



在中国家电市场上,来自韩国的三星、LG是个后来者,不过在短短十多年的时间里,韩国双雄却在中国面对一群日本企业的围剿、多家欧美企业的包抄中通过多场“绝地反击战”,成功胜出成为市场上增长速度最快、发展势头最猛的外资家电企业,还成功创造“外资化品牌+本土化营销”的商业路径,将“外资品牌的标签、工业设计的外衣、本地制造的成本、差异多变的营销”等多项因素整合后,开创了一条有别于其它外资企业的新模式。

## 韩国家电双雄的中国式游击战

丛 本本报记者 许意强/文

“一看牌子是外资、二看外观蛮漂亮、三看价格也不贵、四看功能还不错。”这是韩国家电品牌在中国消费者心目中的形象,或许也是韩国双雄(三星、LG)在中国快速崛起的根源。

日前,《中国企业报》通过对近20年中国家电业市场竞争的解读发现,韩国家电双雄,既不同于日企一贯以来的“保守谨慎”风格,又不同于日企一贯的“价格战+规模战”风格,亦有别于欧美企业的“空降兵+职业经理人团队”的风格,既带有日本企业占据产业链上游的商业智慧,又具备中国企业的灵活多变营销水平,还拥有欧美企业的现代制度下的本土化职业经理人授权,最终成就了韩国双雄在全球市场的扩张。

近年来在中国家电业步入产业升级的浪潮中,两大韩国企业的市场弊端也不断出现:出于过分讨好市场和消费者的产品策略,忽视了对产品质量的一贯坚守;出于商业利益的需要,主动挑起一些非理性竞争和概念战;出于市场份额争夺的需求,出现了不断调整产品市场售价造成了消费者信任降低,这些都为韩国双雄在中国市场的发展带来隐忧。

### 双雄竞赛:差异化突围

分别于1992年、1993年进入中国的三星、LG,当时面临着复杂的市场格局,一边是日本企业已凭借“先入为主”优势树立了很高的品牌和市场门槛,另一边是获得了积累后的中国本土企业正蓄势待发,还有欧美企业也加快了对中国市场的投入力度,重

压之下,两家韩国企业并未抱团取暖,而是开展了一轮“双雄竞赛”,提升了企业在市场上的灵活属性和顽强竞争力。

从彩电、手机,到冰箱、空调、洗衣机、电脑,进军中国市场不久的三星、LG,便撒开网实施产品多元化扩张。不过,与目前三星、LG已成为全球第一、第二大电视机制造商,第二、第三大手机制造商”所不同的是,近年来在中国市场上,三星、LG虽然一度跻身彩电、空调、微波炉等产业领域的领跑者地位,但最终仍然扮演着市场跟随者的角色。

近年来,三星、LG逐步退出了空调为代表的白电主流市场,而三星却要加大在上述市场的投入力度。在黑电领域,三星与LG被指为中国企业3D电视概念战的幕后主角,挑起了不闪式与快门式技术的相互攻击。与日企在传统白电市场退守关键零部件和商业市场不同的是,两家韩国企业却希望在彩电领域从液晶屏到液晶电视的全产业链吃透。

“出色的尾随者”,被认为是三星、LG在中国崛起的重要因素。1969年,三星成立时只是为三洋制造廉价的12英寸黑白电视的贴牌厂。随着长时间代工过程中核心技术的掌握,三星开始从拷贝战略向模仿战略迈进。之后,三星又通过收购高技术企业并与拥有尖端技术的企业结成战略联盟,共享技术的方式紧跟技术领导者,进入产业链上游。近年来,因专利问题苹果正与三星无休止的诉讼,苹果CEO史蒂夫·乔布斯讥讽三星为“学人精”,华硕董事长施崇棠则形容其为“复制后,再把你宰掉”。

“广阔的全球化视野”,则为韩国双雄的发展提供了巨大空间。从上世纪

80年代的全球化浪潮中,在韩国政府的大力支持下,三星、LG有策略地开拓了海外市场。当年,三星和LG率先开拓了欧美日等一线城市,并通过优质的品质和时尚的外观设计打响品牌知名度。借助一线市场的成功,韩国双雄再借助生产基地方式拓展中国等二三线城市。

### 双雄模式:财阀式崛起

解读韩国家电双雄的强势崛起,不得不提及韩国特有的“财阀经济”。多年以来,政府产业引导和经济援助,加上企业在中国市场上的快速发展,逐步形成了对韩国生产和资本的高度垄断,不少财阀型企业跻身于世界级大企业之列。

不过,作为由家族控制的核心企业,通过法人持股的方式占有其他企业的韩国财阀集团化模式,通过实行多元化经营涵盖第一、第二、第三产业,相互之间不订购原材料、零部件,甚至建筑、运输、销售也要自主经营。值得警惕的是,财阀的投资资金主要不是靠利润积累和股票发行,而是靠举债借款,造成企业的资产负债率非常高。

目前,三星、LG从半导体芯片的研发,到背光模组的制作、面板的生产,几乎涵盖从原材料到整机的产业链。不过,全产业链布局下参与全产品线的竞争,在进入中国市场初期也让三星、LG走过相当长的弯路。在1997年之前,三星电子在中国执行的早期,更是以低端的价格策略为主,通过大规模的投资建厂降低生产成本,并在价格上紧贴中国品牌。

随着1997年韩国金融危机的爆发,三星、LG被迫开始改革企业结构,主要对象正是财阀,要求财阀卖掉非核心企业,资金用于补充核心企业的资本,实行专业化经营。最终,“三星”被要求只能经营电子、金融和贸易服务业,“LG”则被要求为集中在电子、石化、服务和金融业等领域发展。在中国,三星也调整业务重点,不再力推全产品线布局,并进行大力的市场营销,从关注全中国市场向关注重点城市市场的竞争。三星也推出了“一等战略”转型,从追求规模向追求利润转变,进军高端市场。

### 双雄之殇:品牌渠道

进入早、发展快,令韩国三星、LG一度成为中国家电市场上最耀眼的“外资品牌”。不过,对于日本品牌30多年持续不断积累对国人形成的品牌上的信任度,快速崛起的韩国企业在国人心目中的品牌信任度并不高。

“花拳绣腿”、“中看不中用”、“性价比低”、“产品跌价快”,甚至还被指责为“披着国际化品牌外衣的本土货”。这正是近年来在韩国企业频繁的参与中国市场价格战,忽视了对产品质量稳定性的坚守,甚至出现了因变化过快的价格涨跌策略所引发的问题。

除了品牌信任度不够外,韩国企业的渠道短板也备受指责。在二级市场风生水起,并不能掩盖三星、LG在拥有“广阔蓝海”的中国农村地区市场的薄弱,就连三星电子大中国区总裁金夏夜也坦言,“目前三星电子的产品在中国农村市场还没有任何优势可言。”

## 谁能抢占冰箱业二次洗牌先机?

丛 本本报记者 许意强/文

从当年的“万马奔腾”到“四朵金花”,在冰箱业完成首轮洗牌时隔近10年后,又于2011年开启了第二轮市场洗牌大幕,当年的“四朵金花”是否会上演“双雄争霸”,谁又将能笑到最后?

奥维咨询研究院院长张彦斌告诉《中国企业报》记者,“今年以来国内冰箱市场竞争更为激烈。与首轮洗牌不同的是,这一轮冰箱业的洗牌手段将从单一的市场规模战、价格战转向综合手段的博弈,重点将在以技术创新、市场创新、理念创新为代表的企业核心竞争力塑造上。”

近年来,以美菱为首的冰箱四大家族格局出现新变化,通过以“技术创新、品质服务创新”等核心竞争手段打造,进一步确立了在国内市场的领跑优势,不仅牢牢把握了产业的中高端升级趋势,还因为创造的“美菱模式”扩大了与对手的市场领先优势。

### 二次洗牌的背后

与10多年前发端于城市竞争白热化引发的首轮洗牌不同,《中国企业报》记者注意到,起源于2011年的冰箱业洗牌将从农村市场拉开大幕。国家信息中心信息处处长蔡莹指出,“随着家电下乡政策效应减弱,农村市场增速减缓、企业间的品牌化、规模化竞争再度上演,农村将开启冰箱业二次洗牌的大幕。”

奥维咨询的监测数据显示:今年1—4月份国内冰箱市场销量平均增幅仅为12%,较去年同期相比速度大幅度下降。甚至在今年2月份,国内冰箱市场还出现了高达17%的下滑。对此,张彦斌分析指出,“一方面是农村增速放慢,城市需求趋于稳定,另一方面受到前几年市场惯性推动,一大批二三级冰箱企业继续扩大规模抢夺市场,整个行业的供大于求、产能过剩的格局已经出现。”



本报记者 林瑞泉/摄

不过,《中国企业报》记者还了解到,撬动第二轮洗牌的外部因素除了市场外,以美菱为代表的领军企业综合实力和竞争手段的提升,快速推高了国内冰箱市场的技术、规模、品牌等竞争门槛,也成为这一轮洗牌的重要力量。

在技术上,美菱一举将三门冰箱日耗电量降至0.29度,并在节能、绿色、环保技术上实现领跑;在产品上,美菱推动了三门、对开多门等中高端产品的升级换代;在服务上,美菱开创了“家电下乡冰箱十年免费保修”、“冰箱开机不制冷,美菱免费送修”以及“先行赔付”等一系列行业先河举措。

对此,中国家电协会副秘书长陈钢指出,“美菱开启的冰箱品质服务,不是简单地延长冰箱保修时间,也不是简单的市场营销炒作,而是基于企业在内部的技术研发、品质保障以及市场外部的专业化服务网络已经完

成。最终,企业内部的竞争力推高了在市场外部的领先。”

### 美菱模式的地位

近年来,国内冰箱市场在政策的持续推动下,迅速吸引了一批行业新兵,市场上的品牌数量一度从10多个扩张至80多个。不过,张彦斌却指出,“目前,美菱、海尔为代表的领军品牌格局非常稳定,虽然第二轮的市场洗牌从农村开始,但未来对农村市场的挖掘却非常重要,企业必须要建立新的核心竞争力。”

今年初,美菱冰箱总裁王勇在接受《中国企业报》等采访时也透露,“在当前的冰箱市场上,美菱必须要做出特色,走差异化之路。接下来,美菱还将继续围绕品质服务,在全球市场上定义品质服务的内涵,最终打造美菱的核心竞争力。”

在全球市场上,企业早已形成了对品质和服务的定义,却一直缺乏对“品质服务”的定义和实践。自2009年启动“品质服务”至今已三年多,美菱通过技术创新与品质服务的两端持续发力:一方面持续不断地坚持对技术的创新,实现了对冰箱发展趋势的全面把握;另一方面则围绕市场和消费者推出系统性的解决方案,以“公平”的新价值观念构建企业新的增长动力源泉,最终在全球冰箱业开创了“美菱模式”。

安徽工业大学市场营销学教授李德俊指出,“美菱模式的核心是在全球市场上定义了品质服务,以公平价值观将一种承诺变成了企业所有员工共同追求的目标和方向,美菱的技术创新体系也成为推动企业不断领先的后盾。最终,也为中国冰箱业构建了技术创新+品质服务的双轮增长体系。”



### 营销案例

## 家电营销品牌化转型

韩丹 本报记者 安也致/文

一个家电品牌如何能够成功“拴”住经销商的心长达15年之久?到底是什么秘诀让经销商在大浪淘沙的空调江湖中“只取一瓢饮”?日前,《中国企业报》记者在对国内空调市场采访时发现,一家来自河北涿州的聚宝源电器公司竟然与奥克斯空调展开了一桩长达15年的“甜蜜之旅”。

“最初的时候,我手中经营着很多空调品牌。1996年,奥克斯的空调业务刚刚起步不久,给我的第一印象就是这个品牌制冷效果非常好。从那时起,我便开始代理这个品牌,到现在已经15年了。”一谈起当初选择奥克斯,涿州聚宝源电器有限公司董事长李森就颇有感触。

经过多次的市场洗牌、品牌淘汰赛后,迎燕等品牌已经退市,春兰也退出了主流市场的竞争。李森指出,“目前,其他空调品牌都被我一个放弃了,如今只留下不论是品牌、技术、质量还是服务都非常过硬的奥克斯。”与品牌共同成长的经历,让李森对奥克斯有了更深的理解。

“15年前,奥克斯还是空调业的小字辈,所以或多或少我对它还有一些保留。但销售的过程就像是处朋友,从刚刚认识,到彼此熟悉、信任。”李森对《中国企业报》记者说:“我从事空调经销工作已经23年的时间了,从曾经经营多个品牌到如今专营奥克斯空调,虽然这是我个人的选择,但这也能说明奥克斯品牌的力量和企业的实力。”

回首15年的深度合作,李森认为,这与企业主动服务、培育做大做强区域经销商、形成良性发展的理念密不可分。在销售奥克斯空调的过程中,每逢周末、节假日,奥克斯都会提供充足的物力、财力支持,主动帮助经销商进行市场的精耕细作,整合双方资源后的市场效益最大化。

“最近三年来,奥克斯发展速度连我们都感到吃惊,不论是在技术、售后服务、市场竞争等方面突飞猛进。面向市场推出了受到消费者追捧的静音处理、自动清洗等功能。售后服务上,奥克斯紧跟消费者建立了系统详实用户信息库,定期了解消费者的使用情况。市场营销中,推出了多重营销、买赠促销等一系列差异化营销创新措施,让我们看到了奥克斯可持续发展的增长后劲和发展空间。”李森如是说。

随着消费者对品牌的信任度和认知度的提升,奥克斯近年来在涿州地区的销量呈现出直线上升的趋势,企业发展后劲持续爆发。家电分析师指出,“过硬的产品质量、持续的营销创新、成熟的销售管理、一流的售后服务,让奥克斯在消费者中获得了很好的口碑,也进一步提升了经销商对奥克斯品牌的忠诚度。”

正如一位营销专家指出的,“家电营销的最高境界就是不断提升并打造企业的核心竞争力,让企业和经销商都认识到经营奥克斯空调不只是一门生意,而是三代人共同经营的一项事业,共同推动整个产业的发展。”

### 追踪报道

## 高端厨电技术战升级

丛 本本报记者 许意强/文

当前,对于众多身披“高利润、核心技术”光环的高端厨电产业而言,从解决小家的油烟到解决全社会的油烟问题,或将于2011年开启品牌格局变局元年。行业格局改写的契机,除了企业的社会责任担当,关键还来自于技术的新一轮创新与突破。

今年以来,《中国企业报》记者注意到,老板、方太、海尔、华帝、西门子、美的等厨电市场上的大企业纷纷围绕高端市场拉开了新一轮的技术博弈战。拥有“32年专注高端、13年销售领先”业绩的老板电器,以“双劲芯”技术全面发力欧式高端油烟机市场,擅长“以品牌运作和外观工业设计”运作的方太厨电,推出“高效静音”技术。同时,大家电巨头海尔则启动了“智能+新技术”的市场竞争策略,华帝则以“一键自动清洗”技术发力高端油烟机市场,而西门子的开放式整体厨房设计技术理念,也赢得了不少消费者的青睐。

对此,浙江万里学院客座教授冯洪江分析指出,“掌握核心技术是企业建立对市场的控制力和话语权、打造家电强国的根基,而打造世界级的高端品牌则是建设家电强国的脊梁。近年来,以老板为首的国内厨电企业在市场上掀起了一场以核心技术创新为基础的,以高端品牌塑造为目标的产业升级趋势,加速了整个行业在核心技术创新和高端品牌内涵再造趋势。”

近年来国内厨电市场的核心技术比拼主要是围绕油烟机的“强吸”与“静音”。不过,厨电业内人士告诉《中国企业报》记者,“表面上看提高烟机的吸力、减少噪音并不复杂,但是吸力与噪音是一对矛盾体,吸力大就必然会引起噪音大。”未来,随着越来越多的品牌进军高端市场引发的蛋糕被重新分割,以技术创新打破现有的市场空间创造新的需求,成为当务之急。

对此,老板电器副总裁赵继宏表示,“32年以来,老板就是在围绕油烟机的两项关键性技术在进行系统性创新,未来可提升空间还很大。当前,企业解决的只是家庭的油烟,那么社会上的众多油烟怎么办?要考验企业的技术创新和商业智慧。”

自2008年老板首创双劲芯技术,一举将吸油烟机带入17立方米大风量时代,随后引发了西门子、方太等品牌的迅速跟进,迅速撬动国内欧式高端油烟机的群体升级。

对此,赵继宏表示,“高端不是奢侈品,不是极少数人才能买得起的产品,而是消费者愿意比其他品牌付出更多来购买‘老板’。满足消费者需求的技术创新只是第一步,接下来还要围绕满足更多社会需求,从解决家庭油烟向解决社会油烟的目标,进行绿色低碳技术的再次升级。”

到底是以老板为首的老牌企业继续以技术全面领跑,巩固其在高端市场的领先优势?还是美的等行业新兵通过灵活多变的的价格战、广告战、促销战撬动市场格局变局?答案有待市场来揭晓。