

# 商 卷

## REGION

## 积极求变 理性前行

### 杭州市场走访记

2016年G20，杭州惊艳了全世界并一度成为了全球热搜词，热点之后，G20留给了这座城市无限的想象和发展可能。本期，艾肯空调制冷网瞄准了杭州，在这座城市中寻找中央空调行业的温度。

杭州市场主要表现为工建项目数量继续减少，房地产项目活跃，零售呈现蓬勃向上。从杭州中央空调活跃品牌来看，大金、格力、美的依然是位列市场前三甲。而日系品牌中，东芝、日立、三菱电机、三菱重工、富士通等在浙江市场上也有不俗的表现。水系统品牌基本由约克品牌、麦克维尔、特灵、开利领衔，还有部分品牌顿汉布什、EK、天加、广州日立等在中小项目或者细分市场上表现突出。与全国基调相一致，工装项目数量减少，传统水机品牌的步伐相较多联机品牌来说相对艰难，包含家装零售业务的品牌在杭州市场都得到了较快的增长。同时可以看到的是，杭州市场即使出现了个别品牌市场占比变化，但其实大部分品牌市场出货额并没有下降，即各个品牌增长的原因并不是挤占其他品牌的市场份额，而是杭州的市场容量在日益变大。

理性，是艾肯空调制冷网走访杭州中央空调市场后最大的感触。杭州市场项目储备量相对往年少了一些。然而，经销商会理性去挑选项目，引用经销商原话解释：“身边经销商因为盲目扩张倒下的案例太多”。

“变”是杭州市场的第二大特点，相对于全国其他区域，杭州工程经销商的日子并没有那么困难，前文提到，经销商和厂家更加趋于理性分析市场，细分市场、区域以提高其市场增量。另一方面，随着大杭州的概念被提出，杭州市场也不再局限于杭州市区，而且原先不被重视的区域慢慢成为了各个品牌寻求提高增量的区域。其次，项目储备量减少且难度大，以基建项目为例，杭州基建项目基本结束，更多市场体现在改建项目，但这类项目施工难度大，对技术要求相对较高。无论是经销商还是厂家都在求变，或重视外围市场的开拓或在细分市场上不断深挖或“跨界”寻求发展，其中厂家在其原先薄弱或不重视的领域或区域投入资源；或发展家装市场经销商开设门店或向细分领域开拓提高增量市场，而经销商的角色定位也发生了改变，从原先工程商角色增加家装零售囤货商的角色定位、从工程商谋求智能集成商等等角色转型。

在这个极具包容性的市场上，每个品牌都能在这块市场上找到自身发展的轨迹。在杭州这个市场，艾肯空调制冷网看到了太多能够给予行业积极向上的力量。无论市场怎么发生改变，在这块市场上悉心耕耘的他们也正随着市场的步调探索自己的道路，然而，这个步调却是稳健而扎实的，而不是被动接受市场变化不得不做出调整，显得更加主动而理性。

我们很欣喜能看到这样的转变。

我们很欣喜能看到这样的转变。



## 五年内全面超越家用机

销售公司的定位是什么？陈涛认为，格力要做的就是“网络运营服务与管理商”。简单来说，就是管理机构，把售后服务和网络衔接好，做好包括市场制定、监控、代理商调整等的管理。

从2001年开始操作中央空调至今已经在浙江格力工作了17年，浙江格力从当年的500多万的销售规模至今已经翻了好几百倍，幕后的掌舵人陈涛以清醒的思路和清晰的战略，让格力在浙江市场独占鳌头。

浙江是全国中央空调市场规模第二大的省份，必然是中央空调品牌必争之地。谈及浙江市场上为什么格力一直做得比较好的原因，陈涛认为“主要是代理商”。从之前的40家代理商梳理到现在的全省18家代理商，在发展过程中不适合的代理商逐渐被淘汰。

其实，格力在浙江最早并没有实行代理制，而是粗放式管理，而后陈涛创立了“联进分销”的新模式，逐渐就形成了代理制。但这个模式的形成必须具备三点：独立渠道、独立代理商、独立完善体系，这是其他公司很难做到的，所以其他区域也很难复制浙江格力的模式。在浙江，格力在每个地区商用和家用的代理商都是分开的，尤其代理商这个级别完全独立。分销方面，代理商从家用市场获得的销售占比也并不多。对此，陈涛很清晰地意识到，“家用机的渠道确实有些经销商可以做，但是能力受限，这不是说经销商能力不强而是经销商达同时把几类产品做好较困难。到现在为止，格力在浙江的代理商均和格力合作了四五年以上，最久的已有十几年了。”

而销售公司的定位是什么？陈



人物档案

### 陈涛

浙江盛世欣兴  
格力贸易有限公司  
商用空调营销公司总经理

涛认为，格力要做的就是“网络运营服务与管理商”。简单来说，就是管理机构，把售后服务和网络衔接好，做好包括市场制定、监控、代理商调整等的管理。其中最重要的是市场做到最大化、分工做事、不能越位，陈涛认为这就是好的管理。

目前经销商普遍面临的四大问题体现在：任务重、赚钱难、市场乱、售后苦。陈涛认为，前两个问题是主观的，任务重、赚钱难，要看怎么去操做，如果纯粹卖个空调是赚不到钱的，而要通过产品线的延长、产品的延伸来赚钱，有技术含量的经销商始终不会被市场淘汰。同时，节流或许能够使得费用能节一部分，但不能盲目降成本，利润主要来源还是“开源”，深挖市场以获得长远发展。对于经销商，陈涛认为平常的引导很关键，

很多经销商会埋怨任务重，而只有任务重才会想到了完成任务怎么匹配人员、完成工作、努力发展，这是执行力完成的必备指标。格力在浙江这么多年来一直在做的就是这样一种网络和管理的工作。所谓对网络的监督主要体现在：从源头从思想上监督，不是对行为的监督，产生不良后果后去考核就会产生损失。而只有及时止损，才能避免问题的发生。售后也是同样的道理，从2015年起格力就转变了思路去做市场、客户满意度的工作，陈



涛认为“宁可销量稳步不前，也要把基础工作做扎实。”现在，浙江格力都会要求下面的网点在旺季、使用高峰来临之前就去对客户进行上门清洗保养，“即使是收费大多数客户也是愿意的”，而售后人员在处理风口的时候实际上也可以对机器进行调试，就是“把工作做在前面”。

而针对市场乱、售后苦两个问题陈涛在2016年已经开展了两项工作：第一、所有的商用网点授牌工厂直销店，浙江格力自己做了一批合同，是从销售到安装的规范合同。每本合同都有独立的编号，录入一套系统。以往的保修都需要提供发票、条码等用户很反感，现在只要提供合同编码，就能够直接找到责任人。而且安装规范写得十分细致，安装辅材、安装示例图片都标在上面，直接明了地告诉客户家里装完应该是这样，如果不是这样就可以投诉。这样一来，给客户的感觉很正规，而售后压力也减轻很多。同时，家装合同统一之后对供货也有好处，公司对每个月的签单量都心中有数。需要了解客户需求、需要规范市场、需要做好服务，这三点通过合同都能解决，陈涛认为，工作刚开始推行的时候大家都觉得复杂，但是后期享收到好处了自然都会跟进。第二、对配件有针对性的大批量备货，售后经理都建立了专门的配件群，能查到所有经销商的配件库存，按需配备。

这一系列的举措都更好地促进了格力在浙江市场的发展。不满足于在整个华东地区做格力最好的区域，陈涛下一步的目标是在五年时间里浙江省内全面超越格力家用壁挂机的销售额。

## 发挥优势向前“冲”

一年3000万元以上的家用中央空调市场的销售额，是初涉中央空调市场的杭菱交出的一张十分漂亮的成绩单。黄燕庆对此表示“满意”但仍不“满足”。

浙江杭菱空调销售有限公司是浙江市场上的老牌经销商，至今已在市场上走过了十个年头。真正介入中央空调市场是在2015年，考虑到小空调的局限性，市场容量也在不断萎缩，作为代理商生存空间也越来越窄，难以支撑公司的长远发展，于是选择了合作品牌三菱重工和三星开启了中央空调之路。按杭菱总经理黄燕庆的话来说，“逐步拉升市场份额，为以后公司的发展奠定基础。”

选择合资品牌作为转型的主打品牌，是杭菱公司一贯的风格，一方面合资品牌相对稳定，竞争也没有国产品牌间激烈，另一方面，杭菱的公司定位主要针对高端人群，合资品牌更契合公司的发展战略。黄燕庆认为，从2015年转型一年多来看，杭菱算比较成功，和操作家用空调批发不同的是，做家用中央空调资金的投入不需要太大，比较理性。而且目前杭州正处于家用中央空调的蓬勃发展期，量不断在扩大，消费者也逐渐接受了中央空调的装修风格，杭菱凭借在市场上这么多年的基础，分销网络健全，在行业中已经形成了一定的口碑，



零售的规模一直在提升。不管从公司沉淀、与品牌间的磨合、反应速度等来看，杭菱这一转型之路是走对了。而“认定一个目标就一定会不计血本地去完成”这一严谨近乎执拗的态度也让杭菱在这条路上相较于其它经销商更快速地前行。

家用中央空调市场一年3000万元以上的销售额，是初涉中央空调市场的杭菱交出的一张十分漂亮的成绩单。黄燕庆对此表示“满意”但仍不“满足”。“原来家用空调做批发轻轻松松就能够上亿元的规模，现在转型到中央空调领域，我认为这个量还可以再多冲一些，家用中央空调市场容量很大，而且在不断扩大”。如今，不管是三菱重工还是三星，在杭菱的带动下，都取得了不错的成长。两者的合作模式有所区别，三菱重工主要是以办事处为主导的K店模式，杭菱作为批发的中间商，而三星主要是为其承担办事处的责任，杭菱担任代理囤货商的职责。“这两个品牌都拥有比较成熟的机型，质量还是比较稳定的，从客户后期的反馈满意度都不错”，黄燕庆认为在“硬件”达标后，“软件”才是考验经销商的实力的关键，以三星为例，消费者对三星品牌的接受程度较慢，因此杭菱加大了推广投入，通过杭州的网络平台19楼、实体展会、小区推广、团购、异业联盟、业主群微信群新房交付的时候积极介入等各种方式杭菱都会去做。这样一来，消费者的参与度不断提升的同时，也能够实现帮助工厂分销、推广、实施的桥梁作用。

黄燕庆对分销渠道的定位是“紧密联合在一起抱团的分销，而不是散乱的”，只有发挥分销商



人物档案

## 黄燕庆

浙江杭菱空调  
销售有限公司总经理

在当地的口碑、影响力、人际关系，才是实现分销的最大价值，这也能够成为杭菱不同于其他经销商最大的优势。目前，杭州地区主要由杭菱进行零售，外围地区还是扶植当地的经销商做大做强。未来，杭菱的规划是利用中央空调慢慢辐射地暖、新风跟家庭装修配套。虽然现在杭菱也有涉足但是规模不大，主要还是先把中央空调基

础打扎实产品。黄燕庆认为，通过智能家居以家庭消费为主线来扩大杭菱的销售，而且这块市场不会受到网络、连锁家电卖场的冲击，最终需要通过实体门店来沟通。

针对杭州出台的精装房政策，黄燕庆认为影响肯定有，但至少会显现在三五年之后，即使到了那时候，杭菱作为代理商还是有生存空间，市场一定会产生新的产品来替代。而且精装房不可能“一刀切”，一方面成本过高，另一方面消费者压力大且失去了个性化。按杭菱目前的发展，黄燕庆表示并不担心，“现在的存量房还很多，这批房子装修的周期还很长，即使市中心做不了，周边地区杭菱也可以做，毕竟涉足分销，等周边乡镇、小城市等发展起来了，只要坚持实体店这样的方向就不会错。”

## 稳健发展 后市可期

谈及杭州安格工程项目操作思路，黄旭重点强调了风险控制和项目的挖掘。对于零售大跨越式增长的论调，黄旭持反对态度，他认为杭州芝格必须有步骤去开发经销商，在保证活下去的前提下再谈发展。

杭州安格实业有限公司（以下简称杭州安格）与东芝的关系相对于其他的经销商来说更为紧密，作为东芝系统在全国范围内最大的工程商，杭州安格已经连续两年获得东芝中央空调销售冠军，其销售额从3000万到3个亿仅用了3年时间。

在工程项目稳步增长的同时，杭州安格也在思索东芝中央空调零售版块在杭州地区的前进方向与进程。2015年4月，杭州安格发展零售并专门成立了杭州芝格科技有限公

司（以下简称杭州芝格）。

遵循“少而精”的渠道开发战略，杭州芝格更看中经销商的后续发展成长，所以在甄选经销商时设立了一定的门槛。“我们会甄选有价值的经销商，并帮助他一起成长”。甄选经销商，杭州安格倾向于选择年轻有活力的团队并拥有完整的团队架构。黄旭解释，因为东芝这一品牌拥有市场无限的市场活力，相对应的是这样的品牌需要活力并专业的团队来操作。“我们提

供枪支弹药给他们去攻打市场。”黄旭一开始就说明了杭州芝格的自身定位，他举例说明，例如东芝新推出机型，针对这种机型适合什么户型，该怎样配置，杭州芝格将配置方案做一些套餐，并将这些系统资料提供给经销商。另外，与其他代理商不一样的是，很多代理商都是现款现结，杭州芝格针对信誉比较好的经销商会临时授信缓解小经销商初期资金的困扰，“我们帮助小型经销商成长，这种关系使经销商与我们的感情粘附力更强一点。”三分产品，七分安装，杭州芝格在安装上自然也不会松懈，黄旭认为，通过杭州芝格的考核并获得安装上岗证可以自行安装，如果没有获得上岗证，在考虑品牌的长久发展的前提下，杭州芝格提供安装服务。此外，杭州芝格按照季度对经销商进行考核，除了销售业绩外，还会通过定期抽检工地是否安装合格等方法来考核客户的口碑。

目前，杭州芝格所管理的经销商已经开设了16家TCS零售店，但对于大跨越式增长的论调，黄旭持反对态度，他认为杭州芝格必须有步骤去开发经销商，在保证活下去的前提下再谈发展。经过了2015年的积累，众多核心经销商在杭州芝格系统内已经崭露头角并贡献了超过5000万元的市场销量。“2015



人物档案

### 黄旭

杭州安格实业  
有限公司董事长



年对于安格零售来说是打基础的一年，2016年才是发展的一年，”对于未来零售市场的增长，黄旭表示非常有信心，他认为目前的工作除了发展经销商外，也要对经销商进行不断的筛选和淘汰，选择更加合适的经销商来操作东芝这一品牌。

谈及杭州安格工程项目操作思路，黄旭重点强调了风险控制和项目的挖掘。风险管控是经销商、代理商的生产法则之一，杭州安格深谙此道，黄旭举例，假如项目是10个点的利润，那杭州安格必须保证发货时收回90%的钱款，而且不留质保金。除了应收账款，杭州安格对于项目的甄选也有舍有得，黄旭认为付款方式不好的项目，宁愿放弃也不会去尝试。另外，对于市场的挖掘，杭州安格从以往关注房地产项目到目前专门成立招投标部门挖掘公建项目，相继将浙江省农科院、浙江省东海测绘院、杭州师范大学、天台县人民医院这些公建项目收入囊中。

对于公司未来发展，黄旭依旧是平和和理性的思路，他认为目前的市场“活下来比做大做强更重要”，家装方面将继续维护现有的经销商，零售将成为未来市场的增长点，同时工装项目继续保持风险控制，保证项目稳步推进。

## 做家装需要 建立一个强大的体系

按照安峰的说法，他对家用中央空调零售“应该不陌生”，但当他开始真正进入到家用中央空调零售市场时，才发现想把市场做好并不是那么简单，“做家装需要建立一个强大的体系”。

2014年年底入行，所以严格说来，安峰所带领的浙江汇川环境设备有限公司（以下简称“浙江汇川环境”）在浙江的家装零售领域是个实实在在的新军。然而，这个新军却丝毫不容小觑。入行第一年，销售家用中央空调产品近千万；2016年算是完整意义上的第二年，尽管年度还没有结束，但浙江汇川环境家装销售额对比2015年已实现翻番。

浙江汇川环境设备有限公司地处杭州，其公司辐射的家装业务范畴也在杭州。从浙江汇川环境的成长来看，似乎在杭州地区从事家装零售是一件很容易的事儿，但其实不然。连之前有过零售布局经验的安峰都认为，在中央空调行业“最难搞的就是家装”。

浙江汇川环境的掌门人安峰，在成立自己的公司之前一直在中央空调厂家工作，负责品牌在杭州区域的零售和小工程拓展等业务。2009年成立浙江汇川环境时，也一直以工程项目销售为主，这是他的强项，况且彼时的杭州家装市场尚未大规模发展。直到2014年年底才真正进入家用中央空调零售市场。

按照安峰的说法，他对家用中央空调零售“应该不陌生”，毕竟之前在工厂做业务时负责的就是这块并且业绩还不错，浙江汇川环境刚成立时也涉及一些零售业务，但当他开始真正进入到家用中央空调零售市场时，才发现想把市场做好并不是那么简单，“做家装需要建立一个强大的体系”。

做家装首先需要选择合作品牌。作为从厂家出来的人，安峰考虑问题经常能站在厂家的角度出发，他很清楚厂家需要什么样的经销商，尤其在这个诱惑很多的市场上，忠诚度绝对是厂家非常看重的，因此，他决定仅和一个品牌合作发展家用中央空调业务，“这样，厂家才能最大力度支持你。”最终，安峰选择了日立。“之所以牵手日立，有几个方面的原因，第一，是看人。我这人比较认人，我觉得我接触的日立公司的人，不管是领导还是普通业务员都很务实。而且日立的人员非常稳定，比如现在他们的设计、工程部的很多人都是在日立工作了十年的老员工；第二，我对当地市场进行过了解，杭州日



人物档案

## 安峰

浙江汇川环境设备  
有限公司总经理

立因为之前一直注重工装，所以导致工装上很强势，家装业务则起步较晚，但同期有些地区的日立家装零售已经发展得风生水起，因此我觉得日立未来在杭州家装市场的后劲和空间还是蛮大的。”于是，在对日立中央空调工厂进行考察后，安峰决定和日立牵手，在家装零售上大干一场。

在店面的选择上，尽管是刚刚起步，但安峰仍然选择了杭州一个高档建材市场里开设了一家日立专卖店，“当时店面投入40多万，装修花了20多万”。安峰的想法是，要么不做，要做就一定要在日立的系统里留下自己的印记。“我们这个店是杭州日立当时最大的专卖店。”而且，安峰认为，作为一个人驻了很多高端品牌的建材市场，日立进驻后，也有利于在市场上树

立起日立高端的品牌形象，被更多的高端客户注意到。

然后在实际的安装上，浙江汇川环境也选择了最高标准来执行。安峰在涉足家装零售时，去很多市场进行了考察，因此在施工时，一直以最高的标准要求自己的安装团队。“说实话，当时很多人不理解，也遭到过一些对手的攻击，但我们一直坚持最高标准不放松，到现在杭州市场上很多客户都要求他们的施工方按照我们公司的标准来施工”。

从一定意义上来说，高标准意味着高投入，而高投入带来的必然是高成本。安峰透露，尽管第一年销售了近千万，但实际上“还是亏，因为投入太大”。安峰开玩笑到现在都不敢看成本，但他觉得不管是站在哪个角度来看，“这个亏

损都是必要的”。

所幸，所有的投入在2016年就有了较大的回报，还不到年底，销售额就实现了翻番，不管是自己公司还是合作品牌日立在市场的影响力都有了很大的提升。“2015年我们参加展销会，还有不少消费者不知道日立。今年我们再去做活动，情况完全不一样。9月份我们参加杭州家博会，销量在同类产品中稳居第一。”安峰认为，这其中除了自己的努力外，合作品牌的拉力不容小觑。“一个经销商永远不可能改变一个品牌的走势，经销商只有顺应这个品牌的发展，才能获得更大的发展。我们就像水里的鱼，只可以把死水搅浑。”

目前，除空调产品外，浙江汇川环境还增加了地暖、新风、净水等配套产品的销售，用安峰的话来说，这也是为了顺应目前消费者的需求。“如果只做空调，客户选择的面就比较窄。做集成产品可以给更多客户重新选择的机会”。而针对即将实施的房屋精装修新政实施可能带来的影响，浙江汇川环境进一步加强对服务质量的打造。在浙江汇川环境所有员工的名片背后，也俨然是“做杭州最好的服务商”字样。“如果未来全部是精装修，那么服务一定非常重要”。

## 向家装进军

麦克维尔有着多年的品牌积淀，对渠道的态度非抢占，而是培养和共赢。2017年，麦克维尔的渠道思路将以专业店建设、产品营销以及体系化的配套推广为主，力争成为四大外资品牌的领导品牌。

周能文，麦克维尔杭州分公司商用空调市场经理。在市场摸爬滚打多年的他，对于整体市场有着较为清晰的认识。他表示，2016年浙江整体市场的发展呈现出不同的走势，大型工程方面依旧处于较为低迷的状态，所以2016年麦克维尔的离心机产品销售有所下滑，这也是很多品牌都面临的问题。不过，今年的多联机和家装市场却依旧火热。结合品牌自身的特点，麦克维尔决定将家装零售作为拓展重点。

据了解，麦克维尔的产品大致分为两大系列三种类型，一种是UP产品，主要针对家装零售；另一种是AP产品，分别为深圳产的风冷螺杆机和模块机产品，武汉产冷水机组等。在周能文的目标中，UP产品的占比为30%，AP产品的占比为70%。但与日系和国产品牌相比，麦克维尔在整体家装零售市场的比例依旧较小。他坦言，麦克维尔在家用中央空调方面的起步比较早，却并没有大规模放开做，主要原因

还是麦克维尔谨慎的作风。如果让做水机的经销商来做氟机，可能会出现很多问题，因为水机和氟机的安装设计完全不同，最终损伤的是品牌自身的形象。

周能文表示，麦克维尔的变频户式水机很有优势，特别是在运行费用方面表现较为突出。现在麦克维尔参与的地产配套项目均采用户式水机的产品来投标。时代院线、横店院线都采用了麦克维尔的风冷模块产品，仅横店院线一个客户可以销售2000多万。通过这些项目，麦克维尔已经在市场中建立了一定的品牌基础。

2016年，麦克维尔又推出了A+变频地暖二合一家用中央空调、直流变频多联机MDS系列、风管机MCC-WP等系列产品，不仅丰富了麦克维尔的产品阵容，也能够满足更多家庭用户的需求。通过11月初的产品推广会，把新的产品和政策及时向下游经销商灌输。通过会议，经销商对于新产品的认可程度很高，销售的热情和积极性也比较高。

产品是第一步，渠道铺垫是家装业务开展的重中之重。在周能文的规划中，麦克维尔的家装零售业务主要分成两大类型。第一种是总代+渠道的模式，通过设立总代理和囤货商的模式，保证麦克维尔中



人物档案

### 周能文

麦克维尔中央空调  
有限公司杭州分公司  
商用空调市场经理

中央空调产品有较好的出货保证。同时，总代理还要负责下级渠道的开拓和维护。第二种模式是专卖店经销模式，这部分专卖店直接和麦克维尔杭州分公司对接，采用统一的麦克维尔家用中央空调的门店和展厅设计，主营麦克维尔的产品。而所有的安装服务也都将由麦克维尔授权的服务商来提供。他希望，通过总代和经销共存的模式，最终实现整体家装业务的迅速攀升。

目前，麦克维尔杭州分公司已经在下辖区内开设了16家零售门店，为今后业务的发展打下了基础。周能文表示，现在的经销商对于自身销售产品的综合性能要求比较高，会在店内销售氟机、水机、地暖、净水、新风等多种产品类型。也正是基于麦克维尔多年以来在水系统机组方面的积淀，很多经销商都把麦克维尔的户式水机作为家装零售的主推。“现在的专卖店不仅仅是展示的功能，更多的经销商愿意采用体验的方式来销售。让客户通过亲身体验产品的使用效果，你觉得好就下单购买。在这方面，我们对麦克维尔的水机效果还是非常有信心的。”

除此之外，周能文强调，麦克维尔也将一如既往的为客户提供高效优质的服务。在所有的产品都贴上了麦克维尔的服务电话，当用户在使用过程中遇到问题，只要拨打电话就可以第一时间得到麦克维尔的帮助。周能文强调，麦克维尔有着多年的品牌积淀，对渠道的态度非抢占，而是培养和共赢。2017年，麦克维尔的渠道思路将以专业点建设、产品营销以及体系化的配套推广为主，力争成为四大外资品牌中的领导品牌。

## “服务”是提升一切的关键

钱江平认为，道创机电并不是要靠售后服务赚钱，把服务提升上去后，能够提高公司的美誉度，进一步提升服务水平，从而让更多的经销商、更多的客户接受美的。

杭州道创机电设备有限公司成立于2014年，可以说是一个相对较新的公司，但以其副总经理钱江平为代表的领导层却并不年轻，他们在家电、制冷领域都有十多年的从业经历。钱江平表示，道创机电的主要业务是家装零售，并兼一部分囤货商的功能，而道创机电选择的合作伙伴，是在杭州市场占有率排名前三的美的品牌。

最近几年，随着经济形势的变化，资金情况成为渠道经销商招投标过程中关注的焦点。而目前的情况是，大部分项目的收款方式比较严峻，这也是钱江平转型做家装零售的主要原因。当然，对于付款情况相对较好的公建项目，道创机电也有参与。

“家装市场很大，我们必须参与进来。”钱江平表示。

在此之前，钱江平与许多品牌都有过合作，但合作较多的还是美的。因此，在成立道创机电公司后，钱江平也理所当然的找到了美的品牌作为主要的合作伙伴。在钱江平看来，中央空调的售后服务非常重要。工厂如果售后薄弱，纯粹靠经销商来做好售后服务是很困难的，但美的不同，美的中央空调把家用中央空调产品的保修年限提高到了6年。钱江平表示：“用户选择道创机电，不仅仅是看中美的品牌，更是对道创机电的信任，因此，我们必须给用户满意的服务。”



人物档案

## 钱江平

杭州道创机电设备  
有限公司 副总经理

在艾肯空调制冷网对钱江平的采访中，“服务”二字被钱江平反复提及。钱江平认为，道创机电并不是要靠售后服务赚钱，把服务提升上去后，能够提高公司的美誉度，进一步提升服务水平，从而让更多的经销商、更多的客户接受美的。家装零售尽管项目金额不多，却是一个向消费者展示美的品牌和经销商实力的窗口。因此，对于美的在推进的统一安装流程，钱江平表示全力支持。不仅是道创机电公司全面配合，用好的材料、工艺和专业的安装工人，对于其它经销商的安装，道创机电也承担了指导安装，解决问题的职责。钱江平表示：“我们用统一的标准，包括保温材料、铜管、保温棉等都做出了标准化的东西，并且由老师傅带队，最终需要业主签字才能确认完成。”

确实，相比以往动辄数百万的工程项目，家装零售三四万的项目，却需要花费同样的精力去跟业主沟通，去现场量房，提供设计方案等等。“从公司长远发展来考虑，我们还是更愿意做家装零售，这是道创机电未来发展的一个方向，同时，我们把客户服务好了销量自然就能上来。”钱江平说道。

经过三年时间的发展和推广，加上最近几年楼市的日趋火爆，



不仅是道创机电，也包括它所服务的渠道经销商，都取得了不错的业绩。即便是浙江提出的全装房政策，在钱江平看来也是机遇大于挑战：“我们把安装做好后未来一定会有很多机会。”

在道创机电发展壮大的过程中，专卖店数量也随之增多。也因此，钱江平目前最大的工作是对门店的管理。除此之外，道创机电服务的分销商超过200家。只要分销商有意愿，道创机电都会联合美的品

牌一起，参加异业联盟、城市团购网、19楼等团购活动。对于新社区的楼盘，道创机电会在两到三年内维持一个社区门店的运行，辐射周边两三公里的小区，精力更为集中做得更细致。

对于公司未来的发展规模，钱江平希望能够稳扎稳打，把道创机电公司的基础打牢固，不盲目去做大，但口碑一定要做好。“不服务好想要做大也很难。”钱江平始终对服务工作念念不忘。

## 重点发展家装市场

2016年，三星中央空调提出要加速华东市场布局，推进“百城百店”计划，预计2016年在华东地区新开100家专卖店，加上原有的专卖店，三星中央空调计划在三年内拥有1000家专卖店。

华东地区历来是多联机品牌的必争之地，对于三星中央空调来说同样如此。在三星DAS杭州办事处处长王建权看来，2016年可谓是三星中央空调在杭州市场积极布局、蓬勃发展的一年，在这一年里，三星中央空调无论是从新品推广，市场宣传还是产品特色，都做出了重大改变，而这些改变，将继续引领三星中央空调不断向前发展。

工装市场、房地产市场和家装市场，是王建权着力打造三个重点领域，事实上，在杭州市场，三星中央空调在这三个领域也发展得

非常不错。尽管最近两年受整体经济环境影响，在浙江市场出现公建项目减少、家装市场提速的特点，但王建权认为，基于三星中央空调目前的品牌定位，工装市场是保障，家装市场是重点，三星中央空调要在这三个领域齐发力，才能获得销售额的稳定提升。

王建权认为，随着G20峰会的召开，杭州市场正在变得更为重要。在2016年G20峰会之后，2017年大运会、2019年东亚运动会、2022年亚运会将相继在杭州举行，这些运动会的场馆建设和相关配套

设施，必然会给杭州市场带来更多的项目。三星中央空调要把握住这些机遇，毕竟在王建权看来，三星中央空调在公建项目上还是一个比较有竞争力的品牌。历年来，三星中央空调在杭州市场收获了诸多公建项目的认可，经销商对三星中央空调的产品品质和售后服务也比较认可。公建项目市场的稳定，才能让王建权能够腾出更多的精力转向家装市场。

在家装市场，艾肯空调制冷网统计的数据显示，2015年，以浙江、江苏、上海、安徽为代表的华东地区，在家用中央空调市场的占比达到53.5%，超过全国市场一半的份额。也因此，华东地区必然会成为包括三星在内的诸多多联机品牌争夺的焦点。2016年，三星中央空调提出要加速华东市场布局，推荐“百城百店”计划，预计2016年在华东地区新开100家专卖店，加上原有的专卖店，三星中央空调计划在三年内拥有1000家专卖店。

在杭州市场，王建权也在积极推进“百城百店”计划。2016年，王建权将更多的精力转向了家装市场，王建权认为，三星中央空调的产品差异化优势明显。以三星中央空调在家装市场力推的天花板嵌入式（单向气流）室内机为例，该产品拥有135mm的超薄机身，能够



人物档案

王建权

三星DAS杭州办事处长



有效减少吊顶空间，将更多层高还给用户，满足人们个性化的装潢需求。另外，水晶质感的波纹回风面板配合隐藏式接收窗设计，让它更显时尚；四重过滤功能能够有效去除室内有害物质，让用户在密闭空调环境内也能呼吸绿色。这款韩国原装进口的单面出风室内机，在市场上也获得了家装用户的高度认可，而在使用效果方面，王建权自豪的表示：“用户评价说声音轻质量好，三星中央空调是靠产品来吸引客户的。”

在三星中央空调加大推广家装市场的策略下，经销商渠道也将变得更为重要。王建权表示，三星中央空调在每个地区都有主力的经销商，并配以专人负责。三星中央空调不仅是要求开设专卖店的数量，以达到能够覆盖整个市场的需要，更重要的是，要提高专卖店经销商的运营质量，最大力度的协助经销商提高专卖店的销售业绩，这样一个良性的循环才能够帮助经销商渠道和三星中央空调共同成长。随着渠道布局的进一步完善，相信不久的将来，三星中央空调在杭州家装市场也将大绽异彩。

## 走出去 到新兴市场去

目前杭州市场贡献了整体区域70%的销售额，“必须走出去，再不走出去就没有机会了。”万玉军认为，想要实现增长必须要在其他市场挖掘，金华、丽水、衢州这三块市场是未来增长区域，实现这块市场“从0到1”的跨越。

从2010年到2016年，万玉军已经在富士通将军中央空调浙江杭州营业中心工作了六年。

在这6年里，除了销售额数字的明显增长外，最让他欣慰的是，富士通将军中央空调浙江杭州营业中心公建项目销售额占比从2010年的85%已经下降至24.7%。“这样的占比对浙江杭州富士通来说，是比较稳定和良性的”。通过对杭州区域市场的现状分析，万玉军认为，随着政府公建项目的停建和缓建，项目数量不断减少，在这样的情况下，公建项目市场涌入了一批对手使现状更残酷。万玉军向艾肯空调制冷网介绍，杭州区域主要有四个平台提供政府公建项目采购，分别为杭州市政府采购、浙江省政府采购、浙江省重点办、杭州市建设工程交易中心。而富士通一直关注杭州市建设工程交易中心和浙江省重点办这两个平台的项目招标情况，然而随着市场上项目数量减少和房地产项目竞争激烈，众多以往并不关注这些采购平台的竞品品牌也将目标转向了以上两个平台。

公建市场呈现僧多粥少的局面，这对于富士通而言，显然是很不利的消息。



然而，即使在这样的市场情况下，2016年上半年，富士通将军杭州营业中心依然实现了26.8%的增长。在近几年里，富士通将军通过“大布局 细深耕”收获了包括博地中心、杭州汇金国际、杭州新天地商业综合体、杭州佰富时代广场、杭州市出入境检验检疫局、浙江大学科技园、绍兴观澜豪庭等重点项目，其中千万级的工程项目接近20个，随着这些标杆项目的建立，富士通将军在杭州区域的品牌影响力逐年增强。

“我们必须认识到，相对于一些品牌而言，富士通将军能够实现增长的一部分原因除了我们团队的努力以外还在于富士通将军的基数较小。”万玉军在开拓市场的同时也在理性思考，他认为项目储备量减少、杭州市区占杭州营业中心管辖区域比重太大、零售渠道还需要加大重视等等问题都迫在眉睫亟待正视并解决。

对于下半年的市场，如果想继

续实现增长是否有可能？哪些点是可供挖掘的增量市场？这些都是万玉军必须思考的问题。

万玉军认为首先必须重视以往忽视的区域，目前杭州市场贡献了整体区域的70%的销售额，而杭州市区这块生存空间被压缩得越来越小，“必须走出去，再不走出去就没有机会了。”富士通杭州营业中心管辖的所有区域中杭州、嘉兴、湖州三块区域网络布局较为完整，想要实现增长必须在其他市场挖掘，而金华、丽水、衢州这三块市场是未来可以带来增量的区域，为了实现这块市场“从0到1”的跨越，万玉军已经派驻专人团队负责此块市场的开拓。另外，要不断重视零售渠道的开拓，实际上，与其他的品牌相比，富士通将军零售起步较晚且步子走得较慢，目前该区域零售门店数量为17家，数量上完全不能与动辄百家的其他品牌门店相抗衡，但万玉军认为，富士通将军零售想要走不同的路线。

万玉军解释，众所周知，家用中央空调产品不是快消品，“三分产品，七分安装”的产品属性决定了安装的重要性，而对于普通的消费者来说，选择经销商时更多考虑价格因素而忽视了“安装的重要性。如果选择的经销商偷工减料安装造成空调无法正常使用，其后续问题则会伤透了业主的心，建立了很多年的品牌形象也会随之坍塌。富士通将军的安装不同，其美学安装必须达到最基本的条件，另外在对于经销商的管理控制上，如果经销商在安装富士通中央空调过程中，没有按照富士通将军的安装规范来安装，没有规范的安装照片与设计图纸，后期将拿不到富士通将军厂家的返点。这样从点到面，从一家到一个小区，富士通将军希望使用富士通将军产品的每一户业主都是我们的销售人员。另外，富士通将军的培训体系也非常全面，除了定期在无锡本部开展的安装培训外，厂家每个季度都会开展富士通讲坛会议，在讲坛会议中将每个季度做得好的表彰，将好的思路大家分享，做得不足提出来大家都改正，大家共同进步。“富士通将军不会轻易选择经销商，如果选择了你，我们双方就一条心、一条路走下去”万玉军做了最终总结。



人物档案

## 万玉军

富士通将军中央空调  
(无锡)有限公司  
浙江杭州营销中心总监

## 市场需要“掘新”

在目前的市场情况和产业环境下，公司要想有规模上的很大突破也不可能，韩勤认为杭州华庭可以从两个方面来进行调整和转型。第一，是服务。第二，是做产品的延伸。

众所周知近两年中国中央空调市场所面临的产业环境，因此，在被艾肯空调制冷网问及目前的生存状况时，以工程项目销售为主的杭州华庭环境设备工程有限公司（以下简称杭州华庭）总经理韩勤毫不讳言，“今年整体不是很理想”。韩勤表示，除了整体经济的原因，杭州市场还有一个因素也影响了以杭州华庭为代表的一众项目经销商的生存环境。“这边工程都采取总包的方式，这个对我们影响比较大，因为所有空调项目的招标都打包在总包里，所以变成了我们跟总包谈合作，其实跟总包合作与跟甲方合作，工程周期差不多，但总包的契约精神比较差。所以对我们而言要面临的资金风险就很大。我们作为工程公司，本身利润就很薄，一旦资金被拖欠，公司就很容易出问题。你们也知道前期因为资金问题已经有规模很大的经销商都倒闭了。”韩勤认为这种合作方式对建筑行业的供应商来说都不是好现象。

从2007年成立杭州华庭环境设备工程有限公司到现在，已有10年的时间，其公司在杭州市场上也积累了优良的信誉和骄人的业绩，如杭州师范大学仓前校区、黄龙武术馆大楼、余杭残疾人综合服务中心、淳安社会保障服务中心、浙江省体育训练中心（长兴）训

人物档案

### 韩勤

杭州华庭环境设备工程有限公司总经理



练基地、之江创意园、淳安国税局大楼、衢州检验检疫局大楼、浙江经贸职业技术学院、杭州城北体育公园游泳馆、小型综合体育馆工程VRV空调设备、浙江省体育训练中心萧山训练基地、杭州长运运输集团有限公司等，年销售额也有8000万元左右。今年尽管市场有所下滑，但也是大部分工程商面临的共同问题。但韩勤认为杭州华庭到了必须调整的时候了。“我们在这个行业遇到瓶颈，如果不能突破，对公司是一种消耗。”

目前，杭州华庭主要以政府项目为主，品牌方面主推三星。“中央空调行业近几年利润率一直在下滑，而且也很难有很大的拓展空间，但做了这么多年，也不可能完全舍弃掉而进入一个全新的行业。”但在目前的市场情况和产业环境下，公司要想有规模上

的很大突破也不可能，韩勤认为杭州华庭可以从两个方面来进行调整和转型。第一，是服务。2016年，杭州华庭公司进行了一个很大的调整，那就是服务。“杭州华庭跟其它很多公司不一样，我们一直有自己的售后服务团队，这个实际上也是我们能够保障我们工程质量的一个很重要的因素。”今年，杭州华庭把服务部门单独出来，专门成立了一个公司，准备在服务上加强建设。韩勤认为，服务这块市场非常大，“今后很多环节都能被机器替代，但服务不能，任何产品，任何销售，最终都需要服务。而且不像我们做工程，只能一单一单的去操作，服务具备延续性，只要你的技术力量有保证，服务质量有保证，你这方面的业务就可以像滚雪球一样不断积累，越来越大。”

而韩勤准备对杭州华庭调整的

第二个方向，就是对其公司销售产品进行补充。“既然公司目前的主业我们不可能舍弃，那么我们就按照今后科技发展的方向来做一些产品的延伸。因为中央空调只是单纯的产品，跟互联网的联络不是那么强，而互联网肯定是未来发展的一个方向，所以我希望找到一个点，能够从中央空调比较容易的跨越到那个行业。”最终，杭州华庭选择了智能家居产品。韩勤笑称，这一选择也得到了其目前正在国外留学的90后儿子的高度赞同。韩勤认为，虽然智能家居产品目前在中国还没有被大范围接受，但她认为这是未来产品发展的一个方向。

“90后消费人群会非常容易接受”，但是从什么点切入，操作什么产品，各方面都还需要考察，“智能家居行业不像中央空调，到现在都没有一个领导性的品牌，所以我们一直在做相关的调研。前段时间我刚去深圳考察过一些产品。”韩勤坦承，一旦在调研过后找到合适的合作伙伴，智能家居就可能会是杭州华庭未来发展业务中一个很重要的补充。“我希望智能家居能够带领我找到一个新的领域。”

其实，智能家居行业在中国已经经历了较长的启蒙阶段，近些年随着移动互联网的应用普及、传感技术的迅猛发展，无线应用环境已经成熟。目前已经从繁杂的布线阶段发展到无线智控时代，行业发展呼之欲出。虽然目前在中国市场的占有率并不是很高，甚至可以说很低，每百户的普及率还不到1%，但韩勤说企业必须有布局未来新行业的勇气，想当年中央空调在最初发展的阶段也很难进入家庭，随着消费观念的成熟与经济水平的发展，也曾造就了一个高速增长的发展阶段。智能家居是未来智慧城市建设的最小单位，也势必随着物联网经济的发展获得应有的市场效应。

## 新领域 新契机

针对家用中央空调的业务，EK中央空调推出了极具特点和竞争力的产品系列。产品系列可以满足绝大多数用户的户型需求和使用需求，更为重要的是，EK在家用中央空调创新的加入了远程控制和净化功能。

与EK中央空调杭州办事处总经理姚轶洲的沟通很顺利，他很坦率的介绍了EK中央空调杭州办的发展历程。截止10月末，EK中央空调杭州办的整体销售额在5000万左右，与往年同期持平。但整体市场的走势并没有像销售额一样平稳。

据他介绍，2016上半年整体市场比较特殊，延续了2015年的颓势，整体市场的招投标数量少之又少，几乎所有的品牌都在扫尾上年度遗留项目，正因为如此，2016上半年的销售有所下滑。但经过调整之后，整体市场行情有所回升。姚轶洲表示，目前EK也在为2017年的市场做储备。从目前的情况来看，项目数量同比2016年有较大的增长，也为明年的增长打下了基础。

中央空调市场总是在不断的变化，这一点从产品的销售占比就可以看出。前几年，EK中央空调在模块机和水环热泵方面有不错的表现，特别是水环热泵产品，在2013年的时候经销商就可以做1000万。2016年，EK加大了对于新产品的推广力度，蒸发冷凝式冷水机组就是最大的卖点。2014年，EK蒸发冷凝式冷水机组中标杭州地铁4号线，是该类型产品在实际项目中的首次运用。2016年5月份中标2号线，10月份，又中标了2号线二期项目，同样采用该类型产品。





人物档案

## 姚轶洲

广东欧科空调制冷  
有限公司杭州办事处  
总经理

据了解，杭州地铁在创新运用方面排到了市场前列，首先杭州地铁是全国第一个全线运用LED灯光的地铁，在光照能耗方面降低很多。另一个创新是在中央空调运用方面。

“过去如果采用螺杆机作为主机，那在很多站点的地面都必须安装冷却塔，这样在拆迁方面的投入比较多而且还存在噪音和漂水的问题。如果是在某些市中心的站点，那因为冷却塔的初投资成本将会更高。而运用蒸发冷凝式冷水机组就可以完全解决这些问题，由于EK的机器可以放在地下，并不会对外界产生影响。更为重要的是，与传统螺杆机+水泵+冷却塔的方案相比，蒸发冷凝式冷水机组的整体系统能耗降低了20%，节水率提升了50%。正是由于这样的优点，杭州

地铁的3号线和7号线在设计中都推荐了这样的空调系统解决方案，对于今后EK中央空调在杭州轨道交通行业的发展，我们还是很有信心的。”姚轶洲这样说道。

目前，全国很多城市都在进行地铁建设，每个城市之间也会进行地铁项目的沟通和交流。杭州地铁在创新方面的发展和成果也获得了其他城市的认可。姚轶洲透露，EK中央空调不仅要从事销售推广方面的工作，也要负责地铁项目的接待和介绍工作，仅2016年就接待了长沙、厦门、成都、青岛地铁的参观考察团。

家用中央空调也是EK中央空调今后发展方向，姚轶洲表示，杭州地区的经济发展在全国相对领先，这里居民的消费意识也较为领先。所以，家用中央空调产品在这里的

发展起步相对较早。特别是在2014年之后，外资品牌和国产品牌纷纷加大对于家用中央空调的投入力度，一时间各个品牌的专卖店在很多城市建立。面对这样的机遇，EK中央空调自然不能错过。2016年EK中央空调加大了开设专卖店的力度，杭州、嘉兴、湖州等地的专卖店也在筹划之中。

针对家用中央空调的业务，EK中央空调推出了极具特点和竞争力的产品系列。产品系列可以满足绝大多数用户的户型需求和使用需求，更为重要的是，EK在家用中央空调创新加入了远程控制和净化功能。远程控制方面，通过在手机上安装客户端，能够实现手机控制家里的中央空调，从炎热或寒冷的室外回家的时候，室内已经拥有较为舒适的环境温度。同时，EK在每个室内机方面都装配了除雾霾的装置，能够保证室内空气处于较高品质。

姚轶洲坦言，目前中央空调市场竞争压力与日俱增，EK中央空调也做出了相应的调整并推出了磁悬浮离心机产品、机房精密空调等细分产品，不断充实自身的产品线。在今后，EK中央空调杭州办事处也将加大对于细分市场的掘金力度，开拓更为广阔的局面。