

# “孵鸡卖蛋”，海尔到底在做什么？

本报记者 许意强

从传统的家电,开始进入智能、金融、农业等诸多新领域,甚至还开始“孵鸡卖蛋”了。海尔正在进行一系列转型和变革探索,海尔到底在做些什么?又将会怎么样?

日前,随着“人单合一双赢模式探索十周年暨第二届海尔商业模式创新全球论坛”的召开,一个隐藏在过去的10年海尔探索管理体系、商业模式和经营策略变革的方向和逻辑也正式浮出水面。海尔不只是为了自己、为行业找到一条在互联网时代可持续发展的道路,更为重要的是,还要建立起中国企业管理理论和体系的自主平台。

## “孵鸡卖蛋”，这是不务正业还是另有所图？

近年来,海尔的一系列转型动作和布局,都备受社会各界的关注。不过,当很多人听到,家电企业海尔竟然也开始“孵鸡卖蛋”时,还是大吃一惊。

作为海尔金融平台孵化的小微创业项目,据海尔产业金融食品农业金融小微主邱玉兴介绍,“当前中国家庭每天都在消费鸡蛋,即使是每人每天消费一枚鸡蛋,这就是一个高达3000亿规模的行业,却因为价格波动、利润低,没有企业能持续盈利,没有一家企业市场份额超过0.3%。我们进入之后发现,归根到底是产业组织方式和商业模式问题。”

那么,作为“门外汉”的海尔如何在这个并不赚钱的行业实现盈利?据悉,传统养殖行业的组织方式是高度离散,涉及食品安全、价格波动等多个问题,管理复杂。海尔通过建立研发和交互两个平台,以产品为纽带形成一个共创共赢的平台。研发平台包括饲料、疫苗、信息系统、养殖设备等,从源头上解决食品安全以及个性化的问题。交互平台则解决价格波动的问题,把价格波动转变为固定收益。



海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏发表演讲

在这一过程中,海尔的产业金融就像绳子一样把利益各方联结在一起,在这个生态系统里解决了价格波动、食品安全和各方利润分配问题。还聚焦一大批上下游产业链的企业在这个平台上共创共享。经过15个月的发展,截止到今年9月份,这一平台金额已突破10亿元,实现了由一家“门外汉”撬动一个产业新兴的变革。

尽管海尔借助产业金融的平台,实现了从家电向养殖业的成功布局,但是不仅没有解决人们的疑问,反而加重了社会的担心:如果将鸡蛋与冰箱打通建立一个健康食品生态圈还可以理解,但是海尔完全是要改造传统蛋禽养殖业的布局,难道海尔在互联网时代的变革只是多元化扩张?

## 卖净水机的,却做成净水服务平台?

卖净水机的,并不安分却非要组建一个面向用户的净水销售平台,这个从上游制造向下游流通领域的跨界扩张,很多企业都有野心却没有行动。在海尔,却变成了现实,从日日顺水盒子销售,到组建日日顺大盈家共创共赢平台,开创了净水行业的先声。

与很多企业一样,当年在看到中国水环境持续污染背后所隐藏的

净水商机后,海尔旗下日日顺便“快马加鞭”进入这一领域。但与很多企业不同的是,日日顺所销售的水盒子不只是一款净水机,更是一个实时收集各个家庭水质的智能盒子,让海尔完成了第一个中国家庭水质环境的数据库建立。

在日日顺大盈家小微主邱玉兴看来,“过去电商平台就是一个买货卖货的平台,但日日顺商城基于水盒子建立的中国家庭水质数据库,成为一个面向用户和商家同时开放的健康饮水平台。让用户找到适合当地水质的产品,让商家找到合适目标用户,实现了供需的精准化、个性化对接。”

目前日日顺拥有168万个社区村镇的水质数据库,可根据这些数据和场景为用户设计个性化的净水解决方案。同时,通过覆盖全国村镇的O2O体验店,让用户从线上到线下体验水质的交互方案设计。还有专门的滤水管家,为用户自动化管理滤芯和提供增值服务,解决滤芯等后顾之忧。

最终从销售净水机、净水盒子起步,到组建一个全面开放的日日顺商城平台,在为用户打造个性化的净水解决方案同时,也在吸引越来越多净水企业的参与,形成一个连接上下游产业的个性化产品定制服务平台。

作为中国第一家由净水制造商

变身净水服务平台商的企业,这正是得益于海尔的共创共赢理念和开放整合的机制,让行业和市场看到“颠覆传统成功模式和理念”的商业蓝海。这也正是海尔所推动的“人单合一”共创共赢模式的最佳演绎。

## 卖的是洗衣机,享受的则是专业洗涤方案

在全球洗衣机产业,海尔的免清洗洗衣机被认为是打破行业百年难题的划时代产品,完成了中国企业对全球高端波轮洗衣机的新定义。不过,对于众多不同行业和领域的消费者来说,买的是海尔免清洗,获得的却是健康可定制的洗涤服务。

仅在免清洗洗衣机的研发和迭代为中心上,海尔已形成超过100万用户的交互平台,可以提供从硬件的洗衣机,到根据一件衣服的面料和材质来定义不同的洗涤程序和模式,最终形成了一个智慧洗衣生态圈,一切跟洗衣相关的个性化需求均可以得到满足。

这正是海尔通过“从用户中来,到用户中去”,让用户真正参与和体验洗衣机的研发,同时再到用户中去,将顾客变成用户从而实现产品持续迭代创新。最终,这不仅基于免清洗平台出现了迷你免清洗洗衣机等用户定义的产品,同时还在产品的迭代速度上比传统洗衣机开发快了3倍以上。

在海尔的智慧洗衣生态圈中,从一台开创中国高端波轮洗衣机市场的免清洗洗衣机,以一个可由用户自由定义洗衣机、洗涤程序的交互平台,再到一个围绕衣服搭配、购买、洗护和管理的智慧洗衣生态圈。海尔卖的是洗衣机,但提供的却是全方位的智慧洗衣服务,甚至还成为一个社区和校园洗涤平台的服务商,完成从硬件制造商向平台服务商的跨越,也让这一平台成为产业链上下游相关企业的共创共赢平台。

记者手记

# 万变不离其宗,为用户创造更美好生活

许意强

如果说,卖洗衣机的海尔,做起校园和社区的洗涤解决方案供应商,这种跨界扩张还让人可以理解。那么,卖净水机的日日顺,却建立中国第一份家庭水质数据库,由此还打造一个面向全行业的个性化净水机平台,这似乎有点“跨界过大”。更让人难以想象的是,家电企业海尔,竟然还“孵鸡卖蛋”,这个让很多人似乎大感意外。

对此,长期关注和研究海尔的美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院马

歇尔·梅耶教授也坦言,“说实话,我现在都记不住他们到底有多少产品,水盒子、空气盒子印象很深,特别是这次论坛上分享的卖鸡蛋故事更让我没有想到,充实了我的案例库。”

“不过这些都没有关系,因为海尔转型和变革的精髓,不在于多元化扩张去做大企业,而是通过组织结构的变革,让大企业变小,让员工成为CEO、小微主,让企业变成一个个平台,提供多方面的产品和服务。我认为海尔不会进入所有的领域,他们提供的产品和服务一定集中在改善并

提高人们的生活质量,海尔最为关注的还是终端用户,肯定不会进入工业领域”。在马歇尔·梅耶看来,在这些看似没有关系的扩张转型背后其实有一个核心元素,就是要带给人们更美好的生活体验。

实际上对于以海尔为代表的一批拥有几万人,甚至十万人的集团型企业来说,面对这个快速变化的世界,传统的商业智慧和管理体系已经根本无法支撑企业的持续扩张与发展。如果一直做着原有的事情和坚持原有的模式与道路就会很快被淘汰,所以必须要面向未来,牢牢抓住

市场和用户探索更多的可能。

正如海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏所说的,“我们有的商品质量绝对很好,服务也绝对无懈可击,但没有体验就没有迭代,就不可能和用户交互。因此,体验经济非常重要,具体就是要把客户变成参与用户。但是,做到这点还不够,最后要形成再创造价值交互的用户圈,所有用户聚在一起探讨大家感兴趣的问题。所以我们转型的一个重要方向,就是创造用户最佳体验,通过一个个的共创共赢平台,实现用户增值和做关各方分享增值。”

# 空调企业扎堆抢夺“金九银十”市场

本报记者 许意强

今年以来,空调行业犹如坐上一轮“过山车”。从过去两年家电市场增长势头最看涨的领域,迅速成为最近半年多来家电市场跌幅最大的领域。

面对空调市场从“大涨到急跌”的发展势头,以奥克斯、志高、格力为代表的空调企业则面对“金九银十”市场集体打响了一轮市场引爆战役。《中国企业报》记者了解到,先是奥克斯空调在北京发布了一系列“划时代”的极客空调,随后,志高和格力则于同一天分别打响2016冷年空调市场第一枪,发布年度新品。

其中志高推出了全球最智能的智能王空调,并启动了智能云空调普及风暴和智能云+生态系统,率先在空调产业完成了从智能云时代大幕的拉开,到智能云空调普及风暴的启动,以及智能王空调新品的迭代、智能云+生态系统平台的打造。当天,志高集团董事长李兴浩同时还吹响了“志高重返空调三甲”的冲锋号,并明确表示,到2020年志高跻身千亿企业俱乐部的目标不动摇。

此前,奥克斯发布了一场划时代的极客空调新品,推出颠覆传统空调外观设计和送风方式的极客空调,从而正式吹响了奥克斯空调第四次战

略转型的号角。面对这样一款让整个空调行业“眼前一亮”的新产品,奥克斯家电集团总裁崔华波表示,“极客空调将正式拉开奥克斯新一轮战略转型的大幕,在此之前奥克斯更多的是市场跟随,处在量变的阶段。从现在开始奥克斯要全面领跑,完成质变的升华。”

同样,格力空调也在时隔两年之后,首次以新产品为主题推出大平板的“油画空调”,以及冰箱和空气净化器等产品,这在全面拉开格力市场经营多元化大幕的同时,也标志着格力市场竞争将从价格战转向新品战。

对此,第三方市场研究机构产业在线负责人杨洁坦言,“在2015冷年

家用空调产业同比下滑8.9%的背景下,所有空调企业都面临着在2016冷年提前引爆市场的压力。所以,‘金九银十’成为所有空调企业的必争之地,无论是格力、美的,还是志高、奥克斯,其实都需要在价格竞争之外找到新的竞争手段和方式。”

来自产业在线发布的一份《平衡格局延续,震荡趋势加剧》空调产业报告显示,2015年暖通空调设备产业规模约3200亿元,同比下降8.3%。其中,家用空调同比下滑8.9%、规模达2415亿元,中央空调同比下滑11.9%、规模为218亿元,商用空调同比下滑5.3%、规模为470亿元。当前空调业整体库存已达历史高位,4800万台。

新趋势



# ULED VS OLED 正酣 量子点电视市场逆袭

本报记者 许意强

近日,随着彩电业“金九银十”销售旺季的到来,一场围绕ULED与OLED哪个是彩电市场发展方向和趋势的争论愈演愈烈。与此同时,由TCL推出的量子点电视却在终端市场上拉开了一场对用户的“芳心捕获”大战。

在显示技术专家们看来,“单从显示技术角度,OLED只是实现一定程度的技术提升和改良,和LED的区别只是主动发光和被动发光的微创新,属于技术形态改良的阶段性产物。量子点技术不只是给显示领域,还给人类的未来生活带来革命性的变革。量子点技术改变的不仅是电视,还在改变通信、医疗、外太空探索等人类未来生活的多个方面,是人类历史演进长河中的一次革命性技术突破,也是代表未来方向的新技术成果”。

## 技术制胜:量子点更胜一筹

对于当前全球彩电市场来说,OLED与量子点技术正处在一个“从技术创新到市场新成果”的发展阶段。不过,相对于目前OLED是一个在实验室已经被证明和演绎了多年的新显示技术成果,量子点技术已经在当前的彩电产品上获得了大量成熟的认可。

早在去年TCL就推出了中国第一款量子点电视,并随后在市场上引爆了一轮量子点电视的批量化上市销售热潮。随后,包括三星、海信、索尼、夏普等中外彩电企业纷纷推出了各自的量子点电视新品。

相比OLED的停滞不前,量子点电视迎来了气势如虹的发展。今年4月,TCL率先将量子点和曲面打通,推出了首款曲面量子点电视H8800,实现迄今为止弧度最大的4000R黄金曲率。今年8月TCL推出第二代量子点电视QLED2.0,并率先在量子点电视上导入Dolby Vision HDR和广色域技术,实现了更大的动态范围,精准的背光调节、颜色层次更丰富三大优势,让色彩如同真实所见。

今年以来,以TCL为首的量子点电视阵营初具规模,从而在传统的4K电视、智能电视上建立了全球彩电业的第三大“量子点”阵营。对此,在业内人士看来,“与OLED电视从2013年推向市场直到今年下半年才获得少数企业的小批量上市销售相比,量子点电视之所以短短半年多便引爆市场,掀起一股消费抢购热潮的关键还在于,产品技术优势、性能和成熟度更高。”

清华大学高级工程师、电视显示技术专家万博泉则表示,“量子点技术是一种新型显示技术,由于其使用无机半导体材料,所以具有提高画质、延长使用寿命等优点;另外一个优点是节省了能量,减少耗电。”

比如说在决定电视显示技术色彩饱和度的色域指标上,来自国家广电产品质量检测中心检测数据显示,在NTSC1931标准下,普通LED电视的色域只有72%,OLED电视实测色域为89%;而量子点电视则可以达到110%的NTSC色域覆盖率,远高于OLED。不管是在色域、对比度、亮度等多项关键指标,还是在曲面等外型设计上,量子点都已全面赶超OLED,取代OLED之势已十分明朗。

## 市场先行:率先拉开市场普及大幕

当前很多人看到的是,在少数企业的推动下,OLED电视以“下一代显示技术”的名义在市场上全面引爆。但是很多人不知道的是,相对于量子点产业链的开放与共享,OLED产业链当前被少数企业所垄断,在未来的市场竞争中缺乏话语权。

对于长期在显示技术上受制于外资企业的中国彩电产业来说,OLED虽然能在短期内通过新技术概念让企业抢饭碗,但对于量子点电视来说,却是一项可以长期保证中国企业在市场竞争的主导权和话语权的发展趋势。

早在今年6月,TCL集团董事长兼CEO李东生在2015年美国国际显示周SID大会上就宣布,TCL将致力发展量子点在电视显示领域的应用,帮助其成为在电视高端显示的主流技术。这是目前中国业界在未来技术上发出的最强音。

更为重要的是,在进入互联网时代用户思维主导下,彩电业的话语权已经从技术垄断者们向市场用户转变。特别是在最近一年以来,来自用户的个性化、差异化需求开始主导整个彩电产业的新产品新的发展方向。而在TCL、三星等中外彩电巨头推动之下,一股量子点电视的市场消费热潮快速形成,引发了市场和同行的快速跟进。

可以说,面对当前OLED与ULED在市场上持续不断掀起的口水战,量子点电视并未纠结于此,反而是将重心全部转向用户需求满足和产品迭代升级。日前TCL推出的H8800量子点曲面电视,将量子点显示技术和4000R黄金曲率完美结合,打造了远超OLED的画面显示效果。

更为重要的是,量子点作为影响人类历史进程的一项革命性技术,对我们人类生活的影响不只是停留在电视产品上,还在显示领域、太阳能电池、发光器件、光学生物标记等领域具有广泛的应用前景,并将彻底改变人们的生活方式,将会引发新一轮科技革命。

在业内人士看来,“对于当前的中国彩电企业来说,面对一个全新的市场竞争环境下,必须要厘清技术与市场的关键,不要为了追求所谓的技术领先而忽视了对于市场和用户需求的把握,最终在纷繁的市场利益之下,要拥有对产业发展主动权的牢牢把控。”