

唯有变革才更美好

11月25日,华帝商道大型营销文化论坛在济南开幕,开启了“华帝商道”济南站的布道之旅。此前,“华帝商道”布道之旅已在重庆、西安、郑州成功举办过三场,华帝领导、业内专家学者与经销商们济济一堂,透过“问道、论道、传道、行道”,为经销商们答疑解惑,传播华帝品牌理念和企业文化价值,探讨商道与人道如何共生共长,完美地诠释了华帝商道的精、气、神。论坛期间,本报特别访问了中山华帝燃具股份有限公司董事、总裁黄启均,副总裁、营销总部总经理刘伟,他们畅谈了对当前厨电行业发展趋势、企业文化价值理念、企业责任与公益事业、互联网时代的营销创新的理解,并详细介绍了“华帝营销基本法”。

□ 张开学



中山华帝燃具股份有限公司董事兼总裁黄启均,1992年与其他六位创始人共同成立华帝。在他的带领下,华帝股份经历两权分离、股份上市、赞助奥运会、并购百得厨卫等大事件,一步步成长为中国厨卫行业领军品牌。

从极寒之地——俄罗斯索契传递完本届冬奥会火炬回来,中山华帝燃具股份有限公司总裁黄启均又马不停蹄的赶到国内的大山济南。2013年,“华帝商道”大型营销文化论坛相继在重庆、西安、郑州等地举办,而济南是第四站。

坐在论坛的嘉宾席上,黄启均难掩自豪之情,他告诉与会的华帝经销商和媒体,华帝因为参与了索契冬奥会的火炬设计,俄方奖励华帝50万卢布,并且给了华帝3个火



炬手名额;同时,华帝申报国家级工业设计中心的初审通过并进行了公示,有望在本年度入选第一批国家级工业设计中心。

对于华帝的经销商而言,品牌综合价值的提升无疑将成为市场销售最大的推力。而更为重要的是,黄启均这次不仅带来了好消息,更结合商业文明、哲学、规律和技巧,鞭辟入里的为经销商“把脉诊断”,更为齐鲁大地华帝经销商廓清前行路径。

因时而变,才能让品牌走得更长远

在论坛上,最先映入记者眼帘的是水火交融、阴阳结合的太极图标志出现在大屏幕上,屏幕两边各有一个“道”字和“术”的大型条幅,甚是醒目,这不但暗示了华帝商道的哲学精髓,也暗合了此次论坛的主题词“变革”。

企业经营中的变革是永远的话题,关键是变的主题、节奏和方向。

“从厨电行业发展来看,一是行业发展前景广阔,品牌集中度进一步提高;第二个从技术层面而言,互联网商业模式所带来的商机和对传统模式的冲击,需要企业做出战略性的调整;第三是消费主体的变化,在70、80甚至90后消费群体主宰的时代里,如何满足新消费群体的需求。这些都是我们变革的动力和内因。”黄启均表示。

齐鲁是儒家文化的发源地,从文化的发源地追溯和重塑华帝商业文明,似乎顺理成章。更为重要的是,受儒家文化浸染的山东经销

商们,在跟随华帝走过20年发展年头之后,表现得有些后继乏力。

而此时的华帝,正高速飞驰在“增长”的通道上。

“2013年是华帝提出‘五年百亿’的开局之年。但我们经销商一系列问题却成为了发展中的绊脚石:视野狭窄、小富即安、组织落后、归属感、使命感日渐缺失等等,面对这一系列问题,我们就在想如何培养我们的经销商成为新时期的‘企业家’,与华帝一起完成‘愤图强,冲百亿’的目标。”黄启均表示,华帝最根本的经营理念是人,华帝营销文化的核心理念是培养一级经销商成为优秀企业家,如果做到这一点,华帝就是一家伟大的公司。

互联网时代,华帝

要由制造商转变成为服务商

在论坛现场,很多二级经销商对华帝的电子商务颇有微辞,大体是华帝电子商务的发展,对线下的销售产生了一定的冲击,在电子商务的冲击之下,华帝一、二级经销商未来的生存之路在哪里?

黄启均表示,互联网所带来的商业变革,是世界范围内的大势所趋,华帝不可逆势而行,但华帝在开展自己的电子商务时,前提是结合华帝全国近万家的终端所开展的O2O模式,“11月11号那天,我们卖了5800多万,如果加到11月10日下半夜和12日,总共卖了6100万。我们如果从简单的卖一个标准化的产品,过渡到卖综合的解决方案,从卖产品到卖服务,这一过渡空间就大了。所以互

联网的时代恰恰又为我们这种既让消费者体验,又要提供给消费者服务这样的产业一个很好的发展契机和机会。所以我从去年开始我就提出,华帝要成为一个制造商,转变成为一个服务商。要从制造业变成服务业,也就是说我们华帝要做成一个整体厨房生活解决方案专业的、贴心的、最有竞争力的服务提供商。”

以人为本,给消费者

提供创意和服务的厨房生活

在企业文化价值观上,华帝注重以人为本。管理方面,以华帝经销商为本,要让华帝的经销商成为优秀的企业家;在产品研发上,以广大消费者的需求为出发点,给消费者提供创意和服务的厨房生活。对此,黄启均从两个方面阐释了华帝的“以人为本”。

2009年,华帝开发出具有革命性的灶具产品——聚能灶,比传统灶具节能37%的优势,使得该款灶具在次年即入围《国家节能产品目录》,华帝更在2011年升级为国家级技术中心。

在管理上,华帝努力让经销商成为企业家,而在产品研发上,华帝从消费者的需求出发,致力于成为一个给消费者提供创意和服务的厨电品牌。“而华帝在产品研发上,也是以人为本,关注消费者的需求变化,专注在厨房领域做出垂直的扩张,消费者要的是一个很好的厨房而不仅仅是一台很好的灶具。所以我们从厨电,到厨电一体化,到厨房一体化,到厨

房生活一体化,我们在整体上、战略上把企业从一个绩效型的企业,往一个战略创意上的产业调整,努力给消费者提供创意和服务的厨房生活。这是华帝发展的动力所在,也是华帝发展的根本所在。”

体育精神,是华帝品牌的一面旗帜

相信很多人,提到华帝这个品牌,第一反应就是:华帝热衷于体育事业,几乎大大小小的体育盛会总能看到华帝的身影。对此,黄总表示,热衷体育是华帝精神的体现,企业成长于社会,就应该再去用于社会,赞助体育赛事是华帝回馈社会的体现,因此华帝近二十年来都跟体育结合在一起。

“在华帝起步初期,1994年全国甲级联赛初始,我们就用联赛场地作为华帝品牌的展示。后来联想到运动会使用火炬,而华帝也是做火的,企业与体育最好的结合方式就是火。九运会,华帝便拥有了这样一个契机,到十运会,到奥运会,华帝把这个体育的故事成功地延续了。后来这个故事一直在延续,从奥地利的因斯布鲁克青年运动会到新加坡的运动会,墨西哥的泛美运动会、全运会、大运会、大青会,华帝成了最专业制作火炬的企业。前几天我去俄罗斯,作为索契冬奥会火炬手,因为华帝参与了这次冬奥会火炬的设计,俄方奖励五十万卢布,这也是国际上对华帝品牌的一致认可。”

相信很多人,提到华帝这个品牌,第一反应就是:华帝热衷于体育事业,几乎大大小小的体育盛会总能看到华帝的身影。对此,黄总表示,体育是精神的体现,企业是来源于社会再去用于社会,华帝近二十年来都跟体育结合到一起。

“在华地起步初期,全国和甲级联赛初始,1994年,我们用场地作为华帝品牌的展示。后来运动会使用火炬的,华帝也是做火的,企业与体育最好的结合方式就是火。从九运会开始,华帝有一个契机,到十运会,到奥运会,华帝把这个体育的故事成功地延续了。后来从奥地利的因斯布鲁克青年运动会,新加坡的运动会,墨西哥的泛美运动会,都用华帝的火炬技术支持,全运会,大运会,大青会,华帝成了最专业制作火炬的企业。前几天我去俄罗斯,作为索契冬奥会火炬手,因为华帝参与了这次冬奥会火炬的设计,俄方奖励五十万卢布,这也是国际上对华帝品牌的一直认可。”

华帝首创的“营销基本法”



中山华帝燃具股份有限公司副总裁、营销总部总经理刘伟,从华帝经销商转型成为职业经理人。入职华帝以来,他利用丰富的实战经验以及20余年纵横厨卫行业的营销阅历,大刀阔斧地开展营销变革和渠道建设,引领华帝进入了高速发展的营销快车道,被经销商亲切地称作“话疗师”,被业界举为厨电领域的“营销狂人”。

论坛上,众多经销商关注的除了“变革”二字,交流最多的就是“营销基本法”。据中山华帝燃具股份有限公司副总裁、营销总部总经理刘伟介绍,变革要有章可循,做到变而不乱,越变越好,所以才有“营销基本法”一说。其根本出发点是满足消费者的需求和维护消费者的利益,在管理上做到奖罚分明,让企业和经销商由“利益共同体”转变到“命运共同体”,二者同呼吸,共命运!

纵观华帝“营销基本法”,可从三个“一”(一个核心、一个准则以及一个转变)加以解读。

一个核心:以消费者为核心

“我觉得,华帝的发展就经销商的发展带动企业的增长。从销售的角度出发,我在这里可以用最笨的方式说教(我们经销商叫做“话疗”),我就想把华帝的规章制度营销理念编成书,变成华帝的“基本法”,让经销商按照这个基本法去做事。我也是从华帝的经销商走出来的,我从零做到八个亿,有了感情了,只不过我是把这个东西做得更有文化了,这个文化体系更有发展。体系里面的东

西可以改,但是华帝的精神不能改,那就是始终以消费者为核心:在产品上要以消费者需求为导向,在服务上要以维护消费者利益为根本。”

刘伟表示,华帝不论制定什么规则,其根本出发点是以消费者为核心的,包括华帝下面的一级经销商、二级经销商所构成的整个“大华帝”体系,都是为了更好地让产品和服务更好地传递给消费者。

一个准则:奖罚分明

论坛上有一则“商鞅变法”的视频宣传片特别能够予人警示:变革不但要有章可循,更要“情”、“理”分明。只有这样,才能做到奖罚分明;只有这样,才能推动大家一起更好地发展。

“华帝的经销商体制发展至今,无疑取得了长足的发展,但同时也面临着一些问题。第一是思想跟不上,第二是经营跟不上,你只能说是忍痛割爱,朋友是朋友,不能因为我们朋友做得好,你把整个市场都丢了。朋友可以做得更长久,但是商业的模式还是要走下去,商业是大家互惠互利,共同发展,而不是我就不想多做,我

不想完成任务。大家不管做商业还是做朋友,都有一个基本的原则,这个基本原则不能错,要把这个基本原则做好。”黄总表示,华帝对经销商的“情”与“罚”要区别开来,必须要有原则,做到奖罚分明。

在这个问题上,部分经销商提出有些处罚可以仁慈一些,毕竟彼此合作的时间久,双方都有感情了。对此,刘伟表示,有一次台湾峰会不能参加,那次总裁办公室是罚了我一两千,我当时觉得有点冤,因为我也在外面跟经销商谈工作,但是我愿赌服输——承诺了的事情就要做到,没有别的借口可讲。

“说到仁慈,我也在想,我不认可的是,谁说严厉的管理就叫不仁慈,我反而觉得严厉的管理才是一种负责任的、仁慈的管理。经销商就跟小孩似的,如果小孩想学习就学习,不想学习就不学习,父母撒手不管也许显得仁慈;但是,等他长大了,他就注定成不了才。从现在开始,我们对经销商的管理和帮扶,一定要做到奖罚分明。只有这样,才能让经销商由一个个体户成长为一个企业家。”

一个转变:从利益共同体到命运共同体

华帝自创立以来,在20余年的发展过程中,企业和经销商始终是一个紧密的整体。即,华帝在成就了众多经销商的同时,也获得了自身的发展,两者是息息相关、紧密相连的一个整体。

“我觉得是这样,对于一个团队、一个组织,对于企业的业务本身,他是需要有规则的,而且这个规则是中性的,“情”这个问题是很辩证的,如果你只顾“情”,最后会乱了“法”,会导致企业运营不下去,害了大家。所以,在业务这一块儿,我就像严父一样。而对个体的尊重以及对人性的呵护,我又像慈母。”

刘伟表示,企业自古以来的严父也好,慈父也罢,只有张弛有度的搭配和严慈并举的管理,才真正能够成为像我们今天所说的道与术的关系。只有这样,才能把规则和潜规则结合起来,才能把一个企业真正地做到比较合理,才能让企业经销商由利益共同体向命运共同体的转变,这正是营销基本法的精髓所在。