

# 新时代中国企业家的责任与担当是什么？ 张瑞敏：引领！

国研经济研究院东海分院研究员 陈旭钦 任建华

## 国际标准和商业模式如何引领？



结合海尔近年的实践，张瑞敏在论坛现场分享了在管理模式和商业模式方面的探索和创新——国际标准的引领和商业模式的引领。

“国际上把标准叫做‘收费站’，有了标准什么都有了。”张瑞敏指出，互联网时代，制造业需要从大规模制造变成大规模定制。大规模制造就是线性管理思维，而大规模定制是非线性管理思维，这完全是两个概念。

但目前关于大规模定制的标准尚未成型，虽然德国提出了“工业4.0”，美国提出“先进制造业”，日本等国提出“制造的新模式”，中国提出“中国制造2025”，但所有模式都还在探索中。

张瑞敏透露，海尔今年构建了完全为用户个性化定制的模式——互联网工厂。以此为基础，海尔向国际四大标准组织之一的美国电气与电子工程师协会提出由海尔主导制定大规模定制国际标准。2017年12月6日，提议获该协会通过。

这是该协会成立几十年以来，首次以模式为技术框架制定标准。当然，海尔也成为首个制定这个标准的中国企业。

与德国“工业4.0”相比，海尔的“不入库率”指标让该协会意识到海尔互联网工厂的“引领性”所在——所有产品下线之后不进仓库，而是直接送到用户家里。这正是大规模定制的核心。目前海尔产品的“不入库率”近70%。

张瑞敏说，德国“工业4.0”现在已经注意到，不再是以技术为中心的“工业4.0”，应该是以人为本的“社会4.0”，也就是说，我是社会化的我，不是工业化的我。

“物联网之父”凯文·阿什顿参观了海尔之后认为，海尔互联网工厂提供的不再只是工业产品，而是服务方案，这一模式使其更接近物联网——物联网的充分条件是用户传感器，关注用户的情感 and 需求。

“大家现在都聚焦传感器，产品上的传感器是物联网一个必要条件，但它不是充分条件。充分条件一定要站在用户的情感之上。阿尔法狗可以战胜人类的围棋，但是人工智能不可能有人类的情感。”

“随着人工智能和大数据的发展，2016年被定为物联网元年。国际上预测物联网会在2019年或2020年引爆，希望中国企业能够率先在国际上实施物联网引爆。”张瑞敏称，海尔的信心来自握在手中的引爆器——用户传感器，了解用户的个性化需求，善于打非线性移动的“飞靶”。

## “每个人都是自己的CEO”



至于商业模式，海尔经过若干年摸索实践且不断修正的“人单合一”契合了互联网乃至物联网时代的需求。

“互联网带来的是生产与用户之间的零距离，去中心化、去中介化，一定是分布式的。而且现在信息是对称的，在此情形下，企业是没有边界的。”张瑞敏论述，一直延续至今的企业管理模式“流水线+科层制”显然不合时宜。

海尔的“人单合一”：“人”即员工；“单”并非狭义的定单，而是用户需求；“合一”就是把员工和用户需求联系在一起。在此模式下，海尔去掉了一万多名中层管理者，企业变成了一个创业平台，从一个企业变成2000多个小微企业组成的生态圈。

伴随海外扩张，海尔将“人单合一”模式推向海外。2016年海尔收购美国GEA公司（通用电气家电公司），该公司有120年的历史，线性管理非常严密。海尔在该公司尝试“人单合一”，效果初现。兼并之前的10年，该公司销售收入下降了11%。去年增长了6%，利润增长了22%。

张瑞敏认为，GEA公司的变化背后是管理理念的变化，从“股东第一”转变为“员工第一”，以人为本。“每一个人都是自己的CEO，每一个人都可以成为老板。只要我给你提供条件，人人都可以成为创业家的一个平台，所以这个企业就变成了一个创业的平台。”

张瑞敏说，“企业人员的多少跟信息量的多少成正比，你这个组织有多大，你的信息量就是你组织成员的平方。如果有8个人，它的信息是64。如果有80个、800个呢？这信息量就大得不得了。”

“人单合一”有普适性，在于首先体现你的能力价值，让每一个人都把自己的价值充分发挥出来。“人单合一”其实提倡每一个人都是平等的，每一个人都拥有创业机会。这其实是国际上的一个新趋势，也就是量子管理学。

“量子管理学所要的就是系统论，而西方哲学从牛顿力学开始，就是细胞、原子。好比是中医和西医治疗理念的区别，一个人胃不好，中医去研究的可能不是你胃的问题，而是经络。但是，从西医来看，胃就是胃，不行就切掉。老子《道德经》里面有一句话叫‘大制不割’，就是所有的体系都是一个整体，你不可以把它分割开来。而量子管理学就是细分，所有的体系是一个整体，从整体研究上找出办法。”

张瑞敏分析，中国基于系统论的哲学理念或更适合物联网时代的企业管理。由此，中国企业也有机会“走向世界管理舞台的中央”，引领全球企业管理理论的变革。



张瑞敏

（图片由《中国经济时报》提供）

新时代中国企业家的责任与担当是什么？海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏用一个词来概括，就是“引领！”。

在国务院发展研究中心指导的第九届中国经济前瞻论坛上，张瑞敏说：“新时代中国企业家需要从过去学习和模仿国外经验、先进管理模式，转为走向世界管理舞台的中央。互联网把传统的经典管理理论颠覆了，所有的企业都需要改变管理模式。”

张瑞敏剖析了企业引领国际标准和引领商业模式的重要价值，并建议：“中国企业应该抓住机会实现时代的引领。”