



# 海尔, 张瑞敏首次直播的唯一“私货”

■青岛财经日报/首页新闻记者 尹为鉴

40年前,张瑞敏走进了还叫作“青岛电冰箱总厂”的海尔。那时的他,35岁,年富力强;而那个小厂,负债147万元,人心涣散。

40年后,张瑞敏走进了董宇辉的直播间。这时的他,75岁,功成身退;而如今的海尔,全球营收3718亿元,登榜“世界500强”。

记者采访海尔已有12年,当听说张瑞敏要开启直播的时候,记者和很多老海尔人一样感到不可思议。直播开始前两小时,记者和他们坐在一起疑惑地问着彼此:“张瑞敏不是一直反感直播吗?”

观察海尔多年,记者采访过张瑞敏多次,对他的性格稍有所了解。张瑞敏是个低调且严谨的企业家,“老派”是很多人对他的第一印象,走进直播间,确实不符合他的“人设”。因此在直播开始时,张瑞敏坦言,他其实还是有些排斥直播的。

可转念一想,张瑞敏走进直播间又很符合他的性格,因为他是一个充满热情、喜欢变革的创业者,对于任何新生事物都有异于常人的敏锐度,走进直播间,确实符合他的性格。因此在直播结束时,张瑞敏承认,这是一个好的开始。



海尔集团创始人张瑞敏

直播间的观众对此评价为:“读万卷书,行万里路。”

可张瑞敏却用了另一句话来表达自己的感悟:“六经注我,我注六经。”

这是他独到的视角。他看到的不是“知识让我走了多远”,而是“我融汇了知识后,又创造了更多”。这很符合海尔的创业精神,颠覆、变革、自以为非,然后创造更多。

作为接触过张瑞敏的人,他独特的视角与独到的认知,对记者而言,绝对是印象深刻的。2017年,《青岛财经日报》成立15周年,邀请到张瑞敏题词。当所有人还在纠结于“15年”“初心”“再创佳绩”这些关键词时,张瑞敏却写下了更为深刻的内容:“媒体是人体的延伸,真实是财经的真经。”

没有多余的字,但每一个字都戳在媒体人最在意的事情上。一位同事曾说:“张瑞敏比媒体人更了解媒体人。”

这句话没错,却不算全面。其实从海尔40年的创业历程中看,张瑞敏不是笼统地理解“人”,而是对“人性”有着更深层次的思考。

## 人的价值

张瑞敏对“人性”的思考是什么?

用海尔集团前董事局副主席、总裁杨绵绵的话来说,张瑞敏的一生都在思考如何激发人的全部潜能。也就是:人的价值最大化。

在海尔的文化里,有一句话叫“人人都是CEO”。这其实就在强调发挥每一个人的价值,让他们成为自己的主人,相信自己拥有价值。

海尔内部还有一句话,叫做“赛马不相马”。这就要求每一名海尔人要成为自主人,主动拥抱市场,通过自主创业创造价值和实现价值,以此脱颖而出。

成为自己的主人,也成为自主人。张瑞敏对“人性”的独特思考,成就了海尔人单合一的管理范式。每一个海尔人都成为创客,对用户和市场负责,而不

是对上级负责,创造市场价值,实现自我价值。

张瑞敏说,企业管理最高的境界是“太上,不知有之”。看起来很深奥,但道理其实很简单,无非是“以用户需求为核心”。

海尔的人单合一模式提出于2005年,不仅在那个年代,即便时间再向后推十年,人单合一的理念依旧非常超前。

超前到什么程度?沃顿商学院荣誉教授马歇尔·梅耶在接触人单合一模式后曾表示,这个模式非常好,但不可能实现,因为一个如此庞大的企业,想要打破科层制,让每个人释放自我价值,这等于颠覆根基,形同“自杀”。此后十余年,梅耶每年都要来到海尔,目的很简单,就想看看海尔“死”了没有。

海尔当然没有死,只不过在实现人单合一的过程中进行了短暂的“降速”。用张瑞敏的话来说,就是给飞机换引擎,不是一次性换完,而是一个一个换,短时间内飞机会降速,但未来会飞得更远。

那么海尔飞得更远了吗?答案是肯定的。除了全球营业额和利润的持续增长外,海尔也化作了一个创业创新的热带雨林,让创客们在这里创造着“新物种”。比如海尔生物医疗的创始人刘占杰。在成为创客之前,刘占杰是一名大学老师,而在进入海尔的创业平台后,刘占杰与他的团队不仅创立了海尔生物医疗,更让公司成为青岛市第一家登陆“科创板”的企业,为海尔拓宽了大健康产业布局。

同时,海尔也打造了海创汇这样一个面向全球创业者的加速器平台。相较于传统的孵化器,海创汇更像一个产业生态的孵化平台,在这个平台上,时常会找到一些新颖又前沿的创业公司,它们涵盖生命健康、半导体、人工智能、通用航空等领域。截至2023年底,海创汇累计加速孵化上市公司、“独角兽”企业、专精特新“小巨人”企业近300家。

(下转A6版)

## 5000本书

张瑞敏不喜欢直播,可能很大程度上是“结果导向”。他曾不止一次表示:“所有的直播带货,最后都逃不过一句话,那就是‘全网最低价’。”

张瑞敏讨厌“价格战”,可能不仅是他,对任何一个渴望创造名牌的企业家而言,“价格战”都不是他们的追求。所以当张瑞敏带着他的著作《永恒的活火》走进直播间时,每一个关注张瑞敏的人既期待又紧张,大家都想看看不喜欢直播带货的张瑞敏,会如何推介自己的作品。

不出所料,张瑞敏出乎了所有人的意料。他没

有进行带货,而是阐述起自己的管理学思想,讲述了他与海尔同行40年的故事,从砸毁76台冰箱,到“日事日毕,日清日高”,再到人单合一模式,最后到物联网生态品牌的变革。

一个半小时的直播,张瑞敏引经据典,侃侃而谈,有海尔的管理理念,也有独到的哲学思想。

但在他传递的所有内容里,最让人印象深刻的是,张瑞敏总是在用独到的视角看待问题。

谈起阅读,张瑞敏说,他的办公室里放有5000本书,每一本都是他读过且做过标记的。同时,他每周都会阅读两本新书,以此来扩充自己的知识面。



青 岛 财 经 日 报 商 周 刊

走向深蓝 逐梦未来

# “海洋之星”青岛年度评选活动 火热进行中

指导单位:  
中国船东协会  
中国海洋发展研究会  
中国海洋工程咨询协会  
中国船代与无船承运人协会

主办单位:  
青岛海洋经济团体联合会  
青岛财经日报有限责任公司  
《商周刊》社有限公司

承办单位:  
青岛海洋发展网

支持单位:  
青岛远洋船员职业学院  
山东省国际货运代理协会  
山东省集装箱场站协会  
青岛船东协会  
青岛市邮轮游艇协会  
青岛船长协会  
青岛市船舶供应与航修行业协会  
青岛市航运服务业协会  
青岛太平洋学会

中国渔业协会山东代表处  
青岛市交通港航法律研究会  
青岛海洋渔业协会  
青岛远洋渔业协会  
青岛市钓鱼协会  
青岛市市南区海洋捕捞协会  
青岛市摩托艇协会  
青岛市帆船帆板(艇)运动协会

了解活动详情请登录青岛海洋发展网(www.zgqqlsjj.com)