

抢时代先机 铸生态品牌

海尔集团在全球范围内企业第一次明确提出物联网时代“创牌”方式。
2018年一季度业绩报表中,首次披露生态收入,达到6.2亿元

□ 盛雪原

品牌既是企业在世界舞台上竞争的利器,也是衡量一个国家核心竞争力的重要标志。在商业世界的棋盘上,品牌战略的“博弈”从未间断。一个能够在时代竞争中获得成功的企业,必须拥有抢占时代先机的前瞻眼光和能力。

在众多企业中,海尔是为数不多能够在每个时段中抢占先机的企业。继产品品牌、平台品牌之后,在物联网时代海尔集团提出并开启了构建生态品牌的战略。值得注意的是,这是在全球范围内企业第一次明确提出的物联网时代“创牌”方式。

转型升级铸就生态品牌

传统时代的品牌实质上是产品品牌,例如,买鞋子会想到耐克、阿迪达斯,产品品牌依托的是产品质量和市场营销体系的构建。到了互联网时代,人们更多的是在做平台品牌。以诸多电商平台为代表,他们为用户提供了更多的消费选择,但随之而来的是诚信问题的质疑。为什么会这样,因为这些平台实质上只是从企业端入手打造,所以这些电商平台实质上只是交易平台,无法实现或根本未从建构与用户的交互机制。

在物联网时代一切皆可成为节点,一切触点皆可成为社交入口,无数个触点连接一张融合线上、线下、用户社群的物联网。企业与用户的关系必须从“交易”机制升级为“交互”机制,品牌之间的竞争将逐渐转移到生态品牌的竞争上。而现在传感器、RFID技术、人工智能、通信技术突飞猛进,也让实时数据共享和

处理成为现实。在这样的基础上,海尔在全球范围内第一个给出了构建物联网时代的生态品牌。

在海尔看来,物联网时代的用户需求更加个性化,所有的数字技术都应该服务用户个性化体验。因此,海尔要做的不是提供独立且不变的个性化服务解决方案,而是要根据不断挖掘的用户需求,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,实现生态圈的共同增值。

在海尔的布局中,物联网模式包括生态圈、生态收入以及生态品牌三要素。三者依次递进,最终实现建立生态品牌的目标。生态圈即共享经济,海尔搭建共享经济生态圈,与利益攸关方共创共享,各方都可以实现增值,吸引各方的加入。生态收入即社群经济,海尔通过社群体系、触点网络实现生态收入。值得一提的是,在青岛海尔公布的2017年业绩及2018年一季度业绩报表中,青岛海尔首次披露生态收入,生态收入达到6.2亿元。唯其如此,青岛海尔也因此成为全球家电业第一个披露“生态资产”的企业。最终海尔构建的生态品牌,让用户的体验可以通过不断迭代实现升级,使得顾客成为终身用户。

万物互联实现多方共赢

管子指出,“市者,天地之财具也,而万人所和而利也,正是道也”。(见《管子·问·第二十四》)深深植根于中国天人合一文化而又跨入物联网时代的海尔生态系统品牌,毫无疑问必然是社群经济和共享经济,企业与攸关方的关系也从商业博弈为主转变为共创共赢为主。海尔生态系

统的所有参与者都可以共享价值,并不断参与到最后生态共创中,共享价值激励着各主体不断参与共创用户价值,形成生态品牌永续发展的不竭动力。

生态品牌符合物联网社群经济的属性,海尔通过网器触点和有温度的交互触点形成价值交互,从而获取生态圈社群用户。一方面,传统家电升级为“网器”触点,链接数千万终身用户。2017年U+智慧家庭云平台上加入的智能设备超过2000万台,实现了200+的智慧家庭场景定制。

另一方面,在构建有温度的触点方面,大顺逛平台的微店主、日日顺乐家驿站的快递柜都是触点,可以即时感知和获得用户多样化的生活需求。数据显示,大顺逛平台目前有113万个触点网络的布局,链接了数亿的用户资源。

生态人文资源是生态品牌为满足用户需求图谱的必要因素,也是发展生态系统生态品牌的核心环节。海尔已经逐步围绕用户需求搭建起了庞大的生态资源网络,例如海尔智慧保鲜的数百万“食联网”生态、智慧洗护的“衣联网”数千家资源等。以衣联网为例,海尔洗衣机以衣物为媒介,吸纳服装企业、试衣镜厂家、服装衣联技术提供商等相关资源加入,通过RFID技术为用户实现了专属衣物洗护程序定制以及从衣服购买到穿搭的全流程服务。

社群用户的储备和生态资源的汇聚,最终的结果就是除了传统领域的硬件收益外,还可以获得生态收益。例如海尔在智能制造层面搭建起全球首个用户全流程参与的工业互联网平台,与用户、多方企业形成“万人所和而利”之利益共同体,目前



在欧洲,海尔冰箱已经融入当地消费者的生活中。

已实现交易额3133亿元。并且,经电气与电子工程师协会(IEEE)批准通过,海尔COSMOPlat牵头制订大规模定制模式的国际标准。这是与德国、美国、日本等企业解决方案竞争中胜出,是该组织成立半个多世纪以来首次以模式为技术框架制定国际标准。海尔大规模定制模式引领了世界智能制造的未来发展方向。当然,这些只是刚刚开始,海尔要引领全球企业切换到物联网经济的道路上,通过构建生态品牌,围绕用户需求不断扩展生态圈容量,共创共赢无限地实现生态收益。

“人单合一”打破传统壁垒

迄今为止,提出构建物联网时代生态品牌,海尔是第一个,前面已是“无人区”,没有前车可借鉴。而做生态品牌,也意味着企业必然需要突破原有的业务边界,紧跟时代节拍进行

自我进行颠覆,建立一套行之有效的全新的物联网时代观摩模式进行支撑。“人单合一”模式则为海尔成为物联网时代第一生态品牌提供了管理模式的基础。

在“人单合一”模式引领下,海尔打破传统封闭组织的壁垒,在全球建立开放的生态平台、构建生态服务系统,导向生态品牌共创共赢;从金字塔式组织转变为网络化组织,每个员工都成了自主人,可以与用户零距离接触,拥有了决策权、用人权、分配权;从企业付薪转变为用户付薪,让每个人为用户创造的价值与自己的收益匹配起来,有效地驱动了员工关注用户需求。这些都为企业构建生态品牌提供了生长的土壤。

而不断助力海尔生态品牌实现引领的催化剂,则是源于“人单合一”的核心驱动体系——共赢增值表、果因纵横表、人单合一日报表,在海尔

内部被称为“三张表”。通过这三张表,让每个小微、每个创客都清晰的认清发展生态品牌的路径,并不断进行动态优化。

物联网时代,企业家必须时刻牢记,精准把握万人所和而利、用户万需所和而利之道。企业需要解决的最大问题是愿景和战略必须超越自身的产品和服务,企业所开发的用户体验必须超越多个行业参与者的界限。海尔看来,伙伴关系应该不仅仅只是为了实现渠道销售、分销或者供应需求,随着海尔对用户需求图谱的不断挖掘,其所创造的生态系统也会不断扩大。

可以预见,海尔率先培育的生态品牌将是物联网时代竞争的主题,在未来将会有更多的企业跟进。而现在,海尔的这一先手棋已经让它在未来的竞争中牢牢占据制高点。

(本版配图由海尔集团提供)

