

中顺洁柔推“去家族化” 财务系高管掌舵面临增长困局

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日,中顺洁柔一则人事调整公告引发市场关注:董事长兼总裁刘鹏因“公司战略发展需要”辞去总裁职务,留任董事长执掌战略方向;公司董事、财务总监高波接替总裁,

换帅背后

公司公告披露,高波曾任职于清风母公司金红叶纸业,以及惠而浦、永辉超市等企业。

据公开信息,中顺洁柔是一家集研发、生产、销售于一体的生活用纸企业,旗下拥有洁柔、朵蕾蜜等核心品牌,产品覆盖生活用纸、个人护理产品、婴儿纸尿裤等品类。

此次管理层调整并非偶然,而是中顺洁柔“去家族化”改革的延续。自2010年由创始人邓颖忠带领在深交所上市以来,中顺洁柔曾长期处于家族控股与管理之下。2021年,邓颖忠辞去董事长职务,交由具备金融背景的职业经理人刘鹏接任,其子邓冠彪、邓冠杰退居副董事长,标志着企业正式迈向职业经理人主导的现代治理结构。此次

业绩困局待解

中顺洁柔业绩波动的核心症结在于成本压力与行业竞争的双重挤压。

管理层调整与中顺洁柔近年来起伏的业绩表现密切相关。财报显示,公司自2020年净利润达到9.06亿元峰值后,2021年营收虽攀升至91.50亿元,净利润却同比下滑35.85%;此后持续承压,至2024年归母净利润仅为7718万元,同比大幅下滑76.8%。

业内认为,中顺洁柔业绩波动的核心症结在于成本压力与行业竞争的双重挤压。

作为高频低价消费品,生活用纸行业利润受原材料价格影响显著。据财报,纸浆作为核心原材料,占中顺洁柔生产成本的40%—60%,且主要依赖进口。华泰证券的研报曾指出,纸浆价格每上涨100元,纸企净利润就减少约6.5%。

全面负责日常运营。

这一调整距离中顺洁柔启动“去家族化”改革近5年,在行业产能过剩、价格战白热化、业绩历经波动后,财务出身且兼具行业经验的高波上任,被业内解读为企业治理结构优化与战略转型的关键布局。

刘鹏卸任总裁,专注履行董事长职责,公司同步任命具备财务背景的高波接任总裁,意味着“去家族化”策略的进一步深化。

柏文喜分析称,此次调整属于“分权而非退出”,刘鹏仍执掌战略与董事会决策权,高波专注日常经营,既能缓解此前董事长兼任总裁的精力分散,也可强化执行层的专业性,向市场传递了稳定过渡的信号。

公司公告披露,高波曾任职于清风母公司金红叶纸业,以及惠而浦、永辉超市等企业,担任内控总监、审计总监等职务,积累了成本管

柏文喜认为,中顺洁柔业绩波动主要源于原料成本高企,2021至2023年进口木浆均价较2020年基准抬升约35%,而终端纸价持续横盘,剪刀差侵蚀企业毛利。行业层面,产能集中释放引发价格战,供需失衡加剧,线上渠道占比提升后,各类电商平台的低价获客与流量争夺,进一步压缩全行业盈利空间。

刘鹏曾在2024年内部信中坦言,行业正面临“产能严重过剩、价格战没有最低只有更低”的环境,原材料价格居高不下且走势复杂。

此外,战略定位专家徐雄俊指出,中顺洁柔缺乏清晰的市场定位,参考维达、德宝等企业坚守中高端路线,形成“高质高价高利润”

中国企业资本联盟副理事长柏文喜认为,此举是公司持续推进“去家族化”改革的重要步骤,旨在向市场传递强化业绩导向与成本管控的战略信号。尽管今年前三季度净利润同比大幅增长,但营收仅实现微增。如何将当前的利润

控与运营管理经验。加入中顺洁柔后,高波从审计部负责人逐步晋升至财务总监、公司董事。

盘古智库高级研究员江瀚表示,由财务负责人接任总裁,凸显出公司将成本控制、现金流优化与资本使用效率列为核心工作重点,这一安排反映出企业从规模扩张导向向盈利质量优先转型的治理逻辑。

值得关注的是,此次换帅虽进一步巩固了“去家族化”的改革成果,但股权层面邓氏家族仍保持较强影响力。公开股权信息显示,中顺洁柔前两大股东分别为广东中顺纸业集团有限公司与中顺公司,持

的良性循环。

随着纸浆价格回落,公司今年前三季度业绩实现反弹,然而,此前公司提出的2025年营收目标为不低于121亿元,当前增速仍显乏力,全年能否达成存在不确定性。

“本轮业绩反弹更多源于行业性成本红利,企业内生增长动能尚未得到根本性验证。”柏文喜指出,若未来纸浆价格再次上行,职业经理人团队需通过扩产、降本、高毛利新品兑现业绩,才能验证其管理模式的有效性。

为应对行业挑战,公司已推进多项战略布局:达州30万吨浆纸一体化项目一期已投产,提升了浆源自给能力;通过跨境长协锁定南美低价浆源,以平抑成本波动。但中

弹性转化为可持续的收入增长动力,成为新总裁面临的关键课题。总体来看,“去家族化”改革已在治理层面有效降低了“人治”风险,但盈利向上的拐点,仍有待职业经理团队在产品创新与成本控制两端同时取得突破。

股比例分别为29.32%、20.72%,邓颖忠及其子邓冠彪、邓冠杰为两家公司的实际控制人。其中,邓冠彪负责朵蕾蜜之类的核心品牌的运营管理,这意味着邓氏家族在业务层面仍保持参与度。在职业经理人主导的治理框架下,如何实现家族股东与专业管理团队的战略协同,成为企业治理的重要课题。

此外,自2021年推行“去家族化”以来,公司已有近10位高管离职,人事团队稳定性问题曾引发资本市场关注。高波接任总裁后,稳定核心管理团队或将成为其履职过程中的关键任务之一。

国造纸协会数据显示,2024年生活用纸产能同比增长10.77%,而市场需求仅微增0.61%,或难以消化新增产能带来的供应压力。

江瀚表示,当前行业虽整体产能过剩,但结构性短缺并存,高端、功能性生活用纸产能仍不足,属“以质补量”策略。通过规模化摊薄单位固定成本,在价格战中维持成本优势,同时为多元化品类提供共线生产能力,提升资产复用率。此外,竹浆一体化需匹配下游产能消化,新建基地可实现“林—浆—纸”闭环,增强供应链韧性。

对于高管变阵与产能扩张等相关问题,记者向中顺洁柔发去采访函,截至发稿未回复。



中顺洁柔产品覆盖生活用纸、个人护理产品、婴儿纸尿裤等品类。 阎娜/摄影

多元化突围

品牌认知固化为跨界拓展带来挑战。

面对主业增长乏力的困境,多元化转型成为中顺洁柔突破增长瓶颈的战略方向,但进展尚不及预期。据今年上半年财报,中顺洁柔个人护理及其他业务营收仅4965.01万元,在总营收中占比仅1.15%,尚未形成有效支撑,远低于同行企业如恒安国际约28%的同类业务占比。

转型进程面临多重制约因素。首先,渠道适配性不足成为关键瓶颈。新业务主要依托原有生活用纸的经销渠道进行销售,而个护、家居清洁等品类的目标消费群体与终端陈列场景与纸品存在显著差异。

柏文喜指出,个护产品需覆盖母婴店、药店、化妆品零售渠道,而公司现有经销商中80%聚焦商超渠道,易导致新品铺货销量不畅;同时,如无无纺布、高分子吸水材料的自产产能尚未放量,依赖外采使得产品毛利率较高,在价格竞争中缺乏优势。

此外,品牌认知固化为跨界拓展带来挑战。以卫生巾品牌朵蕾蜜为例,自2019年推出以来,该品牌在知名度和市占率方面尚不突出,未能与护舒宝、苏菲等头部品牌形成有效竞争。

新智派新质生产力会客厅联合创始人袁帅表示,消费

者对公司的品牌认知仍集中于生活用纸领域,新品类接受度培育需要时间,而缺乏独特卖点、市场推广力度不足,进一步制约了新业务的增长。

艾媒咨询首席分析师张毅观察认为,公司在产品、渠道及品牌营销的创新力度相对保守,对消费市场需求的挖掘与响应有待加强。

从行业竞争格局来看,维达国际与金红叶凭借背后印尼财团的支持,拥有稳定且低成本的原材料供应及完善的产业链体系,在中高端市场占据主导地位。其中,金红叶通过“林浆纸一体化”降低成本;维达国际去年被金鹰集团收购后,可依托其母公司的全球供应链资源,对上游木浆价格波动做出更灵敏的反应。这一竞争态势可能进一步压缩中顺洁柔在多元化转型过程中的市场空间。

新总裁高波上任后,仍需推动多元化转型方面取得实质性突破。柏文喜建议,中顺洁柔可推动子品牌独立运营,以重塑消费者认知;借助专业渠道合作伙伴快速切入目标市场;加快关键原料的自产化进程以提升毛利率水平;并通过产业基金开展外延并购,快速获取产能与市场准入机会。

众品牌加码潮玩IP 情绪消费的狂热与风险

中经记者 黎竹 孙吉正 北京报道

圣诞节期间,各个潮玩品牌都在门店推出了相关主题产品。

消费者小旭(化名)告诉《中国经营报》记者:“热门IP盲盒需要定闹钟抢购,圣诞礼盒则在提价过后,直接以‘明盒’形式在门店出售,无须提前预订(抢购)。”在业内

IP联名火热

日前,喜茶与泡泡玛特(09992.HK)旗下人气IP“星星人”的联名产品在社交媒体上引发热议。

记者观察到,今年星星人IP的联名较多,涉及香薰蜡烛、耳机包、手机壳等实用物件,比如永辉超市内也有相关的餐具专区。据悉,2024年泡泡玛特正式签下这一IP,签约当年销售额即突破亿元;今年更是为其发行主题曲、举办主题展。财报显示,星星人IP在今年上半年已实现营收3.9亿元。

对于星星人IP,泡泡玛特方面回应称:“早些年还没签约的时候,有一些家居、餐具的授权。”但对于星星人IP的联名模式、授权费用等相关细节,泡泡玛特方面尚未回应记者。

此前,泡泡玛特创始人王宁认为,产品只要有了功能属性,就意味着生命周期的短暂和与生俱来的衰变。他曾公开表示:“很多人不理解潮玩,大家可以想一下,假设MOLLY娃娃的头拔掉是个U盘,你还会不会买这么多?”

《2025兴趣品类电商消费趋势报告》通过调研运动健康、娱乐收藏、创造艺术、生活美食四大兴趣赛道得出的数据,2025年前三季度兴趣消费市场规模突破3800亿元,较2024年同期的3509亿元同比增速超10%。

看来,圣诞节类的节日是情绪消费的重要时间节点,届时各大商家都在发力促进销售,利用IP的不同商业模式提高利润。

通过过往的IP打造与服务经验,河南华冠文化科技有限公司董事长梁兴认为,企业应该先做“受众分层”。他提到,针对核心粉丝群体,可以通过限量衍生品、带

伴随着IP生意成为兴趣消费的重要部分,国内企业愈发重视IP为企业带来的赋能,甚至转身投入到打造IP的浪潮中。业内亦开始探讨:IP商业模式如何构建?企业值得花钱投入吗?IP生态闭环面临哪些挑战?

前段时间,迪士尼动画电影《疯狂动物城2》上映,与其合作的品牌超过60个。据了解,不止名创优品、泡泡玛特等潮玩企业提前布局,餐饮、珠宝、服饰等消费品牌与该电影IP均有联名产品推出。

据泡泡玛特方面透露,泡泡玛特于电影上映半年前推出了相关IP产品,既有疯狂动物城再续系列,也有Molly和疯狂动物城的联名。但记者注意到,此前泡泡玛特于2021年年底推出过疯狂动物城系列产品。目前来看,泡泡玛特的手办类常规盲盒主要在69元/个,而挂件类毛绒产品价格约299元/个。

名创优品相关负责人则告诉记者,其与“疯狂动物城”的合作自2024年开启,此次电影与名创优品在合作模式上有新突破:首次实现了中国潮玩品牌与海外动画电影IP的双向植入。他解释道:“一方面,我们推出了上百款联名新品以及线下IP主题门店,在北京首映礼后,电影导演也前往名创优

品《疯狂动物城2》主题店购物的《疯狂动物城2》主题店购物的,为本次的联名活动做宣传;另一方面,名创优品成为首个植入《疯狂动物城2》的中国品牌。在动画电影场景里,就出现了利用动物体型差设计出的‘MINISO’和‘MINIMINISO’双广告。”

记者也观察到,在位于成都的MINISO LAND壹号门店内,“疯狂动物城”相关产品价格不一,涉及水杯、挂饰、盲盒、宝宝等产品形态,搪胶毛绒公仔为79元/个。早在电影上映前,其预热海报已经布满部分门店。

据梁兴介绍,在这场火爆的联名场域内,泡泡玛特和名创优品都借联名跟上了热点,为门店带来了客流量,而迪士尼既直接收取了授权费,又通过相关产品赚了利润,还利用内容进一步拉动了乐园、影视等部分的业绩增长。

在梁兴看来,《疯狂动物城2》联动近60家品牌跨界合作,是IP商业化的“规模标杆”。他还指出,目前这股IP规模化联名潮的风险不是来自“合作数量多”,而是来自“合作是否精准分层”——如果所有联名都停留在“流量互换”的表层,没有针对不同人群、不同场景做差异化设计,就容易出现“消费者审美疲劳、合作品牌没存在感”的问题。

如何通过IP获得增长

当下国内市场IP零售市场正迎来历史性突破。根据国际授权业协会(Licensing International)发布的《2024全球授权市场报告》,2023年中国授权商品和服务零售额达到137.7亿美元,同比增长9.6%;但人均IP消费水平仍远低于美国之类的发达国家或地区。这意味着,中国IP市场仍有巨大的增长空间。

根据IP授权行业惯例,成熟的影视、游戏等IP通常不会独家授权给特定公司。以《疯狂动物城2》IP为例,除迪士尼自营、名创优品和泡泡玛特外,玩具反斗城、52TOYS、九木杂物社等潮玩相关企业,均以此IP为基础进行盲盒或手办产品开发。

如何借力IP联名获得流量且不陷入同质化竞争,亦值得品牌思考。例如,此前茅台与瑞幸咖啡推出的“酱香拿铁”则是通过创新产品品类来扩大两者的消费人群。

经记者了解,国内IP的三种趋向分别是内容向IP、产品向IP、设计向IP。而成功的IP首先具备跨媒介的内容价值,通过优质的内容实现与用户低成本、精准、快速地连接。目前,IP相关的商业模式有三种:第一类像迪士尼、泡泡玛特这类企业,以自有IP为主;第二类则以授权IP为主,特点是获得IP授权的公司需要支付高额的商业;第三类则是借IP联名获得短期的流量曝光,并扩大相关产品的销售,但这种模式一般不能随意改变IP形象。

独立IP设计师詹心怡指出,目前第一类企业已经构建起一定

的商业生态,成为行业内的头部,比如迪士尼全年IP授权零售额就有620亿美元,而后两类虽然投入相对少且增长快,但受制于IP授权的费用和时间,竞争异常激烈。她提到:“行业内也意识到同质化带来的挑战,正在探索新的玩法,比如学习如何打造一个自有IP。”

詹心怡进一步提到,除了部分企业通过与艺术家合作设计并孵化自有IP外,买下拥有一定受众的内容版权及背后企业更是国际市场上的成熟打法。以迪士尼为例,其通过产业整合,例如收购了皮克斯动画工作室获得《玩具总动员》中经典形象的版权,通过收购漫威获得了其旗下5000多个IP版权。

迪士尼中国事务原高级副总裁唐军在接受媒体采访时曾提到,迪士尼对授权形象非常严格。据悉,迪士尼有一本很厚的关于衍生品设计指导细则的册子,其内容具体到设计的玩偶的姿势、部位颜色、服装配色等,授权商需要根据相关内容进行创作,创作元素也都是由迪士尼提供的。这种商业模式降低了迪士尼的成本,但也释放了授权商的积极性。

记者也了解到,在国内授权IP产品同质化后,多家企业正在学习泡泡玛特,加大对自有IP的战略布局,部分企业甚至企图全仓押注潮玩IP赛道。

此前名创优品创始人、董事会主席兼CEO叶国富在与罗永浩对话的视频播客中直言,名创优品正在加速签约原创潮玩艺术家,并称“要浪费一个亿投入到IP当中”。

名创优品将以“国际授权IP+独家签约艺术家IP”双轮驱动策略持续完善IP生态布局。其相关负责人提到,在自有IP建设方面,截至2025年11月,名创优品已签约萝卜街之类的16个潮玩艺术家IP,企图构建自有IP矩阵。

对于名创优品和TOPTOY之间的差异,名创优品方面告诉记者,“TOPTOY专注于垂直潮玩赛道,做专业潮玩品牌,名创优品还是一家综合的、全品类的自有品牌零售商。一个是做深,一个是做宽。”

值得一提的是,作为情绪消费的重要表现形式,IP联名热潮也存在一定风险。著名顶层设计专家、清华大学爆点战略营销顾问孙巍认为,情绪消费也就是一阵流行风,持续周期并不长久,抓住这种短暂联名风口,也能吸引消费眼球,刺激IP消费。但是,随着时间推移,过度联名的效果必然递减,甚至会出现消费逆反情绪。

梁兴则建议品牌做IP联名时考虑角色情绪与消费需求的匹配。他说道:“核心是找到让消费者自我投射的情感锚点,不是简单把角色形象贴在产品上,而是挖掘角色情绪里的‘共性体验’,再绑定到具体的消费场景中。”

詹心怡告诉记者,IP的商业模式涉及内容创作、产品开发、商业运营及版权风险管理等多个环节,从迪士尼前些年并不理想的业绩来看,商业生态闭环的打造对本土营联也存在一定影响,但目前国内市场空间广阔,值得一搏。