

张瑞敏 谈 管理

胡泳
○
著



畅销书作家 胡泳新作
央视《赢在中国》总编辑

张瑞敏谈管理

ZHANGRUIMIN TAN GUANLI

胡泳 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

张瑞敏谈管理/胡泳著. —杭州:浙江人民出版社,
2007.6

ISBN 978-7-213-03487-9

I. 张... II. 胡... III. 电子工业—工业企业管理—经验—中国 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 036118 号

张瑞敏谈管理

胡 泳 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
市场部电话: 0571-85176516
- 责任编辑 虞文军
- 封面设计 孙晓亮
- 责任校对 张振华
- 照 排 杭州大漠照排印刷有限公司
- 印 刷 浙江新华印刷技术有限公司
- 开 本 710×1000 毫米 1/16
- 印 张 15.5
- 插 页 2
- 字 数 29 万
- 版 次 2007 年 6 月第 1 版
2007 年 6 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 978-7-213-03487-9
- 定 价 28.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

作者简介



胡 泳

政治学博士，新闻学硕士，文学学士。知名记者和畅销书作家。

历任《中国日报》记者、《三联生活周刊》主笔、《互联网周刊》编委会主席、《环球管理》总编辑、中央电视台《经济信息联播》主编、《对话》总策划。现任中央电视台《赢在中国》总编辑，价值中国网(www.chinavalue.net)总编辑，《财富》中文版、《21世纪商业评论》、《商务周刊》等媒体的专栏作家。中国传播学会常务理事。《中国计算机用户》编委。

著作有《网络为王》、《海尔中国造》、《张瑞敏如是说》、《电信赢家》等9种；文集有《像贝克汉姆一样营销》、《另类空间》、《街头的生存智慧》等7种；译作有《数字化生存》等3种。

其中，《数字化生存》1998年被《新周刊》和《书城》评为“改革开放20年来最有影响的20本书”之一；《海尔中国造》被《经济观察报》评为“2002年影响中国商业界的20本书”之一；《张瑞敏如是说》荣获第13届浙江树人出版奖。

2005年1月，被《中国图书商报》评为“10年阅读影响力人物”之一和“最佳书评人”之一。

e-mail: yhu@vip.sina.com

内容简介

海尔首席执行官张瑞敏先生，堪称中国企业界的杰出领袖。他领导下的海尔公司从一家负债累累、濒临倒闭的小企业成长为世界瞩目的大型多元化跨国公司，展示了中国造的世界品牌形象。他创立和提出的企业文化和管理思想，如人单合一、SBU、OEC管理模式等等，他所具有的卓越领导力和永不枯竭的变革创新精神，是中国企业家的学习样本。

在《张瑞敏谈管理》中，作者记录了张瑞敏对海尔企业文化、管理模式、品牌运营、企业流程再造等的思索和实践，真实披露了张瑞敏领导海尔20多年来的曲折心路。这是一本张瑞敏管理思想精华之作，也是客观了解、学习和借鉴张瑞敏管理思想的“真经”。

策划编辑：虞文军

yuwenjun@vip.sina.com

投稿热线：0571-85068697

责任编辑：虞文军

封面设计：孙晓亮

法律顾问：浙江六和律师事务所 李静律师

管理的本质，不在于知而在于行。

——张瑞敏

自序

进入高原期的海尔与张瑞敏

张瑞敏越来越低调了。近年来,海尔很少像往年那样爆出“激动人心”的消息,它似乎进入了一个“平静”的管理期。而从两年前开始,张瑞敏就在各种公开场合谈海尔的困难,摆海尔面临的各种“坎儿”;私下向他讨教,他也常常直言自己对海尔正在做的事情并无多大把握,对市场链理论、全球化进程乃至海尔的未来都在打问号。

是海尔失去了方向,还是张瑞敏失去了动力?其实,在海尔“平静”的地壳下面有地火在奔突。1998年是海尔的转折之年,这一年张瑞敏提出了市场链再造。在他的强力推动下,海尔经由组织流程的再造而达致人的再造,形成了可能是中国企业历史上规模最大、内涵最深的组织再造活动。2005年,张瑞敏进一步提出“海尔模式即人单合一”,强调人与市场的统一,速度与准确度的统一。与此同时,海尔把自己的企业精神和工作作风改为“创造资源,美誉全球”和“人单合一,速决速胜”,志在把企业的目标与个人的行动完美地融合在一起。据我观察,其间一个重大的指向似乎是,员工个人的动能在海尔整体发展中的作用得到了越来越多的强调。

“抗战八年”,张瑞敏对企业再造的答卷并不满意。他在海尔内部干部座谈会上说:“海尔现在进入到一种高原期,从高度上来看挺高的,但就我们自己来讲,现在到达的高原地段可能只有4000米、5000米,而要攀登的珠峰山顶却是8000米,我们还有很大的距离。没有上到这个高度的人,呼吸还是蛮顺畅的,但我们现在呼吸很困难,因为压力太大了。”

张瑞敏感受到的压力来自两方面。一方面,原来的发展模式不管用了。过去20多年来海尔发展很快,与别的企业比较起来,优势可以归纳为两条:机遇与速度。改革开放以后成长起来的企业,无不得势于中国较大的发展机遇,海尔也

不例外。差不多有 10 年的时间,海尔生产的电冰箱要卖多少钱就能卖多少钱。空调刚刚上马的时候,连续三年每年都能赚取 10 亿元以上的利润。随着微利时代的到来,这种好时光一去不复返了。在机遇逐渐消失的同时,海尔一直引以为傲的“海尔速度”也遇到了挑战。张瑞敏把这种挑战形象地描述为“打飞靶”——既要快又要准,不光要有速度还要有准确度,这对于企业来讲是一个非常大的考验。不仅需要超前性,有提前量,而且必须不断地创新才能获得生命力。

另一方面,企业面临的世界越来越变幻莫测。旧有的商业常识,包括顾客、市场、竞争等因素,都不再具有原有的意义。例如,从市场角度讲,你已不可能在全世界找到一块不是国际市场的市场。日本管理大师大前研一对此有一句振聋发聩的话:“20 世纪充满常识,而 21 世纪是一个无常识可言,而且会突然发生变化的时代。”这就是说,唯有抛弃先例,养成怀疑常识的习惯,获得洞悉变化本质的能力,海尔才能够在 21 世纪生存。

所以,“平静”的海尔其实在酝酿更大的突破,这种突破必然是思维方式的突破——让每一位员工有意识地习惯于对铭刻于心的一个个常识提出质疑。如果被旧世界的常识所束缚,不仅无法抓住并正确理解新世界中新的事实,更做不到预见新的事业,其结果将是十分可怕的:成功的典范在一夜之间被推翻,新的竞争对手不知从何处现身——在这样的时代中,如果海尔故步自封,它的所有资产会在转眼间变成负债。

破除“成功悖论”

海尔思维方式的突破,首先体现在张瑞敏要破除“成功悖论”。所谓“成功悖论”,简单地表述就是:让你到达今天位置的东西和方式,很少可能是令你继续到达明天位置的东西和方式。

企业界存在一种已被广泛认知的现象,可以称为“成功之后的衰败”。彼得斯和沃特曼合著的《追求卓越》(中译本又译《成功之路》)十分有名,但书中很多得到“卓越公司”称号的企业却似乎受到了诅咒。在该书出版发行后的 10 年里,灾难降临到了这些“明星企业”头上。这种情形在高科技领域里尤其明显,美国国家半导体公司、王安电脑公司、数字设备公司等一系列被评定为业绩优良的企业一个个栽了跟头。此类现象预示着声誉和成功的脆弱性。

导致“成功之后的衰败”的因素是什么?企业昨天的制胜之道怎样演变成了今天的惯性思维和僵化教条?成功企业内部日益滋长的自我满足甚至是傲慢自大如何令其丧失了直面现实的能力?很少有人能回答这些问题。只有到了日趋僵化的政策和日积月累的管理层的自傲将企业拉入危机的深渊之时,管理者们才不得不坐到一起自问:“究竟是什么地方出了差错?”

这样的悲剧是不可避免的吗?“成功之后的衰败”难道类似于某种自然法则,或像地球引力原理一样是不可逃避、无法改变的吗?法国 Insead 学院的保罗·埃文斯教授认为,原因在于公司的一种强大惯性,管理者不断完善自己赖以成功的那些做法,直到走向危险的极端。领导力顾问约翰·奥尼尔则把“成功悖论”归咎于成功者无法忘记过去的心态。如果一个人在情感上与过去存在太多的联系,就很难在任何方面与过去有所不同,也就会太久地坚持过去的东西。

张瑞敏说:“中国企业失败只在自己,包括海尔遇到的问题都是源于一点,就是过去的成功阻碍了自己的发展,过去的成功束缚了自己的思维。”这些年,很多家电厂商在曾经的辉煌之后折戟沉沙,其失败的根本原因是什么?答案就是固守成功的模式。经营队伍拘泥于僵化的战略,技术人员不习惯于较短的商品周期,市场人员未能认识到经济空间发生了变化。总之,企业没有意识到过去的成功经验不再起作用,甚至会成为发展的羁绊,于是导致了失败。

海尔发明市场链,推行人单合一,其根本目的就是要扫除过去的成功对海尔发展造成的阻碍。开始的时候每个人都会想,“我过去就是这么做的,一直做得好好的,何必现在自找麻烦呢?”这种心态正是张瑞敏认为最危险的。他先于大多数人认识到,无论是称雄全球的老牌企业,还是风靡一时的新兴霸主,都可能会在变化面前瞬间倒下,原因之一便是它们简单地认为自己摸索出的成功法则会持久有效——这些企业曾经通过发展自己的核心事业摸索出一套成功的法则,而如今,它们依然依靠这些法则来赚取利润。其实,在它们这样做的时候,危机已经四处丛生了。

避免成功带来的危机,打破固有的模式和陈旧的方法,要做到这些并无别的秘诀,只有一条:战胜自我,否定自我。张瑞敏说:“海尔的核心理念是,永远不断地战胜自我的满足感。”要想在 21 世纪生存,海尔必须克服自身的保守,抛弃过去成功的经验,避免盲目自信。通过自身的意志克服拒绝变化的心理,在自我否定的基础之上寻找新的路径。

GE 基业长青的原因便在于不断地进行自我否定。它的前任 CEO 杰克·韦尔奇号召大家“在所有的事业前面都加上否定词”,并成立了一个“破坏现有事业”小组。例如,家电事业部变成了非家电事业部。韦尔奇断定,“不能进行自我否定的企业终将破产”,为了不断获得最大利益,在必要的时候,公司选择全盘否定以前的工作、目标和业绩。

经营者常常会沉溺于自己的幻想,丧失冷静而透彻地验证商业现实的能力。人类原本就不擅长抛弃自己固有的想法和经验,从零开始进行思考。养成自我否定的习惯,并不断磨炼这一习惯,则有可能防患于未然,避免在新竞争时代受到致命的伤害。然而,仅仅向企业员工宣讲这些道理是不够的,还必须把自我否定作为一种制度确立下来。这就是海尔市场链和人单合一推行的要义所在。

在任何时代,最大的敌人都是自己。海尔在管理上的所有新的探索,归根结底都是要在成功之后,为了永续生存而改换遗传基因。

全球化中的独唱

排斥自己固有的想法和思维方式,以事实为依据来思考和解决问题,这样做的结果必须是改变自己。保罗·埃文斯教授说得好:“人不是不喜欢变化,而是讨厌自己被改变。”

人单合一,关键在人。人单合一的“人”指的是每一个员工,也就是每一个自主创新的主体;“单”指的是有竞争力的市场目标;人单合一就是每一个自主创新的主体在市场空间里以最快的速度捕获商机,产生快于对手的竞争力。

人单合一,把“人”提到了一个前所未有的高度上来。这里的人,不能成为常识和经验的奴隶,无法鼓起自我否定的勇气;不能是看不清自己所处境况的人,总想获得现成的答案;也不能是畏惧变化,在暴风雨前像海鸥、海鸭、企鹅那样呻吟躲藏的人。他们必须是视成功为“过去时”,敢于彻底放弃自己好不容易积累的东西的人;必须是使自己的思想从作茧自缚的状态中解放出来,准备花费一生的时间去磨砺自己并乐此不疲的人;必须是具备享受变化和失败的素质,以从容镇定的好奇心和气魄去打破规则的人。

人之所以重要,是因为推动未来世界运转的,是个体之间的竞争,而不再是国家之间或企业之间的竞争。新经济时代的无数事实证明,优秀的个体之间的竞争转瞬之间便能改变世界。工业时代,在以大量生产、大量销售为动力的商业模式中,只要成为一个“定位准确的棋子”,便能在企业中安然无恙地运转。而如今,即便是蓝领,只会做流水线上的螺丝钉都不够了,对白领而言,随遇而安、随波逐流的时代更是早已结束。

前一阶段,张瑞敏曾号召海尔干部阅读托马斯·弗里德曼的《世界是平的》(第二版)。在这部新著中,弗里德曼将全球化分为三个阶段,并利用网络术语分别称之为1.0版、2.0版和3.0版的全球化。1.0版的全球化主要是国家的全球化。达·伽马和哥伦布代表他们的国家利益探索世界,从而使他们的国家参与全球化,这时1.0版的全球化就开始了,直到最后随着第一次世界大战的爆发而结束。这一阶段决定性的因素是国力的强弱,包括武力、马力、风力和后来的蒸汽动力,它将世界从“大号”缩小到“中号”。在这之后,开始了2.0版的全球化,即公司的全球化,该阶段从第二次世界大战后一直延续到2000年,它真正目睹了全球化经济的诞生,跨国公司为了市场和劳力开始进行全球性的议价套利,使世界继续从“中号”缩小到“小号”。全球化的最新阶段则从2000年开始,3.0版的全球化将世界从“小号”缩小到“极小号”,同时夷平了全球的经济舞台。

但这一时代真正独特的地方在于，它不是国家全球化，不是公司全球化，而是个人持续的全球化。个人必须越来越以全球化的视野来思考问题，将自己置于全球化浪潮之中。如果说前两个阶段全球化的驱动力是蒸汽船、铁路、电话、电报和电脑等硬件，那么最新阶段全球化的驱动力则是软件和网络，它们将全球紧密地联系在一起，“海内存知己，天涯若比邻”。如果说，前两个阶段的全球化主要是由欧美国家发动的，那么最新阶段的全球化则向全球各种肤色的人等敞开了大门。

弗里德曼说，在个人全球化的时代，我们每个人都必须将我们自己“水平化”。我们必须改变自身的工作习惯、学习习惯，必须有创意地修正这些习惯去适应崭新的平台。这是因为，我们正在离开一个以垂直控制和指挥来创造价值的世界，而走入一个与他人联结、与他人合作来创造价值的世界。人类社会目前正处于这一巨变的前端，一切都在从垂直变得水平。

斯坦福大学的经济学家保罗·大卫写了一篇关于电力的文章，给弗里德曼的说法提供了注脚。他问了一个问题：当电力首次出现的时候，为什么人类的生产力没有突然增加？他研究的结果是，要获得电力马达取代蒸汽引擎的生产力提升，人们必须先重新设计建筑，把高大的可以容纳蒸汽引擎和各种滑轮的多层建筑物，改成小型的低矮建筑，让工厂可以利用电力马达运转。此后，管理者还要改变他们的管理方法，工人必须要修正他们的生产方式，有难以数计的习惯和结构等待改变。一旦这些改变在某个转捩点产生汇集，轰的一声，人类就会真正获得电力所导致的生产力大幅提升。弗里德曼认为，今天我们身处如同电力的改变所显示的进程一样，在水平的平台上，正学习改变自己的习惯，将自己水平化。

在海尔刚刚宣布全面启动全球化战略之时，张瑞敏极力推崇弗里德曼的“个人的全球化”的说法，显然别有深意。弗里德曼的认识为海尔的战略提供了绝佳的诠释。海尔新的企业精神和工作作风，其实质是要每个员工都能够找到自己在全球的位置和全球的目标，然后以最快的速度去实现目标。这就把企业的目标和实现目标的路径，以及每一个人应该做到的事情，完美地结合在一起。

张瑞敏说：“过去我们抓住机遇，相当于大部队在行动，方向抓对了，就像一部大合唱一样。但是现在需要你独唱，要有合唱，但是更重要的是每个人都要独唱，并且有独唱的能力。每个人的全球化就是每个人都可以分享全球的资源，但每个人又必须具备全球的竞争力。搞人单合一，就是要把每个人的竞争力都提高起来，而且还给他非常明确的市场目标。”

当然，这种结合在实践中绝不容易。海尔多年锻造出来的文化，其特点之一是执行力强，其实也就是说它形成了一种上情下达的文化，上级下达命令，下服从命令。然而，当今时代，无论是怎样的超人，独自一人将无法处理全球范围内的信息和知识。IBM的CEO彭明盛指出：“依靠组织结构以及经营者的指示，最大限度地发挥IBM的实力是不太可能的。这就要求我们必须在支持每一位员工通过正

确的方法作出正确判断的同时,把权力交给他们。”通过人单合一,扩大下属的权限,让下属凭自身的能力去解决问题,令下属潜藏的能力得到释放,这是海尔全球化的一条必由之路。

暴风雨来临之前

张瑞敏对国内家电业面临的前景绝不乐观。他认为,美国惠而浦公司收购梅泰克公司是一个信号,表明美国对家电行业并不执行“反垄断法”,因为惠而浦收购梅泰克之后肯定超过了家电垄断的底线。这可能意味着,在今后这方面还会出现大的并购。如果将来全球的家电业像钢铁业和汽车业一样,只剩下四五家巨头的話,那么中国企业的生存将会非常困难。这些巨头到中国来会很快把家电厂商尽收囊中。如果你拒绝被它们收购,那么你的前景就必须完全建立在一个前提之上:你能不能与这些并购成功的巨无霸们拥有同样的竞争力?

在张瑞敏看来,这是一个危险然而并不遥远的现实。海尔必须尽速成长壮大,确保自己成为全球剩下的几家电巨头之一。他给自己留下的期限最多是5年。他在说这些话的时候,语气是沉重的:“海尔目前的平静可能是外界的感觉,在内部我觉得可能比原来更加紧张激烈了。过去大量在外边说的话现在都在内部说了,总有一种暴风雨就要来临的感觉。打一个比方说,你预感到台风就要来了,海啸就要来了,这时更多的不是出去到外边去喊,而是要更全面地做好自己的准备。”

所有的一切都在发生巨变,在这样的社会中,要想经得起变化,就必须经常客观地审视自己,改变自己。进入高原期的海尔与张瑞敏,把自我变革当做一场永无止境的运动。“实际上当你成功那天开始,你可能就已经不成功了。因为你原来设定的那个目标肯定不是终极目标,达到了那个目标之后,你下一步必然要树立一个新的目标,可是新的目标却不一定是你走原来的路就可以实现的了。”

弃旧途,走新路,这需要能力,能够更迅速、更准确地认清别人看不见的东西;同时也需要气魄,能够在前人未曾涉足的世界里披荆斩棘、开疆拓土。它要求每个海尔人在自己的头脑中一边想象一边完成,因为海尔无法依靠别人创造的模式对未来事业进行取舍。对海尔而言,“如今需要的不是程度与规模,而是方向,是克服眼前困难的思路与勇气,是在没有道路的地方找到道路的能力,是能看到别人看不见的东西的预见能力。”(大前研一语)

目 录

CONTENTS

- 自 序** 进入高原期的海尔与张瑞敏 / 1
- 第一章** 有生于无——张瑞敏论海尔的企业文化 / 1
- 第二章** 人人是人才——张瑞敏论海尔的人才观 / 15
- 第三章** 企业如同斜坡上的球体——张瑞敏论海尔的 OEC 模式 / 35
- 第四章** 品牌是帆——张瑞敏论海尔的品牌运营 / 47
- 第五章** 得用户者得天下——张瑞敏论海尔的营销攻略 / 61
- 第六章** 先谋势,后谋利——张瑞敏论海尔的竞争战略 / 75
- 第七章** 不争而善胜——张瑞敏论海尔的核心能力 / 91
- 第八章** 与狼共生共赢——张瑞敏论海尔的国际化 / 103
- 第九章** 革自己的命——张瑞敏论海尔的流程再造 / 123
- 第十章** 掌握“世界语”——张瑞敏论海尔的信息化 / 155
- 第十一章** 管理就是行动——张瑞敏论海尔的领导之道 / 171
- 第十二章** 过去属于死神,未来属于你自己——张瑞敏论海尔 20 年 / 219



- 1998年,张瑞敏成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家 / 2
- 海尔新标志 / 9
- 海尔大学 / 25
- 1984年的青岛电冰箱总厂 / 37
- 美国海尔工厂内的日清栏 / 38
- “6S大脚印”进了美国海尔工厂 / 41
- 挥锤砸掉76台电冰箱 / 48
- 海尔在日本东京银座的巨幅广告 / 60
- “真诚到永远”落户美国海尔 / 68
- 海尔集团中央研究院 / 101
- 美国纽约海尔大厦 / 113
- 2002年3月,第二届“全球海尔经理人年会”在纽约召开 / 115
- 2000年10月7日,张瑞敏在瑞士洛桑国际管理学院演讲“市场链” / 124
- 张瑞敏陪同胡锦涛同志视察海尔 / 208
- 美国市场上的成功缝隙产品——海尔冷藏酒柜 / 231

图 示 目 录

- 图 1—1 企业文化的三个层次 / 4
- 图 3—1 海尔发展定律——斜坡球体论 / 38
- 图 5—1 海尔的直供分销制 / 64
- 图 5—2 海尔国际星级一条龙服务 / 65
- 图 8—1 海尔的三个三分之一 / 109
- 图 9—1 雪库存 / 137
- 图 9—2 零距离 / 139
- 图 9—3 零营运资本 / 140
- 图 10—1 整合后海尔集团的同步业务流程 / 159
- 图 11—1 企业变革三部曲 / 198

第一章 有生于无

——张瑞敏论海尔的企业文化

中国 20 多年的辉煌,海尔 20 多年的成就,主要不在于有形的东西,而恰恰在于无形的东西。

一个企业没有文化就等于没有灵魂。老子《道德经》中的无形就是灵魂,就像“道生一、一生二、二生三、三生万物”。万物的根源是道,而道恰恰是非常重要的但看不见的东西。

——张瑞敏

道为万物之源

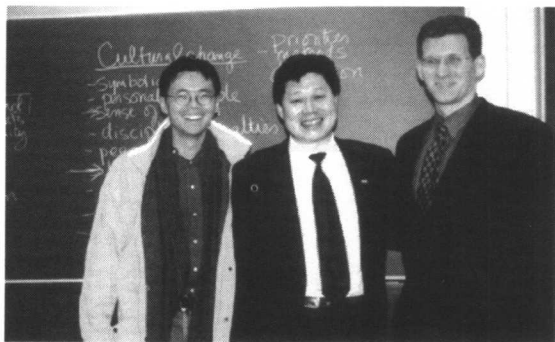
张瑞敏说过这样一段话：

我经常思考这样一个问题，改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是四个字：观念革命。可以这么说，海尔创业以来最大的收获，绝不仅仅是销售收入、利税、出口创汇翻了多少番，产品品种增加了多少个，更重要的是抓住了改革开放为我们提供的一次改变对整个外部世界的看法和思维方式的机会。也可以这么说，中国20多年的辉煌，海尔20多年的成就，主要不在于有形的东西，而恰恰在于无形的东西，这就是观念、思维方式的全新的变革。

对张瑞敏来说，无形胜有形。张瑞敏非常推崇老子的《道德经》，曾经读过无数遍。他说，联系到企业管理，“天下万物生于有，有生于无”这一点是他一直当座右铭来记取的，因为它强调无形的东西比有形的东西更重要。

企业现存的最大弊病是：从各级领导一直到下面，看重有形的太多，无形的太少，哪一位上级领导来检查都是看利润多少？生产有多少？没有谁注重企业的文化，而且许多单位也没有企业文化，而一个企业没有文化就等于没有灵魂。在老子《道德经》中，无形就是灵魂，就像“道生一、一生二、二生三、三生

万物”。万物的根源是道，而道恰恰是非常重要但看不见的东西。



1998年，张瑞敏成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家

1998年，海尔集团成为被正式写入哈佛案例的第一个中国企业，张瑞敏也成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家，海尔的无形文化震动了世界一流的工商管理学府。