

RENDANHEYI  
MANAGEMENT

# 人单合一 管理学

新工业革命背景下的海尔转型

海尔研究专家首次深度解读

王钦◎著

企业平台化、员工创客化、用户个性化的管理新场景正在形成  
自创业、自组织、自驱动的管理新机制正在运行  
协同共享、共创共赢的生态圈竞争优势加速涌现



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



RENDANHEYI  
MANAGEMENT

# 人单合一 管理学

新工业革命背景下的海尔转型

王钦◎著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

人单合一管理学：新工业革命背景下的海尔转型 /  
王钦著. -- 北京：经济管理出版社，2016.7  
ISBN 978-7-5096-4492-8

I. ①人… 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(2016)第147737号

组稿编辑：陈 力

责任编辑：陈 力 丁慧敏 胡 茜

梁植睿 侯春霞 许 艳

责任印制：黄章平

责任校对：超 凡 王纪慧

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 10038)

网 址：[www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：15

字 数：205千字

版 次：2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-4492-8

定 价：68.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电 话：(010) 68022974 邮 编：100836

## 迎接快步走来的“海尔制”

摆在读者面前的是一本由中国社会科学院青年学者王钦研究员完成的新著。他长期关注、研究“新经济”背景下的企业管理变革，跟踪、调研海尔集团的创新发展，梳理、总结海尔的企业管理变革经验，并撰写了本书。他要求我为他的书写一篇序，我同意了。作为读者，读了本书后，欣然执笔。

我长期关注“新经济”问题研究。1998年，我提出知识经济是21世纪的“新经济”形态的观点，引起了全社会对“新经济”现象和规律的广泛关注和热烈讨论。大家非常关心“新经济”是什么，会对经济社会发展和企业带来怎么样的影响。面对这些问题，2000年，我针对“新经济”对世界经济、城市发展、企业组织管理的影响撰写了几篇论文，希望学界能够对这个问题进行持续的跟踪研究。

当时，我提出“新经济”是相对“旧经济”而言的。我预测，它会带来世界经济结构的重新组合、市场的重新划分和游戏规则的重新制定，以及企业位置的重新排序。对于企业而言，影响主要体现在三个方面：一是对人的影响，“新经济”背景下劳动的复杂程度会大大提高，知识型员工将会大量涌现，企业将面临如何激发知识型员工潜力的问题，另外企业管理的对象将主要是人（员工），不再是钱和物。二是对组织结构的影响，金字塔形的组织结构很难适应信息、通信技术给企业外部环境带来的巨大变化，因此，如何促进信息共享以及信息拥有者之间的地位平等，就显得非常重要。三是对生产组织方式的影响，大批量、大规模、流水线的生产方式，逐步向更加注重产品的质量、个性化，注重生活品质和适应多层次需求方向发展。当然，这些只是对变化趋势做出的初步判断。

近年来，伴随着移动互联网、智能制造、人工智能、大数据和云计算等新技术的加速应用，我们看到新工业革命正在加速向我们走来，这势必会对公司制度、企业组织结构、生产组织方式、人们工作方式和生活方式产生更加深刻的影响。记得2012年年底，在一次中国社会科学院工业经济研究所博士后出站报告会上，我同王钦研究员讨论过这方面的问题，有过以下一段对话。

他说：“先生，您认为‘新经济’是否会为现在的企业管理模式带来颠覆性的变革？比如，现在成千上万的工厂、公司还会存在吗？”我说：“肯定会产生颠覆性的变革，18世纪的工业革命不是把当时大量存在的手工作坊都‘变革’掉了吗？工厂、公司把它们都代替了，我想这次科技、经济的大变革必定也会如此，而且变革的程度会更大！至于怎样变革，取决于两个因素：一是科技进步和生产力的发展状况；二是企业、企业家的实践和理论家的创新。”王钦还告诉我，他正在跟踪研究新工业革命带来的企业管理变革，并重点关注海尔的转型。我表示十分赞同并支持他的研究。

四年过去了，他对海尔的转型实践从观念、方法论和行动三个层面进行了系统梳理、总结和提炼，完成了《人单合一管理学》这本著作。透过这本著作我看到了海尔对管理模式转型做出的探索和取得的成果，经过王钦同志的梳理、加工后，这些成果就更为鲜明了。这些成果之于国内外企业实践和学术界理论研究都是有深远意义的。如果我们说，海尔正在带来一场新工业革命背景下的管理革命也是不为过的，它具体体现在三个方面：

一是“海尔制”的出现是人类工业文明的最新成果。人类工业文明的发展，在一定程度上讲，可以理解为生产组织方式的发展，工厂制、福特制分别是第一次和第二次工业革命的标志性事件。工厂制完成了手工作坊的蜕变，福特制通过流水线实现了大规模生产。在本书中，我们看到海尔的互联工厂和并联生态圈组织方式，正在将大规模定制推广开来，定制化和可视化成为现实。我在想，“海尔制”是否就是新一轮工业革命的标志性事件呢？海尔的实践正在向全世界证明这一点。

二是“人单合一”的管理。在大规模生产背景下，管理者、被管理者、管理手段构成了管理学的研究框架。但在大规模定制背景下，用户无疑是要走进管理的基本框架之中，超越管理者和被管理者的关系，员工和用户的关系，即“人”和

“单”的关系，成为首先要关注的。如果员工不能够找到自己的用户，用户的定制化需求谁来满足呢？合一的方式是灵活、多样化的，海尔的平台和“小微”组织架构，就形成对大规模定制生产组织方式的强有力支撑。其中，“小微”所采取的动态合伙人制度，可以说是对公司制的创新。

三是对企业、员工和用户概念的重新定义。海尔在实践中提出了“企业平台化、员工创客化和用户个性化”等新概念，有很大的创新意义。实际上，海尔正在将企业从一个封闭的组织转变为开放的平台生态圈；将员工从被雇佣者转变为创业者和合伙人；将用户从一个被动的产品接受者转变为全流程参与者。

我认为，在持续跟踪海尔转型实践的基础上，王钦研究员完成的《人单合一管理学》是在“新经济”、新工业革命背景下对管理学发展的一次重要探索，该书向我们展示了以“人单合一”为特征的管理变革。一方面我相信理论会促进实践的探索，另一方面实践又会对理论提出新的挑战，推动理论的发展。我在热烈祝贺本书出版的同时，衷心地希望看到《人单合一管理学》的下一版，因为海尔的实践探索不会停止，新工业革命还会带来很多意想不到的新变化、新事物。

今天的“新”，就是未来的“旧”。我期望王钦研究员作为理论研究者能够不断呈现出更多未来的“新”。

希望王钦和其他年轻的科研工作者，以及本书的广大读者，能够以更大的热情和更大的精力继续关注海尔和“海尔型企业”的实践与创新，不断梳理、总结出他们的创新成果，提出一批新的理念、理论，推动中国工业的更快更好发展，为中华民族的伟大复兴做出更多更好的贡献。

是为序。

李京文

中国工程院院士、中国社会科学院学部委员

2015年5月25日

代

序

Preface

## 海尔转型<sup>①</sup>

今天非常高兴能够参加这一次论坛，我本人就是德鲁克的粉丝，而且我们的企业在整个发展过程中，主要就是学习了德鲁克的思想。因为我发现德鲁克的这些著作，并不是教给你怎么做企业，而是你怎么把企业内的人，即企业内的员工积极性发挥到极致。

因为大家对海尔集团并不太了解，我想简单地介绍一下海尔集团。海尔集团是做什么的呢？是做白色家电，包括冰箱、洗衣机、厨房电器、空调等。我们现在是什么状态？我们已经连续几年被欧睿国际评为全球白色家电第一名。但是大家很难想象，31年前海尔创业时是什么状态。我是1984年接手的这个企业，当时我35岁，那时这个企业是一个濒临倒闭的街道小工厂。我刚接手这个企业的时候是冬天，车间里大部分的窗户没了，为什么呢？因为没有钱买煤烤火，所有人把木头窗子卸下来烧火，这是当时企业的情况，而且工资都开不出来，我主要靠借钱开工资。把这么一个工厂发展到现在，我想说“一个公司要变成一家人性化公司，应把员工的积极性发挥到极致”。

其实我学习德鲁克的著作是在20世纪80年代，那时中国大陆没有一本德鲁克的著作，没有人知道德鲁克是谁。当时我得到的第一本德鲁克的著作是中国台湾地区出版的——《卓有成效的管理者》，这本书的很多观点给我很大的震撼，其中的重点就是：什么是好的管理者呢？好的管理者要把自己和员工的长处都发挥出来，

---

<sup>①</sup> 本文是2015年11月6日，张瑞敏在第七届彼得·德鲁克全球论坛（维也纳）上的演讲，本届德鲁克论坛的主题是“呼唤人性：数字时代的管理”，题目是编辑后加的。

发挥到什么程度？发挥到能够把公司的绩效和个人成就协调起来，也就是说，每个人的目标和公司的目标是一致的，每个人的收益和公司的收益是协调的，即把你的能力都贡献出来，公司会发展，个人也会得到更大的价值体现。

在互联网时代，我们把这个理论又往前推进了一步。简单地说就三个方面：一是企业的转型；二是员工的转型；三是用户的转型。

### ● 企业的转型

第一个是企业的转型。企业涉及两部分人：内部是员工，外部是用户。我们企业转型，就是把原来像金字塔形的科层制变成一个网络性的组织。其实我觉得传统企业和互联网企业最大的不同，就是传统企业是一个封闭的系统——以自我为中心，但是互联网企业是互联网的一个节点——不是一个封闭的系统。打一个比方说，每个企业就是一台电脑。这台电脑如果接入互联网则无所不能；如果脱离互联网就一事无成，什么都做不到。所以我们就把它接入互联网，企业只是一个节点并将各种资源联合起来。这样的话原来的传统组织就要打破，把整个金字塔形的组织变成一个网络性的组织。所以我们前几年是8.6万人，后来我们用两年的时间变成了6万人，去掉了2.6万人，这2.6万人主要包括两部分：一部分是中层管理者，另一部分是1万多名工人。因为我们的目标是把工厂变成一个互联工厂，是智能工厂，所以说有很多工人就要去掉。

刚才我们在会议室的时候，一位经济学家说这样是不是很多工人就失业了？其实你可以创造更多的服务，可以创造更多的就业机会。比如，我们改变之后有9万辆卡车，每辆卡车有一个司机和一个工人共两个人，9万辆车就18万人，多出18万人的就业，所以我觉得不能单纯从一个角度来看。我们这样做了之后，这个组织变成了什么？没有上下级。原来是一级一级的，有高层领导，有中层领导，现在没有了，只有三类人：第一类人叫作平台主，这个平台主就是做创业平台的，它不是一个领导，是为大家都能够在这个平台上面成功创业而服务。第二类人叫“小微”主，“小微”是一个微型的创业团队，这个微型创业团队我们定义最好不



超过八个人，这个创业团队就是在这个平台上充分地创业。第三类人叫作创客，就是员工在上面进行创业。

这和传统的企业完全不同，传统的企业是一个他组织，我们这个变成一个自组织，完全自己在这里发展。实际上传统的企业是串联流程，一道一道，你做完交给他，第一组做完交给第二组，第二组交到第三组，一直到最后。现在海尔变成一个并联平台，研发跟销售都在一起，共同为用户创造资源，我们把这个叫作共创共赢的生态圈，大家共同创造共同盈利共同分享，变成一个整体。

### • 员工的转型

第二个是员工的转型，怎么转？员工原来定位是雇佣者和执行者，是被雇佣来工作和执行工作指令的，现在变成创业者和合伙人，是来创业的，我给你提供创业机会，你可以充分地创业。同时，你又是合伙人，如果你做得好，你创业成功，可以入股在这里成为股权持有者。所以我们一下子就让很多员工成为股东。这个和原来是完全不一样的。这个过程我们叫作“三自”。

第一是自创业，第二是自组织，第三是自驱动。所谓的自创业就是你自己发现市场机会并由你来创业。举一个例子，我们有几个员工，他们在网上看到一些意见：有一些妇女怀孕之后，说我怀孕坐沙发上面看电视很不方便，我希望可以躺床上看天花板上面的电视，这就是一个很好的机会。于是，这些人变成自组织，自己组织一个创业团队，团队再整合全球资源。比如技术就是从美国硅谷整合的，关键的零部件是美国的德州仪器提供的，这个产品是由中国武汉光谷的一家工厂来组装的。自己创业，自己找到市场难点，市场难点变成机会，然后自己组织世界资源来解决它。第三是自驱动，自驱动是什么意思？就是公司不再支付工资，他们所有的收入都靠抓住市场机会。所以这样的员工跟传统企业的员工就不一样，传统企业是四个字“选育用留”，我要选一个好的人，然后很好地培育他，培育完以后使用他，使用完以后留用他。现在不是，现在是谁能够完成这个任务谁就过来。

## • 用户的转型

第三个是用户的转型。原来企业面对的是顾客，但不是用户，顾客和用户是两个不同的概念。顾客是一次性交易的终点，我生产出来产品，你来买我的，你拿钱我拿商品交换完就没有关系了。现在变成什么？变成一个互联网的节点。用户可以提出你的意见，我可以根据你的要求来改变，不断地改变来满足你。原来顾客是企业外的，现在用户到企业里面跟我们共同来创造新的价值。所以我们将其叫作用户参与，跟我们企业融合到一起。现在我们的探索持续了几年的时间，今年美国的哈佛商学院把它写成一个案例，而且这个案例最近还受到哈佛商学院师生的欢迎，为什么？因为它就是整个企业发展的一个方向，我认为将来企业都要向这个方向发展。

另外很重要的一点，哈佛商学院的这个案例叫作“与用户零距离”，这像德鲁克先生所说的，就是互联网消除了距离，这是它最大的影响。实际上现在我们所有的改变，例如新技术方面，我认为互联网是最重要的新技术。为什么？因为互联网消除了用户跟企业之间的距离，使两者融合到一起。现在我们这个探索还在进行当中，还有很多很多的困难，毕竟把传统企业改造成这种企业，全世界现在还没有别的企业在做。我们自己在这方面探索，所以也借这个机会跟大家分享我们所做的工作，希望我们的探索得到大家的支持和帮助，谢谢！

张瑞敏

海尔集团董事局主席、首席执行官



引 言	001
<b>人单合一：海尔管理哲学</b>	
转型基因 / 003	
永恒命题：企业如何持续成长 / 007	
人单合一的本质 / 012	
<b>第一章</b>	<b>023</b>
<b>终极追求：与用户零距离</b>	
第一节 病症、病因和病根 / 025	
第二节 四位一体的转型 / 030	
第三节 有情感的产品和服务 / 040	
第四节 用户领导力 / 049	
<b>第二章</b>	<b>057</b>
<b>企业即人：人人创客</b>	
第一节 “人”是目的 / 059	
第二节 活力“场” / 065	
第三节 我是“创客” / 072	

### 第三章

081

#### 价值观：企业转型的坐标系

第一节 价值观引领 / 083

第二节 变中求进 / 090

第三节 文化转型 / 095

### 第四章

107

#### 开放：让一流资源无障碍进入

第一节 负熵与正反馈 / 109

第二节 开放式创新生态圈 / 115

第三节 开放的机制 / 121

### 第五章

133

#### 中性思维：拓展转型空间

第一节 中性思维的力量 / 135

第二节 持续选择权 / 140

第三节 动态能力 / 146

### 第六章

155

#### 合一的组织：平台型组织

第一节 零距离组织 / 157

第二节 组织的进化 / 165

第三节 自组织机制 / 173

**第七章****181****合一的工具：创造用户增值**

第一节 行动地图：锚定用户增值 / 183

第二节 “日清”：行动的节奏 / 190

第三节 人单酬：行动的驱动机制 / 197

**第八章****203****生态圈：共创共赢**

第一节 生态圈竞争力 / 205

第二节 并联平台生态圈 / 210

第三节 “小微”生态圈 / 215

后 记 / 221

参考文献 / 224

引

言



人单合一：  
海尔管理哲学

企业为什么要转型？

转型的基因从哪里来？

转型解决的核心问题是什么？

人单合一的本质是什么？



## 转型基因

### 创业时代

企业——“新物种”出现。1984年，这是中国企业成长史上一个具有里程碑意义的年份。这一年，诞生了中国第一家股份制企业——北京天桥股份有限公司，第一家公开发行股票的企业——上海飞乐音响股份有限公司。另外，海尔、联想、万科和健力宝等一批企业也都成立于这一年。在中国，企业这个“物种”出现了。

大家会问，之前中国就没有企业吗？20世纪80年代初，日本经济学家小宫隆太郎教授在对中国考察结束之后做出了“中国没有企业”的断语，其理由是中国当时所谓的“企业”不具有企业的基本特征。一位参加这次调研的中国学者回忆了当时的场景，在调研结束的座谈会上，当小宫隆太郎教授对中国政府官员说出这句话时，大家都愣住了，一时间好像空气都凝滞了，半晌后大家才惊醒，当时的中国企业连基本的“独立性”都没有，何谈企业家精神。没有经济目标、没有企业家精神的企业还是企业吗？这就是当时中国企业这个“种群”的基本现实和起点。

改革和创业是1984年的关键词。这一年，改革开放大潮涌动，邓小平同志先后



视察深圳、珠海和厦门经济特区。1984年1月26日，他视察深圳时题词：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的。”1月29日，他视察珠海时题词：“珠海经济特区好。”2月9日，他视察厦门时题词：“把经济特区办得更快些更好些。”无疑，这是对改革开放信号最直接、最生动的释放。紧接着2月10日，全国经济工作会议召开。再后来，一系列有关对坚持开放、对企业放权的政策发布。创业者天生具有冒险精神以及对机会敏锐的洞察力，这一年，张瑞敏、柳传志、王石和李经纬等人相继开启创业之旅。

## 创业者

企业即人，人即企业。这八个字是张瑞敏对管理实践的总结，本意是强调人对于企业的重要性。但换个角度看，这也不能不说是他自己亲身经历的感悟，而这种感悟又潜移默化地渗透到企业中去，成为企业的基因。1984年，张瑞敏35岁，是他人生“变轨”的时刻。他是“老三届”毕业生，高中毕业后进入工厂，从工人到班组长、车间主任，再到副厂长，后来又青岛市家电公司工作。就这样一步一步走来，用现在的话讲，是地地道道的“草根”，本可以在家电公司副经理的岗位上过着“一杯茶、一张报”的日子。但这显然不是张瑞敏的内心所想，因为他信奉人的一生不能碌碌无为，不能按照老的路子一直走下去，总要干点事情。

人生“变轨”。1984年，张瑞敏分管青岛日用电器厂。这个厂当年换了三任领导，没有人愿意去，实在找不出人了，后来就自己顶上去了。这对个人和家庭而言，都是一个高风险的决策。一个基本事实是，没有了工资收入会影响到自己家庭的吃饭问题。因为到工厂工作就意味着工资关系要迁到厂里，等于从一个衣食无忧的地方到了一个非常困难、连工资都没有保障的地方，可以说是自断后路。在一次访谈