

冷暖不均:家电业再遇危机?

■ 本报记者 许意强

过去两年间中国家电企业“只愁造、不愁卖”的好日子已不复返了。日前,专业家电研究机构中怡康时代发布的《2011年上半年家电行业市场分析报告》指出,“2011年家电业过于平淡的市场开局带来的不良反应在第二季度持续发酵,造成上半年家电市场整体表现不给力。从市场规模和增速来看,上半年家电销售规模达6123亿元,较去年同期增长12.8%。不过与去年同期高达23.9%的增速相比下滑11.1%。”

中怡康时代市场研究总监彭煜还指出:“家电产能的整体过剩,城市家电拥有量趋于饱和以及房地产市场低迷、原材料运营成本上涨,这些都将会令下半年以及2012年家电市场销售状况不容乐观,导致竞争激烈并引发一些产品领域的新洗牌。”

市场规模将破 1.2 万亿

尽管上半年我国家电业整体增速放缓,仍未改写家电业整体上涨的大势。中怡康预计2011年国内家电市场规模将达到12000亿元左右,平均增速超10%。

对此,《中国企业报》记者了解到,今年以来国内主要家电企业销售规模仍保持着上涨趋势,特别是在城市市场,通过产品升级换代刺激家电以旧换新消费以及农村市场上,一大批企业通过产品、服务、促销等多手段立体化布局,实现了较大幅度增长。一些国内领军企业的增速快于平均水平。

美的制冷家电集团中国事业部副总裁王金亮告诉《中国企业报》记者:“三四级市场的巨大空间和机会,将为国内企业今后的发展提供新



众人抢购彩电的热闹场景在今年下半年家电业能否继续出现?

的动力。美的将构建‘产品技术+市场服务’多轮驱动体系,实现对农村市场的精耕细作。”

美菱冰箱营销总监秦唐宗则透露:“今年以来,通过加大以雅典娜为代表的高端产品推广力度,把握了城市市场更新换代的市场机会。下半年,美菱还将继续加大三门、多开门等新品上市速度。”

同时,海尔、海信、长虹、TCL、奥克斯等行业领军企业,均通过“多元化的产品、市场布局”在行业整体增速放缓的背景下,实现了逆势领涨。对此,奥维咨询研究院院长张彦斌指出:“这意味着,随着国内家电业整体走势呈现‘强者恒强’的发展趋势,大企业领涨将成为一种惯性。”

黑电小家电增长压力加剧

在家电业整体上涨放缓的背景下,各大产品领域则出现了涨幅冷热不均的走势,其中以黑电和小家电的

增速下跌最大。中怡康统计显示:上半年,黑电产品的销售增幅仅1.6%,小家电增幅则为6.1%,分别较去年同期的24.9%、19%幅度出现了大幅下跌。

对此,彭煜指出:“彩电业的增幅放慢在预料之中,主要是此前彩电业受产品升级换代以及家电下乡政策推动,整体增速提前释放。随着每百户电视拥有量出现饱和,行业将会保持相对稳定的发展。”

在彩电市场增速放慢的背后,则是国内彩电业产品更新换代速度持续加快,从LED液晶电视、3D电视、智能电视等多方面的技术和应用革新成为换代的驱动力。长虹多媒体产业集团董事长林茂祥指出:“未来几年,随着新品普及加速将会引发国内电视业新一轮的增长高潮。全球最大的电视机企业将会出现在中国企业中。”

对于小家电市场的增速放缓,中怡康时代小家电分析师杨炜透露:

“过去3年间国内小家电市场规模整体增长迅速,复合增长率超过10%。不过,随着小家电产业的做大做强后,也面临着理性回归后的平稳增长期。不过,小家电在在家电产业的重要地位不可置疑,今年全年的市场规模有望突破1800亿元。”

日前,“豆浆机王”九阳股份发布的半年报报告:受到市场销售业绩缩水等因素影响,企业净利润同比增长下滑为0—15%。同时,步步高退出小家电,生活小家电制造商奔腾电器则被飞利浦全资并购。这些变化意味着,小家电业正在从“产业井喷期的单打王取胜”向“行业成熟期的全能王领跑”转变。

2012 年家电形势难测

上半年增速放缓,令国内众多家电企业对下半年及2012年的市场走势和发展充满担忧。彭煜则指出:“接下来家电业发展是‘峰回路转’,还是改唱‘忐忑’,形势未定,但总的来看是挑战与机遇并存,企业发展和寻找增长的压力会更大。”

张彦斌则向《中国企业报》记者表示,目前来看,宏观政策调整间接抑制了消费信心,同时房地产政策短期抑制新需求,节能惠民、家电下乡等政策退出也会抑制需求释放。此外,整个行业面临的成本压力的累积效应开始显现。

实际上,过去两年来国内家电业在政策、市场需求、企业集体发力的情况下,出现了持续性的消费井喷。这也一定程度上提前透支了部分消费需求。不过,家电资深观察家洪仕斌则指出:“在行业整体形势不明的情况下,主动出击,实现从内生性增长向外沿式扩张发展转型,或许是众多家电企业最佳突破口。”

家电双雄海外整合变奏

■ 本报记者 许意强

时隔多年,新一轮的中国家电业整合再掀热潮。与之前的整合多集中于国内市场不同,这一轮整合则直接瞄准了海外市场的深度整合。

继2010年收购开利埃及子公司Miraco之后,美的于8月5日宣布斥资2.233亿美元收购UTC下属开利拉美空调业务公司51%权益,以占领巴西、阿根廷和智利三国的空调市场。无独有偶,7月28日海尔与三洋电机共同签署备忘录,前者将收购后者在日本、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南的洗衣机、冰箱和其他家电业务。

这轮企业基于海外市场的整合背后到底是受到哪些力量的驱动?各大企业开启这轮整合到底是“顺应家电巨人时代”趋势还是迫于“原材料人力成本上涨”经营压力?随着时间推移,答案也日渐清晰。

双雄海外整合加速

眼下,中国家电双雄美的、海尔,已不在乎国内家电业的头把交椅,而是将目光聚焦于全球家电业的龙头。

与此前家电企业多以“产品出口”抢夺海外商机不同,在经历了20多年的发展积累后,中国家电企业在海外扩张已经摸索出“走出去、走进去、走上去”三段论。此次,海尔斥资100亿日元(约1.283亿美元)收购三

洋电机在全球除中国市场外的家电业务,被认为是中国家电国际化扩张从品牌辅导期向本土经营期的转型。

自去年以来,美的先后在埃及、巴西、智利、阿根廷等国通过直接购买开利公司的股权,不仅实现了产业并购和企业整合的利益最大化,也给未来美的在全球空调业的大发展“打下伏笔”。

知情人士告诉《中国企业报》记者,“自2008年美的与开利亚洲组建合资公司,到去年开始美的借助开利的平台实现在海外市场的本土化运作,这意味着双方已经建立了稳定的合作关系和商业信誉,未来随着全球空调产业的国产化崛起,美的不排除会在全球范围内更多地承接开利的暖通空调等业务,最终为美的成为全球白电三强奠定坚实的基础。”

从当年美的在国内收购小天鹅、荣事达,海信收购科龙、容声,开始长达多年的跨企业并购整合,到眼下美的、海尔等企业围绕海外并购,在企业内部组织架构和业务流程启动新整合。尽管这一轮跨国并购面临的整合难度更大,却开始让中国家电双雄的品牌开始影响全球市场。

全球化下的整合变奏

当前,中国家电业“马太效应”持续加剧,“多品类下的集团军”作战模式正逐渐催生出国家电业巨头竞争格局,这也提升了中国家电在全球的竞争力。中怡康市场研究总监彭煜告诉

者:“在夏天空调销售旺季,都是通过‘高性价比+快速服务’占领市场,尤其是在炎热的暑期保证及时安装维修,就能实现市场销售份额的最大化。进入空调销售淡季后,我们通过新品上市预热试销、开拓工程等商业市场机会,寻求新的市场增长点。”

近年来,在奥克斯营销创新思路的指引下,王立志所领导的徐州新虹通过构建的“价格+服务”双驱动发展体系以及市场细分化操作策略,实现突围空调市场销售淡季的界限,以每年千万元以上的奥克斯空调销售额领跑徐州市场。

在刚刚过去的2011冷年市场销售中,王立志透露:“由于徐州的天气比较凉爽,平均温度在32、33摄氏度,很少突破35度,几乎所有品牌的

《中国企业报》记者,“从三星、松下、LG、博西等企业的集团化经营历史来看,全能型混打冠军已成为家电业未来的主流趋势。”

新一轮整合发端于海外并购,但却归结为企业内部管理和架构整合后,应对企业的全球化扩张。自2009年年中,美的制冷家电集团对于旗下空调、冰箱、洗衣机三大事业部营销环节的重组,在事业部制基础上切入矩阵式管理,横向组建中国营销总部。今年6月,《中国企业报》记者了解到,美的将营销总部变身为事业本部,标志着这轮以营销平台为突破口的整合,开始向组织架构和管理模式支撑下的事业平台整合转型。由此,实现了从客户端到供应端的两大平台在市场化竞争机制下的双重对接。

长期研究企业战略的浙江万里学院客座教授冯洪江指出,“当前家电业的整合有多种形式,特别是随着家电业的多元化扩张,很多企业会建立面向不同产品线的统一营销平台和技术创新平台。需要注意的是,现阶段企业的整合不是简单地营销平台整合,更不是营销人员和促销资源的叠加,达到裁员、降成本的目的。”

决定未来家电整合成败的关键,则是要建立与整合相匹配的组织架构、管理手段、企业文化、科技实力、资源体系和服务保障综合支撑体系。家电观察家洪仕斌强调,“正如过去几年家电企业跑马圈地、规模化扩张背后,必须要有对应的市场分销体系支撑。一些家电企业在产品线扩张并

借助整合取得阶段性成功,也正是得益于完善的技术创新、品牌推广等体系推动。”

面对家电业的国际化并购重组,家电企业内部管理和组织架构的配套体系建设,已迫在眉睫。

内外兼修下的新突破

随着家电业竞争从单打独斗向集团军作战转型,构建更加有力的平台竞争体系,通过“集团多元化、产业专业化”实现对全球市场多个产业的精耕细作,已成为必然。

正是通过外部并购向内部整合、营销整合向组织架构整合的循序渐进,让不少企业的并购整合获得了爆发式增长力量,也让当前不少企业在“多元化扩张”和“专业化运营”之间找到了平衡点。据悉,2000年前后,美的集团通过大公司做小,以产品为单元成立事业部制,将一根绳分成几股后,通过管理、市场的差异化运作,迅速为企业的各个产品获得了最大化扩张。眼下,构建强有力的事业平台推动企业的系统性增长成为必然,美的随即选择将已经成长成为根的绳索整合后再度发展。

洪仕斌指出,“当初的大公司做小成就了今天的的美的,今天大公司整合构建未来的新美的。”美的整合路径则表明,整合不能盲目、更不能浮躁,还不能追求短期功利和业绩,必须要建立起“内外兼修”的系统竞争力。

破题行业增长困境 美菱冰箱体系战车领跑

■ 本报记者 康源

业界一直担心的冰箱业洗牌,没想到真的开始,并将持续很久。

近日,中怡康时代市场研究公司的监测数据显示:2011年上半年国内冰箱市场规模达到419亿元,同比增长仅2%。这意味着,今年年初一批谋求20%以上市场销售目标增长的冰箱企业日子比较难过了,一大批中小企业的洗牌将不可避免。

不过,刚公布2011年半年报的美菱业绩则显示:公司实现营业收入达54.75亿元,较去年同比增长19.65%,归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润约1.16亿元,较去年同期增长39.76%。在国内冰箱业整体增幅趋缓的背景下,实现了大幅度领跑。

这意味着,因政策退市、需求下滑引发,大企业提升行业竞争门槛推动的新一轮冰箱行业洗牌,将再度上演“强者恒强”的马太效应。

洗牌加剧

与10多年前的“价格战驱动、规模化制胜”主导下的冰箱行业洗牌,首次涌现出“美菱、海尔、容声”的领军企业不同,这次的冰箱洗牌显然来得有些突然,而且面临的市场环境较为复杂。

中怡康时代白电分析师魏军向《中国企业报》记者表示,“这一轮的冰箱行业洗牌将持续的最久、竞争最激烈。主要由于当前二元化的市场环境,一大批企业在政策刺激下参与冰箱行业竞争,在无形之中增加了洗牌的时间和难度。短期内,大规模的产品价格战将不会停息。”

今年上半年,国内冰箱企业面临的行业形势并不乐观。美菱相关负责人指出,“在宏观环境不利的情况下,我们克服了原材料、人工等要素成本上涨的压力,通过产品升级、优化成本、品质服务、变革创业的经营方针,取得了不错的经营业绩。”

在城乡二元化市场竞争中,作为行业领军品牌的美菱,继续保持稳健的增长势头和市场的领先优势,开始主导新一轮的行业洗牌。中怡康统计数据显示:美菱上半年在国内一二级市场销售累计份额达到了11.3%。买提市场研究中心数据显示:上半年美菱在家电下乡的市场销售累计占有率达到了9.37%。

这种强势增长,正是得益于30年来美菱在冰箱行业积累的强大的品牌影响力,近三年来围绕“品质服务”在技术创新、产品制造、售后服务等领域实现的系统布局以及围绕多元化市场需求通过产品差异化定位,实现的一系列精耕细作。以美菱旗下的高端品牌雅典娜为例,通过三门、多开、冰箱新品的推出,在城市市场上把握了高端消费热潮,仅今年上半年,美菱雅典娜销量同比增长146%,远超行业平均增长水平。

除了在国内外市场的稳步增长,今年以来美菱还通过调整出口策略,抓住亚非市场快速崛起的契机,加强了亚非市场的拓展并取得显著成效。上半年冰箱、冰柜出口量同比增长27.7%。同时还在巴基斯坦成立两家合资公司,负责在当地空调、冰箱等家电的制造和销售。美菱预测,5年内年均营业利润约2.198万美元。

体系战车

市场洗牌大幕已经拉开,如何在现有的商业环境和品牌格局下继续保持领先优势,最终在洗牌中实现新一轮的“做大做强”,成为摆在所有冰箱企业面前的一道命题。

魏军则告诉《中国企业报》记者,“要想从这一轮洗牌中胜出,企业必须要通过调结构、树品牌、抢渠道、备银子等四个角度入手,要把产品结构差异化替代的节奏、老牌企业重新构建品牌新内涵、锁定优质渠道资源并拥有应对短期市场价格战的综合实力。”

这意味着,国内冰箱企业在通过首轮洗牌,以企业重组并购确立了新的品牌行业格局后,这一次必须要构建起多体系战车,才能笑到最后。

从2009年底开始,美菱为了增加市场营销的灵活性,实现区域市场和农村市场的精耕细作,再度实施了营销商业模式变革,将此前的营销分部改制成立合资营销公司,并成立国内营销事业部。通过营销变革,极大地解放了生产力,降低了营销费用支出。目前,面向三四级市场的“长虹美菱”专卖店有望在3年内突破1万家,这将极大地夯实美菱在农村市场的渠道话语权,为企业在城市之外布局产业新的增长点。

与此同时,在全球家电业首创的“品质服务”,也让美菱通过从产品设计、原材料采购、生产制造、产品检验等各方面追求精益求精,塑造新的品牌内涵和活力。继“家电下乡冰箱十年免费保修”活动后,美菱又相继开展了“冰箱开机不制冷,美菱免费送给您”、“品质服务先行赔付”等活动,开创了行业新的服务标杆。

在产品创新上,美菱仅在今年上半年便开展了节能技术、风冷技术、冰箱智慧技术、法式多开门冰箱新品研发、保鲜技术及一体化开发等17个项目,并完成了“合肥绿色节能环保工程技术研究中心”申请组建工作。下半年,美菱将携多款中高端新品亮相市场。美菱负责人表示,未来美菱将从不断追求满足消费者的智能化体验,达到引领冰箱中高端消费的目标。

集团化推进: 外资空调中国生存路径

■ 本报记者 许意强

“目前,同行的空调待机能耗(指空调关机后插头仍接通电源状态下消耗的电能)大约在20—25瓦,而三星空调的待机能耗只有0.8瓦。在我看来,三星空调参与中国市场的竞争,在技术力、品牌力等方面仍具有优势。”

日前,针对《中国企业报》记者抛出的“近年来众多外资空调企业纷纷在中国市场竞争中败下阵来或转型区域市场或退出,为何三星空调却还要寻求逆势扩张”这一问题,三星空调营业总监马顺赞做出上述回应。

日前,奥维咨询发布的数据显示:2011冷年,合资品牌市场表现整体乏力,市场份额为6.3%,较2010冷年的8.5%继续下滑,其中三菱电机、上海日立、富士通、沈阳三洋、大金等外资品牌增长更是差强人意,甚至出现负增长。

马顺赞透露,“今年,三星进行内部整合,组建了新业务部门DAS team,即空调解决方案事业部,将家用、商用、空气净化器等业务进行整合,最终面向家庭装修、家庭系统以及空气解决方案整合,全年的销售目标要达到101亿元,至今已实现8亿元的规模。”

据悉,今年四月随着三星对中国市场上的家用、商用空调业务整合后,首次提出了未来三年成为中国市场份额最大的外资空调品牌。对此,奥维咨询研究院院长张彦斌指出,“今年以来,三星经营质量有了明显提升,一方面继续发力高端市场,另一方面也是国内少数几家将渠道下沉至三四级市场的外资品牌,发展后劲看涨。”

不过,当前以三星空调的市场规模和经营实力,与美的、海尔、松下等中外企业相比,仍有较大差距。对此,马顺赞则表示,“与国内品牌比较,我们的供应链建设方面有短板,但我们的品牌优势和技术优势显而易见存在。特别像三星这样一家国际性、多元化、多品类的跨国集团对整个产品线整合以及对于多元化资源利用还有很大的竞争力,特别是在品牌力合作、自建多元化品类通路、自建多元化战略、提高消费者对品牌的忠诚度,同时利用集团内部多元化核心技术,强化各自应用等方面的优势,进行集团化推进。”

营销案例

关注细分市场 筹谋空调淡季旺销

■ 实习生 张欣瑜 本报记者 安也致

日前,《中国企业报》记者从2011年中国空调行业发展趋势高峰论坛上获悉,得益于奥克斯等国内领军企业的强势增长,空调成为今年家电业唯一继续保持两位数增长的领域。

奥克斯等大型企业领跑,则得益于通过营销创新、品质发力、服务支撑等系统优势实现。特别是在营销创新上,奥克斯率先开启细分市场的精耕细作,实现了市场的多式增长。这一点,《中国企业报》记者从一家名为徐州新虹的空调经销商处得到了确认。

作为奥克斯空调在江苏徐州的空调经销商,徐州新虹电子公司总经理王立志告诉《中国企业报》记

者:“在夏天空调销售旺季,都是通过‘高性价比+快速服务’占领市场,尤其是在炎热的暑期保证及时安装维修,就能实现市场销售份额的最大化。进入空调销售淡季后,我们通过新品上市预热试销、开拓工程等商业市场机会,寻求新的市场增长点。”

近年来,在奥克斯营销创新思路的指引下,王立志所领导的徐州新虹通过构建的“价格+服务”双驱动发展体系以及市场细分化操作策略,实现突围空调市场销售淡季的界限,以每年千万元以上的奥克斯空调销售额领跑徐州市场。

在刚刚过去的2011冷年市场销售中,王立志透露:“由于徐州的天气比较凉爽,平均温度在32、33摄氏度,很少突破35度,几乎所有品牌的

空调销量都受到了一定影响。”正是在这种市场环境下,奥克斯空调在徐州的销售量依然保持了稳定的增速。

对此,王立志解释道:“这几年我们的售后服务压力非常大。每年5月份后,安装、维修以及清洗保养等售后工作都会压得我们的服务人员透不过气来。但我并不会认为这是负担,正是因为我们的销售量上来了,售后服务也自然增加,我们愿意用加倍的努力换来顾客的好口碑。”谈起这个“甜蜜的烦恼”,王立志非常开心。

高性价比和快速反应的服务体系,只是奥克斯立足徐州空调市场的根本,但仅凭这两点还不足以支撑起经销商上千万元的销售业绩,如何能有效地提升销量?王立志神秘地告诉记者,“自有妙招”。

每年等到繁忙的空调销售旺季步入尾声,王立志便开始寻找空调的新增长点。作为一名空调经销商,想要顺利“过冬”确实需要一定的功力。每年淡季到来之前,王立志都会向新建或是重装的饭店、宾馆争取工程性的批量采购合同。当空调市场已经逐渐进入“冬歇期”后,他的生意照样红火。

“目前我们已经提前签下几笔工程合同,都是徐州地区的宾馆饭店,9月份以后,这些项目就会陆续展开。旺季拼市场,淡季做工程,是我保持空调销售量的秘诀。”王立志透露,通过工程市场的开拓,一方面提高了销量,一方面还推广品牌。前往宾馆饭店的客人,都是奥克斯的潜在消费者,通过商业场所的空调使用也可以增加他们对品牌的体验。