

2026年4月26日 星期日 编辑_柯国笠 校对_严学锦 设计_翁泽义 电话0595-82003110

恒安集团：“恒变者安”驱动“百年千亿”

本报记者 柯国笠 董严军

恒变者安——这是镌刻进这个民企标杆血肉里的精神特质。在恒安集团，唯一不变的就是“变”。从晋江一家乡镇小厂，到年营收超230亿元的行业龙头，这家创立于1985年的民营企业，用40余年的自我颠覆诠释了“恒变者安”的生存智慧。

2026年，“晋江经验”首次写入国家五年规划纲要。与晋江共同成长四十余年，从一家乡镇小厂起步，发展为中国家生活用纸及妇幼卫生用品行业的龙头企业，如今的恒安拥有安尔乐、心相印、安儿乐、七度空间四枚中国驰名商标。2025年，在行业整体承压的背景下，恒安集团实现营业收入230.7亿元，净利润25.35亿元，现金流同比增长60%。

这份成绩单的背后，恒安集团总裁许清流将其归结为“聚焦主业、品牌引领、长期主义”三大战略方针的坚定指引。三大战略之下，一场围绕数字化、高端化、绿色化的系统性变革正在恒安加速推进。

聚焦主业 用数字化重构「恒安」

时间倒回到2025年7月。恒安集团正式签约字节跳动旗下飞书。在签约仪式上，许清流面对集团同事说了一段话，后来在内部被反复提起：“遇到大时代的转变，不痛下心来做改变的话，只能多流些汗，多工作点时间是扛不住的。一定会摔下这个‘台桌’。”

这不是危言耸听。恒安集团主营的是生活用纸，毛利薄，竞争激烈，渠道从线下大卖场裂变为直播电商、社区团购、即时零售等几十个触点，过去靠规模和一盘货打天下的方式，难以维系——每一刀都砍在传统制造业的软肋上。

许清流的答案是：用数字技术，把恒安的“肌理”重新“编”一遍。

自我革新是恒安集团一直以来的根植于内的基因。2002年，恒安请来美国汤姆森集团，启动了“TCT行动”，第一次把现代企业管理体系引入这家晋江民企。此后，2008年、2014年，恒安又先后经历了两次重大管理变革。

许清流深知，恒安的40年辉煌，靠的是渠道与产能；而未来的竞争力，必须来自数据驱动、智能运营、全链路提效。2021年接任总裁后，他将数字化推到更前端——车间、产线，每一个业务员的手里。

恒安集团旗下恒安(中国)纸业有限公司，是飞书上线的第一块“试验田”。在这个生产基地里，一线工人可以通过手机扫码上报设备故障、查看生产进度、申请加班餐；安全员的巡检记录实时上传，不再依赖纸质表格——数字化真正成为车间工人的高效作业工具、安全员的智能管理利器。

“数字化不是高高在上的概念，它得让人觉得‘好用’。”恒安集团信息技术部总监严炳说。他总结了过去五年的路径：“从信息化到智能化，逐步实现业务数据化、数据业务化。”

2022年，恒安集团启动SAP PCE私有云升级项目，成为中国快消品行业第一家引入SAP私有云版本的民企。恒安集团以“业财一体化、供应链智能化”为核心，彻底打通从研发、生产、仓储、物流到终端销售的全链路数据壁垒。

随后的2023年，恒安集团又引入SAP IBP(集成业务计划)系统，实现全国23个工厂、400多条产线、40多个仓库、数百万终端节点的一盘货、实时调度、精准预测，库存周转效率大幅提升，物流作业效率提升30%，大幅降低木浆等原材料价格波动带来的经营风险。

2026年3月，恒安集团正式启动TPM营销费用管理平台升级项目，推动每年数十亿元的营销费用实现全流程规范可控，效率提升。许清流在项目启动会上指出：“营销费用管控是企业日常运营管理的核心环节，数智革新是集团实现高质量发展的必然趋势。”

这些投入在财务数据上有了直观反馈。2025年，恒安集团全渠道销售中，电商及新零售收入85.2亿元，同比增长10.1%，占整体营收的36.9%。数字化不仅改变了恒安的管理后台，也重构了它与消费者之间的连接方式。

以AI思维再度推进恒安集团变革，成为许清流的下一步棋。他认为，对于传统优势产业而言，AI并非遥不可及。在推进集团数字化变革中，恒安正利用多年来沉淀的大数据，通过AI技术抓取分析，了解消费者、提升内部管理效率，积极拥抱“新零售”时代。

同步推进飞书协同、电商SaaS平台建设，打通线上线下一体化，实现新零售、直播、私域与传统分销的一体化运营，电商渠道占比持续提升，高端产品(如天山绒棉)快速放量，品牌年轻化与高端化同步推进。

许清流推进的数字化系统性变革，不是简单的数字化升级，而是对恒安集团整体的管理思维、运营模式、组织能力的全面重构——让恒安从“传统制造巨头”，变成“以数据为驱动的智慧快消巨头”。

2024年10月，被誉为企业管理界“奥斯卡”的《哈佛商业评论》“巅峰奖”揭晓。恒安集团凭借供应链计划优化、ERP私有云升级两大标杆项目，从上百家居头企业中突围，斩获“巅峰奖”年度全球智慧企业奖——这一奖项，是对许清流数字化战略最权威的认可。

该奖项评审团这样评价许清流主导的恒安今天新一轮数字化转型：恒安的数字化转型，不是为了“炫技”，而是扎根实业、解决真问题、创造真价值——在快消品行业普遍承压的周期里，凭借数字化实现成本可控、效率提升、利润稳健增长，为传统家族企业的二代接班与数字化转型，提供了可复制的“晋江样本”。

品牌引领 以创新推动产品升级

如果你以为恒安只会“降本增效”，那就错了。在许清流看来，数字化是手段，品牌引领才是目的。

近年来，生活用纸行业整体承压，维达等同行接连易主。在价格战中，很多企业利润薄如刀片。但恒安有几条产品线的增长数据走出了独立行情：湿纸巾销售收入同比增长30%，达到15.8亿元，占纸巾业务销售比例提升至11.1%；七度空间高端系列“天山绒棉”卫生巾销售额同比增长28.7%，达到5.7亿元；“瞬吸”卫生巾系列销售额达6.9亿元，同比增长17.9%；婴儿纸尿裤“Q-MO”销售额达6亿元，同比增长9.6%；成人纸尿裤销售额达5.2亿元，同比增长5.2%。

恒安依靠的是什么？答案是：“卷”材料、“卷”技术、“卷”体验，推动品牌高端化战略的落地。

许清流在业绩会上解释过这个策略：“集团不会断开发更好的产品，通过更好的材料、创新的工艺，打造中高端品牌形象。”他认为，单纯降价没有出路，只有用技术拉开体验差距，才能留住核心消费者。

一个典型案例是恒安在造纸设备上的超前投入。

在恒安生活用纸生产基地，从国外引进的TAD(热风穿透)造纸机正在运转。这是国内同行业中的第一台TAD纸机。据现场负责人介绍，TAD技术利用热风穿透对原纸进行干燥处理，造出来的纸在吸水性、柔软度和松厚度上明显优于传统产品，同时能耗和纤维用量反而更低。

“这台设备代表了行业最高标准，产品附加值也高。”恒安用这台设备推出了“立方方”系列纸巾，成为中高端市场的突破口。

在技术革新基础上，心相印品牌在以往经典的绿色包装、茶香香型系列的基础上，首次推出“向野而生”系列。该系列采用100%原生木浆，四层柔

厚压花技术，并与全球顶尖香氛大师团队合作，用自然气息打造高端纸品。

恒安集团副总裁李丽在解读这一新品时表示：“纸巾应当顺应这种趋势，让大家不论是走出去还是在办公室，都享有原生自然的野感和精神疗愈。”这一命名和定位背后，是恒安对年轻消费群体情绪需求的敏锐捕捉。

数据显示，围绕打造绿色、健康的“一张纸”，恒安累计获得国家专利1232件。

不仅如此，去年，七度空间还推出了一款“蔓越莓A+”有机纯棉卫生巾——12小时长效抑菌，微胶囊净味技术。不少的渠道商评价说：“过去，卫生巾这个品类同质化严重，恒安是在用做护肤品的思路做‘蔓越莓A+’卫生巾。”

此外，在婴儿纸尿裤领域，安儿乐和奇莫品牌持续迭代，成人失禁用品安而康也在老龄化趋势下获得了新的增长空间。

全渠道布局也为品牌洞察提供了更敏锐的触角。通过开拓即时零售等新兴渠道，电商及新零售对纸巾业务的销售贡献已达42.1%。

烟火气里，藏着恒安的下一个增长点。许清流说：“恒安要持续深耕国民生活场景，做最懂中国消费者、最懂国民烟火的知心人，继续领导市场，引领行业的发展。”



树立和践行正确业绩观 推进企业高质量发展

值得注意的，恒安的每一次转型都并非单纯的企业管理变革工程。党的引领成为关键因素。

1986年，恒安集团成立晋江第一个非公企业党支部。今年已经40周年，党员数量也从成立之初的4名，发展到目前的近千名，成为恒安集团历次改革的关键核心，让恒安得以在推动民企高质量发展中持续领跑。

恒安集团党委书记、行政总监陈发沛介绍，近年来，恒安集团党委第七党支部以“党建引领、数字赋能”为核心，发起了跨支部共创的“启飞行动”，成果获得集团党委“先锋工程”一等奖。在各个生产基地，党员技术骨干承担了SAP系统升级和飞书部署的攻坚任务。党员技术骨干带头攻关，把数字化系统“翻译”成一线工人能懂的语言。

党组织把恒安人拧成了一股绳。恒安内部有一个共识：数字化不能走通，关键看人；而党组织在动员、凝聚和技术攻关上，提供了稳定的保障。

目前，恒安集团党委下属多个党支部，党员骨干在重大项目中担纲兵，成了数字化转型的“排头兵”，实现了“关键岗位有党员，困难面前有党员，突击攻关有党员”。

“在这一批新产品研发升级中，恒安的党员技术骨干同样发挥了实质性作用。”陈发沛表示，恒安集团党委在各生产基地设立了“党员创新工作室”，由党员带头人进行工艺改进和产品研发，将“工匠精神”与“党员标准”融为一体。恒安党委还组织开展“党员身边无次品”“党员示范岗”等活动，把

党组织的战斗堡垒作用延伸到每条生产线，每个质检环节。一家现代化企业的成功，不是靠一个人，而是靠制度和文化。制度和文化的基石，党建是重要一环。恒安的党建体系在其中就起到了关键的保障作用。

该集团党委建立了“双向进入、交叉任职”机制，党委班子成员与经营管理层高度重合。党组织的会议与经营会议经常同步召开，党建目标与企业KPI在基层考核中挂钩。这种模式让变革有了更稳定的内部共识。

不久前，恒安集团党委召开树立和践行正确政绩观专题学习交流会。会上，许清流回顾了企业四十多年来的长期稳健发展历程时直言，“特别是自1986年成立党组织以来，恒安集团始终坚持党的领导，听党话、跟党走。”

许清流说：“未来，恒安要继续跟党走，与党一起成长、一起进步，在党委政府领导下实现持续健康和高质量发展。”

回顾创业四十年，恒安集团党委先后获得“福建省先进基层党组织”“全国民营企业党建工作先进单位”等称号。在长期主义的框架下，党建不仅是政治追求，更是企业能够穿越周期、代际传承的稳定器。

在2026年“十五五”规划纲要公布后的内部学习会上，许清流对管理层说：“恒安是‘晋江经验’的见证者，更是参与者、受益者。细处求精，处处见布局，高处见独到——恒安的发展韧性，其核心和‘恒变者安’的精神一致，所以我们要继续变革，保持竞争力。”

这就是“晋江经验”的真实的注脚，无论环境怎么变，都有敢继续“下注”的勇气和智慧。

恒安，正带着这种勇气和智慧，奔向它的“百年千亿”目标。

长期主义 一张纸的「碳中和」与一个家族的传承

高端化带来了市场认可，也带来了更高的环境责任要求。在消费者和投资者越来越关注可持续发展的今天，恒安集团将绿色低碳作为长期主义的基石。

走进位于晋江内坑镇的恒安生活用品智能化生产基地，机器轰鸣，一包包产品正在产线上高速流转。驱动这些机器的部分电力，正来源于头顶这片“会发电的屋顶”——从空中俯瞰，生产基地屋顶上遍布着光伏发电设备阵列。这样的屋顶已经成为恒安各个最新落地的生产基地的“标准配置”。

不只光伏，恒安集团还推广电机换新、引进TAD技术(能耗和纤维用量都大幅下降)、发布《零毁林承诺》——要求所有纸浆供应商100%持有FSC或PEFC认证。

“我们将绿色发展融入设计、采购、制造、包装、运输的全生命周期。”许清流说。资料显示，今年，恒安首次入选《标普全球可持续发展年鉴2026》，成为中国大陆个人用品行业第一家，MSCI ESG评级从“BBB”跃升至“A”，在中国家庭及个人用品行业排名第一。

MSCI的评级是全球投资机构的风向标。恒安集团在参评的全球超9200家企业中取得好成绩，得分从56分提升到62分，而行业平均水平只有34分。

这背后是恒安集团布局的关键动作：2024年，恒安发布了“GROWTH”ESG战略框架，聚焦卓越治理、绿色发展、客户关怀、员工赋能、信义伙伴、健康社区六大核心领域，系统性构建覆盖全价值链的ESG战略体系。

在许清流看来，长期主义不只是绿色账本，更是传承。

2025年11月，在第30届联合国气候变化大会期间，恒安集团凭借在供应链全链路的低碳革新成果再度入选“一带一路”绿色供应链案例，与吉利汽车、东方航空、滴滴等企业共同展现了中国企业绿色低碳转型的成果。目前，恒安已连续9年披露ESG报告，连续3年发布气候相关报告。

“恒变者安”——这四个字是根植于恒安骨血中的生存法则。其力量，源于四十多年来笃定目标后的躬身力行，唯有主动变革才能，在风浪中屹立不倒。这也是新一代恒安人传承的精神理念，驱动着恒安在“百年千亿”的奋斗道路上勇往直前！

长期主义不仅是绿色发展的承诺，更是企业传承与治理的智慧。

接班后，许清流做的第一件事，是重新梳理战略方向。为此，他砍掉了与主业无关的投资项目，提出“聚焦主业、品牌引领、长期主义”的发展战略。他在内部会议上不止一次强调：“主业才是长期赚钱的机会。”

这种“长期主义”体现在他对销售数据的判断上。

2022年，当集团的销售团队因为

