

宁波制造  
转型升级之路



# 哈佛商学院 为何看中海尔红领的商业案例

国研经济研究院东海分院助理研究员 王斯佳

当传统企业的战略、管理和运营模式无法满足时代要求时，一些企业积极为适应和融入互联网零距离、去中心化、去中介化的特点，实现自身组织战略、管理模式、产品服务等方面的转型。海尔和红领集团的成功经验展示了传统企业融入互联网思维后的成果，两者以传统的制造企业转型的成功实践成为业内的标杆，同时入选哈佛商学院案例，为我们提供了数字经济时代下传统企业转型升级的路径参考。

## 海尔：“人单合一”构建商业生态圈

互联网颠覆了传统管理理论，海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏2005年提出的“人单合一”理论和发展模式：“人”是员工，“单”是用户价值，“人单合一”即员工的价值实现与所创造的用户价值合一，这一理念渗透至海尔企业转型过程中的每个角落，海尔的转型成功也是这一理念被“工具化”应用的过程。

互联网打破了信息不对称，“去中心化”成为数字经济时代新趋势，即每个人都可以成为中心，海尔将“去中心化”贯彻到企业的每一位员工和组织架构建设中。

为了完成转型，海尔颠覆了传统的金字塔式科层制管理结构，融入“量子管理学”的理念，打造网络化组织，即将企业中的每个人定位为中心，而不是传统意义上的被授予权力的输出端。张瑞敏将用户付薪理念贯穿企业管理，即让员工价值创造以实现用户价值为目标，用户说了算。为此，海尔实行二维点阵的薪酬制度，横轴是企业价值如规模、利润、现金流，纵轴是网络价值（用户价值），如流量、黏度、留存率、活跃用户数量。

为了迅速融入时代潮流，海尔将企业与用户之间交易的链条缩短，实现从大规模制造产品向个性化定制服务的转型。

2017年，在全球工业盛会——德国汉诺威工业展上，海尔向全球首次展出中国自主创新Cosmoplant智能工业互

联网平台，将个人定制化服务打造成自己的特色，也使其成为中国制造2025的产业开路先锋。平台构造了从采购、营销到服务与互联网衔接的一系列数字化环节，融合了模块采购、智能生产、智慧物流、智慧服务、智能网器、用户交互、迭代设计和数字营销八个主要环节。以用户的个性化需求作为生产核心，将实体制造产业链与互联网接轨，实现了生产制造的柔性化、生产设施的网络分布化，大数据营销、物联网与用户体验各个环节的交互。

为了使企业转型适应互联网时代的增长模式，海尔探索出生态圈融合共生的发展模式，打造出品牌资本和资源体系汇聚的社会化协作平台——海创汇。通过开放海尔内部研发、供应链和渠道等产业资源，整合来自全球的创意、技术和资金，“海创汇”为智慧家庭、TMT、智能硬件等领域的科技型创客提供支持：一方面，依托企业优势资源为创客提供全流程的解决方案；另一方面，借助互联网手段，结合海立方线上平台、Hope开放创新平台、模块商资源网和模具云等平台，为创业者提供包含投资、学院、供应链&渠道加速、空间、工厂、创新技术等一站式孵化服务。

“硬件+软件+互联+用户”叠加形成的产品生态体系，从组织内部到外部的用户思维以及生态圈融合共生的发展模式，促成了海尔今天的成功转型。

## 红领（酷特）：靠“源点论”完成蜕变

红领集团创始人张代理研究出的一套企业组织管理的“源点论组织体系”入选哈佛商学院案例。

“源点论”即以企业所有的行为、需求为源点，以源点需求来驱动、整合和协同价值链资源，最终达成源点需求，通过最大限度地满足客户需求来实现企业目标、产生价值。“源点”从战略上指的是“愿景”，从战术上指的是“需求”，这一思想理念反映了红领集团定位向“互联网+工业”发生转变。

红领探索塑造极致扁平化的组织管理体系以满足企业转型发展的战略需求。以节点管理为核心，实现组织再造，即节点是一个具有相对独立客户服务能力的单元，被赋予充分的自主权和决策权；以客户需求为中心反向整合组织资源。点对点、无间隔的扁平化的管理模式最终形成，具体特点表现为：红领从消费者需求角度出发，以能

否满足消费者需求并获得利润为参考系，重新审视、调整组织内部的管理流程和项目、部门、职能设置，取消了科层、组织、部门，仅为每个员工留下职务，以职务明确权责划分，将效率最大化。

2003年，红领开始研究服装的个性化定制，形成了独特的互联网工业模式。数据驱动大流水作业，彻底改变了传统的运营模式。

红领用“智造”代替“制造”，“源点论”思想理念驱动红领将经验从服装领域运用到各行各业。

在“源点论”思想影响下，运用大数据和互联网技术实现平台化的运作模式，与客户建立直接联系并实现大规模个性化定制生产，红领得以构建一体化开放式商业生态圈，顺利实现转型，成为“互联网+工业”的输出者。

## 结语

数字经济时代下，海尔集团与红领集团走在引领传统企业转型升级的前沿。传统企业的成功转型，不是机械地转型为互联网企业，而是选择把握互联网思维的核心本质——去中心化、去同质化，顺应数字经济时代新经济发展的潮流，探索出互联网思维与工业、与企业管理深度融合的新范式，在互联网思维的深度渗透下，促成种种变革，通过颠覆科层制的组织管理模式、大规模定制化的生产模式、全程数据化驱动的生产流程、顾客与制造商直接联系以及制造、服务一体化的运营模式等途径，最终实现企业转型升级。海尔集团与红领集团的经验表明，在这样的一个大数据流动、以人为中心的时代下，建立与互联网思维深度融合的开放式有机商业生态系统，是传统企业寻求转型突破的一条可供尝试的路径。

