

# 今年中国家电将迎来创新变革爆发期

■ 本报记者 许意强

寒冬中的2016年中国家电业,将迎来近10年来最大一次的产业变革和企业创新的爆发期。

通过对国家经济及产业政策的梳理,以及对领军企业一系列战略布局和市场落地动作的分析后发现,虽然过去一年多整个中国家电产业经历了市场和需求持续下跌的冲击,但是在海尔等领军企业的带动下,家电产业和市场有望在今年迎来一轮创新与变革的爆发期。

## 国家政策：公开指明方向

最近两年来,从新一轮的改革开放实施,到互联网+、大众创业万众创新被提升至国家创新战略的高度,以及《中国制造2025》规划颁布,新型城镇化的加速换挡和供给侧改革自上而下的行动,所有信号都表明:一个属于中国家电产业发展的新红利,已经悄然到来并快速引爆。

首先,国家要通过新一轮改革,来构建和寻找新的社会发展红利,特别是供给侧改革的快速落地实施,实现了国家战略和产业策略的系统对接创新。同样对于所有中国家电企业,也需要摆脱过去的“大规模低成本制造和低价销售”经营模式,避免对中国人口红利和政策红利的依赖,真正要通过新技术、新产品构建企业新的发展竞争力。

其次,互联网+战略的出现并实施,就是要明确告诉所有家电厂商,不只是一定要拥有互联网,而是要充分借助“互联网+”手段和工具,来改造传统家电企业的管理、创新和经营等各个环节,要把过去的向社会人口和政策要红利,改为当前的向互联网转型和变革要红利。

再者,中国版工业4.0政策的颁布和实施,就是要为之前已经拉开大幕的中国家电从制造向智造、创造的转型变革助跑。当前,中国家电产业已经提前展开一场全球化的竞争和布局,而要想在全球市场赢得发展主动权,就必须打造一系列高品质的精品空调群。

在家电观察家张彦斌看来,“透过国家这一系列政策所释放的家电



在海尔等领军企业的带动下,家电产业有望今年迎来一轮创新变革浪潮

产业发展新信号,可以非常清楚地看到,一个属于家电产业转型升级、变革驱动的新时代大幕已经全面拉开。对于所有家电厂商来说,千万不能停留于市场寒冬和行业困局,而是要善于从这一轮国家产业政策中找到自身发展的突破口。”

## 行业巨头：率先找到出路

与国家新一轮改革和政策红利的持续释放相伴的,则是作为中国在全球家电行业的领军企业海尔,已率先通过自身长达十年的探索、布局,率先从战略、组织、员工、用户、薪酬和管理等六个角度,定义全球互联网企业的新标准,更为全球家电业探索一条崭新道路。

在全球及中国家电产业都遭遇持续下跌考验的背景下,海尔并没有退缩,反而是基于自身多年来互联网转型变革的经验,率先指明并开启“互联工厂”的方向和道路。可以看到,海尔互联工厂的落地和实施,不只是解决当前令各大家电厂商头痛的“高库存积压”的问题,通过互联工厂与用户需求的直接对接,实现了用户既是生产者也是消费者的产消合一落地。更为重要的是,这还一举打破传统家电企业只知道大量重复制造同质化的低端产品,而不知道去创造用户需求并快速找到用户需求,并

激活这些潜在需求的方法和手段。

在解决行业发展困局的新方向开启之后,对于所有家电企业来说最为期待的,便是如何真正解决当前的行业“需求低迷、库存高企”等问题。在这种背景下,海尔再度通过“智慧U+与互联工厂”的双轮驱动体系打造,利用智慧U+平台率先建立七大智慧生态圈的落地,以及从电器到网器迭代后的向智慧生态圈迭代的三级跨越。

作为传统的家电制造企业,无论是海尔还是其它,一直以来都面临着巨大的思维限制,总是以市场份额为导向,以经营利润最大化、经营成本最小化为目标。身处传统制造产业的海尔,则率先在互联网时代跳出“以企业经营为中心”,向“以用户体验为中心”的新经营模式和体系建设。在中国家电业建立起由用户创造、定义、主导和付薪的新生态体系,推出以智慧自健康为代表的一系列网器,以及加速七大智慧生态圈的落地,真正将用户作为企业发展的主导力。

## 产业格局：从卓越到伟大

可以清晰地看到,2016年一个属于中国家电产业变革的新时代已经全面到来,一个属于以海尔为首的行业领军企业从卓越向伟大蜕变的时代也正在开启。

首先,中国家电产业已步入一个

巨头主导、寡头称霸的新通道中。整个行业进入门槛大幅度提升,以海尔为首的六大本土家电巨头组成的“千亿俱乐部”已经占据各个品类超过五成以上的市场份额。这意味着,行业的发展方向引领和消费趋势主导,就掌握在海尔等少数家电巨头手中。特别是随着海尔在海外并购和整合进入纵深,在日本、新西兰、美国等发达国家资本整合和企业重组进入成熟期,一个属于“全球家电看海尔”的气氛已经形成。

过去几年,以免清洗洗衣机、自清洁空调、自控湿冰箱为代表的一系列海尔原创性产品,正是与用户交互带来的创新成果。如今,基于海尔的U+智慧和互联工厂两大平台,让用户与企业之间的关系更进一步:让用户不只是消费者,还成为生产者,主导定义自己所需求的个性化产品。可以想象的是,接下来随着海尔相关平台和智慧生态圈的不完善和成熟,一个由用户主导、以体验制胜的产业竞争新通道已经形成。

随着今年3月家电市场竞争大幕的全面拉开,特别是代表中国家电技术创新和产品迭代风向标和发展潮流的行业盛会——新一届中国家电博览会的举办,以海尔为首的中外家电巨头一系列创新技术、产品和平台的相继落地和系统亮相,一个属于中国家电产业技术创新和行业升级的最好时代正在到来。

# 再造一个新“长虹” 长虹凭什么？

■ 本报记者 许意强

站在2016年发展的新起点上,随着互联网产业泡沫的快速破灭,从互联网到物联网的跨越和变革时代大幕已经拉开,大量传统企业和互联网企业被时代大潮推到一起,开始了一场史无前例的跨界同台竞技。这也打响了一轮作为中国老牌消费电子巨头的长虹借助国企改革东风,与阿里、腾讯等互联网巨头站在同一起跑线上的新战役。

“对于长虹来说,挑战大,但机遇更大。一方面,我们将继续立足家电、军工、IT分销在内的传统核心产业,增产提效构建新增长动力;另一方面,我们还将加快战略新兴产业培育和孵化,打造增长新引擎,突出增长质量与效益”。长虹控股总经理李进指出,对于长虹来说,不只是一要关注眼前的规模和利益增长,还要关注未来的战略布局和方向。“传统业务是长虹的根,但创新业务却承担再造一个长虹的重担”。

## 怎么干？

成为时代的开创者和引领者,而不只是满足于规模的扩张和发展,成为长虹新一轮发展变革的最大动力。“长虹当前已经是千亿级企业,未来几年我们还会在营收规模上保持着稳定的增长。但是长虹最值得期待的不是这个,而是我们这些年来基于互联网面向物联网进行的一系列创新业务的布局,只要有一个转型成功,其商业估值就可以再造一个长虹”。

在长虹控股董事长赵勇眼中,随着物联网时代的快速到来,整个行业规则也正在发生新的变化,必须要通过将智能硬件的创新和制造能力,与一个优势的线下服务团队进行打通,建立“智能终端+应用+服务”跨界模式才能真正引领这个新时代的发展方向和产业竞争。这也意味着,以长虹为代表的所有传统企业必须要打破原有的产业格局、运营体系和操作规则,跨越互联网直击物联网建立新的战略格局。

去年发布的“基于智慧小区下的智慧家庭服务模式”,正是长虹抛出的第一个面向物联网时代的落地模式,打通智能终端与线下优质服务能力,从运营产品向运营用户变革,从而带来长虹商业模式的深度变革。“点点帮、妥妥医这些项目,就是面向物联网时代碎片化特点进行的布局,虽然不知道谁会成功,可一旦成功其估值就再造一个长虹”。赵勇如是说。

在新三坐标战略确定的网络化、智能化、协同化三大方向基础上,长虹在企业“十三五”规划中也确立了3大核心业务和5大新兴产业的软硬融合、内容+应用+服务的多轮驱动体系。重点发展综合家电、军工和IT分销3大核心产业,提升企业整体的盈利能力及行业地位。而围绕移动、智能服务、供应链服务、金融及新领域等5个方面拓展和布局新兴产业,提升的是大数据云服务平台的服务能力,以及基于线下的系统解决方案服务能力。

## 为什么？

这是一个最坏的时代,也是一个最好的时代。发展不过30多年的中国家电产业,以长虹为首的行业巨头在传统业务上谋求继续做大做强,仍然存在着较大的空间。从2013年开始长虹却在新三坐标战略的指引下,再度拉开一场基于互联网面向物联网的战略转型布局,将一大部分资源和精力投入到一些“还看不清未来、看不见商业模式”的创新业务上。

对此,李进坦言,“规模仅仅是衡量企业发展水平的指标之一。站在千亿之上,长虹今年还会继续保持规模上的稳步增长,但是我们更需要提高的是长虹效率和效益,理顺创新体系,给长虹贴上技术的标签。”

借助四川新一轮国企改革试点单位的东风,从去年开始长虹从内部体制机制改革、改革母子公司管控模式和建立长效激励机制三个方面入手,逐步探索推进集团层面的混合所有制改革,持续落实资本架构调整,先是成立长虹控股集团,建立董事会领导下的总经理全球化聘任;随后又与外部专业投行合作建立三支总量规模高达150亿元的产业基金和投资基金,专门用于推动一些创新业务和项目的布局。

“现在外面可能认为长虹比较困难。我们的困难只是在于一些面向未来的创新项目投入和布局上,存在着不确定性。在面向未来的创新道路上,去干可能只有1%的机会,不干就没有一点希望”。赵勇坦言,只要有1%的希望长虹就会去做,除去自己主动的创新项目布局,接下来还会借助国企改革的力量鼓励员工创业创新,未来很多创新项目都要去长虹化。

近年来,以脸谱、亚马逊、奈飞和谷歌为代表的FANG巨头组合,以及百度、阿里和腾讯为代表的BAT巨头组合,都在进行一系列面向未来的创新布局和资本并购。其中,仅脸谱公司在过去五年就发起高达50多项的并购,涵盖买技术、买项目、买技术团队等多个方面,并于两年前在VR还完全看不清方向和模式的背景下,斥资20亿美元收购虚拟现实设备制造商Oculus。

“过去,资本并购是推动长虹在家电产业快速发展和崛起的重要力量和手段,加速了长虹从黑电进入白电,从下游进军上游核心产业,还从家电制造进入了IT分销等诸多领域,推动了长虹的规模化稳定快速增长。未来不只是会通过资本并购手段来在全球寻找一系列的新项目新技术,同样还要自己主动投入布局”。李进坦言,长虹现在处在与互联网巨头们同一条轨道上,必须要以更快的速度、更高的效率来引领时代方向。

# 发布五大新战略,京东家电要做渠道新霸主

■ 本报记者 文剑

在成为线上家电零售一哥之后,今年京东家电的目标已经不能满足于此,而是要成为线上线下全渠道的新霸主。

3月1日,京东家电“沸腾中国”战略发布会在北京召开,这是京东家电作为独立事业部后的首次亮剑。会上,京东商城家电事业部总裁闫小兵发布包括营销战略、服务战略、渠道战略、供应商战略以及只做第一的全新五大战略,让京东成为消费者购买家电的首选渠道,同时继续担当家电厂商最可靠的合作伙伴。

## 营销战略：展销会加大篷车覆盖城乡沸腾中国

“沸腾中国”是京东家电全新营销战略的主题,其核心内容是新发布的品牌主张“买家电,上京东”,以及根据京东吉祥物JOY延展出的“家电四侠”形象,在一、二线重点城市,京东家电今年将召开数十场大型家电巡回展销会,覆盖百万人群;在末端市场,京东家电的千县千场大篷车展销会,将以当地消费者喜闻乐见的形式出现在他们眼前。

来自《2015年中国家电网购分析报告》数据显示,京东在家电网购市场(含移动终端)份额达到60.2%,远

远领先业界。“买家电,上京东”这一品牌主张既是京东行业地位的体现,也代表着京东对于提供高品质家电产品及服务的追求和广大消费者对京东的信任。

## 服务战略：首创家电购买指数和神秘顾客督查

京东家电服务战略的最大亮点是联合两大权威机构——中国家电研究院和中国电子科技集团三所这两个家电权威机构,重磅推出“家电购买指数”。该指数根据不同产品特点,对外观及操控性、安全性、实用性、能效水平、卫生与健康、附件功能和智能水平等指标分配不同的评分权重,最终为消费者提供了直观、简洁、统一的权威评分。这是家电行业首个涵盖了黑色家电和白色家电的购买指数,对家电行业意义重大。

除此之外,为了将电商的优质体验提升到一个全新的高度,京东家电还计划今年在全国招募千名消费者作为“服务监督员”,帮助京东家电对自身运营和服务进行监督和改善,形成与消费者的良性互动。

## 渠道战略：京东家电乡镇专卖店登场激活末端渠道

京东家电渠道战略在2015年主

要体现在“京东帮服务店”的扩张,而进入2016年,除了“京东帮”的继续发展之外,基于村镇市场的“京东家电专卖店”将会成为深刻影响家电市场渠道格局的重磅项目,今年的目标是1万家。

2016年京东家电将通过加盟的方式在全国各村镇开设“京东家电专卖店”,这可以看作是京东帮服务店的补强,目的是做到家电渠道的进一步下沉。合作者将获得京东家电在仓储、配送、安装和系统上的全力支持。除店面装潢外,合作伙伴还可获得定制的技术支持、具有竞争力的专属特色产品以及为顾客提供的强大金融服务支持,使门店足以媲美家电综合卖场。

## 供应商战略：产销合作升级继续三年“不加赋”

让与会家电供应商最为振奋的,则是京东家电宣布的供应商战略:“战略合作品牌三年不涨合同点位”,这个极具担当的承诺无疑是给广大家电厂商吃了一颗定心丸。其实这条被业界厂商形象地称为“三年不加赋”的承诺在2013年便已提出。如今三年已过,再次承诺证明了京东家电“无论规模多大,绝不称王称霸”的合作理念。

与以线下连锁卖场为代表的传

统家电渠道普遍存在的压榨供应商的做法相反,京东家电凭借自身的运营优势和成本优势,以不涨合同点位的承诺把更多利润留给合作厂商,并最终回馈到消费者身上。京东家电的供应商战略的终极目的是带来厂商、渠道商、消费者的三方共赢,进而促成整个行业的良性循环。

## 只做第一：全方位超越成就家电第一渠道

闫小兵透露,京东家电将“2016年成为线上、线下家电零售渠道第一”设定为年度战略目标,是在充分考虑了外部环境和自身发展状况后制定的切实目标,也是京东家电全新的营销战略、服务战略、渠道战略和供应商战略全面实施推进后的必然结果。

京东家电在2016年的关键词是“只做第一”,对外是对包括苏宁、国美在内的传统家电渠道的整体超越,成为线上线下整体的家电零售市场的第一渠道;对内则是全方位的自我完善和自我超越,全面提升自身实力,在顾客、厂商与社会之间建立起多方共赢的良好行业生态环境。

今年是“十三五”开局之年,京东家电也在此时迎来崭新的蜕变,全新五大战略的发布,再一次颠覆了陈旧的观念和落后的模式,为中国家电市场带来了全新的价值和想象空间。