

策划
词

在 2009 年曾表示要“坐四望三”的志高空调,今年最新市场排名落到了第七。随着海尔、格力、美的先后进入千亿阵营,一直号称要“造世界上最好的空调”的志高,营收一直在百亿左右徘徊,被远远甩在了后面。志高空调现在剩下的只有一条道路,那就是奋斗。过去两年多,虽然远离了空调一线市场,但是李兴浩并没有停止其思考和创新步伐。事实上,一系列大胆的战略构想已经在李兴浩脑海里酝酿成熟:免费赠送云空调、通过手机 App 让每个认同志高文化的人都可以成为志高的销售商、进军校园租赁市场……最重要的是,志高要做的不再仅仅是最好的空调,搭建全方位的用户服务平台,而且将缔造一个让更多人从中受益的幸福平台。

辉煌不再 志高空调奋力修炼三大利器

[现状] 志高空调业绩徘徊 多元化遇阻回归主业

日前,志高控股公布截至 2014 年 6 月 30 日的中期业绩,公司上半年营收为 54.4 亿元人民币,净利润同比增长 83.9%至 4103.1 万元。与此同时,今年上半年,美的集团实现净利润 66.1 亿元,同比增长 149.74%。格力电器实现净利润 57.18 亿元,同比增长 42.4%。对比发现,志高上半年的营收不及美的、格力的净利润。

最近两年,志高控股的营收规模一直在百亿元附近徘徊。

巅峰期折戟家电补贴

李兴浩 1993 年开始做空调。2003 年,李兴浩以 18 亿元身价登上福布斯及胡润富豪榜。

从创业之初,李兴浩就立志要“造世界上最好的空调”。1995 年,他力排众议,采购成本高但质量较好的日本三菱压缩机,随后又与韩国现代联合经营现代空调,与德国威能签订长期合作协议,不久还实现了空调返销日本。2002 年 10 月,三菱电机压缩机有限公司原总经理原明来访志高,发出“空调学志高”的感叹。

2010 年,李兴浩看准了空调节能补贴政策,大幅调高志高节能产品比例。鼎盛时期,志高 95%以上的空调都是高能效产品,在国家前后四次公布的“节能产品惠民工程”高效节能空调推广目录中,志高累计中标的型号为行业最多。

2010 年,志高年收入达到 92.77 亿,盈利 4.55 亿。当年年底,李兴浩提出 10 年内实现 1000 亿销售计划的宏伟目标。

成也萧何败也萧何。2011 年,国家对空调的节能补贴间歇性退出,志高的不适感表现强烈,成为中国空调企业中唯一一个亏损企业,盈利从 2010 年的 4.549 亿元急转直下为 2011 年的净亏损 1.44 亿元。

数据显示,在志高 2010 年同比增长 41%的 4.549 亿元净利润背后,政府提供了 8.092 亿元的节能补贴,到了 2011 年,政府补贴骤降为 1.784 亿元,公司的主营业务净亏损 1.44 亿元。如今政府补贴已完全退出,2014 年志高半年报显示,来自政府的补贴为 0,净利润仅为 2010 年上半年的 1/7。

志高控股的股价走势也是断崖式的,从 2010 年底的 7 港元高点骤跌至 2011 年的 1 港元以下,从此志高股价再没上过 1 港元。



多元化遇阻回到主业

2009 年,志高空调上市时曾对外宣称:不做到全球最强最大决不改主业。2010 年,志高正处在鼎盛时期,宣布启动多元化布局。这被业内解读为学习美的。

2010 年 4 月 8 日,志高宣布,公司将在全国开设 5000 家“低碳家电生活馆”,首次展出其冰箱、洗衣机等白电产品。据了解,当时为推进这一计划,志高选择了以北京为首发站,称已有 37 家“志高低碳家电生活馆”在北京建成并营业,计划年内在北京地区扩展到 100 家。



志高空调总裁黄兴科

广东志高空调有限公司副董事长兼总裁黄兴科坚定地说,志高空调现在剩下的只有一条道路,那就是奋斗。当全新的互联网时代在不断改变消费模式、商业模式和竞争格局的时候,激昂的斗志可以让志高以更为积极主动的竞争姿态,抢占更为有利的市场地位。

推行精益制造见成效

由于受公司技术驱动市场发展理念以及操盘国内营销期间深入市场的影响,黄兴科的市场运作思维总是以产品为切入点。他对产品的重视推动了志高空调产品开发力度持续提升。

“我希望企业资源更多的能够投到产品上。”黄兴科说,在现在的环境下,尽管让人眼花缭乱营销词汇越来越多,但是落实到实际工作中,正在回归到 4P 的本质,其中一个重要的 P,当然是产品。所有的营销都是围绕产品而展开,转型也是立足于产品结构布局基础。

据了解,当许多企业仍然在围绕着 2015 冷冻年度的新产品而展开各项工作的时候,志高空调 2016 冷冻年度的新产品外观即将

志高年报显示,除空调相关产品之外的“其他产品”,国内销售额已连续两年下降。志高空调多元化布局遇阻,不得不再次回到空调的主业上。

2014 年年初,志高宣布了一个重磅消息,决定杀入空调上游压缩机领域,围绕主业做事情的思路显得更加明显。志高控股有关人士表示,2014 年上半年,公司旗下新建的压缩机生产设施将试产,这也意味着志高将成为继美的、格力、春兰之后国内第四家能够打通空调产业链的企业。此举有助于志高控股打通上下游产业链,降低其产品的生产成本。

不过,业内人士普遍认为,上游压缩机行业投入大,回报慢,想依赖此业务实现快速增长也不容易。

研发投入不及销售额 1%

“这几年志高在转型升级当中,主抓产品升级,技术创新,我们目前两个主要拳头产品云空调和微系列空调销售占比达到 80%左右”,志高相关负责人对记者说。

志高的变革尝试是通过人事交接完成的。2012 年初,志高空调管理层完成新老交替,志高创始人李兴浩将权杖交予新任董事长郑祖义,这在当时被解读为志高“去家族化”。56 岁的郑祖义,是清华大学第一代制冷博士,曾任格力高级技术顾问兼研究所所长、科龙空调总经理。

2012 年 2 月 8 日,郑祖义率领他的团队,在佛山发布全球首款全直流变频云空调,正式打出他的技术牌。会后,郑祖义对媒体表示,志高空调今后将更专注于打造技术核心竞争力。

就此来看,志高似乎要走一条学习格力的道路,但实际情况并非如此。有知情人士对记者称,目前在志高内实际掌权的是李兴浩的侄女婿黄兴科,他是志高空调总裁、志高控股执行董事。

记者查阅年报发现,郑祖义上任的当年,志高的研发费用不升反降。2012 年内,志高研发成本减少 6.3%至人民币 7700 万元,当时志高给出的理由是,由于成本控制及本集团的开支整体下降所致。

2013 年,其研发成本增至 8500 万元,但研发投入仍不及销售额的 1%。(李媛)

[管理者说] 志高转型路:精益制造 一体化商业模式 财富共享 志高空调总裁黄兴科谈公司战略转型

销市场的库存大幅降低,而且内销市场的库存量是连续两年下降,除了产成品之外,一些原材料和半成品的库存更是下降了 85%,这可以看出我们计划的准确性,及对内部生产资源的整合效果。”黄兴科强调,精益生产模式不仅仅推动了生产资源的整合,还大幅提升了工厂效率。在出口市场方面,志高当前的订单交货期比去年同期平均可以缩短 7 天。

黄兴科认为,无论是制造端,还是流通渠道乃至零售终端,包括消费者,都是产业链上的各个环节,精益模式下的精品化战略,实现市场销售的结构化转型,就是将产业链各个环节的资源进行深度整合,尽可能地使生产计划性、客户满意度、产品品质保障等等,每个方面都达到一致与均衡,进而全面提升企业的盈利结构和赢利能力。

打造线上线下一体化的商业模式

志高空调在电商上的发展一直有着优异的市场表现。2014 年度志高空调在全网领域实现销量同比增幅超过了 50%。在黄兴科主导的全面提升价值链和结构化转型战略中,电商也是其中不可或缺的一环。

“电商处于高成长性阶段,成长性的背后是他们掌握了大量的消费者,再以庞大的消费群体转化为盈利模式。”黄兴科认为,电商在目前为止还只是作为一个中介商业平台而存在,是一种渠道工具,不会颠覆现行的消费和商业模式。尽管如此,志高空调不会丝毫放松对电商平台的拓展。

1000 万台空调免费送,通过手机 APP 让人人都是志高销售商,不卖空调直接向高校租空调收服务费。这正是志高集团创始人李兴浩引爆 2015 年空调市场的三大秘密武器。如果这三大攻略全面落地,不仅会对传统空调的营销模式和手段带来新的冲击波,还会成为投向家电行业和资本市场的重磅炸弹。

知情人士透露,过去两年多,虽然远离了空调一线市场,但是李兴浩并没有停止其思考和创新步伐,其一直在酝酿空调行业新的商业模式变革和创新。而互联网时代的到来,特别是跨界整合创新越来越多地出现在家电产业,志高云空调经过两年多的市场推广,让李兴浩意识到,机会来了!

发起一场全民营销战

最近两年,志高控股的营收规模一直在百亿元附近徘徊,而与志高市场地位接近的品牌表现相对活跃。对此,但李兴浩并未感到焦虑,他坦言:“我的战略布局就不是大幅增长,而是调整和升级。”

2012 年,李兴浩不再担任志高空调的董事长、总裁职务,分别交棒给职业经理人郑祖义博士和黄兴科。“我让位出位置来,就是要给有才华的更大施展空间,在使用中培养高管团队。”

到 2020 年志高要做到 1000 亿目标。对于如何达到 1000 亿?李兴浩坦言,志高要打响一场“全民营销战”。

目前,志高已开发一个移动销售终端 App,任何一个下载了这个终端并注册绑定了信用卡的用户,都可以成为志高的“销售商”,每销售出去一台空调,志高都会给予奖励提成。这样一来,“人人都可以做老板,个个都可能开专卖店”,当用户也变成志高的经销商,志高在渠道出货能力上就有可能超越格力、美的。

通过 App 让每个人都变成志高销售商的想法已经足够大胆。但在李兴浩看来,“这还不够儿狠,我还要做一件划时代的大事”。

从今年 7 月份开始,志高就启动了一项“三年内计划向有车的高端消费者送出累计 1000 万台云空调”。要知道,志高一年的空调



志高集团创始人李兴浩

内外销总量也只有 600 万台左右。送出 1000 万台云空调,意味着“损失”几百亿的营收。

但李兴浩不这么认为。“送出 1000 万台云空调,我就有了 1000 万个用户,服务 1000 万个中上层的家庭。”在李兴浩眼里,空调只是一个平台,就像亚马逊的账号,就像苹果手机,连接上网之后,1000 万用户就进入了志高的云平台。

当云平台流量足够大的时候,赚钱就只是顺势为之的事情。“到时候我们说不定比京东还厉害。”据悉,志高已经在构筑自己的“云平台”。

向高校租空调卖服务

面对近年来快速成长起来的高校空调市场,李兴浩坦言,将空调卖给高校不是最聪明的,志高要向高校租空调,不要学校拿了一分钱的投入,设计安装、维修服务全部交给志高,我们只需要按照学期收取服务费用。真正完成从空调制造商向空调服务商的转型。

此前,志高已经在全国不少地方推出了“爱进万家校园”为主题的租赁服务,以“全程无忧”的全包模式为学校宿舍、教室、食堂提供最佳解决方案。学校只需按年度支付服务费用就可以获得空调的使用权,前期的线路改造及空调安装、使用过程中空调维护及风险管理、后期的旧物资处理,均由企业承担。

“能把一个企业做好是专家(专业经营者),能把不同的企业都做好才是企业家。真正的企业家,都是优秀的资源整合者。在志高集团,我就是做资源整合的人,同时培养更多高级管理者,让他们成为优秀的资源整合者和产业领袖。”李兴浩如是说。(陈静)

链就是对“财富共同体”概念的落地和扩展。

正是基于这样一个发展理念,志高在最近几年内着力进行结构化转型,在不牺牲规模的前提下,全面提升企业经营效率与质量。全面提升价值链是一个没有终点的马拉松。黄兴科认为,价值链是建立在可持续发展的基础之上的。企业的盈利简单讲可以分两种,一种是不可持续的,比如说原材料下降带来的短期利益;另外一种是可持续的,你能做到别人做不了的,而且是产品结构的转型、效率的提升、管理费用的下降等等因素耦合在一起的一个综合系统。

“我们要影响我们的代理商,我可以告诉他们,去年他们年度盈利空间是 8 个点,那么今年可以达到 10 个点,但是,商家也要转型,不能只卖特价机、低端产品,商家要能够和工厂一起做推广、开发网络。第二,要跟着公司一起转型,商家自身转不了,我们来帮助你们转型,但是最起码,你的态度和策略要跟我们一致,态度决定一切,就算代理商实力弱一点,我们也可以去帮助他们,如果商家的理念跟我们不一致,那么,没办法,我们只能采取大胆扬弃的策略,跟不上就只能是淘汰。”黄兴科强调,尽管志高空调自身渠道的库存量较低,但是由于国内整体市场的库存量创下历史新高,理顺渠道通路,提振渠道发展信心是一个痛苦和充满着细致工作的过程。

黄兴科透露,现在志高空调 2015 年度的营销任务、责任、激励机制都已经在各个区域实现了分解和落实,以一种开放式企业营销规划和责权利一致对等的体系,发挥整个营销系统的集体智慧。(闫立良)