

海尔生态品牌战略：一片生机勃勃的“热带雨林”



●图为海尔卡奥斯平台智能制造展示区。(资料图片)



●海尔衣联网生态已覆盖服装、家纺、洗衣液、皮革等13个行业。

■ 刘成

记者近日从海尔集团获悉，海尔连续两年作为唯一物联网生态品牌，入选 BrandZ 最具价值全球品牌百强。该奖项主席戴维·罗斯在海尔专题纪录片《海尔愿景——创物联网时代的新增长引擎》中表示：“海尔正在颠覆我们对全球化企业与品牌的一切认知。”

2019年底，海尔集团开启第六个战略阶段——生态品牌战略。这意味着，海尔已经不再是传统意义上的家电品牌了。如今的海尔已经打通了行业界限，建立起多个“生态方”共创共赢的链接。

颠覆传统企业概念

据经济日报报道，“智慧衣柜”提供穿搭建议、定制模块提供个性化服装定制、香薰模块提供高端衣物护理……在位于青岛市李沧区的海尔衣联网 001 号店，记者看到了这样的场景。

目前，海尔衣联网生态已覆盖服装、家纺、洗衣液、皮革等 13 个行业，包括服装品牌、家纺品牌、洗护用品、RFID 物联网技术等在内的 5300 余家生态资源方先后接入其中，实现了从一台洗衣机到洗衣服务再到衣物全流程智能体验的迭代。

在海尔衣联网提供的智慧场景里，不仅有智慧阳台，还有智慧玄关、智慧衣帽间等场景，不少行业头部品牌产品均成为其合作方。海尔食联网是海尔生态作出的另一探索。海尔食联网负责人吴勇告诉记者，他们通过研发智能烤箱，与美食研发机构合作等，开发出了上百个半成品美食菜谱。同时，海尔还与新希望、海底捞、蒙羊等多家食品企业合作，开发出多款半成品美食。用户只需与智能烤箱语音对话，就可以烹饪出美食大餐。

“最近，我们还推出了‘3 天还你一个智慧厨房’活动。平台联合室内装修协会、乐豪斯、富美家橱柜、暖舍设计等生态资源方，为用户提供厨房局改方案，能够为用户提供免费上门设计、安全测电、送货上门、上门安装等管家式全程服务和保障，最快 3 天就能给您一个全新的智慧厨房。”吴勇告诉记者。

从传统企业变成“无疆界的平台”，通过融合发展不断衍生“新物种”，这不就是生态所独有的特性吗？

“万类霜天竞自由”

为什么海尔能批量衍生出新物种？关键在于海尔的前瞻战略、先进理念以及独特机制。海尔是全球首家提出构建物联网时代生态品牌战略的企业。在海尔看来，物联网时代的

用户需求更加个性化，所有数字技术均需服务用户个性化体验。

“不能把用户的个性化需求视为一个个孤立的信息片断。事实上，通过一位消费者的几个显性需求，就可以挖掘出背后的‘需求图谱’。需要注意的是，这个图谱不是一成不变的，而是随时变化的。因此，海尔要做的不是提供固定个性化服务解决方案，而是持续为用户动态构建可以满足其需求图谱的整个生态圈，同时不断迭代升级，推动整个生态圈共同增值。”海尔集团总裁周云杰表示。

“生态品牌的基础是价值交互，不是价格交易。交易是买卖关系，商品售出则买卖关系终止；交互则是‘有温度的交流’，即通过充分挖掘用户需求，持续为用户提供个性化产品与服务。二者有本质的不同。”周云杰表示，“生态品牌还有一个重要特征——共创共赢。所有参与者都有共享价值，并不断参与到后续的生态共创中。共享价值可以激发各主体持续参与的热情，从而形成生态品牌可持续发展的不竭动力。”

周云杰认为，海尔之所以能够率先在生态品牌建设方面“突围”，关键“土壤”是海尔独特的“人单合一”模式。“它营造出了一片‘万类霜天竞自由’的生态氛围。”

2005 年，海尔提出“人单合一”模式，开启

了“人人皆创客”的新局面。该模式以用户为核心，将员工与用户价值更紧密地联系在一起，同时推动企业组织向扁平化、网络化转型。“人单合一”大大激发了员工潜能。通过“人单合一”，海尔在战略上从封闭的企业变成了开放的生态平台，构建起生生不息的生态服务系统。

卡奥斯就是海尔在向智能化、网络化、信息化转型过程中，专门负责提供生产线智能化改造解决方案的平台。新冠肺炎疫情发生以来，该平台帮助企业取得了“两天落地口罩生产线、3 天转产防护服”等成绩。促成这一奇迹的是集团一名普通员工。

今年年初，海尔一名女职工去楼下药店买口罩，没有买到。于是，她拿出手机，邀请了 3 位同伴，4 个人用两天时间便开发出软件，又用两天时间完成了测试。4 天后，中国第一个医用物资对接平台在卡奥斯上线。彼时，全国医用物资缺乏，需求方找不到产品，想做口罩的企业找不到设备和原料。卡奥斯在很短时间内便将 2000 多家医疗领域企业资源连接起来，大大提高了原料、生产、需求的对接效率。

周云杰透露，4 人封闭在家开发新平台时，他和海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏都不知道，完全是这个小团队的自发行为，直到平台上线时他才知道。新平台很快打通了全产业链，短时间内就实现了约 56 亿元的产值。这彰显了“人单合一”所营造出的“万类霜天竞自由”的生态力量。

新物种的老根源

生态品牌战略的启动，使海尔新物种不断涌现。“实际上，这些新物种并不是凭空冒出来的，而是在生态环境中由‘老根源’生发出来的。我们希望有朝一日，这些老业务能够真正繁衍出枝繁叶茂的‘热带雨林’。”周云杰说。

目前，卡奥斯已发展成为全球最大的大规模定制解决方案平台。目前，平台已孕育出建陶、房车、农业等 15 个行业生态，在全国建立起 7 大中心，覆盖全国 12 大区域，并在 20 个国家和地区复制推广，真正形成了“与大企业共创、小企业共享”的生态系统。

海尔生物医疗本是海尔做深冷产品的部门。通过平台化运营，该板块旗下先后诞生了血液网、疫苗网、生物样本库网等新物种。比如，疫苗网帮助疫苗接种点实施数字化、智能化改造，建立起“一站式”接种模式，从取号、叫号、预检登记、一对一预防接种服务、接种后规范留观到最后扫码离开，实现了全程信息化服务。2019 年 11 月份，疫苗网成功中标深圳城市项目，疫苗网也由此完成了“由触点到城市网”的全面迭代。目前，疫苗网已覆盖全国上千家接种网点，业务覆盖 16 座城市，累计守护 400 万名儿童安全接种无差错。

“从老业务到新物种，每一步变迁都要围绕场景。这意味着，产品与企业不能像以前一样，各自保持孤立状态。产品要转变为场景的组件，企业要转变为生态的组件。产品一定会被场景替代，行业一定会被生态覆盖。”张瑞敏表示，“场景品牌是体验迭代的新组合。首先，它是自涌现的，不是由谁来牵头组合的；其次，它强调迭代，每个产品、平台都要具备跟着用户体验迅速迭代的能力；第三，它要具备足够的想象力，将不同服务组合起来，形成新组合，进而演化出新物种。”

目前，海尔已细分出 3 万多个场景，一个全新的生态图景正在海尔徐徐展开。

▶▶▶ [上接 P1]

有望成企业打通“内循环”金钥匙 IP 授权广受宁波企业青睐

中国玩具和婴童用品协会会长梁梅透露，根据该协会的问卷调查，69%的实体企业负责人认为 IP 品牌可以提高产品的销售量，64%的人认为可以拓宽消费群体；49%的人认为可以提高定价和消费群体档次。

IP 授权有利于企业拓展新产品，把喜欢 IP 形象的粉丝变成产品的消费者。得力文具原来以生产办公用品为主，2016 年开始生产学生文具。为了迅速开拓市场，得力文具开始与几米、皮卡丘、托马斯、汪汪队等一些激萌 IP 合作，这些卡通人物形象不仅为每个文具增添了色彩，还让小朋友们在课余之余感受到无尽的欢乐。

2019 年，得力文具又和韩国“国宝级”卡通人物啾啾乐的授权方合作，推出颜值与实用性并存的文具，他们在啾啾乐系列的活动铅笔尾部安装了一个啾啾乐造型，孩子们对这款活动铅笔爱不释手。据得力集团文具事业部有关负责人介绍，IP 授权带动了得力儿童文具销售，产品复购率比较高，这体现了客户对 IP 产品的忠诚度。

IP 授权还可以促进销售，提升企业利润。宁波优和办公用品有限公司主要生产胸牌和卡套，是办公用品细分领域的全国“单项冠军”。2018 年参加宁波第二届 IP 对接会时，与卡通动漫薯点达成合作协议，在卡套上印上薯点形象，深受消费者欢迎，售价翻番。2019 年，优和文具为了让自己的产品类型更丰富，再度寻求 IP 授权，与卡通动漫薯点达成合作，同样取得不错的业绩。2019 年，优和卡套在天猫商城中的销售量占同类产品总销量的 30%。

借助授权 IP 的影响力，能够增强企业自有品牌的竞争力，提高自有品牌的认知度。在宁波第四届 IP 品牌对接会场现场，宁波世炫文化发展有限公司在会场门口，展陈了一系列文创产品。据了解，该企业已获得本土艺术家林绍灵、骆建钧等人的授权，将他们的作品印在陶瓷杯垫上，这种杯垫在网上的售价比同品质杯垫提高了 50%。

据专家们介绍，授权合作的主要模式有商品授权、品牌联名、主题空间、促销授权、内

容改编等。目前，保底+溢缴授权金是最主要的授权金收取模式。

多花精力维护品牌 让 IP 授权产品长盛不衰

专家们认为，2020 年儿童 IP 将持续发力，二次元文化将逐渐成为主流，新国潮运动已悄然兴起，游戏 IP 或迎来红利期，IP 内容将越来越丰富。IP 授权的商业模式运用得好，对企业来说可以省时省力省钱；如果盲目引进，则可能造成亏损。据了解，均瑶乳业集团引进国际知名 IP 品牌《神偷奶爸》中的小黄人卡通形象，因为种种原因，造成巨额亏损。

专家们对宁波的中小企业提出忠告：首次试水 IP 授权不要追求“高、大、上”的国际头部 IP。这些 IP 虽然知名度高，但价格也很高，将大大增加产品的成本。而且，国际知名 IP 的使用十分严格，限制条件多，稍有不慎，会引发知识产权纠纷。而国内的 IP 品牌价格合理，比较适合宁波的中小企业。

此外，引入 IP 还要了解这个品牌是否有完整的视觉表达系统、知识产权保护体系和卡通形象图库。比如有的热播动画片有很好的卡通形象，但如果没有形象图库，就无法直接使用。因为动画的格式与产品要用到的平面格式完全不一样，从动画形象到平面形象还有很多路要走，需要投入不少精力和费用。所以，企业在引入 IP 品牌前，要了解清楚 IP 授权单位是否有完整的产品设计团队和设计开发能力。

专家们还提醒宁波企业，要注意 IP 形象的版权问题，分清是独家授权还是非独家授权。如果是非独家授权，意味着一个形象会授权给多个同类产品，这样会导致互相竞争，挤压利润空间。另外，引进 IP 品牌时定位要准确，IP 粉丝人群与产品的目标人群要一致，才能“巧借东风”，实现双赢。

业内人士介绍，即使引入 IP 很成功，也不意味着一劳永逸，还要花相当多的精力进行品牌维护，通过举办线上线下活动，保持一定的关注度，才能让 IP 授权产品长盛不衰。