

成交!海尔将整合通用家电业务

预计二季度完成交易,通用品牌、管理层及美国生产基地等将保留

本报济南1月15日讯(记者 蔡宇丹) 海尔与GE(美国通用电气)的合作终于踢出“临门一脚”。15日传出消息,海尔集团与通用电气签署全球战略合作框架协议,建立长期战略合作。作为战略合作的第一步,海尔集团旗下青岛海尔股份有限公司(以下简称海尔)将以54亿美元的价格整合通用电气旗下通用家电公司,保留其品牌、管理层、产品战略以及美国的生产基地。

据悉,通用家电是美国第二大家电品牌,市场份额仅次于惠而浦,其冰箱、洗衣机等白电产品在美国市场占据主流地位,并拥有世界一流的物流与分销设施。目前,通用家电拥有员工约12000名,其中包括600多名专业家电生产创新工程师。2015年1-9月,通用家电实现营业收入46.58亿美元,其中约90%来自于美国市场,并在全美五大州设有9个配套设施完善、生产技术先进、管理模式领先的生产基地。

从去年开始,美国通用集团进行业务调整,加快推进燃气机、喷气式发动机、能源等增长性和收益性高的核心业务,而家电等消费产品业务将被剥离。此前,GE曾与瑞典的伊莱克斯达成家电业务收购协议,因美国司法部反对告吹。之后欧洲、亚洲以及中国本土的知名家电企业都曾出现在有意收购GE家电板块的“绯闻名单”上。业内人士称,最终,海尔与GE达成了这笔交易,将更加巩固海尔在全球白电第一品牌的位置。

专业人士指出,由于海尔与通用在中美市场业务运营的重合极小,所以这笔交易在美国或中国遇到政府监管的可能性不大。待相关监管机构批准后,这笔交易预计将于2016年第二季度完成。

根据海尔发布的公告,两家企业将继续独立运营,海尔将给予通用家电管理团队灵活性与自由度来运营自己的计划。新的董事会成员包括来自通用和海尔的代表。GE表示,GE家电将继续使用通用电气旗下的品牌组合继续向市场销售产品,初始使用期限为40年(包括两个为期10年的延长使用期)。

业内人士表示,这项中国家电海外并购史上最大的交易将大大提升海尔在美国的市场份额,同时也为通用家电产品销售提供了一个更广泛的全球平台,尤其是中国以及亚洲市场。记者注意到,韩国媒体对此的反应是,此次交易将给三星和LG带来影响和潜在威胁。

延伸阅读

中国家电企业海外并购案例

●美的收购埃及Miraco公司32.5%股份

2010年10月,美的电器以5748万美元收购美国联合技术公司间接持有的埃及Miraco公司32.5%股份。

●海尔收购日本三洋电机白电业务

2011年7月,海尔以1.283亿美元收购三洋电机在日本、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南的洗衣机和冰箱业务,并将著名三洋洗衣机品牌AQUA收归旗下。

●美的收购开利拉美空调业务51%股份

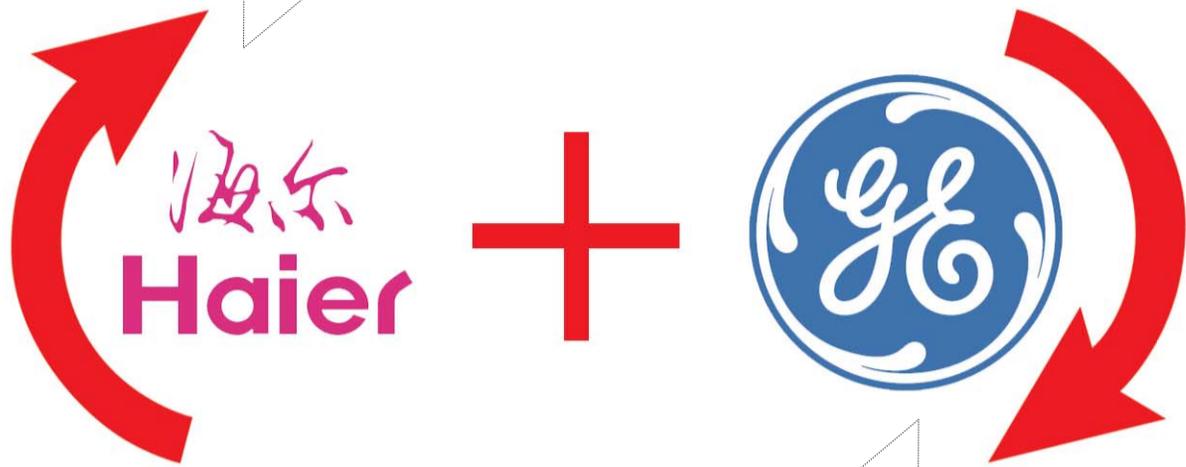
2011年11月,美的电器以2.233亿美元价格,收购开利拉美空调业务公司51%的股权,开利将继续持有49%的股权。

●海尔收购新西兰斐雪派克超90%股份

2012年11月海尔斥资约7.66亿美元拿下新西兰国宝级电器品牌“斐雪派克”。在新西兰、澳大利亚、美国等,斐雪派克有很好的市场表现。(综合)

目前,海尔集团在多个全球市场运作,消费者遍及100多个国家。2014年,海尔集团全球销售额约为320亿美元。

- 海尔集团于1999年进入美国市场,其美洲总部位于新泽西州的韦恩市。
- 海尔集团在美国的员工有将近90%是美国人,这是海尔在全球业务上的一贯做法。自从进入美国市场之后,海尔便寻求让美国公民来负责美洲业务的运营与增长。
- 海尔集团在美国南加州建立了美国海尔工业园,耗资4000万美元,占地110英亩,2000年正式投产。



通用家电是美国第二大家电品牌,市场份额仅次于惠而浦,其冰箱、洗衣机等白电产品在美国市场占据主流地位,并拥有世界一流的物流与分销设施。

- 2015年1-9月,通用家电实现营业收入46.58亿美元,其中约90%来自于美国市场,相关数据显示,去年售出的美国品牌家电中,有18%是通用电气品牌产品。
- 通用在全美五大州设有9个配套设施完善、生产技术先进、管理模式领先的生产基地。
- 目前,通用家电拥有员工约12000名,其中包括600多名专业家电生产创新工程师。

为什么GE没选择出价更高的一方

记者注意到,此次海尔与GE之间针对家电板块的合作,远远高于此前多个消息源称之为“并购”。综合记者从多个渠道获得的消息判断,这是双方全方位合作的起点,GE出售家电板块就是个切入点。

本报记者 蔡宇丹

1 GE转型与海尔走同一条路

放在全球化和工业互联网的背景下观察,“整合”并非在玩文字游戏。在中国品牌溢价较低局面下,海尔通过收购国际一流品牌及其成熟的产品技术,对全球研发资源进行整合,对最具竞争力的产品进行研发,这是提升品牌溢价的捷径。这几年,海尔的全球化路径一直在走这条路。

2005年,海尔曾出价收购美国第三大白电家电制造商美泰,但在竞价中输给惠而浦。2012年11月,海尔以7.66亿美元收购新西兰最大家电制造商斐雪派克。当时,这是海尔尝试全球化22年来最大规模的海外并购。

斐雪派克在高端家电领域拥有多项专利技术,2015年11月,在德国权威商品测评机构Stiftung Warentest对全球

13家顶级品牌洗衣机的测评中,使用斐雪派克直驱电机的海尔洗衣机得到欧洲权威机构的最高评价,一举超越博世、米勒、西门子等欧洲百年品牌。而斐雪派克与海尔合作后,其品牌价值增长20%,研发团队人员也增长38%。

据透露,此次GE没有选择将家电板块出售给出价更高的,而是选择了和海尔合作,一个重要原因是海尔在以前和国际化品牌的合作中,有成功的经验和独特模式,而且这种协同共赢的合作模式的成功经验还不止一次。

目前,GE正在进行从产品到用户的转型,这与海尔走的是同一条道路;GE在技术上也从电器到网器上转变,这与海尔走的也是同一条道路,双方战略契合度足够一致。

2 海尔看中GE的用户资源和技术

而海尔看中GE的,首先是GE的用户资源;其次是GE的技术。海尔在美国有自己的品牌,品牌体验的基础是先有顾客资源,和GE的合作就是先获取了GE的顾客资源,这就有了从顾客资源转向用户资源的基础。GE强大的品牌溢价,将会为海尔“借船出海”省不少力,使得海尔更深度地渗透进入美国市场。

海尔与通用家电将整合表现优异的业务,如互补产品组合、全球市场布局,运营上包括生产、研发、供应链管理、渠道管理、采购等。这种整合,将大大提升海尔在美国的市场份额,同时也为通用家电产品提供了销往中国以及亚洲市场的平台。

在工业互联网浪潮下,目前,海尔的互联工厂正发

力智能制造,这种智能制造正是在整合全球顶级资源的背景下快速推进的。2015年10月,斐雪派克全球首家电机互联工厂在青岛启动,基于Cosmo4.0智能互联平台,斐雪派克互联工厂可以与洗衣机整机互联工厂实现互联互通,实时根据用户需求进行排产,高品质的电机与海尔互联工厂的一流制造能力相结合,共同满足用户需求。

而海尔通过与GE的战略合作,双方不光共享销售网络、产品资源,同时在智能制造的信息化体系上还将进行共建。海尔与GE的这样的强势品牌合作,拥有产品开发的深厚资源,并在全球范围内运营、采购及销售。海尔和通用家电将成为全球性消费家电创新型企业。

比起单干,强势收购直接有效

不单是产能扩充,借助外企品牌与渠道是关键

通用是普通美国人心中 的老牌厂商,此次海尔与通用合作,不少人会想到当初联想收购IBM的PC业务,当初联想可是花了17.5亿美元。其实,海外收购是否能够成功,关键在于一是技术是否能够消化,二是市场份额能否稳定增长,三是全球化战略预期是否能达到。联想当时国际市场份额增长有限,收购后IBM的人才流失,这方面预期并没有达到,但从另一方面讲,联想的全球化经营思路应当是正确的,并不是一无所获。

还有一个例子就是吉利收购沃尔沃乘用车,吉利花18亿美元接收了沃尔沃3家加工厂,1万多项专利权,在研发体系、供应链或者服务网络等方面,算是打出一场翻身仗。

近年来,中国企业频繁收购欧美家电企业资产。事实上,中国企业频频海外出手并非只是看中产能的扩充,这些海外品牌在当地沉淀的品牌影响力和渠道掌控力才是中国企业最需要的。

1998年,海尔宣布公司进入“国际化战略”时代,目标锁

定在五年内做到全球500强。1999年,海尔在美国设立工厂后,张瑞敏甚至在2002年花了1400万美元买下曼哈顿的一座标志性建筑当作海尔美国总部,理由之一是:“每天能有10万辆汽车上上下下见证这家公司。”

2002年,海尔迈出了海外合作的第二步,与三洋在日本成立了合资公司三洋海尔株式会社,利用三洋电机的渠道销售海尔的家电产品。这次合资提升了海尔的技术能力,但在日本家电制造巨头的竞争

压力下,缺少足够品牌影响的三洋海尔连年亏损,于2007年被迫解散。此后海尔认识到,单纯的制造能力或技术都不足以帮助自己在海外打响品牌,更有效的方法应该是直接收购强势品牌,比如此次与通用合作。

专家认为,无论是自力更生还是借船出海,海尔全球化战略的最终目标从未改变,那就是“创牌”,借助通用的美国本土效应,海尔的全球化之路,会更加顺畅。

据财新等