

观察

中国日化“三国演义”正炽 专家评说谁执牛耳？

■ 本报记者 赵玲玲

目前,中国日化市场外企、民企、国企的竞争进入白热化阶段。经济学界、日化界专家认为,在全竞争领域不应过于强调所有制,中国日化行业的竞争最终决定于供给方的创新能力。

“在中国日化行业,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,前者已经进入到了最差的时代,后者已经进入了最好的时代。”中国企业改革与发展研究会副会长李锦对《中国企业报》记者表示,“市场是天然的供给侧改革调节器,外企、民企、国企要想进一步抢占市场,恐怕还在于供给端自身的创新能力。”

外资品牌光环在退却

到2016年,日化巨头宝洁进入中国已经整整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。

著名经济学家管益忻分析,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,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。立白、纳爱斯等本土企业就是在这时候异军突起的。

尤其值得注意的是,这一时期,老字号国有企业也发展起来了。以云南白药为例,其正以整体30%左右的较快增速,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、高露洁则已开始显现销售颓势。除此之外,一些深层次的变化,正发生在中国的民族企业身上。

以上海家化旗下的佰草集为例,其基本上已经摆脱了“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。

同时,以立白、纳爱斯等品牌为例,这些本土品牌都开始启用强大的研发团队、世界一流的生产检测设备以及严密成熟的管理规程,产品品质有坚实保证。尤其是我国现在的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拥有20多年跨国公司经验的高管。

《中国企业报》记者在走访北京的多家大型商场时发现,外资品牌不再“独霸”商场专柜,自然堂、卡姿兰、温碧泉等国产品牌依然门庭若市。

除此之外,通过电商渠道销售的国产护肤品也人气飙升。数据显示,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,其中本土品牌百雀羚、韩束、阿芙等旗舰店分列第一至三位,而外企欧莱雅、美宝莲、雅诗兰黛分列第三、八、九位。

上海国际时尚联合会会长葛文耀认为,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,都是中国未来几十年消费的主体,调研显示他们并不排斥‘国货’。”

切近消费者的企业文化

在市场竞争日趋激烈的压力下,宝洁公司在6年内换了3任CEO。2015年,著有《高层的过渡》一书CEO、继任问题专家丹·西恩帕在写给宝洁新任CEO大卫·泰勒的信中指出,需要注意5个方面最危险的陷阱,才能避免重蹈覆辙:不能以史为鉴,发出的信号混杂,相信以往行之有效的工作方式,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。就这样,“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,想要重焕青春的不止宝洁一家。最近,云南白药发布公告称,云南省国资委正在筹划推进白药控股开展混合所有制改革,而如何引入战略投资者,或将直接影响刚刚恢复的云南白药目前的强劲趋势。

对此,清华大学新兴产业研究中心主任吴金希对《中国企业报》记者

表达了自己的看法,在日化领域,民企的资产回报率一直高于国企。在全竞争领域不应过于强调所有制,谁的供给产品好,就让谁干。

目前,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。到底谁能执中国日化之牛耳?管益忻认为,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。

北京师范大学中国企业文化研究院院长徐文志则对《中国企业报》记者表示,中国企业的成功,最终决定于文化创新。像立白提出的“不伤手”的绿色发展战略,就是一种新供给文化;做到消费平衡的“幸福一家亲”,也是一种文化。本土企业要想在激烈的市场竞争中抢得“大块”蛋糕,就需要从供给手段、供给产品、供给人、供给制度和供给关系方面入手,用新的供给观全面改造企业,进而形成新供给时代的企业文化。

在清华大学经济管理学院创新创业与战略系副主任李东红看来,“无论结果如何,中国日化都将会是供给结构创新的一次经典的EMBA案例。”

记者手记

混改能否拯救国企日化品牌

■ 宁洁茹 赵玲玲

云南白药11月16日晚间披露了公司控股股东白药控股的混改进展。公告称,自11月10日至今,相关各方积极推动白药控股混合所有制改革相关工作的开展。根据与国有资产监督管理机构沟通咨询的情况,对方案实施的具体路径进行了优化和完善,目前新的实施路径已得到交易各方认可。

自我国日化产业最大的国有企业云南白药推进混合所有制改革后,股票上涨。给人感觉,曾经几乎全军覆没的中国日化行业的国企品牌,似乎有重整旗鼓、卷土重来之势头。

今年7月,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。

众所周知,云南白药健康日化板块是重要板块。实施混改可以为企业注入新的活力,给企业带来新的股权激励或其他改革措施,为国有日化企业的重新崛起带来些许希望。

回首过去,中国国企在日化战线

上曾经红火一时。上世纪80年代中期,“白猫”、“熊猫”、“海鸥”、“桂林”、中华牙膏等产品都曾畅销一时。上世纪90年代,随着外资品牌大举入侵,本土国企品牌悉数被“冷藏”,幸存者甚少。

较之过去的辉煌,国企日化品牌的发展日渐式微。多个地方国资委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企内,而混合所有制改革就成了“挽救”江河日下的国有企业的一剂良方。但混改就一定能够拯救国企日化品牌的覆灭吗?答案是不一定。

从供给结构的角度来看,国企日化品牌的日渐衰微是由多个因素共同造成的,譬如管理体制落后、市场意识缺乏、创新开发不足、全球化浪潮的冲击等等。显然,供给主体是决定因素。广州立白的新生就很能说明问题。近些年来,为了能与外企抗争,立白吸取了国企衰落的前车之鉴,以市场为导向来更新策略,在细化用户市场需求的同时,加大科研创新投入,建立了一套完善有序的差异化产品品牌体系。在一系列行之有效的措施后,立白逐渐获取了较大的市场份额,甚

至遏制了国际日化巨头宝洁在中国市场的垄断与扩张。更有意思的是,立白是在原来国企留下的地盘发展起来的,他们像外资一样,在中国国企的洗衣粉上贴上自己的牌子,从籍籍无名的民族品牌。

国有日化企业要想重获他日之辉煌,需要借鉴外企、民企的经验,从供给端自身的改革做文章,提供消费者急需的供给品,才是正道。因为供给侧改革最终成果凝结在产品上,而不是某一种体制形式上。

混合所有制改革怎样才能搞好?中国社会科学院民营经济研究中心主任刘迎秋认为,发展混合所有制经济必须满足四个基本条件:第一,一定要能够保证同股同权;第二,一定要有现代的,科学的公司治理和管理;第三,一定要有严格的治理和监督;第四,要有充分的开放性和可交易性。而上述四点,目前的国企管理体制都不能很好地满足。只有推力而没有约束,造成现在混改做“表面文章”的问题也就不难理解了。

在近日召开的投资者说明会上,针对混改完成后将对上市公司的市场

竞争力产生怎样的影响,云南白药作出回应称,增量资金的引入为云南白药的内涵式增长及外延式扩张提供强大支撑,从而帮助白药提升市场竞争力。这个说法就令人怀疑其成功的可能。在目前的体制下,国企根本不缺乏资金。民资进入国企,只是让国企多了一部分资金,并不会自动地在公司治理上,在供给侧结构的改革上,在市场供给上实现突破。

因此,企业占据市场份额的大小取决于供给端的强弱。不管是国企、外企、民企,谁能以老百姓真正的需求作为供给基点,创造消费者真正需要的供给,谁就掌控中国日化市场天下的沉浮。日化行业是处于完全市场竞争的行业,各方都是平等的供给方,要抛弃所有制的束缚,谁能老百姓提供合适的消费,就鼓励谁,包括外企也一样,这是自由竞争的时代。当然,云南白药作为日化产业的国企领头羊和主力军,具有较强品牌优势和一定的规模优势,这都是供给侧改革的要素。我们期望云南白药混改能拯救国企日化品牌,能够重整旗鼓。但是,这毕竟不是容易的事。

(上接G01版)1988年,美国宝洁进入了广州市场。德国的、法国的、日本的、韩国的也紧跟着来到中国。仅仅几年时间,80%的中国日化市场就被控制。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,他们不叫“并购”,而是称之为“合资”。

在业内专家看来,在这场轰轰烈烈的合资运动中,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,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。

虽然美、英等外资企业在并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中国本土品牌。但事实却是被外资收购的民族品牌,均渐渐淡出消费者的视野。

以“熊猫”洗衣粉为例。1994年,“熊猫”洗衣粉的娘家——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,宝洁公司先是在熊猫的价格上开始了手术的第一刀,那就是提价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,销售量迅速下降,从年产量6万吨,下降到2000年的年产量只有4000吨。

另一个典型就当属法国科蒂收购的丁家宜了。自从在2010年以24亿元出售品牌后,短短的两年时间内,丁家宜的销售额就下降了50%,基层销售团队也进行了深度调整,大部分原高管在并购后相继离职。2015年,丁家宜的创始人庄文阳不忍自己创建的品牌没落,几番辗转将该品牌收回,目前虽已经推出新品,但经历了此轮跨国公司4年游后,品牌元气已大伤。

就这样,在一番“圈地运动”之后,日化企业间的品牌竞争日趋激烈。美国的宝洁、雅芳、强生、高露洁、雅诗兰黛,英国荷兰的联合利华,德国的汉高、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。

“应该说,在与外资对抗的第一场斗争中,几乎所有的日化品牌都无一幸免。在合资失败后,一些品牌消失,一些品牌又等待重回自己的怀抱,没有合资的品牌也面临着新的挑战。”在李锦看来,未来,在中国日化品牌面前是一条更为艰辛的路。“透过一代日化品牌的沦陷,我们应该认识到市场良机稍纵即逝,也应该为今天的日化品牌再度崛起提供一剂清醒的苦口良药。”

“民军”品牌强势反扑

随着外资品牌的大规模进入,近几年来,日化市场出现了产品同质化严重、品牌缺乏个性、产能严重过剩的局面。加之宝洁、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,本土日化公司开始注重科研创新、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。

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7成市场份额,并贡献了8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。

“立白集团的起家经历很有意思。”立白集团副总裁许晓东在对《中国企业报》记者谈及立白的创业与发展史时表示,“国有企业从哪里撤退,立白就从哪里立足,把国企丢掉的山河都变成自己的根据地。”

事实上,立白集团发展的三个阶段也代表了中国民企发展路径。第一个阶段是自1994年创立后的10年间,为生存阶段。这一时期,立白开始占领潮汕地区的农村市场,展开游击战;第二个阶段是从2006年后开始,为战略相持阶段。这一时期,中国洗涤品品牌与外资品牌势均力敌,平分秋色。尤其值得一提的是,立白、纳爱斯、奇强、浪奇等企业,通过深入渗透到农村的策略,赢取了先机。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,中国品牌收复失地,而且大举进军国际市场。尤其是在细分品类中,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。

尤其值得一提的是,洗衣液在中国风行,可以说是一场“赤壁大战”,把立白、蓝月亮与宝洁的竞争演得淋漓尽致,几乎可以堪称是中国供给侧改革的绝唱。

有数据统计,中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、蓝月亮等本土品牌占领。

业内人士认为,目前中国的中产阶层人数已达到1.2亿,而宝洁们的中国困境之谜,是看错中产消费者。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”。数年后,宝洁公司CEO大卫·泰勒曾在公开讲话时表示,除了美国业务持续多年增长疲软,宝洁也未能利用好中国消费者收入不断提高的机遇。

李东红认为,近两年来,外资企业采取种种手段试图求新求变,欲夺回更多的市场份额;本土的民营企业则开始试图趋势扩张,欲用更多的新品和性价比与之搏杀;而日化国企则试图东山再起,再现他日辉煌。照此趋势,中国日化市场的“三国演义”将展开更雄阔的一页。