



格力电器：改革已经开启，持续关注进度

作者：鲁光远 朱嘉林

电话：010-58352887

邮箱：luguangyuan@xinhua.org

编辑：杜少军

审核：范珊珊

官方网站：cnfic.com.cn

客服热线：400-6123115



4月24日至今，格力电器董事长董明珠连续做了四场直播，销售业绩接连创新高。值得关注的还有董明珠接连释放出的渠道改革信号，这也是在2019年格力与美的业绩分化以来少有的市场利多信息。受此影响，格力股价快速反弹，反映出市场对于格力渠道变革的关注。

我们认为，虽然格力的渠道改革尚未触及改革的实质和难点（合理调整线下渠道利益分配，压缩渠道层级），但管理层思想已经明显转变，渠道改革的宏观架构也已形成，后期凭借格力基于品牌力形成的强势话语权，以及管理层强大的执行力，格力渠道改革的进度虽有不确定性但预计将会顺利推进。

目录

一、渠道改革迫在眉睫.....	3
二、管理层思路转变、改革框架已成.....	4
三、改革为时未晚，平衡渠道各方利益是重点.....	5

图表目录

图表 1：格力美的内销生产成本.....	3
图表 2：格力美的内销出厂价.....	3
图表 3：格力美的内销终端价.....	3
图表 4：格力美的渠道费用差（格力-美的）.....	3
图表 5：格力美的零售量份额.....	4
图表 6：格力美的零售额份额.....	4
图表 7：格力管理层思路转变.....	5
图表 8：格力管理层思路转变.....	6

格力电器：改革已经开启，持续关注进度

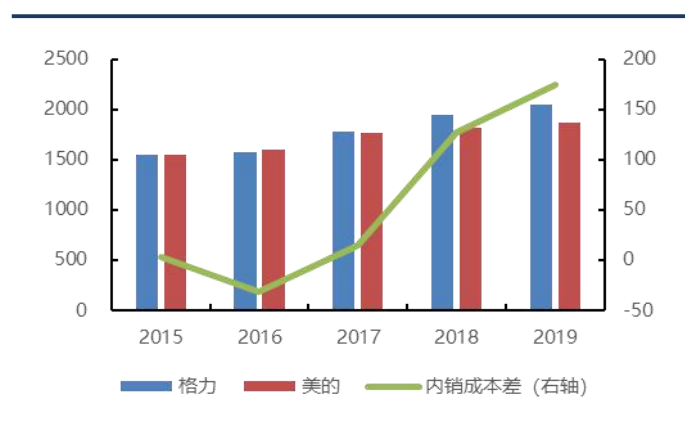
4月24日至今，格力电器董事长董明珠连续做了四场直播，销售业绩接连创新高。值得关注的是，董明珠接连释放出的渠道改革信号，这也是在2019年格力与美的业绩分化以来少有的市场利多信息。受此影响，格力股价在5月29日收盘价59.24元每股的基础上快速反弹，最高达到63元每股，反映出市场对于格力渠道变革的关注。

我们认为，虽然格力的渠道改革尚未触及改革的实质和难点（合理调整线下渠道利益分配，压缩渠道层级），但管理层思想已经明显转变，渠道改革的宏观架构也已形成，后期凭借格力基于品牌力形成的强势话语权，以及管理层强大的执行力，格力渠道改革的进度虽有不确定性但预计将会顺利推进。

一、渠道改革迫在眉睫

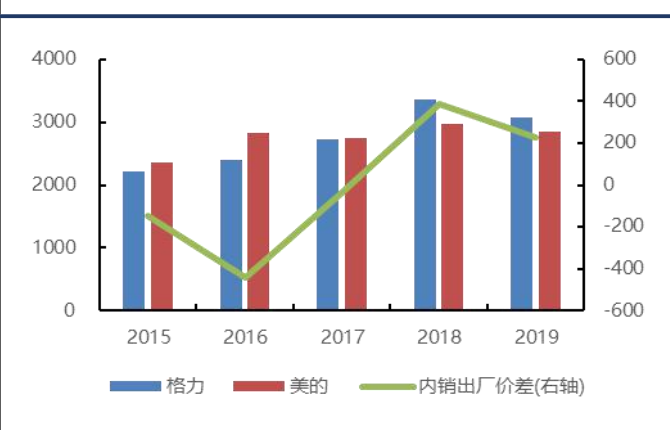
2012年，格力的竞争对手美的开始改革，“T+3”使生产效率提升，相较于格力，两者单台空调内销生产成本差额(格力成本减去美的成本)从2015年的4元上升到2019年的175元；同时在“T+3”、美云销、自建物流渠道基础上成功缩减了渠道层级，渠道效率明显提升，渠道费用差（格力费用减去美的费用）总体上呈现上升趋势。

图表 1：格力美的内销生产成本



来源：收入拆分、新华财经测算

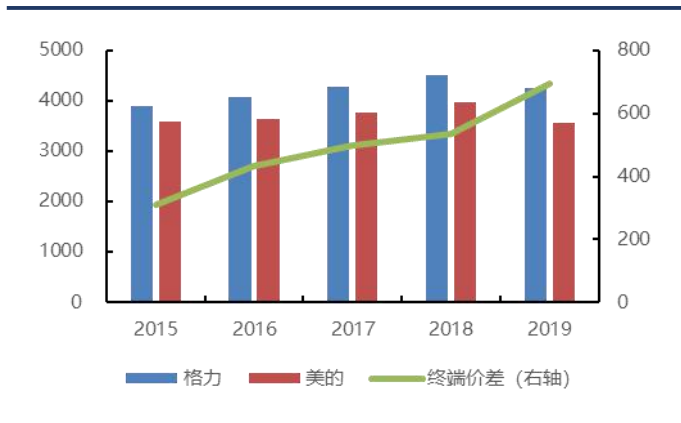
图表 2：格力美的内销出厂价



来源：收入拆分，新华财经测算

图表 3：格力美的内销终端价

图表 4：格力美的渠道费用差（格力-美的）



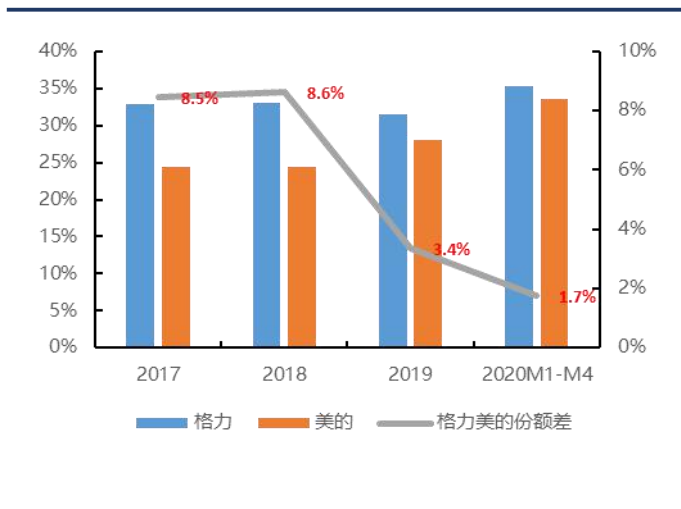
来源：中怡康、新华财经



来源：新华财经测算

美的生产效率和渠道效率的相对变化导致了空调市场竞争格局的变化,根据中怡康数据,格力、美的之间的市场份额差距几年来持续缩小,尤其是在2019年,空调市场发生巨变,美的凭借高效率渠道和低生产成本优势,上半年在保证毛利率的情况下率先降价,市场份额迅速扩大,全年市占率提升3.7%,对格力造成了前所未有的压力。到2020年前四个月,两者销售量份额差距仅1.7%;销售额份额差距为9.05%。

图表 5: 格力美的零售量份额



来源：中怡康、新华财经

图表 6: 格力美的零售额份额



来源：中怡康，新华财经测算

二、管理层思路转变、改革框架已成

从格力2019年年报已经能够看出,虽然管理层对于渠道关注重点仍然在线下,但已经开始向线上转移。2019年,“董明珠的店”注册分销店铺超10万家,全年销售额累计突破14亿,同比增长达660%。进入2020年,董明珠从最初的“格力不做直播带货”,到要“坚持线下、带动就业”,再到“直播,但不为卖货”,再到“未来,格力直播可能会常态化”。董明珠对直播的态度快速转换,伴随而来的更是连续四场直播。此外,在5月16日业绩发布会和6月1日股东大会中的表态同样说明了董明珠对渠道变革的态度正在积极变化中。

图表 7：格力管理层思路转变

时间	观点
2018 年年报	1、2018 年，格力电商坚持走“品质电商”发展路线，引导消费升级、产品升级、服务升级。并进一步优化运营策略，采用差异化的产品策略，关注产品用户画像的分析，坚持精品路线。 2、与京东、阿里提供定制化产品。
2019 年年报	1、将原有自建平台格力商城进行重新包装升级，以分销模式结合社交媒体传播的新业务模式，让全体员工参加公司销售渠道开拓，向亲朋好友推介优质产品，实现格力电器营销模式的升级。2019 年全年，“董明珠的店”注册分销店铺超 10 万家，全年销售额累计突破 14 亿，同比增长达 660%。 2、第三方平台方面，格力坚持走“品质电商”发展路线， 3、格力电商于 2019 年 10 月与第三方平台商议数字化运营项目，建立用户数据库，
4 月 14 日央视对话	“直播带货是一种新模式，大家都往这个方向走的时候，我依然还是坚持做线下，随着疫情转好，线下还是要把它做起来。”
5 月 16 日业绩发布会	1、“希望经销商意识到新时代营销模式的变革，把线上线下完美结合起来，从而实现共赢” 2、“我们的销售之前的确是养尊处优，放松了警惕，主管销售的老总已经换两个”、“格力线上渠道确实是晚了一点”
6 月 1 日股东大会	“新零售，线上线下完美集合。我要改变 3 万家经销商思维，改变服务理念，把专卖店变成体验店。而传统专卖店。要走出，让消费者通过网络平台了解产品，实现专卖店与消费者零距离。”

来源：公司公告，新华财经

从目前的情况来看，管理层的改革思路一直在完善当中，对于线上的重视度越来越高，改革思路也越来越清晰。汇总董明珠的历次表态，基本可以确定格力未来线下渠道的框架：

1. 以“董明珠的店”为分销平台，各专营店从分销平台直接订货，绕过传统的经销商渠道，减少渠道层级。
2. 将传统的经销商从原来的压货、打款等职能中剥离出来，主要是提供市场、品牌维护和物流、售后等服务。
3. 线上渠道坚持京东、阿里、“董明珠的店”三个平台并行。

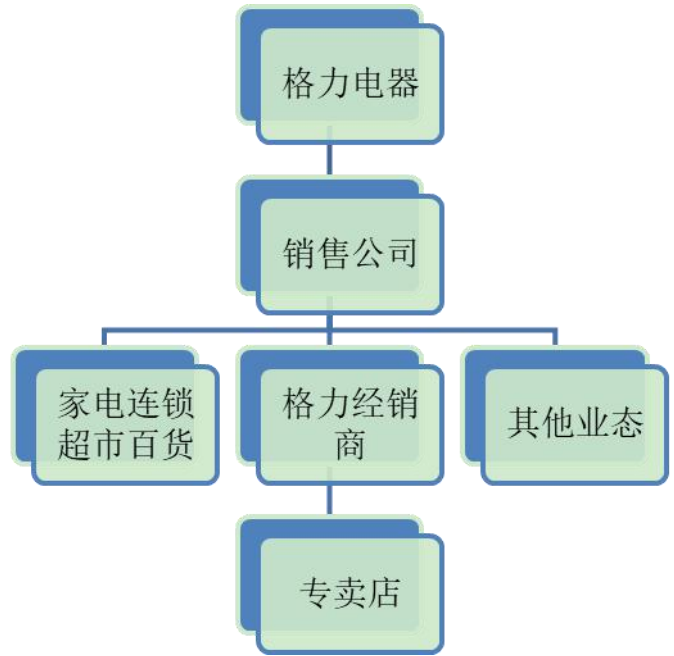
从近期几场直播中也可以看出，格力的渠道改革确实是按照上述思路分步推进。虽然格力自身直接对终端供货能力不足，产品还是通过传统渠道模式流向专卖店，但经销商职能则更多的体现在了市场和售后方面。

我们认为，格力的渠道改革框架是符合行业潮流的，如果能够按计划及早完成，格力有望重新夺回市场主动权。

三、改革为时未晚，平衡渠道各方利益是重点

缩减渠道层级是格力渠道改革的重点，而平衡渠道各方利益则是能否成功缩减渠道层级的关键，而在各方利益的分配当中，销售公司这一层级是重点。

图表 8：格力管理层思路转变



来源：公司公告，新华财经

格力空调27家省级销售公司全部隶属于北京盛世恒兴（股东分别是徐自发、张军督以及两人的家人），多年来格力的省级公司提货甚至都要经过北京盛世恒兴，凭空增加了渠道费用。

而各地核心经销商持股的京海担保对格力持股8.9%，具有一定的话语权，并在2012年董明珠成功执掌格力的过程中起到了重要作用。渠道改革将其定位转换，将会直接损害其利益，预计很可能会产生一定阻力。

同时，我们也认为，虽然格力经销商渠道具有一定的话语权，在一定程度上给格力的渠道变革造成障碍，但格力电器仍然有能力顺利推进改革：

1. 格力品牌力强大，在整个产业链条中居于主要位置，对包括经销商在内的产业链各要素有强大的控制力。
2. 混改之后公司管理层与公司利益更加绑定，且管理层本身具有高效执行力。
3. 核心经销商本身就是格力股东，存在从格力股东的视角出发从而做出让步的空间。

按照格力的改革蓝图，渠道层级缩减，企业直接供货终端，如何保证终端合理库存则要求格力推进形成强大的物流能力、打通产业链条数据、开展柔性生产等多方面的变革提升。参考美的2012年小天鹅开始“T+3”变革开始，到2019年凭借高渠道效率让利市场获取份额，中间经过了7年时间。

但考虑到美的的渠道变革经过了大量的摸索试验，而格力则有美的、奥克斯、海尔等经验可借鉴，格力的渠道变革预计会大大快于美的，甚至存短期内完成的可能性。

后期仍需继续关注格力管理层对于渠道变革思路的变化以及渠道变革的实质进展和推动。

重要声明

新华财经研报由新华社中国经济信息社发布。报告依据国际和行业通行准则由新华社经济分析师采集撰写或编发，仅反映作者的观点、见解及分析方法，尽可能保证信息的可靠、准确和完整，不对外公开发布，仅供接收客户参考。未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用。