



# 马云 VS 张瑞敏

## 管理思想对对碰



**编者按** 部分企业家和知名学者2015年3月共同发起创办了湖畔大学。该培训机构以培养拥有新商业文明时代的企业家精神为目标，立志为创业者传道授业。近日，阿里巴巴集团董事局主席、湖畔大学校长马云带领湖畔大学学员来到海尔集团，与海尔首席执行官张瑞敏进行了一次精彩对话。本报节选了两位企业家的讲话，以飨读者。

## 在阳光灿烂的日子修屋顶

马云

## 唯一不变的是永远在变

张瑞敏

在今天的中国企业界，像海尔这样经历过32年的风风雨雨，有这么大规模，有这么多积累，并有勇气去改变的企业，其实是一个很经典的案例。

为什么把湖畔大学学员请到海尔来，是因为每次跟张瑞敏先生交流，对于我来说是很有帮助的。总有一天你的企业会大，总有一天你的企业会复杂，总有一天你的企业会有很多包袱，总有一天你的很多东西要改变和转型。

阿里巴巴到今天为止已经有17年了。这17年度日如年，现在越来越艰难。做企业，大家都希望爬珠峰，企业还不太大的时候，或许没有这些麻烦；但有一天企业达到一定规模的时候，有一天企业改革、转型的时候，一定会遇到一些麻烦。

### 没有规模性持久性盈利，不能叫模式

海尔“砸冰箱”，其实就是全面质量管理，就是塑造和提升品牌，就是在探寻那个时候的产品模式。没有规模性盈利，没有持久性盈利，那不叫模式，只能叫商业活动。

做企业有很多要素，但三个要素很重要：第一是经营，第二是产品，第三是管理。

这三样东西哪一样更为重要呢？我觉得，一个优秀的企业，一定要有强大的管理基础。

海尔早在1984年就砸了自己生产的冰箱，应该说，海尔冰箱质量的提升正是从那个时候开始的。32年前的现状是，消费者购买一台冰箱，需要凭票，而大多数人几乎买不起冰箱。在这种背景下，海尔“砸冰箱”，其实就是全面质量管理，就是塑造和提升品牌，就是在探寻那个时候的产品模式。产品就是生命力，这一宗旨海尔直到今天始终没有变。

阿里的体系再大，也没有海尔的体系复杂。海尔改革、转型，一改就把自己房子拆掉了，包括用户体验以及产品，并不断改进内部的生产、营销体系。

没有规模性盈利，没有持久性盈利，那不叫模式，只能叫商业活动。如今人们每每提及谷歌、FB、腾讯、阿里，全世界讲来讲去的企业加起来不到20家，而海尔到今天为止每年还有100多亿元的利润。不是说今天海尔的模式、海尔的经验能给今天的企业带来什么样的反思和思考，而是说其对于未来企业的成长是很有借鉴意义的。

### 要么成为平台，要么利用好平台

并不是所有的企业都可以成为平台。如果你不能成为平台，那么就要利用好平台。平台的核心理念就是，让别人越来越强大，去服务别人。

对一个公司来说，要么是平台型企业，要么利用好平台。因为不可能每一家公司都能成为平台。真正让你成为平台的，不是你的技术，不是你的产品，而是你的思想。

平台的核心理念就是，让别人越来越强大，去服务别人。我们从阿里巴巴开始的时候，并不算一个大平台。那时阿里巴巴主要是帮助企业出口，如果企业在阿里巴巴上货卖不出去，或者不赚钱，我们就破产了。后来做淘宝也是一样，我们发现如果淘宝买家不满意，我们就赚不到钱。支付宝也是同样。

平台型企业的核心价值体系就是如何让别人做得越来越强，而品牌企业则是聚集所有资源让自己越来越强。并不是所有的企业都可以成为平台。如果你不能成为平台，那么就需要利用好平台。

阿里可能最早提出了平台的概念，也很早提出了生态。要想成为一个平台，就要明白，一定要让你的客户强大，让员工强大，让供应商强大，让你的竞争对手强大。这样才能做平台，否则很难做下去。

可以把平台比作航空母舰。航母本身并不会直接参与战斗，但航母上的舰载机是战斗工具。航母的

作用是如何给舰载机提供弹药、加油，以及便于其迅速起飞和降落。本身不能作战或许很吃亏，但平台上的企业可以打败对手。电子商务并不赚钱，中国95%赚钱的电子商务企业都在阿里的平台上，这是平台思想的核心。

### 拥有什么 要什么 放弃什么

阿里的体系再大，也没有海尔的体系复杂。海尔改革、转型，一改就把自己房子拆掉了，包括用户体验以及产品，并不断改进内部的生产、营销体系。

无论如何，任何一个做企业的人要想明白：你到底拥有什么？你要什么？你放弃什么？

现在也许有很多人还在思考“我要什么”，但智慧其实是“我不要什么”。小企业往往考虑的是要用什么样的人，大企业考虑的则是要开掉什么样的人。所以企业与企业之间，很多时候都不在一个层面上。一个企业由小到大，当拥有5000名员工、手头上超过了200个产品和服务的时候，形势往往会发生很大变化。

当一个企业发展到一定规模的时候，会有很多事情发生，什么重要，什么不重要，需要“抓大放小”。海尔碰到的很多问题，阿里也碰到了，也有很多没有碰到。

应该说，海尔今天碰到的问题，一定是阿里会碰到的问题。所以，阿里的变革是尽量不颠覆自己。但是我们该做什么事情？阿里的发展是一个曲线，最痛苦的就是每一次曲线往上升而且看来要再往上升的时候，需要作出改变。不能到顶峰的时候才开始改，千万不要到低谷的时候才去行动。我不断提醒自己，要在阳光灿烂的日子修屋顶，不要等到下大雨去修屋顶。真的有大风大雨来到的时候，先躲一躲再说很重要。

所以，每个企业做管理的方法是不一样的。但是毫无疑问，每一个企业走到今天为止，骨子里的东西都是一样的。张瑞敏先生对于企业管理的投入、热爱和研究，成就了海尔今天的规模。

### 管理需要懂得借力

企业管理者需要不断地开放自己，不断地学习。要反思自己，而不是反思别人；不是反思你的员工，而是反思自己的问题。只有先改变自己，你的组织才会改变。

商场如战场。两家企业最后的竞争，其实就是人的素质、组织的变革、技术装备的比拼，这和战场上的较量没有什么大的差别。管理就是借力，借助人的力量、资本的力量和知识的力量，同时需要自己不断地学习。就像今天在海尔看到的一样，任何一个成功基本上就是这几件事情。无数成功的企业家和艺术家，一定是乐观看待未来，悲观的人不会成功。

其次，管理一定需要懂得借力。其实借力就是学习能力，反思自己的能力，改变自己的能力和坚持的时间，就这四个要素。有很多人的人士并不认为自己是成功的，相反每天都是提心吊胆、如履薄冰。就像一个人登山爬到8748米的时候，你根本没有时间欣赏风景，你不知道风会从哪个方向吹过来。所以，当你觉得今天是成功的时候，你基本上是下落的。在珠穆朗玛峰上拍照，你最好熬2秒钟就赶紧下山，上山时还需要聚集下山的力量。如果你热爱你的行业，热爱你的企业，热爱你的模式，热爱你的产品，你就需要不断地开放自己，不断地学习。

企业管理者需要反思自己，而不是反思别人；不是反思你的员工，而是反思自己的问题。只有先改变自己，你的组织才会改变。只有改变自己，企业才会变，然后坚持给自己足够的时间。（本报记者 李会整理）

非常高兴大家到海尔来交流。今天的题目是“管理百年史”，我主要结合企业角度谈这个问题。所有的管理史都是按照年代来讲，我觉得管理思想应该一脉相承。另外，管理理论有古典管理理论和现代管理理论，管理理论在演化，一些管理方法和中国企业有密切关系。当然，还有管理悖论和与时俱进问题。

### 管理理论的演化是人性的演化

再好的管理方法都是双刃剑，走到极端就有问题了。所有管理人员，千万不要认为一个做法有效，就是完美无缺，只要照着做就行了。每一种做法，有正面也有反面。

管理有三个要素：第一，管理主体；第二，管理客体；第三，管理方法或手段。管理主体就是管理系统，包括决策、执行、监督等。管理客体是管理对象，包括人、财、物，主要指被管理者。管理方法，简单说就是用什么样的方法将管理者和被管理者结合起来。直到今天，管理三要素在传统管理中仍很重要。

管理理论的演化，就是人性的演化。从经济人到社会人，追求自我实现，再到道德人。经济人以经济利益最大化方式管理，社会人以人为中心的人本方式管理。到了最高层的道德人，每个人自主发挥能力，创造条件自己去做。

管理方法，则与中国企业关系密切。我是1984年来到海尔的，当时砸冰箱，70多台生产出来的不合格冰箱，贴上条，谁造成的缺陷，谁来砸。砸冰箱并不意味着质量上去了，但是砸冰箱改变了一种观念。有句话说得好，观念改变没有改变事实本身，但改变了对事实的看法。砸冰箱之后，一下把大家对全面质量管理认识提高了，每个人都必须把工作做到位。

海尔兼并日本三洋家电，后者亏损了8年，我们问亏损8年，责任人是谁？没有人有责任，研发人员说研发符合上级要求，制造人员说制造也符合要求，销售人员说销售也符合要求，所有人都符合要求。唯独一条，都没有责任，但就是亏损。企业内部流程由串联变成并联了，大家才能共同对市场负责。

企业再造，在全世界也是风靡一时，但到现在为止，一个企业再造也没有搞起来。道理也非常简单，企业再造要求以用户为中心，而不是以企业为中心。比方说你到了医院，有划价、交钱、拿药很多窗口。企业再造就是用户统一到一个窗口，他交钱你给他药。但再造也没有做起来，因为当时信息没有互联互通。

管理只要实用就好。泰勒的目标是以高效率为目标，以高效率产生最大的财富，但最后又把自己束缚住了，认为工人一定磨洋工，要求的未必能够做到，因此就派出监工，监工一监督，就跟工人形成博弈。这种方法，制约了效率的真正实现。

### 百年的经典还实用吗

英国管理学家克雷纳说，管理没有最终的答案，只有永恒的追问。就像海尔的理念，永远要“自以为非”，而不要自以为是。

百年的经典还实用吗？先不说实用不实用，现在面临几个挑战。第一，企业从有边界变为无边界。无边界之后，企业管理三要素，管理主客体在哪个地方？第二，企业与用户零距离。与用户零距离，但原来经典的管理就是线性管理，而现在是非线性管理。第三，传统经济是打造名牌，现在是平台经济模式。

传统经济大家追求名牌，要么成为名牌，要么成为名牌代工者。中国企业刚刚发展的时候，我们就是给外国企业打工，为外国名牌打工。全世界到处是中国制造，但很难找到中国名牌。现在变成平台经营模式，在互联网时代，要么拥有平台，要么被平台拥有。互联网时代企业无边界，可以整合资源。把全球

最好的资源整合进来，可以把内部费用做到最低。互联网就是零距离，原来信息不对称，现在一定是对称的。信息不对称的主动权，原来在企业手里，现在到了用户手里。企业的命运攥在用户手里，用户的手指决定企业的生存。

原来的市场是单边市场，现在是双边或者多边市场。一个平台上，一定有交易方和用户。用户多少决定企业销售的多少。此外，第三方是平台方。平台方是双边市场，跟单边市场最大的不同是要有第三方付费。听起来简单，怎么聚拢用户？海尔的探索是把一个企业变成一个真正的自组织。原来海尔也是科层制组织，前些年把中间管理层去掉了。10000多名中间管理层要么创业，要么离开。企业的金字塔结构，一下变成一个平面。这个平台上面只欢迎创业者。

变成一个平台之后，员工只要创业，就给机会。个人可以创业，小微可以互相结合。海尔和原来不一样了，原来对他们的是管理部门，现在变成一个股东。企业不再支付薪酬，平台主如果觉得有希望，自己从家里拿钱进来。风投进来，我们要求团队的每一个人必须跟投。这样就变成了一个整体，和原来的管理主客体完全不一样了。某种意义上，每一个创客都是管理的主体。这就是德鲁克说过的话：21世纪的企业，一定是让每个人成为自己的CEO。

怎么将经典线性管理转为非线性管理？哈耶克的《通往奴役之路》提出了“自发秩序”，1978年他又提出了“扩展秩序”，意思是让素不相识的人，按照各自目标走到一起，前提是各自可以获益。

平台多数是这样的，由于要素多样性形成扩展秩序，发展壮大之后，让具有多样性的因素获得更高价值，不断良性循环，最后达到目标，“使人类合作扩展变得无限广阔”。如果大家都在平台中运作，原来的线性管理没有办法施展，一定是非线性管理起作用。

问题在于，非线性管理的规则在哪里，怎么做？海尔也在探索怎么把线性管理变成非线性管理。把大企业变成创业生态系统。不管什么企业，驱动力一条：薪酬。把薪酬改过来，企业付薪变成用户付薪，只要有用户付薪，你就可以存在下去。按照你创造的价值，倒逼过来，去整合世界上各种各样的资源。

### 人不能两次踏入同一条河流

海尔有个雕塑，上面刻着古希腊哲学家的那一句话：“人不能两次踏入同一条河流。”时代也这样，这一只脚踏进去，做的非常对，坚持在这个地方再踏一次，你就失败了，所以要不断地变。

传统经济成功的标志是名牌，名牌很简单，就是零和博弈。我可以做得最大，别人没有办法统治我。我可以得到名牌的溢价，赢家通吃。做平台模式，就要把原来的完全颠覆。

从一个产品成为名牌，从一个名牌变成平台，真的很难。做一个平台，一定要知道用户需求。一句话：你能不能创造用户终生价值。所谓终生价值不是一次性交易，而是永远要不停交互。通过交互不断满足用户的最佳体验。特别是我们这种传统企业，过去没有这种思想，现在要改成一个平台，挑战非常多，要把原来很多东西颠覆掉。

管理没有最好的，只有最合适的，自我颠覆观念非常重要。我35岁到海尔，干了30多年。有很多跟我同时代，非常优秀的企业家，现在都看不见了。管理的唯一不变就是永远在变，永恒与无常相伴。

海尔建立了一种“自以为非”的文化。我们永远在追求成功，如果认为自己已经成功，大概离失败就不远了。没有成功的企业，只有时代的企业。所有所谓成功的企业，只不过是因踏准了时代的节拍或者说在正确的时间，做了正确的事。但时代发展太快了，怎么会永远踏上节拍？真的是不可能，唯有不断追随时代的脚步。（本报记者 李会整理）

“索尼公司曾有一位CEO说“企业如人”，我觉得企业就是人，有生老病死，需要管理自己的思维，完成“身”和“心”的配合。我们每人每天都在管理自己，对企业来说，也需要管理自己。

“阿里内部曾有一次巨大的争吵，创新到底应该建立一套体系还是CEO拍板？我觉得二者都很重要。没有良好的制度，不可能出现成群的创新。但公司众多创新产品中谁能成为太子，那得是CEO说了算。

“企业管理，管是管人、管文化，理是理制度、理模式。我一切的职责就是把人管好，人最佳的管理方法是什么？就是用文化去管好。每个企业都有自己不同的思考。

“互联网时代企业无边界，可以整合资源。世界就是我的人力资源部，就是我的研发部，为什么不可以用这些资源？这些资源进来，不但能用内部资源，还能用全球资源。

“对企业来说，唯一不变的是永远在变。你不创新，一定有人创新。你不能自我颠覆，一定有人把你颠覆掉。海尔的研发部门把这作为最重要的一句话。

“流水线去掉，变成互联工厂，和用户连到一起。海尔过去定位很清楚，就是一个白电企业。将来不应该是生产电器，应该生产“网器”。