

■纪念改革开放30周年人物系列之五

对中国大多数行业来说,改革开放30年的历史是一部辉煌史,日用化妆品业也不例外。但对化妆品民族企业来说,这30年历史有点难堪:30年里,中国日用化妆品业的一半以上市场份额已为外资企业占据,大宝等著名民族品牌被外资收购,中高端市场则几乎全军覆没。

但幸运的是,中国中高端化妆品市场上,民族企业中还有一位老将在死守,那就是“常青树”葛文耀。

上海家化股份公司董事长葛文耀:

## 两次大难不死练就抗危功夫



◎本报记者 朱国栋 葛荣根

从1985年担任上海家用化学品厂厂长起,虽几经沉浮,葛文耀始终坚守在化妆品市场第一线。在他手里,一个个化妆品民族品牌诞生、成长、壮大,有的品牌则已进入国际市场。

23年后的今天,上海家化股份公司已名副其实地成为中国化妆品行业的领头羊,品牌梯队布局合理,被管理专家誉为波士顿矩阵理论的经典诠释:上海家化的美加净宝刀未老,每年仍为上海家化贡献大量利润;六神仍能保持稳健增长,2005年打败宝洁公司的激爽品牌后,他一直是上海家化的现金奶牛;佰草集增长迅速,正在成为上海家化新的“金牛”;清妃和高夫品牌经过一段时间培育后,收入有望加速增长;而瞄准高端市场的双妹,则将在2009年一季度上市,有望成为上海家化新的增长点……

其实,现在辉煌的上海家化曾两次大难不死。1990年的合资让家化耽误了几年发展时间,1998年兼并上海日化后,葛文耀把主要精力放在了集团公司,也让上海家化到2003年才恢复元气。但也正因为历经这两次危机,让上海家化有了应对危机的经验和准备,因此,面对这次金融危机,尽管葛文耀预言,2009年中国化妆品业甚至可能出现零增长。但哪怕如此,葛文耀也不为所动,他认为,上海家化在接下来几年还能保持较快增长。

### 合资风波

在20世纪80年代的上海国企掌门人中,葛文耀的市场意识和洞察力就已表现得淋漓尽致。

1985年,葛文耀担任上海家化厂厂长,当时中国国企改革才刚开始,中国消费市场特别是日用轻工业产品还是卖方市场,消费旺盛,产品短缺严重。许多产品只要能保证生产和质量,几乎什么都能卖出去。但葛文耀意识到,中国市场总有一天会进入买方市场,国家也不可能对所有的国有企业一直大包大揽下去,国企总有一天会走出计划经济的“保护伞”。

在葛文耀的领导下,上海家化从80年代中期就开始以市场为中心来开展所有的经营活动,在全国同行中第一个建立了遍及全国各地的销售网络,开通了第一部消费者热线电话,成立了第一家美容院和美容学校,从而较早地适应了市场经济的发展要求,也使一批高附加值的新产品相继形成了规模生产的能力,赢得了消费者的青睐。

到1990年,上海家化成了中国化妆品业无可争议的领头羊。其固定资产、销售额和利税都位居全国化妆品行业之首,效益也名列全国500家大企业前300名,各类产品的市场占有率达到了16%,其中“美加净”和“露美”等系列产品还形成了良好的品牌效应。

进入20世纪90年代后,经济环境的演变正如葛文耀预料的那样,国内迅速形成了买方市场,企业间的竞争日趋激烈,国际产业资本的介入更是加剧了竞争的多样性和复杂性。

这时,一个似乎不错的机遇出现了。跨国巨头美国庄臣公司希望与上海家化合作。

1988年起,庄臣公司就开始和上海家化有接触,但一直没谈成。美国庄臣公司主要是做清洁用品等,杀虫剂在美国的市场占有份额是第一,从上世纪70年代开始做一些香波、护肤品类产品,但一直没有太成功,化妆品这一块并不大,也不强,所以葛文耀一直不愿意和他们合作。但到1990年,上海刚刚提出开发浦东,但当时进来的项目不多,庄臣就提出愿意进浦东,但条件是上海家化合资。上海市为此开了3次会,就这样,上海家化和庄臣的合资项目就成了金桥开发区的第一个项目。1991年初,上海家化以三分之二的固定资产、大部分的骨干人员和“露美”、“美加净”两个知名品牌同美国庄臣公司合资。由于美方不愿让葛文耀留在外面成为竞争对手,因此作为合资的一项必要条件,葛文耀担任了这家新公司的副总经理。

合资公司的老总,即使在今天也是个令人羡慕的职务。然而,前后不过短短17个月,就在美方要安排他出国学习并将给他房子、车子的时候,葛文耀却萌发了重返“家化”厂母体的想法。原因很简单,葛文耀认为,尽管外资公司在管理、技术研发等许多领域有优势,但国有企业做得好,同样有竞争力。

正是带着这样的自信,1992年6月,葛文耀回到上海家化。他后来坦陈,尽管在外资公司呆的时间不长,但确实学到不少东西——比如品牌经理制度、重视毛利的观念、人才细分化的观念等。

葛文耀回到上海家化时,当时“家化”,实际上已今非昔比。由于合资抽走了精兵强将,输出了名牌产品,甚至连最好的两幢大楼也被划了出去,企业的综合能力和同行相比已经处在劣势。更为严峻的是,在“家化”参与合资的同一时期,世界十大化妆品公司都已进入中国,他们凭借从全球网络中产生的竞争力大举“蚕食”中国民族化妆品的市场份额。于是,在许多人眼里,上海“家化”的前途显得十分渺茫。

上海家化的销售只有1.7亿元,净资产只有4000万元,市场占有率已被一些其他乡镇企业品牌超越。当时有朋友问葛文耀,你们还能做得过他们吗?面对这样的疑问,平时很低调的葛文耀说了很高调的话:如果做不过他们,我们硕士生、博士生的帽子都扔到太平洋去了。

果然,葛文耀回归后,上海家化又开始了新一轮高速发展期,到了1995年,上海家化的销售收入已近7亿元。同一年,葛文耀斥巨资赎回“露美”和“美加净”这两个民族品牌。

### 儿子吃掉老子

在上海家化的发展史上,曾两次波折期,一次是1990年到1992年,和美国庄臣公司的合资并没有加快上海家化的发展,反而让公司走了一些弯路。另外一次是1998年到2003年底,上海家化兼并母公司上海日化成立集团公司,让葛文耀分心了6年。

上海家化原是上海日化的下属企业,而上海日化是上海轻工控股的下属企业。1992年10月,上海市政府觉得上海家化发展不错,应该从上海日化独立出来,直接归上海轻工管。当时,上海日化的规模比上海家化要大很多,销售额和净资产都是上海家化的10—15倍。

到1998年,由于市场竞争越来越激烈,上海日化兵败如山倒,每年亏损1.1亿元,审计后的净资产只剩2.6亿元;有些企业每年有7千万销售额,但一半货款收不回来,成了坏账,仅日化二厂坏账就有3亿元,实际一年亏损超过1.8亿。而当时的上海家化日子很好过,销售收入和利润每年都有较快增长。

正因为如此,上海市委提出让上海家化兼并上海日化,成立上海家化集团公司。葛文耀花了6年时间,付出了5亿元的代价,关停处理了上海日化原来下属的30家经营性企业,70家三产公司,下岗分流职工6000多人。处置完后,葛文耀又把上海日化开发公司的壳和价值1亿多元的资产还给了轻工控股集团。

1999年,已成为上海家化集团子公司的上海家化有限公司完成了股份制改革,2001年上市成功,2003年底,葛文耀又把工作重心放到了股份公司,但此时的葛文耀明白,因为中国经济飞速发展,4年时间里市场环境已发生巨大变化,股份公司处境已很微妙。



葛文耀发现,原来上海家化的竞争对手主要是内资企业,但到2000年前后,内资较为成功的化妆品企业多数已被外资企业兼并或垮掉了,所以上海家化面对的竞争对手已成了外资企业,而且都是跨国巨头,处境很困难。2002年,上海家化化妆品销售额下降了7%,这是葛文耀到任后的第一次。

为扭转这个局面,葛文耀2003年又重新抓起上海家化的具体业务。通过集中资源做六神、佰草集两个主打品牌,调整架构,启用代理商制度等措施,一年后,家化开始进入快速上升的空间。2005年,家化还取得了与跨国公司多年的“抗争”中在细分市场的第一个“阶段性胜利”:这年夏天,宝洁五年花费10多亿元巨额广告力推的沐浴产品激爽(Act),终于不敌六神沐浴露,以停产退市的方式告别中国市场。

将05—07年这3年的家化定义为“业务恢复性增长”的葛文耀觉得,现在总算是“缓过来了”。在2007年中国日化市场的业绩排名中,上海家化营业收入位居宝洁、欧莱雅、联合利华之后的第4名。根据2007年年报,去年上海家化实现营业收入22.6亿元,利润同比增加83.5%。其中,六神品牌零售额达十多亿元,佰草集品牌零售额超过4亿元。

### 转型时尚产业

实现了3年的“恢复性增长”后,一向不甘满足现状的葛文耀又有了新的想法,在2007年下半年,葛文耀提出,化妆品行业实质是时尚产业,不带时尚特质的化妆品无法抓住高端消费者的心,也就无法带来高附加值。

据葛文耀的统计,低端化妆品的毛利率不到15%,而高端化妆品的毛利率高达50%甚至80%。尽管本土化妆品企业占据了接近一半的市场空间,但化妆品市场80%的利润被国际品牌赚走。低端的定位与利润空间的狭窄也直接导致国内日化品牌沦为被收购的对象。葛文耀对此忧心忡忡。

正因为如此,上海家化经过几个月的调研,向上海市政府提交了书面报告,上海家化认为,一股“消费升级”浪潮正在中国涌动,几乎所有消费品类别都在向更好的产品(时尚产品)升级,预计中国时尚产业不久将进入快速发展期。但这一领域也是跨国公司进入中国最早、最开放的市场领域。在上海的许多时尚地标型场所,几乎见不到上海和中国本土品牌的身影。

作为中国商标发祥地的上海,在上世纪六七十年代,其在全国消费工业品市场中的份额高达20%以上。虽然至今上海还有30多个全国著名品牌,但是含金量远远不及一些国际品牌。

2005年,中国评出的300余个品牌中,上海仅有21家企业的24种产品上榜。权威机构评估,2005年度上海387个品牌总价值为780亿元人民币,只相当于可口可乐品牌价值的1/6。

事实上,上海家化之所以如此强调高端品牌的价值,和他们真正尝到了品牌建设的甜头有关。

早在1998年,葛文耀就打算推出中高端品牌,目的是为了“骚扰”跨国公司高端市场,他们分别是佰草集和DISTANCE香水。

1998年佰草集的诞生,在某种程度上也是为了“争口气”。一位家化老员工回忆,当年某跨国公司高管对葛文耀表示,你们的产品只能在中国卖,做不出我们这样的世界品牌。对此,葛文耀觉得当时没话可说,但马上组织研发高端产品。

和佰草集完全打中国牌不同,Distance从一开始就是用完全西方化的设计和定位,希望符合西方的流行和价值观,进而冲进海外市场。当时整个品牌和产品的设定还是很洋气的,我们都很喜欢。”一位家化员工回忆,但是后来我们发现,再洋也洋不过海外品牌。而且制造成本很高,以当时的经济水平,很少有中国消费者能接受得了。”

世界级品牌需要有自己的基因,这是上海家化从Distance的失败上学到的经验,而佰草集的成功则从另一个角度印证了这个逻辑的正确。

如今,佰草集已成为本土中高端化妆品的第一品牌,并在近3年几乎都保持着100%的增长率。而佰草集之于家化,是个非常关键的产品,这个品牌让家化找到了发展的方向。葛文耀坚信,中国元素和汉文化的品牌内涵,是上海家化走向时尚的最好切入点。在某种意义上,作为家化第一个成功的中高端品牌,正是佰草集让家化有了谈时尚战略升级的资格,也尝到了走高端品牌的甜头。

目前上海家化的毛利率是50%左右,职工有1000多人,64%是大专以上,人均创毛利100万左右,这在国内制造企业是比较罕见的。”对于这点,葛文耀颇为自豪。他也坦陈,如果没有佰草集等一系列比较成功的品牌,这么高的毛利率是很难实现的。

### 寄希望于“80后”

在佰草集取得成功后,上海家化在品牌拓展上有进一步的计划。在力推佰草集的同时,家化还计划在今年一季度重新推出曾于1915年获得巴拿马赛会金奖的百年老品牌“双妹”,并将其打造成化妆品为主轴以丝巾等小配饰的高端时尚品牌。据葛文耀介绍,这个品牌是蒋介石之曾孙蒋友柏主持设计的。

和佰草集以中端市场为主,兼顾高端市场不同,双妹品牌完全是定位高端,据了解,双妹一块香皂的价格就要300元。

目前许多佰草集的经销商们听说我们推出了“双妹”后,他们都抢着要代理这个品牌。”葛文耀对该品牌期望很大。

除自有品牌之外,上海家化先后代理了阿迪达斯品牌个人护理用品及香水。葛文耀希望从国外合作伙伴身上学到如何时尚起来的秘诀。

除此之外,让葛文耀颇为自豪的是,目前上海家化的品牌梯队很合理,美加净还在贡献很多的毛利,六神已是典型的金牛业务,并且每年还能实现一定增长;佰草集增长迅速,也已成为的金牛业务;清妃和高夫在07、08两年里也表现很好。

在未来的几年里,我们希望上海家化产值能实现翻倍,毛利率进一步提升。”葛文耀表示。

在金融危机愈演愈烈时,还制订如此“激进”的目标,葛文耀凭什么这么有自信呢?

佰草集现在才开了500家店,完全可以开到1000家店,而且平均每家店的销售额也在上升,因此佰草集在未来几年里还可以实现较快增长。清妃和高夫这两年表现不错,未来几年也将成为家化的重要利润增长点。”葛文耀表示,单凭现有业务,上海家化就可以实现较快增长。

除此之外,上海家化还收购了民族化妆品企业可采公司,目前销售额为1亿元,葛文耀希望能做到3亿元。除此之外,葛文耀寄予厚望的双妹也将成为上海家化新的增长点。

除了品牌梯队外,葛文耀对上海家化目前的人才团队也很满意。外面人说上海家化在活力和进取心上不像国企,我想现在的人才结构是很大因素。”葛文耀表示。

最近几年,家化的人才来源也在多元化,高层管理团队中有国外和外资企业背景和经验的人已占三分之一。而且,最近两年里,一些以前从家化出去到跨国公司的人,有不少表示了“回流”的意向,其中甚至包括一些外企的高层。

颇有趣的是,葛文耀这位20世纪40年代生的老资格企业家,目前已把目光投向了“80后”。葛文耀表示,到2015年后,中国将成为世界第二大化妆品消费国,那时的消费主力将是“80后”、“90后”。

我们调研发现,和许多人的习惯思维不同的是,“80后”和“70后”、“60后”相比,他们并不那么崇洋媚外,他们对民族的品牌更有信心。”这样的调研结果让葛文耀吃惊,但更坚定了他走民族高端品牌路线的决心。

金融危机影响只是暂时的,中国未来的化妆品市场很大,我们的产品又合消费者的胃口,所以我相信上海家化未来几年的目标一定能实现。”葛文耀颇为自信地告诉记者。