

数字经济时代的企业战略转型——以美的集团为例

王琼

(安徽信息工程学院 芜湖 241000)

摘要: 在世界经济数字化转型加速的今天,数字经济已经成为一个新的经济杠杆,也是世界经济发展的主要推动力。中国正处在数据革命的大潮之中,本文以美的集团为例,对其数字化转型的历程和关键进行研究,以期对我国企业的战略转型有所启发和参考。

关键词: 数字化;企业战略转型;美的集团

1 引言

当今世界经济日益呈现出数字化的特点,人类社会正处于一个以数字为主要标志的新时代。作为世界经济中的一个重要部分,数字经济推动了传统的经济方式转变,并在一定程度上促进了经济的发展。[1]中国数字经济的迅速发展,已经成为中国经济发展的一个关键因素。中国正处在数据革命的浪潮之中,随着我国经济的快速发展,数字经济已步入新的发展阶段。在数字经济的大环境中,如何把握数字化、数字化产业化带来的新的发展机遇,成为当前各大企业面临的巨大挑战。

企业战略转型是指企业的整体战略取向与发展取向的整体变化,即企业通过整合自身的资源与能力来提高社会价值,以适应日益激烈的市场竞争,实现新的商业模式。企业在进行战略变革的时候,要善于审时度势,把握时机,选择合适的战略,以适应其发展的需要,以避免丧失新的市场机会和竞争优势。

在数字经济的今天,新的业态和模式层出不穷,企业的智能化、数字化转型日益成为当下的主题与未来发展方向。数字化转型是大势所向,这不是一个理论上的概念,是一种以数字化转换和数字化升级为基础,以实现公司的核心业务,并以全新的商业模式为目标的高度变革。[2]数字化转型是数字技术的发展,以及对新的动态数字商业模式的支撑,企业必须先跟踪了解它,才可能正确定义和理解它,从思想和认识上,切实认识到数字化转型的重要性和途径,使企业尤其是中层管理者的观念发生变化,把客户的需要作为中心,把数据作为资产,把技术作为工具,以人才为基础,建立一套能够迅速适应顾客需要的技术平台,以支持企业的创新和顾客的服务,实现企业的创新,实现数字化转型,获得竞争优势。

2 美的集团的数字化转型

2.1 美的集团数字化转型的背景

美的公司在2008年实行了规模经营策略,其营业收入很快突破了1000亿元,但其纯利只有6%。2011年,家用电器的销量非常好,在需求旺盛的时代,低价是王道,产能是优势,美的集团从年初开始就接到了大量的订单,忙得不可开交。尽管美的营业收入持续快速增长,但其盈利水平却不尽如人意。美的电器作为美的一大优势,其毛利率每年都在下滑,并且净利润始终保持在4%以下。2009-2011期间,企业利润增收不增长。同时,消费者对家电的要求越来越高,整个家电行业都需要转型升级,美的集团的同行竞争压力不断增加。[3]

2011年下半年,美的开始了从规模向效益的转型,“产品领先,效率驱动,全球经营”的新发展战略于2012年正式

实施,“聚焦产业,做好产品,确保规模,提高盈利”。[4]开启了数字时代的变革。

2.2 美的集团数字化转型历程

从2012年起到现在,美的数字化转型已经进入第五个阶段。[5]每个阶段的转型都是基于解决面临的主要矛盾,每个阶段所遇到的挑战也各不相同,在这一过程中,美的逐步实现了数字化运营。

2.2.1 数字化1.0阶段

2012年至2015年,历经3年时间,美的集团以信息化改造为契机,启动数字化转型。直到2012年,美的集团都是一个权力非常分散的机构,每个事业部发展阶段不同且都以各部门管理为主,就像方洪波所说,“外面看,是一个美的;内部看,是无数个美的”。信息系统高度不连续,仅是关键领域的信息系统就多达100套,难以实现管理信息的真实性、规范性和透明性。

为打破孤立、分散困境,美的推出了“632项目”,即在集团内部建立6大运营体系、3大管理平台、2大技术平台。将原来100多套系统,整合升级为11个大系统,实现了“一美、一制度、一标准”的业务、流程和信息系统的统一。这是美的集团未来数字化转型的一个重要基础。

2.2.2+互联网阶段

美的集团在2015-2016年间实施了“双智战略”[6],即智能家电+智能制造。实现产品数字化及制造系统数字化,打造大数据平台,形成云端数字化产业链。

2015年,美的集团在研究和开发上加大了资金投入,突破创新体系,推动全面移动化。以“智能制造+工业机器人”全面推动美的智能化生产,以“智能家居+服务机器人”为核心,促进美的智慧家居快速发展和生态化。[7]

2.2.3 数字化2.0阶段

2016年至2017年,全球经济增长乏力,线上平台高速发展,个性化消费模式不断涌现,重资产高库存的传统产销模式落后,美的集团意识到,如果不能从内部打破,那么,它就会被市场所吞噬。

2016年,美的集团从全球化的视角,进行了工业和新的行业扩张,并启动了三个跨界的战略合作。[8]为解决库存积压造成的生产和销售脱节问题,更改各个环节的存货分配,在“T+3”供应链的基础上,美的集团通过市场营销,研发,供应商,制造,物流,质量等多个方面进行了协调和诊断,这样才能有效地提高供应链的管理水平,同时,公司的竞争能力也得到了增强。

2.2.4 工业互联网阶段

2018年至2019年,由于T+3模式的实施,从价值链提

效上,实现成本下降,美的集团的效率和周转速度都在发生着巨大的改变。

美的集团有多年制造业的经验和知识积累,在2018年初,美的南沙基地开始做灯塔工厂尝试。随着物联网技术的发展,美的集团通过智能网关技术,对生产设备进行数字化管理,实现生产系统万物互联。但是其在工业制造的软件系统方面并不强势。美的集团依托T+3模式,自主探索开发全链路、全智能的工业软件,对软件升级和优化。有632的基础,加上632前美的有50年的专业管理经验,2018年10月,美的推出了M.IoT美的工业互联网1.0,实现“知识,软件,硬件”的数字化转型。通过美居APP,也就是说,通过软件和硬件,用户可以对空调、冰箱等产品进行中央控制,实现场景应用,收集用户的数据,理解用户的行为。从而使产品的研发更加精确,更好的挖掘资料及资讯的价值,提升顾客的服务。南沙工厂经过三年的试点、优化、迭代,获得了成功,最终被中国工信部定位工业互联网国家级试点单位。

2.2.5 数智驱动阶段

2019年至今,在完成M.IoT美的工业互联网1.0[9]的基础上,美的集团未来的主要矛盾是:如何用数字化全面改造美的,让美的脱胎换骨,从传统制造业转型成为科技集团。

在2020年,美的战略再次升级,开始了第二次大变革,将“全数字、全智能”作为公司的核心战略,将所有的产品都用软件来定义,用内容来强化用户,用数据来推动企业的经营,让美的成为一个以数据为导向的技术企业。

美的公司借助5G+产业网络技术,与华为以及中国三大运营商达成战略合作伙伴关系,组建11家5G+实验室。在图像识别、物体检测、声纹质量检测等领域,利用人工智能的运算平台,同时设备上云把很多关键核心的生产设备连到美的云平台上,通过实时掌握装置当前状态,对设备进行有效的能量管理。通过管理实践,数据资产和云服务,提高质量,提高效率,在全价值链上达到卓越的运作。

2.3 美的集团的数字化转型关键

美的集团为实现数字化,从2012年开始算,到今年刚好10个年头,数字化虽然彻底改变了企业的运营模式,但并没有改变人性,所以转变的关键是人。对于绝大多数企业而言,其转型能否取得成功,最重要的因素在于是否具备相应的能力,以实现与之相适应的数字化转型。而在众多的能力之中,“数字人才”的配置,将会影响到一个公司的数字化转型。

美的是一家以家电为主的大型综合性公司,其运营中有许多上下游的合作伙伴,需要技术支持,让合作者能够在任何时间、任何地点,运用互联网技术进行商务沟通。数字化技术需要的不只是先进的、各种数字化技术的人才,同时也有深入的了解将来的商业模式和方法。这样的综合型人才,是最难得的,也是最稀缺的。[10]

美的集团的价值成长,其核心是坚持以长期的眼光来看公司的发展,并在不确定的外部环境下,采取具有战略把握的策略。以产品领导力为核心,以“研究一代、储备一代、开发一代”为核心的“三个一代”创新研究系统,推行“年轻化,国际化,精英化”的人才策略。企业数字化转型的发展是一个动态的、持续的、不断变化的过程,而数字化的人才支撑企业转型升级的根本基石,为了吸引优秀的科研人才,他们宁愿放弃一百万元的盈利,也不愿意放弃对公司发

展有利的人才。建立能者上、庸者下的用人制度,这样的体制为美的集团的发展创造了一个有利的条件,这就要求我们在挖掘和培养优秀人才的同时,要建立良好的激励机制。美的集团通过人才精英化的策略,使它获得了无限的活力。

3 总结与启示

所谓的成功,并非今日就能成就,这一切都是20年或30年前根据对将来的判断而作出的。美的十年前就提出了数字化转型的概念,在这个过程中,投入了数十亿美元,美的集团已经是中国最具数字化水平的制造公司之一。

在疫情期间,可以清楚地看到,具有高数字化水平的公司比具有低数字化水平的公司更具有抵御风险的能力,这次的疫情,就是一个衡量企业数字化能力的指标,是一种度量,量出了各企业数字化能力的优劣。数字化能力的强弱直接影响着企业在面对突发情况时是否能够保持持续的业务能力。面对数字时代的变革与升级,业界都在积极地思考并寻求最佳的数字解决办法。在这样的大浪潮中,企业要实现数字化也非一日之功,唯有对症下药,方能达到事半功倍的效果。尽管美的集团采用了各种数字化技术,但一直以来都是以企业的产品和用户为中心。在组织层次上,要根据自己的特点,选择适当的组织形式,确立领导机构和建设方式,以及从上至下的沟通与组织动员。在操作方面,通过建立数据操作平台,以数据为核心,对各个价值链的各个环节进行决策,科学快速地掌握变化,主动应对变化,避免经验决策。

数字化的转型,并不是只适合美的,现在的小公司,无论是逆境,还是成功的发展,都需要进行数字化转型。企业数字化转型必须建立在对数字技术的新认识基础上,发现当前营销中存在的问题,并用数字技术加以改进,以提升企业的市场效能。或许,一家公司的数字化转型是一条没有终点的道路,无法达到“完成”。有可能是一个阶段的终点,经常是另一个阶段的开端,所以,企业要想长期存活,就必须不断地适应新的变化。企业要实现数字化转型,就必须打破原有的运营模式,寻求新的运营机构,以满足新的市场需求。

参考文献

- [1]李燕萍,苗力.企业数字领导力的结构维度及其影响——基于中国情境的扎根理论研究[J].武汉大学学报:哲学社会科学版,2020,73(6):12.胡佳运.
- [2]数字化转型视域下企业管理方法的革新[J].商场现代化.2021.
- [3]陈雪频.美的:数字化转型“三级跳”.2021.
- [4]梁超,祝运海.美的智造:传统制造业的数字化转型[J].清华管理评论,2019(9):8.
- [5]梁新怡,钟俊鹏,罗锋.家电制造企业数字化转型的现状和策略研究——以美的集团为例[J].当代经济,2021(6):4.
- [6]刘娜.论工业企业海外并购的动因与成效——以美的收购库卡为例[J].商业经济,2018(1):3.
- [7]周小霞.我国企业海外并购风险及并购动机研究[J].商业2.0(经济管理),2021(2):2.
- [8]罗文利.供给侧改革背景下中国家电上市公司国际竞争力研究[D].兰州理工大学.
- [9]陈莉.美的“数智四剑客”亮相工博会,美云智数“立腕”最懂制造业的数字规划师[J].电器,2020(10):3.
- [10]闫芳.小议企业人才的引进及培养存在的问题和对策[J].现代经济信息,2017(24):1.