变，当然 4P 因素对于公司而言都具有可控性。

(1) Product(产品)

“产品”不只是指“物品”，也包括无形的服务。销售是建立在“产品”这个基础上。即便价格订得再合理，利用再合适的渠道，执行费尽心思所发想出来的企划，只要产品质量不佳，想要达到理想的销售目标几乎是不可能的事。因此，必须投入相当的精力来制造产品。

(2) Price(价格)

即使质量优异，但价格过高或过低，都无法达成心目中理想的销售成绩。通常来说，适当的价格=成本+利润，但也不一定合乎现实。我们必须考虑到需求、竞争环境以及消费者心理来制定价格。

(3) Place(渠道)

Place(渠道)除了像是开设店铺的地点,确定卖场范围的策略以外,也包含将产品送至消费者手中的流通路径策略。近年来,拜网络的发达所赐,增加了不少网络商店,让网络也成为固定途径的一种。

(4) Promotion(促销)

促销除了广告和宣传之外,也包括人工售卖、公关宣传(媒体提供的免费宣传)、网络活动、口碑相传(Word of mouth)、其他各种宣传活动等。

营销组合策略的各个要素内容如下表:

表 1-2 营销组合要素

要素	主要内容
产品	主要涉及到品种、性能、包装、售后服务、设计与质量等。
价格	标准定价,以及根据需要的有关折扣、支付时间、信贷前提等
地点	主要涉及到的诸多渠道、所覆盖的区域、运输与存储等
促销	各类广告、公共关系、直接营销与推动销售

资料来源:作者整理

1.2.2 防脱洗发水行业营销

1.2.2.1防脱洗发水需求的增加

在生活水平日益提升之下,人们的深层需求得到不断的挖掘,譬如头部护理产品如今就得到了更多的细分,出现了去屑、修复、控油、防脱等(晏凡,2018)^[10]。

曾万祥和张颖(2019)通过研究发现,最近三年防脱产品整体消费规模持续增加,消费者规模增速也高达 40.0%,这要远远高于当前整体护发产品的平均增速,其中八零后、九零后购买护发产品的比例分别占到 38.5%与 36.1%,这意味着脱发用户的规模即将大于主流人群。大量研究显示,女性在 39 岁之后头皮油脂分泌水平明显降低,这使得脱发风险显著增长,这意味着防脱发的需求更为旺盛。而且年轻人经常熬夜,从而产生较为显著的脱发问题,为此投入了不少资金来进行防脱发,如今不仅九零后对这方面的问题给予高度关注,甚至连“九五后”也对此给予高度关注,而且这些年轻人的关注水平还超过了八零后。这意味着这些人群开始成为当前防脱发的消费主力,通过电商模式销售的防脱发产品占比已经超过四成,而且“中老年”的八零前,他们的消费占比仅为 21.0%,这意味着年轻人对防脱产品的关注与尝试有着较为旺盛的意愿^[11]。

据小迅等研究者(2016)统计,我国 25 至 55 岁男性患脱发的占比高达 68.0%,对

应的人数规模超过了 3 亿；根据一项对门户网站的男性脱发网友的调查数据（时间跨度为 2014 至 2015 年），从中显示其中七成的男子在 25 岁之前就出现了脱发问题，在 30 岁之前，男性脱发的比例高达 89.9%，这意味着脱发问题日益年轻化。同样海外国家的男子脱发比例也整体较高，日、美的脱发人口都达到了 0.5 亿，而法国的占比也高达 10.0%。这意味着该问题已经演化成全球化的问题，当然这也使得预防脱发成为全球性的难题，同时该领域的市场也有着巨大的发展潜力。为此对于有关公司而言需要对该市场给予高度重视^[12]。

如今脱发问题也表现出显著的低龄化趋向，我国现有的记录显示，最为年轻的脱发患者仅为 17 岁，廉翠红（2018）在研究中总结了脱发年轻化趋势的背后原因，主要体现在当前年轻人的睡眠质量不佳、压力较大、生活节奏过快，而对于女子而言，则偏好减肥节食，进而导致营养性脱发问题^[13]。

1.2.2.2 防脱洗发水市场发展现状

我国日化产品种类丰富，其中洗发水的细分度日益提升，这也彰显出这一门类产品正处于白热化竞争阶段。对于功能性洗发水而言，原先还是一片蓝海，然而随着“章光 101”产品的问世，再加上海外产品不断涌入，使得该领域也逐步演化成竞争激烈的红海。“章光 101”最初在上世纪八十年代推向市场，在市场中掀起了一轮生发的热潮，这引起了很多用户对自身脱发问题给予高度关注，不过当时很多公司并没有意识到该市场的巨大潜力。直至上世纪末，防脱洗发产品开始在中市场中赢得一定的关注，不过当时还处于初级发展阶段，在日化领域并没有引起很大的反响，只有少数品牌在所处区域进行了相应的营销，并没有开展影响力较广的广告营销。陆涵之（2019）表示，今天的消费环境使得原有的群体产生裂变，更多小而美的品牌正在分食细分领域和更多小而美的企业涌现出来^[14]。

陈洁（2007）认为事实上自宝洁公司将子品牌“海飞丝”定位成去头屑后（1988 年），随后在洗发水市场中，头名的位置基本上被宝洁所垄断，快消品行业本土品牌几乎全面失守。然而近年来，随着市场的防脱发需求的增长，一二线城市防脱发洗发水的市场越来越大，主打中药防脱发的国产洗发水占据了洗护市场 28% 的份额。有分析人士指出，国产防脱发洗发水在快消领域快速增长，一方面是因为城市节奏快，人们在环境影响下，有防脱诉求的人趋于年轻化，并越来越多；另一方面，中国消费者们崇尚中草药的力量，也使其如虎添翼。最典型本土日化洗发水企业当数霸王，霸王扎根中国广大农村市场，推出霸王中药防脱洗发水，受深广大消费者好评^[15]。

对我国洗发产品市场进行分析，海外品牌基本上呈现出垄断之势，而国产品牌如霸王、太阳神、采乐等推出的中草药洗发产品，尤其是具有防脱发功能的产品凭借着自身的优势对宝洁等海外品牌公司的垄断进行挑战，在药物防脱发产品细分市场中，已经成为国产品牌的优势市场，其中每瓶零售价在 30 至 50 元，容量为 2 百毫升，有的零售价更是突破 1 百元，这些都能为这些国产公司带来不菲的利润。王伟（2012）就表示虽然洗发产品市场已经颇为成熟，然而依然有着很多的潜力可以挖掘，存在着较大的市场容量^[16]。

市场所提供的防脱发产品的有效成分目前主要为植物提取液，此外还有一些毛发营养剂，譬如丰添防脱产品就融入了海藻多糖生发素等精华，在防脱发方面起到了一定的效果。

1.2.2.3 防脱洗发水行业的营销

寇航（2019）认为公司对洗发水行业的营销战略进行制定时需要品牌定位因素进行优先考虑。提升产品销售总额无疑是市场营销战略的关键，这样可以为公司带来更为丰富的经济效益。对于品牌定位而言，则是对公司产品与消费群体媒介进行沟通的关键路径。通常公司在制定市场营销战略之时，都需要在消费群体分析的基础上对公司的自身定位进行深入研究，从而明确公司所需要占领的市场。品牌定位先行已经成为市场营销战略实施的关键之路^[17]。

品牌定位能够让公司在激烈竞争环境中获得一定的竞争优势，若是该定位清晰明了，就能对用户的关注力进行提升，从而对他们的购买行为进行刺激。从而提升这些用户的忠诚度（施莹莹，2019）^[18]。

李小娜等研究者（2019）指出多品牌战略已经成为洗发产品行业极为关键的一种，公司能够按照目标市场与用户群体的差异而使用差异性的品牌营销战略。宝洁公司经营百年，已经成为行业翘楚，早在十九世纪五十年代就已经积极推动多品牌战略，也就是说，不已其公司名称来命名产品名称以及推广，而是结合具体市场环境，推出差异性的品牌种类，譬如这家公司将“飘柔”定位成“柔顺”；“潘婷”定位成修护；“海飞丝”定位成去屑等。这意味着这家公司所推出的不同品牌都有着差异性的特点和功能，从而实现了自身品牌的差异化，进而满足不同用户群体的需求，同时也形成了差异化的品牌营销战略^[19]。

张瑞和裴明雪（2019）通过针对不同产品类型的分组多元回归发现，在产品策略契合度对顾客信任的影响中，搜索型和体验型产品存在显著不同。对于像洗发水这种

体验型产品而言，产品与促销策略的契合度，对用户的信任有着十分突出的正向影响，但产品策略契合度比促销策略契合度的影响程度较弱。根据以上研究结论，企业可以通过实施差异化的品牌营销策略契合度来培养不同顾客和不同产品的顾客信任。对于体验型产品，不仅要提高和同步线上线下的产品质量还应在促销幅度上加强协调 [20]。

端木晨阳等研究者（2019）指出公司在构建线上爆品之时，需要对用户群体的痛点牢牢抓住，这些痛点就是用户没有被满足的需求，如今用户在消费方面往往存在着一定精神层面的寄托，很多爆款产品往往也融入了相应的情怀。养生也成为了新一代年轻人的追求，新养生文化也发展了起来。随着越来越多的年轻人对脱发问题进行关注，网络用户也开始对各种防脱生发的洗发水进行购入，这使得这类脱发水的销售规模得到了显著增长 [21]。

在研究中我们发现洗发水中的香味就是一种营销生产力，若是洗发水的香味更具有持久性，那么就能通过嗅觉来对潜移默化的感受力进行挖掘，利用其中的香味使得人们的心情更具有舒畅度，使得人们变得更为开朗，进而构成相应的记忆力与吸引力。所以，产品中对香味营销进行强调，不仅可以提升其硬实力，同时还能增强产品的软实力。对于我国女性而言，则偏爱自然健康的香型（阿香，2019） [22]。

冉雅璇等研究者（2020）的研究结果表明，一般情况下企业选择一位品牌代言人优于多位品牌代言人，更能提升品牌态度。其原因在于，一位品牌代言人比多位品牌代言人更能提升消费者与品牌的情感联结，能为品牌定位战略提供切入点。当多位品牌代言人被描述为一个团体时，品牌多人代言策略可以优于品牌单人代言策略。因此，当企业拟邀请多位名人作为品牌代言人时，应考虑多位品牌代言人之间的匹配性。总体来讲，企业应全面分析产品特性和目标人群，针对性地考虑品牌代言人 [23]。

霸王在 2004 年成功邀请成龙为其防脱发水进行代言，费用每年达到 1 千万，此外还投入了一千万的广告费。该品牌以“防脱”与“中药”为卖点，打开了防脱发洗发水的细分市场。由于生活节奏的日益快速化，人们的压力日益提升，这使得很多人都出现了不同程度的脱发问题，为此霸王在此细分市场中取得了极大的发展，一度在国内排名第四位，而在中药防脱发产品领域的市场占有率也高达一半，可谓是行业领军（张士横，2016） [24]。

于文静（2019）认为新媒体广告是一种基于网络平台的广告形式，通过心理暗示语的运用可以显著提升广告效果。譬如毛不易（知名歌手）在 2018 年成为霸王洗发水

的新代言人，其中一句“防脱不易，还好有你”的广告词在很多平台上进行了刷屏。尤其是代言人的姓名与防脱洗发水有着很好的契合性，使得相关较为含蓄的广告文案表现的十分出彩，这也使得广大用户的心理需求得到更好的满足。而且从具体的营销效果来分析，与成龙当初代言的效果完全可以并驾齐驱，成为很多段子手戏谑的重要题材^[25]。

近些年，国内防脱发产品的品牌数量日益增多，再加上用户群体的变化，这使得行业的竞争日益激烈。霸王为了更好的应对市场的动态变化，开始积极切入年轻人市场。首先，借助于二次元、游戏等入口，与年轻用户进行近距离接触；最后，积极创新营销渠道，打开线上营销空间，聘请年轻的代言人等，都使得与年轻用户有着更好的接近。从当前霸王洗发产品的销售情况分析，同时从消费者年龄层的动态变化方向来进行分析，这家公司的年轻化战略已经起到了一定的效果，实现了用户群体的拓展（古晨妍，2019）^[26]。

当前，脱发的年轻化趋势日益显著，为了更好赢得用户的关注，霸王开始将自身的“中草药”进行了拟人化转换，使之更具有趣味性。其中代表性的策略就是与知名漫画创作者--岐黄小神龙进行合作，结合该洗发水中的关键性中草药，创建了八个拟人化的IP动漫人物形象，由此形成了霸王的“小药精”家族。该家族从定位层面上承袭了该品牌所突出的中草药的独特优势，同时还从形象层面对中草药的审美理解进行创建，这使得该品牌与泛九零后年轻用户实现了更好的沟通。这已经成为这家品牌实现年轻化战略的关键，也是实现该品牌年轻化、IP化的关键载体（本刊编辑部，2019）^[27]。

伍屯颖（2019）认为在社交电商时代，有趣的、互动性高的话题才能被传播。国内增长最快的高端香氛洗护品牌阿道夫筛选出年轻人十分关注且积极参与的主题，也就是基于“我们爱香吧”主题，在抖音平台上发起了全国挑战赛。这个主题不仅与该品牌的“爱的味道，一辈子不忘”紧密相关，同时还能得到年轻人积极关注，同时在此项活动中，还提供了很多趣味性的话题、创新模式、行业达人等，所以这项挑战赛推出之后就在抖音上得到很多年轻人积极参与，同时活动的第二天就迅速成为该平台的热搜，也是该平台主推的话题，这产生了较佳的引流效果，使得原本较高的人气有着跟高的热度。这也意味着，制作的用户契合用户内心，再加上科学的营销策略，就能使得品牌赢得更多的人气，进而让品牌价值成功变现^[28]。

索芙特在2008年为防脱发产品打造新的销售路径，并创新相应的营销模式，其中

就与橡果国际展开合作，同年7月，双方签署了战略合作协议，索芙特将原先的品牌及其产品进行升级，推出了“高端防脱育发产品系列”，并在12月底对直销广告片进行测试。第二年6月，对广告片进行多次修改以及直销测试，最终取得成功，7月6日之后，该产品系列在媒体的投放规模不断增长，进一步成为橡果国际在后六个月的重要盈利产品。同年8月，这两家公司更是在索芙特广州生产基地召开了针对该系列产品的全国性的招商大会，起到了全国范围的地面分销（2009）^[29]。

周立逸（2011）认为中国本土洗发水企业在营销策略层面存在着较多局限性：1、在消费市场深度系统调研方面较为匮乏；2、缺乏对品牌核心价值的理性思考；3、缺乏品牌塑造手段的创新和营销渠道的拓展；4、缺乏打造品牌高品位的强烈意识。怎样才可以使得该领域公司获得更高的营销能力，本次研究提出，可以从以下几点来着手：1、强化消费市场的调研；2、探寻恰当的市场定位；3、凸显清晰的品牌诉求；4、寻求多元的销售手段；5、提高营销人员的综合素质；6、施展参透人性的销售功夫^[30]。

龚述辉（2019）建议将来的洗护市场营销模式可以细分成两个层面：第一，营销模式的创新。首先，开设高端洗护产品专区与体验专柜。只有通过相关高水平服务与体验才能凸显出高端性，并能展现出这些产品的独特价值与效果，为此那些具有条件的公司可以在相关渠道配置相应的体验专柜，同时配置先进的头皮与发质检测设备，推出专业顾问为广大用户提供专门的发质管理以及相应护理的建议，同时还为他们提供专门的一对一的定制护理与管理服务。最后，建设更高等级的发质护理与头皮管理养发馆。除了要提供常规的百货渠道相类的头皮与发质护理方案之外，还能为其提供防脱、白转黑等专门服务。第二，对市场营销推广模式进行创新。公司在给出优质产品之后，就需要结合用户分布的路径与主要特征，并将它们视作核心，对他们的垂青的社交、媒体模式，对其进行针对性投放。当用户出现了改变，相关的市场营销推广模式也需要随之进行调整^[31]。

当前生发产品市场，章光101无疑是行业翘楚，这家公司拥有自身的专业开发团队，产品质量与性能都整体较强。如今在全国范围之内有两千多家专卖店，而且在沪、粤等省市的商场、药店都设立了专柜，在销售渠道上颇为灵活，而且还有相应的自营渠道。而这家公司的竞争对手主要包括霸王、博士园，前者以养发快消品为核心，后者则是以专卖店方式参与竞争（赵胜慧，2015）^[32]。

王皓月（2016）认为霸王之所以能够通过差异化战略在较短的时间里取得极大的

成功，其原因体现在：首先，对用户的偏好以及需求给予精准把握。当前用户的防脱发需求整体上日益旺盛，同时我国有着深厚的中草药文化底蕴，为此很多用户对这类产品也颇为青睐，给予较多的期待。这家公司还对市场的潜力应用空间进行精准挖掘，使得用户的不同需求得到最大程度的满足，从而取得相应的成功。最后，对组织资源差异化进行充分利用。对于霸王集团而言，其创始人为陈启源，他有着深厚的“医药世家”身份，同时还将自身塑造为“中药世家”的传承者，同时集团公司也赢得了相同的地位。这家公司将此营销概念进行明确之后，在很短的时间里取得了极大的发展。同时还借助于差异化的聚焦战略，使得这家公司对特殊购买者给予了积极吸引，最大限度提升其独一性与竞争性，市场份额也开始不断提升，一度对宝洁公司的产品，如海飞丝等带来极大的挑战，同时在中药防脱领域也有显著竞争优势^[33]。

马玥（2019）指出在因特网环境中，网红的流量十分巨大，他们在营销与品牌宣传方面的作用十分突出，正是如此网红营销如今得到极大发展，在具体某个社群与领域里，需要获取更加有影响力或者网红来进行代言，从而对相关产品进行营销，就是所谓的网红营销。如今在很多电商平台中，网红同款也已经成为很多商品的广告语。爱茉莉在 2016 年对我国美容领域的十位网红进行了邀请，使得他们来到韩国去体验这家公司所推出的防脱产品“吕”，这次活动前后花了五天的时间，这些网红先后参观免税店、购物中心等活动，随后各自在相应的社交平台上分享了参与活动的后记。不久之后，“吕”这个品牌在国内的月度销售量高达 1.3 千万元，同比增长 6.7 倍^[34]。

对于霸王集团公司而言，抢占货架的黄金位置，积极在终端参与竞争，这也是霸王公司促进自身产品销售规模的重要方式，为此这家公司聘用数量众多的“霸王花”，在终端积极进行促销，使得促销团队从最初的不到十个人拓展到上万名人员，同时还为其设计了较为完善的销售管理体系。终端促销员才是霸王产品在卖场的系手铜。霸王集团在终端通过广大促销员与用户之间的近距离交流，为这些用户提供了专业性的养发指导建议，这为该公司的产品销售提供了较大的助力。正式在此战略之下，该集团公司的员工数量在一年之间实现了八倍的增长，其中很多皆为终端促销员。然而近些年这方面的优势已经开始弱化。尤其是这家集团缺乏更多产品类型的支持，终端促销员的覆盖范围和顾问效果开始大打折扣。截止到 2013 年 6 月，这家公司现有员工数仅为 3390 位，在此前两年，最高时期则达到 1 万人，这意味这家公司终端促销人员开始显著减少。实际上，营销策略能否取得成功，与优秀的产品关系密切，若是仅仅依靠广告、各类噱头的方式来进行营销，最终还是很难长期维持行业的优势

地位（李巍，2014）^[35]。

综上所述，社会的进步，经济环境的变化，如果还是依照旧的营销模式，一成不变，不思进取，是难以实现企业品牌的可持续发展的。因此了解消费者需求以及建立与消费者沟通的新途径和机会是非常重要的，特别在防脱洗发水领域，企业必须使用有效的营销策略。

1.3 研究方法和研究内容

1.3.1 研究方法

1.3.1.1 文献研究法

通过对海内外有关防脱发洗发水产品方面的营销战略以及策略等研究资料进行收集、梳理与总结，为后续研究提供坚实的理论基础。

1.3.1.2 访谈法

作者在快速消费品行业工作超过十年，接触了较多国内外行业专家，对行业的发展格局和趋势有着自己的理解。为了对当前的行业趋向、市场现状等进行全面了解，总结 H 品牌防脱发产品当前的营销问题与背后的原因，本次研究先后对 M 公司 6 名管理人员、2 个优秀经销商及 3 位防脱洗发水行业专家进行访谈，更进一步帮助作者更加全面地了解 H 品牌防脱产品的营销现状。

1.3.1.3 问卷调查法

为更好了解消费者对防脱洗发水的的市场需求特点，作者开展了一项针对 18-50 岁人群的 350 人问卷调查，通过微信以及线下发放问卷，共收到来自全国 20 个省份的有效答卷 340 份。通过制定调查问卷进行消费者调研，作者了解并分析了消费者购买防脱洗发水的意愿及行为模式，帮助作者为 H 品牌优化营销战略提出更具有效果的相关建议。

1.3.2 研究内容

本次首先以防脱发产品行业为对象，对其有关的营销以及营销理论文献资料进行总结，得出当前该行业的环境发展现状，并结合被研究对象的业务开展等情况进行了定性分析，借助于访谈来对这些对象所存在着的营销缺陷以及背后的成因进行了论述，通过问卷调查来进一步了解消费者的行为模式，并结合海内外同类产品公司的优秀营销经验进行借鉴，通过对比研究给出了相应的优化措施，并为 M 公司的 H 品牌产品的营销战略优化提供相契合的优化策略。

在本次研究中，是以专题研究为基础，以该品牌的营销策略为核心研究对象，本研究的目的在于为 M 公司 H 品牌营销策略提出优化建议。为达成这一目标，本研究拟回答以下问题：

- （1）该品牌需要使用怎样的 STP 战略，针对 4P 营销需要选用怎样的营销组合？
- （2）该产品的营销当前所具有的问题？
- （3）论述这些问题产生的背后原因？
- （4）结合这些原因，论述公司需要通过哪些方式进行改善与解决？

相关技术路线如图 1-1 所示。

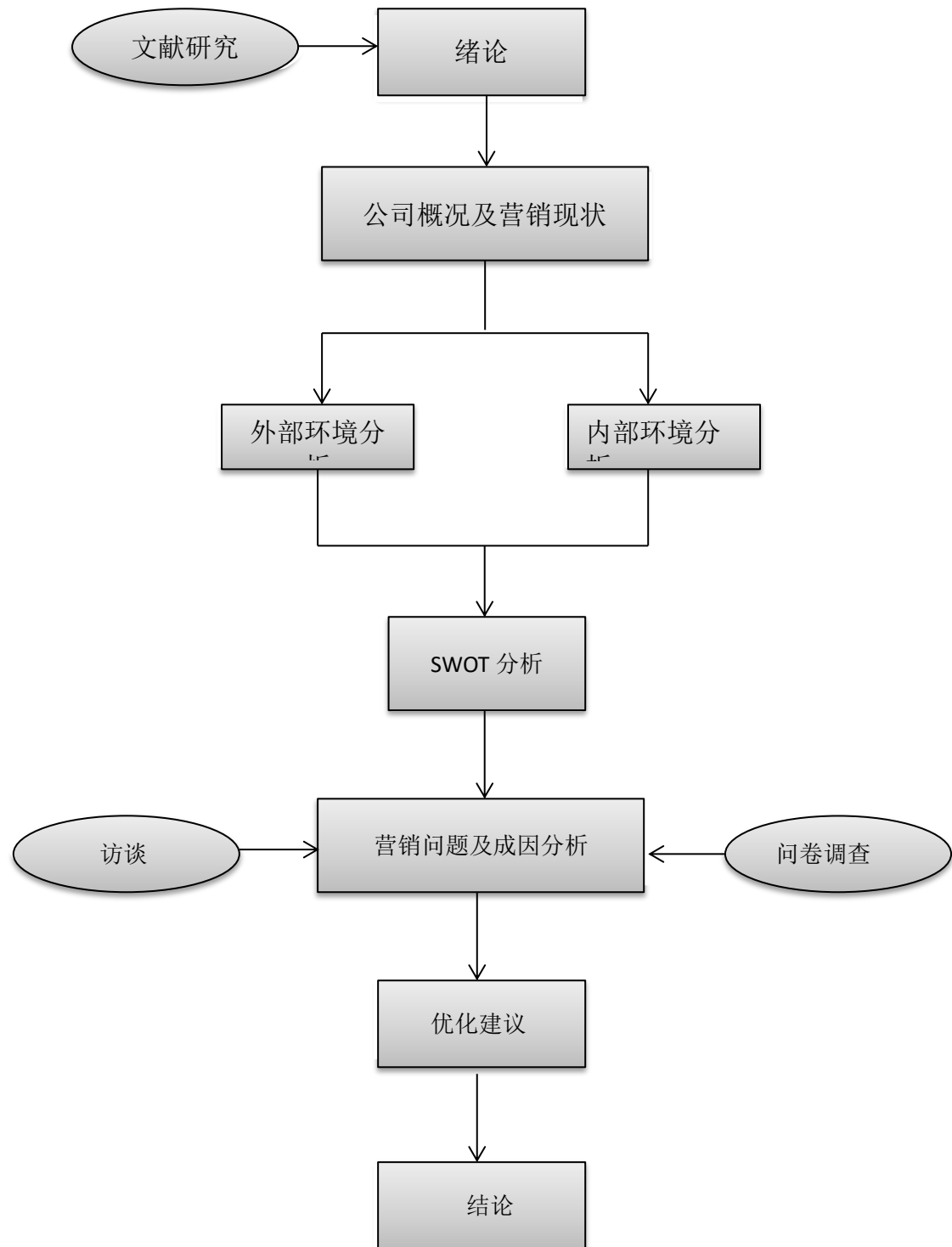


图 1-1 技术路线图

资料来源：作者整理

第二章 公司概况及 H 品牌的营销现状

2.1 公司概况

2.1.1 发展历程

爱拔·亚历山大·希尔先生在 1889 年成功创建雅克公司，并将其地址选择在堪萨斯州，同时和其药剂师友人进行合作，主营药物研制与销售，后来发展成为 M 公司。

这家公司在成立四年后，成功开发出缓解感冒引起的诸多的不适症状的薄荷膏，而且还具有一定的镇痛、治疗蚊虫的咬伤功效，很快得到当时很多用户与医药公司的青睐，并成为很多家庭的必备药品。这家公司随后在全球各地设立分公司，加拿大分公司设立的时间为 1914 年，而英国分公司设立的时间则是 1923 年。

1927 年，位于全球的四家分公司的产品生产规模达到了 2 千万，到了 1991 年，这家 M 公司开始在我国广东中山建设生产基地。

M 公司自创立以来，分支机构遍布全球多个国家和地区。其中，M 公司在 1991 年正式在中山市成立，配置了较为先进的生产装置，同时也有高水平的生产团队，这为这家公司拓展中国市场提供了重要驱动力。如今这家公司在我国经营已经超过 20 年，开发出多款高品质的产品，在严格遵循有关制药标准的前提下，对产品品质的要求日益提升，而且这家公司还进一步提升原料的优质性，并创建出令人信赖的质量安全体系，将医药理念成功引入到护肤产品开发领域，同时还研制出了种类丰富的产品。

2.1.2 业务介绍

M 公司主要生产护肤系列产品和药品系列产品。对于前者而言，主要涉及到什果冰润、天然植物等各类润唇产品，此外还有男女护肤系列、防晒、养发系列等众多系列及产品。对于后者而言，则涉及到薄荷膏、护眼、伤风退、摩擦膏等。产品出口涉及到全球多个国家，其中就包括了英、美、德、加、日、韩等。

表 2-1 M 公司全系列产品

护唇系列	男士护肤系列	女士护肤系列	防晒系列
			
抗痘系列	药品系列	养发系列	护体系列
			

资料来源：作者整理

2.1.3 组织架构

M 公司最高负责人是总经理，全面管理品牌部、财务部、销售部、人事行政部、市场推广部，信息部，物流部和生产管理中心 8 个部门，向香港总裁和日本董事会汇报。各部门主要职能如下：品牌部：负责确立公司的品牌定位及品牌发展战略，策划实施公司品牌推广活动、大型品牌营销活动、展会活动。市场推广部：设计公司年度产品销售预案，同时还给出了具体的实施计划，对不同区域的市场产品促销活动进行管理，分析促销活动的具体效果，并给出具有的优化策略。财务部：负责公司的资金管理，给出相应的财报，对不同资金的使用情况制作凭证并进行核对保管。信息部：负责公司的网络安全，并为内部员工提供相应的网络服务。人事行政部：对员工的招聘培训工作进行维护，包括日常办公管理事务的协调等。物流部：负责不同种类的半成品、物料运输等专业性工作。生产中心：根据市场部和销售部的销售计划实施生产工作。销售部：根据公司制定的销售任务开展工作，完成各项销售指标。

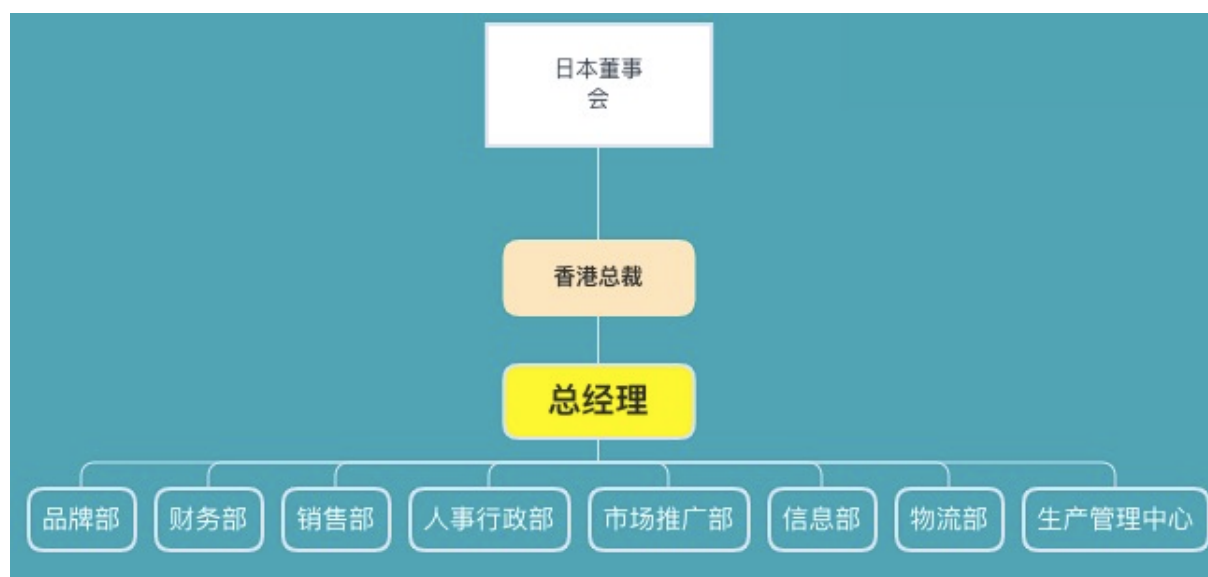


图 2-1 M 公司组织架构

资料来源：作者整理

2.1.4 经营绩效

1991 年，M 公司正式进入中国并在广东省中山市设立生产基地，办公室总部设立在广州市。中山市生产基地和广州市办公室总部负责 M 公司在中国的产品设计、生产、销售、分销及市场推广工作。M 公司进入中国市场后，品牌迅速成长，品牌推出市场第三年便开始盈利，几年间开发了十几个不同系列的产品，经销商不断慕名而来。2017-2019 年，M 公司在中国的销售业绩一路走高，截止 2019 年，M 公司的总体营业收入额已达 22 亿元，M 公司的营业收入额及其趋势如图 2-2 所示。H 品牌防脱洗发水项目是 2018 年冬季推出市场的，2018 年 H 品牌防脱洗发水的总体营业收入额是 92 万元，2019 年 H 品牌防脱洗发水的总体营业收入额是 745 万元，虽然 2019 年总体营业收入额是 2018 年的 8 倍，但是对比起其广告投入和其他市场表现而言，H 品牌防脱洗发水还是未能达成销售指标，甚至是差强人意。

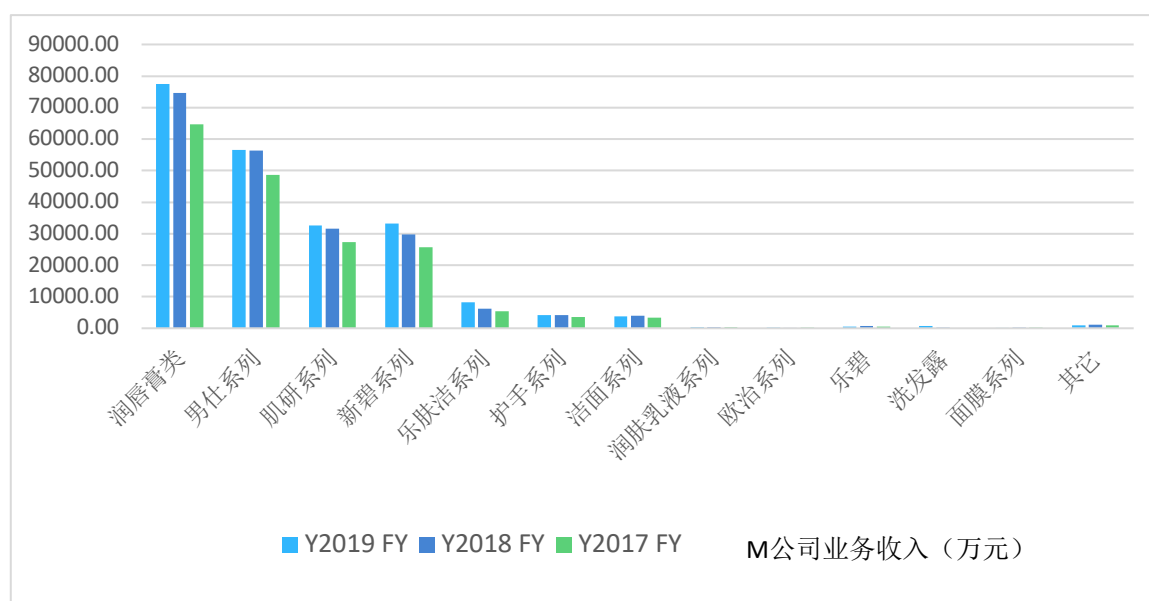


图 2-2 2017-2019 年 M 公司营业收入额对比图

资料来源：作者整理

2.2 营销现状

2.2.1 目标市场营销战略（STP）现状

2.2.1.1 市场细分

十年前，我国与脱发有关的产品主要是针对 40-60 岁的群体。而如今，随着生活节奏的加快和各种压力的扑面而来，脱发人群已经不仅仅是局限于 40-60 岁的年龄群体。还包括一大批 90 后和 80 后，需求人群的不断增加也让防脱洗发水市场引来了新的机遇和挑战。只有不断地创造出有效的产品，才能够很好地满足人们日益增长的需求。

M 公司对中国脱发用户的划分主要按照年龄、性别和收入进行划分。按照年龄，划分为 35 岁以下和 35 岁以上（含 35 岁）。按照性别，划分为男性和女性。按照收入，划分为月收入 10000 元以下和 10000 元以上（含 10000 元）。

2.2.1.2 目标市场选择

目标市场的选择上，M 公司选择年龄 35 岁以上（含 35 岁）、独立自主、追求品质生活、注意个人形象、寻求专业细分产品、有中高消费力和为月收入 10000 元以上（含 10000 元）的女性为目标用户，放弃了 90 后年轻的、月收入 10000 元以下的和男性的用户。

M 公司这样选择的主要原因在于 M 公司自身规模有限，从竞争力来讲，H 品牌防

脱洗发水产品作为一个 2018 年才上市的小众高端品牌，难以直接与大型国际洗发水集团旗下的防脱洗发水产品相抗衡，为此要采用垂直细分的方式，将那些中高消费力精英女性用户作为潜在对象。这样既可以精准定位目标消费人群，又可以产生可观的销售利润。

2.2.1.3 市场定位

M 公司把 H 品牌防脱洗发水定位为“首个为秀发抗衰老的养发品牌”，为有脱发烦恼的都市精英提供了以下各方面的购买信心：

1. 在公司实力方面：M 公司是细分领域的营销专家，有着 130 年的品质承诺；
2. 在品牌专业方面：H 品牌防脱洗发水获得国家特殊化妆品认证，蕴含 50 种珍贵育发成分，传承日本养发概念，携手日本制药研发中心共同研制，11 年专注精华养发领域，97%试用者在使用后掉发得到明显改善；
3. 在销量方面：见证了香港销量连续 3 年 NO.1，日本销量冲破 100 亿日元的销售神话。

2.2.2 营销组合策略（4P）现状

2.2.2.1 产品策略现状

对于头发老化问题，日本人以养生之道来处理，H 品牌正是 M 公司在日本的药厂针对头发老化问题，研发的首个养发品牌。

经多年研究，M 公司因应头发及头皮状况的改变，严选出 50 种珍贵养润成分，包括人参、地榆、冬虫夏草、茯苓、胶原蛋白及海藻等，研制成有助强韧发根、滋养头皮的配方，打造出一系列有助对抗头发老化的养发产品，改善头发稀薄及掉发问题，细心养润头皮及发丝。

（1）8 个育发功效：1 防掉发(减少掉发)、2 密(促进头发浓密生长)、3 固(巩固发根)、4 厚(改善稀薄)、5 养(滋养头发)、6 健(强健发质)、7 韧(强韧发丝)、8 黑(恢复乌黑)。

（2）成分及功效：

高丽人参：具抗氧化功效，有助促进头皮血液循环，创造健康生发环境，从发根开始增加头发密度。

日本当药：日本盛行的育发成分，能抑制引致掉发的 5a 还原酶，改善头发稀薄及脱落问题。

柠檬/香橙精华：柠檬和橙富含维生素 C，滋养头皮同时，提供抗氧化场所。

姜根精华：姜是传统中药防脱成分，调整头皮活力，强壮发根。

冬虫夏草：养润头皮并补充所需营养，创造健康生发环境。

地榆：经测试证实，有效抑制引致掉发的 FGF-5 因子，延长头发的成长期，令头发长得更粗更长，改善脱发。

大豆蛋白：有助促进头发生长，强韧发根，令头发长得更粗壮，并提升头皮弹力。

天然海藻：唤醒处于休眠状态的发根，诱发头发迅速生长并变得强韧。

灵芝：激发毛囊活力，促进头发健康生长。

水解胶原蛋白：头皮老化令胶原蛋白减少，头皮弹力也不断减弱。为头皮补充失去的胶原蛋白，提升头皮弹力，改善扁塌，强韧发根。

无水咖啡因：有效激活发丝黑色素细胞，减慢白发生长，令头发更乌黑浓密。

茯苓：促进头皮健康，使头皮及头发得到充足养分，强韧发根。

野葛根：促进头皮血液循环及毛发生长。

其他珍贵养润成分：薄荷、透明质酸、蜂王浆、杏仁、香茶叶、芦荟、线绣菊、鼠尾草、香橼、蚕砂、牡丹根、甘油、苹果、银杏叶、丝瓜叶、洋甘菊、水解蚕丝、白花百合、欧洲椴花、Pro-VB5、滨海当归、向日葵籽油、辣薄荷、珊瑚藻、浓甘油、锦葵花、獐芽菜、迷迭香叶、细胞间脂质 Ceramide 2 及 5、澳洲坚果籽油、乳木果、小球藻、维他命 A、维他命 E、鹿尾草、甜菜根、褐藻、蜂蜜、类胶原蛋白等。

（3）主要产品及功效

•防脱精华素： 1) 蕴含人参等 50 种养润成分，深入滋养毛囊，健康调理头皮环境，延长毛发的生长期，并有效减少掉发，让头发更浓密丰盈；2) 50 种天然植物精油，包括澳洲坚果油、霍霍巴籽油及乳木果油，提供长效锁水及滋润，能恢复头皮活力，强韧发根，改善扁塌状况。

•防脱洗发水：维他命 E 及滋润成分，有效滋养头皮，温和洁净。配合锁色因子，洁净同时滋养，并有助防止掉色。

•防脱护发乳：8 种氨基酸及维他命 E，迅速修护受损发丝。配合锁色因子，滋养发丝，并有助防止掉色。



图 2-3 H 品牌防脱产品类别

资料来源：作者整理

2.2.1.2 价格策略现状

H 品牌采用随行就市定价法，以本行业价格平均水平作为标准来进行定价，按照竞争对手对同类产品收取的价格来设定价格。H 品牌防脱洗发水和防脱护发乳的零售价一般与竞争对手持平，但是 H 品牌防脱精华素的零售价是竞争对手的 2-3 倍。产品倍率控制在产品采购成本的 5-8 倍。部分促销或冲量产品采用目标成本法的定价技术——以给定的竞争价格为基础，从而保证产品成本的控制或实现预期的利润。

H 品牌防脱产品的价位段如表 2-2 所示。

表 2-2 H 品牌防脱产品的价位段

产品类别	现价位区间（元）	原价位区间（元）
防脱精华素	199-299	239-299
防脱洗发水	37.25-74.5	59.6-74.5
防脱护发乳	37.25-74.5	59.6-74.5

资料来源：作者整理

随着市场竞争程度的增加，在促销活动中，H 品牌调整了产品的价格带，具体如下：

（1）防脱精华素：原来价位段 239-299 元，现在增加了 199-239 元促销活动价位段。

（2）防脱洗发水：原来价位段 59.6-74.5 元，现在增加了 37.25-59.6 元促销活动价位段。

（3）防脱护发乳：原来价位段 59.6-74.5 元，现在增加了 37.25-59.6 元促销活动价

位段。

2.2.1.3 分销策略现状

大卖场，即大型综合超市，它对社会商业产生的影响涉及到零售新形态，其中涵盖了专卖店、零售店、批发与仓储等。个人护理用品店是指销售头部护理产品、面部护理、身体护理以及手足部等护理产品的店铺。化妆品专营店为近些年发展的重要化妆品零售商业业态，也是随着该商业业态变革发展而形成的化妆品终端销售模式。

根据以上分类，H 品牌防脱洗发水将线下销售渠道分为大卖场、个人护理用品店和化妆品专营店三种，H 品牌防脱洗发水在全国一线城市的大卖场、个人护理用品店和化妆品专营店点分销，以经销商供货或者直营的方式经营。

图 2-4 是 H 品牌防脱洗发水分销渠道结构图。

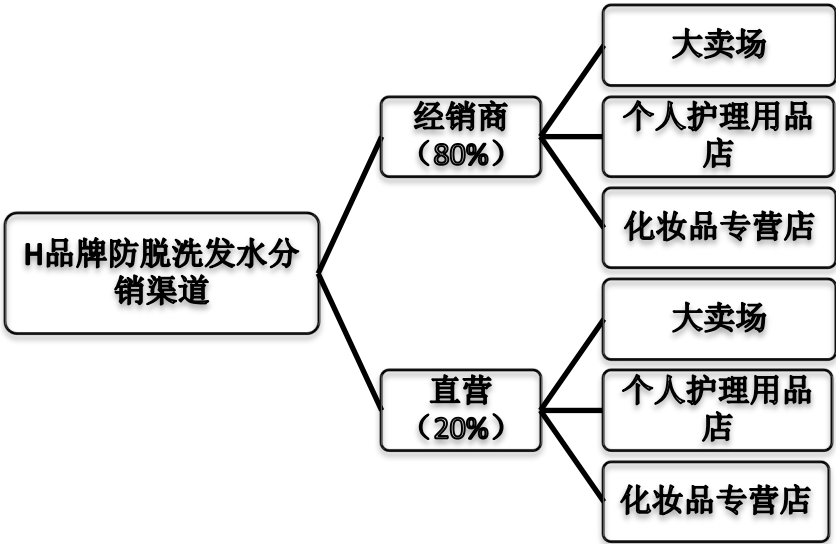


图 2-4 H 品牌防脱洗发水分销渠道结构图

资料来源：作者整理

经销商供货经营与直营经营的生意比例约为 4:1。经销商供货经营以个人护理用品店和化妆品专营店为主，大卖场为辅。直营经营以大卖场为主，个人护理用品店和化妆品专营店为辅。由于 H 品牌防脱产品价格偏高原因，主要以个人护理用品店如屈臣氏和万宁为重点，大卖场和化妆品专营店只有少数的几家。

在网上商店方面，H 品牌防脱产品仅在天猫和京东平台上销售，目前没有开通其他线上销售渠道。线上销售收入约占 H 品牌整体营收的 40%。

2.2.1.4 促销策略现状

H 品牌防脱洗发水的促销可以从销售促进、线下广告、推广活动、社交媒体营销

四个方面来概括：

（1）销售促进

面向消费者的销售促进：会员折扣，节日促销以及参加商场的主题促销等活动的打折销售等等。

面向经销商的销售促进：批发折扣、广告津贴、销售竞赛奖励、在全国各地举办新品发布会及订货会等等。

面向内部员工的销售促进：门店美容顾问的销售竞赛和组合销售提成方案。

（2）线下广告

H 品牌自从 2018 年上市以来，陆续投入了广州和深圳的地铁广告，覆盖了 4750 块广告牌；楼宇电梯广告，广告覆盖了 5000 座大楼；小红书和 KOL 微信公众号种草，建立口碑超过 2000 篇笔记。另外，H 品牌还保持店内的 POP（店内促销工具），包括首层陈列架和 DM（店内促销海报）等。

（3）推广活动

H 品牌防脱洗发水进行了写字楼快闪推广活动，推广活动的主要目的是增加品牌认知度，吸收新的消费者，主要推广形式为了写字楼内大堂快闪活动。利用场景式营销引起白领共鸣，并科普压力如何导致脱发，从而突出防脱要用 H 品牌防脱洗发水。

（4）社交及线上媒体营销

H 品牌在三大视频媒体--爱奇艺、优酷和腾讯视频都投放了 15 秒的开机视频广告，又在百度投放了关键字搜索引擎做拦截，还在人气自媒体投放了围绕阶段性推广主题的输出口碑内容。在线上媒体方面，H 品牌在电商平台首页频繁露出和参加了会员优先购宣传活动。

2.3 本章小结

本章主要对 M 公司发展历程、主营业务、组织架构和其旗下 H 品牌防脱洗发水的经营水平进行了概述，同时以 H 品牌产品为对象，对其防脱发洗发水的营销现状展开了梳理与归纳，并为后续优化策略的研究提供重要基础。

第三章 营销环境分析

3.1 外部环境

3.1.1 宏观环境

3.1.1.1 政治环境分析

国务院在 2019 年 7 月正式推出《关于实施健康中国行动的意见》，该意见从影响要素与健康问题作为切入点，紧密围绕健康促进与疾病预防的两大核心，将十五个重大专项行动进行开展，其目的就是要使得广大民众有着更高的身心健康度。这份文件的发布也体现出了国家对于疾病预防和健康促进的重视。随着人们生活水平的不断提高和洗发水市场的迅速发展，国家产业政策鼓励洗发水产业积极转型升级，引入更多高新科技，从而提升其核心竞争力，这也促使该行业的投资项目逐渐增长。投资人员对该洗发水市场的关注度日益增长，进而使得该洗发水市场越来越受到各方的关注。其发展前景将朝着产品中高档次、功能性、成份天然化方向推进。

3.1.1.2 经济环境

在经济的快速发展之下，民众的收入取得了稳步增长，在 2018 年可支配收入的人均值已经高达 2.86 万元。在此背景下，人们的需求日益升级，这也促使消费实现了升级。再加上近些年九零后、零零后等年轻人逐步进入社会，在接下来的消费升级中，颜值消费开始成为重要的分支。

3.1.1.3 社会文化环境

近些年“颜值文化”颇受推崇，无论男女都对自身的外貌有着较高的追求，然而在快节奏的生活下，越来越多的年轻人过早的患上脱发的问题，这使得颜值大打折扣，为此越来越多的年轻人开始期望借助于防脱洗发水来解决颜值上的困境，这点对于男子而言更为突出。而对于广大女子而言，她们之所以选择这类洗发水，其本质就是想要在外貌上做到尽善尽美。根据德国的研究报告显示，若是简历背景一致，脱发的应聘者被录用的比例仅为 27.0%，健康发质的应聘者的比例则达到 41.0%。国内网络针对女性婚配条件调查显示，有房产且不脱发者基本上得到女性的首选，同时认为男子“秃顶”是最丑特点。

3.1.1.4 技术环境

对于防脱洗发水而言，主要构成包括了：两性、非离子、阴离子表面活性剂等，此外还有阳离子高分子、硅油等护发剂，还有对产品外观进行改善的珠光剂等。在产

品竞争技术方面，M 公司洗发水生产线也引进了日本的先进管理技术，包括生产、包装、金属检测、废品检测、入库全程电脑把关管理。随着互联网技术的高度发展，打破了国界间的信息阻隔，令我国防脱洗发水企业可以更快速地接收到外国防脱洗发水的新工艺、新技术和新观念和新设备的相关知识，使防脱洗发水行业的发展大大加快。

3.1.2 行业发展态势及行业结构分析

3.1.2.1 防脱洗发水行业发展态势分析

洗发水如今是我国日化产业竞争最为激烈的一个门类，对于功能性洗发水而言，原先还是一片蓝海，然而随着“章光 101”产品的问世，再加上海外产品不断涌入，使得该领域也逐步演化成竞争激烈的红海。“章光 101”最初在上世纪八十年代推向市场，在市场中掀起了一轮生发的热潮，这引起了很多用户对自身脱发问题给予高度关注，不过当时很多公司并没有意识到该市场的巨大潜力。直至上世纪末，防脱洗发产品开始在中市场中赢得一定的关注，不过当时还处于初级发展阶段，在日化领域并没有引起很大的反响，只有少数品牌在所处区域进行了相应的营销，并没有开展影响力较广的广告营销。在最近十年来，我国防脱发产品市场呈现出不断成熟的特点，广告营销从纵深度不断拓展。在此背景下，索芙特等产品在中市场中一度成为很多消费者垂青的对象。越来越多的用户开始对功能性洗发产品有了深入了解，一些研究数据显示，用户在对该洗发水进行购买时，功能性的需求占比已经达到 49.0%，已经超过了原先的品牌影响力，后者如今的占比仅为 43.0%。索芙特在营销方面十分重视，更是聘请明星赵薇为旗下“防脱宝”产品进行代言，同时在二、三线城市抢夺市场。由于该领域产品存在着渠道多元化，而且在监管层面还不够完全，所以该领域的市场有着一定的混乱度，但是也产生了很多利润。

2013 年中国防脱洗发水市场规模 5.66 亿元，同比增长 5.2%；2014 年中国防脱洗发水市场规模 6.00 亿元，同比增长 6.0%；2015 年中国防脱洗发水市场规模 6.38 亿元，同比增长 6.3%；2016 年中国防脱洗发水市场规模 7.15 亿元，同比增长 12.1%；2017 年中国防脱洗发水市场规模 8.07 亿元，同比增长 12.8%。2018 年中国防脱洗发水市场规模 11.3 亿元，同比增长 15.3%，占整体洗发水市场的 2.1%。预计 2020 年防脱发洗发水市场规模将突破 15 亿元。

3.1.2.2 中国市场防脱洗发水行业结构分析

（1）防脱洗发水行业的买方势力

中国防脱洗发水市场的主要分销渠道是超市和电商，这些买家具有相当大的购买力，并且能够进行有利的谈判价格，因为转换成本不是特别高。只有客户对产品的忠诚度才能阻止买家转向更便宜的卖家，在某种程度上削弱他们的力量。

主要参与者已经开发了针对不同消费者细分和价格点的广泛品牌组合。头发产品可以区分，以强调头发的某些特征并保持其各种形状或保护免受高温。市场上的高产品差异化以及前向垂直整合减少了买方力量。

此外，最终用户对制造商品牌的忠诚度往往会削弱零售商的购买力。但是，事实上许多买家提供各种各样的产品，防脱洗发水产品只是占其业务的一小部分，增强买方力量。

总体而言，买方势力被评估为适度。

（2）防脱洗发水行业的供应商势力

防脱洗发水市场的供应商包括化学成分制造商，如泡沫促进剂，增稠剂，调理剂，防腐剂，改性剂，特殊添加剂，植物油和其他成分生产化妆品。护发产品的主要活性成分是表面活性剂，其通常衍生自石化产品。然而，石油日益稀缺以及随后的表面活性剂价格上涨导致一些生产者增加使用棕榈油作为替代原料。许多原材料的质量非常重要。

用于美容和个人护理的化学品增加了消费者对更安全和更健康的替代品的需求。这也有助于在某种程度上削弱供应商的力量。供应中使用的化学品必须是适合制造消费品的标准，这很重要。市场参与者专注于环保成分，表现良好，同时遵循最新趋势。这增加了参与者和供应商之间的研究需求，这是昂贵的，因此减少供应商的力量。使用的任何成分必须证明是安全的，必须得到监管部门的批准。

塑料，玻璃和金属（用于气溶胶）包装是该行业的额外投入，公司提供这些与主要的个人用品公司相比，产品通常很小，而且它们的供应商能力很强，对于某些化学品，没有替代品，这会增加供应商的能力。但是，通常有几种，每成分类别中的替代产品，可减少买家对任何特定供应商的依赖。

对于加强供应商力量，防脱洗发水产品占化学品和包装公司总运营的一小部分。

总体而言，供应商的权力被评估为适度。

（3）防脱洗发水行业的潜在进入者的威胁

防脱洗发水市场的主要制造商是大型国际公司，如宝洁和欧倍清等。这些参与者

在全球范围内销售他们的产品，并在产品创新和建筑领域投入巨资投资组合和品牌认知。因此新进入者面临着巨大的竞争。

消费者市场的最强劲推动力是新一代消费者，他们更加了解情况新技术的使用，以及对历史品牌的忠诚度较低。通过社交创造了一种新的共享文化媒体和它给公司带来了更大的压力，以创造优质的消费者购物体验。甚至很多知名品牌需要更加努力地竞争以扩大客户群，并且必须应对挑战。另一方面，通过满足特定客户的需求，即提供价值，新的参与体验，或者产品创新，玩家可以利用这些趋势吸引买家。

合并和收购是在低调市场建立市场份额的一种方式。通过应用策略微观细分，主要参与者能够将利基产品推向新市场并减少新进入者的机会。

此外，产品多样化可以扩大制造商的消费群。在成熟市场，洗发水和护发素由于每个人都使用，制造商无法吸引新用户，因此，他们将产品定位于特定的群体/需求，可以区分产品定位，帮助增加价值并证明更高的价格。随着护发市场变得越来越饱和，个性化和目标产品将变得更受欢迎。

防脱洗发水产品通常大量销售给几乎所有消费者，这表明经济规模经济制造业可能对球员的利润很重要。进入市场需要新的玩家来建立生产设施，这意味着机械和工厂的大量资本支出。新进入者还需要说服零售商，由于可用于吸引消费者的有限营销预算，这可能是困难的。

进一步的进入壁垒包括政府立法，通常对组成和行为实施严格的规定包括皮肤护理产品的测试等。市场受到良好监管由于消费者群体的压力越来越大，审查期间适度的市场增长将在一定程度上鼓励新进入者。

总的来说，新进入者进入市场的可能性一般。

（4）防脱洗发水行业的替代品的威胁

防脱洗发水产品的替代品包括一般护发产品和植发，然而，这种替代品需要时间和关于产品相关的特定知识来教育他们。此外，这些替代品可能不会提供与防脱洗发水产品提供的产品相同的效果，可能只满足基本要求，或者由于价格昂贵而让消费者止步。

假冒防脱洗发水产品可能对零售店和制造商构成严重的替代威胁，但是由于防脱洗发水产品的产品特殊性和定价较高，所在销售渠道通常为大型超市、个人护理连锁店或者大型电商，假冒产品比较难以流通到这些渠道。

总体而言，替代品的威胁被评估为弱。

(5) 防脱洗发水行业的竞争程度

中国防脱洗发水产品市场分散，众多国际和国产品牌共同瓜分市场份额。此外，还有一些规模较小的制造商以及在市场上拥有自己的自有品牌产品的大型零售商。

消费品市场面临的最大挑战之一是传统分销渠道的衰退。更少的消费者每年都在传统的实体店购物，这种趋势有望继续像互联网购物一样正在加速并创造更多的竞争。为了保持盈利，领先的公司需要找到其他方式。比如价格折扣，促使购物者选择他们的品牌和产品。

由于大多数玩家拥有自己的生产设施，固定成本相对较高，并且作为成功的基本，市场需要大量资本支出来为固定资产融资，竞争水平得到提升。买家在这里相当微不足道，但零售商通常不愿意在市场参与者之间切换，所有客户将寻找他们习以为常的品牌。

此外，领先的市场参与者生产的多样化产品系列，包括其他个人护理产品，家居用品和食品，减少了他们对防脱洗发水市场的依赖，缓解了竞争。市场创新，如细分护发产品和其他利基产品，进一步降低竞争程度，使制造商能够加强他们的地位。

总的来说，竞争程度被评估为高。

3.1.3 竞争者分析

国内防脱洗发水市场中霸王洗发水市场份额约 28.0%，章光 101 防脱洗发水市场份额 30.9%，其他品牌防脱洗发水市场份额约 41.1%。防脱洗发水缺乏行业规范，章光 101 和霸王分别是防脱洗发水的国内领先品牌代表，本文将对这两个品牌进行介绍。

3.1.3.1 霸王品牌分析

提到防脱发产品，霸王是国人脑海中挥散不去的老品牌，而这个首家在香港上市的全球性中草药日化企业也的确在防脱品类独占鳌头。2009 年，根据 Euromonitor 资料，霸王品牌在中国整体洗发水品牌中市场占有率排名第四，2008 年上半年市场占有率已经达到 7.6%。而在中草药洗发水市场占有率方面霸王品牌排名第一，市场占有率远远超过排第二位的品牌。霸王防脱洗发水 2018 年的销售额增速是 100%，霸王主打育发液产品，销量最高的商品月销笔数高达 2.5 万笔。

霸王公司的主要优势在于拥有实力强大的研发团队，目前霸王与国内中医药大学、中医药科研机构及美国、法国、德国、英国、日本、香港等国际最权威的日用化

工研发机构建立了长期的战略合作伙伴关系，为霸王旧产品的改造和新产品的研发提供了保证。霸王防脱洗发水获得了中华人民共和国卫生部颁发的特殊用途化妆品卫生许可，并成为中华中医药学会技术支持产品。

霸王防脱洗发水的主打产品“霸王何首乌防脱洗发水（400 毫升）”零售价格为 59 元，而 H 品牌防脱洗发水的零售价格为 75 元，霸王防脱洗发水比 H 品牌防脱洗发水便宜 21%。

3.1.3.2 章光101品牌分析

从第一款防脱生发产品诞生到现在，章光 101 打造成了一个权威专业的生发育发机构，并行销世界 65 个国家和地区。章光 101 在生发育发行业取得的巨大成就，一方面来自于章光 101 产品的疗效，而另一方面，也得益于章光 101 的市场前瞻性。

和同行业其它企业相比，章光 101 没有高额的明星代言，也没有狂轰滥炸的广告宣传，其销量大部分都来自于口碑传唱。据了解，消费者对章光 101 的好评度高达 98%，成为行业当之无愧的防脱生发排头兵。对于如何取得瞩目的成就，章光 101 表示，章光 101 一直站在科技的最前沿，用最高科技的医学手段和最先进的医疗理念，结合我国传统中医手法来达到真正防脱发和生发的目的。同时，章光 101 也会根据市场需求的不断变化而不断研发出新产品，能够满足不同人群的需求。

章光 101 在防脱发这个细分领域依然占据首位，该集团建设了专门的科研团队，推出的系列产品整体质量较高，而且具有较高的效果，而且在全国范围之内已经建设了多达两千家专卖店，在沪、粤等商超、药店等都配置了专柜，建设了相应的自营渠道，而且在铺货渠道上也较为灵活与广泛，对应的竞争主要涉及到霸王、博士园，前者主要是借助于养发快消品来赢得市场，后者则借助于专卖店模式攻城略地，这些都给这家排名靠前的品牌带了较大的竞争压力。

章光 101 防脱洗发水的主打产品“章光 101 防脱生姜汁洗发水（360 毫升）”零售价格为 58 元，比 H 品牌防脱洗发水便宜 23%。

霸王和章光 101 最大的劣势是都有品牌负面形象。2010 年，霸王旗下的中草药洗发露，经香港公证所化验后，均含有被美国列为致癌物质的二噁烷。霸王被指含致癌物还余波未了，同样宣称“纯中草药护理”的另一国产品牌章光 101 也“栽了”。日前，在中国香港和新加坡两地，两款问题产品章光 101 金装高级生发灵、章光 101D 发宝都被质疑含有处方西药米诺地尔，遭到新加坡卫生科学局和香港卫生署相继责令下架回收。据了解，“米诺地尔”是一种用于治疗脱发的处方药，其不良反应包括刺激皮肤，

可能导致皮肤红疹和瘙痒等。品牌负面形象导致霸王和章光 101 产品下架及产品信任危机等严重影响销售的问题。

3.1.4 市场需求

3.1.4.1 市场需求预测

在脱发保健领域，2018 年中国防脱洗发水市场规模 11.3 亿元，同比增长 15.3%，占整体洗发水市场的 2.1%。预计 2020 年防脱发洗发水市场规模将突破 15 亿元，脱发产品商业潜能巨大。根据《中国脱发人群调查》给出的数据显示，我国脱发人群规模已经达到 2 亿人，其中男、女分别为 1.3 与 0.7 亿。若是将谢顶的男子进行集中，由此得到的谢顶面积将会达到 4725 平方千米，犹如整个杭州面积的 1.5 倍，如今 20 至 40 岁之间的男子属于脱发主力，相较于上代人提早二十年。

这几年的线上整体防脱产品销售规模日益增大，其增速高达 40.0%，这要比行业平均的增速快得多。网购防脱发的用户群，八零后与九零后用户的比例分别为 38.5% 与 36.1%，这也意味着脱发人群的数量将会超过正常的人群数量。很多研究显示，女性超过 39 岁之后因为头皮油脂的分泌开始显著减小，脱发的风险明显增长，这就使得她们有着较大的防脱方需求。如今很多年轻人生活工作压力较大，常常熬夜加班，这使得他们过早的产生了脱发的问题，为此他们只能投入不少资金来护发养发。现如今在因特网上，九五后、九零后颇为注重脱发方面的话题，再加上他们开始有了一定的经济能力，为此逐渐成为这类产品的消费主力，如今这类年轻人在网络上消费占比高达四成，而八零前的“准老人”，其消费比例仅为 21.0%。而且对于年轻人而言，对于护发的需求已经不再局限于头皮、基础的洗护方面，而是深入到毛囊内部，这也催生了生发仪器的问世与发展。在防脱发、生发的旺盛需求之下，开发一种有助于毛发健康生长的产品无疑十分重要，这也是这些年重要的研究方向。

3.1.4.2 市场需求特点

为更好了解消费者对防脱发产品的需求特点，作者开展了一项针对 18-50 岁人群的 350 人问卷调查，收到有效答卷 340 份。该问卷了解了消费者多个维度的信息：①没有购买过防脱发产品亦没有购买防脱发产品意向的受访者，直接跳转到人口统计特征问题，意在了解其性别、年龄、居住城市、职业、收入及教育背景等个人信息。②没有购买过防脱发产品但有意向购买该类产品的受访者，综合了解他们对防脱发产品的需求以及对市场上防脱发产品品牌的认知状况。③购买过防脱发产品但没有购买过

H 品牌防脱发产品的受访者，增加了防脱发产品消费行为特征相关的问题。④购买过防脱发产品而且购买过 H 品牌防脱发产品的受访者，在以上基础上还了解了他们对 H 品牌防脱发产品的评价。

(1) 防脱发产品消费者的人口特征统计

参与问卷的有效受访者共 340 位，其中男性 121 人，女性 219 人,曾经购买防脱发产品的共有 144 人。

如表 3-4 所示，在受访者中，有防脱发产品购买经历的女性消费者比男性消费者多 14%。若从年龄段分析，从图 3-1 中可以看到，防脱发产品男性主要消费者的年龄段为 31-50 岁，其中年龄在 36-40 岁的受访者有 50%的人曾购买防脱发产品而年龄在 31-35 岁及 41-50 岁的男性消费者里有购买防脱发产品经历的高于平均数据；而防脱发产品女性消费者的主要年龄段为 26-50 岁，26-30 岁、31-35 岁、36-40 岁及 41-50 岁等四个年龄段的受访者中有购买经历的比例均超过 50%。

表 3-1 有防脱发产品购买经历的受访者男女比例情况

X\Y	是	否	小计
男	40(33.06%)	81(66.94%)	121
女	104(47.49%)	115(52.51%)	219

资料来源：作者整理

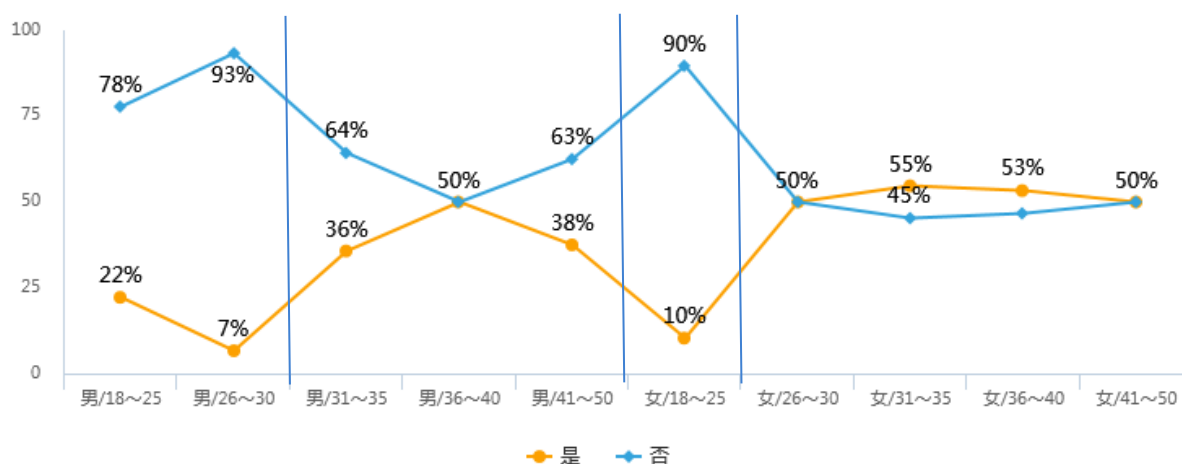


图 3-1 有防脱发产品购买经历的受访者年龄分布状况

资料来源：作者整理

如图 3-2 所示，在一线城市、二线城市和三线城市中居住的受访者中，有防脱发产品购买经历的均超过 40%；在城镇和乡村居住的受访者中，有防脱发产品购买经历的不超过 10%。一线及二线城市的防脱发产品市场竞争激烈，三线城市的防脱发产品

发展尚有增长空间。

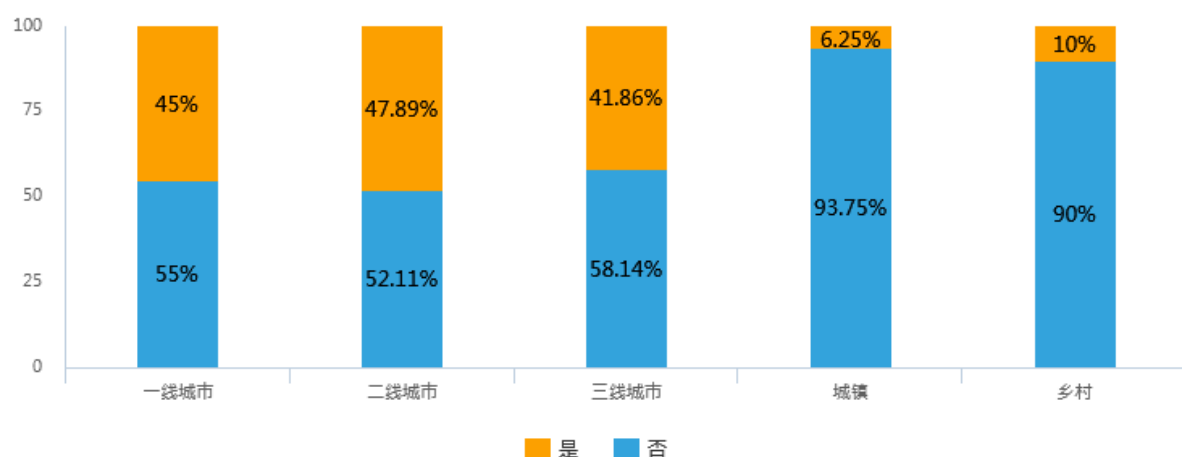


图 3-2 有购买防脱发产品经历的受访者居住地区统计

资料来源：作者整理

根据表 3-2，我们可以发现：家庭月收入越高，购买防脱发产品产品的可能性就越大。受访者中，家庭月收入低于 5000 元的，有防脱发产品购买经历的仅为 21.43%；而家庭月收入大于 50000 元的，有防脱发产品购买经历的高达 70.59%。防脱发产品的主要消费群体为家庭月收入在 20000 元以上的人群；而家庭月收入在 10000-20000 元的人群为次要消费群。

表 3-2 有防脱发产品购买经历的受访者家庭月收入情况

X\Y	是	否	小计
<5000	3(21.43%)	11(78.57%)	14
5001~10000	15(22.06%)	53(77.94%)	68
10001~20000	30(30%)	70(70%)	100
20001~30000	39(53.42%)	34(46.58%)	73
30000~50000	33(64.71%)	18(35.29%)	51
>50000	24(70.59%)	10(29.41%)	34

资料来源：作者整理

总结以上数据，防脱发产品主要购买者具有以下人口特征：

- (a) 女性消费者比例更高
- (b) 女性消费者年龄分布更广（26-50 岁），渗透人群更为年轻；
- (c) 主要居住地为一线、二线及三线城市，其中三线城市有更大增长空间；
- (d) 职业为企业家、公司高管、白领的居多，自由职业者及公务员/事业单位职员次之；

- (e) 主要消费者家庭月收入高于 20000 元。

(2) 防脱发产品消费者的消费行为特征

对有防脱发产品消费经历的 144 位受访者，作者还统计了他们的消费行为特征。

为了解受访者一般会购买哪些防脱发产品品牌，作者列出了 21 个品牌，品牌被选率最高的 10 个品牌如表 3-3 所示。章光 101 品牌和霸王品牌的被选率均超过 60%，在消费者问卷调查中又再次证明了这两个品牌在中国防脱发产品市场的领先地位。值得关注的是，覆盖率最高的 10 个品牌中，仅有章光 101、霸王和 H 品牌为中国品牌，其余品牌均来自欧美和日韩国家，国内品牌和国际品牌的差距明显。

表 3-3 消费者一般会选择防脱发产品品牌统计







选项	小计	比例
章光 101	98	 68.06%
霸王	87	 60.42%
吕	53	 36.81%
欧倍青	36	 25%
柳屋	35	 24.31%
丰添	32	 22.22%

表 3-3 消费者一般会选择的防脱发产品品牌统计（续）

选项	小计	比例
施巴	27	18.75%
馥绿德雅	20	13.89%
阿瓦隆	20	13.89%
生姜	14	9.72%
H 品牌	10	6.94%
本题有效填写人次	144	

资料来源：作者整理

144 名受访者中，87.5%的消费者每年花费在防脱发产品上的金额在 30 至 100 元之间。从购买频次来看，一月购买一次、一年购买一次及半年购买一次的消费者大约各位 20%，剩余大部分消费者则不定时购买，整体的购买频次不高。

在消费者的防脱发产品购买渠道方面，如图 3-3 所示，海外购买和中国的港澳台地区购买的比例高于中国大陆品牌实体店铺购买，这与各大咨询及调研机构的调研数据吻合。值得关注的是，消费者选择在线上购物平台购买防脱发产品的比例也超过了在中国大陆品牌实体店铺。

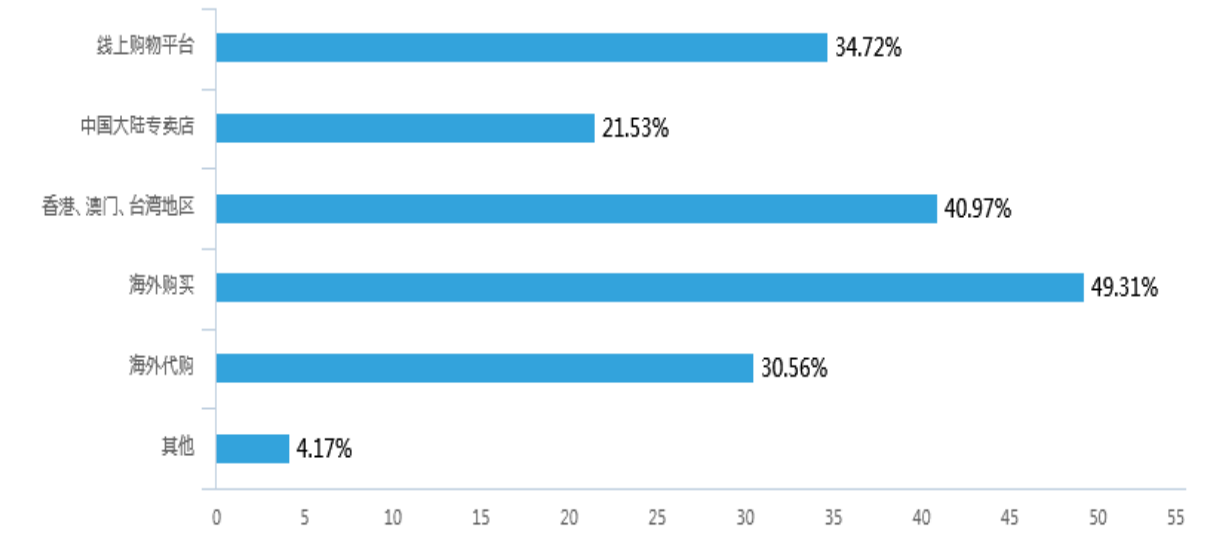


图 3-3 受访者购买防脱发产品的渠道

资料来源：作者整理

（3）防脱发产品消费需求特点

除了 144 名曾购买防脱发产品的受访者，还有 59 名受访者有意向购买防脱发产品，本次问卷统计了这 203 名受访者的防脱发产品消费需求。

表 3-4 防脱发产品购买影响因素的重要程度


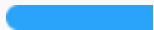
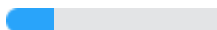


题目\选项	1	2	3	4	5	平均分
功效	5(2.46%)	1(0.49%)	17(8.37%)	63(31.03%)	117(57.64%)	4.41
质量	4(1.97%)	6(2.96%)	21(10.34%)	68(33.5%)	104(51.23%)	4.29
高性价比	11(5.42%)	7(3.45%)	32(15.76%)	56(27.59%)	97(47.78%)	4.09
口碑	7(3.45%)	5(2.46%)	44(21.67%)	67(33%)	80(39.41%)	4.02
品牌知名度	11(5.42%)	12(5.91%)	40(19.7%)	67(33%)	73(35.96%)	3.88
可选产品的丰富度	11(5.42%)	12(5.91%)	53(26.11%)	64(31.53%)	63(31.03%)	3.77
原产地	27(13.3%)	20(9.85%)	70(34.48%)	45(22.17%)	41(20.2%)	3.26
明星/KOL代言或推荐	65(32.02%)	35(17.24%)	64(31.53%)	21(10.34%)	18(8.87%)	2.47

资料来源：作者整理

在了解受访者购买防脱发产品着重考量哪些因素时，作者让受访者用 1 分表示该项因素最不重要，5 分表示该项因素最重要，各因素得分由高至低排列如上表 3-4。消费者对防脱发产品的要求是产品比须要有出色的产品功效、上乘的质量和高性价比。用户对产品的口碑和品牌知名度也颇为关注，不过产品的功能效果才是广大用户优先考虑因素。

对于防脱发产品的价位，超过 50%的受访者表示合适的价位是 30 元至 50 元之间。认为防脱发产品价格应低于 30 元受访者比例只有 16.75%（见表 3-5）。

表 3-5 受访者认可的防脱发产品价位表

选项	小计	比例
<30	34	 16.75%
30-50	105	 51.72%
51-70	35	 17.24%
71-100	17	 8.37%
>100	12	 5.91%
本题有效填写人次	203	

资料来源：作者整理

从图 3-4 中可以看到，实体店铺也是展现品牌形象，和消费者现场互动品牌及产品动向的重要途径。线上销售平台不仅是产品的销售渠道，同时也起到一定的品牌宣传作用。“从朋友中得知”防脱发产品品牌信息的消费者不在少数，这说明口碑营销

是防脱发产品应该重视的一项手段。传统电视广告营销的覆盖范围日渐减弱，微信、微博、小红书等新媒体社交平台多样化发展。在各新媒体平台中，男性消费者只对微信平台有较高关注度，使用微博和小红书了解轻奢品牌资讯的不多；女性消费者则对微信、微博和小红书等平台都有一定关注。有趣的是，年龄位于 41-50 岁的消费者几乎不通过新媒体来了解防脱发产品品牌信息。

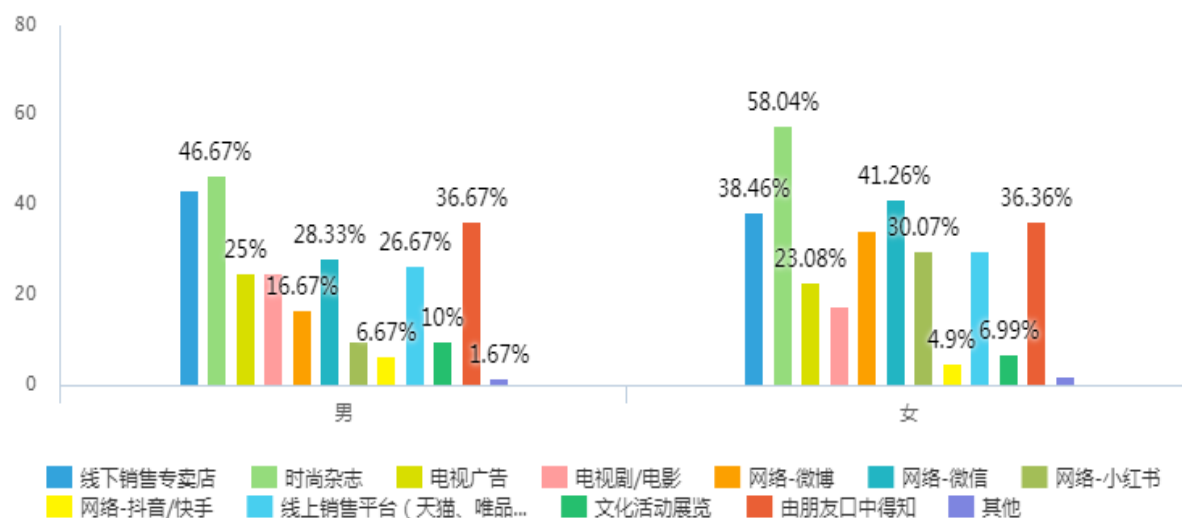


图 3-4 受访者了解防脱发产品品牌资讯的途径

资料来源：作者整理

从图 3-5 可以看到，折扣促销对消费者购买防脱发产品产品的触动最大，对 89% 的消费者有一定影响力以上。其他的促销方式，包括产品展览活动、品牌冠名宣传、明星/KOL 代言、电视广告、网络广告及品牌赞助活动等只能触动大约 50% 的消费者。除了折扣促销外，不到 10% 的消费者认为其他促销方式可以直接驱使他们购买产品。

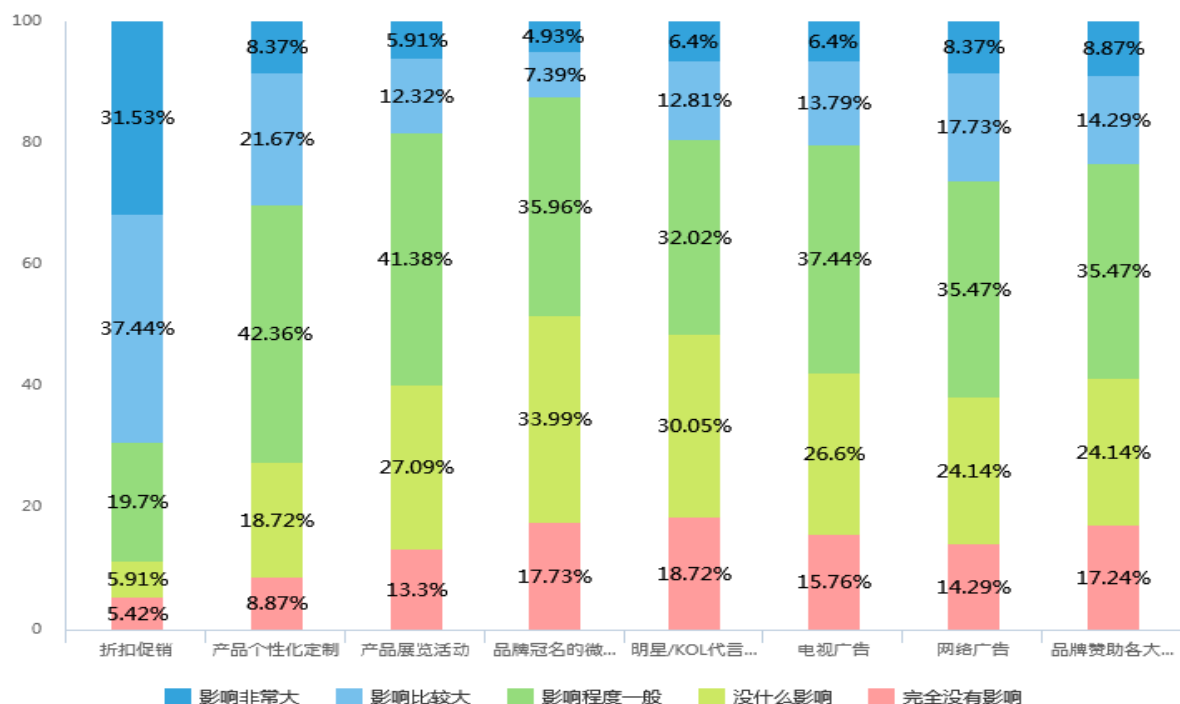


图 3-5 消费者消费欲望受各种促销方式的影响程度

资料来源：作者整理

3.2 内部环境

3.2.1 资源条件

M 公司于 1889 年在美国创立，而 M 公司在中国的分公司是由美国 M 公司及日本乐敦药厂一起投资的中外合资制药企业，位于中山市三乡镇的第二工业区。该厂房于 1991 年 10 月建成投产，占地面积约 17 亩，划分为行政、生产、仓库及品控化验室等各功能区，如今开始成为 M 公司亚太地区规模最大的生产与开发基地，员工人数高达千余人。随着市场的日益拓展，原厂房规模已不能满足需求，需要进一步扩大生产规模，发展新产品。M 公司在我国创建的生产基地，最初只有一座厂房，员工数量仅为 47 位。在 2003 年，该基地进行了扩建，7 年后他们建设了化妆品生产车间。在 2011 年更是创建了高架立体式仓库，所占面积高达 1.3 万平米。

M 公司三乡生产基地 2019 年的工业总产值超 30 亿，预计税收超过 3 亿人民币，这为 H 品牌防脱洗发水的后续经营提供了资金保障。如今该基地年度生产的各类单品规模超过了 1.6 亿件，其中有 66.7% 的产品在中国市场得到消化。此外销售的润唇膏种类多达五十个，产量达到 0.8 亿，我国有 0.5 亿人次在使用。这家公司开发的乐敦眼药水则在全球获得了销售量第一的成绩，而且这个成绩一直维持了九年，并创造了吉尼斯纪录。此外摩擦膏等产品也获得了销售全球第一的水平。

工厂内的每一个生产设备都来自于美国总部，部分是由日本乐敦供给，同时在总部的协调下，派遣了很多专业人员到生产基地进行调试与安装，培训专业技术人员，从而保证提供高质量之产品。根据尼尔森公司所提出的调查数据显示，亚洲地区在 2019 年推出的具有一定知名度的一千个品牌中，M 公司的品牌位居 162 位，在中国百大品牌中，M 公司的排名也达到了 81 位，这家公司所推出的产品涉及到三百多种配方，每年升级与开发的新品数量超过百个。M 公司的生产车间是无菌车间，里面引入的全自动化生产线价值超过 5000 万元。

M 公司核心管理团队相较于同行公司而言有着丰富的经验，而且学历水平也整体较高，除了较多的硕士学历之外，还有数位博士学历。M 公司最近几年专注于打造一流人才队伍，不断从同行业的世界 500 强企业中挖掘管理人员。现在 M 公司的中高层管理人员有超过 60%来自于不同的世界 500 强企业，总体综合能力较高，可以实现跨专业、跨岗位等工作，并能接受更具有难度的挑战。公司的核心部门如销售部和市场部成员在管理客户、制度编制、品牌营销等领域都取得了较为出色的业绩。

这家公司不仅为广大用户提供健康护理产品，还积极主动参加公益活动。2006 年至今，M 公司已经援建五所希望小学，其中包括河南南窑、湖南洪塘营瑶族乡等中心小学，这为偏远山区的孩子们的学习环境进行了很好的改善。在 2003 年，这家公司还积极推动乐敦护眼工程的建设，这也是面向全国的青少儿护眼知识普及的公益活动。经过十多年的发展，已经在全国十一个重点城市进行了覆盖，深入各地学校已经超过 5 千所，在 2019 年，这家公司还与我国医疗保健国际交流促进会等组织单位进行合作，将护眼网带入到校园，同时还为我国中小学生的视力健康创建了大数据。这些社会公益活动都为 M 公司获得有利的社会资源和建立良好的政府关系奠定了扎实的基础。

3.2.2 能力

这家公司在制药方面始终遵循着严谨的理念，以药品生产质量管理规范（GMP）以及化妆品生产规范（GMPC）等诸多标准作为指导。在 2016 年 10 月，这家公司建设的实验室通过了国家认可委员会（CNAS）的认证，取得了相应的认证，这不仅意味着这家公司的实验室技术得到认可，同时还能展现出该实验室出具的检测报告具有权威性与独立性。

M 公司的营销能力综合来说比较强，具体表现为为市场营销意识、产品竞争能力和新产品开发能力都处于行业比较靠前位置。而且，M 公司还健全推销制度，强化推销管理，对营销人员的考核实行薪酬与业绩表现紧密挂钩的激励机制，在制订销售计

划时的首要依据是以市场为需求。M 公司重视市场调研，把握市场脉搏，专业市场能力不断提高，不断的定期组织员工参与培训和学习，不断进步。M 公司还优化营销组合，提高整体营销能力，其营销手段多样化，不单一的营销方式使 M 公司的营销能力保持活力。

3.3 SWOT 分析和战略选择

3.3.1 优势

M 公司的公司实力。M 公司 130 年历史，作为细分产品领域的营销专家，有着良好的品质承诺与实力保障，科研团队能力较强，这为产品的升级换代与研发创新提供了重要人力支持。

产品卖点优势。H 品牌以 50 种草本精华，国妆特字正规防脱育发认证，11 年专注精华养发领域，传承日本的养发概念为产品卖点，比一般防脱发产品更显专业。

产品的销量信心。H 品牌 2007 年在日本首发上市，至今热卖过 100 亿日元。2013 年在香港上市，连续三年销量在防脱发产品中排名第一。

品牌代言人的优势。选择当红实力派演员余诗曼为产品形象代言人能很好的和 H 品牌的草本精华健康形象结合在一起，余诗曼形象健康、发量多造型百变，匹配品牌形象粉丝群体与品牌沟通对象匹配，随着余诗曼的热播剧广告投放曝光，引发品牌关注度，通过在用户群体中的影响力，可以为 H 品牌的推广起到很好的推动作用。

广告优势。该公司在多处媒体大量地播放 H 品牌的产品广告，例如广州和深圳的地铁广告、楼宇视频广告、电商平台首页露出和小红书种草超过 2000 篇笔记等，为消费者了解 H 品牌的产品提供了有利条件。

3.3.2 劣势

H 品牌在中国市场知名度不高。消费者提到防脱发产品，都会先想到霸王、章光 101、吕、海飞丝、施华蔻和欧倍青等，中国消费者对 H 品牌非常陌生。

产品售价高。该品牌售价在国内同类防脱发产品中有着最高的售价，这对用户的接受度带来一定的影响。

产品单品少。目前此品牌的单品数量不多，仅为 5 个，这意味着可选的产品组合方案不多，零售商可选的进货种类较少。

销售渠道少。当前该品牌的线下销售路径仅在个人护理店如屈臣氏和万宁和个别的大型商超有售，线上销售渠道主要通过天猫和京东销售，销售渠道比较少，为开拓

新用户带来困难。

公司文化有着较为深厚的港味，对内地的商业文化还不能很好适应。这家公司在内地发展已越三十年，但是部门总监及其以上的高管基本上都是由港人担任，而且这些领导的家庭都在香港，为此在业务决策方面有着深厚的港式文化思维，这对内地的市场开拓带来一定的负面作用。

3.3.3 机会

行业前景明朗。伴随着中产阶级的崛起，以及消费升级需求的上升，我国防脱发行业即将进入扩张时期。与龙头企业比较，中国市场上大部分防脱发品牌的规模仍然较小，走差异化竞争路线的品牌成长空间较大。

市场容量扩大。2018 年中国防脱洗发水市场规模 11.3 亿元，同比增长 15.3%，占整体洗发水市场的 2.1%。艾媒咨询分析师认为，社会的经济发展随之而来的就是社会压力的增加，脱发这一现象成为了不少中年人甚至青年人都需要面对的问题;预计到 2020 年，中国防脱洗发水的市场规模将达到 15 亿元，防脱发产品有着巨大的商业潜力。

消费者品牌差异感不够显著，通过调查得出，当前洗发水领域的不少品牌原先的市场份额逐步减小，可供用户选择的品牌数量却维持增长，这意味着当前的品牌差异感并不是十分显著，很多消费者注重品牌的转换消费，而且这种产品本身属于快消类产品，若是产品性能欠佳，那么就很容易被用户选择弃用，脱发人群通常对防脱产品的功效非常看重，H 品牌防脱发产品有着过硬的产品功效，这给 H 品牌带来机会。

3.3.4 威胁

环保政策日趋严格。2015 年以来，国家发布的各项政策及规定的实施表明了国家决心整治污染，环保标准日益严格。环保督查、停产限产、环保税、排污税等国家措施造成了洗发水行业的原材料产低价高，导致防脱发产品原材料采购成本跟着上涨。

行业竞争威胁。由于防脱市场发展态势良好，快速消费品的细分领域竞争环境优于一般洗护领域，进入该行业的竞争者将不断增加。H 品牌当前在市场中受到巨大的竞争压力。该品牌在内地市场属于新型品牌，而且切入的是防脱发细分市场，这必然会受到该市场的领军者如霸王、吕的压制，此外还有海外品牌如柳屋等也在市场进行竞争。为此能否在该细分市场中获得一定的市场份额，则是当前 H 品牌亟需应对的问题。一方面，防脱洗发水龙头霸王品牌及吕品牌发展稳定，还在不断研发新产品以扩

张销售，而新兴防脱发品牌不断涌现；另一方面，消费者对产品要求越来越挑剔，H 品牌必须形成独特定位才能在市场上脱颖而出。

渠道成本不断增长，在终端货架的陈列面积不改变的背景下，布置的品牌数量日益增多，不少品牌为了获得较佳的陈列位置，不得不增加相应的费用，而且，由于防脱发产品的特殊性，很多品牌还在重点门店投入了促销员以助长销售，越演越烈，导致渠道费用大幅度增长。

3.3.5 战略选择

按照上文所分析的这家公司所处的内外环境，可以对其优劣势、威胁与机会进行总结，同时结合当前的行业发展现状，对该公司的 H 品牌项目展开了 SWOT 矩阵战略选择分析，具体可参见下表。

表 3-6 M 公司 H 品牌的 SWOT 矩阵战略选择

内部 外部	优势	劣势
	1、M 公司的雄厚公司实力 2、产品的卖点优势 3、产品的销量信心 4、品牌代言人的优势 5、产品广告优势	1、H 品牌在中国市场知名度不高 2、产品售价高 3、产品单品少 4、销售渠道少 5、公司文化港味浓厚，未能完全适应内地商业文化
机会	SO 战略（进攻战略）	WO 战略（扭转战略）
1、行业前景明朗 2、市场容量扩大 3、消费者品牌差异感有所下降	1、利用公司优势开拓一线城市以外的市场，扩大防脱洗发水产品市场份额。 2、加大市场推广力度，特别是新媒体方面的投放。 3、进一步加强产品卖点宣传，吸引不同的消费群体。	1、加大市场推广力度，特别是新媒体方面的投放。 2、开发更多防脱相关产品和调整现有产品价格。 3、拓宽线上销售渠道及线下专业渠道，进一步加强一线城市以外的的分销渠道。
威胁	ST 战略（调整战略）	WT 战略（防御战略）
1、环保政策日趋严格，成本上涨 2、行业竞争越发激烈 3、渠道费用暴涨	1、深挖现有产品核心竞争力，提高产品辨识度，跟竞品区分开来。 2、整合渠道资源，分析费用投入产出比例，控制成本，降低费销比。	1、开发更多防脱相关产品和重新规划销售渠道。 2、加大市场推广力度，特别是新媒体方面的投放。

从 SWOT 矩阵可以看出：H 品牌虽然面临着防脱洗发水市场红利的机会，但是在进一步开拓市场前，需要扭转自身的劣势，先打好基础。所以对比其余三个战略，WO 战略，即扭转战略更符合 H 品牌防脱洗发水的发展。H 品牌防脱洗发水可利用现

在防脱市场容量不断扩大，行业前景一片明朗的机会，加速转型，加强自己的短板。M 公司应加强开发更多防脱相关产品，例如专门针对男士的养发系列和防脱染发系列产品等；调整现有产品价格，例如加深现有促销活动的折扣力度，降低触达消费者的门槛，让更多的消费者可以体验产品。拓宽线上销售渠道及线下专业渠道，进一步加强一线城市以外的的分销渠道，例如和线下的专业头发护理店合作及分销到二线省会城市等，形成 H 品牌比较全面的销售网络。在促销方面，需要加强市场推广的投入力度，特别是新媒体方面的投放。

3.4 本章小结

本单元对防脱发洗发水细分市场的外部环境进行了梳理分析，主要囊括的内容主要有市场需求、行业发展趋向、一般环境等，同时提出防脱发洗发水有着较为广阔的前景，有关需求日益增长，但是竞争激烈度也在不断提升，环保方面的要求不断严格，这使得产品成本日益增长。通过对该公司的内部环境进行分析，其中主要涉及到这家公司的资源条件与技术能力等。最后据此总结了该 H 品牌项目目前所存在的优劣势以及威胁、机会。同时还借助于 SWOT 矩阵对这家公司的 H 品牌业务战略展开了相应规划，同时还建议这家 M 公司在 H 品牌运作层面上所使用的 WO（扭转）战略。本章的分析总结为第四章和第五章的问题分析与优化提供了重要的参考依据。

第四章 H 品牌存在的营销问题及成因分析

通过作者的专业观察和判断，对企业管理人员、优秀经销商和行业专家的访谈以及对消费者进行的问卷调查等方式，本章将从目标市场营销战略（STP）和营销组合策略（4P）两个层面着手来识别 H 品牌的营销问题。

4.1 目标市场营销战略（STP）问题及成因分析

4.1.1 市场细分标准太简单，不够全面

当前不少公司在开展市场细分之时更加倾向于容易识别、传统的宏观统计因素，并将其视作细分标准，譬如人文、地理等要素。这种方式在获取资料方面颇为容易，而且也能对细分市场进行简单、形象的描述等，然而这些细分变量并非为用户对产品、服务需求差异而产生深度统计，所以容易在出现细分市场消费之后，并没有显著的需求与购买行为的不同。部分公司也对心理特征与生活模式、产品态度等进行了考虑，此外还对消费行为、利益追求等细分维度进行了分析。然而在具体细分之时往往仅仅将其中的某个维度作为标准，同时这些维度通常仅仅在其中的某个方面具有一定的优势，要么可以对市场细分差异进行很好展现、要么可以提升市场可辨识性与可进入性，很难对细分市场的轮廓进行全面的呈现，这必然会丧失部分的应用价值，并给予相应的实施带来损失。

现如今，竞争格局与消费者需求往往呈现出较大的变化，同时产品的更新换代速度也在提升，不同产品的市场生命周期正处于动态变化环境中，很多公司的细分方法与理念并没有对这种动态性进行关注，依然使用的是较为传统的静态细分模式，在对某个市场进行细分之后，对具体目标群体进行了界定，然后就不再关注市场动态改变。实际上，在时间的推移下，原先的细分要素都会产生动态的变化，若是公司对这些动态要素缺乏重视，依然采用静态方式，那么更好满足用户需求的宗旨就成了空中楼阁很难实现。

M 公司之前将 H 品牌产品的消费者主要按照年龄、性别和收入进行简单划分。但是，除了这些传统的、易考察识别的宏观统计因素以外，却忽略了心理特征、生活方式、消费行为和价值观等这些与购买需求有深切相关的细分维度。例如：消费者对待脱发的心理特征和态度是怎么样？消费者的脱发严重程度是怎么样？消费者又是基于什么原因改善脱发的？所以 H 品牌仅根据年龄、性别和收入等因素简单地将消费者进行分类显得过于简单片面，须对品牌做一个更全面的市场细分。

4.1.2 目标市场存在偏差

目标市场与目标区域与群体关系密切。如今 H 品牌防脱洗发水的目标市场是北上广深 4 个一线城市的有中高消费力的精英女性用户，但是，通过研究发现，原定的目标市场的区域和人群选择都存在偏差，需要纠正过来：

(1) 在目标市场的人群选择上，M 公司原来是选择年龄 35 岁以上（含 35 岁）、独立自主、追求品质生活、注意个人形象、寻求专业细分产品、有中高消费力和为月收入 10000 元以上（含 10000 元）的女性为目标用户，放弃了 90 后年轻的、月收入 10000 元以下的和男性的用户。

但是，随着近三年网络电商的线上整体防脱发产品的消费规模呈现出逐步扩大趋势，用户人数规模高达四成，要比整体的个护产品增速快得多，其中八零后与九零后的销售占比更是高达 38.5% 与 36.1%，这意味着脱发群体不久之后就会超越主流健康人群。所以，有一大部分 35 岁以下的年轻的消费者恰恰相反是购买主力不能放弃，原来的目标市场的人群需要重新定义。

(2) 在目标市场的区域选择上，M 公司原来是选择北上广深 4 个一线城市。但是，这样的选择却忽略了新一线城市的购买潜力。新一线城市的名单中，经济发达城市如成都、苏州、宁波、无锡，省会城市和计划单列市如天津、武汉、西安、沈阳、大连，地区经济重心如重庆、青岛、杭州、厦门、南京等，都展现了迅速增长的经济实力和逐渐与一线城市看齐的消费水平。在主要的新一线、二线城市以及和一线城市的对比，新兴城市的收入水平、消费能力开始迅速增长，并达到一线城市水平，同时因为整体较低的生活压力，这使得他们的消费意愿更为强烈，而且还有较高的消费动力。新兴城市产业的升级与迁移，更是带来更高的 GDP 增速，而社会消费品总额增速也达到了 10.0%，这意味着这些城市有着较大的消费潜力亟待消化。

鉴于目标市场的人群和区域选择都存在偏差，H 品牌原有的目标市场已不能满足品牌的生存发展需要了。

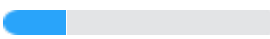
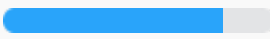
4.1.3 市场定位模糊，不够清晰

M 公司把 H 品牌防脱洗发水定位为“首个为秀发抗衰老的养发品牌”，为有脱发烦恼的都市精英提供长期解决方案。在与几个资深洗发水行业专家的访谈中，他们提及消费者认为 H 品牌定位模糊，形象不清晰。因为秀发衰老体现在很多方面：暗淡、干枯、分叉断发、发色消退、发丝细弱、缺乏弹性、发量变少等，所以 H 品牌解决的

是秀发哪方面衰老的问题？从广告语不能清晰得知。而“养发品牌”的陈述又过于强调了保养、养护头发和营养物质相关的概念而忽略了防脱洗发水产品本身的功能性和治疗性的特点。

在作者发起的问卷调查中，有 144 名受访者曾购买防脱洗发水，其中只有 10 名受访者将 H 品牌视为一般会购买的防脱洗发水品牌（见表 3-6），但是实际上却有 29 名受访者曾经购买 H 品牌防脱洗发水（见表 4-1），这一定程度上反映了 H 品牌防脱洗发水由于市场定位模糊不清晰而导致消费者忠诚度低的问题。

表 4-1 受访者中曾购买 H 品牌防脱洗发水的消费者人数统计

选项	小计	比例
是	29	 20.10%
否	115	 79.90%
本题有效填写人次	144	

资料来源：作者整理

H 品牌防脱洗发水的定位不够精准，导致了潜在目标客户忽略了 H 品牌。

4.2 营销组合策略（4P）问题及成因分析

4.2.1 产品设计跟不上市场需求变化

H 品牌防脱发产品上市一年多以来销售额一直未能大幅提升的其中一个很重要的原因是产品线过于单一，导致规模上不去。H 品牌防脱发系列产品总共只有 5 个单品，分别是：养润育发精华素、养润丰盈洗发露-滋养型、养润丰盈护发乳-滋养型、养润丰盈洗发露-清爽型和养润丰盈护发乳-清爽型。过于单一的产品种类并不能很好地满足消费者的需要，这样消费者的忠诚度就会大大降低。

通过 MAT2017-2019 数据发现，天猫平台便携式护发用品销售短短两年间增长 189%，证明便携式包装已经成为潮流，消费者在使用防脱发产品时的行为习惯也逐渐发生改变，转而寻求更迅速有效的使用方式。但是，H 品牌目前却没有携式包装可满足消费者的需求。



图 4-1 MAT2017-2019 天猫便携式护发用品消费金额增长对比

资料来源：MAT2017-2019 数据

由此，可以认为 H 品牌防脱发产品在品质和功能上符合消费者对防脱发产品的要求，但是在产品线和产品包装方面已经不能满足市场需求。

4.2.2 定价偏高于市场水平

表 4-2 不同收入受访者认可的防脱洗发水价格(200ml)

X\Y	<30	30-50	50-70	70-100	>100	合计
<5000	1	2	0	0	0	3
5001~10000	8	15	3	1	2	29
10001~20000	12	33	8	1	2	56
20001~30000	8	27	9	4	2	50
30000~50000	3	22	8	5	2	40
>50000	2	6	7	6	4	25
合计	34	105	35	17	12	203

资料来源：作者整理

在定量问卷调查中我们发现，消费者认为合适的防脱洗发水价格主要集中在 70 元以下，其中受访者最认可的价格段为 30-50 元。应注意的是，家庭月收入从 5000 元以下到 50000 元之间的消费者都认为防脱洗发水的价格应在 30-50 元（见表 4-2）。家庭月收入的增加并没有增加消费者的价格承受能力。

在访谈中，两个资深的经销商表示：现时 H 品牌防脱洗发水的产品价格段不够合理，本来 H 品牌防脱洗发水的主要销售渠道是个人护理店，在个人护理店的客单价本来就不高，如果洗发水价格超过 50 元，就有可能造成消费者购买和试用障碍，而 H 品

牌防脱洗发水零售价都在 70 元以上，偏高于市场水平，更不要说零售价 299 元的防脱精华素了，所以建议调整现有价格。

4.2.3 分销渠道相对单一

网上购物的日益兴起让线下的门店生意惨淡，很多人为了方便会直接在网上购物，这导致了线下门店的客流量减少，线下门店的发展也受到限制。线上渠道已经成为现在商品分销的必争之地，在中国的三大线上电商平台天猫、京东和唯品会中，H 品牌仅仅覆盖了天猫和京东平台，另一个大平台唯品会还没有覆盖，明显落后于竞争对手。

在覆盖的城市中，H 品牌也固步自封地局限在北上广深 4 个一线城市里面而忽略了新一线城市的购买潜力。所谓新一线城市，是指依据城市规模、人口数量、城市枢纽性、区域经济影响力等因素综合考虑，划分出的接近于北上广深，未来即将成为一线城市的发达城市。新一线城市的名单中，经济发达城市如成都、苏州、宁波、无锡，省会城市和计划单列市如天津、武汉、西安、沈阳、大连，地区经济重心如重庆、青岛、杭州、厦门、南京等，都展现了迅速增长的经济实力和逐渐与一线城市看齐的消费水平。当前新兴的一线城市以及二线城市，与原先的一线城市进行对比，它们的收入与消费水平都得到了明显增长，而且这些城市的人们整体生活压力不高，有着较高的消费能力。在加上这些城市承接产业转移，并积极推动产业升级，这使得这些城市的 GDP 增长率较高，同时消费潜力不断增大，譬如当前的二线城市如大连、长沙等，其消费支出所占收入的比例就高达七成。

目前，全国范围 H 品牌防脱洗发水覆盖的线下店铺只有 250 家左右，主要渠道是个人护理连锁店如屈臣氏和万宁，以及个别的高端超市如 OLE 等。从店铺体量和覆盖渠道类型来看，H 品牌防脱洗发水的拓展远远落后于领先品牌，而个人护理连锁店和超市近几年的发展已经进入缓慢期，需要寻找销售增长更加迅速的新兴渠道来开拓空间。

总的来说，在全渠道销售成为趋势的零售市场，H 品牌防脱洗发水的销售渠道相对单一。

4.2.4 促销投入不足且没有重点

在作者发起的问卷调查里，340 位受访者中共有 144 位有防脱洗发水购买经历，其中仅有 15 位曾购买 H 品牌防脱产品。这 15 位消费者中仅有 3 名认为 H 品牌知名度

高，有 12 名认为 H 品牌应该加强宣传力度。

本来 H 品牌作为新品上市，整体项目费用就不高，与竞争品牌相比只是处于中等水平，还要被拆分成几个小块，既要在三大视频媒体--爱奇艺、优酷和腾讯视频投放 15 秒开机视频，又要在百度投放关键字搜索引擎做拦截，还要在人气自媒体围绕阶段性推广主题输出口碑内容。结果导致每项广告和促销经费都紧缺，渠道分销、消费者促销及品牌推广，都只能浅尝即止，导致每项促销活动都没有达到效用最大化。

4.3 本章小结

本次研究基于第二章所分析的 H 品牌营销现状，结合了对 M 公司高管、行业专家、加盟商等群体进行的深度访谈及防脱洗发水消费者的问卷调查，总结并提炼出了 H 品牌产品在存在使用的场合细分标准已过时、目标市场的选择过于狭窄和市场定位过度的目标市场营销战略问题，以及产品设计跟不上市场的需求变化、价格策略与其轻奢定位有偏离、分销渠道单一、促销投入不足等诸多营销组合策略问题，并对其背后原因进行了深入分析，进而为后续的建议优化提供重要的研究支持。

第五章 H 品牌目标市场营销战略及营销组合策略优化建议

5.1 目标市场营销战略优化建议

5.1.1 完善市场细分标准

面对时尚化、个性化需要不断提升的本土消费市场，消费者的使用场合细分标准需要更全面深层的细分：

洗发水的细分变量

（1）人口因素

1) 年龄

18 至 30 岁为洗发水消费的核心群体，其中女性用户占比要稍多于男性，她们往往具有一定的经济基础，购买欲望较为强烈，偏爱尝试新鲜事务、彰显自我、对市场的新品牌有着较高的接受度。

30 至 50 岁亦是洗发水主要的消费群体，虽然有着较强的购买意愿，然而这些人基本上价值观与人生观颇为成熟，对品牌也产生了相应的偏好，因此他们往往缺乏对新品牌的接受度，而且在购物上也有着较高的理性。

50 岁之后的用户对洗发水的购买意愿不够显著，他们最为突出的需求就是防脱发，但是在市场中针对这类用户的洗发产品较少，因此有着较大的市场发掘空间。

2) 性别

女性市场：她们是此市场的重要的消费主体，而且她们在此产品的购买方面也有较多的频次，投入的资金是其他各类群体最多，她们对洗发水的颜色、品牌、香味、包装等都有着关注性。

男性市场：由于男子对洗发水的要求整体不高，他们更多突出这类产品的功能，譬如去屑、乌发等，此外还有就是价格。

（2）心理因素

且不论现在的年轻人在脱发方面是不是比过去的年轻人更为严重，然而他们却对防脱发给予了较多的关注。据《2019“防脱一族”消费洞察报告》显示，最近三年防脱发产品的消费规模日益增长，其增速已经高达 40.0%，这要比个体护理产品的增长速度高出很多。很多年轻用户常常因为加班、人际交往而熬夜，这使得他们面临着较大的工作与生活压力，为此他们也投入较多的资金来购买养发产品等，其中九零与九五

后对防脱发的问题就给予高度关注，甚至超过了八零后，同时他们的消费能力也不弱，由此逐步成为该市场的主要消费群体。如今电商防脱消费产品的规模这类年轻人占比约为四成，而八零前的“准老人”在此领域的消费占比仅为 21.0%。

（3）生活方式

传统型用户十分注重洗发水的品质与功能，而追求时尚的消费者，往往比较重视洗发水的香味、外形等。

（4）购买动机

购入动机不同，往往会选择有差异性的洗发水，例如有的以价格为核心进行选择，有的则以追求功能与气味为核心来进行选购。

5.1.2 纠正 H 品牌的目标市场

在第四章的营销问题分析中曾提及，原定的目标市场的区域和人群选择都存在偏差，需要纠正过来：

（1）在目标市场的人群选择上，应该根据图 5-1 中国脱发人群年龄画像精准定义 H 品牌的目标人群，选择渐成为防脱消费主力军的 85/90 后年轻女性，有中轻度掉发问题，对掉发问题感到忧虑，积极寻找解决方法，注意个人形象，有中高消费力和为月收入 10000 元以上（含 10000 元）的女性为目标用户。

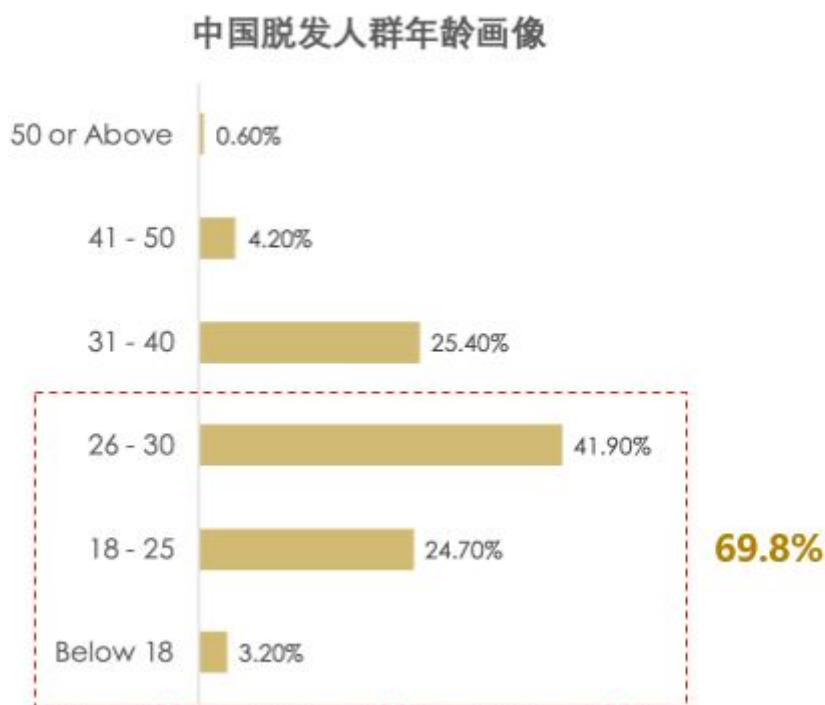


图 5-1 中国脱发人群年龄画像

资料来源：作者整理

(2) 在目标市场的区域选择上, 应该从原来的仅仅选择北上广深 4 个一线城市拓宽到新一线城市的名单中, 经济发达城市如成都、苏州、宁波、无锡, 省会城市和计划单列市如天津、武汉、西安、沈阳、大连, 地区经济重心如重庆、青岛、杭州、厦门、南京等。

5.1.3 对 H 品牌进行重新定位

H 品牌防脱洗发水的原有的自我定位为“首个为秀发抗衰老的养发品牌”, 但是消费者认为 H 品牌定位模糊, 形象不清晰。由于消费者的认知与 H 品牌的理想定位之间存在差异, 为摆脱现在的经营困境, 寻求新的出路, M 公司需要对 H 品牌进行重新定位。

2019 年末, M 公司对 H 品牌市场定位作出调整, 由原来强调的“养发品牌”, 变成以“高科技 X 中草本的防脱发品牌”的市场定位为核心, 辅以两大防脱新力量唤醒毛囊减少掉发--小分子水解胶原蛋白和 50 种草本育发成分, 分别可以焕活毛囊抵抗力, 全面激活促进头发生长和 10 倍毛囊渗透力、易吸收营养和高达 90%有效防脱成分。

此外, 还对以下三点内容强调重点, 加深消费者对 H 品牌防脱洗发水的认知:

(1) 国妆特字, 品质保证

众所周知, 市面有很多防脱洗发水, 但绝大部分都属于非特殊用途化妆品。而防脱属于特殊功效, 必须要有食药监总局发出的特殊批件, 通常需要三年时间完成审批。所以, 普通洗发水一般只是妆字号, 而没有特字批文。防脱特证申请的产品在测试期间必须零投诉、零副作用、各项指标达到标准, 以及生产厂家达到一定生产规模才可以。

所以这款洗发水无论是安全性还是使用效果都是得到充分验证的, 这才是杠杠的核心竞争力。

(2) 药企背书授权, 品质更安全放心

M 公司是全球家喻户晓的医药企业, 在我国内地市场经营已经超过 20 年, 开发出较多的新型产品, 而且在制药标准前提之下, 对产品质量也给予极大的关注。同时还突出严格的质量安全体系建设, 强化原料的质量, 在防脱发洗发水的研制方面引入了严格的医药管理理念, 品质更安全放心。

(3) 富含名贵中药材和天然防脱育发成分

高丽人参: 具抗氧化功效, 有助促进头皮血液循环, 创造健康生发环境, 从发根

开始增加头发密度。

日本当药：日本盛行的育发成分，能抑制引致掉发的 5a 还原酶，改善头发稀薄及脱落问题。

姜根精华：姜是传统中药防脱成分，调整头皮活力，强壮发根。

5.2 营销组合策略优化建议

5.2.1 提升产品设计满足市场需求

(1) 为了能够更好地满足消费者的需求，解决 H 品牌防脱发产品产品线过于单一，导致规模上不去的问题。H 品牌防脱发系列产品在 2021 年即将开发和推出男士养发系列，专业激活男士养发精华；在 2022 年即将开发和推出防脱染发系列，以不伤头皮，海藻染发更健康为卖点；通过以上两个系列的产品作为补充丰富产品线。三大系列产品线的各自特点和产品形象如表 5-1 所示。

表 5-1 H 品牌未来产品系列表

时间	产品线	产品特点	形象参考
2020 年	专注女士精华系列	高科技 X 中草本的防脱发品牌	
2021 年	男士养发系列	专业男士激活养发精华	
2022 年	防脱染发系列	不伤头皮，海藻染发更健康	

资料来源：作者整理

(2) 为迎合市场包装趋势小而轻的需求，推出更小巧的包装，满足消费者外出

携带需求。H 品牌将于 2020 年下半年开发和推出 30ML 的防脱精华素便携装，这样消费者可以方便携带，随时补涂和轻松养发了。



图 5-2 H 品牌防脱精华素便携装

资料来源：作者整理

5.2.2 重新调整产品价格

2019 年末开始，M 公司对 H 品牌防脱发产品的价格作出了以下调整：

(1) 整体产品价格区间变宽，产品最低价格向下调整了 37-100 元左右。价格调整后，H 品牌防脱发产品的价格和直接竞争品牌如霸王、吕和欧倍青等的产品价格差异在缩小。

防脱精华素：原来价位段 239-299 元，现在增加了 199-239 元促销活动价位段。

防脱洗发水：原来价位段 59.6-74.5 元，现在增加了 37.25-59.6 元促销活动价位段。

防脱护发乳：原来价位段 59.6-74.5 元，现在增加了 37.25-59.6 元促销活动价位段。

从问卷调查中，我们得知消费者的防脱洗发水主力消费价格是 30-50 元，H 品牌防脱洗发水的价格调整之后经常可以落到这个价格区间，有助于消费者试用和体验 H 品牌防脱洗发水。

(2) 对于 H 品牌的拳头产品价格最高昂零售价 299 元的 H 品牌防脱精华素，2020

年下半年会推出 30mlX2 的清新尝鲜便携装，零售价 119 元，仅为原价的 4 折，通过这样来降低门槛，吸引年轻消费群体和新用户。

5.2.3 全渠道拓展销售网点

（1）增加线上平台唯品会的分销

线上渠道是各防脱洗发水近年的发展重点，中国境内的三大线上时尚电商平台是天猫、京东和唯品会。H 品牌已经覆盖天猫和京东平台，还差唯品会平台没有覆盖，明显落后于其他品牌。现有线上销售平台基本以女性消费者为主导，唯品会有 70% 女性用户，是各大平台中拥有女性用户最多的平台，而 H 品牌防脱洗发水的目标消费者是年轻女性，所以唯品会平台是必须布局的。

鉴于唯品会平台的运营模式是牢牢掌控所有客户信息，不断要求商家降低产品的销售价格，而各品牌厂家只能获得平台分配的流量，利润空间不断被压缩，品牌为了生存只能是降低原有产品成本或干脆寻找替代产品。在这样的模式下，建议唯品会主要作为 H 品牌防脱洗发水的清货和特卖渠道，与天猫和京东平台区别开来。

（2）增加线下主要二线城市的分销

除线上渠道外，H 品牌也需要加强线下渠道的拓展。为了促进消费，2019 年 10 月，商务部等 14 部门联合印发了《关于培育建设国际消费中心城市的指导意见》。文件一出，北上广深四大一线城市和西安、成都、杭州、青岛等二线城市纷纷开展工作，积极打造国际消费中心城市。建设国际消费中心城市并不容易，需要充分结合当前消费升级和全球消费发展的新趋势，在出台合理的政策规划、提升消费市场供给质量、促进不同行业之间的深度融合、优化消费环境、健全法律法规、营造良好消费生态等多个方面持续发力。所有的这些元素对于 H 品牌防脱洗发水的分销都是非常适合的。

图 5-2 2019 年社会消费品零售额十强城市排名中的城市中，除了一线城市北上广深以外，重庆、成都、武汉、杭州、南京、苏州是 H 品牌之前没有进驻也没有进行过调研的城市，这部分城市将是 H 品牌的首批重点拓展城市。M 公司可先在这些城市中的消费能力与 H 品牌产品价格匹配度高的个人护理店如屈臣氏和万宁等铺点。

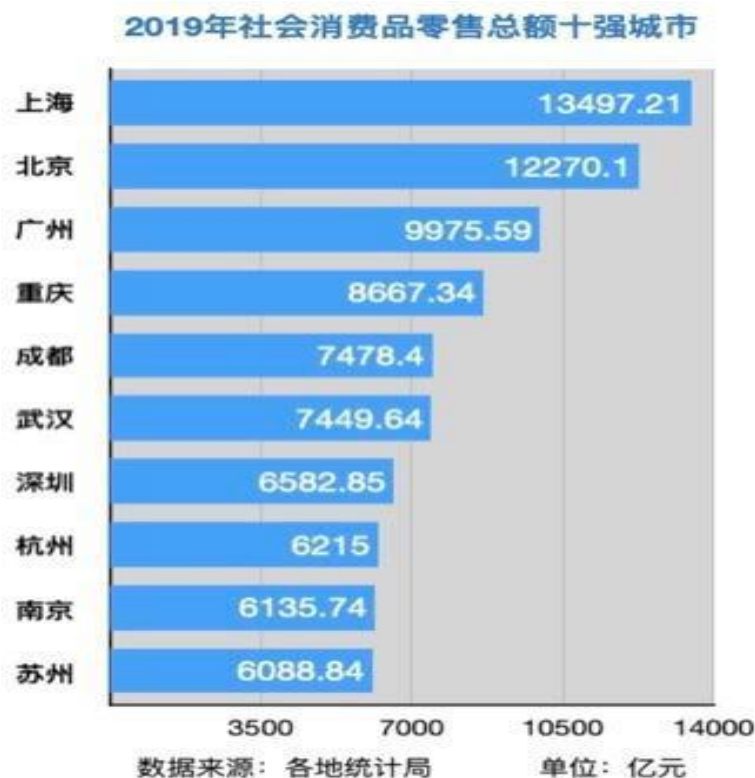


图 5-3 2019 年社会消费品零售额十强城市排名

资料来源：各地统计局

经过上述调整后，H 品牌防脱洗发水可以初步覆盖全渠道销售网络。

(3) 增加专业养发馆渠道的分销

数据表明，中低端洗护市场趋向稳定，高端洗护市场发展空间较大，而头皮健康洗护成为突破的重要关口。随之而来的，是各类养发馆的勃兴发展。这类专业机构主要是对发质进行调理、对头皮进行按摩与放松，使得发质的水油达到平衡等。这种模式有着较高的体验度。有分析认为，头皮健康问题衍生产业，市场愈发广阔。养发馆之所以以惊人速度在持续发展，主要就是头皮毛发问题在现代生活环境中实现了迅速增长。根据现有的统计数据可知，养发行业在 2014 年的市场渗透水平只有 0.2%，市场规模则达到 8 亿元，3 年后，也就是 2017 年，该行业的市场渗透水平开始增长到 1.5%，市场规模飞速增长至一百亿元。众多养发品牌和养发馆开始崛起，逐渐为人熟知。部分专家显示，在 2015 至 2025 年，我国植发、养发、生发市场将会迎来蓬勃发展，其市场规模将会达到千亿级别，这意味着，高端洗护产品未来最能爆发销量的渠道之一，是以体验营销为主的养发馆。而未来最有可能崛起的新高端洗护品牌，不是只会卖洗发水的品牌，而是会头皮健康管理的品牌。H 品牌无论是品牌形象还是产品卖点都是非常适合在养发馆分销的，所以寻求和养发馆的合作应该是未来开拓分销渠

道的重要方向。

（4）增加中高端写字楼渠道的分销

中高端写字楼是聚集拥有各种脱发烦恼又有较高消费能力的年轻白领女性的场所。在面临现在线下门店客流越来越少的问题下，主动寻找目标消费者不失为一种好的方法。建议在一线城市的中高端写字楼的大堂打造“解压防脱站”，以压力场景精准触达目标消费人群，为白领人群解压，传递 H 品牌专业防脱形象。同时，通过产品口碑墙、解压小游戏和拍照打卡等方式加强与消费者互动，建立品牌信任度。配合周边电梯和地堆的主题宣传，营造压力脱发场景直击消费者内心。通过上下班及午休三段高峰人流时段触达目标消费人群，连动周边线下店铺销售。

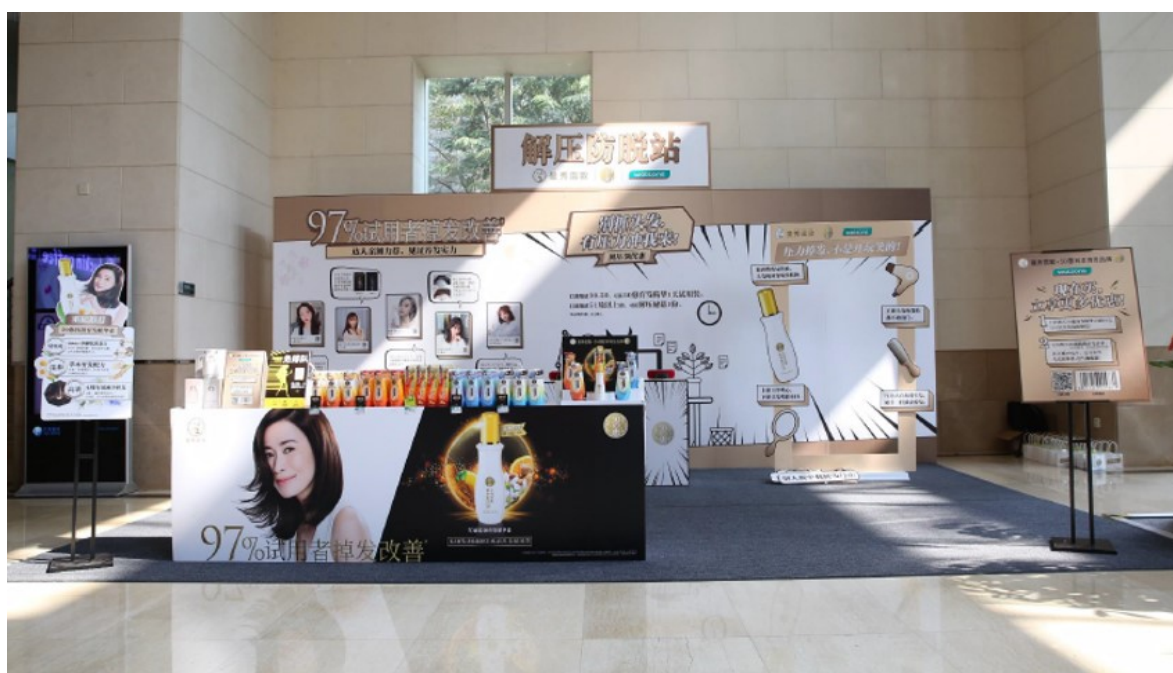


图 5-4 H 品牌解压防脱站

资料来源：作者整理

5.2.4 加大对 H 品牌的促销力度

（1）新代言人，品牌逐步年轻化

2020 年起 H 品牌从原来的品牌代言人邓萃雯换成人气实力派演员余诗曼，微信粉丝超过 1700 万，因出演《延禧宫略》在内地爆红，3 月 20 日与黄晓明、尹正合作主演民国戏《鬓边不是海棠红》热播。新品牌代言人余诗曼形象健康、发量多造型百变，匹配 H 品牌天然健康形象，她的粉丝群体也更年轻与品牌沟通对象更匹配。



图 5-5 H 品牌新品牌代言人余诗曼

资料来源：作者整理

（2）品牌曝光提升知名度至关重要

先由余诗曼微博发布口播宣传视频，话题预热引起防脱关注度。H 品牌官方微博转发进行抽奖，随着余诗曼热播剧广告投放曝光，全面引发品牌关注度。余诗曼发布小红书口播测评，种草 H 品牌防脱发产品。H 品牌官方微博同步发布视频，投放各大 APP 开机霸屏资源，余诗曼热播剧《鬓边不是海棠红》广告投放持续曝光，爱奇艺作为头部媒体聚合全网流量，代言人主演言情类大剧拦截女性受众，硬广高频出现品牌信息。H 品牌官方微博发出 30 日头皮新生挑战，邀请粉丝一同见证产品实力，复投粉丝人群包，持续寻找潜力新客，吸引新用户。



图 5-6 M 公司官方微博同步发布视频增加曝光量

资料来源：作者整理

（3）增强护发防脱教育

增强护发防脱教育要做到线上线下互相契合：线上产品功效及口碑传播，线下产品体验及销售促成。1）线下教育：由于防脱消费者对产品效果及口碑尤其重视，所以需要使用前后的对比图成功吸引关注，将产品效果清晰展现在线下各大门店货架上，使用前后对比图，吸引消费者进一步了解产品及其功效，宣传物流上面印有二维码引流小红书，引流小红书种草文章，即场进行产品教育，H 品牌相关笔记达 4400+篇，抢占防脱关键词。加强产品体验，带出天然草本卖点。增设洗护试用架，让消费者体验清新草本香气从货架上突出产品，吸引消费者注意。2）线上教育：线上聚焦护发效果及方便性，展示科研实力。科研实证 4 周有效减少掉发，16 周头发强韧，回复浓密丰盈。美妆 KOL 产品测评，强势种草话题预热引起防脱关注。



图 5-7 H 品牌防脱发产品使用前后对比图

资料来源：作者整理

(4) 通过促销活动降低零售价格

在消费需求调研中，我们了解到打折促销最能触动消费者的购买冲动，与品牌冠名微电影宣传、明星/KOL 代言或推荐、电视广告、网络广告及品牌赞助活动对消费者的影响相当。另外，通过对资深行业专家的访谈可以得知，现时 H 品牌防脱洗发水的产品价格段不够合理，H 品牌防脱洗发水零售价都在 70 元以上，偏高于市场水平，更不要说零售价 299 元的防脱精华素了，所以建议调整现有价格带，通过促销活动降到消费者普遍能够的价格区间—50 元以下，以降低消费者触达 H 品牌的门槛。

5.3 本章小结

本章主要是结合第三章环境分析的内容和第四章中发现的营销问题，来对 H 品牌在内地的 STP 以及 4P 营销策略方面提出了改善对策：在 STP 战略层面，应该细化使用场合细分标准，纠正 H 品牌的目标市场，并对品 H 牌进行重新定位。在营销组合策略方面，H 品牌应该提升产品设计满足市场需求，重新调整产品价格，全渠道拓展销售网点，并加大对 H 品牌的促销力度。

结 论

本文以 H 品牌防洗发水产品为核心研究对象，基于营销理论，利用访谈、文献研究与调查问卷法等诸多方式，对 H 品牌的一般环境、行业发展态势、行业结构及市场需求等层面进行了细致梳理，支持当前该市场有着颇广阔的发展潜力，在需求上也会保持着持续增长之势，但是竞争度也在不断提升，同时还面临着成本增加的压力。结合 M 公司的内部环境分析，作者基于 SWOT 矩阵分析工具，对该品牌的业务战略进行了优化，认为该 M 公司在 H 品牌的运作上应采取 WO（扭转）战略。

作者通过自身的专业观察和判断，对企业管理人员、优秀经销商和行业专家的访谈以及对消费者进行的问卷调查等方式，识别了 M 品牌存在的目标市场营销战略及营销组合策略问题及其成因。

（1）H 品牌仅根据年龄、性别和收入等因素简单将消费者进行分类显得市场细分标准太简单，不够全面，须对品牌做一个更全面的市场细分。

（2）通过研究发现，原定的目标市场的区域和人群选择都存在偏差，需要纠正过来。

（3）M 公司把 H 品牌防脱洗发水定位为“首个为秀发抗衰老的养发品牌”，消费者认为 H 品牌定位模糊，形象不清晰。

（4）H 品牌防脱发产品在品质和功能上符合消费者对防脱发产品的要求，但是在产品线和产品包装方面已经不能满足市场需求。

（5）H 品牌防脱洗发水零售价都在 70 元以上，偏高于市场水平，所以建议调整现有价格。

（6）在全渠道销售成为趋势的零售市场，H 品牌防脱洗发水的销售渠道相对单一，明显落后于竞争对手。

（7）H 品牌每项广告和促销经费都紧缺，渠道分销、消费者促销及品牌推广，都只能浅尝即止，导致每项促销活动投入不足且都没有达到效用最大化。

针对 H 品牌现存的营销问题，作者向 M 公司提出如下优化目标市场营销战略及营销组合策略的建议。

（1）进一步完善原有的使用场合细分标准，其中需要增加心理因素、行为因素和生活方式三类因素。

（2）纠正 H 品牌的目标市场。在目标市场的人群选择上，应该根据中国脱发人

群年龄画像精准定义 H 品牌的目标人群，选择渐成为防脱消费主力军的 85/90 后年轻女性；在目标市场的区域选择上，应该从原来的仅仅选择北上广深 4 个一线城市拓宽到新一线城市的名单中。

（3）M 公司对 H 品牌市场定位作出调整，由原来强调的 “养发品牌”，变成以 “高科技 X 中草本的防脱发品牌” 的市场定位为核心。

（4）H 品牌防脱发系列产品在 2021 年即将开发和推出男士养发系列和在 2022 年即将开发和推出防脱染发系列，通过以上两个系列的产品作为补充丰富产品线；另外为迎合市场包装趋势小而轻的需求，推出更小巧的包装，满足消费者外出携带需求。

（5）2019 年末开始，M 公司对 H 品牌防脱发产品的价格作出了以下调整：1）整体产品价格区间变宽，产品最低价格向下调整了 37-100 元左右；2）对于 H 品牌的拳头产品防脱精华素，2020 年下半年会推出 30mlX2 的清新尝鲜便携装，零售价 119 元，仅为原价的 4 折。

（6）全渠道拓展销售网点。1）增加线上平台唯品会的分销；2）增加线下主要二线城市的分销；3）增加专业养发馆渠道的分销；4）增加中高端写字楼渠道的分销。

（7）加大对 H 品牌的促销力度。1）新代言人，品牌逐步年轻化；2）品牌曝光提升知名度至关重要；3）增强育发防脱教育；4）通过促销活动降低零售价格。

参考文献

- [1] 2019-2021 年中国脱发保健行业趋势与消费行为数据研究报告[R]. 北京: 艾媒咨询公司, 2018
- [2] Gurel, Emet. SWOT Analysis: A Theoretical Review [J]. The Journal of International Social Research, 2017, 10(51).
- [3] Smith, Wendell R.. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies [J]. Journal of Marketing, 1956, 21(1)
- [4] Armstrong, Gary & Kotler, Philip. Marketing: An Introduction[M]. N.J. Prentice Hall, 7 th Edition, 2005.
- [5] R.B. Rudani. Basics of Marketing Management: Theory and Practice[M], (Revised Edition). S. Chand & Company Ltd, 2012.
- [6] 李平. 基于 STP 战略的差异化营销与同质化现象探析[J]. 枣庄学院学报, 2011(28): 80-83.
- [7] 菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒. 营销管理[M]. 第 15 版. 何佳讯, 于洪彦, 牛永革等. 上海: 格致出版社, 上海人民出版社, 2016
- [8] Dibb, Sally and Simkin, Lyndon. The Market Segmentation Workbook: Target Marketing for Marketing Managers[M]. London: Routledge, 1996.
- [9] 李颖. 新时代企业目标市场营销策略[J]. 现代商业, 2018(07): 22-23
- [10] 晏凡. 基于消费者购物需求点分析品类管理的重要性——以宝洁(P&G)公司洗发水为例[J]. 现代营销(下旬刊), 2018:154
- [11] 曾万祥, 张颖. 洗护产品市场 8 大消费趋势和 4 大研发新动向[J]. 中国化妆品, 2019(08): 58-63
- [12] 小迅, 解波, 李静. 中国防脱发洗发水 想说爱你不容易[J]. 中国化妆品, 2016(Z4):8-17.
- [13] 廉翠红. 拿什么拯救年轻人的发际线[J]. 发明与创新(大科技), 2018(08):18-19.
- [14] 陆涵之. 宝洁的转型之路仍在继续[J]. 中国外资, 2019:71.
- [15] 陈洁. 霸王防脱/乌发洗发水上市推广研究[D]. 西南财经大学, 2007.
- [16] 王伟. 霸王集团洗发品营销策略研究[D]. 安徽大学, 2012.
- [17] 寇航. 品牌定位在市场营销战略中的地位研究[J]. 现代商业, 2019:24-25.
- [18] 施莹莹. 品牌定位在市场营销战略中的地位[J]. 现代经济信息, 2019:143.

- [19] 李小娜, 刘晓彤, 毕卜心, 赵爽. 管理信息系统在多品牌战略中的应用——以宝洁公司为例[J]. 企业科技与发展, 2019(11):260-261.
- [20] 张瑞, 裴明雪. 线上线下营销策略契合度对顾客信任的影响研究——基于产品类型的调节作用[J]. 湖北文理学院学报, 2019(40):68-74.
- [21] 端木晨阳, 刘杨天, 田红云. 网络爆品的形成因素研究[J]. 中国商论, 2019:57-59.
- [20] 阿香. 感性营销, 香味化妆品备受年轻人青睐[J]. 中国化妆品, 2019:59-60.
- [21] 冉雅璇, 刘佳妮, 张逸石, 卫海英. “一”人代言的魅力: 品牌代言人数如何影响消费者的品牌态度[J]. 心理学报, 2020(52):371-385.
- [22] 张士横. 霸王沉浮 [J]. 知识经济(中国直销), 2016:80-83.
- [23] 于文静. 浅谈新媒体广告的心理暗示语运用[J]. 出版广角, 2019:85-87.
- [24] 古晨妍. 霸王的年轻化之路[J]. 企业管理, 2019(02):84-86.
- [25] 本刊编辑部. 洗发水品牌偏要出小说 玩的就是态度 解读霸王洗发水跨界打造 IP 的神逻辑[J]. 声屏世界·广告人, 2019:52-54.
- [26] 伍屯颖. 阿道夫创领新视代为品牌社交电商赋能[J]. 声屏世界·广告人, 2019:78-79.
- [27] 橡果国际携手索芙特: 高端防脱育发产品引爆全国! [J]. 中国化妆品(行业), 2009:14.
- [28] 周立逸. 本土洗发水的营销软肋及其优化策略[J]. 金融经济, 2011(24):107-109.
- [29] 龚述辉. 中国洗护市场现状及未来发展对策[J]. 中国化妆品, 2019(08):46-51.
- [30] 赵胜慧. 章光 101 (广州) 企业战略转型研究[D]. 华南理工大学, 2015.
- [31] 王皓月. 霸王集团战略分析与设计[J]. 管理观察, 2016(18):21-24.
- [32] 马玥. 中国网红营销的打开方式[J]. 中外玩具制造, 2019:72-74.
- [35] 李巍. 霸王穷途[J]. 商界(评论), 2014:114-118.

附录 1

访谈 1（公司内部及经销商访谈）

访谈目的：识别 H 品牌存在的营销问题及其问题产生的原因

访谈对象：M 公司总经理、销售总监、电商经理、南区客户总监、北区客户总监、策划与推广经理等 7 名管理人员；S 省经销商及 J 省经销商。

访谈提纲：

（一）营销战略方面：

- 1、您认为公司对于防脱洗发水市场，是按照什么标准进行细分？产生了哪些子市场？
- 2、公司选择了哪些目标市场？或句话说，您觉得公司的目标客户是哪些人群？
- 3、公司与竞争者之间有什么不同之处吗？客户对我们的品牌和产品有何评价？

（二）营销策略方面：

- 1、H 品牌防脱洗发水的产品有哪些？相比同类产品有什么优势？又有什么劣势？您对于产品提升有什么建议？
- 2、H 品牌防脱洗发水的价格策略是怎样的？定价规则如何？跟同行相比，H 品牌的价格有什么优劣势？您如何评价 H 品牌防脱发产品的价格策略？
- 3、H 品牌防脱洗发水有哪些销售渠道？现有的销售渠道跟竞争者相比有何优劣？
- 4、H 品牌防脱洗发水项目的促销策略是怎样的？比如销售促进、广告、推广活动、社交媒体营销等，你觉得有哪些优点，又有哪些方面的不足？有改进建议吗？

访谈 2（针对行业专家）

访谈目的：了解市场现状及行业发展趋势

访谈对象：防脱发行业专家陈先生、李先生和罗女士

访谈提纲：

- 1、您认为防脱发洗发水市场未来会有怎样的发展趋势？
- 2、您认为市面上的防脱发洗发水公司在产品策略、价格策略、分销渠道、品牌推广等方面上普遍存在哪些问题？

附录 2

防脱洗发水消费需求调查问卷

您好！这是一份针对防脱洗发水消费需求的调查问卷，恳请您协助填答！本问卷采用匿名方式填答，您提供的任何资料仅用于本次硕士毕业论文之用，我将对所有的问卷资料严格保密。题目的答案没有好坏、对错之分，请根据您的实际情况回答所有题目！衷心感谢您的帮助与合作！

1. 您是否买过防脱洗发水产品[单选题] *

- ☐是 (请跳至第 2 题)
- ☐否 (请跳至第 3 题)

2. 如有，请问您一般购买哪些防脱洗发水品牌？ [多选题]

- ☐章光 101**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐霸王**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐吕**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐馥绿德雅**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐阿瓦隆**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐施巴**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐丰添**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐欧倍青**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐柳屋**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐H 品牌**填写完该题，请跳至第 4 题。
- ☐其他 _____**填写完该题，请跳至第 4 题。

3. 如果没有，请问您有购买防脱洗发水的意向吗？ [单选题]

- ☐有 (请跳至第 10 题)

☐没有 (请跳至第 22 题)

4. 您一年花费在防脱洗发水上的金额是多少 (元)? [单选题] *

☐ <200

☐ 201-500

☐ 501-1000

☐ >1000

5. 您一般购买哪些防脱发产品? [多选题] *

☐ 洗发水

☐ 护发乳

☐ 精华素

☐ 其他 _____

7. 您购买防脱洗发水的频率是? [单选题] *

☐ 一年一次

☐ 半年一次

☐ 一季度一次

☐ 一月一次

☐ 不定时购买

☐ 其他 _____

8. 您购买防脱洗发水的渠道? [多选题] *

☐ 线上购物平台

☐ 中国大陆专卖店

☐ 香港、澳门、台湾地区

☐ 海外购买

☐ 海外代购

☐ 其他 _____

10. 购买防脱洗发水产品时您认为以下因素的重要程度如何? (1 分表示最不重要, 5 分表示最重要) [矩阵量表题] *

	1	2	3	4	5
高性价比	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
质量上乘	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
防脱功效	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
可选产品的丰富度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
原产地	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
品牌知名度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
优质的品牌服务	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
明星/KOL 代言或推荐	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 您可以合适的防脱洗发水价位是? (元) [单选题] *

☐ <30

☐ 30-50

☐ 51-70

☐ 71-100

☐ >100

14. 您是通过哪些途径了解防脱洗发水资讯的? [多选题] *

☐ 线下销售专卖店

☐ 时尚杂志

☐ 电视广告

☐ 电视剧/电影

☐ 网络-微博

☐网络-微信

☐网络-小红书

☐网络-抖音/快手

☐线上销售平台（天猫、唯品、京东等）

☐由朋友口中得知

☐其他 _____

15. 以下促销活动对你的购买防脱洗发水欲望的影响程度：[矩阵单选题] *

	影响非常 大	影响比较 大	影响程度一 般	没什么影 响	完全没有影 响
折扣促销	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
产品功效	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
产品试用活动	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
品牌冠名微电影宣 传	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
明星/KOL 代言/推 荐	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
电视广告	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
网络广告	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
品牌赞助各大赛事	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 您有购买过 H 品牌的防脱洗发水吗？ [单选题] *

☐是

☐否 (请跳至第 20 题)

17. 您对 H 品牌防脱洗发水有何评价（选择您认为合适的选项）？ [多选题] *

☐品牌知名度高

☐质量好

☐价格优惠

☐使用愉悦

☐其他 _____

18. 您对 H 品牌防脱洗发水的品牌体验感到？ [单选题] *

很不满意 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 很满意

19. 您觉得 H 品牌防脱洗发水在哪些地方需要改进？ [多选题] *

☐产品质量

☐产品设计与风格

☐终端形象

☐宣传力度

☐产品丰富度

☐其他 _____

20. 您的性别 [单选题] *

☐男

☐女

21. 您的年龄 [单选题] *

☐18~25

☐26~30

☐31~35

☐36~40

☐41~50

☐ >51

22. 您的居住地区 [单选题] *

☐一线城市

☐二线城市

☐三线城市

☐城镇

☐乡村

23. 您的职业 [单选题] *

☐学生

☐公务员/事业单位职员

☐教师

☐律师

☐医生

☐企业家

☐公司高管

☐白领

☐设计师或其他艺术工作者

☐自由职业

☐其他 _____ *

24. 您的家庭月收入（元） [单选题] *

☐5001~10000

☐10001~20000

☐20001~30000

☐30000~50000

☐ >50000

☐ <5000

攻读硕士学位期间取得的研究成果

一、已发表（包括已接受待发表）的论文，以及已投稿、或已成文打算投稿、或拟成文投稿的

论文情况（只填写与学位论文内容相关的部分）：

序号	作者（全体作者，按顺序排列）	题 目	发表或投稿刊物名称、级别	发表的卷期、年月、页码	相当于学位论文的哪一部分（章、节）	被索引收录情况
	无					

注：在“发表的卷期、年月、页码”栏：

- 1 如果论文已发表，请填写发表的卷期、年月、页码；
 - 2 如果论文已被接受，填写将要发表的卷期、年月；
 - 3 以上都不是，请据实填写“已投稿”，“拟投稿”。
- 不够请另加页。

二、与学位内容相关的其它成果（包括专利、著作、获奖项目等）

致 谢

本文的研究及写作过程中，得到了我的导师黄文彦教授的悉心指导。黄教授的治学严谨的师者风范让我很受感动，从论文的形式选择、题目方向、研究方法到论文的架构、内容逻辑、写作细节，导师都给予了非常耐心、细致和严格的指导。导师的一言一行都体现了“博学慎思,明辨笃行”的华工校训，其求知求真的学术态度持续影响着我，不但让我在学习的过程中逐渐提升了自己的问题洞察和分析能力，更让我学会了做人做事的正确态度，这也必将对我今后的人生产生深刻的影响。在此，要衷心的感谢黄教授在研究生期间给予的谆谆教诲和无限关爱。

同时，要感谢 M 公司的领导、同事、经销商以及提供建议的防脱洗发水行业专家，还有在《防脱洗发水消费需求问卷调查》中帮忙填写和转发问卷的朋友和每一个陌生人，感谢你们对本文提供的帮助和支持，你们的分享、评价、分析和建议给了我许多新的思路，理清了我在论文撰写过程中的诸多困惑。

当然，也要感谢我在读研期间遇到的所有老师和同学，是你们的求知若渴激励着我好好学习，努力完成研究生生涯的学习任务，是你们的博学多才启发了我好好做事，激发我在职场上不断改进，提升工作的能力和技巧。

最后，感谢我的家人，在读研期间，是你们的支持和关心为我读研的路上扫除了障碍，也激励着我继续奋发上进，不止追求。

陈丽丹

2020 年 8 月

3.答辩委员会对论文的评语

(主要包括: 1.对论文的综合评价; 2.对论文主要工作和创造性成果的简要介绍; 3.对作者掌握基础理论、专业知识程度、独立从事科研工作能力以及在答辩中表现的评价; 4.存在的不足之处和建议; 5.答辩委员会结论意见等)

陈丽丹同学的硕士学位论文“M 公司 H 品牌防脱洗发水营销策略优化研究”以 M 公司 H 品牌防脱发洗发水作为研究对象,通过分析 H 品牌防脱洗发水产品营销策略存在的问题及成因,针对性提出营销策略优化建议,选题具有一定的研究价值和现实意义。

论文从 M 公司概况和 H 品牌防脱洗发水的营销现状入手,结合其所处的内外部环境分析,归纳出环境中存在的机会和威胁,企业的优劣势,为 A 公司 H 品牌防脱洗发水提出按照 WO 战略进行重新规划;从 STP 战略和 4P 营销组合的角度,进一步分析该企业营销存在的问题和成因,进而提出优化建议。

论文收集的文献资料详实,观点明确,概念清晰,逻辑结构比较合理,层次清楚,研究方法恰当,研究结论可信,文字通顺,格式总体上符合硕士学位论文写作规范。

陈丽丹同学答辩过程讲述清楚,对评阅意见中提出的问题或质疑已作出明确的回复,答辩委员判定学位申请人的回复已达到评阅专家的要求。答辩过程讲述清楚,回答问题基本正确。经答辩委员会无记名投票,同意该同学通过硕士学位论文答辩,同意授予硕士学位。

论文答辩日期: 2020 年 6 月 22 日

答辩委员会委员 3 人

表决票数: 同意毕业及授予学位 (3) 票

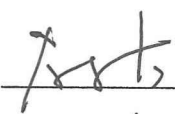
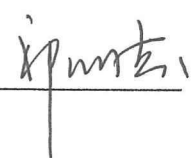
同意毕业,但不同意授予学位 () 票

不同意毕业 () 票

表决结果 (打“√”): 同意毕业及授予学位 (√)

同意毕业,但不同意授予学位 ()

不同意毕业 ()

答辩成员 签名	 (主席)		
答辩秘书 签名	