

上海家化换帅 百年美妆巨头能否夺回头把交椅？

本报记者 阎娜 党鹏 成都报道

日前，上海家化公布了一系重要人事变动：潘秋生因个

人原因辞去公司董事、董事长、首席执行官、总经理等职务；上海家化董事会决定聘任林小海为公司首席执行官兼总

经理，自6月1日起生效，并提名林小海为董事候选人。近年来，美妆行业迎来快速发展，依靠新流量、新渠道快

速崛起的新旧品牌不胜枚举，而拥有百年历史的上海家化被后来者反超，未能守住行业头把交椅。

在业内看来，在外部环境重重挑战之下，上海家化亟须变革，如今迎来新掌门人，能否带领公司重回巅峰，有待市场

的后续验证。

对于上海家化这则人事任免的公告，不少业内人士表示“消息很突然”“没有想到”。



上海家化董事会决定聘任林小海为公司首席执行官兼总经理。

视觉中国/图

美妆巨头换帅

资料显示，林小海在快消品行业积累了30年线下和线上管理经验。

就潘秋生的离职原因，上海家化方面回复《中国经营报》记者称：“潘秋生因个人原因向董事会申请辞去公司董事长、首席执行官等相关职务。潘秋生任职期间推进组织架构改革、品牌建设和ESG可持续发展，上海家化董事会对其任期内做出的贡献表示感谢。”

一位熟悉上海家化的业内人士向记者透露：“潘秋生此次确系因个人原因离职，他的合同尚未到期。他下一份工作已经敲定，大概会在下个月到任，就职企业应该不在国内，具体什么公司还要等他本人官宣。”

上海博盖咨询创始合伙人高剑锋表示：“潘秋生的离开或与其任期内业绩不太理想有一定关系。此次离任时间点刚好是上市公司年报季结束后，从上市公司角度出发，他能在任期内完整走完一个财务年度，对公司的稳健经营影响较小。”

资料显示，林小海在快消品行业积累了30年线下和线上管理经验，先后就职于宝洁和阿里巴巴，曾担任过宝洁（中国）营销有限公司大中华区营销总裁和阿里巴巴集团控股有限公司副总裁、零售通事业部总经理，2020年至2024年3月任高鑫零售有限公司执行董事

兼首席执行官。

对于即将到任的掌门人，上海家化方面表示：林小海拥有多年跨国消费品公司和中国快消品行业管理经验，善于驱动转型变革，有较强的战略领导力和执行力。相信在林小海的带领下，上海家化将积极拥抱零售消费趋势的新变化，加快变革与转型步伐。

记者注意到，在高鑫零售任职期间，林小海坚持全渠道、多业态发展战略，通过数字化和组织创新，完成生鲜自营化的供应链能力建设，并开出高鑫零售特色的M会员商店。在业内看来，林小海的到任，至少能在推动上海家化的渠道营销、数字化方面实现较大的突破。

高剑锋表示：“林小海有阿里巴巴和高鑫零售的背景优势，依靠过往积累的经验，可以为上海家化的数字化转型提供支持，这远比自己摸索经验更高效、更快能看到业绩的改变和提升。”

化妆品行业专家冯建军指出：“林小海上任后，对此前潘秋生推行的战略计划，应该不会完全沿用，可能会推行其个人主张，此外，他可能会重新组建或调整业务团队、品牌和市场销售管理团队。”

频繁的高层变动

想让上海家化这家百年企业短时间内实现转型发展，并非易事。

事实上，自平安系入主以来，上海家化的舵舵者已经四度更迭。

2011年年底，上海家化的实际控制权发生了变更，由中国平安保险（集团）股份有限公司接手，进入了“平安系”时代。2013年，由于与控股股东理念上的冲突，“家化之父”葛文耀黯然离场。此后，上海家化先后经历了谢文坚、张东方和潘秋生三位舵舵者。

由于此前两任董事长未能带领上海家化实现品牌和市场的双重跨越，潘秋生曾一度被视为实现变革的最佳人选。任职期间，他大力推动品牌年轻化、转换投资策略、调整组织架构等。

潘秋生曾对上海家化的重大改革做出努力：2021年，他提出“123经营方针”，即以消费者为中心，以品牌创新和渠道进阶为两个基本点，以文化、系统与

流程和数字化为三个助推器。

但想让这家百年企业短时间内实现转型发展，并非易事。在潘秋生执掌期间，上海家化业绩未能实现预期增长，2020年营收同比下滑7.43%，2021年营收同比增长8.73%，2022年营收下滑了7.06%。2023年，上海家化近年来业绩首次跌破70亿元，同比下滑7.16%。

对此，冯建军表示：“潘秋生任职期间，正逢疫情和疫情后复苏阶段，这一时间段对于传统企业的冲击影响较大，业绩多少会受到影响。上海家化的大股东最关心的是报表和利润，但在疫情期间，要想把营业额拉高，利润还要令人满意并不容易。”

化妆品行业管理专家白云虎则表示：“面对快速迭代的商业模式和竞争环境时，上海家化缺乏有效的应对机制，特别是战略定

位和组织能力。虽然潘秋生在任内进行了大量的调整，但在本质上改变不大。上海家化这个百年沉淀的企业，经历了多次的经济周期，并成功上市；但是并没有充分发挥上市后的资金及其他优势，搭建更高效的组织能力，特别是应对渠道变迁和用户升维变化的能力。”

不仅如此，上海家化在2023年失去了行业头把交椅的宝座。去年，珀莱雅营收同比增长近40%至89.05亿元，归母净利润同比增长46.06%至11.94亿元，居于国货美妆上市公司榜首。从市值来看，截至5月16日，珀莱雅市值为436.23亿元，而上海家化市值为143.56亿元，仅为珀莱雅的三分之一。

冯建军认为：“珀莱雅这几年的成功主要来自于线上的绝对增长。其中，珀莱雅的年轻化有很大功劳。当前消费者购物

路在何方？

去年，上海家化在其转型发展上做出重要改变。

过去几年，美妆市场发生了巨变，一方面是消费需求的变化，另一方面则是激烈的市场化竞争，竞争从传统渠道，蔓延到新兴渠道再到兴趣电商，上海家化重登第一宝座面临诸多挑战。

值得注意的是，线下渠道占比高或在一定程度上影响了上海家化2023年的业绩。据财报，线下渠道承压，主要体现在商超渠道受行业闭店影响，百货渠道则主动降低了社会库存。2021年至2023年，上海家化主营业务线上渠道营收占比分别为42.04%、39.24%、42.66%。比较来看，珀莱雅线上渠道营收占比超过90%。

白云虎认为：“上海家化线上业务结构占比较低，核心原因是其不少低价位品牌更合适线下渠道，比如六神；另外，其适合在线上渠道的品牌在营销节奏和内容策略上，缺乏精准的策略。不过，对于上海家化而言，多元化的渠道结构，反而具备一定的抗风险能力。单个渠道或平台营收占比高的品牌，在面对快速迭代的线上流量渠道，并非每一次都能够精准把握，一旦错过，业绩波动就会很大。”

冯建军表示：“线下渠道是品牌的根基所在，即使是销售渠道发生变化，线下渠道仍然重要。

值得注意的是，疫情时代改变了消费者的消费习惯，使得线上消费量激增，不少线上护肤品牌为了生存，增加现金流，依靠促销来提高业绩，但化妆品行业并非暴利行业，大量促销行为后，会透支市场资源、渠道资源。”

高剑锋指出，在全渠道发展过程中，可能会遇到线上、线下之间的平衡问题。庞大的线下渠道商或会成为线上化、数字化转型的阻力之一，因为线上售卖同类产品，可能会发生价格踩踏，对线下业务造成挤压。

实际上，去年，上海家化在其转型发展上做出了重要改变，在组织架构调整之后，上海家化

制定了全渠道的价格结构，实现价格协同，同时，在销售管理和数字化运营岗位上引入新鲜血液。在林小海到任后，上海家化在全渠道方面是否会做出调整尚未可知。

对于上海家化未来之路，冯建军建议，首先要稳定军心，内部组织结构尽快调整确立、完善管理体系；其次要整合现有的品牌资源，孵化更多营销额过10亿、20亿元的品牌出来；同时要做好全渠道攻坚战，深耕优化线下渠道，守住线下的市场份额，同时找好线上渠道发展的着力点；最后要获得资方和市场的信任，赢得更为宽松的管理环境。

“草根赛事”走出国门 IP带动作用显现

本报记者 刘旺 北京报道

“村超”模式，已经跨越了国界，成功踏上了非洲大陆，为这片土地带来了全新的活力与激情。

根据新华社的报道，位于非洲的贝宁共和国，借鉴中国贵州的办赛经验与模式，首届非洲“村超”足球赛鸣锣开赛。如同贵州“村超”一

“村超”朋友圈扩大

“村超”火出国门早有预兆。首先，它独特的赛事形式和文化内涵吸引了国际社会的广泛关注。英国广播公司报道称：“中国西南省份的一项乡村业余足球赛事，意外地成为人们关注的焦点……‘村超’忽然以一种不可思议的势头，迅速引发线上和线下的海量关注。”

此外，英国球星迈克尔·欧文为“村超”送来祝福；“村超”还与英超牵手，2023年年底，“村超”与英超达成战略合作协议后，当地44名中小学教练员接受为期四天的培训。

而如今，“村超”的朋友圈再度扩大。近日，首届非洲“村超”足球赛开赛，来自当地多个村庄的村民组成12支队伍参赛，比赛采用联赛制，周末举行，将持续到5月底。参加比赛的12支球队中，除帕拉大学队，其余球队都是由当地6个村的村民组成。

这与贵州“村超”有着很多相似之处，榕江“村超”的赛程设计主打“超级星期六足球之夜”的概念，只有周末有比赛。另外还有参赛人员构成上，根据《中国经营报》此前报道，球队队员

样，非洲“村超”每次在赛前或中场休息时都会穿插文艺表演，为观众带来了别具一格的观赛体验。

中国的“草根体育IP”在国际舞台上崭露头角并非偶然，众多具有中国特色的赛事IP开始走向国际化。《中国经营报》记者注意到，361°的自主IP赛事“触地即燃”也实现了首次出海，在美国举办了为期4天的活动，展示

都是村里面各行各业的人，比如专业开挖掘机的师傅、理发师、开小卖部的个体户、特警……年龄跨度也比较大，从15岁到50岁都有。

而与贵州“村超”相比，非洲“村超”在硬件设施上要差一些。当地球场都很简陋，绝大部分都是“跑出来”的土球场，球门用几根木棍搭建，也没有球网。但他们用自己的方式诠释了足球运动的魅力，也向世界展示了非洲大陆的活力和激情。

非洲借鉴“村超”模式的另一面，是中国对其长时间的援助。中国援贝宁棉花技术项目组组长首小勇介绍，中国援贝宁棉花技术项目开展至今已超10年，项目专家在贝宁推广棉花种植技术，培训农业技术人员，提供设备维护指导和农用物资援助，带领当地民众增收致富。

而除了“村超”，另一赛事也引发了海内外广泛关注，即361°的自主IP赛事“触地即燃”。2024年4月，361°组织了美式篮球训练营，还组织了中美百分大战以及挑战美国街球球队的比赛。更早之前，三对三篮球赛

了中国“草根体育”文化的魅力。

显然，中国的“草根体育”IP在国际上受到越来越多的关注，这与中国体育产业的快速发展密不可分。随着中国体育产业的不断壮大，越来越多的“草根赛事”IP开始崭露头角，并逐渐走向国际化。这不仅为中国体育产业的发展注入了新的活力，也为国际体育文化交流提供了新的平台。

事“篮战三对三”也曾走向国际，赛事覆盖北京、上海、中国香港、菲律宾等国内外赛区，并努力打造赛事明星。

实际上，赛事IP对体育产业的发展不言而喻。在北京体育大学中国体育政策研究院院长鲍明晓看来，体育产业是内容产业，创新IP和赛事是体育产业的核心内容。既要推动全行业树立竞赛驱动的新发展观，又要构建促进体育产业高质量发展的竞赛体系。

而如今，技术的发展为体育赛事IP进行国际化传播提供了便利。关键之道体育咨询创始人张庆告诉记者，体育本身就是一种语言，能够超越不同的文化背景去建立一种共同的认知，这为体育赛事IP出海提供了基础。在这个基础之上，不论是“村超”还是触地即燃，还是篮战，都是利用移动互联网时代的传播特质和运动特点相结合，形成了一种新的赛事样式，超越地域进行扩散。

“随着中国文化软实力的提升，未来将会有更多的赛事IP走向国际。”张庆认为。

赛事出海的带动作用

实际上，伴随着“村超”出海，中国文化也得到了进一步的传播。在赛场上，中法文两种版本的“非洲村超活力四射”的大字映入眼帘。比赛中场休息期间，还有贝宁孔子学院的学生来表演侗族舞蹈和中国武术，中国歌曲《歌唱祖国》也在足球场上响起。

同时有声音认为，“跟着赛事去旅行”逐渐成为风潮，精品赛事对于带动区域经济以及塑造城市形象扮演着重要的角色。实际上，“村超”对当地经济发展也有着很强的带动作用，以2023年“村超”为例，2023年，在“村超”系列赛事的带动下，榕江全县累计接待游客765.85万人次，同比增长52.16%，实现旅游综合收入83.98亿元，同比增长73.94%；新增招商引资项目41个，新增产业到位资金11.47亿元，广州中旭未来、湖南华诚生物、南山婆集团、贵州青酒等11家优势企业落地。因此，对于非洲“村超”来说，有不少媒体在报道中也有着更多的期待。

此外，记者注意到，体育赛事IP走出国门的的同时，运动品牌的出海已经形成了一股浪潮。比如安踏，其全球化上升到了公司战略层面，此前，安踏将发展战略目标由“单聚焦、多品牌、全渠道”升级为“单聚焦、多品牌、全球化”。依靠频繁的收购，来扩大自身的海外版图。同时，主品牌签下NBA篮球运动员凯里·欧

文作为代言人。

安踏相关负责人告诉记者，集团的品牌足迹、零售渠道、研发网络、供应链及生产基地遍布全球，在北美、欧洲及亚太共有7.5万个销售网点，在美国、欧洲、日本、韩国等地建立了研发设计工作室，并和全球60多家顶级科研机构、高校以及上下游3000多家供应商开展联合创新。

此外，还有特步掌门人丁水波早在2019年就带领特步正式开启多品牌国际化发展之路，陆续推进一系列“品牌出海”的动作为例，陆续完成了“盖世威”“帕拉丁”“索康尼”“迈乐”等多个国际品牌的收购。

借助触地即燃赛事IP，361°也向外界展示了其品牌形象。记者注意到，在赛事进行的同时，361°携手北美最大的限量款球鞋零售品牌solestage，向世界展示了其最新篮球鞋Big3 5.0 Quick与Big3 5.0 Quick Pro。此外，触地即燃队队访美期间，361°宣布其海外电商网站正式上线运营，成为全球消费者了解产品的新窗口。

实际上，赛事IP本身就是提升品牌影响力的重要抓手。361°在财报中曾如此表述：“集团强化自主化运动场景，以‘三号赛道’‘触地即燃’‘女子健身局’等自主IP赛事及活动为抓手，撬动专业体育运动市场，强化线上、线下于一体的专属体育生态圈，带动品牌

影响力迅速扩张。”

张庆认为，361°借助体育这样一种超越性的语言进行沟通，会进一步提升传播效率，建立品牌认知。

“在未来这将会成为一种趋势。”张庆表示，并且不仅仅是局限在贴近体育的运动品牌，其他领域也可以借助体育这种传播载体进行行销，赛事IP会带动中国品牌走向世界。

记者注意到，多个运动品牌在出海过程中，均选择签约海外球星作为形象代言人，但在这个过程中仍需要作出更多考量。张庆表示，运动明星代言风险有两大类。首先是竞技型风险。在竞技运动中，特别是高水平竞技项目，运动员因伤病无法参加比赛，或者由于比赛评分规则更改，运动员原有的技能不能适应新的要求，比如一些空中技巧。

其次是道德和法律方面的风险。道德风险方面主要是指运动员因为行为不当引发的社会负面舆论，尚未上升到法律或行业规则层面，比如言辞表达不当、在公众场合行为举止不端等情况。更严重的则会触及相关法律，比如阿姆斯特丹禁药问题。

清华大学品牌营销研究员孙巍认为，品牌签约国际明星存在的最大风险就是文化差异导致的明星公众形象危机，引发的品牌公众形象危机。