

Haier

Notes on
Haier's
Transformation

海尔转型笔记

郝亚洲◎著

流
外
借

零距离观察海尔转型之路
细节中感受张瑞敏个人智慧和魅力

 中国人民大学出版社

海尔转型笔记

郝亚洲◎著

Haier

Notes on
Haier's
Transformation

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔转型笔记/郝亚洲著. —北京: 中国人民大学出版社, 2018.9
ISBN 978-7-300-26027-3

I. ①海… II. ①郝… III. ①海尔集团公司-企业管理-研究 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 161373 号

海尔转型笔记

郝亚洲 著

Haier Zhuanxing Bijì

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		
规 格	145mm×210mm 32 开本	版 次	2018 年 9 月第 1 版
印 张	8.375 插页 2	印 次	2018 年 9 月第 1 次印刷
字 数	151 000	定 价	58.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

一个人的成长

2007~2009年，我主持《北大商业评论》的编辑工作，深觉这本杂志的深度不符合企业界对一本冠以北大名头的管理杂志的期待，决定大刀阔斧地对其进行改造，希望管理评论能够跟上乃至领先于日新月异的企业管理实践。

然则再好的理念也须找到干练的人才予以操作，这种干练，不仅仅意味着发现和开掘选题的能力，深入中国企业体察管理细节与组织动力的激情，还一定不可缺少欲以管理水平的提升促社会发展的使命感，它既来自长期沉浸式阅读管理典籍所带来的历史穿透力，也来自感知中国企业痛点之后力图推动现实变革的强烈意愿。找到这样的管理评论人才难之又难，幸运的是，我在编辑部内部发现了郝亚洲。

编辑部的老编辑告诉我，郝亚洲是主动上门毛遂自荐加入这家杂志的，他怀着某种莫名的冲动，有一天，穿过位于北京中关村的

太平洋大厦中密密麻麻的电子元器件小摊，顶着各种不绝于耳的叫卖声，径直敲开了《北大商业评论》的门，说他想为一家管理杂志写作。我当时不知道这位人大新闻学院的毕业生凭什么认定自己要走和能走一条管理评论之路，但我喜欢这个故事，因为它表明，在满是算计或计算的管理评论界，还有人能保持原始的冲动，我在这冲动背后窥见了我想要的激情与使命感。

于是郝亚洲成了编辑部最倚重的封面故事作者，我总是把他派去攻坚各种难啃的骨头。他的冲动被证明是具有两面性的，一方面永远带来另类的视角、新鲜的想法乃至磅礴的文气，另一方面，又常常免不了某种急于挑错的尖酸，指点江山却力有不逮的空疏，乃至旁观而不是实践往往会引发的认知傲慢。

其后，我在撰写中国最具管理探索精神的企业——海尔及中国最堪称管理思想家的企业领导人——张瑞敏的变革故事的时候，征召郝亚洲作为我的助手。我们同时还在《IT 经理世界》开设了“管理实验室”专栏，纵横万里，上下千年，追寻管理思想的完整脉络。我们共享了无数在企业内穿梭采访、在斗室里呕心写作的日与夜，常为文思的卡壳而苦恼，却也因文路的打通而感受行云流水般的快乐，我们探讨管理的方向，钻研管理的精髓，为中国企业的成长而兴奋，也为它们臀部剥之不去的旧时纹章而愤恨不已。在这个过程中，我看到郝亚洲的变化，用他自己的话说，他收获了“关于人生的豁然开朗”。他说，像当年一样，他依然在怀疑，但他学会了温柔

以对和释然，知道了只有忘记自己才能做回自己。

其实，郝亚洲的历练就是一代中国管理评论人成长的一个缩影。我一向认为，评论者对做事的人，要怀有认知上的谦卑。也许所有杰出的批评家（不管在什么领域）都是如此：从最好的方面看，这类批评家的洞察力无可匹敌；从最坏的方面看，他们傲慢无礼，自以为是。当尼采想做一名作曲家而不得，面对瓦格纳，他只好靠搜刮其成果来填充自己的视野。不能成为艺术家的评论家绝不缺乏奇特的想象，但他们的看法可能具有高度的“偏见”，尽管那偏见不无“片面的深刻”。

在我最喜欢的电影之一《鸟人》中，有一段百老汇戏剧导演兼演员瑞根和毒蛇戏剧评论员塔比莎的对白：在塔比莎发誓要毁了他的戏之后，瑞根痛斥批评家是“懒惰的笨蛋”，因为她只会给万事万物贴标签，不贴标签就看不见任何东西。“你把所有那些小小的噪音误认为真正的知识。”更重要的是，“你写了那么几段，没有花费你任何东西！你没有风险！没有！没有！没有！没有！而我是一个演员！这出戏花了我一切……”

所以，评论家需要忘掉自己，投入生活的演出，在投入中了解演员的一切。当然，拿钱给人贴标签的，是另一回事。我们大概不能把那些人叫作评论家吧。用《鸟人》里的台词来说，他们只是些 informer。

胡泳

北京大学新闻与传播学院教授

Notes on Haier's Transformation

序

读懂海尔已中年

阴晴朝暮几回新，

已向虚空付此身。

出本无心归亦好，

白云还似望云人。

苏轼，《望云楼》

需要为新书写个序，我真不知道该从何写起。每一篇文章都是一段独一无二的感受，串在一起就是我这几年的人生故事。其实就是这么简单，我这几年只干了一件事——研究海尔。这也是我最值得自豪的，我咬紧牙关，全力以赴地做了一件事，或许不算做得好，但我的确打造了一个全然不同的人生。

2012年，我跟随胡泳教授深入海尔。一开始，胡教授和海尔文化

中心的朋友就为我打开了方便之门，直接让我近距离观察张瑞敏、杨绵绵，把我这个还有些茫然的年轻人一下子扔到了变革的风暴眼。暴风骤雨般的变革现场让我有些猝不及防，稀里糊涂中始终怀揣着几分忐忑，我甚至用了很久才搞明白海尔内部的话语体系。现在想起来，就像是从中学校到大学的跳跃，你突然间发现高等数学和代数、几何是全然不同的思维模式，大学教授们又不可能像中学老师那样每天给你掰开了揉碎了讲，这种断裂感持续冲击着我大学四年的学习和生活。

我记得刚去海尔的时候，胡教授要求我只听不说，不懂再问。但我总是自恃老编辑人出身，担心问了会没面子，于是默默地攥紧了拳头，自己去翻阅资料学习。直到有一天，《海尔人》跟我约了一篇文章，我写好之后才觉得那种断裂感有所缓解。

断裂感的由来是间接经验的行云流水和直接经验的磕磕绊绊之间产生了冲突。我们以前写评论做案例，是在既定的框架思维之下就地取材。但在近距离直击一个企业时，进入眼帘的都是局部现象，每个局部背后都会有复杂的形成过程，把这些拼到一起之后会是什么，完全是未知的。而我当时能依赖的就是胡教授此前写过的《海尔中国造》《海尔的高度》两本书。可海尔变了，变得很多，变得也很快。

现在我也想对希望从事公司研究的朋友们说的是，不间断的浸入式体验非常重要。胡教授对海尔的心得就是建立在长达十几年的追踪研究之上，我相信他对张瑞敏的直观感受起到了决定性作用。

正是由于断裂感的存在，加之我生性愚钝，迫使我把管理学的边边角角都打扫了一遍。因为张瑞敏是一个思维极其活跃的人，他在认知上的自我进化能力超出常人太多，想跟上他的节奏没有别的

办法，就是不断读书，反复把现实和理论做对照。直到有一天，发现现实超越了理论，我居然感到了莫名的兴奋。

在这种情况下，胡教授的指导是要敢于创新、勇于创造。

首先，要学会“断章取义”，如果发现管理学的解释乏力的话，要跨出去，从哲学、社会学和更宽泛的理论系统中寻求营养，然后自己搭建解释系统，这才有了《知识论导言》的诞生。

其次，要多从张瑞敏身上汲取营养。张瑞敏是一位具有实践智慧的企业家，他读书多却从不把自己局限在理论之中。或者说，他从来都是用现实滋养理论，最后超越理论。他深知传统理论的历史脉络，沿袭特色，更深知哪些在今天是需要被重写的，哪些是需要被重新认知的。三十多年的企业实践、浩瀚的阅读经验和长久不间断的思考，使得张瑞敏敢于提出自己的管理思想，不但提出还要将其系统化。他这么做，在追求创新的西方管理界很受欢迎，在这些学术领袖眼里，张瑞敏是时代的标志性人物，是给正在走入死胡同的大公司管理范式提供解决思路的人。

正如德鲁克在总结自己一生时说的第一句话就是“我是一个作家”，张瑞敏对自己的身份也有着极其本分的认知，他是一个企业家。无论是作家还是企业家，都不妨碍他们突破行业藩篱，对学界思想产生巨大影响。其中有一个很重要的原因——他们的思想根植于经验，而非基于纯粹的理论研究。通过在事实和实践经验的基础上探究本质，也就是我们常说的“实事求是”。

这么多年了，张瑞敏始终都是那个埋头做好本分的张瑞敏，他只会把思考的力量赋予企业实践，这似乎也成了他的原则。

以海尔的实践为坐标，我这几年是在传统、未来之间来回穿梭。我有至少两年的时间在看管理史、商业史，又有两年的时间在研读新经济，其间不断穿插古典哲学和存在主义，今年拿出了些时间读东方哲学的内容。很多时候不是我在主动学习，而是被动研究。因为海尔的每一次变化都会牵扯出新的实践语境，我就必须要坐着时空穿梭机回到过去，看看源头是什么样子，再穿梭回来看看未来可能会怎样，最后落脚到当下，做出一个相对完整的判断。

与其说我在研究海尔，不如说是海尔在推着我成长，永远用不完美的眼光打量自己，永远不满足于自己的过去和当下。没有成功的企业，只有与时代共舞的企业。同样，没有成功的学者，只有站在时代潮头的学者。

我忘记是谁跟我说过了，想成为当代管理名家要满足几个要求，对比之下，我好像还差一些。是实话，我挺尴尬的：如果我说我没有成名成家的心，一定会被人认为虚伪。我可以坦诚地说，前两年我是有的，尤其在《知识论导言》出版之后，我信心爆棚过。但很快我就发现，世界依然是那个世界，别人依然是那个别人，除了自己的心态之外，什么都没有变。

做本分、做自己、胸怀世界、脚踏实地，我最近对自己有了重新定位。说是定位，不如说是一些准则，这些准则就是从张瑞敏和

海尔身上学习而来的。我们所有的经历都是在认识自己，可能会穷尽一生，但总比在失重的状态下漂浮要好。如果你问张瑞敏，做企业不断前进的动力是什么？他也一定会说，认识自己，认识企业。

我们有时不是把自己想得太小了，而是想得过大了。回到“人”字上，每天都是一个崭新的开始。

作为学者或研究者，从研究价值的角度出发，都希望选取一个可以价值最大化的目标企业。这样的企业一般来说会满足如下标准：体量庞大，业务和结构足够复杂，寿命长，行业领导者，有持续的变革能力。海尔无疑是国内为数不多的最具研究价值的公司之一。只能说幸运，一下子被胡教授拉了进来，又一下子被吸引，再一下子在学习和研究中度过了几个人生的四季。

2012年，我31岁，带着对自己对世界的深深怀疑。2018年，我37岁，我依然在怀疑，但我学会了温柔以对和释然，知道了只有忘记自己才能做回自己，也知道了只要路选对了，就不怕遥远。

在我研究海尔之初，有一个资深媒体人对我表达过不解，当时正是“风口论”盛行之际，大家都愿意去追逐可以一夜成名的机会，没人会去在意一个30年的企业内部正在发生的巨变。出于礼貌和客气，我并没有直接回答。现在可以回应了：除了实践的激情、构建新理论的诱惑力、企业家本人的学识和人格魅力之外，我在这个过程中获得了很多次关于人生的豁然开朗。“那一刻，我豁然开朗”，这正是《人生下半场》的作者班德福在和德鲁克交往时屡屡受到神

启时的感受。

六年过去了，我距离不惑的中年更近了几步。我不敢说也不能说，我读懂了海尔，我就是研究海尔的专家诸如此类的话。我始终还是一个对变革充满好奇心的小学生。我可以说的是，我很感谢这段岁月，我从未如此充沛过，也从未如此心安过。我对自己的认识 and 企业的变革实践在同步中，这是一个无法用“成功”作为句号的过程。

路漫漫其修远兮。

感谢张瑞敏先生，他让我看到了沉思的力量和实践的智慧于这个时代的难能可贵，这终究体现于人格魅力之中。感谢恩师胡泳教授，他帮我推开了一扇门，改变了我的人生轨迹，并始终在无私地给予我诸多方面的教诲。感谢海尔文化产业平台的诸位朋友，是他们的鼎力帮助和包容，让我有了一份创作上的从容。感谢海尔的每一位帮我完成研究的朋友们。

感谢海尔，感谢时代！

郝亚洲

2018年8月于上海

引子 / 1

上篇 从流水线到资源平台

1. 海尔周六例会 / 7
2. 海尔生态圈战略 / 15
3. 海尔不想挤 / 30
4. 在 AOM 年会阐述“人单合一” / 36
5. 让二次元疯狂的海尔和作为陪伴者的海尔 / 42
6. 从流水线到资源平台 / 55
7. 这里没有帝国，只有平台 / 61
8. 迷失的独角兽和进击的大公司 / 67
9. 海尔辩证法 / 75
10. 作为金融衍生品的牛 / 86
11. 海尔你学不会 / 90

12. 海尔会在红利期停留多久 / 99

13. 海尔电商简史 / 110

14. 人单合一的高度 / 131

下篇 从泰勒到张瑞敏

15. 致管理者 / 147

16. 29 条军规 / 152

17. 要蒲公英，不要兰花 / 158

18. 从泰勒到张瑞敏 / 162

19. 打领带、穿布鞋的张瑞敏 / 173

20. 关于硅谷悖论 / 182

21. 谁终将声震人间 / 195

22. 消灭时间的人 / 199

23. 张瑞敏的大数据观 / 217

24. 不二 / 222

25. 观自在三章 / 226

26. 你若是芙蕖，就在红泪清露里盛开吧 / 238

27. 重新定义创新和企业家精神 / 242

引 子

飞机缓缓落在流亭机场的跑道上，夜幕已然降临。

空姐广播说，青岛的室外温度接近零下 10 摄氏度，请乘客做好防寒准备。就在大家纷纷起身从行李箱中拿出羽绒外套的时候，我还在四处张望，希望可以看到认识的人。

2011 年年底，30 岁的我决定离开北京，离开这座闭着眼开车都可以找到精确位置的城市。当时的我看似意气风发，职业生涯发展非常顺利，心中对未来的憧憬自然也只有成功和掌声，但我只想换一个方式来证明自己，换一座城市开启自己 30 岁之后的生活。

2012年年初，我只身开车，带着一床被子和几件衣服就来到了上海。我的目标只有一个，通过创业获取在新环境中立足的财富。

2012年年中，南京。闷热，潮湿，几杯酒下肚后忧愁迸发。

我和胡泳教授在南京一段保存尚好的古城墙上散步，谈心。我们有一年多没有见面了，我这半年在上海发展得并不顺利，实在没有脸去面对这位我曾经的领导和启蒙老师。最后，还是他主动联系我，说要到南京出差，我可以陪他去跟南京知识界的几位朋友吃吃饭，散散心。

我记得当时开车去酒店接我们的是袁剑。胡教授在车上主动向他介绍我：“这是亚洲，我们一起做杂志的时候，就是他在编你的稿子。”袁剑一边开车，一边叹了口气：“刊登不出来吧？”“是啊，可惜了。”

我在做编辑时，选编了袁剑《奇迹的黄昏》中的一个章节，最后因为风险问题，被大老板叫停。但过了两年，这本书还是以另一种方式在中国大陆出版了。

饭后，我们在古城墙上散步时，胡泳教授问我对未来如何打算，我大脑一片空白。创业的经历让我并不愉快，且挫败感极强，甚至出现了一种让自己都感到不适的幻觉：对财富的渴望大于对事情的渴望。

“和我一起做两年研究吧，”胡教授沉默了一会儿对我说，“2014年是海尔成立30周年，按照海尔的战略周期来算，今年（2012年）年底会开启一个全新的变革。这个时点的变革，从我们的立场来看，一定是极具研究价值的。”

“好啊。”我说出这两个字的时候，表情是僵硬的。在我的印象中，那几年的张瑞敏和海尔都处于沉寂期，鲜有相关深度报道。一场战况极为惨烈的“千团大战”之后，互联网还处于打扫战场残局的状况，而移动互联网的火速崛起，尤其是微信的横空出世，又把人们的热情吸引到了一个3.5英寸的屏幕上。

当胡教授说出海尔这个几乎很难形成话题，且看似跟互联网不沾边的公司的时候，我的下意识是先答应再说，起码能让自己忙起来。我当时实在不知道一台硕大、安静的冰箱和一个方寸之间尽显人间喧哗的手机之间会有怎样的逻辑关联。

三年前的下意识，成为我今天的幸运。海尔今日之变革，早已跨越了新旧产业的分野，更是以管理变革为切入口弥合了互联网公司 and 传统公司之间那道已经被人为制造了很多年的鸿沟。

全球变革看海尔。是张瑞敏以及海尔这三年来的孜孜不倦成就了我今天的幸运，我很可能是距离这场具有史诗意义的组织革命最近的那个“局外人”。