

Reinventing Giants

How
Chinese Global Competitor
Haier Has Changed
the Way Big Companies
Transform

海尔再造

互联网时代的自我颠覆

[美] 比尔·费舍尔 (Bill Fischer) [意] 翁贝托·拉戈 (Umberto Lago) 刘方 (Fang Liu) 著

曹仰锋 译

让西方管理学界为之惊艳的海尔自我颠覆之路
这个东方企业，是否找到了应对互联网时代变局的钥匙？

张瑞敏

对海尔来讲，需要的就是从内部打破，
即自我突破、自我颠覆、自我挑战。



中信出版社 · CHINACITICPRESS

海尔再造

互联网时代的自我颠覆

【美】比尔·费舍尔 (Bill Fischer) 【意】翁贝托·拉戈 (Umberto Lago)

刘方 (Fang Liu) 著

曹仰锋 译



Reinventing Giants

How
Chinese Global Competitor
Haier Has Changed
the Way Big Companies
Transform

图书在版编目(CIP)数据

海尔再造:互联网时代的自我颠覆/(美)费舍尔,(意)拉戈,刘方著;曹仰锋译.—北京:中信出版社,2015.1
书名原文:Reinventing Giants:How Chinese Global Competitor Haier Has Changed the Way Big Companies Transform
ISBN 978-7-5086-4975-7

I. ①海… II. ①费… ②拉… ③刘… ④曹… 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(2014)第291990号

Reinventing Giants by Bill Fischer,Umberto Lago,Fang Liu

Copyright © 2013 by Bill Fischer,Umberto Lago,and Fang Liu.

All rights reserved.

This translation published under license.

Simplified Chinese translation Copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

海尔再造——互联网时代的自我颠覆

著 者:[美]比尔·费舍尔 [意]翁贝托·拉戈 刘方

译 者:曹仰锋

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:16.75 字 数:173千字

版 次:2015年1月第1版

印 次:2015年1月第1次印刷

京权图字:01-2013-3990

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书 号:ISBN 978-7-5086-4975-7/F·3311

定 价:45.00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



传统的竞争力分析已经成为过去——我对此深信不疑已经有相当一段时间了。当我聆听了海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏在瑞士商学院（IMD）的演讲之后，仅存的一点疑问也无影无踪了。他在演讲中指出，一个公司的失败通常不是因为它的竞争对手，而是因为它本身。在他所勾勒出的海尔组织文化中，海尔已经做好了应对这种失败的准备，那就是始终不断地对自己进行挑战。

如今，许多在业界被称为“领导者”的卓越公司，包括海尔，都拥有两个共同的特质。第一，它们都拥有契合用户需求的价值主张，以及能带来超值回报的商业模式。第二，它们都拥有通过持续创新来实现这一主张的卓越能力。这绝非巧合。尤其是第二个特质，正是这一点使它们变得更加优秀，更加卓越。海尔就是这么一家优秀的公司，拥有着与苹果、亚马逊类似的组织架构。

为了取得优秀的业绩，这些公司并不满足于执行和完善那些现有的且已被证明是可行的商业模式，即使这些商业模式曾经指引它们取得过成功。它

们越来越多地开始寻求新的组织形式，使其能够对未来更大胆的、充满想象力的商业模式进行尝试，同时也能够执行和提升现有的成功模式。海尔案例之所以尤为引人注目，是因为它通过上述这种创新实践，成为通过组织创新和商业模式创新而发展壮大的中国企业的典型代表，而不是仅仅通过大规模的低成本制造取得竞争优势。

在张瑞敏的领导下，海尔能从濒临破产的青岛冰箱厂发展成为全球知名家电品牌，可见他在为公司选择发展道路方面考虑得十分细致。首先采用和借鉴西方及日本的商业实践与管理技巧，随后又不断融合中国独有的管理元素，把海尔的管理模式打造成了 21 世纪企业管理模式的“标杆”。

我认为海尔具备三种只有未来的“引领型企业”才会兼具的能力。第一个能力是设计并打造出用户真正需求的最佳价值主张。这听起来很普通，但实际上并不简单。最佳的价值主张需要对用户的生活和梦想有深入的理解。只有很少的公司能够真正深入了解用户动机，并能够应用自身所拥有的知识来满足顾客的需求。用户需要的是通过他们所买到的服务和产品来实现他们自己的目的，而只有最好的公司才能真正理解这项“任务”。进一步说，能够对用户的“痛点”和“利益点”有着极其敏锐的感知力的公司就更少了。因此，只有能够做到这一点的公司才能够真正理解哈佛大学的传奇人物西奥多·莱维特教授（Theodore Levitt）所教导我们的——“人们不是想买一个 0.25 英寸的电钻，他们只是想打一个 0.25 英寸的洞。”海尔表现出了希望深入地理解用户需求的强烈愿望，并坚定不移地重塑自己，聚焦于用户生活中的一切所需，并通过权力下放来满足这些需求。

第二个能够体现出一个卓越组织的能力是设计商业模式的能力。如果说一个卓越的价值主张能够吸引用户，那么，一个优秀的商业模式则能够为组织带来维持长期发展的利润。雀巢的子公司 Nespresso，在 20 世纪 90 年代初

通过引入一种创新的咖啡胶囊直销模式，从而塑造了一个商业传奇。它将传统的咖啡零售交易模式转化成通过特定分销系统来锁定用户，并使用户在家就能够享用美味的咖啡。同时，它还能通过高利润的咖啡胶囊销售不断获取收益。这是一个很典型的商业模式创新案例，它不仅满足了用户的体验，而且持续创造了高额利润。海尔的做法也很类似，它也是通过颠覆其传统的商业模式，调整和优化资源以及工作方式来为顾客提供更优质的产品，从而创造出拥有良好品质的品牌形象，最终提升全流程的盈利能力。

卓越公司区别于其他公司的第三个能力是能够在取得成功后颠覆自己，并且不断地重塑自己。成功往往容易导致自满，这就会使那些依靠过去成功的商业模式来赚钱的公司有可能被不断变化的时代所淘汰。即使是Nespresso，在它的咖啡机和咖啡胶囊专利过期后，也没能够成功地进行商业模式重塑。商业模式就像“酸奶”一样，不可避免地要在短暂的上架时间结束后，遭遇“过期”的命运。不幸的是，商业模式的“保质期”在如今快速变化的时代似乎变得越来越短。如果说一个首席执行官要在他的整个职业生涯中用一个永远不变的商业模式来管理公司，这将是我不敢想象的。如果一家企业不能持续创新，不能够自我颠覆，则很容易遭遇来自外界竞争对手的颠覆。

极少数的公司既能够创造一个保障当前成功的商业模式，又能够设计出适应未来挑战的组织架构，而海尔集团做到了这一点，这确实令人震撼。通过塑造持续创新和变革的文化，海尔已经为应对未来的挑战做好了准备。

亚历山大·奥斯特沃德

《商业模式新生代》作者

2013年2月



海尔变革，领导力是源泉

我曾任教于瑞士洛桑管理学院，和本书的作者之一比尔·费舍尔教授是老同事、老朋友。费舍尔教授不仅是享誉欧洲的知名管理学专家，中国的许多企业管理者对他也不陌生，他曾经在中欧商学院任教务长，深谙中国文化，而且对海尔的组织变革进行了长期的跟踪和研究。因此，我们有理由对这本由他领衔的著作充满期待。

果然，和其他研究海尔的书不同，这本书从“商业模式”和“企业文化”双融的角度来诠释海尔的组织变革和转型，这不仅是一个非常新颖的视角，而且抓住了组织变革的核心。比如，作者们认为，组织变革的本质是重塑企业的商业模式和文化。从1984年到2014年，本书的“主人公”——海尔集团——至少进行过三次大规模的变革。作者们并没有仅仅解释“海尔为什么而变革”，他们更关注于变革的“情境因素”：这种战略式的大变革发生

在什么样的背景下？为什么要变革传统的授权模式？为什么要变革传统的组织结构？为什么要变革传统的领导力模式？因此，这本书揭示的是“企业如何进行转型和变革？”。

我曾经深度观察过许多大型企业的组织变革历程，也曾经多次到海尔集团进行调研。我发现，对于大型企业而言，颠覆式的组织变革是很难实现的。组织转型的关键是领导力的转型，如果企业能够变革成功，必然是领导力成功转型的结果。领导力是什么？它本质上就是一种影响力，“影响周围的人，影响周围的组织，影响整个企业”。在变革的过程中，卓越的领导者勾勒了一个宏伟的蓝图，鼓励员工为了实现这一蓝图而努力工作，并激励和推动员工毫不动摇地朝着渴望的目标前进。

我从事领导力研究多年。我发现，一位优秀的企业领导者需要具备三项核心能力：要有清晰的战略定位、要建立完善的体系、要塑造企业文化。而这三点，从海尔首席执行官张瑞敏身上得到了验证。作为海尔集团组织变革的“领路人”，张瑞敏在海尔 30 年发展历史上，不仅为企业厘清发展方向，塑造了海尔著名的“人单合一”双赢管理模式，更为海尔建立了以“创业和创新”为核心的“两创”文化，这些都是组织变革不可或缺的“条件”。因此，从海尔组织变革的历程来看，领导力是企业组织变革的源泉。

家电行业是一个充分竞争而且非常传统的行业，利润薄如刀片，竞争亦很残酷。经过 30 年的高速发展，海尔已经在全球市场上取得了巨大的成功，连续 5 年蝉联全球白色家电第一品牌。在本书中，作者们详细地介绍了海尔成功的五大要素：创新、速度、以顾客为中心、人才引擎、领导力。毋庸置疑，这些成功要素对那些正在思考如何在互联网时代进行转型的企业们来讲具有无比实用的价值。每一家企业都想做到“创新”、“快速反应”、“以客户为中心”，但是大多数企业并没有如愿以偿。本书不仅为我们揭示了海尔在过

去的 30 年里如何通过不断地变革自己的管理模式，通过正确的选择和决策来获得这些“成功要素”；而且，作者们还努力为我们揭示海尔的管理基因，探究海尔的管理决策和选择模式，从最微观的层面来剖析海尔的“使命和愿景”是如何驱动企业进行这些战略选择的。

我和本书的译者曹仰锋博士也相识多年，他是一位治学非常严谨的学者，对海尔的组织变革进行了十多年的跟踪研究。而且他还出版了《海尔转型：人人都是CEO》这部经典著作，从一位中国学者的角度全面诠释了海尔的“平台企业管理模式”。如果读者能够将这两本书结合起来阅读，就会从不同的视角得到更全面的启示，这也是某种程度的“中西融合”吧！

忻榕

中欧国际工商学院管理学教授

拜耳领导力教席教授

2014 年 11 月 10 日



海尔，你学得会

从 1984 年到 2014 年，海尔在其发展的 30 年历程中，总是不断地推出自己的管理模式，而每一次新管理模式的出现都会引起巨大的关注，当然也伴随着一些争议。比如，当我和一些管理者聊起海尔的“人单合一”双赢管理模式时，有的人反应是看不懂、学不会。

为什么看不懂呢？表面上的原因是海尔的管理模式变化太快，新概念和新名词太多，让人捉摸不透。其实，最根本的原因是他们根本没有花工夫，没有认真地去研究和观察海尔的管理模式，比如一些人对海尔管理模式的认识还停留在十几年前，甚至一些商学院还在用海尔的“市场链”案例，这些案例都已经不能代表海尔最新的管理实践。实际上，自 2005 年以来，无论从商业模式，还是从管理模式上，海尔都发生了颠覆性的变化。如果没有跟踪了解海尔这 10 年来最新的变化和实践，“看不懂”也就不奇怪了。

为什么学不会呢？表面上的原因是海尔自创了许多极具个性特点的管理术语，让人有些眼花缭乱，不理解它们的真正含义，因而无法应用到自己的企业之中。实际上，他们只想“拿来主义”，只想模仿和学习海尔表面的工具和方法，不理解这些工具和概念背后的管理哲学和管理逻辑，当然也就学不会了。

君子务本，本立而道生。读懂海尔、学习海尔需要我们静下心来探寻海尔管理模式背后的管理哲学和管理逻辑，而不能只停留在对海尔管理工具的模仿上。管理哲学和管理逻辑就像是“树根”，管理工具则是“树枝”，没有树根的滋养岂有树枝的繁茂？如果我们能够秉持“回归原点”之心态，认真地观察海尔管理模式的演变过程，寻找管理的“本元”，你就会透过纷繁复杂的现象体悟到海尔管理模式的本质，你就会惊奇地发现海尔管理模式其实“很容易懂”，也能“学得会”。本书给了我们一个机会，它能帮助我们“看懂海尔”，进而帮助我们“学习海尔”。

读懂海尔并非易事，即使对研究者而言，海尔也是一部难懂的“书”。为了“读懂”海尔，本书的作者们不仅长期跟踪海尔的组织变革历程，更是采用了“现场观察”的研究方法，深入到海尔的自主经营体内部，和海尔的员工一同工作，以获取一手的研究资料。比如，本书的作者之一专程从瑞士来到青岛，进行了为期一周的工作体验，深入到海尔三门（冰箱）模块经营体，亲身体验自主经营体的日常运行活动。功夫不负有心人，作者们这种严谨的治学精神得到了读者们的充分认可，本书英文版图书一上市就在企业界和学术界引起了极大的轰动。

除了让人称道的研究方法之外，本书的内容更是亮点多多。这本书的主线是讲述海尔的组织变革，但是，其内容并没有过多地聚焦于海尔为何变革（Why），而是紧紧围绕着海尔如何变革（How）这一核心内容而展开，并

为读者们展示了许多具有实践价值的理论、模型、工具和方法。对于许多企业而言，互联网时代的挑战逼迫它们必须进行变革，这已经是毫无争议的事实，它们不需要太多的理由来说服自己为何变革，而是需要更多的工具和方法来指导它们进行变革。从这个意义上来说，《海尔再造》的出版恰逢其时，它为管理者们“学习海尔”，进而指导自己企业的转型提供了切实有效的工具和方法。

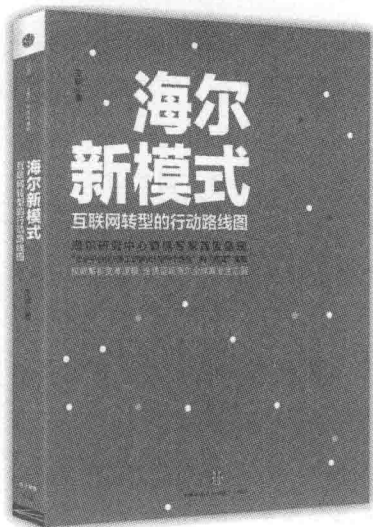
知而不行，只是未知。许多企业管理者们在面对转型的挑战时深感无从下手、无法行动，其根本的原因是因为他们没有获得“真知”。我认为，无论是来自哪一个行业或哪一个市场的管理者，都应该认真研究一下海尔在过去30年里取得的经验教训，以获得管理的“真知”。无数的企业都胸怀远大的梦想，但是，只有勇于超越和实践，才能让梦想成真。

海尔，你学得会！

曹仰锋 博士

《海尔转型：人人都是CEO》作者

2014年11月8日



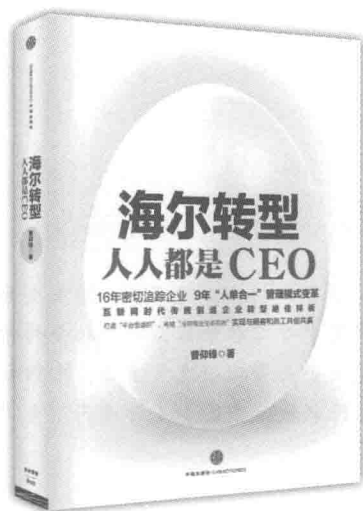
《海尔新模式：互联网转型的行动路线图》

作者简介：王钦，博士，研究员、博士生导师。现任海尔研究中心首席专家，中国社会科学院工业经济研究所企业管理研究室主任，中国社会科学院研究生院教授，中国企业管理研究会常务副理事长。

内容简介：

数字化的“商业地震”引发了企业和用户之间、企业和企业之间、企业内部部门之间、企业和员工之间关系的变化，企业、员工、用户的概念面临着再定义，新的商业秩序也在加速形成。谁会生存，谁又将在“震中”倒塌呢？

本书作者王钦现任海尔研究中心首席专家，本书从“内外结合”的视角，内容既包括作者参与式研究形成的每月月度评论，将读者带入海尔“网变”的“真情实景”，也有以管理前沿跟踪报告为基础形成的6个知识模块，涵盖14个专题，呈现了系统的知识框架。因而本书可以为读者生动而深刻的展示出海尔互联网模式转型的“行动路线图”和“知识地图”。深入解析海尔应对数字化“商业地震”的逻辑与思路，以全新的角度呈现出海尔在互联网时代的全球商业生态圈。



《海尔转型：人人都是CEO》

作者简介：曹仰锋，博士，香港创业创新研究院院长，斯坦福大学访问学者，欧洲隐形冠军研究院研究员，北京大学光华管理学院工商管理博士后。

研究兴趣为商业模式创新、国际创业、领导力与组织变革等。擅长案例研究，长期跟踪研究海尔、华为、联想等企业的创业创新机制和国际化战略。

首创“隐形冠军”成长营项目，任首席顾问。深度研究德国及北欧四国（丹麦、瑞典、挪威、芬兰）“隐形冠军”企业发展战略，并将其与中国独特的商业环境进行融合，发展和提出了“中国式隐形冠军”成长理论及模式，致力于为企业提供商业模式创新全面解决方案，助力它们成为“世界级隐形冠军”。

在《哈佛商业评论》中文版、《商业评论》、《北大商业评论》、《清华管理评论》、《中欧商业评论》、《新华文摘》、《管理世界》等杂志发表文章数十篇。

内容简介：

互联网时代，企业经营环境瞬息万变，同时顾客需求呈现出“多元化”、“个性化”和“碎片化”的特征。如何快速创新商业模式成为企业面临的主要挑战。

在这种大背景下，海尔以变化拥抱变化，于2005年启动了“人单合一”管理模式改革，经过9年时间，改革已经被证明有效。通过“人单合一”管理模式，海尔最大化地释放了每名员工的工作活力，企业则转化为员工“自我创业”的平台，打造“平台型组织”，并致力于构建“全球商业生态系统”，与顾客变交易关系为交互关系，开放式创新，共同谋求发展与进步，互惠互利，实地践行“无边界企业”原则。

本书作者跟踪调研海尔16年，从管理、薪酬体系、财务系统改革、组织结构、企业文化等9个方面对海尔的“人单合一”管理模式进行了细致且深入的介绍。

每家企业都有自身的特点，完全照搬海尔的“人单合一”管理模式不太可能，但秉持开放的心态，海尔“人单合一管理模式”变革必定能给中国企业提供最佳借鉴意义。

目 录



序 1 / V

序 2 / IX

译者序 / XIII

01. 与时俱进：
是什么让海尔独一无二？ / 001

02. 全球家电行业的竞争：
西方与中国 / 021

03. 海尔发展历程及
企业文化的演进 / 051

04. 人才解放：
探索创业精神 / 087

05.

打造 21 世纪的
企业文化 / 115

06.

高绩效的海尔 / 151

07.

真正的混合模式：
如何构建战略敏捷型组织 / 179

08.

真正的颠覆者：
如何通过变革创造价值 / 215

后 记 / 233

附 录 / 237

01

与时俱进：
是什么让海尔独一无二？