

Haier
.....

我眼中的中国第一

首席执行官



THE FIRST CEO OF CHINA IN MY EYE

挖掘张瑞敏的管理圣经

〔美〕迈克尔·D·波顿 / 著
Mikle · D · Borton

文岗 / 译



“我不敢说自己是十全十美的，但肯定是合格的，因为我每天都在探索，每天都在突破。”

——张瑞敏

民主与建设出版社

我眼中的中国第一首席执行官

——挖掘张瑞敏的管理圣经

〔美〕迈克尔·D·波顿/著

Mickle · D · Boton

文 岗/译

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我眼中的中国第一首席执行官：挖掘张瑞敏的管理圣经/（美）波顿著；文岗译. —北京：民主与建设出版社，2002.7

ISBN 7-80112-496-0

I. 我… II. ①波… ②文… III. 电子工业-工业企业管理-经验-青岛市 ②张瑞敏-生平事迹 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 047473 号

我眼中的中国第一首席执行官

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 北京迪赫尔印刷有限公司印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 14.125 印张

字 数 350 千字

版 次 2002 年 7 月第 1 版 2002 年 10 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-496-0/F·217

定 价 25.80 元

中文版序言

实际上我们有太多的理由去写并阅读张瑞敏——这个拥有太多光环和仍为神秘气氛所笼罩的哲学型企业家。对于海尔，他是一位船长，精神导师与战略领袖；而对于我们，他是一个先行者，管理大师和学习向导。1949年出生的张瑞敏，业已成为中国商界重铸自我，迎接经济全球化挑战的象征。

但是要读懂张瑞敏是困难的。海尔不愿意成为“明星企业”，张瑞敏也不愿意在公众面前过多地露面——他们都希望自己能踏踏实实地做事，而不是去成为舆论漩涡的中心。他们显然更加务实。而令中国读者高兴的是，远在美国的观察者迈克尔·D·波顿（Mikle·D·Boton）先生为我们带来了他的这部作品——一本含金量极高的，针对张瑞敏先生的管理传记：《我眼中的中国第一首席执行官——挖掘张瑞敏的管理圣经》。

作者迈克尔·D·波顿（Mikle·D·Boton），哈佛大学商学院博士。任《华尔街日报》首席记者，《财富》杂志特邀评论家，亚洲板块资深撰稿人。他可以称得上是写张瑞敏最权威的作家，本书也是他第二本关于张瑞敏和海尔的书。第一本关于张瑞敏的书《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》在美国及中国大陆出版后，反响巨大，这使得作者应时推出了他的这本关于张瑞敏的另一巨作。

作为一名“海尔的观察者”（波顿语），作者曾多次近距离接触张瑞敏和海尔，访问参观了位于青岛的海尔总部和美国的生产、营销中心。在“海尔大厦”剪彩仪式上，波顿也是众多的参与者之一。在写书的过程中，作者也曾多次往返于中美之间，为撰写本书费尽心力。

本书从张瑞敏接手海尔谈起，涵括了张瑞敏先生18年来呕心沥血

打造海尔的风风雨雨。资料翔实、新颖（收录张瑞敏个人活动资料、言论、文章等近二十余万字，时间跨度为 18 年），可读性、可操作性强。同时更为重要的是，作者还在观察、研究张瑞敏先生的过程中深入地分析了他的经典思想，将其经营海尔的 46 个核心理念加以追踪、评述，力图为读者描绘出一幅张瑞敏管理的来源、演变的进程图——这是作者所进行的具有开创意义的尝试。而这些内容，也正是我们所需要的。很多企业在学习了海尔的管理经验之后发现并不适用，正是因为没有弄懂这些思想的来源与形成过程，当然也就无法对这些先进的管理经验进行甄别、吸收与提炼，从而无法创造出适合于自身企业发展的一整套具体思路。而本书恰能解决这些问题。

此外，本书对张瑞敏先生的个人修身、交往与领导艺术也进行了细致的描写，显然这些内容对于中国的管理者和希望迈入管理者阶层的读者们也是十分具有借鉴意义的。

文 岗

2002 年 7 月于北京

目 录

第一章 从“十三条”起步

“我是老三届，毕业之后就进入工厂，从工人开始做起，（1968年进厂）……现在回想起来，那时体验最深的就是上下级之间最大的问题是没有一种信任……在我到冰箱厂之后，在这点上我就非常注意了……一开始就把所有的规章制度都先放到一边去，重新制订了一个十三条……这样做的目的就是要树立工人的一种信心，也是建立工人对你的一种信任。”

- ☆ 与星条旗共舞 (2)
- ☆ “只有十三条” (5)
- ☆ 向西点军校学习 (10)
- ☆ 借钱过年 (14)
- ☆ 砸破与拿来 (15)

阶段性思想：“十三条”、“部队化管理”、“慎于首战”、“身先士卒”、“有缺陷的产品即是废品”

第二章 七年磨一剑

“在市场经济条件下企业不可能‘长生不老’，但却有可能‘长盛不衰’。其秘诀在于能否创出名牌，名牌是企业的生命线。在创名牌的过程中，我们……抓的第一观念就是‘有缺陷的产品就等于废品！’……为了让全体员工接受这一观念，我们砸烂了76台有各种缺陷的冰箱，使所有的员工都认识到：只要是带有缺陷的产品，就不能出厂。”

☆“东方亮了西方亮”	(26)
☆“质量经营”	(28)
☆“TQM 管理”	(31)
☆“零缺陷”	(35)
☆“用户是衣食父母”	(41)
☆“Haier”的内涵	(46)
☆《海尔企业文化手册》	(56)

阶段性思想：“东方亮了西方亮”、“质量经营”、“一、二、三、四”模式、“美誉度”、“三层文化观”、“企业文化手册”、“身体力行”

第三章 每人·每事·每天

(Everyone, Everything, Every day)

“从去年开始我就看到美国说企业大的时候，就应该分解成小的，否则企业就没法发展了。后来研究企业发展趋势的瑟罗教授说了一句话：大不是美，小不是美，能够从小到大才是美……这个从小到大不是指企业规模能够从小到大，而是指每个人都能从小到大，指的是每个人的效率。”

☆从“三省吾身”到“斜坡球体论”	(71)
☆“天天向上”	(75)
☆做“简单”的事	(101)
☆80/20 原则	(105)
☆“25 分钟班长”	(115)

阶段性思想：“斜坡球体论”、“OEC”、“闭环原则”、“80/20 原则”、“精细化管理”、“诛大为威”

第四章 建一个赛马场

“我的任务就是创造出一个合适的环境，在此环境下使每个人都能发挥和贡献其才能。每个人都有其特殊才智和素质。……海尔已经搭好了舞台，建立了一个赛场，

每个人都有参与竞争的机会，通过竞争体现自身价值。”

☆“成功定律”	(122)
☆“赛马不相马”	(127)
☆企业内部的进化论	(135)
☆“管理借力论”	(140)
☆“领导素质决定论”	(147)
☆授权 + 监督	(152)
☆事业部制	(162)

阶段性思想：“斜坡球体人才发展论”，“赛马不相马”、“毛头小子战略”、“三工并存”、“动态转换”、“管理借力论”、“抓领导”、“事业部制”

第五章 第二次创业

“我总是在思考一个现象，1965年，我上中学时到中山公园劳动，在喂狼的时候，给它一根骨头，所有的狼都上来抢。再扔一根骨头，这些狼又同时来抢这一根骨头。哪怕扔进去五、六根骨头，它们也不会是每一只狼分一根，而是共同去抢一根，抢完了再抢另一根。”

☆海尔工业园	(172)
☆三只眼	(175)
☆初并“红星”	(182)

☆“虚拟经营”	(191)
☆消费——服务——生产	(200)
☆“我们出售的是信誉”	(211)
☆“五个一”	(216)

阶段性里想： “三只眼”、“吃休克鱼”、“内有文化
外有市场”、“星级服务”

第六章 创新 = 创造出新市场

“在市场经济的前提下，要使用户满意，就必须创造需求，创造用户，以创造市场的精神去达到用户的满意……是用户在推动市场前进。那么，你如果不去满足用户的需求，你在市场中就没有自己的地位……”

☆“海尔的高频词”	(222)
☆“打飞靶”	(230)
☆没有淡季的产品	(236)
☆“向顾客开放”	(244)
☆“人性化设计”	(249)
☆“商儒”	(256)
☆领导的两件事	(264)

阶段性思想： “打飞靶”、“市场为王”、“创造市场”、“市场细分化”、“柔软胜刚强”、“觉悟”

第七章 远航

“世界许多名牌都到中国设厂，有的甚至把总部都搬到中国来了，已经没有了国内、国际市场的区分，都是国际市场，对手也不再只是国内同行业，而是国际同行业。如果你不融入到全球经济中去，哪里有你地位？哪里有你的品牌……”

☆备战	(279)
☆“先难后易”	(283)
☆三分天下	(290)
☆再造海尔	(294)
☆用时间消灭空间	(314)

阶段性思想：“先难后易”、“3个1/3”、“商流”、“零距离”、“水库”

第八章 内部革命

“把外部市场压力转化为内部市场压力，解决企业规模化之后如何保持持续创新动力的矛盾，也就是说：在新经济下给每个员工提供个性化创新的空间，以满足消费者个性化的需求……过去每个员工是对上级负责，实行市场链之后，不再仅仅是对上级负责，是对市场、对顾客负责。”

☆ “市场链”	(320)
☆ “SST 机制”	(324)
☆ “源头论”	(334)
☆ 业务流程再造 (BPR)	(337)
☆ “革物流的命”	(345)

阶段性思想： “市场链”、“SST”、“市场工资”、“业务流程再造”、“海尔革命”、“三个零”、“一流三网”

第九章 “偏向虎山行”

“有人说中国是‘世界工厂’，美国人都跑到中国来设厂，你反而跑到美国去，我认为这是两个概念：跨国公司来华设厂，他缺的是中国的市场资源和中国的廉价劳动力，其他的什么也不缺。他总有一天会把中国的‘比较优势’也占全了……我们去美国是一种逆向思维，一是要在美国市场获取我们没有的东西——是先进技术和资金。通过在每一个地方的本土化，使我们的品牌都有竞争力。事实上‘与狼共舞’和‘竞合关系’并不矛盾。以前企业在发展过程中最值钱的是资本，谁的资本大谁把谁吃掉，后来是技术，现在是用户资源。谁拥有用户资源，自然有人找上门来跟你合作，关键是你不够强。柯达进来要跟乐凯谈，是因为乐凯有它的市场资源，可口可乐进来直接就自己做了，找谁合作？从这个

角度上说，羊变成狼并不是一定要咬死别的狼，而是拥有了合作的可能性——狼和羊不存在合作的问题。”

☆ “第一粒种子”	(363)
☆ “美国制造”	(367)
☆ “当地化”	(370)
☆ 文化的亲和力”	(381)
☆ 扎根在美利坚的土地上	(390)

阶段性思想：“先有市场，后建工厂”、“三位一体”、“当地化战略”、“三融一创”

第十章 WTO 与 500 强情节

“‘与狼共舞’其实并不是新话题，尤其是在家电行业，跨国公司早就打到我们家门口了，我们要成为“狼”的动力也并不是 2000 年才有的，只是随着 WTO 脚步的临近，我们感到时间紧迫，所以不敢有丝毫懈怠……我不认为加入 WTO 之后，中国企业什么都好了，反而是面临的竞争更激烈了。我认为挑战大于机遇……天上不会掉馅饼，很可能掉下来的是一把剑，一把双刃剑，你至少得学会怎么躲闪吧？”

☆ “观念上加入 WTO”	(400)
☆ “挑战大于机遇”	(405)
☆ 主动出击	(412)

☆“我们要做 GE	(417)
-----------------	-------

阶段性思想：“海尔生存理念”、“打破平衡”、“双刃剑”、“主动出击”

第十一章 让张瑞敏来做总结

“我从来都是（工作）至少在 12 小时以上……当然累，17 年来，精神和身体没有一分钟能放纵，但对于一个大企业来说，最重要的是能够实现自我革命，很多企业的成功是下一次失败的原因，所以我们不可能有放松的时候……我倒不是说，大家不要享受，不要娱乐，不是这个意思……怎么说呢，就像禅宗里所说的，三十年以前的老僧看山是山、看水是水；遇禅了以后看山不是山、看水不是水；三十年后真正成了道了，看山还是山、看水还是水。那你怎么办，就是这么熬吧，你最后到了这个境界你就会悟道，不到的话就悟不了道。什么事不苦？都苦，天天吃山珍海味痛不痛苦？也很痛苦……”

☆让张瑞敏面对海尔	(422)
☆张瑞敏的“觉悟”	(430)
☆张瑞敏眼中的张瑞敏	(433)

第一章 从“十三”条起步

问：“您的管理经验从何而来？”

张瑞敏：“从长期担当被管理者而来……我是老三届，毕业之后就进入工厂，从工人开始做起（1968年进厂）。我当时对管理就没什么认识，现在回想起来，那时体验最深的就是上下级之间最大的问题是有一种信任。其实在我自己做了管理者之后，我想最重要的就是‘被管理者最需要管理者对他的信任；反过来说，管理者其实也非常需要被管理者对他的信任’。”

与星条旗共舞

在美国纽约曼哈顿城中繁华的商业区内，百老汇大街 1356 号，傲然屹立着一幢古罗马风格的建筑——格林威治储蓄银行大楼，它已经有 77 年的历史了。这是美国纽约的标志性建筑，拥有它，就成了拥有财富的象征，所以，它一直是美国人关注的焦点。

然而 2002 年春，美国人惊奇地发现，该楼竟被刻上了“海尔”的名字。在大楼外墙上，醒目的海尔旗与美国国旗比肩而立，迎风共舞。6 幅巨大的海尔产品广告为这幢标志性建筑增添了些许异样的色彩。

幕在 3 月 4 日开启。晚 6 点许，犹如夜明珠的“海尔大厦”在星光璀璨的纽约市显得格外夺目，大厦前热闹非凡，仪式尚未开始，剪彩嘉宾已被美国 30 多家主流新闻媒体围了个水泄不通。来自世界各地的 200 多位嘉宾，兴奋地期待着那激动人心时刻的来临。

18 时 38 分，海尔集团首席执行官张瑞敏先生用英语庄严地宣布：“‘海尔大厦’开业及剪彩仪式正式开始！”话音未落，人群中便爆发出一阵阵欢呼声和热烈的掌声。

中国驻纽约总领事张宏喜先生、海尔首席执行官张瑞敏先生、董事局副主席武克松先生、美国海尔贸易公司总裁迈克先生、欧洲海尔贸易公司总裁亚默瑞先生、美国海尔贸易公司董事杰克先生，共同剪彩并为海尔大

厦揭牌。

在红绸飘落的瞬间，掌声雷动。夜空中的“海尔大厦”，也显得格外壮观雄伟。

今夜无眠。“海尔大厦内，”古老的美国乡村音乐轻轻地流淌着，金壁辉煌的大厅上方醒目地挂着海尔旗和美国国旗，四周环墙被射灯打上了大大的“海尔”，大厅中间悬挂着两台巨大的彩电，反复播放着“海尔大厦”的宣传片，古老的建筑被海尔赋予了新的生命。

大厅四周有十多间半开放的小屋被布置成风格各异的海尔产品展厅和互动式陈列走廊，小巧新颖的海尔冷柜、华丽优美的海尔酒柜、创意独特的带折叠桌面的海尔小冰箱……

来宾穿梭其间，收获的是一串串惊叹，从富有新意的产品中，他们看到的是一个创新而又充满活力的海尔。

中国常驻联合国代表团团长王英凡一到现场，就直奔张瑞敏：“祝贺海尔，为祖国争了光！”参加剪彩的中国驻纽约总领事张宏喜激动之情溢于言表：“我认为中国企业目前在美国扎根创出名牌的只有海尔一家，这是中国的骄傲！我非常高兴能和海尔共享这一时刻！”

最受震撼的还是前来参加“第二届海尔全球经理人年会”的世界30个国家的海尔经理人，“海尔大厦”给了他们前所未有的震撼，更坚定了他们创世界名牌的决心，他们从“海尔大厦”看到了海尔的实力、看到了海尔的未来，他们称“海尔大厦”为“我们的大厦”。

全球闻名的沃尔玛连锁店副总裁凯文先生专程赶来“海尔大厦”拜会张瑞敏，他握着张瑞敏的手说：“这座