

## 牵手全球冰箱巨头 构建复合增长体系

华意压缩高端制胜  
领跑全球冰压市场

■ 本报记者 许意强

“越是经济危机,越是华意压缩(000404)作为行业领军企业,推动产业转型升级,扩大市场占比的黄金时期。”

日前,华意压缩机股份有限公司总经理朱金松向《中国企业家》记者表示,“今年,华意压缩整体销售规模有望突破2500万台,在冰箱行业市场份额只出现个位数增长背景下,我们实现了50%以上的增长。2011年,华意压缩将增长目标锁定为15%—20%左右。争取实现规模、效益的双增长。”

在华意压缩2010年年报中,《中国企业家》记者看到,2010年公司全年压缩机产量和销量均达到2093万台,分别同比增长33.99%和40.56%。实现主营业务收入41亿元,同比增长40.79%,提前完成了2008年初提出的“3342”战略发展目标;三年内,进入全球压缩机行业前三强,实现销售收入40亿元,压缩机产销达到2000万台。

家电专家、浙江万里学院客座教授冯洪江指出,“当前的欧美债务危机以及我国正在进行的房地产调控,对家电业的快速增长势头造成较大冲击。不过,经过30多年发展和培养的家电市场刚性需求仍然很大。受到政策驱动的农村市场,受到更新换代消费驱动的城市市场以及农村城镇化建设步伐、全国3000多万套保障性住房等因素拉动,家电消费将呈现多样化、高端化发展新走势。”

## 技术创新的实质

在中国家电行业,能同时与德国博世西门子、美国惠而浦、瑞典的伊莱克斯、意大利伊莱克斯、西班牙法格、中国的海尔、美菱、美的、海信这些在全球市场或实力最强、或规模最大、或抢占高端奢侈品市场的冰箱企业同时达成战略合作,除了拥有数量庞大连锁门店的家电零售巨头,只有华意压缩这家在全球冰箱产业链上游的核心装备制造巨头具备如此实力。

朱金松告诉记者,“压缩机就是冰箱的心脏,当前华意压缩在全球冰箱行业的地位和影响力,就如同英特尔在全球电脑领域一样,是‘产品质量高、品牌信誉高’的标志。目前,华意压缩已成为全球主要冰箱制造企业的的首选,也是对消费者品质信赖的保障。”

目前,华意压缩以自主品牌的压缩机,实现了对全球30多个国家和地区的出口。2011年,华意压缩海外出口量有望实现50%以上的增长速度,达到700万台。截至2010年底,华意压缩已经连续5年稳居中国冰箱压缩机海外出口首位。2012年,华意压缩的海外出口量有望继续保持30%以上的增长。

在博世西门子的冰箱压缩机采购中,华意压缩提供的产品占据了1/3的比重;在全球高端压缩机市场上,华意压缩则占据了20%以上的份额。这一数字,有望在未来3年内以“翻一番”的速度提升。越来越多的全球冰箱巨头开始与华意压缩达成战略合作关系,甚至还有中小冰压企业希望能获得华意压缩的并购整合。

在冯洪江看来,“华意压缩是中国家电业少有的以技术优势在全球家电市场实现品牌化崛起的企业,已经为中国家电业在全球化品牌崛起中树立了创新标杆。从华意压缩的身



美菱、海尔、西门子、伊莱克斯等中外冰箱巨头的背后,都是由华意压缩提供一台“心脏”压缩机

上,我们看到了未来中国家电企业以技术创新推动产业升级,实现在全球家电业从制造大国向制造强国跨越充满希望,突破口就是技术、制造、品牌共同驱动下的自主创新。”

朱金松透露,“2012年,华意压缩将从国内到海外,从进口到出口,按照董事长刘体斌提出的‘登下去、走出去、跳上去’战略目标,通过‘卓越绩效管理’实现企业经营质量的健康运营,打造全球一体化的采购、研发、销售战略新平台。”

## 立体布局的能力

卓越的市场表现力正是得益于华意压缩经过20多年的发展,特别是最近几年的立体化战略布局中获得可持续发展的动力体系。”

目前,华意压缩已形成了江西景德镇华意、浙江嘉兴加西贝拉、湖北荆州华意“一体两翼”的产业格局,实现了三家企业在技术、采购、市场等方面的产业协同力,避免了重复开发与内部竞争,资源配置水平与利用率不断提高,协同效应日趋显现。

在“十一五”期间实现了2500万台的产销目标后,“十二五”期间华意压缩将向产销4000万台目标发起新一轮的冲击。《中国企业家》记者注意到,华意压缩面对全球化市场竞争格局和外部市场存在的不可控因素,立足自身的全球领先优势,打造了“三坐标”立体化的市场驱动体系,实现在“规模大、利润率、未来市场”的立体化扩张。

在产品轴上,华意压缩将沿着高效能、无氟化、小型化的发展方向,向变频化等新兴业务领域发动新一轮的扩张。作为推出中国首台推出R600a冰箱的企业,华意压缩当前又填补了中国在变频冰压机的市场空白,有望在竞争激烈的红海市场上开辟新的价值增长新“蓝海”。在产品轴上,华意压缩将从现有的家用市场向商用、移动等新兴市场领域展开新一轮布局,提前布局并抢占发展空间大、利润丰厚的商用和移动等蓝海市场。

苏宁电器总裁金明曾向《中国企业家》记者表示,“未来10年,苏宁连锁网络将全面覆盖中国绝大部分的县级市场和华中、华北、华东发达的乡镇市场,店面总数达到3500家,其中三四级市场的店面将占到总数的40%以上。”截至2011年年中,苏宁电器已经在55%的三级市场,14%的四级市场

驱动向价值驱动”的独立增长体系,摆脱对“政策拉动、经济波动、市场需求”等外部因素的依赖性。

2012年,华意压缩将坚持两条腿走路的策略,一方面坚持“一体两翼”的产业布局,在江西景德镇的华意压缩,新建600万台的高效能、商用压缩机生产线,这将会进一步推动华意压缩在商用市场的发展,目前已完成了前期技术储备成功推出了相关的产品;浙江嘉兴的加西贝拉,新建500万台超高效、变频压缩机生产线,引领高效能和变频压缩机的高端升级;湖北荆州华意,现有生产线改造项目,产品从饮水机压缩机为主到小冰箱压缩机的转型,提升现有装备水平。另一方面,还将加大国际性的战略合作,在条件成熟的情况下建立海外生产基地,实现与国际企业的合资合作。

从家用等红海市场进一步寻找规模化扩张的空间,并通过变频化、高效能化的高端化转型实现在红海的差异化战略突破,到积极布局商用等蓝海市场,为企业提前找到稳定、可持续增长,投资效益回报高的新兴增长空间,华意压缩无疑已经在全球一体化的市场竞争格局中构建了一条“战略驱动、技术制胜、规模领先、价值倍增”的产业新路径。

家电分析师指出,“华意压缩未来4000万台产销目标将获得现有规模、新增规模和海外市场三大板块的有力支撑。其中,现有的产销量可达到2500万台,公司11亿元定向增发成功实施后将带来1100万台的产能增量。”

## 爆发增长的动力

一边是全球及中国冰箱市场需求出现了较大的增长回落、市场需求快速下滑;另一边却是华意压缩希望谋求在未来几年全球市场销售业绩的爆发式增长。那么,推动华意压缩未来爆发式发展的动力到底在哪里?

今年以来,面对欧美债务危机、中国家电政策退出及房地产调控多重压力带来的市场发展“内忧外患”。《中国企业家》记者获悉,国内冰箱市场的大幅波动已经影响到中小企业

的发展,一些位于上海、浙江等地的冰箱压缩机工厂出现了关门歇业甚至倒闭的情况。

冯洪江分析指出,“每一轮的全球危机都可以成为中国家电业谋求产业升级的绝佳机会。2008年的那场金融危机加速了中国创造和中国品牌在全球市场的扩张步伐,引发了中国企业开拓中高端市场的热情。”中国家电协会秘书长徐东生也认为,“这两年来,我国家电企业集中性地发力于中高端市场,与外资企业展开了同台竞技,正是得益于企业在金融危机中找到了逆市扩张的动力。”

近年来,泰康、丹佛斯、阿斯贝拉等一批全球冰压生产企业在金融危机中遭遇冲击,市场份额不断下滑后不得不对外出售或重组。与此同时,松下、扎鲁斯等传统老牌冰压企业也出现了市场份额的持续下跌,全球冰箱行业的核心装备制造和创造的产能释放正在向中国转移,由此给华意压缩这一中国冰压龙头带来了战略扩张的机会。在实现产能扩张的同时,也完成了从中低端向高端的转型升级。2011年三季报显示,华意压缩前三季度收入达到43.81亿元同比增长16.42%,已接近与2010年全年水平。

除了全球冰箱全产业链创新体系向中国的升级加速,为中国企业的技术创新和自主品牌经营带来了新的机遇,《中国企业家》记者注意到,我国农村市场在家电下乡政策刺激下已经步入了持续释放的新通道,城市的二次更新面向中高端市场的换代,将为华意压缩在规模化调和效益型市场上提供广阔的空间。同时,作为华意压缩大股东的四川长虹,通过持续的理念管理创新、资金投入、产业协同将会提供了一个坚强的转型后盾。

朱金松指出,“市场环境不好是客观存在的,但好的技术和好的产品会抢占更多的市场份额。接下来,华意压缩将加大高端产品的研发力度,积极把握铝代铜、二氧化碳替代R600a等产品技术的升级换代机会,持续深化企业的规模化扩张优势,以卓越绩效管理提升内部价值创造等举措,寻求爆发式增长的机会和平台。”

## 技术驱动 高端领跑

## 美的全产业链创新路径

■ 本报记者 许意强

大企业不仅有大块头,更有大智慧。

在2011年家电市场即将落幕之际,回顾国内家电产业的发展真是“亮点频出”、“硕果累累”。其中,美的打造的“全产业链”核心竞争力,以技术创新为驱动引擎,以服务创新和营销创新为发展两翼,成功推动了中国家电业的高端转型进程,完成了从“行业最大向行业最强”的深度蝶变,也为众多中国家电企业谋求在全球市场竞争中“构建技术创新力、实现自主品牌运营”树立了创新发展典范。

正在开启的技术创新和高端转型过程中,美的已领先中国家电业抢先一步完成了系统性的战略布局,获得了“可持续、稳步增长”的动力体系。

## 核心技术驱动

对于中国家电领军企业而言,掌握某一项核心技术并非难事,难在如何围绕多个产品建立完善的核心技术,并形成了一套动态的技术创新团队,使企业在激烈的市场竞争中始终保持技术领先性。

作为中国白电业发展速度最快、综合实力最强的企业,今年以来,美的制冷家电不仅以核心技术创新,驱动了中国空调业的变频化进程,还掀起了从“变频普及”向“全直流换代”的产业浪潮,实现在国内变频空调市场“三连冠”,并引领国内空调市场竞争的话语权和趋势的定义权,实现从“中国最大”向“中国最强”空调企业的腾飞。

同样,美的中央空调市场通过“创新技术、多样化解决方案、细分市场”提前展开了战略转型,针对开发房地产、轨道交通、通信、酒店、工业冷冻等多个细分市场推出了不同产品的系统解决方案。今年,美的有望成为国内中央空调行业首个销售收入破百亿元的企业,并实现在国内中央空调市场的“四连冠”领跑。

尽管进入国内冰箱和洗衣机市场的时间较短,但这丝毫未能影响美的在国内冰洗市场的“跨越式”扩张。《中国企业家》记者,在国内冰箱领域,美的以“大空间、双制冷、高保湿”三大核心技术,推动了国内冰箱市场的高端化升级趋势,实现了市场消费从“冷冻冷藏”向“保湿增鲜”的需求升级,实现美的在短短6年成就冰箱“双寡头”的行业地位。

在去年以灵活的价格策略完成了对国内滚筒洗衣机市场普及后,今年美的再度开启技术创新竞赛,以变频核心技术驱动下的“蒸汽洗涤”、“喷淋水循环”、“全智能烘干”、“D-PLUS变频技术”四大核心技术引领国内洗衣机市场步入绿色低碳的新时代。这也让美的成功抢得国内滚筒洗衣机市场普及的头筹,跃居国内洗衣机市场两强行列。

在美的称霸国内白电市场背后,正是得益于企业在20多年的发展过程中,建立了一套动态的技术创新体系,完成了从前瞻性技术、基础性技术和应用性技术的一系列布局,实现了企业在全中国白电市场竞争中“储备一代、研发一代、生产一代”梯队式创新体系。

今年,投资4亿元的美的制冷研究院大楼也正式揭牌投入使用,这将进一步强化美的在白色家电先进性技术、前沿性技术和基础技术的研发能力。

## 高端转型制胜

近年来,我国家电业一直在进行转型升级,谋求从规模化扩张向效益型发展。相对于外资企业多年来在技术创新、品牌营销等方面建立的高端领先优势,国内家电企业的高端转型之路并不顺畅。今年美的却在国内外白电市场打响与外资企业的正面较量战中拔得头筹。

继去年收购埃及Miraco公司32.5%股份,借道Miraco占据埃及家用空调、轻型商用空调与中央空调市场份额的主导地位后,今年美的再度收购开利拉美空调业务公司51%的股权,实现了对巴西、阿根廷和智利三个国家的直接布局。这意味着,美的开始在全球市场新一轮的资源整合,构建高端市场上的竞争优势。

不只是在海外市场上实现“品牌出海”,《中国企业家》记者获悉,在国内空调市场上,美的以自身雄厚的技术创新实力完成与全球变频空调鼻祖东芝的战略合作,成立了面向全球空调市场的变频核心技术联合研发中心,掌握了变频“黑匣子”技术后,成为中国空调最受消费者欢迎的高端空调品牌。

目前,美的在中央空调领域首家突破了大金、约克、麦克维尔等跨国巨头的市场垄断,完成国内各大中央空调市场应用领域的布局,成为中央空调市场“卖得最好、品牌影响力最大”的高端品牌。

同样,美的凡帝罗系列开创的法式对开门冰箱消费热潮,成功推动了企业在国内冰箱领域的品牌提升,也成为今年国内高端冰箱市场最为畅销的产品之一,并将外资冰箱第一品牌西门子挤出了国内市场销量五强行列,刷新中国高端冰箱的技术标杆和产品标杆,全面引领高端冰箱的前沿趋势。

美的“爱尚”系列滚筒洗衣机及洗干一体化,成功开启了国内高端洗衣机“低噪音、高节水、低磨损、高洁净度”功能新标准,也让美的在完成了滚筒洗衣机的市场普及后迅速向高端转型升级。

## 全产业链布局

与很多家电同行的“一招制胜”、“单打独斗”不同,近年来美的在国内白电市场的稳步发展和快速升级背后,是围绕不同的产品市场建立起了一套完整的“全产业链”竞争体系,完成从“核心部件装备+技术创新实力+强大整机制造+完善市场分销”的布局。

今年,在美的连续三年领跑国内变频空调市场的背后,正是企业掌握产业链上游的变频压缩机、直流无刷电机、芯片模组等核心部件的话语权,不仅确立了自身的变频空调市场的领先地位,还打破了长期以来中国空调产业“核心技术缺失”的困局。美芝变频压缩机、威灵直流无刷电机成为美的变频空调“全产业链”竞争体系的重要一环。

在冰箱领域,美的深知“全产业链”竞争体系的战略意义。自2002年开始,美的冰箱先后与东芝合作,收购荣事达、华凌,综合实力全面提升。目前,美的冰箱拥有最专业的“冰箱压缩机+冰箱整体制造”产业链,引入韩国技术专家团队超过10人,产品通过美国UL安全认证、欧洲节能之星认证、TUV质量认证等多项国际权威认证,和伊莱克斯、惠尔浦等国际知名企业达成深度合作。

同样,美的拥有目前中国最大、最完整的洗衣机产业链之一,以“洗涤电机+洗衣机整机制造”为核心,在全球范围内与代傲、艾默生、威灵等国内外知名供应商搭建起规模化的供应链战略采购平台,从而实现滚筒等战略产品的品质保障和成本的有效控制。

正是通过这一套完整的“全产业链一体化”竞争体系,美的不仅牢牢占据着国内白电产业竞争的领军地位,还全面推动了中国家电业的立体化创新步伐和进程,为国内家电行业树立全新的创新标杆。

## 经济疲软再袭家电业 三四级市场变避风港

■ 本报记者 许意强

经济疲软、政策退出,市场走低、需求下滑,一连串的不利因素正在给即将开启的2012年家电市场竞争大幕蒙上“一层层阴影”。中外家电企业如何在“市场环境政策和政策退出”的双重压力下,实现在2012年市场业绩的稳步提升?

日前,在“2011中国消费电子产业发展高峰论坛”上,中国家电协会秘书长徐东生指出,“2012年对于中国家电业来说,面对新格局、新市场、新机遇,转型升级势在必行。”华意压缩总经理朱金松也指出,“整个家电业虽然面临着种种挑战,但中国家电企业一直致力于坚持具有国际竞争力的民族工业推进,并通过多年的产品为消费者创造快乐生活的消费价值,这是我们发展的底气。”

北京中怡康时代市场研究有限公司向《中国企业家》提供一组研究数据表明:连续几年来的快速发展,今年中国三四级家电市场销售额有望达到5400亿元,连续四年增速超过20%,在全国市场的占比提升了近10%,成为中国家电市场的主要增长源泉。

《中国企业家》记者看到,“人口数量庞大,家电每百户拥有率低、消费能力强”的三四级市场,已经成为近年来国内家电企业在激烈的市场竞争中谋求爆发性增长的战略要地。

苏宁电器总裁金明曾向《中国企业家》记者表示,“未来10年,苏宁连锁网络将全面覆盖中国绝大部分的县级市场和华中、华北、华东发达的乡镇市场,店面总数达到3500家,其中三四级市场的店面将占到总数的40%以上。”截至2011年年中,苏宁电器已经在55%的三级市场,14%的四级市场

开设了店面。金明则强调,三四级市场将是未来苏宁门店纵向渗透扩张的主要区域。国美总裁王俊洲透露:“在2011年新增的480家门中,将有60%的门店会开在二三级市场。”

“三四级市场的家电保有率是最低的。相对城市市场发展空间很大。这几年在国家的家电下乡、以旧换新政策等驱动下获得了快速的发展。我认为未来3—5年甚至更长时间,中国家电业都必须靠农村市场推动”。美的制冷家电集团中国营销本部副总裁王金亮尽管对于2012年家电业形势持谨慎态度,却对于三四级市场非常看好。

美的等家电巨头的看好,苏宁等连锁巨头的下沉,加速推动了我国三四级市场的发展。《中国企业家》记者,从中国家用电器商业协会获悉,近年来,以浙江百诚集团、大连大商电器、武汉工贸电器、重庆商社电器、江苏明

珠电器、厦门三峡国际贸易集团、江苏文峰电器、江西四平家电、包头同利家电、内蒙古东德电器、深圳顺电连锁、青岛日日顺电器为首的区城家电连锁企业迅速崛起,成为各个区域三四级市场的主导者。

北京中怡康时代市场研究有限公司总经理连四清指出,“三四级市场竞争变革正在从传统粗放型增长转变为精细型增长,关注顾客消费体验、降低配送物流成本,实施集中精细化管理,这些都是未来三四级市场渠道价值链中的关键竞争环节。”

作为中国家电市场权威研究机构,中怡康早在2007年便着手在三四级市场拓展零售监测网络,目前零售监测网络门店数量已经达到6781家,其中一二级市场的城市监测覆盖率达到99%,三四级市场的市县监测覆盖率达到34%。