

编者按

随着互联网经济的迅猛突起,中国传统制造业正面临前所未有的冲击。在众多突围者中,以海尔从企业根部做的大面积变革,最为激进也最为引人注目。

在这个意义上,我们必须关注海尔。作为中国传统制造业标杆企业,海尔的探索代表了中国传统制造业在互联网时代的寻路轨迹。海尔之未来,关乎实体经济转型的中国出路。竞争对手和瞬息万变的市场,不会给海尔太多试错的机会。

# 全员创业,一场来自根部的变革

## ——海尔的互联网突围(上)

今年6月,一场关于“海尔裁员”的风波,将海尔推到风口浪尖。事情源于6月14日,张瑞敏在沃顿商学院的演讲中,阐述了海尔向互联网思维转型时的探索,但公众焦点更多集中在“去年裁掉1.6万员工,海尔今年还要裁掉1万名以中层管理者为主的员工”这句话上。海尔究竟怎么了?企业内部能经得起这么大的震荡吗?大家都在揣测。



本报记者 姜宁 孟敏 刘相华

### 小微主创业

#### 由一条命变成千条命

“裁员”背后,其实是海尔正在推行的“小微主创业”运动。一场不亚于30年前“砸冰箱”式的内部地震,早已在这家拥有6万余员工的庞大企业内部低调发酵了一年多。

按照海尔计划,在“人单合一”商业模式下,推动海尔员工全员创业,组成自主经营体,在海尔这个大平台上“孵化”小微企业。

本报记者从海尔内部了解到的情况是,按照海尔高层思路,鼓励员工搞创新,2000个自主经营体中总能有几个项目冒出来成为“小微”,由海尔控股,再投资,以此激活企业活力。

媒体公开报道显示,截至今年6月底,海尔集团2000多个自主经营体中,共有169个孵化为小微(企业),冒出了海尔天樽空调、雷神游戏笔记本、空气盒子、匀冷冰箱等成功案例。

32岁的王健笑容开朗,在海尔已工作9年,负责匀冷冰箱开发。王健在和用户沟通时发现,逢年过节冰箱容量就不够用,于是将冰箱内部做了改动,冷冻室可以按需调整为冷藏。这一小小创新就让匀冷冰箱在2500~3000元价格段里,占了超过六成的市场份额。

现在,匀冷冰箱已达到每月20万台销量,王健也从普通员工变成了“小微主”。这些小微主就是“创客”,个人创造的价值越多,公司得到越多,个人也得到越多。

以水盒子小微为例,每月只发基本生活费,产品每实现一次迭代,就提高一次生活费标准。超过100万台的部分小微主及成员可享受超额利润的20%。

冰箱盒子的负责人之前在某互联网企业拿着130万年薪,但他来到海尔创业,不仅百万年薪没有了,还要跟投几十万,在没有创造效益前,只拿基本的生活费。

“搭建好平台,设计好制度,让员工自己去成长”。今年65岁的张瑞敏说得很明白,“公司的未来不能寄托在一个人身上,而是寄托在机制上。”

对于这种变革,有评论认为,这是张瑞敏“抗击风险”的一种做法,“将6万余人的大企业变小,由一条命变成千百条命”。

### 去中间层

#### 去掉惯性思维的阻力

记者注意到,目前,海尔匀冷冰箱、水盒

子、雷神笔记本等新产品都来自于80后、85后员工,而传统制造业是分工明确的科层结构,“中层管理人员是原有组织结构中最稳固和难以改造的,中层由于经验主义形成的惯性思维也是海尔转型阻力之一。”一位业内人士认为,张瑞敏最近一年频繁向外界透露海尔转型战略,“外去隔热层,内去中间层”,更多是给内部吹风的。

在沃顿商学院演讲中,张瑞敏对企业中间层有一个评价,他们是“一群烤熟的鹅,没有什么神经,也不会把市场的情况反映进来。所以去年我们去掉16000人,变成70000人。”

结合这些年海尔的变革看,都是围绕用户进行的变革。随着网状节点组织结构的建立,没有处于节点位置的基层员工就没有用户,没有用户就没有存在价值,也可以留在海尔继续竞争,薪酬都是用户给的,没单就没工资。

今年6月,有关海尔高管离职的传言就纷纷扰扰。而早在2010年海尔在对中高层调整中,一批批老人就被请出公司,包括一些职位很高的高管。

对于海尔大幅裁员,上海复旦大学管理学院教授刘杰表示,从数据看,在减员情况下,2013年海尔全球营业额1803亿,同比增长20%,效益和人均劳动生产率都有大幅增长,这说明海尔的竞争力在增强。

现在,海尔几乎每个员工都有一个账号,可以在系统中看到自己用了企业多少资源,获得多少收益,自己的收支是否平衡,是否完成了工作目标;如果是领导层,还要加入对手下员工的考核值,要是他们中有人是负值,那么领导也会受到影响。

所有一切都一目了然,张瑞敏可以一眼看到底,哪怕是最普通的工人。

“这种裁员转型起到了很好的效果,这一点从半年报和三季度报就能看出来。从今年底开始,我们海外市场也要采取这种模式。”海尔集团负责海外业务的副总裁李攀告诉本报记者。

### 阵痛

#### 员工看不懂老板在干什么

由“听领导的”,变成创业者,在“人单合一”的模式下自己找用户、创造价值,海尔内部员工的不适感可想而知。

其实,“人单合一”是张瑞敏在2005年提出来的,在张瑞敏的构想中,人单合一追求的最高境界是每个人都是自己的CEO,都有动力、有活力找到自己的顾客群,更快地满足用户需求。

但海尔内部员工对此感受不一。一名已离职员工对本报记者表示,海尔旗下的

小微公司越来越多,表面上是给员工提供了创业平台,但在劳动合同层面,小微员工不再和海尔发生雇用关系,成了海尔业务关联方,“这更像是假裁员,你也可以说它是做给资本市场看的,因为年报更好看了,但员工却没了归属感,工作状态可想而知。所谓的创业,做的事是和原来差不多。”

“简单来说,每个人都成为创业者,就都要有业务指标,都要去做业务。这种改革让员工适应不了。”不少员工包括中层管理人员看不懂老板在干什么,看不清企业的未来。”6月26日的《时代周报》报道称。

媒体公开报道显示,2012年期末,海尔集团在册员工总数为86000人,2013年期末减少为70000人,2014年5月末海尔在册员工进一步减少为64955人。今年上半年,海尔中高层辞职人数超过100人。

海尔集团2013年报显示,海尔正对传统制造进行智能化升级,布局工业机器人。比如海尔滚筒洗衣机的一个车间原来需要45人,现在已做到“无人化生产”,另外通过非主业外包也减少了在册员工数量。

现在已经跳槽到华能陕西风电的冯伟1998年就供职于海尔集团,在研发和销售部门都干过。冯伟说,其实从2008年开始,海尔内部就开始裁员,通过部门合并并将一部分员工集中分流。庞大的裁员计划给员工带来的冲击肯定是巨大的,“说不定哪天一刀就会砍到自己头上。”

曾在海尔工作过的王斌认为,张瑞敏想通过“人单合一”倒逼组织架构革新,但海尔内部固有的思维模式却很容易让这种“倒逼”流于形式主义,“张瑞敏理论很超前,但有些却无法执行到位,问题出在海尔内部体制上了。”

2009年,海尔搞手机研发,王斌被聘为营销顾问。那一年,苹果智能手机销量1.738亿部,两年后中国市场才迎来智能手机大爆发,张瑞敏看到了苹果的成功,连续调整政策,但这个项目做到最后也不了了之。

这几年,王斌转而研究小米公司。对比两家公司王斌感触更深。在他和海尔员工的接触中,上面搞革新,下面只是被动地执行,好,你说什么,我执行就是了,但效果并未达到预期,因为很多人并没有真正理解张瑞敏到底为什么这么做。对于海尔这么庞大的规模来说,执行层包括底层员工能不能很好地理解张瑞敏的想法是首要的问题,理解之后能不能认同,认同之后又能不能执行,这些都需要解决。

“要打破固有思维获得重生,必须彻底大换血。”王斌对本报记者坦言,对于传统的制造业而言,这种大换血的成本与风险相当高。

名词解释

### 人单合一

人即员工,单即用户。一切以用户为中心,为用户创造价值,员工才能实现我的价值。张瑞敏认为,在互联网时代,制造业必将迎来颠覆性革命,必须重新梳理企业与市场关系,企业与员工关系,企业与上下游关系。这些关系的梳理都是围绕“人单合一”进行的。

▲海尔是一家盛产管理思想的公司,进入海尔内部,会看到很多宣传画在讲述这些管理思想。 本报资料片



张瑞敏:  
改革就是和  
劣质企业文化  
作斗争

自1985年砸冰箱以来,在新的理论创新下海尔几乎没停止过变革。对于这些改革引发的内部震荡,张瑞敏在内部讲话和接受媒体采访时谈到他的感受和看法。

“干着干着干不了了,人事关系太复杂,做不了了。我们是国有大企业,这种关系网是多年形成的,很难打破,弄到最后你也搞不明白,到底下面又出了什么事,反正是干不下去了。”

——2003年,张瑞敏接受《财富》杂志采访时说。

“我们没有正式提出过裁员要求,只是要求每个人必须创造市场价值,在创造市场价值的同时体现你的价值。现在很多人表面看有个岗位,但是你的工作产生的价值在哪?”

——2007年10月张瑞敏回应“裁员”。

“因为每个人首先是自身来考虑,这个变革到底对我有什么好处?如果感到变革再发展下去,可能会危害到我自己,都会造成抵触。”

——对于员工的抵触心理,张瑞敏是有心理准备的,他对北大新闻学院副教授胡泳这样说。

“海尔目前人员差距很大,目标要求又很高,没有办法,我就是想看怎么样把两者融合在一起,这是我天天面临的最大挑战。”

——2010年3月,张瑞敏和北大副教授胡泳交流时承认,这样的改革就是“和中国人的习惯作斗争,不仅是和员工习惯作斗争,而且是和劣质的企业文化作斗争”。

“最终还是要看领导人会不会下决心,认为这条路必然要走的。不管有多难,都要走过去。海尔也是这样,遭遇一次次失败,现在下面很多管理人员也很有意见。说什么上边的要求老是变来变去。我说,你们回顾一下,海尔其实一直没变,只是一条途径走不通了,就换另一种做法。”

——2010年3月,张瑞敏谈到制造业转型时这样说。

以上摘自机械工业出版社2014年出版的《张瑞敏思考实录》

中国平安 车险

平安直通·车险

免费

来电询价送玻璃水

4008-000-000