

家电转型升级

“逆行者”方太： 高端厨电十连冠的哲学

冯洪江

欧美油烟机企业有一个共同点：它们在中国都难以作为。

不同于国外家庭多以烤、煮等方式处理食物，中式烹饪的特点就是旺火热油、大火快炒，由此产生的巨量油烟，显然将洋品牌整得够“呛”。

对于本土的“原生物种”来说，这是个天赐的机会。一些显然更为了解中国厨房的本土品牌，在欧美同行难有作为的这一领域纷纷发力，通过建立竞争性品牌来挑战国外家电巨头。在实现了自身的发展战略强势崛起的同时，也实现了对整个中国厨电产业的重新定义。

因此，在今天的厨电市场上，即便是没有任何三方的权威市场监测数据验证，也没有人会怀疑，方太所实现的中国高端厨电市场的“十连冠”领跑和对中国高端厨电的“头把交椅”锁定的实力。

“逆”成长：独特基因

“中国卖得更好的高端油烟机不是洋品牌”——如今，这句话不仅是当前国内油烟机生态圈的真实现状，也是作为行业头雁的方太，试图向公众传递的业界骄傲。不可否认，方太的成功具有重要的意义，因为它证明了实现“欧式外观与吸烟效果兼而得之”并非是一个不可逾越的难题，也是民族品牌在本土市场完胜洋品牌的难得例子。

试图归纳方太的经营之道并非易事，就像你可以测量出一条大河的长度和宽度，却无从知晓在静水流深的水面之下，潜藏的到底是什么。但我们仍可回到这个品牌的起点，找寻其品牌哲学的独特基因。

上世纪90年代，当少帅茅忠群谨遵父意返乡接手家族生意之时，他几乎拥有“民企二代”希望能从一份家族事业中所获得的一切——父亲既定的培养和传承计划，已纳入规范化、制度化的管理机制以及受命推动发展“飞翔”这一“世界点火枪大王”的有趣工作。可惜的是，他却不愿乖乖“就范”。而他所做的一件最“叛逆”的事情，就是执意打造新品牌、另辟新行业，而这也正是方太及其此后一系列市场表现的起始。

因此，“逆思维”无疑更接近方太品牌的内核。品牌的核心是差异化；而“逆”，就是最大的差异化，即把差异化做到了极致。

“逆”定位：只做高端

“宁波三分家电业，一分风光在慈溪”。起步于上世纪70年代的慈溪家电业，为头顶“中国家电产业第三极”桂冠的“宁波军团”，贡献了双桶洗衣机、饮水机、电冰箱、电熨斗、欧



位于上海桃江路8号的方太顶级厨电馆

逆，之于方太，是一种品牌哲学。高端厨电“十连冠”，之于方太和中国厨电产业，则是一种基于品牌哲学水到渠成式的因果。

式插座等多个全国“单打冠军”。然而，在从事上述业务的公司中，只有少数几家成功打造起了自己的品牌。当地制造商往往有生产高端家电的抱负，但它们赖以生存的却是在二、三级市场占主导地位的低端和中端产品。

但方太承载了慈溪人的集体荣誉感，其极力提升品牌价值的努力，让人印象深刻。它不仅长期以“高端厨电领导者”、“不打价格战”、“方太是中国人自己的高端品牌”自诩又自勉，近年还凭借“风魔方”、“云魔方”等创新产品，帮助定义了新一代的高端厨电市场。据《宁波品牌百强榜》显示，营收并非地区冠军的方太，却力压其他众多甬籍家电企业，上年度品牌价值达到了142.7亿元；在全国的市场表现同样抢眼，有数据显示，“国内市场几乎每销售2台高端油烟机，就有1台是方太产品”、“连续十年领跑中国高端厨电市场”……运用“逆思维”，定位于高端制造、高端品牌、高端市场，不仅夯实了方太作为慈溪

代表企业的地位，也令其在普遍产能过剩、产品同质化、价格战盛行的中国家电行业中，拥有了“叫板”洋品牌的实力。

中国家电同样可以贴上“高端”的标签，这正是方太给予我们的启示。尽管一个国家和地区的国际分工，不能在短期内迅速摆脱特定的土地、环境、劳动力等历史背景，但是安于落后生产结构的思想，无疑是错误的。在极端激烈的产业竞争和国际“赛跑”中，哪怕是跑得稍微慢一点，都会把竞争优势拱手让人。

“逆”战略：专注极致

也许很难具体阐释茅忠群创牌以来坚守了什么，但是我们看到的却是方太19年来专注一个领域，只做高端厨电产品。

战略就是企业做什么、不做什么，变什么、不变什么。这家因专注而成功的“行业王者”，近年作出的许多经营决策，令它的企业同道不免大为困惑，但若观照其长期奉行“三不主义”（不上市、不打价格战、不欺骗），则不难洞见其每一项战略决策背后的伦理准则。举例来说，维护高端厨电的发展路径，不啻一场需要用力、用时、用心才能打赢的“持久战”，但方太显然并未半途而废，而是坚持了19年，并创造了高端厨电“十连冠”的纪录。

一个重要的例证是，过去多年间，方太一直是中国吸油烟机行业的引领者和划时代产品的开创者，其先后开创的深型吸油烟机、欧式吸油烟机、近吸式吸油烟机、嵌入式成套化厨电、“高效静吸”吸油烟机、全新一代“风魔方”、“云魔方”吸油烟机等，每一款产品的发布都牵动着业界神经。

再比如，它拒绝盲目多元化，只求在一个领域成为专家和领导者，潜心把用户关心的、行业普遍存在的问题（漏油、噪音大、吸力小、外观效果差、安全有隐患、拆洗不方便等）当做

重点攻克对象，所有细枝末节都被要求做得尽善尽美。如今，方太产品的售价，甚至高于国际知名品牌，岂非长期专注之功？

贪快求量、内心浮躁、粗针麻线，注定与精细、精致、精品无缘。当方太为一个信念、为一种理念、为一个使命，坚持到一定的时候，事实证明，很多人、很多事，就开始为它坚持！

“逆”管理：输出文化

工科出身的茅忠群，却被认为是儒家文化的信仰者和“新儒商力量”。

还记得方太的广告语吗？“让家的感觉更好”，它同时也被确立为它的企业使命。对外，这意味着方太将致力于提供高品质的厨电产品，倡导健康环保和有品位的生活方式，让千万家庭享受更加幸福的居家生活；对内，则意味着不断创造和增加全体员工在物质、精神两方面的福祉，让方太这个“大家庭”更加美好。

崇尚顾客价值，遵循使命愿景。于此，就不难理解这家企业为何相继启动了系统性、持续性的“方太至诚关怀服务计划”和“方太青竹简国学推广计划”。因为在市场竞争中，产品可能被复制或超过，但服务和文化无法被复制，是独一无二的价值和体验。为此，方太希望自身品牌形象能让顾客几乎潜意识地与其形成情感联系。上述目标的实施，甚至已被分解为三重步骤：“以专业知识说服消费者，以至诚服务感动消费者，以儒家文化感染消费者”。

在公司内部建立古色古香的孔子学堂、颁布《方太价值观》等文化手册，也让方太有别于人们心目中对于民企的旧印象。它的管理特色，在于将儒学的精髓教育与企业管理结合起来，建立形成了一套中国的儒家管理模式，塑造出方太独有的以“家”为内涵的价值观体系。对于构建不同于西方成熟管理模式的中国式管理文化，这无疑是一种有益的践行。

一个强大的国家，必以输出创新、文化及价值观为标志。今天的中国，也亟须向世界传递具有穿透力的核心价值观和文化底蕴。因而，当代企业和企业家，不仅是保持中国经济稳定和增长的引擎，其中的佼佼者，还将成为中国新文化、新道路、新的价值观的重要建设者。当然，现在谈茅忠群及其执掌的方太能否成为其中的标杆之一，还为时尚早，但无疑他们一直都在努力。

成大事者，不随大流。与众不同的方太，在战略、定位、管理等诸多方面，都扮演了“逆行者”的角色。这种差异性、独特性，不仅成就了方太的今日地位，也让本土家电的品牌世界变得立体多维，妙趣横生。

（作者系浙江万里学院客座教授、家电研究专家）

智能化

TCL 多媒体 CEO 郝义： 游戏是智能电视平台化起点

本报记者 许志强

“乐视、小米进入彩电市场是好事。他们的进入引发了整个行业的警醒。但对于市场格局来说，不是颠覆，而是洗牌。”

5月13日，好莱坞大片《X战警：逆转未来》中国首映礼举行前夕，TCL多媒体CEO郝义在接受《中国企业报》记者采访时坦言，去年只是智能电视真正引爆期，让人们从手机、电脑和PAD的交互方式，转载到电视上，让消费者意识到“电视不同了，自己也可以定制内容”。

今年，TCL率先在中国推出游戏电视、游戏主机以及面向电视的游戏运营平台，成为市场上继4K、3D、智能后一个全新的亮点。但暂时还未获得来自互联网及同行的全面参与推动。对此，郝义却指出，“游戏只是智能电视平台化的一个起点，未来包括视频、教育等均会出现在这一平台上，从而不断充实整个智能电视的内容、应用和体验。”

围绕游戏电视，TCL的目标也不只是将一款游戏硬生生地嵌入电视机上。郝义坦言，“以游戏为起点，TCL目标是建立一个游戏电视的生态圈，有游戏主机、游戏电视，还有游戏平台，打造一个硬件与软件协同，内容与体验一体的平台。”

面对记者提出的“TCL是彩电行业第一个进军游戏产业的企业，是否担心其它同行快速跟进和超越”的问题，郝义颇有信心地表示，“建立一个面向智能电视的专属游戏平台，不是那么简单的事情。绝不是将手机、PAD、电脑上的游戏直接装在电视上就可以了。在技术上，我们开发的一键适配技术，提供真正可以在电视上玩的游戏。在内容上，我们与中外游戏巨头建立了电视游戏的首发平台，每个月都会推出电视专属游戏。”

游戏电视等电视智能平台化的发展，也给企业的运营模式带来了新的冲击：从硬件盈利到内容服务盈利。郝义坦言，“以前，我们电视卖给消费者，就是0到9的一个结束过程，顶多还有一个售后服务。现在，电视卖给用户只是0到5的过程中，接下来还要有游戏等内容的充实、软件的升级等。这将会给我们带来新的机会。”

不过，今年一季度市场持续下跌的走势，给激战正酣的彩电企业智能化转型升级带来新的挑战。但是郝义并不担心，在他看来，“以前彩电市场的走势应该是上半年与下半年四六分配，而去年由于补贴政策让市场倒置，这就给今年一季度市场带来压力。TCL电视今年实现1800万台的出货量没有变化，下半年市场会出现持续反弹的走势。”

近年来，TCL的娱乐营销走到了中国企业的前列。对此，郝义坦言，“我们的目标是要成为全球化的娱乐科技型企业，所以无论是家电业最早邀请影视明星作为代言人，还是近年来相继与《变形金刚》、《钢铁侠》、《X战警》等好莱坞大片展开品牌植入和联合推广营销，都是我们面向全球化、娱乐化的主动转型。也是要强化电视作为家庭娱乐终端的形象和定位。”

长虹智能化野心： 软件主导硬件，黑电定义白电

本报记者 文剑

“扔掉遥控器”的电视、“云图像识别”的冰箱、“人体状态感知”的空调……

4月15日，《中国企业报》记者在第十七届中国北京国际科技产业博览会现场看到，以“CHIQ来了”为主题的长虹面向家庭互联网时代的系列解决方案首次亮相中国最高级别的科技展会。

自2004年掌舵长虹担任董事长后，赵勇首次提出“三坐标”战略开始培育长虹智能基因，并于2013年面向互联网时代发布了全新的战略规划和产业布局——新“三坐标”战略，对后PC时代的发展方向和走势以及家电企业转型等问题给出了独特的长虹解决方案。

对此，长虹集团新闻发言人刘海中则指出，“长虹新三坐标战略的核心，就是要从用户的实际需求和价值出发，以一云多终端的思想建设终端和云端平台，借助已经在黑电领域形成的芯片、软件、显示器件、配套器件等方向布局，实现从芯片、软件的角度，定义空调、冰箱等白电产品的功能智能化、结构原理智能化、服务智能化。”

面对今年以来，中国家电智能化拐点的全面显现，长虹率先给出了“软件主导硬件、黑电定义白电”转型升级路径。

事实上，通过“以人为中心”重新定义电视、冰箱、空调等多终端的结构、形态、关系，以一套完整的技术架构和生态系统实现多终端协同、便捷交互、广泛连接，为消费者创造越来越自在、越来越舒适、越来越简单的家庭生活。这不只是长虹“家庭互联网”的发展初衷，也是在与互联网企业较量中所释放出来的差异化竞争筹码。

长虹展台负责人冉清华告诉《中国企业报》记者，“终端+数据+内容+服务”的新商业模式才是隐藏在长虹家庭互联网背后的秘密。随着CHIQ系列终端产品的面市，长虹拥抱互联网的大数据商业化、云计算、人机交互、家庭信息安全等项目价值将逐步爆发，这将会推动长虹从硬件盈利向软件、内容盈利的商业模式变革。

以用户的大数据这一商业模式为创新基础，依托强大终端资源形成传感器网络，掌握了经营数据接口，实现“终端+大数据”的转型，是长虹释放给中国家电行业和市场投资者的重要信号。目前，由智能电视、智能空调、智能冰箱承载，联动中国电信、IBM、文思海辉、未来电视等构建智能产业生态圈正越做越大，特色、个性智能终端和智慧家庭、智慧城市、智慧小区等集成解决方案，正带动长虹“飞起来”。

高校空调市场达百亿 引来企业差异化激战

本报记者 许志强

近两年来，空调进高校的浪潮开始在全国迅速扩散开来，这将有望为空调企业带来一个高达百亿元的新增市场。

日前，11224台海信空调陆续进入位于重庆的西南大学校园中，将在今年夏天到来之前为学子们送去凉爽。此前，奥克斯则与安徽工业大学签署了6400套独家供货协议，这是奥克斯以第二成绩中标安徽20万套校园空调项目后的又一收获。此外，包括美的、海尔、志高等企业近年来都开始通过“差异化的产品、品质、服务”以及“性价比”等筹码，开始加大对高校空调市场的布局和争夺。

早在去年底，安徽省政府常务会议研究决定，全省106所高校的教学科研场所、学生宿舍、食堂将在半年内

全部安装空调，空调采购总量高达20万套。粗略估算采购金额就突破了4亿元。这只是高校空调市场的一个缩影。

随着安徽以政府民生工程的方式正式拉开了空调进高校的市场大幕，可以预见这一新兴市场将为终端零售低迷的空调企业注入新的动力。一位来自政府采购领域的专业人士向《中国企业报》记者透露，“就在刚过去的4月，全国范围内的高校空调采购规模就突破了6000万元。如果全国范围内实现空调进高校，仅此一项给空调企业的市场规模就高达百亿元。”

与现有的空调零售市场和传统工程市场需求出现饱和不同，中国高校的学生宿舍、办公室等空调保有量极低，而且一旦采购就是“大批量采购、集中安装”，这将是非常有利于空

调企业的新兴市场。

海信科龙空调公司市场总监桂双峰透露，“西南大学并不是唯一一所安装空调的高校，此前，同城的重庆大学也曾大批量采购海信空调。包括这两所高校在内，海信还中标了北京大学、清华大学、中国人民大学、南京大学等15所重点高校项目，中标总套数7万套，覆盖学生30万人。”

奥克斯空调国内营销公司总经理郁德发则透露，“为了更好地拓展高校空调市场，我们在强化产品的品质基础上，还实施了特殊的售后服务保障措施，比如专门为学校提供24小时的服务。对于采购规模大的学校，还会直接在学校派驻常驻服务人员。”

为了解决当前一些高校存在的采购资金压力大、无钱买空调等现实问题，志高则在一些高校推动了“空调租赁”合作的新模式。即由学校引

进空调租赁服务商投资，学生与租赁服务商签订租赁合同，以租赁形式付费使用。

自2012年以来，高校宿舍的空调普及，开始成为一种消费必然趋势。桂双峰就指出，“近两年多地气温连续升高，学校加紧了空调集中采购力度。在重庆、武汉、南京、南昌等火炉城市，学生对空调的需求更为迫切。在这一市场的争夺中，必须要构筑差异化的竞争优势。”

比如，在此次西南大学的订单中，除了其产品品质和省电优势外，海信还特别增加了空调的防霉除湿、防锈耐用等适应重庆气候环境的功能。

不过，学校的采购资金不足、电力线路老化等问题，则成为未来困扰“空调进高校”这一市场快速普及的主要瓶颈。