

轉型路跌宕 失敗中學習 廣吸年輕客

ESTEE LAUDER「千禧化」策略初見效

美國傳統化妝護膚品牌雅詩蘭黛 (Estee Lauder)，近數年積極建立年輕美妆品牌形象，其間經歷過起伏；嘗試推出其首個年輕系列Estee Edit，還找來社交媒體網紅做代言人，惟銷情未如預期，該年輕品牌僅維持不到一年。這次失敗無阻雅詩蘭黛品牌「千禧化」策略，行政總裁傅懿德 (Fabrizio Freda) 繼續收購年輕品牌，聘請更多千禧世代員工，同時加速擴張中國年輕消費者市場，降低對美國市場的依賴，品牌年輕化終有回報。

管理有道
大公報記者 鄭芸央

雅詩蘭黛成功吸引年輕人，傅懿德可謂功不可沒，在一次接受英國《金融時報》訪問時他說，他以兒子換香水如換鞋為例，指千禧世代不會像父母般只忠於使用一種香水，而是會購買不同的香水。傅懿德了解年輕人善變的性格，他的成功在於吸引年輕人樂意購買老品牌的產品。

CEO明瞭年輕人善變心理

雖然雅詩蘭黛創辦於1946年，旗下不乏知名品牌包括MAC、Bobbi Brown、CLINIQUE等，近年為加快品牌「千禧化」策略，不斷購買了一些年輕品牌如Tom Ford、Smashbox、Becca、Too faced；最新有加拿大初創公司Deciem，Deciem自稱是一間「非正常美容公司」，其所研製護膚品牌The Ordinary深受90後女士歡迎。

七十多年歷史的雅詩蘭黛依然與時並進，努力維持良好業務表現，截至今年三月底的季度純利按年超出預期，進而看好全年收入，其財務報告顯示，受惠於亞太區、歐洲、中東市場，還有最重要的千禧世代消費者。傳統上，雅詩蘭黛的顧客較為成熟，近年年輕消費者增加，對雅詩蘭黛而言是好消息。

首年輕產品系列出師不利

在品牌「千禧化」過程中，雅詩蘭黛也嘗過失敗。2016年，該公司首個針對千禧世代的年輕系列Estee Edit面世，找來社交媒體名人Kendall Jenner和時裝潮人Irene Kim為代言人，引起一陣哄動，可惜Estee Edit銷情遠不如預期，最終宣布暫停銷售。

這次的失敗，原因被認為是對品牌「千禧化」過於樂觀所致，策略也過於簡單，迷信以為單憑用社交媒體網紅做代言人，必定吸引年輕消費者，欠缺整套主攻年輕人品牌的形象攻勢配合。

其實，這也是老牌企業拓展年輕人市場經常遇到的問題，尤其是如何透過社交媒體建立年輕品牌形象，傳統品牌在這方面較難捉摸年輕人的品味和喜好。

雖然首個年輕產品系列出師不利，但傅懿德沒有因而氣餒，為進一步推動品牌策略「千禧化」，聘請更多年輕員工，目前已佔公司總員工逾五成。

電商渠道擴中國市場

另外，雅詩蘭黛在中國市場的年輕顧客不斷增加，傅懿德於今年三月透露，將會繼續擴大中國市場業務，未來還會透過天貓等不同渠道，把雅詩蘭黛旗下品牌引入中國市場。

據雅詩蘭黛今年三月資料顯示，包括中國在內的亞洲地區銷售額增長33%，旗下Tom Ford等年輕品牌廣受歡迎。傅懿德近年嘗試以不同策略推動增長，降低對美國市場的依賴，擴大亞洲和拉丁美洲市場，改變過去只集中於百貨公司的銷售模式，增加運用社交媒體的影響力，成功吸引更多年輕人，也扭轉長期緩慢增長的趨勢。



▲雅詩蘭黛行政總裁傅懿德 (右) 了解年輕人善變的性格，成功把品牌拓展年輕人市場

4月17日報152.72美元

雅詩蘭黛夫人哲理名言

- 美麗是一種態度，美麗沒有秘訣。世界上沒有醜陋的女人，只有不在乎形象或者不相信自己魅力的女人
- 當我覺得沒辦法再繼續時，會強迫自己繼續走下去。我的成功是基於堅持，並非運氣
- 我一生中工作的每一天，無不與推銷有關。若我相信一樣東西，我推銷它，不遺餘力
- 我不希望我的香水聞起來像是玫瑰花或是任何一種單獨的花香，我要令雅詩蘭黛成為世界上最奇妙、最豐富、最和諧的千百種花香集中身上的香水

研發與推廣於一身的女強人

【大公報訊】記者鄭芸央報導：雅詩蘭黛夫人是一位傑出企業家，她是《時代雜誌》譽為二十世紀20位最具影響力商業天才中的唯一女性。雅詩蘭黛夫人深信每位女生都可以永遠擁有美麗和時尚。

雅詩蘭黛夫人於1910年紐約出生，在1946年創辦雅詩蘭黛公司之時，創業資本只有5萬美元，研發產品的實驗室是由一間細小儲備室改裝，第一個辦公室是她的家。雅詩蘭黛夫人得到化學專科醫生親戚指導，研製出四款美容產品發售。由於功效和品質備受好評，顧客也愈來愈多。

1948年，在紐約Saks第五大道百貨公司開設首個專櫃，邁向成功創業重要一步。創業初期，雅詩蘭黛夫人規定自己每天至少要接觸五十位顧客，決心不遺餘力推銷自己的產品。

打破法國香水壟斷局面

雅詩蘭黛夫人被譽為「香水皇后」，1953年推出Youth-Dew香水大獲好評，打破法國香水壟斷市場

的局面，香水從此不再只是名媛貴族使用的奢侈品。之後，雅詩蘭黛出品香水受到時尚界推崇。1981年夏季，雅詩蘭黛夫人推出男士香水J.H.L.，是以她丈夫名字的首字母縮寫命名，意圖獻給她一生至愛。

雅詩蘭黛夫人研製的經典護膚品之中，不得不提著名的「小咖啡樽」，即是很多女生喜愛使用的護膚精華液Night Repair Cellular Recovery Complex，這款1982年面世的護膚品，標榜是以科技研發的護膚產品，到如今仍然是全球最暢銷產品之一。

經過數十年努力，雅詩蘭黛現為全球最大護膚、化妝品和香水公司，不但重塑美國化妝品行業面貌，更影響全球化妝品市場。



▲雅詩蘭黛的升級再生基因護膚露

雅詩蘭黛 近月股價走勢



ESTEE LAUDER

5月2日報 132.25美元

雅詩蘭黛 (ESTEE LAUDER) 小資料

● 公司性質：美國護膚、化妝品、香水產品製造商和銷售商。總部位於紐約，產品行銷全球130個國家

● 創辦年份：1946年

● 創辦人：雅詩蘭黛夫人、約瑟勞德

● 旗下品牌：包括MAC、CLINIQUE、Bobbi Brown、Tom Ford Beauty、Deciem等

● 1985年：雅詩蘭黛年銷售收入突破10億美元

● 1995年：於美國紐約證交所掛牌上市，股份代號EL，市值現約40億美元

● 現任行政總裁：傅懿德 (Fabrizio Freda)

全球美容市場2024年料近6萬億

【大公報訊】記者鄭芸央報導：常言道「賺女人錢最容易」，在經濟不景時，美容護膚行業仍然企穩；在經濟好景時，美容產品銷情更是火爆。2017年，美國的美容和個人護理產品市場規模為860億美元，西歐的市場規模有940億美元；亞洲的美容和個人護理產品銷情驚人，增長6.4%，達到1490億美元。

美容護膚行業繼續爆發，2017年，全球美容市場規模約為4650億美元，業界數據顯示，86%女生購買化妝品，78%女生購買護膚品。市場研究公司Inkwood Research預測，到2024年全球美容市場規模將會增長至7500億美元 (約5.85萬億港元)。

年輕一代是目前美容行業最重要顧客目標，在YouTube上，美容、化妝、護膚是第二多人觀看的視頻內容。有見及此，老牌化妝護膚公司雅詩蘭黛、L'Oreal近年爭購年輕品牌，

雅詩蘭黛以15億美元購買年輕品牌Too Faced Cosmetics，另以2億美元收購Becca Cosmetics，還有買入加拿大美容品牌Deciem的大多數股份。

互聯網成業界新戰場

與此同時，社交媒體流行改變了美容行業面貌，愈來愈多年輕消費者到化妝品購物網站如Sephora購物，這類化妝品零售網的市場份額由2010年的11.8%，上升至2017年的15.4%；年輕一代就是喜歡隨時隨地上網，各種國際化妝護膚品牌產品都可以上網買到。

化妝品購物網對新的化妝品牌尤其有利，因為可以更容易接觸到消費者，有些新品牌在極短時間內成名。美容電子商務確實在增長，在美國，2017年有10.2%的美容護理產品是經由網上銷售，相對於2011年的5.6%有大幅增長。

觀望G7峰會 道指早段腳軟

【大公報訊】記者李耀華報導：市場觀望七國集團 (G7) 峰會開分枝，美國股市連升兩天後，周五早段下跌，道瓊斯工業平均指數最多曾跌75點，報25233點；納指則曾跌34點，報7600點。

巴西雷阿爾今年挫18%

新興市場方面，面對自從2013年聯儲局計劃退市以來最大的走資潮，土耳其和巴西正加緊捍衛其本國貨幣，以防投資者有機可乘。土耳其央行在周四突然再加息，為不足一個月以來第三次；與此同時，巴西中央銀行亦連續第二天出售額外的外匯掉期合約，防止其貨幣雷阿爾進一步貶值。不過，土耳其里拉反彈，惟巴西雷阿爾稍升後又再跌。雷阿爾兌美元在周五會再跌0.7%，報3.96水平，今年來累跌17.85%。

發展中國家包括阿根廷和印度等嘗試抵禦美國加息造成的資金外流、

財政赤字增加、通脹加劇和政治日益不穩定等問題，在周四實施一連串行動，包括土耳其的突然加息和巴西的沽售外匯掉期合約等。倫敦Old Mutual的基金經理Delphine Arrighi表示，新興國家未能先發制人解決宏觀經濟的不平衡問題，迫使這些地區的央行採取激烈手段以紓緩貨幣被沽售的壓力。

阿根廷獲IMF融資3900億

另外，阿根廷在周四取得國際貨幣基金組織 (IMF) 批出三年500億美元 (約3900億港元) 常備借貸，以令投資者回復對該國的信心。阿根廷政府近期一直面對雙位數字通脹和財政赤字擴大等問題。這筆援助金將會在三十六個月內發出，是IMF歷來最大筆的援助金，惟最終視乎阿根廷政府要求多寡；IMF官員則憂慮，美國利率上升和美元不斷轉強所產生的連鎖性危機。聯儲局官員將於下周舉行會

議，市場估計屆時將會加息四分一厘，印度和印尼的央行行長已先後促請聯儲局當心其加息行動。

在各個受影響的經濟體中，阿根廷受打擊最大，該國政府的聲明表示，有意取得IMF首筆援助金，其後便會視該筆借款為預防性借貸。阿根廷財政部長Nicolas Dujovne在布宜諾斯艾利斯表示，今次取得的，比阿根廷的配額多出11倍，證明國際社會對阿國的支持。



美科技股金融股表現高下立見

財經觀察

大公報記者 李耀華

美國股市在周三重上25000點大關後，距離一月二十六日所創的26616點歷史新高只差逾5%。道指近期的升勢主要依靠傳統股份，尤其是金融股所帶動，因此很多人相信金融股近日的表現甚至較科技股更佳。然而，比較過兩者於過去數月以來的升幅後，便會發現，金融股的表現與科技股仍然是差天共地，升勢暫時仍難以相比。

花旗股價仍未收復失地

美國自從上周五公布了較市場為佳的就業數據後，市場估計今年加息四次的機會增加，並相信聯儲局將於下周議會議時傾向放鷹，金融股因而特別受惠。反映美國多家大銀行股價走勢的費城KBW銀行指數，六月初至今已升逾2%，個別銀行股亦有不俗的表現，例如美國銀行的股價，在同期內亦上升了逾2%。

即使是近年火熱朝天的科技股，也不及金融

股最近的表現，納指六月初至今便只錄得逾1%的升幅。然而，若以過去數月的表現來比較，金融股比起科技股仍然是相差甚遠。費城KBW銀行指數自從在三月二十三日見底後，現已反彈了5.6%，惟納指卻已從二月八日的谷底大彈了12.66%。

個別股份方面，美國銀行現已由三月二十三日的低位回升了逾3%，摩根大通亦回升了逾4%，但比起由低位急彈了兩成半的蘋果和亞馬遜，便完全難以相提並論了。即使是升勢稍遜的Facebook，其股價亦已回升了9%。相反，一直表現中規中矩的花旗銀行，現時股價仍未能收復失地，比起三月二十三日仍要再低逾7%。

科企受惠特朗普減稅政策

究其原因，銀行股最近雖然受惠於美國聯儲局將會加息的消息，惟同時亦受到一系列不利因素，包括早前的意大利政治危機，以及現時的新興市場走資危機所影響。反觀科技股，在美國總統特朗普去年通過減稅方案後，資金大舉回流美國，增加了科企回購股份的本錢，因而令股價被推高，故科技股相比起其他股份，包括金融股，更受惠於特朗普的減稅政策，而升勢亦自然勁得多。