

2024年12月27日 星期五
主编 马晓月 美编 金琳 审读 王岩 排版 吕雪

海尔未来十年：建立世界一流产业生态

2024年全球营收预计将突破4000亿元，创业40年累计利润2986亿元

□青岛日报/观海新闻记者 杨光

2035 年海尔：

- 一个和时代同频共振的企业
- 一个像热带雨林一样的生态组织
- 一个对社会具有责任感的企业
- 代表世界一流水平的中国企业



加速演进的大变局下，纷繁叠加的变量中，一家领军的全球化企业将走向何方？12月26日，以“进化有缘起 生态无边界”为主题的海尔集团创业40周年纪念会暨未来十年发展战略研讨会在青岛举行。大会上，海尔集团董事局副主席、总裁梁海山带来了海尔创业40年的“成绩单”——2024年全球营收预计将突破4000亿元，累计利润2986亿元，累计纳税2233亿元；连续15年蝉联全球大型家电品牌零售量第一。

将这份业绩报表的时间轴展开，这家全球化企业韧性增长的轨迹更加清晰：从1984年到2024年，海尔的年营业收入从348万元到4000亿元，年复合增长率达34%，年利润从亏空147万元到突破300亿元，资产总额从资不抵债到总资产4700余亿元，平均每年纳税约55亿元。“世界是海尔的舞台，进化是海尔的基因，生态是海尔的追求。”在海尔集团董事局主席、首席执行官周云杰看来，这是海尔过往40年一路走来稳健前行的原因。

面向未来，海尔的前进方向在哪里？当下，世界百年大变局加速演进，再全球化成为主旋律，大国竞争博弈加剧，人工智能技术发展日新月异，如何走好未来的10年、20年、40年？展望新一程，周云杰表示，“我们又站在了新的起点上，生态的海尔刚刚起步，未来十年，将是生态海尔枝繁叶茂、生机盎然的十年，也将是吐故纳新、披荆斩棘的十年。我们要战略聚焦，建立起世界一流的产业生态。”

这是海尔未来的目标，也是变革浪潮下中国企业参与世界一流阵营角逐时坚定的战略选择。

向“世界一流”跃升

拆解“建立世界一流产业生态”这个目标，“世界一流”是关键词之一。

回溯海尔的发展历程，从一家濒临倒闭的集体小厂起步，海尔用40年书写了一个世界级企业的创业传奇。“世界的海尔，既是海尔创业之初的梦想，也是海尔创业40年呈现给大家的成果。”周云杰如是说。

在海尔的创业史上，“出口创牌”是中国企业走向世界舞台时的一次独树一帜但被时代证明为正确的选择。

1989年，海尔产品走出国门，面对不同国家和地区的文化差异，市场壁垒，海尔放弃了当时社会极其推崇的“贴牌加工”模式，坚持用自己的品牌出口到海外市场，在全球树立了中国品牌形象。

从1991年海尔大规模进军国际市场开始，从欧美市场，再到东南亚市场、中东非市场，海尔不断开启投



人、创牌、盈利的海外征程，往往在一个国家刚刚盈利，就又马不停蹄地开拓另一个市场。

如今，海尔创牌的品牌溢价效应逐步展现。目前在海外，每10台中国品牌的家电，有6台以上是海尔品牌。2023年，海尔旗下子公司海尔智家海外营收达到1356.78亿元，占全部营收的51.9%，同比增长7.6%。

迈向新征程，“世界一流”是新时代海尔的使命。

“世界一流”，是一流的产品科技。在全球市场，海尔正在凭借对当地需求的深刻洞察，以产品科技的创新向价值链高端挺进，推出了一系列面向高端市场的本土化产品。今年，海尔推出了比A级能耗节能60%的海尔朗境X11洗衣机。创新的节能科技紧扣欧洲能源紧缺、能源价格居高不下的市场环境，让产品一上市就占据欧洲当地高端市场份额的10%。在英国，其价格指数高达375，是行业均价的3.75倍。在欧洲，海尔已连续8年成为销量增速最快的家电品牌。

目前，海尔在全球四大洲、20个国家建立了35个工业园、163个制造中心以及23万个销售网络，同时建立了十大研发中心，汇聚了2.4万名研发人员，并与全球超过25万名行业专家建立了紧密的合作关系。依托研

发、制造、营销三位一体的本土化战略布局，为全球200多个国家和地区提供定制化的产品和服务。

“世界一流”，是一流的智造能力。

世界经济论坛与麦肯锡公司(McKinsey&Company)自2018年起联合认定和发布“灯塔工厂”。“灯塔工厂”认定门槛和流程十分严苛，需要集成至少5个世界级领先水平的技术应用，并在生产效率、运营敏捷度、生态可持续等指标上实现重大提升。截至目前，像这样代表制造业领域智能制造和数字化生产的最高水平的“灯塔工厂”，世界经济论坛总共认定了172家，其中20家为“可持续灯塔工厂”。其中，有9座“灯塔工厂”和1座“可持续灯塔工厂”属于海尔，海尔也成为全球拥有“灯塔工厂”数量最多的企业。

海尔还通过卡奥斯工业互联网平台把“灯塔工厂”的能力跨界复制到不同行业：海尔与青岛啤酒共建啤酒饮料行业产业互联网平台，青啤成为第一个拥有“灯塔工厂”的啤酒企业；海尔与奇瑞汽车共建了“海行云”汽车产业互联网平台，共同打造汽车行业的“灯塔工厂”。

“世界一流”，是代表一流的国际标准。

在产品标准方面，海尔防电墙热水器、全空间保鲜冰箱、空气洗洗衣机等产品国际标准开行业之先河，引领行业走向科技创新的高质量发展之路。随着家电向智能家居进化，海尔牵头制定的智慧家庭场景国际标准，规范智慧家庭场景的智能化、交互性和互连性等，推动行业从关注单一产品功能到关注用户场景体验的转型升级。

在产业互联网领域，海尔牵头制定的全球首个产业互联网系统功能架构国际标准，则对规范各国跨行业、跨领域产业互联网平台的架构建设，促进产业互联网平台的全球推广以及建立全球产业互联网产业生态方面起到了重要作用。

“世界一流”，是一流的管理模式。

40年的创业创新，海尔不仅创造了一个全球化的品牌，还创造出一个全球认可的管理模式——人单合一。从2003年首次提出至今，历经19年日臻完善，人单合一模式已成为物联网时代引领的管理范式。通过打破组织内部的“墙”，让每个员工都直接面对用户创造价值，海尔成功转型为自组织、自驱动、自进化的生活型企业，并实现了人单合一模式在日本三洋白电业务、新西兰斐雪派克、美国通用家电和意大利Candy等的成功复制，让被收购企业迅速扭亏为盈，打破了阐释跨国并购高失败率的“七七定律”。

2021年9月17日，海尔集团创始人、董事局名誉主席张瑞敏和欧洲管理发展基金会主席签发了首张人单合一认证证书，这标志着中国企业完成了从接受国际标准认证到输出国际标准认证的飞跃。如今，从北美到欧洲，从亚洲到非洲，人单合一模式跨越企业、行业边界，在不同文化背景下均展现出强大的生命力和卓越成效，在德国博世智能出行、富士通西欧、圣马力诺ASA、非洲西纳等公司，在信息通信技术、能源、零售、健康科技、数字服务、通用设备等47个行业得到复制，进一步验证了其普适性。截至目前，全球已自发成立14个人单合一模式研究中心，75个国家41.7万家企业在学习人单合一模式，其中有8.2万家已经复制。

40年，让海尔从“青岛的海尔”成长为“世界的海尔”，在全球舞台上不断彰显中国企业的引领力，也具备了参与更高层级的参赛资格和竞争能力，其所追求的不再是国际布局速度，而是带动中国企业向价值链高端的升级、向更具创新活力的方向进化、向“世界一流”跃升。

未来十年 生机盎然

今年1月27日，在为新一年发展定调的海尔集团2023年工作总结表彰大会暨第八届职工代表大会第五次会议上，周云杰明确了海尔建设世界一流企业的发展目标。

从“建设世界一流企业”到“建立世界一流产业生态”，表述上的升级，是海尔永远“自以为非”、随时代变革的写照，也是海尔生态品牌战略的坚定信心。

与时代同频的创新与变革，伴随着海尔40年的创业进程。海尔先后开启了名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略、网络化战略和生态品牌战略六个发展阶段，实现了从一个濒临倒闭的街道小厂进化成一个大型跨国集团；从全国第一枚冰箱金牌进化到中国家电第一品牌，再进化到全球大型家电第一品牌；从产品品牌进化到高端品牌、场景品牌、生态品牌；从制造产品的公司进化到孵化创客的平台。

生态品牌战略，是海尔对时代的又一次洞察，让海尔从传统的行业进化到开放的生态。“网络经济各主体之间存在着复杂依存关系，就像自然界生态系统中有生产者、消费者、分解者一样。网络经济随着新的技术、应用场景和商业模式的不断涌现，就像自然界的不断演进更替一样。”周云杰表示，在这种大的时代背景下，所有的企业都应该成为一个生态系统。产品被场景替代，行业被生态“复盖”，成为大势所趋。于是，海尔探索打造一个创业的生态，以此激发海尔人的创新创业活力。

在生态的理念下，传统家电变成了“网器”，成为场景中的部件，在互联互通中，为用户提供生活场景的最佳体验。2020年，海尔首创场景品牌——三翼鸟，链接了500余家生态资源方，为用户提供全屋智能场景解决方案。

食联网不仅提供智能冰箱、智能烤箱等智能家电，也链接了预制菜、有机农场等生态方，为用户提供健康的生活方式。衣联网则围绕衣物形成了一个洗、护、存、搭、购的全场景生态，进而形成全产业链的生态。海尔生物则运用数字技术，在超低温冷链物联网基础上，创新了血联网、疫苗网等生态。

同时，海尔还将创业平台面向全球创业者开放，目前海创汇平台上，已汇聚了106万个创业者、3.5万家创投机构、6万余个投资人、200余所高校科研机构以及数万家服务机构，平台上的创业成功率达到50%，是行业平均的5倍。目前平台上已孵化了12家上市公司、7家独角兽企业、107家瞪羚企业和200余家专精特新“小巨人”企业。

在蓬勃向上的创业生态中，海尔聚焦智慧住居、产业互联网和大健康三个赛道，以无界生态构建了智能家电到智慧家庭再到智慧生活的智慧住居生态；以卡奥斯产业互联网平台为底座，赋能卡泰驰、海纳云、纳晖等产业创新发展，构建了数字经济的产业生态；以海尔生物、盈康生命、上海莱士三家上市公司为核心，构建了大健康产业生态。

围绕生态海尔的建设，我们要加速进化出智能交互生态，为此我们要战略聚焦，建立起三个世界一流水平的产业生态。”周云杰介绍，“智慧住居生态，通过

海尔将建立三个世界一流产业生态

智慧住居生态

以无界生态构建了智能家电到智慧家庭再到智慧生活的智慧住居生态，通过建立智能交互引擎，一端与用户“零距离”，一端与生态方“零距离”，打造极致效率、极致体验的世界一流智慧住居生态企业。

产业互联网生态

以卡奥斯产业互联网平台为底座，赋能卡泰驰、海纳云、纳晖等产业创新发展，构建了数字经济的产业生态，迈向工业AI，打造智能交互新引擎，从供需两端发力，创建产业互联网生态。

大健康产业生态

以海尔生物、盈康生命、上海莱士三家上市公司为核心，构建了大健康产业生态，布局生命科学、临床医学和生物科技三大产业生态，成为中医国医疗健康行业的领军企业。

建立智能交互引擎，一端与用户“零距离”，一端与生态方“零距离”，打造极致效率、极致体验的世界一流智慧住居生态企业；产业互联网生态，迈向工业AI，打造智能交互新引擎，从供需两端发力，创建产业互联网生态；大健康产业生态，布局生命科学、临床医学和生物科技三大产业生态，成为中国医疗健康行业的领军企业。

周云杰还表示，要做强五大生态能力，即建设卓越科技创新能力，为生态海尔提供源源不断的能量；构建强大的全球化运营能力，为生态海尔塑造强韧体魄；打造高效数字化和智能化能力，为海尔提供打开数字生态组织的钥匙；践行可持续发展理念，为生态海尔创新提供健康发展保障；塑造更广泛的品牌影响力和更开放包容的企业文化，为生态海尔提供战略感召力和凝聚力。

在创业40周年纪念会上，海尔发布了由中共中央党校出版社出版的新书《从改革先锋到世界一流——社会主义市场经济之“海尔实践”》。这本书的后记里，编写组向周云杰提出了一个问题：“在我国2035年远景目标‘基本实现社会主义现代化’指引下，作为中国特色社会主义的忠实拥护者，社会主义市场经济建设者，2035年的海尔将会是什么样子呢？”

周云杰的回答是：彼时的海尔，应该是一个和时代同频共振的企业，一个像热带雨林一样的生态组织，一个对社会具有责任感的企业，是代表世界一流水平的中国企业。“我们暂不能用定量的方法描述2035年发展目标，但它应具备这四个特征。”周云杰表示。

这让人们看到了一个更加生机盎然的海尔，它或许不仅是未来十年海尔应有的样子，也是一家追求“基业长青”的企业应有的样子。