



高举大日化旗帜 以“先发优势”制胜——跃向中国制造 2025 中的立白发展模式(初探)

■ 管益忻 经济学家周报主编、清华大学新经济与新产业中心首席专家、中国海内外企业家交流中心副主席、中央军委办公厅原理论秘书

这是一个高度体现供给侧方针，而又是在“中国制造 2025”指引下，以中国大日化梦想为核心理念，正于南国羊城迅速崛起的著名洗涤产业公司。它的前身是广州市立白洗涤用品有限公司，成立于 1994 年 4 月。1998 年 2 月成立广州立白企业集团有限公司（以下简称立白）。作为中国洗涤行业的一面旗帜，立白集团拥有 4 个“中国驰名商标”和 4 个“中国名牌”产品，以及 1 个博士后科研工作站、1 个院士科研工作站和 2 个国家级高新技术企业，先后荣获“中国优秀民营企业”、“全国守合同重信用企业”、“全国优秀诚信企业”、“中国最具生命力企业”、“全国非公有制企业双强百佳党组织”等国家级荣誉。年上缴国家税收超 14 亿元，连续多年进入“中国私营企业纳税 100 强行列”。根据国际权威的经营评测机构 AC 尼尔森数据显示，立白洗衣粉全国销量第一，立白洗洁精连续多年占据全国销量第一宝座。中国日化行业第三。

立白集团公司已成为我国民族日化行业的领头雁，最突出特点在于全要素生产率。而其之所以能打造出高超的全要素生产率，这同他们多年来，自发、自然地融于市场化摸爬滚打分不开的。不是盲目地、简单地去满足所谓需求，而是时刻不忘体现着供给端上下功夫的机理特点。理念、业态和发展模式大幅度创新与转型。比如说，虽然是从“贸工技模式”做起，但很快就开始触“牌”；再比如说，在诸多行业大佬们都去大搞“钱生钱”之际，他却心无旁骛、专心致志于自己的“大日化”梦想的实现，这从产业视角上昭示着供给端着力的风范；再例如在企业内，在盯着负债的同时，着力在资产投资上下功夫。还应当强调的至关重要的一点是，作为民营企业，他们始终重视党的建设及其受益于红色文化发展。

在今天，在“十三五”特别是沿着“中国制造 2025”迈向全面小康开局之年的起跑线上，全方位、大视野、大纵深洞悉和把握立白模式的既往、现在和未来，不论是对其自身，还是行业乃至整个制造业界的发展，都是具有重大战略意义的。下面，我们将集中从立白的崛起，循着中国制造 2025 路径演进的战略转型及其相应的以创意为主导的信息化（即 1—ICT 化）时代的企业文化三个方面作出解说。

一、立白的崛起。具有划时代意义的转型。

立白的发展、崛起，从市场化和产业经济观点上看，大致可划分为这样三个阶段。

从 1994 年成立经 10 年左右的初始发展，立白在占领潮汕地区的农村市场，开展游击战，全面提升游击战水平新续进入到较高级发展阶段。这实则对乡镇企业，侧重于农村工业化。在这个阶段包括立白在内的中国日化市场经历了本土企业和外资企业的各种混战，本土企业的开始崛起，对处于利润金字塔顶端的宝洁们发起了强劲挑战。

自 2005、2006 年起，中国洗涤品品牌与外资品牌博弈势均力敌，平分秋色。在市场拓展上，立白在小有名气之后进入城市市场。他们先在最有根基的两广打基础，站稳脚跟后，即往内陆发展，在全国几乎所有省市都站稳后，他们才发起进攻北京、上海等大决战。

在市场区割细分上，立白率先攻下中低端品类。从日化行业来说，他们首先抓了唯一可与外资品牌抗衡的洗涤品类向日化行业纵深进发，进而开始同纳爱斯、奇强、浪奇等洗衣粉企业为伍，开始在城市市场竞争中，一步一步地实施着品牌从 OEM 到 OBM 的升级转换。至此贏取了先机的立白也紧盯着威露士、蓝月亮、滴露、开米等企业，由是，如何与宝洁、联合利华等大企业竞争发展的差异化，开始摸到了有利的发展脉络。

自 2014、2015 年以来，随着中国作为世界第二大经济体崛起，特别是德国工业 4.0，“中国制造 2025”的宏观推出，使包括立白在内的一些中国日化大企业的崛起与转型日益形成战略发展的核心理念。在立白，陈凯旋“大日化”梦想的日益成熟正逢中央十八届五中全会“先发优势”谋略的提出，以及外资品

牌开始渐攻处于下风，扮演次要角色，发挥补充作用的行业形势；中国品牌不仅在中国收复失地，而且大举进军国际市场。该细分品类中，广州立白、纳爱斯集团两家本土公司的产品份额已达到 27.6%，对比之下，美国宝洁 7.6%的市场份额，形势岌岌可危。

立白的崛起集中表现为发展模式，企业品牌，竞争地位，制造模式。

1、发展模式：从“贸工技”到“技工贸”的战略转变。

著名发展经济学家赫希曼指出：发展中国家公司发展，大多从“贸工技”起步发展起来。同联想、华为等诸多著名公司发展套路相似，立白亦是大致沿着这种路径成长起来的。

(1)从仅仅抓订单起步，逐步发展成为具有完备价值链的企业。

早期立白没有自己的工厂，它是从价值链的个别环节入手，抓订单然后外包，依靠外加工经营运作，逐步建起自己流程的。随着企业的发展，市场的需求、市场的拓展越来越大，立白对质量的控制越来越重视，品质亦日益优化起来，遂于 1994 年正式建厂，逐步打造起立白特色的完备的价值链和产业链。

(2)连续二十多年的调整发展，跃升至全国日化第三。

“立白集团”1994 年创立时，正是美英法日德韩等国瓜分中国日化市场激战正酣的时段。经过 22 年的征战，他们由珠三角农村扩展全国，进而向大城市进军，由中低洗涤端用品向中高端进军。连续 22 年以 20% 的高速发展，至目前集团营收规模已超过 150 亿元。立白从一个籍籍无名的区域品牌一跃至全国日化老三。洗衣粉、洗洁精市场的占有率从一无所有到陆续超过美英法日德韩等国，均为全国第一。创出中国人自己的民族品牌，实现了“中高速度”和“中高链条”目标。

(3)奋起挑战国际巨头，实现品牌本质的飞跃。

曾几何时，外资巨头纷纷进入中国，日化企业间的竞争日趋激烈。美国的宝洁、庄臣、雅芳、安利等，英国荷兰的联合利华，德国的汉高、威娜、妮维雅，法国的欧莱雅，日本的资生堂、高丝、花王等都在中国土地上投资建厂。中国市场上约 80% 的日化产品都为外资品牌占领。

他们迫不及待地跑马圈地大搞并购，中国品牌被一批一批地淡化乃至“雪藏”，中国民族日化面临着全军覆没的危险。不畏竞争的立白人同诸多中国业界同仁一道与之奋起拼搏，力战国际巨头。到今天在整个中国日化行业取得伟大战绩的大势下，立白以实现从洗衣粉到洗衣液的飞跃而成为耀眼的明星之一。

美国智库指出，跨国企业与中国本土竞争对手相比已经处于不利地位，至少在快速变化的消费品行业是如此，洗衣液即是一例。由于宝洁、联合利华等跨国企业在中国市场迟迟没有推出洗衣液，从而将市场的领先地位拱手相让给立白等本土品牌。立白等本土品牌认准中国中产阶级消费群体“不伤皮肤，不伤衣服”的诉求，大规模提供洗衣液，把中国由洗衣粉时代推进到洗衣液时代。

(4)直取世界最先进水平，越过中间环节直攻品牌。

立白虽自贸工技起步，但自“贸”径直取“牌”，直抓品牌的基本要素和品质的培育，这是立白模式的一大特色。

开业伊始，为了在夹缝中杀出一条血路，陈凯旋“异想天开”，给出一个打破常规的办法：先找国有企业生产，拿过来贴上自己的品牌打市场。实力壮大了，再自己搞工厂，他很快找到愿意给他生产的下家：广东洗涤用品厂。这个国有企业濒临破产，但是有先进而可观的闲置生产线。于是，立白根本就没有投资到制造环节里，它做的事仅仅是把这个企业的产品贴上立白的“牌”。或亦可说，他们做的多是“质检员”的工作，由此，立白便进入了重在抓质量，奋力创品牌的发展阶段。

2、企业品牌：从 OEM 等到大企业 OBM 为主的战略转变。

众所周知，OEM 是贴牌，OBM 是创牌。立白的崛起和转型，鲜明地体现着他们从贴牌到创牌的转变。

(1)从无牌到贴(国内)牌。

立白自 1994 年创立以来，其运作日新风声水起，产品在越过初期外加工阶段，逐步打造出自己的产业链之后，为使企业获得更多资金、更高技术支撑，使立白之质量形象等真

正跃到品牌级，陈凯旋们很快以“借梯上楼”技术，在请一家濒临倒闭日化国企业生产立白洗衣粉的同时，花钱请当地质监部门负责技术保障。这便从无牌到有牌即 OEM，从而开启 OBM 之路的前置阶段。

(2)从贴国内牌到与国际名牌合作。

立白深知，实现“借梯上梯”结合一系列广告举措所取得的效果，这些也都只能算作“初级阶段”。之后，他们更加深入市场，大抓质量的提高。更强力地加快了同世界大品牌合作的步伐，奋力在国际视野中实现从 OEM 到 OBM 的飞跃。由此，至 2015 年，他们与德国巴斯夫、美国陶氏化学、丹麦诺维信进一步签订了战略合作协议，通过与跨国上游供应商在技术、研发等各方面更深入的合作，不断提升立白产品的质量，加快迈向 OBM 化的步伐。

(3)从依赖国际大牌授权为主到自主创新为主。

从 OEM 到 OBM 突出体现为知识产权的重大转变，而这又特别体现在授权专利的增速上。2008 年之后，伴随着整个本土企业专利推出步伐加快的态势，立白集团公司从 2013 年之后授权专利出现急速增长。至 2014 年其发明专利总量居国内日化行业第一，是 2-5 名总和的 3 倍。

(4)从单一洗涤品种到旗舰品牌主导名牌集群。

眼下，立白的产品已从洗衣粉、洗洁精等单一洗涤品种，发展到了家居清洁、空气清新、肌肤护理及化妆品等九大类几百个品种，还拥有了“立白”、“蓝天”、“六必治”等 4 个“中国驰名商标”和 4 个“中国名牌”产品。而且，立白洗衣粉和洗洁精早已深入人心，多年来销量稳居全国第一。

3、竞争地位：从(旗舰)跟随者到引领者的战略转变。

(1)沿循着消费者生活方式演进轨迹，快速实现同世界接轨的飞跃。

2014—2015 年度，合洗厂、液洗厂、制皂厂、超威厂等 11 个部门共计提报 117 个创新项目，数量比去年多了 48%，共创造经济效益 276.3 万元。

近年来，随着消费者生活水平提高，和对洗涤产品的升级换代需求蓬勃发展，立白洗衣液快速发展，洗涤品类发展和结构已经开始同世界接轨。

(2)挑战国际高端品牌，实现向引领者的飞跃。

经过几番艰苦的奋力拼搏，立白逐步实现了从跟随者、追赶者向(部分产品，品牌的)引领者转变的质的飞跃。

立白作为后起之秀的本土品牌，早在在 90 年代末外资极其强势的市场环境下脱颖而出。面对外资对本土品牌的持续收购和雪藏，以及消费者对外资品牌的青睐，坚信“办法总比困难多”的立白人，以敢拼敢干的勇气，不断寻找市场机会，突破外资包围，凭借持续领先的产品创新策略和不断壮大的经销商网络，攻城拔寨，大幅度提升市场份额和地位，从 2008 年底开始击败雄踞洗衣粉市场第一多年的美国宝洁公司旗下的汰渍品牌，夺得了市场第一。

(3)满足“不伤皮肤，不伤衣服”诉求，实现从洗衣粉到洗衣液的飞跃。

权威市场调研机构在对中国 20 个省的城市和城镇的大卖场、超级市场、便利店、食杂店、及其他传统商店，零售的跟踪调查、研究后确认：把中国由洗衣粉时代推进到洗衣液时代的正是广州立白企业集团，立白是“逼退”宝洁等“全球日化巨人”的一支重要力量。

4、制造模式：从传统制造到智能化制造的战略转变。

这儿有必要对所谓的“中国制造 2025”结合洗涤行业，特别是立白“大日化梦”、陈凯旋们的愿景、使命及其践行作一些对接性阐释。

概括而简要地说，从 1.0 到 4.0，事实上跨越了从机械化、电气、自动化过渡到信息化，从物质加工到信息加工(CPS 加工)，从加工物质为主过渡到加工信息(APP)为主。作为制造业的立白正在经历着、从事着这一历史性跨越。

事实上在升级至工业 2.0 的基础上，向 3.0 过渡中即广泛应用电子与信息技术，使制造过程自动化控制程度再进一步大幅度提高。这尤其表现在生产效率、良品率、分工合作、机械设备寿命都得到了前所未有的提高。

在此阶段，工厂大量采用由 PC、PLC/单片机等真正电子、信息技术自动化控制的机械设备进行生产。自此，机器能够逐步替代人类作业，不仅接管了相当比例的“体力劳动”，还接管了一些“脑力劳动”。毫无疑问，立白已开始在这方面取得一些成就。

总体说来，以智能化为主导的第四次工业革命，主要有以下几个特点：

(1)制造机理智能化。这种新产业模式数字化、模块集成化。

未来 10 年，基于?信息物理系统(Cyber-PhysicalSystem, CPS)的智能化，将使人类步入以智能制造为主导的第四次工业革命。产品全生命周期、全制造流程数字化以及基于信息通信技术的模块集成，将形成一种高度灵活、个性化、数字化的产品与服务新生产模式。

(2)世界存在二重化。

新的发展告诉人们，在既往所谓的物理世界不可能看得见的个人的生活社群、行为习惯、过往经历等，都被透明化。因此任何产品都存在于实在的和虚拟的二个世界，这场大革命最要揭示的正是这种二重化。苹果手机是实体，但 APP 是虚体。

(3)虚拟世界关系透明化。

未来产品（譬如：机床、飞机、汽车、等等）都应该有实与虚的价值接合。这样的理解，似乎是以德国概念为依据的，事实上在美国已经自 2001 年开始积累大量和工业界成功合作建立的案例。也都旨在将虚拟世界关系的透明化。

(4)资源加工信息化。

制造业基于数据分析的根本转型，其关键在于加工物质的同时更注重加工信息。需要强调的是，德国提出的工业 4.0 和美国的 CPS，核心要义都是制造业基于数据分析的转型。

二、应对供给侧方针，以大日化为核心，打造“先发优势”模式。

向“中国制造 2025”迈进中的立白人，以其卓越的战略思维，勇于担当的跨越发展，使其在行业中脱颖而出。他们在产业经济供给侧方针指引下，全方位、大视野、大纵深确立，并日益深化地丰富，发展和贯彻立白人“大日化”核心理念。不再安于——实践上早已打破了什么发展中国家似乎只能“后发优势”的宿命，其日渐培育且奋力拼搏以“先发优势”引领行业发展的样本模式；这集中体现为其总体思路策划，日常经营运作的一切动作、部署都在大抓战略制高点，拼争“首位”。

1、在核心发展理念定位上，把中国“大日化”梦想的开启和践行放在首位。

多年来陈凯旋与他的同事们在其事业奋斗中，越来越明晰并逐步确立下来的最卓越的总体战略思路，就是紧扣总书记“中国梦”的中国“大日化”梦想，在其应对德国工业 4.0 和中国的制造 2025 这样的大背景下，以“先发优势”设计自己的“施工图”，应和着逐渐崛起的步伐。

这并非陈凯旋一时冲动，空发奇想之招术，而是作为企业的掌舵人，其诸多事关企业命运的重大决策，都要看他善观风色，时刻把握国内外经济、产业、市场、科技、金融发展大趋势，从“大日化”产业集群，“大日化”事业视角不断有效结合前卫业态、技术的发展状况，并紧紧对接立白的整个发展历程，作出全景点、大视野而又紧扣立白实体的科学决策。人们常用四句话概括陈凯旋的发展理念：步步向前，守正出奇，心无旁骛，专攻日化。

这一集中体现践行立白人置“大日化”梦核心理念于“首位”的经典案例，尤其凸现着陈凯旋们的勇于担当的品格及其集团相应的运营机制。

其一，大事业的时代担当。

大事业——大格局一大承载：对国家，对社会，对经销商，对员工——对消费者的时代担当。

“现在是一个大时代，互联网时代，大数据时代，日新月异的年代，要有大格局的理念和思维来应对之。”深悟至此的陈凯旋总裁总是以这种大格局担当理念来承载大事业、力求以把“大日化”事业做强、做大、做卓越来越承载对国家、对社会、对消费者、对经销商、对员工的

学术顾问:(按姓氏拼音排序)				
巴曙松	蔡继明	陈东琪	陈栋生	陈全生
程恩富	迟福林	戴圆晨	范恒山	樊 纲
高尚全	顾海兵	葛志荣	谷书堂	贺茂之
洪银兴	黄范章	贾 康	江春泽	金 碚
李成勋	李江帆	李京文	李维安	刘诗白
刘 伟	茅于軾	任玉岭	宋洪远	宋守信
宋养琰	谭崇台	王东京	卫兴华	魏 杰
吴 澄	徐长友	晏智杰	杨家庆	杨启先
张曙光	张晓山	张卓元	赵人伟	郑新立
朱铁臻	周叔莲	周天勇	邹东涛	

承诺和使命。”而这即“大日化”的时代担当。

立白人大日化梦想，大日化理念乃至整个大日化产业集群是这个时代的产物。立白大日化梦、大日化核心理念的时代担当，特别体现在立白人攻下现时高端的核心技术——生物酶技术的孕育出——新型洗涤制造、新型制造业的问世。

生物酶在液态洗涤剂中活性低、稳定性差一直是困扰在国内日化业界的一大技术难题。2012 年，立白研发团队奋力拼搏，不断推进研发。2015 年，5 月 21 日，他们与全球酶制剂巨头诺维信联合推出国内内首款永维酶洗衣液——立白精致衣物护理加酶洗衣液。这款运用了立白核心技术和诺维信核心酶制剂的产品，在低温、硬水等特殊环境下依然能够稳定的发挥酶制剂高效的催化作用，对蛋白类的污渍有卓越的清洁能力，去污能力是国家标准的 2 倍。攻克技术难关的立白加酶洗衣液其生物降解原理，有效防止衣物变黄、变旧、变硬，延缓衣物老化，同时也护手护肤，产品更节能环保。除了加酶洗衣液外，立白曾先后率先推出了行业内第一款加酶洗衣粉、全球第一款加酶粒子皂，立白集团凭此技术成为全球首个获得加酶粒子皂技术专利的企业。

其二，大使命的民族担当。

大日化梦这一担当还尤其体现在如何有效打破外资品牌垄断，树起民族日化的旗帜上。

多少年来，一种深深植根于华夏沃土的使命感一直贯穿于陈凯旋创立企业、经营立白的始终。创立全球知名的民族品牌并让它可持续发展、做专做强做大中国民族大日化，始终是立白集团今天以至未来远航的指路明灯。

始终坚持中国特色而又不断问鼎世界的立白大日化发展方向。这是陈凯旋与全体立白人的企业民族愿景性担当。立白始终坚持创新、创新、再创新，不断地推出自己特色化、差异化的产品和解决方案，在满足消费者需求不断升级换代，日益品质化的洗涤消费需求，健康幸福每一家。由此可见，立白大日化构想就不仅是立白人时刻铭记的‘世界名牌、百年立白’的企业愿景，在产业报国的同时，亦更践行着其延伸、泛化至全球化的民族担当。

其三，大日化构想的战略担当。

从品种、品质、品牌三个方面构建其企业核心价值体系的陈凯旋们早已将其付诸实践，使其成为大日化构想的战略担当。1998 年以来，他们在广州市建起华南最大洗涤用品生产基地，收购了德国汉高的两家工厂，并购了重庆奥妮洗发水、上海高姿化妆品、天津蓝天六必治牙膏等知名品牌。成功进入家居清洁、口腔护理、化妆品等大日化的几个重要细分领域。其推进大日化产业集群架构及其战略担当，使他们开始走向“宝洁模式”，开始演变为一个大商号，统领起去渍霸、彩奇、超威、西兰、蓝天、奥妮、高姿的大品牌。扩张到打到全国后，猛打猛冲，主动挑起决战。借助大型综艺节目、电影电视的娱乐时尚和流行文化元素，展开品牌攻势，进一步深化和升华立白的品牌印象。

2、在企业运营模式定位上，把消费者诉求放在首位。

以大日化梦为核心理念之“立白人”，以其“先发优势”模式引领发展，持续、高效运营，不断获得成功，其市场运营极为重要的一条是着力培育用户、广大消费者对企业的忠诚度。立白人深深懂得不同用(客)户群不同视角的忠诚度，是决定企业命运的首位要素。

这不是简单地表层地满足所谓消费者需求，而要跑在时代前面，让消费者在更深层次体验着立白人满足人们高新生活品质诉求的获得感。

(1)从人生坐标上，培育消费者至上理念。

万千的企业经营案例表明，企业经营最为关键的环节在于直击人生要害——即人生战略制高点，这就是企业要“(经)营销(费者)”，不是(经)营销(费者)。就是说，企业的一切运营活动，全部生命力、存在的理由，都在于经营消费者；经营消费者的消费生活。

(下转 02 版)