

企业战略管理：方太厨具案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_88_98_E7_c41_65326.htm

2002年12月，一个寒冷的冬日下午，宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔先生望着窗外六年来呕心沥血创建的一片崭新的厂区，欣慰之中带着一丝焦虑。两年前，他把总经理的重担移交给儿子茅忠群，忠群不负众望，短时间内就顺利接手公司事务，并建立起威信。但是，目前的市场竞争日益加剧，跨国家电巨鳄伊莱克斯、西门子、松下正在大举进攻中国市场，国内有实力的家电企业也纷纷摩拳擦掌，要在厨具市场分一杯羹，价格战一触即发，面临这样的形势，公司如何继续在厨具行业做大做强？如何保持品牌的生命力和驾驭市场的能力，完成三年翻一番，六年翻二番，十年内成为中国厨具行业第一品牌的目标？茅先生准备召开部长级以上干部会议，商议公司下一步的发展战略。

一、公司背景 茅理翔先生是宁波飞翔集团公司和宁波方太厨具有限公司董事长。60年代以来，茅先生陆续做过中学教师、企业主办会计、供销科长和厂长。1985年为了改变家乡的贫困落后面貌，振兴乡镇企业事业，他创办了慈溪无线电九厂。白手起家的他到处找项目、跑市场，终于在1986年研制成功国内第一支电子点火枪。创业初期，茅先生里里外外一把手，既是董事长和总经理，又是销售科长和销售员，凭着超人的勇气和干劲，闯遍天南地北，吃尽了苦头。1989年，他的艰苦不懈努力和执着精神终于获得了市场的承认。他在广交会上靠摆地摊，从马来西亚的华人外商那里赢得了第一张8万美元的订单。从此打开外销局面，使一个

濒临倒闭的8个月没有发工资的乡办小厂，发展成为世界点火枪基地，产品远销国外，1995年产值达1.5亿，销售额达5000万元左右。茅理翔被外商誉为“世界点火枪大王”，当初的乡办小厂也发展成为名噪一方的飞翔集团。就在点火枪生意逐渐在全世界铺开，企业也步入正轨之时，市场竞争引发的价格大战却似一只魔爪扼住了飞翔集团的咽喉。由于点火枪产品热销，加上技术含量低，劳动密集程度高，浙江慈溪、余姚一带30多家小厂一哄而上，纷纷投产电子点火枪。在1994年秋季广交会上，各个厂家竞相压价，有的甚至以次充好，每只点火枪由原来的1.2美元降到0.36美元。面对这种形势，茅理翔意识到要想让飞翔集团继续生存发展下去，只有依靠开发新产品进行二次创业。其间，茅先生开发过很多小产品，以及高科技产品如声像学习机和变频器，由于未作详细深入的市场调研，采用拿来主义的方针，从项目决策、产品开发到市场销售，均先从产品做起，而忽略了市场，这些尝试先后都失败了。此时，茅先生的儿子茅忠群即将从上海交大毕业，他也认为飞翔集团如果不进行产业结构的调整可能很快就要走到穷途末路，于是毅然放弃了出国留学的机会，回到家乡协助父亲进行二次创业。父子俩首先大刀阔斧地砍掉了2000万产值的打火机业务，接着为找到一个理想的开发项目熬过了不知多少个不眠之夜。然而，新的发展空间到底在哪里呢？当时公司上下普遍看好厨房设备，尤其是抽油烟机和微波炉。吸取了二次创业初期只重产品、不重市场而失败的经验教训，茅先生先组织人员分头到广东、上海等地进行市场考察，对国际、国内的厨房设备生产厂家以及国内外用户的购买能力等情况作了详细调查。调查结果表明抽油烟机

市场需求潜力巨大，随着生活水平的提高，尤其是中国住房改革的热潮，吸油烟机正大步进入现代家庭，中国年产吸油烟机当时仅为300万台，而需求量却达到600万台，由此可以推断，抽油烟机市场正处于成长期。相比之下，微波炉在当时则尚属可有可无的先驱设备，且价格不菲，还不是老百姓的首选消费目标。因此，茅先生的注意力聚焦到吸油烟机上。但是至1995年时市场上已有200多家抽油烟机厂互相竞争，仅以慈溪为例，方圆几百里内，同类产品已是强手林立。帅康、老板、玉立等几个全国知名品牌占据了大部分国内市场，此时跻身其中无异于虎口夺食，似乎成功的胜算不大。而且，茅先生在进一步的用户家庭走访中了解到，市面上流行的吸油烟机大部分是模仿国外的产品，风量和吸力达不到理想水准，不适合中国老百姓做饭油烟大的特点；而且由于设计结构不合理，普遍存在滴油、漏油的弊病，使老百姓们对吸油烟机怨声载道，很多人认为还不如用一个换气扇好。因此，吸油烟机市场增长已经开始呈现回落趋势，一些小厂纷纷关闭，玉立、老板等知名品牌的销售也开始严重下滑。看来，投资抽油烟机的市场风险非常大。茅先生经过审慎分析后认为，市场已现的颓势并不是因为中国不存在油烟机的市场，而是因为没有真正适合中国老百姓的好产品。而市场上现有的抽油烟机在式样、油路、拆洗、风量、噪音、耗电量等方面大有改进的潜力。于是，茅先生于1996年在一片反对声中和没有人愿意冒风险共同投资的情况下，毅然决定投资三千万进入抽油烟机行业。起初，茅先生将厨具公司和抽油烟机的品牌都命名为飞翔。而茅忠群认为飞翔不太适合做厨具的品牌，他提议取名方太，因为当时在全国正在热播“方太

美食”节目，节目主持人、香港的方任丽莎是港澳台以及东南亚地区家庭主妇的偶像。从美食想到烹调，从烹调想到厨具和抽油烟机，多么顺理成章呀。于是1996年宁波飞翔厨具有限公司更名为方太厨具有限公司，生产方太牌抽油烟机。茅先生认为，将市场上现有抽油烟机的六大弱点改为六大优点可以成为方太进入抽油烟机市场的切入点和产品研发思路。为了研制新一代油烟机，他不惜重金从全国各地招聘了20多位中、高级工程师，在国内第一个将工业设计理念引入抽油烟机设计。1996年在市场上率先推出“罩电分离拆洗更易”的方太产品，也即深罩型大圆弧流线性抽油烟机。产品一炮打响、供不应求，当年销售3万台。消费者的反应证实了茅先生最初的设想，他们不买抽油烟机的真正原因不是因为不需要，而是因为没有任何适合自己的产品。初步的成功给了茅氏父子极大的鼓舞和更加坚定的信心。看来，即使作为油烟机行业的市场后入者，方太只要准确把握住消费者需求这根脉搏，仍然可以大有作为。父子俩乘胜追击，进行更加深入的市场调研，将开发出更贴近目标市场需求的产品作为企业的奋斗目标，先后推出了电脑控制型、人工智能型、智能调速式、VFD显示型、煤气自动报警型等高科技含量的产品，以及适合上海等地小厨房的特点、具有一定的功率和吸力的介于深型与薄型之间的“亚深型”等型号的抽油烟机。用一路飓风、扶摇直上来形容二次创业初期的方太是再合适不过了，它在短短两年半的时间内跃居为抽油烟机行业市场占有率第二名。如今，经过6年的努力，宁波方太厨具有限公司在抽油烟机市场上的地位更加巩固了，下设产品开发部、厨具研究所、技术管理中心、测试中心，凭借在新产品推出方面的

优势，共推出“厨后”、“日后”、“近吸式”、“鼎后”、“靓风”5大系列数十种油烟机。除了力争技术领先外，方太非常重视产品质量，也得到了市场的认可。方太抽油烟机在全国抽油烟机质量评比中，7项指标名列第一。所生产的大圆弧流线型油烟机、人工智能型油烟机、智能调速吸油烟机等以独特的外观、卓越的性能代表了吸油烟机行业的精品形象，在国内市场上连续刮起六次“方太旋风”，获得外观及实用新型等国家专利五十五项。通过北京赛偌市场研究公司的监测（以全国206家商场的数据为基础），方太2002年的市场占有率为12.38%，排名第二，其中高端市场（1000元以上）的占有率为30%，排名第一；以销售额计算的市场占有率为18.4%，排名第一。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com