

外资品牌召回事件系列报道①

编者按：曾经雄霸全球家电市场的松下在四个月内连续召回超百万台产品，这个残酷的事实告诉我们，市场不崇拜名牌，只信服质量。为此，我们特意推出这一组系列报道，希望国内从事消费电子行业的企业能引以为戒。

松下四个月密集召回超百万台产品 前后说法不一被指推卸责任

本报记者 贾丽

当下，昔日的全球电子松下电器（下文称“松下”）正在谋求转型，然而产品质量问题的频发成为其难言之痛。近4个月以来，松下先后宣布了4次召回计划，召回产品涉及3个品类，达百万台。松下此次连续召回，涉及面广、召回产品数量多，是家电史上较大规模的召回事件之一。

连续召回百万台产品 前后说法不一

近日，有消息称，因电池问题导致起火，松下宣布召回超过116万部笔记本电脑。自2016年至今已经发生过12宗和电池有关的起火事故，其中一宗更令一名美国用户的手脚被烧伤。

据悉，松下召回的笔记本电脑型号包括Let's Note系列的CF-SX、CF-NX、CF-S10、CF-N10、CF-AX和Tough Book系列的CF-C2。召回产品的生产时间为2011年-今年3月份。

不过，这不是松下首次对笔记本电脑的电池问题表态。

去年12月份，松下就曾针对笔记本电脑的电池存在起火隐患，宣布将召回约14万2千个相关的电池并免费进行更换。召回对象是2012年2月份-2014年7月份生产的电池，型号是笔记本电脑Let's Note系列的CF-SX、CF-NX、CF-S10和CF-N10。而这四个型号的产品也在本次召回的召回之列。

对于召回的原因，松下方面的解释却在前后出现偏差。

在去年底的召回计划中，松下方面称产品召回原因是电池在生产过程中混入了异物，存在安全隐患。而此次对同一型号产品的召回原因，松下方面却给出了另外一个解释：电池可能出现提早老化的情况。

就此问题，《证券日报》记者采访了松下的售后人员，对方称：“目前在中国市场，松下召回的电池型号仅限CF-10和CF-G1两个型号的产品。同时，松下也将为CF-SX2等四个型号的笔记本电脑，向消费者提供电池诊断控制程序，以判断电池劣化状况。”

“不过，对于为何对同一型号产品的召回原因，给出截然不同的两种说法，对方并未正面回应。

“前后说法不一，说明松下内部管理体系存在严重问题。且从承认‘生产过程中出现瑕疵’到给出‘电池老化’的说法来看，松下有推卸责任的嫌疑，这违背了企业基本的诚信精神。”

家电营销专家洪仕斌表示，除了笔记本电脑之外，松下在近两个月里，连续召回涉及料理机、电视机两个品类的超百万台产品，且不断有消费者为问题产品“买单”。

今年2月份，松下宣布召回旗下97万余台在日本国内销售的料理机，事故的原因是料理机零部件存在质量问题。2名日本消费者因误食混有金属片的食物导致嘴唇划伤。

3月27日，松下再次宣布在中国范围内召回约1.5万台电视机。而此次电视机存在安全隐患，则是因为底座采用了极易变形的树脂材料。

一位知情人士透露：“在经营困难时期，采用低质量的零部件、原材料，成



图源/三声

为松下削减成本的方式之一。”

历史上来看，松下召回事件时有发生。早在8年前，松下就曾紧急召回已经发售的36万余台松下冰箱。

对于近期发生的一系列召回事件，松下家电(中国)有限公司(下称松下家电)相关负责人接受《证券日报》记者采访时表示：“松下近年来重整售后服务网络，提升产品售后维修、报装效率和水平。同时，松下对于以往售出的商品进行积极排查和自检。”

松下处理问题的方式，似乎并没有让所有消费者满意。一位消费者向记者反应，看到召回新闻，他多次致电松下客服，要求置换问题笔记本的电池，然而对方以需要联系相关人员上门为由，一直未与他联系。他称：“通过这件事，我们感受到了松下对消费者基本权益与生命财产安全的‘漠视’。”

中国家用电器商业协会副秘书长张剑锋表示：“主动召回问题产品是企业对消费者负责的表现。但松下召回得如此频繁，召回产品数量如此之大，说明其产品质量的可靠性和稳定性是有瑕疵的。松下近几年在产品质量和售后等问题上提升的效果并不明显。”

召回规模影响全球百万人次，问题涵盖多个核心品类，造成多起安全事故……松下产品质量问题越发凸显，覆盖面也在急剧扩大。

经营策略失误 中国市场是走是留？

曾经风光无限的松下，究竟是怎么了？

松下曾经是在全球范围内拥有强大竞争力的家电巨头。然而由于押注离开于电视失败等原因，2011年松下迎来了史上最大亏损，陷入经营困境之中。

关键时刻，松下宣布变革，津贺一宏担任松下电器社长，进行颠覆性的B2B转型，对旗下多个事业部进行了重组。同时，松下欲通过去家电化摆脱单纯家电制造企业的形象，开始向住宅、汽车等多个领域扩张。

在松下这个变革过程中，规模最大的当属其业务体系的收缩和重整。出售铅蓄电池业务、剥离等离子电视和面板等资产、退出日本智能手机市场和美国电视市场后，去年松下再宣布对6项亏损业务进行整合。大规模地在业务线上“瘦身”，裁员，在短时间内遏制住了严重亏损的势头，但保留下来的尾大不掉的家电业务却让松下受尽苦头。

业内人士指出，在中国市场，战术失误、机制不良，让松下陷入泥潭中无法自拔。近年来，松下在产品上削减质量、压缩成本迹象明显，质量问题

频发，这直接导致松下在平板电视、空调、冰箱三个核心产品线全面崩盘。

松下电器壮士断腕的勇气与行动，在亏损的环境之中，为它提供了短暂的喘息之机，但松下产品的质量问题和被外界诟病，也让其在中国市场的一线品牌中快速掉队。

对于是否可能在中国市场再次调整业务线，松下家电上述负责人表示：“中国是松下电器家电事业非常重要的海外市场，目前公司没有退出或者收缩的计划。”

“每一次召回对品牌都是一次伤害，消费者逐渐对松下失去信任，购买力减弱，也将影响其总体业绩。如若松下不及及时调整，把控质量，其将在中国市场逐渐被边缘化甚至可能退出消费电子市场。”洪仕斌认为。

本土化改造加快 战略转型难奏效

回顾过去的一百年，松下和索尼、东芝等消费电子巨头，曾代表着日本传统制造行业的最高标准的企业，向整个

百年松下遭遇信誉危机 “创新转型”仅是要花枪？

贾丽

百年前，松下电器创始人松下幸之助曾经给松下制定了一个目标，通过250年的努力将世界建设成乐土，每250年为一个周期。

而如今，我们看到的松下，已是另外一番景象。

以匠心精神闻名于世的百年企业松下，在短短十余年内，由极盛走向如今的衰败，并非偶然。作为一家深耕于传统电器制造与销售环节的知名企业，松下赖以生存的核心是庞大的用户群以及群体口碑带来的潜在用户群体。产品的工业设计多么精妙、人体工学如何舒适、融合了怎样高端的科技，都将成为了松下迎合消费者痛点所打出的“最后王牌”。然而松下却忽略了制造企业最基本的原则：产品质量与用户安全。

众所周知，产品召回大多是因产品出现了不可逆性的致命缺陷，并可能因此而危害使用者的人身安全。在这么短时间内，松下召回得如此频繁，涉及品类如此之多，在业内也实属罕见。

如此大规模的召回事件，除了暴露出松下在设计研发、生产制造上的缺失，也折射出公司管理的混乱和在中国市场的难以适应。

实则包括松下在内的大部分外资

品牌，均针对中国的市场环境制定了本地化策略，然而目前看来策略效果并不明显，大多逐渐被边缘化。它们逐渐暴露出的产品质量问题与安全隐患使得其在消费者心中的地位逐年走低，部分外资品牌在国内过于粗放化的管理体系逐渐成为阻碍。在产品的研发与本地化改造过程中，过分地注重成本控制也使得外资品牌产品的竞争力江河日下。

在危局中，加入外资品牌转型的洪流，松下高举“创新转型”的大旗，欲再寻出路。然而我们的是，虽然目前松下召回更多发生在家电和电子领域，但一旦其品牌受损，负面效应将持续蔓延到其正在拓展的新业务领域。一荣俱荣、一损俱损。我们不禁要问：品质都无法把控，又谈何创新？

品质是创新的基石。品质把控若要只是嘴上功夫，召回也千万不可成为事后挽救的冷漠手段。

伴随着召回的“乐章”，上个月，松下迎来了百年生日。松下幸之助设定的目标实现的日子已渐行渐近，时间还剩下不到3/5。如今，产品质量问题百出，遭遇信誉危机的松下，将以何走下一个百年？

日前看来，对于松下而言，要达成既定的销售目标、实现转型，还有不少的路要走。

奥维云网副总裁郭梅德表示：“日系外资品牌在中国市场上面临着很大压力。从产品创新来看，其大多反应速度慢，难以理解用户痛点；从渠道来看，其渠道铺设相对迟缓。除了洗衣机之外，松下产品的市场份额出现较快下滑。把握线上快车道，在中国的新消费环境下加快品牌推广、抢占用户流量可能给外资品牌带来新的机会。”

目前看来，对于松下而言，要达成既定的销售目标、实现转型，还有不少的路要走。

品牌，均针对中国的市场环境制定了本地化策略，然而目前看来策略效果并不明显，大多逐渐被边缘化。它们逐渐暴露出的产品质量问题与安全隐患使得其在消费者心中的地位逐年走低，部分外资品牌在国内过于粗放化的管理体系逐渐成为阻碍。在产品的研发与本地化改造过程中，过分地注重成本控制也使得外资品牌产品的竞争力江河日下。

在危局中，加入外资品牌转型的洪流，松下高举“创新转型”的大旗，欲再寻出路。然而我们的是，虽然目前松下召回更多发生在家电和电子领域，但一旦其品牌受损，负面效应将持续蔓延到其正在拓展的新业务领域。一荣俱荣、一损俱损。我们不禁要问：品质都无法把控，又谈何创新？

品质是创新的基石。品质把控若要只是嘴上功夫，召回也千万不可成为事后挽救的冷漠手段。

伴随着召回的“乐章”，上个月，松下迎来了百年生日。松下幸之助设定的目标实现的日子已渐行渐近，时间还剩下不到3/5。如今，产品质量问题百出，遭遇信誉危机的松下，将以何走下一个百年？

日前看来，对于松下而言，要达成既定的销售目标、实现转型，还有不少的路要走。

记者手记

人物访谈

联想智慧零售 CEO 周铭：

万家线下门店快速复制 联想智慧零售进入扩张阶段

本报记者 贾丽

新零售领域又迎来一个新的巨头。

“在零售领域联想可以说是老大哥，在新零售领域我们也做了很多尝试，联想的新零售就是要回归零售本质，为此联想提出了智慧零售战略。对于拥有30多年零售经验的联想来说，零售升级是联想必须抓住的机遇。”近日，在接受《证券日报》记者专访时，联想智慧零售天禧传奇科技有限公司(下称天禧传奇)CEO周铭表示。

建1000家加盟店、造5000家智能无人售货柜、将智慧零售模式在一万多家线下门店快速复制……无一不透露出联想在智慧零售的野心。

空降新零售操盘手

两个月前，联想新零售全球第一家智生活店的开业，宣告联想正式涉足新零售业。联想智生活店由联想中国区控股的天禧传奇全权负责。作为与联想已建立了多年合作关系的周铭，提到此次与联想携手涉足新零售领域的原因，他笑称：“因为兄弟情谊。”

周铭的初衷简单，被杨元庆(联想集团董事长兼CEO)、刘军(联想集团执行副总裁兼中国区总裁)踏足新零售领域的决心和信心感动，他在刘军的召唤下，飞奔回国，扛起了联想新零售的重担。

从联想最大的分销商，到如今联想控股的天禧传奇CEO，周铭与联想的缘分，持续了20余年。

“其实原本教育行业是我更关注的。”周铭在接受采访时，语气淡然地与记者谈他对于儿童教育的思维与看法。近年来，周铭进行过数次教育领域的投资，说到这里，他向记者介绍起他眼中的投资高手——现任天禧传奇首席财务官周明钧，其曾成功操盘两家上市公司。两人是清华大学同窗，早在学生时代便成为了志趣相投的合作伙伴。

周铭称，在项目实操过程中，他俩常常能配合默契。这也是此时俩人携手操刀联想新零售的原因。

在新零售理论概念基本完善、技术革新与消费场景优化纷至沓来的如今，各大巨头强势进入，联想此时此刻进驻群雄环伺的新零售领域，是否是个为时已晚的决定？

“只要能解决用户痛点，什么时候入场都为时不晚。”周铭说。

他认为，在3C服务领域，目前没

新乐视智家两年估值缩水七成 操盘手首度现身回应离职传闻

本报记者 贾丽

刚刚与腾讯牵手，乐视电视的运营公司——新乐视智家的内部似乎又在酝酿一场巨变？

在其最重要的促销节点“414”来临之际，乐视电视操盘手张志伟却突然休假了，引发外界无限猜测，甚至有消息称其已离职。

近日，张志伟接受《证券日报》记者采访时，对外界传闻独家回应称：“我没有离职啊，目前我在休假。昨天我还在办公室。”

对于休假的原因，他说：“我在乐视六年了，没休过假。好不容易休个假，陪陪家人、调调身体。”

新乐视智家是乐视上市体系乐视电视资产的主体运营公司，原名为乐视致新。谈及新乐视智家目前的情况，他称：“目前公司经营比较平稳，没有大事就是好事。”

一位新乐视智家负责人听闻此事，表示其在内部没有听说过张志伟已正式离职的事，对具体情况不太清楚。

不过，张志伟的休假，还是让很多人无法理解。毕竟对于刚刚与腾讯牵手、又迎来“414”的新乐视智家来说，其正需要大干一场。而掌舵人此时的坐镇指挥也是至关重要的。

张志伟曾是乐视创始人贾跃亭手下销售服务体系的第一负责人。经过短暂的离开后，在孙宏斌时代，张志伟实现了回归。

在股权激励方面，老板电器年报显示，老板电器通过组织机制和激励机制来激发内部员工，推进扁平化组织调整，推动基层创新、创新管理模式。

目前，老板电器将目标锁定在了2019年营收超百亿元。面对复杂多变的厨电市场环境，要拓展更多成长空间，实现利润持续高速增长，将对老板电器的经营能力和资源整合能力提出更高的要求。

老板电器分红比例达50%创新高 推双激励探新管理模式

本报记者 贾丽

资本市场，长期没有现金分红的“铁公鸡”屡见不鲜，也有不少高分红者出现。

近日，老板电器发布2017年年报显示，公司营收达70.17亿元，同比增长21.10%；实现归属于上市公司股东的净利润14.61亿元，同比增长21.08%。

值得注意的是，公司年报显示，其向全体股东每10股派发现金红利7.5元(含税)。粗略计算可得，老板电器此次分红现金股利约7.12亿元，分红比例高达48.71%，创下上市公司上市以来最高分红比例。老板电器的净利润较去年增长两成，但分红金额却是去年的一倍，其在分红上可谓慷慨。

业内人士认为，近年来老板电器分红呈现递增状态，长期持续的高现金分红意味着上市公司有较强的盈利能力，随着价值投资理念的回归，有稳定分红能力的上市公司更受市场关注。

市场竞争环境复杂多变 如何延续高成长？

纵观老板电器历年分红可见，自

也将逐步实现。专业化是老板电器最大的竞争优势，同时公司开始加速多元化拓展。

近年来，老板电器在家用吸油烟机基础上，开始拓展中央吸油烟机，并借此与诸多地产商牵手。据悉，目前老板电器已进驻碧桂园、万科、绿城、首创等多个国内知名开发商，全国25个项目达成合作。

同时，老板电器正在加快渠道下沉。公司年报显示，在三四线城市，新增440家专卖店，截止2017年底，专卖店数量增至2998家。

双激励计划浮出 百亿元目标如何实现？

在对投资者大把分红的同时，老板电器也在推行股权激励，革新代理人制度，试图实现全员利益共享。在家电企业中，目前老板电器是唯一在营销模式上采用代理制的公司，通过管控、股权激励与事实上的事业合伙人制度，打造营销体系。

老板电器在代理人制度上几经摸索。早在五年前，老板电器就开始推行“千人合伙人”计划，这一计划鼓励核心

员工通过分红或入股方式参与经营，转型为事业合伙人。当时，老板电器将代理人制度变革与管理团队激励计划同时推行，其目的在于进一步激发管理团队和代理商的积极性。在其看来，代理商持股计划将有利于巩固三四线市场、促进渠道进一步下沉。

今年1月份，老板电器披露了公司2018年员工持股计划，相关股票占公司总股本的0.42%。

业内人士认为：“老板电器在管理团队和代理商同步推动激励计划，意在通过这一计划增加管理团队的粘性，保持管理层的稳定，同时捆绑代理商，为渠道发展打下基础。这是家族企业公司对现代企业制度的一次有效尝试。”

在股权激励方面，老板电器年报显示，老板电器通过组织机制和激励机制来激发内部员工，推进扁平化组织调整，推动基层创新、创新管理模式。