

巨人时代的思考

中国家电业进入巨人时代

开栏语:经过30多年的高速发展,中国家电业不仅极大丰富了国人的消费需求,也因此跻身世界消费电子舞台而成为中国人的骄傲。对此,多年从事家电课题研究的行业专家孙玉琢指出,中国家电业的“战国七雄时代”才刚开始,企业间的竞争正转变为巨人之间的对话。规模扩张期的企业管理机制及运营体制,已难以胜任推动中国家电业转型升级的重任。

自本期开始,本报开设《巨人时代的思考》专栏,就上述话题与行业专家、企业家展开深度交流,以探讨在巨人时代中国家电企业面临的挑战与竞争。我们希望这个专栏不仅能引起企业家的警醒与思考,并希望能起到抛砖引玉的作用,引发社会更多的争鸣与探讨。

■ 曹叁佑 本报记者 康源/文

公元前770年到公元前476年,史称春秋时代。在这290多年间,仅鲁史《春秋》记载的军事行动就有480余次。司马迁述:春秋之中,“弑君三十六,亡国五十二,诸侯奔走不得保其社稷者,不可胜数。”相传春秋初期诸侯列国140多个,经过连年兼并,到公元前475年,战国七雄开始形成。

审视家电行业现状可以看到,中国家电业从群雄争霸向“战国七雄”时代迈进。

“战国七雄”形成

《中国企业报》:您在业内率先提出了中国家电业进入了巨人时代这一观点,那么,如何定义家电的巨人时代呢?

孙玉琢:对于这一时代不能进行简单定义,但如果我们回顾中国家电业的发展历程,审视行业现状,就可以看到中国家电从群雄争霸向“战国七雄”时代迈进的清晰足印。

《中国企业报》:上世纪80年代中国家电业曾涌现出很多品牌,但如今已被海尔、美的、海信、长虹等取代,这是否就是中国家电业进入巨人时代的证据呢?

孙玉琢:品牌兼并的确是巨人时代的标志之一。我们以冰洗产品为例,上世纪80年代初,全国冰箱和洗衣机的定点生产企业分别为70多个和80多个,白兰、白菊以及小天鹅、小鸭等都是那时候的名牌。上世纪80年代末至90年代中期,由于经济体制改革及市场需求的催化作用,广东、山东、深圳等地涌现出了大量的家电制造企业,同时,一批合资企业纷纷成立,如1994年小天鹅公司与德国博世-西门子家电集团合资建立博西威家电有限公司等。到1994年年底,有20多家企业与国外家电生产企业合资。又如,到1995年仅注册的空调品牌就达到了400多个。家电产业开始进入一个群雄并起的阶段。

上世纪末,经历过残酷的价格战之后,一大批管理落后、规模不大的企业倒闭,企业跨地区、跨部门的联合及企业的兼并、重组势头也十分明显。在业内,一个很有代表性的说法就是某某系,比如,曾在市场上叱咤风云的荣事达、华菱、小鸭经过并购后均成为了美的系品牌。此外还有海尔系、海信系等等。

《中国企业报》:并购的最终结果体现在市场上就是品牌数量减少。比如,2007年被称为洗衣机行业淘汰率最高的一年,市场上共有38个品牌消失,占当年品牌总数的40.86%。

孙玉琢:的确,进入21世纪后,家电品牌消亡的速度开始加快。国家信息中心的统计显示,上世纪90年代中后期,有竞争力的彩电品牌有50多个,但现在已经减少到10个左右;空调从110个减少到现在的8个;冰箱从75个减少到10个;洗衣机从80个减少到了7个。这中间虽然还有一些品牌在勉强维持生计,但从大部分缺乏竞争力的品牌已经实际死亡。品



王利博制图

牌相继消亡的一个显著表象就是市场上“家电孤儿”不断出现。

《中国企业报》:中国本来是个多元化的市场,有非常大的包容度,为什么企业淘汰率仍然会这么高呢?

孙玉琢:目前家电行业已经进入企业规模化竞争阶段,不具备规模经营的企业很难保持竞争能力,再加上近年原材料和上游零部件价格不断上升,能耗标准提高造成了对技术工艺水平要求的提高,并由此产生生产成本上升的问题。此外,消费者品牌意识增强,经销渠道费用水平逐年上涨,小企业的产品难以进入主流销售渠道,在这些因素的共同作用下,这些品牌的市场份额日渐萎缩,直至消失。

市场集中度提升

《中国企业报》:我们发现,针对某一类产品而言,人们心目中的品牌不超过5个。这是不是也应该算是家电巨人时代的特征之一呢?

孙玉琢:对,这其实是一个市场品牌集中度的问题。品牌集中度的提升过程其实也是市场走向成熟的过程。以冰洗彩空四大产品为例,根据国家信息中心监测数据,在国内重点城市市场,从2008—2010年,除洗衣机在2010年由于产品品类变化和价格竞争造成占有率相对分散外,排行前5位品牌的销售量占有率基本呈现逐年上升的局面,整体比例接近或超过70%,2011年前3个月依然保持着这种态势(数据见表)。

《中国企业报》:这样看来,目前国内整体家电市场确实存在着竞争企业体量巨大、市场份额较高的现象。

孙玉琢:回顾行业发展史,我们发现,这些市场占有率排名靠前的企业在行业内有着举足轻重的地位,把控着在行业内制定技术、价格、服务标准的的话语权。如1992年,转型中的格兰仕选择了微波炉,并

迅速发展成全球微波炉霸主,占有全球50%的市场份额。当时售价动辄五六千元的微波炉,一下子被其拉到了数百元。

家电业另一个奇迹是美的。从一个5000元起步的生产塑料瓶盖的小厂,由电风扇开始,逐步介入冰箱、洗衣机、空调等行业。经过40年发展,2010年,美的集团成为“千亿俱乐部”成员之一。

《中国企业报》:这些行业内的巨人在全球家电业又占据了怎样的地位呢?

孙玉琢:前不久,中国家电协会发布的数据显示:截至2010年,我国家电工业总产值达到9642亿元,其中冰箱、洗衣机产量占全球40%以上,空调、微波炉产量占全球70%,小家电产量几乎占全球90%。

同时,规模庞大、技术力量雄厚的航母级家电企业的诞生,使得我国的家电企业在全球市场上成为一支不可小觑的中坚力量;世界消费市场研究机构Euromonitor(欧洲透视)公布的2009年全球白电品牌企业市场调研数据显示,海尔以5.1%的份额占据全球白电品牌第一。其中,冰箱和洗衣机分别占据全球同行业品牌第一。2010年10月,继海尔之后,美的集团成为第二个年销售额突破1000亿的家电企业,跻身全球白色家电制造商前5位。

综上所述,从市场占有率、品牌集中度、企业生产规模及其在世界家电业生产版图中的地位等诸多方面来看,可以断定,中国家电业已经进入了巨人时代。

巨人时代新命题

《中国企业报》:但中国家电业要完成从制造到创造的转变,肯定还面临着不少新的命题。

孙玉琢:的确,中国家电业通过

惨烈的价格战、激烈的市场营销战完成了规模扩张的第一步。但进入了巨人时代的中国家电业,巨头之间问题都是同质化的,材料成本飙升、招工不足等是走出家门进入国际市场的企业共同面临的问题。“冷兵器时代”的近身肉搏战现在不仅无法获得“杀敌一千自损一百”的辉煌,甚至有可能陷入“杀敌一千自损九百”的困境。但是,我们发现企业仍然在沿用他们过去的竞争手段:价格战一直在延续,服务战仍主打延长保修期,概念炒作和口水战愈演愈烈,而企业每一个营销战术也仅仅能“各领风骚三五月”,其实,这都是市场不成熟的表现。

规模上的巨人化并不等于企业成长的“成人”化,很显然的事实告诉我们,已经列入“战国七雄”的企业,在很多方面还没有在巨人时代战争中做好战略上与战术上的准备。

《中国企业报》:许多强势家电企业试图通过价格战等手段获取垄断地位,打垮竞争对手,但这些努力却未见多少成效,自身反而遭遇利润空间下降、市场份额难以提高的窘境。

孙玉琢:是的,中国企业经营一直有一种麻将心理,就是我不和,你也别想和。但是,家电业日益呈现出技术的多样性、市场需求差异性、品牌定位的差异性等不少垄断特征。回顾世界消费电子产业的发展史,被竞争对手从真正意义上打垮的是少数,大多数的失败者是被自己打败的,企业的淘汰应由市场与价值定位去完成。

家电企业应做好长期竞争与合作的准备,努力将自身打造成家电航母的同时,也应为共同促进中国的民族产业作出自己的贡献,力求共赢。

《中国企业报》:好的,感谢您。从下期开始,我们将分四期分别从企业管理团队的再学习、品牌化误区、企业理性建设、核心技术打造等四个方面对此问题进行深入探讨,希望继续得到您的支持,也希望读者们给予关注。

跟踪报道

智能电视掀速成风暴 未来成败在用户体验

■ 丛健 本报记者 康源/文

“智能电视”已成为中国彩电业眼下最热门的关键词,没有之一。

自3月23日TCL发布“超级智能互联网电视”之后《中国企业报》记者注意到,在短短10天内,创维、长虹、康佳等国内彩电巨头都争先恐后推出各自的智能电视,就连在中国一向谨慎的索尼也表示,将在中国推出基于华数服务平台的BRAVIA网络视频服务。

智能电视的时代真的要来了么?如果真的来了,谁又将会在这场“智能大战”中笑到最后?

视频点播仍是卖点

3月29日,索尼在上海举办了2011年春季液晶电视新品发布会。紧接着,创维在北京宣布,搭载Android操作系统的新一代酷开智能3D量产上市。一天后,康佳在上海举办“网锐智能健康3D新品暨在线3D视频联合发布会”。

三天内,三大企业围绕智能电视展开了一场新品竞赛。业内人士分析,各家产品多是以Android系统,应用商城、体感游戏、网页浏览、视频点播等为主,这让看了几十年电视的中国消费者一夜之间完成从“看电视”到“玩电视”的转变,难度颇大。对此,创维集团副总裁杨东文表示:“所有企业从硬件销售转变为产品与内容服务并举的模式,引发了彩电企业从销售电视变为联合内容提供商发展,对行业都提出了挑战。”

当前来看,视频点播依旧是容易被消费者接受的卖点,不受时间限制与广告打扰,随意收看海量音视频,最能刺激消费需求。去年,国家广电总局开放了互联网电视的内容监管,只要和国内拥有运营牌照的厂商合作,互联网电视都可收看音视频节目。

去年底,外资企业LG、索尼已与华数展开合作,夏普选择了百视通,三星签约了CNTV。不过,华数传媒网络有限公司总裁励台青透露:“外资企业何时能获得视频点播资质,广电总局还没有明确的时间表。”

业内人士表示,如此难得的政策倾斜,对于TCL、创维、康佳等企业而言,只需抓住机会,充分利用智能电视比互联网电视更加优越的系统以及签约运营商手中的海量片源优势,提供给消费者真正实用、高清、流畅的视频体验,吸引消费者慢慢了解、接受智能电视,就已经成功了一半。

用户体验决定成败

目前来看,各家的智能电视均采用Andorid操作系统,应用软件和程序商店等内容也将不会有太大的差异,因此,当智能电视的概念从推广进入普及后,企业间的竞争将从开始时的技术竞赛转变为用户体验感的较量。在相同的平台和内容基础上,以更好的方式和手段实现用户交互体验,将成为差异的关键。

到底是全键盘遥控器更舒服,还是游戏手柄遥控器更实用?哪个品牌在玩体感游戏时更流畅,更具有可玩性?谁的UI界面更人性化,可以实现边看电视边与好友讨论剧情?种种细节都将直接决定消费者的购买意向以及谁将领跑彩电江湖。

索尼中国消费电子营业本部总裁关口直树在接受《中国企业报》采访时表示:“面对3D的普及和互联网应用的推广,索尼将继续加强BRAVIA在画质方面的核心竞争力,同时为消费者提供包括3D、互联网在内的更多电视产品体验方式。”

康佳集团总裁陈跃华也表示:“与彩电替代黑白电视、平板替代显像管不同,前两轮更多的是硬件上的更新换代,而智能电视主要着眼于软件和应用服务方面的创新。康佳将咬定3D和智能,任尔东西南北风。”

第三只眼

格力空调回应爆炸事件 大企业需有大胸怀

■ 沈闻润/文

最近,格力空调有点烦。一起发生在广州的空调爆炸事故在社会舆论上发酵和升温,甚至还被一些人淘出了近三年来格力空调发生的几起空调爆炸事件,并最终被演绎成“格力空调爆炸门”。

实际上,空调等家电发生产品质量问题并不罕见。别说成立至今不足30年的格力电器,就连拥有近百年历史的西门子、惠而浦等欧美老牌企业也都曾遭遇质量问题。作为一项工业化的商品,并在不同外部环境条件下运行,由于使用时效等问题,任何企业都无法保证家电100%无故障,更无法保证空调等家电在使用过程中因遭遇恶劣环境或操作不当等问题出现爆炸等故事不发生。

产品质量的提升和保证是一个长期、动态、不断修复和可持续发展的过程。早在多年前,格力电器总裁董明珠就提出了以“诚信、责任、奉献、吃亏”为核心的工业精神,为格力在产品品质道路上的持续创新和发展确定了方向。我们也有理由相信,意外发生的爆炸事件无法与格力空调一贯坚守的品质道路直接联系起来,更不能由此对格力的企业信誉和品牌声誉产生误读。

不过,格力方面在爆炸事件后的一系列回应和做法,却颇有值得商榷之处。格力空调在其新浪网的官方微博首次回应称:“空调爆炸当天,广州20几度,不冷不热,不潮湿,不下雨,为什么要开空调?岗亭任何人都可以进,是否是竞争对手的手脚,还是质量问题?”此后,格力空调删除了上述微博内容,并发布严正声明称:“广州格力空调爆炸初步判定系人为破坏,公安机关已立案侦查。经专家现场调查,初步判定系人为原因,不排除人为蓄意破坏。”

事件当前,在相关机关尚未作出最终定论的时候,格力没有做更多内省,却匆忙质疑用户使用空调动机、指责对手操纵,这对于业界翘楚的格力来说,行事未免匆匆草率,进退失据。

有舆论为格力空调爆炸事件叫冤,指责公众存在猎奇心理,只关注企业的负面新闻,称格力树大招风容易受到竞争对手攻击,甚至质疑媒体缺乏新闻理想和尊严,赤裸裸地进行利益交换。

不可否认的是,社会公众或媒体的猎奇心理长期存在,并非只针对格力一家。作为一家立足于全球的大企业,取得成绩和实现技术创新是企业的本职工作,建立面向全球市场和消费者挑剔眼光的大胸怀也至关重要。而以坦诚姿态面对媒体舆论,更是一个企业走向成熟的必由之路。

本刊观点

巨人时代需要全球视野

■ 许意强/文

当前,中国家电业步入巨人时代已成为不争的事实。

我们认为,中国家电业步入巨人时代的突出标志,是行业的主要市场份额集中在少数几家企业的手中。更为关键的是,行业中的少数企业已拥有对产业的未来方向、市场走势、产品热点、促销手段等一系列的话语权和主导权。

从当年美的一手挑起变频空调普及潮,到今年国内所有中外企业均聚焦变频空调市场,从当年海尔发动高端冰箱转型到现在主流企业集体推动高端豪华冰箱普及,从当年TCL、海信率先发起互联网电视热潮到现在智能电视热潮席卷全球市场,这意味着这批“生于六七十年代、长于八九十年代、熟于新世纪”

的中国土生土长的大企业们,开始对一个行业的未来发展,特别是市场格局、技术升级、产品创新等建立了控制力或决定权。

不过,巨人时代并不意味着强者时代。此前,我们的企业经历了“从无到有、从小到大、从大到巨大”的一步跨越和成长。未来,我们的企业还将面临着“从中国到全球、从产品到品牌、从制造到创造、从巨大到强大”的一个个升级命题和转型。

一直以来,中国家电业在全球扮演着“世界加工制造中心”的角色,特别是在产品20多年前便实现了全球化销售的背景下,品牌仍面临着无人知晓的尴尬处境。如何从为世界提供产品需求向建立中国家电的品牌转变、如何从市场走出去向品牌走出去变革、如何从全球同质化的产品中构建中国独特文化和

民族内容的品牌个性,这一切都需要中国家电企业的巨人们研修“国际化品牌塑造”这门新课程。

同样,多年来中国家电业的商业模式也颇为简单,依靠“大规模化制造、低成本化运作”赚取制造环节的利润,而将技术创新、品牌增值、市场营销环节的利润拱手相让。最终将整个产业的竞争引入了“规模化扩张、规模化盈利”的误区,让制造变成了企业赚钱的惟一工具。当前,如何推动企业从制造业向服务化转型、如何从单一的产品制造商向环境系统集成商的扩张、如何从紧跟市场需求向刺激并开创市场新增需求跨越?

近年来,中国家电业竞争陷入了“刺刀见血、你死我活”的恶性竞争圈中,一度令整个产业和市场竞争陷入了无止境的低价恶战,概念

炒作、非理性竞争等漩涡中。实际上,企业发展壮大的最高竞争不是消灭对手,而是通过与对方的博弈和较量,最终推动整个行业的技术进步、产业升级、市场成熟,最终为传统产业开拓新的可持续发展空间。

如何在全球化的市场竞争中彰显中国企业的商业人格,这不仅需要企业和企业家的理念突破,更需要制度和体系的共同跟进。

此外,一批已经带领中国家电业步入巨人时代的企业家们,在面对未来的产业转型和升级中,如何突破现有的陈旧僵化思维迎接新的理论和修养?如何打破原有成功经验的约束适应新的消费需求和市场环境?如何建立并打造一支动态成长、与时俱进的经营管理团队?

问题已经摆在我们面前,道路则很漫长曲折。