



◎海 尔◎



张瑞敏 生意经

田文◎著

中国商业出版社
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE





海尔

田文◎著

张瑞敏

生意经

中国图书出版
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE
田文◎著

图书在版编目(CIP)数据

海尔张瑞敏生意经 / 田文著. -- 北京 : 中国画报出版社, 2010. 2

ISBN 978-7-80220-714-1

I. ①海… II. ①田… III. ①张瑞敏—生平事迹②电气工业—工业企业管理—经验—青岛市 IV. ①K825. 38
②F426. 6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第021596号

书 名 海尔张瑞敏生意经

出版人 田 辉

作 者 田 文

责任编辑 齐丽华

出版发行 中国画报出版社

地 址 北京市车公庄西路33号 邮政编码 100048

电 话 (010) 88417359 (总编室兼传真) (010) 68469781 (发行部)
(010) 88417417 (发行部传真)

网 址 <http://www.zghbcbs.com>

电子信箱 cpph1985@126.com

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

监 印 敖 晔

经 销 新华书店

开 本 720mm×1040mm 1/16

印 张 19.5

版 次 2010年4月第1版 2010年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-80220-714-1

定 价 39.80元

(如有印装质量问题可调换)



前言



张瑞敏：作为思者的行人

没有人否认海尔是一个非常成功的企业，也没有人否认海尔CEO张瑞敏是中国企业界教父级的人物。

近30年来，张瑞敏在海尔实现的创新管理，如“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，“吃休克鱼”的扩张方式，“过站式”的物流管理，“斜坡球体论”的管理理论，“赛马不相马”的人才选拔机制，“人单合一”的发展模式，每个员工都面向市场的“市场链流程再造”等等，一次又一次地让世人大开眼界。曾经亏损147万元，一度濒临倒闭的青岛电冰箱总厂，迅速成长为拥有千亿资产的跨国企业集团。

这些成功让张瑞敏获得了诸多荣誉和奖项——

1997年，张瑞敏获得《亚洲周刊》颁发的“1997年度企业家成就奖”。

1999年，英国《金融时报》评选“全球30位最具声望的企业家”，张瑞敏入选，排名第26位。

2002年，张瑞敏荣获国际联合劝募协会设立的“全球杰出企业领袖奖”和“最佳捐赠者奖”，是国内唯一获此殊荣的企业家。

2004年，在美国《财富》杂志评选的“亚洲25位最具影响力的商界领袖”中，张瑞敏入选，排名第6位。在入选的中国大陆企业家中，他的排名最靠前。

2005年11月，在英国《金融时报》评选的“全球50位最受尊敬的商业领袖”中，张瑞敏排名第26位，同时，他也是唯一一位上榜的中国企业家。

……

尽管取得了如此巨大的成功，但在张瑞敏的领导下，海尔的创新管理仍然继续前进，更多的创新措施正在实施和酝酿。很多年来，海尔一直是全世界企业界和管理学界热心研究的一个范例企业，而张瑞敏也一直被专家学者视为东方管理的挖掘者和实践者之一。

奇怪的是，张瑞敏对自己30年来已然取得的巨大成就却持一种保留的态度。对于他一手创新出来的海尔管理模式，他惯有的评价只有三个字——

“还不行！”

张瑞敏是山东人，孔子同乡。孔子一生的大部分时间都是在旅途之中，是一个每前进一步都要“三省吾身”，企图否定和超越前一步的大哲与圣人。也许张瑞敏在冥冥中受到了这位千年圣人同乡的熏陶，也习惯于在匆忙的公务旅途之中，孜孜不倦地学习着，思考着。他学习的内容不仅包括中国传统文化的经典，如《易经》、《道德经》、《论语》、《孙子兵法》，还包括世界各国的先进管理经验，比如“现代管理学之父”、“大师中的大师”德鲁克的著作《卓有成效的管理者》，还有《纽约时报》专栏记者托马斯·弗里德曼的著作《世界是平的》，以及世界十大管理大师之一彼得·圣吉的著作《第五项修炼》，等等。他恪守孔子“思而不学则殆，学而不思则罔”的治学之道，又遵循《易经》“穷则变、变则通、通则久”的灵活原则，同时，又不拒绝将先进的西方管理经验引入中国企业中来。可以说，卓越的海尔管理模式，正是张瑞敏在长达30年的企业实践旅途中，将传统东方管理学与现在西方管理学融为一体，最后自然形成的结晶。

思路决定道路。

与其说张瑞敏是教父，不如说，张瑞敏和孔子一样是一个思考的行人。思考的行人有一个特征：每向前走一步，都可能形成新的思考，每向前走一步，都有可能意味着对前一步的否定和革命。

张瑞敏坦承，在经营海尔的20多年时间里，他每一天都感觉自己在挑战极限。他超越前人的学习态度以及超越自我的精神是很多企业家望尘莫及的。据说，早在大陆出版《世界是平的》之前，他的桌子上摆着该书的台湾版；在《世界是平的》大陆版出版之后，他立即组织全体员工学习，并以这本书的理论作为依据，推出了“人单合一”的管理创新思想。与众多思考着的企业家不同的是，比起理论研究，他更偏好于管理模式试验和设计。在“市场链流程再造”经过10年时间打造成功之后，许多世界著名大学和商学院将之作为案例，向全世界推广，但张瑞敏却表示，这个管理创新成果还需要经过考验。他似乎准备在这个成型的模式上再次进行革命。他的目标是：把全体海尔员工打造成为千千万万个张瑞敏，把海尔打造成为一个能够“自驱动”和“自运转”的“自组织”，也就是一个能够应对所有挑战、所有危机的组织。

思考的行人还有另外一个特征：永远在质疑和反对中前进。

孔子一生颠沛流离，壮志未酬。与这位千年圣人相比，张瑞敏显然要幸运得多。1998年，张瑞敏开始打造“市场链再造流程”。当时，很多人质疑和反对，甚至在海尔企业内部本部部长级的管理者也持反对态度。这种置疑和反对一直持续了5年之久，才证明张瑞敏掌握着“少数人的真理”。

从某种意义上说，所谓创新，本就是“少数人的真理”。但“少数人的真理”却让海尔创造了一个崭新的世界。

本书试图开启和解读这个世界。但请记住，这个世界的创造者是——张瑞敏。


目 录


前言 张瑞敏：作为思者的行人..... 1

第一章**领导经：管理者要是坐下，部下就躺下了**

也许没有人比张瑞敏更能理解企业领导干部的重要性。关于领导干部，他曾经说过无数名言，比如，“领导干部是事业成败的关键”。再比如：“部下素质低不是你的责任，但是不能提高部下的素质是你的责任”。最有名的一句话，恐怕要算是“用人要疑，疑人也要用”了。中国有句名言：“用人不疑，疑人不用”。但是，张瑞敏却反其道而理解之，认为这是小农经济的思想产物，是中国传统文化的糟粕，既不符合市场经济发展的要求，又极有可能导致干部放纵自己，恃宠生骄。只有疑人，才能确保他的人格、能力不发生质变，才能保护人才，爱惜人才；只有疑人要用，在观察人才、怀疑人才的前提下，大胆选拔和使用人才，才不至于埋没人才和浪费人才。“疑”，是约束和监督机制；“用”，是管理和激励机制。这二者，正是企业管理不可或缺的“两个轮子”。有了这两个轮子，企业管理才能“跑起来”。

1. 管理就是树立榜样..... 3
2. 管事先管人，管人带作风..... 8
3. 管理的关键不在于知而在于行..... 12
4. 管理者必须进行问题管理，而不是危机管理..... 16

5. 特殊论就是给问题放行·····	20
6. 终端的问题就是领导的问题·····	24
7. 如果你或你的部门没有了上升的空间，也将失去生存空间·····	28
8. 没思路的领导不想互动，没控制力的领导不敢互动·····	33
9. 干部的目标：做超级领导·····	36
10. 高层管理不等于高高在上，市场是每个人的上级·····	40
11. 用人要疑，疑人要用·····	43

第二章

创新经：经营理念创新，就要反渐进，必须一步到位

地球人都知道，永远创新是海尔人不变的基因。张瑞敏说过，“企业一旦站立到创新的浪尖上，维持的办法只有一个，就是要持续创新”。对海尔人来说，只有创业，没有守业。而持续创业的前提，就是持续创新。在海尔，创新是一个永恒的主题。产品在创新，观念在创新，人才在创新，作风在创新……而最大的创新，也就是经营理念的创新。在全球经济速度放缓的背景下，张瑞敏却大胆地提出，“火车头减速并不意味着所有的车厢都减速”，并以这种经营理念的创新作为指导方针，带动了海尔在全球经济速度放缓时期的全球扩张式发展，实现了海尔品牌竞争力的高速增长。海尔人的创新千变万化，而秘诀似乎只有一个，那就是——SBU。

1. 火车头减速并不意味着所有的车厢都减速·····	51
2. 观念不变原地转，观念一变天地宽·····	55
3. 创新的目标是创造有价值的订单·····	58
4. 创新的本质是破坏所有阻碍创造有价值订单的枷锁·····	62
5. 创新的途径是创造性地模仿和借鉴·····	66
6. 创新的空间存在于每个地方、每个人、每件事上·····	70
7. 不只做一颗螺丝钉，要经营一部机器·····	74
8. 企业竞争力的实现取决于创新的细胞——SBU·····	78

9. 海尔人只有创业没有守业·····83
10. 没有思路就没有出路·····87

第三章

市场经：先画靶子再打枪

如果把市场比喻为一个蛋糕，有无数市场竞争者在争抢竞食，那么，海尔的“蛋糕策略”却并不是一个“抢”字，而是一个“做”字。“我发现了一个潜在的需求，就等于自己做一个小的蛋糕。”开拓蓝海是海尔经略市场的根本思路。企业要发展，不仅要有小范围的战术目标，而且还必须要有准确大范围的战略定位。20多年前，青岛海尔电冰箱总厂连工资都发不出来，新到任的厂长张瑞敏却给这个负债147万元、濒临破产的企业规划了一个梦一般的世界名牌目标。20多年来，海尔人找准市场，准确定位，开拓蓝海，终于获得了成功。

1. 企业开发的是市场而不是产品·····95
2. 找到市场，才能找到市场中竞争的方向·····99
3. 创与闯：既要创新、创造；又要有闯劲、冲劲·····102
4. 零增长不等于零需求·····105
5. 只有淡季的思想，没有淡季的市场·····109
6. 全球化竞争：没有机遇利润，只有双赢利润·····112
7. 什么是“先画靶子再打枪”？·····116
8. 变者生存·····120

第四章

客户经：用户的签字才是有效的签字

在中国，也许很难找到像海尔这样极端重视客户的企业了。张瑞敏曾经在无数场合强调过，企业要“不争而善胜，不言而善应”，而要做到这一点，

最根本的要害就在于：满足用户需求，获取有价值订单。除此之外别无他法。由此，张瑞敏推演出了海尔的创新“B2X”订单模式。中国入世后，企业之间的竞争已经全面改变，过去直接的市场竞争，已经变成了如今的客户竞争。于是，后来，“B2X”又升级成为了被业界广泛推崇和采用的“人单合一”模式。拆掉企业与客户之间的“墙”，快速满足客户要求，才能缩短销售周期、降低销售成本，赢得竞争。

1. 企业核心竞争力就是获取用户资源的能力·····	127
2. 要有订单，要有“有价值的订单”·····	130
3. 客户的要求不等于客户的需求·····	134
4. 一个创新：B2X订单模式·····	138
5. “人单合一”：B2X的细化与升级·····	142
6. 又一个创新：人码、订单码和物码的“三码合一”·····	146
7. 第N次创新：CRM联网系统，一对一营销模式·····	149
8. 要效果，不要借口·····	153
9. 用户的钞票是企业的选票，用户的口碑是企业的金杯·····	156
10. 用户的签字才是有效的签字·····	160

第五章

质量经：有缺陷的产品就是废品

海尔的大名，最早缘起于20多年前张瑞敏当众怒砸76台不合格冰箱之举。正是这样一次经历，使海尔人确立了“有缺陷的产品就是废品”和“高标准、精细化、零缺陷”的质量价值观；也让人们记住了“海尔”这两个字下面的质量承诺。无疑，没有顾客的企业无法发展。只有保证质量，才能吸引顾客，拓展市场，赢得筹码，抢占先机，获得发展。著名质量管理大师朱兰博士曾说过：“21世纪是质量的世纪。”如果说，赢得客户的满意和签字是企业生存的目标，那么，保证质量就是企业实现这个生存目标的底线。

1. 46%的意向购买率是怎样炼成的？·····	167
--------------------------	-----

2. 有缺陷的产品就是废品·····	171
3. 说得到不如做得到·····	175
4. “质量否决”：一种质量保证机制·····	178
5. 质量，质量，以及质量——海尔的“大质量”观·····	182
6. 一口水的代价——极端苛刻的售后服务质量管理·····	186
7. 科技改变质量·····	190
8. 质量不打折、服务不打折、信誉不打折·····	193
9. 下一道工序就是用户·····	197

第六章

人才经：经营企业就是要经营人

充分发挥每个人的潜在能力，让每个人每天都能感到来自企业内部和市场的竞争压力，又能够将压力转换成竞争的动力，是海尔人力资源开发和管理的根本理念。在张瑞敏看来，企业要持续发展，必须注重人才。从某种程度上说，经营企业就是要经营人。海尔的竞争机制也许很残酷，那种“10/10淘汰制度”，即“末位淘汰制”，使得人人自危，担心第二天就在竞争中失利、出局。正因如此，每个海尔人，在每一天的每一秒钟，都充满了创新产品的渴望，赶超他人的斗志，以及突破自我的决心。“不是因为有些事情难以做到，我们才失去了斗志，而是因为我们失去了斗志，那些事情才难以做到”。这不是张瑞敏的名言，而是海尔人的信仰。

1. 所有问题都是人的问题·····	203
2. 每个1%的问题都可以转化为100%的责任·····	207
3. 把简单的事千百遍都做对，就是不简单·····	210
4. 人人都是人才·····	214
5. 赛马不相马·····	217
6. “10/10淘汰”和“三工转换”：残酷并人性化的海尔法则·····	221
7. 每一个员工的国际化，保证海尔集团的国际化·····	225

心的时代。在这个时代里，只有一字“真”字，才能打动客户，赢得客户，打造真正的世界品牌。简言之，产品真，质量真，信誉真，品牌才会真！

1. “真”字诀：一个公开的秘密武器·····	263
2. 三心换一心·····	267
3. 质量无止境，企业无边界，名牌无国界·····	271
4. 如果不是品牌，那就什么也不是·····	275
5. 变的是策略，不变的是真诚·····	279
6. 扁平世界更需要品牌·····	283
7. 东方亮了，再亮西方·····	286
8. 全球化背景下的“真诚到永远”·····	290
结语 海尔启示录：真诚是一个奇迹·····	295



|| 第一章

海尔张瑞敏生意经

领导经

管理者要是坐下，部下就躺下了

也许没有人比张瑞敏更能理解企业领导干部的重要性。关于领导干部，他曾经说过无数名言，比如，“领导干部是事业成败的关键”。再比如：“部下素质低不是你的责任，但是不能提高部下的素质是你的责任”。最有名的一句话，恐怕要算是“用人要疑，疑人也要用”了。中国有句名言：“用人不疑，疑人不用”。但是，张瑞敏却反其道而理解之，认为这是小农经济的思想产物，是中国传统文化的糟粕，既不符合市场经济发展的要求，又极有可能导致干部放纵自己，恃宠生骄。只有疑人，才能确保他的人格、能力不发生质变，才能保护人才，爱惜人才；只有疑人要用，在观察人才、怀疑人才的前提下，大胆选拔和使用人才，才不至于埋没人才和浪费人才。“疑”，是约束和监督机制；“用”，是管理和激励机制。这二者，正是企业管理不可或缺的“两个轮子”。有了这两个轮子，企业管理才能“跑起来”。

1>管理就是树立榜样

【张瑞敏语录】

在海尔干，就是干事业，想发财，别到海尔，在海尔只能发小财。但是，你在外企不也是发小财吗？

【管理追踪】

1986年，中国科学技术大学管理学院派了一批教师到青岛电冰箱总厂讲授管理课程。不久，他们便向校方投诉，说该厂的生活条件太差，蟑螂满地爬，伙食也不好，请校方向厂方提出整改的要求。校方一位主任听说之后，赶赴青岛。几天之后，这位主任却决定不要求厂方整改了。原因有三：

第一，尽管当时海尔的主打产品“琴岛—利勃海尔”冰箱已然小有名气，但海尔仍处于创业阶段，那样的创业背景下，青岛电冰箱总厂提供的教学条件和食宿条件已经是最好的了。

第二，他发现，前来听课的领导干部充满了活力。

第三，海尔工厂的生产车间比酒店还干净，没有一张纸屑，没一个人扎堆聊天。在当时的中国企业，这是非常难得的。

很多人都知道，在张瑞敏接任青岛电冰箱总厂厂长的时候，该厂净负债已达147万元，好几个月没发工资。刚一上任，他就收到了51名工人递交的请调报告。厂区内垃圾遍地，车间也是破烂不堪，连窗玻璃也没有一块是完整的。有的工人甚至从工厂里偷零部件去卖，以贴补家用。但是，何以在短短两年之后，这位主任看到的却是“没有一张纸屑，没一个人扎堆聊天”，以及“前来听课的领导干部充满了活力”这样一副焕发着勃勃生机的场景呢？

一言以蔽之：干事业。

有一句话，人们耳熟能详——“榜样的力量是无穷的”。张瑞敏对此深有理解。在他看来，管理就是要树立榜样。所谓树立榜样，就是领导者要在管理的过程中，通过自身的行为传达一种新的价值观体系，并以这种无形的精神力量，激励下属的信心、决心与斗志，进而激发出无穷的工作动力。

1984年，张瑞敏第一次出国，到德国考察“利勃海尔”项目。一位德国朋友问他：“你知道你们中国的什么产品在德国最畅销吗？”他说，“不知道。”德国朋友说：“烟花和爆竹。”这件事，深深地刺痛了年方三十，血气方刚的张瑞敏的心。当时，他热血沸腾，立志要把海尔产品打造成为畅销世界的名牌产品。这一梦想，促使他干出了“砸冰箱”的事，并在后来的20多年中始终如一、持之以恒。这一梦想，也成为了后来海尔人奋发图强、卧薪尝胆的精神支柱和力量源泉。

也正是由于这一精神的感召，原来濒临破产的青岛电冰箱总厂才会突然改观。

培训结束之后，这位主任回到北京，作出了一个决定，给青岛电冰箱厂派出最好的师资力量，并把他们的管理经验作为中国科学技术大学管理学院的教学案例。

20年后，海尔成为了世界最大的家电企业之一。这位主任回首往事，写下了这样的句子：

“从他们（海尔领导干部）的身上我看到了中国企业的希望……特别是我与老张（张瑞敏）的一晚长谈，发现他绝不是那种小打小闹的人。他志