海尔对接创客时代

本报记者 熊 丽 刘 成

1月8日，来自全国各地的创客和投资人聚集在青岛海尔洲际酒店，参加海尔创客大赛2014年度总决赛。创客们有的来自海尔的空气魔方、海云数据，有的来自外部的自行车智能配件等项目，还有的来自市场化运作良好的雷神游戏、水盒子等项目。

企业变成平台，人人都是创客。而立之年的海尔自我颠覆。互联网时代的海尔，将从“航空母舰”转变为由一个个“创客小微”组成的联合舰队。

人人都是创客

作为全球白色家电第一品牌，海尔的“自以为非”从未停止过。

“没有成功的企业，只有时代的企业。”在1月8日上午举行的海尔互联网模式创新国际研讨会上，海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏阐述了海尔面对互联网时代的新思考。他认为，如果不想被时代淘汰，唯一要做的就是改变自己。

张瑞敏说，互联网时代企业面临与用户零距离、去中心化、分布式管理的三大挑战。用户的个性化要求企业从大规模制造变成大规模定制，企业的生存取决于用户指尖的移动。因此，海尔对原有的组织结构进行了重构，使之变成完全扁平的网状组织，每个员工都要直面用户。

从2005年提出“人单合一双赢”战略至今，海尔对互联网模式的探索已进行了9年多。2014年以来，海尔集团又将战略推进的主题明确为“企业平台化、员工创客化、用户个性化”。其中，最关键的是员工创客化，让员工从原来被动的执行者变成主动的创业者，过去的上下级关系也变成了投资人与创业者的关系。

水盒子项目的负责人邹浩拥有多年净水行业经验，他的团队只有4个人，主要负责接口产品研发、模块和用户交互，其他如交易、制造、服务等环节则全部借助海尔平台通过市场化机制来整合。

在海尔，像邹浩这样创业项目负责人被称为“小微主”。截至2014年12月，海尔集团共有小微企业212个。从研发、销售、文化到物流，每一个领域都是创客的舞台。

张瑞敏表示，海尔要从原来制造产品的加速器变成孵化创客的加速器。海尔未来只应有三种人——平台主、平台上的小微主、小微里的创客们。原来大量的“中间层”，要么“落地”到某一个小微做“小微主”或成为小微成员，要么离开。

转型带来活力。海尔董事局副主席、轮值总裁周云杰介绍，2014年海尔集团实现全球营业额2007亿元，同比增长11%；预计实现利润150亿元，增幅39%，利润增幅是收入增幅的3倍；线上交易额实现548亿元，同比增长2391%。

开放的生态圈

上市后不到半年时间里，海尔免清洗洗衣机的销量已超过20万台。设计小微成员刘尊安告诉记者，这款波轮洗衣机定价在4000元左右，市场表现夺目的关键在于精准的用户交互以及强大的资源聚合能力。

洗衣机内桶容易藏污纳垢，是困扰行业多年的难题。2014年初，海尔在互联网上公开征集技术解决方案，先后有90多万人参与，提出解决方案800多个，最终海尔从中选出10个方案，制作出了产品的雏形。刘尊安说，按照传统的思路，企业在发现技术难题后，一般由研发人员自己想方案，“现在我们把全球最有竞争力的资源整合起来，用最快的速度提供最好的解决方案。”

海尔正在加速向平台型企业转型，打造一个能够快速聚合各种资源的生态圈体系，把全世界变成海尔的“研发部”和“人力资源部”，促进创客的快速成长。张瑞敏对此有一个很形象的比喻，“一个自然界的生态系统，比如森林，一定是生生不息的，每天有死去的植物，但是每天也有新生的植物。如果每个员工都是一棵树，每个人都是一个创业公司，而且这个公司边界非常大，可以吸引种子、水流、空气，就一定可以做得非常好。”

周云杰表示，海尔集团的平台上已经孵化出两个上市公司——青岛海尔和海尔电器，今后还会孵化更多企业。这个平台不仅面向海尔内部员工，任何创客都可以来申请，海尔集团可以提供资金、系统和平台，支持他们创业。

在海尔创客大赛2014年度总决赛上，由尤龙率领的大学生团队带来的Moss Hacker项目受到多位投资人的关注。通过交互设备，用户可以直观观测到植物所处的环境状态，并给予植物反馈，就像是与植物“谈恋爱”。他告诉记者，这个项目将得到海尔创客实验室的支持。

用户决定薪酬

怎样评价创客的成果？在海尔的薪酬评价坐标上，横轴是“企业价值”，衡量的是诸如销售收入、利润、市场占有率等常见指标；还有一条纵坐标，衡量的是“网络价值”，也就是用户价值。

在海尔，员工的薪酬由用户说了算，创客们不仅要找到自己的用户，还要通过交互去创造能够持续引爆市场的路径。

据了解，在创业阶段，海尔会为员工提供几千元的基本薪酬；当项目开始有了客户预约，达到最初签约时的目标时，基本薪酬之外，还会有超利分享；当小微达到“引爆点”后，创客的收入除了基本薪酬、分享薪酬以外，还有股权分红。能不能吸引来风投，也是判断小微创业成果的一个标志。

以水盒子小微为例，凭借用户数据以及未来前景，水盒子项目已经吸引了两个风投：一个是英国某知名公司带着200多万元加入小微负责模块；另一个是专业资源带着百万资金加入。目前，水盒子已经注册成立了实体公司，真正实现了独立运营，可以自主决定超利分配，公司还专门预留了5%的股份用来激励小微成员。

另一个经常被提起的例子是隶属于日日顺平台的“车小微”。“车小微”整合了海尔原来的6000多家服务商的送装服务，还吸引了数万辆社会车辆加盟。目前海尔已经有9万多辆“车小微”，每辆车一个司机一个安装工，共有18万多人。他们通过互联网自主进入、自主抢单，所有的评价权都交给用户，实行“限时送达，超时免单”。张瑞敏说，“到现在为止，因为‘超时免单’，我们也赔了不少。但这对我们的体系是一种倒逼，不是公司拿钱赔，而是谁的责任谁赔钱。”

高如强原本是海尔物流系统的一名内勤，2014年，他和自己的搭档合伙买了一辆车，加盟海尔的物流配送系统，成了一个典型的“车小微”，平均下来，每月工资比以前高了两三倍。

张瑞敏希望，创客小微能成为一个自组织，并自演进到边际收益递增的通路。如果创客们不能在这条路上走好，要么自行改进，要么“被优化”。

事记

雷神创造的“神话”

本报记者 熊 丽

如果不特意说明，可能很少人知道“雷神”这个充满互联网色彩的笔记本品牌，来自于海尔的创客团队。目前，雷神已经成为独立运作的实体公司，Pre-A轮融资500万元投资已经到位

问世仅仅一年的雷神，是游戏笔记本市场上的一则“神话”。

2013年12月，首发500台产品3万多人预订，3天内售罄；第二批3000台，21分钟即被抢购一空；第四代2500台雷神911在10秒内被秒杀；双“十一”劲销1.1万台；问世仅10个月的雷神已跃居京东商城、天猫商城游戏本销量亚军……

在雷神科技有限公司CEO路凯林看来，与用户零距离、始终以最快的速度满足用户的个性化需求，是“雷神”的制胜利器。雷神从品牌命名、代工厂选择到产品配置乃至定价，都是与粉丝交互出来的。

路凯林原本是海尔笔记本事业部的负责人。他告诉记者，当初之所以做雷神，是因为笔记本行业已经连续两年出现了负增长，而游戏本市场却发展很快。团队里3个爱玩游戏的年轻人在电商网站中搜集了关于各类游戏本的3万多条差评，将其总结出散热慢、易死机、蓝屏等13个问题。瞄准这些用户“痛点”，雷神应运而生。

“亮点的救赎”的故事，刷新了雷神团队对用户交互的理解。首批游戏本推出后，有用户反映屏幕上偶有亮点，雷神团队本来认为，只要不超过3个亮点，都是符合国家标准的，但是后来他们发现客户宁愿多花钱，也不想买有亮点的机器。用户需要的不是解释，而是需求得到满足。

炫酷跑车造型的“雷神911”，是雷神的里程碑式产品。为打造更好的产品，雷神团队找到了全球第一的笔记本代工厂，但由于需要单独开模具，对方并不愿意接下这笔订单。雷神与其签订了对赌协议，承诺首单1万台、全年6万台的目标。得益于用户交互的准确性，在不到2个月的时间里，首单1万台售罄，这也一举奠定了雷神游戏本行业第二的地位。

目前，雷神在贴吧、QQ群、微信群的忠实粉丝“雷疯”已经达到135万人，主要是18岁到30岁的年轻人，每天百度贴吧上都有五六千条讨论帖。海尔用户交互平台总监宋照伟认为，雷神团队充分考虑到用户体验和用户心理。雷神的迭代、销售，完全抓住了市场机会点，从某个层面看，它是创客团队进行用户交互的范本。

2014年，雷神实现了2.5亿元销售额，净利润近1300万元。路凯林表示，之所以能在短短一年内取得如此迅速的发展，与海尔平台有很大关系。“海尔从采购、物流、售后、供应链等各方面，为雷神的发展扫清了道路。我们只需要把重心放在用户交互和营销上。”

1月20日，雷神浏览器将正式上市。路凯林告诉记者，雷神的目标是要做游戏领域的“小米”，打造互联网游戏平台的第一品牌。在硬件做强后，雷神还计划打通游戏产业链，代理游戏运营、游戏推广，并逐步进入游戏文化产业。

空气魔方的“魔力”

本报记者 刘 成

1月8日，在海尔创客大赛上，“空气魔方”小微团队的路演，受到了众多天使投资人的关注。就在同一天，世贸绿色环保机构授予其“全球空气家电科技创新引领奖”，空气魔方成为行业内首个获此殊荣的产品。

“空气魔方”为何有如此魔力？记者在海尔创客大赛现场布置的展厅里，看到了这款产品：罗马柱的造型、可以组合的模块、能够自由移动的万向轮底座，特别是可以自由组合的净化、加湿、除湿和香薰四大功能，确实让人眼睛发亮。

“从用户中来，到用户中去，是我们这款产品成功的关键。”海尔空气魔方小微主朱振学告诉《经济日报》记者，研发这款产品前，他们历时6个月，与81万用户互动获取用户需求信息，随后用8个月时间最终打造这一空气解决方案产品。“空气中也有‘四害’：脏、干、潮、浊，我们针对这些痛点提出的解决方案，便是打造一款集净化、加湿、除湿和香薰于一体的产品，这样一个家庭放一台机器就能解决‘四害’。”

然而，在进一步交互中，分歧出现了：北方不少用户不需要除湿功能，而南方的用户不需要加湿功能，还有用户对香薰功能不感兴趣。于是，一种可自由组合的产品理念开始形成，并得到了用户的广泛认可。但这种创新的产品对研发提出了极高的要求，“从电机、材料、功能模块到外观设计等，都必须重新开发，特别是如何使自由组合简单且安全，都是我们的研发难点。”朱振学说。

海尔开放的研发平台发挥了重要作用。他们通过互联网在全球征集技术解决方案，加上他们过去经常合作的外部研发团队，共有来自8个国家的内外部专家和学者团队128人参与了这款产品的研发。最终这款产品获得62项专利，其中发明专利有22项。“从产品理念确定到研发成功，我们只用了8个月时间，如果不是这种整合全球资源的研发理念，这么快的速度研发出这样一款创新产品，是难以想象的。”朱振学说。

空气魔方在上市一个月前，曾作为家电行业首个试水众筹的产品登录京东众筹平台，一时间成为行业最火爆的话题，最终筹集资金1195万元。

2014年12月19日，空气魔方在海尔商城、苏宁易购、京东商城、天猫等电商平台正式开售。截至当日24时，14个小时共售出3万台。按照销售速度计算，不到2秒就售出1台。

“这款产品能如此成功，源头还是海尔独特的创客机制，可以让我们直接面对用户，与用户融为一体，也调动了我们自身的潜能，提高了我们整合外部资源的能力。”朱振学告诉记者，他们正在研发第二代产品，以实现快速迭代，同时着手注册公司，引进风投，以快速将产业做大，“我们团队成员也会投资入股，成为股东。”

上图 在海尔创客大赛上，海尔空气魔方受到关注。

本报记者 熊 丽摄

享家

致创客的一封信

张瑞敏

● 在互联网时代，每一个人都是自己的CEO，每一个人都应该成为创业家

● 海尔向社会开放机制创新的土壤，搭建机会均等、结果公平的游戏规则，呼唤利益攸关各方共建、共享、共赢

人类社会的每一次繁荣进步都离不开科技的突破，但人类文明的每一次飞跃发展更离不开思想的解放。当互联网带来新一轮的繁荣，我们又一次站在了时代的风口，就在大工业发展把每一个个体变成机器部件的最危急关头，时代列车转入了一个新的轨道：“零距离”、“去中心化”、“分布式”的互联网思维把我们带进一个充满生机与挑战的“人人时代”，一个人人创客的时代。

历经30年的创新发展，海尔从一个濒临倒闭的集体小厂成长为今天的全球白电第一品牌：在全球，海尔拥有数以亿计的用户；每天，十几万台海尔产品进入全球市场。人类工业文明的先进成果成就了海尔的今天，让海尔得以在短短30年的时间里走过了传统发达国家企业百年的道路。我们追上了曾经奉为经典的榜样，同时也失去了可资借鉴的标杆。面对新的挑战，我们唯一可以避免被时代抛弃的武器是：永远的“两创”精神——永远创业，永远创新。

唐太宗曾经问群臣，创业与守成孰难？他心里的答案是，创业难，守业更难。海尔的企业文化对这个问题的回答是，如果把创业和守业割裂来看，就永远没有正确的答案，唯一的出路是只有创业，没有守业。

创业精神的天敌是自己曾经成功的经验和思维定势。《道德经》云：“胜人者有力，自胜者强。”海尔的文化基因只有一个密码，那就是“自以为非”。

企业如此，每一个人也是如此。因为，在互联网时代，每一个人都是自己的CEO，每一个人都应该成为创业家。

创业家，与企业家只有一字之差，其内涵和本质却有天壤之别。企业家还是以企业为中心，而创业家却是以用户为中心。企业家以创造完美的产品和服务为使命，而创业家以创造用户最佳生活体验为中心。企业家以规模和利润为成就标尺，而创业家以用户资源和粉丝为荣耀北斗。企业家以管理和控制为权力之杖，而创业家以自组织为魔法宝盒。成千上万人成就一个企业家，而每一个创新的个体都可以成为一个创业家。正所谓“破一微尘出大千经卷”。

创业家，在海尔的创业平台上，你的名字叫创客。

30年，既轻如尘芥弹指可挥去；30年，又重如山丘难以割舍。其区别在于，你是生产产品的企业，还是生产创客的平台。海尔选择的是，从一个封闭的科层制组织转型为一个开放的创业平台，从一个有围墙的花园变为万千物种自演进的生态系统。

创客，在你创业激情勃发的视野里，海尔的名字叫做“创客公地”。

创业初期，我们为社会奉献的是海尔牌产品；进而，我们以向社会提供海尔牌服务为宗旨；今天，我们向社会开放海尔的资源，为创客们提供的将是海尔牌的创业平台。

在表层意义上，海尔向社会开放U+智慧生活的API（应用程序编程接口），每一个创客都可以在此基础上延伸开发产品。

在深层意义上，海尔向社会开放供应链资源，每一个供应商和用户都可以参与海尔全流程用户体验的价值创造。

在本质意义上，海尔向社会开放机制创新的土壤，搭建机会均等、结果公平的游戏规则，呼唤利益攸关各方共建、共享、共赢。

自2005年以来，海尔就开始“人单合一双赢”模式的探索和试错，为此，我们不惜放弃对传统绩效的单一追求。在没有标杆的摸索中，我们宁愿承受外界的质疑和批评，但我们没有轻言放弃。因为鼓励我们坚持下去的不是成功，而是对时代精神的求索。

开放，开放，再开放。今天，在海尔的云创平台上，已经孕育和孵化出100多个创客小微，他们既有海尔的员工离开企业后进行的创业，也不乏社会上的创业者来海尔平台的在线创业。他们值得赢得尊重，我也要向他们表示感谢。因为，海尔的创业平台转型本身也是一种创业，作为平台的海尔，不是30年历史的海尔，而是一个初生的婴孩，一轮初升的朝日。每一个在海尔平台创业的创客，你们既是平台上的创业者，同时也是平台的建设者。

致敬，创客！致敬，伟大的创客时代！

（作者系海尔集团董事局主席、首席执行官）