

季度简报

2020
第4期



中国管理科学学会
China Management Science Society

季度简报

目录

CONTENTS

学会资讯

管理前沿

活动预告

图书推荐

分支介绍

会员风采

管理案例

学会 资讯

永不落幕，再启新程！2020' 东沙湖论坛圆满收官！



2020年11月22日，2020' 东沙湖论坛在中国经济网中经云端盛大启幕。今年东沙湖论坛的主题是“智能时代的管理-管理的智能时代”，国内知名的专家、学者、企业家等共同探讨新形势下的中国管理趋势，为实现国家高质量发展，贡献中国智慧，凝聚中国力量。

本届论坛由中国管理科学学会主办，中国经济网协办，中国管理科学学会学术委员会、中国管理科学学会企业管理专委会、敏捷智库、《企业管理》杂志社、南京财经大学创新创业研究院承办，苏州工业园区、中国管理科学学会各专业委员会支持，中国经济网主持人郭枞枞主持，国内外专家学者、管理学界同仁及对管理科学感兴趣的观众朋友等20余万人观看了本次论坛直播。

东沙湖论坛自2013年由中国管理科学学会学术委员会创办以来，逐步受到了社会各界的关注和欢迎，作为“中国管理风向标”、“中国管理智慧之源、真知之泉”，东沙湖论坛成为中国管理交流探讨发布的最具价值的公益性高端平台。

一、盛大启幕：凝智聚力 守护初心

中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北京航空航天大学教授向锦武做了开幕致辞。



“东沙湖论坛是每一位胸怀中国梦的管理者倾力践行的使命和守护的初心。”

向锦武会长表示，很高兴和大家相聚“线上”，共赴2020东沙湖论坛之约。他说，八年磨一剑，连续举办八届的东沙湖论坛是每一位胸怀中国梦的管理者倾力践行的使命和守护的初心，是一代代中国管理者们辛勤耕耘和激情传承的成果。

历届的东沙湖论坛上，不仅活跃着以政产学、老中青百名管理界人士为核心的各个行业、不同领域的代表人物，还有海内外关心、关注、关怀中国发展的广大管理工作者。怀揣管理中国梦的管理者们在东沙湖论坛上播下的一粒粒种子，经过精心培育，逐步发芽、生根、成长，今天已陆续结出果实。

他预祝本届论坛圆满成功，并表示将与所有专家学者、管理届同仁和观众朋友们，共同期待更丰硕的成果能在本届东沙湖论坛上呈现，让世界倾听东沙湖中国管理的声音！

二、蓝皮书发布：震撼揭晓 智慧凝结

每年东沙湖论坛的一个重要环节就是管理蓝皮书的发布。中国管理科学学会副会长、社会科学文献出版社原社长谢寿光和中国管理科学学会学术委员会秘书长、敏捷智库联合创始人张卫，共同进行了《2020中国管理蓝皮书》的发布。

谢寿光对2020管理蓝皮书的发布表示祝贺，同时对管理蓝皮书编纂单位中国管理科学学会学术委员会和江苏敏捷创新经济管理研究院及主编、副主编表示祝贺，向长期以来关心管理蓝皮书和皮书系列的朋友们表示感谢。

“希望下一部管理蓝皮书关注非接触场景，把更多的成果奉



献给时代和社会。”

他说2020注定是不平凡的一年，新冠疫情仍然在蔓延，正处在世界百年未有之大变局和中华民族伟大复兴的关键转折点上，本卷蓝皮书聚焦于新治理时代的管理，具有深刻的现实针对性和含义。

他希望下一部蓝皮书能结合中央十九届五中全会精神，对下一个时代，特别是非接触生产消费的新场景开展深入研究，把更多的成果奉献给时代和社会，让我们的管理蓝皮书更上一层楼，发挥更大的社会效应。

张卫代表2020管理蓝皮书研发团队，讲述了管理蓝皮书“诞生”前后的故事。

他介绍道，《管理蓝皮书》是关于中国管理发展的年度代表性报告，在选题上立足中国实践，关注社会责任，总结中国管理的热点、理论和思想，注重分享管理实践，探索管理发展趋势。《2020中国管理蓝皮书》由总报告、趋势篇、热点篇、人物篇、案例篇五部分组成。



“八年的积淀，管理蓝皮书拥有一套成熟的研创体系。”

张卫同时介绍了管理蓝皮书的价值评价体系、数据采集分析等研创方法，并就热点趋势、趋势洞察、热点聚焦、热点热词和价值案例等管理蓝皮书涉及的内容，进行了全面的阐述和深入的解读。

论坛现场同时发布了中国管理年度价值人物、中国管理年度价值组织、中国管理年度价值案例。

三、趋势报告：聚焦前沿 思维盛宴

在论坛上午的趋势报告会中，中国工程院院士、中国工程院管理学部主任胡文瑞，围绕《新能源与绿色发展》主题，做了主旨报告。

“实现新能源与绿色发展，要在六个方面下功夫。”

他说，人类进入信息时代，化石能源带给人类的是生存环



境的重大危机，而不是继续创造文明。如何摆脱这一危机，只有大力开发和利用“新能源”，坚持“低碳化、清洁化、绿色化”发展方向，才是可行的、符合实际的解决方案。国家西部地区“陕、甘、宁、蒙、青”5省区，东北地区“辽、吉、黑”3省风能、太阳能，以及“江苏、福建、广州”海上风能，总共11省区成为新能源风光电的主战场。他指出，中国工程院最新研究表明：2025年，全国非化石能源消费量占比将达到18%或20%，2035年占比将达到22.5%或者25%，2050年占比35%以上。如果非化石能源与天然气实现融合发展，可在一次能源结构中占比达到50%，国家一次能源自给率将达到95%以上，国家可基本实现能源真正意义上的独立。胡院士强调，要实现“低碳社会”和“绿色发展”，还必须从“探讨建立新能源发展体系”、“传统化石能源行业转型升级”、“交通运输行业绿色出行”、“工程造物数字化、智能化建造”、“提升能源使用效率”和“建设节约型社会”等六个方面下功夫。

清华大学中国经济思想与实践研究院院长、政府与市场经济国际学会联席会长李稻葵，在本届论坛上做了《双循环格局下的智能管理》的主旨报告。

“双循环格局是在大国发展和百年未有之大变局背景下顺势而生。”

他从“中央提出的双循环大格局的建设思路”、“落实双循



环战略思想的关键细节”和“双循环格局下的智能管理需要解决的问题”三个方面，以问题为导向，详细谈了自己的观点。

针对双循环格局这样一个大战略思想，他指出了在“大国发展”和“百年未有之大变局”的发展背景下，大国经济发展，必然需要走到一个双循环的道路上来，从“西强东弱”到“东升西降”的趋势来看，都需要双循环大格局的建设要拓宽思路，创新发展路径。

对于如何落实双循环格局，他提出从挖掘内需“10+4”提升国民收入，统一大市场，产业升级，高质量对外开放等方面抓住重要战略发展机遇期，谱写“两大奇迹”新篇。

阿里云智能总裁、达摩院院长张剑锋则就《数字化企业管理与实践》进行了主题分享。

“数字技术可以消除数字孤岛，让企业管理再上新台阶。”

他指出，目前全球进入数字经济时代，数字化是未来最大的



确定性。数字化改变了企业管理的方方面面，以前的管理是集中怎么在部门里面来提高这个效率，今天因为数字化技术的使用，使我们的管理突破了组织的边界，这也更有利于形成产业生态的一体化，使业务体系全线重构，实现组织在线化、数字化、移动化，业务流程敏捷化，管理决策智能化。

他就“云钉一体提升组织运作与管理效率”的实践案例，倾情分享了生产制造、供应链等工作实践中利用数字化技术的经验。他说，数字技术可以消除数字孤岛，利用数据管理，由数据驱动智能决策，实现全域治理。

他表示，在今天这个移动化、数字化、智能化的时代，特别是互联网企业起来之后，在移动化、数字化、智能化方面，要跟原来的信息化结合起来，走出一条独特的创新的道路，在基于云的基础上，基于数据化、智能化的基础上，对企业管理的制度有更多的创新，让更好的系统去支撑这个创新，让企业的敏捷性、企业的管理水平再上一个新的台阶。

四、管理报告：重磅分享 洞见未来

在论坛当天下午的管理报告会上，中国工程院院士、同济大学教授郭重庆首先做了《智能时代的科研与创新》的主旨分享。

“中国经济与社会发展的新旧动能的转换，必须谨防缺失方向感的盲动。”

郭院士就个人从1996年建议成立中国工程院管理学部开始的管理经历起娓娓道来，指出管理学是“孤独的管理学”，是致用



的学科，不能偏离实践。

他说，我们必须清醒地看到时代变了，世界正处在技术大变革的前沿，新的科技革命以山雨欲来风满楼的架势迎面而来，人工智能技术引领并催生新一轮产业革命，而不是工业革命的延续。工业化只是解放了人类的手和脚，而智能化则是解放了人的

大脑。这两个概念、范畴和内因是不一样的，不要走错了路。

他强调，当前的产业变革是全社会领域的，不仅仅是工业，农业、工业、服务业的未来在算法、在APP,软件重新定义，技术变革的特征是智能化，而不是传统的工业化。今天我们必须面对这样一个现实：人类社会、计算机、物理世界，三元融合。中国经济与社会发展的新旧动能的转换，必须把握住方向，谨防缺失方向感的盲动。

全国政协委员、中国管理科学学会原副会长、北京电影学院教授侯光明做了《智能时代“呼唤”组织管理系统理论与方法》的报告。

“智能时代是‘硬件系统’与‘软件系统’双升级的时代。”



他对智能时代进行定义重塑，认为智能时代是“硬件系统”与“软件系统”双升级的时代。在这样的时代下，系统观念是具有基础性的思想和工作方法。从国家层面，需要“系统”推进党和国家治理体系变革；从企业层面，“系统”助力组织管理创新。

他同时围绕“环境-结构-功能”基本框架”、“运用系统观念、思维、方法核心解决哪些问题？如何解决？”等问题，与直播观众共同探讨分享。他指出解决构建组织系统管理学中的疑问，要锁定五大问题，抓住主要矛盾，分析解决整体性问题、发展性问题、适应性问题、复杂性问题。

宝丰能源作为建成了国内最大数字化工厂平台的大型化工企业，宁夏宝丰能源集团股份有限公司副总裁姚敏就《大型化工企业“两智一数”智能制造新模式》做了干货分享。

“中国要从制造大国发展成制造强国。”

他围绕国内外智能制造发展趋势进行深入浅出的分析，指出第四次工业革命带来发展和转型的机遇，智能制造成为竞争新战



场。中国的智能制造，要从制造大国发展成制造强国。

他还就宝丰能源的数字车间和智能工厂等的顶层设计和架构做了干货分享。以数字车间为例，建立生产过程控制、系统检测、作业监控、数据采集系统；实现全面感知，为实时数据库和数据中心提供数据源。智能工厂则是基于企业服务数据总线和数据标准化，实现异构系统多智能体的互联互通应用集成；集合动态数据和静态数据，建立工厂可视化数据模型，并形成工厂生产数据中心。

中国管理科学学会供应链与物流管理专委会主任、北京大学光华管理学院教授陈丽华，就《供应链创新应用为双循环经济模式保驾护航》的主题进行分享。她首先分析了全球供应链的发展过去、现状与未来态势，同时以手机供应链为例，对中兴通讯供应链的安全性进行阐述。

“供应链创新与应用支撑‘三同’企业走向内循环。”

她提出，产业供应链要以市场需求和生产供应有效匹配为目标；以整合产业资源为手段；要建立实现技术创新、产品设计、采购、生产、仓储、销售、服务等全过程高效协同的新型产业组织形态；要加快供应链公共服务平台建设，提升我国各产业国际化竞争优势。

她乐观表示，新形势带来新机遇，在政策东风下，供应链创



新与应用支撑“三同”企业走向内循环。

国家能源集团大渡河公司党委书记、董事长涂扬举从“如何认识智慧企业”和“如何建设智慧企业”两个方面做了《智慧企业认知与实践》的主题报告。

“智慧企业是技术进步的必然产物。”

他说，智慧企业是技术进步的必然产物，而企业数字化、智



能化或者数字企业、智能企业关注的是企业中“物”的技术升级和设备改造，企业智慧化或者智慧企业则是关注企业整体进步发展（包括物和技术升级以及管理优化变革）。

他阐释了智慧企业的核心要义，并以大渡河公司为例，介绍了企业管理从传统到智慧的演进，提出了“把握关键路径”和“推进管理变革”等建设智慧企业的关键要素。

五、主题对话：观点碰撞 智慧闪耀

参与主题对话的六位嘉宾，围绕“智能时代的管理”话题进行了观点碰撞。主持人张晓东说，2020年虽然大灾难频发，但是人类的文明发展历程就是这样，大灾难往往也是大机遇和大挑战，其实也是为我们打开了一扇“窗”。



主持嘉宾：

张晓东 中国管理科学学会副会长兼秘书长



对话嘉宾：
茅忠群 方太集团董事长兼总裁



对话嘉宾：
吴亚洲 五竹科技董事长、创始人



对话嘉宾：
王兆华 中国管理科学学会副会长、北京理工大学
管理与经济学院院长



对话嘉宾：
周永亮 国务院国资委机械工业经济管理研究院制造业
上市公司研究中心主任



对话嘉宾：
孙虹钢 国内知名国学学者、资深财经评论人

不论是各自对新时代的真知灼见，还是对智能时代下管理的建言献策，参与对话的嘉宾们金句频出，观点精彩纷呈，思想激情碰撞，管理智慧闪耀，对中国新时代下的管理积极建言献策，贡献各自力量。

他们纷纷表示，在百年未有之大变局的挑战下，共同探讨智能时代的智能管理意义非凡，中国管理需要百花齐放、百家争鸣，需要创新至上、协同共赢，需要时不我待，不忘初心。

六、圆满闭幕：同心筑梦 再启新程

中国管理科学学会副会长、红色管理研究所所长李凯城为本届论坛做闭幕致辞。他说，本届东沙湖论坛是一场思想的饕餮盛宴，是勇立潮头的管理者们的责任彰显，是新时代下的管理抉择重构。



“中国管理要立足现在，放眼未来，打造中国管理发展共同体，为推动构建人类命运共同体作出更多实践探索。”

他说，虽然由全球制造、万物互联、云数大移物等一场场数字革命驱动的大变局，正为我们带来前所未有的不确定性，但是一幅幅绘有互联新世界、智能新图景、产业新模式、社会新生态、中国新时代的美丽画卷正在徐徐展开。这是一个五彩缤纷的世界，是一个发生深刻变革的智能时代，中国管理同样经历着智能时代的洗礼和升级。

盛会落幕，征程再启。他希望中国管理要立足现在，放眼未来，积极营造开放包容的新环境，激活合作新动能，开创共赢新局面，在开放中创造机遇，在合作中破解难题，携手打造中国管理发展共同体，为推动构建人类命运共同体作出更多实践探索。

《管理蓝皮书·中国管理发展报告（2020）》 重磅出炉



图1 《管理蓝皮书·中国管理发展报告（2020）》

《管理蓝皮书·中国管理发展报告（2020）》（以下简称：报告）10月重磅出炉，引发媒体和社会关注。本报告是关于中国管理发展的年度代表性报告，由中国管理科学学会学术委员会与江苏敏捷创新经济管理研究院共同主编，社会科学文献出版社出版发行。

报告在选题上立足中国实践，总结中国管理的热点、理论或思想，分享管理实践，探索管理发展趋势，由总报告、趋势篇、热点篇、人物篇、案例篇、附录六部分组成。

总报告通过专家和企业家访谈、案例跟踪研究、数据统计分析、专业媒体监测等研究方法，结合管理价值评价体系，对2019—2020年上半年中国管理发展进行了综合分析，在此基础上分别遴选出具有中国管理价值的年度人物、组织、案例，展现出2019—2020年上半年中国管理发展的基本态势。人物篇选取管理实践和理论领域的代表性人物进行专访。案例篇分享管理实践的新思路和新方法，总结可借鉴和推广的管理经验和模式。

本报告由中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北京航空航天大学教授向锦武作序《新治理时代的中国管理新作为》。序言指出，报告是关于中国管理发展的年度代表性报告，分享管理经验，探索管理发展趋势，彰显了中国管理智慧。报告不论是其主题“新治理时代的中国管理”，还是11篇专论，都聚焦了新治理时代，关注新思想，探讨新科技，推进新管理，叙述了面向未来的中国管理的责任与担当。



图2 2014—2019年《管理蓝皮书·中国管理发展报告》系列

正如向锦武会长在序言中强调的：我们相信，中国高质量发展的新思想、新管理、新范式，将为新治理时代的中国进步贡献更多智慧与力量。

智“会”未来 | 2020'中国管理百人会暨江苏智库论坛圆满落幕



聚力创新奋进“十四五”，科技赋能开启新征程。12月24日，“2020'中国管理百人会暨江苏智库论坛”隆重召开，会议由中国管理科学学会主办，南京欧美同学会（南京留学人员联谊会）、江苏高科技投资集团有限公司、敏捷智库和南京财经大学创新创业研究院承办，STEC数字大学协办。主承办各单位，及江苏省委财经办、江苏省委宣传部智库办、南京市委统战部、江苏省工商联、企业及高校有关领导，南京欧美同学会会员，金融界人士，



巴黎商学院博士等嘉宾受邀出席会议。

远见者，慧启未来。大会围绕“创新驱动‘十四五’科技发展”主题，聚焦新产业、新技术、新生态、新机遇，共话创新热点，前瞻科技趋势，一起探讨创新驱动下的“十四五”科技发展的

着力点和新路径，凝智聚力，为迎战“十四五”开局之年实现发展新突破、开创发展新局面，积极建言献策，贡献各自智慧力量。

一、聚力创新 识局2021

即将到来的2021年，是奋进“十四五”的开局之年，是中国共产党成立100周年，是我国现代化建设进程中具有特殊重要性的一年。站在新的历史起点，构建新发展格局，要全力迈好第一



图1 中国管理科学学会副会长、社会科学文献出版社原社长谢寿光致辞



图2 南京欧美同学会会长、中国科学院院士、南京航空航天大学教授郭万林致辞

步，见到新气象。围绕新阶段的新形势、新任务、新作为，谢寿光副会长、郭万林院士和杨青峰总经理，为参会嘉宾带来了激情洋溢的开场致辞。

二、知行见远 奋进“十四五”

大时代没有旁观者，新阶段需要引领者。2020年是新中国历史上极不平凡的一年，“十三五”规划圆满收官，成功交出了



图3 江苏高科技投资集团有限公司总经理党委副书记、董事杨青峰致辞



图6 中国管理科学学会副会长兼秘书长、南京欧美同学会常务副会长、敏捷智库创始人、南京财经大学创新创业研究院院长张晓东做主旨报告

一份人民满意、世界瞩目、可以载入史册的答卷。2021年的工作则要紧紧围绕构建新发展格局，对照党中央提出的新要求新部署，认认真真抓落实，奋发有为开新局。针对构建以国内大循环

为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局带来的新战略、新机遇、新问题和新常态，向锦武院士、李健民理事长和张晓东院长为大会作了充满智慧的干货分享。



图4 中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北京航空航天大学教授向锦武做主旨报告

三、“集智”绽放 蓄势开新局

解读新格局，洞见新未来，当天下午的两场主题对话，嘉宾观点精彩纷呈，无论是对数字经济新业态、新机遇、新挑战的思辨剖析，还是对双循环经济新格局、新赛道、新生态的智慧交流，都以各自的担当、学识和智慧，积极向时代发声，与祖国同频共振，富有远见卓识的大咖对话，赢得现场掌声不断。

主题对话（一）数字经济：新业态 新机遇 新挑战



图5 江苏省科技咨询协会理事长、江苏省科学技术厅原副巡视员李健民做主旨报告



图7 主题对话——数字经济



图8 主持嘉宾：中国管理科学学会理事、上海延华智能科技（集团）股份有限公司副董事长宛晨



图11 对话嘉宾：江苏省首席科技传播专家、南京邮电大学教授姚国章



图9 对话嘉宾：中国管理科学学会学术委员会副主任、中国社科院信息化研究中心主任、《互联网周刊》主编姜奇平



图12 对话嘉宾：中国管理科学学会常务理事、学术委员会秘书长、敏捷智库联合创始人、南京财经大学经济学院产业教授张卫



图10 对话嘉宾：南瑞集团副总工程师兼电网事业部总经理罗剑波

主题对话（二）双循环经济：新格局 新赛道 新生态



图13 主题对话——双循环经济



图14 主持嘉宾：中国管理科学学会副会长、
社会科学文献出版社原社长谢寿光



图17 对话嘉宾：中国管理科学学会副会长、红色管理
研究所所长李凯城



图15 对话嘉宾：中国管理科学学会副会长、
清华大学技术创新研究中心主任陈劲



图18 对话嘉宾：江苏省哲学社会科学界
联合会研究室主任刘西忠



图16 对话嘉宾：江苏省人民政府参事、
南京师范大学创新经济研究院院长蒋伏心



图19 对话嘉宾：中国管理科学学会常务理事、
三稻智能科技有限公司总经理、万历报关有限公司总经理
张东峰

乘势而上开新局，奋楫扬帆谱新篇。在热烈的讨论和愉快的气氛中，“2020’中国管理百人会暨江苏智库论坛”圆满结束。守正创新，笃行致远，一代又一代的致力于科技创新的产学研届的引领者们，依旧怀揣初心与梦想，凝聚智慧力量，肩负时代使命，昂首阔步开启新征程！

中国创新与企业成长(CI&G)2020年度学术会议在渝举行

11月28日，中国创新与企业成长(CI&G)2020年度学术会议在重庆工商大学图书馆千人报告厅拉开帷幕，近300名学者齐聚一堂，共同研讨“双循环下的中国创新创业理论与实践”，围绕“双循环”新发展格局下新兴产业变革、产业技术创新、新经济创新创业战略、新创企业培育与成长等主题，探讨创新发展之策，谋求企业成长之道，近1.9万名观众在线观看了本次会议。



图1 中国创新与企业成长(CI&G)2020年度学术会议在重庆工商大学图书馆千人报告厅开幕

本次会议由中国管理科学学会创新管理专委会、中国技术经济学会技术创新创业分会、清华大学中国企业成长与经济安全研究中心、吉林大学创业研究中心、南开大学创业管理研究中心、重庆大学创新研究所、哈尔滨工程大学企业创新研究所主办，重庆工商大学管理科学与工程学院、重庆现代商贸物流与供应链协

同创新中心、重庆工商大学管理学院联合承办。

开幕式上，重庆工商大学校长孙芳城代表学校欢迎各位参会嘉宾，并表示将以此为契机，继续加强与中国管理科学学会创新管理专委会、中国技术经济学会技术创新创业分会，及兄弟高校等单位专家的交流与合作，进一步推进学校“一流学科”和“一流专业”的建设与发展，为国家和地方经济建设做出更大的贡献。



图2 重庆工商大学校长孙芳城致辞

中国管理科学学会创新管理专委会主任、清华大学中国企业成长与经济安全研究中心主任、经济管理学院雷家骥教授在开幕致辞中表达对此此次中国创新与企业成长(CI&G)2020年度学术会议的认可和期待，希望大家通过本次学术会议扩大学术圈，通过交流，相互激发对未来研究的新构想，通过每年一次的学术研讨，跟进环境变化，探讨前沿问题，不断努力前行。



图3 中国管理科学学会创新管理专委会主任、清华大学中国企业成长与经济安全研究中心主任、经济管理学院雷家骥教授开幕致辞

开幕式后，六名学者先后做主题报告。南开大学商学院张玉利教授主持，并进行了精彩的点评。

汕头大学商学院徐二明教授以“全球化重构与企业创新战略选择”为主题做报告，他提出了四个主要观点：第一，提出全球化的思考和新型全球化的视角，要脚踏实地坚持创新；第二，提出组织和战略环境的关系，在匹配过程中注意创业机会的识别和机会的开发；第三，提出数字化进程中的“灯塔工厂”，而不是单纯的做一流企业；第四，在学术研究中，提出创新和韧性的关系，制度环境和非市场战略中的相互作用问题。

清华大学中国企业成长与经济安全研究中心主任雷家骕教授以“中国经济双循环下的创新创业”为主题做报告，他指出，中国经济双循环的重大变化是双循环早已开启，从2015年开始中国从国际市场实现的GDP开始逐年下降。对外贸易依存度从2012年开始低于世界平均水平，并且持续下降。对外资依存度持续下降，加之美国对中国进行的新的技术封锁对产业创新的影响，针对变化，提出双循环下创新创业的主要方向和值得关注的国内多层次市场需求，最后从学理上提出双循环下创新的一般逻辑和基本模型。

浙江大学管理学院杨俊教授以“数字化与商业创新”为主题做报告，他指出，企业运营的底层逻辑因为数字技术的赋能，给生产要素带来了改变，基于此，通过研究发现，创业关注“0”和“1”。对数字驱动或数字潜入创业而言，新企业创办不一定是生成和成长的起点，仅代表商业模式的初步成形，成形之后又意味着新的成长，表现为基于商业模式逻辑的颠覆性/生态化成长，所以如何去定义这个“1”。因为产品和流程维度的差异，数字化浪潮可诱发两类创新空间：一类为新市场/新模式/新产业的焦点，以创业企业为主导；另一类空间为驱动大型企业转型升级的场域。数字技术诱发同质性和自生长性特征下，新商业模式如何创造价值，诱发竞争优势的问题值得关注。

南开大学商学院田莉教授以“CEO的创业经历与战略决策：职业流动的视角”为主题做报告，研究通过编码新三板上市的公司具有创业经历的CEO的职业流动，突破以往研究将离职创业作为一个单向或者最后的职业流动阶段的观点。通过无边界的职业流动视角，了解新创企业对于既有企业的影响，丰富对二者通过员工流动发生的双向互动的认识。通过关注CEO创业经

验对既有企业战略决策的影响，可能的中介机理包括效果推理、创业拼凑等，对创业者、既有企业以及相关监督机构也能提供关于职业生涯管理、员工招聘、高管继任以及劳动力市场政策等方面的启示。

电子科技大学管理学院邵云飞教授以“互联网+教育：后扶贫时代如何持续减贫？”为主题做报告，他指出，如果扶贫不扶志，扶贫的目的就难以达到，即使一度脱贫也容易返贫；如果扶贫不扶智，就会缺乏知识、身无长物，甚至造成贫困的代际传递。要实现可持续脱贫，必须智随志走、志以智强，实施“志智双扶”。通过教育随着信息技术的不断发展与成熟，依托互联网实现发达地区与贫困地区教育资源均衡分配的同时使得教育扶贫更精准，建立“互联网+教育”的长效脱贫机制。尤其高校作为精准扶贫和精准脱贫的生力军，应发挥其教育优势，实施“互联网”背景下依托高校优势的教育扶贫，在后时代扶贫工作中发挥作用。

重庆大学管理学院龙勇教授就“中国特大城市的综合能源产业创新”为主题做报告，他指出，能源产业追求低碳、绿色的发展，减轻以电或煤电为主的发展模式，利用综合能源系统将可再生能源融合进去，应对中央提出的2035年碳中和的目标和挑战，“以电为核心，综合求发展”是未来的主要趋势。实现这样的目标有很多门槛和难点，需突破成本尴尬、政策限制，通过超级效用的需求拉动形成发展动力。针对此提出三个研究领域：一，传统能源系统，高耗能企业通过综合能源系统降低能源成本，用户自己也可以进行优化；二，面向未来的分布式解决方案，找到成本不敏感的综合能源市场进行投资和开发；三，城市综合能源系统的产业发展，要进行合作开发，形成利益相关者群体。最后，能源经济也存在一个发展悖论，从电网公司垄断走向大数据等后台巨头垄断新兴产业垄断，需谨慎平衡新垄断和公共利益的关系。

11月28日下午，主题报告分两场进行。第一场由哈尔滨工业大学管理学院教授鞠晓峰主持。吉林大学管理学院教授葛宝山作了题为《基于创业研究的团队学术创业》的报告。大连理工大学管理学院教授王国红作了题为《面向不连续创新的创业生态构建的思考》的报告。

第二场由电子科技大学管理学院教授鲁若愚主持。重庆工商

大学成渝地区双城经济圈协同发展中心常务副主任周兵从成渝经济圈发展背景、城市能级、数据选取和实证结果四个方面，以及在此基础上得出的结论和政策建议向大家作了题为《成渝双城辐射效应研究》的报告。西北大学经济管理学院教授李纯青作了题为《新兴技术驱动的营销创新与未来命题》的报告。上海财经大学商学院教授刘志阳以在线的方式作了题为《数智创业：从半数智时代到全数智时代》的报告。

大会共举行了五个分会场投稿论文报告。本次会议共收到论文107篇，其中50篇论文进入汇报。

黄钟仪主持了期刊面对面环节。《南开管理评论》创新创业领域主编王迎军教授、《经济管理》副主编刘建丽教授（线上参加）、《改革》杂志社副总编辑黎智洪、《Journal of industrial integration and management: innovation and entrepreneurship》主编葛宝山、《科技进步与对策》杂志编辑部主管万贤贤等分别介绍了各自期刊投稿要求、风格与常见问题。

优秀论文宣读环节由张玉利主持。大会评选出一等奖论文5篇、二等奖论文15篇，专委会学术委员会主任及委员向获奖作者颁发证书。

重庆工商大学副校长赵骅教授主持了下届举办单位宣讲和闭幕环节。下一届承办单位苏州科技大学和湘潭大学的代表，介绍了各自学校及相关的组织准备情况。



图4 11月29日上午9:00, 参会的各位领导、专家、学者一行60多人前往重庆两江新区猪八戒网总部进行参观交流。

11月28日18:50, 会议在校图书馆千人报告厅顺利闭幕。此次年会是国内创新创业研究领域的一次学术盛会, 秉承党的十九

届五中全会精神, 结合当下国内外经济形势与时代背景, 就科技创新与双循环经济的重要关系、数字技术与数智技术的发展、创新创业新态势等展开热烈讨论。年会以科技创新为战略支撑, 深化拓展科技、数字技术在创新创业领域的重要作用。

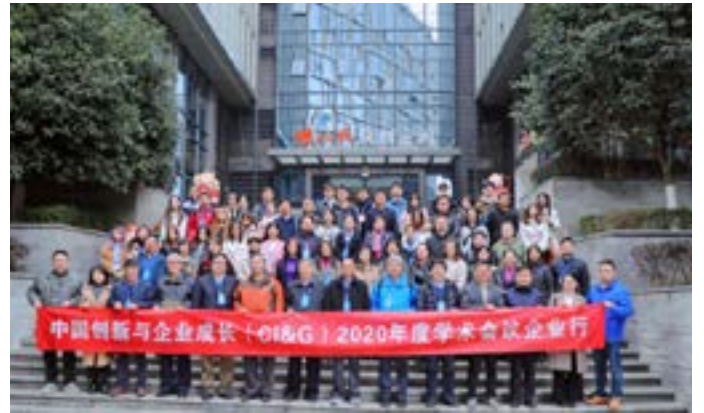


图5 伴随着分会场与同期活动的结束, CI&G2020圆满落下帷幕。本届会议不仅打造了一场属于重庆的创新创业盛会, 更带来了一次全国性的学术联动, 创新创业理论与实践集中碰撞交汇, 新观点、新思路、新方法一一呈现。CI&G充分释放平台效应, 把创新资源、创新人才调动运用起来, 让适合中国国情的原始创新的种子落地生根, 开花结果!

第三届蜀西湖论坛在合肥隆重举行

2020年12月13日, 第三届蜀西湖论坛, 2020《中国大数据应用发展报告》发布暨高新区大数据产业园城市云数据中心启用仪式在合肥隆重举行。

第三届蜀西湖论坛主题是发展数字新基建、推动大数据融合, 本届论坛由中国管理科学学会大数据管理专业委员会、合肥高新股份有限公司、合肥城市云数据中心股份有限公司、安徽中科大国祯信息科技有限责任公司共同主办, 合肥创谷数据研究院有限公司承办, 中国管理科学学会、社会科学文献出版社、安徽省经济与信息化厅、安徽省科学技术厅、安徽省数据资源管理局指导, 合肥高新技术产业开发区、合肥市科学技术局、合肥市数

据资源管理局支持。



图1 国务院发展研究中心研究员任兴洲主持并致辞



图2 合肥高新区党工委委员、管委会副主任袁宁致辞



图3 安徽省经济和信息化厅总经济师潘峰致辞

大会汇集全国大数据管理领域领军者，以国际化、前瞻化、产业化视角，解析并洞察数字新基建、推动大数据融合。中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北京航空航天大学教授向锦

武，产业头条主编兼CEO陈军君，苏州大学计算机学院院长李凡长，中国社会科学文献出版社原社长谢寿光，国务院发展研究中心市场经济研究所研究员任兴洲，中科院地理科学与资源研究所研究员王英杰等著名专家纷纷出席会议并发表演讲，来自全国180多位专家学者、企业代表、政府部门领导出席了本次会议。

第三届蜀西湖论坛分为上午的蜀西湖论坛高峰论坛、下午的蜀西湖院士沙龙。上午的蜀西湖论坛高峰论坛中，中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北京航空航天大学教授向锦武，产业头条主编兼CEO陈军君，苏州大学计算机学院院长李凡长分别以“大数据背景下的社会智慧管理”“新基建赋能数字经济发展”“‘李群’机器学习知识体系构建方法探索”为题做主旨报告。

与会嘉宾共同见证了2020《中国大数据应用发展报告》的发布仪式暨高新区大数据产业园城市云数据中心启用仪式。



图4 中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北京航空航天大学教授向锦武作主旨报告



图5 产业头条主编兼CEO陈军君作主旨报告



图6 苏州大学计算机学院院长李凡长作主旨报告



图9 中国管理科学学会常务副秘书长张晓波主持蜀西湖院士沙龙



图7 《中国大数据应用发展报告》2020发布仪式



图10 中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北京航空航天大学教授向锦武致辞



图8 高新区大数据产业园城市云数据中心启用仪式

下午为第三届蜀西湖院士沙龙环节，主题是“新基建、数据融合”，设立两个分会场，特别邀请中国管理科学学会常务副秘书长张晓波主持，中国管理科学学会会长、中国工程院院士、北

京航空航天大学教授向锦武为本环节致辞。

中国管理科学学会大数据管理专业委员会名誉主任、中国工程院院士倪光南做视频致辞，他指出各国围绕大数据相关领域技术高地的争夺没有停止，大数据的技术进步将持续不断。

分会场一由安徽中科大国祯信息科技有限公司董事长谢贻富主持，来自汽车工业、金融风控行业、智慧医疗、数据中心的多位专家就当下大数据在不同行业的应用以及基础设施支撑等内容发表主题演讲。

分会场二由中国联合网络通信集团有限公司安徽分公司首席科学家周耀明主持，与会专家以大数据为切入点，就我国在包括空间领域、5G、北斗、生物安全等中国自主知识产权核心突破领域的新发展做主题演讲。

在交流中学习突破之法，在碰撞中获取大数据管理之道。蜀西湖论坛作为国内顶级的学术会议，是聚集学术智慧，促进成

果交流的舞台，在这里迸发的智慧交融，引发每位参与者深度探讨，反复思量。

2020中日韩区域合作与发展论坛召开

11月14日，2020中日韩区域合作与发展论坛通过线上和线下的方式举行。本次大会由北京外国语大学主办，北京外国语大学国际商学院承办，中国管理科学学会产业金融管理专业委员会协办。今年的主题为“中日韩经济合作的重构与升级：共筑新时代”。

来自北京外国语大学、日本京都大学、韩国岭南大学、国务院发展研究中心、日本贸易振兴机构北京事务所、中国社会科学院、中国国际问题研究院、韩国solbridge国际商学院、清华大学等国内外10余所高校60余名专家和学者通过线上和线下的方式参加了本次大会。在开幕式中，北京外国语大学校长杨丹，中日韩三国合作秘书处副秘书长姜度好以及前中国驻老挝大使，前驻朝鲜大使馆公使关华兵分别致辞。他们表示，希望通过本次会议能够为三国合作发展提供支持，充分发挥政策支撑作用。相信通过我们共同的努力，必然会进一步把相关领域做强、做深、做实，筑牢学术平台，深挖学界智慧，为新时代中日韩经济合作的发展贡献更多的智慧和力量！在开幕式后的大会主旨报告环节，日本京都大学教授田中彰，前东北亚经济学会会长、韩国岭南大学教授崔义炫，国务院发展研究中心对外经济研究部主任许宏强，日本贸易振兴机构北京事务所副所长日向裕弥，中国国际问题研究院世界经济与发展研究所所长姜跃春，清华大学经济管理学院教授张玉杰，韩国solbridge国际商学院教授黄嘉兴，中国社会科学院亚太与全球战略研究院博士李成日，北京外国语大学中日韩区域合作与发展论坛秘书长禹辰勋分别作了精彩报告。

在下午的会议中，设置了2个分会场，与会专家学者围绕“中日韩经济合作的重构与升级：共筑新时代”主题作了20余场的学术报告，并展开了深入交流和点评。论坛闭幕式上，北京外国

语大学中日韩区域合作与发展论坛秘书长禹辰勋宣读了优秀论文名单，北京外国语大学国际商学院院长、中国管理科学学会产业金融管理专业委员会主任牛华勇作大会总结，他表示，中日韩三国之间的区域合作与发展是一个十分重要和有意义的课题，希望广大青年工作者继续加强交流与合作，共同为中日韩三国之间的区域合作与发展做出贡献。



月度沙龙讲座“拜登的气候能源政策”在京举办

由中国管理科学学会产业金融管理专业委员会、北京外国语大学二十国集团研究中心共同举办的月度沙龙讲座“拜登的气候能源政策”于10月31日在北京举办。

本次讲座邀请国际中国环境基金会（IFCE）会长何平博士就当前美国总统候选人拜登的气候、能源和环境政策，中美合作与发展的前景进行了解读。讲座由中国管理科学学会产业金融管理专业委员会主任、北京外国语大学国际商学院院长、二十国集团研究中心执行主任牛华勇教授主持。

会上何平博士首先介绍了美国当前所急需解决的挑战，包括持久的疫情、受疫情影响而遭受重创的经济、居高不下的失业率，以及日渐两极化所带来的紧张社会形势。随后，他解析了拜登——美国代表民主党的总统候选人，面对这些社会、经济层面



图1 何平博士在给学生们讲座

的重重挑战，所提出的竞选政策大纲和具体的气候、能源和环保政策。

总体来说，拜登的竞选政策强调节能减排、重视新能源开发利用以及清洁能源基础设施计划。相对应的，他推出了一系列举措，如承诺当选第一天即“重返巴黎协定”，并将制定比奥巴马执政时期更加严格的碳排放目标；计划投入2万亿美元，用于升级400万座建筑制冷供暖设施，150万套可持续的公共住房，推动美国成为最大的电动车制造业；在发展清洁能源的同时，承诺创造1500万个新工作机会，实现美国技术制造的同时，经济全面复苏；期盼更多的国际间合作包括中国在内的国家，在新科技、新能源车领域实现技术交流，在气候变化领域携手合作。

相比当前特朗普政府的政策，拜登的竞选政策强调美国发展新能源产业及基础设施建设。通过产业革新升级，实现经济复



图2 何平博士在介绍拜登的气候能源政策

苏、增加就业率的目标。政策一经推出，深得民主党内及环境保护主义者的支持。他的政策十分重视气候变化，认为气候变化是“人类面临的头号问题”，重视环境科学研究并关注传统燃料与气温变化之间的联系，使其与特朗普提出的气候政策形成鲜明对比。



图3 何平博士在分析美国选举形势

在随后的交流互动中，何平博士分析了目前美国选举的形势，拜登要实现这些政策可能遇到的困难，还点评了国内应对气候变化的政策以及低碳发展的趋势，同时也介绍了基金会专家对雾霾形成的分析和观点，以及国内雾霾问题久治不愈的原因。

牛华勇教授认为，此次讲座为学生提供了实时的美国气候能源政策分析及评估，有助于拓展学生知识面、引入多元化视角及提升综合分析国际事务的能力。

管理 前沿

论物联网时代的管理模式创新

经济学有许多研究课题，其中一个重要课题，就是研究如何创造财富与分享财富。现在的企业还做不到将二者合一，但海尔的“人单合一”模式正在实现这一点的突破。所谓“人单合一”，“人”就是员工，“单”不是订单，而是用户。“合一”就是员工和用户融为一体，把员工创造的价值体现在用户的价值上，把员工创造的价值和分享的价值合一。

“人单合一”模式是引领物联网时代的管理模式。工业时代，中国企业都在学习西方的管理模式。到物联网时代，大家都在探索新的管理模式，海尔希望开辟一条物联网的新路。

有很多形象的案例，可以说明开辟新道路的重要性。美国人迪克·福斯贝里发明了背越式跳高。1968年，在墨西哥举办的奥运会上，他第一次采用了这种姿势。当时，同台竞赛的选手都采用俯卧式，因为没有人见过这种跳高方式。他每跳一次，全场就大笑一次，直到他赢了所有的对手。最后，他以2.24米的成绩，打破了当时的奥运会记录，全场起立，长时间为他鼓掌。他创造了历史，也彻底改写了跳高这项运动。

中国企业为什么要永远模仿西方企业和西方管理模式？中国企业为什么不能创造一种模式，从而引领世界？就像马克思在《资本论》序言中说的“走你的路，让人们去说罢。”

海尔有句话：“没有成功的企业，只有时代的企业”。所有企业都喜欢说自己怎么成功，但任何一个企业都不应说自己成功了。因为所谓的成功，只不过是踏准了时代的节拍，但企业不可能永远踏准时代的节拍，连世界500强企业的寿命都变得越来越短，重要的是抓住时代脉搏，适应时代发展。

最有说服力的案例是柯达。柯达击败所有对手，成了胶卷行业的霸主，却输给了数码时代。柯达并不是没有研究数码技术，早在1975年，柯达就做出了第一台数码相机的原型，虽然那台相机只有1万像素。但后来，柯达没有踏准时代的节拍，尽管也为研发投入了很多资金，却错过了数码时代。柯达破产重组时，数码相关的专利就卖了11.75亿美元。可以说，柯达不是败给了对手，而是败给了时代。

英特尔前总裁安迪·格鲁夫认为，企业需要“卡珊德拉”（卡珊德拉是古希腊神话中的预言家，能够准确预言很多事情，包括王国的覆灭）。但实际上，企业不能寄希望于有预言能力的人，而要靠那些真正与用户零距离的人。

美国管理学家西蒙·西涅克提出的黄金圈法则有三个同心圆，最里面一个圆是“为什么”（方向），第二个圆是“怎么做”（路径），第三个圆是“是什么”（目标）。达成目标之后，再问“为什么”，如此循环往复。本文即是以黄金圈法则为框架。



张瑞敏

海尔集团董事局主席、首席执行官

为什么海尔要颠覆传统的管理范式？因为传统的管理范式必死无疑。海尔怎么实现颠覆？取决于正在探索的“一卡一表一品牌”。海尔最后的目标，则是成为物联网时代的引领者。



一、为什么要颠覆传统的管理范式

传统的管理范式已经失灵，主要体现在四个方面：（1）古典管理理论已经不适应时代；（2）古典管理理论衍生出的经典管理模式也已经不适应时代；（3）古典管理理论下的企业宗旨是错误的；（4）传统的管理范式表现出的结果是传统品牌，而传统品牌也不适应时代要求了。

1. 对古典管理理论的颠覆

古典管理理论有三位先驱，奠定了当今企业遵循的管理理论基础。第一位先驱是“科学管理之父”费雷德里克·泰勒。泰勒1911年出版的《科学管理原理》，是对小作坊模式的一种颠覆。更早的时候，亚当·斯密在《国富论》第一篇就讲了“分工”，认为分工生产比一个人生产效率高几千倍。第二位先驱是“组织理论之父”马克斯·韦伯，他提出了“科层制组织”的概念，也称为官僚制。第三位先驱是“管理理论之父”亨利·法约尔，他提出了一般管理理论，主要研究企业各部门如何工作。

在泰勒理论上形成了高效的大规模制造，但现在用户的需求高度个性化，科学管理的大规模制造，必须变成个性化需求的大规模定制。

而科层制也要变成去中心化的分布式网络组织。过去，商业世界信息不对称，企业领导人知道的信息比别人多。现在，信息对称了，领导人获得信息，可能只比别人快一些而已。

法约尔提出的一般管理理论，主要针对单边市场的线性管理。但法国人让·梯诺尔（2014年诺贝尔经济学奖获得者）提出了“双边市场”（甚至是“多边市场”）概念，企业那么多的部门，也就没有存在的必要了，如海尔去掉了大约12000名中层管理者，他们要么变成自主创业的创客，要么离开。

2. 对经典管理模式的颠覆

工业革命以来，有两个经典管理模式被全球企业广泛学习，第一个是福特模式，第二个是丰田模式。福特模式的核心是高效的大规模制造，丰田模式的核心是持续改善的零缺陷。福特通过流水线生产降低了成本，将一辆汽车的价格，从最高时的2300多美元，降到360美元，让每个美国家庭都可以买得起。而丰田的及时生产（JIT），不但生产得快，而且生产得好。

这两种模式，都已经不适应物联网时代。美国战略学者威廉·马勒克曾提出过跟海尔“人单合一”模式类似的管理理念，但在斯坦福大学遭到了教授们的质疑，他们认为这种理念太不可思议。马勒克看到海尔的实践，感到异常兴奋，因为这证明他的理论是对的，他认为海尔是组织模式变革的基准。

传统的组织认为员工是工具，而海尔的员工是创造价值的主体。传统的企业没有用户，只有顾客，产品卖出去，交易就结束了。而海尔的顾客是用户，产品卖出去不是结束，而是开始，通过产品的迭代，不断和用户交互。

全球50大管理思想家之一的莉兹·怀斯曼认为，丰田是零缺陷的代表，而海尔是零距离的代表。丰田从产品角度来说说是零缺陷，但产品变成网器以后，只是网络的节点，作为物理角度的产品不再是最重要的了。这时候，用户要求的不只是产品本身，而是产品背后的网络。

3. 对传统企业宗旨的颠覆

西方资本主义企业宗旨的指导思想，可从诺贝尔奖获得者米尔顿·弗里德曼1970年发表在《纽约时报》的一篇文章窥见一斑。这篇名叫《商业的社会责任是增加利润》的文章指出，企业的责任是赚钱，企业的目的就是股东第一，实现股东价值最大化，为此需追求企业长期利润的最大化。现在看来，这是不对的。2018年，美国举行了一个圆桌会议，200多家大企业的CEO发表联合宣言，要追求利益相关者的各方利益最大化。但

这还不够，更重要的是如何发挥员工和用户的价值。

战略管理大师加里·哈默出版了一本畅销书《人本共治：创建共赢组织》，其中有相当的篇幅在讲述海尔的案例。哈默反对科层制，认为全世界为解决科层制问题，发明了很多模式，都治标不治本，因为没有改变组织的基因。就像一栋楼盖的有问题，仅仅修缮房间没用，必须重建这栋楼才行。

海尔自1984年开始创业，每七年进入一个新的战略阶段，现在已经进入第六个战略发展阶段，贯穿其中的宗旨是“人的价值最大化”。

1985年，海尔“砸冰箱”。实际上，砸冰箱只是表面现象，而本质是要砸掉每个人脑海中认为“我们不可能做出好产品”的意识，让每个人实现全面质量管理。全面质量管理由美国人戴明发明，但在美国没有普及，在日本得到了发展。因为美国文化推崇个人主义，而日本文化是集体主义。全面质量管理的精髓，就是下一道工序是用户，但美国只管干自己的，不管别人。

1999年，海尔出口创牌。海尔是最早到美国设厂的中国企业，当时有媒体质疑海尔，说到了美国，肯定一败涂地。但海尔的观念跟别人不一样，别人是出口创汇，海尔是出口创牌，要和当地文化、用户连在一起。

2012年，海尔收购日本三洋家电，当时三洋家电已经亏损8年。美国人鲁思·本尼迪克特写过一本关于日本文化的畅销书《菊与刀》，指出日本民族有两种极端性。日本企业曾用年功序列制创造经济奇迹，但到物联网时代，年功序列制成了一个致命问题，让组织变得非常僵化。海尔收购三洋家电后，将“人单合一”模式落地，刚开始的时候也遭到过工会的反对，但后来他们慢慢接受了。

最典型的例子是，普通业务员早川三智子在原部长还在岗的情况下，抢单物流部长，淘汰了原部长。这在日本是不可思议的，而且女士当部长更是不可思议。日本文化是必须等原部长退休，继任者才能上位，一般不到50岁，不太可能当上部长。

国际并购案例，失败的比例是70%，因文化导致失败的比例又占70%。海尔兼并了很多企业，如美国GEA、新西兰斐雪派克、日本三洋、意大利Candy等，这些并购基本上是成功的，因为海尔秉持沙拉式文化。沙拉中有各种蔬菜，每一种蔬菜代表一个国家、一个企业、一种文化，但沙拉酱是一样的，就是“人单合一”。全世界各个国家各个民族都能接受“人单合一”模式，

因为体现了每个人的尊严。美国人引以为骄傲的是《独立宣言》里的“人人生而平等”，但美国企业没有真正做到这一点，而“人单合一”模式真正让每个人发挥了价值。

4. 对传统产品品牌的颠覆

传统品牌以产品为主。经济学家罗伯特·戈登在《美国增长的起落》一书里引用大量数据，得出了一个结论：“第三次工业革命的全要素平均增长率只有第二次工业革命的1/3。”原因在于，第二次工业革命的电气化过程中有很多发明，如家用电器、飞机、高速公路等，每项发明都带动了全球经济持续、大范围的增长，但第三次信息革命，没有带来这么多发明。

数字时代三大思想家之一乔治·吉尔德说：“所有的变化都集中在一个划时代的事件：物质的颠覆。”所谓“物质的颠覆”，指靠微芯片、传感器等实现万物互联，不再是产品时代的品牌，而是物联网时代的品牌。海尔的探索是：“产品会被场景替代，行业将被生态覆盖”。

眼下所有网红直播都少不了一句话：“全网最低价”。但用户要的不是产品，而是场景，如智慧家庭，用户要的不是一个个产品，而是一个个产品组成的场景。这如同一个人买了名牌西装、名牌衬衣、名牌领带、名牌皮鞋，彼此不搭也不行。将服饰协调搭配，与人的气质相配，这就是“产品会被场景替代”。

《体验经济》一书的作者约瑟夫·派恩说：“产品是有形的，服务是无形的，而体验是让人难忘的。”以产品经济为主的是产品品牌，竞争非常激烈，已经是“红海”了。以服务经济为主的是“平台品牌”（如互联网平台品牌），现在还有一些机会，算是“蓝海”。以体验经济为主的是“生态品牌”，一定是“黑海”。“黑海”是生态，很难被模仿甚至无法被模仿。

1993年，美国经济学家詹姆斯·穆尔提出了商业生态系统概念，认为生态有三个特征：轻、不可模仿、放大性。所谓“轻”，就像亚马逊热带雨林，不需要种树，植物自会生长；所谓“不可模仿”，可以模仿创建一个花园，但不可能模仿创建一个生态；所谓“放大性”，生态生生不息，可以产生新物种，而花园不可能产生新物种。

黑格尔哲学最重要的理念是“反思”，而且是从“在他物中反思”回到“自我反思”。“自我反思”就是研究自己的问题。做企业最怕自满，海尔30多年的发展历程，经历了三次“砸”，

每一次“砸”都在自我颠覆。

第一次是“砸冰箱”，深刻反思出“高质量的产品是高素质的人干出来的”。为什么我们干不出高质量的产品？因为我们素质不高。为什么我们素质不高？因为我们不想提高。砸冰箱砸出了一个第一：1988年，海尔获得了中国电冰箱史上第一块质量金牌。

第二次是“砸组织”，砸出了全球首个物联网管理模式。之前海尔一直学习国外的经典管理模式，也正是以此发展起来了。但2005年，海尔提出了“人单合一”模式，后来企业变成了4000多个小微，变成了网络组织。

第三次是“砸标签”，海尔已经连续11年蝉联全球白电第一品牌。接下来，不只是维护这一品牌，而是要进行升级。如同“砸冰箱”不是不要冰箱，而是要更好的冰箱，“砸标签”是要从家电品牌升级成生态品牌。

二、如何实现颠覆：“人单合一”模式的可操作性、可复制体系

如何实现颠覆，取决于正在探索的“一卡一表一品牌”。“一卡”是“人单合一计分卡”，“一表”是“共赢增值表”，“一品牌”是“生态品牌”。三个工具构成了“人单合一”模式的可复制、可操作体系。

“人单合一”追求的目标是生态品牌。全世界的品牌分为两类，一类是传统产品品牌，如阿迪达斯、耐克，一类是电商品牌，如淘宝等。海尔是BrandZ全球品牌价值百强榜中唯一一个生态品牌，也是唯一一个连续两年入选的生态品牌。

生态品牌价值评估的财务工具是共赢增值表。传统企业一般采用资产负债表、现金流量表、损益表三张表，但美国管理会计师协会认为，海尔的共赢增值表是物联网时代的财务工具，是所有初创企业和上市公司都需要的“第四张表”。所有的投资者和消费者都希望看到这张表，因为不仅有财务指标，还有非财务指标。

管理大师德鲁克90多岁时，参加了一个企业家大会。他上台说的第一句话，是问企业里最不懂企业的是谁？答案是首席财务官。听众都很纳闷，但他说，企业财务要的是未来，而首席财务官算的是过去。企业财务是动态发展的，但首席财务官算的是静态情况。某种意义上，他们看到的是过去。

“人单合一”的战略工具是“人单合一计分卡”。欧洲管理发展基金会做了一个“人单合一计分卡”的认证体系，过去都是外国企业主导认证体系，这是第一例由中国企业主导的全球认证体系。

1. “人单合一”的目标——生态品牌

生态品牌有别于传统品牌的特征是“三无”：无缝体验、无界生态、无感支付。

传统经济和互联网电商都没有实现无缝体验，因为只有交易，没有交互。无缝体验就是了解用户需求，交付的不止是产品，而是场景，并能不断迭代。企业过去都是自行销售，现在需要联合很多企业共同创造价值，共同分享产生的增值利润。现在的移动支付还需要人操作确认，物联网时代就不需要了，例如，洗衣机可以根据衣物多少、材质、水质、污渍程度投放洗衣液。洗衣液快用完时，根据事前协议，可以自动付费购买，送货上门，这是真正的无感支付。

2. 生态品牌价值评估的财务工具——共赢增值表

过去企业遵循迈克尔·波特在1985年提出的价值链理论，而海尔的共赢增值表与之相比，有非常大的不同。

第一，共赢增值表体现的不是价值链，而是价值流。波特认为在价值链中，只有少数的关键战略环节可以创造价值，其他环节不创造价值，这就有了利润中心和成本中心之分。但在共赢增值表中，所有节点都是创造价值的中心，每个人都要创造价值，不创造价值就会影响别人。

第二，传统报表只有产品收入，收入减去成本等于利润，而共赢增值表要有生态收入。价值链的指导指标是KPI（关键绩效指标），共赢增值表的指导指标是UPI（用户价值指标）。传统



图1 共赢增值表示意图

报表看用户为企业创造了多少价值，而共赢增值表要看企业为用户创造了多少价值，这是两种截然不同的思路。

共赢增值表有六大核心要素，第一是用户资源。共赢增值表凸显了用户的重要性，而传统报表连用户都没有。因此，传统报表是静态平衡，而共赢增值表是动态平衡。企业通常采用的记账方式是意大利人发明的复式记账法——有借必有贷，借贷必平等，差一分钱都不行。但用户资源是动态的，用户有了需求能不能创造？用户又有新需求，能不能再创造？如此形成动态平衡的循环，就像美国学者詹姆斯·卡斯在《有限与无限的游戏》一书中所说：无限的游戏没有终点、不可复制。

第三，边际收益递减是经济学铁律，但海尔能够做到边际收益递增，因为有生态。只是做洗衣机产品，就是边际收益递减，升级到生态，成为衣联网，与服装行业相连，就实现了边际收益递增。

3. “人单合一”的战略工具——人单合一计分卡

人单合一计分卡体现了中国传统哲学的系统论。中国传统哲学的根源来自《易经》，核心是8个字：整体关联、动态平衡。

《易经》中的五行，相邻相生，相间相克。水木火相邻，水生木，木生火。水和火相间，水克火。因此，企业不要说自己是行业老大，因为也只是系统中的一个节点，要和别人相生相克、相互协调。

《道德经》说“大制不割”，意思是整个系统不能割裂。量子理论颠覆了牛顿力学，量子理论有个概念叫“量子纠缠”，意思是两个粒子不管离得多远，都可以相互吸引，如心灵感应一般。爱因斯坦说，就像幽灵般的超距作用。“人单合一”中的员工和用户之间，也是量子纠缠。

人单合一计分卡的横轴是引领目标，从高端品牌到场景品牌到生态品牌；纵轴是链群合约，小微围绕用户需求，自发组织形成生态链上的小微群（链群）。链群之间相互协同完成目标，实现“四自”——自组织、自驱动、自增值、自进化。相交轴是增值分享。海尔没有薪酬部门，链群自己创造价值、分享价值。自组织确定要创造的价值目标，根据增值进行分享，如果三个月达不到目标，就自动解散。

例如，海尔生物医疗的创客，为医院提供血液存储设备时，

人单合一计分卡认证体系（海尔版）

Certification System of Rendanheyi Scorecard (Haier Version)

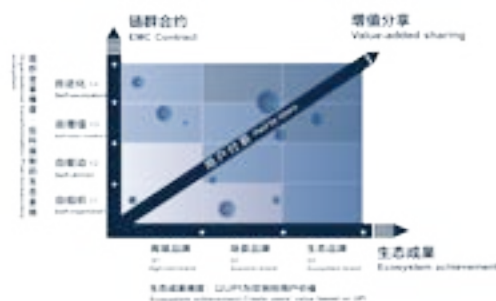


图2 人单合一计分卡认证体系

发现了一个痛点：医院采血困难，但血液浪费现象严重。手术室领了血液之后，如果用不了那么多，剩下的血液只能扔掉。于是，他们和血站、医院等联合建成血联网，变成创业小微。海尔没有给他们提供资金，风投机构愿意投资，他们要跟投。后来，海尔生物医疗上市，PE值最高时达140倍（现在也在100倍左右），创客自创股份转化为相应的上市公司股份。没有人要求他们创业，完全是自组织。

三、成为物联网时代的引领者

海尔的生态品牌名为“卡奥斯”，场景品牌名为“三翼鸟”。卡奥斯是希腊神话中的初始神，寓意为创新的万物之卵，衍生了此后的神，比如人们熟知的宙斯。三翼鸟是混沌的自画像，反映了一种奇异的吸引子。混沌现象指动力系统初始条件下，微小的变化能够带动整个系统的长期巨大的连锁反应。混沌系统初始只是一个小变化，最后形成一个大变化，寓意为抓住用户一个痛点，不断迭代形成大的市场。正如人们常说的“蝴蝶效应”，一只蝴蝶在热带雨林轻拍翅膀，通过不断演化，引发德克萨斯州的一场风暴。以三翼鸟比喻场景品牌，就是要创造新的市场、新的用户。

因此，“人单合一”模式下，海尔实现了三大引领：

1. 理论的引领

哈佛大学5年做了5个“人单合一”案例，全世界排名前10的商学院，有9所商学院用了海尔的案例。在国际学术研讨会上，“人单合一”用的是拼音“rendanheyi”，就像“kungfu”那样。有欧洲学者归纳了全球现有的30多种管理

模式，认为其中最出名的设计模式是海尔的“人单合一”模式。

詹姆斯·穆尔认为海尔走了一条对全人类的未来至关重要的道路。他提出商业生态系统概念，没有人关注，但海尔落地了。海尔在全球已有6个当地化“人单合一”研究中心，都由当地学者创立，海尔没有派一个人。“人单合一”硅谷研究中心院长安妮卡·斯泰贝认为，21世纪应有一个普适的管理理念，它应以不同的方式和程度被不同国家的企业遵循和采纳。真正改变整个管理模式的企业只有一个，就是海尔。海尔模式将超越硅谷模式，因为硅谷模式只适用于中小企业创业，而海尔是大企业转型变革的典范。

2. 标准的引领

物联网时代的国际标准如模式标准、生态标准、智慧家庭标准，四大标准组织都选择了海尔为主导。欧洲正在推进“盖亚-X”计划，海尔卡奥斯受邀成为该计划的初始会员，并为该计划贡献大规模定制经验。全世界有44家“灯塔工厂”，海尔是全球唯一在同一个国家有两家灯塔工厂的企业。

3. 复制的引领

截至目前，全球74个国家和地区的64560家企业已经注册成为人单合一无边网络会员。麻省理工《斯隆管理评论》发表文章称，疫情之下，海尔模式优于丰田、苹果、孩之宝等。这些公司的供应链僵化，根源在于组织僵化，而海尔的组织模式是灵活的。疫情期间，海尔在北美和日本市场都实现了逆势增长。全球最大的财经资讯平台彭博社，则发表报道称：“从某种意义上‘人单合一’已不再是海尔的专属名词，而是一场全球企业共襄盛举的物联网时代的管理革命。”

“人单合一”模式复制到了全球各个国家的不同行业。餐饮行业，意大利餐饮品牌康维斯在组织向小微转型上取得阶段性成果；信息技术行业，富士通欧洲总部开始向小微组织转型；纺织行业，印度最大的地毯制造商蒂普尔积极试套小微模式；钢铁行业，俄罗斯最大的钢铁企业之一谢韦尔钢铁公司为“人单合一”模式的落地做准备。而国际组织如联合国计划开发署亚太地区创新中心在其官方社交账号发文，说：应用“人单合一”确实可以产生积极的意义。

我国积极构建以国内大循环为主体，国内国外双循环相互促

进的新发展格局，以国内大循环为主，双循环发展的前提强调引领性。“人单合一”模式之所以能够实现引领，正因为实现了国内外品牌在生态中共创，而非单纯的供应链关系。例如，海尔的衣联网吸引了近15个行业超过5000多家的生态资源方（如国际品牌宝洁、迪卡侬），聚合了6500万生态用户。

马克思的墓志铭是：“哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改变世界。”大家都在解释物联网，怎样才能使企业变成物联网企业？我认为最重要的是用物联网改变我们的世界。改变的路径其实就是王阳明所说的“知行合一”。

有人说知难行易，有人说知易行难，两种观点都过于静态，应该动态地看问题。“知行合一”难在不断迭代。“知”在今天的水平之上，“行”跟上去，“知”就会提高，然后“行”再提高。希望中国企业能够共同协力，真正创造出引领世界物联网的商业模式。



张瑞敏先生获中国管理科学奖特殊贡献崇敬奖

注：2020年9月27日，中国管理科学大会暨第七届管理科学奖颁奖典礼在北京香山饭店召开。海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏获得了中国管理科学奖体系的最高荣誉奖项——“管理科学特殊贡献崇敬奖”，他也是获得此奖的首位企业家。大会给予张瑞敏的颁奖词中提到：“他是大时代的前浪代言人，是变中求生的‘创新永动机’”。张瑞敏受邀演讲，分享了自己关于创新的体会，本文根据其演讲整理成文。

整理：人单合一模式研究院

活动 预告

联系人：端木凌

邮箱：Duanmuling@126.com

2021蓝皮书工作会议

时间：2021年3月

地点：安徽合肥

主要内容：征稿、编纂

主办单位：中国管理科学学会大数据管理专业委员会

大数据创新培训项目工作会议

时间：2021年3月-12月

地点：上海、合肥

主要内容：合作研创大数据培训

主办单位：中国管理科学学会大数据管理专业委员会、上海交大教育集团合作

联系人：端木凌

邮箱：Duanmuling@126.com

第三届“北岸论坛”

时间：2021年3月

地点：浙江宁波

主要内容：围绕智能制造、工业互联网大数据

指导单位：中国管理科学学会大数据管理专业委员会

主办单位：宁波市科技局、经信局、宁波八号公园

联系人：端木凌

邮箱：Duanmuling@126.com

新冠疫情下科技向善的创新

时间：2021年3月

地点：线上

主要内容：科技向善的技术创新案例研究（研究生）视频学术论坛

主办单位：中国管理科学学会创新管理专委会、清华大学企业成长与经济安全研究中心

联系人：杨雅程

电话：18310286968

邮箱：Yangchch@sem.tsinghua.edu.cn

艺术“百企行、百县行”启动仪式、活动首站——首钢集团有限公司暨中国管理科学学会2021年新春活动

时间：2021年2月

地点：北京

主要内容：项目启动及推广

主办单位：中国管理科学学会

协办单位：中国管理科学学会文化管理专委会、中国管理科学学会产业金融管理专业委员会、首钢集团有限公司

承办单位：四重华章文化传媒

联系人：王炜

电话：13701319530

金地标房地产项目研讨

时间：2021年3月20日

地点：北京大悦城

主要内容：经典房地产项目研讨

主办单位：中国管理科学学会企业管理专业委员会

承办单位：房地产联盟

联系人：姜敏

电话：13601198967

邮箱：Amyjiang800@qq.com

管理提升——对标世界一流研讨会

时间：2021年3月27日

地点：待定

主要内容：探讨企业管理提升之道

主办单位：中国管理科学学会企业管理专委会、知本咨询

联系人：程丹丹

电话：15810833257

邮箱：549149372@qq.com

学术研讨会

时间：2021年3月

地点：青岛

主要内容：如何帮助中小制造业企业人才“不够用、不适用、不尽用”与“引不进、用不好、留不住”

主办单位：中国管理科学学会人力资源管理专业委员会

联系人：郝菲

电话：13774352136

邮箱：hrsmc@163.com

图书 推荐



作者：人民网

出版：人民日报出版社

简介：

新中国成立70年来，中华民族实现了从站起来、富起来到强起来的“中国奇迹”。中国经历过什么？中国为什么这么做？中国共产党为什么能？中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信来自哪里？

由人民网为庆祝新中国成立70周年而精心策划、制作的三卷本《70问解码“中国之治”》回答了这些时代发出的追问，从70个角度，提出了70个问题，给出了70个答案，全面准确生动地诠释了新中国70年丰功伟绩，从不同领域选取了最受关注的热点时事进行采访报道，全面勾画了中国特色社会主义全貌，多角度展现了我国治理能力和治理现代化，带领读者一起探寻国家制度密码。



作者：赵永新

出版：人民出版社

简介：

本书是作者从事科技报道十多年来敏锐观察与深入思考的成果，从科学与技术、人才培养、人才引进、学术打假、两院院士、科技传播、科技体制改革、成果评价、创新创业、科学文化等方面，对我国科技领域长期存在的沉痾顽疾和似是而非的认识误区，以短评的形式进行剖析，并提出了自己的见解。文字简洁、理据充分、深入浅出。

该书得到著名结构生物学家施一公的高度评价，他指出，“永新的评论语言犀利、观点鲜明、逻辑顺畅。他多年来遵守内心准则、坚守职业道德、持之以恒地撰写评论，虽仅仅是个人之力，但对我国科技文化的净化、对健康科研氛围的营造功不可没。”



作者：魏杰

出版：企业管理出版社

简介：

猝然而至的新型冠状病毒疫情暂时逼停了中国经济，更给全世界的政治、经济和社会生活造成了巨大的危害。疫情之后，中国经济会出现什么样的变化？世界经济版图会形成怎样的格局？本书在充分分析疫情对中国经济的危害后，冷静阐述中国经济的基本面，并得出结论：疫情虽然暂时逼停了中国经济，但我们的基本面不曾伤筋动骨，只要坚持正确的改革方向，中国经济仍会稳步增长。本书是著名经济学家、清华大学经济管理学院教授、清华大学文化经济研究院院长魏杰的最新力作。



作者：张占斌

出版：湖南人民出版社

简介：

何毅亭、黄奇帆、迟福林、姚洋等智囊权威解读，全方位阐述新发展格局下中国经济走向。从数据到案例讲清什么是“大循环”“双循环”，为什么要进行国内大循环，解读当前经济发展存在的棘手问题，破除“大循环”“双循环”理解误区，从宏观到微观搞懂供应链产业链的相关布局，帮助你看懂经济发展新格局，找准高质量发展之路，看清未来发展新趋势。

分支 介绍



供应链与物流管理专业委员会



陈丽华

北京大学光华管理学院教授/博士后导师
北京大学流通经济与管理研究中心主任
北京大学联泰供应链系统研究发展中心主任

中国管理科学学会供应链与物流管理专业委员会（以下简称“供应链与物流管理专业委员会”）是中国管理科学学会的分支机构，2016年落户于北京大学光华管理学院1号楼505室。

供应链与物流管理专业委员会以推进供应链创新与应用为主题，以提质降本增效为中心，结合目前国家重大发展战略及各级政府重点关注的供给侧结构性改革等问题，依托数字化、人工智能、物联网、现代供应链管理等先进技术及相关理论，引领供应链创新发展，赋能传统产业转型升级。

定位：

推动供应链创新与应用，打造“政产学研用”紧密合作的供应链创新平台，成为供应链领域支持政府决策、引领产业发展、支撑企业转型和具有国际影响力的产业供应链创新服务平台、供应链高端智库平台，以及供应链人才集聚平台。

业务范围：

学术交流、理论研究、书刊编辑、业务培训、国际合作、咨询服务。

依托单位：

北京大学光华管理学院

地址：

北京大学光华管理学院1号楼505室

会员 风采



海尔集团介绍

海尔集团创立于1984年，是全球领先的美好生活解决方案服务商。

海尔始终以用户为中心，踏准时代的节拍，历经名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略、网络化战略，并于2019年12月26日开启生态品牌战略阶段，成为引领物联网时代的生态品牌。

海尔在全球构建10+N研发体系、布局25个工业园、122个制造中心、108个营销中心，触达全球160多个国家和地区，服务全球10亿+用户家庭。

海尔已拥有海尔智家、海尔电器、海尔生物、盈康生命4家上市公司，孵化5家独角兽企业和23家瞪羚企业。

截至目前，海尔通过自主品牌的持续探索，已经打造了高端品牌、场景品牌、生态品牌三大品牌层次，满足全球用户的美好生活体验。

其中，高端品牌布局海尔、卡萨帝、统帅、美国GE Appliances、新西兰Fisher & Paykel、日本AQUA、意大利Candy七大品牌，为全球用户提供高端的生活体验。“三翼鸟”将为用户提供阳台、厨房、客厅、浴室、卧室等智慧家庭全场景解决方案，推动定制化智慧美好生活的全面普及。

场景品牌即海尔在全球首创的“三翼鸟”。区别于传统的产品品牌，三翼鸟依托智家体验云平台，连接用户和生态方，为用户提供涵盖阳台、厨房、客厅、浴室、卧室等因需而变的全场景定制化解决方案，推动智慧家庭走进千家万户。

生态品牌卡奥斯是海尔自主研发的、全球首家引入用户全流程参与体验的工业互联网平台，已成为全球公认的大规模定制领域标准的制定者和主导者。目前，卡奥斯覆盖大规模定制、智能制造、智能工厂、智能生产、工业大数据、工业互联网6大领域，并以3206件专利数量高居国内工业互联网领域榜首。卡奥斯已经孕育出建陶、房车、农业等15个行业生态，覆盖全国7大中心、12大区域，并在全球20多个国家复制推广。

通过持续不断创新实践，海尔已经在品牌、标准、科技、模式四大方面实现了全球引领，为中国及世界贡献了发展新动能。

在品牌引领方面，海尔不仅连续11年稳居欧睿国际世界家电第一品牌，而且连续2年以唯一物联网生态品牌蝉联BrandZ™最具价值全球品牌100强榜单。

在科技引领方面，海尔累计获得国家专利金奖9项，国内行业第一；在全球累计专利申请5.9万余项，其中发明专利3.7万余项，占比超过60%，中国家电行业第一；海外发明专利1.2万余项，覆盖28个国家，是在海外布局专利最多的中国家电企业。同时，海尔在智慧家庭领域的专利数量也位居全球第一。据全球权

威知识产权产业媒体IPRdaily与incoPat创新指数研究中心联合发布的2020年1—9月全球智慧家庭发明专利排行榜显示，海尔智家以1163件位列全球第一。

在标准引领方面，海尔实现了从科技到品牌标准的覆盖。海尔累计参与68项国际标准、550项国家/行业标准制修订，是唯一全面覆盖四大国际标准组织的企业。同时，海尔与国际权威品牌研究机构凯度集团、全球顶级学府牛津大学赛德商学院，共同发布了《物联网生态品牌白皮书》，为生态品牌进化提供标准参考。

在模式引领方面，海尔秉承“人的价值第一”的发展主线，并由海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏首次提出“人单合一”模式。经过15年的发展与创新，“人单合一”以其时代性、普适性实现了跨文化、跨行业和跨领域的融合与复制。目前，“人单合一”模式已经吸引全球74个国家和地区的6万多家企业积极学习和探讨。

“育先机，开新局”，伴随着“十四五”的到来，海尔将继续秉承“以人单合一模式创物联网时代新增长引擎”的愿景，坚定不移地助力制造强国、质量强国、网络强国、数字中国的发展目标，携手全球一流生态方，以更高端的定位、更极致的体验、更开放的生态，持续打造高端品牌、场景品牌与生态品牌，为全球用户定制个性化的智慧生活。



管理 案例

基于卡奥斯COSMOPlat工业互联网平台的大规模定制管理创新与实践

顺应智能制造转型的客观趋势，承接企业物联网转型，创建生态品牌的战略，海尔积极探索基于卡奥斯COSMOPlat工业互联网平台的大规模定制管理创新，颠覆传统大规模制造模式，通过企业、用户、生态资源共创共赢，持续创造用户体验。

目前，基于大规模定制管理，海尔已经通过两化融合示范、互联工厂、智能制造示范和工业互联网平台四个阶段发展，实现了从“信息技术开发与应用者”到“工业互联网平台建设者”、从“单一制造业”到“跨行业、跨领域”覆盖和从“软件平台建设与运营”到“生态体系构建与经营”的三大跨越，为全球制造业转型升级贡献中国模式。



陈录城

海尔卡奥斯物联生态科技有限公司
董事长兼总经理

一、发挥工业互联网枢纽作用，创新大规模定制管理模式

2015年海尔开始探索实践“人单合一”模式，打造全球首家引入用户全流程参与体验的卡奥斯COSMOPlat工业互联网平台，以及与用户零距离交互的互联工厂体系，持续创造用户最佳体验。目前，海尔已从传统的家电制造企业转型成为开放的创业平台、共创共赢的物联网社群生态，这为卡奥斯COSMOPlat大规模定制管理模式的诞生提供了肥沃的土壤。

具体来说，卡奥斯COSMOPlat对外赋能的核心就是创建以用户为中心的大规模定制管理模式，构建攸关方共创共赢的工业新生态，同时面向中小企业提供智能制造整体解决方案，助力企业转型升级。

为实现基于工业互联网的大规模定制管理创新，卡奥斯COSMOPlat进行了一系列转型实践：一是观念转型，明确以创造用户体验为中心的管理思路，以用户需求为驱动，攸关方共创满足用户个性化需求的定制化、场景化解决方案。二是组织变革，成为网状节点组织、开放的并联生态，小微成为海尔平台上的基本单元，持续创造和迭代用户体验。三是智造转型，建设直连用户的互联工厂体系，用户定单信息以最短时间到达工厂并定制出专属个性化产品，实现高精度下的高效率。四是创终身用户，推进“网器一场景一生态”迭代，从提供产品变为提供定制化的智慧家庭场景解决方案，创建物联网时代的生态品牌。五是机制创新，创建以用户付薪为核心的创客激励机制，不是传统的企业付薪，创客的薪酬同其创造的用户价值挂钩，高分享高增值。

从具体的大规模定制管理模式对外复制的路径来看，卡奥斯COSMOPlat将企业数字

化转型的商业逻辑和各行业、产业发展的实际情况相结合，分时间、分阶段、分批次对不同的行业、同一行业的不同企业进行赋能，针对企业的需求进行个性化的定制。

同时，在这一过程中，卡奥斯COSMOPlat将相关经验总结沉淀，形成了“1+4+5”的企业数字化转型推进框架。其中，“1”指一把手工程，卡奥斯COSMOPlat积极拥抱工业互联网，使得企业数字化转型不再是一个CIO工程，而是一个CEO工程。卡奥斯COSMOPlat不仅仅是简单提供数字化设备、参与企业的数字化改造，而是从企业战略创新、企业生态构建以及全员全系统参与的角度，推动整个企业的数字化转型。“4”指4个在线，包括管理在线、业务在线、产品在线和用户在线，对于企业来说，一方面，有能力自己建平台的企业，例如卡奥斯COSMOPlat，联合全产业链、全供应链的全要素，先行先试搭



卡奥斯COSMOPlat亮相2019汉诺威工业展

建平台，将管理、业务、产品、用户都实现数字化；另一方面，没有能力建平台的企业，如一些中小企业，则要积极主动找平台合作，加快实现数字化转型升级。“5”指5步实施法，第一，要找出影响企业转型的关键问题，具体的工具是二八法则，一般不超过三个；第二，要么组织自己平台来解决，要么整合平台资源来解决；第三，通过平台加载应用系统，推动关键问题落地实施；第四，检查、总结实施的效果，并进行方案的迭代和优化；第五，坚定企业战略不动摇，推进核心竞争力持续提升。

基于助力企业数字化转型的大规模定制管理框架，卡奥斯COSMOPlat不仅自身实现了跨行业、跨领域的互联互通，而且与行业龙头企业、各中小企业融合发展，实现了全球化赋能。

从自身转型来说，卡奥斯COSMOPlat以工业互联网平台为依托，将数字化转型与每个行业的应用场景以及安全体系、标识体系等各方面进行深度融合，在大规模定制管理模式的指导下，积极创新了“BaaS操作系统”，即Business as a Service（商业即服务）& Best Practice as a Service（最佳实践即服务），推动卡奥斯COSMOPlat内部的数字化转型，同时由此形成的数字化转型方案具有可复制性，将构建一个影响行业的共赢生态。

从外部赋能来说，卡奥斯COSMOPlat在生态赋能的实践探索中，基于“BaaS”系统通过增值分享的方式，与平台企业共生，让上平台的企业实现可持续发展，在将大规模定制模式对外复制的过程中，也开拓了卡奥斯COSMOPlat对外赋能新高度。

具体来看，首先，卡奥斯COSMOPlat与国际一流的头部合作伙伴共建横向平台能力，搭建应用场景。目前卡奥斯COSMOPlat已连接生产设备超百万级，并通过对开发者的吸引汇聚与平台生态合作，研发了安全生产、节能减排、质量管控、供应链管理、生产制造、运营管理、仓储物流、运维服务等众多新型工业APP。

其次，卡奥斯COSMOPlat与大企业共建，打造垂直行业工业互联网平台，提升纵向行业赋能能力，充分发挥链主企业产业链优势的同时，也把上下游企业链接，推动产业链整合和产业结构升级。例如，今年5月，卡奥斯COSMOPlat与青岛啤酒股份有限公司达成战略合作，深化产业协同，共建啤酒饮料行业工业互联网平台及全国首个啤酒饮料行业工业互联网示范基地，通过对大规模定制管理模式的应用和实践，加速啤酒行业从制造产业向生态圈的转型。

6月，卡奥斯COSMOPlat与双星集团、青岛科技大学共建橡胶行业工业互联网平台，推出智慧轮胎全生命周期管理云平台，在卡奥斯COSMOPlat平台上以“轮胎数字化”“轮胎资产化”“轮胎服务化”和5G特征为中心，打造橡胶行业新业态，使得大规模定制管理模式具有行业普适性，通过“以租代售”新

模式替代传统的买卖模式，为用户带来崭新体验，加速产品研发创新迭代。

第三，卡奥斯COSMOPlat助力中小企业上平台、用平台，打造出产业链、人才链、政策链、资金链全方位一体化的生态圈，通过全流程、定制化解决方案赋能企业转型升级，带动大中小企业融通发展和一二三产业数字化转型，助推新旧动能转换。

例如在纺织服装行业，卡奥斯COSMOPlat打造了纺织服装子平台海织云，通过定制、采购、智造、销售等多模块赋能，助力胶州青岛环球服装实现从大规模制造向大规模定制的转型，生



2020年疫情期间卡奥斯COSMOPlat赋能山东海思堡转产防护服

产效率提高28%、库存降低35%、定制产品毛利率提升至30%以上、交货期从45天缩短至7天，在同行业产值整体下滑5%的背景下，实现逆势增长9%；卡奥斯COSMOPlat还赋能威海迪尚集团进行数字化管理，解决了迪尚集团样衣管控、出入库管理、智能检索与分拣、轨道内自动盘点等痛点，企业顺利实现了升级转型。另外，面对亟需数字化改造的陕西老牌服企伟志，卡奥斯COSMOPlat通过一整套软硬件的定制化开发和部署，赋能伟志实现了全流程的数字化驱动和网络化协同，生产效率提高了25%，交货周期从25—30天缩短到10天，实现了跨越式发展。

卡奥斯COSMOPlat充分发挥工业互联网连接全要素、全产业链、全价值链的枢纽作用，发挥大规模定制管理模式的优势，

在夯实平台能力、提升自身赋能领域的基础上，带领更多行业走出一条成功的数字化转型道路。

二、落地大规模定制管理模式，开放生态“裂变式”发展

总结来看，卡奥斯COSMOPlat工业互联网平台基于大规模定制管理的创新实践完成了三大转变：一是从封闭企业转变为开放的以用户为中心的物联生态，打破企业边界，生态资源围绕用户需求，共同创造价值、分享价值。二是从线性管理转变为非线性、自组织管理，通过与用户零距离交互，创客可自主捕捉、满足并创造用户需求，以变制变，实现自组织、自驱动、自进化。三是从数字化转型转变为数字化“重生”，通过融入人工智能、大数据等新技术，实现企业从公司的目标到组织、到流程等的“革命性”的重新架构，包括商业生态系统的变革。通过卡奥斯COSMOPlat，各生态链群可以把社会上最佳资源配置到最佳的位置上，进而在增值分享、体验迭代的基础上完成平台生态的“裂变式增长”。

目前，基于以用户体验为中心的大规模定制管理模式，卡奥斯COSMOPlat已经孕育出建陶、房车、农业等15个行业生态，覆盖全国12大区域，并在20个国家复制推广，为全球用户提供衣、食、住、行、康、养、医、教等全方位的美好生活体验。

举例来说，在农业领域，卡奥斯COSMOPlat作为全球首家引入用户全流程参与体验的工业互联网平台，积极响应国家号召，融通线上线下农业资源，让传统农业搭上物联网快车。基于以用户体验为中心的大规模定制管理模式，打造了针对农业的、改变农产品产销模式的工业互联网农业生态品牌平台“海优禾”。

“海优禾”以工业大规模定制模式赋能农业转型升级，提供“智慧农业+健康生活”的数字化管理解决方案，融合创新智慧农业和定制健康生活，实现需求侧与供给侧零距离，输出交互模式与生产模式的双重创新，搭建以用户为中心、用户交互定制的平台，推进用户、农户、农企、政府、平台多方获益，建设攸关方价值最大化的农业生态。

卡奥斯COSMOPlat充分发挥以用户为中心的大规模定制管

理模式，为传统农业行业解决了农民靠天吃饭、凭经验种植，农产品优质不优价、增产不增收、供需不匹配、价格波动大及用户买不到真正原产地可溯源的农产品等行业痛点。在基地端，农业



卡奥斯COSMOPlat全球首个智能+5G大规模定制验证平台

物联网平台“海优禾”以工业的方式发展现代农业，助力农民科学种植，增产增收，用物联网技术实现原产地农产品诚信溯源；在用户端，通过农特产品高端生态品牌“乐家诚品”，实现品牌赋能、优质优价，“海优禾”实现了基地到用户的零距离链接，在满足用户农产品需求的同时也大大提高了农民的收益。

而这都得益于卡奥斯COSMOPlat“海优禾”对于大规模定制管理模式的实践和创新，其具有两大差异化优势：一方面，“海优禾”是一个价值交互平台，通过抓住用户的精准需求，驱动全流程互联互通和透明可视，让用户参与到全流程之中，用户可以提供需求和创意，而平台将满足用户各方面需求。另一方面，“海优禾”是一个价值增值平台，通过物联网、大数据、区块链等新一代信息技术的应用，实现供需平衡，将利益攸关方整合成一个生态，保障农产品食品安全，形成优品优价，进一步实现攸关方利益最大化。

举例来说，卡奥斯COSMOPlat通过智慧基地管理和品牌赋能，将大规模定制管理模式复制到济宁市金乡大蒜示范基地。通

过物联网技术，“海优禾”平台协助改善传统大蒜产销模式，实现农产品全流程物联溯源和用户交互定制，助力金乡大蒜品牌价值及原产地大蒜价格提升，大蒜平均售价提升25%。在资源整合上，“海优禾”聚焦农业产业链主要环节，整合农产品生产、供应链、渠道销售等服务资源，打造农业物联生态，带动当地200家蒜企上平台，并通过“海优禾”开放平台助力蒜企直接接触达下游销售渠道，开拓市场。在技术支撑上，通过物联网技术，“海优禾”为大蒜全生产周期提供环境监测、土壤检测、农技指导、检测认证等服务，为渠道用户和家庭用户提供高标准的优质大蒜，并建立大蒜全程溯源体系，卡奥斯COSMOPlat通过在示范基地布局全套物联网设备，可全面监测温湿度、日照强度、风速风向和土壤等相关数据，用户通过平台溯源体系可实时查看大蒜生长环境，全流程参与大蒜的生长周期，清晰了解原产地大蒜的身份，提升金乡大蒜的品牌价值。

通过卡奥斯COSMOPlat的赋能，金乡大蒜实现了生产社会化、供应链智慧化、产品定制化三方面的转型，示范基地大蒜达到每亩增收500元。从卡奥斯COSMOPlat赋能金乡大蒜来看，用户通过“海优禾”平台可以根据自身需求大规模定制安全可溯源的大蒜产品，也真正实现了蒜农、蒜企、政府、用户多方受益。

可以看出，“海优禾”的差异化优势体现在“O+O线上线下虚实融合模式”。在线上，“海优禾”支持一键定制，用户在平台上根据自己需求定制健康解决方案，并且可以随时进行创意交互，通过创意衍生出新的物种。目前，平台围绕粮食、蔬菜、瓜果、肉禽四大品类农产品，衍生出很多用户个性化需求，满足用户体验。在线下，卡奥斯COSMOPlat将农资采购、农机互联、土壤改良、种植、仓储、物流、加工等全流程链接起来，通过平台能力和生态资源，实现全流程追溯、透明可视和质量认证，通过“物联网+生态”的方式，构建农业生态，实现生态攸关各方价值最大化。

目前“海优禾”的赋能领域已覆盖农田面积70多万亩，分别在山东、辽宁、山西、云南等地建立示范基地，涉及粮食、蔬果、水产、肉禽产业，涵盖280多个品类，为农业供给侧结构性改革、农业高质量发展、农民增收、乡村振兴贡献了卡奥

斯方案。

又比如在房车领域，卡奥斯COSMOPlat基于大规模定制管理模式的特点和优势，赋能龙头企业康派斯成为该领域的转型升级样板，实现订单交付周期由原先的35天降低到20天，产品成本下降7.3%，订单增幅达到62%，并使其成为山东省新旧动能转换第一批优选项目和工信部工业互联网试点示范项目。

具体来说，基于房车行业面临的产品同质化严重、采购



卡奥斯COSMOPlat赋能胶州环球服装转型

碎片化、成本高、周期长、研发能力弱等痛点问题，卡奥斯COSMOPlat为康派斯提供了一系列解决方案：

首先通过交互定制（COSMO-DIY）、研发设计（COSMO-HOPE）、智慧生产（COSMO-IM）等全流程大规模定制功能部署，实现房车制造企业直接与用户互联，让用户可以基于场景需求定制房车，解决产品的同质化问题；其次通过海达源（COSMO-HDY）聚集上下游企业在平台针对无花镀锌板，拉丝不锈钢等8种大宗物料进行集约采购，并吸引房车帐篷、家具以及房车模块等服务供应商入驻平台，部分物料可降低采购成本12%，综合采购成本降低7.3%，解决了房车主机厂采购成本高、制造周期长、资金积压周期长等痛点；最后搭建康派斯房车及其上下游产业链企业的垂直生态体系，实现平台各方资源为用户房车使用创造最佳体验，解决了用户不能全流程参与定制出行解决方案这一生态级痛点。

就在今年的疫情期间，卡奥斯COSMOPlat赋能山东房车企业6天研发出智慧测温消毒通道，远销海外。山东街景智能制

造股份有限公司是生产房车的企业，面对疫情期间全球对防疫设备的巨量需求，他们将研发智慧测温消毒通道的信息在卡奥斯COSMOPlat上发布，平台上5家拥有相关技术的资源方迅速接单，打造了5秒即可实现自动测温、人脸识别、自动消毒功能的“防疫神器”，并在短时间内形成批量生产。重要的是，资源方事先都经过了卡奥斯COSMOPlat平台筛选，街景公司与资源方签合同无需再去考察，各资源方抢单可以货比三家，新产品所需的人工智能、机械加工、CE认证等资源，在这个平台上都能找到。

除了在国内大受欢迎，智慧测温消毒通道已销售到日本、韩国、马来西亚、阿联酋等多个国家，创造了消毒测温通道7天打样、14天量产、3个月触达22个国家的奇迹。

卡奥斯COSMOPlat将大规模定制管理模式创新应用，进一步打造出房车行业产业生态，并树立起了三个样板：一是产业转型升级样板，深化供给侧改革，创造用户需求；二是物联网时代的引领样板，实现制造端、销售端、用户端的互联互通；三是平台化企业的样板，通过打造房车产业生态圈，聚集企业平台化发展，输出产业模式，打造从传统房车到智能房车再到智慧出行美好生活的体验平台，目前实现从房车的定制，到升级车、行、游、住等综合服务定制，创造终身用户。

再以建陶领域为例，卡奥斯COSMOPlat旗下建陶行业子平台海享陶将大规模定制管理模式引入山东淄博统一陶瓷，解决了企业能耗高、污染重、行业竞争激烈的痛点，同时卡奥斯COSMOPlat精准捕捉用户健康陶瓷、功能性陶瓷的需求，快速整合平台一流研发资源迭代出防静电瓷砖的解决方案，极大地提升了统一陶瓷的品牌溢价能力，为企业开辟了新的增值通道。

在采购环节，海享陶协助统一陶瓷进行滑石、黑泥、硅酸锆五类大宗原材料集采，实现整体采购成本下降7.5%；在制造环节，海享陶协助统一陶瓷产线进行自动化升级，同步搭建MES系统和升级能耗系统，通过采、产和线上线上融合赋能，工厂生产效率提高35%，库存降低30%；在研发环节，一方面，海享陶向统一陶瓷开放整合意大利、西班牙的设计研发团队，共享团队资源，另一方面，协助统一陶瓷不断转化研发成果，推出高端瓷砖大板、功能瓷砖，实现了陶瓷研发从单一仿古砖到功能瓷砖的

迭代升级；在销售环节，海享陶并联海尔地产、海尔家居，利用海尔大客户资源优势帮助统一陶瓷链接客户，赋能统一陶瓷在行业销售下滑23%的情况下逆势增长30%，利润增加32%，实现了卖得多、卖得快、卖得赚。

通过卡奥斯COSMOPlat的研发赋能，统一陶瓷瓷砖的单价从70元/平方米提高到140元/平方米，而成本只增加20元/平方米，通过采、产和线上线下融合赋能，企业效率提高35%，成本下降8%，在短时间内就协助统一陶瓷拿下了千万的采购订单。在获得赋能增值后，统一陶瓷进一步深化与卡奥斯COSMOPlat的合作，继续借助平台赋能，打造建陶行业的“灯塔工厂”。

如今，卡奥斯COSMOPlat打造的统一陶瓷样板产生了巨大的生态引力，不断吸引建陶企业蜂拥而至，越来越多的生态资源加入平台，在区域上，从淄博复制到唐山、佛山、莱州等地，升级延展当地的产业生态；在品类上，从建陶扩展到石材，形成了更加丰富的建材工业互联网产业生态。

而在教育领域，卡奥斯COSMOPlat打造了教育行业的物联生态品牌“行文智教”，在双创人才的培育上，“行文智教”平台依托大规模定制管理模式，围绕企业差异化需求提供招生、培养、训练、实习、就业一站式增值提效服务，可以有效解决院校人才培养供给与产业人才需求错位脱节问题，充分激发创新活力。在线上，行文智教平台打造了智能制造、物联网、人工智能、大数据等在线课程以及模式转型、工业赋能等在线教育解决方案，需求方可以在线提交需求，也可以选择相应的解决方案。在线下，卡奥斯COSMOPlat具备并联校企，整合全球教育、实训资源，培育双创人才的优势，目前全国范围内累计建设实训基地31处，实训室总建筑面积达1.3万平方米。实训基地重点围绕工业互联网细分领域，近3年接受高校实习实训人数累计67109人，近3年开展在岗职工培训高达6万余人次。

如此一来，通过线上教育解决方案和线下实训基地的融通，行文智教可以有力地支撑门类复杂、教学环节和手段多样、教学内容不断变化更新、就业形势随时变化的教育系统，持续开展双创人才的规模化定制化培养。

目前，基于大规模定制管理模式的创新与实践，卡奥斯COSMOPlat已经探索出了一条创新管理模式、跨行业跨领域的



卡奥斯荣获中国管理科学奖颁奖照片

赋能复制的道路，并将与攸关方共同构建一个生生不息的生态系统，将数字换转型经验有效对外复制推广。

三、全球推广管理实践成果，实现共创共赢共成长

在今年我国应对国际影响，扩大内需、刺激消费，落实实施“双循环”战略之时，卡奥斯COSMOPlat通过贯彻大规模定制管理模式创造用户终身价值，构建攸关各方共创共赢的大生态，充分激活以生产、分配、流通、消费为载体的动态发展体系，在赋能企业数字化转型升级、满足用户最佳体验的同时，充分融合国家“双循环”战略指导，全面助力青岛打造“双循环”改革样板，为以用户需求为中心的大规模定制管理模式在全国乃至全球复制推广提供了范本。

目前，基于卡奥斯COSMOPlat的大规模定制管理模式已经成型，海尔将自身经验对外开放，卡奥斯COSMOPlat正充分发挥技术优势和综合平台优势，以青岛为基点进行全球赋能，并建立了食品、服装、旅游、建陶、房车、农业等15个细分领域的行业子平台，覆盖全国7大中心12个区域，在20个国家复制推广，不仅彰显了在产业链和供应链稳定协同方面的价值，也为大规模定制管理模式在“双循环”格局形成过程中提供了强力引擎。

可以这么理解，卡奥斯COSMOPlat就是一个完全开放的开



海尔卡奥斯荣获中国管理科学奖奖牌照片

源平台，全球范围内的任何企业都可以成为卡奥斯COSMOPlat的操盘手与合伙人，共建平台、共享成果。而在这一过程中，卡奥斯COSMOPlat同步构建“双循环”的新发展格局，在全球推广工业互联网平台解决方案，为国际产业数字化转型升级提供了有效支撑。

具体来看，在国内循环方面，卡奥斯COSMOPlat推进国内外防疫物资高效调配和原材料供需对接平衡，以内需促进国内经济循环。以疫情期间为例，在内部，卡奥斯COSMOPlat自涌现创业组织孵化出应急物资小微，4名创客2天上线国内首个医用物资供需对接平台，实现抗疫物资信息汇聚、精准对接和优化调度，此后为响应国家关于疫情防控和有序复工复产的号召，卡奥斯COSMOPlat全面升级新冠肺炎战疫供需平台，推出企业复工增产服务平台，解决企业疫情防控及复工增产需求，后来又迭代出国家应急物资生态平台，成功赋能2100多家中小企业实现疫情防控和复工增产。

以卡奥斯COSMOPlat赋能山西省首条全自动医用口罩生产线为例，面对复杂的疫情，山西侯马当地却没有一家防疫物资

生产企业，获取到这一需求后，卡奥斯COSMOPlat与侯马市政府、侯马经济开发区及各生态企业紧急启动医用口罩防护用品生产线项目，第一时间通过线上平台整合了机械设备、生产原材料、智慧采购、智慧医疗等线下相关资源，为山西上马的一条生产线提供线下硬件资源支持；海尔工业智能研究院则依托前瞻性布局的智能制造等关键共性技术为生产线提供了技术支持；数字供应链操作系统保障了设备、原材料等生产资源的调配，最终在48小时内成功赋能山西省首条全自动医用口罩产线的落地。

在外部，卡奥斯COSMOPlat积极赋能企业实现数字化转型升级。基于海尔互联工厂多年建设经验以及强大的供应链生态体系，卡奥斯COSMOPlat从厂址选择、建厂规划咨询、物流仿真、智能装备、原材料、数字化管理、产品销售等方面集中赋能隆菲智慧工厂，实现了生产效率最优、响应速度最快、交付周期最及时。

在具体的实践上，卡奥斯COSMOPlat通过物流仿真的手段提前模拟隆菲智慧工厂中口罩原材料及产品实物流转的全过程，不断优化改善生产环节中的机器利用率、人员效率、设备布置的合理性、排产合理性等，最大程度规避生产风险、降低出错率。同时，卡奥斯COSMOPlat发挥强大的供应链生态能力，通过多方寻源在短时间内整合机械设备、生产原材料、智慧采购、智慧医疗等相关业务力量，并利用内部链群打通了跨行业、跨领域的全产业链，在实现快速高效赋能的同时，也实现了多方共赢增值。

在这一过程中，卡奥斯COSMOPlat也总结沉淀了针对隆菲智慧工厂的三点赋能经验。一是充分引入外部资源。供应链上下游企业，如普天生物、青岛明药堂医疗股份有限公司等都是卡奥斯COSMOPlat医疗生态圈的重要组成部分。其中，作为青岛本土高科技医药企业，明药堂成立近20年已经累计了丰富的医疗物资质量管理经验以及管理人才，在卡奥斯COSMOPlat赋能下，隆菲医疗可以直接引入明药堂的优势资源，进而获得可靠的人才和管理保障。二是无缝对接内部资源。举例来说，卡奥斯COSMOPlat好品海智平台充分保障了设备采购以及原材料供应，确保准时交付；卡奥斯COSMOPlat医疗小微从销售端帮隆菲智慧工厂解决市场销售问题……卡奥斯COSMOPlat内部各链

群快速响应，集各家所长，为隆菲医疗提供了产研销一体、全方位全流程的智能制造赋能服务。三是增值分享实现多方共赢。卡奥斯COSMOPlat好品海智将与上合国际医疗健康共同体项目充分开展合作，吸引全球医疗器械行业顶尖企业入驻，围绕客户需求，以场景服务替代传统的产品买卖，为客户提供医疗健康产业全流程服务，实现增值分享，共同打造医疗健康产业物联网板块和胶州医疗行业样板园区，形成共创共赢的健康产业生态。

国际循环方面，卡奥斯COSMOPlat从产业链、创新链、价值链入手，促进内支持外、外带动内的正循环。

一方面，卡奥斯COSMOPlat以外带内，以海外市场需求带动国内产业链企业走出去。举例来说，西非中南部的国家贝宁作为世界最不发达国家之一，学校常年面临着电力不足、风沙大、常年温度高等痛点，为此卡奥斯COSMOPlat创新光伏电子教室等综合解决方案，成功赋能贝宁全国12个省份共计24所中小学从粉笔教学转型升级智慧课堂，实现教室正常供电，且防风、防沙、隔热，整体改造工期也从每套设备需数月缩短到7天。

同时，光伏电子教室方案在非洲地区的成功推广，也带动了国内教育相关产业链企业的出海，目前共有信息化企业56家，光伏企业15家，教学教具企业20家，带动非洲地区直接出口订单超过10亿元，并已获取全球范围项目需求100亿元。

另一方面，卡奥斯COSMOPlat以内促外，赋能中小企业从贴牌到创牌升级转型，将国内的技术、培训、设计资源等与海外的管理、金融、物流等资源相对接，赋能孵化了100+海外自主品牌，帮助300+企业开拓海外市场，每年直接带动海外销售额超20亿元。

探索至今，借助大规模定制管理模式的推广成果，卡奥斯COSMOPlat已经在三个维度上实现了全面引领。一是标准引领，卡奥斯COSMOPlat是唯一同时被国际三大标准组织ISO、IEEE、IEC授权主导制定大规模定制模式的工业互联网平台，拿下了国际标准的主导权。二是模式引领，卡奥斯COSMOPlat入选全球领先的市场研究与咨询机构Forrester评选的工业互联网领导者象限，3大维度总评第一，18项指标达到最高分。三是生态品牌引领，卡奥斯COSMOPlat是唯一一个挺

进中国500最具价值品牌的工业互联网平台。

如今，卡奥斯COSMOPlat生态圈的全球影响力也在不断扩大。11月19日，卡奥斯COSMOPlat入选国际权威科技杂志《麻省理工科技评论》发布的2020全球“50家聪明公司”榜单，成功塑造中国“灯塔工厂”领路人形象；9月，卡奥斯COSMOPlat加入欧洲联邦云GAIA-X，成为欧盟外首个将平台架构融入到欧洲数据和云主权中的工业互联网平台，并通过大规模定制模式补充了数据主权的实施架构以及最佳实践；在1月8日国际数据集团（IDG）发布的2019—2020全球领先品牌榜单中，卡奥斯COSMOPlat也成为工业互联网领域唯一入选品牌，向成为大规模定制管理模式的引领者踏出了坚实一步。

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果。海尔基于卡奥斯COSMOPlat工业互联网平台的大规模定制管理创新与实践不仅是生产方式的问题，也是物联网时代最重要的一种企业家战略思维，通过持续的探索实践，卡奥斯COSMOPlat为中小企业指明了一条创新的管理模式的道路，将与攸关方共同构建生生不息的新生态。

CONTACT US

中国管理科学学会

☎ 010-51893659

✉ cmss@mss.org.cn

🏠 北京市海淀区大柳树路2号8号楼308室



扫码关注公众号