

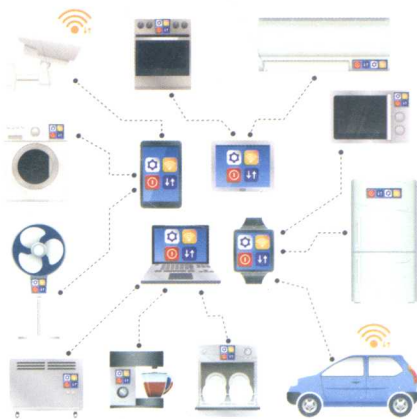
颠覆·创新·超越

中国家电行业何以盛极而衰，谁能绝境重生缔造新辉煌？

再造家电

传统家电企业如何互联网转型

陈润◎著



家电行业互联网化的**30**条经典商规
中小家电企业进化升级的转型指南

吴晓波 | 著名财经作家 · 李飞德 | 美的集团董事、副总裁 · 李从想 | 创维集团总裁助理
刘步尘 | 家电产业观察家 · 洪仕斌 | 中国家电商业协会营销委员会执行会长

联袂推荐

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

再造家电

传统家电企业如何互联网转型

陈润◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

再造家电：传统家电企业如何互联网转型 / 陈润著.
—杭州：浙江大学出版社，2015.10
ISBN 978-7-308-15182-5

I.①再… II.①陈… III.①家电企业—企业发展—研究—中国 IV.①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第234682号

再造家电：传统家电企业如何互联网转型

陈 润 著

策 划 杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑 杨 茜
责任校对 於国娟
封面设计 红杉林文化
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 14
字 数 185千
版 次 2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15182-5
定 价 42.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbcs.tmall.com>

序言

这是最好的时代，这是最坏的时代；这是失望的冬天，这是希望的春天；人们面前精彩纷呈，人们面前一无所有。

——查尔斯·狄更斯

一

过去两年间，移动互联网、互联网思维、互联网+、物联网、智能化等与互联网相关的问题已成为一门管理显学，互联网对中国企业界的冲击和影响随处可见，尤其是对传统企业和制造行业。互联网如盘古开天辟地的巨斧，给思想观念、商业模式、组织结构、管理方式、营销渠道、生产流程等管理要素带来天翻地覆的划时代变革，有人焦虑、恐慌，有人兴奋、期待，有人在悲喜交错的折磨中彷徨、迷茫。

一切都在发生惊天剧变，一切又从未改变——优胜劣汰、适者生存的进化法则在互联网时代依然正确、有效。我长期从事商业史、企业史研究工作，实际上，商业的起源可以追溯到几百万年前原始人的物物交换，即使从世界上最早的经营性法人——1136年创办的英国阿伯丁港务局算起，公司的历史也将近1000年了，其间历经三次工业革命、两次世界大战，还有上万次大小战争、灾难以及上千次大小政治危机、经济危机等，每次变革都有企业衰败消亡，也有企业崛起腾飞。如果互联网将掀起并引发第四

次工业革命，也不过是商业史长河中的一圈涟漪、一段波浪，勇敢者应当中流击水，傲立潮头。

纵观中国企业史，尤其是 1978 年以来的改革开放史，中国家电业从业者无疑是最勇敢的群体之一，每次改革开放的关键时间节点、重大变革时刻，家电行业都是改革开放的先锋队、排头兵，英雄人物辈出。中国家电用 30 年时间完成了别国 100 年才能完成的跨越；老百姓生活质量的提升，也在各类家电的更新换代中被悄然见证；中国企业家的成长路径和商业环境变迁，则在价格战、广告战、渠道战、科技战、并购战等系列商战中一览无余；张瑞敏、何享健、李东生、董明珠、黄宏生、倪润峰、茅理翔等耳熟能详的家电企业家，都曾在 30 年改革史的镁光灯照耀下光彩夺目。

毫不夸张地说，如果要了解中国改革开放历程，了解制造行业、传统企业的过去、现在和未来，家电领域必定是最佳研究样本。由此，在互联网时代，探讨中国家电的转型升级路径就有了更广泛、深远的意义和价值。

二

1978 年 12 月 18 日，党的十一届三中全会开启了中国的新时代，改革开放让这个刚走出动荡的国家迎来万象更新的春天。早在 1978 年 1 月，国务院决定将轻工业部同纺织工业部分离，并新成立五金电器工业局。1982 年，家用电器工业局从五金电器工业局独立出来，舞台更广。以此断言，中国家电行业史的开篇几乎与改革开放同步开启。

1984 年，邓小平以“南方谈话”开启了改革开放的又一个春天。这一年倪润峰 40 岁，1985 年 5 月，他任长虹电视机厂厂长；27 岁的李东生也在 1985 年被提拔为 TCL 通讯设备公司总经理；这一年，美的创始人何享健成立空调筹备组，雄心勃勃从风扇领域扩张到空调领域；几乎在同一时间，何享健的顺德老乡潘宁成立了珠江

冰箱厂，靠手锤、手钳、简易万能表等简陋工具打造出中国第一台双门电冰箱。这个群星闪耀的时刻，堪称“中国家电元年”。

不过，这些后来的“大佬”当年只是家电舞台上的龙套角色，当时唱主角的是松下、索尼、三洋、西门子、惠而浦等进口品牌。进入 20 世纪 90 年代之后，本土企业家纷纷以自己擅长的方式“野蛮生长”，从洋品牌手中收复失地。1989 年 8 月，作风强硬的倪润峰首次在国内将彩电降价 300 元，“价格屠夫”的绰号不胫而走；张瑞敏则从 1991 年起开始走多元化之路，冰箱、洗衣机、彩电、空调、VCD 等无所不能。

国内家电同行并非同仇敌忾、一致对外，本土品牌间的竞争硝烟烽火令人窒息，尤以“同城对撼”最为惨烈。在广东顺德 806 平方公里的逼仄空间内，聚集了美的、格兰仕、容声、科龙、万和、万家乐等 3000 多个家电品牌，这些“地头蛇”为求生存发展，每天都在上演“弱肉强食”的丛林法则。在青岛，海尔、海信、澳柯玛之间的“商战”也从未停止，各种近乎疯狂甚至不择手段的“绝招”频出，市场风雨飘摇，企业伤痕累累。

当然，家电行业也有风雨同舟的时刻。20 世纪 90 年代末，随着家电产品供过于求，企业利润率下降，渠道竞争日趋激烈，不少家电厂商提出“掌控终端、实现渠道扁平化”的变革，直接渗透到二、三级市场，在各地开设销售分公司或子公司、专营店。那年头，“砍大户”成为家电行业最流行的词汇。张瑞敏提出“不发展大户，发展散户”；陶建幸将 1997 年之前的“发展大户”政策颠覆为“封杀大户”；美的号召“限制大户、扶持中户、发展散户”，与其他家电制造商建立统一战线，共同从渠道霸主手中争取市场。家电制造企业粗放式的市场营销历史从此终结，“自建渠道”成为新趋势。

新千年的钟声即将敲响，在这个成就与喜悦交相辉映的夜晚，有人星夜赶考，有人告老还乡。潘宁、倪润峰等昔日枭雄陆续谢幕，黯然告别日渐精彩的家电舞台，而张瑞敏、何享健、李东生等人正春风得意，先后吹响“国际化”号角，期待“走

出国门争天下”。只是，道路依然崎岖，考验才刚刚开始。

三

经过近 20 年的激烈厮杀，家电行业利润薄如刀片，利润率长期在 2% ~ 3% 徘徊。与此形成鲜明对比的是，互联网、汽车、房地产等行业异军突起，一夜暴富的故事不断上演，在微利中拼得头破血流的家电商人们绝不不甘心只做旁观者，拼命寻找利润沃土。在 21 世纪的头 10 年中，家电行业曾先后上演过三次集体“大跃进”——互联网热潮、家电造车、进军房地产，不过，除部分企业仍在发展房地产之外，三次大转型都折戟沉沙，惨淡收场。曲折故事，本书中将有详细叙述。

无论是家电行业第一代企业家的代表者张瑞敏、何享健，还是第二代的代表李东生、董明珠等人，他们都是令人尊敬的商业典范，深谙专注与坚守的重要意义，更珍视背负“中国制造”声誉和形象的责任，但是前提必须是生存与发展，在美丽机遇与残酷现实面前，谁都无法抑制多元化、跨界突围的冲动，与其斥责家电行业面对诱惑时的软弱与迷失，不如对中国制造和实业家面对的商业环境多做一些反思和追问。

与此同时，并购、洗牌的大戏时刻在上演。“大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼”的时代逐渐远去，“大鱼吃大鱼”的时代已经到来。自从 1993 年康佳并购牡丹江电视机厂以来，家电行业并购和重组的大戏从未间断，行业洗牌频率加快，动作也不断加码。长虹入主美菱，科龙、容声被海信吞并，新飞被新加坡丰隆亚洲拿下，飞利浦收购奔腾电器，法国赛博捕获苏泊尔，爱仕达收购步步高小家电业务，海尔控股升威国际，美的通过对华凌、荣事达、小天鹅的系列并购完成空冰洗产业整合……强者恒强，巨头像凶猛的“贪吃蛇”一样欲壑难填，以同行瞠目结舌的手法迅速膨胀、扩张。

疯狂飙车之后是紧急刹车，裁员潮不期而至。2011 年，美的员工将近 20 万人，

仅管理人员就有 2.5 万人，到 2014 年 4 月已裁员至 13 万多人，管理人员仅留 1.5 万人左右。方洪波说：“你必须这么做，胳膊不砍命就没了。”张瑞敏在 2014 年 9 月的演讲中说，海尔在 2013 年裁员 1.6 万人，2014 年再裁掉 1 万人，主要就是中间层，“裁员的背后是海尔正在推行的‘小微运动’”。

在此期间发生的另一些变化也值得记述。2013 年 9 月 18 日，美的集团宣布上市，A 股最大的白色家电上市公司诞生。2014 年 7 月，方洪波将董事长、总裁一肩挑，美的接班人尘埃落定，何享健功成身退，家电行业“两强争霸，群雄追赶”的格局更加明朗。与何享健同时代的张瑞敏仍在战斗，只是他不再过多关注合同和订单，而是着力探讨战略、创新、商业模式等话题，期望在公司内部推动一场拥抱互联网的革命，衔接“流程再造”和“三网融合”，“创造”新的领先机会。创新一直是海尔的灵魂，勇于变革的张瑞敏期待大爆发，他无疑还将继续战斗，甚至要忍受被美的超越的阵痛。

董明珠依然坚持格力只做空调的“单打冠军”策略，海信的周厚健期望借“变频革命”在空调领域取得突破，赵勇取代倪润峰之后，长虹依旧困厄。倒是互联网公司来势汹汹，小米、乐视等掀起的战争将成为下一个五年中家电江湖的新话题。

江湖多变换，有春去秋来，有兴衰成败。没有成王，也没有败寇，只有埋头追赶又永不言败的英雄。

四

岁月流转，兴衰轮回。进入 2014 年之后，家电行业好像重新回到中国商业界的舞台中央，再次成为经济话题的热门领域。家电行业领袖的演讲、言论备受关注，而所有话题几乎都与互联网、转型相关，这正是最近 5 年来中国家电行业所面临的“世界难题”。

2014年12月26日，美的集团董事长兼总裁方洪波在公司经营管理年会上说：“互联网已经不是一种思维，而是一种时代的力量；这种力量正在改变着一切。移动互联网不但重新解构行业，重塑公司的竞争能力，更扩展和模糊了整个行业的边界，竞争的焦点从独立的产品转到可能包含相关产品的系统。互联网将用户和企业直接联系起来，用户主权转移，用户成为核心，我们必须学习如何跟上时代，立足用户痛点和需求去构建新的商业逻辑，真正以用户为中心。”而在2014年美的年会举办前的12天，美的与炙手可热的小米达成战略合作，方洪波带领美的拥抱互联网的决心和力度震动业界。

2015年1月8日，海尔董事局主席、首席执行官张瑞敏在题为“海尔互联网模式的9年探索”的演讲中说，互联网时代的变化和挑战就是三条：第一，零距离，信息零距离；第二，去中心化，互联网上所有的人都是中心，每个人都是发布者、评论者，符合用户要求、需求的就可以购买；第三，分布式，资源都是分布的。张瑞敏表示要致力于“使海尔真正变成一个时代的企业”。而三年前，他的另一句名言在企业界流传甚广：“没有成功的企业，只有时代的企业。”

2015年8月，苏宁云商董事长张近东表示，从当前所处的社会环境来看，互联网已经像阳光、空气、水一样渗透进社会生活的方方面面。特别是在移动互联网时代，用户的购物也越来越碎片化、移动化、随机化，用户在哪里，消费需求就在哪里。互联网已经成为企业的一种“标配”，线下的传统企业必须线上线下相结合才有出路。他以全球视野总结说：“现在我们与世界级企业面临着同样的挑战。”

进入2015年，中国企业不仅与世界级企业面临同样的挑战，而且一样没有可供借鉴的成功案例、榜样可循。可以预见，五年之内，中国GDP将跃居世界第一。按照我对各类全球富豪榜及相关经济数据的研究对比分析，国家GDP、世界500强企业数量、全球富豪数量三项指标呈正相关。这样的话，当中国为全球贡献最多的

GDP、世界 500 强企业和富豪或财富时，我们能否在管理思想、商业模式、研发创新等软实力方面为这个星球提供更多价值？

这并非痴人说梦的假设和杞人忧天的发问，时代已赋予中国企业全球性责任。张瑞敏在 2014 年 6 月 27 日“首届中国创新发展论坛”的演讲中提起一个故事：2012 年，他与 IBM 原董事长郭士纳交流过海尔扁平化的话题，郭士纳感慨道：“我在 IBM 的时候朝思暮想的一件事也是扁平化，但始终没有做，为什么？你敢做，因为整个系统要变，涉及 20 多万人，一旦出事，整个企业荡然无存。”这不完全是年过花甲的张瑞敏老骥伏枥、壮心不已，而是“互联网逼着你必须这么做”。当欧美、日韩家电企业发展低潮、转型停滞的全球格局中，未来五年中，越来越多的中国家电企业将面临从追随者向领导者过渡的适应期，我们面临的所有中国难题，已经是世界难题。

作为企业史研究者、家电行业观察者，于我而言，这是难得的时代机遇。

五

2010 年 3 月，我以外部企业研究者的第三视角完成著作《生活可以更美的：何享健的美的人生》，由此开始长期深入关注家电行业。在此之前，我曾在南方大型港资、台资制造企业从事基层管理工作，对于中国制造的认知、感悟要多于后来的媒体同行。2011 年，我曾发奋五年之内，不以名利计，埋首故纸堆，以浩繁史册与实地采访相结合的方式完成《中国家电史》，因各种原因至今还未完稿。2014 年年初，互联网思维、智能家电热潮涌动，参差不齐的观点层出不穷，那时我正完成新书《超预期：小米的产品设计及营销方法》。因心头挂记，时常以互联网视角看待家电企业，于是将所思所想、所知所记融合，写就这部《再造家电：传统家电企业如何互联网转型》。

我认为，无论互联网思维还是“互联网+”，互联网的本质就是八个字：尊重市场，回归人性。互动、联结、网络是互联网思维的三大特征。其中，“互”是指用户、企业、

社会的充分互动，“联”是指人、产品、事物的有机联结，“网”是指市场、科技、平台组成网络体。围绕“互联网”三个字所隐含的逻辑体系，我总结出家电行业乃至传统企业进行“互联网+”转型升级的30条法则，以“颠覆与跨越”为题眼，为中国家电再造之路出谋划策。

转型、颠覆、超越、再造是一个掌握新知识、获取新能力、运用新工具的过程，出现问题、遭受挫折在所难免，关键是不能因此迷茫或放弃。互联网“尊重市场，回归人性”的本质，对于家电企业而言就是以满足用户需求为导向，更好地提升效率、扩大规模、降低成本，为用户提供超预期的产品与服务。实际上，这些要求与30年来中国家电企业前进的方向、追求的目标空前一致。

同样，观察者、写作者也会因为互联网变局面临新考验。昨天厮杀肉搏的对手今天结盟携手了，去年斩钉截铁的观点、言论今年又矢口否认，还有很多红极一时的产品、案例、模式，我提笔时还被奉若明星，到图书出版时已成凋零消逝，被视为笑料。家电行业的变化越来越快，而图书出版的流程依然缓慢，从策划到出版的一年里，书中的一些观点、案例可能已经反转，我不打算再做修改、推翻，一来以有涯追无涯遥遥无期，以不变应万变方得始终；二来客观记录时代变局中的成败对错正是写史者的态度，虽然这不是严格意义上的企业史。好在每个案例都有详细的时间节点，如果还原到彼时彼刻，任何分析、结论都有意义。

正如斯图尔特·克雷纳在其著作《管理百年》中所说：“管理上没有最终的答案，只有永恒的追问。”面对瞬息万变的新时代，希望所有家电企业都不停地追问，不断地颠覆，通过再造，成为跟上时代步伐的“新公司”。

陈润

2015年9月18日于北京

序篇
互联网时代，颠覆与被颠覆

第一章 危机在左，机遇在右

- 时代终结：国际家电巨头衰亡启示录 3
- 满足即衰亡：中国家电企业的虚假繁荣 6
- 智能家居：中国家电行业的第五次浪潮 8
- 10亿元赌局：雷军对撼董明珠 12
- 没有成功的企业，只有时代的企业 15

第二章 盛世危机：死在最成功的基因里

- 破坏性创新：只破坏，不创新 19
- 死于技术：延续性技术改革饮鸩止渴 23
- 品牌“软骨症”：做广告不如做口碑 26
- 赢而不盈：价格战不如价值战 29
- 金字塔式组织死于僵化 32

第三章 互联网思维的本质：尊重市场，回归人性

- 互联网思维的本质 36
- 互：用户、企业、社会的充分互动 40

联：人、产品、事物的有机联结 43

网：市场、科技、平台组成网络体 46

“互”篇 **相形以生，互惠而成**

第四章 和用户做朋友

参与法则——塑造友爱的互动 53

体验法则——一切为了打造用户体验 56

口碑法则——源于信任的多米诺效应 59

尖叫法则——做超预期的产品 62

第五章 企业家品牌与社会化营销

系数法则——领袖形象决定企业品牌价值 66

当子弹遇上原子弹 69

家电企业家形象定位三原则 73

第六章 一切企业都是服务型企业

互换法则——服务是基于“同理心”的互动 76

量化法则——将无形的服务标准化 79

契约法则——终身陪伴式服务 82

微笑法则——真诚微笑的本质是差异化服务 85

第七章 互惠互利：企业与社会共生才能共赢

真实法则——“伪绿色”家电必遭唾弃 89

公平法则——测评机构改变家电格局 92

开放法则——把用户请进来，把理念传出去 96

透明法则——消灭信息不对称红利 98

“联”篇 **千丝万缕，万物互联**

第八章 移动互联网入口之争

家门口的“野蛮人” 105

关联法则——构建体系化产品组合 109

互补法则——端对端联结的最优途径 112

第九章 需求 3.0：创造需求

进化法则——从功能需求到情感需求 117

精益法则——用大数据实现按需生产 120

潜意识法则——挖掘人性需求的本质是潜意识 124

工业 4.0 的本质是智能化解决需求 128

第十章 组织再造：“团组化”管理创新

自驱力法则——从“齿轮”到“发动机”的变形 132

扁平法则——把员工做大，把企业做小 135

协同法则——以打造“利益共同体”为考核方向 140

“网”篇 **帷幄之中，千里之外**

第十一章 用颠覆的手法做市场

反“二八”法则——得长尾者得天下 147

逆向法则——跳出“家电下乡”的陷阱 150

中性法则——未来家电不是非黑即白 153

GL 法则——全球化思想，本土化操作 157

第十二章 用放大镜看趋势，显微镜看冲击

突破法则——科技研发要看到家电之外的变化 161

可穿戴设备：家电也要比“穿戴” 164

物联网：让家电“有思想” 168

3D 打印家电：噱头还是潮流 171

第十三章 平台制胜，打造互联式家电企业

跨界：未来企业都是互联式企业 176

择优法则——做平台还是做产品 180

并购法则——用并购的方式来做平台 184

引爆法则——找准跨界的临界点 188

共赢法则——构建多方共赢的资源生态圈 191

尾声

谁是家电新王者？

成为王者的三大标准 199

控局者与搅局者 203

降维打击：未来属于“来自星星的你” 207

The background of the page is a light gray color. It features a complex pattern of overlapping, thin, curved lines that form a series of intersecting arcs. Scattered throughout this pattern are numerous small, dark gray dots, some of which are slightly larger and more prominent than others, creating a sense of depth and connectivity, reminiscent of a network or a constellation.

序篇

互联网时代，颠覆与被颠覆

