

津贺一宏：互联网时代松下的改变与挑战

本报记者 许意强

“当前我们最大的敌人，肯定是自己。因为松下是一家日本企业，很多人都习惯了日本式的思维方式，我们必须对这种思维方式加以改变，我也会自上而下推动这种思维方式的改变。”

5月29日，松下株式会社社长津贺一宏出席在中国举办的松下创业100周年纪念庆典，在回答《中国企业报》记者提出的松下下一个100年发展的挑战时，他明确提出公司最大挑战就是松下必须要突破日本企业的经营思维和惯性，唯一的出路就是不断改变。

过去六年间，改变已成为津贺一宏执掌松下以来最大的关键词。就在出席2018年松下经营方针发表会时，津贺一宏再次释放持续改变的决心：一改平日的西装穿着习惯，身着一件亮眼的蓝色休闲服上台演讲。这也正是从松下创始人松下幸之助起就开始推动并实施的，那就是通过一些重要活动坚定企业必须去改变一切的信念。

从组织架构调整开始，达成5%利润目标

任何企业的改变，一般都是从内部的组织架构、业务重组开始的。只有这样，才能真正开启一场“由内而外”的系统变革。松下正是这么做的。



松下株式会社社长津贺一宏

在2012年于松下巨亏中出任社长一职的津贺一宏，率先通过“组织架构变革、人员调整，以及砍掉没有前景业务”等超常规手段，开启一场长达6年多的变革战略。随后的2013财年，津贺一宏让松下成功摆脱巨亏泥潭，进入2014财年后松下完成全新的业务体系重组，剥离亏损事业并在传承家电业务“DNA”的同时，开辟车载、电子元器件、住宅等新兴事业。最终，这也为松下在下一个100年的发展确立了方向和道路。

在内部组织架构变革中，从当年松下幸之助创立的事业部体制中吸取经验后，津贺一宏将原来架构庞大的88个经营单位改组成事业部，充分赋予他们自主经营决策能力。“刚开始松下有48个事业部，到今年4月已经整合到37

个。从数字看是减少了，其实是有增有减，例如锂离子电池业务原来是1个事业部，后来扩充成包括动力电池、储能电池在内的3个事业部。”津贺一宏告诉《中国企业报》记者。

在决定事业部的增减调整时，津贺一宏强调，“作为一家科技企业，松下并不是简单关注短期盈利，更关注企业在这一领域有没有差异化优势。”据悉，目前松下半导体、液晶面板以及太阳能面板三个事业部还未盈利，但这些业务都具有非常高的技术能力，未来拥有发展前景，因此得到保留。

就在2017财年，松下实现了津贺一宏于2014年定下的公司创业100周年时平均利润5%的最低经营目标。数据显示：2017财年松下销售额达7.98万亿日元，同

比增长9%。营业利润3805亿日元，同比增长37%。

拿科技激活百年历史，创美好生活和世界

作为一家百年企业，松下如何应对互联网时代快速多变的商业竞争，又如何满足越来越多年轻用户群体的需求？

工欲善其事，必先利其器。随着松下内部的组织机构调整开始于市场经营层面发挥作用，公司经营重心也在发生新的变化。站在下一个100年发展的新起点上，松下的经营口号从“ideas for life”变为“A Better Life, A Better World”。这正是对松下同时在家电、住宅、能源、环境等诸多领域发力的最清晰解释。

对此，津贺一宏强调，“我现在的使命和创始人的使命，没有任何变化，但是社会环境在改变，我们所做的事情也要改变。那就是创造更美好的生活、更美好的世界。”对此，松下目前在内部的经营和发展过程中，也不再区分B2B与B2C，而是迎合互联网时代的发展，通过结盟合作伙伴方式，给用户带去更美好的生活解决方案。

“过去，大家在美国谈到松下，会认为这是一家电视机企业，现在我们在美国的电视业务已经结束。但我们向特斯拉提供动力电池，并且一起在美国设厂生产

动力电池，所以现在谈到松下，大家会说它是一家给特斯拉提供电池并生产电池的企业。虽然在特斯拉上并没有松下的品牌，但我们却通过特斯拉在美国民众心中提升松下形象。”津贺一宏坚信，只要能根据客户的需求向他们提供所需要的产品，为他们发挥作用，松下品牌形象一定能够得到提升。

近年来，作为“百年老店”的松下，正在通过不断创新的“黑科技”激活企业的发展空间和用户的品牌认知。除了津贺一宏提到的与特斯拉合作，满足一批追求先进科技的年轻用户需求，同时也在住宅、车载电子等业务上，松下也在通过与相关领域的一大批优势企业合作，与他们一起成长和发展，从而实现松下技术、产品和品牌更好的发展和提升。近年来，松下除了与阿里达成家电业务层面的合作，津贺一宏还两次前往小米参观，并在持续探讨与互联网企业的合作空间和边界。

进入2018年，津贺一宏将迎来其就任松下社长的第七个年头。展望未来，津贺一宏坦言，未来无论谁出任松下社长，改革和前进方向都已经非常明确，也不会动摇，就是保证这艘大船朝着既定的方向稳固发展。同时，中国作为松下重要战略市场的地位和方向也不会改变，我们唯一需要做的，就是坚定方向、确定计划、一步步落实。

从消费市场到企业市场 京东以智慧办公撬开商业新蓝海

本报记者 许意强

从消费市场向企业市场的拓展，打通不同行业、不同消费群体的边界限制，构建一个大零售、新体验的商业平台，正在成为各路商业资本和零售巨头共同争夺的下一个战略高地。这也正是京东无界零售所追求的方向和目标。

日前京东正式发布“京东·京点”智慧办公解决方案，再次以办公场景为突破口推高整个企业级市场的竞争门槛，并引领商业零售巨头在企业级市场的发展和竞争方向。《中国企业报》记者注意到，最近几年来除了在消费市场上的凯歌高奏，京东还在企业办公、政府采购等企业市场上布局已五六年之久，在加速无界零售商业落地，也为更多客户提供一站式的解决方案。

“当前整个企业的互联网水平，特别是对采购模块的电子商务化、互联网化的水平是相对落后的，这是一个非常重要的蓝海市场。”京东集团副总裁、企业级业务负责人宋春正告诉《中国企业报》记者，进入企业级市场京东拥有先天性的优势，除了我们是自营模式，同时布局早、起点高、平台化驱动，可以将10多年来于

电子商务和移动互联网的技术优势在企业级市场得到应用。

企业级市场 迎来发展新拐点

在消费市场之外，企业级市场正在成为众多商业巨头争抢的新高地。但与个体用户更多只是关注单一产品不同的是，企业客户需求量大，而差异性明显，往往关注的不是单一产品，还包括一揽子的系统解决方案。

京东集团副总裁、企业信息化部负责人梁勇鸿透露，目前大概有80%的企业用户在采购办公软件的时候，移动办公是最核心的需求，不管是大型企业，还是中小微企业，移动办公慢慢成为一个标配。最重要的是，移动办公软件渐渐从企业内部的协同向内外协同发展，特别是企业价值链上下游的内外协同。

以企业办公场景为例，就包含考勤、打印、会议、办公用品管理、办公资产采购及租赁、安装部署、清洁保养、检测维修、盘点回收等多个环节。长期以来，这些环节各自为政，彼此之间缺乏有效联系，而且各环节对人员、物品、设备、流程的管理，也多依靠相应的管理人员。信息不畅、成

本较高、效率低下等问题层出不穷。

此次，“京东·京点”智慧办公解决方案发布，正是针对办公场景的管理更高效、采购更透明、成本更节能等痛点推出。包括智慧办公场景解决方案以及“固得(GOOD)”办公资产全生命周期解决方案两大模块，基于京东“小易”平台的移动端App与打印机、投影机、电子白板等硬件的连接，并接入租赁、维保、回收等服务，实现智慧化办公。

长期以来，在办公设备应用上，众多企业只是停留在让员工通过网络共享打印机的阶段，引入“京东·京点”智慧办公解决方案后，员工可在手机端、电脑端、智能大屏等多种终端直接打印，微信、邮件或者云盘文件也能移动打印。同时针对办公用品发放，京东还推出业内首个智能货柜JD T-box。员工自主领取时，JD T-box可利用AI技术智能识别身份和所领取的物品，开柜自动下单，关柜自动结算。

这一智慧办公方案的发布，正是京东依托自身优势，首次实现办公场景下产业链上下游企业高度协作，助推办公场景化。对此，京东集团大客户部场景营销部总经理罗晓华坦言，当前企业

办公正在向智能化、人性化方向迈进，而这一转型需要高度整合的智慧化办公解决方案作为支撑。京东以“人”为中心、以场景为平台，对传统办公的高频、刚需环节进行技术化、信息化改造，打造出更专业化的智慧解决方案。

京东开辟企业市场发展新跑道

办公场景化正在成为京东激活企业级市场的新触点，背后却是在企业级市场深耕多年后京东的市场经营策略正在发生新的变革。即从过去的全面出击、系统引爆开始进入精耕细作、场景突破新阶段。这也正是针对企业级客户需求的个性化、差异化，必须要进行专业化服务而不只是卖货的经营理念变革。

深圳市凌雄租赁服务有限公司CEO胡祚雄认为，“京东今天正在做一个用未来的视角审视现在的事情，他们基于对智慧办公的深刻理解重新定义办公，也在全面赋能企业级市场。当前，整个企业级市场正在面临着理念、模式、环境和服务的全面进化升级，要求企业必须适应这个时代的变化和发展，找到新的突破口。”

近年来在企业级市场的拓展

过程中，京东早已不满足于采购市场的拓展和布局，而是以采购为基础，将商流、物流、现金流全部打通后，把软硬件及服务结合到一起，把采购作为其中的内容之一，给企业客户提供采购服务、办公一体化管理服务以及未来的其他服务。从一个企业的采购商变身企业的系统服务商，这既是京东的发展新方向，也是企业级市场升级的新方向。

对此，富士施乐(中国)有限公司副总裁苏雷就认为，“我们看到京东在做一个非常大的转型，而且是一个可喜的变化，不仅是一个交易平台，正在转变成一个技术发展的领军人物。同时，作为拥有数量庞大的高价值用户平台，随着国家推动采购信息化革命，也让整个电商市场的B2B平台快速发展。在这一变革浪潮中，京东正在快速领先和领跑。”

进入互联网时代，企业的商业创新呈现两大维度：一是无中生有，开辟属于自己的蓝海市场；二是有中生优，在红海中开辟蓝海的新商机。近年来，京东不只是在消费市场这个红海中开辟属于自己的商业蓝海，还在企业级市场上以办公场景开辟新跑道，持续赋能企业级市场。