

GE Chip and Haier Tactic



〔美〕迈克尔·D·波顿 / 著
Mikle · D · Boton

从杰克·韦尔奇到张瑞敏的管理思想传

Haier

通用筹码 海尔策略

一个是全球最受尊崇的公司，
一个是中国最具全球性格的跨国

一个是世界头号经理人，
一个是中国第一 CEO

民主与建设出版

通用筹码与海尔策略

——从杰克·韦尔奇到张瑞敏的管理思想传递

〔美〕迈克尔·D·波顿/著

Mickle · D · Boton

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

通用筹码与海尔策略：从杰克·韦尔奇到张瑞敏的管理思想传递/
(美) 波顿著. —北京：民主与建设出版社，2002.5

ISBN 7-80112-346-8

I. 通… II. 波… III. 企业管理 - 对比研究 - 中国、美国
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 023820 号

通用筹码与海尔策略

责任编辑 徐昌强

封面设计 老邦工作室

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 65523123 65523819

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 长城印刷厂印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 14.125 印张

字 数 350 千字

版 次 2002 年 5 月第 1 版 2002 年 8 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-346-8/F·206

定 价 25.00 元

中文版序言

改革之母已经在 20 多年的时间里将中国的市场环境培育得日益成熟，越来越多的企业被孵化出来，参与其中，国外的“洋企业”们也正在中国的大地上生根发芽，市场经济开始由春天走向炎热的夏季。

然而夏天是一个竞争的季节，有人欣欣向荣，也有人悄然隐去。据统计，改革开放以来，中国的民营企业死掉了 80%，通常的寿命是 3—5 年，这甚至还是比较乐观的数字。企业在内部矛盾、机制退化、外来激烈竞争的重压之下，不堪重负，往往是长不大甚至活不长，以至于有人提出“活下去才是硬道理”的口号。这一“特殊”现象当然决定于管理，因为还有剩余的 20% 的企业顽强地活着。因此，如何提高企业的有机性，创造更强的核心竞争力从而增强其生存发展能力，成为每个管理者（领导者）面临的基本任务。

在这里，通用和海尔为我们提供了一个可供参考的模式。

通用电气的管理经验是当今世界上最先进和最流行的经验。通用原来的领导者杰克·韦尔奇在任上为通用和世界管理界创造了无数的奇迹，他成功地使通用由一个“看起来尚可”的巨无霸转变为一个庞大、健壮却又不失灵活的公司。1878 年成立的通用在 124 年之后焕发了第二春，没有人再怀疑它继续高速发展的能力，因为韦尔奇在他 20 年的任期中对通用实施了无数的手术，每一次都会让通用震颤。然而，手术奏效了——通用已成为世界上最具盈利能力和增长能力的公司。“无边界”、“6σ”、“数一数二”、“通力合作”如今也已成为管理界通用的

流行词，越来越多的公司依循着通用电气的管理模式而前行，其中就有成功的海尔。

但是海尔不做搬运工，它很明确通用是什么，海尔是什么，它要同化通用，将这个世界上最强大公司的管理经验内化为自己的东西。作为一家土生土长的中国企业，海尔发展的前期、中期面临的是中国的市场、中国的员工、中国的环境，这使得它必须立足于中国。然而，任何一个优秀的企业家都能闻到新经济时代来临的气息，在竞争的压力之下他们必须意识到开拓、变革和学习的重要性，因此，学习先进经验和走出国门也是不可避免的。海尔和张瑞敏则将这两点有机地融合到了一起，创造了独特的“海尔模式”。“OEC管理法”、“激活‘休克鱼’”、“赛马战略”、“新边疆运动”的成功则标志着海尔已经有效地将通用经验与中国国情、海尔内核结合在一起。而这些内容和它们的形成过程正是我们要学习的。

本书正是要探讨通用和海尔的管理思想的形成和运用，以期在此之中，达到了解世界上最先进的管理经验、如何学习这些经验和如何将外界的先进经验“据为己有”，变成自己管理模式一部分的三者合一的效果。

文 岗

2002年3月于北京

目 录

第一章 从“创造企业的企业”到创造性破坏 (1)

创新是第一生产力。

但是它在人们的头脑中却正在老化，逐渐变成一种概念。

与此不同的是，杰克·韦尔奇和张瑞敏正在把它变成实实在在的生产力。韦尔奇发誓要重组通用，让它变成“创造企业的企业”。所以，在通用，变革简直就是家常便饭；而张瑞敏这位开路的革命者也天天想着怎样打破旧海尔，让它“日新月异”。

“创造企业的企业” (2)

“活在明天的人” (3)

“觉醒、展望、重建” (5)

内部搞革命 (12)

擦亮“中国造” (37)

“煮蛙”、“警察”、“创新三原则”、SBU（策略事业单位）

第二章 从“倾听”到“赛马不相马” (45)

要想盘活企业，首先要盘活人；要想发展企业，首先要发展员工。

韦尔奇相信人的力量，所以，他“把赌注押在雇员身上”，搞“通力合作”。但是韦尔奇同样相信进化论，他认为经营公司的最好秘诀就是永远裁员——将公司“失败了的”员工裁掉——这个比例是10%；而张瑞敏不做伯乐，他要建一块“跑马场”，让最快的马跑出来。

“把赌注押在雇员身上” (45)

组织生命图 (48)

克罗顿学院 (52)

赛马不相马 (54)

“毛头小子”打天下 (61)

80/20原则 (64)

对猎头公司说“不” (67)

“投资于人”、“倾听”、“赛马”、“毛头小子战略”、“80/20”

第三章 由“无边界企业”到“自主管理” (75)

让员工在统一目标的指引下自主地、毫无

阻碍地工作似乎是个不错的主意，而韦尔奇和张瑞敏则把它变成了各自的现实。用“政治”来运行一个公司是危险的，有太多的束缚让员工的才智和热情难以施展，韦尔奇则要打破这些束缚，建立一个无官僚的、透明的、畅通的无界限组织，让员工的每一分力量，都凝聚在公司的目标上；张瑞敏则放得更开，他让员工根据企业确立的观念、纪律“自主管理”，以使员工“人尽其才，才尽其用”。

■ 无界限组织	(75)
像“小公司”一样思考	(79)
压缩“通用”	(83)
通力合作	(87)
■ 管理三步曲	(92)
三工并存，动态转换	(97)
“部队”现象	(99)
驥不称其力，称其德也	(102)
自主管理	(105)
■ “Work Out”、“小公司”、 <u>通力合作</u> 、 <u>三工动态转换</u> 、“ <u>三省吾身</u> ”、“ <u>25 分钟班长</u> ”	
第四章 从“6σ”到“OEC”	(114)

不向消费者提供劣质品是企业生产的道德

底线，所以即便是韦尔奇和张瑞敏，这两个各自集团里的最高领导人也从来没有在这个问题上放松。GE用的是“6 σ ”这一来源于摩托罗拉的综合质量管理体系，韦尔奇曾经狂热地推行它，直到“6 σ ”成为GE的最普遍的语言；张瑞敏也采用了“6 σ ”，但是针对中国员工的特点，他又独创了一套由抓人而到抓质量的OEC管理方法。

答案是“6 σ ”	(114)
全力以赴，或者一走了之	(119)
有缺陷的产品 = 废品	(127)
第一块金牌	(129)
合格率：100%！	(132)
OEC管理法	(134)

六个标准差、“带”、“精细化”、“零缺陷”、“OEC”、“3E”、“5W3H1S”、“6S大脚印”	
---	--

第五章 从“e化”GE到“SST纽带”	(151)
---------------------------	-------

市场已经越来越偏向客户了，而企业要做的只能是去适应这个趋势，围绕客户的“订单”去生产，而不能生产出来之后再努力去卖——至少这不是最先进的流程。为此，韦尔奇将电

子商务做为通用发展的三大战略之一，实施了“通用”的“e化”；海尔则明确提出“如果你需要三角型冰箱”，利用自己家电多元化的优势，实施了“3C”销售模式和企业内部的“市场链”管理。

■ 杀死“怪物图表”	(152)
复制、再复制	(153)
e化GE	(155)
■ 推倒“金字塔”	(158)
物流革命	(161)
一流三网	(170)
■ “怪物图表”、“内部流程e化”、“市场链”、“SST”、“订 单牵拉模式”、“一流三网”	

第六章 从“视客户为赢家”到“3个0”	(178)
---------------------------	-------

如果说顾客是理性的，那他（她）就会更注意企业产品的价格和质量；如果顾客是感性的，那他（她）就会更注意企业的服务。通用和海尔的产品应该都是名牌价格，可是他们在质量和服务上做得很好，尤其是服务。韦尔奇在通用经历了从“硬服务”到“软服务”的转行之后更加注意服务的人性化，而海尔更是在

服务体系的创建，服务概念的深化、广化方面走在了国内甚至国际家电行业的前列。

通用转行	(178)
由“硬”到“软”	(182)
五星级	(186)
卖出信誉	(192)
员工，海尔的车轮	(195)
“210”工程	(203)

“服务产业化”、“一、二、三、四”、“3个0”、“倒置的金字塔”、“体验式经济”、“ $10-1=0$ ”	
---	--

第七章 从 NO.1 or NO.2 到狼、速度和第一	(211)
-----------------------------------	-------

只要有市场，就会有竞争。竞争会让一部分企业死掉，而另一部分则生活得更好。只有一个位置是最安全的，那就是市场老大。韦尔奇和张瑞敏不约而同地想到了这一点，前者是奉行“数一数二”，而后者在提出“每个产品都要进入前三名”之后，表示“要干就要争第一”。

操纵你的市场	(212)
数一数二	(215)

三个圈	(218)
 打破平衡	(221)
三只眼	(226)
过绿洲而不敢驻足	(231)
 “ <u>救一救二</u> ”、“ <u>三个圈</u> ”、“ <u>角斗场</u> ”、“ <u>大企业病</u> ”、“ <u>成功之后的衰败</u> ”、“ <u>第三只眼</u> ”	
第八章 从共享、抄袭到“互动的磁场”	(237)
学习将不仅仅是一种手段，更是一种生存方式，持这种生存理念的公司，开放、灵活，并将最终获得竞争优势。韦尔奇认为通用的统一性是基于一种有好学精神的多元化，当它学习并将学习转化为行动后，它就获得了巨大的竞争优势；而张瑞敏要在公司内部实现互动的交流，他认为互动是形势的需要，也是竞争的需要。	
 整合的多样性	(237)
向下属学习	(241)
共享的通用	(244)
演说、授课、谈话、倾听	(248)
 学习型公司	(252)
建立“强磁场”	(256)

整合的多样性、问卷调查、共享、协调的多样化、学习型公司、“算帐不算数”、“磁场”

第九章 从诚信为本到“真诚到永远” (262)

科技的进步使得产品在质量、成本上的竞争难分伯仲，企业之间的竞争自然由“实”到“虚”，由产品竞争过渡到品牌竞争。因而，品牌和企业形象成为消费者购买行为的重要砝码。面对此形势，通用的做法是“诚信”为本，这个在通用惟一没有被韦尔奇变革过的传统；而海尔仍是那句经典的广告语：真诚到永远。

通用的坚持 (263)

员工第一准则 (267)

高起点，低收益 (270)

不打价格战 (276)

海尔做概念 (280)

品牌一族 (283)

创中国的世界名牌 (289)

GE 价值观、品牌经营、海尔“高质量”、“价值链”、“概念”、“圈门之内无名牌”、“以狼御狼”

第十章 从解散、出售、购并到激活“休克鱼” (294)

对企业的现有资产进行重组并能抓住机会进行购并, 实现资本的膨胀裂变, 是衡量一个企业家战略性眼光的最强标准之一。而这一点, 韦尔奇和张瑞敏都做得很好。韦尔奇以数一数二战略为基础, 强行出售了许多尚在盈利但是走向没落的资产, 转而进军服务业, 在传媒、金融上都进行了十分具有前瞻性的收购; 而海尔处于扩张期, 又有自己独特的文化和管理, 所以, 张瑞敏提出了吃“休克鱼”的概念, 积极扩建海尔集团军。

抓住大鱼 (295)

“它能挣大钱” (296)

改组、融资、购并 (298)

核心竞争力: 整合能力 (302)

吃“休克鱼” (305)

产融结合 (320)

“鱼”如何吃? (323)

客户财富积累、“休克鱼”、“克隆海尔鱼”、“东方亮了再亮西方”

第十一章 从“全球舞台”到“新边疆运动” (335)

正是由于市场的延展性使得全球化成为现实，但是全球的市场只能由那些有远见的公司来掌握。通用电气早早就在世界的竞技场中征战立足；而刚刚更名为“海尔国际”的海尔，也在张瑞敏的带领下扬帆出海，开拓自己的“新边疆”。

■ 国界与市场的开启 (335)

■ “新边疆运动” (346)

“本土化”运营 (354)

■ “超级战区”、“追求速度”、“新边疆运动”、“先难后易”、“3个1/3”、“三位一体”、“三融一创”

第十二章 从杰克·韦尔奇到张瑞敏 (377)

杰克·韦尔奇，美国通用电气公司原董事长兼 CEO，全球第一经理人，自信、热情、严厉、果断、好学，喜欢冒险、变革，独创“通用奇式管理”，代表着世界最先进的管理经验；张瑞敏，中国海尔集团董事局主席兼 CEO、中国企业家的代表人物，自信、淡泊、和蔼、聪敏、好学、谨言慎行，推崇创新，独创“OEC”管理

法，有着中国最有影响的管理经验。同样，二人都轻管理而重领导。

 韦尔奇的早期经历	(378)
最年轻的 CEO	(382)
管理很简单	(386)
领导者	(391)
 张瑞敏与海尔	(397)
领导而非管理	(407)
 <u>三门功课、三把火、“所有权威”、领导者、“中正之道”、“船主”</u>	
附录 A：通用辞典	(414)
附录 B：海尔辞典	(429)

第一章 从“创造企业的企业” 到创造性破坏

“变革，是现实经营活动的主要组成部分。任何经营者一旦无视这一事实就注定要失败。”

——杰克·韦尔奇

“创新是海尔的核心价值观，是海尔最核心的竞争力。没有创新，就没有海尔的今天。”

——张瑞敏

很多的管理者都惧怕变革。他们认为，以不变应万变就是最佳的企业策略——也许因为那是最安全的。这当然不会是韦尔奇的逻辑，这位头脑喜欢发热的 CEO 理所当然地认为，害怕改变是完全没有道理的，他觉得“改变”刺激、有趣，而且充满想象空间。韦尔奇认为，只要记挂着改变的存在，就能让每个人保持警醒，并随时准备行动。

变革，他强调说，是现实经营活动的主要组成部分。比如经营环境就处于不断的变革之中，新的竞争者不断涌入，新的产品层出不穷。因此，任何经营者一旦无视这一事实就注定要失败。

杰克·韦尔奇丝毫不惧怕变革，所以在他的通用里，变革简直是家常便饭。