

## 论坛报告精编



张 健 维达国际控股有限公司行政副总裁

# 战略创新： 企业国际化布局与多元化战略

**编者按：**维达作为国际知名的生活用纸及个人护理用品生产企业，在发展历程中的每个关键时期都走得非常踏实稳健，能够根据行业发展形势确定发展战略，特别是成功进行了国际化发展战略布局，张健副总裁以鲜活的案例展示了背后的故事，值得深入研究和學習。

## 1 国际化布局

国际化是很多企业未来发展的战略，虽然不是所有企业都适应国际化，但如果企业没有国际化前景方面的规划，对于企业可持续发展、长远发展还是有所制约的。国际化之所以重要，是因为现在经济已经步入全球一体化的时代，市场信息互通互融，企业走出去不仅可以接触到更大的市场、更广阔的商业空间，拓展新的收入流，也有助于不断优化产品品质，对企业可持续发展具有积极的作用。

## 2 国际化平台——中国香港

企业在不同的发展阶段，却应该以开放的态度拥

抱国际化竞争，以促进企业更好发展。维达很早就开始往国际化、规模化方向发展，比较早直面全球化的竞争，融入全球化的经济一体化之中。20世纪90年代，维达是当时比较少数的大陆民营企业，以中国香港市场作为基础点拓展市场。所以维达很早在中国香港成立了公司，相对中国大陆来说，中国香港消费者比较成熟，海外竞争对手云集，消费者对产品质量和选择要求比较高。作为走向国际化的重要一步，维达在中国香港做了很多市场研究和产品分析，经过多年的创意市场推广，凭着产品实力，维达成为中国香港生活用纸市场的主要品牌，并成功提升了中国香港市场对中国产品品质的信心。现在，维达已成为中国香港市场份额排名第一的生活用纸企业。

维达选择中国香港市场作为国际化的第一站，除

了开放式的经济、中外文化和人才汇集等因素之外，作为国际化大都市，中国香港消费者对产品的高要求成为维达了解国际客户对产品的需求试点，维达通过中国香港市场对产品的测试和高端市场的反映来开发产品。维达将中国香港作为进军海外市场的跳板，成功开拓海外市场。除了在中国设立多家工厂之外，维达在美国、澳大利亚也设立了分公司，产品远销到全球的各个主要消费地区。

### 3 瞄准国际舞台

经过多年经营及在中国香港市场的发展，并借助中国香港资本市场、融资市场的优势，维达于2007年在中国香港主板成功上市，利用中国香港这个国际资本平台，与国际领先的卫生护理公司爱生雅合作，引入爱生雅多个国际知名、品质一流的个人护理品牌。通过合作，除了生活用纸，维达还拓展到成人、女性用品和婴儿护理类产品。

完善的产品供应链对企业国际化布局同样非常重要。中国幅员辽阔，维达通过国内的多点布局方式，使公司对市场的敏感度和供应效率得到提高。现在通过重组，把工厂供应链布局拓展到马来西亚、澳大利亚和中国台湾，通过这些工厂强力的供应链支援，维达在亚太区域有更大的优势。

也正因为较早地参与到国际化竞争中，维达对产品品质和技术的要求也更高。早期就引入了国际上比较先进的造纸技术以及装备，提升产品品质，从而更有实力、更有底气和其他国家的产品一较高下。

维达立足中国这个大本营，进一步瞄准国际舞台，期待在“一带一路”上能创造更多的机会。现在维达又看中了东南亚市场，首先国家政策提倡“一带一路”，鼓励企业走出去寻找商机，维达希望在东南亚地区寻找更多的机会。生活用纸是快速消费品，东南亚市场虽然人口达到6亿，经济增长达到6%~7%，但是当地生活用纸的品质不尽如人意，所以高品质用纸需求潜力非常大，这也是维达向东南亚发展的一个机遇。

马来西亚作为东南亚第三大经济体，过去8年中经济增长率达到5%以上。维达通过大量市场调研，

基于市场推广经验，并结合马来西亚市场的需求，目前已把先进的产品推进到东南亚市场。同时，在马来西亚全国的零售渠道开始逐步上市，这是维达品牌国际化进程的另一个里程碑，为企业未来发展开拓了新的业务版图及收入来源。

维达在东南亚的拓展是通过大股东资本重组的整合力量，爱生雅集团在东南亚市场已有多年的经营，对当地文化、销售渠道、技术资源方面有较深的了解，在各个市场区域都有不同的领先产品和渠道，可以在个人护理、婴儿护理和市场推广方面给中国市场提供很好的借鉴；在个人护理方面的应用、市场的发展、消费者研究创新利用，对中国市场也是很好的支持。国际化让维达的整个业务从覆盖14亿人口到20亿人口，现在超过20%的营业贡献也是来自非大中华地区。

### 4 开拓多元业务

在机遇和挑战面前，国际化带来了商机，但是要走得更远，单靠一个品类不足以支撑，风险始终较高。回看维达的发展历程，过去只做传统的卫生纸，木浆成本也非常高，是最大的风险因素。现在通过与大股东整合，开拓了多元化产品，覆盖到从婴儿出生到年老整个人生时期，都有不同的产品去服务相应的人群。

### 5 引入战略性同盟

维达现有的大股东爱生雅在护理产品上具有扎实根基，有丰富的国际经验和强大的研发实力，所以可以结合两家公司的优势扩展市场、丰富产品类别、推动品牌发展和提升效益，同时有强大的融资和品牌营销的支持，可以促进维达在国际化的道路上有更好的发展。

过去几年，维达通过两次并购重组，将爱生雅多个全球性品牌，包括高端纸巾品牌得宝、全球第一B2B纸巾品牌多康、全球第一失禁护理用品添宁、欧洲领先女性护理用品轻曲线、北欧婴儿纸尿裤丽贝乐等引入中国。通过品牌多元化发展，护理方面的业

务现在逐步提高，高毛利的产品提升维达的利润率，让维达真正成为一家有实力的卫生用品公司。

## 6 多元化创新

除了在一流品牌和产品多元化方面，现在消费者更加注重高品质生活，追求高品质的消费群体不断扩大。企业要维持健康、稳定和长远发展，创新和科技不可或缺。所以维达注重技术创新、技术人才培养和研发体系的建设。维达从最初的第一种木浆生活用纸到现在的超韧纸巾产品，都在技术上不断升级。去年维达把集团亚洲创新中心落户到中国，在江门设立亚洲研发中心，为中国和亚洲市场提供技术和市场分析数据，力求在生产和研发技术方面达到国际化，带来更具竞争力的产品。爱生雅在欧洲的技术也通过这个研发中心转嫁到中国。

现在研发中心成功开发了立体美压花纸巾，创造了空气导流线的产品，采取欧洲先进的4D-Deco压花工艺，创造出由吸水垫、导流管以及空气枕组成的立体功能结构，融合科技和艺术，打开了卷纸品质、美感和体验的全新维度。这是欧洲和中国同步发展的产品，通过技术革新，为消费者带来更好的使用体

验、更好的美感和品质。维达希望通过技术改造项目和创意，促进生活用纸行业的技术创新，进一步提高产品品质，让消费者有更优质的产品。

除了在产品方面的创新，维达在经营发展方面也通过不断创新来提升企业优势。现在是互联网时代，消费者从线下往线上转移，生活点滴都离不开互联网，维达看准这个趋势，特别是对年轻家庭网购的趋势，在5年前就成立了电商团队，3年前把这个团队打造成覆盖更广的力量，通过网络互动、直播等与消费者沟通的模式，吸引消费者，2017年在电商渠道的收入已经达到维达集团总销售额的20%。

在发展线上渠道的同时，公司并未忽视传统渠道。2017年通过超韧大巴中国行活动，进行娱乐化的互动，展现产品魅力，包括亲子乐园体验区、亲子派对，让超市现场推销方面有更多方法和途径来吸引消费者，线上和线下共同来发展，这也充分反映市场推广团队的创意和心思。

总体而言，经济全球化步伐越来越快，“一带一路”可以带来更大的发展契机，中国企业更应该借助这些机会，充分发挥各自优势，善用多元化技术、渠道和平台资源，通过不断创新，提升企业的发展优势，扩大市场领域和份额，让企业走得更高和更远。✎