

改变世界

苏 勇 / 主编

王基铭 赵纯均 陆雄文 秦朔 | 联袂推荐

企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

CHANGE THE WORLD

改变世界

中国杰出企业家管理思想精粹

苏 勇 / 主编

图书在版编目(CIP)数据

改变世界：中国杰出企业家管理思想精粹 / 苏勇主编. -- 北京：企业管理出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5164-1289-3

I. ①改… II. ①苏… III. ①企业管理—中国—文集 IV. ①F279.23-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第119345号

书 名：改变世界：中国杰出企业家管理思想精粹

主 编：苏 勇

责任编辑：尤 颖 徐金凤

书 号：ISBN 978-7-5164-1289-3

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室(010) 68701719 发行部(010) 68701816 编辑部(010) 68701638

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：北京瑞禾彩色印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170毫米×240毫米 16开本 18印张 260千字

版 次：2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

定 价：69.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

他们正在改变世界

（序言）

改革开放近40年，中国经济持续快速发展，综合国力显著增强，中国企业“走出去”的步伐更是坚定而有力。

在中国社会转型和发展中，有这样一群人，他们产生于改革开放这一具有深刻变化的大时代，他们既是这个时代的先行者和“弄潮儿”，又是推动时代变革、改变中国经济面貌的重要力量。他们，有着一个共同的名字——中国企业家。

作为东方管理智慧的创造者们，这些杰出的企业家们勤于冒险，敢于奋斗，打破西方管理理论主导全球企业发展的观念，为实现振兴中国经济，壮大中国企业的宏伟理想，在世界舞台上施展才华、发挥能量、中西结合、融会贯通、边破边立，用自己的管理实践，奠定着中国管理思想基础，向全球展示东方管理智慧，并在潜移默化地改变着整个世界。

正因为此，复旦管理学奖励基金会联合第一财经、复旦大学东方管理研究院，从2014年年底开始，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。计划用5年时间，访谈50位最优秀的中国杰出企业家，深入了解他们的管理思想，总结他们的管理理论，在世界管理论坛上发出中国声音。

我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本该企业家管理思想的研究著作。为此，我们组建了由管理学教授、博士领衔

的多支一对一的研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出详细的访谈提纲。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年年底在《第一财经》栏目连续播出多次，获得很好的社会反响。

由于篇幅所限，电视专题片中能使用的访谈素材不多，而这些企业家面对主持人亲口讲述的鲜活的管理思想和活动，对于中国管理学界和企业界可谓弥足珍贵，闪烁着这些杰出企业家的思想光芒，体现出他们在中国情境下对企业管理的真知灼见，对其他企业家具有很好的学习和借鉴意义，也为中国管理学奠定一块又一块牢固的基石。故此，我们根据该系列访谈的录音稿，将其转成文字，原汁原味地反映本次访谈成果，为读者呈现一道管理思想的盛宴。我们还邀请每一位研究团队的负责人，在每一篇访谈实录后面做了专家点评，用专业眼光来解析该企业家独到的管理思想。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”。愿本书为中国管理思想和东方管理智慧的宏伟画卷，增添浓墨重彩的一抹亮色！

苏 勇

复旦大学管理学院教授

复旦大学东方管理研究院院长

2016年5月

目录

1

张瑞敏

自以为非的挑战者

37

雷 军

风口上的颠覆者

73

宗庆后

强势法则

113

茅忠群

方太儒道

145

茅理翔

方太儒道

179

刘永好

只快半步的战略家

213

王正华

高调做事，低调做人

249

柳传志

实事求是，以终为始



张瑞敏 自以为非的挑战者

主 持 人：秦 朔 中国商业文明研究中心CEO

访谈对象：张瑞敏 海尔集团董事局主席、首席执行官

访谈时间：2014.11.13

访谈地点：青岛海尔集团

秦 朔：这里是“改变世界——中国杰出企业家管理思想访谈录”的录制现场。

今天我们访谈对象是中国赫赫有名的企业家张瑞敏先生，他创建的海尔集团已经是全球白电领域的领导型品牌，同时他个人在过往的30年时间里，一直不断地在管理实践、管理理论方面有许许多多的探索和创新。直到今天他仍然在以巨大的勇气对海尔集团的战略、架构、组织、流程等方面进行着全面的革新。这是一位60多岁的企业家，有着令我们特别敬佩的一种精神。今天很高兴跟张瑞敏先生进行基于海尔管理实践和管理探索方面的对话。



一、初到海尔

秦 朔：张总，我认识您的时间比较长，过去也一直在关注着海尔。这一次我们是在海尔过去30年整个发展的背景下，来探索海尔在管理上不断地升级、不断地总结、不断地提炼、不断地跨越的过程。从海尔自身的主题来看，它把自身发展的第一个阶段叫作平台化的阶段。1984年的时候亏损，资不抵债，负债147万，800多人，当时到了年关都发不出员工的工资。您那个时候在二轻系统，还是一个管理干部，被派到这里来。当时您到这里来除了组织上的要求，以及自身的责任感以外，有没有从管理上想过自己能不能去驾驭这样一个比较糟糕的局面？

张瑞敏：这个从两个方面来讲。第一，到这个地方来在某种意义上是迫不得已，因为这个企业当时已经算是烂到底了，已经资不抵债。到1984年已经换了三个厂长，第三个厂长对我说：“如果你们再不派厂长来的话，我到时候就要走掉。”那时候整个（二轻）系统都在找接替人，但是谁都不愿意来。

另外，最重要一个问题是已经和当时叫作西德的联邦德国签了引进设备的合同，如果再没有人来，德国的设备就要到了，到了之后就没人管。别人都不来，所以我只好来，并不是说我愿意来，当时没有办法必须得有一个人来，到底能不能行心里也没有底。但是有一条，毕竟我自己是从工人开始干起，车间主任、厂长一步步干上来，我对这种比较困难的企业的的问题了解比较清楚，或者说对问题的把控比较准一些。简单地说，我可以从一个被管理者的角度去看管理，这个是非常需要的，因为这样管理做出来的很多决定可能就不会太难执行。当时，在这种情况下到了这个工厂。

秦 朔：现在大家经常讲到的，比如您当时去抓生产管理，看到车间里还有人大小便，就颁布了一个“十三条”。第二个让大家记忆犹新的就是砸冰箱，当时大家的概念里冰箱分等级，如果不是一级品，那二级品、三级品也可以。后来这个被砸的冰箱也进到我们国家历史博物馆里面去了。进到厂里之后，您怎样去会诊，您为什么要采取这样的生产管理模式？用这样的方式去做第一推动力？

张瑞敏：制定整顿劳动纪律的“十三条”，在某种意义上是先树立自信心，其实作为一个企业，特别是处于非常低谷时期，每个人都没有信心，我到这个企业得到的第一份请示报告就是53个人的请调报告。因为企业很差，所有有一点门路的人都希望调走，人心已经完全散了。所以，当时最重要的是能不能把人心凝聚起来。这种凝聚人心你跟他讲大道理或者讲美好的前景，可能都是看不到、摸不着的，人家都是看你这个人来了之后是不是真刀实干。所以当时从劳动纪律，从当时最困难的状态让大家先熟悉起来。这个企业当时也经过了企业管理制度的整顿，当时规章制度做得比较难。但是，最大的问题是很多规章制度实施不起来，每个人都觉得你说了就算了，无所谓。比方说甚至有的人在车间里随地大小便，其实现在听起来匪夷所思，但实际上并不难理解，因为那个工厂当时就一个厕所，下雨天的时候你没法

走到厕所去，整个路不是硬化的路面，是泥地，很多人走不出去。还有很多人上班点一个名就走掉的，还有偷盗的行为等。所以，根据这些实际情况制定了“十三条”。

规则制定出来之后，一定要落实执行。规则制定了之后大概第二天，就有一个人到车间偷了一箱零部件扛着出去了。他当时是从窗户爬进去的，大门是锁的。保卫科的人说：“我们把窗户钉死。”我说：

“窗户钉死他还会从别的地方进，不在于这个，我们既然制定这个条款就一定要执行。”上午出现的事在中午吃饭之前就对他进行了处罚，当然那时候是计划经济时代，不能随便开除，只是给了一个很重的处罚，但这个对工人的影响非常大。我用这种办法把大家的心凝聚起来。

所以，我认为管理不是按照刻板的要求去做，而是根据实际情况。当时在人心涣散的情况下，必须树立自信心，所以就又有了砸冰箱这个事。

秦 朔：砸冰箱是新的生产线来之前出现的事情？

张瑞敏：对。这个主要是转变观念，因为大家都认为来了西德的设备之后，我们的生产设备、产品质量都会上去，但是实际上就我们当时对质量的感觉，你就是把松下的设备全搬过来，我们也干不出松下的产品。当时电器里面松下的质量是最好的。如果我们人都带到松下去，把他们的人换成我们的人，还是用他们的设备、他们的原料，我们干出来的一定不如松下的好。所以，人是第一要素。

当时产品质量不可能做到完美无缺，而且当时新的产品线还没有进来，我们干的产品当时质量应该说很差。差到什么程度呢？主要是有一个给出路的情况，产品质量不好可以做二等品，再不好做三等品，再不行做等外品，再不行做内部处理品，这种给出路的做法使得大家对所有的质量都无所谓。

所以，从当时仓库里头的400多台冰箱里面就找出了76台有各种缺陷的，当时砸冰箱为了改变“有问题的产品是可以做处理品卖掉的”

这样一个观点。我们认为如果这种观念不改变，今天可以处理76台；明天一定会处理760台；另外，即使补进一流设备也一定会干出末流的产品。

秦 朔：当时是自己带头砸？

张瑞敏：当时是这样规定的，先刨去这些产品的原因，每一个冰箱给一个条码，这个是什么问题，这个问题是谁造成的，谁造成的由谁来砸，这样对大家心理上的冲击是非常巨大的。



秦 朔：这个也是有点像松下当年造物之前必先造人。在当时那个阶段，对于管理，除了您刚才讲的因地制宜，根据实际情况做相对应的一些措施以外，从知识来源的角度来看，就在20世纪80年代中期，我们知道您是一个非常酷爱学习的人，您自己那个时候是不是也自觉地去从某个角度借鉴管理上的思想观念？

张瑞敏：那个时候基本上没有什么管理书籍，整个中国当时学习的是日本的管理，有点像案例学习。但是对于我来讲，主要是对全面质量

管理学习得比较多，因为当时青岛市成立了一个推广全面质量管理小组，我是那个推广小组的成员之一，我当时给很多企业宣讲过怎么推广全面质量管理。但是，有很大的问题，我发现很多企业在推广当中流于形式，有的企业甚至是搞运动式的、敲锣打鼓，哪一个车间实现了全面质量管理了，哪一个机台、流水线、生产线实现了全面质量管理了。所以我觉得没有真正抓到全面质量管理这个要害。

其实，全面质量管理我认为它最关键的要害，就是用户永远是对的。所以，我到了冰箱厂之后抓质量的时候，并没有完全按照全面质量管理的几种工具来做，更重要的是按照精髓，就是优秀的产品是优秀的人制造出来的。所以说，如果人的素质提高不起来，你再好的全面质量管理手段和工具都不行。

秦 朔：您刚才也提到了，那个时候抓全面质量管理有一个意识，就是用户永远是对的，这是海尔品牌形象的一个组成部分。那个时候“用户永远是对的”这句话在实践中是怎么落实的？您看现在我们可能也说，通过互联网能方便地去采集用户的需求，当时怎么去意识到用户是对的，然后采取相应的措施呢？

张瑞敏：在当时主要体现在服务上，所以首先我们内部抓质量，应该实现零缺陷，其实这很难做到，但是尽量把它做到最好。产品到了用户家里面之后，反馈的任何问题都要认真去对待。当时没有信息化，很难把它做成闭环，但是也要求把市场的问题和用户的不满随时反馈回来。

秦 朔：立即解决？

张瑞敏：对。

秦 朔：1982年，中国各地出现了各种各样的冰箱生产企业，包括像后来我们都知道的万宝、荣升、华菱、荣事达等，最后在这里面拿到

全国质量金奖的是海尔，您觉得您能够在那一波的冰箱大战里面最后脱颖而出，跟管理上的联系有多大？还是说当时大家都引进先进的生产线，跟生产线有关系吗？最根本的原因是什么？

张瑞敏：我觉得最根本的原因是管理。当时大多数企业认为企业的主要矛盾就是产量不足，因为不管哪个企业生产冰箱、生产洗衣机或者是家用电器都是供不应求，所以既然供不应求，天天有人堵在工厂门口拉货，现货要加价，在这个情况下很多企业觉得主要矛盾就是产量，如果产量上去了，不是可以卖得更多吗，可以解决这个问题。

另外一个，当时企业都是受政府引导，政府也要求企业，既然现在供不应求你为什么不多干，为什么不多供应市场一些。其实我们自己因为产量远远落后于别人，在青岛市开的大会上市政府都对我们提出要求，或者提出批评，希望将产能扩大。大家都认为这是主流。但是，我认为人家堵在厂门口来拉货，供不应求，并不是因为你产品质量好，而是因为需求爆炸性的增长，供需之间的矛盾缺口太大，是一个空白的市场，并不是消费者对你的产品有多么喜爱。一旦产量上去之后，供需平衡或者供大于求的时候消费者就不会要你的产品了，那时候是谁的产品质量好消费者就会要谁的。所以，我们严守住，不管怎么样，我们有什么样的水平、有什么样的能力，我们就制造多少产品，而不是超越我们的能力，拔苗助长。

万宝当年在全国第一个突破一年100万台，那时候是一个非常非常大的新闻，那时候我们可能还不到10万台，当时差距已经非常大了。但是，我们始终觉得我们当时的能力根本干不过人家，因为质量并不是说设备能干多少你就可以生产多少，关键是人的素质。

二、多元化发展

秦 朔：到了20世纪80年代，海尔通过过硬的质量打造了一块金字招牌，进入到20世纪90年代，海尔开始多元化，1991年开始跟空调合

并，那时海尔集团的雏形已经出现了。您觉得要进入多元化，从管理一个单一的产品，到管理不同的产品，是政府推动的力度更大一点？还是你们主动的一种战略选择，或是您觉得从管理当中已经具备了这个能力去进行相关多元化的扩张？

张瑞敏：实际上这是两方面结合起来的。首先青岛市委市政府找到我们，青岛市有两个企业经营得不太好，比较困难，希望我们把它兼并。我们自己当时也感到我们其实还可以扩张一下。

另外还有一个因素，当时是计划经济，你干冰箱不可以干洗衣机，假定你说要扩张，干洗衣机或者干空调，你要到国家有关部门去跑批文，这是非常麻烦的。所以，你如果做多元化，兼并不失为一个非常好的途径。

所以，在青岛市我们兼并了青岛原来做空调、洗衣机和冰柜的企业。兼并过来之后应该说发展得比较不错，有的原来亏损的，兼并之后当年就有盈利，而且盈利非常大。所以，我们觉得用我们海尔这套管理办法复制还是比较不错的。由此，我们在全中国展开了一次兼并，最后兼并了18家企业。

秦 朔：我记得当时在讲海尔经验的时候讲到，海尔每次去兼并以后都能够取得不错的成果，国内也有关于海尔管理文化的一些研究文章。关于海尔的管理，我现在总结了一下，当时提出了很多理念，比如“先卖信誉再卖产品”“打价值战不是打价格战”“日事日毕，日清日高”“斜坡球体”理论；全员、全过程、全面的三全管理；快鱼吃慢鱼、激活休克鱼，等等。我自己在看早期的海尔，觉得这些东西基本上都是来自于您的讲话或者您的总结。这么多东西提炼形成一个初步的系统，这个的实践来的，还是您脑子里跳出来最后形成这样一套东西？

张瑞敏：实际上这是根据当时中国企业的一些现实情况，我们对症下药开的一些“药方”。当然具体的管理办法比较多，聚焦起来我觉得

就是两条：一个是用户第一，对外部用户来讲，我们内部所干的所有工作，不是自我评价而是由用户来评价。比方说我们兼并了安徽黄山的电视机厂，最后也上了哈佛商学院的案例。最初我们去时他们还闹了一次事，闹得非常厉害，主要原因就是管理太严。后来我们叫大家来讨论，这个标准到底是严还是不严，如果按照市场用户的要求来讲，这个太松了；如果按照和过去相比是太严了。这个企业当时走到了破产边缘，它破产了一次，破产的原因在于不能按照用户的标准去生产。所以，所有的标准都要按照市场要求，按照用户的要求来管理。这是第一——用户，第二就是员工。这个企业员工有很大的问题，就是内部往往聚焦不起来，人心比较分散，企业虽然不大但是里面有很多小帮派，离心力非常大。我们兼并之后有一条很重要：所有的东西都要公平，这一点非常重要，所有的东西都是透明的、公正的。这么做之后，很多矛盾都会化解，否则你会陷进去，员工也会找你讲很多问题，你去一个个评判，这样纠缠进去，很难解决。当然，这个做完之后，企业效益很快好起来了，效益好了之后，大家物质各方面都有很大改善，很多问题会迎刃而解。

秦 朔：我在来采访您之前，在上海采访了海尔的经销商。他2004年加入海尔，本来不是想全职做的，是帮她老婆做一做，他自己再干点事。后来发现不行。他说：“为什么呢，就两个，一个是用户永远是对的，一个是‘日事日毕、日清日高’”。“日事日毕、日清日高”在今天很多中国企业都会讲这个话，在早期的时候，大家觉得海尔能做成，但是我们为什么做不成，因为这个太烦琐，太累了。您当时是怎么把“日事日毕、日清日高”推出来，而且又怎么能够完全做到的呢？并且天天都能够做到呢？

张瑞敏：我当时发现企业里最大的一个问题，就像德鲁克《有效的管理者》这一本书中所说的，你大量处理的问题都是例外的管理，都应该是例行管理的事你却都把它变成例外管理，这是非常大的问题。所

以，企业厂长或者是领导人来了之后忙得团团转。MBA的案例里面有一个说你一进门就背上猴子，所谓背上猴子就是人家可能有什么什么问题请示你，你从楼梯上去的时候又有人来请示，进了办公室你还没有坐下来就背了一堆活儿，实际上这是错误的。很多东西它都是有规章有制度的，或者是有例可循的，你都应该按照例行的管理去解决。结果你把很多例行管理变成例外管理，这个企业就是杂乱无章的。特别是小企业，很多东西比较随意，你说什么事我就替你解决，那就越来越乱，越来越没有章程。所以当时“日事日毕、日清日高”，这个话说到将来就要变成例行管理。

这个做完之后，其实你想想变成例外管理的事是少之又少，其实企业里大量的工作都是例行管理。德鲁克《有效的管理者》那本书，20世纪80年代我第一次看到的时候还不知道德鲁克是谁，当时还翻成了杜拉克。我对那本书印象最深的一句话就是“管理好的企业没有任何激动人心的事情发生”。所以，我当时想为什么中国企业非要激动人心，我们大干红五月，大干什么什么会战，群情激愤，其实是错的，你为什么不能有效地去做呢。其实，这个话是针对当时中国工厂喜欢搞运动，搞得好像是轰轰烈烈，实际上是杂乱无章这一现象来说的。所以我觉得管理的必要条件就是一定要让大部分的管理工作都进入到例行管理，例外管理应该是越少越好。

秦 朔：在整个多元化的过程中，中国也不断争论多元化和专业化，也有人说海尔搞了很多的多元化，白电、黑电，还有数码，以及其他的一些产业，说：“现在他们不一定有项目做得很大，比如格力专心做空调肯定规模就做得很大。但是，我们在做调研的时候也有人指出来，海尔拥有全产品，可以给用户提供整体解决方案，所以我们作为经销商一年四季都有生意做。如果只做空调，淡旺季就很明显。”所以，这个问题您今天回过头来看海尔整个的多元化

发展，哪些方面是您很不后悔的，就是无论何时都还会这样做？哪些方面您觉得会做得更好？

张瑞敏：其实当时报刊对这个争论非常非常厉害，有些人说我们一定要做专业化，我们只做同心圆。当然说这些话的企业，现在只要存在的好像都没有坚持，都做了多元化，都做了其他的产业。

但是我觉得本质不在这里，本质上跟多元化或者专业化没有任何关系，只与你要为谁服务有关系。你是电器企业，为用户服务，为什么用户买了冰箱你不接着给他提供洗衣机，提供相关的产品呢？相关多元化就是这个用户会接受你的这个服务，他感到非常方便。其实这个是最关键的。如果为了专业化我只生产这个产品，但是对用户来讲他并不方便，也就是说他买你这个产品技术再好他也要买另外的产品。假定说你这个产品非常好，他非常满意，但是他买了别的产品他觉得不满足，这两个配到一起，对他来说更不方便。



秦朔：那您从管理一个当时只是冰箱制造的企业和管理跨越多个品