

方洪波:如何度过家电业调整期

2015年,家电市场低迷,美的集团前三季业绩却逆势飘红,收入、利润双增长。美的集团董事长兼总裁方洪波预计,美的集团2015年全年收入,除家用空调因过去几年行业的泡沫有一定下滑外,其他所有业务都处于历史上最好的水平,包括冰箱、洗衣机、小家电、物流等。

为何美的能逆势增长?
方洪波表示,“美的转型得比较早,2011年、2012年就开始推动战略转型,所以能保持业绩的稳定增长。家电业已经进入调整期,‘身强体壮’、做好准备的企业或许能找到更多机会。”

美的转型

美的的转型主要包括三个方面:一是产品领先。如何把产品做得与众不同?美的近年增加技术投入,提前研究未来2-3年的产品,调整人才结构,鼓励各种创新。

二是效率驱动。近年美的员工大量减少,人均销售收入、人均利润却都不断提高,不只是人少了,制造更精益了,而是人、财、物全方位提升效率,劳动生产率上升的速度超过工资上涨的速度。2011年、2012年,人工、福利等新薪酬占美的收入12%,现在占6%。

制造过程方面,首先是产品型号精简,美的风扇原来国内市场有150多种型号,后来精简至20-30种型号。美的已在上海张江设立了消费者行为研究中心;其次是标准化、模块化、通用化,供应商的零部件型号也减少;第三是精益制造、柔性生产,最近美的在顺德的工厂与美国公司合作新的精益制造方式,生产效率得到了进一步提升。

流通过程方面,美的生产线下来的产品,可以直接到销售终端。2016年6月30日前,美的将在全国范围内,实现“端-端”的全渠道物流配送。比如,美的湖北60多个空调代理商,原来有各自的仓库,都要提前备货。现在由安得物流统一配送,有要货需求,24-48小时内即可配送到。

这背后是大数据的支持。方洪波说,“我们全价值链实现了数据化经营,比如净水器,消费者喜欢哪个型号,用户的区域结构、年龄结构、男女结构和收入结构,都一清二楚。”总之,是全流程、全价值链的效率驱动。

三是全球化经营。美的2015年出口跟上一年持平,海外收入占比40%,主要得益于产

2015年,家电市场低迷,美的集团前三季业绩却逆势飘红,收入、利润双增长。为何美的能逆势增长?方洪波表示,“美的转型得比较早,2011年、2012年就开始推动战略转型,所以能保持业绩的稳定增长。家电业已经进入调整期,‘身强体壮’、做好准备的企业或许能找到更多机会。”



品结构改善,增加高附加值的产品,从OEM到ODM、OBM。

“双智战略”

美的在2015年提出“双智战略”,除了智能产品,还做智能制造,目前已与日本安川成立了两家合资的机器人公司。方洪波坦言,美的不会盲目上马无人工厂、黑灯工厂,不会进入所有机器人领域,重点会放在工业机器人、服务机器人。

他向记者透露,美的已经成为全球四大机器人公司之一KUKA的第二大股东,持有库



卡近10%的股份;同时还入股了一家国内机器人制造企业,持股近20%;美的与安川成立的两家合资公司,将分别做工业机器人、服务机器人。未来,美的的工厂将率先大量运用合资公司生产的工业机器人,下一步再向其他行业渗透。“服务机器人领域,我们选择了三个类型,可能明年还会有新的摸索,总体还处于刚刚起步的阶段。”

美的智能制造的未来,是否会走向C2B定制?对此,方洪波表示,从大规模制造、按需生产、规模化定制,到个性化定制,需要一个过程,一下子做个性化定制是夸大其辞。“现在洗衣机的经销商先报订单计划,打款,我们再生产;未来,可以小规模定制;最后才会到个性化定制。洗衣机定制化生产,小天鹅正在试点,效果不错。”

而从智能产品看,美的智能家居战略在2015年节奏有所放缓。方洪波表示,智能家居需要一些外部条件,才能真正实现大规模商业应用。“什么是智能家居,用什么系统、应用场景是什么,大家都在摸索。智能家居业务,从来没有停止,2015年比以往投入更大、做的工作更多。美的智能家居工程师现在有30~500人,所以2015年成效更丰富。”

智能家居的框架,一是智能硬件,目前美的所有事业部的任何产品,或多或少都有智能



功能,可用WiFi等联接,模块兼容阿里、京东等系统,带有新型的智能功能,涉及空调、冰箱、电饭煲等。二是软件系统,人-机器、机器-机器、机器-云平台之间,用什么联系方式、什么通信协议,需要软件系统协调。三是假设美的现在有10万个智能硬件向云端传输大数据,很快将达到100万个、500万个、1000万个,这将是一个庞大的系统,所以美的要建自己的云平台、大数据系统。

“硬件、软件、云端系统三方面,构成美的智能家居系统。”方洪波透露,2016年美的将发布全系列的智能家电和美的智能家居系统,与所有外部系统联接,这些需要厚积薄发。

转型阻力

为了推动智能化,2014年底美的与小米联姻,但过去一年“美米联姻”的实际动作似乎比较平淡。对此,方洪波表示,不开放、不合作不行,美的是不排他的,包括与小米、阿里、腾讯的合作。

“今天我们熟悉的一切管理模式都已经被互联网颠覆,包括制度、组织、企业文化、经营方法等。如何定义竞争优势?什么是大企业?什么是好企业?如何评价企业的潜力?你可以说美的是大企业,但相比阿里、京东还不够大,它

们的市值达到上万亿。一些亏损企业市值有1000亿,美的是盈利的市值反而没那么高。一切的评判标准都发生了变化。而美的转型,阻力重重,引入小米,是带来外部的思维。智能家电的合作,是水到渠成的事。美的不定期地派一些员工到小米总部工作交流,这个行为也是希望推动组织、思维上的变化,真正与互联网思维对接。”

组织、文化再造方面,美的将原有的10多个事业部精简为9个事业部,并在此基础上强化物流平台、国际化平台、用户平台,实现资源协同。方洪波认为,互联网时代,组织一定要高度扁平化,一切以用户为出发点,才能对市场做出快速反应,“企业后端一定要具备柔性能力”。

海外市场,是中国龙头家电企业未来更大的增长点所在。美的家电出口,从OEM到ODM再到OBM,大量代工产品出口,在积累过程中,逐渐了解了海外市场需要什么样的产品、通过什么渠道购买。“欧美日韩的家电企业都在转移生产、研发,我们来承接,现在到OBM阶段了。如何做自主品牌?我认为可以在海外租赁、购买当地品牌。”方洪波表示,继南美洲等新兴市场之后,接下来美的进入发达国家市场,重要的推进方式就是收购。

一些跨国公司正重整旗鼓,加大对中国生产、研发的投入。方洪波表示:“不管他们来不来,竞争都在那里,家电业早已是全球化的竞争。以前中国家电业是一张白纸,今天已经变得强大,我们不畏惧竞争。以前中国家电业是低成本优势,现在我们有后发的研发优势。它们的盈利不及我们,那我们就可以在研发上投入更多。现在美的有四级研发的架构,从现在到今后五年甚至更远的产品都在研发当中。以前美的投资了很多土地厂房,而过去五年没有新增一亩土地、没有新增任何产能,省下的钱全部投入到研发中了,中国家电企业一定会有更好的未来。”

对于业内预测2016年家电业将进入寒冬,方洪波认为,2016年家电业将进入调整周期,“是否寒冬,每个人看法不同。过去五年,我们的体质变得强壮,以前风吹草动都受不了,现在风吹雨打也不怕。越寒冷,反而意味着机会越多。飞机起飞都是逆风而起的,全世界领先的企业都是在逆风中实现超越的。我们的方向没变,壮士断腕、组织再造,虽然现在痛苦,但大家已看到了成绩,更坚定了方向。”(王珍)

福特 CEO 加入 IBM 董事会:为探索自动驾驶和车联网

1月26日,IBM表示,福特CEO马克·菲尔兹将于3月1日开始正式出任IBM董事。IBM董事长、总裁兼CEO罗睿兰说:“菲尔兹领导他的公司在竞争激烈的行业成功转型,利用科技推动创新。他领导福特迈入未来世界,汽车将不仅仅是交通工具,还将成为移动技术平台。”

在菲尔兹的领导下,福特寻找各种方案来替代传统汽车所有权模式,开展了并购及合作交易。

福特和其他汽车厂商都向无人驾驶领域投入了更多精力,希望无人驾驶汽车能对未来的汽车所有权模式产生颠覆性影响。但他们面临着硅谷竞争对手的挑战。福特正在探索汽车共享等模式,希望满足未来的交通需

求。

福特发言人麦克·莫兰说:“IBM是一家全球化公司,拥有悠久的创新历史,而且勇于颠覆自己的既有模式——这与福特形成了极大的互补。菲尔兹将为IBM引入独特的视角,他在IBM获得的经验和新建立的关系也将令福特受益。”

从罗格斯大学毕业后,菲尔兹曾经在IBM的销售和营销部门短暂任职,后来又考入哈佛商学院进修。

菲尔兹表示,该公司正在探索多种选择来挺进汽车共享、自动驾驶和联网汽车领域。该公司的用户平均每年的开车时间约为900个小时,他们希望在这段时间内为其提供更好的服务。(鼎宏)

阿里合并三家数据公司 打造全球最大数据提供商

2016年1月26日,阿里集团所投资的三家大数据公司-友盟、CNZZ以及谛元信网络数据在北京宣布合并成立新公司“友盟+”。合并后的“友盟+”将是独立于阿里的第三方全域数据服务商,为企业及创业者提供全域大数据服务。

合并后,阿里集团平台技术事业群的朋新宇出任“友盟+”CEO,原友盟CEO叶谦任“友盟+”COO,原谛元信网络数据CEO秦雯出任“友盟+”CMO,原cnzz负责人李丹枫出任“友盟+”首席数据科学家。

朋新宇透露,目前正在对三家公司进行整合。“业务重合的要进行团队整合,差异化的地方继续加强。”

其实,阿里投资早在几年前就已经投资了这三家公司。比如,2011年投资了CNZZ,2013年投资了友盟。

至于为何选择多年后才将这三家公司合并,朋新宇解释为“现在时机到了。”

在朋新宇看来,大数据现在对各行各业的影响日益加深,这是一个时机;此外,无线的崛起已经让很多人感知到未来还将出现新的趋势出来,但是新的方向在哪里,需要强有力的全域数据做支撑。

以阿里著名的“双11”为例,通过大数据可以分析出来年的趋势、每类商品的销售高峰等问题;而目前“双11”的无线端销量在短短几年就超过了pc。

所谓全域数据,通俗地来讲,就是尽量让所有的数据都连接起来,数据本身不分线上和线下。

朋新宇表示,“友盟+”以后将要被打造为全球最大的第三方全域大数据服务提供商。“最大指的并不是从市场占用率、规模上来看,而是指‘友盟+’愿意在这个时代陪着客户一起成长,需要扛着很多压力和责任。”

同时,朋新宇和叶谦还强调了“友盟+”的独立性。“与阿里的关系,是独立的一个公司。”朋新宇解释称,阿里会确保“友盟+”的业务独立性;同时“友盟+”拥有阿里的基因,它能得到阿里从技术、产品等方面的支持,能让友盟+更好地拥有成为一个第三方的能力。

叶谦进一步解释称,“友盟+”会有独立的数据存储。

“尽管目前在细分领域内已经冒出了不少数据服务公司。然而,大数据本身应该是联动的。数据间的联结、服务间的流畅,才能让大数据发挥价值。”“友盟+”CEO朋新宇在阐述“友盟+”未来时说,“友盟+”集合了三家数据公司各自的优势,覆盖了移动、PC、线下以及物联网各行业,能让1+1>2,真正发挥大数据价值,提供更全方位的数据服务,帮助企业及创业者更好地拥抱DT时代。”

至于合并后,“友盟+”的盈利问题,朋新宇回应称,盈利不是新公司第一考虑的问题,这也不符合阿里的基因。“我们依然会以用户需求排在第一,做出好的产品,预计3、4月份公司在整合后将会推出多个产品。”

据介绍,友盟专注于中国移动开发者服务平台;CNZZ则是全球领先的中文网站统计分析平台;谛元信网络数据则是国内领先的互联网数据服务平台。(伯玲)

魅族 2016 策略：稳增长、创利润、挺进 IPO

2015年,手机圈的成绩单喜忧参半,而销量翻倍的魅族,也开始了加速IPO之路。1月22日,难得露面的魅族创始人黄章现身公司年会,并提出了“稳增长,创利润,挺进IPO”的新年计划。这是继中兴旗下的努比亚宣布要独立上市以来,决心冲刺IPO的又一家手机厂商。

尽管外界盛传魅族将在今年上市,魅族副总裁李楠告诉记者,“今年魅族不会上市,时间上也来不及。到2019年,完成上市目标肯定没有问题。在引入ESOP(员工股权激励计划)后,上市进程都在按照时间表进行,黄章在年会上把计划明确了。”

在2015年,魅族的策略可谓激进,一共发布了6款手机,销量超过2000万台,同比增长350%。尽管和华为、小米在销量上存在差距,但在手机市场中,其小众的标签逐渐褪去。

销量增长的背后,魅族仍面临着如何“创利润”的问题。李楠坦言,2015年公司的盈利状况并不是很好,2016年有信心解决利润的问题。在他看来,供应链控制力、公司经营效益提升和风险控制将会是未来三大盈利来源。据悉,在年会上,一直醉心于产品的黄章表示,将紧抓供应链。

除了依然疲软盈利能力,如何向投资者证明魅族在白热化的竞争中仍能独树一帜,在产品线上形成差异化,也是公司亟待回答的问题。

战略调整

与小米释放的“近期不上市”信号截然相反的是,魅族将挺进IPO。

事实上,在2014年9月,魅族总裁白永祥就曾向媒体表示,公司已经制定计划,5年内上市。至今已经过去一年多的时间,李楠告诉记者计划并未改变,亦即兑现上市承诺的期限还有4年。

在奔向上市的过程中,魅族在2015年可谓十分激进——杀入千元机红海,进行互联网营销。同时,魅族完成了品牌层面的布局,对魅蓝、MX以及PRO这三条子品牌进行了定位和梳理。去年,魅族的高端PRO系列首次突破3000元,公司逐渐向高端发力。

此外,魅族还大力拓展海外市场。目前,魅族智能手机已经进入印度、英国、法国、德国、西班牙、以色列、俄罗斯、乌克兰、印度尼西亚、我国香港和泰国等国家和地区。今年,魅族的海外市场将重点布局南亚和东南亚。即便正大力推进产品线 and 海外市场布



局,需要指出的是,魅族目前面临着比出道时更加强大的对手,以及越发饱和的市场。在销售的2000多万台手机中,魅蓝数量为1000多万台,总体均价仍在千元左右,品牌溢价能力尚未形成。此外,低端和高端的组合拳拓展了魅族的产品线,但也受到一些单品质量问题的影响。

接下来,魅族还将面临更为严峻的市场压力。根据TrendForce的最新报告,按照智能手机出货量,2015年中国厂商中排名前5位的公司分别是华为、小米、联想、TCL、OPPO。并且,前5名的市场份额之和超过65%,马太效应将进一步加剧。对于还没有挤入前五的魅族来说,2016年或将面对更为激烈的竞争。毕竟在日趋饱和的市场中,到底能存活多少玩家,还是未知数。

盈利难题

据悉,经历了2015年高增长后,魅族今年增量将放缓,2016年的销量目标会控制在2500万台。与此同时,如何保持产品的竞争力、解决盈利问题是魅族的当务之急。

李楠告诉记者,在营收上,魅族去年线上线下载比例基本上是3:7。在他看来,盈利来源集中于三方面,其一是成本的下降,即供应链的控制力。魅族有了2000多万台的销量后,有更强的议价能力;其二是公司经营效益的提升,包括对尾货的控制;其三是做好风险控制。

“去年的盈利状况不是非常好。”李楠坦言,“这是因为2015年售后渠道建设的投入比较大,同时有尾货处理等问题。”

他表示,今年在优化供应链和经营效益的基础上,提升风险控制,盈利不是问题。“是盈利多少的问题,太少不足以支持公司发展,太多损害消费者利益,盈利预期要足够支持公司运作和发展。”

手机中国联盟秘书长老查告诉记者,“2015年魅族是冲销量,销量上不去,没办法树立品牌。2016年会注重线下渠道,魅族去年在拓展线下方面,进行了重金布局。”

在他看来,如何盈利是魅族面临的最大挑战,同时,也是各互联网手机品牌需要解决的最大难题。老查认为,接下来线下渠道会成为手机厂商的重要利润来源。就魅族而言,去年还是处在积累阶段,线下渠道的建立需要多年的时间。“去年开始,可以很明显地看到酷派、中兴、联想、小米都在投资线下,2016年线下的竞争会变得异常激烈。相对于线下渠道最强的OPPO和vivo,其他厂商或许暂时不能超越,但是有一定量的线下布局,足以产生盈利。”

魅族是从线下布局线上的公司,2015年,魅族的专卖店从2014年的1000家增长到2000家,授权服务中心从150家增长到300余家。据李楠介绍,魅族的线下布局主要在一、二、三线城市,而OPPO主要在一、二、三、四、五、六线城市,市场存在差异性,而未来魅族将继续发力渠道下沉。(倪雨晴)