

海尔 能否重生

人与组织关系的颠覆与重构

彭剑锋 云 鹏◎著

海尔 能否重生

人与组织关系的颠覆与重构

彭剑锋 云 鹏◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

海尔能否重生：人与组织关系的颠覆与重构 / 彭剑锋，云鹏著. —杭州：浙江大学出版社，2015. 12

ISBN 978-7-308-15423-9

I. ①海… II. ①彭… ②云… III. ①海尔集团公司-工业企业管理-人力资源管理-经验 IV. ①F426. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 294835 号

海尔能否重生：人与组织关系的颠覆与重构

彭剑锋 云鹏 著

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 卢川
责任校对 杨茜
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 23.5
字 数 368千
版 次 2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15423-9
定 价 78.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxbs.tmall.com>.

前言
FOREWORD

以时代思维建构人与组织的价值创造新生态 ——海尔管理变革模式的九大创新

水在中国传统文化里有着符号般的文化形象，且对中国人影响至深。道家说：“上善若水，水善利万物而不争。”《论语》云：“智者乐水，仁者乐山。”

水润泽万物，生生不息，却又流逝无痕，无物常住。“子在川上曰：逝者如斯夫！不舍昼夜。”与老子同时代的古希腊哲学家赫拉克利特的代表性哲言是：“人不能两次踏进同一条河流。”中外先贤哲人对水的哲学思考居然不谋而合，他们都是借水和河流的意象表达一种“恒变”的思想：在永恒时空里，世间唯一不变的只有变化。

水的文化意象、先贤哲人的思想深深地影响了中国企业家张瑞敏以及民族品牌海尔企业。在海尔集团总部的大楼前，一片香樟林托起一个巨大的不锈钢“水滴”造型，名为“上善

海尔能否重生：

人与组织关系的颠覆与重构

若水”。走进董事局大楼，一片长9.5米的花梨木雕刻的河流横亘在眼前，名为“静水流石”，雕塑上方就写着那句哲言，“人不能两次踏进同一条河流”。观之令人震撼，继而沉思。

海尔内部对水滴和河流雕塑有专门的解读：“海尔的存在意义犹如水，默默奉献，为用户创造最大价值体验，承担起社会责任。如何实现？就是‘人不能两次踏进同一条河流’，惟有持续创新，企业才能够生存、发展，基业长青，犹如四季常绿的香樟树。”

“静水流石”，时代如水，不舍昼夜，永恒奔流，是哲学意义上的“静”，而多么大、多么“成功”的企业都可能如河底之石，看似坚固巨大，却会在流水中浮沉甚至是消失在时代长河中，了无痕迹。

如何才能做一个不被时代淘汰的企业？如何在存在的这“一瞬”像水利万物般创造出最大的存在价值？这是企业经营永恒的哲学命题，没有永远适用的标准答案，只有无尽地实践探索。

我们常常说，管理永远是一门实践的艺术，是一盘永远下不完的棋，就是因为没有一种商业模式、一种管理方法可以在任何时代都管用、都能依赖。管理创新永远需要跟上时代变革的步伐。

既然永恒的只有变化，就像川流不息的河流那样，那么，就以变应变，以自我变革、持续创新去适应变化，主动掌握变化，跑到变化的前面；变则通，通则达，通达则可海纳百川、生生不息。

在我看来，这正是海尔的生存智慧，是支撑海尔所有变革举措的哲学思想。“人单合一双赢”“人人都可以是CEO”“去中心化”，变科层制为企业平台化，构建动态价值创造网，等等，都是海尔在对互联网时代特征的把握下，结合海尔自身特点进行的自我否定、自我超越的变革探索。

任何一种变革都是对既有秩序的破坏，在一家已经有30余年生存发展史，已经形成了很多惯性的传统企业来说，自我变革如果不找准一个最关键的、最强有力的、能牵一发而动全身的突破点，那最终不是因重重阻力无疾而终，就是只能小敲小打难成气候。

那么，海尔所有自我变革实践中，最核心、最强有力的突破点究竟是

什么？

我认为，是人，是对组织中的人的意义的重新定位，是从组织人到自主人的一场颠覆；是围绕人力资本价值进行的管理创新变革，是人的一场革命。

观察海尔近些年的所有管理创新，其实质都是在探索如何重新定义人在组织中的角色和意义、人和组织的新型关系，如何真正尊重人性，承认个体本身具有的独立的价值，激活人的价值创造潜能。

“人是目的，而不是工具，人自身的存在与发展，就是人的最高目的。”海尔这一关于人的哲学理念，就像是围棋中一棋定乾坤的那着“妙手”。一着“妙手”，全盘皆活。

基于尊重人性、解放人性、激活人创造价值内驱力的核心理念，海尔彻底改变了工业文明时期产生的组织与人的关系，即雇佣与被雇佣、股东与劳动力的关系，重新建构了组织与人的关系，重新确立了人在组织中的地位和价值。人不再依附于组织，组织变成为人服务；组织是一个利益共同体，是动态合伙机制，是以共创共赢为准则的价值创造新生态。

先贤墨子说，“赖其力者生，不赖其力者不生”。海尔以价值创造者为尊，提出“人人都可以是CEO”，即鼓励人在组织中自我实现，依靠自己的力量、智慧及努力奋斗获得生存发展的权利，自己成为自己的主宰，驱动自己不断实现更大价值。

这是对人力资源管理思维的极大创新，颠覆了工业文明时期组织对于人的物化。人不应该成为被管制、被驱动的“组织人”，而是应该，也完全可以成为自我管理、自我驱动的“自主人”。而且，所有的价值创造者也都应该被企业边界、地域边界等“边界”所束缚，它应该是无界的、以价值创造力迸发为主旨而自由流动的。

企业有可能衰亡，但以价值创造为运行准则的生态系统却不会灭绝。就像水一样：水化为气，气升为云，云结为雨，雨润万物，不生不灭，生生不息。

融合了中西方对于“恒变”的哲学思考，张瑞敏对于时代有着非同一般的敏锐感知和深刻洞察力，更难能可贵的是，他没有止于思考，而是以企业家的实干精神，勇于在实践中去探索、求证。

张瑞敏是最早提出“没有成功企业，只有时代企业”这一说法的企业家。他在2014年的一次演讲中，这样概括互联网时代的三个关键词：一是“零距离”，“互联网消除了距离”，个性化定制的价值日益凸显，大规模制造的“零区别”已经行不通。二是“分布式”，资源不再是集中在某一处，而是全球资源都可以为我所用。企业需要的不是内部平衡，而是全球平衡。三是“去中心化”，每个人都可以是中心。科层制已经失效，需要“去领导”“扁平化”。

在时代思维引领下，海尔探索了一套具有中国原创性的人力资源管理模式。我们将其中的关键点概括为：“自我驱动，动态合伙，共创共赢，价值无界。”

我们认为，海尔的管理创新模式是以东方哲学思想为底蕴，消化吸收了近现代西方管理思想精髓，在对全球互联网的特征和趋势进行判断的基础上，对传统企业管理模式颠覆性的创新与改造。海尔模式是中国管理的原创性创新，是互联网时代的管理创新在传统企业的最优实践。

海尔模式既是本土化的，也是世界性的。因为在以互联网作为介质的新通信方式出现之后，全球经济的运行形态发生了对人类来说最陌生的颠覆式改变。在全球性共享经济、全球基于互联网和物联网而产生知识大互联的背景下，中西方企业前所未有的在同一时期面临着同一个问题：管理如何跟上技术和时代的发展？由此，海尔基于互联网时代的管理探索引起了西方经济和管理学研究者的高度关注。全球著名的经济趋势思想家杰里米·里夫金把海尔“人单合一”模式作为新的共享经济的先锋；被誉为“管理思想界的奥斯卡”的全球商业思想家大奖 Thinkers50于2015年将“最佳理念实践奖”颁给了张瑞敏。此前，张瑞敏还多次获得过类似的来自西方国家的奖项。

在张瑞敏之前，中国企业家的管理思想和实践从来没有引起西方如此慎重和长时间的关注。如果海尔模式成功了，将不仅是海尔的成功，而是中国管理实践和思想的成功，是互联网时代全球性的管理创新成功。

但是，作为一位研究管理学的中国学者，笔者既欣喜和骄傲于中国企业有海尔这样具有开创性、全球性的管理创新实践案例，又认为需要严肃审慎地看待这种变革实践。

从变革理论来说，全球范围内还没有成功模式可借鉴。张瑞敏说过，“遍访欧美企业，以几万人的规模进行自我颠覆，目前为止只有海尔一家，再也找不到可以借鉴的目标”。海尔借鉴过日本企业的精益生产、GE的管理流程，但近年来在互联网时代背景下，在全球制造行业转型巨变背景下，海尔所推行的系列变革，在现实中却无法找到相近的案例；翻遍全球知名学者和机构的论著，也无法寻得现成的良方。

从变革基础上来说，人，既是所有管理变革的根基和突破口，也是最难变革的一个环节。组织、营销、管理架构都可以在一夜之间变换，但人的观念转变却是一个漫长而痛苦的过程。不可回避的现实是：中国企业员工还普遍缺乏职业化素养和自律意识；传统制造企业的文化惯性使人对企业的依附心理难以扭转；从专业导向、岗位导向到潜能导向的转变对人的能力的挑战……每一项似乎都是一道难以逾越的鸿沟。

此外，还要深刻认识到：管理模式变革的成效并不完全由管理模式变革本身来决定，经营思路、商业模式的创新与管理模式的变革创新是阴阳两极、一体两面。也就是说，如果缺乏对商业新模式的洞察力，没有清晰而“接地气”的经营思路，将会极大地影响企业管理变革行为在市场上的成效。

总之，改革先驱往往是极其孤单的。正因此，我们应该极其敬重先驱们所进行的种种变革探索，只有变革创新才是时代迭进的永恒推动力。从某种程度上来说，海尔所进行的管理变革探索不应该是企业家的“独角戏”，也不应该是海尔一家企业的责任，而应是时代巨变下中国传统企业的集体追求。

“伊人”在水一方，道阻且长，道阻且跻；溯洄从之，溯游从之。海尔管理变革最终能不能成功，还是要回归到人，还是取决于每个人的观念、态度、能力和行为的转变。这是一场管理创新探索，更是一场人的观念革命。

从人力资源管理的角度出发，我们观察发现，海尔管理变革模式体现出九大创新点：一是在人力资源哲学层面的创新，颠覆了工业文明对人的假设，从“组织人”到“自主人”，重构人与组织新型关系；二是打破传统人力资源专业职能的桎梏，领先实施人力资本价值增值管理；三是全员共治，冲破传统契约关

系，构建共创共赢的动态合伙人机制；四是探索小微^①和创客^②化，突破“大企业病”困境，创造价值创造生态圈；五是以“二维点阵”为核心的人力资本价值计量管理，创新价值衡量方法；六是独创了人力资源管理的S-H-A-R-P（灵敏）模型，赋予人力资源管理者新角色；七是打破组织边界、地域边界对价值创造的约束，构建人力资本社会化的生态系统；八是创新对赌与共享机制解决价值创造活力难题；九是持续建设的自驱动文化，始终以“做时代企业”为驱动力。

一、人的新定位：颠覆了工业文明时期对人的假设，从“组织人”到“自主人”

（一）回归人性尊严，重构人与组织的关系

“人是目的而非工具”在海尔被奉为最高信条，是海尔“组织人力大厦结构”的顶层设计理念。

这是对工业文明提出的经济人假设的颠覆。工业文明提出的经济人假设有两个特征：第一，它是以提高效率为核心，人本质上是被当做工具使用；第二，它强调组织，人要服从组织，实际上人是完全融入组织的状态，不能体现个体尊严。因此，人在经济组织中，尤其是在实践中完全被作为工具在管理。

在分工机制下，人在组织中是一颗螺丝钉、一个部件，角色是被固化的，只能依附于组织被动工作，人没有被当做价值创造的主体，没有被视为持续经营的动力源泉。

海尔提出把“人是目的而不是工具”作为组织设计和人力资源管理的指导哲学，是一场人性的胜利。这充分体现了对人性的解放，对人性的尊重，对人的价值创造潜能的释放，最后实现生产力的真正解放。“人人都是自主经营体”“人人都是创客”“人人都是CEO”，这彻底改变了人在组织中的角色。

海尔创造性地提出了新的人与组织之间的假设系统，重新确立了人在组织

① 小微，即小微企业，也称小微公司，小微是完成全市场化的创业团队，是独立核算、自主经营、自主管理的经营单元。

② 创客是数字制作与个人制造的合体。创客以用户为核心，自主创业创新。

中的地位和价值，组织与人不再是雇佣与被雇佣的关系、股东与员工的关系，而是彼此依赖，或者说组织更依赖人的关系，人真正成为组织价值创造的源泉。人在组织中除了尊严，还有一种自由，人变成组织的真正参与者、共创价值者。人与组织的关系是一个基于价值创造的动态合作伙伴关系，是一个以共创共赢为运行准则的利益共同体。

（二）以价值创造为准绳，平衡“人是目的还是工具”在实践中的偏差

在实践中，对“人是目的还是工具”的不同假设，就会面临不同的人力资源管理选择，并且常常容易走入两个极端：把人视做分工体系中的一部分，就容易把人的角色固化，从而成为和机器、工具一样的管理对象。把人当做目的，又常常会走入满足人的高福利需求的陷阱中，从而出现养懒人、搭便车的人，导致组织失去创造力和竞争力。

以人为目的，以人为本，不是说简单地以人的天性为目的、以人的欲望和需求为目的。在海尔的整个人力资源变革中，我认为最突出的创新之处在于，它鲜明地扛出了“价值创造”的大旗，以价值创造为基准来确定人在组织中的地位和价值。这就避免了简单地以人为本的陷阱，即追求满足员工的需求，最后导致企业福利过高，养懒人、庸人，养不创造价值的人，导致企业最后丧失竞争力。

正如墨子的思想，“赖其力者生，不赖其力者不生”，既要尊重人性，又不能一味迁就人性，而是要以价值的准绳去平衡尊重人性和迁就人性之间的度。

（三）海尔对于“人是目的不是工具”的系统假设

海尔是怎么思考工具和目的之间的逻辑关系的？张瑞敏有一句话：只有先有内部的竞争机制，才可能使这个企业不被淘汰。

人是目的不是工具，但同时也要避免简单地以人为目的，脱离企业功利组织、效率组织的本质去以人为目的。一方面，要通过对人性的尊重，解除原来在分工体系中对人的束缚和固化，释放员工的价值创造主动性，激活员工价值追求的自驱力；另一方面，海尔也强调绩效，从最早的“斜坡球体理论”到“人人都是自主经营体”，直到现在的“双价值理论”，都反映了海尔关注价值创造、以价值创造来分配资源的理念。

人是目的不是工具，人与组织是共同成长的利益共同体，每个人价值实现

最大化、组织价值创造最大化，这个创新理论在海尔的实践中可以概括为十个方面。

第一，对人性的尊重，根本上在于对人的信任和对人价值创造的认可，并为之创造舞台和空间。

第二，人是完全可以自主自发去工作，自我管理、自我驱动的。

第三，组织管理在于激活而不是命令，是支持而不是强制。

第四，对员工应既强调内激励（精神）又强调外激励（物质），以内激励为主、外激励为辅，强调荣誉感，而不仅是物质。

第五，强调协同产生价值，而不是只支持“个人英雄主义”，组织平台的作用在于提供协同支持。

第六，强调人与组织的共同成长，强调人在组织中的潜能开发、能力成长和成就实现。

第七，每个个体都是有责任感的人，与组织共担责任、共担风险、共享成果，从而形成利益共同体。

第八，企业最大的财富就是人，人是最重要的资本，是企业价值创造的主导要素，应放在最优先位置。

第九，人是目的就是为了人、通过人、实现人，最终目标是人的自由发展、自我约束、自我成长，人个性的张扬和价值实现的无边界。

第十，在既竞争又协作的组织平台上，所有人应是一种基于共同价值观的自由自在，即“在价值观笼子里的自由自在”。

二、职能进化：打破传统人力资源专业职能桎梏，领先实践人力资本价值增值管理

（一）传统人力资源囿于专业职能而形成的自我束缚

我曾把中国企业的人力资源管理分为四个发展阶段：人事行政管理阶段、人力资源专业职能管理阶段、战略人力资源管理阶段和人力资本价值管理阶段。

而在相当长一段时间内（包括现在），大多数企业的人力资源都是停留在专业职能层面，没有把人力资源上升到企业战略和文化层面，尤其是从企业的价值创造层面来看待。

这带来几个显著的问题：

第一，专注于职能，只发挥专业作用，在职能体系上兜圈子、在管理“技艺”上下功夫，使得人力资源管理一直停留在低层次的职能层面，只作为管理流程的一个环节而对企业经营和战略起到很有限的支撑作用，有的甚至与企业经营“两张皮”，相互掣肘、制造内耗。

第二，在管理上更强调内部管控、自我循环，而不是开放和融通。专注于职能层面的人力资源管理更多地是把人力资源作为成本投入，而不是当做资本去经营，更没有把人力资源当做企业真正的价值创造源泉去激活。

第三，更强调局部（部门）、个体的作用而不是整体布局和协同作战的力量。基于职能模块和岗位分工的人力资源管理有助于精益和标准化管理，但也难以发挥组织整体的能力提升和人力资源协同的力量，这使得企业经营常常很难形成一把利剑，根据市场变化迅速、灵活地做出适应和反馈行为。

第四，基于职能的人力资源管理立足于过去而不是未来。企业的人力资源管理体系和机制设计往往是基于过去的经验，而不是企业未来发展的需要。这就使得人力资源管理缺乏战略部署，不了解未来的业务需求，从而难以作为企业的业务伙伴。

总的来说，过去基于专业职能的人力资源管理把人简单地作为生产工具、作为成本、作为管控对象，从而对人力资源形成了制约和束缚。

（二）海尔“由外而内”的理念对人力资源职能的突破

海尔在人力资源管理方面的不断创新实践，其实质就是在不断尝试突破人力资源囿于专业职能而形成的桎梏。回顾海尔的发展历史，它的各个战略阶段也是踏准人力资源管理各个阶段的节拍，逐步走到今天的。海尔人力资源管理发展30多年，从根本上说，是对两个问题的深入思考和解决：一是怎样才能使员工价值创造最大化，而且是自觉自愿、积极主动的。二是终端的用户价值实现能不能和员工价值实现直接统一起来。

无论是海尔率先实践的“人单合一”、小微、创客化，平台型组织，还是创新的“双价值循环”理论，都是在突破传统的人力资源管理职能化、专业化带来的制约和束缚，在充分地激发人的价值创造意愿、活力和潜能。

实践的突破来自理念的创新。过去人力资源管理更多地“由内而外”，局限于专业职能层面的精巧性和内部管控系统的有序性，而“由外而内”的理念一下子就打破了人力资源管理的职能界限，打破了企业的界限，打破了基于此而形成的种种束缚，彻底改变了人力资源管理的意义和价值，建构了全新的人力资源管理系统。

“由外而内”，就是海尔的人力资源管理不再局限于企业内部的人力资源，而是打造全球人力资源平台，把外面优秀的人才吸收到海尔的平台上来，也让内部的人才在全球化的浪潮中被“洗刷”一遍，扩展视野。如此一来，人力资源管理职能本身也就改变了：要变管控为服务，变专业职能管理为人才平台和人才系统建设。

打个比喻，过去企业人力资源管理像是一个小池塘，有自己的一套生态循环系统，但因为没有活水和更多生物进来，时间长了以后，池塘的生态系统就固化了，杂草丛生，尤其是一些强悍的有害生物发展得会更快，水质渐渐地起了变化，成了一汪“死水”，甚至是“毒水”。现在把池塘的堤坝打开了，让江水流进来、让更多的生物进来，就打破了原来的平衡和僵化，就改变了原来的小系统，池塘的水和江水对流循环、相互激活，整个生态系统重新组织、构建之后向更高层级去发展和进化，并且能始终保持活力。

这就对人力资源管理形成了几个突破。一个是突破了人力资源专业职能界限，人力资源上升到战略职能，上升到经营层面。第二个是突破了企业的界限，实现了人才的跨界，人才不再是局限于企业内部的开发，而是全球开发。第三个是突破了人力资源管理部门的职能界限。过去是一个封闭的系统，而现在也要跨界，要懂业务，要研究市场，要研究外部环境变革。而且，不能只强调局部的价值、局部的优势，现在既要强调局部、个体的作用，又要强调全面的协同作用，也就是说，人力资源管理要重新构建一个开放式的系统。过去的人力资源管理更多是强调管和控，现在的人力资源更强调放权、让渡、激活。过去的人力资源，

人在组织的时候要按照严格的等级秩序，现在海尔是打破等级秩序、去中心化，人人都变成价值创造者。第四个是突破了人力资源管理的责任界限。过去的人力资源责任主要是人力资源部门和CEO的责任，现在人力资源责任是全体管理者和全体员工的责任。

（三）海尔“双价值循环”构建互动交互式的人力资源价值创造网

海尔人力资源管理的最终体现，或者说作用于一个最彻底、最根本的突破点就是，对人的价值和意义的界定。过去人力资源管理只能是把人当成本、当资源投入，而现在是真正把人当人、当价值创造的主体，以人力资本价值增值为核心，以人的价值创造能力的发展为核心。

这一点海尔最突出的是创新了“双价值循环”理论和模型。“双价值”是指用户价值和员工价值，“循环”是指价值链的自驱动循环。人力资源工作者跳出组织，从用户和投资角度审视价值创造工作。也就是从传统的权力驱动转向用户价值驱动，通过科学的价值评价和价值分配方式激发员工潜能和创造力，使每个人都成为价值创造者。

HR从根本上变成了“由外而内”的HR，即从用户需求出发的，把HR工作的重心放在企业的价值创造链上，并将创造用户价值和实现个人价值统一到价值链中，实现价值创造链的自驱动、自运转。一方面，是“高单一—高人—高酬”的持续循环优化，创造最佳用户体验；另一方面，在开放的人力资源体系中，所有参与创造的人都能实现自身价值的最大化。

2013年以来我一直在讲互联网时代的人力资本价值管理，我认为人力资本价值增值管理主要是围绕两个价值：人力资本价值与客户价值。但是，人力资本价值和客户价值之间到底是一种什么关系？在实践中，怎么实现两者的贯通和联动？很多企业一直没找到衔接点，但海尔的“双价值循环”打通了员工价值与客户价值之间的价值贯通，使得整个人力资源管理的起点和终点都是基于员工价值和客户价值，并将创造用户价值和实现个人价值统一到了一个价值链里面，并且实现了价值链自驱动、自运转的闭环。这是“双价值循环”的第一个关键点，或者说是重要意义所在。

第二个关键点是，它使得人力资源从单一的人岗配置走向了在宏观上实现

人力资本价值跟客户价值的有效配置，即完全可以基于客户价值、客户需求来配置人才。这也是“由外而内”理念的体现。

第三个关键点是，突破了人力资源是企业成本的局限，实现了“用户付薪”。通过有价值的“单”，创新创业的“人”，人单合一，实现客户价值，最终实现了人力资本价值。即改变了过去我生产什么，用户你就要什么的情况，而是每个人通过去发现客户需求、客户价值，而进行的创造，通过满足客户需求从而实现自身的价值。换句话说，员工的价值是基于你为客户创造了多少价值、未来能为客户创造什么价值，而不是说你过去创造了什么价值。

第四个关键点是，构建互动交互式的人力资源价值创造网。网状的价值创造，不仅打通和联结了员工价值和客户价值，也使得基于价值创造的一切要素和力量都找到了联结点，相互联通、融合、共创、共赢，人力资本价值实现了极大的增值效应。

三、全员共治：冲破传统契约关系，构建共创共赢的动态合伙人机制

（一）传统治理系统高度集权带来的问题

中国古代帝王将相，无不奉权力为上。在古代的国家治理中，强调一元化权力。公司在建立现代企业制度之后，要解决的核心问题依旧是以权力为中心的问题——所有权、控制权、经营权。

进入互联网时代，企业组织要在高度不确定性下和客户、市场进行有效的能量交换，已经无法依靠过去那种预先所确定的组织秩序和组织规则来运行。传统治理系统的问题逐渐显现：

（1）企业家把企业当做个人所有。企业的所有权、控制权高度集中在企业家手中，无法从以个人能力打造组织能力转到组织治理。

（2）集权抑制员工的创新性，不能激发组织活力。员工不参与决策，“人”依然是工具，依附于货币资本。管理大师加里·哈默在《等级制度的隐性

成本》一文中指出：“真正导致员工敬业度低下的是集权造成的压抑。大多数公司都是由领导往下逐级授权，普通员工没有决策权。”现代企业管理越来越严格、层级越来越多、规章制度越来越多，这就不再适用于现代企业。

(3) 股东、员工、客户之间的矛盾关系，过去是股东价值优先。在互联网时代，这会带来企业被“股东优先”所绑架的问题。究竟是由股东来定义价值，还是由客户来定义价值？股东价值最大化，不能够很好地调动人的积极性、最大程度地激发人的潜能。

(4) 人力资本与货币资本不可调和的矛盾关系。若先有股东价值才有员工价值，就意味着在价值分配上，员工依旧处于被动状态，员工依然是工具，导致货币资本和人力资本之间所谓的不可调和的矛盾。

(5) 职业经理人的激励约束问题。企业所有者的利益很大程度上取决于经营者——职业经理人的行为。对经理人的激励约束机制，仍难以突破契约关系，达到最大化激励。

（二）互联网时代构建人力资源新治理体系需要依靠自组织方式

本质上，人力资源管理的直接目的是提高人力资源效能，激活员工的价值创造能力。我们过去的人力资源管理，更多的是从人力资源部的角度去思考。中国企业发展到今天，人力资源的问题不仅来自于人力资源部，很多瓶颈和障碍其实是来自于治理结构，即：来自于老板和职业经理人的关系，货币资本和人力资本的矛盾；来自于企业家不能自我超越，企业只靠老板一个人，不能形成一个领导团队；来自于企业在高速成长发展过程中，失去组织的管控能力。

中国企业要突破人力资源的瓶颈，必须从治理结构去思考。

首先，重新定义领导力。新时代下要重构企业战略成长，首先要求企业家和企业高层管理者要有新的领导力。企业家要善于激发群体智慧，善于授权，这就需要企业家有更高的追求，更宽广的胸怀，更高的境界。

这种新领导力有三个核心要素：使命、能力和能力。基于这三个核心，企业家如何超越自我？关键是要构建新的人力资源治理系统。对企业家而言，这涉及控权与放权的问题，领导与被领导之间关系的问题，还有利益共享的问题。海尔的人力资源新治理系统，一方面是在打破领导权威，“人人都可以成为

CEO“，人人都可以自我领导，拓宽了领导的概念。另外一方面，体现了企业家对权力的让渡，通过让渡权力激发企业中每个人的自我领导意识。

其次，优化和创建高效的人力资源管理新体系。人力资源管理的责任，不仅仅由人力资源部的几个人来担当。人力资源的管理责任一定要通过治理结构的优化，让各层管理者都来承担。所以，一个企业在构建人力资源体系的时候需要从经营的角度、治理结构的角度来思考，企业不仅要关注人力资源的专业职能建设问题，更重要的是创建优化而高效的人力资源治理系统。

第三，用自组织方式实现共创、共治与共享的治理系统。在“互联网+”时代，构建人力资源治理系统，所面临的一个很大的挑战，就是如何敏锐感知企业价值创造的非线性变量规律，从而激发员工活力，创造触发点或引爆点，然后在时间、空间和功能上实现从无序到有序的治理结构，并最终实现“人是目的”，激发人的内在潜能，使人的价值创造真正达到一种最大化。

这就要依靠自组织——一个活力与秩序双收的组织形式。自组织有三个最核心的要素：共创、共治与共享。共创，表达了人人都是价值创造者，人人都可能变成价值创造的中心。共治，即每个个体都有与经营方等同的决策机会和权力。共享，指出自组织更强调利益分享，更强调构建利益共同体。

为了实现小微生态圈与企业的共创、共治、共享，海尔将一直攥在总部手里的三权——决策权、分配权、用人权，彻底让渡给小微企业，使它能成为一个独立的企业。这也使海尔的治理结构从串联变成并联，把原来的有层级有边界的正三角组织变成了一个生态圈。

（三）冲破传统契约关系，实现全员共治、动态合伙的六种路径

1. 打破固有权威体系，决策机制变为自下而上

过去企业的权威是自上而下的，现在是一种自下而上的参与。自组织的权威来自分布式、多层次的权威。企业内部由过去单一的、自上而下的行政命令权威转变为多元的、纵横交错的参与体系，这就是共同治理。

张瑞敏提出“让渡”权力，不是完全授权。而是从过去的股东价值优先，走向了员工价值优先。人人成为价值创造的中心，人人能参与企业的决策，每个员工都是一个决策者，参与治理，实现共治，才能达到共赢，最后实现共享。