

策划词 拥有8万人的制造企业海尔集团早在几年前就布局转型。路径是:先进行管理变革,让“大公司”扁平化,再推进网络化战略,强化“用户”概念,引入互联网伙伴。海尔内部人士说,我们要做互联网时代的服务型企业,抓住研发和品牌,外包生产线。如今,转型仍在继续,成败难断。但是转型路上,海尔要面临营收增长放缓,优势产业份额下滑的窘境,同时,海尔内部已经推行了近10年的管理变革,依然没有找到稳定的模式,而海尔的网络化才刚刚起步。制造业海尔能否真的能由重变轻,是未知数。

海尔“自我颠覆” 传统企业转型网络化

海尔“减重”:由制造转向服务

密集联姻

与KKR、阿里的合作让“沉寂”多时的海尔回到聚光灯前,三年未出现涨停的青岛海尔因为合作“开荤”。

2013年12月9日,海尔与阿里合作。2个月前,海尔与全球著名私募股权机构KKR合作。两次合作,推动海尔集团旗下两大上市公司青岛海尔(A股)和海尔电器(H股)股价大涨。其中,青岛海尔股价三次涨停,打破了三年无涨停的纪录。海尔电器股价则被推至上市以来最高点。

阿里巴巴将对海尔集团子公司海尔电器进行总额为28.22亿港元的投资。具体投资项目包括:阿里巴巴对海尔电器旗下日日顺物流投资18.57亿港元,设立合资公司;阿里巴巴以认购新股的方式对海尔电器投资9.65亿港元,获得投资后海尔电器2%的股份。

当日,海尔集团“低调”地发布了这个消息,只通知了几家媒体,然后在官方微博挂出“联姻帖”。海尔的低调未影响信息的传播,媒体对此消息趋之若鹜。

看点在于海尔“抱大腿”。一位投资者说,名声在外的海尔抱大腿,好比大家闺秀抛绣球,恰好挠到了马云的痒处,阿里明媒正娶主动送聘礼20多亿港元,这分明是门当户对下一盘很大的棋。

家电专家刘步尘评论,海尔与阿里合作,对阿里的意义似乎要大于对海尔的意义。过去,阿里的路只是修到城市边缘,合作后,它的路就修到农村去了。对海尔来说,合作后获得了资金,可以展开更多布局,可以引入阿里的互联网文化、大数据基因等等。但这些好事儿,能否给海尔带来明显的变化,目前还不好得出结论。

尽管如此,低调了多年的海尔集团还是因搭上阿里而突然走俏。12月9日,海尔集团旗下在港股上市的海尔电器大涨13.05%,股价冲至1997年上市以来最高峰,第二天继续大涨7.13%,连续两天刷新上市以来股价最高纪录。

12月10日,海尔集团旗下在A股上市的青岛海尔复牌一字涨停,报收19.91元,这是青岛海尔年内第三次涨停,而前两次涨停恰恰也是因为合作。

国庆节前一天,青岛海尔公告称,与全球著名私募股权机构KKR签署战略投资与合作协议,青岛海尔向KKR定向增发约3.05亿股(11.29元/股,前20交易日均价的90%),募集资金33.82亿元用于补充流动资金,发行完成后,KKR将持有公司10%的股权,成为战略股东。

国庆后开盘,青岛海尔出现两个涨停,10月8日到12月19日,累计涨幅为26%。据记者统计发现,在此之前,青岛海尔在2010、2011、2012年,已经连续三年未出现过涨停。

业绩沉寂

海尔是中国家电行业第一个迈入“千亿俱乐部”的成员,现在,对手与它的差距正在缩小。

四季度两个大手笔合作,让海尔集团出现在聚光灯下。在此之前,这艘家电航母已

经沉寂了很长一段时间。

从业绩表现上看,2013年前三季度,青岛海尔营收606.3亿元,同比增9.78%,净利润27.6亿元,同比增25.21%。

横向对比竞争对手今年前三季度的业绩发现,青岛海尔的收入增速和净利润增速并无优势。比如,格力电器前三季营收878.11亿元,同比增14.65%,净利润75.79亿元,同比增42.13%。美的集团前三季营收937.47亿元,同比增14.7%,净利润40.18亿元,同比增57.09%。

曾经,海尔是中国家电行业第一个迈入“千亿俱乐部”的成员。2004年海尔集团以1016亿元的销售成为家电行业老大,当时美的、格力的营收仅200亿元左右。

随后几年,海尔增速放缓,格力、美的与海尔的差距一步步缩小。2012年,海尔集团实现营收1631亿元,美的集团实现营业总收入1027亿元,格力电器实现营业收入1000.8亿元。

问题出在哪里?

海尔集团内部人士对记者说,“我们压力很大,主要是海尔过去最赚钱的两块业务,冰箱和洗衣机市场趋向饱和。”

北京中怡康时代市场研究有限公司的零售监测报告显示,市场越来越难做。2012年冰箱、洗衣机、家用空调产品零售额分别同比下降12.62%、11.42%、15.82%。2013年第三季度,海尔的冰箱、洗衣机、空调、电视四大产品线的市场份额也都出现下跌,分别跌3%、4%、0.5%、0.4%。

“面对压力,换人的频率也在增加。”上述海尔内部人士称,“几大业务的头儿会频繁调整,做几个月没有起色,就换人,很正常。希望会有一个人能想出突破性的思路,但是到目前为止,还没有找到。”

家电产业分析师梁振鹏说,海尔停滞不前的根本原因是上游产业链空白,缺乏核心竞争力。海尔不做空调压缩机、冰箱压缩机、不做面板,这导致企业缺乏核心技术水平。同时海尔不做上游产业链,产品的性价比优势不明显,价格比别人高,就没法跟别的企业竞争。

“当别人在产业链上布局的时候,规模越做越大的时候,海尔的优势越来越不明显,海尔似乎意识到了这一点,但是它并没有弥补这个短板,而是选择变革管理,做商业模式。”梁振鹏说。

变革管理

这几年海尔内部已经推行了包括“人单合一”、“倒三角”、“零库存”、“自主经营体”、“小微企业”、“利益共同体”等多个管理概念。

2004年后,千亿海尔陷入业绩沉寂期的同时,海尔集团董事局主席张瑞敏开始在内部酝酿管理变革。

“这时候的海尔从初期的制造阶段进入到管理阶段。”奥维咨询总经理喻亮星对记者说,“此时,海尔的重心不是做产品,不是把规模、利润放在最重要的位置,而是要探索一种提高效率、降低成本的管理模式。在这个过程中,每一次组织变革,每一次人员

变动都会提升内耗成本,影响利润。”

记者统计,这几年海尔内部已经推行了包括“人单合一”、“倒三角”、“零库存”、“自主经营体”、“小微企业”、“利益共同体”等多个管理概念。

核心概念“人单合一”的意思是,人是员工,单是市场目标,但又不仅仅是狭义的订单,而是广义的用户需求,“人单合一”是让员工与用户融为一体。

随后,在“人单合一”的思路下,海尔把8万多名员工,一下变成2000多个“自主经营体”,最小的7人,每个经营体是一个“小微企业”,有自己的损益表、现金流量表和资产负债表。由此,海尔希望改变上下层层传递的管理模式,消灭中层,给一线员工最大的自主权,使企业架构从正三角变为“倒三角”,由过去领导是上级变成现在用户是领导。

2013年,海尔又提出“利益共同体”(利共体)。比如,冰箱利益共同体可以依据用户需求,吸纳软件开发、云数据处理、食品配送等资源,人员,创收后大家共享。

对于内部推行的管理变革,海尔多位员工对记者表示,想法是好的,但是一层一层往下传达后,重要性会减弱,到了基层往往变了味儿。

“原来叫经营体,现在叫利共体,不过怎么叫都行,因为名字变得很快。”一位海尔员工对记者说,“对这些概念,大家都是似懂非懂,谁都能说两句,但是真的明白吗,也不一定。有的人还会把利共体当玩笑说。”

海尔推倒三角结构,希望消灭中层,让用户成为领导,也不容易。有员工给记者举了个例子,比如市场部根据用户需求要求这批货5天生产出来,能保证有100个用户购买,这个工期对工厂来说压力很大,而统管市场部和工厂的领导正好是工厂出身,他下达的命令是,推迟3天生产期,8天出货。

奥维咨询总经理喻亮星对记者说,这几年海尔每年都在变,顶层设计的调整一直在进行,这让下面的执行层无所适从,跟不上节奏,管理思路在落地环节出了问题。

“目前对海尔来说,如何在不断调整中找到最终的方向,找到稳定的模式,上面规划成型,下面系统地落实下去,很关键。到那时,没有太大的内耗和变化,管理变革所带来的效能才会发挥出来。”喻亮星说,“这需要时间,至少在两三年后。”

转型网络化

这两年,海尔合并了一些先前的管理思路,推行网络化战略。

在与阿里合作的发布会上,海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏引用诗人王维的“行到水穷处,坐看云起时”,表达传统企业目前的处境。

“行到水穷处 就是现在传统企业、传统经济已经到了山穷水尽了;坐看云起时,互联网这个云起来了,马云名字里头有云,我们正在转型追上这个云,我们双方合作,共同打造一朵最亮丽的云。”张瑞敏说。

2012年底,海尔提出网络化战略,意在加速从传统制造业企业向互联网时代服务型企业的转型,要从过去的做产品转向做用户。

与阿里合作,正是这一战略体现。海尔



集团轮值总裁周云杰在接受采访时表示,海尔和阿里的联手,是希望利用阿里在数据、信息上的优势,在提供一体化送装服务的过程中获取了用户的资源,以加快海尔在互联网转型道路上的步伐。

海尔的互联网战略,主要落地在两个领域,一个是家电产品领域,不再简单地卖产品,而是智慧家居解决方案;二是渠道领域,聚焦于以交互平台和配送平台推进平台型商业生态。

对于第一个领域,海尔内部人士的解读是,“慢慢地我们就不是卖家电的了,是提供生活解决方案的,是服务性公司,而不是制造业企业。我们会重点抓住研发和市场两个终端,把技术研发和品牌做好,逐步把工厂生产线部分外包出去,找人代工。”

海尔的网络化战略还瞄准了一个领域——渠道,这块业务属于上市公司海尔电器。2011年上半年,海尔电器的渠道业务收入首次超过洗衣机,成为海尔电器的最大收入来源。2012年海尔电器的渠道业务收入达到507.7亿元。

“家电制造业,短期内不会有大的变化。所以海尔要从流通平台上寻找更多利润。导入阿里,是希望寻找更大的发展和更大的作为。”陆刃波说。这一观点也得到海尔集团内部人士的认可。(李媛)

▼专家看法

对海尔转型网络化,家电专家刘步尘会有些担心,这种转型比较危险。“服务型企业最重要的条件是有强大的研发能力,能具备制定行业标准的能力,海尔目前不具备。”刘步尘说,“海尔从制造转向服务,护城河在哪里?如果海尔真要把制造这一根本放弃了,步子是不是有点太大了。从全球看,目前还找不到一个制造业企业放弃制造,向服务平台转型。”

对于海尔要做智慧家居,提供整体生活解决方案的想法,家电产业分析师梁振鹏认为,这种整合资源的方式缺乏核心优势,现在所有的家电企业包括装修公司都在往这个方向发展。

中国电子商会副秘书长陆刃波认为,智慧家居的概念,还需要外部环境的支持,但目前速度慢、不能连、没标准等外部条件依然比较滞后,还需要等至少5-10年才能有所作为。

正是基于这样的交互体验,海尔收获了更佳的市场表现。2013年12月31日,海尔天樽空调联合海尔商城、天猫官方旗舰店、日日顺天猫、日日顺电器城、易迅、京东、苏宁易购、国美在线8个电商平台进行促销,一天时间内就卖出1228套。换而言之,天樽一天销量超过目前海尔电商渠道高端空调一年半的销量总和。

事实上,互联网运营战略已成为海尔在智能时代实现自身长足、持续发展的内在驱动力。海尔开创性地构建了“一云N端”的产业架构,将每类产品都变成互联网终端,成功打造一种全新网络最佳用户体验。在互联网日益智能化的今天,海尔的战略价值无疑将进一步彰显,进而带给投资者更多的回报。

(佚名)

海尔商城 2013 大事记

1. 2013年2月,海尔商城与天猫联手,在业内首次推出主题为“2013,海尔我的家,定了”大规模家电产品定制预售活动,定制产品上线,开启C2B定制时代。与此同时海尔商城个性定制频道上线,定制冰箱洗衣机空调成为可能,海尔商城成为业内“第一个吃螃蟹的电商”。

2. 2013年大家电网购服务成3.15关注焦点,海尔商城以按约送达、送装同步、2583个区县无处不达的贴心服务,解决了网购家电中的三座大山难题;并在“财经网用户最喜爱的企业票选”中荣获“最佳物流服务电商”的称号。

3. 2013年5月,海尔商城通过电商平台背后信息数据,将家电交易中出现的不同地域消费习惯、不同消费群体购买取向等现象进行归纳分析,通过生动活泼的图片形式,展现给消费者。“家电那点事”成为网友热议话题,家电网购体验讨论升级。

4. 2013年6月,京东618十周年店庆,海尔商城与京东展开深度合作,早在3月时,互联网定制家电第一品牌统帅就已在京东正式上线。而618活动,开辟统帅产品专区,再次升级家电网购个性化定制体验;海尔商城携手京东向个性青春群体致敬……

5. 2013年7月1日起,海尔商城与青岛市电子发票服务平台完成对接,电子发票相关系统正式上线,海尔商城成为全国首批开通电子发票的品牌电商。

6. 2013年9月12日,海尔商城首次推出周年庆活动,打造家电行业电商网购狂欢节。并将免费试用活动同新品首发结合,打造成海尔集团的新品首发平台、家电定制平台、主打物流服务平台,打造家电网购最佳用户体验平台,家电网购体验全面升级。

7. 2013年10月底,海尔商城启动大家电网购货到付款,覆盖范围在全国达到1412个区县,开创了有史以来货到付款覆盖范围最广的记录;更在青岛地区首次尝试“体验满意后再付款”,这在家电电商圈中尚属首次,开创了行业先例。

8. 2013年双十一大战尘埃落定,天猫家电第一品牌店海尔天猫官方旗舰店,最终以十万余单,1.8亿单成交额全程领跑,勇夺大家电行业第一,再创家电网购品牌的神话,在赢得销量的同时以强大的物流服务赢得了用户的口碑,蝉联大家电行业桂冠,创造了大家电网购的多项历史纪录。

9. 2013电商网购的年末收官之作双12落下帷幕,海尔家电以3529万的成交金额,继双11之后,再次夺冠。12月初,海尔集团与阿里巴巴集团联合宣布达成战略合作,联手打造全新的家电及大件商品的物流配送、安装服务等整套体系及标准,建立行业领先的大件物流服务标准,实现全民家电网购体验全面升级。

10. 2013年海尔商城凭借强大的物流优势和贴心服务入选2013年网上零售价值百强企业;并在2013中国营销盛典中,以创新的营销模式和传播呈现,荣获了“中国企业营销创新奖颁奖TOP10”,为2013年海尔商城的不懈努力画上完美的句号。(中禾)



海尔蝉联五连冠 互联网战略价值凸显

近日,英国调查机构欧睿国际发布了2013年全球大型家用电器调查结果,海尔以品牌零售9.7%的全球市场占有率第五次蝉联世界第一。在冰箱、洗衣机、冷柜、酒柜各产品线市场,海尔全球市场占有率继续保持第一。业内人士分析认为,连续五年蝉联全球家电第一品牌,这表明海尔持续创造了全球用户最佳体验,同时也为其网络化战略的成功实施作出了完美注解。

在此次全球家电的调查中,海尔还以全球11.6%的零售份额首次位列制造商排名全球第一;海尔大型家电、冰箱、洗衣机、酒柜、冷柜累计获得了10项全球冠军。

近段时间以来海尔荣誉颇多,其品牌价值不断得以释放。例如,不久前海尔荣获“亚太地区上市公司50强”,且海尔洗衣机获“亚太市场第一品牌”。“基于持续性的创新,海尔事实上已在全球范围不断创造了最佳的用户体验。”业内人士指出,这与海尔互联网战略的成功实施息息相关。

为给用户最佳智能生活体验,海



尔已构建起持续与消费者交互的平台,形成共赢共享的生态圈,共同为消费者提供美好的智慧生活。通过一个个智能家电终端为消

费者提供全新的智慧生活,海尔已赢得了广大网友的认可。例如,海尔推出的颠覆性“天樽”空调,在与67万网友交互体验中,天樽