

总投资 50 亿元将在全国自建综合配送中心

# 从制造到服务 美的 O2O 平台整合提速

■ 本报记者 许意强

从家电制造商到家电制造服务商,对于当前中国众多的家电企业来说,虽然只有短短2个字的距离,却是一场从“经营体系、商业模式、组织架构到市场和用户交互方式”颠覆式变革,相当于“重新出发、再次创业”。

当前,随着整个中国家电企业在互联网时代的转型升级步伐从“战略方向的明确和产品解决方案”的相继落地,快速进入“整个组织架构、市场运营体系和商业模式”的系统变革,作为多年来一直引领产业变革和市场消费潮流的家电领军企业,美的集团率先通过“线上线下深度融合”、“城市农村全面打通”完成了更近距离的接触和服务消费者的差异化之路。

## 海尔有日日顺 美的有安得

去年,阿里巴巴的一笔高达20亿元的战略投资,让整个互联网产业突然意识到,隐藏在家电企业海尔集团背后的日日顺物流网络,成为打通线上线下实现“O2O”布局“最后一公里”的战略棋子。

在中国家电产业,除了海尔日日顺的组合,还拥有一股更为强大力量,那就是美的安得物流组合。知情人士告诉《中国企业报》记者,“由于美的集团一贯只干不说的风格,已经发展了15年的安得物流并不为社会大众所广泛熟知。实际上,安得物流在整个第三方的专业物流配送仓储服务领域稳居前茅。”

经过15年的发展,安得物流现已成为横跨家电、快消品、家具、服装、汽车等行业的专业第三方物流服务企业。在全国拥有143个服务网点,200多辆自有冷藏运输车以及深度整合了1万多辆社会专业运输车辆,自主管理的仓库面积超过450万平方米,稳居全国第一。

在位于安徽芜湖开发区占地面积500亩、建筑面积达20.2万平方米的美的安得物流产业园,《中国企业报》记者看到,偌大的产业园却看不到多少装卸工人,运输车辆从进入物流园区就获得了一张IC卡,随时定位其位置。同时根据这张卡可以清楚地了解车辆的装卸平台、运输货物。所有的货物运输均实现了人控制机器的半自动化搬运。

同时在安得物流信息中心,3张大屏分别显示了全国天气及交通路段情况,安得物流管理的全国所有仓库现场以及全国所有在途车辆的配送情况等。

安得物流副总经理陈军告诉《中国企业报》记者,“在全国的物流配送行业,安得物流的IT信息化水平是最

高的,我们不仅实现了对物流产业园、仓库的全智能化管理,未来还将逐步实现货物装卸的全自动化。同时,还实现了对所有运输车辆的智能化管理和调配。从而实现了物流仓储服务的现代化、精准化、高效化。”

正是受到了美的集团在战略平台和资源投入上的强大支持。接下来,安得物流还将在全国自建综合配送中心,总投资50亿元,预计2015年底完工自建仓总面积200万平方米,主要分布在上海、南京、徐州、合肥、芜湖、沈阳、天津、济南、郑州、武汉、重庆、贵阳等地,顺德等地的项目也正在规划。

毫无疑问,软硬协同为安得物流的快速崛起提供了强大的动力支持。也为其在互联网时代的快速转型升级提供了“厚积薄发”优势。陈军透露,“面对当前快速发展的电商市场,早在2007年安得物流就启动了电商业务布局,目前已经为亚马逊中国、淘宝、当当、1号店、国美在线等电商企业服务,覆盖16个大中城市。并在北京、上海、湖北、四川、浙江、广东有六大仓库,未来还将增设辽宁、山东、江苏、西安四个仓库。”

今年下半年到明年,安得物流的战略方向,就是要实现O2O服务的全面布局,在三、四级市场,覆盖全国1800多个县,打通“最后一公里”。

## 醉翁之意不在网 在乎服务

对于中国家电企业来说,物流仓储服务平台的价值,不只是在于让企业掌握整合产业链的话语权和竞争力,在市场营销和用户服务的关键时期可以发挥出“千钧一发”的价值,更重要的是,在面向互联网时代的转型时期具备了更近距离接触和服务用户的体系和能力。

自今年3月启动“智慧家居”战略转型之后,美的集团推动线上线下的渠道融合,实现从线上的电商平台,到线下的旗舰店、服务中心等原本零散资源的对接,从而在互联网时代与用户零距离沟通服务的“入口”,已经成为决定战略转型的关键一环。此时,安得物流作为连接线上与线下、打通企业与用户的“骨干网络”价值都显得至关重要。

在激活安得物流的互联网战略价值同时,美的集团也同时拉开了对旗下所有事业部电商平台整合大幕。今年2月美的集团成立了集团层面的电商公司,4月美的天猫官方旗舰店开张,美的全品类产品统一在该电商平台销售。与此同时,美的粉丝社区4月下旬推出;5月美的官网全面对接爱美的(iMidea)商城,移动端也发布上线;6月,美的官网会员中心、售后服务升级、旗舰店O2O应用也完

下降15.3%。大部分彩电制造企业没有完成销量预期,出现亏损现象。

来自彩电企业内部的新闻则显示:自去年5月家电节能补贴政策到期退出之后,中国彩电市场就陷入了一轮长达10个多月的下行通道之中。特别是在今年5月,彩电企业的销售量同比出现高达20%—50%左右的下滑。整个彩电市场的寒冬已成为不争的事实,波及面则是市场上的所有彩电企业。

对此,中国电子商会副秘书长陆刃波分析认为,“引发现阶段彩电市场下滑的原因有很多,包括市场产量趋于饱和、房地产市场低位运行,后政策时代的透支效应,低成本电商渠道以及电视智能化带来的营收模式改变等因素。”

预计未来一段时期内,彩电市场



预计到2016年,美的集团在全国建立的旗舰店将会达到4000家

成开发,正式服务美的用户。

日前,美的集团总裁助理王金亮在“第二届中国(重庆)区域家电连锁发展高峰论坛”上就公开透露,美的集团今年重点发展的旗舰店功能“四位一体”,包括线下销售、线上销售的送货、售后服务和会员服务。届时,每个旗舰店会有一个大大屏,顾客想要的东西如果店里没有,可上网买;店里提供不到的服务,也可以由统一的后台提供,以互联网来扩充旗舰店的产品和服务。

2014年美的集团将在全国建立1600家左右的旗舰店,预计到2016年将会达到4000家,最终形成全国、区域连锁以及电商,与旗舰店一起,构成美的集团“三大核心渠道体系”,完成对用户需求的全方位覆盖。

在业内人士看来,“无论是线上的美的电商旗舰店,还是线下的美的旗舰店、售后服务中心,都是美的要面向用户的平台和资源。但在这个立体渠道布局体系中,安得物流将承担起‘打通最后一公里,无缝连接用户需求’的重要职能,成为美的在互联网时代横向整合资源的战略一极。”

## 美的安得的 智慧家居战略阴谋

近年来,在互联网时代平台型思维驱动下,作为传统家电巨头的美的集团,除了拥有一个为众人所熟悉的家电研发创新制造平台,还在借助安得物流开始横向整合线上线下的营销服务资源进行对接,打造一个面向互联网时代的全新美的智慧家居服务平台,承担起美的集团未来从制造商向制造服务商转型,从硬件盈利向增值服务软件盈利转变等重要职能。

从消费者中来,到消费者中去,这正是当前美的集团面向互联网时代发展转型的核心目标和路径。2013年美的集团电商渠道销售额近40亿元,同比增长超过160%。今年有望突破100亿元。

这种下滑趋势还将持续。不过,知情人士告诉《中国企业报》记者,除了来自外部市场和消费需求饱和等因素,更重要的是已经成长起来的一批市场主流消费群体,对于看电视的生活方式和娱乐方式已经发生了根本性的变化。电视已经从“全家天天必看的屏”,成为家庭装饰中的“那一块屏”,这将会在未来进一步分化彩电市场的需求,这让市场再度出现“爆发式”增长的可能性越来越小。

不过,随着整个产业智能化的发展以及乐视、小米等互联网企业的进入,彩电企业们更大的挑战还在于,传统单一的硬件盈利模式,正在面临着“利润空间越来越小、市场增速越来越慢、商业前景越来越渺茫”的多重挑战。今年以来,乐视等互联网企

可以预见,随着“安得物流”打通线上、线下资源的一体化对接,这将为美的集团整体营收增长带来“厚积薄发”的持续动力。陈军透露,为了强化与美的集团的“最后一公里”对接,安得将大力发展32个分公司间1000条省际运输干线,并发展各省省内2000条配送支线。最终到2017年,安得物流将在全国形成7个一级分拨中心、24个二级分拨中心,覆盖全国80%的乡镇。

在最后一公里配送环节,安得物流在建立北京、上海、广州、深圳等重点区域自有配送体系同时,在其它地区还将进一步整合社会资源。通过资源整合,安得未来将有80个区域仓储和4500家物流供应商,形成全国最丰富的“干线+支线+交叉配货+仓储网络”的综合运营体系。

最终,通过安得物流正在建立和完善的物流配送网络,与美的旗舰店、专卖店、售后网点等营销服务资源进行了全面整合和对接后,赋予了美的在互联网时代的基因和竞争力,也拉开了家电等传统产业在互联网时代的转型升级步伐,即在运营体系上打通“线上、线下”流通渠道,构筑面向用户的高效快捷交互平台;在商业模式上完成从硬件盈利向内容、增值服务盈利跨越;在用户需求对接上完成从产品的被动服务向主动为人提供服务转变。

就在刚刚结束的6月,美的集团董事长兼总裁方洪波,董事副总裁袁利群、蔡其武、黄晓明以及董事栗建伟,先后两轮斥资1.18亿元增持自家股票,从一个侧面释放出对公司未来发展前景、经营业绩的信心。

在浙江万里学院客座教授冯洪江看来,“作为中国家电产业的科技创新派,美的集团从智能战略方向确定、智能产品的市场落地,到面向用户交互方式的O2O平台建立和打造,毫无疑问这将会加速中国家电产业拥抱互联网的步伐和进程,也将成为行业转型的风向标。”

## 小天鹅驶入智能 洗衣机市场普及深水区

■ 本报记者 文剑

一则大股东要约收购的提示性公告,揭开了小天鹅洗衣机智能化战略的“冰山一角”。

日前,美的集团协同全资控制的境外公司TITONI作为一致行动人,要约收购占据小天鹅总股本20%股份一事,正式获得中国证监会的批文。届时,如果要约收购达到预期,美的集团对小天鹅中的合计持股比例将达到60.08%。

美的集团这一举动在十年来的中国家电产业非常“罕见”。虽然当前离要约收购公告发布已经快一个月,但不少小天鹅投资者们还在持续热议:这次,美的集团绝不是看好洗衣机产业未来发展前景这么简单,而是要借助互联网时代的智能化拐点,打通美的集团与小天鹅两者之间的资源平台,从而实现在互联网时代的洗衣机行业继续领跑。

## 美的小天鹅的协同效应

在众多投资者眼中,美的集团要约增持小天鹅的潜台词,就是“看好并持续做强”,思考如何进一步做大洗衣机业务,构筑战略业务体系。

2008年,随着美的集团的正式入主,作为中国洗衣机产业起步最早、发展最悠久、品牌影响最大的老牌洗衣机企业,小天鹅的发展势头和市场竞争力也被重新激活,并迎来了企业发展新起点。

最近六年多来,小天鹅主营的洗衣机业务在中国家电市场上迎来了新一轮的“稳健爆发式增长”。2014年一季度报告显示:小天鹅实现归属于母公司的净利润1.7亿元,同比增长53.85%。在美的集团统一的“经营转型”战略布局下,小天鹅的洗衣机业务也步入了“量增利涨”的发展新轨道。

回顾美的集团与小天鹅的整合之路不难看出:美的集团在战略和资本层面的综合实力,与小天鹅在洗衣机业务上的专业性实力进行协同和一体化对接后,快速释放出面向市场和消费者的产品竞争力。一方面,小天鹅30多年的专业化洗衣机技术创新实力和沉淀,特别是其“全心全意小天鹅”的品牌理念,已经深入人心,具备了无可替代和复制的优势;另一方面,美的集团层面建立起来的强大科技创新平台和持续的科研费用投入,又从战略导向和产品研发等多个层面给予小天鹅的发展,提供了坚强后盾。

在资深家电观察家洪仕斌看来,“过去多年的发展经验表明,进入美的集团大家庭的小天鹅,不仅品牌没有被雪藏,业务没有下降,反而成为美的集团洗衣机业务的战略整合平台和牵引者。透过此次美的集团要约增持20%股份,对小天鹅控股股权将突破60%,这正是美的集团进一步增强小天鹅在洗衣机产业核心竞争力的信号释放。”

正是通过增强对小天鹅的控制权,这也显露出近年来隐藏在美的集团对洗衣机产品的“战略阳谋”,即在进一步完成美的与小天鹅业务层面的协同效应同时,也凸现在未来几年美的集团对洗衣机业务增长的信心。

这也意味着,随着整个中国洗衣机产业开始从传统时代步入智能化时代,而在智能化时代背景下,美的与小天鹅的强强联手正在引领整个洗衣机产业的发展步入智能深水区,从而完成战略性布局。

## 洗衣机智能化市场窗口打开

将美的增持小天鹅的行动,置于整个洗衣机产业背景下就不难发现,洗衣机智能化市场窗口已经全面打开。

早在多年前,小天鹅就已经凭借对洗衣机产业的深厚积累,完成了对产业未来发展方向和趋势的精准把握,率先推动了物联网、智能化技术与洗衣机洗涤技术、投放技术以及节水节电技术的全面融合和对接。

今年年初,随着小天鹅自主研发的第三代自动投放技术——i智能精准投放问世以及全新一代智能洗衣机的全面上市销售,中国智能洗衣机的市场化元年也随即拉开大幕。据了解,与前两代智能产品不同的是,小天鹅全新一代的智能洗衣机,不仅实现了智能称重、智能感温、智能检测等先进功能,在智能精准投放洗涤剂功能上,它可以精准感知衣物重量,洗涤水量及环境温度,并结合洗涤模式和脏污档位精准确定洗涤剂、柔顺剂的投放量,实现洗涤剂的精准投放,将投放误差由之前的±5ml降低至±1ml,以重新定义了智能洗衣机的精准标准。

近年来,为了加速智能投放洗衣机的市场快速普及,小天鹅先后在波轮机、滚筒机等多个产品上应用了“自动投放”技术,并借助物联网协同和智能化控制技术,加速推动智能洗衣机产品的升级换代。

在小天鹅洗衣机智能化全面领跑的背后,离不开美的集团的战略协同。今年三月,美的集团发布了“智慧家居”战略,并计划在未来3年内投入150亿元技术研发费用,加速智能家电产品的“互联互通协同”。

随着美的集团要约增持行动快速落地以及整个中国洗衣机产业步入“升级换代”良性增长阶段,小天鹅将会在洗衣机产业的智能化拐点上获得来自控股股东美的集团从战略规划、全球化技术研发平台、市场营销、品牌推广等多个环节的战略驱动,将加大推动小天鹅在洗衣机智能化拐点的领先优势。

受到美的集团在智能战略和资源上的持续推动,今年4月中旬开始,一场覆盖全国30多个大城市的小天鹅i智能洗衣机全国巡展拉开大幕。第一阶段面向市场和消费者的面对面推广,经历了持续2个月的推广,小天鹅i智能洗衣机的高性能、智能化产品形象深入人心,着力打造的“智能洗衣,未来生活”理念也赢得消费者的普遍认可。接下来,小天鹅还将拉开新一轮的i智能洗衣机的全面推广工作。

# 彩电大佬吐真言:市场进入寒冬期

■ 本报记者 许意强

没有想到,节能补贴政策退出对彩电市场的冲击如此之大且长久!

“未来3—5年,甚至更长时间都是彩电市场的寒冬期。”先是创维CEO杨文东,后是长虹多媒体营销总经理白志强,来自彩电行业的大佬们纷纷发出警示,中国彩电市场最艰难的时刻已经到来。

日前,在中国电子商会、中国电子技术标准化研究院联合主办的“2014年(第十届)中国数字电视产业发展大会”上发布的《2014上半年中国平板电视消费需求状况及下半年市场趋势预测报告》显示:今年上半年国内平板电视需求收紧,估算销售规模只有2000多万台,较2013年同期