

# 海尔互联工厂 为中国空调转型找到一条新路

## 首创互联网“产消合一”模式,让生产线上的每台空调都有用户

■ 本报记者 许意强

近日,于青岛落幕的世界互联网工业大会的最后一项日程,吸引了来自全球400多位政府、协会及企业嘉宾们的注意。他们用整整一下午的时间前往位于青岛胶州的海尔空调互联工厂参观。

这家工厂为何引发中外嘉宾的如此关注?在“中国制造2025”规划发布以及德国工业4.0和美国工业互联网等战略方兴未艾的背景下,海尔空调互联工厂对于正谋求转型升级的中国空调产业来说又意味着什么?带着这些问题,《中国企业报》记者展开了一番调查采访。



互联工厂实现“大规模制造向大规模定制”模式落地

### 掀起一场用户革命

在胶州海尔空调互联工厂,人们看到的是一个充满众多机器人和自动化设备,从最前端的零部件进入,到整机装配入库,全都实现自动化操作的工厂。没有看到的则是,在这座智能化工厂的一块块显示屏背后,一款款空调从最初的技术、功能和外观,到生产数量、运输车辆、送货时间,甚至是上门安装等一系列需求,都实现与用户的完全交互。

在一位知情人士看来,“这个互联工厂对于海尔空调来说,不是要释放其智能化制造水平,而是真正实现‘大规模制造向大规模定制’这一模式落地,即生产线上的每一台空调都是有用户的,真正让空调从研发开始就能找到用户的需求,这样也就真正实现了让用户需求主导产品的研发创新和迭代。”

如此来看,对于整个空调产业来说,海尔空调互联工厂面向用户所搭建的一系列并联布局,让产品研发、生产制造、市场营销与物流配送、售后服务等所有环节,均可以与用户进行实时的主动交互,实现了让产品卖出去才是与用户交互加深、加速的开始。这也打破了传统空调企业串联体系下,只有物流配送和售后服务部门与用户被动交互,同样产品卖出去后就结束交互。

用户,这个原本在空调企业布局中只是被动接受产品和服务的对象,如今在海尔空调互联工厂体系下被重新赋予新的角色,开始成为企业产品研发、生产制造、市场营

销、物流配送以及售后服务的主导者,他们对企业在不同环节的需求都可以成为驱动企业升级和产品迭代的动力。

由此,这带来的也是一场深度的用户革命,一举确立用户在空调企业产业链和价值链上的地位与作用。因为对于已经发展了100多年的全球空调产业来说,从来没有像今天这样将用户和用户需求放到产业发展的战略高度对待。最终这也会在某一天,真正让用户成为撬动企业和产品创新的核心动力。

### 开创一场体验革命

当用户成为企业的真正主导力量,那么随之而来的必将引爆一场对于传统产业的体验革命。当天很多参观者除了对海尔空调互联工厂的生产一线流程、工艺以及黑灯车间等变革非常关注外,还对互联工厂控制中心的几张大屏幕表现出浓厚兴趣。

其实这几张显示屏真正是海尔空调搭建的一个个多环节与用户持续交互的平台:从最初的营销宝、众创汇、众创定制APP,到透明工厂、一路顺及日日顺物流、电子保修卡,最终让用户在各个环节的需求都拥有交互的平台和入口。

这也一举打破过去百余年来空调产品从研发问世,到进入用户家中,只是简单的“包办婚姻”关系,用户只是听朋友或者营销导购员的介绍就下单购买。而海尔空调互联工厂却建立了一个个与用户持续恋

爱,并提供了从初恋、热恋,最终走进婚姻殿堂的平台和机会。变过去的“包办婚姻”为现在的“自由恋爱”。

比如在倾听用户需求的最前端,海尔营销宝不只是一个简单的产品展示平台,还可以让用户随时定位在附近社区,有多少用户使用海尔的哪些空调新品,从而帮助用户可以一目了然进行选择。同时,对于很多追求个性化需求的用户,还可以通过众创汇、众创定制等平台,提出自己的个性化需求并进行定制生产。

即使在过去长期以来家电企业对外都是高度保密的生产工厂环节,海尔也通过“透明工厂”平台实现对同行和用户的全程公开透明化、可视化。真正让用户对于产品原材料、生产流程拥有了清晰了解。而在下游的产品出库、物流配送、售后服务等环节,用户对于空调订单的具体配送时间等也可以做到实时的监控。

从空调消费者的角度来看,对于购买的那台空调产品,周边到底有多少人使用,又采用哪些生产原材料以及何时完成生产、组装、入库,甚至是发货,都可以在海尔互联工厂这一平台得到全程公开的掌握,真正让用户从过去的“灯下黑”,到如今的“一目了然”。

借助互联网、物联网以及智能化技术,海尔成功将原本分散在企业生产运营的各个环节进行了统一并处理打包后,最终统一面向市场和用户进行开放展示,由此带来的

则是整个空调用户的一场史无前例体验革命,让用户对空调的每个环节、每个细节都了如指掌,最终做出自己最清晰的判断。

### 引爆一场产业革命

其实对于很多参观者来说,心里都非常清楚:无论是德国的工业4.0,还是“中国2025”规划,或者是当前海尔空调的互联工厂,本质上都只是推动制造向创造转型升级的手段和工具,最终目的不是为了展示技术创新能力,还是要在各个传统产业在互联网时代的新活力。

无论是让用户从产品的最初研发,到后续的持续迭代,全程参与并成为真正的主导者,让企业只是成为执行者和响应者。还是,全向用户开放产品技术研发、生产制造和物流配送等各个环节,真正让用户产生当家做主的感觉和体验,这些都只是海尔空调互联工厂为撬动整个空调产业变革的铺垫和积累。

当前摆在所有空调企业面前的是一个史上最艰难的产业环境:从去年开始,在空调产业市场增速放慢、需求低迷的背景下,大量空调企业产生高达4000万套的库存包袱,其中少数领军企业的库存包袱近2000万套,并由此引发了整个空调产业的僵尸产品堆积,这已经引发市场和经销商的普遍性恐慌和迷茫。与此同时,传统的大规模制造和低价价格分销已经无法解决上述问题。

过去几年以来,海尔一直在推动“像卖海鲜一样卖空调”、“让流水线上的每台空调都拥有主人”等转型升级变革,如今随着互联工厂全面落地以及由此搭建的一个个基于用户全程实时交互的串联平台,打破了大规模制造的局限,真正让不同用户个性化需求都可以得到满足,从而实现大规模定制。

这也一举解决长期以来中国空调产业因为“商品不对路”引发的库存积压等问题。这不只是承载着海尔集团互联网创新模式“产消合一”的产业实践梦想,还是其在空调产业带来一场经营模式和商业模式变革的双响炮。

## 美的集团业绩连涨 “护城河”日渐明晰

■ 本报记者 许意强

在家电市场寒冬的背景下,还能保持持续的逆势增长,让美的集团成为今年中国家电业最为耀眼的“明星”企业。不过,对于众多竞争对手和合作伙伴来说,关注的不是美的集团业绩增长,而是增长背后的动力体系?

今年以来,中国家电市场商业零售额已出现连续14个月下跌。在这种背景下,近日美的集团三季报的发布却给整个行业带来新的惊喜,同时也将隐藏在这家公司逆势连涨背后的业绩“护城河”日渐明晰:2015年前三季度美的实现营业收入1120亿元,同比增长2.2%;实现归属于母公司净利润110.12亿元,同比增长23.0%。其中电商营收突破百亿元,超出去年全年营收。

正是依托一系列精品家电在市场一线竞争中充当“开路先锋”,快速撬动存量市场和把握增量市场机会。随后又通过一系列与时代相贴近的营销创新和渠道变革,打造一支面向市场和用户需求的高效率敏捷性团队,实现了国内与海外市场的本土运营,成功占据市场发展先机 and 商机。

透过此次美的集团三季报传递的“利润增速是营收增速”10倍多这一现象,就可以看出近年来公司一直在推动和实施的“精力战略”,在家电寒冬市场上释放出强势增长的动力。这也给所有中外企业提供具体转型方向:那就是做好产品、做差异化精品,提供真正满足市场和用户需求的好产品,才能在下跌市场上找到刚性需求,激活存量需求。

如果说一系列精品家电的成功打造以及空调、洗衣机、冰箱和小家电多品类的协同扩张,是这一轮美的集团业绩领涨的“先锋队”。那么最近两年来,美的集团在流通渠道上围绕用户和需求实施的“从线上到线下”一系列变革,则成为这一轮增长的“中流砥柱”。

今年美的电商营收有望达到160亿元。这一切均是基于公司大电商布局:在与天猫、京东等电商平台合作的同时,美的还自建官方网上商城,同时通过内部管理创新,实现所有电商渠道销售的美的家电从交易金额、订单数、畅销商品、用户评价等信息均可一目了然。

同时在线下渠道,美的还整合全品类各地分公司、代理商、线上线下物流业务,实现协同仓储、整合配送、去分公司至代理商中间层,大幅提升企业端到端的统一物流运作能力与产品销售、库存等全流程大数据的监控与分析能力,打造更利于互联网时代的快速响应营销服务平台。

此外在全球市场布局上,今年以来美的集团整合海外业务平台,持续推动外销业务模式以“OEM为主”向以“OBM为主”转变。同时组织形态由支持“中国出口”向实现“本地运营”转变,推动自有品牌业务增长,并持续把握全球市场的合资并购机会。

## 中国洗衣机黄金时代到来

### 海信在德国“节能和环保”产品评测中获好评

■ 本报记者 文剑

即便是在一向以“严格而苛刻”著称的德国制造面前,来自中国的家电巨头海信也没有丝毫的让步,反而凭借自身的差异化优势,赢得来自德国品质的肯定与尊重。

近日德国一份代表消费者利益的著名电子消费品监督杂志(ETM TESTMAGAZIN),发布一份对于德国家电市场上销售的8个品牌洗衣机的第三方产品专项评测。结果显示:来自海信的一款洗衣机获得“GUT”等级评价(意为好)。这是该杂志近年来对于厂家产品测评给出的较高评价。

在这次以“节能和环保”为主题的产品专项检测中,德国人从市场上抽查来自米勒、松下、西门子以及三星等全球主要知名家电品牌洗衣机产品,而海信则作为中国家电行业的唯一代表参与其中,与欧美日韩等国领军企业同台竞争。这在释放海信洗衣机的节能与环保优势同时,也打响了中国制造和中国品牌的全新形象和实力。

可以说透过这次德国人的产品评测不难看出,一个属于中国洗衣机产业的黄金发展时期正在到来。目前,以海信为代表的中国洗衣机企业不仅在本土市场上,牢牢把握着整个产业发展和消费潮流的趋势,同时还在海外市场上以自主品牌打响一轮中国制造与创新。

在业内人士看来,“在德国市场上与全球知名洗衣机品牌同台竞技的背后,正是近年来海信在中国洗衣机产业厚积薄发的综合优势,得到完美展现和释放。其实这只是海信洗衣机技术创新能力的一个缩影。近年来围绕节能环保以及健康洗涤技术的创新,海信已经取得了长足的发展。”

此前就在中国妇幼保健协会主持召开的海信“循环喷淋拒绝残留——海信洗衣机旋瀑洗技术专家鉴定会”上,来自北京儿童医院、北京妇产医院以及中国家电研究院、北京航空航天大学等科研院所的专家,对于海信洗衣机独创的“旋瀑洗技术”在解决洗涤残留、保护孕妇和婴幼儿方面的能力给予充分肯定。

在海信洗衣机独创的“旋瀑洗技术”问世背后,则是长期以来在机洗衣服的过程中,不管使用何种洗涤剂都会存在表面活性剂成分和荧光增白剂,这些会在洗涤过程中残留在衣服表面,从而对人体皮肤带来伤害。而海信这项技术的问世,不仅可以改善衣物的洗净度,关键还可以去除洗衣液残留等健康问题。

从关注大众市场的节能环保需求,到关注婴幼儿小童市场的健康洗涤需求,近年来在洗衣机市场上海信以直击产业技术创新本元和用户需求本位,不断推动自主创新核心技术的升级迭代,从而驱动整个市场消费升级换代,也带来了中国洗衣机产业发展的黄金时代。

## 彩电业三国大战, TCL曲面电视为何异军突起?

■ 本报记者 文剑

OLED、ULED、QLED……彩电业永远不缺富有科技感的新技术产品。尽管各大彩电企业下力气对用户进行相关技术的科普,但字母接近雷同的名称,总令普通的消费者眼花缭乱,甚至难以区分差别。

正当海信、创维、三星、LG等企业陷入概念混战的泥沼中时,TCL却另辟蹊径,在市场上玩一招“QLED量子点攻克”的先后手,用消费者一听即懂的功能性卖点和产品技术性优势迎战单边的显示技术大战,一举击中用户内心诉求,既抢了眼球,又赢得市场规模和用户。

### 抢眼球,开打显示技术“三国战”

从产业属性上看,黑电属于技术驱动型,彩电企业的竞争归根到底还是技术的较量,这也是当前市场上OLED和ULED、QLED之争的根源。

在产品品牌中,海信主推ULED技术,创维力捧OLED电视,而TCL

却通过将曲面技术和量子点技术创新性的融合起来,以一匹黑马的姿态掀起中国彩电市场显示技术的“三国大战”。

对企业来说,好的宣传概念点应该是受众一听就能想象出画面。然而无论是创维还是海信对其主推的OLED和ULED的推广都不够接地气,大部分资源集中在色彩饱和度和、屏幕响应速度、对比度等专业术语上进行对比和宣传,这些功能点很难让用户有一个清晰的认知。

不同于它们的是,TCL寻找差异化的竞争路径,将曲面和量子点技术进行完美融合,并在宣传上主推“曲面”,这能够轻松颠覆消费者对传统液晶电视“平直”外观的认知,从吸引了更多消费者的眼球和兴趣,成功占领了显示技术之争的一个制高点。

经得起市场和用户检验的技术才称得上扎实和领先。从目前市场销售数据看,曲面电视已经成为显示技术之争的最大赢家。据中怡康数据显示,今年5月份,曲面零售量渗透率仅1.9%,到10月第一周曲面零售量渗透率高达5.3%,而在国庆黄金周的

65英寸电视中曲面电视的渗透率则高达27.3%。

而这一业绩的有力推动者无疑是曲面量子点电视的领导者TCL,它在7月掀起了一场声势浩大的曲面普及战役,又在国庆黄金周以多系列的新品引爆曲面电视的市场,在显示技术的三国大战竞争中过关斩将。

### 抢市场,发动曲面电视普及风暴

对全球电视产业而言,曲面电视代表着另一种形态,也预示着全球彩电业正在从球面、平面进入一个全新的凹面或者曲面的时代。在显示技术大战成功逆袭后,TCL又在终端市场进行曲面电视的引爆,让领先的显示技术以超高性价比率先走进寻常百姓家。

从市场数据上看,曲面电视已经迎来产业爆发的临界点。而这一轮市场爆发的背后正是以TCL为首的彩电企业不遗余力的推动。其实曲面电视开始呈现出普及势头的拐点是7月TCL发起的曲面普及战,以高品质的

大尺寸曲面产品和巨额的让利价格让消费者有了“非曲不可”的理由。

随后在9月3日的抗战胜利日上,曲面电视登陆阅兵前线指挥车,引发全国人民关注;国庆黄金周期间,TCL更是在曲面电视热销的带动下,9月第一周零售额同比增长5.5%,也成为彩电市场主要品牌中零售额唯一实现同比增长的企业。另外,TCL近日还宣布将借助“双11”的电商节点全力出击,引发新一轮的曲面消费潮流,推动曲面产业全面落地。

任何产品要实现快速落地最简单最有效的方法就是打造更好的产品和价格,双管齐下才能打动消费者。从当前产品的成熟度、产业链布局 and 消费者关注度上看,曲面电视普及的天时地利人和都已聚齐,只需要有实力的企业借助优质渠道和节点进行引爆。

对于TCL来说,曲面电视也是其彩电业务实现跨越式增长的重要支点,虽然其已经通过曲面和量子点的结合抢占了“三国演义”的一席之地,但要成为霸主仍需要将产品实现全面普及。