

声音

多品牌运营能更好“穿透”市场

访华帝股份董事长潘叶江

随着智能化的发展,厨电市场正在快速迭代。但是,在产品品质提升的背后,市场整体规模增速却在下滑。据奥维云网数据统计,2019年上半年厨电品类零售额约150亿元,同比下降16%,品牌竞争激烈,价格战加剧。

在行业整体受挫的大背景下,

华帝股份有限公司(002035.SZ,以下简称“华帝股份”)却保持逆势增长。2018年,华帝股份实现营业收入60.95亿元,同比增长6.36%,实现归母净利润6.77亿元,同比增长32.83%。

为获得更大的规模提升,华帝继续致力于多元化发展。

下一个风口是提供“一体化解决方案”

我们设想中的一体化解决方案是:华帝作为一个中枢大脑,考量整个市场环境,考量消费者厨房空间里的各种需求,为他们提供一个最优解,最省时、省力、省心的厨房体验。

《中国经营报》:2018年外界对行业普遍持悲观态度,华帝为何能够做到逆势增长?

潘叶江:这是多个维度的因素综合影响的结果。最关键的因素是我们不断对产品进行升级,产品的客单价逐年获得提高,由此带来的毛利率增长成为整体业绩提升的关键点。另一方面,这几年来我们一直在做内部的优化,随着平台通用化、标准化的推进,成本也在明显下降。此外,还有品牌的升级。现在的消费者对产品的需求已经不仅仅局限于价格和性能,产品背后的品牌价值和品牌理念同样重要。从2015年起我们一直在做的事情就是品牌升级,通过品牌的年轻化,时尚化来提升年轻消费群体对华帝品牌的认知度和认同感。

《中国经营报》:未来厨电市场的风口在哪里?华帝在这方面有哪些准备?

潘叶江:我认为厨电行业未来的风口,应该是为消费者提供一体化的解决方案。但我也一直坚定地认为,未来的理想厨房,应该是

人工智能厨房,人工和智能是相辅相成的,并不是为了智能而智能,以增加卖点为目的。现在很多产品为了迎合市场,会设计很多并不是很有用处的所谓“智能化”的功能,这样不仅提高了企业的成本,也给消费者带来额外的负担,对消费者来说并没有什么实际的好处。

我们设想中的一体化解决方案是:华帝作为一个中枢大脑,考量整个市场环境,考量消费者厨房空间里的各种需求,为他们提供一个最优解,最省时、省力、省心的厨房体验。在一到两年时间内,华帝要将这个解决方案打造出来。在前期,我们还是围绕厨房空间展开,后期再将净水系统,以及垃圾分类处理等需求逐步纳入,以后有可能将华帝家居的全屋定制产品包含进来。

在这方面,我们最新款的魔镜吸油烟机产品,内置了语音操控功能和菜谱功能,你在炒菜或者双手忙碌的时候,只要通过语音就可以完全控制风速、开关、灯光,展示菜谱教学等一系列功能。

家电家居融合是未来趋势

定制家居行业的品牌集中度太高,市场竞争激烈,对于华帝家居这样的新品牌来说,突破重围的压力很大。然而,整个行业又表现出“一高一低”两个极端化的状态,没有中间地带,要么高端,要么低端。

《中国经营报》:华帝在做厨电的同时,也开始做定制家居,两个不同品类的产品融合在一起是否会成为新的趋势?

潘叶江:目前看来,家电企业(包括厨电)和家居企业还是处于一种分工非常明确的状态。消费者认为,只有家具企业才能生产定制家居产品,家电企业才能做厨电产品,这样的分工才是专业的做法。确实也是,家电产品的技术含量要比定制家居产品更高一点,因为涉及到更多的安全问题。同样的,定制家居和厨电也是在完全不同的两个领域。

多品牌运营有利于穿透市场

我认为多品牌运作是很有必要的,不管在什么情况下,单独一个品牌始终无法穿透所有的市场,更无法覆盖所有的目标人群。

《中国经营报》:今年6月份,由华帝独家冠名的美食文化节目《我在宫里做厨师》开播,目前收获了不少好口碑。你认为品牌宣传对企业的发展有什么意义?

潘叶江:一直以来,我们都坚持华帝的品牌定位是以“年轻化”和“时尚化”为导向的。但无论是进行品牌宣传还是维护,我们都是围绕人群的特点出发的,在以后的品牌传播过程中,我们依然会坚持这种做法。

以华帝冠名《我在宫里做厨师》为例,我们最初也是看中这个节目的传播形式,其内容可以通过切割成短视频的方式进行快速传播。如今,短视频已经逐渐成为年轻社群的主流触媒习惯之一,华帝要在今年要抓住短视频的风口。

这些年来,华帝在品牌宣传方面的动作,都不是昙花一现,不是通过砸大钱做一次硬广告就结束

的。在决定利用《我在宫里做厨师》发声之前,我们对节目的受众做了一个精准的分析,发现它的观众基本都是80后、90后群体。这一群体已经成为社会的中坚力量,有一定的经济实力,有自己的审美要求,对生活品质有一定的追求,且大部分已经成家立业,有买房与装修的需求。而我们在节目中植入的产品,定位和功能都是符合他们的需求的。我们选择这款节目,不是因为觉得它会成为爆款,而是能够在里面精准地切中我们的目标人群。

《中国经营报》:对于低线市场来说,做品牌的意义在哪里?

潘叶江:我们通过多年研究发现,品牌效应较弱或者还没形成品牌效应的企业,遭遇的经营阻力越来越大。今年“6.18”期间,小镇青年展现了强劲购买力。以前,“小镇青年”还是一个贬义词,甚至

未来的创新靠人才驱动

我认为华帝作为大湾区核心区域内的标杆性龙头企业,这既是一次挑战也是一次机遇。除了利用好湾区物流、信息流高速发展机会,在提升自身硬件能力的同时,还应该利用湾区政策带来的优势源源不断地引进人才,储备人才,培养人才。

《中国经营报》:今年年初,“粤港澳大湾区发展规划”正式出台,你认为它带给华帝的机遇与挑战有哪些?

潘叶江:粤港澳大湾区建设的推进,给我最深的感受是带来了更

多的人才。随着湾区城市曝光度的增加,这里对人才的吸引力也变大了。现在湾区总人口,核心城市的9个城市里面就有8000万人口,预期到2030年,湾区人口能达到1.5亿,这是一个巨大的数

2018年,子公司华帝智能家居进一步将橱柜业务扩展至全屋定制,“华帝家居”品牌正式推出,产品线由此丰富至衣柜、电视柜等全屋定制产品。目前,华帝厨电业务实行“华帝”“百得”双品牌运作,其中“华帝”品牌定位高端市场,“百得”品牌定

位中端市场。加上“华帝家居”,华帝已形成公司多层次、跨领域的品牌矩阵。

如何在竞争激烈的厨电市场上保持优势?为什么要实行多品牌运营?近日,《中国经营报》记者专访了华帝股份董事长潘叶江。



在华帝品牌战略的规划中,华帝家居会作为一个独立的子品牌进行运营。2018年定制家居板块的增长不错,橱柜业务营收差不多4亿元,同比增长超过60%。

《中国经营报》:相比于厨电领域,定制家居的难点在哪里?

潘叶江:定制家居行业的品牌集中度太高,市场竞争激烈,对于华帝家居这样的新品牌来说,突破重围的压力很大。然而,整个行业又表现出“一高一低”两个极端化的状态,没有中间地带,要么高端,要么低端。从“高端”的层面讲,头部品牌形成了一定的市场话语权,

渠道布局日益完善;从“低端”的层面讲,许多注意不到的小品牌遍布全国各地,依靠区域优势也能“称霸”一方,外来品牌并不一定能完全取代它们。

从橱柜转向做全屋定制,意味着华帝又进入了一个全新的领域,这对一个企业进行资源整合的能力要求就会更高,需要我们有完善的人员储备,与客户和代理商之间的磨合也需要一两年时间。现阶段,定制家居板块已经走上正轨,但是磨合得还远远不够,华帝在这方面,还只是一个“小孩子”。

与“收入不高”“缺乏品位”等特性捆绑在一起。但眼下,“小镇青年”正逐渐成为中国经济发展的关键购买群体。

我们以前很少关注低线市场,现在随着互联网信息的快速传播,低线市场的消费能量正在被逐渐释放出来。在这里,消费者的第一认知是品牌,有品牌的产品能够获得更多的关注,这也是触动我们加强品牌建设的原因。

2019年,华帝在品牌宣传方面的力度依然不会放缓。事实上,在品牌宣传方面,华帝每年都是按照销售额的一个固定比例来做投放的,同时营收提高,对应的宣传力度也会提高。

《中国经营报》:2018年,华帝推出了“华帝家居”品牌,加上原先的“华帝”与“百得”,华帝目前处于多品牌运作状态,此举的优势有哪些?

潘叶江:我认为多品牌运作

是很有必要的,不管在什么情况下,单独一个品牌始终无法穿透所有的市场,更无法覆盖所有的目标人群。

现阶段中国市场的呈现多样化,不同群体的选择不会一样,就算同一个群体也会有不同的层级、纵深,出现了对产品需求的多元化。中国又是一个幅员辽阔的国家,东南西北的文化差异很大,客观上决定了需求的多样化。

虽然做多品牌运营,要比打造单一品牌的投入更大,但只有这样,才能更好贴合不同群体的消费需求。以家居品牌“华帝家居”为例,事实上我们虽然把它当作一个子品牌来运营,服务的是定制家居这样一个和厨电业务差异很大的领域,但它并不是与主品牌“华帝”完全分离的,它身上带有“华帝”的影子,“华帝”也会对它进行赋能。

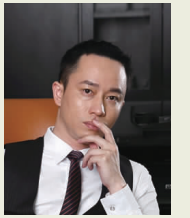
一次挑战也是一次机遇。除了利用好湾区物流、信息流高速发展机会,在提升自身硬件能力的同时,还应该利用湾区政策带来的优势源源不断地引进人才、储备人才、培养人才。

老板秘籍

华帝为何能够做到逆势增长?

1

这是多个维度的因素综合影响的结果。最关键的因素是我们不断对产品进行升级,产品的客单价逐年获得提高,由此带来的毛利率增长成为整体业绩提升的关键点。另一方面,这几年来我们一直在做内部的优化,随着平台通用化、标准化的推进,成本也在明显下降。此外,还有品牌的升级。现在的消费者对产品的需求已经不仅仅局限于价格和性能,产品背后的品牌价值和品牌理念同样重要,从2015年起我们一直在做的事情就是品牌升级,通过品牌的年轻化,时尚化来提升年轻消费群体对华帝品牌的认知度和认同感。



简历

潘叶江,1977年生于广东中山,现任华帝股份有限公司董事长。在担任董事长期间,潘叶江确立了华帝品牌战略调整方向,定位高端智能厨电。在产品端导入人工智能战略,将语音、形象识别,智慧存储,云数据,机器人等多种技术运用到人工智能平台上,推出了“魔镜”油烟机、“魔碟”翻转式燃气灶等一系列智能厨电产品。2016年,以潘叶江为核心的华帝决策层推动实施华帝上市以来首次股权激励,进一步健全公司长效激励机制。此外,潘叶江于2016年获得“亚洲品牌管理优秀人物”荣誉称号;2017年,获评“中国品牌日十大推广大使”;2018年获得“品牌年度人物大奖”与“中国(行业)十大领军人物”荣誉称号。

多品牌运作的优势有哪些?

2

我认为多品牌运作是很有必要的,不管在什么情况下,单独一个品牌始终无法穿透所有的市场,更无法覆盖所有的目标人群。

现阶段中国市场的呈现多样化,不同群体的选择不会一样,就算同一个群体也会有不同的层级、纵深,出现了对产品需求的多元化。中国又是一个幅员辽阔的国家,东南西北的文化差异很大,客观上决定了需求的多样化。

虽然做多品牌运营,要比打造单一品牌的投入更大,但只有这样,才能更好贴合不同群体的消费需求。以家居品牌“华帝家居”为例,事实上我们虽然把它当作一个子品牌来运营,服务的是定制家居这样一个和厨电业务差异很大的领域,但它并不是与主品牌“华帝”完全分离的,它身上带有“华帝”的影子,“华帝”也会对它进行赋能。

深度

品牌建设能变成资产沉淀

7月30日,“2019年中国家电行业半年度发布会”在北京召开,发布了《2019年中国家电行业半年度报告》。报告显示,2019年上半年,国内家电市场零售额累计4125亿元,同比增长率为-2.1%,相比一季度-3.1%的同比增长率,下滑趋势有所缓和。

全国家用电器工业信息中心副主任石文鹏表示,在传统大家电领域,由于现有技术早已成熟,居民家庭保有量接近饱和,在新的颠覆性替代产品出现之前,任何的规模增长已经十分困难。华帝董事长潘叶江认为,在大环境不好的时候,企业除了加大研发力度和产品的创新力度,突围的途径只能是不断通过做品牌宣传活动,激发营销体系的活力,让企业处于一个活跃的状态当中。“我们越来越发现,品牌效应较弱的或者还没形成品牌效应的企业,遭遇的经营阻力越来越大。”

事实上,华帝在品牌宣传方面一直动作频频。2018年,华帝结合全球关注的世界杯足球赛事,举办了“法国队夺冠、华帝退全款”营销活动,赢得社会公众的关注,并诚信履行承诺,实现了品牌与消费者的双赢;今年6月份,由华帝独家冠名的互联网宫廷饮食文化传承探索节目——《我在宫里做厨师》开播,节目在豆瓣上已经获得众多好评,此举将华帝的品牌推向更广泛、更年轻的群体。

潘叶江透露:“华帝每年的营销费用有一个固定的比例,会随着营收的增长而增长。”

从华帝近几年的年度报告可以发现,2017年,华帝的业务宣传费用为5.66亿元,比2016年的3.48亿元增长了62.64%;2018年又在上一基础上提升了3.18%至5.84亿元。不过,潘叶江也表示,华帝的品牌宣传并非通过砸大钱做硬广告,而是针对细分人群进行精准投放,让受众与品牌取得共鸣。

本报记者发现,华帝在选择节目植入品牌时,不是奔着节目是否会成为爆款而去,而是看中能够在不同的节目里精准切中目标人群。华帝的品牌定位人群包括高富阶层(高门槛、高收入、高素质、高消费、高品质的“五高人群”),因此便利用这个群体熟悉的触媒习惯,在了解他们的爱好与生活习惯的基础上,通过一种软植入的方式,将华帝的品牌传播给他们。

潘叶江认为,这是一个让品牌资产沉淀的过程,也是品牌宣传更深层次的意义所在。

本版文均由本报记者 郑炳巽 赵毅 采访