

回归生活 美的智慧家居谋变

■ 本报记者 许意强

没有华丽的辞藻、没有炫酷的概念，甚至连炫耀的概念包装都省去了，而是直击用户痛点、满足用户需求的“一揽子解决方案”，涵盖“产品硬件、系统软件、增值服务”。

3月10日，当所有人的目光，都期待互联网企业可以继续 在 2014 年的中国家电市场上“再下一城”，将变革的力量从电视延伸到白电的空调、冰箱、洗衣机产品时，美的集团抛出了一份名为“M-Smart 智慧家居”的计划，在智慧家居领域将实施“1+1+1”战略(即“一个智慧管家系统+一个 M-Smart 互动社区+一个 M-BOX 管理中心”)。基于全球综合白电产业最齐全的产品群优势，美的将致力于给消费者提供最专业的智慧家居体验，并打造“空气智慧管家”、“营养智慧管家”、“水健康智慧管家”、“能源安防智慧管家”等智能服务板块，实现从产品经营向产品、服务经营的转型，加速物联网家居市场的布局。

蔡教授讲课：原来美的是这样的

当美的集团高级副总裁蔡其武，以一身西装没打领带，手持 mini Pad，轻松走上被美的集团全品类产品包围的舞台，以一封“来自美的的你”蔡教授讲课方式，向来自全国的主流新闻媒体以及券商、投行等 100 多人，一层层揭开“智慧家居”战略神秘面纱时，让所有人意识——原来美的智慧家居是这样的。

从一个智慧管家系统的 IT 思维，到一个 M-Smart 互动社区的互联网思维以及一个 M-BOX 管理中心的互联网平台思维，将原本分散在家庭各个角落的美的各类家电产品终端，在互联网时代被重新定义和激活，并被赋予全新的功能，让资本市场开始在互联网时代重新评估美的集团的多品类协同效应和产业生态链条的商业价值。

美的空气智慧管家，就是将空调、电扇以及空气净化器等产品进行智能协同、达到互联互通，最终将天气环境、空气质量等信息主动推送给用户。同时还可以记忆用户的生活习惯，主动给家庭创造舒适、惬意的空气环境。

同样，营养智慧管家则是基于美的现有成熟的大厨电产品，微波炉、油烟机、灶具，甚至还包括冰箱、电烤箱等等，可以为用户提供时令美食、推荐菜谱、定制食谱等个性化服务，冰箱可识别每份菜单的营养成分，提醒哪些食品即将过期，实现冰箱食品营养管理。

此外，美的集团的净水机、热水器等产品，所组成的水健康智慧管家，也实现了对净水器的智能更换滤芯，饮水机和热水器的智能调节温度等等，这正是受到互联网时代智能技术、云服务平台、大数据应用等一系列技术创新力的推动下，美的直击用户痛点、满足消费需求的一种“主动



升级”。

“我们的智慧家居战略不是说今年为了适应家电智能化发展浪潮而推出的，早在 2008 年我们就已经展开了相应的产品技术布局。选择在这个时间推出，一方面是智能家电市场引爆的时机已经到了，另一方面则是家电消费需求向智能化的升级换代已水到渠成，”蔡其武如是说。

150 亿元投研发：为技术创新烧钱

去年以来，一批互联网、IT 企业以“互联网思维、IT 基因”的差异化优势，开始颠覆家电产业格局，这对于白电企业的美的企业，又如何实现“智慧家居战略”在家电智能转型中保持差异化领先优势？

蔡其武坦言，“外界的确存在这种担心，最好的手段就是合作。比如，在智慧家居的某些领域，研发环节做互联网、智能家电的不只是来自美的的家电类人才在做，还有很多来自互联网领域的人才。同样，在电子商务、服务、营销渠道模式，一定要具有来自 IT 互联网行业的人才和基因，通过合作弥补我们的不足”。

为此，美的集团宣布未来 3 年内将投入 150 亿元用于智慧家居战略的产品和市场化落地。其中，30 亿元将用于建设美的全球研究院，成为智慧家居的技术研发孵化基地。同时，美的还将在智慧管理系统、智慧盒子等软硬件产品上，与阿里巴巴、华为、腾讯等互联网企业展开全面合作。

知情人士透露，“最近几年来，美的对于厂房工业园、设备的投入一直采取了谨慎保守的态度，就连现在超过 20 万元的办公室装修都不考虑了，唯一在产品技术研发的投入上不设限，这也是强制性的推动各个产品项目技术研发团队的资金投入。”

过去几年来，美的集团则已经基本形成了智慧家居研究院、各事业部技术研发中心等多级研发体系。美的智慧家居研究院院长李强介绍，“目前美的流体技术研究室、营养研究室、水健康研究室、变频研究室等已在加紧研发多款新型智能产品，同时计划在 2015 年推出管家系统升级应

用，使得智能终端和智慧盒子变得越来越懂用户的需求。”

在美的集团斥巨资砸向技术研发投入的背后，正是过去两年来“经营转型”战略取得显著成果的实力体现。通过重抓技术研发、品质刚性管控，对消费者需求的深刻洞察、组织效率、资产利用等全面提升为手段，成功实现了美的集团由外延式扩张向内涵式稳健增长转变，推出了包括“一晚 1 度电”、“蒸汽洗油烟机”、“i-ADD 自动投放洗衣机”等一系列叫好又叫座的产品，让投资者群体也都认识到技术创新对美的发展的驱动作用。

蔡其武则进一步指出，“虽然白电产业整体变化不大，但是在市场竞争中，为什么有的企业可以持续发展，有很多企业却被全面淘汰，关键就是核心技术能力不足。美的以掌握核心技术为己任，所有的产品是垂直立体发展的。以空调产业链为例，从压缩机、控制器、电机，我们掌握每个部件的核心技术，正是通过搭建齐全且具有创新实力的技术平台，让美的走到今天，实现经营转型”。

白电业转型：网格式管理再谋变

互联网时代，家电业同行的智能终端产品纷纷推出以期尽早抢占市场先机，率先激活用户需求。当电视产业开始被互联网时代的趋势转变后，市场开始担忧，白电和小家电会不会成为互联网颠覆的下一个产业？对此，美的集团并未否认来自互联网的“颠覆和改变”力量。

但是，蔡其武则指出，“我们的确担心互联网的颠覆力，但是回到白电产品上，过去六七十年来一直没有出现革命性的产品，产品形态和功能应用都没有发生颠覆性的变化。这是因为，白电属于环境调节类产品。比如说空调，不仅要调节冷热、还涉及制冷制热速率的快慢、使用时是否安静、是否节能，用户对此的需求很多，使用范围也很广泛”。

2012 年，美的集团完成了“集团+事业部”二级管理架构调整。2013 年，美的集团开始顺应互联网创新驱动的转型升级大势，以做好产品为

以厨房生活为中心展示的美的智慧家居本，推出一系列的智能化、满足消费者需求的好产品，成为美的在互联网时代继续引领行业的突破口，并逐步建立了以用户需求为中心的项目团队制，实现网格化的管理创新。“在美的集团的统一战略引导下，各个事业部中谁对用户最了解，谁能够最先对消费者需求提供方案，就以谁为主导来牵头建立项目推进小组，实施项目制，从而建立在互联网时代的快速响应能力和创造能力，”蔡其武介绍说。

目前，美的集团提出的空气智慧管家，就是以家用空调事业部为依托，跨事业部整合空气净化器和电风扇；营养健康管家则是以厨电事业部为依托，整合各类厨房类家电产品。蔡其武坦言，“在白电智能化转型过程中，推出令人拍案叫绝的单品是最难的，必须要形成一个生态圈，需要大家的参与。美的不可能独自完成，这是大家的共识。在互联网时代企业必须意识到要坚持开放的心态和平台策略。”

据了解，在智慧家居新产品上市层面，2013 年美的已完成了 8 个品类的智能产品开发，2 个品类的智能产品已实现量产销售，积累了一定的智能产品市场经验。2014 年，美的集团的智能新品将加速上市，预计陆续推出 25 个品类。新品上市速度和规模在全球范围内实现市场领先。仅在 2014 年 3 月份，美的旗下就有美的智能厨房(营养智慧管家产品)、美的智能空调(空气智慧管家产品)两大系列智慧产品上市，美的智能电热水器(水健康智慧管家产品)、美的智能空气净化器、美的智能中央空调也将在上半年陆续推出。

另有数据显示，截止 2013 年底，美的全品类产品销量达到 2.5 亿台，产品的市场保有量达到 20 亿台，影响着全球 5 亿家庭。而依托于庞大数量的家庭用户，美的集团在互联网时代，还将搭建一个 M-Smart 互动社区，将分散的用户、产品聚合成群体，以实现智慧家居的企业变革。正如来自美的的蔡教授讲的故事所勾勒出的发展愿景：此前的美的众多产品，是“一颗颗星星散布在星空，而在 M-Smart 战略的凝聚下，将迅速成长为一颗颗庞大的智慧家居星空”。

案例



智能 + 整体：构建高端厨电新轨道

■ 本报记者 文剑

售价高达 100 万元的智能整体厨房，会有人要吗？连日来，由美的厨电事业部推出的一款售价高达 100 万元的智能整体厨房，吸引了众多市场和消费者的眼球。《中国企业报》记者了解到，不只是 100 万元的整体厨房，美的还推出售价高达 2 万元的物联网智能微波炉、蒸汽洗烟机、安全盾灶具、大吸力吸尘器等一系列高端厨电产品，欲给中国厨电产业发展建立智能化和整体化的新跑道。

美的厨电事业部国内营销总经理孙命阳透露，“当天，这套 100 万元的智能整体厨房产品发布会现场，我就接到了多个经销商的预订电话，询问何时可以供货。可以说，中国家庭对高端整体厨房的需求是巨大的。”

改变厨电业的，为什么是美的？

厨电产业，被认为是中国家电业的“最后一块利润奶牛”。过去十多年来，以方太、老板为首的专业型企业，成功打开了中国厨电产业的市场化大幕，率先在油烟机、燃气灶等单品类厨电上实现高端化转型。

不过，在孙命阳看来，“中国厨电行业，还是缺乏真正的大品牌，很多企业都是单品很强，但在多品类市场覆盖上缺乏大企业和大品牌。同样，相对于厨电、家装、建材等成千上万亿的巨大市场，美的厨电在去年取得的 100 亿元收入就显得微不足道了。所以，我们需要充分利用品牌、资本等手段进行整合、升级，搭建更大更完善的服务平台。”

从中国厨电业多年的“单品王”格局，迅速提升至“全能王”发展的大平台上，成为当前摆在美的厨电面前的一道新考，也会给中国厨电产业释放出新的增长空间。

据悉，2014 年美的将继续深化“以消费者需求为中心做好产品”的发展导向：在微波炉产业上继续深化变频、直喷蒸等技术研究以推动蒸立方系列稳步上升；在油烟机上，满足吸力、静音的同时创新“蒸汽洗”技术；在燃气灶上，强化高效燃烧、安全可靠；在吸尘器上，将在大吸力低噪音基础上加强了可操控性、便利性设计、手柄无线遥控、超薄地刷及全方位回转；在整体集成方面，还将推出价值 20 万到 100 万元不等智能整体厨房系列，推动一体化装修。

一位接近美的厨电事业部总裁朱凤涛的知情人士透露，“面对互联网和智能化对厨电产业的影响，在美的厨电战略体系中，最大的变化就是以家庭消费为核心，构建全新的智能整体厨房生态圈，利用厨电多品类跨行业的协同优势，打造厨电产业生态圈。”

对于市场化发展不过短短 20 年时间的厨电产业来说，传统的单品类、块状式发展模式正面临着来自市场环境和消费需求的“严峻考验”。此次，美的率先以“智能化”和“整体集成化”为突破口，构建的跨厨电、橱柜多产业跨界整合，烟灶消、微波炉、净水机、洗碗机等多品类一体化协同，实现从卖产品向卖解决方案的升华，这带来的不只是企业盈利能力的提升，还包括整个商业模式和产业规则的变革。

做厨电大品牌，凭什么是美的？

近年来，面对三四级市场的低保有量、全品类大企业竞争缺位，中国厨电产业正迎来发展的黄金期，不只是美的以“全品类、生态圈”的智能整体战略重兵投入，包括海尔、西门子等中外品牌，甚至连四季沐歌、太阳雨等太阳能企业都蜂拥而至。但谁能最后成为厨电产业的大品牌？

在孙命阳看来，“与同行相比，美的除了拥有在多品类产品协同优势、完善的营销服务网络优势和整合社会资源的平台优势之外，还快速找到了解决行业普遍矛盾的可行性方案，这为我们在今后很长一段时间持续领跑，奠定了领先基因。”

近年来，品类单一成为制约厨电企业快速发展的一个重要瓶颈。目前，美的厨电事业部已经整合了包括微波炉、烟灶消、净水机等 20 多个品类的专业厨电产品，同时通过与空调、冰箱、洗衣机等兄弟事业部的电器产品整合，可以打造最具中国特色的生态厨房解决方案。

同样，面对近年来一些企业在推动整体厨房市场普及过程中，始终没有解决的一个核心问题：消费者的订制化需求与企业本身的标准化生产的矛盾。消费者需要的是订制厨房，而企业为提高经营效率，要求标准化生产。美的已经找到解决方案，“以模组化和标准化的配套生产，满足消费者的订制化需求”。

“解决多品类厨电的协同，给用户提供一站式厨房体验，只是美的布局厨电产业的第一步。接下来，将借助物联网技术，实现厨电、家电、家居智能控制，包括产品集中控制、照明系统、用电信息管理，空气净化系统，净水系统，燃气泄漏火灾监测，视频远程监控等，最终建立以家庭为单位，为顾客提供生态居住方案，提供恒温、恒湿、恒氧环境下的自然、健康、环保的生活解决方案。”上述知情人士如是说。

以搭建家用和商用整体厨房平台为突破，美的厨电事业部计划通过用 3 年时间，实现年销售净收入超 200 亿元。其中微波产业 100 亿元，整体厨房 80 亿元，吸尘器 20 亿元，微波炉、烟机、灶具、消毒柜、吸尘器等主要品类要占据行业第一位。

清华大学新经济与新产业研究中心首席专家管益忻指出，“互联网对于中国家电产业的冲击，不能只停留在企业发展的战略层面，还应该落到与家庭生活直接发生关系的产品层面。美的在厨电产业的一系列动作让市场意识到，智能化革命其实不只是一场技术革命、思维革命，还是一次用户生活方式的革命。”

记者观察



能落地的智能家电才是好产品

■ 文剑

任何的概念炒作、故事谎言总有破灭的那一天，唯有带来智能生活的“好产品、好服务”才是产业未来发展和企业竞争的王道。

今年以来，一大批传统家电企业开始实施互联网战略转型，整个产业和市场上迅速出现了“智能战略满天飞”、“智能概念层出不穷”的情况，但真正让消费者“叫好又叫座”的智能产品却难以看到，同时智能家电的忠诚用户粉丝群也没有形成。

如何突破智能家电的同质化困局，又迅速实施在互联网时代的转型升级，作为中国家电品类最齐全的美的集团，率先给出了自己的答案——

实施 1 个系统、1 个社区、1 个盒子的智慧家居战略，提供空气智慧、营养智慧、水健康智慧、安防能源智慧四大管家服务，实现从经营产品到经营产品和服务的快速转型，探索在互联网时代的多梯度盈利模式和商业革命。

纵观今年以来，海尔、海信、长虹、TCL 等同行的智能战略，美的智慧家居的最大差异化变革，就是跳出产业链和产品创新思维，构建起“以用户生活为中心”的生态圈。将智能化战略的触角，从产品向用户生活更推进了一步：通过完善的智能产品终端以及关联性产品为核心的服务解决方案，带来智能终端的智能生活体系，从而撬动经营模式和商业体系的

变革。

从整个产业竞争和品牌格局的角度来看，美的智慧家居战略的最大突破，就是将智能家电的竞争触角，从战略体系的比拼、单一智能终端的较量，率先直击用户和家庭生活，推出了包括“一晚 1 度电”、“蒸汽油烟机”、“磨盘豆浆机”、“香甜米饭菜”在内的一系列直击用户痛点的好产品，最终建立起以“用户体验”为核心全产业链和产品创新思维，构建起“以用户生活为中心”的生态圈。将智能化战略的触角，从产品向用户生活更推进了一步：通过完善的智能产品终端以及关联性产品为核心的服务解决方案，带来智能终端的智能生活体系，从而撬动经营模式和商业体系的

此外，从互联网产业发展的角度来看，美的智慧家居战略最大的创新，则是建立了以用户需求、体验和

交互为核心的智慧社区这一交互平台，通过对用户产品使用体验的意见跟踪和反馈，增加了“产品 + 服务”的平台价值。美的透露，将通过三年时间打造千万级的粉丝社区，通过粉丝社区的建立，做到智能服务的推送和精准的品牌营销等延伸服务，为用户提供更加贴心的私人定制和管家服务、社区化活动。

这正是美的区别于传统家电企业的商业智慧——以产品和服务为突破口，持续建立庞大的用户群，通过交互社区完成对用户产品和服务使用体验的跟踪，增强企业对用户的黏性和影响力，最终在互联网产业和家电产业之间建立一条内在的“隧道”，直击用户需求、回归生活体验。