

美的蜕变:从家电巨头到科技集团

■ 本报记者 许意强

今年3月,当美的集团首次对外宣布,要从家电巨头转型成为科技集团时,很多人的观点是:这家企业转型真是拐了一个大弯,但真的可以如愿以偿吗?最近公布的2016年美的集团年报,似乎给市场上众多关注者们提供了一个清晰的答案。

年报显示:公司2016年实现营收1590.44亿元,同比增长14.88%;归属上市公司股东净利润达146.84亿元,同比增长15.56%;整体毛利率为27.39%,同比提升1.47%。虽然这份量增利涨的成绩单并不包括机器人及工业自动化系统等新业务的收入,却从一个侧面折射出美的集团整体的经营能力和创新能力,这也标志着美的集团转型战略的快速落地。



业务:三足鼎立渐成

按照美的集团的定位,未来将是一家集消费电器、暖通空调和机器人及工业自动化系统的科技集团。这意味着,今后美的集团的主营业务将从过去的空冰洗小家电四大类传统家电,变为消费电器、暖通空调和机器人系统三足鼎立,从而在打破企业传统的经营边界之际,构建企业增长的新支柱。

截至2016年,在美的集团的主营业务中,以冰箱、洗衣机和小家电为代表的消费电器,与暖通空调两大业务的营收旗鼓相当。其中暖通空调营收规模为667.80亿

元,而冰洗和小家电为主的消费电器营收规模为743.56亿元。这意味着经历最近几年的持续经营转型,美的集团已经从过去的空调独大转向双线协同的发展新阶段。

特别值得一提的是,过去几年来,在家电行业整体增速放缓,特别是冰洗市场齐齐下跌的背景下,美的集团在冰箱、洗衣机以及传统强势业务小家电上,均取得高达两位数的逆势增长,从而在暖通空调业务之外,迅速构建第二条强势新动力轨道。这也让外界意识到,过去几年美的集团的资源整

合、协同作战能力,正在成为其跨界进入机器人及自动化系统的最大底气和资本。

作为美的集团在机器人这一新业务平台的核心,德国库卡于今年初正式成为美的控股子公司。作为全球四大机器人巨头之一的库卡,在全球市场的竞争力和增长空间不容小觑。2016年财报显示:库卡当年销售收入达到29亿欧元,与2015年相当。但库卡去年所获订单金额达到34亿欧元,同比增长20.6%。可以预见,随着美的入主,为库卡在中国等

新兴市场的规模化扩张注入新的动力,销售收入的快速增长也是水到渠成。

2015年全球工业机器人市场规模达到100亿美元,而中国也逐渐成为全球最大的工业机器人市场。在库卡保持稳步增长的背景下,美的集团再通过与日本安川机器人的合资,以及对以色列高创公司的控股合作,在原有两大家电业务之外构建营收规模超过300亿元的新业务增长点,这也将有力保障美的集团营收2000亿元目标的完成。

体系:全球一体化落地

当前,全球化已成为所有中国家电企业绕不开的门槛。这不止要求中国制造的产品出口、品牌出海,而是要求企业真正构建全球一体化的经营新格局,从而站在世界舞台上整合全球顶尖的人力、技术、品牌、创新等资源,重构中国企业的竞争力,打造全新的全球科技巨头。

透过2016年年报可以看到,美的集团海外营业收入占比近年来持续稳步提升,目前中国与海

外两大市场的营收比例已经达到6:4,未来将向5:5甚至4:6的方向迈进。其中,美的集团海外业务同比上年增长29.53%,毛利率同比增长4.57个百分点,达到24.81%。

2016年,美的集团发起了多项跨国业务的战略合作,从日本东芝家电、德国库卡机器人、以色列高创运动控制,以及意大利Clivet中央空调,总投入资金超过300亿元。这不只是简单的中

国企业海外并购,而是美的站在世界舞台上完成对全球顶尖技术创新资源和体系的重组与再造,赋予企业新的竞争能力。

已经开启的2017年,美的集团正在打响一场全球化资源配置创新元年的战役。在位于企业最核心能力的科技创新体系上,通过全球一盘棋的大格局,整合中国、美国、欧美、日韩等尖端技术人才和队伍,让美的站在世界中心构建科技新引擎。

正是基于全球化创新资源的整合,美的集团推出一系列行业首创的新品,如智能王空调、6D活水热水器、高温蒸汽洗油烟机、精准投放烘干一体机,以及真空IH智能煲、微波煲、清羽风扇等一系列精品。可以预见的是,随着全球资源整合对接,特别是智能制造与智慧家居的协同和打通,将会提升美的集团在原创科技和首创新品的开发和定义能力。

支撑:“三驾马车”加速

过去20多年来,支撑并驱动中国家电产业快速做大做强的“大规模制造低成本营销”已经难以以为继,在互联网时代遭遇运营体系和商业模式的变革新挑战。

在这种情况下,美的集团早在6年前便提出“产品领先、效率驱动、全球经营”三驾马车新战略,其核心就是通过坚持培育产品领先能力,通过全球研发布局提升产品核心竞争力;同时坚定推动全价值链精益管理,通过

MBS和“T+3”产销模式,以销定产、快速分销、持续改善营业周期和现金流水平;再者,坚持全球经营与区域市场扩张,构建美的国际化新体系,推动现有区域的经营改善和业务增长,推动美的国际化体系各层面的重建与优化。

目前,涵盖6大运营系统、3大管理平台、2大技术平台的美的集团632个项目全面上线,这将进一步夯实“一个美的、一个体系、一个标准”的企业管控与运营

基础,对旗下各业务领域从客户体验、管理规范、运营透明、内外协同多个维度进行整体的优化与提升。

仅在中国市场上,“全网直配、运联天下”核心业务模式已落地,这是中国家电唯一可以提供从工厂仓库到用户家中,集“产品配送、送装”于一体服务的平台,通过“智能云仓、干线集拼、同城直配、送装一体”一站式高效连接,有效提升最后一公里的一站式服务

及端到端“一盘货”的物流服务能力,订单签收及时率达到99.6%。

从产品到系统解决方案,从能力到创新驱动体系,从视野到全球化大格局,从产品驱动、效率驱动到科技驱动,可以清楚地看到,正在谋求从家电巨头向科技集团转型的美的已经成功站在世界舞台上,完成一系列转型和体系建设,立足全球化的资源整合与创新,开启一条突破自我、面向未来的新路。

从做家电到做“家人” 格兰仕如何实现?

■ 本报记者 许意强

“从做家电到做‘家人’,未来我们还有很长的路要走”。日前,在2017年格兰仕中国市场年会上,格兰仕集团总裁梁昭贤面对来自全国的近千位商业伙伴表示,无论是智能制造体系的建设、智能家电新品的打造,还是G+智慧家居生态圈的构建,对于格兰仕来说,最核心的就是真正做好用户体验、满足用户体验,从而引领这一轮的消费升级。

由此,这也全面吹响格兰仕在2017年发展升级的新号角,那就是一切变革和创新都要围绕人来展开,这其中包括内部的员工和外部的顾客。早在2015年3月28日,格兰仕就专门为全球格兰仕人和热爱格兰仕的用户、客户打造了一个共同的名字——西红柿,这也开启了格兰仕从做家电向做“家人”的转型大幕。

过去几十年来,作为中国制造的领头羊,格兰仕通过规模化、成本领先、薄利多销的模式,迅速抢占全球市场并成为世界“微波炉大王”。如今,格兰仕再次以实施精品战略、引领消费升级、挖掘粉丝经济为抓手,走出一条“质造+智造”的转型升级新道路。梁昭贤更是公开喊出“砸锅卖铁也要进行深度转型彻底升级”的口号。

近年来,在产品上格兰仕提出“不食烟火只享美味”新策略,从微波炉扩充到纯蒸炉、蒸烤炉、IH芽王煲、洗碗机、互联网冰箱等高端家电,以满足多层次、高品质、多样化的消费需求。在制造上格兰仕加速智能转型,继前两年打造洗衣机、洗碗机自动化生产线,格兰仕又斥资数千万元引进全球第一条微波炉自动化装配生产线、电蒸炉自动化整机及自动化腔体生产线,今年初格兰仕又宣布与世界最大工业机器人企业发那科战略合作。

在面向未来的智慧家庭竞争中,格兰仕打造的“G+智慧家居”平台已实现整套智能家电互联互通。在与中科智城、中国联通、华为、Ayla达成互联互通的技术支撑战略合作关系后,又进一步拓宽“无烟火”烹饪美食朋友圈,与豆果美食和本来生活战略合作。

在知情人士看来,就算是砸锅卖铁也要转型打造智能制造体系。梁昭贤的唯一要求就是,每一项创新转型都必须能转化为更大的实用价值和更好的用户体验,好用、易用、安全、稳定是一切创新的前提,只有这样,才能真正引领这一轮的消费升级。