

海尔转型 人人都是CEO

16年密切追踪企业 9年“人单合一”管理模式变革

互联网时代传统制造企业转型绝佳样板

打造“平台型组织”，构建“全球商业生态系统”实现与顾客和员工共创共赢

曹仰锋◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

海尔转型 人人都是CEO

曹仰锋◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔转型：人人都是CEO / 曹仰锋著. —北京：中信出版社，2014

ISBN 978-7-5086-4622-0

I. ①海… II. ①曹… III. ①海尔集团公司—企业管理—研究—传记 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第112670号



海尔转型——人人都是CEO

著 者：曹仰锋

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：24.75 字 数：262千字

版 次：2014年8月第1版

印 次：2014年8月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-4622-0/F·3206

定 价：49.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

海尔：1984~2084

海尔的书不好写。因为有关海尔的介绍与报道多如牛毛，中国如此，欧美也不例外，中外大约有 50 本书讨论海尔成功的管理经验。海尔的成长如实展现了中国改革开放 30 年来，企业发展的典型历程。借用创办人张瑞敏先生“三步走”的说法，1998 年他成为第一个走出国门、走进哈佛案例库、走上哈佛讲台的中国企业家。海尔更在 2006 年被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌之首”。海尔成功打造了全球品牌形象，这其中，张先生的理念与作为扮演着关键角色。

本人旅美 30 年，身居西方管理学术与实务的核心，我发现在西方的商业社交场合中，最常被提到的美国企业家是通用电气（General Electric, GE）的杰克·韦尔奇

(Jack Welch)，而华人企业家大概就是张瑞敏了。张先生在 1985 年用一把大锤砸碎了 76 台冰箱，这一锤不仅敲醒了许多海尔员工，也打造出一个世界级中国企业，更让海尔从一家以价格竞争为主轴的本土电器企业，转型为以客户价值为核心的全球品牌企业，为其他中国企业的全球化与品牌化提供了一个最佳的典范。

这个故事，以及张先生创立的管理理念与制度，从过去的“休克鱼”、“自主经营体”，到“每人是一个SBU（战略事业单位）”，再到“人单合一”，都成了美国一流管理学院的经典教学案例，同时也是西方企业界与学术界了解中国改革开放以来企业快速发展的首选教案。本书的精华就在于具体呈现了张先生如何将中西合璧的“文化双融”理念与素养，以及他个人多年来学习西方前沿理论、实务与趋势的心得，运用在日常的经营管理之中。“文化双融”思维不仅让海尔成为一家成功的企业，也让“海尔特色”的管理制度引起全球关注。

本人与海尔及张先生的结缘，始于 2001 年哈佛商学院出版社为我出版的一本著作。本人一生奉行“精一”，因此，当出版社希望我邀请一位中国企业家为这本著作推荐写序时，张先生就成了不二人选。之后，我也曾邀请张先生到本人先任教的宾夕法尼亚沃顿商学院与哥伦比亚大学商学院演讲。近年来，本人有机会在中国几所顶尖管理学院的EMBA项目教授动态竞争与战略管理相关课程，课堂上曾遇到好几位海尔的高管，除了见识到这些骨干的优异特质外，对海尔的发展也有更深刻的理解与体会。

去年，我也以国际管理学会（Academy of Management）主席的身份邀请张先生到美国，成为年会唯一的企业演说嘉宾。张先生在大会上有关“人单合一”与人文创新的演说发人深省、打动人心，事后我收到很多赞许的反馈。相隔 12 年再次重聚，我感觉到张先生已自然流露出世界级“企业大家”的气势与风范。年会期间，我也以个人名义邀请了几位在全球学界与企业界均声望卓著的院士级好友与他餐叙，这些学界领袖对这位中国企业领导人所展现的全球视野、文化软实力

与恢宏气度，均留下深刻印象。

从海尔的经营实务来看，公司早期强调以创新与速度为核心的“市场链机制”与“日事日毕、日清日高”手法，后来则追求“东方亮了，再亮西方”，兼顾“精一”及多元的双融战略，并以“成为每个行业的前三名”作为战略目标。这些做法与本人首创的“动态竞争（合）”理论的基本内涵相互辉映。书中提到张先生如何将《孙子兵法》中“激水之疾，至于漂石者，势也”的道理应用在实际的经营管理，也呼应了动态竞争所强调的乘时造势，以及一波波行动与响应是企业成败关键的精义。作为一家产品线既深又广的大型国际企业，海尔却能针对不同国家的需求，创造单一产品在当地的绝对优势，成功打响品牌知名度，也展现了创造动态优势的战略高度。整体来看，这些都印证了动态竞争（合）战略的核心论述：环境不停地变，竞争优势随时会被取代；一家有好战略的公司，不如一家有好战略思维的公司。

文化双融的理念，除了展现在海尔融合中国哲学理念与西方科学管理方式外，也落实在“企业无边界、管理无领导及供应链无尺度”的三无管理模式中。其中，最著名的“人单合一”模式，强调每个员工都是CEO。诚如《易经·乾卦》所揭示的“群龙无首”概念，它并非指企业不需要领导者，而是说领导者不以首领自居，反而致力于提升员工的领导才干与胸襟，使其成为“集体创业家”（collective entrepreneurs），“上下同欲”激荡出刚柔并济与“无为而无不为”的管理模式。

“天下万物生于有，有生于无。”张先生以这句话阐述文化对海尔的重要性。他认为，无形的东西往往比有形的东西更重要。一般领导者总是问产量多少、利润多少，没有认清文化、氛围与价值观在企业经营过程中所扮演的关键角色。然而，诚如书中所言，张先生却强调应该“先造人、后造产品”。他更说，一个企业没有文化，就是没有灵魂，应该“先文化、后战略”。据此观之，张先生并用老子

与孔子理念的双融做法，不仅回归到中国“原儒”（熊十力先生语）的文化精神，更与我长期关注的“夏学”所强调之兼容并蓄的“大成”精神如出一辙。

通过“文化—战略—执行”三环链的无缝结合，海尔人与公司成了共同体，一方面拥有前沿的战略思维，一方面具备共同的文化基因，同时也突破了执行力难以贯彻的瓶颈。三环链的落实让海尔在环境的动态变化中，得以不断地淬炼、更新竞争优势，发展出精益求精、穷变通久的韧力，并且避免最强的一环成为最弱的一环，或形成最强的一环抵不过最弱一环的罩门。正如书中所述，青岛海尔中心大楼门口所放置的《易经》未济卦雕塑，正象征中国企业不应有末日思想，而应具备生生不息的大易精神。

事实上，“以人为本”一直是海尔管理的DNA。有别于许多企业过度聚焦在人与事的管理细节，海尔独创的管理三阶段强调组织机制运作的浑然天成，通过实践《大学》“明明德、新民、止于至善”的内圣外王功夫，提升员工的自发性与执行力，并塑造精益求精、至善至美的内部文化，不仅改善员工的工作效率，也扩大他们的格局与视野。

究其根本，海尔认为管理没有任何秘诀，其核心就是扩大并平衡企业、顾客与员工三者的利益，建立一个利益共同体。美国的林肯电器是一家百年老店，也是一家我经常举例的“王道”企业。这家公司以员工表现作为设计奖励与激励制度的基础，并借此传达其终极的“奉元（源）复性”的人文关怀理念。一法通，百法通。证诸古今中外，只有掌握人心、人性，既“精一”又“执中”的“文化双融”公司，才有机会成为百年企业。此即“大道至简，唯人是本”的道理。

“利者，义之和也”，中国夏学谈“利”，乃是调和与平衡每个关系人的需要，不仅满足自己的利益，也设法满足其他人的利益，达到落实“义”的境界。海尔的利益（义）共享模式即是基于“人单合一”的领导思维，并且整合夏学的人心

人性哲学与西方的互利共赢概念，然后遵循人性与自然规律，平衡、启发并超越各个关系人的利益。

本人生性保守，再加上教研工作繁忙，甚少帮人写序。仰锋是我去年才认识，却极具潜力的青年学者。他兼具学术研究与企业实践的专业素养，拥有融通中西与精确掌握西方实用导向理论的能力，令人印象深刻。本书共历经 8 年严谨且深入的分析才完成，内容扎实、用字铿锵有力；再加上本人长期关心海尔的发展，故特为文作序。序者，绪也，所以助读者易得其端绪。我相信，本书不仅对管理实务与学术有启发，对面临西方纯学术出版导向的中国管理学界，也提供了另一个“差异化”的思考方向。期待仰锋走出一条属于自己的“学（知）行合一”道路，既是成功的管理学者，又是学术的创业者。

海尔从过去到现在 30 年，以及从现在到 2084 的下个 70 年，可以用张先生山东老乡孔子的一句话来总括：“齐一变，至于鲁；鲁一变，至于道。”海尔在全球各地培养“员工 CEO”，已经展现“道”的内涵，海尔的“创业与创新开放平台”也成为孵化一个个“世界级隐形冠军”的基石。这个平台创造了“人人皆可为尧舜”的实现机制，每位“员工 CEO”只要勇于接受挑战，都能攀登全球事业巅峰。本人是学术创业者，来自偏僻的台湾台东，亲身经历从无到有、从边缘走向主流的过程，因此，特别能感受海尔发展的点点滴滴。本人相信，海尔有最好的机会与能力，成为中国第一家“文化双融”的世界级百年老店，我也期待有一天能与 8 万名海尔“员工 CEO”一一握手，表达最高敬意。

陈明哲

美国弗吉尼亚大学讲席教授，国际管理学会终身院士暨前主席

2014 年 5 月 16 日

创建平台型企业，快速组织资源聚合

在互联网时代，商业典范的转移是极为快速的。一个被广为歌颂的成功故事，在不知不觉间即可能成为过去式。因此，对现代的企业而言，“永续生存”这个使命变得更为艰难，而具有前瞻性的公司，无不努力追求使企业更具适应力的方法。海尔即是其中的佼佼者。海尔的几次变革，均成为企业再造的范例，而最近一次转向“自主经营体”的运作模式，更是具有颠覆性与预见性的重大转变。

海尔所实行的人单合一与自主经营体，将组织从控制性的体制转向自主性的有机体，随市场做出应变。海尔之所以能实现此种变化，是植根在领导人张瑞敏对企业的进步从不懈怠的决心，以及过去近 30 年来的数次变革所累积的经验与教训之上，绝非一蹴可及的。虽然学习海尔管理模式之革

新需要较大的资源、经验及毅力，但学习海尔的创新管理精神，以及在各环节创造全员参与式的管理流程，却是现代企业不应回避的重要课题。

本书作者曹仰锋是一位十分用功的学者，他在出国学习和工作之前，曾与海尔合作过较长时间，对于海尔内部的管理有着深刻体会。也因为这段机缘，仰锋对于海尔的发展有着长时间的关注，因而有本书的产生。

书中对于海尔自主经营体的运作，以四个象限——顾客价值、自主经营体、日清体系、闭环优化为代表，并以人单合一、人酬合一、单酬合一及知行合一加以联结，可谓十分深刻贴切。书中对海尔著名的人才选拔机制，业绩追踪的日清体系，以及全员管理会计上的创新等，均有详细说明。对于自主经营体三级系统的解说，也让读者了解此一模式是如何从下而上地贯彻一体，以及传统管理与支持功能的人员如何融入此一体系当中。书中也详细描述支持自主经营体所需的各种平台，如虚实交互平台，开放式创新平台，以及供应链信息平台等，最后还加上对海尔文化与管理精神的阐述。综合言之，本书可说是至今对海尔人单合一与自主经营体转型细节解说得最为翔实的书籍，对于中国管理理论的提炼也将有重大贡献。

海尔的变革还在继续着。自主经营体模式使得海尔内部成为契约化个体相连相通、共创共享的平台，人才、资源、市场机会同时在此一平台组织上聚合。然而，诚如书中提及的“海尔不变的基因就是自以为非”一般，海尔的变化将是一个不停止演化的过程，其繁衍进化，势必持续让人拭目以待。

陈威如

中欧商学院战略学教授，平台战略作者

2014年5月23日

于中欧国际商学院

持续变革，成就王者

经过 30 多年的改革开放和快速发展，中国已经成为全球第二大经济体，且很有可能在未来 10 年超过美国，成为第一大经济体。这个堪称伟大的历史进程，亦是中国各类型企业崛起、重生和跨越式发展的关键时期。虽然从总体上看，中国企业的规模、实力参差不齐，但不容置疑的是，一批从激烈市场竞争中脱颖而出的中国优秀企业，开始产生越来越重要的世界级影响力，海尔就是其中之一。

在过去 10 年里，我曾多次接触这家生长于青岛的中国家电企业巨头，也曾面对面地和它的掌门人张瑞敏先生深入交流。令我感慨的是它典型的中国式企业崛起经历：从 1984 年开始创业，到成长为世界白色家电第一品牌；从资不抵债的破旧小厂，到成长为世界级企业，海尔人一路走来，筚路

蓝缕，他们用 30 年实现了自己的梦想，鼓舞着更多中国企业的成长。

我仍然记得，2012 年秋天我和《哈佛商业评论》中文版的同事们一起去海尔总部调研的情景。相对于它在 20 世纪 90 年代的烈火烹油般的黄金上升时期，此时的海尔工业园区、大楼陈设均算不上气势恢宏，媒体同行们对它的好奇心也大不如前。但我们在调研中切身感受到，从张瑞敏先生到中层到一线员工，海尔人始终保持着数十年不变的勤勉、务实、灵活、进取。

在那一次的采访中，张瑞敏先生（内部尊称他为“张首席”，似乎是首席执行官的简称）津津乐道于他正在全力推动的海尔人单合一营销生产体系，以及他即将全面展开的海尔物流体系优化布局。老实说，当时我和同事是半信半疑地听着，觉得一切很有道理，但也担忧知易行难。如今仅仅两年之后，我们已经看到，海尔不仅继续巩固了它在白色家电领域的优势地位，保持了可观的增长和赢利，更以其全新的物流体系羡煞同行。

实际上，海尔一直就是这样，在外界半信半疑中迅速成长壮大，它的生存发展逻辑，看热闹的不少，真看懂的不多。今年是海尔集团成立 30 周年，三十而立，是值得好好总结的时候了，这不仅关乎海尔，更关乎中国企业的既往和未来。

海尔的 30 年，是变革的 30 年。30 年磨一剑，海尔不仅在市场业绩上成为“世界冠军”，其独创的人单合一双赢管理模式更是在全球引起巨大关注。哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授、斯坦福大学的詹姆斯·马奇教授、战略管理大师加里·哈默等都对海尔的人单合一管理模式给予了很高的评价。有关其管理变革的详细陈述，可以看看《哈佛商业评论》中文版 2012 年对张瑞敏先生的专题访谈。今天再读，可以更深切地体会海尔持续变革之不易和关键变革的成效。

多年来，海尔一直是许多企业争相学习的对象。然而，正如商业世界的常识所揭示，任何简单的模仿或照搬，都将无济于事。企业战略与管理的学习，重在获得更完整的信息，梳理最真实的实践，进而获得最有效的心得。因此，试图将

海尔的模式植入自己的企业并非易事，因为人单合一管理模式是一个复杂的管理系统，在学习和移植之前，最重要的就是深入地了解这一管理模式在海尔的实际运用。

曹仰锋博士的《海尔转型：人人都是CEO》恰逢其时，它不仅为我们全面揭示了海尔人单合一管理模式的变革历程，而且完美地展示了人单合一管理模式所包括的所有内容。这是一本关于变革管理的经典著作，对那些想成长为世界级企业的中国企业领导者而言，更像是一部“战略指导”手册。书中精彩地阐释了“扁平化”、“授权”、“内部创业”、“颠覆式创新”和“领导力”等这些在变革中经常遇到的难题，因此这本书的出版，不仅突破和创新了西方战略管理和组织变革的一些理论，更是对构建中国式管理模式进行了有益的探索，对提升中国企业的全球竞争力和中国管理的全球影响力均具有重要意义。

我们正处在一个颠覆性变化的时代，变革是这个时代里企业永恒的话题。不断地破坏、创新和变革，也是海尔在动荡而又竞争激烈的环境中制胜的密码。没有对旧体制的破坏，就不可能有新格局的创新，每一次破坏都是再造的开始，破坏越大再造的概率就越高。然而，组织变革，尤其是颠覆式的管理变革风险很高，对企业的挑战也很大。正如哈佛商学院教授约翰·科特所言，组织变革是管理的一把双刃剑，它既可以构建一个更紧密、更具目标性的企业，也可以触发一种对混乱和动荡的强烈抵制。

如何选择变革时机？变革的阻力和障碍是什么？如何将顾客融入企业的变革中？战略和执行如何融合？变革中领导者的角色是什么？如何通过变革激发员工的创业和创新精神？如何消除员工对变革的消极抵制？这些问题一直在困扰着企业的领导者们。

《海尔转型：人人都是CEO》这本书对以上问题进行了全面诠释，深入剖析了隐藏在这些问题背后的真正原因。作者深入到海尔内部，进行长达7年的跟踪式

研究，结合海尔 30 年的变革实践，展示了丰富多彩的案例故事，提出了切实可行的解决方案，并将这些方案提炼成一系列的管理模型和实战工具，供企业管理者们使用。可以说，这是一本将企业实践和管理理论进行有效结合的著作。

《管子》有一句话：执一不失，能君万物。成功的企业变革需要坚守正确的使命和价值观。我们常说，万变不离其宗，这个“宗”就是指企业变革时所坚持的核心原则。曹仰锋博士在本书中为我们拨开了变革的层层迷雾，揭示了海尔在变革中所坚持的核心原则。这个原则就是“让每个人成为自己的CEO”，即通过机制的设计和再造激发每一个员工的创业精神和创新能力，实现从“被动管理”到“自我管理”的转型。正如作者所言，“我们每个人都有一扇自内而外的‘心门’，除非我们自己亲自去打开，没有人能够从外部开启它。海尔的人单合一管理模式，其实是参透了人性的真谛，因为在这种模式和机制中‘只有自己才能成就自己’。”

从关注企业到关注自己，从组织管理到管理组织，这也是有着 90 多年历史的《哈佛商业评论》正在着力进行的实践与理论梳理。作为全球公认的专注于公司管理变革理论和最佳实践的探路者和领导者，《哈佛商业评论》越来越关注中国企业的商业实践和管理经验，这其中就包括海尔的组织变革和创新案例。我们欣喜地看到，海尔的人单合一管理模式正逐步走向世界，在日美等国企业产生直接影响，成为学习对象。张瑞敏先生 2012 年接受《哈佛商业评论》中文版专访时曾说，真正的管理是没有国界的，是可以共享的。

在我看来，曹仰锋博士基于海尔变革实践所提炼的管理变革“三环理论”具有普适性，也触及变革的本质，它指出成功变革的四个核心要素：卓越领导、本真之心、躬身实践和慎始慎终，以及对应的四个基本原则：从我做起、自以为非、人为本源和持续学习。重视并运用好这些基本原则，对于企业领导者重新审视和评价自己企业的变革管理将大有裨益。

作为正在崛起的世界最大经济体之一，中国需要越来越多的世界级企业，需

要成百上千个“海尔”，而在日益全球化和复杂化的市场竞争中，唯有坚持变革、善于变革，才能成就更多中国企业的世界级企业梦想。而变革之路从来不是坦途，就像“雾中前行”，罕有路标可循。因此，我非常高兴地将《海尔转型：人人都是CEO》一书推荐给读者，衷心希望这本书能够成为引导企业变革的“航向灯”，让更多企业管理者从本书中受益，将书中所提出的原则和工具应用到企业变革实践中，提高核心竞争力，弄潮全球大市场。

何刚

《哈佛商业评论》中文版主编，《财经》杂志执行主编

2014年5月12日