

## 谈经论道

## 要么窒息而死 要么自我颠覆而生

在瞬息万变的互联网时代,海尔经历了从组织、战略到薪酬体系的全方位变革。6月14日,海尔集团首席执行官张瑞敏在沃顿商学院全球论坛发表演讲,以海尔自身的转型为样本,探讨互联网时代的商业模式创新。本文撷取演讲中的部分精华。

——编者

在互联网时代,对所有的企业都是一个非常巨大的挑战,如果大家不能够在这个互联网时代进行创新探索,就会被这个时代所抛弃。

所有的企业都要跟上时代的步伐才能生存,必须不断挑战自我、战胜自我。在互联网时代

里,这个挑战非常危险,因此,可以自我颠覆,但是自我颠覆不好的话可能会颠覆。

有200年传统的管理也会被互联网所击碎,因为200年传统管理理论的基石是亚当斯密的分工理论。但现在到了互联网时代,我认为这些理论都被颠覆了。首先第一个原因是零距离:企业和用户之间是零距离,从原来企业大规模制造变成大规模定制,所以生产线要改变;第二个是去中心化:互联网时代每个人都是中心,没有中心,没有领导,因此科层制也需要被改变;第三个是分布式管理,全球的资源我都可以利用,全球

就是我的人力资源部。可见,原来的一般管理理论,在今天不适用了,这一切都给我们带来非常非常大的变化。

有人说,在互联网时代,传统的企业就像到了高峰一样,你必须抛弃你原来的思路,落到了谷底,然后再爬到互联网这个新的高峰。但是我认为这个很难,比如海尔,现在差不多是300亿元销售收入,如果我到了谷底,那我可能连工人工资都没办法,我不能这个企业全部不要了,新开张。但我如果不这么做,只是维持原来的局面,修修补补,我又爬不到互联网那个高峰。所

以我们现在做的是边破边立,破一部分,立一部分,然后进行整个的企业结构改变。

《易经》里有一句话:“倾否,先否后喜。”所谓倾否,就是自我改变封闭的状态,变成开放的状态。倾否,而非否倾。否就是封闭了,封闭就把自己给窒息了,封闭到最后就是死亡。所以说,最好的办法就是自我颠覆,最后的结果是先否后喜:一开始是封闭的局面、闭塞的局面,但是经过很艰苦的工作,最后达到了欣喜的局面,达到了成功的局面。希望我们所有的企业在互联网时代都能先否后喜,都能自我颠覆成功。

## 管理速递①

一些传递世界的极具影响力的管理定律,影响了世界上一代又一代的企业家与管理者,帮助他们和企业以最快的速度获得了成功。本栏目将选登这些管理知识,以期对读者提高管理水平有所帮助。

——编者

金鱼缸效应  
增加管理的透明度

古语云:得人心者得天下。在企业管理中多个人情味,有助于赢得员工对企业的认同感和忠诚度。只有真正俘获了员工心灵的企业,才能在竞争中无往不胜。



## 什么是金鱼缸效应?

金鱼缸是玻璃做的,透明度很高,不论从哪个角度看,都可以一目了然地观察到缸内金鱼的活动情况。这就是“金鱼缸法则”。它是一种比喻,也就是极高透明度的民主管理模式。

## 由来

“金鱼缸效应”是由日本最佳电器株式会社社长北田光男先生始创的。北田光男先生强调,把增强透明度的重点放在各级经营管理者,要求企业各级领导者的经济收入和费用报销要如实地向企业利益相关者公开,接受企业利益相关者的批评建议,并根据员工们的意见,对经营管理进行改进。

## 解读

目前,企业界常采用“开诚布公管理法”,其哲学基础与“金鱼缸法则”一样,就是“开诚布公”。史塔克是业界施行“开诚布公管理法”的先驱之一,他因道德表现杰出,堪为众人表率,而获得“企业信用奖”。史塔克接管“春田重整公司”(SRC)时, SRC刚从母公司“国际丰收公司”脱离出来,整个公司的经营状况可以说是摇摇欲坠。史塔克认为,唯一能使公司长久维持正常经营的方法,就是以真相为基础。他决定让公司里的每一位员工都了解公司整体的经营状况。他亲自教员工看懂、了解公司的财务报表,而且定期公布公司的账册与各项财务资料,让全公司上上下下都知道公司目前的状况及未来的目标。

## 启示

金鱼缸效应运用到管理中,就是要求领导者必须增加规章制度和各项工作的透明度。各项规章制度和工作有了透明度,领导者的行为就会置于员工的监督之下,就会有效地防止领导者滥用权力,从而强化领导者的自我约束机制。同时,员工在履行监督义务的同时,自身的主人翁意识和责任感得到极大的提升,而敬业、爱岗和创新的精神也必将得到升华。务必记住:透明公开是防止腐败和不正之风的法宝之一。

## 读书吧



作者:R·詹姆斯·布雷丁(R·James Breiding)  
译者:徐国柱 龚怡译  
出版社:中信出版社,第1版(2014年4月1日)

瑞士在过去几个世纪里持续取得的成功和繁荣是一个奇迹、一个神话。

瑞士为许多跨国公司总部所在地,世界经济论坛发布的全球竞争力报告显示瑞士为世界竞争力最强的国家,拥有发达的金融产业,服务业在瑞士经济中占有日益重要的地位。

经济历史学家R·詹姆斯·布雷丁,梳理了瑞士14个主要行业如钟表业、食品业、旅游业、制药业、金融业等从中世纪到现在的发展轨迹,揭示了瑞士在开放、创新和制度等层面的成功动因,同时也指出了未来的挑战和问题。

(据哈佛商业评论网)

## 阿里巴巴 电子商务的创新标兵

文·严岩 柳卸林

阿里巴巴集团是中国企业家基于新的技术而实现一个商业模式创新的伟大公司。它的迅速崛起已经为国际所瞩目。并有可能成为世界上最强大的电子商务公司。

阿里是马云在1999年成立的一家企业。当时人们对互联网还比较陌生。15年之后的今天,马云带领的阿里巴巴翻天覆地,发展成一个网络帝国。阿里巴巴在全球设有70多个办事处,共有20,400多名员工。旗下公司包括阿里巴巴国际交易市场、1688、全球速卖通、淘宝网、天猫、聚划算、一淘、阿里云计算、支付宝。数据显示,阿里巴巴2013年全年总营收79.52亿美元,净利润为35.61亿美元。根据华尔街日报报道,阿里巴巴市值1200亿美元。

特别值得一提的是,阿里巴巴已经决定在美国上市,阿里IPO进入倒计时。预计在上市后,阿里巴巴将成为全球价值最高的科技公司之一。该公司还将成为最有价值的中国上市公司之一,与中国一些国有企业并驾齐驱。

阿里巴巴所创造的一个又一个奇迹,是不断创新的结果。马云从一个大学英语老师变成一位在2013年福布斯中国排行榜排名第八,个人财富增长到433亿人民币的传奇人物,这变化背后,创新驱动起到了关键作用,创新让阿里巴巴战胜了一个又一个看似不可战胜的强敌,并把它们甩得越来越远。

草根创新  
B2B模式助推小企业

中国中小企业众多,在经济上占有重要位置。但在提升竞争力的过程中,由于信息的不对称现象,中小企业没有能力做广告,难以为消费者所知。因此,面向中小企业产品销售的平台,是提升中小企业竞争力的关键。

“我就是领导穷人起来闹革命。”这是马云创业之初就有的豪言壮语。“如果把企业也分成富人穷人,那么互联网就是穷人的世界。因为大企业有自己专门的信息渠道,有巨额广告费,而小企业什么都没有,他们才是最需要互联网的人。”

“弃鲸鱼而抓虾米,放弃那些15%的大企业,只做85%中小企业的生意。”这一直是阿里巴巴和马云奉行的战略。阿里巴巴的横空出世恰逢其时,迎合了市场需求,阿里巴巴B2B能助推广大中小企业把产品更好地推向国内市场和国际市场。

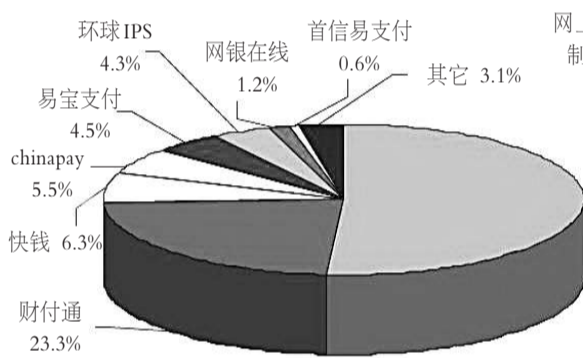
模式创新  
开店免费抗衡eBay

淘宝网成立初期,当时中国最早的C2C公司易趣已经在市场上发展了四年多,随后eBay收购易趣,淘宝面临着国际巨头eBay的市场封杀。为了吸引买家和卖家资源,淘宝在价格、广告、交易体验、会员服务、增值服务等方面做了大胆的尝试和创新。

淘宝的一大杀手锏就是开店免费。当时eBay对用户采取收费模式,而且收费的项目比较多,但是淘宝承诺三年免费后,大量的卖家从eBay转移到淘宝,淘宝在极短的时间内积攒大批的客户。

淘宝还特别重视客户体验,寻求更加符合中国网民网络购物习惯的交易模式,淘宝的网络页面设计就尽量满足中国老百姓的习惯。

淘宝坚持与客户沟通互动,支付宝便是来自淘宝用户的建议应运而生的。支付宝具备的支付和担保功能



解决了困扰中国C2C市场的信用和支付问题。

eBay为了巩固自身的中介地位,不让买卖双方直接沟通。而为了方便买卖双方的交流沟通问题,淘宝推出了即时通讯工具“阿里旺旺”。

淘宝还非常重视论坛社区建设,淘宝认为论坛不只是一种免费、有效的推广工具,而且能增加会员的归属感,增加淘宝的人气。

跨界创新  
触角伸向金融领域

阿里巴巴涉足的新领域是金融服务,开设阿里小贷和余额宝。阿里帝国的触角伸向了金融领域,马云甚至开始叫板银行。

银行更偏向为年销售额1000万元以上的企业融资,小微企业在自筹资金的道路上举步维艰。马云嗅到了其中必有商机,依托强大的资金实力,阿里毅然进入金融领域,成立阿里小贷公司,通过小贷公司,阿里金融在阿里巴巴B2B业务、淘宝和天猫三个平台上分别提供贷款服务,无需提供抵押物,贷款金额通常在100万元以内。

阿里小贷基于大数据的征信系统。阿里金融与阿里巴巴平台下的其他数据库完全打通,从而使得阿里金融能够从数据后台获取申请贷款企业的网络行为、网络信用等海量数据,用以支持其贷款的信用评估,这使得阿里金融有效解决了传统金融行业针对小微企业贷款存在的信息不对称问题。并且,阿里小贷可以实时监测获贷企业的资金流向、经营状况等,达到控制风险的目的。

阿里小贷采用全网贷款模式,借贷双方主要通过

网上相互联系,无需见面,这就突破了时间和地域的限制,大大提高了效率,降低了借款方的成本压力。

2011年,马云曾说过一句狠话:如果银行不改变,我们来改变银行。2013年6月17日,支付宝旗下的增值服务——余额宝正式推出,迅速在金融理财领域刮起一股旋风。余额宝用户可以在支付宝网站上直接认购基金等理财产品,获得较银行活期存款更高的收益,同时余额宝内的资金还可以随时用于网上购物、转账等。余额宝瞄准的是零钱,用户随时用手机看到余额宝钱在增加,即使是几角钱,也是一种希望。就这样星星之火开始燎原,余额宝的雪球越滚越大,导致银行的“钱荒”雪上加霜,银行利益受到挑战。

研究创新  
蓄力进入大数据时代

大数据时代的到来,使中国和发达国家几乎站在了同一起点,中国能不能在大数据应用方面实现翻身,与发达国家并驾齐驱呢?马云用实际行动告诉世人,他要赢在起跑线上,为大数据时代蓄力。

他成立了阿里研究中心。对于电商生态这样涵盖极大不确定性的信息经济,信息量巨大,复杂性高,维度广,只有依靠数据,才能捋清其中脉络,不然根本无法下手。而阿里系统的庞大经济量为阿里大数据提供了充足的信息资源。

阿里研究中心里不仅有专门的数据分析专家,帮助研究员发现数据的蛛丝马迹,解决数据难题,更要求每位研究员具备较好的数据采集和处理能力。电商是一个互联网的动态概念,封闭式研究只会让自己的路越走越窄。而高校的研究可以提供理论上的支持,社科院所可以解读政策上的要点,阿里研究中心则能获得一手的数据案例资料,处于不同位置上的研究主体贡献不同的知识,获得共生的研发成果。

这些年,阿里巴巴集团已经积累了海量的数据,这些数据贴近人们的生活方方面面,并且生动有趣,为阿里研究中心提供了丰富的“矿藏”,并开始受到政府的重视。

通过扎根于中国的商业模式创新,阿里巴巴已经成为一支电子商务中的革命性力量,在大数据时代,它将会飞得更高。

(作者单位为中国科学院大学)

## 世界之窗

## 通用汽车CEO:主动掌控危机

文·萝伦·里德-契维伊



对通用汽车不利的报道接踵而来。据《纽约时报》报道,通用汽车欺骗受害者家属,未向他们吐露真正让他们家人丧命的原因,甚至对家属计划控告该公司一事展开强力威胁。前不久才有消息指出,通用汽车的高级主管早在召回问题车辆的前几年,就已得知Chevy Cobalt车型的点火开关有缺失和可能致命的问题。所有这些麻烦,在玛丽·芭拉刚就任CEO的几个月内全数引爆。虽说通用汽车的危机很不寻常,危机本身,还有芭拉的处理方式,都有许多值得反思的地方,也引发了一些争议,包括何谓好的领导力,还有媒体是如何用不同的标准,来评论男性和女性领导人。

芭拉明智地选择“主动掌控”危机——即使2013年12月她才刚接任CEO,也没有直接涉入那些丑闻。尽管如此,她还是全心全意专注处理这次危机,在过程中持续坦诚和诚实地与媒体、与员工沟通。她迅速采取行动,并表达愿意承担责任的态度,为她赢得了赞赏。不过,麦克·沃夫

在《今日美国报》的一篇评论里批评,芭拉不是她所酿的祸所引发的危机承担责任,显示了她差劲的领导力。

沃夫的评论一开始,就批评芭拉处理危机的领导力。他写道:“芭拉大可以回避这件事。她接任CEO才两个月,问题并非发生在她的任内。另外,CEO应指派别人负责,而不是自己承担责任。”他认为,接下处理危机责任的芭拉,从一开始,就想以这次危机来界定自己对公司的贡献。我们不清楚他认为芭拉应该采取哪些不同的做法,但这改变不了他论点很薄弱的事实。

2010年时,我和人才创新中心合作一项研究,目的是把领导力无形的部分加以量化:也就是个人如何通过一些普遍原则,包括庄严的举止、沟通和外表等,来展现领导力、启发别人。我们发现,领导人必须具备三个重要特质,才能向他们的团队和外界展现自己是真正的领导人。第一项特质是,他们必须要“在困

难环境下保持优雅风度”,也就是在发生任何危机时,保持冷静。但我们的研究也发现,领导人必须要彰显并遵循一套明确的价值观,而这些价值观能够反映他们的特性。最后,他们必须诚信正直,言谈真诚。基本上,在现在这个时代,危机是无可避免的,但领导人处理危机的方式,造就了他们。

芭拉把责任扛起来,展现了她的价值观,且以诚实和坦白的沟通方式,显示她的领导力很强,而非很弱。她若采取其他的因应态度,或是如沃夫所主张的把过错推给别人,必然会遭到批评,而且是很合理的批评。

在现实世界里,CEO的个人品牌形象早已和公司的品牌与声望分不开。并非只有女性或自私自利的CEO,才会想要打造强烈和鲜明的媒体形象,这本就是不可或缺的。芭拉向媒体说明是她职责的一部分,而非出于女性想出锋头的渴望。