

《海尔转型：人人都是CEO》
姐妹篇

黑海 战略

海尔如何构建平台生态系统

全面揭示海尔打造
全球首个“物联网生态品牌”的
战略与路径

曹仰锋 著

中信出版集团

黑海 战略

海尔如何构建平台生态系统

曹仰锋 著

图书在版编目(CIP)数据

黑海战略：海尔如何构建平台生态系统 / 曹仰锋 著

— 北京：中信出版社，2021.2

ISBN 978-7-5217-2639-8

I. ①黑… II. ①曹… III. ①海尔集团公司—工业企业管理—物联网—研究 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第000134号

黑海战略——海尔如何构建平台生态系统

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：中国电影出版社印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：9.25 字 数：170千字

版 次：2021年2月第1版

印 次：2021年2月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5217-2639-8

定 价：68.00元

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

推荐序一

知识与创新是推动变革的根本动力

蔡洪滨

香港大学经济及工商管理学院院长

如今，世界各地的企业正在面临前所未有的巨大挑战。新冠病毒在全球肆虐和各国之间的贸易纷争，不仅让全球的经济发展陷入了极其困难的境地，更是加剧了逆全球化的趋势，反全球化趋势在全世界愈演愈烈。这些危机叠加在一起让不少企业陷入了增长困境。同时，产业互联网、5G（第五代移动通信技术）、人工智能、区块链等新兴技术的广泛应用也正在重塑传统的产业结构，重塑传统的商业模式。面对这些技术带来的极大冲击，传统的发展模式已经难以为继，企业战略转型与组织变革刻不容缓。总之，企业正在面临持续增长与战略转型的双重压力。

长期以来，我一直认为知识与创新是促进企业进行战略转型与组织变革，推动企业可持续发展的根本动力。我非常认同著名经济学家、2018年诺贝尔经济学奖得主保罗·罗默教授的观点，他认为经济增长主要来自企业的创新和不断产生的新创意，培养想象力和创造力是促进企业内生增长的根本因素。

为了应对来自增长与转型的双重挑战，领导者们需要把构建“知识型创新驱动式企业”视为核心战略，这一战略的核心目的就是激

发企业的组织智慧和创新活力，从而让企业在动荡的环境中获得持续竞争优势。

毋庸置疑，海尔集团是“知识型创新驱动式企业”的典型代表。自1984年以来，张瑞敏先生推动海尔进行持续创新，构建知识型企业，经过30多年的创新与变革，海尔已经从一家传统的家电制造企业转型为智慧生活平台生态型企业。

和许多变革型企业不同的是，海尔在自身变革的同时，也创造了许多管理新知识，在管理理论上实现了重大突破和创新。比如，张瑞敏先生基于海尔自身变革实践所提出的“人单合一”管理模式，在国际上受到了学术界、企业界的广泛关注，这种模式已经成为物联网时代管理模式的新范式，为管理学的发展贡献了新的知识。

曹仰锋博士已经持续跟踪研究海尔14年，多年的近距离观察和深入研究，使他对海尔的转型与变革有着深刻而独到的洞察。仰锋博士即将付梓的《黑海战略——海尔如何构建平台生态系统》这本书全面展示了海尔在物联网时代所进行的转型与变革实践，解释了黑海战略的起源，剖析了黑海战略的本质，通过翔实的案例，分析了海尔在推进黑海战略过程中所遇到的障碍以及采取的措施，并对其他企业如何实施黑海战略提出了具体的建议。

黑海战略是海尔在转型与变革中创造的新知识，张瑞敏将这一战略模式的核心目的概括为“构建以增值分享为核心机制，由生态伙伴共同进化的商业生态系统”。从中可以看出，海尔黑海战略的本质是生态战略，即构建生生不息的商业生态系统。

在所有的管理创新中，我认为制度创新是释放员工活力和组织能力的关键。海尔的黑海战略不仅仅是一套新的战略模式，而且有

一套完整的制度体系来保证战略的实施和落地。在这本书中，曹仰锋博士从战略目的、战略本质和战略能力三个方面对红海战略、蓝海战略和黑海战略进行了综合对比，给读者朋友们展示了黑海战略的战略思维，同时，还全面地解释了黑海战略的核心机制、工具和方法，从制度层面帮助读者朋友们来借鉴和实施黑海战略。

海尔创新与变革的脚步从未停止，借助黑海战略，海尔开启了第六次战略变革，相应地，海尔在战略上从产品战略、平台战略升级为生态战略，在管理上从传统的科层制模式升级为生态管理模式，这正是海尔第六次战略变革的核心主题。张瑞敏深刻地意识到，知识是创造价值的核心动力，任何一家企业要想持续创造价值，就需要构建知识体系和创新体系，因为，员工的生产力和创造力是一家企业创新力的唯一来源。

当前，“互联网+”正在加速与产业的融合，数字经济已成为中国经济发展的新动力。随着数字经济结构持续优化升级，产业数字化在数字经济中的比重将越来越大，而产业互联网作为产业数字化的核心主体将成为数字经济时代的新引擎。在这样的时代大背景下，海尔所践行的黑海战略对传统企业转型升级具有极大的参考价值。

我真诚地向读者朋友们推荐曹仰锋博士的这本新作，也祝愿广大的企业能够在大变局时代，通过持续地转型与变革，打造知识型创新驱动式企业，唯有如此，企业才能在万物互联时代制胜未来。

推荐序二

变革中的企业家精神

张志学

北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授

管理创新交叉学科平台召集人

对任何企业而言，要想获得持续的增长，就需要不断地创新与变革，从而让企业能够在动荡的环境中保持持续的竞争优势。毋庸置疑，企业家是推动企业持续变革的重要力量，企业家所具备的企业家精神是确保企业顺利发展和成功变革最为稀缺的“资产”。

企业家不同于商人，企业家以奋斗精神为终生习惯，不断地追求本领域的精进和创新，而商人则注重当下利益，通过发现机会、利用并组合资源去获得商业的成功。企业家和商人另一个不同在于，企业家勇于挑战自我，永远不会满足现状。这就像彼得·德鲁克所言：“企业家就是那些愿意过不舒服的日子，或者不愿意过舒服日子的人。”

在中国，海尔集团董事局主席张瑞敏先生无疑是追求创新的企业家的典范。他从1984年开始带领海尔持续进行创新与变革，始终对企业发展的外部环境保持着警惕。“战战兢兢、如履薄冰”不仅仅是他的座右铭，也是他的企业家精神的真实写照。

在海尔的组织变革历史上，一共有六个不同的战略阶段，每个阶段约历时7年时间，并且都有鲜明、独特、个性化的变革主题。

前五次战略主题包括名牌战略、多元化发展战略、国际化战略、全球化品牌战略、网络化战略，如今，海尔已经正式进入第六个战略阶段，主题是：生态品牌战略。

海尔创新与变革的案例吸引了许多管理学者的关注，包括哈佛商学院、沃顿商学院、北大光华管理学院等在内的国内外顶级商学院都开发了关于海尔变革的教学案例。曹仰锋博士是少数持续十多年跟踪研究海尔变革的管理学者之一，他目前在北大光华管理学院任管理实践教授，已经出版了《海尔转型——人人都是CEO》一书，聚焦海尔的“人单合一”管理模式和组织变革。这本即将付梓的《黑海战略——海尔如何构建平台生态系统》是上一本书的姐妹篇，主要聚焦海尔最新的战略转型实践，包括海尔如何践行黑海战略，如何构建商业生态系统，如何塑造生态品牌。

许多管理者对红海战略和蓝海战略可能比较熟悉，但对黑海战略可能比较陌生。曹仰锋博士首先在书中对比了三种战略模式的不同，其中红海战略和蓝海战略的共同点是聚焦于产品品牌，黑海战略则不同，它超越了产品品牌的竞争层次，核心目的是塑造生态品牌，构建商业生态系统，简而言之，黑海战略是海尔在物联网时代对战略模式的最新探索。张瑞敏认为，物联网会重新定义企业的边界和成长模式，产品会被场景替代，行业会被生态覆盖。基于以上的战略认知，张瑞敏将黑海战略的使命浓缩为：构建物联网生态品牌。

从这本书的内容来看，海尔实施的黑海战略并不排斥蓝海战略，而是与蓝海战略相辅相成、相互融合。正如作者在书中所言，两种战略模式关注的焦点不同，蓝海战略关注的是战略行动，目的是塑造高端（产品）品牌的竞争优势；黑海战略关注的是公司的整体战略，

目的是构建高端（产品）品牌、场景品牌和生态品牌三位一体的品牌体系。

应当说，黑海战略是海尔集团应对物联网时代的挑战所进行的最新战略变革实践。我们不仅需要学习黑海战略背后的战略逻辑，更需要学习海尔领导者所具备的企业家精神。这家全球化的企业从创立到现在，变革的脚步从未停止。我认为，海尔持续变革的主要推动力就是公司变革者的企业家精神。那么，如何理解企业家精神呢？

首先，企业家精神体现的是长期主义。

变革是面向未来的，唯有坚持长期主义，才能深远布局，着力打造组织能力，推动企业走向卓越。变革是艰难的，变革者既要克服各种外在的困难和障碍，又要坚毅地朝自己认为正确的目标迈进，不管外界如何评论和行动。

我发现，卓越的企业家都善于审时度势，将天时地利人和所造就的优势综合起来，成就变革大业。而在变革的过程中，企业家精神所体现的敏锐、勇气、执着、探索等特质，使得企业家从一般的领导者中脱颖而出，也正是这些特质使得企业家的成功具有必然性，表现为跨周期、跨时间的成功。

其次，企业家精神体现的是成就动机。

尽管企业家精神被很多人定义和谈论，我一直将个人的成就动机作为企业家精神的核心要素。所谓成就动机，就是个人为自己设立卓越的标准，并为达到该标准不断努力；而一旦达到标准，个人又设立更高的标准，持续奋斗。成就动机的最高水平表现为，为了获得成功，不计个人得失，敢于冒险，又能够充分调用已有资源，并发挥个人能力和专长将变革的风险控制在中等水平。

成就动机在企业家身上就表现为企业家精神，那是一种经过事先评估，确定具有挑战性的目标，之后调动个人心力和各种资源为之奋斗的历程。这种精神始终体现在张瑞敏身上，正如他对自己的定位：永远做一个自以为非的变革者。张瑞敏常常说：“我的座右铭是认识自己，就是每天从零开始，自以为非。”

最后，企业家精神中蕴含着超强的意志。

企业家的卓越在于他们的精神和意志。许多企业变革之所以不能成功，是因为企业没有将变革作为一项系统工程来看待。变革不仅要求有清晰的战略转型方向，也需要组织拥有真正具备变革精神的人，更需要强大的组织能力来支撑，真正的变革需要战略、组织、机制和人才的有机协同。从这本书中的内容来看，海尔正是因为建立了组织、机制和人才三位一体的协同机制，才使得黑海战略得以实施。

对任何企业家而言，推动组织进行战略转型和组织变革都是极为艰难的任务，这需要企业家有自我牺牲精神和奉献精神。正如稻盛和夫所言，“如果你真想把公司搞好，让员工自豪，让员工感觉到工作的喜悦，那么你就要把全部心血倾注在事业上，并做出自我牺牲，为员工的幸福和公司的发展殚精竭虑。没有这样的奉献精神，就不要当经营者”。

张瑞敏先生是一位具有奉献精神的实业家，我始终认为实业是靠科学和系统的实践而非一时聪明做起来的。管理也是有规律可循的，但需要用心的人去发现和总结这些规律。仰锋博士的这本书不仅剖析了海尔变革的规律，也展示了海尔变革中所体现出来的企业家精神，我相信这本书一定会给企业家们推动变革与转型带来莫大的帮助。

前言

变革：探索与创造的艺术

变革是持续探索与创造的过程，只有身处其中的人才能体会到变革的艰难。毫无疑问，唯有变革与创新才能让企业应对日益严峻的挑战。

物联网技术的快速发展对传统企业的战略模式、组织模式带来了巨大的挑战，也给许多积极拥抱物联网经济的企业带来了新的增长机遇。2020年9月20日，在第四届人单合一国际论坛上，全球知名的品牌战略咨询机构凯度咨询联合牛津大学赛德商学院、海尔集团共同发布了《物联网生态品牌白皮书》（以下简称《白皮书》）。《白皮书》指出，物联网时代的三大时代特征是：万物互联、用户中心和数据驱动。物联网将实体世界的每一缕脉动都连接到网络上，打造了一个虚拟（信息、数据、流程）和实体（人、机器、商品）之间相互映射、紧密耦合的系统；数据已经成为驱动经济增长的“新石油”，是一种新的战略资产；“以用户体验为中心”将成为现实，物联网时代的智能工厂可以通过柔性生产线、透明供应链等模式，快速满足用户不断迭代的定制化需求。《白皮书》预测，全球物联网收入将由2019年的3430亿美元（约合人民币2.4万亿）增长到2025年的1.1万亿美元（约合人民币7.7万亿）。

海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏认为，在物联网时代，

企业要么转型为生态品牌的引领者，要么成为生态品牌的合作方。企业之间的竞争模式也将升级，从企业之间的竞争、产业链之间的竞争，升级为商业生态系统之间的竞争。简而言之，未来的企业只有两种命运：要么生态化，要么被生态化。

没有成功的企业，只有时代的企业。同样，没有成功的管理模式，只有时代的管理模式。所有的管理模式，都有它的时代性。当下，企业正处在物联网技术革命和第四次管理革命相互叠加的时代大背景下，再加上新冠疫情、贸易摩擦、地缘政治等对全球经济带来的影响与冲击，企业经营所面临的挑战前所未有。许多企业都需要重新“定向”，找到发展的方向，并在此基础上重塑组织模式和激励模式，否则，就无法在物联网时代获得竞争优势，无法提高组织的战略韧性。

海尔坚定地选择了向生态企业转型。2019年12月26日，张瑞敏在海尔35周年创业纪念日活动，正式对外发布海尔进入第六个战略阶段：生态品牌战略。在张瑞敏看来，生态品牌是产品品牌、平台品牌的升级，相应地，企业需要在战略上从产品战略、平台战略升级为生态战略，在管理上从传统的科层制模式升级为生态管理模式，这正是海尔第六次战略变革的核心主题。

从2020年开始，海尔加快了向生态型企业转型的步伐，并将未来7年的战略定位聚焦于“创建物联网生态品牌”。2020年3月27日，在海尔集团第13周的周五“日清会”上，张瑞敏将海尔的生态战略凝练为“黑海战略”，并指出海尔黑海战略的最终目的是“构建以增值分享为核心机制，由生态伙伴共同进化的商业生态系统”。

由海尔所提出的黑海战略，很容易让我们联想到红海战略、蓝

海战略，三者在本质上有很大不同。红海战略和蓝海战略，它们的共同点是聚焦于“产品品牌”。当然，这两种战略模式创造产品品牌的策略不同，前者在红海中通过打败竞争对手保持产品品牌的竞争优势，后者则另辟蹊径，开辟新的市场空间，通过创造新的市场需求塑造产品品牌。黑海战略则不同，它超越了产品品牌的竞争层次，核心目的是塑造生态品牌，构建商业生态系统。

因此，从战略本质上看，红海战略聚焦于“价值竞争”，其战略逻辑是企业需要在成本和差异化价值之间进行取舍。采取红海战略模式的企业认为，企业要么以较高成本为顾客创造更高的差异化价值，要么用较低成本为顾客创造较低的差异化价值，不可能同时追求差异化价值与低成本。与之相反，蓝海战略强调价值创新，其战略逻辑是同时追求差异化价值与低成本，从而为顾客带来更高的效用价值。更高的效用价值可以支撑更高的产品价格，进而让企业获得更加丰厚的利润。和蓝海战略不同，黑海战略在本质上聚焦于价值共生，这是一种生态战略思维，它关注的是企业如何通过生态伙伴共同为用户创造价值。

我认为，黑海战略并不排斥蓝海战略，而是与蓝海战略相辅相成、相互融合，两种战略模式关注的焦点也不同。黑海战略关注的是公司的整体战略，目的是构建“高端（产品）品牌、场景品牌和生态品牌三位一体的品牌体系”；蓝海战略关注的是战略行动，目的是塑造产品品牌的竞争优势。

尽管海尔在2019年、2020年才正式提出生态战略和黑海战略，但其对构建商业生态系统的探索起源于2013年，当时，海尔已经敏锐地感知到物联网对企业传统发展模式带来的冲击，并将“网络化

战略”确定为第五次战略变革的主题，从2013年到2019年，海尔在战略定位上逐步从产品型企业向生态型企业转型，其目的是构建生生不息的平台生态系统。

我在研究海尔战略变革的历程时发现，海尔实施生态战略的起源其实可以追溯到2000年。我将2000年视为海尔拥抱互联网，开启变革的起始之年。当年1月27日至2月1日，第三十届“世界经济论坛”年会（又称达沃斯论坛）在瑞士达沃斯召开，大会就“新经济”展开讨论，张瑞敏应邀参加并在会上做了演讲。从瑞士达沃斯回到青岛后，2月16日，张瑞敏发表了《“新经济”之我见》一文，他在文章中将新经济定义为“以数码知识、网络技术为基础，以创新为核心，由新科技所驱动可持续发展的经济”，并前瞻性地指出“新经济将关系到企业存亡，国家兴衰”。

当时，张瑞敏思考的问题是：如何让海尔能够继续在新经济时代生存下去？他在文中给出了自己思考的答案：“对海尔而言，要以对全球用户的忠诚度换取全球的知名品牌，争取新经济时代的生存权。创新是新经济的核心。充分利用了网络技术的企业会比过去跑得更快，但要比对手跑得更快，则必须创新。……首先是观念的创新。为什么？本届大会的格言是最好的诠释——‘让我们战胜满足感’。网络使你无法自满，它使距离消亡到零，传统的连续性被打破及传统结构消亡。不能更新观念，无异于自我抛弃。……人，是保证创新的决定性因素。人人都应成为创新的主体。”

在我看来，《“新经济”之我见》一文就像是海尔开启向互联网企业变革，向平台生态企业转型的一份宣言，它前瞻性地将变革的主体聚焦于“人”，将变革的手段聚焦于“创新”，将变革的动力聚

焦于“战胜满足感”。从2000年开始，海尔进入了向互联网企业变革的酝酿期和准备期，并在接下来的若干年开始了一系列的模式重塑、组织重组和流程再造。

从2000年到2020年，全球家电产业的环境与格局发生了巨变，海尔在动荡的环境中取得了卓越的成绩，连续11年稳居欧睿国际世界家电第一品牌，连续两年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联BrandZ最具价值全球品牌100强。海尔集团总裁周云杰认为，正是“技术黑科技”和“管理黑科技”的有效融合给海尔带来了竞争优势。在物联网时代，企业在面对不确定性时，要有顽强的意志力让自己活下来，坚持到最后。同时，企业要顺应时代，进行数字化的重生，形成有技术黑科技和管理黑科技支撑的企业黑海战略，穿越危机，实现持续增长。

从2000年到2020年，海尔的战略转型与组织变革无疑取得了卓越的成就，实现了“在发展中转型，在转型中发展”。在营业收入上，从2000年的406亿元增长至2019年的2900亿元，增长率达到了614%；在全球业务上，海尔业务遍布全球160个国家和地区，服务全球超过10亿用户家庭，拥有海尔、卡萨帝、统帅、美国GE Appliances、新西兰Fisher & Paykel、日本AQUA、意大利Candy、卡奥斯COSMOPlat、日日顺、盈康一生等众多生态品牌和新物种。

我于2006年进入海尔，开始了对海尔变革的近距离观察、调研、学习和研究。从2006年到2020年，在过去的14年中，海尔集团对我的研究给予了极大的帮助和支持，我不仅有幸多次深入访谈海尔董事局主席张瑞敏、总裁周云杰、执行总裁梁海山、执行副总裁谭丽霞，还访谈和调研了其他10多位企业高管、数十个小微企业

的负责人，他们都毫无保留地给我提供了宝贵的一手资料，分享了他们对海尔变革的亲身感受。

我于 2014 年在中信出版社出版了《海尔转型——人人都是 CEO》一书，并于 2017 年出版了该书的修订版。即将与读者朋友们见面的这本《黑海战略——海尔如何构建平台生态系统》是它的姐妹篇。《海尔转型》聚焦于海尔自 2005 年至 2015 年所进行的管理变革，重点内容是海尔的人单合一管理模式，研究海尔如何让每个人都成为自己的 CEO；本书则聚焦于海尔自 2016 年以来的生态战略、最新案例与管理工具，研究海尔如何构建生生不息的商业生态系统。

本书主要回答了以下核心问题：什么是黑海战略的本质和原则？海尔如何实施黑海战略，它开发了哪些工具和机制？它需要什么样的组织模式和平台能力来作为支撑？为什么黑海战略是物联网时代战略的新模式？其他企业如何借鉴海尔的经验去实施黑海战略？

本书共包括 12 章，主要内容如下：

在第 1 章，我解释了什么是黑海战略，海尔为什么会实施黑海战略，这一战略模式的本质是什么，它与大家熟知的蓝海战略有什么不同。黑海战略的最终目的是构建以增值分享为核心机制，由生态伙伴共同进化的商业生态系统；平台赋能是黑海战略的基石；价值共生是黑海战略的本质。

如果把战略比喻成做正确的事情，那么，能力则是把事情做正确，只有动态地平衡两者的关系，企业才能够把战略落地。我在第 2 章聚焦于海尔如何通过平台赋能来构建黑海生态系统，如何将宏大的战略变成现实，以及如何实现战略与能力的动态平衡。我发现，

平台组织和平台能力是黑海战略的两翼，共同为企业实施黑海战略提供了组织和能力的保障。在第2章，我重点展示了海尔平台赋能体系的整体结构，它包括三大部分：敏捷前台、共享中台和基础后台。

第3章聚焦于以下三个问题：为什么企业越来越难以敏捷地应对不确定性的环境？为什么企业越来越难以对用户的需求变革做出快速的反应？为什么企业在快速变化的竞争中越来越缺乏创造性？基于以上问题，我解释了海尔的敏捷前台。在海尔所构建的生态系统中，直接面向用户、为用户直接创造价值的，是创客、小微企业以及它们所形成的小微链群，它们共同构成了海尔平台结构的敏捷前台。敏捷前台以用户为中心，以为用户持续创造价值为核心使命，形成了快速识别用户需求、满足用户体验的价值网络。

一个商业生态系统的繁荣和兴盛，与生态系统中合作伙伴产生的新创意和创业活力有关，这种创新精神和创业活力可能被制度激发或增强，也可能被约束或削弱，而仅仅依赖制度是不能创造活力的，大众的创新精神和创业活力还要由正确的价值观来激发，并提供相应的赋能支持。为了提高创业公司的成功概率，海尔成立了自己的孵化器：海创汇。海创汇的战略定位是：全球创业者的加速器平台，其本质是海尔生态系统中的创业平台，以“产业+导师+资本”的模式赋能创业企业。第4章聚焦于为什么海创汇的孵化成功概率相对较高，它在海尔的生态系统中扮演什么角色，并解释了海创汇的战略演变、战略定位和赋能模式。

在海尔的黑海战略模式中，体现了三个经济特征：第一个是社群经济，第二个是体验经济，第三是共享经济。多年以来，海尔不断推动基于用户体验的大规模定制模式，为了提升用户体验，海尔