



打领带的张瑞敏

张瑞敏是企业家中的哲学家，这句话在坊间流传了很久。直到最近秦朔在一篇文章中把张瑞敏比作中国商界的“苏格拉底”，这才算定了调子。

其实，想被张瑞敏打动并不是一件简单的事，因为对话者必须要能跟上他的节奏。这倒不是说张瑞敏说话有多快，而是因为他国内企业家里极不多见的按常理出牌的人。“常理”的重点是“理”，是理论，也是道理。

德国人布施长得高高瘦瘦，面目清秀。有一年他来海尔调研，在见张瑞敏之前他希望了解更多关于张瑞敏和海尔的信息，于是我跟他喝了顿酒，聊了聊自己眼里的张瑞敏。他说耳闻张瑞敏读书破万卷，但究竟是谁的理论或者书对他影响最大呢？

我很尴尬，因为张瑞敏秉持的是实用主义的读书态度，不管是谁的理论，只要能启发他当下的管理思路，他就会兼容并蓄。看布施是德国人，我就说可以跟张聊聊叔本华、康德、黑格尔。布施大吃一惊。他说虽然他们自童年开始就耳濡目染这些哲学思想，但也知道德语的复杂使得黑格尔等人的作品在经过翻译后显得非常艰涩。我说，你就放心去聊吧，也许会有惊喜。

结果，真诚的布施上来就和张瑞敏聊起了黑格尔的“正反面”的辩证理论，张瑞敏也很激动，两个人一边说一边在纸上画了起来。后来有一次我在飞机上碰巧跟张瑞敏坐在一起，我问他，这两年到海尔调研的西方学者里，谁给您的印象最深？张瑞敏说，布施这个小伙子不错。

哲学家从来不是张瑞敏的追求，他自己也说，“我不是知识分子”。张瑞敏读哲学的目的在于验证自己的底层逻辑。

我曾经在《企业家为什么要学习哲学》一文中探讨过，哲学的好处之一就是让人透过冠冕堂皇的词汇，识别各种谬论及情感上的讹诈，以及各种诡辩和伪装，它能大大增加人们的批判功能。因为企业家并非生活在单纯的组织空间内，其经营理念也并非只受供需关系的影响。如何辨别噪音，让自己看到组织和时代、社会环境的本质关系，就是企业家学习哲学的必要性了。在组织实践中，超出经营的一部分，我们都可以视作用经验方法和逻辑方法无法解决的。此时，正是哲学登场的时候。当然，以赛亚伯林认为，一个人提出哲学问题的前提是，思想要是自由的。

张瑞敏的思想是自由的，当布施提出海尔模式符合了西方理念中满足“个人”“社区”和“社会”的三层需求时，张瑞敏立刻把中国传统文化中的“个人”“家庭”和“国家”与之对比，这种对比并非形而上学，而是要探讨清楚，海尔模式如何超越企业的商业模式成为一种价值模式存在下来。

张瑞敏在数次演讲中提到的“有人认为海尔模式是一种社会模式”，起源就在这里。

网上有很多流传的张瑞敏语录，其中大多数并非张瑞敏所讲。因为他不是一个聊到兴起就往外蹦金句的人，这就是我说的他不喜欢不按常理出牌。他的思

考是系统化的，他甚至很抵触碎片化思考。在集团的战略会议上，张瑞敏从来不会对平台主们说“你必须要如何如何”“你不能如何如何”这样简单粗暴的话，而是把“你要做什么”作为战略目标，然后逐步做战略分解：如果要达到长期目标，你要如何在经营上落地，如何用短期目标的路径去通往中期目标。海尔内部有一个著名的“二维点阵图”，每一个员工的考核内容都在上面。张瑞敏会拿着激光笔，针对某一个人，一个阶段一个阶段、一个数字一个数字地去拆解。

参加过大公司集团例会的人可能都知道，很少有CEO去做这么细致的战略指导和动作分解，更何况以张瑞敏今时今日之地位，能现场聆听他一两句教诲就算不错。但张瑞敏首先是海尔的张瑞敏，可被表述的系统性思维是海尔走过30多年历程依然屹立在顶级公司行列的秘密武器。

其实，这都是常识。碎片化思维是成熟型公司的敌人，这种带有强烈的早期创业公司痕迹的思维模式常常会限制大多数公司走不出青春期。

系统化的思考和表述并不是被所有的听众或者受访者接受的，尤其对于那些只在意结果不在意过程的人来说，其中不乏在国内被热捧的一些管理学者。正因如此，张瑞敏的很多话存在着外界说的“看不懂”的情况。这是一个怪现象：有的企业家说的不着四六的金句都能被解读出几大段来，很多人在解读张瑞敏严丝合缝的论述时却常常会把粗暴地拆解。

这种不被理解，你可以说是张瑞敏丰盈的内心遭遇了国内商业环境的急功近利。这种撞击之下，张瑞敏就更加专注于思考本身。这也是他实用主义者的一面，企业是做出来的，不是讲出来的。而且，信奉成大事者必有“小人监督”的他也会在私下对我说，“有一天我不被人质疑了，说明就真的没人关注海尔了。”

张瑞敏尊重每一个来访者。海尔董事局大楼的六楼有一间茶室，这是张瑞敏会见客人的地方。每一次双方都会在一个长方形的桌子上聊天。要我说，那不是聊天，因为没有人的神经是松弛的。张瑞敏把每一次谈话都看得很重要，他希望大家都可以把“真家伙”亮出来，彼此碰撞，彼此吸引。

张瑞敏只谈业务和理念，不谈心情和自己。但不代表他内心没有波澜。聊到兴起，他会在谈话结束时说一句，“走，到我书房去看看”。而在公开场合，张瑞敏的心情也不会直接地表达出来，他会把领带作为自己的“话筒”。

2016年初，张瑞敏带着高管去美国和伊梅尔特谈判，他系了一条满是帆船图案的蓝底领带。他要告诉团队和对方，希望我们的合作可以一帆风顺、扬帆远航。

2017年9月20日，在首届“人单合一”国际论坛上，张瑞敏系了一条满是用不同语言的“谢谢”作为图案的领带。海尔探索“人单合一”模式12年，他的激动和想说的话都在这“谢谢”二字上了。

打领带穿布鞋的张瑞敏

文/郝亚洲 图/钟士芳

大家



穿布鞋的张瑞敏

张瑞敏每年读很多书，不代表他就不行万里路。

张瑞敏最近几年瘦了不少，因为他每天早上都会打打乒乓球。除此之外，走路是他的另一大爱好。说是走路，我觉得可以用“健步如飞”来形容。

张瑞敏喜欢穿布鞋，不是老北京那种片儿鞋，而是软底帆布低帮鞋。有朋友在旧金山跟张瑞敏巡店，回来跟我说“那叫一个累”。不倒时差，下了飞机就开始工作。能走着就不坐车，能站着就不坐着。朋友也是正当壮年的小伙子，跟张瑞敏走一趟算是把体能拉上去了。

2016年夏天，张瑞敏去路易斯维尔参加海尔和GEA的交割仪式，他专门拿出了一整天的时间参观GEA的工厂。他关注每一个产品的细节，但不囿于产品细节，他更关心产品背后的逻辑。比如核心技术是什么、怎么来的，在行业内的地位，和海尔自己的产品比如如何。之所以问这么仔细，他是在跟“人单合一”的理念做对比：这些老牌的家电商是否还能适应这个时代？其开放理念和海尔相比，到底还有哪些不足？

他在和秦朔的访谈中说，“全世界都在研发不用压缩机的冰箱。过去我们认为最厉害的应该是GEA，并购后我第一个看的是研发部门，特别是看不用压缩机的冰箱这一块，一看，他们还没有研发出来，只是告诉我研发到了什么程度。我们的研发人员，论单个能力，真的赶不上他们，他们积累几十年了。但我们却走在了他们前面。为什么？因为我们把全世界最好的资源连接起来了。过去还要专利，现在没有关系，专利可以是你的，我要的是帮你创造出最后的成果，然后分享。所以我们能第一个推出不用压缩机的冰箱。”

在跟张瑞敏参观GEA那次，我感觉到体力不支了，偷偷跑到咖啡间休息了一会儿。跑出去再看，张瑞敏正站在产线前了解数据。

行万里路就是亲力亲为。

张瑞敏是从车间里成长起来的企业家。在创业期间，每天就是看图纸、算数据，是“马上CEO”的典型代表。上世纪90年代，一家日本企业来国内谈合作，当时除了海尔还有另一家被考察的企业。日方代表一进海尔的车间就被镇住了，因为大到产线，小到螺丝钉，一尘不染。合作自然也就水到渠成。

看车间、巡视门店是张瑞敏的基本功，可以说相当扎实。

行万里路才能阅人无数。张瑞敏特别爱说这句话，无论是在集团内部会上还是在私下里。每一个人如果都能经历一次创业过程，他就会有一个认识自己的过程。而这种认知是从琐碎的事务中开始建立的。

那么，人对自己认识的最高境界是什么呢？张瑞敏放下手中的书，对我说，“就是你千万别忘了自己姓什么。”

张瑞敏是谁呢？大部分时间里，我将他看作一位灵魂有趣的老人。在飞机上那次偶遇也很有意思。我正坐在座位上听歌，感觉身旁站了个人，也不说话，就是默默地站在那里。抬头一看，是张瑞敏。显然，他是不想打扰我的兴致。

在从上海飞青岛的路上，他放弃了飞机上阅读的习惯，拉着我聊了很多。海尔的高管对我说，张瑞敏喜欢跟年轻人打交道，因为他觉得年轻人的世界很有趣。于是，我就有的没的跟他一路“八卦”。同意的地方，他就点点头；不好表态的时候，他就哈哈一笑。临下飞机之前，他还关切地说了一句，“你没订车的话，就跟我的车回去吧。”一直到他把我送到了董事局四楼电梯口。

今年5月份，几乎从来不看电视的张瑞敏在家陪小孙子看了个电影。几天之后，他就在周三的样板会上向在座诸位推荐了这部《摔跤吧爸爸》。他说，在国际顶级赛场上，唯信念不可摧毁。说这话的时候，他侧身转向了听众。

张瑞敏在开会的时候从来不喜欢坐在正中央，海尔其他高管也是如此。会场最显眼的位子是留给创客们做“路演”的。

张瑞敏行万里路的方式有很多，他总能把路上的所见所闻内化于心。布鞋在脚上，心在路上。