



美的的高端品牌心结

高端市场上的失意已成为美的集团必须打破的心结，在日前举行的2018年年会上，该公司董事长方洪波也承认了这一缺陷的存在。据最新消息，美的将于下个月发布新的高端品牌策略，新品牌的定位将高于海尔的卡萨帝。有关专家表示，美的想要成功转型高端，未来除了需要平衡内部的权力关系之外，还应在各个环节明确清晰的形象和定位。

破冰之旅

在日前的美的2018经营管理年会上，美的集团董事长方洪波表示，美的最大的遗憾是，面对消费升级大潮无所作为，错失高端市场，美的未来两年内不会有新的大型并购，重点是聚焦内生式增长，推进中国市场转型，海外市场向OBM转型。

方洪波提醒说：“美的的产品力依然存在很大的差距，我们要有自知之明，这就是我们的危机。品牌力亟待提升。今天消费升级已经成为中国家电行业竞争的主要驱动力，不是规模，不是成本，也不是渠道。我们的盈利能力波动非常大，背后的本质原因是OBM（自主品牌）转型化。全球经营举步维艰。”

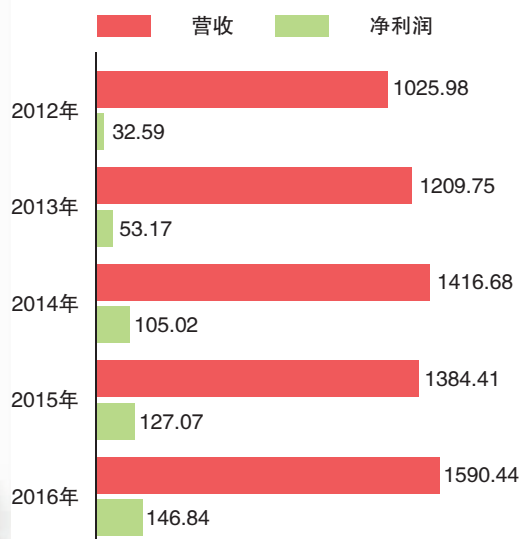
最近有消息称，美的集团将于今年发布新的高端品牌策略，新品牌的定位将高于海尔的卡萨帝，目前美的已组建独立团队、独立操盘手来运作，并且产品线已经准备就绪，产品一致性、人机交互性强。而且，目前在美的集团各事业部，有一项强化性工作就是提升高端产品占比，提升产品均价。

对于这个消息，美的相关负责人告知北京商报记者，现阶段没有高端品牌的信息可供分享，随着消费升级，高端市场大有可为，美的一直致力于满足广大消费者对美好生活的需求。

产经观察家、钉科技总编丁少将分析指出，美的之所以要推新的高端品牌，一方面是因为家电行业高端升级趋势明显，美的需要有更高端的品牌进行



美的近五年业绩一览(单位:亿元)



市场卡位；另一方面，美的多数产品都位列行业头部阵营，但产品结构还存在优化空间，提高高端产品占比有助于实现更高质量的发展。还有一个原因，美的最大的竞争对手海尔，该公司的高端品牌卡萨帝已经取得了阶段性成功，在整体营收与海尔接近的情况下，需要有类似的独立高端品牌拉抬利润空间，提升整体竞争力。”

家电分析师梁振鹏也指出，高端产品才有利润，随着消费升级，家电企业想要提高溢价能力、附加值、净利润，就必须转型高端，但对于美的来说，在现有品牌的基础上直接转型高端比较困难，所以最好的办法就是推出一个新的高端品牌。

高端之困

如果从业绩和市值的角度来评价，美的集团无疑是国内最杰出的家电企业之一，目前美的集团的经营指标正处于历史最佳水平。

从2012年到2016年，美的集团营收从1026亿元增长到1590亿元，归母净利润从32.6亿元增长到147亿元；2017年前三季度，美的集团营收1869.5亿元，归母净利润150亿元，双双超过2016年全年，创历史新高。此外，2017年，美的集团以3630亿元市值在中国制造业上市公司中排名第二。

然而，正像方洪波所描述的，大而不强，多而不精，这是美的必须面对的问题。在消费升级和品质需求愈发突出的现阶段，高端品牌之于美的就像一个

必须解决的心结一样。

其实美的并不是没有过高端化的尝试。梁振鹏指出，美的在多年前就推出了高端品牌凡帝罗，但这个品牌一直没能“火起来”，当初凡帝罗就像卡萨帝一样，也是学习欧洲的产品设计理念。

直到现在，美的各事业部品类在终端的销售虽然势如破竹，但在高端市场，美的的品牌话语权相对较弱。而海尔的卡萨帝却着实在高端市场站稳了脚跟，2017年卡萨帝销售过百亿，2018年目标翻番。根据中怡康发布的2018年前两周冰箱市场数据，1.5万元以上价位段，行业整体份额达4.98%，同比提升1.45%。对大多数品牌来说，高端冰箱破局市场依然阻力重重，卡萨帝成为唯一例外。数据显示，卡萨帝冰箱在1.5万元以上市场占比36.8%，在1万元以上占比34.7%，均排名第一，领先德系、日系、韩系品牌。

对于美的高端心结，方洪波在2018经营管理年会上坦言：“集团层面对高端品牌不重视，一直放养是主要原因，而事业部层面运作子品牌各自为政，与美的品牌纠缠不清。卡萨帝从一开始就是独立运作，除制造外其他一切与海尔严格切割。卡萨帝从海尔的强势品类冰洗起步，而美的在冰洗上实力弱于海尔。”

据了解，在推进高端化上，美的已经开始调用多品牌的优势。2016年美的收购东芝家电，将东芝品牌在全球铺开将是美的接下来的工作之一，此外2017年美的与伊莱克斯成立合资公司，将德国品牌AEG引入国内。有报道称，今

年6月AEG将会有产品推出，主攻工程渠道，定位看齐德国高端品牌米勒。

崎岖之路

对于美的高端品牌心结能否解开的问题，业界的看法褒贬不一。

梁振鹏认为，国内的家电企业这几年都在转型高端，但真正成功的品牌少之又少，从产品的研发设计到规模化生产，从产品的推广到销售等各个环节，企业要在各个方面都舍得投入，但很少有品牌能坚持得下去。因此美的想要靠一个新品牌成功转型是很困难的。

“以卡萨帝为例，该品牌之所以能够在高端市场占得一席之地，很大一部分原因是靠钱砸出来的，在工艺质量、模具开发、产品设计、产品研发能力方面，都必须做到强项，这些都是必备因素。”梁振鹏说。

丁少将则分析称，从市场需求看，消费升级不断加快，高端家电需求增长迅速，美的有很好的市场机会；从能力看，美的在技术、资金、渠道等方面都没有明显的短板，但时尚化、设计感以及高端品牌力的塑造等需要时间沉淀。总体来看，美的有机会在高端家电市场获得成功。

如今看来，美的高端化转型已经势在必行。对于未来，方洪波表示：“无论是美的品牌还是新的子品牌，关键是要明确清晰的形象和定位，从研发设计到品类选择、定价策略、营销渠道的一切工作都要围绕这个定位展开。”

梁振鹏指出，美的的优势在于有足够的财力和丰富的渠道，但必须注意的是，不管是产品的模具开发、精益化生产、市场推广、渠道铺设，还是产品定位、相应的人才技术和专利等，美的想要成功，各方面都要做到极致，缺一不可。

“在技术层面，美的具有很强的积淀，研发投入比、专利数都位居行业前列，足以支撑美的高端品牌的发展，美的要做的是，在集团层面凝结共识，协调好不同产品线的利益关系，赋予高端品牌更大的自主权，并在品牌层面实行一定程度的‘去美的化’，真正在市场上树立独立的高端品牌形象。”丁少将建议。

另外，在他看来，卡萨帝的成功虽然值得美的借鉴，但不能直接复制。因为美的当下所处的竞争环境、消费环境与海尔当初推出卡萨帝时已经完全不同，美的还是应该以自身为主，在凝聚共识的基础上调动集团资源，走出一条美的独有的高端品牌发展之路。

北京商报记者 石飞月/文
贾丛丛/制表