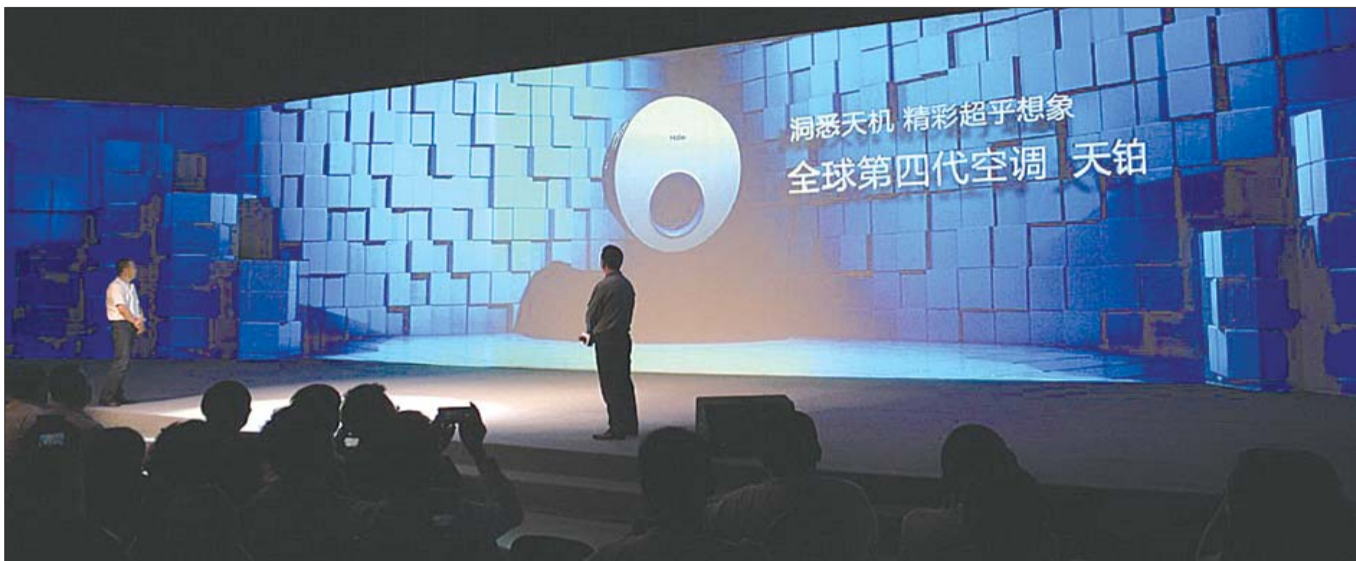


直击新常态·传统标杆企业的转型升级

“做时代的企业是唯一的选择”

——海尔的互联网突围(下)



◀2015海尔空调新品发布会充满了互联网企业的范儿。海尔的“空调产业”变成“空气产业”，一字之差透露出“用户思维”。(资料片)

本报记者 孟敏 姜宁 刘相华

互联网时代 寻找最适合的盟友

在海尔日日顺物流公司总经理王正刚的电脑上,通常会有上万个小红点在迅速移动,每个小红点代表着一辆正在运输途中疾驰的货车。每年“双十一”,是小红点集中“爆发”的时刻。这个“双十一”,日日顺的效率和售后服务再次得到印证。

11月11日上午8点,即墨市的李帅刚起床就收到了自己在天猫商城上拍下的一款热水器,这距离他下单刚过了六小时。其实这还太慢。11日00:25,海尔天猫官方商城第一单就已送到用户家中。

整个“双十一”期间,海尔官方旗舰店以3.24亿元销售额蝉联天猫大家电销量冠军、总销量第三。当天用户好评率几乎达到百分之百,尤其是对日日顺的物流服务给予极高评价。

日日顺成立于1998年,2000年9月在香港上市,2013年12月阿里以18.57亿港元认购日日顺34%的股份。

阿里集团董事局执行副主席蔡崇信谈到入股日日顺时对本报表示,以后大家电物流服务不光是送货,而且还帮你做冷气,把冰箱给弄好,过几天还打电话来问你这个东西是不是满意,“我们做投资就是要提升用户体验”。入股日日顺,天猫的大家电配送与安装实现了一体化。

在互联网的进程中,海尔需要一个最适合的盟友。“在互联网时代,所有你能整合的资源都是你的资源。”这是张瑞敏经常说的一句话。就在阿里入股日日顺这一年,张瑞敏多次提到平台概念,“平台就是快速配置资源的框架。”他希望海尔日日顺可以成为开放的第三方平台,阿里就是开放的榜样。

2013年,海尔日日顺共承接了30万余单来自天猫的订单,其中大约三分之一来自海尔。天猫平台上的哪款家电最畅销,其他家电品牌的销售情况,日日顺的物流体系都很清楚。通过这些订单积攒起了消费大数据,从数据中挖掘客户需求,反过来倒逼制造环节调整研发方向,向客户需求点靠拢,这对于指导海尔的产品研发、优化产品结构都有极大帮助。

传统制造业思维 和“小米思维”的不同

每周六上午9:30,张瑞敏都会去开一个会,企业中高管都会参加,一般来说11:30结束。

独立商业评论员郝亚洲多次听过这个会。这两年,从这些会议中传出非常强烈的信号:传统制造业的传统思维一定要转,不转的话,可能一夜之间企业就没有了。

当用互联网的思维来看家电制造业时,一切都在被颠覆:企业卖的不是洗衣机,而是洗涤健康的解决方案;卖的也不是冰箱,而是一个食品保健解决方案。

比如说,人在海南度假,手机就能接到信息说家中酒柜温度超过了规定,立即可用手机远程控制,调整温度。这就是海尔的新成果:冰箱盒子。冰箱盒子可以通过软件控制食品保鲜度、检测是否有农药或超标,还可以和人对话。

在那场让从事电子行业管理咨询的王斌眼睛一亮的“2015年海尔空调产业交互战略发布会”上进行激情演说的朱振

“没有成功的企业,只有时代的企业”,这是2012年张瑞敏到香港科技大学演讲的题目。如今,这句话已经成为中国企业家的口头禅。

企业成功只是因为踏准了时代的机遇和节拍。索尼巨亏,东芝、夏普衰落,连GE也退出了家电制造业,传统制造业的衰落代表一个时代的结束。

要做时代的企业,拥抱互联网是唯一的选择。

学,其身份为海尔新空气产业项目总监。从“空调产业”到“空气产业”,一字之差,卖的都是空调。在王斌看来,这是产品理念的一种转变,围绕用户在“霾、湿、燥、呛”这些呼吸体验上的痛点,海尔空调做产品创新,这都是互联网思维的一部分。

但传统制造业的互联网思维与小米这种典型的互联网企业的互联网思维还是有差距的。

王斌说,小米没有工厂、没有零售店,4000名员工,2500人在跟用户沟通,1400人搞研发。它把自己的精力高度集中在产品研发和用户服务上,MIUI系统每周更新一次,积攒了大量用户,小米手机是在与米粉百万次以上的互动中诞生产品,培养客户的。

像小米和董明珠的10亿赌局,这是两种思维的交锋。董明珠认为,连店面和工厂都没有的企业怎么可能和格力相比?但用雷军的观点看,谁能更快地整合资源,谁就能在短时间里变成巨无霸公司。

在张瑞敏的构想中,未来海尔要把所有的家电都变成互联网的终端,连起来以后变成一个智慧家庭。要实现这一点,同样需要融合很多资源。

在张瑞敏看来,制造型企业以制造为中心,而互联网带来的是服务型企业,用户不再是一个购买者,而变成一个参与者,企业要为用户创造全流程的最佳体验,这就迫使制造业由关注市场占有率、在某个地方销量如何,到关注用户有没有和企业产生交互。

在郝亚洲眼里,互联网企业始终在和用户交流,它的产品是和成千上万的用户一起造的,不断从用户那里学习获取新东西,把用户的知识变成自己的知识。这对传统企业来说肯定是挑战。

创客文化: 嫁接互联网基因

11月26日,在海尔员工论坛上,一篇《致创客的一封信》成为“最热帖”。这封张瑞敏亲笔写的信,一方面传递出海尔希望成为“时代的企业”的决心,同时也向全球创客发出邀请。2015年1月8日是海尔创业30周年纪念日,在这一天,海尔

要办全球创客大会。

这让人想起20年前,海尔创业10周年之际,张瑞敏写过一篇《海尔是海》的文章,表明了海尔向国际化转型的决心;20年后,又到了一个时代节点,张瑞敏要引导海尔从一个封闭的科层制组织转型为一个开放的创业平台。这封信里,他邀请全球创客都参与到海尔的开发与创新中,“面对挑战,我们剩下唯一没有被时代抛弃的武器是永远创新、永远创业。”

每个月,海尔文化中心会组织创客咖啡。8月份,郝亚洲参加了这个类似沙龙的活动。企业转型中遇到什么问题,小微主可以找企业界、咨询界专家聊,找思路。

传统制造企业搞起沙龙,还是围绕“人单合一”来的。这个人单合一的思路怎么来的?就是要跟上这个时代的观念。张瑞敏多次谈起柯达,柯达的数码相机专利卖了90多亿美元,它差不多是全世界第一个做出数码相机的公司,但没有认识到发展趋势,最后破产了。

在张瑞敏办公室,他的书分52类整齐地排在书架上。郝亚洲和张瑞敏多次交流过,张瑞敏谈得最多的是互联网。

2005年,当张瑞敏提出“人单合一”模式时,他想到的是亚马逊与沃尔玛:亚马逊抓住的是用户需求,卖的是服务;而沃尔玛卖的是产品,就是天天低价,把天天低价作为主要诉求。

在王斌看来,这就是张瑞敏的厉害之处。当家电企业还在拼价格战时,张瑞敏已经在构想如何做产品到做服务的转型,一切为满足用户需求而存在。这是典型的互联网企业的“用户思维”。

只是对一个拥有6万员工的身形庞大的制造企业而言,这样的转型艰难之极,比30年前“砸冰箱”更艰难,企业既有的观念、组织、战略都要被颠覆。

在郝亚洲眼中,传统企业一直认为不需要对市场负责,只要对领导负责就可以了。传统制造型企业也很少跟人打交道,主要是和流程、机器打交道。从面对流程到面对鲜活的人,这种改变需要时间。

“人单合一”模式催生了组织结构“倒三角”变革,直接结果就是“去中间层”。曾经完美再造IBM的郭士纳也感叹:这太难了,他在IBM曾设想此法,但没能实现。

在多场演讲及内部讲话中,张瑞敏传递出来的改革方向是,海尔要真正知道用户想要什么,就要把组织的墙都推倒,让企业和用户在一起;把海尔的墙推掉,让外面的人对海尔形成冲击力。

这种颠覆对海尔这种传统制造企业的文化与基因直接提出了挑战。曾经在海尔做过电商业务,如今跳槽到阿里的许虎(化名)告诉记者,企业大不是问题,阿里有25000名员工,也有层级,但在阿里氛围很不一样。在餐厅,员工和副总级的可以同一张桌子吃饭,争得面红耳赤。在各个团队,只要有创意,谁都可以在小黑板上写写画画。遇到突发事件,管公关的副总和下面的人坐一块儿,可能啃着烤鸭腿就把这个危机公关的文案敲定了,一小时后发到网上全部搞定。这种效率和思维模式,和传统企业大不一样。

最根本的在于时代已经变了。进入互联网时代,像小米这样的企业,三年做到市值300亿元,成长速度非常快。小米这样的企业的运营思维和之前的企业完全不一样。张瑞敏2012年开始从根部变革海尔,这两年正好是中国互联网很重要的一个节点。

延伸阅读

当海尔和阿里一起做电视 看看海尔那些变化

海尔正在改变。

2004年,海尔全球营业额突破1000亿元,成为中国第一个千亿级规模的家电企业,全球排名第三位。到2012年,海尔到了第一位,但企业没有停止变革。“从三角变成倒三角,即便是倒三角也是有层级的,但现在人单合一的小微则直接扁平化了,没有层级了。”郝亚洲发现海尔又变了。

海尔的宣传也发生了变化,企业文化中心不再简单地把领导层的话往下传播;海尔公众号和用户交流改为通过讲故事的方式进行。

“互联网时代的小米最核心的是企业媒体化,这值得学习。”郝亚洲分析说,小米把传播看成了产品。传统企业不太懂传播,真正的传播是指企业如何和用户来沟通。

“从理论上讲,海尔搞这么大的变革,在全球商业史上从未见过。”郝亚洲引用波峰论说,企业到了山顶不想往下滑,就要找个合适处滑一段,往后退一退。海尔的这种超前变革不是谁都能做的,到海尔这个量级或者张瑞敏这个层级才能做。因为即使对中型企业来说,不变革也不会立即死,这段缝隙时间一般为5-10年,但时间点到了,企业就可能死。

张维迎的观点也是这样,中国要真正转型,不死一批企业不可能转型;如果中国的经济增速不掉下来,也不可能转型。

其实,早在2007年海尔就打破组织结构,推动员工组成微创业体,强调运用互联网与用户交互。近两年,海尔转型提速,张瑞敏在多个场合要求海尔向互联网企业学习。此举引发了外界颇多争议,有人认为海尔的战略调整和转型没有基础,对于一家制造业企业来说步子迈得太大。

事实上,现在很多传统企业在向互联网方向转型,但由于企业基因和基础,很多企业是转不过来的,尤其是传统制造业转型面临很大的风险。

郝亚洲认为,海尔之前的文化是强调执行力,让你去做什么就做什么,不用懂,只要做好就可以。海尔大变革相当于让一个人重新活一遍,一定要有时间有耐心,海尔搞这个“根部变革”才两年。这个过程会淘汰一些人,如果不能适应自然会淘汰。人的改变是最难的,不像换个机器。

11月26日,海尔阿里电视亮相,这款4K屏幕电视完整地内置了阿里家庭数字娱乐服务,有蓝光专区,10G的电影,可以缓存了再看,还可以语音搜索购物。截至11月28日这款充满了互联网基因的电视在海尔商城和天猫上已卖出11万台。

这些新产品的推出,无疑是在给海尔灌注新的生命力。

大型企业永远是被变革推着走,时代要变,浪先打到他们身上。