

巨人时代的思考

# 家电巨人博弈 上演非理性竞争

■ 暮叁佑 本报记者 康源 / 文

“王不如远交而近攻，得寸则王之，得尺亦王之尺也。”这是战国时期范雎向秦昭襄王所献计策，秦王采纳后，理性地处理了与各国之间的竞争及合作关系，最终秦灭六国，一统天下。

曾有专家点评中国家电市场，认为其呈现出世界上少有的激烈而且非理性的竞争关系。今天，站在转型升级关口前的中国家电企业仍然保持着一如既往的疯狂。对此，多年从事家电课题研究的行业专家孙玉琢指出，在巨人时代，任何一家巨型企业发展引发的非理性竞争都将给行业的发展造成巨大的破坏和难以估量的损失。

## 行业损失加剧

《中国企业家报》：日前，中国家电协会发布了《中国家电行业公平竞争自律公约》并倡议，要求家电企业自觉响应行业自律号召，推动建立公平竞争的发展环境。那么，有关理性竞争倡议为什么会在此时如此紧迫地提出？

孙玉琢：当中国家电业战国的时代拉开帷幕之时，新的游戏规则和方法并未出现，我们发现家电“七雄”并未冷静地审时度势，展开纵横连横之策，而是展开了更为激烈、不受理性制约的贴身肉搏战。

《中国企业家报》：既然这些战略战术在业内被沿用了近30年，是不是企业也能驾轻就熟地使用其达到打击对手、发展自我的目的？

孙玉琢：不是，非理性的竞争手段历来都会对行业及企业自身的发展产生不利影响。当一匹野马挣脱理性的缰绳乱冲乱撞时，它不仅伤害自己，还可能对一条街的安全造成威胁。如果脱缰的是一头疯狂大象，其破坏力更是惊人的。巨人时代，企业的体量已今非昔比，其一举一动对行业环境所起的作用也与中小企业不可同日而语。如果此时企业管理者与团队不能拽紧理性的缰绳，那么其非理性行为对整个行业及企业自身造成的损失是难以估量的。

## 非理性之争升级

《中国企业家报》：说起家电业的非理性竞争，人们首先就会想到价格战。

孙玉琢：是的，在行业发展的初期，价格战的确起到了行业洗牌的作用。但过度价格竞争，必然影响行业的健康发展。如1996年长虹发动的彩电价格战的确使其市场占有率增加了7.9%。同时，国内各省市60多个地方性彩电品牌也逐渐消失。但随后展开的价格战则使全行业的平均利润率降至2%—3%，彩电业一直面临着整体亏损局面。

《中国企业家报》：家电业的非理性竞争还有哪些具体表现呢？

孙玉琢：行业发展下的企业非理性竞争的表现形式日益多样化。比如各机构发布的排行榜一再引发行业



本报记者 林瑞泉摄

内的口水战。爆发于1999年的“两万之争”可以算是行业内关于排行榜的第一场口水战，万和和万家乐互相指责对方发布的市场份额有水分。此次证书事件直接导致了1999年国家13个部委联合发文，明令禁止全国企业搞商业排名。

还有些企业奋力将产品压入渠道后就将其视为销售业绩的实现；各大媒体的企业选秀一直层出不穷，而企业无不热衷于此。此外，各大企业促销员之间时常会上演全武行，甚至还酿出了人命血案。

这些都暴露出整个行业的浮躁心态。从这些表现来看，我们不得不承认，家电企业的确有着一颗“幼稚”的心和非理性的竞争心态。

《中国企业家报》：近年来，企业是否还演变成新的非理性竞争模式呢？

孙玉琢：企业的非理性竞争也是在“与时俱进”。比如近两年，企业的概念营销从自吹自擂转向了“技术批判”。就拿铜铝之争来看，2007年夏季爆发了空调铜铝连接管之争，时隔两年之后，铜铝之争再次在燃气热水器行业上演。今年，威力又试图在洗衣机行业发动一场铜铝之争。又如变频空调与定频空调谁更节能的争论刚刚平息不久，变频空调内部却又爆发了关于低频运行技术及有氟无氟的争论……

近两年随着网络的普及，利用互联网攻击竞争对手的行为屡有发生。例如有些企业利用网络大肆宣扬对手的产品起火爆炸，误导消费者。此外，完全不顾科学法则与市场规律的超长包修承诺更是企业非理性竞争的典型表现。

## 超长包修伤人害己

《中国企业家报》：的确，去年以来企业的包修承诺再掀高潮并达到了极至，比如空调的包修时限延长到了10年、12年。但服务也是有成本的，企业为何会乐此不疲呢？

孙玉琢：市场的恶性价格竞争使得企业的利润微薄，相对来说，超长服务承诺是一种长期性投入，费用压力在每年的运营中被分摊开来，短时间内不会增加企业的运营成本，但可

以在一定程度上提升品牌影响力，因此，近几年企业对此乐此不疲。

但服务却是有成本的。有不少企业在跟风承诺前，既没有对其今后将出现累加投入进行精细的计算，也未认真衡量过企业自身的实力，承诺终身包修的企业自己率先“终身”了也不是没有先例。同时，企业的盲目承诺，不仅要付出资金的成本，一些企业因为种种原因最终无法兑现承诺，还要付出品牌信誉的成本。

《中国企业家报》：那么企业此举是否能为其换来眼前或是今后的市场利益呢？

孙玉琢：企业的超长包修承诺在一定程度上使得产品的更新换代周期延长。但在成熟市场，延长包修时间对于销售的拉动作用已减弱。相关机构调查显示，约七成的消费者认为产品“包修符合国家标准即可”或是“一个企业和消费者都合适的时间最好”。

超长包修对于农村消费者比较有诱惑力。但农村消费者更新换代的意愿本就不强，如果企业再提供12年，甚至终身的免费包修，将更不利于其今后市场的开拓。而且在农村，由于消费者需求差距较大，服务区域也相对广泛分散，企业包修成本也相应提高，在具体推进过程中还会产生服务落实不到位而引起的品牌效应下降问题，最终影响到未来市场推广。

《中国企业家报》：那么这些企业的举措，到底能不能让消费者获益呢？

孙玉琢：过快的更新换代有悖于低碳经济发展原则，但超期服役家电又暗藏安全隐患。相关实验数据显示，老旧家电设备(10年或以上)由于效率低下、零件性能老化，在相同的使用时间下，耗电量将近新产品的2倍。超常使用还可能带来人身和财产的损失，其害更大。

## 损害行业发展

《中国企业家报》：家电巨人间的非理性行为是否对整个行业的发展都产生不利影响？

孙玉琢：如我们前面所说的，在巨人时代，行业巨头的任何一次非理

性行为都会对行业的生态平衡造成巨大的破坏。典型的莫过于保暖内衣行业，价格战、口水战及所谓的行业揭黑让曾经300元一套的保暖内衣跌至100元3套，我说不暖，你说我不暖，最后整个行业不暖。同样，如果企业仍然沿用恶性价格战参与市场竞争，特别是当产品刚刚开始技术升级时，企业就压低价格，造成产品没有利润空间，也就没有资源可用于之后的技术创新。而如果是行业领军企业发动价格战，最终会导致整个行业停留在低水平竞争中。

中国家电已经步入转型升级的关键期，只有在秩序规范的竞争环境中，在自律的行业体制下，企业才可能踏踏实实地进行自主创新，并完成产业转型升级的任务。而维护行业内的生态平衡也是巨头们肩负的责任。

《中国企业家报》：曾有企业的售后服务部门负责人叫屈称，主要是营销部门热衷于非理性竞争，因为只有这样才能对市场产生立竿见影效果。

孙玉琢：或许这些措施在短期内会给企业带来一定的市场份额，但从长远来看，这是企业对未来的透支。比如超长包修承诺，有没有企业认真核算过，在历年服务促销中销售出去的产品经过多年的累加后，将达到怎样一个规模，在原材料、用工等成本不断上涨前提下，当企业兑现承诺时，这些累积的产品需要企业进行多少投入？同时，三包规定明确写有产品停产，企业要保留5年配件，现在产品更新换代速度更快，保证维修零部件的供应也是大问题。

《中国企业家报》：既然危害多多，行业巨头们为何还乐此不疲呢？

孙玉琢：说到根本上，核心技术缺失、产品和服务同质化是家电业深陷非理性竞争泥沼的关键。当“超不过你就弄死你”成为法则时，市场上出现非理性乱象就不足为奇了。其实，企业的当务之急是将精力和资源放在创新上，通过技术创新提高产品档次和附加值，满足不断增长的消费升级需求，通过管理创新提高企业竞争力，以求得企业长期健康和可持续发展的能力，实现中国家电产业的升级。

## 追踪报道

# 金士顿回应“涨价门” 渠道失控是祸首

■ 韩丹 本报记者 许意强 / 文

日本的那场大地震让金士顿的经销商们都发了一笔“意外财”，而身为美资跨国企业的金士顿官方由于迟迟未对产品的市场涨价行为进行回应和引导，也被社会舆论指责为“漠视公众利益、缺乏社会责任感”。

一个多月前，《中国企业家报》独家刊发了《商家炒作厂家默许金士顿被指跟风涨价》一文，对日本地震后中国市场上出现了金士顿为首的内存条、U盘的涨价行为进行调查后发现，全球市场上唯有中国的金士顿在数周内出现了最高达30%左右的涨价，而金士顿官方对于旗下经销商“借地震炒作价格”一事并未正面回应。

日前，在参与北京国际摄影器材展上，金士顿中国区业务行销总经理郭美芬，就地震之后内存等产品价格受到人为炒作等问题接受《中国企业家报》等媒体采访，首度回应了“金士顿涨价门”。

## 企业：属商户炒作

郭美芬表示：“前一段时间的涨价行为，只是个别经销商的炒作行为，在金士顿正规的销售渠道，并没有发生涨价的情况。”

针对市场上不少零售商从金士顿授予经销商处提货，遭遇“价格上涨、控制数量”等情况，郭美芬分析指出，“地震后，金士顿与日本的供应商在短暂的一段时间内失去了联系，所以渠道的客户对厂家当时的供货能力产生质疑。同时，移动存储产品的流动性很大，本身就非常容易炒作，被人当作期货来买卖。所以在地震之后，因为一些投机者的存在，产品涨价、惜售都随之而来。”

不过，此前《中国企业家报》记者在采访中了解到的信息则是，零售店和个体工商户均是金士顿授权经销商处提货时，遭遇了“涨价、惜售”等情况。

“实际上，日本地震基本对金士顿未造成影响”，郭美芬坦言，金士顿配备的安全库存，可以消化这种由于突发性事件对销售造成的影响，所以金士顿在供货和销售上都是遵循市场秩序来运作的。

不过，郭美芬也向媒体承认，“在地震之后，金士顿的产品价格有10%的涨幅。”

## 专家：渠道管控需强化

据悉，金士顿在中国市场上的销售主要通过四大全国性代理商负责，由代理商发展的批发零售网络进行层层分销，最终通过代理商之间的竞争形成相互牵制、监督的结果，以此保证合理的价格定义。

不过，消费电子渠道专家洪仕斌指出，“多年来，外资企业在中国市场上都面临着渠道管控顽疾。特别是像金士顿这样采取‘国代’（即选择几家代理商分区负责全国的产品分销）模式，很难对代理商、经销商，甚至是零售商的行进行更好地监督。”

据悉，此前诺基亚由于采用“国代”模式，市场控制权、产品定价权面临被代理商绑架，引发了“跨省窜货、低价地售”等一系列市场竞争乱象。对此，洪仕斌指出，“从国代到省代，再到地级直营商是外资企业在中国健康发展的必经渠道模式，目前国内消费电子企业的渠道已经实现县级分销镇级直营，就是为了强化企业对渠道的控制权。”

浙江万里学院客座教授冯洪江指出，“很难保证金士顿在中国的这轮涨价不是金士顿代理商的一种阶段性价格炒作行为。一旦商家做大做强，很容易对上游的厂家进行控制，甚至会在管理手段和方法上与厂家产生矛盾和冲突。”

“实际上，涨价对于金士顿厂商而言，是一个双方利益最大化的行为。金士顿之所以未对前段时间中国市场的涨价行为进行正面回击，或许也是受到了部分代理商的压力。毕竟，有的时候外资企业也要看商家的脸色。”洪仕斌如是说。

加强渠道管控、推动渠道变革，对于金士顿而言已是迫在眉睫。目前，金士顿正在推动“放心店”认证，已在中国形成200多家放心店及40余家的服务中心。郭美芬强调：“这种认证并不收费，就是为了保持金士顿品牌在各级市场的一致性，避免出现销售假货、恣意加价、惜售情况的出现。”

# 家电维修服务 明码实价执行难

■ 本报记者 安致文 / 文

已颁布实施六年多的《家用电器维修服务明码标价规定》却在市场上屡屡遭遇执行难问题，涉及家电维修的项目、种类、零配件种类等均未能在全国范围内实现明码标价，甚至不少家电维修服务企业还存在“乱收费、漫天要价”等情况，由此也成为近年来家电维修业的一大“顽疾”。

中国家电维修协会会长刘秀敏在接受《中国企业家报》记者采访时表示，“当前家电维修行业明码标价确实存在很多问题，存在着不少没有任何手续的街边维修小店或流动维修摊点等杂牌军以及一些家电厂商的第三方特约售后服务单位。由于对上述机构缺乏有效的监管，导致了消费者对于家电维修收费的投诉也是层出不穷，必须引起全社会的高度重视。”

近年来，海尔、美的、长虹、创维、美菱、新科等品牌家电企业也频频遭遇“山寨服务网点”冲击，引发了消费者的投诉均集中于“收费项目和金额”，未能实现明码标价，严重扰乱了我国家电维修服务正常竞争秩序。

针对上述情况，日前国家家电维修行业的一支苏宁电器与中国家电维修协会、在北京联合志高、夏普、西门子、老板等30多家家电企业发起“家电维修和服务明码实价自律联盟”，承诺带头公示各类维修费用及服务费用明细，推动服务收费的明码实价，推动家电维修服务的规范化和标准化发展。苏宁电器华北地区执行总裁范志军表示，希望借助苏宁在家电业的号召力和影响力，带动并联合更多的家电企业参与服务维修明码实价自律联盟中。同时，推动厂商联动的市场化手段共同提升家电维修服务的进入门槛，提升家电维修业整体质量和水平。

此前，《中国企业家报》记者还了解到，为推动家电维修服务的“明码标价”，中国家电维修协会曾组织了为期一年多的专项宣传和市场调查活动，并于日前参照国家质检总局3月初颁布的平板电视机服务三包规定，对全国电视机企业展开专项抽查。抽查显示：2家企业显示屏的包修时间，9家企业的主要部件名称，20家企业的三包有效期起始时间与公告不相符。

刘秀敏表示，接下来将督促上述企业进行整改，并将持续在家电维修服务业推动明码标价，让家电厂商、服务商以及消费者各方均做到明码实价、放心消费。

## 企业反馈

# 打造核心技术 家电巨头悄然提速

■ 本报记者 许意强 / 文

因缺乏“核心技术”，中国家电企业在全球市场竞争中一直扮演着潮流追随者的角色。在全产业链价值体系中承担着最低端的加工组装职能，仅赚取微薄利润。在《中国企业家报》推出的“巨人时代的思考”系列专题报道中明确指出，“在家电业由巨人时代向强人时代的转型历程中，打破传统思维习惯、不断学习再造成为企业变革的前提条件，而打造自有的核心技术则成为其中的关键环节，成为家电企业“承前启后、量增利长”的临门一脚。

在新华社研究员、中央财经大学教授李锦看来，“打破传统思维的束缚是中国家电企业变革的第一步，而强化技术创新打造核心技术，则是决定中国企业领跑全球市场的‘命门’。在推动家电业技术创新能力提升的

过程中，领军企业是关键。在从技术模仿到自主创新的过程中，整合全球智慧、实施经济市场化手段是关键。”

日前，在美的 & 东芝开利全球变频技术联合研发中心揭牌仪式上，美的制冷家电中国营销总部副总裁王金亮略带自豪地向世界宣布，“经过10多年坚持不懈地投入和3年来跨越性普及，美的成功掌握了变频黑匣子技术，成为中国唯一掌握全套变频核心技术的空调企业，并成功推动了中国家空调产业从技术购买向技术输出国的战略转变。

在中国家电课题研究专家孙玉琢看来，“当前，全球已步入技术驱动时代，技术创新型公司带来的产业视野、商业模式、增长动力，也给传统家电产业的发展带来新的思考。如何突破传统的发展思维，构建核心技术推动下的全新发展模式，美的等企业已展开了全面的布局和规划。”

从变频技术的全面引进、消化吸收，到企业自主创新开发，最终与全球变频技术鼻祖东芝实现战略合作，共同组建面向未来、面向全球的变频技术联合研发中心，美的空调不仅毫无争议地成为中国变频空调的销量冠军，还成为中国变频核心技术的创新冠军。这不仅得益于美的在空调产业的持续投入和系统发力，更有赖于中国在全球产业中的崛起。在中国社会科学院研究员罗仲伟看来，美的等家电巨头在技术创新步伐正全面加速。特别是在全球化、工业化、信息化、智能化的背景下，已提前走出去的中国家电企业们，在这一轮的核心技术创新历程中，占据更为有利的地形和位置。

王金亮透露，美的 & 东芝开利全球变频技术联合研发中心将立足于全球市场，致力于持续提升和推动变频核心技术的创新。今年，美的首次

在全球提出了“超微感”舒适变频空调的新定义，致力于创造“恒温精控、舒适湿度、内外静音”等前所未有的消费者舒适体验，首次完美展现了中国企业在变频空调的技术话语权和产品定义权，更为中国空调企业在全球市场上打造新的产品和技术价值标杆。

不过，在原国务院发展研究中心副主任卢中原看来，“中国创造”不能脱离“中国制造”，“中国创造”不是空中楼阁，不能缺少“中国制造”的产业基础、产业配套体系、产业生态环境。在中国家电研究院副院长宫滨看来，“今年3月美的的第一千万台变频空调的生产下线，标志着美的在全球空调产业链上的整合能力得到了巩固和强化，这为美的在空调产业从制造向创造的转型提供了良好的动力体系和支撑，更为中国空调产业在全球变频化趋势中的抢夺奠定了坚实的基础。”