



The Business School
for the World®

海尔首席执行官在欧洲工商管理学院(INSEAD)发表精彩演讲

“人单合一”模式培养创造持续价值的人才

枫丹白露（法国），新加坡，阿布扎比，2018年11月27日——11月23日，欧洲工商管理学院（INSEAD）这所世界商学院的法国枫丹白露校区迎来了海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏先生。张瑞敏先生是全球最具影响力的管理思想家之一，也是“人单合一”模式的创立者。

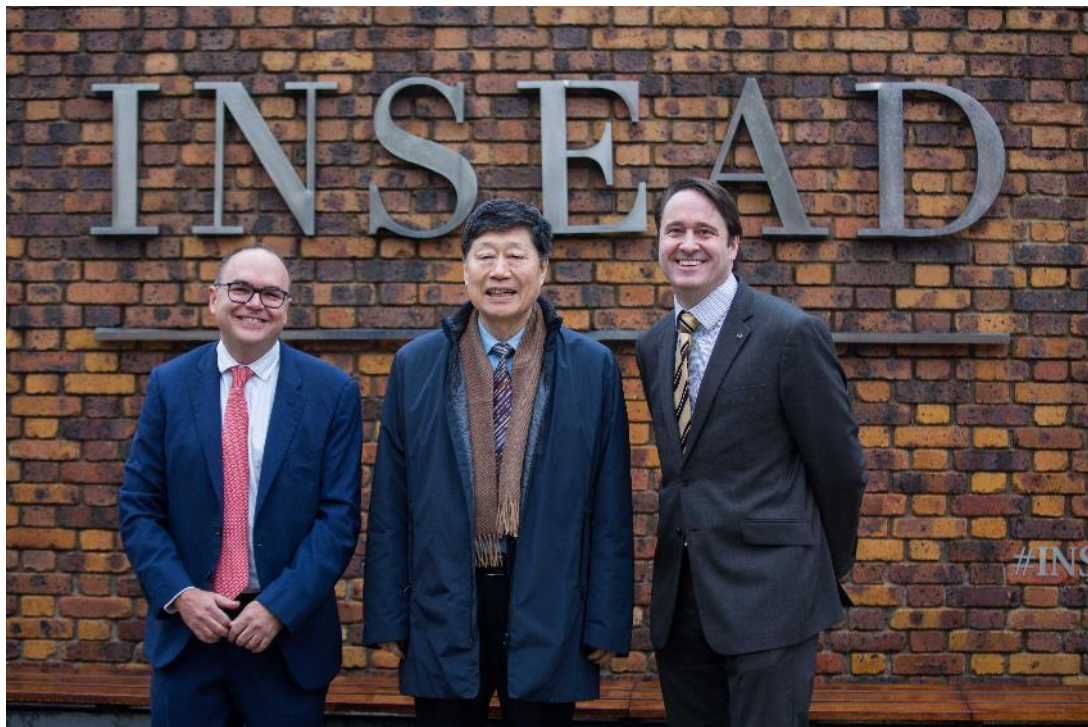
出席这次演讲的有400余名工商管理硕士学生、校友和教职员工。演讲中，张瑞敏先生详细介绍了海尔的“人单合一”模式，并谈到这一模式为用户、员工和企业所创造的巨大价值。他概述了“人单合一”模式在互联网时代是如何让海尔保持企业的生命力的。

海尔集团创立于1984年，是全球领先的白色家电品牌，一直致力于通过创业和创新创造价值。2017年，海尔集团的全球收入增长为2,419亿元人民币（折合372亿美元），年增长率为20%，全球员工共计七万六千余人。2018年，海尔集团被《福布斯》评为全球最佳雇主之一。

2005年，张瑞敏先生提出“人单合一”模式。“人”是指员工，“单”是指用户价值，“合一”是指员工个人价值实现与用户价值创造的统一。这种模式意味着每一位员工在为（客户）创造价值同时，可以实现自身价值。员工并非服务于岗位本身，而是服务于用户需求。

海尔的演进创新和构建培养具有持续价值的世界级人才生态系统理论包含员工个人目标，形成双赢文化。这也是海尔从一家小型家电品牌成长为一家具有国际竞争力的大型全球企业的成功秘诀。

欧洲工商管理学院战略教授、全球人才竞争力指数（GTCI）学术主任菲利普·蒙泰罗（L. Felipe Monteiro）表示，“在像欧洲工商管理学院这样的全球商学院，我们一直在研究和教授新型管理实践，我相信其中许多实践案例是来自新兴市场的跨国公司。海尔就是一个完美的典范，它的组织创新模式是给全球大型公司传输企业家精神的标杆。真正愉快和荣幸的是，直接通过世上最有影响力的管理思想家之一、‘人单合一’模式创始人张首席这里了解海尔的‘人单合一’模式。”



左起：欧洲工商管理学院企业战略学院副教授菲利普·蒙泰罗；海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏先生；欧洲工商管理学院副院长、创新学院院长彼得·泽姆斯基。

企业如何用人单合一模式进行颠覆

在他的演讲中，张先生阐述了企业用“人单合一”模式进行颠覆的三种重要方式。

一是，彻底颠覆观念，员工被视为自主人，每个创客都是网络的节点。海尔采用“人单合一”，培养了优秀的创业人才，取得了显著的财务业绩。截至 2017 年底，海尔的孵化、投资和加速平台海创汇，已聚集了 2483 个创业项目，其中 256 个项目已搬进孵化器进行

孵化。平台拥有创业创新孵化资源 4325 个。海尔已在全球 9 个国家建立了 24 家孵化器，为企业家提供丰富、创新的资源。

二是对于官僚管理模式、营销模式、收益模式等传统模式的颠覆。在海尔，组织发生了转变，中层管理岗位被撤销。海尔的在册员工数量较高峰时下降了 45%，海尔的生态系统目前已创造了 190 多万个工作机会。公司已经成为一个只有三种类型人员的网络组织，即：平台主、小微主和创客。

三是对线性管理的颠覆，新的运营模式是一个基于自我驱动的非线性网络，旨在实现“3 个零”目标：与用户零距离、体验零延迟和流程零签名。

他总结道：“传统企业就像一座被漂亮围墙环绕着的花园，但组织的边界是不断扩大的，就像热带雨林。”员工必须与时俱进，不断更新自己的能力，为用户(客户)创造价值。同时，他们应该将用户视为共同创造者，并通过用户反馈来推动他们的目标。其先决条件是，员工必须拥有充分发挥其潜能的空间和机会。



海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏在法国枫丹白露欧洲工商管理学院欧洲校区发表演讲

成功秘诀: 从产品到生态品牌

张先生还介绍了他的生态品牌理念，这一理念是基于人单合一模式。他坚信物联网时代带来的经济影响会比互联网时代带来的影响更大。在讲座中，他分享了创建基于“三生”模式的生态品牌的准则——生态圈、生态收益入和生态品牌。

欧洲工商管理学院与海尔之间的合作关系

张瑞敏的访问加深了海尔与欧洲工商管理学院之间的关系。在欧洲工商管理学院，双方正在进行多项合作，包括联合研究，以及即将发表的一篇由蒙泰罗教授主导的关于“海尔的人单合一组织创新模式的国际化”的案例研究和学术论文。

海尔还将为即将发布的 2019 年全球人才竞争力指数(GTCI)一期提供有关创业人才的整个章节的内容，将由欧洲工商管理学院于 2019 年 1 月在达沃斯世界经济论坛上发布。

###

欧洲工商管理学院——世界级商学院

作为世界领先和最大的研究生商学院之一，欧洲工商管理学院是人才、文化和思想的聚集地，培养有责任心的领导人，为商业和社会带来改变。欧洲工商管理学院的研究和教学的各个方面均体现着全球视角和文化多样性。

欧洲工商管理学院有欧洲（法国）、亚洲（新加坡）和中东（阿布扎比）三个校区，商业教育和研究横跨三大洲。来自 40 个国家的 154 名知名教师每年激励着 1400 多名工商管理学硕士、行政工商管理硕士、财务管理硕士、变革管理硕士和博士课程的学员。此外，每年有 11000 多名高管参加欧洲工商管理学院的高管教育课程。

除了在其三个校区开展的欧洲工商管理学院课程之外，欧洲工商管理学院还与宾夕法尼亚大学沃顿商学院（费城和旧金山）；芝加哥附近西北大学凯洛格管理学院；华盛顿特区的约翰霍普金斯大学保罗·H·尼采高级国际研究学院和纽约的哥伦比亚大学教育学院；麻省坎布里奇的麻省理工斯隆管理学院建立学术合作关系。在亚洲，欧洲工商管理学院与北京的清华大学经济管理学院和上海的中欧国际工商学院（CEIBS）建立合作关系。欧洲工商管理学院是 2012 年创建的多学科索邦大学的创始成员，同时也是巴西 Dom Cabral 基金的合作伙伴。

1960年，首批工商管理学硕士从欧洲工商管理学院欧洲枫丹白露校区毕业，使欧洲工商管理学院成为国际商业教育的先驱。2000年，欧洲工商管理学院在新加坡开设了亚洲校区。2007年，该学院在阿拉伯联合酋长国成立了研究和行政教育中心，并于2010年在阿布扎比正式开设了中东校区。

在过去几十年中，欧洲工商管理学院持续在世界各地进行前沿研究，并在所有项目中进行创新，为商业领袖提供在任何地方运营的知识 and 敏感度。这些核心价值观使欧洲工商管理学院成为真正的“世界级商学院”。

更多欧洲工商管理学院相关信息，请访问 www.insead.edu。

媒体联系方式：

Axel Tagliavini

电话：+ 33 1 60 72 90 11

电子邮件：axel.tagliavini@insead.edu

Aileen Huang

电话：+ 65 6799 5552

电子邮件：aileen.huang@insead.edu

Cheryl Ng

电话：+ 65 6407 7234

电子邮件：cheryl.ng@insead.edu

Zeina Sleiman

电话：+ 971 50 640 31 91

电子邮件：zeina.sleiman@insead.edu

Linda Furtado

电话：+ 971 2 651 53 09

电子邮件：linda.furtado@insead.edu