

松下第二个百年要靠全球化团队的经营智慧

专访松下电器产业株式会社社长津贺一宏

■ 本报记者 许意强

“2018 年松下将迎来百岁生日并开启下一个百年。未来,公司经营不是以日本市场和日本人为主,而是要更好地发挥海外市场和团队的力量,用他们的智慧推进公司业务持续发展,最终形成全球化经营的模式和体制。希望在我退休之前能形成这种机制。”5 月 26 日,松下电器产业株式会社社长津贺一宏接受《中国企业报》记者专访时对松下转型愿景作出了上述畅想。

当天,津贺一宏不仅公开表达对于中国经济强劲发展的信心,更对中国消费群体的品质升级非常关注。同时首次披露将下调经营目标,上调利润目标,将经营利润底线由 5%提高至 6%。此外,松下将持续推动 B2B 转型,并通过在各国建立集研发、生产制造、营销于一体的地区总部,打造全球化的团队经营新机制,再造下一个百年辉煌。

谈大局:对中国经济和市场充满信心

“虽然现在外界对于中国经济发展存在不同解读,但我对中国经济非常看好,每次来中国都有不同收获,看到一个欣欣向荣、充满活力的市场。”津贺一宏坦言,从全球来看中国是一个独一无二的市场,在政府层面是采取自上而下的管理方向;与此同时,以 IT、互联网为代表的民营经济又形成自下而上的创新推动,最终在“自上而下”与“自下而上”两种力量的良性互动下,推动中国经济发展的活力。

谈起中国经济的强劲发展,津贺一宏指出,目前中国正在经历新一轮消费升级,“比如说,30 岁左右的年轻人群,其追求已经聚焦在健康、余暇和品味三个方面,说明整个中国的消费群体已经进入到一定的层次和阶段,这将对松下未来技术和产品优势的释放提供机会”。

面对一个正处在大发展的中国市场,松下又将怎么办? 津贺一宏表示,“如何让消费者更信赖松下的产品,还有很多细致的工作。不是简单将日本生产搬到中国,而是将一些欧洲设计引入中国,进行全球化的市场资源协同。第一步,要在中国市场研发日本没有的产品,面向当地用户需求研发适合中国市场的技术和产品。第二步,随着市场和消费趋于成熟,可以考虑将日本面向细分用户需求开发的产品与中国对接。”

为推动松下在全球化经营过程中的本土化策略落地,去年,松下电器(中国)有限公司电化住宅设备机器社正式



成立,这家公司集开发、制造、销售为一体,可将产品更快速地投入市场,促进经营本地化。这正是津贺一宏推动松下海外战略重要举措,就是要在中国、马来西亚等海外建立区域性总部,赋予他们在当地市场操作的决策主动权,提升经营能力。

在转型过程中,津贺一宏透露,“松下一直在思考,如何针对各个国家的经济和社会发展现状起到助力作用。未来,松下将更加助力中国的经济发展,尤其是在环保领域,中国在汽车行业不断推出新能源方面的政策,是全球在这一领域的领头羊。松下也一直在这方面拥有完善的产品技术布局。此外,还有太阳能光伏及发电、电能储备,甚至智慧城市,都存在非常大的合作空间。”

谈战略:借助消费升级加速推动 B2B 转型

松下已经不再只是家电企业,而是一家覆盖家电、住宅、车载以及 B2B 等领域的巨头。回忆当初松下推动 B2B 转型时的情形,津贺一宏称,“那时松下整体形势非常严峻,公司内部普遍认为,松下只是一家家电制造商,各种家电都生产甚至包括零部件,而我希望公司朝着更适当的方向发展,所以提出 B2B 转型并最终敲定现有的四大业务模块。”

谈及如何平衡 C 端市场与 B 端市场的发展布局关系,津贺一宏坦言,“两者不能完全割裂,比如说家电业务中就有很多的零部件业务也属于 B2B。同时松下住宅业务还有很多建材、装修等事业布局以及面向老年人的护理。如果非要区分的话,我认为 B2B 业务是具有高增长的一种服务,我们希望在这一领域重点发力。”

其实,津贺一宏推动松下 B2B 转型的内在逻辑并不复杂。其方向就是面向大众的消费市场,即一个人赚了钱,就会买家电、汽车和房子,享受更高品质的生活。而松下恰恰就是瞄准这一趋势,从过去的家电产品制造商向系统解决方案服务商变革。

津贺一宏还特别介绍,“最近我们收购一家美国老牌的低温冷藏设备商哈斯曼,就是为了完善松下在全球低温冷藏物流领域的布局,希望做到全球第一。现在松下在中国和日本的低温冷藏领域已经实现第一,为家庭提供从农场到餐桌的全程绿色健康冷链服务。”

在家电业务上,松下在日本各个家电品类均处在“数一数二”的地位,销售额占有率达到 30%。在亚洲市场上,松下的家电市占率也在稳步提升。在中国,虽然市场竞争比较激烈,但松下一直推动高端市场的布局和提升,并向中国消费者提供松下的技术优势。而在欧洲市场,松下正通过黑电与白电的相互协同保持着盈利状态,未来家电在松下的营收占比将保持在 1/4 的份额。

谈经营:重新梳理业务推高利润率经营底线

2012 年上任初始,面对“史上最为严峻”的经营挑战,津贺一宏在短短一年多时间,通过市场经营层面的持续变革,将身陷巨亏泥潭的松下经营业绩和企业发展拉回正轨。其中,最让全球同行津津乐道的是,津贺一宏为松下转型变革确定的 5%经营利润底线。

在津贺一宏眼中,“企业没有利润,就不可能对社会和用户产生贡献。所以利润对于松下来说非常重要。要想获取利润,则必须要推动销售规模的增长。所以在两年前我们提出了松下百年时达到 10 万亿日元的目标,也确定

5000 亿日元的利润要求。”

不过从松下当前营收规模来看,要想在两年内实现 2 万亿日元增长并不容易。对此,津贺一宏透露,“一方面寻找并挖掘高增长性的业务,比如说车载、新能源等以及继续维持那些贡献销量的业务,比如家电;另一方面则是调整当初目标,从过去的销售规模 10 万亿日元到追求利润的 5000 亿日元。这种调整是因为我们认识到,依靠现有业务布局难以达成目标,如果非要刺激规模增长就会消耗大量投入,必然会影响利润。”

在 2013 年进行事业部的大规模整合后,又确定了家电、住宅、车载和 B2B 四大事业板块,对此,津贺一宏解释,“为了推动经营利润的提升,我们又开始对具体业务部门进行重新分类,按照高增长类、稳定类以及需要改善类的业务,具体分析后制定相应的利润和增长目标。到 2018 年,基于美国会计准则,松下营业利润要达到 5000 亿日元,目标将是 6000 亿日元,利润率则要达到 6%左右。”

能源、车载板块是松下未来具有高增长性的业务。目前,已经与日本、欧美等汽车巨头展开了深入合作,未来也会根据中国市场的发展情况,通过在中国寻找合作伙伴的方式来展开。津贺一宏还透露,“松下新能源业务目前正在推进两项工作,一个是手机基站,另一个是大型数据中心,对于新能源的需求非常大,未来也会在合适的时候推向中国。”而这些都是高增长类业务。

同时在家电等稳定类业务上,虽然当前市场竞争非常激烈,欧美日等国家的需求出现下滑,但从全球市场来看,整体还保持着稳定增长,机会和空间还很大。同时,在日本等需求下跌的市场上,松下通过实施高端战略实现止跌增长。

现可以看出,在国内市场份额占比逆势提升的同时,海外市场份额占比也在逆势增长,而且增速明显高于国内市场。来自中国海关的数据显示:前 3 个月,美的家用空调出口额从去年的 6.59 亿美元,提升至今年的 7.58 亿美元,同比增长 15 个百分点。

背后正是经过 20 多年持续发展和扩张,中国企业在全球市场的舞台上,逐步从过去的全球制造中心向全球创新中心转变。中国企业已经具有参与全球市场新一轮品牌化竞争的能力,实施新一轮品牌化扩张。这既是美的的机会,也是中国空调的方向。

美的空调不只是将“大分销”体系转型为“大零售”体系,建立用户需求驱动下的家电厂家和商家新价值链,同时还通过国内、海外两个战略市场协同发力布局,开启了一轮规模、盈利双增长的新通道,为整个空调产业探索一条转型路。

战略



海尔互联网转型：从制造产品到开放平台

■ 本报记者 文剑

在互联网时代,拥有海量的用户数据和能够提供差异化的定制服务成为企业占领市场的核心竞争力。

截至今年 4 月份,海尔在中国的用户已经突破 2 亿家庭。以全国平均每个家庭 3 个人计算,就意味着至少有超过 6 亿人在使用海尔产品,接近于中国总人口的一半规模。

6 亿用户背后正是海尔一直围绕用户家电产品使用、体验和服务的需求,不断推动技术创新、产品迭代、模式变革以及服务裂变的核心所在。更重要的是,这不仅为海尔了解、分析用户行为提供第一手资料,还为接下来在家电领域利用大数据进行规模化定制奠定了基础。

让大规模制造与个性化需求融合

维克托·迈尔·舍恩伯格在《大数据时代》中讲道,大数据开启一次重大的时代转型,正在改变我们的生活以及理解世界的方式,成为新发明和新服务的源泉。毫无疑问,对于当前的中国家电产业来说,大数据的应用为企业的规模化制造与用户的个性化需求找到融合点。

截至今年 4 月 20 日 21 点,海尔家电已经走进中国 2 亿家庭。这一数据是基于海尔 SCRM 系统及 2003 年以前历史存量数据得来。这一数据背后还有一个有意思的现象,在 2003 年之前海尔家庭用户规模只有 0.8 亿户,而在海尔全面实施互联网转型探索的 10 多年里,家庭用户高达 1.2 亿户。也就是说,互联网除了为海尔与用户搭建了交互的平台,还激活了海尔家庭用户的认知度。

同时,根据 SCRM 数据的用户画像还揭示了海尔用户的一些共同特征:比如 40 岁以下人数占近 7 成,用户群体偏向年轻化、本科以上的高学历用户占比近 45%等等。数据不仅是这份用户画像的表象,更重要的是海尔用数据在营销、产品、网器升级 3 个层面上的应用,提供了一条与用户零距离交互的通道。

为用户画像的大数据,可以完美地展现每个用户的信息全貌,精准、快速地分析用户行为。通过用量化分值定义用户潜在需求的高低,海尔可以马上找到有需求的人,精准满足其差异化、个性化的需求,最终实现对相关用户个性化需求的大规模定制。

今年年初,海尔发布首个大规模定制的智能制造平台 COSMO 以及平台下面向用户的众创汇和面向供应商的海达源,首次将海尔的五大整机互联工厂和两大零部件互联工厂向供应商和用户开放,为用户个性化需求落地提供了平台和通道。

通过与用户的广泛交互,用户的各种消费行为清晰可见。在海尔用户的数据画像中,高端用户占据了较高的比例。数据足以证明海尔的定位与潜质,同时也能更深入地促进与用户交互,提供更好的产品和服务,获得更多用户的认可。

目前,大数据在生活、生产中的应用已非常普遍,但大部分只局限于精准营销,海尔却可以创新迭代出符合用户需求的产品,而且前瞻性地运用到网器升级及生态圈的解决方案中,这种超前思维也成就 2 亿家庭用户的诞生,让海尔互联网战略落地。

从客厅经济到用户生态的“升维”

互联网时代,对于企业来说,用户的意义和价值在于持续互动。传统意义上,家电厂家认为为用户付款提货后就意味着交易的结束。而对海尔来说,这仅仅是交互的新起点。在导入用户大数据平台后,海尔通过将电器升级成网器,把家电变成一个的数据传感器,向大数据平台实时反馈使用过程中产生的设备数据和用户行为数据,然后打造了一个个的智慧生态圈,从而以硬件为中心组建一个个生活场景。

通过网器的实时数据传送,用户购买家电后使用了什么功能,使用的时长与状态,有什么样的体验等,都会让海尔一目了然。网器俨然成为海尔用户大数据的核心资产和工具,为接下来继续优化产品的设计以及满足用户其它需求提供增值服务和解决方案。

因而,海尔才会有多年积累的 2 亿家庭用户,才会有四世同堂用海尔产品的用户,才会有超过 25 年仍在用海尔家电的用户。今后,还会有越来越多的用户,在海尔的众创汇平台不断提出自己的需求,并亲眼见证这些需求落地后变成更多用户共同的爱好。

在《浪潮之巅》中,吴军博士讲到了“家庭娱乐中心”,这也是互联网巨头们争夺客厅经济的出发点。而海尔的目标并不止于此,通过不断的颠覆和创新,海尔完成从电器到网器的转型升级,并以网器为核心搭建起了与消费者生活息息相关的生态圈,与时俱进地创造着新的用户需求。

海尔的方法论显然早已不局限在客厅,而是把整个家庭作为一个生态整体来构建。从这个意义上讲,海尔已然“升维”到新的层次。尽管时代在变,海尔“真诚到永远”的理念却一直未变,不过内涵却是与时俱进,注入了新的时代元素。

美的空调数据背后：解码传统空调产业转型路径

■ 本报记者 文剑

库存激增,市场下跌,当前空调行业正在进入一轮阶段性回调期。而近期发布的美的空调一季度成绩单,显示出美的空调重塑价值链的系统性改革成功落地,同时,也为其他空调企业提供了转型的新方向。

空调产业没出大问题

来自中国海关以及中怡康市场研究公司等机构的数据显示:一季度,美的空调国内市场零售额占比逆势增长 0.9 个百分点,占比达到 27.4%;海外出口额也逆势增长 2.5 个百分点,占比达到 25.4%。相当于市场每卖出四台空调就有一台来自美的。国内、海外市场份额占比的逆势双增长,美的空调用“铁一样的事实”表明,空调产业没有出现系统性危害。

但是,当前市场还是遭遇了持续

回调的问题,一些厂商也面临着持续高涨的库存包袱。这说明在接下来市场竞争中,空调厂商千万别再拿过去的“老思路”来解决新环境下市场的问题,必须要尽快探索一条适合自己的道路。

掀起一场系统性革命

当前空调行业正在掀起一场系统革命,因为长期以来的“政策性压货”、“低价格刺激”等粗放经营手段已经遭遇了天花板。

就在今年一季度,美的家用空调内销安装卡数量,累计同比增长 10% 左右。这一数据表明:美的空调正在快速变革。比如,在市场经营上从过去单纯追求压货出库,细化到入户上墙,将市场分销链条从代理商、分销商进一步衍生到零售和用户家中。

这正是美的空调建立的围绕“产品流转”为核心的全价值新分销体

系。企业关注的重心不再是产品从工厂进入商家的仓库,而是用户到底需要什么样的产品,从而破除传统空调产业基于“规模制造”的层层压货模式,建立起基于用户需求的“精准分销”零售模式。

如今美的空调库存周转天数缩短到 34 天,同比减少 4 天,运营效率提升速度明显,这只是一个开始。今年初美的空调开始实施“T+3”项目,即从捕捉用户需求形成订单、原材料采购,到智能制造、货到市场四个关键流程,每个流程的时间都被压缩至 3 天。

打造双驱动新马车

面对现状和挑战,任何空调厂商都无法用“等靠要”来解决问题,必须要直面问题、直击市场,快速寻找新的增长驱动力。

透过美的空调今年一季度市场表