

年报解读

# 美的强势回归： 超预期业绩背后的产品力

■ 本报记者 许意强

那个家电强者美的又回来了！日前，自美的集团（603366）2013年度业绩报告发布后，家电市场关于当年那个“强者美的再度回归”的话题渐热，“超预期的业绩、超预期的转型、超预期的势头”成为人们给予美的集团最近几年来主动实施经营转型的最大褒奖。

不过，多位市场投资者和家电行业专家在接受《中国企业报》记者采访时却指出，“抛开战略明确、路径清晰等竞争优势不论，单就直击消费需求和痛点的好产品力打造来说，美的就已领先同行一大步。这才是近年来推动美的集团规模、利润强势复苏的头号推手。”



美的集团相继推出的蒸立方微波炉、五星级美的烤箱等一系列小家电精品获得了市场的青睐。

## 让消费者尖叫的产品 美的还有半步远

没有过硬的产品，就不可能有这么“靓丽”的业绩报表。

工信部发布的2013年家电行业运营数据显示：当年家电主营业务收入达到12843亿元，同比增长14.2%。而在这一年，美的集团总营收1212.65亿元，同比增长18.06%，其中大家电业务（空调、冰箱、洗衣机）实现收入783.62亿元，同比增长23.15%；小家电业务实现收入278.44亿元，同比增长8.08%。

美的最终以“超行业近四个百分点增速、占中国家电业近一成的营收规模”，宣告自己在中国家电产业的“强势回归”。不过，中国家电商业协会营销委员会执行会长洪仕斌告诉《中国企业报》记者：“早在2013年，来自中国家电市场的同行、消费者就已经从‘一晚1度电’新节能空调、智能精准投放洗衣机、双压缩双系统对开门冰箱、香甜好米饭IH智能煲、磨盘系列豆浆机、高温蒸汽洗油烟机、活水热水器等一系列好产品上，提前感觉到美的强势回归的节奏。”

直击中国家庭过去30多年以来对于“电老虎”空调的使用痛点，让美的“一晚1度电”问世之后就城乡市场上引发抢购潮。来自中怡康市场监测数据显示：“一晚1度电”系列空调，上市两个月后就跻身全国十大畅销空调型号排行榜，并打破了长期为大金、三菱电机等洋品牌占据的高端市场局面，推动美的空调在高效变频市场份额的全面领先。

瞄准消费者长期以来使用洗衣机投放洗衣液“完全凭感觉”，对不同衣物不同面料“一视同仁”的使用盲点，美的集团控股的小天鹅洗衣机，2012年率先在中国市场拉开自动投放智能洗衣机的市场推广大幕，并引发2013年海尔、西门子、松下等中外品牌的集体跟进。最终，小天鹅洗衣机实现“以一项洗衣液自动精准投放技术开创一个属于中国家庭的智能

洗衣新品类和新市场”，也让小天鹅牢牢占据着中国自动投放洗衣机的头把交椅。

此外，美的集团在2013年相继推出的香甜好米饭IH智能煲、磨盘系列豆浆机、高温蒸汽洗油烟机、活水热水器等一系列小家电精品，也都分别经历了消费者需求深入研究的过程，找到在传统小家电产品使用时遇到的痛点、难点，以用户使用需求、使用体验为技术创新的衡量标准，开发新技术、新产品，推向市场，从而快速抢占消费者的眼球、开拓消费需求的创新空间。

正如美的集团高级副总裁蔡其武所说的，“对于家电的智能化互联网转型，最大的挑战就是如何推出让消费者尖叫的产品。”因此，互联网时代造就了新的家电行业发展环境，美的集团“以消费者需求为中心打造好产品”，推出系列直击用户痛点、符合智能化家电方向的好产品，距离让消费者尖叫的好产品，只有“半部之遥”。

## 别人还在单打独斗 美的已经开始抱团作战

好产品自己会说话，互联网时代赋予“精品战略”更大的舞台。

日前，美的阿里云联手推出的“物联网智能空调”，在天猫商城接受预定的短短一周内，就获得了超过千余套的订单。这套由美的专门面向互联网时代、整合内外部资源推出的智能空调，是美的集团“智慧家居”战略下“智慧空气管家”的一个重要组成部分。

今年3月初发布的美的集团“智慧家居”战略，率先向全球市场和用户勾勒出一幅由美的全系列智能家电产品组成的M-Smart智慧家居“星空图”，依托于过去几年来美的集团“经营转型”的理念基础，M-Smart智

慧家居“星空图”将是美的集团未来核心竞争力的战略思路。

在蔡其武看来，“如果只是满天星一颗颗的独自闪耀发光，美的集团就还只是一家优秀的家电制造商。在互联网时代，美的集团不仅要整合内部所有产品资源，还要整合全球的社会化资源，注入IT、智能基因，让美的集团拥有一颗颗闪亮星星的同时，还通过互联互通互懂组成一个庞大星系，组建一片智慧家居的星空。”

当众多家电同行还在以一款“智能终端”、一套“智慧家居”解决方案，应战互联网时代的市场竞争时，美的集团已经通过整合内外部资源构建了抱团作战的竞争力。

美的集团提出智慧空气管家，在企业内部架构上，就需要整合美的空调、空气净化器、电风扇等“一颗颗的星星”组成一套解决方案。同样，整合冰箱、厨房小家电等诸多产品，构建了一套营养智慧管家的解决方案；以及净水器、电热水器为主角，则提供当下消费者最为关注的水健康智慧管家体系……美的集团旗下的所有产品品类已开始打破传统黑电、白电、小家电等传统产业、产品的界限，重新按照用户需求和使用情景进行横向整合，各个独立的“智能终端产品”向“智慧家居解决方案”转化。

做好智能家电个体产品的同时，美的集团还通过与阿里、华为、腾讯等外部互联网IT企业进行资源整合，赋予了传统家电终端在互联网时代的智能基因——目前美的已经推出了M-BOX这一全新的智慧家居控制中心，实现所有美的家电产品的互联、互通、互懂；同时，还将通过开放平台战略的实施，融入音视频娱乐、游戏等功能，打造一个在互联网时代的智慧家居新平台。

对此，清华大学新经济新产业研究中心首席专家管益忻教授指出，“智慧家居可以说是美的集团在互联

网时代面向用户重新整合产品力的一个重要平台，其战略意义非常明显，就是在智能化转型过程中，完成从满天星斗向月明星稀的转变，保持美的的市场竞争力。”

## 再超前的智能化战略 也需要落地产品力领跑

没有产品，当前家电业热闹的智能化互联网转型一切都是“空谈”。

“智慧家居”战略的问世，让市场和投资者可以清楚地看到美的集团在互联网时代的战略定位和竞争优势。在当前家电业智能化转型陷入“高度同质化、转型概念化”背景下，四大直击用户需求的“智慧管家”以及隐藏背后的好产品竞争力，让市场清楚地看到美的智慧家居战略落地的路径和差异化产品竞争力。

着力互联网时代的产品力打造，美的智慧家居研究院院长李强透露，“无论是过去，还是现在或未来，美的做好产品的理念没有变。互联网时代，让我们可以更加方便地对消费者展开全流程的研究，借助物联网应用技术及流体技术等现代化平台，持续加大产品、材料及智能化、网络化、变频化为基础的核心技术投入。”

已推向市场的美的物联网智能空调、美的智能整体厨房、美的物联网微波炉、小天鹅i智能精准投放洗衣机以及美的智能浴热水器等一系列智能产品，与接下来即将推向市场的智慧家电新品，这些都成为美的继续领跑家电互联网时代的差异化筹码。

正如中国家电协会理事长姜凤所说的，“从智能战略的发布、智能产品的推出，到消费生活的智能化，随着家电业智能化步入深水区，所有企业都必须面临着面向用户的产品力竞争。在这一方面，美的近年来的一系列布局，给所有家电企业提供了借鉴和参考。”

# 三年内奥克斯空调将升格为家电集团

■ 本报记者 许意强

“未来三年内，奥克斯空调将进一步拓展产品线，升格为奥克斯家电产业集团。到2018年，在奥克斯集团提出的‘销售1000亿、市值1000亿、利润100亿’的‘三个一目标’中，空调将作为支撑产业扮演起领头羊的角色。”

4月13日，在奥克斯空调20周年庆典活动前夕，奥克斯空调事业部总经理钱旭峰在接受《中国企业报》记者采访时首次透露上述发展规划。

作为国内空调业少有的“女掌门”，自2013年5月入主奥克斯空调以来，钱旭峰发起了以“品质是基石、创新是基因”为主题的新一轮“转型升级”战略，并在前期已经投入2亿多元用于品质制造、自动化设备升级等项目改造后，未来一年内奥克斯空调还

将累计投入7亿元用于标准、材料、设备、管理等四个方面的系统升级。

“对于企业来说，产品品质是1，其它都是0，没有了稳定可靠的产品品质这个1，再多的0都是没有意义和价值的。”钱旭峰坦言，新一轮转型升级落在产品品质上，就是要在当前的产业背景下回归人们在空调使用过程中遇到的问题。

“应该说，正是在转型升级战略推动下，奥克斯空调的产品力和市场竞争力得到了显著提升，产品从以前的优良到今天的卓越，而市场营销也步入了一个效率为王的新时代，这在今年一季度空调市场上成功推动了奥克斯的全面扩张。”奥克斯空调国内营销中心总经理郁德发介绍，今年1—3月份空调内销在行业平均增幅不过10%的背景下，奥克斯取得了同比107%的增速，大大超出年初的预期。

在产品品质上尝到了甜头的奥克斯空调，站在20周年发展的新起点上，再度明确了新一轮“转型升级”的方向——产品升级、品质升级和服务升级。《中国企业报》记者注意到，奥克斯的转型升级与当前空调企业所倡导的互联网智能化转型形成了鲜明的对比。虽然没有了众多炫酷的智能概念和互联网工具，但直击用户需求本质的产品力，还是在当前的空调市场上释放出“不一样的精彩”。

钱旭峰也认为，“智能化转型，本质上还是要产品落地、消费者认可。而奥克斯当前所做的一切，无论是产品、品质还是服务，都是围绕用户需求为核心来建立的。现在国家都在倡导‘说一尺不如做一寸’，奥克斯就是拿出真材实料、科技真功夫打造出来的精品空调，在互联网时代立于不败之地。”

话虽如此，但奥克斯在智能化上

并没有放慢脚步。当天，国内安全运营商和互联网企业奇虎360也完成了在中国空调产业的第一次公开亮相——牵手奥克斯打造云端一体化智慧家居解决方案，双方将以空调的智能化为起点，在智能化控制、云端一体化协同、智能空调的健康保障等环节展开战略合作。

按照钱旭峰的说法，从空调事业部升格为家电产业集团的奥克斯，这将会与奇虎360在更多产品品类上展开战略合作空间，这也将推动奥克斯空调在互联网时代的快速转型。《中国企业报》记者还了解到，为了推动奥克斯空调在互联网时代的竞争力，奥克斯集团还将继续投入巨资支撑空调事业部的设备持续改造、品质稳步升级。同时，从2013年起，奥克斯集团以年销售额5%专项计提，用于支持空调的持续研发投入。

# 方太法则： 不忘初衷做好产品

■ 本报记者 文剑

当所有的企业都认为厨电行业是块大蛋糕，不断斥巨资、投重金制造各种令人眼花缭乱的科技概念和数字游戏，从而追求市场份额和经营利润的最大化时，有没有人还会记得，当初进入厨电行业的初衷是什么？还记得家人用上第一台油烟机时的激动与愉悦吗？

面对今年以来互联网、智能化浪潮对厨电产业的冲击和影响，日前，在方太新一代欧式油烟机“云魔方”发布会结束之后，方太集团董事长兼总裁茅忠群在接受《中国企业报》记者专访时，再度表达了方太进入厨电产业的初衷——让家的感觉更好以及19年来方太一直坚守的道路——以用户为中心的使用更方便、体验更愉悦的产品自驱动。

## 油烟机从未改变的方向

“吸尽油烟”，这是每个中国家庭对于厨房环境始终未曾改变的追求，这也是自油烟机进入中国市场以来，一直面临的产品技术升级发展方向。

中国五金制品协会理事长张东立回忆道，“当年作为舶来品的吸油烟机从欧洲进入中国市场，其独有的欧式外观与中国传统的深罩式油烟机形成鲜明对比，但由于产品不符合中国家庭大火多油的烹饪环境，很快遭遇了‘滑铁卢’，此后以方太为首的中国本土企业以‘欧式外观中国芯’的全新标准开创了属于中国的油烟机时代，并一度让日本以及台湾地区的同行都很惊讶。”

面向中国的厨房环境和烹饪习惯，打造本土的高端厨电标准，成为方太朝着“让家的感觉更好”愿景迈出的重要一步，而将“吸尽油烟”用户核心诉求作为企业产品技术创新的唯一方向，则成为方太区别于洋品牌的差异化竞争优势。

沿着这一方向，过去19年来，方太推出了包括深型吸油烟机、欧式吸油烟机、近吸式吸油烟机、嵌入式成套化厨电、“高效静音”吸油烟机、全新一代风魔方吸油烟机等一系列产品，在成功引领了中国厨电产业发展趋势和消费需求持续升级的同时，也朝着“吸尽油烟”的产品目标持续迈进。

今年，方太再度刷新了13年前由自己创造的“欧式外观中国芯”油烟机标准，应用了五大发明专利技术、全球首创的“立方环吸”云魔方油烟机正式问世，实现了欧式油烟机笼烟能力从水平方向到垂直方向的全面外扩，超大笼烟，有效减少油烟逃逸。由此也确立了全新一代欧式油烟机的发展方向 and 潮流。

以近吸式风魔方、新一代欧式云魔方等一批开创行业先河的高端油烟机推出为标志，方太由此还提出了中国高端厨电产业的全新发展方向——“健康、环保、有品位”，最终以“厨房好效果”直击中国家庭厨房的根本需求，从而一举终结行业的“技术概念和数字游戏”的盲目比拼。

对此，张东立也赞赏有加，“进入互联网时代，厨电产业发展的核心就是以用户需求和体验作为最高的产品判断标准。方太很好地把握住了厨电产业发展的脉搏。从这个层面而言，中国高端厨电行业正在迎来一个‘好效果’时代。”

## 方太从未动摇的初衷

近年来，厨电产业在市场上释放出来的“持续增长的市场规模和经营利润”，吸引了一大批家电企业的“垂涎”，也引发了整个厨电产业的规模化产能比拼、产品技术竞赛等，特别是互联网、智能化浪潮的到来，更让很多企业开始推动厨电产业发展方向和趋势的“改弦易辙”。

不过，在茅忠群看来，“互联网并未改变厨电产业发展的方向，相反互联网思维的核心进一步厘清和夯实了高端厨电产业发展的方向，那就是以用户为中心，开发出让用户更加惊喜、更加感动的产品。”

推出一系列让消费者感动、惊喜的好产品，正是19年方太一直未曾动摇的发展初衷。在方太集团副总裁孙利明看来，“从方太进入厨电行业的第一天起，我们就确立了以用户为中心的产品开发。无论是从技术创新、产品制造，还是市场营销和售后服务等环节，我们的组织架构、管理手段，都是面向满足用户需求的目标建立起来的。”

从中国油烟机行业首个国家级的企业技术中心，到两个国家级的厨电实验室的建设；从掌握中国厨电行业一半以上的国家发明专利技术，到连续十年领跑中国高端厨电市场份额；从第一代欧式油烟机的问世到第一个面向社会大众传递健康烹饪和美食文化的方太顶级厨电馆的开门迎客，方太在面向用户需求的不创新道路上，不断植入技术之外的历史文化等内涵。

而推动方太在这一方向的最大能量，则是来自于方太从一开始就确立的“使命和愿景”驱动的发展原动力——不以一时的规模大小、营收多少计得失，而是以用户体验的好坏为标准；不以一时的商业利润和市场份额为追求，而是以企业的可持续发展为驱动。最终，正是在这种“无为和有为”之中探索了一条属于方太的高端厨电登顶之路。

这一次，茅忠群再度向商家和媒体强调“三不、四个坚持”原则——不上市、不打价格战、不欺客；坚持高端定位，继续引领和推动整个厨电产业转型升级；坚持独创设计，继续引领嵌入式成套化厨电发展潮流；坚持不断创新，为用户打造健康环保有品位的生活方式；坚持社会责任，为行业为社会为人类的进步发展贡献力量。

张东立则认为，“未来市场和品牌集中度会越来越高，市场的天平最终还是会上方太为代表的一批龙头企业这边。”