

黄光震：坚持为中国品牌创造历史的初心

■ 本报记者 王曼

作为中国民族品牌开拓海外市场的生动案例，2006年进入马来西亚市场的美的成长历程是经济全球化下中国企业国际化发展的缩影。在马来西亚历经近二十年的发展，美的从当初的不被看好，到如今已经做到当地家电市场（不包括彩电）的前三。美的初入新市场面临哪些困境，而后又是如何破茧成蝶，成为马来西亚家喻户晓的品牌？《中国贸易报》记者近日专访了美的苏英电子有限公司（Midea Scott & English Electronic）总裁黄光震。

黄光震回想起当初他决定代理中国家电品牌时，周围人质疑的声音不断，“中国产品便宜、但品质不好”“马来西亚消费者对家电的认可非欧美即日韩”。黄光震知道，中国产品是受到许多小型进口商及关税所累，由于当时马来西亚对中国产品征收高达20%关税，很多本地采购者便通过第三方到中国购买产品或代工生产，此举带来的负面后果是市场品牌繁多，价格波动，品质良莠不齐。

黄光震结合前十几年的工作经历说：“当初，我在代理美国的康明斯发动机，就发现康明斯在中国生产的发电机在亚洲市场深受欢迎。在进行多番实地考察，并与各个中国的品牌接触多次后，我坚信中国品牌会在海外越来越强大。”2001年起中国—东盟自贸区的谈判工作一直在积极推进中，他很有预见性地判断到，美的产品开辟马来西亚市场将会受惠于中国—东盟自贸区的零关税政策。

经过考察，黄光震发现美的家电不仅

产品齐全，而且品质优良，认定它将会是一个很好的合作伙伴。恰巧当时美的集团也正积极布局品牌的国际化之路，寻找海外优秀合作商。在有合作意愿的基础上，双方经过洽谈一拍即合，顺利达成了合作。

2006年，黄光震所在的苏英电子有限公司（简称苏英）正式获得授权成为美的家电马来西亚独家代理商。但美的初来乍到，品牌弱、不被认可，彼时，整个马来西亚家电市场已经被欧美、日、韩品牌牢牢占领。美的家电的初期推广销售工作处处碰壁。

善谋者行远，实干者乃成。面对挑战，黄光震并未退缩，他沉着应对，充分研判当时市场情况，认为推广中国品牌要放长线钓大鱼，于是他决定采取多方面措施攻坚克难。

制定“农村包围城市”新战略，到对手忽视的市场中去寻求生存机会。黄光震谈道，在代理LG家电时，主要在大型购物广场和电器连锁店进行推广销售，但该路径并不适用于“锥形”的美的，因为品牌没有知名度大商场没兴趣和你合作，即便合作也会要求更高的返利，这不利于美的的前期发展。于是，他借鉴毛泽东“农村包围城市”的革命战略，在二三线城市寻找中低端客户，为广大农村消费者提供物美价廉超高性价比的家电产品，同时，在大城市把重点放在小型客户群体，一步一步稳扎稳打。当美的品牌在当地逐渐得到认可后，从2015

年才开始进驻较大的电器连锁店。坚持诚信经营，以产品达到零故障为目标。黄光震认为，高品质的产品才是赢得市场的关键。黄光震与美的集团以生产优质品质为共同目标，在接下来几年里外销产品的品质得到快速提升，向世界顶级品牌看齐。美的产品在使用期间出现问题，苏英不只是为消费者提供维修服务，而是若有要求直接为他们更换新产品。

注重售后服务，设立128个售后网点。黄光震说：“售后服务不好的话肯定做不长久，在第一台家电还没卖的时候，我们就招了128个售后的服务人员。这样可以建立品牌与消费者之间强有力的联系，不仅为消费者提供售后服务，也有利于建立消费者对品牌的信任感。”

稳住员工，以补贴计划留住销售人员。黄光震说：“我们当初因为名气小，有销售经验的大都不会来我们这，我们的员工开始都没有销售经验，由于销售额小，员工的收入也受到影响，为了留住这些员工，我们制定了补贴政策。公司每月补贴一定的费用给销售额低的员工。而且我们的考核标准更看重销售人员每月是否加大客户群（经销商）、找到新的客户加入，持续不断扩大经销商群体，打好基础。”他的目的是让员工看到希望，看到公司的发展前景，他们就会有动力和信心与公司携手前进。

以配套做促销，为品牌站稳脚跟打下基础。刚进入马来西亚之时，美的家电以空调为主打产品，但市场表现不佳，代理商每月卖给终端客户的数量不及其代理

数量的十分之一。对此，黄光震采纳了美的中国事务部的意见，随即推出以空调搭配特价风扇等多样加小样产品搭配的促销活动。这项配套促销计划为品牌在马来西亚扎稳根基慢慢打下基础。

道阻且长，行则将至。苦心耕耘近3年后，美的家电的销售量持续平稳增长，客户群也快速扩大，美的家电在马来西亚市场的发展逐渐步入正轨，黄光震也向外界证实了他的前瞻性和中国品牌的实力。

成立合资公司是中国企业出海的重要途径之一。首战告捷后，黄光震与美的集团高层会面进行谈判，邀请美的集团加入苏英成为股东。在彼此信任、相互支持的基础上，2008年，黄光震和美的集团签署了合资协议，成立了美的在亚太区域的第一家合资公司，同时苏英公司也改名为美的苏英电子有限公司。

2010年1月1日，中国—东盟自由贸易区正式全面启动，零关税时代正式来临。黄光震的运筹帷幄叠加自由贸易区政策红利，天时地利人和下，美的家电在马来西亚的销量每年都能保持跳跃式增长。2006年到2011年间，美的家电迎来了新机遇，业绩逐渐反亏为盈。2013与2014年两年间，美的家电奋力进军各大城市的大型购物商场、全国知名连锁电器行，销售网逐渐扩大，市场表现让人惊叹不已。黄光震说：“从2014年起我们的生意就一帆风顺，销量在涨，毛利在涨，盈利也在涨。”

数据显示，从2006年到2021年马来西亚分

公司的全品类收入从1200万令吉增长到7.1亿令吉，16年实现近60倍增长，其中空调品类实现51倍增长，市场份额跃升市场前三。

“回想起当年，真是有血有泪。要为中国品牌创造历史，当时心中就是凭着这团不灭的火焰，过关斩将地走下来，我相信坚持就会有收获。原来不看好中国产品的同行对当前的美的家电刮目相看。能取得今天的成就，也要感谢美的集团对我们的支持，在我们遇到困难时，他们不遗余力地给予帮助。”黄震光说。

黄光震带领美的家电的能力受到美的的认可，并于2014年被美的国际事业部委任为美的事业部海外顾问。不仅如此，从2015年到2018年，黄光震每年都会被不同的美的产品事业部邀请参加他们的年终会议，并在会议上与国际销售团队分享他在海外开拓美的品牌的经验。

在危机中发现机遇是对企业家的又一个考验。疫情暴发时，马来西亚政府接连发布封城公告，经济陷入低迷，企业面临前所未有的困难。但黄光震不断在危机中寻找转机，带领团队积极转型，一方面与美的总部合作进行线上销售，另一方面加强对电商渠道的重视和投入，最终转危为机。2021年，美的马来西亚电商销售额相比上一年上涨80%。黄光震表示，这次数字化转型，也为公司在数字经济快速发展的趋势下抢抓电子商务

新机遇，积累了一定经验。

行而不辍，未来可期。黄光震并不满足于现在的成果，他对美的苏英电子的发展有着非常清晰的规划，他表示，“我们和美的集团合作有两个目的，一方面是把高品质的产品以有竞争力的价格卖给马来西亚的消费者；另一方面，我们团队还有一个愿望，既然此前我们能韩国品牌创造历史，我们也希望能为中国的美的品牌创造历史，有朝一日成为市场的领导者。”

黄光震看好美的家电在马来西亚长远的发展。“美的现在已经不是一个单纯的制造商，而是一个创新者，美的有强大的科研创新团队，集团每年投入的研发成本规模不断增加。在中国科技飞速发展的背景下，中国产品品质越来越好，也更具市场竞争力。”他说，随着“一带一路”建设的推进和RCEP的实施，中资企业积极赴马来西亚市场投资，对推动中国品牌形象建设有积极作用。

在未来的发展布局上，黄光震说，美的苏英将大力推动高端智能产品朝智能家居方向迈进，同时也将拓展厨卫、楼宇科技等新领域，积极参与到大型购物广场上百万甚至千万的空调安装项目中。

黄光震坚持着为中国品牌创造历史的初心，决心为中国品牌勇闯出一条康庄大道。76岁的他近期正忙碌着带领团队到中国考察，为美的在马来西亚开拓楼宇科技这一新领域做准备。相信在他和众多企业家的带领下，中国品牌一定会早日走向世界。





中國專利代理（香港）有限公司

CHINA PATENT AGENT (H.K.) LTD.

中国专利代理（香港）有限公司伴随着中国专利法的诞生于1984年3月在香港成立，是中国最早的三家专利商标代理机构之一。我们为国内外委托人在专利、商标、著作权、域名及反不正当竞争等领域提供申请、诉讼、调解、许可、转让和咨询服务，同时也办理在香港特别行政区的专利、商标和外观设计注册业务。



Practice Area

- Prosecution of patent and trademark applications
- Litigation relating to patents, trademark, copyright and other IP right disputes
- Registration of domain names
- Registration of layout designs of integrated circuits
- Other services relating to intellectual property rights



办公地点：香港 / 北京 / 深圳 / 上海 / 纽约 / 东京 / 慕尼黑

OFFICES Hong Kong, Beijing, Shenzhen, Shanghai, New York, Tokyo, Munich

www.cpa.hk.ltd.com

广告

广告经营许可证:京朝工商广字0014号 广告热线:010-64667729 发行热线:010-64667797 印刷:工人日报社印刷厂 地址:北京市东城区安德路甲61号