

厦门大学博硕士论文摘要库

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2014156083

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

美的家用空调垂直营销渠道模式变革思考

Reflections on the Change of Vertical Marketing Channel
Model of Midea's Household Air Conditioner

杨 军

指导教师姓名：林志扬 教授

专业名称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2016年9月

论文答辩日期：2016年11月

学位授予日期：2016年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2016年9月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

中国改革开放三十年，创造了诸多经济奇迹。中国的家电行业从小到大，由弱到强，借助中国经济的高速发展迅速成为全球家电行业的领导者。特别在中国加入 WTO 后，家用空调作为中国家电行业的典型代表，实现了全球化的研发、制造和市场扩展。激烈竞争的市场环境让家用空调成为了依靠市场竞争强势崛起的行业。在激烈的竞争环境中，美的家用空调独有的渠道模式虽然取得了不俗业绩，但是仍然面临着众多的威胁。行业产能过剩，竞争加剧，传统渠道和新兴渠道之间越来越尖锐的冲突，导致多年来美的家用空调赖以生存的渠道模式面临着崩塌的风险。能否借助目前相对稳定且强势的行业地位迅速实现转型，将成为决定未来美的家用空调渠道模式成败的关键。本文以渠道类型、垂直营销渠道模式、营销 4P 要素、组织变革等理论为基础，结合中国独有的市场现状、各类渠道模式的特性、消费者行为、以及美的家用空调渠道体系的特点、竞争对手的状况，对美的家用空调垂直营销渠道模式的内部运营与对外运作等方面存在的问题，以及问题产生的原因等深入思考和分析。论文在此分析的基础上提出美的家用空调体系应加快进行渠道模式创新，从内部到外部要推行组织体系和渠道模式变革；进一步缩短体系层级、加强组织创新、建立高效执行团队；要充分利用并平衡好传统渠道、连锁、电商等不同业态协同发展，并最终建立起简单高效、不同体系平衡发展、传统渠道模式与新兴渠道模式各司所长，面向未来的复合型渠道体系。

关键词：空调；渠道变革；垂直营销渠道模式

Abstract

Many economic miracles were created during the thirty-year Reform and Opening-up of China. With the rapid advancement of Chinese economy, Chinese household electrical appliance industry has grown tremendously and quickly became a leader in the global market. As a typical representative of Chinese household electrical appliance industry, household air conditioner has realized the globalization of R&D, manufacturing and market expansion, especially after China joined WTO. Under the highly competitive environment, household air conditioners become a rising industry relying on market competition. Although Midea household air conditioner's unique channel model has achieved good results in the intense competitive environment, it still face a number of threats. Channel model, which Midea household air conditioners have been relied on for many years, is now at a risk of collapse because of industry overcapacity, intense competition and increasingly fierce conflict between traditional channels and new ones. Whether we can take good use of the relatively stable and strong industry status and quickly realize the transformation of Midea household air conditioner will determine the success of Midea household air conditioner channel model in the future. Based on some theories like Channel Type, Vertical Marketing Channel Pattern, 4P Theory and Organizational Reform and combined with Chinese unique market environment, characteristics of each channel model, consumer behaviors, features of Midea's household air-conditioners' channel, and competitors' situation, this paper analyzes further into the internal and external operation problems of the Midea household air-conditioners' vertical marketing channel pattern and the reasons behind that. As a result, this paper suggests that Midea Household air-conditioning system accelerate the innovation of Channel Model, reform organizational system and channel pattern from the inside out, further cut down organizational hierarchy, encourage innovation and set up efficient execution teams. It is important that Midea Household air-conditioning system fully utilize and balance among traditional channel, chain stores and online retailers to reach a highly simple but efficient future-oriented integrated channel system, in which different systems can have balanced development and both traditional channel mode and new one can perform their strengths.

Key words: Air Conditioner; Channel Reform; Vertical Marketing Channel Pattern

目录

第一章 绪论	1
一、研究的背景.....	1
二、研究的意义.....	1
三、文章的结构.....	1
第二章 家用空调行业和美的空调的基本情况	3
第一节 中国家用空调行业的现状	3
一、整体行业环境.....	3
二、中国家用空调行业发展的新特征.....	4
三、中国家用空调行业面临的困难与问题.....	7
四、未来家用空调行业的机会.....	11
第二节 美的集团与美的家用空调的基本情况	12
一、美的集团的基本概况.....	12
二、美的家用空调的行业地位.....	13
第三节 美的空调传统渠道组织模式	14
一、美的公司总部与区域营销管理中心的关系.....	14
二、美的空调区域营销管理中心与分销体系模式.....	14
三、传统渠道组织模式所存在的问题.....	15
第三章 相关理论综述	16
第一节 垂直渠道营销组织	16
一、公司型营销系统.....	16
二、管理型营销系统.....	17
三、契约型营销系统.....	17
第二节 市场营销理论综述	17
一、4P 营销理论	17
二、4C 营销理论.....	18
三、4R 营销理论.....	20
第三节 复合型渠道模式	21

第四章 美的空调垂直渠道模式的现状及存在问题分析23

第一节 美的空调垂直渠道组织模式的现状23

一、美的公司总部与销售公司的关系.....23

二、美的空调区域销售公司的内部架构.....24

三、区域销售公司与代理商及分销渠道体系.....25

第二节 美的空调公司型垂直渠道系统存在的问题27

一、组织人事方面.....27

二、利益保障方面.....28

三、考核制度方面.....28

四、流程管理方面.....28

第三节 美的空调管理型垂直渠道系统存在的问题29

一、代理商定位不清晰.....29

二、传统分销渠道的苦苦维持.....29

第四节 美的空调契约型垂直渠道系统存在的问题30

一、全国性家电连锁卖场.....30

二、地方性卖场.....31

三、超市体系.....31

四、电商模式的快速扩张和隐患.....31

第五章 美的空调垂直营销渠道模式的变革与完善33

第一节 主要家用电器厂商渠道模式的对比分析33

一、格力渠道模式分析.....33

二、海尔渠道模式分析.....35

三、三菱电机渠道模式分析.....36

四、创维渠道模式分析.....37

第二节 美的空调垂直营销渠道模式营销总部变革的总体设想37

第三节 美的空调渠道模式区域分部变革的设想38

一、营销管理中心模式.....39

二、销售公司模式.....39

三、去分部化模式.....40

四、美的空调垂直营销渠道模式区域分部变革的设想.....	40
第四节 代理商体系变革的设想	41
第五节 分销商体系变革的设想	43
第六节 连锁卖场体系变革的设想	45
一、全国性家电连锁卖场.....	46
二、地方性卖场及超市体系.....	46
第七节 电商体系变革的设想	47
一、自建电商体系.....	48
二、渠道电商体系.....	48
三、平台型电商体系.....	48
第八节 复合型渠道模式的建立	49
第六章 结论	50
参考文献.....	51

Content

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research Background	1
Session 2 Research Meaning	1
Session 3 Paper Organization	1
Chapter Two Basic Situation of Air-conditioner Industry and Midea Household Air- conditioner.....	3
Session 1 Situation of Air-conditioner Industry in China	3
1.1 Overall Industry Environment	3
1.2 New Features of Development of Air-conditioner Industry in China.....	4
1.3 Difficulties and Problems that China's Household Air-conditioning Industry Faces	7
1.4 Opportunity of Household Air-conditioning Industry in the Future	11
Session 2 Basic Situation of Midea Group and Midea Household Air- conditioner	12
2.1 Basic Situation of Midea Group	12
2.2 Midea Household Air-conditioner's Rank in the Field	13
Session 3 Traditional Channels Organizational Model of Midea Air- conditioner	14
3.1 The Relationship between Midea Company's Headquarters and Regional Marketing Manager.....	14
3.2 Regional Marketing Manager and Distribution System Mode of Midea Air-conditioner.....	14
3.3 Problems that Traditional Channels Organizational Model Exists	15
Chapter Three Relative Theories Summary	16
Session 1 Vertical channel marketing organization	16
1.1 Marketing system of Company Type	16
1.2 Marketing System of Management Type	17
1.3 Marketing System of Contractual Type	17
Session 2 Summary of Marketing Theories.....	17
2.1 4P Marketing Theories	17

2.2 4C Marketing Theories	18
2.3 4R Marketing Theories	20
Session 3 Compound Channel Model.....	21
Chapter Four Analysis about Situation and Problems of Midea	
air-conditioner's vertical Channel Model at Present	23
Session 1 Situation of Midea air-conditioner's vertical Channel Model at	
Present.....	23
1.1 The Relationship between Midea Company's Headquarters and Sales Company	23
1.2 Interior Architecture of Midea Air-conditioner's Regional Sales Company	24
1.3 Regional Sales Company,Agents and Distribution Channel System.....	25
Session 2 Problems that Midea Air-conditioner's Vertical Channel System	
of Company Type Exists	27
2.1 Organization and Personnel Aspects	27
2.2 Interest Guarantee Aspects	28
2.3 Examination System Aspects	28
2.4 Process Management Aspects	28
Session 3 Problems that Midea Air-conditioner's Vertical Channel System of	
Management Type Exists	29
3.1 Agents Positioning Is not Clear.....	29
3.2 Plight of Traditional Distribution Channels	29
Session 4 Problems that Midea Air-conditioner's Vertical Channel System	
of Contractual Type Exists	30
4.1 National Home Appliance Chain Stores	30
4.2 Rigital Stores.....	31
4.3 Supermarket System	31
4.4 Rapid Expansion and Pitfalls of Electricity Supplier Mode	31
Chapter Five Reform and Perfection of Midea Air-conditioner's	
Vertical Marketing Channel Mode	33
Session 1 Comparative Analysis about Main Household Appliance	
Manufacturers' Channel Model	33

1.1 Analysis of GREE's Channel Mode	33
1.2 Analysis of Haier's Channel Mode	35
1.3 Analysis of MITSUBISHI Electric's Channel Mode	36
1.4 Analysis of SKYWORTH's Channel Mode	37
Session 2 Overall Conceive for the Change of Marketing Headquarters under Midea Air-conditioner's Vertical Marketing Channel Mode.....	37
Session 3 Conceive for the Change of Regional branches under Midea Air-conditioner's Channel Mode	38
3.1 Marketing Management Center Mode	39
3.2 Sales Company Mode	39
3.3 Mode without Branches	40
3.4 Conceive for the Change of Regional Branches under Midea Air-conditioner's Vertical Marketing Channel Mode.....	40
Session 4 Conceive for Agent System Reform	41
Session 5 Conceive for Distributor System Reform	43
Session 6 Conceive for Chain Stores System Reform	45
6.1 National Home Appliance Chain Stores	46
6.2 Regional Stores or Supermarket System	46
Session 7 Conceive for Electric Business System Reform	47
7.1 Self-Built Electric Commerce System	48
7.2 Channel Electric Commerce System	48
7.3 Platform Based Electric Commerce System	48
Session 8 The Building of Compound Channel Model	49
Chapter Six Conclusion.....	50
Reference Documentation	51

第一章 绪论

一、研究的背景

中国的家电行业，尤其是家用空调行业，经过多年的自由竞争，成为全球家用空调的领导者，产研销都走在了世界前列。但是近两年随着产业政策透支影响和行业产能过剩、市场需求不足等问题的出现，家用空调行业的发展进入了瓶颈期。

美的空调作为家用空调行业的强势品牌，在经历多年的高速发展后，虽然已经进行过多次变革，但是现有的渠道模式仍然存在很多不足，不能适应未来发展的需要，急需变革。

渠道模式的变革作为美的空调价值链体系变革的重要一环，缺乏可以照搬的模式，需要根据行业共性和企业自身情况，在基本营销理论支撑的基础上，借鉴优秀经验探索出适合美的空调特性的变革举措。

二、研究的意义

中国的家用空调行业正处在外部环境恶化、内部渠道模式变革的阵痛期。以美的空调为代表的家用空调领导企业不断在探索新的渠道模式。由于中国家用空调在全球接近垄断的市场地位，行业渠道模式变革的研究对于中国家电业，乃至其他耐用消费品行业未来渠道变革的探索都具有重要的借鉴意义。而美的家用空调作为行业的领导者，具有较强的代表性。对美的家用空调现有的垂直营销渠道模式的研究与探讨具有更为广泛的指导意义。

三、文章的结构

本文将从行业现状，美的空调原有传统渠道存在的问题，美的空调现有垂直渠道模式存在的问题等方面切入，借鉴相关营销理论和其他企业的经验，对美的空调垂直营销渠道模式未来的发展变革进行分析研究，并提出变革思路和具体举措。根据以上研究思路，本论文共分为六章。

第一章简要介绍研究的背景、对象和意义，论文的研究思路和方法。第二章对家用空调行业现状，美的集团和美的空调的基本情况，美的空调的原有传统渠道存在的问题进行说明。第三章对与本文研究相关的垂直渠道营销组织，4P、4C、

4R 等基本营销理论，复合型渠道模式等进行了阐述。第四章对美的空调垂直营销渠道模式的现状和存在的问题进行了详细的分析。第五章通过对前面的研究分析，提出了美的空调垂直渠道模式未来的变革思路和具体举措。第六章对全文进行了总结。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 家用空调行业和美的空调的基本情况

上一章对本文研究的背景、意义、对象，以及文章的结构进行了说明。本章将对家用空调行业和美的空调的基本情况进行介绍。

第一节 中国家用空调行业的现状

一、整体行业环境

随着中国经济的快速发展，居民生活水平不断提高。空调也由“奢侈品”逐渐转变为普通的日常生活用品。市场规模的爆发性增长，大大刺激了国内空调产业的发展。经过多年的高速增长，中国空调市场趋于成熟，品牌集中度持续提升，产业升级步伐加快，空调行业逐步进入成熟稳定期。

空调业主要包括家用空调和中央空调两个核心产品群，本文主要将着眼于家用空调行业进行分析。家用空调作为家电行业的重要一员，既有总体规模大，更新换代慢的传统家电的普遍特征；又有市场容量增长快，价值链体系盈利能力强等时尚电器产品的特性。由于多年来家用空调在核心技术层面一直没有革命性的突破，行业创新更多停留在外观工业设计、部分附加功能等非核心部分的改进。因此，行业竞争能力的强弱更多的体现在通过巨大的产能赢得规模优势。在此情况下，中国的家用空调行业充分利用了最近三十年国内的巨大市场容量和制造成本优势，强有力地將外资企业挤出了全球行业的前两强。目前我国家用空调的产量已占到世界总产量的 80%以上，销售量占到 50%，已成为全球的家用空调生产基地和主要消费市场。并且，以美的、格力为代表的前两强产量就达到了 4500 万套，占据全球总产量的近 50%。在巨大的产能规模支撑下，中国家用空调企业通过合作、合资、收购等多种方式，已经掌握了压缩机、芯片等核心技术，并成功逆袭成为全球家用空调行业的研发、创新和制造中心。如美的从与美国开利、日本东芝技术合作，代工全球开利和东芝空调，到全面收购东芝白色家电和所有专利技术；海尔与三菱重工合资生产三菱重工海尔；格力与大金技术合作等等。中国家用空调企业已经从代工到合作，再到掌握核心技术，成为全球空调行业的领导者。中国家用空调行业借助中国经济的高速增长经历了跨越式发展的黄金

十年。但是从 2013 年以来，随着整体经济增长速度的放缓和前期节能惠民、以旧换新、家电下乡等政策提前透支消费的影响，中国的家用空调行业进入了平稳发展期，增长速度大大降低，而 2015 年则出现了行业首次负增长（见图 2-1）。

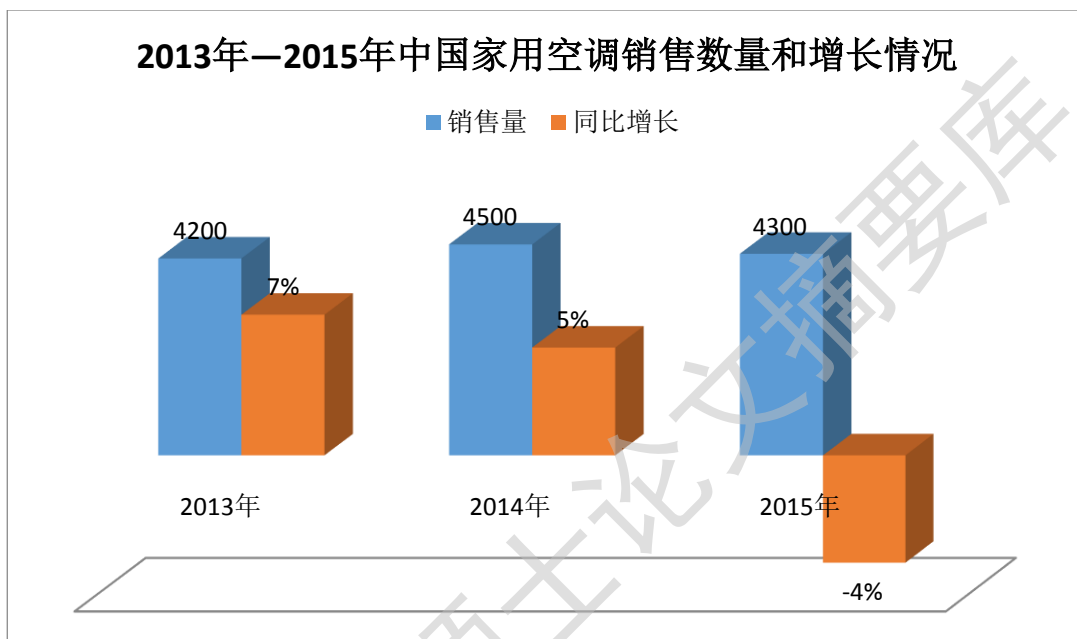


图 2-1 2013-2015 年中国家用空调销售数量及增长情况

（以上数据来源于奥维咨询）

二、中国家用空调行业发展的新特征

（一）从高速增长下跌到微增长甚至负增长

由于受到宏观经济放缓、房地产低迷的影响，家电行业逐步进入微增长状态。尤其是空调行业，在国家节能惠民补贴、家电下乡补贴、以旧换新补贴等政策透支了市场需求后，家用空调整体市场就处于高位盘整阶段。家用空调行业从 2008-2012 年每年 20%-30% 的高速增长下跌到 2013-2014 年 5% 左右的微增长，2015 年更是出现了 4% 的负增长。各主要空调企业整个价值链体系的库存巨大，在 2015 年 1 月份时达到了创纪录的 4400 万套左右，渠道库存可以满足一年的市场需求。在 2015 年度业绩考核的压力下，主流品牌企业一方面仍然不断向渠道压货，另一方面为加快终端出货全年都在低价促销，导致整个行业均价下滑近 10%。从原材料到制造企业，再到经销商的整个价值链利益严重缩水。行业利润空间的压缩

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库