

“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。”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 朱洪蕾

●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See 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。



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

●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,看能不能够自主找寻机会创业;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:接单上岗,接单聚散。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,都可以接单上岗,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,然后是国际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。”

周村烧饼董事长张兆海:

做食品要像做药品一样负责

“一看就会,一干就砸”

古香古色的周村古城人山人海,导游带着一队游客来到了周村烧饼博物馆。从周村烧饼源于汉代的“胡饼”、制作烧饼的“鏊子”,到企业获得的“中华老字号”、“国家非物质文化遗产”等荣誉,各种介绍应有尽有。而最能拉近与周村烧饼距离的,是体验区,每位来参观的游客都可以亲自制作烧饼并带走,记者也体验了一把。

把手沾湿,取一块汤圆大小的面团放到磨盘上,用手压平。再将面团翻过来,延展成面皮,揭起面皮单面沾上芝麻,最后将没有芝麻的一面贴在炉顶,过4分钟就可以食用了。在资深制作师傅薛桂云的指导下,记者做了3个。烧饼做好后,咬一口,倒也可口,却比工人制作的厚很多,吃起来自然也没那么酥脆。

正如周村烧饼董事长张兆海说的“一看就会,一干就砸”,由于饼皮比较劲道,延展后会收缩,且从磨盘上揭起时会起皱,需要一点点抚平,整个过程大概需要一两分钟。而有着十多年经验的薛桂云仅需六七秒钟就可以做好一个。市面上销售的周村烧饼,就是这样一张手工做出来的。

一张薄脆饼,完全手工制作,几十年来产品销往全国20多个省、市、自治区。作为一个有着50多年生产历史的老字号食品企业,周村烧饼依然沿用手工制作。“不管未来如何发展,周村烧饼都只生产放心食品,做食品像做药品一样负责。做企业,一辈子只干这一件事。”山东周村烧饼有限公司董事长张兆海说。

本报记者 王颖颖

▶周村烧饼董事长张兆海



周村烧饼只能手工做

自1956年建厂至今,经过了50多年的发展,目前周村烧饼已有职工500多人,在周村、济阳、蒙水等地有4处工厂,年销售额近亿元且在逐年增长。这样大规模的食品加工厂却全部手工生产,原因到底是什么?

1995年左右,周村烧饼的发展受到政府重视,并帮助食品厂研发,引进了一台自动化设备。贷款投资1000万元,从和面到出产品,全部机械化。

但产品流入市场后,却遭遇了大量的退货。原来,机器生产出来的烧饼虽然外形好看,却失去了手工制作的口感,吃起来更像饼干。

花重金引入的机器闲置了不说,还导致食品厂资不抵债,就是在这样的情况下,张兆海接手了公司。临危受命的张兆海一心带领公司上下做好手工烧饼,并将周村的文化底蕴做到烧饼里,公司相继获得中华老字号、国家非物质文化遗产、中国驰名商标等荣誉,还编纂了《周村烧饼志》,建设了如今已是周村一景的周村烧饼博物馆。

不做大,只做精做强做长

周村烧饼“主料为小麦粉,但这并不是从市面上可以买得到的普通面粉,而是根据周村烧饼配料需求而定制的低筋面粉。芝麻全部来自湖北的生产基地,熟得好,颗粒饱满的才能使用。”张兆海说。

作为一家传统企业,从2012年起,周村烧饼也开始做电商。由于

产品特性,在运送过程中特别容易碎,为此该公司电商主管王兴峰也是想尽了办法。“在包装上,能装袋的就装袋,以起到缓冲作用。礼盒装的都单独拿出来用气泡袋缠起来再装盒,所有产品至少三层包装,但还是不可避免地碎一部分。”

在张兆海看来,周村烧饼不仅是一种产品,还承载着很多人的情怀、乡情。作为一个传统食品企业,“触电”是一种创新,特别是老字号企业,传承的同时要兼顾创新。但无论如何创新,发展,周村烧饼做食品都会像做药一样负责任、用心。“做企业,一辈子只吃一碗饭,一辈子只干一件事。”张兆海说。



关注齐鲁有货、齐鲁有货淘宝店
欢迎扫描二维码