



秦朔：问道张瑞敏





2022 年的世界经济愈发暗淡。中国经济增速的放缓也超出预期。

如果把环境比作“天”，如孔子所说“唯天为大”，这种局面，短期很难逆转。

不过中国哲学中还有一个“先天地生”的“道”的观念。《道德经》说，“有物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母，吾不知其名，字之曰道”。

哲学家金岳霖评论说，所谓行道、修道、得道，“万事万物之所不得不由，不得不依，不得不归的道才是中国思想中最崇高的概念，最基本的

原动力”。

如果掌握了道，无论天象如何变化，都能“周行而不殆”。

对当前经济形势怎么看？该怎么干？

能不能用“问道”的方式，向一些穿越了多个周期的优秀企业家请教？

我想到的第一位企业家是海尔集团创始人张瑞敏。去年 11 月，他主动提请不再参与海尔新一届董事提名，选择退居二线。

退任后，张瑞敏极少再到集团，每周基本上会看 3 本书。需要和管理领域的国内外学者交流或者海尔集团重要会议时，他才重回董事局大楼。他最关注的，还是“人单合一、链群合约”的新管理范式在全球的应用。

2005 年张瑞敏提出的“人单合一”，是全球管理领域过去 20 年最重要的成果之一。目前全球共有 14 个人单合一研究中心，人单合一联盟成员企业已达 40 多万家，覆盖了 75 个国家，已有 8 万多家企业正在学习和复制人单合一模式。

9 月 20 日，以“首创量子组织，开启生态经济”为主题的第六届人单合一模式引领论坛在青岛举行。我提前两天赶到，向张瑞敏问道。



没有内卷也有内挤，关键是转换思路

问：最近我在很多地方调研，觉得“行行都在卷，人人都在熬”。除了国际环境骤变和疫情困扰的因素外，绝大部分企业都碰到两大难题，一是不确定性加剧，难以决策；二是行业“存量化”，即总量不再增长。大家都很辛苦和疲惫。您怎么看这样的形势？企业又该怎么办？

答：我从事管理工作 40 多年，在海尔 38 年，各种各样突如其来的、好像走不过去的时刻经历过很多，我的态度就是老子的那句话“无为”。

“无所为而无所谓，无所谓而无所不为。”意思是，你只要顺应自然之道，不妄为、乱为，就能泰然看待各种变化，都“无所谓”。就像对诸葛亮来说，刘备来与不来都无所谓，他在茅庐中只做他认为该做的事，思

考天下大局，等刘备来了，他的力量积蓄好了，就“无所不为”。

冬天对谁都冷，不能说天太冷，“我”长了冻疮了，所以干不了活了。我们是不管什么天气，都要好好干活。

说到企业的内卷，我觉得最主要的原因是没有走出原来的思维模式。比如，如果追求的只是产品价值，产品卖出去交易就结束。而现在是物联网时代，我们必须追求生态价值，交易的结束只是与用户进行交互的开始。这是完全不一样的思路。

如果没有疫情，很多企业的日子会好过一些。但又能好到哪里去呢？可能不是内卷，但是是内挤。大家都挤在一个赛道上，也是非常困难的。

举一个例子。19世纪美国旧金山有淘金热，但除了最早去的人一开始发了财，后来蜂拥而至的大多没发财。而给淘金者提供食品、水、铲子等服务的人始终都在发财。李维斯牛仔裤就是那时发明的，德国人李维斯在旧金山卖帆布，发现矿工穿普通的裤子很快就会被磨破，就用造帐篷的帆布做了一批裤子，因为质地坚韧，很受矿工欢迎。这就是转换思路的价值。

如果还是旧思路，认为只有金子才值钱，就是要淘金，只会做产品，那就很卷。为什么不能往生态方面考虑一下呢？

比如冰箱，消费者要的不仅是储存食物的容器，而是好吃的食品，所以冰箱可以和预制菜、烤鸭等等联系在一起。又如洗衣机，消费者要的不是看起来多么美观的洗衣机，而是更干净的衣服、更好的服装，因此围绕

洗衣机就可以开洗衣店，建立“衣联网”。

如果不转换思路，就是做冰箱、洗衣机，哪怕高档一些，多赚一些钱，很快也会碰到天花板。

我常常想到古代的庄子和惠子（惠施）的对话。惠子说庄子讲的都是些大而无用的话，庄子反击道：大地很宽广，人要立足只要一点点地方，但如果把你双脚之外的无用之地都往深处挖，挖到黄泉那么深，你脚踩的那块地还能像原来那样让你使用吗？惠子说不能。庄子说，看来“无用”的东西的用处，也就很明显了。（“然则无用之为用也亦明矣。”）

这是什么意思呢？就是不要只是把现在能带来收入和利润的东西当成有用的，别的都当成无用的。要找出“无用之为用”，比如创造一种机制和文化，发挥每一个人的积极性，把每个人都用起来。

你说“人人都在熬”，如果你是管理者，你管的人都在熬，那是你的责任。你什么时候赋予了他们权利，让他们自己出去活一下，让“人人都去搏”“人人都能赢”？！

再以开店为例子。如果你认为开店的用处是卖产品，那么一家几十平方米的店其实卖不了多少产品。我们开一家店，是把店当成与用户融为一体、了解用户需求的终端，和用户建立亲密的关系，通过直接感受用户体验，明白用户到底要什么。这些靠电商交易数据是无法带来的。

又如我们的衣联网生态体系，有一个服务品牌叫“洗e先生”，它整

合各种服务资源，与各地的传统洗护连锁企业合作，赋能它们的小店，打通“洗、护、存、搭、购”全流程服务，让它们从简单洗护跃升到无所不洗，还可以提供奢护、到家服务、服装定制和智慧家电、智慧家庭场景（如衣帽间、阳台）解决方案。过去很多小店不敢接奢侈品的护理，但因为“洗e先生”整合了国际一流的技术与服务之后，它们就敢接了。现在这种共建生态平台、合作赋能的模式，也在向房地产社区、加油站等拓展。还是洗衣店，但内容和产生的生产力，都不一样了。

在某种意义上，我觉得内卷不一定是坏事，可能也是好事，因为能促进我们思考。不要等所谓的形势变好，应该赶快转变思路。

现在破内卷，也要有这种不拘一格的探索精神。



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_47180

