

6 管理诊所 Management Clinic

从开路先锋到市场落后生,松下电器陷身困局的原因既有战略和体制上的,又有战术和机制上的。体制僵化,不用中国本土化人才,是松下电器在华的一个致命缺陷。

松下电器转型艰难 在华陷“中国式困局”

■曾高飞

正在步入“百年老店”行列的松下电器,迎来迟暮之年,身陷泥淖之中,艰难前行。

1918年,日本“经营之神”松下幸之助在大阪创立松下电气器具制作所,生产灯泡插座和双灯泡用的旋转式插座,宣告松下电器正式诞生。

2018年,松下电器将迎来百年庆典。但在这喜庆之下,却暗流汹涌——松下电器正在面临生死存亡的关键转型期。

转型是阵痛,意味着以前的业务正渐渐变成鸡肋,而将来的业务正在摸索中。无论进与退,都充满了死亡的味道。这是包括松下、东芝、夏普在内的日本企业正在面对的一道坎。东芝在不断贱卖自己的核心业务;夏普已经“卖身”于富士康;松下也在不断收缩战线,如履薄冰。

对于百年庆典,松下电器曾经充满憧憬,称要“在2018年公司创立100周年时,成为电子产业No.1的环境革新企业”。现在看来,近的是时间,远的是目标——松下电器百年庆典已经触手可及,目标却遥遥无期。

艰难转型:变卖家产也难有希望

在日本经济发展史上,松下电器地位尊崇。即使是现在,松下电器仍然堪称巨无霸。2015年,松下电器实现营收629.21亿美元;2016年,在世界500强中排名第128位。目前松下电器在全球有29万多名员工,仅中国地区高达5万多人。

虽然规模大,员工多,业绩却不理想。前些年,松下电器连续在亏损泥潭中挣扎,近两年近况虽有好转,但经营状况得到改善的原因主要来自两个方面:一是通过大规模裁员,开源节流,这也导致大量优秀人才流失,内部人心惶惶,元气大伤;二是来自新业务转型,特别是为特斯拉生产电池获得回报。

由此可见,松下电器的扭亏为盈并非出自传统业务。松下电器曾以生产家用电器见长,在电视机、空调、冰箱、DVD、手机、洗衣机、数码相机等领域业绩辉煌,但现在在这些领域已经趋于平淡,其曾经主导的等离子电视,已被液晶电视彻底打败,不得不宣布退出在中国和北美的市场。而智能手机业务,松下电器连日本本土市场都保不住,也不得不宣布退出。

伊莱克斯败局: 中国市场难突破 沦落至出租品牌谋生

号称“家用器具领域全球领先企业”的瑞典品牌伊莱克斯进入中国市场已近30年,但一直没能冲进一线品牌的行列,如今更是处在全面溃败的边缘。究其原因,与该公司在中国市场依靠代工生产、品牌授权的模式不无关系,这导致伊莱克斯这么多年来在中国都没有强大的产品生产线,技术研发机构,也没有掌握产品销售渠道。2016年以来,伊莱克斯在中国市场遭遇了断崖式下跌,尽管近期又推出了净水产品,但也难挽回其整体颓势。

独特模式

与日韩家电企业曾经在中国市场的辉煌相比,欧美家电企业近年来在中国市场上一直扮演着跟随者、缝隙时间填补者的角色,特别是以伊莱克斯、惠而浦为代表的知名家电品牌。尽管它们都看到了中国市场的巨大商机,也都看好中国市场的发展前景,却一直难以在中国市场有所表现和突破,最终不得不沦落到“靠品牌出租授权谋生”的境遇,其中伊莱克斯最为悲惨。记者了解到,早些年,南京伯乐、长沙中意一直是伊莱克斯在中国的两大冰箱生产基地。但在2003年,伊莱克斯终止了与南京伯乐的合作,2009年关闭了长沙冰箱厂。从此之后伊莱克斯在中国长时间孤立无援,在中国的影响力也逐步弱化,从而导致伊莱克斯的市场份额持续减少。

为降低经营成本,伊莱克斯在中国关停了多个生产基地,转而向国内家电厂商寻求代工贴牌合作,但许多国内知名家电企业并不情愿为其“贴牌”,最终,伊莱克斯只能和一些中小型家电企业合作。伊莱克斯在国内的代工情况大致如下:伊莱克斯的冰箱业务外包给美菱,甚至在全球市场将部分型号冰箱委托给奥马直接代工;微波炉由美的代工生产;燃气灶由帅康代工,洗衣机部分产品由宁波奇帅电器代工;伊莱克斯的油烟机、煤气灶由浙江莫尼厨具有限公司代工生产;空调由格兰仕、海尔、美的等代工。因此,目前在中国市场上,打着伊莱克斯品牌销售的产品,只有少数是原装进口。

除了贴牌代工,伊莱克斯还与国美、苏



宁在电器方面,还没有退出的业务,松下电器的日子亦是过得艰难。为扭亏为盈,松下电器解散了数码相机、电话交换机、光盘三个业务部门,将其整合至其他业务部门,以缩减员工人数,缩小业务规模。最近,松下电器计划在其2017财年(2017年4月至2018年3月)内出售液晶面板业务、半导体业务的股权。松下电器在日本兵库县姬路市的液晶面板工厂目前拥有2条生产线,其中一条将停止生产,生产设备也计划卖掉。松下电器在日本国内的主要生产基地鱼津、砺波和新井工厂面临整合或关闭。

没有家用电器业务的松下电器是不完整的,这种缺口就像连漪在不断扩散。

让松下电器倍觉欣慰的,是最近其财报显示,截至6月份的本财年第一季度实现了839.3亿日元(约合7.5893亿美元)利润。其业务主要新增增长点来自与新能源汽车特斯拉的合作,为其提供蓄电池等汽车零部件业务。2014年,松下电器即与美国电动汽车制造商特斯拉在内华达州合作建造生产锂离子电池的超级工厂。2017年,松下电器计划与特斯拉在位于美国纽约州布法罗市的太阳城公司下属工厂共同生产高性能太阳能电池及模块。双方已经在共同投资50亿美元建造的Gigafactory工厂生产Model3电动车电池。Model3是特斯拉面向普通大众的一款新能源汽车,计划2018年生产50万辆,这款车将标志特斯拉从此成为新能源汽车的批量生产商,有助于松下电器短暂渡过

难关。

这种变化已经让人触摸到松下电器转型的轨道:即从家用电器转型汽车零部件,从B2C转型到B2B模式。在这个领域,同样竞争激烈,LG化学、三星SDI等巨头在新能源汽车电池市场表现抢眼。特斯拉是新能源汽车领域的璀璨明珠,很难断定将来LG和三星不会以更优惠的价格来挖松下电器的墙脚,松下电器把希望全部寄托在特斯拉身上,或许确实有点儿悬。

陷入日韩企业在华的“中国式困局”

无论是在传统家用电器领域,还是在新能源汽车领域,中国市场都是松下电器不可忽视的——“新能源汽车全球标杆”特斯拉固然重要,但在产和销售上都风起云涌的中国市场,也是松下电器未来转型的重点市场之一。

松下电器是最早进入中国市场的外资企业之一,1978年中国改革开放开始,松下电器就来中国开疆拓土了。但现在松下电器与东芝、夏普等其他日本企业一样,正在越来越深地陷入到日资企业在华的“中国式困局”中。

尽管越来越萎靡,松下电器对中国市场仍然充满期待,尤其是家电市场。在松下电器的规划中,希望“2018年实现销售额133亿元人民币,外资白色家电品牌在中国认可度第一名”。

理想很饱满,现实很骨感。中怡康最新数据显示,其在华已经到了“最危险的时



否有利。同时,包销往往是由于生产资源不足,企业无法很好地控制产品工艺质量和可靠性,容易引发质量问题,影响品牌口碑。

在伊莱克斯官网上,记者并未找到伊莱克斯具体的工厂信息。企业的联系方式只有一个位于上海的办公地址,电话号码也是客服电话。此外,伊莱克斯之前的几位公关部负责人都已离职。

去年的数据显示,除已经成为国美电器“养子”的伊莱克斯空调保持相对稳定的出货量外,伊莱克斯自主经营的冰箱、空调,以及厨电、小家电,均出现不同程度的下滑。特别是伊莱克斯的冰洗业务,在2016年前8个月的中国家电市场上,几乎遭遇断崖式下跌。来自第三方的市场监测数据显示:伊莱克斯冰箱零售量、零售额分别出现44.78%、58.96%的下跌。伊莱克斯洗衣机零售量、零售额则分别出现46.13%、54.96%下跌。

高端不再

与大多数欧美品牌逐鹿中国的市场策略一样,伊莱克斯中国战略起初是剑指高端,而且通过其系列的整合传播以及产品的独特卖点提炼,也确实给中国消费者带来耳目一新的感觉。但后来伊莱克斯在中国市场定位的频繁转换和一系列市场行为使其与企业理念“全球信赖备受人爱”大相径庭,与其一贯坚持的高端定位形象发生了错位,也使其在消费者心中原本清晰的形象模糊起来。

在国美官方商城,记者对比了伊莱克斯与其他国产品牌的产品价格。同样是IP的变频壁挂式空调,格力的价格为3000多元,伊莱克斯是2000多元,而事实上,伊莱克斯销量最高的产品都是1599元和1899元的产品,而格力的畅销产品则是3000多元的

刻”。截至今年4月,在冰箱市场,松下零售量占比为1.53%、零售额占比3.36%,市场排名第12位,已经跌出前十,不及第一名海尔冰箱(零售量占比27.78%、零售额占比31.72%)的零头。在空调市场,松下空调零售量占比仅有0.69%、零售额占比0.8%,量额排名第14位,同样被挤出前十,不及第一名格力(零售量占比39.39%、零售额占比43.54%)的零头。在洗衣机市场,松下电器的颜面勉强被保留,零售量占比为6.11%、零售额占比为7.5%,排名第六,但这个数与行业一线领军企业的量额差距仍然相去甚远,如排名第一的海尔洗衣机零售量占比为27.63%、零售额占比为30.11%。即使纵向自比,松下电器各种产品占比已经很不乐观了,仍处在“跌跌不休”的困境中。在其他小家电产品市场,如电饭煲、微波炉,空气净化器、吸尘器,以及各种美容小家电,松下电器一直无法跻身主流市场,没有形成规模化销售。

从开路先锋到市场落后生,松下电器陷身困局的原因既有战略和体制上的,又有战术和机制上的。体制僵化,不用中国本土化人才,是松下电器在华的一个致命缺陷——事实证明,中国职场已经涌现出一批熟知中国本土特点的优秀职业经理人,但在日资企业里,很难有中国本土职业经理人,即使有,也对其信任度不高,给予他们的发展空间不大。在战略上,松下电器对于等离子电视的坚守,让其在电视机领域铍羽退出。

这种战略性退赔带来了一系列恶性后果,让松下电器陷入一种恶性循环——退出后,由于以前用户在售后上得不到保障,这给其造成巨大的品牌伤害。另一个十分重要的原因,就是松下电器产品质量神话的破灭以及中国品牌在质量和技术创新上的全面崛起。

发展到现在,中国已经不再是供不应求的时代,而是一个供过于求,讲究消费体验的时代。以前松下电器以过硬的产品质量俘获了中国消费者,但现在中国品牌如海尔、格力、美的生产的产品,在质量上并不比松下电器差,在某些方面甚至已经领先。从百度搜索上可以看到,最近几年,在各地质监部门的抽检中,松下电器产品已经成为质量黑榜上的常客,这极大地削弱了松下电器的销售力,也透支了其品牌信任度。

(来源:法治周末)

经济换挡期 闽商传统实业如何破局发展?

过去30多年,闽商各显神通,传统实业成为支撑其发展的“骨架”。如今,在这经济换挡期,闽商实业的传统“骨架”又将如何破局未来?

近期,福建省工商联举行换届选举。王光远连任福建省工商联主席、福建省总商会会长,这位学者型的工商联主席提出了闽商面对未来的三个“创新”:传承创新、守正创新、改革创新。这三个“创新”切中闽商实业转型升级的肯綮。

值得关注的是,民营经济总量占福建省GDP比重的67.3%,对GDP增长的贡献率为73.2%;规模以上民营企业1.66万家,实现增加值9722亿元人民币,占全省规模以上工业增加值的88.2%。闽商已成为福建经济发展的主力军。

在本次福建省工商联换届选举中,众多新锐企业家登上舞台,比如特步中国丁水波、鸿星尔克吴荣照、福耀玻璃曹晖、亲亲股份许清流等,已经成长为福建民营企业中坚力量,以年轻企业家身份,当选本届福建省工商联总商会兼职副主席或者是副会长。

此外,福建涌现出的大量新锐企业,既是对传统企业的传承,更是进一步拓展了事业的版图。比如2017年上半年,A股的“厦门现象”就引发广泛关注。来自厦门的吉比特、亿联网络,都成为资本市场的“话题”类上市公司。香港上市的美图秀秀,更曾直逼千市值。

而在新三板,“厦门板块”更是令人瞩目,包括点击网络、梦加网络、本捷网络、点触科技、极致互动……数十家厦门互联网科技企业挂牌新三板,既预示着福建在产业代际传承上的力量,也契合了经济升级方向,同时也验证福建在文化娱乐版图上的雄心。

可以说,闽商实体经济走向未来,面临“守正创新”。所谓守正就是要实体企业守住自己的核心价值、产业优势,所谓创新就是利用科学技术,实现产业升级。

闽商“守正创新”的案例不少。比如福耀玻璃,已经从传统的汽车玻璃生产商脱颖而出,它的防紫外线玻璃、调光玻璃、镀膜天线前挡玻璃、能显示仪表盘的HUD抬头显示玻璃、前挡夹丝加热玻璃等高科技产品不断涌现。数据显示,截至2016年底,福耀总共申请专利1001件,获得授权专利772件。

再比如安踏体育,在诸多体育用品公司深陷发展泥沼的情况下,逆势成长,一举超越诸多对手,成为中国首家营收超百亿的体育用品供应商。安踏拥有的全国第一所高科技的运动科学实验室,让它在技术创新上领衔同侪,引导福建体育用品从生产加工基地,向研发基地升级。

紫金矿业能够成为世界矿业巨头,正是以创新为指引。通过科技创新,紫金矿业将一个山区贫矿,发展成沪深两地上市公司,投资密布“一带一路”的世界级矿业巨头。公司先后成立了紫金矿冶设计研究院、厦门紫金矿冶技术有限公司、福建紫金矿冶测试技术有限公司等多家科研机构,涵盖了基础地质研发、中试研发、工程技术研发、生产现场技术研发等完整的自主创新技术研发体系。

值得关注的是,福建省工商联换届选举亦提出“改革创新,加强自身建设”。数据显示,截至2016年底,福建省工商联共有各类商会2098家,这些商会是闽商抱团寻展的根基所在。

(张建忠 林仙平)

家电行业掀起“智能热潮” 业界沪上呼吁“冷思考”

“近几年,中国家电行业在智能化浪潮下不断地提出创新,很多企业盲从做些创新项目,但却忘了自己产品的本质功能,付出惨痛的代价。”家电行业专家、中国家电研究院副院长葛丰亮16日在上海举行的“有度创新——智能家电热潮下的冷思考”沙龙对话中如此称。

他介绍,2016年中国厨电市场规模已经接近850亿元,比上年一度增长了14至15%,今年这种增长的势头依旧在延续。他认为,中国家电行业的整体智能化是大势所趋,且市场潜力巨大,但目前尚处“概念热”的状态。

“我们传统的家电行业不能盲从追随,而是应该把注意力放回到自己的产品本身,从用户体验、产品本质功能上做好文章,做好有度的创新”,葛丰亮说。

“现在不少智能产品还停留在为智能而智能,有时候甚至让用户更麻烦,比如随手关灯,本来一个动作就可以完成,变成要掏出手机、找到APP、翻到那一页点一下,四五个动作代替原来一个动作,造成很大的困惑。”茅忠群表示,智能家电的标准一定要有价值,《中庸》讲“无过不及”,恰到好处,为用户提供这样刚好的一种功能,才是真正有价值的。

当天,方太在上海发布了智能升降油烟机、全新一代水槽洗碗机q7,以及天际套系厨电等新品。据介绍,智能升降油烟机的“智能蝶翼环吸科技”功能与AutoSuction智能吸排系统,好似装上了“云眼”、“云脑”,可以主动出击近距精准扑捉油烟,就是其践行“有度”创新的最新产品。

“最近家电行业增速最快的几个品类,比如嵌入式烤箱、洗碗机、蒸箱,这些东西解放了双手,同时还给人们一个舒适的烹饪环境,满足了消费者切实需求。在解决消费者痛点的产品的带动下,厨电行业在智能化发展上还是很有空间的”,她说。

(郑莹莹)