

(上接第一版)

开拓海外市场,海尔确立了“三步走”策略:“走出去”——以缝隙产品进入特定市场;“走进”——进入主流渠道,推出主流产品;“走上去”——成为当地主流品牌。“2004年海尔成为首个人选世界最具影响力品牌100强的中国家电企业,就是一个标志性成果。海尔由此成为第一个真正走出中国的国际化品牌。”海尔集团总裁梁海山说。

2005年,海尔迈入全球化品牌战略阶段,全球化进程不断提速,先后并购了三洋、斐雪派克、通用家电与CANDY等多个海外本土家电品牌,通过文化与管理模式输出,激活了这些海外品牌活力,助力其实现扭亏为盈或重回高速增长,创造了全球最大的高端家电品牌集群。

从创牌之初的举步维艰,到如今全球白色家电第一品牌,海尔始终没有放弃对自主品牌的追求,也收获了坚持品牌战略不动摇的长期主义红利。

从2019年开始,海尔创造性地提出了场景品牌与生态品牌模式,形成了海尔三级品牌矩阵。其中,高端品牌领域,海尔集团拥有海尔(Haier)、卡萨帝(Casarte)与通用家电等七大全球化高端家电品牌,海外自有品牌率达100%;场景品牌领域,拥有三翼鸟定制智慧家庭品牌;生态品牌领域,拥有卡奥斯、日日顺供应链、盈康一生、海纳云、海创汇、海尔食联网与海尔衣联网等众多生态品牌。

没有韧性的坚持,就没有今天的成就。正如周云杰所说,“创品牌犹如走‘窄门’,走进的过程会很艰难,但走进之后,路就会越走越宽。正是依靠这种精神,才有了今天的海尔”。

始终领先一步的密码

创新是海尔最鲜明的特色之一,但不是为了创新而创新,“围绕市场做创新”“把创新做到极致”是海尔始终领先一步的密码。无论是产品创新、业务创新还是组织创新,海尔始终以用户为中心,用非凡的创新能力打磨出最吸引人的产品和服务。

技术创新,从引进消化到打造原创技术策源地。

今年6月份,海尔“温湿氧磁多维精准控制家用保鲜电器技术创新与产业化”项目获得2023年度国家科技进步奖。这一项目攻克了冰箱行业公认的技术难题——家用保鲜电器的多维环境精准控制和系统集成应用。

海尔冰箱保鲜技术负责人姜波说,过去,冰箱行业的国际标准一直由欧美企业主导,大多以制冷、能耗、静音效果等为参考指标,海尔率先进军保鲜这一技术方向,最终实现技术突破,牵头制定了全球首个IEC冰箱保鲜国际标准,引领行业技术从制冷向保鲜转型。

抓住产业和数字科技革命的窗口机遇,海尔加快发展新质生产力,先后突破磁控冷鲜、空调可变分流等行业性科技难题,实现气悬浮压缩机、平嵌冰箱、航空控温集装箱等原创技术重大突破,超高速离心机填补国产空白。2024年上半年,海尔全球智慧家庭发明专利新增3109件,累计32595件,实现11连冠。

技术突破背后,是海尔对基础研发和原始创新的持续投入。2022年初,海尔在集团层面成立科学与技术委员会,投入600亿元研发费用,建立400亿元专项产业基金,总计投入1000亿元,聚焦原创核心技术攻关。目前,海尔已成为行业唯一实现国家制造业创新中心、国家重点实验室、国家工程研究中心等国家级科研平台全覆盖的企业。

回首来时路,自主研发从来不是一片坦途。从上世纪80年代,引进德国利勃海尔电冰箱生产线,海尔的技术创新走过了引进吸收外国技术—构建自主研发能力—实现引领性创新三个阶段,前行的每一步,都凝聚着海尔人的心血。如今,海尔在全球建立了10多个研发中心,拥有2.4万名研发人员,链接全球超过25万名行业专家,持续不断地产生创新成果。

“以新技术改造提升传统产业,发展新质生产力大有可为。”周云杰说,海尔坚定不移走高端化、智能化、绿色化之路,在创新大潮中挑大梁、唱主角,以科技创新实现企业高质量发展。

产品创新,从满足消费需求到创造消费需求。

2023年,一款零售价达2899美元的大滚筒洗衣机在美国热销,半年内,追加订单突破了10万台。在这款洗衣机带动下,海尔在当地大滚筒洗衣机市场的整体份额从只有4%提升到19%。

这款洗衣机是海尔针对北美市场的用户需求研发的。在美国,由于家庭成员较多,用户对洗衣机容量和洗涤速度要求很高。针对这一特点,研发团队推出大滚筒洗衣机,做到2小时洗烘一体且无需转移负载,一经推出就成为“爆款”。

“用户需求在哪里,我们就研发设计的方向就指向哪里。”海尔Combo系列洗衣机研发负责人侯永顺说,海尔从来不打价格战,而是打“价值战”,价值战的核心,就是要与用户零距离,创造出超出用户期待的产品体验。

随着家电产业的快速发展,如今市场上明显得不到满足的消费需求越来越少。如何把用户潜在的需求激发出来,创造出来,把潜在用户变成自己的终身用户,是海尔在产品创新中持续思考的问题。

在智慧卧室场景下,用户躺在床上,窗帘随即缓缓关闭,智能枕头可以记录用户的睡眠曲线,智能床垫则能感知用户的生理曲度,通过压力传感器动态调节,帮助用户进入最佳睡眠状态;而在智慧厨房,用户通过大屏幕管理食材,当食材快过期时,冰箱会发出提醒,还能根据现有食材,每天提供不同菜谱……

在海尔生态体验中心,这一幕智慧生活场景生动地向人们展示了“新质家电”的赋能,以及给人们生活带来的改变。在海尔人看来,与传统家电相

海尔无界



位于青岛上合示范区的海尔上合冰箱互联一工厂,机器人在作业。该工厂应用了20多项前沿引领技术,产能较传统工厂提升2倍。(资料图片)

比,这些以新技术、新功能以及新体验创造新消费需求的“新质家电”,不仅是有形的家用电器,更是一种为用户提供全新智慧生活的解决方案。

“用户需求随着时代发展动态变化,海尔也一直在不断颠覆自己。我们不仅要满足用户需求,更要主动创造市场。”梁海山说。

组织创新,从治理“大企业病”到打造“创客文化”。

在海尔企业文化展厅,一把马扎和一张站台票,被摆放在醒目的位置。当年,为了引进德国技术和设备,张瑞敏带着员工到北京申请项目。火车票售罄,他们就花5分钱买一张站台票,带着马扎上车,开启了那样一场“马扎创业”的旅程。

这把马扎,是对海尔创业精神的最好诠释。时过境迁,从过去一家集体小厂,发展成为全球拥有十多万员工的行业巨头,海尔这家奔跑了40年的企业,靠什么继续保持活力?

在北京大学光华管理学院实践教授曹仰锋看来,海尔“长青”的秘诀,在于既抓住了市场和变化的趋势,又在此基础上探索出许多优秀的管理模式和机制,激发出每个人的创新创业潜能。

海尔组织变革的目标,是建立高效、有活力的组织,让每个人成为自己的CEO。

2014年,海尔提出了“企业平台化、员工创客化、用户个性化”,也就是说,在海尔集团,每一位员工都有机会成为创客合伙人,拥有劳动所得、资本利得和超额分成的机会;“创客制”的导向是创造用户价值,遵循“只有增值,才有收益”的原则,让每个人从被动的执行者转变为自主创造者,为激发人才创新创业活力提供机制保障。

海尔衣联网负责人孙传波,在创业之前,曾经担任洗衣机产业产品企划部部长,一年创造几十亿元的销售额。那时,市场上不少高端衣物标注不可机洗、不可手洗、不可干洗。针对高端衣物洗护痛点,他和团队研发出“空气洗”解决方案,并成立了新公司,由海尔和创业团队共同投资。通过共创共赢机制驱动,新公司营业收入实现了倍速增长。

“事业吸引人才,人才成就事业,事业激励人才,海尔为每个人提供了不同的价值实现路径。”孙传波说。

员工作为创客,聚焦创新创业,从产品研发和市场开拓中获得增值收益;企业则致力于服务员工创新创业全过程,提供各项资源——这种“主人到位,责任到位,激励到位”的机制创新,让今天的海尔成为创客辈出的平台,形成了开放包容、独具特色的海尔创客文化。

“保持优势的唯一方法就是不断创新,这是海尔能够持续发展的原因。”张瑞敏说。如今,海尔的创客合伙人已经由最初的几百人发展到1.5万人,并且这个数字仍在持续增长。

寻找增长的第二曲线

“大时代的舞台属于中国,但不代表每个企业都能活得很好。”在今年初举行的海尔集团工作总结表彰大会上,周云杰指出,过去海尔取得了非凡的成绩,但海尔人始终抱有危机意识,主动识变、应变、求变,成为“一流中的一流”。

从创立至今,海尔先后经历了6次发展战略迭代升级,每一次战略升级,都是在企业经营相对平稳,传统业务稳健增长,尚未达到峰值时,及时开启了企业增长的第二曲线。在曹仰锋看来,这相当于“在飞行当中给飞机换引擎”,考验的是决策者的前瞻眼光和危机意识。

撕掉传统家电企业的标签,是再造“新海尔”的开始。

今年初,马面裙市场走红,山东菏泽曹县一家服装工厂产销两旺。在其背后,有一条专注于高端马面裙生产的柔性智能生产线。这家工厂通过对接卡奥斯平台,打造了智能化的生产线,改造成了全数字化的智能工厂。

卡奥斯,是海尔依托自身制造业经验,在2017年首创的以大规模定制为核心,引入用户全流程参与体验的工业互联网平台。通过与工业场景的深度融合,卡奥斯将智能制造、供应链、采

购等企业亟需的能力模块化,打造为可灵活组合、快速部署的定制化云平台和应用程序,帮助企业高效且低成本地实现数字化转型,搭上第四次工业革命的快车。

过去,大规模生产和个性化定制,在制造业很难同时实现,而在海尔中德冰箱互联工厂,通过卡奥斯工业互联网平台的支持,实现了用户定制需求直达工厂、自动匹配、精准加工、准时交付、用户全程可视和产品质量实时监控分析等精益制造功能。在这里,柔性化生产可以快速满足11类个性模块、1000多种用户定制方案,让“千人千面”成为可能。

这颗“智慧的大脑”,正在赋能千行百业。

2021年,卡奥斯与奇瑞汽车合作,打造了行业首个大规模个性化定制工业互联网平台,实现对安徽芜湖地区奇瑞上游供应链零部件厂商的全覆盖,赋能上下游401家中小企业,助力零部件企业生产成本降低15%,生产效率提升50%。

“如果海尔的家电业务还能‘摸着石头过河’,那么在卡奥斯面前甚至连一块石头都没有,等于主动跳出舒适圈,闯入了‘深水区’。”海尔集团副总裁梁波说。

如今,卡奥斯已链接企业90万家,服务企业16万家,跨行业跨领域赋能11座“灯塔工厂”,连续5年位居工信部“双跨”工业互联网平台榜首,为制造业数字化转型提供了有力支撑。

向新质产业延伸,海尔持续开辟新产业赛道。

今年6月18日,海尔集团成功完成战略入股上海莱士血液制品股份有限公司的交易交割。上海莱士成为海尔大健康生态品牌“盈康一生”的新成员。在它旗下,聚集了海尔生物、盈康生命、上海莱士3家上市公司,分别对应着生命科学、临床医学和生物科技三大领域。

靠白色家电起家的海尔,为什么要进军大健康产业?这种选择并非无中生有,而是海尔基于自身原有能力和业务优势,向新质产业、未来产业的延伸。

作为制冷设备领域的龙头企业,海尔在低温储藏、冷链运输等面向企业端的冷链物流业务上具有很强的技术积累,而血液制品在储存、运输、物流配送过程中跟冷链物流密不可分,这恰恰是海尔的“长板”。

收购上海莱士,海尔一举打通了“血液制品—血液低温存储—智慧血液网场景解决方案”的全产业链。海尔集团董事局副主席、执行副总裁谭丽霞打了一个形象的比方,“在血液生态领域,过去海尔生物做的是‘饺子皮’,上海莱士做的是‘饺子馅’,现在我们一起把饺子做成了!”

向新而行,提质转型,今天的海尔,深耕智慧住居、产业互联网、大健康三大赛道,不断拓展企业的边界。2023年,海尔集团全球营收3718亿元,其中传统家电业务营收占到三分之二,而非家电业务营收已经占到了三分之一,成为支撑海尔未来的重要增长点。

不断打破边界,海尔的目标是建立具有未来竞争力的生态型企业。

正如张瑞敏所说:“海尔现在面临的主要挑战就是开放、开放、再开放!要一直感觉不到‘我’的存在。”

在海尔采访,“以无界生态共创无限可能”是上至企业决策者,下至一线员工提到最多的一句话。这是今年1月份,海尔提出的新口号,如今已经深入人心。

无界生态,意味着开放、包容、协同、共赢。在物联网时代,海尔决心从一个封闭的“有围墙的花园”,变成一个开放的、生生不息的“热带雨林”。

外破行业边界——

伴随着物联网时代的到来,“智能家居”成为新的消费趋势。传统家居企业试图抓住“智能家居”浪潮进行智能转型,但普遍面临高技术门槛的“登楼”挑战:如何将“家居”与“智能”有效结合、如何通过标准化“定制服务”满足用户个性化需求,对企业服务能力提出新的考验。

2020年,海尔智家推出首个场景品牌“三翼鸟”,它将各领域、各行业、各品类合作企业链入海尔智家体验云平台,共同打造智慧生活场景,服务用户需求,推动海尔从家电制造商转型为场景方案服务商。

用户的体征、饮食、采购等交互体验数据信息,实时并联至食联网各节点。冰箱屏幕上,不仅会显示用户的身体指标,还能推荐健康食谱,实现食材一键采购。这一由冰箱延伸出的“食联生态”,是由海尔和合作企业共同搭建的。每一个智慧场景背后,都是一个围绕用户体验搭建的生态。

这是海尔持续开放的缩影。近年来,海尔在全球范围内布局智能家居、物联网等领域,通过联合布局,打造了一个涵盖家电、家居、生物医学等多个领域的生态系统:实现疫苗安全接种与全周期可追溯的疫苗网、以物联网思维重塑农业生产和销售渠道的食联网、为用户提供衣物全生命周期智慧解决方案的衣联网,赋能企业数字化转型的工业互联网平台卡奥斯……一个个行业边界被打破、被重塑。

内拆企业边界——

“我的用户我创造,我的增值我分享。”这是海尔首创的“人单合一”管理理念。“人”是指员工,“单”是指用户价值。员工不是对上级负责,而是对用户和市场负责,这就打破了企业内部的科层制,所有人都通过满足用户需求实现收益共享、风险共担,创造的价值越大,得到的收益越多。

员工变成创客,创客组成小微组织……为了支持“人单合一”落地,海尔去掉了1万多名中层管理者,将决策权、用人权、分配权下放给小微组织,赋予其充分的自主权。海尔希望通过让每一名员工走到前台,给专业技术人员、经营管理人才、专家人才提供不同的价值实现路径。

此外,海尔还拆掉企业的围墙,鼓励外部人才在海尔的平台上创新创业。海尔集团首席技术官王晔说,以全球十大研发中心、海创汇创新加速平台、HOPE开放式创新平台等为依托,海尔建立了覆盖全球主要技术高地的“10+N”资源网络体系,为公司技术难题和产品研发提供解决方案,让“世界就是我的研发部”成为可能。

打破企业的边界,全球一流资源在海尔的平台上集聚、耦合、创业,再造一个“新海尔”。今天,在海尔平台上,已经孵化出4000多个小微公司。一个自组织、自驱动、自进化的海尔,正在从愿景成为现实。

向海尔学什么

上个世纪90年代末以来,《经济日报》持续跟踪海尔的发展历程,先后推出了一系列有影响力的深度报道。其中,刊发在2005年10月25日头版的《海尔的证明》,至今让许多老海尔人印象深刻。

彼时,海尔正处于全球化转型的关键时期,而这篇报道正说出了年轻海尔的“心里话”——“我们要努力向世人证明,中国也是可以创造出世界级品牌的!”

19年过去了,海尔由小变大、持续发展,用行动交出了一份令人刮目的答卷。然而,让很多人看不懂的是,体量足够大的海尔,如今却在努力把企业做“小”。

这么做,周云杰的观点很明确:大企业普遍都面临一个共同的挑战——如何让自身变得更加灵活和敏捷起来?海尔就是要通过“砸”组织,打破传统科层制边界,把原本庞大的组织架构变成了小微,形成了“1.5万+”创客参与的链群合约生态……

蓝图正一步步成为现实。在海尔,“努力把大企业做小,人人成为自己的CEO”“坚持‘人单合一’模式创新,在市场中识变应变”“让听得见炮声的人指挥战斗”“以无界生态共创无限可能”等理念,不仅成为海尔人共同遵循的价值理念和行为准则,也让海尔转变为一个具备自我进化能力的生态企业。

有海外管理学者撰文指出,中国制造经历30多年发展,到了该给全球管理界输入新东西的时候了。今天,海尔“人单合一”模式的理论探索已臻闭环,“人的价值最大化”等管理思想日趋成熟,如何让海尔经验赋能全球制造业?中国企业又该向海尔学什么?

——做“难而正确的事”

无论是“变大”还是“做小”,做传统家电制造商还是成为生态型企业,海尔始终不变的是,坚

持长期主义和自主创牌,做“难而正确的事”。

从1991年批量出口开始,海尔就坚定了自主创牌信念,确立了“创造一个中国的世界品牌”的目标。然而,并不是因为选择了创牌,就意味着一定会取得成功。对于大多数企业来说,创牌特别是到海外市场去创牌,本身就是“九死一生”的过程。

不做代工做品牌,海尔用了整整26年时间才实现海外市场的营收平衡。这期间,还发生了2012年并购日本三洋电机白电业务、2016年收购美国通用电气家电业务等行业标志性事件,海尔以这样的方式向制造业前辈们致敬,同时也赢得了全球同行的尊重。

目前,海尔是我国家电行业获得国家科技进步奖数量最多的企业,累计获得17项国家科技进步奖;累计主导和参与国际标发布109项,国家/行业标准发布813项,拥有国际标准专100余名,是参与标准制定以及拥有国际标准专数量最多的企业。

因为坚持做“难而正确的事”,海尔创出了一个全球化企业。今天的海尔,在全球范围内建立了本土化研发、本土化制造、本土化销售的三位一体网络,创造了25万个就业机会,产品走进10亿用户家庭。

因为坚持做“难而正确的事”,海尔创出了一个世界级品牌。海尔已连续15年蝉联全球大型家电第一品牌,其中,冰箱、洗衣机、酒柜、冷柜等品类均连续10年以上成为世界第一。更难能可贵的是,海尔构建的全球化品牌矩阵,已赢得了世界各地用户的喜爱和信任。

因为坚持做“难而正确的事”,海尔创出了一个引领时代的管理模式。目前,海尔的“人单合一”模式已成为具有全球普适性的管理模式,它通过链群合约的治理模式创新、创客制的激励约束机制创新、共赢增值表的生态价值分析工具创新,助力跨区域、跨领域、跨文化组织实现人的价值最大化。

——做“时代的企业”

从“中国海尔”到“世界海尔”,海尔在主动融入并服务国家战略中,书写了商业传奇。

“1988年我入职海尔时,海尔只有冰箱一个厂,却专门设立了一个叫国产化办公室的部门,当时很少有企业这么做。”周云杰说,在创业初期,海尔就确立了对引进技术消化吸收形成自主技术的发展路径。而这份初心和使命,40年来从未放弃。

保持企业的初心,牢记自己的战略使命,是海尔40年发展的一条重要经验。在曹仰锋看来,“从最初的掌握自主技术到后来的创牌,以及‘走出去’全球化,海尔不仅要打造一个世界级的企业,还要形成世界级的商业模式、管理模式,这就是海尔的初心”。

2021年,在外部环境急剧变化的情况下,海尔联合中国国家电院、中国电科院以及行业上下游骨干企业,以海尔研发中心为依托,共同成立了国家高端智能化家用电器创新中心。

“海尔不是要国家创新中心这个名头,而是真正把它作为载体,承担起引领中国电行业发展的使命。”王晔说,中心突出协同创新取向,加速实现创新技术成果的转移扩散和首次商业化,通过中国原创方案,赋能行业生态,持续提升中国电产业在全球价值链中的地位。

海尔成功了吗?面对这样的问题,张瑞敏就会引用管理大师彼得·德鲁克的一句话来回答:根本没有成功这回事,所有的成功只不过是我们在自鉴的镜像。如果你认为自己成功了,只不过是自鉴的影像,就像照镜子一样。

“没有成功的企业,只有时代的企业”。作为接任者,周云杰也坦言:“企业不创新,靠守是守不住的。你一定要不断地创新,不断地发展,一定要与时俱进。”两位不同年代的企业掌舵者都深知,所有的企业成功都是阶段性的成功,只有踏准了时代节拍、勇于担当,这样的企业才能够存活下来,才能始终保持自我进化的能力。

——做“自以为非”的颠覆者

要读懂海尔之路,“自以为非”是一条基本的主线。

回顾40年发展历程,海尔的很多改革经验都值得学习借鉴,但有一点非常难能可贵——主动拥抱变革,在每一次攀升至抛物线的顶点之前,海尔都会及时作出变革,以适应新的用户需求和时代之变。

“自以为非,就是在成功时否定自己。如果不自我否定,总有一天会败在他人手上,与其如此,不如自我颠覆,实现重塑。”周云杰的这一思考,在数字经济时代更具有紧迫感与挑战性。

聚焦智慧住居、大健康和产业互联网三大新赛道,持续推动海尔从传统家电制造商向生态企业转型,以无边界的科技创新体系,支撑无边界的生态探索。

事实上,一家企业的生命力正是在于不断地变革与创新——不仅仅是在技术上的迭代,更重要的是管理思想的推陈出新。自创业之初,海尔便确立了以用户为核心的目标,从生产流程再造到创新链重塑,从打破了传统科层制到建立网状结构生态组织,管理模式的不间断变革,进一步激发了人的价值,也驱动着海尔一路向前,这已成为海尔经营的重要特色之一。

“鸡蛋从外部打破会成为人们的食物,但如果从内部打破,便会见证新生命的诞生。我们的任务是帮助每位员工孵化,并在某一天蜕去他们的外壳。”2018年,第二次站上哈佛讲堂的张瑞敏,给现场师生们做了这样一个比喻。令人欣慰的是,越来越多的具有强大生命力的链群组织在海尔打破外壳,彰显了海尔“自以为非”的力量。

做“自以为非”的颠覆者,海尔重新定义了海尔,但海尔又不止于重新定义自身,它还在用更多新的思考和实践,不断延展着“自以为非”的内涵,给“以无界生态共创无限可能”注入更多想象空间。

读懂了海尔的过去和今天,我们就更加相信海尔的未来。四十而不惑,海尔更可期。

本版编辑 钟子琦 吴秉泽