

张瑞敏：我比柳传志任正非更忧虑

■ 李翔

1978 年之后短暂的中国商业史上,有三个人最早被推上商业领袖的地位,并且被视为不可动摇:柳传志、任正非和张瑞敏。

在这三人中,柳传志人情练达,最早被奉为商业“教父”。在同一代公司中,他创办的联想集团最早尝试惊人的跨国并购,最早进入世界五百强,至今仍然稳稳坐在全球 PC 市场龙头的位置。先后将联想集团 CEO 和董事长席位交给接班人后,柳传志转做投资,仍然雄心不小。

任正非最低调,因此也最神秘。华为在全球电信市场攻城略地,越是令对手恐慌,也就越令媒体好奇:它的创始人究竟是一个怎样的人,它究竟是一家怎样的公司。近两年来华为做手机品牌,成绩也是可圈可点。

张瑞敏则最“知识分子”。谈话时,他喜欢引用诸子百家,也喜欢引用从彼得·德鲁克到小艾尔弗雷德·钱德勒在内的管理学家。柳传志交游广阔,任正非更愿意同华为的客户打交道,而张瑞敏则更乐于同管理学家交往。他可能也是所有中国商人中最热爱阅读的一位,据称他一年要读上百本图书。

张瑞敏最著名的一句话是,“没有成功的企业,只有时代的企业”。这句话后来也被万科的总裁郁亮在各个场合反复引用。在张瑞敏看来,所谓成功,“只不过是踏上了时代的节拍”。这也是张瑞敏所说,企业都想长盛不衰,但事实上我们却很难看到这样的企业的原因,因为时代总会变化。于是,这句话的下一句就是,“所有的企业都要跟上时代的步伐才能生存,但是时代变迁太快,所以必须不断的挑战自我、战胜自我”。

在这三个地位“不可动摇”的商业领袖中,受到时代变化冲击最大的也是张瑞敏。联想集团占有 PC 市场第一的位置,与此同时,在 C 端通过并购等手段进入包括手机在内的新的手持终端,在 B 端,则进入了服务器市场。除此之外,柳传志还可以通过投资来捕捉新到机会。华为经过多年努力,终于也在有技术门槛的电信设备服务领域做到了全球第一。开始积极进入消费电子领域之后,在必争的手机上的表现也不错。海尔所处的白色家电,却一面是众多竞争对手的林立,一面是来自互联网的倒逼。

与此同时,最激进的也是看上去最儒雅的张瑞敏。从去年开始,我们就被一贯低调的张瑞敏所发表的管理言论震惊。他引用查尔斯·汉迪的话称公司中间层已是“烤熟的鹅”,因此需要去中间层化;他表示海尔员工的薪酬应该由创造的用户价值来评定;最让人震惊的是他称要拆掉海尔这艘巨轮,把这家公司变成一个一个小舢板,他称之为“小微”。当然,他也说,并没有人进行



过类似的尝试。

你可能会对他的这种雄心抱有怀疑,我们可以来引用一下时下流行的马云语录。2013 年时,因为阿里巴巴集团战略投资海尔旗下的海尔电器,张瑞敏和马云坐到了一起。在管理上一向颇为自负的马云对张瑞敏赞不绝口:“管理上,全中国来看,只有张瑞敏,他知道自己在做什么,他知道自己要什么。我在公司几次内部的会议也经常讲到,张总是中国真正的管理学的大师,真正专注于企业的管理和经营。”

2015 年 1 月初,我有幸在青岛向张瑞敏提了一些问题,有可能这些问题也是大家所关心的。因此,分享给大家。

李翔:您把公司变小之后,平台上出现很多小微之后,您个人的管理半径会不会变得非常大?您怎么解决这个问题?

张瑞敏:这是管理幅度问题。过去传统组织规定的是,每个管理者管理幅度一般在八个人为最合适,八个人下去再管八个人,那八个人再管八个人,八八六十四,它是这么样下去。但是现在我们变成小微之后,不存在这个管理幅度的问题。在我这个角度上,我只管两件事。第一个就是战略方向,小微到底怎么去,在这个战略平台上你是不是符合我们的战略,仅此而已,具体怎么做可以由他去做。

第二件事就是管驱动平台,如果他不

肯动,这个平台能不能驱动他。这个驱动平台里头很重要一个就是薪酬,这是我要亲自抓的。当然我也不是抓到具体人,而是这个平台的建设。然后再往前走,包括人力、财务、信息、战略,这些所谓的职能部门,它们已经合在一起了,它们就是一个平台。比方说雷神,雷神已经是在购买平台的服务,比如财务的服务、人力服务。

这两个平台是我来管的。我不会管到具体哪几个小微,我没有这么去做。所以这就和过去传统组织完全不一样了。科层制一定是有一定的管理幅度,它是一级一级管理,而且过去学习国外(管理),人家就是一个直接上级,说中国老是很多头,不知道听谁的,而且还总结出来,《圣经》上就这么讲的,你这一个仆人只能对着一个头。但这就是过去传统的(管理方式),现在我们已经完全不一样了,和管理幅度已经没什么关系了。

李翔:比如说小微主,他们需要跟您有汇报关系或者交流吗?

张瑞敏:小微一开始就是从平台(平台)拿生活费或者拿什么的,这是我们驱动平台给它驱动;最后要驱动到驱动到我们不管它,就是驱动它完全市场化,我和它之间只是个投资关系。有的是我们占大头,有的甚至我们占小股,但是在我这里是投资关系,我只是要你的正确方向下的利润。所以就一般的上市公司开股东会差不多,只不过我和一般公司开股东会不同的是,我对它有战略方向的要求,也会提供服务。

李翔:我们都知道,大公司和大组织也会有自己的优势,不然的话它也不会存在这么长时间,比如说它可能能负担起比较高、比较大的成本;可能更有远见,会投入更多的资金在研发上等。您怎么来保持这种大公司、大组织的优势,还是彻底放弃它?

张瑞敏:你的这个观点还是要从到底是封闭的还是开放的角度看。如果封闭看,大公司有优势的,比方说资金优势;如果开放看,你这不叫优势。你看我们现在,我们一开始也是这个问题,很多小微,我们觉得这点钱算什么,给它叫它去搞吧,我们就给它出钱。后来一看不对,不是钱的问题,它一定是驱动机制的问题。所以现在小微到什么程度算是开始起步了?是你能吸引进风险投资。风险投资基金感兴趣了,进来了,那你可以跟投,只不过是海尔在里头股份减少了。所以其实应该是大公司有优势,但是如果不开,它一定变成劣势。我觉得开放它是资产,不开放它一定是负债。

李翔:我们都知道您跟管理学界的那些学者交流会比较多,不知道您跟一些界的企业家是否有过交流?比如说我之前看到报道说海尔去参观过类似于红领这样的公司;再比如说现在比较热的小米,也是以管理扁平著称的公司。不知道您跟他们有

没有交流,或者说有没有一些借鉴?

张瑞敏:借鉴肯定都是有的,对我们有益的,我们都会去借鉴。包括像红领,它其实和我们没有关系,它是做服装的。但是它变成一种个性化定制,这种个性化定制是我们很想做的。它那套做法肯定不会移植到我们这儿,但是我们会借鉴。至于其它那些,我们不是集团出面,底下那些小微,你自己觉得你可以借鉴谁,你都可以借鉴。但是借鉴不是目的,通过借鉴主要是看能不能整合进来社会化的资源。所以又回到这个问题,其实就是开放。

李翔:您为什么要选择从组织和管理的角度来驱动公司的变革,而不是选择从产品的角度,像苹果或小米那样,或者从商业模式的角度来驱动整个公司的变革?

张瑞敏:我觉得这是两个问题。小米、甚至苹果,它看上去是从产品出发的,但是这些都是一些新东西,而我谈的是企业再造。其实一些新的互联网公司,它要长大了之后,也会面临这个问题:它能不能自己再造。实际上,如果企业能够几次再造,它就更能适应市场;如果一个企业只成功了一次,一个组织不是经过多次改造,你根本没有什么竞争力。

从组织再造这个角度来讲,就是钱德勒说的那句话,企业成长就取决于两个变量,第一是战略,第二是组织结构。因此你必须从战略和组织结构来(考虑)。而且他说这两者是从属关系,战略跟着时代走,组织结构跟着战略走,所以我们必须这么做。

实际上其它公司,包括小米这些互联网公司,它发展得非常快,但是发展到一定程度,在外界变化的情况下,它需不需要再造?它一定需要!它需要再造的时候,一定也是从战略和组织结构入手,这个跑不了的。

李翔:2013 年年底,阿里巴巴也投资了海尔集团下面的一家公司海尔电器,我不知道您有没有跟马云、张勇他们有沟通过,您会把这套小微化的东西跟他们沟通吗?他们会对这个东西有什么疑问吗?

张瑞敏:对,我们谈了不少,他们对这个肯定都是很认同的。

李翔:反过来阿里那套做法会带给海尔,或者给您有什么启发吗?

张瑞敏:阿里的做法,对我们也有很多启发。最大的一个启发就是我今天上午说的要有用户评价。它们就是最典型的用户评价。其实并不是说你在淘宝上开一个网店一定发财,可能有很大比例的都不行。但是行不行你怪不着阿里巴巴,它是用户淘汰机制。我觉得不光是对我们,对所有的企业可能都是很好的借鉴。

李翔:您经常讲互联网互联网,我不知道您通过什么途径来了解互联网、互联网的方法论或思维方式。是阅读吗?还是其他方法?

张瑞敏:阅读,我所有的互联网的书都要看,包括还没有翻译成中文的。

段毅：我要用“阿里模式”颠覆房地产

■ 段毅

创立房多多之前,我是苏州一家房地产代理公司的创始股东之一,做房地产交易十多年。2008 年,我做得很辛苦,我发现房地产交易中的各方都不满意,没有一方的价值得到认可。想用简单的服务去满足所有人,在传统的地产行业太难了。

我跟李建成(房多多 CTO)是校友,我跟他谈,互联网改变了很多行业,唯独没怎么改变房地产行业,我想改变这个行业。当时他不明白我到底要做什么,因为他是腾讯出来的,不清楚房地产行业的事情。我用了一年多时间跟他捣鼓这事儿,直到 2011 年才正式干。房多多第一套系统上线的时候,我们什么商业模式都没想好,只是觉得一边把新房放上来,另一边把经纪人放上来,就可以提高售房效率。

地产“黄金时代”,曾成就了一套完整的售楼方案:开发商盖完房子,通常先由内部或者思源、中原等代理商做一份市场销售策划案,确定定价和市场定位,再按既定方案促销和进行广告投放,接下来就坐在售楼处等着客户上门。

但到了“白银时代”,房地产市场整体下滑,从开发商、做新房代理的中介经纪公司到房地产媒体和电商都感受到:房子越来越难卖了。移动互联网时代,人手一部智能手机,APP 成了对话的窗口,房地产销售有了新场景。以售楼处和中介门店为核心的销售模式弊端显现。

对开发商来说,户外和电视广告、大型促销等传统销售模式不好使了;客户选择面越来越大,交易成本越来越高。而且,很多中介公司靠信息不对称赚钱。经纪人发到网上的房源信息几乎都是假的,或者故

意标低价吸引买房人打电话过去,获取买房人信息再推销。而且,买房人对交易的所有流程都是不懂的,经纪人怎么说怎么是。

这些痛点曾经在贸易行业也存在过,都被阿里巴巴改造了。所以我决定,用“阿里巴巴模式”改变房地产,打造一个囊括“淘宝、天猫、支付宝、余额宝”等元素的“生态圈”。马云让我相信,信用在中国是值钱的,而且信用是交易的基础,每个商业社会都会进化到用信用来赚钱的程度。今天,中国的房地产交易已经到这个时机点。

我们要做的第一件事,就是房源。最初的系统上线后,没有变现能力,只能一个一个去推。房多多先做 B 端,以新房切入,靠地推拉到房源,比如万科、绿地、中海等,一个楼盘有 1000 套房子,这是大 B;和中介公司合作,这是小 B。这个思路也来自阿里巴巴。先用 B2B 模式解决信用的问题,再去做 C2C 的生意,一步步构建生态。如果以二手房切入,服务一个业主,就一套房子;新房不同,一个卖家可能一年给你 500 套房子。

推着推着就有了商业模式:房多多要做一个平台,把众多大中小型中介经纪公司聚合在平台上,由房多多去和开发商谈房源,再把房源给合作中介的经纪人销售,每桩交易达成后返给经纪人佣金,也就是团购的思路。

苦于找客户、去库存的开发商很乐意房多多帮它们把房子尽快卖出去。房多多在和开发商谈房源时还会签下军令状,保证签约率,一旦没有达到下单率,房多多可能赔偿钱。

第二件事,就是盘活经纪人。房多多的经纪人信用体系,由 70 多个维度构成,最终形成经纪人的诚信值,也就相当于淘宝



的“几颗星几颗钻”。只要经纪人在用我们的 APP,数据就能够被记录下来,包括打开次数、带看数量、用户评价等。如果客户不满意经纪人的服务,可以差评或直接拉黑,经纪人无法再联系该客户。

我们还解决了一个“老生常谈的问题”,就是“买卖一次房子,废掉一张电话卡”。业主的信息登记在我们平台,经纪人是看不到的,经纪人通过一个 IM 工具和业主聊房源情况,与客户预约带看。那种骚扰业主和客户的情况,绝对不会出现。

房多多不直接与经纪人接触,而是与中介公司合作,签订战略框架协议,它的经

纪人来房多多注册,有新的项目就会推送过去。房多多平台上,目前合作的经纪人有 60 多万人,涵盖了接近 50 个城市,在 2014 年实现了月均带看 15 万次。

房源和经纪人都解决了,到了 2014 年,我们开始推 C 端,要把 C 端做好,必须把底层基础做好。我们的地推团队都是服务人员,有服务业主的,有服务开发商的,有服务经纪人的。房多多的新房业务已经进入 40 多个一二线城市,在三四线城市开放加盟,培养优秀的服务商(服务过开发商的代理商)来做。二手房是 2015 年的重点。目前已经开通北上广深等 10 个城市做试点。

真房源是二手房交易的关键。业主来房多多平台发布房源,我们上门验证房子的真实性,还会充当一个卖房管家的角色,告诉业主如何管理房源,并提供法律等咨询服务。买家能看到更真实的房子,降低选房的成本。传统的二手房中介往往只服务一公里以内的社区,但客户很可能买一公里以外的房子,房多多平台打破了房源的地域局限性,推送全城的房源。未来的优秀经纪人,单月的成交效率很可能达到现在的 10 倍。

房多多的二手房平台,实际上是建立了买家、卖家和经纪人的多点连接,平台上任何一个点触发信息,所有的点都会收到反馈,这个反馈会带来更高效的信息流和服务流的交互。

很多人问我,房多多平台大量的数据会产生什么?大数据的挖掘,大多都被商业所用,但我为用户所用。比如你看过一套房,再去打开 APP 时,跟这套房子属性关联的房子都会推荐给你,让找房更精准。我不会去推销家具或者装修。

我们一直在找新的市场痛点,不断重新分析整个交易过程,我发现购房者、售房者、中介公司以及开发商都有大量的金融需求。所以金融业务是房多多 2015 年的另一个重点,曾经的万科元老肖莉来房多多就负责这个事情。

我们的多多钱包就是房多多的金融产品之一,购房者认筹的资金以前都是闲置的,现在可以通过多多钱包匹配理财产品,收益比银行存款利率高,也很安全。这样就吧交认筹金的行为转换成理财行为,鼓励买房者更快认购房产,而且会产生收益。房多多可以与银行合作为开发商、经纪人、购房者以及卖房者提供金融服务。