有形的第四张表，无形的海尔企业管理创新

□青岛财经日报/青岛财经网记者 尹为鉴

7月14日，由海尔集团主办的“数字经济时代管理会计创新高峰论坛暨海尔共赢增值表研究院揭牌仪式”在线上举行。现场，海尔共赢增值表研究院正式揭牌成立，这是全球首家聚焦物联网时代管理会计变革的开放型生态平台。

海尔集团总裁周云杰、美国管理会计师协会(IMA)总部研究与政策副主席Raef Lawson、财政部会计司前司长刘玉廷、工信部工业文化发展中心副主任朱永利为大会致辞。会上，海尔共赢增值表研究院聘任中欧国际商学院教授许定波为首任院长，同时聘任了19名专家教授组建研究院专家委员会，包括中欧国际工商学院、清华大学、中国人民大学、复旦大学等14所国家双一流A类高校教授，安永、普华永道2大全球一流财务咨询专业机构的合伙人，以及科大讯飞等全球一流科技企业的CFO。

以海尔共赢增值表研究院为载体，众多全球财务管理领域权威专家以共赢增值表为范本，共同推进物联网时代的管理会计创新。共赢增值表有助于企业做大生态，与各方共创共赢，不仅适用于海尔，更具有普适性，是物联网时代下企业所亟需的管理会计工具。

价值定义的颠覆：从“产品收入”到“生态收入”

传统工业时代，企业对价值的定义是产品收入的多少和产品价值的大小，也就是产品溢价的大小。因为，当时的市场关系中，供应端占据主导权，消费端对消费的需求仅处于产品层面。日益革新的技术不断推动社会经济的演变，用户逐渐在市场中占据了主导地位。早在20世纪70年代，美国著名未来学家阿尔文·托夫勒就曾预言：“来自消费者的压力和希望经济继续上升的人的压力，将推动技术社会朝着未来体验生产的方向发展。”

人类社会逐渐从工业经济迈向服务经济，如今已经进入到体验经济。约瑟夫·派恩在《体验经济》中指出，“体验经济就是企业以服务为舞台，以商品为道具，以消费者为中心，创造能够使消费者参与值得记忆的活动。”产品演变为企业价值的道具，而创造用户为中心的场景体验则成为企业价值的来源，现在的企业越来越开始追求产品之外的生态收入。

共赢增值表与其他财务管理会计工具的差异化之一是有生态收入的指标，为什么海尔能首创契合时代变革的“第四张表”？

答案藏在海尔的多年创业创新管理思想中。海尔从创业以来一直都以用户为中心，20世纪80年代关注用户最关心的产品质量而获得中国冰箱第一枚质量金牌，到如今关注用户最重视的场景体验而成为全球唯一物联网生态品牌。海尔首创物联网时代的管理模式人单合一，完美契合了物联网体验经济的特征，通过从电器到网器再到生态的升级，产品成为了海尔提供给用户场景体验的组件。更为重要的是，为了满足用户不断迭代的多样化需求，海尔突破家电行业边界，联合生态各方，实现了超越产品收入的生态收入。

如一台冰箱的收入为硬件收入，而通过冰箱连接的有机食品的收入、饮食搭配、安全溯源服务等收入为生态收入。冰箱行业利润越来越低，而如今冰箱成为用户体验场景的一个组件，通过交互用户需求会不断迭代新的场景方案，实现边际收益递增。与此同时，企业获得的不再是产品溢价，而是用户体验溢价。

复杂经济学之父布莱恩·阿瑟认为：“收益递减规律主宰着传统加工工业。收益递增规律则在经济中的新兴部分中起支配作用，依据收益模式的不同划分成两个商业世界。”共赢增值表作为物联网时代企业价值的衡量工具，本质上在助推企业转型到物联网的商业世界。上升至社会层面，由于生态收入的边际递增特点，共赢增值表的使用将推动社会财富的持续增加。

价值创造的颠覆：从“封闭割裂”到“价值统一”

传统企业的价值创造是依据迈克尔·波特提出的价值链，价值链的创造其实是封闭的和割裂的。从原材料进厂到成品出厂，是企业内部封闭的价值创造；产品卖给商场后，生产端的企业的价值创造即宣告结束，与用户的关系链条是割裂的，所以创造价值和传递价值是割裂的，员工也不知道自己到底创造了多少价值。

追溯造成创造价值和传递价值割裂的原因，在于传统产消分离、效率至上的管理理念和模式。

前两次工业革命的机械化带来生产效率的大跃进，促进了西方经济的繁荣。因此，效率至上的管理理念从那时开始盛行，企业间展开了效率竞赛。从泰勒的“秒表”科学管理，福特的流水线模式，再到丰田的精益管理，都是一种效率至上的管理模式，不同的是前两者是生产线上，后者是产业链上的效率革命。组织结构上，马克斯·韦伯创造了高效率的科层制。人沦为了企业高效率的机器，人的自主性被掩盖。而企业作为一个封闭的高速生产机器，忽视了用户对企业的作用。

然而随着物联网时代的到来，万物互联，企业边界、行业边界不断被打破，个人作为主体的创新意识不断增强，用户的个性化需求不断涌现。面对这样一个崭新的世界，一场无边界的新游戏开启。企业该如何激励内部员工发挥自主性去创造价值？企业该如何联动生态资源方共创价值？这些都成为物联网时代企业的必修课题。

中欧国际工商管理学院教授、海尔共赢增值表研究院院长许定波认为，共赢增值表的出现非常及时并且顺理成章。共赢增值表体现的就是开放地实现了创造价值和传递价值的融合，其背后的支撑则是海尔人单合一模式。

在人单合一指引下，员工和用户价值合一，员工既了解用户的需求，同时创造用户价值，员工从一开始就知道，创造多少价值就能分享多少价值。对于员工，通过变企业付薪为用户付薪，让他们创造的价值和收益一致，充分激发他们创造价值的热情；对于生态各方，通过链群合约的形式，各方可获得增值分享，高增值高分享，驱动生态各方持续共创，实现生态圈的生生不息。

美国的诺贝尔奖得主道格拉斯·诺斯曾说过，最好的机制是让每一个人的收益率和社会收益率进一步相等。共赢增值表体现的就是创造价值和传递价值的合一，驱动企业做开放生态，关注创造价值的人的自主性，通过公平的价值分配机制，最大化的调动各方积极性。上升至社会层面，将有利于社会分配机制的优化。

价值分享的颠覆：从“零和博弈”到“共创共享”

管理会计的财务报表最初诞生的原因之一，就是为了吸引金融市场的资本投资，因此，其本质上奉行“股东价值第一”。在此逻辑下，传统财务报表的价值分享是由企业独享，不管上下游企业、竞争对手等其他企业的盈利与否，企业一定要抢夺市场份额赢取自身的利润，否则无法向股东交代。此外，传统企业在价值链上争夺利益，创造价值和传递价值是割裂的，企业和员工都不知道市场反馈，更不知道自己创造了多大的价值，只听从领导命令，按时领取企业发放的薪酬。

即使进入互联网时代，虽然出现了电商平台，但其商业逻辑仍然是零和博弈，平台上的商家为了流量开启了价格战，导致用户、商家双双受损，只有平台获利。现在直播电商也是如此，“全网最低价”预示着价格战无法避免。

而物联网时代，商界正在从一种竞争市场中求生存转到共荣性的轨道。2019年，美国商业圆桌会议公开申明，企业应该为所有的利益相关者服务，包括客户、员工、供应商，以及企业所在的社区。过去西方企业管理一直信奉的“股东价值第一”如今已被推翻。意大利政治思想家和历史学家马基雅维利说过，一件事让所有参与者得利，它才能成功且持久。只有各利益攸关方实现共赢的目标，才能持续的激发生态各方共创的热情和潜力。

共赢增值表充分体现了时代的变化，增加了增值分享的指标，是生态圈中各方共创共赢的最直接的体现，包括投资者、利益攸关方、以及创客对于创造的价值的分享，而这些指标背后是海尔人单合一模式的创新探索。

人单合一模式下，生态各方围绕用户，共同创造价值，共同分享价值。以海尔卡奥斯工业互联网平台为例，因为是一个共创共享共赢的分享机制，现在已经为15个不同的行业赋能，在全国建立了7大中心，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。

因此，增值分享是激励利益攸关方持续共创的动力，共赢增值表是推动企业生态赋能的加速器。放置社会价值的层面，增值分享可改变商业资源的恶性竞争，推动社会资源协同创新、社会价值分配优化，激励社会各界积极参与共创，整个社会成为一个共生体。

传统财务报表像汽车的后视镜，只能看到自己身后的世界，而面对未来的世界一无所知。未来需要海尔共赢增值表这样具有前瞻性和驱动性的管理会计工具，驱动企业超越企业、行业边界，驱动整个社会结成创新共生体，实现共创共赢。

姜路：十年打下“烤串江山”

姜路，17岁当兵，21岁创业，31岁已经成为姜北、老票、八爷、大哈福等多个知名烧烤品牌创始人，企业年流水过亿元。但他没有止步于此，他有更大的梦想，他要把自己的企业做成中国烧烤第一品牌。

天道酬勤

人生不过一串烟火，一场江湖。台东是青岛最有烟火气的地方，姜路的姜北串店(总部)就位于此。

俗话说“自古英雄出少年”，17岁的姜路应征入伍，而且是最艰苦的野战兵，风餐露宿的部队生活磨砺了他的性格。21岁创业，没有启动资金，就从路边烧烤摊干起，但他和其他人不一样，他的摊子只有旺季才有，淡季的时候他要去全国各地打工学经验，很多同行觉得好笑，摆个烧烤摊还需要去外地学习。燕雀安知鸿鹄之志，姜路的志向可不仅仅是摆个烧烤摊，他用三四年的时间在不同城市的23个餐饮品牌“偷师学艺”。他用心学习烧烤的相关知识，不断丰富创业与管理的经验，用积极的心态面对创业的磨难与困境。

“在北京打工的时候住地下室，但和我当野战兵的时候比，真不算什么。”姜路谈起自己当兵时的经历，他非常感谢那时候吃的苦。

天道酬勤，经过几年的积累，2014年，姜路拿出自己全部积蓄10万元投入崂山石老人附近的一处露天烧烤，成功赚到第一桶金，两个月赚了50万元。

拿着这笔钱，姜路打下了自己的“烤串江山”，大哈福、姜北串店、老票烧烤铺、八爷串道，他的梦想是要做中国烧烤第一品牌。

轻财聚人

从2018年4月开第一家姜北串店，仅仅用了一年时间，店面就开了13家。

随着店面的迅速扩张，如何保证旗下每家店面的菜品稳定、口味统一，成为摆在姜路面前的问题。姜路首先与龙大、正大肉食加工厂建立统一采购系统，然后再次拿出自己全部资金，投资200万元建中央厨房，对所有餐品进行统一制作，然后把按标准制作好的成品、半成品、已分量调制好的调料等配送至各烧烤店面，让操作流程化、简单化。解决了食材的统一，烤串火候的掌握也很重要，为此姜路为每家店面定制了电烤炉，电烤炉可以设定分量、额定温度，每种肉串需要多高的温度、烤多长时间，都可以做到标准化操作。

解决了菜品的问题，下一步就是用人的问题，管理一家店、两家店容易，但管理十几家店面，就算姜路再勤奋，有三头六臂，也无济于事。

轻财聚人，对于管理企业，姜路有自己的想法，“做事之前，先想着帮助别人，让别人得到想要的东西，顺便得到自己想要的。”姜路说，用人首先要相信别人，发挥每个人的潜能，还要能够突破自我认知，认识到别人比自己强的地方。

姜北串店拥有一个12人的领导团队，他们都是90后的年轻人，有朝气、有拼劲，他们的职位从各区域负责人，总经理、行政总监，财务总监到营销总监等，各司其职，相互之间配合默契，以高度凝聚力为姜北品牌创造价值。除了领导团队，品牌还有企划团队，每年定期去各大城市调研餐饮的市场动态，学习国内外餐饮经验，掌握各地消费人群饮食习惯。品牌创立一年来，做出了很多食品形式创新，例如研制出姜北品牌的精酿原浆啤酒，味道浓厚；创立姜北品牌包装的易拉罐装啤酒，用新鲜的形式吸引年轻客户群体，达成自传播效应。

业道酬精

2020年，一场突如其来的疫情让众多餐饮企业举步维艰，很多企业减薪、裁员，甚至直接关门大吉，而姜北串店20家门店无一关闭。不仅如此，姜路还为自己的管理团队吸纳人才，加强团队建设。

“疫情就像一只大老虎，我们不可能跑得比老虎快，但我们只要比同行跑得快一点就能生存下来。”姜路要求自己的团队更加注重服务细节，从食品卫生、体温监测、口罩防护、店面消毒、外卖包装、菜品保温等多方面着手。

3月1日，姜北串店青岛各区启动外卖，能自取、能配送，除了烤串还推出罐装麻辣小海鲜；3月8日，多家店面全面消毒正式营业；4月28日，延安三路八爷串道试营业；6月28日，延吉路万达“老票烧烤铺”开业……

业道酬精，让姜路的“烤串江山”不断开疆拓土。

青岛财经日报/青岛财经网记者 辛小丽

海尔主导制定冰箱保鲜国际标准正式发布

青岛财经日报/青岛财经网讯(记者 **辛小丽**) 昨日，记者从青岛市市场监管局获悉，由海尔集团主导立项的冰箱保鲜国际标准IEC 63169-2020正式发布，这是首个由中国家电行业牵头制定的全新国际电工委员会(IEC)国际标准，是全球冰箱行业首个关于食品保鲜的国际标准，也是青岛市有关单位主导制定的第13个国际标准。

随着人们生活水平的提高，食品安全和饮食健康受到广泛关注，用户对冰箱保鲜功能的需求，推动了电冰箱保鲜技术发展，成为全球行业创新和技术升级的主要方向。由于之前在保鲜领域尚没有统一的国际保鲜技术标准对市场进行规范，导致各个厂商冰箱保鲜效果参差不齐，用户难以判断产品优劣，亟待推出新的国际标准以规范全球市场和满足用户需求。冰箱保鲜国际标准的推出，将全球冰箱行业未来发展方向转到食品保鲜，助力中国冰箱行业实现弯道超车，改变了全球冰箱市场的竞争格局，同时，市场“保鲜冰箱”的宣传乱象将被终结，也会推动整体冰箱行业的技术进步。

2013年11月，海尔集团开始规划电冰箱保鲜国际标准方案。2014年10月召开的国际电工委员会(IEC)日本东京全会上，海尔集团首次提出了冰箱保鲜提案并获得与会专家认可，认为食品保鲜是冰箱行业未来发展的制高点，要求中国牵头对保鲜标准方案深入研究并完成立项准备。之后，海尔集团与澳大利亚、新西兰、意大利、德国、日本、美国、韩国、荷兰等P成员国的相关专家进行了沟通，获得专家对冰箱保鲜技术发展和标准化方向的认可，并于2015年10月IEC白俄罗斯明斯克全会上成功推动成立SC 59M/WG 4冰箱保鲜标准工作组，吸引了来自15个国家的60名注册专家，最终完成冰箱保鲜国际标准制订工作。

近年来，市市场监管局积极组织实施“标准化+”战略，努力推进标准国际化，先后于2017和2019年举办国际标准化论坛，市政府与国际标准化组织(ISO)和国家标准委签署协议共同建立国际标准化培训基地(青岛)，开展国际标准化培训，对承担国际国内标准化项目给予资助奖励，极大地调动了企事业单位参与标准化活动的积极性。目前，青岛市有关单位共主导制定国际标准13项，其中，国际标准化组织(ISO)领域4项，国际电工委员会(IEC)领域5项，其他国际组织领域4项，国际标准化工作为高质量发展、高水平开放发挥了技术支撑作用。

青岛正邦生态农业发展有限公司
青岛正邦“种养结合”基地建设项目

青岛正邦生态农业发展有限公司青岛正邦“种养结合”基地建设项目正在开展环境影响评价工作，目前建设项目环境影响报告书公示意见稿已形成，根据国家法律法规要求，现进行公众参与第二次公示，征求公众意见，接受公众的监督。

(一)网络链接及查阅纸质报告的方式和途径

征求意见稿全文网络链接(http://120.221.95.83:9090/gswebsite/wsbs/spgs/slx-mgs/xmspslxmgscontroller/slxmgsdetail/jsxm-hjyxpj/15946867671411987888 8)。

查阅纸质报告书的方式和途径：请到青岛正邦生态农业发展有限公司办公室查阅。

(二)征求意见的公众范围

环境影响评价范围内的公民、法人和其他组织。

(三)公众意见表的网络链接

本项目公众意见表的网络链接(http://www.mee.gov.cn/xxgk2018/xxgk/xxgk01/201810/W020181024369122449069.docx)。

(四)公众提出意见的方式和途径

公众意见可通过电话、信件等联系方式向建设单位反馈。

联系人：赵经理

联系电话：19979536982

(五)公众提出意见的起止时间

本次公众提出意见的起止时间为2020年7月14日-7月28日

2020年7月17日