

## 绿色经营企业的发展困惑

——北京棒哥精细化工研究中心<sup>1</sup>

北京棒哥精细化工研究中心成立于1994年，是一家集研发、生产和销售于一体的民营企业。公司设有专门的研发机构、生产工厂和营销总部，现拥有两条生产线，年生产能力为2000多吨。1997年，该公司销售总量达到1650吨。公司现有员工86人，其中大专以上学历占34人，员工平均年龄为27.3岁。

与同类企业相比，北京棒哥精细化工研究中心品种较为齐全。公司现有产品38种，分为特殊清洁用品、家居清洁用品和洗衣用品三个系列，主要产品有“棒哥”干洗王、“棒哥”厨房清洁剂等，其市场范围遍及东北、华北、华中和华东大部分地区，并远销至新疆、宁夏等地。



图1 “棒哥” 产品结构组合

<sup>1</sup> 作者：中国人民大学商学院 徐二明 宋华，电子信箱：[songhua69@263.net](mailto:songhua69@263.net)

## 一、行业背景

洗化行业属于传统产业，在国民经济生产中占据着重要的地位。洗化行业根据企业的年生产规模可分为大型企业（年产 1 万吨以上）、中型企业（年产 1000 吨-1 万吨）和小型企业（年产 1000 吨以下）。目前国内大型洗化企业有上海白猫公司、浙江纳爱斯和西安开米公司等几十家公司。北京棒哥精细化工研究中心属于中小型规模的洗化企业。

### 行业发展现状

我国洗化行业自二十世纪九十年代开始进入高速发展的时期，洗化用品的国内需求保持平稳增长，2000 年洗涤用品总量为 386 万吨，同比增长 3.8%，居世界第二位。目前我国洗涤用品行业已经步入较为成熟的发展阶段，产品品种繁多，产品质量稳步提高，主要生产设施装备水平已经接近国际水平。

我国洗涤用品原材料-表面活性剂、助洗剂、添加剂等供需基本平衡，价格稳中有降。随着国内几家烷基苯厂技术改造的完成，表面活性剂产量有所增加，1999 年产量达到 31.11 万吨；主要助洗剂三聚磷酸钠生产能力较大，初步统计已达 100 万吨，1999 年实际生产 60 多万吨，国内市场仍处于供大于求的状况，生产总量的多少将关键取决于国际市场的需求；4A 沸石供应量逐年增加，其中山东铝厂华加化学厂经过技术改造生产能力已经达 4.0 万吨。

### 行业发展前景-绿色环保：

**无磷无害的洗衣液、无苯无磷无香精洗剂的绿色潮流。**随着保护生态环境，实现人类的可持续性发展日益成为洗化行业的发展主题，洗涤剂在国外的总体趋势呈现烷基苯磺酸钠比重逐渐下降，高级醇和稀烃取而代之的趋势。日本于 1979 年即实施滋贺县《防止富营养化条例》，推广无磷化洗涤剂。德国著名的洗涤公司柏格公司从 80 年代开始对其洗涤剂 Era 重新配方，减少含苯原料，提高非离子和醇醚的比重。80 年代初 90 年代末，因关系到人体健康，基本取消了在分解后无法降解的含苯化合物原料。有关专家指出：不含苯、磷、香精以生物提取物作为活性剂的植物型餐洗剂，将是未来餐洗剂市场的主导产品。

**液体洗涤剂前景无限。**与传统的粉状洗涤用品相比，液体洗涤剂的生产不需要特别的高温、高压和干燥设备，生产工艺难度相对较小。加上液体洗涤剂去污力强、节水、无磷无害，因此液体洗涤剂将是洗涤用品中最具发展潜力的产品。

据统计，美国衣用洗涤剂年销量 400 万吨，其中液体洗涤剂为 180 万吨，占 45%，西欧的这一比例已经达到 47%，英国大部分居民都使用液洗类洗涤产品。而在中国，合成洗涤剂年产 160 万吨，液洗产品只占 10%，因此国内液洗类洗涤产品发展空间巨大。

**气雾剂产品日益走俏。**气雾剂产品以其携带方便、利用简单快捷和效果显著受到消费者的喜爱。生产商正在大力开发此类产品，市场上气雾剂的种类也越来越多。

### 消费者需求偏好分析：

随着原材料价格稳中有降、供需平衡，洗化产品的价格也趋于稳定，市场更加细分化，消费者更加注重产品的品牌和质量，同时对产品附加值的要求进一步提高。特别是随着生活水平的提高，人们的绿色消费意识增强，消费观念已经从过去的温饱型转向健康型，除了关心产品的正常功能以外，还特别注意产品对健康的影响，人们愿意为这些附加的价值支付额外的价格。有调查表明，32%的北美消费者愿意为绿色产品支付更高的价格。

## 二、总体竞争环境分析

随着国内洗化行业的日益成熟，行业经济结构调整速度在不断加快，洗化行业总体运

营趋于平稳，部分企业出现经营困难，企业处于发展、重组和改造阶段。

在国内市场总体需求趋于稳定的同时，洗化用品市场竞争日益激烈，竞争的残酷进一步缩短了日化产品的生命周期。主要表现为产品品牌繁多，新产品层出不穷，行业中既有上海白猫、西安开米、浙江纳爱斯等实力雄厚、技术先进的国内大型集团公司，也有北京绿伞、广州蓝月亮、上海威猛等后起之秀的新兴企业，同时更有进入中国市场的安利、宝洁和汉高等全球性企业。此外，一部分优势品牌初步形成，且市场占有率趋于稳定，比如液体洗化产品中的白猫、金鱼等产品。

### 三、“棒哥”公司内部优势分析

北京棒哥精细化工研究中心主要存在以下几个方面的内部优势：

**研发力量强，生产技术先进。**技术开发直接关系着产品成本和品质，是企业建立竞争优势的关键因素。棒哥精细化工研究中心自1994年成立以来，长期将大量资金投入研发环节。公司除拥有自己独立的研发部门外，还特别聘请了北京轻工离职老教授、国内洗涤行业四大专家出任公司的总工程师兼研发指导，同时聘请了北京轻工的研究生充实研发力量，研发部的六名研究人员均为本科以上学历，这是其相对于其它中小型洗化企业的竞争优势所在。技术能力保证了产品的质量与性能，该公司新产品开发速度明显快于竞争企业，且公司的多种产品在性能上均优于其它同类产品。比如公司研制的干洗王、沙发地毯去渍泡、特种洗手液在市场上目前尚无同类产品。而对于有竞争产品的厨房清洁剂，国家技术监督局市场抽样调查显示其去污效果在同类产品中居于首位。

**相对生产能力较大。**该公司的生产能力是其目前销量的3.5倍，而且与另外一家同类企业有随时可实行的代产合同，因此，不存在生产制约销售的问题。

**实施绿色营销战略。**所谓绿色营销，是指企业在绿色消费驱使下，从保护环境、反对污染、充分利用资源的角度出发，通过研制绿色产品，满足消费者绿色需要的营销方式。绿色营销与企业的可持续发展战略密切相关。

在绿色消费的驱使下，同时顺应洗化行业绿色环保的发展趋势，北京棒哥精细化工研究中心充分利用其技术优势，从长远利益出发，在创立之初即实施绿色营销战略，为企业创造了持久竞争优势。

该公司充分意识到绿色环保对企业经营活动的影响与压力，把环境因素作为提高其产品竞争力的制高点。在强大的研发能力支持下，公司致力于研制从生产、使用到回收处理整个过程中对环境污染很少的符合环保规定并有利于资源再生的绿色产品。“棒哥”系列产品均采用绿色环保原材料，并贴有国家绿色环保标志。如公司研制的“非常空气清新剂”提取自纯天然植物，采用特有的二元包装（瑞士进口），利用纯空气和水作压缩剂，因不含有丙酮等有害气体，喷出后没有刺激性气味，不但不易燃，而且可以将燃烧的火柴熄灭。

水资源节约和保护问题已经成为世界各国共同关注的问题。据统计，生活污水中洗涤废水约占40%，这与洗涤用品的性能有着直接联系。为了实现行业的可持续发展，考虑洗涤过程的节水和废水问题。北京棒哥精细化工研究中心抛弃传统的粉状洗衣产品的生产，致力于开发液体洗化产品，以CF10取代粉状产品中的主要成份磷盐，生产对人体无害的植物脂中性洗涤剂，从而真正实现产品无磷无害，为人们的生活消费提供了最佳的健康保证。

该公司在开发液体洁衣清洁用品的同时，还致力于研制生产气雾剂清洗类产品，如其所研制的“棒哥干洗王”，目前在国内尚无竞争产品。

### 四、竞争对手分析

北京棒哥精细化工中心现有的三大系列产品中，特殊清洁用品为其特色产品，除洁厕器以外基本不存在竞争产品；而家居清洁用品及洁衣清洁用品的竞争却异常激烈。家居清洁用品的主要竞争对手为上海白猫公司、北京绿伞公司、广州蓝月亮公司和上海威猛公司。而洁衣清洁用品的主要竞争对手除上述企业外，还有西安开米公司、浙江纳爱斯公司、北京金鱼（日化二厂）。

**“白猫”具有独特的品牌优势。**据对 239 家全国重点大型零售商场化妆洗涤用品的市场监测统计，“白猫”洗洁精以 27.8% 的市场综合占有率排名第一；“白猫”洗衣粉以 16.8% 的市场占有率位列第二，仅比排在第一名的“汰渍”洗衣粉低 0.3 个百分点。“白猫”系列洗涤用品以其独特的营销手段以及可靠的质量保证，与其它品牌之间拉开一定的差距，形成品牌优势。与“棒哥”公司直接竞争的“白猫”喷洁净在南方地区的市场份额近 70%，仅该产品一项在山东省的年销量就已达 700 万元。

**纳爱斯将成为国内最大的液体洗涤生产基地。**浙江纳爱斯化工股份有限公司继年产 12 万吨的喷粉塔投入运行后，决定再投资 3.8 亿元，力争在三年内建成年产 40 万吨洗涤用品技改项目。该项目投产后，纳爱斯将成为国内最大的液体洗涤生产基地，可新增销售收入 20.5 亿元。纳爱斯的迅猛发展给北京棒哥公司带来巨大压力，特别是液洗类产品的发展和销售将更加困难。

**西安开米公司的绿色营销使其在洗衣液产品竞争上独占鳌头。**尽管“开米”洗衣液价位高，但其销量却居高不下，其原因就是实施了绿色营销战略。该公司于 2000 年 2 月 15 日获得中国环境科学研究院环境管理体系认证中心颁发的 ISO14004 认证证书，成为我国洗涤行业通过此项国际认证的企业。西安开米股份有限公司是国家环保产业的重点企业，是中国最先全面开发和生产高科技环保型无磷液体洗涤剂的企业。该公司生产的开米涤王多功能中性洗衣液、“开米”丝毛专用洗涤剂、“开米”婴儿专用洗衣液和“开米”蔬果清洗剂四个产品均已获中国环境标志产品认证委员会颁发的环境标志认证产品证书。“开米”公司洗衣液在产品与生产管理“双绿色”发展战略上的成功对北京棒哥公司的威胁进一步加大。

**北京绿伞公司在特殊清洁产品市场上捷足先登。**北京绿伞公司在众多市场上都先于北京棒哥公司进入，其市场开拓相对较大。其中，“绿伞”洁厕水销量最好，仅此一项在湖北省 1999 年的销量就为 670 多万无，公司所有产品年销量为 5000 多万元。

**广州蓝月亮灵活的价格策略。**广州蓝月亮公司在不同地区采用不同的价格政策，以抢占市场份额，其主要产品包括洁厕水、洗衣液、领洁净和厨房清洁剂。如在长江以北整个市场，该公司采用低于北京棒哥公司同类产品价格的低价策略，从而其市场销售份额高于北京棒哥公司。而在其它品牌尚未进入的南方市场如广西，其定价则高于北京棒哥公司。

**上海威猛公司是生产油烟净系列产品的最早企业。**其厨房清洁剂销量保持一直看好，也是北京棒哥公司的直接竞争对手。

此外，面临严峻的生存挑战，许多企业在注重生产和营销的同时，加强了企业的现代化管理。一方面，通过建立研发中心、同科研院所合作和招聘人才等途径提高自身的科研开发与创新能力，不断开发新产品以提高企业竞争力。如宝洁公司在北京清华设立实力雄厚的研发中心、广州蓝月亮公司在美国设立了研究中心、北京日化二厂则与北京大学合作组建北京大学金鱼高新技术研究发展中心等。另一方面，大力引入 OA（办公自动化）、ERP（企业资源计划系统）、CRM（客户关系管理）、SCM（供应链管理）和 PLM（产品生命周期管理）等管理系统软件，使企业内部管理更加科学化和制度化。

## 五、企业的问题与困惑

经过几年的快速发展之后，北京棒哥精细化工研究中心于 98、99 连续两年销量大幅度

下滑，其中 99 年的总销售量仅为 97 年公司总销售量的三分之一。对发展中的企业来讲，销量萎缩使企业市场规模无法扩大，严重制约了企业的进一步发展。该公司研发能力、生产技术及产品性能均优于其它中小洗化企业，其绿色产品的竞争力也非常强，但是，销售仍然萎缩，主要原因是：

**经营思想落后。**现代化的企业必须用现代化的管理来驱动和驾驭，绿色经营也需要企业建立起良好的竞争意识和经营理念，旧的经营观念和管理方法只能使企业最终为市场所淘汰。该公司长期推行传统的短缺经济条件下的以产品为导向的经营管理模式，虽然致力于绿色产品开发与创新，却常常忽视市场，没有现代绿色产品市场营销观念，例如，在以往的经营中，公司认为其产品自然会得到消费者的认同，而没有投入更多的资金宣传产品的绿色特征，即便是在市场已经做的广告中，也只是突出产品的功能性特征，例如，其“非常空气清新剂”在数年里几乎没有任何营销上的投入，产品的价格虽然要比同类产品高出一倍，但是，其产品绿色的特性却没有能够为广大的消费者知晓，结果几年内该产品一直处于自然销售状态，在这种经营理念指导下，致使企业销售出现滑坡。

**形象定位模糊不清。**在该企业已有的广告和形象宣传中，企业曾经聘请了国内一个著名的时装模特作为产品代言人，并且使用了“超然物外”的产品形象语。结果消费者认为企业的形象定位不清，形象语含义让人费解。显然，这种形象定位没有能够有效地突出企业绿色经营的特点，没有把其绿色产品和经营行为转化为企业的核心竞争力加以推广。

**片面追求产品体系的完整性。**在产品开发中，该企业强调产品三个系列的完整性，要求企业把开发资源投入所有产品的研制上，从而实现 38 个产品的健全。对此，该企业的咨询顾问曾提出应该围绕企业最能体现绿色经营的产品，进行深耕细作，不要盲目开发如此多的产品，而忽视了重点产品的培育和绿色品牌的建立。对此，该企业认为只有健全了产品的系列和品种，企业才能给市场和消费者确立起强大的品牌影响力，其绿色经营的特点才能完整的反映出来。

**市场反应迟缓，绿色经营遭遇灰色挑战。**该企业虽然在绿色产品开发上投入了大量精力和资源，但是，由于理念的原因，市场反应往往非常迟缓，虽然产品的绿色性很好，也符合社会的长远发展和消费者的健康保护，但是常常难以抓住市场机遇，占领市场的制高点，并且常遭遇到灰色经营的挑战，例如其中性配方厨房清洗剂，虽然产品的性能很高，也符合绿色发展的要求，但是其竞争对手由于采用稀释原来碱性配方，而在市场上以柔性配方的名义进行宣传，抢占市场，而使得该企业丧失了该细分市场的主动权。

**管理制度不健全，管理体系不完善。**该公司虽然在绿色产品开发上具有强大的优势，但是内部管理较为混乱，没有科学的管理方法。管理高度集权化，缺乏规范的经营管理模式和程序化的管理流程，并由此造成公司内部各部门之间缺乏相应的沟通与协调，内部信息不畅通。比如，销售部门常规性的分销地区费用支出以及包装瓶的订制均须由总经理一人决策。同时信息不畅通，造成公司不能够及时有效地响应市场需求。对市场急需和畅销产品不能迅速投产和销售。如湖北地区“洁厕水”市场销路看好，且市场进入壁垒小，但公司拖延达半年之久，仍未成功投产与销售。

**缺乏系统有效的渠道管理，销售网络狭窄、渠道单一。**公司虽已初具规模，但市场开发滞后，在国内的销售网点明显要比竞争对手少，甚至在南方大部分地区（如江苏、江西、安徽、上海、广州、云南、海南和广西等）和北方部分地区（如陕西、甘肃）尚未设立自己的销售网络。即使已经进入的市场，其市场份额也很小。此外，该公司主要通过传统的生产商-中间商-零售商-个体消费者的单一渠道销售商品，销售受到中间商和零售商的制约，不能有效地控制渠道。

**思考与讨论题：**

1. 你认为棒哥还有进一步发展的潜力吗？为什么？
2. 针对该企业存在的诸多问题，你认为应该如何解决？
3. 棒哥的形象定位是否需要转变？
4. 面对灰色经营的挑战，企业该如何应对？