

海尔变身投资驱动平台，“超级创客团队”如何炼成？

■ 本报记者 文剑

2015年初,海尔集团宣布去年预计营收将达2007亿元时,这不仅标志着海尔成为中国第一家年营收规模已突破2000亿元的家电企业,还意味着中国家电产业在互联网时代的转型创新大幕已经全面拉开。

过去9年来,社会各界对于海尔集团的互联网模式创新一直保持着高度的关注。一是关心海尔集团到底如何拥抱互联网,实现在互联网时代的继续发展和引领;二是关注整个中国家电产业是不是必须要在互联网时代变革与转型,传统的模式和手段还能坚持多久。

其实,海尔集团的互联网模式创新与探索,不仅事关其从千亿平台向五千亿甚至万亿以上平台可持续发展的动力源建立,更关系到整个中国以及全球家电产业从传统经济时代到互联网经济时代的可持续发展体系的打造。

互联网时代的挑战 信息零距离

9年前,当张瑞敏以“人单合一”拉开海尔集团互联网模式创新大幕时,很多家电同行都认为海尔“发疯了”。当时,甚至很多家电企业还都不知道互联网到底是什么。

“明知山有虎,偏向虎山行”。这正是当年海尔集团CEO张瑞敏在启动互联网模式创新时所面临的企业的转型挑战和社会背景。

作为中国第一家跻身千亿集团军的家电巨头,当年海尔完全可以在传统“大规模制造、低成本分销”模式基础上,并借助当时的政策红利、人口红利等一系列外部资源,继续做大规模抢占市场份额,从而在“一千亿向两千亿、三千亿”的道路上快速迈进。

张瑞敏却敏锐地看到一点,那就是互联网时代,带给家电企业最大挑战就是“信息的零距离”——原来的信息是不对称的,互联网上用户得到的信息比企业更多,以及需求的个性化,要求企业必须从大规模制造变成大规模定制。

举一个简单的例子,近年来快速崛起的电商渠道,就是利用信息透明开始抢夺传统线下渠道的消费市场,并对原本在县镇市场上借助“信息不透明”而卖高价赚暴利的家电经销商产生巨大冲击,目前在冲击了小家电的城市线下渠道后又开始打压大家电的城市线下渠道。

正是这股来自消费需求悄无声息却异常迅速的变化,以及家电分销渠道的线上线下“换挡”,就逼着家电企业必须要寻找和建立新的战略坐标,才能适应这个时代发展方向和要求,才能在这个时代的商业竞争环



美国明尼苏达大学卡尔森管理学院教授安德鲁·范德文研讨海尔创客平台

境下成长和发展。

从最初的探索实践“人单合一双赢”模式,到最近开始推进的“企业平台化、员工创客化、用户个性化”,海尔以一股“前所未见”的勇气和胸怀将原来封闭的组织变成开放的生态圈,并通过整合全球的资源来完成目标,演变为一个可以自循环的开放生态圈。

在海尔这一看似轻松的变革背后却是整个中国家电产业“暗流涌动”:很多家电企业最担心的转型就是出现“新的创收业务做不起来,传统的优势业务却丢掉”尴尬局面,这正是一直以来家电企业的转型还多停留在“战略设计阶段、口号宣传阶段”,出现“走一步回三步”的徘徊。

最终,海尔通过9年时间的探索与执行,终于在2014年交出答卷:营收突破2000亿的同时,经营盈利则达到150亿元,同比增幅高达39%,以“边破边立”的智慧完成了传统业务与创收业务的协同发展。

创新才是企业在互联网的新动力

进入互联网时代之后,拿什么来驱动家电产业和企业的可持续发展,不只是海尔,所有家电企业都面临着“传统发展驱动力的消失”,和全新发展驱动力的亟待建立。

拿什么来承接“人口、政策”等红利消失,以及工业化制造后劲乏力等问题。海尔已为所有家电企业提供了一条全新的发展道路,那就是真正以“系统化创新”成为所有企业在互联网时代发展的全新生命力。

通过“从以企业为中心转变为以用户为中心”的战略颠覆,到“从传统的串联流程到关联生态圈、从员工到创客”的组织颠覆,以及“从传统宽带薪酬到单酬”的薪酬颠覆和“从追求执行力到追求创业创造”的企业文化颠覆,海尔快速完成从一家专业的家电产品制造商,成为一家创

客孵化平台商,最终让创新创客成为企业发展的新动力。

在海尔的这一系列由内到外、由点到面的系统性创新背后,正是近年来中国家电产业的产品技术创新和颠覆的难度越来越大,以及想依靠一款新技术产品就完成家电企业规模的翻倍增长可能性也越来越小。因此,只有内部的组织、管理和文化创新,才能真正实现创新驱动力的构建。

当然,海尔正在进行的“创新”不只是聚焦在单一技术和产品的创新,而是通过各种生产要素的重新组合,实现在企业文化、组织架构、管理体系等多个环节上的系统创新,才能真正建立起在互联网时代的竞争体系。

最近两年来,一个名为“车小微”的创业项目在海尔平台上快速发展,这正是日日顺平台搭建的一个开放的创新创业平台,也是中国家电产业唯一一家可以配送进村的物流平台。一方面,车小微以加盟的方式进入日日顺平台,搭建以物联网和物流服务为核心的虚实融合的用户价值交互平台,把传统的物流配送环节转变为在给用户提供服务的过程中创造用户交互的价值,实现以交互平台和配送平台推进平台型的商业生态网;另一方面,车小微变成了一个创业公司,为第三方资源提供了创业平台。

这也让中国家电企业明白了两件事:第一,转型必须要转,但又不能为了转型而将所有传统业务推倒重建,传统的业务还是根基,应该要做大做强,不然业绩一下滑,利润一亏损就会影响转型的进程和信心;第二,转型应该要敢于试错,对于很多创客小微完全可以放开让他们干,能成几个算几个,最终给企业带来的是纯正增量。

为何海尔能做成创客孵化平台

当海尔于2015年再次开启一轮从产品制造商向创客孵化平台转型

时,这让所有家电同行感到惊奇的同时,也让外界不禁要问,海尔为什么敢,又怎么能做成创客孵化平台?

底气和动力,正是来自于张瑞敏所说的“没有成功的企业,只有时代的企业”。对于当前的中国家电产业来说,已经进入到一个“瞬息万变”的互联网时代,如果还想保持可持续的发展跟上时代的发展步伐,就必须主动为时代而变。

雷神是海尔这个创客平台上孵化出来的创业团队,作为一家专注于游戏笔记本及周边软件产品的创业公司,在创业仅两年的背景下就于2014年实现2.5亿元的销售和近1300万元净利润,A轮融资500万已到位。

很多人会认为,雷神团队的成功是基于与用户交互的结果。实际上,他们除了一手牢牢抓住用户这条线,还牢牢抓住了隐藏在海尔平台的生态资源线。如果没有海尔这一平台,雷神不可能从产品一问世就能在京东平台进行众筹,就可以聚焦全球顶尖的研发资源为其所用,就可以寻找国内一流的代工商。这正是基于海尔平台,以及依附于平台之上的无形商誉、全球顶尖资源等等。

目前,连续六年蝉联全球白色家电第一品牌的海尔,经过30年的发展,不只是在全球建立一个开放性的科技研发创新平台,更重要的是形成了一个更为庞大的市场营销服务网络和完善的品质控制体系,以及面向所有商业合作伙伴的可靠品牌商业信誉,这些公共性资源除了保障海尔在传统的家电业务持续升级,还是一大批创客小微迫切需要的。

正如美国沃顿商学院马歇尔·迈尔教授所说的,“海尔自主经营体,是要在企业内部培养国际化员工的的企业家精神。我从来没有看到过一个大规模公司涉足这种模式。海尔的管理模式超越了西方代理理论,创造‘超级团队’的新模式。”

车市扫描



吉利另辟蹊径 联袂新大洋再造知豆

■ 本报记者 谢育展

“当初吉利造汽车,大家称董事长李书福为汽车界里的鲇鱼,如今吉利已经长成了老鲇鱼,那么此次新大洋牵手吉利,就是要做汽车界里的小鲇鱼。”新大洋机电集团有限公司总裁鲍文光面对自己台州的老乡李书福,难掩与之合作的兴奋之情。

2015年1月10日,吉利控股集团与新大洋机电集团在甘肃兰州宣布成立合资公司——新大洋电动车科技有限公司。其中,新大洋与吉利各持有合资公司50%的股份,在资金投入上,吉利投资50%,新大洋投资30%,另外还引入金沙江创投基金20%的投资。

新大洋与众泰汽车合作一年后,再度布局微型电动车领域,与吉利联合打造微型纯电动车品牌知豆。而未来在知豆品牌店里将会共同销售“众泰知豆”和“吉利知豆”。在“众泰知豆”产品上市之后,新大洋为何还要与吉利“联袂”?两个老乡间的牵手也给了外界更多的猜测。

新大洋嫁吉利破“准生”难题

如今,新能源汽车越来越成为雷军形容的“站在风口,猪都会飞”的风口,许多互联网企业也在跃跃欲试,但是“准生”资质却让这些激进分子望而止步,新大洋也是其中之一。

在吉利·新大洋合资公司的媒体沟通会上,清华大学汽车工程系教授、全国汽车标准委电动车辆分会副主任陈全世教授当场纠正了外界的一个质疑,“知豆并不是低速电动车,它是微型电动车,两个概念不一样。”之前,众泰知豆在有“低速电动车之乡”称号的山东临沂上市,并且合作伙伴众泰的优势就是低速电动车,新大洋很容易被外界贴上低速电动车的标签。

“在电动车领域,我们已经研究了8年,但之前却一直都没有产品。”鲍文光对《中国企业报》记者无奈地表示。去年,国家发改委网站发布《新建纯电动乘用车生产企业投资项目和生产准入管理的暂行规定(征求意见稿)》,其中涉及研发期限和知识产权的要求,新大洋都符合标准,唯一欠缺的就是整车生产线以及相应的试验验证能力。“这次我们是借吉利·新大洋合资公司的名义申请的生产资质。”鲍文光并没有对记者掩饰借吉利破解“准生”难题的现实。

吉利“广泛联合”初现雏形

获取“准生证”之后,之前吉利兰州生产基地也更为名为知豆电动车兰州基地,用于与新大洋一同生产知豆电动车。据吉利内部人士介绍,兰州基地之前主要生产吉利自由舰,但是按照企业最新的产品序列调整,自由舰将退出市场,10万辆产能正好用于生产全新的知豆电动车。

当然,吉利自由舰的生产平台并不能与知豆通用,首先车型尺寸就需要调整。吉利兰州基地为此共投资3个多亿用于重新改造了生产线和设备翻新。“现在工厂里就摆着一辆smart,是我们用来对标的产品。”吉利集团副总裁张发群借此表明知豆生产线的品质。

如此高的物力和财力上的投入,也让李书福听到很多声音,其中有人建议吉利“直接收购新大洋,会比成立合资公司更便捷,收益也会更多”。曾花费18亿美元收购沃尔沃的李书福,这次却给出了否定的回答,“吉利在今后的新能源战略上将实行广泛联合,而单纯的收购并不符合企业的战略要求。”李书福对记者表示。

在吉利新能源的布局上,吉利与上市公司科力远联手开发混合动力技术,为了让这一技术被广泛推广,吉利宁愿让出那至关重要的1%股权,科力远占股51%。不仅如此,吉利与康迪汽车、衡远电池等企业均是实行联合战略,而非收购。“发展新能源汽车应该是开放的,哪家都不可能单独做大,知豆是我们在微电动车领域的重要布局。”李书福表示。

二者合作深化众泰或退出

目前,吉利的“广泛联合”战略已经初现雏形。通过与沃尔沃合作突破高端电动车瓶颈,通过与康迪电动车的合作布局租赁和微公交领域,此外,通过海外收购Emerald电动车企进军商用电动车。面对如此“财大气粗”的吉利,此次合作不免外界质疑新大洋有“抱大腿”之嫌。

对此,陈全世对记者表示:“研发电动车其中最艰难的就是标准的制定,后来加入的一些企业没有前期积累,按照其他企业的标准去做,所以很难有所成就,而新大洋属于最早研发微电动的企业,吉利或许就是看上了它的前期积累。”

对于新大洋而言,牵手吉利无疑是一次难得的机遇。“之前新大洋与众泰的合作模式是新大洋提供技术,众泰提供生产线。此次与吉利合作,不仅全面覆盖了之前的合作模式,还成立了合资公司,显然后者的合作更为深化。”新大洋副总裁温红光对《中国企业报》记者表示,知豆D1是二者合作的开始,随后还会推出知豆D2、D3等系列产品。

随着二者合资公司的成立,外界的目光也转投到不久前推出电动车云100的众泰汽车,此景更像当年吉利收购沃尔沃时的长安沃尔沃。记者在新大洋管理层中独家获悉,目前由于与众泰汽车的合同要求,依然生产众泰知豆,但是合同到期或停止与众泰的合作,全面转投吉利汽车。

做企业需要包容

(上接第十一版)

其次,要在不同中寻找相同,而且还要尽可能多地寻找相同点。比如说,管理者和员工肯定有不同的价值取向和利益诉求,但他们同为企业成员,当企业的利益尽最大可能符合他们的利益时,双方就容易达成共识。企业和其他利益相关者的关系也是同样的道理。

从这个角度说,做企业所需要的包容,指的是要尽量考虑到所有利益相关者的诉求,照顾所有相关者的利益,学会听取各种意见,接纳不同的声音。这既需要企业家的管理能力,也需要企业家的责任感,有时甚至需要妥协精神和牺牲精神。

什么叫企业家?从某个角度说,企业家,就是要以企业为家,要做好企业的家长。做企业需要包容,做企业的家长首先要包容之心,勤于

修身,修炼好包容的精神,以博大的胸怀和宽容的态度去对待企业内部与外部的事情。

这些年来,作为企业的领头人,我一直都在朝着这个方向努力,不管是对待企业员工、股东,还是对待竞争者、上下游伙伴和其他利益相关方,我都尽可能遵从包容性的原则。

在对待企业核心关系方面,担任北新厂长的时候,我提出“没有比客户对企业有信心更重要的事,没有比员工对企业有信心更重要的事,没有比投资者对企业有信心更重要的事”。对待客户,坚持“质量和信誉是企业永远的追求”、“质量一贯的好,服务一贯的好”;对待员工,坚持“企业是人、企业靠人、企业为人”,尊重人、理解人、关心人;对待投资者,主张“把我的真心放在你的手

心”,这颗心,是负责任的心,目的是让投资者获得合理的投资回报。

在外部关系方面,对同行企业,我向来提倡竞合,就是竞争中有合作,而不是恶性竞争,大家共同维护行业的健康,拒绝恶性杀价;对民企,我不赞成把央企和民企对立起来,而主张国企与民企的关系像茶水,你中有我,我中有你;大企业和中小企业是相互依存、共生共赢的关系。

面对公众,我主张打造“阳光企业”。在经营方面,公开透明,及时准确地向公众披露信息,把企业放到阳光下,自觉接受各方监督;在环保方面,实施绿色发展、循环发展和低碳发展的可持续发展战略;在经营理念方面,严格恪守商业道德,创造优良的产品与服务,兼顾各方利益,创造“阳光财富”,努力造福社会。

以上这些可能还不算是一个严谨、科学的包容性理论体系,但代表了我对包容性经营的个人思考。总之,我理解的企业包容性经营,归根结底是企业应该与自然、社会、竞争者及员工和谐共处,最终实现包容性的发展。

普通企业需要包容,大企业更需要包容。进一步说,企业越有包容性,社会资源越愿意向它靠拢、与它合作。这样,大家就越能找到更大的公约数,企业也会越做越大,越做越成功。

林则徐写过一副对联——“海纳百川,有容乃大”。用这句话来形容中国建材集团和国药集团这些年走过的道路,再贴切不过了。用它作为对企业家的要求,也非常到位。

(选自《我的企业观》之“包容性经营”)