

| 改变世界 | 中国杰出企业家管理思想研究丛书  
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

# 张瑞敏 自以为非

彭 贺 李天健 黄思琴◎著

保持创业之初的精神，才是真正的守成



新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

|改|变|世|界 中国杰出企业家管理思想研究丛书  
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

---

# 张瑞敏 自以为非

彭 贺 李天健 黄思琴◎著



新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

张瑞敏：自以为非 / 彭贺，李天健，黄思琴著. —  
北京：新世界出版社，2016.7

(改变世界：中国杰出企业家管理思想研究丛书 /  
苏勇主编)

ISBN 978-7-5104-5865-1

I. ①张… II. ①彭… ②李… ③黄… III. ①张瑞敏  
—生平事迹②海尔集团公司—企业管理—经验 IV.  
①K825.38②F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第150862号

## 张瑞敏：自以为非

作 者：彭 贺 李天健 黄思琴 著

责任编辑：贾瑞娜

责任校对：宣 慧

责任印制：李一鸣

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号 (100037)

发 行 部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：[nwpcd@sina.com](mailto:nwpcd@sina.com)

策 划：杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

印 刷：三河骏杰印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：190千字 印 张：16.5

版 次：2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-5865-1

定 价：45.00元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

## 丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业，在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。

管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展，不能脱离社会大环境，任何再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织，虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中一定存在着一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业家

管理思想访谈录”项目。项目计划用5年时间，访谈50位最优秀的中国杰出企业家。这些企业家，在中国三十多年改革开放大潮中，投身于市场经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家的管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季7集）已经于2015年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队，深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心、同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多多样性一样，只有

张瑞敏：自以为非

打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历三十多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台，愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016 年春 于复旦大学

## 前 言 Preface

问渠哪得清如许，为有源头活水来。

狄更斯在《双城记》中写道：“这是最好的时代，这是最坏的时代。（It was the best of times, it was the worst of times.）”这形象地刻画了面临巨大社会变迁时人们或积极接受挑战或彷徨恐惧的两种截然不同的心态。对于那些积极接受挑战者来说，这是最好的时代，而对于彷徨恐惧者来说，这是最为糟糕的时代。今天，历史巨轮已迅速驶向互联网经济和第四次工业革命，互联网、大数据、云计算、人工智能……正席卷而来。在这样一个社会大变局时期，中国企业该怎么办？恰如李嘉诚先生所言，“鸡蛋从内打破是生命，从外打破是食物”。是主动接受挑战，从内打破，凤凰涅槃，获得重



生？还是被历史巨轮碾碎，成为一地尘埃，灰飞烟灭？

海尔董事会主席张瑞敏先生给出的答案是自以为非，主动进行自我颠覆。“只有时代的企业，没有成功的企业。”自我颠覆才能让自己获得重生。因此，为应对互联网时代的到来，张瑞敏先生率领海尔砸碎原有组织架构，将组织从正三角形转变为倒三角形，并进一步探索小微化、平台化、网络化转型。这是一场巨大而艰辛的自我蜕变之旅，需要边换发动机边开车，其难度不言而喻。尽管目前很难说海尔小微化、平台化转型已取得成功，但他们在路上！张瑞敏和海尔的这种自以为非的精神和勇气值得我们深深地尊敬和钦佩。

作为一家传统制造企业，海尔在向互联网转型方面又一次走在业界前面毫不令人惊讶。这是因为，纵观海尔的成长历程，我们不难发现张瑞敏已经将自以为非、创业创新铸入海尔的基因之中。研究张瑞敏和海尔的管理思想，自以为非是一条最基本的主线。

一家企业的生命力在于不断地创新——不仅仅是技术创新，更为重要的是管理思想的推陈出新。张瑞敏自1984年起受上级任命接手濒临破产的青岛冰箱总厂（海尔前身）以来，他带领海尔在三十多年的商海中劈波斩浪，凭借的正是管理思想的不断自我颠覆。几乎每一年他都有新的思想、新的概念呈现给大众。以管理模式的不断变革驱动海尔的持续发展，是海尔经营的重要特色之一。其成效也是显而易见的，海尔集团已从当年濒临破产的小厂成为全球白电行业的龙头企业。2014年11月29日，首个“复旦企业管理杰出贡献奖”颁发给了海尔集团董事局主席、首席执行官

张瑞敏先生。这既是对张瑞敏先生率领的海尔三十多年来取得的辉煌成就的肯定，更是对他创新管理思想的高度认可。

在系统梳理张瑞敏管理思想的过程中，我们发现张瑞敏带领海尔，在管理哲学、管理主体、管理模式、组织结构、企业文化、国际战略等多方面进行了自我颠覆式的创新，有着自己的独特理解，在实践中也取得了巨大的成就。因此，本书准备从上述六个方面对张瑞敏的管理思想展开讨论。

第一章主要讨论张瑞敏的管理哲学。管理思想的核心是管理哲学。事实上，一切管理从根本上来说都可以归结为对人的假设和判断。每位企业家均有自己对人性的独特理解，这种理解指导着企业家的管理手段、管理方法和管理策略。张瑞敏非常推崇德国著名哲学家康德关于“人是目的，不是工具”的观点，并认为在风云瞬息万变的互联网环境下，“目的论”更是应该大力提倡，因为企业必须依靠拥有高度自觉意识和自驱动力的员工，才能准确把握市场的脉搏。正是基于这一最基本的哲学理念，张瑞敏将企业、管理、员工之间的关系总结为——“企业即人，管理即借力”，企业的所有资产增值都要依靠人，员工是创新的主体；企业要依靠机制，借企业内外之人力，聚散资源，释放人的主观能动性，从而实现用户价值和使命。为此，张瑞敏提出“人人都是自己的 CEO（首席执行官）”“我的价值我创造、我的增值我分享”等创新机制，从管理权限和薪酬制度入手，鼓励员工自我驱动，帮助员工发挥自身潜能。

第二章主要讨论张瑞敏的自我管理思想。提到管理主体，人们通常

会联想到企业的各层级管理者。在传统科层管理体系中，管理者和员工之间存在明显的博弈关系，这导致了高昂的代理成本和效率损失。互联网经济从本质上是“赋能”的经济。为了充分发挥员工自主性，张瑞敏大胆革新，积极倡导员工“自我管理”的新理念。所谓“自我管理”，包括“管理无领导”“员工创客化”“生态圈建设”三个主要内容，力图打破原有的“管理者-员工”垂直关系，重塑管理主体。“管理无领导”是指赋能员工，员工不再唯上级命令是从，而是面向市场，以不断变化的用户需求为领导；管理人员不再扮演指挥、监督的角色，而是支持、协助员工达成目标。这一改革意在将原来掌控在管理者手中的决策权赋予一线员工，并以用户评价来考察员工绩效。此举极大地激发了员工努力满足用户需求的积极性，提高了企业对市场的反应效率。“管理无领导”的最终目标是“员工创客化”，即推动内部员工成为独立的创客，自动自发，并反过来促进企业组织发展。海尔倾力打造“投资驱动平台”和“用户付薪平台”两个支柱，以推动“人人创客”的实现。前者的主要任务是为拥有创意的员工提供来自企业内外的初始资金，帮助他们获得基本的创业条件；后者是指员工满足用户需求，获得市场认可，并参与利润分配，从而真正实现“我的价值我创造，我的增值我分享”这一理念。张瑞敏的最终期待，是要将海尔打造成为一个可以快速聚散资源的平台。企业的形式是分散加合作型：每个小微企业是分散的，其经营方式千变万化；但是，合作的是平台，平台为所有小微提供各项资源和支持。这个资源平台不断聚散，最终形成一个动态、良性的生态圈——每天都有新的企业诞生，也有不合时宜

的企业被淘汰，但是整个生态圈是生机勃勃、不断发展的。

第三章主要讨论张瑞敏在管理模式上的重要创新——“人单合一双赢模式”。根据张瑞敏的解释，“人”是指员工，“单”是指订单，本质上就是用户资源。“人单合一”就是指每位员工必须寻找自己的客户，通过满足市场需求来实现价值，并分享收益，从而实现用户和员工的“双赢”。员工与用户“零距离接触”，通过不断的“交互”来了解用户差异化需求，实现产品定制，从而获取“单”。随后，员工之间优化组合，形成拥有高度授权的自组织——“自主经营体”（近期又进一步升级为“利益共同体”和“小微公司”）来完成订单。“人”与“单”的“合一”，主要依靠海尔独创的“日清体系”，实现规划和成果的一致性即所谓的“预实零差”。“双赢”则体现了利益共享的激励机制，是指员工在实现用户价值的同时实现个人价值，也就是海尔经常所讲的“我的用户我创造，我的增值我分享”。为此，海尔也设计了一系列独特的管理工具（如战略损益表、人单酬表、二维点阵图等）来保障和推进“人单合一双赢模式”的运作。

第四章主要讨论张瑞敏在组织结构上的创新思想。适当的组织结构是实现组织战略的重要保障。从海尔力推“市场链”开始，张瑞敏就力图将市场机制引入到企业内部管理之中。而到互联网时代，张瑞敏更是将组织内部的市场机制推向另一个高峰。在本书中，我们将侧重点聚焦到其在互联网时代的组织变革。从2012年开始，张瑞敏为海尔设定了网络化的发展战略，从而开始积极构建网络化的企业。在张瑞敏看来，网络化企业最

主要的变化体现在三个方面：第一是组织架构必须满足网络化战略需求。因此，他力推将组织结构由传统的“正三角”结构变成“倒三角”结构，再逐步演变成平台型网络节点组织，以期动态地满足用户需求。第二是组织资源必须满足网络化战略的需求。管理的本质就是整合组织资源达成组织目标的过程，但在网络化时代，组织资源的定义不再局限于组织内部，企业必须变成一个可以链接内、外部优质资源的平台，以“单”为纽带形成利益共同体，去获取网络化的资源，从而为用户提出最佳解决方案。企业的最终目标应当是形成一个良性循环的生态圈。第三是对用户的关注必须满足网络化战略的要求。即组织必须将用户部分参与（仅参与售后反馈）改变为全程、全方位参与（参与设计、参与改进、参与产品命名、参与营销等），用最优质的产品和服务创造用户黏性，构建强大的用户资源网络。

第五章主要讨论张瑞敏的企业文化创新思想。企业文化是凝聚所有员工的灵魂，是支撑企业基业长青的关键。张瑞敏认为，海尔的企业文化就是“两创精神”——创业精神和创新精神。“两创精神”是对“创新永无止境”这一观念的虔诚认可。海尔的创新精神不仅仅只包含产品技术的创新，更重要的是时刻保持观念的创新、业态的创新及模式的创新。进入网络化战略后，海尔更加强调“源创新”“开放式创新”，不断挑战自我。在“两创精神”的指引下，海尔别出心裁地提出了“激活休克鱼”“跨文化交流”等理论，创造性地解决了并购、跨国经营等活动中棘手的文化整合问题。

第六章主要讨论张瑞敏的国际化思想。中国企业的国际化征程，可谓血泪斑斑。面对日益激烈的国内竞争、逐渐上升的人力成本，以及虎视眈眈、实力雄厚的外资豪强，张瑞敏深思熟虑，决定“从内部打破自我”，实现企业的浴火重生。他提出要走出心理舒适区，“与狼共生共赢”，并为海尔制定了“三步走”的国际化战略——“走出去，走进去，走上去”。即首先让海尔产品进入国际市场，获得市场份额；再争取进入国际市场主流渠道，争取成为主流商品；最后努力成为当地主流品牌，做到家喻户晓。在具体实施过程中，海尔审时度势，灵活选择出口、目的国建厂生产和海外并购等多种进入模式，巧妙权衡“先难后易”和“先易后难”等多种策略，并力推生产制造本土化、设计研发本土化和市场营销本土化“三位一体”的本土化策略。如今，海尔正致力于整合全球资源，提升品牌全球竞争力。

第七章主要对前文进行简要总结，讨论我们能向张瑞敏学习些什么。我们认为，主要可以学习他不断自我颠覆、永远先他人一步、系统化落实管理思想、时刻具有危机意识，以及融合中西管理之道等管理思想精髓。

# 目 录

## Contents

| 丛书总序 |

| 前 言 |

| 第一章 | **创新管理哲学：人是目的，而不是手段** /001

企业即人，管理即借力 /005

人人都是自己的 CEO /024

我的价值我创造，我的增值我分享 /029

| 第二章 | **创新管理主体：自我管理** /037

管理无领导 /042

员工创客化 /049

从航母到舰队——关于生态圈建设 /059

| 第三章 | **创新管理模式：人单合一双赢** /067

模式内涵 /071

运营体系 /098

第四章	<b>创新组织结构：节点闭环的动态网络组织</b>	/111
	网络化战略要求网络化的组织	/115
	从“正三角”到“倒三角”	/117
	倒三角体系对员工的影响	/125
	倒三角体系的推进风险	/127
	从“倒三角”到“节点闭环的网络平台型组织”	/131
第五章	<b>创新管理文化：两创精神</b>	/145
	海尔最核心的价值观	/152
	激活休克鱼	/164
	跨文化交融	/168
第六章	<b>创新国际战略：三步走</b>	/175
	与狼共生共赢	/179
	“三步走”战略：走出去，走进去，走上去	/181
	整合全球资源，提升品牌全球竞争力	/197



第七章	<b>自以为非的张瑞敏：我们能向他学些什么</b>	/205
	不断自我颠覆	/209
	永远领先他人一步	/218
	系统化落实思想	/224
	时刻有危机意识	/228
	中西融合	/230
后 记		/239