



白貓 活力再現

經過和記黃埔的一番改造，這個在中國家喻戶曉的洗衣粉及洗潔精品牌現已重振活力，開創「綠色」家居護理產品潮流的先河。和記黃埔希望藉此在中國內地龐大的家庭日用品市場上佔據更重要的席位，並有朝一日引領這個本土品牌走向世界。



已故中國領導人鄧小平有句名言：不管黑貓白貓，能捉老鼠的就是好貓。對建基上海的白貓品牌來說，好貓一定要欺霜勝雪，更要光潔生輝呢！和記黃埔（中國）有限公司（「和黃中國」）革新了著名白貓品牌的形象後，白貓已比以前更潔白，更有活力。

以全新形象示人的白貓，現在以內地二十五至三十歲的高品味「黃金一代」城市人為目標。這個老牌子努力振作，務求重奪在內地家庭清潔用品市場的盟主寶座。獨立市場研究機構Datamonitor的調查資料顯示，這個市場今年的營業額估計為八十三億美元（港幣六百五十億元）。

大約五十年前，白貓率先在中國內地推出濃縮洗衣粉。後來，公司又成為生產洗衣液和洗潔精的先驅。二〇〇六年，和黃中國收購持有白貓的國有企業八成股權，成立上海和記黃埔白貓有限公司（「和黃白貓」）。

白貓品牌在中國內地曾經家喻戶曉，即使在偏遠農村的辨識程度也高達百分之九十。白貓以卓越的品牌和銷量屢獲殊榮，可惜後來未能跟上時代的發展步伐。和黃白貓總經理蔣友威說：「面對張牙舞爪的競爭對手，白貓曾一度淪為一頭暮氣沉沉的老貓。」

據市場調查顯示，到二〇〇八年，縱使業務每年的市值仍然有七十七億元人民幣（當時約八億七千萬美元），白貓在內地家庭清潔用品市場的佔有率已下降至不足百分之十五。蔣先生說：「白貓的市場聲威幾已喪失殆盡，我們的第一項挑戰是革新品牌形象，使白貓脫胎換骨。」

這項改造工程，當然絕非表面的修修補補那麼簡單。

身兼和黃白貓合資公司董事長的和黃中國董事總經理杜志強憶述，和黃注資白貓後，他的團隊必須從零開始展開工作。「我們需要調整全線產品、整個管理架構、生產方式，乃至研發部門組織及整個銷售隊伍。」

一九八八年，美國消費品業巨擘寶潔公司希望和記黃埔能助其打入中國市場，這為和黃帶來了收購白貓的契機。

杜先生說：「我們與寶潔合作開拓中國高流量消費品市場，結果取得美滿成績，寶潔亦因而成為內地最大的消費品企業。」

二〇〇四年，寶潔決定以港幣一百六十億元，向和黃購回其全部股份。杜先生說：「和黃從高流量消費品業務中獲得豐厚利潤後，我想看看和黃能否自己收購一個中國品牌，以重演與寶潔合作的成功經驗。後來，我們碰到了收購白貓的機會。」

在九十年代，當中國內地進一步向跨國公司開放市場，白貓像不少國有企業一樣深受打擊。跨國企業投入巨額廣告費來建立品牌，使白貓對本身品牌形象和分銷網絡的投資相形見绌。此外，本地私營企業不斷崛起，積極推出自家產品，也進一步蠶食白貓的市場份額。

杜先生表示，企業改造需要不少時間，而且成本高昂，有時更要作出艱難的決定。有關的改造措施包括關閉效率低下的工廠、解僱約四千名員工，其中不少是在白貓服務了數十年的老臣子。此外，改造工程並無路線圖可以依循，因為海外投資者收購及改造中國國有企業成功的先例，可說絕無僅有。

杜先生說：「然而，企業改造一直是和黃中國的強項。我們一向重視創新，勇於開拓。」他補充道，他很幸運得到一支忠心耿耿、敬業樂業的行政團隊協助，他們都已在中國內地工作了二、三十年，經驗豐富。在杜先生的調動下，這些行政人員進出白貓的上海總部，努力完成艱苦任務。「同事們懷著共同信念，深信只要竭盡全力應對挑戰，將白貓視為自己的業務，那一切問題定能迎刃而解。」





改變形象前的白貓產品。

和黃中國還獲得香港和黃集團的強大財政支持，北京的國有資產監管部門也給予協助，並歡迎和黃參與改造白貓公司的品牌和業務。

據蔣先生稱，白貓品牌的一大優勢是擁有深厚的傳統。「中國家庭幾代人都使用白貓。白貓是值得信賴的本土品牌，每個人的祖父母輩到今天還在使用白貓產品。令白貓品牌繼續傳承下去，幾乎已成為保存民族自尊的一件大事。此外，白貓與先進的上海密不可分，無論是時裝、品質或生活水平，上海都居於領先地位。」

和黃中國禮聘國際設計公司，為白貓創造全新的品牌形象和企業標誌，集團旗下零售公司屈臣氏也採用他們的服務。除了革新標誌設計外，該公司還設計出極為可愛的貓形瓶身產品容器。杜先生說：「這使白貓產品在貨架上脫穎而出。要在飽和的市場上營銷實用性和商品化的產品，便必須在芸芸對手中獨樹一幟，才能突圍而出。」

與和黃集團公司的協同效益也惠及白貓。和黃中國商貿是內地規模最大且最具影響力的高流量消費品分銷商之一，現負責白貓產品組合的銷售、分銷及物流運作。

白貓的產品組合涵蓋衣物、餐具和家居各方面的清潔產品，而且還在不斷擴展。

白貓重振聲威，即強勢出擊，成為中國二〇一〇年上海世博會清潔洗滌用品行業項目贊助商，奪得世博園區內洗手間、餐廳和場館公共區域清潔產品供應權後，近期在中國清潔用品協會的評選活動中，面目一新的白貓更入選為「中國十大新銳品牌」。

眾員工的努力已經獲得回報，白貓的銷售額較去年同期增長了大約六成。杜先生說：「我們有望最終扭轉這個經典品牌的形勢，現在也許已經完成了目標的三分之一。」

隨著白貓品牌在中國頂級洗滌品牌排行榜上穩步回升，和黃中國向遠大的發展目標邁進了一步。杜先生說：「我們長期的心願是發揮和黃集團全球零售網絡的優勢，把中國消費品推向海外。」

他指出，和黃中國正在不斷開拓由家居用品至個人護理用品的業務領域，並可能在不久將來崛起成為「中國的強生」。除了白貓的家居護理產品外，和黃中國還成立製藥及醫療集團和黃中國醫藥科技，藉此與紐約漢優集團成立合資項目，銷售天然、有機的健康產品。

杜先生說：「如果我們能將白貓與和黃中國商貿發展成舉足輕重的高流量消費品企業，加上和黃中國醫藥科技的醫療產品業務配合，我們將會具備開拓全球市場的一切條件。」

「只要建立起符合經濟效益的經營規模，一切皆有可能。沒有恢宏的理想，便注定一事無成。我們必須訂立遠大目標，努力不懈。」

「我們長期的心願
是把中國消費品
推向海外。」



領導清潔產品革命 工程的科學家

上海和黃白貓有限公司研發主管張蕾，負責白貓的產品研發工作。她領導四十二位化學工程師，在寬敞的實驗室內埋頭苦幹，不斷改進洗衣液及其他清潔用品，同時讓產品更加環保。

在上海的研發中心，洗衣機和洗碗碟機日夜不停地運轉，研究人員用沾染各種污漬的布料及碟子，對新配方進行測試。雖然大部分消費者認為價格低廉的清潔用品十分平常，不需要先進技術，但要使清潔產品盡善盡美，嚴謹的研究工作不可或缺。何況背負著公司六十多年的輝煌歷史，科研人員的態度必須加倍認真。

白貓公司的前身是成立於一九四八年的上海永興化工產品有限公司，是中國首家生產洗衣粉的工廠。這家國有企業除了開創內地濃縮洗衣粉的先河外，還率先推出衣領清潔噴霧劑、適合絲綢和羊毛的洗衣液，以及家居與紡織品漂白劑。

二〇〇一年，張女士掌管的科研部門被中國政府列為國家重點研發中心。該中心擁有十六項洗滌和清潔產品配方的全國專利，還有更多的包裝設計專利。

今天，張女士與她的團隊正投入技術競賽，開發衣物清潔劑的更多功能，包括把衣物變成抗菌保護罩，使效力持久的芳香劑滲入布質纖維內，以及在布料表面不斷塗上具除污功能的納米微粒。



在中國，白貓率先推出抗菌洗潔精，和功效持久、氣味芳香的衣物柔順劑。納米微粒塗層技術現已應用於生產白貓窗戶清潔產品。

為研發新型的衣物柔順劑，白貓成為內地第一個與國際香料香精公司(IFF)合作的清潔品牌。IFF以紐約為基地，是全球柔順劑製造商翹楚。

張女士說：「新型柔順劑在衣服留下的特別香味，經過幾個月仍不會消散。」白貓還與IFF合作，在洗潔精中添加食品級芳香劑。「消費者信賴我們的品牌，認為我們開發的餐具洗滌產品安全可靠。我們的洗衣液性質溫和，不損皮膚，連有過敏症的人也一樣適用。」

白貓更特別注重產品的「環保」功能。張女士說：「我們所有原材料不得含有磷酸鹽，並可讓生物自行降解，以防止污染水源和湖泊。幾十年前，所有洗衣粉都含有磷質，但現在白貓洗衣粉與其他家庭清潔用品全部不含磷質，且具有生物降解特性。」白貓的高濃度洗滌劑還採用特殊配方，可減少用水量，尤其適合水源緊張的地區。

張女士又說：「我們的品牌重視創新，並得到強大的研發團隊支援。」她一臉自豪地補充道：「我們的科研人員及工程師均畢業於內地一流大學，現正努力加強所有產品的清潔能力，同時保護環境。」

