



一家国际化妆品巨头的中国式 创新：资生堂首席执行官鱼谷 雅彦访谈录



2014 年，鱼谷雅彦临危受命，出任资生堂首席执行官。在该公司近 150 年的历史中，他是第一位外部空降的首席执行官。上任后，鱼谷雅彦很快就表态，承诺会让资生堂在未来 10 年保持自身的国际领先地位。

年轻人购买护肤品和化妆品的方式日新月异，资生堂显得有些力不从心。身负活化这家传统企业的重任，鱼谷雅彦决定大刀阔斧进行改革，优化组织结构，以便更好地与消费者开展互动。

出任 CEO 第一年，他就拜访了一万多名员工，考察公司全球各地的业务，以开放心态悉心听取各方意见——其招牌式的微笑和挺直的腰板给所有人留下了深刻印象。深入评估后，他制定了一项历时 6 年的转型计划——愿景 2020 (Vision 2020)。如今计划推出四年有余，资生堂取得了令人瞩目的成就。在最近一次财报会议上，资生堂宣布，基于日本、中国市场以及免税渠道表现亮眼，2018 财年前 9 个月营收同比增长 10%，达 8058 亿日元，且各品类销售额皆有提升。

鱼谷雅彦在全球化营销方面经验丰富，这点在资生堂发挥得淋漓尽致。他先是在东京设立了研发中心，接着又在北京和上海做出同样举措。对技术研发的重视源于鱼谷雅彦的一个愿景：将资生堂打造成消费者眼中极具创新力的化妆品公司。



2018年11月,鱼谷雅彦与麦肯锡全球资深董事合伙人 Daniel Zipser (泽沛达) 进行了一场对话,他们围绕着资生堂在中国的创新探索,探讨了中国消费者在资生堂发展历程中的角色、资生堂如何以数字化营销策略加强与中国消费者的互动,以及与阿里巴巴的战略合作。以下为编辑后的访谈实录。

Daniel Zipser: 资生堂已有 147 年历史。从最初的一家日本本土公司,到如今的国际化大企业,而今资生堂超过一半的业务都在日本以外地区。作为首席执行官兼总裁,您如何看待日本市场之外的业务?

鱼谷雅彦: 确实,资生堂是名副其实的一家老牌日本公司。2014 年我出任首席执行官后,给自己定下两个任务:一是让资生堂迈出国门,走向世界;二是让这个品牌在下一个世纪屹立不倒。

所谓走向世界，并不只是在海外市场销售产品，因为资生堂已有 60% 的销售额来自海外市场。要想公司真正变得国际化，其人员、组织和思维方式需要更多元化。

我们正致力于成为一家真正的国际化公司，但离目标还相距甚远。我试图在组织内改变思维和行为方式，鼓励不同思维碰撞出创新火花。我认为，多元化思维能激发创新，而创新是推动公司未来增长的引擎。我们一直在变革，但转型之路还很漫长。

Daniel Zipser：中国消费者在资生堂发展历程中扮演什么角色？

鱼谷雅彦：非常重要的角色。中国的业务 2018 年增长已经超过了 30%，业务量已超过美国，成为我们的第二大市场。另外，中国消费者热衷于出国旅行。2018 年，中国出境旅游人次近 1.5 亿，其中访日人次超过 800 万。他们喜欢逛街购物，尤其喜欢买化妆品。他们会在各大商场和机场免税店买很多东西。

过去三年，中国消费者为我们的业务贡献了 60% 以上的新增。中国和日本地理位置相近，同属亚洲国家，两个国家的人民也有很多相似之处。比如，皮肤状况较为接近。如果一个品牌在日本卖得不错，我们基本上可以认为中国消费者的反响也会不错。中国消费者对我们的成功至关重要。

Daniel Zipser：您刚刚提到一个很有意思的观点。一亿多中国人出国旅行，因此境外购物十分重要。那化妆品公司应该怎么做，才能在国内

吸引中国消费者呢？

鱼谷雅彦：现在人们旅行不再只是为了观光，而是追求一种体验。原先中国人来日本，大多只是去富士山这样的景点观光，或去银座购物。但是，现在很多人会去连我都没去过的偏远地区旅行。

中国游客热衷于参观文物和历史遗迹，体验日本茶道和插花等活动。中日两国都在不断发展，我也很开心看到两国人民在增进理解。

当中国消费者来日旅行时，我们应当为他们提供最好的体验。与此同时，保持与消费者紧密的沟通和联系，毕竟这是经商的基础。

当消费者回国后，可以持续追踪他们是否继续使用我们的产品。之前的研究结果显示，大约 60% 的中国消费者在日本购买我们的产品后，回国后还会继续购买使用。消费者的行为和忠诚是无界限的，这也为跨境营销带来了新商机。

Daniel Zipser：面对在国外第一次接触新品牌的消费者，营销方面有何挑战？这对全球的品牌定位又意味着什么？

鱼谷雅彦：当消费者第一次接触我们的产品，我们应想方设法充分展示产品的质量。我们需要赢得消费者信任，这样他们才愿意尝试。

中国经济正在蓬勃发展，回国后的消费者能感受到各式各样的品牌体验。资生堂若想脱颖而出，就要超越“来店试用”的老办法，将更多精力放在品牌传播上，让消费者真正意识到产品的过人之处。我们传递的信息

必须深入人心，比如品牌背后有什么故事，为何选择这样的配方，以及产品效果为什么好。无论是护肤还是彩妆，我们都要致力于满足客户需求。随着品牌传播的改善，营销策略也要升级，让消费者更愿意与我们互动。我们知道中国消费者和日本消费者存在差异，因此也在不断调整营销方式，以期提升多元性，且更具针对性。

Daniel Zipser：对，我们都知道中国现已成为全世界数字化程度最高的国家了。

鱼谷雅彦：确实如此。前一次我在上海打车时，司机师傅都不愿意收现金。日本出租车司机还是更愿意收取现金的。

Daniel Zipser：像阿里巴巴和腾讯这样的互联网巨头，推动着中国整个互联网生态圈的发展。这对化妆品行业意味着什么？

鱼谷雅彦：很大的商机。比如发展电商平台的业务。我们正在跟阿里巴巴谈战略合作，希望可以分享阿里在美容产品、活动和内容等方面收集的消费者数据，以提升我们的业务。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33811

