



GE 家电：如何让概念产品快速商业化



许多大企业都向往重燃创新创业精神，却鲜有成功之例。究其原因大致分为以下几点：

- 大型成熟企业不得不向股东保证财务表现的可预期和稳定性，因此很难容忍大胆创新本身所带来的风险。

- 在成熟企业中，职业发展往往须做到规避明显的失败，而在创业企业中，大家可以并且也必须在不断试错中前行。

- 大企业服务主流大众的客户群体，而创新企业首先服务于早期用户。

鉴于不止以上三点的原因，大企业即便能问出“我们如何才能像初创企业那样快速敏捷地进行创新？”也是枉然。因为你们做不到！大企业须换一种思维去寻找解决方案。为了适应快节奏、高风险的数字时代，大型成熟组织可以考虑借鉴一下 GE 家电的 FirstBuild 实验室经验，这一模式现实可行且前景非常好。

FirstBuild 的经验

2014 年年中，GE 家电建立了 GE 创新实验室暨微工厂 FirstBuild，旨在向历史悠久的大企业中导入创新创业企业的优势。然而，不破不立是关键。因此，FirstBuild 被设计成一个拥有自主品牌并独立运营的企业，不沿用传统大企业的公司文化。

FirstBuild 设在路易斯维尔大学东北角（UofL）的贝尔纳普校区，紧邻 GE 家电工业园，却仿佛另一个世界。在这里，由工业设计师、科学家、

工程师、学生和发烧友共同组成一个开放式社群，大家一起与 FirstBuild 的员工共同设计、制造和出售创新的家电产品。

FirstBuild 的规模不大，内部团队包含一名总监、一位运营主管和一位商务主管，与同等规模企业里的职位并无区别。此外，还有一位社群经理负责保证 FirstBuild 实验室能够吸引和维护这一强大的创新者社群网络。

作为一个社群，FirstBuild 采用开放式创新，这与 GE 家电或者其他大型消费品公司的知识产权文化不同。FirstBuild 热情欢迎所有发明者或者参观者到其场所来，并且自豪而毫无保留地展示其所有的创新理念。

由于 FirstBuild 的开放性，使得其创意必须得到快速的商业化，以防有人看到之后先于其推向市场。这就是为什么 FirstBuild 被规划成能够快速反应、集中所有力量完成产品从创意、研发到生产和商业化整个链条的原因。FirstBuild 相当于一个协作社群，每个产品从设计、制造到售卖的全过程都可以在这个社群中以一个较小的规模得以推进和实现。通常 FirstBuild 针对每一款新产品首先会大概制作并出售 1000 件。如果需求超过 1000 件就被认为得到了市场的验证，GE 家电就将其纳入母公司的大规模批量生产线，并支付销售额一定比例的佣金给 FirstBuild 开发团队。意想不到的是，FirstBuild 的成员可以将这一发明在市场上公开出售，甚至卖给 GE 家电的竞争对手。GE 家电当然会争取首发上市所带来的巨大优势。

FirstBuild 模式已经取得了一些成绩。其中典型的案例是 Opal——一款实惠的家用制冰机。许多餐厅会制作那种小而细腻的小冰块，这种小冰

块咀嚼感强并且口感持久。制作这种细冰块须利用中空的铝制器皿将冰削成细屑，使其总含量中混合一半的空气，从而实现冰块的口感绵密和独特风味。Opal 的创意由社群成员最初公示在 FirstBuild 网站论坛里，得到了很多人的喜爱。为什么不做一款家用制冰机呢？产品原型最初在 FirstBuild 微工厂里做出来，Opal 众筹在 Indiegogo 发起之后就迅速募集到了 300 万美元。仅网络销售净利润就赚了 300 万美元，即便在制造商建议将零售价格由 329 美元提高到 499 美元之后需求量仍源源不断。

另外一款 FirstBuild 打造出的 Monogram 专家级家庭披萨电烤炉，最近刚加入 GE 家电专业烤箱生产线。FirstBuild 社群发现成千上万的消费者都在自家后院里安装碳烤披萨烤箱，目的是想要在家里就做得出披萨店里那种高品质的披萨。便捷型 Monogram 披萨电烤箱将顶级烤制的体验带入每家每户，让消费者在两分钟之内就能享受到那不勒斯地道风味的披萨。

智能家电

在 FirstBuild，一个独特的重点就是鼓励技术人员发明创造新一代的智能家电。一个主要的例子就是 ChillHub，一款由 FirstBuild 构思并制造的冰箱，它让所有心怀创意的人们看到了“一个拥有无限可能的平台”。ChillHub 内置 2 个 USB 集线器，可分别提供 4 个 USB 接口，此外它还支持 Wi-Fi。FirstBuild 社群中的开发者和工程师们正在为其增加更多的功能，包括自动填充水壶、除臭剂、细菌探测器、甚至有可以提醒你补充牛奶的

智能传感器。FirstBuild 推出的其它智能家电创新包括一款可精密探测温度并实现蓝牙连接的智能灶具、一款新型冰酒器和一款能说英语和西班牙语两种语言并帮助你选择正确档位的洗衣机/烘干机。

FirstBuild 目前已有 12000 多名成员，它让 GE 家电进入了一个开放无边界的创新思维平台，以创业企业的高速度运行，并且这些成就几乎没有花费任何大的成本。FirstBuild 的收入和利润已走上正轨，在 2018 年能够实现自负盈亏的良性运营。

复制实践

2016 年，在青岛海尔收购 GE 家电后，FirstBuild 的成功实践得到了进一步的肯定。海尔计划在上海复制 FirstBuild 的模式，并侧重在物联网的创新上。

其他大型传统生产企业是否可以、是否应该效仿 FirstBuild 的模式呢？超过 50 家的财富 1000 强企业曾参观过 FirstBuild，并表示有兴趣效仿这一模式。在所有试图跟随 FirstBuild 脚步的公司中，最具优势的类 FirstBuild 企业将很快成立一个名为“C:123”（以此向发明的手榴弹致敬）的平台

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32142

