



近日,《中国社会科学报》“亚太三人行”栏目第十期在日本大和总研的多媒体工作室顺利进行。受访者为日本著名企业家、资生堂会长前田新造先生。2011年是资生堂步入中国的30周年,三位学者就资生堂在中国的发展历程、与中国文化的融合以及和中国经济的共同发展开展热烈讨论。

## “至哉坤元,万物资生”

川村雄介:我们今天的嘉宾是在中国家喻户晓的世界著名化妆品公司“资生堂”的前田会长。首先,“资生堂”这个名字取自于象征中国古老文明的《周易》,它和中国有很深的渊源。

前田新造:是的,“资生堂”公司的名称,取自儒家经典中《周易》的坤卦部分:“至哉坤元,万物资生。”它可解作赞美大自然孕育新生命的恩泽。资生堂最初只是一个配置西药的药房,后来它将西方的科学知识和东方的哲学思想相融合,创建了一个新公司,成为我们创造价值的源泉。从1981年开始,资生堂就已经步入了中国市场。我和中国的联系是从1997年开始的,我由日本国内化妆品市场的负责人转任为海外市场特别是亚洲市场的负责人。这份工作促成了我和中国的不解之缘。

川村雄介:2011年正好是贵公司步入中国市场30周年庆典之年。

前田新造:是的。起初,资生堂只在北京建立了工厂和事务所。考虑到中国的快速发展,1997年,我上任后的第一决定就是在上海浦东地区建立运营中心。那时候的浦东地区还是一片一望无际的大三角洲,江边只有几座楼房。虽然当时这片地区已经被规划为金融中心,但我们设立运营中心的地方还是一片荒凉,什么也没有。中心建立伊始就得到了上海市政府相关部门和人员的大力支持。这是我跟中国最初的缘分。

## 资生堂的小发展和中国经济的大发展密不可分

川村雄介:原来如此。资生堂不是作为生产加工型而是作为市场销售型企业进入中国的,它借助中国改革开放后30年的快速发展而不断发展壮大。结合贵公司在中国30年的经历来回顾中国经济的发展,您有何感想?

前田新造:2011年是资生堂步入中国的30周年庆典。改革开放以来,中国经济实现了蓬勃发展和高速增长。我认为中国经济还将持续增长。30年前,资生堂刚进入中国市场时,中国人不论男女几乎都身着中山装,女性基本不化妆。普通的化妆品也没有包装,是用秤以两为单位秤着卖的。最初,为了让中国人认识到化妆品的价值,我们在北京饭店等地开设了专柜。当时的化妆品大部分从日本进口,并且几乎都卖给了在中国生活的外国女性。当时,中国也有一家很有名的国营化妆品公司,资生堂通过与这家公司共同开发产品进行合作,并通过各种方式提供技术支持,这种情况持续了近9年的时间。1991年,中日双方组建了合资企业。

1994年,资生堂开始了专门针对中国女性化妆品的本地生产。我们以沿海城市的商场为中心,开始扩展销售网点,在入住的商场中几乎保持着市场占有率第一的位置。在2000年悉尼奥运会和2004年雅典奥运会上,欧珀莱(资生堂下线品牌)作为中国代表团指定化妆品,进一步提升了我们的知名度。从那时开始,我想我们才真正在中国获得了大众认可。在那之后,我们以化妆品专柜为中心,向中国内陆扩展。到现在为止,公司大概有5000多家专卖店,涵盖了所有省、市、自治区。可以说,资生堂的小发展和中国经济的大发展是密不可分的。

川村雄介:到现在为止,资生堂开设了近5000多家专卖店,这一业绩是如何发展的呢?

前田新造:由于资生堂的产品在商场中获得了出色的业绩,很多人希望代理经营欧珀莱。从2004年开始,我们实施了活用资生堂的品牌,设立让当地居民信任的化妆品专卖店的计划。起初的目标是200家,未曾想第一年就突破了300家,接着就是1000家、2000家、3000家,就这样慢慢地增加到了现在的5000多家。从全国来看的话,数目或许不仅仅只有这些。我们很注重公司的品牌及其衍生产品的品牌,因此我们制定了严格的规定,我们的品牌专卖店也都遵守这些规定,进而提高了专卖店的价值。

# 创造性地融合西方科技与中国哲学

川村雄介 薛军



■前田新造:1947年生,毕业于日本庆应义塾大学文学部。1970年前田先生进入资生堂株式会社,1997年被派往中国担任亚太地区本部长,2003年担任公司董事并任经营企划室室长,2005年就任资生堂社长,2011年至今就任资生堂会长。该品牌在由世界品牌实验室(World Brand Lab)编制的2006年度《世界品牌500强》中排行第483位。

改革开放奠定了中国经济发展的基础,也给我们这些外资企业吃了定心丸。

我认为,“十二五”期间的中国经济不会衰退,但会放缓增速。

日本深受中国影响,从中国学到很多东西。同时,日本也反馈给中国很多有用的资源,两国的交流源远流长。



■川村雄介(左):本报特约海外经济学家、日本大和总研专务理事、日本县手县震灾复兴委员会委员;薛军(右):本报特约海外经济学家、日本长崎大学准教授、日本证券经济研究所客座研究员。

## “入乡随俗”建立人性化的企业文化

薛军:改革开放30多年了,资社也进入中国市场30年了。资生堂在进入中国市场时,特别是刚刚在中国开始销售时也应该遇到了种种困难吧。

前田新造:我想不仅是资生堂,其他国家的公司也会同样遇到这样或那样的问题。不过,改革开放奠定了中国经济发展的基础,也给我们这些外资企业吃了定心丸。中国有句名言叫“入乡随俗”。刚刚进入中国市场时,虽然中国老百姓对化妆品还不是很认可,但当时国民的生活意识以及生活水平都获得了很大的提高。伴随着这种提高,人们慢慢开始化妆,注重自己的外表了。化妆的人以飞快的速度增

加,化妆品的需求量也迅速增长。2010年,化妆的人数达到了1亿,预计2015年将达到2亿,2020年将达到3.5亿。我们希望资生堂能成为高端品牌。对此,我们一直重视接待顾客这一环节,因为消费者的第一印象非常重要,获得顾客的理解和支持是资生堂一直努力的目标。

川村雄介:日本企业针对日本顾客的服务与中国的实情之间会不会存在一些差异?在这个问题上,资生堂也许也遇到了一些麻烦吧。

前田新造:差异的确存在。但是,伴随着中国经济的增长和生活水平的提高,中国消费者的精神需求也在提高。购买心仪

的东西是满足精神需求的一种方式。在几年前的四川大地震中,和我们签约的店铺也遭到了毁灭性的破坏,其中一位年轻女性的店铺也被毁掉了。一般情况下,店主最先想到的是需要多少资金和多少时间来重建店面。但考虑在这些之前,那位店主先想到的是她的顾客是否安全?有没有受伤?恢复通信后,她马上向她的顾客发邮件或者打电话了解他们的情况。当有媒体问她为什么这样做时,她回答“资生堂教授我们,无论任何情况顾客都是最重要的”。这虽然是个案,但资生堂所有的方针就是让每一个顾客满意我们高水准的服务,同时也满意我们的产品,进而钟情于我们的产品。

## 融入中国经济发展 承担企业社会责任

薛军:传统跨国企业都是通过产品的寿命周期来进行全球扩张的,最近在全球化的前提下,越来越重视属地化,资生堂是如何平衡全球化和属地化的?

前田新造:对于跨国企业来说,融入被投资国的经济发展和人民生活非常重要。中国作为资生堂全球发展战略的重心,我们将在此不断推进本地化战略。为此,资生堂高度重视并制定了三点战略方针。首先是提升公司在中国本土的创新力,为此我们设立了研发基地;其次是要最大限度地活用当地的资源;最后是优秀的企业应该植根于当地。这是我们在全球化和本地化中的姿态,公司经营管理的核心,我们在此不断推进本地化战略。

前田新造:对于跨国企业来说,融入被投资国的经济发展和人民生活非常重要。中国作为资生堂全球发展战略的重心,我们将在此不断推进本地化战略。为此,资生堂高度重视并制定了三点战略方针。首先是提升公司在中国本土的创新力,为此我们设立了研发基地;其次是要最大限度地活用当地的资源;最后是优秀的企业应该植根于当地。这是我们在全球化和本地化中的姿态,公司经营管理的核心,我们在此不断推进本地化战略。

薛军:请介绍一下贵公司中国籍管理干部的录用情况。

前田新造:我们一直在录用中国籍管

理干部,目前公司经营层和中层管理人员几乎都是由中国人担任。公司的最高管理层仍然是日本人,但部门管理人员都是中国人,而且是女性。化妆品销售方面,还是女性的感觉更丰富,能近距离地接触顾客并作出判断,这是公司在管理人员设置上的关键点。

川村雄介:化妆品的形象代言人是很重要的。我想知道,资生堂在中国的形象战略如何,电视广告以及对代言明星的选用等是如何进行的?

前田新造:我认为形象战略对提高销售排名是非常重要的。精致考究的广告很重要。因此,资生堂和5000多家专卖店签约时都设置了很高的门槛,只和达到要求的店家签订合同。例如,商品摆放的场所与间隔、摆放的方式、顾客咨询服务的回应、顾客管理制度、经营策略等,而且所有店面的从业人员都有义务接受资生堂的培训。在这些当中,最重要的一点是绝对不能损坏公司的形象。我们公司及每个专卖店都要让顾客对资生堂产品有一种美好的憧憬。所以,在培养公司品牌方面,严格要求自己并严格遵守公司的规定是非常重要的。同时,这也能提高公司员工的

忠诚度。

川村雄介:我们总是将中国作为一个整体来看,其实中国幅员辽阔,各个地方是不尽相同的。针对这些不同,资生堂会在商品中体现出差异性吗?

前田新造:我们在中国设立了研究所和研发基地,开展了各种针对中国女性和男性的皮肤和头发的研究,对中国消费者喜好的研究,以及对中国传统美容方法的研究。我们参考了各种文献,结合中国不同地区当地实际情况进行研究。对研究开发来说,了解顾客是非常重要的。我们得到的经验是:生活在北方地区的人们,因为生活环境寒冷,都很喜欢浓厚的霜和乳液。这种浓度,比我们预测的厚度还要再多一到两倍以上。在南方地区生活的中国人和日本人的喜好则很接近。在香味方面,日本人都比较喜欢柑橘系列的香味,但是中国人不太喜欢。中国人喜欢像花一样的香味。所以,为了迎合中国消费者的喜好,资生堂需要认真研究开发化妆品中的香水成分。公司的产品也需要因地制宜。我们在各地录用的美容部员工和美容顾问等,都会针对需要进行一对一的个性化商谈。

## “十二五”期间的中国经济不会衰退

川村雄介:今后,中国经济将注重平衡发展与和谐发展,以实现共同富裕。因此经济增长速度会有所减慢,分配制度也将进行改革。在这一背景下,展望未来的30年,您认为中国市场会如何变化?

前田新造:中国市场充分适应国家政策是非常重要的。2004年,资生堂开始进入内地市场时,中国政府正好也是要开始着力缩小城乡差距,这和我们开发农村市场的策略是相通的,而且是同步进行的。我认为,“十二五”期间的中国经济不会衰退,但会放缓增速。从中国整体来看,对于化妆品产业来说,经济繁荣会影响到化妆品使用人数的增加幅度。因此,我们要根据市场的扩展进

行公司的商务扩展。对化妆品的需求,我认为未来的趋势是只增不减。中国13亿人口中有6.5亿女性,3.5亿仅是女性的一半。

薛军:随着市场的扩大,工厂和生产基地势必也会增加。

前田新造:有必要的话会增加的。我们公司正在进入印度和俄罗斯等新兴国家。在俄罗斯,我们把从2000年开始建立的代理店全部转换为全资子公司,如此一来,资生堂的影响力迅速提高,业绩也开始飞速增长。但是,从东边的西伯利亚到宽广的俄罗斯欧洲部分,这些地区全部投入经营资源的话会很困难。我们把经营资源集中投入到莫斯科和圣彼得堡这两座

城市,如果在这两座城市都取得市场占有率第一的话,我们就在俄罗斯取得了第一。这是资生堂在俄罗斯的战略。

薛军:另外,关于假冒产品,我想贵公司肯定也遭受了一些损害。针对这种情况,请谈谈您对中国的建议。

前田新造:针对假冒产品的问题,中国当局也一直在努力。经过我们共同努力,通过揭发和整治,假冒产品的数量已经大大减少了。但是,该问题不可能全部根除,假冒产品可能会以新的形式出现,所以需要经常和中国当局进行沟通,另外也给化妆品专卖店提供各种信息,运用各种方法综合起来应对假冒产品。

## 和中国交往是日本的百年大计

川村雄介:我们从贵公司在中国当地的发展状况看到了日中经济交流的广阔前景。最后,请您谈谈日中在今后的经济交流中应该注意哪些问题。

前田新造:我认为双方对对方的理解能到什么程度是非常重要的。日本企业长久以来的一个弱点就是在如何有效

服务多样化方面的问题。但是对日本人和日本企业来说,要融入全球化,不可避免地要解决多样化问题。

日本有200多年的锁国历史,在理解他人、尊敬他人和与人共存等方面有很多缺陷,这一点必须克服。日本深受中国影响,从中国学到很多东西。同时,日

本也反馈给中国很多有用的资源,两国的交流源远流长。因此,中日是很容易互相理解的,特别是汉字文化也是两国共通的文化。从这方面来说,我们最大的愿望就是彼此都拥有互相理解的心。另外,和中国的交往是日本的百年大计,非常重要。