

掌舵37年，他给海尔留下了什么？

两次抡起“大锤”，张瑞敏交给未来的是一个人人创客、生生不息的生态

齐鲁晚报·齐鲁壹点
记者 蔡宇丹

留下了“人人是创客”的企业文化

在张瑞敏带领下，山东青岛，崛起了一个世界级品牌，海尔成长为一个全球化企业，这有目共睹。但张瑞敏的目标绝不在此。

海尔集团11月5日的官方微信上，将这个“历史性时刻”称之为海尔首创了一种使海尔在转型成为生态型企业后仍可持续进化的传承新机制。

对于这个新机制，海尔官方微信是这样解读的——

“为避免科层制模式下企业领导人交接班常见的兴衰更替，张瑞敏通过16年人单合一模式的探索，把科层制企业成功转型为自组织、自驱动、自进化的生态型企业。张瑞敏交给未来的是一个人人创客、生生不息的生态。海尔创新传承机制的目的是加快各生态圈引爆引领，实现指数级增长的生态价值循环。”

在海尔官微上发布海尔集团董事局换届的这个消息后，被无数个点赞顶在首位的留言是这句话——“张瑞敏交给未来的是一个人人创客、生生不息的生态。”

这，或许是海尔上下对企业创始人的最高评价。

留下了一个“人人是创客”的企业文化，创立了一个无限链接的企业生态，或许，这是张瑞敏放心从这个他奋战了37年的舞台退下来的根本。

这个时候，不妨回顾一下2018年，在央视《对话》节目，张瑞敏的一段话——“我希望自己交班的时候，不是把一个帝国，一个有围墙的花园交给接班人，而是一个生态系统。因为我看到世界上很多企业，因为领导人更换就不行了，这样的例子数不胜数。”

那么，张瑞敏真的做到了吗？

一直都在追求如何开发人的潜能

这个企业文化和生态的创立，耗费了张瑞敏毕生心血。

2017年首届人单合一论坛上，曾任海尔集团总裁、和张瑞敏多年共事的杨绵绵说——

“我感受最深的，就是海尔首席执行官张瑞敏先生，他一直在追求如何开发人的潜能。一个企业，企业的员工，到底怎样才能发挥最大的潜能。为了这个，他终生都在奋斗，用各种各样的方式来实验，得到了人单合一这样一个商业模式。这个模式经过了12年运行，经过了很多曲折，有了一点成效，但远未成功。今后还要再探索，还会再有反复。”

1985年砸冰箱，2015年“砸组织”，这“两砸”，成了张瑞敏的标签。

2018年12月18日，庆祝改革开放40周年大会在北京举行。在中共中央、国务院授予的100名改革先锋中，张瑞敏作为注重企业管理创新的优秀企业家代表入选。这次大会前，齐鲁晚报·齐鲁壹点记者在青岛对张瑞敏进行了专访。

“不管是砸冰箱，还是‘砸组织’，都是表象。我一直盯着的，是怎么让人发挥更大价值。”张瑞敏说。

张瑞敏砸完冰箱后，有跟着砸汽车的。这个阶段，整个中国企业界都在搞全面质量管理。

张瑞敏说，高质量的产品是高素质的人干出来的。你引进了德国的设备、技术，如果人不行，都白搭。



海尔董事局大楼。(资料片)

你给这个企业留下了什么？
你给这个时代留下了什么？
这大概是每一位知名企业家从舞台中心走下来时，都会自问的问题。

11月5日，海尔集团第八届职工代表大会换届之际，海尔集团创始人张瑞敏主动提请不再参与新一届董事提名，辞任董事局主席受邀担任名誉主席。周云杰当选新一届董事局主席，受聘首席执行官。

那么，作为创始人，张瑞敏在37年生涯中给海尔留下了什么？又给这个时代留下了什么？

当时，引进德国利勃海尔技术的中国企业有三家，后来两家都做没了，一家被海尔兼并。

但是，砸了冰箱人的素质就能提上去吗？这只是改变了原来那种干好干坏都一样的观念。

所以，“砸组织”还是要解决人的问题。

2009年，张瑞敏砸冰箱用过的那把铁锤进了中国国家博物馆。然而，他的“另一砸”却一直伴随着质疑。

在砸组织时，张瑞敏承受的压力，要比30年前砸冰箱时重得多，砸冰箱最多落个“损害国有资产罪”；砸组织，是要把一家8万人的大企业砸碎，再造一个全新的企业文化，从根子上解决问题。

张瑞敏选择了最难走的一条路。

真正做企业的，不会在乎一时毁誉，他们内心最在乎的，是企业的生死，特别是披荆斩棘把企业从一片泥泞中带出来的创始人。

在2018年12月那次专访中，张瑞敏这样对齐鲁晚报·齐鲁壹点记者说——

“这件事一定要有结果。因为这个结果关乎企业生存，这是一定的。”

缔造了一种创客文化

海尔官微上，对张瑞敏的评价是，他缔造了一种创客文化——

“张瑞敏的贡献不仅仅在于有形的方面，更体现在他坚持以‘人的价值最大化’为宗旨，倡导并推动持续创业创新的海尔文化，让每个平凡的员工都有机会成为自主人的创客，人人都是自己的CEO，

为实现共创价值、共同富裕做出有益探索。”

第一个从海尔平台上跑出来的小微雷神科技，是从海尔笔记本业务孵化出来的，如今已成为国内电竞生态领导品牌，2020年入选山东高成长瞪羚企业。

2005年成立的海尔生物，脱胎于海尔集团低温技术研究所。被资本市场全力追捧的海尔生物，8月18日股价创下140元历史新高。这个国内第一，全球第三的低温存储品牌，在这次新冠疫情中的疫苗存储运输中大显身手。

一台工业产品的“低温冰箱”，在经过数次裂变，串起了一个生物医疗的物联网生态，一个主业不在医疗领域的企业，把生物医疗板块做成了上市公司。

如果没有张瑞敏力推的这场改革，海尔生物的创始人刘占杰可能就是一个令人尊敬的技术专家、泰山学者，被周围人尊称为“刘博士”。刘占杰的人生在进入海尔集团后被分成了两段：前半段技术攻关，后半段模式创新，用物联网解决方案，开启了一个传统硬件制造商的蝶变。

只有“寒冬”才能逼出那些有潜力的员工

企业家精神到底是什么？张瑞敏的身上，表现出鲜明的企业家精神特质。

“你怎么看外界对你改革的非议？”2016年，吴晓波到海尔调研时这样问张瑞敏，这个问题，已经被很多人问过了。

吴晓波在《没有对标的日子》一文中这样写道：“张瑞敏的声调突然抬高了三度，坐在一米开外的对面，我分明看到他眼眶陡然变红，他厉声说，‘如果我还在乎外界怎么看我，这场改革还搞得下去吗？’”

从张瑞敏提出“人单合一”，至今已经过去16年了，他一直坚持做自己认为对的事。2018年9月，海尔集团官方微信推出的《海尔的定力》一文中有这样一段话——

“对企业家来说，所谓思考的深度，就在于思考的东西是所有企业都困惑的东西，思考的目的是为所有企业找到出路。更重要的是，找到出路之后，更要无所畏惧地带头走上这条路。”

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者曾旁听过海尔集团的样板会，它更像企

业内部每周一次的考试，这样的“小微辅导课”由一个个问题组成：你为什么做不起来？你的单在哪里？张瑞敏亲临现场，从头到尾地听，点评、指导细节。

转型会付出高昂试错成本，这样的集团样板会作为复盘和反思，整个集团最有经验的大脑碰撞在一起，找出问题症结，快速转型，把试错成本降到最低。

这个场景很像商学院教授指导学生进行案例分析，但这就是实战。在海尔这个平台上，对赌机制贯穿于整个小微组织构架，完不成对赌目标就要被淘汰。

所以，有人把它叫“跳崖对赌”——这种赌上身家的创业就像跳崖，你必须在着地前组装好另一架飞机起飞。

改变自己，壮士断腕，是破釜沉舟的生死考验，也是切肤之痛。听上去是豪言壮语，实际上需要巨大的魄力和勇气。

2019年12月26日，海尔集团在青岛举行创业35周年纪念大会，启动第六个战略——生态品牌战略。

这个时候，中国经济正在面临巨大调整，很多曾经辉煌的企业都在寒冬中死掉了。但这样的经济周期，你喜不喜欢都要接受它。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者现场感受了这场纪念活动，它生动展示了一个35岁企业应对冬天的态度。

“莫斯科不相信眼泪，只相信跟投对赌！”俄罗斯链群小微孙正华在这场大会上，发出肺腑之言。

俄罗斯是全球面积最大的国家，是欧洲主要消费市场，是打开中亚大门的钥匙，也是丝绸之路经济带进入欧洲的门户。博世、三星、LG等十几个欧美日韩品牌在此搏杀。这个国家关税高、汇率波动非常大，海尔怎么打开俄罗斯市场？

当初，海尔在俄罗斯的电冰箱厂建设很不顺利。最终，俄罗斯链群选择跟投对赌的办法，把自己逼上梁山。这些年轻人常年在外打拼，现在还要拿出身家凑够100万进行对赌，把小家庭的命运和这个项目绑在一起。

俄罗斯冬天零下30多摄氏度，当地是不开工的。他们想办法给工地盖了个大棚，继续施工。结果这个项目当年投产，当年盈利，冰箱项目赌赢了！

海尔在磨练什么？磨练创客的“狼性”。这对于一个制造业基因出

身的企业而言，会有多难。华为提倡狼性，华为钱给足了。海尔给了什么？海尔没有给一分钱，就给了“人单合一”，给了“对赌跟投”。

因为只有“寒冬”，才可以真正逼出那些有潜力的员工，逼他们进化、蝶变。

冬天就是来帮助肃清市场的，这个时期，正好将那些草莽式的企业家扫地出门，让没有核心竞争力的企业退场，给有价值、有竞争力的企业腾出资源。

“老兵永不死，只是淡出舞台”

“所有的制造业必须改变。”

2019年，海尔把第三届人单合一模式国际论坛搬到上海召开，在上海松江长三角G60科创大厦，海尔COSMOPlat体验中心揭幕时，张瑞敏讲了上面这句话。

海尔在上海松江长三角G60科创走廊的起点，建立了海尔COSMOPlat体验中心，这里也是全国首个工业互联网国家新型工业化产业示范基地。海尔工业互联网之所以抢滩上海，就是希望在上海这个中国先进制造业的热点地区和高地上，加速海尔工业互联网平台的成长。

2020年，青岛有3000家中小企业用上了卡奥斯，这3000家企业去年新增工业产值117亿，平均提效30%。

卡奥斯目前已链接企业近80万家，服务企业7万余家，覆盖15个行业，在20多个国家和地区复制推广。

从一片厚重的制造业土壤中成长起来的工业互联网平台卡奥斯，它的“星辰大海”不光在山东这片热土，更在全国、在全球展开，印证着“人单合一”这个商业模式的价值。

它也印证了这个颠扑不破的真理：只有创新，才能跨越周期。

2016年1月5日，张瑞敏受邀在大众报业集团做了一场关于海尔集团改革的内部演讲。在这次演讲前，齐鲁晚报·齐鲁壹点记者对张瑞敏进行了专访。

这一天，正好是张瑞敏67岁生日，在结束采访时，张瑞敏引用了麦克阿瑟的名言，“老兵永不死，只是淡出舞台。”

与他同时代的企业家任正非，1944年生人，至今仍活跃于企业界。

10月29日，任正非还在华为军团组建大会上大声疾呼：为国舍命，凤凰涅槃，让任何人都不敢再欺负我们！

不管是海尔还是华为，企业面临的挑战，一点不会因为企业创始人鬓角白发的增多有丝毫减少，而只会更多。

张瑞敏服务海尔37年。37年，对于一个人的职业生涯，已经很长了。而时间是最好的标尺，去检验一位企业家为企业、为这个时代创造的价值和财富。

“海尔在变革过程中，可能别的企业比我们销售额高很多，也有很多文章讽刺我们，但我觉得没关系，我只关心现在我离用户还有多远；我也不会关注对手，我只关注我能不能变成一个真正的生态企业，如果真正变成一个生态企业，就进入到黑海战略，即打造不可模仿的生态品牌和场景品牌。没有必要去做那种贴身格斗。”



扫码下载齐鲁壹点
找记者 上壹点

编辑：彭传刚 美编：马秀霞 组版：刘燕