

# 生态品牌“新物种”的能量体

## 揭秘海尔背后的生态创新力量

1984年,青岛市经济委员会成立了青岛市重点产品规划办公室,组织编制了《1984-1990年重点产品发展规划》,从各行业提出的181种产品中,确定了冰箱、电视、计算机、啤酒等57种重点产品作为青岛工业未来发展方向,以此带动相关产品、相关行业的发展。

也是那一年,海尔“开启创业”,“不是为了做产品,而是要创一个品牌。尽管那时还没有明确地提出名牌战略,可是我们已经明确要做用户最喜欢的产品”。

近两年,即使外部环境变化剧烈,海尔亦于不确定性中创造确定性,今天的海尔已不单纯是一个家电企业,你既可以把它理解为跨诸多领域的生态舰队,也可以把它理解为物联网时代开放赋能、创业创新的生态品牌。

海尔发展至今已38年,海尔这个品牌也已38岁,企业不断地根据时代变化进行转型,每一次转型相当于对原来企业的一次扬弃,而向生态转型,就是在物联网时代的一次扬弃与新生。

海尔不断产生生态“新物种”的能量,离不开在生态端前瞻的思想、先进的理念以及独特的机制。

记者 王赞



### 1.大变局中,交互间生发新的量变、质变

前所未有的“大变局”,眼前是经济周期、疫情反复和地缘冲突。

“企业能做的是适应,然后在挑战中寻找机遇。”如海尔集团董事局主席、首席执行官周云杰所言,“我们已经踏入物联网时代,产品将被场景替代,行业将被生态‘复’盖。用户已经从消费者变为产消者,围绕不断创造新的场景体验,与生态方进行共创,用户全流程参与交互之后也就变成了终身用户。”

比如食联网,如果没有与用户的无穷交互,它的本来价值就只体现在冰箱和烤箱产品上,现在交互出了“一键烤鸭”的场景体验,这就是一种新的体验价值,当然,体验价值不局限于产品本身。这个新价值集中体现在两大要素上,第一要素就是用户资源。没有用户资源,不可能交互出用户体验的新价值。同时,还要以生态的增值分享进化出体验迭代升级的新价值。如果只交互出烤鸭就静止了,没有构建起预制菜的生态,用户还想要别的体验就满足不了,那么“一键烤鸭”也会不可持续。这就需要第二大要素:生态方。生态方只有能从场景迭代中获得增值,才能蜂拥而至。也就是说,如果没有生态,也就没有体验迭代,新的体验价值也就不可持续。

再比如海尔智家的智慧阳台场景,就是一种相互作用下涌现出来的新事物。在这里应注意,涌现不是自动出现,涌现是与用户无穷交互后的创意。像智慧阳台这样的场景方案,下一步自裂变依靠的相互作用就不能仅仅是原来的对象,而应是另一种相互作用的产物。

37年前,1985年5月,海尔冰箱在市面上的售价是1760元。当时,市场上最受欢迎的国产冰箱品牌是雪花,只卖800多元,供不应求,日本进口的冰箱也只卖1000—1100元。当时海尔的冰箱是全国最高价,卖不动,但坚持不降价,而是选择现身说法告诉用户海尔冰箱的质量,并承诺如果用户买回去有问题,可以向海尔索赔。这个举措赢得了无数用户。

如果一开始没有要创品牌的目的,就只有降价促销,也不可能量变。但是,有了创牌的目的即质变,就可产生在市场上受欢迎的量变。量变、质变的规律是永恒的,当年在非常艰苦的条件下能靠此规律走出困境,今天,海尔在物联网时代更是运用好这一规律。

生态品牌创造了两个生态价值循环:用户体验迭代的价值循环和生态方增值的价值循环。海尔创造用户体验增值后,通过增值分享激发积极性,吸引更多的优秀人才,生态方加入,创造更优的用户体验迭代,这两者不断地循环上升,形成一股场景体验的“龙卷风”。

### 2.战略聚焦,持续进发的生态之力

“在事业布局方面,我们布局了智慧家庭、工业互联网、大健康三个主赛道,建立全球引领的事业平台。”在海尔集团创新年会上,周云杰这样描述海尔的“事业布局”。



今天,在三翼鸟的智慧厨房里,智能电器联网,接入数字化的菜谱、厨艺,让国宴大师的拿手菜进入千家万户,让用户只需点一点就能调动厨房链接的各类生态资源。在三翼鸟的智慧卧室里,我们睡觉时空调和枕头的联动模式就会开启,随时根据睡眠状态调整风速、风力,电视机还能开启心率、呼吸等数据的监测,在保证睡眠质量的同时,化身用户健康的“守护神”。

能让冻肉30天依旧新鲜的全空间保鲜冰箱,实现71米丝绸烘干不缠绕的干衣机,能给自己洗澡的空调、可以语音急救的热水器……这些创新我们可以感受,还有一些需要仰望,海尔制造的中国“天宫”空间站的航天冰箱,就是来自海尔大健康生态。

任何能在太空稳定工作的电器,很多指标远远超过了“家用”的想象。比如,它要足够轻,同时还要足够耐造,要克服发射升空过程中12G过载的震动和最大500G的瞬间冲击;它还得足够省电,同时还要解决微重力环境下的传热和均匀温度场的控制。这东西外表也许不那么炫,但同样考验体系性的研发制造能力,海尔让中国成为全世界第三个掌握航天冰箱技术的国家。

还有,中国完全自主知识产权的玛西普伽玛刀,也是出自海尔大健康生态。目前在同类设备中,玛西普伽玛刀中国装机量第一,全球市场份额第二。不但市场效益好,它还让中国在国际放射医疗领域取得了行业话语权,可以参与制定标准。更为重要的是,用户购买的不仅是产品的服务,更是物联网“肿瘤类别场景解决方案”,包括远程档案管理、设备维护、诊断等,体验治疗前、治疗中、治疗后全生命周期定制化服务。

换一个角度看,或许更能说明问题。如今在海尔的大生态布局中,不仅有海尔智家、海尔生物、盈康生命三家上市公司,还有日日顺供应链、有屋科技、雷神科技等正在履行上市流程的新布局、新物种。用生态“复”盖行业,海尔显然探索出了一条不一样的道路。

所有的实践最终都需要历经市场验证,2021年BrandZ最具价值全球品牌榜上,海尔再次以物联网生态品牌上榜,全球排名提升至65位,品牌价值比2020年提升41%,这已经是其连续三年蝉联全球唯一物联网生态品牌。

### 3.品牌的强支撑,持续引领的科技创新

研发的价值是将技术变为产品与方案,最终在市场上变为生意。技术创新之于品牌,则正如生长为参天大树的根系,没有这一支撑,品牌不可能长远发展。

在海尔集团的创新年会上,周云杰强调:“在科技能力布局方面,未来三年内将建立专项产业基金400亿元,研发投入600亿元,聚焦五大共性关键技术,实施核心科技攻关(绿色双碳、安全隐私与合规、专业领域的芯片与操作系统、AIoT/感知与交互、数据生产力),并聚力解决卡脖子技术难题。”

持续聚焦科技创新,是海尔生态生生不息、持续快速发展的不竭动力。拿洗衣机来说,海尔之所以能连续13年蝉联全球第一,原因就是新技术、新创意层出不穷,让用户欲罢不能。近些年直抵用户需求的直驱技术、分区洗、免清洗、空气洗等,都是海尔首创发起。

自己“超越”自己,这就是海尔对待过去产品的态度。



中国首台雪蜡车。

还记得北京冬奥赛场上的雪蜡车吗?海尔不造车,但如果没有海尔,北京冬奥会上的这个关键位置可能就是别人的舞台。

这是中国制造从未接触过的高端装备,此前只有少数国家队教练、运动员、打蜡师蹭着用过别国的,但是最终凭着他们的记忆和感觉,雪蜡车的功能、使用环境、安装环境等硬是被一点一点还原出来,拼出了完整的工业产品。助力这一奇迹诞生的功臣之一是海尔卡奥斯工业互联网平台,它在山东省

的统一运筹下,并联中国重汽、省体育产业集团、省工业设计研究院等各方资源,把雪蜡车所需的研发时间减少了60%以上。卡奥斯的仿真能力和数字孪生技术,能够迅速推演出整车的功能布局及分区,生成工艺图,而且还能提前发现问题并提出针对性的解决方案,彻底改造了传统制造业边生产边改进的制造流程。

科技创新只有永恒的探索,没有停下的终点。海尔生态中的科技创新也在不断刷新着行业科技的新高度,因为这个生态中用户需求的迭代没有止境。



加速科技创新,海尔搭建了完善的创新生态,目前建立了开放的人才体系,依托全球十大研发中心、N个创新中心,2万多名科技人员遍布世界各地,为用户的美好生活体验持续科研攻坚。同时,海尔打通了原创技术成果快速转化到整个产业链的体系,通过建立链群、创新联合体等方式,让优秀科研成果能迅速产业化并推向市场,为用户生活带来更好的体验。同时,根据用户的使用反馈不断迭代技术,由此解决了创新链与产业链的关系。

这或许是海尔持续引领行业创新的密码。

### 4.生态的底层逻辑,探索“人单合一”没有终点

人的价值最大化,这是海尔自创业以来就坚持的一点,全球首创“人单合一”模式更是集中诠释这一点。

“人”指员工,“单”指创造用户价值,员工以企业家的心态为用户创造价值,并实现与公司价值和股东价值相一致的自我价值,就是“人单合一”。这一诞生于中国企业的管理智慧,目前已经从中国走向了世界,成为全球争相学习的新管理范式。数据显示,目前全球各地专家已自发建立了十个当地化的“人单合一”研究中心,吸引了30多万家企业参与学习这一模式。



在“人单合一”模式指导下,海尔已转型为开放的物联网生态。海尔围绕全球用户需求,通过打造高端品牌(海尔Haier、卡萨帝Casarte等)、场景品牌(三翼鸟)、生态品牌(卡奥斯、海尔食联网等)的三级品牌体系,构建了“衣食住娱乐养医教”的物联网生态系统。

人是企业最有价值的资产,因为只有人才能增值,传统的固定资产无法自主实现增值。因此,激发人的创造性是企业发展的重要动力来源。这也正是“人单合一”模式的魅力所在,就是要充分发挥人的创造性。正如周云杰在日前召开的青岛市委人才工作会议上讲的那样,深化创客制,以创业生态落实人才强青战略,开放地提供创业创新的机会,并形成事业吸引人才、人才成就事业、事业激励人才的正循环。这相当于为激励人才创新装上了“加速器”,目前海尔打造的创客孵化平台海创汇已孵化出5家上市公司,18家Pre-IPO,5家独角兽,90家瞪羚企业,38家专精特新小巨人企业,为人才创业创新提供了不竭的动力。

除了人们耳熟能详的福特模式、丰田模式,全球有30多种管理模式,为什么海尔“人单合一”模式会在物联网时代脱颖而出,被世界公认为物联网时代的商业范式?下一步,“人单合一”模式如何升级,像当年的全面质量管理和六西格玛一样风靡全球?或许时间会来回答这一切。

报料电话:(0531)85193700 13869196706 欢迎扫描下方二维码下载齐鲁壹点 600多位在线记者等你报料

报纸发行:(0531)85196329 85196361 报纸广告:(0531)85196150 85196552 85196557 差错投诉:(0531)85193700 发行投诉:4001176556 (0531)85196527 邮政投递投诉:11185 全省统一零售价:1元 刊号:CN37-0003 邮发:23-55 广告许可证:鲁工商广字01081号 地址:济南泺源大街2号 大众传媒大厦 邮编:250014 大众华泰印务公司(大众日报印刷厂)印刷