

松下落日余晖下的变革

拆解家电版图,电视业务悬而未决

“松下电器, Panasonic”,这句松下家电产品的广告词曾在众多中国家庭的电视中响起,但近年来已经逐渐销声匿迹。而在新的2026财年到来前,成立于1918年的日本松下集团对自己曾经的家电业务——家电特别是电视业务,挥起手术刀。

继2月4日宣布将对旗下“松下电器株式会社”进行“发展式解散”引发公众关注后,2月6日,松下控股株式会社(下称“松下”)在官网进一步解释称,2月4日公布的内容,旨在对旗下负责提供家用电器、住宅设备以及面向店铺和办公室的商品与服务的单一法人“松下电器株式会社”进行重组,并非解散松下集团。而对于电视业务的未来,其则表示,截至目前包括出售或退出等相关事宜,均未作出任何决定。

在技术和价格上面临中韩对手激烈竞争的家电产业,已然成为照耀在日本公司身上的落日余晖。通过将集团内最大的家电公司拆分重组,松下这家已经成立超过百年的老牌日本企业,希望能够及时止损,恢复增长。事实上,商业时代的新潮头,一浪接着一浪永不停歇,但寻求利润与增长,永远是企业变革的关键核心,对于中国家电企业也是一样。

B端集中火力

面对C端需求的持续疲软,在更高价值的B端市场集中火力已然成为许多大公司近年来的共同选择。

2月4日,松下宣布,为突破生活事业范畴,在集团整体的解决方案领域创造协同效应,松下电器株式会社将战略性解散,旗下分社将转变为事业公司。在其当日发布的改革计划中,解决方案领域被重点关注,而元器件领域和智能生活领域则被看作是解决方案的收益基础。

具体到松下电器株式会社的重组计划,集团的家电业务将被整合进“智能生活公司”,空调业务将组成“空质空调、食品流通公司”,照明业务则将组成“电气工程公司”,但这些新公司名称仅为暂定,松下控股代表董事、总裁兼集团首席执行官楠见雄规当日强调,当务之急是按照各业务领域进行拆分,并重新建立更符合市场需求的事业架构,避免一个板块的困境拖累整个集团。

据记者了解,家电目前是松下最大的业务板块。松下2月4日发布的2025财年第三季度财报(截至2024年12月末)显示,该财年前九个月,家电所在的lifestyle板块销售额约2.66万亿日元,同比增长4%,占据公司整体大盘的41%,不过956.24亿日元的分部利润,只占到松下整体利润的27%左右。

变革后,松下旗下的B2C业务被集中于新成立的“智能生活公司”,上述空调、照明等相关新公司和能源、电机等其他业务板块都归属于B2B业务。其中,能源是松下目前最赚钱的业务。上述财报显示,2025财年前九个月,松下能源业务的销售额虽然只占据大盘的10%,但其分部利润已略高于lifestyle板块。

需要提及的是,不只日本家电公司,中国家电企业近年来也都逐渐向显示、芯片、能源等B端市场发力。对于家电企业向B端市场的转型,周爱咨询合伙人杨思亮对记者表示,眼下挖掘家电C端市场的增量难度变大,但B端市场还有不小的增量空间,同时B端渠道利润空间也远高于C端,但他同时认为,B端市场对于品牌地位和影响以及产品溢价能力等要求并不低。

放弃电视业务

在松下对家电业务的重组计划中,不见了电视

业务的身影。楠见雄规在2月4日的重组计划中表示,松下将放弃传统的电视机事业。但从松下2月6日的最新表态来看,电视机业务的最终命运尚未确定。

电视对松下的意义非同一般。20世纪50年代,松下就生产出自己的第一台黑白电视。在彩色电视时代,松下更是手握等离子技术,在21世纪的头十年带头与液晶阵营在平板电视领域展开较量。然而不仅等离子在画质更鲜艳、价格更便宜的液晶电视面前败下阵来,在与中韩家电企业的激烈竞争中,以松下为代表的日本电视品牌的市场份额更是逐年缩小。

洛图科技(RUNTO)半导体显示产业链资深研究总监王先明告诉记者,从市场规模来看,松下电视在全球市场的出货量,已从2020年的400万台下降至2024年的200万台,销售规模呈现持续衰退趋势,“销售规模的下降与企业经营有关,同时也与市场激烈的竞争环境有关。包括韩系和日系在内的外资品牌年年衰退,对应的中国电视品牌在全球电视市场的地位不断提升。”

一个例证是,TrendForce集邦咨询对2024年第三季度全球电视品牌出货量的统计数据,当期韩国厂商三星和LGE分别位居第一和第四,共占据全球市场近31%的份额,TCL、海信和小米则位居二、三、五名,合计占据32.5%的份额。而无论是生产出全球第一台液晶电视的索尼,还是有“液晶之父”之称的夏普,这些曾在20世纪七八十年代与松下共享彩电大发展时代红利的日本家电公司都不在榜单久矣。

而在中国市场,松下官网显示其在中国大陆的事业从1978年开始,至今已超过40年。1987年,松下还在中国成立了合资的北京松下彩色显像管有限公司,这也是当时全国最大的中外合资企业。事实上,20世纪八九十年代,许多中国家庭购买的第一台电视就是松下的CRT电视。

2月6日,记者在松下中国官网观察到,目前电视机产品仍在对外展示,而多个线下家电卖场和电商平台也仍有松下电视机在销售。不过目前松下在中国市场主要以“智能健康住空间”“新能源汽车零部件”和“智能制造”三大业务为重点,这意味着它在中国市场已经以B端业务为主。

事实上,面对中国家电企业的猛烈攻势,整个日系家电品牌都早已采取撤退战略。其中,海信2017年就以8亿元的价格收购了东芝电视股权的



95%,并拥有东芝电视40年全球品牌授权。松下近年来也相继关闭了越南、印度、捷克等地的多个电视工厂,除了高端电视仍由自有工厂生产外,中低端产品则通过TCL等企业代工。

钐科技创始人丁少将认为,全球电视市场如今为中韩企业主导,松下电视在显示面板、软件画质、系统服务以及AI智能方面都远不及中韩品牌,再加上松下自身业务重心不在家电业务上,导致了其竞争力的衰退,“放弃不盈利的电视业务是降本增效、业务聚焦的战略举措。”

营业利润率期望达到10%

降本增效,已然成为近年来所有大公司变革的主旋律。

仅在家电领域,蛇年春节前,美的集团董事长兼总裁方洪波就在内部签发了《关于简化工作方式的要求》的文件,要求全员简化工作方式,非核心业务关停并转,聚焦核心业务与核心品类,并严控新品类的准入,“任何不以用户为中心、不以业务为中心、不以一线为中心,不产生价值,不增加收入的工作都属于表演式工作。”

由历史更长的松下掀起内部变革也不令人例外。松下由松下幸之助于1918年在日本大阪创立,最初只是一家生产电灯泡和插座的家庭作坊,而在截至2024年3月末结束的2024财年,它已成长为在全球拥有近23万员工,512家公司,年净销售约8.5万亿日元的跨国大公司。但体量越大,增长所需要的拉动力就要越强。停止无意义输血、改善自身的盈利能力显然是松下这场变革的最大目标。

2月4日公布的重组计划中,松下期望新成立的智能生活公司营业利润率能提升至10%以上,对元器件领域的营业利润率则期待提升至15%。“松下公司对电视业务的调整,主要还是基于企业自身

经营角度,利润导向是核心。”王先明在跟记者的交流中也这样认为。

松下更大的目标是到2026年度实现1500亿日元以上的收益改善效果,到2028年度进一步实现1500亿日元以上(总计3000亿日元以上)的收益改善效果。而最终,松下期望通过固定成本结构改革、收益改善,以及进一步的事业组合管理这一系列组合拳,在2028年度实现净资产收益率(ROE)达10%以上,调整后营业利润率达10%以上的目标。

这个目标对于中国家电企业来说,看起来并不算难。以中国三大白电巨头去年前三季度的加权平均净资产收益率表现来看,格力电器和美的集团都在18%左右浮动,海尔则为14.14%。

但这些增长任务对于眼下的松下并不轻松。2025财年前九个月,除了销售额外,松下各项财务指标增速同比大幅放缓:当期松下6.4万亿日元的销售额同比增长1.6%,比上年同期略高,但当期其约3483亿日元的营业利润同比增长8.8%,上年同期这个数字是36.7%。在净利润方面,松下2024财年前九个月(截至2023年12月31日)同比增长140%,但2025财年同期,松下近3088亿元的净利润却同比下滑25.4%。而对2025财年的整体表现,松下则作出净销售额同比下降2%,营业利润同比增长5.3%的“悲观”预期。

为了大象能够跳舞,松下也提出了一系列改革措施,除了对家电业务进行大刀阔斧的改革外,松下还提出了以数字化转型(DX)提升生产效率、削减固定成本等措施,此外,松下旗下的“松下汽车电子系统株式会社”也在去年12月完成了多数股权出售。

但对于已经成立100多年的松下集团来说,要完成自己定下的经营新目标,这些显然还不够。而对于仍在电竞赛道中激烈拼杀的中国企业来说,日本家电公司现下的动作,或许可以看作是自己未来动刀转型的“前车之鉴”。

据《华夏时报》作者:卢晓

领跑BBA,宝马仍然不可松懈



即便是如此糟糕的销量,也依然是靠着宝马经销商根据市场实际情况,在重新给予消费者让利的前提下获得的。例如入门级的i3和iX3两款车型25.5万至30万元的经销商价格与35万至44万元的厂商指导价出现近10万元以上的敞口。至于中升集团、永达汽车、广汇集团、G.A.集团等大型汽车经销商的宝马门店选择闭店或转向新势力品牌更是体现市场风向变化的最佳注解。

在被视为平衡中国市场损失关键的美国市场,宝马也面临着被奔驰迅速赶上的挑战。去年宝马在美销量为39.76万辆,仅有0.5%的增幅;而售价明显更高的奔驰去年在美销量则上涨9%至32.45万辆。

与此同时,宝马在中国生产、反向出口欧洲的iX3也被欧盟列入20.7%的关税税率档次,类似问题至少对于奔驰和奥迪而言暂时无需考虑。

至于美国市场的形势则更加复杂。虽然宝马

和奔驰分别在南卡罗来纳州和亚拉巴马州均设有生产基地,对于特朗普的最新关税政策有一定程度的缓冲。不过,相比于奔驰已经将EQS SUV和EQE SUV两款电动车型引入亚拉巴马州工厂,宝马押宝的新世代(Neue Klasse)车型产能则完全分配给了墨西哥San Luis Potosi工厂——这也意味着2027年之后的新世代恐将难以规避美国的关税大棒。

从新世代到Mini

被寄予厚望的新世代所面临的挑战远不止美国市场。自从Vision Neue Klasse概念车的量产版登场之后,新世代的设计语言就已经开始涌入宝马的新车型,包括宝马的新5系。

其前卫且激进的设计语言在中国客户群体中的反响目前褒贬不一。相比之下,新5系在美国

和德国市场则受到消费者青睐,其三季度在美国市场一度录得44%的同比销量增长;在德国本土2.67万辆的年销量也较前年2.26万辆的数据有所增长。

需要指出的是,新世代依然使用了宝马的全新CLAR架构,即油电共用框架,其技术路线与奔驰MMA电动平台和奥迪PPE电动平台的纯电路线大相径庭。至于这一“万金油”方案是否意味着宝马的新世代电动车型竞争力将逊色于奔驰和奥迪,目前不得而知。

唯一可以确定的是,推动新世代车型的齐普策本人将在系列车型上市之前的2026年先一步离开公司。根据宝马内部惯例,董事会成员在年满60周岁之后不会再续约,现年61周岁的齐普策此前获得监事会两年额外续约已打破惯例。目前确认,齐普策2026年任期结束之后宝马将回归正常管理交接序列,齐普策将正式卸任。

齐普策任上的另一个颇具争议的项目则是对Mini品牌的改革。无论是与长城汽车达成协议将电动Mini产线从英国迁至中国,还是将Mini的销售模式从传统经销商模式更改为基于佣金比例的代理制模式,齐普策对Mini品牌的试验至少在销量数据层面是失败的。

2024年Mini品牌全球24.49万辆的销量较前年下跌17.1%,距离2017年的巅峰销量37.17万辆更是差距明显。

对此宝马官方在新闻稿中仅轻描淡写地将销量下滑归因于Mini品牌的产品换新。事实却是,在已推行经销商代理模式的主要国家,Mini品牌销量均出现大幅下滑;而在尚未开启销售模式变更的国家,Mini品牌销量则保持稳定。

在推迟代理模式铺开的英国市场,Mini品牌销量表现与2023年持平,而在引入代理模式的德国市场,Mini销量同比下滑达29.1%,在同样已经引入代理模式的法国和意大利,Mini销量也分别同比下滑了30.6%和34.4%。

根据计划,宝马品牌将在吸取Mini品牌经销体系变革的经验后于2026年1月全面引入代理制。在大众和Stellantis集团先后宣布放弃代理模式的背景下,宝马是否有能力在国际环境愈发复杂的大趋势下,于2026年同时面对新世代上市、经销体系改革和齐普策卸任三大挑战,值得怀疑。

供稿:《21世纪经济报道》作者:钱伯彦

宝马首席执行官奥利弗·齐普策日前在出席活动时提议,欧盟降低从美国进口车辆的关税,由10%降至2.5%,与美国向欧盟进口车辆的关税持平,以应对美国总统特朗普可能对欧盟产品加征关税的事宜。齐普策表示:“关税阻碍自由贸易,制约创新研发。现在欧盟可以先走出一大步。”

另据新华社报道,欧盟委员会1月27日证实,特斯拉和宝马已向欧盟法院提起诉讼,反对对从中国进口的电动汽车加征关税。

据报道,宝马在一份声明中表示,欧盟对电动汽车征收关税“不会增强欧洲制造商的竞争力”,损害了在全球范围内活跃的公司商业模式,限制了向欧洲客户供应电动汽车,甚至会因此减缓交通领域的去碳化进程。

齐普策对于中国和美国市场的重视不难理解。诚然,横向对比奔驰、宝马、奥迪(以下简称BBA)三家德国豪华车制造商去年的销量,宝马不仅在整体销量上扩大了优势,在电动车型销量上更是逆势增长,甩开奔驰、奥迪一个身位。

数据显示,2024年,奔驰、宝马、奥迪在全球范围内的含子品牌总销量分别为238.9万辆、245.1万辆、167.1万辆,较2023年销量悉数出现不同程度的下滑,奔驰、宝马、奥迪的同比跌幅分别为4%、4%、11.8%。

若仅计算BBA核心品牌,则奔驰、宝马、奥迪去年的全球销量分别为198.3万辆、220万辆、167.1万辆,销量同比跌幅分别为3%、2.3%、11.8%。

电动汽车销量方面,2024年宝马全球交付42.66万辆纯电车型,实现13.5%的增长;而奔驰和奥迪同期纯电销量仅为20.46万辆和16.4万辆,较前年萎缩分别22%和8%。

来自中美两大市场的挑战

不过,宝马的成绩单却掩盖了宝马在中国和美国两大市场的不佳表现。

奔驰、宝马、奥迪去年在华销量分别为68.36万辆、71.45万辆、64.94万辆,同比跌幅分别为7%、13.4%、10.9%,跌幅均远超三家车企的全球销量跌幅。其中一度高调宣布“下半年在中国市场将重点关注业务质量”并放松经销商销售KPI的宝马跌幅最大,尤其是去年7至9月期间,宝马在华销量仅为14.77万辆,同比重挫29.8%。