

第2章 市场营销战略规划

【导入案例】格力电器的“多元化”战略

十多年前，格力就是中国空调行业第一，当时格力的自我定位是“生产销售空调器、自营空调器出口及其相关零配件的进出口公司”。而在2017年年报中，公司突然宣布：“格力电器要做一家多元化的全球型工业集团。”在接下来的2018年，格力电器的发展战略愈发清晰，要做一家多元化、科技型的全球工业集团，覆盖空调、生活电器、高端装备和通信设备四大领域。

格力电器的产业包含四个部分，其一是已经占据相当优势的空调，属于需要继续做深引领的部分；其二是生活家电，属于追赶型，意图切入对手的赛道；其三是高端装备产业，属于打造多元化工业集团的主要内容；其四是通信设备，属于为物联网时代做准备。高端装备方面，不长期跟踪格力发展的投资者容易认为这是新进入的领域，其实并不是。格力在做空调的时候掌控了从上游压缩机、电机等零部件研发生产到下游废弃产品回收利用的全产业链，在这个过程中对高端装备早有涉及。所以我们看到，格力并非是一时兴起要做高端装备，而是深耕空调产业链多年积累下了能力和技术，将高端设备方面战略化是顺势而为，并不是大部分人认为的强上硬上。

格力从2013年开始逐渐放开手脚扩充产品，到2016年开始提出在智能家居方面加速转型。无独有偶，格力从2015年第一部手机开始，逐步进入通信设备领域，并在2018年将通信设备单列为重要的战略板块。管理层看到了5G和物联网将对家电行业产生的重大影响，认为物联网时代的智能家居将会产生深刻的变革，手机、生活家电、空调等都会在这个生态中扮演着重要的角色。

智能装备方面，格力致力于为客户提供定制化的工业机器人集成应用、大型自动化生产线解决方案，为实现“中国智造”提供专业化、个性化的产品和服务。截至2018年底，格力累计申请专利1886项，已授权393项；仅2018年就申请专利1020项，已授权157项。目前，公司机器人全套核心部件（伺服电机、伺服驱动器、运动控制器、减速机）已完全实现自主研发、生产，其中“工业机器人用高性能伺服电机及驱动器”被评为“国际领先”技术。格力智能装备方面营收，从2016年的1.6亿增长到2017年的21亿，又增长到2018年的31亿。

由此，我们可看出，格力的“多元化”主要是空调产业链的纵向做深，横向扩展的幅度有限。这种发展战略，其风险是远小于横向产业扩张的。我们熟知的春兰空调多元化失败案例，便是横向新产业扩张过快造成的。春兰在空调主业并未成熟的情况下，贸然进入摩

托车、卡车、新能源、房地产等行业。可以说，春兰空调并不是因为多元化失败，而是因为盲目多元化而失败。

另外，这几年最流行的多元化扩张方向，是金融、文化娱乐、大健康等产业。格力并没有试图去碰触这些时髦，是一件好事。这也说明格力多元化并不是很多人说的“蹭热点”，也不是为了“赚快钱”；而是吃透上下游产业链的深耕和有了能力之后的勇于承担。

多元化并不是洪水猛兽，其考验管理层的是如何看待主业、多元化的时机、多元化的方向这三个问题。格力管理层远不止一次说过“空调永远是主业”，并认同“空调行业并没有到天花板”。

空调市场方面，我们城镇化还有较高的提高空间、居民消费升级进程加速、更新换代需求提升，所以从长期来看空调市场仍有大幅提升空间，而且格力商用空调方面还有很大的进步空间。不仅格力空调在国内市场占有率排第一，而且格力电器在全球也以 21.9% 的市场占有率位列家用空调领域榜首（日本经济新闻数据）。格力不仅销量和保有量大，而且作为高端品牌，售价较高，盈利能力也首屈一指。格力的毛利率一直大幅高于行业第二的美的集团。格力在国内拥有 26 家区域性销售公司和 4 万多家网店，格力的渠道模式是格力空调如此成功的重要保障。

多元化并不是不看好主业了，也不是要离开主业，而是深耕空调上下游产业链的衍生。空调仍然会高速发展，且会给其他多元化项目提供资金、市场、技术支持。保证空调的继续成功，才能给予格力试错空间和容错机会。只要“空调永远是主业”，格力就不会走上春兰的错误道路。

资料来源：搜狐网，2019 年，内容有改动。