

# 松下走向下一个百年:艰难自救?

本报记者 向炎涛 北京报道

日本松下电器已经在为下一个百年谋划。2018年3月,松下电器将迎来创业100周年,日前,松下电器在东京举办了以“Change for the Next 100”为主题的发布会,作为其在全球开展100周年纪念活动的开始,并提出下一个百年目标。

在过去的一百年里,松下电器一度是和索尼、东芝、夏普等企业成为日本制造业的代名词;但在全球新一轮产业变革浪潮中,松下电器也随同这些企业一起,在家电和消费电子领域集体“沦陷”,陷入经营困境。

## B2B 转型

“日本的传统制造企业正在逐步剥离家电及消费电子业务,他们在产业链条的上游走,这是一种经营理念的改变。”

松下在2011年和2012年连续两年超过7000亿日元巨额亏损带来的“后遗症”仍在。

彼时,由于押注等离子电视失败等原因,松下遭遇空前危机,创下史上最大亏损。津贺一宏临危受命担任松下电器社长,对松下进行了大刀阔斧的改革,松下也自此全面走向B2B领域转型道路。2013年,松下设立AVC、环境、住宅、汽车四大事业部进行重组。

在此期间,津贺一宏对松下等离子电视和半导体业务进行了大幅裁员,关闭了等离子电视工厂,出售芯片制造工厂。而这仅仅是松下剥离亏损业务的开始。在接下来的日子里,松下宣布彻底退出中国和美国的电视市场,并退出日本智能手机市场。今年3月,日本媒体报道称,松下计划对6项亏损业务进行整合,拆分数码相机等3个业务部门,并在2018财年内(截至2018年3月31日)出售液晶面板生产线和半导体业务。不过,松下随后发布公告称,B2C影像和电话机事业部并未剔除,而是将从2017年4月开始归入松下家电公司运行。

巨额亏损之后,松下电器断臂求生,对等离子、半导体等亏损业务进行剥离和重组,向车载、住宅、元器件等B2B领域转型。不同于夏普“卖身”、东芝押注核电失败后借财务造假来“摆脱”危机,松下电器的转型更像是一场浴火重生式的艰难自救。

入华30多年,对于如今占据松下电器11%销售额的中国市场,松下电器(中国)有限公司相关负责人表示,今后松下将以B2B事业作为引领在中国事业的一个增长引擎,同时仍然加强家电业务,实现全域式的增长。

而在逐步剥离消费电子业务之后,松下在2014年逐步恢复元气,净利润比上年增加了49%,达到1794亿日元,而这主要来源于包含汽车导航系统、电动汽车电池等业务的汽车设备部门。2013年,松下与特斯拉签订协议,共同投资了大刀阔斧的改革,松下也自此全面走向B2B领域转型道路。2013年,松下设立AVC、环境、住宅、汽车四大事业部进行重组。

松下电器(中国)有限公司相关负责人表示,目前松下在中国事业的细分中,电子零部件占到了47%,家电领域占21%。2017年第一季度开启了增收增益的良好开端,蓄电池等车载事业高速增长,整体实现增收。下半年,预计车载事业对于利润的贡献将加大。

“日本的传统制造企业正在逐步剥离家电及消费电子业务,他们在产业链条的上游走,这是一种经营理念的改变。过去日本企业追求的是世界第一,而现在追求的是世界‘唯一’,即加大了在核心技术上的追求而不是对整机市场占有率的争夺。”中国社科院日本研究所副所长张季风对本报表示。

## 保留家电业务

北京一家苏宁易购松下电器销售人员告诉本报记者,从客流量来说,松下门店确实不如其他品牌。

不同于东芝将白电业务出售给美的,夏普“卖身”富士康,在目前中国的家电市场,除了索尼在电视业务仍在发力,在白电市场,几乎只有松下一家日本企业。

松下并没有放弃家电为主的B2C市场。松下电化住宅设备机器社Global Marketing本部部长藤本佳司就曾表示,“我们希望通过B2C做宣传,传达经营理念,提高品牌形象,B2C对于B2B形象提升有很大帮助。”对于松下来说,包括家电业务在内的B2C业务起着“门面”的作用。

但即便如此,在中国家电市场,格局早已改变。市场调查机构中怡康公布的最新线下数据显示,在松下目前几大主要产品中,空调产品零售量未进前十;冰箱排名第七;洗衣机排名第四。

北京一家苏宁易购松下电器销售人员告诉本报记者,从客流量来说,松下门店确实不如其他品牌,以冰箱为例,松下虽然采用的是自家生产的压缩机,质量做工都非常

## 发力本土化

作为一家跨国大公司,松下总部权力很大,而身在前线的各个子公司却少有权力,且依赖于上级的战略指示与资源调配。

显然,松下中国也在为适应中国市场而进行调整。今年四月,松下将家电业务从松下电器(中国)有限公司独立出来,由原来主要生产智能坐便器的松下电化住宅设备机器(杭州)有限公司承载整个中国家电业务,改名为松下家电(中国)有限公司,并首次由华人总经理吴亮担任一把手。

松下家电(中国)有限公司有关负责人向本报记者介绍,松下家电业务的独立法人化,主要是考虑到将家电事业的责任和权限更加明确化,能更快地对市场作出决策,松下家电(中国)能现地开发

好,但是外观、营销、性价比等不如一些国产品牌,销量也确实有一定差距。

“全球家电三足鼎立的格局正在变成二加一,中日韩三大品牌中,日本正在慢慢掉队,松下与其他日本品牌表现其实是一样的,意味着松下在家电领域的衰落。”在家电观察人士刘步尘看来,日本家电品牌在全球家电市场格局中已经变得慢慢的不那么重要了。一方面是其自身战略调整,逐渐减少对消费市场的投入,另一方面,日本家电品牌灵活性不够,而中国和韩国品牌在中国市场相对灵活。

以智能冰箱为例,国产品牌海尔、美菱等早在去年就已经发布打造厨房智能生态圈的智能冰箱,三星也在近日推出智能3.0时代冰箱,而松下并无过多动作。“日本人讲究工匠精神,注重品控和质量,对市场变化不是特别敏感。”中怡康时代白电事业部总经理魏军表示,以智能化来说,在中日韩三大品牌方面,日本品牌的智能化反应

设计、制造,能自行完成从产品开发、生产到销售、售后的整个流程。同时,由现地中方干部担任总经理,公司的经营方式和组织架构都在朝着符合中国国情的方向发展。

在业内看来,这是松下在中国本土化迈出的的一大步。“说明日本的企业也在反思,很多日本企业在中国市场即使发现问题,但是没有决策权,必须确定方案之后由日本总部做决策,开发市场过于僵化。”刘步尘表示。

吴亮曾经在接受媒体采访时也坦承,作为一家跨国大公司,松下总部权力很大,而身在前线的各

个子公司却少有权力,且依赖于上级的战略指示与资源调配。

“这时候总部要做的是看到前线报告就立刻增援。前线要人力、要物力,总部就给,放权让他们自己干。前线要做的是随机应变。”谈及新公司成立的原因其如是说道。

即便如此,刘步尘表示,松下在中国家电市场仍然面临挑战:“过去日本家电在中国市场一枝独秀,但是如今中国经济发生了很大变化,市场格局在变化,中国和韩国家电企业已经成长起来,消费者的观念也在改变。要重塑消费者对日本家电的信心需要时间。”

上接 B15

## 频繁跨界的“外延并购术”

洗树忠所说的“外延式并购”,一度成为外界议论雪莱特近年来资本表现的标志。

雪莱特之所以成为外界议论的焦点,是因为行业内其他转型的上市公司,多数只在某一特定领域开展外延式并购,但雪莱特多次筹划重大重组事项,其标的主营业务都不尽相同,可谓频繁跨界。

通过梳理发现,上市11年的雪莱特先后对11项资产发起并购,涉及光科技应用、智能消费电子、高端智能制造、汽车核心零部件以及教育等诸多领域。

深究其背后的逻辑不难发现,雪莱特的“外延并购术”一直是借助资本市场开启转型之门。

2014年,照明市场不景气,LED灯市场走俏,雪莱特耗资4.95亿元收购富顺光电100%股权,转型至LED领域;同年6月,雪莱特耗资1500万元增资广州“一呼百应”,进入互联网电商领域;其后,雪莱特先后进入无人机、新能源汽车产业,无一不是市场大热领域。

洗树忠将其转型布局形容为“一体两翼”。“公司一直以来的主营业务是光科技应用,而通过投资并购的方式,已切入新能源汽车关键配件及设备领域和人工智能无人机领域。雪莱特计划在未来三到五年,形成以光科技应用为‘主体’,以新能源汽车及人工智能无人人为‘两翼’的产业格局。”洗树忠表示。

然而,频频跨界并购,带来的不止有转型的希望,同样还有业绩不达标和负债上升的风险。

雪莱特“两翼”格局之中,在人工智能无人机领域,曼塔智能依然亏损严重,短时间内无法判断其能否实现扭损;而在新能源汽车领域,新收购的卓誉自动化能否扭转雪莱特业绩持续下滑的态势,仍是一个未知数。

爱空间  
标准化家装

全球严选 10大品牌

从毛坯到精装 仅需33天

装修怕麻烦  
就选爱空间

更多人选择的家装品牌

爱空间 > 标准化家装领先者

广告



扫一扫 抢红包

- APP管控 不需东奔西跑
- 直采大牌 不用货比三家
- 闭口合同 不再担心猫腻

拨打热线了解更多详情

4000-511-699

www.ikongjian.com