

美的：微波炉绝地市场放牧黑马

自从微波炉开始在中国市场出现，国内外厂家的搏杀一直呈愈演愈烈之势。价格战虽然后来被彩电业演绎到了极致，真正凭借这把双刃剑成功冲杀出来的还是微波炉业。准确地说，就是号称微波炉之王的格兰仕靠价格战清理门户并终于大获成功。1998 年国内市场格兰仕一家的占有率达 75%，如此之高的垄断地位在各行业中都极为鲜见。格兰仕自己花血本打下的江山自然不容别人覬觐，微波炉行业一度被人们称为一块“绝地”，谁要想再在这块土地上播下种子，别说难收获到果实，更可能连秋天都捱不到。

这种情形从美的最早宣布进入微波炉行业时各界的反应可以略见一斑：首先预测美的股价会下挫；业内人士评论微波炉市场门槛之高，没有 3 个亿的投资、350 万台的产量根本不可能立足。

然而，美的最终还是成功地掘开了微波炉市场的裂缝，在“绝地”上开拓出了一片绿洲。

美的：微波炉绝地市场放牧黑马

2001 年 4 月底，美的微波炉项目二期工程奠基之时，美的集团家用电器事业部在同一天召开了 2000 年销售年度优秀经销商颁奖庆典，来自全国各地的几百名经销商齐聚顺德美的总部，个个兴高采烈、神采飞扬。

到目前为止，美的在中国市场影响最大的应该还是它的空调产品，但那天齐聚美的的却清一色是它的家用电器经销商，他们经销的主要是美的的微波炉、饮水机和电饭煲。包括奔驰、宝马、奥迪在内的 80 多辆奖品轿车在颁奖现场排成长龙。120 个出国深造机会，更是让各经销商心跳不已，而这份经销合同之外的重奖，更让各地经销商惊喜有加。

一、进军绝地的睿智决策

美的当然也不是一时心血来潮。早在 1995 年，微波炉就已经进入美的视野。当时美的空调刚刚靠巩俐的“千金一笑”打出了名气，空调、风扇和电饭煲的销售呈现良好的势头。那年美的集团总裁何享健带领美的研究所的一班人马考察华东六省，目的就是通过考察，从微波炉和 VCD 中选择其一以充实美的的产品线，实现资金的有效再利用。

何享健一行造访了大批经销商和供应商，得到的答案却始料未及：建议美的放弃这两个产品，重新选定其他的项目。其时 VCD 正处于全国上马的高潮，成百上千家 VCD 生产厂家仿佛在一夜之间冒了出来，而涉足微波炉行业的顾虑则是行业垄断性高、行业门槛太高。更重要的是，作为全新的产品品类，微波炉的加入会不会冲淡“美的”品牌带给人们的产品联想，对品牌造成无形的伤害？

然而，在美的内部有一部分人坚持主张上微波炉项目。当时美的研究所所长、现为美的集团家用电器事业部总经理的张勇涛就是

事实上也是这样，垄断越高的行业，预留的市场营养也就越丰富。

这种意见的代表。他们的理由是：从市场角度看，任何一个企业的绝对垄断都不可能维持 5 年以上，社会资源的优化配置一定会打乱企业原有的生存秩序，选择合适时机上马微波炉，不但能改变美的的产品结构，而且一定可以改变整个行业格局。从制造技术角度看，微波炉和美的电饭煲及由电饭煲引伸出来的电磁炉等产品都是使用电能转换加热系统，其技术研发和生产制造包括营销网络都有着极其便利的条件和经验，有利于微波炉开发少走弯路。当时，美的集团的主打产品是空调、风扇等，旺季集中在每年的 3~8 月，在余下的时间里资金的配置和经销商资源的利用都显得力不从心，而微波炉的销售旺季正好可以弥补时间差，上马微波炉有利于优化企业整体运作和产品结构。另外，从微波炉行业上下游资源企业看，他们在成品制造厂家垄断力量的压力下急切希望将自己的“鸡蛋”转移到另外的篮子中去，尤其是国外提供微波炉磁控管的 7 家企业，更希望可以将产品更多地卖给中国，对他们来讲，在竞争的环境下待价而沽比看别人脸色做事要好得多。

经过长达几年的激烈讨论、论证，1997 年底美的微波炉项目开始筹备，1999 年底首期 10 条微波炉生产线建成，从此一发不可收。国内贸易部门的数据表明，美的正式投产一年后，2000 年 12 月美的微波炉以 9.54% 的市场综合占有率排名行业第三，成功地掘开了微波炉市场的裂缝，在“绝地”上开拓出一片绿洲；到 2001 年 4 月，美的微波炉已经以 15.15% 的市场综合占有率跃居行业第二。让人惊讶的不只是这张成绩单，还有交出这张成绩单的速度，按照美的最先计划的时间表，进入前三名的安排是“3 年之内”。这种跳跃式的发展引起了业内人士的普遍关注，美的微波炉被业界形容为一匹“黑马”。

二、美的品牌成功实现有形价值延伸无形资产

从厂房、资金、技术、人力资源角度看，微波炉项目的上马对于美的这样一个大型企业来说都构成障碍，最大的障碍在于如何在

过份垄断竞争的态势，让美的多了一份筹码。

不伤害品牌的情况下将最早属于空调的“美的”品牌延伸到微波炉领域。

品牌的转移应该是一个缓慢的过程，过度广告有时会适得其反。

品牌延伸在业界一度是热门话题。做电视起家的想再做冰箱，做洗衣机起家的想做空调。品牌的价值被充分认识了，某种意义上又被有意无意地夸大了。在一些人的心目中，似乎只要是一个有名气的商标，不论贴在什么产品上，都能发挥其品牌无形资产的价值，都必然带来新产品的热销，事实显然并非如此。在消费者心目中，绝大多数品牌与产品的联结相当紧密，在品牌的价值中产品所占的比重分量很大，要将本属于一种产品的品牌套在另一种产品上，无疑是惊险的一跃。康佳品牌最初以彩电闻名，后来企业大举进入移动通讯领域，显然也是想进行一次一分为二的延伸。为了将两类相去甚远的产品有效整合于“康佳”品牌之下，一段时间以来企业为“康佳”手机投入了大量资金做广告，其费时费力不啻于重新做出一个品牌。

在“美的（Midea）”品牌之下，空调、风扇、电饭煲、微波炉几大类产品同列并且都被市场所接受，尤其是在一年多时间中从无到有发展起来的微波炉，在一个原本高度集中的市场坐定第二的位置，之前人们似乎并没有感觉到多少它的广告宣传力度，至少不像康佳手机的来势汹汹。

美的这种认识以及依此而进行的运作，无疑是其微波炉项目迅速成功的一个关键。

品牌延伸的关键，是让品牌的无形资产价值通过有形的东西实现有效的价值转移，最终达到无形品牌的增值。要实现不同产品的同一品牌对接，则找到新老产品与品牌关系之间的共同之处并强调它、扩大它，利用这种关联将新产品与原有品牌联结起来。

据 2000 年的统计，美的品牌资产已经达到 63.8 亿元。这个资产是由产品、副产品、形象代言人等各种元素组合而成的，如何在

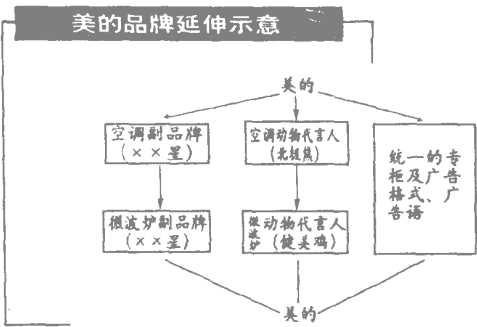
“形象代言人”用动物不用“明星”，省钱且效果奇特。

这些价值中发掘可以延伸、可以利用的东西至关重要，美的微波炉选择了首先从副品牌入手。1998 年推出“冷静星”静音空调、1999 年推出“清爽星”换气空调均大获成功，在消费者心目中形成了美的产品“星”字当头的印象。微波炉于是借用“星”字大做文章，所有产品均以“星”作为副品牌，如 2000 年初推出的“小康星”、2000 年 8 月推出的“营养星”、2000 年底推出的“数智星”等。副品牌的成功沿用，使美的微波炉与美的品牌之间增加了一层联系，起到了很好的拉近效果。

产品形象代言人是接近微波炉产品与品牌关系的又一有效武器。美的空调代言人“北极熊”被人们亲切地称为“美的熊”，憨态可掬的北极熊成了美的空调的代表。可是，北极熊显然不可能作为微波炉的代言人，如何延续动物代言人的形象？美的选择与“营养”密切相关的“健美鸡”来为微波炉代言，在策略上形成了一定的延续性，同时也是对“原来生活可以更美的”品牌承诺的进一步实践，在具体形象设计上也着意于两种不同卡通动物的神似，从视觉上极易发现二者的关联。

微波炉借品牌之势运作。

在考察美的微波炉的成长之路时，人们不应该忽略美的另一种重要产品电饭煲。在品牌内涵与通路运作上，电饭煲都是美的发展线上不可或缺的重要一环。早在微波炉之前，美的电饭煲的市场成功已经使美的品牌从最早的制冷送风产品（空调、风扇）向厨房用品延伸到位，“美的”带给消费者的联想已经不再单一薄弱，开始包含了厨房用品的产品概念。尤其是 1998 年以来，美的家用电器事业部国内营销公司总经理朱凤涛针对电饭煲市场进行一系列营销政策的调整并大获成功，更为日后微波炉的兴起和借势运作打下了坚实基础。在微波炉的宣传推广中，美的更着力于与美的空调、电饭煲使用统一形象的专柜及广告格式，消费者看到美的微波炉的广告或终端，可以自然联想到美的空调、电饭煲，从而联想到美的品牌。



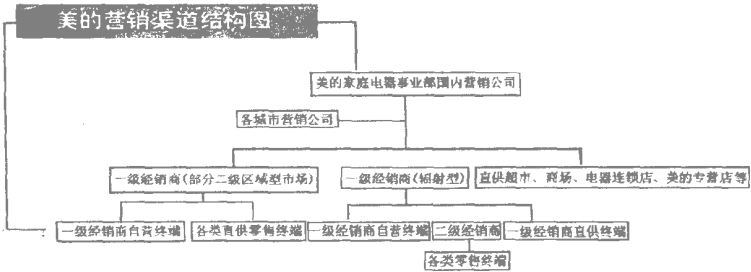
三、渠道：在运用中实现价值

适当的“爱心”付出实际上是对渠道直接追加投资。

美的在同另一微波炉巨头格兰仕的竞争中，充分利用渠道资源和销售政策杠杆来强化微波炉的市场推广。

仔细分析美的营销网络就会发现，作为这个网络的支干和终端，美的的分销商和零售商与格兰仕相比并没有什么本质的区别，美的家庭电器事业部国内营销公司总经理朱凤涛也承认，两家的网络重叠率很高，在大多数时候，两家实际上在共用一个渠道。

有投资自然会有收益。



在国内竞争最为激烈的彩电行业，曾经有过自己“挖渠引水”还是“借渠浇地”的争论，如今这种争论随市场变化而渐渐风云消散，似乎越来越多的厂家选择了借用共用渠道。或许毕竟不像彩电

业的财大气粗，美的和格兰仕在做微波炉时不约而同地采取了借重经销商的策略。

不论厂家之间竞争如何激烈，对绝大多数经销商来说，经销产品并不具有排他性。在商言商，渠道可以共享，但哪个产品能给自己带来更多的利益，自己自然会多给它一份“爱心”。对厂家而言，谁能得到更多的“爱心”，谁才算充分利用了渠道的价值。所谓客户管理，说白了就是利益管理。

销售政策的灵活性关系着销售的活力。

作为后来者，美的首先考虑的就是在经销商所得利益上体现对比优势。美的微波炉销售大纲规定：凡是在公司规定范围和条件下经营，公司终会给予经销商一定规模的返利。在理想状态下，如果一个经销商的年销售额在 800 万元以上。他的返利可以达到 5% ~ 8.33%，而在这个档次上，格兰仕的返利水平则要低得多。另外，美的从 2000 年开始连续选送优秀的经销商出国深造。在利益导向之下，越来越多的经销商都会将美的微波炉纳入自身的经销计划。

美的销售政策的灵活性受到了经销商的欢迎。这些政策包括：

1. 达到最高奖励标准的零售终端如果有 60% 为美的产品，将对超额部分的销售额予以 50% 的奖励

美的、格兰仕销售政策对比

一级经销商返利标准：

年销售额(万元) 50 110 150 200 300 400 500 600 800 11051200

年终返利(%)

美的(地县)	2	3	7.5	7	7.7	7.9	7.4	7	6.5	6.2	6
美的(省级)	0	2	2	2	3	3	4	8.33	7.5	7	8.33
格兰仕(一级)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.25	3.41
格兰仕(二级)	0	0	0	0	0	0	0	1	1.25	1.5	3.66
格兰仕(三级)	0	0	0	0	0	1	1	1.25	1.5	1.75	4.16

年销售额(万元) 14001500160018002000250030003500400050006000

年终返利 (%)												
美的 地县)	5.86	5.85	5.755	67	5.65	5.48	5.45	5.34	5.35	5.24	5.2	
美的 省级)	7.867	47	7.5	7.22	7	6.6	6.336	14	6	5.8	5.67	
格兰仕 一级)	3.413	663	763	663	914	414	164	414	664	915	16	
格兰仕 二级)	3.663	913	913	914	164	414	664	915	165	165	16	
格兰仕 三级)	4.414	414	664	915	165	165	165	165	165	165	16	

二级商及零售商奖励标准：

年进货额度 万元)	20	30	50	60	110	150	180	200	250	300		
奖励标准 (%)												
美的 二级	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2		
美的零售 (商场)	0	1	1	2	2	3	3	3	3	3		
美的零售 (超市)	0	0	0	1	2	2	2	3	3	3		
格兰仕 一级地区	0	0	0	0	0.25	0.5	0.5	0.75	1	1		
格兰仕 二级地区	0	0	0.25	0.25	0.5	0.5	0.75	0.75	1	1		
格兰仕 三级地区	0.25	0.25	0.5	0.5	0.5	0.75	0.75	1	1	1	1	

- 2. 可以在操作微波炉过程中将微波炉更换为美的家庭电器旗下的电饭煲、风扇、饮水机、火锅电器和豆浆机等畅销产品，为经销商留出了后路，大大降低了经销商的经营风险
- 3. 微波炉的投款可以与以上产品的货款通用，灵活的投款方式使经销商没有后顾之忧
- 4. 对于均衡操作各品牌微波炉的经销商，美的年底将视美的微波炉在所有微波炉品种中所占的比重给予一定的模糊返利，以鼓励经销商对美的的信心

1999 年底，朱凤涛率人带着刚下线的微波炉拜访广东大户广新电器公司，开始了渠道争夺战的第一回合。

美的预计用 1 个星期的时间说服广新进货。然而，广新试用了

对一级经销商的适当支持和适当减压是渠道管理中最重要的课题。

微波炉以后，第二天就在全中国第一个签署了美的微波炉经销合同。到 2000 年 3 月，初步制订的全中国 20 个一级大户的协议全部签署完毕，比美的自己的计划提前了整整 1 个月。目前美的微波炉已形成 300 余家一级商、10 万余家零售商，遍布全国 31 个省市的营销网络，成员组成包括美的其他产品的经销商、其他品牌微波炉的经销商和由其他领域向微波炉销售领域渗透的经销商。

网点建设的快捷和网络规模的庞大使美的微波炉铺天盖地在全国各个商场展示出来。但是，渠道支流的增多增加了两个危险：

一是渠道淤塞的危险大大增加。一旦大户手中的货物流通不畅，那么整个渠道体系都有决堤的可能。

二是产品流向的控制难度增大。美的微波炉为规避风险，行业内第一个在中央电视台投放广告，同时规定月经销规模达到 30 万即可由美的公司支付半额广告费用，月经销规模在 80 万以上可以给予全额广告支持。美的还在全国各重点商场派驻专、兼职导购人员 2500 名，负责增强终端的拉力。

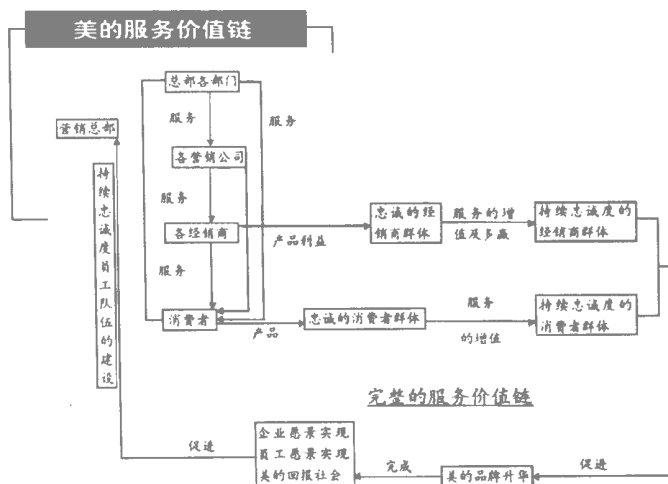
在家电销售中，通常会出现一个经销商同时代理两家竞争对手产品的情况。为了确保自己主推产品的有利地位，有的经销商会选择将另一家的产品低价抛售吸引二、三级经销商拿货，以致扰乱该品牌产品的市场价格体系。为了有效控制价格体系和产品流向，美的产品实行全国统一定价，经销商分区域供货。为确保经销商利益，美的规定了严格的区域限制，300 家一级经销商所对应的区域和二级商相对固定，严禁窜货，违者予以严厉的惩罚，包括罚款直至取消经销资格。另一方面，美的鼓励经销商均衡备货，如果良性操作各品牌产品，美的公司将以奖励的形式鼓励经销商。

四、差异化铸造美的价值链

差异化是暴力营销的攻击性所在。

微波炉市场的产品、渠道模式的同质化现象十分严重，这也是行业霸主格兰仕能够依靠价格手段一步步清理门户的重要原因，并且，格兰仕的产品线很长，几乎覆盖了所有高中低档微波炉品种，

40 元上下的差价就有一款产品，这就决定了美的要成功打入市场，必须在价格以外找出路。



价格竞争行不通，美的就在价值竞争上做起了文章。一件产品的市场价格 110 元，你想卖 150 元的话，就必须赋予它新的价值并让消费者认同，只有“物超所值”才能受到消费者的青睐。于是美的微波炉将主要精力放在找到新的价值附加于产品之上，以价值的较量代替价格竞争。

目前人们对微波炉的使用主要是热剩菜或准备早餐，有 72% 的消费者对于食物营养的流失感到担忧。针对这个需求，美的于 2000 年 8 月推出了将食物中的蛋白质、维生素和微量元素等营养成分的保有量增加 25% 的“营养星”，当月就通过了中国烹饪协会专家的集体认证。“营养星”在中国微波炉行业第一次提出了营养保存概念，营养价值的附加使产品一上市就受到了各界的好评，2000 年 9 月到当年底，提货量达到 350 万台。

尝到差异化的甜头后，美的微波炉再接再厉推出了一系列差异化产品并赋予其新的价值：从黑、钛、铂金星到透明营养星和太空

营养星，再到数智星，层层递进的差异化卖点、利益点和支持点都得到了经销商和消费者的认可

让销售商获利固然重要，但让销售商获得更多的学习机会则是棋高一着。

美的差异化营销还表现在渠道管理风格上。中国家电经销商经过 10 多年的发展，实力大增，苏宁们的崛起与沃尔玛们的进驻使厂商关系发生了戏剧性变化，厂商之间不再是一边倒的关系，人性化元素的重要性日益凸显出来。在建立和稳固新型厂商关系的实践中，美的认定，利益的共同体胜过友谊的共同体，因此致力于将厂商利益一致化，结成一个牢固的价值链。除了务实灵活的销售政策，美的对经销商的人性化管理在经销商中有口皆碑，其中对微波炉经销商的培训从未间断过，2000 年 9 月，美的选送 32 名优秀经销商赴新加坡参加 MBA 培训；2001 年 3 月，又送出 110 多名。他们还经常邀请人民大学、华南理工大学及著名企业的教授和专家在新品推介或客户联谊会上讲课。不少经销商认为，“跟美的做生意不但有利赚，还特别能够学东西。”

美的在帮助经销商赚钱的同时也帮助他们降低经营风险。2001 销售年度，美的专门针对微波炉创办了中国家电业的第一个“投入就是百分之百回报”的全新模式，经销商只要持续每月按照一定额度打款，就可以在年底得到除正常利润外与用投款额度同等的回报。这种方式帮助经销商降低经营风险、规范价格，客观上培养了客户的忠诚。

单点进攻是暴力营销所倡导的理念之一。

战术上的单点进攻可谓是美的撬动微波炉市场的一个利器。2000 年美的在全国开展了“样板店”工程，在每个城市选取 2~3 个大中型售点，保证出样、资料最大化、专柜布置最优化，以压倒优势战胜对手有了这一个个点的带动、辐射，一方面树立了美的微波炉在市场上的形象，并对内部员工形成一种激励，另一方面真正刺激了销售额，给竞争对手造成巨大的压力。一个个单点带动了市场整体的销售，目前这种“样板店”在全国已发展到 500 家。

利用既有资源的价值创造新价值、贯穿于营销过程的差异化策略将美的微波炉创新求变的形象融入经销商和消费者心目中，使他们在经销和使用中领略着美的微波炉的独特价值，这也许就是美的

能够成为微波炉市场黑马的奥妙所在。

附录：

微波炉行业大事记

1998 年之前，格兰仕微波炉的市场占有率最高达 75%；

1999 年 12 月 11 日美的集团与日本东芝签约，标志着美的全面进军微波炉行业；

2000 年 6 月，格兰仕宣布，在全国范围内将其主导型号的微波炉降价 40%；

2000 年 7 月，格兰仕微波炉宣布再次大幅度降价，美的做出反应，在全国范围内开展“买微波炉送高档风扇”的活动，促销力度在当时的市场上是最大的；

2000 年 9 月 13 日，在微波炉首期工程庆典上，美的家用电器新闻发言人李锦魁宣布，美的长期目标是成为世界上最大的微波炉生产供应基地之一；

2000 年 9 月 19 日，格兰仕集团首次对外宣布，将投资 20 亿元进军空调、冰箱制冷业，并声称短时间内打造继微波炉产品之后的第二王国；

2000 年 10 月，格兰仕挥起屠刀砍向高档微波炉市场，降幅是有史以来最大的一次，其黑金刚系列微波炉全面降至千元以内；

2000 年 12 月 2 日，国内贸易局市场监测数据表明，美的微波炉市场占有率已是行业前三名。美的计划 3 年内追加 3 亿元投资，年产量达 950 万台，以缩短与行业老大的距离；

2001 年 4 月，格兰仕将一款畅销微波炉零售价大幅降至 299 元；

2001 年 4 月，美的 3000 万元重奖经销商，抢占渠道资源，坚信“得渠道者得天下”。

实达：新型企业遭遇“中国企业症”

战略就是制造差异，而多元化则会消除差异，严重时会导致同质化，使企业难以建立独特的优势。

企业的资源是有限的；

企业只能在少数领域做得比别人更好；

竞争是一个持久的过程，需要长期的投入。

实达曾经创造了“从 16 个人到 16 个亿”的神话，但却走上了上市——扩张——多元化——ST 之路。

中国企业家在管理上有两个偏向，一是所谓的“传统派”这些人要么以为《孙子兵法》无所不能 要么认为《红楼梦》、《三国演义》可以包医百病。另一偏向是所谓的“时髦派”这类人喜欢追逐时髦的管理名词 核心能力时髦时提倡构建企业的核心优势，业务流程重组时髦时谈 BPR 网络时髦时谈 .COM。为了赶时髦，因此愿意花大价钱，请大咨询公司提方案。

实达在扩张过程中管理问题浮出水面，急切之中引入麦肯锡方案，但在中国这样特定的管理环境中却很大程度上成为漂亮花瓶，中看不中用。

实达 ST 的背后有许多东西可让我们咀嚼评议并引以为训。

实达：新型企业遭遇“中国企业症”

2001 年 4 月 30 日上午，实达电脑公司发布亏损年报。由于这已经是实达连续第三年亏损，沪市股票代码 600734 的“实达电脑”从此自动变成了“ST 实达”。

近年来，上市企业因为经营或管理不善出现连年亏损而受特别处理的企业多了，但国内上市的高科技企业，因为连续两年亏损而被特别处理（ST），实达却是头一家。更何况，2000 年报表明，实达亏损金额竟然高达 2.52 亿元。

这个曾经创造了“从 16 个人到 16 个亿”的创业神话，肩膀上既没有历史遗留的包袱，本身又处于朝阳产业，资金方面由于上市和两次配股从股市上募集了 6 个亿左右，加上上市公司背景带来的良好的信誉，信贷能力也应该没有问题，究竟是什么导致了它的亏损？

一、上市与多元化：中国企业的做大做强情结

从实达的发展历史来看，1996 年公司在上海证券交易所上市，是一个改变命运的时刻。这之前，不要说全国，即便在福建，实达也不是一个响当当的角色。但谈到为什么要上市？上市之后要做什么？怎么做？当年的实达可以说不太清楚。最普遍的一个说法就是：“先把企业做大，企业大了，就上市。上市后再融资，把企业做得更大”。

实达上市后，忽然发现自己一下子站到了一个前所未有的平台上，以前想也不敢想的事突然来到了身边，一个个考验你的梦想、志向、心胸、能力的机会和诱惑摆在眼前。一个现实的问题是，上市融资来的 2 亿元资金怎么花？这其实也是一个企业制定什么样的发展战略的命题。

从某种意义上讲，企业的成功是谋划的成功。

实达集团一位高级副总裁回忆到实达发展过程中的几次失误：“我们有好几次头脑发热的过程。在上市之前，拼命想做大情结就

已经凸现。一是 1991 年、1992 年那会儿，实达的终端产品初步成功，当时实达领导认为什么都可以做，就有了房地产。你不知道，那时我们还做过酒家！1996 年，实达上市后拥有的资源多了，就上 VCD、上 PC 上软件，运作香港的实达公司，算起来，实达先后投资了 20 多个公司，多的时候连我们这些主要的管理者都不知道所投资公司的名称、股权结构、业务范围，管理更是鞭长莫及的事情。到今天我们得到一个教训，实达不可能同时做这么多的事情。几年下来，还是原来发展有根基的、和 IT 核心业务相关的能赚钱，有前途。1998 年、1999 年以来我们一直在调整，最终确定了我们要专注于做 IT 产业。多元化是一个过程，最终实达还是走到了专业化。或者说，今天实达的多元化，是紧紧围绕实达核心竞争力的、在 IT 专业化背景下的多元化。”如果当时的实达能有今天这样的判断，实达断然不会挥师进军 VCD 产业。

二、进军 VCD：留下难忘的创痛

1996 年实达，已经将自己未来的发展方向确定为电子信息产业集团。电子信息几乎覆盖了现在所有的有高科技含量的电子产品。除了当时已经拥有的终端和外设两块主要业务外，实达决定要进入以数字技术为基础的消费电子领域。作为计算机企业，实达认为自己对数字技术比家电业更了解，VCD 正是这样一个以数字技术为基础的消费电子产品。在实达的决策层，其实是把 VCD 看作实达进入消费电子的敲门砖。实达认为未来的两三年可能会产生新的家电是和电脑结合的。早点进入这个领域，会早一些占据主动。虽然明知道进入时机已经晚了，但还是决定要做。实达以前的终端和外设营销渠道都集中在投资类专业市场，他们的想法就是要凭 VCD 打通消费领域的通道，建立起消费类电子产品的营销渠道。当然，也想在此基础上寻找新的利润增长点。

这不能说不是一个好的构想。

1997 年，实达 VCD 的销量达到了 11 万套。然而，1998 年集团却

忽视市场变化的决策是十分危险的。

给 VCD 公司下达了年销 80 万套的计划，并且按照这个数量去采购机芯和各种零配件作为库存，并投入了近 3000 万元的广告费。1998 年第一季度 实达 VCD 的销量不足 10 万台，完成了不到季度指标 30 万台的 1/3，这时，公司才意识到当初决策的失误。但为时已晚，VCD 市场上的价格战、广告战正如火如荼，前期投入太大，明知道是火坑也只能跟着往下跳了。1998 年中实达的 VCD 产业仓促下马，生产 VCD 的数字电器公司最终以清退的形式结束了它与实达的直接联系，但历时几年，并为实达留下了一次难忘的创痛。

三、软件产业：煮熟的鸭子飞了

实达软件则是另外一个多元化经营的例子。1999 年实达 10 周年庆的时候，曾经提出一个这样的策略，即从一个非主流的计算机外部设备厂商 通过几年的时间 发展成一个主流的 包括计算机主机、外部设备、网络、软件与信息服务的综合性计算机骨干企业集团。从这年开始 实达开始投资软件领域 形成中国最大的软件产业群之一。

这家软件公司与实达其他以产品立足的子公司不同，一开始就是通过收购、重组、合作等资本开路的风格运转起来，而实达软件公司在一定意义上也正是一家投资控股公司。令人称奇的是，这家软件公司在 1999 年的产值居然超过了 6 亿元。

“朗新”曾经是实达软件的第一个成员。1997 年实达集团投资 1200 万元注入该公司。就在当年，实达朗新实现了营业额的激增，利润达到 1650 万元，第二年更达 1800 万元。这第一起投资案的成功 为实达软件走“外延式”的发展道路打了一剂强心针。“朗新”的高回报，也使实达开启了创建软件产业的大门。

而 1997 年“铭泰”刚成立时 注册资金仅 50 万元，20 万元的净资产 员工不足 20 人。企业管理极其简陋，连基本的财务报表都没有。1998 年 2 月 在实达集团投资 5000 万元成立北京实达软件产业公司后 首先就投资 1200 万元并购了“铭泰”51% 的股权。其后“铭泰”突飞猛进，今天它已稳坐国内第二大通用软件公司交椅。

6 个亿的产业
不做进一步规划，
也不再追恩施爱，
这似乎沾染上了政
府管企业的坏毛
病。

知识型企业需
研究对人员的有效
控制策略。

同年实达软件又投资 3000 万元人民币购并了号称“UNIX”专家的“东方龙马”。此后，协助其迅速扩大经营范围，在不到两周的时间里，一次性就注入 2000 万元资金，并为其进行了一系列融资、贷款、担保等服务。结果是当年“东方龙马”的业务量就比前年同期增长了 300%。

不过从 2000 年开始，迅速扩张的实达软件出现变化，原来通过外延式发展而形成自己的软件产业群的计划并没有实现。2000 年中期，实达软件内部对其产权做了很大调整：出让实达朗新全部 51% 的股份，有条件“赠让”东方龙马 11% 的股份，放弃控股权，对实达铭泰进行“大实达”范围内的变动，引入香港实达科技 40% 的参股权，留下 30% 的参股权。1998 年底，实达软件曾想搞“实达软件群星计划”，以实达软件的名义，把旗下的子公司作为其品牌，诸如“朗新星”、“铭泰星”等，推出。事到 2000 年中最终不了了之。

外界对于实达软件这接二连三的突变感到很茫然，也有许多猜测。比较合理的解释是：这是所有实业投资最终都要面临的问题。实达软件的经营，虽然从战略上考虑，要走软件产业群的路子，但在实际操作中走的一直是“控股”的道路。子公司与它缺乏脐带联系，很多事情只表现为“钱”来钱往，上下级之间的关系仍然松散，甚至于实达软件根本就难以有效控制下属公司，他们的财富和知识全在自己的脑袋里，闹崩了可以立刻重起炉灶。虽然实达软件认为在各控股的子公司发展之初，“实达”品牌、贷款融资担保、客户信心给了他们莫大的帮助，但其中一些子公司并不这么认为。他们觉得实达除了资金，并没有给他们带来更多。“公司就像小孩一样，长大了总是要成家的”。虽然这次变动对于实达没产生任何不良影响，可在不经意间，实达软件总裁卢如西又零星地流露出些无奈。毕竟长硬翅膀的飞禽，总要向更辽阔的天空。

“大实达”计划
的总体规划是不错
的。

实达软件的业绩目前在整个集团中居第三位。回顾这三年来实达软件的并购过程，应该说还是很成功的。子公司也承认实达软件很有商业头脑和眼光。但这次变动，证明了过去通过投资兼并而发展软件产业群的战略并不成功。而如果反过来将实达软件定位在软件领域的投资商，至少从结果上看，却异常的成功。