

欧莱雅“拿下”美即 本土日化品牌难逃外资围剿

策划词

日前,世界化妆品巨头欧莱雅集团在中国市场再度出手,拟以 65.38 亿港元收购近几年在面膜行业如日中天的本土品牌美即,这是继小护士、羽西之后,欧莱雅在中国市场收购的第三个本土日化品牌。 美加净、熊猫、活力 28、小护士、羽西、大宝、丁家宜……多年来,一个又一个曾经名噪一时的本土日化品牌都接连投入了外资的怀抱。与外资合资或直接被外资收购,似乎成了本土日化品牌难以摆脱的命运。外资巨头为何热衷于收购本土日化品牌?本土日化品牌又为何走不出被外资收购的怪圈? 那些委身外资的本土日化品牌而今的命运又是怎样?

新闻

逆袭之举

上海家化欲收购外资品牌

值得注意的是,就在一些优秀的本土日化品牌频频被外资收购之时,也有一些坚守的本土日化品牌掀起了逆袭大潮。就在近日,化妆品行业内最大的本土企业上海家化宣布推出启初、恒妍、Theauty 三个新品牌。上海家化董事长葛文耀表示,过去几年,上海家化的市场占有率已从 1%提高到了 4%-5%,已经从外资品牌手中收复了一些失地,但上海家化并不满足,未来要抢回更多的市场份额,“我们不仅仅依靠自身孵化品牌,还希望收购一些外资品牌。”这也是几十年来,本土日化品牌首次发出收购外资品牌的声音。

“上海家化现在手里有 20 亿元现金,没有负债,现在又恰逢欧美经济不景气,一些外资品牌发展遇阻,确实是收购的好机会。但全资收购风险太大,我们比较青睐参股、合资、国内代理等方式。我们最感兴趣的是我们所没有的品类,比如洗护发用品、彩妆。在渠道方面,专营店渠道现在正在洗牌,如果有好的收购标的我们也可考虑,形成‘股东+供应商’的协同效果。”葛文耀称。

“投资部看过的项目已经不下 20 个,争取年内就有投资案诞生。”上海家化总经理王茁表示。

专家解析

李志起的观点

本土品牌缘何频频委身外资 “一指禅”难以做大做强

为何一个个原本风生水起的本土日化品牌,都轻而易举地做出合资或卖掉的决定?

对此问题,北京志起未来营销咨询集团董事长李志起以“一指禅”为喻:“本土日化品牌的绝活几乎都是单个产品或者单个品牌,对于这些企业来说,继续做大做强面临很多困难,比如成本费用无法分摊等。而像欧莱雅、联合利华、宝洁等跨国巨头执行的都是多品牌战略,资源利用合理,费用摊薄,化解风险的能力也强。”

“这些被收购的本土品牌,都是背后没有雄厚的财力做支撑。”李志起表示,目前国内融资环境受限,一些日化企业无法实现上市,创始人也不能轻易套现,除了被收购外似乎没有别的选择,如果能顺利上市,或许它们会选择走第二条路。

引入外资后为何时运不济 有的收购目的就是灭掉对手

“本土日化品牌与外资合资或被收购后发展呈现大转折,其实主要有两方面原因。”李志起表示,一方面,一些外资收购的目的就是为了消灭竞争对手,比如小护士、丁家宜、大宝,外资收购它们主要就是看中这些品牌的销售渠道,通过收购来增加对低端市场的铺货能力。“这种收购最应该警惕,否则我们辛辛苦苦做起来的品牌,一经出售,所有优势就都消失了。”李志起称,前些年在国企改制的大背景下,一方面我们自身经验不足,以为与外资合作后可以得到资源,另一方面企业发展也确实面临瓶颈,所以不少企业在不了解外资目的的情况下轻率地让出了控股权,为外资消灭自己铺了路。

“同时也要承认,有些企业被收购后确实存在整合难度。”李志起表示,很多本土日化品牌做得最好的就是销售渠道,这恰恰是外资的短板,比如丁家宜的创始人庄文阳对渠道的影响力就很强,庄文阳离开丁家宜以后,好几个大代理商也跟着他走了。

如何看待外资收购行为 是否涉嫌行业垄断值得调查

李志起认为,如今在日化领域,欧美以及日本的品牌集中度非常高,国产品牌要想与这些国际品牌竞争,要有打持久战的心理准备。李志起表示,出于对经济发展大环境的担忧,日化行业一些民营企业选择比较好的时间点“落袋为安”可以理解。“从产业保护的角度看,我觉得国家可以考虑给一些政策上的支持,避免行业全军覆没。再有,外资频频并购知名本土日化品牌,尤其是在中高端化妆品市场,一些国际品牌在中国的市场份额已超过 50%,再来收购中国的中高端日化品牌是否涉嫌行业垄断?国家反垄断机构应该对此进行相应的调查。”李志起称。



的贡献则还是未知。

在不少化妆品行业类人士看来,小护士和羽西被欧莱雅收购后的表现并不理想。小护士被收购之前,是全国超级市场调查销售排名前三的品牌,但现在几乎销声匿迹。欧莱雅中国区总裁盖保罗也承认,“小护士是一个深度分销的品牌。对于欧莱雅来说,可能很难管理和真正了解中国的分销模式。”

“一方面与欧莱雅当时不太熟悉国内大众消费有关;另一方面与欧莱雅后续策略、定位的失误有关。”中投研究员李加楠认为。而现在收购美即,关键要把握好美即的基因,在形象、定位以及渠道方面做出适应市场的选择。

欧莱雅给了美即更多自主权。“收购后的美即将会作为欧莱雅中国一个独立的业务部门进行运作。”欧莱雅集团执行副总裁(分管亚太区)兼中国 CEO 贝瀚青说。据介绍,美即目前的管理层和团队将继续留任,除了董事会成员由双方担任,欧莱雅方面也不会对美即现状进行调整。另一方面,目前美即 1/3 的销售通过屈臣氏,1/4 是商超等渠道,其他则是化妆品专营店和电商。这些渠道与欧莱雅现有的品牌渠道高度匹配,不会像当年拿下

欧莱雅的意图

根据 2012 年财报,欧莱雅的四大业务部门中,销售额最大的是大众化妆品品类,达到 107.13 亿欧元,占收入 51%。欧莱雅将此归功于西欧和北美,在这两个地区,大众消费品都是排名第一的部门。而在中国区则依次是高级品牌、美宝莲和欧莱雅男士护肤。在大众化妆品市场,中国还有巨大成长空间。

而现在,细分品类的美即将进一步加强大众品牌的力量。“欧莱雅旗下产品覆盖不同层级不同品类,但正是因为品类众多,其难以在所有细分市场形成绝对优势。”中投顾问日化行业研究员李加楠认为,美即的加入可以快速提升欧莱雅在国内面膜市场的竞争实力;从渠道的角度上说,美即当前已经形成了全国布局的渠道网络,这对欧莱雅后续的扩张与发展无疑有莫大的好处。

不过美即对于欧莱雅在大众化妆品市场

那些被“外嫁”的本土日化品牌

合资之痛

案例 1 熊猫 遭宝洁雪藏元气大伤 上世纪 90 年代初,洗衣粉行业流传着“南有白猫,北有熊猫”的说法,“熊猫”是当时市场占有率极高的洗涤产品之一。

1994 年,“熊猫”的娘家——北京日化二厂与美国宝洁合资成立了北京熊猫宝洁洗涤用品有限公司。据说,当时外方看好的是“熊猫”品牌 50 年的使用权。然而,合资后的“熊猫”即被雪藏。1999 年,宝洁又收购了“熊猫”所有资产,并将合资公司更名为北京宝洁洗涤用品有限公司,然后只生产自己的汰渍、碧浪等产品,逐渐吞噬了“熊猫”的市场。

眼见“熊猫”可能从此消失,北京日化二厂最终不惜代价,于 2000 年坚决收回了这一知名商标。然而,被雪藏 6 年之久的“熊猫”已疲惫不堪,如今的年销售额仅有 1000 万元。 目前,北京一轻控股集团已经对包括北京日化二厂等在内的日化产业进行重组,并成立了一轻日化集团。“明年公司将力推熊猫品牌”,北京一轻日用化学(集团)有限公司总经理告诉记者。

案例 2 活力 28 重返第一阵营梦难圆 “活力 28,沙市日化”——这句广告语曾闻名全国。上世纪 80 年代末,“活力 28”超浓缩无泡洗衣粉在全国的市场占有率高达 72%。活力 28 更是第一个在中央电视台做洗衣粉广告的企业、第一个赞助春节晚会的企业。

1994 年,国际洗涤剂行业巨头德国美洁时公司找到活力 28 集团公司,表达了合资经营的意向;1996 年,双方共同出资组建湖北活力美洁时洗涤用品有限公司。按照协议,合资企业以 288 万元的年租金获得“活力 28”50 年民用洗涤剂领域商标使用权。 合资三个月之后,活力 28 被批准在资本市场上市。彼时的活力 28 尽管握有大把钞票,却丧失了“活力 28”的商标使用权。双方的合作也并不愉快,因为美洁时公司将更多资源投入到“巧手”品牌中,“活力 28”被束之高阁。

2003 年 3 月,活力 28 集团最终与德方谈判,提前将“活力 28”品牌接回娘家。遗憾

的是,几经易手的“活力 28”已难复当年之勇,2007 年,湖北稻花香集团租赁经营活力 28 集团,租赁期 30 年。2008 年 2 月,活力 28 总经理曾公开表示,力争用 3 至 5 年重返中国日化行业第一阵营。如今 5 年已经过去,这一目标似乎还是一个遥不可及的梦想。

被购之殇

案例 1 小护士 或成卡尼尔清场道具 “‘百雀羚’在电视上都做广告了,怎么就是看不到小护士了呢?”消费者张女士感慨:当年自己就喜欢用小护士 5 块多钱的黄瓜洗面奶,效果非常不错。

2003 年,欧莱雅集团在北京宣布收购小护士品牌的消息传出后,因有前车之鉴,该收购案曾一度在业内产生很大反弹,人们担心:小护士品牌今后还会继续存在吗?外界猜测,欧莱雅是借收购小护士来为旗下品牌卡尼尔“清场”,毕竟卡尼尔的产品与小护士的产品定位差别不大。

不过,欧莱雅方面多次否认雪藏之说。“收购的初衷绝不是要消灭这个品牌。”欧莱雅(中国)前任总裁盖保罗曾向媒体表示:“欧莱雅为收购小护士这个品牌,仅谈判就花费了整整 4 年。我想不通,我们的经营团队花 4 年时间,目的就是把这个品牌灭掉?这根本就不合逻辑。当然,我们收购‘小护士’以后,可能没有做到我们预期的那样,但这是另外一回事。”

不管“阴谋论”到底有理没理,如今,超

市、卖场很难寻到“小护士”踪迹却是不争的事实。

案例 2 大宝 “天天见”渐行渐远 “大宝明天见!”“‘大宝啊,天天见!’1990 年,大宝推出 SOD 蜜系列产品,市场份额一度高达 15.76%,并连续 8 年获得全国市场产销量第一名。

然而,这家近四成员工为残疾人的福利企业也难逃被外资收购的命运。2008 年,强生以 23 亿元高价收购大宝。强生接手大宝后,并不像外界传闻的那样将之雪藏,而是对

大宝产品线进行了更新和优化,并在产品包装和市场营销方面进行了一系列微调。不过时至今日,大宝的市场情况并没有发生大的变化。

有专家认为,强生对大宝所持的态度是一种边缘化处理,并未对其最关键的品牌形象进行重新塑造,也没有像业界想像的那样为其带来先进的技术、投入巨额研发。到目前为止,大宝的业绩依旧波澜不惊,最新推出的“多种新产品”也不过是洁面乳、防晒霜和沐浴露之类,其数年前存在的种种问题如今依然存在,这也令其未来的发展充满变数,大宝“天天见”的日子已是渐渐远去。

▼ 相关链接

外资收购的本土日化品牌

1990 年美加净与美国庄臣合资
1994 年熊猫与宝洁合资
1996 年活力 28 与德国美洁时合资
2003 年欧莱雅收购小护士
2004 年欧莱雅收购羽西
2007 年拜尔斯道夫收购丝宝日化(旗下品牌包括舒蕾、风影、顺爽和美涛)
2008 年强生收购大宝
2011 年科蒂收购丁家宜
2012 年强生收购暖呵
2013 年 LV 基金入股九美
2013 年欧莱雅拟收购美即



(本组稿件来源《京华时报》、《第一财经周刊》、《华夏时报》)