

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

(上接 01 版)

有一个(视频)画面,在美国某机场,警察追赶着被认为有携毒嫌疑的陈佩斯,将他拦下,结果打开他的旅行包,里面一袋袋洗衣粉。陈佩斯(广告词)说:“这是立白洗衣粉,是我家人要我带到美国来的”,“洗衣服干净,不伤手的。”

“不伤手”可谓一语中的。消费者的习惯是大件丝织物用洗衣机洗涤,小件或贴身衣服要手洗,“不伤手”的利益诉求直接对接顾客生活习惯。

立白一贯奉行“生产和提供世界一流的产品和服务,以美化消费者的生活为宗旨,以崇尚消费者为至上原则。

研究表明,常用的助洗剂对人体肝脏有所损害;而表面活性剂很早就被发现会破坏皮肤角质层,造成皮肤粗糙,现在已被视为污染环境的一大公害。因此,购买洗衣粉要尽量选功能简单、添加成分少、气味淡的。从环保角度讲,最好选择对水质污染小的无磷洗衣粉。立白之所以能够发展成为日化行业的龙头企业,就是因为能够根据消费者日益增长需求的变化来研发出具有竞争优势的产品,先是无磷洗衣粉,接着是洗衣液。

(2)在产品链条某个特定节点偏好上,培育消费者至上理念。

从每个产品、每个品牌之功能、价格、包装等各方面划分出一个一个细分市场,以满足不同层次、不同诉求的各类顾客的需要,无缝对接用户——消费者特定的具体的偏好,提高其忠诚度。

(3)从社会环境某个特定节点定位上,培育消费者至上理念。

一直以来,立白发扬于微细深处见精神的作风,不但利用自身积累的经济实力和科技力量,注重资源开发、污染预防、污染治理,大力研究开发具有环保性能的新产品,构建了完善的环保管理系统;各大生产基地都有“花园式工厂”的美称,应用了国际先进的光触媒技术和微生物方法,并通过了国家环境标志认证体系的审核。而且设身处地从用户体验、感受的细节上做到消费者满意。

(4)从亲(乡)情维系某个特定视角上,培育消费者至上理念。

“农村包围城市”是立白最初发展模式。从农村模式,亲情模式及与此相联系从亲情,乡情视觉视角,培育消费者至上理念,成了一家大法宝。

在竞争对手如林的情况下,立白如何站稳脚跟,进而向前发展,陈凯旋娴熟地学习,运用了毛主席当年闹革命——农村包围城市运作形式。他发动乡亲做第一批专销商。他以这种靠亲情、乡情文化乃至某种新型家族式经营模式,迅速、有效地培育起消费者至上理念,经营顿时收到了立竿见影效果。几年间,立白在广东 56 个县火了起来。

3、在价值链主导环节定位上,把研发放到全产业链首位。

以大日化梦为核心理念,以先发优势为主导发展模式的立白,在企业流程上,特别注重了研发的重要性。

微笑曲线自 1992 年台湾宏基施振荣先生提出以来,它始终是企业经营战略分析与商业流程运作的根本依据和法宝。

在今天,研发越来越被人们重视的情势下,一般以微笑曲线左端(研发)为主导,作为整个价值链的重心。

然而,与此不同的立白却是反其道而行之,从销售,即从微笑曲线右端开启,然而,尽管是从贴牌开始起家的,但就价值链主导环节来说,就各环节在整个链条系统中作用和地位来说,立白仍然、始终是以 R&D 为重心的。其关键在于企业同消费者互动、交流、沟通中打造出超群研发能力与产品、解决方案。

君不见,在中国的美国宝洁陷入困境后找到的教训是,中国的中产消费群体更注重参与感与自我认同,不再是“设计师将产品推向市场——试探反应——不行推倒重来”的供给路径,而是与消费者进行多频、多层次的互动和沟通。跨国公司的中国业务针对个别市场的创新可能忽略,由此错过新的市场据点。立白等本土品牌的中国业务是作为供给端来运营的,企业同消费者之间多少次互动与沟通是 CRM 的最新版本,海尔等的企客交互模式,将消费满足感直接纳入研发环节而非已成产品进入市场之后的反复试验互动,大周期,整链条性互动,最终认准。而认准中国中产的消费群体“不伤皮肤,不伤衣服”的要求的立白,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。宝洁公司 CEO 大卫·泰勒曾公开讲话时表示,在洗衣液等品类上,宝洁早已处于被动竞争之下,失去了 10 年前在这些领域的领先地位。洗衣液市场,立白以及蓝月亮等本土企业已经把波浪、汰渍甩到身后。这也可说是外国人“发现”的

中国立白等企业之供给侧经验。

(1)在全行业大降价之际,以其卓越超群研发能力逆流而上。

在全行业大降价之际,立白反其道而行之,以其强势研发“先发优势”为基础,凭借优质主攻品牌崛起。上世纪 90 年代末,由于洗衣粉原料价格整体上涨,工厂运营成本增加,诸多企业为赢得市场,不惜降价出售,使得本来就是薄利的行业陷入了亏损境地。而陈凯旋及其团队凭借优势研发实力和卓越产品品质不但不降价,反而提价。在伴以有效广告配合下,立白在洗涤行业中迅猛崛起。

(2)在人们品质意识日益提升的今天,以其极为卓越“工匠”技艺与消费者无缝对接。

为要使消费者有沁人肺腑的更好体验,立白人发扬高度工匠精神,以鬼斧神工的卓越工匠技艺使其研发水平大幅度提高。它体现着执着追求,最忠诚于职业,最本分于职位之立白人的风格。

陈凯旋们认定所谓“工匠精神”就是实业精神,是指对工作执着、对事业负责、对产品精益求精的精神。立白人更体会到,这里对生产研发规律的遵循、对创新的向往、对消费者的尊重。他代表着一个时代的气质,坚定、踏实、精益求精。工匠不一定都能成为企业家。但大多数成功企业家身上都有这种工匠精神。

立白工匠化特点在于:一是关注节点无限化(对每一个零件、每一道工序、每一环节都精心打磨、专心雕琢);二是核心打零专一化(他们用心制造产品专注、专业、专一化);三是精益求精无限化(工匠精神不仅是一种专利,更是管理之绝招);四是完美追求无上境界(一丝不苟、完美追求无止境);五是原生动力内部化(拒绝外部性,自觉抵制外在干扰);六是价值追求人文化(把经济价值放在第二位)。实体经济是我们的本钱,中国梦,大日化梦具体到立白就是洗涤业的新型工业化。

(3)在技术全球化急速升级换代之际,奋力拼搏至 R&D 前沿。

其一,传统产业技术创新与前沿技术创新已成为驱动企业技术进步的内在动力,并成为企业经营的一种新常态。积极开展前瞻性的技术储备与研究工作,从专利和原料、包装材料等方面研究入手,积极开展自主知识产权的核心技术研发

其二,把 R&D 发展的眼光投射向未来 5—10 年。

作为立白首席科学家,张利萍博士对全球日化领域的最新科技创新趋势,始终保持了一种高度的敏感。他专注行业前沿科技。把发展的战略眼光投射到了未来 5—10 年。

其三,把消费者体验置于当代全球产业链中最前沿。

立白人深深懂得致力于联合全球产业链中科技水平最高,最具实力的科研机构和企业,整合全世界最先进的技术,以提升消费者的体验,是极其重要的一环。

(4)在洗涤生活方式不断逐步升级情况下,把原创置于迭代创新前沿。

开辟未来新型洗涤生活方式靠研发,特别是靠迭代创新研发。

首要的是沿着衣物洗涤用品层次提升而提升。他们时时盯着人们洗涤生活发展脉络,盯着人们对衣物洗涤用品消费层次的提高,产品层次选择的提升和改变。如今,人们一改传统的洗涤消费习惯,79.16%的消费者经常会选择洗衣液作为衣物洗涤用品,这排在被调查人数的首位,更有 17.82%的消费者会选择洗衣凝珠之类的新式高端洗涤用品。

其次,沿着高端衣物洗涤用品演进而提升。

他们谨遵专家指向,消费层次的升级、消费习惯的变迁,正在在用高端衣物洗涤用品提供更大的市场空间。

第三,沿着更环保洗涤效果提高而提高。更高端、更环保、洗涤效果更好的产品,正在为越来越多消费者所喜爱。有 40.17%的消费者认为高端产品更环保,洗涤效果更好;立白人正在循路经营着。

4、在研发战略定位上,把第三代创新放到首位。

创新已成为十八届五中全会以来五个核心理念之首。而以大日化梦想为核心理念,以先发优势为主导发展模式的立白之重视创新,早已把第三代创新放到了首位。

从创新发展史上看问题,立白人的创新正在(或在某些方面已经)超越熊彼德创新、弗里曼创新而进入第三代创新。第三次创新最大特点在于人价值理念主导品质。

熊彼德创新仅限于个别企业、一条价值链范围内;弗里曼创新虽然超出个别企业,由于官、产、学、社会机构等都介入,超越了个别价值链范畴。然而,当 ICT 化(互联网、大数据、云计算等总称)登上舞台,特别是此先早已问世之文化创意产业的同时介入,使工业 4.0 的问世更加形成了对创新的根本颠覆性的变化。现实表明,前二次创新均只限于加工物质,而第三次创新即 I—ICT 化下之创新就不仅加工物质还同时加工信息;而且是以加工价值观为主导加工信息为主体,加工物质为载体的第三代创新;一个崭新的创新时代开始了。这是立白创新的根本时代性战略定位。

(1)从经济价值为主向更高人文价值为主过渡。

这里有必要分析一下价值体系的层次性。必须明了,在通常语境中,经济领域有经济价值,艺术领域有艺术价值;或者说,中国人有中国价值,美国人有美国价值等等,等等,不已而足。而这些都是第二层次、第三层次价值,这些又可以分别细分下去,而最高的第一层次的价值则为决定一切价值的一般人文价值。

通向 4.0 的核心在于,向侧重于向人文理念,向第一层生活品质提升过渡。市场细分不再仅仅是靠功能、价格区分,而更为重要的是从消费者不同心理暗示上区分。而人文、心理、文化、品质区别就大有空间,大有不同了,同时这更体现着工业 4.0 的特质文化内涵。

立白人率先在全球第一家推出适合低温洗涤的洗衣粉;最先推出易漂洗洗衣粉,一年可为全社会节约洗涤用水近 1 亿吨(相当于节约 5 个西湖的)水;率先推出洗衣粉浓缩化技术与产业化,使普通洗衣粉生产工艺及配方提前升级,每年可节约用电近 48 万度,节约化学品约 1.2 万吨等等这些都具极大的人文社会价值。

(2)从同代创新向迭代创新过渡。

既往之所谓创新大多指在同一个时代横断层面上进行的创新,而今天立白等将进入或已进入的创新是跨时迭代的创新。

它标志着立白创新正在进入新阶段——第三代的迭代的创新。

立白率先推出中国市场上第一款加酶洗衣液、洗衣露和天然皂液,开创了洗涤产品新品类,把更多天然成分添加到洗衣液中,既能去渍又不会伤手;最先攻克了生物酶在洗衣液中的应用难题,还可以精致护理加酶洗衣液。第一个推出智能定时加热电蚊液、纯天然杀虫成分的除虫菊素气雾剂和纯天然防蚊液,利用天然成分驱蚊杀虫,让消费者享受到纯天然的驱蚊体验,减少了化学除虫剂对消费者的伤害,这些创新都或高或低地体现着迭代创新的特质。

这其中获得第一名的洗衣粉,洗涤精等更精准地开启了迈向迭代创新的步伐。

(3)从物质要素为主创新向信息要素为主创新过渡。

这不仅降低员工劳动强度,降低企业经营成本,提高了产品质量;同时强化了创新意识,激发了活力,推进了转型,更体现着人们洗涤消费的升级换代。最为关键的是以从更高层次上体现着对消费者的“爱心”的温度,达到了迭代创新境界。

2014 至 2015 先后共计提报 117 创新项目,数量同比多了近一半。不论是大数据解析还是各个环节各个业态的互联网+,以及网络云莫不是加工信息或信息加工,至于生物酶等等的研发推出更突出地标志着 ICT 化创新主导作用的发挥。

2013 年立白集团的年销售额超过 160 亿,配合和支持立白洗衣液的发展目标。在普通消费出现负增长的背景下,浓缩粉市场增速已达到其 10 倍,开始进入高速发展期。国内洗涤市场将正在表现为浓缩粉、普通粉和洗衣液三分天下的格局。立白始终站在前列。

(4)从用户一次性对应向多次边际对应过渡。

随着时间的推移而及时地实施边际升级换代,是立白创新又一特色。每二年更新推出一个新配方——紧跟潮流、实施边际对应,批次对应。

立白的创新每两年推出一次更新配方,有时候根据市场供求状况、节奏甚至更快,像“超洁”洗衣粉今天的配方比两年前的配方就迥然不同了。一会儿邀请李冰冰代言立白洗衣液,一会儿邀请周迅代言去渍霸洗衣液,其用意都旨在表明同用户互动的多次边际对应新常态。

5、在核心能力打造上,把软实力机制打造放在首位。

以大日化为核心理念,以“先发优势”为发展模式的立白运作经营战略在核心竞争力机制打造上,其突出特点是以软实力机制打造为主来进行的。

(1)在狠抓产品质量大幅提升基础上,大搞美誉度活动。

一般来说,多数企业核心竞争力的打造,大体上经历了三个阶段阶段。起初,大半在关键技术上下功夫;在日见其不全面有失偏颇的第二阶段中,诸多企业转向销售收入、利润等财务指标为主,而到今天进入第三阶段,人们发现消费者(用户)对企业的知名度、忠诚度、美誉度这“软三度”(尤其是忠诚度)才是核心竞争力的根本、内在动力和主导内涵。毫无疑问,立白已进入第三阶段。

立白的以“软三度”为主导的核心竞争力机制形成和品牌攻略,是从诸多娱乐文化战略造势活动开始的。他们借助大型综艺节目、电影电视的娱乐时尚和流行文化元素,展开品牌攻势,收到了可喜的效果。“我是歌手”第一季播出,知名度提高 13%,美誉度提高 11%。

(2)在突出重点产品理念宣示同时,大秀组合品质之业绩辉煌。

立白创新研发团队善于打业务“组合拳”、科技组合创新,以满足消费需求的文化标的,推动消费者生活品位、质点组合的升级换代。

作为中国的洗涤用品领域的领导品牌,立白拥有全国销量领先的洗衣粉、洗洁精、洗衣皂,洗衣液等多款产品、多项品牌荣誉的组合,时时处处向人们显示着立白的软实力的强大。

(3)在静态产品品质宣示同时,大搞升级动态表达。

奋力打拼,力争使产品在用户使用中体现出品质的升级换代。他们在优势产品推出的同时,更注重从品牌、精神上文化上,给予诸多消费者以软资产、心理诉求上的满足,打造软核心能力。洗衣液讲究“洗与护”合一,洗衣粉则讲求“洁白”而又不伤手,立白洗衣皂更进一步讲究耐用不伤手;立白洗洁精讲究不伤手、无残留,生姜洗洁精、易漂洗洗衣粉、冷水速效洗衣粉、超浓缩洗衣粉、加酶粒子皂等等,它们都引领行业潮流,传递着立白人对用户、对消费者心灵深处的呵护和爱心。

(4)在注重个别(本)企业品质宣传同时,更注重行业、潮流文化引领。

陈凯旋指出,立白品牌、立白文化、立白软资产的生成发育,是同广大消费者日益增长需求变化、激励推动和整个行业的进步,发展水平节节升高分不开的。正是客户、用户的督促、激励使我们研发出具有竞争优势的产品的,培育出卓越的软资产。从而引领行业新潮流,全方位的、大视野的开发洁净洗生活新品质。

(5)在注重立白物质资产产品、企业等促销同时,更注重立白人“清洁”迷、“舒适”迷、“享用”迷等理念资产宣扬。

随着事业的发展,立白研发团队中涌现出了一些“清洁”迷、“舒适”迷、“享用”迷,他们以各个不同地域、不同水质、土壤和不同服装材质的用户实际体验感受为依据,进行无缝对接的研发设计,最终达到以上游的指标,最卓越的品牌设计。

6、在产品培育定位上,把获取超越于利润之上的“用户忠诚”放在首位。

以大日化为核心理念,以“先发优势”为发展模式的立白经营运作在品牌培育上,特别注重了品牌打造中的“顶天立地”。“顶天”是理论上是国际顶尖级的原理原创,“立地”则是真正落地生根。立白科研人员坚信:要想让品牌深入人心,就要通过卓越的创新,去帮助消费者们解决实际问题。为此,他们经常飞赴各地,采集各地的洗涤用水,土壤污垢,常见衣服材质的样品等等,以此掌握各地的气温、水温等环境要素的差异。甚至径直走进消费者的家中,观察消费者的日常生活习惯,洞察不同地域消费者在不同时期的差异化洗涤需求。他们在华南、华北等地区,都设有区域研发中心,将产品研发设计过程与当地消费者的使用体验紧密结合在一起的。

放在首位的“用户忠诚”式的品牌定位,使立白人以顶尖的研发技术,以更超越经营模式,获取别人得不到的超额利润,这是一种经营垄断优势,其关键在把用户忠诚度放在首位,欲如此,就必须划清几个根本界限。

(1)划清企业与消费者两种不同获得感的界限,以用户获得感为本。

把消费者利益、情感、体验诉求放在首位,这是立白之所以能够打造出最优越的,颇具个性特色的立白品牌的秘密所在。这种让他们每每独占鳌头,成为行业翘楚和旗舰的经营模式,造成一种经营垄断,获得理查德租金。

这便也就可以打造出特色品牌。什么是特色品牌,超越简单差异化的独占鳌头品牌:消费者认同之为独一份——处经营垄断地位的品牌,就是特色品牌。话说到这里,应当交待一下的是:我们要划清二种不同垄断的界限。通常人们说的垄断多为依托手中有权行政权力,握有某种资源进而获取别人得不到的超额利润。这是一种非经营垄断,超经济强制,是要反对的。而我们此处说的垄断是凭借一种超越一般水平之经营能力而获得超额利润的垄断。而立白人的垄断正是这样一种经营垄断,其关键环节在点击到消费者之利益诉求、情感诉求。如类似宝洁发现“舒肤佳”旨在体验“健康、杀菌、护肤”的理念一样,立白洗发水则为“去屑、健康、柔顺”理念等,通过利益诉求与情感诉求的有机结合,大大地提高了品牌的文化内涵。

(2)划清业界科技进步等外在活力同企业内在活力的界限,以内生活力为本。

立白人已用事实对活力进行了再定义,“立白活力”给出的最新解读聚焦点在于:活

力不是一时一事的冲动、干劲,而是基于核心的大日化理念,历久弥新的先发优势之持续爆发,是杰出的原创精神释放,是一批又一批新的产品、新的解决方案持久不懈的问世。

立白人关注前沿科技,紧盯科技进步,以其不断创新再创新之新产品,新解决方案,让社会感受到了它内在的活力,让每个家庭都能享受洁净、健康的幸福生活,立白集团的企业文化,让广大的消费者看到了立白品牌活力的力量之光影。

(3)划清低端诉求同高端诉求的界限,以满足高端洗涤体验为本。

消费层次的升级、消费习惯的变迁,日益开拓着高端衣物洗涤用品和高端洗涤体验的越来越大的市场空间。

紧紧循着这一轨迹演进的立白人明了,力争无缝对接着这种大趋势,使其高端洗涤用品的环保性能、洗涤效果正在被越来越多的消费者所接受。他们深深懂得在其他行业中,高端产品的消费人群不超 20%,而衣物洗涤用品的高端消费人群则大大突破了这一比例。他们更加注重向这个方向迈进。

(4)划清内涵绿色诉求同无视绿色理念的界限,以更环保为本。

更高端更环保,洗涤效果更好,正在为越来越多消费者所接受。

调查中,立白人认识到有 40.17%的消费者认为高端产品更环保,洗涤效果更好;绿色便成为他们奋斗的目标。

7、在资本运作战略定位上,把大日化愿景放在首位。

在以大日化梦为核心理念,以先发优势为经营模式的总体战略构想指引下,陈凯旋矢志不渝的地高举着民族大日化理念这面大旗,时时指引着立白前进方向。这特别表现在立白日益做强做大的进程中,在处理原有之日化产业资本发展同(完全可以从事之)金融资本的关系上,始终坚持在大日化主导之下,从事科学、有效的产业资本运作。

(1)专心致志于日化制造,不被金融资本“绑架”。

“钱生钱”在今日诸多公司大佬们的营商中,往往成为其最佳选择。而陈凯旋不这样想,也不这样做。熟悉洗涤行业的人都清楚,这个领域毛利低,而市场争夺还非常激烈。多年来,立白日化蒸蒸日上,有多少好心的朋友不止一次地劝他腾出一些精力、资金来,关注日益火热的房地产和股市,而心目中唯日化大事为本的陈凯旋却无动于衷,不介入其中。

(2)专心致志于日化选优,务求在名牌并购中做强做大。

这方面案例很多,如 2005 年,立白重组天津蓝天集团,收购“蓝天”品牌,进入了牙膏领域。2006 年 4 月,竞拍获得“奥妮”商标。2006 年 9 月,立白又一举收获“高姿”品牌,正式进入化妆品领域等等。

(3)专心致志于内在耦合对接,协同机制打造持久优化。

全球并购历史告诉我们,二(几)个企业之并购往往是“恋爱”、“结婚”都容易,就是“持久过日子难”。立白人在这方面是很有成功经验的。

同诺维信联合在中国推出“第一款”加酶衣物洗涤剂创新产品。而加上蛋白酶“立白超洁粉”使其成为首家大规模使用“酶制剂”的本土日化企业。

随后,又推出了第一款加酶洗衣液,全球第一款加酶洗衣皂第一时间问世于中国。2012 年,又合作在洗衣粉中应用复合酶和聚合物技术,以及浓缩化技术,提升产品性能的同时,洗涤剂配方中的化合物用量减少 10%以上,有效地减少了对环境的影响。

(4)专心致志于基业长青,时刻不忘危机来袭。

虽然立白的销售额每年都在稳步增长,但陈凯旋时刻提醒自己,立白始终面临的是生存问题,而不是“发展”问题。只有不断搞好资本运作扩大企业规模,做好“大日化”,立白才能在日趋激烈的竞争中生存下去,才能发展壮大。

立白多次遇到价格战,他们坚定信念,做企业,要创造价值,不要毁灭价值,不能总打价格战。他把立白资本运作的核心价值建立聚焦在三个方面:一是品种。二是品质,三是品牌。

8、在互联网+ICT 化定位上,把数据解析放在首位。

立白以“大日化”梦为核心理念,以“先发优势”机制打造为发展模式是在当代世界、当代中国互联网化,ICT 化大背景下进行的,这就必须把数据解析放在首位。

在当今的世界上,互联网、大数据、云计算等,其总称早已被行家名之曰 ICT,而 ICT 化,即加工信息化,信息加工化。

立白迈向中国 2025 中之逐步崛起,在高科技武装方面以至整个大日化战略之展开“先发优势”模式之打造和把握,都必须沿着 ICT 化方向前迈进。

(下转 03 版)