



# 海尔:率先落地中国版工业 4.0

■ 本报记者 许意强

“大量中国消费者去日本抢购电饭煲,并不是说中国制造不行,而是中国缺少有影响力的品牌。应该看到,近年来日本企业精益化制造全球领先,但目前有几个日本家电企业盈利了?不是说他们的产品不优质,因为他们的产品可能离市场、离用户远了。”全国人大代表、海尔集团轮值总裁周云杰提供给《中国企业报》记者一组数据:中国家电制造占全球制造量的40.6%,但中国品牌在海外市场的占比只有2.3%,这其中90%是海尔贡献。

面对这一现状,周云杰认为,除了提升产品质量和性能外,关键还要通过互联网思维进行变革和创新。比如说,海尔智能工厂就是中国版工业4.0的解决方案。

## 中国平安:金融巨擘的成长和转身

■ 本报记者 李致鸿

1988年的春天,中国第一家股份制保险公司——平安保险公司在蛇口诞生。

时光荏苒,如今的平安,已经是拥有全方位金融牌照的综合金融集团,并已更名为中国平安保险(集团)股份有限公司,旗下拥有中国第二大寿险公司和中国第二大财产险公司。业务涵盖保险、银行、投资和互联网金融在内的金融行业诸多领域,总资产近4万亿元,在2014年《财富》“全球500强”排名中位列第128位,并在英国《金融时报》全球最具价值品牌100排行榜中位居全球保险行业第一。

平安用其将近30年的发展历程,讲述了一段“最有质量的”的成长故事。

### 成长,以保险为起点

1988年成立后,机制灵活的平安便势如破竹,逐步从地区性保险公司走向全国性保险公司,从产险领域进入寿险领域。

在1993年,平安做出了两个出人意料的举动——从海外引进寿险个人营销体制并率先在中国金融业引进外资。此后几年,平安便迎来了其业务高速发展和规模急剧扩张的黄金时期。

2003年2月,中国平安保险股份有限公司正式完成分业重组,更名为中国平安保险(集团)股份有限公司。与此同时,“一拖四”框架完全显现。2005年7月6日,平安银行总部在上海举行开业典礼。随着平安银行的挂牌,平安真正成为了一家具有证券、保险、银行、信托等多种业务的大型金融集团。

或许,没有人相信,如今拥有约60.8万名寿险销售人员和约21.2万名正式雇员的平安,当初仅有13名员工。近30年,平安的总资产从5000万到近3.86万亿元,平安的保费收入从数百万到2014年底的3260亿元。

平安最为津津乐道的是他的“外体”和“外脑”,换一种说法就是它的国际化的视野和管理方式。

平安的外体由数个与国际接轨的“第一”组成。平安在国内保险业中首家聘请了国际知名的会计师事务所,按照国际标准审计公司财务并出具财务报告;在国内保险业中第一家聘请国际精算师事务所,出具国际标准的精算报告。

平安的外脑时间最早——在上世纪90年代中期就率先在金融业内引入外脑;比例最高——20年来其核心高管中有一半左右来自“空降兵”;存活质量好——“空降兵”除在平安发挥作用之外,还对国家的贡献,有3位外籍高管获得国家友谊奖。

### 转身,决胜互联网平台

平安围绕医、食、住、行、玩等需求,从生活切入,搭建互联网金融平台,初步形成“四个市场、两个聚焦、一扇门的战略体系,为其“最有质量”的成长故事续写了互联网金融的新篇章。平安的“四个市场”分别为陆金所的资产交易、万里通致力于积分交易、平安好车的汽车交易以及平安好房的房产交易。与“四个市场”相辅相成的则是

### 制造隐忧:高企的成本、变化的需求

去年以来,中国家电市场出现“全品类、全行业”下滑。过去30多年来推动家电企业高速发展的“大规模制造、低成本运营”商业模式已经失灵。与此同时,则是大量低成本制造带来的不稳定质量和品质,让中国制造的信誉缺失,也令整个家电产业的智能化、高端化转型升级“雪上加霜”。

近年来,中国制造产业出现了整体“外移”现象,特别是一批日本等外资开始向越南、东南亚转移,带来了产能的释放,让人担心会引发中国的大量制造资源和大量劳动力资源的闲置。对此,周云杰坦言,“我并不担心这个问题。因为中国制造不能再拼低成本,而是要拼高效率,从中国制造向优质制造转变才是核心,才能推动中国经济发展结构的调整”。

从产品的角度来看,周云杰认为,第一就是要生产出一流的、高质量、高品位的产品。这需要企业对供应商的选择,对内部运营管理体系的建立。第二就是要保证持续的、批量的

优质产品推出,这不只是符合国家标准,更多的是要建立用户标准的体系。第三就是要创造出让用户感动的产品,这就需要优质的人才体系,打造软硬融合平台。

“当前,真正应该让我们感到可怕的,不是东南亚等的低成本优势,而是德国和美国的现代化制造。为什么有的制造业回流到美国和德国仍然有市场竞争力,甚至比中国制造的还便宜。绝不是因为美国的劳动力成本低,而是制造水平和能力升级。”周云杰坦言,加快中国工业4.0的落地,关系到中国制造的口碑和未来。

多年前,德国率先在全球提出了工业4.0战略,并在弗劳恩霍夫、西门子、宝马等企业快速推动包括“黑灯工厂”在内的制造升级。同时,美国也推出工业互联网和先进制造,由GE、IBM、罗克韦尔、麻省理工等

“两个聚焦”和“一扇门”。平安的“两个聚焦”指的是聚焦于资产管理健康管理两大业务领域;平安的“一扇门”是互联网世界任意门,让平安“医、食、住、行、玩”广泛的生活应用场景无缝衔接,用户可选择任意一扇,在丰富的金融、生活环境中享受一站式服务。

好的产品或服务一定是能找到用户的“痛点”,而互联网金融模式下,用户突破时间和地域的约束,可以随时随地在互联网上更加便利地寻找需要的金融资源,使得金融服务更加直接,用户基础更广泛,这些都有助于企业判断和找到这些“痛点”和需求,使服务更具个性化,进而提升用户体验。

事实上,平安在描绘互联网金融美好蓝图的同时,并没有忘记与核心金融业务相结合。前不久,平安深挖“金融+生活”的庞大信息,利用“大数据、移动、云”三种技术,成功推出了针对女性的专属传统金融和互联网金融产品,掀起了核心金融业务与互联网金融的新高潮。

诚然,平安“最有质量”的成长故事远未结束,其正在用互联网金融续写着传奇。而在平安近30年的历史中,做别人没有做过的事、不断的危机感以及转身,成为这只金融巨擘裂变式生长的化学试剂。

### 【点评】平安的张力

■ 李致鸿

“去年的马明哲,领导不了今年的平安。”马明哲说这句话的时候,正值1997年亚洲金融风暴,当时国内金融业人心惶惶。

17年过去了,马明哲和平安始终没有忘记居安思危的道理。面对瞬息万变的市场环境和迅猛的科技发展趋势,平安选择了“蓄势待发,决胜新平台”。

中国平安集团首席信息执行官兼首席运营官陈心颖表示,马明哲“在新年致辞中特别提到,平安的危机感来自市场、技术、客户和行业的快速变化。平安过去的成功得益于一直以来强烈的危机意识和包容的文化,未来的平安会继续保持高度的危机感、紧迫感和开放、包容的文化,积极促进内部协同……”

企业和高校共同参与,引发近年来美国制造业的回暖,也开始冲击着中国这个全球制造大国的地位和竞争力。

### 海尔试水:让用户创客、让制造成定制

面对制造成本的攀升以及消费需求的变化,如何让中国制造走出低成本、低价格的泥潭,建立对用户的品牌口碑和信任体验?海尔给的答案是,以“智能互联工厂”打造中国版工业4.0,实现中国制造升级的同时,带动整个经济结构的升级。

进入2015年以来,全球首

个海尔冰箱智能互联工厂、海尔空调智能互联工厂分别在沈阳、郑州等地投产。与此呼应的,则是过去中国家电产业的大规模制造,正在被海尔的用户“众创定制”所取代。用户可自主通过海尔商城的定制平台,根据个人的喜好,自由选择家电的颜色、款式、性能、结构等,定制满足其个性化需求的产品。

隐藏在这一系列变革背后,则是海尔通过产品研发的全模块化、生产的全自动化和交互的全信息化等一系列运营和管理架构的颠覆,完成对用户需求的模块定制,到众创定制和专属定制持续迭代,最终让用户全面参与到企业的技术创新和产品研发,甚至成为创客。

从美国福特开启全球规模化制造的时代、日本丰田开创全球精益化制造时代,到如今中国海尔探索的智能互联工厂正在开启中国工业4.0时代的大幕。作为全球最大制造中心的中国代表企业,海尔正在展开一个由“规模制造”向“众创定制”的转型之路。

【点评】

### 海尔的魅力

■ 丁明豪

海尔的魅力在于海尔永远是新鲜的。因为新鲜而神秘,因为新鲜而被消费者所喜欢。

作为中国家电企业中第一个千亿级企业,海尔所面对的问题是中国企业所没有遇到过的,甚至是其他全球性跨国公司也没有遇到过的。用海尔首席执行官张瑞敏的话来说,海尔是在雾中前行。从这个角度看,海尔不仅是为全球消费者贡献了优质的家电产品,更是为成长中的中国企业做了探路者。让人感叹的是,海尔每一次都在迷雾中,探索出了新的道路。

工业4.0,是海尔又一次的探路。和以往不同,这一次海尔抓住了互联网经济的本质,让全员甚至是客户都一起成为探路者。海尔自己则成为了全球家电产品最大的创新平台,每一个的创意都有可能成为激动人心的产品。

海尔是海。这一次海尔汇聚的不止是海尔人的能量,而是全球创新者的能量。在波澜壮阔的创新浪潮中,海尔以及所有中国企业展现出博大的活力和生命力。

中国移动已对旗下多媒体基地进行了公司化改造,但这仅仅是第一步,根据国家的改革的方向,中国移动还在公司化的基础之上加大合作,加大混合所有制的建设;再次是更加注重合作共赢,打造良好的生态环境。

### 全力推进三新应用

目前,中国移动正大力推动行业应用的开放,正在努力推动移动云、移动应用、行业终端在各行各业的发展,打造基于教育的云系统,基于移动医疗的云系统,打造车联网监控设备等。中国移动希望通过这些产品为全球所有的合作伙伴提供更好的服务和支持。

经过一年多的努力,中国移动的4G已经覆盖了10亿的人口,覆盖了300个以上的城市,县以上的城市实现了全覆盖。目前,中国移动的4G网络是全世界规模最大,覆盖最广泛的网络。

未来4G会怎样?奚国华认为,首先网络覆盖会更广,一是中国的广大农村,二是城市的数据热点,三是大量的楼宇的室内覆盖。

中国移动正大力推进三新的应用。三新包括新通话、新消息和新联系,三新的基础支撑就是VOLTE和RSC,就融合通信而言中国移动将把更加扩大的客户群构建在一起,形成更加方便的通信如何,使各种能力有效聚合在一起,有效开放给大家。

【点评】

### 移动的动力

■ 郭志明

“不创新毋宁死”。当这样的话出自互联网“狂人”陈天桥之口时没有人会觉得惊奇,但当中国移动的老总表达类似意思时,总有人难以理解:企业已经大到这种程度了,还用得着如此战战兢兢吗?

互联网时代,行业壁垒已不再森严。当阿里巴巴抢了银行的生意,当京东商城占了国美电器的地盘,中国移动、中国联通猛然回首,腾讯携微信之强势俨然成了通讯巨头的新竞争对手。

奚国华坦承,由于移动互联网对于传统通讯业务的影响愈加明显,中移动遇到严峻挑战。这就不难理解,创新之于中国移动的重要性。动力来自哪里?动力来自压力。

### (上接第一版)

首先是创新驱动,与发达国家争夺新兴产业和新兴产业的竞争高地。国家已设立400亿元新兴产业创业投资引导基金;要落实和完善企业研发费用加计扣除、高新技术企业扶持等普惠性政策;增设国家自主创新示范区,办好国家高新区,发挥集聚创新要素的领头羊作用;要改革中央财政科技计划管理方式,建立公开统一的国家科技管理平台;加快实施国家科技重大项目,向社会全面开放重大科研基础设施和大型科研仪器;要加快科技成果转化使用处置和收益管理改革,使创新人才分享成果收益。

同时,要实施“中国制造2025”,提升传统制造业的国际竞争力。采取财政贴息、加速折旧等措施,推动传统产业技术改造;支持企业兼并重组,在市场竞争中优胜

劣汰;促进工业化和信息化深度融合,开发利用网络化、数字化、智能化等技术,着力在一些关键领域抢占先机、取得突破。

如果说企业是国家经济的细胞,那么只有细胞都是健康和优良的,中国经济才能摆脱目前在低层次、低水平上发展的模式。目前,中国企业无论是在对未来发展具有关键、颠覆性影响的重大技术创新方面,还是公司治理和品牌建设方面,与发达国家的企业相比,都还处于明显的劣势地位。

要改变这些状况,除了政府的引导外,更需要有市场化的力量推动。无数的事实证明仅靠政府力量催熟的成果,不但其营养成分会大大降低,而且很可能产生很大的副作用。政府更需要做的,是制定规则让企业的能量释放出来。

## 中国移动:移动互联网融合倡导者



王利博制图

■ 本报记者 鲁扬 丁国明

全国两会期间,全国政协委员、中国移动董事长奚国华在提案中建议,希望从国家高度统筹部署,像推广我国自主高铁、核电一样向海外推广TD-LTE,打造国家“新名片”。这个提案引发各界热议,中国移动的底气从何而来?

### “只有第一没有第二”

一年前,中国移动积极倡导各界移动互联网融合生态圈,并宣布了中国移动4G的宏伟蓝图,正式开启了全产业链4G的“盛宴”。奚国华当时公开表示,移动互联网的发展已经到来,移动互联网最大的特点就是创新,移动互联网的创新大大激化了新的消费需求。

一年前,工信部、中国移动在GSM组织架构下建立了一个GTT组织,是专门推TD-LTE的。到目前为止,这个组织里已经有114家运营商表示对TD-LTE感兴趣。中国移动要做好数字化服务,必须探索新的途径,寻找新的增长点,既要做好管道,也要在数字化服务方面有所作为,中国移动已经做了一些布局,有个人市场,有政区市场,有家庭市场,有物联网等。

中国移动首先强调注重创新。在移动互联网领域“只有第一没有第二”,跟随是没有出路的,中国移动实际上有很多优势没有充分地发挥出来;其次是要更加重视观念机制体制的转变,一定要用互联网的理念或者思维去做,或者是机制去做。