



2024年1月12日 星期五
责编 段晓东 张羽 美编 郑燕 审读 焦胜保 排版 林艳

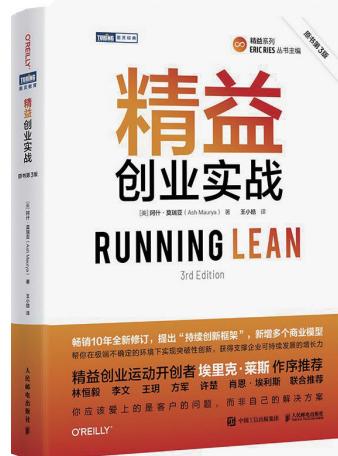
工赋青岛

制造升级 城市向上

第一六期

书中财富

又到创业时?



书名:精益创业实战(原书第3版)
作者:[美]阿什·莫瑞亚(Ash Maurya)著
出版社:中国工信出版集团
出版时间:2023年11月

人们常说,伟大的公司往往诞生在经济的冬天。

大潮退去,泡沫破裂,人们看到的不止是谁在裸泳,也许更有新的需求在浮现,新的商业范式在萌芽。直面这个充满不确定性的时代,踏上创业之路也许是个不坏的选择。

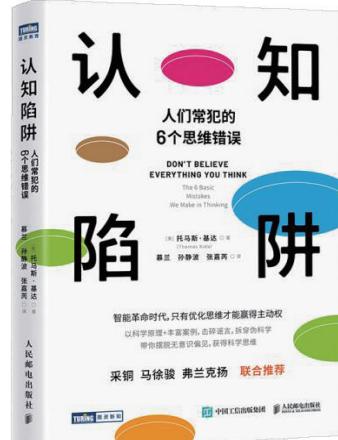
创业维艰,同时也因其难,所以创业者想把企业建起来并实现可持续发展,就不得不学习。

自硅谷创业教父史蒂夫·布兰克提出精益创业以来,埃里克·莱斯将其发扬光大,而阿什则在实践层面致力于帮助创业者找到将创业激情转化为可持续发展企业的方法,历经10年的严格测试、数百个产品案例研究和数千次迭代,融合了各种创业概念、理论、工具和方法,为创业创新者提供了一个更加实用、与时俱进的创业蓝图。

本书详细阐述了在设计、验证和增长这三个阶段应该如何利用各种商业模式工具和框架,生产用户想要的产品,并取得最后的成功。作者提供了很多新的商业模式工具和框架,比如持续创新框架、客户工厂蓝图、客户受力分析画布、增长力路线图等,分析了大量真实案例,很接地气,能够有效地帮助创业者接近自己的梦想。

其中,作者的一个关于创业的核心方法论——“增长力提升优先”,让人印象深刻。他提醒所有创业者先关注客户的问题,而不是解决方案(爱上客户的问题,而不是爱上自己的产品)。

像科学家一样思考



书名:认知陷阱:人们常犯的6个思维错误
作者:[美]托马斯·基达(Thomas Kida)著
出版社:中国工信出版集团
出版日期:2023年7月

很多时候,我们陷入困局,是因为掉进了思维陷阱。这些陷阱形成的原因多种多样,本书对此做了总结,把我们经常遇见的思维陷阱总结为6个方面:偏爱故事胜过数据、寻求印证自己的想法、忽略机缘巧合的作用、错误感知世界、过度简化思维、存在错误记忆。

这些思维陷阱或认知误区经常把我们带进沟里,使我们的努力付诸东流。唯有正视和了解这些思维陷阱或认知误区,才能解脱它们对我们成长和成功的束缚。本书用大量看似离奇却真实存在的故事,淋漓尽致地展现了这些思维陷阱的可怕之处,并剖析了其出现的原因,指出了缓解甚至消除这些陷阱影响的具体方法,让人们可以真正像科学家那样思考,即通过科学和批判性思维分辨对错。

本栏编辑

连续15年全球第一 海尔的逆周期突围

□青岛日报/观海新闻记者 杨光



■入选“灯塔工厂”的海尔青岛洗衣机互联工厂。

全球化突围

要想准确理解“全球大型家用电器品牌零售量第一”的分量,首先要厘清“品牌零售量”的定义。这意味着纳入这项统计的每台产品都出自自主品牌体系、拥有各自的用户。其所指向的是企业创建全球化品牌的能力,也是在全球市场布局广度的能力。

一组更为具体的数据,可以具象地描述海尔智家的这种能力:中国家电产量占全球家电产量的56%,但中国家电在海外市场品牌份额只有8.5%。在这8.5%里面,海尔的贡献达62%。也就是说,在海外每10台中国家电品牌的产品,有6台是海尔的。

海尔智家依靠自主建厂和并购整合,形成了高端品牌矩阵。凭借过硬的产品、丰富的积累和完善的售后服务体系,海尔智家共落地了34个工业园、124个制造中心,已覆盖全球近200个国家和地区,服务着全球10亿多用户家庭,并且在全球不同区域领跑产业增长——在美国,GE Appliances持续转型高端,连续两年成为当地第一大家电公司;在欧洲,海尔智家连续8年市场增速最快,份额增速持续保持第一;在日本,海尔智家收入增长创新高,2023年前10个月销售额已超2022年总和……

这是海尔智家长期主义创牌的耕耘成果。初入海外市场时,海尔智家就放弃了代工这条大多数品牌选择的“好走的大路”,自主建立海外工厂、经销商网络与售后服务网络,走上了第一条艰难的“创牌”之路,才换来了如今更具成长力的海外市场。

海尔智家深耕海外的脚步还在继续。2023年12月14日,海尔智家宣布的一项收购信息吸引了各方的目光。其宣布拟通过全资子公司以约45.59亿元现金收购美国开利集团旗下的商用制冷业务100%股权及相关资产。这意味着海尔智家将掌握开利在欧洲市场的丰富资源,也意味着向一个新赛道的进军——从“家庭制冷”拓展到零售制冷、冷库制冷等商用制冷领域,获得新的成长动力。

不断延展的全球布局,赋予了海尔智家高效配置行业优质资源的能力。一台针对特定区域市场的爆款新产品背后,靠的是海尔智家全球研发和制造体系快速协同。以为欧洲市场定制的“X11洗衣机”为例,这台以欧洲用户节能减排习惯为突破点的新产品,是由中国研发中心负责软硬件设计、澳洲中心负责电机升级、欧洲中心解决节能问题、美国中心提供新风技术解决方案,最终由中国互联工厂完成制造。

高端化突围

存量竞争时代的家电行业,想要逆转周期、保持持续的领先并非易事。破局的关键在于找准方向。拉升行业高度的高端化,无疑是打破存量市场困局的“关键一击”。

在家电产业的高端化领域,海尔智家突破外资品牌重围,成功打造中国本土的世界高端家电品牌卡萨帝的故事,一直为人们所乐道。自2006年成立以来,仅仅用了17年时间,卡萨帝就从零起步,成长为行业引领的高端品牌,高端市场份额连续6年保持第一。

对于迫切寻求增量的中国家电产业来说,现象级的高端化品牌,是产业高端化的一个切面。海尔智家的高端化突围是深入产业细部的全面高端化——在科技层面,是密集产出符合用户需求的原创科技;在品牌层面,以高端品牌、场景品牌、生态品牌三级品牌的探索,为用户提供高品质的产品和服务,激发存量市场庞大的品质换新需求;在价值层面,以领先的场景

当前全球家电产业仍在承压。数据显示,2023年前三季度,全球大家电零售市场下滑3.7%。下行压力下,中国家电产业却走出了一条披荆斩棘的逆袭之路。同样是在2023年前三季度,全国家用电器工业信息中心数据显示,国内家电市场累计销售额5297亿元,同比增长1.4%;海关总署数据显示,家电累计出口量和出口额分别同比增长7%和8.2%。

稳健上扬的数据曲线表明,中国家电已然成为世界市场上的一张闪亮名片。日前,这一结论再添力证。

1月8日,世界权威调研机构欧睿国际数据显示,2023年海尔全球大型家用电器品牌零售量排在第一。这也是海尔连续15年坐上这一全球家电品牌的头把交椅。

连续15年全球第一,海尔打赢这场逆周期突围战,靠的是长期主义者的前瞻布局。洞悉家电产业的演进趋向,海尔智家从高端化、全球化和数字化多个关键维度突围,不断拓展行业的广度、高度和深度,代表中国家电产业品牌领跑全球。

和生态的构建能力,推动产业链向高端攀升。

将磁控引入制冷行业,用磁场定格食材分子运动,从而以降低食材代谢速度的方式延长保鲜周期;以每秒对衣物动态扫描4万次的3D透视烘干技术,解决干衣机衣物缠绕打结、烘不透的问题,让大件羽绒服也能被轻松烘干;借鉴“可变车道”原理,研发可变分流科技,颠覆制冷系统设计,同步大幅提升制冷、制热效率……由海尔智家推出的首创、原创科技,往往一经问世就引发行业全面关注。

据统计,海尔智家被行业跟进的原创科技已达218项,能够实现以原创科技引领行业,背后其实是朴素的用户逻辑——海尔智家布局的是用户真正需要的原创高端科技。以用户需求为牵引,海尔智家还主导和参与了97项国际标准、678项国内行业标准的制定,累计获得12项中国专利金奖、16项国家科技进步奖,均为行业最多。此外,海尔智家还实现了全球智慧家庭发明专利10连冠,实现原创科技和智慧科技“双引领”。

当用户对生活品质提出更高的要求时,智能化、场景化的需求为家电产业高端化创造了更大的发展空间。最先洞察这一点的海尔智家在2020年创建了全球首个智慧家庭场景三翼鸟,以场景和生态的战略升级拉动行业向价值链高端迈进,实现了从家电品牌的引领到场景生态的引领,将传统企业成功转型为生态型企业,已为全国超34万家庭定制了智慧生活方案。

在这个过程中,海尔智家建立了行业最大的智慧家庭场景生态,打造生态品牌,累计打通上万家生态资源,拓展衣、食、住、娱全领域的服务体系,不断拓展生态所能触达的边界。

2023年,在煤炭行业,海尔物联网就创新为山西焦煤集团定制了智慧洗护、收纳解决方案,破解煤炭行业更衣管理方面的安全隐患。

海尔智家通过不断地探索和实践让行业看到,在智能家电这样已经充分竞争的制造产业,同样具有实现高端化的空间和条件。2023年海尔的全球新产能布局充分证明了海尔智家对行业高端化的坚定信心。作为海尔智家在中东非地区的首个数字孪生工业园区,海尔埃及生态园已经实现主体竣工,即将投产;在巴基斯坦新投建的厨电工厂也已正式投产。

新产能的陆续释放,不仅将为海尔智家创造新的增长点,还将带动更多行业资源一起向高端化加速进阶。

数字化突围

海尔成为全球第一家电品牌的15年,也是全球产业和技术加速变革的15年。海尔智家在急剧变化的产业环境中拥有的增长能力,来自对时代脉搏的精准把握。以数字化持续拓展产业的深度,从而以内生的成长力突围。

向纵深渗透的数字化布局,让海尔智家拥有了行业领先的智能制造体系。

世界经济论坛认定的“灯塔工厂”被称为“世界最先进的工厂”,代表工业领域顶级的智能制造能力。目前,海尔智家已经拥有7座全球领先的“灯塔工厂”和1座“可持续灯塔工厂”,覆盖冰箱、洗衣机、家用空调、智慧楼宇、热水器等多个产业,数量位居行业第一。

在青岛西海岸新区的中德生态园,青岛海尔中央空调互联工厂、青岛海尔冰箱互联工厂和海尔青岛洗衣机互联工厂悉数入选,让位于这里的海尔青岛智慧园区成为全球唯一灯塔基地,由点及面,树立行业新型工业化的标杆集群。

其中,2023年底入选的海尔青岛洗衣机互联工厂是全球首个5.5G应用示范的灯塔工厂。利用5.5G、先进算法和轻量化数字孪生等技术,海尔青岛洗衣机互联工厂创建了物料智能调度系统。在这一系统里,工厂内上千辆物料车的全流程轨迹都可以实时追踪,并依托先进算法实时调度,从而保证高效配送。据介绍,依托数字化的制造体系,工厂可以实现产品成本优化32%,效率提高36%,服务抱怨率降低85%。

数字化还赋能海尔智家率先走通了行业的绿色低碳再循环路径。在位于青岛莱西的行业首个“负碳”工厂——海尔智家再循环互联工厂,自动生产线上硕大的智能机械手将从全国各地回收的家电进行精细拆解、破碎清洗、塑料造粒,通过全自动称量、造粒、包装、码垛等生产工艺,生成高品质的循环新材料,用于家电、汽车、日化,甚至食品级塑料等领域。

这里拥有冰箱、洗衣机、空调、电视等6条全自动家电拆解线,1条清洗分选线、1条静电色选线、13条高品质造粒线,一年能拆解废旧家电200万台,再生循环材料3万吨,实现了全链路数字化、智能化高效运营,构建“回收—拆解—再生—再制造”的绿色循环生态体系。

不只是制造领域,在海尔智家,一场贯穿企业运营全体系的自身数字化能力建设正在向纵深推进。通过数字用户、数字客户、数字营销、数字员工、数字服务、数字企划、数字研发、数字采购等快速响应用户需求,海尔智家交出了一份全流程提效的数字化成绩单:通过用户上平台,优化用户体验24%;通过员工上平台,实现组织提效14%。同时,数字企划带动SKU效率提升19%,数字研发做到设计成本优化4%,数字采购达成成本优化7%,数字供应链实现制造费率优化9%。

这是海尔的逆周期突围,也是中国家电品

新经济周评
山东新闻名专栏

“数据要素×”
如何实现

□杨光

近期在数字经济顶层设计层面最受瞩目的动作,莫过于国家数据局等17部门联合印发的《“数据要素×”三年行动计划(2024—2026年)》。行动计划将释放数据要素价值摆在了数字经济发展的核心位置,选取了工业制造等12个行业和领域,推动发挥数据要素乘数效应,并提出到2026年底数据产业年均增速超过20%,涉及行业之多、维度之广、程度之深,前所未有的。

从8年前的“互联网+”到如今的“数据要素×”,宣告了中国数字经济从数字技术的普及迭代到了以数据要素驱动的新的发展阶段。

“互联网+”和“数据要素×”本质上都是数字技术和经济社会的交互融合。“互联网+”的核心是通过新一代信息技术产生连接,从而落地新的业务模式。随着数字经济的纵深推进,在我国的超大规模市场中,形成了海量的数据资源和丰富的应用场景。诞生于数字经济时代的数据要素,是典型的新兴生产要素,其具备与各类生产要素高效

从8年前的“互联网+”到如今的“数据要素×”,宣告了中国数字经济从数字技术的普及迭代到了以数据要素驱动的新的发展阶段

协同、深度融合、低成本复用的潜质,可以通过数据流引领技术流、资金流、人才流、物资流,提高全要素生产率。

在行动计划部署的12个领域中,智能制造位列首位,这进一步凸显了制造业在实体经济中的主体地位。智能制造是数字经济和实体经济深度融合的主战场,具有前瞻眼界的制造企业往往也是数字化转型的先行者,并从早年信息化建设开始便有意识地收集生产运营过程中各种数据,已经积累了大量的数据资源。正是基于制造业的深厚底蕴和优势产业链龙头企业对数字经济脉搏的高度敏感,青岛才得以在工业互联网领域孵化出多个领先的行业平台,累积先发优势。近年来工业互联网与城市产业的深度融合,也让青岛沉淀了大量的工业数据,有望在“数据要素×智能制造”领域率先落地更丰富的探索。

在智能制造领域发挥“数据要素×”的效果,要进一步拓展中小企业的数字化转型程度,提高微观层面企业生产经营效率。面广量大的中小企业是构成产业链供应链的关键群体,在企业运行的微观层面,数字化转型的深入推进让数据要素以及相应的数据处理、分析、传输手段得以在产业链深层次落地,能够提炼出数据中包含的有效信息并将其及时传递到生产运行相关环节,不仅可以提升要素之间的协同性和生产经营效率,还能进一步沉淀出产业大脑需要的海量数据。

其次,要用好平台开放场景,培育一批工业数据服务商。工业数据服务商是工业数据的价值开发者,也是工业数据高价值转化的牵引力。推动工业数据服务商在数字技术与工业数据的深度融合上进一步探索,可以挖掘应用场景、盘活已有数据资源,解决工业数据有效利用的问题。以全国注塑机保有量高达200万台以上的注塑机为例,单台注塑机每天会产生50GB的运行数据。卡奥斯工业互联网平台通过人工智能技术和注塑机生产数据的深度融合,训练出注塑工艺推荐模型,提升能源利用效率,可以节约10%的能耗。仅海尔集团一家660台注塑机每年可降低能耗成本约1000万元,减少碳排放600万吨。随着工业大模型等新技术的落地应用,工业数据服务商可以依托工业互联网平台实现单一场景到场景复用,从而带来的数据价值的倍增。

此外,数据要素乘数效应的释放,需要营造健康的数据流通产业生态。这一方面需要在制度层完善数据制度,确保数据要素在数据产权、流通交易、收益分配和安全治理等方面健康发展,同时要建设承载能力更强的算力、数据流通、数据安全方面的基础设施,探索适应数据特点的安全治理模式。

可以说,“数据要素×”将成为激活数字经济的重要一环,推动数据要素融入千行百业创造更多经济增长点。