

杀出客厅单挑阿里 长虹欲做互联网时代主导者

■ 本报记者 许意强

欲打造互联网智能生态圈的阿里巴巴,想让长虹、创维等企业沦为生态圈中的一个配角,却遭遇了正在全面拥抱互联网的传统家电巨头的强烈反弹。围绕互联网时代的争夺,新旧两股势力的冲突已不可避免,最终目的都是不甘心沦为“别人菜园里的那棵菜”。

《中国企业家》记者了解到,一条基于长虹智能基因催生的家庭互联网战略版图,正在浮出水面。这有别于以电脑为主的PC互联网战略,以智能手机为主的移动互联网战略以及以智能电视为主导的大屏互联网战略。

抢夺客厅,遭遇泥潭

在客厅成为众多互联网、IT企业,与传统家电企业争夺的战略高地背后,正是因为“智能电视”这块最大的显示屏,开始成为众多企业颠覆商业模式的一块战略跳板。

在阿里巴巴TV联盟描绘的美丽“电商客厅”梦想中,华数负责内容,创维、海尔、长虹、海信等负责硬件,剩下的软件与互联网服务方面则由阿里负责。同样,乐视网超级智能电视背后的商业模式,则是一个以系统、内容等软件为切入点,整合上游的硬件设备,实现“内容服务费、广告、应用分成、视频服务为主”的商业体系。

这种在互联网企业看来“很美好”的商业创新,却在“杀入客厅”后遭遇水土不服。当前,智能电视的用户激活率不足40%,85%以上的用户使用智能电视还是在看电视或网络视频,拥有成千上万游戏软件的应用商店少有人问津。

长虹技术中心基础研究所所长展华益指出,“这一现象的背后是很多企业简单地将PC互联网、移动互联网模式搬到客厅,却没能激活传统电视用户。电视与手机不同,就用户群来说,手机面对的是一个人,而电视面向一家人,就交互方式来说,手机的触摸屏并不适合电视,更重要的是应用程序商店是面向手机用户的,根本不适合电视用户”。

以智能电视抢夺客厅之后,缺乏产业链优势的互联网企业,身上



长虹U-MAX客厅电视实现影迷IMX大片天天看的愿望

所存在的“重应用、轻产品;重体验、轻服务;重品牌、轻体系”等问题开始暴露。在产业观察家洪仕斌看来,“与传统企业相比,没有庞大智能终端支持的互联网企业,很难将应用端人口直接转换为终端用户人口。同时,这些企业仅凭现有智能电视、手机,并没有真正解决家庭用户在智能时代的本质需求,无法产生持续的黏性”。

习惯“轻资产”经营的互联网企业,在杀入客厅之后还将直接背负起产品库存以及繁琐的售后服务、配件管理等重资源包袱。更重要的是,电视不是手机,一年换一次,它的生命周期高达8—10年。

杀出客厅,闯出新路

无论是已在客厅耕耘30多年的传统消费电子企业,还是众多杀入客厅不满周年的互联网企业,客厅都不是主角,借助客厅中那块大屏建设全新的商业生态链,才是最根本目的。

“消费者需求,肯定不是简单的硬件、软件,或者内容服务等任何单一元素,应该是基于‘硬件+软件+内容’生态链下的智慧生活,如果只是基于智能电视来构建客厅大屏战略,显然会面临新的生态孤岛。”洪仕斌认为,PC互联网和移动互联网均是单一智能终端为中心,家庭互联网核心应该是以人为中心,实现‘人与人、人与设备、设备与设备’连接。

乐视超级电视从内容为切入点,阿里巴巴则选择服务为切入点,最终只是成为整个智能产业生态链中的一个应用程序,或者一个操作系统,而无法支撑起客厅战略。因为,智能电视不只是局限于客厅、局限于自身的智能化升级,更应该成为家庭智能战略的一个平台,比如电视节目在不同终端推送,电视控制调节冰箱、空调的状态,创造多终端的协同价值。

在乐视、阿里们选择抢占客厅时,长虹却选择杀出客厅,瞄准整个家庭,建立基于智能电视的第三条互联网战略道路——智能电视、智能冰箱、智能空调以及PC、PAD、手机等终端互连互通互控,电视参与多个终端产品的交互、连接、协同。“电视不是唯一的主角,还应该包括冰箱、空调、厨电等等。但电视却是串起家庭互联网的灵魂元素,这也成为长虹等传统企业,为互联网对手树立起来的新门槛”,展华益如是说。

不过,这对于长虹这家拥有50多年发展历史并建立起上下游串行的“产业链”优势则提出全新考验。互联网横向切入后,必须要建立以人为中心、以需求为导向、整合“硬件+软件+内容”等资源的并行“生态链”。如何在串行的“产业链”优势资源基础上,革掉自己的命建立起并行的“生态链”智能基因?这无疑成为长虹以“杀出客厅”的战略魄力,抵抗阿里、乐视等“杀进客厅”汹汹气势的最大变数。

家庭互联网,产业新趋势

宣称要颠覆电视的乐视,其商业模式只是将苹果模式成功复制到电视上。问题是,苹果至今也没有推出智能电视,谷歌的智能电视布局也仅限于“电视棒”。客厅的复杂度要远远高于手机。

长虹的家庭互联网,不是简单地模仿照搬PC、移动互联网的模式。在展华益看来,“家庭互联网具备四个核心要素,一是大屏显示,这是电视本质;二是连接协同,人需要什么场景,什么就是中心,实现各个点的广泛设备连接协同;三是交互,不能模仿手机的触控,通过语音、手势、人脸识别等实现更精准化的交互;四是安全,充分保障用户隐私”。

超级语音浏览器,被认为是长虹重新定义智能电视的“利刃”。其操作简单便捷,可以用语音控制上网的一系列功能。在打开网页、打开图片及页面控件、组合搜索、播放视频、中英文网址输入等8大功能应用上,均创下了全球智能语音控制电视的新纪录。

同样,从智能电视到智能冰箱、空调的跨界协同和连接上,长虹同样从最底层的SOC芯片、操作系统进行重新定义。自主开发的阿波罗芯片、轩辕TOS操作系统,让长虹在从智能电视到智能家电的跨界过程中实现“无缝转身”。与此同时,从芯片、软件,到云端服务平台和大数据整合,均是在大长虹体系下实现了全面协同与连接,并围绕家庭用户的不同需求,构建最全面的智能终端产品线及端到端的平台。

“相对于乐视提供的只是海量视频内容,阿里提供的只是家庭购物应用,这些互联网企业考虑的只是借助‘杀入客厅’概念,将企业原有的商业价值链和成功经验在家庭进行简单复制。”洪仕斌认为,长虹家庭互联网的准确之处,就在于基于整个智能家居环境,没有停留在电视机制造商,而是整合软件服务商、内容提供商等多方资源,借助互联网“免费、共享”理念,重新定义电视、冰箱、空调等家庭多终端的功能及各终端间的广泛互联和智能协同,未来还将开创智能家庭、智能小区、智慧城市的一体化协同商业大平台。

海尔领军家电企业在互联网时代崛起

■ 本报记者 文剑

“未来,海尔就是一个风投公司,给员工提供创业机会”。近日,在2013海尔商业模式创新全球论坛上,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏首次向外界全面披露了过去8年来企业面向互联网时代的模式创新探索:实施“人单合一双赢”的颠覆式创新商业模式以及基于“平台组织下的自主经营体并联生态圈”组织架构变革,最终完成互联网时代“用户驱动企业”的建设。

美国企业史学家钱德勒曾指出,“企业的成长主要取决于两个变量,第一个变量就是战略,第二个变量就是组织结构”。多年来,很多中国企业追求的战略多是要达到多少规模,或成为行业第一。在张瑞敏看来,“这些都不是战略。战略首先是差异化的发展路径以及适应这一路径不断变化的组织结构”。

“人单合一双赢”商业模式创新以及与之相适应的“平台组织下的自主经营体并联生态圈”,正是海尔面向互联网时代搭建的企业成长解决方案。“人”就是员工;“单”不是狭义的订单,而是用户;“双赢”是指员工在为用户实现价值最大化的同时实现自身价值。在“人单合一双赢”模式下,员工不是靠完成上级的指令挣工资,而是通过为用户创造价值实现自身价值。”张瑞敏说道。

与此同时,海尔也放弃了传统企业“正三角”的层级组织,并在经过了“倒三角”的尝试后,最终构建起扁平化的网状结构。网状组织中的每个节点都是一个自主经营体,一端连接用户需求,一端连接外部的一流资源,让双方在海尔的平台上对接。所有节点都直面用户需求,迅速作出反应。这种平台的搭建,让“自组织”成为可能。

最终,在这一组织架构下,8万多人的海尔一下子变成了2000多个自主经营体,一般最小的自主经营体只有7个人,原来的金字塔模式给压扁了,企业的中层也顺势消失。

作为一家走在中国企业商业模式、组织架构等管理创新领域最前沿的企业,海尔在过去近30年的发展中,已经历了名牌战略(1984—1991年)、多元化战略(1991—1998年)、国际化战略(1998—2005年)、全球化品牌战略(2005—2012年)四个发展阶段,并于2013年迎来“网络化阶段”。

张瑞敏透露,接下来海尔追求三个“无”的目标:一个是企业无边界,一个是管理无领导,一个是供应链无尺度,最终让每个人都努力将自己的价值发挥到极致,达到“群龙无首”的境界。

在进入网络化战略后,海尔也发布了全新品牌形象:海尔主色彩从红色变为蓝色,以体现科技创新与智慧洞察的视觉感受;“i”上的点由方点变为圆点,体现海尔创互联网时代的全球化品牌理想,也表现了海尔对网络平台中每一个个体的关注;辅助图形为网格状,象征海尔节点闭环的动态网状组织,网格没有边框,无限延伸,喻义网络化的海尔无边界。

LCD卖一台亏一台 4K超高清电视或爆发

■ 本报记者 许意强

“LCD电视现在基本上是卖一台亏一台,今年以来4K超高清获得市场各方认可,或将在今年下半年迎来新的增长”。

面对今年以来彩电市场“前涨后跌”格局,日前,《中国企业家》记者从2013年第二季度中国电子信息产业经济运行暨彩电行业研究发布会上了解到,这将推动众多企业在下半年利用“新产品、新趋势”撬动彩电市场从“规模增长”到“利润增加”的转型步伐。

创维总裁杨东文早前曾透露,“LCD液晶电视在市场上基本是卖一台亏一台,LED液晶电视的利润也不高,必须要提升智能、4K超高清等中高端产品销售比重”。

2013年1—6月内销彩电零售规模达到2301万台,同比上升29%,零售额达到822亿元,同比上升32%。不过,奥维咨询平板显示事业部研究员贺然指出,“受到国家节能补贴政策退出以及新的能效标准实施等因素影响,今年第三季度彩电销量预计将下滑8.6%,第四季度下滑幅度将减缓到2.8%”。

另一专业市场监测机构中怡康则预计,今年下半年国内彩电零售量将出现15%下滑。对于今年上半年中国彩电市场走势,中怡康给出“2455万台、同比增长33.93%”的数据。

在国家政策退出的6月,《中国企业家》记者了解到,创维彩电当月国内销量同比下跌17%,由40.5万台降至33.6万台,但销售额仍同比增长2%。同样,TCL彩电当月国内销量为28.22万台,同比下跌35.47%。但公司则强调谋求彩电销量全年1800万台目标不变。

奥维咨询指出,今年上半年3D、智能、4K超高清等中高端新品呈现出快速增长趋势,预计3D平板电视销量今年有望达到2030万台,市场占有率达到44%。智能电视的零售规模将达到2422万台,市占率将达到52%。

4K则成为今年彩电市场最大的增长亮点。贺然指出,“截至今年6月底,4K超高清电视液晶电视渗透率已达到0.86%,其中50英寸及以上产品的渗透率已达3.39%。随着越来越多的上游企业参与55英寸面板生产,预计会在今年下半年推动4K电视的降价,从而推高这一产品的市场占比”。

目前,包括华星光电、三星、京东方、友达、群创等上游企业都在推动55英寸面板的生产,料将加速下游的彩电制造企业在4K电视上的降价普及。



业界

色彩创新掀起电磁炉第四次革命

■ 本报记者 文剑

近年来,在中国家电业,随着市场竞争由企业主导迈入由消费需求主导的新阶段,彩电、空调、冰箱、洗衣机等一批黑色、白色家电产品,都开始步入了“色彩时代”,这正是为了满足消费者的需求。

日前,美的宣布推出全球首款——Glory彩色系列电磁炉,并选择在苏宁云商平台进行全球首发,再度将小家电产品的多色彩化趋势推向新的高潮。对此,美的生活电器国内营销公司总经理马刚表示,“通过推动黑色电磁炉向彩色电磁炉的升级换代,这将成为推动中国电磁炉行业新一轮产品升级的标志性事件”。

历史总是惊人的相似

就在一个月前,还是美的,推出中国家电业第一个专门面向电商平台的新品牌“易酷客”,旗下包括电饭煲、电磁炉、电水壶等一系列面向80、90后年轻消费群体的时尚生活电器产品,并选择京东商城进行全球首发。

这一次,美的则将目光从年轻人身上,转移到时尚女性,产品品类则聚

焦为电磁炉,这一大众日常生活电器上。首发平台则选择“苏宁云商”。

“历史总是惊人的相似,却又在细节上存在千差万别。从面向年轻人推出‘易酷客’的定制品牌,到面向时尚主流人群推出彩色电磁炉,表面上是从品牌扩大到产品升级的变化,实际上却是贴近市场和消费者的手段变化,最终都是要在互联网时代抢占先机。”安徽工业大学市场营销系李德俊教授如是说。

马刚则说,“Glory彩色系列是有故事的,这是一个围绕女性展开的故事”。女性是伟大的,也是辛苦的,从成家、孕育,到贤妻良母扮演着一个重要的角色。美的作为小家电的领导品牌,应该要通过推动产品的持续换代,“让彩色系列电磁炉带给女性在厨房应有的荣耀”。

让女性在厨房享受应有的荣耀,这不是任何一家企业都可以“随随便便”做到的。知情人士透露,“美的这一次推动电磁炉行业从黑色向彩色换代的背后,是企业在过去15年间已经迅速成长积聚为这一领域领导者的实力铸就,今年6月,美的电磁炉的市场销量已超过1亿台,并连续十年保持着市场销量第一的成绩”。

中怡康市场监测数据显示:截至2012年底,美的电磁炉的市场占有率高达48%,以大幅度的市场占比优势,成为这一领域的绝对领导者。对此,中怡康品牌总监左延鹏指出,“在美的电磁炉这一大比例市场份额领跑的背后,是这家企业对于消费者需求的聚集和洞察,并且牢牢把握住了消费升级的方向和趋势”。

从追赶到引领的消费者趋势

面对当前产业升级的主浪潮,越来越多的家电企业开始将竞争的焦点从市场、价格转移到产品、消费者需求上。但不少企业却发现,在这一轮的产业升级中只能成为“消费趋势”的追赶者,却无法成为这一趋势的引领者。

“对于有实力的企业来说,从来不会去盲目追赶消费趋势,因为他们一直都是做消费趋势的领导者”,李德俊认为,引领消费潮流是作为行业龙头企业必须具备的素质。

过去15年间,中国的电磁炉产业经历了三次革命性的升级换代:第一次是陶瓷面板从白色向黑色的升

(下转第十四版)