

2018年2月26日

为何海尔以物联网 重塑自我

这家全球规模最大、增长最快的家电公司一直走在科技革新的前面。如今，在传感器和人工智能的世界，海尔又在改变它的经营方式。

作者：张瑞敏

张瑞敏

自1984年起领导海尔，现任海尔集团董事局主席、首席执行官。

自2000年起我就意识到网络给大公司商业模式带来的压力。那一年，我参加了在达沃斯举办的世界经济论坛年会。其中一项重要的讨论议题是互联网引发的新经济。像那时的许多其它人一样，我意识到工业社会将面临着一个巨大的转折点——正在转型为互联网为基础的经济。商业领袖们只有改变思维模式才能赶上新时代。

今天，世界经济已经到达这个转折点。成功的公司不再通过品牌进行竞争。相反，他们通过平台进行竞争。或者换句话说。企业可以通过彼此协作技术和创新型关系形成同盟。

未来，将会出现由物联网引发的新型经济类型。物联网是一个将人工和技术活动连接起来的网络，内置传感器、机器人技术和人工智能。当物联网全面到位时，企业的竞争就会演变成为生态圈的竞争。

人单合一：一个互联网战略

十多年以来，在海尔，我们一直谨慎地改变着公司，以在全球经济变化中保持领先地位。2005年基于互联网经济思维，我们开始创新商业模式以适应互联网经济。新模式为人单合一，其中“人”即员工，“单”即用户价值，“合一”意味着合一及对整个系统的认识。“人单合一”这个概念表明员工在为用户创造价值的过程中，也可以实现自身价值。这一新型商业模式为员工和用户共同创造，实现共赢提供了解决方案。

成功的公司不再通过品牌进行竞争。相反，他们通过平台进行竞争。

“人单合一”包括以下三点主要含义：

- 1.企业将从一个封闭的系统变成一个开放的系统。这是一个自治的微型企业网络，网络内通信自由流动并与外界形成互为创意连接；
- 2.员工从自上向下的指令的执行者变成了自主人，许多情况下都能选择或选举团队的领导和成员；
- 3.用户将从一次性顾客变成终身用户。公司的产品和服务不再只是一次性买卖，而是为了解决用户的问题，提高用户满意度。

实际上，“人单合一”意味着拆除我们企业的壁垒，将企业结构转变成风险型创业企业集合体。海尔平台现在已连接了超过两千家来自全球各地的小微。每家小微的领导人都能像大型企业的首席执行官一样有权力做出决策、雇佣员工、拥有分配的权力——这通常是由公司的首席执行官负责，而不是由部门负责人负责。现在他们还能管理资本、补充外部风险资本并进行跟投。实际上他们在企业中是在扮演合伙人的角色。只有通过这种方式，企业才能迅速把握新机会。只有促进小微繁荣发展，像海尔这么大的大型公司才能永葆先驱者的激情与活力。

小微是海尔全球组织的基本单元，承担着产品研发、生产和销售的职能。因此，每一个海尔分支机构都能扎根当地市场。我们不会试图用同质产品去竞争，我们会尊重不同市场客户之间的差异，从而来构思设

计我们的业务。我们会在保持尊重人类尊严和实现美好愿景（或者我们叫“全面实现自我价值”）的全球化大格局下试着融入当地文化。最终的结果就是我们的“沙拉文化”。各种不同的民族和区域文化像很多种不同的蔬菜一样，通过人单合一这种沙拉酱融合在一起。

我们不仅将这个商业模式应用在我们自己的国家中国而且还应用在所有我们有开展业务的地方。例如，2016年海尔并购了通用电气家电。起初，“人单合一”在通用电气家电内并不被理解，而且也很难改变长期存在的科层制和线性管理思维模式。但是我们一直坚持不懈，首先在热水器部门试验“人单合一”，发现它并没有如某些人所害怕的那样损害员工的利益。相反地，它刺激了员工的热情与创造力。每名员工都可以面向市场，更快地对用户的需求作出响应。之后，通用电气家电就分成了7个“小微”，分别代表7个家电分类：灶具设备，冰箱，洗衣机，洗碗机，热水器，成套终端空调，以及FirstBuild和Giddy（两个用于众包创新的GEA平台）。2017年，通用电气家电已经开始公开选举选拔小微领导人，选举三名高管组成管理委员会。

这一模式转变已取得初步成效。通用电气家电的整体市场竞争力得到了显著增强。2017年，并购后第一年，GEA达到过去10年最好的业绩，收入增幅优于行业，利润实现两位数增长

其他公司，包括许多消费品公司，也都没有表现得这么好。他们失败并不是因为产品质量差。相反是因为他们太过于看重产品而忽视了越来越重要的用户个性化。此外，许多在工业时期非常成功的欧美企业也意识到了转型的必要性，但它们很难放弃它们的老派做法。

从互联网到物联网

在其他许多公司还在追赶互联网经济时，海尔在为下一个经济形态——物联网经济做准备。“物联网”这个术语由麻省理工大学自动识别中心的联合创始人凯文·阿什顿创造提出，该中心专注于互联传感技术的研究和开发。2017年11月，阿什顿访问了海尔，并花了一天时间帮助我们思考我们的战略。

他观察到，大多数其他企业都将研究和投资集中在产品传感器的开发上。产品传感器内置于公司销售的每一样设备或产品之中。然而，海尔则专注于开发用户传感器。用户传感器是一种不论是否集成在产品中，都能从各种有利位置观察用户行为的设备。通过它，海尔能够作为一个非线性系统，迅速对收集到的客户数据进行响应。例如，在中国，我们通过一个名为COSMOPlat的大规模定制平台将我们的供应商联系在一起，该平台将生产的每一步自动化——在这种情况下，我们的云熙二代洗衣机于2017年10月推出。（“云熙”的意思是智能和安静）。供应商包括大连东方显示器公司，Diehl Controls（生产电脑控制器），Rold（门锁制造商）和杭州的Kambayashi Electronics（生产电磁阀）。这个自动化流程接收客户的订单，设计细节，从供应商处调用适当组件，在零件到达时（无仓库）制造机器，将其交付给最终用户，并安排监控其使用情况。

人单合一的商业模式和物联网经济之间存在着一种天然的协同效应。我们相信，所有的数字技术都应该服务用户个性化体验并满足其需求。为了评估性能，海尔采用了两维点阵形式。横轴用来表示每一种产品的财务表现。这是一种传统的度量标准。纵轴代表生态价值，通过交互用户（交互用户指的是在互联网上与该公司进行互动并进行自定义选择的用户）和终身用户（终身用户是指与公司有过一段时间接触的绩效系数来表示。我们要求小微必须形成一个生态收入高于产品收入的模式。

另外，人单合一也改变了我们的创新方式。这已经巩固了我们在当今互联网经济中的地位，并将在物联网领域提供更多的撬动作用。海尔打造了一个创业项目孵化平台“海创汇”。该平台支持海尔员工和其他公司的初创企业，对社会创业项目也特别感兴趣。“海”意味着海洋，标志着我们对公司外的广大企业家的开放态度；“创”和“汇”一起意味着共享资源。现在，海创汇在中国、美国、日本、以色列及其它四个国家都成立了基地，吸引了200多个创客团队，其中大多数已经获得了一轮或二轮融资。最初的小微已经开始发布产品，其中包括由海尔销售的广受欢迎的游戏电脑——雷神笔记本。海创汇网络为企业品牌支持、供应链规模优势、共同的公司管理平台和其他许多资源。目前为止，它

的内部创业成功率近50%，远远高于新创公司的平均成功率。

这些方法全都是相互关联的。它们一起帮助我们创造了公司独特的全球化身份。它是一种与传统方法不同的整体性的经营方式。但是在我们看来，它却能有效地解释过去几年我们成功的原因。

许多企业将他们的问题归咎于诸如技术中断或全球竞争等外部因素。但从海尔的角度来看，外部因素并不总是存在问题的。如果一家公司的商业模式无法跟上互联网经济，外部因素将加速其失败。如果能够转向物联网经济，相同的外部因素将加速其成功。

strategy+business magazine
is published by certain member firms
of the PwC network.
To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

Articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase.

© 2018 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. "strategy+business" is a trademark of PwC.