

R理论：人单合一模式再进化

由张瑞敏与斯图尔特·克雷纳联合提出，全球首创破解AI时代管理难题

□青岛日报/观海新闻记者 杨 光

“管理没有最终的答案，只有永恒的追问。”在《管理百年》一书的扉页上，长期研究全球管理思想演进的学者斯图尔特·克雷纳，用这句话概括现代管理学的演进历程。

在青岛，他找到了这一追问在AI时代的答案。

9月21日，由商业生态联盟(BEA)、海尔集团、加里·哈默管理实验室(MLab)联合主办的第十届人单合一模式引领论坛暨第三届零距离卓越奖颁奖典礼在青岛举行。论坛上，斯图尔特·克雷纳与海尔创始人、海尔集团董事局名誉主席张瑞敏，对两人联合提出的R理论进行阐释。

AI时代，人的价值如何彰显？组织形态如何演进，才能持续焕发生命力？产业生态变革将去向何处？以AI为引领的技术变革不仅冲击产业发展，也呼唤适应时代的新管理学模式。R理论，回答的正是这些时代之问。

自张瑞敏2005年首次提出，人单合一模式至今已持续进化20余年，逐步成长为全球管理学界持续关注的组织变革样本。在对海尔以及人单合一模式的发展实践进行了长期观察和研究后，斯图尔特认为人单合一模式具备引领性与普适性，因此邀请张瑞敏联合提出R理论。

这意味着，这一扎根于全球企业管理思想演进坐标、建立在持续且可验证企业实践基础之上的理论，已从中国原创企业管理模式，成长为全球企业管理理论。

再启蒙

百年管理学一路向前，催生了科学管理、科层制、职能管理等经典范式。这既是一部效率革命史，也是一部短板与悖论不断显影的警示录。进入AI时代，技术变革更像一台高倍放大器：企业越做越大，机器越来越智能，但组织层级僵化、流程冗杂、创新受抑等问题愈发凸显。如何破局，已成为管理学界绕不开的时代之问。

R理论，正是对这一时代之间的中国回应。R取自“人单合一”(RDHY)的首字母。它是一种以人为本的管理哲学，以“人单合一”为基石。

张瑞敏表示，R理论以人单合一20余年的实践为基础，核心主旨是重新彰显人的价值与尊严，根本驱动力是完成自我启蒙的“自主人”，最终目标是让人重新回到价值创造的中心。

在张瑞敏看来，这其实是回归了企业的本源。经典管理理论大多以亚当·斯密《国富论》中的“分工理论”为基础，这要求人服从指令，人成为高效率机器的零件，成为分工理论的工具。与之不同的是，R理论遵循亚里士多德“第一性原理”，回归企业的本源——人。

作为源于海尔的原创管理哲学，R理论是对中国本土原创管理哲学的提炼与转译，其以老子的“人性本朴”为底层假设，强调赋予人自由与责任，让人在组织里实现价值提升。而这必然依托于人的意识觉醒，更准确地说，是个体的自我启蒙。

从人单合一1.0的“零距离”，到2.0的“零边界”，组织始终在持续追问和自我迭代中寻求新的价值创造方式。R理论更进一步，指向的是“自主驱动的共同进化”。

从产品经济时代创造名牌，到平台经济时代争夺流量，再到生态经济时代持续创造终身用户，企业价值创造的逻辑始终与时代共振。

优化营商环境 青岛在行动

青岛海关“先查验后装运”监管模式在全国推广

拼箱查验货物整体通关时长压缩约30%

□青岛日报/观海新闻记者 刘兰星 通讯员 毕文波

本报9月21日讯 近日，在青岛海关所属黄岛海关监管下，一批五金配件、家居日用小商品以散货形式运抵青岛前湾综合保税区拼箱仓库作业区。海关关员完成现场查验放行后，货物与其他已放行货物拼装至同一集装箱，装船发往欧洲。全程没有传统拼箱业务掏箱翻货、重装返工的繁琐作业——这正是出口拼箱“先查验后装运”监管模式真实作业场景。

出口拼箱是中小外贸企业、跨境电商、市场采购贸易的主要物流方式，多家货主将小批量货物拼装至同一集装箱出海。在传统“先装运后查验”模式下，货物先完成装箱组柜，再向海关申报。一旦柜内任意一票货物命中查验指令，整柜货物就要全部掏箱拆柜，在大量混装货物中查找目标货物，查验完毕后再重新装箱。这不仅将作业周期拉长2至3天，还极易延误出货，成为长期困扰外贸物流行业的痛点。

2024年11月，青岛海关等12个直属海关开展出口拼箱货物“先查验后装运”监管模式试点。该模式将查验环节前置，让拼箱货物以散货形态进入海关监管作业场所，先完成申报、查验、放行手续，再开展物理拼箱装箱出运，实现“先放行、后组柜”，从根源破解“一票查验，全柜受累”难题。

近期，海关总署在全国范围内全面推广这一创新监管模式，进一步放大大改革红利，全面规范监管流程。黄岛海关口岸监管处副处长张志森介绍，数据显示，依托“先查验后装运”模式，黄岛海关辖区拼箱查验货物整体通关时长压缩约30%。

R理论

●R取自“人单合一”(RDHY)的首字母。它是一种以人为本的管理哲学，以“人单合一”为基石

●R理论以人单合一20余年的实践为基础，核心主旨是重新彰显人的价值与尊严，根本驱动力是完成自我启蒙的“自主人”，最终目标是让人重新回到价值创造的中心

●作为源于海尔的原创管理哲学，R理论是对中国本土原创管理哲学的提炼与转译，其以老子的“人性本朴”为底层假设，强调赋予人自由与责任，让人在组织里实现价值提升

再进化

张瑞敏指出，在AI时代，不同市场主体可以通过智能交互形成共赢进化的生态闭环。掌握自主权的各利益攸方，通过持续自我纠错、自我进化，共同创造由终身用户持续迭代所带来的长期价值。

再出发

“海尔模式是一个世纪以来最重要的管理突破。”MLab管理实验室创始人、伦敦商学院客座教授加里·哈默曾如此评价。

从2005年到2026年，人单合一一走过21年。这不是一段停留在纸面上的理论旅程，而是一场从海尔自身创新出发，不断向全球企业扩散的管理实践。它反复叩问的核心命题始终未变：组织如何释放人的创造力？又如何与时代共同进化？

R理论，是人单合一模式的再进化。斯图尔特·克雷纳在演讲中阐释了这层关系：人单合一模式并非一套刚性标准，而是具有很强的包容性，允许并鼓励企业、组织结合自身情况进行本土化适配与多样化创新，在全球不同类型组织、不同文化中具有很高的适用性。基于这些发现，斯图尔特认为需要提出一种新的管理理论，而人单合一模式正是R理论的思想源泉。

本届论坛同期举行第三届零距离卓越奖颁奖典礼：来自6大洲31个国家及地区的131家组织参与，较去年增长近40%；巴西航空工业、拜耳等40余家跨国企业和前沿创新机构入选。这些数字与名字，正是人单合一普适性的鲜活注脚。

巴西航空工业便是一个例证。这家航空制造企业自主研发P3E精益生产体系，在组织实践中压缩管理层级，把生产现场的问题解决权进一步交给一线团队，让工程师和工人拥有现

场改良工艺的权限，探索大型制造企业的零距离管理。

截至目前，全球75个国家和地区的41万余家企业正在学习人单合一模式，其中8.2万家已成功复制应用，全球自发成立了15个人单合一研究中心；欧洲管理发展基金会选择以人单合一为蓝本制定国际管理认证体系；ISO首次以中国原创管理模式为基础发起制定国际管理标准ISO 56012创新生态系统管理指南；哈佛商学院收录了35个人单合一案例。

从中国到全球，人单合一和R理论穿越国家、产业和文化的边界，被理解、被转化、被应用，用实践回答“AI时代，企业如何重新理解人、组织与价值创造”。

“人单合一和R理论，为应对人工智能时代的变化提供了丰沃土壤，让人的主动性成为组织的生产力，敢于创新，也对结果负责。”清华大学经济管理学院领导力与组织管理Flextronics讲席教授、系主任李宁如是说。

再出发

“诠释R理论”，是张瑞敏当天的演讲主题。当这位77岁的企业家站上舞台时，他并没有急着展开话题，而是先表达了致敬。

他致敬的第一个对象，就是遍布全球的10余万海尔员工，致敬他们20多年以来在实践中推动人单合一不断迭代升级。

以人单合一为驱动力，海尔已然成为大企业创业孵化器，创出8家上市公司、4家独角兽企业，六大产业生态持续围绕“人的价值创造”展开探索。在智慧家庭领域，从智慧家庭智能体、“AI之眼”系列到外骨骼机器人，AI正在进入越来越多真实生活场景；在大健康领域，海医汇对接科研源头与临床需求，探索科

工、医工、药工三类产学研医共创生态；在数字经济领域，卡奥斯以天智工业大模型为底座构建的工业大脑拉通供需两端，实现大规模个性化定制，支撑汽车产业链数智化转型；在能源领域，海尔新能源构建能源产业智能交互引擎，推动新能源业务从“开发驱动”向“运营增值”转变。

物理AI时代，R理论究竟如何落地？这也是海尔正在探索的方向，也是海尔管理创新的再出发。

海尔集团董事局主席、首席执行官周云杰表示，2025年海尔提出AI应用元年，2026年提出打造AI原生组织，现在他希望能构建AI时代的破局框架“R&R”框架，也就是人单合一(RenDanHeYi)与物理智能(Robotics)的深度融合，员工身份破界、企业组织破界、战略升维三者缺一不可。

“员工身份破界就是从被管理者走向自主人创客；企业组织破界要从有围墙的花园走向零边界社群合约生态。”周云杰表示，AI接管了重复劳动，人要回到定义问题的位置。组织不破界，AI就只能在围墙里打转。对管理者而言，要做的就是将AI变成基础设施，把信息、工具、舞台交到每一个创客手中。在员工和组织发生变革后，企业战略也应升维，从制造产品走向创出人的价值最大化。

“机器越强大，越需要人回答‘为何而用’；智能越普及，越需要人守护‘以何为本’。”周云杰认为，过去，我们把人从科层制的枷锁中解放出来；今天，R理论唤醒人在智能的阳光下奔跑起来。

面向未来，周云杰也有了新的期许。他表示，希望未来的海尔成为物理AI时代的平台型生态企业，创客们借助AI杠杆，与智能体、机器人共创共生，实现人的价值最大化。



■海尔创始人、海尔集团董事局名誉主席张瑞敏诠释R理论。

亚运会男子4×200米自由泳接力决赛中，亚洲纪录被打破

青岛选手张展硕末棒反超 中国队逆转日本队夺金

□青岛日报/观海新闻记者 刘 硕
本报9月21日讯 北京时间21日傍晚，爱知·名古屋亚运会游泳项目男子4×200米自由泳接力决赛中，中国队打破亚洲纪录，夺得金牌。青岛选手张展硕担任最后一棒，在落后局面下追回2.77秒，最终反超日本队完成大逆转。

决赛中，徐海博、费立纬、潘展乐、张展硕代表中国队出场。前三棒，日本队一直领跑，建立1.89秒领先优势。张展硕入水后全力追赶，150米过后仍落后半个身位，但后30米他越游越快，在最后一时刻实现反超。

张展硕是国内新生代自由泳选手的重要代表。2025年第十五届全运会，他8天斩获5金，3次打破青年纪录，并在闭幕式上担任山东代表团旗手。2026赛季，他继续保持良好状态，在中国游泳公开赛暨全国春季游泳锦标赛、杭州全国游泳冠军赛中获得优异成绩。

本届亚运会，张展硕身兼7个项目。随后的比赛中，他还将参加男子1500米、200米、800米、400米自由泳及4×100米自由泳接力等项目角逐。期待这位“劳模”再接再厉，再创佳绩。

上合示范区管委会与中国教育发展

战略学会签约 打造面向上合组织国家 产教融合创新示范平台

□青岛日报/观海新闻记者 王 珊
本报9月21日讯 21日上午，由中国教育发展

战略学会主办，中国教育发展战略学会产教融合专业委员会承办的2026(第三届)产教融合发展大会开幕式在上合示范区举行。本届大会以“智启‘十五五’·融合向未来——数智赋能产教融合新生态”为主题，汇集政行企校研各界精英，围绕高质量发展、产教融合载体建设、产教融合与新兴行业、产教融合国际化等议题展开专题研讨，共话前沿趋势、共谋协同创新。会上发布了系列产教融合工作成果，并进行合作项目签约。

在开幕式签约环节，上合示范区管委会与中国教育发展战略学会签署合作协议，双方将联合开展产教融合课题研究，输出我国产教融合实践经验，聚力推进国际化技术技能人才培养，打造面向上合组织国家的产教融合创新示范平台，服务上合示范区产业高质量发展和跨境人才供给需求。

上合示范区管委会还分别与青岛幼儿师范高等专科学校、青岛市技师学院签署合作协议，上合示范区管委会、青岛幼儿师范高等专科学校与北京蚂蚁工场智造科技有限公司签署三方合作协议，各方将进一步深化政校、政校企协同联动，集聚院校、企业优质资源，合力构建产教协同育人新格局。

会上，由上合示范区管委会与青岛市技师学院联合共建的上合国际技能赋能中心正式揭牌。中国教育发展战略学会产教融合专业委员会发布了2026年度立项课题，聚焦具身智能、低空经济两大前沿产业赛道发布专项行动计划；上合示范区发布了上合国际产教融合创新基地规划。

“琴岛协商·倾听与商量” 协商平台举办第52期协商活动

□青岛日报/观海新闻记者 崔 武 鹿子金涛
本报9月21日讯 21日下午，由青岛市政协委员联络活动工作室、12345·青诉即办、青岛日报社共同打造的“琴岛协商·倾听与商量”协商平台，围绕“优化新能源汽车充电桩布局，助力绿色出行便捷无忧”主题举办第52期协商活动。

本期协商活动由青岛市政协人口资源环境工作办公室承办。活动中，部分政协委员、职能部门代表及相关行业从业者结合前期调研和工作实际进行了协商交流。大家建议，在全市老旧小区中推广充电设施统建统服模式，加大商业区、景区、交通枢纽内充电桩的建设力度，加快补齐农村充电设施短板，推广普及无人化智能补能设施；强化充电设备运维保障，提高设备完好水平，推进充电站建设，积极倡导文明充电。

青岛获省级服务业 激励资金2000万元

将统筹用于补短板强弱项攻坚和现代服务业重点项目建设

□青岛日报/观海新闻记者 傅 军
本报9月21日讯 记者自市财政局获悉，在省委改革委、省财政厅组织的一季度全省现代服务业高质量发展资金激励评价中，青岛在“服务业发展水平对省服务业的贡献程度”指标考核中位列全省第一，获最高档激励资金2000万元，近日该笔资金已下达。

2000万元激励资金计划投向青岛人力资源服务、综合货运枢纽、水环境业高质量发展等5个领域，统筹用于补短板强弱项攻坚和现代服务业重点项目建设。

“从预期效果看，2000万元激励资金将发挥财政杠杆作用，撬动社会资本跟进，激发服务业市场主体活力，推动人力资源服务、综合货运枢纽、水环境业高质量发展等细分领域提档升级，优化产业结构，使服务业在稳增长、调结构、惠民生中的支撑作用更加凸显。”市财政局相关人士表示。

2026年以来，市财政局会同市发展改革委紧盯省级服务业发展引导资金动态，积极对接省级主管部门争取政策与资金支持，把青岛服务业“量质齐升”的实绩转化为“真金白银”的支持，加上此次获得的最高档激励，今年以来青岛已获得省服务业发展引导资金4700万元。

青岛地铁8号线9月22日全线通车

五四广场至胶东机场40分钟左右地铁速通



■图为青岛地铁8号线间家山站内景。

可办理值机。

青岛地铁按里程分段计价，起步价2元、可乘5公里，票价按两站间最短路径计算。8号线南段开通后，线网新增多条“最短路径”，部分站间票价不升反降，降幅为1元。热点行程票价变化如下：五四广场站至西吴家村站，由3元降至2元；海泊桥(海慈医疗)站至五四广场站，由3元降至2元；李清站至浮山所站，由4元降至3元；小村庄站至麦岛站，由4元降至3元；青岛北站至高雄路站，由5元降至4元；流亭站至五四广场站，由6元降至5元；青岛中央商务

区(燕儿岛路)站至红岛火车站，由7元降至6元。

8号线北段穿山越海，架起空港与海湾的通途；南段接续向海，织密主城与海岸的地下线网。沿新线而行，大山站与嘉定山公园遥相呼应，澳柯玛桥站纵贯主城商贸核心区，五四广场站直达浮山湾、奥帆中心……8号线全线贯通后，“空港+高铁+地铁”立体联运更加顺畅，东岸城区南北向轨道交通供给进一步增强，北岸城区与东岸主城联系更紧密。