

# 专访海尔周云杰: 重大决策前,我都会问自己13个问题

不喜欢“出道”,又不得不“出道”。

两个多月前,海尔集团董事局主席、首席执行官周云杰在全国两会期间意外爆红,并在用户的期待中开设了个人账号。紧接着,海尔高管们也顺势在社交平台集体亮相。开号后,周云杰养成了一个新习惯——每天晚上临睡前,看个人账号的网友评论,他本来睡觉就晚,有时候越看越有兴致,偶尔还会自己回复。

评论区成了用户的许愿池,有用户提出想要一台能洗内衣、袜子、衣物的一体化洗衣机。很快,海尔懒人洗衣机上市,一周预售了8.8万台。有网友问周云杰,懒人洗衣机什么时候交货?他着急了,直接给产业部门打电话,落实进度——他成了网友们的“监工”。可他却明确表示,不做“网红”,主打一个真实,甚至他也没给团队制定流量目标,海尔集团首席品牌官王梅艳因此“没有流量焦虑”,因为这不是他们的考核指标。

过去两个月,周云杰一直在想,如何把个人IP账号做成一个平台——虽然这与网友的期待不同,但他希望这个平台成为与网友交流的阵地,并驱动海尔内部管理体系、流程的持续进化,继而倒逼海尔提升用户体验和全流程效率。他觉得,这才是真正有价值的事。实际上,在热闹的“出道”背后,真正值得关注的是海尔的变化。

2021年11月,周云杰从张瑞敏手上接过重任,开始执掌海尔。过去3年来,很多企业都转向“现金为王”,放缓了边界扩张,但海尔却在稳健发展的同时,3年间累计投资了500亿元,包括跨度很大的收购汽车之家,这其中的逻辑是什么?海尔是最早提出以用户为中心的企业之一,这次高管集体做IP,是否是其对用户交互的新思考?之前海尔给人的印象是善于管理,近年来人单合一的实践持续深化,但静水流深,组织上又在做哪些变革?

有意思的是,在重大决策之前,周云杰都会问自己13个问题,这13个问题可以分为三个层次:做正确的事、正确地做事、把事情做成。这种思考模型,对于今天的管理者如何在关键时刻作出关键抉择,有普遍参考价值。如果我们将时间轴向前推,会发现海尔成长为现代企业,始自1984年张瑞敏提出的“管理十三条”,这十三条以今天的视角来看,难免令人啼笑皆非,如第一条是“不迟到、不早退、不旷工”,第十条是“不准在车间里大小便”,但正是从这十三条基本规则开始,海尔从一家濒临破产的小厂,成长为全球知名品牌,从一个家电企业成长为开放的生态企业。从“管理十三条”到“决策十三条”,背后是对企业发展的深度思考,也体现了传承创新的企业家精神。“管理十三条”是在那个特定的时期建立起了上下同欲的共识,“决策十三条”是在这个剧烈变革的时期建立起自己的思考逻辑。

5月17日,周云杰接受了《中国企业家》专访,谈了他接任董事局主席3年来海尔的变革与创新。以下为对话实录(有删减):



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”

## 做个人IP两个月:每天晚上看评论

《中国企业家》:打造个人IP两个多月了,您的感受和体验如何?您现在每天晚上要花很多时间回复评论吗?

周云杰:我会每天晚上在睡觉前看评论,在晚上10点半左右,因为评论比较多,经常看到12点左右,但我也不可能一一回复。现在我们在建平台,用户那么多评论,都需要有平台对接。关于产品研发方面的评论,就对接给研发部门;对质量、服务、营销的建议、意见,就分发给质量、服务、营销平台去对接和形成闭环。

开号后,我不让团队做流量,而是要做实这个平台。我认为这不是我个人的号,是企业链接用户的平台。我希望将这个平台与海尔的管理体系、流程打通,这才有价值,也是我这两个月正在做的事。我很清楚我的定位。最初开号的时候,我就定了方向:第一,以真诚和实力为底色;第二,让品牌成为时代的主角。我只是一个载体,不是主角,我不是为了打造个人IP和人设;第三,一定要把流量转化成终身用户,最终形成生态的力量。再者,我毕竟是企业的董事长,最重要的工作是管企业战略方向;是建立一个高效的组织,来实现战略目标;是吸引一流的人才,并激发他们的活力。战略、组织、人才,才是我最应该思考的事。我不能把所有精力都投入到做IP、做自媒体上,那不是我的职责所在。但我也不能忽视。因为时代变了,用户和企业沟通的渠道变了,企业的叙事方式也变了,企业家有必要与用户直接交流,有必要亲自下水感知水温,“春江水暖鸭先知”嘛。

其实,对我个人来讲,我非常不愿意出头露面,我希望在马路上没人认识我,都没人关注我。虽然我不喜欢(出来),但是没办法,因为企业需要。我要求我们的管理层都要学会与用户交互,一开始他们都不愿意。两会前,我就定好了,忙完两会,我就亲自做这件事。我跟管理层团队开玩笑说:“如果我下场以后,你们还不下场,你们就没有任职资格啦。”没想到,两会期间,我就意外被大家认识,“被迫”提前出头露面了。

《中国企业家》:您晚上看各种评论,会越看越睡不着吗?

周云杰:我毕竟年龄到了,已经过了患得患失的年纪。给我的表扬,我能压得住。有时候,人家表扬你,可能是一种客气,你不能真以为自己有什么了不起。给我提的意见,我很感激,这是礼物,我收礼物能不开心吗?

## 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,这与职业经理人间的交接不同。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。

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。

大学的时候,我做过艺术部长,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,海尔比较好地传承下来。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,其实我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,全都处于满产状态。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600万台,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盈康生命。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集群。

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,这是一家在深圳中小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环节。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型和资源,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?这就是最大后悔原则。

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做。

《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,还是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 also 做过论证。

第四,最坏的情况是做失败了,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,我觉得就可以做。

## 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,经历了很多痛苦的思考过程。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,我们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?它是不是一个高速成长的市场?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个问题了。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,我们都可以找到相似的思考。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,海尔坚持不解地打自己的品牌,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,坚持创制,同时还要适应当时代特点,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”,每一个人都可以分享增值,每一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,企业面临的挑战永远存在,我现在的心态,正如张总所提出的,永远战战兢兢、永远如履薄冰、永远自以为非。

《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,就是要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,就不是鼓励创新。

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、华中科技大学、上海交大等。第四,强化创制。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。