



www.leadleo.com

# 二级市场研报 2020年格力电器企业深度报告

2020 Secondary Market Research —— Gree Electric Appliances, Inc. of Zhuhai CO., LTD

2020流通市場調查 —— Gree Electric Appliances, Inc. of Zhuhai CO., LTD

概览标签：价格战、新零售、甲供、销售返利、变频空调

报告主要作者：彭琪瑶  
2020/10

报告提供的任何内容（包括但不限于数据、文字、图表、图像等）均系头豹研究院独有的高度机密性文件（在报告中另行标明出处者除外）。未经头豹研究院事先书面许可，任何人不得以任何方式擅自复制、再造、传播、出版、引用、改编、汇编本报告内容，若有违反上述约定的行为发生，头豹研究院保留采取法律措施，追究相关人员责任的权利。头豹研究院开展的所有商业活动均使用“头豹研究院”或“头豹”的商号、商标，头豹研究院无任何前述名称之外的其他分支机构，也未授权或聘用其他任何第三方代表头豹研究院开展商业活动。

# 头豹研究院简介

- ◆ 头豹研究院是中国大陆地区首家**B2B模式人工智能技术的互联网商业咨询平台**，已形成集**行业研究、政企咨询、产业规划、会展会议**行业服务等业务为一体的一站式行业服务体系，整合多方资源，致力于为用户提供最专业、最完整、最省时的行业和企业数据库服务，帮助用户实现知识共建，产权共享
- ◆ 公司致力于以优质商业资源共享为基础，利用**大数据、区块链和人工智能**等技术，围绕**产业焦点、热点问题**，基于**丰富案例和海量数据**，通过开放合作的研究平台，汇集各界智慧，推动产业健康、有序、可持续发展



## 四大核心服务：

### 企业服务

为企业提供**定制化报告服务、管理咨询、战略调整**等服务

### 云研究院服务

提供行业分析师**外派驻场**服务，平台数据库、报告库及内部研究团队提供技术支持服务

### 行业排名、展会宣传

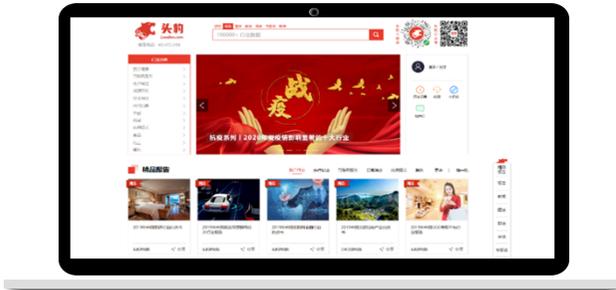
行业峰会策划、**奖项评选**、行业白皮书等服务

### 园区规划、产业规划

地方产业规划，**园区企业孵化**服务

# 报告阅读渠道

头豹科技新闻网 —— [www.leadleo.com](http://www.leadleo.com) PC端阅读全行业、千本研报



头豹小程序 —— 微信小程序搜索“头豹”、手机扫上方二维码阅读研报

添加右侧头豹研究院分析师微信，邀您进入行研报告分享交流微信群



图说



表说



专家说



数说



详情请咨询



客服电话

400-072-5588



上海

王先生：13611634866

李女士：13061967127



南京

杨先生：13120628075

唐先生：18014813521



深圳

郭先生：15121067239

李先生：18916233114

# 报告摘要

珠海格力电器股份有限公司（以下简称“格力电器”）成立于1991年，主要从事家用电器的研发、生产、销售与服务，业务覆盖空调、生活电器、高端装备、通信设备四大领域，是中国空调行业头部企业。格力电器通过多次渠道改革，在中国境内建有27家销售公司及3万余家终端网点，逐步实现企业、经销商与消费者的三方共赢。格力电器在前三次渠道变革中通过返利、股权等模式与经销商实现利益绑定，大幅提升线下渠道的竞争优势，截至2019年底，格力电器位居中国家用空调线下市场份额首位，零售额占比约36.8%，此外，中国家用空调线下市场零售额排名前20的机型中，格力电器产品占据12个，占比60%。受新冠疫情影响，2020年第1季度线下门店关闭，空调行业逐步向线上渠道转移，此外，实体门店的关闭推动了直播电商的快速发展，直播渠道逐渐成为空调企业的重要销售渠道之一。2020年4月至6月，格力电器董事长董明珠在抖音、快手、京东等平台直播，5场累计销售额达178亿元。

## ◆ 格力电器积极布局新零售渠道，董事长董明珠开始直播卖货

新冠疫情致使空调线下市场停摆，加速格力电器渠道变革，积极布局新零售渠道。自2020年6月1日第四次直播起，格力电器直播由线下经销商协助引流，在线上实现统一转化。线下经销商以“类地推”方式将线下流量集中，消费者通过经销商专属二维码进入直播间，待消费者线上下单后，再由格力电器将销售额分配至线下经销商，而非引流成交销售额则由线下经销商就近发货。格力电器将引导经销商积极转型，促进线上线下渠道融合，推进经销商分享新零售渠道红利。

## ◆ 空调新能效标准推动产品结构升级，格力电器变频产品未来发展潜力大

2020年7月1日，中国空调能效新标准正式开始实施，低能效、高耗电的定频及三级能效变频产品面临淘汰，空调行业产品结构发生改变，预计新一级及新三级能效产品将成为行业未来需求最大的板块。在新能效政策推动下，变频产品市场占有率大幅提升，截至2020年8月底，变频挂机销售额占空调市场超57%，格力电器变频挂机市占率超30%，其中格力电器变频挂机线上销售额市占率为31.8%，同比上涨15.2%，随着空调行业逐渐发展全变频化产品，格力电器变频产品未来发展潜力大。

## ◆ 格力电器首创“定额领料与落地反冲”模式，大幅降低空调成本

为解决空调生产过程中的呆料成本增加、标实耗差异大、缺料停线多、仓储面积大、管理手段落后等问题，格力电器首创生产物料闭环管理系统，即“定额领料与落地反冲”模式，实现对空调生产成本的控制。

# 目录

◆ 名词解释	-----	07
◆ 格力电器企业综述	-----	09
• 企业综述	-----	09
• 发展历程	-----	10
• 渠道变革分析	-----	11
• 价格战分析	-----	14
• 产品分析	-----	15
• 销售返利分析	-----	16
• 成本控制能力分析	-----	18
◆ 中国空调行业竞争格局分析	-----	21
◆ 格力、美的、海尔产品对比	-----	25
• 变频挂机对比	-----	27
• 变频柜机对比	-----	29
• 空调销量对比	-----	30
• 空调销售额对比	-----	31
• 渠道及物流体系对比	-----	32
◆ 方法论	-----	33
◆ 法律声明	-----	34

# Content

◆ Terms	-----	07
◆ Gree Company Overview	-----	09
• Company Overview	-----	09
• Development History	-----	10
• Analysis of Channel Change	-----	11
• Price War Analysis	-----	14
• Product Analysis	-----	15
• Sales Rebate Analysis	-----	16
• Cost Control Capability Analysis	-----	18
◆ China AC Industry Competitive Landscape Analysis	-----	21
◆ Gree, Midea, Haier Product Comparison	-----	25
• Variable Frequency Pendant AC	-----	27
• Variable Frequency Cabinet AC	-----	29
• AC Sales Volume Comparison	-----	30
• AC Sales Comparison	-----	31
• Channel and Logistics System Comparison	-----	32
◆ Methodology	-----	33
◆ Legal Statement	-----	34

# 名词解释

- ◆ **变频空调**：装有变频器的空调。变频器是用于控制和调整压缩机转速的控制系统，使压缩机能够始终保持最佳转速，从而提高空调的能效比。
- ◆ **能效比**：空调制冷量与有效输入功率的比率，即单位功率下空调的制冷量。能效比的值越高，空调的运行效率越高。
- ◆ **能效等级**：用于表示空调等家电产品能效高低的分级方法。据国家最新规定，能效等级分为三级，1级耗电量最小，3级耗电量最大。
- ◆ **代理商**：通过为企业销售产品收受企业代理佣金的商业单位。
- ◆ **KA卖场**：Key Account，即重要客户。KA卖场指营业面积、客流量和发展潜力等方面都处于优势的终端。
- ◆ **呆料**：存量多但耗用量极少，且库存周转率极低的物料。



FROST & SULLIVAN  
沙利文

# 招聘 行业分析师

我们一起“创业”吧，开启一段独特的旅程！

✉ 邮箱：[fs.recruitment@frostchina.com](mailto:fs.recruitment@frostchina.com)

📍 工作地点：北京、上海、深圳、香港、南京、成都





# 格力电器企业综述

## Company Overview



# 格力电器企业综述——业务简介

格力电器业务涵盖空调、生活电器、智能装备等多个领域，其中空调业务2020年H1营收为413.3亿元，营收占比为59.5%，是格力电器的核心业务

## 格力电器业务简介

主营业务  空调业务			 生活电器			 智能装备		
产品细分	产品名称	产品特点	产品细分	产品名称	产品特点	产品细分	产品名称	产品特点
新风空调	“风无界”挂、柜机	<ul style="list-style-type: none"> <li>双向新风功能</li> <li>内置空气质量传感器</li> </ul>	冰箱	晶弘魔法冰箱、T型变温对开门冰箱、大容量法式多门冰箱	<ul style="list-style-type: none"> <li>“-3℃嫩冻、-5℃瞬冻、-33℃深冻”功能</li> </ul>	加工中心	卧式加工中心、五轴加工中心、龙门加工中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>为客户提供加工工艺、自动化加工等全套生产解决方案</li> </ul>
AI语音空调	格力·金贝II柜机、i铂II柜机、领御柜机、金贝挂机	<ul style="list-style-type: none"> <li>搭载AI语音技术</li> <li>具备音乐放送、社交聊天等交互功能</li> <li>联动全屋家电</li> </ul>	洗衣机	静柔洗衣机	<ul style="list-style-type: none"> <li>银离子除菌装置</li> <li>采用全新防霉抗菌门封设计，抗菌率达99%</li> </ul>	工业机器人	格力机器人	<ul style="list-style-type: none"> <li>机器人本体优化设计</li> <li>齿轮传动关键技术</li> <li>实效转矩控制技术</li> </ul>
恒暖除霜空调	i耀柜机、润耀挂机	<ul style="list-style-type: none"> <li>制热效率较传统空调提高32.4%</li> </ul>	净水器	两芯大流量净水机、反渗透工程净水设备	<ul style="list-style-type: none"> <li>360度环形盲装换芯</li> </ul>	机床	机床冷却机组	<ul style="list-style-type: none"> <li>无极变频调节技术</li> <li>温控精度最高可达0.1℃</li> </ul>
高端艺术空调	玫瑰III柜机	<ul style="list-style-type: none"> <li>采用格力独创分布式送风技术</li> <li>搭载AI语音控制系统</li> </ul>	电暖器	折叠踢脚线电暖器	<ul style="list-style-type: none"> <li>采用创新导风结构设计</li> <li>高效散热、地毯式传热</li> </ul>	服务系统	智能制造服务系统	<ul style="list-style-type: none"> <li>图像采集处理</li> <li>信号分析</li> <li>语音识别</li> </ul>



来源：格力电器2020年半年度报告，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

# 格力电器企业综述——发展历程

格力电器成立于1991年，发展至今已经经历企业初创、高速发展、转型升级三个阶段，目前正处于渠道变革阶段，积极布局新零售渠道

格力电器成立于1991年，主要从事家用电器的研发、生产、销售与服务，业务覆盖空调、生活电器、智能装备等领域，是中国空调行业头部企业。

## 格力电器发展历程及各发展阶段特征

阶段	企业初创阶段	高速发展阶段	转型升级阶段	渠道变革阶段
时间	1991-1994年	1995-2011年	2012-2019年	2020年至今
<b>发展特征</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>格力电器重视研发，实施“精品战略”，推行“零缺陷工程”，为格力产品奠定质量优势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>格力电器重视产品品质、多项核心技术取得重大突破，积极并购产业链上下游企业，大幅提升企业自主创新能力</li> <li>渠道端积极变革，成立区域性销售公司</li> <li>伴随产业规模效应逐渐显现，格力电器逐步走向国际市场，并于2005年实现全球家用空调销量第一的目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>格力电器陆续进军智能装备、通信设备、模具等领域，<u>实现多元化发展</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新冠疫情致使空调线下市场停摆，加速格力电器渠道变革，<u>积极布局新零售渠道</u></li> </ul>
<b>重要事件</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1991年，格力电器成立</li> <li>1992年，时任华东片区业务经理的董明珠确定“先付款后发货”原则</li> <li>1993年，格力电器推出全球制冷效果领先的节能型分体机“空调王”</li> <li>1994年，格力电器提出“精品战略”，<u>发展科技创新</u></li> <li>1994年，格力电器推出“<u>淡季返利</u>”制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1995年，格力空调销量位居中国首位</li> <li>1996年，格力电器于<u>深交所上市</u></li> <li>1997年，格力电器在湖北成立首家由经销商共同参股的<u>区域性销售公司</u></li> <li>1999年，格力电器巴西有限公司成立，是格力电器<u>实施国际化战略的重要里程碑</u></li> <li>2004年，格力电器收购珠海凌达、格力电工等子公司，<u>布局空调上下游产业链</u></li> <li>2004年，格力电器与家电连锁渠道出现摩擦，开始<u>自建专卖店渠道</u></li> <li>2005年，格力电器家用空调销量突破<u>1,000万台</u>，<u>实现全球第一的销售目标</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年，董明珠升任格力电器董事长兼总裁</li> <li>2013年，格力电器进军智能装备等多个领域，实现企业转型升级</li> <li>2014年，<u>格力官方商城上线</u></li> <li>2015年，格力商城首次与京东合作</li> <li>2019年，格力电器混改方案落地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年4至6月，格力电器董事长董明珠在抖音、快手、京东等平台完成5场直播</li> <li>2020年7月，格力电器开启全国巡回直播第一站</li> </ul>

来源：《格力董明珠：中国制造2025》，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 格力电器企业综述——渠道变革分析（1/3）

格力电器经历多次渠道变革，目前正积极布局新零售渠道，2020年4至6月，格力电器董事长董明珠通过直播渠道进行直播卖货，5场直播累计销售额超178亿元

格力电器通过多次渠道改革，在中国境内建有27家销售公司及3万余家终端网点，逐步实现企业、经销商与消费者的三方共赢。

## 格力电器渠道变革路径



来源：格力电器企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

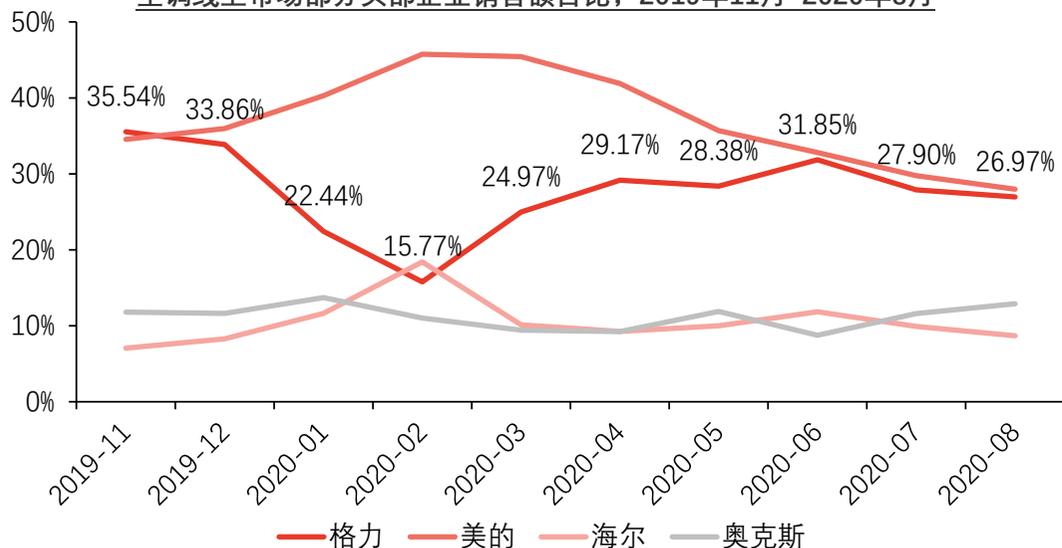
# 格力电器企业综述——渠道变革分析 (2/3)

格力电器线下渠道具有竞争优势，截至2019年底，格力电器零售额占比约36.8%，位居中国家用空调线下市场份额首位，受新冠疫情影响，格力电器积极布局线上渠道

## ■ 格力电器第四次渠道变革

- **线下渠道**：格力电器在前三次渠道变革中通过返利、股权等模式与经销商实现利益绑定，大幅提升线下渠道的竞争优势，截至2019年底，格力电器位居中国家用空调线下市场份额首位，零售额占比约**36.8%**，此外，中国家用空调线下市场零售额排名前20的机型中，格力电器产品占据**12个**，占比**60%**。
- **线上渠道**：格力电器线上渠道布局早，但受限于线下渠道层级较多，线下终端价格高于线上，且格力电器与线下渠道的深度绑定，格力电器线上渠道发展缓慢。
  - ✓ 2019年11月，受益于“双11”促销活动，格力电器线上销售额市占率短暂超过美的集团，约为**35.54%**
  - ✓ 2020年2月，格力电器线上销售额市占率跌至**15.77%**，落后于海尔

空调线上市场部分头部企业销售额占比，2019年11月-2020年8月



来源：奥维云网，格力电器企业官网，头豹研究院编辑整理

## ■ 新冠疫情致使线下市场停摆，加速格力电器渠道变革

- 受新冠疫情影响，2020年第1季度线下门店关闭，空调行业逐步向线上渠道转移，此外，实体门店的关闭推动了直播电商的快速发展，直播渠道逐渐成为空调企业的重要销售渠道之一。
  - ✓ 2020年4月至6月，格力电器董事长董明珠在抖音、快手、京东等平台直播，5场累计销售额达**178亿元**
  - ✓ 2020年7月10日，格力电器开启全国巡回直播第一站，实现销售额约**50.8亿元**

格力电器线上直播，截至2020年8月

时间	直播	销售额
4月24日	董明珠在抖音开启直播首秀，存在技术卡顿等问题	23.3万元
5月10日	董明珠在快手直播带货	3.1亿元
5月15日	格力入驻京东10周年纪念日	7.0亿元
6月1日	董明珠在“格力董明珠店”、抖音、快手等6大平台同步直播	65.4亿元
6月18日	董明珠在“格力董明珠店”、抖音、快手等6大平台同步直播	102.7亿元
7月10日	董明珠在江西赣州开启中国巡回直播第一站	50.8亿元

# 格力电器企业综述——渠道变革分析 (3/3)

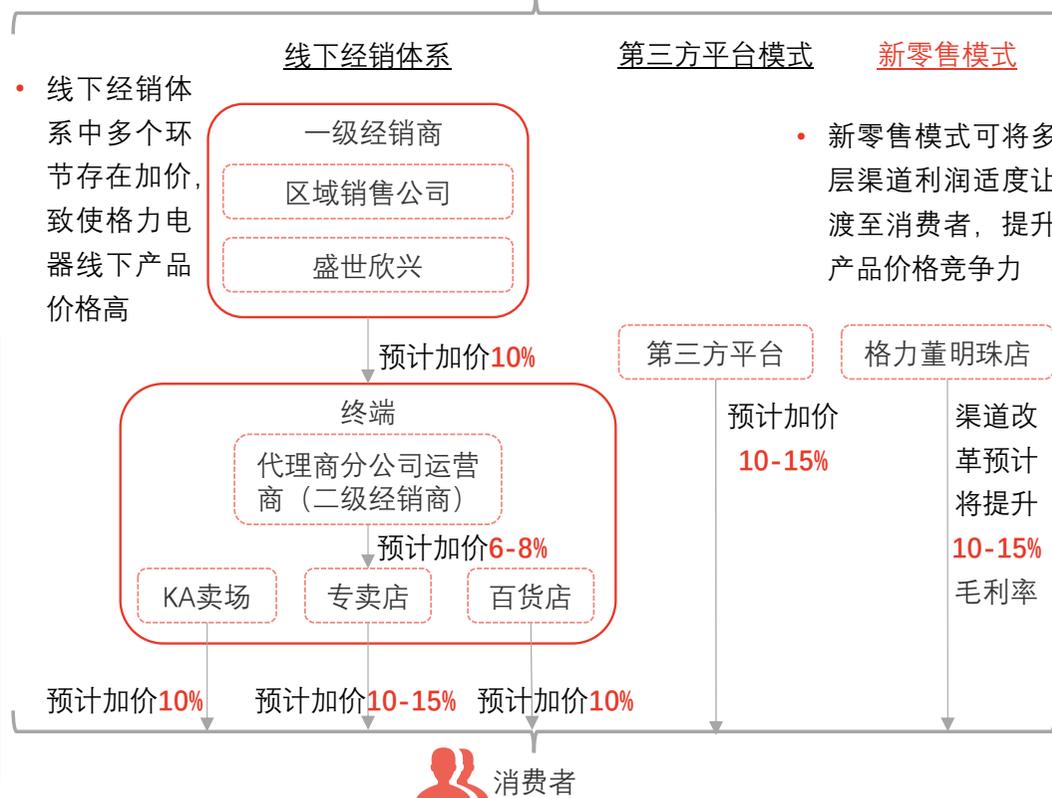
格力电器线下经销体系包括区域销售公司、代理商等多个环节，且各环节存在加价行为，致使格力电器线下产品价格高、性价比低

- **格力电器线下经销体系成本高于线上渠道**
  - 格力电器根据区域销售公司每年销量分配提货任务，再由区域销售公司统一管理线下经销商打款提货，由于区域销售公司、代理商等多个环节存在加价行为，致使格力电器线下产品价格高。
- **格力电器积极布局新零售渠道**
  - 自2020年6月1日第四次直播起，格力电器直播由线下经销商协助引流，在线上实现统一转化。
  - 线下经销商以“类地推”方式将线下流量集中，消费者通过经销商专属二维码进入直播间，待消费者线上下单后，再由格力电器将销售额分配至线下经销商，而非引流成交销售额则由线下经销商就近发货。
  - 格力电器将引导经销商积极转型，促进线上线下渠道融合，推进经销商分享新零售渠道红利。

## 格力电器新零售模式简介



## 格力电器销售模式简介



来源：格力电器企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 格力电器企业综述——价格战分析

空调行业基于未来增长预期，品牌日益增加，空调企业持续扩大产能，致使空调供给端不断扩张，而空调需求端受房地产市场低迷影响逐渐下降，导致供需矛盾升级

## 空调行业价格战致使格力电器业绩压力增加

价格战	第一次价格战	第二次价格战	第三次价格战
时间	2000-2004年	2014-2016年	2019年起
阶段特征	市场持续增长的行业发展初期	房地产市场增长	存量竞争时期
主要内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>部分小品牌为抢占市场份额，致使行业均价降幅高达<b>40%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013年6月，为期一年的家电节能补贴结束，家电市场需求低</li> <li>2014年9月，空调行业头部企业为清库存发起价格战</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年2月，美的率先展开降价促销，价格战在“双十一”期间格力30亿元补贴活动达到高潮</li> <li>空调行业供给端不断扩张，而需求拉力逐渐下降，致使<b>供需矛盾升级</b></li> <li>空调新能效政策发布后，企业为优化产品结构，对低能效产品加速出清</li> </ul>
事件结果	<ul style="list-style-type: none"> <li>最终以小品牌出清，空调市场需求回落，原材料价格上涨结束</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>价格战持续至2016年夏季，高温天气的需求拉动下，渠道去库存完成后价格战结束</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新冠疫情进一步加剧了此次价格战的激烈程度和延续时间</li> </ul>

供给端不断扩张

需求端拉力逐渐下降

• 基于行业未来增长预期，空调企业扩大产能



✓ 海尔在合肥、武汉建造1,500万台产能工厂



✓ 奥克斯在宁波、马鞍山建造700万台、950万台产能工厂



✓ 长虹在绵阳建造420万台产能工厂



✓ 美博在芜湖建造500万台产能工厂

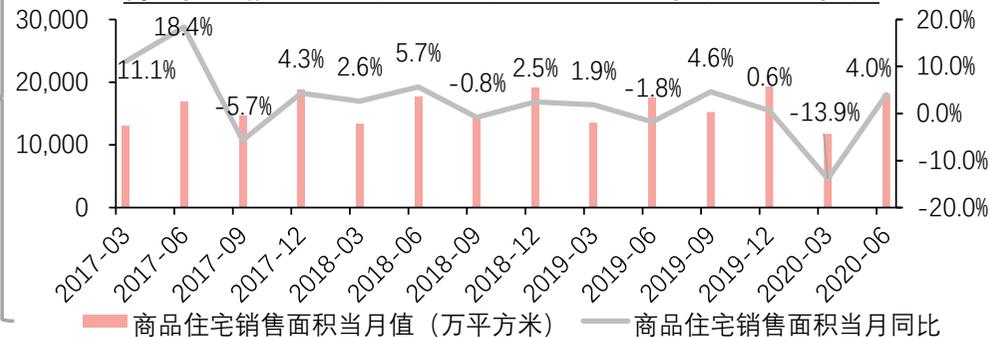
• 空调市场品牌持续增加，供给端不断扩张

- ✓ 空调在售品牌**71**个
- ✓ 新进入品牌**13**个

• 房地产市场低迷，对空调市场拉力下降

- ✓ 自2017年房地产管控政策颁布，商品住宅销售面积下滑，房地产对空调市场的拉动力减少

商品住宅销售面积当月值及当月同比，2017年3月-2020年6月



来源：奥维云网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

推广

innovation  
创新地图 map

# 前哨 2020 科技特训营

掌握创新武器 抓住科技红利



扫码报名

咨询微信: innovationmapSM

电话: 157-1284-6605



王煜全

海银资本创始合伙人  
Frost&Sullivan, 中国区首席顾问

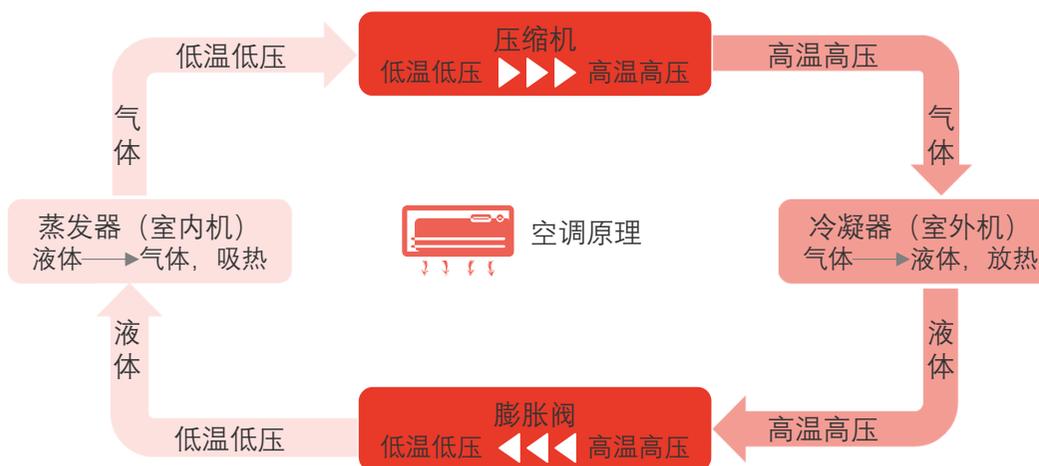
# 格力电器企业综述——产品分析

随着中国空调能效新标准正式实施，变频产品市占率大幅提升，截至2020年8月底，变频挂机销售额市占率超57%，格力电器变频挂机占整体变频挂机市场超30%

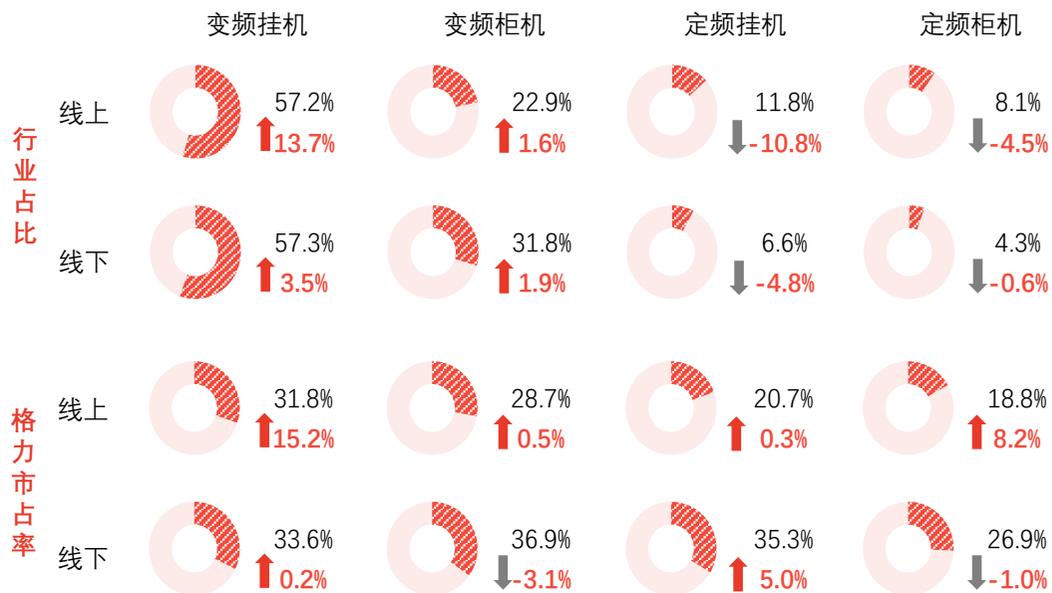
## ■ 格力电器掌握空调上游核心零部件

- 空调是通过转换氟利昂等冷媒的物理形态在室内外实现热交换
  - ✓ 在室内将液体变为气体吸热
  - ✓ 在室外将气体变为液体放热
  - ✓ 从而将室内热量传导至室外
- 空调上游核心零部件主要包括压缩机、冷凝器、蒸发器及节流部件等
  - ✓ 压缩机是动力源
  - ✓ 冷凝器是室外机
  - ✓ 蒸发器是室内机
  - ✓ 节流部件是连接机器的管阀
- 格力电器重视空调产业链上下游一体化，旗下珠海凌达压缩机有限公司、珠海凯邦电机制造有限公司等子公司掌握空调上游核心零部件技术

### 家用空调基本原理



## 中国空调行业细分产品销售额占比及格力电器空调市占率，2020年1-8月



## ■ 空调新能效标准推动产品结构升级，格力电器变频产品未来发展潜力大

- 2020年7月1日，中国空调能效新标准正式开始实施，低能效、高耗电的定频及三级能效变频产品面临淘汰，产品结构发生改变，预计新一级及新三级能效产品将成为行业未来需求最大的板块。
- 在新能效政策推动下，变频产品市场占有率大幅提升，截至2020年8月底，变频挂机销售额占空调市场超57%，格力电器变频挂机市占率超30%，其中格力电器变频挂机线上销售额市占率为31.8%，同比上涨15.2%，随着空调行业逐渐发展全变频化产品，格力电器变频产品未来发展潜力大。

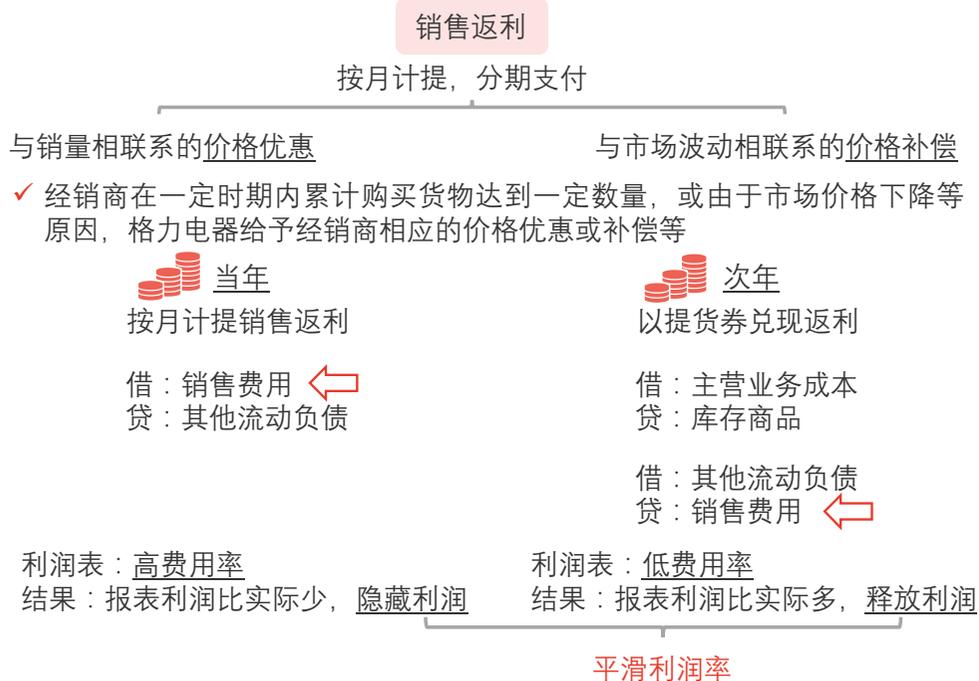
来源：奥维云网，兴业证券，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

# 格力电器企业综述——销售返利分析 (1/2)

为解决空调行业淡季生产现金流不足、旺季生产产能不足的问题，格力电器首创“淡季返利”制度，鼓励经销商在淡季购入产品，平滑空调生产产能

- 格力电器首创“淡季返利”制度以解决淡季生产的资金问题
  - 空调销售具有明显的季节性，9月至次年3月底为空调销售淡季，4月至8月底为销售旺季。
  - 1995年，为解决淡季生产现金流不足、旺季生产产能不足的问题，在行业普遍实行年终返利的背景下，格力电器首创“淡季返利”模式，将销售淡季的产品定价较销售旺季低，鼓励经销商在淡季打款购入产品，平滑不同季节下的生产产能。
- 格力电器增加“其他流动负债”用于计提销售返利以平滑行业周期性波动



- 格力电器销售返利不支付现金，以货物作为返利支付方式
  - 格力电器销售返利主要包括打款贴息、提货奖励、淡季奖励及年终返利四个部分，经销商每年返利约**14%**。
  - **销售返利模式优点**：平衡了格力电器淡旺季的生产周期，提高了产能利用率，保证了销售旺季备货充足，加速刺激经销商打款提货，提高企业盈利。

## 格力电器销售返利模式举例分析

以100元为基准		淡季	旺季	年终	合计
		9月	10月-次年3月	4-8月	8月底
经销商打款额 (元)		30	50	20	100
<b>打款贴息</b>	内容	• 仅9月有，9月打款额的4%			
	返利	30*4%=1.2		无返利	1.2
	内容	• 9月起，当月打款额的4%，按月递减0.5%			
<b>提货奖励</b>	内容	10*3.5%+10*3%+10*2.5%+10*2%+5*1.5%+5*1%=1.225			
	返利	30*4%=1.2		无返利	2.425
<b>淡季奖励</b>	内容	• 淡季打款额的1-2%			
	返利	80*1.5%=1.2		无返利	1.2
<b>年终返利</b>	内容	• 全年打款额的8-11%			
	返利			100*9%=9	9
<b>返利合计</b>					<b>13.825</b>

来源：格力电器2019年年度报告，兴业证券，头豹研究院编辑整理

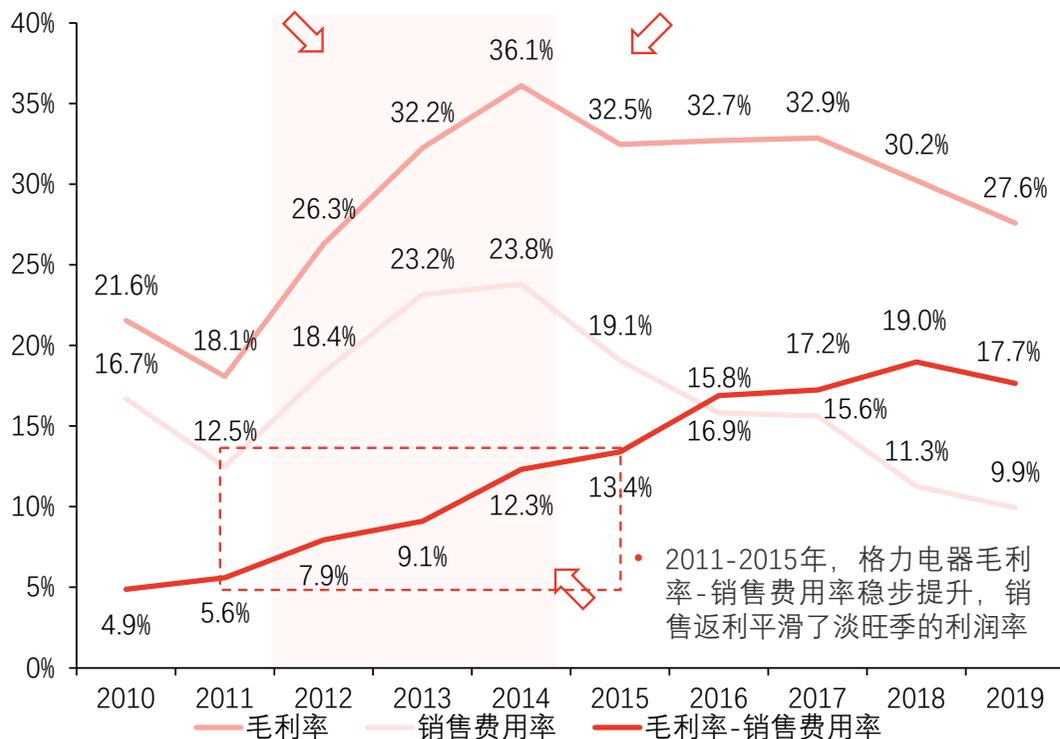
©2020 LeadLeo

# 格力电器企业综述——销售返利分析 (2/2)

格力电器销售返利增加迅速，2015年，格力的销售返利为美的的3.85倍，超出美的392.8亿元，销售返利减小了格力电器在行业困难时期的业绩波动

格力电器毛利率-销售费用率稳步提升，2010-2019年

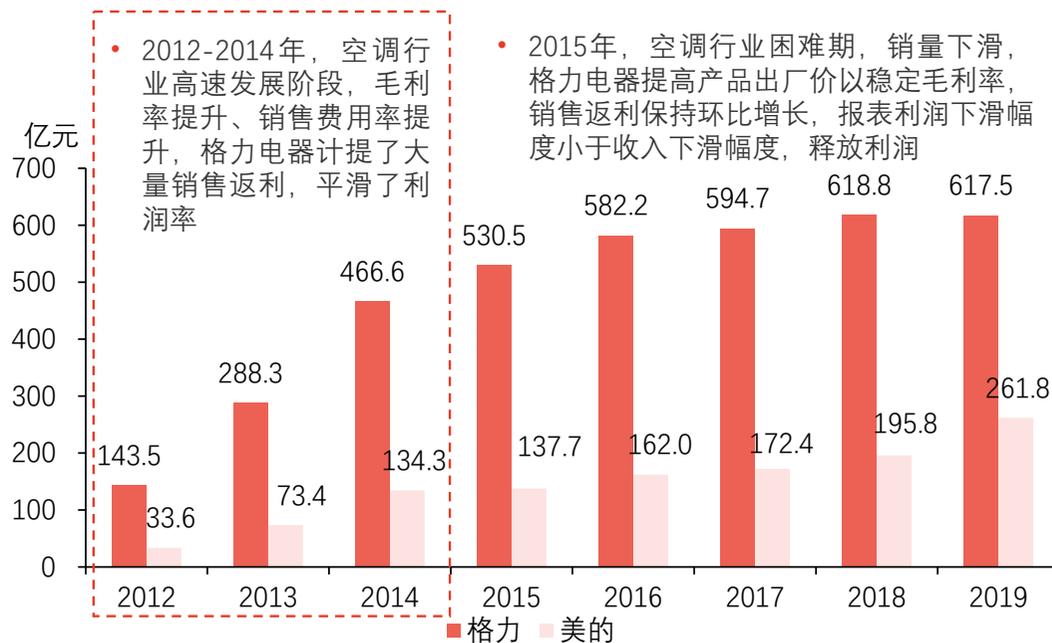
- 2012-2014年，空调行业销售旺季，格力电器毛利率及销售费用率均提升，计提大量销售返利
- 2015年，空调行业需求减少，空调降价清库存，释放销售返利，毛利率和销售费用率均下降



## ■ 格力与美的计提的销售返利对比

- 格力与美的的销售返利均计提在其他流动负债中，格力销售返利增加迅速，2015年，格力的销售返利为美的的**3.85倍**，超出美的**392.8亿元**。
- 销售返利是格力电器的核心竞争力**
- 销售返利平滑了行业的周期性波动，减小了企业在行业困难期的业绩波动。
- 格力电器通过销售返利压缩终端经销商利润，自行派发放利，强化了对经销商的控制，提高了格力电器在产业链中的议价权。

格力与美的计提的销售返利对比，2012-2019年



- 2012-2014年，空调行业高速发展阶段，毛利率提升、销售费用率提升，格力电器计提了大量销售返利，平滑了利润率

- 2015年，空调行业困难期，销量下滑，格力电器提高产品出厂价以稳定毛利率，销售返利保持环比增长，报表利润下滑幅度小于收入下滑幅度，释放利润

来源：格力电器、美的集团企业年报，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 格力电器企业综述——成本控制能力分析（1/2）

格力电器首创“定额领料与落地反冲”模式以解决呆料成本增加、标实耗差异大、缺料停线多、仓储面积大、管理手段落后等问题，实现对空调生产成本的控制

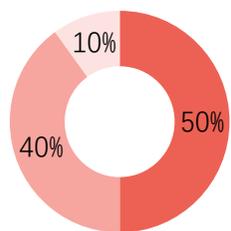
## ■ 格力电器具备规模效应及成本控制能力

- 格力电器集中采购原材料，用自身规模优势控制成本，对原材料耗用差异进行定期和不定期分析从而实现对核心原材料的成本控制。

### 格力电器覆盖从上游生产到下游回收全产业链



### 格力电器空调成本，2019年



- 铜、钢、铝、塑料、板材
- 压缩机、电机、漆包线、芯片等
- 人工、折旧、能耗

- 格力电器实施全员成本管理，建立从公司到部门、个人的成本管理体系，明确各部门成本控制目标，激励普通员工降低生产成本。

## ■ 格力电器首创“定额领料与落地反冲”模式，大幅降低空调成本

- 为解决空调生产过程中的呆料成本增加、标实耗差异大、缺料停线多、仓储面积大、管理手段落后等问题，格力电器首创生产物料闭环管理系统，即“定额领料与落地反冲”模式。

来源：格力电器2019年年度报告，兴业证券，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

## 格力电器“定额领料与落地反冲”模式

呆料成本增加 标实耗差异大 缺料停线多 仓储面积大 管理手段落后

问题分析

物料  
(种类、数量、时间、地点)

解决方式

生产物料闭环管理  
(成品与物料一一对应)

核心环节

齐套排产

定额配送

反冲结算

主要措施

- 精准管理物料库存
- 订单物料需求齐套

- 改变领料模式
- 计划分时区管理
- 挑选配发物料
- 创建物料配送看板
- 逆向物流管理

- 按订单使用物料
- 成品入库扫描
- 分析反冲数据
- 改变结算方式

自主开发

- ✓ 物料齐套检查系统
- ✓ MES条码管理系统

- ✓ SAM系统
- ✓ 电子挑选系统
- ✓ 退补料管理系统

- ✓ 落地反冲系统
- ✓ MES条码管理系统

促使生产物料实现全流程的系统化、规范化、高效化管理

模式成果

缺料停线



↓ 72.5%

物料损耗率



↓ 90%



400-072-5588

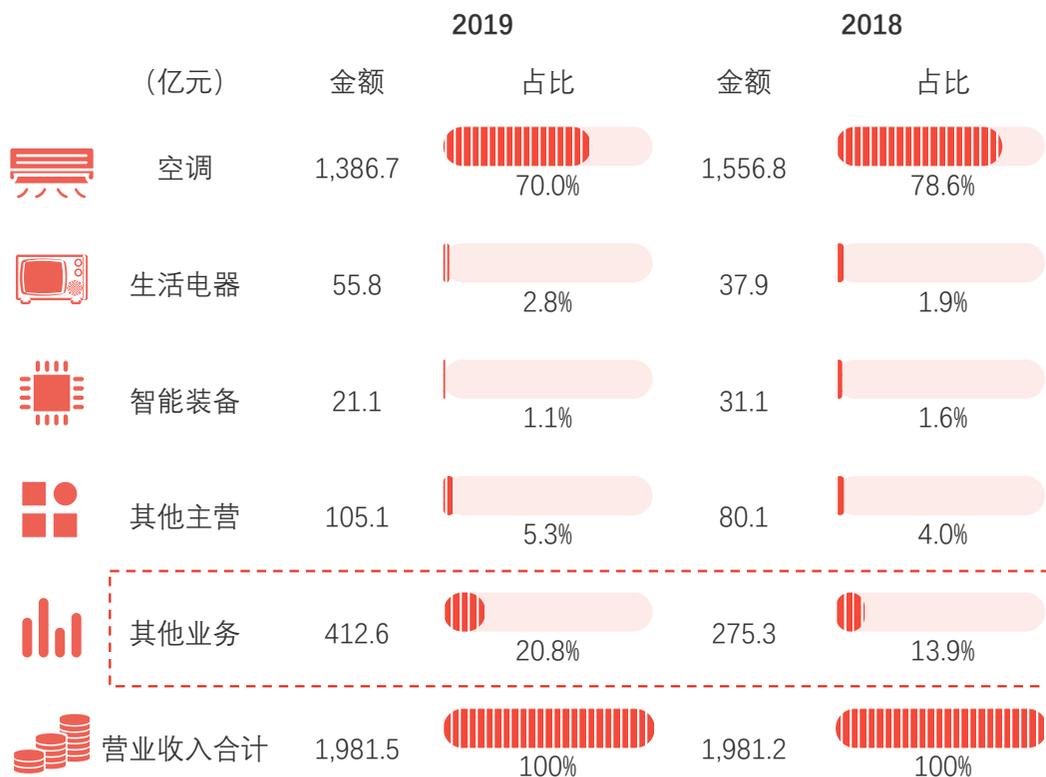
www.leadleo.com

# 格力电器企业综述——成本控制能力分析 (2/2)

格力电器的其他业务收入主要是为上游配件生产商提供原材料的收入，占总营收的20.8%，仅次于空调业务收入占比70.0%，是格力电器的主要收入之一

- 格力电器通过为上游配件生产商提供原材料获取成本优势
- 2019年，格力电器的其他业务收入为412.6亿元，占总营收的20.8%，仅次于空调收入占比70.0%，是格力电器的主要收入来源之一。

格力电器其他业务收入占比，2018-2019年



- 其他收入主要是格力电器为上游配件生产商提供原材料
- 格力电器的其他业务收入主要是采购原材料再转手卖给上游配件生产商的收入。

格力电器通过“甲供”获取成本优势



给上游配件生产商提供原材料的甲方

甲供

甲供是为了确保原材料质量符合甲方要求

2019年其他业务收入为412.6亿元

2019年原材料成本为881.3亿元

2019年格力电器甲供比例为46.8%

举例：



来源：格力电器2019年年度报告，日丰股份招股说明书，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



# 竞争格局分析 Competitive Landscape



# 中国空调行业竞争格局分析 (1/3)

2015年，中国空调行业景气度下行，空调企业开始合资、并购、优胜劣汰，促使行业集中度增高，2020年1-8月，空调线上市场CR3为81.63%，线下市场CR3为74.08%

## 中国空调行业竞争格局分析

- 2015年，空调行业景气度下行，下行压力促使企业合资、并购、优胜劣汰，行业集中度增高。
- 中国国产品牌凭借制造成本优势、地缘销售优势等逐步接管国际品牌在中国的业务，进一步增加企业竞争优势。

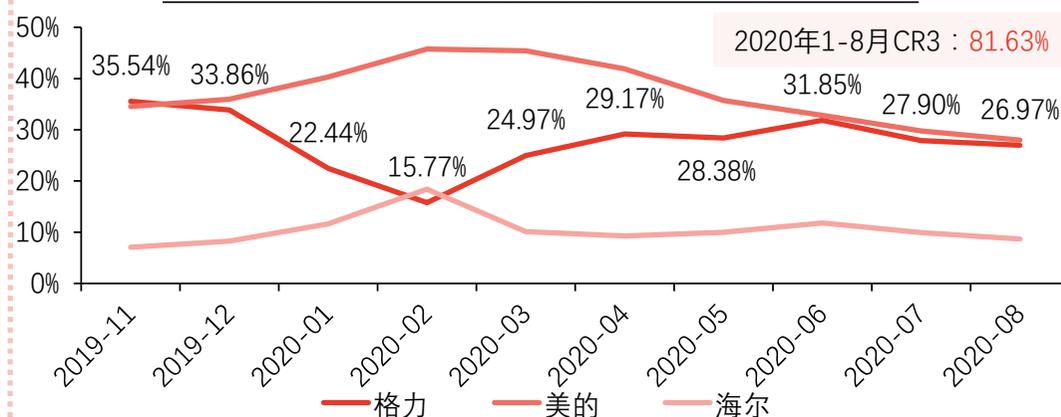
### 中国国产空调品牌接管部分国际品牌在中国的业务



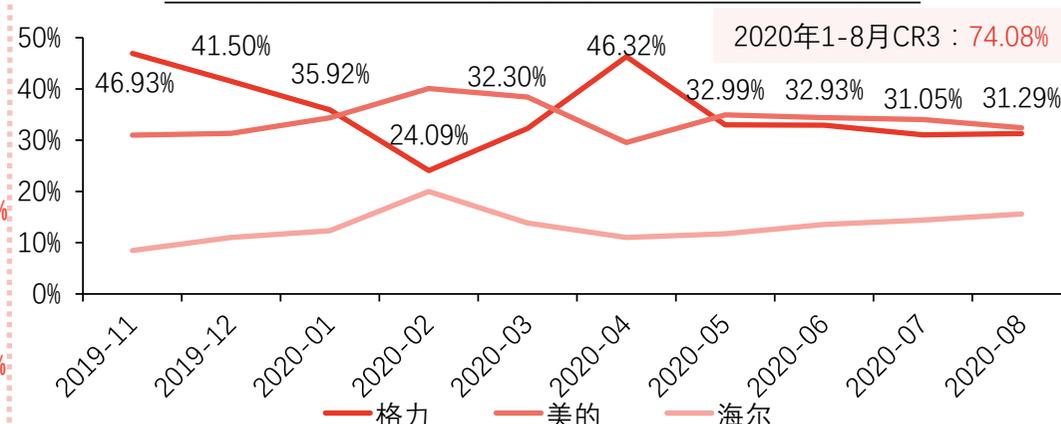
### 空调线上线下市场规模，2020年H1



### 空调线上市场TOP3企业销售额占比，2019年11月-2020年8月



### 空调线下市场TOP3企业销售额占比，2019年11月-2020年8月



来源：奥维云网，头豹研究院编辑整理

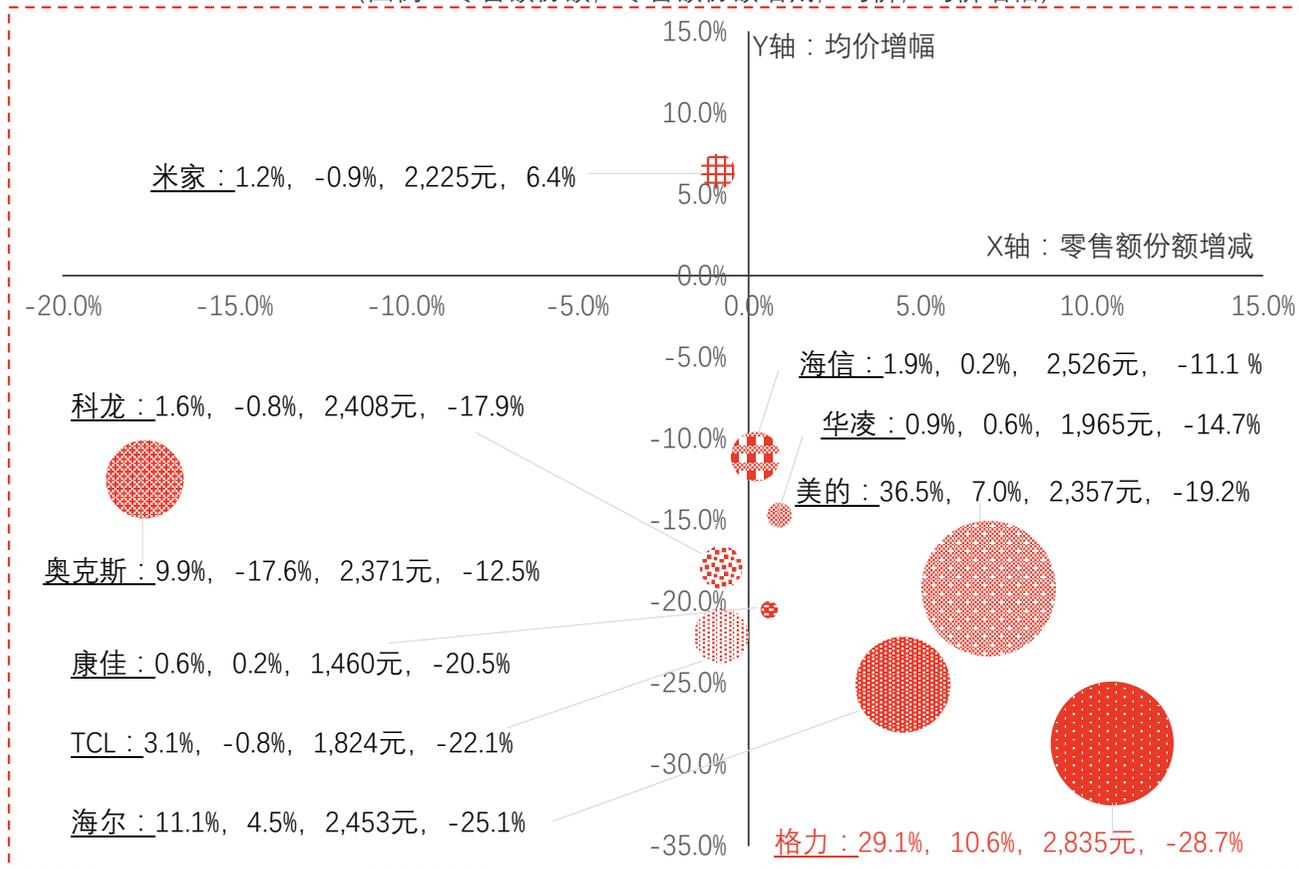
©2020 LeadLeo

# 中国空调行业竞争格局分析 (2/3)

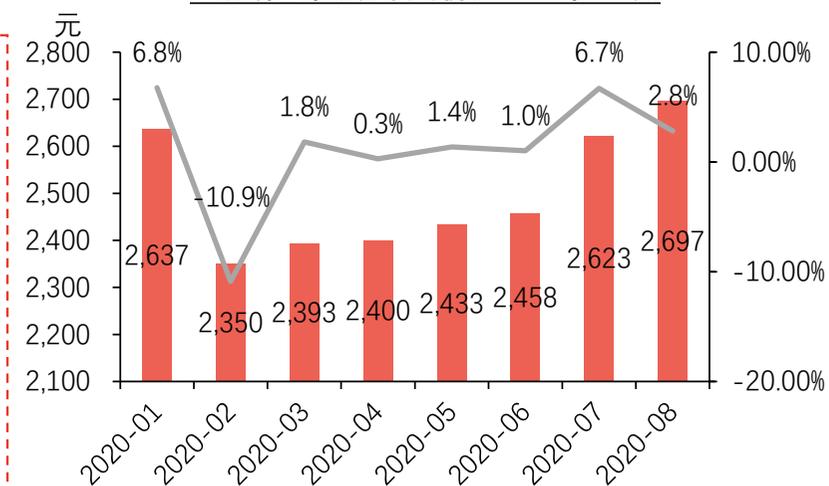
受新冠疫情影响，空调企业积极布局线上渠道，2020年H1，美的空调线上零售额市占率为36.5%，位居首位，其次为格力的29.1%

空调线上市场畅销品牌分析，2020年H1

(图例：零售额份额，零售额份额增减，均价，均价增幅)

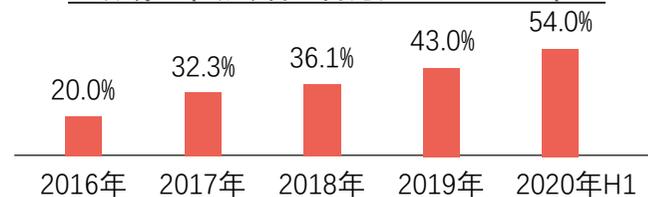


空调线上市场月度均价，2020年1-8月



- 空调线上市场竞争激烈，头部品牌加速抢占市场份额
- 实体经济受挫：受新冠疫情影响，线下门店停摆，空调企业积极布局线上。
- 低价刺激：电商渠道较线下渠道具有价格优势，空调企业采用“以价换量”的策略，加速抢占市场份额。

空调线上市场零售量占比，2016-2020年H1



来源：奥维云网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

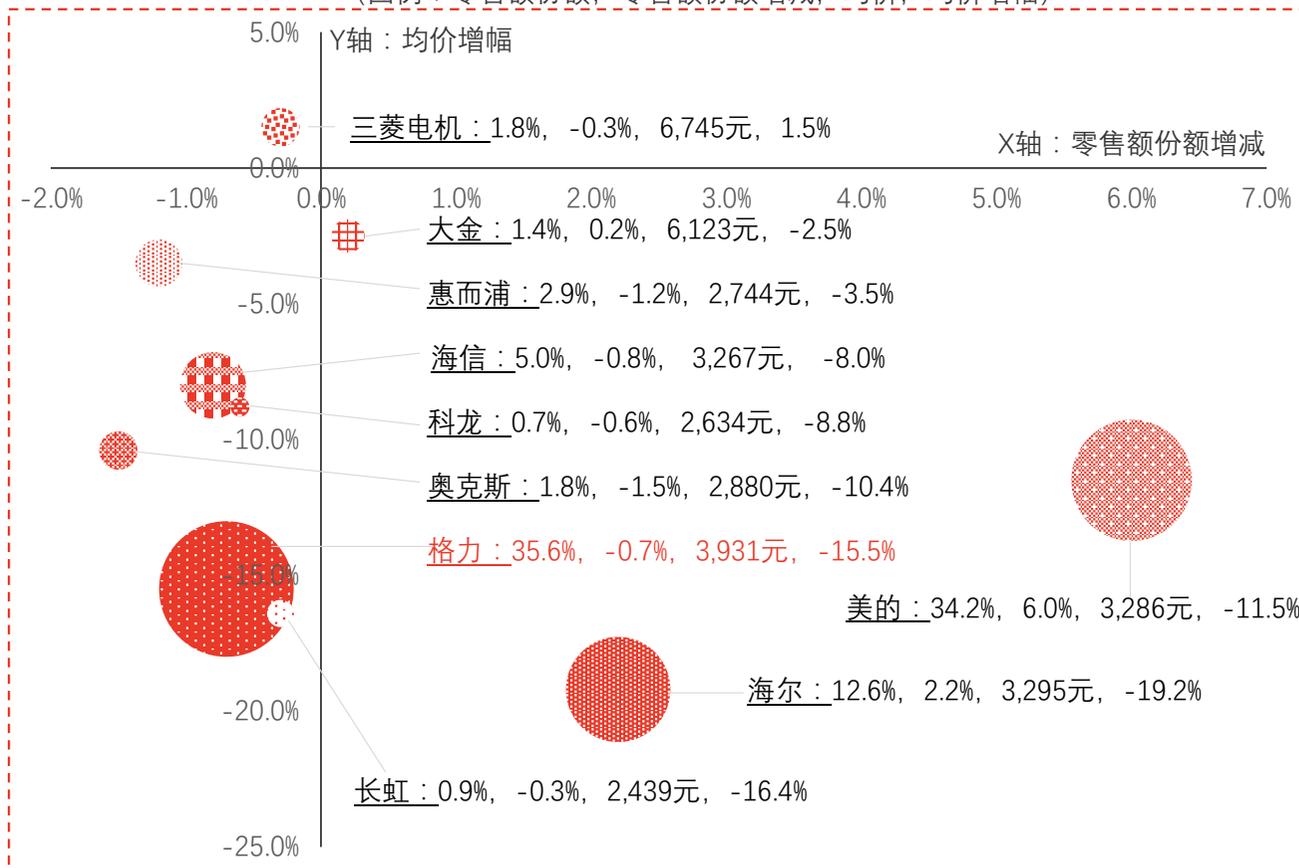
www.leadleo.com

# 中国空调行业竞争格局分析 (3/3)

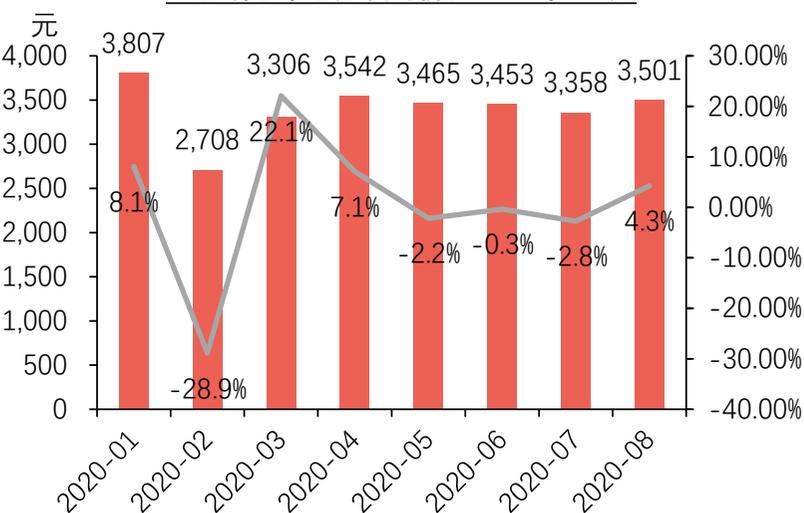
2020年2月，空调线下产品均价跌至2,708元，较1月下降28.9%，空调线下市场低迷，格力线上零售额市占率为35.6%，位居首位，其次为美的的34.2%

空调线下市场畅销品牌分析，2020年H1

(图例：零售额份额，零售额份额增减，均价，均价增幅)



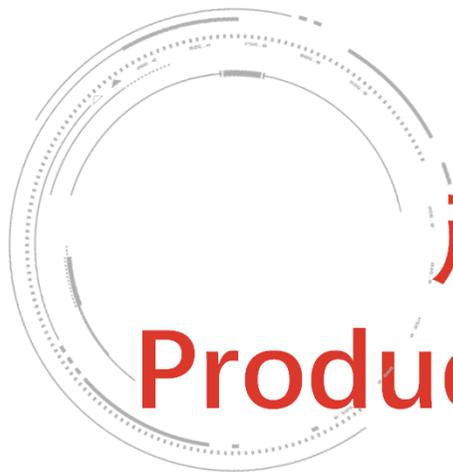
空调线下市场月度均价，2020年1-8月



- 受新冠疫情影响，空调线下市场低迷，美的、海尔份额增长
- 受新冠疫情影响，2020年2月空调线下产品均价跌至**2,708元**，较上月下降**28.9%**，空调线下市场低迷。
- 2020年“618”活动期间，空调线下市场零售额有所提振。
- 为扩大企业营收及市场份额，格力电器采用全渠道融合的直播模式，让线下经销商享受了直播红利的同时，实现了向格力董明珠店的引流。
- 2020年H1，美的线下市场销售额占比为**34.2%**，同比增长**6.0%**，仅次于格力电器的**35.6%**。海尔线下市场销售额占比为**12.6%**，同比增长**2.2%**，位居第三。

来源：奥维云网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



# 产品对比

## Product Comparison



# 格力、美的、海尔产品对比——变频挂机对比 (1/2)

格力、美的、海尔的三款畅销变频挂机产品参数对比中，美的空调具有制冷效率高、能效比大、耗电量最低等优势，是消费者购买节能空调的首选

格力、美的、海尔畅销变频挂机产品参数对比

品牌	产品图例	产品型号	产品类型	产品能效	制冷 (W)		制热 (W)		噪音量dB(A)		循环风量m <sup>3</sup> /h	变频机能效比 (APF)	京东评价/选购指数
					制冷量	功率	制热量	功率	内机	外机			
格力		KFR-35GW/(35592)FNHAA-A1	变频挂机	一级	3,500	840 (90-1,300)	4,900	1,450 (120-1,700)	19-42	≤52	630	4.53	18万/6.9
美的		KFR-35GW/BP3DN8Y-PH200(B1)	变频挂机	一级	3,500 (200-4,400)	795 (80-1,450)	4,900 (300-6,210)	1,330 (90-1,825)	18-43	38-51	630	4.73	46万/9.5
海尔		KFR-35GW/03JDM81A	变频挂机	一级	3,500 (300-4,600)	885 (90-1,580)	4,800 (300-5,800)	1,245 (90-1,685)	17-37	51	700	4.58	5.4万/9



• **产品能效**：此三款产品仍使用2013年标准，均为旧一级能效，其中美的能效比最高，其次为海尔、格力



• **制冷功率**：空调制冷时每小时消耗的电量，耗电量越低，空调效率越高  
• **美的**的空调制冷功率为795W，效率最高



• **循环风量**：空调每小时向房间送入的风量，在保证噪音的情况下，循环风量大的空调更节能  
• **海尔**空调循环风量为700m<sup>3</sup>/h，风量最大



• **能效比**：空调每消耗1,000W电功率时制冷量的大小，能效比越大，节省的电能越多  
• **美的**空调能效比为4.73，是消费者购买节能空调的首选



• **最优选**：**美的**  
• **获选原因**：美的空调能效比最高最节能且耗电量最低

来源：京东商城，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 格力、美的、海尔产品对比——变频挂机对比 (2/2)

格力、美的、海尔的三款畅销变频挂机产品销售数据对比中，美的空调市场占有率最高且均价较低，具有价格优势，格力空调渠道间差价最低

格力、美的、海尔畅销变频挂机产品销售数据对比，2020年1-9月

品牌	产品图例	产品型号	均价		销量市占率		销售额市占率		各渠道均价	
			线上	线下	线上	线下	线上	线下	线上	线下
格力		KFR-35GW/(35592)FNHAA-A1	2,809元 ↓-1,267元	2,979元 ↓-699元	1.93% ↑1.91%	1.56% ↑1.04%	2.17% ↑2.13%	1.34% ↑0.83%	专业电商2,799元 平台电商2,833元	超市2,899元 大型连锁2,988元 百货商城2,956元
美的		KFR-35GW/BP3DN8Y-PH200(B1)	2,063元 ↓-1,043元	2,212元 ↓-987元	2.66% ↑1.89%	3.83% ↑0.77%	2.19% ↑1.35%	2.45% ↓-0.14%	专业电商2,023元 平台电商2,241元	超市2,121元 大型连锁2,213元 百货商城2,294元
海尔		KFR-35GW/03JDM81A	2,086元 ↓-980元	2,142元 ↓-1,419元	1.14% ↑1.13%	0.9% ↑0.9%	0.95% ↑0.93%	0.56% ↑0.56%	专业电商2,035元 平台电商2,227元	超市2,163元 大型连锁2,143元 百货商城2,189元

\*市占率：TOP50款产品中占比

- 市占率：此三款产品中美的空调市场占有率最高且均价较低，具有价格优势
- 渠道间差价：格力该款空调渠道间差价最低，各渠道间最高差价均不超过100元，格力对渠道的管控严格。美的该款空调渠道间差价最高，线上渠道间最高差价为218元，专业电商渠道价格最低，而线下渠道间最高差价为173元，超市渠道价格较低

来源：京东商城，奥维云网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 格力、美的、海尔产品对比——变频柜机对比 (1/2)

格力、美的、海尔的三款畅销变频柜机产品参数对比中，格力变频柜机具有制冷及制热效率高、能效比大，耗电量低等优势，美的及海尔变频柜机风量最大

格力、美的、海尔畅销变频柜机产品参数对比

品牌	产品图例	产品型号	产品类型	产品能效	制冷 (W)		制热 (W)		噪音量dB(A)		循环风量 m <sup>3</sup> /h	变频机能效比 (APF)
					制冷量	功率	制热量	功率	内机	外机		
格力		KFR-72LW/(72555)FNHAA-A1(C)	变频柜机	一级	7,210	2,080 (300-3,540) 	9,610	2,950 (260-3,950) 	38-47	48-55	1,210	4.00 
美的		KFR-72LW/BP3DN8Y-YH200(B1)A	变频柜机	一级	7,200 (900-8,550)	2,320 (300-3,550)	9,400 (900-11,500)	3,000 (260-3,980)	22-47	48-56	1,300 	3.90
海尔		KFR-72LW/07EDS83	变频柜机	三级	7,200 (1,000-8,500)	2,300 (300-3,500)	9,300 (1,000-11,050)	3,280 (300-4,330)	22-47	56	1,300 	3.29



• **产品能效**：此三款产品仍使用2013年标准，格力及美的空调均为旧一级能效，海尔空调为旧三级能效



• **制冷（热）功率**：空调制冷（热）时每小时消耗的电量，耗电量越低，空调效率越高  
• **格力**空调制冷功率为2,080W，制热功率为2,950W，效率最高



• **循环风量**：空调每小时向房间送入的风量，在保证噪音的情况下，循环风量大的空调更节能  
• **海尔及美的**的空调循环风量均为1,300m<sup>3</sup>/h，风量最大



• **能效比**：空调每消耗1,000W电功率时制冷量的大小，能效比越大，节省的电能越多  
• **格力**空调能效比为4.00，是消费者购买节能空调的首选



• **最优选**：**格力**  
• **获选原因**：格力空调能效比最高最节能且耗电量最低

来源：京东商城，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 格力、美的、海尔产品对比——变频柜机对比（2/2）

格力、美的、海尔的三款畅销变频柜机产品销售数据对比中，格力变频柜机线下市场占有率最高，销量及销售额市占率分别为0.74%及1.71%

格力、美的、海尔畅销变频柜机产品销售数据对比，2020年1-9月

品牌	产品图例	产品型号	均价		销量市占率		销售额市占率		各渠道均价	
			线上	线下	线上	线下	线上	线下	线上	线下
格力		KFR-72LW/(72555)FNHAA-A1(C)	7,967元 -	7,964元 ↑ 828元	0.01% -	0.74% ↑ 0.74%	0.04% -	1.71% ↑ 1.7%	专业电商7,969元 平台电商7,524元 445元	超市7,829元 大型连锁8,090元 百货商城7,852元 261元
美的		KFR-72LW/BP3DN8Y-YH200(B1)A	5,630元 ↓ -1,313元	6,137元 ↓ -1,195元	0.01% ↑ 0.01%	0.38% ↑ 0.18%	0.03% ↑ 0.02%	0.68% ↑ 0.29%	专业电商5,626元 平台电商5,694元 68元	超市5,756元 大型连锁6,184元 百货商城6,136元 428元
海尔		KFR-72LW/07EDS83	4,414元 -	4,456元 -	0.27% -	0.22% -	0.48% -	0.28% -	专业电商4,270元 平台电商4,684元 414元	超市4,508元 大型连锁4,448元 百货商城4,768元 320元

\*市占率：TOP50款产品中占比

- 市占率：此三款产品中**格力**空调线下市场占有率最高，**海尔**空调线上市占率最高
- 渠道间差价：线上渠道中，美的该款产品差价最低，为68元，而线下渠道中，格力该款产品差价最低，为261元

来源：京东商城，奥维云网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

推广

deansel

# 改变营销增长格局 布局品牌私域生态

鼎栈—专注品牌私域增长落地的顾问公司



扫码咨询

网站: [www.deansel.com](http://www.deansel.com)

邮箱: [info@deansel.com](mailto:info@deansel.com)

电话: 156-0190-7109

杨永康

鼎栈创始人&CEO

# 格力、美的、海尔产品对比——空调销量对比

随着空调新能效标准发布，空调产品结构发生改变，变频产品市场占有率大幅提升，其中格力变频柜机及变频挂机在线下市场中销量占比最高，分别为35.1%及31.1%

格力、美的、海尔空调销量对比

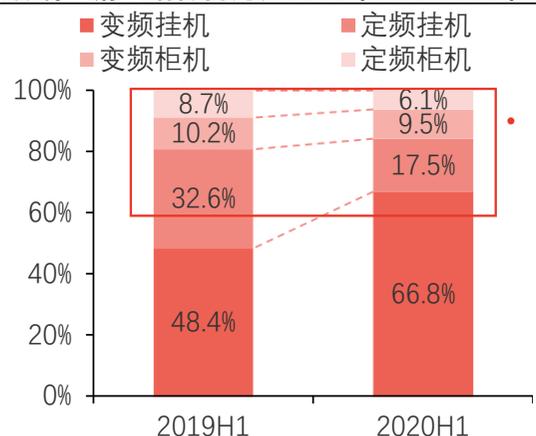
## 空调新能效标准推动产品升级的同时加剧行业价格战

- 2020年7月1日，中国新能效标准《房间空气调节器能效规定值及能效等级》正式实施，产品结构发生改变，变频产品市场占有率大幅提升，新一级能效产品在售个数大幅提升，截至2020年6月，线上及线下新一级能效产品在售个数分别达**178个**及**161个**。

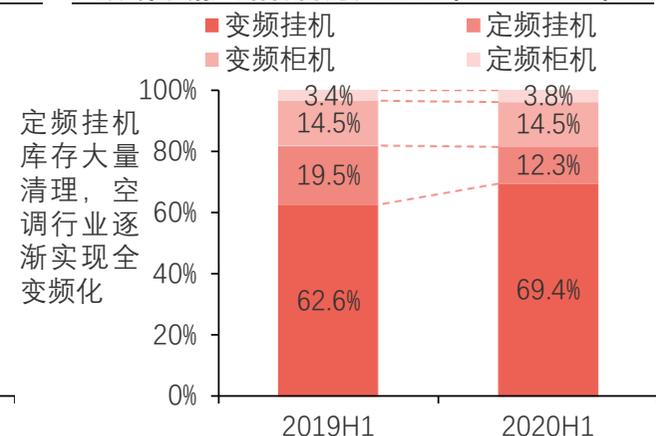
空调新旧能效标准对比

分类	等级	制冷量 ≤4,500W		4,500W < 制冷量 ≤7,100W		制冷量 >7,100W	
		2019	2013	2019	2013	2019	2013
变频能效值 (APF)	1级	≥5.0	≥4.5	≥4.5	≥4.0	≥4.2	≥3.7
	2级	≥4.5	≥4.0	≥4.0	≥3.5	≥3.7	≥3.3
	3级	≥4.0	≥3.5	≥3.5	≥3.3	≥3.3	≥3.1

空调线上销量结构占比，2019年H1&2020年H1

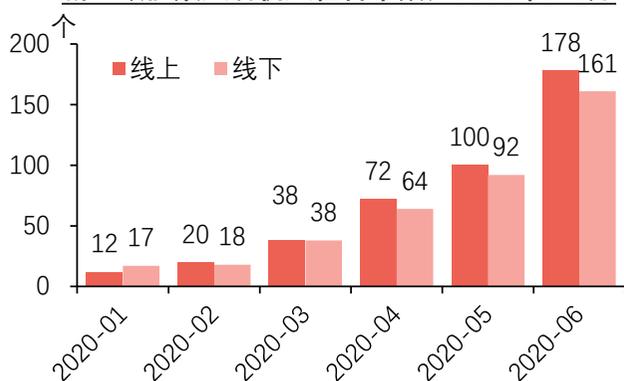


空调线下销量结构占比，2019年H1&2020年H1

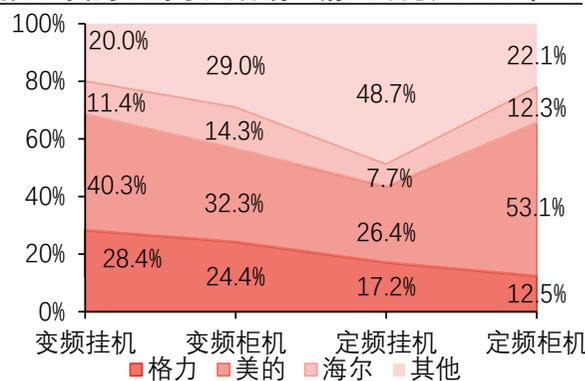


定频挂机库存大量清理，空调行业逐渐实现全变频化

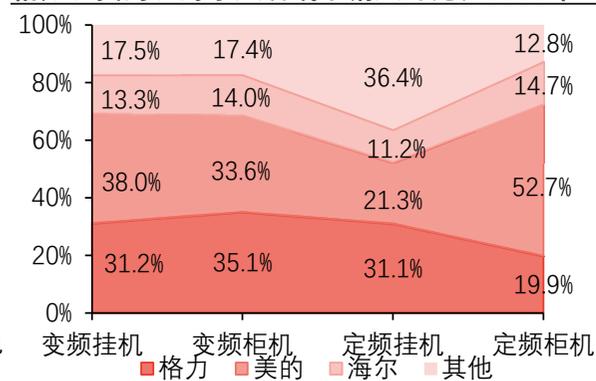
新一级能效空调机型在售个数，2020年1-6月



格力、美的、海尔空调线上销量对比，2020年H1



格力、美的、海尔空调线下销量对比，2020年H1



- 格力**：线下市场仍是格力的主要销售渠道，其中，变频柜机及定频挂机销量占比最高，分别为**35.1%**及**31.1%**。
- 美的**：变频挂机及定频柜机销量行业领先，其中定频柜机销量占比超**50%**，远超同类企业。

来源：奥维云网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

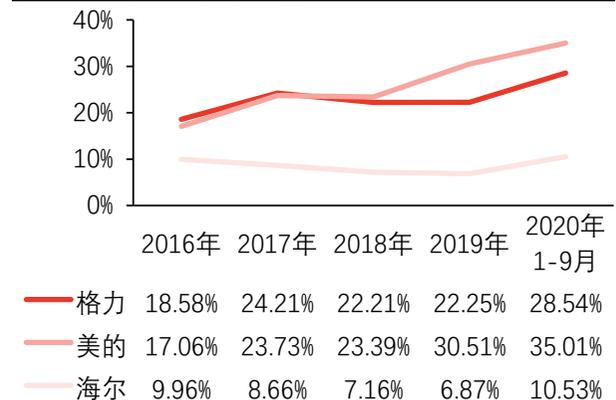
www.leadleo.com

# 格力、美的、海尔产品对比——空调销售额对比

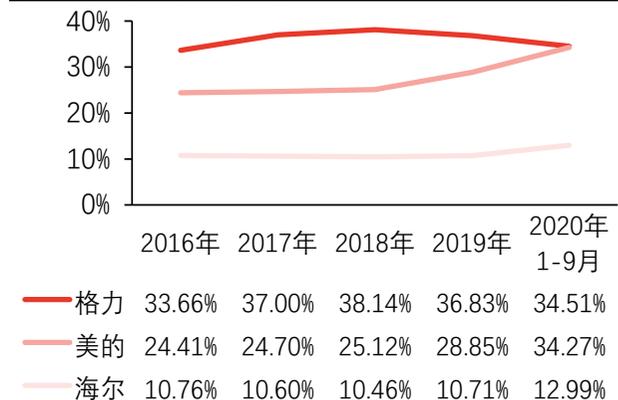
空调线上市场中，美的与格力呈双寡头态势，空调线下市场中，格力销售额占比最高，此外，由于上游原材料对格力生产成本议价权低等原因，格力毛利率整体较高

格力、美的、海尔空调销售额及整体毛利率对比

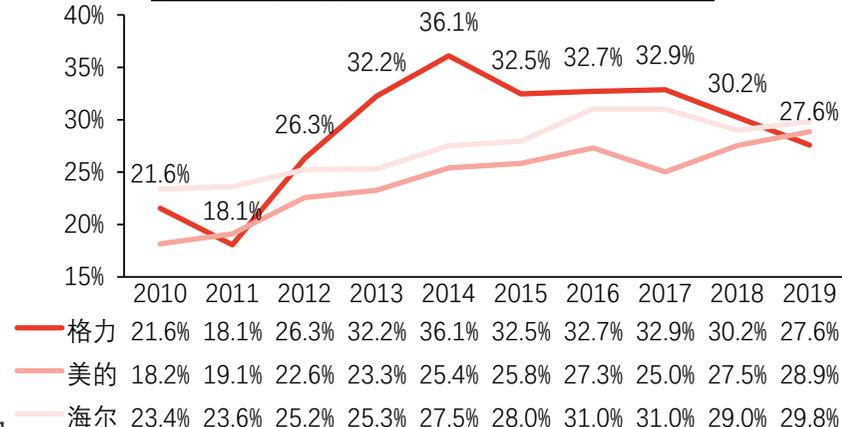
格力、美的、海尔线上销售额占比，2016-2020年9月



格力、美的、海尔线下销售额占比，2016-2020年9月



格力、美的、海尔整体毛利率对比，2010-2019年



格力、美的、海尔线上市场均价对比，2016-2020年9月



格力、美的、海尔线下市场均价对比，2016-2020年9月



- **格力**：渠道结构多集中于线下，在线上市场不具备优势，新冠疫情后积极推动渠道转型。格力空调产品整体价格较高，需扩大高性价比产品的市场份额。
- **美的**：从产品、渠道等多个维度层层发力，线上销售额占比行业领先。美的空调产品均价较低，销售毛利率较格力与海尔低。
- **海尔**：在高端空调领域保持高位增长，整体销售额占比较格力与美的低。
- **毛利率**：随着格力压缩机等上游核心部件配套逐步完成，上游原材料对格力空调生产制造成本议价权降低，此外，空调产品升级促使市场价格整体提升，格力空调的毛利率较美的与海尔高。

来源：奥维云网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



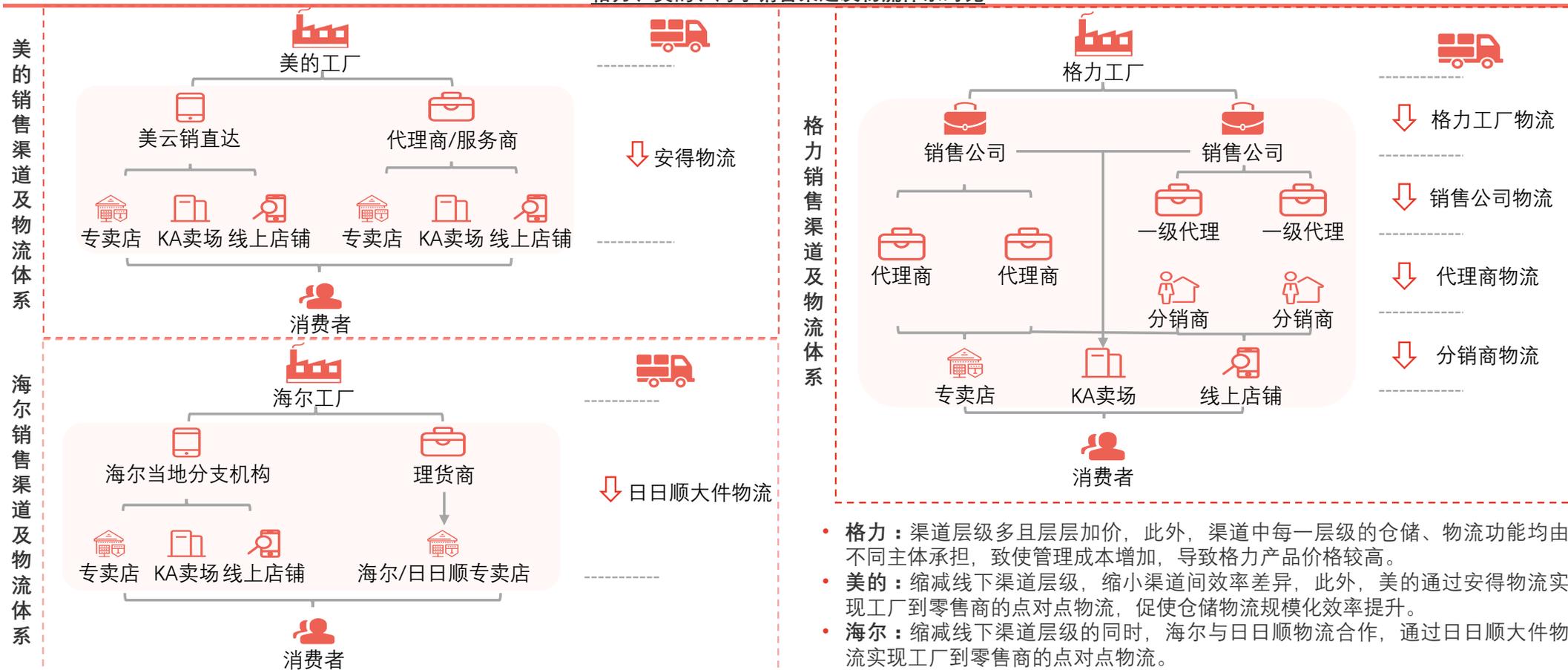
400-072-5588

www.leadleo.com

# 格力、美的、海尔产品对比——渠道及物流体系对比

格力受渠道层级多且层层加价影响，产品价格较高，而美的与海尔通过单一物流实现工厂到零售商的点对点物流，促使仓储物流规模化效率提升

格力、美的、海尔销售渠道及物流体系对比



- **格力**：渠道层级多且层层加价，此外，渠道中每一层级的仓储、物流功能均由不同主体承担，致使管理成本增加，导致格力产品价格较高。
- **美的**：缩减线下渠道层级，缩小渠道间效率差异，此外，美的通过安得物流实现工厂到零售商的点对点物流，促使仓储物流规模化效率提升。
- **海尔**：缩减线下渠道层级的同时，海尔与日日顺物流合作，通过日日顺大件物流实现工厂到零售商的点对点物流。

来源：格力、美的、海尔企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 方法论

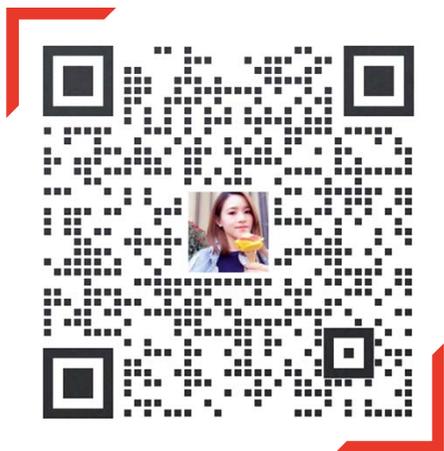
- ◆ 头豹研究院布局中国市场，深入研究10大行业，54个垂直行业的市场变化，已经积累了近50万行业研究样本，完成近10,000多个独立的研究咨询项目。
- ◆ 研究院依托中国活跃的经济环境，从变频挂机、新零售等领域着手，研究内容覆盖整个行业的发展周期，伴随着行业中企业的创立，发展，扩张，到企业走向上市及上市后的成熟期，研究院的各行业研究员探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业的视野解读行业的沿革。
- ◆ 研究院融合传统与新型的研究方法，采用自主研发的算法，结合行业交叉的大数据，以多元化的调研方法，挖掘定量数据背后的逻辑，分析定性内容背后的观点，客观和真实地阐述行业的现状，前瞻性地预测行业未来的发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。
- ◆ 研究院密切关注行业发展最新动向，报告内容及数据会随着行业发展、技术革新、竞争格局变化、政策法规颁布、市场调研深入，保持不断更新与优化。
- ◆ 研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，从战略的角度分析行业，从执行的层面阅读行业，为每一个行业的报告阅读者提供值得品鉴的研究报告。

# 法律声明

- ◆ 本报告著作权归头豹所有，未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复刻、发表或引用。若征得头豹同意进行引用、刊发的，需在允许的范围内使用，并注明出处为“头豹研究院”，且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节或修改。
- ◆ 本报告分析师具有专业研究能力，保证报告数据均来自合法合规渠道，观点产出及数据分析基于分析师对行业的客观理解，本报告不受任何第三方授意或影响。
- ◆ 本报告所涉及的观点或信息仅供参考，不构成任何投资建议。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在法律许可的情况下，头豹可能会为报告中提及的企业提供或争取提供投融资或咨询等相关服务。本报告所指的公司或投资标的的价值、价格及投资收入可升可跌。
- ◆ 本报告的部分信息来源于公开资料，头豹对该等信息的准确性、完整性或可靠性不做任何保证。本文所载的资料、意见及推测仅反映头豹于发布本报告当日的判断，过往报告中的描述不应作为日后的表现依据。在不同时期，头豹可发出与本文所载资料、意见及推测不一致的报告和文章。头豹不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，头豹对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者应当自行关注相应的更新或修改。任何机构或个人应对其利用本报告的数据、分析、研究、部分或者全部内容所进行的一切活动负责并承担该等活动所导致的任何损失或伤害。

# 读完报告有问题？

## 快，问头豹！你的智能随身专家



扫码二维码  
即刻联系你的智能随身专家

