

让海尔模式走向世界

哲学行者张瑞敏：我的朋友没有圈

本报记者 李瑞娜

“将人类束缚在地球上的不是地球的引力，而是缺乏创造力。管理领域也是如此。”

9月22日，探讨物联网范式为主题的第三届人单合一模式国际论坛上，海尔集团董事局主席、首

“有缺陷的产品就是废品”

截至2019年6月，公司已参与60项国际标准的制修订，累计提出98项国际标准制修订提案。

海尔真正的历史起始自一把锤子。

年收入348万元、亏损额达147万元，经营一年便濒临倒闭……1984年，临危受命的张瑞敏需要面对的不仅是这一街道冰箱集体小厂难看的报表，还有厂子里工人拮据的生活，以及时代背景下国货难敌洋品牌的逆境。

1985年，用户的一纸书信直指海尔产品：工厂生产的电冰箱有质量问题。于是张瑞敏突击检查仓库，结果发现仓库中有缺陷的电冰箱还有76台！

不过，就在诸多员工踌躇之

“链群共赢，千条江河归大海”

“我们的做法：在被兼并企业里把海尔的模式进行复制，形象地说叫作吃休克鱼的方法。”

锤子唱响了海尔开疆拓土的战歌，也谱下了海尔模式与时俱进的序曲。

通过严把质量关，海尔产品迅速获得了用户的认可。1991年12月20日，海尔集团正式成立。1993年11月，海尔股票上市，一个从无到有、从小到大、从弱到强、从国内迈向全球的品牌开始萌芽并成长于黄海之滨，并通过不断归纳与探索，升华出不同时期的海尔模式。

“激活休克鱼”是海尔首先令世界惊艳的管理模式。1995年7月，青岛市政府决定把负债亿元的红星电器公司整体划归海尔集团。“现在兼并企业被拖垮的比比皆是，”彼时，张瑞敏接受本报记者采访时表示，“我们的做法：在被兼并企业里把海尔的模式进行复制，形象地说叫作吃休克鱼的方法。”

1998年3月，“海尔文化激活休克鱼”案例被写入哈佛商学院

首席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

海尔是海，掌舵海尔35年来，张瑞敏作为共和国的同龄人，已经几度提炼“领航”模式：从激活“休克鱼”到全球化战略，再到“人单合一”及“链群合约”，理论与实践的交替打磨下，海尔已经从当初资不抵债的小厂房，重生为如今全球显赫的家电产业王者。

业内人士曾言，比起商人的身份，张瑞敏更像是一名边走边思的哲学行者，总是能通过艰涩的思考来应对实际中的顽疾。张瑞敏曾

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

理论与实践的交替打磨下，海尔已经从当初资不抵债的小厂房，重生为如今全球显赫的家电产业王者。

业内人士曾言，比起商人的身份，张瑞敏更像是一名边走边思的哲学行者，总是能通过艰涩的思考来应对实际中的顽疾。张瑞敏曾

席执行官张瑞敏再度宣告：“我们希望我们能够共同创造，创造出物联网时代最新引领的模式。”

在接受《中国经营报》记者采访时给出过答案，“一件事从头到尾抓出一个模式来。然后再去‘克隆’它，成功率非常高，这恐怕也是一种中国特色吧。”

有意思的是，海尔这种“中国特色”正在走向世界，为中国管理模式的海外输出按下快进键。

“我的朋友没有圈”

目前，海尔已在全球设立25个工业园和122个制造中心，全球落地的生态品牌，正在构建物联网时代下的“大生态”。

“我的朋友没有圈。”

这是张瑞敏在2019新年伊始公开信里写的一句话。只有朋友不设圈，才能塑造一个全新的海尔，走向全球这一更大圈层的海尔。

张瑞敏曾言，“一件事从头到尾抓出一个模式来。然后再去‘克隆’它，成功率非常高，这恐怕也是一种中国特色吧。”如今，海尔正在以“中国速度”将中国管理模式与中国家电产品输往世界。

今年8月，涅瓦河畔，重工业占主导的鞅斯坦共和国在与中国合作中寻求管理模式上的借鉴，总统多次访华考察后，在青岛海尔工业园找到了理想的模式——人单合一。在他的大力支持下，海尔在鞅斯坦境内的切尔尼市投资建厂，这一管理模式随之落地于距离青岛5000公里外的异国他乡。

“我们不仅要向海外输出产品，还要输出管理模式，从这方面来看，海尔的探索是有很价值的。”刘步尘表示。

其实，在产品输出上，海尔已经做到了头把交椅。半年报显示，2019年上半年，海尔海外收入实现收入467亿元，占比47%，近100%为自有品牌收入。海尔相关负责人向本报记者表示，“虽然中国家电出口量已经达到世界第一，但目前亟须扭转中国家电品牌在海外影响力不大的局面。从海尔家电出口海外数十年的发展历程来看，创建自主品牌是提升品牌知名度最有效的路径。”



业内人士曾言，比起商人的身份，张瑞敏更像是一名边走边思的哲学行者，总是能通过艰涩的思考来应对实际中的顽疾。
本报资料室/图

创新与变革：珠三角家居企业的“创造简史”

本报记者 郑炳翼 童海华

2019年恰逢新中国成立70周年，回顾过往，珠三角家居企业在国家政策的带动下，多次获得快速发展。

踩点关键时刻谋发展

“若时间从当下往回倒推几年，泛家居的细分领域里涌现出一批上市公司，基于国内消费者对上市企业的信任，这既是泛家居领域的资本收割重要时期，也是消费者对泛家居产业集中‘再认知’的时间阶段。”在新中国成立70周年之际，中国家居/设计互联网战略专家、深圳油松设计文创园CEO王建国指出，“在不同时间段中，这是对家居行业带来最直接影响的时期之一。”

正是在这个背景下，家居企业发展得到明显的推动。

定制家居领域头部品牌索菲亚副总裁王兵透露，“索菲亚2011年在深交所成功上市，成为定制衣柜行业的第一家A股上市公司。

保持开放创新的状态

“与十年前对比，国内品牌不仅更多替代进口品牌的市场份额，还开始对外出口，这里面包含了一个‘引进来’和‘走出去’的变化。在未来，整个家居建材行业的发展，还将完成从价格到价值的转变，从产品是否合格向是否高品质的转变。”中国家居建材装饰协会秘书长胡中信指出。

在胡中信看来，上述变化，实际上体现了家居行业保持着一种开放和创新的状态。

而在这方面，王兵指出，“索菲

近日，定制家居头部品牌“索菲亚家居股份有限公司”(002572.SZ，以下简称“索菲亚”)地板行业龙头企业“大自然家居控股有限公司”(2083.HK，以下简称“大自然家居”)、家装行业引领者深圳市彬讯

科技有限公司旗下“土巴兔装修网”(以下简称“土巴兔”)等家居领域企业，分别向《中国经营报》记者讲述了踩点关键政策所获得的发展。

在这过程中，上述珠三角地区乃至全国代表性家居企业保持开

重点工程，指导中国制造业转型升级，提升产业竞争力。

“也是在2015年，互联网家装开始爆发式增长，得到大批资本的青睐，土巴兔也获得了红杉资本、经纬创投与58同城的投资。”家装领域头部平台土巴兔创始人兼CEO王国彬说道，“在政策与资本的支持下，土巴兔开始进一步推动互联网技术与传统家装产业融合，并从家装交易平台逐渐向行业赋能平台转型。”据王国彬介绍，土巴兔已经形成一套线上线下结合的数字化运营和管理系统，让业主、设计师、装修公司、材料商等行业角色能够实现业务在线化，形成家装行业的多方协作与网络效应，以

重点工程，指导中国制造业转型升级，提升产业竞争力。

放与创新的姿态，坚持“引进来”与“走出去”相互融合，推动自身持续发展。而在近年来大环境不甚乐观的情况下，它们持续求变，保证自身在行业内无法代替的独特地位。

提升整个行业的数字化程度。

在同一时期，获得发展的还有地板领域龙头企业大自然家居，“作为家居行业传统制造业，我们抓住机遇顺势而为，从2017年开始布局智能家居、智能工厂、智能门店，为消费者带来更好的物联网解决方案和智能家居体验。”大自然家居董事长余学彬表示。

王建国指出，“2013年到2015年，家居家装电商的高速发展，以及‘互联网+’的国策迎来高潮期，把家居家装互联网(电商)推上了行业发展的历史快车道，传统的家居、家装企业在开始真正思考互联网时代的产品、品牌、商业模式发展战略，让自身的发展上到一个新台阶。”

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

“土巴兔早期通过打造优质内容平台，与设计师、装修公司、材料供应商一起构建了一个庞大的流量池，为土巴兔奠定了竞争优势。后期逐步深入交易环节与生产环节，通过互联网技术与传统家装产业的结合，搭建起了产业的数字化基础设施，同时推出了一系列工具、系统供B端商户使用。而对于C端用户，土巴兔也推出了‘先装修后支付’‘第三方质检’等一系列的精装房政策、不断加严的环保政策、分散化的消费需求，都是家居行业发展面临的挑战，将使传统企业的经营难度大幅提升，是需要企业去认真克服的。”

王建国认为，“对于已完成规模化、品牌化甚至资本化的大型企业，在相对逆势的市场环境中，做好产品、渠道、品牌的优化升级、效率提升、渠道扩张下沉等，将更是新一轮的市场机遇。”

而在家居企业看来，面对严峻的现状，克服困难也是发挥自己独特的优势，将自己打造成为无法替代企业的过程。

索菲亚因此提出了“定制铁三角”概念。“铁三角是指客户体验、个性设计和专业高效。在客户体验上，实现大家居一站式配齐；在个性设计上，索菲亚DI-YHome为顾客呈现风格化的产品；在专业高效上，实现‘风格’交付，实现‘三通’——全品类在设计端打通，给顾客风格式呈现。”王兵解释道。

王国彬则透露，家装作为典

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。

型的深水区行业，具备链条长、资金重、周期长等特性，土巴兔用了十年时间摸清“深水区”的链条，打造“深水区”的基础设施。