



行业新势

入世十年 家电业亟待文明生长

本报记者 安也致文

2011年,中国人迎来了第十个年头。中国家电业是最早开放和最早参与全球化竞争的行业。早在30年前中国家电业已对外全面开放,来自日本、韩国、欧盟、美国的外资企业纷纷参与中国家电市场竞争。在这十年间,中国家电业规模从2001年的不到2000亿元增长至2010年的9642亿元,2011年有望突破1万亿元大关。

面对未来市场的竞争,中国家电业仍然面临着诸多的发展课题,例如产业的转型升级、上游核心技术的自主研发、国际化发展等。日前,在中国家电协会及南方报业传媒集团共同举办的“中国人世十年论坛”上,曾是中国入世首席谈判代表的龙永图指出,“面对中国家电业未来十年发展,必须构建文明生长体系,除了‘开放’以外还需遵循世贸组织的‘规则’。在中国这么强大的经济推动之下,未来完全有条件打造中国企业和中国产品的品牌,产生更多伟大的企业和伟大的企业家。”

龙永图还指出,“中国家电行业过去本来可以发展得更好,但是内耗太多,没有按照共赢的原则,按照一定的规则来进行公平、合理、理性地竞争。恶性竞争所带来的不仅是利润上的损失,更多的是带来了中国企业形象的损失,给了国外企业从中渔利的机会。”

美的集团副总裁黄晓明则认为,家电业由于开放比较早,也是充分竞争的领域之一,所以从加入世贸组织那一刻开始,美的更多的是感觉到一种机会的来临,可以与全球跨国大家电企业在一个平台上去竞争、去学习。据悉,十年前美的规模是100亿元,出口大约2亿多美元,2010年美的年销售规模就达到1150亿元,出口达到58亿美元。

作为国内家电零售连锁巨头,苏宁电器副董事长孙为民强调,过去家电企业一直在制造领域。经过这十年发展,分销渠道也开始出现品牌企业。未来中国家电业要文明生长,渠道商和制造商的合作模式还要持续创新。

此前,在中国国际消费电子博览会上,一份《影响世界的全球消费电子领袖品牌》名单显示:海尔、联想、长虹、美的等国内品牌与松下、索尼、苹果、英特尔等外资品牌一同上榜。

行业聚焦

价值规模双驱动 冰箱巨头再领跑

本报记者 安也致文

对于已经走过30年发展史的国内冰箱产业而言,曾经的阿里斯顿“九兄弟”一度演变成由美的、海尔、容声、新飞组成的“四朵金花”,如今,当年的四朵齐放却成为美菱与海尔的双雄争霸。

时间的车轮不仅见证了中国冰箱产业30年巨变,还见证了美菱从当年偏安一隅的行业新秀成长为市场领头羊的完美蜕变。今年,在美菱即将迎来“三十而立”的黄金崛起期时,《中国企业报》记者获悉,老牌冰箱巨头美菱开始于几年前的“价值规模双驱动”平台正悄然发力,将推动企业在未来几年的持续爆发。

双驱动平台

当前,在政策退出、能效升级、成本上涨的多重压力之下,单纯依靠规模化扩张和市场份额增长已难以推动产业升级转型的重任,更无法实现企业的高端化转型目标。

打造“价值与规模”双增长的驱动平台,为企业在一定规模增长基础上,寻找在利润、价值等方面的差异化增长新动力,横向为企业寻找新的商业模式,纵向则为企业寻求更多的差异化增长点。

开始于2009年的“家电下乡冰箱十年免费保修”只是美菱作为行业领导者在服务营销上的一次价值增加力试水,未曾想却带动了整个冰箱行业在服务上的集体发力。此后,美菱围绕服务展开了一系列的价值营销,诸如“冰箱开机不制冷,美菱免费送给您”、“美菱冰箱品质体验卡”以及联手中国消费者协会启动“先行赔付”服务承诺,则被认为是美菱有计划、有体系地围绕服务在企业内部和外部开始建立起一整套的价值观践行运动,意在在企业已建立起的一定规模惯性增长的轨道基础上,再度增加一套价值增长的新动力体系。

“品质服务”概念的首次出现,并被美菱赋予了全新的定义,意味着美菱规模价值双驱动平台的建立完成。在美菱负责人看来,没有品质的服务是有短板的,而没有服务的品质也是带有缺憾的。正是“品质服务”为核心的新价值体系建设,为美菱在竞争激烈的冰箱市场上保持行业领导地位,完成了全国各级市场和不同消费群体的立体化布局。

大市场劲增

今年以来,国内冰箱市场出现了整体增长放缓的走势,新一轮洗牌将从农村市场展开,一批二三线品牌面临出局的危险。

不过,一二线城市市场的升级换代,三四线城市市场的需求新增,成为拉动国内冰箱市场快速增长的重要力量,也撬动了国内企业的中高端转型,近三年来,美菱为首的领军品牌快速实现了从双开门冰箱向三门、多开门为代表的容量节能保鲜产品的战略升级。目前,美菱高端子品牌雅典娜已成为国内高端冰箱市场增速最快的企业。

今年以来,美菱冰箱通过在一二级市场以产品技术升级拉动新增需求和更新换代,在农村市场继续沿着品质服务的路线开拓新增市场,在市场份额、经营规模等多方面实现了稳定持续增长。

市场分析师指出,“短期的市场需求下滑,难改冰箱业未来发展的向好走势,特别是对于行业领军企业而言,已经建立了从依靠市场驱动向驱动市场的竞争力,往往能把握每一次行业洗牌重组的战略契机,进一步实现市场份额和品牌影响力的提升。”

无疑,大市场暗藏大需求,而大企业则成为这一轮市场井喷中最大赢家。

零供关系周期博弈 加速家电渠道变革

当年郑百文、江苏五交化等家电销售大户的出现,眼下苏宁、国美零售连锁企业的强势崛起,未来以京东、淘宝为代表的电商渠道的不断走强,都是家电制造商与传统渠道商博弈的成果。对于家电渠道升级轨迹的梳理和分析,就是寻找渠道变革背后的力量,寻求中国家电产业做大做强系统和制度支撑力量。

本报记者 许意强/文

得渠道者得天下,掌握了渠道就自建。

多年来,围绕家电制造商与渠道商的博弈一直未曾停息。无论是当年,作为彩电销售大户郑百文的悄然落幕,还是当前,苏宁凭借零售连锁模式成为家电一哥,甚至京东商城、淘宝电器城等电商渠道的强势扩张引来一片叫好。当然也包括格力空调先后与国美、苏宁交恶走上自建专营店道路,海尔苦心经营多年的渠道商日日顺从幕后走向台前登陆资本市场,美的、康佳、长虹、志高等企业一边与连锁商超等渠道合作一边又在三四级市场大建专营店。

30年来,家电零供关系的博弈与较量悄然成为推动渠道变革的最大动因。《中国企业报》记者注意到,一边是受到传统商业模式驱动的家企业,在低成本下的“大规模制造和全国性快速分销”的驱动下,不断寻找新的、费用低的渠道商降低成本。一边是迅速成为每个时代背景下的主流渠道商——郑百文、五交化公司、苏宁、国美、五星电器们,利用自身的渠道优势追求经营利润的最大化,试图实现对上游供应商的控制权。

从追逐利益的角度看,构建和谐零供关系似乎是一道难题。不过,从利益最大化的角度来看,零供关系双方均面对着满足不断变化的消费者需求

供应链向生态链跨越

家电零售业演绎“苏宁魔方”

本报记者 许意强/文

7月19日,苏宁华北总部成立十周年。积十年之功成为行业领袖的苏宁,面对未来十年,不得不深度思考如何推进行业生态的良性发展,走出“丛林法则”的商业文明,有赖于行业领袖对商业伦理自我救赎式的理性思考,以往将定义为“供应链”的商业关系也将重构为“生态链”。在构建相对和谐关系,共同推动中国家电产业的创造性升级和国际战略过程中,苏宁对行业的催化作用在不断发酵。

在苏宁电器华北总部十周年庆典发布会现场,北京苏宁电器总经理侯恩龙宣布:未来三年,苏宁将以每年新开25家店面的速度稳步推进,销售规模翻一番,三年再造一个新北京苏宁。《中国企业报》记者看到,在侯恩龙的再造计划中,除了开店速度和销售业绩等规模增长外,更强调了价值增长,将对工程、团购、政府采购等细分市场深耕,并利用现有门店资源搭建公共服务平台。

知情人士则向《中国企业报》记者透露,再造北京苏宁只不过是苏宁电器新十年战略的一个缩影,在此前,苏宁电器创始人、董事长张近东便以第二次创业的魄力,拉开了苏宁未来十年面向全球化企业发展转型的序幕。

不过,与过去10年间的野蛮生长不同,以苏宁为代表的家电零售连锁巨头率先开启的这轮转型,开始在规模扩张基础上构建价值驱动新平台,这也成为苏宁未来转型中关键的一环。

做有价值的服务商

一个毫无争议的事实是,以苏



本报记者 林瑞泉/摄

考验,打造和谐零供关系关键则是双方必须升级商业模式,摆脱对“低成本低价格”的依赖性,找到多个利润支撑点。

渠道专业化大势不改

无论是从当年的百货商场为主角,还是苏宁等连锁企业的崛起,或是京东、淘宝、易购等电商的突飞猛进,甚至在一个阶段内还出现了日日顺、幸福树、易家乐等厂家自建渠道公司以及格力一直推动的自建渠道联盟下,在全国范围内展开了多轮跑马圈地的专营店模式,在国内家电企业30多年来的做大做强过程中,一直都在坚守着“渠道专业化”的发展理念。

起步于上世纪80年代初期的国内家电市场营销,从最初依靠各地的供销社、五交化、交家电等传统渠道进行家电的分销。进入上世纪90年代后开始在各地寻找家电销售大户以便进行大规模分销,最具代表性的便是郑百文。由计划经济时代的一级批发站转身为全国性代理商,在一段时间,郑百文作为长虹电视最大的代理商,甚至在一段时间可以买断长虹生产线,同时运用承兑汇票等金融手段,极大地影响到上游制造商的生产走向。

上世纪90年代末期,当家电企业开始意识到借助省级代理商丧失的话语权过大,销售环节增加导致营销费用增多后,它们开始尝试推动渠道的扁平化,通过在各地建立营销分公司

或办事处的形式,破解省级代理商环节制约直接与分销和零售商合作。此时,苏宁、国美以空调和彩电专营的身份开始从南京和北京起步,空调一哥春兰还在全国建立了数千家星威空调专营店。

短短10年后,苏宁、国美凭借全国性零售连锁的商业模式,在满足了家电制造商推动的渠道扁平化需求后,也迅速抓住了中国成为全球家电业制造大国的黄金扩张期,在政策红利、制造商大规模等诸多因素推动下,在全国范围内展开了多轮跑马圈地和重组并购。当年,苏宁零售连锁业态的出现,被很多家电企业认为是短时间内实现规模化零售的最佳平台,迅速聚集了在中国市场上的众多主流中外企业。

中国家电商业协会营销委员会副理事长洪斌斌指出,“在全球家电业,制造商与渠道商的专业化分工都是主流。不过,在中国当前的商业环境下,家电制造商的自建渠道则具有很强的战略地位,可起到与强势渠道商抗衡的作用。”

多渠道并存势在必行

上世纪90年代末期,家电制造商为了推动渠道变革,通过建立省级分公司从而实现渠道从全国代理和省级代理向市级分销零售和乡镇专营店直营等多体系的渠道架构布局。随着以

开始以一个产业主导者的形象出现在市场上,并主动创造市场需求的一种尝试。

当处在家电产业最下游的家电零售商,在门店数量、顾客需求规模等方面建立了足够强大的竞争优势后,就开始尝试重新定义并改写家电产业的游戏规则。显然,面对苏宁的这一主动求变,打造有价值的服务平台,家电制造企业们惟一能做的便是顺应市场的变化,成为这一价值转型体系中的重要一环。

让竞合关系出效益

如果说,打造有价值的服务平台只是苏宁电器的单方转型,那么对于众多的家电零供企业双方来说,实现从规模化增长向质量化增长则成为双方共同追求的目标。特别是近年来,家电企业不乏“零售连锁渠道已经沦为一个产品和品牌形象的展示平台,卖得多赚得少”等言论,这给苏宁等连锁企业未来的可持续、稳健增长增加了不确定性。

如何让家电企业在与渠道商的合作中,实现双方利益的最大化,如何改变现有的“制造商与渠道商相互要利润”向“零供双方价值创新共同向市场要利润”。这成为苏宁电器在未来十年发展中亟待解决的问题。对此,苏宁电器总裁金明坦言,“苏宁当前在全国拥有非常完善的网络,谁跟苏宁合作就意味着可以在短短几天内完成对全国主流市场上的销售。未来,苏宁的这一网络优势可以为有创意、无渠道的中小企业,有技术有产品有品牌但缺乏渠道的企业提供帮助。”

作为中国市场经济的重要环节,