

青年报专访海尔集团品牌总监理程川

海尔三十而立 下一步走什么路？



“总结过去的业绩不是重点，我们的精力聚焦在展望未来。”海尔集团品牌部部长程川在近日海尔举办的30周年庆典上如是说。1984年由冰箱生产起家后，海尔早已是家电界的巨无霸企业，业务范围也拓展到家电、通讯、IT数码产品、家居、物流、金融、房地产、生物制药等众多领域。但现在，海尔更强调自己是“生活解决方案提供商”。未来的海尔，将与从前很不一样。

青年报 姜卓

闭门造车的方式已被抛弃

今年海尔针对游戏市场的一款笔记本，在很短时间内做到了行业内排名首位。但比这个成绩更让海尔感到高兴的，是游戏笔记本在生产流程方面的创新。通过京东网30万条评论，我们得到了市场的正面反响。”程川所说的，就是海尔正推崇的“交互”属性，其要义在于以用户为产品设计、生产的中心。目前海尔的所有产品已经做到没有交互就没有生产，再不像过去那样，产品完全由企业主动推出，用户只能被动接受。

从大规模工业生产走向交互式生产，完全称得上是一种“颠覆”。这事说起来简单，实施起来却不容易。打破既定的生产模式，需要实施转型、重组。海尔采取的办法是：构建开放式平台。“海尔取消了封闭的围墙，我们所有的设计，包括功能上专利的开发，现在很多都依赖于开放式平台。”程川说，海尔基本采取全球征集产品设计意见的做法，传统大机械、大工业时代自己成立封闭的设计组织、闭门造车的方式已被抛弃。“明年我们的产品外观设计、功能设计，都会继续增加开放性平台的搭建力度，而且未来几年，这个趋势都会保持下去。”

打造小微企业生态圈

具体来说，海尔提出了“人人创客”的创新创业理念，把企业从封闭组织转变为开放的创

业生态圈，企业充分下放权限，让员工实现自创意、自发起、自组织，自主创新创业，以自我驱动实现发展。

如今，海尔的组织管理体系只有三个组成部分：集团平台、小微企业和创客。项目和产品创意由创客发起，通过递交商业计划书、路演等形式，来获取来自各方面的投资启动资金；之后，目标一致的创客联合成立小微企业，为用户提供个性化服务。采用这种形式的由海尔小微团队研发出来的水盒子、空气魔方等产品，都得到了用户的认可。程川介绍，海尔的创客们目前已经组建起了169个小微企业，成为海尔最具活力和创造力的“细胞”。未来，海尔将打造全部由小微企业组成的“联合舰队”，发展更大的“生态圈”。

做自己最擅长的事情

打破封闭，让“创客”自由挥洒，海尔把老基础都扔了吗？当然不是。“恰恰因为海尔有之前30年打下的生产链的基础、物流链的基础、售后链的基础，才给我们提供了打造开放创新平台的可能。”程川解释，只要加入到海尔的平台，创业者的硬件生产、品质管理、采购、渠道以及所有的后期流程，便都不需要再操心。“海尔实际上等于一个服务一条龙的孵化器，解决创业团队的全部后顾之忧，创业者只需专注于自己最擅长的事情。”

而对于每个创业公司，海尔



都有完善的配套的内控保证。“开放式平台的模式并不是说把我们整个企业无组织地拆成一小部分一小部分，企业的骨架或者说主线条还是保持的，框架内的东西都在，只是革新了运营的形式。”程川以自己打比方：“比如说我不想再做公关业务，而想去其他业务，我可以通过我的相关能力或者业绩表现，争取得到相应业务小组的认可，之后就可以转岗。”

以合理的方式掌控风险

人员可以灵活调动，以求发挥自己的最大价值，但是海尔在管理层面保持对于小微公司的管控，这通过一整套配合机制来实现。“如果创客们成立一个小微公司，海尔内部的人力是一定要到达的，海尔集团的财务也一

定要到岗，而且海尔集团的管理经理人在这个合资公司里面担任重要的职能管理岗位。”程川表示，海尔在内部管理上对于平台化的转型做了充分的考量，以合理的方式实现风险控制，保证小微公司和整个企业均能顺利前行。在此大架构下，目前海尔160多个小微公司，都处于良性发展状态。

目前，诸多小微公司承载的基本是互联网职能较强的创新产品，有很多前沿的工业产品设计，“大部分都集中在网器产品”，这与海尔倡导的“保持自我、革新不止、生活乐趣、关爱家”智慧生活理念契合。不难想象，海尔正在追求的智能家居、智慧生活目标，将由小微公司们出力实现，海尔未来的道路，也将是这些小微公司发展壮大的道路。

■ 资讯

青海贫困儿童 寄来感谢信

本报讯 1月7日，热心参与青浦供电公司“点亮百个小心愿，青海青浦两地情”捐助活动的员工，纷纷收到了青海省果洛藏族自治州班玛县达卡乡25位受助小朋友们寄来的感谢信，感谢这些素昧平生的陌生人给他们送去了一个温暖的冬天。

此次以“亮百个小心愿，青海青浦两地情”为主题的捐助活动由青浦区团委去年11月份发起，青浦供电公司团委联合青浦区邮政公司、移动公司和农商分行积极参与，分别为青海省果洛藏族自治州班玛县4个乡镇小学的百名困难儿童捐助100套过冬棉衣。 谢伟 孙成刚

格林豪泰 新店落户闵行

本报讯 王娟 近日，格林豪泰酒店管理集团旗下分店——格林豪泰上海市闵行纪王镇联友纪鹤路商务酒店正式开业，这是上海闵行区的第12家正式开业的格林豪泰酒店，同时也是纪王镇上第一家格林豪泰酒店。据介绍，上海不仅是格林豪泰酒店管理集团所在地，也是集团旗下酒店的主要分布地。截至目前，上海市共有近120家格林豪泰酒店，分布于黄浦、徐汇、静安、普陀等17个区。

据了解，此次新开业的分店所进驻的闵行区位于整个上海的地域腹部，黄浦江纵贯其南北，是上海市主要对外交通枢纽。而酒店所坐落的纪王镇地处闵行区北面，为纪王乡政府所在地。酒店离沈海高速、徐华公路只有3公里，临近虹桥机场和虹桥火车站，靠近西郊庄园、美国学校等外国友人聚集地。

上海苍穹环保技术 获国际金奖

本报讯 上海苍穹环保技术有限公司研发的“室内氩控制技术”近日获第八届国际发明展览会“发明创业奖·项目奖”金奖。该公司还掌握有效去除室内空气中诸如细菌、真菌、PM2.5可吸入颗粒物及甲醛等有害气体污染的相关技术。



苏宁超市开门迎客 瞄准线下对手

青年报 姜卓

本报讯 1月7日，苏宁官方正式发布，苏宁互联网超市将发起“苏宁超市超级年货节”，全面进军超市领域，吹响向线下传统超市巨头挑战的号角。

苏宁超市相关负责人介绍，2015年，苏宁加快超电器化的步伐，打造线上虚拟、线下实体的综合性交易平台。苏宁超市作为重要板块，承担着引流器和增加用户黏性、复购率的角色。同时，通过春节吃、喝等具

象化促销活动，凸显苏宁的全品类形象。

有数据显示，目前以食品为主的超市类商品线上销售在食品零售总额中的占比还不到1%，也就是说线上超市对比线下超市的体量还非常小，才刚刚起步。

“我们借春节时机适时推出苏宁超市超级年货节，不是和线上抢份额，而是要利用线上特有的便利性和线下传统超市巨头抢份额，做大线上蛋糕。”苏宁超市负责人说。

实际上，自2014年初苏宁超市正式成立独立公司后，就一直在默默地扩军备战，招聘专业人才、完善供应链。目前，首批线下实体店已在南京、芜湖、连云港等地开门迎客，另有十余家筹建中的门店也将于近期陆续开业。“我们计划2015年开出几十家面积500-3000平方米不等的苏宁超市”。

在业内人士看来，苏宁进军超市领域有三大优势，1600多家线下门店，线上平台苏宁易购，以及自有物流

仓储配送。作为拥有三个全部自营平台的互联网零售商，苏宁是O2O的融合是最有利的实现者。

苏宁超市负责人说，苏宁线下1600多家门店是苏宁互联网转型以及O2O融合的最大优势所在。目前，苏宁超市已经在全国1600多家门店开设了互联网“虚拟年货超市”，消费者可以通过扫描虚拟年货，并通过现场或移动端易付宝等多种方式进行支付，年货马上送到家。