

第一执行者

海尔集团总裁

的管理之道

杨瑞敏

编著

程书博 乔雨林
郝耕樵 高天霞

杨总裁最大的特长在于

你本来期望的是二

但她可以发挥到十

张瑞敏



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

第一执行者

海尔集团总裁

的管理之道

张瑞敏

编著

林霞 雨天
乔高

程书博
耕樵



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

第一执行者:海尔总裁杨绵绵的管理之道/程书博等编著.

—北京:中华工商联合出版社,2006.9

(中国企业领袖管理思想库)

ISBN 7-80193-357-5

I. 第… II. 程… III. ①电气工业-工业企业管理-经验
-青岛市②杨绵绵-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 099254 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:11 140 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-357-5/F·131

定价:23.80 元

杨绵绵：张瑞敏的“黄金搭档”

（序 一）

在中国企业界，杨绵绵无疑具有符号一般的意义。在 20 多个春夏秋冬的交替之间，她和张瑞敏一起，用神奇的创造力和加速度，把一个濒临倒闭的集体小厂，打造成中国民族工业的一个世界名牌。但是，多年以来她却不为外人所知，她总是愿意隐藏在张瑞敏的光环之下，直到最近几年，她才渐渐浮出水面。

杨绵绵虽然是海尔集团董事局常务副主席、总裁，但她却心甘情愿地充当着“第一执行者”的角色，不折不扣地执行着张瑞敏的战略思想，坚定不移地指挥着千军万马冲锋陷阵、抢关夺隘，在海尔的各个发展阶段打赢了一场又一场战役，为海尔的发展壮大立下了汗马功劳。

杨绵绵虽然是海尔集团“二把手”，但她却始终以一个普通人的情怀不断地实践着自己的人生理想。她曾荣登美国著名财经杂志《财富》推出的“全球商界 50 女强人榜”。《财富》杂志这样评价她：“海尔集团从青岛的一家

电冰箱厂成长为价值 122 亿美元的全球家电巨头，她在执行海尔集团‘一低三高’战略方面功不可没。”她获得过许许多多的荣誉，但无论获得什么样的荣誉，她总是将其视为海尔的荣誉、海尔人的荣誉。

杨绵绵善于配合张瑞敏的工作，她与张瑞敏珠联璧合，相得益彰。她获得了张瑞敏极高的评价和肯定，她也被企业界誉为张瑞敏的“黄金搭档”。

在中国妇女界，杨绵绵无疑是一个典范。她成功地逾越了事业与家庭之间的鸿沟，一边经营着一个大型跨国企业集团，一边服务着一个四世同堂的和睦大家庭。

杨绵绵真诚乐观，豁达开朗，坚定执著，她所展现的恰恰是中国女性领导者的独有魅力。在她身上，艰苦奋斗的美德、爱岗敬业的忠诚和开拓创新的魄力同时闪光，而所有这些的背后，是一位不甘平庸的女性的真实心态：追求卓越，努力创造人生的最大价值。

与海尔多年的休戚与共，使得杨绵绵和海尔真正地融为一体，她与海尔的关系，就像母亲与自己的孩子一样。杨绵绵说自己的历史已经由自己书写好了，评论是别人的事，她不会去关心。

循着海尔成长的轨迹，当我们逐渐梳理完杨绵绵与海尔、与张瑞敏之间的脉络的时候，由衷地体悟到杨绵绵的伟大，这种伟大并不是一种高不可攀的伟大，而是一种坚忍不拔的伟大，一种能够带给每个中国人以启迪和力量的伟大。于是，我们内心中便有了一种欲罢不能的激情，也

正是这样的一种激情，支撑着我们把所有关于杨绵绵的故事找出来，编撰成书。

杨绵绵的故事，令国人对中国女性的内在能量刮目相看，我们期待出现更多这样的中国女性，也呼唤社会为她们施展才华提供更广阔的舞台。

相信所有关注海尔的人，所有关注杨绵绵的人，所有关注中国女性成长的人，都能够喜欢本书，都能够从中得到一定的启迪。

编 者

2006年8月18日

企业高层的角色搭配

(序 二)

在企业中走动的时间长了，接触过很多老板，研究过一些企业的管理模式。一般来说，一个成功的老板的周围都有几个得力干将，职务是“总裁”或“副总裁”什么的。有一个很有意思的现象是：凡是得力干将和老板性格相似、“臭”味相投的，企业中问题都比较多；凡是两个人的性格是互补型的，企业都发展得比较健康。

一般来说，成长中的中小企业的老板会用和自己性格一样的人来加强执行力。而如果企业发展壮大以后，就会用和自己性格互补的人，这样企业才能做强。因为两个人有配合，才能一个人“搭台”，一个人“唱戏”，才便于管理。

大的企业也是如此。仔细观察中国各大企业的高层领导团队，我们发现决策层中一、二把手为异性的领导集体，往往精诚团结，业绩突出。海尔有了张瑞敏和杨绵绵，才平衡。他们一个敢想，一个敢干，一个定战略，一

个抓执行；海信有了周厚健在幕后掌舵，于淑珉才能冲在前面；联想的柳传志充满了智慧，才有了马雪征发挥的余地。一个成功的企业必有一个战略家，容易被人忽视的是战略家身后强有力的执行者。男人胆大，女人心细，组成这一对对能征善战的事业搭档。

这也许印证了一句话，男人的一半是女人。这句话对于海尔的张瑞敏、海信的周厚健、联想的柳传志一样有道理，只不过他们事业中的另一半是自己在企业中的“黄金搭档”。他们的成功在某种程度上可归功于“混双”所带来的“异性效应”对企业产生的催化作用。高层中的“异性效应”所带来的管理效应是制度管理、理念约束、物质激励、文化氛围所不能代替的。这就是为什么越来越多的企业在团队建设上让男女员工有一个合理的比例的原因。“异性效应”的根本在于他们在决策上的互补性。也许有人会认为“混双”们的成功完全是巧合，但是我们更愿意相信这不仅仅是巧合。

成为一个国际化企业的领导者，对于 20 多年前的杨绵绵来说，是一件始料不及的事情。20 多年前，杨绵绵一心只想着协助时任青岛电冰箱总厂厂长的张瑞敏做完德国“利勃海尔”冰箱项目后，就继续回去做她的项目引进办公室主任。在赴德国考察期间，杨绵绵感触最深的是德国工人的工作精神，她“从来没见过如此认真的工作状态”，这对杨绵绵乃至海尔的未来都产生了极其重要的影响。

也许就是从那个时候开始，杨绵绵就同海尔一样进入

了高速行驶的轨道：一个目标刚刚达到，下一个目标就接踵而至，而极具责任心的杨绵绵绝不会半途而废。就这样，转眼 20 多年过去了，作为海尔的创业者之一，杨绵绵的一切已经与海尔密不可分，她与海尔其他创业者一道缔造的海尔文化已经深入她的每一个细胞，并影响着 5 万多个海尔人。

20 多年间，杨绵绵绝大多数时候是以张瑞敏的助手、集团“第二把手”的身份出现。如果说，身为统帅的张瑞敏总是能用自己高瞻远瞩的视野、创新性的思维指明海尔的前进方向的话，那么，作为助手的杨绵绵则总是能坚定地发挥着第一倡导者、第一执行者、第一推动者的作用，将张瑞敏的思路和海尔的战略迅速付诸实践，而且是创造性地实践。无怪乎张瑞敏曾经这样评价杨绵绵：“杨总裁最大的特长在于，你本来期望的是二，但她可以发挥到十。”

近几年，杨绵绵逐渐从幕后走向前台，其能力与地位已赢得业界的瞩目与尊敬。以致于一位同行业企业的老总曾公开叫板张瑞敏：“如果杨绵绵给我做副手，我一定会超过他。”据说，此话传到杨绵绵的耳朵里后，她笑着回应道：“那他得先是张瑞敏。”

一个感性的首席执行官在煽动，一个理性的总裁在执行；一个外向的老板在激励，一个内向的打工头在操作；一个董事局主席在思考，一个董事局常务副主席在实践。这就是被中国企业界称之为“完美组合”和“黄金搭档”

的海尔首席执行官张瑞敏和总裁杨绵绵工作关系的真实写照。古人说：一阴一阳谓之道，其实管理之道也是如此。

曹 荣

2006年8月18日

目 录

序 一 杨绵绵：张瑞敏的“黄金搭档” / 1

序 二 企业高层的角色搭配 / 4

第一章 绵绵往事，从1984年开始延伸 / 1

——和张瑞敏开始第二次合作

是她，和张瑞敏一道力挽狂澜，将一个亏损147万元、濒临倒闭的集体小厂发展成为一家大型跨国企业集团；是她，和张瑞敏这个中国最著名的首席执行官一起，联袂导演了一幕幕精彩的企管案例；是她，在张瑞敏的帮助下，默默无闻地将自己塑造成为当今中国最伟大的女性企业家之一。她，就是本书的主人公，张瑞敏的“黄金搭档”，一个独具魅力的女性领导者——杨绵绵。

1. 功成名就执掌中国最知名企业 / 3

2. 不能让一个引进的项目“黄”了 / 7

3. 跟张瑞敏一起“下海”创业 / 12

第二章 崭露头角，绵绵并不“绵” / 17

——名牌战略阶段

只看“杨绵绵”这个非常女人味的名字，很难将她与世界白色家电行业排名第3的海尔集团的总裁联系起来。然而，在最初的几番工作交锋后，杨绵绵很快就崭露头角，人们开

始认识到：这个叫“绵绵”的领导抓起质量和服务来，一点儿也不“绵”。她坦诚、豪爽、豁达，无论是工作还是讲起话来都挥洒自如，更像一个顶天立地的男子汉。

1. 将张瑞敏的思想传播到企业的每一个角落 / 19
2. 加强现代电冰箱知识的储备 / 22
3. 在德国接受培训时灵魂受到震撼 / 24
4. 联袂导演著名的“砸冰箱”事件 / 27
5. 连“一根头发丝”也不轻易放过 / 31
6. 率先通过 ISO9001 国际质量体系认证 / 35
7. 拥有一个创造世界名牌的梦想 / 37

第三章 迅猛扩张，光亮绵延东西方 / 41

——多元化战略阶段

1992 年至 1998 年，作为“第一执行者”的杨绵绵，坚决贯彻张瑞敏的多元化战略，做出低成本扩张和出口创品牌的战略决策，组织海尔接连打赢了一个又一个战役，吃“休克鱼”，建工业园，以无形资产盘活有形资产，不断提高企业核心竞争力。致使海尔如燎原之火，光亮迅速绵延东西方，最终成功地成为一家跨地区、跨行业、跨所有制、跨国界的“四跨”型大型企业集团。

1. 吃“休克鱼”进行低成本扩张 / 43
2. 以无形资产盘活有形资产 / 47
3. 筹建国内最大规模的家电工业园 / 50
4. 不断提升规模和核心竞争力 / 52
5. 尽心营造海尔特有的企业文化 / 55

第四章 与狼共舞，不做绵羊要做狼 / 61

——国际化战略阶段

1998 年以后，海尔开始进入国际化战略阶段。经济的全

球化使得中国企业面临严峻的国际竞争,“与狼共舞”现在被企业家讲到滥,但杨绵绵的理解更深刻,说法更形象:要“与狼共舞”,你就必须成为狼!如果认为自己是羊,就没有生存资格可言。随之,杨绵绵指挥海尔大军,把手臂伸向了国外,在全球搭建起国际化企业框架,即有竞争力的全球贸易网络、设计网络、制造网络、营销与服务网络。

1. 坚定不移地推进国际化战略 / 63
2. 主持搭建海尔电子商务平台 / 66
3. 积极推行市场链业务流程再造 / 69
4. 打价值战,不打价格战 / 76
5. 注重创新,坚信“颠覆才能赢” / 78
6. 与媒体互为客户做好公关宣传 / 80
7. 使中国的海尔成为世界的海尔 / 84

第五章 杨门女将,再出化骨绵绵掌 / 89

——全球化品牌战略阶段

杨绵绵或许是站在中国经济领域最高位置的女性,因为海尔毕竟已经成为中国最具核心竞争力的企业之一,而杨绵绵这位“杨门女将”,不仅是海尔的元老、功臣,而且还位居总裁的高位。作为海尔帝国的“第一执行者”,在全球化品牌战略阶段,她的一招一式就像武林高手使出的一记记化骨绵绵掌,温柔、含蓄并潜藏着巨大的杀伤力。

1. 不但要“高速”,还要“高质” / 91
2. 全面实施“人单合一”竞争模式 / 94
3. 竭尽全力推进T模式 / 98
4. 实现企业与用户共生共赢 / 101
5. 由出口创牌向出国创牌转变 / 103
6. 培养高素质的人才队伍 / 109

第六章 “绵”里带刚，彰显女性领导独特风采 / 113

——心甘情愿做“第一执行者”

在海尔这个大舞台上，作为主角之一的杨绵绵，一如既往地吟唱着动人的商业旋律。她那富有亲和力的笑声，她那不知疲倦的神态，她那坦诚自信的形象，她那永远年轻的步伐，她那“绵”里带刚的独特领导作风，无时无刻不在感染着海尔人。

1. 海尔高层的“完美组合” / 115
2. 真诚、快乐地工作着 / 117
3. 心甘情愿做“第一执行者” / 120
4. 同时服务着两个大家庭 / 125
5. 充分展现女性领导独特魅力 / 129

第七章 履行职责，绵绵不断赤子情 / 135

——尽心竭力当好人大代表

多年来，作为一位光荣的全国人大代表，杨绵绵忠实地履行着自己的职责，热心地听取人民的呼声，积极地参与国家管理，敢于为人民代言，提出了若干有价值的议案……她总是竭尽全力地发挥着全国人大代表应有的作用。

1. 积极参与国家管理，发挥人大代表作用 / 137
2. 反映民意，提出若干有价值的议案 / 141
3. 不断强化企业的社会责任 / 143
4. 忙里偷闲仍不忘自己的双重职责 / 148

附 录 杨绵绵语录 / 153

后 记 / 161

第一章

绵绵往事，从 1984 年开始延伸

——和张瑞敏开始第二次合作

是她，和张瑞敏一道力挽狂澜，将一个亏损 147 万元、濒临倒闭的集体小厂发展成为一家大型跨国企业集团；是她，和张瑞敏这个中国最著名的首席执行官一起，联袂导演了一幕幕精彩的企管案例；是她，在张瑞敏的帮助下，默默无闻地将自己塑造成当今中国最伟大的女性企业家之一。

她，就是本书的主人公，张瑞敏的“黄金搭档”，一个独具魅力的女性领导者——杨绵绵。

1. 功成名就执掌中国最知名企业

几乎所有的中国人都知道，海尔的背后站着张瑞敏；但他们中间的大多数人并不知道，张瑞敏的背后站着杨绵绵。作为张瑞敏的“黄金搭档”和得力助手，杨绵绵为海尔倾注了自己的全部心血。虽然功勋在身，但她仅仅将自己视为一个参与者和执行者。

杨绵绵是上海人，1941 年 8 月 29 日出生，高级工程师，海尔集团的主要创始人之一。历任海尔集团副总裁、常务副总裁、执行总裁，现任海尔集团董事局常务副主席、总裁、党委副书记，全国人大第 7 届、第 8 届、第 9 届、第 10 届代表。

杨绵绵 1958 年考入山东工学院，1963 年从该学院内燃机专业毕业后，她从事过教学（1963 年至 1971 年，青岛劳动局技校教员）、技术（1971 年至 1979 年，青岛压铸厂技术员）和管理等工作。1984 年，杨绵绵由青岛家用电器公司（高级工程师、项目引进办公室主任）调至青岛电冰箱总厂任副厂长兼总工程师，开始了和时任厂长的张瑞敏的二度合作。1991 年青岛电冰箱总厂发展成为海尔集团以来，杨绵绵曾分管生产、技术、科研开发、质量管理、市场营销、人力资源、企业文化、规划发展等工作。

在海尔工作的 20 多年里，杨绵绵始终发扬艰苦奋斗