

【特别报道 Special】

发展路径重构： A.O.史密斯们的自我救赎

在中国家电市场新一轮变革下,那些坚守“产品专业化”、“品牌高端化”、“市场单线化”操作模式的“洋品牌”已经走到了“不得不变”的关键时刻。

■ 本报记者 沈闻润

11月18日,在中央电视台的黄金时段广告招标现场,当A.O.史密斯代表频频举牌,并最终以1.78亿元的价格拿下10秒的《新闻联播》后标版组合广告三个单元的广告位置后,引发了整个中国家电产业的热议。

作为一家美国老牌的热水器制造商,A.O.史密斯也不得不通过大量的广告投放来“讨好”并“迎合”年轻一代的消费者,对市场上专业化外资家电企业无疑是一种警醒。

近年来,以A.O.史密斯、阿里斯顿、林内、能率为代表的一大批在华外资“洋品牌”始终坚守“产品专业化”、“品牌高端化”、“市场单线化”操作模式,并习惯性地依靠“洋品牌”身份参与中国家电市场份额抢夺。但是,在中国家电市场新一轮变革下,他们原有的操作模式已经走到了“不得不变”的关键时刻。

他们的市场环境变了

近日,在A.O.史密斯140周年庆典的中国主会场上,公司中国区总裁丁威首次披露,在完成从热水器向净水领域扩张后,公司还将进一步进入空气净化器领域。同时还将加大对三四级市场渠道的开拓力度。

作为一家已经在中国市场发展了17个年头的美资热水器企业,A.O.史密斯过去10多年的表现一直是呈现出“不紧不慢、不急不躁”的节奏,坚守热水器这一主业谋求在中国市场的“做强做深”。直到2009年收购一家中国本土净水企业,拉开了在中国市场的第一次多元化扩张后,A.O.史密斯在中国市场的发展才开始全面提速。

在A.O.史密斯主动选择在中国实

施多元化扩张的背后,是其面临的新的市场格局:一方面是整个中国家电市场正迎来新的产业拐点,在增速下滑的背景下,整个产业也完成企业竞争从“单打冠军”向“全能王”的升级;另一方面则是公司所坚守的热水器产业在短期内已难获得成倍增长,A.O.史密斯所主攻的燃气热水器和电热水器正经受着来自空气能 and 太阳能两类环保新能源热水器的紧逼。

正所谓“成也萧何败也萧何”。对于A.O.史密斯来说,在热水器行业扎的太深既带来了公司业绩利润的稳定,也带来了企业整体规模和增长速度的缓慢。

于是,进入中国市场发展了20多年但还没有普及的净水机产业,以及近

年来受到外部空气质量不断恶化而快速爆发的空气净化机产业,成为A.O.史密斯在中国家电市场实现“自我救赎”的战略一击。

无疑,以A.O.史密斯中国公司现有的规模营收和实力,虽然从热水器向净水机和空气净化机的扩张过程中暗藏着大量的“未知风险”,但是面对中国家电业已经变天的市场竞争环境和品牌竞争格局,要想继续在中国市场上保持着稳定的营收规模,A.O.史密斯似乎也无法顾忌太多了。

坚守熟悉品类进行专业化领域运营,固然可以解决外资企业在进入中国市场初期的经营安全性问题。但是,在进入中国10多年之后还一直固守原有

领域的保守经营策略,却并不是A.O.史密斯热水器这一家。

近年来,包括阿里斯顿、林内、能率这些外资家电品牌,均固守自己所熟悉的热水器业务,就算是近年来在外部市场环境和竞争对手的重重压力之下实施了品类的扩张,也只是从传统的燃气热水器、电热水器向空气能热水器等领域进行小步伐的扩张。

在市场经营策略上,这些“洋品牌”也一直采取了做强区域市场的保守做法。比如,林内和能率,虽然是面向全国性市场的外资品牌,但是受到自身资源投入、营销服务体验建设等因素的限制,却只是区域性的强势品牌。多年来企业的营收规模也没有取得突破性增长。

短期来看仍然面临着不小的挑战。

对于“智能化、整体化、个性化”新消费趋势和浪潮,A.O.史密斯等少数采取“专业化”保守经营策略的外企,在错失过去几年中国家电产业黄金发展期后,面对依然存在的“重大投资和经营决策权缺乏”、“本土化经营团队权力有限”,以及持续多年的“保守甚至偏固执的经营理念 and 策略”,又将如何适应?

在中国家电市场环境一直一帆风顺式增长的时代,A.O.史密斯们只要保持自己的经营模式和发展节奏就可以获得不错的回报。但现在,整个中国家电市场“急转直下”,并在短期内呈现“跌跌不休”的态势,特别是“大鱼吃小鱼”、“快鱼吃慢鱼”的竞争新通道,外资企业的多元化扩张还来得急吗?答案或许只能等市场的检验了。

【世界观 Review】

成为真正跨国公司 是中国企业的一次重生

■ 时飞

当美国国力超过英国国力,并且美国制造业催生了英国市场上的主导产品的时候,时任美国总统的罗斯福在1910年写过这样一段话:“现在英国杂志上的广告给人们的感觉就是,一个典型的英国人,会在英格索尔(Ingersoll)闹钟的闹铃中醒来,用吉利(Gillette)的刀片刮胡子,用凡士林(Vaseline)发型水打理头发,穿上箭牌(Arrow)的衬衫,跑到楼下吃桂格燕麦片(Quaker),搭配加州无花果,再来上一杯麦斯威尔咖啡(Maxwell),然后搭乘西屋有轨电车(Westinghouse)到办公室,陪伴他一整天工作的是Walden牌钢笔和爱迪生电灯泡(Edison)的灯光。”

那么,中国产品成为美国人日常生活中的常相伴植物又该是什么样的光景呢?这就必然涉及中国企业的跨国运作了。

走出去,意味着中国企业的一次重生。毕竟,对早就熟悉了国内市场运作机制的中国企业而言,跨国经营和竞争,首先必然对所在国的市场运作所需要的法律机制安排的重新适应。中国企业应当进行怎样的战略调整以适应各该国的法律机制,将会成为中国企业能否成为一个真正的跨国企业的一个试金石。

真正的跨国企业不仅需要具备适应所在国的法律机制安排的能力,尤为重要,中国企业必须具备在所在国形成强势竞争的经济整合能力。如果我们从中国企业走出去的背景性动因来看的话,这恰恰是中国企业成为真正意义上的跨国企业的困难所在。得益于中国近些年的国内经济的高速增长,能够走出去的企业总体上是由政府政策助推出去的,其肩上所负使命并非纯市场竞争意义上的,而是有着一层厚重的政治色彩,这会加剧所在国对其本就有警惕色彩,也就意味着其落地生根的本土化过程会非常迟缓。

改革开放30多年来,越来越多的跨国公司涌入中国,他们带来先进的技术、经验和理念的同时,也存在一些诸如双重标准等问题,引发诟病。因此,与这些跨国公司共同成长起来的中国企业,在吸收先进的理念为己所用之外,如何真正在所在国扎根,成为受尊重的跨国公司,同样面临着漫长的学习时间曲线。竞争的无处不在和漫长的学习过程的一体化,加剧了中国企业短期内所付出的投资成本的回报难度。华为在欧洲长达九年的本土化过程,海信在美国耗费九年来寻找本土管理层,力帆汽车在巴西的缓慢成长,都意味着中国企业的国际化过程必须依托于其在国内市场上也已具备规模的竞争优势,更严重仰仗于决策层在长远利益协调方面的眼光。

但这恰恰是问题所在。当前中国企业走出去的主力军是国有企业,尤其是巨型国有企业。由于这类企业的主导力量是国家政策安排,其在融入海外市场所必须付出的学习时间,应对提高学习曲线的成本往往受制于相应的国家政策机制。这种情形往往导致中国企业的学习意愿不强,学习时间很容易拉长。伴生于中国全球经济政治战略的跨国化过程,往往使得企业投资回报的时间节点受制于政治因素考量,这就使得中国企业的跨国化战略会全面受制于国内非市场因素的制约。如果说力帆在巴西的成功、华为在欧洲的稳脚跟意味着中国企业家已经具备了在全球平台上进行经济竞争的运作能力的话,那么,更多企业的走出去并成为真正的跨国企业,尤其是在举国体制背景下迈出国门的企业,怎样通过强化自身对海外市场的适应和学习能力,就将是一场未见硝烟的肉搏战了。而它们所应对的,除了对陌生的外部市场所潜藏的竞争风险之外,更为重要的是怎样有效处置市场竞争和国内政治安排之间可能存在的冲突。

【一周 A week】

>>11月20日,数据研究机构Markit公布的最新数据称,欧元区11月制造业采购经理人指数(PMI)初值降至50.4,不及预期值50.8;服务业PMI初值降至51.3,不及预期值52.4,并创11个月新低;欧元区11月综合PMI初值为51.4,创16个月新低。

>>11月17日,商务部部长助理王受文表示,中韩自贸区年内将完成全部谈判,争取明年尽早签署中韩自贸协定。如果一切顺利,协定将有望在明年下半年生效实施。

多元化扩张之考

多年来,面对中国家电市场这块大蛋糕,众多洋家电企业一直遵循“在一定周期内取得企业经营利益的最大化”,并谋求“成为一家本土企业实现长期可持续发展”的战略性选择。最终也造成了当前中国家电市场“洋品牌”竞争格局的“多极分化”。

自1979年松下电器进入中国,拉开了外资企业定调中国家电产业化、市场化发展的大幕之后,此后包括日本的东芝、索尼、林内,以及欧洲的西门子、飞利浦、伊莱克斯,韩国的三星、索尼,美国的惠而浦、阿里斯顿等一大批外资企业纷纷进入中国市场,奠定了中国家电业前20年的发展和竞争的主基调。

面对中国家电市场这块大蛋糕,也是全球规模最大、增长最快的家电消费

市场,所有外资企业都不会忽视。有的采取了“大投入”的激进式操作策略,有的则采取了“小步快跑”的稳健式操作策略。不过,无论是日资,还是韩资和美资,在当前的中国市场上都遭遇了发展困局。

与日资企业进入中国市场的“早布局、大投入、多元化发展”带来的市场全面开花、品牌全面崛起相比,晚了10多年之后才进入中国市场的美资家电企业,则采取了相对保守的操作策略,除了A.O.史密斯还保持着相对稳定的发展外,其它美资企业都在中国市场上尝到了“败走麦城”的滋味。

当年,美泰克、惠而浦等一批美资家电企业强势进入中国,并通过资本收购重组中国本土家电企业的方式快速抢夺市场份额,最终却因为“职业经理

人操盘”、“操作策略激进”等因素,使它们不仅没有在中国占据一席之地,反而被成长起来的海尔、美的等中国家电品牌频频紧逼,最终要么直接退出中国市场,要么通过品牌授权中国企业经营的方式存在。

如今,在中国的家电市场上,日资企业除了在彩电市场上还有一定的竞争力之外,在其它家电领域基本上已经退出主流市场的竞争。韩国家电双雄三星、LG虽然曾经在中国家电市场跻身一线地位,但是激进而不可持续的市场操作策略,以及重外观不重品质的产品路线,最终让这两家企业也出现了“水土不服”而退出主流白电市场的竞争。而欧美企业中除了西门子外则基本缺席中国主流家电市场的竞争,惠而浦虽然接手日本三洋在中国的家电业务,但