

Zhang Ruimin era

張瑞敏的時代

徐良◎著

——
海尔之路

——
中国民族工业的思路和出路

红旗出版社

Zhang Ruimin era

张瑞敏的时代

徐良 著

——
海尔之路

中国民族工业的思路和出路

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

张瑞敏的时代/徐良著.

—北京:红旗出版社,2011.12

ISBN 978-7-5051-2122-5

I. ①张… II. ①徐… III. ①企业家-生平事迹-中国-现代
②电子工业-工业企业管理-研究-中国-现代 IV. ①K825.38
②F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第259547号

书 名 张瑞敏的时代

著 者 徐 良

出品人 高海浩

责任编辑 张明林

总监制 徐永新

封面设计 林 鹏

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街2号

邮政编码 100727

编辑部 010-64001608

E-mail hongqi1608@126.com

发行部 010-64024637

欢迎品牌畅销图书项目合作

项目部 010-84026619

印 刷 三河市东方印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 710毫米×1000毫米

1/16

字 数 206千字

印 张 15.25

版 次 2012年1月北京第1版

2012年1月河北第1次印刷

ISBN 978-7-5051-2122-5

定 价 35.00元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换



海尔是海

代序

海尔像海。唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流；容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来。汇成碧波浩淼、万世不竭、无与伦比的壮观！

一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起。不分彼此形成一个团结的整体，随着海的号令执着而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。

而大海最被人类称道的是年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其“生而不有，为而不恃”，不求索取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

海尔应像海，因为海尔确立了海一样宏伟的目标，就应敞开海一样的胸怀。不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这种氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者。因为，海尔的发展需要各种各样的人才来支撑和保证。



要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量。这就是靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干，不论你我；比贡献，不唯文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

我们还应像大海，为社会、为人类做出应有的奉献。只要我们对社会和人类的爱“真诚到永远”，社会也会承认我们到永远。海尔将像海一样得到永恒的存在，而生活于其间的每一个人都将在为企业创一流效益、为社会做卓越贡献的同时得到丰厚的回报。海尔将和整个社会融为一个整体。

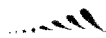
海尔是海。

张瑞敏



目 录

代序——海尔是海	1
引言——张瑞敏的时代	1
一、华夏有史册,时代刻丰碑	2
二、历史翻乾坤,巨人出场来	4
三、改革掀波涛,澎湃中国心	7
四、放眼看世界,伟业铸辉煌	10
第一章 创业的开始——站在时代的起跑线上	19
一、站在中国民族企业探索前进的起跑线上	21
二、站在中国企业管理创新变革的起跑线上	25
三、站在中国企业现代化进程的起跑线上	28
第二章 基业的奠定——中国冰箱工业的巨人	32
一、历史转折与时代选择	34
二、文化价值与物质创造	36
三、体制建构与管理创新	40
四、思想整合与文化驱动	44



第三章 事业的发展——中国现代化的先驱者	52
一、海尔速度与中国奇迹	56
二、海尔发展与中国形象	61
三、海尔理念与中国精神	64
第四章 海尔之路——中国民族工业的思路与出路	71
一、中国变革与海尔探索	72
二、中国历史与海尔责任	76
三、中国趋势与海尔力量	82
第五章 人人是人才——海尔力量的波涛	89
一、人人是人才——“激发群体创造热情”的人才理念	91
二、赛马不相马——“以用为本”的人才管理模式	94
三、你能翻多大跟头，就给你搭多大舞台 ——“给人人提供发展空间”的人才机制	97
第六章 海尔管理——世纪交汇点上的探索与创新	102
一、张瑞敏的秘诀——踩对节拍，找准支点	105
二、海尔的法宝——找对基因，配置资源	113
三、海尔特色——创新建构，逐鹿世界	119
第七章 海尔文化——中西坐标系上的融汇与贯通	127
一、海尔文化——中国企业的坐标	128
二、海尔文化——中西智慧的汇聚	134
三、《海尔文化手册》——海尔人的《圣经》	146
第八章 海尔服务——改变我们经营方向的时代趋势	153
一、海尔服务——二次创业的前奏	155
二、海尔服务——改变我们经营方向的时代趋势	159
三、海尔服务——拓展市场份额的强大杠杆	162



第九章 资本运营——海尔杠杆的动力	169
一、资本的积聚与培植:从无形到有形	172
二、资本的运营与增值:从粗放型到集约化	178
三、资本运营的战略模式:从系统到系统的膨胀裂变	182
四、国际化资本运营模式:走出去—走进去—走上去 “三部曲”	186
第十章 海尔模式——获得全球礼赞的中国创新	197
一、得“市场”者得天下	201
二、得“顾客”者得天下	205
三、得“资源”者得天下	209
第十一章 海尔品牌——世界眼光与国际标准	214
一、品牌历程与品牌发展	219
二、品牌土壤与品牌培育	225
三、世界眼光与全球品牌	229





引 言

——张瑞敏的时代

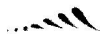
每一个历史时代的巨变都不是突然出现的，
它们通常总要有预先的准备。

—— [英国] 亚·沃尔夫

历史是过去的现实，现实是未来的历史。

历史与现实的交替辉映，构织成时代的脚步，谱写出时代的华章。

当我们回溯时间的长河，遥望历史的星空，我们会发现，在那群星灿烂的茫茫苍穹，总会有非常明亮的巨星横跨宇宙长空，出现在人们的头顶，放射出耀眼的光芒，照亮一个时代，照亮整个世界，并给人们带来无限的光明和希望。



一个时代有一个时代的星空。

一个时代有一个时代的代表。

一个时代有一个时代的主题。

当那些肩负历史使命和时代精神的创造者，以其独特的魅力和影响力，推动并驾驭一个时代前进，乃至给整个时代以一致行动的方向时，我们就可以称之为社会变革的先驱者和时代巨人。因为他们代表着历史进步的动力，时代发展的方向，从而把这个历史时代冠之以这一巨人的时代。

这些先驱者和时代巨人，可以是一个政治家、军事家，也可以是一个哲学家、科学家、艺术家和企业家。

张瑞敏就是其中的一位。

张瑞敏就是一个时代的代表。

张瑞敏代表着一个时代的发展。

一、华夏有史册，时代刻丰碑

岁月穿烟云，时代写华章。

在银汉苍茫、星空灿烂的中国近现代发展史上，在中华民族伟大复兴和崛起的历史征程中，无数的先驱者和时代巨人，以其卓越的力量，澎湃的思想，辉煌的光芒，召唤集聚着民族的信心，鼓舞激励着社会的奋进，推动并引导着时代的变革。

历史，往往由他们推动，因他们而改变。

而他们，也恰恰由此成为历史的象征，时代的杰出代表。



国家和民族，人民与社会，以心灵的丰碑，精神的史册，给这些先驱者和时代巨人，留下无比珍贵的一页，永远铭记着他们。

那些中华民族的优秀代表是民族复兴图强的先导，推动历史发展的精英，是强劲的社会前进力量的驱动者，是时代方向的驾驭者。他们往往代表着中华民族在某个历史时期的最高追求，某个新兴领域的远大目标，驱动引导着这远大追求目标的实现，并使其得到更新、更高的扬弃和超越。

回顾历史的发展，遥望时代的星空。

人们同样会普遍体认到，这些巨人的光芒是相似的，然而他们的作用却各有各的不同。他们每个人的名字只是一个语言符号，或者是一种文化指称，只是他相应的个人的一种标志或名称。然而，每一个指称，每一种符号，它所代表和体现的内蕴和分量却并不相同，甚或有着天壤之别。

在中国，在中国奔腾的现代化建设浪潮中，在中国民族工业和民族品牌崛起的道路上，在中国企业管理创新变革的时代，在中国企业走向国门、走向世界的新时代，张瑞敏——这个名字就显得格外不同凡响。

张瑞敏，又不只是张瑞敏，这也是谁也无法否认的。

因为张瑞敏不仅仅是一个人的名字，他是一个企业的代表，是一个现代化先进集团企业——“中国海尔”的化身；同时他也是一种先进的现代化管理思想和行为的代表，是一种新型企业文化——“海尔文化”的象征。他以海尔为起点，站在时代的起跑线上，推动了历史的发展；他以海尔文化为杠杆，驱动了中国企业管理的创新变革，引导着一个时代的企业进步方向，为中国民族产业经济的



繁荣崛起和现代化发展做出了卓越的贡献！

这就是张瑞敏的时代！

这就是张瑞敏的分量！

这就是张瑞敏的意义和价值！

二、历史翻乾坤，巨人出场来

让我们把历史的时针拨回到一九八四年。

让我们把时代的脚步定格在一九八四年。

这一年，是中国拉开改革开放帷幕的第五年。

这一年，是中国企业发展史上不平凡的一年。

这一年，有两个年轻的企业家横空出世，登上中国的经济舞台。

正是由于他们的出现，改变了中国企业的发展面貌和管理模式，刷新了中国企业现代化建设的格局和速度，创造了备受世界礼赞的“中国制造”——“海尔模式”和“联想模式”。

中国的企业发展史，将永远镌刻着这两个名字——张瑞敏和柳传志。

成功的企业家是相似的，失败的企业家各有各的不幸！

借用俄罗斯伟大的现实主义作家托尔斯泰的名言，或许能更好地解释这个时代的内涵。

比较分析张瑞敏和柳传志的创业史，能真正解释中国改革开放的动力，真正破解“中国制造”的秘密，真正了解“海尔之路



——中国民族工业的思路和出路”的底蕴，真正把握改革开放以来中国现代企业从无到有，从小到大；由衰到盛，由弱到强的崛起历程。

在时代的舞台上，张瑞敏和柳传志的出场是多么的相似！

张瑞敏登场	柳传志登场
时间：1984年	时间：1984年
人物：张瑞敏	人物：柳传志
事件：中国东部沿海城市青岛，东北郊城乡接合部，一个快要破产的集体小厂门口，一位37岁的年轻人骑着破旧的自行车，顶着风雨，踏着泥泞的道路推开了两扇布满铁锈的大门…… 他是来上任的，来这里当厂长，他就是张瑞敏。	事件：中国首都北京中关村，一座荒凉的小院里，一个40岁的年轻工程师，刚刚辞去了让人羡慕的“正式工作”，暂借几平方米简陋的门房，注册了一家电脑软件公司…… 经理和全体员工就他一个人，他就是柳传志。
资产：负147万元	资产：3000元
第一件事：借款给工人发工资过年	第一件事：给自己找工作
第二件事：解决车间大小便问题	第二件事：给自己找伙伴

没人能够料想到，可能包括张瑞敏自己。

当青岛市郊那条泥泞道路的尽头，两扇锈迹斑斑、残破不堪的大门在张瑞敏身后关闭的同时，中国民族工业崛起的大门正在开启，一场席卷世界的中国企业现代化变革进程由此拉开序幕，并深刻改变了此后二十多年中国经济现代化的发展，带动引导中国企业踏上了管理创新变革的时代，走出国门、走向世界，创造民族品牌的新时代。



没人能够料想到，可能包括柳传志自己。

一九八四年北京中关村那座荒凉的小院里、十几平方米的小门房注册的一家个人电脑软件公司，十二年后成为中国国内最大的计算机生产企业，二十年后收购世界最大的 IBM 全球个人电脑业务，一跃成为全球个人电脑行业的第三大供应商——它就是联想。二十多年来一直是中国 IT 领域的领导者，而且成为全球个人电脑市场的领导企业。

它以它惊人的业绩和发展速度，刷新了中国科学技术进步的历史纪录。

它以它非凡的成就和创新能力，成为民族的骄傲，为中国科技企业赢得了世界声誉。

它不仅强劲有力地推动了中国 IT 业的发展，而且引导和驾驭了中国 IT 产业前进的方向，改变了中国科技产业经济的落后面貌，使之成为享誉世界的“中国品牌”，为中国高新技术赶超世界先进水平提供了成功的思路 and 模式。

张瑞敏和他的海尔，柳传志和他的联想，是真正的时代骄子，民族雄鹰。他们影响和带动了许许多多、数不胜数的企业家汇集成奔腾激越、波涛滚滚的时代浪潮，一浪高过一浪地席卷着，翻腾着，迎着太平洋不息的波涛，推动着中国现代化的进程，冲刷洗涤着落后的思想污垢、保守陈旧的管理方式，迎来新世纪的曙光！

不同于国家大型垄断企业，这些巨无霸是靠国家的力量堆砌起来的，是全中国的财富汇集拼凑形成的。往往规模超大而不强，摊子超多而不活，内幕超隐蔽而不公开。管理无创新，文化无特色，发展无思路；赢利靠垄断，经营靠买断；投资靠蛮干，工资花不完。人们叫“断送”企业，“断送”经营，“断送”发展，断送国



家和人民的利益与财富。他们是典型的社会抽血机，外国投资集团的利益输送机。

让我们记住那个凝固在 1984 年青岛郊区泥泞道路上的年轻背影吧！

正是他开启了中国企业发展的新时代，激活了无数企业家的创造热情！

正是在他的思考探索中，中国特色的企业管理模式和企业文化获得了世界声誉！

也正是在他的示范与引导之下，无数的中国民族企业以博大的中国胸怀与深邃的世界眼光，在全球经济竞争发展的舞台上绽放出新时代的华彩。

他，——就是张瑞敏。

三、改革掀波涛，澎湃中国心

历史烟云，时代波涛。

改革巨浪，世界竞争。

张瑞敏的时代注定是一个不平凡的时代。

这是掀动中华民族复兴巨浪，拉开改革开放巨幕的时代！

这是二十与二十一新旧两个世纪风云变幻、交替转折的时代！

这是中国走向世界，世界拥抱中国的时代！

然而，对于刚刚登上历史舞台的张瑞敏来说，时代的主题更多意味着中国企业将要全面走向市场，参与激烈的国际竞争。当时，



中国改革最彻底、开放最全面的就是家电行业和家电市场。一时间，狼烟四起，腥风血雨，金戈铁马，烟尘滚滚，西方大型家电工业巨头如狼似虎，狂啸席卷而至，张开血盆大口贪婪地吞噬着百年不遇的中国市场，狂饮中国经济的鲜血。一批批中国家电企业倒下了，又一批批中国家电企业站起来，站起来跌倒，跌倒了站起来，前仆后继，经过血与火的考验，时代的方向盘终于又回到中国企业手中。

不可否认，二十世纪九十年代，是中国家电企业最艰难的年代，也是竞争最激烈、最残酷的年代，同时它也是整体的中国经济走向全面激烈竞争的年代。谓之全面，是因它涉及战略抉择、经济规模、生产质量、服务手段、文化方式、科学技术等诸多方面；谓之激烈，是因为它在广度和深度上均为其它时代所无法比拟。它不仅仅是生产手段和经营方式的竞争，而且表现为企业体制、企业文化、企业价值、企业理想之间的竞争。随着世界经济向国际化、区域化、集团化方向的高度发展，这种竞争表现得令人眼花缭乱，目不暇接。

面对这样的局面，通常的判断是机遇与挑战并存，危机与希望共在。但是，在张瑞敏时代，对张瑞敏来说，往往是挑战大于机遇，危机大于希望。因此，他的名言就是“如履薄冰，战战兢兢”。

随着改革开放进程的持续推进，风起云涌的国际政治和经济形势对中国带来了剧烈的、前所未有的冲击，我们不得不反复权衡，躬身自省，重新审视我们的发展方式和发展选择——这是那个时代每一个中国人都不容回避的问题。

照搬西方的既成模式？还是坚持我们自己的发展道路？能不能在新时代探索出新的发展思路？当国家领导人在不断思考这些重大



时代课题时，处于改革前沿位置的企业家们已经在进行大胆的实践与探索。正是有了这些时代先行者的勇敢探索与创新实践，我们的国家和社会，才能提前预见希望，并准确把握前进的方向，保障中国这艘改革开放的航船驶向胜利的彼岸。

张瑞敏始终走在时代的前列！因为，这个时代是他的时代！这个时代是他代表的时代！张瑞敏代表着中国改革开放时期一批优秀中国企业家的创业豪情与民族气概，正是他们的卓绝贡献与无私奉献挺起了中国经济命脉的脊梁，让有着五千年文明的泱泱华夏，重新以骄傲的姿态屹立于世界的东方。

让我们通过下面《张瑞敏管理思想》这一著作的目录，来探究和感受张瑞敏的所思所想、所作所为，来领略张瑞敏的精神世界和心灵底蕴吧。

这是我们正在进行的研究。

导论

1. 张瑞敏管理思想的逻辑起点
2. 张瑞敏管理思想的培育过程
3. 张瑞敏管理思想的演变轨迹
4. 张瑞敏管理思想的特点和性质
5. 张瑞敏管理思想的意义和价值
 - 一、质量信念与贯通
 - 二、资源配置与重构
 - 三、体制变革与调配
 - 四、人才集聚与创新
 - 五、市场培育与拓展

