

Companies

品牌+资本:如何走好双赢之路

从香港品牌周大福借助内地资本加快内地市场的特许加盟业态的步伐,到和记黄埔增资十亿元盘活白猫品牌,资本与品牌对接的不同思路,折射出品牌与资本日益紧密的关系。而这一点也越来越成为内地企业寻找品牌资本化的新融资渠道。

◎本报记者 姚音



香港和黄集团借助增资“白猫”品牌重新整合零售、物流体系

品牌资本是代表特定品牌象征的企业资本,是一种超越生产、商品本身和所有有形资产以外的价值。品牌资本尽管无形化,但它往往能带来和创造比有形资本还快的增值效应。”

和黄白猫:品牌资本化的楔子

4月14日,和记黄埔(中国)有限公司正式宣布,该公司对之前斥资1.5亿元收购了80%股份的上海白猫有限公司的10亿元人民币的增资项目已经正式获得商务部批准。这是和黄中国首度以增资形式将大规模资金投入和黄白猫,此举标志着该公司计划中关系企业未来发展方向与节奏的关键项目正式启动。

和黄中国和白猫的渊源颇深。2006年初,李嘉诚的和记黄埔集团属下全资子公司——和黄中国与上海白猫集团有限公司共同组建上海和黄白猫有限公司,和黄中国收

购上海白猫有限公司70%的股份,并接手公司的经营管理权。4个月后,白猫有限的另一股东白猫集团的股东方轻工控股解散,其股权也就相应转到上海另一家国资上海电气集团手中,和黄通过从上海电气集团手中拿到了另10%的股份,实现了80%的控股地位。

据悉,此次10亿元增资将以股权比例均摊,其中白猫集团将白猫品牌以2亿元品牌资产注入和黄白猫,而和黄中国则以现金方式注入8亿元,用于未来品牌和市场开发。此次增资不仅标志着“白猫”品牌未来将以崭新的和黄白猫品牌形象出现在消费者面前,同时也意味着和黄集团将正式借助“和黄白猫”对旗下资产进行品牌化的整合。

事实上,收购“白猫”可谓是和黄集团进行品牌资本化的一枚楔子。在和黄中国董事总经理兼上海和黄白猫董事长杜志强的描述中,记者不难发现该公司将借助该品牌大手笔

地市场推广,重新整合旗下屈臣氏、百佳的零售网络,以及打造全国生产、物流、销售一盘棋的远景规划。

据杜志强透露,在前期对白猫投入8亿元之后,在未来几年内用于白猫品牌的推广资金将超过30亿元。我们的业务将会涉及到各个方面,包括个人护理用品甚至化妆品。”

回顾过去,和记黄埔早在1988年就曾帮助宝洁公司进入中国,双方当时以30.75%:69.25%的比例合资组建宝洁和记黄埔有限公司,先后与广州肥皂厂、广州浪奇股份、北京日化二厂合资。杜志强承认,当时和黄以5000万美元入股宝洁,至2004年宝洁“收权”运动后,和黄出售20%的股份,收益超过30亿美元。而恰恰因为此次资本与品牌的合作,让和黄集团尝到了甜头,也看到全新的投资空间——将资本注入优质品牌能够创造比投资房地产更高的增值效应。

从目前来看,跟和黄集团有着同样认识的海外资本远不只一家,仅

在日化领域,竞购小护士的欧莱雅和收购大宝的强生,都是善于将资本与不同品牌结合的完美典范。

特许加盟的双赢模式

而对于目前中国内地的投资者来说,品牌一直是制约企业走出国门的“硬伤”。中国企业眼下缺乏的不是资金,而是能够打开市场局面的品牌,将资本进行品牌化成为内地企业的当务之急。

一些企业早已有所行动。早在2002年,当时负责某国企金行的邓嘉燕,借助香港周大福在内地招商特许经营加盟商的契机白手起家,一步步将加盟店扩展至广东、广西两省十市的29家店,每家店平均年利润达数百万元。

事实上,诸如邓嘉燕这种以加盟模式争取第一桶金的内地投资者并不在少数。以金至尊、周大福、周生、谢瑞麟等为代表的香港品牌,以

卡地亚、TESIRO为代表的欧美品牌在进军中国珠宝市场的过程中,不约而同地寻求着自身品牌与内地资本的结合,在外来品牌的眼中,内地投资者的资本和区域人脉拓展能力是最有价值的无形资产,使得品牌在制订业务策略和寻找铺面扩张的过程中事半功倍。

此外,中国内地投资人也已认识到,对海外品牌来说,不管他们的规模有多大,面对差异化程度高,民俗、消费习惯不尽相同的中国市场,尤其是当想要开拓偏远地区业务时,往往会无从入手。借助内地投资者的渠道,能帮助品牌迅速站稳脚跟,省却品牌企业聘请当地管理及销售人员开支。目前这种外来品牌借力本土资本的模式已经应用到包括服装鞋类、美容纤体及奢侈品等多种品牌领域,同时,这一模式也为内地企业学习品牌管理提供了更为国际化的现代平台。

管理点睛

以目前来看,中国劳动年龄人口在很长时间内都将处于很高的水平,占总人口的比重也比较高,而且在2015年以前仍将保持正的增长率,因此劳动力成本与发达国家和许多发展中国家相比,在相当长的时间里仍将是低廉的。

——中国社科院人口与劳动经济研究所所长蔡昉

家族企业领袖面对的一个常见难题是,不知道养育之贵到哪里为止,管理职责自何处开始。逊色一些总好过出现家族企业长期不和这一最恐怖的惨剧,其中包括谋杀、背叛、威逼和公开打群架。在打群架初期公司和家族带来优势的血缘关系,在公司和家族都获得巨大财富之后,很可能变成毒药。

——《家族战争》一书在《金融时报》的书评认为,家族企业世袭制存在天然的缺陷。

美国的信贷危机是否与日本1990年代的银行业危机类似呢?不是。区别在于:一个资金流动性危机,一个是资本危机。

——日本庆应义塾大学全球证券研究所主任及日本前经济大臣竹中平藏

商学院链接

巴西淡水河谷公司招募MBA学生赴巴、加、澳暑期实习
项目简介:全球第二大综合矿业公司巴西淡水河谷公司招募全球顶尖MBA院校学生参加公司在巴西、加拿大和澳大利亚的暑期实习项目。此次提供的暑期实习工作岗位有9个,由《金融时报》评选出的全球排名前100位的MBA院校学生将有资格申请。中国有三所院校位列其中,分别是中欧国际工商学院、香港科大商学院和上海交大安泰经济与管理学院。申请人不限国籍,需掌握流利英语。详情请访问www.vale.com

报名时间:2008年4月15日-5月9日

清华大学股权投资与创业板上市总裁研修班
课程简介:20%的股权投资和机构大富大贵,80%的股权投资和机构成绩平平,甚至亏损。该课程致力于让学员掌握私募股权投资基金的发起、募集、治理、投资、退出等关键环节的经验和知识。对于创业者或者投资者来说,该课程将让您掌握将所创企业或者所投企业带入资本市场的关键环节的经验和知识。

课程时间:2008年5月

案例点评



◎卢晓

无论是外来品牌与内地资本的结合还是外来资本收购内地品牌的做法,都表明了好的品牌项目永远是资本最好的出路之一。而对于像香港和黄收购上海白猫的做法,其意义不仅在于证明了日化行业的行业价值所在,同时也将盘活处于困境中的民族品牌。

我个人认为,品牌与资本的结合未来将成为一种主流现象。特别是在当下股市、楼市投资前景不明的情况下,民营资本期待寻找新的资本出路,其投资方向从以往的金融投机投向传统行业的品牌整合是必然的趋势之一。

从另一个层面看,资本是不分国界的,而这个市场从来缺少的也不是资本,关键在于能否寻找到具备赢利模式的品牌项目。从目前来看,已经有不少国内的知名品牌开始走向海外,比如联想、佰草集,等



◎李光斗

资本的重要特征是嗅觉敏锐,当它青睐于某个行业时,大多昭示这个行业正在或者即将高速增长。

资本对特定行业的青睐,既是该行业企业的机遇,也是压力。机遇表现在,一旦与资本结合,企业会出现跳跃式发展的机会;压力在于,由于资本的介入,将加速行业的洗牌,优质资源将进一步向少数大企业大品牌集中,大量中小企业将被淘汰。

譬如以家居行业为例,之前曾有凯雷投资2750万美元投资安信地板、东易日盛引资3000万美元、联想向新四合木业注资2000万美

好的品牌项目永远是资本的最好出路

等,这其中都可以看到资本介入的身影,以及资本对于品牌的影响力。

说到底,资本是赤裸裸的,有利可图才会投。像白猫这个品牌,在上海是非常有影响的,跟光明牛奶差不多。但是由于中国过去的市场环境问题,虽然是好品牌但是不一定有好的运作,这就造成了很多尴尬的局面。

国内的很多品牌运作不健康或者说不现代,其中的原因没有一个现代化的国际化的团队,去管理与之相适应的好品牌,从而发挥品牌的作用。中国有很多老字号,但如果最后卖不出东西的话品牌的价值实际也被浪费了。

目前来看,内地资本对海外品牌的收购,类似和黄白猫这种还是基本没有,过去TCL收购汤姆逊最终还是失败了。从这个意义上说,内地资本真正意义上的针对品牌的资本运作,还比较欠缺的,要不断努力。相信以后会越来越多了,这是毫无疑问的。

我的观点是,资本与品牌的关

系会越来越紧密,趋势是这样的,但是企业还需要在有钱的情况下,建设一个好的团队。现在来看,国内很多老板常常是随便拉着一帮人做品牌。但是一旦放在国际化的环境下,品牌运作不是一人能做好,需要一个国际化的团队,这里面有企业的过去的团队,也需要有市场上真正职业的品牌经理人,特别是懂当地市场的人。比如联想,就有一个好的国际化的团队,互相学习,取长补短。对中国企业来说,内部的事情需要最先要解决,稳住局面后才能做好后面的事情。

(卢晓博士是从事亚洲奢侈品消费者和奢侈品品牌管理的专家,曾在法国高等经济与商业学院(ESSEC)的奢侈品营销研究中心从事奢侈品消费者和奢侈品品牌管理的专项研究,并获得博士学位,是目前获此学位的唯一华人,现就职于复旦管理学院营销系。本文由姚音采访整理)

品牌是资本运作的核心

元的等等。家居企业为何能够赢得资本的青睞?除了经营模式的可复制能力、年效益增长率、渠道占有率等这些刚性数据之外,资本更看重的,是企业的软实力,其核心是品牌竞争力。

在资本眼里,企业的固定资产规模并非亮点,反倒是那些“轻资产”型公司最具前景。所谓的轻资产,就是能够整合市场资源,以较小的资产存量赢取大回报的企业。这种整合,包括对上下游供应链的整合,在终端消费市场的销售力、对渠道的把控力以及融资能力。

轻资产公司凭什么撬动从生产到营销的一系列链条?答案只有一个:品牌——在今

天的市场,只有品牌可以让供应商放心地垫资生产,可以让经销商竞争经销权,可以让消费者甘愿花高价,可以让银行放心融资。那么,是否获得资本就意味着企业从此鲤鱼跳龙门?未必。逐利性是资本的根本属性,企业对资本的不当引入,很可能出现为他人作嫁衣的结局。在这里,简要总结几条意见,供品牌企业参考:1、不能帮助企业完善现代企业管理制度的钱不要;2、与企业战略、品牌战略理念不一致的钱不要;3、把企业品牌当作资本放大器的钱不要。

(李光斗是著名品牌战略专家、品牌竞争力学派创始人、中央电视台《对话》与《商务时间》节目特邀嘉宾)

第一访谈

市值的35%来自品牌价值

——福莱国际传播CEO谈品牌全球化

◎本报记者 姚音

两年前,当施耐德(Dave Senay)被任命为全球最大的传播服务集团奥姆尼康集团旗下最大的公关公司之一——福莱国际传播公司CEO的时候,毫无疑问传统的公共传播行业正在发生着三大变化:数字化、全球化,以及客户需求的全面变化。对于以运营全球性品牌为主业的福莱来说,“公共关系”不再只是一个传统“中介服务”概念。正如许多全球性大公司一样,福莱也面临着转型。而施耐德的上任,则成为该公司战略转型的伏笔。在施耐德看来,包括联想、华为、印度塔塔的品牌资源全球整合,恰恰成为福莱打造未来竞争力的契机所在。

《上海证券报》:作为一个美国人,您对中国品牌在全球目前的表现如何看待?

施耐德:总的来说,我个人认为美国消费者对中国产品是不大了解的。美国人都知道中餐,中国纺织品和衣服。但考虑到现在的经济状况,美国的中下层收入对中国会比较担心。没有任何一个品牌可以孤立存在,任何品牌或多或少都包括政治因素在内的宏观因素及目标受众经济状况等影响。但是,随着像联想这样的中国公司越来越多地进入国际市场,对中国公司的整体品牌形象起着越来越正面的影响。

《上海证券报》:您如何看待联想的全球品牌战略?

施耐德:首先,联想收购方式建立品牌优势是很好的方式;其次,联想在北卡罗来纳州的罗利建立总部,以全球化的视野来对品牌进行规划;第三,联想能发挥关键影响力的人群,在地方政府和媒体上投入很大精力。联想在这些方面都做得很好,准备非常充分,并不是每个中国品牌都做得这么好。不管进入哪个市场都是非常复杂的任务,所以进入之前要充分准备。

《上海证券报》:但目前国内很多希望开展国际业务的企业似乎并没有在品牌上做您所谓的“准备”,而更多地将精力放在获得技术或当地市场、资源上,对此您的看法如何?

施耐德:如果在进入国际市场前,公众对企业的品牌没有一个概念和准备,那么企业所谓的“全球化”的所有工作都可能得不到最大化的结果。因为别人不知道这个品牌到底是什么,不知道品牌代表着什么,不知道应该对你的品牌有什么期待。但是我想,中国企业最开始要做最基础的准备,促使品牌进入公众视野。因为,从本质上说,品牌是一种承诺,一旦做出,到每个地方都必须兑现。中国企业想走全球化品牌战略,从第一天开始就必须进行品牌承诺,以后所做的所有工作也必须保证支持品牌的运作。

《上海证券报》:现在有许多中国公司选择去美国上市,为了配合上市推广,往往需要进行一系列的品牌包装活动,从而提升他们在目标受众中的品牌形象和价值。您认为,中国企业进行海外上市,对于企业品牌来说需要考虑哪些问题?

施耐德:福布斯最近公布了“福布斯全球2000”——这是全球最领先的企业名单。其中有70家是中国公司,体现了中国企业的成长力。但是这些公司大部分是银行业、材料业、以及金融机构等,这些企业的品牌很大程度不是消费者能了解到的品牌。所以当企业期望通过投资关系管理给予帮助时,企业想要的是确定行业中买方卖方的分析者都了解自己。那么所要做的是两件事:股票被购买并且品牌对市场有价值。假如说,A公司有一个非常好的商业模式,非常好的故事可以说给大家听,那么你就应该运用投资关系从而进行针对竞争对手和同行的评估。今天我们讲的是品牌建立的问题,其实就是在目标受众里建立一个非常好的品牌概念。传媒工作、公众工作、投资者关系工作的好坏与否,将会对公司的品牌建设有很大的影响。实际上一个公司的声誉占其市场价值的35%。所以说,不管是新上市,还是已经上市的企业,如果想在股市上表现更好的话,还需要在品牌方面要做很多工作。此外,《金融时报》曾做针对中国的世界品牌调查。华为和联想都在排名之上。还有,海尔、青岛、平安,中国银行,国航、CCTV等。我们对我们曾帮助过排名前十的公司感到非常自豪。



福莱国际传播公司CEO施耐德

“上证商学院”学术支持单位:

中欧国际工商学院	CEIBS	北京大学光华管理学院	
复旦大学管理学院		清华大学经济管理学院	
长江商学院		麦肯锡公司	McKinsey&Company
埃森哲咨询公司	accenture	沃顿知识在线	
华信惠悦咨询公司		科尔尼管理咨询有限公司	
上海交通大学安泰管理学院		美国马里兰大学史密斯商学院	