



邱亚夫在巴黎签署协议。

## 如意“算盘”： 百亿并购法国品牌 买的什么

如果你不知道 Sandro (杉卓),那么,看看女神高圆圆、杨幂、孙俪、唐嫣、林志玲、汤唯、周迅这些衣服架子上穿上 Sandro 的风采,你就知道中国时尚女性如何青睐这个来自法国的轻奢品牌了。

如今,因为一场 13 亿欧元的并购案,Sandro 和它的姊妹品牌 Maje 都归属于山东如意科技集团(以下简称如意)了。

“法国品牌不是用钱可以解决的”

多方消息证实,如意将以 13 亿欧元收购 SMCP 的控股权,其中包含债务。这个估值将高达 SMCP 集团 2015 年息税折旧及摊销前利润的 13 倍。参照国内上市公司动辄几十倍的市盈率,13 倍估值已经很合算了。

SMCP 旗下拥有巴黎三大时尚轻奢品牌 Sandro (杉卓)、Maje (曼之)和 Claudie Pierlot,什么叫轻奢品牌?直译起来就是“可接近的奢侈品”。

13 亿欧元拿下三大法国轻奢品牌,如意集团董事长邱亚夫认为非常值,“你想买,人家未必想卖;你有权,人家却不一定看重钱。这不是价格驱动,是中法两个集团在战略上的契合。”邱亚夫引用了孔子的一句话,道不同,不相为谋,唯有志同道合,否则 20 亿欧元也收不来。

SMCP 集团总裁丹尼尔·拉隆德在接受采访时称,SMCP 集团在中国市场占全球份额十分之一,日本市场更是空白。来自中国的大股东将帮助他们改变这一局面,实现他们的野心。

SMCP 的野心是什么?那就是成为轻奢品牌的全球领导者。

SMCP 旗下 Sandro 1984 年创立,短短数年间在欧洲各地开设了超过 280 间专卖店。目前,SMCP 在全球 34 个国家拥有门店 1118 家,成为十年来成长最快的设计师品牌之一。SMCP 财报极其亮丽,2015 年营收达 6.75 亿欧元,净销售额同比增长 33%,达到企业创办以来新高,这也是 SMCP 集团连续第五年收入增长率超过 20%。

这次法国人选择来自中国的买家,与旗下品牌消费群体有很大关系。Sandro 衣裙价位 200 欧元左右,Sandro 和 Maje 的品牌档次位于 ZARA、H&M 和 GUCCI 间。在购物网站上搜索“女明星同款”这样的字样,不难注意到杉卓、曼之这些品牌。

“2011 年—2020 年,中国中产阶级将从 3300 万人增加到 8500 万人,他们是集团未来的潜在客户。”丹尼尔·拉隆德说。这也许就是如意集团的最大筹码——作为本土企业,能够给 SMCP 开拓中国市场带来资源。

在中国市场,SMCP 实现了两位数增长。而代购在欧洲 Sandro、Maje 门店的惊人购买力,也让 SMCP 对中国开设门店充满期待。目前,这两个品牌即将登陆天猫。

“其实,他们一直在选择,是卖股

100 亿人民币购买法国轻奢品牌。来自孔孟之乡的本土企业,如何驾驭诞生在时尚之都巴黎的世界三大轻奢品牌?中国服装面料老大的路径在于,把重心转向全球配置资源,动用资本的力量,跨越与国际时尚领域三五十年差距,努力攀升到产业链高端。而收购的最终目的,是为自创品牌铺路。

本报记者 马辉  
本报通讯员 李辉



中国女星很喜欢杉卓品牌。图为刘诗诗穿杉卓。

份还是 IPO。”邱亚夫说。

据透露,SMCP 品牌创始人更倾向于 IPO,主要是担心再次易主后会失去对品牌的控制权。而作为控股方的 KKR 则倾向于将大股份股权卖给如意集团。

邱亚夫说,最终双方能走到一起,关键是双方在价值观上达成一致,“法国品牌不是用钱可以解决的。”

记者注意到,在今年 1 月海尔 54 亿美元收购 GE 家电板块时,GE 之所以选择出价不是最高的海尔,同样也用了“价值观一致”这样一个词。

公开报道显示,SMCP 与如意集团的协商至少持续了六个月。邱亚夫透露,当他们从摩根大通那里知道消息时,SMCP 已经在法国申请 IPO 了。

邱亚夫说,收购 SMCP 后,如意集团不会参与后者运营,只会以大股东身份从战略层面提供支持。SMCP 的设计及创业团队继续在巴黎总部运营,以维护其时尚基因及品牌形象,也会保留其现有的企业组织架构。

### 13 亿欧元补短板

从产业链上游走到下游,向微笑曲线的终端进发,这是邱亚夫一直以来的愿望,也是现实需求。

九年前,如意就在一份招股书中写道:“精纺呢绒行业少数企业定位于高端产品,其面料在研发、加工工艺上具有与国际高端产品竞争的潜力,但因终端产品服装品牌不具有国际影响力,基本为贴牌生产,绝大部分利润被外国经销商、品牌持有者赚取。提高自主品牌影响力,通过培育品牌提升产业价值含量,成为精纺呢绒行业长期面临的挑战。”

邱亚夫坦言,中国在时尚领域与欧洲一些国家是一个三五十年差距,“为了缩小这个差距,我们动用了资本的力量。”

邱亚夫认为,要想成为全球纺织服装界的领军企业,必须要牢牢掌握三大话语权:科技话语权、时尚话语权和品牌话语权。

如意在银川智慧城市基础上布局了“智慧纺织”,通过互联网技术和智能化技术,打造 4.0 版先进制造,平常面料 70 元/平方米,而如意面料可以卖到 400 元/平方米,产量是十几万平方米量级,这就体现了掌握科技话语权的威力。

这之后,是能不能掌控时尚话语权。邱亚夫说,为什么欧洲诸多品牌在市场上有话语权?因为他们有丰厚的文化传承在每一个细节上不断体现,这强化了消费者对品牌的忠诚度。

对于品牌话语权,邱亚夫认为更多是靠积淀。如意是制造商,而时尚和技术是两个世界,“拿钱堆积自己的服装品牌,终究是砸不出一个好品牌的。”邱亚夫说,创造一个全球耳熟能详的品牌,对中国企业来说是短板,这是无法回避的一个问题。

### 已经进行了10年的全球资源配置

“如意正在做的,就是把重心转向全球资源配置。”邱亚夫说,通过并购全球时尚产业集团,人才、时尚元素、设计力量等结合在一起,终究将迎来一个爆发期。

2010 年,如意集团以 40 亿日元收购了日本最大的时尚产业集团瑞纳,这是日本一家百年历史上市公司,也是日本成衣巨头。收购瑞纳 5 个月后,如意派出 40 余名高层管理人员去瑞纳培训。一年后如意推出自由高端成衣品牌皇家如意、英迪龙。2015 年,瑞纳在连续亏损 13 年后实现盈利。

对于收购瑞纳,邱亚夫的评价是,最重要的是不仅让如意集团进入时尚领域,而且要为如意集团培养时尚设计人才。

国内企业具备孵化海外品牌的能力吗?在央视镜头中,我们看到如意本部的技术人员正与日本的团队通过视频讨论 2017 年的服装面料新趋势。如意集团首席科技专家丁彩玲说,在制定下一季度的计划时,本部设计人员会跟日本团队详细沟通,根据国际流行趋势,日本团队制定服装规划,如意本部制定面料规划,这样的讨论已经

是惯例。

2012 年,如意已经能生产全球最细纱线;2013 年,如意砸 20 亿收购澳洲最大棉花农场亚卡比棉田,每年单棉花销售就有 2 亿利润。同年入股苏格兰粗花呢生产企业 Carloway;此外,如意还收购了澳大利亚和新西兰两个最大的羊毛养殖基地。2014 年又成为德国男士西装生产企业 Peine Gruppe 的主要股东。

十年整合,如意拥有了美国、澳大利亚最优质的棉花资源,澳大利亚、新西兰最优质的羊毛原料,可以实现最高端的纺纱、面料制造和服装制造,在五个国家拥有品牌集团。现在,如意中国本部突出的是科技支撑,纱线、面料、服装全产业链,互联网定制制造产业链前中端,手中两个时尚产业集团起到时尚品牌崛起的带动引领作用。

### 海外扫货,为什么买?买什么?

过去一年,一大波外国时尚品牌拥有了中国血统。摩根大通数据显示,2015 年中国海外并购金额总计 1119 亿美元,今年一季度数据就已逼近去年上半年数据。

服装行业方面,2015 年 4 月,宁波太平鸟入股法国高级定制设计师品牌 Alexis Mabile;9 月,深圳歌力思收购德国高档女装 Laurel。今年 4 月,杭州永盛新材料公司以 30 万欧元收购法国蕾丝生产商 Desselles,这家企业是维多利亚的秘密等知名品牌供应商。

在消费升级驱动下,本土服装企业迎来海外扫货高峰,但现在是成熟的并购节点吗?这些收购了外国品牌的中资企业是否具有国际水准的设计能力、生产能力和品牌运营能力?这也是中国企业需要思考的问题。

“出手之前,我们要反复论证为什么要买,要买什么。”邱亚夫说,如意擅长的是智能纺织,SMCP 擅长的是时尚引领,双方最后结合成的是一个由中国公司控制的国际化时尚产业集团。在这一路径,未来如意将突出科技和投资两大集团,科技集团做智能化生产,提供最高端产品;投资集团要放眼全球寻找最好的时尚服装品牌进行投资和收购,两者相互融合,实现如意的品牌梦。

“这个时间不会太短,但我们不能急,这是规律,我们无法逾越。”邱亚夫坦言。

邱亚夫提到如意投资集团。这里,我们不妨把目光聚焦到此次并购案的另一个主角 KKR。这是一家总部在纽约的全球顶级私募股权投资集团,2013 年,KKR 从 LV 旗下的私募基金手中收购了 SMCP 集团 65% 的股权,交易价格 6.5 亿欧元(包括债务),这个价格也是欧洲金融危机 5 年来极少见的溢价,LV 的私募基金为此狠赚了一笔。

一直以来,KKR 这样的“华尔街之狼”都在寻求价值低估,低市盈率收购对象,凭着出色财技和运营增效能力获得投资回报,最后以 IPO 或股权转让等方式退出获利。而 KKR 收购 SMCP 两年多后,SMCP 不论是规模还是营收都翻了一倍。此次 KKR 投融管退历时 3 年,浮盈 9 亿多美元,投资回报超过两倍。

### 企业需要引领消费,否则非常麻烦

邱亚夫在接受齐鲁晚报记者采访时不断强调个性化定制,他认为这是颠覆和引领纺织服装行业趋势。

他说,现在大家对服装的需求更加年轻化、个性化,需要找准引领消费者潜在需求的途径。很多纺织服装企业都遇到瓶颈,如果不去引领,将来非常麻烦。

“个性化定制决不是简单的量体定制。”邱亚夫说,这是消费者渴望却想不到的,想到又无法具象的需求。企业通过大数据分析抓住现代人的心态和习惯的手段进行创意制作,“那就是,深入揣摩消费者心智,通过互联网手段最终实现真正的个性化定制。”

邱亚夫的设计是在国内各个城市打造线上线下的如意生活馆,搜集消费者代表需求的喜好和特点,从纱线开始量身定制。消费者可以通过智能终端查看生产全流程,例如优质的羊毛怎样产生的,全球各个工厂的面料是如何织造而成的,每一套服装是如何生产出来的,可以通过智能终端提供自己的诉求,可以是法国设计,英国制造的高端成衣,也可以是新疆面料,本地制造的中低价位成衣。

“从一根纱,一米布开始,精益求精,这才是工匠精神的真谛,这才是如意的未来。”邱亚夫说。