

青蛙王子:感受专注的力量

■ 刘然

一直以来关于企业是多元化规模发展还是专注细分行业,这个决定企业命运的话题,在企业界和学术界至今都争论不止。但是,现在国内越来越多的企业意识到,多元化、规模效应已经难以适应企业生存的需要。专注于一个细分行业,然后持续把整个行业做大,已经成为很多企业发展的战略选择。

1997年,韩国海纳开碧公司开始专注于采用搭扣式设计的乐扣乐扣系列保鲜产品的经营,到如今,乐扣乐扣已经成为韩国保鲜盒的第一高档品牌,市场占有率高达71%;2009年,乐扣乐扣销售规模达到1557亿韩元,当期净利润同比增长250%,达到517亿韩元。公司计划到2013年,争取全球市场份额17.8%的目标,成为世界龙头企业。一个做保鲜盒的企业能达到如此的市值,皆因其在用户的某一个细小的需求点上,专注并下足功夫,将其做到极致。

在国内,成立于1998年的青蛙王子就是专注品牌的代表,14年来一直专注婴童日化护理产品这一微细分行业,并发展成为国内儿童日化品牌的佼佼者。近年来,青蛙王子的复合年增长率一直保持着33.0%以上的增长;在所有中国的国内品牌中,按零售额计算,于护肤产品、沐浴洗发产品及口腔护理产品市场均拥有最大份额。



市场

14年专注细分市场

据中国计划生育年鉴资料显示,中国平均每天有5.3万个小女孩出生,一年净生1500—1800万人口。企业定位于儿童日化用品市场,每年至少就有5000万人口的市场容量。由于是消费品,消费者需要反复消费,每年的市场容量要远远大于5000万。如此大的儿童日化用品市场,往往被很多商家所忽视,相对于竞争进入白热化状态的成人护肤品市场而言,儿童日化用品却要冷清得多,而本身就是成人日化用品细分市场下的产物,即儿童日化用品,

这为青蛙王子提供了一个市场机会。

1998年,当时,青蛙王子公司还是一家成人化妆品为主的综合日化企业。用董事长李振辉的话说,“还处于原始积累的阶段,范围广、产品线长,还没有一个响亮的品牌”。一位经销商给他建议,对产品进行细分,对消费群体和目标市场进行精准的定位。两人理性地分析了市场:如果以成人化妆品为主,将难以与国际品牌抗衡;如果以0—3岁婴幼儿护理为主,美国强生已经筑起了

高高的门槛。讨论的结果是,专门为4—12岁的儿童生产护肤品,以“青蛙王子”作为商标名称,并初步确定了品牌塑造的思路。

在当时,在国内儿童用品市场上的品牌并不多。美国强生等国际品牌,主要进入一线市场的沃尔玛和家乐福,对二三线市场还保持观望态度;并且,强生当时的品牌影响力,对二三线市场的辐射力有限。青蛙王子看到了这些被忽略的市场,率先以河南省为试验田,组建业务团队,发展当地销售渠道。很快,青蛙王子受到

了经销商、业务人员和小朋友的一致欢迎。

2000年,青蛙王子参加在重庆举办的化妆品展销会。虽然只有一个9平方米的展厅,但青蛙王子的卡通形象吸引了众人的目光。和父母同来的小朋友,都对青蛙王子爱不释手。青蛙王子在展会上炮打响,成为儿童护理品牌的“黑马”。

2005年,青蛙王子和美国索罗(solar)公司合作,为旗下的两个品牌做贴牌加工。索罗公司是一个有八十多年历史的美国企

业。旗下有很多品牌,有成人护肤用品,有儿童护肤用品。

2008年金融危机索罗(solar)公司收到了很大的冲击,企业在资金链上断裂,导致了企业有100多万美元的货款无法收回。经过深思熟虑,李振辉决定收购索罗(solar)公司旗下的两个品牌,并接收了其数千个销售网点。从原来的贴牌加工到品牌的自主经营,盘活整个终端零售网络,在美国成功注册分公司。青蛙王子的这笔收购,成为中国制造业升级的一个标准样本。

品质

国际化专业研发团队 确保产品品质

注重技术和研发是青蛙王子专业最重要的体现。在国内,中华理工学院、无锡新工大这几个高端的化妆品研发中心,都和青蛙王子有合作关系。公司旗下的产品研发中心由40多名技术人员组成,聘请了多名国内外产品研发顾问,及时学习国际先进的产品开发理念和动态发展趋势。

早在2003年,青蛙王子的生产车间就起用GMP环境体系认证。工作人员进入生产厂区之前,要经过消毒等多重的程序。车间的空气过滤,达到30万级的过滤标准。

2011年9月在上海建设具备先进测试设备的新研发中心,并聘请新技术专家以提升婴儿及儿童护理产品的研发实力。

品牌

坚持品牌创新 打造卓越儿童品牌

对于日化产品来说,稳定的市场地位必须依靠品牌的影响力。青蛙王子率先涉足新媒体营销,采用多种网络技术展开互动营销。在一定程度上拉近了与消费者之间的距离,同时也帮助企业提升了品牌的知名度和美誉度。随着网络时代的全面到来,加上80后已成为年轻父母的主力人群,他们思想开放以及对新事物热衷接受,无店铺销售模式也越来越成一种风潮。2012年,青蛙王子还计划开展电子商务这一新的营销模式。在文化跨界这方面,国内婴童护理品牌青蛙王子的知名度日益提升,特别是在小朋友眼中,青蛙王子凭借其特殊的形象,成为可爱、勇敢的象征。能够拥有今天这样的知名度和良好口碑,青蛙王子独到的品牌营销方式功不可没。

早在2005年,青蛙王子集团投资制作100集原创动画片《青蛙王子》,成为国内首家进入动漫文化产业的日化企业。在当时青黄不接的原创动画市场,这部100集的动画片完全可以当做文化产品出售。但青蛙王子没有贴片广告,也没有把它卖给电视台,而是允许各级电视台免费播放。

从2005年至2008年,动画片《青蛙王子》在央视少儿频道黄金强档和全国100多家地方电视台循环播放。2009年青蛙王子再接再厉,投拍了第二部52集的动画片《青蛙王子之蛙蛙探险队》。这部动画片参加国家广电总局的评审,并获得优秀荣誉称号。

2010年,在国内儿童日化品牌中,按零售额计算,青蛙王子在护肤产品、沐浴洗发产品及口腔护理产品市场均拥有最大份额,成为国内领先的儿童护理产品品牌。

2011年7月15日,青蛙王子在香港联合交易所主板上市,成为首家登陆香港联交所主板的漳州公司。

2011年12月6日,亚洲巨星陈慧琳以青蛙王子品牌代言人的身份出席了香港新闻发布会。

2011青蛙王子年报显示,全年业绩实现了显著的增长。截至2011年12月31日,青蛙王子收益约为人民币12.7亿元,较2010年的8.4亿元增加了51.5%,其中儿童个人护理产品收益增长71.3%至人民币9.2亿元。

我们都知道,这些年,苹果每推出一款产品,都是耐心而沉稳,每个产品一上市,便引全球瞩目,并获得巨大的成功。专注力就是苹果制胜的准则,专注在每一款产品上的对用户需求和需求的极致关照,专注于艺术与科技的结合。

专注于一个行业,然后将其做到极致,其实早已成为商业的精髓。尼采说:“具有专注力的人可免于一切窘困。”各行各业,很多看似平凡无奇,无甚前景的产业,也正是因为专注,才得以做大做强,以至横扫全球市场。

当然,专注也并不是狭义地指专注于一款产品,更应该指对企业价值观、使命和非常明确的目标的专注,专注于克服企业内心的急躁病、功利欲、名望欲,专注于全心全意更完美地服务于用户的物质利益与精神需求。从这个意义上说,专注是起点,也是必需的路径。

