

海尔转型的阵痛 员工不懂老板的心



- 65 岁的张瑞敏最近颇显焦虑。在经历了持续三十年的辉煌之后,他和他一手缔造的海尔集团终将面临转型的难题,并不得不承受随之而来的阵痛。
- 6 月 13 日,在沃顿商学院全球论坛上,张瑞敏再度语出惊人,“去年裁掉 1.6 万员工,海尔今年还要大刀阔斧,裁掉 1 万名以中层管理者为主的员工”。
- 裁员的原因显而易见,家电制造业的利润薄如刀刃,从利润增长的角度看,曾经是中国制造代表的海尔近年来放缓了前进的脚步。
- 相比同行,作为第一位跻身千亿俱乐部的家电巨头,海尔如今在制造业上的盈利能力,被同属千亿阵营、员工密集型的格力、美的反超。
- 不可否认,海尔正经历着史上最为严峻的变革和挑战,不得不苦寻生机。

1. 如履薄冰 转型的危险与挑战

近年来,海尔内部围绕互联网带来的用户体验变革,进行了一系列的转型和调整。模仿互联网公司的模式,将企业变成创业平台,推动员工创新、创业,海尔已经坚定地走上了互联网的变革之路。

6 月 24 日,记者就海尔集团大举裁员背后的原因,以及海尔现阶段面临的转型等问题对海尔方面进行采访,海尔集团公关总监霍建明表示,目前暂不会对外作出任何解读。

眼下的海尔正经历着转型的阵痛。在执掌海尔集团大权多年的张瑞敏看来,30 年发展至今,海尔依然是“如履薄冰”,诚如其所言,“海尔的转型是个非常危险的挑战。”海尔的未来是颠覆还是颠倒,还需等待时间的判断。

“在海尔工作,员工普遍的感受是没有安全感。一个成熟的企业,在员工数字和业绩数字面前,丝毫没有一点人情味。”锦州海尔工贸有限公司前员工小柯(化名)向记者感叹道。

在小柯看来,作为国际知名制造企业青岛海尔的一名员工,最直观的尴尬却是一“身份不明”。

小柯从 2011 年底开始进入海尔工作,两个月前,他还是该公司冰箱产品线销售部的员工,直接对接着海尔十多个县级专卖店的经销商。



不过,直到自己离职,小柯都想不明白,从入职到现在,为什么自己明明是为海尔在锦州地区的销售分公司干活,却是跟一家看似与海尔毫无关系的第三方公司“上海易铭天企业管理有限公司”签的劳动合同。

而同在一家公司,很多早于小柯入职的公司老员工,签的劳动合同却明显不同,资方一栏写的是重庆日日顺电器销售有限公司。

据网上公开资料显示,锦州海尔工贸有限公司是青岛海尔集团在辽西地区的分公司,负

责锦州、葫芦岛、盘锦、阜新、朝阳、赤峰等地区的销售及售后业务。该公司注册于 2006 年,法人代表是海尔集团轮值总裁、董事局副主席及海尔电器行行政总裁周云杰。

财报显示,2006 年底,青岛海尔股份有限公司在重庆设立了重庆海尔家电销售有限公司及 42 家工贸公司,并从 2007 年 1 月 1 日起,将公司及控股子公司范围内生产的相关产品在境内通过重庆海尔家电销售有限公司及 42 家分公司进行销售。

紧接着,在 2008 年,为了提高国内销售的独立性,同时拓展公司三、四级市场,青岛海尔子公司重庆海尔家电销售有限公司出资 255 万元,与河南日日顺电器有限公司成立了重庆日日顺电器销售有限公司,专门从事青岛海尔在三、四级市场的销售业务。重庆海尔占该公司注册资本的 51%。

过去多年,在海尔庞大的多元化产业布局 and 复杂的架构设置之中,各地的工贸公司曾承担起了市场销售管理等多项职能,不过,随着日日顺电器在国内市场的飞速发展,商业流通集团目前已经转型为日日顺体系。海尔广布各地的工贸公司,从 2012 年下半年便开始面临拆分、转型等变革。

6. 求变之困 海尔在“舍本逐末”吗?

青岛海尔 2013 年财报显示,2013 年公司实现收入 864.88 亿元,同比增长 8.30%; 归属于母公司股东的净利润 41.68 亿元,同比增长 27.49%。海尔集团旗下另一家上市公司海尔电器年报则显示,2013 年销售额实现 622.63 亿元,净利润为 20.37 亿元。

两家上市公司营收接近 1500 亿元,净利润达到 62 亿元。如果将海尔与行业中的其他巨头相比,海尔的盈利能力则明显显得逊色。

2013 年,美的集团实现营收 1210 亿元,净利润 73 亿元。格力电器实现营收 1200 亿元,净利润 108 亿元。海尔集团总营收远高于美的与格力,但净利润排在格力 108 亿元和美的 73 亿元之后。

“空调上,海尔没有格力的专利技术与核心竞争力,在冰箱洗衣机领域,又被美的等其他家电企业抢去了不少份额。海尔现在就只剩下商流和物流了,制造业越来越受到忽视。”上述海尔集团内部员工向记者表示。

值得注意的是,近两年来,除了海尔的大规模裁员,格兰仕、格力等企业也发生过罢工、裁员等劳资纠纷。

“其实海尔裁员,与格兰仕、格力的劳资纠纷背后是有相似之处的。劳动力成本上升很快,人力成本的红利慢慢被淡化了。员工对工资的期待,与企业实际提供的工资不符,这导致了员工不满。”刘步尘向记者谈道。

王斌曾经作为营销顾问,参与海尔生活服务手机项目。“海尔做手机,没有研发,没有技术积累,没有后续的推进,最后只能流于形式。海尔最大的问题,在于总是最先提出新的管理方法,但是却无法执行到位。”王斌对记者感慨道。

小柯告诉记者,在渠道方面,目前海尔的销售市场秩序也是非常混乱的。“海尔近年来都没有好好经营市场,不对经销商进行保护,市场上窜货的现象非常严重,专卖店的经营非常弱势,无法赚取利润。”

三年前,海尔曾提出要从制造型企业向服务型企业转变,说明海尔的制造能力会越来越淡化、弱化,甚至下游的一些工厂和生产线会卖掉,它的产品需要进行外包。据了解,目前,海尔的彩电等业务已经交由外包生产。

“未来海尔的空调、冰箱都有可能外包。它跟我们传统意义上的海尔已经不一样了。这意味海尔将来要弱化制造能力,主攻研发平台和标准,它的目标是向苹果公司学习。海尔这样的转型风险很大,一是其没有强大的研发能力和队伍,二是相比起西门子等高端品牌,海尔的品牌形象仍旧较为低端。”刘步尘谈道。

海尔作为一家家电企业,它的“本”就是给消费者提供产品,“末”才是商业模式,无论是互联网转型,还是营销模式的创新,如果不能促进市场竞争力的加强,那就是得不偿失。

在业内人士看来,目前的海尔颇有“舍本逐末”之嫌,海尔未来的关键在于主业还能不能做好,其核心竞争力会不会被抛弃,而这会切实影响到海尔的总营收。

或许,对于在创投领域没有什么技术积累,更没有经验的张瑞敏和海尔来说,转型只能是一种尝试。

(综合)

2. 小微公司 第三方劳务公司还是个体户

据了解,在工贸公司被撤销的同时,各地成立各个“小微公司”,原来各个工贸公司的市场管理、促销等职能纳入“小微公司”之中,原来的工作人员多数直接进入“小微公司”继续为海尔服务。

值得注意的是,“小微公司”并非由海尔控股成立,而是独立的自然人公司。“小微公司”通过为海尔各个产品线提供市场管理、促销服务等业务,从海尔获取佣金以支撑自身的生存发展。

“‘小微’相当于个体户,要的是利润,员工转岗并且稳定后,待遇必然会有所变化。”青岛

海尔一名普通员工告诉记者。

小柯向记者介绍,“小微公司”自负盈亏之后,公司的考核机制变得非常严格,自己一个月就有 200 多万的销售任务。“拿着一份普通的薪水,平时出差多,天天都要开视频会,一年到头只能回一趟老家。有些老的员工跑不动了,或者达不到业绩指标,公司就会找机会把他开掉。”

只看业绩数字的工作,让小柯深感“压力巨大”。不过,更让其觉得缺乏安全感的,是“为海尔工作,却不在海尔的编制里”。在小柯看来,绝大多数像他一样的销售人员,是被企业

视作缺乏核心价值的包袱。将员工劳务外包给第三方公司,海尔既可以有效节约用工成本,又减轻了企业自身的包袱。

小柯向记者表示,目前,某些原本签约青岛海尔子公司重庆日日顺电器销售有限公司的员工,同样将面临被公司强制转包给第三方劳务公司的情况。“很多人不满公司的安排,只能选择辞职。”

“实际上,海尔内部的流动性一直都非常大,而这次的裁员,已低调发酵了一年之久。”青岛海尔一内部人士向记者表示。

今年 5 月开始,开始陆续有海尔内部员工

在网络上投诉对公司解约、转岗等一系列劳资纠纷的不满,言辞激烈。

而直至 6 月 13 日,65 岁的海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏突然“自爆家丑”,才将这一话题彻底引爆。“去年初海尔员工数量是 8.6 万人,年底减少至 7 万人,裁员比例为 18%。”

值得注意的是,张瑞敏面对大刀阔斧的裁员,表态甚至愈发强硬,声称今年还要再裁 1 万人。动辄两三万人的裁员,触动着社会各界敏感的神经。高喊“要么自杀重生,要么他杀淘汰”的海尔,究竟想要干什么?

3. 清洗中层 自动化生产替代人口红利

张瑞敏的“裁员论”语出惊人。按照张瑞敏的说法,今年上半年海尔在册员工进一步减少 5000 人,下半年还将裁掉 5000 人。“主要是针对中层员工,还有,一些业务变成智能化了,就不需要这么多人。”

海尔的举动或许与中国制造业大举裁员的背景有关。美的集团公关人士向记者表示,随着中国人口红利的消失,劳动力成本已经没有优势,因此,企业采用自动化生产来替代原来的人口红利成本,这是发展的必然趋势,因此,减员提效在一定程度上是可行的。

“在家电行业里推行机器人代工成效最高的是格力和美的,但此前并没有听说过海尔有



这方面的计划,依照海尔高调的作风,如果推出机器人计划一定会进行相关的报道。因此引入机器人导致员工减少的说法并不成立。”一位不愿具名的业内人士向记者表示。

但在专业人士看来,清洗中层与企业的自动化发展并没有直接的联系。

“一个企业自动化水平的提升,会使得最基础的员工减少,但是自动化水平提升之后,相应的科研人员是不是要增加?但海尔对外界宣称,它裁减的主要是中间层,中间层跟自动化水平没有什么必然的联系,这种解释本来就有点自相矛盾。”消费电子行业分析师梁振鹏向记者谈道。

记者查阅青岛海尔财报发现,截至 2013 年末,海尔的总员工数为 55762 人,相比 2012 年底的 57977 人,总共减少了 2215 人。按照 2013 年青岛海尔平均员工薪酬 11.5 万元计

算,人力成本总共减少了 2.5 亿。

尽管海尔并未明确表态说裁员,称裁员是为了降低成本,但在家电行业销售疲软的大经济环境下,一下子砍掉这么多员工,将明显节约企业的人力成本。

夸父企业管理咨询公司首席顾问刘步尘表示,“再裁掉 1 万人”与“以中间管理层为主”的说法自相矛盾。“作为一家 7 万人的制造型企业,生产工人占企业人员的比重在 75%-85%,海尔不可能有那么庞大的中间管理层。”因此,被裁的大部分应该还是生产员工。实际上,这种“说辞”像是预示着,中间层接下来有可能会大量离职。

4. 经验主义 阻碍着企业的变革

事实上,早从 2010 年开始,海尔就进行了对中层员工的清洗,一批与张瑞敏一起打江山的元老因为各种原因相继离开海尔。其中,在海尔待了近 20 个年头,海尔内部四驾马车之一的海尔集团原高级副总裁、青岛海尔原董事、副总经理柴永森也不得不选择另谋高就。青岛海尔原董事喻子达、曹春华自 2013 年 4 月份起也不再留任青岛海尔董事会。而据此前媒体报道,海尔中国区总经理靖长春有意辞职,仅在今年上半年,海尔中高层的辞职人数已超过 100 人。

一名离职老员工向记者表示,海尔内部的机制向来都是比较封闭的,部分中高层思维比

较固化,缺乏开放、创新、先进的国际视野,在企业转型的阶段,中高层的不适应性显露得较为明显。同时,中高层设立了非常严格的考核机制,内部矛盾也比较突出。

“例如对于最强势的支柱业务的掌控权,部分中高层人士间会有所争夺。另外,个别领导脾气很大,摔桌子、砸板凳是常有的事。”上述知情人士说道。

在移动互联网资深顾问王斌看来,当下的海尔,部分中高层的经验主义往往在阻碍着企业的变革。这批老人多是 60 后、70 后的老功臣,曾帮助企业打下江山,所以,他们对海尔的

感情是很深的,这对海尔来说并不是坏事。但问题在于,这些人对新思想、新思维的接受能力比较差,加之他们总是利用经验主义来判断业务发展,导致海尔失去了大量的机会,在海尔转型的过程中,起不到任何好的作用,反而阻碍了新生力量的上位。

“目前,海尔的许多中高层仍然还留在海尔,他们仍然会继续成为海尔变革的包袱。张瑞敏现在发起对中层管理人员的裁员,也是针对这一原因。”王斌向记者谈道。

这种清洗,在宋春光等海尔资深“大臣”眼里,堪称海尔的“大革命”。

企业管理大师查尔斯·汉迪有句名言:“企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅,他们没有什么神经,不会把市场的情况反映进来。”张瑞敏对此深以为然。

在不同场合,张瑞敏多次宣扬海尔内部提出的一个理念,叫“外去中间商,内去隔热墙”。“内部隔热墙”指的就是,企业内部不能与市场直接接触的中层管理人员。

“原来海尔有个考核班子和很复杂的评价体系,而现在海尔采用的是用户直接评价,不再需要这么多管理者。”一位海尔的内部员工对记者坦言。

5. 管理思想 从制造型向服务型转变

迈入转型期的海尔,在外界看来,很多时候更像是一个盛产并热衷追逐“管理思想”的企业。

早在 2009 年,海尔便提出要将企业从制造型企业向服务型企业转变。这意味着曾经作为中国制造代名词的海尔集团将远离其主营业务。

从 2012 年开始,海尔陆续推出“倒三角”、“小微企业”、“利益共同体”、“SBU 战略事业单元”、“人单合一”、“创客”等令人眼花缭乱的观念。这些概念的提出原本都是出于服务于海尔转型的目的。但是,频繁地抛出理论,这不仅让

海尔的内部员工倍感迷惘,也让海尔受到来自行业的质疑。

2014 年初,张瑞敏指出,现在的路不是给每个员工提供一个工作岗位,而是提供一个创业的机会。“现在我们的员工就不再局限于在册的,因为海尔为员工提供了一个平台,一个并联的生态圈,只要在这生态圈里的,都可以算海尔员工。”

按照海尔的规划,将推动企业 6 万多名员工创业,组成自主经营体,成立 2000 多个“小微企业”。

“所谓的小微企业,实际上是一个创业小

组。相当于过去海尔是大商场,现在变成了农贸市场,里面有很多摊位,每个摊位都有一个小老板。”刘步尘向记者分析道。

一位青岛海尔国际贸易有限公司前员工告诉记者,公司转型的进程酝酿了很久,不少职能部门的人员都被调去了各个区域的小微公司,也就是从原来的管理人员变成了一线人员。面对公司的转岗,不管在待遇上,或者是个人发展上,都出现了一定的变动,很多员工觉得不愿意,不想坚持下来的,都选择了辞职。

有趣的是,记者采访了多位在职员工,但

这些人基本上都无法完整说清楚小微公司究竟是怎么回事。

业内人士分析,在实行“自主经营体”模式以来,海尔正常的企业经营受到很大冲击,不少员工包括中层管理人员看不懂老板在干什么,看不清企业的未来。

据记者了解,在海尔推行小微企业计划之后,内部很多员工对这样的做法并不认同,他们甚至非常抗拒。简单来说,每个人都成为创业者,就都要有业务指标,每个人都要去做业务。海尔的这种改革让员工适应不了,他们不愿意在这里做下去。