

本报记者 蔡宇丹

## 跑在最前面的小微

1月27日,直到晚上10点,路凯林还在忙碌,这点非常符合互联网公司流行的“加班文化”。

路凯林是雷神科技CEO,他在海尔这个大平台上的身份是雷神小微主。就在几天前的创新交互大会,雷神刚刚敲定了B轮3500万投资。

给他投资的是蒋涛,中国最大的软件开发社区CSDN创始人,极客帮创始人,投过锤子科技,同时也投资了拥有全国TOP20中60%电竞明星的麦克斯电竞。

“你做不到的事情,我可以帮你做到。”蒋涛希望进来后,能够把CSDN的这些资源带给雷神。

从路凯林开发雷神游戏本时,两人就认识。但直到现在,蒋涛才给雷神撒下真金白银。

但在路凯林眼里,蒋涛的作用越来越大。蒋涛投过众多软件公司,对游戏行业非常熟悉,手上握有很多资源,而这是雷神正在进发的游戏运营领域里的紧缺资源。

在A轮融资前,海尔给雷神科技投了187万孵化基金。雷神科技目前估值3.5亿,海尔是第一大股东,占50%多的股份。

目前,海尔给雷神提供的资源包括物流、售后、供应链,雷神以市场化价格购买这些服务。

2015年,雷神笔记本实现行业八倍速增长,年营收达7亿,在游戏本业内拿下第一。

“从天使轮到A轮,机会只有1/10;从A轮到B轮,又是1/10;从天使轮到IPO,只有千分之一。”这是海尔集团轮值总裁周云杰在创新交互大会上的一段话。

那么,谁是最后活下来的千分之一?与资本签下对赌协议的游戏很残酷,而雷神小微无疑是海尔众多小微项目中,目前跑在最前面的那一个。

## 资本与雷神“并肩作战”

雷神这个粉丝驱动模式下壮大的科技品牌,它的这种成功能否复制?能否成为“尖刀单品”,成为海尔利润增长新引擎?

路凯林坦言,雷神最重要资产是粉丝和社群。目前,雷神一共运营了88个粉丝群,一共639万粉丝量。前段时间雷神两周年粉丝会上,其中玩跑车的群,一帮人开着价值1.5亿的跑车前来助阵,而这正是蒋涛看中的“用户价值”。

粉丝和社群商业价值到底多大?以卖米粉的张天一为例,他现在外出演讲不谈卖米粉,而是谈他如何运营超过20万人的“蛮霸社”社群。数月前,伏牛堂举办了一场会聚50万线上粉丝的发布会,居然引来Uber、三只松鼠在群直播中插播广告。

现在,路凯林在想如何增加用户黏度和深度来保持持续发展速度,努力扩展雷神的社群运营能力。蒋涛给的建议是,进入游戏产业,一定要想清楚用户是谁;同时和用户的交互能力要再强化。

路凯林说,单纯游戏本市场,雷神面临的是一个350亿的市场;游戏竞技,主播,游戏赛事,这是一个千亿级市场。雷神能不能打开这个“天花板”,关系着雷神未来在融资的路上能不能走得更远。

中国社科院工业经济研究所企业管理研究室主任王钦认为,雷神原本是游戏本硬件生产商,现在是一个软件决定一切的时代,雷神必须要补这个短板,把蒋涛拉进来,就是想让他帮雷神补短板。

蒋涛有过疑虑,海尔是雷神科技大股东,能不能放手让雷神发展?后来,他发现,像投融资这样的大事,路凯林完全可以自己拍板说了算,他就放心了。

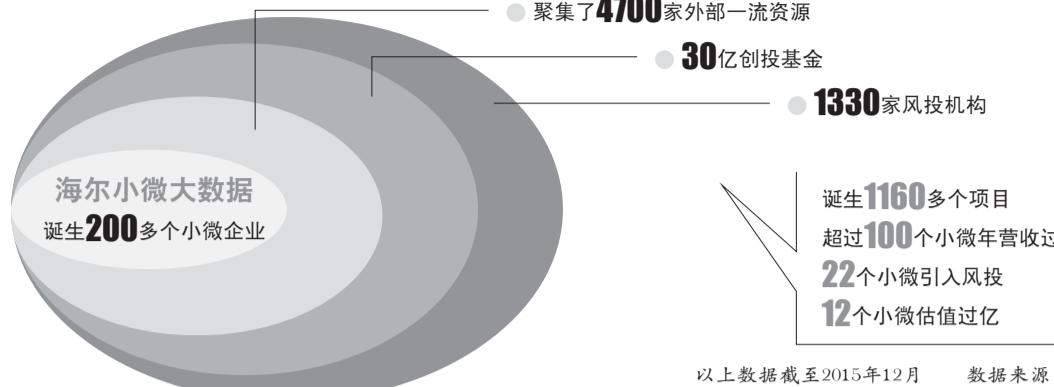
雷神的成长路径一直沿着张瑞敏设计的路子走的:在和用户的互动中诞生;把用户变成社群,不断产生新的价值。而张瑞敏在这次大会点评说,雷神小微正在做的,就是整合资源,把硬件变成软件,把软件变成游戏运营生态圈,把各种资源都整合进来,大家共创共赢。“传统企业就是零和博弈,只要我盈利不管你死活,但是互联网一定要各方都盈利。”

为了进入主播行业,最近,路凯林把网上比较火的一名14岁男主播小新拉来,成立文化公司。小新现在主播的节目,平均每天一档节目同时在线量15到20万。目前,雷神已经孵化了三个这样的创客公司,四十多人一起到雷神平台创业。

同样,海尔产业金融小微半年时间演进出智慧交通、绿色金融五个小微。智慧交通小微当中又衍生出品牌专车、一人一车等五个小微。

这些小微带着明显的互联网公司特征,无边界,平台化,各种资源都能进来,形成自演进,最后形成一个共创共赢的生态圈。

而雷神则是典型的轻资产运营,通过



以上数据截至2015年12月 数据来源:海尔集团

## 从悬崖上跳下去后能否安全着地? 海尔小微创业样本

海尔小微和创客化探索已进行了两年。1月23日,海尔集团举办了“2016年海尔生态圈共创共赢模式创新交互大会”(以下简称“创新交互大会”),目的是让市场和资本驱动,来评估海尔模式的市场价值。

海尔两年的互联网转型实践中,作为这场实践的主角——创客和小微发生了哪些改变?这种变化带给海尔的价值究竟是什么?



张瑞敏在雷神推出的新款“铠甲包”上签名。左一为路凯林。

代工厂生产笔记本。创业初期海尔曾给雷神投了187万孵化基金,之后雷神在京东众筹平台融资近3000万,B轮融资3500万。通过资本驱动,两年时间,雷神游戏本占到中国游戏本市场份额的15%。

“所以说,没有开放体系,没有小微自演进,不可能成为最后的赢家。”这是周云杰对海尔小微成长路径的一个评价。

### 没有小微、创客组织,是无法执行互联网转型战略的

“什么叫创业?创业就是在悬崖上跳下去,在落地之前装备好一架飞机,朝着你自己的方向开走,如果这架飞机装配不起来,你一定是粉身碎骨。”

这是在美国硅谷广为流传的一句话,在这次创新交互大会上,张瑞敏拿这句话提醒各位创客。

不过,对于快递柜小微主张翼来说,2015年他应该松了口气。快递柜目前已经进入了一万个社区,连接1700万用户,其中15万快递员,日均处理包裹40万件。

这个项目,张翼和团队管理层押上了“身家性命”。在引来A轮融资后,张翼他们个人拿出900万做了跟投,并签了对赌协议,与项目的成败直接进行绑定。为了凑跟投的钱,快递柜小微里有人押上了自己的房子。

此前,张瑞敏在接受本报记者采访时表示,为了激发创新活力,他们特意做出了创业团队A轮跟投的硬性规定。雷神小微A轮融资时,团队跟投了40万,路凯林个人就投了20万。

在创新交互大会上,快递柜A轮融资投资人代表袁辉说,2015年一年,快递柜小微团队做到了对赌要求,在赢利模式上也有探索,像在石家庄做的社区媒体广告,一套柜子一年收入一万多块钱,已经开始挣钱了。“目前,他们跟投的900万算暂时安全了。”袁辉说。

“刚才风投说你这900万暂时安全,可能有了B轮暂时安全,没有C轮可能不安全了,所以说这才叫创客。”在随后的点评中,张瑞敏这样提醒。

张瑞敏接着说,“现在我自己投上了,如果我不能让这一个企业非常好地发展,

没有人来跟我做,我的资金断了肯定完蛋,自己投上九百万也好,八百万也好,都没有了。所以这就是创业,这才是真正的创客。”

外界曾把海尔这场变革解读为把“一条命”拆成“千百条命”。当这些押上“身家性命”的创客从悬崖上跳下去时,他又如何面对内心的恐惧?

“海尔必须要由‘一条命’拆成‘千百条命’。”路凯林说,要互联网化就必须要把“航空母舰”拆分成灵活机动、战斗力强大的超级战舰。雷神目前的成功,说明了小微、创客的组织模式非常匹配整个海尔的互联网转型战略,没有这样的小微、创客组织,是无法执行互联网转型的战略的。

路凯林之前是海尔笔记本事业部总经理,相当于中高层了,待遇稳定。“现在,我成了小微主,这意味着我要放弃很多稳定的因素,拥抱各种不确定因素,风险大了很多。”路凯林说,但是原来是雇佣制,我只是海尔的雇员,现在是合伙入制,我个人未来的可能性大了很多。

其实,张瑞敏已经给了上述问题一个答案。在2015年12月26日海尔创业31周年纪念日上,张瑞敏特意做了题为《将所有的恐惧、荣誉、利益,都让用户说了算》的演讲。他引用古希腊哲学家修昔底德的话说,驱动人类前进的有三点:恐惧、荣誉和利益。张瑞敏说,过去,在企业里,所有这三点都取决于上级。现在,我们人单合一,就是让这三点取决于用户。不是企业给员工付薪了,而是用户付薪了。

### 从空调安装工到创客

海尔基层员工在这种小微、创客化中又是如何演化的呢?

28岁的张伟原本是海尔一名家电安装工,2015年11月,他通过抢单成为一名社区创客,学名叫“快递柜小管家”,负责快递柜的安装运营维护,成为日日顺快递柜“人+柜+服务”模式中的一环。

这种角色转变,用张瑞敏的话来讲,就是由过去企业组织里的执行者变为互联网上的一个节点,一个创业点,他不仅仅是听命于企业,更听命于市场。

以前,张伟靠计件制挣工资。现在,他

一个人管十几个小区,平时有20多个快递员通过微信群和他沟通,这些快递员来自不同的快递公司,共享日日顺的快递柜资源。有时,快递员会向张伟推荐一些快递柜推广信息。事情一旦谈成,张伟会有分享。从去年11月到现在,张伟已经在5个小区推广了快递柜。

张伟还在每个社区建了交流群,以获取维修信息,及时了解用户生活需求;另一方面将日日顺乐家平台优质农产品从田间地头送到用户餐桌。正是平时与用户建立起的信任关系。上个月,张伟群里50多个用户采购了64箱赣南脐橙。

以前,张伟做安装工,月收入4000多元。现在,他的大部分收入,都是通过上述深入社区的业务构成的,总体来说比以前挣得多。张伟说,社区O2O这个市场很大,怎么把用户当成朋友,建立信任,同时吸引更多的外部资源满足用户需求从而分享收益,这是他一直琢磨的事。

从一个被动接受命令的基层员工,成为需要到市场抢单的创客,张伟现在成了“手机控”。他会不时刷刷微信,生怕回复晚了,影响和业主的沟通和信任关系。他说,通过良好的服务建立信任关系,这样才能把一个冰冷的快递柜变成一个有感情的东西,才能获取用户价值。

“以前我只是个打工的,现在会主动接触市场、接触新事物,去琢磨那些能挣钱的路子。”张伟坦言,现在比起以前虽然有压力,但他还是比较适应这种变化的。

### 未来会冒出几个雷神

除了上面提到的雷神小微、快递柜小微,据周云杰透露,目前海尔6个小微已“断奶”,3个小微实现资本市场化,其中有住网A轮融资5亿元,海融易山东区域排名第一。小微这样的创新组织到底能给海尔贡献多大价值,外界一直关注这个问题。

《华为研发》作者、管理咨询顾问张利华认为,一个企业创新体系建设得是否有效,不能看其起家的老产品,而是看新产品新市场能否迅速成长为占企业销售业绩相当份额的发展新引擎。

从目前来看,海尔核心业务还是白电。在海尔小微内部,都希望用互联网思维打造一款行业爆品,其思路是聚集足够多的用户流量,达到一定市场规模,并且通过持续与用户互动、不断推出迭代创新产品和服务,但这需要时间去培育。

在路凯林看来,海尔的白电业务是整个集团的基础,发挥了稳定器作用,“但谁敢说,未来海尔只是一个传统家电公司?”

路凯林认为,未来小微完全有可能成长为大体量公司。首先,张首席制定的这种机制非常适合互联网化战略。目前,海尔已经向很多产业延伸,比如产业金融小微,面对的是一个超千亿的市场,一旦发展起来,谁敢说它未来不会成为海尔利润增长新引擎?再比如快递柜项目,这是一个风口上的产业。谁敢否定它未来不会成为又一个雷神?

而海尔内部更看重这种创客文化激发出来的创新意识为企业带来的价值,这正是一个企业在互联网时代生存下去必备的精神气质。在强调创业风险性时,张瑞敏同时说,如果说我要创业,我先想到怎么去光宗耀祖,先想到我能不能得到更好的荣誉,物质上能不能得到更好的奖励,我看你不要创业了。创业过程是对我的最好的奖赏,为什么?因为我们所要做的,就是创造用户资源,要让每个用户都对你点赞,每个用户都得到实惠,这不是对你最好的奖赏吗?否则创业就会迷失方向。