

通过供给侧改革,美的实现“产值滞长,利润倍增”的“逆生长”——

坚定转型!哪怕否定自己的过去

本报记者 张建军

慧眼观企

转型时尚 “雪莲”再谋绽放

本报记者 艾芳

美的集团年报显示,2015年,美的集团实现营业收入1384亿元,仅比2011年的1341亿元增长区区43亿元,但其高达136.25亿元的净利润却是2011年66.41亿元的2倍多。在家电行业普遍低迷的今天,美的集团通过供给侧改革实现了“产值滞长,利润倍增”的“逆生长”。

“这意味着我们在销量几乎不变的情况下,利润增加了一倍还多。供给侧改革使美的有底气、有能力抗击未来可能出现的各种风险冲击。”美的集团董事长兼总裁方洪波坦言,“这几年,美的按照‘产品领先、效率驱动、全球经营’这三个主轴,本质上否定了过去30多年发展经验,走出了依靠技术进步、效率提升,向全世界市场扩张的新发展路径。转型就是要‘脱胎换骨’。从2011年到现在,100步的改革我们刚迈出了第一步,虽然后面还有99步,但我们充满信心”。



图① 美的生活事业部首席产品经理——“煮饭哥”黄兵正在对电饭煲性能进行比较。

图② 在美的厨房电器电子车间,工人们正在紧张工作。

图③ 在美的的大米博物馆,工作人员正在向参观者介绍情况。

图④ 美的厨房电器生产线。(资料图片)

做减法——

去产能 降杠杆

“说到供给侧结构性改革,美的的思考与探索是从2011年春节后开始的。”方洪波接受《经济日报》记者采访时表示,“当然,那时并没有‘供给侧改革’这一说法,只是‘春江水暖鸭先知’,美的的转型之路与后来的理论合上了”。

“2010年,美的举行了产值过千亿的庆典,盛况空前,我当时置身其中,兴奋不已。”方洪波说,“那时候,订单非常多,特别是海外的订单多得不行,我们忙都忙不过来。我还记得2011年春节,我们都没有放假,加班加点生产,企业外面车水马龙,都是拉货的车辆,把整条路都堵住了。那真是看上去很‘美’”。

“但是,兴奋过后,我们又很快冷静下来。”方洪波说,“这么大量的订单,其实根本没怎么赚钱,很多订单甚至是亏损的。当时,很多家电企业和我们的情况差不多,就是要做大规模,亏本也要做。可扪心自问,我们究竟为什么这样?”

方洪波告诉记者,他与美的创始人何享健一直都在不断反思,这种模式究竟有没有前景?终于,在管理层会议上,大家达成共识:拼投资、卖资源的发展方式走不通了。道理很简单,那几年,生产达到最高峰的时候,美的集团员工到了20万人,招工越来越难,人工成本也不断激增。而且,当时公司资产负债率接近80%,账面现金资产是负值。

2011年底,美的确定了转型升级的三个轴:产品领先、效率驱动、全球经营。“用供给侧改革的思维来看,我们首先是做了‘减’法。从2011年之后,美的在全国没有新建一平方米的厂房,没有新购一亩土地。”美的集团副总裁王金亮直言。

“当时,我们‘去’意已决,就是要坚决砍掉过剩产能,及时对闲置的资产进行关停并转。”方洪波说,“2011年,我们毅然决然地退还多地的6000亩土地,虽然有些地方已经打桩甚至盖好厂房,而后又关闭了一批制造基地。目前美的包括土地、厂房、仓库在内的固定资产减少了30%。”方洪波谈到此处非常自豪。

美的的减法,还表现在“产品领先”战略上。近年来,集团先后对64个品类进行精简,目前只保留32个,减少中低端、低毛利的产品,扩大中高端产能,实行差异化策略。

在去库存方面,美的也颇有建树。目前,集团基本实现“按需生产”,他们依托“互联网+”实现了制造商与消费者的“面对面”,网上下单,第一时间制造,3天到货。目前,这种“T+3”模式已经得到业界的广泛效仿。

得益于去产能、去库存,美的最终实现了“去杠杆”。“我们的资产负债率最高曾接近80%,去年大约还有57%。自有资金方面,2011年是负20多个亿,到去年底,则有649亿元的现金在账上‘闲睡’。”方洪波说,“从2013年到2015年,我们净赚近700亿元,平均起来相当于在产值相同的情况下,一年赚过去两年半的钱”。

做加法——

创新驱动 产品领先

走进位于美的家用电器事业部研发测试大楼,一股米饭的香味扑鼻而入。只见一排排各式各样的电饭煲,或冒着蒸汽,或闪烁着灯光。旁边,一位年轻人正不断掀起一个盖子,细细地闻着,或是舀上一勺慢慢地品味。

原来,这位就是美的奇人黄兵——两年煮熟两吨米、12年练就闻香识米“奇技”的煮饭哥。大学毕业进入美的“煮米饭”,黄兵已经成为了名副其实的米饭大拿。以他刁钻的味蕾为指引,美的最终推出了以多段IH技术破题口味的好电饭煲。

方洪波说,对于供给侧改革来说,“三去”只是其中的一个部分,最根本的还是创新。“5年前,美的在土地、厂房等要素的投资上,一年平均下来怎么也得有三四十亿元。如今,我们把减少投资建厂省下来的钱都投到研发上,大大提高了产品品质和附加值。”

不仅如此,美的集团还构建了两层四级的创新研发体系。他们先后在广东顺德美的工业城投资30亿元建成全球创新中心,在广州、深圳、无锡、合肥、武汉、重庆、上海设立研发中心,在美、意、日、韩、新加坡等国家和地区也建起研发机构。目前,美的集团已经拥有国家认定的企业技术中心、博士后科研工作站、院士工作室、广东省重点工程中心、广东省企业重点实验室,

专利储备超过2万件。创新的关键是技术,掌握技术的关键是人才。方洪波告诉记者,2012年,美的研发人员占企业管理人员总数的27%,到了2015年,这一比例已经达到47%,今年更是要超过50%。同时,美的人才结构也有了明显改善。在研发人员中,2012年,整个集团博士只有20人,现在则有接近500位博士,研发人员中有硕、博学历比例达到65%。

“在激烈的市场竞争之下,美的又是如何留住人才的呢?”

面对记者的提问,方洪波表示,一方面,传统要素投入实现零增长,这意味着企业可以将更多的资金投入人才待遇上,“我们待遇最好的行业专家年薪高达上千万元,年薪几百万元的也有好几位。而且,我们在全球各地都建有研发中心,这意味着世界各地的人才都可以在当地入职”。

对创新的追求为美的带来了质量顶尖的产品:美的“鼎盛IH”电饭煲让消费者在不同海拔、不同国家、不同环境中都能做出同样美味的米饭;海归博士率领美的中央空调突破美国技术,产品在巴西里约奥运会场馆被百分百采用;在全球排名前100位的现代建筑中,45家与美的达成了中央空调设备的合作关系。

做乘法——

搭建平台 布局全球

如果按“四则运算”来看今天的的美的,先做“减法”“瘦身美体”,再做“加法”“强身健体”,如今的美的正通过乘法,提升资本运营、产品研发、团队管理等多方面的国际综合竞争力。

通过多战略平台布局获得的乘数效应,让美的具备了布局全球战略平台的能力。今年3月17日,美的和日本东芝白色家电正式合作,进一步推动美的成为亚洲

乃至全球白色家电的领先企业。除整合亚太地区业务规模和分销渠道外,美的在专利技术应用及品牌方面也得到了东芝的强大支持,从而进一步提升了全球竞争实力。紧接着,美的又以537亿日元(约4.73亿美元)的价格收购了东芝家电业务主体——东芝生活电器株式会社80.1%的股份。

“世界家电产业版图正在发生重大变化:欧美企业普遍盈利能力不高,布局未来的能力有限;日本企业集体性衰败,回暖乏力;韩国企业中最有竞争力的只有LG和三星,但家电不是三星的核心产业。所以,家电产业未来一定是由中国企业来主导。”方洪波满怀信心地表示,“全球化经营不是代工,而是在全球主要市场上拥有属于自己的品牌、资产和客户群体。我们得在全世界范围配置资产,然后去经营当地的资源”。

全球化经营的的美的,如今已在6个国家建有7个生产基地。数据显示,美的的海外业务占整个集团业务的40%,2015年出口额达80亿美元,在国内家电行业排名第一。

记者注意到,美的电饭煲等生活家电已经在日韩等国家发出技术专利申请,一举创造了中国高端电饭煲国际“零”专利的突破。

事实上,随着“一带一路”战略的推进,美的也制订了针对“一带一路”沿线国家的发展规划:在2016年至2017年的第一阶段,美的将主要发力“海上丝绸之路”上的印度、印尼、越南、菲律宾、埃及等发展中国家,以及“丝绸之路经济带”上的俄罗斯等国家;在第二阶段也就是2018年至2019年,美的将进一步发展东南亚、南亚、欧洲等地区,覆盖“一带一路”沿线泰国、马来西亚、巴基斯坦、孟加拉国、土耳其、波兰等国家。

“我们现在的路线图主要是布局新兴市场,接下来,我们还要去美国和欧洲这两个市场进行并购。”谈起未来,方洪波“野心勃勃”。

为只有更加优质的劳动力才能做出更好的产品。其次,要有更有张力的资本,通俗地说,就是不靠资产性投入,不大建厂房。最后,要让生产要素更有效率地配置,这是供给侧改革的核心。

我觉得未来5至8年是美的发展的关键期。现在家电业形势不好,但这也是美的的脱颖而出的机遇。趁现在,抓核心,未来中国家电业一定要做到世界第一,不是说销量做第一,而是要真正在各个方面都极具竞争力。

对话美的集团董事长方洪波:

抓核心,趁现在

本报记者 张建军

的美的称为“过去的美的”,新的美的核心竞争力是什么?它和过去的美的又有哪些区别?

方洪波:要说有所不同,核心就是增长方式不同。举个最简单的例子,就拿2011年跟2015年相比,2011年,我们的销售收入是1300多亿元,2015年的销售收入也只有这么多,但利润却相当于过去的两年半还多。过去我们总讲“上规模”,一切看起来红红火火,但产品真正的竞争力不高,附加值也不高。现在我们讲发展的质量和

效益,我们不需要赔本赚吆喝,一年能够净赚一两百亿元,企业现在的状况很好,抗风险能力大幅提升,哪怕未来有大风大雨,我们也不怕。所以,核心问题是对增长的理解不同,对企业经营的理解不同。

记者:请您谈谈对供给侧改革的理解?方洪波:对美的来说,供给侧有三个要点。首先,要有更加优质的劳动力。2011年以前,我们需要充足的劳动力,只要是基本合格的产业工人,都可以招进来。现在,我们要有技术含量的劳动力,因

前不久,有51年历史的老牌羊绒企业——北京雪莲集团新品订货会结束。与以往设计保守、用色单一的产品结构不同,本次雪莲展示的产品无论是产品设计、研发创新还是产品的丰富度,都有巨大的转变。其主打的概念——“羊绒产品四季化”也引起业界广泛关注。

什么是“四季化”?“四季化”能否帮助羊绒产业打破固有的局限性?

作为一种珍贵的天然纤维,羊绒一直被人们称作“软黄金”,其优秀的保暖性能也让更多消费者对羊绒服装的印象局限在秋冬产品上。实际上,羊绒同样具有轻薄舒适等优点,完全可以应用于其他季节的产品上。基于这一思路,在去年9月举办的春夏产品交流会上,雪莲推出了部分春夏新款,充分发挥了羊绒除保暖外的其他特性,给人耳目一新的观感。

“一直以来,很多人对雪莲的印象就是中国第一件羊绒衫的诞生地,然后就是产品单一,设计落后。如果雪莲不进行供给侧结构性改革,继续朝着原来的方向去做,只有死路一条。雪莲必须从单一品类向全品类迈进,做四季化产品。”北京雪莲集团董事长孟泽告诉记者,未来,雪莲的目标是力争成为向消费者提供经典针织全品类商务休闲、家居生活产品,构建天然、健康、优雅、舒适的纺织代表品牌。

作为新中国第一个羊绒服饰品牌,雪莲的每一次“转身”都让人印象深刻。

上世纪60年代,新中国第一个羊绒服饰品牌“雪莲”应运而生,并率先实现了羊绒技术和羊绒产品零的突破。它的诞生也奠定了新中国羊绒工业的根基。从上世纪80年代开始,雪莲作为中国羊绒行业的先行者,先后帮助鄂尔多斯、鹿王、天山等企业建厂。在此后很长一段时间里,“徒弟们”渐渐“长大成人”,并且在各自领域绽放光彩,可作为师父的雪莲集团,却逐渐淡出公众视野。孟泽坦言,在产品技术研发上的创新不足,是雪莲盛极而衰的根本原因所在。但更值得思考的是,目前,整个本土羊绒品牌的终端形象始终滞后于国际时尚需求,这对于整个行业来说都是一个潜在的巨大威胁,“所以,我们下决心转型变脸,让雪莲重新绽放”。

让产品更加年轻化、时尚化,这一看似简单的转变实则是一个系统工程,需要企业从上游的供应链系统,到终端渠道布局进行全方位的调整。“我们根据当前消费者的需求进行产品研发,推出的产品类型也以多款少量为主。我们还着手对企业原有的供应链系统进行改造,将大厂变小厂,使其在生产流程上更加快速灵活。”孟泽说,不同于大多数羊绒品牌一年举办两次订货会的做法,未来雪莲要实现产品的滚动开发,一年要开三到四次订货会。

“这也是雪莲致力推进全品类和四季化的原因所在。我们就是要打破针织羊绒产品的局限性,通过系列产品的研发,尽快融入女装、男装、童装等大服饰品类的商场销售格局之中。”孟泽告诉记者,这样的变化不可能一蹴而就,但他有信心,因为品牌历史文化和技术上的积累,是雪莲的核心优势所在。雪莲的转型,也要借力品牌的传统优势。

“未来的雪莲不仅要成为本土知名羊绒品牌,还要成为世界知名的羊绒品牌。”孟泽说。

电信翼积分:

把积分“化零为整”

本报讯 记者吉蕾蕾报道:在日前举行的2016(第十五届)中国互联网大会上,电信翼积分专区循环播放的“通存通兑通用的积分模式”——“积分e管家”和“积分e联盟”吸引不少观众驻足。

“如今,通用积分已成为国内外积分运营模式的大势所趋,而翼积分的理念就是打造一个跨业态、跨区域、跨商户、通存通兑通用的积分模式。”翼积分电子商务(上海)有限公司产品策略总监卢瑶在接受《经济日报》记者采访时表示,目前,翼积分的合作商户已经涵盖电信、加油、旅行、商场、超市、餐饮、金融等领域。通过翼积分平台,消费者在所有合作商户的所有消费均可以获得通用积分。

对消费者来说,通用积分打破了一家一积分的传统积分模式,通过积攒零散积分实现化零为整,能够大大提升积分使用效率,让消费者得到更多的实际利益。同时,积分使用不便、兑换方式繁琐、兑换礼品单一等问题也将得到一定程度的缓解。

据了解,截至目前,翼积分已与40多个品牌达成合作,覆盖全国31个省市区,合作的线下门店已达3万多家。卢瑶说,下一步,翼积分还将不断深入与各类企业的战略合作,推动国内通用积分市场的体系化与成熟化。

访谈

记者:在转型的过程之中,美的碰到最棘手的问题是什么?又是如何解决的?

方洪波:转型最大阻力是过去形成的“路径依赖”。应该说,转型最大的障碍是人和体系,尤其是在已经对大规模增长的传统路径有了依赖的前提下。当时,在我们核心的管理团队里存在很多分歧,甚至在2014年春节后,有管理层公开提出质疑,认为转型的战略方向存在问题。在此过程中,沟通是最重要的,大家要求同,并且允许有异,当无法求同时,甚至需要进行大规模的人事调整。我们当时就调整了约三分之一的核心管理层。

记者:美的这5年的改革等于彻底否定了过去30年走过的路,如果把2011年前