

凭什么要学 张瑞敏

互联网时代企业转型的海尔实践

王俞现◎著



中国第一本系统阐述大体量传统企业的
互联网转型之作

海尔在互联网时代的变革思路与转型逻辑

这是最坏的时代，也是最好的时代；要么自我颠覆，要么被
别人颠覆。

——张瑞敏



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

凭什么要学 张瑞敏

互联网时代企业转型的海尔实践

王俞现◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

凭什么要学张瑞敏：互联网时代企业转型的海尔实践 / 王俞现著. —杭州：浙江大学出版社，2014.8
ISBN 978-7-308-13557-3

I. ①凭… II. ①王… III. ①海尔集团公司-工业企业管理-经验 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第158007号

凭什么要学张瑞敏——互联网时代企业转型的海尔实践 王俞现 著

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	谢 焕
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	18.75
字 数	230千
版 次	2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-13557-3
定 价	48.00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>.

各界赞誉：

张瑞敏是海尔的缔造者，也一直是这个帝国的颠覆者。海尔的变革并非通向未来的必经之路，可他的实验拓宽了对制造业的想象空间。

——《中国企业家》杂志

海尔进行这样的商业模式和组织管理模式变革，是对西方经典管理理论的颠覆。在全世界走了很多的国家，了解了很多的企业，大企业这么做的还很少见。为什么？因为颠覆不好很可能自己就垮台了。

——美国著名战略大师、管理专家 加里·哈默

张瑞敏是中国真正的管理学大师，真正专注于企业的管理和经营。全中国来看，只有张瑞敏，他知道自己在做什么，他知道自己要什么……他每一次的变革，都是关于海尔的全新的开始，真正是围绕用户按需定制的C2B，这确实了不起。

海尔在电子商务、互联网时代能够这么快地改变自己，为其他企业做出了榜样。

——阿里巴巴集团创始人 马云

海尔管理模式创新给欧洲企业打开了一扇突破发展困局的阳光之门，这种模式创新是一场互联网时代管理思想的解放运动，其本质是对进取、速度与价值的追求。

——西班牙IESE商学院教授 卡洛斯

海尔并非机械的在市场与层级之间寻求平衡。可以肯定的是，在激发员工的自主意识与创新精神方面，没有人比海尔走得更远。

——意大利学者 拉戈

国力的较量在于企业的较量。在中国企业家中，有资格与世界对话的人屈指可数，海尔总裁张瑞敏是中国企业界的典型代表。

——德国《生活周刊》

在制造业时代曾经辉煌的“海尔”如何在互联网时代成功转型，面对互联网思维、平台战略、粉丝经济，是抗拒还是融入，我想中国的制造企业可以通过这本书了解到张瑞敏是怎样思考的。

——中欧国际工商学院金融与会计系教授、家族传承研究中心联席主任 芮萌

在关键节点的战略选择上，准确研判方向并有针对性地加以应对，是企业掌门人解决传承问题首先应予思考的。身处互联网的大变局时代，本书所呈现出来的海尔的先行一步，提供了国内外企业可资借鉴的应变模本。

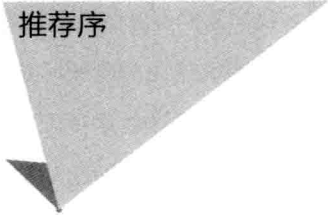
——中国著名产业经济学家、《环球财经》杂志编委 白益民

所谓的互联网思维，也许不会颠覆到所有的犄角旮旯，但注定会波及众多的行业和领域，影响我们的工作方式和生活方式。所谓的传统企业，也许仍然能够生机勃勃，但他们的生机往往来自于积极主动地拥抱当今社会的主导潮流。永续经营的成功企业，既要有活在当下的本领和能力，也需要领先一步的胆略和资质。从这个意义上讲，转型就是延续传统，拓展传统。作者在本书中呈现的素材，具体鲜活，为企业的经营者提供了适时和必要的紧迫感。

——北京大学国家发展研究院管理学教授、BiMBA学术委员会主任 马浩

近年来，中国大型制造及流通企业遭遇互联网经济的冲击非常之大，在众多的突围者中，以海尔最为激进也最引人瞩目。在这个意义上，我们必须关心张瑞敏。海尔之未来，关乎实体经济转型的中国出路。

——著名财经作家、“蓝狮子”出版人 吴晓波



推荐序

海尔是智慧的： 管理3.0时代海尔经验的新范式

姜奇平

中国社科院信息化研究中心秘书长、《互联网周刊》主编

王俞现《凭什么要学张瑞敏：互联网时代企业转型的海尔实践》是中国第一本系统阐述大体量传统企业转型之作。

凭什么学习张瑞敏？正如书中所说：在中国上千年的商业史上，还没有哪个时代像今天这样，基于互联网的商业变革的速度之快，及至目不暇接。新事物层出不穷，创新令人眼花缭乱。整个传统行业沉浸在一片惶恐和焦虑之中。企业

在大转折时代要完全融入互联网，为此传统企业需要战略转型。但许多问题看不透，做不起来，这时就需要向导。

王俞现对商帮深有研究，是研究传统企业的专家，而我一直在研究互联网。我们共同看好张瑞敏。海尔不是互联网科技企业，实践的却是互联网战略。这正是传统企业与互联网走到一起时，最需要学习的对象。我同意王俞现的评价，认为张瑞敏就是中国传统企业互联网转型的启蒙大师。张瑞敏把互联网思维完全融入实体的战略与管理中，他对互联网的理解比许多搞互联网的人更加深刻。

本书对海尔的转型实践，进行了全面细致的描述。我想结合对互联网时代我国企业管理变革的研究，谈谈自己的一点体会。

传统企业现在的核心焦虑在于：工业时代市场简单、需求固定，传统管理还能应对，人单还能合一；互联网时代，市场复杂、需求多变，管理应对不过来了，人单合不了一了。学习张瑞敏，就是要解开这个心结，悟透互联网思维的精髓，在于以变应变，以“人”的变，应“单”的变，有针对性地克服人单关系反应迟钝的“工业病”。

我认为海尔是复杂的。活的东西总是很复杂，而机械教条的东西才是简单的。海尔的实践难以用简单的教条概括，这是人们在学习张瑞敏时共同的感觉。这是外在的复杂。我在学习中进而感到，海尔的管理属于复杂性管理，这是内涵上的复杂。复杂性管理这个说法容易引起误解，以为是指管理越复杂越好。其实不是这个意思，它指的是轻松搞定复杂，这就是传说中的智慧。

我接触互联网已近20年，觉得互联网的特点就在复杂性。海尔管理中的去中心化（群龙无首）、扁平化（倒金字塔）、自组织自协调等，其实都是复杂系统的标准特征，所以我觉得在学习海尔枝枝杈杈上的东西时，脑子里有复杂性概念，就一通百通了。

与互联网时代之前的管理不同，原来是怕复杂，越复杂管理成本越高。复杂性管理则相反，越复杂成本越低。复杂加低成本，反映在现象上就是“灵活”（SMART）——在人与单贴近上灵，在响应市场上活。复杂性管理就是智慧的管理，它颠覆的是工业时代机械的管理。

20世纪的企业管理变革，无论是计划经济向市场经济转变，还是企业内部市场化，一言以蔽之，都是以简单组织系统静态适应简单市场环境。21世纪的企业管理变革，要求以复杂组织系统动态响应复杂市场环境。

海尔经验就是“做大做强”后进一步“做活”的经验，是中国管理传统与网络时代精神相结合的产物，是互联网时代的企业管理经验，是“中国制造”向“中国创造”迈进时代应运而生的新经验。海尔经验来得正是时候。

从范式转移看海尔经验的管理变革要点

从管理变革角度看，我们将海尔“人单合一”经验，诠释为以互联网时代的复杂性范式管理，去变革工业化时代的简单性范式管理的经验。

关于管理范式的复杂与简单，简明的判别方法是：以有无“自组织”特征区别简单性与复杂性。复杂性范式特点为以灵活的组织（即“人”）应对复杂的环境（“单”，即市场和需求）。所有企业本质上都在追求人单合一，但只在变化不复杂（传统“中国制造”）条件下经济，一旦变化复杂就不再经济，而海尔的独特在于以变制变，可以经济地实现高度动态变化的人单合一，体现了互联网时代的新经济规律：从复杂不经济，发展为复杂经济。

互联网最主要特征，是系统与环境相互作用关系从简单向复杂发展变化。2013年中国信息经济学会理事长杨培芳曾提出：“信息经济是复杂经济。”互联

网时代的关键特征，也是企业环境（单）所面临的重大改变，是市场环境的简单稳定局面一去不复返，相反复杂多变成为常态。

“人单合一”，第一层含义是组织与环境的匹配，这是海尔经验与国内其他管理经验的共性，企业（人）与市场（单）匹配是企业管理的一般规律，要通过基础性管理实现；第二层含义为组织与环境的复杂性匹配，即以复杂组织应对复杂环境，这是海尔经验的独特性所在，也是第三代管理经验的共性所在。

海尔原来的经验是“日清日高”，强调有序结构与动态进化的结合，属于泰罗的科学管理与熊彼特创新领导的结合，属于工业化的管理哲学，其在此基础上推陈出新，用内部“有序的非平衡结构”，来应对外部复杂环境，即信息化的管理哲学。

管理1.0是美国经验，以简单组织应对简单环境。管理2.0是日本经验，以简单组织应对复杂环境。管理3.0是中国经验，以复杂组织应对复杂环境。海尔经验是管理3.0中的佼佼者。

海尔经验的范式新在哪里？

海尔经验是世界上第一个经过实践检验的成熟的复杂性管理典范。其核心特征是“以灵活的组织对付复杂的环境”。海尔复杂性管理范式的“复杂”体现在两个方面，一是复杂适应（人单合一），强调适应变化；二是复杂创新（海尔称之为双赢，即两个创造：创造用户价值，创造企业或员工价值），强调主导变化。

首先，人单合一，既体现了中国管理变革的传统，即企业对市场的适应（如模拟市场、成本否决等），又体现了互联网时代特征，即不是以简单组织适应简

单市场，而是以复杂组织适应复杂市场。海尔管理的复杂性体现在自组织、自协调、自激励等一系列典型的复杂系统特征中。

工业化最大的挑战来自这种情况，分工角逐中谁能占有一席之地，并把别人挤下去。达尔文的“物竞天择”，不过是斯密哲学的一种历史引申。竞争是分工背景下人与人的行为逻辑。持性恶论的达尔文认为人与人之间用对立的方式进行竞争，和低等动物的角力没什么区别，所以是“物”竞。

张瑞敏与达尔文的进化论，有本质的不同。最大区别在于，达尔文认为个体与个体的竞争是活力和进化之源，而张瑞敏则倾向认为内外协同是活力和进化之源。一个强调竞争进化，一个强调合作进化；一个要把人变成机器，一个要把机器还原为人。也就是说，两人提出的进化路径是相反的，这与工业化和信息化所面对的历史挑战不同有内在的关系。

其次，海尔经验中的双赢，有别于对市场的被动适应（其结果往往导向价值链低端的中国制造），体现为向市场高端做优的主动追求，在做强做优中实现双赢，一赢体现在用户高端附加值的创造中，其复杂性范式特征表现为对创造用户价值的自我激励和主动追求。二赢体现在对产业高端的转型升级中，复杂性表现为对创造企业价值的自我激励和主动追求。

我国许多管理经验无法从微观上解决结构调整和转型升级的自我驱动问题，多靠宏观政策从外部刺激企业，或简单通过追加资金投入的方式刺激研发。宏观刺激和物质刺激对于创新虽是必要的，但海尔经验的独特在于：顺应企业与产业一体化趋势，从企业内因中产生向产业上游升级的自我驱动力；通过人的创新素质的提高，通过内因作用，加强引进吸收消化再创新的能力。

海尔经验对管理变革的新贡献

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。变革的不仅海尔一家，但它最为彻底，并且逐渐超越了丰田经验。

战略大师加里·哈默认为，“海尔进行这样的商业模式和组织管理模式变革，是对西方经典管理理论的颠覆”。具体颠覆在哪里？与海尔经验相比，可清楚看出丰田经验的局限在于“以简单性组织范式应对复杂化市场环境”。虽然丰田经验内容很复杂，但范式却是简单性的，例如它不是扁平化的、自组织的，经验上表现为组织的神经末梢相对于神经中枢对市场反应迟缓，这几乎是日式管理的通病。

管理3.0超越管理2.0主要在于，修正了组织范式，加强了组织神经末梢的反应能力，使组织变得全员灵活，而不光是中心和上层灵活。张瑞敏推荐费尔普斯的《大繁荣》一书，其中的大众创新，就是神经末梢上的创新。本书中介绍的海尔的大众创新是创客式的创新，比费尔普斯说的大众创新还要彻底。不需要把草根提拔到精英的岗位或研发专业岗位，在本职岗位就可以创新。如果说熊彼特创新是创新的“小乘佛教”，这可以说是创新的“大乘佛教”。

相对于美、日、德等国家，中国有一个成为管理3.0代表性国家的独特优势，这就是中国有几千年复杂性范式的传统，渗透到国人血液中的传统，尽管是农民式的复杂性。中国式管理的一个门道就是“以变制变”，就是古汉语中的“易”，就是复杂性的另一面“灵活性”。打乒乓球，灵。从外交到对付WTO，也像打乒乓球似的灵。灵就是低成本的复杂性。它与互联网带来的高效率的复杂性范式，在螺旋式上升中正好同构，注入工业化内容（指效率）加以改造后，就可以成为一种创新的管理范式。这是中国人天然的特色优势，所以其威力一下子在世界上显现了出来，其他国家的文化不一定是这样。

互联网思维下的管理，一方面具有分布式特征，强调人人都是CEO，但它不同于分散的小生产，网络中的各个分散的节点，都是以比工业化更高的效率连接起来的，它是传统复杂性范式的批判性改造。

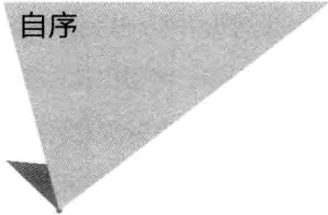
中国如果没有独特的东西，就只能长期跟在后面追随别国，而凭借自己独特的东西，就有在追赶中超车的机会。日本当年超车美国，就是这样。海尔改造三洋，管理3.0与管理2.0在实战中的优劣立判，日式管理被打回原形，震动了国际管理学界，这已实战证明了海尔经验的国际价值和普适价值。中国需要管理自信。我十分赞同作者的一个评价：从某种程度上可说，张瑞敏是中国至少自明清以来真正向世界输出管理思想、模式的第一人。

中国企业在学习海尔经验中，要注意一个发达国家企业学习管理3.0中可能较少遇到的问题。由于复杂性管理是第一次浪潮与第三次浪潮的隔代杂交，中国企业要注意不要忽视第二次浪潮的基础，既不能凭空越过，也不能削弱科学管理。具体所指是，在发挥灵活性优势时，不能削弱现代企业制度、专业化、全面质量管理等传统工业化的基础管理，否则会倒退回农业社会过于随心所欲的人治管理，而不是在打好固定靶基础上打飞靶。要搞好管理科学化和复杂化的“两化融合”。

当前，美国、日本等许多发达国家正在认真学习借鉴海尔经验，把它作为继管理的美国经验、日本经验之后的中国经验，推动发达国家的管理变革。我国在推进互联网时代企业管理变革中，应充分重视海尔经验，推动我国企业做强做优，在“两化融合”中，培育一批具有国际竞争力的世界一流企业，发力超车。总结互联网时代我国企业管理变革经验，也有助于中国企业的管理意识从自发走向自觉，与时俱进创新发展，在世界管理理论宝库中做出与中国经济表现相称的独特贡献。

对企业来说，学习张瑞敏，不同于过去的学经验、学教条，要学习他活的

思想。海尔是复杂的，张瑞敏是复杂的，互联网思维也是复杂的，但把复杂性悟透了，做轻松了，其实倒很简单，就是做时代企业所需要的“灵活”，也就是智慧。



自序

凭什么要学海尔？

世界已经进入互联网时代，工业化时代的烙印已然变得斑驳。当很多人还在将以流水线和规模化生产为根基的分工理论和层级制管理理论奉为圭臬时，张瑞敏早已嗅到了它们即将走下世界管理发展史舞台的落寞。

张瑞敏一度也是落寞的。十五年来，他在不同场合，不遗余力、没有断续地传播其有关海尔面向互联网转型的思想及观念，但只有少数人听得进去。甚至主流的商业杂志或媒体，对其报道也时不时会带有揶揄的味道。

马云也曾落寞过。过去两年“双十一”阿里系电商平台的大放异彩，让一小撮原来无视其存在的人，也突然冒出来对其刮目相看。

在对张瑞敏抱有成见的人中，马云也曾算一个，但最终两人以战略合作的方

式，惺惺相惜地结下一段“姻缘”。

2013年12月6日，在阿里与海尔的这段“姻缘”报喜的前三天，马云前往海尔与张瑞敏会谈。一个是中国传统行业的大佬，一个是中国商界新生代领袖，但这并没有妨碍两人在诸多问题上的殊途同归。

马云说，阿里巴巴现在有三个大的集团，一个是阿里巴巴电子商务集团，一个是阿里巴巴小微金融服务集团，第三是菜鸟网络。我们的想法就是信息流、资金流和物流，铁三角的布局，形成一套生态链。

张瑞敏立马说，阿里主要做的三个，一个是信息流，一个是资金流，一个是物流，其实就是互联网时代的三大平台，一个信息交互平台，一个支付平台，一个配送平台……我们双方其实最终的目的不是把业务做到多大，最终的目的是怎么样满足用户的体验。

马云是一个牛人，其正以要么平台化、要么被平台化的姿态，整合着其所需要的资源。电器及大件商品“最后一公里”的鞭长莫及，及对改善用户体验的迫切要求，让马云看上了海尔旗下遍布国内县、乡、村的日日顺综合物流网络。

马张结缘，让国内商界开始正视海尔的存在，开始感慨张瑞敏眼光的独到与老辣。

2014年1月，伴随万科等国内标杆性企业前往拜访海尔，有关张瑞敏的商业思想，尤其是其面向互联网转型的思想，引起更多关注。不知这种迟到的敬意，能否化解张瑞敏心头的落寞？

为什么要学？

当很多人仍沉浸在探讨互联网思维、精神或基因是什么时，当很多人开始

意识到互联网所带来的变化，与传统产业不再是井水不犯河水的事情时，当大家都试图为传统产业转型支招时，海尔已在外界的默然、不屑或不解中走过了十多年。

张瑞敏已然以用户为核心、以流程化和信息流为切入点，开始了海尔从组织到管理、从物流到资金流平台的变革与重塑。

在中国上千年的商业史上，还没有哪个时代像今天这样，基于互联网的商业变革的速度之快，及至目不暇接。新事物层出不穷，创新令人眼花缭乱。业已展现出来的竞争格局，尽管大有尘埃落定之势，但仍存在巨大变数。

当阿里、腾讯、百度等在互联网领域以时不我待的心情布局未来时，传统行业却如热锅上的蚂蚁，不知所措。整个传统行业沉浸在一片惶恐和焦虑之中。加之，很多行业进入不景气周期，这种惶恐和焦虑，又让传统产业大有不知所终的意味。

所以，为什么要进一步唤起大家关注海尔，原因也就在这里。

海尔是中国制造业的一面旗帜，以其体量，如何转型引发人们无尽的遐想。当海尔都在矢志不移地按照互联网思维的内核而转型时，对于中国的其他制造业企业来说，谁还能侥幸地说自己是否应该转型？

很多企业不清醒，源于没有看透未来；很多企业没有紧迫感，源于他们不知道该如何下手、秉持什么底线与原则下手。其实，仔细打量一下海尔就知道了。

张瑞敏是站在世界潮流之巅来看待这场互联网革命的，所以他的探索起点绝非一些流于“术”的公司的思维所可比拟。与那些固守传统思维仍没有看出门道的传统企业相比，与那些眼光仍局限或沉迷于营销、传播层面的企业领导人相比，张瑞敏以海一般的兼容并蓄，从各个层面，改变了整个海尔的基因。

当大家仍在不绝如缕地就互联网思维、精神或基因，讨论个不休时，国内传统企业的掌门人，没有哪个人像张瑞敏那样，以无比清醒的思路，掷地有声地抛

出富有体系、且看点与噱头兼顾的有关互联网的种种观念。

当我们还难以观察到哪家具具有标杆性的企业正在从传统产业的窠臼中呈现出较为清晰的转型格局时，海尔的实践足以让人眼前一亮。从某种意义上说，张瑞敏就是中国传统企业互联网转型的启蒙大师。

战略大师、《管理大未来》一书的作者加利·哈默说，他看过很多基于互联网时代的管理创新，但在西方多数是规模很小的科技企业。海尔的颠覆性在于：第一，这是一个最多时拥有8万多人的巨型企业；第二，这是一家传统制造型企业，而不是科技互联网公司。他从没有见过这样的案例。

尽管哈默对海尔的探索充满信心，但要说海尔转型是成功的，尚需时日。即便如此，海尔在互联网转型道路上所持有的思考、思路、思维、步骤、路径及所走过的弯路，无疑可作为中国传统企业尤其是制造企业参照。海尔的探索，也是中国传统企业尤其是制造业未来转型的缩影。

学什么？

其实，海尔并没有服众。至少有五种观点，会继续影响人们对于海尔的关注。

1. 张瑞敏并非神话，他不听国内学者、专家的反对，学习美国通用搞多元化，结果做得一塌糊涂。

2. 无论张瑞敏做企业文化，还是搞流程再造；无论张瑞敏做管理模式创新，还是提出从创造客户到交互用户，从打造自主经营体到利益共同体，从倡导人人成为CEO到人人创客化，都是在玩概念、玩词汇，说得多，有效落地得少。

3. 尽管张瑞敏一直在强调要将海尔变成开放、平台化、生态圈化的组织，