

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)

■ 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 管益忻

(上接 02 版)

第一,“营销”平台一体化。这是立白正在打造的一个“营销”,通常说的“营销”实则是一个伪命题。

事实上,任何企业之经营,归根到底都是在经营消费者,经营消费者的消费生活。企业是在(经)营销(费)者,经营消费者的消费生活中生存和发展起来的。

沿着 ICT 化方向前进的立白正是以消费者为中心,在无限接近消费者,乃至融合于消费者之消费生活之中,构建出一个高度一体化营销(销)平台。

这一平台包括三个方面:(1)持续推进渠道“3331”战略,“三帮卖、三基础、三数据、永第一”是集团立白平台一体化的渠道基础;(2)整合品牌传播、产品与销售、物流配送。是企业立白平台一体化的渠道主干;(3)延伸服务链条,消除最后一公里,直接构建一个使企业与销售者零距离,线上线下高度融合,以消费者为中心的销售后营销链。

第二,经营决策数字化。

这是立白在打造的一种新机制,在加工数字即加工(运营行为)中形成决策依据,这就是经营决策数字化(企业所有的经营决策都是来源于数据;而所有的经营行为(即决策数据)都被记录、被追踪、被分析,所有的数据收集、分析及应用系统都可以互联互通,以利资源配置。

第三,数据分析机制化。

这便是以数据分析为基础形成经营能力。这包括分析模型、完善信息收集系统,构建数据持续整合、数据应用能力,这是集团现时尤其是未来中长期信息化建设的战略方向。同时,要结合打造出独特的立白 ICT 化机制系统。

第四,用户体验极致化。

这儿特别应该提起关注的是创意(I)在立白整个企业文化、产业化乃至工艺流程运营中的首要地位,战略意义和作用,由此,ICT 化便成为 I—ICT 化。

企业的所有环节,所有部门,所有员工都围绕用户实实在在在体验满意度高低、获得感强弱为根本价值指向进行运作和作业。像产品创新战略,要追求用户极致体验。集团产品创新的方向就是持续提升用户体验,所有的产品研发工作都必须围绕这个方向开展。

三、迈向 I—ICT 化新时代的立白企业文化

立白“大日化”战略崛起和“先发优势”经营机制打造及其 I—ICT 战略转型,是在立白企业文化日益 ICT 化及其相应的创意化(即 I—ICT)化中实现的。

多年来日渐形成的之立白企业文化,大致上可说是崛起、转型的立白企业文化体现在战略发展、经营机制一系列卓越文化理念的生成、发育、孵化而成的。

“一”“五”“十”:是立白企业文化,企业战略理念的总纲领。

“一”,指的是“一个经营管理总要求”,即改革、创新、快速、高效。而“立”是立白始终坚持树立的核心价值观念,它从立信(用)、立责(任)、立质(量)、立真(诚)、立先(进)五个视角上详述其核心价值观。

“五”:指的是“五立核心价值观”,即立信、立责、立质、立真、立先。

“十”:这是从爱国等十个侧面来阐述其企业精神和立白人行为规范的。

指的是“十颗心”,即爱国心、感恩心、亲缘心、分享心、利他心、包容心、简朴心、平常心、



自省心、自信心。

1、“大日化”观核心理念。愿景,使命,目标。一、集团愿景:世界名牌,百年立白。二、集团使命:健康幸福每一家。三、战略目标:永做第一。A、制造业的高端化理念;品牌战略。B、实体制造主体理念;组织战略。C、智能制造化理念 ;数字化战略。以消费者为中心,企(业)客(户)融合,打造高度一体化营销(销)平台。

营销平台一体化:(1)持续推进渠道“3331”战略,“三帮卖、三基础、三数据、永第一”是集团未来中长期品牌传播、渠道基础致胜战略。(2)整合中品牌必须强,产品与销售、物流配送和消费者服务等职能,构建一个以消费者为中心,企业与消费者高度融合,线上线下无缝对接,培育一体化营销平台。

在加工数字即加工信息,即加工运营行为中形成决策依据。

运营数字化:包括经营决策数字化(企业所有的经营决策都来源于数据),所有的经营行为都可以被记录、被追踪、被分析,所有的数据收集、分析及应用系统都可以互联互通。

以数据分析能力为基础形成经营高能力。持续整合、完善信息收集系统,构建数据分析模型,打造数据应用能力,这是集团未来中长期信息化建设的战略方向。

2、“大家庭”观理念。

立白文化理念系统中极为重要的一个方面是“一家亲”理念,这方面文化建设非常突出。它有效地立足时下,巩固了传统的集体主义精神,同时,又紧密地结合立白今日的实践和未来发展,赋予了崭新的富于时代气息之内涵。企业文化的诞生,企业的资本化,使“家”从混合单元分离出去以后又回归本位。

大家知道,“家”是在企业诞生之前就早已存在了的最基本的人类社会组织。工业化起步分化出“企业”来;而作为事实早已存在的作为理论形态之企业文化建设,又在一定特定共同价值理念的企业文化建设,形成一个特定共同价值理念的企业文化,特定共同体中形成一种企业内的“家”文化。立白“家”文化正是这样一个活生生的极富特色的样本。

在这里有必要提一下 B2F:B2F 作为当代最前卫的业态理念以及同这种业态相对应的——生成、发育的文化。在立白,其主旋律是“健康幸福每一家”。

这种内涵丰富的大“家文化”可从这样三个小“家”之“家文化”来认定和把握。这包括:(1)B2F:首要的是突出用户即消费者之“家”的理念系统。

立白人使命:使每个用户健康幸福每一家。这是立白大家庭文化的核心:立白之“B2F”它既是立白企业价值链直接外溢延伸至用户“家”、之消费链的物理体系的对接,更是立白人精神消费链、消费诉求价值至上的文脉结合理念文化。

(2)B2F:立白 ICT(这儿是“2”)乃平台之“家”。

B2F 同时亦是供应商、销售商之家。立白人精神:拼搏进取、勤劳节俭、艰苦奋

斗、敢为人先、敢于超越;忠孝仁义、低调谦虚、求真务实、永不言败、永远创业。首要表现在供应商、销售商之“家”方面。

(3)B2F:社会责任。立白面向社区,社会,大众之“家”。

2015 年 3 月,立白被中国企业评价协会、清华大学社会科学学院组织评选的“2015 中国企业社会责任 500 强”,成为唯一进入百强的本土日化企业,陈凯旋还荣获了优秀企业家”称号。

3、大公司理念。

全球公司、全球品牌、全球理念。2015 年,陈凯旋又总结出了“立白人六十句做事风格和atoria”:

大德善、大要求,大家庭;大挑战,大格局,大改革;大创新,大差异,大升级;大机会,大进攻,大增长;

全球公司,供给观的创新。现在,立白集团没有时间放低速度去慢慢琢磨、细细思量,它的赛跑对象是宝洁、联合利华和拜耳斯多夫这样的跨国巨鳄。这不是一场龟兔赛跑,而是这样的竞争、品牌、营销、与文化的全面角逐,它必须绷紧神经,快速奔跑。

它的每一步都将至关重要。极速成长的立白现在急需要向人们证明,“大日化”梦想之目标——正在让他成为真正的全球公司。

4、大责任观理念。

在体制视角上,它首要表现普受全产业链的理念(理念)。

(1)个性主体责任文化。

列宁说:向共产主义过渡,要靠个人利益,个人兴趣。这当然亦有个人相应责任,每个自然人,每个法人,莫不如此。任何企业的发展壮大,都离不开社会各界的支持与帮助。因此,每个企业都应对社会尽到应尽的社会主体责任,这是陈凯旋和立白人一直铭记在心,一刻莫从忘却的神圣法则。

(2)泛“爱众”责任文化。孔子说:人者爱人,泛爱众,立白人是践行这种责任、文化的典范。

立白集团长期致力于扶困助学、关爱留守儿童、关心弱势群体、抗震救灾等慈善活动。2012 年,立白组建了广州市第一支“关爱留守儿童志愿服务队”。已为此捐款两个多亿。

2013 年 9 月,启动了广西爱心助学活动,长途跋涉到广西 14 个地级市的边远地区,进行捐款捐助。

(3)守规矩责任文化。

在创建之初,立白即发表了环保宣言:“作为勇于担当社会责任的企业公民,我们要以消费者为中心,通过科技创新,实现节能减排和清洁生产,为消费者提供更安全、健康、低碳、环保、卫生的产品,谋求人和自然环境和谐共存,实现地球生态环境的可持续性发展,让消费者生活得更好,让中国更美丽。”立白还曾被国家环保总局授予“中国环境标志企业优秀奖”、荣获“2012 新清济绿色贡献金鼎奖”、“中国绿效企业奖”最佳典范企业”荣誉称号,

(4)自省感恩责任文化。

熟悉立白的人,都会对立白独具特色的企业文化留下深刻印象。立白的企业文化,许多

是陈凯旋 20 多年创业生涯的亲身感悟,词汇虽不华丽,却能让人走心。

陈凯旋深知感恩于社会、社区、感恩于广大消费者之厚望,是感恩企业广大员工。在企业内部,早在 2009 年,董事长陈凯旋和副董事长陈凯巨两兄弟就共同出资 200 万元,成立了“员工关爱基金”,专款用援助遭受重大疾病、意外伤害或家庭困难的员工和直系亲属。

5、高标准作旗舰理念。

多年来,业界流传着这样的话,三流企业做产品,二流企业做品牌,一流企业做标,这一成为业界流行的企业递次评价排序。多年来成为旗舰的立白人就不止一次的成为行业标准的制定者。

(1)以“布袋除尘”替代传统的“漩涡除尘”,实现了高标准,严要求建厂。

立白成为国内第一家在洗衣车间安装中央空调的企业,员工在这种环境下工作更舒适、更健康、更愉快。公司成为行业的标杆工厂。

(2)开先河制定新游戏规则。立白开了首次使用复合袋包装洗衣粉的先河。在价格不变的情况下没变了游戏规则,开创了洗涤行业,洗衣粉包装升级的先河。

在根本无先例的情况下,立白依然果敢决策,洗衣粉产品全面使用复合袋,在我国历史上首次出现复合袋包装的洗衣粉,开创整个洗涤行业包装的先河。这不但增强了立白产品包装的美观度,消除了表印袋的缺点,还使得产品质量在整体上有了一个飞跃。

(3)全方位改革,创新日化产业链规则。如作为“链主”;再如,从坐商变为批发市场“商户制”等等。

6、大亲和力理念。

立白是一个具有亲和力机制的命运共同体,陈凯旋是这个命运共同体的灵魂人物。

那么这种极具高度视和力的机制,理念、品格,文化是怎样打造出来的呢?这是很多人们思索和探讨的一个企业文化大问题。

(1)以消费者为本理念。

OEM 工厂,“纲目皆涨”。从财务指标主导转向用户(消费)忠诚度等指标上。

消费者满意度是企业市场运营的总“纲”,高举此“纲”,则万“目”皆涨,而这正是立白在众多强势竞争对手中脱颖而出关键环节之一。

(2)“一家亲”文化。

在立白的字典里,资源整合的意义绝不仅止于获得先进设备和优质的产品,更在于通过系统的思维去整合种种“关系”、理念资源。这儿特别要强调的是立白如何影响和巩固包括 OEM 工厂、经销商、消费者和供应商等各个利益相关主体之企业立、理念等精神家。

尽管这会造成立白在选择精英相关体的标准和成本远高于竞争对手。然而,即便按照财务原则核定其长效的投入产出比,这种高投入所带来的“收益”特别是其中的“软收益”也是惊人的。

立白人研究中发现国内国际先进公司几十年来坚守之优越的品牌之道,始终将关注点聚焦在消费者和员工之间。对“人”的尊重和关怀,让这些老品牌弥久常新。将目光从产品和回款上挪开,转移到“人”上来,成为立白的重任。集团党委以党建文化引领立白“一家人一家亲”的企业文化。通过“书记下午茶”、“总裁接待日”等形式听取职工的意见建议。开展“企业家庭日”、“亲子嘉年华”等缤纷多彩的企业活动,营造温馨和谐的工作氛围。同时,立白人也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创新的力量。立白集团的企业文化要立信、立责、立质、立真、立先的五立核心价值观;爱国心、感恩

心、亲缘心、分享心、利他心、包容心、简朴心、平常心、自省心、自信心这十颗心,这是立白的文化。要做到企业内部一家亲,工厂、经销商、消费者和供应商等各个利益相关体一家亲,后做到消费平衡的“幸福一家亲”。

(3)卓越的合作机制文化。

“三顾茅庐”赢得昌哥加盟的故事,一再为立白人称道、点赞。陈凯旋在其营销战略布局的运作发展与拓展过程中,痛切感到,应当在繁华的中山布点,但是千军易得,一将难求。他深摸情况,广作调查,选来选去,认定这个点的营销,非昌哥莫属,他便去找昌哥。然而遭到拒绝。

陈凯旋心中有数。通过对市场考察,深知昌哥熟悉市场,下线客户中口碑良好,认定立白在中山的经销,非“拿下”昌哥不可。由于他的诚恳和执著,最终感动了昌哥夫妇,他们决定做立白在中山的经销商。

从这一年开始,立白在中山的发展势不可挡,这也从此揭开了他事业的新篇章。后来,根据业务发展的需要,又几经周折深入工作,昌哥又下决心立白做专销业务。

7、高度卓越的党建文化理念。

活力建党 142 项置化指标,六大机制。

142 项可置化指标,6 大机制形成创新环境,主人翁精神。

从人翁素质、业绩三个维度,设定了 142 项可量化的创新考核指标。在番禺工厂,总经理江力告诉我们,立白是船,员工是帆,创新是东风。创新关键是制度与机制,这是一场改革。他们打造出了一系列卓越的机制,使立白党建工作 and 红色文化建设越做越好。

(1)文化引领机制。

继 2004 年,立白集团被评为“全国民营企业思想政治工作先进单位”之后,近年来立白集团党委还先后获得了“全国非公有制企业双强百佳党组织”、“广东省先进基层党组织”、“广东省‘两新’百强党组织”、“羊城先锋先进基层党组织”等光荣称号,成为了全市、全省乃至全国都具有影响力的民营企业先进党组织。

(2)组织平台机制。

2001 年立白集团成立党支部,是全国第一批成立党组织的民营企业;2008 年,党支部升格为党委,并设立纪检委员会;2002 年立白集团成立工会委员会;2007 年,立白集团成立了广州市第一个和迄今唯一的民营企业基层武装部,在广州亚运会期间,组织 200 人成立民营企业唯一的亚运安保队伍,参加亚运会开幕式和闭幕式安保工作,获得上级领导的高度肯定。

(3)管理协调机制。

2011 年 10 月 14 日,广州立白企业集团党委统战部正式成立,这是广东省第一家成立党委统战部的非公有制企业;2011 年,立白集团成立共青团委员会,2015 年,立白集团成立妇女委员会。自此立白集团形成了以集团党委为领导核心纪委、统战部、武装部、工会、共青团、妇委会齐抓共管的良好局面,成为了全国党组织最健全的非公有制企业。

(4)激励约束机制。

只要所有人都持以以恒创新,我们就不会总是落在美国人、英国人后面。在番禺立白工厂,我们要看年度工作总结。总理解释,他们没有年度工作总结,只有创新表彰大会,翻开这些报告连续五年都有“不创新、只有死路一条”的话。

(5)环境保护机制。

让创新的人有名有利。2015 年进行了 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,提高了员工自行设计程序、开发程序、改造设备、自制设备的能力,更重要的是形成创新的环境,培养职工敢想、敢干的主人翁精神。(完)

家族企业传承:富不过三代?

■ 瑞银中国证券研究主管 侯延珉

新兴市场不少家族企业接班前五年相对股票往往是负回报,中国企业传承在今后或面临更大的惊涛骇浪。

过去三十年里,中国家族企业步入了繁盛发展的阶段,逐步成长为经济的重要组成部分。尽管中国没有官方家族企业统计数据,我们仍可以从私营企业数据中窥得家族企业现状一二。据中国国家工商行政管理总局统计,中国私营企业数量从 2002 年的 260 万户已成长到 2015 年的 1600 多万户,年复合增速达 15%,占所有企业数量的比重也从 36%大幅上升至 86%。

与此同时,股票市场呈现出类似的趋势,越来越多民营企业在过去十余年先后上市。2000 年,民企在 A 股上市公司数量的占比还不到 30%,到 2016 年已然过半。2015 年末,民营企业俨然成为 A 股上市公司的重要群体,占全部市值的比重达 35%,俨然同银行、石油等超级巨无霸国企形成犄角之势。

除了数量和规模的扩大,家族企业的灵活性和成长性也为市场所公认。与国企相比,家

族企业具有更强的竞争意识、更高的经营效率以及更直接的利润导向。以 A 股上市公司为样本,我们发现民营企业无论是从资本回报、利润率、收入增长、还是短期股价和长期股价表现,都要明显好于国有企业。

由于家族企业大多成长于个体经营,企业的控制权集中在少数人手中,这在业务发展的初期较为有效、使得经营决策更加果断和迅速。早期,由于大股东一股独大,信息不对称等原因,公司治理方面的问题主要表现在大股东侵占小股东利益方面。随着企业的成长,股权逐渐分散、外部经理人开始介入,委托代理问题逐步涌现。

更重要的是,随着时间的推移,第一代家族企业领导人已经逐渐走向退休年龄。一些机构调查显示,2012 年约有 2/3 的家族企业领导人已经超过 50 岁,其中 1/3 的企业家超过了 60 岁。意味着未来 10 年很可能迎来家族企业传承的高峰。新一代企业接班人显然与其父辈有很大的区别——调查显示他们多数受到良好教育(96%获得本科以上学历,相对于他们父辈的 65%)、更易于接受西方文化和理念(约 70%有过海外学习经历)。有学术研究显

示,在过去 20 年中,在东南亚、香港、台湾新兴市场中,相对于当地的股票市场指数而言,家族企业在完成接班的前 5 年里平均出现 56% 的负回报。这意味着传承将极大程度地影响家族企业的中长期价值。在全球经济面临种种不确定因素,中国经济增长进入“L”型态势的情况下,企业传承在今后十年或许面临比其他发展中国更大的惊涛骇浪。

我们的研究表明,这种股票市场的巨额的亏损主要可以从两方面分析原因,即两权分离度和以及企业对特殊资产的依赖程度。我们试图根据公开信息和行业属性来判断家族企业潜在的传承风险,从而为投资者提供投资判断的标准。

我们首先定义两权分离度为所有权与控制权之差。显然,分离度越大,实际控制人就有更大的动力利用信息不对称的优势牺牲其他股东的利益。在中国的资本市场,一个典型的股权结构往往呈现出金字塔的特性——实际控制人通过层层股权架构对企业实现控制,这种情况下所有权和控制权就会发生偏离。

我们将 A 股上市民企分为两组:一组分离度为零,第二组分离度大于零。经过测算发现,

无现金支付率、息税前利润率、还是营收增长,第一组的历史平均表现都明显好于第二组。尽管数据存在一些局限性,但我们倾向于认为,分离度对民营企业的财务表现的确存在着一定影响。考虑到家族企业传承过程中领导者的股权往往会进一步稀释、导致两权分离度进一步扩大,我们认为对于分离度较高的企业,传承所产生的潜在负面影响会比较小,较大的企业要轻得多。我们的估算显示大约 20% 的私有企业的分离度会,由于继承,上升到一个令人担心的程度。

我们将特殊资产定义为那些企业创始人拥有的难以传递给下一代的禀赋,包括企业家精神、政商关系、个人魅力等等。显然,接班的企业越依赖于创始人,第一代接班的难度就越大。多数特殊资产无法从公开信息获得,企业与企业之间也存在极大的不同,但我们仍可从行业的属性中获取一些线索。我们选择从上游行业竞争格局以及客户的集中度来探讨企业的特殊资产属性。

若上游行业为完全竞争型行业,考虑到产品同质性较强,商业关系所能起到的作用显然较为微弱。举例来说,汽车厂商的上游、汽车零部件

行业基本属于完全竞争,即便一家汽车厂商与个别零部件厂商并没有密切的商业关系,他也能谈判获得合理的供应价格。而在一个不是那么完全竞争的领域,商业关系的重要性将尤为凸显。譬如,在中国运营一家燃气企业,与上游的石油公司维持良好关系就显得尤为重要,因为后者被几家大型国企所垄断。类似地,若下游客户极为分散,那么商业关系就没有什么作用;而若下游客户高度集中,与部分最重要客户拥有长期的信任与协作关系就显得极为重要。

我们可以直接通过行业属性进行这类特殊资产的分析。显然,房地产是有必要保持良好上游(土地市场)关系的典型代表,相反消费品、制药企业客户集中度往往较低,保持的品牌相对更有价值,在传承过程中,更能保持竞争优势。

我们将两权分离度和特殊资产理论应用到企业个案上,试图做出一些关于传承风险的大致判断。我们倾向于认为,那些分离度较大、上游行业缺乏竞争、客户集中度较高的企业,在即将到来的传承中有更高的概率丧失一部分竞争力,并对企业中长期价值产生侵蚀。而那些分离度较小、上游行业完全竞争、客户集中度较低的企业,则更有可能顺利地完