

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

■ 李锦 本报国资改革研究院执行院长

(上接 01 版)

在立白人眼中，没有落后或者过剩设备、过剩产能的说法，因为立白人总是图谋技术创新。高塔喷粉工艺的改造适应浓缩化生产，便是“改笼换鸟”的成功一例。洗衣粉浓缩化生产装置重复建设，在国内占95%旧的设备塔，如果拆卸，只是一堆废铁。张利萍博士率先在中国洗涤行业开展“高塔成型洗衣粉浓缩增效技术的开发与产业化”项目的研究，充分考虑柔性生产模式的导入，提出浓缩增效技术，优化配方结构，在新材料促进的配方升级及工艺革新带来节能减排两个方面：提高后配料浓缩化可以节约能源15%—20%，实现产品切换不停机，提高了生产工艺的标准化程度，可以连续化生产浓缩粉，节省数百万元，使废旧的设备成为新动能。

经过20多年的发展，立白集团已经积累了雄厚的科技研发能力。2008年12月，立白集团被评为国家高新技术企业，这是对立白科研水平、创新能力和技术实力的充分肯定；2010年7月，中国日化行业内唯一一家“院士专家企业工作站”在立白集团成立；广东省日用化学品再生资源研究及应用企业重点实验室落户立白集团。

三、引领中产消费阶层，由洗衣粉进入洗衣液时代

有一个画面：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，打开他的旅行包，里面却是一袋袋洗衣粉。接下来是陈佩斯的广告词，“这是立白洗衣粉，是我老婆非要我带到美国来的”，并且指着洋警察的领子说：“洗衣服干净，不伤手的。”

“不伤手”，这对很多消费者而言，可谓是一击而中。立白主打概念为什么是“不伤手”？消费者的习惯是大件针织物用洗衣机洗涤，小件或贴身衣服要手洗，“不伤手”的利益诉求直接符合顾客生活习惯。对比之下，联合利华广告从开始的“污渍油渍，不留痕迹”，变成“越洗越鲜艳”，再到2001年的“有她不怕脏，孩子快成长”，主体思想转变到了对于品牌形象的再塑和维护。而立白的“不伤手”概念，表明立白品牌利益指向：绿色、环保、低碳。这种营销策略直接建立在深度消费者心理的基础上，使得品牌有了更接近中产阶级消费的需求。

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龙头企业的龙头，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。

洗衣液在中国风行，是本土企业引领消费的成功一战。尽管洗衣液已经在欧美风行，发达国家洗涤行业均以浓缩化、液体化产品为主。美国液体洗衣剂比例已经超过洗衣剂总量的90%，日本占54%。但是，中国洗衣液市场的领先地位却由立白、蓝月亮和等本土品牌占领。

数年后，美国宝洁陷入困境后找到的教训是，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被忽略，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，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。宝洁公司CEO大卫·泰勒曾公开讲话时表示，宝洁目前正面临许多不容易解决的问题。除了美国业务持续多年增长疲软，在中国宝洁也未能利用好中国消费者收入不断提高的机遇。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，立白以及蓝月亮已经把着



● 广州立白集团洗衣粉销量占全国市场的确25%，洗洁精占领42%。图为洗洁精生产线。

浪、汰渍用到身后。这是外国人找到的中国立白的供给侧经验。

宝洁们的中国困境之谜，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。与此同时，这个群体也在不断地发生快速迁移。宝洁公司前CEO雷富礼认为，宝洁在中国市场陷入被动局面的原因就在于管理层都认为这是一群“节俭的中产阶层”。不过，来自美国智库“需求研究所”及“世界大型企业联合会”的一份报告似乎又释放出相反的论调，指出对中国过于乐观的消费预测误导了跨国企业，中国中产阶层的规模和消费能力都可能被高估了。

美国的争论，最后服从智库“需求研究所”的结论。而中国立白也发生了一场争论，双方据理力争，最后的胜者是研发中心。立白集团首席科学家张利萍博士说，“女性的手是第二张脸”，美国人已经70%高端化了，尽管中国现在只有2%高端化，只要有引领能力，在五年后会达到40%，时间就从现在开始。后来的事实，证明张利萍预测的准确。

张利萍的话很有底气。因为立白和科研人员经常飞赴各地，亲自走进消费者的家中，观察消费者的日常生活习惯，洞察不同地域的消费者在不同时期的差异化洗涤需求。同时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。立白集团在华南、华北等地区，还设有区域研发中心，这些研发中心，对消费者所进行的研究，是将产品设计过程与当地消费者的使用体验结合在一起的。

立白设立了创新日，走出实验室，走进消费者的家，面对面访谈了解消费者使用清洁用品的习惯、现有产品的优缺点以及他们对清洁的期望。通过这种与消费者的零距离接触，立白科学家们更深刻地体会到，一个成功的产品，需要的不仅仅是好的配方，更需要对消费市场的把握，在于解决方案的低碳环保。立白集团的大部分产品，其配方均能保持每两年升级一次，这种升级力度，就来自于立白人对中国国情的深度了解，对自身科技创新实力的一种高度自信。

这正是跨国企业在中国市场的“困境”。这也就意味着跨国企业所依赖的人口红利已经发生了巨大的变化，而中国的立白抓住了新的人口红利。2013~2015年，一些跨国企业在华业绩都步入下滑轨道，就是因为没有能快速应对消费升级的趋势。这个群体的消费基数是足够的，之所以会有高估和低估截然相反的判断，就在于没有准确定位真正属于自己的消费者。只有找到、了解消费者，并且选择合适的方式与之沟通，企业才能最大化地实现客群价值。而立白做到了。

如果说中产阶层的整体消费变迁已经让企业措手不及的话，那么想要找到属于自己的消费者就更加难上加难。精确定位目标客群”是目前市场营销面临的重大问题。第一次是浓缩洗衣粉，第二次是洗衣液，洗衣露，天然皂液立白都走在前面，引领消费潮流。

以消费者需求为供给基点。作为中国的洗涤用品领域的领导品牌，现在，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，这些产品也曾荣获过多项品牌荣誉。近年来，立白集团一直致力于开发满足消费者需求和减少对环境的影响的产品。立白在品牌精神的打造上，暗合了诸多消费者的真实诉求。如洗衣液讲究洗护合一，立白洗衣粉讲究洁白不伤手，立白洗衣皂讲究耐用不伤手，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，这些都是立白曾经推出的引领行业潮流的新产品。近年来，立白瞄准“易漂性能、去渍效果及温和性洗衣”等高端洗涤需求，通过技术创新，成功地推出了一批革新性的产品：好爸爸洗衣露、立白天然皂液等。

而本土品牌的优势已经不单单是销售渠道了，它们在研发品牌方面也丝毫不落后。立白每两年推出一次配方更新，有的时候根据市场的反应会更快一点，例如“超洁”洗衣粉两年前的配方与今天的必然不同。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。美国宝洁的一位外籍研发人员对立白的评价就是“变化太快”。

如今，面对一个庞大而又看似变幻莫测的中产群体，跨国企业一直沿用的规模化打法正在遭遇前所未有的挑战，在跑马圈地后创新力度不足，面临品牌老化的危机，被许多80后、90后消费者认为是妈妈的牌子。现场情景向我们提供一个超市镜头。一位70多的大妈拿起立白的洗衣液放在购物筐内，导购员推荐宝洁的，说这个是美国牌子，也实惠。大妈回答说，“不能图便宜，图的是不伤手”。是的，妈妈的牌子又换了，因为中国进入新消费时代。只有引领中产消费阶层，才能把中国洗涤用品带进新时代。

四、以创新为民族品牌崛起动力，实现“幸福一家亲”

立白已成为民族日化工业的一面旗帜，这面旗帜上打着两个字：创新。

在立白集团的办公区域内，既有立白的品牌标识，还有很多企业文化及创新的标语。立白人在关注全球日化领域最新前沿科技创新趋势的同时，也非常重视对自身品牌价值的打造与提升。立白人自觉地把打造创新品牌，当作企业获得长足发展一个内在重要动力。

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、联合利华这样的跨国巨鳄。这不是一场龟兔赛跑，而是一场资本、品牌、营销与管理的角逐，它必须绷紧神经，快速奔跑，它的每一步都将至关重要。营销让立白从土狼成长为一头巨象，但如何才能使这头巨象轻盈地快跑甚至舞蹈？极速成长的立白现在急需向人们证明，它的与百亿级规模相匹配的管理能力，就是两个字：创新。

立白的创新，是一种全新的供给观。梳理一下，它们在供给方、供给手段、供给产品、供给给、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。

企业是供给方，供给方的创新是基本的创新。立白的起家便是创新的结果。1994年，

陈凯旋在广州注册成立立白公司，租了三间小办公室，白天办公，晚上打地铺，白天当老板，晚上睡地板。一无技术，二无实力，无力找工作，建厂房。当时的广东市场，是全国洗涤用品竞争最激烈的地方，宝洁大中华总部就在这里，而当时全国洗衣粉销量最大的本土企业浪奇也是广州的。为了在夹缝中拼出一条路，陈凯旋想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找市场。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。立白并没有投资到制造环节里，它做的事是把国企的产品贴上立白的“牌”。它们做的多是质检员的工作，因为品质是构成一个品牌的基本要素。

贯穿立白的始终有一条线，那就是让企业持续不断的创新。没有工厂，找厂贴牌；没人合作，那就做几块样板市场给大家瞧瞧；自有品牌无法承担新品类的使命，就去并购有影响力的品牌；人才不够，就到跨国企业里请高手；品牌只有知名度缺乏美誉度，就赞助奥运会……强大的创新基因，已经渗透进立白的骨髓。

技术是供给手段，新技术的创新是核心的创新。怎样与宝洁、联合利华竞争？降价是不可取的，加广告开支也不是办法，办法只有一个：加大研发力度，推出更有力、更好、更新的产品。除实现自我创新外，立白还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。立白与德国巴斯夫、美国陶氏化学、丹麦诺维信合作，通过与跨国上游供应商将在技术、研发等各方面展开更深度合作，在盛名下夯实品质。立白斥资5亿元打造了新的研发中心，包括30000多平方米的实验大楼，以及国际领先的实验设备和研发信息系统。立白集团的企业技术中心拥有实验室、仪器室、中试室、评香室、资料室等基础设施及中试车间，总面积达5000平方米。经过20多年的发展，立白集团创新研发中心拥有一支学术水平高、科研能力强、学历高且年轻的技术队伍。目前立白集团立白科技活动总人数达1071人，专职研发人员347人，硕博以上学历占61%。

产品是供给的物品，品牌的创新是关键的创新。立白多次遇到价格战，它们坚定信念、做企业，要创造价值，不要毁灭价值，不能总打价格战。陈凯旋把立白的核心价值建立聚焦在三个方面：一是品类，二是品质，三是品牌。1998年，公司在广州市番禺区建成了华南区最大的洗涤用品生产基地，之后收购了德国汉高在国内的两家工厂，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。做大后的立白在走向宝洁模式，立白开始演变为一个纯商号品牌，统领起好爸爸、超威、西兰、蓝天、奥妮、高姿。扩张战打到全国后，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形象。

工人是企业的主人，供给人的创新是根本的创新。在创新的工作过程中，立白各厂部、各项目经理要遵循“改革创新，永做第一”的要求，以“精干专业、快速高效”标准，快速地提升立白的综合竞争能力，凡是可以自动化、机械化、网络化、智能化替代人工的引进和改造都要大胆地尝试和运用。在番禺厂区，我们见到了一个奇异的现象。在车间，我们看到“祝氏折箱机”、“祝氏20kg大桶灌装机”、“欧式灌装机”等，很多机器上都是以创新者命名。维修工祝亚文为主导的“祝氏折箱机”是引进的意大利流水线，不适应新产品，运回意大利改装要耽误一年时间，祝亚文通过技术改造和程序优化，装箱精度稳定，抢了时间，还节省了20万元。有四台机器，都以祝亚文命名。他对我们说“不创新，只有死路

一条”。只要所有人都持之以恒创新，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。总经理解释，我们没有年度工作总结，只有创新表彰总结。翻开这些报告连续五年都有“不创新、只有死路一条”的话。

制度是供给保障，改革创新是决定性的创新。立白集团创新在制度建设上下功夫。党委书记许晓东介绍，他们以打造“活力党建”为抓手，通过制度、载体和方法创新，使党员自觉争做创新的先锋，使整个党组织迸发出活力。集团党委推出了《立白党员积分管理办法》，从表现、素质、业绩三个维度，设定了14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。他们建立文化引领机制、投资回报机制、组织平台机制、管理协调机制、激励约束机制和环境保护机制，让创新的人有名有利。2015年进行了117个创新项目，数量比上年多了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，培养职工勇于创新的主人翁精神。

社会关系是供给纽带，供给引领消费是持续发展的创新。在立白的字典里，资源整合的意义绝不限于获得优质的产品，更在于通过系统的思维去影响和巩固OEM工厂、经销商、消费者和供应商等各个利益相关体的关系。尽管这会造成立白在选择利益相关体的标准和成本远高于竞争对手，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也是惊人的。消费者满意度是一个市场的“纲”，举此“纲”，万“目”皆张，而这正是它在众多强势竞争对手中脱颖而出关键因素之一。

立白人研究宝洁和联合利华几十年来坚守的品牌之道，始终将关注点聚焦在消费者和员工上。对“人”的尊重和关怀，让这两个老品牌弥久常新。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，立白人要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有立信、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，最后做到消费平衡的“幸福一家亲”。

供给消费达到平衡的“幸福一家亲”，是立白人的追求。面对中国这个需求庞大的市场，面对西方列强仍然控制中国日化市场的博弈，立白的新供给观给人以负责任的民族文化展示。

在美国宝洁、英荷联合利华在华如日中天的时代下，立白生存是一个奇迹；在巨象级的跨国公司的指缝间，立白凭借创新战略活了下来。在西方列强跨国公司困难时，立白改写了“宝”“联”主导市场的格局，成功提供一个新供给的杰作。这是一个以供给能力为决定的世界。立白，将面临另一段更为艰苦的长征。

当前的中国大日化市场，洗发水、化妆品、牙膏依然基本上被外资垄断，市场占比达到85%左右，唯独只有以立白为主的洗涤用品行业，本土品牌还占半壁江山。陈凯旋的目标是，洗涤要占更大规模，洗发水、化妆品、牙膏也都要强大起来。

因为洗涤行业毛利低，很多人劝陈凯旋做地产，搞资本运作，但他一直不为所动，他说：“我怕分心，集中精力做好一件事情就好。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。”（完）

外眼看中国

对中国的海外并购活动来说，有种种迹象表明今年又是一个丰收年。仅在今年头3个月，跨境协议总价值就达到1010亿美元，接近2015年全年1090亿美元的水平。

过去3个月备受瞩目的交易包括：大连万达以35亿美元收购美国传媒公司传奇影业；海尔以54亿美元收购通用电气旗下的家电业务；最著名的是中国化工以430亿美元的创纪录金额收购瑞士农业企业先正达。然而，所有这些海外商业活动是在这样的背景下发生的：中国国内经济面临大量挑战，GDP增速预计放缓至6.5%，内需下降和工业利润缩减，更别提还有工业产能过剩。

尽管一季度并购数据抢眼，但中国海外并购前景可能不像表面看上去的那么光明。中国企业投资者发现，仅仅“开最大数额的支票”不再管用了，因为他们的交易面临外国企业和政府的严格审查。

我们认为，2016年将不会是大家意料中的创纪录年，而且在中国成为国际舞台上长

中国海外并购将后继乏力

期的并购玩家之前，中国的海外并购数据也可能出现下降，原因有下面几点：

理由1：要求提高透明度的压力上升

当安邦放弃以140亿美元竞购美国酒店集团喜达屋的时候，存在许多未解的问题，比如说，这家创立于2004年、迄今没有上市的省级汽车保险公司最终真能获得其宣称的融资吗？

安邦交易并非个例。随着中国在国际并购舞台上的角色日益上升，中国企业日益受到来自交易相关方的压力，它们被要求提高在所有权架构、融资来源和企业治理方面的透明度。这不仅是在说卖家要与出价最高的谈判，而且还需要确保买家在收购后成为公司的好管家。尽职调查在这两方面都有作用。

与此同时，欧盟正在认真考虑关于授予（或者不授予）中国市场经济地位、以及敲定双边投资协定(BIT)的事情。尽管这些无疑会有助于提高透明度和完善规则，但越来越明显的是，中国今年不太可能获得市场经济地位，而BIT还在谈判当中。英国也在推行旨在加大透明度的规则。它刚刚推出一项新规，要求所有持有一项英国资产逾25%股份的企业必须将控制人登记在册。

理由2：日益加剧的国家安全担忧

除了海外投资银行家和收购目标以外，外国政府也越来越对中国买家感到警惕。美国和欧洲的做法存在明显差异——无论是欧盟还是欧盟成员国都没有设立像美国外国投资委员会(CFIUS)这样的机构来监督外来投

资。

在美国，情况截然不同，2016年3月，中国国有电信设备制造商中兴(ZTE)被美国政府以国家安全为由列入制裁黑名单；在欧洲，飞利浦照明最近迫于美国方面的压力，放弃了与中国投资者的30亿美元的交易。

各国政府、企业和公众自然对他们不了解的事情感到担忧。在收购国际企业的时候，投资目的越不清晰，中国企业面临的审查和监管挑战就越多。

理由3：债务压力日益上升

就在安邦宣布放弃竞购喜达屋的同一天，上海复星集团，该公司将暂停寻求海外收购。

在过去两年里，复星收购了涵盖不同行业的近50家企业，包括法国度假村集团地中

海俱乐部、希腊零售商Folli Follie、一系列知名保险公司（葡萄牙的Caixa Seguros和美国的Meadowbrook）以及房地产资产。据报道，复星的净债务与股东权益比率在2014年底升至112%，去年末为91%。

复星的决定表明，中国企业不会获得无限融资来帮助推进海外并购行动。与其他所有国家的企业一样，一家中国企业在推进新投资计划的同时所能吸收和整合的资产数量是有限的。屡次出现在新闻头条的几家公司可能需要效仿复星，在准备开展新交易前重新评估它们的长期全球并购战略。

我们并非说来自中国的并购活动将不再大规模增加，而是说，由于如今仅凭开出大额支票已不能保证成功签署协议，中国公司将需要适应这一事实，因此中企海外并购活动可能出现调整。尽管投资资本当然会有所帮助，但高管们将需要能够回答关于资金来源、公司所有人以及现有业务结构下如何管理新收购业务的问题。（FT中文网）