

美丽决战中国欧莱雅如何完胜宝洁？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E7_BE_8E_E4_B8_BD_E5_86_B3_E6_c123_288417.htm 不甘人下的宝洁和欧莱雅，在中国一场“美丽”恶战不可避免。而从目前的发展态势看，如果欧莱雅采取正确的策略，很可能全面超过宝洁，成为中国化妆品市场的新老大。过去的2004年，欧莱雅中国市场的销售增长翻番，而宝洁近两年在中国地区销售增长只达到30%。欧莱雅的三连跳，让曾经的“鸿沟”正在缩小……2005年2月23日，就在欧莱雅公布年报大摆庆功宴的同一天，宝洁大中华区总裁罗斐宏却将“黯然”离任。3月的春风暗藏“杀机”，两大化妆品巨头中国市场的争夺战已经成水火之势。欧莱雅挑衅作为日化界的巨无霸，宝洁的洗洁用品市场已经非常成熟，很难有大的上升空间，宝洁便把触角伸向了高利润的化妆品。经过三年摸索，便尝到了其中的甜头，120亿欧元的销售额直逼欧莱雅全球140亿欧元的销售额。而宝洁在中国市场上，化妆品的比重已经上升到一半以上。于是，“beautycompany”便提到了宝洁全球战略高度。而巴黎欧莱雅也不是等闲之辈，两强争霸骤然加剧。中国市场的巨大市场潜力让宝洁和欧莱雅一直虎视眈眈。都不甘人下的宝洁和欧莱雅，在中国一场“美丽”恶战不可避免，而2004年初欧莱雅中国总裁盖保罗从宝洁的虎口抢下羽西，这种横刀夺爱的做法，更是让成本杀手宝洁老板罗斐宏火上浇油。2004年初，宝洁已经和世界五大化妆品公司之一的科蒂（原羽西的母公司）公司已经谈妥，即将签订合同之际，欧莱雅横插进来，快刀斩乱麻，立马签订收购协议，以致于

在欧莱雅发布消息之际，连羽西归属哪个部门，总经理是谁都没有确定下来，这对于一贯谨慎的欧莱雅来讲，交易之仓促略窥一斑，以致于很多业界人士、甚至欧莱雅员工听到消息也是惊愕万分。社会各界对于宝洁公司的效率和做事风格提出强烈批评，使宝洁公司处在极为尴尬的境地。更重要的是，欧莱雅凭借此役，率先完成中国行业布局，对宝洁产生巨大的威胁。事实证明，这起收购为欧莱雅2004年业绩翻番立下汗马功劳。宝洁还击 宝洁就是宝洁！最近，宝洁公司两件大事，引起了社会各界的密切关注：3.8亿成为2005年中国新标王，570亿美元的天价，收购美国男士用品吉列公司，昭示着宝洁将美丽进行到底的强劲步伐，同时也在告诉人们：“羽西算什么？小打小闹罢了，要玩就光明正大玩大的，这才是我宝洁公司的做事风格和效率。我想成为美丽行业的老大，谁也挡不住！”这两记重拳，正好击中欧莱雅的要害：电视广告：深深带有日用品烙印的宝洁，并且经过了17年的市场实践和摸索，电视广告运作得心应手：在电视广告的强烈攻势下，SK-II在高端化妆品市场的份额目前已经飙升到14.5%，与欧莱雅公司兰蔻19.6%的占有率相差不远。同时玉兰油品牌不仅成功得到提升，销售额也得到大幅上扬，正是因为中国市场的成功，玉兰油才成为宝洁全球第13个销售额超过10亿美元的品牌。而欧莱雅对中国独特的国情显然把握不够，兰蔻仍停留在平面广告中生存的头号地位也将岌岌可危。570亿收购吉列公司：典型的“高射炮打蚊子”策略2004年上半年，欧莱雅总裁盖保罗在上海的兰蔻形象店，顺带推出了几款男用香水，发现很受顾客欢迎，表示准备进一步扩大引进男用化妆品，却引起宝洁高层罗斐宏以及雷富

礼的高度重视，最终促成这笔巨额交易，进一步印证了“宝洁公司善于用全球的角度看中国”。当然，资生堂2002年推出的俊士男用化妆品取得不俗业绩，及全球男士化妆品品牌少，竞争相对平缓，处在上升时期，也是一个重要原因。罗斐宏觉得还不解气，又拿出18亿回购和黄手中的20%股份，成为独资公司，轻装上阵，为的就是跑赢盖保罗。其实，早在2003年，宝洁公司就耗资59亿，收购德国威娜欧洲第二大染发用品公司，进入专业美发领域，就是对付欧莱雅。欧莱雅再发一招盖保罗也不甘示弱，全力启动“中国加速度扩张计划”：1、2004年6月，在中国首次推出了美宝莲和兰蔻两间专卖店，在兰蔻专卖店，盖保罗还特意尝试引进世界著名男士香水，为下一步全方位拓展男士化妆品奠定基础。2、去年8月底，两天之内，闪电般在国内上市两个国际知名品牌美奇丝（Matrix）和植村秀（shuemura），这在欧莱雅还是前所未有的事情。至此欧莱雅在中国上市的品牌总数达到了14个。3、在国内全面启动全球“商业在线创业大赛”，抢占人才制高点。布局 尽管宝洁公司比欧莱雅提前9年来到中国，但是欧莱雅凭借收购小护士、虎口闪电抢购羽西，率先完成行业布局：欧莱雅在华目前一共拥有14个品牌，呈金字塔状分布。在国内日用消费品领域，宝洁是当之无愧的巨无霸，在生产、研发、渠道、网络、品牌定位、宣传运作、人才管理培训等方面，早已完成布局整合，在市场上纵横捭阖，无人可挡。但是在化妆品领域，“品牌教父”因错失羽西，国内彩妆及大众护肤品市场还是空白，但是罗斐宏曾表示：今年在中国引入Covergirl和Maxfactor两大品牌，改变这一现状。转机只有寄希望于3月1日新上任的女总裁了。数

字 如果单纯看全球或中国的销售额，欧莱雅都绝对处于下风，以此判断两公司的竞争态势，显然太片面。毕竟，欧莱雅目前还是全球化妆品老大，欧莱雅在中国的7年，发展迅猛，具体情况见下表。数字能从一个方面说明问题：在年增长只有5%的大众消费品市场，欧莱雅2003年的销售业绩在上一年度的基础上猛增69.3%，市场占有率排名从第6升级到第3，整体业绩比刚刚进入中国时的1997年增长824%，刚刚结束的2004年度增幅达到85%，市场排名达到第二。对于两强来讲，竞争已经不是产品的品质、品牌、文化、人才、战略，而是销售力、整合力的深度竞争。但是在销售力和整合力上，宝洁略占上风。 决战5招 当然，这并不是说处在相对弱勢的盖保罗没有机会，其实盖保罗还有充裕的时间和机会与新上任的女总裁Riccardi一争高下： 招术一：攻其软肋。中国市场足够大，宝洁一时半会还吃不透，吃不完，即便是吃下去也消化不了。在日用洗洁品方面，宝洁做了18年，还没有完全拿下，洗衣粉、洗发水、香皂、牙膏市场，不断有所谓的“不入流”队伍起来滋事。更何况宝洁刚刚起步的中国化妆品市场。而欧莱雅与国内的众多二线、三线甚至四线企业不一样，不是那么好对付的主儿，宝洁“大意失荆州”的事情也不是没有过，日本市场就是一个很好的例子。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com