9月19日，“人单合一双赢模式探索十周年暨第二届海尔商业模式创新全球论坛”在北京举行，全球著名管理学家、研究机构专家、企业家齐聚一堂，深入探讨互联网时代下的商业模式创新之道——

海尔论剑：看“大象”如何起舞

本报记者 张 双

国际金融危机以来，关于企业互联网转型的讨论从未停歇。传统企业如何从要素驱动、投资驱动真正转向创新驱动，在互联网时代实现可持续发展，寄托了全球产业界对企业发展之道的探寻。

自2005年9月20日提出“人单合一”双赢商业模式至今，海尔集团对于这种独特的商业模式已进行了10年探索。“人单合一”的内涵随着时代变化而演进，海尔始终以用户价值为核心，致力于打造开放的创业平台。

商业模式创新让这家“大象型”企业迎着“互联网+”的春风翩然起舞，海尔集团营业收入从2004年的1000亿元增长到2014年的2000亿元，年复合增长率为10%，利润年复合增长率更是高达28%，成长为全球白电第一品牌。海尔创业平台上诞生了2000多家小微企业，八成已实现年销售额过亿元。

“人单合一”进入2.0时代

张瑞敏：“人单合一”双赢模式提出10年了，现在进入了2.0时代。“人”就是员工，“单”就是用户，“人单合一”就是把员工和用户连到一起，双赢就是员工在为用户创造价值的过程中，实现自身价值。其与传统模式的本质区别在于从以企业为中心转变为以用户为中心。

在“人单合一”1.0时代，我们设想通过“市场链”的模式，把企业和市场连接到一起。企业确实应该和市场连接在一起，但实际上却是分离的。如果你问企业“你的客户是谁，你给客户创造的价值是什么”，很多企业都答不上来。为了建立这种连接，我们在企业内部划分了单位，使企业变成一个个自主经营体。但是，问题来了，因为受到原来组织机制、框架的限制，再往下走，必须要将原来的全部颠覆掉。“人单合一”2.0，就是要建立一个共创共赢的新平台。

穆胜：我们身处一个充满生机与挑战的人人创客时代，每一个人都是网络中的节点，每一个人都可以通过互联他人来实现共创共赢。但要让既有的科层制的组织动起来，首先要让每个人都成为自己的CEO，驱动自己的节点去参与互联，这就是海尔“人单合一”的意义。只有“人单合一”，才能实现“共创共赢”。现代企业组织既要有在微观上激活创客的方式，也要有在宏观上构建生态圈的模式，这就是海尔的谋略。

海尔着力打造开放的创业平台，对内构建的是自创业、自组织、自驱动的并联生态圈，驱动员工从雇佣者、执行者向创业者转型，实现“人人创客”；对外构建的则是共创共赢的用户圈，与利益攸关各方协同共创，共享满足用户需求的价值反馈。

杰里米·里夫金：第三次工业革命的本质是用能源互联网、交通互联网和信息互联网管理经济活动，提升效率。在这三张网叠加而成的超级网上，形成统一的技术平台，让所有的生产活动基于其上开展，物与物、物与人、人与人之间有更好的沟通，才是真正的“互联网+”。

过去的企业组织和生产组织都是垂直的、整合的、从上到下的、大规模集中的。未来，生产活动将变为分布式的、水平的、创造性的，形成很多自组织的节点。海尔正在积极融入第三次工业革命的大潮，主动适应新的生产方式，把企业的组织方式也变成水平的、分散式、节点式的。在海尔的平台上可以衍生出很多微小的企业，形成很多新的创新机制，活力很大。

传统商业模式必须改变

杰里米·里夫金：第二次工业革命形成了买家、卖家、生产者、消费者的角色分工，新生的共享型经济将颠覆交互型经济模式，总的趋势是从拥有到分享到提取到使用，传统商业模式必须随之改变。

张瑞敏：中国过去没有自己的管理理论和模式，改革开放初期我们学日本的精益管理，之后学美国的GE（通用电气），但是，学颠覆真的没有榜样。传统管理哲学认为管理三要素是管理主体、管理客体和管理工具。

共创共赢颠覆了传统模式，内涵主要有四方面：企业定位从以自我为中心转变为互联网上的一个节点；价值导向从看有多少顾客买我的货转变为创造最佳用户体验；驱动力从按人定单，根据人的能力来制定目标，转变为按单聚散人，谁行谁来；企业发展目的则从追求自身赢利转变为使攸关各方利益最大化。

如此一来，对企业最重要的就是两类人，一类是外部用户，一类是内部员工。我们以“企业平台化、用户个性化、员工创客化”的“三化”战略作为颠覆传统的方式。原来的企业是一层一层的，现在变成平台了；用户个性化颠覆了产销分离制，把用户变成了商业模式的中心；员工创客化颠覆了雇佣制，员工转型为创业者、合伙人。一个鸡蛋从外面打破，只是人类的食物，但从里面打破，一定是新生命的诞生。我们的任务是让每一个员工都能够“孵化”出来，破壳而出。

王钦：海尔的探索给我最大的感受就是“回归常识”。很多管理学教材第一章都是讲管理者和被管理者，这是企业应该聚焦的管理问题吗？海尔“人单合一”模式聚焦人和单，探索员工和用户如何共同创造价值，并进行分享。海尔改变了四个字，上和下，内和外。以前所有的组织都是自上而下的，海尔解决的是自下而上的问题；很多企业都是自我封闭的，海尔却搭建了开放共赢的平台。

马歇尔·梅耶：我很赞同张瑞敏先生的一个观点，如果你原来擅长做一件事情，现在要做的就是摒弃它，去开拓另外一个领域。世界变化非常快，如果一直抱守原来擅长做的事，很可能就会被淘汰。海尔转型的精髓，并不在于拓展到很多不同的产业，也不在于把传统家电做成了智慧家电，而在于企业组织结构的变化，把一个大的企业组织变成了许多小微企业，每个人跟用户保持零距离，平台变得更加有价值和持续性。

建立共创共赢生态圈

杰里米·里夫金：海尔正在把共享经济的理念付诸实践，创造了一个新的生态圈。未来，当共享经济壮大到一定程度的时候，可能会占据社会的主流，这种商业模式有助于“互联网＋”的发展，可以为其他企业所借鉴。

张瑞敏：海尔创业生态圈里面没有科层，只有三类人，没有职位高低之分，只是掌握和创造的用户资源不同。第一类人是平台主，他们不是领导，而是服务员，负责给生态圈浇水施肥。第二类人是小微主，就是在平台上茁壮成长的创业团队。第三类人，原来的员工变成现在的创客。所有人形成一个组织，齐心协力创造用户最佳体验。这样就形成了两个圈，并联生态圈和用户圈。原来的企业是从上到下串联的，现在并联变成一个圈；外边是一个用户圈，代表用户形成的共同意见。两个圈最后融合到一起，形成一个圈——达到用户最佳体验。

这个月的《福布斯》杂志刊登文章说，英国、美国、加拿大已有四分之一的人加入到共享经济，而且预测12个月以后会翻一番。里夫金先生的预言快要实现了，过去，一个商品有没有价值在于能不能交换，共享经济将带来所有权向使用权转移，不交换也能产生共享价值。

马歇尔·梅耶：海尔的管理创新不仅是减少成本和应对竞争对手，更是关注用户，把所有的资源聚焦到用户需求上，再把这样的生态圈从内往外推，最终变成一个无边界的组织。企业平台化，可能会在一定程度上降低规模生产的效益，却也让公司变得更加灵活，使组织充满激情与创造力，形成迭代，永葆青春，产生价值裂变的生态圈，小微的模式也会变得越来越切实可行。

王钦：我们注意到，梅耶先生提到“小微”时说的是汉语。海尔发展到今天经历了三个阶段，自主经营体、利益共同体到小微，形成了当前商业生态圈的场景，也就是平台小微的架构。《道德经》上讲“道生一，一生二，二生三，三生万物”，结合海尔的实践，我们不妨说，“一”就是海尔破解组织僵化的难题，“二”是人和单，“三”是我们走过了自经体、利共体、小微三个阶段，有了这样一个互联互通、万物生长的生态圈。

张瑞敏：只要找到了路，就不怕路远。北宋改革家王安石讲过三句话，天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤。“天变不足畏”，从传统时代变成互联网时代，一定要上去，退缩等待就是死路一条；“祖宗不足法”，不能停留在原来的经典上，必须持续不断地创新；“人言不足恤”，河水经过千山万壑，最终一定会奔向大海，互联网的大潮一定会成功，我们只有跟上它奋勇前进。

案例

免清洗洗衣机小微：

从用户中来，到用户中去

本报记者 张 双

洗衣机桶脏是困扰行业发展的一个用户“痛点”。

不久前，北京的杨君女士偶然看到洗衣机内筒残垢后触动很大，就在社交平台上分享了脏桶的照片。“很多朋友提出有没有给孩子专门使用的免清洗洗衣机，我就在海尔的交互平台上留言提问，没想到有同样诉求的消费者多达五六万人。”杨女士说。

围绕解决洗衣机“桶脏”问题，“免清洗”团队开展了大规模的用户交互。小微主孙传滨介绍说，“免清洗”团队在百度百科上发现了1500万条针对“洗衣机内桶如何清洗”问题的词条，还通过网络新闻、视频、家居、母婴、家电网等10大主流交互渠道，科技、家电、数码等19个频道的交互平台同用户交互创意。

2013年至2014年，“免清洗”团队通过创意大赛征集洗衣机脏桶问题的创意解决方案，吸引了990多万用户参与，15万用户在平台上进行交互，活动结束时总共收到846个创意方案，最后通过用户投票筛选了10个方案。

“我们把创意方案转化为产品方案后，在网上全程直播10台洗衣机的诞生过程，让用户参与交互并提建议，最后评选时还让用户代表到现场亲自验收机器，再结合网友评价选出最佳解决方案。”孙传滨说，“先有用户的需求和体验，再做产品，这是从用户中来；不断关注并回应用户需求，实现产品持续迭代创新，这是到用户中去”。

基于用户交互中收集到的新需求，“免清洗”团队正在把免清洗内筒的模块拓展到其他波轮洗衣机型号中，实现洗衣机行业免清洗产品的全系列拓展。与此同时，APP迭代使免清洗洗衣机真正成为一款网器，聚焦“洗”这个生态圈的所有节点，洗衣液、洗涤剂、衣物管理全都纳入小微生态中，实现了小微自演进。

为用户创造价值不仅来自于海尔内部“免清洗”团队的发展壮大，还得益于外部团队搭建共创生态圈。北京海狸先生网络科技有限公司就是依托“免清洗”生态圈组建的校园互联网洗衣公司。该公司负责人刘惠平说，“两个月来，我们在北京、上海等地开拓了20多所院校的互联网洗衣业务，目前覆盖学生群体用户10万余人。在这个生态圈上，海尔集团、经销商、创业公司和大学生实现了四方共赢”。

“从硬件到软件再到生态圈，免清洗洗衣机只是海尔‘人单合一’模式的一个缩影，反映出从封闭式开发向用户参与的开放式创新，从以企业为中心向共创共赢商业模式的转变。”海尔洗衣机平台主李洋表示，“从海尔洗衣机到海尔洗衣，实现了1+1大于2的效果”。

创新看台

做智

本报记者 佘惠敏

主动反馈技术、机器人工装设备和传送系统、无间隙的多功能方向盘开关……9月15日开幕的2015德国法兰克福车展上，独立参展的我国汽车零部件企业均胜电子，重点展示了智能驾驶和智能制造领域的各种高新技术和产品，显示了我国企业用核心技术竞争国际市场的决心。

结合智能手机的用户操作习惯和汽车驾驶的安全需要，“主动反馈技术”让驾驶员可以把注意力从传统屏幕上解放出来，专注于道路安全状况。它的主体是一块表面为三维结构的玻璃触控板，中控台引入多种输入系统，通过触觉和听觉反馈来保证用户最佳需求。

“我们实际上是依据操作感觉将现代的触摸屏变成了传统的开关，然后让触摸应用变得更加智能。”均胜电子旗下的普瑞公司研发总监约亨·埃伦伯格说，真正做到这一点是因为这套系统中的激发装置、压力传感器和配套软件的完美结合，该技术已经开始应用于整车上，目前大批量生产的奥迪Q7的中控台就是采用这种技术，无论在操作功能还是触感方面，都走在行业最前沿。

这种融入了“主动反馈技术”的汽车中央控制系统，可以实现汽车智能驾驶乃至无人驾驶。随着谷歌、美国通用、特斯拉等海外巨头以及国内百度、腾讯和阿里巴巴集团纷纷进军汽车智能化领域，汽车智能化的热潮正来袭，汽车电子产品高端制造商均胜电子也积极参与其中。去年在德国柏林举行的2014届汽车人机界面（HMI）大奖赛颁奖典礼上，均胜普瑞设计的最新中控台概念人机界面获得创新人机界面技术一等奖，而全球只有三家企业获此殊荣。

“智能驾驶产品已成为均胜电子的拳头产品。”均胜电子董事长王剑峰表示，去年均胜电子子公司普瑞营销收入中，智能驾驶相关的产品销售额超过一半，并且每年以20%以上的速度实现增长。今后随着智能化驾驶技术的深入发展，均胜电子这一块业务也将迎来高速发展的机遇。

均胜还展出了自主开发的机器人工装设备和传送系统等技术，这是均胜电子首次在国际车展上展示工业机器人的前沿技术。这些技术广泛应用于汽车零部件、电子技术、医药技术以及电子消费品领域。

均胜工装中心也一直致力于公司功能件产品生产线的自动化改造，已成功开发了多条自动化生产线。据均胜电子高管透露，均胜电子企业内部已在推行自动化生产、智能制造及数字化工厂等多个项目。在中国市场，均胜电子工业自动化及机器人公司已经与博格华纳（中国）公司等企业签约，为他们提供生产汽车零部件的工业流水线。该高管表示，“在保持和提高欧洲市场份额的同时，均胜将充分利用未来中国高速发展的工业机器人市场机遇，重点开拓中国及亚太市场”。

王剑峰说：“希望能够通过这次法兰克福车展拓展视野，紧跟全球汽车产业智能化和新能源化发展的趋势，继续坚持我们在汽车电子、汽车新能源电池管理系统、工业机器人和高端功能件总成四个领域壮大发展，成为这些领域的有力竞争者。”

拥抱智慧生活

山东省烟台市开展2015全国科普日宣传活动，提高市民和青少年学习科学知识的兴趣。图为市民在烟台市文化中心广场体验“鱼眼”。

申吉忠摄（新华社发）

安徽省合肥市瑶海区举办科普日活动，吸引众多市民参与。图为在瑶海区和平广场，小朋友们观看3D打印设备。 新华社记者 刘军喜摄