

海尔“三化”改革： 用互联网思维改造传统管理模式

提要：“未来，一个电器如果不能上网，我认为就等于零。”海尔董事局主席张瑞敏在2014年海尔年会上的讲话，吹响了这家传统家电制造企业互联网化转型的集结号。“企业平台化、员工创客化、用户个性化。”海尔的“三化”改革已经毫无疑问地成为了2014年中国制造业转型的首例大事件。

当下，不论是苏宁的“云商模式”转型，长虹的“家庭互联网”转型抑或是华为的“创新基因”改造等，都是在技术变革、行业演进的大背景下的积极应对之道。正如凯文·凯利所说：“在这场互联网革命中，传统制造企业必须敢于走下巅峰，进入谷底，寻找重生的路径。”它可能意味着风险、失败、死亡……但却是必须选择的路径。“只有退化至与众不同，企业才能获得新生。”

一封邮件引发了一场行业“争端”

“海尔来信，她不和杂志硬广做朋友了。”2014年1月21日，《南都娱乐周刊》总编辑陈朝华发出微博，并贴出一张海尔的邮件截图。邮件称“由于我集团战略调整，海尔及卡萨帝品牌杂志硬广广告媒体业务不再发生。”此消息一出，立即在媒体圈引起轩然大波。进而引发一些媒体的对抗性交锋。“海尔是什么广告都不投吗？杂志占不了多少份额”“建议把‘不投杂志’作为海尔微信头像”……

随即，海尔集团官方即在微信中回复：“这里存在误解，海尔不是停止杂志硬广投新媒体。而是停止传统的单向传播的投放，转型多对多即时优化的交互。”

而所谓的“多对多即时优化的交互”，据记者通过海尔内部了解，即指从2013年以来，海尔启动的一场“互联网化”的系统变革，而“零硬广”仅仅是海尔体系改造的一种表现而已。

无交互，不海尔。海尔董事局主席张瑞敏称：“在海尔，无价值交互平台的交易都不应该存在。”

小微化改造， 海尔“利共体”进行时

曲桂楠，海尔净水机利共体负责人，2013年8月，在海尔的这场内部变革中，曲桂楠通过竞聘成为了海尔集团几百个利共体（利共体，即海尔内部的项目经营体，是海尔的独立经营创业型组织）项目的负责人之一。

“以前海尔净水产业是围绕着产品转，为了卖净水机而卖净水机，但是谁需要这些产品，需要什么样的产品，并没考虑清楚。现在，通过线上线下交互，建立各方利益的生态圈，发掘用户的兴趣点和兴奋点。更有利于我们精准地进行服务和销售。”曲桂楠表示，2013年初，他曾向海尔集团层面承诺完成1.5亿元年度销售目标，而截至2013年1至10月销售数据，其已经实际完成1.2亿元销售，目标完成率106%。2013年预计完成销售1.7亿元，目标完成率113%。

“改变体现在两个方面：一是线上，通过海尔水交互平台网站日常水质话题讨论，比如水的现状是什么、怎么喝水才健康等，吸引用户关注，根据水质特点，提供个性化定制产品。二是在线下，通过净水服务人员上门检测水质，根据用户实际水质给出方案，结合微博、微信等新媒体和电子邮件，找到有需求的



用户群。”曲桂楠称，自2013年9月23日，水交互平台正式上线以来，海尔净水交互平台的用户流量已经是从原来的2万实现10倍速增长。

实际上，净水机利共体仅仅是海尔体系改革的一个缩影。据记者了解，从2013年，大力推行企业互联网化改革至今，海尔内部已经形成几百个利共体和96个小微在线项目（即利共体下面的孵化项目组织）。

而作为海尔系统改革的总设计师，张瑞敏则把它形容为3个词：“企业平台化、员工创客化、用户个性化。”

打破堡垒，建立并联生态圈

不可否认，作为传统家电行业的领军企业，海尔正面临着严峻的挑战。

2013年，白电市场呈现出高开低收的现象。根据中怡康的预测数据显示，2014年冰箱销量或将同比下降2.0%，洗衣机销量预计同比下降1.8%。更重要的是，新型互联网企业的大量杀入已经对传统家电企业形成巨大冲击，比如小米、乐视，以互联网化的运作方式推出超低价电视。通过“平台+内容+终端+应用”的全新生态模式，打造出跨界产业链。

对于海尔来讲，如何利用互联网思维改造传统管理模式？如何通过交互的方式提高自己的品牌价值？如何激发员工活力并不断创新生产？成为必须思考的问题。

2009年，海尔就开始尝试从制造型企业向服务型企业转变。由原来以厂商为中心的、大规模生产的B2C模式，转变为以消费者为中心的、柔性化生产和精准化服务的C2B模式。此后，张瑞敏又提出“人单合一”战略，其本质是：员工有权根据市场变化自主决策，员工有权根据为用户创造的价值自己决定收入。

2014年1月16日，在海尔内部年会，即“2014互联网创新大会”上，张瑞敏强调，当下的企业必须接受互联网思维的改造。

而所谓的企业互联网思维，就是指企业的平台化发展。“原来企业追求的是规模和范围，现在企业自身就是一个平台。企业平台化的宗旨是要提高用户体验，也即是用户个性化。而对于员工来讲，其平台价值体现就是要创客化。这样一个逻辑递进关系，也正对应了海尔2013年提出的‘三化改革’。”

现代管理之父德鲁克说，“互联网消除了距离，这是它对各行业产生的最大影响。”那么，零距离、网络化对企业来讲又意味着什么？

“原来企业就像一个堡垒，现在网络化让企业没有了边界，这是最重要的改变。”张瑞敏认为，以往企业对内面对的是员工，对外面对的是用户。企业和用户之间处于信息不对称的状态，企业千方百计地通过广告让用户知道并购买产品，因为信息垄断权在企业手里。“但是现在，用户得到的信息比企业还多，用户可能知道全世界产品的情况，企业却不一定知道。所以，你没法仅仅通过广告让用户相信你。”

对内也是如此，“过去企业对员工采取的是控制管理，企业有一个模式和规范，员工就按照这个模式来执行。但现在员工知道信息比你更快，特别是对于用户，他是第一时间知道用户需求的。因此，我们需要让员工拥有自主权，发挥自身的创造力。”张瑞敏认为。

曲桂楠很愿意被外界评价为海尔改革的“实践性人物”。在开展水交互平台前，海尔的水交互产品，一直卖得不好，但在变身交互平台后销售却取得了较大改善。“品牌多样化，用户来自全国，在这里进行交互，你实际可以把平台变为生态圈。”

“传统经营模式下，企业是为自己的产品找用户，现在则是为用户找适合他的产品。这是本质不同，净水交互平台未来如何发展，仍需要更好地研究。”张瑞敏说。

三个不应该，2014 海尔再进化

“没有建造生态圈的利共体都不应该存

在。”“没有用户全流程最佳体验的产品就不应该生产。”“不是创客的员工都不应该存在。”在2014年的海尔战略规划中，张瑞敏明确给出三个不应该。对于体系内部而言，这将意味着更大的调整。

谈到生态圈问题，张瑞敏认为，“就像一盆盆景，表面看起来不错，但是它长不大。原因在于这个盆限制了它，它需要有人给它浇水、施肥、剪枝，一切依赖于别人，如果把盆砸碎，放到田地里面去，他能否禁得住风雨？很难说。”

据记者了解，当下海尔内部还存在很多“不开放”的利共体，他们没有建立生态圈，下一步很可能会被淘汰，“特别是像冰箱、洗衣机等原来基础好的利共体，如何进一步放开，让全球最好资源进来，就是他们面临的严峻挑战。”张瑞敏说。

未来是否是开放的，海尔的评价标准有两个：一是，能否资源无障碍进入，比如冰箱、洗衣机利共体，目前基础不错，但要看你使用的资源是否有全球最好的，如果不是，那一定说明有障碍，障碍的原因是，你不够开放；二是，所有进来的利益攸关方必须实现利益最大化，这样才能形成动态的资源最优配置。

至于用户全流程体验。正如《决胜移动终端》一书中所说——消费者拥有了指尖上的权利。移动互联网时代，消费者不是去购物，而是在购物。所谓去购物是指消费者到哪个地方购物，而“在购物”则是说，我在车上、在家里、在吃饭时，在任何时候都可以购物。

“消费者拥有这样的权利，但企业却没有，那么，企业如何让消费者得到最好的体验？”张瑞敏认为，企业必须建立全流程的用户体验，也就是说每时每刻企业都要和用户接触。“‘粉丝’不是永恒的。今天爆款，明天可能一个都没有。他和你没什么感情，关键是看你给他的体验满足得如何，创造得如何。”

海尔认为，互联网时代的特性可以在天樽空调上得到体现。天樽空调以单品近2万元的售价入驻电商，并在2013年12月26日创造了1228套的销量奇迹。据海尔介绍，在天樽前期的设计交互中，有67万网友献计献策。而这款空调也可以实现用手机、PAD等移动终端远程控制，并时时获取空气质量信息。

“2013年，海尔还是有很多产品通过打广告来传播的，2014年我认为，硬广告一个都不应该做，如果做硬广就说明，你还是和用户有距离。正确的方式是，与用户在互联网上进行交互，通过服务让他留在你的平台上。”张瑞敏说。

而对于张瑞敏所提的“零硬广”策略，海尔2014年也必将面临三重挑战：

一是平台交互能否真正实现价值交互；二是交互效果企业能否快速响应，并做出及时调整；三是交互产品是否是最优化产品。

正如一位业内人士所说：互联网思维、交互化生存是在僵化的传统销售思维层面，增加了一层情感纽带，但能否“拴住”用户的心，关键还是看企业的产品是否优质。

(汪静)

国药准字H46020636
快克[®]
复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下
购买和使用

海南亚洲制药有限公司生产
海南快克药业总经销

郑煤芦沟矿“三个强化”助力安全生产

本报讯 为确保节前安全生产，日前，郑煤芦沟矿紧密结合安全生产实际，积极采取措施，着力通过“三个强化”，密织安全防护网。

强化班前安全教育，认真开好每个班前会，让职工掌握生产任务，熟知当班情况，明确当班安全措施和注意事项。同时，利用班前会开展职工岗位危险源辨识、工艺流程操作标准及应急应会培训，认真排查身体有疾病、疲劳过度、情绪低落、班前饮酒等存在安全隐患的员工，牢牢把住班前安全关、现场安全确认关、现场隐患排查关及现场安全指挥关。强化机电设备管理，不间断开展专项排查整治活动，逐一规范斜坡运输、小绞车、潜水泵、风管、电缆悬挂等日常管理，实现质量标准化动态达标，确保各项机电设备完好、高效运转。强化现场安全管理，要求各级领导干部认真履行安全生产主体责任，严格值班带班制度，切实做到发现、排查、解决问题在现场，发挥模范表率作用，影响带动全体职工齐心协力保安全，努力向安全“零”目标冲刺。

(本报记者 任二敏 通讯员 张海军)

企业制度设计的依据

企业制度设计必须于法可依、有理有据。那么企业制度设计的依据有哪些呢？笔者根据多年的实践经验，总结了四个直接依据和四个间接依据。四个直接依据是业务需要、会议决定、国家规定、行业要求。四个间接依据是企业核心价值观、企业战略、企业发展阶段、企业众人意愿。

制度制订的依据一：业务需要。企业从事经营活动，就必须就业务工作开展制订行为准则或评价标准，如果没有制度规范，员工各行其是，一是没有效率，二会造成混乱。企业制度因业务需要而产生的占半数以上。

制度制订的依据二：会议决定。企业在成长过程中，总是会出现新情况新问题。当原来制度没有规范或原本就没有制度规定时，就要制订制度进行规范，以避免新情况新问题再次出现时无为标准为评价准则。

如何解决新问题处理新情况，第一次可能是靠主管个人能力处理。当同类问题出现多了，再依赖个人作用，就会产生多重标准出现多个处理结果，不利于提高效率，也不利于公正公平。当同类问题重复出现时，企业就应该在会议上集体讨论制度解决办法，以减少主观随意性。根据会议决定起草制订的数量约占企业制度总量的四分之一左右，过多再滥。

制度制订的依据三：国家规定。也可以讲法律法规要求，比如劳动法、安全法、食品卫生法等等，这些法律法规要求各个企业必须制订相应的实施办法或细则。这类制度只占企业制度总量的很少部分。

制度制订的依据四：行业要求。几乎每个行业都有其特殊要求，比如餐饮行业、超市连锁行业、药品生产行业、快递行业等等，这些行业无不有准入门槛，其行业要求如果在企业制度体系中没有体现，开业资格就不能获得。这类制度数量多少因企业而异。

以上是企业制度制订的四个直接依据，也是制度制订的种类来源。企业制度制订的四个间接依据，是指制度制订时的逻辑依据，也可以称之为制度制订的理论来源。

任何企业订制度都不应逾越企业核心价值观。制度是企业文化最直接的体现。企业制度宣导企业价值主张、引导员工行为、培养员工习惯。违反企业核心价值观的制度必然造成员工思想混乱、行为错误。

制度设计必须遵循企业战略。制度超越企业战略，就会华而不实，让员工感觉虚假，进而导致形同虚设。制度背离企业战略，则会导致管理成本上升。

制度必须吻合企业发展阶段。企业在不同的发展阶段，对员工的要求不一样，对管理的宽严尺度不一样，因此制度制订必须与时俱进，修改完善永无止境。

制度必须体现企业全体成员意志。违背众人意愿的制度是没有生命力的，执行的可能性也会大打折扣。(张国祥)

李锦记传承秘籍： 思利及人 禁止离婚搞婚外情

提要：当国际范儿的宗馥莉逐渐进入娃哈哈“准掌柜”角色，当自立门户让“富爸爸”郭台铭神伤的郭守正回归接班正轨，当孟晚舟高调亮相首度解密家族与华为真相……娃哈哈、鸿海、华为等中国民营企业的传承问题近日再度成为商业热点。柳传志曾言，“如果要做百年老店，中国民营企业家最好去学习李锦记。”

的确，相较洛克菲勒、罗斯柴尔德、丰田等国外百年家族企业之基业长青，中国民企往往难逃“起高楼、宴宾客、楼塌了”的宿命，而始创于1888年的李锦记已即将传承至第五代，正在创造一个家族企业永续经营的神话。

李锦记第四代传人之一李惠森近日在接受凤凰财经专访时披露了家族传承“秘籍”：

家族核心价值观：思利及人

李氏家族形成了独特的家族核心价值观，即“思利及人”。

第一，换位思考，即做任何事情都要站在对方的立场去思考。比如李惠森经常出差，每当快回家时，他都会站在妻子的角度去想，已经等了他一星期的妻子会希望自己做些什么。

第二，关注对方的感受。在李惠森眼中，讲不讲一句话，什么时候去讲，如何去讲，都会影响对方的感受。例如他发现很多公司的老板打电话给董事，上来就是“你在哪里？”或者“你现在在做什么？”，可他们家族的成员往

往第一句话问，“我现在打扰不打扰你？”或者“现在你有没有时间？”虽然这只是一句简单的客套话，但李惠森却认为，不同的讲话方式会影响到别人的感受。

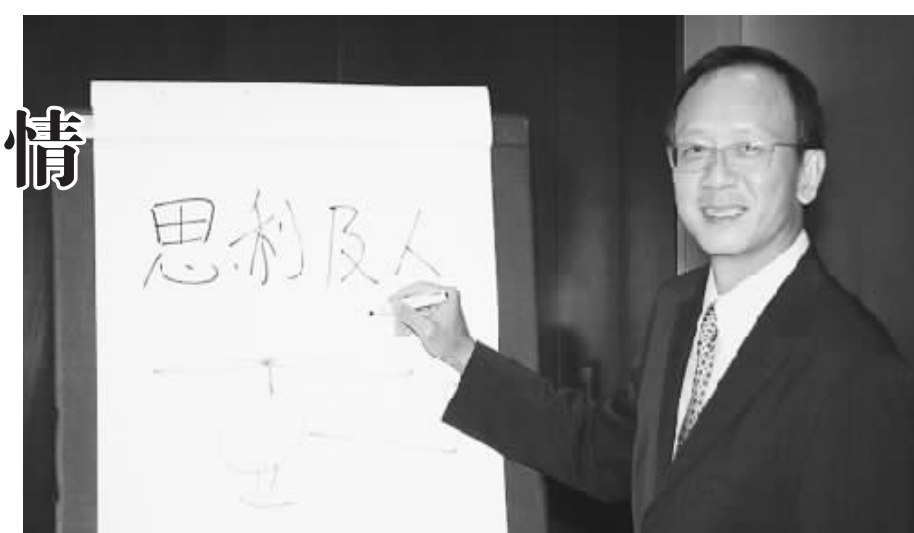
第三，直升机思维。通常每个人考虑问题都是从自己的立场出发，但李氏家族则“推广每个人坐直升机”，例如站在整个国家、民族、社会的立场去思考问题。

家族委员会：提前讨论利益分配

李惠森说，李锦记致力于探索的，不仅仅是一个企业的延续，而是一个家族的传承。建立家族委员会，提前讨论利益分配，把重心放在“治病”上，家族本身就不会产生矛盾。

李锦记2003年成立了家族学习和发展委员会，核心成员有7人：第三代传人李文达和太太以及他们的五个子女。下设李锦记集团、家族办公室、家族基金、家族培训中心、家族投资公司。

在家族委员会中，不论企业经营，只规划家族建设。家族委员会每3个月开一次会，每次会议持续4天。这也就是建立了一个家



族成员沟通的平台，并且有机会做很多类似团建的活动，有利于增进家族成员之间的感情和交流。

除了家族委员会，还有一个由28个成员组成的家族议会，其中包括第三代、第四代、第五代。这个议会每年开一天会或者组织外出旅游，是一个所有家族成员沟通的平台，让成员们知道家族现在在做什么，业务情况如何。

在家族会议上，每个家庭成员还要列出自己的“爽指数”，包括是否开心、压力指数、健康指数等。分数从1到10。“爽指数”不仅是李氏家族内部促进关系、增进沟通的工具，还被应用于公司管理中。

家族宪法： 不要晚婚，禁止离婚、婚外情

李锦记还制定了家族宪法，成为家族成员不可逾越的行为规范。

家族成员在企业中没有“免死金牌”。家族中的年轻一代，想要进到家族企业中工作，必须先现外面工作3-5年，然后进入到企业中跟其他员工一起工作和竞争，但如果做得不好就会被开除。

考虑家族成员的兴趣和能力，任人唯贤。第五代目前有14个孩子，有的有兴趣加入企业，有人没有兴趣，还有人可能有兴趣没能力，因此，如果没有合适人选，企业也可能由家族外的CEO去管理，而家族成员可以选择在他们自己感兴趣的领域做事。

宪法中对接班人有三条特别的规定，“不要晚结婚，不准离婚，不准有婚外情”。尤其后两条，是家族成员参政议政的必要条件。一旦有成员违反了这两条，就要自动退出董事会。在李氏家族中，提倡先成家后立业，他们认为只有成了家才能定下心来做事，才会对事业、对企业有责任感。(刘娟)