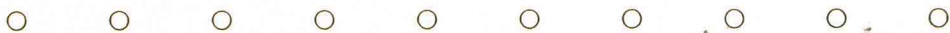




没有成功的企业，只有时代的企业

张瑞敏

思考实录



胡泳 郝亚洲◎编

ZHANG RUI MIN
ON MANAGEMENT FIT
FOR THE TIMES



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

张瑞敏思考实录 / 胡泳, 郝亚洲编. —北京: 机械工业出版社, 2014.1

ISBN 978-7-111-44994-2

I. 张… II. ①胡… ②郝… III. 电气工业—工业企业管理—经验—青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 286069 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书记录了海尔集团首席执行官张瑞敏在互联网时代对公司战略、管理创新、企业哲学、领导力等各个方面细致、深入的思考。书中大部分内容属于首次披露,它也是目前为止唯一一本全面展现张瑞敏十余年来心路历程和管理思想演变的著作。

海尔从何时首次意识到传统产业即将面临新经济的颠覆? 海尔 30 年来的战略得失是什么? 海尔的学习标杆是哪家企业? 海尔要打造的商业模式到底是什么? 张瑞敏为什么说已经无路可退? 海尔的未来到底在哪里……你将在本书中找到这些疑问的答案。



机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 宁 姗 版式设计: 刘永青

北京天时彩色印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 23 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44994-2

定 价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

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。

——（宋）杨万里



张瑞敏

思考实录

胡泳 郝亚洲◎编

ZHANG RUIMIN
ON MANAGEMENT FIT



机械工业出版社
China Machine Press

前 言

观海者张瑞敏

我希望在海尔所有的员工每天到公司去的时候，心情都非常舒畅。为了这个目标，我们打造一个平台，让员工可以充分发挥出自己的价值，而不是被动地接受指令。

我希望我们海尔这个组织能让所有在这个组织里工作的人都做出不平凡的事情。

——张瑞敏

在一次海尔内部的年会上，张瑞敏引用了《孟子》中的一句话，“观于海者难为水”。他想告诉海尔的员工，未来阻止海尔无法成为伟大公司的障碍是人的境界。而触动他情绪的是很久之前《华尔街日报》上一篇对海尔的长篇报道，在报道的结尾处，作者意味深长地写道，“海尔毕竟是小池塘中的大鱼”。

看完后，张瑞敏对海尔集团总裁杨绵绵说，“小池塘中的大鱼”用得贴切了。彼时，海尔正处于张瑞敏为其制定的国际化战略发展阶段，海尔要从国内市场的“池塘”走向全球市场这片汪洋大海。

数年过去了，海尔的战略也从“国际化”进化到“全球化”。在这个过程中，张瑞敏开始了对海尔的再造。这场堪称中国商业领域内史无前例的再造让张瑞敏的心境有了另一番变化，当初入海是为了获得更大的空间，进去后才发现池塘里的大鱼不过是大海里的

小鱼，不但争夺食物变得困难，甚至自身都随时有可能成为大鱼嘴里的食物。

海尔的再造就是要解决“池塘情结”，让每一位员工深刻理解什么是曾经沧海难为水，只有彻底辞旧，才能真正迎新。因此，无论是市场链^①，还是“1+1+N”^②，还是自主经营体^③，张瑞敏所有的变革都指向了“人”，从员工到高管再到他本人。只有人的观念革新了，境界提升了，才有可能“凡墙都是门”。

“海”之于海尔，还有另一重解读。

2012年9月，张瑞敏在香港科技大学做了题为“没有成功的企业，只有时代的企业”的演讲。他说当企业认为自己成功的时候，就离失败不远了。因为，没有一个企业领导者可以做到永远地踏准时代节拍。就像发明数码相机的柯达公司，仅仅因为一时的短视就被数码时代所淘汰。张瑞敏在公司内部的讲话中也数次列举柯达衰败的案例，他不无忧虑地一再告诫员工，我们绝不能被自己发明的东西打败。这个海尔自主发明的东西，就是张瑞敏力倡的人单合一双赢模式。他的标准很简单：人单合一的模式如果不能形成可持续的商业模式，海尔就会被自己发明的东西打败。

就在这次演讲结束不久，海尔迎来了第五个战略阶段——网络化战略。张瑞敏用里夫金的《第三次工业革命》、舍基的《认知盈余》、泰普斯科特的《维基经济学》、安德森的《创客》等理论反复论证了互联网时代中，制造业必将

① “市场链”，即把市场经济中的利益调节机制引入企业内部，围绕海尔集团的战略目标，把企业内部上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，通过这些关系把外部市场订单转变成一系列内部市场订单，形成以订单为驱动力、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链。

② “1+1+N”是海尔曾经尝试的一种人力资源发展思路，引进外力，提升内部干部的能力。所谓“1+1+N”，第一个1叫“外1”，是代表国际先进水平的专家；第二个1叫“内1”，代表海尔有创新精神的人；“N”代表整个企业的创新文化氛围，也代表可以成为“内1”后备的团队，即“长板凳”。在“1+1+N”中，核心是第二个1，或者叫“内1”对前面的1和后面的N起决定作用。用张瑞敏的话说，“内1”就是要像“内燃机”一样，产生动力，驱动团队。如果说“内1”蕴藏的是活力，“外1”带来的则是能力，“活力+能力”，就能够搭建起实现有竞争力目标的团队。

③ 满足互联网时代营销碎片化、需求个性化的需要，通过损益表（也称利润表）、日清表、人单酬表的创新驱动体系，迅速及时地为用户创造价值，从而实现自我价值（双赢）的自组织。每个自主经营体必须具备三个要素才能真正完成“双赢”的目标：端到端，同一目标，倒逼体系。这些自主经营体不但能够迅速感知外界变化，发现和创造客户需求，而且能够不断修复价值目标，使其不偏离客户需求的最终目标。

迎来一次颠覆性的革命。这次革命是用任何传统商业思维都无法理解和诠释的，海尔能够做的就是让自己随着时代动起来，重新梳理企业与市场的关系、企业与员工的关系、企业与上下游的关系。

这三重关系的梳理都是围绕着“人单合一”的探索而进行的。“人”就是员工，“单”就是用户资源。只有一切以用户为中心，为用户创造价值，员工才能实现自身的价值，这就是所谓的双赢模式。著名的“倒三角”变革就是在这样的前提下诞生的。对此，曾经完美再造 IBM 的郭士纳的评价是，他曾经也设想此法，但是没能实现，因为太难了。让郭士纳想不到的是，张瑞敏又进了一步，他提出了网状组织的构想，即把组织结构彻底压平，形成一张有无数具有活力节点的大网。这样的构想，仅仅在卡斯特的《网络社会的崛起》^①中有过理论原型，却未曾见哪家大型公司真的做到过。

从 1984 年海尔创业至今，按照其官方说法，以七年作为一个战略发展阶段，海尔已经走过了四个阶段，2012 年年底是第五个阶段的开始。这五个战略阶段都带有鲜明的时代特征，从中可以清晰地看到一条加速的时间轨迹。

1984 ~ 1991 年，海尔笃定地走名牌战略路线。那时，张瑞敏把质量管理看作头等大事，无论是“砸冰箱”还是“逆势涨价”，海尔在国内市场这个小池塘中独辟蹊径的时候，已经开始追赶国际大潮了。张瑞敏看到，品牌才是真正的竞争力。

1991 ~ 1998 年，海尔开始了多元化战略，借助在此之前积累的品牌优势，开始成为小池塘中的大鱼。在此期间，海尔抓住了邓小平南方谈话的时代机遇做了两件事情：一是进行规模扩张，通过兼并实现多元化。成功兼并的“休克鱼”案例让张瑞敏走进了哈佛大学商学院。二是提出了星级服务，而这时国内同行企业才刚刚意识到质量的重要性。在这七年的时间里，互联网在国际上已经开始了商业化运作，亚马逊、雅虎、美国在线把虚拟经济推向了第一波高潮。国内也出现了互联网创业景观。

① 卡斯特将组织分为两种：第一种组织的主要目标是自身手段系统的复制；第二种组织的目标以及目标的转变，是塑造与不断重塑系统的结构。卡斯特称第一种组织为科层制度，第二种组织为企业（enterprise）。基于两种组织的区分，卡斯特提出了“网络化公司”的定义：一种特殊的企业，其手段系统是由各自自主目标系统之部分交织而成。因此，既定网络的操作便依赖该网络的两种属性而定：其一是一连接性，指促进组成部分之间无障碍沟通的结构性能；其二是一一致性，指的是网络目标及其组成部分之间利益的共同程度。曼纽尔·卡斯特. 网络社会的崛起 [M]. 夏铸九等, 译. 北京: 社科文献出版社, 2006。

1998～2005年，海尔通过在美国建厂、收购意大利工厂开始了国际化战略。也是在这个过程中，张瑞敏感到了池塘与大海的巨大差距。人的素质成为张瑞敏亟须解决的最大问题。他提出了市场链和“人人都成为SBU”，目的正是要把人强行推到市场面前，用硬邦邦的现实来提升人的素质。这也为他日后提出“人单合一”打下了扎实的理论基础。在这七年里，全球的互联网经济跌宕起伏。经历了21世纪初的崩盘之后，互联网进入改朝换代的时期。以谷歌为首的新型互联网公司崛起，这一批充满朝气的公司进一步摆脱了对传统经济的依赖，一个完全以用户为主导的2.0时代到来。

在这个阶段，张瑞敏第一次感受到新经济这股飓风在海面上掀起的汹涌波涛。1998年海尔开始的信息化改造可谓大破大立，其艰巨程度让人叹为观止。然而也是这场长达10年之久的改造，为张瑞敏日后的颠覆性变革奠定了根基。

2005～2012年，张瑞敏再次试图触摸时代的脉搏，他看到了互联网经济最本质的一面，即以用户为中心。他开始思考科斯定律在这个时代中的合法性，并亲自带领海尔变革实践。张瑞敏把精益生产的理念和互联网结合在一起，提出了零库存下的按需即供，建立全球研发平台，在组织内推行人单合一自主经营体、“倒三角”组织等一系列让学界叹为观止、让业界颇感过于超前的变革。

如果说海尔在前两个战略阶段还在遵循一般的“做大做强”的中国式企业成长路径的话，从第三个战略阶段开始，张瑞敏已经开始彻底脱离中国企业的“小时代”，进而拥抱全球新经济的“大时代”了。

“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。”张瑞敏曾经在他那篇著名的《海尔是海》的文章中这样写道。十余年过后再看这篇文章，海之于张瑞敏、之于海尔又有了两重含义：国际性和时代性。

信息化革命

2000年4月，张瑞敏在《海尔人》上发表了文章《“新经济”之我见》，不无感慨地把参加达沃斯论坛的心得汇总成文。也是在这篇文章里，张瑞敏明确提出了海尔的新经济之路，而这条路必定始于企业信息化。

“网络使你无法自满，它使距离消亡到零，传统的连续性被打破及传统结构消亡。不能更新观念，无异于自我抛弃。其次是运行模式的创新，包括制度、组织结构，等等。我们的组织应成为有序的非平衡结构，内部流程应适应外部瞬息万变的市场。再次是新技术的创新，利用网络优势整合全球科技资源为我所用，以创新技术来创造新需求进而创造新市场。”

张瑞敏的这种激情随后便被沃尔玛和戴尔的信息化管理转变成危机感。沃尔玛对每个卖场、每个消费者、每个货物的精准把握，以及戴尔的20秒钟汇总订单都让张瑞敏倒吸了一口冷气，他得出结论：“仅仅停留在市场竞争、产品竞争已经远远不行了。”

从泰勒的科学管理到引进日本的全面质量管理，中国一直没有自己的管理体系。张瑞敏认为有效利用信息化是后发劣势转变成优势的唯一方法。这场信息化革命跨越了海尔的两个战略阶段，当海尔进入全球化竞争的时候，没有信息化就真的无法管理了。而彼时的中国企业还在为库存和应收账款头疼不已。

张瑞敏在海尔推行信息化革命的另一个目的就是要让人成为创新的主体，“为每个员工提供最大的发挥空间，利用网络的共享信息和组织结构扁平化所带来的最短信息链，经营自我，挑战自我，体现自身价值和创新成果，形成团队合力”。

用信息化手段跟踪到每一个人，做到自我量化，这是解放个人能力的第一步。

再造大师迈克尔·哈默在《超越再造》中有这样一段话：“我们可以把一个流程看成一种实施变化的黑盒子，吸入某些投入物并把它们转化成具有更大价值的产出。因此完成订单就是把订单变成交付的货物。它从一张来自顾客的说明其需要的订单开始，到把货物送到顾客手中结束。事实上，我们可以说完成订单的流程创造了三种产出：交付的货物、满意的顾客、支付的账单。顾客满意的最可考迹象是他支付了账单。后面这种观察显然是革命性的。它表明，完成订单的操作工作不只是处理存货和装运货物，还包括开账单、开出应收票据和收款所需要的各种活动。后几项活动传统上属于财务部门的神圣领域。需要指出的是这些活动应与普通流程中的经营活动相联系，其结果是经营和财务活动之间分界线的消失，这将对一百年公司神学的公开挑战。”^①

^① 迈克尔·哈默. 超越再造：世界快变下的企业竞争力策略 [M]. 沈志彦，等译. 上海：上海译文出版社，2007：8.

显然，哈默认为流程再造需要跨越组织界限，而组织是无法跨越本身的，只有像原子一样的具有活力的个人才能彻底打破这样的界限。这段话和张瑞敏对海尔的改造目标不谋而合，尤其是对职能型部门（FU）的改造，不可不谓是对传统管理思维的巨大颠覆。

卓越运营

2007年9月，在流程再造将近十年之后，张瑞敏在《海尔人》发表文章《能阻挡我们的只有我们自己》。他在文中不无焦虑地写道：在一个“超光速的时代”，“我们却年复一年地将上一个失利、失败视为‘偶然’；尽管心中无数却仍为下一个‘真实的谎言’信誓旦旦。这种有什么样水平的人便是什么水平的目标，完不成一次次重来的不以为然，扼杀了以目标和业绩为导向的流程再造”。

张瑞敏的焦虑来自海尔信息化革命的久拖未决。这场借助IBM、惠普等大牌咨询公司力量进行的再造并没有取得令人十分满意的效果。张瑞敏在一次访谈中吐露了心声：“那段时间的再造等于走了一段弯路，主要原因在我身上。那时只是觉得企业的组织应该变革，主要着眼于内部，因为企业发展得比较快。那时候再造只是一种内部整合，之后没有变成一种和外界结合起来的信息化系统。”

缺少了和外界信息化的关联，海尔并不能真正实现全球化，最后很可能变成一个信息孤岛。看到了危险的张瑞敏马上提出了“1 000天再造”，目的就是要修正“为了信息化而信息化”的思路，修补流程，转变中国企业传统的“游击战”思维。张瑞敏认为，参与全球化竞争，就是实打实的阵地战，机枪摆在什么位置，人在什么位置，都是至关重要的。

在信息化的基础上，张瑞敏明确了海尔在信息化时代中的头等竞争要务——依靠卓越的商业模式来制胜，也就是卓越运营战略。与成本领先和技术领先相比，卓越运营的特点是运用信息化，在第一时间为用户提供满意的产品和解决方案。他认为，产品和技术都是可以模仿的，只有商业模式无法模仿，因为商业模式的根本是一种文化。

张瑞敏对商业模式的思考来自对互联网的敏锐观察。如果说信息化还只是

相对于企业内部流程来说，那么互联网的颠覆则无远弗届，并且构成企业面临的极为现实的生存环境。

在张瑞敏和花旗银行前总裁约翰·桑顿的一次会谈中，两个人就亚马逊是否能够战赢沃尔玛进行了针锋相对的讨论。约翰·桑顿认为沃尔玛对供应链的掌控和可持续发展战略可以让其不断创新。张瑞敏却对这家他昔日赞叹有加的企业表示了怀疑，因为他看到了互联网的力量。他在欣赏亚马逊轻资产运营的同时，对沃尔玛最大的疑虑是，实体店如何与网络相结合呢？约翰·桑顿也没能给出答案，但是从张瑞敏日后提出“虚实网结合”的战略中可以回味到，他对沃尔玛的问题实际是提给自己的。

“1000天再造”提出后的第三年，即2010年，张瑞敏对外界明确了海尔的商业模式，即“人单合一双赢模式”，其具体内容是“虚实网结合的零库存下的按需即供”。事实上，这是一件难度颇高的任务。既要体现网络的快，还要体现信息的准，快而不乱，用张瑞敏的话来说就是要“和中国人的习惯作斗争”。不仅是和员工习惯作斗争，而且是和劣质的企业文化作斗争，“企业一定要保持透明的人际关系，以及公平、效率和稳定”。

张瑞敏首先做的就是组织变革，继续推行“倒三角”组织架构。把员工推到用户面前，别管你是做研发、跑市场的，统统去和用户对话。

其次，要重新建立流程。在2008年8月28日，海尔取消了中心库，要求按照零库存下的按需即供模式重新建立业务流程。之前都是关起门来单向做ERP，现在以市场的客户管理倒过来做ERP。也就是说，所有流程都是符合用户需求的。

但是，这样的变革并没有得到理解，内外都有人认为海尔过于激进的变革会导致企业走向末路。的确，震荡太大，光销售这一块，海尔损失了不止几十亿元。在组织上，“有几个月就跟瘫了一样”。张瑞敏不为所动。他认定“商业模式说到底就是客户价值最大化”。

咬定青山，终于柳暗花明。以苏宁、国美为首的家电零售巨头主动与海尔合作，并要求其他供应商也按照海尔的周单供货，以加快资金周转。海尔终于达至用户与企业的双赢。

这时，张瑞敏自身的修炼也渐入佳境。他说自己像《淮南子》里所描述的“因循而任下，责成而不劳”。搭建好平台，设计好制度，让员工自己去成长。

在那段时间里，他对“无为而治”有了些感觉。

能本管理

人单合一的商业模式在改变传统企业竞争力法则的同时，也在企业内部重塑着每一位员工，因为张瑞敏看到“能本管理时代”的到来。

海尔有一条生产线，曾经需要 45 个人，后来精简到 5 个人。人员素质提高的同时，效率也提高了 10 倍。为了保证能变换不同产品种类，采用了模块化生产。这样，一个模块就能保证变换 10 个或者 20 个型号。

这是海尔的一次实验。张瑞敏总结，这就是能本管理，不局限于个体素质提高了多少，而在于系统的整体协调性。所谓的“能”就是指能力，随着信息经济和知识经济的发展，以及知识工人的崛起，这个“能”更多具备“智能”的意味。但是，最根本的，在网络时代，它应该是互联网的“能”，即利用开放的架构，把系统的全部能量释放出来。从根本上讲，就是企业要真正与外部世界联系在一起。

很显然，张瑞敏受“第三次工业革命”的理论影响很深。因为，在这一波工业革命中，智能管理下的无人化会成为制造业的主流。而让其成为现实的，正是开放系统、云计算、大数据、3D 打印等完全与传统诀别的新型技术模式和思维模式。

张瑞敏曾经谈到，时代永远是动荡的，组织能做的就是保持动态平衡。在互联网时代里，最好的平衡术就是开放系统。因为开放系统具有主动行为特征，是生命体的自由意志。在“复杂性”理论中，这也被称作正反馈。

张瑞敏就是要把海尔打成一个与用户同呼吸共命运的生命体。这个生命体的终极状态是每个人都是一个小微公司，而企业存在的意义就是利用“契约”将小微公司连接在一起，最终形成一张无边无际的网。

张瑞敏曾开玩笑说，当乔布斯去世之后，人们可以抛售苹果的股票了。因为，iPhone 是一代一代的垂直兼容，永远是一个打不开的封闭系统，早晚有终态的一天。“iPhone5 到头了。”这句玩笑话倒是道出了张瑞敏对开放系统的信仰。

关于能本管理，张瑞敏和日本管理之圣稻盛和夫有过一次对话。稻盛和夫

认为阿米巴^①是最好的组织形态，因为在阿米巴内部大家的利益是均分的。张瑞敏说，在互联网时代，阿米巴一定会遇到问题。因为阿米巴内部还是“正三角”结构，并不能很好地把握瞬息万变的用户需求，上级的指令如果是错误的话，整个组织就会出现問題。海尔的自主经营体与阿米巴最大的不同是，经营体创造平台和机制，把握用户需求则是个人的事情。

自主经营体的模式在海尔内部已经生根，很多传统经理人的职能被改写，现在被叫作“体长”、“网主”、“接口人”。而这一切还是落在了人的“能”上。

有记者问过张瑞敏，是否存在中国式管理？张瑞敏说中国的企业借鉴了很多西方的管理方法，但也都是工具而已，而中国自己是没有管理模式的。他认为，机制是检验模式可否持续发展、持续优化的重要标志。所以他醉心于赫维茨的机制设计理论，特别是这位2007年诺贝尔经济学奖获得者致力于解决的激励相容问题。所谓激励相容，即在所设计的机制下，使得各个参与者在追求个人利益的同时能够达到设计者所设定的目标。

好的机制有两个特点：参与约束和激励相容约束。机制使人不是被迫的而是很愿意、很高兴地主动来参与，这就是参与约束。激励相容约束，则是把公司、集体的利益最大化和个人利益的最大化连在一起，也就是在实现公司利益最大化的前提下实现个人利益的最大化。按照这两个机制标准，张瑞敏觉得中国改革开放以来最符合的就是联产承包责任制。“人民公社的时候没有参与约束，你让农民下地他都不愿意下，因为没有激励相容。但是联产承包责任制不要求农民下地他都下地了，因为有激励相容，先国家，后集体，剩下是自己的。”海尔自主经营体实践中有个著名口号叫作“我的用户我创造，我的增值我分享”，从中可以清晰地看出机制设计理论的影子。

海尔多年以来是中国工业化的典型，在起步之初，张瑞敏像泰勒一样培训一代产业工人，甚至从“不许在车间里大小便”抓起。1984年创业时，工厂职工只有区区800人，现在全球员工达8万人，不仅是数量上的几何级增长，

① 稻盛和夫. 阿米巴经营 [M]. 陈忠, 译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2009. 日本经营大师稻盛和夫在书中全面梳理了自己的企业经营精髓, 包括被誉为“京瓷经营成功的两大支柱之一”的阿米巴经营的理念及管理手法。阿米巴经营基于牢固的经营哲学和精细的部门独立核算管理, 将企业划分为“小集体”, 像自由自在地重复细胞分裂的“阿米巴”, 以各个阿米巴的领导为核心, 让其自行制订计划, 持续自主成长, 独立核算, 让每一位员工成为主角, 主动参与经营, 进而实现“全员参与经营”, 打造激情四射的集体, 依靠全体智慧和努力完成企业经营目标, 实现企业的飞速发展。

而且工人的职业素质、教育程度乃至心智模式都发生了翻天覆地的变化。知识员工所需要的是，每个人都发挥自己的创新力，但是，这怎样在庞大的制造业里推行呢？张瑞敏之所以提出人单合一的双赢模式，也是因为海尔必须解决新一代工人的挑战。他和郭台铭是好朋友，到郑州去，看到 30 万人的富士康工厂，意识到郭台铭的模式将很难持续下去，因为它已经与时代根本不合拍了。“你看泰勒的时间动作研究，郭台铭把它推到极致了，人就是机器上的一个零件，或者说，人机合一了。那个时代很多人要求生存，按照马斯洛的需求理论，生存是第一位的。但是现在很多 80 后 90 后会这样想、这样做吗？”

管理兜兜转转，最终指向人性。而人性很复杂，也很简单。用张瑞敏的话说：“我坚信一条，不管是谁，都希望得到别人的承认，特别希望得到别人对他价值的肯定。其实，每个人的潜在能量有多大都是无法估量的。问题就在于你可能开发不出来。一个普普通通的农民合同工，他也非常希望把他的名字变成铅字。如果企业真能开拓这么一个空间的话，我想员工都会把他们身上你想象不到的能量给释放出来。”

时代变了，人亦变，道亦变。所以张瑞敏说：“没有成功的企业，只有时代的企业。”海尔要与时俱变，还是要靠自己来创新。而欲行创新，就必须有自主经营体这个创新单元。把 8 万人化作 2 000 多个自主经营体，就是海尔模式创新的全部精髓所在。最终，就是要让每个人成为创新的主体，也就是让每个人成为自己的 CEO。

人人都是 CEO

这也是张瑞敏提出第五个战略方针的根本所在，网络化战略的成败在于是否每个人都能成为自己的 CEO。

张瑞敏总结自己的三十多年管理心得时用了九个字，“企业即人，管理即借力”。他说：“所有的管理工具都只是手段，企业的资产要增值只能靠人，所有企业管理的优化都应靠开放系统借来的一流人力，而非自我封闭，靠身边的几个人打江山。”

网络化战略包含两个部分，网络化的市场和网络化的企业。

网络化的市场首先是指用户网络化。历史上有关企业的认识是，在企业 and 它的每一位顾客之间，存在着某种契约，这种契约可能是直接表达的也可能是

隐含的。这就是为什么顾客受到劣质产品侵害的时候，可以向企业提起诉讼。但企业所不习惯的是，用户与用户之间也有协议，这事关他们一起行动时互相对待或彼此交易的方式。这样的协议在社会情境中是非常重要的，某些情况下比企业与顾客间的协议还要重要。

因为人们现在可以轻易在网上组建各种群体、运动和商业性的力量，许多企业乃至行业的基本面正在发生动摇，甚至可能出现覆灭的情形。人们拥有了在机构之外组建群体、共同行动的能力，这是巨大的变化，它对企业具备了一种警告或是威胁的意味。

张瑞敏提出未来的企业组织形式是分散化加合作化，此种形态宣告我们熟知的管理理论寿终正寝。传统经济管理理论的基础是亚当·斯密的分工理论，在分工理论指导下发展出科学管理和科层制。直到今天，企业还是靠这两条：生产是流水线，组织是金字塔。但这些已完全不适用于互联网时代。因为在企业的外部，用户变得极度网络化，并具有联合行动能力；相应地，在企业的内部，员工必须主导企业，才能准确把握用户的需求碎片化和个性化趋势。

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。但是，他的忧虑感也很明显，正如他为《3D打印：从想象到现实》一书所写的推荐语：“3D打印对现有企业而言，要么是天使，要么是魔鬼。”也就是说，挑战现行产品制造方式的新技术，如果利用得好，对企业就是天使；利用得不好，就是魔鬼。

天使与魔鬼的转换，就是企业的生死存亡。张瑞敏到台湾去，对台湾企业家跟他所说的一句话印象极深：“做企业就是要么生要么死，要么是人要么是鬼。”张瑞敏自己的企业生死观非常独特，他把企业的下场分为自杀与他杀两种结局：“每个企业都面临着这个抉择，是自杀重生，还是被杀出局？百年老店其实就是在自杀重生和被杀出局中做一个抉择。要么提前自杀，涅槃重生；要么自杀还不自觉，然后被淘汰出局。想要定一个百年战略然后就这么走下去是不可能的。所谓百年老店，就是不断涅槃的结果。”

在青岛，张瑞敏一直守着这片辽阔的海域观察和思考，而他的办公室一角，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？”

传统上，企业领导人常常被比作船长，手持望远镜洞察未来，建立长期的愿景，并坚定不移地向前推进。然而，今天的常态更像是，领导人要带领众人在难以穿透的重重迷雾中航行，这迷雾笼罩着整个未来。

穿透迷雾，企业需要建立三种敏捷度：战略性的敏捷度，意味着发现并抓住改变游戏的机会；组合性的敏捷度，能够把现金、人才和管理重点迅速有效地从前景不佳的商业领域转移到更有吸引力的商业领域；运营性的敏捷度，在集中的商业模式中挖掘机会。

在动荡的市场环境下，只依赖于一种敏捷度是危险的。通过建立一个组织在战略上、组合上和运营上的敏捷度，企业领导人能够使他们的企业立于不败之地，无论前面遇到何种惊涛骇浪。

对于观海者张瑞敏而言，他自己的一句话道尽网络时代企业实践的精髓：最大的乐趣在探索之中。

胡泳 郝亚洲

目 录

前言 观海者张瑞敏

无法阻挡的信息化

- 3 “新经济”之我见
- 5 同时学习美国和日本的管理方法
- 12 我是市场成果主义者
- 19 品牌就是反光镜
- 29 管理只能借鉴，不能模仿
- 35 海尔的方向是丰田
- 46 回望海尔 20 年
- 58 发展是硬道理
- 65 管理学转来转去还是人性的问题
- 102 □胡泳观察：改制之术，藏乎于机
- 112 创新发展模式打造全球化品牌
- 122 □胡泳观察：在刀锋上生存

打造卓越运营的商业模式

- 129 能阻挡我们的只有我们自己
- 132 海尔追求的是卓越运营
- 144 曾经沧海难为水