



青岛海尔集团公司董事局主席兼首席执行官张瑞敏：

## “人单合一”助力企业决胜全球



张瑞敏

改革开放后,中国的工业发展成为世界的奇迹,但是我们的管理模式和管理思想还是学习和模仿西方。今天互联网来了,我们的机会也来了,因为互联网颠覆了传统管理模式,让中国企业与全世界所有企业共同站在了起跑线上。

而中国企业怎样抓住这个机会呢?从海尔的角度来讲主要有两点:一是管理模式,二是制造模式。管理模式就是“人单合一”。“人”就是员工,“单”不是订单,而是用户的需求,是要把员工和用

户需求结合到一起。

“人单合一”模式是海尔在2005年9月20日提出来的,到今天已经探索了12年,这其中也有很多曲折。我们曾经把整个集团一万多名中层管理者取消,没有中层管理,没有职能部门,把整个集团变成了一个创业的平台,在平台上每个人只要有好的主意都可以创业。所以,海尔从一个出产品的公司变成出创客的平台。这个模式就引起了国际同行的注意,哈佛商学院把它做成一个案

例——海尔与用户零距离,这个案例被评为2015年哈佛商学院最受师生欢迎的案例,认为这是将来企业发展的方向。

在制造模式方面,海尔拥有自主知识产权的互联工厂,就在上个月,我们把这个模型带到了德国汉诺威博览会,引起了轰动,主办方认为这是全世界制造业向互联网转移的第三极。在海尔的互联工厂里,用户只要有需求,发到信息平台之后,工厂根据用户需求设计制造,而且把所有的过

程发到用户的手机上,这完全与传统的工厂不一样。

最后我想用硅谷很流行的一本书——《创新者的密码》中的一句话结束今天的演讲。“创业追求不是第一,而是唯一。”现在给中国企业带来唯一机会的就是互联网,让我们共同努力,成为全世界工业引领的企业。

(以上文字根据张瑞敏在2017年全国企业家活动日暨中国企业家年会上的发言整理,未经本人核实,有删节)

中国石化集团原董事长傅成玉：

## 优秀企业家要有大情怀大格局



傅成玉

中国企业家要成为中国经济的脊梁,要成为中国经济竞争力,国际竞争力的核心力量。而企业家的活力不在于今天怎样渡过难关,更不在于今天的利润有多少,而在于明天的企业能不能在市场上、在国际市场竞争中继续走在前面。归纳起来,中国的企业家要有四个特质。

首先要有大视野。就是能看到国际上经济、行业和技术变化,以及发展趋势,也就是说大规

律。企业能走多远,取决于企业家能看多远,能看到未来多少年会发生怎样的变化。这个视野最重要的就是未来变化大趋势,有政治领域的变化、经济领域的变化、技术领域的变化,还要有企业自身能力发展的变化。

大视野要求我们有大情怀。无论是国有企业、民营企业,没有情怀都走不远。无论是什么样的企业,都不是为自己而生存的。从根本上来说,是为社会、为人民、为

利益关联方、为环境而生存的,情怀就能够解决造假问题、环境污染问题、偷排问题、违法问题。

同时,我们还要有大格局。中国企业家不能站在中国看中国,我们要跳出中国看中国。现在的世界是你中有我,我中有你,中国的市场就是世界的市场,世界的市场也是我们中国企业的市场。中国古人是有大格局的,比如宋代的张载说过:“为天地立心,为生民立命,为往圣继绝学,

为万事开太平。”我们今天也提出了要打造人类命运共同体,这是中国当代的大格局。

最后,大格局就要有大担当。中国企业家是打造人类命运共同体的实践者、践行者,大担当首先就是要创新,不能走传统之路,要走新型工业化道路。

(以上文字根据傅成玉在2017年全国企业家活动日暨中国企业家年会上的发言整理,未经本人核实,有删节)

杭州娃哈哈集团有限公司董事长、总经理宗庆后：

## 只有不断创新才能永葆企业活力



宗庆后

今年两会把企业家精神写进政府工作报告,这是对企业家所做贡献的认可,也是对企业家最大的鼓励和肯定。当前中国经济正处于深化改革、转型升级关键时期,企业家要弘扬企业家精神,首先要敢于创新,以创新引领实体经济的发展。只有不断创新,才能永葆企业活力。

其次,要勇敢实践。创新的关键在于学以致用,通过学习和实践精通业务,通过总结提升解决问题的办法。对行业了解比较

深刻的专业人士往往能做到思路清晰,找准问题的症结所在,更容易快速解决问题。

同时,要学会坚持。企业经营承担很多的风险,包括失败的风险。很多时候企业家承受来自各方面的巨大压力,有时候遭受一些非议,这时我们要认准目标,坚持坚持再坚持,不轻言放弃。

此外,还要勇于担当。使命重在担当,实干铸就辉煌,我们要不忘初心、继续前行,把企业经营

好、发展好,为推动中国经济持续向前发展贡献自己应尽责任。

近年来,民营企业在党的改革开放政策指引下,在各界政府关心支持下,优先发展起来,没有党的富民政策就没有民营企业发展才能的机会,也就没有今天事业的成功。我们是先富起来的一批改革开放受益者,我们有责任、有义务先富帮后富,从而实现共同富裕。

我们要认真贯彻落实党中央提出的各项决策部署,坚持创新

发展,加快升级转型。我们这代企业家是幸运的,我们要大胆地施展才华,我们还要反哺社会,继续投资,扩大就业,提高员工的收入;积极参与国家的精准扶贫,兑现先富帮后富的承诺;主动投身社会的公益事业,在服务社会履行企业家责任中让我们的财富受到社会的尊敬。

(以上文字根据宗庆后在2017年全国企业家活动日暨中国企业家年会上的发言整理,未经本人核实,有删节)

北京汽车集团有限公司董事长徐和谊：

## 变革是企业家的新命题和新挑战



徐和谊

变革是时代的主旋律,特别是进入新千年以来,经过十多年的量变积累,现在已经越来越清晰显示出质的变化的前兆。

互联网技术的突飞猛进以及普及应用,全面激活“信息”这一高端生产要素,并且将数据作为全新的生产投入到制造和运营中来,使经济活动的效率实现了质的提升。

与此同时,科技进步高潮迭起,像纳米、云计算、大数据等新技术层出不穷,相互作用融合创新,不断催生出更新的跨界技

术。这是科技进步的黄金时代,也是崭新的互联网时代,当这两股力量交汇合流,人类历史上又一次产业革命必将应运而生。这是千年一遇的历史转折点,而我们恰逢其时。

变革是企业家的新命题。时代的轨迹已经更改,如何带领企业实现发展路径的切换和发展模式升级,从而顺利通关拥抱未来,这是今天企业家的共同课题,这也是历史赋予我们的特殊责任和使命。作为变革中的企业家,首先必须是思想家、预言家和行动

家。我们要把先进的思维投入到行业中,形成深刻的行业洞察,这样才能带领企业突围而出。新时代的企业家需要一种特殊的能力,即理解和驾驭机器的能力,让机器来扩展延伸我们的手脚和思维,为我们所用、成为企业生产经营服务的能力。

变革是企业的新挑战。当前我们面临着两大任务:一是面对互联网的大潮,我们要尽快摘去传统企业的标签,成为一个互联网企业。未来将没有传统企业和互联网企业之分,所有的企业

都是互联网企业,植入互联网的基因,这是我们必须补上的一课。

此外,面对智能化的大潮,我们要尽快建立软件的集成能力,为产品赋能。从智能手机到智能汽车,软件集成能力正成为制造业必备技能。传统企业如果不能补齐这个能力上的短板,就会像恐龙一样止步于旧时代。

(以上文字根据徐和谊在2017年全国企业家活动日暨中国企业家年会上的发言整理,未经本人核实,有删节)