战略在执行中缩水

海尔裁员 制造业转型困局样本

□本报记者 傅嘉

如果不是掌门人张瑞敏6月13日在沃顿商学院全球论坛上的一番裁员言论，业内对海尔的关注点仍然会聚焦在其家电主业之上。但青岛海尔2013年度报告在业内并不突出，在KKR和阿里相继入局之后，人们更多关心起这家“家电老字号”向互联网转型的进程来。

2013年裁掉1.6万员工，2014年再端出裁撤1万中层的计划，放进海尔的辉煌历史中来看，显得气氛肃穆且凝重。外界的争议在于：如今家电行业的基本面并不乐观，海尔的业务转型诚然需要壮士断腕的手段，但采取这种“一刀切”的方法，对企业自身和员工是否真的有利？

从1985年用一把锤子砸出一个世界名牌起，海尔俨然成为了中国家电产业从渺小到强大的见证人。如今，面对市场环境的变迁，即使是业内地位如此稳固和崇高的海尔，也必须要靠外人看来近乎残忍的裁员手段来维持企业的生存与发展。只是，如此大规模的裁员行动与计划，难道仅仅是受到大环境拖累使然，有没有自身经营管理积弊难返的原因？

被业内誉为“享誉世界的管理学大师”的张瑞敏，此次带领海尔向互联网转型，成败得失，尚需时间来验证。

CFP图片 制图/王力

部分白电企业一季度经营状况

证券名称	一季度营业总收入（亿元）	一季度净利润（亿元）	收入同比增长（%）	净利润同比增长（%）	一季度ROE（%）	ROE同比增长（%）
青岛海尔	223.93	8.67	8.97	20.28	5.70	-11.16
美的集团	385.33	25.39	21.89	148.53	7.47	8.07
格力电器	250.10	22.55	12.19	68.86	6.32	28.90
美菱电器	26.13	0.50	9.54	21.12	1.54	12.11
小天鹅A	25.76	1.71	9.19	53.85	4.28	43.18

大规模裁员争议

“去年（2013年）海尔去掉16000人。去年年初海尔是86000人，年底变成70000人，去掉了18%。今年预计再去掉1万人，主要是中间层，还有就是一些业务智能化了不需要这么多人。”6月13日，在沃顿商学院全球论坛上，海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏的这一番言论，引发了业内的轩然大波。

为什么海尔需要如此大刀阔斧对员工数量进行如此规模的瘦身？为什么张瑞敏要在如此时机选择对外透露这一敏感信息？

随着时间的发酵，外界对该信息的解读传出多种不同的版本。一种较为主流的说法是，海尔登记在册的约7万名员工分为2000多个自主经营体，其中部分独立成小微公司，由于小微企业的员工和海尔不再是雇佣关系，于是海尔的员工数量缩减了。另外一个版本则是，部分中层管理者无法跟得上海尔的形势变化，所以要被公司裁掉。所以这些说法，均没有得到来自海尔官方的回应。

来自不同领域的家电行业分析人士对中国证券报记者表达的观点也不尽相同。产业观察界人士普遍认为，中间层被“开刀”的可能性较大，因为长期以来海尔中间层对战略执行存在“噪音”。但多位接近海尔的人士和部分券商分析师则认为，海尔的裁员举动并不令人意外，其仅仅是海尔实施小微公司化和向互联网企业转型等微观和宏观战略后所必须经历的过程，用传统的“裁员”和“砍人”等词汇来表述显得过激且不贴切。

“如果海尔在2013年说这个事情，可能会被业内所淡化。”奥维咨询助理总裁、资深白电行业人士张彦斌向中国证券报记者表示，2013年海尔相继传出KKR和阿里入局的消息，市场对海尔抱以了很高期望。尤其是阿里对海尔的倚重，使得业内了解到传统家电企业自身渠道所具有的核心价值。海尔向互联网转型的口号已经提出多年，终于在去年和互联网的龙头达成了股权联姻意向，这不得不说是一个令人振奋的消息。

“但今年的情况有所不同。”张彦斌指出，2014年家电行业的大环境变得愈加严峻，优秀的出口数据难以支撑内销的疲软，刺激政策的陡然失位，不仅使得企业的经营难度加大，利润也一降再降。海尔在此时宣布这一消息，显然容易引起外界偏向负面的解读。

他认为，海尔在这一时点向外界释放这一信号，很容易给市场造成一种印象，那便是自曝家丑。其背后的原因，很可能是海尔目前真的在经营上遇到了很大的坎，仅依靠内部调节难以奏效，只能通过这样一种激进的手段来维系企业的良性发展。

前期从海尔离职的王维（化名），现在是另一家家电公司的中级管理层，他向中国证券报记者表示，在大环境本就不好的背景下，海尔高层抛出如此庞大的瘦身计划，可想而知，给内部员工带来的冲击是巨大的。“如此庞大规模的减员计划，说不定哪天一刀就会砍到谁的头上，这个时候，人的本能会是怎么样？当然是不求有功但求无过。”王维说，现在家电产业正处于一个竞争激烈和业务转型的并轨期，需要激情和创造性的思维，如果此时企业员工都偏向保守，无疑是不利于业务开展的。

王维同时表示，“今年再裁1万”或许不会百分百落实。“口号的可能性大，最终贯彻到哪一步不好说，很可能不会最终真的裁掉这么多人。要知道，当前家电行业的人才争夺仍然非常激烈，这些员工裁掉以后，以后想要再招回来是非常困难的。”

曾有观点认为，随着近几年机器人产业的发展，海尔在某些制造环节确实不再需要那么多的员工，缩减有其必要性。但业内对此的质疑主要集中在，如此削减劳动力，将给海尔作为一个企业的形象造成严重的困扰。而且，张瑞敏称要裁的员工主要是中间层，不难看出制造业技术的进步并不是令海尔下如此杀伐决断决定的主因。

另外，海尔此次裁员计划和同阿里的战略合作也没有多大关联性。分析人士指出，海尔同阿里初期更多是将在下游渠道方面展开合作，而海尔计划裁员的范围主要集中在总公司层面。

或许正如一位国内上市公司管理层所言，海尔或许并不是为了裁员而裁员，背后真实的想法或许只有张瑞敏本人才清楚。

不可否认的是，从海尔创立至今，敢为行业之先的改革之风一直贯穿着这家企业的始终，这也使得海尔以及张瑞敏本人成为了家电行业的一面旗帜。某种程度来讲，海尔今日推出如此大规模裁员的计划，其主导思想在海尔的发展史上也是有迹可循的。

1984年，年仅35岁的张瑞敏从青岛市家电工业总公司副经理的位置上，走马上任担任青岛电冰箱总厂厂长。在改革开放的初期，中国家电产品长期处于供不应求的状态，只要企业有量，获取超额的利润较为容易。但上任之后的张瑞敏却在当时提出了十分超前的“名牌战略”，并不是把数量放在第一位。

1985年，因为有76台冰箱发生质量问题，张瑞敏要求把这76台冰箱用锤子砸掉。在那个物资紧缺的年代，这一举动引发了全国轰动。但正是源于海尔这种对品质的坚持，企业树立了良好的口碑，使得海尔最终在大浪淘沙中成为了家电企业的龙头。

在日后相当长的一段时间内，海尔都是国内家电企业最具有创新和开拓精神的代表。海尔是国内第一家依靠大规模兼并收购进行业务扩张的家电企业，其先是收购了青岛红星洗衣机厂，进入洗衣机领域，后又收购了安徽黄山电视机厂，进入到黑电领域，公司目前较大的业务板块中，只有空调业务是自身独立发展而来。

在21世纪初，海尔已经成为了国内白电企业绝对的巨无霸。2005年海尔集团对外宣布，集团2004年实现了千亿元的销售规模。这使得海尔成为中国制造业有史以来第一个靠自主品牌为主而创造了千亿级年度营业额的企业。当时海尔正在谋求整体上市，考虑将旗下的家电资产全部实现证券化，一时间，业内对海尔的好评几乎达到了顶点。

与海尔业绩高歌猛进相比，其灵魂人物张瑞敏的声望同样与日俱增。有家电业人士向中国证券报记者表示，和何享健、朱江洪、梁庆德这些中国白电企业创始人相比，张瑞敏一方面创业时间较早，另一方面起点很高，这奠定了他本人在家电圈乃至中国企业界的卓越地位。而且，张瑞敏自身有着较高的理论水平，“OEC管理法”、“休克鱼理论”、“SBU战略事业单元”、“人单合一” 等一系列代表国际水平的企业管理方法的提出，使得张瑞敏的名字已经能够同GE的杰克·韦尔奇、索尼的盛田昭夫等国际知名企业管理大师相提并论。在2009年海尔着手新一轮的转型与改造中，张瑞敏同样是理论的提出人。

“海尔本就是靠着打破传统的体制和行业认知发展起来的企业。”张彦斌指出，历史上很多成功的企业调整战略也曾遭到过外界非议。

距离张瑞敏发表裁员言论已经过去半月之久，海尔一直对外界保持沉默。中国证券报记者日前再度联系海尔集团公关部，得到的回答与之前相同——海尔对此事不作回应。

从攻城掠地到腹背受敌

随着张瑞敏裁员言论的出炉，海尔很多积压的问题再次被外界反复提及。现实的问题是，海尔近几年业务中积累的问题，是否靠裁员本身就能解决？正如业内人士所言，裁员事件仅仅是一个导火索，海尔近年来遭遇到的管理难题、企业经营中存在的问题以及转型是否收到成效，才是外界关注的重点。

毋庸讳言，相当一段时间以来，海尔过往的锐气在逐步丧失，这不仅来自于管理上各个层级和环节积累的弊病，还有财报上不再出彩的数据。梳理近十年海尔的基本面情况，不难发现这家步入而立之年的企业，开始遇到了各种成长瓶颈。

海尔在业内的地位于2004年前后达到巅峰，巨大的品牌优势令冲击年收入千亿目标势如破竹。当时，海尔蝉联冰箱霸主多年，竞争对手基本构不成威胁；在洗衣机和空调领域，公司稳居第一梯队，和小天鹅、格力、美的等企业基本并驾齐驱；公司也已经进入到彩电、电脑、手机这些黑电和IT领域。

而如今的局面是，海尔仅能维持冰箱龙头的地位，且在低端领域的竞争力已和美菱不相伯仲；空调的领先地位已经被格力、美的赶超，洗衣机落后于美的系；彩电业务在业内的地位只能属于第三梯队，IT业务已经难算上主流。海尔这几年唯一称得上较为出彩的业务发展来自于厨房电器，虽然和老板、华帝在体量上无法相比，但与其他综合家电企业相比仍在体量上保有优势。总体来看，海尔这几年的产品地位在业内确实在走下坡路。

作为一个曾经在家电领域攻城掠地将竞争对手一个个击败的海尔，为何如今面临着腹背受敌的局面？

上世纪90年代，海尔空调和美的、格力在出货量上处于同一级别，都在500万台/年左右，之间差别不大。而在口碑和产品创新上，海尔要高于两个竞争对手。海尔空调的核心竞争力在于以下几点：一是良好的售后服务，海尔“真诚到永远”的广告语曾经享誉业内，售后维修穿鞋套、不喝客户一口水等优秀行规都是海尔的创举；二是海尔的品牌效应在当时要高于美的、格力；三是海尔产品工业设计能力雄厚，给产品创造了较高的附加值；四是创新得力，当时公司推出一拖多的空调，很好抓住了当时中国居民住房格局改变的需求，使得下游销售火爆。

一位不愿具名的家电经销商人士向中国证券报提及海尔在空调领域的现状显得十分惋惜。他认为，海尔的最大问题不是来自于外部的竞争对手，而是自身的体制出现了问题。他透露，2000年左右，海尔曾对经销商提出两点要求，首先是要加强规范，这点毋庸置疑是对的，但另外一点却使得经销商非常头疼，那就是要实现电子化管理。

“当时的电脑远不如现在普及，毫无疑问，这使得我们的利润变得更薄。我们在当时卖空调是不赚钱的，靠的就是安装把空调的钱挣回来。”上述经销商人士表示，空调销售和别的家电产品不一样的是，需要专业的安装团队，但这些专业仅仅局限在体力和安装技术层面，空调安装工人和经销商自身的文化水平有限，难以在当时就跟上先进的电子化管理，且海尔要求都根据电子化的单据来实行费用的结算，使得经销商的空间被压得很薄。

该经销商人士还介绍，和美的、格力相比，海尔给经销商的返点很少，而格力、美的在当时的年度返点基本已经在5%-7%之间，这些返点是可以在第二年度提货时当现金抵货品的。尽管海尔当时给了经销商可以顺价销售空调的政策，即进货2000元的空调可以提价至2000元以上卖，“但我们根本不敢这么做，因为竞争太激烈了。最后的结果就是，一些经销商纷纷选择离开海尔转而销售别家的产品。由于美的、格力的返点较多，经销商可以揣测厂家的心理，甚至敢把整机亏本卖，亏的钱通过年终的高额返点都可以挣回来。但销售海尔产品的时候，却不敢这么做。”

该人士表示，当时的春兰和海尔都因为自身的原因，排挤掉了经销商团队。春兰的原因是看到了渠道挣钱，于是想自己做，成立子公司，号称要每年在中国开5000家专卖店，逼走了经销商。海尔则是策略上的使用不当，压缩了经销商的利润。

一位长期在苏宁门店工作的管理干部在接受中国证券报记者采访时则提到了海尔的反馈机制问题。该人士透露，生产和销售脱节，是海尔一直以来存在的问题。按海尔的业务流程，将空调交给制造部门生产，将成品给海尔工贸销售。“某一年，我们选中了一些比较流行的型号想搞促销。一般来说，响应快的企业，1-2天就可以给回复。但海尔的流程则是，商家先报给海尔工贸，海尔工贸再报给总公司，总公司再报制造部门去核算成本，最后制造部门再反馈过来。一套流程走下来，少则一周，多则两周，这个时间太慢了。这种事情在很多家电公司，分公司都是可以拍板的。但海尔的权力却高度集中在总公司，这也从侧面说明了海尔的管理架构十分臃肿。”

张彦斌指出，员工倒逼机制，一直是海尔在管理上所强调的。从海尔的管理战略上来看，其初衷并没有问题。但海尔目前存在的问题是，其一，管理理念是否接地气，这个问题至今仍有争论；其二，因中间层十分庞大，执行过程打了多少折扣。“海尔现在的组织架构，还是按照传统的制造业来布局。传统的制造业就是一个萝卜一个坑，需要大量的人力物力。现在来看，随着下游渠道的变革，海尔原来的一套机制真的是跟不上了。”

大航母转身之困

应该说，海尔的此次裁员计划并不是一个孤立的行为。近年来海尔提出向互联网转型的战略，在这一大框架下，“去制造业化”、“人单合一”、“创客”等理念，被海尔相继提出。但是，中国证券报记者接触的多位曾在海尔内部供职的人士，对这些理念持完全认同的并不多。

曾在海尔供职的李先生向中国证券报记者表示：“从近几年海尔的人员流动来看，很多也并不是企业要裁，而是员工自己要走。海尔这几年管理和研发人才流失的现象，一直存在。”

一位行业人士则向中国证券报记者透露，最近几年，某家电公司在海尔工厂附近一直设有一个办事处。“这个办事处的功能，主要就是从海尔内部挖人，这个状态已经持续了很久，海尔自身也防不胜防，因为对方开出的薪酬更加诱人。但最主要的原因，还是海尔自身的体制使得员工心灰意冷。海尔毕竟是业内十分知名的企业，优秀的员工不会仅仅因为薪资的问题而选择离开海尔。”

对于海尔提出的 “去制造业化”，内部的争论同样存在。海尔集团高级副总裁周云杰曾经对外表示，去制造业化并不是一味将业务外包，而是从卖产品向卖服务转型。但李先生表示，中下层对于该理念的理解，一直达不到统一，其本人当时作为海尔的员工，也不理解海尔为何要放弃自身一直擅长的制造业。“海尔这几年很强调互联网思维，其实互联网的核心思维如创新、简洁、公平、透明，并不和传统制造业的精神相违背。”

“海尔目前在重庆、青岛、天津、广东都有制造业基地。想要单纯地去制造业化，几乎不太可能。而要转型做互联网企业，对海尔来说又不太现实。即使算上计划裁员的数量，海尔还是会有5万多名的员工，这对于一个互联网公司来说，显然不可想象。海尔现在更像是一个喊着互联网口号，而在做制造业事的企业。”

而“人单合一”所带来的观念冲击和雇佣关系的改变，更存在很大争议。李先生表示，“人单合一” 使得海尔旗下的小微公司越来越多，这类公司表面上是给员工提供了创业平台，但实际上给员工提供的机会有限，负面效应却很大。在劳动合同层面，这类员工不再和海尔发生雇佣关系。而所谓的创业，做的事情还是和原来在海尔上班基本一样，仅仅是成为了海尔的业务关联方。员工没有了归属感与安全感，工作状态可想而知。“事实上，小微企业能改变多少东西，现在的海尔管理层自身也都没有搞明白。”

至于被市场寄予厚望的与阿里的战略合作，周云杰6月初曾介绍，阿里对海尔电器的注资今年3月已经完成，双方的合作从4月份正式开始，阿里巴巴今年给予海尔的订单量将不会少于400万个，涉及的物流配送费将达到3亿元人民币，明年订单量将增加到1000万级别。透过这些信息，有心的投资者简单对比海尔庞大的业务体量即可发现，起码在今年，阿里对海尔电器的收入和业绩贡献仍然十分有限。

海尔集团旗下的业务十分庞杂，但其家电业务主要在A股的青岛海尔和H股的海尔电器中，A股主要包含了其白电制造业务，H股则主要包含了公司的物流和渠道（日日顺）业务。财务数据显示，青岛海尔2013年实现收入864.88亿元，同比增长8.30%，净利润41.68亿元，同比增长27.49%；海尔电器2013年销售额实现622.63亿元，净利润为20.37亿元。

多位分析师给海尔的评价是：“自身业绩还算稳健成长，但成长性和美的、格力等竞争对手无法相比，更不要说指望贡献多么超预期的业绩。”美的、格力去年全年的收入增幅分别为18%和19%，而归属于母公司股东的净利润则分别高达63%和47%。横向比较不难发现，海尔当前的业务发展陷入到严重的增长乏力困境。一位家电行业人士表示，财务数据自身即是对海尔管理方式的一种用脚投票，这几家家电巨头的员工数量相差并不大，而利润的增长却出现如此的差别，只能证明其中“跑冒滴漏”的环节太多。

“海尔的转型已经提了很久了，可近几年公司的基本面并没有发生多大的改变。即使去年高达1.6万名的减员，效果也非立竿见影。”一位券商分析师认为，海尔这次的减员计划，若从财务角度来看，短期内或有一定的利好效应。但对于海尔这张中国家电的名片来说，转型过程中遇到问题需要靠裁撤员工来解决，确实反映了传统制造业在当前中国经济增长下滑大环境中的艰难。

2014年，不仅对于海尔，对于整个家电行业来说，都是一个低潮期，不过，“今天的海尔已经不是上世纪八十年代的海尔，远没有到非生既死的地步，只要战略调整得当，调配好资源，海尔完全有机会成功转身。”上述分析师指出，海尔要完成在互联网时代的转型重任，当务之急是，统一管理层和执行层在企业发展方向与路径上的认识，纠正战略执行过程中出现的偏差。但他又说：“竞争对手和瞬息万变的市场，不会给海尔太多喘息的机会。”

近年来，为了增厚公司的业绩，海尔一直在尝试用资金回购旗下子公司的少数股东的权益。事实上，以现金换估值的杠杆模式，已经在海尔的资本运作中屡有体现。去年两个外部投资者的入局，曾给市场较大预期，海尔的股价因此一路走高，但随着年报的出炉，二级市场又回归平静。如今，市场或多或少又在期待并猜测：在抛出令人咋舌的裁员计划之后，张瑞敏紧接着还会有哪些超乎市场想象的大动作？

（本报记者钱秋臣对本文亦有贡献）