

美妆科技， 组织先行

专访欧莱雅北亚及中国人力资源
副总裁 沈琳

访 黄卫红、滕樱佳

文 陈双、吴津



欧莱雅于1997年进入中国内地市场，深耕26年，不仅为中国消费者带来经典广告词“欧莱雅，你值得拥有”，更是把中国打造成为欧莱雅集团全球第二大市场。2018年，欧莱雅提出全新发展愿景——“从美妆公司转型成为美妆科技公司”，既拥有行业领军者的实力和魄力，又兼备科技初创企业的创新和敏捷。

在欧莱雅北亚及中国人力资源副总裁沈琳看来，美妆科技这一宏大目标的实现离不开敏捷、高效的组织架构，以及欧莱雅所有员工拥抱转型的意愿和决心。HR在这一过程中扮演着十分重要的角色，他们需要高瞻远瞩，站在“业务”和“人”的角度，突破职能边界，充分发挥人才、数据和技术的合力，助力欧莱雅实现发展愿景。

在此次《展望》的专访中，沈琳女士通过自身职业转型的经历为我们讲述欧莱雅如何以“人”为中心，打造员工同样“值得拥有”的美妆科技公司，也全面解读了在新时代以“业务”为导向下，欧莱雅HR团队的职能变化、北亚区人才交流实践等话题。

《展望》：回顾您在欧莱雅20余年的职业生涯，我们了解到您在入职欧莱雅伊始是负责法务工作的，是什么契机让您转向人力资源的职业发展道路？

沈琳：促使我走出律所、加入欧莱雅很重要的一个原因，可以归结于个人的梦想和激情。我希望能够实现自我驱动，对身边的人、组织、社会产生更多积极的影响，人力资源无疑是一个绝佳的平台，能够实现我的梦想。现在回头看看，我可以很骄傲地说，欧莱雅为我提供了更广阔的发展空间，让我可以看得更广、走得更远。从法务转到欧莱雅苏州工厂做HR经理，则充分体现了欧莱雅“以人为本”企业文化中Bet on people这一点，我们相信员工的能力，并为他们提供无界的发展空间。尽管20多年前的我完全没有人力资源管理经验，但公司仍然愿意给我一样的内部员工提供这样宝贵的职业转型机会，这就是远见。

我是一个对“业务”和“人”抱有极大热情的人，所以我推动的HR战略转型始终以这两者为中心。我把自己定位在人事通才的角色，希望可以对业务部门、对业务部门的组织和员工产生更多的影响。这也体现在我们推行的HR转型策略之中，包括如何建立中国以及北亚区更加可持续的HR战略，如何进行生态圈的建设，以及如何用数字化能力去支撑企业人才战略的制定。

“

在招聘人才的时候，我希望这个候选人是有远大目标的。也许当下你只是在做眼前的工作，但我们也希望你‘梦和远方’，当你怀揣更长远、更宏大的目标去做事情时，你就会对组织做出更大的贡献，产生更大的影响，同时，你所获得的成就感也会更大。”

——沈琳

《展望》：“以人为本”对欧莱雅来说不单单是一句口号，而是真正地去提升员工的工作效率、幸福感和归属感。那么欧莱雅采取了哪些创新的举措来践行这一理念？

沈琳：“以人为本”这一企业文化对于外部人来说可能没有那么具象，但在欧莱雅工作的员工都有很深刻的体会。员工只有在组织里体现自身价值、被认同，这样他才会有成就感、幸福感和归属感。就像我们的雇主价值主张所强调的“敢为，敢超越，创造美让世界为之所动”（Freedom to go beyond, that's the beauty of L'Oréal），我们一直强调要“赋能员工”，鼓励员工敢于破圈尝试，超越职能壁垒和发展边界，持续创新与共创。欧莱雅会为员工创造一个很好的平台，根据每个人的个性，帮助他们去实现自我、超越自我、不断破圈。

欧莱雅集团旗下共有36个品牌，我们组织架构的设计都是以品牌为单位，每一个品牌都像一家独立的公司，有完整的领导和品牌团队。我们赋予了这些领导更多的自主权，培养他们的企业家精神，去推动自己品牌的发展，这也是欧莱雅企业文化一直倡导的创业精神。同时，这也带动了公司所有部门的领导赋能员工的文化，领导层充分放权给员工，让他们去做提案，员工也更积极地参与到品牌建设中来。当员工看到自己做的事情对企业做出了贡献，他们就会有自我成就感，也会越做越好，这就是“以人为本”文化的体现。

我们对员工发展和评估体系也进行了重大变革，由原来一年两次单纯的绩效评估，改为领导和员工一年进行有规律和有意义的多次对话（connect）。HR也在这其中积极地帮助双方转型，建立及时沟通的机制。我们深知现在市场、工作节奏变化很快，领

导和员工很难通过一年两次的评估，做到有效的相互了解。而有规律、平等的沟通对话机制，一方面能让员工清楚了解领导对他个人的评估和期望，另一方面，领导也能及时获得员工的反馈。

我们通过不同的形式来倾听员工的声音，了解和关注员工需求，从而提供全面及个性化的福祉。例如，我们每年做的员工调研、我们和埃森哲合作的项目100 Voices*以及我们倡导的反向导师（Reverse Mentoring）机制、员工圆桌会议等，都可以很好地诊断整个组织大的发展方向有没有偏离轨道，哪些领域我们还能做得更好，持续改进。比如为了给员工提供更好的福利产品兑换体检，我们专门在办公室开辟了线下店，员工既可以在弹性福利平台（O-Flex）线上兑换福利，也可以去欧加礼线下店铺（Free Goods Shop）进行兑换。



欧莱雅Connect项目

*编者注：欧莱雅携手埃森哲开展的100 Voices项目，旨在通过深度访谈，了解欧莱雅中国员工的需求、期望与热衷点，以此策划一系列活动来满足员工的诉求。



一年一度欧莱雅家庭日活动

我们还加大了对员工培训的投入, 数字化在这方面可谓是卓有成效。例如, 我们微信平台的培训小程序SPARK (享学) 就涵盖了不同业务领域和类型的课程, 员工可以随时随地在上面学习, 我们分散于各地的线下销售员工在SPARK平台的活跃程度是最高的。我们也与得到和喜马拉雅携手合作, 从他们的内容中筛选一些适合我们员工的课程, 放到SPARK平台上, 员工可以根据自己的喜好自由选择, 这些都受到了员工的欢迎。因为SPARK这个项目, 欧莱雅近几年在全球和亚太区屡获殊荣, 包括“商界奥斯卡”史蒂夫奖 (Stevie Awards)、“人力资源管理奥斯卡”布兰登霍尔 (Brandon Hall) 金奖等等。

“

员工需要不断培养、提升自己的能力, 才能跟上不断变化的时代脚步, 而企业则要尽可能为他们提供足够多的学习机会。”

——沈琳

《展望》: 可持续发展是目前每家企业都需要考量的问题, 埃森哲也提出了“可持续是新的数字化”这一观点。那么作为企业的HRVP, 您认为欧莱雅应该如何顺应可持续发展趋势, 承担相应的社会责任?

沈琳:“欧莱雅, 为明天”是欧莱雅面向2030年的可持续发展承诺。那么同样, 我们的人力资源也秉持可持续发展理念, 推出了很多项目去配合这一承诺。

例如, HR部门和企业事务与公众联动部 (CA&E) 合作, 推出了“欧莱雅, 为青年”的项目。我们长期关注年轻一代的职业发展, 在如此复杂多变的市场环境下, 我们认为, 除了持续提供就业机会之外, 更重要的是通过提供相关培训和职业辅导, 为年轻人的就业能力赋能加码。欧莱雅创变实验室 (L'Oréal Academy) 便是成功的实践之一, 我们提供多种在线课程和实践项目, 涵盖数字化转型、大数据应用、智能供应链等前沿话题及企业先进的管理理念和实践, 在校学生都可以报名学习。欧莱雅创变实验室仅在2022年就覆盖了28万多名在校学生, 其中一些优秀的学生还有机会参加我们的夏令营活动, 或者直接获得欧莱雅的校招绿卡。此外, 我们还有“欧莱雅YOUTH BANG青年创业营”等项目。我们



“欧家树洞”项目

着眼于更宏大的目标，去帮助年轻群体，即使他们最后没有加入欧莱雅，我们依旧希望可以尽自己的绵薄之力，去助力他们大胆创业、多维发展。我们还有倾听青年就业或职场焦虑的“欧家树洞”项目，很多员工作为导师，持续为年轻人提供各种相关的就业指导。“有意思青年”高校公益挑战赛则是让学生直接体验欧莱雅销售的工作，相关收益我们用于资助困难学生。总而言之，欧莱雅非常重视青年一代，也特别期望与青年一代共创可持续的未来。

在企业内部，我们的欧莱雅“全世代”计划 (L'Oréal for All Generations) 则针对特定群体推出了不同的举措，比如财务管理培训、补充商业保险、退休计划、跨代的沟通课程等。我们深知员工在不同的人生阶段所关注的内容和个人需求是不一样的，我们的项目就要去契合员工不同的需求，让员工各取所需，武装自己，更好地保护自己及家人。我们还设有企业公民日和Beauty of Inclusion Award (包容之美奖) 等内部公益项目。此外，欧莱雅百库公司也招聘了很多残障人士，希望这些举措都能够切实地帮助到更多的人群，对社会产生积极的影响。

可以说，欧莱雅不仅仅是在狭义的财务方面创造价值，我们还希望在更广的维度为我们所处的社会创造360°价值。

《展望》：埃森哲近期发布的《埃森哲全球首席人力资源官研究》报告中指出“高增长型CHRO正在引领其他管理者加强跨部门协作，解锁数据、技术、人才的合力”。近些年，您观察到欧莱雅集团HR团队的定位有哪些变化？未来的发展趋势又如何？

沈琳：2018年，欧莱雅新任董事长安巩先生 (Jean-Paul Agon) 提出要将集团从一家美妆公司转型成为美妆科技公司的宏大愿景。从业务端来说，原本已在美妆行业领先的欧莱雅，需要推动自身把业务更多地向“美+技术”发展，从组织这个维度来看，我们需要从上到下积极采取一系列行动和变革，助力这一宏大发展目标的实现。HR团队由此提出—



欧莱雅“全世代”计划



欧莱雅管理培训生项目

个新的愿景：成为最包容、最创新、最鼓舞人心的以人为本的公司（Be the most inclusive, innovative and inspiring people driven company）。“以人为本”，是欧莱雅集团一直提倡和传承的企业文化。在新的口号里，除了更多地强调包容性、多元化以及创新，为了达成美妆科技企业这一目标，我们还要思考如何才能更好地赋能员工，一起去“创造美，让世界为之所动”（Create the beauty that moves the world）——通过“美”，对社会产生积极影响，这也是我们组织的使命。

我们不断地向HR团队灌输新思路 and 理念。刚开始肯定是有困难的，因为团队对转型方向不是很清晰，所以我们确定了几大抓手。

第一，职能扩展。说到HR转型，传统意义上，HR的工作都是按照功能划分，吸引、招纳、发展、留用人才等等。但在欧莱雅，HR的职能划分和战略制定已经打破了固有的定义，更多的是以“业务”和“人”为中心，从怎样能更好地服务业务发展、服务员工这两个角度去制定HR战略。我们HR战略之一就是要持续为组织赋能，这涉及组织的各个部门，HR需要突破职能边界，通过跨界合作，了解如何更好地去和其他

业务团队进行合作，未来，欧莱雅的工作将会变得更加无界（boundless）。

第二，文化建设。HR需要积极地建设多元、包容的企业文化。文化是欧莱雅的基石，我们能够达成今天的成就，有超强的自进化能力，和企业的文化有很大关系，而每一位员工都在文化建设中扮演不同的角色。欧莱雅中国共有超过1.4万名员工，我们尊重并包容员工作为独立个体的多元性，为他们提供足够的空间和自主权，如果一家企业不希望每位员工的思维与工作方式都千篇一律，那么HR在招聘时就要考虑如何保持员工多元化。比如欧莱雅在招聘管理培训生（L'Oréal seedZ）时，我们更关注学生的五大潜能，即：学习力（Learning Agility）、复原力（Resilience）、感知力（Empathy）、渴望力（Ambition）和决断力（Judgment），而不单纯以学校、学历和专业作为选拔标准。我们也把包容性贯彻到组织人才和领导力培训中，每个人都可以为实现欧莱雅2030的宏大愿景而努力。

第三，组织敏捷。我们必须要做到轻盈和灵动。组织越大，在推动变革时面临的挑战就会越多，受到的阻力也越大，战线也会拉得越长。所以欧莱雅持续

致力于实现组织精简 (Simplicity)，不断提高组织的敏捷性。

未来，我认为组织设计不但是企业高层需要考量的问题，更是HR需要加强的能力。HR不仅需要参与到业务不同阶段的微观组织设计中去，也要努力推动企业高层做企业整体组织架构设计。例如，HR在欧莱雅数字化转型起步阶段就扮演了十分重要的角色，我们参与了企业数字化人才招聘和培训的工作，为组织培养、输送了足够多的数字人才，很好地抓住了数字化转型的机遇。其中，我们在培养领导层的数字化能力方面做了很多工作，让他们快速具备了数字能力，可以很好地理解、评估各部门数字化项目的实施成果，并给出切实可行的建议，有效地使数字化渗透到企业的方方面面。

“

HR不能只局限于自己的职能，还要有宽广的眼界，要更多地以‘业务’和‘人’为中心去规划企业层面的人才发展策略，再落地到能力扩展。”

——沈琳

《展望》：您觉得未来HR是会继续朝这个方向发展，还是会有新的变化？技术、数据在这当中又会起到什么样的作用？您又怎么看待技术、数据和人才的合力？

沈琳：转型方向是不会变的。就像我们做生意一样，万变不离其宗，不管出现什么新的技术、新的业务模式，本质上都要服务于企业业务战略，服务于消费者。那么对HR来说，就是如何更好地做到以员工为中心。

在这个过程中，技术、数据都是帮我们实现以员工为中心HR战略的重要工具和手段。在企业宏大

且清晰的发展愿景之下，做到以“业务”和“人”为中心，需要我们去不断平衡技术和人之间的关系。大家现在都在谈论ChatGPT，我不觉得它一定会完全取代人类的工作岗位，但在一个更宏大的愿景下，我希望它能够帮助HR实现更好的员工体验。近年来，欧莱雅的管理培训生招聘也引入了AI技术来辅助评估，但同时，我们还会配套设计很多线下的活动和环节，以确保候选人有一个好的体验。此外，谈到混合办公模式，虽然技术可以大大实现效率的提升，但人与人之间面对面的沟通依旧重要，所以我们还是鼓励员工尽可能去办公室办公，但也可以申请每周两天居家办公。

我观察到，员工近些年的改变也非常大。随着技术的发展、社会发展节奏的加快，数字化可以替代人类去完成很多工作，受疫情影响，员工也承受着来自身心健康和对未来不确定的各种压力，需求更多样化，这对HR来说也是一个全新的议题。所以我们专门设立了员工福祉创新与实践部门 (Social Innovation)，以持续创新的方式和手段来关注员工的身心健康和福利福祉。



总而言之，我觉得还是需要非常理性地去思考技术、数据跟人才的合力。欧莱雅在数字化人才培养方面有很好的实践，我们相信我们有能力去做未来人才的培养和储备。比如前面所提到的管理培训生项目(L'Oréal seedZ)，在中国，该项目始于1998年，在25年间不断传承和创新，为欧莱雅培育了大批具有多元背景和巨大潜力的青年人才。而且我们观察到，“萌新”不仅仅是被动吸收知识，他们也将很多新理念反哺给欧莱雅的中高层，这样就形成了企业内部知识的循环。扎实的人才储备为欧莱雅成为全球最大美妆集团奠定了坚实基础，也是我们能够保持敏捷与灵活的重要原因之一。

此外，在选择技术和数据的时候，我们还是会考量它们是不是真的可以服务于人。有的公司为了提升效率，会采用很多技术去衡量、统计员工开会、沟通的时间。欧莱雅对此一直都比较慎重，我们觉得还是要给员工一定的空间，相比去追踪员工工作的各种数据，我们更希望看到的是他们取得的成就。我们会考虑如何用这些数据来赋能员工，而不是去监督他们的工作。通过这些数据，员工可以去衡量自己的时间分配是否合理，应该如何提升效率等等。

《展望》：我们知道，您同时也负责整个北亚区的HR工作。纵观整个北亚区，欧莱雅是如何释放更多人才潜力，推动北亚协同发展的？

沈琳：整个北亚区人才战略的制定也是以集团2030的愿景为基础，通过以消费者为导向，把中、日、韩市场划分为北亚区，各自成就，相互影响，促进发展。这几个市场的消费端是相互影响的，目前日韩对中国美妆领域的影响会大一点，但将美妆和科技结合之后，中国则会对其他市场产生更大影响。

从这个角度来说，在人才培养方面，我们也预见到了更多的机会。尽管过去几年疫情对中国市场有所影响，但是欧莱雅集团一直坚信中国市场的潜力，深耕中国。借北亚区之力，中国市场能够更好地和海外市场对接，并在集团内产生积极影响，这也是为什么我们把北亚区的中心放在了上海。一方面，此举可以

助力欧莱雅中国人才的发展，我们不但引入了北亚区其他市场的视角，同时也能以北亚区为平台，推动人才流动，增加了中国人才在北亚区的曝光度。另一方面，我们发起了一个名为NA50（北亚50）的项目，希望一年能够推动至少50位员工海外交流的机会，通过2-3年的人才交换，我们可以对中国及北亚区的人才起到直接补充的作用，这对整个北亚区的发展都有利。此外，我们也有6-9个月的短期海外交流机会，这样可以减少员工的各种顾虑，让他们更乐意去尝试。我们相信，这些人才交流的举措可以为欧莱雅北亚乃至整个集团都带来新的成功实践和灵感来源。

采访后记

埃森哲在《埃森哲全球首席人力资源官研究》报告中指出“（CHRO）深入企业各个角落，挖掘全新价值流……对企业的方方面面产生积极影响，引领管理层加快推动企业内外部变革。”在对沈琳女士的采访中我们深刻地体会到了理念和实践的完美结合。

“美”“科技”“业务”“人”“青年”“愿景”和“可持续”是沈琳女士在采访中反复提及的内容。这些不但是欧莱雅HR战略的关键词，也为我们清晰地勾勒出沈琳女士和她的团队有别于传统HR严肃、刻板、远离业务的形象：她们怀揣着对“业务”和“人”的热情，肩负实现企业宏大愿景的使命感，不断突破职能边界，积极推动业务增长，持续提升员工体验，努力践行“成为最包容、最创新、最鼓舞人心的以人为本的公司”的HR愿景。从他们身上，我们看到了“敢为，敢超越，创造美让世界为之所动”的真正内涵。✍️

黄卫红

埃森哲大中华区人力资源总裁

滕樱佳

埃森哲大中华区战略与咨询消费行业总监

业务垂询：accenture.direct.apc@accenture.com