企业家日报

国内外公开发行　国内统一刊号:CN51—0098　邮发代号:61—145

学术支持:
清华大学新经济与新产业研究中心
中央财经大学中国改革和发展研究院
高级顾问:张文台(全国人大环资委第十一届副主任)
编委:管益忻 陈宇 刘涛雄 黄文夫 启文 赵红 李千 吴明伏 白卫星
编委会主任:管益忻
副主任:陈宇 刘涛雄　丁茂战
主编:管益忻
常务副主编:启文　副主编:白卫星
编辑部主任:廉明　副主任:刘立华
主编助理:方芳

经济学家周报

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 茅于轼 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

第146期(总第258期)　2016年4月29日　星期五　丙申年三月二十三　投稿邮箱:jjxjzb@163.com　地址:北京市海淀区大慧寺路8号　邮编:100081　电话:010-62135959　本刊订阅方法:网易"云阅读"搜索"经济学家周报"即可订阅。

本报所刊载文章系作者观点,均不代表本报意见

供给侧背景下企业创新发展道路

——广州立白集团以新供给引领中国洗涤市场考察报告

> 最近,长期占据中国日化市场首位的美国宝洁公司进入麻烦期,仅有23%的跨国消费品企业在中国保持盈利,于是被逼换帅瘦身。把中国由洗衣粉时代带进洗衣液时代的的是中国的本土企业,而广州立白集团是逼退这个"全球日化巨人"的一支重要力量。

■ 李锦　本报国资改革研究院执行院长

立白,是一个供给侧改革的商业奇迹。

最近,长期占据中国日化市场首位的美国宝洁公司进入麻烦期,仅有23%的跨国消费品企业在中国保持盈利,于是被逼换帅瘦身。把中国由洗衣粉时代带进洗衣液时代的的是中国的本土企业,而广州立白集团是逼退这个"全球日化巨人"的一支重要力量。

美国智库的报告中指出,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"的要求,大规模提供洗衣液,把中国由洗衣粉时代带进洗衣液时代。

立白集团是什么样的企业?它的供给侧改革的奥秘是什么?

广州立白企业集团有限公司(以下称"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的时候。经过22年的收复,它们由珠三角农村扩展全国,进而向大城市进军。难得的是它们连续22年保持高速发展。目前集团营收规模已超过170亿元,立白从一个籍籍无名的区域品牌一跃为洗涤行业全国老大,世界第四;在洗衣粉、洗洁精市场的占有率陆续超过美英法日德韩等国,连续多年均为全国第一。不仅创立中国人自己的民族品牌,而且实现了"中高速度""中高链条"的目标。

20多年来,立白集团经历"四个化":第一个是市场化,以顾客和品牌为中心的市场营销,以区别于一般国有企业,永远无过剩产能;第二个是科技化,中国制造和中国创造的能力在进化,在跨国公司品牌的光环褪化时创立自己民族品牌;第三个是新供给化,跟随新一代消费者观念变化,以新供给引领消费;第四个是观念化,用"健康幸福每一家"新供给观念,全面改造企业自身。

这就是立白集团供给侧改革的道路。供给侧的规律——这是任何指导经济的人不能不研究和不能不解决的问题。立白集团的创新转型实践,为我们研究供给侧规律提供了一个样本。

一、立白奇迹来自纯粹市场化,由农村包围城市

最近有关方面预测,外资企业和外资品牌中国日化行业最好的时代结束了,中国企业和中国品牌最差的时代也结束了。这是欧美进入中国30多年后发生的转折。

就像饮料行业的可口可乐与百事可乐、快餐行业的麦当劳与肯德基一样,在日用消费品行业,"英荷联合利华公司"与"美国宝洁公司"的竞争已辐射到全球的140多个国家和地区,这两个世界500强一起组成了本领域里的双子星座。1986年财大气粗的联合利华进驻上海,而宝洁则在1988年进入了广州。 由于双方在产品类别、定位上的相似性,许多细分领域出现了两大巨头激烈竞争的局面。

20世纪40年代以后,随着化学工业的发展,人们利用石油中提炼出的化学物质——四聚丙烯苯磺酸钠,制造出了比肥皂性能更好的洗涤剂。后来人们又把具有软化硬水、提高洗涤剂去污效果的磷酸盐配入到洗涤剂中,这样洗涤剂的性能就更完美了。人们为了使用、携带、存储、运输等的方便,就把洗涤剂制造成了洗衣粉。外资巨头纷纷进入中国,日化企业间的品牌竞争也日趋激烈。如美国的宝洁、庄臣、雅芳、安利、强生、露华浓、高露洁、雅诗兰黛、吉利,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。据统计,国内外资化妆品企业已经达到703家,中国市场上约80%的日化产品都是外资品牌。

跨国公司进入中国市场最为快捷有效的方式就是并购。美英荷等外资企业在收购前后都信誓旦旦地表示绝不"雪藏"中国品牌并将大力发展,而事实是被外资收购的民族品牌,均渐渐淡出人们的视野,无一幸免,中国日化民族产品面临着全军覆没的危险。

外资品牌大规模进入,出现产品同质化严重、品牌缺乏个性、营销手段单一,造成众多品牌共抢一块蛋糕的局面。 生产能力过剩,众多企业的加入及专业OEM厂家的出现使日化行业生产能力严重过剩,尤其是洗发产品宝洁、丝宝、联合利华等行业巨头的争相降价使日化企业的生存环境恶劣。

就在这时候,立白集团出现了!

创建于1994年的立白集团,主营家居生活离不开的日化产品,涵盖"织物洗护、餐具洗涤、消杀、家居清洁、空气清新、口腔护理、身体清洁、头发护理、肌肤护理及化妆品"等九大类几百个品种。然而,在立白集团出生时,碰上民族企业难言的尴尬——被逐一收购,难逃雪藏、命运淡出的结局。

立白集团品牌反攻的阶段是清晰的。中国洗涤品品牌的发展是一个持久战,表现为三个阶段。第一个阶段是前10年时间为战略防御阶段。在这个阶段,立白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(进入到其高级阶段),同时积极推进正规战。中国日化市场经历了本土企业和外资企业的各种混战,本土企业的崛起对处于利润金字塔顶端的宝洁带来了强劲挑战。

第二个阶段是战略相持阶段,是从2006年后开始。中国洗涤品品牌与外资品牌势均力敌,平分秋色。在市场拓展上,立白在农村站稳后,再攻城市市场。在走向全国的过程中,它们先在最有根基的两广打基础,站稳脚跟后,再往内陆发展;等在全国几乎所有省市都站稳后,它们才攻北京、上海,发起大决战。

这一目标,中低端品类容易率先得到实现。对于日化行业来说,洗涤用品是国内企业唯一可与外资品牌抗衡的品类,立白、纳爱斯、奇强、浪奇等企业,通过深入渗透到农村的策略,赢取了自己的先机;而威露士、蓝月亮、滴露、开米等企业,也通过与宝洁、联合利华等大企业的差异化,取得了胜利。

第三个阶段是战略反攻阶段,从现在开始。这时外资品牌在中国处于下风,扮演次要角色,发挥补充作用;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%的市场份额已岌岌可危。

本土企业的优势在于了解民情,深耕细作。虽然宝洁一直想下乡但是始终不肯放下身段深入中国内地,而立白品牌则已经拥有广泛的销售网络。此外,草根出身的本土立白品牌还善于开发一些外资品牌并不重视的子品类,比如漂白等产品,也深受中国主妇们喜爱。

值得关注的是,与以往由国际快消巨头海量广告占据荧屏的态势相反,近年来,立白等本土日化品牌在广告投放方面也频出"大手笔"。《我是歌手》等一系列电视节目的冠名费用屡创新高,可谓本土日化企业的"荧屏逆袭"。

●广州立白集团是我国最大的洗涤用品企业,这是耸立在珠江边上的立白集团总部

在日化领域发展的宝洁公司潜移默化地影响了一代中国人的生活。但是,长期领跑,宝洁的步子越来越沉了。这位177岁的"高龄老人"面对诸多挑战,这个中国日化市场的启蒙者,在日渐成熟的中国市场上遇到了瓶颈,昔日它瞧不起的本土对手们开始奋起直追,用更多的新品和性价比开始和它搏杀。

根据国际权威的AC尼尔森数据显示,现在立白洗衣粉全国销量第一,全国市场份额占比为25%,全国每卖4包洗衣粉就有一包是立白的;立白洗洁精连续多年占据全国销量第一,全国市场份额占比为42%,全国每卖2.5瓶洗洁精就有一瓶是立白的。

现在美国宝洁"瘦身整容"后再出发,与中国立白等本土品牌博弈,无论结果如何,都会是一次经典的EMBA案例!

二、把握最前沿科技创新,擦亮民族品牌

立白的品牌为什么能够逆势而上,因为立白有一群对"清洁"几近"执迷"的科学家。目前立白集团专职研发人员347人,硕博士以上学历占61%。立白科学家们坚信:要想让品牌深入人心,就要通过创新的手段,去帮助消费者们解决实际问题。2014年,立白集团发明专利总量居国内日化行业第一,是2—5名总和的3倍。

立白人深知,时至今日,民族品牌已所剩寥寥。外企收购的惯用操作方式是:在获得本土公司管理权后,通过雪藏、错位、透支等方式"温水煮青蛙",将购得品牌消灭于无形。民族品牌只有重视对前沿技术领域的研发,才能拥有生存空间。

立白集团在自身品牌的打造上,懂得抓住科技创新这个"七寸"。连续多年,立白集团每年投入占总收入3%的科研经费和大量的人力、物力,不断拓宽企业技术进步的空间,始终保持了对前沿技术的掌控。在立白集团,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。

立白集团董事长陈凯旋告诉我们,实施创新驱动发展战略,已经成为立白集团科研的生命线。立白人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。

生物酶技术的新型洗涤方案,是立白的核心技术之一。在国内日化行业,生物酶在液态洗涤剂中活性低、稳定性差一直是困扰业界的一大技术难题。2012年,立白研发团队开始着手该课题的研发。2015年,5月21日,立白与全球酶制剂巨头诺维信联合推出国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。

从2005年开始,立白和全球最大的化学品公司巴斯夫公司合作,巴斯夫为立白提供表面活性剂和高分子有机助剂,双方还合作通过采用水溶性聚合物作为无磷助剂实现洗衣粉无磷化。2013年6月,立白与全球最大的微生物控制供应商同时也是消毒杀菌原料最大的生产和供应商陶氏微生物控制技术签约成为战略合作伙伴,开展天然杀菌消毒领域的研发合作。还通过与标签贴标业巨头艾利丹尼森等进行战略合作,立白将标签废品率由40%减至2%。其他展开合作的国际巨头还包括:全球领先的精细化工生产商罗地亚、全球前三大香精提供商瑞士奇华顿、芬美意、国际香精香料有限公司,以及全球最大的牙膏管制造商爱索尔公司等。

立白与行业内国际日化巨头倾力合作,在配方与原材料上,对传统的洗涤技术进行了突破性的改进,并加强了对关键技术的联合应用与开发。张利萍博士对我们表示,这些合作均持续推动了立白集团的研发核心能力以及产品的可持续性创新。

立白集团专注前沿科技,水平不断上新台阶。先后参与制定和修订过6个国家标准和7个行业标准,公司拥有发明专利78项,实用新型17项,外观专利323项。消费者每天使用的香皂、洗衣皂、衣料用液体洗涤剂、衣物防蛀剂、家用卫生杀虫用品、果蔬清洗剂、卫生洁具清洗剂和沐浴剂的标准制定过程中都有立白的努力在其中。在2011—2013年间,立白集团主导或参与过十余项原材料国家标准的制定工作,其设定的原料标准在质量和安全性方面均处于国内行业领先水平。

(下转02版)

●广州立白集团总裁陈凯旋(中)参加国际日化行业论坛并发表演讲

以来自企业的样本引领供给侧改革

■ 李锦　本报评论员

据报道,去年国内40多万人到日本旅游,纷纷买马桶盖。"马桶盖事件"成为供给侧改革的反面样本。

今天,我们看到一个供给侧改革的另一样本。占据中国日化市场30年的美国公司宝洁、英荷联合利华,错过中国中产阶级消费新的趋势,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。

美国智库找到的教训是,中国的中产的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——不行推倒重来的路径,而是与消费者进行多频、多层次的互动和沟通。很多跨国公司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,它们认准中国中产的消费群体"不伤皮肤,不伤衣服"的要求,大规模提供洗衣液,把中国由洗衣粉时代带进洗衣液时代。

"马桶盖事件"、"洗衣液事件"反映的都是企业转型升级不力导致产品有效供给不足。不过日本的"马桶盖"是说中国企业的差距,中国的"洗衣液"是说美国企业的差距。这次,中国的企业广州立白集团摸准了市场需求,从供给侧创造满足市场需求的产品,成为引领消费潮流的好例。

读了广州立白集团以新供给引领中国洗涤市场考察报告,令人感奋。我们看到的是创造供给侧改革的商业奇迹。

立白集团1994年创立时,正是美英日德韩等国瓜分中国日化市场的时候,经过22年的收复,它们由珠三角农村扩展全国,进而向大城市进军,硬是从列强手里一步一步地夺回失地。难得的是它们连续22年保持快速增长,从一个籍籍无名的区域品牌一跃至全国日化洗涤老大,全球第四。现在立白洗衣粉全国销量第一,全国市场份额占比为25%,立白洗洁精连续多年占据全国销量第一,全国市场份额占比为42%。不仅创立中国人自己的民族品牌,而且形成了我们追求的"中高速度""中高链条",这正是供给侧改革确定的目标。

供给侧的规律——这是任何指导经济的人不能不研究和不能不解决的问题。立白集团,为我们研究供给侧规律提供了一个样本。它们供给端与需求端多频、多层次互动,它们认准中国中产的消费群体"不伤皮肤,不伤衣服"的要求,大规模提供洗衣液,引领中产消费阶层,把中国由洗衣粉时代带进洗衣液时代。 美国宝洁们的中国囧境之谜,是看错中产消费者。中国的中产阶层人数已达到1.09亿,为全球之冠,而且这个群体在不断地发生快速迁移。

立白集团供给侧改革的基本经验是市场化的经验。20多年间,立白集团经历"四个化":以顾客和品牌为中心的市场化;民族品牌科技化,引领消费新供给化,全面改造企业的新供给观化。

立白供给侧改革的道路,是科学技术创新的道路。立白集团在自身品牌的打造上,抓住科技创新,每年投入占总收入3%的科研经费和大量的人力、物力,不断拓宽企业技术进步的空间,始终保持了对前沿技术的掌控。

立白供给侧改革的深度,在于它们提供了一种全新的供给观。它们在供给方、供给手段、供给产品、供给人、供给制度和供给关系方面,用新供给观全面改造企业,形成新供给时代的企业文化。

供给侧结构性改革的提出,抓住了当前我们整个经济转型过程当中企业所面临的一些困惑和问题,非常及时和切中时弊。需求侧和供给侧不是对立的,它们是统一的整体。从企业自身角度,假如我们做的产品能满足市场需求,我们开发的产品是基于市场导向的技术创新,立足这么一个关键,去产能,去库存,企业及经济发展就会越来越健康。

这个过程很痛苦,革自己的命很痛苦,但是必须要这样做!我们甚至为这次革新下了"是进化,不是优化"的决心,是一次颠覆式、创造需求、引领消费的进化过程。广州日化告诉我们,对于供给侧改革,只要企业主体意识起来了,创新道路明确了,我们中国企业的前途还是值得充满信心的。

以创新作为民族品牌崛起的动力,立白的发展战略就是持续创新,用新产品引领大众消费,做强做大民族日化,这是中国企业应该走的路。对企业而言,在供给侧改革中,需要坚持创新驱动,提高要素和资源优化配置,改造提升传统动能,加快培育新动能,更好发挥供给侧改革这个"衣领子""牛鼻子"在创造需求、引领消费上的巨大潜能和作用。

经济学是一门与实践密不可分的致用学科。供给侧改革,要实事求是,理论研究从实际出发,特别需要注重供给侧和需求侧的结合,学术理论研究避免走"空谈误国"的迷途,要用实践的成功案例来引领供给侧改革。

习近平总书记在中央深改组第21次会议强调,深入扎实抓好改革落实工作,总结各地创造的新鲜经验,发挥好先进典型的示范引领作用。要重视调查研究,坚持眼睛向下、脚步向下,了解基层群众所思、所想、所盼,使改革更接地气。"立白样本"是来自基层供给侧改革的样本,展示供给侧背景下企业创新发展道路。立白供给侧改革在广东省是走在前列的,也走在全国前列。立白引领消费转型让我们看到了企业供给侧改革的体系轮廓,立白供给侧改革实践为全国企业改革提供经验。我们期望看到更多的"立白样本"面世。