

# 从一支口红到全渠道发展

从1997年五六个人组成“中国团队”，到如今在中国拥有12000名员工、1个全球化研发创新中心、2家工厂和18个分销中心，全球美妆巨头欧莱雅在中国走过的24年，也是见证中国扩大开放并迎来巨变的24年。

而在欧莱雅北亚总裁及中国首席执行官费博瑞(Fab-

rice Megarbane)看来，这样的飞速发展，与中国加入WTO后的各项举措密不可分。减税降费政策的实施、非特化妆品备案制等措施的推行、进博会及“五五购物节”的举办、良好的政企关系……“所有扩大开放的政策，给企业带来了便利，更释放了中国巨大的消费潜力。”费博瑞一语中的。

消费品

## 进口美妆产品 便捷来到手边

“让中国每位女性手中，都有一支口红。”这是进入中国市场之初，欧莱雅时任CEO的宏大梦想。

如今，在位于上海最繁华地段的欧莱雅北亚区总部办公室，费博瑞身后的“品牌墙”上，琳琅满目的28个品牌已远超“口红”的范畴。兰蔻、YSL圣罗兰美妆、科颜氏、碧欧泉、植村秀……这些你每天都会用到的产品，其实都属欧莱雅旗下，品类也从护肤、彩妆拓展到香氛、美发染发、男士美妆等。从商场专柜、概念店，到屈臣氏、丝芙兰等化妆品店，再到电商平台、发廊……欧莱雅的全渠道发展，让“美”变得触手可及。

“回望过去20多年，中国已成为欧莱雅集团全球第二大美妆市场，而且近几年发展增速超过市场平均水平。”费博瑞说，“集团不仅把中国看作一个很大的战略市场，也将这里视作可持续健康发展的代表。”他表示，今年中国作为东道主和主席国，举办联合国《生物多样性公约》缔约方大会第十五次会议。欧莱雅也积极响应、践行可持续发展承诺，联合中华环保基金会合作设立“生物多样性保护专项基金”，以实际行动支持公众生物多样性科普教育。

## 入世多项政策 助力企业发展

中国市场的“腾飞”，有何秘密武器？在费博瑞看来，2001年中国入世，无疑是重要的转折点。之后一系列的政策“红利”，都成为了欧莱雅在中国飞速发展的“助推器”。

比如，进口非特殊用途化妆品的审批改革案，就让他印象深刻。2017年，进口非特化妆品备案制在浦东新区率先试点，口红、粉底液、面膜等许多常用进口化妆品进入中国市场的时间大幅缩减，从以往至少3个月，缩至只需5个工作日。这使得欧莱雅旗下许多彩妆单品，可以做到全球“零时差”上市，有一款兰蔻的无瑕持妆粉底棒，更是早于日韩，成为亚洲首发。“对于美妆产业，产品能迅速进入市场是很重要的。中国的很多举措，都让我们能以创纪录的速度，在中国市场推出新品。”费博瑞说，“现在，欧莱雅每年在中国推出三四百款新品，几乎平均每天就有一个新产品问世，这在过去难以想象。”

非特化妆品备案制，只是入世后中国优化营商环境的缩影。费博瑞表示，减税降费、简化手续以及在外商投资方面的积极政策，都给欧莱雅在中国发展带来了巨大的便利。“过去20年中，我们看到了中国的扩大开放。随着中产阶级的壮大、购买力的提升，人们需要更多高品质的产品，而这些举措提升了高品质产品的可及性。”他认为。

## 兼具速度规模 政企关系良好

在欧莱雅工作了20年，费博瑞来中国前，曾在集团的中东、德国、非洲等区域任职。他说，刚到中国时，印象最深的一点就是，中国市场兼具发展中国家和发达国家市场的特点。

“发展中国家市场发展速度快，创业创新活跃，但往往规模较小。发达国家市场成熟，规模较大。而中国，发展速度快，又有成熟的消费者和规模，这种结合是独一无二的。”他说。

同时，中国先进而独特的数字化生态，也令他对此块热土寄予厚望。在欧莱雅内部，创造了一个新词“phygital”(即physical+digital)，来指代“二次元消费者”——没有消费者只在线下，也没有消费者只在线上，企业必须注重线上线下结合与全渠道发展。

“服务型政府”及良好的政企关系，更是他前所未有的体验。“在其他国家，从来没有政府主动来问‘你们需要怎样的帮助’。但在中国，我们与各级政府的合作很密切。去年首季度，我们仍实现了业务的正增长。全年欧莱雅业绩一路高走，实现27%的增长，这离不开各级政府的支持。”他说。

## 美妆黄金三角洲 总部设在上海

费博瑞笑着说，刚入职时恰逢上海推行垃圾分类，在“企业公民日”当天，他带领欧莱雅员工与静安区领导一同去公司周边捡垃圾，还去幼儿园宣传分类，“我们很高兴为所处社区做贡献”。

“世界经济离不开中国，中国发展也离不开世界。”费博瑞非常赞同这句话。正是本着这样的理念，欧莱雅集团重新调整了组织架构，不仅设立了北亚区，还将其总部设在上海。如今，以中、日、韩为核心的“美妆黄金三角洲”，正激发带动着周边区域的业务，并辐射至全球。

“中国市场还有巨大的潜力，我们要为中国消费者的‘美丽事业’发挥更大作用。我们并没有到达旅行的终点，而正在开启新时代。”对于欧莱雅的“中国之旅”，费博瑞这么说。

本报记者 金旻昊

# 从“老三样”到“蔚小理”

从桑塔纳国产化、小轿车逐步走进家庭生活到豪车品牌纷纷涌入中国市场、自主品牌在智能化、网联化的新能源赛道异军突起，中国加入WTO的20年，也是中国汽车工业蓄

力勃发的20年。从2006年创办《汽车商业评论》以来，贾可的职业生涯与汽车产业紧密连接。作为资深汽车观察家，他见证了入世以来中国汽车产业的“晋级战”。

车评

## 民营造车破土

“中国入世消息，对当时不少汽车从业者来说，悲观情绪是有点浓的，认为汽车产业将遭受毁灭性打击。但实际上，对外开放也会促进对内开放。入世前后，一批民营企业家获得造车‘准生证’。”贾可回忆说，当时让他印象最深刻的，是企业家李书福的一句话：“请国家允许民营企业家做轿车梦。如果失败，就请给我一次失败的机会。”

2001年11月，在我国加入世界贸易组织之前，吉利成为中国首家获得轿车生产资格的民营企业。“也就是那几年，一批民营企业家开始尝试造车，比亚迪、力帆、长城等开始成长起来。”

贾可认为，2001年入世是一个重要的转折点，是国家进一步深化改革和扩大开放的新起点，也是民营企业可以自由地参与汽车行业竞争的转折点。也正是入世，给了李书福和吉利走向世界的机会。

## 汽车消费更多元

“入世同一年，上汽通用推出了赛欧品牌，是第一个直接打出‘家庭轿车’旗号的合资品牌。2002年，我拥有了第一辆汽车‘捷达’，是一汽大众的品牌。当时有三辆街车：‘老三样’捷达、富

康、桑塔纳。普通人有一辆‘街车’，还是很拉风的。”

贾可介绍，入世后，中国汽车销量增速开始迅速增长，到非典爆发后，汽车消费出现了小高潮。同时，一批自主品牌开始推出一些低价车型。“国产品牌一开始口碑不太好，质量不过关，但不得不说，这些品牌也实现了很多中国消费者拥有一辆私家车的梦想。”

“从消费者角度，入世后对汽车市场很直观的感受在于‘车价’。越开放、竞争越充分、价格越实惠、选择越多样。我当初花了十四多万元买的捷达，现在看看同价位车型，空间、配置、造型、动力，那真是全方位飞跃。”

国产品牌奋起直追合资品牌，质量稳步提升，努力摆脱“低价低质”的印象，并倒逼合资车型价格下探。

另一方面，2002年开始，我国汽车进口关税逐步下调，至2010年，中国入世的降税承诺基本履行完毕，关税总水平由入世前的15.3%进一步降至9.8%。2018年起，又将税率分别为25%、20%的汽车整车关税降至15%。

关税进一步降低，让更多国外品牌进入中国市场，市场竞争更加激烈，同时也激励国产品牌的崛起和发展。

## 新赛道创新奇迹

从捷达、凯美瑞到路虎揽胜，作为汽车行业观察家、汽车爱好者，贾可自己的车也在升级换代。2019年，贾可开上了一辆荣威MARVEL X，最近他换了一辆科技感十足的高合。从合资、进口再到国产、科技豪车品牌，他的车辆“进化史”成为中国汽车产业发展的生动注脚。

贾可说：“以2015年为分界线，此前我们一直在燃油车赛道拼命追赶，补技术、补质量。从2015年开始，国产品牌开始换道竞争，进入以电动化、智能化、网联化、共享化为趋势的新赛道。这一契机，同样起始于对外开放。外资车企向中国市场导入更多车型，中国车企也出现了一批新势力品牌，中国汽车市场的产品更丰富，竞争也日趋激烈，消费者成为最大的受益者。”

“蔚小理”(蔚来、小鹏、理想)成为首批脱颖而出的造车新势力，传统车企以岚图、智己、极氪等全新名号参与竞争，小米、华为等科技公司从各个维度加入新赛道的竞争……“在这一轮百年未有的汽车大变局当中，我认为，中国一定会诞生世界级的汽车公司。”贾可说。

本报记者 叶薇



费博瑞

欧莱雅北亚  
总裁及中国首席  
执行官



贾可

中国汽车产  
业资深观察家