

## 国货美妆“头把交椅”

据2023年年报，珀莱雅营业收入89.05亿元，归母净利润11.94亿元，同比增长46.06%，这一成绩标志着珀莱雅正式超越了有百年历史的上海家化，坐上了国货美妆的“头把交椅”。

2023年“双11”，珀莱雅首次反超欧莱雅，登顶天猫护肤品牌销售TOP1，成为国货美妆史上值得记录的节点。而今年的618，珀莱雅又在天猫上再次战胜了欧莱雅，卫冕了冠军。

珀莱雅一时风光无两。这个曾被外界视作“山寨欧莱雅”的模仿者，终于成长为欧莱雅在中国市场上不可忽视的对手。

据了解，珀莱雅的创始人侯军呈和方玉友同为浙江温州人，现年55岁的方玉友，是侯军呈妻子方爱琴的弟弟。

2003年，靠在义乌做化妆品批发生意起家的侯军呈和方玉友，决定摒弃过去代理商的依赖思维，独立创造一个属于自己的化妆品品牌。想来想去，侯军呈决定“借鉴知名品牌的影响力”，将新品牌命名为珀莱雅。

十几年来，这个从三四线小城化妆品专营店成长起来的国货品牌，先是2017年在上交所上市，成为“A股美妆第一股”。然后在2023年，成为国货美妆的老大，也在局部打败了欧莱雅。

在珀莱雅的发展过程中，也有不少外资风投机构试图收购珀莱雅，但每一次邀约都被侯军呈一口回绝。他说，我们要做的是中国的珀莱雅，甚至是世界的珀莱雅。

现在，珀莱雅已经完成了上半句，但距离“做世界的珀莱雅”这一目标，仍在一线拼天下的方玉友，还有很长的路要走。

## 美妆圈有个“温州帮”

珀莱雅创立于2003年。那时，雅诗兰黛、欧莱雅、资生堂等国际美妆品牌陆续进入中国市场，继而掀起了一场又一场的并购浪潮。

2003年，珀莱雅集团收购中国本土美妆品牌小护士。几个月后，又仓促拿下了本土护肤品牌羽西；而后的几年里，大宝、丁家宜等当时国人耳熟能详的品牌也都陆续被国际巨头收购。

在一线做化妆品代理的侯军呈和方玉友，感受最为直接——有些代理商做着做着，代理的品牌却由于各种原因突然消失了。

他们认为，想要事业长久，就必须创立一个属于自己的品牌，于是珀莱雅诞生了。

如何在强手林立的市场环境里杀出来，成了第一道坎儿。他们选择从大牌还未深入布局的三四线城市专营店切入市场，目标消费人群为小城中35~55岁的贵妇。

创立之初，珀莱雅能快速跑出来，除了战略因素外，也离不开温州人刻在骨子里的爱抱团、有生意一起做的基因。

1990年，还在做化妆品代理的侯军呈、方玉友，联合几个兄弟亲戚创立了“燎原日化公司”，他们一起奔赴全国九个城市经营化妆品。在此后的十几年中，这几个温州人陆续拿下丁家宜、艾丽碧丝、小护士、羽西、露华浓等品牌的代理，站稳脚跟后，成为当地大型的日化代理商。

2003年，侯军呈在杭州召开珀莱雅品牌招商会，约有80人参会，其中2/3来自温州。他们当中的一些人，有长期与品牌和经销商、终端渠道交手的经验，后来也成为珀莱雅初期分销系统的中流砥柱。

此后几年，在“农村包围城市”的思路下，珀莱雅的零售网点飞速增长至以万为单位，年销售回款从4000万元做到了14.7亿元，一度位居精品日化店渠道前两名。

## 与国际大牌正面交手

随后，在CS渠道站稳的珀莱雅，决定潜入“敌阵”的阵地——百货商场，与外资国际大品牌正面对决。

但到2012年，珀莱雅仅布局600多个百货商场专柜，在整体零售网点中占比微小，专柜的月均销售额只有6万元左右。

在这个关键节点，电商这一新兴渠道开始散发微弱的亮光，并指向了一个突破想

象力的未来。敏感的侯军呈和方玉友决定快速响应。

去年营收近90亿，净利润近12亿

# 国货美妆 郎舅折桂

近日，珀莱雅前首席研发官蒋丽刚入职百雀羚的消息，引发业内热议。此前在珀莱雅，蒋丽刚任职长达14年，一直是研发团队的灵魂人物，为珀莱雅打造出了泡泡面膜、红宝石等系列爆品。

资料显示，蒋丽刚毕业于浙江大学高分子化学专业，加入珀莱雅前，曾在玫琳凯和雅诗兰黛先后工作近10年。在他的助力下，珀莱雅逐步走上了行业巅峰。而这条路，珀莱雅的创始人侯军呈和方玉友走了21年。



侯军呈

2014年到2017年，他们开始花更多力气布局以天猫为代表的电商直营渠道。

除传统电商外，随着电商的兴起，珀莱雅也在建设包括抖音、淘宝直播在内的新兴电商业务。“为了转型，我经常跑出去，找别人学习如何刷抖音、种草小红书、经营天猫，聊完回来就干，反复学反复做，跟着团队一起琢磨。”方玉友说。

观察珀莱雅线上渠道的布局不难发现，其特别关注天猫和抖音双平台。在天猫，珀莱雅靠“大单品”引流，转化购物目的性强的消费者持续复购；而在抖音平台则是从达人到自播，全面布局。

在抖音上，珀莱雅自建品牌直播账号矩阵，不同账号侧重不同产品的推广。

对于线上的运营思路，方玉友曾强调：“平台的精细化运营很重要，我们在抖音的ROI达到3.3就是靠它。化妆品品牌，运营要好，内容要好，人群要对，什么时间投放，整个节奏全部要配上。”

数据证明这种选择是正确的。2019年年报显示，珀莱雅线上渠道实现营收16.55亿元，占比53.09%。线上业务营收首次反超线下。次年，珀莱雅正式将“线下、线上渠道相结合”的销售模式，调整为“线上渠道为主，线下渠道并行”。

此后，线上营收成为带动增长的强劲引擎，2023

年珀莱雅的线上营收占比超九成。

## 市场永远只相信第一名

随着市场渠道的律动调整节奏步伐，保证了珀莱雅不被时代淘汰，而持续提供更适合线上渠道的产品，则是这家国货美妆品牌能“冲出来”的关键。

2019年，即线上营收全面反超线下的那一年，珀莱雅打造出第一个“爆品”——黑海盐泡泡面膜。这次，珀莱雅也没有采取官方视频内容投放等传统电商营销思路，而是以抖音为主阵地，密集投放KOL，从种草到“收割”实现闭环。统计数据显示，发售当月，以月销超过60万单的成绩夺得“天猫面膜月销量排行榜”第1名。

泡泡面膜让珀莱雅第一次尝到了“出圈”的甜头，但也重复了所有爆品的老路——爆火，然后杳无音信，它的生命周期甚至没有能延续到当年的“双11”。

方玉友复盘后表示，没有核心技术的单品终究不是长久之计。之后，珀莱雅便对标宝洁旗下的OLAY小白瓶，推出了自己的烟酰胺美白产品发光瓶，但这一次没能复制泡泡面膜的成功。

这让方玉友再次确定，想与外资巨头真正竞争，产品一定要独立，珀莱雅必须有自己的大单品。

之后，方玉友到欧洲到处跑市场，找原料。他在西班牙找到一家原料商Lipotec，听说是巴菲特收购的，便与其合作开发精华产品。

两款精华推出后，“大牌产品的国产平替”成为许多消费者对珀莱雅最直观的感受。譬如，从成分和功效上，不少消费者将红宝石精华1.0版本视为雅诗兰黛线雕精华的“平替”，而前者价格还不到后者的1/2。售价不到300元的双抗精华亦然。

恰好那段时间，“国产平替”的概念也备受追捧，消费者也乐意花更少的钱去寻找效果体验类似的大牌产品替代品。

珀莱雅从两大单品中尝到了甜头。国泰君安证券调研显示，2020年红宝石+双抗系列产品占珀莱雅品牌收入的10%，占天猫旗舰店收入的20%。

也是从2020年起，珀莱雅将推行大单品战略写进了财报里，并在之后打造出了源力修护精华、彩棠修容盘等大单品。

在去年年底的一场演讲当中，方玉友阐述了大单品对于品牌的重要性。他说，一个品牌基本上要有一个大单品，一个企业一定要有一样东西说出来大家都知道。

## 崛起的道路依然漫长

虽然在整体布局上表现出色，但从外部来看，这些年珀莱雅也存在一些过于急躁的行动。

被写入财报的大单品战略方面，也曾出现失误。2021年，珀莱雅推出“羽感防晒”，月销量一度达到10万+，颇有成为下一个大单品的实力。但一年后，该产品却陷入“防晒力差风波”。珀莱雅回应称，是因为部分批次成品存在差异所致，并开通退款等售后通道。就这样，被寄予厚望的羽感防晒，自此淡出大众视野。

2023年4月，珀莱雅明星产品“双抗精华”又因虚标浓度被罚款20万元，尽管珀莱雅回应称，系统疏忽漏标“溶液”二字，但却使其再度陷入产品争议。

除了大单品战略外，在通过黑海盐泡泡面膜逐步摆脱了“小镇贵妇专用”“土”“山寨欧莱雅”等刻板印象后，为拓展消费人群，近两年珀莱雅在品牌形象营销上也花了大功夫。

营销不仅是打广告，还需要尽可能准确地表达产品的属性和品牌的价值观，并在所有的传播链路中保持统一。这些年不断增长的业绩，似乎也间接证明，珀莱雅通过营销操作有效地推广品牌，增强了市场影响力。

为一系列营销活动买单的，则是水涨船高的销售费用。从2019年至2023年，珀莱雅的销售费用分别为12.23亿元、14.97亿元、19.92亿元、27.86亿元、39.72亿元，分别占当年营收的39.16%、39.9%、42.98%、43.63%、44.61%。外界将这解读为珀莱雅行进中的隐忧——过分倚重营销。

业内人士表示，尽管与国内的许多美妆企业相比，珀莱雅在研发方面的投入已处于相对领先的状态，但相较日本、欧美的美妆大厂，还有很大的努力空间。

虽已两次赶超欧莱雅，可与在中国市场摸爬滚打了27年的欧莱雅相比，无论是从子品牌数量、营收规模、研发投入等维度，目前的珀莱雅仍难以望其项背。

在国货美妆崛起之路上，探险者珀莱雅虽已迈出第一步，但前方的道路依然漫长。

据中国企业家、中经网

