

# 质与量的战争

“中国品质”的破局与良方

杨钢◎著

中国零缺陷之父深入探索与思考  
中国制造2025转型与升级关键之所在

全新修订  
第2版



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 质与量的战争

“中国品质”的破局与良方

杨钢◎著

# 图书在版编目 ( C I P ) 数据

质与量的战争 / 杨钢著. -- 北京: 北京联合出版  
公司, 2016.9

ISBN 978-7-5502-8677-1

I. ①质… II. ①杨… III. ①企业管理 - 质量管理 -  
研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 232840 号

## 质与量的战争

著 者 | 杨 钢

总 策 划 | 刘 志 则

监 制 | 李 广 顺 曾 荣 东

责任编辑 | 孙 志 文

策划编辑 | 严 春

封面设计 | 赵 云 蛟 HAVEN

版式设计 | 鲁 静

营销推广 | 周 莹 莹

出版发行 | 北京联合出版公司

北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层

邮编: 100088

经 销 | 新华书店

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司

开 本 | 710mm × 1000mm 1/16

印 张 | 23

字 数 | 335 千字

版 次 | 2016 年 10 月第 2 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5502-8677-1

定 价 | 68.00 元

版权所有, 侵权必究

· THE WAR OF QUALITY AND QUANTITY · 推荐语 ·

杨钢《质与量的战争》表明：克劳士比的“零缺陷”已在古老而又年轻的中国生根、开花、结果。“零缺陷”理论与中国品质实践的融合，成就了杨钢，成就了中国。只有学贯中西古今的思想家，才能引领风骚。

——蒋教平 解放军总装备部某部副部长

创造“中国品质”是一个非常重要的历史命题，但又十分紧迫地摆到了现实面前。在中国经济突飞猛进的今天，如何从观念和行动上坚守质量底线，尽力消除还存在的质与量的巨大落差，顺应“质量世纪”潮流，还质量以真实面目，本书以独特的视角进行了有益的探索，很值得一读。

——承文 中国航天科工集团副总经理

做了二十多年的企业管理和质量管理工作，我从不怀疑朱兰大师“质量世纪”的著名论断，但行进的脚步却不自觉地印在十字路口。杨钢博士的新著《质与量的战争》，用丝丝入扣的笔触对“中国品质”的真相和未来进行了深刻地透视。

——马智宏博士 中国远洋船务集团党委书记兼副总经理

杨钢博士的著作使我们深刻洞悉了数量思维的代价与质量成本的真谛，它的理论宛如中国企业质量革命的天火，必将引燃塑造诚信企业文化、创建中国品质未来的轰轰烈烈的中国质量革命！

——蒋锡培 江苏远东集团有限公司董事长

作为“中国零缺陷第一人”，杨钢先生不仅用他独具的洞察力对中国企业进行了“庖丁解牛”式的质量解密，更用他深厚的中西文化涵养，饱含“古道热肠”的文字，滋润着每一位中国人的心田。

——王文京 用友软件股份有限公司董事长兼总裁

中国质量不是一句空话，我们在一些领域已经做到了从中国走向世界。但是，在大多数领域，我们与世界先进水平相差甚远，我们需要努力，我们需要拼搏，我们也需要突破！中国质量需要杨钢，但是，仅仅一个杨钢是不够的！我们需要千千万万个杨钢！

——张天运 厦门ABB华电高压开关有限公司副总经理

曾几何时，中国商品一度是“廉价低质、粗制滥造”的代名词，如今，中国经济已经开始从“数量经济”向“质量经济”转型。如何才能让“中国制造”成为全世界人人信任的“中国品质”，可以从杨钢博士所著的《质与量的战争》一书中去探寻答案。

——陈军 上海外高桥造船有限公司副总经理

我盯着这本书，心中无限感慨。

我是一个不愿“走老路”的人，也不想“回头看”，什么事过了也就渐渐淡忘了；总喜欢向前看，因为未来有太多的可能性了。所以，这些年，我一直在实践里和理论中探求未来的管理，尤其是“中国品质”的未来之道。但是，正如优秀的司机开车要时不时地看后视镜那样，我总是被那些拿着本书高兴地让我签名的读者提醒着，被那些热情地跟我谈论书中的内容以及他们的所思所感的读者提示着，我便不得不时不时地被“回忆”，去“回头看”。

这一看，却看出不少名堂出来，也促使我要静下心来修订此书。

五年过去了，书中谈及的许多事情变得更加突出，特点更加鲜明，也就看得更清楚了。虽然那时的丰田、三鹿事件有些老旧，但其意义犹在，且此类事件至今依然不绝于耳，甚至一度愈演愈烈，已经远远超出了质量范畴而进入了道德拷问和法律制裁的领地。书中的许多命题也变得越来越能够引发大家的共鸣了，比如，“质与量的精神分裂症”“零缺陷缺失症”“中国企业的长生不死药”“物理学与心理学的分野”“质量的高压线”“管理两张皮——都是月亮惹的祸”“红绿灯现象”“蚊蝇策略”“中国品质 3.0 时代”，等等。究其缘由，显然是如今风停了，猪开始往下掉了。或者用德鲁克老人的话说，退潮了，那些光屁股游泳的人不得

不尴尬地待在沙滩上。再者，也是因为这些年那些领先的企业都是不缺“忧患意识”的，他们当然也知道问题出在哪里，只是身处浩荡的洪流之中倍感势单力薄，便努力寻找些快速见效的创可贴式的方法和工具来解决企业“基因突变”的问题，结果只是折腾、遮掩、再折腾、再遮掩。仰天雾霾深重，低头食不敢咽。

好消息是，这种自欺欺人的“皇帝新衣”式的梦游终被国家领导人和主流媒体的声音惊醒了：这是一场“质与量的战争”，我们要从追求数量与效率的发展、管理方式转变成追求质量与效益的发展、管理模式。这种明确的判定与抉择着实令人振奋，相伴而生的各种媒体宣传导向也足以让我“受宠若惊”：“告别过去的数量发展模式，走向新的质量发展模式”“为什么 GDP 迷信挥之不去，这是场质与量的战争”“实现质与量的新跨越”“转型发展中的质与量”“中日之战：质与量的战争”“中美经济之争：质与量的战争”……

我不敢说，这在多大程度上受了本书的启发和影响，但有一点是可以肯定的，那就是它一语中的地指出了我们过去在发展理念和经营管理方式上的问题所在。这里可以强调“过去”，是因为经历了中国同胞全球疯狂抢购婴儿奶粉、日本抢购马桶盖、德国拼命买锅、韩国玩命整容塑形之后，全球震慑于中国崛起的一个相当于美国总人口的中产阶层，其每年几万个亿的海外消费力成为他们争夺的巨大动力。反观国内，仿佛处处产能过剩、时时假冒伪劣。但有趣的是，无论供给者还是消费者都在望洋兴叹：一个是祈求大洋彼岸的订单，另一个则是希望跨洋过海去淘货。正所谓“同是天涯沦落人，相逢何必曾相识”。

这种局面终于在 2014 年引发关注。我把它叫作“中国品质元年”<sup>①</sup>。其中有一个重要的理由是：那一年，在金秋十月的北京召开了中国的首届质量大会，李

---

① 关于“品质”与“质量”的使用，作者更倾向于用具有人文色彩的“品质”表达对“做人做事”及其价值体现的含义，而用本身就是物理概念的且充满历史沉淀的“质量”表述“传统的质量智慧”（克劳士比语）；换句话说，前者多是体现价值、面向未来的，而后者则多是与问题相联的、纠结过去的。当然，由于诸多原因，许多时候是混用的，特此说明。

李克强总理亲临并作了“追求质量发展，建设质量强国”的主旨报告，明确地给出了破局的思路。随后，有关“美国工业互联网”和“德国工业 4.0”的概念开始得以传播。去年国家正式推出了“中国制造 2025”国家战略，直至今今年，更加明确地提出了“供给侧改革”，以期让企业断了“望洋兴叹”的念头，彻底明白产能过剩的本质不是没有需求，而恰恰是不能满足需求；质量的定义即满足需求而非好或坏，所以，只有从质量上寻求突破方可激发中产阶层的购买欲望，破除产能过剩的怪圈，方可用“质量解药”医治“数量病毒”，也方可以打造永续成功或可持续发展的全球竞争优势。

基于上述种种语境的情景，我重新梳理了原书的逻辑和脉络，图见后。我以书中那个影响颇大的“一道划痕的故事”作为引子，一步步展开对其的反应、对策与后果，进而分析造成种种“迷思”的深层原因——思想与文化心理结构方面的，而非技术和功能方面的；接着带领读者窥视品质之“真相”，寻找“破局”之法；然后基于企业的面向未来的品质开出一些“良方”；这些良方不是凭空想象的，而是基于对中外优秀企业的实践——从中发现那些“已经发生和正在发生的未来”；当然，最后我们回顾历史，有理由期待“未来之战：上演历史上最动人的一幕”——“中国品质 3.0 时代”，也是中华民族伟大复兴的一幕，更是实现“中国梦”的时代。

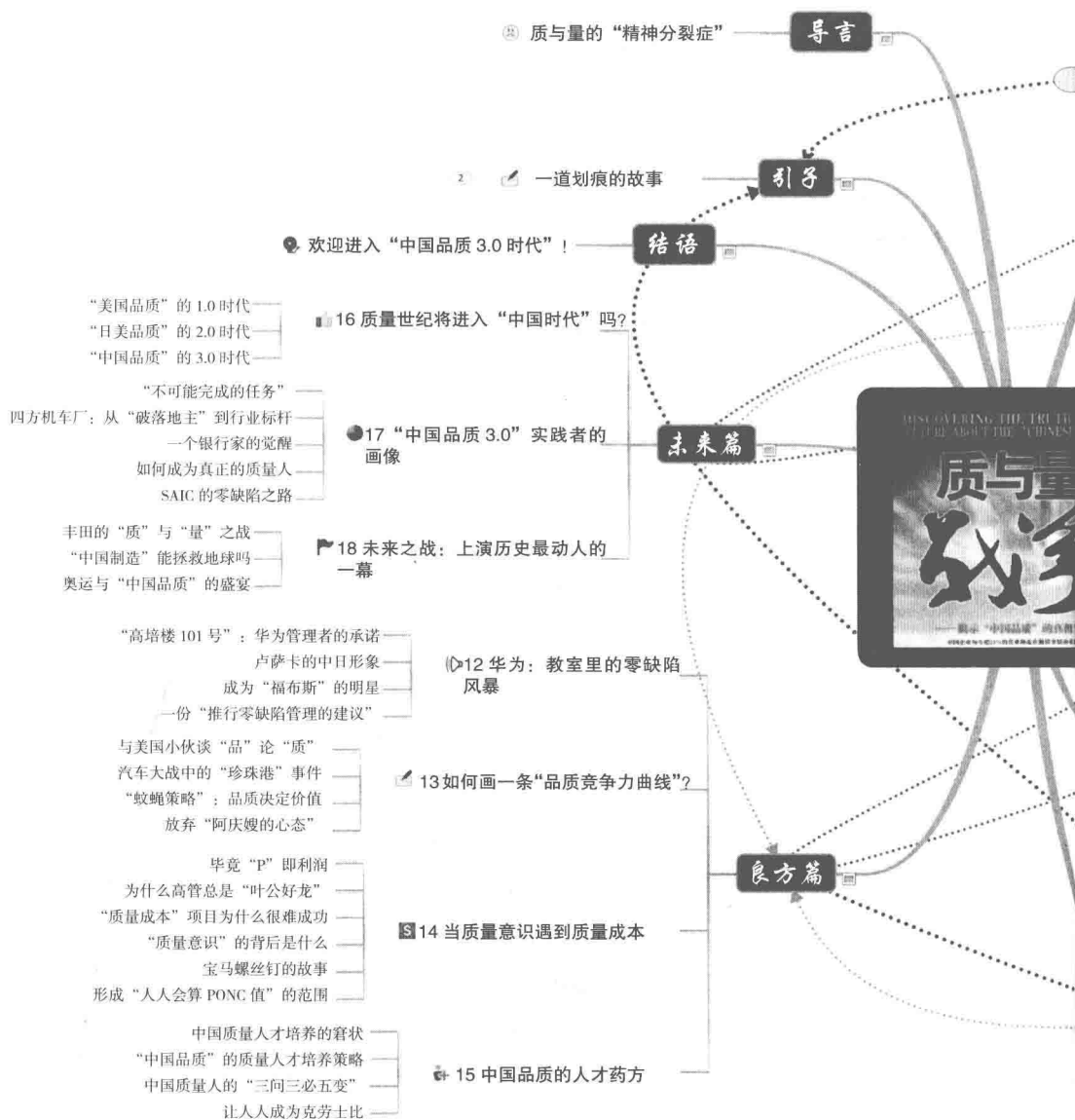
为此，我做了大量的修订工作，以期本书能够像“品质花园”能够随着故事的主题的展开，像拼图一样，呈现出一幅色彩缤纷、寓意深长的中国品质画卷。如是，则当遂愿矣，便可以放开手脚去完成下一本书——《质与量的未来》。

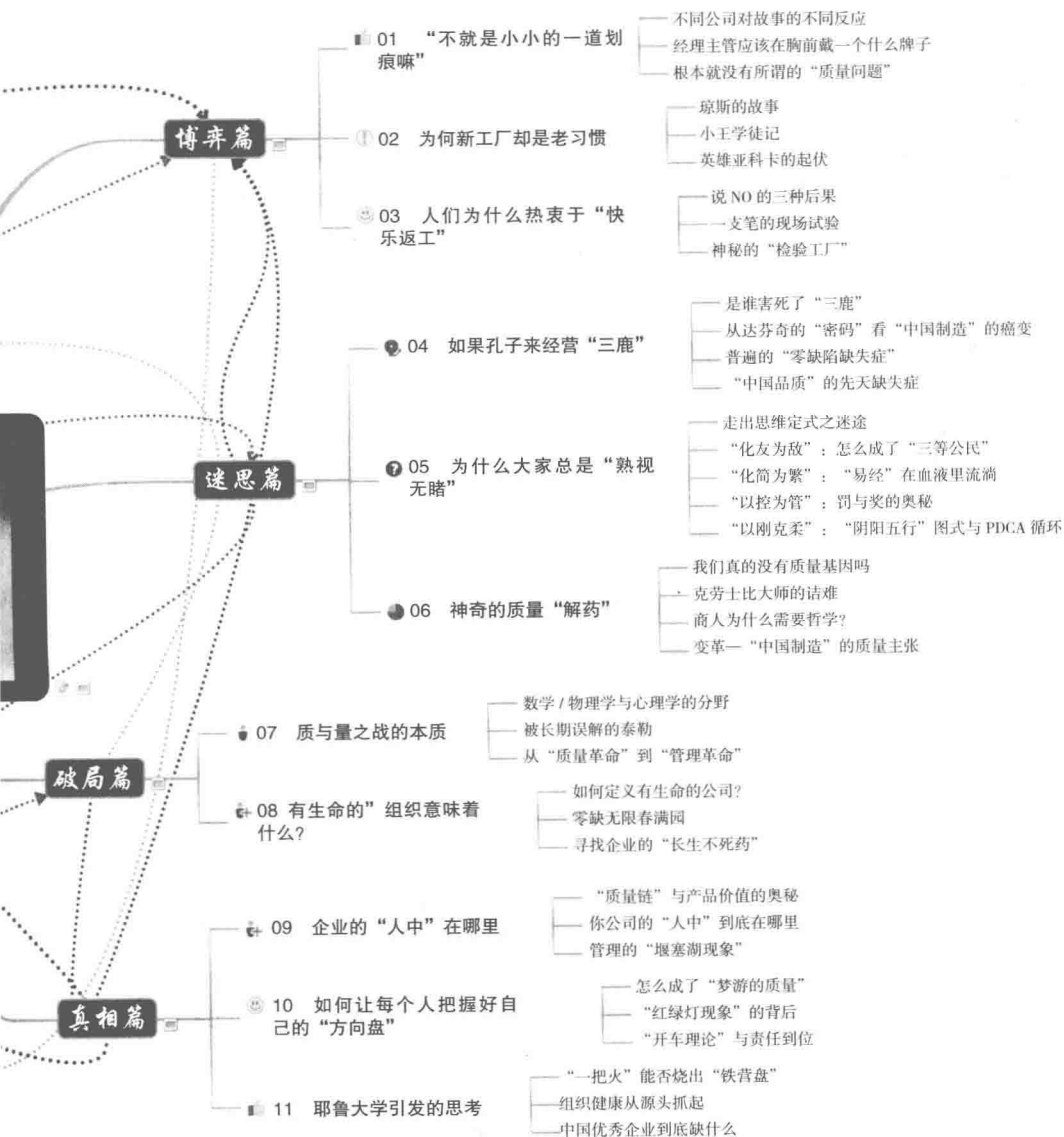
最后，我要再次借此机会感谢我的家人对我“不做家务”的宽容，感谢克劳士比学院的同事们不断地创新与实践，感谢出版公司编辑们的辛勤劳作。当然，更要感谢那些一遍遍阅读、分享心得、学以致用用的广大读者！

杨 钢

2016 年 4 月 19 日于北京







今天，所有的管理者都面临着同样的“质量问题”——无论你是政府官员或公务员、医院院长或科室主任、大学校长或院系主任，还是科研机构的负责人、电台电视台的负责人、会计师事务所负责人，甚至公园和博物馆的负责人，作为管理者，你都必须要去思考如何提升自己的工作质量、组织的管理质量以及个人和家庭的生活质量的问题。无论你是否了解质量，是否愿意理解质量，它都时时刻刻地在影响着你的言行和思维，尤其是你的重大决策！

管理无处不在，但管理的质量才是关键。毕竟，中国的发展已经进入了由“数量经济”向“质量经济”跨越的阶段，迫切地需要正确的概念、适宜的方法和工具，以及卓有成效的行动。这必将极大地改变着人们的思维模式、行为方式，尤其是全球经济与政治力量发展的战略格局。历史上尚无这么多人在思考与实践着质量，也似乎表明所谓“质量世纪”并非虚构。

这些对于我们唱着《东方红》和《红星照我去战斗》而成长、又听着《春天的故事》和《走进新时代》而成熟的这代人，在近30年的学习与工作的历练之后，已经把它们视为理所应当之事，或像中山先生所说的：“世界大势，浩浩荡荡，顺我者昌，逆我者亡。”这也就不难理解，为什么我们会如此憎恨各类“汉奸”“伪君子”和“江湖骗子”。我们可以在黎明前的黑暗忍辱负重，但我们不

能再容忍那些卖假药的、走江湖的摇身变为“管理大师”，用“时尚催眠术”和“精神按摩术”在贩卖各类知识垃圾、制造伪科学甚至愚民的文化鸦片！

因此，本书的第一个写作目的就是提供“有用”和“可信赖”的质量原则和方法，从而帮助读者辨别是非、正本清源，走出质量的误区。

然而，好学的国人又是如此的性急，甚至可以说是“急功近利”，这就往往很容易导致下列几种现象的产生：要么浅尝辄止，像狗熊掰棒子一般；要么望文生义，自以为是，不断重演古人“学三识万”式的喜剧；抑或是视而不见、我行我素，一旦遇事，急则抱佛脚，或从头开始……

面对当前许多优秀的企业和管理者们患上“后现代主义”以肤浅和虚无自居的毛病这一现状；面对互联网上信息爆炸的烟雾，良莠不辨无所适从，难以取舍的境况，有的企业或单位在管理会议上“百家争鸣”，莫衷一是，最后的结果却是管理上的偏差和迷思，甚至出现所谓“执行力问题”，所以，如何拨乱反正、返璞归真，回到正确的方向和轨道上来，成为本书写作的第二个目的。

本书的第三个写作目的则是帮助读者摒弃两种极端的、错误的观点——其一，认为西方的理论号不了中国的脉，所谓管理无定式；其二，认为中国人DNA里天生就缺失日本人和德国人的那种质量基因——从而走出一条融合与创新的道路。

显然，这是两个重大的迷思或课题：前者仿佛可以看到洋务运动时期“中体西用”抑或“全盘西化”的大论战，后者则依稀可见五四运动“打倒孔家店”的影子。历史似乎又回到了原点。我们必须直面它，重新结构并构建它。虽然没有人会不自量力地拿出什么解决方案，但我起码可以借此表明自己的态度：只有基于西方的科学架构，引领出中国人智慧的源泉活水，再经过思想家李泽厚所谓“转化性创造”<sup>①</sup>的功夫，必将能为人类作出巨大的贡献。

---

① 李泽厚：《世纪新梦》，合肥：安徽文艺出版社，1998。

“质”与“量”的博弈，不仅仅是本书的主题，也是关乎“中国品质”未来的大问题，更是一场决定“中国制造”命运的大决战。

为此，我领导着克劳士比中国学院在前一个十年以“传道与启蒙”为己任，不遗余力且满怀激情地走遍了祖国的大江南北；而在下一个十年，我们将会更加全力以赴，以“全球质量竞争力的实践专家”的战略定位，与各类中外优秀组织紧密合作，以中国革命的成功实践为样板，用全球的视野、历史的立场和现实的态度，去探索与发现一条新的且具有普世价值的质量竞争力大道。

一个伟大民族崛起的背后，不能没有一个伟大的理论基础，同样，缺少伟大的“中国品质”思想和方法的中国产品必定无法支撑起这个伟大国家的品牌形象！在此，我要向所有优秀的企业高管和“质量人”呼吁——中国品质时代的序幕已经拉开！就像当年美国人教日本人质量管理，而后来美国反过来向日本人学质量管理一样；如今我们向世界学质量管理，必定有一天，全世界也会向我们学质量管理。这正是需要我们上下同欲、携手同行的行动方向！

我真诚希望本书能够聚集那些怀抱着“中国品质”复兴之志的同道，呼唤那些正在踏踏实实地从事着品质工作以及正在默默地为品质事业呕心沥血的同人，让我们在有生之年以对人类有所贡献为期许，通过持续地实践、创造和尝试，勇敢地扛起“中国品质”这面大旗！

最后，我要感谢我的家人和同事们，更要感谢那些与克劳士比携手合作的各类组织中的领导和管理者，感谢你们所给予我的精神上的支持和实践中的帮助，我将继续为提升中国品质而不断前进、不断探索！

杨 钢

fyg@zdchina.com.cn

2010年1月13日于北京

同时不会出现排异现象；当年输入到德国时发生了什么事情，输入到东洋日本之后又产生了哪些后果；同时，我也始终在教学与咨询的过程中，跟踪观察与解析它在不同企业类型和文化氛围里所遇到的情景，尤其是人们对它的各种不同的反应和丰富多彩的解释……这些，都在丰满着我的心，完善着我的视角，充实着我的生活。

子曰：“无所不备则无所不寡。”我并无构建某种“体系”或“系统工程”的冲动与野心，只不过是经过了这么多年所谓“中西文化”的思考、探究与实践之后，私下以为找到了“质量”这个融合东西思想、创新管理技法的突破点——它既是市场、客户和盈利能力的呐喊和呼唤，又与敏感的“意识形态”之纷争无涉，可以彼此相拥而坐，无边界地交流与沟通；同时，它还是全球经济大萧条之灰色背景下的一抹鲜红，喻示着暴风雨过后天上的那道绚烂的彩虹。

我很认同朱兰先生<sup>①</sup>在《质量管理史》中的那个著名的推断，也认同德鲁克先生关于20世纪（生产力时代）最大的管理贡献是“财务”的论断<sup>②</sup>，因此，我大胆断言：21世纪作为“质量世纪”，在管理上的成果必定是“质量”。

但是，我还要补充一点，那就是：当年朱大师是期望美国来担此重任的，可让他老人家失望的是，历史却选择了中国。这绝不是狭隘的“民粹主义”式的愤青腔调，而是有着切切实实地发生着、经历着的现实基础的。我以为，无论是谁，如果不能发现这一点，不能正视这种趋势，必将会因为悖于时代的召唤，而错失生发的良机，更会因逆于历史进化的轨迹，而失去主导世界并支撑中华“和平崛起”的理论武器与话语权。

因此，揭露“质”与“量”的“真实谎言”，透视“品质”的真相，展示

---

① 约瑟夫·M. 朱兰（Joseph M. Juran），著名的现代质量管理领军人物。协助创建了美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖，他的工作为20世纪和21世纪的很多质量运动奠定了良好的基础——从全面质量管理到六西格玛。其著作《朱兰质量手册》被誉为“质量管理的圣经”，是一个全球范围内的参考标准。

② Joseph M. Juran. *A History of Managing for Quality*（质量管理史）. ASQC Quality Press, 1995.

## · THE WAR OF QUALITY AND QUANTITY · 导 言 ·

### 质与量的“精神分裂症”

在写内参时，我思考许久，竟不知从何下笔。

因为许多现实的问题在我的脑海里一个个地闪现，不断地向我逼问，并触动着我的心绪，引发了我的许多思考……

在赞比亚，非洲的小伙子告诉我，他们喜欢中国，但不喜欢中国人；喜欢日本人，但不喜欢日本。这让我非常吃惊。问其缘由，却得到了这样的答案：“你们中国人已经不像以前的中国人了，你们现在只知道跟我们做生意；而日本人则不然，他们先教我们插花与茶道，然后再卖给我们东西。”这让我感到有些郁闷，堂堂“礼仪之邦”的同胞为什么会变成唯利是图的“暴发户”了呢？

在佛罗里达州奥兰多市，从事医疗健康事业（Healthcare）的合作伙伴专程从南卡罗来纳州驱车来看我，畅谈如何为中国的“医改”做些事情。回国后，我却被业内的“资深人士”的反应所困扰，第一反应就是中国的医院“水太深了”，美国人基本上不可能搞明白；最后往往又会补充道：“当然，外来的和尚好念经嘛！”这又是什么心态？

航天始终把质量摆在第一位，而且是用质量保安全，从而确保一次次地成功。石油石化为什么要采取质量与安全“双第一”的策略，而实际上却是谁离“乌纱帽”近谁第一？

航天勇敢地高举“零缺陷”大旗，喊了十多年，但仍然流于表面、不见落地，甚至许多干部起到了负面影响，这其中到底缺少了什么呢？

随着翟志刚完成出舱行走的历史壮举，参与宇航服研制的各研制机构分段担心、放心，极像铁路警察各管一段，虽然没有出问题，但这是质量吗？到底缺少什么？

华为在从国内硬实力向国际软实力转变的过程中为什么要向“零缺陷”取真经？

一汽大众为什么要在合资 18 年之后开始从“质量技术”转向“质量文化”？

为什么以质量赢得世界的丰田公司在取得全球数量第一的“宝座”后，却深陷“召回门”的危机？

为什么曾经使中国乳制品企业几乎一夜之间“全军覆没”的“三聚氰胺”，却在行业刚刚复苏、恢复信誉不久又死灰复燃？

无人否认艾滋病防治工作是全社会的事，但为什么在实际的操作过程中却成了“疾病防治中心”牵头去做的事情了？

为什么翻开中国最具影响力的商界领袖和经济学家们的字典里基本上都找不到“质量”一词？

国内各类组织都已经运行了十余年的各种质量体系，而且每年都要经过开销不菲的内部和外部的评审，可为什么始终是“两张皮”？

.....

于是，我在接受新华社等媒体的采访以及在中央人民广播电台、北京人民广播电台和阿里巴巴网站做直播时，提出了“中国质与量的精神分裂症”以及“先天的质量缺陷”等概念，引起了许多读者和听众的共鸣。



丰田公司坚持了几十年且作为成功秘诀之一的质控圈<sup>①</sup>，为什么在国内的企业却成了成果倒装的“发布秀”，并被戏称为“去吃吃”和“苦兮兮”呢？

为什么杰克·韦尔奇时代似乎全中国都在“言必称六西格玛”<sup>②</sup>，可是为何随着他的黯然失色而日益变得雷声大雨点小了，甚至有些人变得“谈六色变”了呢？

通用汽车和花旗银行等昔日的企业帝国以及华尔街的宠儿们一个个倒下，是否预示着一个旧的生产力时代或“数量时代”的终结和一个新的“质量世纪”的来临？

为什么北京北四环路南边的那排小商铺前都会赫然挂出一个醒目的广告牌——“德国品质，绝对放心，日本原装，品质保障”，却不敢大声地说出“中国品质”这四个字？

为什么北京某知名汽车公司的中方负责人认为中国人的基因里缺少“质量”，更没有这种文化传统？难道日本人和德国人天生就具有这样的基因吗？为什么中国颇为著名的软件公司居然不敢提“质量”一词？某油田的质量高管也对我说：“不敢谈质量，现在基本上是用‘质量奖’和‘卓越绩效模式’来替代质量。”

为什么空军副司令要带领将军们学习“零缺陷”，而且要求多讲讲“外面的东西”，并在系统内要求各单位组织学习会议录像？

为什么奥组委专家们在进行项目流程设计时，首先考虑的是先做项目的变更流程，而不是考虑如果不变更流程该如何运行？

---

① 质控圈：(Quality Control Circles, QCC)：由相同、相近或互补之工作场所的人们自动自发组成数人一圈的小圈团体（又称QC小组，一般6人左右），全体合作、集思广益，按照一定的活动程序来解决工作现场、管理、文化等方面所发生的问题及课题，目的在于提高产品质量和提高工作效率。

② 六西格玛（Six Sigma）：最早由摩托罗拉公司的比尔·史密斯于1986年提出，其目的是设计一个目标——在生产过程中降低产品及流程的缺陷次数，防止产品变异，从而提高产品品质。20世纪90年代中期，通过通用电气公司的实践，从一种全面质量管理方法演变成为一个高度有效的企业流程设计、改善和优化的技术，成为追求管理卓越性的企业一种重要的战略举措。