

颠覆传统因时而变 重构互联时代新文化

海尔集团董事局主席兼首席执行官 张瑞敏



海尔集团董事局主席兼首席执行官 张瑞敏

企业文化对企业是个重大的课题,结合海尔多年在这个问题上的探索,主要谈三点:第一,软实力与企业发展之间的因果关系;第二,互联网时代企业文化的发展方向是什么,也就是要建立什么样的企业?第三,应该如何看待企业文化所具备和体现的国际性及时代性?

软实力与企业发展之间的因果关系

软实力对企业来讲也是企业文化。企业发展,都想追求的目标是基业长青,可以说企业文化是基业长青的因,基业长青是企业文化的果。既然基业长青要靠企业文化,那什么样的企业文化可以保证企业基业长青呢?企业文化的基因和价值观应该是什么?我认为体现在四个字上:因时而变。

所以海尔内部有一个观念,叫“没有成功的企业,只有时代的企业”。所有的企业不能认为自己成功,如果外界认为你成功了,那只不过是踏上了时代的节拍。但是,企业不可能永远踏准时代的节拍,因为时代变化太快,我们是人不是神,不可能永远踏准时代的节拍,我们唯一要做的就是永远不断地否定自我,所以我们有句话叫永远要“自以为非”,而不要“自以为是非”。

北京大学光华管理学院副院长张志强

文化融合是保障企业全球化的关键



北京大学光华管理学院副院长张志强

当年我给华为做研究时发现,这个企业在变革的时候,能有效地发挥自己所长,并且吸收国际同行的先进经验,来改组自己的文化系统。这种文化的融合是我们保证企业在全球化的今天,能够成功的关键。

一个企业在一个时代保持环

互联网时代变化更快,过去制定战略,我们都会按照传统的经典理念研究一个长期战略,总体上有一个一成不变的长效机制。这个理论现在被颠覆了。最近,美国哥伦比亚大学商学院的教授提出一个理论,在商学院引起非常大的关注。他说动荡时代需要的不是“长战略”,而是“快战略”,也就是要根据外部世界的变化非常快速地制定一个制胜战略,取胜之后,必须马上再制定出一个新的战略,来替代原来的战略。这就叫做“瞬间竞争优势”,不断地把这个“瞬间竞争优势”连接起来,才能制胜。

所以这给我们提出一个抉择:是做破坏性创新的领先企业,还是做一个跑步机型企业?

如果要破坏性创新,那就会做一个领先的企业,如果做不到,我个人的比喻就是“跑步机型企业”。所谓跑步机型企业,就像在跑步机上跑步一样,速度非常快,跑的距离很长,但这只是在仪表盘上显示的。只要这个跑步机停下来,还是在原地。企业如果一直在原地,就会被淘汰。

互联网时代要建立什么样的企业?

如果把时代形容为一条河,这条河流得非常快,现在到了一个更大的时代,对我们的挑战更大了,这就是互联网时代。

互联网时代的文化是什么?我认为应该体现在两点:第一是网络化,第二是平台化。所谓网络化就是云计算,把这个虚拟世界和实体经济连接到一起去了。按照德鲁克的说法,就是“互联网给我们最大的影响就是消灭了距离”,变成了零距离。很简单的例子,我要坐飞机出国,我可以瞬间在网上知道全世界航空公司的票价,这就是没有距离。没有距离是互联网带给我们最大的贡献。

所谓平台化是指,传统经济驱动企业发展的原动力是钱德勒所说的“规模与范围”。规模经济和范围经济说到底就是做大做强。但是

驱动互联网时代前进的原动力是平台。关于平台的定义非常多,美国有一个定义非常确切,平台就是可以快速配置资源的框架。所有的资源以最快的速度配置,因为对所有各方都有好处。比如,现在电商发展得非常快,因为消费者、购买者以及各方都集中到这个平台,可以以最快的速度达成交易,对各方都有利,这就是平台所带来的影响。

所以,企业的文化必须根据这两点来考虑,但同时要颠覆传统文化所带来的东西。

海尔一直在探索商业模式的创新,叫“人单合一双赢”模式。所谓“人”,即员工;“单”不是狭义的订单,而是用户。“合一”就是把每个员工和他的用户连接起来;“双赢”就是员工在为用户创造最大价值的同时获得自己的价值。每个人都想实现个人利益的最大化,这应该是合理的,但前提是你应该创造用户价值的最大化,或者公司价值的最大化,在此前提下得到个人利益的最大化。“人单合一双赢模式”带来两大变化:第一是对组织的颠覆,第二是对员工的颠覆。

企业文化所具备和体现的国际性、时代性

我想说的第三点是:企业文化到最后体现的效率应该是什么?主要体现在两性上:一是它的时代性,二是它的国际性。所谓时代性就是虽然新模式颠覆了很多传统的东西,但是否符合这个时代的要求?所谓国际性就是在中国适用,到国外能不能适用?在全世界是否可以推广?这是一个非常大的挑战,我们还没有把它变成一个非常成熟的模式,正在推进过程中,但是初步有一些效果了,我从三个方面来谈一下。

第一,对西方传统财务报表的颠覆。海尔是怎么来颠覆的呢?西方财务报表很重要的一个原则是“权责发生制”,只要物权转移了,企业就不管了。我们把“权责发生制”改了,改成“用户体验交互制”,

盯的是用户,而不是那张发票。我们内部所有的员工原来是无偿占用企业的资产,现在改成有偿的负债。比如销售100万的货,过去销售完了把钱拿回来就算完事,员工的收入只能根据销售额的增长计算。现在是这100万算卖给员工的,员工就对企业负债了。这100万意味着最后要拿回10万的利润,如果拿不回来,那损益表上就是员工对企业的亏损,所以要一直盯着用户。

第二,模式的时代性体现为对西方委托代理激励契约的颠覆。美国的契约制度是委托代理激励契约。委托人是股东,代理人是职业经理,委托人给职业经理期权,职业经理要想把期权变现就必须拿来利润。换句话说,职业经理拿利润去换股东的期权。这有两大问题:第一,这个契约只对着少数的职业经理人,而不是对着广大员工;第二,这样很容易造假,利润拿不出来,造假搞一个假利润,股市一下子上涨了,股票变现了,剩下的就不管了,反而造成不诚信的问题。华尔街很多丑闻就是这样出来的。我们把8万人变成2000多个自主经营体,人单合一都有自己的用户,形成全员契约。全员契约的力量,一定会比委托代理激励契约大。

第三个,模式的国际性体现为跨文化融合。在全世界的企业并购中,70%是失败的。失败的最大原因是因为文化不能融合。海尔怎么来解决文化融合的难题?我是这么回答的:从本质上讲,过去的文化融合是个伪命题,不能成立。就像德国哲学家康德所说的:人是目的不是工具。只要把人作为目的,这个问题就会解决了。所有的文化不同,都是表面现象,但是本质上,每个人都希望得到别人的尊重。

最后,我想用老子在《道德经》中的一句话结束今天的演讲:“天下万物生于有,有生于无”。天下万物所有有形的东西都生于无形的思想。我希望我们的企业也是在无形的企业文化中创出世界一流的竞争力。

2012—2013 年度 全国企业文化建设突出贡献人物

- 王炳华 国家核电技术有限公司党组书记、董事长
- 邢 炜 中国普天集团党组书记、总经理
- 张文学 开滦(集团)有限责任公司党委书记、董事长
- 冯亚丽 海亮集团有限公司董事长、党委书记
- 沙 鸣 新兴际华集团有限公司总经理
- 郑 杰 中移动安徽有限公司董事长、总经理、党组书记
- 葛家德 皖北煤电集团董事长、党委书记
- 吴一坚 金花投资控股集团有限公司总裁
- 汪海涛 西部矿业集团有限公司董事长
- 卜昌森 山东能源集团有限公司董事长、总经理
- 祝义财 雨润控股集团有限公司董事长
- 戴 柳 上海东浩国际服务贸易(集团)有限公司党委书记、董事长
- 张维世 神华准格尔能源董事长、党委书记
- 蔡真法 一汽解放无锡柴油机厂党委书记
- 张金奎 天津郁美净集团有限公司党委书记、董事长
- 卢显忠 江苏大恒集团董事长、党委书记、总裁
- 鞠 勇 浙江省邮政公司总经理、党组书记
- 张雨夏 广西中烟党组书记、总经理
- 程国栋 咸阳市公交集团党委书记、总经理
- 林印孙 正邦集团有限公司董事长、总裁

2012—2013 年度 全国企业文化优秀案例企业

- 新兴际华集团有限公司
- 南京红宝丽股份有限公司
- 海尔集团公司
- 中石油大庆油田分公司
- 开滦(集团)有限责任公司
- 中铁大桥局集团有限公司
- 大连万达集团股份有限公司
- 中信建设有限责任公司
- 天津港(集团)有限公司
- 中国海洋石油东南亚有限公司
- 亿达集团有限公司
- 陕煤集团神木红柳林矿业有限公司
- 首钢总公司
- 建设银行河北省分行
- 山东电力集团公司
- 冀中能源国际物流集团有限公司
- 远东控股集团有限公司
- 山东新巨龙能源有限责任公司
- 中国石化胜利油田
- 盾安控股集团有限公司

2012—2013 年度 全国企业文化优秀成果企业

- 国家电网公司
- 乌鲁木齐铁路局
- 国家开发投资公司
- 辽宁铁法能源有限责任公司
- 中国核工业集团公司
- 现代投资股份有限公司
- 中国国电集团公司
- 沈阳远大企业集团
- 中国华融资产管理股份有限公司
- 中国水利水电第八工程局有限公司
- 中联重科股份有限公司
- 海洋石油工程股份有限公司
- 中石油辽河油田分公司
- 中国核工业华兴建设有限公司
- 四川省川威集团有限公司
- 中国电子科技集团第十四研究所
- 中国国际海运集装箱(集团)公司
- 江苏江南农村商业银行股份有限公司
- 内蒙古电力(集团)有限责任公司
- 华泰保险集团股份有限公司
- 亨通集团有限公司
- 中国航天科工集团第三总体设计部
- 中国十九冶集团有限公司
- 中石油西南油气田分公司重庆气矿
- 河南煤业化工集团有限责任公司
- 广西扬翔股份有限公司
- 金川集团股份有限公司
- 中国石化胜利油田井下作业公司
- 大冶有色金属集团控股有限公司
- 中国空间技术研究院西安分院
- 云南物流产业集团有限公司
- 中石油大庆油田分公司第六采油厂
- 中石油吉林石化分公司
- 中铁五局第六工程有限责任公司
- 济南铁路局青岛站
- 眉山市邮政局
- 北京牡丹电子集团有限责任公司
- 茅台酒厂(集团)习酒有限责任公司
- 中国电力国际有限公司
- 德州晶华集团有限公司
- 广西投资集团有限公司
- 义马煤业青海海能能源有限公司
- 中石油华北油田分公司
- 德勤集团股份有限公司
- 沈阳飞机工业(集团)有限公司
- 中国黄金集团内蒙古矿业有限公司
- 四川九州电器集团有限责任公司
- 浙江建业化工股份有限公司
- 山推工程机械股份有限公司
- 哈尔滨铁路局哈尔滨机务段
- 深圳市奇信建设集团股份有限公司
- 郑州太古可口可乐饮料有限公司
- 冀中能源股份有限公司
- 北京健兴利商业有限公司
- 浙江物产中大元通集团股份有限公司
- 兖矿集团东华有限公司
- 中国石油天然气运输公司
- 河南第一火电建设公司
- 亚致大陆国际商运股份有限公司
- 西安曲江大明宫投资(集团)公司
- 东方电气集团东方汽轮机有限公司
- 百步亭集团有限公司
- 山西省国新能源发展集团有限公司
- 中国移动浙江有限公司丽水分公司
- 中电投蒙东能源集团有限责任公司
- 山东省三河口矿业有限责任公司
- 中国航天科工集团二十五所
- 沈阳国际经济技术合作有限公司
- 建行北京市分行东四支行
- 江西三清山旅游集团有限公司
- 抚顺矿业集团有限责任公司
- 石家庄高新区供水排水公司
- 中国建筑第三工程局有限公司
- 天津达仁堂京万红药业有限公司
- 浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司
- 广东东鹏控股股份有限公司
- 福星集团控股有限公司
- 中银(宁波)电池有限公司
- 中信重工机械股份有限公司
- 南京丰盛产业控股集团有限公司

(以上名单排名不分先后)