

代工利薄 品牌难创

奥马电器上市内忧外患

■ 本报记者 许意强

“真没想到,奥马也上市了!”日前,听到以冰箱代工奥马电器首发申请通过的消息,一位来自浙江慈溪的某冰箱代工老板向《中国企业家》记者发出感叹,“资本市场也太神奇了,连奥马这样的企业都能上市,看来我们都保守了。”

在奥马电器的招股说明书上,《中国企业家》记者看到,“2002年成立的奥马电器,2003年时的冰箱产量才4万台,随着海外代工业务的快速发展,奥马电器于2008年产量冲破100万台大关后,2009年至今冰箱出口量位居全国第一位。”

成立不足10年、业绩井喷不过3年的奥马电器,却在国家“家电下乡”退出、“出口退税”政策恐有调整、欧美债务危机、人民币升值压力、原材料持续上涨的层层压力下,全力冲刺资本市场,这到底是借资本谋求企业升级转型,还是赶在业绩下跌前抢跑享受“资本盛宴”?

脆弱的ODM业务

奥马电器在招股说明书中,强调其为全球最大的冰箱ODM工厂,并对于OEM和ODM两大业务给予了清晰的解释,ODM表明奥马拥有较强的冰箱设计制造能力,而OEM则是来样加工。但在家电观察家洪仕斌看来,“ODM/OED在本质上都是加工制造,与OBM业务相比,企业的赢利空间小,市场竞争主动权弱”。

在奥马电器报告期内,其ODM业务的毛利率一直居低不涨,2008年为13.08%,2009年跌至8.70%,2010年回升为11.66%,2011年截至6月为14.39%。同一时期,奥马冰箱OBM业务的毛利率则分别为19.75%、25.70%、25.38%和26.42%。

与同行相比,青岛海尔、美菱电器2010年年报显示,其冰箱毛利率分别为26.18%、28.98%。不过,尽管奥马

无论是OEM(原始设备制造),还是ODM(原始设计制造),对于奥马电器而言在激烈的全球化市场竞争中仍停留于利润最稀薄的加工制造环节,还无法享受OBM(自主品牌制造)带来的品牌溢价和增值。

电器的OBM业务毛利率较高,在其业务架构中海外销售额对主营业务收入的贡献分别是2008年的52.10%,2009年70.44%,2010年64.27%以及2011年上半年的62.44%。同时,在国内市场上奥马电器还为TCL等同行提供冰箱的ODM业务。

面对低利润徘徊的ODM毛利率,在欧美债务危机、人民币升值压力下存在继续下跌的空间。令人担忧的是,因为2008年全球金融危机上调的家电17%出口退税则面临着重新下调的可能,这会直接拉低奥马电器的盈利水平。

不只是毛利率低,企业对于ODM业务的控制力更薄弱。目前,在奥马电器的海外ODM业务中,海尔、惠而浦、伊莱克斯等冰箱巨头均为其主

要客户,一旦这些企业减少或转移对奥马的订单,或是奥马寻求OBM业务发展都会冲击这一市场。

奥维咨询研究院院长张彦斌认为,“冰箱是一个相对过剩的行业,本身竞争就非常惨烈,大企业都有产能过剩的压力,对于奥马这样的专业代工企业转嫁成本压力的能力有限,所以现在首先考虑的是活下去,再去考虑盈利的问题。”

艰难的OBM业务

面对随时会受到海外市场需求、技术贸易壁垒冲击,并不稳定的ODM业务,近年来奥马电器也加大了在国内OBM业务的拓展力度。《中国企业家》记者在招股说明书中看到,公司坚持“两个市场、两种模式”的发展策略。出口市场继续保持ODM业务“量”的增长;国内市场,实行积极稳健型的发展策略,不盲目扩张和进行粗放式的广告宣传。

此次奥马电器IPO计划募集的6.7亿资金中,高达5.8亿多元将用于生产基地的扩大建设,只有0.3亿元用于国内市场营销网络的建设开发。与之对应的是,奥马冰箱自主品牌的销量虽然从2008年的28.68万台、2009年44.96万台增长到2010年60.49万台,但与海尔、美的、美菱、容声、西门子、新飞等企业相比,差距仍然非常大。并非其宣称的“国内冰箱第五名”。

早在今年上半年,中国家电协会副理事长王雷就发出警告,冰箱行业纷纷上马和扩产是基于对冰箱行业前景的看好,但应注意到政策效应减退及外部环境的变化,警惕高速增长背后产能过剩的隐忧。

在经历了两年30%以上的高位增长后,2011年我国冰箱市场增速放慢。GfK中国(捷孚凯)全国零售推算数据显示:今年前三季度中国冰箱零售量同比增长仅有5%。从今年11月底开始,随着推动国内冰箱市场销售并进的“家电下乡”政策步入退出期,国

内冰箱企业的日子更难过。

翻版的核心团队

与已经登陆资本市场的众多冰箱企业相比,奥马电器经营管理团队在业界绝无仅有,活脱脱的“翻版科龙电器”。《中国企业家》记者看到,以董事长兼兼总经理蔡拾贰为首的公司经营管理、市场营销、技术研发、生产制造等核心人员,全部来自当年的科龙电器。

1名董事长、5名副总经理、3名监事、9名核心技术人员,均在科龙电器旗下的冰箱公司拥有多年的工作经历。不过,随着2001年格林科尔创始人顾维军收购科龙电器,当年10月身为科龙电器冰箱公司总经理蔡拾贰带着他的十位干将集体出走,并于2002年加入奥马电器,随后又有多名来自科龙电器营销、生产等骨干人员加盟奥马。

如今,这些跟随蔡拾贰打下了“奥马电器”的科龙电器“老人们”,也在这一轮的IPO过程中收获来自资本市场的回报。在其招股说明书中,奥马电器称相对于国内传统冰箱企业而言,公司的管理团队也是公司的创立团队,同时也基本是公司的间接股东。

对此,分析人士称,“奥马电器急于上市,不排除是为了让公司的创始团队,赶在业绩井喷时期,提前享受资本市场的盛宴。避免业绩一旦下滑就无法实现如此大的回报。”对此,浙江万里学院客座教授冯洪江指出,靠低成本策略取胜的奥马电器,将有可能通过加快产品上市速度和创新能力,使自己脱颖而出,走出“产品能效门”、“产品质量门”、“服务投诉门”的昔日阴影。

不过,张彦斌则认为,“这次奥马电器IPO成功过会,不排除管理层在全球经济不景气的背景下,为扶持一批以海外出口加工贸易为主的中小企业,给予融资平台上的支持。”

转战服务 传统渠道未来趋势?

苏宁电器应对电商挑战挺进上流产业链



苏宁电器董事长张近东亲自开启了战略转型

■ 本报记者 许意强

一场“豪门盛宴”落幕之后,除了寂寞,还萌生出不少希望。

能在同一时间将中国联通、美的、海尔、海信、联想、长虹、TCL、创维、索尼、松下、佳能、夏普、日立、东芝、三星、LG、微软、IBM、惠普、惠而浦、西门子、A.O.史密斯、摩托罗拉、戴尔、伊莱克斯、飞利浦、SPA、约克、奥林巴斯、宏达通讯等119家中外消费电子企业的最高领导人聚在一起,除了政府的行政手段,具备以市场拉力实现的企业并不多。

但苏宁电器却在日前将上述巨头聚到了位于南京徐庄的总部基地,在向众多上游供应商宣布转型科技升级服务的转型战略时,也在无形中传递出其在消费电子行业的强大号召力。《中国企业家》记者注意到,苏宁的转型战略正在努力摆脱“销售商”的身份,努力借助现有的网络资源成为“服务商”与“平台商”,不仅为众多制造商搭建面向消费者的销售平台,还为一大批中外企业提供从渠道、服务到品牌的服务平台,甚至还可以为一批中小企业提供技术创新、融资、信息化建设的资源整合平台。

从只提供销售门店,到提供从销售、物流、服务的一体化服务平台,能否成为当前家电连锁企业谋求转型升级的突破口?立足于提供大服务平台的苏宁电器,又能否实现对传统连锁盈利模式的顺利替代?

从经销商向服务商转型

当某一天家电业洗牌再度袭来时,苏宁电器可能成为一批中小企业的“避风港”,通过全面定制包销,或成立合资公司,甚至还可以让苏宁参与企业的研发、营销等经营管理,将单一的销售借助信息化手段和资源整合模式,为制造商提供服务体系推进、物流仓库及资金支撑和技术创新体系配合。

“服务供应商、服务消费者、服务行业、服务社会”,这是苏宁电器董事长张近东定下的未来10年企业发展核心任务。不过,对于一家已发展20年、并成功依靠“全国跑马圈地、渠道为王”模式崛起的苏宁电器而言,如何在现有的渠道网络优势基础上实现从“经销商”向“服务商”的转型,显然是一次巨大的挑战。

当前,苏宁电器的实力不只是其遍布全国的1700多家连锁零售门店,且以每年最少新增200家店的速度继续完善网络布局,还在于以其为代表的现代连锁零售渠道在家电制造商和消费者之间搭建了一座快速的信誉可靠的平台,甚至还在实施“线上线下联动、前台后台兼容”的一体化转型。

在苏宁的服务平台下,《中国企业家》记者获悉,惠而浦空调、热水器和先锋电视等因其买断经营品牌,而在中国市场上迅速复活,松桥电器、法罗力厨电则由于苏宁的介入而迅速在市场上完成了从新军到劲旅的转变,三菱重工、威力、新科空调等一批企业也在与苏宁电器的独家合作中,实现了销售规模和市场份额的提升。

未来5年,在全国60个地区建立物流仓库体系、10个现代化物流仓储体系以及遍布全国所有城市的苏宁“阳光服务”体系,将可以更多地处在上游的家电制造商提供从销售、配送、服务等一体化的解决方案。这种服务性的资源平台,却不是所有家电连锁商都具备的。

从零售末端向上游产业迈进

当传统的家电连锁销售商“大规模采购、低价格销售、利润来源单一”商业模式,已无法满足现阶段市场消费和商业竞争时,面对“网上商城”等电商渠道的快速崛起、专事于三四级市场的地区渠道商顽强生长,苏宁电器当前的这种“打造服务平台”转型,能否获得有力的支撑,是否代表了在中国商业环境下家电渠道商的未来发展方向?

“厂商之间不能年年谈扣点、周周搞促销、月月忙返利。要建立战略型长期合作关系,规划三到五年时间双方合作的销售增长目标、各自利润增长目标”,张近东首次提出,厂商合作模式不能拘泥于一种固定的形式,而应该以顾客为导向,以产品为核心,以战略合作为基础,以提高供应链的效率为目标。

这意味着,苏宁要从处在下游的家电产业链最末端的零售环节,开始以产业链主导者的积极姿态与家电制造商一起,主导整个产业链的发展方向,反向推动上游的产品技术研发、消费需求创新和合作模式变革。《中国企业家》记者获悉,未来苏宁电器将借助市场需求端,牵头建立全流通的物流技术标准和跨行业的物联网技术标准,将资源整合实力发挥更大的市场作用。

转战服务到底能否打开家电流通渠道商们的发展新未来,答案虽不肯定,但现实是企业将营销网络平台优势面向供应商开放后,并实现销售、服务、配送、仓储等资源整合,确实可以实现经营成本的摊薄和边际收益的递增。

当前,面对欧美债务危机、国内刺激政策退出,一大批家电企业已经开始提前“勒紧裤腰带”过冬,苏宁电器的服务转型或许能为家电制造商们提供更多的“粮草支援”。



美菱:自建乡镇渠道提升品质服务

■ 本报记者 康源

后家电下乡时代,政策拉力减退、市场需求饱和,企业又该拿什么驱动农村市场的竞争与发展?

日前,中国家用电器服务维修协会在合肥召开“家电下乡·服务先行”成果及经验交流会。美菱作为家电下乡的领军品牌,凭借其开创的“品质服务”核心竞争力,获得“家电下乡·服务先行2010—2011年度优秀企业”称号。中国家用电器服务维修协会副会长刘志礼在现场表示,“美菱提出的品质服务企业战略,充分体现了美菱高度的社会责任感和对消费者高度负责的态度,也为行业树立了服务新标杆。”

作为会上唯一受邀的企业代表,美菱解读和分享了企业如何通过构建品质服务核心竞争力,领跑家电下乡时代的秘诀所在。并在会上发起倡议,针对后家电下乡时代遗留的“孤儿”、“弃儿”冰箱无条件提供技术服务与支持,并号召所有与美菱有着相同“公平”价值观的企业一起建立“品质服务”大联盟,为消费者创造更加公平、和谐的消费环境。

奥维咨询研究院院长张彦斌指出,当家电企业通过政策红利、人口红利等一系列利好,在技术创新、产品研发以及渠道推广、售后服务等方面完成的资源积累后,以美菱为代表的家电领军企业以品质服务率先在后家电下乡时代建立驱动市场的力量。

品质服务破解下乡难题

早在2009年初,美菱在对农村市场调研时发现,农村消费者普遍反映,售后维修服务很麻烦,怕用多了爱坏,坏了没人修、不好修和修不起。随后,美菱率先提出“家电下乡冰箱十年免费保修”承诺,开创农村家电维修服务十年保修的行业先河,也引发了国内同行的迅速跟进和效仿。

在此基础上,美菱相继推出了“冰箱开机不制冷,美菱免费送”等一系列活动,并建立了面向全产业链的“品质服务”体系,从产品研发、技术创新、生产制造、运输服务等各个环节,全程以“公平”价值观护航,最终探索出了“品质服务”的核心



美菱凭借其开创的品质服务核心竞争力成为家电下乡领军品牌。图为美菱公司营销总监秦塘在现场介绍经验

竞争力。

美菱相关负责人表示,“在家电下乡政策推动下,美菱不只是从农村市场获得了市场规模与经营利润等回报,更关键的是在全行业首次定义了‘品质服务’的内涵,探索出一条以品质服务驱动市场发展的新模式。”

当前,中国家电业正面临着“十二五”期间升级转型的压力,如何将快速变化的消费需求变成企业中高端转型的机遇,成为全行业发展的新课题。在中国消费者协会新闻发言人邱建国眼中,美菱开创品质服务,将消费者权益纳入企业的战略之中,为消费者提供更具有实质价值的服务,真正解决消费者的后顾之忧。

品质服务,成为过去四年间美菱在下乡持续领跑的核心动力,这也将成为持续推动美菱在未来市场竞争中驰骋的关键力量。

自建渠道掌控主动权

与城市市场不同,农村市场没有成熟而完善的销售渠道可以利用和共享,企业必须要重新建设自有渠道或分头与各个县级商家逐一对接,无疑是一项“耗时、耗力、耗财”的投入。近三年来,一批企业在下乡政策推动下,开启了自建“品牌专营店”的渠道建设道路。

张彦斌指出,在后家电下乡时代,对于企业在农村市场渠道控制力的考验更大,直接关系到企业未来在农村展开的一系列新品推广、品质服务等活动效果。

目前,越来越多的“长虹·美菱”专卖店出现在各地县镇市场上,以长虹和美菱前期的优质客户为基础,在区域内打造标杆店面,然后成片建设快速复制。通过“统一形象标准、统一管控模式、统一经营方式”,逐步推行“统一配送、统一信息化管理、统一规范化服务”等措施,为美菱在广阔的三四级市场上提供更加统一、可控的营销平台。

未来3年内,长虹美菱专卖店在全国的数量将突破1万家。在传统销售渠道普遍保持30%的增长速度时,长虹美菱专卖店则以80%以上的速度实现了销售业绩的快速增长。对此,美菱相关负责人表示,“后家电下乡时代,美菱将以长虹美菱专卖店为主体,进一步梳理和优化现有的渠道布局,提升品质。通过提供‘品质有保证、服务更专业、个性化定制、附加值服务’等措施,以一站式销售服务平台拓展更大的市场空间。”

系统发力全程领跑

当前,随着农村家电市场竞争白

热化,企业的竞争重心也从“产品价格”较量转向了“品质服务”博弈。

作为在全球首家打造“品质服务”核心竞争力的企业,近年来美菱围绕“品质服务”已经在企业内部建立了一条完善的产业链条,完成了从新产品、新技术的研发创新,到立体化的产品市场布局以及公平价值观营造的放心消费环境的梳理和优化,提升其以渠道的经营能力。同时快速实现非家电下乡产品与家电下乡产品的衔接。”

另一方面,以用户需求为中心,美菱将进一步完善服务体系建设,深入核心技术的研究,形成节能、无霜、智慧核心技术能力,从而提高美菱在市场的竞争力,继续领跑后家电下乡市场。

在企业内部,通过持续推进企业内部群众性创造价值活动,发动群众的力量,用智慧深耕品牌魅力,由内而外提升美菱差异化的竞争能力。

