

人单合一

海尔集团CEO

张瑞敏

的全球化竞争新思维

程书博 林雨霖 编著
郝耕樵 乔高天

张首席是个经营思想家
他的许多思想首先来自
于创新性的实践

杨绵绵



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

人单合一

海尔集团CEO

张瑞敏

的全球化竞争新思维

编著

林雨霖
乔高天
博樵



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:曹 荣

封面设计:欧 亚

图书在版编目(CIP)数据

人单合一:海尔集团 CEO 张瑞敏的全球化竞争新思维/程书博
等编著. —北京:中华工商联合出版社,2006

(中国企业领袖管理思想库)

ISBN 7-80193-400-8

I. 人… II. 程… III. ①电气工业 - 工业企业管理 - 经验
- 青岛市②张瑞敏 - 企业管理 - 经济思想 - 研究 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 088588 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

680 × 1020 毫米 1/16 印张:11.75 150 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-400-8/F·157

定价:23.80 元

人单合一：海尔国际化竞争新思维

（序 言）

这是一家经过 20 多年打拼从一个亏损 147 万元的小厂发展成为全球营业额超过 1000 亿元的国际化大企业；这是一家在中国乃至世界都具有很高知名度的现代化企业；这是一家一举手一投足都会对行业造成严重影响的领导型企业；这是一家给中国用户和管理界不断制造惊喜的企业；这是一家在不断生产新产品的同时又不断创造新的管理理论的企业；这是一家被美国哈佛大学和南加州大学、瑞士洛桑国际管理学院、法国欧洲管理学院、日本神户大学等 7 所商学院作为案例的标杆企业……这个企业就是海尔。

这是一个成熟而又稳健的企业家；这是一个务实而又胸怀伟大理想的实业家；这是一个为了目标而不惜上下求索的思想家；这是一个拥有太多的荣誉和掌声的管理大师；这是一个温文尔雅、谦虚内敛而又不善张扬的中国绅士；这是一个粗犷而又细腻的山东汉子……这个人就是海

尔集团首席执行官张瑞敏。

就是这样的企业，就是这样的一个人，无限完美地结合在了一起，致使这个企业和这个人无论是在国内国外的成就方面，还是在文化思想的渗透力方面，都引起了广泛关注。

然而，进入新世纪，当一些国内企业家与理论家们正在为一些问题而大吵大叫时，当一些企业正在为如何应对经济全球化而困扰时，海尔和张瑞敏却保持着相对的沉默。的确，海尔越国际化，张瑞敏说的话就越少。

众所周知，张瑞敏是中国当代管理大师，他的许多思想所闪现出的光芒几乎超越了这个时代的智慧。中国有许多企业家可以称为管理者，但真正可以称为管理大师的惟有张瑞敏。人们期待着张瑞敏。因为张瑞敏似乎具有独到的预见性，每逢企业发展的关键时刻，他都会适时地提出新的管理思想，并依此作出战略性决策。

张瑞敏认为，相对于世界 500 强企业而言，海尔仅仅是一家刚刚“走出去”的弱小企业，需要的是一种正确的心态。因此，当许多连“小学都没有毕业”的企业热衷于通过跨国并购进行国际化，并把目标瞄向那些“大学毕业”的世界 500 强企业时，张瑞敏却在潜心研究国际化的海尔还能有什么样的新突破。

果然，在领导海尔实施策略事业单位（SBU）之后，在探索市场链业务流程再造的基础上，张瑞敏于 2005 年 9 月创造性地提出了具有战略意义的“人单合一”竞争模

式。他甚至说，海尔的模式就是“人单合一”，海尔在全球市场上取胜的竞争模式就是“人单合一”。

张瑞敏围绕“人单合一”提出了一系列相应的理论观点，就为什么要实现“人单合一”，“人单合一”的内容和目标，怎样实现“人单合一”，怎样检验“人单合一”都进行了详尽的阐述，这些理论观点都凸显了他作为一名世界级企业家的成熟和睿智。

一石激起千层浪。张瑞敏的“人单合一”竞争模式一经提出，便引起了企业界和管理界的一片震撼。企业界和管理界普遍认为，“人单合一”在企业发展的过程中可以起到显而易见的战略性作用，牵一发而动全身，解决了诸多企业解决不了的战术问题、思想问题和策略问题。因此，他们都给予了高度评价，有的专家甚至把这种决胜全球市场的竞争模式看成是一种能与丰田的“精益生产模式”和戴尔的“直销模式”并驾齐驱的管理模式——“海尔模式”。

那么，就“人单合一”而言，除了海尔之外，对于其它中国企业应对经济全球化、市场国际化的浪潮，并且与那些老谋深算的跨国企业竞争，究竟具有多大的借鉴价值和引导意义呢？如果具有借鉴价值和引导意义，那么中国企业究竟应该如何运用这一模式呢？正是在这种初衷的指引下，我们在参阅了大量有价值的资料基础之上，花费了半年的时间编撰本书。

本书站在经济全球化、市场国际化的背景下，对张瑞

敏的“人单合一”竞争模式进行了深入的剖析，并且结合海尔的过去与现在进行了更加翔实平白的阐述。在成书结构上，我们力图遵循张瑞敏原有的理论体系，既做到了一脉相承，又根据中国企业的实际情况在个别地方进行了增补。为了增强可读性，本书在阐述“人单合一”这一创新管理理论的同时，还增加了一些海尔实践“人单合一”竞争模式的经典案例。

“人单合一”竞争模式刚刚提出9个多月，由于我们的水平和能力有限，加之资料和时间限制，书中难免会存在一些对“人单合一”竞争模式理解不透或稍有偏差的地方，请广大读者指正。我们衷心希望，在“人单合一”竞争模式的指引下，越来越多的中国企业也能像海尔一样，道路越走越宽广，事业越做越宏大。

编 者

2006年7月18日

目 录

序 言 人单合一：海尔国际化竞争新思维 / 1

第一章 新一次管理革命的原动力 / 1

——“人单合一”的现实意义

2005年9月20日，张瑞敏在海尔全球经理人年会上提出了“人单合一”竞争模式。应该说，张瑞敏如此旗帜鲜明地描述企业的理想发展形态和最终发展方向，并将其提升到“模式”的层面，这不仅对海尔来说是第一次，就是对中国企业来说，从理论性、系统性方面提出一种企业发展模式，也是从来没有过的。

1. 号准国际化脉搏 / 3
2. 具有中国特色的目标管理模式 / 10
3. 彰显变中不变的精神内涵 / 14
4. 体现全球竞争力的独有模式 / 20

第二章 在国际市场上取胜的根本保证 / 31

——为什么要实现“人单合一”

虽然海尔今天实现的目标在中国企业界已经成为一种标杆，但海尔必须为自己设定更高的目标。从某种意义上说，实现“人单合一”是海尔面对时代进步的现实选择，是海尔自身发展壮大客观要求，更是海尔参与全球化竞争的迫切需要。惟有实现“人单合一”，海尔才能始终处于巅峰，不断创造卓越的

业绩。

1. 面对时代进步的现实选择 / 33
2. 企业自身发展壮大的客观要求 / 37
3. 参与全球化竞争的迫切需要 / 42

第三章 全球化的管理语言 / 47

——“人单合一”的主要特点

1998年,海尔便开始实施以市场链为纽带的业务流程再造。2003年之后,海尔的市场链业务流程再造的目标直指把每一个员工塑造成创造市场、自我创新的主体,这就是“人单合一”竞争模式的雏形。这项把5万多名员工打造成5万多个老板的巨大工程还在继续进行和不断深化着。当然,在其化蛹为蝶的过程中,一样面临着巨大的挑战,但是张瑞敏却说:“这没什么可怕!”

1. 以满足客户需求为立足点 / 49
2. 强调创建差异化的竞争优势 / 56
3. 发挥企业的软竞争能力 / 62
4. 强调企业所担负的社会责任 / 66

第四章 创新发展的赢利模式 / 71

——“人单合一”的主要内容

“人单合一”竞争模式包括“人单合一”“直销直发”“正现金流”3部分内容。“人单合一”是企业参与市场竞争的模式;“直销直发”是企业实现“人单合一”的基础条件;“正现金流”是“人单合一”至少在目前必须确保的结果,也是最重要的一项指标,决定着整个模式成功与否。

1. “人单合一”:市场竞争的模式层面 / 73
2. “直销直发”:“人单合一”的基础条件 / 85
3. “正现金流”:“人单合一”的期望结果 / 87

第五章 坚实牢固的支撑体系 / 93

——怎样实现“人单合一”

以市场为目标的自主创新、市场链业务流程再造和“T模式”这3方面已经形成了海尔实现“人单合一”的完整支撑体系。除此之外,海尔还需要借助以信息化为基础的“看单流程”、现代物流以及公平、多元、创新的企业文化来推进“人单合一”。

1. 以市场为目标的自主创新 / 95
2. 继续再造市场链业务流程 / 105
3. 运用“T模式”推进落实 / 111
4. 以信息化为基础的“看单流程” / 118
5. 借助现代物流提高“直发”能力 / 123
6. 营造强势文化提供不竭动力 / 125

第六章 创世界级品牌 / 133

——“人单合一”的目标

海尔实施“人单合一”的最终目标是创世界级品牌。除此之外,海尔实施“人单合一”的目标还体现在以下几个方面:获得更多有价值的订单;进一步激发策略事业单位的潜能,让海尔的每一个“细胞”都充满活力;创造品质完美的产品,迅速满足客户的个性化需求;打造有竞争力的“速度链”。

1. 获得更多有价值的订单 / 135
2. 进一步激发策略事业单位的潜能 / 139
3. 创造品质完美的产品 / 144
4. 打造有竞争力的“速度链” / 148
5. 创世界级品牌 / 150

第七章 真金还需火炼 / 157

——如何检验“人单合一”

张瑞敏在总结海尔的发展经验时,深有感触地说:“海尔有今天的业绩,在全球市场上取胜的竞争模式就是‘人单合一’。”在他看来,一个企业特别是一个国际化企业,技术创新非常重要,但技术创新不是创新的全部,拥有一个成熟的管理模式和竞争模式至关重要,因为管理模式和竞争模式的创新才是技术创新的根本保证。

1. 零距离:拉近与客户间的关系 / 159
2. 零库存:消除呆滞物资 / 164
3. 零逾期:检验结果的基本标准 / 167
- 4.3A:具体的考核指标 / 169

后 记 / 173

参考资料 / 175

第一章 新一次管理革命的原动力

——“人单合一”的现实意义

2005年9月20日，张瑞敏在海尔全球经理人年会上提出了“人单合一”竞争模式。应该说，张瑞敏如此旗帜鲜明地描述企业的理想发展形态和最终发展方向，并将其提升到“模式”的层面，这不仅对海尔来说是第一次，就是对中国企业来说，从理论性、系统性方面提出一种企业发展模式，也是从来没有过的。



应该说，海尔是一个比较成熟的企业。它能从一个集体小厂发展到今天的规模，已经说明其发展思路是与众不同的，其竞争模式是独一无二的。

2005年9月20日，张瑞敏在海尔一年一度的全球经理人年会上，更是一语中的：海尔在全球市场上取胜的竞争模式就是“人单合一”。

应该说，张瑞敏如此旗帜鲜明地描述企业的理想发展形态和最终发展方向，并将其提升到“模式”的层面，这不仅对海尔来说是第一次，就是对中国企业来说，从理论性、系统性方面提出一种企业发展模式，也是从来没有过的。“人单合一”竞争模式一经提出，就引起国内外企业同行乃至理论界的广泛关注，其影响之大、意义之深远前所未有。

1. 号准国际化脉搏

企业的最终目标是在做大做强的基础上最大化地创造价值。然而，对于中国企业而言，实施国际化战略的确是一个不争的难题，这对于海尔来说也不例外。

对于国际化的认知，在海尔“舵手”张瑞敏看来，“走出去”不是一个必须要考虑的问题，而是一个必须要面对的问题。他认为，不是你想不想“走出去”，而是经济的全球化和一体化造就了这么一个环境，逼迫你即使本

来不想“走出去”，也必须要“走出去”，加入到国际化的行列中，去与那些世界级大企业比拼。张瑞敏说：“不出去就死定了，出去可能死，也可能活，但是出去了通过自己的努力就有活的希望。”他的潜意识里就是说，做到中国老大的企业，必须要国际化，没有选择，绝不允许讨价还价！

其实，不少国内企业实施国际化战略的潜因，就是基于“东方不亮西方亮”的道理。海尔的国际化之所以能先声夺人，主要是基于两个原因：一是海尔不光产品进入了全球市场，而且生产也进入了全球市场；二是海尔强调产品先进入，生产后进入，也就是说，“先有市场，后建工厂”。

“人单合一”竞争模式的雏形在海尔早已显现。1984年，张瑞敏为了德国“利勃海尔”项目第一次到国外参观，他在考察德国市场时，听到一位德国朋友说：“中国在德国最畅销的商品就是烟花和爆竹。”张瑞敏每每回忆起这句话时，内心深处就有一种流血的感觉：难道中国人只能永远靠祖先的4大发明过日子吗？也是从那个时候开始，他就有了一个梦想：一定要让海尔制造的产品在德国市场上畅销，在世界市场上畅销。

1999年4月28日，这是一个令海尔人难以忘怀的日子。在努力拼搏了10多年之后，美国海尔贸易公司在联合国大厦举行了揭牌仪式。仅仅过了两天，4月30日，海尔又将3000万美元投资到美国南卡罗莱纳州，建立了海

外第一个工业园。当然，在这之前，海尔还在菲律宾和马来西亚投资建立了公司，如果说这两家公司的建立还属于国际化试水的话，那么在美国创建工业园这一举措，则是张瑞敏下定决心将海尔打造成国际化大企业的开始。

随之，海尔产品可谓一路风光。进入美国市场的海尔彩电，在满足原有市场需求的基础之上，又拓宽了市场领域，专为美国老百姓设计研发了一系列立式音响大屏幕纯平彩电。海尔产品，无论是数字电视、高清晰度电视，还是网络电视，在拉斯维加斯举办的国际消费类电子产品国际展览会以及各经销商场都十分走俏。美国著名杂志《第二次》（TWICE）还曾用半个版面的篇幅专门介绍了海尔产品。

之后，海尔产品创造了一连串的佳绩，赢得了良好的声誉：饮誉亚非拉，扬威中东，驰骋欧洲，真正实现了在世界各地与其它世界级品牌同台竞技的目标。

2000年，赞比亚总统在参观完海尔彩电生产基地之后，对海尔彩电的先进生产工艺赞不绝口，并主动要求带回去一台海尔的“美高美”彩电。他说：“美高美，名字美，产品更美。”

2001年，以“宝德龙”“美高美”为代表的9大系列20余款海尔彩电新品在沙特阿拉伯、阿联酋、科威特等中东各国巡回展出，由于海尔新出品的彩电质量优良，并且都是按照当地消费者的需求进行设计，采用阿拉伯文屏幕显示技术和高清晰、超强信号接收技术，因此，在中东市

场上，海尔产品与日本产品和美国产品不相上下，竞相媲美，让中东人重新理解了“海尔中国造”的含义。

海尔在欧洲强大的营销网络和市场美誉，也让欧洲消费者很早就认可了海尔彩电。在青岛港务局，就流传着俄罗斯船员卡托途经青岛三购海尔彩电的佳话。随着乌克兰海尔彩电制造基地的正式投产，海尔产品在欧洲市场的品牌知名度迅速得以提升。在引进世界先进技术之后，乌克兰海尔彩电生产基地生产的海尔彩电打破了日本、韩国等品牌垄断市场的局面，得到了消费者的认可，使海尔在当地迅速树立起良好的形象。

.....

实施国际化战略以来，海尔已经在全球 10 个主要经济合作组织中建立了设计、制造、营销三位一体本土化的网络，在美国、欧盟、日本、印度、东南亚等主要国家和地区拥有 30 多个制造基地和 20 多个贸易公司。

2004 年，海尔实现全球营业额 1009 亿元，品牌价值 616 亿元。在“中国最有价值品牌”的测评中，海尔以最高营业额排名第一；在《亚洲周刊》“亚洲企业 1000 强”排行榜中，海尔位居第 125 位；在美国《福布斯》杂志中文版发布的“中国最具前景品牌榜”中，海尔位居榜首；在美国《财富》杂志评选的“亚洲最具影响力的 25 位商界领袖”排名中，海尔“舵手”张瑞敏荣列第 6 位。

2005 年，海尔集团全方位实施“人单合一”竞争模式，舍弃部分低竞争力的订单，全力保证具有一定竞争力