

创业35年 海尔再出发

经济日报·中国经济网记者 刘 成

慧眼观企

工业革命以来的品牌大概分为三类:第一类是产品品牌,以产品溢价为主;第二类是平台品牌,以移动互联网的流量溢价为主;第三类是生态品牌,以体验溢价为主。海尔开启第六次战略转型,主题是生态品牌战略,与之相适应的企业文化是新的海尔精神,即“诚信生态、共赢进化;人单合一、链群合约”——

2019年12月26日是海尔集团创业35周年纪念日。在当日的庆祝活动中,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏上台向10多位创业元老勋颁奖后逐一拥抱时,台下不少人热泪盈眶。

这份感动是对为海尔作出巨大贡献的创业者们的最好致敬。35年间,海尔从一家资不抵债、濒临破产的小厂,成长为世界白色家电第一品牌,成长为在全球有10大研发中心、25个工业园、122个制造中心,年营业额近3000亿元的超级企业集团。35年来,海尔已经历了5个战略阶段,每个阶段领风气之先,当前,他们又开启了第六个战略:生态品牌战略——海尔志在成为物联网时代的生态品牌引领者。

推动品牌国际化

1984年底,当张瑞敏带着新的领导班子来到海尔的前身青岛电冰箱总厂时,企业已亏损147万元。张瑞敏到农村大队借钱,才给全厂工人发了工资过了年。1985年,为唤醒员工质量意识,张瑞敏带头亲手砸毁了76台有质量问题的冰箱,并明确提出“创优质、夺金牌”的目标,由此开启了名牌战略阶段。1988年,青岛电冰箱总厂获得了中国电冰箱行业第一块“国家优质产品奖”金牌,成为国产电冰箱行业第一品牌。

1995年7月份,原红星电器有限公司整体划归海尔,海尔以“吃休克鱼”的方式,通过输入海尔文化,盘活被兼并企业,短短3个月就实现扭亏为盈。凭借“品牌+文化+资本”,海尔先后兼并了国内18家企业,海尔从冰箱延伸到洗衣机、空调、黑电、数码产品等领域。

1998年,秉承着“走出去、走进来、走上去”的理念,海尔启动了国际化战略。海尔通过“先难后易”的国际化策略,先到发达国家市场创出品牌,然后开发发展中国家市场。1999年4月30日,海尔在美国建厂,迈出了开拓国际市场的关键一步。

从2005年开始,海尔开始推进全球化品牌战略,其全球化和国际化的不同点在于其全球化的核心是本土化,海外本土化设计、本土化制造、本土化营销“三位一体”,大部分员工都是当地人,更了解当地用户个性化需求。期间海尔在全球布局研发和制造基地,并先后收购了日本三洋在日本、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南的洗衣机、冰箱和其他家电企业

企事录

引入5家投资者,提高国有资本配置和运行效率

中化能源增资超百亿元

中化能源股份有限公司总投资额115.55亿元的增资引战项目日前举行签约仪式,这是迄今为止国企改革“双百企业”引入战略投资者规模最大的项目。

根据增资协议,中化能源将释放20%的股份,引入5家投资者,分别为农银金融资产投资有限公司、工银金融资产投资有限公司、北京诚通工银股权投资基金(有限合伙)、青岛中鑫鼎股权投资合伙企业(有限合伙)和中信证券投资有限公司。此举将为中化能源持续深化改革奠定良好基础,助力其构建更加市场化的经营机制,提高国有资本配置和运行效率。



2019年11月29日,俄罗斯企业代表团到访海尔,学习“人单合一”经验。 本报记者 刘 成摄

务,收购了新西兰斐雪派克等顶级家电品牌。2009年,海尔在世界白电市场占有率排名第一。

2012年,海尔进入网络化发展战略阶段,他们在战略、组织、员工、用户、薪酬和管理6个方面开始改革探索,强调“企业平台化、员工创客化、用户个性化”,充分调动生态链上的小微企业积极性,同时全力推动“从大规模制造向大规模定制的转型”,致力于成为平台化企业。为此,海尔创造出工业互联网COS-MOPlat平台,该平台目前已成为全球最大的大规模定制解决方案平台,吸引了390多万家企业、3.2亿用户在平台上注册,为3.5万家企业提供了增值服务。

抓住“人”这个关键

“海尔过去的五个战略阶段,每个战略阶段都贯彻了‘人是目的、有生于无’的价值观。”回顾过去,张瑞敏认为“人”是海尔在每个战略阶段不断引领市场的关键。

名牌战略阶段——“高品质产品出自于高素质的人”。张瑞敏说,通过“砸冰箱”改变了员工“质量分等级”的观念,树立了“有缺陷的产品就是废品”的全新理念。同时,海尔探索出了“日事日毕、日清日高”的管理方法,让员工素质每天进步,逐步提高。

多元化战略阶段——“盘活资产先盘活人”。那个时候的兼并一般都局限在资产层面,追求资产扩大。海尔则坚持“盘活资产先盘活人”,“海尔文化激活休克鱼”就是这一理念最好的实践。夏天洗衣机不好卖,海尔提出“没有淡季的市场,只有淡季的思想”,改变观念后,他们开发了一款专门洗夏季小件衣服的小小神童洗衣机,结果一炮打响。

国际化战略阶段——“欲创国际品牌先创人的国际化”。海尔当时定的战略就是把创国际品牌的目标和人联系在一起。要求员工到国外去,要熟悉国外的规则,

融入国际市场。即便是刚开始开拓市场很困难,也要不畏艰难,一点一点做,锻炼了一大批国际化人才。

全球化品牌战略阶段——“以海尔人的本土化创全球化本土品牌”。这个阶段海尔在海外完全采取“三位一体”策略,研发、制造、销售都实现了“人”的本土化,并引导他们从当地用户个性化需求中寻找出路。在经常停电的非洲,海尔推出停电以后可以100小时持续不化冻的冷柜,在俄罗斯,推出从零下30℃到零上60℃都可以制热制冷的空调。

网络化战略阶段——“以链群(生态链小微群)创用户体验场景”。这一阶段,海尔更是把“人”的潜能充分释放。海尔创造的“人单合一”双赢模式,把员工变成创客,创客组成小微,以小微为基本单元又变成一个个生态链小微群,这些小微自主组合,组合成一个没有中心、没有领导,完全以用户体验驱动的链群,链群各节点围绕用户应用场景体验共创共赢。

开启第六次战略转型

“陆止于此,海始于斯。”张瑞敏用这句名言形容止于海尔过去的前五个战略阶段和即将开启的新征程,“我们开启第六次战略转型的探索,主题是生态品牌战略,与之相适应的企业文化是新的海尔精神,即‘诚信生态、共赢进化;人单合一、链群合约’”。

张瑞敏认为,工业革命以来的品牌大概分为三类:第一类是产品品牌,以产品溢价为主;第二类是平台品牌,以移动互联网的流量溢价为主;第三类是生态品牌,以体验溢价为主。“如果说没有移动互联网就没有电商,那么没有物联网就没有场景生态。用户场景体验迭代将驱动生态品牌自我进化。”

事实上,海尔在生态品牌方面已经进行了深入探索。在物联网生态领域,海尔分别主导了大规模定制模式标准、智慧家

庭标准和物联网生态标准,成为国际标准的引领者。

“物联网时代,产品会被场景替代,行业将被生态覆盖。什么叫场景?单件衣服就是产品,多件衣服如何搭配就叫场景。”张瑞敏说,物联网时代,器具要和用户场景体验连接,用户要的不是一个功能性的产品,而是体验迭代的解决方案。所以要不断地根据用户体验迭代改进。“海尔智家上海001号店卖得最好的是智慧阳台场景,一个月要卖几万套,这个场景方案里以洗衣机、干衣机、健身器材为主,还有橱柜、晾衣架等。如果不是一个场景,而是单个品牌的产品,就无法满足用户个性化需求,唯一的办法就是大家共同创造价值,增值分享。”

2019年10月15日,“海尔生物”成功上市,和其他上市的生物科技公司不同,海尔生物是物联网科技生态。海尔在给医院提供储存血液的冷柜时发现,医院和血站有一个很大矛盾就是一边采血很困难,一边浪费很多。海尔用物联网解决方案把所有节点连在一起,变成一个互联网,实现血液零浪费、患者零等待。

张瑞敏认为,在生态品牌战略阶段,海尔将遇到三个方面的挑战:从平台到用户体验生态的挑战;从用户体验生态到终身用户的挑战;创客的自进化涌现新物种的挑战。如何破解这些挑战?张瑞敏给出的答案是:“要创造一个适应物联网的模式——人单合一。如果人单合一成功了,原来的经典管理模式都会被截断众流;人单合一模式的成功在于不论在什么情况下都能适应。”

据悉,目前人单合一模式已成功运用于美国GEA、新西兰斐雪派克、日本三洋等全球多家企业,并被能源、传媒、文旅、体育、金融等多个行业引入。

35年风雨兼程,是告别一段过往,亦是迎接一段未来。进入生态品牌战略阶段的海尔,同样在探索着一次新的从无到有的过程。

展望2020

太重集团党委书记、董事长王创民:

建设一流装备制造企业

2020年,太原重型机械集团作为国家重型装备制造业领军企业,将在推进转型升级、深化改革和提质增效上下大功夫,谱写公司高质量发展新篇章。

当前,山西省将工业高质量发展和能源革命综合改革试点作为经济转型发展的重大战略部署。太重将加快公司转型升级。一是推进传统产品的智能化、绿色化升级;二是做强轨道交通、新能源、海工装备、工程机械、高端液压等适应国家产业结构发展和能够形成批量的转型业务板块,实现公司“十三五”传统和转型产品收入各占50%的目标;三是调整市场结构、拓展市场空间,紧跟国家“一带一路”步伐,充分发挥海外平台作用,推动公司国际化发展。

刚闭幕不久的中央经济工作会议明确提出“要制定实施国企改革三年行动方案,提升国资国企改革综合成效”,太重作为国家发改委确定的第一批国有企业混改试点企业,将扎实推进各项重点改革任务。2020年太重将持续推进集团和子分公司层面的混合所有制改革,实现强强联合和产业集聚效应,充分激发国有资本的活力。同时,将实施全员绩效考核机制,实现“人人头上有指标、人人头上挂效益”,并试点经理班子契约化管理,全面激发干部职工干事创业热情。

(本报记者 梁 婧整理)

曙光信息产业有限公司总裁历军:推动数字经济健康发展

2020年,我国信息化发展在核心技术创新突破、产业数字化转型等方面迎来重要发展机遇,数字浪潮将进一步推动各领域转型升级,从而对计算力提出更高需求,未来新一代信息技术创新将会带来ICT产业新一轮增长。中国企业将比以往扮演更重要的推动力角色,科技企业要想在动态格局中取得长足稳定的发展,必须要有核心创新能力。我们要不断提高自身创造能力,加强自身科研能力,突破核心技术壁垒。从制造到创造,要有信心,要有决心,更要有耐心。

作为技术创新型领军企业,依托中科院强大的综合性科研资源,中科曙光始终以打造自身核心实力为发展要点,深耕云计算、智能计算、大数据等先进计算领域关键技术的研发与应用,围绕核心技术重点布局,并积极促进科研成果转化产出,为中国信息产业高速发展提供原动力,为经济发展、科技创新、产业和社会进步、人民生活资料的改善贡献“计算的力量”。

作为高科技企业,中科曙光将不断攻坚克难,积极推出创新的产品与服务,以开放合作的心态拓展业务,拥抱市场,从而促进产业生态建设,加速“数字中国”进程,推动数字经济健康发展。

(本报记者 黄 鑫整理)

朗坤环境集团董事长陈建湘:努力让环境变得更美好

深圳市朗坤环境集团股份有限公司成立于2001年,是国家高新技术企业和国内有机废弃物(餐饮、厨余垃圾等)处理领域的龙头企业。集团以生态环境园模式实施有机废弃物处理,在国内签约33个特许经营权项目,投资、建设、运营的广州东部生物质综合处理厂是全球最大的有机废弃物综合处理项目。

2019年,垃圾分类成为社会关注的热点。2019年6月份,住房和城乡建设部、国家发展和改革委员会等9部门明确提出,到2020年底,先行先试的46个重点城市要基本建成垃圾分类处理系统。到2025年全国地级及以上城市基本建成垃圾分类处理系统。

垃圾分类处理是一个系统工程,前端需要分类收集,后端更有效处理利用。未来较长一段时间内,垃圾分类都将处于行业风口期,末端处理设施将成为政府购买社会服务的重要内容。

2020年,朗坤环境将大力推广已具备成熟技术和运营经验的生态环境园模式,助力各地政府破解垃圾围城及发展循环经济;在技术研发层面,朗坤环境将持续加大研发投入,不断攻克厨余垃圾等有机废弃物无害化的技术,发挥多项核心技术的组合优势,用以提升有机废弃物的处理效率,降低有机废弃物无害化处理设施的占地面积。

(本报记者 杨阳腾整理)