

大众周末

■ 新闻关注



俄罗斯38岁女歌手 竞选“全球最美奶奶”

保加利亚举行全球奶奶选美比赛，参选需满足有孙辈或45岁以上这两个条件其中之一。代表俄罗斯参选的是38岁的女歌手伊丽莎·罗金娜，罗金娜今年38岁，有一个刚满3个月的外孙女。



为报复前男友 女子疯狂约会30人

一名新西兰女子在其Tinder个人主页上公开了她在一个月与30名对象约会的记录，其中有29名男性和1名女性。她如此行为只是为报复前男友。图为女子在个人主页上发布的照片。



传媒大亨默多克 宣布订婚

11日，传媒大亨鲁珀特·默多克宣布与女友杰丽·霍尔订婚。图为他与女友杰丽·霍尔出席金球奖。默多克此前有3段婚姻，6个孩子；霍尔当过演员、模特。



艺术家建魔幻泳池 可水下自由行走

阿根廷艺术家莱安德罗日前在日本当代艺术博物馆建造了一个神奇的泳池：衣着整齐的游客正在超过2.7米深的水下行走。但事实上，这只是10厘米深的水被夹在2块透明玻璃之间产生的光学错觉。

■ 周末人物 创新人

如果从执掌资不抵债、濒临倒闭的青岛电冰箱总厂开始算，到成为驰名中外的海尔集团董事局主席兼首席执行官，张瑞敏在波涛滚滚的高海里以赢者姿态奋斗了31年，世界一流战略大师加里·哈默评价他为互联网时代CEO的代表。而与他同时代的企业家，如今却被甩在了身后，有的甚至偃旗息鼓，销声匿迹。其中必有缘故。

张瑞敏：踏准互联网时代的节拍

□ 本报记者 逢春阶 陈巨慧 实习生 赵准

本报“周末人物”专栏新年开设“创新人”子栏目，张瑞敏先生是最合适的人选之一。

正可谓念叨谁，谁就到。1月5日上午10点半，我们在山东大厦如约见到了张瑞敏先生。记得8年前，他在海尔集团团拜会上讲过，团拜说到家就是“辞旧迎新”，在日本每年这个时候，有忘年会和望年会，一个是“忘”，一个是“望”，忘记过去的一年，展望新的一年。他还拿王安石的诗句“千门万户曈曈日，总把新桃换旧符”来阐释自己的创新理念：“一定要更换观念，一定在规定的时间内更换观念，一定是全员更换观念。”张瑞敏说，“那是在春节团拜会上讲的。又到新年，新年就得有新气象。”

一字之差，差出输赢

好多事情，只有回过头去，才能看得更清晰。时间的长度，能保证观察的精准度。波涛汹涌商海，浪花淘尽英雄。31年过去，勇立潮头的张瑞敏跟他的同时代企业家区别在何处？

张瑞敏脱口而出：“我们跟其他企业如果说有区别，区别就在观念上，我们从创业开始，始终是四个字：‘自以为非’。我们会经常自我质疑。实际上，很多企业往往在成功的时候，或者说志得意满的时候，不会质疑，本来我干的不错，直接做下去就是了。这样就受到原来的思维模式，或者成功的思维定式影响。时代变了，你又跟不上，自然就会落伍。从某种意义上说，所有的被淘汰掉的企业，都是没有踏上时代的节拍。改革开放初期，有很多人成功了，企业做大了，自己都说不清楚。因为在中国往往是以成败论英雄，倒果为因。结果好了，大家都说好，包括媒体都在赞扬。企业家自己也认为我真是很了不起，觉得自己无所不能。但这是假象，我们很容易被假象所迷惑。重做企业，就是不断地挑战自我、战胜自我、重塑自我，如果做不到，很快就垮了。道琼斯指数500强企业，1958年的时候，企业的寿命是60年，现在呢，是20年。今后还要短，这说明时代的变迁频率越快，企业的寿命越短。传统经济时代企业变化不大，现在不行。柯达就是一个很好的例子，如果没有数码相机技术的话，柯达现在还是老大。”

“自以为非”，则陶醒，危机四伏；“自以为非”，则清醒，商机连连。作为企业的决策者，内心深处有一股莫名的力量在驱使着支撑着张瑞敏，有一种无形的使命感时时在催促他，要赶快做。

在张瑞敏办公室的一角，长期摆放着一张《财富》杂志的封面照片，照片上是一艘正在倾覆的巨轮，旁边的大字标题写着：“企业为什么失败？”

海尔的发展过程就是“自以为非”的过程。三十而立的海尔，已经对自己动过五次大手术。每一次大手术，意味着一次战略大变革。

别人抓数量的时候，我抓质量；别人抓质量的时候，我抓多元化；别人抓多元化的时候，我抓国际化；别人抓国际化的时候，我抓全球化；别人抓全球化的时候，我抓网络化……

从2012年12月至今，是海尔的网络化战略阶段，也即海尔“砸组织”的阶段：先是“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”，后是“企业平台化、员工创客化、用户个性化”，由此在企业内部构筑出激烈的竞争氛围。

从“砸冰箱”，到“砸壁炉”；从“砸仓库”，到“砸组织”，归到一处就是“砸旧观念”。破中有立，先破再立，边破边立，今“是”昨“非”，海尔伴着阵痛在成长。用张瑞敏的话表述是：海尔自我颠覆的“第二曲线”思维在起作用。

“第二曲线”理论来自于管理哲学大师查尔斯·汉迪。张瑞敏在维也纳时曾和他一起探讨过，不管是企业，个人都有个“第二曲线”，每个人或每个企业发展过程中都像一条抛物线一样，当你到了最高峰的时候，能不能想到应该再有第二曲线，再走第二条路。在原来的路上走，可能就从高峰下去了。有点老子《道德经》里面所说的“物壮则老”，这是自然规律。但是谁在没有达到第二高峰的时候就找出第二曲线？海尔做到了，每个周期是7年。



海尔有座创牌大楼，整个墙上的窗户组成一个整体的“门”字。张瑞敏阐释说：“寓意是禅宗上所说的‘凡墙都是门’，如果你创新的话，墙都是门，不创新的话，门也是墙。”

“没有任何激动人心的事件发生”

上世纪80年代初，的确有一些企业做得比海尔好，名气比海尔大，但后来不行了。张瑞敏说：“我认为主要原因是盲目地听命于政府，而没有听命于市场。政府说你这个产品供不应求，要加大产量。政府说了，就干吧。结果产量上去了，质量下来了。海尔也受到这方面的要求，但是我想，我们没有能力既做这么多又做那么好的产品。那么我只能先把质量做好。我们要盯着市场啊。”

2013年9月7日，张瑞敏应邀参加“中国彼得·德鲁克高层管理论坛”，他是德鲁克的超级粉丝，德鲁克的思想曾深刻地影响了他。他在发言中说：“到今天为止，他对我影响非常深的一句话是：‘管理好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生’。中国的工厂最喜欢搞激动人心的事件，比如大奋战、提前多少天完成任务等等，其实这是错误的。应该预算多少天，就应该是多少天完成。我们常常把提前了几个月当作成绩来对待。其实所有事情应该像德鲁克所说，按照例行作业来做，而不是把很多事情变成了例外管理。如果一个企业每天都在应付例外管理，那么这个企业就是混乱的。”

张瑞敏喜欢南宋诗人杨诚斋的诗：“莫言下岭便无难，赚得行人空喜欢；正入万山圈子里，一山放过一山拦”。这哪里是诗，简直就是企业管理的生动写照。“脊梁如铁心如石，不曾屈膝不皱眉”的杨诚斋得张瑞敏之心哉！未曾一日不苦修，如履薄冰、如临深渊，“没有任何激动人心的事件发生”。但苦中有人为人大快乐。

让每个人都围绕用户转

管理大师德鲁克有一个非常著名的四问：“你的用户是谁？用户的价值是什么？你在为用户创造价值的同时，你的价值是什么？你的经营战略和用户（至上）战略是否一致？”海尔的“人单合一”模式，让每个人成为创新主体，成为自己的CEO，可以有效解决这四问。

张瑞敏说：“四个问题，其实是一个问题，就是用户是谁。用户是谁？作为一个企业让每个人都了解自己的用户是谁非常困难，十年来我们一直在探讨这件事。知道你的用户是谁，为用户创造的价值是什么？面对用户是我应该做的，但是不一定能给他创造价值，如果你能回答这两个问题。会有第三个问题，为用户创造价值的时候，你得到的价值是什么？这是我们所说的双赢概念，把员工和用户连在一起。最后就是企业的用户战略和经营战略是否一致。我们可以回想一下，很多的时候用户战

略和经营战略是不一致的，用户战略会说，创造用户的价值，用户至上都可以说，但是经营战略很可能是背离的，利润率、销售率增长多少，很可能陷入价格战，把用户放在一边。”

世上的事情很有意思，往往最简单、最朴素的道理最管用，但是，往往有些智商很高的人却忽略这些最简单、最朴素的道理。比如搞企业，就是盯紧用户。

“人单合一”模式，“人”是员工，“单”是用户资源。人单合一就是让员工和用户实现零距离，员工为用户提供创造价值的同时创造自身价值实现“双赢”。

继续往前探索，海尔进行“企业平台化、员工创客化、用户个性化”改造，企业1万多名管理人员成为2000多个小微企业的创业者，最终达到共创共赢。

张瑞敏说：“原来科层制有非常多的层级，企业平台化，科层制颠覆为网络化；员工创客化，每个员工成为创业者，颠覆了过去传统的雇佣制；用户个性化，每个用户的个性化得到满足，颠覆传统经济的产销分离制。针对传统经济的内容，用企业内部变革，把它颠覆掉，最后就是共创共赢。共创共赢和过去的零和博弈不一样，使得所有在上面合作的各方都能够得到利益。写出《君主论》的意大利人马基雅维利有一句话说得非常好，如果做一件事情，不能使所有参与的各方都能够得到利益，那么这件事不会成功，即便成功，也不会持久。我觉得共创共赢、互联互通应该是互联网时代很重要的一个内容。”

企业的平台化，让海尔成为互联网的一个节点，从出产品转为出创客。企业原来就是一个金字塔式的，现在把它变成一个网络化，和外界连起来，内部也互相连接起来。企业从原来的一个内部以自我为中心的组织变成互联网的一个节点。

“打个比方说，企业就是一台电脑，这台电脑如果连入互联网无所不能，这台电脑很强大、脱离互联网，你一事无成。企业现在也是一样，如果我连接到互联网上，我会得到各种资源互联互通。《维基经济学》里有一句话说得很好，世界就是你的研发部。我就把它改了一下，我说世界就是我的人力资源部。需要什么样的人，都可以在全世界找到，为什么自我为中心呢？企业如果变成互联网的节点，企业内部的人就从出产品转为出创客。企业的这些人不是在这里听命于你出来多少产品，我要变成创客的。”

让张瑞敏感到欣慰的是，过去10年，海尔集中做了一件事：去掉2万名中间管理层，把过去30年辛辛苦苦打造的“航母”，解构成了一支并联“舰队”。

颠覆自我：一个渐变的过程

互联网下的海尔从“结构”到“解构”，颠覆雇佣制，从出产品到出创客。作为海尔的掌门人，作出这个重大决策，必然有他的慎重考量。

张瑞敏说：“这场改革其实是一个渐变的过程。2000年，我参加达沃斯论坛，达沃斯论坛的会标‘让我们战胜满足感’对我刺激很大。我回来之后写了一篇文章，《不触网就死亡》，但是到底怎么触网呢？那时候网络也不像现在这么发达，没有很深刻的体会。让大家作好准备，迎接挑战。到2005年，提出‘人单合一’，进行组织架构改革。我们一般把2005年提出‘人单合一’作为向互联网转型的起点，到现在10年了，这是一个渐变的过程。如果说这种变化是颠覆性的改变，是突变，那样，方方面面都承受不了。”

网络化的企业，张瑞敏用了三个“无”来概括其特征：企业无边界，海尔一定要变成以自主经营体为基本细胞的一个并联生态圈，拥有按单聚散的平台型团队。管理无领导，海尔在探索自治的小微公司，每一个员工都可能成为小微公司，而用户才是真正的领导。供应链无尺度，这一个由关键性节点组成的复杂网络，每一个节点都具有自主性和活力，可以为小众和大众同时提供服务。

张瑞敏坦言，按需设计、按需制造、按需配送才是最高境界，而海尔目前还在向“大规模定制”的方向探索。探索有风险，风险有压力。

“为什么说‘没有成功的企业，只有时代的’企业”，因为就“成功”这两个字而言，在现实当中可能是一个悖论。也就是说，企业如果觉得自己成功了，大概就离失败不远了。所以，在企业的词典里不应该有“成功”这两个字。”张瑞敏说。

海尔有座创牌大楼，整个墙上的窗户组成一个整体的“门”字。张瑞敏阐释说：“寓意是禅宗上所说的‘凡墙都是门’，如果你创新的话，墙都是门，不创新的话，门也是墙；大楼前边设计用了《易经》64卦的未济卦。《易经》第一卦和第二卦是乾和坤，最后两卦就是既济和未济。到了未济其实又开头了，永远是一个无限循环。”

对学习重视不够

中国的企业家很辛苦，张瑞敏有切身体验，既要管宏观上的战略，又要管微观上的管理。一个是外部环境有问题，有时候很多政策在变化，或者有些法律的东西也不是很健全，为企业发展带来好多麻烦。

另外，中国企业家还累在需要处理方方面面的关系。有时候，可能一个地方没有搞好，你还没弄清楚，怎么就来了那么多阻力，很可能把你绊倒。

“中国企业的领导人，包括我在内，对学习重视不够。”张瑞敏说。

记者多年观察，过去企业家多重重视关系处理，顾虑很多，环境的问题啦，政府有些部门的问题啦，企业家会把这个看得很重，要和政府搞好关系，只要是政策方面打听到什么信息，可能就会做好，或者就会抓住某个机遇。有的人会觉得自己的能力提高了，管理不会立竿见影，不如今天晚上和某部门的领导吃上一顿饭或干点别的什么，马上100万就进来了。那到底要哪一样？好多人会很现实。

“美国的企业管理界有一句话，就是领导人和普通员工的差别，不在8小时之内，而在8小时之外。其实，参加学习，包括到别的企业交流啦、会议啦，对提高自己都是至关重要的。”张瑞敏说。

1月5日下午，张瑞敏到大众报业集团作了《没有成功的企业，只有时代的企业》的精彩演讲，我们统计，一个半小时的演讲，他提到国际顶尖级的管理大师和学者就有科学管理之父泰勒、组织管理之父马基斯·韦伯、现代经营管理之父亨利·法约尔、管理哲学之父查尔斯·汉迪、2006年诺贝尔奖获得者埃德蒙·费尔普斯、美国管理大师德鲁克等20位之多，对他们的观点如数家珍，还有自己的独特理解。

张瑞敏说，自己业余时间主要用于看书，平均一个星期两本书，一年可以上看100多本。“《易经》上说变易、简易、不易，周边条件随时在交互变化之中，永无休止。不学习迟早会被淘汰。”

过去，企业的管理方面整个中国都在学习西方，现在西方的那套管理模式在互联网时代也不行了。张瑞敏说：“我们现在的探索反而是走到了世界的前列。这30年来，我出国有三个目的：第一个10年，到国外买设备、买技术、买材料，那时很受欢迎；第二个10年，到国外建厂、建贸易公司，这时国外不大欢迎你；第三个10年，我遍访全球管理专家、商学院、大企业CEO，和他们探讨互联网时代该怎么办。他们说，没有什么结论，特别是国外几十万人的大公司，根本不敢动，因为一动的話，伤筋动骨不得了。我就讲了我们的转型，他们说，你这个办法不错，但我们做不了。所以，这就是海尔的优势，觉醒得早，至少在世界大企业的互联网改造上走得早。”

作为一家有管理优势的企业，海尔向哈佛商学院等世界名校敞开心扉，欢迎教授们前来访问研究，他们分别以“文化激活休克鱼”和“人单合一双赢”模式的主题，两次成为哈佛商学院案例的主角。

探索方向对了，不怕质疑

海尔的互联网转型，是一种来自根部的变革，对于传统企业来讲风险非常大，好多企业没有勇气进行这样的改革。

张瑞敏说：“这样的改革一时半会儿见不着效益，我们现在也不知道未来到底会怎么样，但这种探索的方向是对的。2015年的时候哈佛商学院把《海尔：与用户零距离》做成了案例，这个案例成了商学院最受师生欢迎的案例。幸好，海尔的利润增长连续七年不低于20%，如果利润再下来人家会认为，我们的改革是失败的。我们的压力在哪儿？一方面，改革要加快；另一方面，若用传统指标来衡量的话，我们不能下降得幅度太大。很多创业公司还亏损，但市值一样很高。很多用互联网技术做得很大的公司，每天都在烧钱，亏损得不得了，也没人质疑。但恰恰是，市场上对传统企业怎么转型没有一个评价标准，还是用传统考核标准衡量。”

海尔的不断超越其实都是在或多或少的质疑声中完成的。张瑞敏多次讲，“如果没有来自方方面面的质疑，就没有今天这个思考更加冷静、思维更加缜密，心理承受能力强，更加有能力驾驭复杂局面的海尔。我认为这是好事，质疑不管对错，对海尔都是一种提醒，我们会更好地思考这些问题。”

乔布斯有一句非常有名的话，就是“活着就是为了改变世界”。张瑞敏说：“其实这个一般人做不到，至少我做不到。但是活着改变自己总归是可以吧？因此，你的生活或者事业，很重要的一点是活着就要改变自己。”

采访结束时，张瑞敏饶有兴趣地跟我们讲起他去日本参观松下幸之助故居的经历：“当我走进非常崇拜的松下幸之助先生的故居时，非常感动，但那是历史的回忆。松下的人问我有什么感受，我说我的感受就是中国的一首唐诗，‘松下问童子，言师采药去；只在此山中，云深不知处。’用这首诗来比喻松下幸之助就可以。只在此山中，云深不知处就是指他的思想。松下公司的一位哲学博士来海考察，很感慨地说：‘我在你们海尔这里看到了上个世纪六十年代的松下，一派朝气。我们现在不行，开董事会也解决不了没办法了，要拿出松下幸之助当年的著作来学习，看问题到底出在哪儿。’所以一个企业的精神是非常重要的。没有一个正确的精神指引，不行。麦克阿瑟有句话，耐人寻味，‘老兵不死，只是淡出舞台。’”

十多年前，张瑞敏直抒胸臆，写了篇散文《海尔是海》，其中有这样的句子：“一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起，不分彼此地形成一个团结的整体，随着海的号令执着而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇……”

作为企业家，当有“虽千万人吾往矣”的定力。张瑞敏和他的团队走在创新的路上。