

# 专访海尔周云杰： 重大决策前，我都会问自己13个问题



海尔集团董事局主席、首席执行官周云杰。摄影 邓攀

## “我算不上纯粹的I人”

《中国企业家》：您给外界的印象是比较严肃的，但据我所知，您在上大学的时候还是比较活跃、带点文艺气息的。从活泼到严肃的转变，在您身上是怎么发生的？

周云杰：对，我的性格呢，是偏外向的。我在学校的时候挺活跃的，如果问我的同学，他们可能会说我是个E人，而不是I人。

大学的时候，我做过文艺部长，组织了一个乐队，里面有萨克斯、电贝斯、小号、长号、长笛、架子鼓、小提琴，我在乐队中打沙锤，后来在学校比赛中还获得了一等奖。

当时，学校20多个系有很多节目参演，最后共5个节目获得了一等奖，我们系占了两个，作为组织者，我还是挺骄傲的。

其中一个就是我参与的器乐合奏。当时乐队演奏的两支曲子，我都还记得，一个是《西班牙的风》，一个是《在希望的田野上》。另一个是1983级三位师兄演唱的男声三重唱。他们一个高音、一个中音、一个低音，我就请来一位专业的音乐老师，对曲子进行分声部改编。三人三个声部演唱，非常有层次感，这个节目也获得了一等奖。

前段时间，有媒体找出我年轻的时候接受采访的视频，那时候我面对镜头还是挺松弛的。我做过销售，也做过CMO（首席市场官），经常作为公司发言人对外发声。那时候，普通话比现在要好，镜头感也好一些，十几年没有面对镜头，现在镜头感退化了。

2008年我经历了一次大手术，性格发生了很大变化。那次我想了很多，人的一生很短暂，不能计较太多得失。年轻的时候，我很要强，很在意别人对我的评价，但从那之后，我对很多事情就很释然了。当然，这并不意味着我没有追求了，而是追求的方向和方式改变了很多，性格也沉稳了很多。

## 企业交接的最高境界

《中国企业家》：您正式接班已经3年多了，但给外界的感觉是您依然保持着低调，这是什么原因？

周云杰：我接班有什么不太一样的地方，我认为有三点：第一，我是从企业创始人手中接班的，这与职业经理人间交接不同。第二，张总既是海尔的精神领袖，也是一位管理思想家，他在企业管理方面有很高的造诣。在这种情况下接班，我确实有很大的压力。第三，我接班的时候，恰恰赶上巨变，如技术迭代、疫情、国际环境变化等，这都是一些新的变量。我认为交接的最高境界是别人感觉不到交接。管理大师彼得·德鲁克说，一个优秀的企业永远不会有激动人心的事情发生，我希望在我接班过程中，没有任何激动人心的事情发生，平稳交接。

其实我接班这3年来，直到今年两会前，外界很多人都不知道海尔的掌舵者换人了。两会期间，很多人都很意外，“海尔换人了？不是张瑞敏吗？”这也正是我所期望的。海尔内部员工也感受不到海尔换人了，合作伙伴也没有感觉到变化。当然，这其中有两个原因：一是海尔这次交接是生态传承，张总交给我的不是一个帝国，而是一个生态系统；不是一艘航空母舰，而是一艘艘哥伦布号。二是我从2016年开始任海尔集团总裁，到2021年张总退任，中间过渡了5年。特别是在我总裁任期的最后两三年，张总刻意给了我很多机会，很多企业经营、管理的问题，他放手让我去做，他在有意给我提供一个适应生态传承的平台。

刚接班的时候，我和品牌部同事说，3年之内，不要给我安排任何采访。除了一些无法拒绝的采访，几乎所有的外部采访，我都拒绝了。我觉得，我们很好地解决了企业交接过程中稳定性和连续性的问题，海尔比较顺利地传承下来。但是传承不代表因循守旧。海尔的文化底色是创新，是不断否定自我、超越自我。这3年，海尔在平稳交接，表面上看风平浪静，其实在内部也做了很多创新和变革。

## “我为什么敢投资500多亿？”

《中国企业家》：过去这几年，很多企业在投资上是收缩的，但海尔近3年投资了500多亿元，对此，您的想法是什么？

周云杰：为什么我们要投资500多亿元？这500多亿元的投资，是如何构成的？

首先，我定了一个原则——聚焦主业，做强实业。我提出聚焦三个赛道。第一是由家电产业一步步迭代发展而形成的智慧住居赛道，第二是大健康赛道，第三是产业互联网赛道。

我们把集团所有的战略投资和资源都聚焦在这三个赛道上，其他方面的投资都在收缩。海尔目前最大的是家电板块，我们要稳住基本盘。所以，我们在青岛上合示范区投资130亿元，建设了卡奥斯工业互联网生态园，占地约4100亩，项目全部达产后产值约400亿元。这是为了应对全球环境变化作出的投资部署。未来，我们会将这个基地打造成为全球最领先的智能化制造基地。我们一共规划了10个厂房，目前已经建成5个，都处于满产状态。现在回过头想想，当时要是没有建立这个基地，现在产能可能还有点跟不上。同时，为了夯实家电板块，我们又在海外做了部署。

我们强化了东南亚基地。在泰国，我们正在建设春武里空调工业园，年产能达600万套，一期工程将于今年9月投产。同时，海尔埃及生态园一期项目已经投产，二期项目也已开工建设，全部投产后总产能将突破150万台，主要供应中东非市场以及欧洲市场。为了更好地满足欧洲市场，我们又加大了土耳其工厂的升级改造。此外，我们还研究了如何更好地发挥墨西哥、南非基地的作用。我们考虑的是，要做成真正的全球化企业，就要让供应链更全球化更有韧性，因此做了这些投资。

为了开拓B端业务，我们收购了伊莱克斯南非热水器业务和美国开利商用制冷业务。总体而言，我们投资了200多亿元，用来夯实家电板块。

家电之外，我们布局了大健康板块。在这个板块，我们已经有两家上市公司了：一个是科创板上市的海尔生物，一个是在创业板上市的健康生活。2024年，我们投资125亿元收购上海莱士，这是一家行业头部的血制品公司，未来大健康板块将聚焦生命科学、临床医学和生物科技，打造具有国际竞争力的健康产业生态。

在产业互联网上，我们也做了布局。除了卡奥斯工业互联网平台，今年，我们投资25亿元收购了新时达，这是一家在深圳创业板上市的工业机器人公司。我们的工业互联网在给企业提供数字化转型方案的过程中，正好需要软硬件一体化，工业机器人是其中非常重要的一环。所以，我们布局了这个赛道。

同时，为了用产业互联网的思维发展汽车后市场，把用户群做大，我们又收购了汽车之家，花了约18亿美元（约合130亿元人民币）。这样，加起来就是500多亿元。为什么要这么做？其实我在决策过程中，经历了一个很痛苦的思考过程。在当下形势下，企业应该追求负债最小化，把杠杆降到最低。

同时我也发现，在这个时候，有很多好的标的是很有价值的。在别人不敢投的时候，我们能不能利用我们的管理模式和资源，让它们迸发出新活力？我们评估后认为还是有把握的，所以做了这些投资。但我们的投资并不是拍脑袋决定的，而是经过了详细的论证。比如，跨度最大的一笔投资是汽车之家。汽车之家是做汽车传媒业务，这个市场的竞争也非常激烈。但汽车之家的价值在什么地方？第一，它的现金流很充裕。第二，最关键的是，它们有1300万日活用户，其中APP的日活用户接近700万。这对海尔做汽车生态很重要，对未来做家车互联也很有价值。同时，我也做了最坏打算——假设我们在收购以后，汽车之家所有业务变为零，损失有多少？能不能承受得起？这就是最大后患原则。

仅仅这样还不够。我们原来是做家电业务的，与汽车产业的基因存在差异，要让专业的人干专业的事，所以一定要组建一个团队来做汽车之家。这个团队要有信心把它做起来，怎么证明他们有信心？

第一，我们团队的人一定要有目标，现在加入可能不会有特别高的薪酬，但未来达成目标后薪酬有可能会翻番，前提是把企业经营好。

第二，管理团队要现金跟投。我们制定奖励机制，当企业达到一定规模，给予相应的股份奖励。团队研究后，做了几个方案。拿到方案，我心里有谱了。

首先，他们愿意拿低工资也要过来创业；其次，他们愿意拿现金跟投；最后，他们有具体方案，有把企业做起来的路径。在这种情况下，我想这样的投资可以。

《中国企业家》：就相当于创客化了。

周云杰：对。这是海尔跨度最大的一次并购，但其实所有并购项目都经历了类似的过程。你刚才问我，为什么敢投资500亿元？

第一，是基于我对整体形势的判断，虽然在这个时候，企业应该追求负债最小化，但我认为还有很多没有被满足的用户需求可以被激发出来、创造出来，机会仍然存在。

第二，在当下情况下，还有很多好的标的和资产的。第三，我们通过机制和团队，来保障资产收购过来后能够运营好，而且我们也做过论证。

第四，最坏的情况是失败失了，也不会伤筋动骨，不影响企业三个赛道的正常发展。

满足这四个条件后，我觉得就可以。

## 周云杰的战略决策“十三问”

《中国企业家》：您刚刚提到，作出投资的决策，经历了很痛苦的思考过程。您是怎么走过痛苦的思考期的？找外部的人咨询？或是看大量的数据？

周云杰：每一笔收购前，我一定会进行充分的论证，我们研究这个产业未来的发展方向、存在的问题以及技术发展路线等。至于值不值得做这件事，客观地讲，的确需要我下很大的决心。

首先，原则是符合三个赛道的布局。只要是围绕这三个赛道的事，至少是可以探讨的。其次，在整个决策中，我会反复在心里问自己13个问题。这13个问题可以分三段：做正确的事，正确地做事，把事情做成。

做正确的事，有3个问题，即正在做什么、未来想做什么、未来应该做什么。这3个问题，解决了为什么海尔要聚焦主业、布局三大赛道的问题。

把这3个问题想清楚后，要正确地做事，就要问自己5个问题。

第一，你的用户是谁？第二，市场有多大？市场是否有足够的体量来支持你做这么大的投资？它是不是一个高速增长的市场？第三，你为用户创造的价值是什么？你创造出产品或服务后，用户买不买账？第四，你为用户创造价值的差异化模式是什么？很多友商会与你做同样的事，你的差异化是什么？差异化的优势与自己的优势能不能结合起来？第五，你的盈利模式是什么？不解决这个问题，企业是做不长久的。

把这5个问题回答清楚后，说明这件事可以往下推进了。

最后，怎么把事情做成？这就要团队来回答5个问题。第一，你的目标是什么？目标是否有竞争力？第二，实现目标的路径是什么？第三，承接这个目标的团队是哪些人？他们要对发展路径进行优化和论证，要有信心。第四，驱动团队把事干成的机制是什么？第五，整个事情的推进计划和里程碑是什么？团队要告诉我，做这件事要分几个关键节点来实现。

在做所有决策前，我一定要思考这13个问题，而且在我思考的同时，会反复让项目团队来回答我的问题，一定要让团队自己验证，有信心有把握。

当然，不一定完全对，有时候可能会随着环境变化而发生变化。但首先，纸上谈兵总要谈赢吧？纸上谈兵都谈不赢就去决策，那肯定不行。我们做投资决策，基本上会遵循这样的逻辑。回过头看，我们过去所做的投资，不能说百分之百都成功，但相对来说成功率还是比较高的。

《中国企业家》：这套“13问”的思考逻辑，一定是一个逐渐成型的过程。您是从什么时候开始有作决策前问自己这些问题的习惯，并最终形成系统性思考的？

周云杰：中间的5个问题，实际上从迈克尔·波特和德鲁克的管理理念中，我们都可以找到相近的思考。所以这5个问题，是我在很多年以前就在问自己的问题。张总倡导人人都是自己的CEO。2016年我做海尔集团总裁后，我的职责是将战略落地，要把事情做成，就必须细化最后5个问题，即目标、路径、团队、机制、里程碑。

2021年，我从张总手中接棒，就必须想清楚前面的3个问题。要想清楚现在在做什么事，因为这是自己积累的资源，也就是海尔创业40年拥有什么。规划未来做什么事，所规划的事是否应该做，也一定要思考。至此，“13问”的思维框架基本形成。

## 把集团做小、把事业板块做大

《中国企业家》：站在您接班的时间点（2021年11月）上，当时的海尔经过多年发展，所积累的问题是什么？

周云杰：第一，海尔一直坚持创牌，在这个过程中投入巨大。往小了说，这是为中国家电品牌做投入，往大了说，是为“Made in China”做投入。

1991年，海尔刚开始批量出口的时候，外国人都认为中国的产品是低档货。这么多年，海尔坚持不懈地打自己的品牌，做到现在，中国家电的品牌、质量已经在全球范围内得到认可。

从某种程度上讲，海尔引领着中国家电企业“走出去”。大约10年前，海外销售的中国家电品牌中，每10台产品中有9台是海尔的；去年，有6台半是海尔的。但这么多年在品牌上的投入（带来的回报），无法量化，也无法在利润报表中体现出来，我们承受着很大压力。尽管品牌要坚持长期主义，但投资者对利润的关注，我们也必须接受和面对。第二，张总的管理思想和管理模式非常超前，在具体落地的过程中如何让员工理解并落实，这中间有很多工作要做。现在海尔推行人单合一，链群合约都是很好的工具。第三，技术迭代速度这么快，这对企业的组织结构、运营体系产生了颠覆性影响。我们既要坚持海尔“人单合一”模式，坚持创客制，同时还要适应当下时代特点，确保这些模式、机制与新技术、新方向相融合。第四，企业员工已经从60后、70后、80后，变成90后、00后了，员工的想法和追求发生了很大变化。以前的员工拼命工作，希望为自己和家人创造更好的生活。今天，年轻的员工们更加追求自由，也更具创造力、想象力。怎样变革企业制度，将员工的积极性激发出来，也是我们必须面对的问题。

不过，问题看似很多，万变不离其宗，就是要始终坚持“人的价值最大化”这个主线。所以，我强化了三件事。第一，把海尔的文化传承好，坚持以人的价值最大化为宗旨，并根据时代变化进行调整。第二，强化人单合一模式，让每个人在每个岗位上，通过创造用户的价值来实现自身价值。在这个瞬息万变的社会，要快速响应市场，需要每个人都像我一样思考问题，每个人都要变成自己的CEO。第三，强化了海尔的创客制，让每个人都为自己“打工”，每个人都可以分享增值，每个人都可以成为一个创业者。

面对这么多复杂的问题，我坚持做了这三件事，也让企业实现了比较稳定的增长。当然，这并不代表成功了，企业面临的挑战永远存在，我心态，正如张总所提出的，永远战战兢兢，永远如履薄冰，永远自以为是。

《中国企业家》：过去3年，您对内做了哪些机制、架构上的调整？

周云杰：第一，对公司治理架构进行了调整，强化了董事局治理架构。2021年11月，我上任海尔集团董事局主席、首席执行官，12月份，海尔集团董事局成立了五大委员会——战略与投资委员会、薪酬与提名委员会、审计与风控委员会、科学与技术委员会、人单合一委员会。成立这几个委员会，就是在强化集团战略的前提下，把集团做小，把每个板块做大。也就是说，集团变成一个投资主体。我们把决策及整个企业运营的权限都下放到每个大的事业板块，如海尔智家、大健康等，每个事业板块的董事长就扮演着我的角色。集团起三个作用：指挥棒、红绿灯、加油站。第二，战略更加聚焦。我接任后，海尔聚焦主业进行战略投资，不做任何财务投资，全部回归到主业，回归到战略投资上。第三，强化科技委，由它们负责集团所有的科技路线，特别是科技领域前瞻性的技术规划。此外，建立宽容失败的文化。我认为，基础研究是需要耐心和时间的，一个企业不宽容失败，就不鼓励创新。

当然，不能单靠一个企业单打独斗投入基础研究，企业做基础研究要与高校联合起来，才能发挥优势，所以我们建立了开放式科技创新联盟。我上任后，强化了与高校的合作，包括西安交大、华中科大、上海交大等。第四，强化创客制。我们的新事业板块，如汽车产业生态、新能源产业生态都是在这种机制下裂变出来的。