

海尔：实现客户零距离的组织设计

丹尼斯·坎贝尔　Dennis Campbell

哈佛商学院工商管理学教授

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

为什么要与客户“零距离接触”？

Why “Zero Distance”?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

为什么要与客户“零距离接触”？

Why “Zero Distance”?

了解客户需求 ➡ 设计创新产品

与最终用户共同创新，持续反馈 ➡ 创新的“数据”

设计思维 ➡从最终用户开始

客户背景多元（来自城市、农村等）➡ 需要因地制宜

打造组织敏捷性

市场竞争激烈、变化迅速

大型跨国企业+小型**本土**企业都是竞争对手

需要频繁响应、加快行动、持续领先 ➡ 占据易于商品化的市场 ➡ 保持领先 ➡ 赢得市场份额

海尔作为服务型企业 ➡ 在各个使用场景中，满足用户需求

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

实施“零距离”举措

Implementing Zero Distance

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

实施“零距离”举措

Implementing Zero Distance

将组织划分为自主经营体（2000余个）	• 授权 ➡ 快速决策 ➡ 提高生产力 • 团队可以被接管 ➡ 绩效压力
极度充分授权	• 负责执行与创新
责任制	• 对损益负全责 • 通过谈判制定目标

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

实施“零距离”举措

Implementing Zero Distance

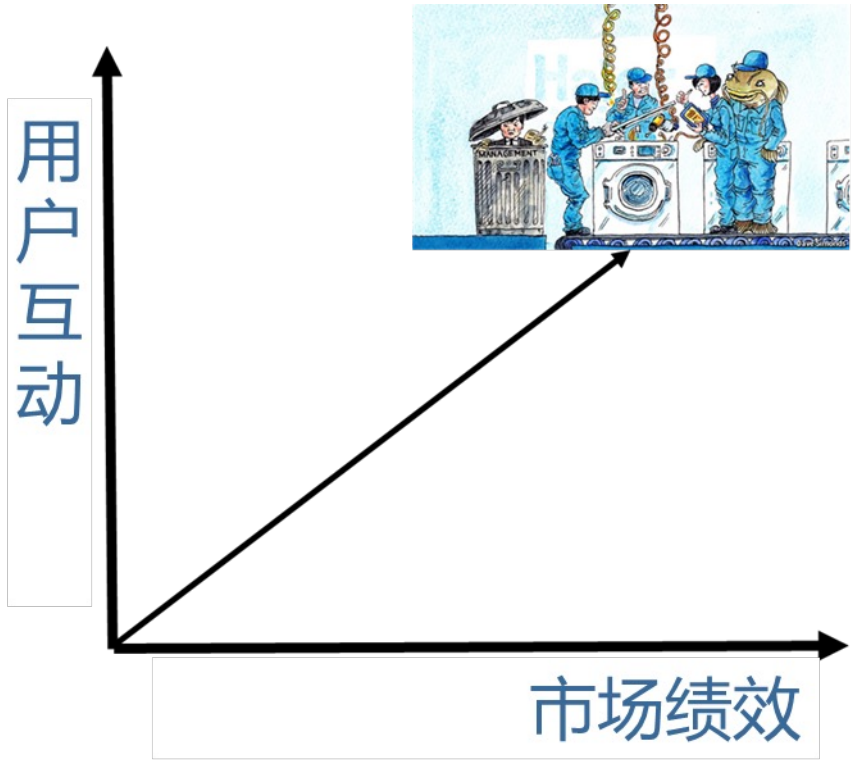
将组织划分为自主经营体（2000余个）	• 授权 ➡ 快速决策 ➡ 提高生产力 • 团队可以被接管 ➡ 绩效压力	• 协调与协作遇到困难 • 产生“疯狂竞争”的文化？
极度充分授权	• 负责执行与创新	• 每个人/团队都会考虑自己的利益 需要进行大量的内部谈判
责任制	• 对损益负全责 • 通过谈判制定目标	• 产生过大的短期压力？

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

自主经营体激励举措

ZZJYT Incentives

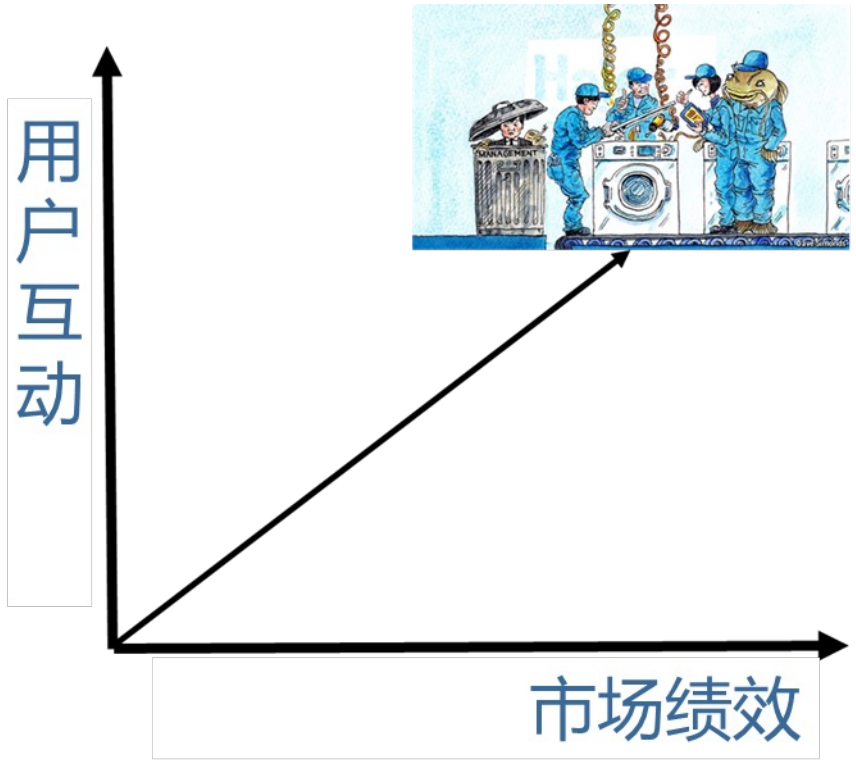


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

自主经营体激励举措

ZZJYT Incentives



- **为以下两项工作建立问责机制：**
  - 执行（市场绩效）
  - 创新（用户互动）
- **不断施加压力，要求达成绩效，迅速反应，提升竞争力**
- **促使员工以不同的方式开展业务 ➡向公司内部引入市场压力**
- **责任范围 > 控制范围**

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

案例(B)中的“利益共同体”结构是否为海尔的正确方向？

Is the COI structure in the (B) case the right direction for Haier?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

案例(B)中的“利益共同体”结构是否为海尔的正确方向？

Is the COI structure in the (B) case the right direction for Haier?

- **最初该体系在同一个团队内运作有效**
  => 在2000余个自主经营体中是否仍可持续？

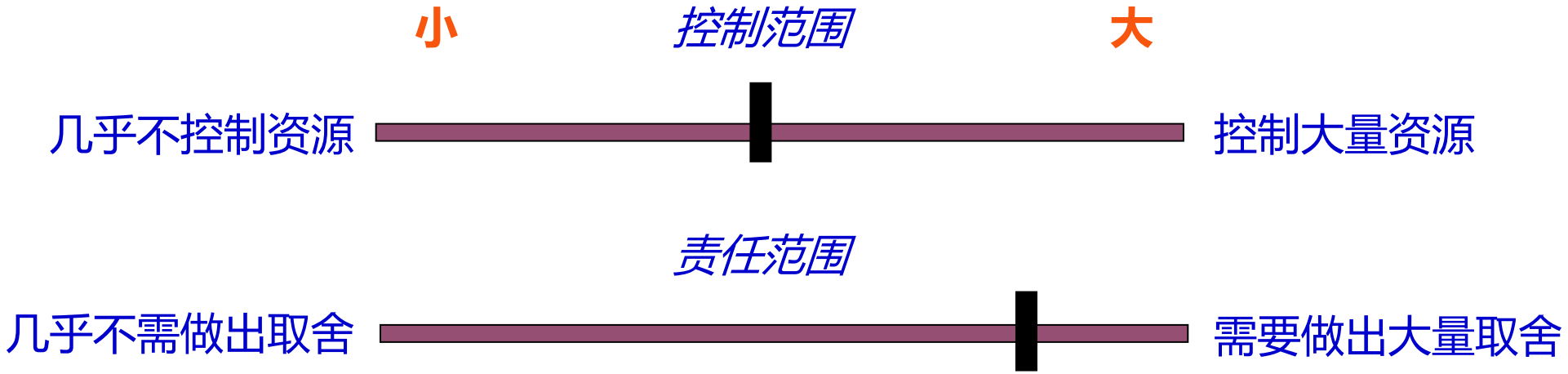
- **利益共同体 ➡ 数量更少、体量更大的团队**
  - 扩大“支持范围” ➡ 需要更多的协作和协调
  - 建立更加广泛的共同目标

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

创业者差距

The Entrepreneurial Gap



创业者：不管目前能控制多少资源，他们都会追求机会——无论是为自己追求还是为组织追求。

Stevenson and Jarillo

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

存在的问题
The Problem

小 *控制范围* 大

几乎不控制资源  控制大量资源

责任范围

几乎不需做出取舍  需要做出大量取舍

资源需求 > 资源供给

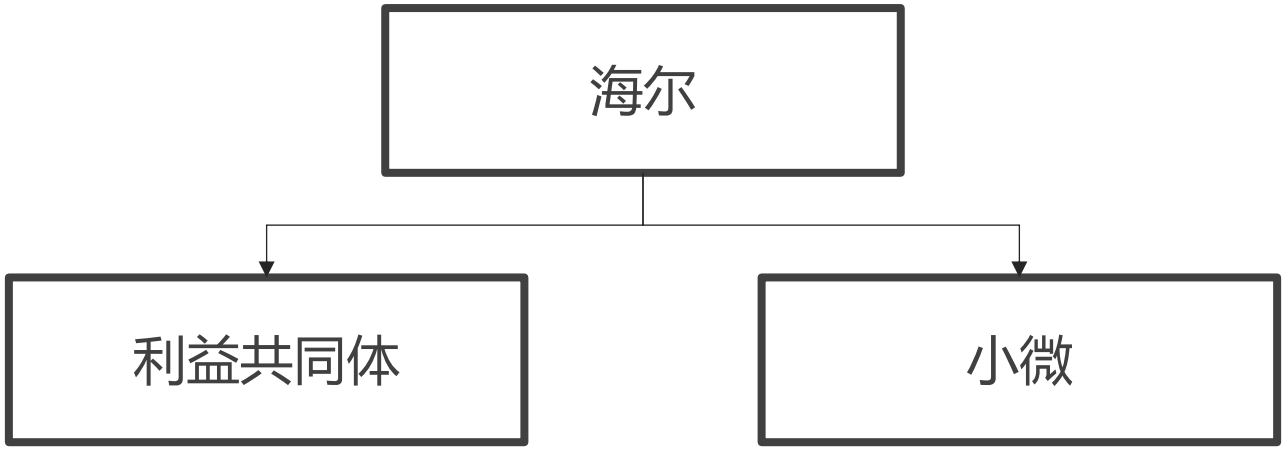
➔ *员工需要合作与支持*

➔ *需平衡员工的创业者精神与团队的共同目标*

Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

海尔的小微结构

Haier Xiaowei Structure

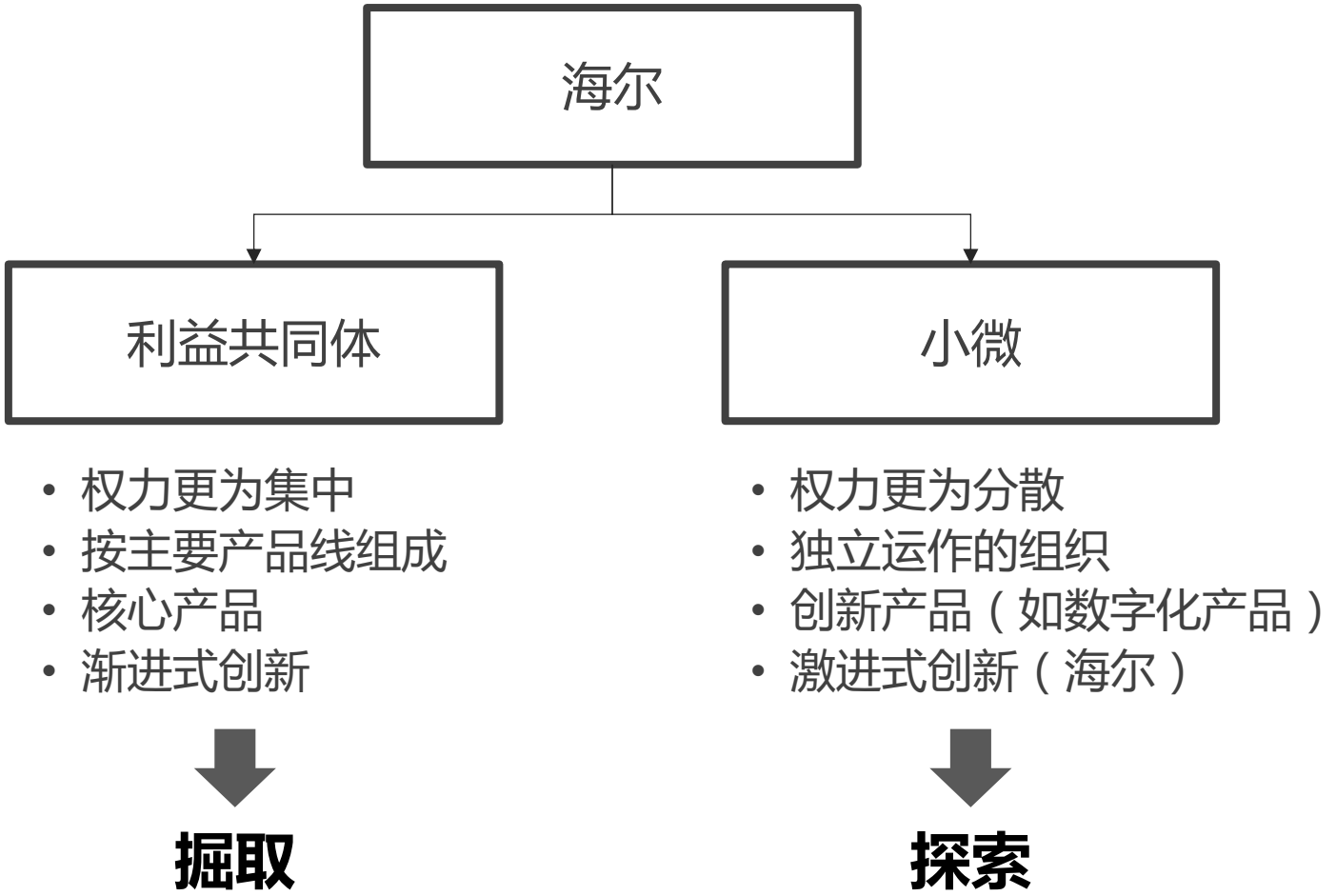


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

海尔的小微结构打造“组织二元性”

Haier Xiaowei Structure Creating “Organizational Ambidexterity”

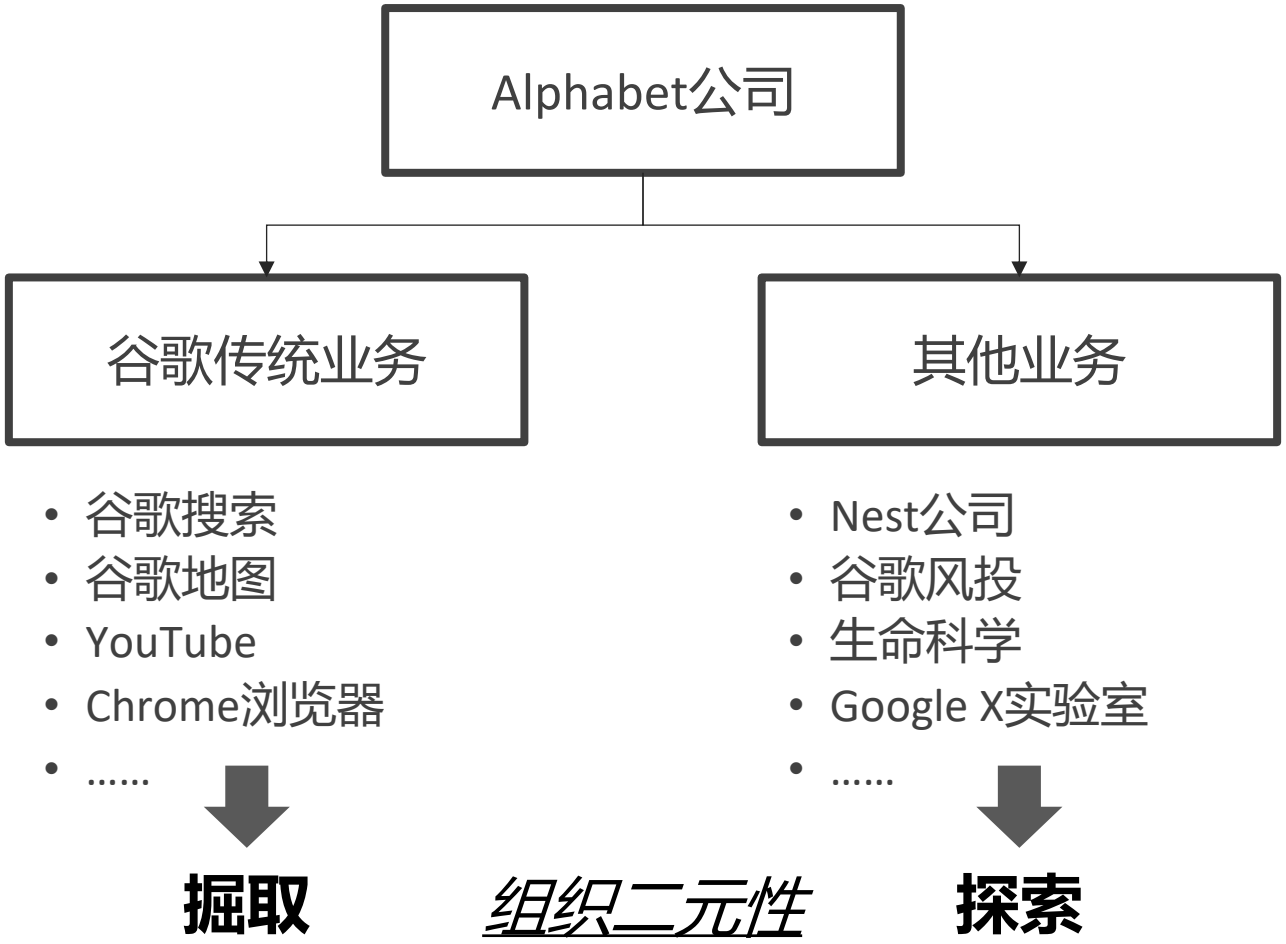


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

二元型组织

Ambidextrous Organizations



Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

组织二元性

Organizational Ambidexterity

二元性是指在成熟技术和市场中的竞争力（注重效率、控制和渐进式改善）；以及在新技术和市场中的竞争力（注重灵活、自主和实验）。

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

组织二元性

Organizational Ambidexterity

二元型组织的三种类型：

1. **循序型**：重新调整组织结构和体系，以适应变化中的环境条件

2. **情境型**：在一致性与适应性的需求相互冲突时，鼓励员工自主判断如何最佳地在这两者间分配时间

3. **结构型**：将追求探索和追求掘取的两类下属机构分离开

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

组织二元性

Organizational Ambidexterity

二元型组织的三种类型：

1. **循序型**：重新调整组织结构和体系，以适应变化中的环境条件

2. **情境型**：在一致性与适应性的需求相互冲突时，鼓励员工自主判断如何最佳地在这两者间分配时间

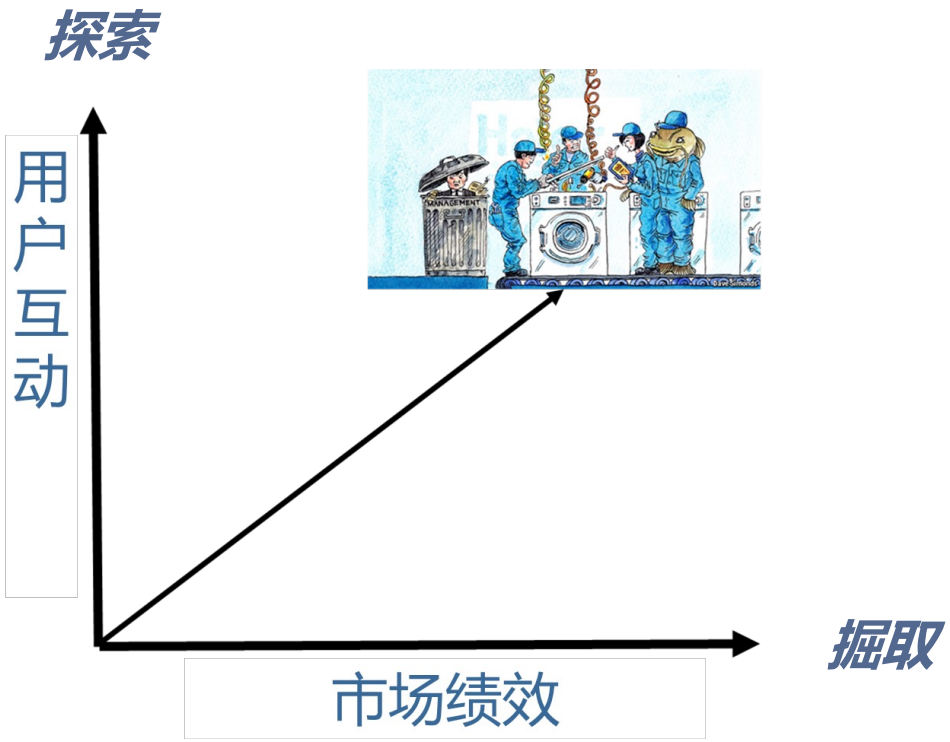
3. **结构型**：将追求探索和追求掘取的两类下属机构分离开

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

组织二元性

Organizational Ambidexterity



情境型二元型组织

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

哪种才是正确的方式？

What is the Right Approach?

情境型二元型组织

渐进式改进与市场拓展

Haier

结构型二元型组织

替代事件与颠覆

Google

Haier

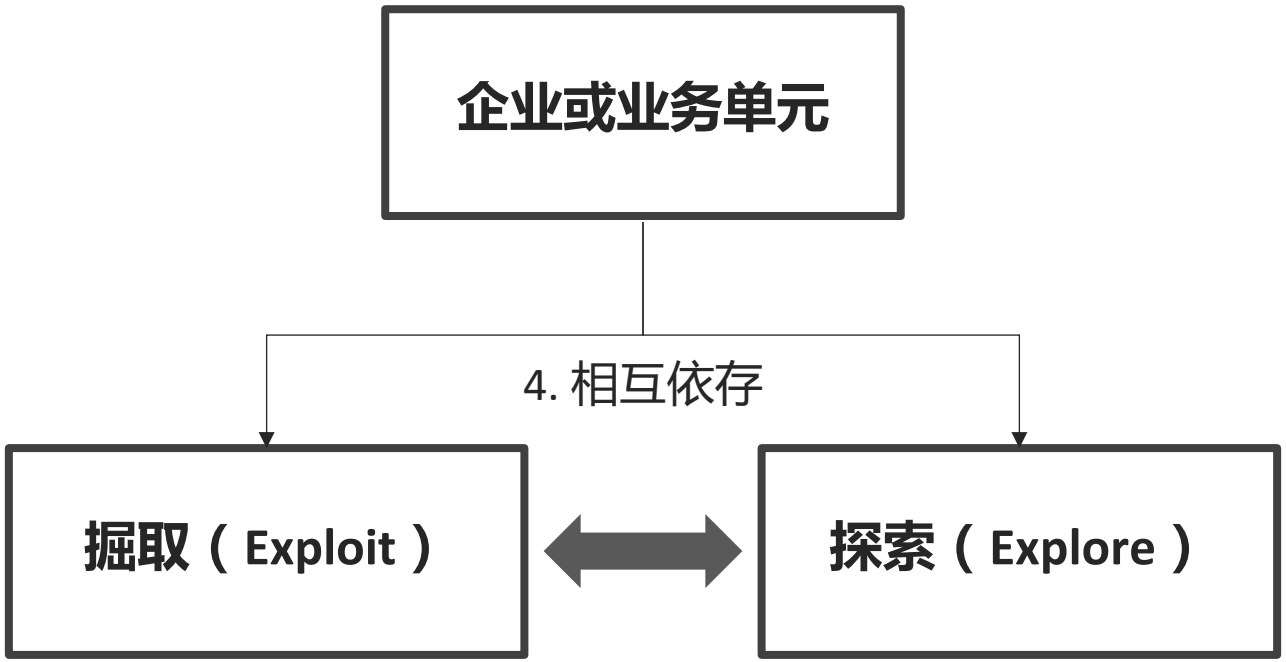
USA TODAY

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

如何把控二元型组织中的问题

Control Problems in Ambidextrous Organizations



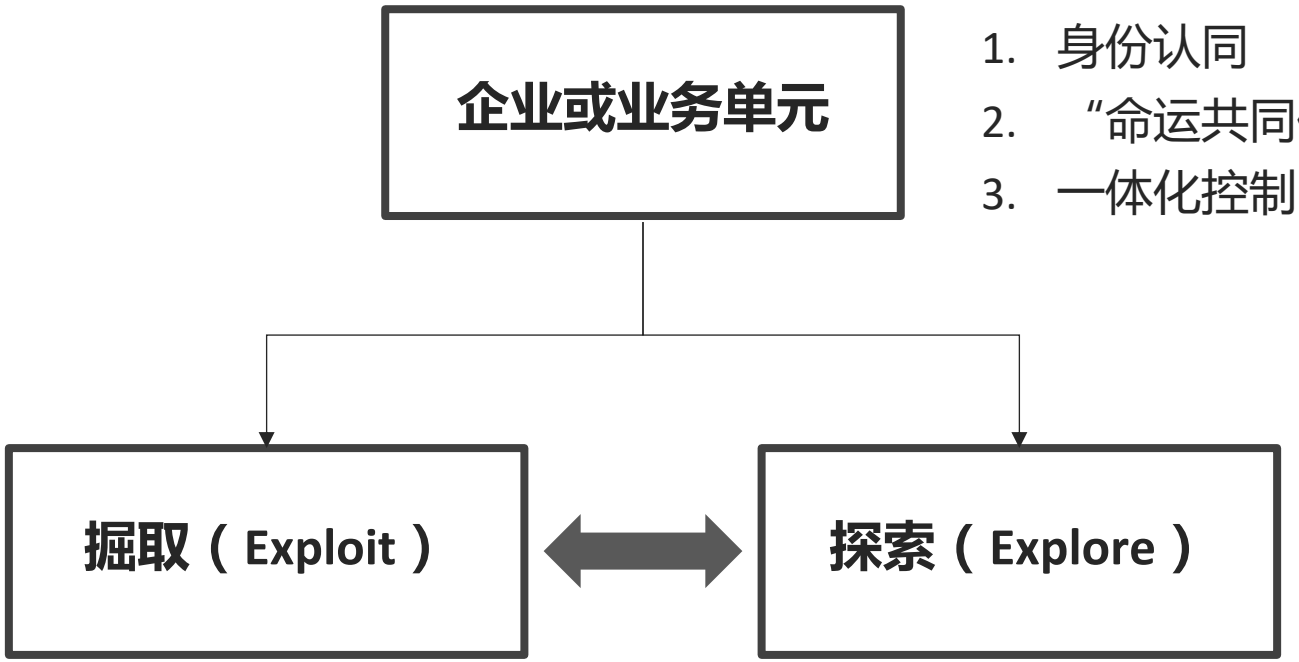
1. 更大的不确定性
2. 更长的时间范围
3. 能力不匹配

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

如何设计把控二元型组织

Designing Controls for Ambidexterity



1. 身份认同
2. “命运共同体”奖励制度
3. 一体化控制

1. 输入控制
2. 诊断系统
3. 选择和保留指导系统

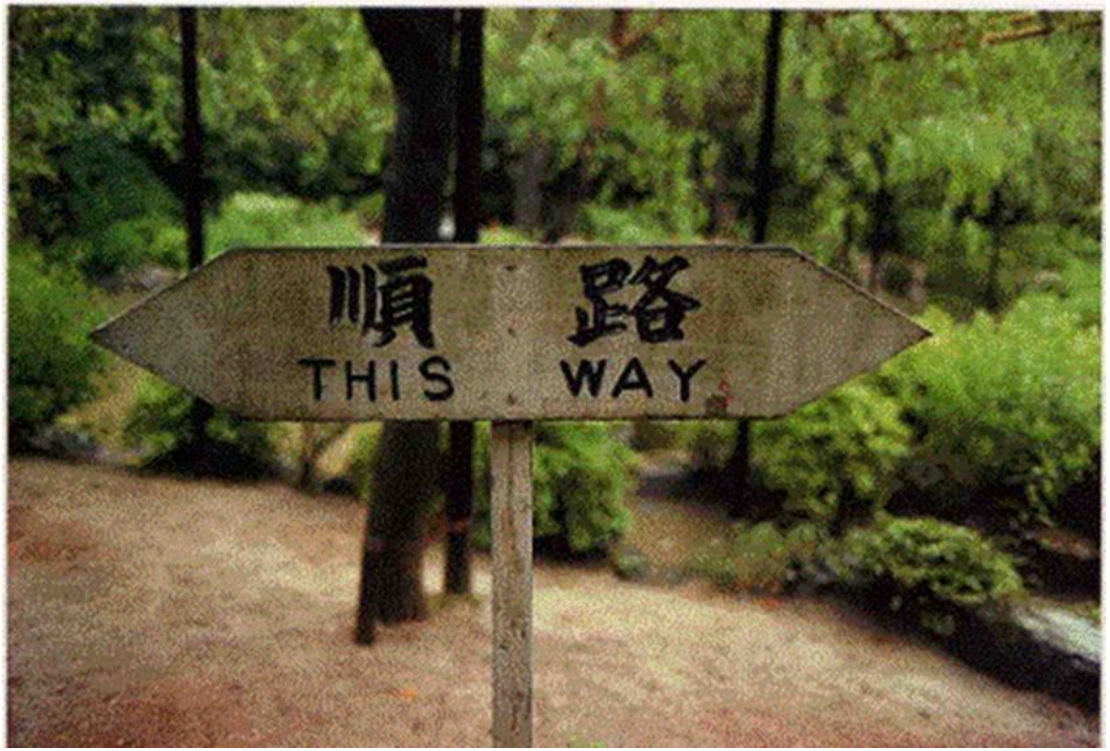
Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

领导二元型组织

Leading Ambidextrous Organizations

拥抱不一致



Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

不一样的文化

Inconsistent Cultures…

掘取利用旧方法：有效的传统想法	探索新方法：行之有效的奇怪想法
1. 雇用“快速学习者”（融入组织文化） 1½雇佣让你感觉舒服的人，你喜欢的人 2. 雇用您（可能）确实需要的人 3. 使用工作面试来筛选，尤其是招聘新员工 4. 鼓励人们关注并服从他们的老板和同事 5. 找一些快乐的人，确保他们不打架 6.奖励成功，惩罚失败和不作为 7. 决定做一些可能会成功的事情，然后说服自己和其他人相信成功是肯定的 8. 想一些合理的或实际的事情要做，并计划去做 9. 寻找并关注那些将对工作进行评估和认可的人 10. 向正在解决同一问题的其他人学习一切你能学到的东西 11. 记住并复制公司过去的成功	1. 雇用“慢学习者”（融入组织文化） 1½雇用让您感到不舒服的人，甚至是您不喜欢的人 2. 雇用您（可能）不需要的人 3. 使用工作面试来获得新想法，而不是筛选候选人 4. 鼓励人们无需过度关注上级和同级 5. 找到快乐的人，让他们去战斗 6. 奖励成功和失败，惩罚不作为 7. 决定做一些可能会失败的事情，然后说服自己和其他人相信成功是肯定的 8. 想想一些荒谬或不切实际的事情要做，然后计划去做 9. 避免：分散注意力和厌烦客户、评论家和任何只想谈论金钱的人 10. 不要试图从解决同一问题的人那里学到任何东西 11. 忘记过去，尤其是您公司的成功
总结: 效率表现在实施和使用经过验证的想法方面的有效性	**总结**: 创新的公司和团队是不一定强求高效率的工作场所（而且常常令人讨厌） From: Robert Sutton, *Weird Ideas That Work*, HBS Press, Boston 2002

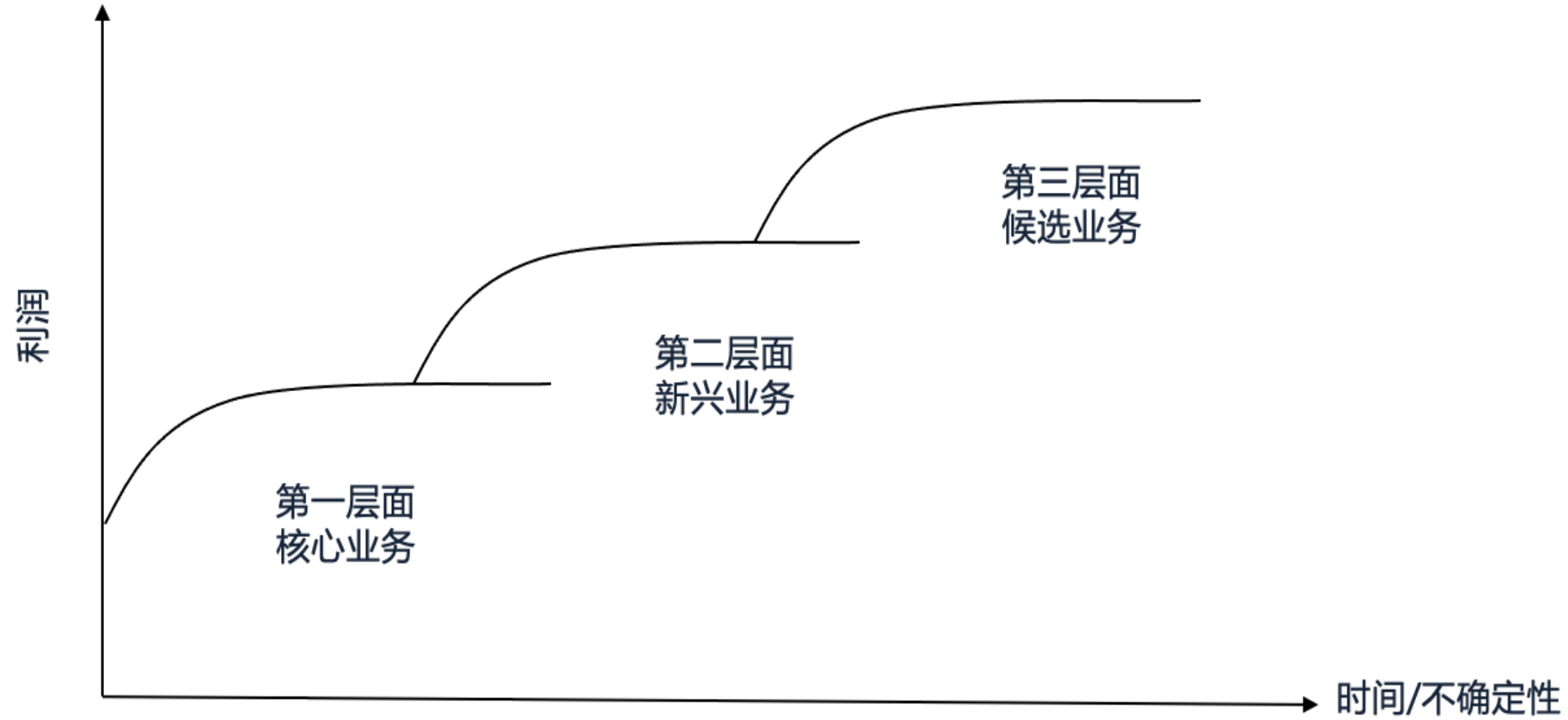
在探索与掘取中需要不同的投入把控…

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

不同的目标

Different Objectives…

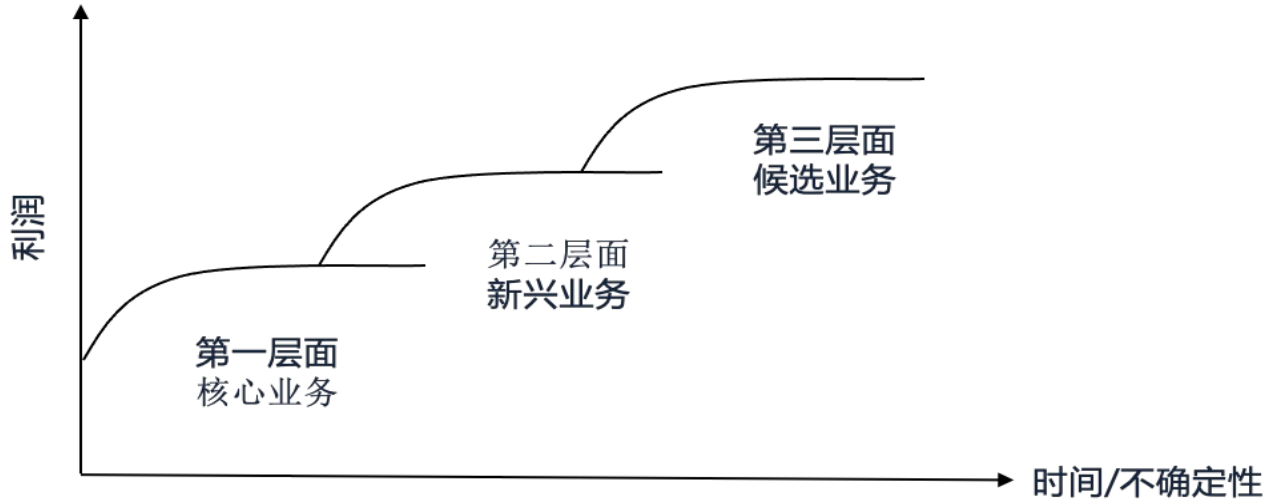


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

要求不同的衡量标准

Require Different Performance Metrics…



关注点	拓展并确保核心业务的盈利能力	用于扩展和建立新业务的资源	探索多种可能性，并敢于选择投资新兴的商业机会
产出	年度预算及经营计划	投资，商业增长计划	市场洞察的数据，项目的初步计划
主要的成功因素	成本、效率、客户亲密度、渐进式创新	获客，速度，执行力，灵活性	学习、适应、承担风险、商业模式创新
衡量标准	利润、利润率、成本、质量等…	市场份额、增长等……	里程碑

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

针对探索 vs. 掘取的不同衡量指标

Different Metrics for Explore vs. Exploit

	目标	衡量
财务	F1：实现稳定的盈利增长 F2：在选定的细分市场中以或高于市场速度增长 F3：管理财务和运营风险	• 经济附加值 • 资本回报率 • 收入和利润组合：按事业部、部门、主要客户
客户	C1：建立牢固的关系 C2：通过捆绑服务为客户创造价值 C3：解决复杂问题 C4：按客户要求按时交付	• 联盟、产能和能力投资的ROI预测与实际情况 • 目标客户的收入金额 vs. 计划 • 客户满意度调查
内部	I1：识别和捕捉新机会 ● 了解市场 ● 创造优质机会 ● 完成销售 I2：与客户价值链无缝集成 ● 管理技术能力的获取 ● 在项目管理和协调中超越 ● 建立全球联盟网络 I3：最大限度地提高运营效率 ● 优化供应链 ● 外包低利润的成熟产品 ● 尽可能地降低经营风险	• 过去3年内推出的产品的业务百分比 • 项目复杂性/盈利能力指数 • 准时交付 • 项目收入源的净现值 • 失去机会的估计净现值 • 成交率 • 在目标客户上花费的时间 • 涉及我们专业知识的项目数量 • 项目按时、按预算完成 • 供应商绩效指数 • 产能利用率
学习与成长	L1：培养人力资源技能和能力 L2：使用技术来利用信息和知识 L3：建立具有共同价值观的共享文化，包括诚信、主动、信任和公平	• 可外包的产品占比 • 库存天数 • 营运资金效率 • 返工成本 • 拥有核心技能的员工百分比 • 每名员工的培训时长 • 最佳实践数量 • 在IT部分投入的收入占比 • 员工满意度调查 • 有个人发展目标的员工占比，以及与平衡积分卡（BSC）绑定的薪酬结构

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

不确定性以及对如何选择/保留指导的必要性

Uncertainty and the Need for Selection/Retention Guidance



未能达到商定的目标 ➡

小微企业的接管或解散

“第三层面的候选业务”不会成长为“第二层面的新兴业务”，除非：

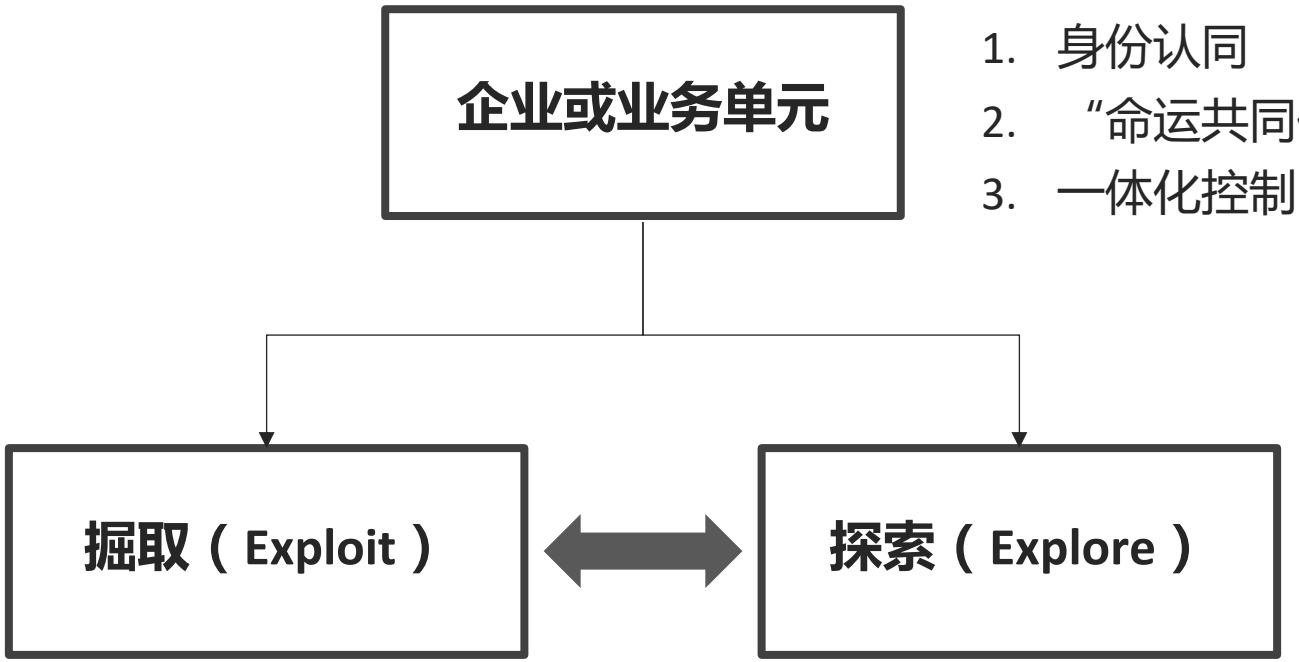
- 拥有一个强有力的领导团队
- 一个清晰而缜密的盈利策略
- 在进入市场初期取得成功
- 经过验证的客户价值主张

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

如何设计把控二元型组织

Designing Controls for Ambidexterity



1. 身份认同
2. “命运共同体”奖励制度
3. 一体化控制

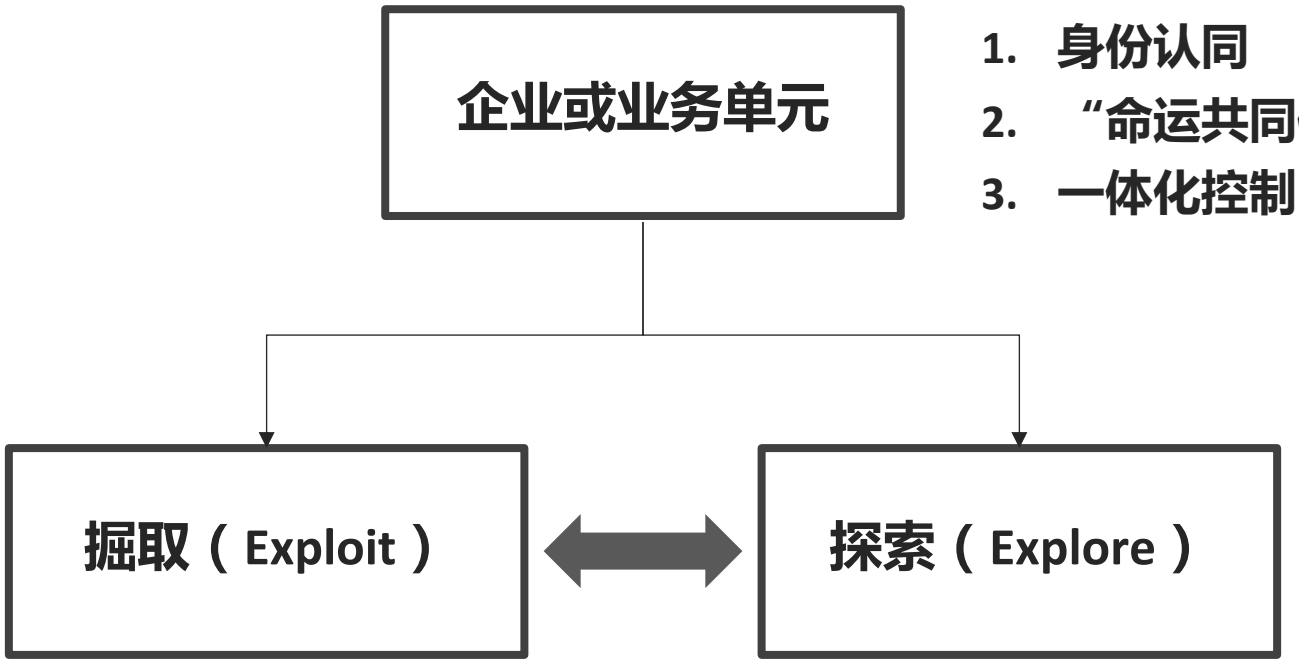
1. **输入控制**
2. **诊断系统**
3. **选择和保留指导系统**

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

如何设计把控二元型组织

Designing Controls for Ambidexterity



1. 身份认同
2. “命运共同体”奖励制度
3. 一体化控制

1. 输入控制
2. 诊断系统
3. 选择和保留指导系统

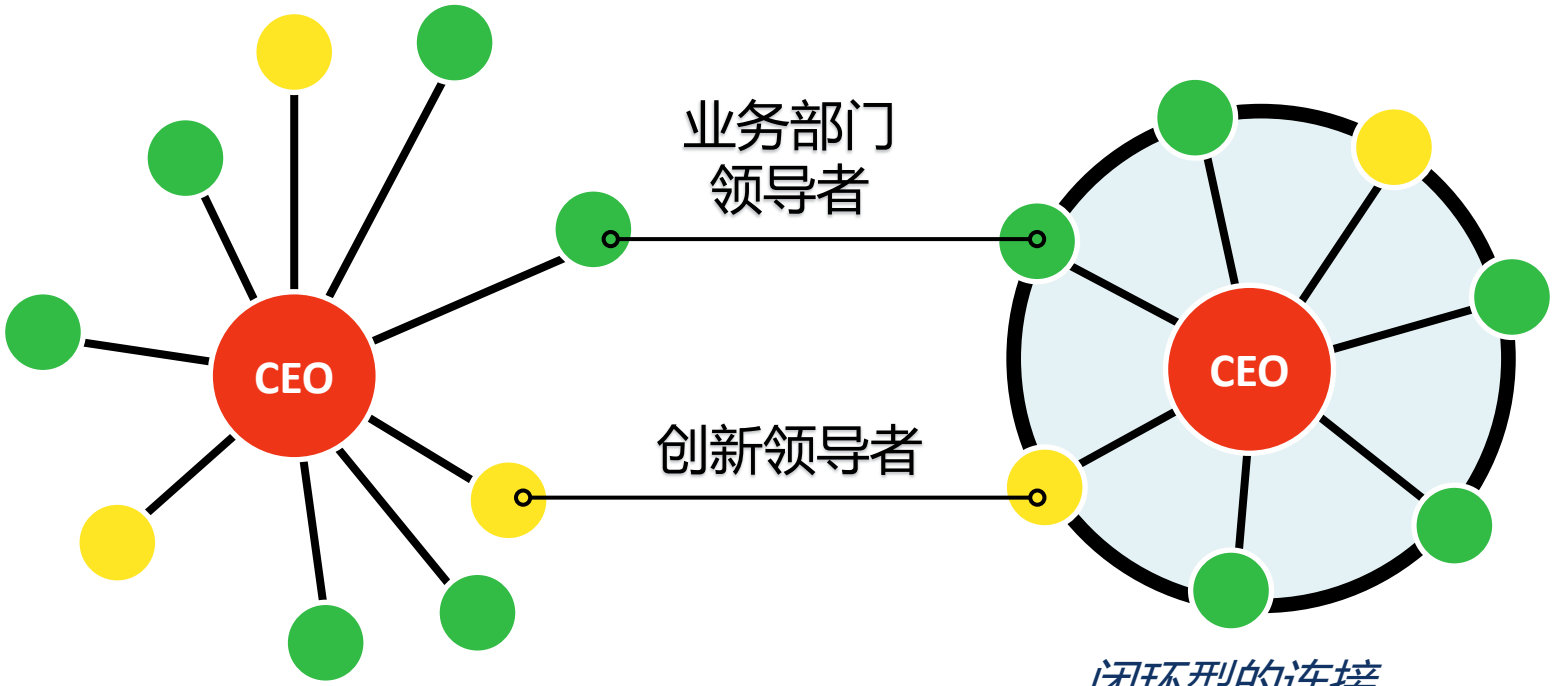
Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

领导二元型组织

Leading Ambidextrous Organizations

高层保持高度关注



枢纽与放射型的连接

闭环型的连接

1.身份认同
2.命运共同体奖励制度
3.一体化控制

Harvard Business Publishing Corporate Learning

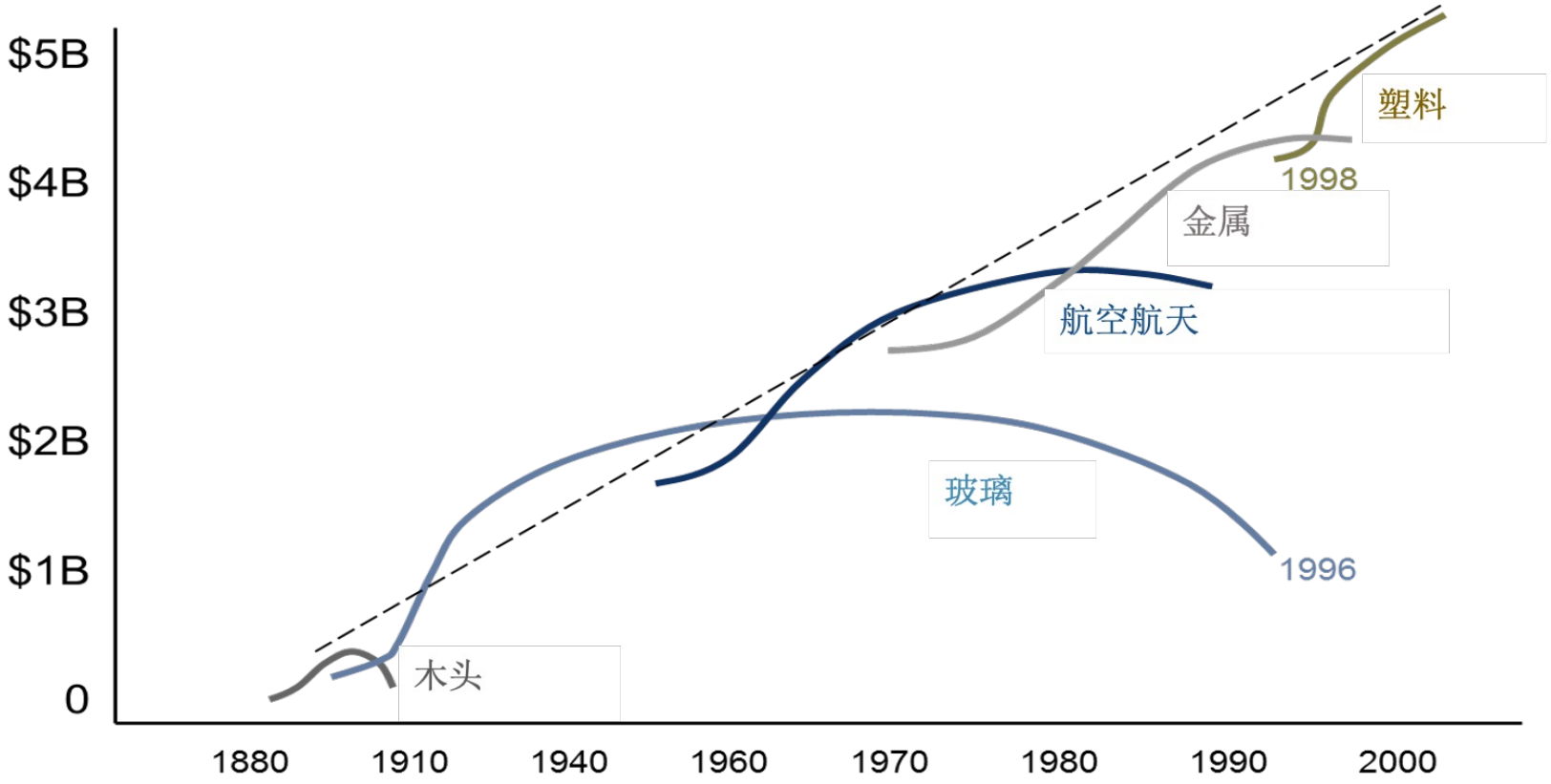
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

领导二元型组织

Leading Ambidextrous Organizations

发展涵盖面更广、更灵活的身份

Develop an Overarching Elastic Identity



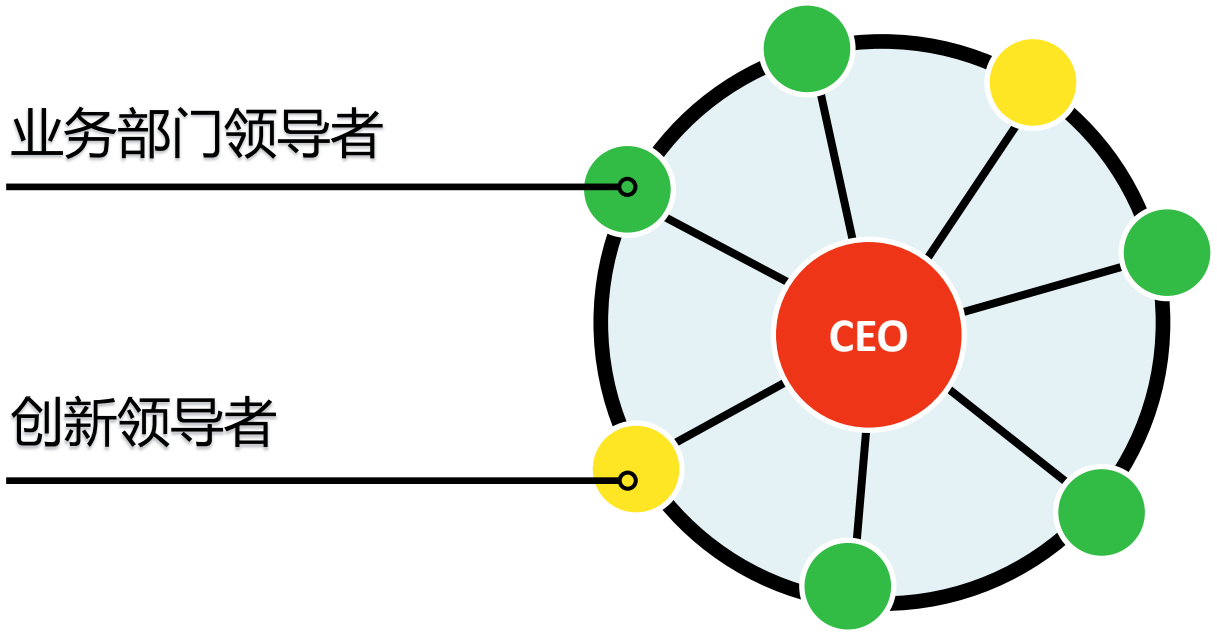
Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

领导二元型组织

Leading Ambidextrous Organizations

建立命运共同体奖励制度



共同目标

- **瑞典商业银行 ➡ 长期利润分享**
- **Seibel Systems公司 ➡ 客户满意度是每个人的目标**
- **GE 数字集团 ➡ 共享来自创新的收入**

只有拥有强大的认同感和组织文化时才有效

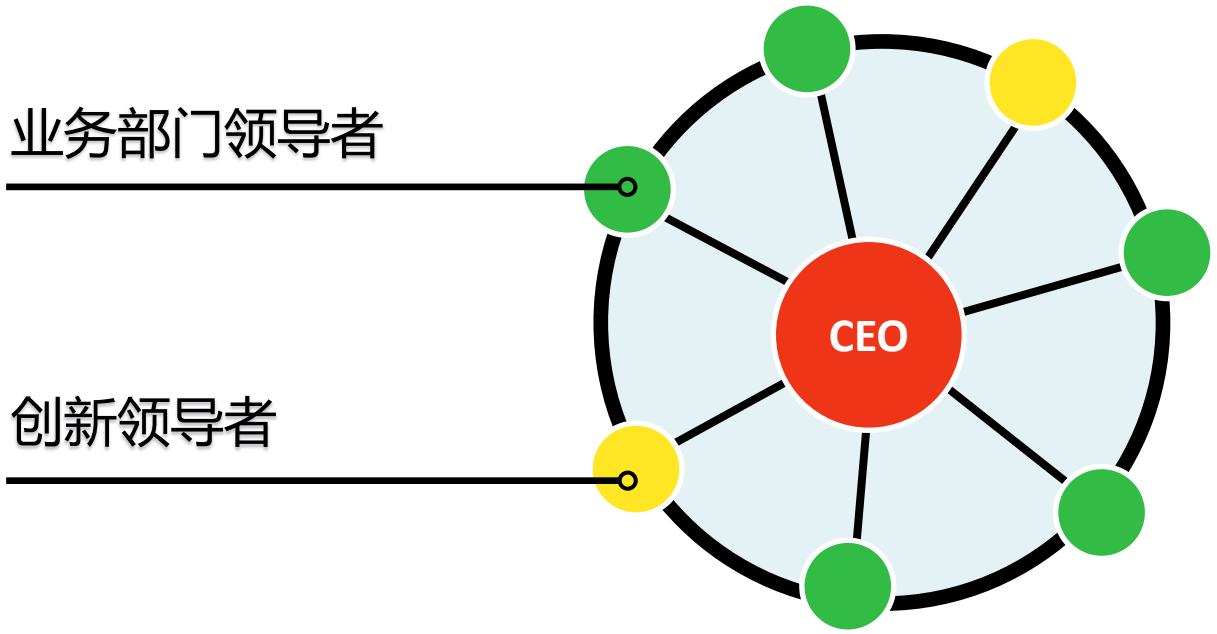
Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

领导二元型组织

Leading Ambidextrous Organizations

建立命运共同体奖励制度



直接挂钩制

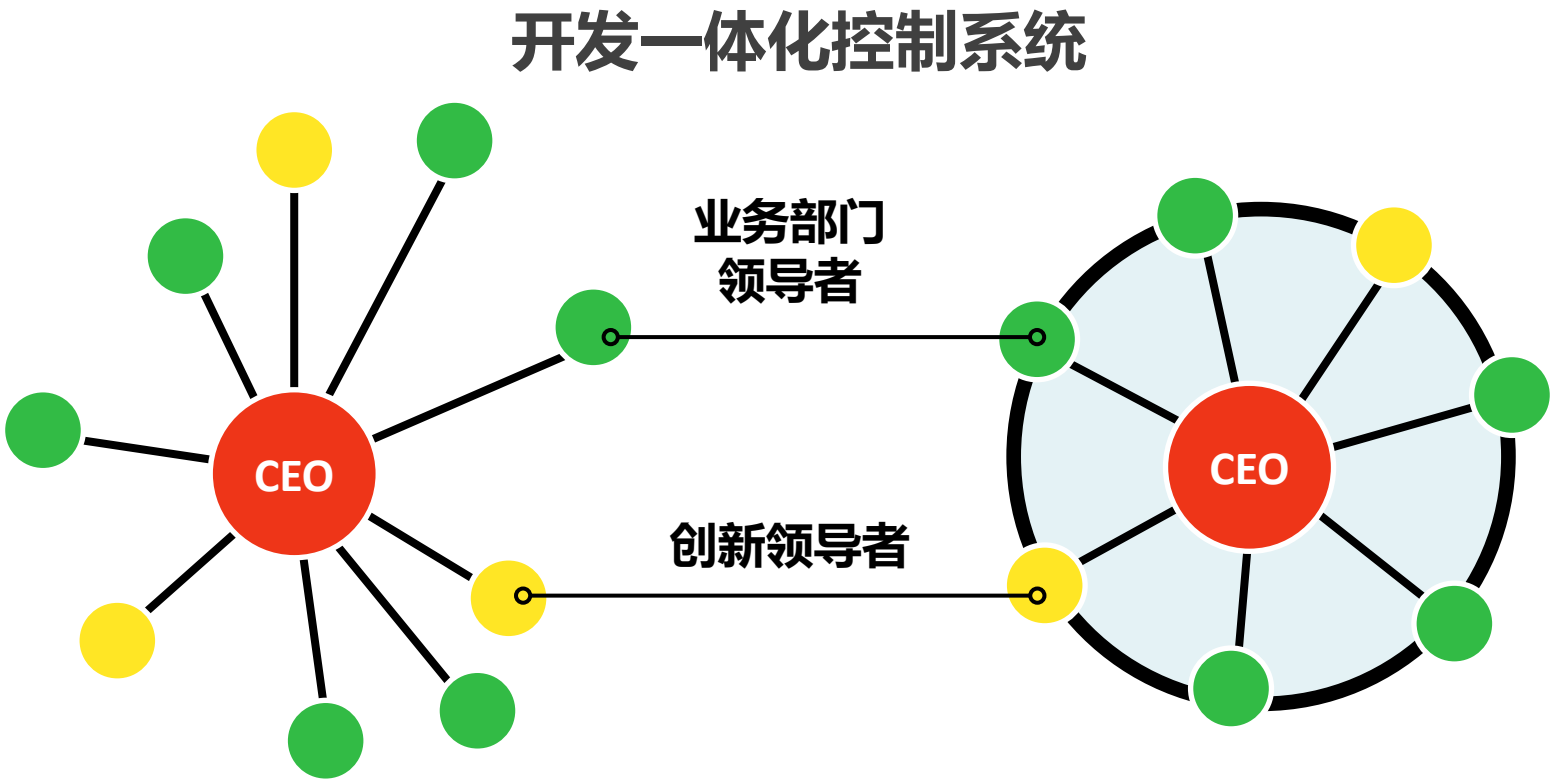
- 某大型油田服供应商
- ➡**探索部门25%的试点项目必须在掘取部门中推广**
- ➡**掘取部门10%的预算必须用于推广探索部门的新服务**

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

领导二元型组织

Leading Ambidextrous Organizations



枢纽与放射型的连接

闭环型的连接

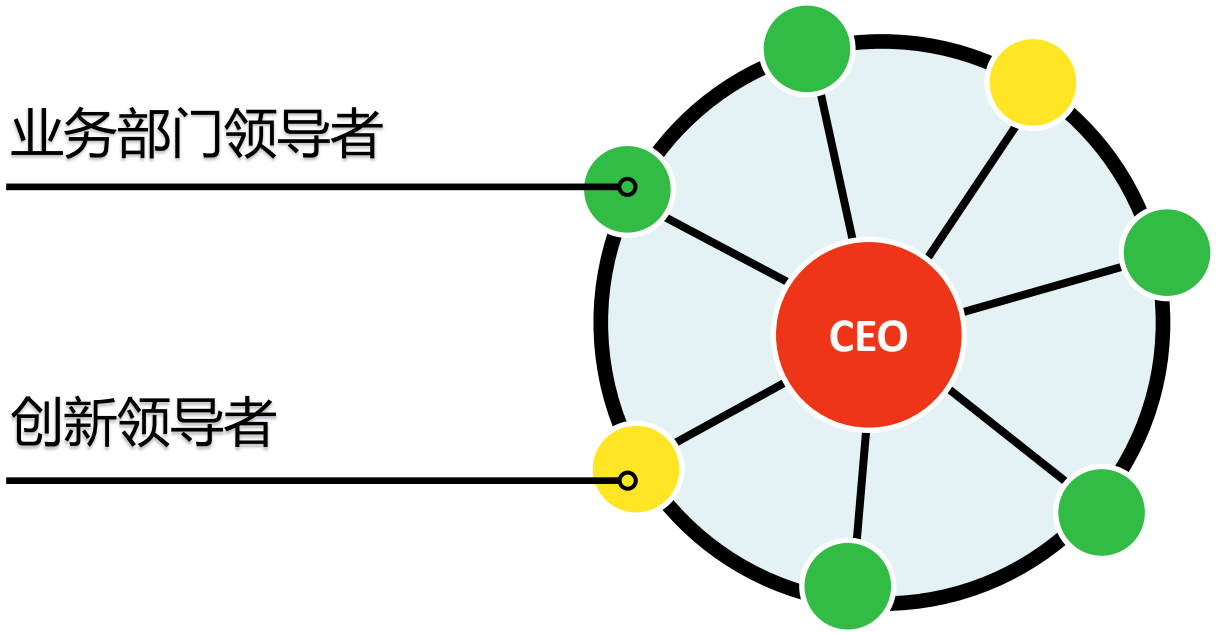
Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

领导二元型组织

Leading Ambidextrous Organizations

开发一体化控制系统



- 该体系可以促使掘取和探索部门进行经常性的跨部门互动
- 让掘取与探索部门的领导者一同参与创新和推广活动的管理
- 增强认同感与组织文化+增强命运共同体意识

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

"Self Disruption and Reinvention at Haier"

海尔的自我颠覆和重塑

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

"Leadership at Haier"

海尔如何领导转型

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

"What is Haier's Purpose?"

海尔的使命是什么

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。



© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。