

海尔的高度

中国领袖企业海尔的最新变革实践

Haier
REACHES HIGHER

胡泳 著

CCTV《我们》总策划、《对话》总策划、《赢在中国》总编辑
畅销书《海尔中国造》、《张瑞敏如是说》、《张瑞敏谈管理》作者



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Haier

REACHES HIGHER

胡泳 著

海尔的高度



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

海尔的高度/胡泳著. —杭州:浙江人民出版社,2008.4
(信天翁财经丛书)

ISBN 978-7-213-03747-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 037609 号

书 名 海尔的高度
作 者 胡 泳 著
出版发行 浙江人民出版社
杭州市体育场路347号
市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑 虞文军
责任校对 鞠 朗
电脑制版 杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷 杭州富春印务有限公司
开 本 710×1000毫米 1/16
印 张 16.5
字 数 25.6万
插 页 2
版 次 2008年4月第1版·第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-213-03747-4
定 价 35.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

白序

海尔挑战新“高度”

2008年,“30年”成为中国社会中的热点词汇之一。一个时间节点何以如此触动国人心弦?

2008年,是中国改革开放30年。30年来,中国保持着9%以上的年平均增长率,成为这一时期世界上经济增长最快的国家,并在人类历史上创造了空前的纪录。无论是19世纪中期之后发生的英国工业革命,还是19世纪70年代后到20世纪初德国经济的起飞,都无法与之相比。在1955—1973年间日本的高速经济增长时期,年平均增长率达到9.8%,但那也只延续了18年,没有像中国这样保持30年。并且,中国经济的增长势头将延续多久,目前还很难估计。诺贝尔经济学奖得主迈克尔·斯宾塞曾表示,他看不到中国经济快速发展不会持续下去的任何理由,并认为中国经济还将持续快速增长30到50年。

这30年是属于中国产业的30年,在这段时间里,中国崛起成为世界最大的工业品制造国家。仅以家电业为例,它兴起于改革开放之后,从一个基础薄弱、年产值只有8.6亿元的产业,发展到今天成为仅次于美国和日本、年产值将近5000亿元的成熟产业。空调、空调压缩机和微波炉,全球70%以上的产品在中国制造,30%以上的电冰箱和洗衣机也在中国生产,28种家用电器的产量居世界首位,多数产品的出口量保持两位数增长,中国成为全球家电生产大国和出口大国。

这30年也是属于中国企业的30年。20世纪80年代初,日本经济学家小宫隆太郎来到中国考察后,宣布了一个当时几乎让所有人吃惊的观点:中国没有企业。而今天,一



批真正市场化运作的企业如联想、万科、正泰等都跨过了 20 岁门槛，它们中的佼佼者海尔，更是在 2004 年率先突破全球营业额 1000 亿元大关。

2005 年 12 月 25 日，海尔正式宣布启动全球化品牌战略。2008 年，海尔实施全球化品牌战略进入第三年，作为世界第四大白色家电制造商的海尔，在全球的布局进一步扩大。它在泰国收购了日本三洋年产量约 100 万台电冰箱厂，不仅生产电冰箱，还生产洗衣机，其中 40% 的产品在泰国销售，60% 的产品出口东南亚各国。通过在印度收购一家年产能达 35 万台电冰箱厂，它启动了在印度的第一座制造基地。至此，海尔已在北美、欧盟、日韩、非洲、中东及东南亚等地区建立了 30 个海外制造基地、22 个贸易公司和 8 个设计中心，实现了公司在全球主要经济区域的本土化研发、制造和营销。2007 年，海尔海外营业额实现 41 亿美元，海外收入占总收入的 20% 以上，海外利润的增长速度是国内利润增长速度的 1.5 倍。

2007 年，海尔品牌价值 786 亿元，连续 6 年位居“中国最有价值品牌榜”榜首。海尔不仅是 2008 年北京奥运会唯一白色家电赞助商，还成为 NBA 战略合作伙伴；今天，在全球最著名的四块黄金广告地段——巴黎机场、纽约时代广场、日本东京银座、香港维多利亚，都可以看到中国海尔的标志。



海尔在香港维多利亚的广告牌

海尔是改革开放 30 年一个具有时代意义的典型企业,它搭乘改革开放的巨轮,过去只跑内海,现在起航远洋。

一、海尔的起源

海尔起源于一个叫做“利勃海尔”的引进项目,这是中国改革开放 30 年历史中,最成功的一个“引进项目”之一。

1984 年,整个国家从上到下都把眼睛望着外边,所有的企业都想找到一个可以引进的项目,找到项目企业就有了活路。“利勃海尔”,一个赶大潮的“项目”,就这样在那一年被引进青岛。项目是抢到了,但没有人来干,为什么?因为这个项目要贷款 900 多万元,900 多万元上哪去找?又怎样去还?而 900 多万元对青岛电冰箱总厂(海尔的前身)这样一个集体企业来说如同天文数字。



1984 年的青岛电冰箱总厂

一直与张瑞敏并肩创业的杨绵绵回忆起当年,说:“当初青岛的收入是个什么水平?一个工人的月收入不到 40 块钱。当时这个厂的领导如果能够贷来 10 万块钱,就算是很有办法的,拿 10 万元和 900 万元一比,很多厂长都不能面对这个项目,一年中已经连换了三个厂长了。也是一种形势所‘逼’,当时张瑞敏作为家电公司的副经理,力主‘企业要想改善命运,就必须走引进项目的道路’,‘利勃海尔’这个项目,又是他费尽周折到轻工部、到省

里争取到的,并承诺一定要把它做好。张瑞敏是个很讲信誉的人,他自己承诺要做好的项目,就一定要做到,最后张瑞敏就亲自来做了。当时想法很简单,就是项目不要叫它黄了。那时,还处于计划经济时代,根本没有市场观念,很多企业都在搞项目,大家都在忙谈判引进项目。签了合同的话,这个企业就算是走上了一条改革开放的道路,所以大家都在挤引进项目这条路,引进一个项目,意味着一个企业一下子就从封闭进入了一个开放的时代。”

杨绵绵说:“这个‘引进’播下了一粒种子,也是这个开放的种子,促使我们进行了一系列的改革。我个人从这个引进中得到的最大收获就是,我从来没有看到过,有人那么认真工作过。德国一个普通的做果菜盒的操作工人,每注塑出来一个果菜盒,他就欣赏一下,他的动作应该称为检查,但我从他的眼光里看到的是一种欣赏,对自己这种劳动成果的欣赏。欣赏之后,他就在这个机器周围一通忙活,把下一个产品做得更好。这种精神感动了我,我一下子看到,原来世界上还有那么认真负责的人。这个工人让我感动了很久,给了我灵魂上的震撼。我想我们也应该这么做,要想改善自己,先从认真做事开始。这种精神在做整个海尔的事业当中,影响非常大:工作就要像他们那样,把每一件产品都做成自己的一个精心作品,自己欣赏起来也高兴。所以,高起点引进了利勃海尔技术,我们干得特别快,当年就完成了1万台,马上就见效了,当年就见效益了。”

海尔的成功有目共睹,然而这样的成功在当年的“市场换技术”的项目中并不多见,以至于商务部在外资进入中国25年之际,认真反思“25年的外资究竟给中国带来了什么?”在反思中,有关官员感叹,25年后的今天,“我们离‘市场换技术’的初衷还有相当大的距离”。

海尔是怎样跨越这个距离,并一路奔跑实现了发展的奇迹呢?

奇迹绝不是一夜而生的。那么,海尔到底又是如何做到脱胎换骨的?

二、人间正道 自然得之

2004年,不少在改革大潮中成长并壮大起来的企业迎来了创业20年,对这些企业的回顾性考量,也使2004年成为一个里程碑式的年份。

在2004年,海尔和联想分别纪念自己的企业成立20周年的时候,它们选择了不同的描述。回顾20年,柳传志说“历史是一本书”,它是一页一页

装订成的,20年的每一天都是将土夯实后的前行;海尔则把这段时光视作一个梦想的过程,岁月仿佛一夜穿越,只是把简单的事情坚持认真地做了20年:“20年前,一个梦想诞生,建成一个中国的世界名牌;20年来,千千万万个用户和我们一起圆梦。”

海尔的网站上,对这20年是这样描绘的:

20年,240个月,平均每月建一个足球场大小的现代化厂房;

20年,7305天,平均每天为用户开发两个新产品;

20年,6.3亿秒,平均每两秒增加一个新用户;

20年,1000亿元,我们又站到了新的起点上:

世界的海尔,从新开始。

2004年8月21日,张瑞敏在上海举行的哈佛亚洲商业会议上演讲时说:“20年前我开始创办这个企业的时候,飞利浦在我脑海里是一个神。那时候我们是个什么企业呢?只有600人的小街道工厂,而且我当时工作的时候,有半年的时间每个月到处借钱开工资。我进工厂给工人制定的第一个规章制度,就是不准在车间里随地大小便。像飞利浦、诺基亚这些超级大企业,它们会想这些情况吗?”

张瑞敏讲这番话的时候,与其说是想映照海尔后来的成就之大,不如说是在提醒中国企业当初的起点之低。海尔20多年的历程是一部宏图伟卷,它的管理革命如同全息摄影般折射出中国改革开放的曲折与光明。组织的变革绝非一蹴而就,离不开坚强的信念、向前看的眼光,以及吃苦耐劳的毅力。单以领导者而言,推动这么大规模的变革,需要异于常人的性格。当然,远见、激情和忧患意识都是必备的条件,但是,领导众人穿越痛苦的改革之谷,还需要另一种不同的气度。不论它是什么,都是商学院的教科书所无法传授的。韦尔奇一再指出:“没有一本教科书能提供我们所面对的问题的答案,我们必须每天撰写自己的教科书。”

观察中国企业多年,我的一个不渝的信念是,企业必须成为探索未来的活生生的实验室。“海尔中国造”的历程也证明了,伟大的企业从来不是天生的,而是打造出来的。

在当时众多的有关中国企业20年的纪念文字中,我特别欣赏的是柳传



志的这样一段话：“20 年的中国企业剩下的已经不多了，被淘汰的要么是适应不了环境，要么是在管理方面出了问题。现在能找到的、说话有一席之地的，都是花了很大的力气在研究真正的企业管理、企业运行规律的，我觉得这才是人间正道。”

无可否认，海尔正以自己的不懈实践撰写一部中国式的管理教科书，其中蕴涵着超乎经营管理之上的深刻的哲学意蕴。这部教科书追求达到的境界，正是柳传志所说的“人间正道”。此道何由求得？套用世界一流的原子能物理学家卢鹤绂院士的题词曰：“开天辟地，创出新领域，自然得之；模仿练习，细游旧山河，只能失之。”

三、“既济”与“未济”

2004 年 12 月 26 日，海尔召开了创业 20 年研讨会，主题是“海尔 20 年·1000 亿·世界的海尔”，张瑞敏发言纵论世界的海尔，他自问自答：

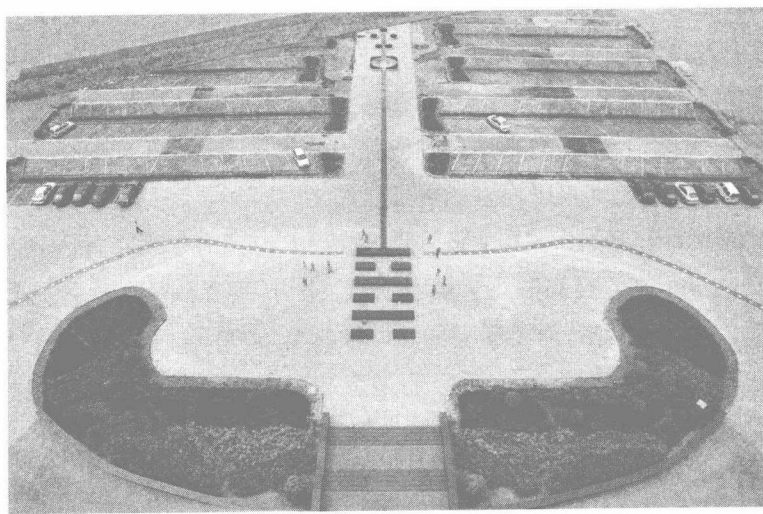
为什么用这个题目？因为它比较确切地表达了海尔的过去、现在和未来。20 年就是海尔所走过的路，1000 亿是海尔现在达到的水平，世界的海尔是海尔将来必须为之奋斗的目标。

“按照这个思路我们要总结过去，而不是欣赏和留恋过去，因为‘过去属于死神，未来属于你自己’。我们不可以留恋过去，但应该总结过去，目的是为了把握现在，创造未来。”

过去、现在、未来，本自归一。老子推崇“循环论”，即宇宙周而复始学说，事物发展循环往复，乃是一种不断的变迁，交互兴亡和腐败，其实没有开始，也没有结束。《易经》不把乾坤、而是把泰否视为事物变化的转折点，否极泰来，泰极否来。庄子也在《秋水》中阐述，万物永在生长、死亡、盈满、空虚的现象中变化，在终结、开始的循环中不息。

海尔创牌中心的南广场，正中是一红一蓝两个《易经》的卦象，南边的红色卦象是寓意光明的“离”，北边蓝色的是寓意艰险的“坎”。从南向北和从北向南看这两卦，意味着不同的东西：

从南向北望去，“离”在前，“坎”在后，组成的是《易经》第六十三卦：“既济”，意为成功。但你一定要看到，“离”明之后是“坎”险，站在成功的这一时刻时，如果不能意识到成功背后的危机，成功就不会长久。



海尔集团总部大楼创牌中心南广场

从北向南望去，“坎”在前，“离”在后，组成的是《易经》第六十四卦，即最后一卦：“未济”，意思是尚未成功。倘若你身处困境，绝不要轻言放弃，因为如果你能突破眼前的困境，迎接你的必定是光明。

“既济”与“未济”，是《易经》中的最后两卦，也是点睛之笔。据传孔子在解释《易经》的书中，对这两卦做了精彩的阐释：“既济，君子以思患而豫防之”，“未济，君子以慎辨物居方”。也就是说，成功了，要在祸害尚未发生之前就防止它；尚未成功，要辨别众物的性质、条件等因素，使之各得其所。

“离”后为“坎”，“坎”后为“离”。纵观古今中外，无论是个人还是国家、企业，无不在这个规律之中周而复始、循环往复。万物将在不同的高度上经历一个个生命周期，有周期性就会形成螺旋，有无穷性就会上升。《易经》里讲“日新”，在原轨迹上循环就不可能日新。程颐说：“未穷则有生生之义”，可见《易经》绝不是简单的循环论。

海尔以“离”“坎”两卦告诫所有人：创新永无止境。张瑞敏说：“做企业没有永远的成功，只有对成功永远的追逐。”那么，对成功的追逐又指向哪里？对海尔和张瑞敏而言，这个指向是一个又一个的新高度。

海尔正在攀升的高度是从国际化到全球化。2005年12月，张瑞敏在正式对外发布海尔新的战略发展方向——全球化品牌战略——时说：“这个题目不仅对于海尔，对于全国的企业都是一个新的课题，对海尔而言，我感



到已提前进入了攻坚战。”

与华为、联想一样,历经 20 多年的发展,海尔已经发展到具有国际化大公司的规模,但是却一直没有实现与这一规模相匹配的国际化大公司的业务架构、组织结构、人才结构和相应流程。海尔集团到了一个新的发展临界点,张瑞敏承认,原来自己摸索的再造之路走“弯”了。

2006 年,张瑞敏在一次内部干部座谈会上说:“海尔现在进入到一种高原期,从高度上来看挺高的,但就我们自己来讲,现在到达的高原地段可能只有 4000 米、5000 米,而要攀登的珠峰顶却是 8000 米,我们还有很大的距离。没有上到这个高度的人,呼吸还是蛮顺畅的,但我们现在呼吸很困难,因为压力太大了。”

2007 年,海尔集团的营业收入达到 1200 亿元,2006 年为 1080 亿元。即使如此,海尔集团的营业收入增长幅度已经比急速扩张时期明显放慢。

四、在任何时代,最大的敌人都是自己

张瑞敏感受到的压力来自两方面。一方面,原来的发展模式不管用了。过去 20 多年海尔发展很快,与别的企业比较起来,优势可以归纳为两条:机遇加速度。改革开放以后成长起来的成功企业,无不得势于中国大的发展机遇,海尔也不例外。差不多有 10 年的时间,海尔生产的电冰箱要多少钱就能卖多少钱,空调刚刚上马的时候,连续 3 年每年都赚 10 亿元以上的利润。杨绵绵把这种利润命名为“机遇利润”。正好市场上空缺,一下子去干了,就抓住了机遇,就有了利润。

用张瑞敏的话说,改革开放初期,“台风来了猪都会飞”,机遇促成了许多企业大跃进,海尔当时也不过是一只会飞的猪。随着微利时代的到来,这种好时光一去不复返了。机遇逐渐消失的同时,海尔一直引以为傲的“海尔速度”也遇到了挑战。张瑞敏把这种挑战形象地描述为“打飞靶”——既要快又要准,不光要速度还要准确度,这对于企业来讲是一个非常大的考验。需要有超前性,有提前量,必须不断地创新才能获得生命力。

另一方面,企业面临的世界越来越变幻莫测。旧有的商业常识,包括顾客、市场、竞争等因素,都不再具有固定的意义。例如,从市场角度讲,你已不可能在全世界找到一块不是国际市场的市场。日本管理大师大前研一对

此有一句振聋发聩的话：“20 世纪充满常识，而 21 世纪是一个无常识可言，而且会突然发生变化的时代。”这就是说，唯有抛弃先例，养成怀疑常识的习惯，获得洞悉变化本质的能力，海尔才能够在 21 世纪生存。

细心的人会发现，张瑞敏越来越低调了。实施全球化品牌战略以来，海尔很少像以往那样爆出“激动人心”的消息，它似乎进入了一个“平静”管理期。而从三四年前开始，张瑞敏就在各种公开场合谈海尔的困难，摆海尔面临的种种“坎儿”；私下向他讨教，他也常常直言自己对海尔正在做的事情并无多大把握，对市场链理论、国际化进程乃至海尔的未来都在打问号。

是海尔失去了方向？还是张瑞敏失去了动力？其实，在海尔“平静”的地壳下面有地火在喷突。“平静”的海尔在酝酿更大的突破，这种突破必然是思维方式的突破——让每一位员工有意识地习惯于对铭刻于心的一个个常识提出质疑。如果被旧世界的常识所束缚，不仅无法抓住并正确理解新世界中新的事实，更无法预见新的事业。其结果将是十分可怕的：成功的典范在一夜之间被推翻，新的竞争对手不知从何处现身——在这样的时代中，如果海尔故步自封，它的所有资产会在转瞬间变成负债。

海尔思维方式的突破，首先体现在张瑞敏要破除“成功悖论”。所谓“成功悖论”，简单的表述就是：让你到达今天位置的东西和方式，很少可能是令你继续到达明天位置的东西和方式。

法国 Insead 学院的保罗·埃文斯教授认为，原因在于公司的一种强大惯性，管理者不断完善自己赖以成功的那些做法，直到走向危险的极端。他说：“人不是不喜欢变化，而是讨厌自己被改变。”排斥自己固有的想法和思维方式，以事实为依据思考并解决问题，这样做的结果是必须改变自己。

领导力顾问约翰·奥尼尔则把“成功的悖论”归咎于成功者无法忘记过去的心态。如果一个人在情感上与过去存在太多的联系，就很难在任何方面与过去有所不同，也就会太久地坚持过去的东西。

张瑞敏说：“中国企业失败只在自己，包括海尔遇到的问题都是源于一点，就是过去的成功阻碍了自己的发展，过去的成功束缚了自己的思维。”这些年，很多家电厂商在曾经辉煌之后折戟沉沙，其失败的根本原因是什么？答案就是固守成功的模式。经营队伍拘泥于僵化的战略，技术人员不习惯较短的商品周期，市场人员未能认识到经济空间发生了变化。总之，企业没有意识到过去的成功经验不仅不再起作用，甚至会成为发展的羁绊，于是导



致了失败。

海尔发明市场链，推行人单合一，其根本就是要扫除过去的成功对海尔发展造成的阻碍。开始的时候每个人都会想，“我过去就是这么做的，一直做得好好的，现在何必自找麻烦呢？”这种心态正是张瑞敏认为最危险的。他先于大多数人认识到，无论是称雄全球的老牌企业，还是风靡一时的新兴霸主，都可能会在变化面前瞬间倒下，原因之一便是它们简单地认为自己摸索出的成功法则会持久有效——这些企业曾经通过发展自己的核心事业摸索出一套成功的法则，而如今，它们依然依靠这些法则去赚取利润。其实，在它们这样做的时候，危机已然四处丛生了。

避免成功带来的危机，打破固有的模式与陈旧的方法，要做到这些并无别的秘诀，就是一条：战胜自我，否定自我。张瑞敏说：“海尔的核心理念是，永远不断地战胜自我的满足感。”要想在 21 世纪生存，海尔必须克服自身的保守，抛弃过去成功的经验，避免盲目自信。通过自身的意志克服拒绝变化的心理，在自我否定的基础之上寻找新的路径。

GE 基业长青的原因便在于不断进行自我否定。它的前任 CEO 杰克·韦尔奇号召大家“在所有的事业前面都加上否定词”，并成立了一个“破坏现有事业”小组。例如，家电事业部变成了非家电事业部。韦尔奇断定，“不能进行自我否定的企业终将破产”，为了不断获得最大利益，在必要的时候，公司选择全盘否定以前的工作、目标和业绩。

经营者常常会沉溺于自己的幻想，丧失冷静而透彻地验证商业现实的能力。人类原本就不擅长抛弃自己固有的想法和经验，从零开始进行思考。养成自我否定的习惯，并不断持有这一习惯，则有可能防患于未然，避免在新竞争时代受到致命的伤害。然而，仅仅向企业员工宣讲这些道理是不够的，还必须把自我否定作为一种制度确立下来。这就是海尔市场链与人单合一的要义所在。

张瑞敏常引用老子的一句话与海尔人共勉——“胜人者有力，自胜者强”，他更强调“能够战胜自己，才是坚强”。

在任何时代，最大的敌人都是自己。海尔在管理上的所有新探索，归根结底，都是要在成功之后，为了永续生存而不断向新的高度攀登。

五、在没有路的地方找到路

对于中国企业而言,全球化是一个前所未有的高度,而且海尔处于利润薄如刀片的家电制造业。

张瑞敏说,“每天的感觉都是在挑战极限,这是非常痛苦的。好比是跳高,我可以从1米开始跳到1米2、1米3,那很简单,但是要跳到2米了,你要是想再提高一厘米,恐怕非常困难。”

现在的张瑞敏似乎到了一种很少有人能够理解、极为孤独、必须自己去想的境界了。这个境界沉寂、艰涩,寸步难行,仿佛驱使自我在深沉的静默里抽丝剥茧般地锻造,每一刻都希望能被压榨出力量来以对抗那种极限挑战。

作家刘震云喜欢把写作比喻成运动。生活中有两种运动,一种是找赢的运动,比如各种球类比赛,进球就算赢了;另外一种找失败的运动,比如跳高,什么时候横杆碰下来跳高就结束了。写作对于刘震云来说就是一个找失败的运动。“如果哪个作品写出来自己觉得特别好,那作家就完蛋了。写作的过程就是隐隐约约知道在哪,一直在找它。”

做伟大的企业,也是一个找失败的运动。比如说张瑞敏的所作所为,就像跳高。在世界冠军的赛场上,当对手在一个个高度上止步之后,跳高运动员最终面对的不是对手,而是自己,他们要和自己竞争。一个跳高冠军,他可能战胜了所有的对手,但他最后并没有战胜自己所设定的新的高度。

海尔将在哪个高度止步?在张瑞敏的带领下,他的企业的高度将有多高?挑战高度,在张瑞敏看来,就是一个不断追求企业卓越的过程,实际上也在体现个人的人生价值,亦如奥运会所散发出来的无穷魅力:更高、更快、更强。张瑞敏说:“对中国企业而言,这种精神显得非常重要,因为对手都是非常强大的,要缩小这种差距,我们就要以奥运精神去摘取经济‘奥运会’的金牌,创造出让国人骄傲的世界名牌。夺取金牌是一个短暂的瞬间,不断地挑战更高的目标才是永恒的追求。”

海尔的发展,经历了数次从无到有的过程。每一次的从无到有,对企业而言,都是建立起一个发展的新高度,对上一个高度的终结,酝酿着下一个高度的起始。

海尔怎样完成一个又一个目标,跨越一个又一个高度?杨绵绵曾经深

有感触地评价张瑞敏说：“他有超前决策的敏感，在需要变革之前作出变革。他在不断寻找企业的突破点，找到一个突破点，就拨出一个更高的目标，其他地方马上暴露问题，大家马上动手解决这些问题；刚提高了，他又找到了新的突破点，再解决问题，再突破。企业就这样一点点拉起来了，不断靠近最高的目标，创自主的世界级品牌。”

但是，在全球化的舞台上，这个突破点越来越难找，解决方案也越来越复杂。张瑞敏对国内家电业面临的前景绝不乐观。他认为，美国惠尔浦公司收购美泰克公司是一个信号，表明美国对家电行业并不执行“反垄断法”，因为惠尔浦收购美泰克之后肯定超过了家电垄断的底线。这可能意味着，在今后这方面还会出现大的并购。如果将来全球的家电业像钢铁业和汽车业一样，只剩下四五家巨头的话，那么中国企业的生存将会非常困难。这些巨头会到中国来很快把家电厂商尽收囊中。如果你拒绝被它们收购，那么你的前景就完全建立在一个前提之上：你能不能和并购成功的巨无霸们拥有同样的竞争力？

在张瑞敏看来，这是一个危险然而并不遥远的现实。海尔必须尽速壮大，确保自己成为全球剩下的几家家电巨头之一。他给自己留下的期限是最多5年。他在说这些话的时候，语气是沉重的：“海尔目前的平静可能是外界的感觉，在内部我觉得可能比原来更加紧张激烈了。过去大量在外边说的话现在都在内部说了，总有一种暴风雨就要来临的感觉。打一个比方说，你预感到台风就要来了，海啸就要来了，这时更多的不是出去到外边喊，而是要自己全面地做好准备。”

所有的一切都在发生巨变，在这样的社会中，要想经得起变化，就必须经常客观地审视自己，改变自己。进入高原期的海尔与张瑞敏，把自我变革当作一场永无止境的运动。“实际当你成功那天开始，你可能就已经不成功了。因为你原来设定的那个目标肯定不是终极目标，达到了那个目标之后，你下一步必然要树立一个新的目标，可是新的目标却不一定是你走原来的路就可以实现的。”

弃旧途，走新路，这需要能力，这种能力就是能够更迅速、更准确地认清别人看不见的东西；同时也需要气魄，能够在前人未曾涉足的世界里披荆斩棘、开疆拓土。它要求海尔人一边在自己的头脑中想象一边在实际行动中完成，因为海尔无法依靠别人创造的模式对未来事业进行取舍。

张瑞敏深受老子的影响,他很像老子所说的“上士”,“上士闻道,勤而行之”,就是说,“上士,是有志的人,所以闻道就努力不懈地去实行,绝不中断”。在一个个新高度上,海尔仿佛是在进行着一种趋向极限失败的不间断的攀登,失败的高度一再被打破,现有的高度将终结过去,并链接未来。

张瑞敏谈到海尔未来发展之路时曾说出这样8个字:“战战兢兢,如履薄冰”;李建熙则告诫公司上下“三星离破产永远只有一步之遥”,这些都不是危机经营那么简单,迎接失败,恰恰是为了不失败。对企业的挑战,不是能做到多大、多强,而是有没有持续成功的能力。

海尔有一个著名的“斜坡球体定律”,在企业内被称为“海尔发展定律”。其实,它也道出了企业发展的一般规律。这个“斜坡球体定律”所列的公式是:

$$A=(F_{\text{动}}-F_{\text{阻}})/M$$

即企业发展的加速度,与企业发展动力之和与阻力之和的差值成正比,与企业的规模成反比。其中,A代表企业发展的加速度; $F_{\text{动}}$ 代表企业发展的动力之和($F_{\text{动}1}+F_{\text{动}2}+F_{\text{动}3}$)——海尔常谈到的动力有三个:一是基础管理的止退力,二是优质产品、优质服务、科技发展的提升力,三是创国际名牌、市场占有率扩大的推动力,

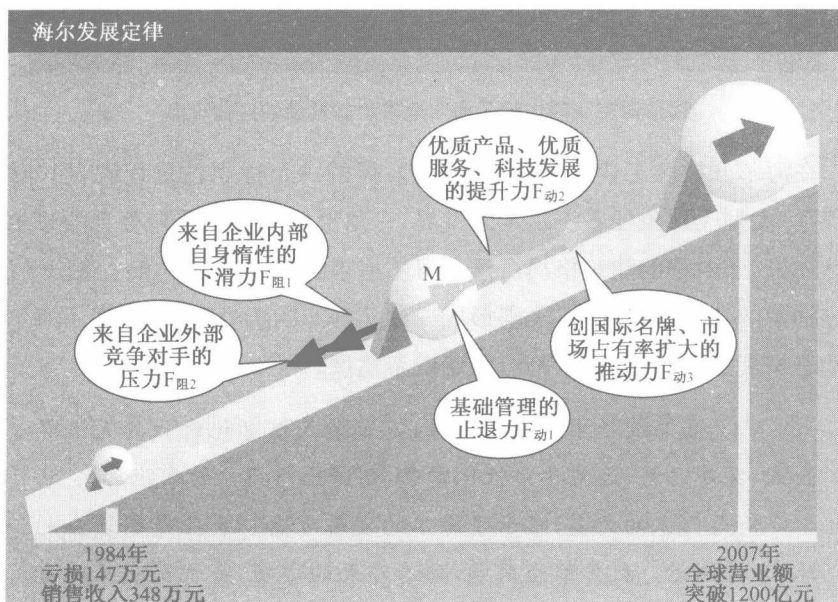
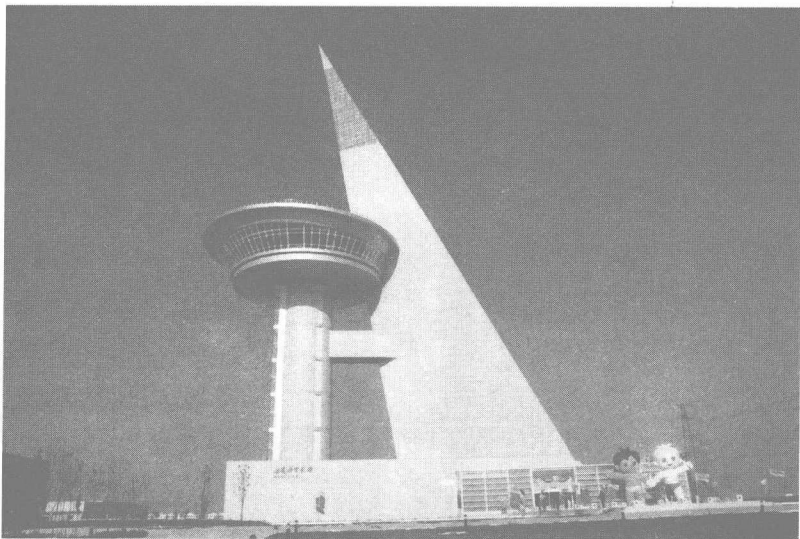


图1 海尔发展定律

际名牌、市场占有率扩大的推动力; $F_{\text{阻}}$ 代表影响企业发展的阻力之和($F_{\text{阻}1} + F_{\text{阻}2}$)——海尔常谈到的阻力有两个:一是来自企业内部自身惰性的下滑力,二是来自企业外部竞争对手的压力; M 代表企业的质量,即规模。

海尔认为,这个定律表明,基础管理+创新经营=发展。企业之球要冲上斜坡,就要有止退力和推动力。止退力就是“基础管理”;推动力就是“创新经营”。两者缺一不可。



海尔时空飞碟体现了海尔追求动态发展的经营理念

在海尔开发区工业园,竖立着海尔发展的一个标志性里程碑,即“时空飞碟”。大型飞碟象征着海尔走向世界,三角形构架创意采自著名的海尔斜坡球体论,非对称的建筑格局寓意着海尔追求的有序的非平衡之组织结构。通过抽象的几何形体组合,飞碟形成一种非静态的造型特征,体现了海尔追求动态发展的经营理念。为此,张瑞敏亲笔撰写了如下文字:

高昂旋转于时空之飞碟,宛如融入信息化时代的无边界企业,穿越时空,连线于个性化需求,创造出与用户的零距离。

倚天而立的角塔,昭示了海尔的发展理念。企业是斜坡上的球,不进则退。犹如攀登角塔,踏着昨天的成功,去收获明天的期盼。步步是创业的冲动,时时皆创新的激情。

非均衡的建筑格局,寓意着有序的非平衡之组织结构。于信