巨人时代的思考

家电巨人走向强人 丈量从品牌到名牌的距离

暮叁佑 本报记者 康源/文

一个大变革时代,一个重要的社会转型期,都会出现丰富的文化现象,尤其是表现在思想领域。春秋战国时代,社会处于大变革时期,产生了各种思想流派,如儒、法、道、墨等,他们著书讲学,互相论战,出现了学术上的繁荣景象,后世称为百家争鸣。

如果将春秋战国时期的国家视为商战中的企业,那么企业最后的胜出不仅靠实力的强大,还要靠文化的融合。对此,多年从事家电课题研究的行业专家孙玉琢指出,中国家电业30年的发展历程,即使是能够称雄市场的本土品牌,也仅仅完成了从小到大的规模扩展,而在品牌建设方面,家电巨人们还存在种种误区,品牌内涵单薄也正成为目前我们家电业转型升级过程中碰到的最大瓶颈。巨人时代,需要家电企业以全新的姿态进行品牌文化建设。

品牌号召力不足

《中国企业报》:今年初,工业和信息化部发布的《关于加快我国家用电器行业自主品牌建设的指导意见》指出,到2015年,家电行业80%以上企业制定实施明确的品牌战略;形成3至5个拥有较强自主创新能力、在国际市场具有较高影响力和竞争力的优势自主品牌。经过一番浴血奋战,跨入巨人时代的家电品牌不论是在国际市场还是在国内市场上都打下了一片江山,那么,您认为是什么使得我们取得了前一阶段的成绩?

孙玉琢:回顾中国家电业30年的成长历程,我们发现家电企业,尤其是在竞争中胜出的家电"七雄"们一直都比较注重品牌的打造。但是纵观国内外家电市场,我们发现本土品牌在竞争中起决定因素的并非品牌优势,而是价格优势、渠道优势,被称为"临门一脚"的营销优势,甚至包括所谓的揭黑手段等等。消费者能买到便宜的不同名称的东西,但买不回像拎着LV一样的心情和满足。像用iPad那样感觉领导潮流,并与世界同步。

《中国企业报》:如果我们的企业在这些方面能一直占据领先地位,是不是也就能继续赢得市场呢?

孙玉琢:当然不是的。有多项调查数据均显示,消费者在消费过程中越来越看重品牌的因素,如麦肯锡发布的《2008年中国消费者调查报告》显示,中国消费者对大品牌的偏好程度堪称世界之最,很多中国消费者习惯长期使用自己信赖的品牌。2010年12月底,中国家电网对大连、上海、广州、北京、重庆等5个城市1500名消费者高端家电消费情况进行的调查结果也显示,有78.17%的被访者认为高端家电首先的必备要素是品牌。

正因为如此,当外资品牌携品牌号召力优势,在我国家电业价格战的发源地——彩电市场上发起价格攻势时,就使得市场上攻防之势立转:2007年"五一"期间,外资品牌发起价格战,销售量明显提升。在这场竞争中,由于缺少品牌号召力,本土彩电品牌反受价格战之累。

品牌联想内容单薄

《中国企业报》:那么中国家电品牌为什么会缺乏号召力呢?

孙玉琢:主要还是因为中国的家电品牌缺乏内涵。这些品牌其实仅仅代表着产品生产厂家的区别。而品牌本身较少具有附加值。

《中国企业报》:一个真正的名牌内涵应该是怎样的呢?

孙玉琢:真正的知名品牌无一不具有丰富的、清晰的、并且能打动消费者内心的品牌联想。比如说到沃尔沃其清晰的"安全的汽车、含而不露的精英阶层的选择"的品牌联想使得其在欧洲的会计师、建筑师、医师、律师等高知识、高收入、品味优雅的阶层具有很高的尊崇度与市场占有率;而宝马车的品牌联想则是具有"十分灵活轻便的操纵性能",给消费者的主要利益是"驾驶的乐趣",还给人"潇洒"的心理感受,所以使用者一般为年轻人、新锐、娱乐界、艺术界人士,使用情形偏向于休闲、轻松的场合。又比如可口可乐,1915年,可口可乐饮料的市场定位就确定在"永远的可口可乐"这一广告口号上,从此将美国文化兼容并蓄于各国不同的市场环境中,成为人类进入工业化社会以来最具全球价值的经典品牌。

可见,消费者大脑中清晰的、个性化的品牌联想是品牌一切价值与资产的源泉,会对品牌的赢利能力产生重大影响。

品牌建设存在误区

《中国企业报》:在我们与企业的接触中发现,他们对于品牌建设还是一直非常重视的。

孙玉琢:是的,企业在这方面的投入并不少,但是进一步分析我们就会发现企业在品牌建设方面还存在诸多的误区。其实,一直为企业所热衷的竞争手段,比如规模竞争、所谓的排行榜之争、巨额的广告投入以及近两年企业热衷的明星代言并不是品牌建设的关键因素。

《中国企业报》:您能举例说明吗?

孙玉琢:比如格兰仕,在进入家电企业初期,就把战略定位于全球最大的家电生产制造中心,其利用规模优势筑起了一道难以逾越的壁垒,并成功地将众多的中小微波炉企业扼杀在萌芽状态中。但在今天我们发现,在中国家电业,仍然有不少家电企业把规模优势定位为其核心战略,价格屠夫则成为国际和国内市场对于这些品牌的刻板联想。国内家电企业规模是越做越大,利润却越来越薄,这种规模不经济的市场格局使市场竞争越来越残酷。一旦关键资源被稀释,竞争力会被大大削弱,很多家电企业的轰然倒塌就证明了这一点。

还有一些企业热衷于给自己的品牌装入空洞虚幻的品牌内涵,如"长虹以产业报国、民族昌盛为己任"虽然曾经脍炙人口但并不深入人心。家电作为一种大众消费品,其固有的产品属性及市场定位决定了它不可能承载太多的精神重荷。消费者在持币观望的同时,也在考虑品牌及产品究竟能给自己带来什么实质性好处。一些企业的广告创意拼命地把自己想说的装进广告,而用户想听什么却从不考虑。

还有一些企业的明星代言也缺乏核心内容的传达。一些明星穿着明清时代的服装力捧某品牌的洗衣机,但是,根本没用过洗衣机的皇帝现身说法怎么可能具有说服力呢?

丰富品牌内涵是关键

《中国企业报》:那么企业在品牌建设方面应该在哪些地方下功夫呢?

孙玉琢:衡量品牌内涵的主要标准包括品牌联想是否清晰、是否与竞争品牌形成区别、是否能感染消费者并带来积极、美好、愉悦的心理体验。所以,品牌建设的关键点就是创建个性化的清晰、深厚的品牌联想,让消费者形成真正的品牌记忆。

《中国企业报》:您认为本土企业在这方面做得怎么样呢?

孙玉琢:中国家电业早就意识到了好酒也怕巷子深,因此,在广告投入方面可谓毫不吝啬。连年来,中国家电企业不断抢占央视广告的标王宝座。在各都市媒体的广告页,各家电品牌也是轮番登场,但是,这种在媒体上的反复提及固然能够加深消费者的印象,但是,如我们的调查所显示的,其内涵仍然是贫乏的,联想也是单调的。

可以说,中国家电企业在品牌建设方面30年的修炼,仅仅完成了品牌建设的量的积累过程,要建立具有真正核心价值的品牌内涵,是今后所有家电企业的核心课题,也是中国家电企业国际化之路的重中之重,是支撑中国家电企业屹立于民族之林的重要支柱。

《中国企业报》:您认为中国企业该如何打下品牌烙印呢?

孙玉琢:家电企业的内涵,其生存与发展的活力只能来自于市场本身,而不是其它。发现、满足和创造消费者的现实消费需求,是企业立足于市场的根本。

所以,规模不是品牌,广告也不是品牌,明星代言也不是品牌,在巨人时代,科技和服务才是品牌竞争的真正王牌,而其核心是创造性亲民政策的研究与推出,也就是研发消费者真正需要的产品,提供消费者真正需要的服务。在对亲民核心技术的研发上,国际家电品牌每年的投入是惊人的。比如在市场中一直具有健康舒适、优质生活形象的飞利浦电动剃须刀,每一款新产品从立项到生产需要两年的时间,在这两年时间里,他们结合消费者的需求,不断研究新技术应用到产品中去,以保证每一款新产品都有不同于旧款的技术卖点,对手只能跟进,不能超越。

中国家电业品牌建设之路任重而道远。让我们欣慰的是,家电巨人们正在为其品牌注入新的内涵,比如海尔品牌的内涵正在从微观服务向宏观服务的过渡。像国际品牌一样,只要带着核心科技和品牌的核心内涵就可以走遍全世界,这是我国家电企业品牌建设奋斗的目标。

如果说,过往是我们从品牌的边缘走向核心区的过程,那么巨人时代品牌发力才真正开始。

目前海尔洗衣机已在海内外建立了10多个生产基地,产品出口到包括美国、欧洲在内的100多个国家和地区,成为众多世界级连锁渠道的主推品牌。

案例剖析

豆浆机新军苏泊尔追赶情急

本报记者 许意强/文

一个胖乎乎的小男孩拿着吸管从玻璃杯中喝豆浆,使出全身力气、涨红了脸却也无法通过吸管将豆浆喝进嘴里。此时,广告画外音恰到好处出现,"豆浆不够细滑,现在有苏泊尔豆浆机了,创新太极动力水磨技术,精细研磨"。

今年以来,苏泊尔的这则豆浆机广告迅速在市场上引发了消费者的争议和同行的质疑。一位不愿具名的豆浆机生产企业负责人告诉《中国企业报》记者,"第一眼看这个广告,感觉小男孩很可爱,看完之后却感觉有什么地方不对劲。后来我发现,卖了这么多年的豆浆机,还没有出现过豆浆用吸管吸不出来的情况。如果有这种情况,肯定是产品质量出了问题。"

多位在国美电器选购豆浆机的消费者在接受《中国企业报》采访时也坦言,"购买豆浆机时,从未担心过机器制作出来的豆浆喝不动,更多地还是看中豆浆机的品牌、功能和质量。"

无奈的苏泊尔

随后,《中国企业报》记者就"豆浆不够顺滑、吸管吸不动"这一广告内容的依据和来源等问题,致电浙江苏泊尔股份有限公司公关部主管张丽萍,在记者将采访提纲发至张丽萍邮箱后,其办公室电话一直无人接听,采访提纲也未能得到任何形式的回应。

针对上述广告内容,广东某专业豆浆机企业人士则告诉《中国企业报》记者,这是苏泊尔作为豆浆机行业新军的一种产品功能和概念的差异化试水,就是希望从当前九阳、美的两大巨头称霸的国内豆浆机市场上,迅速找到一条适合苏泊尔的产品差异化道路。虽然内容有些夸大,但实属无奈,主要是苏泊尔的对手太强大。

来自中怡康市场统计公司对全国703个市县5359家门店的零售监测显示,截至2010年底国内可监测销量的豆浆机品牌数量为116个。不过,2011年1—3月份,九阳与美的两家企业就占据了91.27%的市场份额。苏泊尔自2009年进入国内豆浆机市场以来,已位列国内豆浆机市场第三名,但其市场份额仅为3.5%,市场零售额更低,仅有2.58%。

中怡康小家电分析师杨炜指出,豆浆机属于典型的由一个产品做成一个产业的新兴细分市场,虽然近年来苏泊尔对豆浆机市场的投入力度不断加大,但其市场占比却不高。

营销策略存争议

当前,我国豆浆机市场在九阳、美的两大寡头的竞争下,在产品的升级换代和产业的结构调整等方面取得了显著成绩。当前,市场主销的豆浆机产品从"有网湿豆"到"无网干豆"的升级,2011年1月14日,由九阳、美的牵头制订的豆浆机国家标准正式颁布,并将于同年6月1日起正式实施,国家标准对豆浆机的粉碎装置、粉碎度、出渣率等关系到豆浆品质的重要技术指标制定了详细的参数要求和试验方法,对豆浆机噪声、粉碎度、浓度、蛋白含量以及出渣率等硬性指标均做出明确界定。

一豆浆机技术研发人员告诉《中国企业报》记者,"苏泊尔豆浆机广告中所描述的情况,在实际的豆浆机使用过程中不太会出现。无论是有网或是无网产品,按照国家标准出现上述情况就属于质量不合格。"

浙江万里学院客座教授冯洪江分析指出,"从苏泊尔的角度来看,要通过广告内容和配音等手段,以危言耸听语言去指责整个行业存在的性能问题,达到对企业自有产品和技术的对比突出,从而更好地形成对消费者眼球的抓取。"不过,这种非理性的竞争手段,不仅会对整个豆浆机行业的产品技术发展造成了较大的负面影响。也让苏泊尔在豆浆机行业的发展陷入了一种自我炒作和攻击同行抬高自身的恶性竞争循环中。

作为一家从民营企业转身外资企业的炊具大王,苏泊尔目前已成为法国赛博集团(SEB)控股72%多股份的子公司。冯洪仕指出,"我能理解苏泊尔在从炊具向小家电业务进行转型时的压力与紧迫感。不过,无论是民营企业还是外资企业,苏泊尔都应该坚守理性竞争行为。"

白电企业 领跑五一家电市场

本报记者 安也致/文

只有3天的"五一"黄金周假期,在各大家电企业的博弈下,市场促销浪潮被"提前展开、延后结束",本周末全国家电市场还将迎来"五一"促销的"黄金尾巴"。

不过,日前《中国企业报》记者从苏宁等连锁卖场获得的信息发现,白电企业毫无争议地成为今年"五一"黄金周的市场主角。在苏宁卖场,变频空调成为主打产品,对开门冰箱、滚筒洗衣机等中高端产品更是受到消费者的青睐,特别是以美的、小天鹅为代表的领军品牌在空调、冰箱、洗衣机等白电产品掀起了新的销售热潮,继续保持着高增长势头。

"短短4天市场销量便突破20万台,小天鹅在国内洗衣机市场继续延续了今年一季度的强势走势",小天鹅洗衣机营销负责人坦言,这主要是得益于强势品牌与渠道整合的共同发力。特别是国内首创的小天鹅自动投放洗涤剂洗衣机的上市销售,推动了企业在市场上的量增利涨。今年一季度,小天鹅营业收入同比增长49%,远高于行业增速。

今年初才高调回归国内空调业的小天鹅,今年"五一"3天的内销量便突破万余台,成为国内中高端空调市场的一匹"黑马"。目前,小天鹅12款空调新品已经完成了对国内销售市场的网络布局和覆盖,有望在接下来的空调销售旺季获得更大规模的爆发。

作为国内变频空调市场的霸主,美的"五一"期间的表现更为强势,占据了国内主要城市零售市场变频空调50%的市场份额,提前销定了全年变频空调的销售目标。目前,美的领军下的中国空调企业已经明确表示在未来三年全面淘汰定频空调,实现全局变频化。

"五一"前夕,中国变频空调行业的技术与规模双霸主美的,跨时代牵手东芝开利成立全球变频技术联合研发中心,成为国内空调业首家和惟一实现了变频压缩机、电机、整机一体化匹配的企业,也全面推动了中国空调业从技术购买到技术输出的战略转型。

虽然进入国内冰箱市场较晚,但美的冰箱的发展速度却很快。短短五年间,美的便跻身国内冰箱市场两强行列,特别是通过整合公司大白电营销资源,实施品牌化、高端化、技术化发展路线,主打欧式凡帝罗系列产品,在实现了文化艺术与现代科技的融合式发展时,推动了国内冰箱消费市场的二次升级。

第三只眼

国美电器 做生意还是做事业?

沈闻涧/文

截至2010年,国美电器的年销售收入已达到1549亿元,成为巨人级的全国性家电零售巨头。不过,这家家电零售业巨人却未如期获得与其市场规模、品牌影响力相匹配的商业信誉和社会口碑,今年以来,骗取国家"以旧换新"补贴资金,被商务部约谈;对消费者未标明预存金额的使用附加条件成为"价格欺诈",受到发改委点名批评和罚款等系列恶性事件,负面事件接连不断。

对于国美电器创始人黄光裕而言,经营国美是一项长期的事业。眼下,国美电器在市场上的种种表现和做法,却更像是从事一门短期赢利的生意。

据《中国企业报》记者的调查,国美电器上述情况并非个案,骗取国家"以旧换新"补贴资金自2010年以来陆续在南京、北京、天津、石家庄等多个城市出现,在遭遇当地商务部门的处罚后并未令行禁止。而"价格欺诈"一事除了武汉,还在衡水也有发生,对于预存金额的使用条件未能提前说明,严重侵害了消费者的知情权,更以"预存少量金额便可多消费"的价格文字游戏,构成了"价格欺诈",与市场领军企业的形象形成了鲜明反差。

在以"市场销售业绩和营业利润"为目标导向的业绩考核体系驱使下,国美电器全国各个门店已衍生出一条"欺骗产业链条",不仅忽视了对于企业的社会责任、商业道德、企业价值观底线的恪守,甚至还出现了"以商业信誉和企业诚信换取和追求企业利益最大化"的危险增长模式。在这种模式推动下,国美电器未来到底能走多远?

作为一家商业流通企业,在国美电器千余家门店中销售的近千家、数万个的产品中,自身并不制造任何一个产品,其只是在不断制造一种"销售服务"。而"诚信和服务"正是国美等家电零售巨头们的核心竞争力。

对于任何服务型企业,其生存和发展的前提条件是不能骗人,要建立起最基本的企业诚信底线,更要建立与之匹配的监管制度和商业模式,否则最终只能是"竹篮打水一场空"。

当年,国美电器从北京的一家服装店走上了家电零售的道路,并迅速通过"全国连锁"的运营模式从北京走向全国,最终依靠"统一标准、连锁扩张"的商业体系,在跑马圈地下的规模化扩张和资本并购下的全国性收购,成为全国最大的家电零售巨头,也成功迈入了千亿级的家电巨人行列。

但近年来围绕企业商业模式和未来发展方向出现的分歧,不仅引发了国美电器创始人黄光裕与公司董事局主席陈晓的划时代的企业控制权之争,也再度暴露出作为一家家族企业控制下的千亿家电巨人,在现代企业治理结构、管理模式、激励机制以及新兴商业模式探索等方面的软肋和缺位。

今年以来国美电器再度重提"走全国性跑马圈地、规模化扩张老路"的商业模式,在缺乏了最基本的商业信誉和企业诚信保障下,又能取得怎样的增长?我们无法知晓。