

# 121年的上海家化：满足每一代中国人对美好的向往

本报记者 李媛

百年企业屈指可数，上海家化联合股份有限公司(以下简称“上海家化”，600315.SH)就是其中一个。

2019年是新中国成立70周年的重要时刻，2018年则是改革开放40年的重要时刻，同时也是上海家化120年的华诞。在这些重要的时刻回顾上海家化走过的这121年，无论从哪个维度和角度看，都是充满传奇色彩的。从早期在巴拿马奥运会获得金奖，到解放后培育了国民第一护肤品牌美加净，到2001年成为国内第一家上市化妆品企业，再到品牌不断推陈出新，打造出强大

## 百年品牌复兴&持续不断的“爆款”

经过120多年的发展，上海家化已经率先在国内市场布局了最完整的品牌矩阵。

受到鸦片战争及戊戌变法失败的影响，产业报国呼声兴起，1898年广生行在香港创立，这就是上海家化的前身。创立伊始，广生行就推出了双妹，并于1905年登陆当时经济最发达的上海，双妹承载着民国时期沪上特有的名媛文化，它将东方风情和西方雅韵相结合，一创立就起点很高，于1915年获巴拿马赛会金奖。

解放后进入计划经济时代，人们的审美方式出现了比较大的变化，朴素之美成为社会的主流审美。这个时期的上海家化顺势推出了新中国最早的护肤品——“友谊”“雅霜”雪花膏，针对大众追求高性价比功效产品的需求，上海家化制造的雪花膏是那个时代国人最喜欢的护肤品。

改革开放之后，随着外资品牌进入中国市场，国人对审美的需求大幅度提升，对化妆品的要求也有了很大的提高。这一阶段是上海家化成长和发展的关键阶段，其主打品牌美加净是上海家化最为悠久、知名度最高的大众品牌之一，创造了中国日化史的多个第一：第一瓶摩丝、第一支护手霜、第一款洗护香波等。这些“第一”的产品

## 营销创新&品牌年轻化

面对年轻化需求，上海家化在营销传播上创新方式，运用数字科技、融入娱乐元素，加强互动，以吸引更多年轻消费者关注品牌和产品。

在19世纪末，化妆品只能通过进口，只有外国人和少数富豪才能消费得起。敏锐的广东商人冯福田发现了这个商机，希望可以生产出国人消费得起的化妆品，1898年广生行在香港诞生，创建者冯福田研制出首款花露产品并以他眼中美丽的名字命名“双妹”。广生行正式成立之后，便开始生产和销售双妹牌护肤品。

当时，广生行的经营理念为“广德、厚生、聚人心、行天下”，一听就很有那个年代的老派经商味道。1903年，香港广生行在上海塘山路成立了上海发行所，经销护肤品，双妹品牌正式登陆上海。

中国近代广告的启蒙就是上海，当时的上海也是中国广告行业最发达的城市，很多早期的品牌都是上海出品，而早期的平面广告也都是“上海出品”，可见当年的上海广告和营销的发达程度。而“双妹”就是当年上海一个知名的化妆品品牌。

1910年，双妹逐渐推出多种美颜产品，让沪上名媛趋之若鹜，随着生意越来越好，广生行沪总店在上海南京路475号正式揭幕，双妹品牌就此入驻了沪上高端地标，成为了一个时代的时尚。1915年，在美国旧金山举行的巴拿马世博会上，广生行的双妹品牌美颜佳作粉嫩膏获得金奖。

进入新世纪之后，作为一个百年老字号，上海家化旗下的美加净、六神、双妹等品牌都面临品牌老化的问题。面对年轻化需求，上海家化不仅在产品上迎合年轻人的消费需求推出高品质、具有鲜明精神与文化属性的产品，还在营销传播上创新方式，运用数字科技、融入娱乐元素，加强互动，以吸引更多年轻消费者关注品牌和产品。

在品牌年轻化方面，上海家化

的品牌矩阵，上海家化总是能够踩准时代的脉搏，与时俱进，也因此才可以不断发展壮大，成为国内最具实力的化妆品企业。

作为一家历史超过120年的老字号企业，上海家化虽然历史悠久，但是给人的印象却从来不是“老态龙钟”“迂腐陈旧”，反而是越来越年轻化，越来越充满活力，无论是品牌的调性还是营销创新，都能够贴近最新的潮流，迎合年轻人的需求。旗下的佰草集、高夫、六神都是年轻消费者喜爱的品牌。上海家化能发展成为中国本土日化企业领头羊，最重要的就是能够不断推陈出新，做出符合时代潮流的产品。

就是当时最大的“爆款”。

上世纪90年代后，上海家化还探索开创了很多新的领域，比如以中医中草药为切入点，推出中国第一款功能性花露水——六神花露水；诞生于1992年的中国第一个男士护肤品牌高夫，其产品线跨越了护肤、护发、香水三大领域；以及延续东方文化经典，推出了中国第一个以中医中草药为核心理念的中高端化妆品品牌佰草集。改革开放打开了国门，外资纷纷开始瞄准中国这个庞大的市场，面对来自国际巨头的激烈竞争，上海家化以中医中草药为切入点，走出了一条差异化的发展道路。

此外，随着消费需求的专业化和细分化，上海家化在更多的细分市场深度挖掘消费者的需求，推出更多的细分品类。在家居护理领域，上海家化在2003年推出家安品牌；此后，还陆续推出医学护肤市场的玉泽、婴幼儿护肤市场的启初品牌；2017年，上海家化全资收购全球领先的婴童喂奶品牌Tom-mee Tippee汤美星。

至此，经过120多年的发展，上海家化已经率先在国内市场布局了最完整的品牌矩阵，形成美加



上海家化能发展成为中国本土日化企业领头羊，最重要的就是能够不断推陈出新，做出符合时代潮流的产品。

本报资料室/图

净、佰草集、高夫、六神、启初、玉泽、家安、双妹、汤美星的自有品牌矩阵，覆盖护肤类、彩妆类、家居护理类、护发类等多个品类。

随着消费需求的变化，上海家化的主要品牌也都不断创新和改变。拥有121年历史的双妹品牌在2010年上海世博会期间实现了品牌的回归，在保持品牌历史积淀和文化精髓的基础上，走“高端化、年轻化、细分化”的发展策略，专注于香氛和彩妆领域，推出“夜上海”系列及“传奇”系列香氛护肤新品，持续完善和补足上海家化的高端产品线。

如今的美加净也不是当年的大众化的品牌认知，而是走精品路线，持续执行重要品类升级战略，尊崇品牌新主张“天然养肤，养本真之美”，迎合面、手部的消费升级趋势，推出新品“时刻手护系列”手霜、“雪耳珍珠升级系列”面霜。2018年，美加净巩固大众面霜、手霜市场的地位，拓展防晒、润唇等机会品类。

佰草集是上海家化的后起之

秀，时值上海家化成立一百周年，佰草集品牌应运而生，也是高端品牌的代表。佰草集推出基础护肤的经典系列平衡系列产品，并在上海香港广场开设第一家品牌专卖店。佰草集定位于“循平衡理论，承中华文化塑本源之美”，遵循“佰草集·集时光之美”的品牌理念。2008年，佰草集成功进入世界时尚高地——法国巴黎，成为中国第一个走出国门的本土化妆品品牌。今天，传承中国文化且兼具创新的佰草集深受海内外消费者的喜爱，不仅在国际品牌林立的国内百货市场占据重要地位，还远销法国、英国、意大利、西班牙等国家。

六神则始终聚焦品牌核心夏季资产，携手代言人华晨宇，以劲凉CP明星产品组合为主线，90后限量限量版花露水为副线，传播六神品牌价值主张，提升年轻人对品牌的好感度，进一步加速品牌年轻化进程。

此外，家安、启初、玉泽、高夫、汤美星等品牌也都进行了品牌的全面升级，提出更多的全新升级产品和活动推广。

## 制度创新&研发创新

从广生行到上海明星家用化学品制造厂，到上海家化，这家121年的企业一直在顺应时代的变化而做出改变。

“我们也重视营销，因为这是与消费者的沟通方式，但没有好产品的营销就是空中楼阁，无法长久，在做好产品的前提下，我们会持续提升营销的创新。”上海家化相关负责人如是说。

事实上，上海家化的复兴之路从来都是伴随着其制度与研发的创新。

新中国成立后，民营企业实现公私合营成为趋势。广生行、上海明星香皂肥皂制造有限公司、东方化学工业社、中华协记化妆品厂合并成为“上海明星家用化学品制造厂”，这是“家化”最早的由来。1967年，上海明星家用化学品制造厂改名为“上海家用化学品厂”。至此，“上海家化”四个字才真正成为公司的“大名”。

2001年，在历时7年的筹备之后上海家化登陆上交所，成为中国第一家日化上市企业，成为中国日化企业第一股。国企上市的目的之一是充分市场化，依上市规则建立完善的法人治理结构，增加企业各项行为的透明度，将企业置于市场监督之下。上海家化的上市确实让企业走上了市场化的道路，之后实现高速发展。

2011年，上海家化集团在上海国资委诸多国企中率先实现国企改革，其100%股权转让给上海平浦投资有限公司，这标志着上海家化的市场化进程又迈进了一大步，并正式宣告中国平安成为上海家化上市公司的大股东，上海家化完成股权分置改革，从一家国有企业转变为一家人混合所有制企业。

可以说，从广生行到上海明星家用化学品制造厂，到上海家化，这家121年的企业一直在顺应时代的变化而做出改变，尤其是在体制上，大胆的创新求变，让上海家化最终成为一家市场化的企业，以更加透明的体制，更加市场化的手段和开放的姿态参与市场竞争。

现阶段，上海家化采取“创新领先、增长领先、品质领先”的发展战略与“研发先行、品牌驱动、渠道创新、供应保障”的经营方针。

在决策与执行方面，上海家化形成了以各品牌负责人为主导的决策机制，尝试决策授权与去中心化。鼓励一线人员大胆创新，并建立容错机制，以便在瞬息万变的复杂竞争环境下及时作出反应。在系统运营方面，上海家化强调协同效应，形成品牌主导、渠道协同、销售执行的扁平化、开放式组织架构。

产品是品牌的生命力，上海家化的品牌长盛不衰，根本上是因为产品品质持续提升，不断

满足各个时代消费者对美的不同追求。上海家化有一个传统就是始终重视产品的研发，在研发上的投入保持较高比例。对内，上海家化高度重视自主研发，在应用研究上是国内为数不多重视基础研究的企业，以创新科技来赋能品牌。对外，上海家化与各大科研院所、高校、医院均建立合作关系，以创新的“医研共创”的模式去开发、升级产品。

上海家化是中国最早投入研发的本土化妆品企业，凭借着强大的研发实力，不断推出新品牌和产品，1991年，上海家化依照传统中医理论和重要功效研制出六神花露水，上市之后六神迅速赢得市场的青睐。1998年，在普遍采用生化技术的护肤市场，上海家化研制推出中国首个现代中草药护肤品品牌佰草集，开辟本土品牌发展新路径。

2018年，上海家化科研中心全新升级为科创中心，与多家科研院所、高校、医院建立了联合实验室，与近20家科研和检测机构建立了密切的合作关系，在微生态、表观遗传学、干细胞、智能靶向、仿生学等领域深入研究，引领行业的发展趋势。通过研发创新，树立中草药研究的差异化优势。目前，上海家化已经形成一套关于中草药的链式研究模式，从中医药美容理论研究、有效成分提取、专业平台验证到自主生产，将中草药的功效发挥到最大。

作为日化行业龙头企业，上海家化不断完善新品开发流程，强化研发技术，提高产品创新及质量，贯彻研发先行的方针，使研发始终保持3~5年的市场前瞻性。经过多年积累，上海家化建立健全了包含基础研究、产品研发、安全评估、功效测试、消费者洞察及工业设计开发的完整的研发体系，并率先提出了“开放式创新平台”的研发模式，整合全球资源提升研发水平，加快创新导入市场的速度。

上海家化积极响应国家“质量强国、制造强国、品牌强国”的号召，跨越工厂已全面投产运营，重塑公司制造业生态，打造“中国制造”的代表企业。新工厂实现了运营管理的数字化、精准化、信息化、自动化，全面提升了生产能力、供应保障能力及智能制造水平。同时秉承环保理念，充分利用太阳能、热能等绿色资源，有效降低污水、温室气体和固体废物的排放。这所先进、智能化的绿色工厂确保公司能够持续为消费者提供高品质的产品，落实了公司“供应保障”的经营方针。新工厂提高了生产效率和质量管理水平，提升了产品品质。

## 从危机中走向成熟

对于一个历史长达121年的企业而言，经历了清末历史、民国时期、新中国成立、改革开放这些不同的历史时期，能走到今天，注定不可能一帆风顺。上海家化在其121年的发展进程中，也经历过几次危机，并最终从危机中走向成熟。

受到文革影响，1970年，上海方面根据“全国计划会议”精神，决定上海家化改行转产，停掉大部分的化妆品生产业务，转行去生产电子管，变成“上海家电”。1971年，上海家化“赶鸭子上架”试制出来的第一批“TTL超高速数字集成电路”，总计921只，合格率为59%；同年12月，银行正式通知上海家化的电子管产品无销售对象，停拨贷款。

1972年，国际市场上化妆品的需求量激增，而国内化妆品亦成为民众生活中不可缺少的日常用品，上海家化这才被获准开始恢复老本行，闹剧自此才渐渐作罢。那次盲目改行转产的奇葩经历，也成为了民族工业发展历史上的一个缩影。

品牌经济的核心是发展，近三年来，上海家化以“研发先行、品牌驱动、渠道创新、供应保障”为经营方针，同时力争做到行业的“创新领先、增长领先、品质领先”。而未来对于上海家化而言，高端化、年轻化和细分化将是三大发展趋势，从2018年、2019年上海家化各大品牌的表现来看，他们也正在朝着这三个发展方向全力奔跑。

正如习总书记所说，改革开放只有进行时没有完成时。对于上海家化来说，风雨兼程120载既是跨越，也是开始。作为百年龙头和民族标杆企业，家化承载着中华文化，让传统中华智慧焕发新生；凭借非凡匠心，打造行业领先的工艺和品质；坚持持久诚信，规范经营，与合作伙伴共同发展；持续锐意创新，为国人带去更多“美”的体验；承担改革重担，做国企改革排头兵；充当和平使者，拓展海外市场，沿着国家“一带一路”规划走出去，让东方美在全球绽放。

旗下的各大品牌可谓各出奇招。六神聘请华晨宇担任六神代言人，借助华晨宇的粉丝效应，推出“带感浪一夏”的主题营销活动，以传统硬广告结合全新数字化媒介，预热期与抖音深度合作挑战赛，短短一周时间就获得4.8亿的播放，以及28万观众产生的原创内容。

而美加净更是携手《这就是街舞》冠军，全能街舞王韩宇，以歌舞

病毒视频推广防晒产品，借势《这就是街舞》和明星的话题热度，在微博、微信、抖音三大平台持续扩散，联动各大KOL在小红书和知乎上“种草”，全面提升销售转化。

佰草集于2018年7月启用李易峰作为彩妆和面膜两大品类代言人，诠释品牌年轻化的形象，吸引更多年轻消费者，随着新固态精华面膜上市半年，全网销售

超过200万片。2018年高夫品牌携手冯唐、李诞、新世相等KOL发起热门话题“油腻”，引发了2.5亿话题声量。

在跨界营销方面，上海家化也是大胆尝试。2018年，六神与Rio合作推出六神Rio鸡尾酒，6月6日，六神Rio鸡尾酒在天猫独家首发，限量供应的5000瓶17秒内被秒光，据说，该产品空瓶在淘宝曾被炒到368元。而2018年9月，美加净又与大白兔奶糖合作推出大白兔奶糖味的润唇膏，再度引起行业关注。2018年7月，高夫在世界杯期间与青岛啤酒跨界合作进行营销，推出“熬夜加油包”——高夫+青岛啤酒的产品组合装，蹭了一把世界杯的热度。

而新媒体的率先尝试，也让上海家化尝到了甜头。2019年上半年，佰草集首次投入利用社交媒体或者内容营销平台进行传播，在抖音发起的“变美是最好的复仇”挑战赛。七天的曝光量达到十几亿，整体的曝光量和参与量远优于同行竞品。同时，上海家化在美妝平台投放了开机广告，点击率达到7.6%，远高于行业3.5%的平均水平。

除了中医中草药文化，上海家化在非物质文化遗产的传承保护与推广上也不遗余力。也正是由于品牌的历史传承，才使得上海家化的营销之路有些“特别”：2018年以来，佰草集多次推出以传统手工艺如花丝镶嵌工艺、金陵云锦织法和古瓷烧制之法打造的限量合作系列，弘扬传统文化，彰显中式美学。让这些中国传统文化瑰宝慢慢复苏，呈现在世人面前。近日，佰草集启动敦煌文化合作项目，保护文化遗产、传承和弘扬优秀传统文化，向年轻一代展示历经千年的传统艺术和养美文化。