3月28日，“第六届中国制造强国论坛”在保定举办。会议在全球产业链、供应链、价值链加速调整，智能制造已成为现代制造业核心竟争力的背景下，以“稳制造、强实体、开新局”为主题，进行一场思想火花碰撞。

　　此次会议由中国制造强国论坛组委会、保定市人民政府、北京市发改委、北京市经信局、天津市发改委、天津市工信局、河北省发改委、河北省工信厅”联合主办。由保定国家高新区管委会、保定市发改委、保定市工信局、中国信通院保定科技创新研究院、中机生产力促进中心等协办。海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏参加会议并做主题为《人单合一：物联网时代引领的管理模式标杆》的演讲。

**海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏**

　　张瑞敏表示，人单合一是全世界都应该用的一种模式。他分三部分解释说：

　　第一，物联网时代的战略工具。

　　由于时间关系，不多讲了。我们人单合一有一个表，叫人单合一积分卡。现在全世界设立的人单合一研究院都来学习这张卡，这个纵轴其实就是合约，横轴就是生态品牌。现在又进了一步，我们叫三自，自涌现、自裂变、自净化。每个企业里面的阳台涌现出来了，又裂变，裂变很多场景，最后又再净化。

　　现在欧洲管理发展基金会，这个主席认为人单合一积分卡是物联网时代的战略管理工具。而且欧洲管理发展基金会设立了人单合一认证中心，我们过去就是要通过别人的认证，IS900怎么样，现在需要全世界的企业通过人单合一认证中心。

　　第二，人单合一研究的网络图。

　　现在你看我们在全球已经有8家人单合一研究中心，包括美国硅谷，因为这个比硅谷的模式可能更好。但是这8个研究中心，我们没有出一分钱，我们没有出一个人，是当地的学者和当地的企业家成立的。但是现在已经有74个国家，72000多家企业成为它的注册会员，当然还在继续发展。

　　第三，全球复制的人单合一的案例。人单合一萌生目标，成为全球引领的标杆。

　　他提到，我认为没有成功的企业，只有实在的企业。所有的企业，你所谓成功，你不要说你成功，你不能够说你成功。不管有意还是无意，踏准时代的接待，你不可能永远踏准时代的节拍，因为我们是人，不是神。

**全文实录如下：**

**《人单合一：物联网时代引领的管理模式标杆》**

　　张瑞敏（海尔集团董事局主席、首席执行官）：尊敬的各位领导、各位来宾、各位代表，我今天讲的题目是《人单合一：物联网时代引领的管理模式标杆》，就是说我们中国的企业过去一直是模仿和学习国外的先进管理经验，但物联网时代没有可以学习的，现在全世界推出30多种物联网时代的管理模式，公认的海尔的单位合一名列前茅，全世界都在学习，这是一个非常好的机会，我们希望成为引领全世界管理模式的标杆。

　　观念，对企业来讲要么进化、要么僵化，二者必须其一，所谓进化就是与时俱进，在时代的潮流中变革自己，所谓讲话就是作茧自缚，用昨天成功的经验来指导今天的工作，这也就是为什么世界500强的寿命越来越短的原因，因为时代发展太快了。

　　今天我们踏在河北的大地上，用战国时期非常有名的一个案例来诠释，就是赵国中山国，浊国是当时的大国，中山国是小国，但中山国经常侵扰赵国，赵国不胜其烦，后来赵国进行了改革，彻底灭亡了中山国，几年的时间。

　　赵国的变革是“胡服骑射”，用少数民族的服装和战法来提高自己的战斗力，这就是有的的专家认为的，改革这个词就是来自于赵武灵王的变中原衣服为胡服，所谓胡服就是皮革的服装，所谓改衣为革，就是改革。

　　这里面最重要的就是观念，赵武灵王推进变革的时候，阻力非常大，后来支持他变革的有一个大臣叫“肥义”，他有两句非常著名的话，在《史记》的《赵世家》里里记的很清楚，就是“愚者闇成事，智者睹未形”，意思就是愚蠢的人，这件事明摆着可以办，你不办，这就是胡服骑射很有战斗力，因为它是少数民族的，我不学，而智者（聪明的人）事还没办成，但方向抓准了，就没问题，就一定会强大起来。

　　我今天要讲的思维，用西蒙·斯涅克的黄金圈理论，就是三个同心圈，中心就是为什么？永远从为什么开始，因为什么就是方向，对我们每个人、每个企业都有这个问题，你为什么要这么做，因为有一个正确的方向，有了这个为什么之后，然后是怎么做（路径），把这个方向落实后，最后是目标，目标做到之后，再到一个新的为什么，永远不停的无止境循环。

　　第一，品牌、财务和模式。品牌很重要、财务很重要，这两个你都做到了世界领先，这个模式就是世界领先了，我们就是看品牌的黄金圈理论，先从为什么开始，为什么要创生态品牌，因为产品不值钱了，今后没有完美的产品，只有讲完美迭代的场景。

　　比如汽车，你可以说奔驰很完美，但奔驰变成了网器、变成了架在四个轮子上的电脑，和网络联起来能完美吗？永远不能完美，只能去追求完美。所以，产品会被场景替代，行业会被生态覆盖。

　　我们每个家庭如果变成智慧家庭，哪个产品能满足你，哪个行业能满足你？没有，因为很多行业、很多产品为你这一个家庭服务，所以你不要再说产品了，产品已经过时了。

　　这是美国学者“罗伯特戈登”在《美国增长的起落》书里，用大量的数据最后得出一个结论，即全要素平均劳动增长率，第三次工业革命只有第二次工业革命的1/3，听起来很可破，因为第二次工业革命有很多新发明的产品，如汽车、飞机、电子产品、医疗产品、高速公路等，但第三次工业革命没有，只有电商卖东西，还是那些东西。

　　不是说不能发明产品，不要用产品思路，而是要把产品变成网络。所以，产品一定要变成网器，电器要变成网器，而且要互联。

　　所以，我们给用户提供一个体验，就是“烤鸭”，因为烤鸭你在家做不了，外卖送不了，我就把烤鸭顶级师傅请进来做半成品，如果外卖给你送半成品，就可以了，所以我又把所有的电冰箱、以及厨电都连在一起，你送了之后，有专门的程序烤出来和[全聚德](https://finance.sina.com.cn/realstock/company/sz002186/nc.shtml)(10.500, -0.22, -2.05%)一样的烤鸭，很短的时间增长非常快，现在已经是每个月2万只了，就是全聚德一个单店一年的销量，当然现在还在增长。

　　所以，你一定要变成一个生态，这就是一个生态。当然现在它还有剁椒鱼头、烤乳鸽，所有八大菜系里面，凡是在家做不了，外卖送不了的，都可以做。过去没有这个产品，但是我把产品变成网企，我就可以解决这个问题。

　　你怎么做？创生态品牌。我个人就有非常大的体会，创生态品牌就是一句话，只要找对路，有不怕路远。你要耐得住寂寞，耐得住诱惑。这个表就是我们创国际品牌，当时就跟国外的高端品牌做定牌，但是我们决定一个定牌都不做，我们就要打自己的品牌。当时美国的一个经销商找到我，到青岛来找我，我了解了所有中国的冰箱，你的质量是最好的。如果你要我经销，不要打你的牌子，打我的牌子，价格给你提高很多，销量我给你成倍的提。如果那样的话，我可以得到一时的利益，但是美国市场将永远看不到中国的海尔品牌。

　　所以，我们从1989年开始，基本上批量出口，到2015年经过了26年，我们才达到了盈亏平衡。为什么？因为国际上有一个定律，如果你在你本国之外创国际品牌，在别的国家创国际品牌，那么必须要经过8年的赔付期，赔8年钱。那我在这个国家做了赔了8年，赚了钱，又到了那个国家赔8年。所以，算下来，我赔了26年还不算多。从2015年盈亏之后，再到2020年，5年的时间我达到了利润率4%，4%是什么概念呢？定牌就可以达到这个利润，但是这也是定牌最高的利润。但是不同的是我达到这个利润之后，我可以再上5、6、7，但是做定牌的，你不可以再上了。所以，我做这个做到今天，我经过了31年的努力。

　　那同样底下这个图，就是另外有一个媒体计算的，海尔一开始毛利率远远低于其他的厂家，到现在我已经超过他们了。上面这个海尔的品牌现在又变成一个生态的品牌，所以都是讲的不是产品的收入，而是生态的收入。

　　现在品牌分三类：

　　第一，产品品类，像奔驰、耐克、宝马、阿迪达斯，就是它的质量溢价。

　　第二，平台品牌，像消费互联网。比如说淘宝、亚马逊，它们是靠增量溢价。但是现在物联网时代，必须是生态品牌，因为你要靠体验溢价。而传统的品牌，不管是平台还是产品，它没有用户，它只有顾客。因为它的交易完成了就完成了，它不会再给用户进行交互。而经济学家指出来，二十一世纪企业的竞争力只有一个，看谁的终身用户多，你没有终身用户就倒台，你光卖产品，不可能有终身用户。

　　第三，目标是什么。做生态品牌的目标就是从跟跑者到领跑者，过去我们跟着人家跑，现在我要领着头到前面。

　　我跟大家简单汇报一下这三个品牌。

　　第一，卡萨地。

　　它是我们的高端品牌，为了在国际上大家都能够认同，卡萨地来自于意大利文，它就是两个词家和艺术，合起来就是家的艺术。也就是说我做高端品牌不是聚焦在产品，而是我把产品做成一种艺术。如果变成一种艺术，就可以很快变成场景品牌和生态品牌。

　　我们把场景品牌变成山疫苗，它是什么？经过了计算机上百万次的迭代得出的一个图形，那么这个图形的意思就是一个因子，可以把一个微小的变化最后演化成一个巨大的成果，这就是我们通常所说的蝴蝶效应。南美洲亚玛逊雨林的蝴蝶扇了几下翅膀，两周后在德克萨斯州产生了一场飓风。我们想用这个来比喻什么呢？我发现了一个很小的用户需求，最后把它扇成一个全体用户都需要的一个需求。

　　比方说我们搞的智慧家庭当中的一个，我们在上海把阳台变成洗衣阳台、休闲阳台、娱乐阳台、喝茶阳台等等的，把阳台的下水道改成污水管道，所以现在一下子在全国爆发。那我原来卖一个产品多少钱？几千块钱就计算高的了。现在我卖场景，平均场景的客单价就每个人买的平均下来21万。

　　第二，生态品牌，我们把它叫做卡奥斯。

　　卡奥斯就是古希腊的混沌之神、原始之神。也就是说没有卡奥斯之前，没有神都不存在。我们大家都熟悉的宙斯，他是卡奥斯之后的第三代神，也就是没有卡奥斯这些都不存在。所以，卡奥斯会诞生很多你想象不到的东西。

　　我可以把很多生态合起来，产生很多你想象不到的东西。那今天由于时间关系，就不说了，我们现在已经合了15个行业。

　　第三，成果。

　　现在我们被国际的品牌组织评为全世界100个著名品牌，但是我们是连续两年唯一被评为生态品牌。现在很多国际大企业都想成为生态品牌，但是很遗憾，两年了，还没有评出来，只有我们自己。今后一定会有，但是我们也是第一个。这就是我说的，我们中国的企业应该有决心、有能力、有信心，从跟跑者变成领跑者。

　　上面第一个说的品牌，第二个是财务的环境圈里面。第一个就是为什么，财务为什么要颠覆传统财务，就是股东第一，这个指导思想在互联网时代已经走入困境了。股东第一出来什么的？是获得诺贝尔奖的密尔顿在1970年在纽约提出来的，企业的目标就是赚钱，并且向股东提供回报，他提来股东第一，这个理念统治了全世界的企业50年。

　　右边是杜邦模型，杜邦模型是指导企业具体来实现股东第一的。这个模型不展开讲，简单说。你看股东收益率就是股东第一，就是为股东服务。员工、用户没有，但是在互联网时代，就是要的用户。

　　怎么做？都知道这个财务模型不行，要突破，股东第一要改变、颠覆，但是怎么做，没有办法。美国商议圆桌会议很厉害，这是美国200个最顶级的企业联合起来，他们发表的一个宣言，这个宣言是2019年，股东第一过时了，现在需要利益相关者第一。怎么做呢？不知道。虽然放弃了股东第一，但是仍然是以企业为中心，重拳落在哪儿呢？不知道。所以，著名的管理思想家马丁说现在需要不是以企业为第一，不是以股东为第一，以用户为第一。

　　最后就是财务创新的目标，我们在世界上第一个提出来了财务传统三张表之外的第四张表，供应宗旨表。这就是我们最左边，我们提出的供应宗旨表。传统的三张表是什么？资产负债表、现金流量表、损益表，所有企业都有。所以，美国管理科技协会的CEO说无论上了公司，还是科创企业，都应该提供第四张表。因为传统的三张表无法提供全面的经营状况，为什么传统的三张表没法提供呢？因为你提供的是以产品为中心，以企业为中心，而我这个表。

　　第一，用户资源。

　　过去传统的企业里面没有用户，只有产品、顾客。

　　第二，资源方。

　　过去的传统企业没有资源方，只有我的供应方。而供应方对于我来讲，我不管压价，谁的价低就要谁的，但是资源方是我和共创用户体验。

　　第三，生态平台价值总量。

　　什么意思？我这个平台是要创造生态收入的，比方我刚才说的烤鸭、阳台，产品收入是生态收入，收入和成本都是指定生态的。

　　第四，边际收益。

　　经济学有一个定义，企业一定是边际收益递减。所有企业都是一样的，你现在做这个产品一台能赚10块，你再做了之后，9块、8块、6块，肯定是单台利润下降，这就是边际收益递减。你怎么办呢？只有扩大生产、扩大量，利润总额上来，只有扩大不了的那天。比方我做烤鸭，我做阳台，不是电冰箱和洗衣机的收入，而是电冰箱、洗衣机变成一个载体，得到的是生态收入、生态收益，所以可以产生边际收益递增。

　　模式的黄金圈理论。

　　第一，为什么要颠覆传统模式。

　　我认为没有成功的企业，只有实在的企业。所有的企业，你所谓成功，你不要说你成功，你不能够说你成功。不管有意还是无意，踏准时代的接待，你不可能永远踏准时代的节拍，因为我们是人，不是神。

　　这就是我们自己做的，我们自己的改革，我们已经是16年了，我们是2005年提出来的。然后我们就开始第一步抓组织，把所有的中层部门去掉，所有的中层管理者12000人，两条路，要么创业，要么离开。做了之后，没有领导了，谁是领导？用户。然后把所有的8万人变成4000个小微，最好是10个以下，小微建成以后不就乱了嘛。所以，我到哈佛商学院去，哈佛商学院的常务副院长说，你这个挺好的，我有一个问题就想不清楚。你变成4000个小微，4000个小微就是4000个组织，很好，但是有一个永远解决不了的矛盾，就是自主性和统一性的合一。

　　自主性没问题，小微都有自主性。但是怎么样变得统一呢？本来这么多的智能部门就是有了矛盾变成统一，所以就变成了一个链群，什么链群呢？就是生态链上的小微群。在这个链上所有相关的小微，你们自己组成一块，组成一块之后共创共享，创造更多的价值你们分享，有了亏损，你们分担。如果亏损达到一定的时间，你们结算。所以变成了不会和你博弈，因为所有的企业都是下级和上级博弈，都想自己得到更多的好处，都是从部门之间变成同窗，互相之间都像敌人一样，但是如果变成一个利益共同体可以解决这个问题。

　　所以希望组织变成一个水母，水母是6亿多年，它比恐龙存在的时间还长。都说适者生存，但是它怎么会适者生存呢？它没有大脑，没有神经中枢，它就是一些触角，这些触手碰到猎物之后，一个触手碰到猎物不需要报告上级其他的触手在触动，只要碰到之后就自动把这个鱼围起来，触手上带有毒针，麻醉之后吃掉。

　　如果自组织变成水母似的组织，所有碰到用户的需求不需要请示谁，不需要向上请示，不需要同级协调，其他的人一拥而上，那这个问题不就解决了吗？所以录了一个7秒的视频，就是水母怎么吃到鱼。

　　（播放视频）

　　这个模式怎么变得全球都来学习呢？有一句话人单合一成为全球企业共享盛举的物联网时代的管理革命。这不是我们自己说的，这是美国全球最大的经济类的资讯平台彭博社说的。但是这个题目前面还有一句，前面一句就是从某种意义上说人单合一已经不是海尔的专属名词，它已经是全球企业共襄盛举的物联网时代的管理革命，人单合一是全世界都应该用的一种模式。

　　这里分三块来说。

　　第一，物联网时代的战略工具。

　　由于时间关系，不多讲了。我们人单合一有一个表，叫人单合一积分卡。现在全世界设立的人单合一研究院都来学习这张卡，这个纵轴其实就是合约，横轴就是生态品牌。现在又进了一步，我们叫三自，自涌现、自裂变、自净化。每个企业里面的阳台涌现出来了，又裂变，裂变很多场景，最后又再净化。

　　现在欧洲管理发展基金会，这个主席认为人单合一积分卡是物联网时代的战略管理工具。而且欧洲管理发展基金会设立了人单合一认证中心，我们过去就是要通过别人的认证，IS900怎么样，现在需要全世界的企业通过人单合一认证中心。

　　第二，人单合一研究的网络图。

　　现在你看我们在全球已经有8家人单合一研究中心，包括美国硅谷，因为这个比硅谷的模式可能更好。但是这8个研究中心，我们没有出一分钱，我们没有出一个人，是当地的学者和当地的企业家成立的。但是现在已经有74个国家，72000多家企业成为它的注册会员，当然还在继续发展。

　　第三，全球复制的人单合一的案例。

　　我们分两步：

　　步骤一，我们在国外购并的工厂进行复制，我们购并了美国GE，日本三阳，还有新西兰国宝级的企业，还有欧洲非常大的家电企业，意大利的。就是国际并购的失败率可能70%、80%，但是我们没有派一个人去，还是他们原来的人。不管你什么文化，但是都要接受人单合一，人单合一的核心就是人为价值最大化，就是人要有尊严。不管你美国的个人主义也好，日本的什么主义也好，都要接受，我们把它叫做沙拉文化。一个沙拉有各种各样不同的蔬菜，那就相当于各种各样不同的企业，但是沙拉酱是统一的，沙拉酱就是人单合一。

　　像美国GE自己在全世界讲说，我们经过一年多的时间才慢慢接受了人单合一。但是接受了，使得了我们在疫情期间，不管是收入还是利润两位数的增长，而且利润是30%的增长。

　　那么这是在海外。欧洲成立了一个GX，为了避免受美国的控制，邀请海尔进到欧洲云来，这是惟一一个欧盟外的企业，因为欧洲人真的不怎么会做个性化的需求。比方说他们原来引以为傲的德国两个工业4.0的样本都破产了，一个是大众的辉腾，一个是电动车易购。为什么？因为它真的不知道怎么去满足需求，它可以把一件事做的非常精细，也就是说擅长线性思维，但是个性化需求是非线性思维，所以邀请海尔进去。所以，9个用户个性化需求的中心都在欧盟，全世界第10个就设在中国，由海尔来承办。

　　最后，人单合一萌生目标，成为全球引领的标杆。

　　这个人我还是比较熟悉，詹姆斯莫尔，他是商业生态理论之父，他在1993年就提出了商业生态理论这个概念，但是今天海尔是做得最好的。所以，他说海尔是组织和生态系统创新的领导者。他在一本书里面写了，还很长。他说主要原因就是别人做，是做技术层面，而海尔就是以用户为中心。所以，他的生态是以用户为中心建立的。

　　再看在标准上的引领，有些标准大家都很熟悉了，IEC、IEE、ISO，所以在模式标准上，由海尔作为主导引领的，有三个标准，将海尔定位主导引领的标准。在生态标准上有一个国际标准将我们定为生态标准，在智慧家庭标准上这个就多了，4个国际标准都把我们作为引领全球来制定这方面标准的。

　　最后的关键是成为全球引领的标杆，你看《英国时报》去年对海尔的评论，因为我们是2005年开始创立人单合一，到去年是15年。这15年来，人单合一不断的迭代，但人的价值第一从来没有改变。过去传统的模式不是人，它是产品。所以，就像康德所说的人生目的不是工具，所以过去的模式把人当作工具了。

　　马克思在青年选择职业考虑的时候，马克思说给人以尊严的，是在自己的领域内独立的进行创造。人单合一，人的价值最大化，就是让每个人都有尊严。所以，马克思说如果你要让他有尊严，你就给他独立创造的领域，而我们的人单合一将每个人都可以独立创造。

　　他又说工人要有自己的合作工厂，他认为有剩余价值，剩余价值被资本家剥夺去了，所以工人要联合起来要打败资本家。但是他说工人可以有自己的合作企业，甚至工人都可以做自己的资本家。那我们现在做的链群，很多人自己来投资，自己来建立，这是他们自己的企业，真的就是自己的资本家，自己来体现自己的价值。

　　但是重要的是你能不能放权，很多人到海尔去，可能一年几十万人，每个人都提了一个共同的问题，我们也可以实行人单合一，我说就是一条，你能不能放三权（决策权、用人权、薪酬权）。

　　那怎么行？我就靠这三权把他们控制住了，我说你怎么老想控制人家呢？你得给他们空间，让他们每个人都发展，现在每个人都很聪明，你为什么不让他们发展呢，这就是中国非常著名的心学大家王阳明说的。

　　他和弟子有段对话很有意思，他弟子问“上知下愚，如何不可移”，这是《论语》中孔子说的话“唯上知与下愚不移”，就是说上面的精英是有智慧的，下面的普通[老百姓](https://finance.sina.com.cn/realstock/company/sh603883/nc.shtml)(69.500, 3.10, 4.67%)是愚蠢的，这两个位子是不能改变的，王阳明的回答非常好，不是不可移，只是不肯移。

　　企业里也是一样，你以为我管理人员都很聪明，工人都很傻，什么也不是，我不用招他们，不是的，你放开，其实有些工人都很好，像我们现在弄的学联网，医联网，我们不是搞医疗，现在上市之后，批医制甚至到了100倍，他们就是普通的人，原来什么都不是，每个人就像苏格拉底所说每个人身上都有一个太阳，问题是你怎样让它发光，现在我们都把它盖起来了，不让它发光怎么可以呢。

　　最后，雅典德尔菲神庙，2018年11月，我专门从希腊雅典驱车2个多小时赶到这个神庙，非常有名，这个神庙已经废墟了，有很多神预、真言，我最想去看的是这句话“认识你自己”。

　　这其实是一个千年命题，我们有的时候做不好，就是因为我们没有认清我们是谁，我是谁，我从哪里来，到哪里去，这三个是永远的命题。

　　当年苏格拉底的朋友到德尔菲神庙去求阿波罗神预，其实是那些神级人员代表阿波罗，神预下来之后说，现在世界上最聪明的人，最有智慧的人就是苏格拉底。他的朋友高度苏格拉底，苏格拉底为了验证是不是这样，他问了当时很多希腊著名智者，发现他们真的有很多方面一窃不通，但他们不懂装懂。

　　所以，苏格拉底说神说的很对，我是最有智慧的，不是我什么都懂，我和他们最大的不同是，他们不懂装懂，我不懂，我可以知道我这些都不知道，我要去努力学习，所以我自知自己无知。

　　其实在时代发展的过程中，我们都用在自知自己无知，黑格尔在《小逻辑》中有句非常著名的话“熟知并非真知”，我们每个人都有熟知，我们有成熟的经验，有成功的过去，但今天的真知需要我们去探索。

　　我们今天在这儿共同探索，成为世界物联网的引领者，谢谢