

国内第一本最淳朴、最大众化的管理学读本

融汇 海尔思想精华

浓缩 海尔管理智慧

Haier

海尔名言录

○风 陶 编著 ○楚亚萍 绘图

Logion Ana

北京出版社

Haier

海尔名言录

○凤 陶 编著 ○楚亚萍 绘图

地震出版社

MAY 19/12

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔名言录/凤陶编著.

—北京:地震出版社, 2004.5

ISBN 7-5028-2483-9

I. 海… II. 凤… III. 电气工业—工业企业管理
—经验—青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 028406 号

地震版 XT200400027

海尔名言录

凤陶 编著

楚亚萍 绘图

责任编辑: 曾 胜

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京振兴源印务有限公司

版 (印) 次: 2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

开本: 880×1230 1/32

字数: 140 千字

印张: 7.875

书号: ISBN 7-5028-2483-9/F·196 (3091)

定价: 22.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

Prologue

海

尔，早已不是一个陌生的话题。

在中国的老百姓眼里，海尔和自己的名字一样熟悉，

如果硬要在国内找出一家企业与海尔媲美，我只能想到娃哈哈。但娃哈哈的成功是把自己的水摆到了中国的大街小巷，甚至是偏远农村的小卖铺里，它是一种物的存在；而海尔却真真正正做到了心的沟通，一种文化与追求同中华文明的切合。

张瑞敏说海尔是海，惟有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌其细流；容污浊且能净化为碧水。我觉得海尔更像是雨。

海尔是雨，她用严厉的规章制度冲刷职工麻木的精神，把濒临倒闭的小厂发展成民族工业的骄傲；海尔是雨，她伴随和煦的春风，以温和、朴实和最接近员工的语言传输最深刻的道理。

要做大事，不要做大官。

人人是人才，赛马不相马。

事事有人管，人人都管事。

有缺陷的产品就是废品。

先有市场，再建工厂。

外国人理解不了这些，他们不理解这些简单的字符里蕴涵着丰

富的中华文化；外国人也不理解海尔，他们不理解海尔凭什么十几年时间就在国际上傲视群雄，把他们引以为傲的名牌打得落花流水。他们理解的只是制度和规范。

中国人却应该理解这些，这些饱含着朴实的文化和数千年传统的字符。

一句话并不代表什么，一个小小的故事也只是沧海一粟。而正是汇聚了无数点滴的海尔终成了海——文化的海，感动的海，中国人的海。

（书中引用了大量来自海尔集团网站的感人故事，在此表示感谢。）

海尔是海

张瑞敏

海尔应像海，惟有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌其细流；容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来。汇成碧波浩淼、万世不竭、无与伦比的壮丽奇观！

一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起，不彼此形成一个团结的整体，随着海的号令执着而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。

而大海最被人类称道的是年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其“生而不有，为而不恃”不求索取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

海尔应像海，因为海尔确立了海一样宏伟的目标，就应敞开海一样的胸怀。不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这种氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者。因为，海尔的发展需要各种各样的人才来支撑和保证。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干，不论你我；比贡献，不惟文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

我们还应像大海为社会、为人类做出应有的奉献。只要我们对社会和人类的爱“真诚到永远”，社会也会承认我们到永远，海尔将像海一样得到永恒的存在，而生活于其间的每一个人都将在为企业创一流效益、为社会做卓越贡献的同时得到丰厚的回报。海尔将和整个社会融为一个整体。

海尔是海。

献 给

为中国企业成长壮大而孜孜以求的人

大军已压境，
兵临城下，
听，
速败论甚嚣尘上；
看，
弃城易帜者，
弹冠相庆。
但勇者无惧。
那个陌生和茫然的名字——海尔，
今天却回荡在北起阿尔卑斯山脉、
南到亚马逊平原那无限广阔却又融入胸中的地球村。

——张瑞敏

海尔名言录

Logion Ana

张瑞敏说，海尔的高层管理干部都必须研读郭沫若的《甲申三百年祭》，重温毛泽东在1944年的“小胜即骄，大胜更骄，一次又一次吃亏”和黄炎培的“极胜而衰”的教诲，保持清醒，增强危机感，上下携手同心，逃出“周期率”的厄运。

张瑞敏认为，所谓“用人不疑，疑人不用”在当今市场经济条件下早已失去了合理性，成为中国传统文化的糟粕，是导致干部放纵自己的理论温床。

张瑞敏对海尔文化的总结：日本管理（团队意识和吃苦精神）+美国管理（个性舒展和创新竞争）+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理模式。归根到底，我们要造中国自己的名牌。

目 录 | Catalog

序言	/ 11
海尔是海	/ 13

管理·思想篇

融汇海尔思想精华 浓缩海尔管理智慧

中国家电业红火的昨天和凄惨的今天告诉我们，像海尔那样做不敢说一定成功，但如果不按海尔的模式来运作一定很难成功。“日清管理法”、“三只眼”、“赛马”、“吃休克鱼”这些有中国特色的管理术语里蕴藏的哲理和策略都可以成为追求成功以至卓越的人们的思想索引。

永远战战兢兢，如履薄冰	/ 3
没有思路就没有出路，观念决定企业的命运	/ 4
成功只存在于昨天的记忆里，或对明天的追求中	/ 6
在工作中要有一双“问题眼”	/ 8
新经济下没有旧经济，只有守旧者	/ 9
抓反复，反复抓	/ 10
企业说到底是借人，管理说到底是借力	/ 12
创造不是制造，有需求就没库存	/ 13
要创业就要有跳跃式发展	/ 15
创新就是要不断战胜自己	/ 17
只有创业没有守业	/ 18
要做大事，不要做大官	/ 19
在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮换	/ 20

Catalog | 目 录

抓好一件事等于抓好一批事	/ 21
经营企业就是经营人，经营人首先要尊重人	/ 22
先发奖金再开会	/ 23
管事凭效果，管人凭考核	/ 24
管理无定式，目标无止境	/ 26
企业应该在任何时候都没有激动人心的事情发生	/ 28
管理的关键不在于知而在于行	/ 29
委任就是信任，监控就是爱护	/ 30
流程再造是一场革命，对管理者来说	
首先要革自己的命	/ 31
看不出问题是最大的问题	/ 33
海尔最大的危险是决策上没有失误	/ 34
重复出现的问题是作风上的问题	/ 35
终端的问题，是领导的问题	/ 36
不善于解决问题，是素质问题	/ 38
百年长寿企业各有各的不同，但有一点是共同的：	
企业精神百年不变	/ 39
兵随将转，无不可用之人	/ 41
管理不是学口号，学东西要学精髓	/ 42
事事有人管，人人都管事	/ 43
要与狼共舞，你就必须成为狼	/ 44

目 录 | Catalog

海尔要做一匹狼，更要做一匹聪明的狼	/ 46
无内不稳，无外不强	/ 47
要想常胜不衰，只有学“不死鸟”，自我革命，再赢一次	/ 48
不知道就必须马上去知道	/ 49
无法不可以治国，有章才可成方圆	/ 51
只有淡季的思想，没有淡季的市场	/ 52
说了不等于做了，做了不等于做到位了	/ 53
下道工序也是上帝	/ 55
要么交钱，要么交官	/ 56
管理者要是坐下，部下就躺下了	/ 58
最基本的没有，其他就是空的	/ 60
管事先管人，管人带作风	/ 61
创造精神，然后传播精神	/ 63
只有到现场才能发现问题	/ 65
与所有的部下保持等距离	/ 67
我们海尔惟一害怕的是我们自己	/ 69
工作要做细	/ 70
教育员工是最艰苦的工作	/ 71
员工的素质就是领导的素质	/ 72
海尔是一支联合舰队，每一只舰都有一定的战斗力	/ 73

Catalog | 目 录

只有最后一次机会了	/ 75
没有干部的敬业就没有海尔的伟业	/ 76

员工·凝聚篇

融汇海尔思想精华 浓缩海尔管理智慧

企业的基础是个人，没有个人能力的发挥，没有了解个人能力是怎样发挥作用的，企业就不能成为一个有机体，也就不可能形成企业活力，企业所有问题都在于人。

——张瑞敏

每个员工都是一个公司，每个员工都是自己的老板	/ 81
员工要三倍地努力，干部要十倍地努力	/ 83
你能翻多大跟头，就给你搭多大舞台	/ 85
员工是企业的骨肉，企业是员工的靠山	/ 87
再苦不能苦工人，再穷不能穷车间	/ 89
上班满负，下班减负	/ 90
让员工自己教育自己	/ 91
创造顾客意想不到的效果	/ 92
年轻不是问题，能力说明一切	/ 93
盘活资产首先要盘活人	/ 95
在别人否定自己之前先自我否定	/ 96

目 录 | Catalog

员工齐心，管理用心，对用户真心	/ 97
能者上，庸者下，平者让	/ 99
智力比知识重要，素质比智力重要， 觉悟比素质更重要	/ 100
问题怎么解决？要造“悟”，而且要“悟得透”	/ 102
要么不干，要干就要争第一	/ 103
发生过错，80%的责任在管理，20%在操作者	/ 104
得意不忘形，失意不失态	/ 106
用做人的准则做事，用做事的结果看人	/ 107
日清日高，每天提高1%	/ 109
订单就是命令单	/ 111
你给他一块沙漠，他还给你一座花园	/ 113
搞生产经营，不老实干，休想	/ 115
让自己的名字保持绿色标志	/ 116
每个员工都在创造感动	/ 117
对上级负责就是对市场负责	/ 119
只争朝夕，就是以拼来延长寿命	/ 121
当日工作当日毕	/ 122
迅速反应，马上行动	/ 123
不放弃顾客任何一个需求	/ 124
我们的干部是最辛苦的干部	/ 126

质量·品牌篇

融汇海尔思想精华 浓缩海尔管理智慧

张瑞敏誓言“永远不向消费者提供劣质产品是企业生产的道德底线”，所以针对中国员工的特点，他独创了一套由抓人而到抓质量的OEC（日事日毕、日清日高）管理法。

国门之内无名牌	/ 129
归根到底，我们要造中国自己的名牌	/ 130
未曾复关先出关	/ 132
品牌是帆，资本是船	/ 134
建立零缺陷的质量平台，首先是零缺陷的设计	/ 135
质量好不好，顾客说了算	/ 136
抓好质量才能兴厂，抓好人才能搞好质量	/ 137
纯国家品牌永远不可能成为强势品牌	/ 139
别人考虑如何开发产品，我们考虑如何创新产品	/ 141
有缺陷的产品就是废品	/ 142
优秀的产品是优秀的人干出来的	/ 144
先卖信誉，后卖产品	/ 145
要在开放的系统中集成资源开创优势	/ 146
谁生产了不合格的产品，谁就是不合格的员工	/ 148
人人争当源头，事事做到最好	/ 149

别人卖不出去，我能卖出去；别人卖得少，我卖得多；	
别人卖得便宜，我卖得贵。这就是名牌	/ 151
专注于用户需求而不是专注于竞争对手	/ 152
抓质量就是要连一根头发丝也不放过	/ 154
企业与用户的距离越小，企业发展的空间越大	/ 155
顾客的抱怨是最好的礼物	/ 157
真诚到永远	/ 159
顾客的信任是创造出来的	/ 161

工作·效率篇

融汇海尔思想精华 浓缩海尔管理智慧

我们应充分重视自己的工作，在每天的工作中思考，如何节省时间，如何缩短流程，在提高工作效率上下工夫。企业的发展壮大是无数个体糅合在一起才产生的群体效应。

——张瑞敏

创造顾客想不到的速度	/ 165
要想不被追上，只有跑得更快	/ 167
把一件简单的事情成千上万遍地做好， 就叫不简单	/ 169
把大家公认的非常容易的事情认真地做好， 就是不容易	/ 170
人品即产品	/ 172