



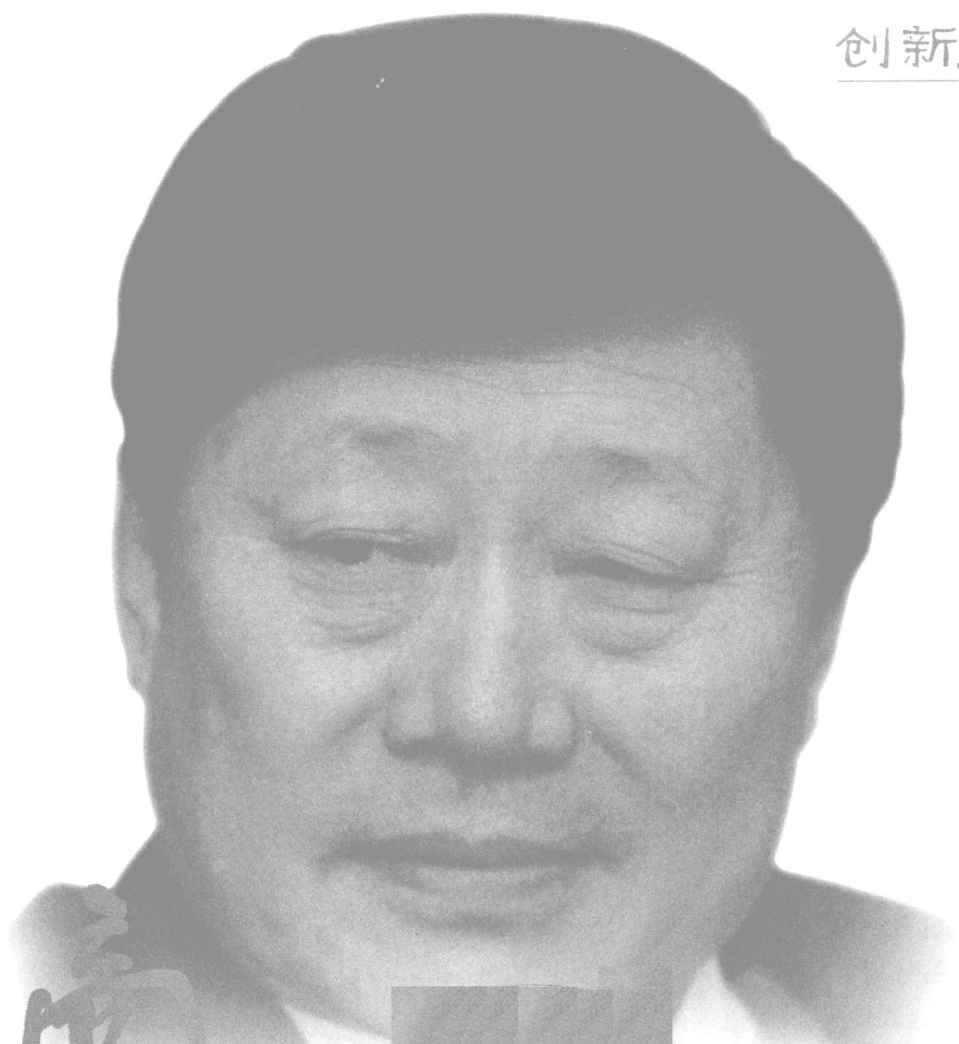
商儒

Shang Ru ZhangRuiMin

林赛 © 编著

从一个濒临破产的小厂到享誉国内外的知名企业，张瑞敏化腐朽为神奇，创造了海尔的一段商业传奇。这其中有着怎样的百转千回呢？张瑞敏成功的缘由又是什么呢？本书以通俗的笔触、客观的立场解读张瑞敏与海尔的成长历程和管理智慧，为您呈现一个精彩的张瑞敏！

张瑞敏



商儒

Shang Ru Zhang Rui Min

林赛◎编著

从一个濒临破产的小厂到享誉国内外的知名企业，张瑞敏化腐朽为神奇，创造了海尔的一段商业传奇。这其中有着怎样的百转千回呢？张瑞敏成功的缘由又是什么呢？本书以通俗的笔触，客观的立场解读张瑞敏与海尔的成长历程和管理智慧，为您呈现一个精彩的张瑞敏！

张瑞敏

图书在版编目 (CIP) 数据

商儒张瑞敏/林赛编著. —北京: 现代出版社, 2008.9

ISBN 978-7-80244-350-1

I. 商… II. 林… III. 张瑞敏—传记 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 124680 号

作 者: 林 赛

责任编辑: 张 晶

图片提供: CFP

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64245264 (兼传真)

网 址: www.xiandaibook.com

电子信箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 三河腾飞印务有限公司

开 本: 720×1040 1/16

印 张: 17.75

版 次: 2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80244-350-1

定 价: 35.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

作者序

张瑞敏其人

美国有可口可乐、微软，日本有松下和丰田，中国有什么？

美国有韦尔奇、比尔·盖茨，日本有松下幸之助、盛田昭夫，中国有谁？

我相信，很多中国人会自豪地回答：我们有海尔和张瑞敏。就连日本的《西日本新闻》也说，“中国有一个赢得世界性赞誉的企业家——张瑞敏。”这位外表儒雅的海尔掌门人受到了世界的肯定。

与另一位叱咤商界、长相诡异、酷似 ET 外星人的“阿里巴巴大盗”马云相比，张瑞敏同样有着刚强坚忍的性格，不同的是张瑞敏外表儒雅，气宇轩昂。说他“书呆子”也不为过，爱读书，善用书，妙笔生花，逻辑严谨。他喜欢读《论语》、《道德经》、《孙子兵法》，最大的爱好是哲学。他是“既懂外国的经营管理，又懂中国的《孙子兵法》，又懂《共产党宣言》的企业家”。

他是到了中年以后才开始学英语的，而且在他的办公室里，堆满了各种国外商业案例的书籍。一个企业领导者有这样强的求知欲望和学习能力，实在是让人惊讶和佩服。张瑞敏先后应邀登上哈佛大学、瑞士国际管理学院、哥伦比亚大学、沃顿商学院等世界一流大学的讲坛。

他兼具哲学家的灵性和探险家的胆魄，善于用科学之思维、睿智之眼光洞察市场风云变幻，运筹帷幄之中决胜千里之外。

他生性内敛，处事低调，被熟悉他的人写诗喻为“成熟的谷穗，总是深深地低着头”。

他日工作 12 小时以上，无节假日。出差多在周四，充分利用双休日办事，周一准时上班，善单人出行。

他已近花甲之年，为人子，他极孝顺；为人夫，他极专情；为人父，他极慈爱，三代同堂，和美无间。

应该说，在机遇没有到来之前，他和中国的大多数知识分子一样，普通平凡、默默无闻，但机会一朝出现，他就立刻抓住了——他自称是“抓住了创造海尔交响曲的纸和笔”。

1984年张瑞敏临危授命，当上了外债147万的青岛日用电器厂的厂长。这位当年的第四任厂长让工人们春节拿到了工资，还有5斤鱼，受宠若惊的工人们感觉到这个厂长不一般。

1984年底张瑞敏第一次出国。在德国超市，他看不到一种“中国制造”商品。主人为了取悦这位年轻的中国商人，盛赞起中国的火药来。这位履新的厂长于是下定了创世界名牌的决心。

1985年的一天，张瑞敏抡起大锤带头砸烂了自己企业生产的76台冰箱，这就是中国企业史上著名的流传甚广的“砸冰箱事件”。3年以后，他捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

1997年2月，世界最大的家电博览会在德国科隆举行，海尔占了中国展位的一半。“引起轰动的不是这件事，而是我们在会上向12个国家的经销商颁发海尔产品专营证书。”张瑞敏说起当时的情景不无兴奋。“在照相留念时，我们坐在前排，几十个外国经销商手持专营证书，站在后面。”

1997年10月份，张瑞敏到四川出差。有用户跟他抱怨说，海尔的洗衣机不好，下水管老堵。他回到青岛不久，中国市场上出现了一种下水管加粗的可以用来洗地瓜的“大地瓜”洗衣机。张瑞敏淡淡一笑：“这块蛋糕也许不大，但却是我自己享用。”

1999年12月7日，张瑞敏荣居英国《金融时报》评出的“全球30位最受尊敬的企业家”第26位。

2004年8月美国《财富》杂志选出“亚洲25位最具影响力的商界领袖”，张瑞敏排名第六位，是入选的中国大陆企业家中排名最靠前的；而香港《亚洲资本》杂志创刊号评选出“亚洲企业变革50人”和“中国企业变革50人”，张瑞敏分别排在第三位和第一位……同年，海尔集团实现全球营业额1016亿元，成为中国首个规模过千亿的自主品牌。

2005年4月，世界品牌实验室发布《世界品牌500强》研究报告，海尔排名第89位，是中国唯一进入世界品牌百强的中国品牌……

回顾海尔的发展，1984年海尔营业额348万元，而2004年海尔创下了全球营业额1016亿元这一令人惊叹的数字！20年，增长了近3万倍，连续20年销售收入年均增长80%，这一速度，在美国《家电》杂志对世界主要家电企业的调查中名列第一，远远超过西门子、通用电器等知名企业。另外，海尔自身所解决的就业员工51000人，社会上直接为海尔服务的人员达到17.5万人，加起来相当于为社会解决了近23万人的就业。这不得不说是中国企业史上的一个奇迹。

现在全世界有13个工厂、15个设计中心、56个贸易中心、3.8万个营销网点，产品也从1984年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的96大门类15100多个规格的产品群，并出口到世界160多个国家和地区。海尔已经成长为一个国际化的企业。

在海尔的国际化战略中，张瑞敏在美国设厂的故事，在欧洲建立据点的经历，完全就是一部经典的商战片原型。其中有这样一个镜头格外让我感动、震撼：在美国纽约最繁华的商业大街上，矗立起了一座以中国企业命名的大楼，那就是海尔大楼。这就像当年在北京的王府井大街上，第一次矗立起了麦当劳的品牌一样有轰动效应。当中国的企业到了国外，再也不是低质低价的代名词的时候，相信这个企业会得到更多人的尊重。

鲁迅说：“捣鬼有术，也有限，自古以来成大事者未之有也。”中国企业家如禹作敏、牟其中者，如过江之鲫，红极一时，但“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”。我们有太多的理由对中国的一些企业感到失望，但是我们也有太多的理由对中国的企业充满希望！张瑞敏的精彩表现，让我们看到了一个中国企业应该走的成功之路。

张瑞敏的轨迹，海尔的轨迹，是一条曲折的路，更不啻一个传奇！最让我们感到鼓舞的是，张瑞敏的路、海尔的路越走越宽，传奇仍在延续……

目录

Contents

作者序 张瑞敏其人 001

第一章 领袖群伦：儒商张瑞敏 001

从 1997 年度企业家成就奖到五星钻石个人终身荣誉奖，到全球 30 位最受尊敬的企业家，再到全球杰出企业领袖奖……20 多年来，张瑞敏赢得了又一个又一个难以企及的荣誉，也创造出一个又一个的企业“神话”。

日本《西日本新闻》这样赞誉张瑞敏：美国有韦尔奇、比尔·盖茨，日本有松下幸之助、盛田昭夫，中国有谁？有一个赢得世界性赞誉的企业家——张瑞敏。赢得世界性赞誉的张瑞敏，领袖群伦，几乎成了当仁不让的权威。他的管理之道，更是被众多的企业家奉为经典，他是大家公认的企业家中的企业家。

第一节 霸气：横扫国内外企业家排行榜 003

第二节 雄心：“国门之内无品牌” 005

第三节 自信：“海尔中国造” 008

第四节 儒雅：“中国式”管理大师 010

第二章 凤缘：与共和国同生 013

张瑞敏出生于 1949 年，是共和国的同龄人。和着共和国诞生的节拍，从一出生，张瑞敏就伴随着共和国一路风雨同舟，可以说张瑞敏是和共和国一起蹒跚学步，一起遭遇成长的难题，一起分享成功的喜悦，一路与共和国同呼吸、共命运。也正因为这样，张瑞敏的身上也赫然留下了共和国风雨变化的深深烙印。

“我感觉自己就是祖国身上的一个细胞，祖国要是感冒了，我肯定发烧；祖国要是身体强壮，我们肯定能过得很好。”这句话道出了出生在1949年的人们共同的心声，个人命运永远和祖国的命运连在一起。而这也是张瑞敏与共和国的夙缘。

- 第一节 长在红旗下的齐鲁之子 015
- 第二节 命运转机：走进破败电器厂 019
- 第三节 率性启程：一举擎起四把火 026

第三章 穿越迷雾：大刀阔斧搞“改良” 037

青岛日用电器厂正式改名为青岛电冰箱总厂，张瑞敏带领他的员工进军了全新的电冰箱行业。同时，引进的德国冰箱生产线，就像播下了一粒开放的种子，注定了青岛电冰箱高起点的开始。

也就是这个开放的种子，将一种宝贵的“异质基因”深深地植入了这个企业的肌体，深刻地改变了整个海尔团队的精神气质，也带动了一系列的改良运动。

- 第一节 举步维艰：小试牛刀 039
- 第二节 质量风波：冒天下之大不韪 044
- 第三节 痛定思痛：不达目的誓不休 050

第四章 峰回路转：改写中国冰箱史 055

张瑞敏矢志不渝地强调产品的质量，功夫不负有心人，由于产品质量过关，海尔冰箱在北京、天津、沈阳三大城市一炮打响，市场出现抢购现象。1986年，原西德驻华大使裴培义先生从北京专程到青岛电冰箱总厂考察，看到工厂紧张有序的工作状况，裴大使对年轻的厂长张瑞敏竖起了大拇指。

紧接着，1988年电冰箱国优评比中，海尔在全国100多家冰箱厂中以总分第一的成绩摘取了这一金牌。此后几年间，海尔的冰箱先后多次在国际招标中中标，1990年获得中国国家唯一驰名商标的荣誉，中国名牌冰箱从此诞生。

- 第一节 力战群雄：捧回第一金 057
- 第二节 运筹帷幄：不战而屈人之兵 062
- 第三节 一鼓作气：组建琴岛海尔集团 067

第五章 不拘一格：多元化扩张 071

早在 1992 年小平同志就在南巡讲话中指出：“我们应该有自己的拳头产品，创出我们中国自己的名牌，否则就要受人欺侮。”从 1984 年张瑞敏骑着自行车默默登场，从临危受命到艰难闯关，从海饮过年关到挥锤砸冰箱，从质量二定律到创立海尔品牌，张瑞敏的海尔之路每一步都充满了艰难和曲折。

然而，正是这一步又一步脚踏实地的巧干、苦干，奠定了海尔品牌之路的优良基因。站稳脚跟的海尔开始了多元化出击之路，这条路同样也是一条充满挑战的漫漫长路。

第一节 命悬一线：海尔工业园的艰难崛起 073

第二节 出奇制胜：OEC 管理模式 081

第三节 独辟蹊径：激活休克鱼 088

第四节 荣登最高学府 097

第五节 流程再造：新经济时代的创新 102

第六节 创“星级服务” 111

第六章 与狼共舞：国际化发展 119

1999 年被张瑞敏定为海尔的国际化年，因为 1999 年是海尔国际化战略的一个分水岭，从此张瑞敏领导下的海尔开始在国际化的道路上昂首挺胸，阔步前进。

1999 年 4 月 30 日，海尔率先实施走出去战略，在美国的南卡罗莱纳州建立了生产厂；随后 3 年里，又在意大利、巴基斯坦、约旦、印尼、突尼斯等 9 个国家建立了工厂；2002 年 1 月 8 日，“三洋海尔株式会社”在日本大阪成立；2002 年 3 月 4 日，海尔在美国纽约中城百老汇购买原格林尼治银行大厦作为北美的总部；截至 2007 年，海尔已经在美国、欧洲、亚洲、中东等地建立了 9 个研发设计中心、30 个制造中心、22 个贸易公司，并实现了设计、生产、营销三位一体的布局。

而“狼理论”则是张瑞敏关于海尔国际化道路的精辟概括，张瑞敏喜欢将与跨国企业的竞争比作“与狼共舞”。2002 年 12 月 26 日，在海尔创业 18 周年纪念会上的讲话中，张瑞敏提道：“今天我们的对手都变成了国际化的公司，但所有到中国来的外国企业并不一定是为了要与你决战而来的，它是看到中国市场来的。所以如果过去说与狼共舞，我想现在应该改一句话：与狼共生共赢！”从“与狼共舞”到“与狼共生共赢”，海尔通过与跨国企业组成竞争合作的竞合关系，成功完成了“海尔国际化”的任务。

第一节 先亮东方后亮西方 121

- 第二节 出击美国 128
- 第三节 进军欧洲 138
- 第四节 横扫亚洲 142
- 第五节 全面启动中东本土化 147

第七章 变者生存：全球化时代 151

从2006年开始，海尔进入全球化战略阶段。在全球化时代的海尔该何去何从？

在海尔刚刚宣布全球化战略之时，张瑞敏曾要求海尔干部阅读弗里德曼的《世界是平的》。这本书指出：全球化不只是一种现象，也不只是一种短暂的趋势。它是一种取代“冷战”体系的国际体系，是资本、技术和信息超越国界的结合，这种结合创造了一个单一的全球市场。

2006年前后，进入全球化战略阶段的海尔，竞购美泰克，携手NBA，参与奥运会，并提出了著名的海尔模式“人单合一”，用实际行动去积极应对全球化，从中我们看到了海尔努力的方向，也看到了民族企业的未来。

- 第一节 整体海外上市 153
- 第二节 竞购美泰克 156
- 第三节 海尔模式：人单合一 164
- 第四节 携手NBA，结缘奥运 168
- 第五节 挑战世界：“只要找到了路，就不怕路远” 174

第八章 用人之道：赛马不相马 185

关于海尔的人才观，正如张瑞敏所言：“兵随将转，无不可用之才。作为一个领导，你可以不知道下属的短处，却不能不知道下属的长处。要能够容人之短，用其所长。能翻多大的跟头，就给搭多大的舞台。”每个人都是人才，充分发挥每个人的潜能，是一个领导成功的秘诀。

张瑞敏还精辟地论述道：赛马不相马。他释道：“作为海尔，我认为成功的地方，不是人们所看到的那些处于重要位置的年轻人，而在于不断催生新的人才的机制。一个不断出人才的机制，才可以将创造性保持下去。年轻人的一个好处是接受新生事物很快，可塑性很强，但一旦掌握很大的权力而自立意识又不强，就很有可能走向另一面。所以，为了保证今天的年轻人能不断地出色地干下去，而且还有危机感和竞争意识，我们这几年一直为年轻人搭舞台，为所有年轻人提供机会，这样才会使跑在前面的人有危机感，才能保持自己的竞技状态，而跑在后面的老想超越前面的人，所以才会更加努力。”

口说无凭，从接下来的一个又一个关于张瑞敏的小故事中，我们可以更深刻地领悟到他的用人之道。

- 第一节 将心比心 187
- 第二节 人人是人才 190
- 第三节 不讲相马讲赛马 194
- 第四节 用人要疑 疑人要用 敢用疑人 197
- 第五节 海尔是海 199
- 第六节 非“空降兵”的“1+1+N”模式 201

第九章 特色文化：海尔的“海纳百川” 205

海尔是大海，海尔人的胸怀是海。他们从国家和世界的广度来确定自己的抱负和目标。海尔的经营是海，它的多元化的经营和多样化的产品，给人海的感觉。海尔的状态像海，它仿佛蕴藏着无穷的能量，又总是展现出层出不穷的创新。

海尔之所以能够在管理、营销、国际化领域取得一个又一个成果，这都得归功于张瑞敏为海尔培育的文化。接下来，我们将对承载海尔文化的各种载体进行分析，从中领悟海尔文化的独到魅力。

- 第一节 发挥大众传媒优势 207
- 第二节 不断创新的海尔精神 208
- 第三节 企业变大学 211
- 第四节 中外交融 214

第十章 管理哲学：淡定从容 217

很多年前，有人问张瑞敏：“企业家首先应该懂哪些知识？”张瑞敏想了想说：“首先要懂哲学吧！”换言之，张瑞敏认为，成功的企业家首先应该是个经营哲学家。

张瑞敏本人便是一个将哲学思想融入企业经营的人。著名经济学家艾丰在为《张瑞敏如是说》写的序言中，高度评价了张瑞敏所锻造的海尔经营哲学，这篇序言的题目便是“不用哲学看不清海尔”。

张瑞敏是一位颇有思想的企业家，在创造“海尔神话”的实践中，他不断整理、升华自己的思考和经验，凝成了许多富有哲理的经营理念，并把这些经营理念物化在实践中，创造出一次又一次的奇迹。

- 第一节 有生于无：从无到有 219

- 第二节 天之道，不争而善胜 221
- 第三节 生于忧患，死于安乐 223
- 第四节 战战兢兢，如履薄冰 226
- 第五节 菩提本无树，明镜亦非台 228
- 第六节 得意不忘形，失意不失态 230

第十一章 真实人生：商海沉浮，本色不改 235

正如有人评价莎士比亚的戏剧时曾经说道：一百个人，就有一百个哈姆雷特。对于同一个人，不同的人可以有不同的理解，对哈姆雷特如是，对张瑞敏而言，亦如是。在一般人眼中，张瑞敏是一个商界领袖，带领海尔在国内外两个市场上纵横捭阖，攻无不克，创造了一个又一个商业奇迹；在媒体眼中，张瑞敏是个谦谦君子，通过近距离的接触，那些记者从张瑞敏那里，看到了一个民族企业家应有的本色；在同事眼中，张瑞敏是一个好领导，稳重而又有魄力，掌舵海尔这艘巨轮安稳地驶向大海深处；在家人、学者以及外国人眼中的张瑞敏，又将是完全不同的张瑞敏。

也许，一百个人，就有一百个张瑞敏。通过第三只眼看张瑞敏，我们更能够体会张瑞敏的真性情。

- 第一节 众说纷纭：他人眼中的张瑞敏 237
- 第二节 “要做大事，不要做大官” 244
- 第三节 拳拳赤子心 248

附录一 张瑞敏精彩语录 100 句 259

附录二 海尔词典 267

后 记 张瑞敏留给我们的思考 270

第一章

领袖群伦： 儒商张瑞敏

从1997年度企业家成就奖到五星钻石个人终身荣誉奖，到全球30位最受尊敬的企业家，再到全球杰出企业领袖奖……20多年来，张瑞敏赢得了一个又一个难以企及的荣誉，也创造出一个又一个的企业“神话”。

日本《西日本新闻》这样赞誉张瑞敏：美国有韦尔奇、比尔·盖茨，日本有松下幸之助、盛田昭夫，中国有谁？有一个赢得世界性赞誉的企业家——张瑞敏。赢得世界性赞誉的张瑞敏，领袖群伦，几乎成了当仁不让的权威。他的管理之道，更是被众多的企业家奉为经典，他是大家公认的企业家中的企业家。

第一节

霸气：横扫国内外企业家排行榜

在中国企业家中，能够连续几年横扫国内外各大企业家排行榜榜首位置的，唯有海尔张瑞敏。

张瑞敏创造了一个又一个的企业传奇的同时，也赢得了很多让人艳羡的荣誉：1997年荣获《亚洲周刊》颁发的“1997年度企业家成就奖”；1997年6月，美国优质服务科学协会授予张瑞敏“五星钻石个人终身荣誉奖”；1999年12月7日，英国《金融时报》评出“全球30位最受尊敬的企业家”，张瑞敏位列第26名，这是当时中国企业家在世界范围内获得的最高声誉；同年，在财富全球论坛上，张瑞敏是指定发言的唯一一位中国企业家。自此，张瑞敏成为国际公认的最优秀的中国内地企业家，在国际管理界显露峥嵘。

2002年9月6日，张瑞敏又荣获国际联合劝募协会设立的“全球杰出企业领袖奖”和“最佳捐赠者奖”，是国内唯一荣获此殊荣的企业家；2003年8月，美国《财富》杂志评选“美国以外全球25位最杰出商界领袖”，张瑞敏排在第19位；2004年8月美国《财富》杂志选出“亚洲25位最具影响力的商界领袖”，张瑞敏排名第六位，是入选的中国大陆企业家中排名最前的；而香港《亚洲资本》杂志创刊号评选出“亚洲企业变革50人”和“中国企业变革50人”，张瑞敏分别排在第三位和第一位；2005

年英国《金融时报》选出的“世界最受尊重的50名经营人”中，张瑞敏排在第26位，在中国企业家中座次最高的。

2007年4月，著名管理类杂志《世界经理人》推出“15年对中国管理影响最大的15人”评选活动，海尔集团首席执行官张瑞敏荣列其中。同时入选的还有改革开放的总设计师邓小平、世界首富比尔·盖茨、管理学的创立者彼得·杜拉克等。入选“15年对中国管理影响最大的15人”，又一次引起了社会对张瑞敏创新管理的深刻思考。

2008年1月，由《中国经济周刊》发起主办，《人民日报海外版》、人民网特别协办，联合全国一流经济学术机构以及知名媒体共同举办的“中国改革开放30年经济百人榜”评选活动中，共有80位企业家和20位学者入选，张瑞敏荣登榜单。

2008年4月，北京大学企业管理案例研究中心联合《北大商业评论》共同推出了首届“中国最受尊敬企业家”榜单，张瑞敏再次荣选“中国最受尊敬企业家”。

荣誉代表了张瑞敏的辉煌。如今，说起张瑞敏，就像竖起了一面中国企业界，乃至世界企业界的旗帜。但是，将众多的世界性荣誉一一收入囊中的张瑞敏却一语惊人：“就是为了给中国企业赢得世界尊重！”

第二节

雄心：“国门之内无品牌”

从国家发展角度看，人均 GDP 达到一定规模的时候，如果没有与之匹配的世界名牌，就不可能持续发展。因为，名牌代表一种资源。名牌对企业来说需要三方面的资源：研发资源、制造资源和流通资源。把它比喻成一个人，研发资源相当于脑袋，制造资源相当于躯干，流通资源相当于四肢，如果一个企业只专注于低成本的加工制造而不去创名牌，那就像一个人只有躯干而没有脑袋和四肢，很难想象如何持续发展。

曾经有一段时间，舆论界针对中国是否需要自主品牌的争论十分激烈。张瑞敏的观点是：中国不能没有世界名牌，这不是争论的问题，而是必须的问题！但是，中国企业也不能都做世界名牌，因为大多数企业靠的还是劳动成本低廉的优势。尽管如此，无论对哪一类企业，有一点是共同的，那就是中国企业必须有创世界名牌的创新精神。

海尔集团是中国最早走出去创品牌的家电企业，在海外市场打拼多年，海尔对创世界名牌之旅有一个概括：走出去、走进去、走上去。

“走出去”指的是进入主流市场。和一般企业走出去首选发展中国家不同，海尔“先难后易”，首先攻破主流的发达国家市场，主要策略在于通过“与高手过招”，全面提高企业竞争力。目前，欧洲、美国、日本三大市场已是海尔创世界名牌的“主战场”。“走进去”指的是进入主流市场