

海尔 转型

人人都是CEO

曹仰锋 / 著
[修订版]

传统企业向互联网平台企业转型最佳样板
10余年追踪调研，深度解读海尔“人单合一”共创共赢管理模式

[修订版]

海尔转型

人人都是CEO

曹仰锋 / 著



图书在版编目 (CIP) 数据

海尔转型：人人都是CEO / 曹仰锋著. -- 2 版. --
北京：中信出版社，2017.6 (2017.11重印)
ISBN 978-7-5086-7583-1

I. ①海… II. ①曹… 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 (2017) 第 103487 号

海尔转型：人人都是CEO

著 者：曹仰锋

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)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2017 年 6 月第 2 版

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-7583-1

定 价：49.00 元

印 张：14.5 字 数：350 千字

印 次：2017 年 11 月第 3 次印刷

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

本书所获赞誉

本书历经多年严谨且深入的分析才完成，内容扎实、用字铿锵有力。我相信，本书不仅对管理实务与学术有启发，对面临西方纯学术出版导向的中国管理学界，也提供了另一个“差异化”的思考方向。期待仰锋走出一条属于自己的“学（知）行合一”道路，既是成功的管理学者，又是学术的创业者。

——陈明哲，美国弗吉尼亚大学教授，国际管理学会终身院士暨前主席

我想，所有受惠于海尔的人、关心海尔的人，包括像我这样研究海尔的人，都会感谢仰锋出了这本书。这本书案例翔实，为我们提供了一个多角度、多层次观察与剖析海尔的机会，让我们得以更好地了解海尔发生的变革与创新。

——周长辉，北京大学光华管理学院教授

如果想只读一本书就了解海尔成功的秘诀以及众多海尔最佳管理实践之精髓，本书就是最佳选择。

——毛基业，中国人民大学商学院院长、教授

本书可说是至今对海尔“人单合一”与“自主经营体”转型细节解说得最为翔实的图书，对于中国管理理论的提炼也有重大贡献。

——陈威如，中欧国际商学院教授

传统经济背后的哲学是利己主义哲学，而新经济背后的哲学是利他主义。传统企业互联网转型成功的关键是公司的文化创新以推动管理升级。持经才能达变，海尔变革实践最核心的是重构了组织和人之间的关系：企业平台化、员工创客化、用户个性化。此书的出版无疑为中国企业，乃至世界企业的发展，提供了切实可行的方法与指南！

——郑晓明博士，清华大学经济管理学院中国工商管理案例
中心联执主任

《海尔转型：人人都是CEO》为读者打开了一扇透析、参悟张瑞敏先生管理思想的大门。海尔在组织上的创新、架构上的创意，以及在激发每一位员工潜力上所做的大胆探索和尝试，对国内外的许多企业都有借鉴和启发意义。

——陈国立，欧洲工商管理学院（INSEAD）终身教授

此书独特新颖之处在于作者将海尔“人单合一”模式多层次解读为创业者与创业机会整合之综合体系，即哲学理念体系、孵养平台体系及操作运营体系三个层次，堪称画龙点睛之笔！海尔的“人单合一”双赢管理模式不是单纯的竞争战略，而是一个前所未有的全新的组织形态。正如“丰田模式”是日本在管理实践方面对世界的重大贡献，“海尔模式”可能成为中国在管理实践方面对世界的一大贡献。

——李平，丹麦哥本哈根商学院教授

曹仰锋博士的《海尔转型：人人都是CEO》是研究中国公司管理模式必须读的一本书。

——房晓辉（TONY FANG），瑞典斯德哥尔摩大学商学院教授

张瑞敏先生认为：“如果您能让企业的每一个人都成为自己的CEO，企业管理中的诸多难题就迎刃而解了”。仰锋兄的这本书就告诉您如何让人人都成为CEO。

——马旭飞，香港中文大学商学院终身教授、创业研究中心主任

海尔的组织模式变革是当下中国传统制造业企业最勇敢，同时也是最有趣的社会实验。其勇敢之处，在于选择了一条愿景光明却无先例可循的道路，每一步的前行和探索都将开启理论和实践的先河；其有趣之处在于，张瑞敏先生对组织模式的追问始于马克思·韦伯，而终于德鲁克和熊彼特，与管理学研究对组织官僚制和个人创新精神之矛盾的思考相映成趣，相得益彰。曹博士的这本书，是我读过的第一本系统归纳和记述海尔这一组织变革的著作，作者环环相扣地梳理了变革的逻辑和思路。

——韩煦博士，美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院讲师

我们身处一个伟大的时代。新技术的发展使得以往商业结构和生

态正在发生剧烈的重组和变化。组织的边界被打破，各种能力要素重新组合。而在各种能力要素中，最最重要的就是人。如何把组织变成一个发现人、培养人、成就人的沃土？这就是海尔在做的一个实验。曹仰锋博士的这本书，呈现了海尔探索前进的历程，一定能给同样的探索前行者带来价值。

——曹阳，《商业评论》杂志出版人

《海尔转型：人人都是CEO》这本书以抽丝剥茧般的匠心，展示出一个众人皆知的海尔并不为人熟知的一面——一个大时代更迭过程中勇敢探索企业转型之路的海尔。匠作值得细品。

——陈庚，北大科技园总裁

感谢曹博士以多年的亲身经历再次为我们解读海尔变革转型的历程，为我们提供了一个多角度多层次观察、研究和学习海尔的机会，相信“人人都是CEO”“企业无边界”“管理无领导”“供应链无尺度”“互联网思维”等文化理念又将成为业界的经典名言。

——徐霞，深圳蓝凌软件股份有限公司 CEO

推荐序一

Foreword

海尔：1984—2084

海尔的书不好写。因为有关海尔的介绍与报道多如牛毛，中国如此，欧美也不例外，中外大约有 50 本书讨论海尔成功的管理经验。海尔的成长如实展现了中国改革开放 30 多年来，企业发展的典型历程。借用创办人张瑞敏先生“三步走”的说法，1998 年他成为第一个走出国门、走进哈佛案例库、走上哈佛讲台的中国企业家。海尔更在 2006 年被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌之首”。海尔成功打造了全球品牌形象，这其中，张先生的理念与作为扮演着关键角色。

本人旅美 30 年，身居西方管理学术与实务的核心，我发现在西方的商业社交场合中，最常被提到的美国企业家是通用电气（General Electric, GE）的杰克·韦尔奇（Jack Welch），

而华人企业家大概就是张瑞敏了。张先生在 1985 年用一把大锤砸碎了 76 台冰箱，这一锤不仅敲醒了许多海尔员工，也打造出一个世界级中国企业，更让海尔从一家以价格竞争为主轴的本土电器企业，转型为以客户价值为核心的全球品牌企业，为其他中国企业的全球化与品牌化提供了一个最佳的典范。

这个故事，以及张先生创立的管理理念与制度，从过去的“休克鱼”“自主经营体”，到“每人是一个SBU（战略事业单位）”，再到“人单合一”，都成了美国一流管理学院的经典教学案例，同时也是西方企业界与学术界了解中国改革开放以来企业快速发展的首选教案。本书的精华就在于具体呈现了张先生如何将中西合璧的“文化双融”理念与素养，以及他个人多年来学习西方前沿理论、实务与趋势的心得，运用在日常的经营管理之中。“文化双融”思维不仅让海尔成为一家成功的企业，也让“海尔特色”的管理制度引起全球关注。

本人与海尔及张先生的结缘，始于 2001 年哈佛商学院出版社为我出版的一本著作。本人一生奉行“精一”，因此，当出版社希望我邀请一位中国企业家为这本著作推荐、写序时，张先生就成了不二人选。之后，我也曾邀请张先生到本人先前任教的宾夕法尼亚沃顿商学院与哥伦比亚大学商学院演讲。近年来，本人有机会在中国几所顶尖管理学院的EMBA（高级管理人员工商管理硕士）项目教授动态竞争与战略管理相关课程，课堂上曾遇到好几位海尔的高管，除了见识到这些骨干的优异特质外，对海尔的发展也有了更深刻的理解与体会。

2013 年，我也以国际管理学会（Academy of Management）主席的身份邀请张先生到美国，成为年会唯一的企业演说嘉宾。张先生在

大会上有关“人单合一”与人文创新的演说发人深省、打动人心，事后我收到很多赞许的反馈。相隔12年再次重聚，我感觉到张先生已自然流露出世界级“企业大家”的气势与风范。年会期间，我也以个人名义邀请了几位在全球学界与企业界均声望卓著的院士级好友与他餐叙，这些学界领袖对这位中国企业家所展现的全球视野、文化软实力与恢宏气度，均留下深刻印象。

从海尔的经营实务来看，公司早期强调以创新与速度为核心的“市场链机制”与“日事日毕、日清日高”手法，后来则追求“东方亮了，再亮西方”，兼顾“精一”及多元的双融战略，并以“成为每个行业的前三名”作为战略目标。这些做法与本人首创的“动态竞争（合）”理论的基本内涵交相辉映。书中提到张先生如何将《孙子兵法》中“激水之疾，至于漂石者，势也”的道理应用在实际的经营管理中，也呼应了动态竞争所强调的乘时造势，以及一波波行动与响应是企业成败关键的精义。作为一家产品线既深又广的大型国际企业，海尔却能针对不同国家的需求，创造单一产品在当地的绝对优势，成功打响品牌知名度，也展现了创造动态优势的战略高度。从整体来看，这些都印证了“动态竞争（合）”战略的核心论述：环境不停地变，竞争优势随时会被取代；一家有好战略的公司，不如一家有好战略思维的公司。

文化双融的理念，除了展现在海尔融合中国哲学理念与西方科学管理方式外，也落实在“企业无边界、管理无领导及供应链无尺度”的三无管理模式中。其中，最著名的“人单合一”双赢管理模式，强调每个员工都是CEO（首席执行官）。诚如《易经·乾卦》所揭示的“群龙无首”概念，它并非指企业不需要领导者，而是说领导者不以首

领自居，反而致力于提升员工的领导才干与胸襟，使其成为“集体创业家”（collective entrepreneurs），“上下同欲”激荡出刚柔并济与“无为而无不为”的管理模式。

“天下万物生于有，有生于无。”张先生以这句话阐述文化对海尔的重要性。他认为，无形的东西往往比有形的东西更重要。一般领导者总是问产量多少、利润多少，没有认清文化、氛围与价值观在企业经营过程中所扮演的关键角色。然而，诚如书中所言，张先生却强调应该“先造人、后造产品”。他更说，一个企业没有文化，就是没有灵魂，应该“先文化、后战略”。据此观之，张先生并用老子与孔子理念的双融做法，不仅回归中国“原儒”（熊十力先生语）的文化精神，更与我长期关注的“夏学”所强调之兼容并蓄的“大成”精神如出一辙。

通过“文化—战略—执行”三环链的无缝结合，海尔人与公司成了共同体，一方面拥有前沿的战略思维，一方面具备共同的文化基因，同时也突破了执行力难以贯彻的瓶颈。三环链的落实让海尔在环境的动态变化中，得以不断地淬炼、更新竞争优势，发展出精益求精、穷变通久的韧力，并且避免最强的一环成为最弱的一环，或形成最强的一环抵不过最弱的一环的罩门。正如书中所述，青岛海尔中心大楼门口所放置的《易经》未济卦雕塑，正象征中国企业不应有末日思想，而应具备生生不息的大易精神。

事实上，“以人为本”一直是海尔管理的DNA（脱氧核糖核酸）。有别于许多企业过度聚焦在人与事的管理细节，海尔独创的管理三阶段强调组织机制运作的浑然天成，通过实践《大学》“明明德、亲民、止于至善”的内圣外王功夫，提升员工的自发性与执行力，并塑造精

益求精、至善至美的内部文化，不仅可以改善员工的工作效率，也能扩大他们的格局与视野。

究其根本，海尔认为管理没有任何秘诀，其核心就是扩大并平衡企业、用户与员工三者的利益，建立一个利益共同体。美国的林肯电器是一家百年老店，也是一家我经常举例的“王道”企业。这家公司以员工表现作为设计奖酬与激励制度的基础，并借此传达其终极的“奉元（源）复性”的人文关怀理念。一法通，百法通。证诸古今中外，只有掌握人心、人性，既“精一”又“执中”的“文化双融”公司，才有机会成为百年企业。此即“大道至简，唯人是本”的道理。

“利者，义之和也。”中国夏学谈“利”，是调和与平衡每个关系人的需要，不仅满足自己的利益，也设法满足其他人的利益，达到落实“义”的境界。海尔的利益（义）共享模式即基于“人单合一”的领导思维，并且整合夏学的人心人性哲学与西方的互利共赢概念，然后遵循人性与自然规律，平衡、启发并超越各个关系人的利益。

本人生性保守，再加上教研工作繁忙，甚少帮人写序。仰锋是我2013年才认识，却极具潜力的青年学者。他兼具学术研究与企业实践的专业素养，拥有融通中西与精确掌握西方实用导向理论的能力，令人印象深刻。本书历经近20年严谨且深入的分析才完成，内容扎实、用字铿锵有力，再加上本人长期关注海尔的发展，特为文作序。序者，绪也，所以助读者易得其端绪。我相信，本书不仅对管理实务与学术有启发，对面临西方纯学术出版导向的中国管理学界，也提供了另一个“差异化”的思考方向。期待仰锋走出一条属于自己的“学（知）行合一”道路，既是成功的管理学者，又是学术的创业者。

海尔从过去到现在 30 多年，以及从现在到 2084 的下个近 70 年，可以用张先生山东老乡孔子的一句话来总括：“齐一变，至于鲁；鲁一变，至于道。”海尔在全球各地培养“员工CEO”，已经展现出“道”的内涵，海尔的“创业与创新开放平台”也成为孵化一个个“世界级隐形冠军”的基石。这个平台创造了“人人皆可为尧舜”的实现机制，每位“员工CEO”只要勇于接受挑战，都能攀登全球事业巅峰。本人是学术创业者，来自偏僻的台湾台东，亲身经历从无到有、从边缘走向主流的过程，因此特别能感受海尔发展的点点滴滴。本人相信，海尔有最好的机会与能力，成为中国第一家“文化双融”的世界级百年老店，我也期待有一天能与 6 万多名海尔“员工CEO”一一握手，表达最崇高的敬意。

陈明哲

美国弗吉尼亚大学讲席教授，国际管理学会终身院士暨前主席

推荐序二

Foreword

商业的生态，组织的革新

商业环境的游戏规则正在不断地发生变化。在过去很长一段时期内，企业被定义在规定的“赛道”内，主要依靠价值链活动的优化进行竞争比拼。但是今天互联网、物联网、数据智能等技术的应用打通了各个产业、场景之间的可连接性，也打开了商业生态圈的时代——原本线性的价值链围绕消费者重新进行网状耦合，在消费者与消费者、消费者与企业、企业与企业之间形成价值共创的联合体，构成了共生、互生、再生的生态圈。

作为一名战略和创新领域的研究者和实践者，长期以来我一直关注企业新的商业语境下如何构建或优化生态圈、建立生态优势这一课题。可以观察到的一个现象是：近年来对商业生态圈的讨论和实践正变得越来越多，尤其

是在战略层面——人们关注如何通过撬动外部的、自身所不拥有的资源来建立优势。而容易被忽略的一点是：“生态战略”的实现往往需要开放、灵活的“生态组织”作为支撑。其中的原因并不难理解：“生态战略”的本质是企业资源能力的开放与连接，与外部形成互赖互生的关系。如果组织仍然沿用封闭、僵硬的传统架构，势必会反应迟钝、缺乏灵活性，难以与外部资源磨合协同。可以说，“生态战略”与“生态组织”就像一枚硬币的两面，只有相互配合，通过打“组合拳”，才能真正实现生态优势。

那么，什么是“生态组织”呢？对这一问题的讨论虽然不少，也产生了许多新名词，但能够付诸实践的却为数不多。海尔在这方面的探索可以说走在了时代的前列。从2005年起，海尔就进行了“人单合一”双赢管理模式的探索，将员工的角色从被雇用者转化为创业者、合伙人，与用户实现零距离的融合。为此，海尔主动变革，将科层制组织颠覆为网络组织，将企业付薪颠覆为用户付薪，将传统工厂颠覆为互联工厂……这一系列举措打破了组织的垂直边界、水平边界和外部边界，形成了一个真正的无边界、自驱动的生态组织。

本书中关于海尔组织变革的梳理非常值得企业经营者深思。在从科层制向生态组织的转型过程中，面临的困难之多不言而喻。而海尔的变革能够走到今天，应当与其坚守“道与术”“知与行”“智与勇”的结合密不可分。

道与术。“人单合一”双赢管理模式由三个基本的层次构成。从运营体系（包括用户价值、全球创客、预实零差和用户付薪），到支持平

台和运营环境（包括“全员式”管理会计、交互与协同平台、管理无领导和两创文化），再到经营哲学（企业即人），跨越了“术”与“道”的层面。运行层面的“术”是管理模式中比较容易模仿和复制的，但是哲学层面的“道”则是“人单合一”双赢管理模式的“灵魂”。“术”与“道”缺一不可。组织的生态化是一个系统工程：从战略到组织，再到薪酬、激励、文化……只有各个要素相互配合，才能形成合力，保障变革的推进。

知与行。知行合一意味着同时知道“做什么”与“怎么做”，并付诸实践。知易行难，许多组织变革的受阻源于执行落地难。在海尔的案例中，我们看到一系列制度配合变革方案的落地，包括“日清制”“周六会”“关差”等举措。能否一以贯之地坚持和固守这些制度，是判断组织变革成败的一个重要因素。

智与勇。最后，不得不提的是变革发起者的“智”与“勇”。“智”，指的是对变革方向的判断和变革方法的洞悉。“勇”，指的是自我否定与自我颠覆的勇气。任何变革，都不可避免地涉及对利益的重新分配和对既得利益群体的撼动。海尔作为一家成功的企业，依然能够自我颠覆、彻底地进行组织转型，可谓“大勇”。也正是因为如此，海尔的变革才会具有如此重要的意义。

管理大师德鲁克有一句名言：“动荡时代最大的危险不是动荡，而是延续过去的逻辑。”今天，商业时代的变化给组织管理提出了新的要求，而海尔在这方面的探索为后来者积累了宝贵的经验。从这个角度看，每一个思考组织转型问题的企业家和学者都值得读一读这本书。

苟日新，日日新，又日新。

廖建文

京东集团首席战略官，前长江商学院副院长，战略与创新教授