



# 重拾多品牌 宝洁业绩重压下的“拉抽屉”

砍掉旗下近80%品牌的宝洁,在持续业绩压力下,再度开启收购模式。宝洁近日发布公告称,将健康和美容公司Walker & Company收入麾下。宝洁相关负责人称,收购完成后,Walker & Company将拓展宝洁的多元化业务范围。值得一提的是,此前宝洁曾大幅度缩减旗下品牌数量,由300余个锐减至65个,以期提振自身业绩,但效果并不明显。事实上,这家拥有180年历史的日化品牌一直试图寻找新的业绩增长点,但收效甚微。如今,宝洁再度开始品牌收购,在业内人士看来,这或许是宝洁重拾“多品牌”战略的开始。

## 再出手扩品牌

宝洁发布公告表示,一家名为Walker & Company的黑人健康美容公司将加入宝洁。此次收购完成后,Walker & Company将作为宝洁独立全资子公司运营,并继续由首席执行官兼创始人Tristan Walker领导。

据悉,Walker & Company成立于2013年,五年来一直致力于为黑人消费者开发产品和服务,旗下拥有Bevel和Form Beauty等品牌。其中,Bevel为满足粗发或卷发男士特殊需求的全面美容品牌;Form Beauty则是为满足独特需求而开发的护发系列产品。

在宝洁美容公司首席执行官Alex Keith看来,本次收购将增加宝洁的多元文化业务,并加速Walker & Company现有品牌业绩增长。

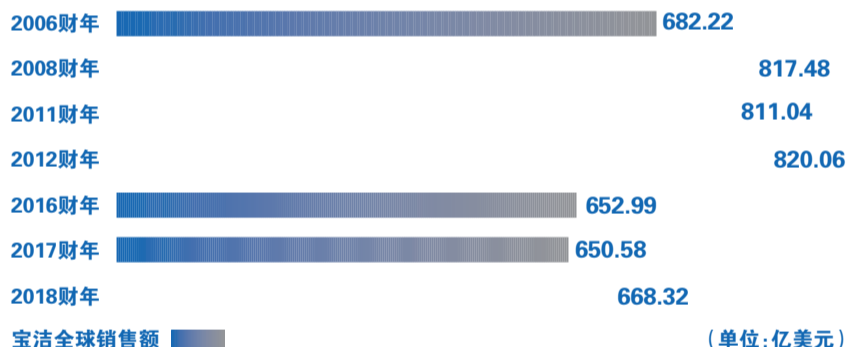
资深营销人、智云图品牌咨询公司创始人姜晓峰表示,互联网电商和风险投资在中国催生出很多新玩家,在美国也是。Walker & Company利用互联网广告、明星CEO、非洲裔KOL、风险投资等,打破日化用品层层分销重视渠道和卖场模式,向特定消费人群直接出售产品。

除收购Walker & Company,2017年底和2018年宝洁还多次出手,收购细分市场及新行业品牌。2017年11月,宝洁收购旧金山香体露品牌Native Deodorant;2018年,宝洁相继收购敏感肌护肤品牌First Aid Beauty、新西兰天然皮肤护理品牌Snowberry。此外,宝洁还收购了德国默克集团旗下消费者保健业务。宝洁在公告中称,宝洁将进军从未涉足过的治疗领域。

一位不愿具名的业内人士表示,目



宝洁部分业绩数据梳理



前,宝洁收购的品牌更多地是关注细分的市场领域,这与宝洁长期增长乏力的业绩有密切关系。对此,北京商报记者联系宝洁相关负责人,但截至发稿,对方并未予以回复。

## 业绩持续承压

资料显示,宝洁成立于1837年,是全球最大日用消费品公司之一。目前,宝洁全球经营的65个品牌遍布180多个国家和地区。宝洁产品涵盖美容美发、居家护理、家庭健康用品、健康护理、食品及饮料等十大品类。据宝洁中国官网显示,宝洁旗下10亿美元品牌数目前高达25个,约占总品牌数的38.5%。

然而,长期多品牌战略也使得宝洁的业绩已触碰到增长天花板。数据显示,宝洁在2008财年、2011财年和2012财年营收均突破800亿美元,分别实现817.48亿美元、811.04亿美元和820.06亿美元。其中,2012财年比2011财年营收上涨1.11%,但归母净利润却下滑8.82%。虽然宝洁在上述三年达到营收巅峰,但主要贡献者为收购品牌数量的增加,宝洁曾一度拥有超过300个子品牌。

伴随营收达到顶峰,归母净利润却未能有效提振,于是宝洁曾开启一项100亿美元规模的重组计划。与此同时,有关于宝洁缺少重磅新产品、削减开支的行动缓慢的指责出现,彼时担任宝洁董事长兼首席执行官的鲍勃·麦克唐纳称,宝洁需要较长的一段时间才能扭转现在的局面,并预计在2013财年公司状况将会有所起色。

然而,数据显示,2013财年,宝洁营收同比下滑9.87%至739.1亿美元;毛利下滑11.67%至358.58亿美元;归母净利润则上涨5.17%至113.12亿美元。2014财年,宝洁营收微涨0.66%至744.01亿美元。在此后的三年,宝洁营收均呈现下滑状态。2016财年,宝洁营收再度跌至600余亿美元。2018财年,宝洁营收为668.32亿美元,同比仅增长2.73%;归母净利润则下滑36.38%至97.5亿美元。这与宝洁在2006财年的营收和归母净利润基本持平。

同时,在2018年公布的全球500强企业榜单中,宝洁排名第十八位,虽然位居世界日化行业企业首位,但整体排名却下滑一位。

## 多品牌遇尴尬

受困于业绩的持续低迷,宝洁曾开启一系列重组和改革。2014年,宝洁宣布在全球范围内开启品牌“瘦身”战略,并计划在几年内逐渐剥离旗下年销售额不到1亿美元的品牌。此后,宝洁不仅将金霸王电池出售给巴菲特,还将旗下43个美容品牌打包卖给科蒂集团。2017年,宝洁再次出售旗下多个洗发护发品牌给施华蔻母公司——德国日化巨头汉高集团。

值得关注的是,此前宝洁曾依靠多品牌战略成为全球日化行业龙头,特别是在中国市场,2009年,宝洁进入鼎盛时期。数据显示,宝洁在中国总体市场占有率曾一度达到47%;在洗护产品市场的占有率也曾高达50.5%。但宝洁在中国市场也并非一帆风顺。宝洁曾在四年内更换了四位大中华区负责人,其中不乏传言因“业绩压力大而离职”的中国区副总裁。

事实上,伴随日化行业的竞争日趋激烈,及自身业绩面临的诸多挑战,宝洁开始从内进行战略调整来适应市场的变化。2018年,宝洁开始试图对集团内部进行“瘦身”。宝洁相关负责人告诉北京商报记者,从2019年7月1日开始,宝洁将运营6个以行业为基础的行业单位(SBU),每个部门将拥有独立CEO,负责直接销售、利润、现金和价值创造等。宝洁全球CEO戴怀德表示:“简化管理结构将进一步提高宝洁的敏捷性和问责制等。”

然而,曾经扩充品牌阵营现又“瘦身”的宝洁,如今在砍掉众多子品牌后再度开始“买买买”。对此,姜晓峰表示:“无论是全球还是中国,个人护理市场均已进入成熟阶段。在该阶段,产品和受众的细分化、差异化显得很重要。因此,未来宝洁面临的一个重要任务是如何面对业界外新玩家凭借‘互联网+风险资本’加入竞争,用轻资产、敏捷化的方式来挑战传统日化巨头。宝洁需要进一步塑造自身品牌的活力,提升产品的差异化,更好地提供多元化服务。”

资深品牌营销专家张兵武认为,宝洁以日化产品为主,利润空间较低,收购一些细分领域市场的品牌,理论上可以帮助宝洁提振业绩,但是至于效果如何,还有待时间检验。

北京商报记者 刘洋 白杨/文  
宋媛媛/制表