

联合利华的品牌合资“陷阱”

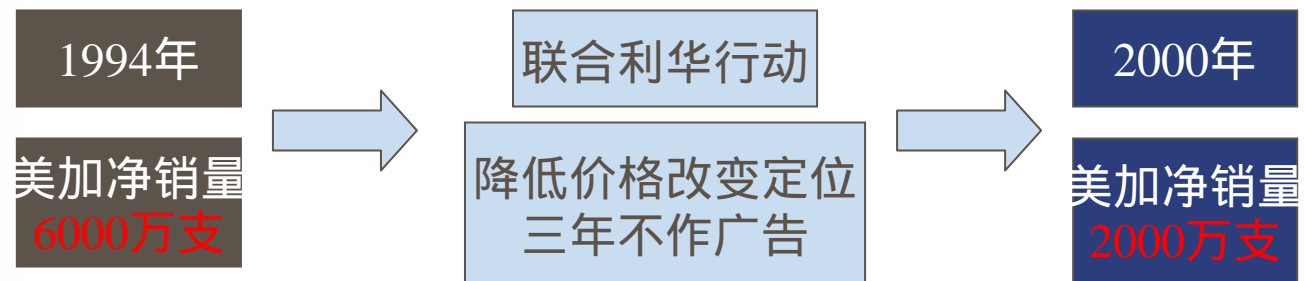
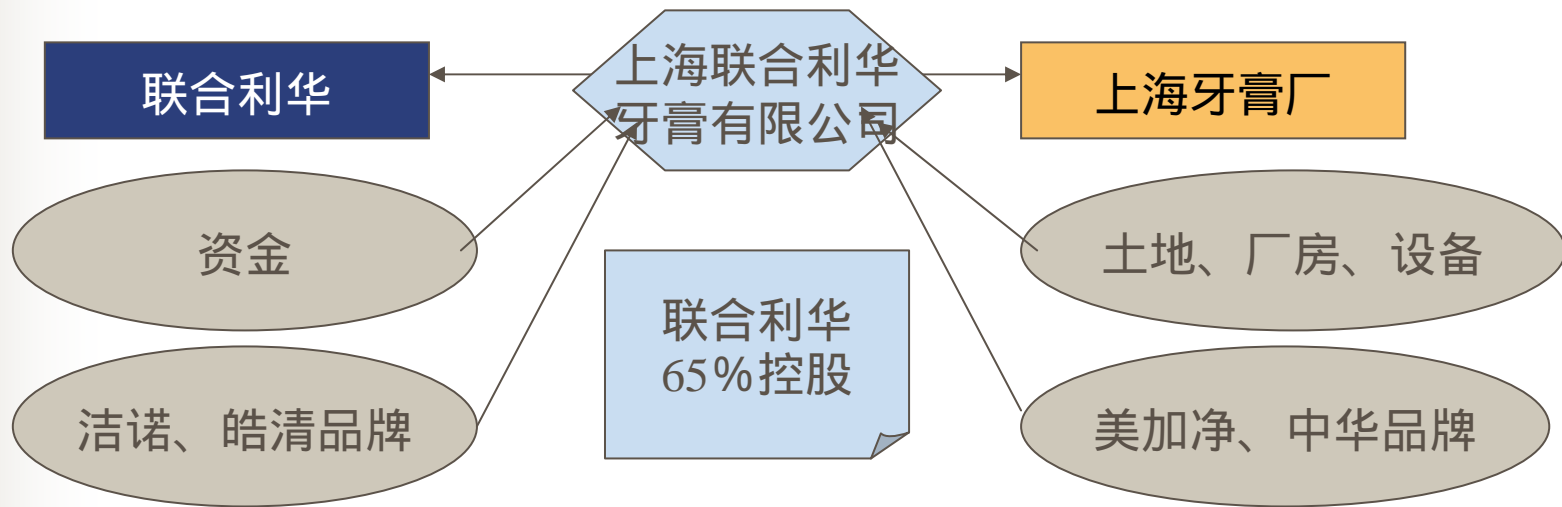
——试析联合利华的品牌管理模型



教导教师：杉田俊明

报告人：许志培（中山大学 管院MBA）

引起争议的合资案例——美加净牙膏



争论：中国流行观点认为，联合利华利用合资设下陷阱，清洗掉中国民族品牌，从而达到控制中国市场的目的。这真的是“陷阱”么？

联合利华——上海牙膏厂

联合利华的战略

- 1、中国市场是其战略重点，但是因为对中国市场不太了解，所以，采用合资的方式进入中国。
- 2、联合利华在全世界范围内收购具有增长潜力和发展空间的品牌，并纳入到自己的全球品牌运作体系中去。
- 3、品牌本土化战略

1994年

合作
基础

上海牙膏厂的战略

- 1、获取资金，意图进一步发展。
- 2、获得国外先进技术。
- 3、学习国外的先进管理经验
- 4、通过合资给传统的国企注入活力。
- 5、借用国外先进品牌管理经验，扩大盈利水平。
- 6、优化业务结构，发展精细化工系列产品

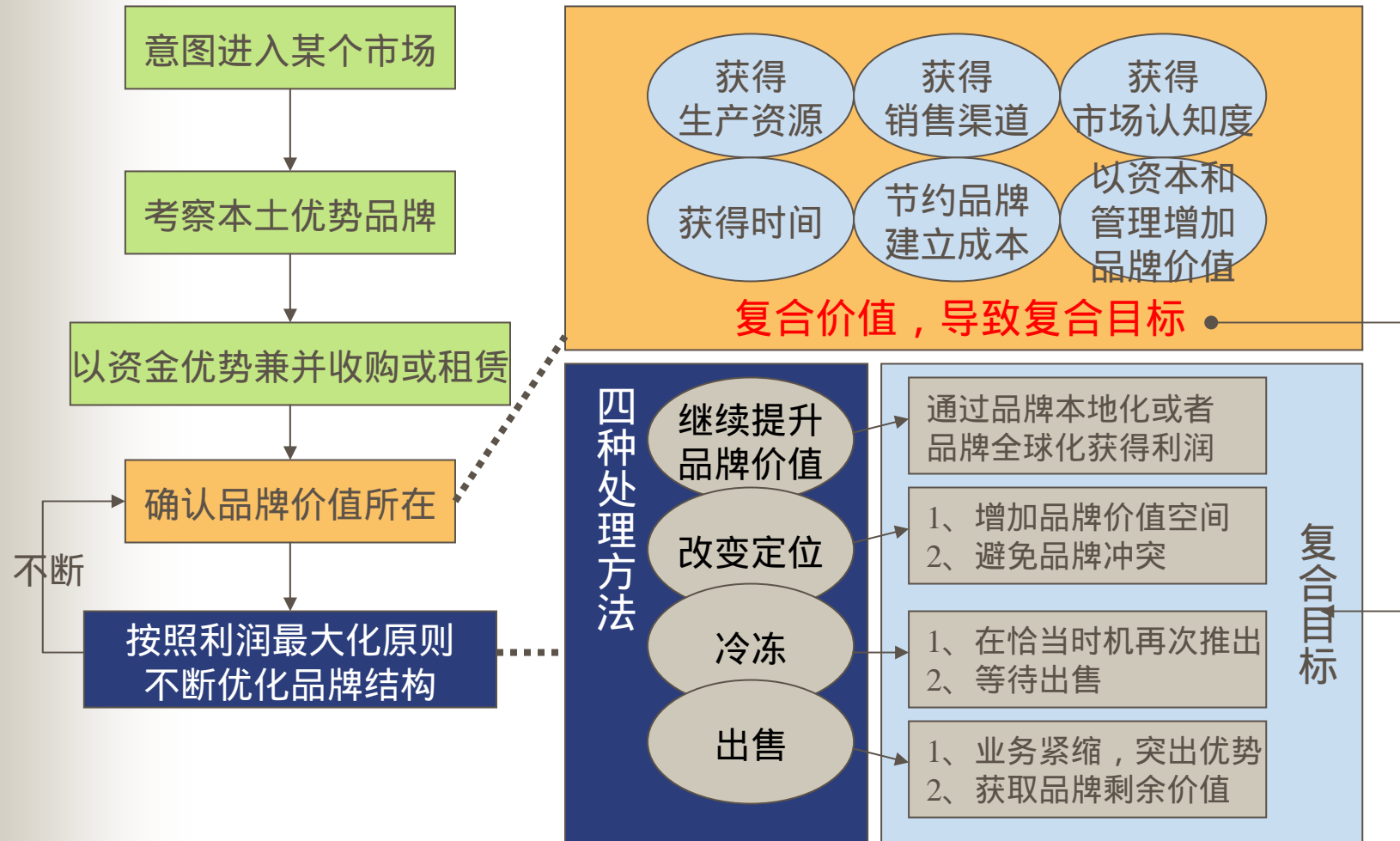
任何决策都是基于当时的历史条件下的，可以说在1994年，联合利华和上海牙膏厂的合作是**各取所需**。今天上海牙膏厂的国内牙膏市场占有率为30%，精细化工系列产品的占有率达40%以上。这些成绩与当初的合资是分裂不开的。

联合利华四个特色品牌的案例比较

品牌名称	品牌原归属	联合利华的行动	品牌结局	联合利华的利益所在
京华茶叶	北京茶叶总公司	2000年投入5000万做市场，然而因为袋装茶不符合消费习惯，销售额仅600万	2002年被冷冻	京华茶叶和联合利华自有品牌立顿红茶不属于相同的市场定位，品牌清理一说不成立。而实际上“京华”品牌是全资收购， 联合利华冷冻该品牌损失惨重。
蔓登琳冰淇淋	中国企业	控制蔓登琳的销售渠道后，推出一款同样定位的和路雪冰淇淋	2000年被淘汰	通过收购蔓登琳快速组建销售网络。
中华牙膏	上海牙膏厂	被列为在华的主打品牌，相续淘汰了自有品牌皓清，目前中华和洁诺的广告费比例为9：1以上	成为中国牙膏第一品牌，市场占有率从15.8%上升为17%	提升中华的品牌价值 ，利用其在中国本土品牌影响力，确立其市场地位，赚取利润。
美加净牙膏	上海牙膏厂	降低价格，采用低价原料，改变定位	7年销售量下降三分之二	联合利华认为美加净和中华在中国国内定位差异不大，于是 重点把美加净用于出口 ，合资前三年美加净和中华的销售额都有增加。然而 遇到亚洲金融危机 ，导致美加净出口受挫，于是联合利华看无力回天， 让美加净自生自灭。

联合利华的品牌管理模型

根据上面对四个品牌的比较，我们看到联合利华有自身的品牌管理模式。在联合利华眼中只有赚钱的品牌和不赚钱的品牌，而没有所谓“民族品牌”和“自有品牌”之分。下面我总结出联合利华的品牌管理模型：



模型说明及本报告总结

- 1、联合利华并不关心“自有品牌”和“收购品牌”之分，它只关心“可以赚钱的品牌”，并淘汰掉“不能赚钱的品牌”。
- 2、收购的品牌带给联合利华的价值是多方面复合的，从而引起联合利华复杂的收购目的，不能一概而论。
- 3、根据不同的目的，联合利华会灵活的使用四种方法处理手中的品牌，以优化品牌组合，达到盈利最大。
- 4、联合利华不断地重新考量一个品牌的价值，不断地调整自己的策略，这从它对美加净的态度上就可以看出来。
- 5、与联合利华合资的中国企业应该意识到联合利华的品牌管理模式，从中找到优势结合点，而不应盲目的指责联合利华利用陷阱埋葬了中国的“民族品牌”。

参考材料

- 《合资“姻缘”终结，联合利华中国独行》 经济观察报 2002年 周依亮
- 《联合利华品牌本土化的启示》 中国经济时报 2002年 王小林
- 《宝洁与联合利华的品牌扩张术》 中国管理传播网 2003年 熊俊彬
- 《向联合利华学习集中化战略》 中国管理传播网 2002年 石器
- 《联合利华：诠释跨国公司本地化》 中国经济时报 2003 傅继红 徐滨
- 《联合利华：以中国品牌攻占中国市场》 中外商业论坛网 作者未知
- 《第二次长征，联合利华布局中国》 中国营销传播网 2003年 张兵武
- 《联合利华的中国战略》 战略 - 策略第12期 2001年 何家迅 卢泰宏
- 《玩转品牌的高手》 IT经理世界 2003年 叶丽雅
- 《联合利华的品牌阳谋》 IT经理世界 2003年 叶丽雅 张鹏