

点燃永恒的激情,创造无限的生机

——读《永恒的活火》



《永恒的活火》
张瑞敏 著
中国财政经济出版社
2023年12月出版

◎ 张译井

“这个世界,过去、现在和未来永远是一团永恒的活火”,公元前500多年,古希腊哲学家赫拉克利特提出火本原说,主张火是宇宙万物变化生灭的活力之源。两千多年后,一位杰出的企业家,带着对先贤的敬意,将“永恒的活火”作为自己的毕生追求,讲述了在“永恒”的社会发展和时代进步之中,保持创新“活火”生机勃勃、熊熊不灭的探索历程。

这位企业家就是海尔集团创始人,全球50大管理思想家,Thinkers50终身成就奖获得者张瑞敏。作者将其关于企业管理、组织创新和战略发展的困惑、思索和洞见,著成了《永恒的活火》一书。全书以2005年以来作者与全球31位管理大师和专家的对话为主要内容,以围绕海尔集团管理创新的思想交锋为主线,探讨了如何选择接班人、如何激发组织活力、如何应对外部挑战等事关企业生存和发展的核心问题,从一个侧面展现了优秀的中国企业对管理之道的探索和实践,特别是其从筌路蓝缕、模仿复制到敢为天下先、向世界输出管理思想的非凡跃变。

贯穿本书和海尔集团二十年转型发展史的,是“人单合一”的企业管理理念和机制。其中,人是员工,单是用户,人单合一是员工和用户之间的有机联系,而使这种联系价值最大化的创新变革,就是永恒活火的生机和来源。

以“人”为本,点燃永恒的激情

企业营造什么样的环境,员工就会成为什么样的人,秉持这样的理念,作者大胆引领海尔集团实施管理创新和组织变革,致力于让企业里的每一个人都有机会更好地发挥自己的价值。创新和变革的焦点在于去中心化,将CEO的“三权”即决策权、用人权、分配权还给能够提出想法和创意的基层员工、创业者们,把海尔从一个巨头企业变革为由无数个小微组成的创业平台,将科层制管理的他组织转变为动态的、非线性的自组织。

为此,海尔取消了12000个中层管理岗,让每一个员工都成为创客,并自主连接起来组成一个个小微,再根据需结合成链群,最终由每个团队自主管理和分配资源,自己决定干什么、用什么样的人,给每个人多少薪酬。由此,整个企业变成了4000个小微创业团体,原来的管理者人数和职权大幅减少。例如,人力资源部从八百多人降低到十几个人,原来繁杂的职能简化为信息化管理的服务工作。每个员工、每个小微只管创新,有想法不用报告请示,即可自主付诸实施。

得到权力的同时,小微和链群也在全新的“用户付薪”制度驱动下,前所未有地承担起了经营者的责任。作者提出,薪酬制度的改变,让员工由和组织博弈,变为和用户博弈,本质上就是和自己的能力博弈。

每个小微都要通过为用户创造价值来获得利益,团队中的所有共同分享超额利润,也共同承担问题和损失。特别是分配比例较大的人员,需要完成一定量的目标和成果,如果完不成也要承担责任。集团的信息系统每天会算出每一个人、每个小微创造的价值,同时公链群的自我评价,如果自我评价有偏差,综合部门也会提出建议,作为一种督导和提示。

作者认为,海尔的以人为本,是以人的创造力为本;企业不应该依靠一个英雄CEO、传奇CEO,应该依靠企业的每一个人。通过把员工推送到市场上去,对外引进社会化资本和人才,对内推动小微组织的官兵互选,海尔集团朝着构建自己的“硅谷”前进,变得越来越有活力。CEO的角色完全变成平台的搭建者,并推动创业团队在平台上快速成长和获得成功。创客们则按单聚散,形成不同的创业团队,每个人都成为了动态的合伙人。

经历长期不懈的探索后,这样的模式在海尔牢牢扎根并结出了硕果,甚至在海外也取得了成功。通过把部分国新转变为对自主创新价值的激励,海尔兼并美国通用家电5年之后,通用家电成为北美地区增长最快的家电公司,营业收入、利润均实现翻番增长;兼并日本三洋家电后,海尔在日本也实现了持续的逆势增长,进一步展现了人单合一模式的普适性和生命力。

以“单”为靶,开启无限的游戏

德鲁克提出“企业的目的只有一个正确而有效的定义,就是创造顾客”;科特勒提出“优秀的企业满足需求,伟大的企业创造市场”,创造用户和市场,是卓越企业始终不变的目标。然而,用户需求通常多而散,是个性化、碎片化且动态变化的。怎么才能击中移动靶?作者答道,我采用切割的方式,让每个人自己找。

为解决大企业内部信息不畅通、离顾客越来越远的问题,让全流程、所有人都关注用户的需求,海尔集团提出零库存下即需即供的创新,倒逼所有部门直接面对市场。在此基础上,又更进一步实施了由“正三角”到“倒三角”的组织结构变革,采用用户付薪的机制,把发现问题、解决问题和员工的个人利益联系在一起,让每一个员工都面对消费者,把价值体现在为用户创造的价值之中。经过多年探索,海尔建立了“体验链群+创单链群”的协作体系,以物流、服务、销售为主的创造链群按照动态要求创造产品和服务,二者通过链群合约聚合在一起,共同探索规模化的定制,不断创造各种各样的价值。

有了发掘需求的机制和队伍,还需要连接客户的方式和手段,以实现真正的用户交互。借鉴哈雷戴维森公司、乐高公司吸引用户参与设计和创造的经验,海尔鼓励终端用户直接给企业分享创意和意见,并建立了全球唯一一个可以让用户全流程参与的工业互联网平台:卡奥斯平台,通过互联网和数万个专卖店和数千个小微、链群不断收集与用户互动的意见,再将这些意见用于不断创造新的场景和体验。

作者认为,对企业而言最重要的是打造好的用户体验,而用户体验体现了4个字:“价值循环”。在不断拓展用户生命周期的实践中,海尔集团不只生产冰箱,还打造了“食联网”;不只生产洗衣机,还和服装行业结合起来,打造了“衣联网”。海尔生物公司在向医院供应血液低温储存设备的过程中,发现储藏血液实际浪费大、各环节不智能的问题,即组成“血联网”创业团队来解决用户痛点。其后,针对医疗行业智能化、场景化的实际需求,又相继裂变出疫苗网、药品网等产品和服务,在不断创造价值满足用户需求的同时不断发展壮大,至今已作为一家上市公司。

创造生生不息的热带雨林

作者认为,“人单合一”是员工和用户的合一,也是创造和分享价值的合一,其中蕴含了用户体验迭代和生态方增值分享两条价值循环回路,并通过这两条回路,创造出不断延展的生态系统和生态价值。如何实现这样的回路?海尔集团的答案是对内管理创新、对外开放合作。

从下放资源权力、进行组织结构扁平化调整的变革开始,海尔把集团这艘航母拆解成一条条小船,让这些小船都作为哥伦布号,去自主探索和寻找出路。此后,对于平台上的创业团队,集团既后退为投资方,让小微企业享有自治权,得以敏捷地从市场中获得信号和作出反应;又始终为每一家小微企业的成长壮大,提供财务、人力、设计、法务、研发、采购、销售等资源支持。这样松耦合结构的系统,既保障了创业团队的自主性,又充分发挥了有根创业的资源优势。

与此同时,海尔集团不断加大开放程度,主动把企业的相关方,包括分供方、合作方、经销商,以及其他利益攸关方联合在一起,建立符合物联网时代需求的,由合作伙伴和用户共同创造、共同建设的生态圈。在海尔集团自创的共赢增值表中,除硬件收入和利润外,生态收入是重要的考核项目,以此体现从生态建设中获取的价值。从实现家电行业的大规模定制,到赋能化工、服装行业,积年之功,海尔集团已打造成社会化的创业加速平台,在平台上吸引了5200多个项目,孵化了8家上市公司,有300多个团队已经拿到了A轮融资,孵化成功率达到一般孵化器的5倍。

作者坚信,整个海尔集团的发展方向就是在物联网时代变成一个生态,不同于规范得如同有围墙的花园的传统企业,这个生态更像一个热带雨林,所有的植物有生生不息,但整个生态始终欣欣向荣、生生不息。作者由衷感慨,正如在热带雨林中,物种会不断生发出来,自己寻求阳光和水分,在这样的大平台里,创业团队会不断自我颠覆、自我繁衍,而其中总有一些会踏准时代的节拍。由此,企业不再需要将传承重任寄托于接班人,而是可以成为永恒的活火,实现稳健而持久的发展。

事实上,海尔集团从2005年开始提出人单合一模式,从2007年开始要求每个人都要创造自己的利润,其后2007年至2016年的10年中,集团利润复合增长率达到30%以上;2022年海尔全球营收超3506亿元,旗下海尔智家荣居世界500强。当众多管理大师高度评价人单合一的管理理念和海尔集团大刀阔斧的实践创新时,作者不无自豪又满怀深情地表示:“这家企业就是我要写的书。”这本写在大地上、写于实践中的书,留下了哲学之思、管理之道,更给后人留下中国企业永不自满、永不止步的宝贵精神财富。

企业家精神是一种原始驱动力

——读《企业家:对价值的不懈追求》

◎ 禾 刀

考古学家还原了9000多年前的一幕:少数狩猎采集者,在现约旦东部的吉拉德河谷过冬。这个大家庭为了生产装饰品,自己制作或通过贸易获得了燧石钻、微型的砂岩研磨器等工具,确保了生产的统一性。他们制作了珠子或吊坠,然后与附近的其他部落进行货物交换,换取绵羊和山羊。著名创新与创业家、美国普林斯顿大学凯勒工程教育创新中心教授德里克·利多由此指出,“企业家精神是原始的,因为它出现在人类最早期和最基本的结构与关系之中”。

天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往。在本书中,利多从人类学、社会学等角度出发,钩沉历史后得出结论:创业并不是只有在硅谷或工业革命后才出现的,逐利是人类的原始“本性”。同时,利多通过还原大量历史上不同时期的生产经营案例认为,创业的基本原则就是扩大供给、扩大需求和扩大简约。



《企业家:对价值的不懈追求》
(美)德里克·利多 著
王淑花 侍怡君 译
中译出版社
2023年10月出版

利润,企业家的原始冲动

哪里有利润,哪里就可能孕育企业家。熊彼德说:企业家集中涌现,是经济繁荣的唯一原因。1776年,现代经济开山鼻祖亚当·斯密发表了《国富论》,第一次为市场中那只“看不见的手”正名,使追逐利润的企业家从此不用再背负沉重的道德十字架。而在此之前,在全世界几乎所有的文化中,商人的文学形象如一辙:自私自利,利欲熏心。

利多指出,企业家精神是一种原始驱动力,激发了社会中某些个体的创造力和冒险精神,使其愿意投入大量的时间和精力去为他人提供产品和服务。利多从三个方面对企业家进行了定义:一是他们的行动具有自主性;二是他们的创新在本地文化中中得到广泛认可;三是他们吸引他人作为创新提供有价值的回报。不难看出,与现代社会不同的是,古时候没有“企业家”这一光鲜的称呼。

在前工业革命时代,物资相对匮乏,扩大供给成为重要的商业行为。供给的重要性之所以被置于如此高的地位,全因社会动荡,以及各方面的管制太多,生产能力低下,商业潜力难以得到充分释放。对于那些存在供给过剩的地方,精明的商人总会像流水一样,不断寻找新的供给“洼地”,然后扎堆抱团发展。随着15世纪大航海时代的开启,欧洲人不仅开辟了直达亚洲的新航线,还意外发现了美洲新大陆。在利多看来,美洲新大陆之所以迅速走向繁荣,是因为“打破束缚的另一种重要策略是选择迁移到限制较少的地方,以摆脱社会、法律和创业约束。移民企业家大胆地离开朋友和家人,前往机会更多的地方创办企业。”

创新,企业家的精神内核

企业的发展史,其实就是一部矢志不渝的创新史。从生产流程、产品再造、营销策略,再到经营模式,几乎每一个成功的

企业都会有自己的创新经历。从近代公司的诞生,再到银行的形成,还有股市等现代市场的建立,无一不是企业家前后接力创新的结果。当然,在漫漫历史长河中,也有无数曾经伟大的企业因为失去创新优势,最终倒在历史的故纸堆里。

利多在这里引用了张择端的《清明上河图》。曾有人研究后指出,画里一共有815人,其中生意人500多个,在全画100多栋的楼宇中,餐饮场所多达45家。北宋时期,中国经济繁荣鼎盛,东京(今开封)是南来北往商人扎堆之所,画里的许多商人想方设法吸引顾客,激发顾客的消费欲望。

利多指出,人类为了生存真正所需的东西并不多,无非食物、水、住所以及御寒的衣物。然而,如果加以适当的引导,我们对物质的需求可能是永无止境的。只有当需求充足时,扩大供给才会奏效。历史上,人类曾长期为温饱而战,随着科技的发展和工业时代的来临,温饱逐渐成为过去,想方设法扩大需求自然成为企业家的目标。

而最古老创造需求的故事则体现在利多的第一个案例中:在现约旦吉拉德河谷发掘的那个部落家族,他们生产的石珠和吊坠与温饱无关。今天人们钟情的那些首饰、古董、名贵字画等,无一与温饱牵扯着关系。然而,无实用价值,并不表明没有市场价值。

在利多看来,媒体市场的形成,是创新需求的又一经典案例。在约瑟夫·普利策和威廉·伦道夫·赫斯特的时代到来之前,报纸的主要受众是有文化、受过教育的人。然而,由于新闻纸降价及印刷技术的发展降低了报纸的成本,普利策和赫斯特试图扩大报纸的受众群体规模,使其超越传统的纸媒数量。

创新是突破,突破的本质是熊彼德的“破坏性创新”。今天的企业家对创新已经有了深刻认识,越来越多的企业家舍得在创新上投入大笔资金。据报道,华为2022年研发费用支出达到了1615亿元的历史高位,占全年收入的25.1%,近十年累计投入的研发费用超过9773亿元。创新需求的前提,是加大创新投入,唯有这样才能推陈出新,长盛不衰。

责任,企业家的无形边界

扩大简约是利多坚信的企业未来经营发展方向。历史上,许多企业曾贪大求全,结果根本做不到面面俱到,反而不堪重负。

扩大简约的方式有很多,比如木业专攻、简化生产流程、聘请职业经理人全面负责公司的运营管理等。又比如过去风险投资的主要衡量指标“利润”,已经不再是评价科技股的关键标准。利润很重要,但今天的企业家眼光越来越长远,一些互联网公司能否赢得风投资金注入,关键是看能否在短时间内提高市场占有率。

扩大简约并不是利多论述的终点,对于企业家,他的思考“终点”是“责任”二字。虽然亚当·斯密为市场经济松开了道德的枷锁,但利多清醒地指出,企业家并非天马行空。企业家决定了我们日常的生活方式,正因如此,企业家才理应承担与之相适应的社会责任。“企业家塑造我们的未来,而这个未来可能会更加负重累累,充满着环境污染、社会不平等以及资源短缺等问题。”

如果说利润是企业家努力奋斗的“油门”,那么社会责任理当成为他们明辨是非的“刹车”。正所谓,“君子爱财,取之有道”。企业家责任的形成,自觉当然很重要,更为重要的是,不断建立健全相关法律,构建一个公平、公正、公开的市场竞争体系,也只有在完善的法治体系下,企业家的社会责任才会走向自觉。相较于利润,社会责任更像是一种无形的价值,这种价值的意义往往超过货币本身。

■ 披沙录



《新质生产力:中国创新发展的着力点与内在逻辑》
林毅夫 等著
中信出版集团
2024年3月出版

中国经济进入提质增效新阶段,全力发展新质生产力已成为推动我国社会经济高质量发展的重要动力。如何理解新质生产力的“新”与“质”,准确把握其理论内涵与实践外延?新质生产力与实体经济、科技创新、产业升级有哪些关联?政策及金融服务又该如何支撑新质生产力快速发展?本书汇集林毅夫、黄奇帆、郑永年、刘世锦、黄益平、姚洋等諸多国内一线学者、专家对中国经济的观察与思考,围绕新质生产力的定位与内涵,从战略支撑、产业支撑、金融支撑、基础支撑、目标引领等多个角度,对新质生产力这一高质量发展的重要着力点进行全方位解读,对经济回升向好的发展趋势进行展望,对数字经济、电动汽车和人工智能等热点领域进行研判,并为如何继续做好创新这篇大文章,在稳增长的同时促进经济转型提出参考路径。



《中国的奋斗:1600—2000》
(美)徐中约 著
朱庆葆 计秋枫 译
当代世界出版社/后浪
2024年2月出版

本书作者徐中约是一位中国近代史研究杰出学者,曾任加州大学圣巴巴拉分校历史系主任。本书上起清朝,下迄21世纪,叙述了四百年来的中国近代社会之巨变。作者明确指出,这段艰难的历程并非如大多数西方汉学家所言,是一段西方因素不断输入而中国仅仅被动回应的历史。在书中,作者细致描摹了近代中国内部社会的动荡和发展的重要动力,向世界讲述了一个古老的儒家帝国历经艰难险阻,蜕变为一个近代民族国家的历史。作者虽身处欧美学界,但通过本书表达的是以中国人的身份对近代中国发展进程的看法。作者以超越意识形态和文化的目光,怀抱对各色历史人物的宽容和善意之心,力求公平公正、客观冷静地看待历史事件,同时参考了巨量的档案文献及研究著述,以跨学科的手法,努力为读者呈现这部描述近四百年以来中华民族奋斗历程的史学著作。



《银发营销:老龄化友好型社会的商业机遇》
(英)迪克·斯特劳德 金·沃克 著
风君 译
中国科学技术出版社
2024年1月出版

本书是一本探讨如何利用人口老龄化趋势进行营销的重要著作。本书作者迪克·斯特劳德是营销咨询公司20plus30的创始人兼总经理;金·沃克是Silver的创始人兼首席执行官,该公司是一家帮助企业利用人口老龄化带来机遇的商业咨询公司。作者在书中以可持续发展为切入点,详细介绍了人口老龄化所带来的影响,分析了面临人口老龄化挑战的企业和品牌,指出营销战略和执行力是企业面临的重要考验,并提供了相应的解决方案。作者还探讨了最新科技和不断变化的社会观念将如何改变企业和政府对人口老龄化的反应,帮助读者把握未来发展趋势,为企业的战略规划提供有益的参考。本书是一本引领营销界的重要著作,为企业决策者、市场营销从业者以及对人口老龄化趋势感兴趣的读者提供了宝贵的思路。



《战略性耐心》
(美)多利·克拉克 著
张伟立 译
浙江教育出版社/湛庐文化
2023年12月出版

这是一本帮助职场人和高管应用长期思维找到并实现自己目标的一本书。今天的职场人总是感到匆忙、不堪重负,这是因为我们埋头专注一件又一件事,没有片刻喘息。如何打破这种无休止的循环,创造有趣和有意义的生活?我们需要重新调整自己的方向,看到大局。本书作者多利·克拉克是杜克大学商学院库珀学院、哥伦比亚商学院高管教育课程主讲人;Thinkers50思想家,被马歇尔·戈德史密斯“全球领先教练奖”评为全球排名第一的沟通教练。在书中,作者以自己职业生涯向读者展示了如何通过正确的策略,更有效和更强大地利用时间。作者认为,在一段时间内做一些小事来实现目标,并愿意坚持下去将取得的巨大回报,这将最终打破疯狂的日常生活,彻底改变你的生活 and 事业。全书分为三个部分,分别介绍了如何摆脱无效忙碌为长期思考留出空白;如何设立长期的目标以及如何如何在失败中坚持自己的目标。