

联发科并购晨星搅局大陆彩电业

再曝中国彩电企业缺芯老病根

■ 本报记者 许意强

现在来看,联发科对晨星的并购一事,改变的不只是全球手机芯片行业品牌格局,还将触动中国大陆彩电制造商上游产业链中芯片设计的战略布局。不断向上走,突破在上游显示面板、芯片设计等核心环节的瓶颈等老命题,也再度摆在不少国内彩电企业智能化转型窗口。

近日,台湾芯片厂商联发科宣布以约合人民币 244.26 亿元并购竞争对手晨星,由此,企业规模有望超越 NVIDIA,成为全球第四大 IC 设计厂,仅次于高通、博通与 AMD 三家。此次并购若通过中国及韩国等政府部门对某个产品的并购审核,将成为近 10 年来亚洲芯片业最大的一宗并购交易案。

尽管有业内人士担忧,联发科与晨星的并购很难在全球手机芯片市场上,达到对美国高通等对手直接挑战目的。不过,《中国企业家》记者在采访中了解到,由于联发科与晨星在中国大陆电视芯片市场上占据高达 80% 左右的份额,这宗交易已经迫使一些国内彩电企业开始接洽包括瑞显、联咏、晶晨等新的电视芯片设计厂商,避免受制于联发科的一家独大。

并购再曝彩电业老病根

一直以来,我国彩电企业的电视芯片主要依靠外部采购,缺乏自主设计和生产制造能力。目前,联发科加上晨星两家企业已经占据中国彩电芯片市场 80% 以上的份额。其中,以晨星的彩电芯片市场份额最大,联发科在实现对手手机芯片市场布局后近年来加大对大陆彩电芯片市场的拓展。

此前,在两家台湾芯片设计企业还没有宣布合并时,并不掌握电视芯片研发设计的中国企业,往往还可以通过晨星与联发科之间的商业格局,适当掌握对芯片的议价和服务协助的判断筹码。

不过,随着联发科在台湾新竹宣布这项并购交易后,还是引发了国内不少彩电企业技术研发人员的震惊。一位广东的彩电企业技术工程师坦



只有海信、长虹、海尔等少数国内彩电企业具有电视芯片设计和研发设计能力

言,“这项并购打破了此前台湾对大陆供应彩电芯片的平衡格局,肯定会结束此前的电视芯片市场的价格战,从而增加企业的采购成本。最令我担心的是,两家并购后对中国企业提供的产品技术服务可能会出现难度”。

ISuppli 消费电子和半导体首席分析师顾文军向《中国企业家》记者透露,“由于联发科的这项收购交易还有待政府部门的审查批准,这需要一个过程”。短期来看,联发科并购行为不会对彩电企业现有的芯片采购格局造成大影响。

“我了解到,几家大的电视企业都在和另外的芯片厂家接洽。同时,担心单一企业面对新联发科的议价能力差以及对国内客户售后服务力度减弱,不排除未来国内电视企业抱团联合与联发科进行芯片交易和服务谈判”,顾文军还向国内彩电企业提出警告,在上游芯片等核心部件的供应商管理上,要注意风险管理,不能再停留在以价格筛选供应商,而是要更加重视产品差异化和品质。

目前,国内具有电视芯片设计、研发设计的企业非常少,只有海信推出的“信芯”、长虹的“虹微”、海

尔“北京芯片厂”。在近年来国内彩电企业纷纷布局上游产业链中的平板显示面板背景下,顾文军预测,“接下来国内彩电企业将兴起新一轮的投资或者成立电视芯片公司的热潮”。

彩电企业难在向上走

自去年以来,随着海信率先宣布实施智能化战略,海信电视随后全面拉开智能化普及大幕,此后,TCL 的智能云战略、长虹的智能生态树、海尔的云电视战略等领军企业响应。智能化再度成为国内彩电企业征战新十年的起点。

与智能化相应的是,国内彩电企业开始积极筹建“全产业链”驱动体系,即从最初的由整机制造组向上游的液晶模组、液晶显示面板、控制芯片等核心部件展开全面扩张。目前,国内彩电行业中,TCL、熊猫、长虹已经拥有各自投资的平板显示面板工厂,创维、康佳通过入股 LGD、台湾友达在内地的液晶面板工厂也间接完成对上游的布局,海信则投资建立液晶模组生产工厂。

在业内人士看来,“尽管短期来

看,芯片设计制造的整体投入要小于企业在液晶面板上的投入。但由于芯片的单价低,而且一直由台湾企业供货,因此很少有企业会将全产业链的技术突破重心放到芯片上。这一次,联发科的并购让国内彩电企业开始认识到,要么自建芯片掌握主动,要么构建平衡的供应链队伍,避免受到一家独大的控制”。

对于并购,联发科董事长蔡明介表示,“商场上没有永远的敌人”。这意味着在利益的驱使之下,国内彩电企业还是可以通过与新联发科的合资、合作,完成在全球一体化竞争格局下的产业链安全布局。

顾文军则提醒,“联发科对晨星的并购不仅要面临外部政府的审查,还要面临内部的企业文化整合、团队融合、产品布局、竞争策略等一系列问题考验。如何避免派系、避免臃肿,加大决策效率、提高运营速度,这对于新联发科来说都很重要”。

不过,无论联发科对晨星的并购最终是否能够完成,摆在国内彩电企业面前的全产业链布局 and 核心竞争力建设却是迫在眉睫。

服务创新助推海信电视领跑智能时代

■ 本报记者 安也致

“智能时代,家电企业的售后服务必须同步转型升级,全方位满足顾客需求并创造价值,构建现代服务业,才能最终掌握智能时代的行业话语权”。

日前,记者从中国电子视像行业协会主办的“智能化时代消费电子售后服务创新高峰论坛”上获悉,推动智能化时代的企业售后服务体系创新与升级,已经成为今年以来所有企业迫切需要解决的转型升级新命题。

就在此次峰会上,通过对彩电企业售后服务组织管理、技术水平、反应能力、服务美誉度等方面的综合评定,来自国内彩电行业领军企业、智能电视时代领跑者的海信电视,成为首批被授予“彩电行业售后服务先进企业”称号的企业,以表彰其在推动家电服务业转型和升级方面所做的突出贡献。这也进一步奠定海信电视智能时代领跑者地位。

智能升级服务转型

2012 年,彩电业正式进入智能化

时代。据统计,2012 年智能电视市场容量将超过 1800 万台,同比增长近 300%,2015 年末将累计超过 5 亿台。在新型的智能化电视产品中,硬件方面的差异正慢慢弱化,而更能得到市场认可的新功能、内容及服务软件等方面的竞争显得更为重要。

今年 4 月,海信明确提出“智能就是简单”的理念,大家都会用,都想用的智能产品才是好产品,只有简单易懂的智能产品才能产生价值,才能有较强的生命力。海信上半年推出的 XT770、K580、K560 等系列智能电视新产品,全部突出了以顾客体验为核心的“简单易用”的理念。

5 月 29 日,海信在出资 1000 万元奖金举办“海信智能电视应用大赛”调动全社会的力量,开发适合智能电视的个性化应用,通过“应用”的开发体现出产品的差异化,进一步拓展智能电视产业链,体现客户端的价值。

除了在新功能、内容等方面的创新和突破,海信还意识到,在全新的智能化时代,消费者对售后服务的需求与期望值不断提高,售后服务的涵盖面也不断扩大,除产品的硬件维修外,还包含了产品的安装、调试、日常

维护、软件升级更新、节目内容提供以及周边产品配套等等,服务开始被赋予新的内容。

这就要求企业在不断开发新产品、新功能的同时,在售后服务方面也要不断创新,构建动态服务创新体系,以满足消费者日益变化的需求。

海信服务不断创新

随着彩电业的智能化进程持续推动,服务创新也成为中外企业争夺智能电视话语权的“分水岭”,有助于推动国内彩电企业在智能化浪潮中的服务崛起。

海信电器顾客服务总监黄炳顺认为,“在智能化时代,突出以顾客体验为中心的服务才是智能电视的根本出路,要满足顾客的需求就要从产品服务、内容服务和售后服务做起,打造智能电视的生态链,推动智能电视快速普及”。

海信一直遵循着“一经选择,天天省心”的服务承诺,并建立起创新的服务体系,拥有标准化服务模式、专业化服务团队以及覆盖全部产品销售区域的服务网络。截至目前,海

信已经在全国的城市以及中心乡镇逐步建立起完善的售后服务网络,终端网络建设成为了企业的综合竞争力之一;做到全国覆盖、县县有点、100% 覆盖乡镇,网点数量达到 5124 家。

相关统计数据显示:近年来,海信的消费者过程满意度、结果满意度这两个体现服务工作水准的关键指标达到 99.7%、99.82%,远远高于行业内平均水平。

为了适应全新的智能化变革,海信还加强了对服务人员的专业化培训,通过考试后方能上岗,能帮助解答顾客在智能电视使用上遇到的问题;同时,海信开辟了海信社区等服务新平台,及时解答用户提出的问题和疑问。

中怡康时代市场研究公司公布的数据显示,2004 年至今,海信在中国平板电视市场的销量占有率已经连续第 9 年保持第一;海信智能电视的市场份额也遥遥领先。在智能电视技术、智能电视产品、智能应用开发以及在智能化的服务方面,海信通过不断地创新和突破成为行业领跑者。

弃价格求人才 格兰仕再转型

■ 本报记者 许意强

从全球最大的家电制造中心到全球最大的家电消费市场升级过程中,中国家电企业的经营策略也在发生革命性变化。

日前,通过整合 2 亿资源实施“全国大惠民”活动,一场声势浩大的“万人再造格兰仕”计划正在加速进行:在年初扩招万名一线产业工人的基础上,格兰仕决定在全球范围内招聘 1000 名技术骨干、1000 名属地化外贸精英,在全国招聘 1000 名中国营销人才。

格兰仕集团新闻发言人陆骥烈表示,“这一系列招聘计划的动因,就是格兰仕自主品牌建设和做大中国市场的整体战略部署”。从全球微波炉价格战的鼻祖,到家电业人才战的始作俑者,近年来朝着综合性、领先性白色家电企业集团目标快速迈进的格兰仕,正在通过持续转型升级完成在中国家电产业的发展蝶变。

格兰仕节奏

“格兰仕在业内一直以稳健、务

实著称,但这并不是格兰仕的发展哲学,我们的节奏与巴菲特先生的思路类似,在别人贪婪的时候恐惧,在别人恐惧的时候贪婪。”陆骥烈强调,在当前家电行业环境下,格兰仕应当有所突破,构建发展的快节奏。

对于今年以来在家电行业寒冬抛出“万人再造格兰仕”计划可执行性,陆骥烈坦言,随着格兰仕冰洗、厨电等新晋业务的日趋成熟和扩建生产基地的预期排产,格兰仕整体白电产业链布局已经越来越清晰,由此带来的人才缺口也日渐明显。

在同行纷纷缩减开支、精简机构之际,格兰仕大规模吸引优秀人才,格兰仕认为,越是行业发展的危机时刻,越是有实力的企业超越发展的关键时刻。

回顾格兰仕白电发展历程,并不奇怪这个广东家电品牌有如此的举动,从一进入家电业开始,格兰仕注定就是个不安分的“搅局者”。从挥起“价格屠刀”确立全球微波炉霸主地位到 2000 年站在世界空调“巨人”的肩上起步,直接从高端切入空调业,格兰仕一直都在业内一片沉寂时以“贪婪”的姿态横空出世。

此次,格兰仕再次高调宣布“万人再造格兰仕”不仅显现出一个民族品牌的魄力,更将一个中国制造企业在逆境中创造机遇、抢先发展的胆识和雄心袒露无遗。

“格兰仕空调、冰箱、洗衣机等大白电目前在全国范围内的营销人员不过几百人,1000 人的招聘计划只是阶段性的目标,只能满足一二级市场开拓和营销服务的需求,对三四级市场以及新农村市场的精耕细作需要更多的人才。”一位业内人士认为,随着格兰仕立体化市场战略的实施,将会在一定时期内造成家电企业优秀人才在格兰仕“聚流”。

全球化招聘

早在 2011 年初,格兰仕曾提出要为“综合性的领先白色家电集团”,到“十二五”期末即 2015 年,集团整体销售规模达到 1000 亿元,跻身中国家电业“千亿元企业俱乐部”。

去年底,格兰仕开始提出“做大中国”的战略导向,以三四级市场为主,以县域为主战场。就在今年一季

度,格兰仕业绩逆势增长了 16%,“但我们还是不太满意,今年格兰仕目标是增长 30%。”陆骥烈说,扩张不是简单的扩规模,而是要增加内涵。“当前,格兰仕是要用领先来解决发展的问题,用发展来解决生存的问题。而这一切,都离不开人力资源”。

据格兰仕人力资源部负责人透露,7 月初格兰仕人力资源部招聘团将奔赴全国各地,进行为期一个月的全国巡回招聘,“这次巡回主要是为了满足内销市场的需求,最优秀的营销人才在营销第一线,我们希望缩短人才招聘的战线,更希望在一线缩短与对话的距离。”与此同时,格兰仕分布在海外的 10 多个商务分支机构也正在紧锣密鼓地推进全球属地化人才的工作。

30 年来,格兰仕“专注实业、不赚快钱、立足实体经济”的发展模式曾经备受质疑,如今逐渐显示出厚积薄发的优势。伴随着产业链升级的完成,核心竞争力的凸显,格兰仕对规模的追求已经从幕后走到台前,此次“跑马圈人”折射的是一个实业型企业未来发展的空间和商机。

记者观察



五星电器的百思买救赎

■ 沈闻润

借道五星电器、以“百思买移动店中店”的形式,美国电器连锁巨头百思买完成在中国市场“最低成本和最快速度”的复活。不过,这较预期仍晚了半年,回归方式也出现缩水。在笔者看来,已在中国失败一次的百思买,此次选择借道五星电器的“借尸还魂”商业经营模式实属无奈,这不是百思买开始重视中国市场并加大投入的战略步伐,而是在失败之后担心再度失败后,对五星电器成熟资源的内耗与透支,属于百思买的“投机取巧”。

表面上看,在这次百思买移动的战略背后,出现中西运营团队的合力,试图将百思买在顾客体验、知识资本和关联经验以及全球供应商关系等方面的优势资源,与五星电器成熟的门店网络、消费者基础、员工基础、规模采购力量等进行嫁接。不过,只要将视角重新放到中国市场后就不难发现,百思买的上述优势根本无法在中国得到体现,五星电器在手机市场的优势本就不明显,这完全属于一次“弱弱合作”下的叠加减弱效应。

更为致命的是,百思买移动的开店计划率先锁定南京地区,这正是中国电器连锁一哥“苏宁电器”的战略腹地,其所面临的商业环境和竞争环境会更加复杂。同时,面对智能化催生的手机等个人移动产品市场这块大蛋糕,要想成为百思买的“盘中餐”并不容易。其一方面要面临移动运营商、互联网运营商、内容运营商群雄争抢智能蛋糕的现实,另一方面还要警惕来自苏宁电器等强势对手的“明枪暗箭”。

从南京到江苏再到全国,还有发展电商的战略路径,笔者以为,这只是百思买移动和五星电器联手释放给市场的一枚“烟雾弹”。只要百思买在中国市场上的“水土不服”老问题解决不好,其就很难在中国市场占据一席之地。

可以肯定的是,今年以来,在百思买全球整体业务出现下滑的背景下,百思买移动店中店模式和五星电器在中国市场发展模式成为最大的两个亮点。从静态市场来看,将欧美市场获得巨大成功的移动店中店,与中国市场实现稳步增长的五星电器进行 1+1 对接一定会创造大于 2 的结果。一旦回到动态的商业竞争环境中,百思买的北美成功经验显然不适合中国市场,五星电器的品牌化号召力远不如其规模化竞争力。最终,百思买移动将成为五星电器发展的“包袱”。

长虹勾勒中国品牌全球印象

■ 本报记者 康源

“当前,中国品牌仍然遭遇‘中国制造’的可靠性、安全性和产品召回等问题的困扰,但是随着中国企业品牌意识的快速提升,华为、长虹、联想等一些来自中国的电子企业,已经站上全球舞台”。

日前,牛津大学赛德商学院教授斯蒂芬·沃格博士在出席世界品牌实验室 2012 年“中国 500 最具价值品牌”排行榜发布会时,对来自中国的长虹等标志性品牌给予高度评价,认为这些中国企业正在全球市场上为中国品牌勾勒出完全不同的品牌形象和标签。

今年,长虹的品牌价值已经达到 786.75 亿元,率先在消费电子行业建立起规模增长和价值增长的全新发展体系。世界品牌实验室认为,近年来长虹在智能生态产业链建设、白电产业经营、新兴产业培育等领域取得显著成就。长虹成功构建“黑白产业融合、横纵交互驱动”的智能生态产业链体系,坚持商业模式创新引导下的技术创新,聚焦集云一体化、物联网等,强化内外部资源协同与整合,促进集成创新,在与外资品牌竞争中引领中国消费电子产业的战略突围。

其中,白色家电成为长虹集团近年来在全球市场发展的新亮点,旗下的华意压缩目前已经成为全球第二大冰箱压缩机品牌制造商,并有望在 2013 年成为世界第一,并开创中国家电首个最年轻的核心零部件世界冠军,率先开启“中国制造”向“中国创造”的产业升级转型路径。

长虹集团企划部部长刘海中介绍,依托长虹强大的品牌优势,从传统的彩电等黑电、冰箱空调等白电,先后进入 IT 通讯、废旧家电回收、厨卫、小家电、照明等领域,并利用企业的社会地位,发起成立中智盟、OLED 产业联盟、四川工业设计联盟等一批行业组织,与清华大学、电子科技大学、西安交大等院校签署合作协议,深化产学研合作,促进科技成果转化,构建了“以品牌驱动为龙头,多元化技术创新体系下的关联化多品类”产业新布局。

乐购仕全国布局加速

■ 本报记者 许意强

定位于日式家电百货量贩店的乐购仕(LAOX),位于北京南三环刘家窑商圈的首家门店将于 7 月 20 日正式开业。《中国企业家》记者了解到,从 2011 年底,乐购仕中国首店在南京开业,开业前三天销售额即突破 3500 万元,第二家店今年 5 月在上海开业,销售突破 4000 万元,乐购仕在中国市场的扩张步伐开始加快。

“乐购仕在南京、上海的成功落地,表明市场对乐购仕品牌的认可,而乐购仕要走中国大连锁的步伐,北京这一战略市场至关重要,进驻北京才代表正式进驻中国”,乐购仕(中国)总经理田睿如是说。

作为 1930 年创立于日本最大电器街秋叶原的老字号电器百货连锁企业,LAOX 主营产品涵盖 3C 家电、动漫游戏、玩具模型、乐器等。苏宁电器在 2009 年宣布出资约 8 亿日元(约合人民币 5700 万元),认购日本家电零售企业 LAOX 定向增发股份 6667 万股,成为其第一大股东。后于 2011 年增持 LAOX 股份达到 51%。

最近几年间,中国家电零售市场的巨大蛋糕一直受到外资企业的觊觎,无论是百思买上演的一场“归去来”,山田电机在沈阳、天津、南京等城市低调谨慎的扩张以及麦德龙与富士康在上海试水“万得城”家电连锁。以苏宁电器为首的本土家电连锁巨头牢牢把握着市场竞争的主动权,一度让外资企业备感受挫。

“在外界看来,盘踞在此的本土家电连锁企业早已将市场蛋糕分割,但是挑战与机遇并存”。在田睿看来,乐购仕在中国得以快速拓展,一方面依托苏宁电器强大的平台,同时又拥有日本成熟特色商品供应链平台;大北京战略的实施,房地产回暖迹象、更新换代引发的消费需求以及乐购仕本身在产品、营销、服务等方面的特色化经营,足以形成规模化的市场效应。

乐购仕(北京)总经理侯恩龙透露,乐购仕北京 1 号店在商品方面较传统的电器卖场有非常大的变化,商品出样数量近 20 万,而普通家电卖场的出样一般在 2 万件左右。同时在促销方式上全部明码实价,摒弃复杂的促销活动形式,以会员返利分作为主要的回馈手段,价格一步到位。

以北京乐购仕首家店的开业为标志,《中国企业家》记者了解到,乐购仕中国市场拓展将全面加速,首期目标是在 25 个城市 5 年时间内开出 150 家门店。