

贝泰妮集团差异化竞争战略研究

蒋兰馨，文丰

摘要：本文以贝泰妮集团的差异化竞争战略为研究对象，分析其选择该战略的动因，包括专利植物原料、强大的科研实力和独特的营销渠道。从植物原料、产品线布局和营销渠道三方面研究了现有的差异化战略。通过行业分析与五力模型得出，我国化妆品市场竞争激烈，外资品牌占有较高市场份额，贝泰妮面临外资大牌的竞争压力及国内同行的模仿威胁。优势在于技术壁垒高与全产业链闭环，劣势在于品牌发展不均衡和线上渠道漏洞。建议巩固优势、推广细分品牌并完善自有 APP 建设。

关键词：贝泰妮；差异化；竞争战略；五力分析

随着中国经济的增长，化妆品行业迎来了快速发展。然而，外资品牌如欧莱雅、雅诗兰黛等依靠强大的研发体系，仍占据主导地位。本土品牌面临外资竞争和国内同行模仿的双重压力。贝泰妮集团凭借云南中草药资源和敏感肌市场的精准定位，实施差异化战略，通过薇诺娜品牌在市场上取得了显著优势。本文分析贝泰妮的竞争战略，以期为行业内其他企业提供借鉴。

1. 文献综述

1.1 企业选择差异化竞争战略的动因

迈克尔·波特（1980）在《竞争战略》中提出的差异化战略，随着战略管理理论的发展不断成熟，已在各行业广泛实践，对企业战略制定产生了重要影响。同时，他的五力分析模型成为分析行业竞争环境的理论基础。杨华江（2021）指出，企业竞争优势的建立关键在于公司资源、能力和学习。张静辉（2021）则强调，外资品牌的进入加剧了市场竞争，使竞争从产品质量转向以品牌为核心的多维竞争，差异化战略逐渐取代成本领先战略。巩天雷和张勇（2018）从价值链分析的角度，指出企业的战略转型受宏观经济、政府规制、市场因素及企业资源能力的驱动，强调将环境压力转化为竞争优势的重要性。Christian Felzensztein 和 Eli Gimmon（2014）也表明，在成熟行业中，企业需更加注重客户导向，精准把握客户需求。综上，企业选择差异化战略的动因在于结合政策导向、行业分析与自身资源，通过创新在竞争中脱颖而出。

1.2 企业差异化竞争的战略行为

刘娇娇（2018）提出企业可通过产品服务、企业文化、客户价值创新和品牌形象四方面创造差异化，提升客户价值，获得持久竞争优势。吴国峰（2015）认为企业应通过品牌延伸进行战略创新，撬动品牌资产，适应经济新常态。马娟（2020）建议消费品企业优化价值链，转向客户需求导向的运营模式，通过创新提升综合能力。林雅萍（2020）强调差异化战略应减少价格战，将资源投入产品研发、渠道建设等高价值环节。Ourania Notta 和 Aspasia Vlachvei（2017）研究发现希腊食品公司通过差异化产品和创新营销保持竞争力。雷辉和杨丹（2013）则表明差异化战略对企业创新投

入和绩效有正向影响。总体来看，企业的差异化竞争与创新密切相关，主要体现在精准客户定位、细分市场产品打造、品牌形象与文化的独特性，及更新营销战略以提升产品附加值等方面。

1.3 化妆品企业差异化竞争的战略选择

陈文军（2019）提出品牌金字塔的底部应依赖产品的功能属性，化妆品推广需通过原料、配方等支撑产品功能，提升消费者对产品效果的信任。刘雅峰（2019）通过调查发现，大学生选择化妆品时注重品牌能否满足个性化需求和产品质量，提出国内化妆品品牌需兼顾产品质量与品牌个性塑造以提升竞争力。龚述辉（2019）强调化妆品营销模式应随企业发展与市场升级动态调整，结合行业环境和企业战略。综上，化妆品行业的核心是精准定位客户，研发个性化、高科技含量的产品，而产品差异化的竞争力还需依赖独特的销售渠道和营销战略来实现。

2. 贝泰妮集团实施差异化竞争战略的行为

近年来，尽管中国化妆品行业快速发展，但外资品牌仍主导高端市场。贝泰妮集团通过专利植物原料和全产业链闭环，形成差异化战略基础，并与医院合作，推动线上线下融合的营销模式。消费者愿意为其产品质量和功能属性支付溢价，帮助贝泰妮集团在竞争激烈的市场中脱颖而出。

2.1 独有的植物原料

贝泰妮集团的植物成分源于 300 多种云南中草药中甄选出的青刺果、马齿苋、滇重楼和滇山茶，具有专利。这些成分相比国外品牌主打的温泉水，功能更加多元化，具备舒缓、消炎、修复等功效。贝泰妮集团通过自主掌控原料供应，形成了独特的差异化竞争优势。

2.2 完善的产品线布局

贝泰妮集团以薇诺娜品牌为核心，已实现全品类布局，涵盖舒敏、保湿、美白等系列，并推出敏感肌彩妆产品。凭借完善的产品线和市场定位，薇诺娜的明星产品“舒敏保湿特护霜”培养了客户品牌忠诚度，销售收入占比超 99%。

2.3 独特的营销渠道

贝泰妮集团通过与医院合作，将薇诺娜产品进驻医院，借助医生推荐树立专业形象。同时，线上渠道依托医生推荐，大幅节省广告成本。其整合线上线下资源的模式获得了市场和投资者的认可，形成了坚实的竞争力。

3. 化妆品行业竞争现状的五力分析

3.1 现有竞争者的威胁

化妆品行业竞争激烈，尤其是在高端市场上，国际大牌占据主导地位。欧莱雅和雅诗兰黛等巨头凭借强大的研发能力和品牌影响力，占据高端市场超过 30% 的份额。国内品牌虽然在政策扶持和技术进步下崛起，但大多数依然面临资金和技术限制，多以价格战为主。贝泰妮集团凭借其全产业链布局和精准市场定位，已经进入前十，但与国际大牌的直接竞争仍然是其主要挑战。

3.2 潜在进入者的威胁

由于生物医学科技的广泛应用，药企和生物科技公司是化妆品行业的主要潜在进入者。这些公司具备较低的进入门槛和强大的研发背景，如上海家化与瑞金医院联合推出的玉泽等。凭借医院资源和技术优势，这些潜在竞争者对现有化妆品企业构成威胁。贝泰妮集团通过与医院合作，形成了“医生推荐”的品牌形象，暂时在此方面具有优势。

3.3 替代品的威胁

替代品如美容保健品和美容仪器对化妆品行业有一定的替代效应，但目前威胁较小。化妆品已深深融入消费者日常生活，特别是护肤品对皮肤护理的不可替代性较强。不过，内服美容保健品和家用美容设备的普及正在逐步瓜分市场份额，化妆品企业需要持续创新以保持竞争力。

3.4 供应商议价能力

化妆品原材料供应商的议价能力较强，尤其是高端化妆品的关键原材料多依赖进口。全球九大供应商主导市场，许多国内企业面临供应链被“卡脖子”的问题。然而，贝泰妮集团凭借自主研发的植物原料专利，从原材料源头掌控供应链，规避了这一威胁，形成了显著的竞争优势。

3.5 购买者议价能力

虽然电商平台的兴起使得消费者议价能力增强，尤其是在同质化严重的大众化妆品市场，但贝泰妮集团通过差异化产品，如解决敏感肌问题的高科技护肤品，锁定了特定需求群体。这类消费者对产品的功能性和质量要求高，价格敏感度低，因此购买者议价能力较弱。这一优势为贝泰妮集团在市场竞争中提供了较强的定价权。

4. 贝泰妮集团差异化竞争战略的优劣势及其改进

贝泰妮拥有强大的技术研发能力，涵盖多个领域的专业团队及先进的研发流程体系，通过与医院合作进行临床实验，确保产品质量。核心技术产品收入占集团总收入的 95% 以上。此外，贝泰妮是国内唯一实现全产业链闭环的化妆品企业，掌控从原料到销售的各个环节，依托云南中草药资源，保证产品的独特性和市场竞争力。

薇诺娜品牌表现突出，但其他细分品牌如姿润、痘痘康等缺乏市场知名度，影响集团整体发展。贝泰妮对明星产品的依赖导致其他品牌难以突破。并且，虽然“医生推荐”带来了网络热度，但贝泰妮的线上营销较为单一，缺乏自有生态圈的支持。速美 APP 未能有效引流，用户活跃度低，需进一步提升。

4.1 加大其他品牌的推广

贝泰妮应利用薇诺娜的成功，带动其他细分品牌的发展。通过在购买明星产品时提供细分品牌的试用装，吸引用户体验更多产品，推动全品类发展，并加大这些品牌在医院渠道的曝光度，扩大市场影响力。

4.2 加强自有互联网生态圈建设

贝泰妮应加强述美 APP 的建设，通过积分兑换、折扣等方式吸引用户，增强用户活跃度和留存率。同时，优化 APP 用户体验，利用大数据分析用户需求，提供定制化护肤方案，逐步建立自有生态圈，提升客户忠诚度。

4.3 优化定价模式

贝泰妮应根据品牌层次制定分层定价策略，避免低价影响品牌形象。同时，可以通过组合定价、尾数定价等方式提升客户购买决策，增加客户复购率，进一步巩固市场地位。

4.4 供应商议价能力

化妆品原材料供应商的议价能力较强，尤其是高端化妆品的关键原材料多依赖进口。全球九大供应商主导市场，许多国内企业面临供应链被“卡脖子”的问题。然而，贝泰妮集团凭借自主研发的植物原料专利，从原材料源头掌控供应链，规避了这一威胁，形成了显著的竞争优势。

4.5 购买者议价能力

虽然电商平台的兴起使得消费者议价能力增强，尤其是在同质化严重的大众化妆品市场，但贝泰妮集团通过差异化产品，如解决敏感肌问题的高科技护肤品，锁定了特定需求群体。这类消费者对产品的功能性和质量要求高，价格敏感度低，因此购买者议价能力较弱。这一优势为贝泰妮集团在市场竞争中提供了较强的定价权。

5 贝泰妮集团差异化竞争战略的优势

贝泰妮拥有强大的技术研发能力，涵盖多个领域的专业团队及先进的研发流程体系，通过与医院合作进行临床实验，确保产品质量。核心技术产品收入占集团总收入的 95% 以上。此外，贝泰妮是国内唯一实现全产业链闭环的化妆品企业，掌控从原料到销售的各个环节，依托云南中草药资源，保证产品的独特性和市场竞争力。

6 贝泰妮集团差异化竞争战略的劣势

薇诺娜品牌表现突出，但其他细分品牌如姿润、痘痘康等缺乏市场知名度，影响集团整体发展。贝泰妮对明星产品的依赖导致其他品牌难以突破。并且，虽然“医生推荐”带来了网络热度，但贝泰妮的线上营销较为单一，缺乏自有生态圈的支持。述美 APP 未能有效引流，用户活跃度低，需进一步提升。

7 贝泰妮集团差异化竞争战略的改进

7.1 加大其他品牌的推广

贝泰妮应利用薇诺娜的成功，带动其他细分品牌的发展。通过在购买明星产品时提供细分品牌的试用装，吸引用户体验更多产品，推动全品类发展，并加大这些品牌在医院渠道的曝光度，扩大市场影响力。

7.2 加强自有互联网生态圈建设

贝泰妮应加强迷美 APP 的建设,通过积分兑换、折扣等方式吸引用户,增强用户活跃度和留存率。同时,优化 APP 用户体验,利用大数据分析用户需求,提供定制化护肤方案,逐步建立自有生态圈,提升客户忠诚度。

7.3 优化定价模式

贝泰妮应根据品牌层次制定分层定价策略,避免低价影响品牌形象。同时,可以通过组合定价、尾数定价等方式提升客户购买决策,增加客户复购率,进一步巩固市场地位。

参考文献:

- [1]Porter, Michael. Competitive Strategy[M]. The Free Press, New York, 1980.
- [2]Christian Felzensztein, Eli Gimmon. Competitive advantage in global markets: the case of the salmon industry in Chile[J]. European Business Review, 2014, 6(26): 568-587.
- [3]Ourania Notta, Aspasia Vlachvei. Competitive Strategies and Managers' Perceptions in Greek Food Manufacturing Firms[J]. Strategic Innovative Marketing, 2017(10): 245-251.
- [4]Zhongfeng Su and Hai Guo and Wei Sun. Exploration and Firm Performance: The Moderating Impact of Competitive Strategy[J]. British Journal of Management, 2017(28): 357-371.
- [5]Albert Danso and Samuel Adomako and Joseph Amankwah-Amoah and Samuel Owusu-Agyei and Renata Konadu. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance[J]. Business Strategy and the Environment, 2019(01): 885-895.
- [6]Ya Hui Ling. Examining green policy and sustainable development from the perspective of differentiation and strategic alignment[J]. Business Strategy and the Environment, 2019(02): 1096-1106.
- [7]Yongqiang Gao and Taieb Hafsi. Does charitable giving substitute or complement firm differentiation strategy? Evidence from Chinese private SMEs[J]. European Management Review, 2019(16): 633-646.
- [8]Julen Castillo-Apraiz and Jesus Matey. Customizing competitive strategy to entry timing: Implications for firm performance in the pharmaceutical industry[J]. Managerial and Decision Economics, 2020(02): 976-985.
- [9]杨华江. 公司战略和战略风险管理理论的演进研究[J]. 科学决策, 2021 (07) :124-135.
- [10]张静辉. 差异化战略、产品市场竞争与公司价值[D]. 硕士. 石河子大学, 2021.
- [11]巩天雷, 张勇. 基于价值链分析的精准生态战略管理模式及机制研究[J]. 经济体制改革, 2018 (01) :26-31.
- [12]刘娇娇. 基于顾客价值的企业竞争战略分析[J]. 中国包装, 2018, 38 (01) :87-90.

- [13] 吴国峰. 战略创业视角下中华老字号食品企业品牌延伸策略探颐——基于嘉兴“五芳斋”的个案分析[J]. 浙江学刊, 2015(3):185-190.
- [14] 马娟. 基于差异化战略的塞尚乳业价值链研究[D]. 硕士. 宁夏大学, 2020.
- [15] 林雅萍. A 食品公司差异化战略研究[D]. 硕士. 华侨大学, 2020.
- [16] 雷辉, 杨丹. 基于创新投入的企业竞争战略对绩效的影响[J]. 系统工程, 2013(31):114-120.
- [17] 陈文军. 如何塑造品牌金字塔 大幅提升化妆品客户推荐率? [J]. 中国化妆品, 2019(10):102-103.
- [18] 刘雅峰. 化妆品品牌个性对消费者购买意向的影响关系研究[D]. 硕士. 安徽财经大学, 2019.
- [19] 龚述辉. 中国化妆品市场品牌营销模式分析[J]. 中国化妆品, 2019(03):35-41.
- [20] 迈克尔波特. 竞争力量如何影响战略[J]. 哈佛商业评论, 1979(3-4):133-143.
- [21] 迈克尔波特. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [22] 郭伟刚. 差异化战略竞争优势及路径选择[J]. 现代企业, 2018(10):27-28.
- [23] 曹林荫. 老字号化妆品品牌网络传播策略研究[D]. 硕士. 渤海大学, 2019.
- [24] 晓威. 薇诺娜 全球护肤品战场的中国新势力[J]. 商学院, 2019(04):101-103.
- [25] 张兵武, 胡彩虹, 王彬, 邢兴怀, 徐龙虎. 圆桌对话之品牌力—对话品牌力是核心竞争力的体现[J]. 中国化妆品, 2019(01):22-25.
- [26] 陈圻, 林芳强. 基于竞争战略选择的企业创新投入与产量决策动态博弈模型[J]. 管理工程学报, 2019(04):193-204.
- [27] 马瑞侯. 格力电器公司空调产品竞争战略研究[D]. 硕士. 吉林大学, 2020.
- [28] 刘天一. 新能源背景下 W 汽车公司产品差异化战略研究[D]. 硕士. 北京化工大学, 2020.
- [29] 安娜, 李鹤尊, 刘俊勇. 战略规划、战略地图与管理控制系统实施——基于华润集团的案例研究[J]. 南开管理评论, 2020(03):87-97.
- [30] 钱丽娜. “双十一”销量破 7 亿, 薇诺娜问鼎美妆国货第一[J]. 商学院, 2020(12):70-72.
- [31] 王文华, 叶沁瑶, 沈秀. 差异化战略能促进双元创新投入吗? ——基于环境不确定性与财务柔性的调节作用[J]. 预测, 2021(02):47-54.
- [32] 徐二明, 肖建强. 战略管理研究的演进[J]. 管理科学, 2021(04):101-114.
- [33] 叶心冉. 贝泰妮亟待复制薇诺娜[N]. 经济观察报, 2021-12-20(21).
- [34] 曾剑. 贝泰妮董事长郭振宇: 品牌定位需择高而立 技术决定持续创造力[N]. 每日经济新闻, 2021-12-21(06).
- [35] 曾剑. 贝泰妮: 成长性受推崇 子品牌培育还需发力[N]. 每日经济新闻, 2021-12-27(22).

作者: 蒋兰馨, 文丰, 新南威尔士大学商学院, 硕士研究生