

张瑞敏的

他是风度翩翩的儒商，
他是带领国内企业走向世界的代表人物，
在西方管理理念盛行的今天，
他如何将儒商哲学思想渗透进现代企业管理中？

张兴龙◎编著

儒商智慧

张瑞敏的儒商智慧

张兴龙 著

大漠照排四校样 16 开(230mm×170mm)版心(175mm×124mm)23 行
×33 字正文 5 号书宋行距 4.1mm 图书在版编目(CIP)数据张瑞敏的儒
商智慧

/张兴龙编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-308-08263-1 I. ①张… II. ①张… III. ①张瑞敏-生
平事迹②电气工业-工业企业管理-经验-青岛市 IV. ①K825.38②
F426.6 中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 253410 号

张瑞敏的儒商智慧

张兴龙著

策划者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

文字编辑 王元新

出版发行浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号邮政编码 310007) (网址:

<http://www.zjupress.com>) 排版 杭州大漠照排印刷有限公司

印刷 杭州杭新印务有限公司

开本 787mm×1092mm1/16

印张 10

字数 121 千

版印次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷书号
ISBN978-7-308-08263-1 定价 30.00 元

版权所有翻印必究印装差错负责调换浙江大学出版社发行部邮
购电话 (0571) 88925591

企业是什么？

这对于大部分企业家而言，非常容易给出一个答案，诸如，企业是员工们吃饭的饭碗，企业是给国家赢取利润的法宝，企业是给自己带来金钱、地位、名誉的利器……凡此种种并不是不正确，而是对企业本质的理解过浅、过俗、过窄，一旦抱着此种观念来创造、经营企业，必然因为理解观念的禁锢而直接影响企业的命运。

其实，对于企业创造、发展、经营的理解需要一种大智慧，大凡成功的企业创造者、经营者就是大智者。

张瑞敏拥有怎样的企业发展智慧？我们又应该从哪些方面去汲取他的智慧？当我们暂时搁置了所有个人成功的经验，忘记了失败的教训，去做一个真正忘我的倾听者的时候，才有可能切近张瑞敏的企业发展智慧的本质。

众所周知，在企业界，大家一般尊称张瑞敏为儒商，这是对他个人的一种赞誉，也是一种推崇。这时人们不禁要发问，张瑞敏的这种儒商特质，为企业带来了什么？

从一个负债累累的街坊工厂，到世界级的家电帝国，正如张瑞敏所说，“海尔是海”，这片海，厚德载物，有容乃大。作为大海的缔造者，张瑞敏像是一位深谙中国古老哲学智慧的智者，以他宽广的胸怀，兼收并蓄，包罗万象，将来自各家各派的智慧支流汇于一起，缓缓注入大海，永续不绝。

虽以“儒商”而驰名，但是张瑞敏的儒商智慧并不限于儒家的智慧。诚如当年儒家的孔子真诚地请教道家的老子，今天的张瑞敏则是真诚地向儒家、道家、兵家等不同流派的智者求教，这种兼容并收的学习姿态，本身就是中国传统文化的精髓。中国传统文化的智慧，加上张瑞敏自己的理念，融会贯通，形成一种文化，成为独属于海尔的企业文化。换言之，海尔企业文化是生长在张瑞敏儒商智慧之根上的大树，因为深厚的儒商智慧的补给供应，才让企业文化之树绿荫繁茂。这种企业文化，既代表了张瑞敏企业认知智慧的核心和本质，同时，

也概括了海尔从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到国际、从家电到综合成长之路上的真实历程。

企业经营和文化联系起来，并非是张瑞敏的独创，但是，通过对传统文化哲学的深刻观察、体悟、深省提炼出企业经营文化的智慧，则是张瑞敏的独创。这也算的上是张瑞敏缔造和经营海尔品牌的独门秘籍。

把张瑞敏企业智慧的核心聚焦于中国古老的传统哲学层面，是他缔造、发展、经营海尔最大的特征，而对海尔企业的灵魂就是文化的理解，则构成了张瑞敏企业文化发展理念的核心。回顾张瑞敏缔造企业的经历，我们看到他在对传统文化哲学的体悟和认知上滋生出企业生存、发展、扩张等经营和管理上的智慧，这一点在张瑞敏第一次接手了一个亏损严重的企业，却在短短时间内把它发展成为国际著名品牌的创业之路上得到了最鲜明的证明。

海尔能够成就今天的辉煌，服务的高品质功不可没。事实上，许多人知道海尔却不熟悉张瑞敏这个人，对海尔的认识更多来源于张瑞敏一手打造的海尔特色服务。

所有的企业家都知道这样一个非常简单的道理，企业要生存不仅需要依赖产品的质量，还需要优秀的服务。但是，在众人眼中，服务就是讲究精细到位，只要舍得花钱雇用高素质的服务人员，只要加强对服务人员的规范要求，那么，服务就会和产品质量一样优秀。怀有这种想法的企业家绝不在少数。

西方有位哲学家曾经说过，在理论上行得通的，在现实中未必行得通。上述存在于中国绝大多数企业家思维中的理念，往往因为实践中行不通而暴露出了服务的弊病。姑且不说你是否舍得在服务上花费高价钱，能否雇用到一流素质的服务人员，单就这种想法本身就存在着致命的缺陷。因为这样的思维模式把服务仅仅看成产品质量之后的另外一种工具或手段，仅仅把服务看做一种产品质量的附加值，换句话说，对服务本质的认识没有摆正位置。张瑞敏之所以创造了企业领

域第一流的海尔服务，恰恰并不在于他在服务上面投入了比其他企业更多的资金，而是把企业服务作为一种文化，换言之，把企业服务从技术层面上升为一种文化境界。

在张瑞敏的经营智慧中，企业的客户服务、售后服务、海外服务，并不仅仅因为客户买你的产品从而构成的利益链条，更不是一种义务性质的成本负担，而是渗透了传统儒家积极入世情怀的文化。它追求的是一种自觉而非被迫、全面而非狭隘、感性而非抽象的文化服务意识。这种根植于企业领导，然后再灌输给服务人员的文化意识，是花天价银子雇用服务人员的企业根本无法做到的。

管理是一门艺术，但是，管理更是一种文化。正如西方成熟发达的管理制度源自于西方悠久的商业文化传统一样，张瑞敏创造的海尔管理文化则来自于中国本土优秀的文化传统。在管理思想上，当中国企业家们热衷于生吞活剥西方管理技术的时候，张瑞敏从中国儒家强烈的忧患意识中体悟到了管理文化的精髓，从而创造性地为中国企业家树立了以自觉的忧患意识为标志的管理思想文化；在管理行为艺术上，当企业家们把管理作为一种凌驾于他人之上的特权的时候，张瑞敏却骄傲地宣称好的管理恰恰在于被管理，构建了服务型管理模式，从中烛照了民族传统管理文化的身影；在管理制度上，西方管理模式泛滥的时代，张瑞敏坚持东方本土文化特色，适当融合西方管理制度文化，由此打造了中学主体、兼容并包的海尔特色制度文化。

所有智慧都来自于实践。张瑞敏的企业缔造、经营、管理等智慧既不是先天存在的，也绝不是一日之间立即生成的，数十年的艰苦创业、摸索、总结铸就了他以文化管理企业、发展企业的智慧。我们对张瑞敏企业文化智慧的梳理、廓清、挖掘，并不是要刻意地让大家去模仿、比附、套用他的智慧，因为这样只能是损害我们企业家们的经营管理。

由于一切人的智慧都是建构在人的精神层面，无法眼见手摸，企业文化的形象、直观，恰好弥补了我们无法触摸智慧之门的不足。所

以，我们今天解读张瑞敏的儒商智慧，就可以避开抽象隐晦的所谓智慧本身，借助触手可及的海尔企业文化模式，为今天忙碌的企业家们、管理者们，绘制一张切近张瑞敏儒商智慧的神秘图画。显然，无论对于大众的阅读，还是对于更感性地理解张瑞敏的儒商智慧，这种做法不仅合理且非常必要。惟其如此，我们才能从海尔企业文化的切口，走进张瑞敏儒商智慧的深处，这也成为我创作本书的目的和写作的宗旨。

在张瑞敏的企业认知观念中，企业首先是一种文化，是一种浸透了中国道家哲学的企业文化。这个看起来多少有点玄乎的观念，却是张瑞敏企业经营智慧的源头活水。他曾直言不讳地说，我最喜欢老子的《道德经》。

张瑞敏为什么如此执着于文化，尤其是中国道家哲学。对此，我们可以通过张瑞敏自己对道家哲学的推崇，以及他人眼中张瑞敏对道的迷恋，去发现他企业认知文化智慧的秘密。

张瑞敏是如此认识和理解道家哲学文化与企业发展关系的。他说，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，看重无形的太少，哪一位上级领导来检查都是看利润有多少，生产有多少，没有谁注重企业的文化，而且许多单位也没有文化，而一个企业如果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的但看不见的东西。胡泳：《张瑞敏如是说》，浙江人民出版社 2005 年版，第 2 页。

张瑞敏对于《老子》一书的偏爱，常常让我们想起另外几位著名的企业家，一位是王石，据说这位中国房地产界的大亨对读书的嗜好极其强烈，不论工作如何繁忙，总要抽出时间读书。

无独有偶，恩威集团的薛永新崇尚老子“水的精神”更是人人皆知，为此，他还出版了《大道无为》一书专门阐述自己的见解。薛永新十分推崇老子“天下之至柔，驰骋天下之至坚”的说法。

更耐人寻味的是，日本松下企业哲学也很推崇老子哲学。在松下公司花园里就有一尊老子的铜像，下面的石座上刻着中文：道可道，非常道。诺基亚总裁奥利拉自称老子就是他的思想导师，他常常引用老子的话来管理员工。而法国阿尔斯通总裁安南·博格到中国之前，就专门找人教他学习了老子哲学，他曾这样郑重地说：“在中国做生意，要懂老子。”

这大约是英雄所见略同的缘故吧。这些成功的企业家，并不是一副阴谋算计、奸诈耍滑的丑恶嘴脸，往往是儒雅气质、涵养大气。这也从一个方面说明了，企业家与文化哲学之间的关系是如何的密切。

张瑞敏对老子的热爱近乎痴狂，不仅他的书房里和案头摆着老子的书，而且，只要能够抽出时间，他都要反复地研读，现在就连张瑞敏自己也说不清楚究竟看了多少遍《道德经》。长此以往，终于对老子哲学了然于心。

有一次，张瑞敏在演讲的时候，有人问他：把中国的海尔经营得那么成功的秘诀究竟是什么？张瑞敏故意说，他经营海尔之所以成功，并不是个人的成功，而是因为他的企业请了三位著名的老师，是他们教了他如何管理海尔，才最终获得成功的。

与会者一听，顿时非常好奇，因为在他们的印象中，还没听说过海尔集团里面有哪些高人在帮助张瑞敏。于是，立即问张瑞敏究竟请了哪三位管理界的高手。张瑞敏则笑着说，第一位老师是老子，第二位老师是孙子，第三位老师则是孔子。他请了这三位老师，虚心向他们学习，所以能把海尔经营得这么好。当大家问他究竟最喜欢上述三个人中的哪一个呢？他毫不掩饰内心的偏爱，骄傲地说他最喜欢老子的《道德经》。他说，《道德经》中讲的无为而治，就是他经营海尔的主要管理思想。

由于对老子哲学的如此嗜好以及深刻领悟，张瑞敏才能真正汲取到老子文化哲学的精髓。曾经有记者在采访张瑞敏时问及他对海尔发展的认识，他的回答真正让我们领略到了他对老子哲学的热爱不仅仅只是个人的偏好，更是一种深刻的把握。

他说：“从来不会有事物能从混沌直接到有序，只能是从有序到混沌，再到一个新的有序的过程。所以我们在整个组织结构中提出来，一定要建立一个有序的非平衡结构。你首先要认为它永远是非平衡的，就像走钢丝一样，只有在动态当中保持平衡，才能走到终点。这就要求我们应该把每天都看成是冬天，这是一种挑战。不一定说从冬天一

定会到春天，怎么会一定是这样的呢？就算自然界也是这样，一年四季老是周而复始。即使冬天来了，只要你能寻找到你要的东西就可以了。大雪封路，别人都没有猎物了，都没有吃的了，你寻找到了，你就找到了春天。”张瑞敏：《张瑞敏谈商录》，哈尔滨出版社 2005 年版，第 162 页。

我们固然不能因为张瑞敏在企业上的巨大成就，就肉麻地吹捧他对老子的道家哲学研究得如何通透晓彻。但是，如果因为他这个方面的成就而刻意否认或遮蔽其对老子道家文化哲学的成绩，那也是不公正的。面对中国最古老的哲学之一，别说一个长期致力于企业发展的领导不可能做到精通，就算是一生致力于老子道家文化哲学研究的学者，也不敢妄言“精通”二字。在这个意义上，一个现代企业家能够把握住道家哲学的精髓，对文化的精髓有个人独特的思考，创造性地把这种理论运用到现实实践中去，而且最后的实践证明了对文化观念理解的正确性，那么，这就算得上对文化精髓的精通晓彻。

张瑞敏在这方面做到了，他不仅成功地把握了道家文化哲学的精髓，认为“万物的根源是道”，而且，对此作出了个人的思考：“道恰恰是非常重要的但看不见的东西。”海尔的缔造从无到有，属于“看不见的东西”；海尔的发展从电冰箱一种类型的产品发展到覆盖所有白色家电、黑色家电，这也是在无形无影中完成的；海尔从国内市场走向欧洲和美国，也几乎是在人们还没有意识到怎么回事的过程中完成的。要言之，海尔的成长过程在客观上遵循了中国道家文化哲学的路径：

道生一、一生二、二生三、三生万物。由此，奠定了他构建海尔文化的哲学基础。诸如海尔文化对于海尔发展的重要地位，海尔文化管理中的具体措施并不是一个简单的模式，而是一种存在于无形中的永远变化的东西。

凡此种种，都来自他对道家哲学的深刻体悟和再创造。也正是因为这个原因，我们赞同张瑞敏所说的，企业发展的灵魂是企业文化的

观念，并将对这个观念的理解和阐释作为本书的第一部分，从三个方面来详细加以研究。

海尔的灵魂是文化

文化与企业：鸡生蛋还是蛋生鸡

1984年12月26日，35岁的张瑞敏从青岛市家电工业总公司副经理的位置上，正式上调到青岛日用电器厂(海尔的前身)，担任这个厂的厂长。

青岛日用电器厂早期为手工业生产合作社，创建于1955年，1958年发展成为合作工厂，1979年开始研发生产洗衣机，从而奠定了家电企业的基础。但是，在1984年张瑞敏接手的时候，企业亏空达到147万元，年销售收入仅仅为348万元。由于连年亏损严重，工人工资发放困难，全厂600多名职工已经是人心涣散。据张瑞敏后来回忆，欢迎他的是53份请调报告。上班八点钟来，九点钟走人，十点钟随便往大院里扔一个手榴弹都炸不到一个人。到工厂就只有一条烂泥路，下雨的时候必须要用绳子把鞋子绑起来，否则鞋子会被厚厚的烂泥吸住而脱掉。这些在今天听来多少有点传说味道的事情，就是当时摆在张瑞敏面前的真实情况。

为了改变该厂经营状况，上级主管部门在一年内先后派了三位厂领导，希望能够通过他们的努力挽救这个“烂摊子”，但是，三位厂领导均无功而返。在这种情况下，张瑞敏临危受命，成为一年之内接手这个烂摊子的第四个厂领导。

正如同大部分人对于他去接手这个工厂并没有抱什么希望一样，当时没有人能够想到的是，就在张瑞敏接手这个工厂之后，不仅让“病入膏肓”的青岛日用电器厂起死回生，而且，就在这个公认的“烂摊子”的基础上，构建了中国电冰箱行业最辉煌的大厦——青岛电冰箱总厂。

从1984到1991年，张瑞敏领导下的青岛电冰箱总厂只生产电冰箱一种产品。在1992年，以青岛电冰箱总厂为核心，通过合并青岛

电冰柜总厂、青岛空调器厂，张瑞敏组建了海尔集团公司。短短几年的时间，在张瑞敏的带领下，不仅海尔电冰箱从无到有，从国内走向世界，而且，海尔的品牌也从电冰箱扩大到冷柜、空调等多种家电产品。

1995年，海尔集团收购了当时全国三大洗衣机厂之一的青岛红星电器厂，正式从制冷家电进入洗衣机行业。在此基础上，海尔又进入热水器、洗碗机以及小家电等行业，经营领域几乎覆盖了国内所有白色家电产品。

1997年，海尔集团与杭州西湖电子集团组建杭州海尔电器，正式宣告海尔集团从白色家电行业向彩电、VCD等黑色家电领域进军。至此，张瑞敏领导的海尔集团实现了从电冰箱到白色家电，再到黑色家电的多次跳跃，几乎涉足了全部的家电行业，形成了以海尔为品牌的系统而完备的产业链。

今天，当人们怀着羡慕的心情惊叹张瑞敏缔造的海尔神话的时候，会更多地从他的睿智和天赋上去寻找成功的秘诀。的确，在竞争激烈到近乎残酷血腥的商业战场上，能够挽救一个严重亏损的企业已经实属不易，而把这个“烂摊子”打造成国内家电领域的第一品牌，没有惊人的管理天赋和经营手段是绝对不可能完成的。但是，所有这些不过是一种纯粹的技术层面，仍然不具有追本溯源的意义，如果想从根本上揭示张瑞敏一手缔造海尔的智慧，还需要从他的文化认知观念上开始。

海尔对于我们大众而言，不仅仅是一个家电的品牌，其实，更是一种文化。而这种文化底蕴的打造又绝不来自于海尔功成名就之后。换句话说，是文化成就了海尔，而不是海尔成就了文化。对此，张瑞敏直言不讳地说：“中国20年的辉煌，海尔20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》中无形就是灵魂，就像‘道生一、一生二、

‘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。”

这很容易让人想起那个在全世界普遍流传的“鸡生蛋还是蛋生鸡”的争议话题。究竟是先有鸡还是先有蛋？据说对于这个命题的争议持续了数个世纪，直至最近，有报道指出，英国科学家的研究揭示了这个世界难题：据英国媒体报道，困扰人类的世纪谜题“鸡生蛋还是蛋生鸡”终于有了答案。英国科学家称：先有鸡后有蛋。

科学家解释道，鸡蛋只有在一种化学物质的催化下才能形成，而这种物质只存在于鸡的卵巢内。

研究发现，这种化学物质是名叫 OC 17 的蛋白质，它起到催化剂作用，加速蛋壳的形成。而蛋壳就好比是蛋黄的家，保护着蛋黄最终变成小鸡。

科学家通过电脑技术不断放大观察鸡蛋的形成过程，发现 OC17 在鸡蛋的形成初期起着至关重要的作用。在 OC 17 蛋白质的作用下，碳酸钙转化为形成蛋壳的方解石。

科学家认为这个发现除能认识到鸡是如何孕育出蛋以外，还有助于研发新型材料或程序。中国新闻网，<http://www.sina.com.cn>，2010年7月14日。

其实，我们对于企业智慧和文化之间关系的理解，也是这样一个命题。究竟是企业发展造就了企业文化，还是企业文化孕育了企业发展。对于一般人而言，更愿意把文化当做企业之外的东西，认为只有企业获得了发展，才能利用企业利润去发展企业文化，而这样做的结果就相当于把企业看做一只鸡，把文化看做鸡蛋。如此一来，本末倒置，文化只能成为企业的点缀和附属品。而张瑞敏在道家哲学文化中，看到了文化的孕育和包容性，体悟到了一切企业的发展和智慧只能孕育在文化中。在他的观念中，文化是鸡，企业是蛋；文化是道，企业是一、二、三、万物。这种文化孕育和滋生企业诞生、发展、扩张的过程，这是一个不断变化和创新的动态过程，它提醒我们，一个聪明

的企业家既不要只把眼睛紧紧盯在孤立的企业本身上，也不要完全依赖于所谓的企业管理、经营、生产的智慧上，而是要善于发现生产这些智慧的本源——文化。

在我们大部分企业家认为企业文化是工会搞的企业点缀品的时候，张瑞敏却把文化作为企业发展的灵魂，这就是他儒商智慧的第一秘诀。而文化带给张瑞敏的创业智慧是多方面的，同时，也是张瑞敏对文化丰富内涵吸取的简单实用之处。今天辉煌腾飞的海尔，不过诞生于当时无药可救的一家普通企业，这就是一种“道生一”的体现；海尔从单纯生产冰箱一个品牌型号，发展成为生产冰柜、空调、彩电等多种产品，则是“三生万物”的体现。张瑞敏可谓真正吃透了道家哲学文化与企业发展智慧的关系，在不动不静之中，让海尔从一到二、三，直至万物。

至此，我们可以毫不犹豫地概括：以道为核心的中国古老道家哲学文化不仅成就了海尔企业，还是海尔文化的思想资源，而不是海尔企业成就了海尔文化。

案例 1·文化创新就是创造一种文化资源

张瑞敏在接受记者采访的时候，曾经讲述了当年接手青岛电冰箱总厂之后如何创新的一个故事：当他第一次满怀希望来到工厂的时候，几乎不敢相信眼前的工厂就是他要接手的企业，当然更想不到这个破烂的地方，能够在短短几年之内崛起中国企业的“神话大厦”。

张瑞敏接手这个工厂的时候，正值 35 岁，工厂员工有 600 多人，工厂账户上却是 147 万元的财政“赤字”，摆在张瑞敏面前的就是这样一个非常现实的情况：企业是个烂摊子，发工资要靠借钱，怎么办？

如何解决职工的吃饭问题，这真的让当时的张瑞敏伤透了脑筋。这个厂以前的解决办法是借钱。张瑞敏当然不希望过这种借钱的日子，可是除此之外没有任何办法。然而，比借钱发工资还令张瑞敏头疼的是借不到钱！

当时的这个烂摊子属于一个集体的小企业，说得不好听点，就是街道小厂。这样的企业，向国家借，国家不会给你钱，因为国家更相信财大气粗的国有企业。张瑞敏又跑到银行借钱，但是，银行算得更精明，这样的烂企业，银行怎么敢借钱给你啊，如果亏本了谁来赔偿啊。

走投无路之下，张瑞敏只好到农村去借钱。当时在城郊结合部的地方，许多农村生产大队虽然并不十分富有，但是，在那个农村经济属于封闭的自给自足的状态下，农村的日子比城市要好过得多，所以，许多生产大队就把钱借给了自己的“阶级兄弟”。

许多年以后，尤其是在海尔飞黄腾达之后，人们也许会对这个故事的真实性表示怀疑。但是，研究海尔现象和张瑞敏管理智慧的专家认为当时工厂的困难情况，要比张瑞敏自己说的有过之而无不及。

但是，正如中国人说的“救急不救穷”，这种靠借钱来发工资的办法只能解决一时困难，不可能从根本上扭转企业的困境。想让企业发展，必须彻底改变企业目前的现状，也就是说，张瑞敏必须在这个废墟上重新创造出一个崭新的企业空间。

“穷则变，变则通，通则久”。张瑞敏在对道家哲学文化的长期体悟中发现了变通创新的智慧。目前企业的生产状况需要彻底改变，而这种改变不应是换汤不换药的那种改变，而是本质上的飞跃和提升。这其实是张瑞敏创新意识的基础。如果按照该厂原来的思路发展，根本没有生存下去的希望。对接手后是否需要创新的判断，并非完全建立在张瑞敏个人的主观臆断上，因为此前接手的三个厂领导都无功而返，这成为张瑞敏判断改变该厂经营和生产的重要现实依据。

于是，在1984年的12月份，张瑞敏正式接手工厂的当月，他果断决定让该厂退出原来的洗衣机生产，工厂的牌子正式更换为“青岛电冰箱总厂”。这标志着张瑞敏接手工厂后从普通家电产品向更具有市场竞争力的电冰箱行业彻底转变。

把原来的洗衣机厂换成电冰箱厂，这对于当时的张瑞敏而言，是一个巨大的挑战。20世纪80年代初期，在人们的思想非常保守甚至顽固的情况下，这个大胆的创新并不能得到大多数人的赞同，甚至遭到许多人的反对，当时张瑞敏心中的复杂感情可谓一言难尽。固守企业原来的发展路子，能够得到许多人的认同和支持，但这是一条死胡同。而创新和改革，不仅会遭到众人的反对，而且还要承担巨大的风险。

尽管如此，现实逼得张瑞敏不得不这样变通。其实，他做出这个决定的时候，自己也没有百分之百的把握认为这种创新会成功。当时的国内根本就没有几家像样的电冰箱企业，这对于习惯跟着他人脚步走的中国早期企业家而言，这样的转变本身就是一种巨大的挑战。谁能保证这种转型一定可以成功并获得经济收益呢？此时的巨大压力只有张瑞敏自己知道。

张瑞敏曾说：“海尔人只有创业没有守业。”这句话固然是在张瑞敏成功创造了海尔的巨大成就之后总结的，但是，这种随时随地创造新的企业发展资源的理念，则是从一开始就根深蒂固的。因为张瑞敏接手后的这个企业根本就无业可守，就算你不想创新、只求守业都没有这个机会。

这正应允了中国古人的那句话：逼上梁山。

但是，创新和变革也是一把双刃剑，由于创新需要面对完全陌生的领域，属于一个尝试性、探索性的阶段，必然存在许多不完善甚至漏洞之处，这往往成为企业发展中的巨大隐患。古今中外，我们可以发现无数的企业家成功于创新和改变，但是，也有无数的企业家毁于创新。在这个层面上，我们说，一个企业发展的智慧固然需要创新，但是，绝不能简单地把创新理解为一种走别人没有走过的道路，或者做出与此前不一样的姿态和动作。这种所谓的创新本质上是一种改变，并不具有科学的管理意义。

美国管理大师德鲁克曾说：创新就是创造一种资源。

西方管理学家的经典语录，与中国道家哲学文化中的“道生一、一生二、二生三、三生万物”颇为类似。张瑞敏对此一直掩饰不住个人的偏好，这与其说是对西方现代管理学思想的喜好和认同，不如说是西方管理文化与张瑞敏推崇的道家哲学文化之间具有相通性。

从表面上看，张瑞敏从哲学文化中领悟到的企业创新智慧，是一种技术革命和创新，因为他成功地实现了从洗衣机制造技术向电冰箱制造技术的转型，同时，也实现了从国内制造技术向西方工业技术的转型。

哲学家们常常说，人类只有在失去某种东西之后，才会发现这种东西的珍贵。张瑞敏要创新就意味着必须放弃此前某种东西，但是，他失去的并不是陈旧的技术，而是一个陈旧的管理观念。许多年之后，那些跟随张瑞敏一起打拼的人，回忆起当年张瑞敏放弃洗衣机、选择德国电冰箱流水线的时候，除了内心涌起对张瑞敏无限的敬佩和赞叹之外，更多的是一种心有余悸的后怕：假如当时的张瑞敏没有这样固执地坚持打碎旧的思路，创造新的企业发展资源，那么，中国损失的不止是一个著名的企业，而是影响一代企业家们发展的理念。

所以，在本质上，张瑞敏的这种做法，面对的乃是两种不同的企业文化：一种是濒临倒闭的僵化废弃的企业文化，另一种是内心正在孕育的挽救大厦将倾的崭新企业文化。如何把新的文化资源播种在旧文化体制上，就需要领导者以自己的文化观念为旧企业输入新的文化思想，创造一种新的能够激活旧工厂的文化资源。

创新不仅仅是改变目前艰难的状况，而是企业就目前的顽疾把脉诊断之后的对症下药。每个企业的发展在遵守市场规律的同时，还受到自身多种因素的影响。社会背景、消费水平、产品类型等都会对企业发展产生重要的影响，因此，企业领导者追求创新并不能简单地按照所谓的商业管理共性经验处理，还需要综合考虑企业自身的特点来决定如何创新。在这个意义上，对原来企业进行的一切改变，实际上就是打碎旧的企业文化制度，建立一种新的文化思想。