

物联网范式的生态价值衡量体系

海尔共赢增值表

海尔集团

目 录

一、企业简介

二、创新管理会计工具

（一）背景及设计思路

（二）内容要素

三、实践应用

（一）海乐苗介绍

（二）海尔共赢增值表应用

（三）驱动成效

四、总结

内容摘要

海尔致力于从传统家电产品制造企业转型为物联网生态型企业，打造以社群经济为中心、以用户价值交互为基础、以诚信为核心竞争力的共创共赢生态平台，成为物联网时代的引领者。传统的财务三张表无法核算和展现物联网生态圈的核心要素的价值，如用户数、资源方、各攸关方的价值分享等，于是海尔财务共创了第四张表——海尔共赢增值表。

海尔共赢增值表分别从用户资源、资源方、生态平台价值总量、增值分享、边际收益等要素体现小微从网器→场景→生态的共创共赢模式。传统电器是以产品为中心，物联网时代是以用户为中心，聚焦用户体验迭代，其次是增值分享。海尔共赢增值表能够衡量小微的生态平台对各攸关方的吸聚力，并实现各攸关方的价值共赢共享。

共赢增值表是海尔集团由产品制造企业向物联网生态平台战略转型的有效支撑和驱动工具。本文以海尔孵化的生态小微海乐苗为案例，阐述了海尔共赢增值表是如何以“事前算赢”赋能小微生态转型，并持续驱动小微生态圈从边际效益递减的同质化竞争泥潭进入边际效益递增的自演进生态的。

一、企业简介

海尔集团公司创立于1984年12月26日，拥有海尔、卡萨帝、GEA、斐雪派克、Candy、AQUA、统帅等智能家电品牌；日日顺、海尔消费金融、COSMOPlat、顺逛等物联网服务品牌；海尔兄弟等文化创意品牌。目前，海尔在全球拥有10大研发中心、25个工业园，122个制造中心，106个营销中心。

海尔历经五个战略发展阶段，从资不抵债、濒临倒闭的集体小厂逐步发展成为全球白色家电领军品牌。进入物联网时代，海尔在商业模式、组织模式、管理会计等方面持续创新，构筑适应时代变化的企业竞争力。海尔坚持“人的价值第一”的发展主线，首创“人单合一”模式，从传统制造企业转型为共创共赢的物联网社群生态，率先在全球创立物联网生态品牌。组织管理模式上，海尔颠覆传统企业科层制，构建以小微为基本单元的无边界网络节点组织，并联集团内外小微和资源方共创共赢，增值分享。而在管理会计方面，海尔将财务融入业务，参与战略目标制定，由“事后算账”转变为“事先算赢”，打造“全员式”管理会计。

二、创新管理会计工具

（一）背景及设计思路

传统工业时代，企业管理者关注产品的标准，企业资产也多为土地、设备、厂房等有形资产，因此催生出能有效管理企业资

产的传统财务三张表；而自 2005 年“物联网”这一概念被提出，企业创新发展更加关注用户和企业的未来发展潜力，企业资产更多是以用户、社群、员工等由人构成的无形资产为主，传统的财务三张表已无法对这部分数据进行考量，因此要求我们发展新的财务管理工具，使企业能在数字化战略中看清方向。

另一方面，企业组织管理模式的变革也催生管理工具的迭代更新。海尔集团由一个传统的科层式企业转型成一个开放式创业平台，推出了小微创业的社群经济模式。在这一转型过程中，传统的财务三张表现已无法核算和展现小微创业、转型的关键的表外指标，如用户相关数据、利益攸关方数据、价值分享等。因此，海尔集团财务团队作为企业战略转型的承接者和驱动者，结合海尔的创新生态型商业模式以及在生态平台上用户、资源方等利益攸关方之间的产品交易、交互和生态交易、交等多边交易价值链，创新创造出以“用户”为中心、帮助小微实现价值衡量和创造的财务创新管理工具——海尔共赢增值表。

共赢增值表是海尔转型为平台化的共创共赢生态圈的主要驱动工具。与传统损益表不同之处在于，海尔共赢增值表既囊括了财务数据，又包含非财务数据，如用户资源及其所创造的价值，以及资源方及其所创造的价值。两相结合之下，小微企业能够从财务和战略两个角度剖析业务经营情况，是一个非常有效的管理工具。如表 1 所示，传统的损益表以企业为中心，根据客户一次性交易的情况来记录销售收入和成本。整个流程是封闭的（单边

市场)，不支持用户与生产商之间的任何持续关系。与之相反，海尔共赢增值表以用户为中心，其理念是拥有多个价值创造来源，不仅包括海尔产品，还包括资源方和用户本身，他们最终根据各自所创造的价值进行增值分享。

表1 传统损益表 VS. 海尔共赢增值表

(二) 内容要素



海尔共赢增值表一共分为六个部分，旨在从六个方面评价和驱动各小微企业：用户资源、资源方、生态平台价值（含增值分享）、收入、成本和边际收益。以海尔衣联网生态为例，阐释其具体组成如下：

用户资源：在物联网时代，用户是企业价值的创造者。我们将用户资源进行区分：交易用户、交互用户和终身用户。这三类用户从前到后，参与企业构建的生态圈的程度逐渐加深。用户量

的多少，反映了小微构筑的生态平台对用户的粘度。在衣联网生态中，购买了洗衣机的顾客是交易用户，以洗衣机为触点在生态中又获取衣物洗护服务等增值服务的是交互用户，参与平台优化、成为衣联网生态社群的一员的是终身用户，终身用户越多，单用户的价值贡献越高。

资源方：资源方的数量，一定程度上反应了平台的吸聚力。在整个生态圈中，资源方是确保生态圈良性发展的关键。资源方越多、参与生态系统越持续越活跃，生态平台的竞争力就越强。衣联网形成了“洗、护、存、搭、购、收”衣物全生命周期的服务解决方案，而提供衣物洗护、衣物存储、衣物搭配、衣物购买、衣物回收等服务的公司对衣联网生态来讲就是资源方。

增值分享：这部分数据是平台上各方共创共赢的最直接体现，包括投资者、资源方以及创客对于平台创造的价值分享。衣联网的资源方通过为用户提供个性化的服务、智能化解决方案所获取的价值即为增值分享。增值分享的实现能够进而吸引更多的资源提供者和用户到这个平台上来共创共赢。共赢增值表增值分享部分为企业管理提供了最直接的依据，报表使用者可以直观地查看和衡量。

收入：包括传统家电业务的传统收入和生态平台经营所得的生态收入。这里的生态收入即为各方通过生态平台，满足用户最佳体验和需求所产生的收入。如销售洗衣机的收入是传统收入，衍生的衣物穿搭洗护存储、鞋子洗涤护理等获取的收入就是生态

收入。生态收入与传统收入的比例，反应了企业营造的平台在企业经营过程中的价值力。

成本：与收入对应，包括传统的业务成本和建立生态平台投入资源产生的生态成本（比如：场景运营成本）。成本一定的条件下，用户资源越多，边际成本就会越小，边际收益就会递增，这也是共创共赢理念的一种体现。

边际收益：单用户收入与边际成本之差即为边际收益，边际收益是指每一位用户所创造的利润。生态圈越丰富，用户资源越大，边际成本递减，边际收益递增。边际收益体现了平台的创造力。平台吸引力越大，吸引的优质资源方就会越多，从而为平台提供更大的价值。

三、 实践应用

（一）海乐苗介绍

海乐苗是海尔创新孵化的物联网疫苗诚信生态品牌。海乐苗聚焦当下疫苗接种安全痛点，提出全球首个人苗匹配的物联网解决方案。在传统医疗器械行业的商业模式之上，海乐苗以疫苗接种应用场景为新生态构建中心，链接疫苗冷链存储、疫苗生产企业、政府、接种站等多个利益相关方，为客户提供低温疫苗存储设备和整体接种解决方案，实现了苗找人、零差错、全流程、个性化的突破式创新。

（二）海尔共赢增值表应用

海尔海乐苗从单纯的产品研发销售小微转型为生态型小微，离不开用户积累、资源方集聚这两项基础资源能力。而在平台整体技术、运营优势基础上，共赢增值表则是驱动小微价值创造、衡量和评估小微价值总量的重要工具。

共赢增值表推动战略落地。共赢增值表体现了从关注产品收入到用户价值的理念转变，使员工了解企业的战略方向。共赢增值表把战略目标细化、可视化，具体到经营业务的战略聚焦点：用户资源、资源方、生态价值等，并具体到每个团队每个人，信息化日显示实际执行与目标的差，从而推动战略落实，驱动业务转型升级。

最初海乐苗的共赢增值表数据显示用户数量不达标。因此，海乐苗由单一产品销售转变为物联网疫苗诚信生态场景，锁定以疫苗接种点为中心的用户群。围绕疫苗接种点这一应用场景，海乐苗链接了更为多样的利益攸关方，其中包括疾控中心、健康用水提供商、装修商、家电商、IT 方案服务商以及文化产业等 6 大节点 20 类资源方，构建共创共赢的疫苗网生态圈。通过物联网技术为疫苗存储、盘点等疫苗管理提高效率，对疫苗接种前、中、后信息进行全流程跟踪，实现苗找人、零差错，提升疫苗接种的精准率，由此吸引了更多的用户（接种站以及接种者），促进其生态圈发展。

通过聚焦用户最佳体验，持续迭代生态场景，为用户提供最佳服务，海乐苗吸聚了源源不断的用户资源和共创资源方，与各利益攸关方实现增值分享，共创共赢。而以接种站为触点的生态圈随着资源方的涌入日渐完善，在稳定成本的基础上，生态收入和增值分享实现层级式增长，边际收益逐渐递增。

（三）驱动成效

目前，仅成立一年多的海乐苗已经覆盖中国河南、内蒙古、广州、湖北等 27 个省市和一带一路沿线 70 余个国家，建成 100 余家社区卫生服务示范中心。此外，海乐苗作为世界卫生组织的长期合作伙伴，为全球 2 亿儿童铸就儿童接种安全的“铜墙铁壁”。而疫苗网全流程数据化、自动化管理的智慧方案，也让全国 100 余家接种点的接种量在两个月内实现翻番。正是因为海尔共赢增值表在不同发展阶段给予的显差、驱动和验证作用，海乐苗得以自演进、增值共享的实践方式成功转型升级。

四、总结

海尔共赢增值表这一海尔首创的生态型管理工具，在包括海乐苗等诸多案例中，表现出强大的生态转型引导驱动能力。同时，海尔共赢增值表对计划转型、创新升级的中小微企业来说，也具有一定的借鉴意义和适用性。海尔共赢增表的应用从来不是单纯的自我实现，而是追求未来更多生态转型企业的成功转型和发展

的实现——即实现普适性。总的来讲，共赢增值表是生态型企业及中小企业转型升级的价值衡量工具和模式升级指引工具，同时未来的升级潜力也是巨大的。