

海尔家电产业集团公司副总裁孙京岩：

大规模定制模式助力企业智能化升级



孙京岩

以“人单合一”管理模式为驱动，主动创新，踏准时代节拍，从以企业为中心到以用户为中心，海尔率先积极践行国家智能制造战略，加快新旧动能转换，在海尔的五大发展阶段过程当中，不断持续实现自身的转型升级，打造出了全球领先的大规模定制的COSMO-Plat工业互联网平台，赋能广大中小企业创新能力提升和转型升级。

什么是海尔的COSMOPlat？就是海尔正在探索的“人单合一”模式，“人”就是创客员工，“单”就是用户价值，让员工在创造用户价值的过程中，来实现自身的价值。

“人单合一”倒逼企业实现三大颠覆：第一是战略转型，从封闭企业到平台企业；第二是组织重构，打造网状节点的组织；第三是机制颠覆，从企业付薪到用户付薪。

海尔始终认为，智能制造的本质就是创造终身用户，实现用户的终身价值，进而成为生态品牌。传统时代是生产决定消费，物联网时代是消费决定生产，海尔从三个层面进行了实践，首先是在用户端，创造用户高端化、个性化的最佳体验，并且让这个体验不断迭代。

在行业端就是要颠覆传统的工业体系，实现由大规模制造向大规模定制的转型。从国家层面，就是要支撑国家战略的落地，赋能中小企业转型升级，实现高质量的发展。

为此，我们构建了全球领先的工业互联网平台——COSMOPlat。COSMOPlat平台最大差异化是什么呢？是以用户体验为中心的大

规模定制模式，它实现了由企业为中心到以用户体验为中心，由为仓库制造到为用户制造的转型。

大规模定制模式不同于大规模制造，从用户的需求交互到研发再到生产、研发全流程始终保持和用户的沟通与交流，也就是由用户驱动和制造体系连接，实现产品的不入库。

具体实践：由大规模的制造到大规模的定制转型，互联网工厂不再是简单的工厂，而是整个工业体系的颠覆，它的本质不是简单的自动化，而是用户全流程参与体验迭代。也就是说，首先我们要抓住用户的精准需求，以满足用户需求为第一要务，由此全流程、全要素的高效率，这里三化就体现了柔性化、数字化、智能化技术手段服务于用户体验的迭代。

举例：以海尔全空间保鲜冰箱大规模定制为例，消费者通过平台发布自己的需求、创意，有510万用户通过社交平台进行交互，在平台上我们能看到有4000多家全球设计资源响应，并提供解决方案。这个方案一共迭代了56次，由消费者决定质量量产，采购、生产、销售服务全流程、全要素，均通过这个平台实现并协同，颠覆了以前开发一个产品需要6个月才上市的体系，现在45天就可以快速上市。而且这个订单一上市当天的销量就达到20万台，超过以前半年的销量。海尔通过这种大规模定制模式，最大的收益就是打造了全球11个互联网工厂，产品不入库率

达到71%，也就意味着海尔生产线生产的产品71%可以不入库直接送达用户家中。

这个平台只对海尔使用吗？答案是否定的。这个平台还可以跨行业、跨领域复制。COSMOPlat还能够跨文化的复制，具有全球的普适性。到目前为止，COSMOPlat已经赋能包括衣食住行康养医等15个行业实现了增值，边际效益递增和终身用户越来越多，将形成更大的生态，进而形成一个平台。这个平台不仅适用于家电行业，而且适用于各个行业，每个行业都能在这个平台上提升全流程的产业竞争力。在这个平台当中，企业资源和用户可以零距离交互、创造价值、分享价值。目前，这个平台聚集了3.3亿用户，3.3亿用户连接终端数量达到2600多万台，包括家用设备、商用设备和工业设备。

此外，COSMOPlat输出的国际标准和大规模定制模式得到了全球的认可，IEEE和ISO等国际组织授权海尔主导制大规模定制的国际标准，这也是中国企业首次制定制造模式的国际标准。

愿景：海尔将承接国家战略，与全球的一流资源展开合作，为全球创造一个引领世界的大规模定制模式，为国家贡献一个世界级的工业物联网平台，成为国家名片，为企业赋能，助力工业企业数字化转型、智能化升级，为我国企业实现高质量发展做出贡献。

（本文根据孙京岩在2019年全国企业管理创新大会上的讲话整理，有删节，未经本人审阅。）

腾讯公司副总裁马斌：

不负伟大的时代，为用户创造新价值



马斌

新一代人工智能发展的浪潮，将使人类发生剧变，整个社会发生剧变，将使互联网和移动互联网数字化、智能化得以新的发展。

如何应对整个趋势的发展呢？腾讯一直在迎接这个趋势，腾讯的战略是“科技+文化”，底层架构做好连接器，左手做好数据，右手做好安全，上面做好数字化的内容和文化完全融合。在这种条件下，中间用人工智能连接，做好连接器和助手。

我是2004年加入腾讯的，到今年整整15年。在这个过程中，经历了PC时代最开始的无线时代，接下来从有线到无线，真正进入到移动互联网，而腾讯也经历了四次变革。2012年腾讯开始建立了事业群，组建了企业发展事业群、娱乐事业群、社交事业群等七大事业群产品线。2014年，腾讯业务开始升级拆分，把一些业务关停、转并，移动业务放到PC业务当中，成立了移动互联网事业群。现在腾讯一共有六大事业群，涵盖消费互联网到产业互联网的区域：微信在微信事业群，平台内容，即所有的与文化相关的内容应用放到了PCG事业群，IEG是互动娱乐游戏，产业互联网、TEG是技术后台，CDG是企业管理，包括金融和广告等应用。所以，腾讯的业务更加清晰了。

为了配合整个组织架构和体系，一定要培养更多的年轻人，腾讯员工超过35000人，平均年龄在30岁左右，30%以上拥有硕士或更高学历，44%是研发人员，腾讯的愿景是做

最受尊敬的互联网企业，通过互联网服务提升人类生活品质，经营理念是一切以用户价值为依据，在这个过程中，腾讯通过日常化的运营，内容化的个性，渠道精明化，相互尊重，达成共识，通过架构、管理把文化传导出去。

如何保持35000多名员工的活性，一定要有一个强大的HR体系。所以，HR的体系通过专业HR专家、交互平台、合作伙伴一起组织架构，帮助我们与员工、基层、中干和高层管理干部相互把腾讯战略推进下去，并且能够反馈回来，让大家更有积极性和意愿，更有斗志完成自己所设计的目标。

腾讯用人之道：寻找有梦想、爱学习的实力派。今天互联网给大家提供如此广阔的平台，我们希望每一个在平台上的同事都有机会实现自己的梦想和为用户创造价值的梦想。驱动每一天不断进步的是梦想，有机会为用户创造极大的价值，这是我们每一个人觉得有机会在这里面完成使命、完成目标、完成梦想的机会，希望更多的年轻人，有梦想的年轻人，能够加入到这个团队里面来，为了更好地达成这个目标，腾讯做了大量的培训，建立了对内对外课程体系。

为了把公司体系能做好，腾讯通过多种方式，包括干部的培训体系、职业培训体系、新人培训体系全部融合，把每一个环节都变成了组织化的流程。让各种对内对外的信息融合起来，把腾讯的内容，既要传播给所有的

小伙伴们，同时也要把外面好的内容吸收过来，也传给内部的小伙伴们。所以我们也希望通过这些计划，不断给不同人群做好更多的分享。

我们还会推动公益成长。目前为止，腾讯公益已经有2.06亿人参与，会集了网友47.57亿元捐款。2006年，腾讯创造了中国第一个互联网基金会，原始基金2000万元。目前，腾讯及公司累积捐款32亿元，网友捐款47.57亿元。任何一个人进入腾讯公益，就会看到这上面有8000多个慈善组织，4.9万个公益项目，还有很多一对一的筹款，只要推到平台上就会有人认领，全部都是自发的力量。我们用科技建立的是信任，让每一个善行都能发挥最大的力量，用好这样的平台，迸发出更大的价值。9月9日公益日，腾讯已经做了四届，去年捐赠8.33亿元，用户捐上1元腾讯配比1元，并且把所有流程全部透明化，捐赠给谁，整个流程都可以做到数字化管理，未来，腾讯还会有更多的数字化内容。

腾讯在虚拟数字化的世界当中，不断在尝试和实践，腾讯的定位就是做数字化的助手。这个世界正在有幸经历人类历史上最重要的变革，每个人不仅仅是见证者，更是推动者、参与者，不负伟大的时代，腾讯一如既往与大家携手同行。

（本文根据马斌在2019年全国企业管理创新大会上的讲话整理，有删节，未经本人审阅。）