

深化改革一年来·企业见闻

海尔互联网模式创新记

本报记者 王建高 通讯员 武丽平 周茜

1月8日,在“海尔互联网模式创新国际研讨会”上,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏提出,此次研讨会以“变轨加速 创用户最佳生活体验”为主题,旨在探讨海尔在互联网时代的商业模式创新,并寻求中国企业应对互联网时代挑战的道路。

令人振奋的是2014年,海尔集团全球营业额实现2007亿元,同比增长11%;实现利润150亿元,同比增长39%,利润增幅是收入增幅的3倍,互联网线上交易额实现548亿元,同比增长2391%。这些数字充分显示了海尔互联网模式创新进入一个新常态。

海尔式探索:永远的自以为非

“没有成功的企业,只有时代的企业”,这是张瑞敏最常说的一句话,成为引领海尔创新发展的路标。在不断创业创新的过程中,海尔最大的不变就是持续地改变,持续地踏准时代的节拍。

自2005年张瑞敏以创业文化为基础,提出“人单合一双赢”模式至今,海尔对互联网模式创新的探索已经持续了9年多的时间。转型期间,海尔每年保持营收百亿的增量,营收的复合增长率达10%。为什么要连续9

年多进行模式创新的探索?张瑞敏在研讨会上表示,过去的企业文化是执行力文化,而如今则是创业文化。创业文化就是鼓励员工成为创客,以用户全流程最佳体验为核心驱动力,不断创新,持续颠覆。

可以说,张瑞敏与海尔的模式创新探索,是一个主动求变、主动颠覆的过程,支撑这一变革的正动力是海尔人永远自以为非的创新精神。在互联网崛起之初,海尔集团已经成长为业内唯一的千亿级企业,保持着稳健的发展态势,利润增长连年是营收增长的2倍。但互联网时代零距离、去中心化、分布式的特征颠覆了产业现实,面对日趋个性化的用户需求,张瑞敏带领海尔集团开启了模式创新之路,在创业文化的驱动下实现人人创客,并搭建开放的创业驱动平台,开放吸引全球创客资源进入生态圈体系。

正如全球著名新经济学家、商业策略大师唐·泰普斯科特所言,工业时代企业的组织

形式是科层制,它是闭合的内部型组织,很少与外部交流;但在互联网时代,企业的发展模式必须重新定义,转变为具备自组织和自创新能力的网络和平台。从这一点看,在全球范围内海尔都是非常创新的企业,正因如此他才来到中国学习、研讨海尔的创新模式。

海尔式创新:生生不息的创业生态圈

要立足于互联网时代,企业必须转变为平台,以开放包容的姿态吸引全球一流的资源。张瑞敏表示,当前海尔聚焦的目标是两个平台的创建,第一个平台就是投资驱动平台。

如何搭建投资驱动平台?就是将企业管控组织颠覆为生生不息的创业生态圈,这一点从本次大会参会人员构成就能看出端倪。本次研讨会汇聚了平台主、小微主、创客、专家学者,以及模块化供应商、一流研发资源、投资者等各个利益攸关方。这些人员恰好构

成了海尔的创业生态圈,他们相互并联成为创业小微,以适应互联网时代带来的零距离、去中心化、分布式的挑战。

在投资驱动平台和创业生态圈的共同作用下,海尔集团实现了稳健的增长。2014年,海尔集团全球营业额实现2007亿元,同比增长11%;实现利润150亿元,同比增长39%,利润增幅是收入增幅的3倍;线上交易额实现548亿元,同比增长2391%。《失控》一书的作者凯文·凯利曾提出“蜂谷理论”,即在互联网时代,大企业会经历从高峰到低谷,然后再爬上高峰的过程。然而在2007亿元的全球营业额背后,却体现了海尔不断涌现的增长活力,这得益于海尔的创业生态圈建设:“雷神”游戏本实现2.5亿的销量,私人影院(Iseemini)也获得外部的投资意向……正是这些由创客小微构建起的开放森林,让海尔的互联网生态圈生生不息,在互联网发展的浪潮中稳健发展。

美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授马

歇尔·梅耶认为,海尔搭建创业生态圈的管理创新体系是非常有创新力的,超越了传统的管理理论,这种创新得益于一个关键的优势,那就是海尔董事局主席张瑞敏,他是一个伟大的管理思想家,致力于推动管理创新,将海尔颠覆为一个改写全球理论的伟大公司。在他看来,海尔必将成为伟大公司的杰出代表,创新的管理理论将影响全世界和管理学界。

海尔式变革:薪酬用户说了算

第二个平台是用户付薪平台,如果说投资驱动平台是海尔模式创新探索过程中叩开的一扇门,那么用户付薪平台则是海尔为未来铺设的一条路。创客薪酬用户说了算,这要求创客们不仅要找到自己的用户,还要通过交互去创造持续引爆的路径。张瑞敏认为,从企业付薪到用户付薪,这种文化的变革是为了适应互联网带来的用户个性化需求的

挑战。如果创客们不能在这条路上走好,要怎么进行改进,要么就被淘汰。

用户付薪平台是海尔式变革的重要探索,虽然充满了挑战,但体现了海尔以用户为中心进行转型的决心。明尼苏达大学卡森管理学院著名学者安德鲁·范德文在会上表示,目前除海尔外,他尚未发现能在同一人领导下实现5次战略转型的企业,这得益于海尔在打造学习型和创新型组织方面的探索,这种探索更多地是一种全面的自主创新探索,因为它没有可以借鉴的对象,是通过不断地学习试错发展起来的。北京大学新闻与传播学院教授胡泳则认为,目前海尔转型为以用户为中心进行创新,就是将企业颠覆为充分的互联网公司,用合工思维强化用户交互,从而结束与用户间的失联状态,目前正在创新的网器正是向着这一方向进行的探索。

企业必须主动颠覆封闭的局面,而不是被封闭的局面所颠覆。张瑞敏用2000多年前《易经》中“倾否,而非否倾”的古语进行了总结,就像斯图尔特·克莱纳在《管理百年》中所说的那样,管理上没有最终的答案,只有永恒的追问。

面对不断变革的时代,海尔要做的就是永恒地追问、永恒地追求,使海尔真正成为一个时代的企业。



1月11日,位于河南省洛阳市凯旋西路上的洛阳市首个24小时自助图书馆,开始试运行。该智能自助图书馆由读者证感应区、身份证感应区、入钞口、出证口等组成,橱窗内可存放各类书籍近500本,读者可24小时随时借还图书,同时自助图书馆还免费提供国内200多家报纸的电子版以供读者浏览,待试运行条件成熟,这种24小时自助图书馆将有望逐步推广到更多街区。 黄政伟/CFP

热液区,我们正慢慢地靠近你

(上接第一版)科学家们认为地球向外释放热量有30%是通过“黑烟囱”释放的,这被视为具有革命性的发现。这些热液与周围冷水混合,水中的金属硫化物沉淀到“黑烟囱”和附近的海底。这些富含铜、铅、锌、金和银等金属元素的硫化物与陆地上发现的火山成因块状硫化物资源具有紧密联系,这激起国际采矿界极大兴趣。2000年左右,一些国家开始将热液硫化物作为一种潜在的矿产资源进行调查。

除此之外,李怀明介绍,热液区还给大自然充满好奇。从事基础研究的科学家们提供了一个全新的窗口:“黑烟囱”周围有毒、高酸、酸化的环境很像地球形成初期的环境,近年的科学考察都在其周围发现了一些耐热耐酸的生物,在一些细菌中甚至发现了耐热、耐酸的基因。“热液区为人类认识地球结构和演化、海洋环境变化、生命起源等提供了一个全新的窗口。目前科学家对热液区的关注点包括硫化物成矿、生物多样性、极端环境基因及其利用等多个方面。”

热液竞争悄然展开

国际海底区域面积达2.517亿平方公里,占地球表面积的49%,是国家领土、专属经济区及大陆架以外的海底及其底土,不受任何国家管辖。随着深海调查技术的发展以及陆地矿产资源的日益消耗,对海底矿产资源的勘探开发成为各国竞相研究的目标。

据国际知名的硫化物研究专家Han-

nington估算,全球海底多金属硫化物总含量达到10亿吨,铜和锌含量约3亿吨,与陆地上新生代块状多金属硫化物矿床发现的铜、锌含量相当。

澳大利亚鹦鹉螺矿业公司(Nautilus Minerals)于2005年率先对巴布亚新几内亚专属经济区内的硫化物资源进行了商业勘探。截止2011年12月,鹦鹉螺矿业已经获得汤加、斐济、所罗门群岛、新西兰和瓦努阿图等南太平洋岛国专属经济区内超过4.9万平方公里的硫化物勘探区,其中包括约2万平方公里的授权区和2.9万平方公里的申请区。

海底硫化物资源的商业勘探在一定程度上推动了国际海底区域硫化物资源调查的发展。2011年,国际海底管理局相继核准了中国关于西南印度洋脊和俄罗斯关于北大西洋脊的硫化物矿区申请。近年来,韩国、法国、德国和日本等国家也相继申请并获得了洋中脊硫化物勘探区。

我国科学家在做什么

在我国科学家前期考察研究的基础上,2011年,中国大洋协会与国际海底管理局签订合同,在西南印度洋国际海底区域获得1万平方公里具有专属勘探权的多金属硫化物资源勘探区,为期15年。据介绍,这是自国际海底管理局通过“区域”内多金属硫化物勘探和勘探开发成为各国竞相研究的目标。

“第一个西南印度洋多金属硫化物勘探合同”意味着什么?“西南印度洋多金属硫化

(上接第一版)

明晰政府与市场的关系。政府重点支持市场不能有效配置资源的基础前沿、社会公益、重大共性关键技术研究等公共科技活动,积极营造激励创新的环境,解决好“越位”和“缺位”问题。发挥好市场配置技术创新资源的决定性作用和企业技术创新主体作用,突出成果导向,以税收优惠、政府采购等普惠性政策和引导性为主的方式支持企业技术创新和科技成果转化活动。

坚持公开透明和社会监督。科技计划(专项、基金等)项目全部纳入统一的科技管理信息系统和国家科技报告系统,加强项目实施全过程的信息公开和痕迹管理。除涉密项目外,所有信息向社会公开,接受社会监督。营造遵循科学规律、鼓励探索、宽容失败的氛。

二、建立公开统一的科技管理平台

(一)建立部际联席会议制度

建立由科技部牵头,财政部、发展改革委等相关部委参加的科技计划(专项、基金等)管理部际联席会议(以下简称联席会议)制度,制定议事规则,负责审议科技发展战略规划、科技计划(专项、基金等)的布局与设置、重点任务、指南、战略咨询与综合评审委员会的组成、专业机构的遴选选择等事项。在此基础上,财政部按照预算管理的有关规定统筹配置科技计划(专项、基金等)预算。各相关部门做好产业和行业政策、规划、标准与科研工作的衔接,充分发挥在提出基础前沿、社会公益、重大共性关键技术需求,以及任务组织实施和科技成果转化推广应用中的积极作用。科技发展战略规划、科技计划(专项、基金等)布局和重点任务设置等重大事项,经国家科技体制改革和创新体系建设领导小组审议后,按程序报国务院,特别重大事项报党中央。

(二)依托专业机构管理项目

将有条件的科研管理类事业单位等改造或规范化的项目管理专业机构,由专业机构通过统一的科技管理信息系统受理各方面提出的项目申请,组织项目评审、立项、过程管理和结题验收等,对项目实施目标负责。加快制定专业机构管理规范和标准,明确规定专业机构应当具备相关科技领域的管理能力,建立完善的法人治理结构,设

立理事会、监事会,制定章程,按照联席会议确定的任务,接受委托,开展工作。加强对专业机构的监督、评价和动态调整,确保其按照委托协议的要求和相关制度的规定进行项目管理。项目评审专家应当从国家科技计划项目评审专家库中选取。鼓励具备条件的社会化科技服务机构参与竞争,推进专业机构的市场化和社会化。

(三)发挥战略咨询与综合评审委员会的作用

战略咨询与综合评审委员会由科技界、产业界和经济界的高层次专家组成,对科技发展战略规划、科技计划(专项、基金等)布局、重点任务设置和任务分解等提出咨询意见,为联席会议提供决策参考;对制定统一的项目评审规则、建设国家科技计划项目评审专家库、规范专业机构的项目评审等工作,提出意见和建议;接受联席会议委托,对特别重大的科技项目组织开展评审。战略咨询与综合评审委员会要与学术咨询机构、协会、学会等开展有效合作,不断提高咨询意见的质量。

(四)建立统一的评估和监管机制

科技部、财政部要对科技计划(专项、基金等)的实施绩效、战略咨询与综合评审委员会和专业机构的履职尽责情况等统一组织评估评价和监督,进一步完善科研信用体系建设,实行“黑名单”制度和责任倒查机制。对科技计划(专项、基金等)的绩效评估通过公开竞争等方式择优委托第三方机构开展,评估结果作为中央财政予以支持的重要依据。各有关部门要加强对所属单位承担科技计划(专项、基金等)任务和资金使用情况的日常管理和监督。建立科研成果评价监管制度,强化责任;加强对财政科技资金管理使用的审计监督,对发现的违法违规行为要坚决予以查处,查处结果向社会公开,发挥警示教育作用。

(五)建立动态调整机制

科技部、财政部要根据绩效评估和监督检查结果以及相关部门的建议,提出科技计划(专项、基金等)动态调整意见。完成预期目标或达到设定时限的,应当自动终止;确有必要延续实施的,或新设科技计划(专项、基金等)以及重点专项的,由科技部、财政部会同有关部门组织论证,提出建议。上述意见和建议经联席会议审议后,按程序报批。

(六)完善国家科技管理信息系统

要通过统一的信息系统,对科技计划(专

项、基金等)的需求征集、指南发布、项目申报、立项和预算安排、监督检查、结题验收等全过程进行信息管理,并主动向社会公开非涉密信息,接受公众监督。分散在各相关部门、尚未纳入国家科技管理信息系统的项目信息要尽快纳入,已结题的项目要及时纳入统一的科技管理信息系统。未按规定提交并纳入的,不得申请中央财政资助的科技计划(专项、基金等)项目。

三、优化科技计划(专项、基金等)布局

根据国家战略需求、政府科技管理职能和科技创新规律,将中央各部门管理的科技计划(专项、基金等)整合形成五类科技计划(专项、基金等)。

(一)国家自然科学基金

资助基础研究和科学前沿探索,支持人才和团队建设,增强源头创新能力。

(二)国家科技重大专项

聚焦国家重大战略产品和重大产业化目标,发挥举国体制的优势,在设定时限内进行集成式协同攻关。

(三)国家重点研发计划

针对事关国计民生的农业、能源资源、生态环境、健康等领域中需要长期演进的重大社会公益性研究,以及事关产业核心竞争力、整体自主创新能力和国家安全的战略性、基础性、前瞻性重大科学问题、重大共性关键技术和产品、重大国际科技合作,按照重点专项组织实施,加强跨部门、跨行业、跨区域研发组织和协同创新,为国民经济和社会发展主要领域提供持续性的支撑和引领。

(四)技术创新引导专项(基金)

通过风险补偿、后补助、创投引导等方式发挥财政资金的杠杆作用,运用市场化机制引导和支持技术创新活动,促进科技成果转化和资本化、产业化。

(五)基地和人才专项

优化布局,支持科技创新基地建设,提升人才,促进科技资源开放共享,支持创新人才和优秀团队的科研工作,提高我国科技创新的条件保障能力。

上述五类科技计划(专项、基金等)要全部纳入统一的科技管理信息系统,加强项目查重,避免重复申报和重复资助。中央财政要加大对科技计划(专项、基金等)的支

持力度,加强对中央级科研机构 and 高校自主开展科研活动的稳定支持。

四、整合现有科技计划(专项、基金等)

本次优化整合工作针对所有实行公开竞争方式的科技计划(专项、基金等),不包括对中央级科研机构 and 高校实行稳定支持的项目资金。通过撤、并、转等方式按照新的五个类别对现有科技计划(专项、基金等)进行整合,大幅减少科技计划(专项、基金等)数量。

(一)整合形成国家重点研发计划

聚焦国家重大战略任务,遵循研发和科技创新活动的规律和特点,将科技部管理的国家重点研发计划、国家科技发展计划、国家科技重大专项、国家科技支撑计划、国际科技合作与交流专项,发展改革委、工业和信息化部管理的产业技术研究与开发资金,有关部门管理的公益性行业科研专项等,进行整合合并,形成一个国家重点研发计划。该计划根据国民经济和社会发展重大需求及科技发展优先领域,凝练形成若干目标明确、边界清晰的重点专项,从基础前沿、重大共性关键技术到应用示范进行全链条创新设计,一体化组织实施。

(二)分类整合技术创新引导专项(基金)

按照企业技术创新不同阶段的需求,对发展改革委、财政部管理的新兴产业创投基金,科技部管理的政策引导类计划、科技成果转化引导基金,财政部、科技部、工业和信息化部、商务部共同管理的中小企业发展专项资金中支持科技创新的部分,以及其他引导支持企业技术创新的专项基金(基金),进一步明确功能定位并进行分类整合,避免交叉重复,并切实发挥杠杆作用,通过市场化机制引导社会投资和金融资本进入技术创新领域,形成天使投资、创业投资、风险补偿等政府引导的支持方式。政府要通过间接措施加大支持力度,落实和完善税收优惠、政府采购等支持科技创新的普惠性政策,激励企业加大自身的科技投入,真正发展成为技术创新的主体。

(三)调整优化基地和人才专项

对科技部管理的国家(重点)实验室、国家工程技术研究中心、科技基础条件平台、发展改革委管理的国家工程实验室、国家工程研究中心等合理归并,进一步优化布局,按功能定位分类整合,完善评价机制,加强与国家

重大科技基础设施的相互衔接。提高高校、科研院所科研设施开放共享程度,盘活存量资源,鼓励国家科技基础条件平台对外开放共享和提供技术服务,促进国家重大科研基础设施和大型科研仪器向社会开放,实现跨机构、跨地区的开放运行和共享。相关人才计划要加强顶层设计和相互之间的衔接,在此基础上调整相关财政专项资金。

(四)国家科技重大专项

要坚持有所为有所不为,加大聚焦调整力度,准确把握技术路线和方向,更加聚焦产品目标和产业化目标,进一步改进和强化组织推进机制,控制专项数量,集中力量办大事。更加注重与其他科技计划(专项、基金等)的分工与衔接,避免重复部署、重复投入。

(五)国家自然科学基金

要聚焦基础研究和科学前沿,注重交叉学科,培育优秀科研人才和团队,加大资助力度,向国家重点研究领域输送创新知识和人才团队。

(六)支持某一产业或领域发展的专项资金

要进一步聚焦产业和领域发展,其中有关支持技术研发的内容,要纳入优化整合后的国家科技计划(专项、基金等)体系,根据产业和领域发展需求,由中央财政科技预算统筹支持。

通过国有资本经营预算、政府性基金预算安排的支持科技创新的资金,要逐步纳入中央公共财政预算统筹安排,支持科技创新。

五、方案实施进度和工作要求

(一)明确时间节点,积极稳妥推进实施

优化整合工作按照整体设计、试点先行、逐步推进的原则开展。2014年,启动国家科技管理平台建设,初步建成中央财政科研项目数据库,基本建成国家科技报告系统,在完善跨部门查重机制的基础上,选择若干具备条件的科技计划(专项、基金等)按照新的五个类别进行优化整合,并在关系国计民生和未来发展的重点领域先行组织5—10个重点专项进行试点,在2015年财政预算中体现。

2015—2016年,按照创新驱动发展战略顶层设计的要求和“十三五”科技发展的重点任务,推进各类科技计划(专项、基金等)的优化整合,对原由国务院批准设立的科技计划(专

项合同资源评价项目)负责人、国家海洋局第二海洋研究所海底科学实验室副主任陶春辉研究员曾对媒体这样介绍:“第一”意味着科考过程少有人经验可循,科考任务更多的是在摸索中前行。”

同时他们还必须面对海域面积大、时间紧等问题。根据合同规定,中国在合同区勘查8年后,应放弃50%的面积,10年后要放弃75%面积,只能保留25%的面积作为专属开采区域。

我国的硫化物勘探合同区位于西南印度洋脊中段。国际海底区域的洋中脊多远离陆地,地质构造复杂,热液活动类型多,影响因素多,针对洋中脊地区硫化物资源的勘探是一个全新的课题,无论科学界还是工业界都没有成熟的经验可供借鉴。1万平方公里虽然仅相当于一个天津市的面积,“但在10年内完成区域勘查,工作难度非常大。”陶春辉坦言,海底勘探工作不同于陆地勘探,进度取决于设备状况、海洋天气等未知因素。

此外,根据合同我国除了获得相关海域专属勘探权外,还被要求对相关海域进行环境基线调查与研究,并履行培训发展中国家的科技人员等义务。

1月12日,西南印度洋工作区天气晴好,“大洋一号”正在进行第二段第5条热液异常测线调查,综合热液探测拖车正被长长的缆绳放入3000多米深的海底。而40多公里外的“蛟龙”号则在我国发现的首个热液区——龙热液区进行合同区内的首个下潜。神秘的西南印度洋热液区,我们正慢慢地靠近你。

(科技日报西南印度洋“大洋一号”1月12日电)