

试解析海尔集团的创新战略

——简论“新常态下”的企业发展时序^①

张祖群

一、研究综述与切入点

(一) 企业生命周期理论

1959年,海森·马瑞尔提出“企业生命周期(enterprise life cycle theory)”的概念,他强调企业发展过程近似于生命体的生命周期。美国伊查克·爱迪思(Ichak Adizes)博士创立了企业生命周期理论,为全球多国的企业实践所运用。其著作《企业生命周期》早在1997年便被翻译成中文并在中国发行(中国社会科学出版社,1997年10月第1版)。爱迪思在《企业生命周期》一书中,把企业生命周期界定为成长阶段(包括孕育期、婴儿期、学步期、青春期与盛年期)和老化阶段(包括稳定期、贵族期、官僚化前期、官僚期与死亡期)10个阶段。2002年韩福荣等提出的企业生命周期三维性(灵活性、可控性和企业规模)理论,细化了原有的企业生命周期理论。目前诸多理论都有趋于一致的倾向,但是尚未被统一归纳成有代表性的趋同理论,未来学者在这方面有很大的创新空间。总之,企业生命周期理论有待进一步研究直至成熟,应用企业生命周期理论分析企业创新举措的时候,需要进一步采取统计分析的方法并结合一些相应的软件,定性与定量分析相结合地来分析核心技术生命周期管理、库存生命周期管理、人力资源管理等多方面的问题。(见表1)

表1 企业不同阶段的特征对比

特征/阶段	引进期	成长期	成熟期	衰退期
销售额	低	快增	慢增	衰退
利润	易变动	顶峰	下降	低或无
顾客	创新使用者	大多数人	大多数人	落后者
竞争者	稀少	渐多	最多	渐少

^① 基金项目:国家旅游局“旅游业青年专家培养计划”(TYETP201406)、北京市哲学社会科学规划项目(12JGB117)。

续表

特征/阶段	引进期	成长期	成熟期	衰退期
策略重心	扩张市场	渗透市场	保持市场占有率	提高生产率
营销重点	产品知晓	品牌偏好	品牌忠诚度	选择性
营销目的	提高产品知名度及产品试用率	追求最大市场占有率	追求最大利润及保持市场占有率	减少支出及增加利润回收
产品	基本型为主	改进产品,增加产品种类及服务保证	差异化,多样化的产品及品牌	剔除弱勢产品项目
制约因素	市场	权力-政治行为	企业文化	市场与技术
海尔对应阶段	品牌创立阶段	人单合一阶段	小微创新单元阶段	还没有到达衰退期 (笔者判断)

资料来源:陈又星. 企业生命周期不同发展阶段变革特征比较研究[J]. 经济与管理,2004(2):51-53.

李业. 企业生命周期的修正模型及思考[J]. 南方经济,2000(2):47-50.

(二) 海尔的竞争对手

目前,我国正处于建设创新型国家的重大战略时期,从海尔所属的家电产业来看,中国家电行业整体上已经进入产业生命周期的成熟期,行业内外竞争异常激烈。国外知名家电品牌如美国的惠而浦、通用、美泰克,欧洲的 Aircoo、倍科(Beko)、博世(Bosch)、伊莱克斯、西门子,韩国的三星,日本的三洋、松下等纷纷抢夺中国市场,并已占领部分细分市场;海尔、美的、三洋、海信容声、美菱等占据中国一线城市冰箱消费市场稳定份额的国产品牌,拼杀亦是日益激烈。例如,与海尔有较大竞争关系的美的(Midea)集团便拥有4个产品制造生产基地(占地136万平方米)和1个国家级研发中心,实力不容小觑。我国出台的“家电下乡、以旧换新”等政策提前释放了农村、城镇冰箱需求能力,想要进一步挖掘城乡大规模冰箱消费潜能很难。总之,家电冰箱行业整体上形成了一种增速减缓、价格水平下降、生产过剩、国内外品牌互碰的交锋格局。

然而海尔在最近几年更是取得飞速发展,近10年利润复合增长率达28%。2014年实现全球营业额2007亿元,实现利润150亿元,与2013年相比,利润增幅高达39%。2014年党的十八届四中全会提出:适应经济发展新常态,以创新宏观调控思路和方式积极破解当前经济社会发展中的诸多难题,使中国经济发展进入一个全新的轨道。稳坐中国家电企业第一把交椅的海尔也顺势改革,主动适应经济发展的需求。笔者着重于分析新时代海尔集团的创新战略,通过海尔的管理模式探寻“新常态下”的企业发展时序与未来走向。

二、海尔集团的创新战略

(一) 一种企业文化

以“用户价值”为导向的“战略损益表”，顺应了今天互联网时代用户需求越发呈现个性化的这一潮流。一个企业在进行重大管理变革的过程中，应该依靠和塑造强大的企业文化主线来推动各项事业的改革。为此，海尔建立了推行文化战略的企业内部系统（主要对应微观的企业员工）、企业外部系统（主要对应中观的行业市场）、企业快速反应系统（主要对应宏观政策的反应）三个子系统。以企业理念和具体行为为表现的海尔文化是海尔的无形资产，“敬业报国、追求卓越”的海尔精神和谐地贯彻到海尔集团的各个分支机构和各个部门的经营以及各个员工管理的之中，渗透到企业价值链的各个环节中。

(二) 两种理念的设计团队

海尔从一个负债累累的冰箱小厂成长为如今的全球家电巨头品牌，其发展经历了不同的阶段。海尔的做法就是“羊群”（具有自主创新与知识产权的设计团队）+“狼”（具有国际竞争力的本土设计大师）两手抓。包括设计人员、信息人员、企划人员、市场人员、生产人员、开发人员、工艺人员、采购人员等在内的全体员工在具有国际竞争力的本土设计师的引领下，形成一个以创新产品为目标的无边界设计团队，头狼与群羊合力攻关，设计开发最有竞争力的产品。海尔不惜资本，构建了由多个分支机构构成的层次分明的设计研发体系，研发出家电领域的超前技术，形成新业态。正是这种基于“自主创新+国际竞争力”的设计团队理念，使海尔能够紧跟国际工业设计的最新步伐。

(三) 三种交互平台

海尔近年来着力搭建服务商、服务兵与用户多维度参与的并联交互平台。平台治理主要包括平台管理能力的提升和平台创新体系的构建两个方面。典型的三种交互平台如下：①让用户通过“全流程用户体验交互平台”表达正面意见或者负面抱怨，将该用户信息直接传递到相关的负责经营体，使之与用户实现“零距离”接触；打造用户的活数据，结束海尔与用户之间的失联状态；打破过去运营分工思维，采用以合工思维解决多维度复合型问题的高效率运营模式。以引流促进销量，以流量提升用户体验，加强交互思维，把用户真正当成一个主体，把产品视为具有生命与演化能力的有机物。领导和员工一起听命于用户，改变以前“生产→库存→销售”的递进模式，打造以用户为轴心的“即需即供”模式。②让服务商通过“运营交互平台”，以科学的方式管理运营门店，使之实现与总部培训资源超市的“零距离”对接，最大限度分享资源。通过交互网络入口，每天吸引 100 多万粉丝直接参与产品的互动，每天产生有效创意信息 200 多项，极大地丰富了产品设计创意的信息源。海尔正在搭建 C2C 的用户平台，其

大量用户在此互相解决产品问题,高效的反馈与解决模式成为海尔打败其对手的一大优势。实现生产商与供应商之间的沟通,并模块化解决产品信息反馈问题。③让服务兵通过“服务兵创业交互平台”实现由“派单”到“抢单”的转变,服务兵以自己的服务和业绩控制自己的收入,社会化人员通过“服务兵创业平台”进入企业平台进行创业与创收,外围社会化人员和海尔服务兵一样都参与抢单,实现资源共享,“人人做自己的CEO”,人人平等。总之,为充分满足全球消费者的个性化需求,充分与用户、供应商、全球一流资源进行交互,海尔创造性地建立了“全流程并联交互开放式创新生态体系”,搭建了用户、供应商与一流资源并联交互的研发模式。

(四)四个互联工厂

移动互联网所代表的思维创新、技术创新和商业模式影响着当今社会的政治与经济,改变着社会的生产、生活和消费方式,塑造着新的业态。企业如果不能与时代发展同步变革,终将面临被淘汰的命运。在今天这个颠覆传统制造理念的社会中,我们需要不断探索新的管理理念和管理模式,以适应移动互联时代企业的竞争趋势。在网络经济与信息全球化的时代,平台商业模式的管理核心是集成与分享管理。2012年海尔开始进行数字化互联工厂的规划建设,到2015年,海尔集团已建成沈阳冰箱、郑州空调、佛山洗衣机、青岛热水器四个全球领先的示范互联工厂,孕育起全球互联工厂的雏形。例如,海尔空调智能互联工厂于2015年3月在郑州正式投产,它让用户全流程参与到产品的研发、设计、生产等过程,实现由“企业造空调”到“用户造空调”的转变,颠覆了空调业持续百年的以“企业造空调”为轴心的制造逻辑。该互联工厂建成了全球首套批量高品质黑灯无人线,在机器人控制、无人操作的情况下进行高精度作业,从而提升产品性能。以用户端为轴心的智能互联工厂,有效地实现了不同要素之间的互联互通,势必在未来几年掀起大规模的用户定制热潮。这种互联工厂有两个显著特点:①智能化无人生产。生产线前端是无人的黑灯车间,铝板和铜管通过孔洞进入流水线一端,一台机器人在另一端抓起裁切好的铜管、铝片散件,组装成完整的换热片。②可视化互联屏。车间里多处安装可视化互联屏,轻轻点击可显示定制产品的用户信息、个性模块信息、工厂自检情况和终端用户的产品评价等。

(五)旧制度的破坏者,新制度的创新者

如何判断海尔目前所处企业生命周期的阶段?如何顺应时代潮流,最大限度通过创新制度来延续企业生命周期?张瑞敏曾说“海尔需要从内向外打破鸡蛋”,海尔应该去寻求“创新自我、挑战自我、突破自我、颠覆自我”的目标。20世纪80年代初期,短缺经济带来的产品供不应求,使同行企业只顾产量,不顾质量,以降价竞争取胜,大搞红海战略。海尔反其道而行之,将主要精力放在顾客与创造企业价值的飞跃上(如生产了国内首台四星级冰箱)。海尔实施了蓝海战略,高起点、高质量、高附加值地为顾客提供产品体验与服务。20世纪90年代,海尔进一步推出“人单合一”的制度,以

变制变、变中求胜、人单合一的“双赢”模式的实行进一步提升了海尔的竞争力。

今天我们正处于全球化互联网时代,网络化企业具有企业无边界、管理无领导、供应链无尺度的三“无”特征(见表2)。家电企业对互联网时代用户需求的响应速度日益提高,海尔该如何应对以实现制度创新?海尔管理创新的目标是“三化”,即企业平台化、员工创客化、用户个性化。互联网时代的经济不再是以传统工业经济时代的规模经济和集聚经济为主,而是以迅速配置资源的框架和平台作为驱动力。海尔在按订单聚散的人力资源管理新模式下,不断提高企业的组织开放程度,逐步演化成一个快速聚散、内外交互、合理整合内外部资源的生态圈与创业孵化平台。正如张瑞敏所说,海尔正在主动破坏旧的工业经济模式,创建新的制度,因而打造了全新的“投资驱动+用户付薪”双平台模式。他的具体解释是:①投资驱动平台中公司与各个创业团队只是股东和创业者的关系,而不是上下级关系。职工的薪酬与层级最大限度失去关联,而与用户需求、本人的贡献最大限度关联。②互联网时代颠覆了整齐划一的组织形式,呈现个性化用户与碎片化市场。海尔的企业组织结构不再是科层制的正三角形结构,而是包含一个个创业团队、战略方向正确的扁平化结构。员工在正确的战略引领下前进,人力、财务、战略、信息等构成了外围的服务平台,各个“小微”创业团队在用户付薪平台上购买海尔的高质量外围服务。

表2 海尔在网络化过程中体现的三个“无”

	传统	互联网	海尔探索
企业无边界	科斯定律:企业的边界	互联网时代无边界的众包模式、跨界经营	海尔探索的按单聚散的人力资源平台
管理无领导	马克斯·韦伯的科层制	互联网时代用户驱动企业	海尔探索的自治小微公司,中层消失
供应链无尺度	大规模制造	互联网的个性化定制	海尔探索的自经体并联平台按需设计、制造、配送体系

资料来源:根据2014年7月笔者在首都经济贸易大学工会带领下的暑期青年教师实践调研材料整理。

除此之外,海尔新制度的创新还体现在企业的核算体系从以“资本”为中心变为以“人本”为中心。传统的财务报表追求股东至上,一切以经济利润为导向;而如今的自主经营体通过“损益表”“日清表”“人单酬表”这三张表以“员工”为中心,让员工主动创造客户价值,开拓市场资源,达到员工与客户的“双赢”。传统的成本控制已经不再适合当今的经济环境。海尔集团对目标成本进行核算,对目标成本完成过程和情况进行核算监督,对未来成本进行控制,对生产环节、物流环节、物料供应环节、技术开发环节等进行成本控制,达到“0库存”,CCC(现金周转天数)达到“-10”天。

当用户越来越多使用企业提供的某种产品或服务时,每一位消费者所得到的消费价值实际上是跳跃式增加的。腾讯、阿里巴巴、百度等在过去的30年,横扫互联网及传统产业,获得巨大的成功,正是基于这种平台战略与商业模式。平台型企业能够“赢者通吃”,极具统治力与控制力,最大限度盈利与扩张,最大限度掌控自己的商业生态圈。

三、未来中国企业将应对怎样的新时代

未来10年是中国各类型企业能否实现崛起、重生、跨越式发展,能否有效“走出去”的关键时期。各类企业致力于成为时代的企业,必须适时进行战略创新和管理模式创新以适应时代的变迁和发展。小企业要逐渐“做大”,大企业要逐渐“变小”,以便灵活变革,适应市场的变化。

(一)21世纪是网络化顾客至上的时代

互联网的兴起一方面便利了企业内外沟通,减少了企业摩擦成本,另一方面也对中国企业的传统生产经营造成了极大冲击。例如,人力资源管理、管理组织结构、生产经营方式、市场营销、企业文化等都多多少少受到网络化的影响。因此,对于中国企业来说,探索出一套适合网络经济发展的经营管理模式,在竞争激烈的21世纪市场中是至关重要的。在网络经济条件下,随着顾客对产品和服务的个性化需求和期望越来越高,企业必须从顾客需求出发,充分体现“品质至上”和“客户驱动”,为顾客提供“量身定制”的个性化产品和服务。在物质与精神财富日益丰富的条件下,顾客对服务与产品实体同等看重。海尔成功应用B2C,实现网络化管理、营销、服务和采购,在管理机制上一改传统“正三角”模式,采用“倒三角”结构,建立以市场为目标的新流程,不断适应市场发展需要,实现“零库存、零营运资本和移动零距离(与用户)”。B2C的宗旨即利用互联网来彻底改变顾客的体验,从而延长产业链,这是网络经济的希望和利润所在。海尔始终把顾客放在重要位置,依靠发达的网络系统,了解、分析、预测、引导甚至创造顾客的需求,由“产品中心主义”转向“客户中心主义”,从“大规模生产”跨越到“大规模定制”。在21世纪的互联网时代,只有摒弃功利主义,从互惠互利原则出发,奉行“顾客至上”经营理念,企业才能立足今天,走向明天,奔向未来。

(二)21世纪是企业转型与“能本管理”时代

海尔正是通过采取“人单合一”、构建“全球商业生态系统”、实施“无边界企业”等一系列创新措施,紧跟时代的步伐和市场变化的节奏,实现了跨越式发展。海尔的这些变革创新理念必定能给中国企业提供最佳借鉴意义。互联网的出现推动着企业进入“能本管理”时代,其最大的特点是关注“人的创造力”。当今时代正处于“人本”管理的高级发展阶段,坚持以人为核心,企业应从以“人的动机”为核心转为以“人的创造力”为核心,尤其探索利用系统和机制释放每一个人的能量。互联网激发了个人

的创造热情,也改变了员工和企业之间传统的工作关系,激励模式更应该符合员工的个性化需求。管理学大师德鲁克认为,在 21 世纪,激励知识型员工需要设计个性化的激励措施,要以激励他们的创造力为核心,必须让知识工作者进行自我管理,必须赋予他们自主权。海尔是“人本管理”时代的代表企业,它所推行的自主经营体和利益共同体模式,其核心目的是让每一个人进行自我创业,希望借助互联网的手段开放组织边界,搭建开放式的网络组织结构来整合全球范围的智慧资源,从而构建人才生态圈,让内外人才进行高度融合。与此同时,赋予每一个个体充分的自主经营权,倡导和鼓励每名员工进行自我管理。(见表 3)

表 3 从“物本管理”到“能本管理”

	物本管理	人本管理	能本管理
主要特征	以效率为中心	以人的动机为中心	以人的创造力为中心
管理模式	关注效率,满足人的经济性利益,忽略人的社会性需求	关注效率,同时关注人的动机;满足人的经济利益性和社会化需求	通过机制释放人的创造力,关注员工个性化需求
组织模式	传统的正三角组织结构	传统的正三角组织结构	开放式网络组织
人才管理模式	人才封闭性,企业自己内部培养。领导高度集权,控制为主	半封闭性兼半开放性,内部培养为主。员工得到部分经营授权	开放性,人才无边界,开放的人才生态圈。员工获得自我管理权,鼓励自主创业
代表企业	美国福特汽车	日本丰田汽车	中国海尔家电

资料来源:曹仰锋. 海尔转型:人人都是 CEO[M]. 北京:中信出版社,2014:284.

(三)21 世纪是国际化时代与技术创新时代

在不同的时代,海尔分别提出了“三步走”战略,即为了在激烈的国际市场竞争中立足、立稳,不仅要“走出去”和“走进来”,还要“走上去”。增强国际市场竞争力,打造全球品牌,是中国企业亟须开辟的一条新的发展之路。2005 年,海尔进入全球化品牌战略阶段,力求以效率打造全球第一竞争力,实现了产品与服务的多样性和差异化,取得了良好的经济绩效。从国际市场范围来看,海尔除了保持欧、美等传统优势市场的稳定增长外,在开拓新的市场方面寻找到了新的突破口,积极拓展南亚、中东和大洋洲等新兴市场。中国企业务必用技术保证质量,用质量开拓更广泛的国际市场,不断找到新的增长窗口,从而实现可持续发展。

参考文献

[1]爱迪思. 企业生命周期[M]. 赵睿,陈筵,何燕生,译. 北京:中国社会科学出版社,1997:1-250.

- [2] 爱迪思. 企业生命周期[M]. 赵睿,译. 北京:华夏出版社,2004:1-470.
- [3] 王炳成. 企业生命周期研究述评[J]. 技术经济与管理研究,2011(4):52-55.
- [4] 魏光兴. 企业生命周期理论综述及简评[J]. 生产力研究,2005(6):231-232.
- [5] 陈又星. 企业生命周期不同发展阶段变革特征比较研究[J]. 经济与管理,2004(2):51-53.
- [6] 李业. 企业生命周期的修正模型及思考[J]. 南方经济,2000(2):47-50.
- [7] 崔冀娜,李强. 提升美的冰箱核心竞争力对策研究[J]. 价值工程,2015(6):215-216.
- [8] 彭华东. 互联网背景下制造业转型绩效管理研究——以海尔战略损益表为例[J]. 财会通讯,2015(2):107-109.
- [9] 许永峰. 创新企业文化构筑企业核心竞争力[J]. 内蒙古民族大学学报,2005,11(1):53-54.
- [10] 李雪. 设计管理对于企业品牌建设的作用——以海尔品牌的成功发展为例分析[J]. 经营管理者,2015(1):181.
- [11] 屈丽丽. 新商业模式决定“人人都是CEO”——2015新海尔无边界[J]. 商学院,2015(Z1):5-7.
- [12] 杨忠阳,刘成. 海尔:锻造世界名牌 交互全球粉丝[N]. 经济日报,2015-04-06(1).
- [13] 陈萍. 海尔:智能互联创全流程用户最佳体验[J]. 中国品牌,2015(3):36-37.
- [14] 张继胜. 集成与分享是网络时代平台商业模式的管理核心[J]. 首都经济贸易大学学报,2015,17(2):95-101.
- [15] 刘艳杰,朱楠. 海尔:互联工厂剑指“2025”[N]. 光明日报,2015-04-05(1).
- [16] 海尔集团人力资源平台. 按单聚散——海尔生态平台上的人力资源管理新模式[J]. 企业管理,2015(3):6-13.
- [17] 张瑞敏. 我希望海尔成为旧模式的破坏者[J]. IT时代周刊,2015(3):14.
- [18] 戴天婧,汤谷良,彭家钧. 企业动态能力提升、组织结构倒置与新型管理控制系统嵌入——基于海尔集团自主经营体探索型案例研究[J]. 中国工业经济,2012(2):128-138.
- [19] 章阳,杨春和. 基于价值链的企业成本控制探究——以海尔集团为例[J]. 黑河学刊,2015(2):12-13.
- [20] 张小宁,赵剑波. 新工业革命背景下的平台战略与创新——海尔平台战略案例研究[J]. 科学学与科学技术管理,2015,36(3):77-86.
- [21] 周泉淳. 网络经济时代中国企业网络化的分析与研究[D]. 贵阳:贵州师范大学,2001:11-26.

[22] 马文. 构建新的网络理念: 顾客至上 打赢市场[J]. 经济工作导刊, 2002(10): 18 - 19.

[23] 李洪君, 李丹宇, 姜继为. 浅析“顾客至上”经营理念的操作与运用[J]. 黑龙江八一农垦大学学报, 1998(1): 91 - 94.

[24] 德鲁克. 21 世纪的管理挑战[M]. 朱雁斌, 译. 北京: 机械工业出版社, 2009: 1 - 176.

[25] 曹仰锋. 海尔转型: 人人都是 CEO[M]. 北京: 中信出版社, 2014: 284, 285.

[26] 魏江, 冯军政, 王海军. 制度转型期中国本土企业适应性成长路径——基于海尔不连续创新的经验研究[J]. 管理学报, 2011, 8(4): 493 - 503.

[27] 张祖群, 李琛. 企业生命周期与中国改革开放历程的律动——以海尔企业为例[J]. 青岛科技大学学报: 社科版, 2014, 30(4): 70 - 77, 81.