

海尔能否重生

彭剑锋
云鹏○著

人与组织关系的颠覆与重构

海尔 能否重生

独家解读海尔人力资源管理的变革本质

深入探究从组织人到自主人的颠覆
传统制造企业互联网转型经典案例

张瑞敏 杨绵绵
亲谈海尔变革背后的逻辑



[海尔能否重生 下载链接1](#)

著者:彭剑锋

出版者:浙江大学出版社

出版时间:2015-12

装帧:精装

isbn:9787308154239

独家解读海尔人力资源管理的变革本质

深入探究从组织人到自主人的颠覆

传统制造企业互联网转型经典案例

张瑞敏、杨绵绵亲谈海尔变革背后的逻辑

※内容简介※

作为全球家电领先品牌，海尔颠覆式的管理变革和组织转型备受行业内外瞩目。它变革的目标和本质是什么？变革的实际效果如何？海尔的“企业平台化”“员工创客化”“用户个性化”，体现着张瑞敏怎样的思考，又有着什么样的时代背景、内涵和逻辑联系？在互联网时代的新环境下，海尔能够实现涅槃重生么？

互联网时代，传统组织在升级转型，新的组织形态层出不穷，这些组织变革从根本上反应的是人的价值作用的提升，价值创造方式的变化，以及人与组织关系的重构。从组织人到自主人时代，人力资本价值管理模式全面登场。

本书通过对海尔的长期观察和深入的调查研究，呈现出一个传统制造企业向互联网企业转型的最新实践，一个新时代人与组织关系的革命性颠覆与重塑案例。通过系统解读海尔人力资源部门的变革历程与价值作用，对人力资源管理部门该如何为组织贡献价值进行了模式探索。

※推荐语※

海尔名牌化战略时期，张瑞敏先生曾经用一把大锤砸毁了76台质量不合格的冰箱。互联网时代，他正在用“锤子”摧毁传统组织的旧观念。在他的领导下，海尔重构了具有竞争力的组织，使所有员工都有成为企业家的可能，并且创造了一种能够快速适应市场新机会的创新文化。虽然许多企业对于如何打造具有竞争力的组织都有非常高明的想法和见解，但是海尔已经把许多想法落实到实践中去了。本书很好地总结了海尔的变革理念，变革实施的工具和方法，展现了海尔不平凡的创新实践和组织再造历程。

——戴维·尤里奇 现代人力资源管理之父、美国密歇根大学罗斯商学院教授

作为中国企业创新的先行者，海尔打破了传统的契约关系，构建起了双价值循环人力资源增值管理模式。这种管理模式打破了传统的管理层级，充分保障了员工的自主性；同时，也打破了传统的企业和客户的界限，实现了用户价值和员工价值的统一。这种模式是企业人力资源管理领域的重大创新，值得我们许多企业学习和借鉴，也必将推动更多企业的人力资源管理转型和组织变革。

——赵曙明 南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师

本书提出的从组织人到自主人的观点，颠覆了传统的组织与人的雇佣关系。未来组织的管理者充满挑战。人不再依赖于组织，而是依赖于自己的知识和能力，人和组织之间的关系，也不再是层级关系，而是合作共赢的关系。本书对海尔变革实践的研究，可以给所有探索和思考者以启示：互联网时代人的管理可以这样做。

——陈春花

新希望六和集团联席董事长兼首席执行官、新加坡国立大学教授、华南理工大学教授

这是一次近距、细致、真实的海尔观察，这是一次前沿、颠覆、面向未来的人力资源管理模式剖析，是我读过的写海尔最深入透彻的一本书。

——吴春波 中国人民大学教授、华为公司高级管理顾问

海尔现在所面临的传统产业转型的挑战、困境和探索，从全世界范围内来看都是一线问题，无从借鉴，只能探索。海尔的变革带来的不仅是管理思想的颠覆，也是管理实践的重塑。这种探索让我们对互联网时代的组织变革更有信心，对海尔的转型更有信心，对中国制造业的转型更有信心。

——吴晓波 著名财经作家

作者介绍:

彭剑锋

中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长，中国人力资源开发研究会副会长兼企业人才分会会长，中国企业联合会管理咨询业委员会副主任。

长期深入企业提供咨询服务，先后被深圳华为公司、美的集团、山东六和集团、新奥集团等企业聘为高级管理顾问、专家组组长，被海尔股份、歌尔声学股份等企业聘为专家董事，

他所领导的专家团队为数十家著名企业提供过咨询，《华为基本法》《华侨城宪章》《TCL以速度抗击规模》《美的营销第三条道路》《新奥企业纲领》《三星（中国）文化》《山东六和集团微利经营与服务营销》《白沙集团人力资源三大机制六大体系》等均出自其所领导的管理咨询团队之手。

曾获第二届中国人力资源管理大奖“十佳人物”，被中国企业联合会管理咨询委员会评为“十大值得尊敬的管理咨询专家”

云鹏

中国人民大学博士研究生，副教授，华夏基石高级咨询师，企业高级培训师。长期关注组织变革、人力资源管理模式创新，企业领导力建设等领域的理论研究与企业实践，为多家企业提供过管理咨询和培训服务。

目录: 第一章 海尔人力资源管理哲学：人是目的，不是工具

“企业即人，管理即借力”

经营人首先要尊重人

源头活水，渠清如许

不在于拥有，关键在于产出什么成果

以“人的目的和自在”为目的

管理学转来转去还是人性的问题：利用还是尊重？

激活“休克鱼”：从组织激活到自我激活
摆脱工具性，增强自主性

“人单合一双赢”：为了人的目的和自在
共创、共赢
从“组织人”到“自主人”
孵化好就独立出来

不衰的秘诀在于以价值创造者为尊
源自东西方文化，普适实用的管理思想

第二章 互联网时代的创新：海尔双价值循环人力资本增值管理模式

双价值循环人力资本增值管理模式是什么

传统人力资源管理的问题

双价值循环人力资本增值管理如何颠覆传统的人和组织的关系

双价值循环人力资本增值管理的核心是解决四个问题

海尔双价值循环人力资本增值管理模式的演变路径

名牌战略阶段：“标准化思想的人”

多元化战略阶段：“有竞争意识的人”

国际化战略阶段：“市场效率的人”

全球化战略阶段：“自主管理的人”

网络化战略阶段：“自驱动的创客”

双价值循环的人力资本增值管理模式：在创造用户价值中实现员工价值

表现形式是按单聚散

核心是“高单一高人一高酬”的动态自循环

四个机制和五个目标

第三章 大企业的效率与活力：基于平台的小微自主经营体和创客

海尔可以“轻足迹”么

问道《赢》的秘诀和“大象”如何跳舞

从集团军到特种作战分队

破解复杂组织的“黑箱”

被杀毁灭，自杀重生

组织结构从正三角变为倒三角——从服从领导到服从用户

从倒三角到平台型组织——建立最紧密的价值创造关系

企业会消亡，组织不会消亡

破一微尘而出大千世界

打造共创、共赢的价值创造生态圈

秩序与活力得兼的小微

小微生态圈的演进逻辑

基于同一目标的共创共享——小微生态圈运行机制

第四章 开放的人力资本社会化生态：“负熵”理念与整合资源

混沌与有序

“熵”、“亡途”与“自我颠覆”

耗散、复杂组织与“混序”

世界是人力资源部

社会化人力资本生态就是联结、交互和开放

开放的吸引平台

“在线”与“在册”

不是裁员，是提供创业机会

粉丝人力资本管理

粉丝来自交互

粉丝想要什么

粉丝人力资本的力量

粉丝人力资本管理的三个境界

第五章 海尔人力资源管理新角色：五平台S-H-A-R-P（灵敏）模型

海尔S-H-A-R-P（灵敏）模型是什么？

海尔人力资源管理角色的转型历程

为什么要转型S-H-A-R-P（灵敏）模型

海尔人力资源管理架构如何改造

海尔S-H-A-R-P（灵敏）模型是如何运行的

基于大数据的知识交互、创新、应用平台

共享服务产品交付

人力资源大数据辅助决策

知识交互平台与资源库

打造全流程的人力资本增值管理支持体系

“千金买马骨”的新内涵

要关注员工的“用户体验”

人力资源管理接口人的新功能

第六章 全员价值契约：构建共创共赢的动态合伙人机制

用户价值第一

顾客不等于用户

用户体验是价值创造的源泉

用户驱动与市场倒逼机制

价值契约是最好的黏合剂

不是委托代理契约，是全员价值契约

战略损益表要实现价值增值的自驱动

对赌：织起共创共赢的网

PK：构建动态的人力资本合伙人制度

单不变，变的只能是合伙人

动态优化机制带来不竭的驱动力

动态PK解决的是持续创造价值的问题

第七章 全面衡量价值创造：基于用户付薪的二维点阵工具

最难的问题如何实现

是否存在最佳方式？

横轴≠财务指标+市场指标

不只是考核工具

二维点阵：大道至简

鱼和熊掌可兼得的二维点阵逻辑

跟上用户点击鼠标的速度

不做用户抱怨的闭环

目的在于引爆用户流量

用户价值是唯一标准

虚实网结合，做黏住用户的“双面胶”

公平的残酷：用户买单你就存在

第八章 强调自我实现的激励：“三环四阶”对赌机制

不是企业“发工资”，是到市场“挣工资”

张瑞敏说“我们不干了！”

从职务酬到对赌酬

预算预酬，单高酬高

打造平等的利益共同体

利益机制，绽放最大魅力

共享利益最大化

有一种爱叫做放手

敢赌，才能赢

赌的是用户痛点和最优资源

共担风险共享收益的对赌激励

自己的店自己最上心

第九章 创业文化的变革：从执行到自驱动

人力资源的变革就是要重构组织“心智模式”

海尔的创业文化源自“娘胎”

推动海尔持续变革的原动力是什么？

从执行文化到自驱动文化

“给飞行中的飞机换发动机”不仅需要勇气更需要策略

“峰谷悖论”的命题如何解答

战略智慧：四个发动机一个一个地换

战术智慧的三大策略

形成多元文化，提升员工幸福感

多元文化与文化交集

赏小微百花齐放

一堂幸福主题课

附录一 构建人与组织共创共享的新型关系——访谈海尔集团首席执行官张瑞敏

附录二 杨绵绵眼中的张瑞敏和他的创客实验室——访谈海尔集团原总裁杨绵绵

附录三 转变观念，做组织变革的先行者——访谈海尔集团副总裁、人力资源总监王筱楠

后记

· · · · · (收起)

[海尔能否重生](#) [下载链接1](#)

标签

管理

管理学

企业管理

人力资源

社会

海尔

纸质书

评论

中国人写书和歪果仁写书的思维真是不一样……

管理的哲学家。

海尔是海，化身为云，云海无边润生万物

很严谨扎实的一本书，虽然有点难读，但是干货很多~

三分半，偏理念方向，具体的操作介绍的并不十分详细

[海尔能否重生 下载链接1](#)

书评

1任何福音皆是诅咒。一件事情、一种资源、一个模式，表面上看是福音，但这种资源会暗中绑架你，让你悄悄形成一种路径依赖，而且一旦场景发生变化，一下子就陷入危机之中。所以，需要“认识你自己”（我们常常只是在活着，很少抽身出来看自己）、记住苏格拉底的话：我唯...

1任何福音皆是诅咒。一件事情、一种资源、一个模式，表面上看是福音，但这种资源会暗中绑架你，让你悄悄形成一种路径依赖，而且一旦场景发生变化，一下子就陷入危机之中。所以，需要“认识你自己”（我们常常只是在活着，很少抽身出来看自己）、记住苏格拉底的话：我唯...

围绕海尔企业变革，运用人力资源增值、贴近用户、改进开发自身产品、给与员工更多的自我开发的动力及空间，由传统的要我做和我要做来激发员工的自驱动力，使企业在发展中以不变应万变。由其在当时互联网时代，需要跟上时代的步伐方能在众多企业中脱颖而出且不被时代潮流所取代...

[海尔能否重生 下载链接1](#)