

美的集团年报启示录： 内涵式发展新定位

■ 本报记者 许意强

过去,企业都喜欢用“不换思想就换人”来彰显变革的勇气和决心。如今,对于很早就站在产业发展十字路口上的中国家电产业和企业而言,已经不是怎么办、怎么干,而是必须要有新的活法,探索在新的轨道上,以新的思维、模式和手段,活出新的精彩。

日前,家电巨头美的集团率先披露的一份2015年度业绩报告,再度将传统家电企业在互联网时代的变革与创新推向舆论中心。在整个行业寒冬背景下,美的集团以总营收微降2%,但净利润却同比大涨21%的优异成绩,宣告公司已经成功站在新的发展轨道上并取得有质量、有内涵的新增长动力,并将继续带领中国家电同行持续探索面向未来的道路。

不过,对于刚刚宣布与日本东芝就收购其全球白电业务达成协议的美的集团而言,这份“沉甸甸”的成绩单背后还吹响了新的号角:站在全球家电新一轮变革的新起点上,美的集团不只是肩负着带领中国家电产业走出一轮变革重生的新道路,还要在全球家电市场上承担起新的行业规则制定者的角色。

换种活法可以更精彩

美的集团2015年度业绩报告显示:营业总收入达1384亿元,同比微降2%,但归属于母公司的净利润达127亿元,同比增长21%。每股收益达到2.99元,同比提升20%。可以说,放眼整个家电产业,这都是一份振奋人心的成绩单,不只是在于营收的微降,而是整个盈利能力的显著提升。

这一业绩表明,作为中国家电行业的领军企业,美的集团已经在探索互联网时代可持续发展的新道路上大步迈进,并找到了有质量增长和有内涵发展的新道路。即基于传统的规模化竞争优势,积极探索经营模式和经营结构的优化,从而变过去的外延式扩张为内涵式增长,实现量增利倍下的创新驱动。

这已经不是美的集团第一次的“逆风飞扬”。发端于2011年底的美的集团整体经营转型战略,在2013年获得首次验证:2013年公司营业总收入达1210亿元,同比增长18%;归属母公司净利润73亿元,同比增长38%;每股收益4.33元,同比增长37%。进入2014年之后,美的集团的转型方向更加坚定、变革步伐更加稳健。当年便实现营业总收入1423亿元,同比增长17%;实现归属于母公司净利润105亿元,同比增长44%,每股收益2.49元,同比增长44%。

自2011年转型以来,美的集团的业绩、利润获得持续而稳定的增长。而且相对于过去的“单边规模化的数



美的集团在2016年AWE展会上发布了智慧家庭解决方案

量级增长”,过去三年多的增长则属于“规模利润双动力下的质量级增长”,从而用“铁一般”的事实向所有家电同行证明:在经过30多年的量变积累之后,中国家电产业正在谋求新一轮新的质变,这将是真正赋予传统家电制造企业在互联网时代新的活力和动力的关键所在。

在美的集团率先完成量变积累之后的质变,并有望在未来3—5年内带领中国家电在全球掀起一场新的旋风:以中国精益制造、中国技术创新和中国好产品,打造中国品牌的新口碑,从而借助新一轮的时代风口完成中国在全球从追随者到领跑者的成功跨越。

不忘初心专注工匠制造

今年3月,总理在政府工作报告中首次提到“培育精益求精的工匠精神”。这正是对于所有中国制造企业的期待和呼唤,也是过去几年美的集团转型变革的核心。

以消费者为中心,基于工匠精神打造一系列好产品,是过去几年美的集团一切转型和变革的“重中之重”。在市场上,美的舒适星空调、比佛利烘干一体洗衣机,以及双屏智能冰箱、音乐热水器、跨界空调烟机等产品,均实现对消费潮流和趋势的引领。由此也成功推动美的从空调、洗衣机、冰箱等大家电市场,到热水器、油烟机、电饭煲等厨电和小家电市场的强势崛起、持续做强。

目前,在空冰洗等大家电领域,美的已经与竞争对手实现“双雄争霸”、“双雄领跑”的竞争格局和领先优势。而在小家电市场上,美的则连续10多年保持着“一家独大”的领先优势,遥遥领先于其它同行。这一切,正是基于过去几年来围绕工匠精神 and 精品制造,从技术创新和装备升级两个方面同时入手。

正所谓“没有金刚钻不揽瓷器活”。仅在制造装备这一块,美的集团围绕自动化改造的投入近50亿元,

包括累计投入使用近1000台机器人。同时还全面进军智能机器人和智能制造的上游领域:参股安徽埃夫特智能装备有限公司;与日本安川设立工业机器人及服务机器人公司,同时还增持德国KUKA股份,谋求打造全产业链一体化的智能体系。

对于当前的中国制造企业来说,打造高品质的产品不只是可以在市场上形成“差异化竞争优势”,还将给企业带来“赚得多、卖得快”新局面。透过美的集团综合毛利率来看,从转型之后的2012年22.56%,一路上涨到2013年的23.28%、2014年的25.41%,最终在整个市场更为艰难的2015年还保持着25.84%的逆势增长。

同样从主营业务来看,虽然美的空调业务出现11.3%的下滑,但冰箱同比增长17.5%、洗衣机同比增长20.5%,小家电业务同比增长8.4%,物流业务同比增长12.5%。这说明基于好产品的打造,还让美的集团旗下各个业务均呈现出“同步发展、同台竞技”的良性格局,也给企业运营注入“东方不亮西方亮”的平衡体系。

伴随着好产品带来的综合毛利润率提升,美的集团存货周转天数显著减少:2014年为51天,而2015年为45天,缩短了6天时间。这背后正是对长期以来困扰传统家电企业和经销商的“库存积压”最有效的突破。除了在好产品上的持续发力,美的还在积极探索产销模式增效法则,通过推广“T+3”客户订单制新型产销模式,由原来的储备式生产转变为客户订单式生产,通过产销双向考核倒逼制造力提升,加速周转并提升市场竞争力。

站在家电业新十字路口

2016年美的集团经营管理年会上,公司董事长兼总裁方洪波面对数万人的发出“追逐梦想、逆风飞扬”的呼唤,意在瞄准全球家电产业探索美的逆风飞扬的新动力。

已经拉开大幕的2016年,以及未来几年的市场形势,对于所有中国家

电企业来说,没有新的变革、动作和创新,就要被时代直接淘汰出局,迷失在行业转型的十字路口。

透过公司2015年年报可以看到,在拥抱未来的道路上美的集团正在掀起一场“持续变革”大浪潮:一方面,向上走:从过去的线下单边走,到构建线上的电商大战略平台,除了自建电商平台和电商系统之外,还与所有主流第三方平台达成合作。美的2015年的电商全网零售额达160亿元,在家电行业排名第一,其中单品类市场排名第一的达到11个。

另一方面,向下走:美的旗舰店总数达2200家,完成在全国三四级市场实现了超过90%的覆盖率。同时,还在探索并建立以旗舰店为主体的电商O2O融合落地,全品类的综合售后服务能力提升。

同时,向里走:通过打造一个物流服务平台,启动对全国17个省区市的物流整合协同,初步实现端到端的物流体系构建,最终重构厂家、商家和消费者的三位一体关系,深入企业、商家和市场最核心最末端的神经末梢,抓住物流服务这一毛细血管进行深度改造。

此外,往外走:瞄准全球化和全球化资源,一是在推动智慧家居战略上,在完成WIFI模式、美的智慧云及系统核心SDK开发,与京东、阿里、小米、微信等系统云平台及底层协议的对接后,还积极与苹果HOMEKIT、ALLSEEN、THREAD等国际主流IOT协议对接和技术跟进。二是在全球化扩张和并购上,在今年3月宣布与日本东芝达成收购其全球白电业务的协议后,正式按下美的集团全球化运营、全球化并购的“快进键”。

可以看到,当前在经历30多年持续的量变积累之后,中国家电产业的相关领军企业们,有能力更有责任,带领整个中国家电业完成质变的升级。已经提前变道四年多的美的集团,如今正在挑起中国家电产业新一轮转型变革重担,为中国在全球市场上探路、领跑!

单元的自主发展活力。同时在集团层面则将积极实施和打造平台化的服务和创新能力,孵化创新项目和创造精神。

面对已经全面拉开的2016年中国市场大幕,索尼除了将继续推动包括BRAVIA 4K HDR电视、α7系列全画幅相机、大师级G镜头系列以及h.e.a.r系列高解晰度音频产品等一系列差异化产品的市场经营之外,还将立足在音视频领域积累的“全产业链”一体化优势,赋予产品在市场上的独有竞争力。比如,在今年市场已经引爆的4K HDR电视上,索尼就通过自身所拥有的集4K HDR拍摄、制作、显示完整产业链于一身的优势,再度在中国彩电市场上掀起新的视觉体验热潮。

征战物联网时代 长虹使出杀手锏

■ 本报记者 许意强

面对已经拉开的“万物互联”物联网时代大幕,刚完成与互联网拥抱与融合的中国家电产业,又将如何迎接新一轮时代浪潮的冲击?日前,随着全球首个开放的物联网运营支撑平台(United Platforms,简称UP平台)在长虹落地建成并对外发布,标志着以长虹为首的中国传统家电制造企业,在完成互联网时代布局后开始启动新一轮面对物联网时代的征战。

在行业专家、奥维云网助理总裁张彦斌看来,“UP平台的核心,就是推动和支撑传统企业在物联网时代的大数据运营能力,探索从过去的运营产品向未来的运营用户模式变革。这符合物联网时代特征,即通过大数据的一个个小场景应用来开启传统企业的商业蓝海。从这个角度来看,长虹智能服务新兴产业的核心基础能力已建立,这将催化公司在未来几年的运营模式和商业模式变革。”

开放平台,长虹有何后发优势?

开放平台已经成为所有企业基于互联网、面向物联网时代竞争的重要入口。那么,同样是开放平台,起步并不算最早的长虹UP平台,又与此前包括阿里、京东、百度等互联网企业,以及海尔、美的等家电企业的开放平台,又有什么差异化优势?

在长虹公司首席技术官阳丹看来,“从平台定位来看,UP平台属于平台的平台,是支撑长虹物联网平台的核心平台。同时从功能定位来看,其它平台有的是定位于物,有的定位于人,有的定位于体验,而长虹开放平台更关注的是物与平衡下的智能服务能力”。

基于长虹过去几十年强大的软件服务和大数据运营能力,长虹UP平台可实现智能硬件、O2O服务等用户行为数据的采集、分析并反向完善智能硬件和O2O服务,跨界协同聚合用户,为用户提供“更加懂你”的个性化“产品+云+数据+服务”。也就是说,UP平台就是长虹为用户打造的一个“智慧大脑”,变过去的被动响应为主动适应。

阳丹透露,经历过过去几年的持续转型布局,长虹已经拥有庞大的设备数量和数以千万级的智能终端用户,完整的智能终端产业布局以及强大的数据分析能力,这为长虹打造物联网运营支撑平台及衍生智能服务产业打下了坚实的基础。

更为重要的是,UP平台的落地还拉开了整个中国家电产业进军“物+联”的智能服务新时代大幕。接下来,长虹将通过整合智能研发、智能制造、智能交易及强大的供应链等资源,最终实现“O2O+C2B”,以数据驱动为用户主动、无感、精准提供“所需即所得”个性化产品及服务。这也正是长虹“十三五”产业发展规划中五大新兴产业之一的智能服务。

对此,清华大学新经济与新产业中心首席专家管益忻教授指出,“面对众多企业的开放平台战略,长虹厚积薄发,通过UP平台开放让更多的企业看到隐藏在企业征战物联网时代的战略版图和路径。特别是通过物与联的平衡布局,既推动了长虹传统业务与新兴业务的对接,更实现了长虹以智能服务为突破口,抓住了运营用户的核心就是产品与服务。”

大数据商业化,长虹怎么干?

UP平台的核心,正是近年来长虹一直在推动和探索的“物联网数据分析与运营”能力。这既是传统企业的后发优势,即经过几十年的发展已经拥有大量的用户和终端;也是传统企业的竞争短板,即如何实现万物互联后的万物互控、万物互懂,实现物联网时代的大数据商业化运营。

早在2013年,长虹和IBM成立大中华区首个大数据竞争力分析中心,并成立行业首个大数据公司。2014年,先后上市CHIQC电视、冰箱、空调以及手机、厨卫等智能终端产品,形成完整的终端布局;2015年,长虹推出“智慧社区下的智慧家庭”服务解决方案,推出“点点帮”智慧物业、“妥妥医”智慧健康等业务平台。

目前,长虹已拥有100多名专业的大数据研发工程师,是中国家电唯一一家拥有用户行为分析、大数据处理能力以及庞大服务器资源的公司。其中,智能产品达5000万台,由此产生的设备数据100PB;拥有5000万用户,用户行为数据超过80PB,用户标签15782个,活跃用户超过1200万。

长虹公司首席数据官刘东称,“通过长虹旗下智能终端、智慧家庭用户行为数据的分析,我们发现了大量的用户新需求和待满足的应用场景。其中一部分通过长虹的智能制造平台、O2O服务业务、售后服务平台可以得到满足;而更多的用户需求是长虹并不擅长的领域。这必须通过开放,整合社会资源一起做大平台做强服务。”

此前,长虹CHIQC冰箱可自动采集用户的饮食食材数据,再结合健康秤上的体重、脂肪等数据,发送到第三方健康管理公司,会分析用户饮食数据,提醒用户调节饮食结构,实现用户的健康管理功能;同时,长虹“点点帮”智慧物业平台可根据用户每天关门开门时间,判断上班的大约时间,根据此数据可连接第三方叫醒服务、晚班打车服务等……这些都是长虹物联网数据带来的诸多超乎想象的应用场景,也将会共同构建长虹生态体系的蓝图。

目前,长虹UP平台已经形成用户中心、设备中心、支付中心等21个能力中心及能力开放平台,来自友商、第三方开发者、创业公司等可实现平台共享、能力共享,从而大幅度提升合作伙伴的物联网数据运营效率,获取用户行为数据,实现终端设备的自动响应与服务,并根据用户需求进行大规模个性化定制。

索尼中国市场进攻“加速度”

■ 本报记者 许意强

从去年就确立“换挡加速”新目标的索尼,于今年初便在中国市场上演一轮“主动出击”加速度。

“2016财年索尼将会在中国采取更加积极主动的市场营销策略,聚焦追求品质生活人群以及时尚、年轻人群,通过充分调整线上和线下的各种渠道资源,让目标消费者可以以更精准感受到索尼的产品和服务”。

日前,《中国企业家》记者从索尼大型品牌活动“索尼魅力赏”了解到,就在刚刚结束的2015财年索尼取得比上一财年更加有质量、有内涵的增长,这也将进一步推动索尼在2016财年以更加积极、主动的姿态抢夺市场步伐。

当天,在索尼集团CEO兼总裁平井一夫见证下,深谙中文并曾在中国生活和工作多年的高桥洋,首次亮相并完成与栗田伸树的“新老交替”仪式,成为新一任的索尼(中国)董事长兼总裁。这也全面拉开了索尼在中国市场实施新一轮发展“加速度”的大幕。

高桥洋则首次对外披露接下来在中国市场的工作重心和目标:“中国市场正涌现出许多高端的、窄众的、多样化和个性化的市场需求。敏锐地察觉趋势、准确地把握热点,迅速高效地配置资源,让拥有尖端技术和安心便利的服务精准地满足多样化的市场需求,这将是我就任索尼中国总裁之后的重要策略和目标”。

就在刚过去的2015财年,是索尼集团实施从架构改革阶段进入利润

增长时期的关键时期。索尼通过一系列极富设计感、创新力和差异化产品的打造,成功推动了经营能力和产品结构的升级转型。仅在彩电产品上,索尼通过对产品结构的持续调整,加快在市场推动并引爆大屏幕、高端4K机型的比重不断上升,配合运营效率和成本的持续改善,将有望再次实现新的赢利和发展。

正因为受到在电视、游戏娱乐等业务子公司独立化运营成果显著的影响,就在面向中国市场的“索尼魅力赏”活动举办前夕,索尼集团宣布将实现新一轮的公司架构和管理架构的调整,即通过将游戏及网络服务、移动通讯、影视、音乐和其他一些索尼集团旗下的业务已经作为子公司进行自主经营,从而激活各个业务