

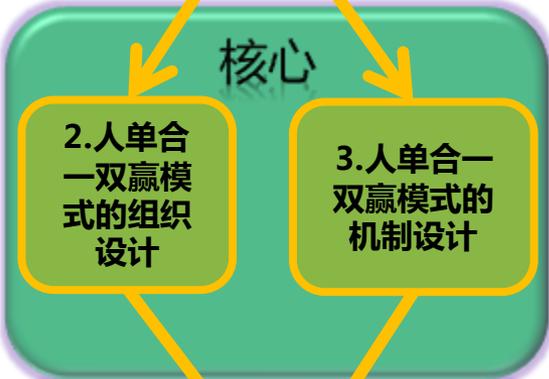
# 人单合一双赢模式

2010.09

互联网时代对企业管理模式转变的要求

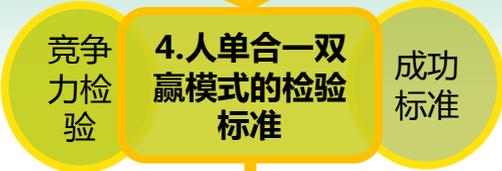
1. 海尔人单合一双赢模式的涵义

模式创新是企业持续发展的必然选择



2. 人单合一双赢模式的组织设计

3. 人单合一双赢模式的机制设计



竞争力检验

4. 人单合一双赢模式的检验标准

成功标准

5. 人单合一双赢模式的发展方向

对内推进自组织，  
对外建立强黏度

发扬创业和创新的  
“两创”精神

互联网时代对企业管理模式转变的要求

1. 人单合一双赢模式的涵义

模式创新是企业持续发展的必然选择

1. 模式的目标：创造用户价值

2. 适应战略的企业组织调整：从正三角到倒三角组织体系调整

3. 落地承接载体：自主经营体及经营体三要素

端到端

同一目标

倒逼体系

外部不可复制

内部可有效复制

自创新

自驱动

自运转

2. 人单合一双赢模式的组织设计

3. 人单合一双赢模式的机制设计

1. 通过经营人来创新商业模式：经营人的10步流程

2. 经营人的人本主义三张表：损益表、日清表、人单酬表

3. 其他机制：参与约束、激励相容理论和抢大目标机制案例

竞争力检验

4. 人单合一双赢模式的检验标准

成功标准

能不能创造客户需求

能不能做出强用户黏度

有没有可持续性

5. 人单合一双赢模式的发展方向

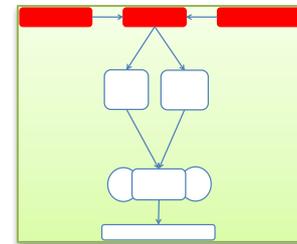
对内推进自组织，对外建立强黏度

发扬创业和创新的“两创”精神

# 一、创新商业模式的背景--为什么要做人单合一双赢模式

## 1.1 互联网时代对企业管理模式转变的要求

### 1.2 模式创新是企业持续发展的必然选择



为了实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，并通过提供产品和服务使系统持续达成赢利目标的整体解决方案。

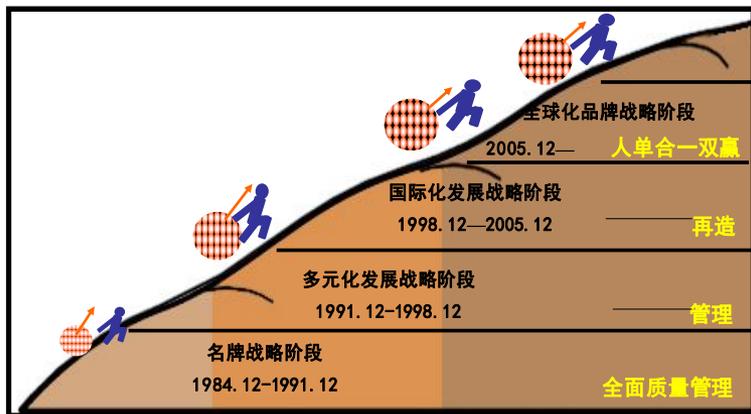
## 商业模式的定义



- “整合”、“高效率”、“系统”是基础或先决条件
- “核心竞争力”是手段
- “客户价值最大化”是主观目的
- “持续赢利”是客观结果



### 1.3 人单合一双赢模式的涵义



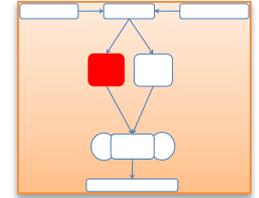
- “人”就是坚持创新的海尔员工；
- “单”不是简单狭义上的市场定单，而是市场目标，而且是第一竞争力的目标；
- “合一”就是“以人为索引的单，以单为索引的人”；
- “双赢”是在为用户创造价值的前提下，员工和企业的价值都得以实现，企业发展的同时，个人也得到不断成长。

“把用户价值主张定位在以互联网时代营销碎片化的基础上。要满足消费者个性化的需求。互联网时代创造顾客的商业模式就是创造顾客价值的‘人单合一双赢’模式。”

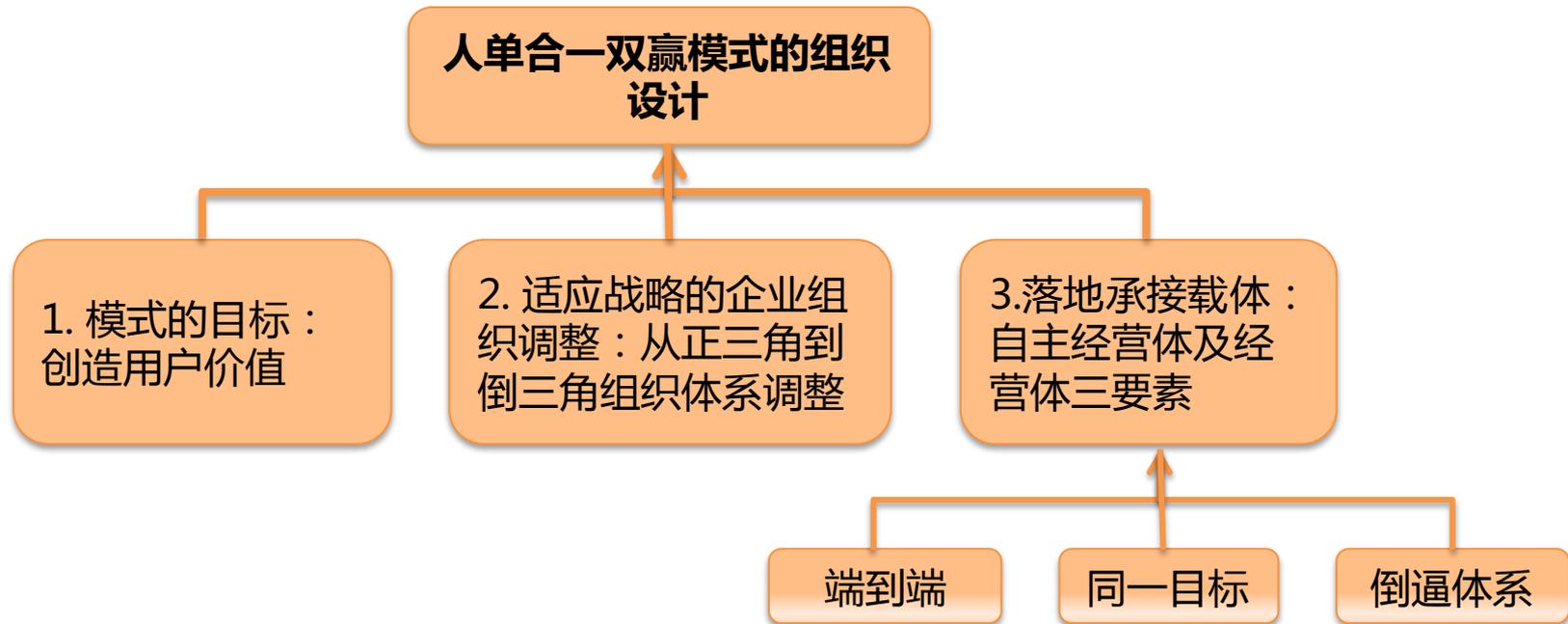


篆刻：人单合一 必保双赢

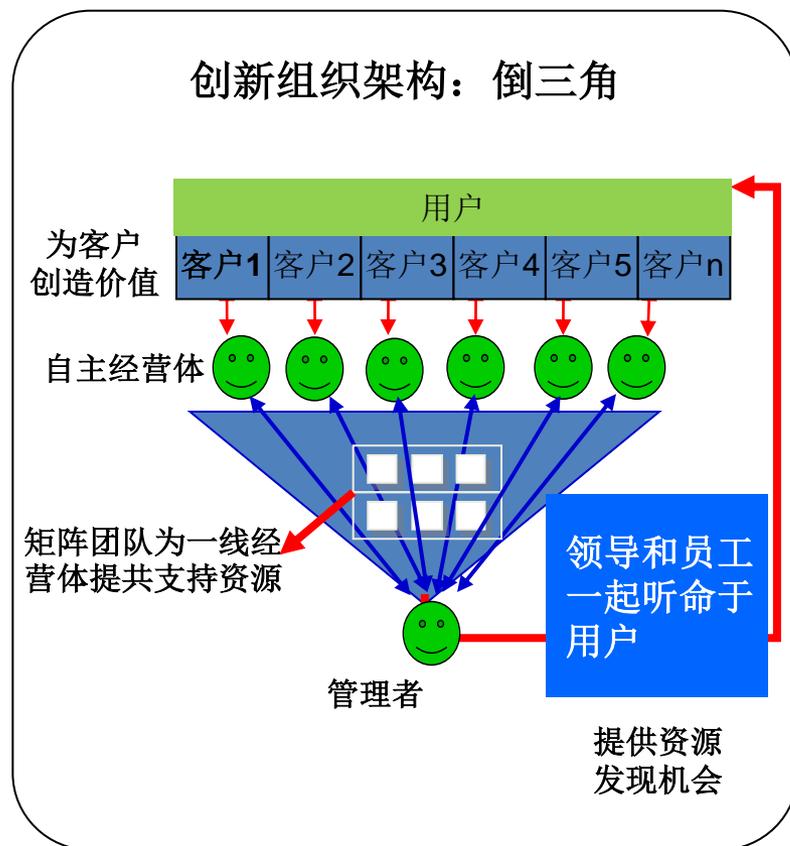
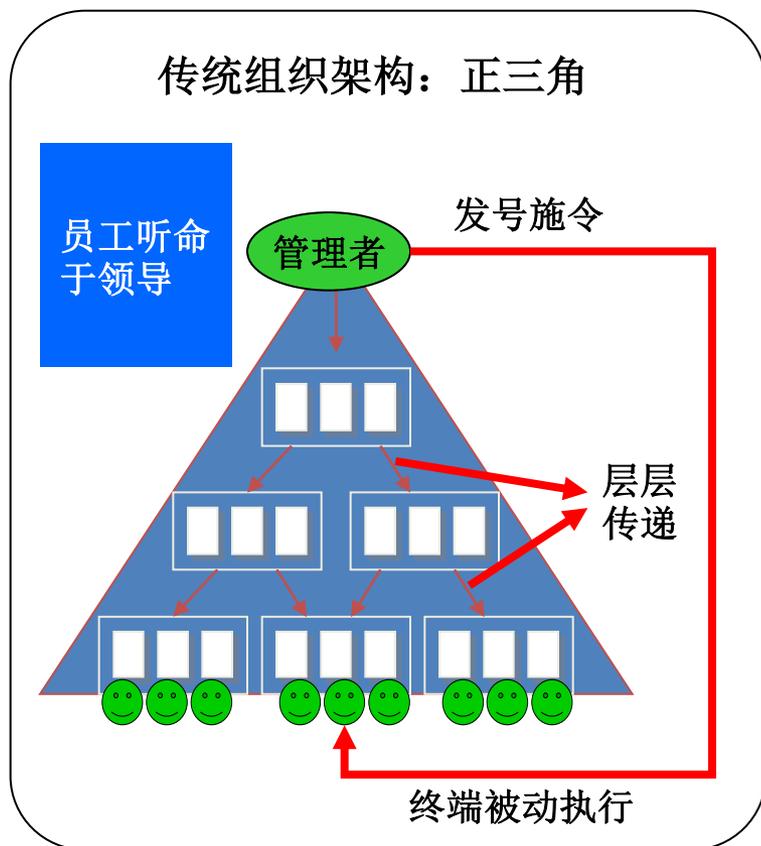
两个转型在内部叫做“三转”，就是“转变”、“转型”、“转化”。外部宏观环境正在经历从传统经济到互联网时代的“转变”；因此企业必须要“转型”，从制造业向服务业转型；企业员工必须要“转化”，从原来听管理者的指令，转化到为用户服务、创造用户价值。



## 2.1 人单合一双赢模式的组织设计



2.2 人单合一双赢模式有两个颠覆性的变化：企业的组织结构从“正三角”变为“倒三角”；企业的核算体系从“资本主义”变为“人本主义”。



从“正三角”到“倒三角”——人单合一双赢模式颠覆了传统的组织结构。组织结构的颠覆可以发挥员工（自主经营体、自组织）与客户的直接对接功能，由自主经营体、自组织去直接决策创造和满足用户需求，实现了决策的快速与准确，彻底改变了决策流程链条太长、反应迟缓，员工被动的缺陷。

## 2.3 人单合一双赢模式有两个颠覆性的变化：企业的组织结构从“正三角”变为“倒三角”；企业的核算体系从“资本主义”变为“人本主义”。



海尔冰箱郝美霞农村自主经营体

冰箱农村市场自主经营体的负责人叫郝美霞，她和企划、研发、物流等平台的13个人共同构成自主经营体，团队战斗力极强。在“家电下乡”中，一线员工捕捉到了一个市场需求：政策有限价，而农民需要一些高端冰箱。矛盾如何解决？团队倒逼全流程资源，在极短时间内打造出低价位、高性能的三门变温冰箱，倍受欢迎。去年，冰箱在整个农村市场实现了40%的高增长。

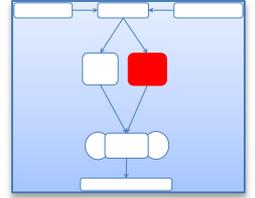
作为人单合一的载体，要求每个“自主经营体”必须具备三个要素：端到端、同一目标、倒逼机制。

从“资本主义”到“人本主义”——人单合一双赢模式颠覆了传统核算体系。

★传统的企业核算体系是事后算账，见数不见人，见果不见因。以自主经营体为主体的核算体系，把传统企业的财务报表转化为每个自主经营体的“三张表”，损益表、日清表、人单酬表。

★传统的财务报表是以资本为中心，追求股东至上；自主经营体的三张表是以员工为中心，即以人单合一的机制激发员工的创新力，让员工创造用户价值，创造市场资源，达到用户、企业、员工的双赢，并得以实现员工的高效率、高增值、高薪酬。

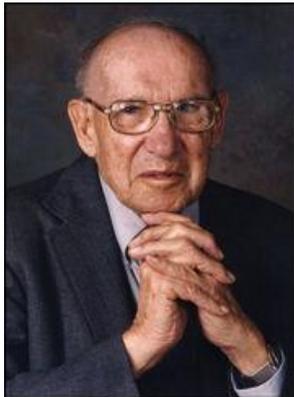
## 人单合一双赢模式的机制设计



1. 通过经营人来创新商业模式：  
经营人的10步流程

2. 经营人的人本主义三张表：损益表、日清表、人单酬表

3. 其他机制：参与约束、激励相容理论和抢大目标机制案例



“你要雇佣一个人的手，就要雇佣他整个人”。

对自组织的有序运行不是靠传统模式下的上级的监督和监控，而是靠让员工充分发挥自身创造力的机制。美国明尼苏达大学经济学名誉教授里奥尼德·哈维茨创立的机制设计理论中，提出的“参与约束”和“激励相容”理论，正体现了海尔这个机制设计的最主要特征。

## 3.2 人单合一双赢模式的机制设计

➤机制设计创新保障人单合一双赢模式的落地。

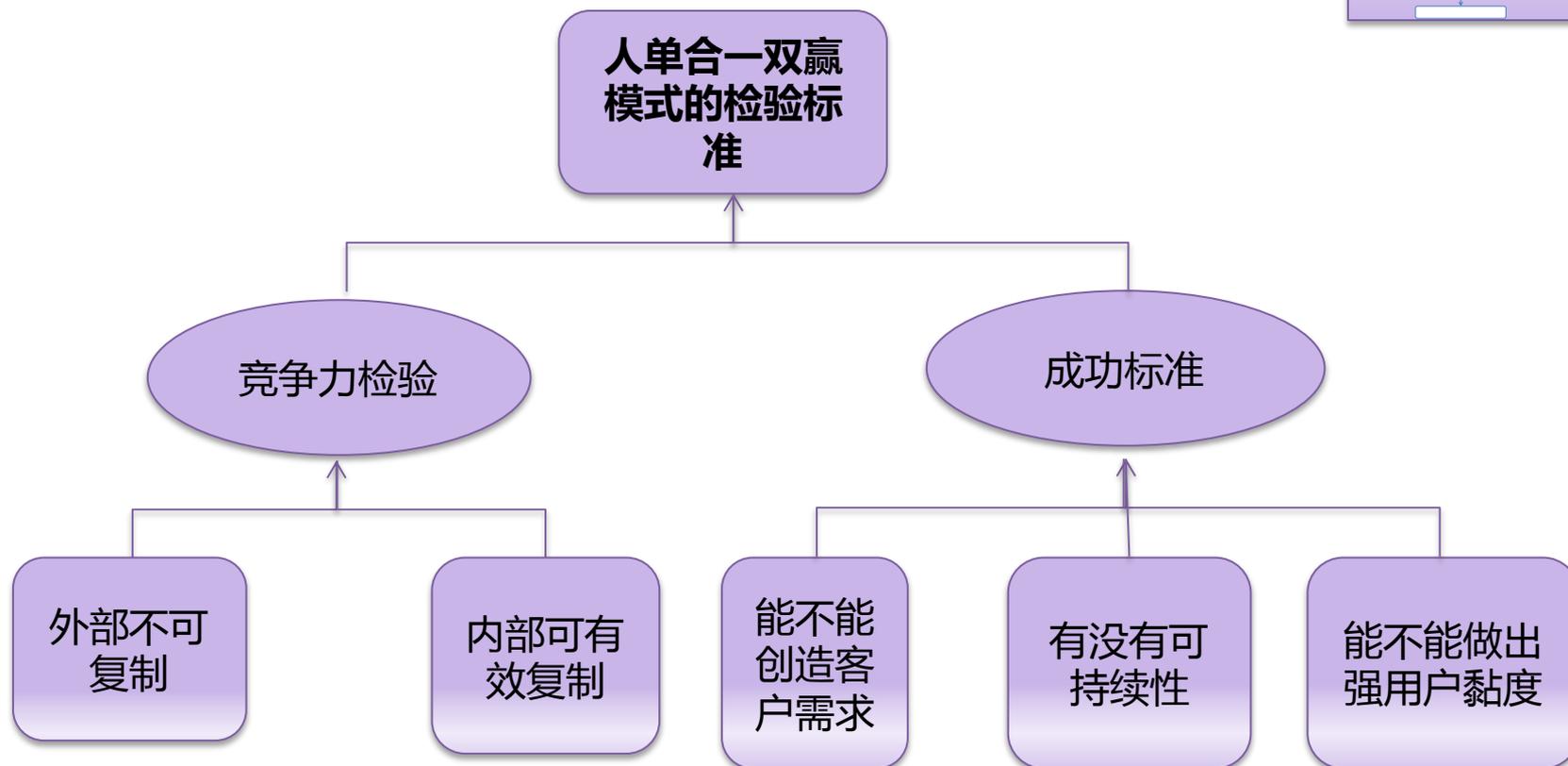
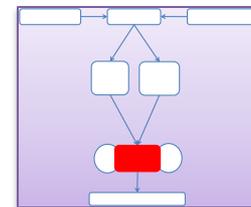
★目标是抢来的，薪酬标准是预先设定好的  
在人单合一双赢战略框架下进行机制设计创新，分市场到团队，每个自主经营体对应一个细分市场，事先全面预算和市场洞察，设定**A、B、C**不同等级的竞争力目标，每一个等级的目标对应不同的薪酬等级，激励自主经营体团队主动抢**A**类目标。

★“缴足企业利润，挣够市场费用，超利分成”  
“人单合一”的双赢是一个激励相容的制度。因为每个人都想追求个人利益的最大化，但是先要实现企业利益最大化，员工就一定会实现个人利益的最大化。在人单合一的机制下，员工只要缴足企业利润，挣够市场费用，实现自负盈亏，即可获得超利分成。



漫画：加入自主经营体创造客户价值，才能实现自身价值。

## 4.1 人单合一双赢模式的检验标准



虚实网融合的竞争力案例



- 即需即供零库存;
- 模块化竞争力;

## 4.2 “虚网形成用户黏度，实网送达用户满意”——海尔以人单合一双赢模式创出虚实网融合的竞争力。



漫画：通过互联网迅速地满足用户需求

虚网了解用户需求

零距离下的虚实网结合，“虚网”就是互联网。在网上不是促销而是相互沟通，通过网络社区形成用户黏度。如空调把所有方案放在互联网上，用户只要输入居住房子的面积、朝向、装修风格、颜色，就可以得到满意的解决方案。

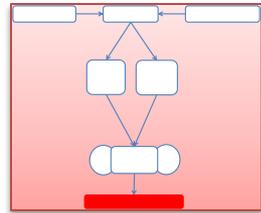
虚实网  
融合

“实网”指营销网、物流网、服务网。在中国主要城市建立了**1000**多家社区店，**5000**多家县级专卖店，**24000**多家乡镇网点，**10万**多个村级联络站；在中国**2500**多个县建立了物流配送站；有**17000**多家售后服务网点。这一网络支撑着在中国市场实现了“销售到村、送货到门、服务到户”，而且实现了“即需即供”，第一时间满足用户第一需求。

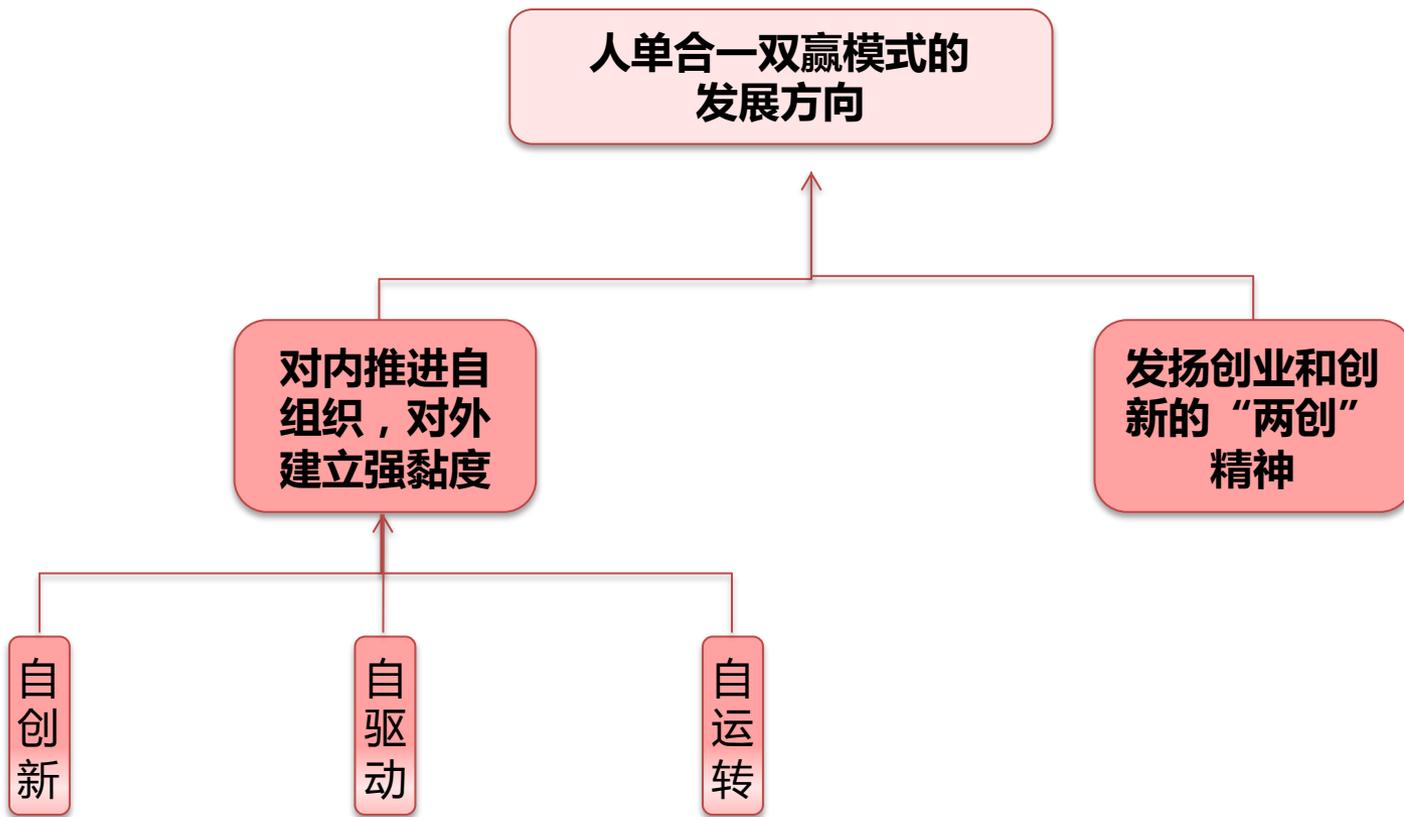
实网送达用户满意



在山东省临沂市，物流车将产品送到农户家门口。



## 4.4.5 人单合一双赢模式的发展方向



“犯其至难而图其至远”