

中经企业管理

张瑞敏

如是说

中国顶级CEO的经营管理智慧

李嗣丞 陈游芳 编著



2009年12月1日，世界著名的消费市场研究机构欧洲透视（Euromonitor）发布最新数据，中国海尔在世界白色家电品牌中排名第一。这是中国白色家电首次成为全球第一品牌。

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国顶级CEO的经营管理智慧
中国顶级CEO的经营管理智慧
中国顶级CEO的经营管理智慧

中经企业管理

张瑞敏

如是说

中国顶级CEO的经营管理智慧

李嗣丞 陈游芳 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

张瑞敏如是说: 中国顶级 CEO 的经营管理智慧/李嗣丞, 陈游芳编著
北京: 中国经济出版社, 2010. 2

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8598 - 8

I. 张… II. ①李…②陈… 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. K825. 38 F426. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 061482 号

责任编辑 崔姜薇

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17. 25

字 数 220 千字

版 次 2010 年 2 月第 1 版

印 次 2010 年 2 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 8598 - 8/F · 7585

定 价 39. 80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



前 言

1998年3月25日,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏应邀登上了哈佛大学的讲坛,向哈佛学子传经布道。海尔集团的“海尔文化激活休克鱼”等众多案例也正式编入哈佛大学教材。成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家的张瑞敏,先后应邀登上瑞士国际管理学院、哥伦比亚大学、沃顿商学院等世界一流大学的讲坛,向工商管理硕士(BMA)、向世界讲授他的管理经。

张瑞敏把一个亏损的企业改造、经营管理成全球500强跨国企业,其许多管理理念在中国乃至世界被广泛传播,张瑞敏不仅在中国,而且在全球享有盛名。1999年12月,张瑞敏被英国《金融时报》评为“全球30位最受尊敬的企业家”;2006年4月,荣获美国《财富》“中国最具影响力的25位商界领袖”榜首。2006年9月,荣获“亚洲品牌创新终身成就奖”。

日本的《西日本新闻》评论说:“美国有杰克·韦尔奇、比尔·盖茨,日本有松下幸之助、盛田昭夫。中国有谁?有一个赢得世界赞誉的企业家——张瑞敏。”

张瑞敏无疑是中国现代管理的大师,他的许多思想所闪现出来的光芒几乎超越了这个时代的智慧。中国有许多管理者可以称



为企业家,但真正可以称作管理大师的唯有张瑞敏。

2001年,张瑞敏当选“中国经济年度人物”,评委会在张瑞敏的获奖词中说:“他让中国企业家看到了管理力度,他让中国消费者享受到了服务的魅力,他让哈佛的学子认识到了中国人创造的企业文化,更重要的是这位思想能力和实践能力相得益彰的企业家在中国入世这一年领导他所在的企业在国际化的道路上走得更远。”

在中国企业界,张瑞敏的成功可算是登峰造极的成功,尤其难得的是,张瑞敏既长于企业的经营管理实践,又善于将实践中获得的心得思考上升到理论的高度。这种几乎是无人能出其右的成功对中国企业,对中国的管理者有着非凡的启迪。

本书精炼出张瑞敏讲授的管理经,是张瑞敏管理思想和管理哲学的具体解剖,是张瑞敏对自身管理实践的总结、对企业经营的感悟。这些管理经,凝聚了张瑞敏一生的管理智慧,是其执掌海尔20多年领导艺术的浓缩和升华。

本书是一本中国管理者的本土管理“圣经”,我们希望张瑞敏的管理思想能够帮助更多的企业和企业家取得成功,我们更希望中国有更多的海尔和张瑞敏出现。

目 录

前 言

第1章 人人是人才，赛马不相马

——张瑞敏论用人哲学

1. 人人是人才，赛马不相马 / 3
2. 你可以不知道下属的短处，但不能不知道下属的长处 / 8
3. 从某种意义上说，企业就是人 / 10
4. 用人要疑，疑人要用，敢用疑人 / 11
5. “沉下去”的目的是为了“浮上来”时跳得更高 / 13
6. 你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台 / 16
7. 管理就是借力 / 18
8. 不在于你拥有多少人才，而在于你用好多少人才 / 21
9. 能者上、平者让、庸者下 / 24
10. 第一流的素质才能造出第一流的产品 / 26
11. 谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗 / 29



第2章 激活每一个细胞

——张瑞敏论员工激励

- 12. 经营企业就是要经营人，经营人首先要尊重人 / 33
- 13. 被管理者最需要管理者对他的信任 / 36
- 14. 通过内部竞争机制，把每个人的活力激活 / 39
- 15. 员工是企业的源头 / 41
- 16. 世界上最无价的东西就是人心 / 44
- 17. 管理就是树立榜样 / 47

第3章 创新为魂，以变制变

——张瑞敏论创新战略

- 18. 企业不可“以不变应万变” / 51
- 19. 创新不等于高新，创新存在于企业的每一个细节之中 / 54
- 20. 简单的“让利不让市”，其后果是“让利不得市” / 56
- 21. 创新的目标就是创造有价值的订单 / 58
- 22. 创新的途径是创造性的模仿和借鉴 / 61
- 23. 赶在别人否定之前先否定自己 / 63
- 24. 把不可能变成可能 / 66
- 25. 赢在别人想不到 / 68

第4章 永远比对手快一步

——张瑞敏论竞争方略

- 26. 永远比对手快一步 / 73



- 27. 在信息化时代，速度决定着企业的成败 / 77
- 28. 抢市场如同“打飞靶” / 81
- 29. 不打价格战，只打价值战 / 83
- 30. 不专注于竞争对手的言行，而专注于用户的需求 / 85
- 31. 竞争不如竞合 / 88
- 32. 谁拥有用户资源多，谁的竞争力就强 / 91
- 33. 市场竞争：决胜在终端 / 95

第5章 与狼共生共赢

——张瑞敏论国际化战略

- 34. 出口创牌，而不仅仅是创汇 / 101
- 35. 先有市场，再建工厂 / 104
- 36. 国际化就是本土化 / 106
- 37. 与狼共舞，必须首先变成狼 / 109

第6章 简单的制度需要有力地执行

——张瑞敏论企业执行力

- 38. 说了不等于做了，做了不等于做到位了 / 115
- 39. 企业里发生的任何一件过错，管理者都要承担80%的责任 / 117
- 40. 纪律胜于一切 / 120
- 41. 简单的制度需要有力地执行 / 122
- 42. 要做正确的事，而不是正确地做事 / 125
- 43. 每天提高1% / 129
- 44. 一个企业没有文化就等于没有灵魂 / 131
- 45. 企业文化是企业的核心竞争力 / 135

46. 企业文化最核心的内容是价值观 / 138

第7章 管理就是行动

——张瑞敏论领导与管理之道

张
瑞
敏
如
是
说



- 47. 不能够提高部下的素质，就是你的责任 / 143
- 48. 管理有模式，无定式 / 145
- 49. 与无效管理作斗争 / 147
- 50. 让所有管理者都成为领导者 / 150
- 51. 充分的授权必须与监督相结合 / 153
- 52. 领导者必须具有洞察力和趋势分析能力 / 156
- 53. 没有什么比御驾亲征更有效 / 159
- 54. 工作要简化，不要简单化 / 163
- 55. 在追求效率的同时做到有效能 / 165
- 56. 现金流比利润更重要 / 168
- 57. 要学会算账而不仅仅是算数 / 171
- 58. 管理无小事 / 174
- 59. 要让时针走得准，必须控制好秒针的运行 / 178
- 60. 看不出问题就是最大的问题 / 181
- 61. 发现问题在现场，解决问题在现场 / 184
- 62. 管理者必须进行问题管理，而不是危机管理 / 187
- 63. 有缺陷的产品，就是废品 / 190
- 64. 质量一次就做对 / 193
- 65. 只有创业，没有守业 / 196
- 66. 不是居安思危，而是“居危思进” / 199
- 67. 用“讲故事”来管理企业 / 202
- 68. 团队精神是企业核心竞争力的重要组成部分 / 205

第8章 得用户者得天下

——张瑞敏论营销攻略

- 69. 营销本质上不是卖，而是买 / 211
- 70. 卖信誉，而不是卖产品 / 213
- 71. 美誉度是无价的，是最可贵最可靠的市场资源 / 217
- 72. 诚信是企业的软实力 / 220
- 73. 只有淡季的思想，没有淡季的市场 / 223
- 74. 企业生命之树的土壤是用户 / 225
- 75. 用户的难题就是我们的课题 / 228
- 76. 用户的抱怨是最好的礼物 / 231
- 77. 倾听用户的声音，为用户发建议奖 / 233
- 78. 所谓零距离，其本质是心与心的零距离 / 235
- 79. 用户永远是对的 / 238
- 后记 / 242
- 主要参考书目 / 243
- 附录 / 245

张
瑞
敏
如
是
说
目
录



第1章



人人是人才，赛马不相马

——张瑞敏论用人哲学



1. 人人是人才，赛马不相马

伯乐再尽心尽力、水平超群，相中的人也有限。企业领导者与其当伯乐相马，不如建立一个公开、公平、公正的赛马机制，让一匹匹千里马自己亮相。

如今，在市场经济飞速发展，企业竞争日趋激烈、白热化的时代，拥有人才何等重要？众所周知，市场竞争，表面上看是产品的竞争，是企业的竞争，可说到底人才的比拼、人才的竞争。人才是一个企业的灵魂，是企业与企业之间较量的资本。如何识才、选才和用才是关系到一个企业发展的重要课题。

张瑞敏说：“许多企业一直喊缺人才，我想最重要的是缺乏一种出人才的机制。即如何创造一个让每个人都能发挥自己才能的机会，这是非常重要的。”

或许因为所处的环境不同，我跟别人的想法人人是人才，如何使人才脱颖而出，并得到不断跃升，却需要机制的保障。

海尔认为最好的人才机制是“赛马”而非“相马”。在海尔，有个很有意思的“娃娃兵”现象——不仅员工年轻，平均32岁，干部更年轻，平均26岁，海尔几十个亿的资产就在这些“毛头小伙”手上过去，让人们非常羡慕。但海尔成功之处，不是它培养了那么多身居要位的年轻人，而是它创造了一个不断催生人才的“赛马”机制。

张瑞敏从一接手海尔，就开始倡导“赛马”而非“相马”。他说，我是老三届学生，参加工作是“被领导”开始的，深知单凭领导印象、感觉的好恶来提拔干部，往往弄错，而且容易挫伤大多数人的积极性。



那时候就看不惯一些单位的领导任人唯亲、拉帮结派。现在自己当了企业领导，我就一定要创造一个完全公平竞争的空间，给海尔每一位愿意干事的人以发挥才干的舞台。

张瑞敏深刻地认识到，“相马”作为一种识才、选才、用才的人事制度，很不规范、很不可靠、很不可信。这种以主观意识为主的“相马”模式，常常与客观事实相违背，凭着领导的印象和感觉的好恶来选人才，往往事与愿违，真正的人才入不了围，平日里溜须拍马的庸才却中了魁。另外，这种“相马”机制，反倒为一些任人唯亲、拉帮结派的“伯乐”提供了可乘之机。一句话，“相马”这种机制肯定不能做到最大限度地选用优秀人才，也不可能做到公平。因此，张瑞敏在海尔不搞“伯乐相马”，推行的是“赛马”机制。海尔提供的是“赛马场”，营造的是一种公平、公正、公开的用人、选才的“赛马”机制。

海尔的用人理念可以用张瑞敏的一句话来概括：赛马不相马。

海尔认为每个人都有自己的长处，或者是这方面、或者是那方面，从这一点上说，每个人都是人才。对于一个企业来说，人才永远都不嫌多。人才之中可能有优有劣，而优劣之分要通过“赛马”来判断。每一个想要自我发展的员工，海尔都会为他提供公平的竞争平台，在他们各自的工作岗位上加以考核。张瑞敏告诉他的员工：“你是不是千里马，不用我说他说，请你自己说，用自己的行动告诉大家。”

张瑞敏认为，伯乐再尽心尽力、水平超群，相中的人也有限。企业领导者与其当伯乐相马，不如建立一个公开、公平、公正的赛马机制，让一匹匹千里马自己亮相。

为此，海尔除总裁外，所有岗位都实行公开竞聘。每个月由人力资源中心公布一次空岗情况和招聘条件，经严格的实际考核、笔试和面试，使每个人都有机会找到能最大限度发挥自己特长、实现自身价值的位置。



在海尔，只要你能干，你就有机会升迁；只要你能干，你就一定会得到企业的承认。

任全晓原来是农民合同工，他从工人、班长一步步扎扎实实做起，终于成为海尔“赛马场”上的一匹黑马，被聘为车间主任。

刚进海尔时，任全晓满脑子都是妈妈的嘱托：“到了城里，好好干。”好好干，很容易，农村小伙子，有的是力气。可当 OEC、企业精神、合理化建议等新名词蹦进他脑子时，任全晓才知道不但要埋头苦干做好工作，还要开动脑筋把工作干巧。于是，他学会了“想”，提合理化建议，进行小改小革，使冰箱壳体溢料指标下降了 45%，确保了产品的精细化。任全晓在一群农民合同工中脱颖而出。

不久，任全晓当上冰箱工厂壳体预装班班长。这时“要么不干，要干就要争第一”的理念已经深入他心中。于是，他一方面用企业文化鼓舞士气，一方面制定新的班组管理措施，提高生产效率，结果使日产量增长了 120 台，当月就被评为优秀员工。

任全晓干得很出色，被升迁为车间主任。在 1% 效率工程中，他带领部下绘制了发泡利用率 OEC 走势图，使发泡料利用率节节上升，为企业节约资金高达 34 万元。他管辖的直线发泡甲班成为企业第一个发泡免检班组。

任全晓讲完自己的故事再三强调：“是海尔的用人机制，给了我跃升的天地。”

李和兴原来也是一名农民合同工，他在原贵州风华冰箱厂从事门体发泡工作整整 12 年了。12 年中，他掌握了这项工艺的所有技术，但由于他的身份是农民工，班组里卖苦力的活全由他干，每月 100 元左右的工资，使他从未体尝过工作带给他的快乐和希望。海尔集团兼并他们厂后，打破了这种人为的界限。“人人是人才，赛马不相马”的用人机制让他看到了奔头。由于他在门体发泡模具调整中做出了突出成绩，公司



聘请他为技师。他说这是他以前做梦都不敢想的事情。

海尔的赛马机制体现了公平竞争、任人唯贤、人职匹配、人尽其才、合理流动和动态管理的赛马精神。正是因为有了这种全面的赛马机制，海尔人才辈出，许多年轻人从基层凭借能力和业绩，一步步走上了领导岗位。海尔集团常务副总裁柴永森的成长例子就是很好的例证。柴永森是20世纪80年代中期企业发展急需人才的时候入厂的，从基层干起，先后在国产化、引进办、进出口公司等部门工作。由于业绩突出，1995年被委以重任，接收了一个被兼并的大企业，一年后就使这个企业扭亏为盈，形成了著名的海尔吃“休克鱼”案例。2000年，他竞聘为常务副总裁，本人也被誉为“你给他一块沙漠，他还给你一座花园”的好干部。此外，现年33岁的常务副总裁周云杰、35岁的常务副总裁梁海山都是从农村考上大学，加入海尔后，从基层干起，一步步“赛马”赛上来的。

在张瑞敏眼里，他的员工个个都是千里马。一旦有内部发展机会，海尔就会营造一种全员竞争的氛围和机会，择优上岗，而不是事先就把目标锁定在少数几个人身上。这就是员工愿意留在海尔、愿意在海尔奋斗、愿意为海尔奉献的原因，这也就是“赛马”的魅力所在。

海尔的“赛马”是全方位开放，所有的岗位都可以参赛，岗岗是擂台，人人可升迁，而且向社会开放。竞岗没有身份的贵贱、年龄的大小、资历的长短之说，只有技能、活力、创造精神、奉献精神之比。在海尔升迁不是梦，通过拼搏竞争，普通而有能力的员工可升迁为管理人员，平凡而有才华的农民可以走上领导岗位。海尔“赛马”不“相马”的用人机制，改革了传统的用人方法，坚持用竞争上岗的办法选人才，在赛马场上挑骏马，实现了能者上、庸者下、平者让、人尽其才、才尽其用的现代用人新境界。

张瑞敏的“赛马不相马”的人才理论，促进了各类人才的产生和



不断的进步，是我们值得借鉴的重要方法。

企业在人力资源开发过程中坚持观念创新、制度创新；坚持创造一种公平、公正、公开的氛围，建立一套充分发挥个人潜能的机制，在实现企业大目标的同时，给每个人提供充分实现自我价值的发展空间。

企业内部机制很多，但重要的是人员竞争上岗的竞争机制。“伯乐相马”就不是竞争机制。你可能是伯乐，但你相一匹马行，你要相众多的马，不一定看得准。

该赛马机制本着内部优先的原则，招聘新职位时优先在内部赛马。职位包括总经理、副总经理、部长、经理、管理人员、业务员、财务、技术员、检验员等各个岗位，面向全公司公开招聘。先由公司张贴“赛马公告”，要求报名者提供简历、就职优势和就职计划等书面材料。通过资格、素质考核、面试、笔试、竞选演说等多项赛马程序，层层考核、公开竞争，由人事行政部和用人部门代表组成3人的评委小组，对参选者进行综合评分后，确定人选，实在没有合适的再面向社会公开招聘。

公司新赛马机制的推出，旨在创建一个公平竞争的平台，给广大员工提供一个实现自我价值的机会，也给有才能的员工提供一个充满生机与活力的竞争天地，让“千里马”充分显示才能，从万马奔腾中脱颖而出，真正体现优者上、劣者下的用人宗旨。

新赛马机制推行以来，不少岗位通过赛马确定了新的就职人员。如原广告品车间仓管陈爱丽，就通过赛马成为财务部销售会计助理，开始在新的岗位上施展才华。

企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制健康持久地运行。