

张瑞敏:从“人单合一”到“创业平台”



海尔提出的企业平台化,意味着要打破原有的科层制体系,改变上级管理下级的模式,转变成“为员工提供创业服务”的孵化器。在理想的海尔创业生态图中,原有的管理者将变身平台主,为创业者提供服务、支持,最终转化为小微企业的股东。平台扶持的小微企业借助于海尔平台运行。

“从传统时代到互联网时代,退缩等待是死路一条。”近日,海尔董事局主席张瑞敏在一场论坛中如是表示。66岁的张瑞敏一点也不畏惧改变——接手海尔31年,张瑞敏一直在思索着海尔的未来。而在互联网时代,张瑞敏再次调整了海尔的发展战略。如今,海尔的改变并没有标杆可供模仿,因为“学颠覆真的没有榜样”。张瑞敏说,“改革开放之后高速发展都是学习人家现成的模式,但是现在没有可以参照的模式了,我们只好自己来探索。我认为,我们探索的方向是没有问题的。”

用户生态圈

以家电制造起家的海尔,如今不再追求产品的批量化生产,而是强调“用户个性化”。“用户生态圈”是海尔连接用户需求的通道。杨君是北京的海尔用户,她在海尔用户交互平台提问“有没有给孩子专门使用的免清洗洗衣机”,没想到几个月后,“真的看到免清洗洗衣机出了迷你版”。免清洗洗衣机“小微主”(即创业团队负责人)孙传滨所从事的正是连接用户与工厂的工作。在免清洗洗衣机研发之前,孙传滨就开始通过平台向用户了解他们使用需求,这样的好处是产品针对性强,而且“在洗衣机上市之前就已经有了用户”。杨君这类顾客提出的新需求,则成为产品持续迭代创新的方向。

“我们把这些建议、创意与体验连到我们的互联工厂,于是就有了杨女士提到的迷你免清洗的洗衣机。”孙传滨介绍说,“有了这些资源,我们免清洗迭代速度是原来的三倍。我们原来生产的是洗衣机的硬件,现在可以根据一件衣服来定制它的洗涤程序。”孙传滨介绍,海尔的社区用户圈有50多万用户。用户资源快速扩大,产品销量好,迭代

亚洲国家包容性增长与持续性减贫研修班一行到稻花香考察调研

9月21日下午,由缅甸、孟加拉国、约旦、巴勒斯坦、斯里兰卡、印度尼西亚、尼泊尔、东帝汶8个亚洲国家减贫官员组成的亚洲国家包容性增长与持续性减贫研修班一行30余人到稻花香集团考察调研。

在集团副总经理谭卫东的陪同下,研修班一行首先参观了龙泉铺古镇,看到古色古香的建筑时,研修班成员纷纷拿出手机合影留念,并询问古镇的相关情况。当得知古镇即将开门迎宾时,来自约旦的官员表示,等到开业时,他还要再到古镇进一步了解中国文化。

双汇-2015 肉类食品产业发展大会胜利举行 双汇发展荣获“综合实力最具价值品牌企业”称号

■ 本报驻河南首席记者 李代广

9月21日,第十三届中国国际肉类工业展览会举行期间,中国肉类协会在山东省青岛市鲁商凯悦酒店举办了“双汇-2015中国肉类食品产业发展大会”,双汇集团党委书记杜俊甫、双汇发展副总裁宋保国参加了会议。

会上,中国肉类协会会长李水龙宣读了对双汇发展等12家企业获得“2015综合实力最具价值品牌企业”的表彰公告,并向获奖企业颁发了证书和奖牌,双汇发展副总裁宋保国代表企业领取了奖牌和证书。双汇集团党委书记杜俊甫在大会上做了《调结构、促转型、推动肉类产业持续健康发展》的致辞,向大会简要介绍了双汇发展壮大、实现跨国经营、海外发展的历程,表示未来双汇将继续围绕肉类产业,实施全球化发展战略,巩固和发展双汇在全球肉类行业的领先地位。在大会讨论交流期间,就大会关注的双汇集团董事长万隆将陪同国家主席习近平访美,并出席中美企业圆桌会议的情况,杜俊甫向大家进行了简要介绍。与会的世界肉类组织、中国肉类协会、中外肉类企业代表纷纷表示祝贺,认为这不仅是双汇的



快,孙传滨团队的收入也实现了“超利”。

张瑞敏看来,用户个性化要实现的目标是“产消合一”:生产者、消费者合一。“小作坊一定是自产自销,大规模生产一定是产销分离;互联网时代,又是自产自销了,我就希望海尔的互联工厂变成自产自销。但是,这还不是最后的目标,最后的目标要达到产消合一。”

人单合一 2.0

2014年,海尔集团全球营业额为2007亿元,利润达到150亿元,线上交易额实现548亿元。欧睿国际调查显示,海尔大型家用电器2014年品牌零售量占全球市场的10.2%,连续六年全球第一。

对于这样的成绩单,张瑞敏依旧危机感十足,“现在我们用的无论是传统时代的管理模式和思想,还是亚当斯密的细分化或者泰勒的劳动时间研究流水线,已经没用了,你不能停留在原来的经典上,你现在要创新。”

张瑞敏口中的“创新”是再次迭代了2005年提出的“人单合一”管理理论——“人”是员工,“单”是用户,“合”是把员工和用户连到一起。十年前,张瑞敏是希望将企业 and 市场连接在一起;十年后,他希望海尔建立一个“共创共赢”的生态圈。

为此海尔正在推动“三化”,即企业平台化,用户个性化和员工创客化。

企业平台化意味着要打破原有的科层制体系,改变上级管理下级的模式,转变成“为员工提供创业服务”的孵化器。在理想的海尔创业生态图中,原有的管理者将变身平台主,为创业者提供服务、支持,最终将转化为小微企业的股东。平台扶持的小微企业借助于海尔平台运行。

海尔的员工将转化为创客,平台还会引

随后研修班一行登上包装工业园主体办公楼13层观光平台,俯瞰整个龙泉镇全貌,看到龙泉镇欣欣向荣的城镇面貌,并了解到稻花香集团在新型城镇化建设中发挥的重要作用时,研修班学员对稻花香带动新型城镇化建设的经验和做法表示赞赏,并表示他们回国后将把这种发展带动模式借鉴和运用到自己的国家建设中去。

伴随着酒香,研修班一行来到“151”包装中心,看到包装线热火朝天的生产场面,研修班成员询问就业情况,当得知一条生产线能安置45人就业时,研修班成员不停的

入创业团队。张瑞敏表示,“我不会给你提供一个工作岗位,但是我给你提供了一个创业的机会。”员工转变成拥有决策权、分配权和用人权的创业者。

张瑞敏介绍,海尔刚刚开始有2000多个小微,如今很多小微在工商局注册成为真正的公司。现在,海尔有77%的小微年销售额过亿。

美国宾夕法尼亚沃顿商学院教授马歇尔·梅耶认为,海尔从传统公司转变为关注客户以及为员工创造价值的平台,正是人单合一的精髓。“这个平台变得更加有价值 and 持续性时,财富会集聚起来。”马歇尔·梅耶说,“当有人在市场上找到一个好的创意,利用生态圈的资本和金融,利用海尔的平台,就能够实现用户价值和企业价值双赢。”

“思想家”张瑞敏

2015年,张瑞敏再次迭代了“人单合一”理论,海尔从制造工厂向创业平台转型。

如今,张瑞敏和海尔互联网转型的探索再次入选哈佛案例,《海尔:与用户零距离》。“这说明大家都在探索,但都没有成功。”张瑞敏说。

“2005年,我在EMBA的课堂上用海尔的案例,我说中国改革开放以来有很多的企业和企业家,但是能够称得上管理大师的人只有张瑞敏先生一个人。”复旦大学管理学院教授、博士生导师刘杰说,“在讨论海尔案例时,发现它不仅仅是一个故事,每一项变革和做法背后更多的是理论支持。”

张瑞敏还提到了北宋改革家王安石——“天变不足畏,祖宗不足法,人言不足恤”。“一定要认真干,别人肯定会说三道四。河水可能会经过千山万壑,但最终一定会奔向大海。”张瑞敏说,“互联网的大潮一定会成功,我们只有跟上它奋勇前进。”(徐然)



亚洲国家包容性增长研修班一行在“151”包装中心前合影留念

重复着“45”这个数字,来自巴勒斯坦的官员用并不流畅的中文称赞:“真了不起!”

(吕元翔)

东风德纳车桥开展“品质车桥”劳动竞赛助力质量提升

去年以来,东风德纳车桥公司围绕企业品牌发展战略的实施,在该公司所属各工厂47条总成生产装配线开展了“品质车桥”总成装配线质量提升劳动竞赛活动。竞赛以桥总成过程质量为重点,以“全数品质保证”为主线。竞赛项目包括各装配线竞赛策划控制、文件控制、培训控制、过程控制、指标控制以及持续改善6个方面。活动开展一年来,竞赛生产线平均得分由60.5分提高到90.2分,0公里不良发生频次由竞赛前66次降为竞赛后的17次,市场索赔率比同期降低10%。

精细谋划定标准。为了充分发挥劳动竞赛的辐射力,不断增强全员的质量意识。东风德纳车桥公司工会联合质量等部门,对竞赛标准、流程进行多番研讨,最终确定了6个方面12个评价项目作为竞赛评价内容,并制定了阶段性评分达标的考评标准。活动推进中,参与竞赛的47条装配线对照评价内容及考评标准,一项一项地对照自评,找出改进点,明确改进目标,制定改进措施计划,发动员工大力实施创新改善,以此持续提升全员的业务技能以带动企业整体质量水平的提升。

严格考评看数据。为加强对竞赛活动的有效管控,推进活动顺利开展。东风德纳车桥工会以数据为基础严格考评,成立竞赛评价小组,每季度由竞赛评价小组对各单位推荐申报的前三名装配线,按照“一个工厂深入检查一天,一条线上核查三个方面”的方式进行考评,即对照评价标准,首先听取各单位的创

扩张速度受限 生鲜电商欲借预售模式破局



渠道物流成本是横亘于生鲜电商面前的一道难关。面对市场需求与供应的不平衡,生鲜电商品牌尝试通过C2B(预售)模式破解成本困局。

定制模式

水果管家创始人李文宪透露,C2B缩短了供应链,降低了仓储成本和损耗,用户可以个性化定制自己喜欢的水果。果园农民也可从中获得更多让利。但与之相对的是,为满足用户个性化的产品及配送需求,C2B生鲜电商的扩张效率会降低。

生鲜电商被视为电商领域的新蓝海。传统生鲜零售模式虽然利润高但门槛也高。据了解,如本来生活、天天果园、沱沱工社等生鲜电商,物流重模式占据了品牌运营很大一部分成本。如沱沱工社自建农场、平台和自建物流,自营从生产到销售再到配送。天天果园则在京东的巨资注入下,逐步完善物流渠道。

C2B生鲜电商的出现,打破了传统生鲜零售仓储高损耗的“坚墙”。C2B生鲜电商一米鲜CEO焦岳表示,传统B2C生鲜零售模式通过批量采购,先把水果放置在仓库,然后供给销售。仓储及配送过程中的损耗率达15%-20%。C2B模式通过预售,先了解用户订单量,然后以销定采,库存时间从20多天缩减至10-20个小时,损耗率控制在3%以下。

在“最后一公里”配送方面,许鲜、鲜达网、一米鲜等C2B电商,均采用“自提点+上门配送”结合的模式,减少了物流成本。

与线下水果零售模式相比,一款水果从果园到摆上水果摊,要经过3-4道经销环节,每一个环节都会抬高售价。李文宪称,果园直

如何制造“突破性创新”

■ 台湾城邦出版集团 CEO 何飞鹏

市场上只要有人做出创新和突破,而这种创新不被专利保护或不具备技术门槛,那所有的人都会快速跟进投入,形成市场一窝蜂现象。复制与模仿是市场上最容易做的事,大家争相做相同的事,然后再开始杀价,一直到把市场打烂为止,最后大家都无利可图。

不过另有一种模仿,却广被市场称道,甚至被誉为重大的创新行为,原因就在于它第一个开发出了新的商品或创新的模式,而它的原始创意也是模仿而来,只是模仿的对象并非同业,而是异业,甚至可能是毫不相关的领域。

我们的公司成立之时,是台湾最晚成立的大型出版公司,我们想用最快的速度迎头赶上,因而必须火力全开地经营各种类型图书,如果用同一品牌出版各种类型图书,读者

建思路 and 做法,标准的执行情况及结果;其次认真查阅相关质量记录等资料;最后到现场进行作业观察和员工询问,了解现场标准贯彻情况,掌握员工对创建标准的知晓及落实情况。在综合考评的基础上,对验收合格的装配线授予竞赛流动红旗,一年来,共授予流动红旗15面。

强化执行做分析。对于每个季度推荐申报单位的验收结果,评价组都要汇聚一起逐项评价打分,并认真分析,形成季度评价结果报告,上报公司竞赛领导小组审定,并在公司党委会上汇报。同时在公司每季度的党群例会上进行通报点评,并将问题指摘反馈给创建单位,在下一季度验收时同时查看上一季度的问题整改情况。

精心宣传造氛围。劳动竞赛活动伊始,该公司工会就精心策划宣传造势,一是营造公司领导重视氛围,启动当天在三个工厂现场同时启动劳动竞赛,公司党委书记、常务副总经理、分管质量的外方副总经理分赴三地主持启动仪式;二是营造良好的协作氛围,无论是在研讨、商定评价标准,还是在验收评价时,不仅质量、工艺、战略运营等部门参与,而且工厂质量、工会等系统也纳入评价;三是营造服务氛围,如对评价、执行部门,创建单位开展标准的学习和宣传,评价组下现场边边授课等,四是营造良好的基层宣传氛围,各基层单位在创建过程中的典型事迹、先进人物、表彰授旗情况等都自主进行了宣传。

(张向东)

速度瓶颈

对接用户,砍掉了多余的经销环节,不仅果农获利更多,用户也享有低价。

速度瓶颈

尽管C2B模式具备一定优势,但也并非能成为生鲜电商的“救命稻草”。“生鲜电商市场竞争激烈,品牌需要打造差异化竞争概念,不仅要塑造独有的健康形象,还要寻找特色优质水果的果园。”李文宪称,在与果园洽谈过程中遭遇过很多坎坷,很多时候需要三番五次去攻克。“

以第三方配送为主的模式压缩了物流支出,但很难对商品进行品质的全程把控。一位从事水果销售的人士透露,网购消费者对水果的品相有着很高的要求,一旦对水果品质不满,或在退换货过程中有了不愉快的体验,都可能让电商平台失去用户。因此很多生鲜电商不惜重金自建物流。李文宪还表示,C2B生鲜电商想做高黏性,需要把握标准化和个性化的平衡,这样一来扩张效率会降低。

关键在盈利

生鲜市场规模持续扩大。申银万国证券报告预测,2015年、2016年生鲜电商增速将分别为100%及75%,对应的年销售额为521亿元、911亿元。欧睿国际4月发布的数据显示,2014年水果市场的销量达到1.52亿吨。

不过,行业盈利也显得颇为困难。中国电子商务研究中心数据显示,截至3月底,中国4000多家生鲜电商企业中,只有40多家实现盈利,收支达到平衡的企业约占4%,大部分生鲜电商或者巨额亏损,或者暂处亏损状态。

生鲜电商短时间内并不以盈利为主要目的。“一米鲜的毛利可达25%,但净利是负值,我们把更多资金投入供应链体系、营销体系以及线上运营体系建设中。”焦岳表示,当C2B生鲜电商形成规模时,可以凭借由下游销售数据指导上游果园生产,形成产业的以销定采,届时可优化资源配置。李文宪也表示,急速扩张也并不一定是好事,更该注重服务的质量。

(李锋 陈克远)

管理日记