

[上接 P1]

一场供给端的生死大战——中国日化市场国企、民企与外企创新发展的考察报告

80 年代初期,改革开放与国有企业改革的风潮盛极一时,同时也吹到了 1951 年成立的沙市油脂厂。在一年一度的广交会上,一个荷兰的厂家提供了超浓缩洗衣粉的配方,希望能够转让给国内的日化企业。当时的厂长滕继新在后来回忆这一段的时候,很客观地说:“当时只是想找到一个新项目,选择洗衣粉不过是灵光一闪而已。”无论如何,这次误打误撞使得活力 28 有了征战商场的基础。产品出来了,怎么卖? 他们决定投放央视。一时间,“活力 28,沙市日化”与一比四的广告歌很快传遍了千家万户,就连香港的媒体也盛赞活力 28 为“中华之瑰宝,民族之骄傲”。

除此之外,纵观 80 年代的日化行业,有这样几个品牌不得不提。第一个是大宝,是自 1985 年以来始终具有较高市场份额的产品。大宝的前身是北京三露厂,其广告语“要想皮肤好,早晚用大宝”、“大宝明天见,大宝天天见”家喻户晓,其帮助代理商组建分销队伍,建立数据库系统等均开创了国内品牌的先河。

再有一个就是霞飞了。霞飞的前身是成立于 1985 年的上海日用化工厂。霞飞特效增白粉蜜开创了中国化妆品功能型为主导的先河。当年,国内企业还很少有“形象代言人”,“霞飞”就请著名电影演员潘虹为自己的产品做宣传;直到上世纪 90 年代初,霞飞公司的年产值仍居全行业之首。

总的来说,80 年代的日化市场基本上被国有企业的本土品牌占领。而国内品牌的成功基本上是单品的成功,是渠道简单化的成功,是生产供不应求的成功。也由此造成了一部分品牌神话。这时的供给,是国家供给来为国企供给。

显然,国企品牌风光的背后却有很多不稳定因素,如价格低廉、利润较低;渠道简单、产品单一;推广有限、管理贫乏等。而随着上世纪 80 年代末至 90 年代初宝洁、联合利华、汉高等跨国日化巨头的进入,市场经济犹如山洪暴发,使得日化行业一下子被市场经济洪流淹没。

中国日化名牌的诞生与繁荣实际上是中国经济转轨的特定象征,是市场竞争不充分的显现。由于倡导平民化与企业社会化角色的制约,大多数日化名牌和“价廉”如影相随,结果难以满足消费者在先富起来的心态下追求高档次产品的愿望。这是中国人第一次致富阶段或称为脱贫阶段的消费特征。消费改变了,而国企的供给没在改变。因此,在市场经济绞杀不及防的冲击下,日化国企名牌几乎“全军覆没”。

二、外企对国企全面“围剿”及对中国日化市场的瓜分

外资来了! 1986 年,英国、荷兰的联合利华进入上海;1988 年,美国宝洁进了广州。德国、法国、日本、韩国紧跟着杀入中国日化市场。仅仅几年,这七个国家控制中国日化市场 80%,把中国日化市场瓜分了。而对于外资企业来说,进入中国市场最为快捷有效的方式就是并购。不过,他们很给中国人面子,不叫“并购”,叫“合资”。一时间,众多品牌纷纷与外资合并。而当时的政府以欢欣鼓舞的状态迎接外资的进入,很多协议是市长们在场时签订的,被视为“政绩”而被高度“曝光”。

1986 年,上海利华公司成立,由联合利华与上海轻工集团合资组成,后者控股仅 23%;1988 年,广州宝洁有限公司成立,美国宝洁占 75%的股份;1991 年,上海家化与美国庄臣公司合资成立露美庄臣有限公司,当时上海家化最具知名度的两个品牌—美加净和露美投入其中,由外方全面管理。1994 年更是本土日化品牌外嫁的高潮期,宝洁公司分别买断了广州浪奇的? “高富力”品牌、“熊猫”品牌 50 年使用权,总代价不过 1.81 亿元。联合利华与上海牙膏厂合资建厂,联合利华以 1800 万美元现金取得控股权,同时把上海牙膏厂的“中华”和“美加净”两个品牌收入囊中。

与此同时,另外一些曾经名噪一时的产品,如上海日化二厂的凤凰牌化妆品,上海日化四厂的施美洗头膏,也难以抵御跨国公司的市场攻势,生存空间越来越小,乃至最后没有了声音。有人评价这可以看作跨国公司凭借资金实力和“威逼利诱”的双重手段完成了抢滩登陆。并由此,拉开了外资公司长袖善舞的进程。可叹的是,极少有人想到日后国企品牌被悉数“改编”或打入“冷宫”,更没有想到民族产业的存亡。

在这场合资运动中,本土品牌合资的初衷似乎都一样:借更多的钱,做更大的事,拓展更大的市场份额,而选择的方式竟也出奇的一致:都是将自有品牌与设备转让给外资,都是在合资公司里占据不到一半的股份。

应该说,国内日化企业与外资合作,除了有生存忧患这一客观因素外,还是希望能够借外资雄厚的资金与成熟的管理及营销经验,进一步提高自己品牌的市场。对外资而言,合资除了政策上的原因以外,利用中国本

土企业现成的设备、渠道和低廉的劳动力成本,将会使费用大大减少。从前景看,这是一个双赢的举动。这样说来,合资也是情理之中的事情。

问题是,美英荷德法等外资企业在收购前后都信誓旦旦的表示绝不“雪藏”中国品牌,并将大力发展中国本土品牌。但事实是被外资收购的民族品牌,均渐渐淡出人们的视野,极少幸免于难。中国日化民族产品面临着全军覆没的危险。

然而,合资后的品牌不是被“雪藏”,就是成为“拓展失败”的案例,一场双方你情我愿的美妙婚姻却让这些曾经深得消费者喜爱的日化名牌产品彻底的销声匿迹了,并拱手让出了自己原本不菲的品牌和市场,合资就这样赔了夫人又折兵。

以“熊猫”洗衣粉为例。1994 年,“熊猫”的娘家—北京日化二厂与美国宝洁合资成立了北京熊猫宝洁洗涤用品有限公司。北京日化二厂以品牌、厂房参股 35%,宝洁以 65%的股份控股合资公司。宝洁公司买断了“熊猫”品牌 50 年使用权,并支付了 50 年品牌使用费 1.4 亿元。

但是,宝洁公司把“熊猫”洗衣粉收购到手后,并没有延续原有熊猫品牌的权力之杖,使其成为合资公司的赚钱品牌,而是开始了游离与分化熊猫品牌权力的过程,从而为自身旗下的洗衣粉品牌的权力扩张铺平道路。

宝洁的手法很简单,先是在熊猫的价格上开始了手术的第一刀。那就是它把熊猫洗衣粉的价格在原来的价格基础之上提高了 50%。结果是,当年与上海白猫有“北熊南猫”之称的熊猫洗衣粉在经历了 7 年的艰难历程以后,数字让人痛心:从年产量 6 万吨下降到 2000 年的 4000 吨。

北京日化二厂常务副厂长赵平在接受媒体采访时承认:“宝洁公司,进入后一直着眼于力推高档洗衣粉‘汰渍’和‘碧浪’,而以物美价廉见长的‘熊猫’的产销量则逐年递减。”

眼见“熊猫”可能从此消失,北京日化二厂最终不惜代价,于 2000 年与宝洁公司达成协议,提前终止熊猫商标的使用合同,收回合资公司使用已达六年的品牌。然而,被雪藏 6 年之久的“熊猫”已疲惫不堪,如今的年销售额仅有 1000 万元。

另一个典型就当属被欧莱雅收购的“小护士”了。消费者只在一些低线城市还能看到该品牌。小护士的命运与后来的 2010 年以 24 亿元出售给科蒂丁家宜品牌类似,在 2012 年的销售额下降了 50%,基层销售团队也深度调整,大部分原高管在并购后相继离职。

据悉,对于“熊猫”、“丁家宜”等这些回归的品牌,据说在中方提出收回时,外资是很爽快的答应了。因为对于外资来说,这些曾经辉煌的甚至会影响外资企业自身品牌发展的国有品牌,如前清遗老,已经没有什么价值了。在外资品牌面前的,是新一代的本土品牌的挑战。

一番“圈地运动”之后,日化企业间的品牌竞争也日趋激烈。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。到了 2000 年左右,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。

在我们看来,一代国企日化品牌的沦陷,也怪不得外资的疯狂,实在是因为产品供给方的无能,体制僵硬,管理僵化,产品质量低,竞争力弱,已经难以适应消费群体的需要。事实也为今天的日化品牌创新发展提供一剂清醒的苦口良药,不能依靠外在要素,供给方自身的变革与创新能力是起决定作用的。

三、日化民企品牌的崛起与外企的困境

时间过去 15 年,世情大变,就像外资进入中国没有遭到抵抗,民资崛起,竟也成摧枯拉朽之势。中国立白、特纳斯等民企自己也惊叹自己竟会那么快突破外企防线。

2016 年,宝洁进入中国 28 年。在年轻消费者看来,宝洁已经成为“妈妈的牌子”,而妈妈一代也不再是宝洁的“铁粉”,变成了哪个品牌打折就买哪个品牌的“散粉”。除了宝洁,联合利华等多家“全球日化巨人”都开始走入丢城弃池、员工出走的境地。到底是什么原因导致昔日的王者呈现颓败的气息呢? 那么为什么又是这几年开始颓败,而不是在更早? 与此同时,立白、真纳斯等本土企业异军突起,逐渐成为了中国日化的“领军者”。而立白、真纳斯等本土企业又能否通过创新来进入和巩固新霸主地位?

外资品牌在日化市场出现了产品同质化严重、品牌缺乏个性、营销手段单一等局面。尤其是众多企业的加入及专业 OEM 厂家的出现,使得日化行业生产能力严重过剩。加之宝洁、丝宝、联合利华等行业巨头的争相降价使得日化企业的生存环境愈发恶劣。

就在这时,广州立白集团出现了。在 1994

年,陈凯旋是拿着国企洗衣粉品牌贴上自己“立白”品牌的经销商。几年间,他洞悉外资企业的种种弊端而揭竿而起。本土民企日化公司开始通过科研突破、品牌重塑、特色定位、营销求变等手段,整体的竞争实力得到极大的加强,不少本土品牌开始崭露头角,中国日化行业开始了一场新的转折。当年沉寂的一些国企品牌也不甘示弱,纷纷与外资“离婚”,踏上新的征程,力图再创新的辉煌。

相关统计显示,2016 年本土日化品牌总体市场份额首次超过了外资品牌。此前,在贝恩公司与凯度消费者指数联合发布的《在“新常态”下赢得中国购物者——2015 年中国购物者报告》中提出,中国本土企业总体增速为 10%,获得了快消品七成市场份额,并贡献了八成以上的市场增量。可见,本土日化品牌日益强大,抢占了更多的市场份额。

广州立白集团的品牌相关数据也证实了上述趋势。根据国际权威的 AC 尼尔森数据显示,目前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。

考察民企崛起阶段的立白集团,可以发现中国民族品牌崛起的规律,中国“民企”的旗帜便是立白。创建于 1994 年的立白集团,起家经历很有意思。国有企业从哪里撤退,立白人就从哪里立足,把国企丢掉的山河都变成自己的根据地。

立白集团一开始的竞争对手就是外资企业,因为这时候国企品牌多数被外资消化了。立白的洗涤品品牌呈现现在我们面前的三个阶段是那么清晰。

第一个阶段是前 10 年时间为战略生存阶段。在这个阶段,立白就像几十年前开辟海陆丰根据地占领潮汕地区的农村市场,开展游击战,同时积极推进正规战。

第二个阶段是战略相持阶段,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。这一目标,中低端品类容易率先得得到实现。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、纳爱斯与国企控股的奇强、浪奇等企业,通过深入渗透到农村的策略,赢取了先机;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,取得了成功。

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,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。

这时候与外企相抗衡的主要力量是两支民企,一支是珠江三角洲的立白集团,一支是长江三角洲的真纳斯集团。2015 年立白集团洗涤品类销售额突破了近 200 亿元,在中国市场位列第一,虽然与宝洁超过 350 亿元的年销售额还有一定差距,但是立白和纳爱斯两家本土日化品牌已经超过了联合利华,其他“列强”也被这两支新军甩在了后面了。

有一个故事,是本土企业引领消费的成功一战,或者说是一场“赤壁大战”。把立白、蓝月亮与宝洁在洗衣液领域的竞争演绎得淋漓尽致,几乎是中国供给侧改革的当代绝唱。

宝洁没有上马洗衣液,铸成大错,造成了他们的“滑铁卢”。其实,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。这是一个历史的颠倒。

宝洁的中国困境之谜,是看错中产消费者。中国的中产阶层人数已达到 1.2 亿,为全球之冠。宝洁公司前 CEO 雷富礼,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”的一份报告似乎释放出的论调是,指出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,只要我们有引领能力,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。

数年后,美国宝洁陷入困境后找到的教训是,供给路径错了。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,他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碧浪、汰渍甩到身后。这是外国人找到的中国立白的供给侧经验。

立白与蓝月亮的科学家很有底气。他们了解中国的“中产阶级需要什么。因为立白和科研人员经常飞赴各地,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。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。

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最大问题。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。

人们寻找宝洁的国际化战略的深层次的教训。宝洁管理模式其实更像是以上几种模式的融合:总部-地区-国家,不同层级的管理范畴和决策能力不一样。那么问题就来了:1) 什么决策由当地拍板,哪些要亚太区拍板,哪些要上升到总部?“好像不是很清楚,以防万一,还是往上汇报吧。” 2)从国家到地区到总部,一轮又一轮的沟通,决策太慢,往往错失良机…

结果,理想中的“整合全球资源达到效率和收益的最大化”,扭曲成了本地和区域/总部的资源争夺和无尽地打太极。导致的情况就是:总部不了解中国市场需求,本土团队不敢不做决策继而无法快速响应。全球化和本土化的撕扯,消磨了时间,泯灭了意志,丢掉了生意。

显然,宝洁的机构臃肿、层次复杂、决策缓慢,完全可以与中国的国企体制媲美。这是导致洗衣液事件的体制原因。看来,计划经济体制不是中国的特产,也是跨国公司在市场上的“紧箍咒”。

所以,真正蚕食了宝洁和类似企业的市场份额的,正是立白、蓝月亮、自然堂这样的一些本土民营企业。他们看上去不够高大上,但是绝对本土化(组织架构简单,决策流程短),且靠人深耕细作积累了真正的实战经验。

就是这样,中国民企收复了洗涤市场大部,向大城市进军,向全球进军,向产业高端发展。后面随之呼啸前进的有民企,也有国企。有些隐匿多年的国企也开始重整旗鼓了。

2014 年 8 月,宝洁首席执行官雷富礼宣布将砍掉旗下半数品牌,数量高达 90 到 100 个,最终留下为宝洁贡献了 95%利润的大约 80 个品牌。他们不是去产能,而是去品牌! 先后以“个人选择”为理由相继出走 6 名高管之后,宝洁大中华区销售总裁李红也与服务了 20 多年的东家告别,高调加盟宝洁的对手玛氏。

“目前立白集团产品研发随同销售已经进入大城市,开始拓展全方位渠道。向日化方向发展。”立白集团副总裁徐晓东告诉我们。贝恩咨询全球合伙人鲁普诺也指出,“渠道的融合使得各个品牌厂商之间的竞争会比以前任何时候都更加激烈,谁能胜出取决于谁的技巧和能力更胜一筹。”

这时候,在日化市场不管是谁,供给方与消费方前所未有地接近了。供给侧改革的真正经验出来了。

四、新竞争时代供给方的创新特点与走向

在中国日化市场,目前外资企业和外资品牌最好的时代结束了,中国企业和中国品牌最差的时代结束了。但是这并不意味着,前者已经进入了最差的时代,后者已经进入了最好的时代。现在处于拉锯阶段。在我们看来,随着社会资本充盈与消费水平的提高,目前中国日化市场需求潜力巨大,市场规模稳步增长,市场结构日趋优化,企业也日趋分化,本土日化企业要更进一步抢占市场,对外资日化企业实施“绝地反击”,恐怕还在于供给端自身的创新能力

供给端自身的创新能力包括市场体制、所有制改造、品牌经营、管理制度、运行机制、科学技术、商业模式与供给文化的全面创新

商业模式。这时候,除立白等日化企业外,本土的化妆品牌的表现也十分抢眼。还有一些本土企业则着手从细分功能的小品类切入,正在悄然抢占市场份额。老字号国企云南白药则在牙膏领域大展拳脚。云南白药牙膏整体保持 30%左右的较快增速,正逐渐从牙膏品牌的第二梯队向第一梯队迈进,而外企的佳洁士、高露洁已现销售颓势。

品牌经营。值得一提的是,中国日化第一品牌上海家化旗下的佰草集,基本上摆脱了“崇洋媚外”的路线,以“中草药平衡护理”概念主打锁定中高端,在上海等地建立 SPA 会所,采用“专柜+专营店+SPA”的组合渠道策略,针对高端客户实行会员制营销,占领了较大的市场份额。

科学技术。立白、纳爱斯都拥有强大的研发团队和世界一流的生产检测设备、先进的环境处理设施和严格的生产工艺和严密成熟的管理规程,产品品质有坚实的保证。

在曾经的研发短板上,一方面,现在本土品牌可以吸引到一些世界优秀企业的研发人员,上海家化目前的研发总监就是有 20 多年跨国公司经验的高管,另一方面,现在研发市场化,虽然本土企业研发积累还相对较少,但从市场上可以采购到部分相对先进的技术。

渠道方式。而在一些新的渠道方式上,有些本土品牌由于更加灵活,快速应对变化中的消费者需求,在电商等领域取得了更好的成绩。维恩咨询监测了 2015 年上半年天猫美妆 3788 家品牌旗舰店,其上半年共销售了 62.62 亿元,其中三个本土品牌百雀羚、韩束、阿芙等旗舰店表现最为突出,分列一至三位,而欧莱雅、美宝莲、雅诗兰黛分列三、八、九位。

上海国际时尚联合会会长葛文耀也认为,现在正是本土品牌、民族品牌发展的好时机,“一方面外资品牌光环在退却,而中国的制造水平有了很大进步,研发水平和营销能力逐步提升;另一方面中国的 80 后,加上 70 后、90 后将近 5 亿人,都将是未来几十年消费的主体,调研显示他们并不排斥‘国货’。”

所有制改造。国企似乎有重整旗鼓之态。

今年 7 月 20 日,日化国企重镇云南白药发布公告称,公司实际控制人云南省国资委正在筹划与公司控股股东白药控股相关的重大事项,推进白药控股开展混合所有制改革。民企的资产回报率一直高于国企,为了改善这一局面,国家希望能够将民企灵活的市场应对机制和创新的管理体制引入国内,混合所有制改革成了“挽救”江河日下的日化国有企业的一剂良方。但国企根本问题不在缺乏资金。民资进入国企,如果不在公司治理上实现突破,岂能有活力? 日化产业是完全市场竞争的,大家是平等的供给方,要抛弃所有制的束缚,谁能为老百姓提供合适的消费品,就鼓励谁,包括外企也一样,这是自由竞争的时代。国企不一定非要在完全市场竞争领域去做大做强。

供给文化。立白的创新,是一种全新的供给观。他们在供给方、供给手段、供给产品、供给给人、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。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”,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责任的民族文化展示。也是中国供给侧改革的深度展示。

2013 年,宝洁公司 CEO 麦睿博在压力下黯然辞职,雷富礼再度出山。然而,在不到两年,大卫·泰勒被任命为宝洁公司 CEO。6 年内,宝洁换了 3 任 CEO。我们阅读著有《高层的过渡》一书 CEO 继任问题专家丹·西恩帕写给大卫·泰勒的信,他需要避免以下 5 个最危险的陷阱:不能以史为鉴,发出的信号混杂,行之有效的的工作方式,不能从内部和外部两个视角思考问题,不能明智地接受意见。“全球日化巨人”宝洁在走入丢城弃池、员工出走的境地后试图通过一场“断臂求生”的自救重焕青春。

显然,本土日化企业没有被暂时的胜利冲昏了头脑,我们在考察时他们表现高度的谨慎与内敛。因为各个日化品牌均早已在虎视眈眈的酝酿下一轮的战略反击,中国日化品牌的未来之路暗藏危机。现在,宝洁公司试图全面反扑,本土对手们用更多的新品和性价比开始和它搏杀,试图趋势扩张,日化国企试图东山再起,中国日化市场的“三国演义”将展开更雄阔的一页,谁执牛耳,未未可知。

可以肯定,供给方自身的变革将是决定因素,谁走上创新发展的大路,谁的创新活力越强,谁将走得越远,这是供给侧改革的基本规律。无论结果如何,都会是供给结构改革一次经典的 EMBA 案例!

(李锦 徐天昊 侯志腾 孟禹 赵玲珍