



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

Haier



复旦大学管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

海尔共赢增值表研究 共赢增值表 — 物联网时代的财务工具



2020年9月



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

美国管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®) 成立于 1919 年, 是全球领先的国际管理会计师组织, 为企业内部的管理和财务专业人士提供最具有含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大, 最受推崇的专业会计师协会之一, IMA 恪守为公共利益服务的原则, 致力于通过开展研究, CMA 认证, 继续教育, 相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式, 转变传统财务领域的思维模式, 服务全球财务管理行业, 从而推动企业优化绩效, 成就个人职业发展。IMA 在 150 个国家和地区拥有规模超过 140,000 名 CMA 考生及持证者, 以及 300 多个分会和精英俱乐部。IMA 的总部位于美国新泽西州的蒙特维尔市, 将全球划分为四个区域, 美洲, 亚太, 欧洲以及中东 / 印度, 提供本地化服务。

Haier

海尔集团于 1984 年在中国青岛创立, 是一家全球领先的美好生活解决方案服务商。在持续创业创新的过程中, 海尔集团始终坚持“人的价值第一”的发展主线。海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏于 2005 年 9 月系统阐述了“人单合一”模式, 人单合一模式如今以其时代性、普适性和社会性实现了跨行业、跨文化的融合与复制。

海尔始终以用户体验为中心, 踏准时代的节拍, 历经名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略、网络化战略和生态品牌战略等六个战略阶段, 从资不抵债、濒临倒闭的集体小厂发展成为引领物联网时代的生态系统, 连续 2 年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联 BrandZ™ 最具价值全球品牌 100 强。海尔深入全球 160 个国家和地区, 服务全球 10 亿 + 用户家庭, 拥有海尔智家、海尔电器、海尔生物医疗、盈康生命等 4 家上市公司, 成功孵化了 5 家独角兽企业和 23 家瞪羚企业, 在全球设立了 10+N 开放式创新体系、25 个工业园、122 个制造中心、108 个营销中心和 143,330 个销售网络, 拥有海尔、卡萨帝、统帅、美国 GE Appliances、新西兰 Fisher & Paykel、日本 AQUA、意大利 Candy、卡奥斯 COSMOPlat、日日顺、盈康一生、海尔生物医疗、海纳云、海创汇、海尔兄弟等众多生态品牌和新物种。



復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

复旦大学管理学院: 复旦大学是我国最早设立工商管理教育体系的高校, 早在 1917 年就创设了商科, 即为管理学院的前身。经过 35 年的发展壮大, 学院目前设有 8 个系、31 个跨学科研究机构。在 2019 年公布的 QS 世界大学学科排名中, 复旦与管理学相关的三个主要学科领域: 商业与管理研究、会计与财务金融排名均进入全球第 50 名, 统计与运筹排名进入全球前 100 名。复旦大学管理学院师资力量雄厚, 全院共有教师 144 人, 其中教授 55 人、副教授 64 人。学院各专业和研究方向在国内外的学术影响力不断提升, 在 UTD 发布的“全球商学院科研百强榜”(2015-2019) 中, 学院位列全球第 96 名, 亚洲第 10 名, 连续 5 年进入全球百强。

关于作者



邵原 (Jeffrey)

复旦大学管理学院博士生，从事财务会计、管理会计、财务管理、企业管理等领域的研究工作，已在《中国会计评论》、《企业管理》等核心期刊发表论文数篇。



朱振梅

现任复旦大学管理学院会计系副教授，于西安交通大学获得应用经济学的学士和硕士学位，于英国曼彻斯特大学获得财务与会计学博士学位，是美国麻省理工学院访问学者，入选财政部“全国高端会计人才培养工程”（原全国会计领军人才计划）。主要从事基于资本市场的会计和审计的研究及教学，涵盖信息披露和市场有效性等领域。近年来已在 Journal of Accounting Research（国际会计顶级前三期刊之一）、British Accounting Review（英国会计与财务协会期刊）、International Review of Financial Analysis 等国际顶级和重要会计期刊发表论文数篇，其研究成果获 2014 British Accounting Review 的年度最佳论文，并主持或参与国家自然科学基金课题多项。

(通讯作者)



单雨飞

美国管理会计师协会中国区研究与知识总监，英国伯明翰大学金融学及美国莱斯大学能源经济学双硕士。美国注册管理会计师 (CMA)，美国注册会计师 (USCPA)，美国注册舞弊审查师 (CFE)。加入 IMA 前在国内外多家大型上市企业担任高层管理工作，其负责领域涵盖财务计划与分析，资本运作，战略投资与融资，内控及内审等多个方面。曾任渤海证券研究所策略研究员，美国贝克研究院圆桌研究员，曾在渤海证券研究所内刊、China Business Review 及 China-USA Business Review 上发表专业文章。



刘玉声 (Robert Liou)

美国管理会计师协会中国区研究经理，美国注册会计师 (USCPA)，密歇根大学 Ross School of Business MBA，加州大学洛杉矶分校 (UCLA) 经济和会计学学士。刘玉声先生拥有 15 年丰富的财会行业从业及研究经验，他先后在四大之德勤 (Deloitte) 旧金山分部及美国亚洲基金会担任审计及内审管理工作。自 2011 年起，任中国胜利油田胜利软件有限公司首席财务官，之后服务于全球领先的关键信息分析和解决方案提供商 IHS Markit，担任能源研究与咨询高管。刘玉声先生的母语为英文并精通中文。

目录

前言	5
共赢增值表的诞生过程	6
1. 万物互联的时代背景	6
2. 战略的转型：生态品牌的战略定位	6
3. 组织重构：科层制变成网状节点组织 - 生态链小微群	7
4. 时代的模式：人单合一	8
5. 物联网时代的财务工具：共赢增值表	9
共赢增值表的创新优势	12
1. 共赢增值表化实物资产为用户资产	12
2. 共赢增值表变会计主体为平台主体	12
3. 共赢增值表变责任中心为价值中心	13
4. 共赢增值表变管理控制为自驱体系	14
共赢增值表的成功案例	15
1. 海尔生物简介	15
2. 海尔生物的模式创新——由生产厂商到解决方案	15
3. 海尔生物的生态构筑——由小微链群到生态圈层	16
4. 海尔生物的价值创造——由传统报表到共赢增值	19
5. 小结	21
共赢增值表的推广应用	22
1. 从用户价值制定企业战略	22
2. 用小微链群变更组织结构	22
3. 探索创客制激发企业活力	22
4. 尝试在企业建立链群合约	23
5. 将内部垄断转为内部市场化契约	23
6. 人单合一计分卡自评指引	24
总结	26
主要参考文献	27

前言

该报告是 2019 年 9 月在 IMA、海尔和复旦大学三方合作下进行的 WWVA 后续研究的 12 个月联合研究项目中撰写的。在过去的 15 年中，海尔与 IMA 通过各种共同举办的活动以及对“人单合一”和共赢增值表的一系列联合研究保持了长期繁荣的合作。海尔的转型是建立一个以用户为中心的共赢生态圈的平台，使利益相关者共享最大利益和最大价值，实现共赢和增值。这需要一套新的绩效指标。在过去的几十年中，海尔对这种新兴的商业模式进行了巨大的探索。历经四次迭代而形成的 4.0 版本的“共赢增值表”，包括价值动因和单位价值度量，结合了传统损益表的财务要素和诸如用户数之类的运营要素，以分析每个小微用户及海尔子公司的盈利能力。未来，IMA 将继续与海尔合作，探索和研究物联网转型中的管理会计，开发并探索新的业务模型和财务模型。

This report has been written in Sep 2019 in a 12-month-project of the follow up study of WWVA under the 3-party cooperation amongst IMA, Haier, and Fudan University. For the past 15 years, Haier and IMA have maintained a long and prosper cooperation through various co-hosted events and a series of joint research on "Ren Dan He Yi" and WWVA. Haier's transformation was to create a platform of a user centric win-win ecological circle, making stakeholders to share the best interest and the greatest value, achieving Win-win & Value-added. This requires a new set of performance indicators. For the past decades, Haier has done great exploration on this emerging business model. The newly released 4th version of "win-win value-added statement", including value drivers and unit value measures, combines both financial elements of traditional income statement and operational elements such as user counts etc. to analyze user's profitability of each small and micro subsidiary of Haier. IMA will continue to work with Haier on the exploration and research of the management accounting in the Internet transformation and developing new business and financial models.



美国管理会计师协会 (IMA®)
总裁兼首席执行官

共赢增值表的诞生过程

共赢增值表，作为海尔独创的一套适应时代变革、驱动企业转型的新型管理工具，其诞生过程和公司的时代背景、战略定位、商业模式以及组织架构等密切相关。海尔目前已经成功地从全球白电第一品牌的产品品牌进化为全球知名物联网生态品牌。海尔的外部以用户为中心，精益求精地满足每一笔订单背后的需求，将传统制造型企业大规模标准化生产模式升级为根据市场变动和用户需求迅速调整的个性化定制模式；海尔的内部以员工为中心，把传统科层制下等级森严的“金字塔”式组织结构高度扁平化，通过成立小微和链群将自主经营权直接下放到一线员工手中。同时，海尔打破了传统企业的壁垒，将企业内外部的边界模糊化，真正将自身变成了物联网中的节点和枢纽，充分实现了内外部资源的互联互通和生态价值的共创共享。广为人知的人单合一管理模式，是海尔三十多年来不断在商业模式、战略管理、组织结构与人力资源管理等领域进行实践探索的系统化理论。凭借这套理论，海尔目前成功实现了物联网生态品牌下的共赢增值。



1. 万物互联的时代背景

2005年11月17日，国际电信联盟正式提出“物联网”概念，由此开启了“万物互联”的全新时代。物联网能够将特定空间环境中的所有物体连接起来，并进行拟人化的信息感知和数据交互，从而完成智能化生产和服务。当前，物联网已成为全球新一轮科技与产业变革的重要驱动力，正推动人类社会从“信息化”向“智能化”转变。物联网时代下，数字技术的广泛应用增强了用户在市场中的地位和作用，用户价值主导成为企业创造价值的核心理念，用户与企业共同参与价值创造也成为了未来产业竞争的主要模式。让用户实质性地参与到企业的生产活动中，赋予用户更多的话语权，从需求端向供给侧发力，是数字经济下企业追求价值最大化的必要条件。

同时在物联网时代，社会要素的组织形式和专业模式开始了新一轮创新再造，社群经济逐步成为改变中国未来的新经济模式；只追求流量的互联网产品思维已经无法适应用户的个性化需求，压低价格换取流量的打法将会被用户全流程的场景体验解决方案所替代；“开放边界、共生长”将成为企业组织的进化路径，不同企业将在一个平台上协作，提供一个更完备的服务方案产生更多增值分享，共享经济意味着连接比拥有更重要，协同比分享更有价值。总而言之，物联网时代下的企业产品不可以孤立，必须要联合起来建立一个场景或者生态，变产品聚焦为场景聚焦，走共创共赢之路。因此物联网时代下的企业唯有坚持用户思维、生态思维、共创思维，才可以创造生态圈、生态收入、生态品牌，进而体现出社群经济、体验经济和共享经济的优势。

2. 战略的转型：生态品牌的战略定位

海尔积极拥抱物联网带来的企业变革机会，于2019年12月正式宣布进入第六个战略发展阶段——“生态品牌阶段”。物联网时代下电器变成网器，用户需要的不仅仅是具有单一智慧功能的产品，而是个性化、可迭代的场景体验。用户的体验不可能聚焦在某一特定的产品或行业，因此不同的企业和行业要跨越边界联合起来，从封闭式企业转变为开放式平台，从产品品牌走向生态品牌，进而给用户构建场景、满足其需求。这一过程中，产品演变为企业价值的道具，而创造用户为中心的场景体验则成为企业价值的来源，因此生态收入也逐渐超越产品收入成为企业更为关注的目标。

2020年5月8日，海尔集团首席执行官张瑞敏先生在青岛·全球创投风投网络大会上对目前实行的生态品牌阶段做了进一步阐释，“产品一定会被场景替代，行业一定会被生态覆盖”。另外，他还提到了詹姆斯·卡斯在《有限与无限的游戏》中的一句话——世上至少有两种游戏，一种可称为有限游戏，另一种为无限游戏；有限游戏以取胜为目的，而无限游戏以延续游戏为目的。“企业帝国若只是将自身盈利进而在竞争中取胜作为唯一目的，就是有限的游戏；而海尔目前实行的生态品牌战略以共创用户最佳体验为目的，把各方资源集中在一起共创共赢，便永远没有终点”。

正如张瑞敏所说，海尔一直以来充分挖掘用户需求，变价格交易为价值交互，持续为用户提供所需的个性化产品和服务，实现从“做产品生命周期”到“做用户体验周期”的深刻转型，持续推出物联网新物种，积极打造基于生活场景的物联网生态品牌。2020年6月，海尔以全球唯一物联网生态品牌蝉联BrandZ“最具价值全球品牌100强”，全球排名较2019年提升21位。从“世界第一家电品牌”到“全球唯一物联网生态品牌”，海尔实现了从追赶赶到超越。

从赶超到引领的蜕变，成为一个集智慧家庭、工业互联网、大健康等多个产业生态为一体的物联网生态系统。

3. 组织重构：科层制变成网状节点组织 - 生态链小微群

小微是海尔独创的一类具有高度自主权的经营体。通过内部孵化出 4000 多个小微，海尔真正打破传统科层制的束缚，将权力真正下放到一线员工手上。小微按功能来分有三种类型，第一种是用户小微，它们与用户直接交互，获取用户需求；第二种是节点小微，它们是研发、物流、供应链等部门被拆分成的小微；第三种是共享平台，即传统的职能部门转变为给用户小微和节点小微提供服务的共享平台。在物联网时代，小微需要主动连接内外部资源来共同满足用户愈加个性化的需求。因此海尔在以小微为基本单元的分布式组织基础上又发展出了新的组织形态——“链群”。链群全称生态链小微群，是小微创新作战的基本单元。链群上的小微都可以自主选择如何与其他小微进行合作，也可以选择与外部资源方合作。海尔以股权和利益分享机制与小微链群保持基本联系，更多地与小微链群之间保持帮扶和赋能的关系。

链群有两种类型：体验链群和创单链群。体验链群侧重于市场端，通过一些触点网络直接面向用户群体，通过与用户交互得到新的用户体验升级的需求并将其传递给创单链群；创单链群主要是通过不断迭代用户解决方案来自体验链群的需求进行具体落实。链群是动态开放的，它包含集团内外甚至是行业内外不同的节点，两个链群所涉及的各攸关方有机结合成为一个生态平台，在用户体验迭代和增值分享机制的驱动下共同提出更完善的用户解决方案。以合肥冰箱工厂小微与郑州商圈小微结成的链群为例，前者负责生产保证产品质量和交付时间，后者负责销售证订单的准确性。随后，合肥工厂又相继与各个节点商议如何实现目标，这包括了物流、模具、研发、平台、人才节点等，其间各流程无需总部审批，完全是自主推动。

在非线性链群中，薪酬不是由领导发放分配，而是团队分段对赌：完成第一阶段目标可获得相应兑现，并进入下一轮对赌更高的目标；达不成则失去继续跟投的资格。由此，前期投入者不会混日子，达到阶段目标后的激励又让下一阶段更有动力，就形成了“风险自担，增值分享”的良性机制。卡奥斯的建陶小微就利用这种激励机制，实现了行业独角兽的目标。建陶小微让“统一陶瓷”加入平台，对其进行制造、采购和销售的多项赋能，不到 1 个月就让统一陶瓷拿到了 1000 万的采购订单，同时采购成本下降 15%。链群概念的提出，进一步完善了“人单合一”理论，让模式适应动态变化，做到自我迭代。

海尔已然将金字塔型的传统科层制组织架构高度去中心化，实现了外部用户与组织内部的零距离和内部员工协同合作的零距离。链群能自适应“一切皆有可能”的变化，即动态的用户体验需求，不断自增强以实现边际收益递增，从而打破企业边际收益递减的魔咒。

4. 时代的模式：人单合一

“人单合一”模式是海尔在三十余年商业实践中不断进行探索改进所形成的系统化理论。所谓“人单合一”，“人”就是员工，“单”就是用户价值，“合一”就是指员工的价值实现与所创造的用户价值合一。员工不是从属岗位，而是因用户而存在，有“单”才有“人”。每个员工都直接面对用户，创造用户价值，并在为用户创造价值中实现自己的价值分享。

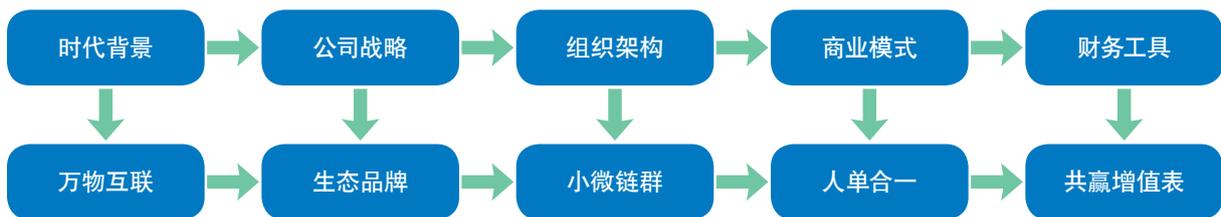
在海尔集团的实践探索中，“人”的含义有了进一步延伸，首先，“人”是开放的，不局限于企业内部，任何人都可以凭借有竞争力的预案竞争上岗；其次，员工也不再是被动执行者，而是拥有三权（现场决策权、用人权和分配权）的创业者和动态合伙人。“单”的含义也进一步延伸，首先，“单”是“抢”来的，而不是上级分配的；其次，“单”不是狭义的订单，更不是封闭固化的，而是引领的，并动态优化的。

人单合一的核心是人的价值第一，让员工和用户的价值直接联系在一起。为此，海尔对自身的组织结构展开了大刀阔斧的变革，颠覆了传统的线性管理模式，以非线性管理的思维，激发每个员工的最大潜能，为用户创造价值。人单合一成为了创新的土壤，开放的海尔也打破了传统企业的围墙，正在成为像热带雨林一样生生不息的生态体系，全球一流的资源在海尔的平台上集聚、耦合、创业，并不断诞生出新的物种。

5. 物联网时代的财务工具：共赢增值表

共赢增值表是一套海尔内部正在使用的财务工具，是对海尔现行战略、组织架构和商业模式的一致性呼应，它被美国管理会计师协会称之为第四张表，并被 IMA 在全世界的科创企业和大型企业之间推崇。

图 1：海尔共赢增值表的诞生过程



资料来源：第一财经·《IMA 总裁杰弗里汤姆森：上市公司需要“财务第 4 张表”》
 (原文链接：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1634219149352633370&wfr=spider&for=pc&isFailFlag=1>)

共赢增值表内涵丰富，主要有六大构成要素，即用户资源、资源方、生态平台价值总量、收入、成本和边际收益。报表囊括了整个生态平台核心的财务数据和非财务数据，目的是以用户为中心，动态监测、评估和驱动价值创造的整个过程，准确地衡量了生态平台的价值增值，并展示了价值增值如何在用户、小微链群、资源方和海尔集团等攸关各方所构成的生态平台之间进行分配共享。

表 1：共赢增值表 V4.0

项目		定义和计算
1. 用户资源	1.1 交易用户	在平台上有过交易的用户数量
	1.2 交互用户	在平台上购买过产品或服务后，持续参与交互的用户数量
	1.3 单用户价值贡献	衡量平台上单用户产生的价值贡献 (3.1.2 生态利润 + 3.2 增值分享) / 1.1 交易用户
	1.4 终身用户	持续参与平台交互，帮助平台持续迭代进而丰富社群生态的用户

2. 资源方	2.1 交互资源方	平台连接的所有资源方
	2.2 活跃资源方	能参与共创的资源方
3. 生态平台价值总量	生态平台价值总量	聚焦用户体验增值的各方共创共享实现的物联网生态圈的价值总量 3.1 利润 +3.2 增值分享
	3.1 利润	3.1.1 传统利润 +3.1.2 生态利润
	3.1.1 传统利润	4.1 传统收入 -5.1 传统成本
	3.1.2 生态利润	4.2 生态收入 -5.2 生态成本
	3.2 增值分享	
	3.2.1 链群分享	链群共创获得的价值分享
	3.2.2 支持平台	帮助链群实现价值创造和传递的支持平台获得的价值分享
	3.2.3 共创攸关方	各利益攸关方 (包括资源方、用户以及外部资本方) 在平台上获得的价值分享
	3.2.3.1 资源方分享	各合作资源方 (即供应商或品牌合作商等) 在平台上获得的价值分享
	3.2.3.2 用户分享	参与平台、产品、服务共创、设计的用户获得的价值分享
	3.2.3.3 资本分享	社会化资本方获得的价值分享 [可分享利润 +(期末估值 - 期初估值)]* 股权比例
4. 收入	收入	4.1 传统收入 +4.2 生态收入
	4.1 传统收入	聚焦用户交互与体验的持续迭代, 通过销售电器或网器、提供服务等经营业务所形成的收入
	4.2 生态收入	聚焦物联网生态品牌的引领目标, 小微与各合作方在社群生态平台上通过价值共创持续迭代所形成的收入
	4.3 单用户收入	(4.1 传统收入 +4.2 生态收入)/1.1 交易用户
5. 成本	成本	5.1 传统成本 +5.2 生态成本
	5.1 传统成本	聚焦用户交互与体验的持续迭代, 通过销售电器或网器、提供服务等经营业务所形成的成本
	5.2 生态成本	平台持续迭代升级过程中的投入资源成本及服务成本
	5.3 边际成本	(5.1 传统成本 +5.2 生态成本) /1.1 交易用户 用户资源越多, 边际成本越小
6. 边际收益	边际收益	4.3 单用户收入 -5.3 边际成本

共赢增值表的第一项是用户资源。共赢增值表将用户刻画为企业最重要的一项资产，包括交易用户、交互用户和终身用户三类。交易用户是指在平台上有过交易的用户，以海尔的“疫苗网”为例，凡是在该平台购买过接种台、疫苗冷藏箱或者智慧疫苗接种解决方案的用户都是交易用户，这是平台最基础的用户资源。交互用户是指在生态系统中不仅进行了多次交易，而且全方位参与用户体验迭代流程设计和生态系统设计的用户，也是带来多重价值的关键用户资源。终身用户则是指转换到生态系统的活跃用户，他们会不断改进系统的用户体验，长期参与到整个平台的演化之中，以海尔的“疫苗网”为例，有在该平台购买过接种台、疫苗冷藏箱或者智慧疫苗接种解决方案的用户会和海尔保持联系，他们会在使用中为海尔不断提供改进建议，优化疫苗网产品和服务的用户体验，被视为终身用户，这是平台最核心的用户资源。另外在用户资源项目下还会列示单用户价值贡献，用来衡量平台上每个用户产生的价值贡献，用来评价该平台用户资源的利用效率。

共赢增值表的第二项是资源方。链群需要联系起技术提供商、服务提供商和产品提供商等不同资源方，它们在该平台上实现销售和服务，满足用户的多样需求，共同创造价值，并且平台给予资源方和用户直接接触的机会，中间省下的成本同样也构成了整个生态平台实现价值的一部分。同样按照活跃度划分，共赢增值表会列示交互资源方和活跃资源方两类，交互资源方指的是该平台连接的所有资源方，而活跃资源方列示的是能持续参与共创的资源方。

共赢增值表的第三项是生态平台价值总量。这一部分主要描述整个生态系统所实现的价值增值，以及如何将这些价值增值在平台的不同参与者之间进行分配共享。生态平台价值总量包含了利润和增值分享两部分。其中，利润部分包含传统利润和生态利润，两者皆由对应的收入和成本计算得出。另外，增值分享部分包含链群、支持平台和共创攸关方各自分享的部分，共创攸关方又包括资源方共享、用户分享和资本分享三部分。这一项其实是共赢增值表的核心项目，区分了该平台上传统业务的利润实现和生态业务的价值实现，集中展示了该生态系统中的“共赢”和“增值”部分。

共赢增值表的第四项是收入，第五项是成本。这两部分主要是对第三项中的价值增值进行解释和说明。因为按照传统的损益表结构， $\text{利润} = \text{收入} - \text{成本}$ 。根据不同的业务来源，将收入总额分为来源于硬件（产品和服务）的传统收入和来源于生态系统的生态收入，传统收入主要聚焦用户交互与体验的持续迭代，通过销售电器或网器、提供服务等所形成的收入，生态收入主要聚焦于物联网生态品牌的引领目标，小微与各合作方在社群生态平台上通过价值共创持续迭代所形成的收入。同样，成本总额也分为来源于硬件的传统成本和来源于生态系统的生态成本。同时，收入和成本栏目列示了单用户收入和边际成本，用户资源越多，则边际成本越小。

共赢增值表的第六项是边际收益，这一部分主要报告单个活跃用户的平均边际收益，即单用户收入减去边际成本，其目标是不断扩展生态系统，鼓励用户购买更多的服务，从而提高单个用户的边际收益。

共赢增值表的创新优势

共赢增值表是伴随海尔成长发展的一套财务工具，它跳出了企业的边界，从更广阔的视角对不同利益体所构成的生态平台的价值创造和共享过程进行更加科学有效的展示和计量。同时，整张报表做到了财务数据与非财务数据的有机结合，不再用单一的货币形式进行报告，计量单位更加多样。共赢增值表甚至超越了管理会计经典理论的范畴，具有显著的创新优势。

1. 共赢增值表化实物资产为用户资产

传统的报表体系呈现的是企业的实物资产，但是共赢增值表将用户摆在了首要位置，并区分了不同交互度的用户类别，显然共赢增值表将用户视为最重要的核心资产。一直以来我们经常会听到诸如“客户优先”、“顾客就是上帝”之类的口号，说明很早之前企业经营者就意识到了顾客对于企业发展的重要性。只有当顾客需求得到满足时，其满意度才会提高，客户的价值才会实现，企业的利润才会随即而来。因此利润是客户需求被满足的体现。

传统工业时代的顾客（customer）升级成为了物联网时代的用户（user），解决用户的需求、增加用户的体验感、提高用户的满意度、帮助用户创造价值是物联网企业的核心业务。虽然用户的地位如此重要，但是用户依然没有纳入会计核算的范畴，传统的报表依然没有一个项目可以体现企业的用户资源。但是共赢增值表的出现彻底改变了用户资源不能进表的尴尬局面，它用详细的数字记录下不同层次的用户数量，衡量了整个平台有多少用户由交易用户升级到持续购买并参与产品体验迭代的交互用户，最终演变成终身用户，清晰地展示出生态平台所拥有的用户资源。共赢增值表实现了传统报表没有完成的目标，体现了“用户至上”的主旨。

2. 共赢增值表变会计主体为平台主体

海尔立足于对经济发展时代阶段的判断，将经济发展分为即产品经济（传统经济）、服务经济（互联网经济）和体验经济（物联网经济）3个阶段。在传统经济（产品经济）时期，企业往往将精力聚焦在对产品的设计、制造和改进中，因为高质量的产品往往会吸引更多的顾客产生更多的交易，进而带来营业额的快速增长；在互联网经济（服务经济）阶段，传统电商们则喜欢用特色服务、狂打价格战的方法吸引更多的顾客，产生更多的交易量，追求规模经济；而到了物联网经济（体验经济）的时代，过去单靠积累一次性的交易量往往不能让企业获得持续增长，需要将互联网时代的交互用户转换为终身用户，以解决个性化的用户需求、提供高附加值的用户体验为基础实现企业的持续发展。

因此，在产品经济阶段企业仅仅需要生产出相应的产品（服务）并将其卖出实现利润即可，正如马克思所说，企业从商品到货币的过程是“惊险的一跃”。每个企业主也都将目光集聚在自身企业的生产经营上面，围绕核心产品的生产和销售建立起产品经济阶段的财务核算体系，企业的边界非常清楚，因此经典会计学理论里的四大假设中就包含了会计主体假设。而到物联网的体验经济时代，“产品为王”的口号不再一成不变，用户需要的往往超脱于单一产品所提供的效用范畴，多样化和个性化的需求呼唤着企业可以提供一套综合性解决方案，而零距离和去中心

化的物联网特征让企业和用户以及合作伙伴之间的联系变得更加紧密，这也使得企业为用户提供个性化的产品和服务成为了可能。

海尔首先意识到用户和企业的持续交互使得传统报表仅仅局限于会计主体本身的观点不再适用，共赢增值表的应用恰恰跳出了会计主体的束缚，围绕着用户的需求凝聚起众多资源方和共创攸关方，站在整个生态平台的角度核算所有参与者可以共享的价值，不仅有着传统财务报表的收入、成本和利润等指标，而且还将小微与各合作方在生态平台上分享的价值核算出来，真正地变会计主体为平台主体，完全适应了物联网时代的业务和财务需求。这种视角的转变不仅是共赢增值表的显著优势，还是海尔管理实务的凝练总结，更是会计学科与时俱进的突破性发展方向。

3. 共赢增值表变责任中心为价值中心

责任中心是企业内部承担一定经济责任，并享有一定权利的单位，包括成本中心、利润中心和投资中心三种，它们的经营权来源是公司上级，三者区别仅仅在于上级对于下级下放权限的多少不同，由此所承担的责任不同、考核指标不同。海尔在实践中将整个集团划分为数千个小微，给予了每个小微极大的自主经营权，这种自主经营权远远超过了传统的责任中心。海尔集团层面与小微的联系仅仅是一纸出资协议，上级对下级设立责任中心的做法已然不复存在，取而代之的是平等的投资者和被投资者的关系。

随着企业边界的不断外化，很大一部分小微具有独立法人的资格，已经完全脱离了传统管理会计中责任中心的范畴。它以用户价值为中心，围绕用户需求和用户体验，借助互联网的便捷性和自身的灵活性连接起众多的内部节点小微和合适的外部资源提供商，从而建立起一个强大的共创共赢平台和生态系统，实现物联网时代的价值创造。共赢增值表实质上围绕着整个生态平台的价值创造、流动和分配过程，将价值的增值清晰地分为硬件或产品本身价值的增值，即利润实现，以及生态系统的价值增值，并且详细介绍了两部分价值增值的来源和流动过程，并且将其在链群、平台、资源方、用户和资本投资者之间进行合理分配。

共赢增值表和传统三表相比，主要体现了三处不同。首先是价值定义的不同，共赢增值表实现从产品价值到企业价值再到生态价值的转变。过去企业对价值的定义是体现在产品溢价上，而共赢增值表对价值的定义则是体现在生态价值上，即与生态方共创的增值价值。以衣联网为例，最初海尔做产品，其价值就是洗衣机产品收入，现在延伸到生态，洗衣机只是生态中的一个部件，产品收入之外还有洗涤剂、洗衣服务、洗鞋、洗护、服装定制等生态收入，这和传统的卖产品模式是完全不同的。生态的价值体现在共赢增值表上，除产品溢价外，还有用户对整个场景生态的体验溢价。

第二是价值创造的不同，共赢增值表驱动创造价值和传递价值由分离走向统一。战略大师迈克尔波特教授提出，价值链对价值创造起到了引领和示范作用，从原材料进厂到成品出厂，体现了企业内部价值的创造和流动。但随着时代的发展，消费者参与到价值创造之中，所以创造价值和传递价值不能再被隔离，员工需要知道自己到底创造多少价值，用户需要了解他能体验到什么价值。共赢增值表就是为了实现创造价值和传递价值的统一，让员工既了解用户的需求，同时又创造用户价值，员工从一开始就知道创造多少价值，就能分享多少价值，真正实现员工和用户价值的有机统一。

第三是价值分享的不同，共赢增值表打破零和博弈的魔咒。无论是企业利润最大化，还是股东价值最大化，企业更专注要赚钱，很少考虑合作方的利益，其本质仍然是零和博弈。而共赢增值表的出发点是共创共享，有竞争但更多的是合作，谁创造谁分享。以海尔卡奥斯工业互联网平台为例，它是一个共创共享共赢的生态系统，现在已经为 15 个不同的行业赋能，各生态方均可以成为平台的操盘手和合伙人。

整体来看，共赢增值表列示的不再是传统责任中心关注的成本、利润、投资回报率等指标，它将整个生态系统变成了一个价值中心，包括用户体验价值、资源供应商提供的产品（服务）价值、员工的个人努力价值、小微的生态品牌价值以及资金的回报价值等在内的所有价值维度都可以在共赢增值表中方便地找到。传统工业时代，责任中心帮助企业实现了高效管理；而在物联网时代，价值中心可以帮助企业实现物联网生态价值的衡量和分配。

4. 共赢增值表变管理控制为自驱体系

管理会计有一个很大的职能是辅助管理层对不同的业务部门进行管理控制，其主要内容有：建立多层次的目标系统，在各部门间进行资源的优化配置，通过下达目标和组织检查目标的落实情况，分析问题，查明原因，并找出方法予以解决；同时企业的高层需要建设精干、高效的管理机构，采用卓有成效的管理方法。而海尔进行的组织结构变革已打破了过去管理控制的逻辑，数千个小微拥有高度自主经营权，它们往往独立经营、自负盈亏，传统的管理控制体系变成了一个自组织、自增值、自进化的自驱体系。

自组织是指当用户小微通过社群与触点捕捉到新的用户需求并直接和用户产生交易活动（体现为共赢增值表上的交易用户）时，迅速寻找企业内部的节点小微和外部的供应商（体现为共赢增值表上的资源方）组建一个围绕核心需求的生态平台。这个平台上聚集的小微可以提供研发设计、生产制造、人力资源、供应链等诸多方面的支持，这种自发的组织驱动着整个生态系统朝着用户价值迈出第一步。

自增值是指当用户需求不断变化的时候，生态系统中各个小微也会不断为解决新的需求对自己的产品和服务进行更新换代。如果用户的需求不断被满足，那么他们会对该平台产生足够的黏性，主动参与到整个产品迭代的全流程中来，源源不断地为生态系统带来价值的增值，成为终身用户（体现为共赢增值表上的终身用户）。自增值使得整个生态系统的价值走上了更高的台阶。

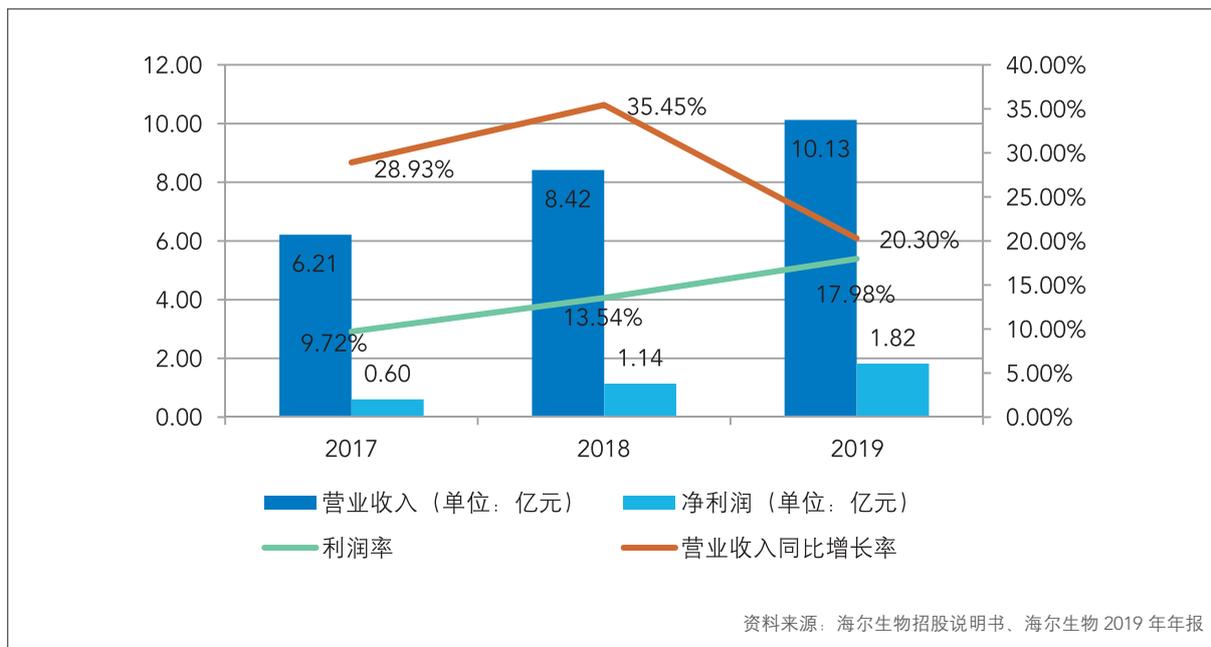
自进化是指当用户的需求到达原有生态平台天花板的时候，松散的契约联盟完全可以让这个平台上的小微方便地完成合作对象的更换，而原有的参与方会按照约定分享到自身应得的价值增值部分（体现为共赢增值表上的增值分享）。整个生态系统自动地迅速完成更新，进而帮助用户获得终身价值，帮助品牌形成健康的发展生态。

共赢增值表的成功案例

1. 海尔生物简介

海尔生物是海尔集团“人单合一”模式下探索物联网生态品牌战略转型的一个典型缩影。在集团物联网转型战略下，海尔生物通过对生物低温储存市场这一垂直赛道痛点的深入挖掘，聚焦用户使用场景，融合生物科技和物联网科技，开创性地推出物联网血液安全管理、物联网智慧疫苗接种等物联网综合解决方案，在满足用户存储需求的基础上，进一步满足用户智能化、信息化等需求的迭代升级。众多物联网创新方案不仅为临床用血管理和疫苗接种安全管理等医疗产业升级提供有力支撑，而且通过构筑共创共赢的生态体系，可以为公司从“网器产品”到“场景方案”、从“触点”到“城市网”、从“一次性交易”到“打造终身用户”的模式升级，成为物联网时代的生态品牌奠定基础。海尔生物近三年来的营业收入和利润取得了大幅提升，并于2019年10月25日成功登陆上海证券交易所科创板，成为青岛市首家科创板上市公司。

图2：海尔生物 2017-2019 年收入和利润示意图



2. 海尔生物的模式创新——由生产厂商到解决方案

海尔生物已经完成从单纯的超低温存储设备制造商向基于物联网的生物科技综合解决方案服务商的转型。海尔生物为生物样本库、血液安全、疫苗安全、药品及试剂安全等场景提供低温存储综合解决方案，解决了各应用场景下的痛点和社会相关方的关注问题，打造了共创共赢的生态方案。尤其在2019年，海尔生物的物联网生态收入总额达到1.47亿元，占营业收入总额的14.5%，同比增长364.88%。其中物联网生物样本库管理解决方案实现销售收入6592.29万元，同比增长191.15%；物联网血液安全及信息共享管理方案实现销售收入2239.70万元，同比增长210.49%；物联网智慧疫苗接种解决方案实现销售收入4647.52万元；物联网试剂耗材管理解决方案实现销售额1239.75万元。

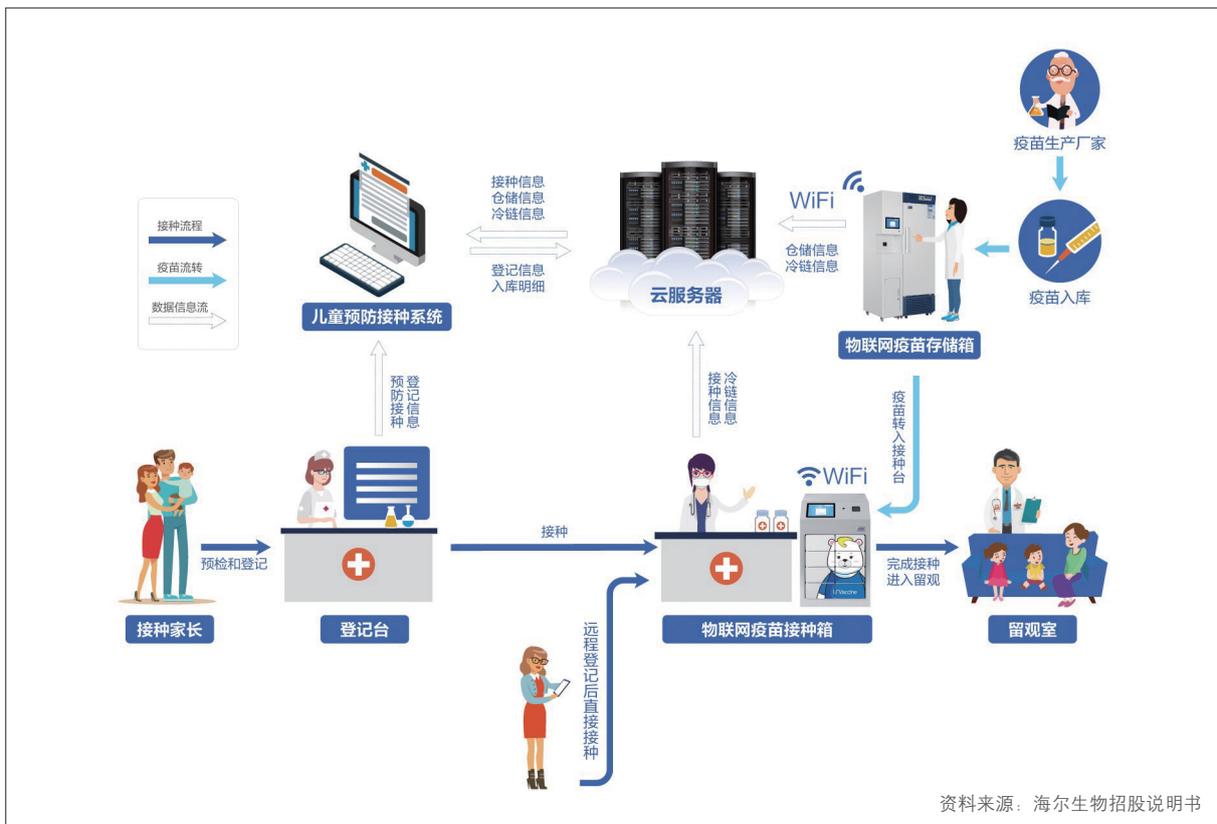
表 2：海尔生物 2019 年物联网生态收入结构

项目	金额 (万元)	同比增长率
物联网生态收入	14,719.26	364.88%
其中：物联网生物样本库管理解决方案	6,592.29	191.15%
物联网智慧疫苗接种解决方案	4,647.52	-
物联网血液安全及信息共享管理方案	2,239.70	210.49%
物联网试剂耗材管理解决方案	1,239.75	-

资料来源：海尔生物 2019 年年报

以物联网智慧疫苗接种解决方案为例，它把接种点、疾控中心、文化、产业等各个环节融合贯通，创造出首个物联网疫苗诚信生态品牌——“海乐苗”。正如疫苗网小微主巩焱所说，之前的低温设备制造企业都是以产品和标准为中心，关注点始终围绕着能耗、功效等，而如今以用户为中心才发现用户要的不是一个疫苗储存箱，而是接种零差错。作为全球首个人苗匹配的物联网解决方案，“海乐苗”将疫苗信息、接种信息、医护人员信息合为一体，时刻追踪用户的需求变化，做到了疫苗精准取用、问题疫苗预警管控、最小单支包装全程追踪，实现了人不错、苗不错、可追溯、可定制，最终该方案实现了各攸关方的“四心”最佳体验：政府安心、接种点省心、家长放心、孩子开心。截至 2019 年底，该方案已应用于天津、广东、内蒙古等中国 27 个省级行政区域的 600 余家社区卫生服务中心，并成功中标深圳“疫苗智能柜”城市项目，覆盖深圳全市 530 余家预防接种门诊。

图 3：海尔生物物联网智慧疫苗接种解决方案示意图



资料来源：海尔生物招股说明书

3. 海尔生物的生态构筑——由小微链群到生态圈层

用户是海尔生态系统永恒的土地，所有的转型、革新、进化都是为了深耕用户需求，创造美好生活。为此，无论是对内还是对外，海尔生物创造了一套完整的小微链群，构筑起守护人们健康安全的生态圈层。以疫苗网为例，其内部是基于链群合约下由创单链群和体验链群组成的自驱组织体系。其外部是紧密联系合作方的生态圈层，链群各节点不全都是海尔内部的员工，例如一线接种的负责人对疫苗网场景中的痛点和需求有着深刻理解，因此海尔将其引入链群并作为重要的企划节点和开发节点。而在疫苗网样板复制的过程中，接种负责人作为用户，又被引入为营销节点。因此海尔的链群组织既是无边界的，也是灵活的。

图 4：疫苗网链群合约生态图

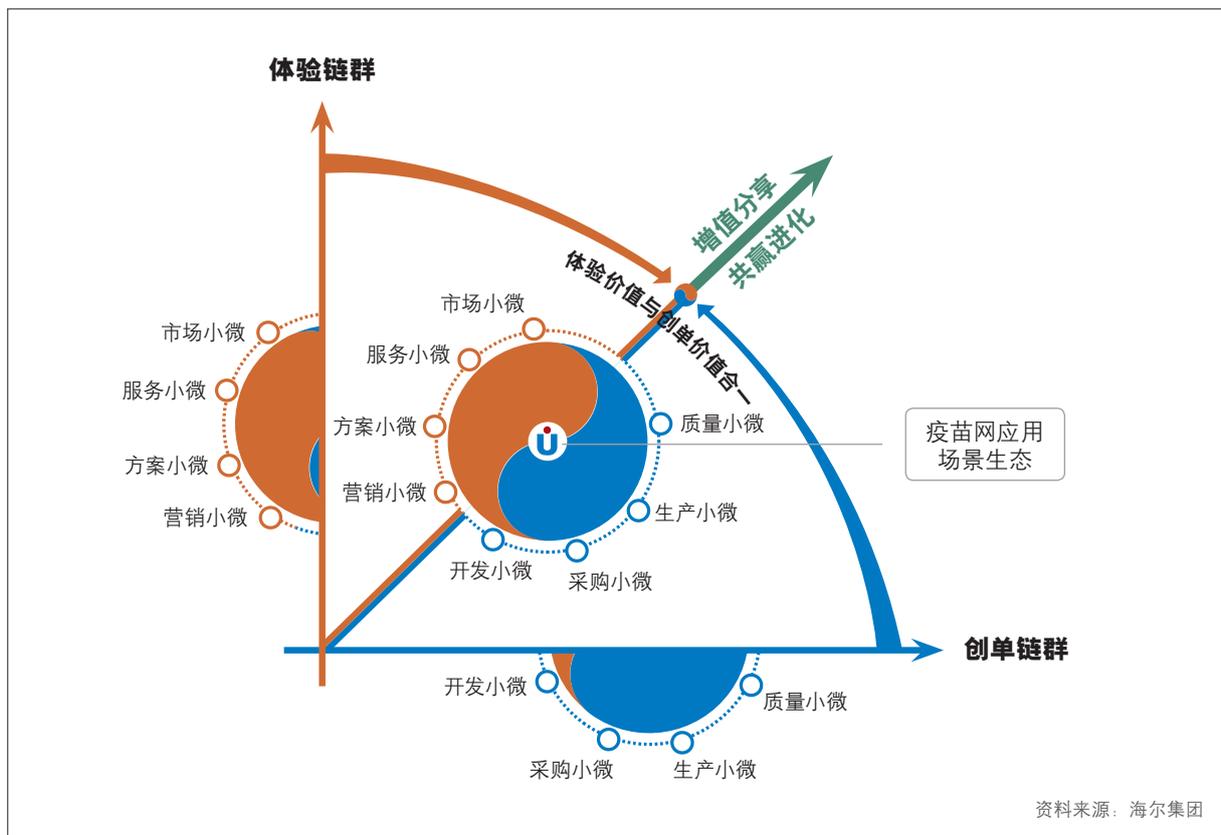


表 3：疫苗网链群节点职责分解表

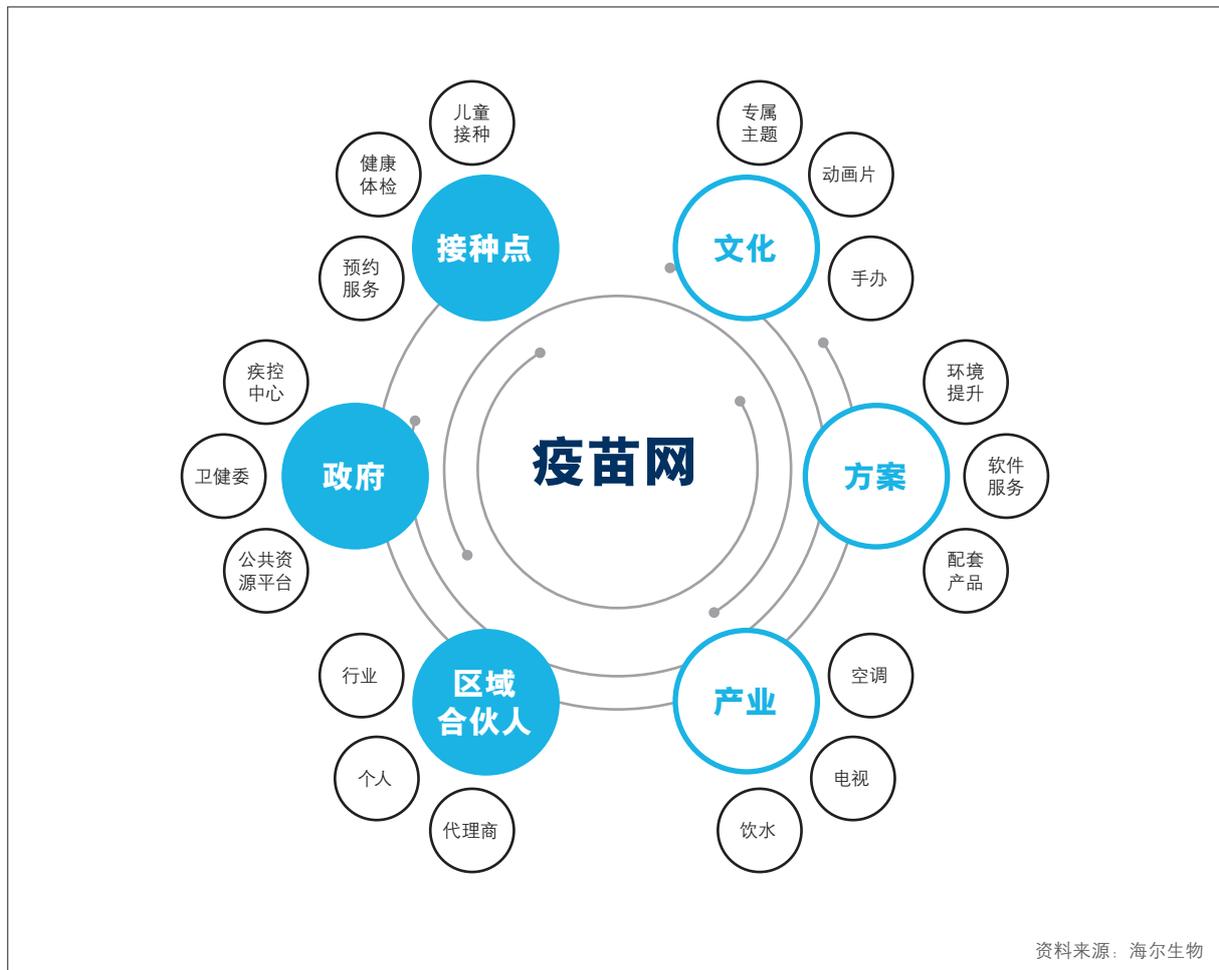
链群	各节点	同一目标	同一新源	职责
体验链群	市场节点	聚焦疫苗网综合解决方案的第一竞争力目标	节点各成员的薪酬来源于链群创造的用户价值	同一对赌竞争力目标
	服务节点			用户口碑及服务效率的提升
	方案节点			产品或方案的及时交付
	营销节点			品牌影响力提升

链群	各节点	同一目标	同一薪源	职责
创单链群	企划节点	聚焦疫苗网综合解决方案的第一竞争力目标	节点各成员的薪酬来源于链群创造的用户价值	用户需求下的方案持续迭代
	开发节点			产品或方案的即时创建
	采购节点			成本增值贡献和持续优化
	生产节点			对赌交付体验提升
	质量节点			用户满意度提升, 质量成本下降

资料来源：谭丽霞. 未来已来 从海尔生物看新型组织价值创造与衡量 [J]. 中国管理会计, 2019(04):58-65.

另外疫苗网依托物联网疫苗箱，将疫苗、接种台、疫苗存储箱、医务人员、留观区实现互联互通，从之前的“人找苗”变为“苗找人”，实现儿童接种体验零距离。同时，疫苗网平台吸引了接种点、政府、区域合伙人、文化、方案、产业等6大节点20类共创方，始终围绕用户需求痛点不断交互共创，最终形成用户最佳体验的迭代，由一个小微节点出发构筑起针对儿童疫苗接种安全的生态圈层。

图 5：疫苗网生态平台示意图



资料来源：海尔生物

4. 海尔生物的价值创造——由传统报表到共赢增值

海尔生物要做的是聚焦用户场景，不断发现用户痛点，进而不断满足用户需求获得用户体验迭代升级的新型商业模式。在这种模式中，用户是基础，用户需求是核心，而传统报表并未体现用户这一要素。另外，满足用户需求需要引入资源方一起构筑生态平台，传统报表并没有体现资源方这一关键的价值共创要素。最后，企业从传统电器销售模式转型成提供综合解决方案模式的具体效果，也并不能从传统报表中得到很好检验。由此可见，随着商业模式的变化，价值衡量模式亟须从衡量制造产品的利润实现过程与结果转变为衡量生态平台的价值增值过程与结果。海尔的共赢增值表很好地解决了上述问题。

从疫苗网的共赢增值表和传统利润表（样表）的对比可以看出，无论是传统利润表还是共赢增值表都会列示出，疫苗网在这个模拟年度里单纯地销售疫苗低温冷藏箱实现的传统收入 2000 万元，传统成本 1600 万元，传统利润 400 万元。但是共赢增值表还同时会列示出疫苗网平台上物联网智慧疫苗接种解决方案的生态收入 2000 万元，生态成本 1600 万元，生态利润 400 万元。其中生态收入部分被划分为疫苗网社群平台收入（比如广告、会员等）、基于体验交互产生的服务或产品收入（比如接种桌、体温仪等）、基于高用户体验下迭代的产品或服务收入（比如文化产品、配套产品等）三个不同的生态收入类型。同样，生态成本也根据采购生态服务（产品）和生态平台建设等类别详细列示出了不同的生态成本类型。当然不同的生态平台有不同的生态收入和生态成本的划分标准。

共赢增值表特有部分包括用户资源和资源方。疫苗网平台从成立到该模拟年度总生态交易用户量为 1000 个，终身用户 320 个；该模拟年度全年生态交易用户 150 个，交互迭代用户 130 个。这些用户资源是物联网企业的宝贵资产，体现在共赢增值表的第一项。同时，共赢增值表的第二项列示了疫苗网平台从成立到该模拟年度的交互资源方为 160 个，该模拟年度参与分享价值的资源方有 110 个。

共赢增值表第三项特有部分是核算出疫苗网生态平台创造的增值分享为 200 万元，这些金额将按照 a, b, c, d, e, f 的系数在（平台内部的）体验链群、创单链群和（平台外部的）支持平台、资源方、用户、资本之间进行分享。不同的生态平台有不同的分享系数。所有攸关方实现的增值分享 200 万元和传统利润 400 万元、生态利润 400 万元一起构成了生态平台价值总量 1000 万元。

表 4：共赢增值表与传统利润表对比——以疫苗网为例（样表）

传统利润表和共赢增值表相似部分	4. 收入 (万元)	4,000
	4.1 传统收入	2,000
	4.2 生态收入	2,000
	4.2.1 疫苗网社群平台收入	500
	4.2.2 基于体验交互产生的服务或产品收入	1,000
	4.2.3 基于高用户体验下迭代的产品或服务收入	500
	5. 成本 (万元)	3,200
	5.1 传统成本	1,600
	5.2 生态成本	1,600

传统利润表和共赢增值表相似部分	5.2.1 生态服务(采购)成本	1,000
	5.2.2 平台建设成本	600
	5.2.2.1IT 费用	360
	5.2.2.2 市场费用(获客成本)	80
	5.2.2.3 组织运营费用	35
	5.2.2.4 人工成本	120
	5.2.2.5 其他	5
	3. 生态平台价值总量(万元)	
	3.1. 利润(万元)	800
	3.1.1 传统利润	400
3.1.2 生态利润	400	
共赢增值表特有部分	1. 用户资源(个)	
	总生态交易用户量(成立至今)	1,000
	1.1 生态交易用户(全年)	150
	1.2 交互迭代用户(全年)	130
	1.3 单用户价值贡献(元)(生态利润+增值分享)/生态交易用户	40,000
	1.4 终身用户(成立至今)	320
	2. 资源方(个)	
	2.1 交互资源方(成立至今)	160
	2.2 参与分享价值的资源方(全年)	110
	3. 生态平台价值总量(万元)	1000
	3.2 增值分享(分享系数 a+b+c+d+e+f=1)	200
	3.2.1 链群分享	200*(a+b)
	3.2.1.1 体验链群(分享系数 a)	200*a
	3.2.1.2 创单链群(分享系数 b)	200*b
	3.2.2 支持平台(分享系数 c)	200*c
	3.2.3 共创攸关方	200*(d+e+f)
	3.2.3.1 资源方分享(分享系数 d)	200*d
	3.2.3.2 用户分享(分享系数 e)	200*e
	3.2.3.3 资本分享(分享系数 f)	200*f
	4. 收入(元/个)	
	单用户生态收入(生态收入/生态交易用户)	133,333
	5. 成本(元/个)	
	单位获客成本(获客成本/生态交易用户)	5,333
	单位边际成本(生态成本/生态交易用户)	106,667
	6. 边际收益(元/个)	
	单用户生态边际收益(生态利润/生态交易用户)	26,667

注：因为海尔生物需遵守上交所科创板信息披露要求，所以具体数字做了模拟化处理

共赢增值表还在第四至第六项，分别用生态收入、生态成本、生态利润和生态交易用户相比，列示了疫苗网生态平台的单用户生态收入为 13.33 万元，单位边际成本为 10.67 元，单用户生态边际收益为 2.67 万元，其中单位边际成本中包含的获客成本仅为 0.53 万元，因此当平台足够大的时候，边际成本可实现明显递减。共赢增值表的第一项还用生态利润和增值分享之和同生态交易用户相比计算得出了疫苗网的单用户价值贡献为 4 万元。

海尔所创建的共赢增值表秉承从因到果的设计逻辑，从驱动因素（用户资源、资源方）延伸到创值效果（生态平台价值总量、收入、成本、边际收益），是与新型商业模式相适应的价值衡量体系。

5. 小结

本章主要以海尔生物为例，展示了海尔生物由生物医疗领域超低温存储设备制造商向低温存储综合解决方案提供商的转型过程。疫苗网以解决“接种零差错”这一用户需求为起点，基于链群合约建立起一套自驱组织体系，链群内部各节点职责明确、互相合作、共创共享、共赢进化。最后，疫苗网使用共赢增值表衡量生态平台的价值增值过程与结果，体现了在物联网时代共赢增值表确实是一套高效实用的管理工具。

共赢增值表是海尔在管理实践中发明的报表，它是描绘物联网时代生态平台价值创造过程和结果的“一棵大树”，是海尔员工行为的“一面镜子”。一方面，用户和资源方是价值产生的源泉，可以说是物联网生态平台这棵大树的树根和树干，生态平台价值总量、收入、成本、边际收益是价值创造的结果，可以说是大树的果实。共赢增值表既衡量了价值创造的过程，又衡量了价值创造的结果，将“资源创造价值”的重要过程体现于报表中。另一方面，它是员工行为的动态财务镜像，是海尔员工自驱动的动力。员工通过这面镜子直面自身行为带来的财务结果，从而引导员工主动追求创造价值的过程，提高价值创造的能力。



共赢增值表的推广应用

众所周知，企业所面临的外部环境瞬息万变，自身的内部环境也是纷繁复杂，共赢增值表诞生在海尔，并在海尔从传统家电制造企业到物联网生态孵化平台的转变过程中起到了关键的作用。事实证明，共赢增值表是和企业的战略定位、组织架构和商业模式相匹配的一种新型管理工具。它值得在传统企业向物联网企业转型升级的过程进行推广，尤其适合于高度扁平化的生态平台型企业。海尔如今的成功彰显了共赢增值表的可适用性和可推广性，其他企业如果可以对自身的战略、组织等做出适当调整，共赢增值表便可以发挥它更大的作用。

1. 从用户价值制定企业战略

企业和用户之间永远存在信息不对称。在传统经济时代，信息不对称的主动权在企业，是企业决定用户的时代，但是物联网时代是一个用户决定企业而非企业决定用户的时代。传统时代，用户无法知道所有企业的信息，所以广告和促销就很重要；而在物联网时代，企业的所有信息几乎都可以在网上被看到，用户可以决定企业的生存，企业唯一的选择就是跟上用户点击手机屏幕的速度。因此面对瞬息万变的用户需求，企业应当在制定战略时优先将用户价值放在第一位，将用户全面、真实、动态、个性化且不断增长的价值数据作为企业战略、组织、财务与薪酬管理体系构筑的源头和驱动力。物联网环境下“即时的连接”便使企业能够以较低的成本实现用户价值。换言之，物联网时代商业价值的想象空间来自于用户和企业之间的无限沟通。

2. 用小微链群变更组织结构

当用户的需求变得极度个性化和碎片化，企业的组织结构便要随之做出迅速调整。海尔目前的组织结构紧紧围绕创造用户最佳体验的目标，将原本行动笨拙反应缓慢的金字塔式科层制结构完全打破，变成了数千个小微。不同的小微围绕相同的用户需求自动组合在一起，结成创单链群和体验链群等不同的链群组织，构筑起灵活高效的生态平台。这种小微和链群的生态组织结构颠覆了传统组织的边界与职能划分，但恰如其分地满足了如今海尔实行的战略和商业模式的要求。

3. 探索创客制激发企业活力

海尔目前采用的创客合伙人激励与约束机制（简称“创客制”），是在不改变企业现有产权性质的基础上，顺应物联网时代的要求，为激发全员创新活力而设计的创新机制。创客制的核心是基于用户付薪的原则，以对赌跟投的形式实现超额利润的分享。被激励的创客合伙人，在达成对赌目标并符合平台条件的情况下，可以获授相应的“创客份额”或“创客股权”，其性质并不是持有海尔集团层面的股份，而是象征着对超额利润和激励基金的分享权，相关权利与义务按照海尔集团制定的创客合伙人相关规则执行。海尔所有员工的创业机会均等，创客的价值分享来自为用户创造的价值分享，而不是按照岗位和级别获得固定薪酬，这 and 传统激励机制只能激励少数人有本质不同。

海尔创客制要求创客遵循对赌跟投的原则，真正体现着“利益共享、风险共担”：如果跟投的企业出现亏损，

优先用创客跟投部分抵损；如果跟投的企业实现超额利润，创客可享受超值分享；如果创客合伙人给企业造成损失，其拥有的创客份额和创客股权将用于抵损。“员工所有制”的提出者、美国学者西普尔研究后认为，海尔创客制是适应物联网时代的激励机制创新，因为海尔探索的创客制更好地实现了机制设计理论之父赫维茨的两个原则——参与约束和激励相容，创造性地避免了零和博弈的弊端。

4. 尝试在企业建立链群合约

海尔基本做到了以“智能合约、技术驱动、全程可视”为主要特征的链群合约模式。2019年，张瑞敏提出区块链技术的重要应用使得链群各攸关方通过链群合约应用程序软件抢高单、抢分享、抢出爆款。基于事先明确的1.5-2X的高分享高增值的目标，每个链群节点携方案抢高单，通过链群事前制定的对赌契约，各个节点根据链群的整体目标将各自节点的单抢入链群，并对赌可量化的目标、承接人和达成的时间。

链群合约信息化系统会将月度分享额目标细化到天，根据实际目标达成情况实时计算显示。同时，系统自动触发激励到每一个节点的每一名员工，这也是“事前承诺、对赌到人”的分享前提。同时链群需要事先明确损失项目及计算规则，系统自动按照扣除损失项的分享额计算实际分享金额。海尔的链群合约和传统的企业激励体系具有明显的优势。链群合约避免了传统合约中心化因素的影响，其自动执行性规避了人为因素干扰，目标不需要层层下达，资源不需要层层审批。通过事前约定、事中动态调整、事后兑现全流程彻底解决了签订契约时“搭便车”的问题。

表 5：链群合约的优势

	传统	海尔
事前	粗略制定目标，由上到下分配	锁定 1.5-2X 底线，对赌竞争，高目标对应高分享
事中	每月核算，次月知晓实际分享	全流程可视化，日核算，通知兑现到每人
事后	KPI 考核	聚焦生态成果和链群合约，多维度多指标考核

5. 将内部垄断转为内部市场化契约

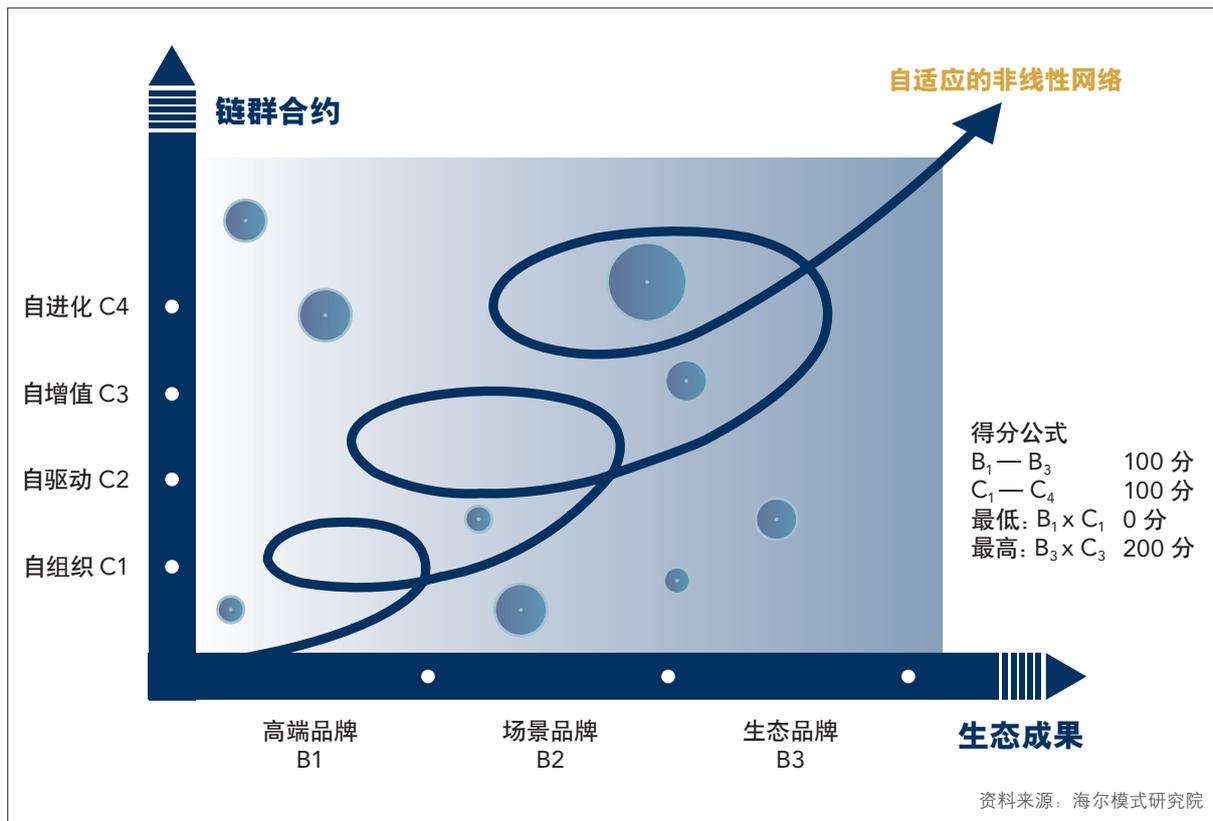
传统的企业架构中，有相当一部分员工对市场规律一无所知。他们供职的部门本质上属于内部垄断部门，如人力资源、研发、生产制造、财务、信息技术和法务，也被称为中台部门。即使内部服务提供者不称职、效率低，也不会被部门解雇。而物联网时代的商业模式将组织变为全流程动态的网状闭环，内部垄断部门也将不再仅是传统组织中支持业务部门的一个辅助组织，而是颠覆转型为赋能增值的共享支持平台，进而融入整个网状组织，成为全流程节点的一环，其角色发生了根本性转变。对各中台部门来说，链群就是其用户，海尔中台部门的目标便是满足链群组织的需求。人力部门和财务部门作为典型的中台部门，在适应、支持、推动组织转型过程中不断科技化和智能化，从而进一步完善了自驱体系。例如，财务搭建链群自动化核算体系，实时的大数据智能显关差自驱体系，主动协助链群及时改进和提供优化方案的建议，从而能事前规避经营过程中产生的风险。

在海尔，每个链群小微都可以自主选择是否向其他小微“购买”服务，通常一个链群小微会与多个节点小微签订协议，节点小微若无法提供有竞争力的服务价格和质量，可能会被淘汰。节点小微收入中很大一部分依赖于其他小微的成功。如果用户小微未能完成其引领目标，为其提供服务的节点小微会受到影响。因此，过去的内部垄断变为内部契约之后，不仅节点小微的积极性和配合度进一步增强，而且企业的运营效率也会获得极大提升。

6. 人单合一计分卡自评指引

海尔为学习人单合一模式和共赢增值表的企业提供一个自评尺度标准——人单合一计分卡，更加直观地为企业的转型升级提供架构方向的指引。人单合一计分卡的评价体系分为纵横两个维度和一个链接机制，纵轴颠覆了传统的组织，横轴颠覆了传统的市场。纵轴四个刻度，分别是自组织、自驱动、自增值和自进化；横轴三个刻度，分别是高端品牌、场景品牌和生态品牌；纵横轴之间靠一个增值分享机制有机链接，并动态优化。

图 6：海尔人单合一计分卡



纵轴代表的是链群合约的方向指引，是传统组织转型为网络化组织的颠覆路径，分为自组织、自驱动、自增值、自进化。自组织指的是各个小微能够自主根据用户需求并联内外资源，组成链群，为用户提供更好的需求解决方案。自驱动指的是由于整个链群的薪酬来源是统一的，整个链群是一个利益共同体，所以链群内部相互监督、相互促进、自我驱动。自增值指的是由于链群内成员的薪酬多少取决于整个链群为用户创造的价值多少，所以整个链群会不断

自我增值，不断为用户创造新的价值。自进化指的是链群创造了用户价值之后不能原地踏步，要不断为用户创造新的价值，不断开拓创新。

横轴代表的是生态成果，是链群合约不断颠覆市场创造出的用户价值，分为高端品牌、场景品牌和生态品牌。高端品牌指的是链群能为用户提供高档产品，能从中获得产品溢价，但会面临激烈的价格战，与用户的联系并不密切。场景品牌指的是链群能够与用户进行持续交互，不是售卖单一的产品，而是基于用户需求为用户提供由产品搭配的场景，比如阳台场景可以根据不同用户的不同需求拆分为健身场景、花园场景、洗晾场景等。生态品牌指的是打破行业的桎梏，将不同的行业联合起来，共同创造用户价值，并且能够与用户进行深度交互，持续满足用户的需求，得到用户的信任，使其成为企业的终身用户。

纵轴和横轴是因果关系，相互对照能够暴露链群的问题，使链群不断调整和反思。如果横轴没有做到生态品牌，那么一定是纵轴的机制出现问题，进一步就必须落实是机制本身出了问题还是在机制落地过程中出了问题。因而人单合一计分卡能够作为一个战略指引工具指导员工不断创新和变革。

人单合一计分卡与其他绩效评价工具存在诸多方面的不同。第一，诞生背景不同，其它绩效考评工具如平衡计分卡诞生于传统经济时代，以产品为主导，人单合一计分卡诞生于物联网背景下的体验经济时代，以用户为主导。第二，评价范围不同，传统的绩效评价工具评价的是封闭的部门及内部员工，人单合一计分卡评价的是动态开放的链群，打破了部门和行业的评价界限。第三，评价的目的性不同，传统绩效评价工具评价比如 KPI 是为了使员工抓住关键绩效，人单合一计分卡是为了推动企业打破传统的组织方式，围绕用户打造动态优化的自我管理的组织体系，能激励员工不断创新，提升服务，朝着获取终身用户的方向不断努力，释放每个人的价值。第四，评价的功能性不同，传统的绩效评价工具可以评价员工的工作表现，但是人单合一计分卡可以评价组织内员工的自我管理能力和自我管理能力。第五，考核主体不同，人单合一计分卡的考核主体不是领导，而是用户，免除了同事之间、上司与下属之间的无效博弈。第六，市场端的考核方式不同。传统的绩效评价工具看的是财报数据或者市场占有率，但是人单合一计分卡看的是为用户创造的价值，是否能持续满足用户需求，用户体验是否实现了从高端产品到场景、生态的进化。

总结

共赢增值表是海尔“人单合一”模式的具体实现路径和检验标准之一，是海尔转型为平台化的共创共赢生态平台的重要驱动工具。共赢增值表分为用户、资源方、生态平台价值总量、收入、成本、边际收益六大部分，它跳出了企业的边界，以更广阔的视角描述生态系统中各攸关方的价值创造和共享过程。整张报表做到了财务数据与非财务数据的有机结合，能够从多维度对整个生态系统的价值增值进行更加科学有效的评估衡量。它将用户作为一项重要资产纳入报表；跳出了传统经济时代会计主体的边界，站在平台主体的角度核算整个生态系统的价值增值；它将管理会计中的责任中心升级为价值中心，更加符合生态系统共创增值的长期目标；它将过去的管理控制变为现在一套自组织、自增值、自进化的自驱体系。

共赢增值表对于传统会计不能全面衡量的资源，运用定量的语言予以表述，对用户、资源、生态利润以及场景平台的整体价值予以计量，提高了会计信息质量的相关性和可靠性，使得会计作为人造系统的功能日趋完整，进而达到管理和控制经济活动过程和结果的目的。同时，也说明了管理会计以为管理者提供决策有用的信息为导向，在企业的实践中，将为管理者和员工提供更加有用的信息，让员工通过报表找到价值创造的驱动力。

共赢增值表在海尔具有广泛的应用，本文以海尔生物的疫苗网为案例对象，描述了共赢增值表及海尔创新的管理理论在实践中的应用。该案例证明，共赢增值表纳入了用户和各资源方，衡量生态平台的价值增值过程与结果，非常值得在物联网时代的企业中推广应用。但是，共赢增值表作为海尔独创的管理工具，需要配合海尔以用户价值为中心的企业战略，以小微链群为基础的组织结构，以创客制、链群和约为代表的管理模式得以实施，所以对于不同类型的企业和行业该如何推广应用尚且存在较大的探索空间，这也是共赢增值表需要持续改进的地方。按照海尔张瑞敏的说法，“没有成功的企业，只有时代的企业，希望将海尔打造成为一个有机的生命系统，与用户、供应商等同呼吸、共命运”，在万物互联的物联网时代中，在海尔崭新的生态品牌的战略阶段，在人单合一模式深入推进和小微链群继续巩固生态平台的大背景下，共赢增值表将继续发挥它更大的作用，成为物联网时代有效而实用的管理工具。



主要参考文献

- [1] Kip Krumwiede, Raef Lawson, Lucy Luo. Haier's WinWin Value Added Approach [J]. The Institute of Management Accountants, 2019.
- [2] Gary Hamel, Michele Zanini. The End of Bureaucracy [J]. Harvard Business Review, 2018(12): 101-109.
- [3] 海尔集团管理会计创新与探索：第四张表——共赢增值表 [J]. 中国总会计师, 2018(07):26-27.
- [4] 夏清华, 陈超. 以海尔为案例的中国本土制造企业商业生态重构研究 [J]. 管理学报, 2016,13(02):165-172.
- [5] 王子阳, 魏炜, 朱武祥. 组织激活与基于商业模式创新驱动的管理工具构建——海尔集团董事局主席张瑞敏的管理之道 [J]. 管理学报, 201916(12):1739-1750.
- [6] 谭丽霞. 未来已来 从海尔生物看新型组织价值创造与衡量 [J]. 中国管理会计, 2019(04):58-65.
- [7] 刘翰林, 唐辰昕. 价值创造导向的责任中心业绩管理体系研究 [J]. 会计之友, 2017(09):17-19.
- [8] 张瑞敏, 姜奇平, 胡国栋. 基于海尔“人单合一”模式的用户乘数与价值管理研究 [J]. 管理学报, 2018,15(09):1265-1274.
- [9] 戚聿东, 肖旭. 数字经济时代的企业管理变革 [J]. 管理世界, 2020, 36(06): 135-152+250.
- [10] 曹仰峰. 海尔转型：人人都是 CEO[M]. 北京：中信出版社, 2015.
- [11] 新兴科技圈. 疫苗网：首个引爆的物联网疫苗新生态 [EB/OL].[2019-01-17].
https://www.sohu.com/a/289702896_100123169
- [12] 第一财经. IMA 总裁杰弗里汤姆森：上市公司需要“财务第 4 张表” [EB/OL].[2019-05-22].
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1634219149352633370&wfr=spider&for=pc&isFailFlag=1>
- [13] 连锁学院. 张瑞敏：“人单合一双赢模式”创新 [EB/OL].[2019-07-20].
https://www.sohu.com/a/328231010_763450
- [14] 海尔人单合一模式研究院. 海尔人单合一模式与其他新型管理模式对比研究 [EB/OL].[2019-08].
<https://www.rendanheyi.com/research/detail?id=5>
- [15] 中外管理》杂志. 张瑞敏：链群共赢，千条江河归大海 [EB/OL].[2019-09-23].
https://www.sohu.com/a/342837703_380874
- [16] 青岛海尔生物医疗股份有限公司（海尔生物，688139）. 招股说明书 [R/OL].[2019-10-22].
http://static.sse.com.cn/disclosure/listedinfo/bulletin/star/c/688139_20191022_1.pdf

- [17] 海尔人单合一模式研究院. 海尔模式与海尔方法简介 [EB/OL].[2019-11].
<https://www.rendanheyi.com/research/detail?id=9>
- [18] 朱洪波. 物联网, 开启万物互联时代 [EB/OL].[2020-03-17].
<http://media.people.com.cn/big5/n1/2020/0317/c40606-31635072.html>
- [19] 青岛海尔生物医疗股份有限公司 (海尔生物, 688139). 2019 年年报 [R/OL].[2020-03-26].
http://www.sse.com.cn/disclosure/listedinfo/bulletin/star/c/688139_2019_n.pdf
- [20] 中国网. 张瑞敏: 以人单合一模式创物联网时代新增长引擎 [EB/OL].[2020-05-09].
http://union.china.com.cn/jdnews/txt/2020-05/09/content_41146988.html
- [21] 一君说管理. 工业互联网时代企业应抓住三个经济点 [EB/OL].[2020-06-10].
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1669102761436669564&wfr=spider&for=pc>
- [22] 新华财经. 海尔蝉联 2020 年 BrandZ 全球品牌百强, 物联网生态品牌持续引领 [EB/OL].[2020-06-30].
<http://m.cankaoxiaoxi.com/pinpai/pinpai20200630/2414337.shtml?fr=mb&from=groupmessage&isappinstalled=0>
- [23] 中国网. 物联网时代的绩效评价工具: 人单合一计分卡 [EB/OL].[2020-07-17].
http://iot.china.com.cn/content/2020-07/17/content_41223480.html
- [24] 新华网. 海尔共赢增值表研究院揭牌, 打造全球首个物联网时代管理会计创新生态 [EB/OL].[2020-07-17].
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1672262138370219031&wfr=spider&for=pc>
- [25] 南方周末. 张瑞敏: 海尔的可复制与不可复制 [EB/OL].[2020-07-28].
<https://www.toutiao.com/i6854345491166003715>

联络 IMA 中国

电话：8610-85534600 4000 462 262

邮箱：imachina@imanet.org

网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号