

如何找到千亿公司的创新活力?柳传志、任正非、张瑞敏几位教父级人物最近轮番表态,各不相同,意味深长。

临近交班的老一代创始人,他们关注最深切的,还是企业后续发展的源动力问题。创始人与企业的关系,无论从利益上还是情感上,其紧密程度不言而喻。但下一代及更多的后来人,靠什么去激励他们源源不断地去为这家公司长期持续激情投入?

尤为迫切的是,面对互联网的冲击,如何重塑企业文化?如何应对外部的变化?或者说,他们正在抓紧一切机会传播,作为创始人几十年来苦心塑造的企业文化,不至于在互联网的冲击下脱轨。这表现在他们如何通过创新内部管理,保持企业的活力和高效运转;如何布局接班人计划等一系列战略布局上。

事实上,神一样的“老大”正在面临挑战:队伍不好带了——如何面对85后、90后员工?生于上个世纪40年代的柳传志、任正非、张瑞敏,如何面对生于互联网时代的马佳佳们?

# 教父们的 新挑战



海尔“裁员一万中层”背后——

## 让一条命变成千条命

“改革之后,我们称为‘外去中间商,内去隔热墙’,要中间商没有用了,隔热墙就是中层管理者。查尔斯·汉迪有一句话说企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅,他们没有什么神经,他们不会把市场的情况反映进来。所以去年我们去掉1.6万人,海尔去年年初是8.6万人,去年年底变成7万人,所以去掉了18%。今年预计再去掉1万人,主要就是中间层,还有一些业务变成智能化之后,就不需要这么多人了。”

——6月14日张瑞敏在沃顿全球校友论坛演讲《这个时代非常难以让人把握》

本报记者 孟敏 陈之涣

“家电巨头海尔今年要裁掉1万名以中层管理者为主的员工”——最近,海尔创始人张瑞敏在沃顿全球校友论坛上的演讲,在网络上以这样的“标题”出现。

这是又一次管理上的“砸冰箱”式心灵震撼运动吗?外界质疑,这是在误读张瑞敏讲话,海尔没有这么多中层,也根本不会裁掉这么多中层。

其实,就在外界被“海尔裁员万名中层”吸引眼球的同时,一场更为猛烈的改革正在海尔内部进行——再造2000个小微公司。海尔内部每一个员工,正在通过集团内部的“小微”组织,实现自我颠覆。

1949年出生的张瑞敏,正在给海尔动手术,他手里拿的这个手术刀,就是“人单合一”。

张瑞敏在内部讲话中说,“在海尔的整个发展中,我可能起着很大的作用。但是现在,所有战略都是在为我以后不在海尔做的准备。”

### 2000个小微主

进入海尔工业园,员工们着装规整,走路形色匆匆。

现在的海尔有2000多个自主经营体,每个自主经营体的负责人,如今在海尔叫“小微主”。

记者接触的这个小微主名叫王健,来自河南周口。他们的这个小微组织——智胜匀冷冰箱创业团队成立于今年,晚于匀冷冰箱去年10月的面世时间。

出生于1982年的王健,来海尔工作9年了,外表很年轻,却算得上海尔的老员工了。

王健的笑容开朗,但在接受采访时,话不多,表现得很谨慎。

王健负责匀冷冰箱研发,“匀冷就是均匀制冷,最大特色就是冰箱储藏空间大了。”王健简要介绍说,这不仅满足了用户提升储存空间的需求,还可让用户根据需求变化冰箱

内部格局。用户可将匀冷冰箱冷冻室的隔板、抽屉取出,将冷冻室调整成一个大冷库。

截至今年5月份,匀冷冰箱已经达到每月20万台的销量。在2500元-3000元价格段市场,占了超过六成的市场份额。其销售对象以工薪阶层的年轻人为主,用王健的话说,也就是当下流行的“屌丝”阶层。

智胜匀冷冰箱创业团队的成功,让王健从一名普通员工变成了“小微主”。谈及这个小微未来发展方向,王健没有多说,只表示自己抱着很强烈的期待,会努力经营好。

王健的小微,只是海尔2000个自主经营体的一个缩影。张瑞敏在沃顿的演讲中,提到的是一个叫“雷神”的三人小微组织。

与王健不同的是,“雷神”的主攻方向不是冰箱,而是笔记本电脑。“雷神”笔记本均价6499元,比普通笔记本价格高出一倍,从500台小批量上线试销,积累预约达到了现在的3万人。

2014年1月15日,“雷神”团队创新的3000台笔记本电脑正式上线,21分钟全部抢光,仅5个多月,在京东商城超越了诸多老品牌,销售量名列前茅,最高销售量甚至达到每个月20万台。

“雷神”诞生在3万条差评中。

雷神笔记本的创客小微团队负责人路凯林曾介绍说,网络上充斥着各种游戏用户对笔记本电脑的抱怨,路凯林的团队短时间内搜集到3万多条,梳理过后发现核心“吐槽点”有13条,包括屏幕上有亮点、分辨率低等,最终打造一款明星级产品,目标就是能够解决这13项问题。

在个人提出方案经过公司审批论证后,路凯林的小微平台成立了,专门研发“雷神”笔记本。这个核心团队为3名80后,另有经营团队6人、生态圈内协助9人,其余全部为外部支持。笔记本推出后好评如潮,现在已经有独立的品牌和独立的小微公司运营,预计今年实现销量3.1万台雷神游戏本,销售额2亿元,利润接近900万元。

创业成功后,路凯林除了薪水提高外,还

成了一个小微主。

### 每一个小微都是一个接班人

“雷神”小微的生长路线图,非常符合张瑞敏的改革构想。张瑞敏在沃顿演讲前一次内部讲话中提到,要无中生有,孵化小微,“你的价值是靠你自己的能力挣来的,评价你价值的是用户,这就变成一种真正的市场体系。”

去年,张瑞敏到硅谷,看到硅谷那么多生机勃勃的小科技公司,得到启发,“一个有活力的小企业目标就是做大,但是成大公司了,它一定会扼杀创新,扼杀活力,这成悖论了。不是它想扼杀活力,而是大公司的这套制度把活力给压住了。”“雷神”案例,正是张瑞敏构想中的“小而美”企业,把大企业拆成一个个小公司,把一条命变成千条命,失败的几率可能就小得多了。

张瑞敏如今正在极力推动小微组织,或许来源于他对谁来接班的考量。日前,他在接受记者艾丰的采访时说,“由谁来接班,这是全世界的解不了的题。所以,我现在为什么极力抓紧时间来推小微呢?就是要变成这么一种自组织,成为一种生态圈。可能某个小微死掉了,可能其他的成长起来了。大家并不是受谁的指派,而是自己发现自我的价值。”

这一点,正在80后路凯林身上得到印证。“现在雷神是我们自己的,就得拿出CEO的劲头来!”路凯林说。如今,“雷神”的粉丝量已达到近20万人,下一步,路凯林团队想引入风险资金,独立发展,进行更多的尝试与创新。

这是路凯林的自我设计,在张瑞敏的内部讲话里,每一个路凯林这样的小微都是一个接班人,对于海尔而言,就是“有多个接班人,一片接班人”。在张瑞敏看来,“你要是只有一条命,千方百计去寻找一个接班人,这种中央集权非常厉害,但是换一个人,没有创业者的那种魅力或者那些办法,这些人上来肯定又不行。多条命,而且每一条小命都有责任,这条命就是他的,他很认真地去。”

(下转B03版)