

周华松：打造全家居品类的极致品牌

■ 余胜海

厦门松霖集团创始人、董事长周华松是中国卫浴行业的领军人物。他白手起家,经过23年时间的不懈努力,把松霖打造成为全球最大的卫浴生产企业之一,产品遍及欧洲、亚洲及美洲的上百个国家和地区,成为国际卫浴行业的领导品牌。20年多来,无论外部环境如何变化,松霖的销售收入始终保持两位数的年增长率。随着“互联网+”时代的到来,周华松又顺势而为,借助“互联网+”推动商业模式变革,深度发掘整个家居领域的巨大需求,将松霖打造成为“全家居品类的极致品牌,让每个人都能享用全球最好的home极品。在中国经济下行的2015年,松霖的销售额和利润逆势增长,再创历史新高,呈现出强劲的增长势头。松霖与互联网、大数据相融合,将产品、服务、用户体验融为一体,通过唯创新、唯品质和合理的成本定价销售,让消费者花最少的钱买到令人尖叫的产品,并获得极致体验,赢得了用户的良好口碑,颠覆了传统的家居行业。松霖的成功告诉我们:在互联网时代,传统制造业还是要坚持创新,在产品品质上下功夫,现在不是实体经济不行,而是你的产品、价格、服务和用户体验不行。在中国制造业面临困境,亟待转型升级的今天,松霖的经验无疑值得中国企业学习借鉴。

创新出新天地

周华松是湖南人,他医科大学毕业不久,阴差阳错进入到外资公司工作。1993年,在一片火热的下海经商的氛围中,“不安分”的周华松辞职走上创业之路。周华松回忆,当时创业的目的更多是追求财富,以期改变生活。

而这一切似乎也并非没有令他失望,从卫浴领域起家,并首创了IDM模式,凭借着创新、设计与制造与敏锐的商业头脑,周华松带领松霖公司一路取得傲人业绩。

目前,松霖集团已拥有卫浴、科技、家居等五家子公司和三大现代化工业园区,总面积达40多万平方米;拥有全球最大的卫浴技术研究中心以及22个不同核心技术研发部门,近6000名员工,其中有1200多名专业技术人员。截至2015年,已申请获得国内外的专利数量超过2800件,垄断行业61.3%的发明专利,并获得80多项国际顶级工业设计大奖,是厦门市海外专利申请最多的企业,松霖集团20年来在欧洲、北美、南美、澳大利亚及亚太地区等海外市场保持领先地位。

周华松深谙技术创新的重要性,在23年的发展历程中,他带领松霖人始终走在创新前沿。当时有很多企业老板认为“技术创新是找死,不创新是等死”。但周华松认为,核心技术和创意创新,永远是提升企业竞争力的法宝,同时它也是一条充满了风险和成长的成长之路。尤其在竞争异常激烈的卫浴行业,创新被称之为一个企业的生存命脉和一个品牌的价值核心,不创新才是企业最大的风险。

“不创新才是企业最大的风险”这句话浓缩了周华松骨子里的创新精神。也正是这种强烈的紧迫感驱使着松霖人持续创新。

周华松认为,“创新永无止境,企业走的每一步都是建立在前一步的基础上,一时的成绩不足为傲,只有不断地总结、反思、创新,持续改善,再学习,不断地超越自己,才能获得更多前进的动力。”

在松霖,鼓励全员参与创新,已形成一种文化,哪怕是财务人员或行政职员,甚至做卫生的阿姨,都能参与创新、得到奖励。周华松强调,“只有机制和文化,才能确保长久创新。”

经过23年的不懈努力,松霖迅速发展成为国际卫浴领域的领导品牌和全球最大的卫浴企业之一,产品销售遍及欧洲、亚洲及美洲的上百个国家和地区,并成为众多全球顶级卫浴品牌的合作伙伴,2015年松霖卫浴的销售总额就达到25亿元。目前,全球顶级花洒产品中有60%~80%均出自松霖。松霖的花洒、升降杆等主力产品,在全球市场占有率约为15%,国内市场占有率更是高达30%左右,在国内同行业中堪称翘楚。

完善架构,精心设计

松霖的迅速崛起,与周华松始终重视工业设计是分不开的。他在产品设计、研发上舍得投入,松霖的研发经费投入一直保持着占销售收入比重5%左右,主要指标连续十多年雄居全国卫浴行业第一。

周华松介绍,松霖从2001年就开始设立专门的工业设计岗位,2006年成立

工业设计中心,中国卫浴行业中绝对领先,用于工业设计的投入处于全国全行业最领先水平,近两年工业设计投入经费保持增长。厦门松霖科技有限公司工业设计中心自2006年成立以来,在公司以KT技术和ID设计为战略核心的指导下长足发展。

松霖工业设计中心与公司相对独立,财务非独立核算,实行总经理负责制,在公司的整体规划下开展各项设计研发活动。同时还制定和完善了管理制度,如《松霖设计中心投入核算制度》、《松霖工业设计中心月度绩效考核制度》等。

为保证新产品新设计的产业化及高品质,松霖加大对自动化设施投入,先后引进世界上最先进的机器人(ABB)抛光设备,德国豪迈(HOMAG)开料锯和封边设备,机械手自动化注塑设备等。目前,松霖工业设计中心拥有的实验室取得加拿大标准协会CSA和中国合格评定国家认可委员会CNAS的认可。产品检测中心能按照美国ASSE、ASME、ASTM、欧洲EN、加拿大CSA、国标GB18145等相关标准的要求,对卫浴出水终端产品进行检测。松霖产品已经取得国外UPC、NSF、CSA、KTW、WRAS、ACS等认证。承担并完成公司的各项设计任务,为公司带来了可观的经济效益。2013~2014年承担工业设计项目1203项,完成127项,产品化73项。2014年获得30个系列新产品设计研发成果。目前,设计中心研发成果销售收入突破5000万元。

松霖工业设计中心还注重设计创新成果申请知识产权的保护。2012年,松霖创造性的把蓝牙音乐技术融入花洒淋浴体验中,属于全球首创;2013年研发的中空显示花洒获全美行业展会唯一金奖产品,在美国销售价格创造花洒产品最高单价,是美国普通同类产品售价的3~4倍。

2016年1月5日,松霖工业设计中心被国家工信部认定为“国家级工业设计中心”,同时松霖还获得“国家知识产权示范单位”、“中国工业设计十佳创新企业”、“国家级知识产权示范单位”、“福建省创新型企业”、“厦门市重点高新技术企业”称号,再次印证了松霖的工业设计水平和创新能力。

打造人才高地

企业要发展,人才是关键。周华松认为:“企业的竞争主要是人才的竞争,得人才者得天下,人才是企业知识经济时代最宝贵的财富。”为此,他制定并完善了人才引进、培养及激励保障机制,营造引才聚才的良好环境和创新氛围。松霖工业设计中心有工业设计人员61人,先后有36人次获得国际工业设计大奖。

为了培养人才和提升员工素质,周华松建立了完善的培训机制。公司创办了“松霖学院”及职工周末学校,开展多项培训;设有图书馆,拥有管理类、技术类、生活类等图书1万多本,免费供员工学习交流;成立篮球、足球、羽毛球、舞蹈俱乐部,同时设有体育活动室及健身区供员工免费享用;集团每年投入500万元资金用于开展各项工会活动。

松霖学院拥有200多人的内训师团队,在松霖的各个工业园均拥有专门的教室、多媒体教室、教具陈列室等,配备先进的多媒体和教学设备。并与厦门各大院校紧密合作,拥有多家厦门或全国级别的优秀培训供应商,培训内容包括知识技能、通用技能、岗位技能、管理素养、在任管理、储备管理、团队建设学历教育。如松霖的“晓松营”应届生培养行动,每年7~12月开展,为公司和社会培训了大批各类应届毕业生。

松霖还十分重视设计师的对外信息交流与素质提升,不定期地邀请国内外专家、学者到公司进行授课、交流;每年进行一次为期半年的课程培训;与国内知名高校进行联合办学,构建能够支持企业未来战略发展的人力资源管理体系;同时,每年还组织设计师、技术人才出国学习、调研考察,参加世界顶级业界产品展会,设计与技术研发颁奖交流展会;并组织开展国际顶级卫浴品牌项目合作交流、人才技术交流会等;此外,公司推出人才战略储备计划,着力建立人才储备库,打造人才培养聚集高地。

周华松指出,人才是创新的根基,是创新的核心要素。创新驱动实质上是人才驱动。未来企业间的竞争,拼的是核心技术、是产品创意和品质,但最终还是研发团队、管理团队、营销团队的比拼。而处在金字塔尖的创新人才可以引领一个行业的技术标准和发展方向,可以催生一个产业、培育新的经济增长点,带动一方发展。乔布斯推出苹果手机,引发智能手



【人物档案】

周华松,松霖集团创始人、董事长兼CEO,1968年出生于湖南。他不仅是行业领军人物,还是湖南异地商会全球联合会总会长、湖南省工商联商会副会长、福建省湖南商会会长、中国建筑卫生陶瓷协会流通分会的名誉理事长,厦门大学、南华大学等多所大学校董、客座教授。

机产业革命,开启移动互联网时代,苹果也由此成为全球市值最高的企业。由此可见,企业投资人才就是投资未来。

拥抱“互联网+”时代

随着“互联网+”时代的到来,周华松作为中国卫浴行业的领军人物,也在思考和探索转型。

2015年4月,周华松以归零心态,进行二次创业,创办了全国第一家C2IDM-B模式的互联网家居企业——松霖家居有限公司,借助“互联网+”推动商业模式变革,搭建了自己的电商平台,专注于卫浴、厨房、家居、居家健康及智能化,深度发掘整个“家”领域的巨大需求。

互联网,特别是移动互联网,改变了人们的消费习惯和生活方式,也改变了商业模式,传统企业向互联网转型是不可逆的趋势,“互联网+”时代给了再创业最好的历史机遇。

拥抱“互联网+”时代并非周华松一时心血来潮,他在转型前用了两年多的时间,潜心研究互联网模式。他认为,“在‘互联网+’时代,99%的产品和商业模式都需要重新发明和重构,松霖就是要做‘互联网+’家居时代的价值重建者,打造‘互联网+’时代的新贵品牌,要用工业4.0、大数据来重构价值,颠覆传统,生产极致产品,还要让每个人用得起。”

周华松说,“互联网+”给了这种可能。通过互联网,产品与消费者之间所有的中间障碍完全消除,传统品牌的高成本被完全颠覆,产品才能以接近成本的方式乃至免费的模式把核心技术分享给所有用户。比方说,过去卖5000元左右的卫浴出水终端产品,通过互联网将只卖几百上千元,盈利模式将从“高价少量”的价格型向“海量微利”的数量型盈利转变。

在松霖商城,一款用100%全球最好的埃及长绒棉生产的松霖极品毛巾仅售19元;全球首创的可任意调节结构,不量尺寸,无需定制的松霖一字型淋浴房只需449元。如果没有互联网,这是不可能做到的。

过去,企业与消费者之间始终隔着一堵厚厚的墙,销售、物流、终端等累加了产品成本,而互联网时代的到来,让企业与用户之间的关系变得更为接近。

周华松认为,“‘互联网+’是一种重构与颠覆,企业在‘互联网+’的意境下面的一个非常重要的特点就是消灭了距离,彻底透明。品牌、产品跟用户之间变得每天可以在一起,企业只有将极致产品带入千家万户,让每个人都能享有体面、优雅的家生活,就是松霖研发、设计、制造的真正价值所在。”

周华松还借助互联网颠覆了传统管理模式,去掉中间管理层,推倒企业与用户间的“隔热墙”,将企业扁平化、服务平台化、员工创客化、用户个性化。经过一年的探索,一个脱胎换骨、“互联网味”十足的新松霖呼之而出,使松霖从一个传统企业真正变成一个时代企业,让品牌与时代同行。

只做“一件极品”

只做“一件极品”是周华松坚持的产品理念。这一产品理念的核心就是要站在用户的角度,去发现并解决用户的痛点,把每个产品做到最好,超越用户的期望。

作为松霖集团创始人、董事长兼CEO,周华松还有另外一个职位,产品经理。他“固执”地认为,把产品做到极致,并且以接近成本价电商直销的模式,才是真正的互联网思维。

中国人能不能生产出世界上最好的产品?中国人能不能用得起最好的产品?这是周华松经常思考的问题。他发现,国内店铺摆出来的东西往往并不讲究视觉效果,到欧洲一看,别人的东西似乎都做得很好,价格往往还要便宜。

周华松认为,“互联网+”真正需要的,是一群企业家敢于疯狂接受挑战。凭什么手机做不过苹果?凭什么家具拼不过意大利?凭什么中国制造比不过德国的严谨?钱再多,生活得不好,那并没有意义。“而我们要做的事情,就是让他们惊讶,中国人也可以生产并使用好产品。”

为了把产品做到极致,周华松首先寻找用户对产品的痛点,每次都要做N次产品模具设计。比如书柜,就只生产松霖极品书柜一种。而为了寻找用户对书柜的痛点,松霖要做N个模式跟体验,整个流程可能非常长,由少部分人的体验到更多的人体验,到功能模型的量化体

验,由原来的工程模式导入真正的用户模式,而不是像传统做产品唯设计家为主导。最后,“极品书柜”通过配备的书盒让人精准分类书籍,还能让可视的书封面随时提醒人看书,精准契合大部分书柜消费者的需求,投方市场后深受欢迎。

松霖淋浴音乐角篮独创带推拉门的Music-box,不仅可防止水花溅入,妥善保管手机、手表,更保证手机在盒内的播放音质通透自然,让人在沐浴时享受清晰的手机音乐,且保持手机通话顺畅,产品一开售,立马售罄。

近一年来,松霖家居先后发布了松霖极品毛巾、松霖恒温淋浴器、鞋柜、一字型淋浴房、3D衣架等40多个新产品,而且件件都是独一无二之的极致精品,产品一经发布就出现抢购潮。松霖将用户变成了粉丝,粉丝数量成倍增长。松霖的转型,让人看到供给侧改革的巨大潜力。

周华松给“一件极品”还做了严格的定义:第一是创新,松霖的产品必须重新定义或重新发明,开创、引领一个新品类;其次是设计,松霖的产品必须是在内在功能强大下,界面友好极简,经典恒久,极致优雅,贯彻“松霖体”;再者是品质,松霖的产品必须做到全球最高标准品质。

他解释说,从传统角度重复去做一个产品并没有意义,松霖做的每一件产品都出于这样思考;其次,要直追问题本质,以消费者需求角度做深度挖掘,满足用户和消费者的渴望。每一件产品必须采用全球最高标准,高到什么程度?要超越欧洲所谓传统奢侈品牌,这是很苛刻、很疯狂的,也许正是霸蛮的性格使然,要么不玩,要么就做到极致。

事实上,以松霖的研发水平,10分钟就可做出一条高品质的浴巾,但事实上,松霖研发团队历时整整8个月,从材料选择、皮肤感受、温暖度到尺寸、吸水性等等,倾尽心血只为做出一条全球最好的浴巾,实现了颠覆。

按照传统模式,制造成本价同销售价格往往相差6~10倍。周华松举了个例子,以产品制造成本100元来看,正常的销售价为600~900元,因为企业生存,往往涉及广告宣传、物流、人员、店铺租金、利润等费用。

“松霖未来的定价只有一个原则,即贴近制造成本去销售。”而这正是未来松霖站在“互联网+”风口的一项有力武器。互联网时代创造了这样的机会,让企业有能力摧毁和用户之间所有无效且多余的任何环节,从而集中精力把产品做到极致,给用户最好的体验,用户也会主动帮助推荐产品。

无论发达国家还是发展中国家,无论物质型产品还是软件性产品,每个人都希望享用最好的产品,有了智能手机会觉得比过去的大哥大好用,有了微信会觉得它比QQ好用,因此要给松霖用户最好的产品、最好的体验。同时,要砍掉多余利益链,直接将产品传递给用户,让用户以接近成本的价格享受到极致产品。

通过唯创新、唯品质和合理的成本定价,松霖的“一件极品”大大超越用户的期望,短短一年时间,松霖家居不仅收获了百万粉丝,而且赢得了用户的良好口碑。

周华松满怀信心地说:“当一家企业拥有巨量忠实的粉丝之后,不可预见的各种商业模式将会爆炸式衍生出来。”

为了提升用户的场景化体验,2015年11月28日,松霖家居首个体验中心在厦门正式对外开放。设立体验中心是松霖为破除企业与消费者之间的壁垒,让企业与客户直接对话的进一步探索。未来任何品牌和客户必须是全方位、零距离的沟通、对话和信息分享。

松霖家居在IT技术的支撑下回归以产品为核心载体后,做到传播口碑化、营销场景化、渠道多元化,利用大数据进行融合快速迭代。除了线上松霖商城外,松霖家居今年将在上海、北京、南京、长沙、西安、成都等一二线城市建立15个线下体验中心。

周华松表示,“未来,松霖会在全国设定100家体验中心,提升‘三位一体’品牌服务,即从产品到线上商城,再到线下体验中心,都在全方位闭环之下形成完整的用户体验。”

松霖不仅仅是一件产品,更是一种态度。这种态度就是松霖人对用户需求宗教般的虔诚与敬畏之心。

松霖与互联网、大数据相融合,将产品、服务、用户体验融为一体,追求极致产品以及合理的价格销售,“海量微利”的商业模式为中国传统企业和电商提供了一个学习的标本。