

# People



盖保罗 (Paolo GASPARRI-NI): 现任欧莱雅(中国)总裁兼董事总经理, 负责统管欧莱雅集团在中国的业务。1950年4月出生, 意大利人。

盖保罗毕业于意大利 PADOVA 大学医药化学专业, 获医学博士学位。在加入欧莱雅前, 他曾先后在意大利医药化学公司、意大利 JOHNSON WAX 公司和 BEECHAM 集团任职。

1987年, 盖保罗出任欧莱雅(意大利)分公司高档化妆品部总经理, 开始在欧莱雅集团的职业生涯。1990年, 盖保罗被任命为欧莱雅(巴西)总裁。在巴西国内严重通货膨胀的不利环境中, 盖保罗带领团队实现逆势飞扬, 在短短六年内, 使巴西分公司的销售额在集团内的排名从他上任之初的第29名跃升至第9名, 此举让盖保罗在整个欧莱雅集团内声名鹊起。

1996年, 盖保罗被任命为欧莱雅中国公司总裁, 第一次来到遥远的东方, 开发中国这个“全球最具潜力的市场”。

尽管在进入中国市场的时上不占优势, 但在盖保罗的领导下, 欧莱雅在中国从零开始, 迅速踏上了腾飞和超越之路。

与此同时, 盖保罗本人先后在中国荣获“2004年中国日用化工市场年度风云人物”、“苏州市荣誉市民”、“上海市‘白玉兰奖’”等多项荣誉, 成为驰骋在中国市场上的商界英雄。

## 人物简介

### 欧莱雅中国公司总裁盖保罗

# 梦想中国:在美丽行业领跑

◎本报记者 姚音

从十年前第一次踏上中国土地的无所适从,到今日回想起当年情景时的“不可置信”,盖保罗的脸上始终洋溢着意大利人特有的热诚和坦率的微笑。作为全球知名化妆品巨头企业——法国欧莱雅集团中国区的首任也是截至目前惟一的一任总裁,在他每每谈起“给消费者以不同的选择权利,以表达自己对于美的哲学和理念”的欧莱雅座右铭时,总会不由自主地加上“以更好符合中国市场为出发点”的考量前提。

2006年,欧莱雅(中国)的营业额达到4.2亿欧元,这使得欧莱雅(中国)在欧莱雅集团内部的排名上升到第八位。盖保罗欣喜地表示:“截至2006年,我们已经连续6年实现了销售的双位数增长,目前依然保持着良好的上升态势;2007年上半年销售已经完成了30%以上的增长。我们的使命是,希望欧莱雅能够成为中国的第一大化妆品公司。”

正如盖保罗所描绘的那样,十年前欧莱雅向中国市场的进军既是一次巨大的探险之旅,同时也是一次收获颇丰的开拓之旅。

### 怀揣“世纪梦想”踏上中国

与许多行业的跨国领头羊相比,欧莱雅可谓是中国市场的“迟来者”。1996年末,带着“让每一位中国女性拥有一支欧莱雅的唇膏”的“世纪梦想”,盖保罗来到中国。在此之前,作为一名意大利的医学博士,盖保罗曾先后在欧莱雅的意大利、巴西等国分公司工作。在接受采访时,他幽默地打趣自己的经历就是典型的欧莱雅用人标准——多元化、全球化与本地化。

谈起自己在欧莱雅的发展,自豪的神态写在盖保罗的脸上。盖保罗十分肯定自己在欧莱雅的发展,并愿意以此来激励欧莱雅的中国员工。盖保罗说,欧莱雅给了他机会,而他也用努力来回报欧莱雅。欧莱雅需要他的时候,他随时报到。盖保罗喜欢接受挑战,喜欢欧莱雅对“来自欧洲的、优雅的、典雅的”美丽诠释以及企业的文化与工作气氛,每次接受挑战与任务时,他从来不提条件。

1990年2月,盖保罗在意大利分公司任香水部总经理3年后,被欧莱雅总部任命为欧莱雅巴西公司总裁。赴任时恰逢巴西恶性通货膨胀,巴西政府先后采取了异常激进的措施,将社会上的货币总量减少80%,欧莱雅巴西公司帐户上的资金在2天内从750万美元锐减到150万美元。之后,巴西政府又突然宣布冻结所有商品的市场零售价格,而原材料的价格却不在冻结之列,两头的挤压让盖保罗和他的公司面临危机。在这种非常时刻,欧莱雅巴西公司还是在盖保罗带领下生存了下来。谈起这段往事,盖保罗无比自豪地说:“我在巴西的那场危机中没有裁减过一名雇员。”

直到1994年,巴西的通货膨胀才得到抑制。此后,欧莱雅巴西公司的业绩扶摇直上,1996年销售额达到2亿4千万美元。在欧莱雅全球分公司中的排名由盖保罗上任时的第29名飙升到第9名。至此,盖保罗成为欧莱雅集团的一员“猛将”,并再次被总部委以重任,而这一次,是由CEO亲自钦点,把开发全球最富潜力的市场——中国的机遇赐给了盖保罗。

第一次来到中国,盖保罗称其为“一种全新的挑战”。他既不通晓中国的语言,也不了解这儿的文化和周围的环境,一切都是新的。尽管对新的市场知之甚少,但在多年来的商业上累积的经验使他快速找到了业务的突破口,“无论是产品的生产,还是营销,从本质上说在哪里都是一样的。”1996年底,欧莱雅把在苏州投资设厂作为其在中国布下的第一颗棋子。对此,盖保罗表示:“我们从第一天起就打算在中国长远发展。”1997年

初,盖保罗在上海市中心并不起眼的阿波罗大厦建立了欧莱雅中国总部,最初的员工仅15名。可以说,凭借“诗人”般的思维与创新工作方式,和“农民”的实干精神,盖保罗带领下的欧莱雅中国一步一个脚印,编织着属于自己的未来梦想。

到目前为止,欧莱雅中国的正式员工已达到3000多人,加上通过分销商、经销商直接或间接为欧莱雅工作的人员,欧莱雅在中国共创造了7000多个就业机会,欧莱雅中国也因此被国内外媒体数次评为“最佳雇主”和“大学生毕业后最想工作的公司”。

### 欣赏并尊重美的多元性

“刚来中国时我们就和苏州医学院建立了紧密的合作关系,他们给了我们许多真知灼见。”对于盖保罗来说,打造中国市场必须建立在与中国消费者保持紧密关系的基础之上。为此,2005年9月欧莱雅在浦东设立了研发中心,让欧莱雅的品牌能够更好地了解中国消费者,并针对他们开发出更适合他们的产品。“羽西”、“卡尼尔”,包括“美宝莲”等品牌产品都是在中国研发或制造的,为的是完全满足中国消费者的需求。作为一个非常有志向的公司老板,盖保罗丝毫不掩饰自己对于成功的热切期望,谈到未来将要进一步开拓的中国市场,盖保罗坦言,中国地域辽阔,市场潜力巨大,希望进一步提升中国公司对集团的贡献。“同时,我们也希望以自己的努力和专长,推动中国化妆品市场和美丽行业的发展。”

目前欧莱雅是中国市场上第二大化妆品公司,但在众多细分市场上,欧莱雅已经成为不折不扣的行业领袖。

在谈及欧莱雅中国未来将如何实现中国化妆品第一大公司的目标时,盖保罗仍然习惯性地以他擅长的“商业智慧”作为制订周详战略的第一步。“很基础但也很重要,我们要保持目前在中国取得成功的同时,更进一步提升我们的销售情况。”为了使这一牵动十六大品牌未来发展的庞大计划得以实现,盖保罗详细阐述了他考虑多年的市场深耕理论。

第一,进一步取得市场份额,如何做?盖保罗认为,基于欧莱雅对于美的理念和哲学的独特理解,公司从不试图在某一市场或全球推广一种美的模式,相反则是推崇美的模式多样化,即相应的

多品牌战略给消费者以更多的选择权利,由此也进一步完善欧莱雅旗下的品牌架构。“我们的品牌组合使得我们的产品能够最大限度地覆盖到所有的消费群体。”

第二,完善渠道。欧莱雅拥有目前化妆品公司中最为完备的渠道体系。从百货商店、大卖场、超市、连锁店、化妆品专卖店到发廊、药店等,基本达到有消费的地方就有欧莱雅产品的目标,从而令产品能够更便于消费者购买。

第三,从价格上形成从低到高的差异化组合。消费者根据自己不同的购买能力来进行选择,从顶端的“赫莲娜”、“兰蔻”逐步过渡到中间的品牌“巴黎欧莱雅”直至塔基的品牌“美宝莲”和“卡尼尔”。“套用一句广告词:总有一款适合您。”盖保罗开玩笑地说,“此外,即便在同一个细分市场上我们也给消费者不同选择的权利。”盖保罗补充道:“我们始终不忘消费者选择的权利,从市场发展的趋势看,这也顺应了消费者对美的越来越个性化的追求和需求。”

### 收购就像一个拼图游戏

由于近期“大宝”收购案再度引发人们对于外资并购话题的关注,欧莱雅三年前收购“小护士”和“羽西”品牌后的品牌融合问题也顺理成章地成为本次专访的重要内容之一。



■访谈录

## 我们对中国的投资是全方位的

### ——盖保罗谈欧莱雅在中国的发展计划

◎本报记者 姚音  
本报实习生 唐皓

记者:目前欧莱雅在中国有16个国际品牌,您作为欧莱雅的领导者,最大的感受是什么?这和您当初刚到中国时的预期有什么不一样?

盖保罗:回首当年,坦白地说是无所适从。当初来到中国,我们带着一种期待,依稀地觉得中国作为一个大国应该有很大的潜力。但是在这里可以做多少,能够达到什么样的程度,我们并没有明确的目标,我们只知道我们是为中国的女性消费者提供产品。然而十年后,我们在业务上取得了非常大的发展,甚至比我们预期的还要好。欧莱雅是全球化化妆品的巨头和领航者,同时也是一个具有雄心壮志的企业。我们的特点是,如果今年我们实现了10%的增长,那么我们希望明年能够达到15%,后年在这个基础上实现20%的增长,因为我们永远不满足。

记者:欧莱雅在各细分市场和分销渠道上面临着众多竞争对手和压力,您如何看待化妆品市场目前的竞争状态和格局?

盖保罗:对我们来说,跨国公司间的竞争并不是一个新鲜的问题,我们与这些跨国公司和他们的品牌可以说无时无刻不在竞争之中互相生存。

但是与中国本土公司之间的关系倒是一个新的关系。中国本土公司也好,品牌也好,现在都变得越来越强大,因为他们有资金方面的支持,开始越来越有技术含量,同时很重要的一点是他们有很好的分销渠道,尤其在大众市场。因此我们非常尊重他们。

十几年来我们与各个供应商和分销商都建立了非常深厚的业务关系和

合作伙伴关系,这使得欧莱雅作为一个整体在渠道方面得到很好的保障。不仅如此,由于我们完善的品牌架构,给了有不同年龄、不同收入、对于美的模式有不同追求的消费者以不同的选择,因此商家也愿意与欧莱雅合作,这使得我们能处于我个人认为很有利的地位。

记者:最近关于“大宝”的收购案,国内舆论都非常关注。能否透露一下欧莱雅今后是否有收购本土品牌的计划?

盖保罗:有关“大宝”的收购,我想说的是,欧莱雅时刻在倾听,时刻在睁大双眼观察。但具体收购这件事我们没有参与其中,因为在细分市场我们已经有自己的品牌“小护士”,她拉近了欧莱雅与中国大众消费者之间的距离,使我们更好地了解这个细分市场。

记者:除了收购,未来几年欧莱雅在中国还有哪些中长期的投资计划?

盖保罗:实际上在中国市场上的投资,从我们来到中国的第一站起,欧莱雅就表现出要在中国市场长期发展的决心和承诺。当初我们在苏州工业园区建立的第一个工厂,面积仅有1600平方米。经过几年的发展,目前苏州工厂的面积已经实现了翻番。除了苏州的工厂,我们还有另外两家工厂,一家在宜昌;一家在浦东。所以在中国,从工业生产的角度上来说,已经有很大的动作和投资。此外,我们还投资建立了研发中心和培训发展培训中心。因此可以说,我们对中国的投资是全方位的。

除了对设施的投资之外,我更想强调的是欧莱雅对品牌建设的投资。我们在中国上市了14个国际知名品牌以及经营2个中国本土品牌,这对我们来说

谈到这两项收购,盖保罗认为,欧莱雅的“收购哲学”决定了公司不会为短期的销售而收购一个品牌。之所以要收购一个品牌是为了让欧莱雅的品牌组合和整个商业策略更加完整。“套用欧莱雅全球总裁的一句话,‘收购就像一个拼图游戏,在拼图中希望拿到的那块是你目前所没有的,而只有这样,你的拼图才能越来越完整——相对应的是你的品牌才会越来越完整’”。

盖保罗表示,自己曾从一些媒体上听说过“跨国公司从中国收购一个品牌是为了消灭这个品牌,或是减少一个对手”的说法,对此他感到不可思议。他郑重表示,“我们收购一个品牌不是为了增加短期的销售,而是看好这个品牌的长远发展,以及由于这个品牌的加入使我们在整个中国整体的发展更加完善。我们希望通过收购产生一种‘协同效应’,合力使得这个品牌连同其他品牌一起发展。”

三年前之所以选择收购“小护士”,盖保罗称,“小护士”是中国市场上的大众知名品牌,她充实了欧莱雅在中国的品牌金字塔的塔基。此外,作为一个本土品牌,她给欧莱雅在深度分销方面提供了一个非常有效的经验。“从这个意义上来说,‘小护士’是我们了解中国大众分销市场的一所学校,她让我们更好地了解中国大众化妆品市场。”

而对于“羽西”的收购,体现的则是欧莱雅“欣赏并尊重美的多元性”的哲学。眼下,欧莱雅中国已正式提出将“羽西”变成一个全球品牌的思路;首先在中国把市场进一步做大、做强,然后再逐步扩展到亚太区,最终将“羽西”打造成一个全球化化妆品市场上代表中国美、东方美的品牌。

访谈中,盖保罗多次谈到“多元化”和“平衡”的重要性。诚然,对于一位在生命中有六分之一时间都必须天天思索“中国”问题的异乡人,如何在未来的三至五年内带领中国公司确立市场领导者的位置,如何在领导欧莱雅业务的同时,兼顾事业和生活的方方面面,也许最佳的答案就体现在“多元化”和“平衡”的选择上。在采访的过程中,盖保罗时不时看一眼陈列在办公室内众多他所心爱的照片,因为它们见证了这位意大利人在中国的十个春秋和征程。他坦言,正是平衡的结果,使得他能有更多的时间和精力以及更好的的心情,继续他在中国的“世纪梦想”。

