

海尔“人单合一”模式树立全球管理新坐标——

用户为尊，唯尊是从

经济日报·中国经济网记者 刘成

慧眼观企

在企业里，财务恐怕是最难量化的部门之一，但海尔集团却通过“人单合一”实现了——海尔颠覆传统，按地域工序定岗的方式，费用、应收、应付、税票等9大模块全部开放抢单，通过人单酬机制驱动，海尔财务在服务900多家法人公司、19个国家和地区、8种语言的前提下，员工总数从1800人降到227人，票据处理效率由1198笔/月提升到26000笔/月，效率提高了10多倍。

这是海尔“人单合一”模式在非主营业务部门成功应用的一个案例。业界认为，这充分证明，在任何业务领域都需要激发人的“原动能”，这种基于“原动能”而开创的“人单合一”模式必然具有强大的生命力和可供借鉴复制的意义。可以说，海尔的“人单合一”模式正在成为互联网管理的“全球语言”，树立起全球管理的新坐标。

听命于用户

“人单合一”模式是海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏在2005年正式提出的概念。“人”是指员工和用户，“单”不是狭义的订单，而是指用户价值。

一般来说，传统管理最大的弊端是线性的、串联的，员工只听命于领导，而不是听命于用户。“人单合一”模式将企业变成一个开放的平台，让员工变成用户价值驱动的创客，把用户、员工以及利益相关方都汇聚在这一平台上，形成共创共赢共享的生态系统。

在“人单合一”管理模式下，海尔实现了“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的巨大转变。整个集团从一个家电企业转型为创客孵化平台，中间管理层全部去掉，所有员工组成一个个创业小微，发挥“船小好调头”的优势，与个性化用户需求快速对接，谁能满足用户需求、创造更大价值，谁就受益更多，不能创造价值的人必须离开。

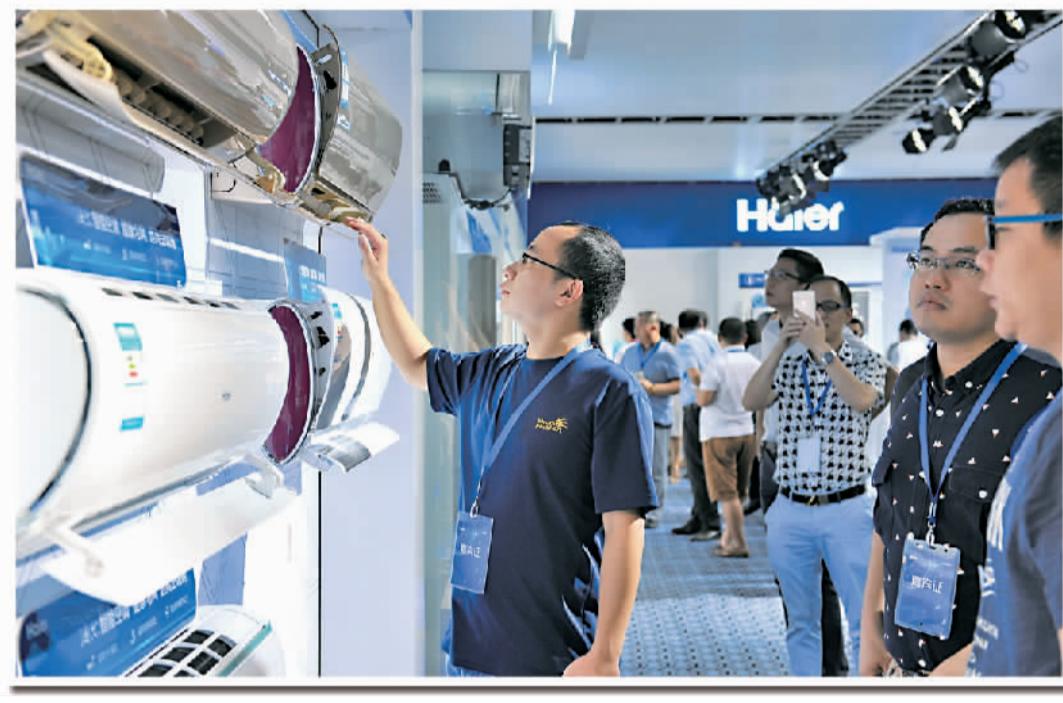
去年8月份，海尔集团空调产业平台的张鹏从原创业小微团队脱离，成立了独立小微。他和新团队发现，空调使用较长时间后普遍会散发出异味。经研究，这一问题是由于空调蒸发器潮湿滋生细菌导致的。为此，他们联合科研院所实验上千次，利用冷膨胀等技术研发了自清洁空调，并获得了4项专利技术。由于准确捕捉到行业痛点，自清洁空调一上市便受到追捧，目前销量已达400多万套，成为“爆款”产品。

为企业创造更大价值的基础上，张鹏的收入也翻了两番，这让张鹏干劲更大了。“我们根据用户的反馈不断完善和迭代产品，目前已迭代3次，并推出了智能自清洗和室外机自清洗等功能。”张鹏说。

12年磨一剑

“经过12年的磨砺，海尔‘人单合一’模式已经初见成效，现在已经进入开花结果的阶段。”海尔集团公司董事局副主席、总裁周云杰说。

打造“人单合一”模式并不是件容易的事，尤其是在新模式还未成熟，旧模式仍在运转的阶段，时刻会出现新旧模式的反复碰撞和摩擦，这个磨合期是非常痛苦的。用张瑞敏的话说，“每个不同阶段都有不同难点在纠缠，所以前进过程总是磕磕绊绊，有时候前进两步退一步，有时候



◀ 海尔推出的自清洁空调一上市便受到消费者的喜爱，成为各大电器卖场的“爆款”产品。
(资料图片)

是扭秧歌，但不管怎样还是在前进”。

周云杰认为，打造“人单合一”模式最主要的难点有三个：“第一个是观念，实验新的模式会影响业绩，特别是在这个有些急功近利的时代，要静下心做‘人单合一’模式得耐得住寂寞；第二个是企业能不能建立一个开放体系，真正打开企业的‘墙’，把外部资源引进来，把内部不好的资源淘汰出去；第三个是把层级制度演化为网络化的组织，特别是领导不能再把自己当成领导，而是要当成小微主，一定把指挥权交给市场一线。”

而今，痛苦的磨合期已经过去，收获的季节来了。统计显示，截至目前，海尔已有包括智能互联平台等几十个创业子平台，孵化了3600多家小微企业，其中年营收过亿元小微企业有100多家。同时，海尔引进1333家风险投资机构，拥有15家创业创新孵化基地、120亿元创投基金和108家孵化器空间。在近10年的时间里，海尔集团收入复合增长率达到6.1%，利润复合增长率达到30.6%，利润复合增长是收入复合增长的5倍。

跨行业应用

事实上，今天的“人单合一”模式已经不仅在家电领域崭露头角，其在各行各业的可复制性已经明显显露出来。

海尔集团日日顺健康运营总监季晓健原来是专门从事家用净水器销售的。看到农村市场巨大的净水需求后，她发起成立了创业小微，免费为农村安装日日顺健康水站，并在每个村聘请一名水站“管家”负责收费、维护和保养。

“农村水站为半公益性质，1元就可买到7.5升直饮水，这个费用仅仅是运营的维护成本。”季晓健说，“真正产生盈利的是水站的增值服务。每个水站就是家网店，每个小顺管家都是网店主，我们和酒水、日用品及化肥的品牌厂商签订了合作协议，将他们的产品从工厂直接送到每个村的水站销售，从中收取平台费”。季晓健说，目前这样的水站已覆盖7000多个村，项目也已完成A轮和B轮融资，B轮融资估值已达8.5亿元。

在农业领域，海尔金融控股平台的创业小微发现，一方面很多消费者对食品安全质量缺乏信心，另一方面农户没有资金扩大养殖规模，接触不到先进养殖技术。发现这个行业痛点后，创业小微迅速通过金融要素的介入链接起行业的所有参与方，提升整个产业链的竞争力。

▶ 海尔收购盈康护理院后引入“人单合一”管理模式。图为护工与老人们一起做运动。
(资料图片)



▶ 村民在日日顺健康水站打水，并通过小顺管家购买生活用品。
(资料图片)



以鸡蛋行业为例，创业小微帮助核心企业找场地、建厂房，扩大生产规模；帮农户签订养殖订单，为养殖户提供流动贷款；成功找到高品质饲料商，拿到低价格的饲料，凭借手中大量的养殖户资源，让饲料商将销售成本让渡给产业链；找渠道能力强的品牌商，为其提供品质有保证、产量稳定和价格可预测的鸡蛋……一系列举措下来，整个产业链条被成功打通。

目前，海尔金融控股平台的农业生态圈已经拥有3000万只商品蛋鸡，年产能达100亿枚鸡蛋，占全国年鸡蛋销量的三分之一。这一模式还在肉牛、肉鸡、生猪、林果等行业成功复制。

海外显威力

海尔“人单合一”模式不仅打破了行业屏障，也打通了国界和文化屏障。

斐雪派克是新西兰的国宝级家电品牌。2012年，该企业被海尔全资收购，仅仅18个月后，斐雪派克滚筒洗衣机的市场份额就攀升至当地市场第一位。斐雪派克CEO斯图尔特坦言，“这是‘人单合一’的功劳”。

根据“人单合一”模式，斐雪派克

将“大一统”的业务单元拆分为10个小微公司，这些小微公司在统一目标的引领下，由原先分段的、割裂的组织转变为并联的、对全流程负责的组织，通过开放平台让消费者参与到产品的设计、研发中，并为自己的设计买单。数据显示，2013年至2015年，斐雪派克年复合增长率达到了74%。目前，海尔品牌在新西兰白电市场占比15.4%，与斐雪派克双品牌合计占比43%，成为新西兰白电市场的冠军。

2014年5月份，海尔在俄罗斯的小微公司正式成立。早在俄罗斯工厂建设过程中，小微就启动了对赌机制，根据项目交付成功度确定员工的薪酬，此举大大加快了工厂的建设周期。在工厂投产后，小微与员工的对赌也升级为财务指标的对赌。团队成员为了发掘当地用户的需求，跑遍了莫斯科、切尔尼、罗斯托夫等地，并针对当地人体形高大的特点，推出了2米高的冰箱产品。目前，俄罗斯小微已经形成具有本地特色的“人单合一”模式，并得到了市场和用户认可，仅2016年，海尔冰箱在俄罗斯市场的销量就增长了4倍。

2011年，海尔并购日本三洋白电，并通过“人单合一”模式使企业文化从原来的“唯尊是从”变为“唯用户是从”。一位刚刚35岁的日本员工因为表现出极强的价值创造能力，被破格提拔为部长，这在论资排辈的日本企业中是不可想象的。随着“人单合一”模式的推进，机会公平、结果公平的文化氛围也在逐步形成，大大激发了日本员工的创新活力。日本三洋白电业务曾连续8年亏损，但被海尔并购8个月后就实现了止亏。

“‘人单合一’模式是可以向全球推广的，但前提是满足4个必要条件。”周云杰告诉记者，“第一是组织架构必须扁平化，第二是战略导向必须以用户为核心，第三是必须具备开放的、能进能出能上能下的平台，第四也是最重要的，就是企业文化能不能支持这个战略”。

“人单合一”的时代价值

刘成

科学管理，另一个是马克斯·韦伯提出的科层制，也就是金字塔结构。但在互联网时代，用户的个性化需求日益旺盛，传统管理方式已经无法适应去中心化、去中介化的社会趋势，“人单合一”模式恰恰就是从这一趋势入手，彻底颠覆了传统工业时代的管理基础，并从战略、组织和薪酬等方面重构了管理体系。

当前，全球企业都面临着向互联

网时代思维和管理模式转型的问题。可以说，海尔在全球范围内率先探索形成的“人单合一”模式，为中国企业在管理方面从学习模仿走向引领全球提供了路径。

正如瑞士洛桑国际管理发展学院(IMD)创新管理学教授比尔·费舍尔所言，“海尔已经为世界各地的组织管理和学术界研究树立了一个新榜样”。

生意经

雷沃重工斩获红点设计大奖——

不止“内秀”还有“颜值”

本报记者 周明阳

在雷沃重工看来，性能虽然是工业产品的核心竞争力，但伴随着市场的成熟与发展，工业设计正在成为产品走俏市场的重要推动力。设计不仅是为了“好看”，更关乎质量，它是产品成型的关键步骤，每一颗螺丝、每一个接口、每一组零部件，都体现着对产品质量的执著。

近日，2017年度德国红点设计大奖公布获奖名单，由雷沃重工股份有限公司研发的阿波斯拖拉机从来自全球54个国家的5000余件产品中脱颖而出。这是国内农业装备领域首个也是唯一一个荣获“红点奖”的产品，对我国农业装备行业乃至整个工业设计发展具有重要意义。业界评价认为，此次获奖既是阿波斯拖拉机的新起点，也是中国农机踏入世界舞台的新起点。

“红点奖”素有“国际工业设计奥斯卡”之称，多年来罕见中国制造的身影。长期以来，受专业人才、设计理念、核心技术等方面的限制，我国符合国际技术水准和审美标准的原创工业设计少之又少，尤其是在农机领域，制造企业大多更重视性能，不重视整体设计，造出的机器常常“傻大粗笨”。

在雷沃重工副总裁杨为民看来，性能虽然是工业产品的核心竞争力，但伴随着市场的成熟与发展，工业设计正在成为产品走俏市场的重要推动力。“工业设计实际上就是从需求侧出发，用创新的技术手段有效满足需求。针对国内拖拉机产品在农机工程、智能化等方面的特点，我们的国内团队和欧洲团队携手将汽车工程学理念引入到农机产品的研发中。”杨为民介绍说，例如在驾驶过程中，传统拖拉机驾驶室内的噪音一般超过93分贝，但此款产品的人机设计可以将声音控制在82分贝至85分贝，几乎等同于人们日常交流的音量。

雷沃重工执行副总经理王玉荣则认为，设计不仅是为了“好看”，更关乎质量。“设计是产品成型的关键步骤，每一颗螺丝、每一个接口、每一组零部件都体现着对产品质量的执著。”王玉荣说，此次获奖的阿波斯拖拉机是雷沃重工欧洲研发团队历时5年，累计投入超过10亿元，成功开发的具有完全自主知识产权的动力换挡产品。这款产品具备智能终端接口，且配备动力换挡变速箱，集“高颜值”和实用性于一身，已获得各美国内外专利30余项。具体来说，阿波斯拖拉机配置了先进的动力换挡传动系统及相应的电子电器架构以及自动导航、无人驾驶等自动作业技术模块，可通过电子控制系统将复杂的操作简化为按钮操作。一系列传感、遥控、电控等技术的应用，既可以匹配全系列复合作业机具，实现按照用户需求的个性定制，又保证了阿波斯拖拉机作业过程的节能、环保和安全。

业界评价认为，雷沃重工获得“红点奖”是我国制造业推进供给侧结构性改革的成功尝试。为突破制约农机产品技术升级的诸多瓶颈，雷沃重工每年拿出销售收入的3%至5%作为研发经费，从2010年至今累计投入研发经费超过30亿元。通过不断发力技术创新、拓展产品线，雷沃重工已成为国内唯一一家可以在耕、种、管、收、储、运等农业全产业链提供机械化解决方案的自主品牌。

在坚持自主创新的同时，雷沃重工还在全球范围内“借脑纳智”。从2011年起，雷沃重工便开始构筑全球研发体系，在意大利设立欧洲研发中心，将欧洲研发中心海外设计师团队积淀多年的设计、制造工艺、品质管控等经验融入到农机产品的设计过程中。同时，雷沃重工还建起了国内规模最大、功能最全、能力最强的农机高端智造研发、试制试验中心，产品创新与制造全面实现国际化。

此外，为了让用户在使用优质产品的同时体验完善的服务，雷沃重工提出“农机领域垂直应用生态圈”的概念，推出全新智能服务平台，为用户提供线上线下一体化的农机服务。

在阿波斯拖拉机田间体验日作业现场，记者看到阿波斯拖拉机可以与一个名为“农机管家”的APP连接，实现远程控制与监控。工作人员介绍说，这套系统可以帮助农机合作社指挥大批农机同时作业，让他们足不出户即可全面掌握农机的作业地点、作业时长、作业路径、机具状态，甚至可以计算出每台机具的作业收益。

对于目前农机行业的发展，雷沃重工董事长、总经理王桂民有这样一个判断：结构性过剩与高端产品不足并存已成为农机行业的一大特点，农机制造企业要抓住行业放缓中细分领域的高增长机遇，从过去追求农机数量的增长向追求农机质量转型升级。“未来，雷沃重工也要紧跟这一行业走势深化四个转型，即企业由制造业向制造服务业转型，技术由中低端向全球中高端转型，产品由小型向大型转型，市场由国内向全球转型，加快向价值链中高端攀升。”王桂民说。

“放眼未来，科技创新仍将是引领雷沃向高端智造迈进的主引擎。”王桂民表示，雷沃重工将继续加大科技创新投入，依托科技创新推动企业转型升级，打造世界非公路行走机械装备领先品牌。

罗技携手腾讯互娱深耕电竞市场

本报讯 记者李治国报道：罗技(中国)科技有限公司日前在上海举行战略发布会，宣布与腾讯互娱就2017英雄联盟全球总决赛正式达成官方合作，双方将在产品和赛事定制化等方面开展合作，共同深耕电竞生态，罗技G系列成为2017年英雄联盟全球总决赛官方合作伙伴。

“罗技G系列将致力于推进游戏类产品的‘电竞化’和‘定制化’，成为游戏和电竞玩家的赋能者。”罗技中国董事总经理蒋志兴表示，罗技G产品“电竞化”秉承了罗技“更高、更快、更强”的一贯精神。“无论是游戏鼠标更快的追踪速度，还是罗技专属Romer-G机械轴7000万次按键寿命，罗技都通过不断自我突破的技术优势，让玩家在游戏中快人一步。”罗技G产品的“定制化”将在游戏层面深度定制功能，实时反馈玩家游戏行为到游戏装备上，让玩家在外设输入与游戏反馈上实现相互辅助和提升，进而增强玩家游戏体验。

腾讯互娱英雄联盟品牌及电竞负责人金亦波认为，如今年轻一代用户的口味日趋多样化，追求个性且具有对产品的主导意识，因此定制产品必将成为新一代用户争相追捧的新主流。罗技G与腾讯互娱的合作将进一步填补电竞定制化产品的市场空白。

“中国已成为全球第一大电竞市场。作为在各自领域最优秀的品牌，双方携手合作的基础是共同看好中国电竞市场前景，共同认可‘电竞’和‘定制’双管齐下的战略布局，这一合作将推动中国电竞的健康快速发展，为整个产业带来正向影响。”蒋志兴和金亦波共同表示。

记者手记

美国战略管理大师加里·哈默曾这样评价“人单合一”模式：第一，它可以解决欧洲企业的官僚主义问题，也就是解决大企业病；第二，“人单合一”模式很有可能成为下一个管理模式。

加里·哈默的评价道出了“人单合一”模式的时代价值。

从管理的发展历史来看，传统管理的基础主要有两个，一个是泰勒的

科学管理，另一个是马克斯·韦伯提出的科层制，也就是金字塔结构。但在互联网时代，用户的个性化需求日益旺盛，传统管理方式已经无法适应去中心化、去中介化的社会趋势，“人单合一”模式恰恰就是从这一趋势入手，彻底颠覆了传统工业时代的管理基础，并从战略、组织和薪酬等方面重构了管理体系。

正如瑞士洛桑国际管理发展学院(IMD)创新管理学教授比尔·费舍尔所言，“海尔已经为世界各地的组织管理和学术界研究树立了一个新榜样”。

根据“人单合一”模式，斐雪派克