

# 可以输给对手,但不能败给时代

记者 薛智谊

“新飞广告做得好,不如新飞冰箱好。”这句广告词曾红遍大江南北,新飞冰箱一度成为中国冰箱销售的前三强。不过,最近有消息称,河南新飞电器/家电/制冷器具3家公司的全部股权和新飞电器名下部分土地、房产及建筑将公开司法拍卖。

曾经与海尔、容声、美菱并称中国冰箱“四朵金花”之一的新飞,在经历了失败的合资之后无奈地凋零了。

新飞不可谓没有实力,但是,企业倒下的速度,向来与企业大小无关。新飞的倒下给家电企业敲响了警钟,也说明了一家企业的管理、制度和创新是多么重要。家电是充分竞争的产业领域,大家都在寻找新的蓝海。这很难!但如果不难,要企业家干什么呢?

做企业,关键是要学会破局,迎难而上。

A

宁波也有家电企业倒下的先例,如慈溪的心连心家电、飞龙集团等。飞龙曾创造性地推出了农村市场家电连锁模式,要做农村市场的“国美”“苏宁”,但由于种种原因,项目夭折,铩羽而归。企业的倒闭,有诸多原因,但少不了管理粗放、竞争力不强、企业主决策失误等原因。宁波是家电大市,中国家电行业素有“南有顺德、北有青岛、中有宁波”之说,但是,放在全国的家电版图下,宁波家电业的现状不容乐观,个别家电企业的倒闭,只不过是问题集中爆发的结果。

在家电“三极”中,宁波相形见绌,缺乏大企业的龙头引领。2017年,美的集团与海尔集团的营业收入不约而同定格在“2419亿元”这个奇妙的数字上。海信集团营业收入突破千亿元,达到1003亿元,成为继海尔集团之后青岛第二个过千亿元的企业。格力电器2017年的营收是1483亿元。而宁波家电业“一哥”奥克斯,在2017年宁波百强中公布的营业额是612亿元,只是美的、海尔的四分之一。

作为宁波家电重要集聚区的慈溪,家电产业有1000亿元的规模,但没有一家上市公司。“以前的日子很好过,想上市很容易,那时企业舍不得花钱,都不想上市,现在,家电企业上市已经很难了。”慈溪一家家电企业负责人说,大多数做冰箱、洗衣机的家电企业,尽管销售额能做几十亿元,但利润其实很薄,还不如有些打火机厂的利润。宁波家电企业大多是吃外贸饭,或给海尔、美的等企业代工,缺少品牌意识,久而久之缺乏竞争力。

公牛电器刚创办时,慈溪这类生产的插座企业有一批,但有的选择做低端,有的选择给外商或国内企业贴牌,只有公牛坚持做品牌,做内销。没想到最大的市场还是在中国,公牛2016年就把一个小小的插座卖到了67.5亿元。

不同的路径选择导致了不同的结果。

B

以前说到宁波的服装和家电,常称其为传统产业,后来美其名曰“传统优势产业”。我们对“传统”似乎没有信心,仿佛传统就是落后,迟早要扫进垃圾堆。其实不然。

前几天和一位从事家电生产的企业家见面,问他现在生意怎么样?他说,生意难做,家电产业是夕阳产业,没什么前途。一种职业倦怠写在他的脸上,如果我们的今天只不过是重复着昨天的故事,总会有倦怠的一天。家电行业再怎么也说轮不到是夕阳产业,人们还有很多的美好生活需要实现,能离得开家电吗?

家电不死,只是升级。现在家电的发展方向是:互联网、智能化、节能环保。电视就得画质越来越好,冰箱就要功能越来越丰富。凯文·凯利说,技术是不死的,现在养马的人比中世纪还多,造中世纪武士盔甲的人比中世纪还多(当然大多数人都是出于兴趣在制造)。

有一种经济模式叫做“蜡烛经济”,指的是在电灯普及后,很多人以为蜡烛肯定会消失,毕竟它光线暗、气味难闻,还容易造成火灾,但是到今天蜡烛产业依旧是一个很大的产业,它不再只是照明工具,而成了调节气氛的用品。电子表、手机出现后,很多人认为手表没有市场了,但是,高端手表的销量却越来越高,成了身份的象征;低端钢笔卖不动了,但高档钢笔的销量越来越好……



C

市场永远不会是铁板一块,关键看你是否发现商机的眼光与智慧。如豆浆机就是一个新品种。把传统笨重的、复杂的豆浆机,调整成简单易用的傻瓜式的好产品,然后营销上对消费者连教育带引导,把部分消费牛奶的人群扩容后改去喝家庭自制的豆浆,也能产生上百亿市值的公司。

家电的智能化是大势所趋。智能冰箱不仅仅是自动调整冰箱模式,让用户随时了解存储食物的保质保鲜状态和数量,始终让食物保持最佳状态,更重要的是根据这些数据以及用户的健康状况数据,有效地整合超市、药店、营养师等服务,精准高效地为用户的健康生活服务。这样它的价值才能远远超出了制冷保鲜的边界。

做企业,需要破局。什么是“局”?“局”就是你身边各种资源之间,相互联系和相互作用的状态,它是一个网络。传统的管理学大多是着眼改变企业内部,提升效率。但是,互联网社会里的管理,改变自己,不如重新安排周边资源的网络结构。

智能商业时代,企业越来越不像是固守在某一行业中的固定玩家,而是一个连接器——连接许多不同行业的资源与数据,从而更加精准地满足用户的需求。

D

新飞的失败恰恰是不思变化、行动迟缓、错漏百出所致,它不重视电商渠道变革,错失多元化机遇,被海尔、格力、美的相继超越。

新飞是败给了时代。一方面在新时代产业转型升级的重压下,新飞没有迎难而上;另一方面,外来资本的注入导致公司内部经营权的丧失,让整个新飞在前进的路上迷失了方向。

当时代抛弃你的时候,连一声再见都不会对你说。企业如果还抱着旧商业逻辑,无法进化为新物种,只能被消灭。正如科幻小说《三体》中所说,消灭你,与你无关。

你可以输给对手,但不能败给时代。



东南财金  
微信公众号