

目 录

ABSTRACT	2
论文摘要	3
引言	4
一、空调行业分析	4
(一) 空调行业现状及前景分析	4
1. 行业生命周期分析	5
2. 行业技术分析	8
3. 行业特征分析	9
4. 行业供求况分析	10
5. 进入行业障碍分析	15
(二) 空调行业市场格局分析	18
1. 空调市场格局现状	18
2. 国内空调市场特点	20
(三) 国际空调市场进入状况分析	21
1. 国际市场进入现状	21
2. 国际市场空调发展趋势	23
3. 中国若加入“WTO”将给国内空调企业带来的影响	24
二、美的集团战略分析与战略选择	25
(一) 战略分析——斯渥特矩阵	26
(二) 战略选择	30
三、三种战略选择的实施建议	33
(一) 第一种战略选择的实施建议	33
(二) 第二种战略选择的实施建议	33
(三) 第三种战略选择的实施建议	35
结束语	36
参考文献	37

ABSTRACT

Joel Ross once said “Without a strategy the organization is like a ship without a rudder, going around in circles.” Strategy-making benefits organizational internal environment is in line with its External environment, and benefits to realize organizational direction and objectives. Any organizations cannot exit after separating from external industry environment, so industry environment becomes premise, basis and restricting condition of strategy-making. Namely, the first step of strategy-making is that analyses external industry environment.

The essay, with regard to present conditions and development tendency of air-conditioning industry Mei Di Group mainly deals in, carries out delicate analysis. On basis of the analysis, combined with present conditions of Mei Di Group, the essay further offers three feasible strategy choices and corresponding strategy implementation suggestions with SWOT analysis for strategy-making of Mei Di Group, in order to consolidate owned competitive advantages and to build competitive advantages in the future.

论文摘要

美国管理学家乔尔·罗斯曾说：“没有战略的企业，就像没有舵的船一样只会在原地转圈。”企业战略的制定，有利于企业内部环境与外部环境的协调，有利于明确企业发展的方向和目标。同时，任何一个企业都是不可能脱离其外部行业环境而独立存在的，这样行业环境便成了企业战略制定的依据、出发点和限制条件，因而企业战略的制定首先要进行外部行业环境分析。

本文就美的集团主营空调行业的现状及发展趋势，进行了深入细致的分析。并在此分析基础上，结合美的企业现状，采用斯渥特矩阵 (SWOT matrix) 分析工具对其企业战略的制定，提出了三种可行的战略选择及相应的战略实施建议，以巩固和加强美的集团现有的竞争优势，建立企业未来的竞争优势。

[关键词] 空调行业分析 战略选择 战略实施建议

引言

一百三十多年前的盛夏，受枪伤住院的美国总统林肯成为世界上享受空调的第一人，一百多年后，在工业化国家中，空调已经广泛地进入了从曼哈顿的摩天大楼到美国西部的农舍，而在 20 世纪 80 年代初的中国，即使是城市居民，也还仍习惯于吹风扇，摇蒲扇的生活。在那时，在普通人的观念中，空调还只是涉外饭店、宾馆中为贵宾所配备的高档设施。然而到了世纪末的今天，中国城镇居民空调拥有量已从 85 年的 0.08 台/百户，增至 98 年的 20.00 台/百户，并且空调需求仍以年均 20% 的高速递增。而空调产量的增长更是牛气冲天，1978 年全国空调产量 2000 台，到 1998 年空调产量超过 1000 万台，20 年间增长 5000 倍，1999 年 4 月中国制冷空调工业协会宣布，目前中国房间空调产量居世界第一。但是，一个不容忽视的事实是，98 年空调产量 1000 万台，而销量只有 800 万台，空调行业的生产过剩，恶性竞争已经初见端倪了，生产过剩引发的价格大战，使得空调企业利润水平大幅下降，部分厂商陷入困境。价格上的恶性竞争甚至迫使空调巨头之一的广东华宝陷入危机，最终于 98 年 9 月被科龙所兼并，但是这一例兼并就如同冰山露出之一角，空调生产过剩的危机正在逐渐暴露出来。然而，就是在这样恶劣的竞争环境下，1998 年美的空调却创造了销量 110 万台，销售额 33 亿元，增长 150% 的销售奇迹，跻身行业三甲之列。过去的一年，美的创造了一次辉煌，而现在美的所处的外部及内部环境发生了新的变化，在下一个世纪里，美的应以怎样的战略去适应新的竞争环境，创造美的发展史上新的辉煌呢？本文，以此为目的，详细分析了美的主营空调行业的现状及发展趋势，并对其企业战略的制定提出了可行的战略选择及实施建议。

一、空调行业分析

(一) 空调行业现状及前景分析

中国的空调行业经过近二十年的发展，从无到有，由弱变强，走过了一条引进、消化、提高、国产化、再开发的道路，中国空调制造业整

体规模、技术水平逐步与发达国家水平接轨，进入稳定成长的佳境。自1989年以来，空调行业保持了强劲的发展势头，据中国制冷空调工业协会消息，目前我国房间空调产量居世界第一，中央空调产量居世界第二，整个制冷空调设备制造业产值占全球产值10%以上，中国仅次于美、日两国，为第三大冷冻空调设备生产基地。1989年国内空调产量仅37万台，至1997年突破800万台，预计1999年空调总产量将达1500万台。1989年国内空调厂家只有几十家，产值不过10亿，1998年有一定规模企业40家，产值超过三百亿。目前，国内空调市场已形成国产、合资、进口三足鼎立局面，98年国产品牌占据74%的份额，空调行业国产前十位企业、合资前十位企业生产能力超过1500万台/年，国内总生产能力为2200万台/年，1996年国内空调销售600万台，1998年上升至800万台，99年预计可达950万台。现阶段，中国空调行业已不再是幼稚工业，发达国家空调厂商通常年产都在100万台以上，而国内春兰、海尔、格力、科龙、美的等空调厂家产量都已达到这一水平，特别是美的的生产能力已达到180万台，春兰达到200万台，已经实现了规模经济。同时，国内空调行业在制造水平、产品质量、售后服务、研发能力上也逐步接近国外先进水平，形成了从空调压缩机、空调微电机到整机组装，从窗机、分体机到柜机，从静音技术、节能技术、变频技术到智能化技术等一整套空调制造，产品、技术体系。在开拓国际市场方面，海尔、春兰、美的品牌的空调都已成功打入西欧市场及北美市场，为中国空调行业的国际化开拓了一条光明之路。

1. 行业生命周期分析

如同产品有其生命周期一样，理论上行业也有其生命周期，即引入期、成长期、成熟期和衰退期。行业的产生、存在与发展，与社会对它所提供的产品和劳务的需求直接相关，随着社会对这种产品或劳务的需求的产生而产生，又随着社会对这种产品或劳务需求的发展而发展，当社会的这种需求消失或被别的产品或劳务完全代替后，这种行业也就随之消失，空调行业也是如此。空调的诞生据说可以追溯至美国内战刚好

结束的 1865 年盛夏，为了降低受枪伤的林肯总统居住病房的室温，工程师们发明了一种可以向室内吹送冷风的机器，尽管它未能振救总统的性命，但这却是空调最早的雏形。直到二战后，空调开始大规模地在美、日等国生产，并广泛应用于民用和工业用途，其功能也从降温扩展至保暖、抽湿，调节室内环境。通过对空调历史的简要回顾，我们可以这样下个定义，空调就是通过制冷剂的化学反应制造出冷、暖空气来调节室内温度，并进而调节人体体温，使人感到安宜舒适的一种机器。

因此，从需求的角度分析，只要人体追求身体舒适(包括凉爽、温暖等)，周围环境宜人的生理需求不变，空调就仍有存在的必要，空调行业就仍有存在及发展的需求基础。当然，尽管人体的生理需求不会变，但它仍会不断发展变化，正因如此，空调才从当初单一的制冷空调发展成冷暖空调，抽湿空调，从有氟空调发展成无氟空调、绿色空调。在未来，随着需求的不断发展和新技术的不断出现，各种新型空调还会涌现，例如智能化空调、数字化空调等。

另外，从空调行业所处行业生命周期阶段的角度分析。

图一 历年来中国空调产销对照图

产量

销量

资料来源：数据引自《中国统计年鉴》98 年、《中华人民共和国年鉴》97 年

从图一中的两条曲线可以看到空调行业一个明显的特征，就是严重的生产过剩。生产过剩将导致竞争的白热化，继而是空调行业利润水平的整体下降，事实也的确如此，例如美的空调尽管 98 年销售异常火爆，增长 150%，但一个事实是，它的利润水平只有 5%，空调销售已进入微

利时代。这与目前国内彩电、冰箱行业的现状很有些相似，都是生产能力过剩、竞争激烈、利润水平下降，而两行业的生命周期已开始向成熟期过渡，需求增长平缓，如彩电需求增长近年来就保持在 6% 左右。是否空调行业也在向成熟期过渡呢？

对于空调行业的生产过剩，有两点需要注意。第一，现阶段的生产过剩是低水平的生产过剩，不是需求不足，而是供给过多。长期以来，由于空调价格比彩电、冰箱价格高出许多，因而，人们普遍把它视为奢侈品，在同等收入水平、同等价格上，空调的需求大大滞后于对彩电、冰箱的需求，这就导致了 1985 年全国城镇居民家庭每百户拥有空调仅 0.08 台，而同期冰箱是 19.2 台，直至 1997 年相同调查结果，冰箱每百户已拥有 72.98 台，而空调每百户仅拥有 16.29 台，即使城镇高收入户也仅 23.35 台。然而随着城乡居民收入水平的不断上升，而彩电、冰箱等家电拥有已达相当高的比例，但收入水平还未达到购房、买车的水平时，人们便把目光投向了空调。彩电热在国内刚结束，空调热在国内也才开始。据《经济日报》消息，中国消费者协会在全国 29 省、区、市 15 项大件商品调查发现，有 23.29% 的人首选空调，其次才是住房 21.31%，电脑 14.77%。可见空调需求在未来将会有惊人增长，加上目前较低的拥有率，空调市场前景广阔，市场巨大。第二，在空调需求以 20% 左右的速度高速增长的同时，空调产量却又以高得多的速度递增。与其他家电行业经历过的相似，空调行业内的重复建设也相当普遍，各省、市都有自己的“区域性名牌”，尽管多数产量不过 10 万台，但是需求蛋糕总是有限的，于是在一轮又一轮的价格战、服务战、品牌战中，一些实力不济的小企业陷入困境，空调行业内的资产重组势在必行。但是部分厂商陷入困境，空调生产过剩，并不能阻止未来空调需求的高速增长。

因此，可以得出结论，当前国内空调行业仍处于快速的成长期，需求以 20% 左右的速度增长，并延续至 21 世纪的头十年，2010 年左右空调行业整体开始进入成熟期，届时，空调每百户拥有率将达到 80 台，从此进入一个相对漫长的成熟期，由于新技术的出现，也可能给届时的

空调行业带来新机会，如同现在数字技术给彩电行业带来的机会一样。

2. 行业技术分析

在空调技术方面，98 年国内空调厂商推出众多含有新技术的产品，比如超静音空调、健康空调、变频分体空调、绿色空调，甚至智能化空调等，其中节能技术，静音技术、智能技术、变频技术是目前空调技术的核心。98 年变频空调尤其受人瞩目，海尔、美的、春兰、格力等技术力量雄厚的厂家纷纷推出其产品并占领相当市场，同时为顺应保护环境，保护大自然，这一全球性趋势，无氟空调、环保空调等绿色空调也出现在市场上，受到消费者青睐。空调作为家用电器的一种，与家用电器的一般发展趋势相同，将趋于信息化、数字化、融合化、网络化，因此，未来空调技术的发展方向即是智能化技术、数字化技术、网络技术。值得注意的空调技术发展动态是 1999 年 4 月在北京举行的第十届制冷、空调、供暖、通风展览会上，海尔以其强大的技术研发能力，推出了一项代表 21 世纪尖端技术的数字 DDC 空调，再次在技术上领先于国内，甚至国外众多厂商。这是继彩电采用数字技术后，白色家电首次采用数字技术。此项全数字直流技术，是将空调的控制、运行和效能等，通过实现数字 DDC 技术进行数码信号控制，尤其是采用数字直流变频压缩机，使其采用数字信号控制，根据环境温度的变化精确控制转速。海尔数字 DDC 空调是空调发展史上由模拟时代向数字时代迈进的里程碑，开创了空调技术的新时代。目前，在 IT 产业甚为流行的网络技术还未曾见到在空调中的应用，但却为空调技术的发展指明了某种方向。1999 年 3 月比尔·盖茨给中国带来了“维纳斯”计划，也引入了一个全新的概念“信息家电”，尽管现在该计划只是包括视听产品，但谁能预料，它与空调组合的未来前景呢？网络化将会把所有家电融为一体，不但在家庭内部会形成一个局部网络，与外部也将有通道连接，网络技术与空调的结合将为空调行业拓展出更为广大的空间。

3. 行业特征分析

行业间由于其社会使命、发展条件、所生产的产品及生产过程的不

同，各自表现出的差别，即是行业特征。全面地把握行业特征，有利于企业正确地判定形势，采取有利的发展战略，在竞争中取胜。

空调是一种最终产品，空调行业是为满足个人、家庭的生活需要，以及社会组织需要的制造业。这类行业最大特点就是产品的需求来自于工业生产的外部，因此直接受市场容量变化的影响，并且由于空调并非生活必需品，因而需求弹性也较大，需求变化迅速。作为空调产品购买方，居民消费和集团消费的预期和意愿的变化很大程度上影响着市场容量的变化及市场内品牌的选择。

空调行业作为一种技术密集性行业，技术优势对于企业而言很重要，而技术优势的建立需要大量的资金投入，因此，该行业的研发费用占销售额比例通常达到 3%。但与高新技术产业又有不同，技术优势对于空调产品能否在市场畅销，并非绝对因素，作为家电产品，消费者的主观意愿仍是影响因素。

目前国内众多空调厂商，通过引进吸收国外技术、强化质量意识、提高管理水平，完善销售及服务网络，各空调品牌间的实际差距并不大，同质化现象在这里也存在。央视调查中心 98 年调查结果显示，中国消费者购买空调考虑因素中首先是质量(63.9%)，第二即是品牌(56.9%)，消费者在选择购买时，越来越重视品牌，名牌意识已经深植于消费意识中，因此在产品同质化的时代，空调厂商在不断开发新产品，提高质量水平，完善服务之后，又面临的新问题，即是如何树立一个知名的品牌形象，通过品牌来赢得市场，赢得竞争。

空调需求除了受到收入水平、购买意愿、消费预期、拥有量等因素影响外，还受到地域、气候、季节的影响，空调消费具有典型的地域性和季节性特点。高温炎热的南方地区空调的拥有量及市场容量就远大于寒冷的北方地区，因地域和气候不同所导致的需求差别是不可逆转的。季节性是空调消费另一个尤为显著的特点，它也导致空调企业的生产运行与其他企业的生产运行有很大差别。空调销售的旺季从每年四月份开始到九月份结束，其余月份都是销售淡季，空调销售淡旺季的差别比其

它家电行业淡旺季的差别要大得多，以至于企业在旺季连续三班生产，而进入淡季，甚至放假停产，因此如何利用季节性消费所带来的淡季生产能力闲置是摆在空调厂家面前的一个难题。

4. 行业供求状况分析

在供给方面，现阶段空调市场上经常出现的品牌有五十个之多，其中以海尔、格力、美的、春兰等国内空调厂商占大多数，然后是来自国外的合资品牌，其中日本 7 家，美国 4 家，韩国 3 家，主要有三菱重工、三菱电机、三洋电机、夏普、日立、松下、飞歌、LG、三星等国际著名品牌，剩下的则是很少量的进口品牌，近年来保持在几十万台的水平。国内空调产量 98 年即已突破 1000 万台，《经济日报》更是预计 99 年产量将近 1500 万台，而国内空调总生产能力达到 2200 万台/年，从图一中曲线可知，产量在未来仍将有很大增长，在不长的一段时期内，将会突破 2000 万台。未来空调的产量增长将有两个途径：(1) 现有的空调企业通过内部挖潜和外延扩张以增大产量，实现规模经济，降低成本。目前，国内的空调企业中产量超过 100 万台的有海尔、春兰、美的、格力、科龙，他们将一些年产十几万台的小型企业远远甩在后面，获得了成本上的优势，在增加产量方面，科龙空调生产线的设计生产能力为 45 万台/年，通过连续 5 年扩能，达到生产 80 万台的能力，但已不堪重负，98 年 9 月，科龙采用低成本扩张方式，收购了华宝，迅速扩大了产量，解决了这一制约因素。(2) 新厂商的加入。空调行业良好的发展前景，空调市场巨大的市场容量吸引着一些企业的进入，尤其是一些国内的知名企业集团，利用其品牌优势，采用多元化战略，进入这一行业。比如，主营彩电行业的长虹 98 年推出的“大清快”空调，主营洗衣机行业的小天鹅推出的“波尔卡”空调等等。尽管这些新成员大多产量较少，“波尔卡”空调年产不过 20 万台，但由于这些名牌企业的品牌优势，雄厚的实力，较完善的管理水平仍使其具有一定竞争力。一方面是产量的增长，另一方面空调行业内的集中度也将继续增强，央视调查咨询中心 98 年全国城市居民消费品调查显示，空调市场占有率前五名的格力、海尔、

美的、三菱、春兰占去市场的 58%，前十强占去国内市场 7 成多，调查的背景是 98 年空调产量超过 1000 万，而销量只有 800 万台，供求矛盾突出，但是前十名占 7 成，这样的市场集中度在所有家电行业当中是最低的(彩电 80.5%，冰箱 91.5%，微波炉 93.37%)除去这全国性的十大品牌，国内各省市几乎都有自己“区域性品牌”。随着未来新厂商的加入，生产能力过剩将更为严重，一些产量小，实力弱的企业将在竞争中落马，处于困境，而实力雄厚的大厂商又急于扩大规模占领市场，因此，今后空调行业在继 98 年 9 月科龙、华宝合并后，将抛起一轮资产重组的浪潮，以调整现有的结构，优化资源组合。一些国内的空调巨头为了在不断放大的市场上中占有更大份额，将成为兼并、收购潮中的主导，空调行业的集中度会进一步增强，估计行业前十强的市场占有率将提高至 80%。通过对空调行业供给的分析，我们可以确认未来供给呈现出两个特征，一是产量的持续上升，二是行业内的横向并购趋于频繁。

在需求方面，空调市场的启动远远要晚于彩电、冰箱市场，直到 1990 年，空调销量才达到 24 万台，而同期冰箱销量在 300 万台左右，彩电销量超过 800 万台，但国内空调需求的增长幅度却是惊人的，预计 99 年将达到 950 万台，短短 9 年间增长近 40 倍，远远高于冰箱、彩电。1999 年彩电需求增长 6%，冰箱增长 7%，而空调需求增长是 29%，仅次于电脑(30%)，并且国内空调市场的潜力也是巨大的，98 年中国城镇居民家庭每百户拥有空调 20 台，中国城市居民空调拥有率为 30.9%，远低于彩电和冰箱，其拥有率分别高达 91.9%和 82.7%。

表一 历年来中国城镇居民家庭每百户空调拥有量

年度	85	90	92	93	94	95	96	97	98
台数	0.08	0.39	1.19	2.33	5.00	8.09	11.61	16.29	20.00

资料来源：《中国统计年鉴》(1998 年)

图二 历年来中国城市居民空调拥有率

资料来源：根据央视调查咨询中心 98 年消费品市场调查结果

在未来的十年内，国内空调市场需求将呈现出以下趋势：

1)继彩电热、VCD 热之后，空调成为又一家电消费热点

表二 中国城市居民家电拥有比率

家电类别	电视	冰箱	洗衣机	热水器	电饭锅	VCD	空调	微波炉
比例	97%	88%	87%	60%	60%	28%	34%	23%

资料来源：98 年国家统计局对 121 座城市居民家电调查结果

随着城乡居民收入水平的快速增长，其购买力也逐年增强，主要家电产品的拥有率大幅上升，1998 年彩电、冰箱城市居民拥有率已高达 91.9%和 82.7%，其他家电如 VCD、洗衣机、录音机也大大普及。总体上，在城市居民中家电产品出现了某种程度的结构性饱和，市场缺乏足够多的消费热点。同时，为刺激内需，拉动经济，国家曾经试图刺激住房和汽车消费，并出台了一系列政策，但成效不彰。一个不争的事实是：尽管中国居民收入增长迅速，但还远未达到购房、买车的水准。于是，继彩电热、VCD 热过后，“时势造英雄”，窗机价格 2000 元左右，分体机价格 4000 元左右的空调就开始成为新的消费热点，迅速成为城市居民家电消费的首选商品。鉴于目前全球经济不景气，国内下岗职工人数巨大，市场消费低迷，国家经济前景不明朗，居民消费预期必然偏低，因而购房热，购车热的出现还有待时日，而电脑由于对操作者知识水平的要求较高，难以大规模进入普通家庭。因此，在未来数年内，乃至十

年内，空调需求将以 20%左右的速度增长，居于城市居民家电消费的前列。

图三 1999 年 4 月中国消费者协会在全国 29 省、区、市
15 项大件商品购买意向调查结果

资料来源：《空调商情》(99.4)

2) 空调市场容量的进一步放大

目前，国内空调的市场需求为 950 万台/年，而彩电的市场需求为 2500 万台，并且已趋于稳定，作为一种国内城市家庭极为普及的家电，有人认为，空调的市场需求不会超过彩电的需求量，因为对任何有购买能力的家庭而言，电视是必不可少的，而空调对于寒冷地区及气候温暖地区的家庭则无必要。空调的市场需求来源于居民消费和集团消费，对于居民消费而言，空调具有典型的一户多机性，具有一定购买能力的家庭通常趋向于一室一机，而彩电则不具有该特性，即使目前一些家庭出现一户两机，也是因更新换代引起。随着居民趋向于购买大面积的住房，对空调的需求将会增大。另一方面，对于集团消费而言，空调的集团消费量远大于彩电的集团消费量。现代化的政府办公大楼及企业的写字楼等建筑内可以没有彩电，但绝不会没有空调，而且这样一个集团消费量数目之庞大，不会低于居民消费量。1988-1997 年 10 年间共生产彩电 8000 万台，冰箱 7220 万台，洗衣机 9177 万台，而空调仅 2990 万台。由此可见，中国空调市场的需求巨大，其市场容量将大于彩电的市场容量。

制约空调市场需求，限制空调消费的一个重要因素，即是电力紧缺

和电价过高。80年代是中国能源短缺的年代，城市中，一到夏季，停电就是常事，在这种情况下，空调的需求不可能旺盛。多年来通过国家对能源基础设施建设的大量投入，发电设备的逐步投入运行，至1998年，国内电力供求基本平衡，局部地区出现暂时的过剩，因而目前国家开始进行城乡电网改建并开展电价改革，鼓励居民用电，促进电力消费，这无疑给空调行业带来巨大机遇。可以预见在未来的数年内，电网改建及电价改革的成效将更加明显，其对空调需求的刺激也会更加强劲。

中国宏观经济自1996年实现软着陆，数年来增长乏力，市场消费低迷，物价指数持续走低，97年又遭遇东南亚金融危机，导致外贸增长率大幅度下降，经济前景堪忧。然而，正是在这种经济颓势下，国内空调行业逆市而上，增长迅猛，产量从96年的786万台急剧上升至98年的1000万台，销量也从600万台升至800万台，呈现出极好的发展态势。同时，国家为刺激内需，拉动经济增长，大力推行住房改革，改福利分房为货币买房，试图通过住房消费，刺激内需，同时又于近年发行数千亿国债，屡次降低利率，增大货币投放量，大搞国家基础设施建设，启动房地产市场，希望通过这些措施，刺激消费，拉动增长。目前看来，成效并不明显，但鉴于住房改革已全面铺开及各种政策的时效性，预计在未来的数年内，效果将趋于明显。城市居民住房消费的活跃，以及新一轮房地产市场的启动，国家宏观经济的复苏，这一切将必然带动空调的消费，其需求量将是难以计数的。未来十年内，国内空调市场容量会随着住房消费的扩大而急剧扩大。

3) 消费者的消费心理趋于成熟

市场经济进入中国这些年来，中国消费者的消费心理也趋于成熟，从当初单纯追求低价格，开始转向质量、品牌、价格的多因素综合考虑。央视调查咨询中心，1998年对全国城市居民空调消费的市场调查显示，消费者购买空调所考虑因素，首先是质量好(63.9%)，第二是知名品牌(56.9%)，第三是价格适中(40.0%)。购买空调，首先看重质量、品牌和价格，标志着中国消费者消费心理基本成熟。值得注意的是，除了价格

和质量两大传统因素，知名品牌逐渐受到消费者青睐，这又从另一个方面证明了，在产品高度同质化的时代，只有差异化的产品才能占领市场，知名品牌即是差异化的一种表现形式。价格因素长期以来都是中国消费者特别注重的因素，这和消费习惯有关，也和中国的国情，消费者收入水平有关。因此，在未来的国内空调市场上，作为一种普及型家电，企业不可一味追求“高质高价”、在产品定价上应顾及到不同收入档次消费者群的要求。

图四 影响空调消费的因素

资料来源：根据央视调查咨询中心 98 年全国消费品市场调查结果

5. 进入行业障碍分析

当某一企业要打入某一行业时，都会不同程度地遇到压力，这种压力称之为进入行业障碍，这些行业本身所决定的天然屏障阻碍着新对手的加入。空调行业作为一种家电制造业，具有制造行业所共有的障碍，也有一些它特有的行业障碍。

1) 规模经济

规模经济迫使新加入者以大的生产规模进入，并冒着现有企业强烈反击的风险，或者以小的规模进入，但要长期忍受产品成本高引起的价格劣势。规模经济好象一个门槛，下限越高，门槛越高，新对手越难进入。空调行业规模经济的下限是 80 万台，国内空调行业前五强，格力、海尔、美的、春兰、科龙 98 年产量分别是 120 万台、120 万台、110 万台、90 万台、80 万台，而松下万宝、小天鹅、长虹这些企业的空调产

量只有 40 万台、20 万台和 30 万台。较小的产量势必造成生产成本难以下降，并且也难以成为全国性的品牌，在市场竞争中明显居于劣势。长虹空调依靠集团雄厚的实力，99 年计划空调生产扩能达到 100 万台，初步实现规模经济，降低产品成本，以实现它与国内空调巨头争夺市场的设想。然而也只有长虹这样的家电巨头，才有实力，投入巨额的资金量，迅速扩大其规模，对于国内众多中小空调厂商而言，80 万台的规模经济仍是个难以逾越的障碍。

2) 消费者的消费习惯及偏好

由于行业内原有企业的广告宣传、产品的优良性能、良好完善的服务等众多因素，使行业内原有企业在消费者心目确立了企业的声誉、品牌，取得了消费者的信赖，形成了消费者对特定品牌的消费习惯及偏好，这对新进入的企业形成了无形障碍，企业要花费巨资才能克服这种消费心理，并需要较长时间才能逐步建立起自己的声誉和品牌，而这对于资金和时间都要求有大量的投入，这一点在消费品市场尤其突出。这种消费习惯及偏好体现在 98 年央视城市居民消费品调查结果中，即是中国空调市场消费者对市场份额前十名的品牌忠诚度达到 70% 以上。这种品牌忠诚度对于新进入企业无疑是巨大的消费心理壁垒，它也意味着哪一个品牌以质量、价格、售后服务征服了市场，它必将因此而得到消费者的回报，这与市场发展的基本规律有关，也与中国较稳定的传统文化和消费心理密切相关。

3) 资金需求

空调行业是技术密集型行业，也是资金密集型行业，同时又是面对消费品市场的行业，它对资金需求量较大，这对新进入者又形成了望而却步的巨大障碍。空调行业是资金密集型行业，需要大量投资购置厂房设备和原材料。美的集团 98 年在安徽芜湖建立了一个年产 25 万台分体机，10 万台柜机的制造厂，耗资 3 亿元。空调行业又是技术密集型行业，需要巨资投入产品研发，技术改造。国内空调巨头，广东华宝，前几年

耗巨资 4.5 亿元负债建立国内空调行业最先进的计算机集成制造系统 (CIMS)，但最终不胜重负，98 年被科龙所收购。空调行业还是面向消费者的行业，为建立企业信誉、树立品牌形象，需要大量广告宣传和公关活动，而巨大的广告费和公关费更是中小企业难以承受的。99 年，美的空调仅在中央电视台黄金时段的广告费用就达 3200 万，加上各地方电视台、报纸、杂志、户外广告等众多媒体的广告费用，美的空调全年广告费用超过 1 亿。由此可见，空调行业因为其行业本身特性导致它对资金量的需求较大，巨额的资金需求，阻挡住一部分资金实力不够雄厚的企业进入。

4) 销售渠道，服务网络

对于家电行业而言，畅通的销售渠道与完善的服务网络尤其重要，因为企业生产是集中的，而消费者分布是分散的，最大限度地方便消费者，服务消费者，是每一个家电企业的宗旨，因而每一个企业都试图将销售与服务网点更接近于消费者。然而畅通的销售渠道与完善的服务网络的建立是需要成本的，对空调行业而言，这个成本不低。目前，国内空调巨头都立足于全国市场，在每一块区域市场广泛建立销售与服务网络，美的空调即在全国建有 24 个商务代办处，26 个省级售后服务中心，1000 多个售后网点，而科龙与惠而浦的合作原因之一，即是科龙国际营销渠道不畅，又考虑到自建营销渠道与网络，成本高昂，因此二者合作，以实现营销资源共享。新进入的企业在建设自己的网络时，必然将遭到原有企业，依靠其已有网络，渠道优势的强有力回击，这对那些既无品牌优势，又无资金实力的中小企业无疑是巨大的障碍。

因此，可以断定，未来空调行业的新进入者，主要应来自于国内一些大型的家电企业集团多元化扩张和一些国际名牌在国内建立的合资企业。他们通常都拥有足够的资金实力，较高的企业声誉，多年的家电消费品市场经验，完善的销售及服务网络，这些优势能使之顺利地越过进入行业障碍，参与国内空调市场竞争。

(二) 空调行业市场格局分析

1. 空调市场格局现状

国内空调行业的市场格局现阶段主要由国产、合资、进口三大块组成，其中国产品牌占 74% 的市场份额，占有绝对优势。国产品牌的代表，按市场占有率依次是：格力(13.6%)、海尔(13.6%)、美的(12.5%)、春兰(8.9%)、科龙、海信、澳柯玛、华凌、长虹、开利、天元、扬子、东宝、金松、飞鹿、波尔卡、梦牌、月兔等，第二位的是合资品牌市场份额大约为 20%，其中日本 7 家，美国 4 家，韩国 3 家，分别是三菱重工、三菱电机、松下、夏普、日立、三洋、东芝、珍宝、大金、三星、LG、飞歌等，合资品牌中多年来表现良好的是三菱、日立和夏普，其中三菱 98 年空调市场占有率排名第四，占 9.1%，而日立和夏普进入中国市场已有多多年，曾经辉煌过一时，如今被国产空调品牌夺去原有市场，但仍在上海及华东市场位居前列。98 年合资品牌总销量估计在 130 万台左右。进口品牌在空调市场上已是江河日下，较之于 90 年代初占据市场半壁的辉煌，进口品牌在国内市场上已经全面退缩，98 年国内进口空调销量约 75 万台，勉强算得上一极。目前国内空调市场格局上呈现出一强一中一弱的态势，并且有着继续发展的趋势，即国产品牌更强，合资品牌稳定，进口品牌更弱。

表三 98 年国内主要进口品牌的销量

品牌	三菱重工	三菱电机	松下	珍宝	大金	东芝	三星
销量	25 万	15 万	15 万	3 万	2 万	1.2 万	1.5 万

资料来源：《空调商情》(99.1)

现阶段的中国空调市场，可以根据富裕程度、地理位置、气候条件、消费习惯等因素划分为东北、西北、华北、华东、华中、华南、西南等七大区域性市场，各区域市场内的地区之间都有着相近的经济发展水平，相同的气候条件，相似的文化传统和消费习惯。区域性市场各自有着自己的经济商业中心城市，这些中心城市对周边地区有着辐射性的影响，并且各区域性市场之间彼此也互为影响，由于中国区域经济中所具

有的地方保护主义趋向，使其具有强烈的市场保护和市场分割的特性。

华南市场是国内空调市场容量最大的区域性市场之一，该区域集中了国内最多的空调知名品牌，产值将近行业总产值的半数，包括珠海格力、顺德美的、顺德科龙、深圳松下万宝、深圳奥克斯、惠州 TCL、深圳新科、顺德惠而浦、陆丰亿达洲等十余种品牌，其中格力、美的、科龙基本上主导着华南空调市场。

华东市场是国内另一个市场容量巨大的区域市场，该区空调厂商众多，如泰州春兰、上海夏普、上海日立、上海大金、无锡小天鹅、杭州东宝、南京扬子等等，当地品牌对该区市场控制较弱，华北的海尔、广东的科龙、美的近年来对该区渗透较深，市场份额上升较快。

华北市场空调品牌主要有青岛海尔、青岛海信、青岛澳柯玛、天津 LG、天津乐金等，华北市场基本由海尔控制，长期以来，华北市场都被视作海尔各项产品的传统市场，其市场地位稳固。

华中市场容量较大，但空调厂商较少，实力也较弱。武汉开达拥有一个弱势品牌，“梦”牌空调。该区市场竞争激烈，国内各大品牌均在争夺该区市场主导权，其中格力、美的，市场地位略占优势。

西南市场，空调市场容量相对不及前四个市场，但该区仅有一个空调厂商，97 年刚进入空调行业的长虹，尚处于初建时期，市场地位不稳，加之该区域市场有发展潜力又有重要的战略价值，因而开始受到国内空调巨头的重视。

东北市场和西北市场由于经济发展水平及气候条件影响，因而对空调需求较少，当地仅有一个沈阳三洋空调，而主导这两区域的空调品牌仍是格力、海尔、美的、春兰、科龙等外来品牌。

2. 国内空调市场呈现特点

1) 国产品牌、合资品牌市场地位稳步上升，进口品牌地位下降

98 年央视的调查显示，国产品牌市场占有率为 74%，国外品牌仅占 26%，并且调查结果还表明，中国消费者对国产品牌的质量评价不低于外国品牌，而对国产品牌的价值评估却明显高于国外品牌。与 90

年代初的国外品牌主导中国空调市场的情形完全不同，如今国产空调的几大巨头已经牢牢控制住了国内空调市场，进口空调的末落已是不可逆转的趋势，98年进口机总量急跌止75万台便是明证。其实进口空调早在95年就已经失去了市场主导地位，98年中国加大了惩治沿海走私的力度，狂獗一时的空调“水货”基本上被控制住，进口机货源，价格均处于市场劣势，98年走私实质上是加速了进口机的衰落。加之，海外空调的运费也大幅上涨，去年从日本神户至广州海运运费，空调每柜20万日元，今年，运费上升至80万日元/柜，大大增加了销售费用。目前，进口机占有空调市场份额仅在5%左右。进口空调现在及未来总量趋于减少，其原因在于，国产空调多年来通过不断引进吸收技术，在产品品质上已对进口机形成强有力的冲击，在全球经济、技术一体化的当今社会，高品质已不仅是进口机的专利，对于国产品牌，价格、服务优势更是进口机难以具备的。当前，国外家电巨头采取的策略是加大与国内企业合资力度，98年合资企业增长较快，市场份额上升，上海夏普、上海日立、上海三菱电机、广东三菱重工、天津乐金、广州松下万宝等合资品牌，市场份额超过20%。

2) 空调行业集中度低，重复建设导致恶性竞争

现阶段，国内空调行业前十名，市场份额约占7成，行业集中度在家电行业中是最低的(彩电80.5%，冰箱91.5%，微波炉95.37%)。格力与海尔并列市场占有率第一，各为13.5%，美的占12.5%，三菱9.1%，春兰8.9%，市场地位前五名之间几乎没有明显差别，可以认为，中国空调市场还未出现占据绝对优势的空调品牌。这与彩电市场上长虹老大，康佳老二，其余紧跟鲜明稳定的市场格局大不一样，这就反映出国内空调行业远未成熟，市场格局还远未稳定下来。在未来的数年内，空调市场格局将会发生重大变化，目前这种较为均衡的格局将演变成一极多强的市场格局。另外，鉴于不断扩大的国内空调市场，众多企业，包括几乎所有的著名家电集团都在多元化的扩张中涉足了空调领域，例如海尔、春兰、格力、美的、科龙、长虹、新飞、小天鹅、金松、澳柯玛、

乐金、金羚、海信、TCL、新科等等，这便造成了严重的重复建设。目前国内涉足空调领域的企业共有一百多家，有一定规模的只有四十家，除去行业前十名，其余企业平均产销量不足 10 万台，1998 年空调行业实际生产能力已经达到 2200 万台，而当年销量只有 800 万台，生产能力大量闲置，生产过剩严重，于是空调行业内也引发了激烈的“价格大战”，一些实力雄厚的企业靠内部挖潜，降低费用，减少利润，默默承受了一切，而一些小规模的空调厂商不惜血本的降价，最终元气大伤，亏损严重。中国空调市场除重复性建设这一问题外，还呈现出明显的区域性特征，几乎每个省、市、自治区都有自己的“地方名牌”，而且这种地方名牌的建立，背后起作用的通常不是市场规律，而是政府意志。这种格局已形成一种市场壁垒，其他外来品牌很难打入，这显然不同于发达国家的市场，具有强烈的市场保护和市场分割的特性，这在很大程度上约束和限制了中国市场的公平竞争，限制了资源有效配置，抑制了品牌成长。

(三) 国际空调市场进入状况分析

1. 国际市场进入现状

中国空调行业的建立及发展是从国际市场上引进技术开始的，而不断壮大的中国空调企业现在又反过来积极开拓国际市场，加速企业经营国际化的进程。1998 年，由于受国内外宏观经济的影响，国内家电出口增幅下降，家电行业全年出口额 35.1 亿美元，比 97 年增长 9.3%，但空调出口额 3.3 亿美元，比 97 年增长 53%，大大高于行业平均水平。空调出口市场集中在欧洲、北美、南美等地，其中海尔、春兰、美的等空调品牌以其优良品质，有利的价格成功地打入了欧洲市场，并大受欢迎，其中美的空调 98 年出口创纪录的达到 5000 万美元。国内的空调企业积极探索着进入国际市场的方式，参加国际上大型的专业展览会，采用 OEM 方式与国际家电巨头开展合作以进入国际市场，寻找合格代理商，自建或合建国际营销渠道，建立产品分销中心，设立海外情报研究机构，甚至直接输出技术、投资建厂，越过关税壁垒等多种方式开拓国际市场。

表四 98 年我国主要家电产品出口量和出口额

商品名称	出口量 (万台)	比上年同期增长 %	出口额 (亿美元)	比上年同期增长 %
电扇	7613	12.5	57.4	-6.5
冰箱	165	25.8	1.09	21.5
洗衣机	53	-24.8	0.51	-24
电动剃须刀	1400	-10	0.72	1
电热水器	447	15	0.18	3
电吹风	5004	-8	1.14	-4
微波炉	324	57	2.42	61
空调	119	47	3.30	53

资料来源：《中国经济信息》(99.1)

目前，国内空调企业国际化进程较具代表性的有科龙和海尔。科龙公司目前的出口渠道不太畅通，考虑到自建销售渠道，网络成本太高，时间太长，科龙采取了与惠而浦公司合作的方式，利用惠而浦公司的全球销售网络和技术管理优势出口产品。双方的合作分为三步：一是产品的销售，惠而浦配合科龙作产品的出口，科龙配合惠而浦作国内市场销售；二是人员的管理交流和技术交流；三是未来双方互换股权。与惠而浦公司的合作仅是科龙公司实施全球化经营战略的第一步，最终科龙将把决策中心建在香港，把科研中心建在日本神户，将 40% 的股溢价卖给美国花旗银行，以实现其全球化的经营战略。

海尔全球化经营进程可以说是走在了国内家电企业的最前列，不但海尔产品在欧美也确立了名牌的地位，而且海尔已在美国硅谷建立了海尔实验室，追踪全球最新的技术和信息，海尔大搞技术输出，资本输出，在中东、在南美合资建立了多个海尔电器制造厂，越过关税，非关税壁垒，直接进入当地市场。

目前，与国外的空调同行相比，国产空调无论品质，还是技术都仍处于中档水平，基本功能适用，质量较稳定，价格较合理，具有一定竞争能力，但空调技术在变频、除湿、空气净化、人工智能以及小型家庭集中空调开发等方面差距较大，空调压缩机还主要以进口，或引进技术

为主，缺乏自己的知识产权，另外，工业设计水平不高，由于美学、工业设计等综合性人才不足，创新意识较差，空调工业设计外观单调、雷同、艺术性差、缺乏个性和风格。

2. 国际市场上空调发展趋势

由于国际市场需求变化通常是更加敏锐，更加超前，因而对于国内市场的需求变化有相当的指导性，体现了一个发展的趋势。当前，国际市场空调发展现状在 1999 年第 23 届德国科隆家用电器展览会上得到了集中的展现，国际知名企业，如西门子、松下、伊莱克斯、惠而浦等公司推出的空调产品的共同特征，一是技术含量不断增加，会上展出了最先进的智能化空调和变频空调，充分围绕节能和环保两大中心及人性化的家电发展趋势；二是工业设计近于完善，白色家电的彩色化在展览会上有增无减，体现了空调产品的发展方向。另外，在展览会上，扎努西公司推出的 Live in 家电系统和梅洛尼公司推出的 Ariston digital 系统，这两套系统通过一台中央计算机对各种白色家电集中控制，完全实现个性化设计，作为概念性产品，它代表了数字化和信息化技术与白色家电嫁接带来的未来家电发展趋势，引起众多关注。

3. 中国加入“WTO”将给国内空调企业带来的影响

中国如能加入“WTO”，带给空调行业的机遇将远大于挑战。在机遇方面，中国空调市场目前暂时出现生产过剩，急需开拓国际市场，而国内的空调的企业经过多年引进、吸收技术，激烈市场竞争的锻炼，在生产规模上、技术水平上、管理水平上与国外空调同行的差距并不大，完全有能力在国际市场上与之开展竞争。长期以来，中国被排斥在“WTO”的门外，随着目前区域性经济组织的加强，以及当前全球经济形势的不景气，造成贸易保护主义有所抬头，对中国空调企业进入国际市场造成一些障碍。中国加入“WTO”，关税壁垒和非关税壁垒的取消，欧盟、北美自由贸易区、南美以及非洲市场大门的敞开，在中低档空调产品具有相当优势的中国空调企业将会占有更大的市场份额，中国空调企业的国际化进程将会加快。在挑战方面，普遍担心的是，空调进口关

税的大幅下调造成的国产空调价格优势的丧失，进而国产空调失去国内市场的主导地位。目前进口空调关税执行标准是，普通税率 150%，特惠税率 35%，进入中国市场的国外品牌最多的是日本，对从日本进口空调征收的是 35%关税，如进入“WTO”以后，关税降至 10%的水平，进口空调价格上的影响，我以三菱重工、松下、三菱电机、夏普、日立、松下等代表性品牌与国产空调美的作比较。

表五 99 年度主要进口变频空调及美的变频空调价格一览表

品牌		三菱重工	松下	三菱电机	夏普	日立	美的
型号		SRK38GZ	CS-G120KC	MSZ-J120 日.V	AY-36FX	KFR-36GW	KFR-36GW/BPY
产地		泰国	马来西亚	日本	上海	上海	顺德
能力	制冷	3650	3450	3450	3600	3600	3600
	制热	4800	4800	4800	4850	4600	4800
能效比		2.94/3.15	2.83/2.89	2.74/3.0	2.88/2.92	3.77/2.49	2.5/2.6
市场零售价		7000	6080	7780	6400	6580	5994
进入“WTO”后可能价格		5600	4864	6224			

资料来源：根据 99 年重庆空调市场调研结果

从上表可以看到，入世后，价格优势确实会受到大大削弱，但如今的国内空调企业已不是处于婴儿期了，一些企业在管理水平上已经较为成熟，应变能力也大大增强，价格上的不利因素完全能通过加强内部管理，自身消化吸收，还不至于就此一蹶不振。并且国内消费者的消费心理已经较为成熟，从单纯的价格因素转向价格、品牌、质量、服务多因素考虑，而且国内消费者对国产品牌的质量评估不低于国外品牌，对国产品牌的价值评估却高于国外品牌。因此，以目前国内空调企业的现状而论，入世之后，机遇将远大于挑战，国内空调市场形势并不会发生逆转，然而，现在国内空调行业整体而言，行业集中度过低，市场格局不稳定，至今尚未出现占据绝对优势的空调品牌却是一大隐患，均衡的市场格局容易成为国外品牌冲击市场的空隙。因此，在未来迅速地培育具有国际竞争力，占据市场主导地位的国产空调品牌就显得尤为迫切。

二、美的集团战略分析及战略选择

企业所处的战略环境是制定企业战略的出发点、依据和限制条件。企业在制定战略时，需要分析、预测环境因素的变化及变化趋势，辨别出这些变化哪些可能成为企业发展的有利条件(机遇)，哪些可能成为企业发展的不利因素(威胁)，然后作出趋利避害的反应，即企业制定战略，首先要进行战略环境分析。战略环境分析又分为外部环境分析和内部环境分析，美国著名战略管理学家迈克尔·波特曾说“有竞争力的战略必须出自对决定行业吸引力的竞争规则的深刻理解”，这里他强调外部环境分析中的行业分析对战略制定的作用。在论文的第一部分，我已经对美的主营的空调行业做了深入细致的分析，明确了行业中存在的机会与威胁。除了外部行业分析，企业还应对本企业的优势和弱点等内部环境因素进行分析，最终将行业中的机会与威胁同企业内部的优势和弱点相匹配，制定出可行的战略选择。斯渥特矩阵(SWOT matrix)即是制定如下四类战略选择的重要匹配工具，SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略，这四类战略的运作原则是发挥优势，利用机会(SO)；利用机会，弥补弱点(WO)；利用优势，减轻威胁(ST)；减少弱点，回避威胁(WT)。利用斯渥特矩阵进行企业外部与内部因素的匹配过程，即是企业战略分析的过程。

(一) 战略分析——斯渥特矩阵

1. 优势(Strength)

(1) 企业管理。

企业管理水平较为成熟，先进的事业部管理体制和员工持股制度，企业充满活力，富于机制创新精神，成为推动美的高速发展的源动力。

(2) 市场地位

空调市场份额近年来保持上升趋势，98 年进入行业三甲之列，电扇多年来在全球产销第一位；电饭煲国内市场占有率第一，达到 25%，空调电机国内市场占有率第一，达到 34%。

美的集团实力雄厚，销售额超过 50 亿元，在消费者心目中美的企业形象良好，98 年经评估美的品牌价值 33.8 亿，99 年被国家工商行政管理局认定为“中国驰名商标”。

(3) 新产品开发

国内首屈一指的新产品开发能力，卓越的工艺外形设计能力，较好的顾客需求把握能力。

(4) 产品成本

具有一定的成本优势，由于 180 万台空调的生产能力所产生的规模经济，大大降低了成本，又因强化管理，厉行节约，降低了费用，先进的管理信息系统(MRPⅡ)及其办公自动化系统(OA)的推行，将进一步强化成本控制和提高管理水平。

(5) 国际市场

美的产品进入国际市场较早，也较为广泛，尤其在欧美市场，品牌知名度仅次于海尔、春兰，具有较丰富的国际贸易经验，并且初步建立了销售渠道及网络。98 年集团出口总额 8000 万美元，居中国企业出口前列。

(6) 研发实力

拥有国内同行业中较为强大的研发力量，技术水平在国内居于前列。

2. 弱点(Weakness)

(1) 市场地位

由于美的空调 98 年首次进入行业三甲，属于后来居上，因而市场地位并不稳定，初步建成的渠道及网络也有待加强。

(2) 企业形象

面临着即将进入新世纪，原有的 CIS 系统已不能适应美的集团未来的发展需要。

(3) 技术水平

美的技术水平与国内同行中的佼佼者，海尔、春兰相比，仍有不足，与国外同行相比，差距更大。在核心技术与关键技术上，主要靠引进、

吸收，缺乏自有知识产权。

(4) 国际化进程

与国内同属出口型企业，并且国际化进程较快的海尔、科龙相比，美的国际化进程仍停留在产品输出阶段，滞后的国际化进程与美的经营全球化的企业形象不符，也不利于充分利用进入“WTO”所带来的机会。

(5) 财务状况

73%的资产负债率过高，股价偏低，融资能力受限。

3. 机会(Opportunity)

(1) 市场格局

目前均衡的空调市场格局上，缺乏市场主导者，这为美的争夺市场，提供了机会。

(2) 进入“WTO”

中国加入“WTO”后，北美自由贸易区，欧盟及其他市场的开放，对有多年出口经验及强大出口实力的美的集团而言，将是巨大的机会。

(3) 市场需求

空调市场需求在未来的迅速增长，住房改革的深化及电价改革的实施，将进一步推动空调需求的膨胀。

(4) 政策支持

作为广东省的知名企业集团，美的是省政府及地方政府重点扶持对象，作为国内家电巨头之一，美的在 99 年被列为进入“WTO”中央政府重点扶持的企业集团之一。

(5) 东南亚金融危机

波及全球的东南亚金融危机，在造成暂时的需求萎缩及国际贸易增速下降的同时，也造成了部分地区的土地、原燃材料、劳动力价格，各种交易费用的大幅度下降及一些公司经营陷入困境，尤其在东南亚及东欧地区，这就为美的这样的经营良好，处于高速增长，有必要加快国际化进程的企业提供了实施低成本快速扩张的机会。

(6) 信息社会，网络时代所带来的巨大机会。

4. 威胁(Threats)

(1) 全球经济的去向

97 年爆发的东南亚金融危机，席卷了全球，并波及到中国经济，98 年中国出口增幅下降，东南亚市场需求萎缩，影响到国内需求及消费预期，至今，东南亚及全球经济都未见到明显复苏的迹象。

(2) 进入“WTO”风险

中国若进入“WTO”后，外国空调品牌进入国内市场，国产品牌的价格优势会大大减少。

(3) 供给状况

空调产量的增长速度快于需求增长速度，生产过剩严重，利润水平下降，存在恶性竞争的可能。

(4) 需求变动

空调作为一种消费品，需求变动相当快，企业若不能及时把握需求变动，产品滞销及市场份额下降将使企业短期内陷入困境。

(5) 竞争对手状况

98 年空调市场上，科龙因忙于和华宝的合并事宜，科龙空调被赶出了市场前五名，经过一年的磨合后，科龙、华宝强强联合效果正显现出来。合并后，科龙空调生产能力由 80 万台扩充至 160 万台，规模经济进一步降低成本。科龙在合并中低成本得到了华宝耗巨资建成的 CIMS (计算机集成制造系统)，大大提高了科龙集团技术水平，并且两家市场网络实现了优势互补，科龙集团多品牌的核心竞争优势得到进一步加强。98 年 10 月的空调订货会上，科龙集团得到 85 亿元订单，两次合同金额 165 亿元，显示出咄咄逼人的进攻势头。

图五 美的集团 SWOT 矩阵图

	优势——S	弱点——W
	(1) 先进的管理机制，富于创新精神，企业充满活力	(1) 技术水平逊于海尔、春兰
	(2) 上升趋势的市场地位	(2) 集团实力不如海尔、春兰、科龙
	(3) 强大的新产品开发能力	(3) 国际化进程档次不高
	(4) 较大的生产规模，较低	

	的生产成本 (5) 多年的出口经验，国际市场上较好的声誉，部分技术国内领先	(4) 资产负债率较高、融资能力受限 (5) 企业 CI 与未来不适应
机会——O (1)均衡的市场格局 (2)加入 WTO 后，进入国际市场 (3)市场需求高速增长 (4)东南亚危机提供的低成本扩张机会 (5)政策扶持 (6)网络时代带来机会	SO 战略 发挥优势，利用机会	WO 战略 利用机会，弥补弱点
威胁——T (1)宏观经济不景气 (2)加入 WTO 后，外国品牌涌入 (3)生产过剩，恶性竞争，利润水平下降 (1)快速变动的需求 (2)强大竞争对手威胁	ST 战略 利用优势，减轻威胁	WT 战略 减少弱点，回避威胁

长虹 97 年首次涉足空调行业，引进东芝技术，推出“大清快”空调。借助长虹品牌优势，98 年长虹空调增势迅猛，销量近 30 万台，在西南地区市场占有率第一，99 年长虹空调目标是扩能至 100 万台，迅速降低成本，提高全国市场份额。

海尔在国内同行中实力最强，拥有最先进技术，最强大的研发实力，最好的质量，最好的服务，最硬的品牌，其他国内同行很难与其抗衡，未来的市场领导者很可能是它。而且海尔在全国实行资产扩张，甚至在顺德也已兼并一家公司，生产海尔产品，威胁到美的大本营。

(二) 战略选择

理论上，斯渥特矩阵图中的机会与威胁、优势与弱点四类因素组中的各项因素都可自由组合，产生相应的 WO 战略、SO 战略、ST 战略和 WT 战略，那样形成的战略选择将多达数十种。但在实际运用中，由于各项因素的重要程度不同，因此所产生的战略选择必要程度也不相同。根据美的集团所处的市场态势，结合斯渥特矩阵分析，我提出如下的美

的集团战略选择：

1. 在战略重心方面，采用相对低成本基础上的差异化战略，大力强化新品开发(S_4S_3 —— T_4T_3)；

2. 在战略态势方面，采用侧面进攻，迂回进攻的市场渗透战略，避免与行业领导者的正面冲突(S_4S_2 —— O_3O_1)；

3. 在企业远期发展战略方面，巩固现有核心能力，吸纳发展新的核心能力，以获得企业长期竞争优势(S_3 —— O_6)。

建立在相对低成本基础上的差异化战略，实际上是 ST 战略，利用优势，减轻威胁理论的运用。采用这种战略选择的原因在于，首先，美的集团现状决定了它不可能采用持久的低成本领先战略，长虹规模化获得成本优势的经验行不通。美的身处珠江三角洲，原材料、能源、土地、劳动力价格高昂，远非内地企业可比，试图通过规模化来实现低成本领先，将是得不偿失，而且一旦市场发生逆转，风险将是企业难以承受的；其二，在这个产品日益同质化的时代，空调技术已趋于成熟、稳定，不同品牌的空调差别将日益缩小，差异化的产品将最终赢得市场，而消费品市场的本性决定了需求是多变的，价格因素已经不再是决定消费的唯一因素，福特“T”型车以低成本一统天下的时代早已过去，在未来空调这一消费品市场，差异化的趋势将更加明显。而且美的已经有了实行该战略的雄厚基础，其强大的新产品开发能力在 98 年的成功表现，就充分证明美的拥有这一优势。其三，尽管应采用差异化战略，而相对低成本的路线仍要坚持。因为现在美的空调在同行业中以 180 万台的生产规模居于前列，已经拥有一定的成本优势，并且当前国内空调市场上，价格因素仍是举足轻重的。美的低成本路线应该是通过强化内部管理，加强成本控制来实现，而不是简单追求行业最大生产规模通过规模经济来实现低成本。

侧面进攻，迂回进攻的市场渗透战略是 SO 战略与 WO 战略相结合的产物，在发挥优势利用机会的同时，弥补了自身弱点。其理由在于，首先，迈克尔·波特的竞争优势理论认为，要成功地进攻行业领导者要

具备三个条件：

1. 可持久的竞争优势；
2. 挑战者应有办法部分抵消领导者固有优势；
3. 领导者存在报复障碍。

目前以空调行业及美的集团现状而言，上述三个条件，美的并不完全具备。在企业整体实力上，美的与海尔、春兰还有一定差距，而在资金实力、融资能力、研发水平上，美的还居于劣势，美的的差异化竞争优势还不够稳定，短期的正面抗衡还可以，长期则缺乏后劲，实力不足。但考虑到当前空调行业均衡的市场格局，未曾有占据绝对优势的市场主导者出现，同时空调需求快速增长，而美的近年来市场地位快速上升的现状，即使美的不具备争夺市场主导的实力，美的仍能依靠其现有的竞争优势，采用进攻战略，进一步提高市场占有率，为将来新的一极多强的市场格局形成后，美的占据有利市场位置，成为强有力的市场挑战者奠定基础。其次，美的进攻战略应避开与海尔的正面冲突，采用迂回、侧面进攻，因为美的目前并不具备正面进攻的实力，一旦遭到报复，最好的结果也只能是两败俱伤。迂回进攻，侧面进攻战略的实施方式，应加强在海尔传统市场以外区域的市场渗透，做好新市场开发工作，在其传统市场上，主要应加强销售渠道及销售网络的建设，为今后全面进攻打下基础。最终通过稳扎稳打形成包围态势，实现从外围市场到传统市场进攻方向的转变，以及从迂回进攻、侧面进攻战略到正面进攻战略的转变。

第三种企业发展战略是 SO 战略，发挥优势，利用机会原理的运用结果，要分析其原因，首先要解释核心能力这一概念。美国战略学家帕拉哈德和哈默将核心能力定义为“一组先进技术和谐组合”，意即包括科技、管理、组织以及营销等多种技能，以一定方式结合在一起的技术群体，这些技术的结合方式和技术先进水平共同决定核心能力的强弱，决定企业开发新产品市场，进入新行业，挖掘新市场机会的潜力，体现着企业的竞争优势。核心能力是差异化竞争优势的源泉，它使企业拥有

进入相关行业，相关市场的潜力，决定了企业实行多元化经营的进入模式。因此，我们可以认为，美的集团能否在未来的市场竞争中获胜，关键即在于它是否能创造并保持其竞争优势。前面我曾论述过美的采用差异化竞争优势战略的理由，而核心能力正是差异化竞争优势的源泉，只有在核心能力和核心产品方面拥有优势，美的才能不断开发新产品，保持对竞争对手在产品创新方面持续牢固的差异化竞争优势，最终赢得市场竞争。但是，尽管现阶段美的拥有在新产品开发方面的竞争优势，由于美的在某些关键技术、核心技术的研发实力上仍逊于海尔、春兰，造成美的在未来的产品创新方面可能会缺乏后劲，核心能力可能会削弱，竞争优势可能会丧失。因此，培育、巩固已有的核心能力，加强企业已有的竞争优势，对美的而言就尤为必要。另外，鉴于市场需求的频繁变动，新的市场机会的不断涌现，对核心能力的需求将有新的变化，现有的核心能力已不能适应未来市场机会的需要，要抓住商机，必须吸纳和发展新的核心能力，这样才能建立企业未来的持久的竞争优势。

三、三种战略选择的实施建议

在企业战略制定后，战略管理过程并没有结束，战略制定主要是一种思维过程，还必须将思维转变为行动，从思维到行动的转变过程即是战略实施。

(一) 第一种战略选择的实施建议

我认为相对低成本基础上的差异化战略的实施，首先应着力于企业品牌形象的塑造、CIS 设计，由于目前美的集团所应用的 CIS 不能体现未来的美的发展方向，因此，为塑造一个全新的 21 世纪的美的企业形象，CIS 再造工程有必要进行。其次，大力加强已有的产品创新的竞争优势，并且不断进行技术创新、营销创新，以获取新的竞争优势，第三，在生产规模上不刻意追求最大，但要居于行业前列，以实现相对低成本，获得定价上的灵活性和主动权。

(二) 第二种战略选择的实施建议

对于迂回进攻，侧面进攻的市场渗透战略的实施，我认为美的应通过资本运营方式，在某些区域市场设立制造厂，并以其为轴心，向周边市场进行市场渗透和市场扩张，最终依靠国内各区域的制造基地实现对全国市场的控制。采用这种以制造厂为轴心的扩张战略，有其行业及市场的内在发展规律。空调的销售成本中运输费用占相当比重，因而运输费用是决定价格竞争成败的关键因素之一，而越是远离制造基地的市场，运费越是高昂，在价格竞争中越处于劣势。因此，空调市场往往具有显著的区域性特点，这也正是强势品牌主导全国市场的情况下，众多地方性、区域性品牌仍得以生存的原因之一。空调厂家通常首先控制所在地的区域市场，建立地域上紧密联系的销售和服务网络，实现市场滚动扩张，然后通过资产扩张，在外区域建立制造厂，再以制造厂为轴心，辐射滚动扩张周边市场，建立新区的销售及服务网络，最终实现原有区域与新区的销售、服务网络联成一片，互为依靠，互为支持。因而空调厂商所在地及周边市场通常是最为巩固的，而区域以外的市场若缺少新的制造厂轴心，则相对薄弱。因此，美的如果试图在制造基地覆盖半径以外的区域市场进行市场渗透，市场扩张，投资建厂的策略为上策。就目前国内空调市场的形势而言，华北市场是海尔的传统市场，其地位牢不可破；华南市场上美的、格力、科龙三雄并立，市场格局稳定；华东市场强者林立，争夺尤为激烈，春兰、夏普、日立等当地品牌占有一定优势，美的 98 年在该区表现不错，市场地位持续上升；华中市场当地空调品牌较少，武汉开达有一梦牌弱势空调，因而也是群雄混战，局势多变，西南市场，其市场容量不及前四个市场，但当地仅有一个长虹空调，且处于初创期，尚未形成规模，再者该区在地理位置上，上通西北，下接华南，中有黄金水道可进华中，因而具有重大战略价值；东北市场和西北市场，因其经济发展水平，气候条件及地理位置决定两区域市场不具有重要市场价值及战略价值。由此可见，华北、华南市场稳定，变化不大，华中、华东市场将是未来各大空调厂商竞争的焦点，谁赢得了华东、华中市场，谁就赢得了中国空调市场的领导权。对美的

而言，华南市场地位领先，华东市场上 98 年合资建立美的芜湖公司，当年市场地位大幅上升，但要赢得该区的全面胜利，还要面对春兰的强大威胁，而华北市场是海尔的传统市场，以目前美的实力，资产扩张还不能贸然进入该区，正面进攻海尔，甚至不能投资布点于海尔的外围华中市场，以免过早地被推到市场竞争的前台，成为行业内的焦点，陷入群雄的围攻之中。因而美的市场渗透、扩张策略，应投资布点于西南，效法三国蜀汉之策，雄踞巴蜀，上可攻入西北市场，下与华南市场形成市场布局，网络上的紧密联接，互为支持，互为依靠，还可借长江黄金水道取毗邻之古荆州市市场，同时为未来美的转入正面进攻、逐鹿中原，争夺空调市场霸业，构筑起前沿阵地。这样，美的就做到了，进可逐鹿中原，与顺德总部、芜湖公司合围华中、夹击华北，退则三分天下有其一，可进可退，实属万全之策。投资布点西南，必须先发制人，抢在长虹空调形成规模优势，控制西南市场之前，而且最佳地点是在重庆，其气候条件、经济水平、市场容量、辐射能力都相当合适，特别是拥有黄金水道的运输优势，将有利于对华中市场的连续渗透。

(三) 第三种战略选择的实施建议

第三种战略选择，即通过培育、巩固现有核心能力，吸纳、发展新的核心能力，以获取企业长期竞争优势的战略。该战略的实施，首先应明确企业的长远目标及发展方向，再对现在及未来的市场机会及发展趋势进行全面分析，寻找适合于企业自身发展的未来商机，从而确定企业要利用这些商机，所需要的核心能力及其相关技术；然后在确定所需的核心能力后，对企业现有的核心能力进行识别，并通过内部管理型战略培育和巩固企业现有核心能力；最后，对于未来需要而现在企业又未曾具备的核心能力，则应采用外部交易型战略，通过吸纳外部资源，包括组建合营企业，吸收外来资本开展技术转让，建立战略联盟，进行兼并与收购等方式，吸纳和发展使之成为新的核心能力。作为国内大型家电企业之一的美的集团长期以来就从事家用电器的开发、生产和销售，在未来，它将仍以“创造更完美的生活”为其经营理念，继续立足家电行

业，更好的满足消费者的需求，不断美化人们的家庭生活。纵观当今世界家电产品的市场发展和技术开发动态，由于信息社会、网络时代的到来，家电产品的发展方向上正趋于信息化、数字化、网络化和融和化，而家电的数字化又是实现信息化和网络化的基础。家电数字化的实质是通过微电子芯片对各种信息加以数字化的处理，从而借助数字化的信息流对电器进行全面控制。因而芯片技术的发展水平对家电产品数字化程度的高低起着决定性作用，也对家电产品市场竞争力的大小起着重要作用。由于，家电产品的数字化是大势所趋，可以想见，先进的数字化技术与成熟的传统家电开发技术及制造工艺的结合其竞争力将是多么巨大，而拥有这两种核心能力的企业所获得的竞争优势又将是多么强大。美的集团目前在工艺外形设计技术、智能化技术、静音技术、节能技术、压缩机技术方面拥有一定优势，并且在此基础上，初步形成了新产品开发的核心能力，但与国外家电企业相比，美的现有技术仍显薄弱，核心能力还相当脆弱，并且当前国际空调技术领域中的应用广泛的变频技术，在美的还处于引进、吸收阶段，未完全转化为自有技术，而国际家电产品的发展趋势，数字化技术在美的还停留在实验阶段。因此，对于企业现有的关键技术，美的应通过内部管理型战略，整合企业现有资源，开发新产品，加大科研投入，调整组织结构，例如设立跨越部门的静音项目组、节能项目组等，实现不同部门之间市场、科研、管理上的协调并进，最终培育和巩固企业现有的核心能力，强化已有的竞争优势。而对于美的仍处于实验阶段的数字化技术，及虽然拥有但相当薄弱的变频技术等，利用外部交易型战略无疑是迅速获取为核心能力的有效途径。鉴于，美的资产负债率已经达到 73%，因而数字化技术、变频技术的获取，适宜与国外公司合作组建合营企业，建立技术战略联盟的方式吸纳和发展成为美的未来的核心能力。一旦美的拥有了家电产品数字化技术的核心能力，就可与美的拥有的其它传统家电开发、制造技术相结合，并且进一步强化美的现有的产品创新的核心能力，推出众多功能广泛、性能各异的数字化家电产品，甚至网络家电，这样建立起来的企业竞争优势

将是持久的、强大的、难以模仿的，也将是其它家电企业望尘莫及的。

结束语

制定企业战略的最终目的在于巩固和建立企业的竞争优势，增强企业的市场竞争能力。然而，在未来中国空调市场竞争越趋激烈，而海尔、春兰等家电巨头战略制定越趋完善的情况下，对于美的集团而言，试图在战略上击败对手将会变得越发困难，因此，除了优秀的战略制定外，优秀的战略实施也将是非常必要的。

参考文献：

- [1] Arthur A. Thompson, Jra. J.Strickland III, Strategic Management: concepts and cases Irwin press.
- [2] Michael E. Porter, Competitive Strategy: Free press
- [3] C.K.Parahalad and Gary Hamel, The core competence of the Corporation: Harvard Business Review.
- [4] 迈克尔·波特著，《竞争优势》，华夏出版社，1997，
- [5] 赵炳贤著，《资本运营论》，西南财经大学出版社
- [6] 赵弘、吕宝川著，《企业资本运营战略与策略》，中国物资出版社
- [7] 弗雷德·R.戴维著，《战略管理》，经济科学出版社
- [8] 韩经伦、王承贵著，《现代企业竞争优势探源——对核心能力的系统思考》，南开经济研究，1998.5.39
- [9] 李锦魁，《美的空调市场推广启示录》，《商界》，1999.2
- [10] 《中国统计年鉴》，1998 年版
- [11] 《中华人民共和国年鉴》，1997 年版
- [12] 《空调商情》，1998.1-1999.4

- [13] 《经济管理》，1998.6-1999.2
- [14] 《中国经济信息》，1999.2-1999.5
- [15] 《经济日报》，1999.4.8, 1999.3.11, 1999.3.16
- [16] 《信息家电涛声拍岸》——《粤港信息日报》1999.3.21
- [17] 《维纳斯与中国的信息家电》——《粤港信息日报》1999.3.25
- [18] 《家电向着“四化”跑》——《粤港信息日报》1999.3.25