

普
华
经
管

华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

● 解码管理思想 感悟管理智慧

顶级CEO管理智慧

张瑞敏 微语录

解读全球白色家电领先品牌海尔的成长之道

孙科柳 潘长青 ■ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014042635

F426.6
32

顶级 CEO 管理智慧

——张瑞敏微语录

孙科柳 潘长青 / 编著



F426.6
32



北航

C1729110

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

顶级CEO管理智慧：张瑞敏微语录 / 孙科柳，潘长青编著. — 北京：人民邮电出版社，2014.5
ISBN 978-7-115-34996-5

I. ①顶… II. ①孙… ②潘… III. ①电气工业—工业企业—经验—青岛市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第046603号

内 容 提 要

事实证明，盲目的效仿优秀管理者的管理方法和管理模式并不是成功的捷径。本书从管理学角度出发，从领导素养、经营战略、人才培养、员工激励、发展创新、流程优化、制度执行、产品质量、客户服务和品牌塑造 10 个方面，用典型案例介绍了海尔集团 CEO 张瑞敏的管理理念，揭示了海尔优秀管理模式背后的真谛，帮助读者更好地理解张瑞敏的管理方式，从而达到改善管理认知、提升管理素养、更好地开展管理工作的目的。

本书适合各级管理人员、培训师、咨询师和高校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 孙科柳 潘长青

责任编辑 王莹舟

执行编辑 刘 珺

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本：800×1000 1/16

印张：13

2014 年 5 月第 1 版

字数：113 千字

2014 年 5 月河北第 1 次印刷

定价：35.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言

现代管理理论的大发展让管理者步入了“管理理论丛林”时代，面对各种管理学说、管理方法和管理模式，管理者们经常“迷路”：当丰田生产方式获得巨大成功时，全世界的管理者开始争相效仿；当韦尔奇被评为世界上最伟大的 CEO 时，管理者又将韦尔奇的管理方法视为“制胜法宝”。但是，真正能够将这些管理理念和经营智慧应用成功的管理者却寥若晨星，大部分效仿者都以失败惨淡收场。

事实证明，盲目地效仿并不是成功的捷径，因为效仿往往停留在行为的表面，无法洞察这些理念和方法背后的秘密。正是基于这一原因，我们推出了“顶级 CEO 管理智慧”系列图书。

本系列图书以微语录的形式，通过分析知名企业家的所说所做，深入地剖析了他们的管理理念和管理方法，让读者更清楚地看到其管理行为背后蕴含的智慧，更好地理解管理者应该如何做人、如何做事。

无数的经典案例证明，管理者的成功来源于敬天爱人、克己复礼、努力奋斗、诚实良善等一系列价值观的推动。通过对这些最深层次思想的学习，有利于我们成长为一名成功的管理者。

本书作为“顶级 CEO 管理智慧”系列图书中的一本，重点落脚于分析海尔集团 CEO 张瑞敏的管理思想、管理理念和经营方式，让广大读者更清晰地认识到他是如何帮助海尔从一家濒临倒闭的集体小厂成长为全球领先的白色家电集团。

为了让读者能够全面地了解张瑞敏的管理智慧，深入地把握其管理理论的思想精髓，在本书中，我们对张瑞敏的管理理论进行了系统的梳理，将其细分为领导素养、

集团战略、价值共享、规章制度、团队管理、人才激励、发展创新等 10 个方面，囊括了张瑞敏及其伙伴们在企业如何经营等方方面面问题的精彩思考与探索，可谓是“你所遇到的困难他都经历过，你所思考的问题他都给出了答案”。

我们希望通过对这些具体的经营实践案例和管理理论的分析、汇总和归纳，帮助读者领会、运用这些直指人心的真知灼见，以获得更多足以唤醒自己管理意识和潜能的思考点，从而促使自己成为一名优秀的管理者。

在这里，要特别说明的是，这本书的创作融入了团队的智慧，洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、李国旗、石强、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、姜婷、孙丽等参与了资料的收集、分析和文章的撰写工作，孙科炎和王瑞芳进行了文字修订工作，并最终由孙科柳和潘长青定稿。

我们衷心地希望，这本书能够给致力于提升管理成效、谋求持久发展的企业经营者带来切实的帮助。如果您发现本书的不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。

《顶级 CEO 管理智慧——张瑞敏微语录》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满 300 元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经管类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路 11 号邮电出版大厦 1108 室 北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：liujun@puhuabook.com

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第一章 | 领导是一种修行 //001

心态好，管理状态才会好 //002

鸿鹄之志，矢志不渝 //004

肩挑重担，责任塑造意志 //007

既是管理者，又是哲学家 //009

不断学习才能持续进步 //012

牺牲小我，成就大我 //015

战战兢兢，并非胆小怯懦 //017

润物无声，潜移默化 //021

第二章 | 在变化中进步 //025

高质量驱动远发展 //026

大撒网才有大丰收 //028

用实力让发展无边界 //031

品牌就是一切 //034

用网络沟通现在和未来 //036

快转变才有快发展 //039

时势造英雄 //042

第三章 | 千锤百炼塑人才 //045

广揽人才巧借力 //046

赛马不相马 //048

用心换真心 //051

上下齐心才能所向披靡 //054

群策群力出真知 //057

及时添加养料 //059

授权，让员工自己站起来 //062

文化成就企业精魂 //065

第四章 | 唤醒员工内驱力 //069

尊重员工是基础 //070

问渠那得清如许，为有源头活水来 //072

激发每个细胞的活力 //074

沉下去才能浮上来 //077

榜样的力量最持久 //080

能力才是铁饭碗 //082

物质需求和精神需求双满足 //084

第五章 | 有创新才会有发展 //087

勇做第一个吃螃蟹的人 //088

超越自己才能超越模仿 //091

订单创新推动发展 //094

以变化谋求制高点 //096

将新意融入到细微之处 //099

技术才是硬道理 //101

跟进市场等于跟进未来 //104

身躯灵活易于成就大业 //107

第六章 | 优化流程管理 //111

市场是导航仪 //112

用市场链串起现在和未来 //115

良好的经营需要完善的流程 //117

打造心连心的物流通道 //120

有订单就有希望 //123

现金流是企业的内在潜力 //125

第七章 | 执行力就是生命力 //129

- 执行，让口号成为现实 //130
- 巧化被动为主动 //132
- 做正确的事才能更正确地做事 //134
- 再先进的策略都需要强有力的执行作保证 //137
- 让干部的责任先行 //142
- 用纪律造就企业的方圆 //144

第八章 | 质量领先就是市场领先 //147

- 让意识带动行为 //148
- 有缺陷的产品就是废品 //150
- 将 100 万台与 1 台做成同样的质量 //153
- 自成一派，可越战越勇 //155
- 改善永无止境 //159

第九章 | 跟用户站在一起 //163
CHAPTER NINE

参天大树离不开沃土 //164

“悦耳”的抱怨 //166

用心收获感动 //169

诚信为本 //171

与用户零距离 //174

倾听用户的好声音 //176

用户永远是对的 //178

第十章 | 品牌要上山下海 //181
CHAPTER TEN

离开了帆，船将停滞不前 //182

走出去，才能看到更美的风景 //185

学会“造血”，才会焕发永久活力 //187

品牌建设是场持久战 //190

以品牌建设应对持续性世界挑战 //193

参考文献

第一章 领导是一种修行

什么是领导？领导不是单纯的管理，它的概念和内

涵远远超出管人和管事的范畴。领导者是员工的领袖、

企业的指挥棒。只有修行自我，才能更好地领导他人。

心态好，管理状态才会好

劳谦虚己，则
附之者众；骄慢倨
傲，则去之者多。

——葛洪

为将之道，
当先治心。泰山
崩于前而不色变，
麋鹿兴于左而目不
瞬，然后可以制利
害，可以待敌。

——苏洵

差不多任何一种处境——无论是好是坏——都受到我们对待处境的态度的影响。

——西尼加

心态常常是一个人内在涵养最直接的外在表现形式。自古至今，凡是非凡人物，必有超脱常人的情怀。这也是成就自我的必备条件之一。

非宁静无以致远

内心的安宁有助于集中精力修养身心，每个人都希望心中的宁静不会因外部环境的变迁而改变。在求学时期，张瑞敏就努力修炼自己的淡然心境。

1966年，张瑞敏当时就读于山东省内一所重点中学。父母对他寄予了很大的期望，他也视清华、北大为心仪的学府。

好不容易读完了高中，可造化弄人，特殊时代不期而至，大学因此停办，张瑞敏继续读书深造的希望落空了。前途渺茫是那个时代每个年轻人都需要面对的问题。周围的同学有些上山下乡，有些支援边疆，而他因为是家中的独子，被分配到了一家钢铁厂工作。

张瑞敏并没有自怨自艾，而是始终坚信，只要通过自己的努力，幸运之神一定会眷顾自己。在工厂期间，他心无旁骛、勤勤恳恳地努力着，从最初的学徒工到之后的管理者，这一干就将近20年。

宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天上云卷云舒。初涉社会的张瑞敏，就像被放在最阴暗角落里的蘑菇，那么不起眼，那么缺少关注。但是，他却一直静静地积蓄力量，等待能让他茁壮成长的阳光。

卢梭曾说：“伟大的人是绝不会滥用自己的优点的，他们看出自己超越别人的地方，并且意识到这一点，然而绝不会因此就不谦虚。他们的过人之处越多，他们越认识到他们的不足。”比起同时代的人，虽然张瑞敏具有许多过人之处，但他一直保持着内心的宁静，默默地积蓄爆发的力量。

成熟的谷穗总是低着头

一路走来，被誉为“中国第一CEO”的张瑞敏经历了无数的起起伏伏。日益浮躁的社会风气并没有给他带来太大的影响，变幻莫测的环境反而让他更注重沉淀自我，也更加安静和沉稳。

张瑞敏始终以一种平常心看待复杂的问题。“人都有七情六欲。每当做成一件事时总是非常兴奋，但兴奋之余如何能保持冷静就是大问题。”

张瑞敏如是说。

当然，张瑞敏也是一个平常人，跌宕起伏的心情自然不比别人少。在接受《名牌时报》采访时，他解释说：“我从小就喜欢冷静思考，心里再激动，做起事来也想求稳。而且，我做事是有目标的，不达到这个目标我就不会走神，就像在高速公路上开车一样，既想开的快，又想平稳和安全。”

社会环境瞬息万变，稍有不慎，领导者心态上的起伏很可能会影响企业的整体发展。但是，张瑞敏面对各种诱惑始终坚守内心的安宁，为企业撑起了一片蔚蓝的天空。

1989年，国内家电行业正值销售高峰期，这样的行业大趋势让张瑞敏产生了一种想要快速发展的冲动。

@ 张瑞敏

人都有七情六欲。每当做成一件事时总是非常兴奋，但兴奋之余如何能保持冷静就是大问题。

世界上最快乐的事，莫过于为理想而奋斗。

——苏格拉底

在一个崇高的目标支持下，不停地工作，即使慢，也一定会获得成功。

——爱因斯坦

幸好，多年练就的心态遏制了他的急躁和冒进，让他能够静下心来思考发展思路。最终，区别于其他企业的“重数量不重质量”，海尔以“以质量为中心”的战略逐渐在家电市场中站稳脚跟，并得到了大多数用户的认可。

有些人的心境如同过山车一般起伏不定，也难有安宁之时，石子一般的小事都能激起其心中千帆浪，他们喜欢随波逐流和跟风，如果侥幸成功，便志得意满、招摇过市；如果失败，也只能自食恶果。

反观张瑞敏的工作生涯，以静制动、安稳如山的性格帮他度过了许多危机；“淡泊明志、宁静致远”的淡然心态，帮他安稳地度过自己人生中的很多艰难时刻。

登高必自卑，自视太高也不能成功，因而成功者必须培养泰然心态，凡事专注，这才是达成目标的要点。

鸿鹄之志，矢志不渝

我们因梦想而伟大。所有实现自己理想的人都是大梦想家，他们在冬夜的火堆旁、在阴天的雨雾中梦想着未来。有些人让梦想悄然破灭，有些人则细心培育、维护，直到它安然渡过困境，迎来光明和希望。而光明和希望总是降临在那些真心相信梦想一定会成真的人身上。

——托马斯·伍德罗·威尔逊

心有多大，舞台就有多大。有些人之所以会在擅长的领域有所建树，不是因为知识水平的高低和能力的强弱，而在于他们对理想和信念的坚持。“燕雀安知鸿鹄之志”，安稳于“燕雀”的无知还是

为了“鸿鹄之志”奋力一搏，往往在你的一念之间。

差距激发斗志

用理想中的状态与现实中的差距做比较，是激发并强化斗志的最好方法。

20世纪80年代初，为了从国外引进先进技术，张瑞敏远赴德国考察。他走进德国大部分超市，发现竟然没有一种商品来自中国。与他同行的德国同事看出了他的心思便告诉他，德国燃放烟花爆竹来自中国。当时，张瑞敏难受极了：吃老本的日子何时是尽头？

德国之行给张瑞敏敲响了警钟，让他清楚地认识到，中国的经济发展水平与发达国家相差甚远，让“中国制造”和中国品牌走向世界势在必行。“如果中国产品一定会让外国产品打败，那么我们海尔争取最后一个倒下。”这就是他的目标，这样慷慨激昂的话语昭示着张瑞敏的决心。

“敬业报国，追求卓越”，这就是后来他为海尔立下的企业目标。他用八个大字铭记沉痛的往昔，并时刻叮嘱自己勿忘志向。他也深知，只有看到差距，才能有奋斗的动力。

谁有进取的意志，谁就一定干得成。现实中的差距如此之大，所以，张瑞敏下定决心并积极进取，带领海尔走上了成功的发展道路。

愿乘长风破万浪

如果一个人有高远的志向，那么他的奋斗历程必定布满荆棘、充满坎坷。在通往成功的道路上，张瑞敏曾面临一次又一次的巨大挑战。

经过长时间的市场观察，张瑞敏决定先将电冰箱作为主营项目，并致力于生

④ 张瑞敏

如果中国产品一定会让外国产品打败，那么我们海尔争取最后一个倒下。

有勇气在自己生活中尝试解决人生新问题的人，正是那些能带动社会向前发展的伟大的人！那些仅仅循规蹈矩过活的人，并不是在使社会进步，只是在使社会得以维持下去。

——泰戈尔

产高品质的四星级电冰箱。

为了能够超越市场中同行业的生产水平，张瑞敏代表青岛电冰箱总厂与德国利勃海尔公司签订了技术引进协议，由对方提供先进的技术和设备，双方共同研制并生产琴岛——利勃海尔冰箱，并且喊出了“要么不干，要干就要争第一”的口号。

在入驻北京市场之初，海尔的柜台前门庭冷落，竞争对手雪花冰箱则供不应求。面对挑战，张瑞敏没有气馁，他坚信公司生产的冰箱品质过硬，早晚会打开市场。

在海尔尚未树立品牌之前，许多人对于张瑞敏的豪言壮语都嗤之以鼻、不以为然。但是，张瑞敏的坚持却让海尔捧回了冰箱行业的第一块国家质量金牌，他用这样的事实有力地回击了往昔的嘲笑声。

获得了国家质量金牌后，张瑞敏并没有止步。因为在他看来，海尔集团还面临着更大的机遇和挑战。

直挂云帆济沧海

改革开放以来，国家一直鼓励国内优秀企业实施“走出去”战略，争取出口创汇。海尔集团洞察先机，早已做好各项准备来迎接经济全球化的挑战。

20世纪90年代末期，海尔集团科技力量雄厚、产品质量优良、品牌传播度较广，已在中国白色家电行业中处于领先地位。随着国内家电行业竞争日益激烈，海尔集团于1998年转战海外，着手开辟国际市场。

征战国际市场之初，张瑞敏提出了“争创世界500强品牌”的目标，并以此激励自己和全体员工。对此，时任海尔集团总裁的杨