


# 激活 休克鱼

感动中国的张瑞敏与海尔文化

迟双明/编著



“无论在种种赞美和表彰中，或是在种种质疑和非议中，他都一如既往，以自己的创新与开拓树立了来自东方的产品品牌，以自己的智慧和魄力打造出与时俱进的企业文化，以自己的胆识和勇气缔造着融入世界的品牌传奇！”

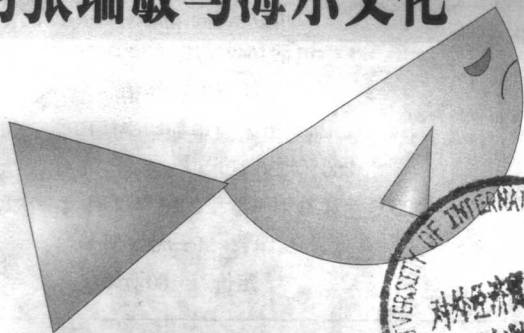
——“感动中国2002年年度人物评选委员会”为张瑞敏颁布的获奖词

**B**  
博尔管理

# 激活 休克鱼

感动中国的张瑞敏与海尔文化

迟双明/编著



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

激活休克鱼:感动中国的张瑞敏与海尔文化/迟双明编著.

—北京:中国言实出版社,2003.4

ISBN 7-80128-448-8

I. 激…

II. 迟…

III. ①电气工业—企业合并—工业企业管理—青岛市

②电气工业—工业企业管理—企业文化—青岛市

IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021963 号

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮政编码:100017)

<http://www.zgyschs.com>

电话:64924716 64924761

新华书店经销

北京市云西华都印刷厂印刷

880×1230 毫米 1/32 开 6 印张

2003 年 4 月第一版 2003 年 4 月第一次印刷

印数 1—8000 册

定价:15.80 元

---

(如印装质量不合格 请与出版社联系调换)

# 激活 休克鱼

## 感动中国的张瑞敏与海尔文化

企业的竞争说到底是有文化的竞争，惟有弘扬优秀的企业文化，方可在竞争中取胜。

创新是海尔企业文化的灵魂。海尔的创新文化包括观念创新、机制创新、管理创新、市场创新和技术创新。

“OEC”和“SST”是张瑞敏在管理实践中的两大发明。“SST”市场链是建立在“OEC”基础上的自主创新，被写入瑞士洛桑国际管理发展学院的教案而在海内外产生了重大反响。“OEC”和“SST”是张瑞敏企业管理文化的核心。

只有淡季的思想，没有淡季的市场；只有疲软的思想，没有疲软的市场。这是张瑞敏一直坚持的市场理念。



## 张瑞敏与海尔文化

从外表上看,张瑞敏和蔼谦虚,发型简单,外套别了一个海尔公司的徽章。然而,在过去的几年中,他成为中国最具影响的企业家。2002年秋,他在中共十六上当选为中央委员会候补委员。他领导的海尔遍布包括美国在内的13个国家,全球有3万名职工。

正当许多分析家预言世界贸易组织将为西方出口商打开中国的大门,直接威胁中国工业某些领域的时候,张瑞敏反而坚信,中国加入世界贸易组织将迫使中国企业在制定发展战略时更加国际化。

张瑞敏说,“以前是国内运动会,而现在则更像奥运会”,“我们不只是想参加奥运会,我们还想拿奖牌。只要我们能赢得这场艰苦的竞争,我们就能赢得新市场”。

他说:“我们现在做的是保持现有的高速增长。如果我们不能提高竞争力,我们就不能保证高速增长。”

关于海尔文化,张瑞敏在一本职工营销口号集锦的前言中写道:“海尔是海”。“海尔前进的浪潮以其巨大的力量扫除前进道路上的一切障碍,勇往直前。”

张瑞敏感动中国,不是以其外表,不是以其一般企业家难以企及的政治地位,而是因为海尔,因为海尔卓越的业绩,因为一直在感动中国的海尔文化。

也许,对张瑞敏的评价,“感动中国 2002 年度人物”评选委员会为他颁布的获奖词是最权威的:

无论在种种赞美和表彰中,或是在种种质疑和非议中,他都一如既往,以自己的创新与开拓树立了来自东方的产品品牌,以自己的智慧和魄力打造出与时俱进的企业文化,以自己的胆识和勇气缔造着融入世界的品牌传奇!

# 目 录

张瑞敏与海尔文化 ○○○○○○○○ / 1

目  
录

## ● 第一章 海尔文化的魔力 → 同化

一个企业兼并另一个企业是否成功,除了去考虑收购成本和将来的运行成本外,自身文化能否将对方同化也相当重要,兼并行为仿佛是企业文化的试金石,海尔对被兼并企业的管理,靠的是一种成功管理模式的复制,是企业文化的移植,每于三个月后见利润,足见海尔企业文化的威力。

张瑞敏的“休克鱼”激活术 ○○○○○○○○ / 3

☐ 不靠资金靠文化 ○○○○○○○○ / 3

☐ 登上哈佛讲台 ○○○○○○○○ / 4

“红星现象” ○○○○○○○○ / 7

☐ 作为一条“休克鱼”的红星 ○○○○○○○○ / 7

☐ “激活”红星的策略 ○○○○○○○○ / 7

靠被激活的“休克鱼”壮大海尔 ○○○○○○○○ / 12

☒ 张瑞敏的三只眼睛 ○○○○○○○○ / 12

☒ 以海尔的理念和领导品质“克隆文化” ○○ / 13

☒ 软、硬文化并行 ○○○○○○○○ / 15

☒ 海尔是海 ○○○○○○○○ / 17

并不局限吃“休克鱼” ○○○○○○○○ / 19

以求强而非求大为目的 ○○○○○○○○ / 21

☒ 总体一定要大于局部之和 ○○○○○○○○ / 21

☒ 先亮东方后亮西方 ○○○○○○○○ / 23

## ● 第二章 海尔文化的核心

# → 理念

从一个规定不准在车间随便溺的集体企业,到一个充满活力的跨国经营的大集团,海尔靠的是什么? 海尔单纯地与国际大公司比技术、比资本、比品牌都差得很远,所以只能靠人的素质、人的拼搏精神和创新能力。张瑞敏认为,企业的竞争说到底是有文化的竞争,惟有弘扬优秀的企业文化,方可在竞争中取胜。



制胜理念:先成为狼,才能与狼共舞 ○○○○○○○○ / 29

☒ 六大理念缔造进取文化 ○○○○○○○○ / 29

☒ 国际化“进攻”策略落实进取文化 ○○○○ / 31

企业精神:敬业报国追求卓越 ○○○○○○○○ / 32

☒ 锲而不舍的精神 ○○○○○○○○ / 33

☒ 不断提高海尔人的竞争能力 ○○○○○○○○ / 34

☒ 超越时代的服务精神 ○○○○○○○○ / 36

☒ 海尔为家 ○○○○○○○○ / 38

☒ 企业文化即企业家的文化 ○○○○○○○○ / 40



### 第三章 海尔文化的动力

→ **创新**

创新是海尔企业文化的灵魂。海尔的创新文化包括观念创新、机制创新、管理创新、市场创新和技术创新。美国企业界有一句常被引用的话:“你想搞垮一个大企业很容易,只要往那里派一个有四十年管理经验的总管就行了。”创新的意义是不言而喻的。

市场创新 ○○○○○○○○ / 45

给顾客意外惊喜 ○○○○○○○○ / 47

☑ 决胜在用户 ○○○○○○○○ / 47

☑ 追求个性化市场 ○○○○○○○○ / 49

☑ 倾听也是海尔文化的一部分 ○○○○○○○○ / 50

超前打飞靶 ○○○○○○○○ / 51

☑ 技术创新 理念先行 ○○○○○○○○ / 51

☑ 技术创新与市场创新相结合 ○○○○○○○○ / 52

☑ 科学的技术创新体系 ○○○○○○○○ / 54

☑ 以知识产权为盾 ○○○○○○○○ / 56

创新到永远 ○○○○○○○○ / 57

☑ 创新是海尔文化的灵魂 ○○○○○○○○ / 57

☑ 张瑞敏引领海尔创新观念 ○○○○○○○○ / 58



## 第四章 海尔文化的基点



"OEC"和"SST"是张瑞敏在管理实践中的两大发明。"SST"市场链是建立在"OEC"基础上的自主创新,被写入瑞士洛桑国际管理发展学院的教案而在海内外产生了重大反响。"OEC"和"SST"是张瑞敏企业管理文化的核心。

## OEC 管理模式 ○○○○○○○○ / 63

- ☒ OEC 模式的由来 ○○○○○○○○ / 63

- ☒ OEC 的独到之处 ○○○○○○○○ / 65

- ☒ 自下而上落实 OEC 体系 ○○○○○○○○ / 67

- ☒ 激励机制作保证 ○○○○○○○○ / 69

- ☒ OEC 是海尔模式的精髓 ○○○○○○ / 70

## 从海尔人看海尔管理 ○○○○○○○○ / 71

## 靠 SST 实现惊险跳跃 ○○○○○○○○ / 74

- ☒ 什么是“SST” ○○○○○○○○ / 74

- ☒ 以“市场链”为纽带的流程再造 ○○○○○○ / 75

- ☒ “SST”——海尔人的里程碑 ○○○○○○ / 84



## 第五章 海尔文化的载体



1984年张瑞敏赴德考察。有德国人说，中国的烟花爆竹是很有名的。这话深深刺痛了他那颗敏感的民族自尊心。创中国的世界名牌，是张瑞敏挥之不去的一个“名牌情结”。海尔——中国造，是海尔品牌的重要理念，海尔同时认为，“国门之内无名牌”，只有走向国际市场，才能成为世界名牌。

张瑞敏的海尔品牌理念 ○○○○○○○○ / 89

创新品牌 ○○○○○○○○ / 90

☑ 慎于首战 首战必胜 ○○○○○○○○ / 90

☑ 张瑞敏的铁锤 ○○○○○○○○ / 93

☑ 一代名牌的诞生 ○○○○○○○○ / 95

独领风骚 ○○○○○○○○ / 97

☑ 屡获大奖 ○○○○○○○○ / 97

☑ 品牌就是企业 ○○○○○○○○ / 98



## 第六章 海尔文化的本质

# → 服务

"真诚到永远"表达了海尔"卖信誉而不是卖产品"的经营理念。当产品的质量优势到了一定的时候,要将质量优势进一步转化为服务优势,才会产生新的竞争优势,这才是海尔文化的本质。

顾客永远是对的 ○○○○○○○○ / 103

☑ 任何情况下摆正立场 ○○○○○○○○ / 103

☑ 拉近距离 ○○○○○○○○ / 105

关爱用户送出温情 ○○○○○○○○ / 107

服务举措不断推新 ○○○○○○○○ / 109

飞跃新台阶——星级服务 ○○○○○○○○ / 111

真诚到永远 ○○○○○○○○ / 114

☒ 百金买名 千金买誉 ○○○○○○○○ / 114

☒ 以诚取胜 ○○○○○○○○ / 117

☒ 服务细致入微 ○○○○○○○○ / 119

微笑曲线 ○○○○○○○○ / 122

☒ 零距离服务 ○○○○○○○○ / 122

☒ 以服务创造并留住顾客 ○○○○○○○○ / 125

## ● 第七章 海尔文化的提升

美国管理大师彼得·德鲁克认为,企业只有一项真正的资源——人。海尔在公平、公正、公开的原则下,采用“赛马”而非“相马”的用人机制,超越了许多企业的“相马”老调,使有能力的新人能够很快实现自我价值,从而也实现了企业“人力资源的低投入高产出”,形成了符合普遍规律又具海尔特色的用人文化。

赛马不相马 ○○○○○○○○ / 129

☒ 以人为本 ○○○○○○○○ / 129

☒ 一种好的机制 ○○○○○○○○ / 130

☒ 海尔人力资源体系 ○○○○○○○○ / 132

☒ 真心赢得员工心 ○○○○○○○○ / 133

诛大为威 ○○○○○○○○ / 135

☒ 干部就是要承担责任的 ○○○○○○○○ / 135

☒ 发现问题 解决问题 ○○○○○○ / 136

水激则跃,人激则奋 ○○○○○○○○ / 138

☒ 人才决定企业的生命力 ○○○○○○○○ / 138

☒ 以人的优势打败对手 ○○○○○○○○ / 141

海尔“取”才之道 ○○○○○○○○ / 143

公平、公正、公开 ○○○○○○○○ / 146

☒ 考绩定人事 ○○○○○○○○ / 146

☒ 三工转换 ○○○○○○○○ / 147

论功定酬 ○○○○○○○○ / 148

海尔文化:我是海尔,我微笑 ○○○○○○○○ / 150

# ● 第八章 海尔文化的目标 → 市场

只有淡季的思想,没有淡季的市场;只有疲软的思想,没有疲软的市场。这是张瑞敏一直坚持的市场理念。海尔的营销理念是一切以市场为转移,时刻倾听市场的声音。价格并非吸引消费者的惟一因素,也不是最有效因素,而是物有所值。因此,海尔不打价格战,只打价值战,坚持优质优价的产品定位策略。

抢占先机获大利 ○○○○○○○○ / 157

打价值战 ○○○○○○○○ / 159

B2B 再占先机 ○○○○○○○○ / 162

浪尖创出新品牌 ○○○○○○○○ / 164

勇夺国际绿卡 ○○○○○○○○ / 167

☒ 海尔国际化战略 ○○○○○○○○ / 167

☒ 海尔国际品牌策略 ○○○○○○○○ / 170

商圈突围 ○○○○○○○○ / 172

沃土育壮苗 ○○○○○○○○ / 174



## 第一章 海尔文化的魔力

# → 同化

一个企业兼并另一个企业是否成功,除了去考虑收购成本和将来的运行成本外,自身文化能否将对方同化也相当重要,兼并行为仿佛是企业文化的试金石,海尔对被兼并企业的管理,靠的是一种成功管理模式的复制,是企业文化的移植,每于三个月后见利润,足见海尔企业文化的威力。



