

从两家鲁企变革看振兴实体经济的新动能

海尔求“小”，金银花求“大”



在经济新常态下,如何依托创新驱动,通过供给侧改革,实现转型升级,重振实体经济,是当下的一个经济难题。除了国家的宏观调控和引导之外,每一家有志的企业也在各自努力尝试,在激烈的日常竞争中寻求生机。正值全国两会召开之际,本报通过采访我省两家企业,从他们截然不同的突围路径中,寻找重振实体经济的新动能和新思路。

本报特派记者 王小蒙 刘帅 宋立山 范红雷



全国人大代表、海尔集团总裁周云杰 (受访者供图)



全国人大代表、山东省平邑县地方镇九间棚村党委书记刘嘉坤 本报记者 王小蒙 摄

一个小微拆成三个小小微
各自独立组建团队

正当很多企业通过并购重组扩张的时候,家电行业的巨无霸海尔却反其道而行之,它似乎在由大变小,生出了很多细微的“触角”。这是怎样的一些“触角”,它们能招架得住吗?

3日,全国人大代表、海尔集团总裁周云杰说,截至2016年底,海尔平台上已经有15家创新创业基地,整合全社会3600家创业创新孵化资源,1333家合作风险投资机构,120亿元创投基金,与开放的创业服务组织合作共建了108家孵化器空间。

有些人对海尔的这种做法不理解,在他们看来,别人都在扩张,海尔却在“为他人做嫁衣”,让别人的汽车到自家大院里狂奔,不专注于壮大自己主营的家电产业,而是为小微企业搭建创业平台,这有什么好处呢?对此,周云杰不以为然,海尔已经是家电行业的龙头企业,但是海尔并不希望打造产业帝国,而是致力于搭建开放的创新创业和资源共享平台,小微企业企业和全球一流的资源在此聚合,实现共同发展。

目前,海尔平台上已有 200 多个创业小微、3800 多个节点小微和上百万微店正在努力实践着资本和人力的社会化,超过 100 个小微年营收超亿元,41 个小微引入风投,16 个小微估值过亿。

当然,周云杰口中的“小”并不是安于现状、不思壮大,而是瞄准用户,生产出满足用户需求的产品和服务。我们不妨从其中一个小微企业的裂变过程,来窥测海尔的这种微小之道。

2016年5月,海尔平台上原有的热泵小微被拆成了3个小小微,各自独立组建团队,独立承接目标,公开抢单。在热泵小微主杨磊看来,这并不是简单的拆分,而是依据市场与用户群,分成家用热水、商用热水和采暖三个小小微。果不其然,这次拆分一下激发了员工的热情,但非热泵小微企业行业第一的目标得到了进一步优化,还在“采暖”和“商用”原本两个空白的市场中抢出了行业第一的新目标。

截至 2016 年底,三个小小微均实现十倍速增长。2016 年 6 月,采暖热泵小小微的小微主王宝森带领团队在北京煤改电招标中,从数十家企业当中脱颖而出,签下千万级订单。此外,2015 年商用热水刚开始做时年收入只有四百万左右,但在拆分自负盈亏之后,仅

8月份的收入就超过此前一年全年的50%，下一步商用热泵小微还将打造生态小圈。

热泵小微只是一个缩影。最近几年,海尔平台就如一方沃土,众多小微创业企业如雨后春笋般迅速生长起来。用张瑞敏的一句话来说就是,“过去海尔就是一个白电制造商,界限非常清晰,将来可能就没有这么清晰了,因为不再是制造产品的,产品只是一个载体。海尔内部制造的就是创客,外部不再仅仅是卖产品,是卖用户资源。”

批量制造变个性定制 结婚照“搬”到冰箱门上

“我们不是为了开发产品而开发产品,是为了用户而开发产品。海尔的做法是,通过互联工厂直连用户,从过去的大规模制造变为大规模定制。让用户参与生产制造全过程,并且将设计、研发、制造等供应商资源也整合到平台上,能够快速满足用户的个性化需求。

2016年1月,一名微博网友在海尔官微上留言称,“你们和@故宫海淘合作一下,出一个外观是宫殿的迷你冰箱,官牌上打入冷宫!绝对棒的没法说……”7天之内海尔用3D打印技术做成“冷宫冰箱”实物,连感谢信,一并送到了用户家里。周云杰还提到,一名海尔用户根据孩子的一幅获奖画作,把冰箱门设计成这幅画的样子;还有小夫妻把他们的结婚照“搬”到了冰箱门上。

周云杰认为,产品研发对一个企业来说是重要的,但推动企业发展,绝不仅仅是靠产品研发,更重要的是依赖制度创新。海尔就是要建立一个开放的研发体系,整合全球研发资源,把世界各方资源整合在一起。海尔在研发投入上很大,不仅是研发产品,更主要的是跟用户对接,开发出新的用户需求。要使用户需求在产品上市之前就连到一起,以用户需求为导向来驱动技术创新。“过去开发产品,往往是解决用户在使用产品过程中的痛点,而现在更多的是培养用户习惯,这很重要。”

周云杰还特别建议,不论是多小多微的实体企业,从创业之初就要有品牌意识,不是为了制造而制造,不是制造产品,而是为了创造品牌,提高品位。

“不要做成封闭的企业，一定要打掉企业内部的墙，打掉企业和外部的墙，建立一个共生共赢的生态系统。”在周云杰看来，这种开放式的小微看起来微小，其实暗藏着巨大的发展动能。

向当地种植户免费推广
自主优良种植品种

“每年都要带好多来，金银花去火很管用。”在全国人大代表、山东省平邑县地方镇九间棚村党委书记刘嘉坤的房间内，整整齐齐地摆放着几十盒金银花。每年他都会开车，一路“护送”这些来自产业园和基地的金银花进京。

山东省平邑县是闻名的“中国金银花之乡”，已有几百年的种植历史，刘嘉坤从小就与金银花打交道。“干活累了嘴上起了疮，用金银花泡茶喝去火，但家里种的金银花还要拿来卖，并不舍得多喝。”

尽管当地种植已久，但金银花种植规模一直没扩大化，刘嘉坤很快发现问题所在。

“当时的金银花品种花蕾较小,采摘繁琐,要想产业化,首先品种得优化。”于是刘嘉坤发起成立了平邑县九间棚农业科技园有限公司,1990年便与中国科学院植物研究所徐常青博士合作,共同培育新品种。

“到2003年研发出第一个优良品种，花蕾比原有品种大了60%，药效成分也提高了30%。”据刘嘉坤介绍，取名为“九丰一号”的金银花新品种，不仅由产量提高1.5-2倍，采摘工效也提高1-2倍。权威鉴定发现，金银花主要成分木犀草苷含量达0.16%，绿原酸含量达3.9%，远远超过现行《中国药典》规定的绿原酸含量不得少于1.5%，木犀草苷含量不得少于0.05%的标准。

此时,随着金银花开发利用的突破性进展,不仅药用量连年增加,而且在日用化工和保健食品等领域的需求急剧增加,上市的“九丰一号”很快成为香饽饽。“供不应求,各大药厂和饮料企业都提前给我们发供应邀请函,等着我们给签合同。”

面对巨大的市场空间,刘嘉坤发现,仅靠传统的自建基地进行种植的模式显然无法满足市场的需求。

“组织更多的种植户来种植金银花，分享金银花带来的巨大财富。”刘嘉坤开始将享有自主知识产权的正品金银花优良品种，向当地种植户免费推广种植。并将当地农民组织起来，进行技术辅导，同时收购农民鲜花，通过合作社将金银花干花销售给医药企业。

“农户种植积极性非常高,几乎未做任何推广,九间棚集团就收到众多种苗、金银花订单。”2009年甲流期间,金银花价格高达六七百元一公斤,哈尔滨医药集团等药企纷纷抢购。

金银花从临沂出省 仅云南就种5万亩

不过,刘嘉坤并没有停下优化金银花品种的步伐,因为采花难题依然制约着产业规模化。“金银花在采花期每天采摘一遍花蕾,稍有耽搁便会开花凋谢,盛花期每天每亩需要3~5个人采摘,非常耗费人力。一旦遇到连天阴雨,晒出来的金银花不仅会发黑,也会损失80%左右。”

同样历经十三年和几十位专家努力后,2015年初,九间棚集团又选育了“北花一号”金银花种苗,既保留了传统品种大毛花的抗旱、耐寒、耐瘠薄、耐盐碱等优点,花蕾也可长达10~15天不开花,延长了采摘期。

“一开始我们对‘北花一号’药用成分提高不能十分确定,后来找中国医学科学院等机构鉴定,其药用成分有很大提高。”刘嘉坤说,“北花一号”金银花绿原酸含量3.20%,木犀草苷含量0.096%,比传统品种大毛花高6.7%和77.8%。有些农民在果树下种金银花,但我们绝不允许这样,以免果树喷洒农药时洒在金银花上。

“让能种上金银花的地方都有我们的基地。”尽管种植金银花利润空间巨大,但刘嘉坤并没有简单追求产业链下游的高利润和高回报,而是强调对产业链上游的发言和管控。

同时,九间棚走上了扶贫路。“在不少贫困地区,种棉花亩产收入不足1000元,利润非常低。但金银花第二年亩产就能达到30公斤,收入3000元,第三年能收入3000元到5000元,第四年收入达到1万元钱。”据他介绍,目前金银花在新疆已经达到3000亩,云南将达到5万亩。

为了让金银花真正变金花，九间棚集团在跟制药集团签订合作协议，初步形成金银花“良种选育——推广种植——干花购销——药品食品研发生产”全产业链的同时，还收购了制药企业，拓展金银花下游产业延伸。“九间棚公司正在和有关机构研发治疗甲亢的以金银花为原料的特效药，一旦研发成功，无论是经济价值还是社会价值，都不可估算。”刘嘉坤说。