

【家电十年系列报道】

# 多元化专业化新辩： 家电企业的管控短板

■ 本报记者 许意强

自称中国家电业最后一家“专业化运营”的企业——格力电器，也被“多元化”带来的产业规模成倍成长的诱惑拖下水。

今年以来，《中国企业报》记者了解到，随着一家远在合肥的“晶弘冰箱”开始完成对格力电器在全国2万多家专营店的渠道布局，这个一度被格力电器低调处理的“多元化”项目开始以“加速度”完成生产基地和市场营销的扩张。

至今，从公司股权上判断，格力电器与晶弘冰箱之间并没有直接关系。格力电器董事长董明珠也只承认这是“格力渠道引进的新品牌”。不过，作为格力电器全国最大的渠道商运营平台——北京盛世恒兴国际贸易有限公司，却是晶弘冰箱的最终投资方，这让晶弘冰箱从一被盛世恒兴收购就含上了一把“金钥匙”——坐享格力电器完善的市场营销网络。这意味着，格力电器已经借助渠道商盛世恒兴完成从空调、小家电向冰箱的第二次多元化扩张。

近年来，受到春兰、澳柯玛、TCL等一大批家电企业在多元化扩张过程中的发展之殇影响，让多元化一度被演绎成中国家电企业的“洪水猛兽”。这也让曾担任格力电器总裁的董明珠，始终拒绝承认格力小家电业务以保住格力电器的“专业化空调运营商”声誉。

多元化没有错

多元化与专业化，从来都不是一对矛盾体。纵观近年来中国家电产业的发展，从专业化起家后，迅速实施多元化扩张，并开创“家电亿元俱乐部”企业如海尔、美的，已经成为中国在全球市场的标杆企业。

包括长虹、志高、创维、康佳，也在积极实施“多元化扩张”，谋求跻身“亿元俱乐部”，这反映出对于一家综合性的家电企业集团，多元化应该是必经之路。早在去年就提出要依靠“空调专业化”运营跻身“千亿规模”的格力电器，并没有止步于空调行业上，包括在小家电品类上的积极扩张以及曲线进军冰箱市场，都反映出格力电器的多元化“试水”意图。这也正是因为让格力电器看到了在专业化领域的局限以及多元化带来的丰富可扩展性。

应该说，相当于其它经济领域的一些企业，从制造等实体经济起步后，迅速转变为贸易投资商，多元化跨界步伐过大。当前，家电企业的多元化还比较保守，除了借助当地政府的政策优势适度进入房地产行业等少数领域外，经过最近10年的市场实践，大部分企业还是选择停留在大家电与厨卫、小家电等产品之间的多元扩张，曾经的汽车梦、投资梦开始回归家电经营的主业上。

这反映出当前家电企业在发展战略的清醒，通过聚焦家电的多元化扩张和专业化经营，让整个企业的综合实力以及创新能力可以得到显著提升。

为什么近年来一些家电企业从



一向标榜“专业化”的格力电器也抵挡不住“多元化”的诱惑，开始向空调、小家电、冰箱领域扩张。 本报记者 林瑞泉/摄

放眼中国家电业，已经找不到一家纯粹的专业化企业。其实，近年来社会各界对于专业化与多元化孰优孰劣的争论，过多地关注于从专业化向多元化扩张过程中的风险，而忽视在这一过程中对于企业管控能力的建设以及中国家电企业所面临的复杂生存环境。

空调、电视等专业化领域发家后，就迫不及待地多元化布局？实际上，这其中除了少数企业家的“急功近利”心态之外，大部分企业还是基于对中国家电业特殊国情的考量：一方面面临着跨国巨头的重重压力，另一方面还要面临国内城乡二元化的市场现状，只有先做大规模存活下来，才能拥有在核心技术创新、全产业链打造、从制造向创造升级转型等源源不断的资源支撑。

另一方面，在各大家电企业所处

的当地政府，也希望通过企业的做大做强带动当地制造业的发展，拉动当地就业、税收等经济的增长。特别是对于一些国家控股的家电企业，通过多元化扩张做大已经成为地方政府推动经济增长的重要业绩。

先大后强、先存活后发展，成为过去30年间，中国家电企业在“一穷二白三无技术”产业背景下迅速崛起于全球市场的特殊成长模式。这也注定，先借助专业化完成一套成熟的商业模式和体系创新积累和建设，再迅速借助专业化模式的力量进行多元化扩张复制。

企业管控能力是关键

纵观过去多年间，春兰、澳柯玛、TCL等企业的多元化败局，可以看出，失败的关键不在于多元化本身，而是出现在多元化的方向和多元化的管控能力上。无论是春兰从家电进入汽车，TCL从国内迈向国际的持续性并购扩张，都折射出企业在专业化的管控能力，一旦面临多元化挑战后，就会遭遇“多元化的步伐迈出去了，专业化的管理跟不上”问题。

同时，专业的运营管理团队和良好的资金流体系，则成为“由专变多”过程中不可或缺的两要素。如果说21世纪最宝贵的是“人才”，那么对于海尔、美的，或是长虹、TCL等中国家电企业来说，建立一套“行之有效”管控体系，随时了解并掌握旗下子公司的运营现状，才是最宝贵的。

正是基于从专业化向多元化的成功扩张，已经让海尔在持续的管理创新中，找到属于自己的组织架构和商业模式：“倒三角”组织结构、

即需即供商业模式、业务流程再造等一系列中国特色的理论体系和实践案例。

美的也在持续的管理体系和管控架构的探索中，找到最适合集团领导下的事业部运营的二级管理体系。长虹则通过以“规模价值双驱动再造千亿大长虹”的目的导向驱动之下，完成“集团出资、二级集团主导、三级公司落地”的动车组式驱动体系。

实际上，与众多国际巨头从专业化向多元化扩张相比，中国家电企业当前的扩张还停留在家电领域的“一专多能”。以美的为例，因为空调起家，开始从进入冰箱、洗衣机等大白电领域，又因为全产业链核心竞争力，开始从中游的品质制造向上游的核心部件研发生产扩张。同样，长虹近年来的“黑白两道”发展，也多是沿着这种关联化、全产业链化展开的扩张，这在推动企业规模成倍增长的同时，也带来了企业在技术创新等核心竞争力的提升。这种多元化的风险可以得到有效控制。

与当前海尔已经形成的管理创新驱动，美的的经营转型打造产品力以及长虹的三级管控体系相比，由于长期的专业化运营，加上“从来不说一不二”的董明珠一言堂主导，格力电器还停留在制造和营销的初级管理阶段，身为董事长兼总裁的董明珠对于任何部门的管理都可以“一竿子插到底”。

显然，对于格力电器这样一家“手握重金”的企业来说，人们并不担心推动多元化的现金流体系，而是担心其在专业化布局下已经形成的人力资源、管控体系和管理模式等既有模式，会让企业在多元化的扩张进程中，遭遇管理协调的瓶颈。

# 德意电器：厨电回头路不好走

近年来，德意在房地产、贸易投资等领域的扩张，并未给企业在厨电行业的发展注入新的活力。相反，由于上述行业受政策严控下的回落，反而让德意只能退守厨电，进行自我救赎。

■ 本报记者 许意强

斥重金力邀吴彦祖担当旗下德意电器的产品代言人，这似乎让德意董事长高德康在中国厨电行业重新找回了一点自信。

吴彦祖最终能否打开德意在中国厨电行业的前景与出路，市场已经给出答案。

来自第三方市场监测机构中怡康的数据显示：自2011年底启用明星代言人，并开始将精力重点投入厨电行业的德意电器，旗下的油烟机、灶具产品至今也未能跻身全国主流品牌行列，市场占有率和零售额仍然徘徊在10名之外。

与当前老板、方太等国内众多厨电企业已步入“创新驱动”下的产品技术和用户体验双竞争时代相比，德意电器还停留在“明星代言驱动”下的广告营销时代，这在无形之中大幅降低了德意电器的品牌格调和发展视野。

多元化之殇

在中国厨电产业20多年的发展

历程中，依托烟灶具业务赚得企业“第一桶金”后便迅速拉开多元化战略扩张进军其它领域的企业并不少，除已经被挤出“中国高端厨电三强”阵营的帅康电器以外，最为知名的当属德意电器。

早在2005年前后，高德康便拉开企业在房地产、贸易、投资等领域的多元化布局。进入2010年后，德意又在原来的烟机、灶具业务基础上，宣布进入微波炉、烤箱、卫浴、橱柜等新领域。

当时，高德康便明确，德意旗下的厨电、卫浴等实业，与房地产、投资贸易等虚拟业务并行发展。在高德康看来，社会对于专业化与多元化的争论很多，关键是“愿不愿和能不能”的问题。

显然，相对于高德康在多元化业务上的强大热情，却没有足够的力量来撬动。有知情人向《中国企业报》记者透露，“前几年，德意在地产、投资等领域的扩张步伐很大，精力也都全部放在这些业务上。不过，由于这些领域对于从烟灶起家、实力并未足

够强大的高德康来说，显然难以完全驾驭。同时，面对那些地产投资业务一次动辄数十亿元的投入，德意在厨电领域的积累也难以支撑”。

进入2011年之后，随着欧美债务危机引发的全球经济新一轮疲软再度向中国袭来，加之中国政府开始采取更严厉的房地产紧缩政策，高德康开始选择重振不被重视的厨电业务。

厨电业艰险

在高德康谋求以多元化做大德意之际，以老板、方太为代表的专业化厨电企业，却通过高端战略的持续推动，完成了对厨电行业从价格驱动向价值驱动的升级，由此也给企业在市场竞争中获得“规模利润双丰收”支撑下的良性发展轨道。

近年来专业厨电企业与综合家电巨头的持续共同发力，让我国厨电行业快速步入“群雄争霸”的寡头主导时代，这无疑使德意的厨电回归之路充满变数和挑战。

趋势

# 全球首台 无尾厨电亮相

俄媒肯定海尔“未来家电”

■ 本报记者 安也致

今年9月，在德国柏林举办的国际消费电子展览会(IFA展)上，海尔推出的全球首台无尾厨电引发了俄罗斯媒体的广泛关注。日前，俄国在线网站thg.ru对IFA上最受瞩目的焦点企业海尔做了专题报道，并着力推荐海尔展出的全球首台无尾厨电以及创新型交互式透明冰箱，报道充分肯定海尔全球领先的创新能力及主导全球家电未来走向的实力。

thg.ru是俄罗斯发布新闻、比较测试和专业评论的国际网络媒体。该网站在题为《2012IFA:海尔的未来家电》的开头指出，海尔集团在柏林举办的IFA上展出了2012年的未来家电，并在文中对两款最具代表性的产品——无尾搅拌机 and 交互式透明冰箱做了重点介绍。专家称，在IFA这个全球最前沿创新技术与产品竞技的舞台，海尔领先行业推出的无尾厨电受到全球媒体好评与关注，彰显出其在全球产业创新中的领航者地位。

为了让人们更深入地了解海尔“未来家电”的创新风采，网站还刊登了无尾搅拌机 and 透明冰箱的大幅照片。从中可以看到，无尾搅拌机完全摆脱了传统产品的有线状态，给人以时尚、简约、便捷之感，能够感受到未来无线厨房生活的自由体验。同时，文章用文字对厨电做了详细地阐释，这是世界上第一台无尾搅拌机，它通过特殊的无线传输能源技术实现无线供电，搅拌机能够像无绳电话般随放随用已经成为现实。

据悉，海尔无尾厨电是把无线电能的发射器嵌入到厨桌内，与装有无线电能接收端的厨房电器形成无线电能传输系统，从而实现对电饭煲、搅拌机等各种厨房电器供电，让原本被电源线烦扰的家电可以随放随用，使得繁琐的厨房变得井然有序、便捷安全。目前，海尔无尾厨电技术已经得到Intertek国际权威检测认可，并通过了中国轻工业联合会的技术鉴定，已申请了国际专利与创新专利50余项，其产品的安全性、可靠性、领先性得到国内外专家的一致认可。

“另一个备受瞩目的创新产品是交互式透明冰箱。”在向人们展示了全球最前沿的无尾厨电后，文章又着重报道了海尔透明冰箱，并称它为消费者呈现了一个“触摸的奥秘”。“当手指接触触摸屏就会将它激活，屏幕随之变成透明的，你无需开门就可以看到冰箱内的物品。”这意味着用户将更方便地掌握冰箱的存储状况，更好地“管理生活”。

另据了解，在俄罗斯，海尔早已凭借高品质的创新产品获得了强大的品牌影响力，成为最受当地消费者信赖的中国家电品牌。此前，据全球权威监测机构GFK统计数据，海尔三门以上冰箱的销售份额占到俄罗斯市场的25%以上，稳居市场销量第一，海尔已经占据了高端冰箱市场的领军者地位。

# 奥克斯厂商 携手蜕变谋求领跑

■ 本报记者 许意强

在中国商界流行这样一句话，“选对了人，就成功了一半。无论是团队还是个人，很多时候我们都渴望能有一起联手打天下的黄金搭档，但这个选择一定要慎重慎重再慎重”。

如今，在中国空调第一集团军企业奥克斯身边，就围绕着众多这样的“黄金搭档”。在刚刚举行的奥克斯全国经销商峰会暨新品“D系列”全球首发式上，这些“黄金搭档”毫不掩饰地讲述了他们与奥克斯之间的深厚情谊。

厂商齐变成就新巨头

作为全国著名的空调代理商，浙江百诚已成为中国代理业的一面旗帜。而作为这艘大船的舵手，浙江百诚董事长叶惠忠对奥克斯空调情有独钟。

“前不久，百诚集团的奥克斯经营团队和奥克斯空调杭州、金华的兄弟姐妹们一起，举杯庆祝双方战略合作十周年，回顾这十年我感慨万千”，叶惠忠感慨道，“十年前，代理商只要做价格低的空调就能赚钱。现在比较各个品牌的行业地位，我们会发现当时的选择太对了，奥克斯真的很了不起”。

实际情况的确如叶惠忠所言。十年前的中国空调市场还处于价格战的狂潮中，初生不久的奥克斯依附强大的产业链配套优势，挥舞着“优质平价”核心手段，铸就每年80%超高速增长，从一个名不见经传的空调品牌，一跃迈入中国空调业第一集团军。从2005年起，奥克斯开始建立“健康空调”的发展内核，开始向价值战、品牌战转型，并成功签约国际影星李连杰，品牌影响力直线提升。在最新的2012年《中国500最具价值品牌》排行榜中，奥克斯以56.72亿元的品牌价值位居中国最有价值家电品牌10强。

“这次发布的奥克斯D系列空调，真的很有苹果iphone时尚简约的味道，这也意味着真的到了变革时候”，叶惠忠感慨道，“以往企业和代理商面对经销商只会压货压货再压货，现在这种方式已经行不通了。我们必须变革，提高内部的管理水平，提高服务质量，用低成本、高服务去征服经销商。当然，代理商也必须随着企业一起来变，奥克斯做行业的寡头，我们代理商可以做区域的寡头，把更多的精力放在跟奥克斯团队一起，全力以赴做大做强。”

坚守不懈成就大事业

在济宁汇名电器董事长段成军看来，他与奥克斯空调15年的合作已超过“黄金搭档”的范畴，在这个称号上面，更有一种执著的兄弟情谊揉入其中。

“1998年我就开始代理奥克斯，15年来我们和奥克斯一起成长成熟，从最初年销售收入不足百万元，到现在的六千多万元；从投资不足十万元，到现在的两千多万元，奥克斯成就我的事业，我也见证了奥克斯一路走来的巨大蜕变”，段成军告诉记者，“从小作坊到全国布局；从市场和产品的跟随者到开风气之先的行业引领者；从产品质量稳步提升到品质卓越、维修率行业最低；从最初的各自为战到市场推广、信息等全面系统化、流程化运作；从营销上的相对保守到五湖四海群英荟萃、营销理念不断创新，奥克斯已经成为了行业巨头”。

“时间是优秀企业的朋友，低劣企业的敌人。行业的寒冬和蜕变的阵痛，曾经也让我难以支撑，想过放弃。但奥克斯人在困难时刻给了我持续的支持，让我获得了寒冬中抱团取暖的动力，最终成功坚持下来”，段成军说到这里，语气里有一些悲壮，“现在回头看看，我是多么的庆幸，当时的我咬牙坚持下来。正是这份坚守，让我和奥克斯一起成就事业的辉煌。”