

编者按

今年是改革开放第40个年头。40年来,山东企业家在顺应改革、推动改革、奋斗实践中展现出了艰苦创业、追求卓越,锐意改革、敢为人先,专注品质、造福社会,爱国守法、务实诚信的优秀精神品质,为山东经济社会发展作出了巨大贡献。而今,山东拉开了新旧动能转换的大幕,推动山东经济高质量发展。山东企业家又在促进传统产业转型升级、新兴产业培育发展中,落实高质量发展,为加快建设物质富裕、精神富有、和谐美丽现代化强省贡献出了自己的力量。

为弘扬企业家精神,聚力高质量发展,齐鲁晚报特推出融媒产品“闯关英雄——山东企业家访谈录第二季”,通过讲述企业发展故事、展现企业家风采,为全省企业新旧动能转换提供借鉴。

闯关英雄(Ⅱ) 山东企业家访谈录

企业确定的就是死亡,不确定是不知道什么时候死亡,所以,只有这四个字——“活在当下”。

活在当下并不是说话一天算一天,得过且过,而是要抓住今天的机遇。

——张瑞敏



去掉万名中层,砸出创业生态圈 “学者”张瑞敏用“人单合一”重构海尔活力

文 本报记者 石念军 任磊磊
片 本报记者 周青先

从“朝圣”到“对话” 向世界输出中国智慧

“上周我到哈佛商学院去,感触非常深。”3月15日,在海尔文化馆的演讲台前定身而立,张瑞敏首先“哈佛归来话感受”。

此前的3月7日,张瑞敏在哈佛商学院发表演讲:《创建物联网时代的商业模式》。对于他的到来,现场主持人毫不吝惜地送上溢美之词——“他首创的‘人单合一’管理模式,受到了全球管理学界及企业界的高度认可,也被认为可能会成为下一个社会模式。”

在这里,张瑞敏同样被介绍为“张首席”。这让他很容易回想起20年前的首次哈佛之旅。

彼时,海尔作为国内首次入选哈佛商学院的案例。他说,那时候到哈佛商学院去,基本上是一种朝圣的心理,因为都是学人家。见了哈佛商学院很多教授,都是很崇敬的心情请教,“我们现在有什么什么问题,您看该怎么解决”。

而这一次,张瑞敏是去“对话”。因为早在2015年,他所提出的“人单合一”入选哈佛商学院案例时,就引起了极大的关注,被评为当年最受哈佛师生欢迎的案例。这一次哈佛商学院又做了一个更加全面的案例,从组织架构上评价海尔是一个孵化创业企业的平台。

“我们打破科层制,去掉了1万多名中层管理者,变成一个创业平台,所有人都是创业小微。这些创业的团队必须和市场连为一体,和用户所需要的价值连为一体。由此他必须天天关注,天天解决所有市场的不确定性。”

这个和当下的全球大企业

张瑞敏已经很少提及具体的某一款产品了,作为海尔这一白色家电巨头的首席执行官,他言语之中更多的是组织、小微、平台以及生态圈等等。在他的描述里,这家深深烙印着其个人色彩的企业,已经发生了根本性的变革,那就是从一家生产企业转型为一个创客平台。

海尔始终在变,因为张瑞敏绝不守旧。从工厂车间到哈佛讲坛,如财经作家秦朔所言,这位如哲学家一般睿智的实业家,就是“中国商业的苏格拉底”吧。



扫码看访谈视频

完全不一样的创新与实践,让他们对张瑞敏和他所领导的海尔充满了好奇。这些世界一流管理学者急切地希望能够从张瑞敏和他的创新理念里,找到解决全球大企业“通病”的一剂良药。

这无疑是向世界输出的一个成功时刻。时隔20年又一次站上哈佛讲台的这位中国企业家,早已不是当年那个怀揣朝圣之心的“东方学生”。

从砸冰箱到砸组织 改变大企业沉疴旧疾

“人单合一”是张瑞敏迄今最为重要的管理理论创新。根据他的阐述,“人”即员工,“单”即用户,“人单合一”就是把员工和用户结合到一起,让员工在为用户创造价值的同时,实现自身价值。这看上去似乎并不复杂,但要用它彻底改造企业的组织、流程,并使之“工具化”,谈何容易?

而今面对记者,这位已经69岁的企业家直言,“当年我们砸了冰箱,今天我们砸了组织,思路是一脉相承的,但砸组织比当年砸冰箱要艰难得多,意义深远得多。”

“砸冰箱”,起步的是质量成就品牌之路;“人单合一”重构的是企业活力。作为白色家电行业的巨头,张瑞敏一手打造的海尔集团,举世瞩目。而这位早就功成名就、大可激流勇退的企业家,目之所及、心中所想却是“大企业病”这一沉疴旧疾。环顾世界范围内的巨无霸企业,“一而鼓,再而竭,三而衰”式的宿命轮回,让他决心改变这一切。

“当冠军站上领奖台的那一刻,就不是冠军了,他必须为夺得下一个冠军而重新拼搏。”在张瑞敏看来,企业家精神是关注企业的未来,而不是企业的过去。去中心化、去中介化的

“人单合一”模式,就这样慢慢浮现在他的脑海。

张瑞敏直言,从2005年9月20日正式提出,迄今的12年多里,“真是探索了很多方法,有的也是失败的”。

恰如有记者问张瑞敏,您带领海尔三十多年,在不断地转型升级中哪些事让您感到身心疲惫?他回答,“这个问题应该反过来问,应该问我哪一天不身心疲惫。”待大家齐声而笑,他则平静如常。那些深埋在掌声背后的甘苦大概只有他一人知吧。

据海尔集团总裁周云杰讲,现在集团每周一、周三、周六三个会,张瑞敏全都参加。围绕“人单合一”的运营实践,张瑞敏和大家一起摸索,从实践中总结,“隔不了多久又有新变化、新概念,于是再折腾,再尝试”。

如今,以“人单合一”为基础,海尔在世界范围内的大企业中,第一个建立起了创客创业生态圈。在他看来,产品不再是最重要,重要的是通过产品这个载体向用户传递的服务;企业的发展不是领导者决策的,而是用户驱动的。他希望能够以此实现继福特流水线、丰田精益生产之后的第三次企业模式革命,与世界分享。

从管理到哲学 69岁仍手不释卷

张瑞敏引经据典富有思辨的言辞令人惊讶。

谈“大企业病”,他说,“欧洲宗教改革的本质就是解放人性,大企业的问题就是没有解放人性,把人堪称一个个执行者,一个个螺丝钉。”

“‘文艺复兴’复兴什么?之前是以神为本,之后是以人为本。但15世纪到现在,5个世纪过去了,大企业并没有以人为本。”

谈涨薪式激励,他说,“好像

进了叔本华的‘钟摆理论’——欲望的满足总是暂时的、有限的,有欲望没有满足的时候非常痛苦,一动,摆到另一边,满足了,得到了,就懈怠了。”

谈企业家培养,他说,“一些管理理论最大的问题是静态地看人,我觉得应该动态看人。张瑞敏今天做得很好,怎么能够证明他明天一定做得很好呢?为什么要判断固化?”

自嘲高中学历算是“文盲”的张瑞敏,学习能力超强。尽管已经69岁,但他仍坚持每周阅读两本书,阅读强度之大让很多追过他书单的员工自叹弗如。海尔文化中心还有专人负责寻找海外最新的热门图书,找快译公司翻译第一时间阅读。如此经年累月,张瑞敏读的书多到已经需要青岛图书馆的分类员来帮助打理。周云杰说,在出国的飞机上,年轻人要么睡觉要么看电影,张瑞敏则是一起飞就开始看书。他的生命似乎就是工作、思考和看书。

张瑞敏回忆缺书少学的上世纪60年代,一部《中国通史简编》让他爱不释手。而今,他已经成为中国企业家中最为独特的哲学理论思考的集大成者。

但哲学家从来都不是张瑞敏的追求。他自言“不是知识分子”,读哲学的目的,在于验证自己的底层逻辑。但显然,恪守企业家的“本分”,并没有影响世界对张瑞敏现象级的思考以尊重,迄今已有数以万计的海内外企业家和学者走进海尔取经访学。

海尔给了张瑞敏舞台,张瑞敏赋予海尔人格。或许在很长一段时间里,这位为海尔深深打下张瑞敏烙印的企业家也曾担心谁是海尔的下一个张瑞敏吧?当“人单合一”的创客创业生态圈雏形乍现,“人人都是张瑞敏”的愿景正在加速实现,我们不难想象这位企业家的用心良苦。

而世间只有一位张瑞敏。