

王钦◎著

海尔 新模式

互联网转型的行动路线图

海尔研究中心首席专家首度呈现
“企业平台化+员工创客化+用户个性化”的“网变”实景
权威解析变革逻辑 全情呈现海尔全球商业生态圈



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



海尔新模式

互联网转型的行动路线图

王钦◎著

中信出版社·CHINACITICPRESS·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔新模式：互联网转型的行动路线图/王钦著.—北京：中信出版社，2015.1
ISBN 978-7-5086-5001-2
I. ①海… II. ①王… 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 (2014) 第 31007 号



海尔新模式——互联网转型的行动路线图

著 者：王 钦

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：20 字 数：289 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版

印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-5001-2 / F · 3319

定 价：48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

破一微尘出大千经卷

——致创客的一封信

张瑞敏

海尔集团董事局主席、首席执行官

代序



人类社会的每一次繁荣进步都离不开科技的突破，但人类文明的每一次飞跃发展更离不开思想的解放。当互联网带来指数科技的繁荣，我们又一次站在了时代的风口，就在大工业发展把每一个个体变成机器部件的最危急关头，时代列车转入一个新的轨道，“零距离”、“去中心化”、“分布式”的互联网思维把我们带进一个充满生机与挑战的人人时代，一个人人创客的时代。

历经 30 年的创新发展，海尔从一个濒临倒闭的集体所有制小厂成长为今天的全球白电第一品牌。在全球，海尔拥有数以亿计的用户，每天，有十几万台海尔产品进入全球市场。人类工业文明的先进成果成就了海尔的今天，让海尔得以在短短 30 年的时间走过传统发达国家的百年道路。我们追上了曾经被奉为经典的榜样，同时也失去了可资借鉴的标杆。面对新的挑战，我们剩下的唯一没有被时代抛弃的

武器就是永远的两创精神——永远创业，永远创新。

唐太宗曾经问群臣，帝王创业与守业孰难？他心里的答案是，创业难，守业更难。海尔的企业文化对这个问题的回答是，如果把创业和守业割裂来看就永远没有正确的答案，唯一的出路是只有创业没有守业。

创业精神的天敌是自己曾经成功的经验和思维定式。《道德经》云，胜人者有力，自胜者强。海尔文化的基因只有一个密码，那就是自以为非。

企业如此，每一个人也是如此。因为，在互联网时代，每一个人都是自己的CEO（首席执行官），每一个人都应该成为创业家。

创业家，与企业家只有一字之差，其内涵和本质却有天壤之别。企业家还是以企业为中心，而创业家却是以用户为中心。企业家以创造完美的产品和服务为使命，而创业家以创造用户最佳生活体验为中心使命。企业家以规模和利润为成就标尺，而创业家以用户资源和粉丝数量为荣耀北斗。企业家以管理和控制为权力之杖，而创业家以自组织为魔法宝盒。成千上万人成就一个企业家，而每一个创新的个体都可以成为一个创业家。正所谓“破一微尘出大千经卷”。

创业家——在海尔的创业平台上，你的名字叫创客。

30年，既轻如尘芥弹指可挥去，30年，又重如山丘难以割舍。其区别在于，你是生产产品的企业还是生产创客的平台。海尔的选择是，从一个封闭的科层制组织转型为一个开放的创业平台，从一个有围墙的花园变为万千物种自演进的生态系统。

创客——在你创业激情勃发的视野里，海尔的名字叫作创客公地。

创业初期，我们为社会奉献的是海尔牌产品，进而，我们以向社会提供海尔牌服务为宗旨。今天，我们向社会开放海尔的资源，为创客们提供的将是海尔牌的创业平台。

在表层意义上，海尔向社会开放U+智慧生活的API（应用程序编程接口），每一个创客都可以在此基础上延伸开发产品。

在深层意义上，海尔向社会开放供应链资源，每一个供应商和用户都可以参与海尔全流程用户体验的价值创造。

在本质意义上，海尔向社会开放机制创新的土壤，构建机会均等、结果公平的游戏规则，呼唤利益攸关各方共建共享共赢。

自 2005 年以来，海尔就已经开始人单合一双赢模式的探索和试错，为此，我们不惜放弃对传统绩效的单一追求。在没有标杆的摸索中，我们宁愿承受外界的质疑和批评。但我们没有轻言放弃。因为鼓励我们坚持下去的不是成功，而是对时代精神的求索。

1994 年，海尔创业十周年之际，我曾写过一篇文章，题为“海尔是海”。今天，我想说，海尔是一朵云，海再大，仍有边际。云再小，可接万端。

开放，开放，再开放。今天，在海尔的云创平台上，已经孕育和孵化出 100 多个创客“小微”，而创建它们的既有海尔的前在册员工（离开企业进行后的创业），也不乏从社会上来海尔平台的在线创业者。他们值得赢得尊重，我也要向他们表示感谢。因为，海尔的创业平台转型本身也是一种创业，作为平台的海尔，不是 30 历史的海尔，而是一个初生的婴孩，一轮初升的朝日，每一个在海尔平台创业的创客，你们既是平台上的创业者，同时也是平台的建设者。

致敬，创客！致敬，伟大的创客时代！

2014 年 11 月 25 日



在“大智移云”（大数据、智能制造、移动互联、云计算）技术的推动下，数据的大规模搜集、传输、存储、分析和应用变得更加容易，数字化商业基础设施正在加速形成。数十亿人可以轻松实现连接，共同进行社交讨论，共同分享信息，共同进行网上购物。根据用户的实时信息，智能工厂能够进行个性化的生产制造。德国推行的工业 4.0 概念，不就是要打造“信息与物理融合系统”（CPS），形成数字和现实世界的互联和融合吗？概括来讲，这就是我们今天讨论的数字化商业情景。

数字化的商业情景不仅改变着我们的生活方式，更会带来一场“商业地震”，带来大爆炸式的颠覆，而且竞争对手往往来自行业之外，因为它们的出现天生就是来重新定义行业、重新定义用户体验的。通俗地讲，颠覆性的对手通常很难让你清晰识别，在你深挖“护城河”的时候，它已经从空中完成了突袭。记得海尔首席执行官张瑞敏先生曾用《桃花扇》结尾《哀江南》中的一句词，“眼看他起朱楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”来描述这个高度不确定的商业场景。

在这场“商业地震”中，数据成为新的财富宝藏，谁能够有效搜集、整合、利用这些数据，谁就是资源的整合者、新价值网络的创造者和获取财富的王者。因为，实时用户行为数据已经成为价值创造、传递和获取的源头，是连接技术和商业模式的桥梁，是全新价值网络形成的基础，它就好比当年的石油宝藏。所有的一切引发了企业和用户之间、企业和企业之间、企业部门之间、企业和员工之间相互关系的变化，预示着新的商业秩序正在形成。谁会生存下来，谁又将在“震中”倒塌呢？这是所有“线上”和“线下”企业都不可回避的一个问题，更是一次企业管理观念的大碰撞。

我们是打造“科层制”的大型企业还是建设“平台型”企业？是选择“一体化”还是构建“商业生态系统”？是强调资产的“专用性”还是“互补性”？是采用“计划”方式还是“演进”的方式？是采用“串联”流程还是“并联”流程？是采用“上级”评价还是“用户导向”？是采用“审批配置资源”机制还是“资源互换”机制？是采用“瀑布式”研发还是“开放迭代式”研发……这些问题都需要我们进行理论的反思和实践的探索。

正是在这样的背景下，带着这些疑惑，我开始了针对海尔网络化战略变革的参与式研究，见证了海尔互联网模式探索的历程，不知不觉两年多的时间过去了。其间，每个月我都为海尔提供一份月度评论和管理前沿跟踪报告。前者是我作为外部观察者对海尔互联网模式的探索做出的思考，并与内部管理者进行密切沟通，主要以“从外向内”的视角，促进内部和外部思维的碰撞；后者则是以“从内向外”的诉求，站在内部管理者的角度，向外部研究者发出需求，提出问题，组织专题研讨，进行对话和互动，寻找来自前沿理论的洞见和启发。

今天，呈现在大家面前的《海尔新模式：互联网转型的行动路线图》就是这两部分内容的结集，上半部分行动篇主要是月度评论的内容，从2013年11月起至2014年9月，共有23篇，保持了“原汁原味”，方便大家去体味海尔互联网模式探索的真实历程，了解海尔互联网模式转型的行动路线图；下半部分知识篇则是以管理前沿跟踪报告为基础进行的专题整理，形成6个知识模块，具体包括14个专题，呈现了系统的知识架构，试图为大家提供一幅对互联网模式的实践具有导引作用的“知识地图”。为了便于大家快速进入海尔互联网转型的“真情实景”，在每一篇月度评论前，加入了“情景导入”的内容，主要介绍与海尔网络

化战略变革相关的关键背景事件。

海尔是在探索中前行。海尔对于互联网模式的探索可以追溯到2005年“人单合一”管理模式的提出，旨在实现与用户的零距离，满足用户个性化的需求，但紧锣密鼓的推进始于2012年年底提出网络化战略。这是一次令人激动和敬佩的划时代互联网模式的探索，让我们看到了一个传统制造业企业追求互联网模式的勇气、决心和行动。因为，这是一个年销售收入近2000亿元，在全球白色家电市场份额连续5年保持第一的企业，在年均利润复合增长率为32%的背景下主动开启的互联网模式的探索。这场探索和变革，没有既定的答案，也不是在“旧轨道”上的修正、完善和提升，没有现成的模式可以借鉴，是互联网时代传统制造业企业成长“新轨道”的探索。海尔人常说一句话，“虽然未知总比已知多，但只要方向对了，就不怕路远。”

行动篇通过月度评论的形式再现了这场探索的真实场景。在过去的两年中，有观念的碰撞、行动的探索；有时而的豁然开朗，也有时而的苦思迷惘；有高歌猛进，也有徘徊不前；有成功片刻的回味，也有新挑战的扑面而来。在这个过程中，海尔的组织主体经历了从自主经营体到利共体，再到“小微”的变化，实现了从科层制组织结构向平台型组织的转变。其中，“小微”是快速配置资源的主体，“平台”则是为“小微”快速配置资源提供支撑。企业的边界被打破，商业生态圈正在加速形成，海尔的平台在用户需求和外部资源间架起了桥梁，实现用户零距离和资源的网络化配置。目前，已经涌现出“海立方”、“HOPE”（Haier Open Partnership Ecosystem，海尔开放创新平台）、“日日顺”等平台。用户从被动的产品接受者转变为产品研发、制造、销售和使用的全流程参与者。在“雷神”游戏本、“水盒子”等“小微”运营中，用户已经参与到社区治理、产品开放公测、售后服务等环节。员工角色也由命令的被动接受者向创客转变，员工的活力被空前激发。“雷神”就是由3个80后年轻人创立的，在2014年的“双11”大战中，已经名列游戏本第一位。这样的例子在海尔还有很多，而且它现在正在走向全球、全社会。海尔的“创业加速器”平台，正在加速构建和完善，它是一个向全球创客开放、社会化和市场化的平台，已经吸引了很多外部创客加入其中。这些转变概括起来就是海尔追求的“三无”（企业无边界、管理无领导、供应链无尺度）和“三化”（企业平台化、员工创客化和用户个性化）。对于上述实

践，月度评论中就商业生态圈构建、交互平台、生态圈竞争力、大数据应用、数字化能力、社会化成长、创业平台等都有专门的论述。

在这里，本书按照海尔互联网模式探索实践的时间顺序展现给读者，主要是想给大家一个“真实情景”的启发。这不是单纯追求“形式逻辑”的完美和情节的完整，而是遵循了“现实逻辑”——不断发现问题，解决问题。因为，有一个问题常常困扰着我，为什么大量有关“最佳实践”的研究成果和书籍，总是很吸引人，也很畅销，却少有能够成为“最佳借鉴”的？其中一个重要原因，就是过于追求“最佳”的结果，而忽视实现“最佳”的真实过程。无疑，这会增加阅读的快感，符合读者心中的知识框架、概念逻辑和期待，但却失去了管理实践的真实性和对“反常识”规律的思考。自然，“最佳实践”的学习者只能是“照猫画虎”，学到了“形”，而学不到“神”；似乎“知”，而无法“行”。其中的关键，就是没有学到“发现问题和解决问题”的能力。

事实上，面对当下的数字化“商业地震”，海尔互联网模式探索的意义，不仅在于自身的成长，更在于广大传统制造业企业的互联网转型。所以，我们以“现实逻辑”的方式向大家呈现，期望能够收获与广大读者的双向互动和真实交互，共同促进模式探索向纵深推进。这也算是，我作为一个研究者在互联网时代通过交互创造价值上的一点实践和探索。

海尔在对互联网模式进行实践探索的同时，还与理论研究界进行着同步交互，在实践和理论之间形成闭环，寻找着“实践智慧”。这种交互本身就是一个开放的、生生不息的生态圈，哈佛商学院、沃顿商学院、麻省理工学院斯隆商学院、瑞士洛桑国际管理发展学院、德勤会计师事务所、波士顿咨询公司、罗兰贝格国际管理咨询公司等等，这些机构都与海尔保持着经常性的联系和合作；“核心能力”理论的创造者加里·哈默（Gary Hamel）、平台理论的缔造者迈克尔·库苏马诺（Michael Cusumano）、平衡记分卡和战略地图的提出者罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）、《失控》的作者凯文·凯利（Kevin Kelly）、《长尾理论》和《创客》的作者克里斯·安德森（Chris Anderson）等等，这些互联网模式和管理变革的一流专家都到海尔进行过深度调研和思维的碰撞。除此之外，我们还对理论界的最新研究成果保持紧密跟踪和专题研讨。从实践出发，所有这些管理前沿的思想精华，最终汇集成本书知识篇的内容。这个过程是十分艰辛的，因为有关企

业管理的研究成果浩如烟海，这就要求我们能够从现实出发，在知识海洋中采收那些“闪光的珍珠”，达到“学以致用”的目的。今天，呈现在我们面前的内容涉及了战略反思、创新生态系统、数字商业战略、社会化商务、大数据应用、弹性人力资源系统、开放式创新、内部创业、组织注意力、组织学习等等。在一定意义上，这对互联网模式的探索提供了理论支撑，形成了关于互联网时代的知识架构和思考框架。因为，只有理论才会让我们学会思考，通过对实践进行深入的反思，再继续向未知领域进军，开展新的行动探索。恐怕这也就是“行是知之始、知是行之果”的道理。也希望这一部分，能够为广大读者的互联网模式的探索起到一个“知识导航”的作用。

写到这里，总有一个绕不过去、经常被大家问及的问题，就是海尔互联网模式探索的本质是什么？我想用六个字回答，即“人单合一双赢”。那么，具体的探索过程还请大家静下心来细细品读。

记得陶渊明在《五柳先生传》中写道，“好读书，不求甚解；每有会意，便欣然忘食”。真心期望本书能够给大家带来点滴的“会意”。



代序 // VII

前言 // XI

行动篇

第一章

海尔“网变”序曲

第三次工业革命引发管理变革 // 4

触碰“企业生命”：寻找互联网时代“新轨道” // 9

第二章

网络化战略起航：构建“商业生态圈”

思维再造：企业无边界、管理无领导、供应链无尺度 // 14

生态圈组织演进：“自经体”到“利共体” // 18

走进“创新生态系统”时代 // 22

融合=内外+前后 // 26

第三章

航向：百战归来看“目标”

锁定引领的目标：大数据平台应用 // 32

人人都是CEO：“小微”初探 // 37

第四章

航力：打造“动态能力”

互联网时代的动态能力：观念引领 // 42

在行动中提升能力：行动优先 // 46

第五章

深海航行：“生态圈”构建走向纵深

生态圈竞争力培育 // 52

做实“交互平台”：“弱关系”合作 // 56

“小微”创业生态圈：“新物种”的天堂 // 61

第六章

航向再聚焦：“三化”

社会化成长：企业平台化、员工创客化、用户个性化 // 67

以行见知：直面“数字化”挑战 // 70

点燃用户“小宇宙”：粉丝的力量 // 75

提升平台的数字能力：数字技术与数字管理 // 79

人人“创客”：“雷神”思维vs.“冰箱”思维 // 84

第七章

新编队：“网变”新突破

超越“峰谷”悖论：海尔的“心智地图” // 90

平台主的新要求：“新能力” // 95

海尔的“实践智慧”：动态分形组织 // 99

动态组合之道——互联网时代的“组织变革” // 108

第八章

新大陆：全球创业“生态圈”

创业“加速器”平台 // 120

创业平台“生态圈”机制 // 126

知识篇

第九章

战略反思与变革

战略反思：用户、供应商和成长战略再定义 // 134

战略变革：认知、惯例和节奏 // 146

第十章

时代认知：数字化“商业地震”

数字商业时代：机会、能力构建和多边平台决策 // 154

数字商业战略：主题、架构和价值网络演变 // 168

第十一章

观念共识：商业生态观

创新生态系统：开放、协同与架构 // 182

弹性人力资源：开放、弹性系统与新工作分类 // 193

第十二章

趋势把握：社会化商务进行时

社会化商务与大数据应用 // 202

社会化商务中的营销变革及消费者行为新特点 // 209

第十三章

智慧成长：持续的知识创造

知识管理：动态整合、集体桥与创业导向 // 230

组织学习：心智、架构和知识转移 // 239

组织注意力与“专念”行为 // 253

第十四章

行动选择：创业和创新的动态管理

公司内部创业：比较、关键要素与动态过程 // 272

创新决策：技术抉择、商业模式演进与资源配置 // 286

创新的艺术：实现资源再组合 // 294

行动篇



