新华全媒头条

▶▶阅读更多全媒体形态报道请扫描二维码下载新华社客户端，订阅“新华全媒头条”栏目

“制造业正站在一个十字路口上”

与张瑞敏面对面

新华社记者

从一家32年前濒临倒闭的集体小厂，到全球白色家电第一品牌，从不断创新求变，到11年来向互联网平台企业转型……解码“青岛制造”，海尔成为一个无法回避的巨大存在。

从一位普通的企业负责人成长为全球知名的企业管理思想家，执掌海尔航向的张瑞敏，对“青岛制造”“中国制造”有着怎样的理解？如果说海尔过去是制造产品、服务，今天究竟在“制造”什么？中国制造的未来在哪里？带着一系列问题，新华社记者走进海尔集团，和海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏面对面。

互联网时代：“企业要么拥有平台，要么被平台拥有”

问：我们走进青岛，想以“青岛制造”解码中国制造的现状和未来，您怎么看海尔制造、青岛制造乃至中国制造？

答：制造业正站在一个十字路口上。现在已经是互联网时代，中国制造业到底能不能真正在这个时代做起来？真的很难说。在互联网时代，关键不仅是看名牌，更关键是看企业怎么转型。过去我们以日本企业为师，现在日本不少大企业遇到了非常大的困难，不是制造不行了，而是因为它们和互联网脱节了。

传统时代制造业的现状是：企业要么成为名牌企业，要么成为名牌企业代工厂。但到了互联网时代，企业要么拥有平台，要么被平台拥有。名牌和平台的最大区别，名牌是以企业为中心来管理客户，平台则是以消费者为中心来管理企业。

“制造业企业的最大问题，是怎样尽快转型为互联网企业”

问：究竟什么是互联网企业？

答：互联工厂说到底就是要连上用户，说白了就是产品出厂前就知道是送给谁的，不再进仓库。比如我们兼并的日本三洋白电，质量无懈可击，为什么不行了？重要原因之一就是互联网要求企业要和用户连起来，换句话说用户要参与企业的前端设计。过去的开发叫瀑布式，是直线的，现在一定是迭代式，只要用户有需求就要推出产品，然后再不断迭代。

对中国制造业来讲，现在面临的最大问题就是转型——怎样尽快转型为互联网企业。我们自己就在苦苦探索。

对企业“支持不干预”

问：青岛是有名的品牌之都，原因何在？

答：青岛出了那么多名牌，有两个要素。一是赶上了改革开放的机遇，解放了生产力，很多企业千方百计提升质量、做大品牌。二是地方政府对企业的态度很清楚，就是5个字：“支持不干预”。政府只给你提供资源、支持，不是把什么都给你管死。

“没有哪个百年企业不是自杀重生的”

问：您曾说，海尔正在创造一个让中国人民自豪的国际名牌，做到了吗？

答：我们的观念就是4个字：自以为非。我从来不认为自己成功了，像管理大师彼得·德鲁克所说：“根本没有成功这回事儿，所有的成功只不过是我们用以自鉴的镜像”。

为什么这样？就在于这个时代变化太快。过去，海尔企业文化就是执行力特强，集团定下什么事儿，各级员工会以最快速度办成。现在向互联网转型，企业文化要变成创业文化，完全不一样，所以很多人都没法适应，一些人离开了。

互联网时代的企业管理是非线性的，用户需求是变化的，挑战非常大。所以我说，没有哪个百年企业不是自杀重生的，有的可能都自杀过很多次。

谈转型：“海尔出现了相当长时间的混乱”

问：您16年前曾说，不触网，就死亡，之后海尔相继向互联网企业、互联网平台企业转型。期间您经历了怎样的心路历程？

答：2000年我参加瑞士达沃斯论坛，主题是“让我们战胜满足感”。当时我不大清楚为什么要战胜满足感？后来参加会议，慢慢发现是因为互联网带来了巨大挑战，所以就提出来“不触网，就死亡”。

2005年，我们提出“人单合一”，就是让每个人面对用户，而不是企业把什么东西都定下来后你再去做。在这一过程中，海尔出现了相当长时间的混乱，因为原来组织结构还在那儿，又成立了一个个新团队，相互交叉，一段时间内海尔人员增加，效率也慢了。一直到大前年把中间管理层一万多人去掉，当时社会上有很多质疑，加上营业收入也不怎么增长了，质疑就更多了。但是很多人没有注意，海尔营业收入虽然没有增长或者出现一些下降，但利润一直增长很快，到今年连续9年利润增长。

“制造业现在面临一个彻底颠覆”

问：大企业很难互联网化？

答：制造业现在面临一个彻底颠覆。原来经典管理理论有3个：一个是泰勒的科学管理理论，就是今天的流水线；二是马克斯·韦伯的科层制，形成了今天企业的金字塔组织形式；三是法约尔的一般管理理论，形成了企业的管理职能部门布局。

今天再看，流水线适应不了个性化趋势，科层制适应不了去中心化，一般管理理论不符合互联网时代零距离的需要。这3个理论今天已经不太适用，或者说要改变。

“我采购的不是钢板，是解决方案”

问：说起互联工厂，有的海尔员工也不太懂，怎么让员工跟上您的思维？

答：这种现象确实存在，原因在于我们不断转型。第一步，先要干成一个没有人的黑灯工厂；第二步，把各种资源整合进来，建互联工厂。举个例子，海尔不再从宝钢采购钢板，而是宝钢、鞍钢进到海尔生态圈，谁提的解决方案最好就用谁的。我采购的不是钢板，是解决方案。所以，“互联网一切皆服务”是对的。互联工厂折腾得差不多了，现在又研究怎么样使产品不再进仓库。

我们一步步往前走，达到一个目标后又要往前走，不断地改，所以有人会觉得挺迷茫。

“一定会有后电商时代，而且一定是场景商务”

问：不到半小时，您提到互联网已有二三十次，可能有些人跟不上这种颠覆时代的互联网思维。

答：互联网的颠覆确实太厉害。现在我就担心自己能不能跟上。我感觉真是很可怕。

你看互联网发展有多快——桌面互联网解决了信息不对称，实现了信息零距离，带来了去中心化：谁都是领导谁都是头。员工想当头，我干脆让你当创客当头。移动互联网解决了速度问题，才有电商蓬勃发展。我认为一定会有后电商时代，而且一定是场景商务。

特别值得关注的是物联网，从国际上提出来到今天已经有9年了，物联网到现在还没有引爆，为什么？就是没有场景商务。电子商务是让人在电商平台上挑选适合自己的东西，场景商务则是不用你动，我就给你提供服务。

“到底我们可不可以成为世界上第一家引爆物联网的公司？”

问：场景商务和制造业有什么关系？

答：场景商务一定会到来。这将是对制造业的最大挑战。

还真不是危言耸听，我始终觉得是在跟时间赛跑，到底我们能不能成为世界上第一家引爆物联网的公司？如果能，不光海尔，中国制造业真的将在一个新的、大的起跑点上腾飞；如果不能，被某一个外国公司引爆，就会是我说的“你不拥有平台就被平台拥有”。

海尔提出一个目标：把所有电器变成网器，再变成网站，才可能跟用户交互。我个人觉得，中国制造业如果找不到这个出路，会很危险。

“赔也是从自己口袋里掏钱赔”

问：前进路上您认为还需要克服哪些障碍？

答：我几乎跑遍世界，大企业还没有人这么做：扁平化、去中心化，彻底打破层级，人人都是创客，实行抢单。传统时代，没人说风险共担，利益共享。现在不行，必须变。

举例说，海尔原来有一个1000多人的部门，专门给跑市场的人做评价，效果并不显著。后来这1000多人全去掉，和用户零距离。比方说物流配送原来要费劲了解用户反应，现在不需要了，如果你没有按时送到，所有的货不要钱，谁造成损失谁来赔。不要你评价，而是用户评价，赔也是从自己口袋里掏钱赔，原来互相推诿的风气一下子化解了。

“创业是什么？就是从悬崖上跳下来，在落地之前，组装好一架飞机”

问：对这些创业小微，您有什么建议？

答：创业是什么？就是从悬崖上跳下来，在落地之前，组装好一架飞机，然后驾驶着这架飞机向新的方向飞去。不逼到绝路，谁愿意创业？风险太大，从天使基金到A轮，再从A轮到IPO，成功率只有千分之一。

创业思维是归纳推理，前提和结论不一定一致，但传统经济一定是演绎推理，前提和结论一致。一个工厂产品卖得好，那就再盖一个工厂，能挣多少钱都能算出来。创业不是这样，也许你看得很准很对，可能就最后一个时间点没有抓住，就失败了。所以创业要求在正确时间正确地点做正确的事儿，可哪能都这么正确？

张瑞敏的“小目标”：当年让大家吃上饭，今天是做成“人单合一”

问：创业者都有一个小目标。您当年进海尔时的小目标是什么？现在的小目标又是什么？

答：当年的小目标就是叫大家吃上饭。我来海尔后连续半年出去借钱开工资，幸亏那时每个人就50来块钱，800人也就5万块钱。记得到一个大队书记家里，书记说倒白酒，喝上5杯，1杯1万元，喝不喝？喝，就成了。

任何一个小目标，如果没有方向指引，就会偏离。虽然当时很困难，就是想产品一定要对得起消费者，所以才有了砸冰箱的事。就是再穷，也不能让这么差的产品出厂！

海尔每个阶段都有不同的目标，方向非常清楚。现在就是要做成“人单合一”，每个员工都要变成创业者。或者说，让有志于创业的人都聚集到海尔平台上来。这就是我现在的小目标。

过去砸的是冰箱，现在“砸”的是组织

问：刚才说到砸冰箱，现在回想几十年前那一刻，决心应该很难下吧？

答：确实很难！难就难在不知道砸完后到底会带来什么效果。海尔是集体所有制企业，国家不给分配大学生，人员素质相对低，当时希望砸一下，起到震撼效应，但心里没有底，到底这些人会不会接受呢？当时买一台冰箱，不吃不喝要花一个人两年工资，我们说得很实在：“要是你父母和家人买回去了，你会觉得怎么样？用户是大家的衣食父母，必须认真对待。”

问：那时砸的是冰箱，现在“砸”的是啥？

答：现在“砸”的是组织，就是淡化和取消科层制。去年在维也纳我讲这个时，外国企业家讨论得很热烈，觉得不可思议：把科层制去掉了，企业还怎么管理？员工听谁的？过去每个人有那么多上级，但现在没有了，因为所有组织一定会变成自组织，自组织是没有领导的。所以德鲁克生前有一个预言：企业一定会消亡。

“企业一定不要成为王国、帝国，一定要成为生态系统”

问：那企业将来会是什么？

答：都会变成自组织。所以海尔现在要建设自组织、互联网带来的网络化组织，全球都可以连上。

凯文·凯利（注：世界知名互联网观察者）上次来海尔待了两天，提出一个建议，说海尔在传统企业领域已经做得很高了，但是一定要变成互联网企业。互联网带来的是生态，而不应该再是科层组织。马云前些日子来，我们两人的观点是一致的：企业一定不要成为王国、帝国，一定要成为生态系统，成为帝国一定会垮掉。

凯文·凯利说，所有的企业都难逃一死，所有的城市都近乎不朽。为什么？因为企业不是生态，早晚要死，但城市是生态。比如这个城市有一条街道，垮了一个商铺，新商铺又来了，这条街垮不了。但是企业不行。所以我现在想能不能把企业变成一个生态？如果不变成生态，过去说企业大不易倒，现在我看是谁越大谁越容易倒。

“个性化定制是最主要的指标，我最看重这个目标”

问：说海尔转型初见成效，互联工厂提高了效率，是这样吗？

答：不是方向，是在探索方向。效果还需要进一步体现，因为现在个性化定制还不是太多，大概只占全部产品的10%左右。从2005年提出“人单合一”到现在十多年，至少是大家观念改过来了，从上到下大家都接受这个观念，这是最大收获。

个性化定制是最主要的指标，我最看重这个目标。有一点像国外所说真正做到产销合一，消费者是制造者也是设计者。

“一切皆服务，无论怎样搞，一定要连上用户”

问：您说互联工厂的用户数据还不是很多，原因是什么？

答：原因是全社会的社群用户体验没有做起来，用户不是非常感兴趣。没有用户和社群，等于无源之水、无本之木，所以我们在加快做一个个社群。

问：德国在提出工业4.0后，又提出“智能服务世界”，您怎么看？

答：德国人、美国人搞的这些，我们都接触过。一切皆服务，无论怎样搞，一定要连上用户。没有连上用户，充其量只是机器换人。

“希望这里每个人都能成为自己的CEO”

问：您20多年来不断颠覆，是什么样的动力促使？您的梦想是什么？

答：成功没有止境。别人看你可能成功了，而事实上只不过完成一个阶段而已，还要不断往前走。

我自己的梦想，就是希望这里每个人都能成为自己的CEO，每个人都能够成功，都有自己的价值。

问：谁是张瑞敏的接班人？

答：很多人包括国外记者老在问接班人的事情。现在海尔平台上有2000多个“小微”，每个成功的“小微”如果能持续成功，不就是“张瑞敏”了嘛？

30多年人生启示：“活在当下”

问：从1985年接手这个厂到现在，30多年里您获得哪些启示和经验？

答（略做思考）：如果真要说的话，就是4个字：“活在当下”。不要想昨天怎么成功，昨天已经过去了，要多想明天，因为那还没到来。要踏踏实实把今天该做的事儿先做好，不要浮躁。

有大学校长请我去讲课，学生一提问就是明天怎么能成为富翁，这怎么行？

“要换道超车，而不是弯道超车”

问：怎么看制造强国梦？

答：我们要换道超车，而不是弯道超车。现在对“中国制造”是一个非常好的机遇：大家都处在同一起跑线，关键是怎样抓住机遇，从“中国制造”的引领者变成物联网的引领者。

物联网不再以企业为中心，而是以用户为中心。国际上预测到2019年就会引爆物联网，我不知道依据是什么，如果是这样，留给中国企业的时间就只有3年。3年内要能引爆，就走到了世界前面。

“一年100多本书”

问：您一年看多少本书？最近看什么？

答：一年100多本。最近在看卡斯写的《有限与无限的游戏》，这本书非常好，1987年写的，到现在近30年了长盛不衰。我看了，也觉得非常好。

问：要跟上您的互联网思维，最好看哪一本书？

答：很多人写的书都很好。像拉里·唐斯的《大爆炸式创新》，凯文·凯利写的《失控》《必然》，里夫金写的《零边际成本社会》《同理心文明》。

问：《必然》有句话写得特别好：我们正站在开始的时刻。对海尔来说，也是这样吗？

答：对！我们大家都站在一个开始的时刻。

（记者：赵新兵、李斌、张旭东、徐冰、王敏、张辛欣、于佳欣、刘宝森、席敏、苏万明、朱小燕）新华社青岛10月19日电

▲时任中国海尔集团总裁张瑞敏（中）在空调公司装配车间和员工一起分析产品技术指标。
资料照片（1997年9月25日发）

『变革者』张瑞敏印象

新华社记者徐冰、王敏、席敏

张瑞敏，海尔集团董事局主席兼首席执行官。

在青岛，无论是政府官员还是企业家，提起他，都是尊称“张首席”。屹立市场大潮潮头30多年的他，是企业界“教父”级的人物。

前几年，海尔开始大规模向互联网平台企业转型，去科层化，不少人离开，张瑞敏一直很低调，多年几乎很少接受媒体的采访。近一两年，随着“人单合一”“组织网络化”逐步实现，渐渐地，他在媒体和公众面前的声音多了起来。

“好大阵容啊。”约定采访的时间到了，他准时出现在会议室，一边感慨，一边和包括文字、摄影、摄像在内的10多名新华社记者一一握手。

明显感觉到，互联网在他心中的分量：两个半小时的采访里，张瑞敏提“互联网”多达59次。他为曾经引领行业潮流的世界知名企业诺基亚、柯达的境况感到惋惜。他说：“不是制造业不行了，而是因为它们和互联网脱节了。”

张瑞敏用“可怕”和“颠覆性”两个词语来表达他对互联网带给制造业影响的感受。2000年，张瑞敏在参加达沃斯论坛时，不时出现在会场上有关互联网的词汇和这样一个标语“让我们战胜满足感”，让他最早对互联网产生了警惕感。

“为什么要战胜满足感？互联网会带来什么挑战？当时看不大清楚也想不清楚，只是觉得互联网时代一定是一个大的趋势。”张瑞敏说。

从达沃斯回国后不久，海尔就提出了“不触网，就死亡”的著名观点。

在这一过程中，张瑞敏也出现过迷茫。他在2005年一次主题演讲中说：“我的感觉是越来越不会做企业了，原来许多成功的发展模式现在都不好用了。”

没有“好用”的模式，就自己寻找一种新的模式。虽然海尔也曾是传统世界经典理论的受益者，但张瑞敏认为，这些理论只能指导传统的企业管理，对当前制造业的指导“恐怕是有问题的”，“这些理论放在今天，至少不太适用或者说要改变”。

为寻找一种更适合互联网时代的管理模式，张瑞敏曾多次和世界知名企业掌门人或管理大师交流，这些人的名单包括世界互联网观察者凯文·凯利、IBM前总裁郭士纳、高盛集团前总裁约翰·桑顿等。

张瑞敏敏锐看到了“世界制造业企业都处在同一条起跑线上”，决心抓住时机探索海尔自己的道路。

中国社会科学院工业经济研究所研究员王钦长期研究海尔，有一次他陪同张瑞敏考察欧洲，“张首席说了一句话，我至今仍然记忆犹新。他说：这是一个生死时速的时刻，丧失战略机遇就是犯罪！”

“能阻挡我们的只有我们自己”“只要观念创新，凡墙都是门”“只有网络化的企业才能适应网络化的世界”……

伴随认识的深化，海尔的探索逐步深入：将内部层级打破，1万多名中间管理层人员被砍掉；建立了一个创业平台，实行“人单合一”，将一个个来自用户的想法和创意变成一款款受到市场欢迎的个性化产品……

一次次改革在海尔内外引起巨大震动。人们充满疑问：“海尔，究竟要把自己改成什么样子？”而张瑞敏犹如一位伫立桅杆之顶的眺望者，始终有着清醒的思考：“没有成功的企业，只有时代的企业”“在互联网时代，企业要么拥有平台，要么被平台拥有”。

一个数字，可以看出“用户”的分量：采访中，张瑞敏先后65次提到“用户”二字。

一个细节，可以看出海尔的到位用心：会议桌上，男记者面前摆放的是一支浅蓝色、印有海尔兄弟图案的铅笔，女记者面前的铅笔则是粉红色的。

海尔的探索得到越来越多的关注和认可。在考察和交流后，管理大师加里·哈默评论说，海尔正在为后科层制时代和互联网时代重新塑造着管理学的面貌。

一切，都只是开始；一切，都在路上。

张瑞敏并不认为海尔找到了终极路径，他十分认真地告诉记者：“我们从来没有认为有什么东西做成功了。”他引用了另一位管理大师彼得·德鲁克的话：“根本没有成功这回事，所有的成功只不过是我们用于自鉴的镜像。”

因为艰辛，所以珍惜。在回答记者有些问题时，张瑞敏甚至会沉默思考近十秒的时间，但每次他都认真给出了答案。

当问及这么多年走过来有何感悟时，他略做思考后回答：“活在当下。”

海尔展厅里，张瑞敏当年砸冰箱的大锤复制品静静伫立，默默见证着一个企业的转型和突破；原件则作为国家文物被收藏在国家博物馆，无声叙述着一个古老国度的蝶变和复兴……

新华社青岛10月19日电