



开栏语:

30多年来,洋家电成为中国家电业启蒙者、引导者和竞争者。近10年来,随着中国企业强势崛起,一批洋家电在中国的兴衰变迁会让人不胜唏嘘。其实,在家电行业中外品牌此消彼长的力量对比背后,是全球化进程和产业转移的必然结果,是中国企业成长模式和国外品牌发展路径的真实写照,我们是满足于现实制造力量的强悍,还是以此为鉴,在未来之路上走得更坚实?

本期开始,《中国企业家》将推出《洋家电在中国》系列报道,重点展现洋家电在中国的战略布局和发展走势,全面剖析洋家电眼中的中国市场,洋家电在中国市场经历的挫折和困难,并从价格战、服务战、全产业链布局、核心技术及洋家电眼中的产业政策等多个角度,勾勒出一个更加立体、真实的洋家电发展图谱,为中国家电业的国际化扩张提供参考借鉴。

## 30年沉浮 洋家电仍为中国导师

■ 本报记者 许意强/文

变则兴,不变则衰。

从最早进入中国的日企,到最钟情控股模式的欧企,到本土化的韩企、最缺少运气和耐力的美企,30多年来,日、韩、美、欧四大系洋家电在中国市场的发展经历表明:积极应对社会环境、商业环境、市场竞争及时做出战略调整和模式变革的外资企业,不仅引领行业发展的潮流,处在市场竞争的中心地位,还可以获得品牌、口碑、业绩的多项回报。

不过,30多年后的今天,《中国企业家》记者在采访中却发现,很多中国家电同行并不真正了解洋家电,一些社会人士甚至还对洋家电的战略战术存在误解,极少数分析人士甚至错误地认为中国家电已经全面超越洋家电。

其实,中国企业和洋家电在力量和系统两种成长方式之间,已经越来越显现出泾渭分明的特质。正在成长为壮年的中国家电业依然会面对洋家电四两拨千斤的智慧型挑战。

### 入华路径

洋家电的中国之路开始于上世纪80年代,兴盛于90年代,最终在21世纪后形成竞争白热化,步入相对成熟和稳定状态。

1978年,以松下、索尼为代表的日企率先进入中国市场,随后带动了东芝、日立、夏普、三菱电机、三菱重工、先锋、富士通、林内、能率等一批日资企业的进入。30年间,日资企业成为中国家电业历史最久、品牌最

多、影响力最广的洋家电。至今,松下、Panasonic、“National”以及东芝的“Toshiba”等电视广告片仍令众多中国人记忆犹新。

日企在中国市场的强势领跑,吸引了韩企、美企、欧企的眼光,导致了韩美欧三股洋家电的集体进入,也随之推高了行业整体规模和发展速度。

“进入晚、发展快”成为两家韩国洋家电的标签,三星、LG在与日企的较量中,通过采取“贴近本土市场战略”手段,迅速以“国际化品牌、本土化价格”利器,在中国市场上占据一席之地,市场竞争力超过美欧、直逼日企。更为重要的是,韩企的本土化策略领先于其它洋家电,特别是在产品定位、市场推广、员工等关键因素上均大力推动本土化进程。

一向严谨慎重的欧企,进入中国市场虽晚,但势头最被外界看好,甚至其品牌口碑超越日韩企业。从最早的西门子、伊莱克斯、飞利浦,到阿里斯顿,及最近依靠收购苏泊尔曲线进军中国的SEB(赛博集团),欧企的步伐缓慢但品牌意识极强,从不轻易参与中国市场的价格战、概念战,严格按照自身对于市场的理解稳步推动产品和市场布局。相对于日韩企业布局全家电,欧企一直钟情于中国的白电和小家电市场。

美企似乎是有所有在中国的洋家电中运气最差、表现最不佳的企业。除了进入中国市场较晚的A.O.史密斯外,惠而浦、美泰克两大美资代表企业均在中国耕耘多年后仍遭遇“败走麦城”的尴尬,迫使GE家电业务多年后一直在中国外部徘徊而未能进

入。对于,美企近年来在中国市场的整体走弱,一个普遍的认知是,“与美国较早步入互联网时代企业多走‘轻资产’、‘吃软饭’策略关系较大,家电作为传统产业不被重视。”

当前,美企中仅A.O.史密斯一枝独秀,美泰克已退出家电业,惠而浦也变身品牌投资方。欧企中仅西门子一枝独秀,飞利浦大幅度收缩家电业务战线与伊莱克斯一起沦为品牌投资方。日企表现也不佳,除松下、索尼少数企业外,东芝、日立、夏普、先锋等企业早已风光不在,被迫收缩一些家电业务,热水器业务难以支撑林内、能率的持续做强。令人意外的是,三星、LG两大韩资企业却是愈战愈勇,在“黑白弱”的市场形势下一直坚守白电市场,伺机反弹。

### 模式摸索

表面上风光无限的洋家电,在中国市场的30年间也是历经政策、市场风云变幻的多轮磨练,在经历了合资、独资的多轮尝试后,最终走向了一条“主体独资经营,品牌走上去,市场走下去,营销贴上去”的发展道路。

据悉,洋家电在中国的投资发展经历了四个阶段,1978—1985年间主要在深圳等四个特区投资发展,1986—1991年则是在沿海城市的开放投资,1992—2001年从沿海城市向内陆省市进行开放后引发的投资,2002年中国加入WTO后则是全国全方位的立体化开放形成了新一轮的洋家电独资热潮。

最早进入中国的日本企业受政

策限制,多采取与中国各地企业进行合资运营的方式,此后韩美欧等企业进入中国后,也都面临着国内家电企业合资经营的发展初级阶段。自2002年中国加入WTO后,洋家电的合资经营独资化步伐全面加速,一批日资、欧资企业纷纷率先在中国市场上掀起独资化热潮,LG为了表明对中国作为“另一个本土化市场”的重视,甚至还在北京建立了LG双子星大厦。洋家电的独资化也加速了上述企业纷纷将全球或亚洲的制造中心、研发中心纷纷搬迁至中国的上海、北京、杭州等城市。

事实证明,过去20年间外资企业的合资化,特别是在国内企业的合资运营并未给自身的发展带来较大的帮助,反而加速了一些洋家电企业在中国市场的退出步伐。惠而浦与雪花的合资冰箱项目、与水仙的合资洗衣机的项目,LG与春兰的冰箱项目,LG与熊猫电视机项目,美泰克与荣事达的洗衣机项目,三星与香雪海、伊莱克斯与中意的冰箱项目,与万宝的空调项目以及西门子与扬子的冰箱项目、与小天鹅的洗衣机项目,松下与小天鹅的冰箱项目,索尼与上广电的电视机项目,或直接以失败方式退出,或以外资的全面控股得以保留,给洋家电在中国的合资化运营道路蒙上了一层阴影。

在经历了合资期的市场摸索后,不同国家的洋家电在企业文化、管理思路、竞争策略等方面,最终找到了与中国市场相匹配的最佳解决方案,最终在独资化运营过程中在中国市场上形成了独特的战略布局和竞争体系。

### 记者观察

## 洋家电开创多重先河

■ 许意强/文

洋家电的进入,在获得了中国家电市场首轮发展商机的同时,也给整个中国家电业的发展注入了新的思维、树立了新的标杆,提供了可供借鉴的产业发展路径。不过,在商业生态平衡、系统竞争力、战略与策略等方面,洋家电仍领先中国同行多年。

此前,商务部研究院外资研究部主任马宇曾专门撰文指出,外资企业进入中国后迅速形成了“鲇鱼效应”,带来了现代化管理和企业法理机构、企业的经营意识如品牌和营

销,培养了从高端技术到普通一线工人等一系列人才,促进市场竞争提升了资源配置效率和产业结构的优化,更重要的是提供了资本运作和高新技术产业升级与创新的平台。

回顾洋家电在中国的成长路径和市场竞争,不仅开启了中国家电业产业化发展的序幕,还为中国企业的现代化生产流水线制造、品牌化运作和市场化营销提供了模板和经验,更通过市场化竞争不断为中国家电业的产业升级和竞争转型提供了借鉴。

当前,日韩企业在全产业链构建方面,特别是对产业未来发展趋

势的把握与领跑,打造有竞争力和合理利润回报的新价值曲线方面颇有心得,逐步从竞争激烈而利润稀薄的环节中抽身,在中国市场上掀起了新的热潮。面对中国企业在整机上的强大制造力,早在多年前日企、韩企便开始转向上游的关键零部件研发和生产,从而控制了在中国家电业在产业链上游的资源。目前,在平板电视的面板、芯片、空调冰箱的压缩机、制冷剂、芯片等上游资源上,洋家电均承担着重要角色,也成为中国家电“微笑曲线”中的最大获利方。

同时,在中国市场发展多年,日

韩企业的投资布局也颇有学问,在中国建立了几十家合资公司,参与不同的项目,最终避免“单一押宝”的失败风险。不轻易参与中国市场的低价价格战、免费维修服务战等手段的竞争,而是坚持以品牌、技术、产品等要素掀起中高端市场的竞争与博弈。一个有趣的现象,30年来洋家电在中国市场几经沉浮,除了美泰克因经营不善被惠而浦收购退出中国市场外,没有一家洋家电退出中国市场。除了因为市场空间巨大外,洋家电的实力与耐力也给我们带来了多重思考。

### 追踪报道

## 高端厨电诱惑大 华帝美的追赶老板方太

■ 本报记者 许意强/文

“现在看来,中低端厨电产品的市场道路越走越窄了,恐怕快要走到头了。一味地规模化、价格战很难在市场上获得可持续发展的动力和后劲。老板、方太等长三角企业的高端之路却越走越广。”

今年以来,面对持续高涨的原材料、品牌集中度提升的市场环境,多年以“规模化销售、低价市场营销”谋求生存发展的珠三角厨电企业开始反思。多位来自广东顺德、中山等地的厨电生产商与《中国企业家》记者沟通时,谈得最多的就是“升级转型”。

不过,面对近20多年以来,以老板、方太为代表的长三角企业在高端厨电市场上积累的产品研发、品牌推广、市场营销、售后服务等一整套产业体系,以华帝、美的为代表的珠三角厨电企业的追赶谈何容易?

中怡康厨电小家电分析师杨伟告诉《中国企业家》记者,“目前,长三角、珠三角两地的厨电企业在市场上迥然不同的品牌定位,主要是受到当时的企业文化、商业环境等诸多因素的影响。”

### 老板方太的高端诱惑

在老板电器副总经理任富佳看来,“高端不是LV、不是奢侈品,不是极少数人才能买得起的产品,而是消费者愿意花更多的钱来购买品质更好、性能更高、使用更舒适的产品。吸油烟机诞生之初,就是人们为了改善烹饪环境,愿意花更多的钱购买吸油烟机,放弃排气扇。”

方太集团副总裁孙利刚则指出,“方太坚守人品、企业、产品三合一的核心价值观,拒绝多元化发展的诱惑,始终聚焦于高端厨电领域,坚持每年以不低于销售额5%的费用投入前瞻性厨电科技的研究。”

32年以来,专注于厨房电器的老板,坚持“少即是多,小即是多”的发展战略,一直引领我国厨电特别是油烟机的方向发展。15年来,方太一直坚持“高端化”作为企业三大定位之一的战略目标,致力于成套化产品的研发与设计,引领我国高端厨房生活方式,从而超越帅康跻身全国两强。

清华大学中国企业研究中心副主任胡左浩教授指出,“在家电市场上,老板方太两家企业挑起的高端厨电热潮很有代表性,两家企业既是竞争又是合作关系,共同朝着高端的方面做大市场蛋糕,又因为相互间的竞争推动了技术创新和产品升级。”

中怡康对国内厨电市场监测数据表明:2011年1—4月,售价在2699—3609元的中高端油烟机市场和售价在3609元以上的高端油烟机市场上,方太、老板、西门子领跑。同时,售价在1469—1989元的中高端燃气灶市场和售价在1989元以上的高端燃气灶具市场,也是上述品牌领先。

高端厨电的背后,表面上是产品市场销售的较高价格,实际上还为企业在产品技术研发的投入、构建市场理性竞争秩序、满足消费者服务需求以及面向未来市场发展趋势和方向的把握等方面,提供了足够的企业综合实力保障。胡左浩提醒,高端厨电企业不能走极端,一味地追求高端背后的高售价而忽视了产品本身。

### 华帝美的的先后追赶

杨伟告诉《中国企业家》记者,近年来,在高端厨电市场上,以华帝为代表的珠三角企业追赶速度较快,目前华帝已经在中高端厨电市场上实现了较快的发展。

目前,珠三角厨电企业的高端转型以何种形式展开,在这一过程中又遭遇了哪些困难和压力?《中国企业家》记者致电华帝燃具副总裁刘伟,其电话一直无人接听。不过,一位广东家电商会人士表示,“当年珠三角企业迫于生存压力,多选择切入市场需求大的低端市场。通过价格可以很快地实现规模化销售。不过,近年来生存下来的珠三角企业要做大做强,就必须要考虑在厨电上的高端转型,合理的利润是推动企业升级的必经之路。”

2010年报显示,华帝油烟机的毛利率为39.08%,虽低于老板油烟机48.17%的毛利率,远高于自有热水器24.94%的毛利率水平。

高端转型也成为成立不足4年的美的厨电发展方向,今年初美的在芜湖的厨电基地一期正式投产,预计到2015年实现产能850万台,欲实现在规模与利润上的同步扩张。不过,一位知情人士透露,现阶段美的厨电重点还是在热水器和灶具上的规模化扩张,与方太、老板在油烟机的高端较量上显然还缺乏积累。

安徽工业大学市场营销系主任李德俊则指出,“高端转型是好事,但对于珠三角企业而言,转战高端并不是简单地提升销售价格,而是需要在核心技术、关键品质、售后服务等方面形成配套推力。现阶段,珠三角企业的转型还需要时间的积累,更需要对产品的文化内涵注入。”

## 索尼(中国)启动第七次“爱心助学”项目

### 大型科普实验走进打工子弟小学

■ 本报记者 安也致/文

5月17日,北京“索尼探梦”科技馆为江苏省南京市玄武区红山民工子弟小学的师生们送来了妙趣横生的大型科普实验正在进行,科普讲解员为孩子们上了一堂“大型水火箭”科普实验课。这也是“索尼探梦”科技馆自2008年4月参与“爱心助学项目”以来针对第128所学校学生进行的馆外科普实验表演。

南京玄武区红山民工子弟小学也成为索尼(中国)有限公司第七次“爱心助学工程”启动学校。“索尼爱心助学工程”于2003年首次启动,旨在帮助特定区域、特定群体小学改善教学设施和条件。已累计投入620多万元人民币,捐助桌椅超过23000套、黑板近2000块。已有全国32省

150余所小学的近4万名小学生从中受益。

据索尼公司相关人士介绍,随着城市化进程加快,越来越多的农民离开家乡进城务工,为建设经济繁荣、环境优美的现代化城市做出了不可磨灭的贡献,他们是城市的新市民,他们的孩子理应享有平等的教育机会。关注、关爱外来子弟的健康成长是改善民生、促进社会和谐的需要,也是全社会的共同责任。因此,索尼(中国)决定在第七次“爱心助学工程”中,将留守儿童和打工子弟学校作为援助对象,将委托中国儿童少年基金会向位于江苏、安徽、陕西、辽宁、湖北、甘肃6省的8所留守儿童和打工子弟集中的学校捐助黑板桌椅,并为部分学校添置电脑、图书、体育用品相关教学设备,预计此次受益学

生达3500多人。

捐赠仪式上,索尼(中国)有限公司总裁永田晴康表示:教育是立国之本,孩子是国家的未来。作为“植根中国”的优秀企业公民,索尼公司秉承“为了下一代”的企业社会责任理念,致力于中国的教育事业做出更大贡献。“索尼爱心助学工程”是针对小学进行的一个经典公益项目,我们与中国儿童少年基金会合作,面向特定区域和特定群体的小学捐赠黑板桌椅及学习用品。

据介绍,作为科技创新先导的跨国企业,索尼希望利用自身优势全方位促进特定区域和特定群体儿童的综合素质教育,如贫困边远地区儿童、打工子弟、留守儿童等。索尼认为,针对上述地区儿童的公益活动不应仅仅是捐款捐物,社会各



界应该共同努力,给孩子们送去欢乐和感动,打开他们的思想空间,培养他们的科学梦想,为他们的健康成长创造更好的“软环境”。

近年来,索尼公司不断在环保和教育等方面扩大对中国社会的公益投入。作为以青少年科普为目的,以“光”与“声音”为主题的“索尼探梦科技馆”自2000年成立以后,已累计接待超过117万的参观者。为了能够让北京以外地区的孩子们同样感受到科技的神奇,培养他们的科学兴趣和科学梦想,索尼探梦科技馆2008年4月起,将全部门票收入用于“科普下乡”和“科普万里行”两项主题公益活动,参与到“爱心助学”的行列当中,已经对120多所学校的近6万学生进行了科普教育,让孩子们在大、互动、精彩、有趣的科普实验中增长知识、开阔眼界。

据悉,本次索尼公司第七次“爱心助学工程”启动活动得到了江苏省工商局的大力支持。双方表示将继续加强沟通与合作,发挥各自优势使该小学改善教学条件、丰富学生们的课余生活。江苏省工商局副局长杨勇、江苏省工商局消保局局长陈柯专程出席了此次活动。此活动亦受到中央及江苏省、南京市媒体的高度关注。