

逆势增长， 科技引领

专访九牧集团运营总裁林晓伟

访 华明胜、邓玲

文 吴津



在 全球经济下行、中国地产业经历寒冬的大背景下，卫浴行业面临前所未有的挑战，然而九牧集团，这家以五金起家，如今涵盖陶瓷、智能马桶、淋浴房、浴室柜等多元化、多场景产品，卫浴行业销量做到“中国第一、世界前三”的企业，却在2023年实现了销售和利润双增长的傲人成绩。

本辑《展望》，我们采访了九牧集团运营总裁林晓伟，了解九牧集团如何在逆势中取得增长，集团如何践行“科技卫浴，世界九牧”的战略，精准识别消费者需求，超前投资未来需要的技术，打造创新产品和服务，并在成为中国卫浴行业的龙头企业之后，继续向海外市场进军。

《展望》：过去三年，九牧经历了前所未有的挑战，但依然实现了高质量增长，这是如何实现的？

林晓伟：疫情期间，大环境有很大的不确定性，我们在做最坏打算的同时，向最好的方向去努力。卫浴是传统的耐用消费品，产品生命周期很长，消费者复购的周期也很长。我们的经营决策，有可能要半年、一年才能呈现效果，能力的孵化甚至需要两到三年时间。所以，我们制定战略的时候，考虑的不只是眼前的增长，更聚焦于未来增长。在战略层面上，我们设定了一个较为激进、有挑战的长期目标，并根据实际的经营情况做灵活调整——每个季度，公司高管都根据市场的变化趋势，对下一季度或下半年的经营策略进行调整。

经济下行时期，资源和势能会向头部企业集中，这就需要企业具备一定的能力去抓住机遇。而九牧之所以能做到逆势增长，我认为和我们卓越科技创新力、优秀的产品力和强大的渠道能力密不可分。

“科技卫浴”是九牧的长期发展战略。科技可以提升产品的价值，从传统马桶到智能马桶，其价值已由几百块上升到几千块、几万块；科技也可以提升企业的行业竞争力，助力集团实现换道超车，带来全新



九牧集团创新中心

增长。所以，长期对创新科研进行大量投入，将为企业的增长带来源源不断的动力。

从产品和渠道角度来说，我们通过多品牌战略，在单一品类里尽可能提高占有率；如果单一品类不足以支撑增长，就要拓展新品类，做产品组合。而要想在单一品类里获得增长，就要针对不同客群的细分需求，用不同的品牌、创新产品去覆盖。每个品牌都有上限和下限，大众市场和高端市场的需求差异很大，单一品牌很难同时满足。

发现并解决消费者的痛点是九牧的核心能力之一，我们会深入用户的使用场景去挖掘他们差异化的需求。例如，我们的调研发现八成年轻人会在洗澡时唱歌，所以九牧旗下针对年轻人的品牌小牧优品便在去年推出了K歌音乐花洒，很受欢迎。我们近期推出的全水路除菌智能马桶，也是考虑到了消费者静音和除菌的需求。

光有好产品还不行，渠道能力也非常重要，两者相辅相成。中国的零售业态很复杂，消费者非常分散，企业若不去主动寻找，那就会成为别人的消费者。所以，我们要覆盖所有的主流渠道，在各个渠道做增量。比如家装市场增长快，我们就扩展家装渠道；为了挖掘下沉市场的潜力，我们入驻京东MALL和京东家电家居专卖店。而且我们对各项指标看得非常细致，为每个渠道设计具体到品类的业绩目标。如果每个品类在细分渠道中都能做到第一名，就能保证整体市场占有率。

我们每年举办四次订货会，不但可以使我们快速地掌握目前的消费趋势，也可以让我们的创新产品第一时间流向市场，触达消费者。同时，九牧的“主动营销”策略，也让我们在行业“寒冬”时期，被动变主动，存量变增量。我们所有的经销商、代理商会通过联合营销、门店促销等活动吸引消费者，主动挖掘新的商机、新的客源。

企业要保持持续增长，除了布局新产品和新渠道，还要拓展新品类。我们最早做五金起家，后来慢慢拓展到陶瓷、智能马桶、淋浴房、浴室柜、浴缸等品类。虽然新品类的前期投入很大，但我们有耐心，也愿意花时间去尝试。现在，我们从提供单一卫浴产品，逐步发展为提供家居卫浴场景空间解决方案的集团公司。

“

我认为，一家企业能否长期经营，关键在于企业的战略是否符合市场趋势，提供的产品是否符合消费者需求。”

——林晓伟

《展望》：九牧在产品研发方面进行了长期大量的投入，除了您刚才提到的音乐花洒、智能马桶，还有洗澡机器人，这些产品背后是什么样的创新理念？

林晓伟：我们打造“科技卫浴”、研发生产各种品类的智能产品的目的，最终是要解决用户的需求，而不是为了使用技术而去做这个产品。

卫浴产品是低频消费、高频使用的品类，是真正的刚需，大家每天都用。但如果不装修，或没有装修过，即使每天上厕所、洗脸、刷牙，也不会关注这个品类。因此，消费者的培养周期很长，也要求我们做好产品研究的提前量，超前投资、长期投入，才能在未来合适的时间，推出符合消费者需求的产品。

九牧主品牌客户群体的覆盖范围非常广泛，包括各个年龄层，我们的产品研发和用户的生命周期有很强的相关性，因此，我们会考虑到细分消费客群的需求。比如不同的居住模式下，对卫浴的需求是不一样的，有些需求是长期的，有些是阶段性的。

例如，老龄化是目前社会的发展趋势，也是我们现在聚焦的一个方向。中国虽然刚刚进入老龄化社会，但是发展速度很快，产生了很多新的消费需求，机器人卫浴就是针对性的解决方案之一。九牧已



九牧集团智能家用机器人产业园

经踏上智能家用机器人产业新赛道，挖掘全新增长点。2023年我们的九牧智能家用机器人产业园项目正式签约落地，未来将打造全球智能家用机器人技术高地。

有些创新解决方案的成本很高，或者目前我们的品牌、市场还没有能力去支撑，但我们如果对需求和方案有足够强的认知和确信，就会坚持做下去，相信时间会降低技术和硬件的成本。这些研发项目还会引领我们去做技术迭代，随着供应链和市场日渐成熟，我们便会在合适的时间推出新产品新技术，从而抢赢市场。

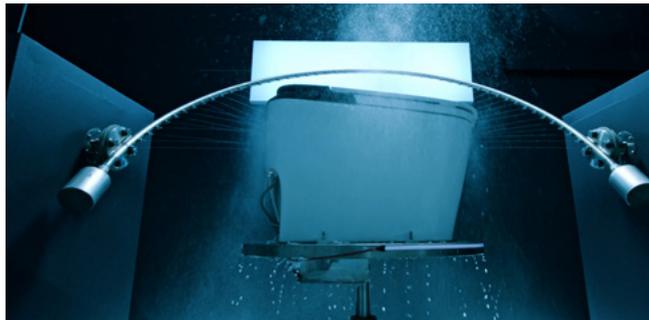
我们在全球设有16个研发设计中心和15家高端数智工厂，研发团队超过5000人。依靠九牧独有的“三年应用、五年基础、十年理论”金字塔创新研发体系，累计获得专利达两万多项、全球设计大奖300多项，以量的积累实现质的突破。

《展望》：九牧目前不光做产品，还提供服务。但是，要把服务做好又是一个大课题，在这方面九牧有什么经验可以分享？

林晓伟：欧美市场人力成本高，很多人习惯自己动手，所以家装市场有很强的DIY属性。中国市场则不同，消费者对服务很看重。我们把产品卖给消费者还不算结束，要帮消费者完成安装，提供配套的售后服务，才是一个完整的载体。

同时，消费者很看重品牌的口碑。有时不是产品问题，但为了让消费者有好的消费体验，我们会免费给用户更换产品；我们也会主动回访高端用户，上门免费维护。这种交互不但提升了客户黏性，带来很大的复购率，也让九牧的好服务口口相传，有助于我们赢得新的消费者。

九牧提供的服务全部基于九牧自建的服务网络，并根据消费者研究，加强服务端的分层分级，明确哪些服务是消费者的刚需，哪些是额外的需求，根据客群特征考虑服务的场景和时间。这些都让我们更及时地响应消费者的核心需求，为他们提供个性化的服务。



九牧集团绿色黑灯工厂

《展望》：数字化能力在这其中扮演了什么角色？现阶段，九牧的数字化转型重点又是什么？总结出哪些成功经验？

林晓伟：不同的时代背景下，企业使用的主流方法和工具虽然不同，但一定要符合企业当下的发展和管理需求。如今，这个主流的方法和工具叫作“数字化”，是九牧一直在锻炼的内功，也是九牧持续高速增长的重要基础。

九牧历来重视企业的信息化数智能力建设，2011年就实施了SAP系统。我们虽然生产的都是卫浴产品，但跨一个品类相当于跨一个行业，比如龙头是金属，马桶是陶瓷，智能马桶还包括电子元器件，这些产品的开发流程、制造工艺完全不同，如果直接套用标准化系统，很难适应企业的需求。所以，关键是企业要理解自己的业务，明确自身的需求，这样才能在“标准化”的系统上，打造适合企业自身的“个性化”流程，实现业务的高效和敏捷。

在产品端、制造端，我们都对智能制造进行了大规模的投入。九牧全球首个“绿色黑灯工厂”已经全面实现生产车间少人化、管理交互智能化、绿色低碳生产，生产效率有明显的提升。

目前，九牧数字化转型的重点是进一步厘清自身业务的流程和逻辑，内化数字化能力。我们也在持续关注人工智能这类新技术、新工具，结合行业特质，探索人机结合最有效的模式。

在企业的数字化进程中，我认为更重要的是企业管理层、核心经营层观念的转变。数字化的作用是赋能，企业的数字化转型本质上是提质增效，做到“量利增收”。当大家明确了重点，又看到了数字化对企业的业务能力带来了实实在在的提升，就会带动整个企业上下对数字化转型的接纳程度。

“

数字化转型的进程中，企业要找到适合自己的方法和体系，学习先进理念的同时，构建独一无二核心竞争力。”

——林晓伟

《展望》：九牧很少做铺天盖地的广告宣传，而是在体育赛事、音乐会等大型活动中，以赞助商的身份出现，这一举动背后的考量是什么？

林晓伟：做品牌宣传，其实很难评估投入产出比。当下，媒体传播和信息获取的方式越来越碎片化，名人效应也大不如前。因此，我们在选择营销方式的时候，除了要做到针对特定人群通过特定渠道进行传播，更希望做到投入少，效果好。目前，九牧的主要传播方式已经逐渐转变为事件传播。我们会借势、借力，通过新闻、全民事件增加知名度、曝光度，取得的营销效果比单纯做广告投放要好。

体育赛事是全民关注的大事件，传播量有保证，我们以赞助商的身份出现，无形之中就给九牧做了一波高质量的宣传。2023年的杭州亚运会，我们不但是中国花样游泳队的官方合作伙伴，九牧的多款卫浴产品也进驻了众多比赛场馆和亚运村，让更多的人感受到九牧产品的高品质、高科技。



音乐会、演唱会则与年轻人息息相关，可以收获年轻客群。这其中还包含销售动作，门店可以在赞助期间做“买产品送演唱会门票”或者抽奖活动，将品牌和销售进行结合。

《展望》：您如何看待卫浴行业的未来发展？

林晓伟：九牧身处传统制造行业，但就未来发展来说，我认为，行业越传统，蕴藏的机遇越大。

首先，我们的产品与人们的生活需求息息相关，不可或缺，这就确保了市场需求是一直存在的。

其次，随着人们生活水平的提升和对健康重视程度的上升，行业的很多属性会随之改变，并得到整合。比如通过挖掘消费场景的更多潜在价值，我们可以进行更加丰富的品类延展，提供健康、服务或者医疗等产品。

最后，我们这个行业有很大的升级空间。从增长角度，无论是发达国家还是发展中国家，虽然市场体量不同、需求不同，但都有长期增长的可能性。而从可持续性角度，无论是制造端还是产品端，以前是高能耗、高污染。我们意识到问题之后，主动应用新能源、新智造，降低生产过程中的污染、员工职业病的发病率，积极开发节水产品，这就打造了可持续的绿色产业。

《展望》：九牧有什么样的国际化愿景？如何制定出海战略？

林晓伟：九牧当然是想做卫浴品牌的世界第一。但要做到世界第一，九牧还有很多新的能力需要构建。

目前，九牧的市场主要集中在国内。但如果只关注单一的中国市场，企业的长期经营会有风险，增长也会受限。因此，我们希望走出去，做到“世界九牧”，多个国家、多个市场协同，在降低经营的风险的同时，突破单一市场的增长天花板。

但如何出海？去哪里、不去哪里？如何整合国外收购的品牌以及原有的海外渠道？又如何利用九牧在中国市场现有的资源进行再扩张？这些都需要我们根据实际情况进行相应的策略调整。

做国际化就是做当地的本土化，我们努力做到“一国一战略”，按照当地的资源和逻辑、依照当地的法规和条例去进行。比如我们在东南亚市场开始搭建本地化的经营团队，以充分满足当地经销商、合作伙伴和当地消费者的需求。

延续在中国市场基于用户需求去做产品和解决方案的模式，我们关注当地的用户、产品与竞争对手，越做越深入，越做越细致。通过分析当地的市场格局、了解市面上的品牌，制定九牧的当地策略；基于尚未被满足的需求开发产品，而不是我们有什么产品就卖什么产品。目的是让当地消费者感受到，九牧非常了解我的个人需求。

要想深入扎根当地市场，渠道搭建、客户迭代、选商选址至少需要3到5年。因此，出海要有耐心，聚焦长期主义，摸清所在行业的特性，看清当地市场的情况，不能出海半年或一年觉得没有收效，便不做了。

《展望》：九牧的出海战略是否对数字化能力提出了新的要求？

林晓伟：这几年，我们一直在建设国际化的数字能力。我们收购的品牌，有些具备数字化能力，就需要我们考虑如何进行统一管理。比如数据保护等涉及

法制法律层面的内容，要保证合规。而那些没有数字化能力的品牌，则需要我们去赋能，升级系统，实现数据的管控跟交互。

目前，九牧自身所具备的数字化能力基本可以满足这些新业务的需求，很多系统我们自己开发、自己上线。但毕竟九牧的业务有较高的复杂性，我们的国际化业务也刚刚起步，还在探索的过程中，很多的数字化能力仍在搭建之中。

采访后记

在林晓伟身上，我们不仅看到了老一辈企业家“敢闯敢干、聚焦实业、做精主业”的精神，也看到了作为一名90后青年企业家，紧紧把握时代脉搏，通过创建小牧优品、新产品屡获多项国际设计大奖等，为九牧注入新的活力、带来新的增长。正如他在采访中所说“新、老企业家本质上没有太大区别，能否成功地经营好企业，关键在于企业管理者能否紧跟市场趋势，接受新鲜事物，抓住发展重点”。

而与林晓伟“同龄”的九牧集团，也依靠34年稳扎稳打的制造能力，借助创新与科技的数字化力量，踏上了“科技卫浴，世界九牧”的数智卫浴新赛道。“聚焦长期主义”“选定研发方向”“增强数字能力”以及“完善渠道搭建”是林晓伟口中九牧取得成功的关键，也希望九牧集团能以此更早地实现“卫浴品牌世界第一”的愿景。■

华明胜

埃森哲大中华区董事总经理

邓玲

埃森哲商业研究院研究总监

业务垂询: contactus@accenture.com