从“小微”看海尔的平台化转型

唐蓓，卢少川

跨国制造商海尔正在努力变身为网络化平台型生态圈组织。我们选择从“小微”切入，以了解海尔在互联网时代的新转型。

跨国制造商海尔正在努力变身为网络化平台型生态圈组织。这一转型只是一个新的起点，海尔的目标是转型为创客孵化器，彻底告别旧的商业模式和传统管理方式。2016年盛夏，我们对海尔进行了实地考察。从所有变革观念和变革实践中脱颖而出的是“小微”。几乎每个海尔人与小微都有着某种程度的关联。因此，我们选择从小微切入，以了解海尔在互联网时代的新转型。

小微是什么？

小微是海尔平台组织上的基本创新单元，也就是独立运营的创业团队。小微能够充分利用海尔平台上的资源快速变现价值。小微可以按两种方式进行分类。一是全流程生态圈小微和资源类小微。

生态圈小微直接对用户的全流程最佳体验负责，直接创造用户价值。目前约有200个生态圈小微，雷神小微尤其值得一提。 2013年，三名85后的海尔年轻员工成立全新产品小微——雷神。在短短两年内，雷神完成了3轮融资，目前正在进行新一轮融资，估值超过6亿元人民币。2015年，其收入达到7亿元人民币，预计2016年将达到11亿元人民币。然而，如此高增长的小微属于极轻资产模式，主要专注于软件和产品设计以及用户互动，并不制作产品模具，也不从事生产制造等，很多产品本身密切相关的工作并不是由雷神自己的团队去做，而是整合外部资源方一起完成。从硬件→软件→竞技生态圈，雷神小微

团队用开放的社会化资源共创了雷神的竞技生态平台。

资源类小微要抢单进入生态小微的团队，同一目标，从不同维度承接生态圈小微的单，通过交换价值挣酬。如果不能提供价值，就会被动态优化。

另一种分类是创业孵化小微和转型小微。创业孵化小微主要聚焦新机会、新事业，从0到1，通过新的点子和创意产生的小微。创业孵化小微采用的是创业团队跟投的动态合伙人机制。开放吸引外部资本和创业团队出资、跟投体现资本社会化和人力社会化。典型案例是小帅影院，通过用户交互和粉丝经营，用户参与设计迭代，依托海尔开放平台吸引全球资源，2015年底已有粉丝20万，2015年销售额超过4000万元人民币。目前小帅已经拿到B轮融资。

转型小微是在海尔生态圈里，通过模式转型、颠覆，独立核算、完全市场化机制的自组织。目的是从串联到同步并联，创造全流程最佳用户体验，例如，作为转型小微的热泵聚焦潜在细分用户资源，从原来的热水器小微分离，进一步面向家庭和企业提供产品解决方案。

小微所处的生态系统

平台

当前海尔只有平台和小微，平台一方面为小微提供开放的资源支持，另一方面，通过开放地吸引资源，快速地聚散资源，使海尔平台生态更丰富，从而吸引更多的小微到平台创业、快速变现价值，相关方利益最大化。平台上只有三类人，一类是“平台主”，就是为小微提供创业资源支持，其价值体现在有多少成功的创业团队；第二类叫“小微主”，是经营小微、直接创造全流程用户最佳体验，直接创造用户价值；第三类是创客。

创客

创客包括海尔员工和外部一流资源（在线员工）。平台主、小微主、创客是自组织，不构成任何上下级关系。

小微秉持的观念和信仰

在海尔，人被视为拥有自由意志的个人，员工在海尔的平台上与用户交互，找到自己能够创造价值的空间、共同创造价值并与组织共享双赢的结果。“每个人在海尔都可以成为自己的CEO”。

这一理念体现在“人单合一”机制，即员工与用户绑在一起，意味着没有上级指派任务，而是采用创客小微自行注册和自我竞选的方式。这一强劲的内部驱动力，来源于员工能够在海尔的平台上通过为用户创造价值而实现自我价值。

小微如何利用并调动人力资本

参与团队合伙人和成员

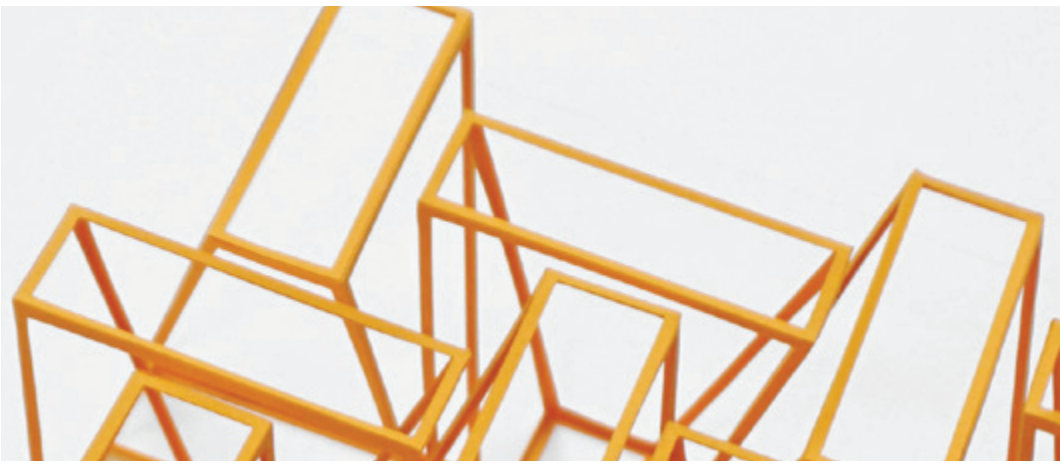
海尔人亲历了从员工和执行者到企业家和商业合作伙伴的过渡。小微业务合伙人，被定义为“动态业务合伙人”，即在初始阶段，可以作为合伙人加入并最终成为股东，如果无法取得预期进展，必须随时准备离开。

人才吸引方面，海尔的理念从“找人”、“猎人”转变为“吸引人”，主张充分展示小微的优势和发展前景，吸引到小微需要的创客。同时，人才吸引方式也从单个人才的吸引转变为团队吸引。用人的方式上，海尔也提出了在册、在线、合作等模式，灵活解决人才与企业的合作模式。

海尔还通过建立线上人才吸引平台，海尔“创吧”把用人的各种理念用互联网方式落实。同时，“创吧”规划通过连接海尔人力资源生态圈中的其他资源，如：资源创新平台、海尔大学、共享中心等，开放聚集更多类型的一流资源合作共赢，逐步实现人力资源全生态链的互联网建设。

利用虚拟团队

小微还利用其价值链上的所有资源，包括从上游供应商到参与流程早期的下游用户。小微与用户的互动注重粉丝和意见领袖也是一项明智之举。如雷神小微，充分发挥中国几乎所有社交媒体渠道的作用，目前管理超过500万在线粉丝，粉丝类型根据不同层次划分。现已逐步建立了雷神小微的生态圈，用开



放的社会资源共建共赢的生态圈。除此之外，海尔还开放性地联合科研机构以吸引人才和获取创新解决方案。典型示例是HOPE（海尔开放创新平台），目标受众是学术机构、学科专家、研发公司等。通过HOPE平台，海尔接入了全球一流的设计资源和研发资源，平均每月有500个创新理念源自HOPE平台，包括热销产品自洁型洗衣机。

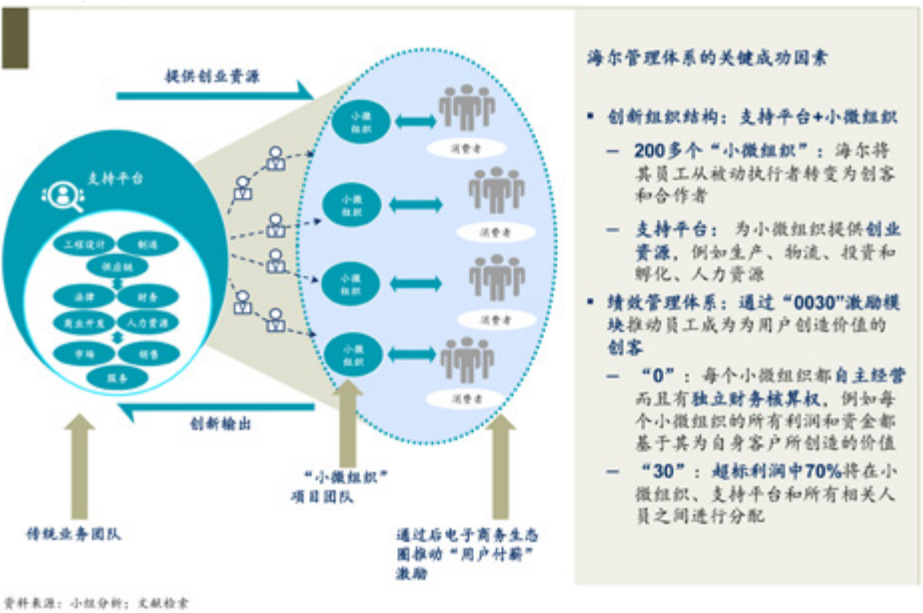
小微如何实现回报

海尔设计了二维点阵来衡量业绩。它结合了衡量人力资本和组织策略的多种工具，体现出对组织使命、价值来源和价值持续增长的关注。

小微的价值分配基本遵循同一目标、用户付薪的原则。小微事先有同一目标、自挣自花的损益账户，可计算损益；小微整体对赌用户价值（二维点阵），自挣酬；小微内每个成员（节点）承诺从不同维度对小微的价值贡献，在小微自挣酬范围内，按二维点阵兑现；创业孵化小微和转型小微均是如此，同时，创业孵化小微还创新实践了跟投等动态合伙人机制。

海尔价值分配中引入的关键概念是对赌机制，不仅涵盖外部投资者，还包括内部员工，达成、超过对赌目标，共赢共享。在锁定整体对赌目标基础上，还要对赌阶段目标。对小微而言，团队成员实现其阶段性对赌目标至关重要。因此，为了确保团队成员的阶段性目标得以实现，对赌机制也适用于员工和小微主。以创业孵化小微为例，小微主和创业团队必须在约定的时间窗口靠自

图 海尔通过采用创新的“小微组织+支持平台”组织结构并以创业激励为推动力，树立了一个工业4.0的范例



身筹资，通常是孵化期开始后三个月。如果三个月内未实现阶段性对赌目标，不能吸引到外部风投的投资，团队可投票反对小微主，让其退出并由其他人取代，小微可能解散。对于团队成员，类似方法亦适用。

唐蓓为麦肯锡全球副董事合伙人，大中华区组织设计和创新负责人，常驻上海分公司；

卢少川为麦肯锡组织业务咨询顾问，常驻北京分公司。

麦肯锡公司版权所有©2016年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。