



即面膜

mei ji

美即

停下来 享受美丽

美即： 面面俱到 面面难调

昔日本土面膜第一品牌，4年后却意外没落。美即业绩大幅下滑的背后，一方面是来自于自身管理混乱和产品滞后；另一方面也凸显出被外资品牌收购后，一些内资品牌难以克服的水土不服。

文 | 本刊特约记者 孙斌

一入豪门深似海，从此萧郎是路人。

日前，曾经的“面膜大王”美即被曝业绩大幅下滑，回款不足2亿元，这个数额还不到美即巅峰时期13.5亿元的两成。

美即业绩大幅下滑的背后，一方面是来自于自身管理混乱和产品滞后；另一方面也凸显出被外资品牌收购后，一些内资品牌难以克服的水土

不服。

面膜大王和国际巨头的组合，何以不堪至此？

嫁入豪门 并不风光

“停下来，享受美丽”，在美即的这句广告语风靡全国的同时，美即的发展也一刻不停。

2003年，这家公司创立，面膜市场外资与本土品牌激战正酣，而美即凭借单片式售卖和快消化在市场打开局面。

2005年开始，整个面膜市场迎来了快速发展时期。美即借助屈臣氏在内地“遍地开花”，一跃成为中国“面膜大王”，并择机拓展二三线城市的传统渠道——百货和连锁超市及专营店。2010年9月24日，美即在香港证券交易所上市，成为“面膜第一股”，超额认购784倍，成为港交所当年的“股王”。

2012年，美即的营收已突破10亿元，到达巅峰状态。据当时AC尼尔森的数据显示，2012年美即品牌在中国面膜市场的份额为26.4%，仍然是当之无愧成为面膜行业第一品牌。

在随后的一个财年中，美即的业绩达至巅峰期，年销售回款达13.5亿。或许正是这种快速发展的业绩吸引了欧莱雅的目光。2013年8月，一直想拓宽大众领域的欧莱雅对美即抛出橄榄枝，双方很快达成控股方案，欧莱雅以52亿元人民币的高价收购美即。

对于重金收购美即，欧莱雅集团董事长兼CEO安巩表示，这是欧莱雅自2008年收购圣罗兰美妆以来最重要的一次收购，美即品牌的加入与欧莱雅大众化妆品部的品牌组合将形成良好的互补。

不难发现，美即被赋予了中国三大细分市场的领军品牌之一的地位，与护肤品类别的巴黎欧莱雅、美妆类别的美宝莲纽约并列而行，为的是“更好地满足中国消费者日益增长的多元化的美的需求”。

从当时的环境看，当时市场占有率第一、发展态势较好的美即被收购是强强联合。但事后分析，美即当时的做法也有一些不得以为之的意味。

虽然美即在面膜市场还是一家独大，但市场竞争环境已经与行业发展初期仅有5个面膜品牌的情境已大不相同——市场中的面膜品牌已多达200个以上，鱼龙混杂，市场发育和价值链环境并不理想。甚至在一段时间内，网络面膜销售盛行，这把整个行业的进入门槛拉低，行业与市场变化迅速。

此时，虽然仍拥有不错的现金流，但美即苦于无法在短时间内提高产品的技术含量，完善自己的产品线。于是，进入欧莱雅这样的豪门，借助巨头的力量不失为一个好的选择。

收购容易 整合太难

收购美即后，欧莱雅的确对其动作频频，不可谓不用心。

欧莱雅联合创始人余雨原对美即做了彻头彻尾的全面革新：包括换LOGO、提出“面膜哲学”、成立了面膜专研中心，还不间断地推出新品。2015年，美即上市了原生润、流金丝语、缤纷等系列新品。2016年，美即又推出了黑酵力面膜新品。同时邀请网络红人papi酱参观体验美即面膜实验室，以全程直播形式大胆尝试新兴营销。

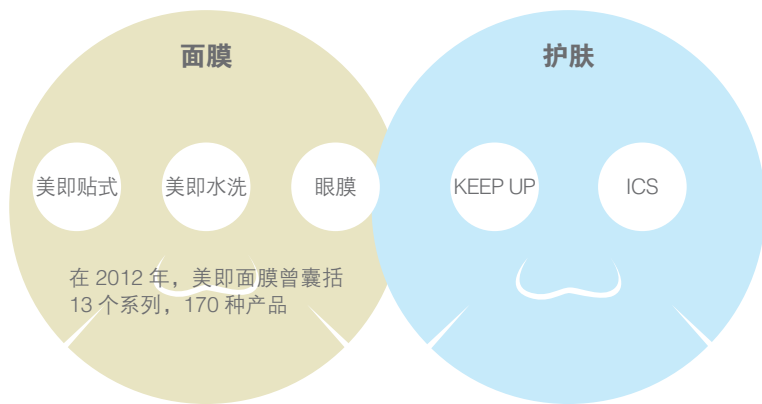
但这一系列整合动作过后，结果却不尽如人意。2016年7月28日，欧莱雅集团发布中期业绩报告，首次披露美即面膜的业绩情况。报告显示，美即上半财年减值亏损人民币15.8亿元。

事实上，近几年来，不论是在电视和网络广告，还是用户群中，都已经鲜少听到美即的名字。美即的衰败看似毫无征兆，其实早就有迹可循。

从市场环境上看，2012年，在美即销售额疯狂增长的同时，AC尼尔森的一份报告就指出，当年中国面膜市场的复合增长率超过了21.9%。如此高速增长，意味着整个面膜市场还处于裂变

虽然仍拥有不错的现金流，但美即苦于无法在短时间内提高产品的技术含量，完善自己的产品线。

美即庞大的品牌家族



资料来源：根据公开资料整理

期。美即的成功，只不过是暂时跟上市场增长红利而已。更疯狂的是，同一年中国化妆品市场的面膜品牌增加了 400%。新浪潮涌现之际，美即因为缺乏绝对优势被逐渐替代。

在 2016 年线上面膜的市场份额中，美即面膜的市场占有率仅为 2.1%，跌落到第八。而榜单前三位换成了近年来崛起的本土面膜品牌：一叶子、膜法世家和御泥坊。

但外因只是条件，内因才是关键：与其说美即输给了对手，不如说美即输给了自己的三个错误举动。

第一，线上线下价格混战，美即大力开拓化妆品专营店，却对化妆品专营店没有优惠进货政策，但由于线上价格低廉以及屈臣氏和商超等围攻，专营店大打折扣战，通常以 5 折进行销售，利润微薄。利润没法保障，许多代理商只能选择放弃。

第二，由于线上线下折扣战混乱，造成人们对美即品牌的不信任。当主打低价的名创优品创立时，美即居然是第一个进驻的化妆品品牌，严重模糊了美即在大众心目中的品牌形象。

第三，美即一直没有清晰的产品定位。相比而言，近几年在面膜市场火起来的几个品牌中，森田主打玻尿酸成分、一叶子主打植物酵素概念、韩后主打补水功效，美即没有包装出一个品牌的主导概念。加之近年来不断有新形态、新功效、新品牌涌入，明星品牌也不断更迭，美即的品牌效力也被进一步削弱。

面膜市场竞争激烈，不进则退。美即自乱阵脚一方面给了一叶子、韩后、京润珍珠、雅丽洁等本土大众品牌和御泥坊、膜法世家这些资深“淘品牌”快速上升的机会和空间；另一方面也给欧莱雅的在华收购敲响了警钟。

在国际日化集团的竞争中，宝洁和联合利华凭借在日常用品上的垄断，市值远超欧莱雅、雅诗兰黛这类以美容用品为主的巨头。

在这些美容国际巨头眼中，像此前一样拉长战线、大规模收购是快速增长的最好选择，但是没有进行过充分的市场分析和考量，收获的只能是苦果。

在美即之前，欧莱雅收购本土品牌整合失败已有先例。在被欧莱雅收购之前，小护士位列市场前三，仅次于国际大牌玉兰油和本土民族品牌大宝，在消费者心中认知度极高。但时至今日，小护士在市场上几乎消失，而另一品牌羽西也难觅踪影。

虽然无法证明这是外资品牌有意“雪藏”本土品牌，但至少证明了欧莱雅虽然在中国市场如鱼得水，但却并不能很好整合收购的本土品牌。这让想要面面俱到的欧莱雅，已经很难收拾这一惨局。☑