



昨天的成功成为你今天的思维定势，就挡住了明天的机会，不可能看到发展的机遇。

因此，要想不被成功挡住眼，就要不断战胜自我。

明天属于你自己

商业奇才谈商系列

SHANG YE QI CAI TAN SHANG XI LIE

张瑞敏

商

业

智

慧

康毅仁◎著

昨天的成功成为你今天的思维定势，

就挡住了明天的机会，不可能看到发展的机遇。

因此，要想不被成功挡住眼，就要不断战胜自我。

昨天的成功成为你今天的思维定势，

就挡住了明天的机会，不可能看到发展的机遇。

因此，要想不被成功挡住眼，就要不断战胜自我。

昨天的成功成为你今天的思维定势，

就挡住了明天的机会，不可能看到发展的机遇。

因此，要想不被成功挡住眼，就要不断战胜自我。

昨天的成功成为你今天的思维定势，

就挡住了明天的机会，不可能看到发展的机遇。

因此，要想不被成功挡住眼，就要不断战胜自我。

昨天的成功成为你今天的思维定势，

就挡住了明天的机会，不可能看到发展的机遇。

因此，要想不被成功挡住眼，就要不断战胜自我。



全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司

安徽人民出版社

商业奇才谈商系列

SHANG YE QI CAI TAN SHANG XI LIE

康毅仁◎著



明天属于你自己

张瑞敏 商 业 智 慧

全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

张瑞敏商业智慧 / 康毅仁著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7

(商界奇才谈商系列)

ISBN 978-7-212-05635-3

I. ①张… II. ①康… III. ①电气工业—工业企业管理—经验—中
青岛市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 168423 号

书名: 张瑞敏商业智慧

作者: 康毅仁

出版人: 胡正义

选题策划: 曾 丽

责任编辑: 余 玲 梁 静

责任校对: 梁 静

责任印制: 范玉洁

装帧设计: 梁元高 王艾迪

出 版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼)

邮编: 230071)

发 行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼)

邮编: 100011)

电话: 010-64266769, 010-64264185 转 8067 (传真)

印 刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司 电话: (010) 61256142

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 20 字 数: 249 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版

2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05635-3

定 价: 34.80 元

版权所有, 侵权必究

前 言

1984年，张瑞敏由青岛市原家电公司副经理出任青岛电冰箱总厂厂长。他确立了“名牌战略”，带领员工抓住机遇，加快发展，创造了海尔从无到有、从小到大、从弱到强的发展奇迹。

在管理实践中，张瑞敏将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通，“兼收并蓄、创新发展、自成一家”，创造了富有中国特色、充满竞争力的海尔文化。从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，到每个人都面向市场的市场链管理，到“人单合一”的发展模式，再到卓越运营的商业模式，张瑞敏在企业管理上的不断创新赢得了世界管理界的高度评价。

本书以张瑞敏一些演讲及访谈为主线，结合他本人以及商业史上的经典案例，针对海尔发展中的关键问题，如管理、经营、创新、品牌、国际化、人本主义等加以深入细致地解析，读者可以从中感受和

学习到全新的商业智慧。

为使书中内容更加详实、准确、易懂，作者查阅了大量的相关书籍及报道，并得到众多媒体朋友和多位经济管理专家、学者的帮助。在此基础上，作者将这些信息进行汇总、整合与诠释，并加入了自己的理解和认识，提出了自己的新观点，从而使书的内容更具实用性，以便更好地为读者朋友服务。

在此，作者向提供帮助的书籍作者、媒体朋友及专家学者表示衷心的感谢。限于水平，本书难免会有疏漏与不足之处，敬请广大读者朋友在阅读时提出宝贵建议。

目 录

前 言 / 1

第 **1** 章 从渤海之滨起步

横空出世，起步名牌战略 / 3

资本运营，组建联合舰队 / 7

要与狼共舞，就要先成为狼 / 13

不断创新，搭上新经济快车 / 16

“三只眼”的企业家 / 20

第 2 章 以文化取胜

粮草未动，文化先行 / 27

“敬业报国，追求卓越” / 31

互动和学习型组织 / 34

开诚相见“批评文化” / 39

打破平衡，创新为魂 / 43

第 3 章 创新决定成败

创新为魂 / 49

创新是发展的动力 / 54

迎接新经济 / 72

把创新植入员工心中 / 84

创新须与市场相伴 / 88

第 4 章 国际化战略

全面实施国际化 / 93

海尔国际化战略 / 109

海尔的跨国战略 / 115

第 5 章 海尔品牌攻略

砸出来的世界名牌 / 125

1%的缺陷=100%的废品 / 130
“速度+差异化”挺进海外 / 136
造就世界品牌 / 142
世界级自主品牌 / 153

第 6 章 人本主义的成功

一流员工造一流产品 / 163
人人都是人才 / 167
骥不称其力，称其德也 / 171
多元化、系统化，全程性、全员性培训 / 175
从“要赛马场不要伯乐”到“三公” / 183
三工并存，动态转换 / 189
权力的智慧，管理的艺术 / 193
组织扁平，信息快速 / 201

第 7 章 管理无极限

十三条“军规”，从严格治理 / 209
斜坡球体定律和OEC方法 / 212
管理经 / 223
反思二十年 / 229
“要靠进球说话” / 239

第 8 章 解读海尔“哲学”

“三做论” / 251

罗盘与晕船理论 / 255

狮鹿哲学 / 259

“中国造”新论 / 261

企业四季论 / 265

中西医论 / 268

第 9 章 明天属于你自己

最高影响力 / 273

从不回头欣赏自己的脚印 / 281

谁做得更好谁当“接班人” / 300

参考书目 / 311

第 1 章
从渤海之滨起步

Zhang Rui Min Shang Ye Zhi Hui

张瑞敏

横空出世，起步名牌战略

海尔集团是世界大型家用电器第一品牌、中国最具价值品牌，世界品牌500强企业前50名。现在来看，海尔风光无限。然而28年前，它却是面临生死抉择的一个地方小厂。

1984年，青岛市东风电机厂，一个生产电动葫芦等小型机电产品的集体小厂，陷入了严重的经营困难之中，全厂已亏空147万元，当月的工资已无法向工人发放，企业随时可能倒闭。员工也因经营上的困境人心不稳，全厂八百多名员工，几乎有一半人想调离，生产、管理工作已无法正常进行，工人们在车间随地小便……今天几乎没有人能想到，这样一副破败景象就是中国家电老大海尔集团的前身。

1984年12月26日，上级委派时任青岛市家电公司副经理的张瑞敏组建青岛电冰箱总厂，并聘任他厂长。青岛电冰箱总厂，刚刚成立的时候就几乎是轻工业部最后一批电冰箱生产定点厂家。当时，国内电

冰箱生产企业林立，国外家电产品蜂拥而入，各种品牌的电冰箱争相挤占商场有限的柜台，“省优”、“部优”产品充斥。这种情况下，要在市场上争得一席之地，难上加难。

美国著名的管理学者迈克尔·霍普金斯曾说过这样一句话：“企业在创立之初就确立名牌理念，看起来会比别人多付出，但越到后面就会发现越轻松。”

以张瑞敏为首的厂经营层，在仔细调研、认真分析市场时发现：尽管市场上的冰箱品牌很多，但却并没有形成真正意义上的国产“名牌冰箱”，名牌在当时还几乎是洋货的代名词，从消费者的角度来说，他们不仅需要冰箱，而且迫切需要好冰箱。于是，张瑞敏果断提出：“要么不干，要干就要争第一，创名牌。”这样，“名牌战略”和“争第一”的竞争观念便在海尔诞生了，并由此确立了走专业化名牌发展的道路。

专业化名牌，要在一个近乎瘫痪，一切都处于无序状态基础之上的企业发展起来，其难度之大足以让常人止步。在张瑞敏看来，最重要的是员工观念的转变。

张瑞敏上任不久，发现厂里生产的76台电冰箱不合格，他让全厂职工轮流参观后当众宣布：由生产这批产品的直接责任人亲手砸毁这些冰箱。当这76台冰箱在生产者的锤子一下一下的砸击下变成一堆废铁时，张瑞敏流下了辛酸的泪水，职工们也流泪了。接着张瑞敏又宣布，从他到所有的管理人员全部受罚，而工人们这一次免于处罚。张瑞敏要求出厂的产品是全部符合标准的产品，决不允许有缺陷的产品出厂。从此，“精细化，零缺陷”、“要干就干最好”的质量观念慢慢在员工心目中扎下根。从此，全厂职工悟出了一个既简单又深刻的道理：质量是企业的生命，生产劣质产品等于砸自己的饭碗，有缺陷

的产品就是废品。

这件新鲜事，在社会上引起一阵强烈的反响，人们一致称赞张瑞敏处理问题的果断气魄和狠抓质量的坚定信念。从此，“海尔”这个名字在走上了全国舞台，直至全球舞台。

创业之初，张瑞敏每天都在思考：海尔的出路在哪里？如何在较短的时间内生产出技术领先的优质冰箱？在当时我国冰箱生产技术还不成熟的情况下，经过深思熟虑，他决定引进国外高水平的生产技术，以“起点高”的优势来弥补“起步晚”的劣势。他和海尔的领导层搜集了30个国外厂家的技术资料作比较，最后确定采用当时国际最先进的德国利勃海尔公司的先进设备和技术。

引进了先进的技术设备，员工的观念也初步扭转，这种情况下，要保证生产出一流的产品，最重要的便是提高管理，完善管理制度，强化管理，强制提高。海尔在引进先进的技术设备的同时，全面引进先进的管理手段和管理标准，将德国利勃海尔公司符合国际先进水平的近两千条DIN和ISO国际标准也引入，结合企业实际加以消化吸收，转化为四百余条工艺标准用于生产，并制定了严格的自检、互检、专检的三检制，形成了以预防为主，快速反应，及时处理的整体管理功能，并且每过一段时间都要进行严格的检查督促，保证了管理的有效性、持久性和现场管理高质量。

先进的技术设备，观念转变的员工加上严格的管理体系，确保了海尔电冰箱的高品质。1985年，“琴岛—利勃海尔”牌亚洲第一代四星级电冰箱投放市场，很快便以高技术、高质量赢得了广大消费者的信任。两年后，到1987年，琴岛—利勃海尔牌电冰箱就被全国48家大型商场联合推举为最受消费者欢迎的产品电冰箱类第一名，1988年又荣获中国电冰箱行业史上的第一枚国优金牌。此后，各项荣誉接踵而

至：中国十大驰名商标（家电行业唯一）、国家质量管理奖（家电行业第一家）、全国畅销国产商品金桥奖第一名。海尔在我国家电行业中第一家通过ISO9001国际认证和美国UL认证、德国VDE认证、加拿大CSA认证、澳大利亚SAA认证、中东SSA认证等十余项认证，被公认为中国家电第一品牌。

由于海尔的产品质量好、服务优、品牌优势明显，自然获得消费者的厚爱。因此，尽管海尔产品的售价高出同类产品其他品牌很多，但消费者依然选购海尔产品。这促进了海尔集团的迅速发展，企业的销售收入成倍增加，企业发展所带来的巨大效益，使张瑞敏充分感受到了专业化的名牌发展道路对于海尔的重要作用。

资本运营，组建联合舰队

经过几年艰苦卓绝、脚踏实地地拼搏，张瑞敏带领广大员工把青岛电冰箱总厂这只曾经是满目疮痍、弱不禁风的小木船，迅速组建成为了一艘装备精良的航空母舰。但张瑞敏仍时刻保持警惕，因为他深知，单只战舰的作战能力再强也是有限的。在现代化的战争中，孤军作战很难应付复杂的情况，容易顾此失彼，惨遭败局。因此，张瑞敏殚精竭虑的是要尽快组建一支实力强大的海尔联合舰队，遨游世界，同外国的舰队一拼上下。

张瑞敏说：“在市场竞争中，有名牌，但没有规模，名牌便无法保持和发展；有规模而无名牌，规模便无法保持和发展。因此，海尔创出名牌后，必须走规模经济的道路，组建联合舰队。”海尔组建联合舰队的过程主要是通过资本运营来实现的。

1991年12月20日，青岛电冰箱总厂兼并了处境艰难的青岛得贝电

冰柜厂和青岛空调器厂，分别将其更名为青岛海尔冷柜总公司和青岛海尔空调器总公司，并组建成立了海尔集团公司，启动了以资本运营的方式向白色家电领域扩张的步伐。仅仅一年时间，两厂分别创下历史最高纪录，产品质量、职工素质、经济效益等均跨上一个新台阶。到1994年，两厂便双双通过了ISO9001国际认证，从而使海尔集团成为我国唯一三个主导产品都通过ISO9001国际认证的家电企业。到1995年底，在全国畅销国产商品金桥奖评选中，海尔冷柜、海尔空调和海尔冰箱同时荣获金桥奖，并分别名列同行业第一名，使海尔集团成为获奖最多、奖项最高的企业。国家统计局对当时全国几百家大中商场家电商品主要品牌市场统计结果显示：海尔冷柜和海尔空调市场份额均居榜首。

1995年7月4日，青岛市政府决定将青岛红星电器股份有限公司整体划归海尔集团。拥有3500多名员工的原红星电器公司曾经是我国洗衣机行业的骨干企业，年产洗衣机达70万台，年销售收入达5亿元。但进入1995年后，生产经营每况愈下，资不抵债，债务达1.33亿元，前景黯淡。

引领海尔发展的张瑞敏深知，此次兼并成败事关海尔长远发展。成功了，海尔联合舰队将增添一艘战斗力很强的主力舰，海尔整体实力将壮大；失败了，则会给海尔联合舰队带来很大的麻烦，使海尔背上一个沉重的包袱。甚至，会将海尔压垮。

张瑞敏对发展前景充满信心，经过深思熟虑，他决定以无形资产盘活有形资产。因为张瑞敏明白，海尔与国内外的竞争对手相比，其最大的优势是文化。向“红星”注入海尔企业文化，统一企业文化，重铸企业灵魂，以OEC管理创建一流企业，用无形资产盘活有形资产，定能马到成功。而用无形资产盘活有形资产是通过人来实现的。只有