

只论创客，不论资格

谢祖焯 原创 | 2014-09-22 03:36 | 投票

编辑推荐 焦点关注

标签: [张瑞敏](#) [海尔](#) [创客](#)

对话张瑞敏

谢祖焯：你在沃顿商学院的演讲中说，今年预计要去掉1万人。如此剧烈的变革举措，主要是出于什么样的考虑？

张瑞敏：去年我们从86,000人减到了70,000人，减员16,000人，这么做风险很大，但是到现在来看效果很好，没出什么事，更重要的是去年到今年的利润还增长了20%。事实上，裁人不是目的，而是一种颠覆的观念。改革有很多的要素，但如果聚焦到一点，我觉得最重要的还是在于人的改变。

《创客》一书的作者克里斯·安德森曾经对我说过一件事：他的一位日本学生是个天才，可这个学生的理想竟然就是进大公司工作。安德森对此感到失望而且很不解，他说如果是在美国，这个学生一定会自己创业。我告诉他其实很好理解，这就是美国和日本两种文化的差异。

日本文化是儒家文化的一个分支，而儒家文化中很重要的一点是服从。日本文化总结起来就四个字：为尊是从——谁是尊者，谁是领导，我就听谁的。美国文化更多的是一种创新文化，这可以追溯到文艺复兴时期的新教理论，美国人认为每个人都能够创造、创新。

其实，中国文化讲求的也是服从家庭、服从家族、服从君王，很少有自己独立的意识。由此推演到企业，中国企业如何从传统的服从文化变为创新文化，这种思维上的转变对于企业变革非常关键。

谢祖焯：你在海尔推行“倒三角”模式，要求每个小组的组员都有主人翁精神，主动贴近客户，这与儒家文化是有冲突的。你如何调整大家的思维方式和行为？

张瑞敏：我们先从文化上进行改变，然后再改变原先大家都习惯了的执行者、服从者的角色。这在开始的时候比较困难，但是现在逐渐有很多基层员工开始创办公司，这就给海尔带来了很大的进步，原来很臃肿的中间层，现在被去掉了。

海尔内部有一句话“只论创客，不论资格”，也就是说只看你是不是一个创业者，而不会关注你的资历。这个月我们刚解聘了一位20年的老员工，负责全国白色家电销售，因为他没做到创业、创新。这件事情对大家的震动很大——不管是谁，曾经做出过多大贡献，在这个新的时代，都要回到原点。我们只论能不能跟上时代，如果不能，就会被淘汰。这不仅是海尔的环境，也是市场的环境。

谢祖焯：老的体系中职务相近的人收入差别不大，而新的体制下，市场化会使得收入差别很大。这样一来，收入两极分化是否会引发企业矛盾？

张瑞敏：这是一个非常大的问题。我们的薪酬制度也在改革，原来的薪酬是企业发的，现在是员工自己给自己发，从自己创造的市场价值中获取；如果创造不出价值，就没有薪水。海尔进行了工资改革，把工资分成四段，第一段是基本工资（生活费），到了第四段可以分享，甚至可能会有股权。创业团队首先要大致确定达到分享阶段需要多长时间，其次要有相应的措施确保团队能够达到分享的阶段。

这样的薪酬制度改革与中国文化的差异太大。中国文化认为只要进了企业，企业就什么都要管。政府从维护社会稳定的角度也希望企业为员工提供更多的保障。但我认为企业和政府应当职能分开，企业负责效益，政府负责稳定。如果效益和稳定的责任都由企业担负，那么企业会失去活力。相反，企业如果通过提高效率创造更多价值，就可以从税收上反哺政府。

从规模到体验

个人简介



谢祖焯

开拓并长期管理了在中国首家获得官方批准成立的跨国管理咨询公司在中国的业务，并被誉为中国管理咨询业的先锋和最富有经验的管理专家之一。他为跨国公司、中国本土公司、世界银行以及中国政府提供了大量的咨询意见，在汽车、日用消费品、金融服务、电子、电信…

[个人主页](#) [站内信息](#)
[提问](#)



每日关注

[更多](#)

互联网文明的本质

- [互联网时代要学会“装”](#)
- [互联网金融上演饥饿游戏](#)
- [互联网让天下所有的人:生与赢](#)
- [互联网的黄昏时刻](#)
- [国企改革应该怎样改](#)
- [将从根本上影响中国股市](#)
- [为何说国企改革低于市场预期](#)
- [国企改革有利于唤醒实体经济](#)
- [警惕国企改革概念股的炒作](#)

价值搜索

[全文](#) [会员](#) [专栏](#) [日志](#) [见解](#)

请输入任意关键词

[搜索](#)

热点观察

[更多](#)

谢祖焜：下放权力，让员工更有积极性、更加贴近客户是一件很好的事情，但同时对于海尔这样一家总资产超过1,000亿的企业，规模同样也很重要，并且规模的作用是无法忽略的。对于规模和授权之间的平衡，你是如何考虑的？

张瑞敏：我觉得应该放到市场上去考虑，规模在市场上的作用其实就是品牌。有多大的规模，就会有多大的品牌，由此产生的品牌信誉度，会直接带来用户的信任——只要是这个品牌的产品，顾客就不会有怀疑。然而现在，品牌或者说规模面临着挑战：顾客已经由以品牌为中心变成以自己的体验为中心了，如果没有很好的用户体验，用户就不接受你的品牌，此时的规模也就没人接受。所以说规模和体验两者是相辅相成的。

那么现在，企业还要不要规模呢？要的，但不再是原来的大规模制造，而是变成大规模经济，变成满足用户全流程的最佳体验。满足用户的体验后，规模就能恢复它的作用。

谢祖焜：其实我觉得规模还是一个权力的博弈：一方面把权力下放，让员工能够根据客户的体验做决定；另一方面，员工又需要高层的权力支持。例如，一些产品市场需求量大，则需要投入更多资源，扩大产量；另一些产品因为没有需求，则需要收缩生产线。在海尔，这类决定是由上层做出的吗？你们是如何进行资源调配的呢？

张瑞敏：授权从根本上来说还是管理层说了算，某种意义上是对被授权者的一种施舍。现在我们的企业不再授权，而是给员工提供一个平台，这个平台上有不同种类的产业，有需要转型的一些传统产业，也有一些需要创业的新产业。有的产业吸收了外部的资源，海尔反而成为了小股东，这种情况下，对海尔而言根本就不存在什么授权的问题了。可是对于外来的资源来说——不管是大股东还是小股东，都愿意投资。为什么呢？因为海尔毕竟是一个很大的品牌，投资海尔成功的可能性比较大。所以海尔做的不是授权，而是把整个企业变成一个创业平台。在这个平台上，海尔只是一个投资方，提供相关的平台资源。

谢祖焜：为了增加效率、降低成本，企业通常会追求不同部门之间的协同效应。但是在海尔的平台模式中，这种协同效应是否适合呢？

张瑞敏：我觉得我们走到现在这一步，这种协同需要改变。过去，协同效应是一种优势，但是现在的情况不同了，就如“乔伊法则”所说，企业内部的人毕竟不是全世界最聪明的人。一个不大但是开放的企业，依然可以吸收到其他企业所没有的资源。

过去的协同，是大企业和小企业各自在内部的协同，而现在的大局是开放。我们现在有两点原则：第一是从外部资源的角度，我们需要完全开放，尽量多地去吸收资源。举例来说，我们的研发人员原来是一门心思搞研发，现在他们是接纳全世界的资源去做产品；第二是从内部资源的角度，我们要完全市场化。如果市场上有比协同更好的资源，那就选用市场上的资源。所以我们现在有一些事业部从集团剥离出去了。

CEO不是协调者

谢祖焜：海尔这几年的改革，实际上就是你自己革自己的命，这很了不起。因为很多人是没有这样的魄力的，他们往往很享受前呼后拥、被人尊敬的感觉。但是你完全把它颠覆了。对此，你的感受是怎样的？

张瑞敏：海尔是我一手创办、做大做强的，不论我做什么，我的决定都会有很多人支持。然而我不得不考虑接班人的问题，这是一个世界性难题。美国一家知名公司找接班人时费了很多周折，走了很多程序，还做成案例。但我在美国和他们CEO共进午餐的时候，他表示对接班结果仍不甚满意。

我想，对于海尔将来的继承者，要做到像我这样获得大家的支持会比较困难，这么大的企业，如果集权力于一身，无论是谁，都很难做好。所以我要把海尔变成一个生态圈，分成很多有活力的小企业，大家都有自主权。我觉得这么做的风险比整个一个大企业要小得多，不管谁做领导，企业的运营都不再取决于个人，而是取决于机制。

谢祖焜：很多传统中国企业的领导是一个命令者，采用权力高度集中的管理方式。在以后网络化、平台式的企业中，CEO的角色是否会像乐队指挥一样，是个协调者，而不再机械地告诉员工做什么？

“一带一路”：互利共赢大国韬略
“亚投行”朋友圈的背后
索罗斯警告：制裁俄罗斯的恶果
国务院新“融十条”，新在哪里？
“依宪治国”和“依宪执政”
诺奖新贵让·梯若尔会带来什么？
给中国慈善上课的冰桶挑战赛
地方与中央暗中博弈楼市政策
葡萄牙圣灵银行危机惊醒欧债梦魇
G7甩开中俄建贸易新规则不容易

赞助商广告

张瑞敏：我觉得CEO的角色不会是协调者。以后的企业组织应该像美国的联邦那样。美国各个州都有很大的权力，美国政府的权力是每个州让渡给它的。企业的CEO也是这样，他的权力只是每个小的经营体让渡给他的权力，让渡权力的原因是作为一个整体可以更快、更多地吸引资源。就像海尔吸引了全球的资源，但它并不是把这些资源派发出去，而仅仅是提供了一个平台。

正在读取...

相关阅读

最新资讯

[要记住“人是目的，不是工具”](#) 张瑞敏

[创客生态与中国制造](#) 程天纵

[还关心张瑞敏吗？](#) 吴晓波

[企业如何玩转互联网](#) 张瑞敏

[创客们的黄金时代](#) 张晓峰

[平台的逻辑](#) 胡泳

给文章打分

当前平均分:5.0(4 次打分)

收藏此文 | 内容举报?

发表评论

已经是价值中国会员请点击[这里登录](#)；如果您还不是价值中国会员，请点击[这里注册](#)。

姓名(网名)(必填项)

邮箱(必填项)(不公开)



验证码: 发表评论

同步到: [新浪微博](#) [腾讯微博](#)

最新评论 共有评论 0 条

[关于我们](#) | [联系我们](#) | [媒体报道](#) | [高端人物](#) | [名家题词](#) | [顾问委员会](#) | [会员资料](#) | [English Pilot](#)

京ICP证041343号 网监备案1101050605号 京公网安备110105000605

Copyright 2004-2014 版权所有 价值中国网