

# 美的转型期:以稳健布局过冬

■ 李媛

2015年,白电行业将进入最惨烈的一年。昔日巨头格力、美的、海尔也将沉浮于其中,各寻出路。从本年度第一份季报来看,三巨头中的格力、海尔均出现不同程度下滑,唯独美的跑赢行业,实现净利营收双增长。

业内的看法是,美的吸取了当年“大跃进”的教训,在当下转型期,以稳健布局过冬。

## 改革路线“不左不右”

在大的行业环境都极其不好的背景下,美的为什么能实现营收净利润双增长?

不久前,美的家用空调事业部总裁吴文新曾表示,从美的的成长历程来看,2012年“精品策略”的提出是美的对自己的一次“洗心革面”。

2012年前的美的完全是另一番状态。2010年,美的提出“再造一个美的”的宏图,各个事业部于大量上项目,为冲量推众多贴牌产品,员工人数随之增多,2010年底全公司一度膨胀到10万人。结果是,公司规模急速膨胀,产品却卖不掉,堆在仓库里,利润、品牌都出现问题。美的的创始人何享健此时发现苗头不对,紧急刹车。2011年,美的开始大裁员。

美的的战略调整进行了将近两年,到2013年9月份调整才基本到位,其间提出了“精品化战略”。值得一提的是,在这轮转型中,美的表现得没有“包袱”,大方地向竞争对手学艺。

家电专家刘步尘说,精品战略的最终体现是产品竞争力提高,在产品研发和质量管控方面,美的学习了格力。比如,格力有筛选分厂,采购来的元器件不直接使用,要先经过筛选分厂,符合标准的采用,不合格不用。这一点,美的学了。

在渠道方面,美的重新理顺资源,2014年开出1800家旗舰店,在三四级市场已实现了超过70%的覆盖,零售收入超过100亿元,占2014年营收的7%。同时美的旗舰店、专卖店及售后服务网点全部纳入电商业务支持体系,不仅支持美的自有电商,还与京东、天猫达成合作。这样的全渠道思路,正是借鉴了海尔旗下物流平台日日顺的优势。

2014年,家电企业在移动互联网的驱使下,转型全面开启。对比三大白电巨头,海尔改革从管理模式入手,提出“人单合一”、“小微公司”、“人人创客”,刺激企业活力。格力改革,则偏向于多元化,手机、冰箱、小家电快速上马。

刘步尘说,美的的改革正好介于二者之



间。产品上模仿格力的工业精神,持续推精品战略,组织变革上没有海尔激进,但扩大了中层管理人员的股权激励范围。“美的平衡术做得比较好,风险可控,以至于在行业低迷期不会大起大落。”

## 清醒的智能化

对于大行情“智能化”,美的也保持热情和清醒。

从2014年开始,美的开始大规模试水智能化。先是去年3月,美的发布M-Smart智能家居战略,此后2014年底,小米以12.66亿高调入股美的,今年4月15日,美的的小米合推的“青春”空调系列产品开始预售。

除此之外,美的空调还与腾讯微信平台合作,计划7月份完成与M-Smart兼容的微信空调智能系统的开发。

冰箱领域,美的与京东合作的物联网智能冰箱落地。洗衣机方面,拥有自动投放智能感应技术的小天鹅高端洗衣机开售。小家电方面,美的推出了智能沐浴热水器及手环等。据悉,到今年年底,美的将实现几乎所有产品的智能化。

诸多布局背后,美的是要将冬去春来的希望寄托于智能化吗?不然。

日前,美的家用空调事业部总裁吴文新与媒体交流时说,“有的厂家说智能化弯道超车,我不完全赞同。智能化是锦上添花,空调产品的品质关键是把基本的性能做好,制冷制热效果好,做得更节能,然后再追求智能化。如果片面追求智能化,很难超车,至少近三年很难超车。”

此段话透露了美的对智能化并不盲从的态度。

但在另一个战场,美的对智能的态度却相当坚定。

“2011年,美的空调大概是500亿元的营收规模,工人数量在50000以上。2014年总营收接近700亿,工人数量是26000人。我们目标是希望营收在1000亿时,工人人数为20000人。”美的空调主管生产线的事业部副总裁乌守保在接受媒体采访时表示,“后期我们将全部推动自动化升级。”

吴文新表示,未来五年,美的集团准备在自动化市场投50亿元。“美的空调进行自动化升级,一定是为了降低制造成本,比如说降低人工费用、运作费用,提高设备利用率等。”

## 巨量库存让价格战持续到明年

全行业的低迷已倾泻而来。冰洗市场持续下滑,空调价格战、高库存随之而来,身在其中的美的,无法躲避。

对比来看,美的今年一季报虽然跑赢全行业,但与上一年相比,增幅还是有所收窄。

日前,国联证券发布研报称,一季度美的净利润增幅大幅高于收入增幅的原因是,一季度公司理财收益增加使得投资收益同比增加93.38%。

吴文新坦承表达过,2015年是国内家用空调市场最惨烈的一年,宏观经济增长缓慢和行业4000万套库存带来的压力,会让价格战持续到明年。

但吴文新表态称,空调价格战不会影响美的的盈利。“同质化才会出现价格战。我们

要发挥优势,通过产品创新、技术创新,满足个性化需求,为消费者创造更多的附加价值。给消费者创造了更多的附加价值,产品的竞争力和议价能力就高。”

【看法】

## 方洪波:“中国家电业与世界的差距在拉大”

“第一,随着中国家电企业大规模、低成本这样一种商业模式失效后,如何培育一个新的竞争能力和新的商业模式?第二,如何融入移动互联网的新时代?第三,我们凭什么征战全世界?”在前段时间的上海家电展上,美的集团总裁方洪波提出了上述三个问题。他说,这是当前所有中国家电企业,包括美的在内,都必须回答的问题,如果不回答这三个课题,企业所有的目标都是空洞的。

得出这个结论来自于方洪波对当前形势的判断,“中国家电企业现在正面临前所未有的挑战。”

挑战来自三个方面。从外部环境上,过去30年高速发展的前提条件没有了,因为过去30年GDP平均两位数,而在可以预见的未来GDP增长都是个位数,也就是新常态。

从全世界的产业格局看,全世界排列的2+3格局,就是惠而浦和伊莱克斯两大巨头加三星、LG和西门子,这样一个全球白电的格局短期内是难以撼动的。有很多外资品牌重新把中国市场当做一个战略市场来进入。

更重要的是,时代力量正在颠覆着家电行业。移动互联网以前改变的是“软”的层面,比如流程的缩短、平台化的应用,但这两年移动互联网的思维已经进入到家电行业里面最核心、最本质的层面,就是产品,“这一点非常可怕”。

方洪波说,中国的家电企业在以前最美好的年华里失去了转型升级最佳机会,转型升级应该在十年前就开始了,但是没有。如今,大家意识到过去去家电行业大规模、低成本商业模式失效了,中国家电企业在世界产业链地位弱小,主流产品做不了,高端产品也做不了,国际化水平低,品牌走不出国门,创新产品没有。

“我个人的看法,中国的家电,尤其是白色家电,跟世界产业的差距不是在缩小,而是在拉大!这是目前我们中国家电企业面临的具体挑战,这些挑战来自于四面八方,未来给我们的机会和空间是有限的。”方洪波说。

# 稻花香美酒生态园引爆文化精品游

近日,来自河北邢台市任县的客商到稻花香集团,畅游稻花香美酒生态园,客商们对该集团优美的花木林园、韵味深长的人文景观、名酒文化以及丰富多彩的休闲娱乐项目赞不绝口,称赞稻花香是生态文化旅游胜地。

4月份以来,为答谢广大客户长期以来对稻花香的支持与厚爱,稻花香酒业公司针对全国市场二批商、终端客户推出旅游月活动,凡订购一定数量的产品,就能够免费获得一次游宜昌美景,观稻花香美酒生态园的机会。活动共制定了三条旅游线路,路线一是以“在水一方”为主题的“稻花香美酒生态园—三峡大坝—三游洞”;路线二是以“沉淀文化”为主题的“稻花香美酒生态园—玉泉寺—当阳关公庙”;路线三是以“亲近山水”为主题的“稻花香美酒生态园—清江画廊”。活动还增加了微信互动环节,增强了客户对稻花香产品、景观、文化等的了解。该项活动持续时间不少于三个月,后期还会根据市场销售情况回馈客户台湾游、日本游、欧洲游等大奖。

此次活动得到了全国各地经销商积极响应,截至目前,已经有来自山东、湖北、湖南、河北、河南、安徽、浙江等地客商来稻花香美酒生态园参观游览。山东菏泽市鄄城县总经销商苏红利告诉记者,代理稻花香已经8年了,2011年他在山东市场第一个入围稻花香转型升级客户。这次“万人旅游”活动在当地得到热烈响应,活动的开展不仅能够让更多二批商和终端客户畅游宜昌和稻花香美景,也增进了厂商情谊。

据悉,近年来,稻花香集团立足龙泉镇,着力打造生态文化旅游产业,该集团规划建设龙泉古镇、农耕文化园、儿童乐园、水幕电影、水上乐园、综合运动馆、珠宝花海、千米跑马、万米自行车等九大游乐区,历史与现实交织,文化与旅游共融,将打造极具特色的文化旅游胜地。目前,龙泉镇、综合运动馆等项目已建成,其他项目正在规划建设,全面建成后将为宜昌打造千亿文化旅游产业发挥积极作用。(郑月圆)

管理日记

## 扮演好“团队副手”的角色

■ 台湾点石成金创意志业有限公司知识长 蔡嫦琪

身为管理者要有一个正确的心态:团队一定要比管理者更受欢迎,因为管理者是在团队绩效被肯定后才会获得注意的。

统驭团队的虽是管理者,获得喝彩的却应该是整个团队,这和公平不公平没有关系,而是事情非要这么运作才正确。管理者必须将赞美的目光,无私地加冕在团队头上,团队才会有努力的动能跟向心力,只有团队的表现持续赢得好成绩,管理者才能跟着受惠。

当一个管理者只懂得和团队抢光环,这表示管理者没有尽到推销团队的责任,只顾着自己发光发热,掩盖了团队的光芒而不自知。用不了多久,团队会因为缺乏认同感而失去动力,管理者也会因为团队的退步而光彩渐失,到头来双方都得不到好处,一切问题的起点,就出在管理者是否有足够的智慧,将自己定位成团队的副手与仆人。

当管理者拥有自己是副手的自觉,才不会只懂得对外经营自己形象,却将团队的辛劳弃之一旁。他们会想尽办法替团队制造机会,甚至能主动观察公司欠缺的部分,督促团队以不同的长处去补强,达成卓越的表现。

身为管理者必须懂得调整心态,将个人英雄主义舍去,以协助者的角度去看待自己。只要将“聚光灯非得在我这儿”的固执拿掉,管理者就更能看清自己在舞台上的角色,虽然不是主角,却拥有导演全局的重要性。

# 试水“互联网+” 王老吉加多宝再PK

继家电制造、旅游酒店等传统行业先后抛出各种“互联网+”概念和战略后,近半个月,就连凉茶行业的两大巨头王老吉和加多宝也先后拥抱互联网。

5月10日,在线上“金罐加多宝2015淘金行动”短短十天之后,加多宝公布了第二批战略合作品牌,并正式对外公布其全球招商计划,宣布开放加多宝数十亿金罐的用户流量资源,面向所有品牌寻求合作。

同日下午,王老吉发布“超吉+”战略,宣布将联手腾讯、微信、京东、苏宁易购等共同建立一个基于移动互联网的超级平台,为凉茶消费群体提供参与性互动和个性化服务,打造快消行业第一用户生态圈。

王老吉大健康产业公司市场部总监张为民告诉记者,在新常态经济环境下,随着消费支出以及用户群体的改变,去年饮料行业增速已下滑至只有5%,因此王老吉推出“超吉+”概念,希望在此基础上通过差异化的产品、内容以及其他核心竞争部分,来提前应对和布局移动互联网时代。

针对两大凉茶巨头先后试水“互联网+”,《维信思维》主编谢晓萍认为,互联网只是一种工具,真正有价值的恰恰是传统行业的优质资源,传统行业要实现互联网+关键还是要看如何利用互联网将资源进行匹配,而这也是当下众多传统行业在进行互联网+转型中需要思考的问题。

## 凉茶试水“互联网+”

根据王老吉详细披露的“超吉+”战略,王老吉将基于移动互联网打造一套“互联

网+”体系,其中包含了三层含义:超级媒介、超级入口、超级平台,以及超级联盟。

王老吉大健康产业公司副总经理赵敏介绍,按快消口径统计,去年王老吉凉茶销量达到200亿,售卖出约60亿罐王老吉凉茶,这60亿罐凉茶本身就是超级媒介,意味着60亿人次的高频次品牌曝光。未来,王老吉60亿罐身将对外开放,成为超级媒介。

其次是超级入口和超级平台:以王老吉罐身条形码为入口,以每年60亿罐消费为流量基础,基于移动互联网打造的互动和服务平台。这个平台将连接一切,目前主要分为电商入口、内容通道和互动服务三大部分。消费者可在该平台实现电商购买、美食分享、吐槽交流、游戏互动、定制化服务等功能。

最后就是超级联盟,据赵敏介绍,“超吉+”平台将融合微信、支付宝、京东、苏宁易购、优酷、爱奇艺等合作伙伴,共同为用户提供无限种增值服务。

此外,凉茶在中国有超过10亿人的庞大消费群体,对于这庞大的凉茶消费者人群,王老吉的超吉+战略除了将打造一个凉茶生态圈之外,对于这庞大消费人群的大数据收集和分析,建立凉茶大数据中心将成为超吉+战略的下一步。

“目前,我们正在构建王老吉品牌的APP,这个APP将与超吉+平台打通,旨在收集和分析凉茶核心用户的数据,并开发关联凉茶核心消费者生活服务的功能。对消费者而言,这将是一个贴心软件;对于王老吉,就是以凉茶消费为基础的用户大数据中心。”

王老吉有关负责人表示。

“过去我们并不知道具体是什么人什么时候买我们的产品,未来通过大数据分析,我们可以知道消费者来自哪里、性别以及口味偏好等消费习惯,这些都可以帮助我们更好地安排生产研发、发货配送,及时调整促销策略等。”张为民表示。

## 决战夏天旺季

无独有偶,5月10日上午,另一凉茶巨头加多宝亦对外公布了第二批“淘金行动”的合作伙伴,其中包括:百度外卖、当当网、酒仙网、中英人寿、张小盒、微信电影票、民生银行等。

加多宝集团品牌管理部副总经理王月贵表示,此次加速推出第二批“淘金行动”的合作伙伴,就是希望对消费者的吃穿住用行、娱乐、理财等需求进行全方位覆盖,让金罐加多宝真正成为消费者生活圈的入口。

“快消品跨界做移动互联网,不是在跟风,而是在造一个以数百万新增流量的新风口。”王月贵透露,金罐加多宝将围绕美食、娱乐、运动、音乐四大主线,整合现有资源优势,计划每月围绕一个主题为消费者提供心动福利,而未来金罐加多宝的移动互联网+平台,还将加入更多合作伙伴。

不过,记者发现,目前两大凉茶巨头的所谓互联网+战略更多是停留在市场营销层面,不管是发红包还是发新品,最终还是为了更好地卖产品、卖更多产品,而在寻求其他盈利方式方面尚未摸索到明显的商业模式。



而且,种种迹象表明,目前加多宝一系列借助新媒体的促销活动更多是为了推广金罐。此外,加多宝官网信息称“首批礼金超过亿元,并且还有加多宝提供的总价百万的黄金大礼”,并提出加多宝的目标是:“涵盖衣食住行、玩乐文娱,线上线下,打造万能的金罐。”显然,借助互联网+概念实现从红罐到金罐的顺利过渡才是加多宝本轮互联网探索的重要目标。

在谢晓萍看来,互联网+对企业的生产、研发、营销、渠道都带来了改变,但并不是所有的传统产业都适合互联网+,“无论+互联网,还是互联网+,未来5到10年都是融合的时代。传统行业首先要注意自己的优势,除了获取用户之外,还要考虑业务模式。”谢晓萍说。

据了解,作为“超吉+”战略行动第一个落地项目,王老吉针对今年夏季推出“越热越爱态度罐”,张为民表示,今年王老吉将生产1400万箱态度罐凉茶,5月底将可实现全国铺货,预计今年夏天态度罐的发布可提升王老吉凉茶销售的26%。

(叶碧华)



从左至右为胡平、许良波、汪家新、谢孝志、马德亮

# 关公坊酒业科技创新成效显著

近日,从市总工会、市科学技术局传来喜讯,关公坊酒业生产部汪家新、胡平、许良波、谢孝志、马德亮5人自主研发的《降低反冲机拨瓶轮卡瓶率》项目被评为湖北省宜昌市第四届职工技术创新成果三等奖。

近年来,关公坊酒业在加快自身转型发展的同时,积极推动企业科技创新发展,大力开展创新活动,鼓励员工积极参与企业创新活动,通过开展QC科技创新活动、废旧包装创意大赛、劳动技能竞赛等各式活动,公司涌现出了一大批具有先进性、实用性的科技创新项目,不少项目均已运用到实际生产过程中,并取得显著经济效益。

据悉,第四届宜昌市科技创新成果评选活动由宜昌市总工会、市科学技术局联合举办。评选活动得到了社会各界的大力支持,经基层申报、专家评审、活动领导小组审核等程序,最终确定50项获奖成果。

(全化伟)