

新海尔模式

aier

制造业互联网再革命

林志贤 / 著

匠心缔造本土品牌典范
深度解析海尔转型之路



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

新海尔模式

aier

制造业互联网再革命

林志贤 / 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

新海尔模式：制造业互联网再革命 / 林志贤著. --
北京：企业管理出版社，2017.1

ISBN 978-7-5164-1424-8

I. ①新… II. ①林… III. ①海尔集团公司—工业企业
管理—研究 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第304070号

书 名：新海尔模式：制造业互联网再革命

作 者：林志贤

选题策划：周灵均

责任编辑：周灵均

书 号：ISBN 978-7-5164-1424-8

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701073

编辑部 (010) 68456991

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：北京大运河印刷有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：170毫米×240毫米 16开本 11.5印张 150千字

版 次：2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

定 价：36.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

互联网时代海尔的转型与创新

“没有成功的企业，只有时代的企业”，这是海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏常说的话，也成为引领海尔创新发展的路标。在互联网时代，海尔正在用开放交互实现企业无边界、员工人人创业创新实现企业无领导、以用户需求为中心作为供应链的尺度等形式，思考互联网对制造业发展带来的影响。

思维“触网”指引海尔采用互联网思维改造传统创新管理模式。通过构建“平台型企业”，海尔一边聚集着引领企业创新的用户需求，一边连接着供应商资源和解决方案，形成创新生态系统，通过开放式资源整合，不断创造用户价值。在推进企业平台化发展过程中，海尔员工实现自主创业和创新的價值，从传统科层制下的执行者变成平台上的自驱动创新者。创新支撑并非局限于海尔内部，而是由围绕平台形成的创新生态圈提供。简而言之，互联网时代的制造业企业转型就是企业平台化、用户个性化、员工创客化。

企业平台化旨在“用户零距离，企业网络化”，为此海尔积



极推动企业平台化发展。海尔正在把企业变成一个开放的体系，全方位引进最优秀的资源。为了实现平台化发展，海尔把研发变成一个开放的平台，完全发挥平台的网络效应。现在海尔已经成为了能够整合全球研发资源的平台，可以整合全球10万个著名高校、科研机构 of 知名专家，涉及电子、生物、动力、信息等诸多领域，海尔只需要将自己的研发需求放到这个平台上，就可以坐等科研资源找上门来，提供相应的解决方案。正如张瑞敏所说：

“世界就是我的研发部，世界就是我的人力资源部。”

用户个性化强调用户需求拉动是创新的主要驱动力。海尔虽然是传统的制造企业，却鼓励用户参与产品设计，环形出风口的天樽空调、靓丽的水晶洗衣机都是在网上和用户互动所产生的产品创新。用户交互就意味着提前锁定了用户需求。交互是指企业与用户之间的互动，用户参与产品的设计和更新，参与服务内容的设计；交易是指电子商务平台和支付完成的方式；交付是指物流送达所体现出的“最后一公里”服务。三大功能缺一不可，才能够发挥强大的网络效应，提供差异化的平台服务，并以较高的转换成本“黏住”用户。

员工创客化颠覆了传统的雇用制，让员工变成创业者、动态合伙人。张瑞敏说：“我想创造一个东西非常难，但是现在利用互联网，我都可以创造。现在有这个条件了，所以要让员工都可以去成为创客。”

组织“生态圈”强调打造无组织边界的聚散资源平台。在平台上，以利益共同体为创新单位，衍生出共创共享的商业生态圈。海尔的利益共同体（简称“利共体”）是由多个自主经营体组成的项目经营体或者创业型组织。围绕用户需求，利益共同体容纳了研发、产品设计、销售、服务等所有的利益相关者，保证

用户参与设计、渠道购买、物流送货、售后服务等全流程的用户体验。由此，避免了面对用户需求时各个业务环节之间的脱节、推诿或者沟通不及时等状况发生。每个利共体都有“接口人”。接口人的任务是通过“内建机制，外接资源”建立用户交互和产品引领的开放生态圈。开放的生态圈有两个评价标准：一是外部资源的无障碍进入，使所有相关方实现利益最大化。二是每个利共体都可以根据引领目标吸引外部资源，而不是通过企业层面的跨组织边界结构，例如仅通过企业研发部门，来接入创新资源。

作为中国制造业的典型，也是最大的家电制造企业，海尔集团整体转型为创业创新平台，为大型企业在“互联网+”时代蹚出一条转型的新路。海尔的转型与创新，昭示了传统企业拥抱互联网的必然性与未来方向。深度解析海尔的转型之路，也为中国制造业在互联网时代下的探索指明了一条互联网生态的大道。

本书从思维“触网”、企业平台化、用户个性化、员工创客化、组织“生态圈”、解构海尔转型方法、海尔转型启示七个方面，展示了海尔不同寻常的转型与创新实践，以及带给我们的有益启示。

目录

第一章 思维“触网”：海尔运用互联网思维实现 四大颠覆 / 001

作为传统的制造企业，海尔对互联网思维的认识是“用户思维”和“开放思维”，并以此改造传统创新管理模式。通过构建“平台型企业”，海尔一边聚集着引领企业创新的用户需求，一边连接着供应商资源和解决方案，形成创新生态系统，通过开放式资源整合，不断创造用户价值。在推进企业平台化发展过程中，海尔员工实现自主创业和创新的價值，从科层制度下的执行者变成平台上的自驱动创新者。

战略颠覆：从“以企业为中心”转变为“以用户为中心” / 003

组织颠覆：扁平化、信息化 / 005

流程颠覆：研发即销售，销售即研发 / 010

机制颠覆：每个员工对自己的成果负责 / 017





第二章 企业平台化：全球研发资源整合平台 / 021

海尔用“企业平台化”颠覆“科层制”，打造“网络化组织”。海尔认为，企业平台化是大势所趋。3D打印发展起来之后，如果不做平台肯定不行。平台就是生态圈，如果说平台是自演进，那么永远没有边界。简单地说，企业平台化就是让全球的资源都可以为你利用，整合全球最聪明的人为你服务。

组建五大平台，提升内部效率和市场反应速度 / 023

打造开放交互的平台化“互联网公司” / 025

海尔平台化样本：小家电跨境电商HOTOEM / 030

从海尔“小微模式”看企业的平台化运营 / 033

从海尔与蜻蜓FM合作看“平台化”战略转型 / 037

第三章 用户个性化：内建互联工厂，外搭“U+”智慧生活平台 / 041

海尔以“用户个性化”颠覆产销分离制为“交互节点”。海尔早在2005年前就开始探索智能家居之路，并以“内建互联工厂，外搭‘U+’智慧生活平台”为发展路径，通过互通互联的方式为用户打造一站式的智慧生活体验，从而率先实现了机器服务用户，无须指令就能主动检测并自主解决自身存在的安全、健康、洁净等问题。这是一种引领未来的变革，也标志着中国智能家电在智慧服务领域取得了一次质的飞跃。

发现用户需求，并快速满足 / 043

用户需求拉动是创新主驱动力 / 046

海尔“互联工厂”加速用户定制个性化 / 050

海尔空调全球首家实现用户定制全流程可视化 / 056

海尔造“网器”，让消费者参与产品设计和制造 / 061

海尔个性化定制引领智慧生活圈 / 065

第四章 员工创客化：全员创新、创造和分享价值 / 071

海尔用“员工创客化”颠覆雇用制，让员工变成创业者、动态合伙人。员工原来是执行者，现在应该人人是创客，是把个性化与数字化相结合的创业者，因为互联网可以集合很多资源。这个创客就是个性化和数字化的结合。张瑞敏说：“我想创造一个东西非常难，但是现在利用互联网，我都可以创造。现在有这个条件了，所以要让员工都可以去成为创客。”

张瑞敏：员工创客化是颠覆转型的路径 / 073

“孵化”创客——万千物种自演进 / 076

向互联网转型，海尔创客成“英雄” / 082

“人单合一”：我的用户我创造，我的增值我分享 / 086

“去海尔化”——海尔创客的群体崛起 / 091

第五章 组织“生态圈”：“利共同体”下的全流程 用户体验 / 097

从组织结构来看，海尔正在成为一个无组织边界的聚散资源平台。在平台上，以利益共同体（简称“利共同体”）为创新单位，衍生出共创共享的商业生态圈。利共同体是创新业务单元，它是由多个自主经营体组成的项目经营体或者创业型组织。围绕用



户需求，利共同体容纳了研发、产品设计、销售、服务等所有的利益相关者，保证用户参与设计、渠道购买、物流送货、售后服务等全流程的用户体验。由此，避免了面对用户需求时各个业务环节之间的脱节、推诿或者沟通不及时等状况发生。

“人单合一”商业模式下的并联生态圈 / 099

海尔生态圈共创共赢法则：体验无缝化 / 102

共赢生态圈场景一：用户真的可以做上帝 / 106

共赢生态圈场景二：电商不仅仅是卖货的 / 108

共赢生态圈场景三：金融小微助力大众创业 / 110

第六章 在“互联网+”时代创业转型，张瑞敏的方法是“解构” / 115

大型企业在“互联网+”时代该怎样从求生存转型到求创新？张瑞敏的方法是：解构。目前，海尔集团这个世界最大的白色家电企业通过自身再造，正由中国最大的家电制造企业整体转型为创业平台，为大型企业在“互联网+”时代蹚出一条转型的新路。

家电巨人变身巨型“车库咖啡” / 117

互联网时代的“联产承包责任制” / 123

“互联网+”时代，如何制造“张瑞敏” / 128

“互联网+海尔”，智能制造三原则 / 132

第七章 海尔转型启示：创业永远在路上 / 137

互联网时代，市场竞争是残酷的，用户需求是苛刻的。这既是一个机遇万千的时代，又是一个冷酷无情的时代，企业可能在

眨眼间一飞冲天，也可能在一夜间土崩瓦解。如何才能在互联网时代立足？又如何寻求未来的转型出路？在这个过程中，海尔给人最深刻的印象就是，创业永远在路上。

互联工厂：众创定制，产消合一 / 139

构建生态圈的“U+”智慧生活平台 / 144

十年“人单合一”，十年颠覆创新 / 148

互联网路上的孤独创业者 / 153

将所有的恐惧、荣誉、利益，都让用户说了算 / 157

永远在路上的海尔创客 / 160

海尔自我颠覆实践值得反复研究 / 164

思维“触网”：海尔运用互联网 思维实现四大颠覆

作为传统的制造企业，海尔对互联网思维的认识是“用户思维”和“开放思维”，并以此改造传统创新管理模式。通过构建“平台型企业”，海尔一边聚集着引领企业创新的用户需求，一边连接着供应商资源和解决方案，形成创新生态系统，通过开放式资源整合，不断创造用户价值。在推进企业平台化发展过程中，海尔员工实现自主创业和创新的价值，从科层制度下的执行者变成平台上的自驱动创新者。



新海尔模式
Haier 制造业互联网再革命



战略颠覆：从“以企业为中心” 转变为“以用户为中心”

海尔转型为“以用户为中心”进行创新，就是将企业转型为充分的互联网公司，从而结束与用户间的失联状态。这是海尔的战略颠覆。

目前海尔有两个上市公司，一个在上交所，一个在港交所。两个上市公司均致力于“以企业为中心”转变为“以用户为中心”，努力实现战略颠覆。

沪市上市公司青岛海尔的战略颠覆——智慧家电

在上海上市的公司——青岛海尔主要做什么平台？智慧家电。所有的家电产品都可以上网，要从单一产品变成智慧家庭。回家之前就可以打开热水器，打开空调，或者安防系统和手机联在一起。海尔构建了“智慧家庭”的逻辑图，有云平台，有运营系统，有大数据。不再是简单一台冰箱、一台洗衣机，而是智能家居系统：海尔卖的也不是冰箱，而是一个食品保健解决方案；卖的不是洗衣机，而是洗涤健康的解决方案；卖的不是热水器，而是一种生活方案。

有时候，用户不知道家里的冰箱出了故障，但海尔通过系统就可以知道。比方说，最早做空调，天热了、冷了家里打开空调，后来做一个智能的空气盒子，空气质量、PM2.5都可以得到反映，环境到一定温度，或者空气污染到一定程度，都可以自动打开空气净化器，它变成了可以自己学习的智能工具。

为了使产品既能满足用户的个性化需求，又能适应用户的变化，海尔建了互联工厂，推进工厂变革，实现实时互联。通过模块化研发、并



联服务等各个环节，极大地提升了市场响应效率，原来开发新产品需要6个月，现在两三个月就可以上市。从大规模制造转变为大规模定制——用户下定单，定单上生产线，生产线通过系统可以形成一个大的系统，很多用户可以个性化定制，然后在后台数据库里形成报告，实现大规模的个性化定制。

海尔的工厂现在是自动化、机器人化。原来一条洗衣机生产线上有45个人，智能化后变成了5个人，现在只有两个人。再往后一步，这个工序改革了车间，原来车间里有92人，第一步自动化完成后变成20个人，现在只有1个人。佛山的自动化工厂，原来有930人，现在只有31个人。工厂和用户对接，内部互联，变成模拟仿真的工厂。

在香港上市的海尔电器的战略颠覆——从制造向服务转型

在香港上市的公司——海尔电器，主要推进“日日顺”平台的搭建，从制造向服务转型，变成以交互平台和配送平台推进平台型的商业生态网。目前该平台以“家”为单位，致力于为用户提供家电家居解决方案，并在全国布局了物流网、服务网和营销网，在2000个县市建立了配送站。

这个平台实践的是O2O概念：横向是用户购买，实现从了解商品信息到信息分享；纵向则是实体店体验，并可以在移动端查询，通过三方数据打通，从而为用户提供最优解决方案。

在用户体验层面，最重要的一点就是配送速度的体验。海尔的物流可以为用户提供3小时上门服务。2014年9月，海尔做了一个测试，承诺在用户下单后3小时内将产品送到家，送不到就免费，这期间的订单是4万台洗衣机。起初海尔认为送货应该主要集中在晚上12点以前，12点后送货的应该很少。活动结束后的统计数据显示，有4000多台洗衣机是在晚上12点后送的，约占总量的10%。为什么会半夜配送？其中有一多半是海尔的尝试，就是看看产品能否快速送达，因为送不到你就得免费。

结果最快一个单，用户付款完12分钟，海尔送货网点就上门配送了。大部分订单都在3小时之内送到，只有7个订单没有及时送到，按照承诺海尔给用户免单，虽然用户说不用，但这是海尔的承诺。

海尔之所以能够做到这一点，是因为全国有1万多名网络管理员，用户下单的时候海尔就知道大概有多少订单，用户只要一下单，货就已经准备在送了。为什么能够实现快速配送？这是因为海尔把仓储网、信息网都打通了。像新疆、西藏、内蒙古这些地广人稀的地区，占全国差不多50%的面积，但只有占全国差不多5%的人口，配送的难度非常大，海尔就建分站实现快速送货。

再一个差异化的点是个性化定制不同的解决方案。例如，有很多国外水质领域研究的学者到中国调研，分析后问海尔一个问题：你们的水是浇花还是饮用的？海尔回答是饮用的。那么怎么解决饮水达标问题？因为目前自来水不一定能够达标，即便达到标准也与健康需求有差距。针对这一点，海尔全国1万多服务网点在上门服务时都免费检测水质。现在，海尔的数据库覆盖十几万个社区，也包括自然村的数据库。然后，根据不同小区（比方说北京昌平和房山水质不一样）的不同水质推荐解决方案。比如，某个小区的水质重金属离子比较多，海尔就用KDF方案。现在全球知名的100家净水器企业都上海尔平台，它们看中什么？就是看中了海尔的数据库。为什么海尔可以做到，别的企业做不到？因为海尔有服务网优势，可以给净水设备制造商和用户提供服务。



组织颠覆：扁平化、信息化

海尔的组织颠覆，就是不要层层传达，而是要面向市场，面向客户，通过实施扁平化、信息化，充分实现企业与市场、与客户之间的沟



通，以节约沟通成本，提高效率。

海尔组织扁平化改革

扁平化组织的优势是：层次少，传递信息快，使高层领导者能够尽快发现问题并采取措施；由于层次少，信息比较真实，领导对下属控制不过多过死，有利于发挥下属的主动性和首创精神。扁平化现在已被人们公认为是组织变革与发展的趋势。海尔早就看到了这个趋势，于是积极进行变革。事实上，海尔的组织扁平化创新之路是个渐进的过程，大致经历了三个阶段。

第一阶段是“直线职能型”组织管理。在海尔规模还比较小时，其组织架构模式的效能在“日事日毕、日清日高”为特征的“OEC管理模式”下达到了顶峰。但随着企业的发展，这种模型的劣势也日益凸显出来，就是对市场的反应太慢。1991年开始，海尔进入多元化战略阶段。随着海尔多元化战略进程的推进，直线职能制的弊端对海尔的多元化战略产生了阻碍，于是海尔在多元化战略的末期启动事业部改制。

第二阶段是“事业部制”管理。海尔在1996年开始实行业务部制，这是一种在组织领导方式上由集权制向分权制转化的改革。事业部制组织，亦称“M形”组织，它是以目标和结果为基准来进行部门的划分和组合的。经过第二阶段的调整，海尔集团的组织结构可以描述为：集团总部是决策的发源地，管辖一些职能中心；下边是事业部，事业部是一个利润中心，是市场竞争的主体。事业部制高度分权，对市场销售具有有效刺激的作用。

第三阶段是推出“倒三角”组织结构、虚实网结合的零库存下的按需即供商业模式，以及业务流程再造等新的管理实践模式。这是海尔2010年为应对网络经济和加入WTO带来的挑战而提出的。在多次调整后，海尔的组织结构变成了著名的“倒三角”组织结构。最上边的一级