

# “以前是员工,现在是动态合伙人”

## 张瑞敏详解海尔互联网转型:颠覆雇佣制,从出产品到出创客

“没有成功的企业,只有时代的企业。如果跟不上时代的节拍,很容易万劫不复。”从2005年张瑞敏提出“人单合一”——员工与用户融为一体的双赢模式,到如今海尔彻底解构探索互联网转型,已经持续了10年多时间。张瑞敏和他一手缔造的海尔集团要转型,为什么必须颠覆自我?

1月5日,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏到大众报业集团作主题报告,讲述海尔企业平台化、员工创客化、用户个性化的“三化”改革。尽管没有任何经验可循,但张瑞敏觉得方向没有问题,如果“三化”成功,海尔将在管理上走到世界前列。

本报记者 刘帅 韩笑 孟敏 朱洪雷

### 必须由大规模制造转向定制制造

“现代管理学之父德鲁克有一句话,互联网消除了距离,这就是它的影响。”在张瑞敏看来,原来产品销售是以企业为中心,信息不对称,互联网让不对称消失了。在互联网化的今天,制造模式必须由大规模制造转向定制制造。

“改革开放初期,由于劳动力成本低,以加工为主的‘中国制造’迅速发展起来。但近年来,随着中国劳动力成本上升,国外许多大企业的生产线在收缩,定制模式慢慢来临。”张瑞敏拿GE(通用电气公司)举例,“GE一些洗衣机、热水器产品,生产地从中国南方回迁到美国路易斯维尔,成本没高出多少,由于按需生产,利润还高出30%。”

“到了体验经济的时代,谁满足用户的要求,客户就选

择谁的产品,体验不好随时要更换。”张瑞敏说,比如iSee mini(一款智能微型投影电脑),几个员工在网上看到,很多孕妇说怀孕后坐沙发上看电视很别扭,能不能躺在床上看天花板?这些人觉得市场需求量挺大,于是就开始做产品。“世界上最大的问题就是最大的商机。”

一个项目行不行,过去要审批后方可立项,立项后由企业给钱,现在不需要。要技术美国硅谷有,自己去谈,交专利费还是入股?怎么都可以;要关键零部件,美国德州能造;要最后加工,武汉光谷就行;要资金可以众筹,现在风投也进来了。“人不可能两次踏进同一条河流”,互联网时代更是这样,你一定要颠覆,否则时代就会抛弃你。”张瑞敏说道。

### 放弃决策权、用人权、分配权

张瑞敏介绍,互联网时代海尔转型提出“三化”:企业平台化、员工创客化、用户个性化。颠覆成网络化后,海尔没有中层管理了,只有三类人。

“一类人叫做平台主,平台主不是领导,是看平台上有多少创业公司,创业公司成功与否,能冒出多少新的跨界创业公司。一类人是小微主,也就是小型创业公司,看能不能够自主寻找机会创业;最后就是创客,所有的员工都应该是创客。”

“企业不再开工资,让员工自己创造价值,企业就从原来制造产品的加速器,变成孵化创客的加速器。”张瑞敏介绍,员工创客化颠覆了雇佣制。员工从被雇佣者、执行者转化为创业者、动态合伙人。

海尔内部有八个字:竞单上岗,按单聚散。这个“单”不

是订单,而是项目的目标。“一个项目的目标明确之后,不管是谁,只要有这个能力,都可以竞单上岗,在执行的过程当中按单聚散,目标会不断提升,有的人会散掉,有的人会再聚进来。聚散的一个基本原则是:一定要面向全球最好的资源。”张瑞敏介绍说。

据张瑞敏介绍,全世界做内部创业平台,最大的企业就是海尔。“我们有2000多个小微平台,现在已有200家团队在工商局注册成独立的公司。很多员工创业激情被点燃起来。实现自己的价值,就像康德说的,人是目的,不是工具。”

张瑞敏还表示,“大企业探索创业平台确实很难,我认为领导必须放弃决策权、用人权、分配权。每个小微都有决策,让团队自己决定用什么人,利益怎么分配。”

### 要在快成功时寻找下一个方向

“没有成功的企业,只有时代的企业”,张瑞敏说这是海尔探索转型的一个思想支柱,所有企业都不能说自己已经成功,只不过踏上了时代的节拍而已。

张瑞敏借用英国人查尔斯·汉迪的“第二曲线”理论来阐述踏上时代节拍的重要性。“成功就是当第一条曲线达到顶峰之前,就开始第二曲线,让财务、人力等好的资源都支持第二曲线。”张瑞敏介绍,如果开始走下坡路,再走“第二曲线”非常困难。因为在做得很好的时候,很多企业在想,“我是行业老大,凭什么考虑改变?”

张瑞敏将海尔的发展分为五个阶段,先是第一阶段名牌战略到第二阶段多元化阶段,然后是国家化战略和全球化战略,现在海尔正处于第五

个阶段,网络化战略阶段。

张瑞敏说,自己体验最深的就是国际化战略阶段。当时去国外的中国企业,一般是“创汇”,就是给人家做代工。但海尔当时选择了“创牌”,在母国之外的地方创立品牌,必须要经过八年的赔付期,海尔赔了九年甚至十年。

“道理很简单,到国外研发网络和市场网络都要建立,投入的钱数额巨大。比如在日本,别说利润,很多年的营业额都不高,但在银座打一个广告就要耗费很多资金。2004年利润率降到1.2%,之后经过十年,慢慢上来了。”

“我们的方向没错。”张瑞敏说,如果“三化”成功,海尔将在管理上走到世界前列。“时代变化越来越快,如果跟不上时代的节拍,很容易万劫不复。”



5日下午,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏在大众报业集团作主题报告。 本报记者 戴伟 摄

本报专访海尔首席执行官张瑞敏:

## 探索没路标,至少海尔方向对

本报记者 蔡宇丹

### 海尔的探索 走在了世界前列

齐鲁晚报:互联网时代,海尔的变革是颠覆性的,怎么作出这个决策的。

张瑞敏:这场改革其实是一个渐变的过程。2000年,我参加达沃斯论坛,达沃斯论坛的会标“让我们战胜满足感”对我刺激很大。那就是,那些自以为做得很成功的企业,也要自我质疑。

2005年,海尔开始搞人单合一,进行组织架构改革,到现在10年,这是一个渐变的过程。如果这种变化是突变的话,方方面面都承受不了。

齐鲁晚报:现在,很多和您同时代的企业家都找不到了,而您一直站在潮头引领创新。

张瑞敏:不光改革开放后很多风云人物不见了,互联网时代变化更快,淘汰率更高。

齐鲁晚报:那么,现在在中国企业的机会在哪?

张瑞敏:过去,中国一直学习西方管理文化,但西方那套管理模式在互联网时代不灵了。所以,海尔正在进行的探索反而是走到了世界前列。

这30年来,我出国有三个目的:第一个10年,到国外买设备、买技术、买材料,那时很受欢迎;第二个10年,到国外建厂、建贸易公司,这时国外不大欢迎你;第三个10年,我遍访全球管理专家、商学院、大企业CEO,和他们探讨互联网时代该怎么办。他们说,没有什么结论,特别是国外几十万人的恐龙级别公司,根本不敢动,因为一动的話,伤筋动骨不得了。

他们说,你这个办法不错,但我们做不了,我们不能做,我们几十万人,一旦乱了,就完蛋了。所以,这就是海尔的优势,觉醒得早走得早,至少在世界大企业的互联网改造上。我们现在也不知道,未来我们到底会怎么样,但这种探索的方向是对的,是要朝这个方向走,至少海尔会有一个突破。

### 所有停留在过去的企业 都是传统企业

齐鲁晚报:什么样的企业才算是时代的企业?

张瑞敏:从30年前创业开始,

5日下午,本报专访海尔首席执行官张瑞敏。谈及海尔的颠覆式改革时他表示,觉醒得早就走得早,至少在世界大企业的互联网改造上,海尔已经领先。只要探索方向是对的,朝这个方向走,海尔一定会有突破。

海尔的企业文化就四个字:自以为非,我们会经常自我质疑。事实上,很多企业在成功时,很容易受到成功时期的思维定式束缚,但时代却在变。从某种意义上说,所有被淘汰掉的企业,都是没有踏上时代节拍。

齐鲁晚报:作为传统企业转型的标杆,可复制的地方在哪?难以复制的地方又在哪?

张瑞敏:在互联网时代,可能都是传统企业。现在电商算不算传统企业?很快会进入到后电商时代,电商也会成为传统企业。时代在飞速地变化,所有停留在过去的企业都算是传统企业。

现在有很多电商企业,也到海尔去学习组织架构的改革,他们还是科层制。硅谷很多创业企业成长为大企业后,反而没有创新动力了。只要不能持续创新的,都叫传统企业。我对时代的企业的定义是:你是不是可以自我突破、自我创新。

很多互联网时代起来的企业也不怎么样,它们只是抓住了互联网时代的机会,用了互联网时代的技术而已。真正的互联网企业,每个员工应该都充满活力,会创新才行。

所以,在互联网时代对企业的划分,不应该简单地说是传统企业谁不是传统企业,应该以创新能力来重新定义。

### 剩下的6万人怎么办

齐鲁晚报:海尔的这种改革,企业所能承受的风险底线在哪?

张瑞敏:前两年,海尔的动荡比较大,我还担心会不会出事,最后终究没出事,也没有上街的,这就很不错的。

如果要求内部6万人按照互联网时代的要求,每个人都去创

业创新,这是不可能的,有的人根本不适应这种改革。现在海尔是在全世界范围内寻找创客,谁能适应谁来干,这一下改变了劳工关系,过去是和雇佣者的关系,现在是和创业者的关系。至于内部剩下的6万人,不是继续终结的问题,是内部不断置换的问题。

海尔有一个很突出的创业团队,内部员工不断置换,原来在册的剩下的10%不到,现在80%都是外来的。最典型的一个团队,找了一个外部的头儿,这个人带来一个小团队,一个床垫子扔在办公室里头,累了倒在床垫上睡觉,饿了起来吃方便面,在办公室一待十来天,项目很成功,但到下一个目标时这个人就不适应了,就离开了,新人又进来了。

这和我们过去的用人模式、思维模式完全不一样。过去,我们强调以厂为家,这个人不行,整个团队帮他,现在就像庄子说的,相濡以沫,不如相忘于江湖。

齐鲁晚报:这很残酷。

张瑞敏:对。不过我们也会区分开来,比如年龄大的一线员工,没有别的技能,会让他在在这个位置尽量干到退休。对于年轻人,老人老办法,新人新办法;至于去中间层,现在企业变成一个创业团队,第一,你能不能进入这个创业团队;第二,企业组织不再付薪,薪酬由市场来付,你这个团队能不能挣出钱来,你挣出来你发钱,这一下把大家都逼上市场了。

所谓改革的底线,就是看你是不是完全市场化。如果完全市场化的话,底线就在市场,你自己求生存。但企业要采取很多保底措施,对某一类人进行照顾。

齐鲁晚报:这种来自根部的变革,对于传统企业来讲风险非常大,很多传统企业没有勇气进行这样的改革。

张瑞敏:这样的改革一时半会儿见不着效益,幸好这么多年海尔的利润增长都是连续七年不低于20%的,如果利润再下来人家会认为,我们的改革是失败的。

我们的压力在哪?一方面,改革要加快;另一方面,若用传统指标来衡量的话,我们不能下降得幅度太大。很多创业公司还亏损,但市值一样很高。很多用互联网技术做得很大的公司,每天都在烧钱,亏损得不得了,也没人质疑。但恰恰是,市场上对传统企业怎么转型没有一个评价标准,还是用传统考核标准衡量。