

2015年4月27日

海尔的成长之路

消费者总是对这家中国电器制造商趋之若鹜,即便它在扩张世界版图的过程中不断地重塑着自我。

作者: 比尔·菲舍尔(BILL FISCHER)

翁贝托·拉戈(UMBERTO LAGO)

刘方(FANG LIU)

海尔的成长之路

消费者总是对这家中国电器制造商趋之若鹜，即便它在扩张世界版图的过程中不断地重塑着自我。

作者：比尔·菲舍尔、翁贝托·拉戈、刘方

从QQ空间到腾讯微博，直至其他社交平台，你会发现一共有3000万回复指向了这样一个简单的问题：“你需要什么样的空调？”而在这场逾67万人参与讨论的网络对话当中，你当然会发现一些“凉”的答案，或者，更准确的说，是“凉而不冷”。这一从网上众多回复中所析出的概念，最终成为了海尔2014年推出的高级家用冷热空调及空气净化一体机“天樽空调”的品牌标语。许多亚洲消费者并不喜欢传统空调温控制冷的效果。他们更倾向于“凉，而不冷”。当然这一概念不仅仅是关乎温度。在中国，大多数空调制造的冷气往往十分干燥并携带着灰尘。设备工作的噪音也十分之大，有的也容易成为传播疾病的温床（细菌可以在空调系统内生存）。更加重要的是，这些设备看起来，呃，就是普通的空调。

天樽空调则毫无上述缺陷。这款方尖碑造型的装置带有一个小型风洞，直接从所在房间内部吸取空气。它还连接了因特网，这样消费者在回家路上就可以通过他们的智能手机预先给房间升降温。也许有的顾客会乐于看到空调上的光环随着空气质量提升由红变蓝的效果，但是他们并没有意识到自己需要这个功能。一旦他们亲眼见证之后，便立刻着迷其中。这款产品所瞄准的消费人群在此之前没有引起东西方任何一家公司的注意，而他们所代表的很可能远不止一个小众市场。

通过对消费者多方面深层次的洞悉，海尔在设计制冷设备的过程中践行了自身的核心准则：“客户服务领导力”，即必须通过给予客户最需要的（但不一定是他们意识到能实现的）来塑造企业未来。甚至在中文广告宣传中启用“凉而不冷”标语的这一决定就反映了这一准则。这是用户自己的话，而不是市场营销专家凭空构想出的口号。

同样突破陈规的是这款设备诞生过程的跨功能本质。当市场部员工还在整理用户网上交流的观点时，制造部已经开始考虑其对生产的影响，采购部则开始就供货可行性直接与供应商展开对话，而售后部门也在制定相应的跟进计划。正是由于他们从一开始就紧密工作在一起，所以各部门经理才能一致前进，并在可能的不协调发生时及时处理。这样，产品在设计并研发后就能够尽快推向市场，而不是等待每个部门把工作完成后再把成果“扔过隔墙”，交给下一个部门。与此同时，各个公司职能部门的代表则直接与顾客展开对话，从而为公司的消费洞察能力增加一个崭新的响应维度。

海尔迅速推出天樽空调的动作是公司自上世纪九十年代末期起运行轨迹的一个缩影。公司以下述几个与众不同的能力著称：对消费需求的精确理解能力，尤其是在中国和其他新兴市场；能够快速创新生产满足消费者需求电器的能力；在复杂的中国市场环境中所磨练出的

比尔·费舍尔*bill.fischer@imd.org*

是瑞士洛桑国际管理学院创新管理学教授。此前，他曾担任中欧商学院执行院长和教务长。他是《颠覆巨人：中国的全球企业竞争对手海尔是如何改变大企业的管理模式》的合著者之一。

翁贝托·拉戈*umberto.lago@unibo.it*

是意大利博洛尼亚大学管理学副教授，《颠覆巨人》的合著者。

刘方*lfbalal@hotmail.com*

是瑞士隆奥资产管理公司投资分析师，曾任瑞士洛桑国际管理学院助理研究员，《颠覆巨人》的合著者。

管理复杂经销网络的能力；以及包括能够按客户所需规格实现交付的自动化工厂在内的高度执行能力。这些特质在中国尤其有效，并得以帮助海尔在此战胜惠而浦和美泰克等更有经验的家电公司。实际上，海尔的卓越实力，特别是其强调“我们能做什么和我们是誰”而不是“我们卖什么和我们如何盈利”的理念，展现出了那些成立于新兴经济体、意图在全球范围内获得成功的公司所必备的素质。

海尔是目前世界上成长最为迅速的家电供应商。自2011年起，海尔始终稳坐世界范围内白色家电市场的头把交椅。随着其在华高档品牌卡萨帝的推出以及在美日欧影响力的与日俱增，这家市值380亿美元的公司已经摆脱了价值决定价格的小众家电市场，转而与知名公司的一线品牌直接竞争。这是通过维持一个连贯一致并极具实力的公司来实现的。海尔始终如一地坚持为消费者解决困难的企业核心价值观，并以创造力和热情持续重塑着自身。

客户服务领导力

海尔的成功在很大程度上要直接归功于张瑞敏，他自1984年起任职公司首席执行官。在三十年的任期中，他所专注打造的客户服务领导力既能为公司带来稳定，也同样可以推动海尔渡过变革期。正是凭借张瑞敏的提议，海尔才从未将自身仅仅定位于产品制造商，而是作为一个客户问题的解决方案提供者。在最初的那段时间，这种理念意味着国产商品的质量和可靠性带到了全新的高度。随后，它为海尔带来了更加细致的定制化生产和全新的服务类型。正是因为这一理念简单易懂而又经久不变，所以它才能成为所有员工在决策时的可靠指南，即便是面对新科技与新竞争者这类颠

覆性的市场挑战时亦是如此。

为了达成自身目标，海尔持续培养并嘉奖高质量人才。公司如同一块磁石，一直吸引着中国最有才华的工程师与商业精英。在中国的社会与文化环境之中，海尔的手段尤其值得关注。当张瑞敏最初掌舵之时，这个国家才刚刚自毛泽东的思维模式中展露出来，成功依赖于企业家个人的努力、承认个体的不同之处和论功行赏这类概念还相对陌生。海尔在培训员工和呼唤创新方面投入了大量的工作，尤其是对一家中国公司而言。

尽管海尔已经取得了成功，也满足于自八十年代起就未曾改变的核心价值（以及CEO），他们却从不自满。张瑞敏很早就证实过变革会是一种生活方式，而不是某些即将剧终的剧集所必然经历的大结局。“我们唯一所知的就是我们一无所知”，张瑞敏说，“如果你无法超越自己，你终将被其他人超过。”

事实上，海尔已经对自己进行了至少四次彻底改造。第一次发生在上世纪八十年代期间，当时公司决定从产品质量上凸显公司差异。第二次发生在九十年代，则是采用客户响应创新，开始（但不限于）制造满足客户特殊要求的商品。第三次在新世纪之初，打造了自下而上的组织结构，让自主管理的团队进行决策。第四次变革则仍在进行，海尔正将自己重新打造为一个真正基于互联网、面向全世界的公司。类似举措此前就少有公司尝试，更不用谈实现了。

张瑞敏并不是独自发展出了这套管理方法。从一开始起，他就展示出了对于高效管理的强烈热情，并研究了前沿学者和观察家的著作，尤其是杰出的管理学作家彼得·德鲁克。他从德鲁克那里学习了很多，比如经商的目的并

不是赢利本身，而是吸引并满足顾客的需求。如果一名顾客能够被更好的产品或服务所争取，那么对其他人也是一样。这就好比机构的股东能被增长的利润所赢取，而雇员总能被上升的收入打动。在青岛与张瑞敏及其同僚们的会面可能会采取管理研讨会的形式；访问者也会受到有关海尔管理革新的无休止提问。张瑞敏自己常常会做笔记，并且频繁地将这些理念应用到海尔上——先是小范围实验，随后推广到整个公司。

打造优质品牌

海尔成立于二十世纪三十年代，在八十年代张瑞敏妙手回春之前，一度接近破产。在那时，西方家电市场在持续增长35年后，需求已经趋于放缓。西方制造商为了弥补业绩，纷纷向新兴的中国市场投来热望的眼光。当时大多数中国家庭都缺乏基本的家用电器，而本土厂商所能提供的产品既缺乏吸引力也无法满足基本的质量要求。凭借强势的品牌效应和相对精良的工艺（全自动冰箱和微波炉刚刚引入市场），海外制造厂商相信他们会在广州、北京、上海这些城市享受一段轻松时光。

但是中国本土的厂商却通过大幅降价来疯狂地捍卫国内市场。绝大多数国外竞争者，甚至几家崭露头角的国内制造商都无法与之抗衡。通用电气公司由于预见到了价格战，直接选择放弃进入中国市场。其中一家赢下这轮大战的公司就是青岛家用电器公司，这是一家生产洗衣机等多种家电设备的小公司，当时刚刚涉足冰箱业。在此后的多年间，公司对名称多次更改，但却总是坐落于青岛，这一位于北京和上海之间的海港城市。

由于正值中国对于冰箱需求强劲的阶段，海尔的产品几乎全线脱销。当年的中国消费者对于产品质量的预期相当之低，甚至新产品买回来就做好了报修的准备。即便如此，公司还是濒临危机。产品线的月交付量只有80台左右，其中许多还无法工作。工厂破败异常，以至于员工被告知不要躺在地上休息，而供暖还要靠烧墙取火。在连续三位总经理迅速下台之后，35岁的副经理张瑞敏被要求寻找合适的接班人。遍寻无果的张瑞敏最终勉为其难自己接下了这个担子。这一无心插柳之举后来被证明是幸运的。张瑞敏颇有远见地预测到了中国中产阶级的崛起，以及大众对于冰箱和其他一系列高端名牌创新产品的兴趣。这些产品将由中国制造，却足以匹敌乃至超越其西方竞争对手。

就在张瑞敏接任不久，一名顾客就向工厂写了一封信抱怨冰箱的毛病。这开启了张瑞敏职业生涯中最为著名的篇章之一。“我把品控的人带到了仓库里，”张瑞敏后来回忆道，“仓库里刚好有400多台冰箱。我们一个一个进行检查。一旦有任何问题，我们就把它们拉出来。最后一共拉出来76台故障冰箱。我想要改变（对我们产品质量的）看法。如果产品离开了工厂，它们必须是一流的。”

张瑞敏带领着半信半疑的员工将76台有缺陷的冰箱带到工厂外的大街上一字排开，然后用大锤当众把它们砸成了碎片。他们都清楚他本可以把冰箱都卖掉，或者惠赠给当地的官员。然而传递的信息已经很明显了。青岛家用电器公司再也不会生产无法让他们引以为傲的产品。相反，他们会打造替消费者解决困难的电器。第一个问题就是国产冰箱的不可靠性和低劣质量。

不久之后的1985年，这家公司就和德国制造商利勃海尔建立了合资企业，并就此接触到先进技术。他们将公司更名为青岛-利勃海尔，以期博得德国制造的品质与威望。在1992年，公司通过重新命名为海尔强化了这种联系。即便在合资终止之后，这一名称仍然保留下来。海尔，作为德语词Liebherr后半截的中文音译，被选为公司名称，部分是因为这一名称便于记忆，而且在汉语和英语中都很悦耳。

在公司的首次改革中，不少互助强化措施与精细管理决策为日常实践提供指导，最终让转变更易于被接受。例如，张瑞敏着手打造了一套注重绩效与追责的思维模式来提升产品质量。他从提质运动中借鉴了许多惯例与实践以实现持续的改良。在二十世纪八十年代中期，这是首次在日本以外的产业中观察到这一现象。张瑞敏还通过名为“全方位优化管理(OEC)”的系统实现工资与绩效挂钩，这一方式在中国前所未见。每天员工都要用纸笔记录质检结果，产出直接对应工资。这为公司给“每人、每天、每件事”设立目标与管理成果提供了一个简便的方式，同时也可以激励员工持续挑战自己先前的表现。

在接下来的30年里，OEC的运作能力为海尔赢得了行为学专家乔治·科里瑟(George Kohlrieser)、苏珊·戈兹沃西(Susan Goldsworthy)和邓肯·库姆(Duncan Coombe)口中用于大胆变革的“坚实基础”。举例来说，公司设法专注于零瑕疵的物流，从而实现了低存货量、短供货期和低运营资本的结果。在之后的数年中，尽管新的商业模式不断被引

进，OEC所带来的自律化思维却从未被抛弃。与此相反，这种思维在种种雄心壮志之下不断扩张。员工们已经习惯于一步一脚印，最终达致丰功伟绩。

夹缝创新者

在上世纪九十年代末期，一位中国乡下农民向海尔抱怨他的洗衣机总是积满灰尘，无法正常运转。当地分销商派遣的技术人员抵达农民家中后，发现他不仅用洗衣机来洗衣服，还会用来清洁地瓜。当时农业市场早已被批准在国内开放，而干净的蔬菜往往能卖到更好的价钱。维修人员立即向海尔总部汇报了当地这一愈发普遍的情况。受此启发，公司很快发行了一款蔬菜洗衣机，旨在应对清洗薯类时的额外灰尘与泥土。

在同一时期，海尔的研究员发现许多中国人与西方消费者并不一样，喜欢每天在家手洗内衣。他们认为把内衣和其他衣服与公用洗衣机分开显得更加卫生与谨慎。针对消费者此类需求，海尔推出了一款小型低功耗洗衣机“小神童”，能够轻松适应狭小拥挤的市区公寓。这款洗衣机最终非常畅销，尤其是在有新生儿宝宝的家庭中。

这些事件开启了海尔的第二阶段改造：全新的客户响应创新模式。改造非常及时，因为此时质量已不再是国内的重要区分指标了，其他公司已经迎头赶上。张瑞敏在来之不易的工作纪律和与之伴生的绩效工资制度的基础上，建立消费者与员工的联系。而为了彻底瓦解他所称的各职能部门间的“隐形墙壁”，张瑞敏将具体的项目指派给了一个个由不同部门人员所组成的小组。他通过引入“市场链”（基于迈克尔·波特的价值链理论）回避了这种矩阵结构中的冲突。这一链条使得海尔的所有个人，无论其职能，都可以将他们的动作直接追踪至市场。这些市场链取代了独立的职能部门，成为核心单位。

这也是张瑞敏将海尔打成一个全球企业的阶段。他采用了毛泽东的“农村包围城市”战略来应对这一挑战，也就是通过率先占领竞争较少的小众产品市场来增强实力。公司充分利用了自身客户响应创新的优势。1997

年，在意识到美国大学生宿舍的需求后，海尔在美国推出了迷你电冰箱。2004年，海尔又推出了酒类冰箱。2000年前后海尔连本带利的赌博最终让其成功跻身美国主流家电制造商。与此同时，海尔还在巴基斯坦销售着专为清洗厚重长袍研发的特大号洗衣机。

所有此类增长的幕后关键都是海尔以客户为中心的运营体系。基于消费需求的迅速创新——正如2014年发布的天樽空调那样——已经屡见不鲜，因为各部门都在并行工作。公司研发、市场和销售间的紧密结合模式在美国市场同样行之有效。美国的研发工程师在设计新产品的过程中被要求与顾客直接对话，而他们的工资也取决于所设计产品的销售业绩。

亲密度和企业家精神

在2005年，张瑞敏意识到多数海尔在国内的竞争者也已达到了可以接受的售后响应水平，公司必须在价值主张上再一次进行创新。他认为海尔苦于生产新商品时不必要的滞后与产量预估，尤其是在估测错误的时候，代价十分高昂。而这一后果应该通过增进对消费者需求的密切认知来尽量避免。员工现在必须比顾客还要了解他们自己，或者，按张瑞敏的话来说，“实现用户零距离”。

亲密度比响应能力要更加复杂，第三次变革要求员工更加贴近顾客。由此海尔将他们的组织结构转变为许多名为“自主经营体”的自组织工作单位。他们最关键的三个功能，市场、设计、生产，现在都应当直接面向顾客。与指导员工应当做什么不同，自主经营体的经理为员工提供服务，给予他们在满足顾客需求时所需要的资源与指导。这一结构最小化了上级层面决策的制约，使公司更适应新兴市场需求。张瑞敏甚至宣布这次组织模式的转变即便有业绩和利润下滑的预兆也要进行下去。为了成功，即使必须动用之前所获的利润也要在所不惜。

这一新结构被证明是成功的，而自主经营体仍然是海尔最基本的组织单元。每一个经营体由10到20个人的团队组成——有时集结于一个地方，而有时是虚拟在线——团队成员来自不同的智能岗位并因为一个特殊任务集聚

在一起，并采取损益问责制。他们拥有自己独立的会计核系统，雇佣和解聘员工、设置费用内部规则以及奖金分配方面的完全自主权，并可作出通常由独立职能部门来形成的运营决策。

海尔分三级组织自主经营体。第一级自主经营体的任务是直面市场，理解顾客需求，为顾客提供适合的产品。第二级自主经营体负责支持第一级，为他们提供资源与指导。第三级自主经营体的管理者是业务部门经理或职能部门经理，他们负责制定公司战略，确立全组方向。一个典型的一级自主经营体通常由销售、研发、市场和财务人员构成。每个人无论其职能，都应当经常与消费者交流。

对于张瑞敏和其他海尔人来说，这一组织架构明确地代表着他们为了防止技术变革造成破坏而做出的努力。他们想要确保高管层能够尽早注意到任何破坏性的、尤其是那些来自内部员工的警报，并迅速而轻松地应对新局面。这样，信息在海尔公司由顾客（自上而下）流向协调者的时间被最小化了。由于研发和市场人员在同一个自主经营体内工作，所以他们会经常会晤，尤其是考虑新产品的时候。销售人员始终保持与顾客密切接触，所以他们可以以较小的误差预估订单数量，而不是依赖预测。产品一旦开始铺货，会首先送达等候名单里的顾客，随后才会覆盖零售点。借此方式，海尔保持了较低的存货量，节约了仓储花销和运作资本。

自主经营体并不会被永久分配给特定的产品或角色。他们之间存在着内部竞争；参与者必须对感兴趣的项目进行申请。优胜者的选择标准会基于他们的产品质量与服务理念、商业模式的吸引力以及营销计划的可行性。例如当海尔做出生产三开门冰箱的战略决策时，所有员工都被邀请通过提交商业计划和解释成功产品模型的方式来竞争项目主导权。目前，公司价值15亿美元的三门冰箱业务正是由那次竞赛的优胜者，38岁的蒲显开所领导的。他虽然相对年轻，但是凭借对产品创意性的描述而被选中。担任这一职位后，队伍的组建、内部生产商和营销商的寻找都完全取决于他。现在的他负责监管这个海尔口中的“共同利益

集团”。这一集团包括了价值链上公司内外所有的人员伙伴。他们都承诺协助他的队伍。

所有自主经营体的活动都通过内部合约来维系。例如当三门冰箱经营体需要中国某一区域的市场调研数据时，他们会向其他数家提供这类服务的营销经营体提出议案，甚至在海尔外部寻找资源。各经营体的体长都深知他们不可能闭门造车研发出最尖端的科技。所以他们乐于接纳开放创新的概念，在各个方面与各类组织展开互相合作——这就是海尔为何与世界顶尖院校和研究机构合作的缘由。

为了给自主经营体提供人才，海尔创造了一个内部劳动力市场。现在，具有合适技能的员工将以恰当的数量在恰当的时间被引向组织的正确岗位。相对于分配固定的工作，公司在考量员工过往贡献的基础上，为他们提供了一系列的工作机会。“审核的程度需要一些适应，”负责为海尔在中国运作零售店的海宁祥集团董事长付海宁说，“一开始，可能是有点痛苦，因为这种不断挑战的文化可能会让你觉得你的所作所为与过往业绩不被赏识。后来你才意识到，这是如何在竞争异常激烈的市场中保持领先地位的必要条件。”

基于网络的平台

在经历再三变革之后，海尔看起来一点也不像传统意义上的当代综合企业。它的文化——在坚守其客户服务领导力核心原则的前提下，去拥抱而不是抵制变化——是公司目前最重要的资产。

然而张瑞敏今年甚至在质疑这种程度的创新是否能够成功。受到近来网络创业公司成功浪潮的影响，他决定启动第四次革新，这一次，是关于互联网。在海尔内部这叫做“网络战略”。即使是自主经营体，上一次变革的重点，也要遭遇剧变。张瑞敏提议废除当前的二级经营体，这是目前大多数中层管理人员的大本营。之后公司将成为一系列平台的集合，其中的每一个都能依靠相互间的支持与合作应对消费者市场中的变化。

海尔的新方法涉及公司的开放，密切合作的对象不仅是客户，也有世界各地的创新者，甚至包括了竞争对手。“这一平台可以帮助我

们吸引一流的资源，”海尔PAC空调平台的研发总监雷永峰如是说，“研发资源可以基于一所大学或一家技术公司。在过去，我们与三菱等供应商的关系可能主要是像我们去给他们新空调压缩机的规格。而现在，他们可以亲眼看到我们的客户要求。这一直观的视角能让他们反应更积极，从而协助我们创新。”

水质净化则是海尔合作范围扩张的又一例证。公司通过与以色列的技术商斯特劳斯集团成立合资公司踏入了这一业务领域。斯特劳斯提供了技术，而海尔则专注于市场，分销和服务。随后海尔扩大了其平台，接纳了许多其他研发伙伴。例如，他们与陶氏化学共享了20项水净化专利。

结果是海尔达到了一个炉火纯青的新境界，远超以往。例如，该公司现在使用互联网来定制产品在中国的售价，无论线下线上。客户能够选择产品颜色组合，功能（如冰箱内隔板的数量和布局），还有辅助设计元素（高端家电上的闪烁图样）。工厂则按订单定期生产。这一过程就如同选购汽车配件一样自由，甚至选择项还要更多。

互联网也使得客户更愿意购买净水器。这一产品只通过咨询销售。海尔代表接受了专门培训，能够通过查找复杂资料来了解各地区不同的水质问题，并针对性地安装化学污染物的过滤器。公司的网站上张贴了中国22万个社区的水质情况，并设有一个动态的消费者交流区。“我们希望人们能够在海尔找到所有与水相关的答案，”海尔水处理公司的总经理曲桂楠说。基于其迄今所取得的成功，该公司目前正在探索与地方社区建立伙伴关系，以社区为范围管理他们的净水工作。互联网让海尔公司能够扩大其服务的尽职范围。它提供了集中安装服务作为所有家电销售的一部分（在中国非常罕见）。电器中应用了监控信号，能够在设备故障的时候引导跟进电话。公司还保持和顾客的个人联系，以防监控忽视了一些引起不满的原因。与客户密切的联系帮助海尔将许多中档家电（原海尔）产品线的消费人群迁移到了更高端的品牌卡萨帝中。“信息比产品更有价值”已经成为海尔人上下一致的口号。

“我们为中国家庭提供了信息，”海尔净水

平台的社交媒体总监江汉科说，“我们也受益于这些互动。他们让我们更好地了解用户需求。用户可以看到所在社区的水质情况，并使用这些信息来选择最适合他们的过滤器。虽然我们没有设立基于业绩增长直接目标的线上资源，但它的确有这个效果。尽管业务开展才不久，然而自从引入在线资源后，我们的业绩已经增长了四倍。”

张瑞敏认为这种大规模的变革必然会有极高的风险：“如果处理不当，（公司内部）将会有一场地震。”但他也坚信这是唯一的做法。惟其如此，在这个每一次胜利都会催生新问题的时代，一家如此之大的公司才会成功。任何一家大公司的终点，他说，都是“一步步地失去控制。”换句话说，张瑞敏认为海尔也不例外。所有主要的团体都将不得不学会如何维持自身的身份、产品质量和服务，以及与客户的关系；与此同时他们要做好失去一切的准备。海尔在这个新世界的作用将是一名探路者：他们已经是中国第一家在全球范围内领先的消费品生产公司。很快，如果张瑞敏又一次正确的话，海尔将成为世界上第一家有着自身独特创新管理体系的公司。+

参考文献

比尔·菲舍尔、翁贝托·拉戈、刘方，《海尔再造：互联网时代下的自我颠覆》（美国乔西·巴斯出版社，2013年）：海尔的管理理念及其影响，本文借鉴了该书。

裔锦声、叶肖恩，《海尔之路：一个中国企业领袖和国际名牌的诞生》（美国海马图书出版社，2003年）：关于公司的第一本具有实质意义的书，对其创立早期和质量伦理进行详细描述。

亚瑟·科莱纳，《思想领导者访谈——海尔CEO张瑞敏》，《战略与经营》杂志，2014年冬季刊；深入讨论管理思想和公司变化中的身份。

乔治·科尔里瑟、苏珊·高兹沃斯、邓肯·库比，《从关爱到挑战：领导力提升新路径》（威利·沃伦·本尼斯出版社，2012年）：领导者可以通过建立信任和鼓舞人心产生巨大改变。

张瑞敏，《培养海尔》，《哈佛商业评论》，2007年2月：“不让员工感觉到自己的存在，这样的领导才是最明智的。”

strategy+business magazine

is published by certain member firms
of the PwC network.

To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

Articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase.

© 2015 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. "strategy+business" is a trademark of PwC.

