

【日本家电业转型调查】

松下转型启示录

陈言 本报记者 安也致

进入 21 世纪第二个十年后,全球家电产业变化之大,有目共睹。家电不再是让企业赚得盆满钵盈的产业,相反拥有家电业务成为不少企业产生亏损的主要原因。家电企业转型已是必然。

前不久笔者走访东京、神奈川、名古屋、大阪等地 Panasonic(松下电器)数家工厂、展览中心,与企业负责人进行了较为长时交流,并对该公司近年来的转型变革做了一些考察后发现:以家电为基础开始发展众多新兴业务,逐步增加对家电之外业务的研发,不断扩张市场份额,在家电很难成为企业效益重点的时候,松下却因为利用家电从业经验,在其他业务上将技术研发、产品生产、业务扩展等方面做得更贴近市场,让大部分业务能存活下来并获得新的发展,最终让企业克服危机获得了可持续发展的新动力。

与纺织、钢铁转型不同

纵观战后 70 年日本产业的变迁,人们能看到煤炭、水泥、纺织、钢铁等行业先后走向辉煌的时候,但过去的最终走了过去,日本的矿山、纺织、钢铁至今保有世界最先进的技术,却不再是日本产业的代表性行业。

日本家电产业在 21 世纪第二个十年前后,遭遇重大的经营亏损问题。比如 2009 年,日立宣布亏损 7800 亿日元,同年东芝也亏损 3400 亿日元。当时松下好像还能挺得住,但很快到了 2012 年,松下宣布亏损 7000 亿日元,让日本内外大吃一惊。等到了 2013 年松下再度宣布亏损 7000 亿日元的时候,人们几乎难以相信这会是松下发出来的财报。

“迅速止血,一次性改革到位,以这样的方式来迅速扭亏为盈。”松下电器常务董事、中国北东亚总代表大泽英俊对笔者说。正是这种紧迫的经营困境,让企业不得不加速转型。

大泽英俊分析了企业亏损的重要原因:“家电成为谁都能生产的社会大众产品后,让企业必须在全世界市场上进行竞争。定价模式、销售方法均不同于以往。”显然走在最前面的日本家电企业成为群狼攻击目标。日本家电企业最先失利,先后遭遇重创,几乎无一日本企业能幸免。

日立开始将社会基础设施的生产,与 IT 融合起来,走出一条近似于德国企业提出的“工业 4.0”的模式之路。东芝则将业务重点集中到核电与半导体上,开拓的是“选择与集中”的新路。由于日立、东芝具有长长的产业链,让两家公司很快实现转型,相对来说转型步伐晚一步的松下,必须



松下空调树和电动车

松下利用家电从业经验,在其他业务上将技术研发、产品生产、业务扩展等方面做得更贴近市场,让大部分业务能存活下来并获得新的发展,最终让企业克服危机获得了可持续发展的新动力。

要走出一条不同于日立、东芝的新路。

家电市场并没有消失,看好现有的市场,决定在这里继续坚持下去,也是一种选择。索尼、夏普等日本企业就是这样做的。但从最近连续几年发布的索尼、夏普的财务报告上看,想要走出企业亏损,估计还要花很多时间,最后能否在原地实现盈利尚不清楚。

万变不离其宗的松下转型

在东京松下中心,站在松下冰箱、微波炉、热水器等家电前面的讲解员,向笔者详细介绍了松下厨房的设计理念。厨房已经和餐厅化为一体,“老龄化的时代,更是做饭与老年人交流需要同时进行的时候。家中有儿童的,也可以使用这样的厨房,让家庭内的关系更为融洽。”讲解员说。

老年人行动不方便,餐桌的椅子同时也是一张床,可以随时躺下。靠墙的一边,有简单的书桌兼书架,书架也是收纳各种杂物的货架。而整个床是两个木箱组成的,不常用的被褥,可以放到箱内,家中的每个空间都得到了充分的利用。

松下集团内有电工公司、房屋公司等企业,把一些子公司重新收回来,扩大公司业务,让过去单纯生产销售电器的公司,可以在为消费者提供生活上的种种解决方案的时候,更好地将公司产品有机地推介到消费者那里。

在距离东京 50 公里的藤泽市,松下与其他十几家企业共同建造了“智能城市”。这个项目负责人大田法正对笔者说:“小区整体的环保,生活安全的保证,智能化的交通等,是我们设计小区时的重要理念。”

大田带笔者参观已经建好的住宅,三成以上的能源问题在小区内自我解决,这个主要靠的是太阳能发电。

“电动车在这里具有新的用途。”大田介绍说。电动车是小区管理公司购买的,所有居民都可以借用。一旦发生停电,电动车还是最好的电源。在藤泽“智能城市”的电动车充电器旁,还有一个接受电动车供电的装置。电动车的存在让小区电力系统多了一个存储装备。

上述解决方案中,电池的制造正是松下强化的重要业务。“美国纯电动车特斯拉的电池,就是松下提供的。”大泽英俊说。这种电池不仅仅是提供给了电动车,更多地用在了新能源的存储上。

从家电发展到整个家庭的电器,再从家庭走向小区,松下的家电 DNA 没有变化,但用途得以扩张,万变不离其宗该是松下能够脚踏实地变强变大,实现转型的主要原因。

未来五年的松下奥运新目标

已经取得了初步转型成功的松下,今后会将目标锁定在哪里?作为 2020 年东京奥运会、残奥会赞助商,松下在设计一个更大,更长远的转型新目标。

在广播电视器材方面,松下是世界主要的提供商。在电视台,在各种体育赛事上见到的比较多,还有为东京奥运会松下推出的 4K 电视、摄像机,以及整套视频录入和输出解决方案等。为了东京奥运会,松下正在筹备全新的技术设备及服务。

同样面对当前大众比较熟悉二维码,松下则在开发光 ID 技术。在介绍松下为奥运会开发的各种技术的展厅里,公司让笔者用他们的手机对着墙上的日文说明照了一下,顿时几种语言的选择便出现在屏幕上。笔者选择中文后,以后凡是用手机拍的文字,均自动转化为中文。

“今后我们可以把护照、住宿、门票、旅游等各种信息都装在一个小型记忆片中。出入境、开锁、乘坐出租车外出等,均可以通过这个记忆片,瞬间得到确认。”讲解员告诉笔者。

除了光 ID 技术,松下的“空调树”还种在通往赛场的道路上。炎热的中午,金属树叶可以遮光,树干可以喷射微细水雾,让人感受不到过分的炎热。

5 年后的东京奥运会,作为赞助商的松下已经提前行动、上下齐心,开始开发充满梦幻的新产品,同样员工们有了具体的奋斗目标。唯一不变的是,松下已经不是简单地为奥运会提供各种单一的产品,将会越来越多提供各种以人们的应用体验场景为单位的、一整套的产品和技术解决方案。

从第一款到第一家：方太上演家电业智能化逆袭

本报记者 文剑

从推出第一款可以批量上市的智能厨电产品,到第一家实现油烟机的全线智能化应用,让所有家电企业没有想到的是,在这一轮互联网智能化变革的时代浪潮下,来自厨电行业的领军企业方太,成功上演了“厚积薄发”的战略逆袭。

今年以来,方太不仅成为厨电行业最早实现油烟机全面智能化布局和市场推广的企业,还成为家电行业率先完成从智能战略发布、智能产品打造到智能生活体验落地的一体化布局的领军企业。最终在互联网时代的智能化变革大潮中确立了厨电企业的一席之地。

油烟机全面智能化,从方太开始

日前,继去年推出中国厨电市场第一款真正可以批量上市销售的智能厨电套装后,方太再次宣布已经全面完成了旗下油烟机的智能化应用普及。

作为中国厨电产业第一家全面实现油烟机智能化的企业,方太此举无疑再度完成了在互联网时代对中国厨电行业进入门槛和技术标准的推高和提升,并将有助于提升厨电产业的品牌集中度,加速厨电产业转型升级的步伐。

在知情人士看来,“方太以智能化加速提升厨电行业,特别是油烟机市场的进入门槛,撬动整个产业变革的想法其实早就有迹可循。就在今年年初,方太发布‘四面八方不跑油’的产品体验新主张,其核心就是要围绕用户对于油烟机产品使用痛点,通过智能化技术的应用和融合解决这一问题。”

就在今年 3 月方太集团“每年一次”的新品发布会上,全新升级的“智能风云魔方”油烟机组合新品首次亮相,这在实现了对过去两年方太在全球首创新一代侧吸式“风魔方”和欧式“云魔方”油烟机的再次颠覆和升级后推向市场。其核心就是要通过智能化技术来进一步完善和提升油烟机的整体性能,最终实现方太提出来的“智能化”新主张:让产品功能有意义、让用户感觉有意思。

对此方太集团副总裁孙利明坦言,“方太作为厨电行业最早布局智能化的企业,实现油烟机的全面智能化应用是水到渠成的事情。过去 20 年来方太成功实现了对油烟机行业升级迭代的每一次引领和创新。进入互联网时代,方太还将继续释放这种领先优势,最终为行业的可持续发展和消费者的智能舒适体验提供更多的服务。”

智能风云魔方跨界,从满意到惊喜

无论是传统经济时代,还是互联网经济时代,对于厨电产业来说归根到底是产品力的竞争。互联网思维在厨电行业的植入,就是要持续解决消费者的产品使用痛点。对此,方太更为清楚,那就是要让基于油烟机为核心的厨电产品,带给中国家庭从满意到惊喜的体验。

于是在“智能风云魔方”两大系列油烟机新品上,同行和消费者清晰地看到,智能化技术的融入让方太对于油烟机的创新并没有停留于直击消费痛点的“四面八方不跑烟”好效果上,而是又向消费者内心再走一步:提出了“不只是关注厨房烹饪时的油烟,还要关注厨房及室内空气的管理呵护”新主张。

通过在智能风云组合油烟机上配置“厨房空气管家”智能功能可以自动检测厨房内的空气有害物质,如香烟烟雾、甲醛、氨气、一氧化碳等。一旦发现有有害气体便自动开启油烟机的智能换气键,进行及时换气后清除有害气体。

正如方太产品部长王艳辉所说的,“就算老公偷偷在厨房抽了一根烟,方太的智能风云魔方吸油烟机也能迅速感应,并对香烟烟雾进行快速吸排,老婆根本闻不到烟味。”这同样获得了来自不少方太智能风云魔方油烟机用户的认同。

一些方太用户就感叹,“真没有想到,油烟机智能化之后竟然可以带来超出意料和想象的体验。”这标志着,通过智能风云魔方系列油烟机的问世和推出,已经实现了从让用户满意到让用户惊喜的体验升级转变。

这给正处在转型轨道之中的厨电产业也带来了新的发展方向。那就是要专注用户需求向下的“产品的技术创新和功能迭代”,通过油烟机与互联网智能化的跨界创新,从而找到一条在智能技术与用户体验之间的融合之道。

从产品到体验全智能,一条新路已修成

面对当前这个大变革的时代,对于领航者方太来说,不只要给企业自身的发展找到一套可持续的商业模式,还要给整个厨电产业的未来转型开辟一条新的大道。这既是时代赋予领航者的责任,也是方太必须要挑起来的重担。

于是让行业和市场没有失望的是,在完成了油烟机的全面智能化普及之后,方太又推出家电行业首个高端生活方式 O2O 社交平台——方太生活家,拉开了厨电及家电产业在“互联网+”时代的发展新道路。

在业内人士看来,“作为一家厨电领军企业,当前方太在中国家电产业全面智能化转型大发展的时代背景下,其意义和价值不只是一要引领厨电行业的转型方向,更为重要的是还要肩负着厨电行业与家电、互联网等领域跨界融合创新的重任。可以说,方太当前通过油烟机的全面智能化应用和推广,无疑为整个产业跨界转型开启了一条新路径。”

作为中国厨电行业的绝对领导者,过去 20 年来方太一直在引领和推动着油烟机产品与技术的升级和迭代。同样,在厨电行业迎来互联网时代发展的新风口时,方太继续沿着“让家的感觉更好”愿景,通过第一款智能厨电套装的上市销售引爆,到第一家实现油烟机全面智能化应用的方向确立,一步步有序推进。

可以预见,一个属于中国家电企业、属于方太的智能化发展新时代,已经到来!

索尼复苏:加码核心业务 + 培养员工创客

本报记者 许意强

在经历了过去 3 年多的组织架构调整和业务模式变革,于今年迎來公司经营和市场业绩全面复苏的索尼,提前打响了企业从转型到发展变身后的战略第一枪。

日前索尼宣布将向社会融资 4400 亿日元(约合 36 亿美元)用于加码核心零部件传感器业务投资,从而进一步夯实索尼在这一领域的全球绝对领先优势。与此同时,索尼还在公司内部现有组织架构之外建立了一个名为“首航”的在线创客平台,意在为员工的创新技术成果和新业务探索提供“从众筹到电商”全程服务。

在业内人士看来,“近年来,日本家电企业的转型变革,一直备受中国市场和同行的关注。尤其是索尼这种以继续专注于消费电子主业而进行的转型变革尤其值得研究。目前来看,索尼在完成前期的转型布局之后,开始建立一个从加码核心业务到激活员工创新力的基本方向,意图就

是要一边抓住现有的核心赚钱业务,一边激活员工主观创新能力探索新业务,从而保证整个公司运营的盈利和可持续发展。”

此次让索尼融资高达 36 亿美元加码的图像传感器业务,正是过去多年以来索尼的核心零部件业务体系中的核心,在整个索尼三年转型探索中一直不断贡献着丰厚的利润。特别是最近五年以来全球智能手机、平板电脑等一大批智能终端呈现井喷式扩张背后,占据全球图像传感器市场近八成份额的索尼,自然赚的是“盆满钵满”。仅 2014 年核心零部件业务就为索尼贡献了 1000 亿日元的利润。

来自索尼的数据显示:图像传感器的产能从 2014 年 7 月为 60000 晶片/月。通过这一次的融资,索尼预计到 2015 年 8 月产能可以到达 68000 晶片/月,而到 2016 年 9 月产能达 87000 晶片/月。目前,索尼已经在日本建立了长崎、熊本、山形三大研发生产基地,用于发展图像传感器部件。

由于目前全球智能手机等个人显示终端市场发展形势仍然处在看涨阶段,特别是大量个人智能显示终端产品的升级换代加速,按照索尼的这一规划,仅图像传感器业务的销售额未来三年最高将上涨 62% 至 1.5 万亿日元。这将给从转型走向发展的索尼带来可观的利润回报,并将会让索尼在其他业务上的发展更有底气与实力。

在持续加码业务核心的同时,索尼也没有忽视对于来自企业员工创新能力和创新项目的孵化和打造。日前随着“首航”这一包含了众筹和电商功能的在线平台发布,首批来自索尼员工创造的 MESH 智能 DIY 工具包、将科技与时尚融为一体的 FES 手表、电子纸遥控器 HUIS 等创新产品也同时亮相。这意味着索尼正在将“创客文化”融入这家老牌消费电子企业,不仅为员工创新搭建了一个开放的展示平台、为企业探索瞄准未来的新业务体系,同时还为外部资本投资这些新技术项目、推动索尼的持续

转型和发展打开了大门。

对此索尼集团 CEO 兼总裁平井一夫坦言,“索尼就是从一家新兴公司发展起来的,通过种子加速计划以及“首航”平台的推出,是我们对自己提出挑战,重返创业精神的根本。”同样索尼此举对于其他正处在转型变革通道之中的家电企业来说,也具有重要的借鉴意义和价值:那就是要敢于打破常规、敢于重新出发,在这个充满各种机会和挑战的时代浪潮中找到自己的差异化竞争力,并以此为基点面向未来积极探索和布局新技术、新产品、新业务。

对于当前的中国家电产业来说,索尼过去三年的转型思路尤其值得学习和借鉴的就是“一切以盈利为目的”。首先就是要根据盈利能力重新划分各个业务模块和布局,同时根据企业发展战略的优先级再进行业务模块的组合,最终将业务体系重新梳理,建立企业的新差异化竞争力。此外果断去掉一些与战略不吻合又无法赚钱的业务模块。