

# 长虹以生态树抢夺白电制高点

本报记者 许意强

新一轮发展危机正向中国白电产业迅速袭来:刚跨入千亿元时代的白家电巨头们开始遭遇发展扩张“天花板”,传统的商业模式已难以支撑企业从千亿向2千亿、3千亿的持续稳步扩张,新的商业模式探索还在“投石问路”时期,国内白电企业怎么办?

2012年初,中国家电市场竞争大幕甫一拉开,《中国企业报》记者看到,全球互联网经济升级、欧美债务危机阴影持续笼罩,日本等经济发达体不振,国内家电刺激政策退出、人口红利等市场需求低迷、劳动力等成本优势衰减,内忧外患之下,中国白电企业长期以来依赖的“规模化制造低成本分销”商业模式难以适应新环境挑战。

在长虹集团企划部部长刘海中看来,“中国白电业,一款产品打天下的时代已经终结,多款产品抱团打天下的时代正面临终结,未来一定是大企业集团之间围绕家庭、工商业等不同市场的家电系统解决方案的较量。”目前,从单一产品、多产品向家电系统解决方案的升级较量中,长虹已经率先在中国白电业开辟出一条全新的成长路径,不仅在短短7年多时间在中国白电业强势崛起、迅速跻身一线集团军行列,还明确提出“四年跻身中国白电四强”战略新目标。

由于我国的海尔、美的等品牌已跻身全球白电领军品牌行列,中国家电市场早在20多年前便对外开放实现全球一体化竞争,这意味着长虹的“白电四强”目标中还涵盖着巨大的国际含金量,面临的挑战与机遇并存。

## 纵深布局产业群

在2004年长虹集团迎来第二次战略转型时,长虹公司董事长赵勇以“三坐标”战略重启在中国市场扩张新步伐,全面推动长虹从电子信息产业向家用电器产业的扩张步伐。《中国企业报》记者看到,2005年,长虹在原有白电空调业务10多年持续稳健经营的基础上,收购素有“冰箱四朵金花”之称的美菱电器,推动美菱从冰箱箱体、空调、洗衣机等业务的快速扩张,后又积极在广东中山布局厨卫小家电业务,从而在产品横面上完成对整个全球大白电产业的战略落子。

向来熟知全球产业链纵深化发展趋势的长虹集团,曾率先打破外资电子巨头对中国彩电行业在上游液晶面板业务上的“市场垄断”,成功收购韩国等离子面板企业并通过自主创新全面终结中国电子信息产业“缺芯少屏”时代。同样,在中国白电业,上游的压缩机等核心部件一直掌握在日本企业手中。长虹通过资本收购顺利入主华意压缩,并通过价值观整合全面激活华意压缩并推动其在短短3年内跻身“中国冰箱压缩机第一、全球两强”的领军地位,也全面实现长虹在中国白电产业纵深轴上的扩张。

## 变频3年普及全直流加速升级

# 美的破解全球空调技术创新困局

本报记者 许意强

当前,空调等全球白电产品“技术创新难、升级换代缓慢”历史性困局,正在被来自中国的家电巨头美的打破。

今年年初,在短短3年多完成我国空调业变频普及化进程后,美的空调再次宣布,力争在最短时间内实现以全直流实现对变频空调的升级换代。美的制冷家电集团总裁助理王金亮就此表示,“就技术创新角度,节能、绿色、低碳全球空调业的发展方向;就产业发展角度,全直流对变频的换代是大势所趋。就企业实力角度,全产业链布局下的美的已全面掌握加快产业升级进程的综合实力;就用户需求角度,超高舒适度、超高性价比是所有人不断的追求。”

在推动全直流对变频空调的升级道路上,美的空调接“天时、地利、人和”等多方优势,背负着人们对于中国白电产业加快技术创新的历史期盼,踏上中国家电产业谋求产业“升级转型”的主通道,构建属于中国企业在全球市场的核心竞争力。

## 填补白电创新“软肋”

与近年来全球及中国彩电业出现的“越来越快”产品升级换代,从CRT电视到平板电视,就在过去两年间又出现包括3D电视、智能电视、云电视在内的一系列新品相比,过去

从长虹空调,到美菱电器、华意压缩,短短几年间,长虹在中国白电产业不仅完成产品线、市场线和客户链的扩张,更实现产业纵深化发展,完成“核心零部件+整机”的垂直产业链竞争体系构建,更确立长虹在全球白电产业竞争中所独具的“产业协同作战”综合实力。作为长虹白电负责人,长虹家用电器集团董事长李进告诉《中国企业报》记者,“作为长虹白电产业下的美菱、华意等子公司,与长虹集团已经实现研发、供应、营销等多方面的协同推动,从而实现技术、营销和管理等多方面的创新。比如,基于长虹变频研究所的变频科技成果,美菱电器在冰箱和空调,华意压缩在变频压缩机等方面都可以在共享基础上进行差异化创新。”

以垂直全产业链为依托,通过产业协同管理和创新,长虹白电业务在竞争激烈的全球白电市场上获得“后来者居上”:压缩机业务稳居全球第二,未来三年要成为全球第一。冰箱业务稳居国内三甲,空调业务则位居国内八强,厨房小家电业务强势井喷。

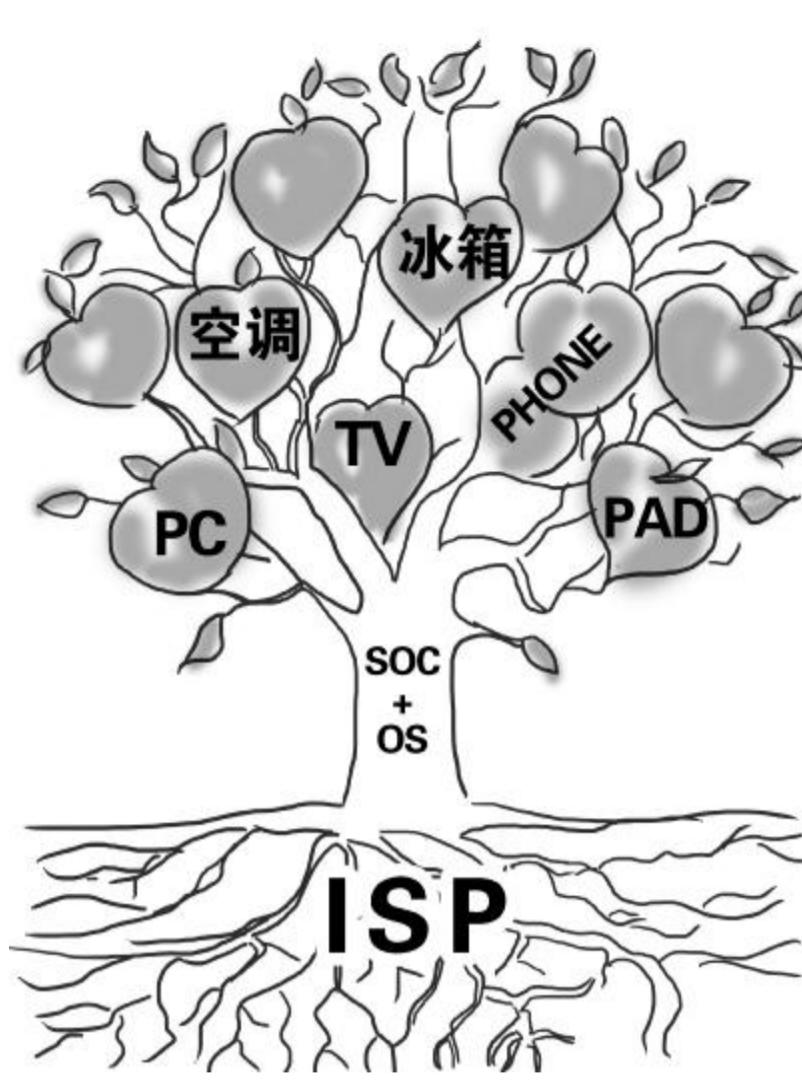
## 从孤岛到生态链

已经步入巨人竞争时代的中国白电业,“核心部件+整机”的全产业链一体化竞争力已成为巨人之间较量的基本门槛。在刘海中看来,“当前中国白电巨人们之间的博弈,已不是一款产品、一次价格战,或者一项工业设计,而是基于全产业链下的综合实力较量。对于长虹来说,从参与白电产业竞争之初就确立高标准、高门槛的要求,并积极面向未来全球化下的产业竞争新格局、新情况,探索全新的商业模式”。

如果说“核心部件+整机”全产业链竞争只是当前白电巨头们竞争的准入门槛,那么对于拥有50多年发展史的长虹集团而言,谋求在中国及全球白电业持续称霸的核心竞争力并不满足于此,而是积极探索出“白加黑智慧生态树”全新商业模式,从而为中国电子信息和家用电器的跨产业融合树立新的标准、建立新的模式。

《中国企业报》记者看到,在长虹智慧“生态树”体系中,以ISP(互联网服务提供商)为树根,以SOC+OS为“树干”,以TV、PAD、PC、PHONE、冰箱、空调等终端为“果实”,以ICP(互联网内容提供商)为“水”,形成一个智能“生态树”模型。这意味着,未来整个产业的竞争将从一个个产品的“孤岛”走向互联互通下的“生态链”。在赵勇看来,“这棵树将成为智能家居的核心,以智能家庭为基础又将建成智能社区,从而形成智慧城市,长虹坚信未来将是智能化时代,其核心就是这棵‘生态树’,现在长虹种下的这棵树正在逐渐壮大”。

李进进一步指出,基于“白加黑”智慧生态树模式,意味着长虹白电未来的竞争将不再局限于单一产品或产品群之间的真正竞争,而是以智慧家庭、社区、城市中隐藏的各种消费需求为目标,提供一整套“以硬件为



长虹智能化时代的核心就是这棵“生态树”,现在长虹种下的这棵树正在逐渐壮大。

王利博制图

载体、以软件为驱动、以服务为纽带”家电系统解决方案,从卖产品向卖方案,最终变身为产业综合服务商。

近年来,在长虹积极打造生态树、谋求白电产业跨越式升级的同时,《中国企业报》记者看到,全球市场上以松下、日立、大金为代表的日本家电企业已全面拉开新一轮的战略扩张,重点就是从原先的以B2C为核心的产品制造销售,快速向辐射B2C、B2B等多种需求下的产品解决方案,从而为企业寻找新的利润增长点。

“白电作为长虹生态树体系中的核心部件之一,未来将承载起整个国内白电从产品技术创新向系统解决方案的商业模式创新‘开拓者’角色。”浙江万里学院客座教授冯洪江认为,相对于众多白色家电只做产品不同,长虹白电则基于智能化下的多需求产品解决方案提供。同样,在互联网经济时代下,全球家电产业正面临软件驱动硬件、消费驱动市场发展新趋势,在电子信息产业拥有50多年积累的长虹,显然比传统白电巨头更具软硬兼施的张力。

都说“十年育树、百年育人”。在中国家电商业协会秘书长董芝看来,“长虹集团在经过50多年的发展,为中国家电产业育出一棵智慧生态树,不仅成长虹以市场需求为导向的黑白产业链的系统集成式发展,还为中国白电业突围传统商业模式指明

正是过去7多时间,长虹集团通过“深厚产业积累”、“资本并购美菱华意”、“黑白电产业协同”、“文化价值观深度整合”等一系列手段,率先在中国白电业开辟出一条“立足产业链深度的新产业链创新”和“白加黑智慧生态树的新商业模式体系”的复合式发展通道,既立足于产业实际现况和竞争特点,又充分利用家电与PC、通信等3C融合的未来走势与竞争特点,解决了“现实竞争和未来扩张”的战略协同性。

不过,在刘海中看来,未来全球家电产业的竞争,“不是硬件整合软件、也不是软件驱动硬件,一定是基于用户使用体验下的软硬兼施扩张”。对于长虹而言,从黑电、白电到通信产业等产品终端布局,从低端的加工制造向高端的制造服务转型,从操作系统、互联网提供等软件开发到芯片显示面板压缩机核心硬件制造,最终呈现出的是一家“紧贴时代脉搏”综合性产业巨头。

李进透露,未来长虹白电将实施“三个创新与三化”战略,即技术创新、机制创新和管理创新,差异化、国际化和立体化,让社会看到长虹集团大力推动白电产业快速发展的雄心与信心。

等多重支持的主通道中”。

过去三年间,变频空调在国内市场的快速普及,无疑让消费需求对空调在“舒适、节能、健康、智能”等性能要求出现“水涨船高”扩张。美的空调事业部国内研发中心主任李强指出,“通过对消费需求的一线调研发现,用户对于空调的节能性、环保性要求与当前普通变频空调所能达到的效果还存在较大差距。与普通变频、直流变频相比,全直流变频所拥有的节能环保性能更为显著,能实现30W的最低功率运行,较直流动变频省电性能还提升5%以上”。

目前,全直流变频在日本的普及率高达90%以上,在欧美等国家全直流也属于高端家庭的首选。在中国,美的则希望通过自身的技术创新和产品迭代掀起的全直流浪潮,为更多中国家庭提供高性价比的全直流变频。这不仅符合空调技术创新升级的方向,也符合消费者需求的方向,更实现中国空调业在全球市场竞争中的战略崛起。

“作为行业龙头企业,美的空调有实力也有责任,要尽快完成全直流对变频的换代升级,除了提供更多更好的产品,关键是从产业升级和技术创新的角度,号召更多的中外同行加入全直流的推广普及事业中来。只有这样,中国空调业的技术创新速度才会更快,领军企业才能从满足需求向创造需求的转型中找到新的发展动力”,冯洪江如是说。

# 春兰回归没丢主业

本报记者 许意强

“2012年,春兰空调的内销目标为200万台、空调压缩机销售目标为350万台,而且卖压缩机比卖空调更赚钱”。

日前,在出席第九届春兰杯世界职业围棋锦标赛新闻发布会时,春兰集团高级副总裁刘亚夫告诉《中国企业报》记者,今年一季度春兰空调在全国空调业整体下滑的背景下,取得同比30%以上的增长,仅在三四级市场就已经发展5000多家销售网点。

连日来,央视《新闻联播》结束后的黄金时段内,春兰、美的、格力三家空调企业的广告先后亮相,显示出春兰对于空调业务在2012年的重视。刘亚夫透露,“这正是为春兰空调的市场拓展制造品牌气氛,除了央视黄金时段,包括江苏、湖南等全国地方卫视都有投入”。

知情人士透露,“仅今年的电视广告一项,春兰的投入就高达亿元”。除电视广告,每两年一届的春兰杯围棋锦标赛,春兰的投入就在一千万左右。这是否意味着春兰将谋求在空调行业的强势归来?春兰频频的大手笔投入,底气究竟从何而来?在曾经的空调主业下滑,当前的春兰集团到底靠什么赚钱维持发展?

刘亚夫透露,在进入新世纪的这12年以来,春兰通过产业转型升级,推进研发、营销和管理创新,建成中国新能源产业基地、高端空调和压缩机生产基地,机械产品精加工基地“三大基地”。特别是在新能源产业上,春兰研发的动力镍氢电池、动力锂离子电池和燃料电池“三大电池”被列入国家重大科研专项。

《中国企业报》记者获悉,目前春兰已形成空调、机械、新能源、房地产、酒店业、商贸、金融与投资七大产业。总建筑面积达3.5万平方米的豪华别墅群,为泰州树立起“高端居住区”标杆;上海世博园储备电站,春兰是唯一能够可靠运行的储能电站系统;磁悬浮列车用储能电池也是春兰的;苏州轻轨1号线自动售票机是春兰生产的。

“很多人了解春兰是从空调开始,实际上我们真正强大的实力在新能源、机械及动力。”刘亚夫在谈到春兰的未来显得非常有信心。目前,春兰高能动力电池,广泛应用于新能源汽车、高速机车、智能机器人、大型船舶、电力电站和太阳能电站等领域,其中,动力镍氢电源系统产品,占据了国内70%以上混合动力客车市场份额。

中国家用电器商业协会秘书长董芝指出,“目前来看,已多年未向公众披露企业战略业务布局的春兰集团,经过十多年的转型升级,不仅确立空调、新能源等七大产业的发展方向,还在代表未来发展方向几大新兴产业上实现布局。基本可以肯定的是,春兰集团正在实现‘凤凰涅槃’,有望在国家‘十二五’期间获得更大发展”。

尽管在新一轮战略布局中没有放弃空调业务,但对于春兰集团而言,空调业务每年的营收和利润贡献到底有多重?已经退守区域市场的春兰又将如何谋求在当前空调行业二次崛起?

与美的、格力等空调企业相比,刘亚夫坦言,“当前,春兰空调的销售目标和体量还不能直接与他们相比,但会一步步发展”。

作为春兰空调业务的负责人,春兰股份总经理沈华平表示,“春兰是以空调起家的,在空调这个行业始终没有放弃。尽管家电市场利润低,很难做,但春兰依旧不会放弃空调产业”。沈华平透露,公司今年产品销售目标是300万台,其中外销100万台,希望在2015年销售规模的市场份额能达到15%,重返主流阵营。

近年来,随着“全产业链一体化”竞争体系开始成为家电巨头们较量的新筹码,包括美的空调、长虹白电、TCL电视所构建的“核心零部件+整机”垂直产业链开始在市场竞争中显示出强大的竞争力。《中国企业报》记者看到,源自于春兰对于空调业务的深度理解,早在多年前便开始布局空调压缩机领域,目前春兰已经拥有年产能350万台空压机工厂,除保证自主配套外,还会对外销售。

在“家电下乡”等政策开始步入退出期时,春兰空调却选择加大对三四级市场的拓展力度。刘亚夫坦言,“农村市场的机会非常大,这也是目前春兰空调的重点市场”。目前,春兰力推渠道“扁平化”,除家电连锁卖场外,全国每个县区均发展一家代理商,交由代理商则继续拓展乡镇网点,这无疑增加春兰对于渠道的控制力度。

# 首个家电星级服务标准发布

本报记者 康源

日前,来自山西介休的海尔专卖店、烟台的鑫润弘日日顺电器、福建的东南电器、北京的汇通融信电子电器、南昌超梦实业发展公司、石家庄美尚商贸公司等10家企业,成为全国首批达到七星服务标准的家电渠道商。

《中国企业报》记者获悉,这10家企业正是依据由中国标准化协会颁布的《家用和类似用途电器七星服务规范》最终评定,获得“七星服务标准”资格认定,可以为消费者提供包括“产品之星、质量之星、设计之星、健康之星、便捷之星、速度之星、服务之星”七个方面,集售前、售中、售后全流程的服务体系。

这意味着,今后消费者需要家电商家提供服务时,可以依据这一标准选择星级服务商,从而获得不同需求下的星级服务。同时,消费者也可以参照这一标准,对于家电商家提供的服务给出具体要求,从而实现服务的标准化、统一化。

今年2月6日,在国务院印发的《质量发展纲要(2011—2020年)》中明确指出,到2020年,要全面实现服务质量的标准化、规范化和品牌化,服务质量水平要显著提升。中国标准化协会秘书长马林聪介绍,“根据这一质量发展纲要,协会率先面向家电业组织制定首个七星服务标准,以最高水准的服务规范发布,可以带动更多的企业为提升服务水平而努力,从而促进家电企业与消费者建立良好关系,提升家电业的整体美誉度”。

近年来,全球互联网经济的快速发展完成了消费者话语权的全面回归。在家电选购层面,消费者对高品质服务需求越来越多。如何给消费者创造一种全流程的消费体验,成为家电企业面临的一个共同课题。

与此前的服务规范和标准不同,《中国企业报》记者获悉,这一标准由于采用海尔服务为蓝本进行制定,将海尔发展20多年来的“真诚到永远”的服务理念融入其中,完全是从消费者需求角度出发,着眼于真正为用户设立的高效、便捷、快速的高增值服务。以设计之星为例,家电渠道商可以根据用户需求,不仅可以为消费者买家电提供免费的家电设计方案及家装设计方案,还可以提供家电安装前的预打孔和预埋管路等服务,让消费者从家电选购的第一个环节开始,就能体验七星服务的超值享受。

## 变频3年普及全直流加速升级

# 美的破解全球空调技术创新困局

本报记者 许意强

当前,空调等全球白电产品“技术创新难、升级换代缓慢”历史性困局,正在被来自中国的家电巨头美的打破。

今年年初,在短短3年多完成我国空调业变频普及化进程后,美的空调再次宣布,力争在最短时间内实现以全直流实现对变频空调的升级换代。美的制冷家电集团总裁助理王金亮就此表示,“就技术创新角度,节能、绿色、低碳全球空调业的发展方向;就产业发展角度,全直流对变频的换代是大势所趋。就企业实力角度,全产业链布局下的美的已全面掌握加快产业升级进程的综合实力;就用户需求角度,超高舒适度、超高性价比是所有人不断的追求。”

在推动全直流对变频空调的升级道路上,美的空调接“天时、地利、人和”等多方优势,背负着人们对于中国白电产业加快技术创新的历史期盼,踏上中国家电产业谋求产业“升级转型”的主通道,构建属于中国企业在全球市场的核心竞争力。

## 填补白电创新“软肋”

与近年来全球及中国彩电业出现的“越来越快”产品升级换代,从CRT电视到平板电视,就在过去两年间又出现包括3D电视、智能电视、云电视在内的一系列新品相比,过去

样,变频压缩机、变频芯片、变频电机则是变频空调普及的瓶颈。美的以全产业链打破了外资企业在变频空调核心技术上的垄断,构建了面向市场和消费者的本土化竞争力。”《中国企业报》记者看到,过去10多年来“产品价格高、市场认知低、核心技术缺乏”一直是摆在我国变频空调普及路上的三座大山。

浙江万里学院客座教授冯洪江指出,“对于中国家电行业而言,不是没有技术创新的空间,也没有技术创新速度慢,关键是很多企业在长期的发展中没有找到困扰产业技术创新速度的突破口。美的在变频空调上的成功经验表明,加速产业技术创新的关键是直面国内企业的软肋,通过整合全球资源,构建产业扩张的内在动力”。

## 构建产业转型“方向”

在我国空调业,定频空调的普及历经20多年,变频空调从进入中国到推广普及经历10多年,全直流的推广普及仅需2年便能完成。在国内空调业技术创新陡然加速的背后,正是以美的为首大企业强势推动。

在王金亮看来,“近年来,美的空调技术创新实力受到消费需求提升和企业实力增强的双重驱动下,在激烈的市场竞争中获得‘厚积薄发’的持续竞争力。由此也踏上国家从战略层面对企业技术创新给予政策、资金