

## 6 管理诊所 Management Clinic

不再执着高端战略

## HTC 欲借中低端手机挽回失地



刚刚经过一系列人事调整的 HTC 随即发布了今年一季度的业绩预警。重掌日常运营的 HTC 董事长王雪红已经意识到公司必须要进行战略调整的地步,其公开表示将重拾中低端智能手机市场,这也意味着这家定位于国际化品牌的厂商不再执着于高端战略。

## 一季度净亏损或超 1 亿美元

HTC 日前发布业绩预警,受市场竞争日益加剧的影响,该公司一季度的营收将进一步下滑,且将会继续出现季度亏损。

预计在截至 3 月 31 日的一季度,HTC 净亏损将在新台币 8.6 亿元(约合 2840 万美元)至新台币 31.1 亿元(约合 1.03 亿美元)。这是继 2013 年三季度首次发布业绩亏损后的二次亏损预警。去年三季度,HTC 净亏损新台币 30 亿元,在出售资产的帮助下,HTC 去年四季度才实现了新台币 3.1 亿元的净利润。

HTC 发布的最新业绩预警,反映出这家公司在今年面临的形势比较困难。尤其是国产智能手机厂商凭借低价手机,一直在蚕食包括市场龙头三星电子在内的其他厂商的市场份额。据三星电子上月发布的财报显示,该公司去年四季度移动部门业绩与上年同期持平。

三星尚且持平,其他厂商的日子似乎就没那么轻松了。HTC 预计将在未来几个月内发布旗舰智能手机 HTC One 的最新版。虽然 HTC One 去年凭借着纤细的铝制外壳设计颇受好评,但是因为发货被推迟以及市场反应平淡,这款产品的销量并不十分突出。

巴克莱银行的分析师表示,如果 HTC 的一两款新产品能够取得理想销量,这家公司的业绩在今年二季度能够重返去年同期的水

平。虽然与前几年无法相比,但考虑到如今的竞争更加激烈,取得这样的成绩实属不易。

## 重新重视中低端市场

两年前,HTC 在全球智能手机市场的占有率还有 10%。但据一家市场研究公司发布的数据显示,2013 年 HTC 的全球份额已跌至 2%。

法国巴黎证券分析师陈佳仪表示,HTC 必须快速采取行动来赢回持怀疑态度股东的信任,这需要时间验证。但该分析师并不看好,其认为 HTC 的基本面问题在于产品不吸引人,没有向市场推出任何真正新鲜的东西,这个问题将在 2014 年继续拖后腿。鉴于此,陈佳仪给予 HTC “卖出”评级。

业绩的不如意,HTC 也开始重新审视自身战略。自放弃“机海战术”改走精品路线后,HTC 又表示未来将重视中低端市场。

王雪红指出,近年来 HTC 一直把重心放在了高端旗舰终端产品上,但是却因此而错过了巨大的中端产品市场。与此同时,HTC CFO 张嘉临也透露,将推出更多价格区间在 150-300 美元的终端产品,并且和旗舰产品同时发力。不过,张嘉临明确表示,HTC 不会推低中端手机。

HTC 此举是否是对精品战略的一种否定,而推中端手机是否预示着要重回“机海”

战术?对此,HTC 方面明确表示,HTC 的精品战略会一直持续下去。该公司相关人士告诉北京商报记者:“在高端产品线中,HTC 有 One 家族和 Butterfly 系列,而进攻中端市场,也是为了让 HTC 独创的高端体验下移到中端产品。从某种意义上说,HTC 无论是高端产品还是中端产品,都是同类产品中的精品,相比于过去两年更加注重高端市场的情况,现在算是中高端市场双管齐下。”

## 欲借销量带动盈利增长

目前的国内智能手机市场,高端市场被三星、苹果牢牢把持,中低端市场又是以“中华酷联”为代表的国产厂商大行其道。对于始终将自己作为国际化高端品牌的 HTC 来说,面临着前后夹击的情况,想要成功突围也实属不易。

对此,HTC 认为不论是高端市场还是中端市场,想要突围最重要的还是产品本身。HTC 曾经针对中端市场推出“新渴望”系列,并有过不错的销售纪录。而接下来,HTC 要推出的新渴望 8 系,更是被其视为中端市场的顶级产品。有了之前的经验,HTC 认为这款产品将会打开中端用户市场。同时,在营销和渠道方面,HTC 也会持续加大投入。

在 HTC 看来,希望能借中低端手机的销量来弥补和高价手机的利润差距,从而实现

整体盈利能力的增长。用王雪红的话说,通过改善市场销售水平来提升 HTC 今年的智能手机销量,公司去年在这方面做得不好,虽然去年发布的 HTC One 手机获得了普遍好评,但并未转化为强劲的销量。同时,HTC 需要通过“更具侵略性”的宣传策略来扩大市场影响力,消费对象不能局限于 20-30 岁人群。(吴辰光)

## ▼ 相关新闻

## HTC 频频被传将与科技巨头合作

或许是为了寻求更多的出路,近来 HTC 频频被传出将与微软、谷歌等科技巨头合作的传闻。

HTC 向来都是微软 Windows Phone 阵营的第二大支持者,仅次于诺基亚,不过它们之前一直没有发布新机,甚至没有宣布它们未来几个月内的 Windows Phone 智能手机计划。在日前的一次问答中,HTC 的美国代表表示,正与微软合作为 Windows Phone 8X 准备 Blue 更新,这也就是意味着当前还在使用 8X(2012 年 12 月正式发售)的用户也会在不久的将来获得 Windows Phone 8.1 更新。

之前有传闻称,HTC 将会在 2013 年秋季推出 Windows Phone 版的 HTC One 新机,但实际上并没有发布这款手机。对此,HTC 的代表仅是模糊地说,“我们一直在进行与 Windows Phone 相关的开发,将继续考虑进入新产品中”。

除了微软,HTC 还传出将替代三星为谷歌制造新款 Nexus 系列平板,有望是新一代 Nexus 10,目前,该传言的真实性目前还无法确认。

此外,还有传言称 HTC 本应成为 Nexus 7 的制造商,不过最终由于某种原因未能实现。考虑到 Nexus 10 已经有一年多没更新了,因此如果 HTC 和谷歌之间确实存在 Nexus 10 的生产合作协议的话,那么相信在 2014 年我们就应该能看到 HTC 推出新一代 Nexus 10 了。而对于在与三星等竞争对手竞争时不占优势的 HTC 来说,Nexus 系列产品的出色销量或许正是 HTC 接下新款 Nexus 10 生产任务的真正原因。

## 艺龙陷骑虎难下窘境 2013 年巨亏 1.68 亿



持续亏损的艺龙旅行网(下称“艺龙”)在 2012 年度实现 50 万元微利后,因持续价格战,在 2013 年再度陷入巨亏。

2 月 20 日,艺龙发布 2013 年第四季度及全年财报,2013 年全年总营收(不计入营业税和附加税)为 10.791 亿元,同比增长 35%;但净亏损高达 1.68 亿元。

业界分析,为夺市场份额,艺龙不得不付出巨大营销成本,导致其已连续六个季度亏损,但“财大气粗”的老对手携程却在去年获得净利润 9.98 亿元,同比上升 40%。这进一步拉开了两者之间的距离,也让艺龙陷入骑虎难下的境地。

## 量增利降

为与携程及其他后来崛起的在线旅游业者火拼价格并保住客源与市场份额,去年一年,艺龙几乎都在高调力推各类促销,包括进行返现、送券等,尤其是无线端推广力度相当大,比如艺龙对其 APP 及注册的新用户人均赠送约 1000 元消费券。

促销带来的效果非常明显,但是,高营销成本背后,艺龙也为此付出了巨大的成本代价。过去一年,艺龙力推手机专享特价酒店产品和酒店团购产品,每天都有数千家酒店在艺龙移动端提供幅度高达 30%至 50%的额外折扣,此举促使移动端业务量强劲增长,却直接导致艺龙连续多个季度亏损。

艺龙方面坦言,去年价格战耗费巨大成本,尤其是由艺龙自掏腰包进行返现的酒店大战,更是成本不菲,高企的成本是造成艺龙去年全年巨亏的主因。

财报显示,艺龙在去年四季度,酒店预订营收仅增长 28%,每间夜佣金的持续大幅减少应是抑制酒店业务营收增长的主因。艺龙方面表示,去年第四季度每间夜佣金较上年同期减少了 13%,主要是由于消费券促销规模的扩大。同时,尽管来自酒店预订业务的总营收较上年增长 41%,但受促销力度和规模持续扩大影响,酒店每间夜佣金较上年减少 12%,加之服务开发、销售和营销等费用增长,艺龙已连续六个季度亏损,去年全年运营亏损 1.78 亿元,净亏损 1.68 亿元。

## 与携程距离拉大

实际上,成立之初,艺龙与携程的模式与业务线几乎如出一辙,但比之携程的稳定发展,艺龙先后经历了高管持续“换血”、业绩持续亏损等风波,直到现任 CEO 崔广福上台,取消商旅、度假等业务,专注酒店业务后,艺龙一度扭亏为盈。

但好景不长,去年如火如荼的价格战让艺龙陷入进退两难的境地,若促销则耗费成本,若不促销则流失客源。艺龙选择了前者,这也让艺龙短暂的扭亏只能昙花一现。

“价格战本身并不健康,可谁都停不下来,最后的结果就是看谁能烧钱烧得久。相对而言,涵盖机票、酒店、商旅、度假、火车票、自由行、团购、租车等业务的全产业链在线旅游代理商(OTA)携程,盈利能力且资金雄厚,这导致携程虽然也累计耗资超过 10 亿元进行价格战,但其去年依旧盈利并保持利润同比增长。而资金实力和业务线较单一的艺龙在耗巨资促销后,就难以赚钱了。”劲旅咨询总经理魏长仁分析,通过对比艺龙与携程酒店预订业务营收发现,艺龙在酒店价格战较量中再次陷入被动,酒店业务营收的季度增幅在最近 2 年中首次低于携程,这对艺龙而言是最危险信号,增速如果不能保持明显高于携程,就意味着在酒店业务上将被对手拉大差距。而携程方面,自 2012 年第三季度扭亏转盈后,持续稳定地保持着稳步提速状态。

“受价格战影响,艺龙与携程的平均酒店间夜佣金在近三年间,总体上呈下降趋势。艺龙在平均酒店间夜佣金上明显低于携程,艺龙与携程都在宣称将持续打酒店价格战。如果仍持续这样的状态,艺龙又无新的策略应对,其前景恐难乐观。”魏长仁认为。

崔广福坦言,作为酒店业务核心部分,艺龙团购业务面临着其他 OTA 和团购网站(如美团)日益加剧的竞争。

“今年,中国在线酒店市场的价格战或将继续,并预计在 PC 端和移动端同时打开,对于移动端用户的争夺更将成为重点。对艺龙而言,是继续在这条路上走到底还是尝试在产品、营销方面去主动求变推出新战略,将会是影响其在酒店业务上对决携程策略成败及公司长久发展的关键,预计 2014 年内会见分晓。”魏长仁表示。(乐殊)

## 奇瑞密洽塔塔 出售闲置平台减负

“由奇瑞国际牵头的前期团队目前正与塔塔汽车进行商谈,商谈的内容主要是向塔塔出售一些车型和平台。”2 月 18 日,奇瑞汽车某高层向记者透露,奇瑞年初已开始与塔塔正式商谈,将出售一些车型、平台给后者,供其在印度及印度周边欠发达地区生产。

同日,塔塔集团中国区总裁詹宏钰向记者确认了此事,“塔塔确实有和奇瑞在进行这方面的接触,但具体细节不清楚。”

据业内人士此前透露的信息,双方商讨中的“车型和平台”包括奇瑞 A1、奇瑞 A3、瑞麟 M1、老款奇瑞 QQ 以及部分新上市的车型。这些车型中很大一部分已在去年实行“一个奇瑞”后被雪藏。

但这一细节并未得到双方的确认。“我们才刚刚和塔塔展开商谈,关于合作细节还没有确切的答案,具体车型无法确定。”2 月 19 日,奇瑞国际总经理周必仁向记者表示。

不过,奇瑞与塔塔此次商谈的内容并不止于车型和平台的转让。“各种可能都有在谈。”上述不具名的奇瑞高层透露说。

作为国内研发能力首屈一指的自主品牌,奇瑞在多品牌发展时代研发了大量平台和车型。在去年回归“一个奇瑞”后,奇瑞重新梳理品牌,很大一部分车型和平台被内部淘汰或雪藏。

但奇瑞董事长尹同跃并不想让这些曾投入了大量资金和心血的车型及平台就呆在墙角。在此次与塔塔接触之前,奇瑞已经把一部分平台和技术成功转让给广汽,并达成技术合作协议,换来了发展所需的真金白银。

如同之前急需技术支撑发展的广汽一样,塔塔也正面临着车型和技术上的窘境。去年,塔塔汽车销量在印度位列第五,但其销量比 2012 年跌落 51%。眼下,其盈利也主要是由捷豹路虎贡献,塔塔在印度生产的车型虽然价格便宜,但缺乏有效吸引力。

与奇瑞的合作可能弥补这一缺陷。在印度,到去年为止,铃木奥拓已连续九年为该国最畅销车型。在铃木奥拓之后,去年最畅销的车型还有雨燕、雨燕三厢和北斗星。这些小型车都是奇瑞擅长的领域。

## 倒逼改革提速

尽管商谈刚刚开始,一切还是未知,但奇瑞对此次合作颇为热心。奇瑞内部人士透露,包括奇瑞电子电气技术研究院、战略规划部等多个部门都参与了此事,“对我们而言,这是一个好事”。



奇瑞热情高涨的目的也很简单直接,即通过合作,将自身强大的技术成果变现。“奇瑞以前摊子过大,搞了很多车型和平台,现在(出售平台)是减负变现,来支持集中资源做精品的思路。”上述不具名的奇瑞高层向记者表示。

正如其所述,奇瑞肩上的压力很大。尽管研发生产转型的成果已经凸显,去年投放的艾瑞泽 7、E3、瑞虎 5 等基于新技术平台的产品在市场上口碑有较大提升,但整体来看,奇瑞面临的现实仍不容乐观。

去年,已连续三年负增长的奇瑞在销量上已滑至近三年来的最低谷,全年共销售新车近 50 万辆,同比下滑 9%,其中,国内销售了近 30 万辆,降幅达 20%,是在排名前十的自主品牌中唯一负增长的企业。

不过,在尹同跃看来,奇瑞去年的销量下滑实际上并不足以以为虑,因为在新的生产研发体系下,奇瑞有意控制了产量。此外,在收缩战线时,一些车型退市也影响了销量。真正让尹同跃感到伤脑筋的问题是,如何让积压的奇瑞变现。

在 2008-2012 年,奇瑞汽车业务已连续 5 年亏损,累计亏损额达 20 多亿元。截至去

年 9 月 30 日,奇瑞实现营业收入 147.5 亿元,净利润为 5.3 亿元,净利润率约为 3.5%。其中,营业外收入占 56.95 亿元,其主营业务还处在亏损边缘,盈利在 1.1 亿元左右。

另一方面,至去年三季度,奇瑞的总资产为 613.85 亿元,而总负债高达 468 亿元,比去年年初上升 6.4%,资产负债率更是从 2012 年的 73.59%推高至 76.24%。

眼下,奇瑞正面临一波债务到期的压力。去年前三季度,其应付债券数额已从年初的 74 亿元,大幅度增加 81%至 134 亿元,长期借款数也比年初翻了一番。至三季度,其非流动性负债已经达到了 190.5 亿元,比年初增加 83 亿元,增幅为 77.3%。

除此之外,奇瑞迟迟不能在财务上有根本性转变,也使得其延迟近三年的 IPO 计划更加艰难,一些投资者正在撤离。此前,曾押宝奇瑞 IPO 的闽福发已经在今年年初以溢价 50%的结局黯然退出。

## 危机中的转机

为充实钱袋子、扭转业绩,尹同跃正努力

(王国信)