

海信集团董事长贾少谦谈企业管理： 喜欢“不听话”的干部

被需要的感觉让人踏实

记者：海信营收超过2000亿元，员工超过10万人，如何治理可能的“大企业病”？

贾少谦：应该这样讲，大企业病很大程度上是因为责权利的不协同产生的，所以不管是大公司还是小公司，都可能存在大企业病。当大企业病出现时，一定是已经成为企业的共性问题了，在某一个子公司出现，在另一个产业板块也会有，所以不要企图只去解决单一问题，那是抓病状，而没有找到病灶。真正解决大企业病还是要顶层上做文章，不断对标，不断自我检视。当然，这也是一个很痛苦的过程。

记者：海信正处于这个变革中，痛苦具体来自于哪些方面？

贾少谦：因为有大量的既得利益者，这个“利益”未必是指金钱。一个旧的体系和规则之下，一定会产生很多旧的习惯和方法，人最难的就是改变自己，这是逆人性的事情，但是企业家往往要做的就是逆人性的事情。所以大量的变革真的是从变思想开始，比如说授权分权，上面的人未必愿意放这个权，因为握在自己手里才放心，下面的干部也很习惯有问题就问领导，这样自己不用担什么风险，上面的领导还乐此不疲，满足于那种被需要的感觉。

记者：你也有这种心理吗？

贾少谦：都有，天性都是一样的。被需要的感觉会让自己踏实，自己有成就感。但是想想，100人时，这样做是可以的，1000人——处理起来很麻烦了，1万人就更不可能了，海信10万人了——要还是这种文化，就等于制约了组织的活力和发展，就像家长紧盯着孩子，孩子就只能是温室花朵，长不成参天大树。

记者：你自己改变的一个习惯是什么？

贾少谦：最近刚刚下了两个新要求。过去海信的干部给领导出的很多是问答题：拿着问题过来，领导作答完，他拿着答案走了；稍微有一点“良心”的干部，出一个填空题，大部分东西都有了，关键的空让领导填；我现在告诉他们，不要给我出填空题，更不要问答题，而是要有答案的选择题，就是告诉我ABCD四个方案，你的选择是什么，理由是什么，我可以就此给建议。这样的话，以后每个人都能成为一节动车车厢，而不是说我一个火车头，不断加煤，拽着大家往前走。第二个是汇报要更简短，用5分钟、500个字说清楚，写太多PPT，都是废话，说明根本没有弄清楚本质。

决策一定要有底线意识

记者：作为千亿集团的掌舵人，如何避免决策失误？

贾少谦：谁都会犯错误，因为决策决的是未来不确定的事情，错误无法避免。但重要的一点是决策一定要有底线意识，就是要想清楚：如果失败了，我个人也好，企业也好，能不能承受得住这种失败？如果答案是肯定的，就说明大方向是没错的。如果压根都不想底线和风险，在决策流程里是缺少一个重要环节的，靠的就是一厢情愿了。所以一定要有底线意识，要有风险意识，企业要冒险，但企业不能冒生死风险，只要没有生死风险的决策，在很大程度上来讲都是可以考虑的。

记者：你遇到过“生死考验”的决策场景吗？

贾少谦：我讲一个负责业务板块时的事情。记得在七八年前，当时有合作伙伴不太讲道理，采取一些强迫式手段逼海信接受一个条件，那时我是产业板块总经理，我就跟团队商量：第一，假如退出合作，海信损失多大？对方损失多大？第二，这个损失我能不能承受得住？第三，有没有办法找到一块其他的增量来弥补？这三个问题考虑好，最后我就采取了一个相对激进的措施，全面退出了合作。当时很多人说，“你胆挺大的，在海信历史上从来没有人敢这样做过，行业里也没有人敢这么做，这是初生牛犊不怕虎。”

记者：相当于也没有跟集团领导商量，就决定了？

贾少谦：没有。因为跟他们商量反而会更难决策，很可能会造成一些尴尬——不过后来双方高层都介入了，毕竟不愿意两败俱伤，双方又都退了一步，恢复了合作。我确实不是一个特听话的干部。人要听话，但是要言听计从的话，恐怕就有点机械，任何事情都要因时、因地、因人进行调整。上面一句话本意都是好的，但是到做的时候就发现，如果生搬硬套这

海信集团董事长贾少谦，从幕后走到台前，是海信第一个开通个人公众号的高管，也是唯一的一个。一次，由于相关负责人对后台投诉处理延误，他还发了脾气——这不常见。大多数情况下，他给员工的印象都是人如其名——谦谦君子，愿意放权，甚至鼓励下属敢于争论。他说：“管理权威是通过领导力、包容度、带领团队打胜仗赢来的，不是靠高高在上，容不得别人讲难听的话得来的”

”



海信大厦



海信集团党委书记、总裁贾少谦。图片来源：企业供图

句话，反而完全背离了这个指令的发行初衷，那就不是一个好干部，只能是一个听话的干部。

记者：现在你是董事长了，会喜欢这样的下属吗？

贾少谦：我乐意他们不听话，我管的干部，很多确实也不听话。作为一个企业最高领导者，必须要包容，要用员工的优点，就要包容他的缺点，不是要某一个干部努力弥补他的短板，更多是要通过机制发挥他的长处，无数人的长处就能够成就海信；反之，不能容忍缺点，你把他缺点拿走的同时把长处也拿走了，最终损失的是企业。

记者：遇到这种情况，你心里会觉得不舒服吗？

贾少谦：那太正常了，没有谁特舒服，但道理想明白了就没有什么包容不了的，包括有一些干部的缺点很明显，可能没有一个人喜欢他——管理干部里面有，专业型人员里就更多了，但是他能干事，海信需要的是事和事的组合，不是简单的人和人的组合，人组合的目的是事业。

记者：但这样的话，是否会影响管理权威，甚至管理效率？

贾少谦：我不需要管理权威，我需要办好事就好了。所以是个人脸面重要，还是企业未来重要？如果只是为了让我一个人舒服，都点头哈腰的，很快这个企业就完了。当然，管理权威的缺失会影响效率，但权威性怎么产生？要通过你的领导力、包容度，带领团队打胜仗赢来的，不是靠自己高高在上，容不得别人讲难听的话——不是靠这个得来的。最终还是要回到经营本质上来。当然不同的企业、不同的组织有不同的逻辑，但就我来看，只要每个人发挥好长处，不出现大是大非的问题，这个团队就是好团队，组织就是好组织。

记者：基于这样的管理风格，而且你自己也是海信的老人，激励上好说，处罚上是不是就会有顾虑？

贾少谦：不会的，企业的宽厚管理和严格要求这两个之间没矛盾，而且一个好的组织，就应该把看似矛盾的两端有效融合在一起。举一个例子，我们每年会对后面5%的干部进行末位淘汰，不光是下面的中层干部，集团级的领导、副总裁，考评不合格一样降职。

学会反思不断改变自己

记者：刚听说海信的干部都是能上能下的，你有过这个经历吗？

贾少谦：我勉强还好。在整个过程中总是要碰到形形色色的人，各种各样的事情，碰到了就要去克服。有一句话是“行有不得，反求诸己”，还是要不断调整和改变自己。

但另一方面，也一定要有自我意志，人既不能把自己看得过于渺小——那样就会看不清大势，提升不了格局，发散不了思维，很难成大事；也不能妄自尊大，这样就会陷入自我迷失。

记者：你也有过迷失的时候？

贾少谦：谁也不敢讲没有过。有时候会觉得“沾沾自喜，我这么厉害”，但很快我就感知到这是不对的——不需要别人提醒我，我就会发现这个苗头。我习惯反思，很多年以来都这样，对一些事情进行复盘。但人总是会犯错误，一定不能把这件事当成巨大的负担。

记者：海信董事长这个新身份会让你压力很大吗？有情绪相对失控的时候吗？

贾少谦：大部分情况下是没有的，有时候会情绪上来，大概10分钟我就能调整过来；特别不高兴时，因为有一些话也不能跟同事、跟家人讲——不能把烦扰甩给人家，这种时候就看看电视，看看喜剧，听听相声。

记者：会跟周董或者一些前辈请教吗？

贾少谦：也很少，因为这种情况下遇到的问题一般是相对沉重的——不沉重就过去了。但是告诉别人，就相当于一个沉重的包袱甩给别人，不太好；而且这里还牵扯一个问题，是事就会涉及到人，而到人的层面，就更难说清了，也许当事人没有恶意，是你自己想象的恶意，跟别人说，反而就成了“传小话”了。

记者：企业家是挺孤独的一群人？

贾少谦：实际上不光企业家，在往上攀登的过程当中，哪个层面的人都要学会做一个孤独者。要学会自己理解自己，而不要去要求别人理解。

综合中国企业家、中经网