

| 中国管理案例丛书 |

中国管理学案例选辑

（第二辑）

CHINESE
MANAGEMENT CASE SELECTIONS
(SECOND)

胡海波 / 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

| 中国管理案例丛书 |

中国管理学案例选辑

（第二辑）

胡海波 / 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国管理学案例选辑. 第2辑 / 胡海波编著. —杭州:
浙江大学出版社, 2016. 4

ISBN 978-7-308-15697-4

I. ①中… II. ①胡… III. ①管理学—案例—中国
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 055293 号

中国管理学案例选辑(第二辑)

胡海波 编著

责任编辑 陈佩钰(fxy@zju.edu.cn)

责任校对 於国娟 杨利军

封面设计 春天书装

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.5

字 数 302 千

版 印 次 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15697-4

定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

本丛书得到国家社会科学基金重大项目

“多卷本《中国古代管理思想通史》”（13&ZD081）资助

总 序

中国管理思想博大精深,例如儒家之“仁义礼智信”、道家之“无为而治”、佛家之“人本人心”、兵家之“伐谋权变”、法家之“依法治国”等,各家各派从不同角度阐释了其对管理的认知。随着国人学习中国传统管理思想的热潮不断兴起,涌现了大量与中国管理学相关的书籍,既有关于中国管理思想史的介绍,也有关于某一流派管理思想的论述,更细致的还有基于某本古书的评述……但综观这些书籍,真要寻觅研究中国传统管理思想精髓在现代企业管理中实际运用的案例著作,却如凤毛麟角。

要振兴和发展国家经济,离不开一套适合本国国情、具有本国特色的管理理论,这已被各国的历史与现状所证实。《中国管理学案例选辑》一书的写作出版,正是希望能够总结中国传统管理思想中适用于“治企之术”的部分,并以规范的管理案例报告的形式呈现出来。

一、写作内容

本书作为“中国管理学案例丛书”的开篇之作,分为第一辑和第二辑,每辑各9个案例。全书立足于国内外成功运用中国传统管理思想的知名或特色企业进行案例写作,深入分析如何将传统管理思想的精髓融入现代企业管理并取得成效。全书18个案例都是企业的真实写照,也都是中国管理学在企业的典型应用。

每个案例均由案例推荐辞、案例正文、案例使用说明三部分构成。案例推荐辞是对每个案例的简单介绍和高度浓缩,重点说明选辑该案例的理论价值和现实意义。案例正文是案例的具体阐述,以图书馆案例(改编型、资料型案例)形式呈现。案例使用说明包括教学目的与用途、启发思考题、分析思路、理论依据与分析、背景信息、关键点、建议课堂计划、相关参考资料八个部分,围绕如何使用案例详细展开。

本书第一辑晓芹公司、娃哈哈公司、长江实业、德胜洋楼以及第二辑青岛大洲公司、中国平安、华为公司、方太集团、海航等案例主要是对儒家“仁”“孝”“信”“德”“义”“中庸”等管理思想的具体阐述。第一辑中原地产和第二辑海尔集团、双星集团等案例主要是对道家“无为”“道”“朴”“人本”等管理思想的具体阐述。第一辑香港旭日集团案例主要是对佛家(释家)“六和”“人心”“人为”等管理思想的具体阐述。第一辑汇通汇利和第二辑菲尼克斯电气(中国公司)案例主要是对《弟子规》中“泛爱众”“亲仁”等管理思想的具体阐述。第一辑华泰李建华和第二辑日本软件银行案例主要是对兵法中“赏罚”“不战而胜”“受谏听讼纳

人采言”等管理思想的具体阐述。第一辑稻盛和夫案例主要是对阳明学中“仁政”“良知”“知行合一”等管理思想的具体阐述。

二、案例特点

整体来看,本书选辑的案例有三个方面的特点。

第一,案例内容丰富,既深入讨论了实际企业案例的具体应用,又充分体现了中国传统国学的管理智慧。本书选辑运用中国传统思想中的儒、道、法等一家或多家思想的中外企业案例,并通过理论分析彰显中国传统管理思想在企业管理中的应用价值。

第二,案例撰写专业,力求格式上规范严谨,兼顾行文上生动有趣。所有案例采用教学型案例写作手法,从选材、组织到编排都经严格把关、反复论证修改,写作素材皆引据可靠。特别是每篇案例使用说明中的分析思路、理论依据等的阐述展示了较好的学术研究基础。

第三,案例对象典型,选取范围广泛且具有代表性。从案例企业地区来看,以我国大陆地区企业为主,兼顾港台地区和海外企业;从案例企业行业来看,涵盖了房地产、家电、通信、零售、金融、航空、造纸等多个行业,且基本都是行业的典型代表,案例可借鉴性、时效性皆强。

三、致谢说明

本书的写作与出版凝结了许多人的不懈付出与巨大投入。胡海波博士负责统筹案例写作大纲和体例要求并审撰定稿,对中国管理学有着强烈兴趣的研究生艾聪、陈超、陈帆、陈果、范涛、李劼、林普英、宋婷、曾强强等参与了资料收集与案例编写,涂舟扬、徐云婷、刘听雨、梅芳等人协助完成了书稿校对等编辑性工作。

本(丛)书得到国家社会科学基金重大项目“多卷本《中国古代管理思想通史》”(13&ZD081)资助,并与江西财经大学副校长吴照云教授领衔的“中国管理思想精粹丛书”相呼应,吴教授对本书提出了殷切希冀和专业意见。本书还得到了江西财经大学工商管理学院案例中心的帮助,这得益于学院院长胡宇辰教授的高度重视和大力支持。浙江大学出版社副社长黄宝忠先生、原人文社科事业部主任王长刚先生以及责任编辑陈佩钰女士为本书出版付出了很多心血和努力。对此,我们一并表示由衷的感谢!

本书既可用于研究生(含 MBA)、本科生国学管理等相关课程的课堂讨论与案例教学,也可供对中国管理学理论及其应用感兴趣的企业管理者等社会人士学习参考。

本案例选辑的写作参阅了许多学者的文献资料,相关引证已规范注明出处,在此感谢学者们的贡献。尽管在写作过程中,我们反复讨论和修改了书稿内容,并互相审阅、集体定稿,但囿于知识水平以及对案例写作的不同理解,书中不妥甚至错误在所难免,敬希读者不吝赐教,以便不断修正完善。

胡海波

2015 年 12 月

荐序*

做案例不易,管理哲学案例更难

海波教授又推出一套案例集了,也是蛮拼的。

结构上,分为案例推荐辞、案例正文和案例使用说明等三个部分;具体内容大卸八块:教学目的与用途、启发思考题、分析思路、理论依据与分析、背景信息、关键要点、建议课堂计划和相关参考资料等。这种做法大大强化了案例的实用性,毕竟给众多企业做咨询、当顾问,与只会搬书的老师不同。

其实案例是不容易写的。这并不是说案例不能给学习者以启发,而恰恰是给予的启发太直接、太明显了。通常情况下有两种案例,一种是包括哈佛案例和海波案例在内的编辑出来的案例,还有一种则发生在企业运行过程中。前者,层次清晰,结构明朗,前因后果,逻辑严密;后者,除了时间层次是清楚的,结果盈亏是明朗的,其他一切都可能是混乱的,甚至资讯相互矛盾、观点互相对立、现象真假难辨、结果匪夷所思。工业化程度很低、从业者职业化程度很低的中国企业,真实的企业运行,多数情况下更像东北常见的乱炖或河南名吃胡辣汤,并不那么像德国人拿着量杯和温度计煮白煮蛋。

小时候学算术和大一点学数学,一个习题,如果你还有给出的条件没用上,不用说题目肯定做错了,如果发现给出的条件不够,题目肯定也做不出来。企业管理则完全不会这么清清爽爽,每天太多的事情发生,情理之中的,意料之外的,加之环境的变幻无常,还有人心的深不可测,假信息是真的,好结果是坏的,看得见的模糊,摸得着的虚空。难的是你必须在混乱中抽丝剥茧,更难的是有时还不给你足够的分析时间。有些重要决策完全可能是从一个细节中得到的启发,而这些细节显然不可能写到案例中去;企业管理高层从日常细节中分离出战略信息也并不少见,而案例根本不可能说得清楚这种细节捕捉的奥妙。《公司战略计划》一书提到,“从树木看到森林根本不是恰当的比喻,因为机会很可能埋藏于树叶下面。从空中看去,森林像一块普通的绿地毯,并不是本来的复杂生命系统”。整理出的案例,既要交代清楚森林,又要重点展示那棵树已经很难,如果还不想放弃“必要的”树叶就难

* 荐序作者汪中求,北京汪中求细节管理咨询有限公司首席咨询师,中国精细化管理研究所所长,《细节决定成败》、《中国需要工业精神》、《精细化管理》等畅销书作者。

上加难了。

我不懂教学,更不懂教学法。但我还是知道,案例篇幅所限,不可能实时录像般地记录企业正在发生的一切;学生涉世未深,难道一下子给这些还没有取得农民资格证的家伙万亩荒芜的土地?我突然想起一本似乎很搞笑的书,书名叫《魔鬼辞典》,但作者安布罗斯·皮尔斯提出过一个很严肃的观点,“教育:名词,向聪明人展示并向蠢人掩饰他们理解力的缺乏”。我不敢这样评价教育,也不能这样谈论案例,但案例实在不好写。案例只是个例子,但很难成为一个整体化的案子。在《管理者而非 MBA》中,明茨伯格说:“我并没有拿到工商管理硕士学位,倒的确教过 15 年 MBA 课程。我忍无可忍,要求院长减少我的教学任务,并相应降低我的工资。在我认识的管理实践和我认为意在培养管理者的课堂教学之间,存在着太多的脱节。”案例教学大约就是为了弥合这种脱节。企业管理是一种实践,它将大量的技巧(经验)、一定程度的艺术(洞察力)和一些科学(分析)结合在一起。案例来自于企业的实践并希望补充学生的实践,但终究这些精心裁剪过的案例很难如实传导企业的实践。

偏偏海波老师的这套案例集讨论的是企业文化,或者说是管理哲学。不消说,更难。

书中的案例,要么是弟子规、阳明学,要么是中庸之道、仁本思想。本案例集中,有一案例主角经常提到“应用之妙,全在一心”。谁敢说,这个说法不对呢?不要说“怎么办”的应用,就是“是什么”的概念,都“在一心”。在管理学的框架下讨论文化和哲学,依我个人感受,经常有用斗量水的感觉,很难搞清楚子丑寅卯。大约中国原本是农耕民族,擅长从长计议;而欧美则属于狩猎民族,倾向于立竿见影出成果。案例书对更多接受欧美舶来的管理学的读者,去深切感悟案例中带来的文化和哲学的思考不是轻而易举的事。如果案例写华为的制度让员工有危机感好像方便一些,比如可以写,华为工作满 8 年员工要辞职,如果还想在华为工作就要重新接受面试。不仅容易懂,而且易于模仿。当然,如果学出了问题,概不退货,那是另外一个问题。

有一个案例说的是中原地产的施永青先生悟出“无为而治”的管理哲学。理解庄老,实在吃力。听说,当年曾任安徽大学校长的庄子研究者刘文典认为,中国懂庄子的就两个半人:庄子自己是一个,他刘文典算一个,还有半个是研究中国哲学史的冯友兰。难乎哉?难矣!就“无为而治”四字,真能理解的人怕是不多。老子说“我无为而民自化”,民到底是怎样被教化的呢?施老板说“上司无为,下属必有为”,到底上和下为的着力点在哪?上司不为的低洼地,下属的水一定会流进去而填满它?

施永青先生理解的“无为”是放下琐碎事务,抓好战略和用人。“无为”是这样的吗?这就是“无为”?施先生确实是这样“无为”的?重要的话,说三遍。我还是不能确定。前几天收到我的一位同事从某课堂抄来的一段话,“大企业家只做三件事:融资、用人、喝茶”。后面特别括号加上四个字“绝对精辟”。同事知道我不是大企业家,发来这样的“金句”,无非

提醒我不用做细节。至今,我也没想清楚是不是企业的所有细节我都不该做或不用做。但我还是放心不下这位同事交给南京某客户的《项目建议书》,里面好几个错别字,连“坐飞机”都成了“做飞机”,真是财大气粗啊。终于明白,中国企业老板怎么一夜之间在办公室里大板台大转椅之外,都架上了很夸张的独木茶几,茶具也都精美绝伦,谈起茶道比对自己所在的行业还要更为精通。

翻阅施永青先生的博客,看到其中的举例,议论的是员工着装:女员工到底应该穿裤子、裙子还是裙裤?结果不重要了,“无为”的中原地产一定很好地解决了它。只是,我突然疑惑起来,坚持“无为而无不为”观点的施董事长,写文章琢磨裙与裤这个细节,是不是也像老和尚背女人过河,让小和尚心里放不下呢。在本案例集中,另一个案例德胜洋楼的主人公是聂圣哲。他对谁出任工程总监都不管,由员工完全民主产生;公司聘请的职业总经理连办公桌都没有,不过分说算是“几无立锥之地”;任何员工可以申请“因公睡眠”,有权“公车私用”;对所有人的报账从不签字,也没有任何干部签字,会计都不审查;但是,马桶怎么洗刷,完整的流程文件硬是聂圣哲自己亲自“入卫”逐条写出来的。这个聂先生算“无为”呢,还是“有为”呢?施总提出了“自组织理论”,认为企业是自体生发系统。当然是非常理想的逻辑,但前提条件几何,我不得而知。施永青还认为,管理是在违反天道,管理在某种程度上是不道德的。这显然大大突破了管理学的根本价值观,任何组织都是需要管理的,德国都提出家庭管理,个人也至少存在物品的管理和时间的管理。天道一概否定这些,都可能违背道德?

我还真不具备能力评价施先生的价值观的高下,更无充足事实证明中原地产的管理思想是否正确,但以管理科学的逻辑来参悟哲学思考的案例实在太难啊。

另一个印象深刻的案例是晓芹公司的“孝营销”。我丝毫不怀疑王晓芹是一个“孝人”,就像我不怀疑“孝营销”的“孝”是为了“营销”一样。卖海参、鲍鱼和甲鱼的晓芹公司并非孝文化展览馆,而是以孝文化为包装、以销售效果为追求的高端水产贸易公司。这些也算名贵的食品,以孝的名义劝消费者去买,有助于释放消费者奢侈消费的道德压力,又因为“孝”是无价的也就减弱了价格偏高的谈判难度。

中国文字,“孝”和“销”是同样的发音,如同这家在海边大连长大的公司名称和老板名字完全相同。晓芹公司的业务已扩展到26个省市的130多个城市,渠道发展到320家。做得真不赖,销才是硬道理,王晓芹非常明白。所以,等到2011年发财了之后,王晓芹并没有“以孝文化为出发点”创立孝道基金会或慈善会,而是再次为了“营销”去开发胶原蛋白肽系列产品,我理解,深加工的产品不容易分析出真实的成本,利润可能比卖原汁原味的产品高一些。

孝,成为了晓芹公司的管理哲学的一部分?也许,是吧。但更为普遍的现象是,很多企业一再对外捐赠,20万捐个希望学校,却拿了30万去做捐赠宣传,你相信他的管理哲学是

“振兴教育”吗? 自己的员工可能在那里借钱交房租,中餐不知选哪家的盒饭,老板却根本不管,企业文化可以包含员工幸福吗?

前年夏天,我在“德胜:中国企业管理模式高端论坛”上发表主题演讲——《德胜,你不想学》。有一段话是这样的:德胜你学不会,严格来说是你根本不想学。你只认同它的某些手段,这些手段很容易被理解为小聪明;而德胜是非常反对小聪明的,“不走捷径”就是反对小聪明。我有一本书《契约精神》就提到,“一个善于把小聪明用到极致的民族,最终会失去获取大智慧的机会”。

为了培养未来企业管理人才的案例很难写,为了影响企业家树立正确的价值观建立自己的管理哲学体系非常难。好在,海波不畏其难地开了头,总该值得鼓励;也许悟性好的读者,比我更用心地读,会化解其中管理哲学的深奥。



2015 年 12 月

目录

■ 海尔集团:道商是怎样炼成的? / 001

案例推荐辞 / 001

案例正文 / 002

案例使用说明 / 017

■ 双星集团:行汪海之道,践道德管理 / 029

案例推荐辞 / 029

案例正文 / 030

案例使用说明 / 043

■ 青岛大洲公司:力行孝道,传递幸福 / 054

案例推荐辞 / 054

案例正文 / 055

案例使用说明 / 065

■ 中国平安:“儒”风化雨润平安 / 078

案例推荐辞 / 078

案例正文 / 079

案例使用说明 / 094

■ 华为公司:创造中庸式的灰度管理 / 105

案例推荐辞 / 105

案例正文 / 106

案例使用说明 / 120

■方太集团:仁义思想缔造企业文化精粹 / 132

案例推荐辞 / 132

案例正文 / 133

案例使用说明 / 146

■日本软件银行:英雄所见不谋而合,孙孙兵法不战而胜 / 156

案例推荐辞 / 156

案例正文 / 157

案例使用说明 / 170

■菲尼克斯电气(中国公司):家道文化的传承者 / 182

案例推荐辞 / 182

案例正文 / 183

案例使用说明 / 195

■海航集团:以德育人,以义制利 / 205

案例推荐辞 / 205

案例正文 / 206

案例使用说明 / 224

海尔集团：道商是怎样炼成的？^{*}

案例推荐辞

一直到今天，在谈论张瑞敏和他亲手缔造的“海尔神话”的时候，企业家和评论家们往往喜欢对张瑞敏的生产智慧、管理智慧、经营智慧、创新智慧追本溯源，然后在这个基础上把张瑞敏定位成一个无所不能的企业家。

我们不能否认张瑞敏创造“海尔神话”中的惊人天赋和卓越领导能力，但是，我们不应该只是单纯地羡慕和叹服，而是要真正学到张瑞敏的管理精髓。在我看来，学习张瑞敏最重要的不是学习他那些现成的管理技术，而是应该理解张瑞敏的价值观念，弄明白张瑞敏的创业智慧来源于何处。只有弄清楚这个问题，我们才可以真正了解张瑞敏，学习到张瑞敏的商业智慧。一切现成的书本经验，我们都无法照搬到其他的企业中去；而张瑞敏价值理念则是不变的法则，是任何企业家都可以仿效的法宝。

要知道，是道家博大精深的管理哲学给张瑞敏提供了取之不尽，用之不竭的创业智慧；道家深奥精微的价值理念才是张瑞敏经营智慧之源，是张瑞敏的管理精髓。张瑞敏将道家《道德经》的普遍原理应用于海尔运作的具体实践中，创造出独具东方文明特色的“海尔是海”的海尔文化；独创了海尔的“三无”领导模式和理念；创建了具有海尔特点的人才观和“人智”的管理思想。张瑞敏通过将道家智慧的海尔实践化，运用道商智慧去经营管理企业，并试图将海尔打造成为世界级的企业。

因此，要学习海尔在管理和经营方面的成功经验，关键在于学习张瑞敏的管理智慧之源——道家智慧，而本案例从治身（以自我为对象的管理）、治事（以事物为对象的管理）、治众（以人员为对象的管理）三个方向全面阐释了道商张瑞敏的道家智慧。并且在案例中结

^{*} 本案例由江西财经大学工商管理学院胡海波博士和研究生艾聪根据公开信息资料撰写而成。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

合了海尔张瑞敏在管理和经营中的具体运用和实践,以便于读者更好地理解 and 掌握张瑞敏的道家管理智慧。本案例通过全面并详细地介绍海尔张瑞敏的智慧之源——道商智慧,不仅有利于我们从源头上理解和学习海尔的经营和管理经验,而且也有益于指导我们的管理实践。

案例正文

摘要:道家博大精深的管理哲学给张瑞敏提供了取之不尽、用之不竭的创业智慧。他倡导有生于无,用传统道家哲学智慧引领海尔。张瑞敏正是用他的“君子风度”和“道家哲学”将海尔打造成为世界级的企业。张瑞敏运用道商智慧去经营管理企业、指导自己的人生,同时形成了独特的经营管理智慧和人生风格魅力与境界。

关键词:张瑞敏;《道德经》;道商;治身;治事;治众

0 引言

经商必须有道,无道,则商不兴。在一般情形下,我们将经商之道概括为“商道”,并做阐述发挥。近几年,在国内外的企业家和商人中,涌现了一大批热爱《道德经》的杰出人士,他们运用道家思想和《道德经》智慧去经营管理企业、指导自己的人生,同时形成了独特的经营管理智慧和人生风格魅力与境界。有学者将这些企业家和商人,归纳统称为“道商”。^①

中国海尔集团的总裁张瑞敏曾将《道德经》的普遍原理应用于海尔运作的具体实践中,取得了巨大的成功,创造出独具东方文明特色的“海尔文化”。可以说,张瑞敏是我国当代典型的道商之一。^②

张瑞敏说:“我最崇拜的人有两个,一个是中国的老子,另一个是国外的德鲁克。”“《道德经》当中讲到‘无为而治’,我经营海尔主要是‘无为而治’。我只抓大事,企业的大事就是文化、组织和战略。”^③

① 李海波.道商[M].北京:中国经济出版社,2009.

② 胡孚琛.“道商”智慧与基业长青企业高层研修班[EB/OL].http://blog.sina.com.cn/s/blog_909d5f190101rf3g.html.

③ 胡孚琛.“道商”智慧与基业长青企业高层研修班[EB/OL].http://blog.sina.com.cn/s/blog_909d5f190101rf3g.html.

2004年12月，张瑞敏在海尔创业20周年纪念会上谈到海尔之所以取得成绩，是因为海尔把握住了规律。而他说的第一条就是“无为”和“有为”的关系。张瑞敏称：“‘无为’和‘有为’的关系，不光对企业，对所有部门都一样，其实是非常关键的。所谓‘无为’，就是企业的价值观，它是无形的，但非常重要。如果把企业当成一个人的话，它就是一个人的灵魂；如果把企业比作一艘船的话，它就是罗盘。在这个无形价值观的指导下，可以产生有形的成果，也就是老子所说的‘为无为，则无不治’。如果能做到‘无为’，则没有什么是不可能的，有形的东西生于无形的东西。”^①

1 道商张瑞敏的治身之道——以自我为对象的管理

1.1 “夫唯不争，故天下莫能与之争”

《道德经》云：“天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来。”又云：“夫唯不争，故天下莫能与之争。”在商业竞争如战场的报道渲染中，企业领导往往被描绘成带领千军万马与敌人恶战的将军，血腥和残酷都无法避免，怎么可能不争而胜呢？^②

张瑞敏用他经营和管理海尔的经历，为中国古典哲学中蕴含的经商之道做了最好的注解。^③张瑞敏在经营海尔上表现出的“不争”智慧，指的是不去争抢那些华而不实的虚名。

张瑞敏在接手破旧的家电厂之前，是青岛市家电公司副总经理，这位年轻的经理凭着自己的勤奋和努力，深受单位高层的赏识。^④不难设想，张瑞敏在这条道路上有着非常开阔的前景。局长让他接手青岛日用电器厂这个烂摊子，张瑞敏虽然心里没底，但是，他并没有为了自己的前途而拒绝。这种个性注定了张瑞敏在此后的企业经营中，不去追求那些浮华的虚名，而是既然他接手了这个企业就要把它做好，就要把产品质量和服务做到家。^⑤

张瑞敏“不争”而胜的成功在于审时度势，把握了社会对家电需求的历史必然趋势。在这个意义上，张瑞敏并不是不争，而是对家电市场需求做到“寸步必争”。他上任之后的第一个重要举措，就是引进德国先进的生产流水线，使得这个烂摊子企业获得了电冰箱行业最雄厚的物质技术基础。^⑥

人算不如天算，在张瑞敏满怀希望地决定上马电冰箱项目之前，当时全国已经确定了40个定点电冰箱厂，这个情况无异于告诉张瑞敏，国家引进项目的大门基本上要关闭了。这个情况对于一般企业领导而言，应该决定放弃了，但是，张瑞敏不甘于乖乖接受这样的结

① 李海波. 道商[M]. 北京：中国经济出版社，2009.

② 孙德良. 张瑞敏海尔管理日记[M]. 北京：中国铁道出版社，2011.

③ 萌娜. 夫唯不争，故天下莫能与之争[EB/OL]. <http://blog.sina.com.cn/s/blg-514248600102eadm.html>.

④ 张兴龙. 张瑞敏的儒商智慧[M]. 杭州：浙江大学出版社，2011：27.

⑤ 萌娜. 夫唯不争，故天下莫能与之争[EB/OL]. <http://blog.sina.com.cn/s/blg-514248600102eadm.html>.

⑥ 张兴龙. 张瑞敏的儒商智慧[M]. 杭州：浙江大学出版社，2011：27.

局。他既然接手了这个烂摊子,就树立了让它成长起来的信心。而当前要改变企业亏损严重的最现实办法,就是引进先进的生产流水线。而在20世纪80年代初,中国经济刚刚开始复苏并将迅速崛起的时候,城市消费水平正在蒸蒸日上,张瑞敏发现了其中蕴藏的巨大商机。于是他要不惜一切代价拿下这个项目。^①

张瑞敏恰到好处地摆正了争和不争的关系,在虚名面前,他选择了主动放弃,这是他韬光养晦的表现;在事关企业生死成败的关键问题面前,他选择了拼命争取。两者看起来是矛盾对立的,其实在本质上是一样的。正因为张瑞敏在一些无关紧要问题上的不争,才显示了他能看到问题本质的能力,更好地聚集了必要的能量;正因为他在关键问题上的寸步不让,才使得他对浪得虚名的东西不屑一顾。^②这是企业家张瑞敏的大智慧,更是中国古代老庄哲学的智慧。^③

1.2 “有生于无”

《道德经》云:“天下万物生于有,有生于无。”这句经典哲学理念在张瑞敏的创业智慧中占有特别的地位。

曾经有人如此问张瑞敏:“企业家首先应该懂哪些知识?”张瑞敏的回答是:“首先要懂哲学吧!”张瑞敏在老子的道家哲学与商业实战经验之间构建了血脉纽带关系,成功地把哲学思想融入企业经营中。有经济学家曾如此评价张瑞敏缔造的海尔经营哲学,宣称“不用哲学看不清海尔”。张瑞敏对于《道德经》中“有生于无”的哲学理解、运用,可谓独辟蹊径,这也成为张瑞敏缔造“海尔神话”智慧宝库中的又一个重要元素。^④

海尔的诞生和成长经历了从无到有的过程。张瑞敏接手青岛家电公司之前,前任领导曾如此告诉他这个企业的情况:八点钟上班,九点钟就没人了,十点钟扔个手榴弹,保证炸不死一个人的鬼地方,下雨必须要用绳子把鞋绑住,否则鞋子就会被烂泥拖走的烂泥路。谁去谁就死定了。企业欠债147万元,半年没发工资,全厂共有600多名工人,但有50多人要求调走。^⑤

不可思议的是,在张瑞敏接手之后,这个一无所有甚至负债累累的企业,就实现了从无到有的翻天覆地的转变。有报道指出,1984年张瑞敏接手后的海尔营业额为348万元,而2004年海尔全球营业额为1016亿元。仅仅20年的时间,企业营业额增长了近3万倍,销售收入年平均增长80%。这一增速,在美国《家电》杂志对世界主要家电企业的调查中名

① 张兴龙. 张瑞敏的儒商智慧[M]. 杭州:浙江大学出版社,2011:27.

② 孙德良. 张瑞敏海尔管理日记[M]. 北京:中国铁道出版社,2011:139.

③ 张兴龙. 张瑞敏的儒商智慧[M]. 杭州:浙江大学出版社,2011:30.

④ 张兴龙. 张瑞敏的儒商智慧[M]. 杭州:浙江大学出版社,2011:27.

⑤ 张兴龙. 张瑞敏的儒商智慧[M]. 杭州:浙江大学出版社,2011:27.

列第一，远远超过西门子、通用电气等著名企业。^①

海尔能够从无到有，其中蕴含了张瑞敏的商业哲学智慧。作为临危受命接手倒闭企业的领导，他首先想到的是如何对这个一贫如洗、负债累累的企业进行挽救，但是，绝不仅仅是救活这个企业，因为这个目标实在是过于平庸和短浅。在张瑞敏的观念中，要把这个烂摊子打造成中国第一品牌，这在本质上是一种从无到有彻底再造的过程。结果，张瑞敏让企业所有工人在当年拿到了工资。^②

从无到有并不是一种天上掉馅饼式的暴富。任何事物的发展都遵循一个颠扑不破的真理，那就是从无到有必须是一个量变到质变的逐步积累的过程。海尔建立在一片废墟之上，但是，海尔并不是天外来客，因为此前的青岛家电公司已经为海尔的创立提供了最基本的物质基础。该厂有600多名员工，虽然企业设备陈旧落后，但是，工人的生产技术还是具有一定基础的。^③

许多人在倾听海尔神话的时候，往往忽视了一个非常重要的细节，那就是张瑞敏在青岛家电公司这个烂摊子上建立了“海尔神话”，但是，他并没有在接手后把原来工厂的所有员工一律清退，也没有把原来的设备全部砸烂。工厂还是那个工厂，员工还是那些员工，设备还是那套设备，唯一不同的是领导换了。^④

那么，这说明了一个什么道理呢？“海尔神话”的缔造并非是张瑞敏这个“巧妇”做了“无米之炊”，而是“借鸡生蛋”。张瑞敏接手之后，做的第一件事情就是针对该厂纪律松散、作风不正的弊病，专门制订了一套员工必须遵守的行为规范，这些规章制度的实施，立刻改变了工人们原来的工作态度。在这个基础上，张瑞敏对产品生产、经营、销售等方面进行了大刀阔斧的改革，实现了使原来的工厂脱胎换骨的转型。这个转型的背后，从表面上看，是领导的才能和技术手段，其实，在深层上，则完全是一种在企业文化和理念上的转型。此前的工厂领导和工人并不是不想把工厂做大做强，而是没有先进的文化理念；相反，在落伍、陈旧的文化价值观念指导下，整个企业如同一匹奄奄一息的老马，因为不堪重负而倒在路边。但是，张瑞敏没有让这四匹马继续背负沉重的负担，而是先医治这四匹马身上的旧疾。因为在张瑞敏看来，这四匹马并不是病入膏肓，而是因为饲养不当导致它出了问题，只要采取一系列的管理措施就可以彻底治愈这四匹马身上的疾病，让它再次站立起来。^⑤

张瑞敏把一个烂摊子企业缔造成为“海尔神话”，这是一种从无到有的本质变化，变化的背后不是让企业家像变戏法一样倒空卖空，而是善于用文化哲学的理念去改造旧的企

① 林赛. 商儒张瑞敏[M]. 北京: 现代出版社, 2009: 3.

② 王蒙. 全球化视角下的中国文化[N]. 光明日报, 2006-06-01(3).

③ 王蒙. 全球化视角下的中国文化[N]. 光明日报, 2006-06-01(3).

④ 田永宽. 简单管理: 不能不借鉴的海尔管理[M]. 青岛: 青岛出版社, 2006: 74.

⑤ 张兴龙. 张瑞敏的儒商智慧[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2011: 25.