



穆胜作品
互联时代管理逻辑

云智阅读
WICH READING

路江涌

北京大学光华管理学院组织与战略管理系主任
教授、博士生导师

苏勇

复旦大学东方管理研究院院长
复旦大学管理学院企业管理系主任
教授、博士生导师

段毅

房多多创始人、CEO

魏秋立

国美控股集团常务副总裁
国美零售集团决策委员会主席

仲慧峰

京东方集团执行副总裁、首席人事官
京东方大学校长

国二六

常务副总裁

REMODEL HAIER

Reproducible Path of Organizational Evolution

重塑海尔

可复制的组织进化路径

穆胜◎著

历经四次“自杀重生”，用组织模式创新跨越企业生命周期
从濒临破产到世界巨头，一部企业基业长青的生存秘籍

推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

REMODEL HAIER

Reproducible Path of
Organizational Evolution

重塑海尔

可复制的组织进化路径

穆胜◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

重塑海尔：可复制的组织进化路径 / 穆胜著. --
北京：人民邮电出版社，2018.11
ISBN 978-7-115-49510-5

I. ①重… II. ①穆… 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223502号

内 容 提 要

组织管理是永远的“蓝海”，有挖掘不尽的红利，海尔30多年基业长青正是基于其不断创新的组织模式。

本书以企业史的形式，从组织结构、后台职能、薪酬模式三个角度研究海尔30多年的组织变革历史。每个阶段，张瑞敏带领下的海尔都能根据战略的变化，大胆推进组织变革，并最终成为时代的赢家。

经过多年组织变革的淬炼，海尔独创出一套“人单合一双赢模式”。该模式力图激活个体，释放潜能，使“人人都是自己的CEO”。被激活的员工成为创客，主动整合资源，寻找市场，在企业的平台上裂变出一个个充满活力的“小微”。至此，海尔也进化成为一个犹如热带雨林般充满活力的“互联网生态”。

◆ 著 穆 胜
责任编辑 恭竟平
责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
天津翔远印刷有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：10.375

2018年11月第1版

字数：233千字

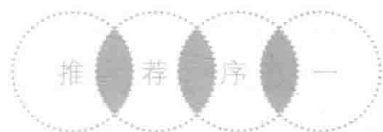
2018年11月天津第1次印刷

定价：68.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号



战略未动，组织先行

《重塑海尔：可复制的组织进化路径》这本书，我在去美国出差的飞机上读了两遍，又在国际管理学会年会上和两位研究组织变革的学者讨论了一次，这才坐下来，为穆胜博士的这本新书写序。

写海尔的书不少，媒体上的报道更是多。你为什么要再读另一本写海尔的书？我又是为什么一口气读了两遍呢？

简单来说，这本书最吸引我的地方有三个：一是对海尔组织成长之痛的细致描述；二是这本书综合的组织视角；三是关于战略和组织关系的讨论。

组织成长之痛

之前写海尔的书，也有写海尔组织变革的，但通常只关注海尔打造自主经营体这个时间段，也就是2005—2012年这几年。这本书则把分析扩展到了从海尔创业至今的整个时间窗。

如果仅仅是分析的时间窗比较长，也不一定有价值。这本书的出彩之处，在于分析了海尔每一次组织变革前遇到了什么问题，做了哪些改变，以及如何解决了问题。

比如说，在写到海尔配合矩阵式组织结构引入市场链模式的时候，穆胜博士分析了矩阵式结构和市场链模式之间的不匹配。矩阵式组织结构会导致资源分布在不同条线上，各部门仍然不会站在用户角度看问题。而市场链模式虽然从形式上用市场机制把企业内部各职能环节连接起来了，但在实践中仍然难以解决部门利益问题。

为了解决这个问题，张瑞敏和稻盛和夫有不同的看法。稻盛和夫倡导的阿米巴组织强调“领导定价”，但张瑞敏基于对人性的洞察，认为没有全能的领导，只能通过激活每个员工，把市场化进行到底。于是，就有了海尔下一个阶段的自主经营体改革。

通过这个例子，你可能已经了解到了，在这本书里，穆胜博士不是一味为企业“歌功颂德”，而是通过分析彼时彼地海尔所面临的困难，以及问题背后的商业逻辑，把海尔在关键时间点关键做法背后的机理讲得清晰、明白。

正如张瑞敏所说，“没有成功的企业，只有时代的企业”。我们只有站在海尔决策的背景里，从系统和动态的视角来分析海尔的组织变革，才能真正有收获。

综合组织视角

这本书吸引我的第二个地方，是穆胜博士从一个综合的组织视角分析海尔组织变革。这个综合的组织视角包括三个方面：组织结构、后台职能和激励机制。

我把这三个方面比作组织的骨骼（组织结构）、肌肉（后台职能）和神经系统（激励机制）。这就好像一个人的肌体，要想能够灵活运动，必须有骨骼把肌体的架构搭起来，必须有肌肉把肌体撑起来，必须有神经系统把肌体连起来。

穆胜博士在分析海尔每个阶段组织变革的时候，都从组织结构、

后台职能和激励机制这三个方面入手，从而在全书中对海尔组织变革的过程给出了系统的框架。

例如，在海尔“人单合一1.0”的时代（2005—2012年），海尔的组织结构变化是从矩阵式结构转变为倒三角组织，后台部门（人力和财务）在赋能水平上有了大幅提高，而激励机制则变成了核算到个人的“人单酬”。

阅读这本书，你既可以按照海尔组织变革的阶段看同一阶段内的组织变革，也可以沿着组织结构、后台职能和激励机制这三个方面，看不同阶段间的变化。横看成岭侧成峰，你也就能更好地理解海尔的组织变革逻辑。

战略和组织的关系

《重塑海尔》这本书的第三个重要的角度，是试图厘清在环境快速变化的时代里，战略和组织之间的关系。穆胜博士从钱德勒经典的“组织跟随战略，组织也影响战略”理论出发，结合海尔的实践，提出了“组织先行”的观点。

应该说，“组织先行”的观点反映了组织演化的基本规律。如果我们把企业看作生命体，战略创新是企业应对环境变化的方向选择，组织变革则是企业通过内部调整的基因变异。当环境缓慢变化时，企业可以战略先行，“先瞄准，再开枪”。但当环境快速变化时，企业就需要“先发射子弹，调整，再发射炮弹”了。所以说，新时代下企业战略和组织关系应该体现为“组织先行”。

结合这本书里对海尔的商业模式创新和组织模式变革的研究，我把海尔的战略和组织关系进一步总结了一下。简而言之，是“战略未动，组织先行”。

首先，在科层制时代（1984—1998年），海尔奉行的是品牌和

质量战略，我称之为“点”状商业模式，也就是做好产品质量和品牌这个“点”的模式。与之相应的组织模式是“线”状组织模式，或者说是直线式组织模式。

其次，在市场链时代（1998—2005年），海尔奉行的是市场链战略，我称之为“线”状商业模式，也就是通过打通内外部市场链这条“线”，扩大规模。与之相应的组织模式是“面”状组织模式，或者说是矩阵式组织模式。

最后，在自主经营体时代（2005—2012年），海尔奉行的是全球化战略，我称之为“面”状商业模式，也就是扩大产品在区域上的覆盖面。与之相应的组织模式是“体”状组织模式，或者说是人单合一1.0的自主经营体组织模式。

最近，在小微生态圈时代（2012年至今），海尔奉行的是生态圈战略，即以海尔为核心，发展整个智慧家庭的生态体系，我称之为“体”状商业模式。与之相应的组织模式是“场”状组织模式，或者说是“人单合一2.0”的小微生态组织模式。我这里所说的“场”是“时空场”的概念，也就是海尔凭借自身的组织能量，把很多小微组织吸引在自己周围，并通过“磁力”引导小微组织随时间而演化。

直白地说，每一种战略，都需要“更高维”的组织模式来支撑。而且，组织的变化往往是要先于战略的变化进行。所以说，环境快速变化条件下，战略和组织之间的关系很可能就是穆胜博士这本书里提出的“战略未动，组织先行，战略和组织共同演化”。

北京大学光华管理学院战略系主任

教授、博士生导师

路江涌

2018年8月13日



时代的海尔

作为伴随中国改革开放一路发展的著名企业，海尔集团不仅在中国家喻户晓，更成为国际经济舞台上的一张“中国名片”。海尔的领导人张瑞敏也在中国企业家群体中以具有深刻管理哲学思想而著称。

在海尔的发展史中，有着一系列广为人知的鲜活故事，从“不准在厂区内随地大小便”“砸冰箱”，到“能洗红薯的洗衣机”“海尔文化激活休克鱼”等。而在这些故事背后，是内涵极为丰富的管理思想和有效方法，例如“赛马不相马”“斜坡理论”“人单合一”以及互联网下的小微组织变革等。在这些管理思想的引领下，尽管市场形势瞬息万变，家电市场竞争又异常激烈，整个社会也在高速前进，大浪淘沙，但海尔始终持续发展，保持了中国家电企业领头羊的地位。不仅如此，海尔一直步伐坚定地走出国门，不仅早在美国成功设厂，而且近年来又有收购三洋家电、通用电气家电（GEA）的大手笔并购动作，真真正正地成为一家著名的国际性公司。

在一个经济结构健全的社会中，企业是社会主要的物质财富创造主体，而企业的掌舵者——企业家，无疑是社会的宝贵资源。企业家具有极强的创新特质、资源整合能力和拼搏精神，能够敏锐地感知社

会发展趋势和消费者未来需求，企业家在经济发展中的作用不可或缺且不可替代。最早提出“企业家”这一概念的法国经济学家萨伊，早在其1803年出版的代表作《政治经济学概论》一书中就指出：“财富的创造除了靠土地资本和劳动等要素禀赋之外，还需要一个要素，那就是带有很强冒险精神的企业家。正是这些企业家，根据自己的冒险精神和对经济活动效果的判断，进行相关要素的投入或组合，这种投入或组合在经济活动中起到极为重要的作用。”海尔的发展也充分印证了这一点。在海尔的成功发展中，如果没有张瑞敏审时度势，因势利导，不断创造性地提出一个又一个充满睿智的管理思想并在管理中加以实践，就没有海尔的今天。

作为一个管理学者，海尔一直是我重点关注的对象，也是我跟踪研究的企业案例，仔细算来，从20世纪90年代起我已经去过海尔五次，每次都看到不同气象，也见证了海尔的一路成长。我主持的《改变世界——中国杰出企业家管理思想访谈录》第一个访谈对象就是张瑞敏先生。我在复旦课堂和各种场合多次分析海尔案例，深感其中诸多管理问题非常值得探讨。尤其是在中国情境下，在当今互联网情境下，传统制造业如何更好地创造未来，开拓企业新路，海尔更为我们提供一个优秀案例。

2017年11月3日，我再一次走进海尔，又采访了张瑞敏先生。在这次采访中，他基于自己对互联网的深入研究，首次发布一个全新观点：在互联网时代，企业家精神绝不是以企业家个人为标准，更重要的是看他能不能培养出更多企业家，能不能孵化出更多的企业家精神。这也又一次触发了我对于企业家精神的思考和研究。

对海尔有研究兴趣的管理学者绝不在少数，穆胜博士就是其中的佼佼者。穆博士在繁忙的企业咨询和顾问工作之余，还努力探索标杆企业的管理实践并进行理论研究。我和穆博士神交已久，但真正见面

是在2017年9月20日海尔集团举行的“首届人单合一模式国际论坛”上。在几次交谈中，我深感穆博士对海尔了解之透彻，见解之深刻。我知道他为了研究海尔，不仅频繁实地调研，还曾陪同张瑞敏先生一起赴国外考察，近距离观察这位企业“一把手”的管理思考与决策，自然，他对海尔变革的认知必有独到之处。

穆博士的新著《重塑海尔：可复制的组织进化路径》详细探索了海尔已经和正在进行的组织变革，其中有很多是他亲历采访的一手资料，而在案例的背后，更有穆博士基于理论研究和实践探索对于组织变革若干问题的深入思考。

我也多次被各方人士问到对海尔“小微化组织变革”等问题的看法。我一直认为这是一项非常伟大的企业组织变革。这种伟大不仅是因为以海尔这样的成就和领先地位，还在进行这种触及企业“筋骨”且有一定风险的深层次变革；而且海尔的组织变革还有可能为探索基于中国文化基础的管理学理论做出开创性贡献。穆博士的新作为我们更好地了解海尔的全方位组织变革提供了鲜活的一手资料 and 更全面的信息，对我们更进一步思考海尔变革的内在动力和管理逻辑是非常有益的帮助。

谨以此序热烈祝贺穆胜博士的新作出版！

复旦大学东方管理研究院院长
复旦大学管理学院企业管理系主任
教授、博士生导师

苏 勇

2018年8月28日

目 录

推荐序一 战略未动，组织先行

路江涌 // I

推荐序二 时代的海尔

苏 勇 // V

序言

倾听企业永生的秘密

001

企业要想基业长青，最终必须在组织管理上找到自己的“青春之泉”。本书希望通过对海尔这个经典样本企业的深度研究，洞悉让企业永生的组织模式。

无心插柳，点石成金 003

战略管理，组织管理？ 006

寻找组织管理的钥匙 009

全书研究原则和结构 014

第一章

科层制时代（1984—1998）

019

张瑞敏用英雄主义的方式带领第一代海尔人白手起家、艰苦奋斗，不仅将电冰箱打造成中国名牌，还将业务从电冰箱扩展至整个白电。他深知，名牌基于质量，而质量基于管理。于是，他从东西方管理经典中借力，独创了后来享誉全国的“OEC管理模式”。

裂变，工厂到集团	023
管控，一紧一松	028
算清账，拒绝大锅饭	033
创名牌，管理练内功	041

第二章

市场链时代（1998—2005）	049
------------------	-----

随着海尔的发展，传统科层制里“大企业病”的问题如约而至，同时，在本土市场上抵御国外对手和在国际市场上孤军奋战的压力接踵而来。海尔实践了一种名为“市场链”的管理创新，推动业务流程上下游进行交易，让市场压力层层传递，也让组织变得更加灵活，一定程度上解决了让制造业颇为头疼的库存、应收等问题。

转型，试水市场链	054
服务，一收一放	062
转薪源，内部用户发工资	070
零库存，刀尖上的舞蹈	080

第三章

自主经营体时代（2005—2012）	091
--------------------	-----

海尔立志于创立国际名牌，要求激活组织内的个体，释放更大的潜能，但这却是“市场链”没有解决的问题。为了实现“零库存下的即需即供”，张瑞敏提出了“人单合一”的管理创新，将组织结构颠覆为“倒三角”，并打造了更具决策力的自主经营体。这不仅发展了海尔对于用户的影响力，也让其在组织协同上更加高效。

启航，人单合一1.0	097
服务，建立资源超市	106
三表，计量“人单酬”	116
悟道，走入精实增长	124

第四章

小微生态圈时代（2012年至今）	135
------------------	-----

进入互联网时代，海尔将自己定位为“智慧家庭解决方案提供者”。面对更加复杂、变化多端的用户需求，张瑞敏选择让海尔走向全面开放，整合全球资源。他用人单合一2.0模式给出了解答，让“人人都是自己的CEO”，孵化出了一个个充满活力的“小微”。至此，海尔已经不仅仅是一家企业，而是进化为一个商业生态，释放出了指数级增长的活力。

突破，人单合一2.0	141
激活，合工融入一线	157
颠覆，三段式“单人酬”	167
进化，海尔是生态	175
附文：功过利益共同体	189

第五章

人单合一工具	193
--------	-----

为了让人单合一能够在海尔内部快速渗透推广，张瑞敏亲自上手设计，将自己的管理思路编码为可复制的工具。经过多次迭代，这些工具已经成了逻辑严密的操作系统。

宙斯模型	196
微观三表	203

第六章

雷神故事	215
------	-----

海尔内部最不被看好的部门之一，居然凭借几个创客的“牛脾气”和海尔上下巧妙给出的试错空间，成为张瑞敏砸碎科层制的一把“锤子”。

“贫民窟”里的希望	218
力排众议，强行上马	221
弹药告急，另辟蹊径	225
改造平台，释放潜能	229
再裂变，依然海尔模式	234

第七章

家哇风云	237
------	-----

“家哇小微”是海尔跳出主业，转型“整体家居解决方案”的一个经典案例。“家哇小微”是第一个被集团“断奶”的，海尔既没给出大量的资源，也不发放固定的工资，创客们真正走上了创业不归路。但在这种机制下，创客们却爆发了无限的活力，在这个新领域闯出了自己的空间。他们说：“有了海尔的平台，我们可以竖着飞。”

吃不到的“蛋糕”	240
----------	-----

当红创业明星	242
猝不及防的“断奶”	245
残酷的动态优化	247
傍着海尔，竖着飞	251

第八章

张瑞敏战胜张瑞敏	257
----------	-----

“变革”二字，说来轻巧，谈何容易？凤毛麟角的企业能够变革成功，原因有二：一是看得见趋势；二是下得了决心。这两方面的突破，都需要企业“一把手”在思想上的“涅槃”。

热带雨林的永生	259
太上，不知有之	262

第九章

洞察互联网时代组织转型的本质	265
----------------	-----

研究了组织演化的规律，梳理了几十个当下正被热议的“组织模式新概念”，本书给出了互联网时代组织转型的本质，并厘清了一些转型误区。

组织模式进化史	267
组织转型进行时	273
组织转型的五大误区	282

附录	289
附录A 海尔组织与文化进化对照路径图	291
附录B 海尔后台职能转型演进图	292
附录C 海尔薪酬模式转型演进表	293
附录D 海尔集团1984—2017年销售收入变动趋势图	294
附录E 海尔集团2011—2016年利润与利润率	295
附录F 海尔集团全球市场占有率变动趋势图	296
附录G 海尔组织变革大事记	297
附录H 海尔专用名词解释	301
参考文献	305
后记 打破骄傲	311

序言

倾听企业永生的秘密

企业要想基业长青，最终必须在组织管理上找到自己的“青春之泉”。本书希望通过~~对~~海尔这个经典样本企业的深度研究，洞悉让企业永生的组织模式。