

新时代中国企业管理创新研究^{*}

——以海尔制管理模式为例

李海舰¹ 李文杰² 李然³

(1. 中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100836;

2. 武汉大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430072;

3. 中国人民大学商学院, 北京 100872)

内容提要:“时代是思想之母, 实践是理论之源”。基于这一认知范式, 本文构建了“时代要求——实践创新——理论发展”的研究框架。在“五大转向”“五大革命”的时代要求下, 海尔管理实践创新走在全国乃至全球前列, 形成了海尔制管理模式。海尔制管理模式的形成, 一方面颠覆了经典管理理论; 另一方面创造了新的管理理论。本文基于时代要求和国情, 将海尔管理实践创新上升为一般管理理论创新, 形成了对企业“产品、员工、顾客、成本、利润、战略、管理、组织”八个“关键元素”的重新认识, 以此奠定了新时代中国企业管理理论创新发展的基础。这一探索, 无论实践层面还是理论层面, 旨在“致力中国本土理论构建, 引领学术领域‘中国创造’”, 并将这一探索成果纳入世界企业管理理论创新之林。

关键词: 新时代 海尔制管理模式 管理创新

中图分类号: F27 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2018)07—0005—15

习近平总书记在党的十九大报告中提出, 中国特色社会主义发展进入了新时代。其标志: 一是从高速增长转向高质量发展。强调质量第一、效益优先, 推动质量变革、效率变革、动力变革。二是从要素驱动发展转向创新引领发展。强调创新是引领发展的第一动力, 创新包括技术创新、制度创新、管理创新、商业模式创新等。三是从经济大国转向经济强国, 即从站起来、富起来到强起来, 工业则是从无到有、从少到多转向从大到强。与此相适应, 微观层面, 中国现代企业及其管理必须“跟上时代”“在时代里”。因此, “打造时代企业”“打造时代管理”, 既是新时代中国特色社会主义发展的必然, 又是新时代中国特色社会主义发展的必须。

“打造时代企业”“打造时代管理”, 需要先进理论指导。然而, 先进理论产生及其发展来自时代要求和实践创新, 即“从实践中来到实践中去”, 不断循环往复。习近平总书记在党的十九大报告中指出: “时代是思想之母, 实践是理论之源。”基于这一认知范式, 本文从新时代和新实践出发, 对海尔创新发展实践加以概括、归纳、提炼、挖掘、总结、提升, 在此基础上形成了一整套关于管理理论发展的新认识。本文研究框架及其核心要义如图 1 所示。

收稿日期: 2018-05-08

* 基金项目: 中国社会科学院哲学社会科学创新工程项目“新经济与中国企业管理创新研究”(2017-gjs013)。

作者简介: 李海舰, 男, 副所长, 研究员, 企业管理专业博士生导师, 研究方向是公司战略与组织创新, 电子邮箱: lihaijian0930@sina.com; 李文杰, 男, 博士研究生, 研究方向是市场营销与企业管理, 电子邮箱: 1207362700@qq.com; 李然, 女, 硕士研究生, 研究方向是企业管理, 电子邮箱: 503588585@qq.com。通讯作者: 李文杰。

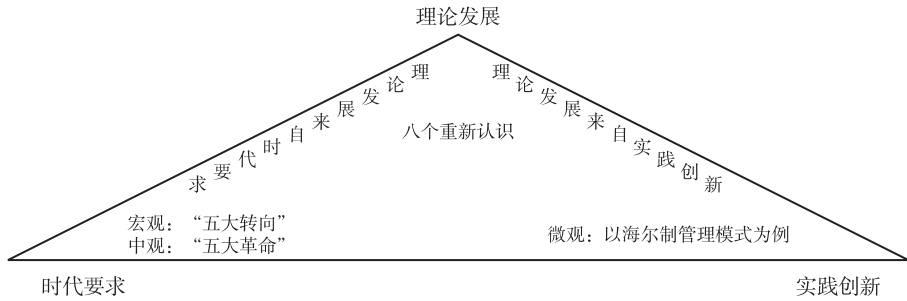


图1 本文研究框架

资料来源:本文绘制

一、时代是思想之母:中国企业管理创新面临的新时代

当今世界,工业经济、服务经济叠加虚拟经济、知识经济、信息经济、网络经济、共享经济、智能经济、数字经济……,无论宏观整体层面还是中观产业层面,都在发生深刻性的、根本性的变革。本文将这些变革概括为“五大转向”和“五大革命”。

1. “五大转向”

(1)从低速状态转向高速状态。早在2000年前后,英特尔公司董事局主席安迪·格鲁夫在《只有偏执狂才能生存》一书中提出,这个社会进入了“10倍速变化”时代,一切都快了起来(安迪·格鲁夫,2002)^[1]。其典型表现是“四个周期变短”:产业生命周期变短、产品生命周期变短、技术生命周期变短、知识生命周期变短。这样一来,企业竞争,除打成本战、打品牌战外,还要“打速度战”。也就是说,只有跟上“时代步速”才能生存。

(2)从确定性情景转向不确定性情景。这是一个VUCA的时代。V, Volatility, 易变性; U, Uncertainty, 不确定性; C, Complexity, 复杂性; A, Ambiguity, 模糊性。也就是说,这个时代,外部更加不稳定性,未来更加不确定性,环境更加高复杂性。所有固化的东西在变化的世界里,势必无法生存下来。因此,企业发展及其管理必须跟上时代、不断创新。如何创新?在新时代,必须基于前沿、基于方向、基于趋势。也就是说,谁能把握前沿、把握方向、把握趋势,谁就赢得未来。不仅如此,“未来已来”,今天的非主流很快会成为明天的主流。以产业发展为例,正在融入“八大元素”:生态元素、文化元素、健康元素、快乐元素、金融元素、数据元素、智慧元素、共享元素。以药业公司为例,其演进路径是:销售公司——健康公司——金融公司——数据公司。

(3)从线性变化转向非线性变化。所谓非线性变化,即事物的变化从一开始很小,并不怎么显眼。但是,达到一定拐点以后,开始进入突变阶段,变化之快、变化之大令人震惊。马云曾经用“荷花定律”来描述非线性变化。一个荷花池塘,第1天荷花开放的很少,第2天开放的数量是第一天的2倍,之后的每一天,荷花都会以前一天2倍的数量开放。假定到第30天荷花就开满了整个池塘,请问第几天池塘中的荷花开放了一半?一般回答是第15天。错!第29天。此即“荷花定律”。也就是说,从第1天到第29天,变化是线性的;在第29天到第30天,变化是非线性的。在新时代,非线性变化成为常态。因此,指数型成长、指数型组织是新时代的关键词(萨里姆·伊斯梅尔等,2015)^[2]。换句话说,在新时代,高质量发展和高速度增长二者是统一的、并行的。

(4)从实体空间转向虚拟空间。空间是企业从事一切经营活动的场所。随着时代变化,对空间的认知也在不断升级。陆域,空间1.0; + 海域,空间2.0; + 空域(低空、高空、太空),空间3.0; + 虚拟空间,空间4.0。也就是说,继陆域、海域、空域之后,人类社会又产生了一个与实体空间平衡的虚拟空间。在虚拟空间里,由于随时在线、即时链接,具有零时间、零距离、零成本的特征。不仅如此,虚

拟空间是无边界的,亦即“三无一无”。在新时代,企业活动空间应体现为“实中有虚、虚中有实,虚实结合、融为一体”。

(5)从同道追赶转向换道超车。在新时代,一切都在颠覆之中。过去,一个企业消亡,最终是被最佳同行打败的;现在,一个企业消亡,首先是被这个时代淘汰。也就是说,对手不是同行而是时代(李海舰等,2014)^[3]。用企业家语言讲,“我打败你,与你无关”。例如,数码相机 VS 照相胶卷、高德地图 VS 导航设备、淘宝商城 VS 实体商店、网络银行 VS 传统银行、美团外卖 VS 康师傅方便面、移动支付 VS 小偷扒手。与此相适应,在企业发展理念上,已从“输血机制”“造血机制”全面转向“换血机制”。需要指出的是,“换道”代表高质量发展,“超车”代表高速度增长。这里,再次证明,在新时代,高质量发展和高速度增长可以统一、并行。

2. “五大革命”

(1)产业技术革命。人类社会至今已发生过四次重大技术革命,即从机械化、自动化到信息化、智能化,从替代人的体力劳动到替代人的脑力劳动。当前,新技术群的出现,包括:大数据、云计算,互联网、物联网,人工智能、智能终端;ICT、DT、CPS,VR、AR,区块链;识别技术(指纹、语音、人脸)、无人技术(无人驾驶、无人工厂、无人商场、无人银行)、3D技术,等等。例如,以移动互联网为代表的新技术,改变了交易场所,拓展了交易时间,丰富了交易品类,消灭了中间环节,加快了交易速度(李海舰等,2014)^[3]。再以支付革命为例,支付1.0,现金支付;支付2.0,刷卡支付;支付3.0,移动支付;支付4.0,刷脸支付。需要指出的是,它们既是技术,又是基础设施,还是产业,更是思维方式。例如,互联网技术、互联网设施、互联网产业、互联网思维。

(2)产业结构革命。一是产业分工深化。即从产业间分工向产业内分工深化、从企业间分工向企业内分工深化、从产品间分工向产品内分工深化,还发生了从部件间分工向部件内分工深化、从区段间分工向区段内分工深化、从环节间分工向环节内分工深化。出现了小环节大产业、小环节大市场的现象,例如试制产业、一般部件制造产业、核心部件制造产业、组装产业,再如检测产业、诊断产业、治疗产业、康复产业。二是产业整合加速。一产二产三产融为一体、上游中游下游融为一体,即出现了“全产业链”“全生态圈”,产业、企业发生了破界、跨界、无界的变化。这样一来,企业则以经营某一产业转向经营生态系统。

(3)产业组织革命。过去,产业组织和企业组织分离;现在,随着产品、部件、区段、环节成为产业,产业组织和企业组织融合。尽管企业“做强做大”目标不变,但是途径不一样了。过去,就企业做企业,重心在内部;现在,跳出企业做企业,重心在外部。也就是说,企业组织发生了从母子公司体制向商业生态系统的转型(李海舰和魏恒,2007)^[4],如表1所示。作为商业生态系统,其典型特征是:内外部一体化、“四小四大结构”,即小实体大虚拟、小规模大网络、小核心大外围、“小脑袋大身子”。这里,作为企业组织形态,商业生态系统亦称“独立联合体”,即“独联体”或“企业帝国”。

表1 商业生态系统与母子公司体制的比较

母子公司体制	商业生态系统
把外部内部化	把内部外部化
兼并收购	外包众包(杰夫·豪,2009) ^[5]
产权关系链接	契约关系链接
规模之大、实力之大、有形之大	网络之大、势力之大、无形之大
公司化运作、封闭式发展	社会化运作、开放式发展
重资产经营	轻资产经营
木桶理论(短板理论)	新木桶理论(长板理论)

资料来源:本文整理

(4)产业布局革命。过去,产业布局、企业布局主要基于实体空间。狭义地讲,受限于空间 1.0 的思维。现在,随着虚拟空间出现,产业布局、企业布局不仅基于实体空间,更加基于虚拟空间。广义地讲,扩展至空间 4.0 的思维。这样一来,产业布局、企业布局则要基于“实体空间和虚拟空间两者打通、融为一体”的原理进行重构、优化。随之,则出现从公司化运作转向社会化运作、从一体化布局转向碎片化布局、从实体型集群转向虚拟型集群。特别是虚拟空间“三无一无”的特征,将使产业布局、企业布局发生根本性的革命。

(5)产业业态革命。随着新技术、新理念的推出,新的业态不断涌现,例如新制造、新零售、新金融、新服务。以汽车产业为例,正在八个方面发生重大革命:①在定位上,汽车要由交通工具转向智能终端,智能网联汽车成为主攻方向,即车与人、车与车、车与环境互联互通,形成一个动态场景,每辆汽车都可即时采集周边数据,以此决定最优时段、路线、车道,从而最大限度节约出行时间。②在制造上,汽车要由部件组装转向 3D 打印,实现智能制造,“把汽车打印出来”。③在动力上,汽车要由传统能源转向新型能源,即从燃油车转向电动车。④在驾驶上,汽车要由有人驾驶转向无人驾驶。这里,汽车产业是人工智能技术应用的重要载体。⑤在空间上,汽车要由陆面运行转向空中飞行,即“让汽车飞起来”,飞行汽车,陆空一体。⑥在出行上,汽车要由单独拥有转向共享出行。共享汽车出现以后,原来买不起车的、用不起车的,都来用汽车了,汽车的需求量不是小了而是大了。⑦在生态上,硬件包括充电装置、道路设施,软件包括网络安全、交通规则,包括基础设施改造在内的整个汽车产业生态系统需要重构。⑧在统计上,作为制造公司,统计的是汽车的产销量,衡量的是企业的生产率;作为出行公司,统计的是汽车的公里数,衡量的是汽车的使用率;作为数据公司,统计的是汽车的数据量,衡量的是用户的便利性。

二、实践是理论之源:实践创新远远走在理论创新前面

领航企业今天的成功实践,就是一般企业明天的发展航标。改革开放 40 年来,中国涌现出了一批先进管理领航企业,特别是进入 21 世纪以来,中国少数企业在世界企业管理上由“跟随者”变成了“领航者”,诸如海尔、华为、格力、阿里、百度、腾讯,它们在实践中形成了各具特色的管理模式,如海尔模式、华为模式、阿里模式,本文选择海尔创新发展实践作为典型案例展开分析。从现有文献看,在理论表述上,一般是海尔模式、海尔管理模式、海尔集团管理模式、海尔人单一模式等,而“海尔制管理模式”这一表述则没使用过。本文之所以提出“海尔制管理模式”,旨在将海尔创新发展实践从个别性上升为一般性、从狭义性上升为广义性,乃至从中国特色上升为国际共识,并将其与福特制管理模式、丰田制管理模式对接、并列。

1. 海尔制管理模式的形成过程

(1)别人打数量战,海尔打质量战。20 世纪 80 年代至 90 年代期间,中国处于短缺经济状态,市场供不应求成为常态。当时,绝大多数企业注重扩大产品数量,而海尔则致力于提升产品质量,其典型事件是“砸冰箱”。通过“砸冰箱”,砸出了海尔的产品质量观和品牌影响力。其日常做法是“大脚印管理法”,日事日毕,日毕日清,日清日高(李海舰等,2016)^[6]。

(2)别人打质量战,海尔打服务战。随着短缺经济向过剩经济的转变,中国市场出现了供大于求的状况,不仅一般商品供大于求,而且名牌产品同样供大于求。此时,绝大多数企业开始从追求产品数量转向追求产品质量,而海尔则在打造产品服务上先行一步。例如,海尔服务人员在上门安装电器时,一是戴上鞋套,以免弄脏顾客家的地板;二是带上两块布,一块布展开遮护顾客家中的沙发等家具,一块布把电器包装等废弃物打包带走。期间,在顾客家不喝一口水,不抽一支烟。事后,海尔有关部门电话回访顾客对服务人员的评价。评价得好,服务人员报酬就高;评价不好,服务人员报酬就低甚至没有报酬(曹仰锋,2017)^[7]。这套服务质量标准体系,不是让顾客“零投诉”,而是

让顾客“零抱怨”。

(3)别人打服务战,海尔打创新战。进入21世纪以来,中国市场竞争日益激烈,在众多企业将注意力从产品质量转向产品服务的时候,海尔则开始转向创新发展。技术层面,从满足消费者的显在需求转向开发消费者的潜在需求,从跟着市场走转向领着市场走。以洗衣机为例,诸如小小神童洗衣机、不用洗衣粉的洗衣机的推出,则是海尔响应资源节约型、环境友好型“两型社会”建设的有力证明。制度层面,海尔在上下流程之间建立以市场需求引导、以价格机制调节的市场交易关系,搭建起企业内部的市场链,首创SST机制,即基于市场链的索酬(S)、索赔(S)和跳闸(T)机制(李海舰和郭树民,2008)^[8]。

(4)别人打创新战,海尔打速度战。2008年全球金融危机爆发以来,国内众多企业产品出口受阻,大量产品堆在仓库里卖不出去,而海尔则“砸仓库”,实行“零库存”下的即需即供体制。所谓“即需即供”体制,就是接单生产,把产品放在“货车、集装箱、公路”上。2017年,海尔产品的不入库率高达69%(周云杰和陶小然,2017)^[9]。不入库率,即产品下线后不进入仓库,直接送达用户家里或者商场。这意味着,产品在生产线上的时候就已经有“主”了。这样一来,海尔众多产品实现了从正库存向零库存的转变,目前部分产品又开始了向“负库存”的挑战,即先销售后生产。

(5)别人打速度战,海尔打重构战。如果把成立初期的海尔比喻成一条“帆船”的话,那么,经过30年的发展,海尔已成长为一艘“巨轮”。在外部更加不稳定性、未来更加不确定性、环境更加高复杂性的新时代,这艘“巨轮”的“大企业病”已严重威胁到了自身的进一步发展(彭剑锋和云鹏,2015)^[10]。为此,本来辛辛苦苦打造起来的“巨轮”,张瑞敏亲自将其拆掉,变成一条一条“小船”,然后再把这些“小船”整合起来,形成一只“联合舰队”。从“帆船”到“巨轮”再到“联合舰队”,海尔完成了新时代的组织解构、组织重构,即从“大一统”的企业结构转型为“模块化”的企业结构,由此实现了企业重生。

(6)别人打国内战,海尔打国际战。早在20世纪90年代初期,海尔即开始了全球运作的国际化新征程,并提出了“走出去”“走进去”“走上去”的企业国际化“三部曲”。海尔的国际化,其战略路径是“先难后易”。海外初期,首先进军的是对质量要求最为苛刻的德国冰箱市场,一战成名;之后,首选在美国建立海尔工业园,成为当时海尔集团海外最大生产基地;后来,海外生产进一步扩展至广大发展中国家。海尔的国际化,其市场目标是三个“三分之一”:国内产销占三分之一,海外产销占三分之一,国内生产海外销售占三分之一(曹仰锋,2017)^[7]。目前,海尔已完全实现了从“海尔的国际化”到“国际化的海尔”的转型。

(7)别人打价格战,海尔打价值战。海尔从来不与对手竞争、打价格战,而是始终盯着顾客、创造价值,让顾客通过体验产品、体验服务进而感受到“心灵震撼”。这是因为,产品(服务)是人品(良心)的物化,海尔用员工的“良心”换取顾客的“忠心”,由此实现“以心换心、心心相印”。近来,海尔总裁周云杰曾用三个维度定义品牌:第一要有品质;第二要有品味;第三要有品格(周云杰,2018)^[11]。如果离开品格,品牌就没有生命力了。这里,高质量的产品是由高素质的员工制造的,而高素质的员工首先是高品格的员工。

(8)别人打物质战,海尔打思想战。思想指导实践,思想引领实践。有什么样的先进思想,就有什么样的先进企业。海尔在质量战、服务战、创新战、速度战、重构战、国际战、价值战方面走在众多企业前列,其实质则是在经营思想层面始终领先。一般而言,企业可用“三度”评价,即“满意度——美誉度——忠诚度”。在众多企业还在追求“满意度”的今天,海尔则在20世纪80年代后期就树立了“真诚到永远”的理念,即在践行“忠诚度”。再如,1995年海尔兼并青岛红星电器厂,其派去的第一批人来自企业文化部门,即用“海尔文化”激活了这条“休克鱼”;2016年海尔收购美国GEA(通用电气家电),没有空降高管人员,只是让原有团队接受了“人单合一”(王钦,2016)^[12]这种新的理念一并落到实处,企业很快焕然一新。海尔文化当年改造的是中国企业,现在整合的则

是美国企业。“人单合一”模式正复制至全世界。今天,用参观者的话说,“海尔的空气中都散发着思想”。海尔不仅制造产品,更加制造思想;不仅输出产品,更加输出思想。因此,海尔不仅是一座先进“产品库”,更是一座先进“思想库”。

总之,上述一系列企业再造过程,其集大成创新成果,即形成了目前的海尔制管理模式。

2. 海尔制管理模式的核心内容

(1)对企业的颠覆:企业平台化。企业平台化,即企业从科层制组织转型为平台化组织。包括:①去中心化。企业的领导、上级不是中心,而是以用户为中心,即从以企业为中心的组织转变为以用户为中心的组织。②去中间化,即去掉中间层,让每一个人成为自己的CEO。改革后,海尔内部没有科层,只有三类人:平台主、小微主和创客。平台主就是为创业者提供平台资源,小微主则是创业团队,以前的员工都要转型为创客,即“人人成为创客”。③去等级化。以业务部门为例,实行“人单合一”:人就是员工,单就是用户,“人单合一”就是把员工和用户连到一起,打造一个“共创共赢”的平台;以职能部门为例,打造“两个平台”:共享平台、驱动平台,共享平台要“治而不乱”,驱动平台是“事先算赢”,由此实现“协同共享”(彭剑锋和云鹏,2015)^[10]。

(2)对顾客的颠覆:用户个性化。顾客≠用户。前互联网时代,倡导顾客概念,一次性交易,一手交钱一手交货,“付款就是销售的结束”。进入互联网时代,倡导用户概念,跟企业交互,全流程体验;而且不断交互,创造最佳体验。这里,“付款只是销售的开始”,用户不仅购买产品,更要参与前端创意、设计。现在,凭借ABCD技术^①,把定制产品从创意、设计到制造、包装的全过程发到用户终端上,完全实现“无缝化、透明化、可视化”。这样一来,企业完成了从大规模生产向大规模定制的转型。而且,用户不仅参与前端创意、设计,更要参与后端制造、营销乃至定价、评价。只有不断体验,才能持续迭代,由此形成一个再创增值额的生态圈,所有用户聚在一起与企业探讨共同感兴趣的问题。目前,海尔推出COSMOplat用户全流程参与的大规模定制解决方案平台,具有完全自主知识产权。在COSMOplat上,实时获取用户抱怨,即所谓的“槽点”“痛点”,经大数据分析后,直接转化成2000条设计创意,形成200个新产品投放市场(周云杰和陶小然,2017)^[9]。例如,海尔的笔记本雷神就是根据网络游戏玩家的30000条抱怨研发而成的。还有,用户在海尔官微上的热情交互,直接导致了家用洗鞋机的问世。因此,用户和企业零距离交互,不仅可以满足用户需求,而且可以创造用户需求。

(3)对员工的颠覆:员工创客化。包括:①员工从执行者转型为创业者。人人成为创客,作为创客,拥有“三权”,即决策权、用人权、分配权(彭剑锋和云鹏,2015)^[10]。随之,企业从提供一个工作岗位转型为提供一个创业机会,或者,企业由“制造产品”转型为“制造创客”。②员工从被雇佣者转型为企业合伙人。而且,企业合伙人是动态的,即“动态合伙人制”。如果干得好,股份可以保留甚至扩大;如果干不好,没有能力往前推进,就把股份退还给本人。也就是说,随着目标发展,如果你跟不上,你的股权就会折现退还给你,你则必须退出。随之,企业目标从追求利润增长转型为发展“小微股东”。③员工薪酬从企业支付转型为用户支付。现在,海尔内部实行“断奶”,即企业不再给员工发薪酬了,薪酬是从员工创造的用户价值当中获得。几个人或十几个人组成一个小微企业,按照“0030”机制运行:第一个“0”是零基础薪;第二个“0”是零费用,没有现金流,如果出差自己出钱;“30”是指,如果获得项目收益,则要拿出其中的30%作为风险基金(周云杰和陶小然,2017)^[9]。用户决定薪酬,就是靠你自己:你创造了用户价值,你就可以得到收益;你创造不了用户价值,你就不能得到收益。这样一来,个人收益多少完全与其所创造的用户价值直接挂钩。

① A—Artificial Intelligence,代表人工智能技术;B—Block Chain,代表区块链技术;C—Cloud,代表云计算技术;D—Big Date,代表大数据技术。

综上所述,海尔从制造工厂向创业平台转型,从制造产品向制造创客转型。随之,海尔整个企业文化都要发生颠覆,即从执行文化转型为创业文化。以“创”为本,从“赢在执行”转型为“赢在创业”。

3. 海尔制管理模式对经典管理理论的颠覆

(1)超越经典管理理论。海尔在企业管理实践和理论上的创新,用张瑞敏的话讲,它对若干经典管理理论形成了颠覆。

作为“科学管理之父”,泰勒当年提出时间研究、动作研究,产生了流水线,流水线带来的则是大规模制造、同质化产品;而互联网时代则要满足用户的个性化需求、定制化生产。这里,依托COSMOPlat,海尔成功地解决了个性化需求同低成本生产之间的矛盾。

作为“组织管理之父”,韦伯当年提出科层制,即官僚制,如企业内部的金字塔结构;而互联网时代带来的则是去中心化、去中间化、去等级化。这里,“人单合一”模式,则成功实现了以用户为中心的组模式转型。

作为“一般管理理论之父”,法约尔当年提出职能管理,其实质是“他组织管理”;而互联网时代则要求“自组织管理”。这里,海尔倡导“去管理化”,每个员工都是一个“自主经营体”(“小微企业”)或“自主创业体”,在体系中活动,在轨道上运行。

作为“科斯理论”的提出者,科斯曾经提出“企业是对市场的替代”的观点。然而,在实践创新中,海尔在企业中引入市场机制,在市场中引入企业机制,企业和市场融为一体(李海舰和聂辉华,2004)^[13]。不仅如此,过去,企业内部管理成本小于外部交易成本,为了减少外部交易成本,绝大多数业务活动集中于企业内部;现在,外部交易成本小于内部管理成本,为了降低内部管理成本,绝大多数业务活动集中于企业外部。也就是说,“科斯理论”也从一端滑向了另一端。

诺贝尔经济学奖获得者奥利弗·哈特,在其关于不完全契约理论的著作《企业、合同与财务结构》中提出了委托—代理理论(奥利弗·哈特,2006)^[14]。但是,这一理论不能将每个人的剩余索取权和剩余控制权一一对应起来。假定职业经理人是一个团队,其中每个人的贡献是不一样的。这里,不完全契约理论很难将每个人的贡献和报酬完全匹配,此即“哈特难题”。而海尔创造的“动态合伙人制”,则成功地解决了这一世界性的难题。

(2)创造新的管理理论。技术改变管理。历史上的每一次重大技术革命都会突破原有管理范式中的某些制约或瓶颈,形成新的管理理论。这里,仍以海尔为例,具体阐述“双价值创造”理论的产生乃至“多价值创造”理论的萌芽。

在企业里,价值创造活动,过去偏重供给方员工创造价值,如何使员工价值创造最大化;现在偏重需求方顾客创造价值,如何使顾客价值创造最大化,二者遵循的都是“单价值创造”理论。“双价值创造”理论,则是将员工价值创造最大化和顾客价值创造最大化直接统一起来,即把供给方员工创造价值和需求方顾客创造价值两者打通、融为一体,形成互动、互补、互助。而“人单合一”则是“双价值创造”理论的操作版本。“人单合一”,人是员工,人是供给;单是顾客,单是需求。二者合一,则是把员工和顾客、供给和需求始终连在一起进行价值创造活动。而传统企业,员工和顾客则没有关联。

具体而言,顾客把产品从企业那里买过去以后,在使用过程中对产品提出了新的改进和要求。企业根据顾客提出的新的改进和要求进行生产,就是个性化定制。这里,通过顾客与企业的交互,顾客成为用户。也就是说,只有交互,顾客才能成为用户。交互往复下去,用户成为终身用户。这样一来,由顾客上升为用户,进一步上升为终身用户。在同一用户群里,这一代人结束了,下一代人又开始了,即由终身用户再上升为多代用户。

不断交互下去,不断地个性化定制,就会产生用户价值。接着,用户价值又衍生出来生态价值。例如,烤箱卖出以后,用户关心的不只是烤箱,更关心的是烤出来的食品。这样一来,就把卖鸡蛋的、卖面粉的人也吸引进来了,最终形成了一个生态价值。这里,由产品价值上升为用户价值,进一

步上升为生态价值。不仅如此,由于用户需求是多样性的,所以交互产品从一类衍生为多类,即由单生态价值上升为多生态价值。

综上所述,顾客作为一种战略资源融入企业,并与企业不断交互,企业不仅产生硬件收入,还会产生生态收入。而且,通过员工顾客共创,最终实现双赢、全赢、共赢、多赢。最终的结果,不仅员工价值得以不断提升,而且用户价值不断满足。这里,存在两条逻辑线路:一是顾客——用户——终身用户——多代用户;二是产品价值——用户价值——单生态价值——多生态价值。

展望未来,“双价值创造”理论可进一步拓展为“多价值创造”理论。再如海尔,一方面,把员工创客化;另一方面,把创客员工化。前者指海尔在职员工成为企业创客,后者指社会创客成为海尔在线员工。目前,员工顾客价值共创,实为企业价值创造活动“部分社会化”;而在实践中,还产生了员工社会价值共创,即企业价值创造活动“完全社会化”。也就是说,企业价值创造活动不仅来自企业员工、顾客,而且来自除员工以外的非顾客,即社会创客。不仅如此,在企业生态收入足够大时,其“硬件部分”可以免费,由此实现产品从“收费”到“免费”(克里斯·安德森,2009)^[15]的彻底转型。

4. 海尔制管理模式对新时代管理学的贡献

把管理学和物理学相结合,不仅过去、现在而且将来都是一种研究范式。与牛顿时代原子思维不同,量子思维注重的不再是单一个体,而是相互关联。如果牛顿管理学被视作确定性时代的经典管理理论,那么,量子管理学则被视作不确定性时代的全新管理理论。量子管理的奠基人丹娜·左哈尔在研究海尔后说:“海尔是量子管理组织的一个典型代表”。这里,根据丹娜·左哈尔(2016)^[16]的最新研究成果和张瑞敏的讲话报告观点,将量子管理学和牛顿管理学做一比较,如表2所示。

表2 量子管理学与牛顿管理学的比较

牛顿管理学	量子管理学
牛顿思维认为,世界是由“原子”所构成的。原子和原子间彼此独立,即使碰撞在一起也会立即弹开,不会造成特殊的变化。因此,这个世界将日复一日地稳定运行	量子思维认为,世界是由“能量球”所组成的,能量球和能量球碰撞时不会弹开,反而融合为一,由此产生难以预测的组合变化,衍生出各式各样的新事物,蕴含着强大的潜在能量
牛顿思维基于确定性,强调静态、不变,重视定律和控制	量子思维基于不确定性,强调动态、变迁,重视潜力和机会
如果用牛顿思维来管理,强调领导集权,员工服从命令,其组织为牛顿式架构,即易于管理的纵向层级结构。这样一来,员工在命令下工作,员工等着领导说什么,告诉他们做什么	如果用量子思维来管理,强调下级民主,员工发挥创意,其组织为量子式架构,即易于创新的横向组合架构。这样一来,员工在愿景下工作,员工根据愿景去思考,创造性地做什么
牛顿思维认为,公司和公司之间彼此是竞争的,如何实现胜出是其关键	量子思维认为,公司和公司之间彼此是合作的,如何达成共赢是其根本
美国文化强调个人主义,人与人之间更加独立。因此,美国文化在本质上比较接近牛顿思维	中国文化强调集体主义,人与人之间更加关联。因此,中国文化在本质上比较接近量子思维
美国诞生了全球最多、规模最大的网络公司群,但是,他们仍然沿用牛顿思维下的管理哲学体系和管理工具。也就是说,尽管新时代已经到来,包括美国在内的西方企业仍在沿用工业经济时代的组织管理逻辑	海尔管理实践探索目前走在了全球量子管理学的前沿,为“管理理论与管理实践桥头堡的美国面对新时代的管理困惑”提供了一种答案,即海尔制管理模式代表了世界管理理论丛林的发展方向

资料来源:本文整理

三、从实践中来到实践中去:推动理论创新指导实践创新

发现重大现象,探寻现象之间的联系,探寻现象背后的本质,经过概括、归纳、提炼、挖掘、总结、

提升,由此形成规律性的认识。然后,对接经典权威理论,因时代局限性、实践有限性,经典权威理论解释不了这类现象乃至解决不了这类问题,这就需要新理论的产生。基于规律性认识基础上构建的新理论,不是通过“实证检验”,而是通过“实践检验”,即新理论在实际应用中的“可复制性”。至此,新理论取得共识,由此得以成立。这一过程可概括为“发现重要现象——对接经典理论——创造时代理论”,即“从实践中来到实践中去”。

基于对海尔创新发展实践的探寻,同时借鉴国内外其他先进管理领航企业的具体实践,本文聚焦企业管理中的八个“关键元素”研究,遵循“博采众长、融合提炼”的原则,将其从“碎片化观点”集成为“系统性认识”。

1. 重新认识产品

对“产品整体概念”的认识,20世纪90年代以来菲利普·科特勒等学者一般倾向于使用五层次论,即核心产品、形式产品、期望产品、延伸产品、潜在产品。尽管术语表达不尽相同,但是他们都是从需求方(消费者)视角来界定产品的,本文则是从供给方(生产者)视角,将其概括为“产品十化”(李海舰和周霄雪,2017)^[17]。

具体而言,一是产品产业化,即产品本身产业化和产品过程产业化,包括:产品成为产业、部件成为产业、区段成为产业、环节成为产业(李海舰和聂辉华,2002)^[18]。二是产品模块化,包括:双模块化,多模块化(青木昌彦和安藤晴彦,2003)^[19]。三是产品平台化,即产品成为平台,包括:产品只是产品,保证核心功能;产品不是产品,延展多种功能;产品还是产品,借助实体终端。四是产品去物质化,即软件化,包括:产品形态虚拟、生产过程虚拟。五是产品加智能化,即从传统独立产品转型为智能网联产品,包括:从物理件到信息件、从物理件到连接件、从物理件到生物件。六是产品概念化,即产品=使用价值+观念价值,包括:将文化元素引入产品构成、让文化资本成为企业资本、促使经济与文化融合发展(李海舰和王松,2010)^[20]。七是产品创意化,包括:把艺术形象产品化、把工业产品艺术化,将其打造成“工业品”和“艺术品”的综合体。八是产品广告化,即产品成为广告载体(在产品上扫二维码)和产品具有广告效应,包括:通过极致产品打造口碑、通过用户体验打造口碑、让消费者成为“粉丝”;由生产者付费做广告转向消费者免费做口碑、由中心化传播转向去中心化传播、由消费者满意转向消费者忠诚。九是产品金融化,即产品具有“类金融”性质,包括:先支付后使用、先销售后生产、先收款后服务。十是产品循环化,包括:重构产品生命周期、实行产品回收制度、将废物资源化。

2. 重新认识员工

从工业经济时代到知识经济时代、信息经济时代、智慧经济时代,员工定位及其角色经历了从1.0到4.0的变革及其发展。

员工1.0开启了员工被管理的阶段,员工成为被管理者、工具人。主要体现在:一是员工附属于机器设备,被物管理;二是员工服从于等级权威,被人管理。

员工2.0开启了员工自管理的阶段,员工成为自管理者、准主人。主要体现在:一是员工成为SBU(战略商务单元),经营自我。包括:员工成为学习单元,员工成为创新单元,员工成为市场单元,员工成为利润单元。二是员工成为“经理”,不仅经营自我,而且经营他人。包括:研发人员成为型号经理,生产人员成为线体经理,销售人员成为客户经理。三是员工成为“总裁”,经营内外关系。包括:研发人员成为总裁,生产人员成为总裁,销售人员成为总裁。

员工3.0开启了员工自创业的阶段,员工成为自创业者、合伙人。主要体现在:一是从股东合伙人到创客合伙人。员工成为融智+融资的创客合伙人,依靠企业平台自主创业,这与融力+融资的股东合伙人不同。二是从静态合伙人到动态合伙人。静态合伙人意味着员工在一定的合伙期限内始终保持合伙人的身份不变,动态合伙人则意味着员工不存在固定的合伙期限,而是通过实现前一阶段的目标才能兑现下一阶段的合伙人资格,一旦不能持续迭代,企业就会解除与员工的合伙关

系(李海舰和朱芳芳,2017)^[21]。

员工 4.0 开启了员工自组织的阶段,员工成为自组织者、社会人。主要体现在:一是个人帝国主义。在新时代,从个体看,人人成为自结社,人人成为自媒体,人人成为自金融,人人成为自企业;从企业看,员工成为节点,员工成为平台。二是员工在线发展。在新时代,员工由在职员工转型为在线员工,既可成为实体空间层面的在线员工,也可成为虚拟空间层面的在线员工。三是员工全球共享。一方面,员工从单位人向社会人转型;另一方面,员工从信奉企业文化向信奉职业文化转型。

3. 重新认识顾客

顾客,只是产品的购买者、使用者、消费者,而用户则是融入企业并与企业进行交互,甚至成为企业粉丝,产生“粉丝经济”效应。在新时代,随着企业本位主义向用户本位主义的转型,顾客由企业外部进入企业内部,即内外部一体化,顾客由此成为用户。按照用户融入企业的程度不同,可划分为三种类型:用户参与企业、用户主导企业、用户引领企业。这里,用户成为一种资源,而且成为一种战略资源,并与企业实现共创共赢。

(1)创新来自用户。即把用户做成研发者、设计者、创意者、标准者。在新时代,企业创新发生了由更加注重供给侧创新向更加注重需求侧创新的转型。换句话说,由生产者创新为主向消费者创新为主转型,由员工付费创新向用户免费创新转型。

(2)资金来自用户。企业融资发生革命:融资 1.0,用自己的钱赚钱;融资 2.0,用银行的钱赚钱;融资 3.0,用股民的钱赚钱;融资 4.0,用用户的钱赚钱。作为 4.0 版融资,既打破了融资 1.0 受限自有资金量少的约束,又摆脱了融资 2.0 支付银行高额利息的负担,更突破了融资 3.0 上市公司高透明度的规定。这里,其形式为“众筹”,众筹 = 预付 + 众付。或者,由用户入股企业,把用户做成合伙人、股东(李海舰和王松,2009)^[22]。

(3)制作来自用户。即把用户做成“准员工”,例如各种自助操作、自助服务,一则降低企业成本支出,二则提升用户便利程度。一般而言,“准员工”有三种类型:低报酬员工、零报酬员工、负报酬员工。

(4)销售来自用户。即把用户做成推广者、营销者、销售员,其典型案例如美国安利公司(陈御钗,2004)^[23]。概括而言,安利模式要点有:①积分制度。通过实施购买额度积分,让用户在花钱的同时还能赚钱。②折扣制度。同样产品实行折扣,让用户在花钱的同时能够省钱。③继承制度。通过购买额度积分继承,让用户从“辛苦一阵子,幸福一辈子”到“辛苦一阵子,幸福几辈子”,由此实现终身购买、多代购买。

(5)定价来自用户。即让用户说了算,把用户做成产品定价者。过去,按生产者成本定价;现在,按消费者意愿定价。

(6)管理来自用户。即把用户做成企业的监督者、评价者、考核者,让用户说了算,用户成为企业管理顾问。例如,用户给出谁的评价最好,订单就自动转到这个企业身上。获得点赞多,订单就多;获得点赞少,订单就少。

(7)薪酬来自用户。通过创新,海尔实现了从企业付薪向用户付薪的转型,即形成了用户付薪平台,把用户变成了付薪者。

(8)思想来自用户。随着资金众筹、业务众包、企业众创,思想众智渐成主流。也就是说,企业经营者的思想,不仅来自企业内部,而且更加来自企业外部,其中不乏大量用户领袖。例如,2013 年以来,北京、上海、广州、深圳等地“私人董事会”的出现,成为继 EMBA、企业家俱乐部之后的第三种企业经营者沟通交流的平台。

4. 重新认识成本

过去,基于会计审慎性的原则,传统成本管理具有局部性、内部性、有形性、可计量性、短视性、矛盾性、不可持续等固有缺陷;现在,随着企业创新发展实践,传统成本管理要向战略成本管理转

型。与传统成本管理相比较,战略成本管理具有以下特点:整体性、外部性、无形性、不可计量、长远性、和谐性、可持续性(李海舰和孙凤娥,2013)^[24]。如表3所示。

表3 战略成本管理与传统成本管理的比较

传统成本管理	战略成本管理
注重局部环节。例如,生产、销售	注重整体环节。包括:筹资、投资;研发,设计;采购、物流;生产、销售;售后服务、废品回收
注重低位成本。例如,人工费用、材料费用;管理费用、财务费用	注重高位成本。包括:机会成本,选择去做什么;边际成本,做到多大规模;时间成本,做到多快速度。还有区位成本、制度成本、文化成本等
注重生产者成本	注重社会总成本 社会总成本 = 生产者成本 + 消费者成本
注重资金运动	注重资源配置
成本管理与战略管理相分离。一味追求成本降低,有可能削弱企业的核心竞争力	成本管理与战略管理相融合。进行成本总体企划,目标是提高企业的核心竞争力
成本与资本相分离。成本是一次消耗性的	成本与资本相融合。成本既是一次消耗性的,更是持续增值性的(例如,人力资源培训、研发费用的资本化)
价格是按成本加总,以成本定价格	成本是按价格倒逼,以价格定成本
注重企业内部。在企业内部寻找降低成本的途径	注重企业外部。在企业外部寻找降低成本的途径
注重实体运作,重资产经营	注重虚拟运作,轻资产经营
基于追求所有权的成本管理。以拥有汽车为例,“四高”:购置成本很高,使用成本很高,闲置成本很高,机会成本很高	基于追求使用权的成本管理。以共享汽车为例,“三零一低”:购置成本为零,使用成本很低,闲置成本为零,机会成本为零
降低成本的“成本”越来越高,不可持续	降低成本的“成本”越来越低,可持续性

资料来源:本文整理

5. 重新认识利润

(1) 利润不仅来自行为,而且更加来自思想。从基层看,利润是“干”出来的;从中层看,利润是“管”出来的;从高层看,利润是“想”出来的。随着时代发展以及去中间化,利润来自“行为”的比重在降低,而利润来自思想的比重则在提高。用企业家语言讲,“钱袋子来自于脑袋子”。因此,大企业家都是大思想家。

(2) 利润不仅来自最终环节,更加来自每一环节。过去,企业利润来自从产品到商品的最终“惊险一跳”,即“卖出去才是硬道理”。现在,随着部门公司化、平台化、市场化、社会化的发展,不仅每一业务部门都能赚钱,而且每一职能部门都要赚钱。也就是说,无论业务部门还是职能部门,若做得好,实行“共享”(杰里米·里夫金,2014)^[25],不仅为本公司做,而且为全社会做,由此获得全社会的利润;若做不好,实行“众包”,让全社会为本公司做,由此降低本公司的成本。

(3) 利润不仅来自企业内部,而且更加来自企业外部。研究表明,企业利润来自“产业景气、战略群组、核心能力”三个层面,而内部核心能力则是其一(李海舰和聂辉华,2002)^[26]。这里,产业景气代表自然红利,战略群组代表社会红利,核心能力代表企业红利。不仅如此,随着从公司化生产向社会化生产的转型,企业从有边界发展向无边界发展的转型(罗恩·阿什克纳斯等,2005)^[27],资源整合的内外部一体化,导致了利润来源的内外部一体化(李海舰和郭树民,2008)^[28]。

(4) 利润不仅来自价值创造,而且更加来自价值转移。一般而言,价值转移有六大趋向:①利润从产品的制造环节转向销售环节(或者,利润从生产领域转向流通领域);②利润从产品的销售

环节转向消费环节(或者,利润从流通领域转向消费领域);③利润从价值链的中间环节(制造)分别向上(研发)、向下(销售)转移;④利润从产品的内在环节转向外围环节;⑤利润从产品的实体环节转向虚拟环节;⑥利润从物质生产领域转向非物质生产领域(李海舰和原磊,2005)^[29]。

6. 重新认识战略

长期以来,制定公司战略,一是基于公司使命、愿景、宗旨;二是基于内部外部环境变化。现在看来,由于“五大转向”“五大革命”,亟需从“有战略论”转向“无战略论”。

过去,有战略论,基于环境不变论和环境变化可预测论;现在,无战略论,基于环境变化不可预测论。也就是说,在一个变化无常的世界里,企业不该有战略。如果有战略的话,那就是僵化和不善变通,等到战略制定完毕也过时了,即“战略跟不上变化快”。另外,有战略论导致“战略悖论”:在制定公司战略时遵从环境确定性思维所形成的一整套固化范式,在执行公司战略时面对环境不确定性现实,导致公司全盘皆输。

没有战略就是战略。在新时代,无战略论是什么?一是把战略常态化。战略在本质上是一种思维方式。基于环境的不确定性,工具化的东西不管用了,必须培养各层级的员工这样一种思维能力,让其即时应变,与环境动态性地匹配。为了达到“无招胜有招”的境界,必须将战略思维“人人化、事事化、时时化、处处化、层层化”,即常态化。二是把战略落地化。高层不可能什么都懂,什么场合都要出现,什么问题都能解决。必须教会中层乃至基层这样一种思维方式,让他们根据工作的特定情景做出决策,并且灵活熟练地解决问题。最终,每个个体和每一层级都能独立地应对各种情景。这既是自组织思维,也是去中心化思维。

必须指出,无战略论比有战略论要求更高、难度更大。概括说来,需要在以下10个方面弄通弄懂:①战略就是找上位解(李海舰,2011)^[30];②战略就是选择;③战略就是做对;④战略就是定位(里斯·特劳特,2002)^[31];⑤战略就是运作核心能力;⑥战略就是与众不同;⑦战略就是经营未来;⑧战略就是经营社会责任(李海舰和原磊,2005)^[32];⑨战略就是打制高点;⑩战略就是经营思想。这里,经过以上训练,当战略在本质上成为一种思维方式时,无战略论即告形成。

7. 重新认识管理

海尔管理实践表明,前期,每个员工“各安其位、各尽其能、各司其职、各负其责”,在轨道上运行、在体系中活动;后期,“去管理化”、像大自然一样无为而治,这是新时代企业管理的终极追求。概括而言,管理的最高境界是零管理,零管理的实质是自组织管理,自组织管理的前提是要有体系(李海舰等,2014)^[3]。反过来讲,有了体系,才能实行自组织管理;实现了自组织管理,整个组织才能是零管理。作为企业,解决问题层级越低,说明管理水平越高;相反,解决问题层级越高,说明管理水平越低。作为体系,从个体讲,自我导向,自我激励,自我约束,自我发展;从整体上,自驱动性,自增长性,自优化性,自循环性。总之,自运行性,轮回上升。

“去管理化”,用国学语言讲,即“无为而治”。从“他组织管理”到“自组织管理”、从“有为而治”到“无为而治”,这是新时代企业管理的根本转型。假定设置两道钢轨,前面放块金子,后面放只老虎,员工在两道钢轨区间活动。在这一情景下,员工毫无疑问向前获取金子。相反,谁在最后谁被老虎吃掉。这里,“钢轨”代表企业使命、愿景、宗旨、目标、理念、文化、制度、流程,“金子”代表激励机制,“老虎”代表约束机制,此即对“体系”的狭义理解。由此可见,要想无为首先有为,通过有为(打造体系)最终实现无为。相对有为而治,“无为而治”管理难度更大、管理境界更高,而且从长期看,管理成本更低。这是因为,打造体系,初次成本很高。但是,一旦打造成功,体系可以无限次地重复使用,由此带来“边际成本递减、边际收益递增”效应。或者,从“一次劳动一次收益”转向“一次劳动多次收益、一次劳动终生收益、一次劳动多代收益”。当然,体系是动态的。

如何打造体系,广义地讲,可有如下途径:①把企业做成网络(李维安,2003)^[33];②把有边界企

业做成无边界企业(李海舰和原磊,2005^[34];李海舰和陈小勇,2011^[35]);③把部门做成市场;④把员工做成公司;⑤把客户做成员工。综上,可称之为“五做”理论。

8. 重新认识组织

作为组织,在新时代,企业形态、结构也在不断演进。与工业4.0相匹配,也有企业4.0。企业1.0,业主制企业,即传统企业制度,其典型特征是无限责任;企业2.0,公司制企业,即现代企业制度,其重要标志是实现了企业从无限责任到有限责任的转型;企业3.0,平台型企业,即企业成为平台,其重要标志是实现了企业从有边界发展到无边界发展的转型;企业4.0,生态型企业,即企业成为生态系统,其重要标志是实现了企业从单生命体到多生命体的转型。

企业成为生态系统,基于外部共建、共生、共享、共荣,与外部进行能量交换,包括能量输出、能量输入。一般而言,非核心能力板块业务在全世界实行众包,核心能力板块业务对全世界实行共享。一方面,把内部外部化;另一方面,把外部内部化。企业通过结构优化,大进大出,将内外部一体化。以业务部门为例,生产制造部,搞得不好,全世界是企业的生产制造部;搞得好了,企业的生产制造部是全世界的。再以职能部门为例,人力资源部,搞得不好,全世界是企业的人力资源部;搞得好了,企业的人力资源部是全世界的。这样一来,非核心能力板块业务借助平台、网络实行大出,核心能力板块业务借助平台、网络实行大进。无论大出还是大进,都是与外界能量实行交换,即能量输出和能量输入,由此构成一个生态系统。正如凯文·凯利所讲的,未来的企业组织更会类似于一种混沌的生态系统(凯文·凯利,2010)^[36]。

概括说来,生态型企业,即企业4.0,具有如下若干特征:①做小做大融为一体,有界无界融为一体;②用户企业融为一体,内部外部融为一体;③市场企业融为一体,契约产权融为一体;④分工整合融为一体,独立联合融为一体;⑤线上线下融为一体,虚拟实体融为一体;⑥自转他转融为一体,静态动态融为一体。

四、结 语

1. 简要概括

本文对先进管理领航企业在实践中取得的理论创新、实践创新做出了新概括,形成了新认识。就产品而言,提炼出了“产品十化”的观点;就员工而言,概括出了员工4.0理论;就顾客而言,完善了价值创造社会化的观点;就成本而言,转向战略成本管理;就利润而言,丰富了利润来源的四个层面;就战略而言,从“有战略论”转向“无战略论”;就管理而言,从“有为而治”转向“无为而治”(去管理化);就组织而言,归纳出了企业4.0理论。

概括而言,本文的主要贡献:①根据“时代是思想之母,实践是理论之源”的认知范式,构建了“时代要求——实践创新——理论发展”这样一个研究框架,将新时代、新实践和新理论三者连通起来,突出了理论发展来自时代要求、理论发展来自实践创新的观点。②学者们对海尔创新发展实践的研究大多局限于某一层面,本文则从纵向发展和横向展开两个层面分析了海尔制管理模式的历史演进及其核心内容,反映了管理模式形成的包容性、发展性和原创性、系统性。③学者们大都认识到,在新时代管理学的理论需要重新认识乃至全面重构。但是,如何重构,本文通过集成实践者和理论者的先期探索,将其提炼成对企业八个“关键元素”的重新认识,旨在为一般管理理论创新发展提供一些“毛坯件”或“半成品”。

2. 研究价值

改革开放40年来,中国成为世界第二大经济体。一般认为,在创造巨大物质财富的同时,中国精神财富创造没有相应跟进,以至出现了所谓的“中国悖论”,即物质财富发达、思想理论贫乏,思想理论发展与经济大国地位不相匹配。

其实不然。有什么样的先进理论指导,就会有什么样的物质成果产出。长期以来,学界和实务界一直偏重乃至迷信西方管理理论思想,对于中国领航企业在实践中的创新发展认识不足、提升不够。加之,国内学界多以西方研究范式为样板,将“实证检验”奉若神明,多为验证知识、验证常识,缺乏理论构建,而对“实践检验”置若罔闻,由此导致本土管理思想理论的贫乏。本文认为,海尔管理实践创新走在了全国乃至全球前列,形成了海尔制管理模式,成为继福特制管理模式、丰田制管理模式之后,世界企业发展进入新时代的又一先进管理模式,它代表了世界管理理论发展的前沿、方向、趋势乃至未来。因此,这一探索,不仅具有实践意义,而且具有理论意义;不仅具有中国意义,而且具有世界意义。

参考文献

- [1] 安迪·格鲁夫. 只有偏执狂才能生存[M]. 北京: 中信出版社, 2002.
- [2] 萨里姆·伊斯梅尔, 迈克尔·马隆, 尤里·范吉斯特. 指数型组织: 打造独角兽公司的 11 个最强属性[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2015.
- [3] 李海舰, 田跃新, 李文杰. 互联网思维与传统企业再造[J]. 北京: 中国工业经济, 2014, (10): 135 - 146.
- [4] 李海舰, 魏恒. 新型产业组织分析范式构建研究——从 SCP 到 DIM[J]. 北京: 中国工业经济, 2007, (7): 29 - 39.
- [5] 杰夫·豪. 众包: 大众力量缘何推动商业未来[M]. 北京: 中信出版社, 2009.
- [6] 李海舰, 徐韧, 李然. 工匠精神与工业文明[J]. 北京: China Economist, 2016, (4): 68 - 83.
- [7] 曹仰锋. 海尔转型: 人人都是 CEO[M]. 北京: 中信出版社, 2017.
- [8] 李海舰, 郭树民. 企业市场化研究: 基于案例的视角[J]. 北京: 中国工业经济, 2008, (8): 120 - 131.
- [9] 周云杰, 陶小然. 管理创新驱动海尔成为时代的企业[J]. 北京: 中外管理, 2017, (12): 99 - 102.
- [10] 彭剑锋, 云鹏. 海尔能否重生: 人与组织关系的颠覆与重构[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2015.
- [11] 周云杰. “硬件免费”时代如何拥抱物联网[EB/OL]. <http://tech.sina.com.cn/e/2018-05-09/doc-ihaihqz0471468.shtml>.
- [12] 王钦. 人单合一管理学: 新工业革命背景下的海尔转型[M]. 北京: 经济管理出版社, 2016.
- [13] 李海舰, 聂辉华. 论企业与市场的相互融合[J]. 北京: 中国工业经济, 2004, (8): 26 - 35.
- [14] 奥利弗·哈特. 企业、合同与财务结构[M]. 上海人民出版社, 2006.
- [15] 克里斯·安德森. 免费: 商业的未来[M]. 北京: 中信出版社, 2009.
- [16] 丹娜·左哈尔. 量子领导者[M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [17] 李海舰, 周霄雪. 产品十化: 重构企业竞争新优势[J]. 北京: 经济管理, 2017, (10): 33 - 43.
- [18] 李海舰, 聂辉华. 全球化时代的企业运营——从脑体合一走向脑体分离[J]. 北京: 中国工业经济, 2002, (12): 5 - 10.
- [19] 青木昌彦, 安藤晴彦. 模块时代[M]. 上海远东出版社, 2003.
- [20] 李海舰, 王松. 文化与经济的融合发展研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2010, (9): 5 - 16.
- [21] 李海舰, 朱芳芳. 重新定义员工——从员工 1.0 到员工 4.0 的演进[J]. 北京: 中国工业经济, 2017, (10): 156 - 173.
- [22] 李海舰, 王松. 客户内部化研究——基于案例的视角[J]. 北京: 中国工业经济, 2009, (10): 127 - 137.
- [23] 陈御钗. 安利帝国传奇[M]. 北京: 群言出版社, 2004.
- [24] 李海舰, 孙凤娥. 战略成本管理的思想突破与实践特征——基于比较分析的视角[J]. 北京: 中国工业经济, 2013, (2): 91 - 103.
- [25] 杰里米·里夫金. 零边际成本社会: 一个物联网、合作共赢的新经济时代[M]. 北京: 中信出版社, 2014.
- [26] 李海舰, 聂辉华. 企业的竞争优势来源及其战略选择[J]. 北京: 中国工业经济, 2002, (9): 5 - 13.
- [27] 罗恩·阿什克纳斯, 戴维·尤里奇, 托德·吉克, 史蒂夫·克尔. 无边界组织: 移动互联网时代企业如何运行[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [28] 李海舰, 郭树民. 从经营企业到经营社会——从经营社会的视角经营企业[J]. 北京: 中国工业经济, 2008, (5): 87 - 98.
- [29] 李海舰, 原磊. 基于价值链层面的利润转移研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2005, (6): 81 - 89.
- [30] 李海舰. “上位解”与“下位解”的比较管理[J]. 北京: 比较管理, 2011, (1): 10 - 13.
- [31] 里斯·特劳特. 定位[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2002.
- [32] 李海舰, 原磊. 企业永续发展的制度安排[J]. 北京: 中国工业经济, 2005, (12): 92 - 100.
- [33] 李维安. 网络组织: 组织发展新趋势[M]. 北京: 经济科学出版社, 2003.
- [34] 李海舰, 原磊. 论无边界企业[J]. 北京: 中国工业经济, 2005, (4): 94 - 102.
- [35] 李海舰, 陈小勇. 企业无边界发展研究——基于案例的视角[J]. 北京: 中国工业经济, 2011, (6): 89 - 98.
- [36] 凯文·凯利. 失控: 机器、社会与经济的新生物学[M]. 北京: 新星出版社, 2010.

A Research on The Management Innovation of Chinese Enterprise in New Era : Taking Haier System Management Mode as an Example

LI Hai-jian¹, LI Wen-jie², LI Ran³

(1. Institute of Industrial Economics of CASS, Beijing, 100836, China;

2. School of Economics and Management of Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China;

3. Business School, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

Abstract: Contemporary era breeds thoughts and practice generates theories. This idea enlightens the current paper to develop a triangle-form research framework that comprised by contemporary era traits, practical innovation, and theoretical development. In addition, the current paper applies Haier system management mode as the case to explain our research framework step by step.

Contemporary era traits include two dimensions. The first is “Five Major Turns”, which characterized by the changes from low-speed status to high-speed status, from deterministic scenarios to uncertain scenarios, from linear change to nonlinear change, from physical space to virtual space, and from chasing to leading. The second is “Five Revolutions”, the components of which are industrial technological revolution, industrial structural revolution, industrial organization revolution, industrial layout revolution, industrial ecological revolution.

With regard to the practical innovation, Haier’s system management mode and managerial practice innovation lead the China and even the world. The breakthroughs of Haier model include the subversion of the enterprise; the enterprise’s platformization; the subversion of the customer; the users’ personalization; the subversion of the employees; the “Integrating Order with Personnel” model. Haier management model, apart from Fordism and Toyota Production System, has subverted the traditional management theories and created the new era management theories.

With regard to the theoretical development, the renewed understanding of eight key elements in enterprise is following.

① The product element includes product industrialization, modularization, platformization, dematerialization, intelligentization, conceptualization, creativity, advertising, financialization, and recycling. ② The employee element includes four sub-elements, which are illustrated as employees 1.0, supervisee and the “tool man”; employees 2.0, self-managers, prospective owners; employees 3.0, self-makers, partners; employees 4.0, self-organizers, social people. ③ The customer element is expressed as the company’s innovation, capital, production, sales, pricing, and management are all generated from customers. ④ The cost element calls for changes from traditional cost management to strategic cost management, establishing a cost concept of integrity, externality, intangibility, incalculability, long-term, harmony, and sustainability. ⑤ The profit element considers profits come not only from actions, final part, enterprises’ interior, and value creation, but also from ideas, every aspect, the enterprises’ external part, and the transfer of value. ⑥ The strategy element is imperative to shift from “strategic theory” to “non-strategic theory” and to establish the idea that “strategy is essentially a way of thinking”. ⑦ The management element proposes “de-management”, namely achieving “doing nothing” through system creation. ⑧ The organization element includes four sub-elements, which are enterprise 1.0, the owner-managed enterprise and unlimited liability; enterprise 2.0, the company-based enterprise, from unlimited liability to limited liability; enterprise 3.0, platform-based enterprise, from the development of the border to the development of the borderless; enterprise 4.0, eco-enterprises, from ecological to multi-ecosystems.

The aforementioned explorations, either at practical level or at theoretical level, aimed at “the construction of China’s indigenous theory and leading China academic creation”, and incorporating the result into the worldwide enterprise management theory innovation.

Key Words: new era; Haier system management mode; management innovation

JEL Classification : L10, M00, D02

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.07.001

(责任编辑: 霄 雪)