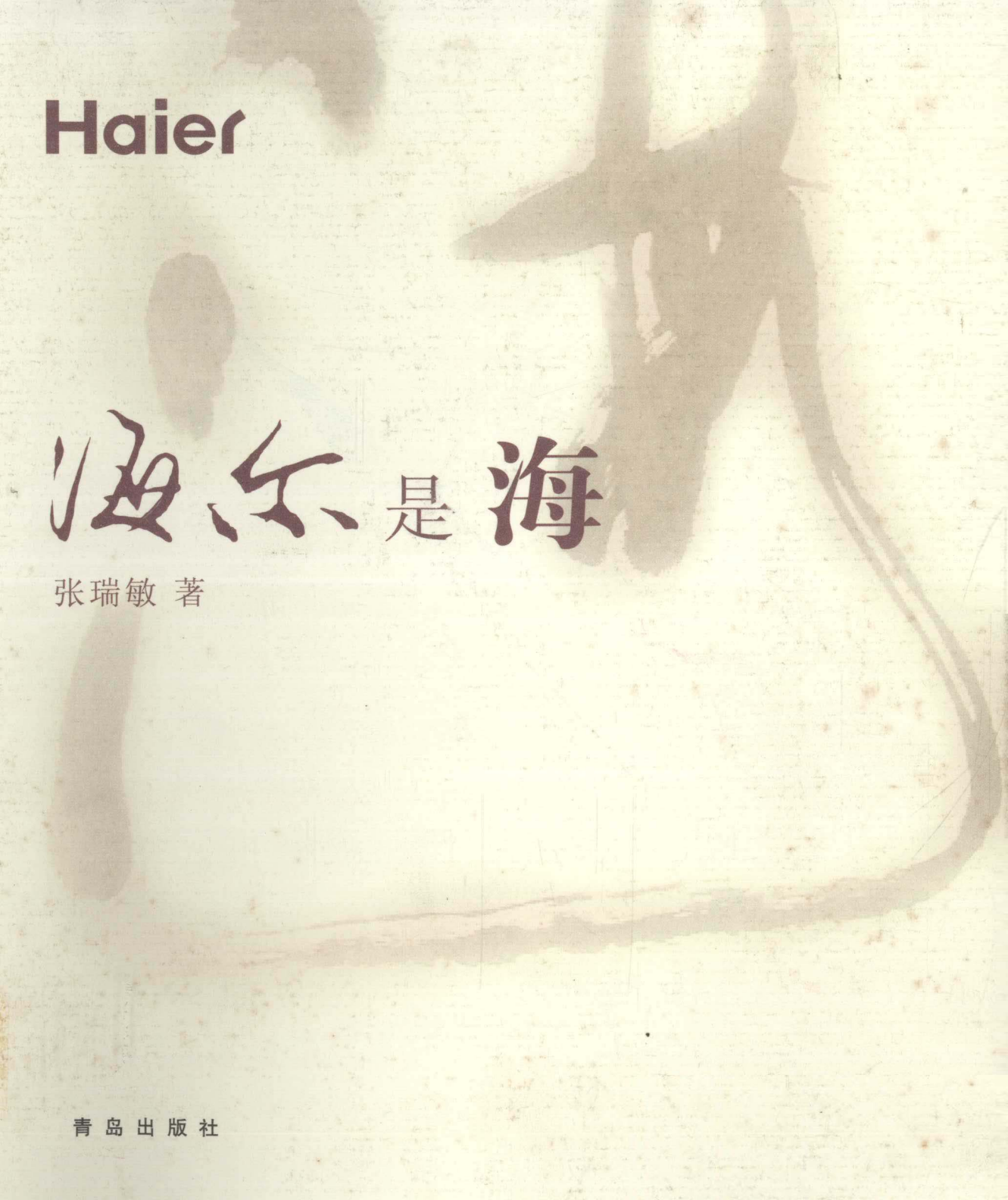


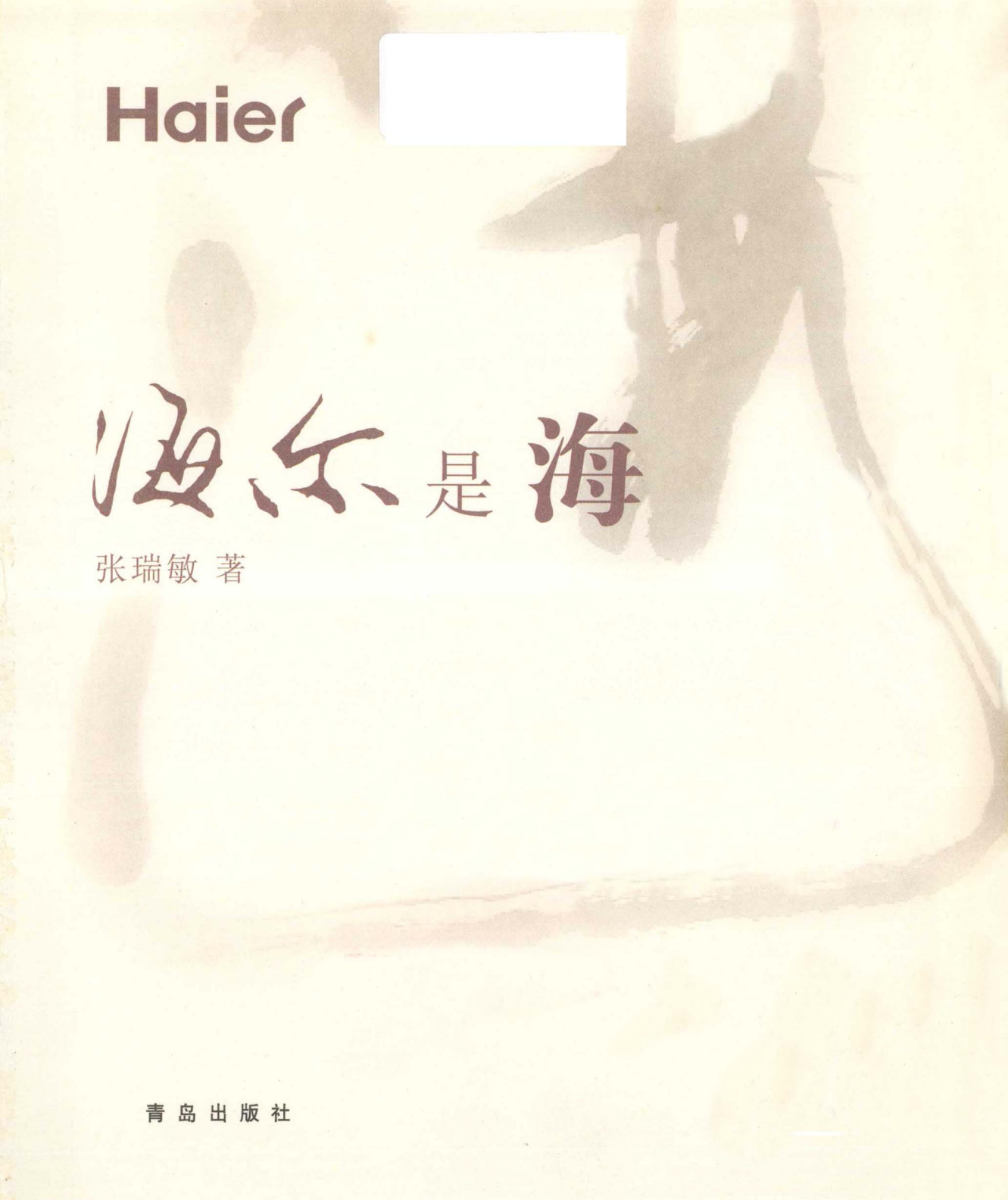
The background of the cover features a large, stylized, and somewhat abstract illustration of a person in a dynamic, possibly athletic or dance-like pose. The figure is rendered in a dark, muted brown color against a light, textured, cream-colored background. The figure's limbs are extended, suggesting movement. The overall style is artistic and minimalist.

Haier

海尔是海

张瑞敏 著

青岛出版社



Haier

海尔是海

张瑞敏 著

青岛出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

海尔是海/张瑞敏著. —青岛: 青岛出版社, 2005.5

ISBN 7-5436-3387-6

I. 海... II. 张... III. 散文-作品集-中国-当代

IV. I267

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第047954号

书 名 海尔是海

著 者 张瑞敏

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路77号 (266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 (0532) 85814750 85814611-8662 传真 (0532) 85814750

责任编辑 刘 咏 高继民 E-mail: lyg_qd@sohu.com

装帧设计 青岛海尔丰彩印刷有限公司

印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司

出版日期 2005年5月第1版 2005年5月第1次印刷

开 本 24开 (889mm × 1194mm)

印 张 5.25

字 数 50千

印 数 1 ~ 5000

书 号 ISBN 7-5436-3387-6

定 价 58.00元

盗版举报电话 (0532) 85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回承印厂调换。

厂址: 青岛市重庆南路99号 邮编: 266032 电话: (0532) 82773478

本书建议陈列类别: 企业管理



海尔集团首席执行官 张瑞敏

目录

Contents

序	1
成功了，再赢一次	27
从“一日千里”说开去	30
从“盛也玄宗，衰也玄宗”谈起	35
我看现代企业	39
海尔是海	44
由赵云、吕蒙想到常胜和成长	49
狼，就在眼前	52
海尔：只有创业，没有守业	54
并非新春寄语	59
两强相遇勇者胜	63
只要找到路，就不怕路远	66
你能不能实事求是，敢不敢实事求是	70
“五龙塔”记	72

目录

Contents

乾泉	75
亮出你的“中国造”	77
海尔，中国造	83
“新经济”之我见	87
海尔文化广场记	94
时空飞碟	99
胜人者有力，自胜者强	101
顾客买的是享受，不是商品	104
市场营销创新，就是创造用户	107
让创新的价值观成为企业成长的基因	113
致《一分钟经理人》	116
致谢祖墀博士	117
致清华大学	119
《狼图腾》推荐词	120

序

苏芳雯

“说文解字”

那天，将张首席自1991年至2004年以来自己写的文章汇集起来之后，送给他看，他自己边翻边有些慨叹：“这大都是前几年写的（指2000年以前），依现在的思绪可能就有些提不起笔了！”

我也率直：“从这些文章来看，上个世纪90年代初期那一段，市场给企业带来的竞争的压力还不是很大，您那时还有‘朝辞白帝彩云间，千里江陵一日还’（《从一日千里说开去》）的轻松感觉呢！中期的代表作是《海尔是海》，那时海尔正处在规模扩张阶段；但从90年代后期，从文章中就看出市场竞争‘风声’很紧了，《狼就在眼前》、《并非新春寄语》、《两强相遇勇者胜》、《亮出你的中国造》等是代表作；”

看他没吱声，我继续说下去：“进入21世纪，信息化时代的到来对您进行战略转移起了可以说巨大的影响，从瑞士达沃斯论坛归来写的

《新经济之我见》完全是在脑力激荡后产生了新思路的冲动之下的兴奋之作！之后，文章内容显然起了很大的变化，几乎全都是管理方面的思索，这主要体现在为台湾洪秀銓教授的著作所作的序《顾客买的是享受，不是商品》；为清华大学胡左浩教授的著作所写的序《市场营销创新就是创造用户》等，看得出您一直在思索企业存在的价值最终是让用户满意！”

一说到文章，我就有点“忘了自己是谁”，莫名地兴奋，竟兀自评价开了！

张首席听了也点头默许，兴许这些话又引起了他对已走过的路的深思。

我虽率直，但所言却也不“佞”。就像是任何优秀的文学作品之所以能够流传下来，都是它折射了那个时代的本质与特征；张首席的文章，真实地（从一个高层管理者的角度）记录了一个企业家在上个世纪90年代初到21世纪家电市场所历经的跌宕起伏的市场风波，以及一个不但要生存，还要发展、要创世界品牌的企业家面对这些风波所站的看问题的高度，创新的心路历程，甚至他的情绪。这些文章的写作背景，他自己后来都亲自做了注解，文字不多，但我很清楚：每篇文章与简要

的注解背后，在当时都是一段很复杂的有艰难、有创新、有探索、有感悟的难忘的历程。

就拿《从一日千里说开去》来说吧，文章写于1991年。其时，电冰箱总厂发展非常顺利（但当时并不感到很容易，只是相对今天的竞争而言吧），“海尔”出世仅6年，便拿了全国首届十大驰名商标的美誉；产品绝不愁销路，一张冰箱票在厂门口可以被倒卖到1000多元（那时人均月工资也就100元左右）！张首席甚至还需要经常花一点时间处理来自各个渠道要冰箱票的事，这在那时都不是小事。

印度洋海啸来临之前，海面看上去没什么异兆，阳光明媚，波光粼粼，而且，海水还渐渐地退回一些去，引得逐浪的人们被露出海底的礁石与美丽的珊瑚吸引，又向着大海深处跑去，全然不知险恶瞬间就要来到！

上个世纪90年代初的家电市场其实就是“市场海啸”的前期，有竞争，但与今日相比感觉并不严酷。于是，张首席有了写出《成功了再赢一次》等文章的心情。

但是，并不是所有的人都没躲过印度洋海啸的袭击，也有一些人从印度洋的地震中预感到将有海啸发生而提前远离海岸，海啸发生时，惊

悸地回想，自己幸亏提前了一步！

虽然“一叶轻舟，顺流而下，疾如闪电，令人神往”的字句体现了当时张首席对市场驾驭的轻松，但他并没掉以轻心，“世界级品牌的‘船坚炮利’并没有带来‘友谊第一’，只告诉你什么是‘社会达尔文’”，“兵贵胜，不贵久”等就是他对未来家电市场白热化竞争的“预警”。

由此看来，海尔之所以在创业20年时始终能够在市场上走得稳且走在前面，决非“一日之功”，张首席在思想上从未放松过一刻，时时警醒自己、警醒员工。这些文章除了《海尔是海》、《并非新春寄语》外，绝大多数并未公开发表，所以，很多人对张首席经营海尔超前的思想脉络与一直以来的忧患意识并不甚了解。

张首席为什么会写这些文章呢？其中大多是给海尔集团的内刊《海尔人》报的“投稿”，他认为不仅应该就是他一个人这样想，“上下同欲者胜”，《海尔人》报则是当时内部传达信息的最好途径。还有些是有他个人寓意之作：如给海尔工业园的建筑所写的《乾泉》、《五龙塔记》、《时空飞碟》等，虽有易经，有老庄，有辩证法，但都归结到创新与竞争上。流行的影视也能成为他警示海尔人要有竞争意识的题材，电视连续剧

《三国演义》、《唐明皇》都被他写出了与市场竞争有关的读后感，真的“寓教于乐”。还有几篇是为别人的著作所作的序，据我了解，他似乎与这些书的作者并不相识，都是人家来信力邀他写序，言之凿凿、盛情难却之下，就有了几篇序。当然，对于书的内容，他也是挑选的，一般是对市场营销、管理的著作感兴趣而为其作序。

有一个倒是例外，就是为《狼图腾》所作的“推荐词”。很多人是看了张首席的推荐词又去看《狼图腾》的；不少记者朋友都来打听张首席为什么给这本书写推荐词，我也挺纳闷，一日，忍不住问了他原由，他说，是张抗抗打来电话的，于是，便写了。这个在我看来，是“露”出了他实际可能并不是最爱好管理而是爱好文学的“冰山一角”！

在别人眼里，像张首席这样的大企业家，怎还愿意做写写文章这样“工匠”之类的活儿？无非是“风雅”之为吧。此言大谬，其实不然。在此披露大企业家的一个“小秘密”：

一次，中央电视台记者在采访闲暇，敬佩地问他：“张首席，您从小一定立有大志！是何志？”

“当记者！”他说。

“不会吧？开玩笑吧？”记者以为这位首席执行官在调侃，大笑。

“真的！”张首席很认真地说，“我上中学时就特别喜欢文学，当时就想将来要当记者，心目中的记者职业很了不得！能写出那么多好文章！如果没有‘文革’，报考大学的志愿一定是填新闻系！”

记者终于相信了他原有这样的志向！

“文革”让他当记者的梦想没有成真，却成就了创中国的世界名牌的大业，成就了一位伟大的企业家。

其实，尽管没有当得了记者，在一个伟大的事业中，亲身参与肯定比事后的记录描述更对人有诱惑力！而能够既亲身开创，又亲笔记录，这可能应该是更“厉害”吧！

他的“风骨”

在张首席的文章中，“风骨”是最先带给你的冲击力。

“风骨”在六朝时代，本是用来品评人物的，它最初指的是一种清高而豪迈的风神气度。刘勰用“风骨”来论文，钟嵘《诗品》则用“风骨”来论诗。

“风”是属于思想感情，即“志气”一方面的，思想感情里有一种动人的力量，好像人的身上有“气”一样。文章的“骨”就像身体的骸骨一样，是支撑文章的。刘勰将“风”、“骨”合为一个词，突出了“力”的要素。这说明具有“风骨”的作品，必然文辞精练，情感鲜明，雄健有力。

《海尔是海》一文展露的“风骨”就是对目标的矢志不移：

“一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起，不分彼此形成一个团结的整体，随着海的号令执著而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。”

《成功了再赢一次》中体现了他的“彻底的‘拜用户’主义”，这是使海尔走到今天仍能在家电市场可谓惨烈的“厮杀”中挺立至今的关键：“可以说最可怕和最可亲的都是市场，你想赢得市场吗？简单得很但又艰巨得很：赢得用户的心，否则便失去市场，失去一切”！

《并非新春寄语》中，与狼共舞，急切地让大家知道企业所处的激烈的竞争环境，像动员令一般，每个人要“抢时间、扩空间”；

《亮出你的“中国造”》中，先亮出自己的观点：“海尔一直不赞成

‘以市场换技术’”，并透出对一些企业不认可创品牌观念的焦虑，以“国门之内无名牌”来论述海尔创民族品牌的重要性；最后坚定地表示“我们打出海尔中国造的概念，就是要与‘德国造’、‘美国造’、‘日本造’比高低，就是不服气，就是要长‘中国造’的志气”！

还有《市场营销创新就是创造用户》中的“市场营销说到底，其本质不是为了‘卖’，而是为了‘买’，买用户的‘心’”；《顾客买的是享受，不是商品》中的“用户的抱怨是最好的礼物”等，都使人深刻地感受到作者的思想感情，有着动人的力量，有听作者滔滔雄辩的现场感。

现在，他的“风骨”——即文章中的思想观点已经成为市场竞争、市场营销的研究者和实践者们公认的最经典的理论而广为流传。

他的“情采”

孔子曰：“言之不文，行而不远”，意即语言没有文采，传播就不会远。

刘勰也认为辞采是必要的，“圣贤书辞，总称文章，非采而何？”（《文心雕龙·情采》）圣贤写的书，说的话，总起来叫作文章。“文章”的本义是色彩斑斓的花纹，顾名思义，哪能没有美丽的藻采呢！

张首席《海尔是海》、《并非新春寄语》的文章之所以被很多人欣赏、回味，被各种书刊反复使用，除了他本人的“名气”以及文章所述内容有深刻的思想内涵外，与文章所洋溢出的绚烂文采是绝对分不开的！

他的文章其气概其文风，有些像宋代的苏东坡。后人评价苏轼的文章：“意境极高，才情奔放，气势澎湃，能收能放，婉转含蓄，轻灵流利。”以《并非新春寄语》为例，（发表当年即被几十家报纸不打招呼转载）既有极高的立意，又词藻华丽，行云流水，一气呵成，读来神采飞扬，用“含英咀华”来比喻恰如其分；尤其我一直想强调的是还透着强烈的“时尚”气息呢！呵呵，不是吗——

“当荧屏上不断闪现着P & G时，‘飘柔’已经轻轻地亮丽着你的头发了。既已从头开始了，就不必客气，脚下也得配套，忍痛解囊来一双‘耐克’，感觉极佳，可能不仅能使足下生辉，更使脸上增光，这也许是名牌效应。名牌已从头至尾了，更需彻里彻外，于是改造茶文化‘国粹’的重任落到了‘可口可乐’身上，不习惯也得习惯，那可是世界驰名商标，且名列前茅，只好委屈胃口‘国际化’了。当然，不动声色而又潜

移默化渗透着国人的何止这些，皮尔卡丹，蓝带，AT & T，日立空调，松下电器……而且还在层出不穷，一个接一个，无奈的洋名牌‘是你，是你，还是你’！”

如果不看作者，谁能将这段文采飞扬、充满生活气息的文字与海尔首席执行官张瑞敏联系起来？你肯定以为这是一个精通时尚、情感溢于言表的文学青年在激扬文字、抒发才情呢！

他的说理文章也似东坡居士的政论文章，说理透辟，辩丽恣肆：

“要做到实事求是，有两点很重要：其一是能不能实事求是，即思维方式的改变问题；其二是敢不敢实事求是，即思想境界的提高问题。（《你能不能实事求是 敢不敢实事求是》）”

“海尔中国造是民族造；海尔中国造是全球造；海尔中国造是我们造；海尔中国造是自强造；海尔，中国造！”（《海尔，中国造》）。

引经据典，谈史论今，使他的说理文章变得十分生动，给人以阅读的轻松，如《从“盛也玄宗，衰也玄宗”谈起》、《由赵云、吕蒙想到常胜和成长》。

其他如《新经济之我见》等，其风格均是层层推理、步步逼进、词采恣肆、感染力极强。

当然，他的文章的文采首先是建立在其思想性上的，如刘勰所言“理正而后摛（摛chī，铺张辞藻）藻”，思想摆正了，再来铺陈藻采；“使文不灭质”，华丽的辞藻不掩盖文章的思想性，读者还是被他文章的思想意境所深深打动和感染。

在谋篇布局、行文结构上，张首席的文章也十分有特色，“常行于所当行，常止于所不可不止”（苏轼《答谢民师书》）。在这方面，我个人最欣赏的就是《海尔是海》的行文与结尾，结尾“海尔是海”这四个字平平静静，但“止于所不可不止”，所以，读完全文，读者心中已经波澜起伏！

张首席对文采的“讲究”、“追求”到了什么境地？说起来你可能不相信，有一次，他给《海尔人》报做了批示，赶紧拿回来一看，只见报纸二、三版正中写了四个大字，“味同嚼蜡”！啊！众编辑顿觉天昏地暗！惟有我心里烂明白，他说了不知多少次：如果文章写的没滋味没人愿看，那又有谁能来接受你要表达的思想呢？！