

做中国企业的思想者

# 企业家日报 中国品牌

ENTREPRENEURS' DAILY

Chinese brand weekly 周刊 双汇集团协办

今日 4 版 第 081 期 总第 11049 期 四川省社会科学院主办 企业家日报社出版 值班副总编辑:肖方林 主编:赵敏 全年定价:450 元 零售价:2.00 元

2024 年 3 月 31 日 星期日 甲辰年 二月二十二

一家之言 | Statements of a school

以品质优势  
塑造品牌优势

■ 杨开新

今年中央一号文件提出,鼓励各地因地制宜大力发展特色产业,支持打造乡土特色品牌。数据显示,近年来各地已建成 180 个优势特色乡村产业集群,全产业链产值超过 4.6 万亿元,辐射带动 1000 多万户农民。其中,特色农产品越来越受欢迎,满足了不同地域、不同群体的多元化消费需求,在巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接上发挥着积极作用。

不过,对标高质量发展要求,一些特色农产品在快速发展的同时还有不少短板需要补齐,难点是如何确保优质优价。例如,宁夏枸杞特色鲜明、声名远播,最新数据显示,宁夏枸杞保有面积 32.5 万亩,全产业链综合产值达 290 亿元;但品质良莠不齐、低质高价等现象仍然存在,这既扰乱了市场秩序,又影响到声誉形象。因此要擦亮本地“金字招牌”,除了做好宣传推介外,还需聚焦“土”“特”“产”等特点,闯新路,将品质优势转化为品牌优势。

**一是在确保品质上下功夫,成为“严选”“优选”。**农产品质量既是“产出来”的,也是“管出来的”,仅 2023 年我国就新认证登记绿色、有机和名特优新农产品 1.5 万个。离开品质谈产品发展,无异于缘木求鱼。在食品安全备受关注的当下,要从土壤、灌溉、化肥、农药等诸多环节从严把控,确保农残等数据符合标准、高于期待,还要从加工工艺等环节加强行业自律,在应用现代技术的同时保持原汁原味、“土香土色”,不能让硫黄熏蒸等不良做法影响行业整体形象。

**二是在扩大场景上下功夫,做到“常见”“常念”。**同一产品,在不同场景的售价可能不同。仍以枸杞为例,多年来,“保温杯里泡枸杞”是人们对枸杞的固有印象,需不断扩大产品的覆盖面,提高产品的到达率和受欢迎程度。如今,宁夏枸杞正结合药食同源、国货潮品等趋势努力拓宽发展边界,枸杞原浆、锁鲜枸杞等新产品让枸杞有了更多新形态,受到更多人喜爱,也提升了品牌价值。

**三是在提升档次上下功夫,实现产得优、卖得好。**一方面,从区域层面实现整体跃升。聚焦提高农产品质量,提高农业竞争力,大力发展战略性新兴产业,加大区域公共品牌推广力度,降低运输、营销成本,确保优秀、地道的特色农产品优质优价。另一方面,提高经营主体的发展能力。发挥重点龙头企业、规模以上企业等示范带动作用,加大科技创新和产品开发力度,向精深加工、高附加值方向转型,带动特色产业价值链加速形成,支持特色农产品产业高质量发展。

**本报监督公告**  
凡本报工作人员必须持有效证件。  
本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。

举报电话:028-87344621

企业家日报社

双汇熟食  
SHUANGHUI DELI

三卤更入味

责编:周君 版式:黄健  
新闻热线:028-87319500  
投稿邮箱:cjb490@sina.com企业家日报微信公众平台  
二维码中国企业网  
二维码

## 一个百年品牌革新,需要几步?

■ 路非

1898 年成立的双妹、1990 年成立的六神、1998 年创立的佰草集、2003 年上市的玉泽,这多个国内知名品牌都隶属于一家公司——上海家化。

作为一个早在 1898 年开启化妆品业务,2001 年成为国内行业中首家上市企业的老牌化妆品公司,126 岁的上海家化曾经长期登顶本土化妆品行业内的长期冠军,被视为中国美妆挑战国际巨头的潜力选手。但在过去五年内,国内美妆市场风起云涌的期间,这家百年名企却丢失了行业龙头的宝座。

3 月 15 日晚间,上海家化公布 2023 年财报。期内,该公司实现营业收入 65.98 亿元,同比下降 7.16%,实现归属于上市公司股东的净利润 5 亿元,同比上升 5.93%。收入端承压,但在利润端实现增长。据悉,收入承压既有公司主动调整低毛利、低增长的渠道和品牌的原因,也有国内业务受到家乐福等知名商超关停、法规改变、海外业务受到低出生率、高通胀、战争等客观因素的影响。但公司通过提高毛利率保持了较稳定的利润水平。

市场总有波动,生意总有起伏,而经营企业最重要的能力是要能穿越周期,直至成为行业风雨中稳定航行的巨轮。现在,这个面对低谷的考验摆在了上海家化的面前,上海家化已经做好了要振翅重飞的准备。

近日,在上海家化举办的“致美·致时代”2024 年度发布会上,董事长兼首席执行官潘秋生携全新的组织架构和业务相关负责人亮相,并坦诚向外界交流接下来对于研发、品牌、渠道、价值和海外市场的一些思考方向。

### 缩短决策链路 实现风险共担

对于任何一家企业而言,良性的盈利水平是着眼长期展望的基石。潘秋生决定对上海家化进行战略转型。

目前,上海家化 40% 业务为个护家清,30% 业务为美妆,另 30% 业务为母婴,这部分主要布局于海外市场。而 2023 下半年开始,上海家化逐步转向高毛利、高增速、高品牌溢价的品类聚焦。

这意味着该公司将逐渐加大美妆业务占比,通过差异化提升个护业务盈利性,同时主动调整低毛利、低利润、低品牌溢价的品类业务,以及从而释放内生的增长动力,朝更高质量且可持续的方向发展。



所有业务改革的关键还是要由具体环节中具体的人来推动。用潘秋生的话来说,要让听见“炮火”的员工去做决策。

2023 年 10 月,上海家化对外发布公告称,其组织架构从职能化转为事业部架构,重新规整为美容护肤与母婴事业部、个护家清事业部和海外事业部。

两字之差的区别在于,重整后的事业部将采取更为主动的姿态下决策判断,并对业绩负责。事业部之外,还有中台部门加强跨品类的能力共享,后台部门加强专业管理能力。中后台将协助事业部加快品类闭环决策速度,以及对市场的反应速度。

潘秋生坦言,以前职能制架构的缺陷之一在于线上和线下渠道分治,线上业务的发展受制于体量更大的线下渠道,而渠道之间的内耗也可能导致市场价格的不稳定性,进一步牵连了零售商、经销商和供应商伙伴与上海家化之间协同合作的效率。

而改革后的组织架构意在带来三个方面的提升:快速闭环决策,以快速应对市场变化;驱动品牌和销售协同,使资源投入更高效;线上线下渠道协同,布局更大的渠道发展。

伴随着组织架构的变化,上海家化也在优化人才储备体系,从内外两个方向入手。一方面,销售管理、数字化运营等重点发展方向将引入外部优秀人才;另一方面,围绕内部潜力员工也制定了晋升、轮岗等一系列的个性化培养计划,为企业持续发展提供有力的人才保障。

在组织架构和人才储备就绪后,潘秋生为上海家化定下了明确的前进方向,以保证这艘巨轮在转身的过程中不会迷失方向。总结来说,“创新驱动、品牌重塑、渠道进阶、价值创造和海外拓展”这五大抓手是上海家化未来的发展目标。

其中,创新体现在研发领域的厚积薄发。上海家化研发总资深经理贾海东博士在现场介绍了,AI 是如何在成分、外观和设计三个维度辅助上海家化实现高效精准的产品研发。

上海家化始开创了行业内 AI+TCM (传统中草药) 研究的创新模式,解决了传统 S4 模式下 TCM 应用存在的有效成分不明、认知度不高、功效机理不清等痛点,其研究成果成功应用于玉泽、佰草集等品牌。

值得提到的是,上海家化是为数不多的中草药原料从创新研发到自主生产的美妆日

化公司,有望成为中草药护肤领域的突围者。

截至 2023 年,上海家化共获得 423 项授权有效专利,其中国家发明专利 102 项,并获得了国家级企业知识产权示范企业的荣誉称号。

### 品牌大胆转型 稳步推进重塑

有 62 年历史的美加净品牌在新的组织架构支持下的大胆转型,是其中一个令人意想不到的、十分亮眼的品牌重塑案例。不同于其他品牌抖音直播间普遍以俊男靓女作为主播的范式,四位年过半百、高学历的管理层组成了“老 Baby 天团”另辟蹊径,首秀即带来千万人次曝光光。

这场直播的背后没有充沛的人员和预算,事业部从组内的各部门抽调人手、协同合作让美加净完成了一次意料之外的成功尝试。美加净接下来也在迅速调整、优化团队间的协作,持续推进内容创新,并积蓄转化为品牌势能。

结合品牌发展重要节点,美加净直播间策划了《1993 繁花似锦》《回到 1987》等主题直播,在冬至、元宵节等时令节日温情陪伴,还将直播场景拓展至工厂、仓库乃至稻田里,让“老 baby”成为品牌与消费者之间沟通的桥梁。[下转 P4]

## “驻”字劳务品牌缘何成为“金名片”

■ 郝道鹏



经济价值 560 多亿元。

去年 10 月,省人社厅发布首批 50 个区域人力资源品牌,驻马店市“平舆防水工匠”“遂平家政”“泌阳菇农”“西平金剪子”“确山提琴师傅”入选,成为入选品牌最多的省辖市。

“作为人口大市、劳务输出大市,驻马店拥有富余劳动力 200 多万人。如何确保这么大规模的群众高质量就业,始终是政府关心关注的焦点。”驻马店市市长李跃勇说,近两年来,全市高质量推进“人人持证、技能河南”建设,着力打造“驻”字劳务品牌,用“第一资源”激发“第一动力”,奋力走出一条以高质量劳务建设促就业、助产业的新路子。

接到记者电话采访时,39 岁的吴珍正在上海一户家庭做月嫂。两年前,既没有学历又

缺乏技能的她在遂平县花庄乡时常感叹“就业困难”,得益于政府“免费培训+输出+品牌”形式,如今她每月能拿到 1 万多元的工资。“有了一技之长,走到哪里都‘吃香’。”吴珍语气中满是自信。

用技能点亮出彩人生。当下,像吴珍这样,常年在外从事家政服务的遂平人达 3.7 万人,占该县就业总人口的五分之一,年劳务收益在 23 亿元以上。

驻马店市人社局局长张铁馨介绍,全市以县区十大特色劳务品牌为切入点,依托地方高校、职业院校和民办培训机构等,面向就业市场开展“订单式”“定向式”技能培训,每个劳务品牌年均免费培训 2.5 万人次以上,力促更多群众实现技能就业、技能增收和技术致富。

“为提升品牌劳务培训成效,市、县人社部门还跟踪教学过程,落实三方机构开展技能鉴定评价,在国家基本规范基础上制定更为细化的职业技能标准,不断提高培训层次,切实提高从业者尤其是农村富余劳动力就业本领。”张铁馨说。

聚焦地域鲜明的劳务品牌,为进一步做

好规模化输出,该市高标准建成驻马店人力资源服务产业园,在广东、浙江等地建设劳务协作基地 30 余个,对内构建市、县、乡、村四级就业服务平台 2639 个,为全市品牌劳务大军提供“点对点、低成本”全链条就业服务。

潜心培育“驻”字劳务品牌,同样支撑区域产业“枝繁叶茂”。

西平立足产业基础和劳务品牌优势,做大做强纺织服装产业,大力开展“万名服装产业工人培训计划”,6000 多名“能工巧匠”灵活借助智能化设备“穿针引线”,年产各类服装 8000 万件,年产值达 50 亿元。

泌阳讲好乡村振兴新“菇事”,对 24 万群众开展食用菌栽培技术培训,在大量高素质劳务大军支持带动下,着力打造“中国菌都”,食用菌集群综合产值达 100 亿元……

“培育壮大特色劳务品牌,是聚集优质资源、促进百姓增收和引领产业升级的重要抓手。要紧扣产业链、供应链、创新链,打造人才链,将更多‘驻’字劳务品牌发展成创业品牌、产业品牌和文化品牌,为现代化驻马店建设提供更加坚实的人才支撑。”驻马店市委主要负责人表示。



成都嗨吃科技有限公司  
河南嗨吃家食品股份有限公司  
品牌热线 : 400-883-5661