

## 【张首席演讲】坚定对人单合一模式的三个自信

Haier 2017-01-14 海尔



#现场直播#

张首席：

各位来宾，各位朋友，各位创客大家上午好！

今天我想说的是，我们怎么样还在坚持人单合一模式，并且对它有三个自信。

第一个是对人单合一时代领先性的自信；

第二个是对人单合一打造的创客所有制的自信；

第三个是对人单合一模式国际化的自信；



首先说一下它的时代领先性。在这之前，所有的国际上管理模式都按照经典管理来做，唯一我们这个互联网的管理模式，所以我们从开始提出来到今天，已经是十一年的时间，所以我说的这一个自信就是我们坚持加快必须要把它做成，而且尽早做成。

第二个，就是我们之前提到的创客所有制。在人单合一模式之下的激励机制，我们要打造创客所有制，在这之前所有全世界的激励机制，我认为大概就分两类：一类就是股份不能量化到人，比方说全民所有制与集体所有制。还有一类可以量化一些股份，比方期权，它带来问题是第一不可能量化所有人，第二个量化到股份之后得到这个股份和这个人创造的市场成果并不直接挂钩。包括美国一些公司，它的期权兑现按照整个公司完成了，超额完成，达到目标可以变现，达不到所有人不能变现。所以我们这一个创客所有制跟他们不一样。

第三个，就是人单合一国际化的自信，为什么这么说？在这之前我们改革开放以后，所有的管理思想，管理模式我们都学国外，学西方，我们没有中国自己的管理模式，现在互联网来了，全世界企业都可以探索，我们在这儿探索完之后我们希望我们这一个能够成为第一个中国的，可以推向全世界的管理模式。

下面分别说一下。



首先，我们把管理模式的发展先回顾一下。我们内部演化大概是四步：

第一步，是我们提出来人单合一模式，从无到有，那是从2005年的9月20日，我们提出人单合一模式，那时没有人提出这个概念，时间比较早。记得当时马歇尔教授到我们这里来，我跟他说这个意思，他听了以后说如果你能够做成你是全世界最好的，但是可以肯定你做不成。为什么马歇尔教授对海尔特别感兴趣，就是每年来看海尔还在不在，来看海尔还在，还行。

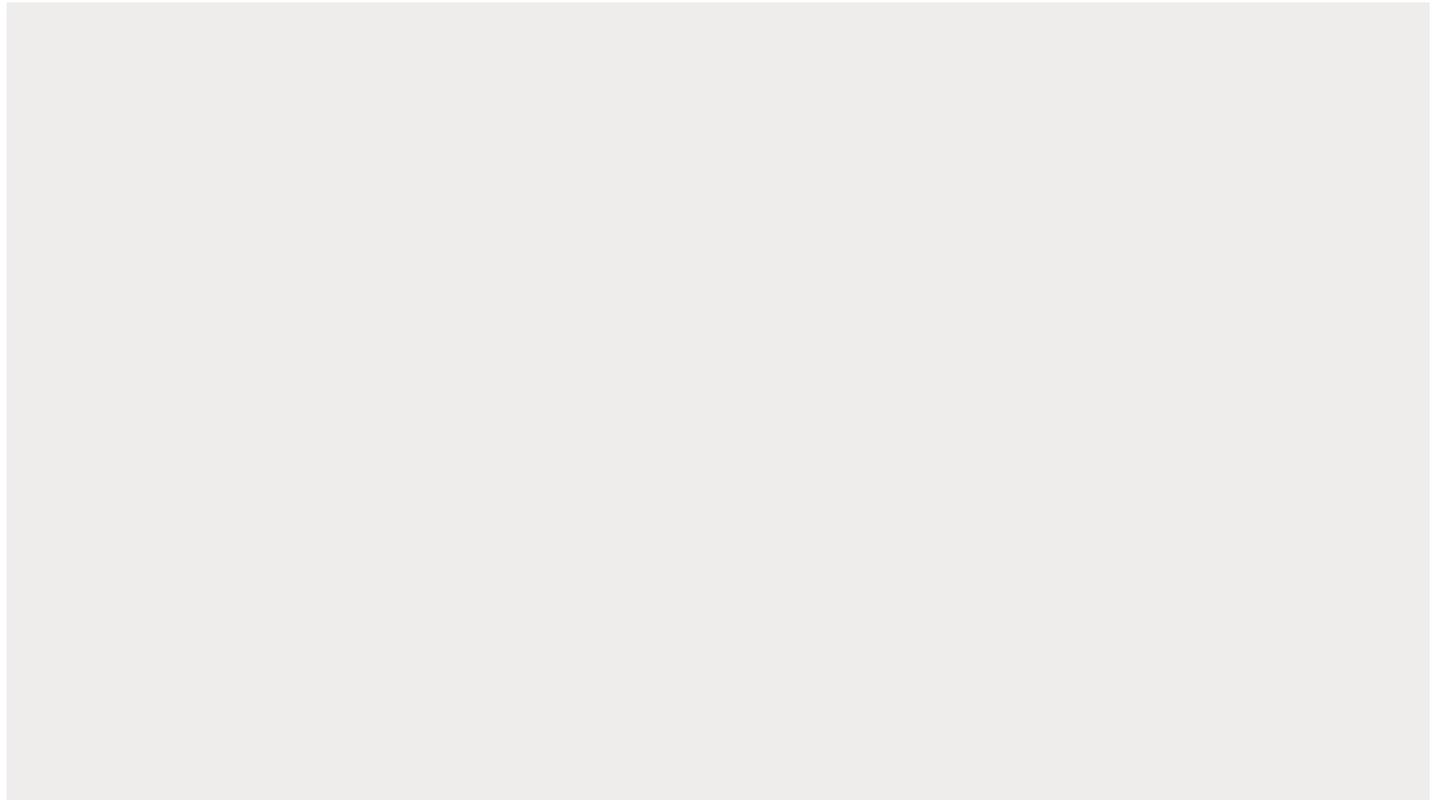
第二步，是进到一种比较迷茫前行的阶段，为什么比较迷茫？提出来人单合一之后，整个观念在改变，主要的像企业平台化，员工创客化和用户个性化。这个和传统的企业完全不一样。传统的企业，企业不是一个平台，是一个封闭机构；员工不是一个创客，员工就是一个执行者，让你干什么你就干什么，用户也没有个性化，为什么？因为所有这些都是大规模制造而不是大规模定制。所以我们提出这个之后，相当长一段时间大家比较迷茫，怎么做？根本不好做。

第三个阶段，就是知行合一。表现就是怎么纵横轴匹配，纵横轴不匹配也应该必须要做，但做的时候因为大家觉得应该这么做，但行动怎么行动？变成两张皮，知行不合一，我们内部定一个纵横表，要求匹配起来。但很难匹配，为什么？横轴是什么？对市场要交代的一些数，我们按照上市

公司指标，简单来说三个，上市公司所要无非三个指标，第一应收，第二利润，第三现金流，应收代表什么？做大做强，一个企业应收没有提高说明企业规模没有扩大。应收要有交代。第二个是利润，对于企业来讲利润就是企业的血液，代表企业第一可以持续发展，可以由在发展的资本，第二个必须给股东分红，第三个现金流，对于企业来讲这一个更重要，是空气，没有现金流就憋死。国外有一种说法是黑字破产，企业还有利润但破产，为什么？没有现金流，现金流断了。我们纵轴上要求虽然也要这一些横轴上的数，但是我要的这一个数跟传统不一样。比方说现金流，传统的现金流不能断了，必须要有，但怎么有？其实老做不好。我们就把它全流程，开始资金投入到产出，整个全过程把这一个组织结构改变成并联，而且我们叫他要对赌，必须把这一个现金流做到什么程度。所以我们现在的这一个营运资金周转天数，也叫做CCC，大概是负十天。就是我们多出来十天的资金量，但是现在的企业一般可能是正的20天或者10天，就是等于要向银行再多贷一些钱，但我们为什么做到？就改变了这一个结构。

另外激励，这里面整个所有的全世界的企业激励是驱动力，我们激励做的很好，原因我们把领导付薪变成用户付薪，由此进一步扩展变成所有攸关各方大家得利。不像过去企业就是零和博弈，只有我得利不管你，这个激励变成生态系统，有可持续发展的能力。另外这一个营业收入我们做的跟传统企业最大不同，我不是卖产品，更多是交互用户。传统企业一定要更多的产品，一个是价格战，一个是把货通过分销系统压下去，甚至在电商领域也是通过价格战，我们是价值战，我们要产生更多价值。利润方面我们提出来的传统企业一定是边际收益递减，这个产品一台赚一百块，多了以后必须降价，变成九十，八十，一定这样，我们是边际收益递增。为什么？变成有用户参与，有生态收入。

第四阶段，今天这个从0到1，原来是一个0，现在基本我们已经通过样板推广铺开，已经产生了相当的效益。这是表现出来的，刚才授予大奖的。



比如转型类孙京岩，为什么把他提出来，他最大的转变我过去就是研究产品，但现在我变成研究人，怎么样让每一个人都是创客。你不是创客我要从外面把创客引进来。所以这一个月从去年1月份转变，很快的一个月，两个月立竿见影，在行业里面做的非常好。

第二个刘斥，从海尔脱离出去，虽然有海尔一定的股份，但是完全独立的创业，整合全球很多资源。一眨眼之间，一年当中搞了一个五百多亩的工业园。

第三个是盛中华，等于创造商机，前任房地产给他留下一些坏帐或者说货与坏账几十亿。他抓住了房地产价格上升的机会，把它处理出去，还赚了几个亿。如果到下半年再过这个事儿不可能做成。

其他这些人为什么提出？主要思想观点的变化：

比如李华刚，是非常老资格的营销人员，但没有被过去的营销观念束缚，按照互联网思维考虑；

杨传新，这个范围非常杂和广，但他也是利用小微机制来做；

王伟来的时间不长但做的非常好；

周兆林经营的所有小微里面最接近IPO的一个，完成各轮融资；

邵新志是平台的，大共享平台，GEA并购跟银行打交道做了很大贡献；

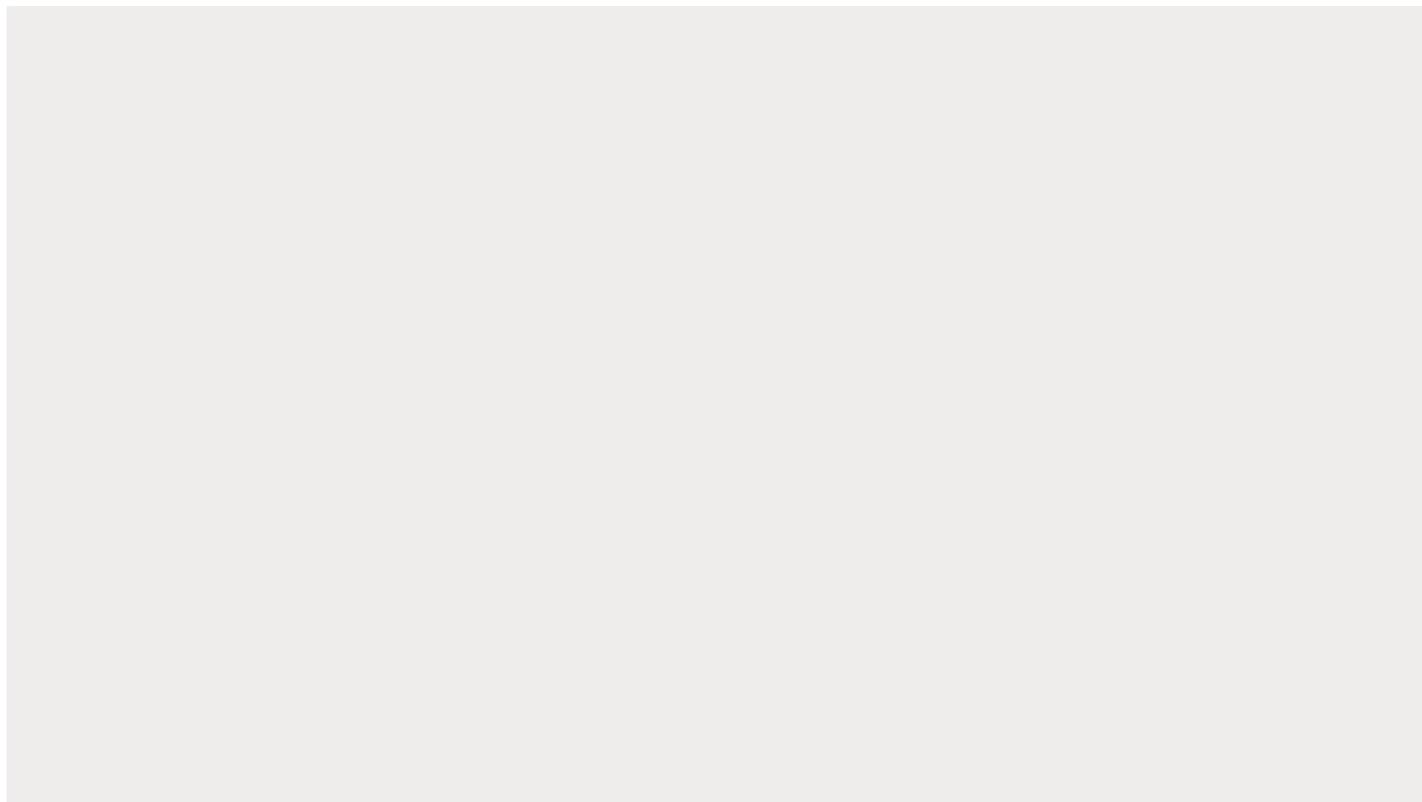
解居志通过农村一个个水站变成农村成片一个网站；

官伟和展波过去没有的，他们在过去相当于职能部门，比如管财务，人力，现在是一个平台，怎么让大家都发挥作用。

这是欧洲的yannick在欧洲把企业做起来，GEA的CHIP，要改变原来GE的那一个管理，其实非常困难，GE管理是线性管理，非常复杂程序。完全跟市场结合起来对他是非常大挑战，做的不错。

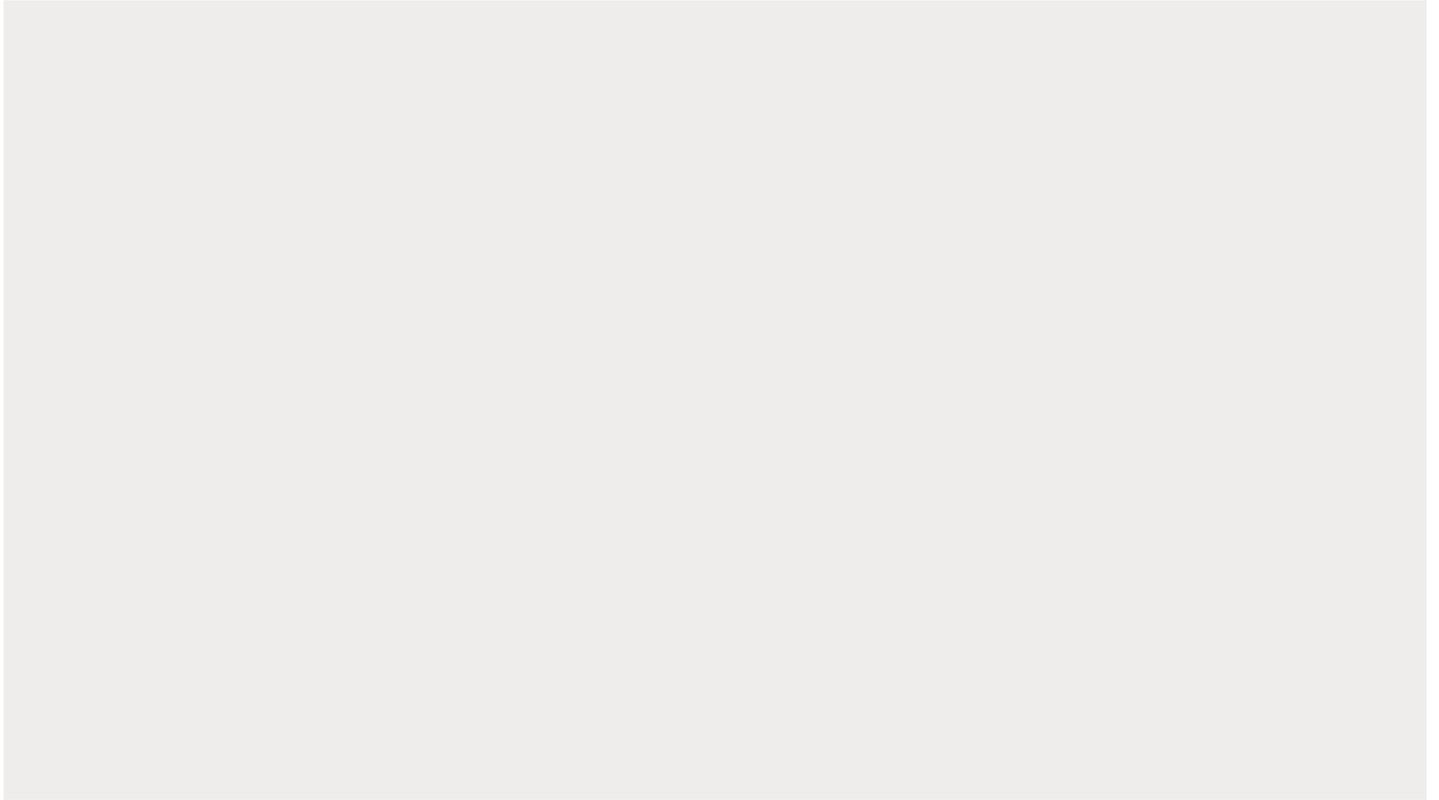
周剑振是产业金融，刚才胡教授一直问他到底产业金融是什么，其实简单来说产业金融是别人没有做的，为什么没有做呢？有很多产业很多金融，没有人把两者联系在一起，我们做了。原来金融比如银行把资金看作商品，给你贷钱之后你给我还本付息仅此而已，我们把资金变成黏合剂，把产业从上游一直到下游，全流程连接一起，同时把那一个有很高技术的，能够提高技术水平的也连接进来，对这一个产业链是一个价值。让大家获得更多价值。这一个其实符合互联网金融的一个基本特点。互联网金融不管怎么干，它的核心本质就是一个词共享，如果你做不到共享就不叫互联网金融。

外部来讲，我们经历很多质疑，首先理论上，前些年都质疑说你人单合一，首先是不符合科斯定律。说到家两条，第一所有的企业是有边界的，第二个企业内部不可以有交易。但是现在企业应该是无边界，为什么科斯说企业内部的费用，大于外部的费用这一件事儿不要干，干了要赔钱何必要干，如果你干费用比外部要低，成本竞争力高你要多干，扩大企业的边界。但是现在可以说世界是我的研发部，人力资源部，我为什么一定要有这一个边界。我们没有养鸡厂，没有养牛场，蛋，奶在全国占有很高位置。企业在互联网时代是没有边界的。科斯说不应该有交易，这才是为什么要产生企业。但是现在科斯当时提的不能有交易的理由现在不存在了。为什么不能有交易？因为你的摩擦力太大，各个部门之间一再一个企业里面，摩擦力很小，但是如果变成一个交易的主体这个摩擦力太大，现在零距离了为什么不可以，所以不是科斯有问题，而是互联网时代科斯的理论可能有很多不再适用。



另外一个就是我们去掉了一万多名中间层，这一个当时质疑很大。我2015年11月份在维也纳参加管理大会时讲了这个，当时会议都是欧美的企业家，他们觉得不可思议，这不可能做到，没有这一些中层管理者这个企业怎么运行。但是去年，2016年的11月，同样维也纳这一个会议变成海尔的这一个模式，可能会解决欧洲的官僚主义。海尔的模式有可能成为一个社会模式。

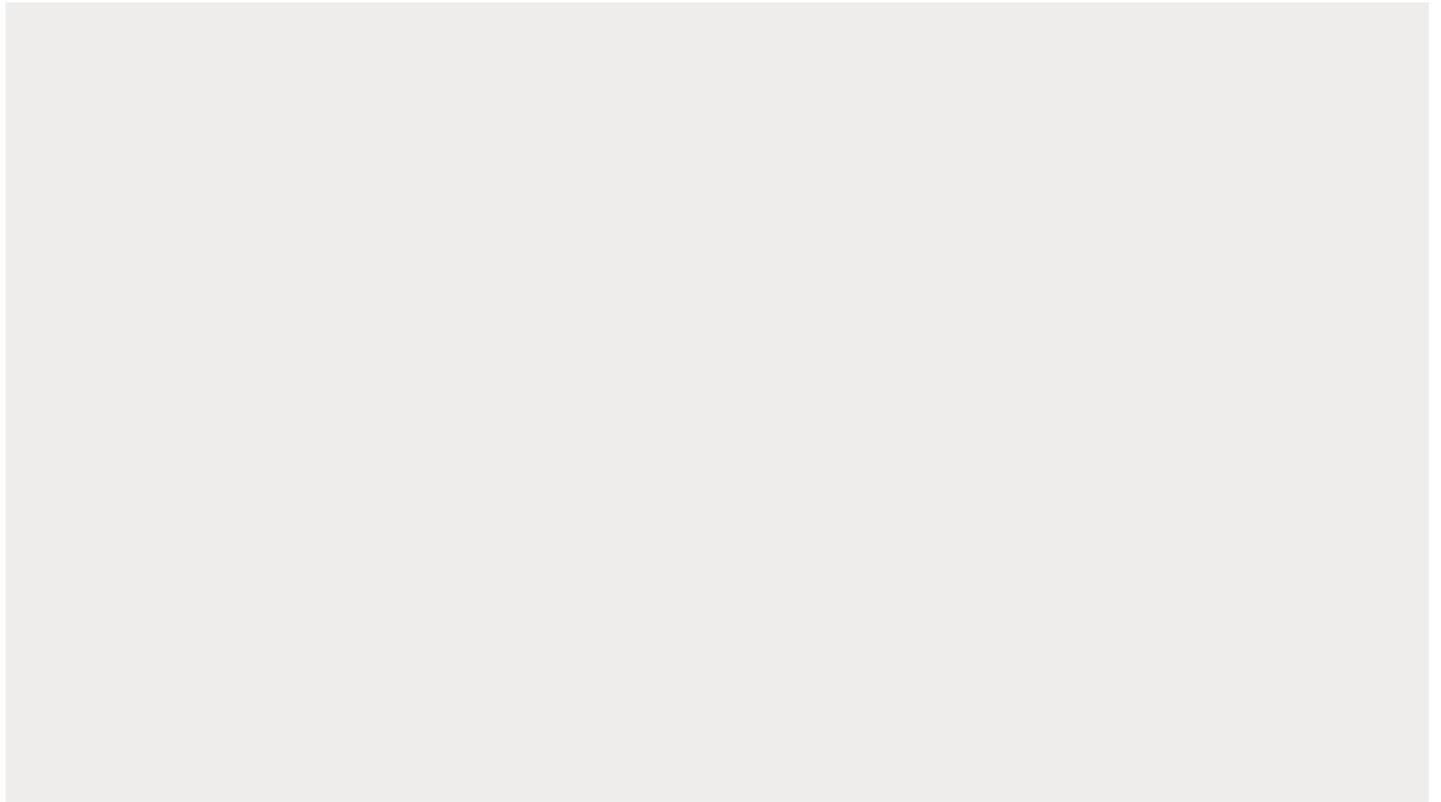
再一个质疑比较多的，是我们做的过程当中没有出现高速增长。所以人家很可能拿我们跟别人比，有一些企业不搞转型业绩也不错，你们并不怎么样。但实际上真的是里头有一个质的不同，比方说我们从来不做一台出口品牌的代工，有些企业业绩不错，营业收入利润率都不小，但是它主要是靠代工。另外，我们在国内不搞压货，不搞价格战，所以这一个在短期可能对于业绩有一些影响，但是从长期来看这恰恰是转型必须要付出的代价。



外部到现在比较肯定的一个是哈佛商学院案例，也是哈佛商学院受师生欢迎的案例，主要的原因是海尔人单合一模式会成为互联网时代的发展一个方向。

另外像伦敦政治经济学院的布施教授说海尔不仅会成为下一个商业模式，还会成为下一个社会模式。不仅工业，其他行业都可以用。

到海尔来，刚才片子上演俄罗斯一个百年银行、最大的银行，三十多万员工，主动到海尔来，觉得他内部现在官僚主义各个方面很难管理，希望采用海尔的人单合一模式管理。



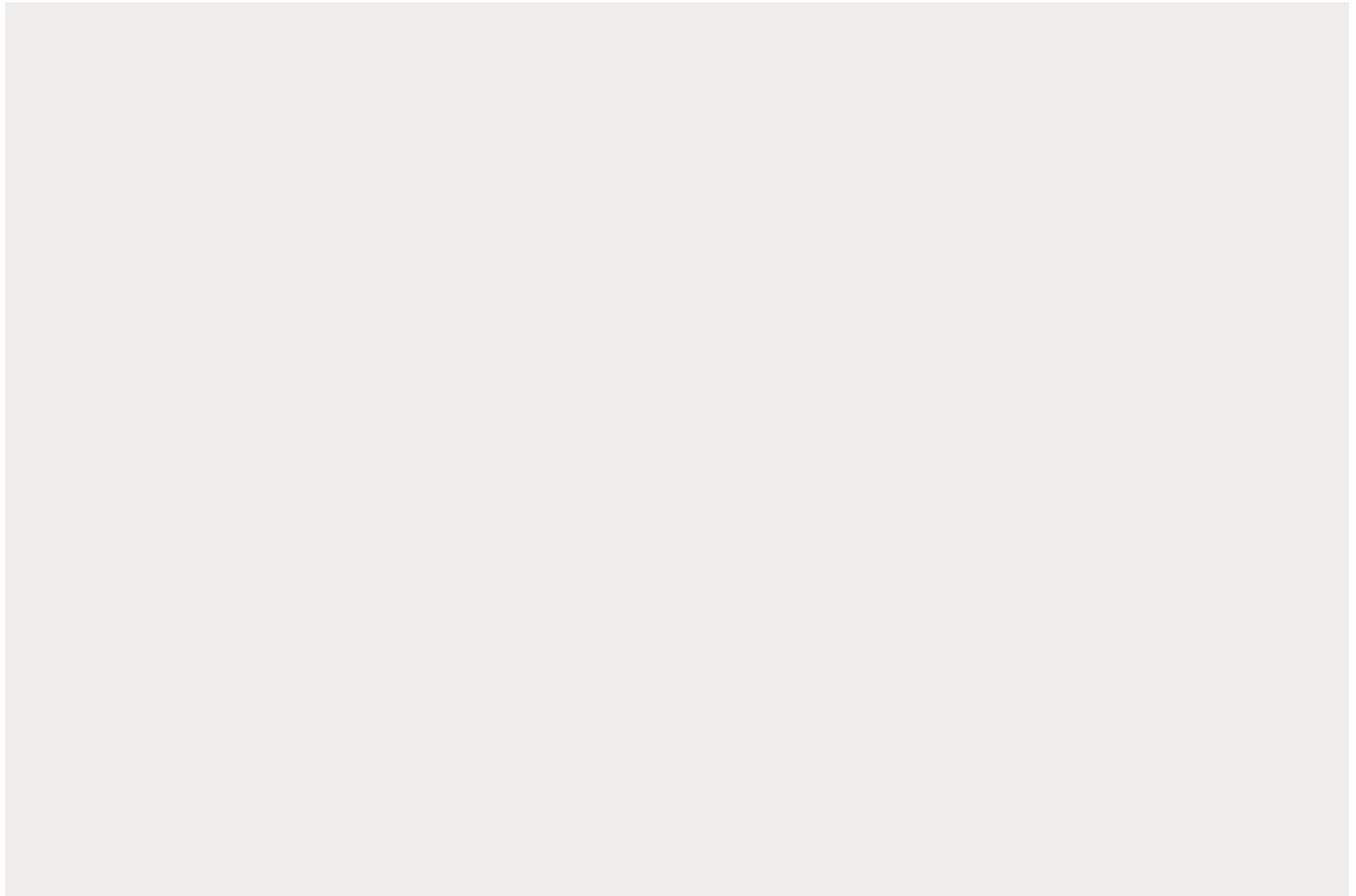
另外还有美国工业的国际化公司都到海尔来。布施教授说不仅成为一个商业模式，还可能成为一个社会模式，人民日报有一个中央厨房栏目，他们的头见了我说我们就是学习你们海尔的人单合一模式，过去我们采编分离，采的是采，编的是编，一道道分开的。现在我们变成采编合一，其实跟我们人单合一的本质一样，人是员工，员工合到一起共同为了满足那一个单，那是用户需求，他们就是读者的需求。所以这是他见我之后说的。这真的是一个社会模式，这个新闻和我们这里完全是隔的比较远。

海尔的金控搞了一个康复中心体系。其中一个在上海的永慈医院，他们前一阶段到我们海尔来，在上海本来已经干不下去了，我们把他们收购之后采用我们的人单合一模式，原来医院分科，大家进了医院会有体会，一看检验说这个不行不是我们科管，告诉你到哪里去。现在全科，患者为中心，这些科整合起来满足你的要求。这一个医院现在发展的非常好。

我们之所以能够成为社会模式，最重要的一个就是我们的三自循环体系。

自创业、自组织、自驱动。自创业就是体现让员工充满活力，自组织是自创业一个基础，而自驱动就是可以使得它可持续的发展。从自创业来讲，我们有很多来学习的，我们跟他讲一定要员工自创业，但是自创业的前提条件是什么？前提条件是一定要把三权归还给员工。一个是决策权，一个是用人权，一个是分配权三个权力归给员工就可以自己创业。提出量子管理学的牛津大学左哈尔到海尔来过两次，他有一本书叫做《量子自我》。她在书里面说21世纪量子管理要让每个员工成为量子自我，它的特点有两条。第一每个员工是独立个体，但每一个员工都是利他的一个主体。什么意思？每一个员工是独立的创客，都可以体现自身价值，但是每一个员工都是互联网的一个节点，和互联网联结在一起把你价值发挥到一定作用。这个自创业自组织自驱动是我们所说三共，共创、共享、共治，这是自组织的特点。有了这三共，使每个人成为创客一个基本条件一个基础。

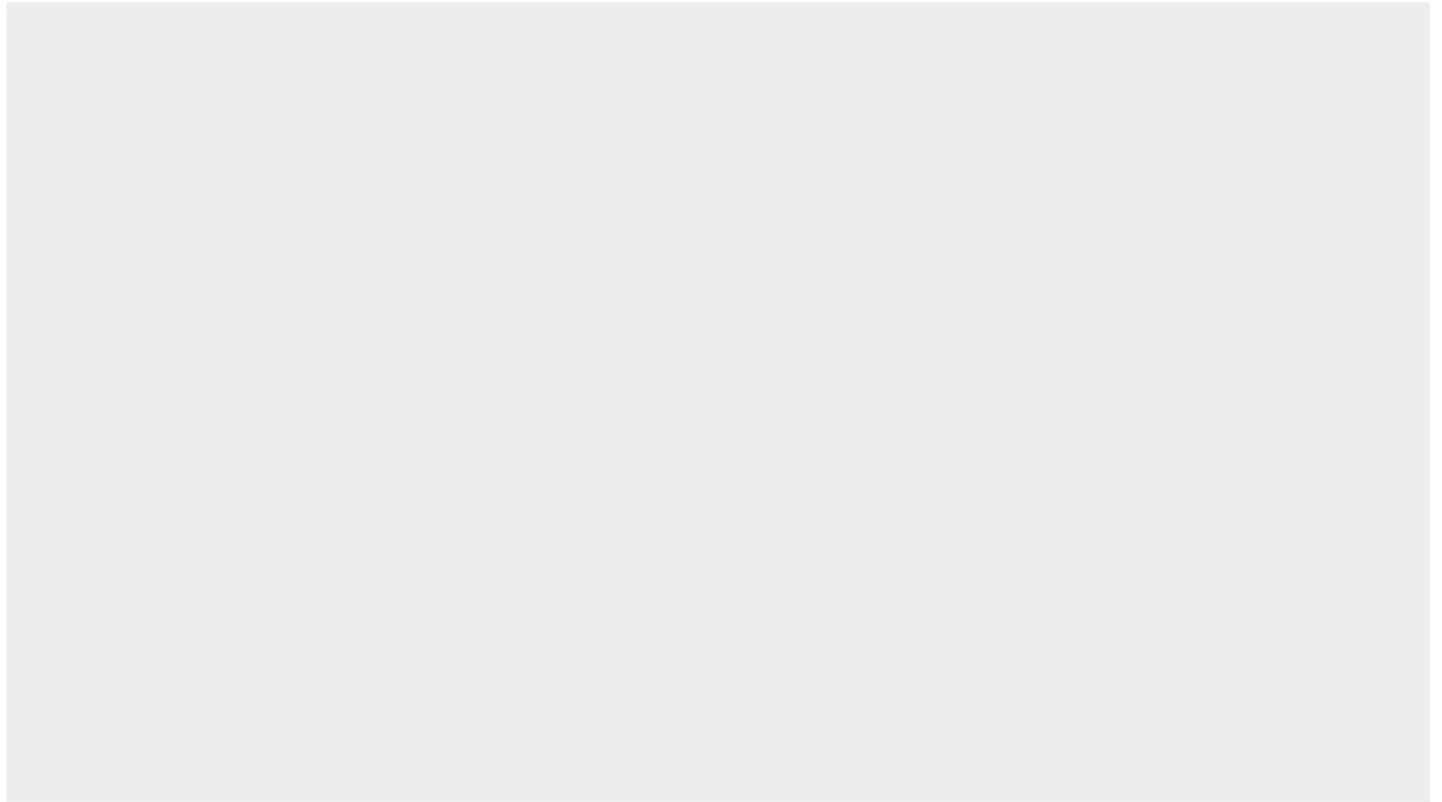
这一个自驱动是和用户联结在一起。其实用户付薪是最重要的驱动力，这个驱动力之后可以再找到新的创业机会，所以就是一个三自的循环体系。这一个三自的循环体系是整个我们这一个模式的核心。



第二个我们从这个模式再到了创客所有制。激励机制我们把它总结为创客所有制，这一个和现在所有的这些国内外企业不一样。

像国际化的公司，它从股权这一个方面就是委托代理激励机制，所谓的委托代理激励机制委托人是股东，代理人是职业经理人，股东给职业经理人期权，职业经理人给股东完成利润，来使这个期权变现这就是通俗所说的“金手铐”。薪酬叫做宽带薪酬，人根据你的级别，职能分成一级级，七级，八级，九级，我们原来学习IBM也用过一个，完全是静态的。

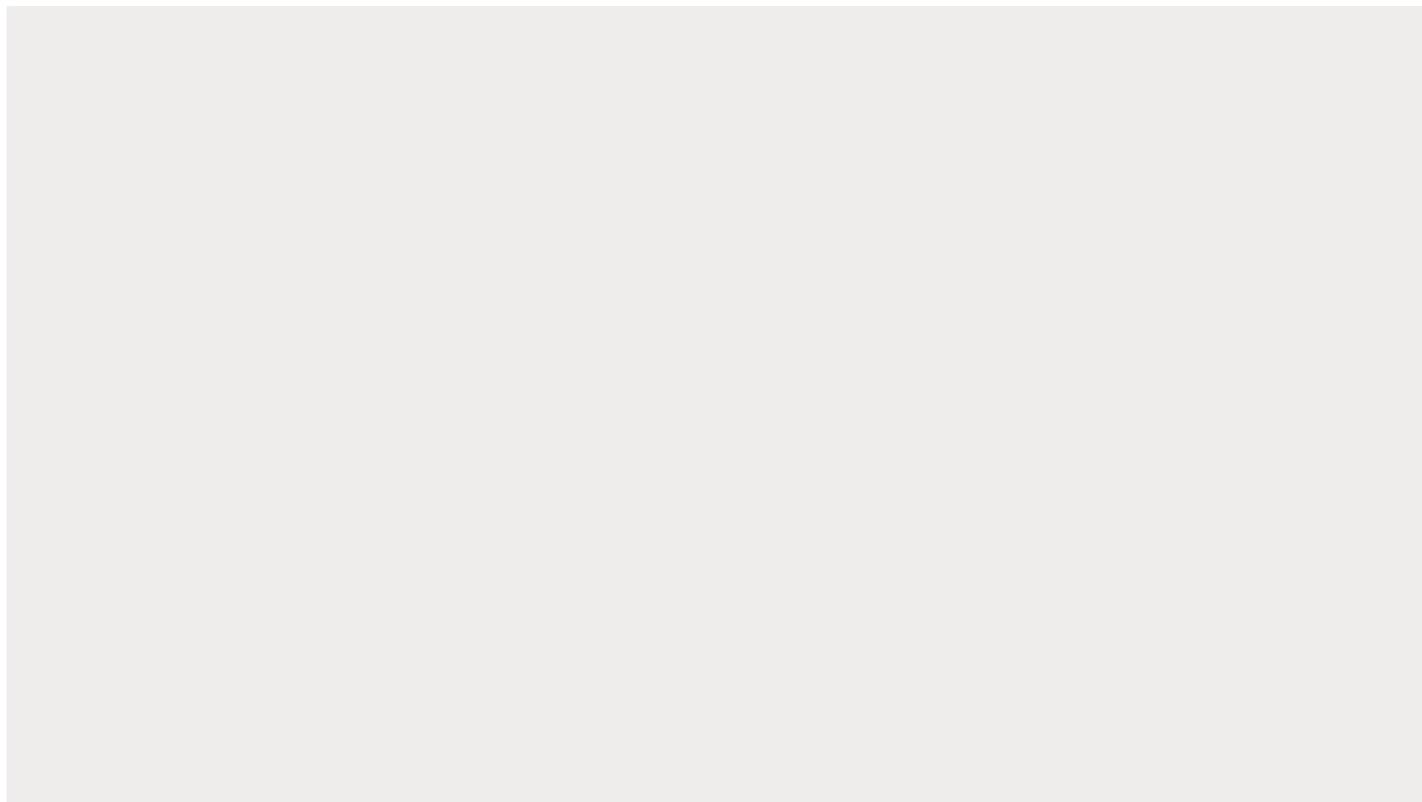
国内公司有国有，集体，民营。股权这里面有一些公司有股权激励，但第一不是全员，第二步和个人成果挂钩，公司这个基本上还是薪酬加福利，奖金，津贴，所以共同一个缺陷是两条。第一个薪源的来源决定权不在于用户而是领导，领导决定是多少就是多少，这是用户付薪。第二个是激励的对象，是少数人而不是全体员工。我们的创客所有制，这两条和他们都不一样，第一个这个薪酬来源是用户，用户付薪。第二个是面对所有的创客，无一遗漏。



创客所有制第一个薪源是用户付薪，每个创客薪酬和自己创造用户价值来对应。第二个是股份，我们有一些跟投，创造价值就自然要跟投。多少跟创客自身价值对应，包括跟投形势实现利益共享风险共担。非常重要的一个是动态，不是像很多企业得到这个股份永久获得，不是，我们按单聚散，如果这一个创客，这一个但引领目标下不断提升，跟不上单发展就要离开，股份不再存在，可以把它变现退你钱。要跟上目标，跟不上就要淘汰掉。

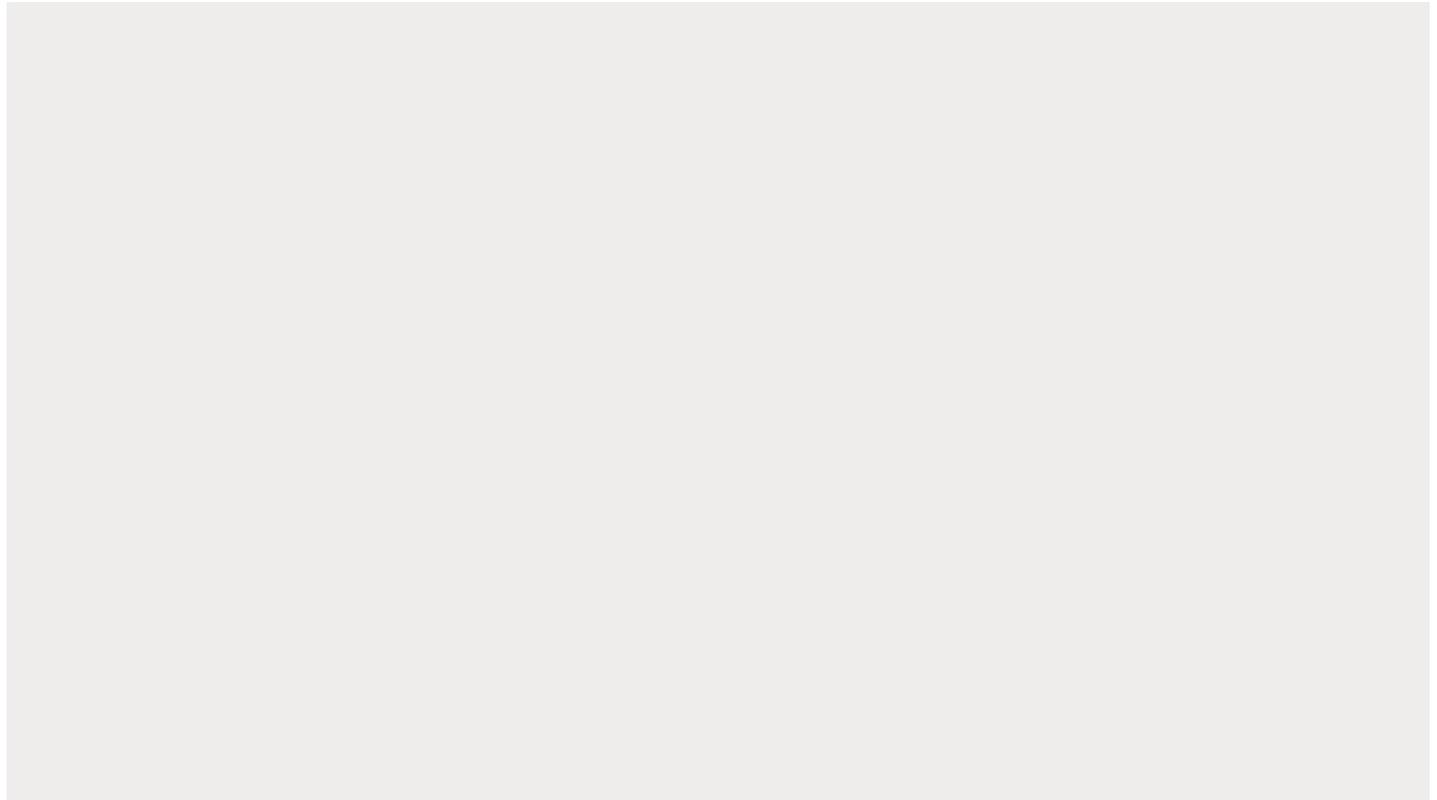
2016年获得诺贝尔奖的哈特教授，有一本经典书《企业与财务结构》，这一本书为什么获得诺贝尔奖，他提出一个不完全契约理论，这一本书是不完全契约理论的一个经典著作，企业与财务结构，这里面有一段话就是经济文献出现了一个委托代理理论分支。刚才我说那一个委托代理激励机制就是这一个。但是仍然没有解决企业边界的决定因素，这一个根本的问题。有了这一个没有解决企业边界，企业边界什么决定因素？就是谁对企业说了算。最后基本的问题是剩余收入与剩余控制权，并不一定一一捆绑在一起。剩余收入是什么？剩余财富，剩余的可分配财富。剩余的控制权就是产权，谁有产权谁决定自己的财富怎么分配，但这一个没有办法叫它一一对应起来。但创客解决这一个问题，每个人都有用户，每个人都可以创造用户价值，可以根据你创造的用户价值一一对应起来。我觉得我们是解决了诺贝尔奖获得者哈特提出不完全契约理论里面一个非常大的难题。

第三坚定对人单合一模式国际化的自信，以人是目的的价值观取代强势兼并。国际化的兼并大概失败率是80%以上，为什么？其实谁兼并了就必须用我的那一套理论。我那一套模式，我们提出来人是目的。这是由德国哲学家康德提出来人是目的。像马克思也提出来，他也不同意把人当成工具，他对人是目的也有描述。说理论只要彻底就能说服人，所谓的彻底就是抓住事物根本，而人的根本就是人本身，就是人是目的，你就是一切把人放在第一位。我们这一个图是形成我们人单合一国际化的基础。



这一个图看起来挺大。其实我们把它解构可以分成三部分，第一底部，第二顶部，第三中间部分。底部是什么？是一个基础。大共享平台，它就是把原来的智能管理部门合在一起，比如财务、人力、战略、信息、法律等等合在一起，它不再是控制为功能，把每个人价值创造极致，就是自组织的思路。共创、共享、共治。根据这三共把每一个人让你真正成为一个创客，这就是把人的价值放在第一位。顶部就是把你人的价值释放出来之后，要发挥到极致，达到这一个目的。我们的目的就是成为全世界第三次划时代变革，第一次是福特汽车，第二次是丰田汽车精益管理，我们希望我们能够成为第三次，让每个人享受到最好的用户体验。把这个要做成全世界最好模式，这个过程当中让每个人发挥你的价值，把你价值发挥到极致，这样企业最高的价值和你个人发挥价值融合到一起。底部到顶部中间部分，就是来实现它的路径。第一个就是两个机制，一个是驱动机制，一个是开放机制。驱动机制我们刚才说了简单来说就是用户付薪，把员工和用户价值联结在一起，而开放机制是把所有的最好引领人力资源整合进来，我在从底部到顶部走的过程当中，不是我们现在就可以了，我们可能经常会不断优化。中间部分是现在这三类推进器，三类小微，转型到孵化到加速，也就是很重要刚才讲过的纵横轴优化匹配。

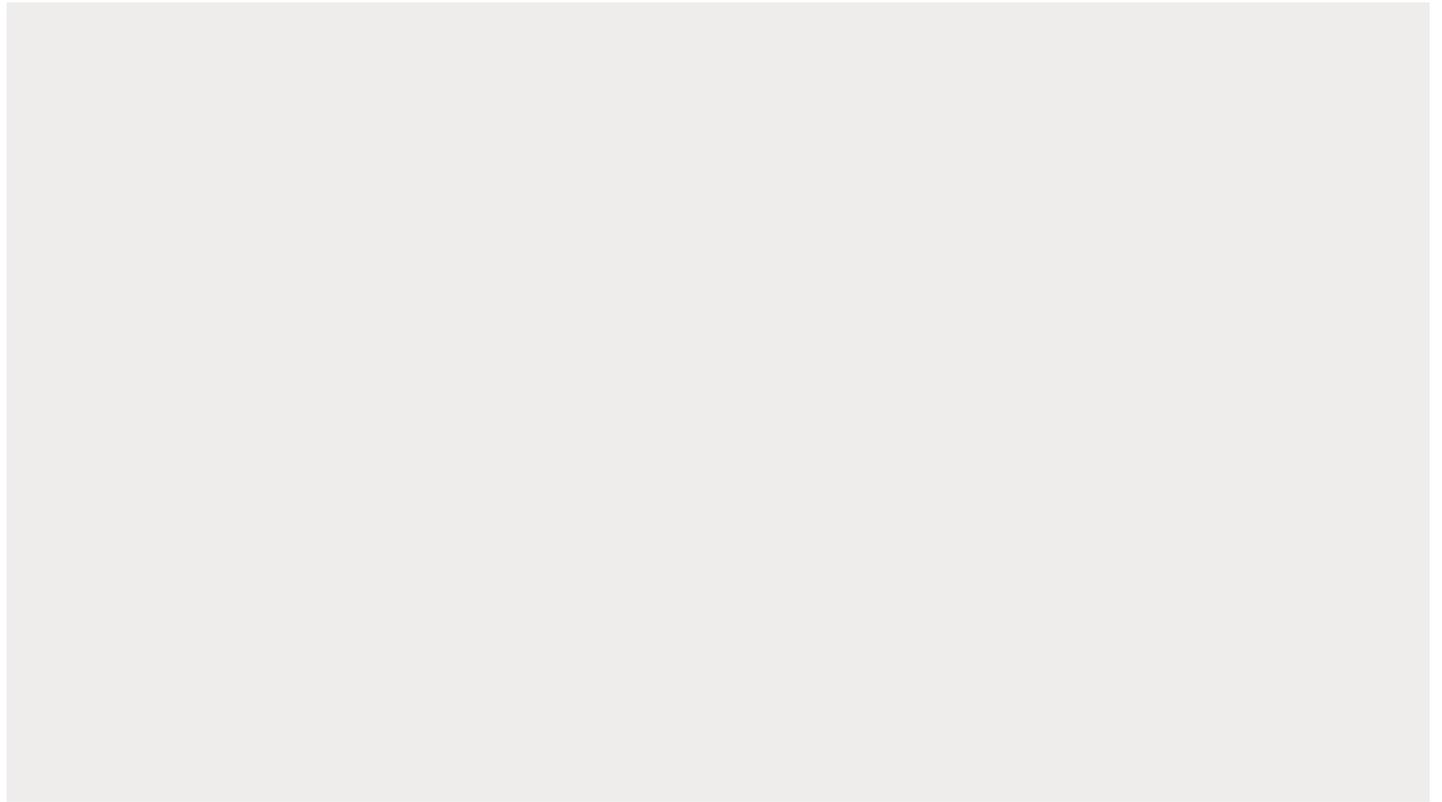
刚才的基础成果，我们希望2017年，在新的海尔精神，海尔作风指引下，成为人单合一生根、开花、结果的元年。



第一，生根是什么？可以操作。现在我们到海尔来学习每年有几千家，大家都想说你这一个很好，能不能给我一本资料，我回去照着做。我们就现在希望我们变成一个可操作流程，像当年日本的全面质量管理或者美国的六西格玛管理，回去照着你就可以做起来。因为我们是探索过程当中，所以今年一定这个要有。

第二，开花是一定要引爆。引爆的最大问题不光在中国，包括我们兼并的日本三洋，新西兰FPA，美国的GEA都应该把它引爆。

第三，结果是持续引爆，所谓的持续引领就是引爆引领再引爆。像雷神的硬件已经引爆了，两年多以前成为全国第一，现在做游戏软件进入到软方面。能不能再引爆，不断的战胜自我挑战自我，其实所有企业都有寿命，所有产品都有寿命，做到最好可能在抛物线最顶端一定下降，所以没有下降时我引爆了，等着我就一定要去引领。但在引爆的时候我要想到下一个进入领域是什么。



具体的数字我们这儿说一下，首先是一个在市场，大家可以习惯我们还按照传统损益表来说。我们希望我们从创业元年是1984年，那时候资不抵债，2004年这二十年我们实现了1000亿销售收入。2004到2016年12年我们增加了1000亿，到2000亿。我们希望2016到2023年7年时间再增加2000亿达到4000亿。换句话说这七年的达到水平，应该是原来32年的两倍或者说这七年增加的这一个数，就是这再来一个32年。我这里说的营业收入其中包括利润，也应该是在10%以上，这样我的销售收入和销售利润，都是翻一番。这12年每年平均增长6.1%，12年正好是72%。一般来讲累计72就是翻一番。当时我们不是想12年，我们希望更短，但没有办法，主要两个原因：第一个我们2005年开始提出人单合一，整个过程不断试错做各种工作，使得业绩受到一定影响。另外整个家电领域里面它的空间不大，想再来一个两千亿，四千亿其实很难。很重要的一个原因是我们七年里面做法一定要转向物联网，如果不是物联网我们还是停留在家电上，这是肯定不可能实现的。

到物联网主要是这几个方面：

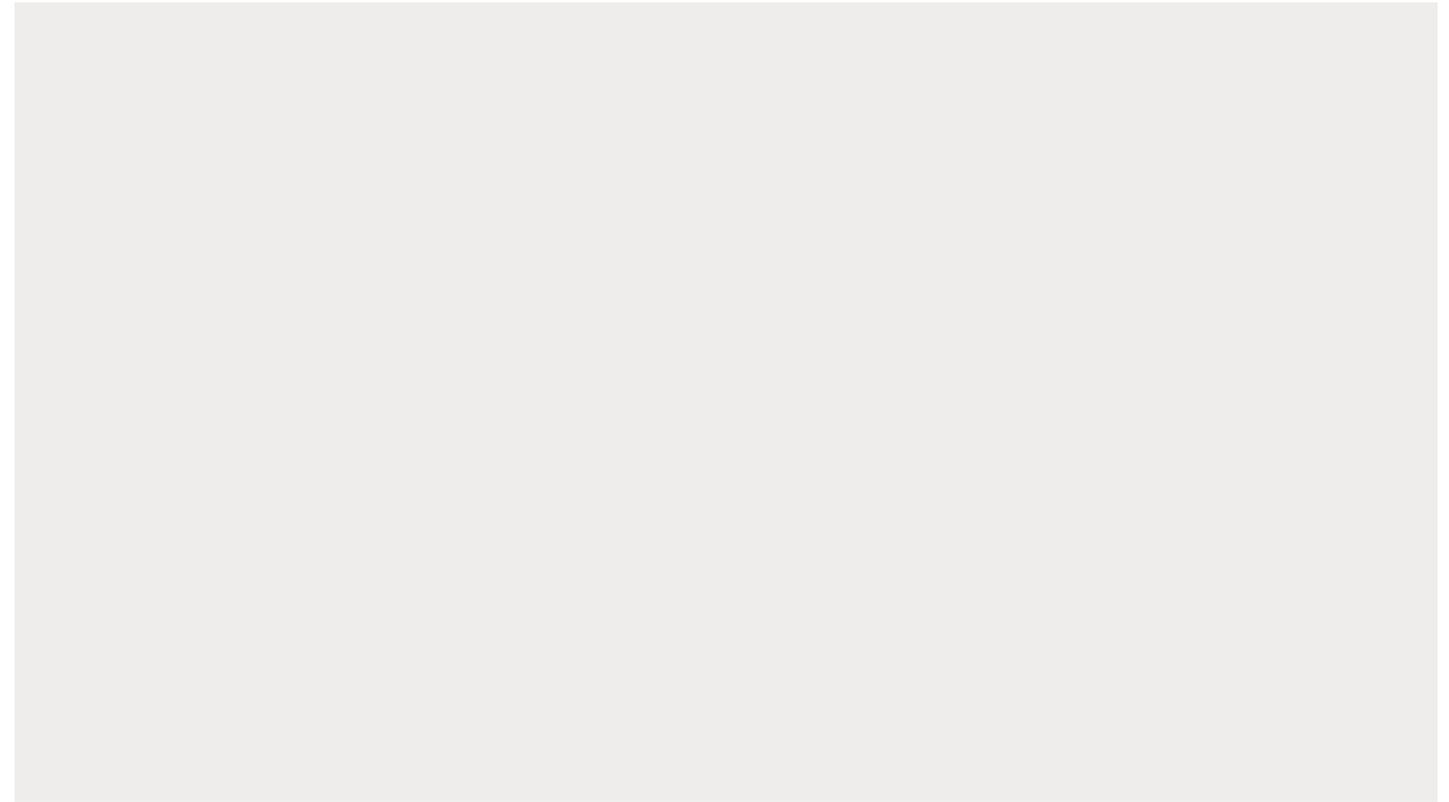
第一个是物联网的引爆。过去增长主要规模与范围，所谓规模是能不能把我现在的产业做到最大。范围就是能不能在这一个行业，我跨到其他的行业。现在我们要实现套圈和换道。所谓套圈可以看到运动会跑万米，第一比第二多跑两圈或者一圈。这是套圈，套一圈或者两圈实力远远高于他们。我们这里面这个套圈体现简单来说就是要价值战，怎么样使我们的价值更高。所谓换道就是从原来产品收入变成生态收入。刚才所说的像冰箱那个就是这个概念。我原来可能就是卖一个冰箱，但是现在冰箱上面有一个屏，我也不是因为这个屏，而是这个屏连接了现在，连接四百家各种食品的供应商，所以我不是一个冰箱，我是一个食品供应者，而且是一个诚信的供应者。最后连接再多也可能是这一个冰箱不要钱。但是美国连线杂志总编凯文·凯利有一句话如果将来产品都免费，还有什么有价值？只有一样东西有价值就是诚信。所以如果我们要做到那一天，现在必须以诚信为本，如果没有诚信这是做不到的。

第二个平台化。过去我们不是平台，我们过去企业是一个封闭的组织。但现在我想做成一个生态圈，所以我们过去已经说过企业做到再大，是一个帝国，你也要垮台，也要失败。但如果做成生态圈就可以长期的发展，所以我们这一个平台把企业原来是封闭变成一个平台，简单来说从电器到网器到网站，电器我很简单就做电器，做多少台多少规模。但变成网器跟用户连接一起，变成网站了就用户都融合到里面去了。可能是变成一个产销者。所以这和过去传统卖产品思维完全不一样。

第三是社群经济。社群经济现在做的还不多。但是整个时代往后发展一定是体验经济、社群经济、共享经济。社群经济我们现在做的探索希望把三店合一，线上线下店合一，线上店是电商，线下店我们现在自己专卖店三万家，还有很多其他的实体店，现在已经开始，希望最后把这些店都变成体验店，这是线上线下合一。凯文·凯利曾经说将来最大电商一定有最大实体店，但这一个实体店一定不是现在的实体店，是体验店。所以我们就把线上的电商和线下的体验店连接一起。很重要的还有一个，就是社区的微店，社区的微店怎么样和这些用户连接到一起。刚才讲评的时候中欧的主编王正翊女士提出一个词“连接”，这一个倒是差不多。但是我觉得更重要的可能比这还再进一步，不仅是连接，最重要是融合，用户应该成为我们企业主体一个部分，和我们融合到一起而不是说我是企业你是用户是分开的。

第四个是三自循环体系。刚才我已经说过了，这一个变成一个共享平台小微引爆，达到这一个目标。这一个是和过去科层体制完全不一样。

最后是边际收益递增。传统一定是边际收益递减，我们希望能够做到边际收益递增，这一个我们实践共赢增值表，想用它代替传统损益表。财务有关专业人员跟美国管理会计协会联系上，说我们有这么一个表想用它替代传统损益表，他们觉得很好，我们也想搞这么一个东西但没有找到，你们这个实践不错。现在有海尔美国的管理会计协会，北大三家联合起来成立一个组推进这个事儿。跟传统损益表最大不同，损益表里面只有产品。但这里面有用户资源，有收入，有成本，更重要有用户增值分享。过去没有，我卖给你产品，你给我钱大家就两清，但现在一定增值上有分享最后出现边际收益，也许我将来硬件产品少收费或者不收费，钱从哪里来？由生态收入或者边际这一个增值，这和损益表完全不一样。这样就是从物联网，现在还没有引爆的，我们希望我们成为率先引爆的。然后内部的企业变成平台化，把企业变成一个生态系统，从外部来讲原来是营销现在变成社群经济，驱动它不断可以持续发展就三自循环体系。最后落脚到最后的成果表现就是共赢增值表。



最后结束用这一句话，这是西汉刘向《新序》的话来说，君子之治，始于不足见，而终于不可及。我做的事儿可能大家一开始觉得没有了不起甚至不待见，但是最后我做成你再想跟就跟不上。企业也一样，我们完全以用户为导向，我们做诚信体系你再想跟跟不上了。当时全国冰箱供不应求时大家都上产量，我们砸冰箱控制产量一定要质量，他们卖不动再学习我们是体系是文化没有办法学了。产品卖的比较不错，无所谓，通过大连锁卖我们说不行，通过大连锁这个不行一定要建自己的专卖店。那时候他们觉得有什么必要，花这么多钱，不花一样可以卖出去，我们建立大连锁体系他们再建已经建不起来了，因为这是一个诚信体系。我们搞人单合一不是不足见，是不待见，觉得不可能。但是现在很多人学习，我觉得我们一定要非常自信，要有坚忍不拔精神，一定把它做好。

最后希望春节马上就到了，各位一定要有幸福快乐的心态，我觉得这一个比其他物质条件还重要。并不是说物质越好越幸福，两者不能划等号，因为幸福从来不是一个标准，从来是一种心态。有些人物质条件很好，他不幸福快乐，有一些人物质条件并不很好，他很快乐。心态好，非常满足，知足常乐，所以希望我们在春节来临之际，所有的海尔员工和你们的家庭都有一个幸福快乐的心态。

