

珀莱雅创二代接班掌舵 多品牌战略加速破局

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

在成为国内首个营收超过百亿的本土美妆企业不久后，珀莱雅迎来新的人事变动。近日，珀莱雅通过公告披露，王莉申请辞去公司副总经理、董事会秘书、财务负责人职务。

近年来，珀莱雅核心高管层经历多轮调整，包括原首席营销官叶伟、原首席科学官魏晓岚、原研发总监蒋丽刚等核心岗位负责人相继离职。多位受访专家向《中国经营报》记者表示，珀莱雅

“创二代”重塑核心班底

在侯亚孟上任后，珀莱雅开始持续加大对具有国际背景的科研人才的引进。

官方资料显示，王莉自2018年起任珀莱雅财务负责人，2021年起，王莉担任副总经理、董事会秘书职务。根据公告，王莉原定任期到期日为2027年9月12日，但其已于今年5月19日离任，目前珀莱雅尚未公布接替王莉职务的合适人选。

对于王莉提前离任的原因，珀莱雅方面仅表明是因“个人职业发展规划”。对于相关岗位职责的安排，其公告则指出，目前暂由董事长侯军呈、总经理侯亚孟分别代行董事会秘书、财务负责人职责。

侯军呈、侯亚孟系父子关系，去年，原珀莱雅联合创始人、董事兼总经理方玉友卸任公司董事、总经理，原公司副总经理侯亚孟出任新一任总经理。而在侯亚孟接棒前后，珀莱雅人事历经多轮变动调整。梳理公开信息可见，原首席营销官叶伟、原首席科学官魏晓岚、原研发总监蒋丽刚纷纷离职。

对此，化妆品行业管理专家白云虎表示，高管人事变动往往折射出企业战略方向的调整，特别是涉及中长期发展规划的关键决策。珀莱雅近期的高层人事更迭本质上反映了企业发展到新阶段所进行的战略性布局。这种创始人家族第二代接班的安排，符合民营企业代际传承的普遍规律。

上海博盖咨询创始合伙人高

较为频繁的人事变动实质上是出于公司权力结构的调整，此外，随着“创二代”侯亚孟接棒总经理及多位研发负责人、首席数字官的到任，珀莱雅正在构建一套以侯亚孟为核心的新班底。

记者注意到，此番人事变动恰逢珀莱雅发展的关键时间点，近期其提出“全球美妆企业前十”的战略目标，在完成核心管理层更迭后，如何实现这一目标及继续应对行业竞争格局持续加剧的市场环境，是摆在珀莱雅领导层面前的现实考题。

剑锋指出，珀莱雅的人事变动或主要受公司权力结构的调整影响。创二代上任后调整管理架构，自然会导致管理层岗位职责发生变化，从而引发人员流动。

“尽管近年来珀莱雅管理层经历了多轮人事调整，但企业已建立起完善的运营体系，形成了成熟的品牌营销模式和产品开发机制。即便在人员变动的过渡期，经过市场验证的成熟运营模式和业务打法仍能有效保障企业经营基本面的稳定性。”高剑锋说道。

在侯亚孟上任后，珀莱雅开始持续加大对具有国际背景的科研人才的引进。此外，今年4月，珀莱雅还首次官宣了公司首位首席数字官胡宁波，主要负责推动数字化转型。

在业内看来，侯亚孟搭建领导班子的逻辑与方玉友时期较为不同，方玉友管理团队以创业元老为核心，团队架构较为扁平；侯亚孟接班后，转向引入具有国际背景的职业经理人，团队搭建逻辑更侧重“专业化、国际化”。

高剑锋表示：“随着原核心班底逐步退出，珀莱雅需要通过体系化建设和经验传承结合确保管理平稳过渡。一方面，通过部署智能管理系统和数字化工具，建立标准化的业务流程；另一方面，通过‘老带新’机制、知识库沉淀等方式确保业务连贯性，避免因人员变动引发战略断层。”

隐忧浮现

各大美妆企业正在加快布局线下渠道。

目前，珀莱雅存在着增长放缓与结构性隐忧，多位采访对象认为，新管理层的人事布局，正是为应对当前挑战、推动即将展开的战略转型做人才储备。

2024年，珀莱雅营收突破百亿元，获得市场的广泛关注。但对比历史数据可见，2024年珀莱雅的营收与净利润增速较此前呈放缓趋势。据财报，2022年至2023年，珀莱雅营收分别同比增长37.82%、39.45%。净增长分别为41.88%、46.06%，但2024年营收与净利的增幅却分别下降至21.04%与30%。

在渠道结构方面，2024年，珀莱雅线上营收占比已高达95.06%。但当前线上流量成本攀升已成为现实，2024年，珀莱雅的销售费用同比增加了11.89亿元，占营业收入比例达47.88%。

与此同时，各大美妆企业正在加快布局线下渠道。如毛戈平2024年线下专柜超过400家，瑗尔博士线下直营及加盟店数量去年突破500家，新锐品牌优时颜、溪木源等也于去年开设线下首店。

针对美妆企业的渠道优化，艾媒咨询首席分析师张毅建议，一是充分发挥线下渠道在品牌形象塑造和消费体验方面的优势，开发具有强体验性、吸引力包装和需要专业指导的产

布局多品牌矩阵

近年来，本土企业收购海外品牌呈现高端化趋势。

近期，珀莱雅宣布正通过巴黎分公司推进海外并购，拟进军婴童护肤、香水及男士护肤赛道。不难看出，站在新的历史转折点上，珀莱雅将通过多品牌、国际化布局等方式实现新的战略目标。

张毅指出：“为实现进入全球行业前列的战略目标，海外并购是快速拓展国际市场、获取品牌技术和渠道资源的有效途径。此外，应重点关注新兴消费趋势，如细分人群及功能性护肤等领域。”

不过，珀莱雅目前还面临主品牌独大的问题。主品牌珀莱雅仍是业绩的基本盘，去年贡献了公司近八成的营收。尽管珀莱雅



2024年，珀莱雅营收突破百亿元，获得市场广泛关注。

视觉中国/图

品系列。二是提升品牌建设水平，通过科学的门店选址和创新营销活

动增强品牌影响力。三是强化服务质量，建立专业的咨询体系，完善售后服务，开展高频互动活动，以提升消费者满意度和品牌忠诚度。

在近日的2024年度股东大会上，侯军呈提出：“珀莱雅战略愿景是，2035年，珀莱雅要进入全球化

妆品行业前十。”

根据各企业财报信息，全球前十的美妆企业中，欧莱雅以销售额3304亿元位居榜首，第十名科赴销售额为304亿元，可见珀莱雅若要跻身全球十强并不容易，尤其是在当前增速放缓、行业格局持续变化的背景下，这一目标的实现面临挑战。对于公司将通过哪些举措实

旗下拥有彩棠、悦芙媿等子品牌，但它们体量尚小，尚未形成真正的“第二曲线”。以彩棠为例，去年彩棠品牌实现的营收为11.91亿元，占总营收比重仅为一成左右。

但目前国际品牌已凭借多品牌矩阵占据优势地位，如欧莱雅旗下拥有包括巴黎欧莱雅、赫莲娜、修丽可等近40个品牌；本土品牌也正在发力，上美股份CEO吕义雄曾表示：“要打造多元化产品体系，并即将推出新的彩妆品牌”，此外，毛戈平、花西子也在聚焦多品类发展，推出了香水香氛产品。

白云虎表示，通过并购，珀莱

雅期望快速获取成熟的国际品牌、先进技术或独特渠道资源，以加速构建更具韧性和多元化的品牌矩阵，这是其摆脱对主品牌依赖的关键一步。但并购扩张仅是手段而非目的，最核心目的是要建立一套完整的企业投资和运营模式，突破珀莱雅过去以国内市场为主的竞争模式，迭代为具备全球竞争力的企业，才是侯亚孟面对的最大挑战。

近年来，本土企业收购海外品牌呈现高端化趋势，如此前逸仙电商曾收购英国高端护肤品牌伊芙珑Eve Lom，水羊股份曾收购法国高奢护肤品牌伊菲丹等。事实上，

现“全球前十”目标及其他问题，记者向珀莱雅发去采访函，截至发稿未获回复。

高剑锋表示，要实现这一目标，珀莱雅必须采取内生增长与外延并购并重的发展策略。单纯依靠内生发展难以维持持续高速增长，因此战略性并购将成为关键突破口。

珀莱雅此前也曾收购日本洗护品牌Off&Relax，品牌定位于中高端洗护市场，主要价格区间150—200元，不过目前体量尚小。

谈及珀莱雅未来海外并购策略是否可能偏向高端品牌，高剑锋分析认为，珀莱雅可能优先考虑收购定位更高端的成熟品牌。其品牌形象和定位显著高于珀莱雅现有品牌，但企业规模不必过大。“把这类高端品牌引入中国市场，利用珀莱雅成熟的渠道和营销体系快速扩大规模，既能提升整体品牌矩阵的定位，又能带来即时的营收增长。”他说道。

80后“女掌门”上任 利群股份如何寻业绩增长？

中经记者 刘旺 北京报道

青岛零售巨头利群股份(601366.SH)于近日完成了董事长更替，徐瑞泽正式接棒其父徐恭藻，成为这家上市公司的新掌门人。

在新的董事会名单中，徐恭藻及其不少元老的名字已然消失，取

“从理货员到董事长的蜕变”

通过过往公开资料可以看出，利群股份的这场“帅印”交接绝非仓促之举，徐瑞泽的接班之路，被外界称为“从理货员到董事长的蜕变”。

利群股份方面向记者证实，公司新任董事长徐瑞泽在零售连锁、品牌运营、物流供应链等方面拥有丰富的从业经历和管理经验，自参加工作以来，先后在集团担任多个职务。

记者注意到，这与徐恭藻的早年经历类似。1975年，徐恭藻最初进入人民路百货商店时，岗位就是售货员，多年后升任经理。1988年被调到青岛市百货公司，在体改办公室担任科长并主持改革工作。1992年，以市百货公司副总经理的身份“空降”到利群公司兼任总经理。

徐瑞泽亦是历经多个基层岗位后独自管理一家公司。2011年执掌福兴祥物流时，徐瑞泽主导供应链数字化改造，将品牌代理数量

而代之的是姜晖、李勇等新鲜血液。而最引人瞩目的是，利群股份新的高管团队大多数成员均为“80后”，管理团队呈现年轻化特征。

利群股份在接受《中国经营报》记者采访时提到，公司新任高管成员在平均年龄上趋于年轻化，同时，管理团队成員均在公司多个业务板

提升至4000余个，自营占比高达95%。这段经历为她赢得“物流女王”称号，也为利群打造出山东最大的商业物流网络。

从2017年起，徐瑞泽担任利群股份副董事长、总裁，利群集团董事，直至2025年5月接棒徐恭藻，成为利群股份新任董事长，并接任公司法定代表人。

连锁经营专家李维华告诉记者：“对于家族企业来说，培养接班人通常的路径就是先去留学，之后在一些金融公司、咨询公司等积累经验，扩大社交圈和开阔视野；或者是回到自己的企业当中，从基层做起。”

“徐瑞泽就是典型的第二种培养方式，这种培养方式下，她既有学历，同时对企业基层各个岗位的状况比较了解，也容易让团队了解和信服她。”李维华表示。

值得注意的是，伴随着董事长的更迭，利群股份的管理团队也发

块历练多年。

利群股份此次换帅的背景是：一方面，利群股份近年来业绩遇冷，2024年及2025年一季度，都出现了营利双降的情况；另一方面，传统零售行业竞争激烈，外部环境影响及消费习惯改变，迫使整个行业都迈入了转型期。

生了变化。相关公告中提到，经董事长提名，聘任王本朋为公司总裁，吴磊为公司董事会秘书；经总裁提名，聘任王文、胡培峰、卢翠荣为公司副总裁，张远霜、张兵为总裁助理，胥德才为财务总监，李卫红为采购总监。

记者注意到，上述王本朋、张兵、胥德才、吴磊和李卫红，均为“80后”。并且根据履历可以看到，他们大多在“利群体系”有着丰富的就职经历，并且都有着基层工作经验。如李卫红，离任福兴祥商品配送营业员、福兴祥物流营业员等；王本朋离任利群集团总裁办公室科员、总经办科员。

“当下，在商超这种传统行业，老龄管理层确实是相对落后的，他们对新的商业模式、新的思维和供应链、电商、社媒这些内容，运用和理解是相对陌生的。所以，以‘80后’为主体的管理团队，是拥有一定优势的。”李维华认为。

业绩持续遇冷

据利群股份官网信息，公司以“零售是基础，供应链整合是方向”为战略导向，聚焦“零售连锁经营、物流供应链及食品工业”三大主业，坚持“全产业链运营”模式，重点围绕“社会配送、食品生产加工、内外贸一体化”三大业务体系发展。

记者注意到，截至2024年年末，利群股份在山东、江苏、安徽等地共运营大型零售门店70家、便利店及品类集合店182家，业态多样，总经营面积超200万平方米，形成了广泛的终端渠道网络。

但不可否认的是，公司近年增长显现压力。2024年，利群股份实现营业收入74.42亿元，同比下降3.39%；实现归母净利润2723.82万元，同比下降8.52%。2025年第一季度，公司营业收入为21.44亿元，同比下降5.14%；归母净利润为510.43万元，同比

如何破局？

显然，摆在徐瑞泽和新的管理团队面前的最直观的问题是如何扭转业绩颓势。而从过往徐瑞泽的对外发言来看，供应链及自有品牌，是利群股份后续发展的重心。

2025年青岛市两会期间，徐瑞泽曾对外提到，供应链就是利群的“生命线”。相关报道中提到：“（利群集团）凭借30余家细分品类的品牌运营子公司及其成熟的买手团队，大力拓展优质品牌的代理区域和代理权，以品牌资源助力销售业绩提升。”

此外，徐瑞泽表示：“优质的

下降58.24%。

而回顾过往，公司在2013年至2019年间营收均超百亿元，峰值出现在2019年，为124.41亿元。

对于2024年营收下滑，公司解释主要源于两方面：一是宏观经济环境影响下居民消费意愿减弱及行业竞争加剧；二是公司为优化资产结构、整合内部资源，主动关闭了部分华东地区门店。

不过李维华认为，对于利群股份这种区域性的连锁企业，能够生存，并且有一定利润空间，已经实属不易。“像利群这种超市，面临的压力还是比较大的，货架电商、兴趣电商和社区团购，对他们造成了一定的影响。仓储会员店、量贩店、便利店还有分散性的零食专卖、生鲜专卖、酒类专卖等，都对他们造成了较大影响。”

正如李维华所说，连锁超市

行业整体都面临着一定的发展压力。中国连锁经营协会发布《2024年中国连锁超市发展情况概览》显示，47家超市企业，共1万多家门店，只有不到四成的超市销售总额同比实现增长，57.4%的企业销售总额同比出现下降。

利润方面，2024年，25.5%超市企业净利同比增长，增长的超市中58%的增幅低于5%。53.2%的超市净利同比下降，下降的超市中近半比例降幅大于10%。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏向记者表示，百货超市之类的综合零售业态本质上已成为传统业态，整体呈现持续收缩态势。“虽然各企业销售额下滑或关店的具体原因各异，但一个共识是，传统超市和大卖场亟须在品类结构、价格策略、营销手段以及供应链体系等方面进行全链路创新升级。”

起高标准、全方位食品生产安全防控体系。

在李维华看来，利群股份还是有一定竞争优势的，多年经营下，拥有不小的知名度，也有着庞大的供应商伙伴，供应链成熟，也拥有一些“老粉丝”。“但其劣势就是，仍然面临着来自各方的压力，电商的压迫、传统超市的转型压力、消费者兴趣的变化、即时配送的兴起、悦己主义消费特征等，利群股份需要抓住这些消费趋势和新兴模式，及时做转型。这也为年轻管理团队带来了考验。”