

老板电器转身

数字化的巨头投入，代表了老牌企业的战略方向。

记者 曹彦君 | 编辑 谭璐

在位于杭州余杭区的一片占地约 5 万平方米的工厂中，一排排生产设备正在进行厨电的装配工作。工厂中没有亮起一盏灯、没有一个工人，只有机器运作的轰鸣声隆隆地回响着。

这是老板电器全新打造的无人工厂。

2020 年 11 月，老板电器实现了对智能制造基地的全面改造升级，以数字化、网络化、智能化改造为主线，推进 5G、云计算、AI 等技术在制造业的应用，累计投入近 5 亿元，建成行业内的首个无人工厂。去年 12 月，老板电器无人工厂成功入选浙江省首批“未来工厂”，是该名单内唯一入选的家电企业。

其背后，是一套具有完整底层设计的数字平台。基于该数字平台的全链路数据支持，老板电器在原来智能制造的基础上，实现了降本增效：质控标准提升至 99%，生产效率提升 45%，产品研制周期缩短 48%，生产成本降低 21%，运营成本下降 15%。

经过 40 多年的发展与积累，老板电器已经成为国内厨房电器行业生产规模最大的企业。多年屹立不倒的背后，是管理者对企业发展方向的持续调整和创新。

数字平台

随着工业互联网步入快速成长期，老板电器的管理层开始思考，什么样的生产和运营模式，才适合老板电器这种离散型

制造企业？

老板电器打造无人工厂，主要基于三方面的考量。第一是企业的经济效益，需要实现决策更快、效率更高、成本更低；第二，要快速满足用户需求，并且超越用户的预期；第三，要做全经营环节的数据闭环，使无人工厂的投入产出比有可以对比的标准。

由于消费互联网无法覆盖全经营环节、工业互联网完全基于制造，这就需要有一个集成平台，将工业互联网与消费互联网的数据打通，形成全链路数据来指导生产和研发。

于是，老板电器邀请了来自罗兰贝格咨询公司、清华大学、浙江大学、阿里巴巴的专家进行探讨，历时 9 个月，论证出一套框架——九天中枢数字平台。该平台总架构师葛皓解释，“九天”中的每重“天”，都代表着老板电器数字化的组成模块。

一重天是基础建设，以混合云的建

设为主,保障系统的安全性;二重天是业务标准建设;三重天是数据标准建设,形成完整数据链;四重天是管理数字化建设;五重天是制造数字化建设,将用户订单通过计划、排产、供应等相关环节进行精准资源匹配和制造;六重天是研发数字化建设;七重天是营销数字化建设,通过对用户数据的分层分类分析,实现精准获客;八重天是数字智能化建设,利用共享业务中心和数据中心进行科学决策;九重天是实现最终愿景:以用户为核心,数据驱动业务为基础,实现市场与用户零距离、研发与用户零距离、制造与用户零距离。

思维转向

在九天中枢数字平台的巨大投入,体现了老板电器近年来的战略方向。

电商兴起时,老板电器率先成为布局电商渠道的厨电企业,并增开专卖店,向三四线市场扩张。2014年,当家电行业开启软硬件的数字化进程时,老板电器推出了行业首个智能化的烹饪系统。

此次基于新研发的九天中枢数字平台,在用户端也有直接的应用——老板电器数字烹饪链。老板电器升级智能烹饪系统,建立了中式烹饪曲线数据库,实时记录倒油、起锅、翻炒每一个动态的温度变化并产生曲线,转化成智能化的菜谱指导烹饪。

同时,通过在烹饪场景中记录、收集、反馈、沉淀海量数据,形成丰富的用户数据标签,用以精准指导产品的规划、开发、营销、服务和制造。

此外,老板电器也在稳步推进公司



老板电器数字化工厂车间

的新品拓展。在老板电器的三大品类产品中,以吸油烟机为代表的的第一品类占据了细分领域的龙头地位,2020年上半年,烟灶两件套的市场份额约为27%,居行业首位。

近年来,老板还在以蒸烤一体机为代表的第二品类,以洗碗机为代表的第三品类中持续推出新品。2020年上半年,嵌入式电蒸箱、嵌入式微波炉在线下市场的销售份额均已超过30%。

老板电器的经营业绩也保持了稳定增长。2019年,其营业收入达到77.61亿元,同比增长4.52%;净利润为15.90亿元,同比增长7.89%。与2010年上市时相比,老板电器的营业收入和净利润分别增长了5倍和11倍。

2020年第三季度,其盈利能力进一步提升,营业收入、净利润同比分别增长15.13%、22.95%,扭转了去年上半年疫情暴发带来的业绩下滑趋势。

老板电器CMO叶丹芃表示,过去,老板电器的思维是以企业为中心,围绕一个产品,想尽办法卖给更多的用户。现在,企业正转向以用户为中心的思维模式,通过和用户之间持续建立关系,不断创造更多更新的价值。未来,老板电器将聚焦于烹饪的垂直生态,赋能每一个经营环节。

老板电器在数字平台的建设和应用中投入了近5亿元。葛皓坦承,这样的投入和产出在短期内难以成比例增长,但管理层相信这一投资方向的长期价值。

“一定要思考它未来的生命力,这是平台赋予行业、赋予离散型制造的生命力。数字化制造不是终点,而是起点。”葛皓说。^[2]