直击新常态·传统标杆企业的转型升级

“我们宁愿承受外界的质疑和批评”

——海尔的互联网突围(中)

◀海尔创牌中心大楼设计暗合张瑞敏的“凡墙都是门”理念:只要观念创新,每堵墙都可以变成能通过的门;如果不创新,门也会变成一堵墙。

“自2005年以来,海尔已经开始人单合一双赢模式的探索和试错。为此,我们不惜放弃对传统绩效的单一追求。在没有标杆的探索中,我们宁愿承受外界的质疑和批评。”

——11月26日,张瑞敏在《致创客的一封信》上这样写道。

本报记者 刘相华 孟敏 姜宁

海尔集团曾是中国家电行业第一个迈入“千亿俱乐部”的成员,2012年,海尔集团营收被美的和格力反超。从海尔、格力、美的间的竞争,我们看到了中国传统家电行业竞争格局的变化。

从价格竞争到品牌竞争、技术竞争,传统家电企业的核心竞争力究竟是什么?10年竞逐,海尔一直在探索建立一种富有竞争力的商业模式,来适应互联网时代的需求。

十年家电价格战 海尔前进的速度慢下来了

9月16日,全国各地格力销售一把手被董明珠一个电话召集到总部开会。这次会议,董明珠指示的大事就是整合全国资源,调动全国力量,启动“十一”期间全国大规模降价促销活动。

这场促销,一方面是清库存,达到今年1400亿销售目标,另一方面是针对美的。从2014年两家半年报看,在空调业务上,格力营收507.2亿元,同比增长8.33%。美的营收416.92亿元,同比增长18.24%,增幅远高于格力。

对于格力的挑衅,美的血拼到底。按照美的空调内部的说法,这场名为“美的狂飙”的“十一”促销计划,不仅要打造行业价格新标杆,更要再次创造低价奇迹。

当格力空调占据全球空调第一品牌这一地位时,全球每卖出10台空调,就有6台是格力,而且价格高利润高,剩下4台,美的、海尔、海信、春兰、格兰仕等厮杀拼刺。不难想象,这场在刀锋上生存的竞争多么惨烈。

一成不变的价格战已在中国家电行业延续多年,尤其是黑电,行业平均利润率不到12%,而营销费用高达10%,利润空间很少,严重影响到企业的持续发展。

2010年11月,张瑞敏在和管益忻等人交流时坦言,2004年,海尔营收破千亿,利润率却最低。中国企业的竞争,目前还处在价格层面,这也让他多次在内部讲话中提到,海尔的头等挑战,是打造一个最有竞争力的商业模式。

就在两家白电巨头在空调淡季展开价格战的同时,9月19日,海尔空调发布新产品发布会,推出“天铂”空调及“空气魔方”两个产品。

从事消费电子行业管理咨询的王斌参加了这场发布会。让他诧异的是,“现场不像一场传统家电企业的发布会,更像是小米手机发布会。”演讲者激情四射,完全脱稿。现场播放的PPT走的是好莱坞大片的模式,海尔空调新品“天铂”、“空气魔方”由变形金刚变形而来,令人震撼的音效冲击着现场每个人的耳膜。

没有“一赫兹”,参会者更多听到的是“用户体验”、“市场痛点”这样的互联网热词。在互联网思维上,围绕产品体验做创新,海尔空调显然走在了行业前列。

今年5月,银河证券推出的一份研报反映了三家的差距。

银河证券研报指出,随着消费升级,空调市场高端化趋势明显。从中长期看,格力电器在空调市场份额和盈利水平方面都还有提升空间,公司发展离天花板还远。2014年格力电器收入目标1400亿,未来几年发展目标超2000亿。

美的集团强调产品力和执行力,特别是空调和小家电业务保持较高增长,增长超越行业,盈利能力持续提升。

海尔在上游优质资产注入后,盈利能力有了一定提升,但受行业景气度影响,优势领域冰洗产品增长放缓。2013年后公司引入KKR战略投资者,与阿里巴巴合作拓展物流及电商合作,公司在互联网战略方面走在三大龙头前列。

你的创新 消费者买单吗?

互联网思维、产品体验走在前头,但如何让用户为你的创新买单又是个问题。

2010年,一款很酷的“人机对话”冰箱在上海世博会亮相,这是海尔推出的全球首台物联网冰箱。其实,物联网的专利申报1997年达到顶峰,但后来直线下降,什么原因?只有专利,找不到市场。这个技术是不错,问题是谁来用呢?

这就是张瑞敏经常思考的问题:假如产品创新是一种强有力的竞争武器,那它为什么不能转化为利润?“要么是创新出了问题,要么是消费者不愿为这些创新买单。”

这方面,最值得思索的是IBM和戴尔。戴尔拿销售额的5%把技术外包出去,只要这些技术能为戴尔提供比别人更快满足用户的产品就可以了。IBM以技术为主,它拿出销售额的16%开发新技术,但最后,产品到用户手上反比戴尔慢,这也就是IBM和HP电脑不如戴尔赚钱的原因,因为后者总比前两者能更快推出满足用户需求的电脑。

这促使张瑞敏下决心,企业必须从卖产品向卖服务上转,抓住用户这个第一资源。企业的竞争力体现在哪?就体现在这种更快地满足用户需求的“人单合一”的商业模式上。

回到“天铂”空调及“空气魔方”这两款产品来说,海尔要将这种领先优势落到实处,这就意味着产品要迅速推广到市场,取得可观销量,这就考验了企业的渠道、销售以及产品品质控制等核心竞争力。

本报记者在与家电行业资深同行交流时,他们认为空调行业份额十分集中,市场竞争惨烈,创新成本极高。在王斌看来,互联网思维、产品体验等只属于“模式创新”范畴,非常容易被追赶。“空气魔方”“天铂”空调的创新是否有效,最终还需要市场检验,还得销量说话。

“能够阻挡我们的 只有我们自己”

在刚刚公布的三季报中,美的集团营收1091亿元,净利润89.5亿元;格力电器营收984.10亿元,净利润98.28亿元;青岛海尔营收704.87亿元,净利42.16亿元。截至11月3日,美的集团总市值877.7亿元,格力电器总市值852.7亿元,青岛海尔总市值504.7亿元。分产品来看,空调领域,格力电器1055亿元,稳居空调冠军宝座,美的空调622亿元,海尔空调179亿元。海尔冰箱销售253亿元,美的冰箱81亿元。海尔洗衣机销售142亿元,美的洗衣机81亿元。

上述这组数据显示,在传统冰洗领域,美的紧随海尔之后;在空调领域,海尔已经被格力远远甩开。自2012年格力营收迈过千亿后,董明珠就给格力定下了一个目标:每年营收增长200亿。

“海尔事实上也不可能有什么大的变化,因为管理机制、管理体制都在那儿放着呢,想改变现有的经营模式,想提高竞争力可能还比较难。”一位接近海尔的知情人士透露。

梳理10年来家电行业相关数据不难看出,海尔的业内地位在2004年前后达到巅峰,巨大的品牌优势令冲击年收入千亿目标势如破竹。当时,海尔蝉联冰箱霸主多年,竞争对手基本构不成威胁;在洗衣机和空调领域稳居第一梯队,公司也已经进入彩电、电脑、手机和IT领域。

其间一个时间节点是2010年。这一年,格力空调推出了一句广告语,“格力空调:掌握核心科技”。这一覆盖全国的强势广告运动耗资2.5亿元,可谓近年来家电巨头在宣传推广方面的大手笔。

这一年,三家上市公司财报显示,格力空调A股市值是美的集团的1.2倍,是青岛海尔的2.2倍;净利润率是美的集团的2.5倍,是青岛海尔的3.1倍。青岛海尔的销售额比格力空调多出240亿元,将近1/3,利润却比格力少了23亿元。

一位长期在苏宁门店工作的管理干部提到了海尔的反馈机制问题。“某一年,我们选中了一些比较流行的型号想搞促销。一般来说,响应快的企业1-2天就能回复。海尔的流程则是,商家先报给海尔工贸,海尔工贸再报给总公司,总公司再报制造部门去核算成本,最后制造部门再反馈过来。一套流程走下来,少则一周多则两周。这种事情在很多家电公司,分公司都是可以拍板的,但海尔的权力却高度集中在总公司。”

张瑞敏显然意识到管理上的问题了。2007年9月,青岛海尔市值被格力电器与美的集团超越,张瑞敏在内部讲话时称,“能够阻挡我们的,只有我们自己。”

这一年,海尔员工达到5万人,海尔第一次请咨询公司进来,选的是惠普和IBM。为什么选IBM?IBM曾被《时代》杂志叫做“恐龙”,“它已经不会动弹了,只是非常大,非常危险。所以,我们和它谈的时候,就是用它们怎么从危机中挣扎出来的东西来帮我们。”张瑞敏说。

但在2008年,这些外聘的惠普及IBM系专家纷纷离职,为海尔流程再造推行的“1+1+N”人事结构也受到影响。国内知名管理专家陈明亮曾表示,海尔流程再造属于企业行为层面,改善行为,必先改善理念。理念的再造更重要,也更艰难。如果专家无力改变其思维模式,而单纯改变其行为,变革是起不到相应效果的。而专家能否真正发挥作用,与企业是否有充分的授权、是否有资金、人员等相关资源的倾斜都有很大关系。

商业模式之争:

谁下对了 对未来的赌注

在多元化生存的2000年左右,几大家电集团迅猛发展,其中的典型就是美的与海尔。

这两大巨头的产品线令人眼花缭乱,美的旗下覆盖60多个品类,跨越制冷电器、生活小家电、厨卫电器、个人护理电器及照明等十个行业。

海尔集团共有14个品类的电器产品,包括洗衣机、空调、彩电、冰箱、厨房电器、整体厨房、热水器、生活小家电、个人电脑、手机、数码产品等。

就销售额来说,美的集团自2010年就突破1100亿元大关,而青岛海尔也达840多亿元。但从2010年两大上市公司公报看,两者年净利润分别为31亿和20亿,净利率分别为2.8%和2.3%,而当年海尔地产净利达29亿。

海尔集团2011年审计报告显示,截至2011年12月31日,海尔集团总资产达691.41亿元,光长期股权投资这个领域就投资了65家公司,涉及行业五花八门。相比之下,格力集团旗下只有三大板块业务,分别是工业、旅游业、房地产业,格局相对清晰。

“现在就像三国演义。投资的话,比较偏爱格力一点,因为格力做得比较专注,而且空调市场大、公司竞争力也强。其次就是美的,然后才是海尔。”国内某知名基金公司投资人士在接受记者采访时这样说。

上述人士说,对比近年来海尔财务数据,本身即是对海尔管理方式的用脚投票。这几家家电巨头员工数量相差不大,利润增长却出现如此差别,只能证明其中跑冒滴漏环节太多。“问题的实质是,海尔是冰洗龙头,冰洗已经发展到瓶颈了,未来发展速度可能就是每年10%的增长,不像空调未来市场很大。海尔的主要看点还是物联网智能家居。其他方面,从现在看没什么亮点。”

“海尔这几年一直不瘟不火。每一年的业绩、市场份额就可以说明问题。海尔冰箱市场份额还是全国第一,但这个行业不如空调。”国金证券家用电器行业分析师对本报记者说。

今年11月初,本报记者采访格力电器董事长董明珠时,她透露,格力之所以在空调领域一枝独秀,其核心战略就是专一,专注。“我们只做空调,有核心技术,有知识储备,就可以在竞争中脱颖而出,贪多贪大会适得其反。”

相比格力,海尔研发费用显得吝啬。“格力每年在研发上的投入,是大部分企业都不能比的,董明珠认为最核心的技术要抓在自己手里。”独立财经评论员郝亚洲对本报记者分析。

但张瑞敏认为商业模式比技术更重要,“因为现在技术日新月异,在行业保持绝对领先是不可能的,而且技术再厉害,后者很快就会超越,或是山寨,但商业模式做好了,别人很难复制。”

不过,他在和北大副教授胡泳交流时也承认,“做商业模式很难,它要求全员的、全面的、全过程参与,尤其是全员来做,这个太难了。”

就在6月13日张瑞敏在沃顿商学院演讲3天后,华为教父任正非在接受媒体采访时,说了这样一句话:“如果哪个部门报告说他们哪里做得好,我要问粮食有没有增产。如果粮食没有增产怎么能说做得好呢?我担心我们的管理如果陷入孤芳自赏,结果就会是呆滞。”

在很多企业家眼里,规模和利润才是他们一贯的成就尺标。