

与用户零距离：海尔创互联网时代管理模式

张瑞敏

这几年，海尔集团在经营战略上进行了一些管理模式的创新：时代是怎样逼着企业必须要改变传统管理模式的，原来企业传统的正三角组织结构是怎样改变成倒三角的，组织的改变是怎么样让每一个员工都充满活力的以及这些管理模式创新的目的是什么——创造一个能够在网络时代与用户零距离的模式。

海尔管理模式创新的战略背景

企业的管理要随着时代的变化而不断变化。世界上企业管理思想的发展史,比较典型的是三次转变。

最早的一次是物本管理,顾名思义是以物为本,而不是以人为本,最有代表性的理论就是泰勒的科学管理,但是它带来的弊端是人成了物的附庸,虽然效率提高了,但人的主观能动性却没有了。

第二次转变就是人本管理,人本管理就是以人为本,最有代表性的理论是在全世界起到带头作用的日本的全面质量管理。我认为人本管理特色的日本企业管理,其最主要优点是团队精神。

后来,到了上世纪 90 年代之后,管理理论方向就改变成了能本管理,因为时代变成了知识经济时代,需要更多的知识员工来应对知识经济的快速变化,所以把知识变成能力的能本管理就非常重要。

管理思想的三次转变发展到今天,对企业意味着必须要颠覆传统的管理模式。

由此带来企业在互联网时代的两个转变,一个是战略的转变,另一个是组织结构的转变。企业在战略上的转变,就是必须改变以企业自身为中心,而必须以用户为中心来设计所有的工作。而且还必须要有效率,什么样的速度呢?就是用鼠标点的速度。

海尔的组织结构创新

美国企业史学家钱德勒有一个非常著名的观点,叫做“组织结构从属于战略”。企业有什么样的战略,就一定有什么样的组织结构,换句话说,战略变了,组织结构一定要跟着变。

由这个观点来审视组织结构。传统企业的组织架构就是正三角,最高领导在上面,员工在最下面,中间有很多层领导,但是员工在一线,他们面对的恰恰是一级。员工得到的用户需求信息需要一级一级的传上去,最高领导做了决策之后再一级级的下达指令。这在传统经济时代或许可以,但在互联网时代,却根本赶不上用户的需求变化。所以,我们就把这个正三角改成倒三角,用户在最上面,领导在最下面。

我们现在的组织表面上看好像是三级,但不是层级,而是协同一致的零距离。员工直接面对用户,他最了解用户的需求,在第一时间对他做出反应。这叫一级经营体。二级经营体就是原来的职能部门,但他的作用发生了颠覆性的变化,从原来的指挥员工变成一级线员工提供资源支持。打一个形象的比方,美国现在打的信息化战争,一线步兵已经不是原来端着枪往前冲锋的士兵,而是变成了一个信息化的终端,在前线最先发现问题,可以通过信息系统瞬间传达给总部,总部根据信息提供火力支持。具体到企业,一线员工发现了用户需求,他原来的领导和职能部门要给他提供支持,如果没有及时提供支



王利博制图

持,导致不好的市场效果,这不完全是前线员工的责任,原来的领导也要负很大的责任。

最高领导在倒三角的“尖”,从原来的最高端到了现在的最低端。这就是我们的三级经营体。原来他负责指挥整体的,现在只负责两件事情,第一,负责内部的组织协同,因为组织结构完全颠覆了,因此他必须能够使内部按照新的组织流程协同起来,共同面向用户。第二,负责创造外部市场的新机会。

我们的组织结构调整是为了打造两个“零距离”的能力,第一个“零”来自内部,是组织的零距离,所有的组织不是原来的层层下达指令,而是全流程协同到一起,共同面对用户的需求,面对同一个目标。第二个“零”来自外部,内部组织协同起来和外部用户之间形成零距离。

从 8 万人到 2000 多个自主经营体

在海尔,无论是内部组织协同的零距离,还是外部与用户的零距离,其主体都是自主经营体。

传统的组织是一个立体的正三角,它肯定会非常稳当,但是如果把这个三角倒过来就一定会倒掉。如果不让它倒下,唯一的办法就是让它转起来。我们现在做的自主经营体,就是让每一个个人充满了活力,都围绕用户转起来。海尔现在有 8 万多人,我们把 8 万多人变成了 2000 多个自主经营体,每个自主经营体都面对着市场,面对着用户,动态协同为用户创造价值。

自主经营体的自主创新,需要给他赋权,这个权利主要是两条,第一个是用人权,他可以自主决定我用谁不用谁。第二个权利是分配权,他可以根据为用户创造的增值自主决定我分配的多少,当然,这样运作还有很复杂的问题需要解决,二级平台负责为他提供流程、机制和工具。

自主经营体之所以能够自主驱动,还必须让他能够体现自身价值,我们把这个模式叫做人单合一双赢。所谓人单合一,人就是员工,“单”不仅仅是市场目标,更重要的是用户资源,这样人和用户就结合到一起去了,这叫人单合一。所谓的双赢就是员工在为

值我分享”,这些用户群就是我的目标,我必须要创造他的需求,创造出他的价值。我给用户创造的增值部分我应该得到分享。

德鲁克在 90 多岁的时候写过一本书,《21 世纪的管理挑战》。这本书非常有名,里面有一句话也非常有名,“21 世纪的企业里,每一个员工都应该成为自己的 CEO”,就是每个员工都能够自主对市场做出决策,这也是我们的自主经营体的很重要的内容。

每个员工都成为自己的 CEO,这样的自主经营体就成为可以自驱动的自组织。自组织是哲学上的一个名词。自组织必须具备两个要素,一个是引进负熵,另一个是正反馈循环。所谓“熵”,在哲学上的定义就是混乱程度的量度,简单来说熵越大越混乱,所谓负熵就是有序的量度,负熵越大,组织越有序,越充满活力。自主经营体的引进负熵是在一个开放的系统,不断地引进一流的人才。正反馈循环,自主经营体不断引进高水平的人才,或者把原有的员工提高到更高的素质水平上,就可以创造出更大的用户资源。创造出更大的用户资源以后,就可以再引进更好的资源或现有人员提高到更高的水平,然后再创造更大的用户资源。这是因果的关系,因就是员工,果就是市场用户资源。所以两者可以变成一个良性循环,不断地提高,这就是为什么这个倒三角能够驱动起来的一个很重要的因素。

自主经营体有两大特点:第一,成员是竞聘出来的,而且必须具备足够的能力去完成这个目标;第二,在运行过程中如果你不称职,还有一个“官兵互选”的机制,一方面,兵可以选官,如果你带领着一个团队,由于你自身的原因不可能带领团队完成目标,团队成员可以罢免你,另外再请一个有能力带领团队完成目标的人。另外一个方面,官也可以选兵。如果成员不符合团队的需要,团队可以集体决策另选合格的成员。这就会使组织一直保持活力。

海尔这样探索下来,到现在初步获得了一些战略成果。从销售来讲,我们去年实现了 1509 亿元人民币,利润完成了 75.2 亿元人民币。特别是从 2007 年到 2011 年这五年当中,强力推进人单合一双赢模式的创新探索,利润复合增长率达到了 38%,其中利润增幅最低的年份达到 20%,最高年份的利润增幅达到 70%。还有一个很重要的指标,就是营运资金的周转天数(CCC),现在

负的 10 天,这意味着在企业中有很多资金可以用来运营,如果这个数是正的,可能就要到银行去借债。

海尔管理模式创新的发展趋势

世界上一些著名的商学院,包括美国的哈佛商学院、沃顿商学院以及欧洲的商学院,他们一直跟踪我们的实践,有的商学院跟踪的时间长达 10 年。他们认为海尔目前的探索符合了互联网时代的方向,但是他们也认为,要真正把它做成,还面临巨大的挑战,因为它需要颠覆传统的模式。

海尔的管理模式创新对传统财务体系也带来很大的观念冲击。一般企业的会计大体分两类,一类叫做财务会计,一类叫管理会计。管理会计是最重要的,因为财务会计是过去的会计,管理会计是决策的会计。美国的管理会计师协会对我们的模式非常有兴趣。它的专家认为全世界企业都沿用美国会计师协会的规则,但是现在连美国自己也感觉遇到了瓶颈,再往前发展是很困难的,原因就在于传统财务报表只能告诉你结果是什么,但是不能告诉你为什么。海尔目前做的战略损益表,很大的不同是,不但告诉你是什么,还能告诉你为什么。因为海尔战略损益表关注了财务报表的表外资产,即人力资本和无形资产,就是怎么通过人力资源创新来创造价值。

到目前,海尔已经连续三年被世界权威统计机构欧睿国际评为世界白电第一品牌。按去年的数字,海尔白电占全球行业 7.8% 的份额,但这是海尔白电整体的竞争力,如果具体到某一细分市场,具体到某一细分产品型号,还有很大差距。我个人一直认为,从来没有成功的企业,只有时代的企业。也就是说如果这个企业现在成功了,确切地说只是因为你现在符合了时代的要求,但是时代是在不断变化的,所以说持续挑战自我,跟上时代的前进步伐,这个非常难。作为我们自己来讲,也要不断地挑战自我。

海尔要持续创新成为全球白电的第一品牌,就要不断满足全球用户的需求。我们希望把全球的优势资源和我们的商业模式连接得更加紧密,创造出用户、员工和企业多赢的局面,让利益攸关方在海尔的平台上都获得成功。

(作者系海尔集团党委书记、董事局主席、首席执行官)

点评



一次具有原创性的伟大实验

蒋黔贵

在第十八届国家级企业管理创新成果审定中,海尔集团申报的《以自主经营体为基础的人单合一管理》得到了评审专家的高度肯定,以总分第一的成绩被审定为一等成果。随后,我们又组织了几次专题研讨,并到海尔进行了实地调研和访谈。专家们认为,海尔这一具有时代性、原创性、前瞻性的成果,在企业管理的潮流中具有重要的引领作用向作。

海尔是目前我国为数不多将创新聚焦到互联网的企业。2005 年以来,海尔为应对互联网的挑战进行了一系列颠覆性、系统性的变革,从战略到机制到运营到考核,涉及了所有业务、所有环节和所有员工。可以说,海尔正在进行一次具有原创性的伟大实验。

一是适应互联网时代的商业模式创新。海尔认为,互联网时代企业生存和发展的权力不取决于企业,而取决于用户。为此,海尔在战略指导思想上的重要创新点是要实现由生产型向服务型转变。由原来以厂商为中心的、大规模生产、大规模促销和低成本竞争的 B2C 模式,转变为以消费者为中心的、个性化营销、柔性化生产和精准化服务的 C2B 模式。海尔的服务转型,不是简单的“去制造化”,搞虚拟经济;也不是狭义的向产前、产后等服务环节拓展,而是企业整体服务化的全面变革。在经营模式上,推行“人单合一”管理。在产销模式上,推行“零库存下的即需即供”。在营销模式上,推行“零距离下的虚实网结合”。

二是适应新商业模式的组织模式创新。经营战略的调整必然带来组织的变革。用什么样的组织形式把职工创新积极性最大程度地调动起来,去了解和发掘个性化的需求,并使其相对规模化,实现灵活的有效率的生产呢?海尔在组织结构上的重要创新点是改变传统的事业部为主要载体的企业组织结构,将其解构和裂变为 2000 多个密切围绕市场的“自主经营体”,实现企业由做大做强向做活转变。

三是对外合作模式的开放式创新。海尔认为,互联网时代是大规模协作的时代,企业要成为一个开放的系统,在全球范围内进行资源和能力的整合与配置,建立一个全球协作的大平台。海尔在合作模式的重要创新点是坚持从“分工”转向“合工”,从“零和”转向“共赢”,在“地球村”里构筑起市场拉动的“价值创造网”。为此,提出了“资源换资源”的新理念,基于终端用户的需求与上下游、甚至是竞争对手开展广泛合作,共创共享,合作共赢。

海尔的经验启示我们,要具有持续管理创新的精神。海尔创业 28 年来,管理创新的脚步从未停止。从创业之初的“管理 13 条”整顿生产经营秩序,到当年砸毁 76 台“问题冰箱”,在国内率先开展全面质量管理;从上世纪 90 年代初发明 OEC 管理法,形成严、细、实、恒的管理作风,到 90 年代末期独创“市场链”经营,全面开展业务流程再造;从本世纪初开始推行“人人都是 SBU(战略业务单元)”经营,到 2005 年开始人单合一管理。正是这种“咬定青山不放松”的持续创新精神,使海尔从一个集体小厂快速发展成为全球化经营的企业,从最原始的经验管理一步步走到了世界管理前沿。

海尔的经验启示我们,要努力探索互联网时代管理新模式。海尔的管理是独特的,海尔的管理模式和许多做法是在 20 多年的艰苦探索中逐渐形成的。对于其他企业来说,更具有普遍意义的是海尔创新的一些理念,比如,如何借助互联网实现以用户为中心,从生产型向服务型转变,从“为产品找客户”转变为“为客户找产品”。如何利用互联网,将企业从做大做强转变为做活,做成一个能够自适应环境变化自创新自循环的有机组织。这对于许多企业来说,尤其是大企业来说,是非常有现实针对性的。如何遵从网络经济的基本规律,将经营视角从规模经济转变为范围经济,建立起协作、共创、共赢的快速反应的社会化价值创造网络,海尔在这方面应该说进行了有益的探索。还有,海尔在员工激励方面的做法也是非常具有创新性的。传统的员工激励都是基于人性假设基础上的外在激励,而海尔转变了思路,通过创造公平的机会和平台将外在激励转变为员工的内在的自我激励,形成员工与自身能力的博弈。这种“能本管理”思想对于当前我国即将面临刘易斯拐点的大背景下,如何把人力资源管理重点从降低劳动力成本转向提高劳动效率、发挥员工潜能方面具有重要意义。

当然,海尔的创新还是初步的、探索性质的,不论是在理论层面还是在实践层面都需要进一步完善。在理论层面,海尔通过互联网将市场治理模式引进了企业内部,实现了市场治理模式与层级治理模式的结合,这种结合在企业管理理论上有什么新突破。海尔建立了员工与用户的动态契约关系,用户是委托人,员工是代理人,并自我监督。这是一种全新的委托代理关系,在某些方面超越了西方契约理论。海尔通过自主经营体颠覆了企业原有的科层制组织结构,建立了一种全新的倒三角形网络化组织。这种新型组织在资源配置、权力运行、信息传递、组织沟通等方面都呈现出许多新的特征,从组织理论上如何提炼。海尔通过三张表很好地界定和衡量了人力资本的价值,并将其价值创造体现在了员工日常薪酬中,为人力资本分享企业剩余价值开辟了一条新路,在人力资本理论上有何价值。这些都为新时代的管理创新留出了广阔空间。海尔这场伟大的实践还在继续,我们殷切希望有更多的企业加入到这个队伍中来,有更多的学者关注研究这场实验,为探索互联网时代的管理模式贡献力量。

(作者系全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任,中国企业联合会、中国企业家协会执行副会长)

一至三版图片均由本报记者林瑞泉摄

以创新性管理变革适应互联网时代

(上接第一版)

以上几点概括起来,是想强调我们必须以创新性变革适应这种时代潮流。信息化、互联网是时代给予传统产业的两只翅膀。实体经济加信息化、互联网,可以让我们的企业飞得更高、飞得更快、飞得更远。中国的企业要进入世界一流,不可错过这个历史良机。

过去 30 年的历史证明,我国企业和企业家是善于学习的。在实践中学,在学习中学,在创新中追赶,是我国企业自改革开放以来成长的基本轨迹。30 年前,我们的企业基本上不问市场,没有竞争。上世纪 80 年代开始,围绕国有企业的市场化转型,我们一边改革企业经营机制,一边学习现代管理中一些行之有效的管理方法,先后推出了邯钢集团的模拟市场、成本否决管理,许

继集团的量化动态的人事管理,亚细亚集团的比价采购等等一批企业的典型经验。回过头看,这些经验在市场经济这本厚厚的教科书中,还只是最初的几页,还是启蒙性的,但它们符合当时中国的情国情和市场化改革起步时企业的实际情况。90 年代中期之后,国企改革全面展开,民营企业迅速成长,管理科学在中国得到全面普及。一批先进企业紧跟时代的步伐,开始学习、运用现代管理理论、方法系统地思考本企业的发展和管理工作。他们在快速扩大规模的同时,开始注重企业内部科学与精益管理;在努力形成技术、设备、产品等硬实力的同时,开始注重品牌、商誉、文化等软实力的建设;在努力做好国内市场、用好国内资源的同时,积极开辟国际市场、用好全球资源。近年来涌现的一批成果创

造单位,如海尔、宝钢、万向、联想、南车、苏宁、中兴、传化、青岛港、航天科工、大唐电信等企业,是这个时代的典型。他们的成功经验丰富精彩,各具特色,但是有一点是共同的,那就是持续学习、持续创新、紧跟时代、锐意进取。从我国及世界企业的发展历史看,没有适合所有企业的标准化的管理模式,只有适合本企业实际情况和特点的管理模式;没有恒定不变、完美无瑕的管理模式,只有动态的、适合企业发展阶段的管理模式;没有“到顶”的管理模式,只有时代的管理模式。海尔集团以自主经营体为基础的人单合一管理,归根结底就是秉承持续学习、持续创新的精神,紧跟时代,创建适应信息化、互联网时代的新的管理模式。蒋黔贵同志围绕海尔的经验专门论述了互联网时代管理变革的新趋势以

及我们应该采取的应对措施,相信能给大家更多信息和启示。

近年来,国务院国资委和工信部一直把推进企业管理创新作为重要工作来抓。最近,国资委正在组织开展以“强基固本、控制风险,转型升级、保值增值,做强做优、科学发展”为主题的管理提升活动,按照“十二五”时期“做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业”的核心目标,认真分析中央企业管理中存在的突出问题和薄弱环节,通过强化基础管理,推进管理创新,全面提高企业管理水平和经营绩效,为中央企业持续、稳定、健康发展奠定坚实基础。工信部近年来组织开展了《“十二五”企业管理现代化纲要研究》等一系列课题研究,正在组织制定《推进企业加强管理和

管理创新的指导意见》,以期从面上指导全国企业进一步加强内部管理、广泛开展管理创新活动。在今年开展的“中小企业服务年”活动中,把管理提升作为重要内容。在工信部和国务院国资委的引导下,各级地方主管部门和行业组织也应考虑研究制定相关政策和办法,推动企业像重视技术创新一样重视管理创新,建立起支持企业管理创新的长效机制。

从 2010 年开始,全国企业管理现代化创新成果审定和推广活动由国资委企业改革局、工信部产业政策司和中小企业司、中国企业联合会共同主办,这是新时期我国推进企业管理创新工作的一种有效形式。每年由政府主管部门提出企业管理创新重点,企业结合自身管理实践进行总结和申报,各级主管部门和企业团体择优推荐,组织管理专家对企业管理创新成果进行审

定,然后向社会发布、推广。这种官产学研合作推进企业管理创新的操作平台和工作机制,本身也是一种创新,它有利于在政府指导下调动企业、专家、媒体、社团组织等各方面的积极性,有利于及时发现典型、总结经验、树立样板,也有利于企业管理科研与教学活动。今天,我国企业面临互联网时代管理变革的挑战,我们要更好地利用这个平台,官产学研紧密合作,以海尔等 180 多家企业的创新成果为榜样,互相学习、互相借鉴,在全国范围内形成创新的氛围。我们希望,所有的企业都能在互联网时代有所作为,有所创新,有所进步;所有的企业都能赶上信息化、互联网这趟时代的高速列车。

(本文系 2012 年 3 月 24 日作者在“全国企业管理创新”大会上的讲话)