

EMBA经典案例之小护士品牌“凋零”之谜 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B_B_8F_E5_85_B8_c71_642938.htm 家住上海静安区的江小姐，一直在留意妈妈嘱托买的“小护士”防晒霜，但去过好几个超市，都找不到。“现在比小护士年纪大的‘百雀羚’在电视上打广告了，怎么就是看不到小护士了呢？”江小姐慨叹道。小护士几乎从市场上消失的现象，以及不断有本土品牌在被外资企业收购后便销声匿迹的事例，引发了消费者对于外资企业的信任危机。整合失败，小护士“凋零”有人怀疑，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距不大。比如洗面奶，小护士和卡尼尔都是十几元，价差不过5元。霜膏类产品，小护士和卡尼尔价差20元左右。这种“阴谋论”并非完全是空穴来风。事实上，不少发展势头良好的本土品牌被外资收购后，迅速凋零、衰败。比较典型的除了小护士之外，还有被美国庄臣公司收购的美加净、与德国美洁时公司合资的“活力28”，以及被达能收购的乐百氏等。不过，“阴谋论”的说法遭到欧莱雅的强力否认。“收购的初衷绝不是要消灭这个品牌。”欧莱雅(中国)总裁盖保罗此前也多次向媒体否认“雪藏”小护士说法，“欧莱雅为收购小护士这个品牌仅谈判就花费了整整4年的时间。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？这根本就不符合逻辑。当然，我们收购小护士以后，可能没有做到我们预期发展的那样，但这是另外一回事。”广东省日化商会副秘书长谷俊告诉记者，欧莱雅原本的渠道强项是百货商店、超市专柜等。

收购小护士，欧莱雅也是希望通过其庞大的销售网络拓展其相对薄弱的大众销售渠道。小护士原有177个经销商、2.8万个销售网点。然而，在欧莱雅并购小护士时，已经有一部分小护士的经销商开始流失。“经销商很现实，产品卖不动，就会离开。销售网点也一样，卖得好就捧你，卖得不好就赶你。”谷俊认为，小护士当时的本土管理层在被一并“收购”后，和跨国企业欧莱雅的管理风格磨合不洽，可能是后来销售萎缩的原因之一。小护士走的是多层分销的流通渠道，本土的管理方式是短、平、快，但外资规范化、制度化的处理方式则是需要层层上报处理。原有的管理层也许跟经销商的关系很好，但是外资制度化的处理方式也许让他们很多事做不了主，比如给分销商的利润分成。据了解，本土品牌通常更重视销售渠道建设，甚至可能会拿出利润的大部分给分销商，外资品牌往往更重视品牌建设，所以类似的产品可能在前端的成本更高，渠道上分配给各级分销商的利润相对较低。“如果卖产品不挣钱，只是当搬运工，经销商们当然不乐意进货。”曾在国内数十家化妆品企业担任过营销顾问的日化专家冯建军告诉记者说，另一方面，大型跨国公司相对于本土品牌来说，在讲求实惠的三四线城市的终端分销促销等环节的灵活性和弹性不够。这可能也是原因之一。2003年12月，欧莱雅集团在北京宣布收购“小护士”后，就曾在业界引起巨大反响：“小护士”品牌是否会继续存在？次年4月，欧莱雅宣布，推出加入欧莱雅集团后的新一代全新小护士与卡尼尔护肤系列“清泽”和“亮白”系列产品，并表示要把小护士发展成为中国第一大护肤品牌，似乎打消了业内的疑虑。2005年，欧莱雅继续斥数亿巨资重新打造小护士，希望

小护士销售额能达到15个亿。在商场、超市等业态中，小护士还由货架销售改为专柜，并辅以铺天盖地的广告轰炸。但市场并没有接受这种变化。1年后小护士的广告大幅减少，专柜陆续被撤，新品又回到拥挤的货架上，经销商也强烈要求将积压的老产品恢复销售。据AC尼尔森的调查统计，2003年时小护士是中国排名第三的护肤品品牌，仅次于玉兰油(OLAY)和大宝。小护士的品牌认知度高达99%，市场份额达4.6%。小护士“下乡”业内人士认为，另一个原因是，新的小护士在市场定位与营销上存在失误。欧莱雅把小护士目标顾客的年龄层拉得过低，使得之前产品购买者中那些喜欢实惠的中年女性顾客逐渐流失。同时，竞争品牌层出不穷，小护士的低端形象又不能吸引众多年轻女性，导致了销售量降低。“现在小护士的广告几乎看不到了。”谷俊说，“品牌没有投入，当然知名度会慢慢消失。”虽然对小护士的整合不算成功，但是整个欧莱雅集团销售收入却连续第9年在中国内地实现两位数增长。欧莱雅中国内地2009年的财务报表显示，其实现销售收入81.8亿元，较上年同比增长17.6%，这使得该企业在中国化妆品市场的占有份额达到11.7%。前日(12日)，欧莱雅(中国)总裁盖保罗接受采访时表示，欧莱雅中国2010年销售额超过10亿欧元，其中深度分销的化妆品专营店渠道对销售额贡献越来越大，未来将是其研发和发展的重点之一。与高端化妆品市场相比，大众化妆品市场将是一个无法测量深度的海洋。在一二线城市，以及优势的百货和商超渠道等都已经相对稳定，欧莱雅已经把目光转向了并不熟悉，也不太擅长的中国低线城市市场。“一方面一线城市产品换代升级后，退下来的低端产品得有出路。另一方面，中

国三四线城市市场人数众多，消费潜力也越来越大。”谷俊表示。在这样的共识下，2010年小护士进入到欧莱雅最新开拓的化妆品店渠道。化妆品专营店，是近几年新兴的一种化妆品零售商业业态，目前在中国有15万家左右。2009年2月，欧莱雅中国的一个大众品牌“巴黎欧莱雅”率先进入“魅力联盟”，在三四线城市化妆品专营店开拓渠道。很快欧莱雅尝到甜头，1年多的时间开拓到1000多家，并从单一巴黎欧莱雅产品进入试水，到2010年6月，美宝莲纽约、羽西和卡尼尔/小护士三大品牌新加入，覆盖护肤、彩妆、染发、洗发护发四大品类。和本土品牌在三四线城市渠道的层层分销策略不同，化妆品专营店可以直接联系欧莱雅，经过筛选成为加盟会员后，由巴黎欧莱雅通过销售商直接向会员店供货，并对会员店提供各种促销支持。“这种方式正是跨国公司在本土渠道的新尝试。”冯建军说。此前就是走中低端路线，已不太活跃的小护士品牌能否借欧莱雅的渠道下沉的“魅力联盟计划”重获新生，也引起关注。“今年三月欧莱雅中国公布财报的时候，会对包括小护士在内的各个品牌未来的计划跟大家再沟通。”欧莱雅对外交流与公共关系部公关经理杨晴红说。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