



发展创新： 恒安变革践行“组合拳” 运用

李 广

恒安集团总裁助理&战略委持续改善总经理

编者：

恒安集团通过持续创新与优质的产品和服务，成为国际顶级的生活用纸企业。不仅是行业的领袖企业，在企业界和社会上也具有重要影响。本次论坛邀请到了恒安集团总裁助理 & 战略委持续改善总经理李广先生，做了题为“恒安变革践行‘组合拳’运用”的报告。

恒安的创新是系列组合拳实践，并不是说恒安引入了阿米巴经营模式就一劳永逸了，实际上要不断有两个诉求，夯实内功和利他共赢，经营与管理相生相长。行业的品牌集中度提升越来越困难，不同品类会有不同表现，但是各行业各区域性的品牌仍然还在繁荣之中，恒安要助力民生美好的生活。

恒安会进行一些开放性的思考，创新和变革贯穿公司的历程，各项创新都是取势、明道、优术。

从2012—2016年，恒安连续几年低增长，销售增速都没有突破两位数，所以要进行一些考量，企业变革的目的在于自身的压力和责任，股东的回报，公司员工成长以及企业的发展。恒安最近几年的发展经过了两个阶段，2000—2011年连续11年复合增长率很快的高增长，2012—2016年增速逐步放缓，进入新常态。

在此回顾一下恒安进行的三次管理变革。第一次变革以市场为导向，产销分离。我们的产品经过之前的试错容错阶段，成为国内卫生巾的先行者，然后又开拓纸品、纸尿裤等一系列家庭生活用品。第二次变革是分配制度的变革，企业最根本的目的就是要先盈利，盈利自然要重销售，但是容易造成轻管理、轻市场、轻技术。由此产生了第二次的管理变革，卓越绩效及精益管理等一些世界500强的管理制度在恒安落地，采取了期权

分配制。2012—2016年经过连续几年的低增长，进入第三次变革，从市场管理为导向转为以消费者为导向，构建恒安与消费者链接的大数据，价值链端到端信息化，为后续生态链打造基础。

恒安的第三次变革主要进行了两件事，组织创新和解决分配问题，恒安引入阿米巴经营模式进行了组织创新，适度授权分权及可视化经营，适度优化分配制度，其他管理和经营创新的“组合拳”重点是要赋能，要进行各方面的改善。企业内部随时都在进行各种项目推进、改善和与时俱进的一些纠偏。我们要以中国企业的特点为灵魂，一定要考虑到地域、行业、民风、人文习惯等，来设置对不同领域层级员工的分配和激励机制，然后还要考虑怎么样对他赋能，如何提高他的专业能力。

恒安逐步“三化”，平台化、品牌化和国际化。我们要把恒安打造成为国际顶级的生活用品平台，目前恒安主要生产卫生巾、纸品、湿巾和尿裤，以后家庭生活当中的任何产品，无论是否由恒安生产，但是通过恒安平台卖出的产品就可以获得消费者的信赖，要让恒安成为消费者信赖的平台化企业。

供应链管理的成熟度也要进行提升和匹配，需求的不确定性大，供应链的反应能力就成为恒安要提升的一个重要方面。整合供应端的优质资源，满足消费者的需求，前端务求精准挖掘和响应客户的需求，后端的核心就是敏捷。恒安在创建一个平台，既有恒安内部人员当“巴长”，也开放欢迎外部人员进行合作和平台化，包括品牌轻资产的运作，一方面要有挑战，另一方面要有良性的约束。恒安引入阿米巴经营模式，相应的就是要实现经营数据可视化，经营资源集约化以及经营效益放大，组织职能、思维观念和行为习惯都要发生一些改变，由此包括以后的创新平台设置，通过小团队在产品与消费者之间建立连接。通过平台建设恒安数据，定义美好生活，发现市场需要哪些产品，由此通过创新平台来孵化这些产品。

恒安进行自主创新以及可视化运营，成立了经营委员会，面对销售、生产、品类、研发都要抓到一些症结，树立明确的课题来落实目标预算的达成。近两

年，恒安引入阿米巴经营模式，简单来讲就是恒安尝试企业内部员工以及一些合伙人，在一起进行平台化建设，招募天下英雄给予适当的授权、分权和激励分配制度的优化和策划。

对于基层员工，是“迪士尼”模式，工作当中带着快乐和改善的自豪；对于管理层，是“吉尼斯”模式，一定要让他运用资源和组织力量，通过挑战获得业绩尊严。企业持续发展的动力不是人才，而是利益分配。简单来讲最关键的内容就是要赋能，恒安进行一系列的创新尝试，就是希望我们一定要探索和总结出适应恒安发展的有效经验，并且让各方面采用平台化、扁平化、全渠道、小团队（含：合伙制），在集团各方面适度的市场化运营，达到分的清晰、算的明白、奖的合理。因此我们对销售、品牌运营、生产以及其他各部门都有不同的定位。

就像闽南名菜佛跳墙，吃的时候香飘四座，但是吃之前是焖罐子，无论是管理创新还是经营创新都要耐得住寂寞。“佛跳墙”新娘子能做，专家、老厨师也能做，“唯变不变”，企业自我成长、自我修复是必须要进行的。“佛跳墙”里面都是好料，各特色、共韵味，所以很多管理创新和经营创新的方式都是好方法，都是好工具，但是要选择适合自己的方式方法。

批判性地借鉴是很重要的，西学东鉴，诸多西方的现代企业管理制度和经营方式，我们都要进行批判性的借鉴，而且要在理论与实践结合之中自我内生长、升华。

“变化的适应力”是指现状形势+趋势战略，即企业长久成功一定要有变化的适应力，无论恒安做了哪些管理创新或者经营创新，都是源于现状形势的倒逼，也是把握趋势进而战略的选择，选择适合、组合实践、纠偏优化非常重要，若依赖单一且肢解的某款工具和方法论，则不是灵丹妙药，也不是屠龙宝刀。

经营与管理则应匹配适配、相生相长，经营与管理必须相生相长。识别经营的产品属性以及产品的生命周期很重要，要对应企业的盈利周期和发展阶段；进而创新的组合拳选用一定是知其所以然，扬长避短，要打补丁，优化调整，进行实践检验。■