

【解读厨电领导者】

方太,如何从成功走向伟大

■ 本报记者 文剑

伟大公司之所以伟大,就在于“它正在走一条别人从来都没有走过的道路”,就在于“它能一直坚持自己的初心和梦想不断走下去”。

对于很多中国家庭来说,方太不仅代表了一台台的高质量的油烟机等产品,更成为中国家庭追求高品质生活方式的标志和符号,代表着一个家庭的生活品味和社会地位。

走一条自己的路

起步于1996年、刚刚19岁的方太,其实早已是中国市场上的知名厨电品牌。

早在10多年前,方太就通过“高端战略”驱动成为中国市场和家庭心目中的“高端厨电品牌”,至今已实现了连续11年的高端厨电市场领跑。

让方太在厨电产业“异军突起”的力量,正是在于方太集团董事长兼总裁茅忠群从进入油烟机行业的第一天起就确定的“愿景和使命”发展理念和“高端品牌”品牌定位,走了一条中国家电企业过去“从来没有想过,也从来没有走过”的发展新路,由此开创了一条由中国企业定义高端家电产品的先河。

茅忠群不会想到,当年自己的那个“走一条自己的路”的决定,以“前无古人”的勇气与魄力,带来了整个中国家电产业的“集体模仿”和“全面跟进”。纵观最近五年以来的市场格局,无论是在厨电行业,还是在整个家电产业,方太及其所开创的“高端化”战略,都已经成为所有家电企业研究和学习的对象。

由此还引发了一大批家电企业的跟进:通过回归产品技术创新和用户需求本位,打造以用户为中心的好产品同时,推动企业品牌属性与产品属性的文化融合,回归用户做产品,基于产品形成文化,由文化沉淀形成品牌号召力,从而谋求在高端家电市场的快速崛起。

特别最近两年以来,整个家电产业在经历了前期的“野蛮式”发展获得了自身规模和业绩的成倍扩张后,随着整个经济增速放慢、市场空间萎缩和消费需求低迷,遭遇了一轮“史无前例”的市场滞涨空窗期,九成以上的家电企业和家电品类出现了“全行业性的下跌”局面,家电产业集体“高端化转型”任务更显得迫在眉睫。

与此对应的,正是基于多年来在高端厨电市场上的系统化布局,让方太在去年取得了同比增长43.35%背景下,今年上半年继续保持着41.25%以上的高速增长,其中前9个月总营收达到36.07亿元,已接近去年全年营收水平。

同样,作为中国第一家将“儒家文化和思想”融入现代企业的经营管理的企业,方太及其创始人茅忠群由还在“企业管理创新”的新战场上,开启一条“中西合璧”的中国特色企业管



方太云魔方凭借革命性的蝶翼环吸技术及其环保节能的效果获得市场好评

纵观中国经济改革开放30多年以来的产业发展历程,从来都不缺乏口号和战略蓝图,缺少的正是方太这样“一步一个脚印坚持着自己的梦想,一年又一年坚守着自己‘让家的感觉更好’的初心”,通过一款款不断升级创新的产品、一次次不厌其烦地上门服务,最终在一场场的商业竞争中脱颖而出,赢得信任、赢得口碑、赢得用户,从成功走向伟大的企业精神。

理体系创新的道路,由此也通过“管理创新”为企业的“使命和愿景”驱动注入了源源不断的智慧和力量。

坚守自己的那份初心

苹果公司创始人乔布斯在不同的场合,都在向苹果的追随者和模仿者们说着同样的一句话——“千里之行,莫忘初心”。同样,在中国的企业和企业家群体中,茅忠群正是那个“始终坚守自己初心”的人。

“让家的感觉更好”,“做一台真正让用户满意的油烟机”,这既是方太对消费者的承诺,更是茅忠群对于方太的承诺。最终也让方太在10多年来家电行业持续不断出现的“多元化”扩张诱惑中,在激烈的市场份额和利益争夺引发的“低价格混战”之中,可以“心无旁骛”地追逐自己的初心,坚持在产品技术和功能上的不断创新。

更为重要的是,方太不只是通过

一台台高品质的厨电产品满足快速变化的消费需求,更通过自身对于产品品质、技术和用户需求的坚守,释放出一家中国企业独有的“品牌理念与文化味道”,以不断升级迭代的好产品改变和引领不断变化的消费需求,最终建立一代又一代人的全新生活方式。

19年来,茅忠群不仅始终坚守这份“初心”,推动着中国的油烟机完成了从“技术引进”向“自主创新”的跨越,不仅推出了以“高效静吸”、“自动巡航”等一大批面向中国家庭和中国厨房的油烟机创新技术和功能,还朝着“让家的感觉更好”目标一步步迈进。

方太又不满足于对于油烟机外观和功能的革新,开始谋求对传统欧式油烟机和近吸式油烟机展开一轮“颠覆式”创新,推出了具备“自动隔烟屏”功能的近吸式油烟机,发现了“黄金控烟区”并完成了对油烟的“禁飞区”。同时在10多年时间完成了对欧式油烟机的两次重新定义——通过蝶翼环吸技术,改变了传统欧式油烟机“直来直去”的吸烟方式,通过“环绕立体吸烟”方式实现了自主创新价值的释放。

正是通过一款又一款“叫好又叫座”的好产品,方太成功抵御了来自市场持续不断的“低价格竞争”和“规模化扩张”带来的市场快速做大诱惑,以强大的产品力和品牌力,跳出了传统家电企业“先大后强”的成长路径,确立了方太“先强后大”的成长体系,为中国企业的可持续发展和市场竞争构筑起了一条独特的“护城河”。

更为重要的是,基于茅忠群从企业发展之初就确立的“不以一时的规模大小和利润得失为追求,而是以使命和愿景为驱动”企业理念和文化,也让方太的营销和服务人员可以更加从容地应对来自激烈的市场竞争环境和层出不穷的竞争对手挑战,最终正是通过“不关注情敌而关注情人”的直接竞争策略,从而完成了中国家电产业一个全新发展时代大幕的提前开启。

那就是,面对互联网时代用户的个性化、多样化需求得到全面的释放,作为传统家电企业,只有以高于互联网企业的“用户思维”理念和落到实处的“产品体验”和“服务体验”,才能真正完成对中国家电产业在互联网时代的持续发展和领跑。

这一切,正是源自于方太和茅忠群的那颗“初心”。最终,这也成功让方太即使面对西门子这家德国老牌家电巨头,也是全球家电产业的“常胜将军”进行市场正面较量时,以比西门子还要高的市场销售均价,实现大于西门子厨电两倍的规模,实现了对中国企业在高端市场的引领。

中国需要更多的方太

当前,很多消费者选择方太,不只是看中了它作为高端厨电领军品牌的“外在形象”,更重要的是对于其“产品”、“服务”、“理念”长期以来所释放出来的“自始至终”态度的信任和认可。

纵观方太过去19年的发展历程,在产品创新上从来没有“深不可测”的技术概念包装,在服务创新上从来没有“轰轰烈烈”的豪言壮语,在客户交互中从来没有“谎言欺骗”的口头承诺,有的就是对于用户需求一点点满足的功能实用产品,不会超出规定时间的上门服务效率,以及从来不欺骗用户和攻击同行的市场营销。

无论是当初“高效静吸”科技成果的问世,拉开了一个属于中国油烟机的“噪音与吸油效果”协同发展的黄金时代,还是当前以“风云组合”为代表的颠覆式油烟机,拉开了一个属于中国油烟机发展的新时代。无论是在客户服务上坚守的“态度好、及时到、能搞好”的朴实无华语言,还是全国首创的“预埋烟管,5年免费包修”服务承诺,或者是面对用户不满足可以一次又一次上门沟通,甚至面对用户情绪激动时揪起服务人员要打架时仍然笑脸相迎。都让所有的用户开始潜移默化接受方太的这一服务标准,并将此作为衡量整个中国厨电服务水平的公共标准。

正如业内人士所说的:“面对整个中国家电产业过去30多年的发展扩张,面对竞争对手不时发起的价格战、品牌战和广告战,方太最大的挑战不只是一要解决企业外部的商业竞争,更多的挑战还在于来自企业内部,要让更多的管理层和员工接受这种文化、认同这一理念,并且自觉成为文化与理论的传道士。”

随着时间的推移和年岁的渐长,我们曾经认为的苹果公司创始人乔布斯反复讲的“初心”,只是一碗“心灵鸡汤”。但是当经历了越来越激烈的商业竞争、见证了越来越浮躁的市场炒作,看到了越来越快的企业被淘汰出局,和感受到越来越华丽的概念炒作之后,才知道,初心无非如此,它是每个人、每家企业和企业家面临的最为困难的事情之一。

方太的可贵之处就在于,它不仅很好地开创并坚守了高端厨电市场这条道路,还实现在这条道路上的做强做大,最终让越来越多的中国企业意识到,在高端市场上中国企业和品牌同样是“大有可为”。更让越来越多的中国企业意识到,“坚守初心不易”,但初心的未来却是一条“康庄大道”。

美的旗舰店: 助力三四线城市商家转型

■ 本报记者 文剑

“今年以来,整个家电市场的情况都不是很好,甚至一些同行都开始退出这一领域,当初美的找到我,鼓励我开一家面积200多平方米的旗舰店,说实话我当时没有信心,心里想着这种时候还开大店不是找死吗?”

河南洛阳孟津县城的一位美的旗舰店负责人告诉《中国企业报》记者,当时他心里很矛盾,开吧担心生意不好,不开吧原来的70多平方米的门店已经没有办法容纳多品类的产品展示和销售。

逆市开大店,心里没底

最终,他还是心里一横,反正有美的集团在旗舰店装修、导购员工资,以及店面租金等方面支持,要开旗舰店索性就开一家大的。短短一个多月时间之后,在孟津县城最大的那条商业街上,离他老门店大约半公里路的地方,出现了一家在整个孟津县城都堪称豪华的“美的旗舰店”,面积则达到300平方米。

经营品类也从美的对旗舰店起步门槛至少5个品类,扩张到10多个,除了空调、冰箱、洗衣机等大家电产品,还拥有美的微波炉、电饭煲、烟灶消、电暖器,甚至连净水机都开辟了整整一个专柜展示。

“虽然店面刚刚装修完成,还没有正式开业,但生意就已经找上门来了。很多用户看到这么气派的店,都愿意进来看看新鲜,也顺便买点产品。这简直让我太意外了”。上述负责人告诉《中国企业报》记者,后来他开车在街上转了一圈猛然发现,在整个孟津的这条主要商业街上,只有美的旗舰店的门店最大、形象最好,也最气派。

特别是最近几年来,美的集团的“经营转型”,以消费者为中心做好产品,带动了旗下所有家电产品的“升级迭代”——空冰洗的产品外观非常时尚大气,而丰富多样的功能也能充分满足消费者的需求。经过美的集团统一培训的导购员,也都着装统一,形象气质都形成了与当地其他家电品牌专营店较大的差异。

超出想象,不只赚钱底气更足

最终,美的旗舰店的逆市开业带来的结果,不只是让这位美的县级代理商在孟津当地的家电商圈“水涨船高”,也让他在当地家电市场的胆量和信心得到了全面的充实。

正如他所说:“后来我也在想,为什么我在市场形势不好的情况下开这么大的旗舰店,反而生意增加了。其实从消费者心理来说,他们的生活水平也在提升,他们也希望能到形象好的旗舰店买东西,同时也不只是就买便宜的,还要买好的、最新的产品,而旗舰店的阵势和形象就让人感觉更放心。”

在孟津的这条主要商业街上,《中国企业报》记者看到,除了两家美的的专营店和一家美的旗舰店,还有包括格力空调、海尔家电,以及创维、海信等多个家电品牌10家左右的专营店。但是无论是从店面的形象、店堂的产品展示和购物环境,还是整个门店的面积,都与美的旗舰店形成了鲜明对比。

同样,受到经营战略和投入产出比等因素的限制,国美、苏宁都还没有进入孟津县城,而阿里天猫、京东等电商渠道,也没有精力覆盖。这就就给包括美的旗舰店这样的面积在200平方米的家电专营店提供了生存和发展的机会。

越是寒冬,越应该加大市场投入

“越是家电市场寒冬,大企业越应该加大投入,这个时候无论是商家,还是消费者,需要的不只是好产品,更是信心和动力。美的旗舰店不只是让农村消费者可以在家门口就拥有一个选择品牌家电、精品家电的柜台,更让我们这些代理商和经销商在当地市场的操作步伐可以放得更开、胆子可以放得更大。”上述代理商告诉《中国企业报》记者,明年在美的旗舰店的推动下,完成全年1400万的销售目标应该不是问题。

实际上,很多美的旗舰店,一年的保底销售目标都是800万元以上,而如果突破1500万之后,就可以再开设第二家旗舰店。“实际上,一个县城开两家美的旗舰店,表面上会形成竞争,但是这种左右手竞争最终淘汰的是大量中小品牌市场份额,带来的是总量的增加。并不是说两家旗舰店相互恶斗。”他坦言,如果这一家店经营的效果好,他肯定还会再开第二家店。

显然,孟津的这家美的旗舰店只是今年以来,美的集团将旗舰店提升至战略渠道之后,在整个中国的大量县城全面铺开的一项计划。截止到今年年底,美的旗舰店的数量将会突破1800家,而到2016年将会突破4000家,一年可以给美的集团贡献至少300亿元营收。这不仅可以推动美的集团在家电市场寒冬中保持业绩的稳步增长,也可以在电商渠道大量冲击家电连锁渠道的背景下获得渠道的话语权。

同样,除了在门店租金、装修等资源上给予旗舰店从集团和事业部两个层面的“战略支持”,美的集团还在经营的产品和品类上,为旗舰店提供源源不断的推动和支持。今年3月,美的集团发布“M-Smart智慧家居战略”,根据规划今年美的将通过M-BOX实现25个智慧家居品类的互通互联。2015年推出管家应用系统,实现30多个全品类白电产品互联互通。除了美的产品之间实现的互联互通,美的将对外开放协议多接口兼容,实现跨品牌共享。2018年,智慧家居产品销售将占美的整体销售的50%。

无疑,这对于正面临着“市场下滑、需求萎缩”的一线家电市场来说,全面升级的美的智能家电,将推动家电的更新换代,为刺激消费刚性需求提供广阔的空间和舞台。

LG 电子商标被山寨 科乐电器易容术露馅

■ 本报记者 文剑

近日,有多位电视机商家向《中国企业报》记者爆料称:“一家位于广州花都的科乐电器有限公司,从去年开始面向农村市场推出了大量类似LG商标的液晶电视,利用农村市场品牌和价格信息不对称明目张胆傍大款圈钱。”

科乐电器到底是如何模仿LG商标,又如何利用农村市场品牌和价格信息不透明寻找到市场的“寄租空间”?随后《中国企业报》记者展开了调查。

来自工商部门资料显示,成立于2013年6月7日的广州市科乐电器有限公司,注册资金50万元,由法人冯美林和钟标兰、黄华成共三位自然人持股,并于2014年8月6日向国家商标局提出“AG Display”商标申请。



不过,在科乐电器官方网站上,公司向国家商标局申请的“AG”商标,经过美术处理之后,却变成了与“LG”商标高度相似的新商标。A字被修饰成L,甚至连广告语“LifeGood”也与LG的高度相似。

同样,在科乐电器官方网站公布的VI手册显示,无论是公司的电视机铭牌、展台门头,或是名片,甚至连宣传网页,一眼望去就是“LG”。上述商家给《中国企业报》提供了多份科乐电

器的电视机宣传网页显示,除了在商标上将AG“移花接木”变成了LG,科乐电器还找来一家“韩国乐金电子(亚洲)有限公司”印制在单页上。而韩国LG电子在中国的注册公司名称则为“乐金电子(中国)有限公司”。

不过,《中国企业报》记者在国家工商总局并未查询到关于韩国乐金电子(亚洲)有限公司的任何注册信息。同时,在LG电子官网上也没有发现这家公司的任何信息。上述经销商

坦言:“这就是科乐电器傍大款,将AG商标美化成LG误导消费者,甚至还找一家韩国乐金电子亚洲公司给这种山寨化行为壮胆。”

从去年开始,广州花都地区出现了大量的电视机组装工厂,利用全球液晶面板价格下跌,以及农村市场对液晶电视需求增长空间,通过“傍大款”甚至山寨品牌的路线和极其低廉的出售价,在农村市场取得一定机会。但今年以来,随着全国彩电市场“放量下跌”,大量电视机组装厂面临关门歇业。

奥维咨询研究院院长张彦斌指出:“在当前中国彩电市场上,还存在像科乐电器这种以山寨化品牌投机的情况,这恰恰说明了整个彩电行业面向农村市场的洗牌必须加速展开,净化市场竞争秩序。”