



# 在自我颠覆中进化：海尔的组织创新探索





海尔集团创立于 1984 年，从开始单一生产冰箱起步，拓展到家电、通信、IT 数码产品、家居、物流、金融、房地产、生物制药等领域，成为全球领先的美好生活解决方案提供商。一直以来，海尔视创新为企业的文化基因，积极把握时代变革、探索新的管理模式。目前海尔正在向互联网时代的平台型企业过渡，即从制造产品转型为制造创客的平台，平台上聚合了海量创客及创业小微，他们在开放的平台上利用海尔的生态圈资源实现创新成长。通过变革，海尔获得了如初创企业一般的发展活力和创新能力。

创始人兼 CEO 张瑞敏先生在海尔的内部讲话中提到：“整个企业要从管控型组织变成投资平台，每个人不再是被动的命令执行者，而是平台上的创业者。整个组织，从原来的传统组织变为互联网组织。”这是一次难度极大的自我颠覆。在本次访谈中，海尔集团人力资源副总裁王筱楠女士

与我们畅谈了海尔在组织、员工、激励和管理等各个方面的创新探索。

《麦肯锡季刊》：请您介绍一下海尔过去 30 多年的发展历程。

王筱楠：从 1984 年创立至今，海尔集团经过了名牌战略发展阶段（1984—1991 年）、多元化战略发展阶段（1991—1998 年）、国际化战略发展阶段（1998—2005 年）、全球化品牌战略发展阶段（2005 年—2012 年），2012 年 12 月，宣布进入第五个发展阶段，即网络化战略阶段。每个战略阶段有不同的目标，而随着目标的变化组织也相应发生变化。

《麦肯锡季刊》：在互联网时代，海尔为什么再一次组织转型？

王筱楠：首先，互联网时代信息是透明的、对称的，要求生产服务与用户零距离。其次，从 1984 年一个很小的集体制工厂，海尔发展成为现在的跨国公司。众所周知，大企业存在各种各样的问题，比如传统的多层级组织减慢了对市场的反应速度，滞后的市场信息转化成的产品往往已不能满足用户需求；大企业的部门职责往往太过精细固化，容易滋生推诿扯皮的官僚主义。最后，从员工的角度来说，员工的驱动力也发生了变化，他们不再满足于只做执行者，而是渴望自主，渴望有个平台可以帮助他们实现理想和自我价值。

《麦肯锡季刊》：海尔现阶段的组织结构有什么特点？

王筱楠：互联网时代的到来颠覆了传统经济的发展模式，而新模式的基础和运行则体现在网络化上，市场和企业更多地呈现出网络化特征。现在海尔由小微企业和平台两部分组成。小微是直接为终端用户创造价值的最基

本的单元，是在平台上独立运营、独立核算的自组织，小微是全流程的，每个节点都是围绕小微的同一目标来工作和协同。平台是指通过建立开放的体系吸引小微和外部资源到它上面运营，同时负责把平台生态圈做得越来越繁荣，从而使每个进来的利益相关方都能在平台上更快地实现价值。

《麦肯锡季刊》：平台和小微企业的关系是什么？

王筱楠：平台开放吸引各类资源，为小微提供共享的资源和服务。战略方向也是平台制定的，确保在平台上的小微发展方向是一致的。同时，平台通过公开透明的信息化系统来支持和显示小微的活动，确保“活而不乱”。

《麦肯锡季刊》：海尔目前有多少小微企业，它们是如何运营的？

王筱楠：我们一共有 200 多个小微，主要分为两类：转型小微和创业孵化小微，另外还有一类刚演进出来的“从转型到创业孵化类小微”。

转型小微是在海尔生态圈里，通过模式颠覆、完全市场化机制，实现从小到大的自组织，主要是从成熟产业如冰箱、空调、洗衣机等平台上自立产生的自主经营、自负盈亏的自组织，和传统组织相比，转型小微最大的不同是它的全流程节点从原来的串联流程变成现在的并联开放流程，所

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_46904](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46904)

