



首席执行官

张瑞敏经理法则

■ 迟双明 / 编著

中国商业出版社

首席执行官

——张瑞敏经理法则

迟双明 编著

中国商业出版社



首席执行官

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

张瑞敏经理法则

全球最杰出企业家

全球 30 位最受尊敬的企业家

中国经营大师

中国商业出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

首席执行官: 张瑞敏经理法则/迟双明编著. —北京:
中国商业出版社, 2002.8

ISBN 7-5044-4671-8

I. 首… II. 迟… III. 电子工业-工业企业管理
-经验-青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 049964 号

责任编辑: 陈李苓

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京星月印刷厂印刷

*

开本 880 × 1230mm 1/32 印张 13.25 字数 288 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

定价: 25.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



海尔之魂——张瑞敏

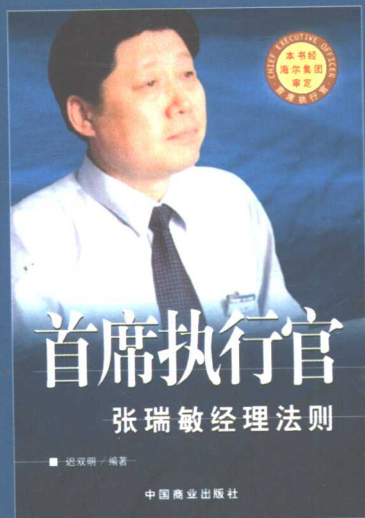
张瑞敏，山东莱州市人，现任海尔集团首席执行官、党委书记，中共十四大、十五大代表。

1984年，张瑞敏由青岛市家用电器工业公司副经理出任青岛电冰箱总厂厂长。在他的领导下，海尔保持了年平均86%的高速度增长，海尔集团已由一家亏空147万元的集体小厂，发展成为2001年销售收入达700亿元的国家特大型企业。

1995年张瑞敏荣获“中国经营大师”称号；1998年3月25日，张瑞敏成为中国第一个登上哈佛讲坛的企业家；1999年，张瑞敏荣列“全球30位最具声望的企业家”。

不久前英国《金融时报》公布了“全球30位最受尊重的企业家”排名，张瑞敏名列第26位。这是迄今中国企业家在全球范围获得的最高荣誉之一。

全球最杰出企业家
全球 30 位最受尊敬的企业家
中国经营大师



Haier
■

责任编辑：陈李苓
策 划：李 昊
封面设计：亚美艺星工作室



Haier

经理法则

◎明天的目标比今天更高 ——

即“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，其含义是全方位地对每个人每一

天所做的每件事进行控制和清理，做到“日清日毕、日清日高”，每天的工作每天完成，而且每天的工作质量都有一点儿（1%）的提高。

◎人人是人才，赛马不相马 ——

即不能单凭领导印象、感觉的好恶来提拔干部，那样往往弄错而且容易挫败大多数人的积极性。应给员工创造一个完全公平竞争的空间，给每一个愿意干事的人才以发挥才干的舞台。

◎打价值战而不是价格战 ——

所谓价值战，最终的目的是满足消费者的个性化需求。以最快的速度整合自己的所有资源，以便最大限度地满足用户的需求，这就是“价值战”的打法。

◎否定自我创造市场 ——

即赶在别人之前否定自己。你不自己打倒自己的产品，就会被别人打倒，而与其让别人打倒，不如自己先打倒自己。只有不断地自己打倒自己，才能在市场上永远不被打倒。

◎激活“休克鱼”，组成联合舰队 ——

即海尔选择兼并目标的标准：主要选择技术、设备、人才素质均优良，只是管理不善，处于休克亏损状态的企业，海尔人称之为“吃休克鱼”。

目录

第一章 超前决策引航海尔

亚科卡说过一段话：“世上没有一成不变之物，我喜欢猎野兔，不断的运动和变更构成了这种狩猎活动的全部内容。你看准了野兔，举枪瞄准，但它却在移动。为了打中它，你也必须移动你的枪。”一般的企业习惯于“守株待兔”，用固有的产品对付市场，总说不是自己的产品不好，而是市场出了问题；海尔却并不“守株待兔”，而是引“野兔”出现后一枪而中。这是张瑞敏的超前决策，他将引航海尔不断向前。

一、第三只眼睛	(2)
1. 抓住机遇，超前发展	(2)
2. 成功秘诀——出其不意	(7)
3. 适应市场	(13)
二、一步领先 制胜市场	(19)
1. 抢占先机	(19)
2. 走在世界的前列	(26)
3. 海尔品牌的“CI 战略”	(32)

4. 产业化信息	(42)
----------	--------

第二章 竞争战略让海尔变成“超级狼”

面对经济全球化,当世界知名公司大举进军中国时,海尔集团高举振兴民族工业大旗,不甘示弱,“与狼共舞”,逐渐形成了走向世界、争创全球名牌的竞争战略意识,在国际化方面也迈出了实质性的步伐。张瑞敏说,要做到“与狼共舞”,自己必须成为狼。海尔不但变成狼,而且变成了“超级狼”。面临着激烈的市场竞争,海尔将大步走向世界,展现中国海尔的威力。

一、狼来了与变成狼	(49)
1. 积极入世,实现双赢	(49)
2. 以创新求发展	(56)
3. 向完美进军	(64)
4. “危机”管理	(69)
5. “鲶鱼效应”	(75)
二、品牌为盾	(81)
1. 走出国门	(81)
2. 名牌无国界	(88)
3. 创立自我品牌	(94)
4. 国门之内无名牌	(99)
三、市场策略为矛	(108)
1. 不打价格战	(108)
2. 精分市场与区别营销	(120)

3. 把握市场策略	(129)
4. “创造市场”	(135)
5. 促销要以市场为根本	(139)
四、服务为长盛不衰的法宝	(146)
1. 顾客是上帝	(146)
2. 把服务放在首位	(152)
五、内部竞争机制	(158)
1. 在动态中选拔人才	(158)
2. 海尔的劳动用工制度	(164)
3. 最大限度发挥主观能动性	(168)

第三章 挥起“管理之剑”

企业的发展是一个环环相扣的过程,只有在发展过程的每一个阶段和环节都能相互配合,相互衔接,才能不断取得成功。在管理上,海尔的管理体系、管理理念不断延伸,涵盖了质量管理、人力资源管理等诸多方面,形成了海尔特色的企业文化。从管理上,在每个阶段都为下一阶段的进步发展创造了条件,打好了基础,使企业不断协调有序地向前发展。

一、管理模式	(173)
1. 关键是基础管理	(173)
2. 高挥“管理之剑”——斜坡球体理论	(179)
3. 全面推行 OEC	(182)
4. 抓紧“市场链”	(187)

二、重点管理	(194)
1. 推行 TQM(全面质量管理)	(194)
2. 物流至上	(201)
3. 改进从仓库开始	(213)
三、人力资源管理	(221)
1. 改革传统的用人方法	(221)
2. 员工的自主体	(227)
3. 员工和领导的素质体现价值观	(231)
4. 维护员工的利益	(236)
5. 建立激励体系	(241)
6. 人人是人才	(246)
7. 因事择人,知事识人	(249)
8. 海尔人是德才兼备的	(253)

第四章 让海尔领导市场

在经济全球化的时代,我们不能把国内市场和国际市场隔离开来,我们不仅要在国内站稳脚跟,而且还要闯入国际市场,结合企业不同的具体情况,在借鉴的基础上进行创新,不断自我否定,自我超越,制定出合适的国际化战略,将企业转入国际化轨道,在国际市场竞争中占据较为有利的位置,领导国际市场。

一、多元化	(260)
1. 一元与多元	(260)
2. 行动当地化	(267)

3. 独辟蹊径,锁定“休克鱼”	(274)
4. 走竞合发展的道路	(280)
5. “以钱博钱”的战略	(286)
6. 投资金融	(289)
7. 先东方后西方	(293)
二、国际化	(301)
1. 远征美国	(301)
2. 向国际市场大进军	(309)
3. 脚踏实地	(316)
4. 中国人自己的海尔	(322)
5. 国际化与本土化	(327)
6. “三融一创”战略	(336)
三、以创新促发展	(346)
1. 新产品理念应以市场为核心	(346)
2. 勇于否定过去	(351)
3. 不要网络等于自取灭亡	(356)
4. 进军 IT 业	(364)
5. 海尔电脑	(371)

第五章 以理念为先导

海尔集团的成功,是其注重自身文化建设的成功,是大型企业集团在快速发展中注重自身经营哲学的成功,说到底,是理念和以理念为先导的策略的成功。

一、大文化观	(377)
1. 确立理念	(377)
2. 将文化视为灵魂	(383)
3. 经营是一种事业	(386)
4. 以文化促发展	(390)
二、人才观	(394)
1. 人才为本	(394)
2. 员工是镜子	(398)
3. 领导是助手	(402)
4. 关键是沟通	(408)
5. 人企合一	(412)

第一章 超前决策引航海尔

亚科卡说过一段话：“世上没有一成不变之物，我喜欢猎野兔，不断的运动和变更构成了这种狩猎活动的全部内容。你看准了野兔，举枪瞄准，但它却在移动。为了打中它，你也必须移动你的枪。”一般的企业习惯于“守株待兔”，用固有的产品对付市场，总说不是自己的产品不好，而是市场出了问题；海尔却并不“守株待兔”，而是引“野兔”出现后一枪而中。这是张瑞敏的超前决策，他将引航海尔不断向前。

一、第三只眼睛

张瑞敏说：“在计划经济向市场经济过渡条件下，我认为，企业必须有3只眼睛，只有两只不行。而且第三只眼睛尤为重要，用它来盯住国家宏观调控政策，抓住机遇，不仅是国内市场经济改革的机遇，还是世界经济的大机遇。”

1. 抓住机遇，超前发展

有一个流传甚广的关于鞋类推销员的故事。两位推销员到非洲的穷山僻壤推销鞋，传回的报告观点大相径庭。一位说，当地土著人根本不穿鞋，销售无望，绝对没有市场；另一位说，土人从不穿鞋，未来潜力不可估量，我们能独占市场。两种观点体现出两种思维方式、两种看问题的角度，由此分出抓机遇的眼力和水平的高下。

机遇稍纵即逝，只为有心人而准备。张瑞敏说，海尔现在还能生存，就是因为具备识别机遇的眼力和抓住机遇超

前发展的办法。他认为,搞好企业要悟出一个观念,确立一个思路,把握好一个“度”数。如果哪一天海尔没有了别人还考虑不到的角度和思路,恐怕也就是企业走下坡路之时。

关于抓机遇,张瑞敏有一个著名的“三只眼”理论,这是他多年以来的经验之谈:“在计划经济向市场经济转化时期,企业家只有两只眼睛不行,必须要有三只眼睛。要用一只眼睛盯住内部管理,最大限度地调动员工的积极性;另一只眼睛盯住市场变化,策划创新行为;第三只眼睛用来盯住国家宏观调控政策,以便抓住机遇超前发展。”

“三只眼”理论有鲜明的时代特征。张瑞敏说,这一理论主要是说明企业如何把握各种变化,抓住各种机遇。计划经济时候企业只需有一只眼盯着政府,按指令办事就可以了。市场经济发展成熟后只需要有两只眼,一只盯着内部员工,保证最高的工作效率,另一只眼盯着市场,盯着用户,以争取更大的市场份额。而在中国计划经济向市场经济转轨的特定时期,企业必须有三只眼,盯政策和政府的第三只眼尤其重要,不然许多机遇就会失之交臂,企业悔之无及。张瑞敏就是“长了3只眼睛”的企业家,具有超前意识的指挥官,富于创新精神的设计师。他在指挥广大员工不断提高产品质量、不断扩大市场占有率的同时,不失时机地抓住了各种稍纵即逝的机遇,发展海尔,壮大海尔。

1992年初,邓小平南巡期间指出:“改革开放胆子要大一些,敢于试验,不能像小脚女人一样。”邓小平同志的讲话,使“长了3只眼睛”的张瑞敏看到了中国经济要大发展的前景。他叮嘱自己:绝不能错过时机。因此,在邓小平南巡讲话之后,海尔马上采取行动,仅用了2个月的时间就从银行争取下来了大额贷款。当年6月份,张瑞敏在众说纷纭的情况下,果断地用较低的价格在青岛市高科技工业园

买下了 720 亩土地,决定筹建中国最大的成片开发的家电生产基地——海尔工业园。在建设海尔工业园的过程中海尔遇到好几次挫折,买地后不到一个月,国家要求银行采取压缩贷款的政策,也就是说如果晚两个月,海尔就不可能拿到贷款买地了。贷款到 2.4 亿的时候,海尔从银行就拿不到钱了。正巧,运作了 8 个多月的海尔股票上市了,共筹集资金 3.69 亿元人民币,解决了海尔工业园建设的后续资金问题。

1992 年 11 月 16 日,海尔工业园这项浩大的工程项目破土动工。在建设过程中,海尔采取了边设计、边建设、边投产、边受益的方式。到 1995 年初第一期工程完工时,建筑面积完成 16 万平方米,此时,70% 的投资已经偿还。分体式空调器、与日本三菱重工合资的柜式空调器、与意大利梅罗尼合作的滚筒式洗衣机、与意大利合作的商用展示柜等生产线和专为上述工程配套的大型精密工装基地先后竣工投产,海尔中心大楼、公用设施等也先后投入使用,使海尔的生产手段更加先进,使联合舰队的装备更加精良,实力更加雄厚。1999 年,海尔集团又分别在青岛市经济技术开发区征地 800 亩、在海尔工业园西侧征地 160 亩建立了海尔开发区工业园、海尔信息产业园。1999 年 4 月 30 日,海尔更是走出国门,在世界上最发达的美国的南卡罗来纳州建立了美国海尔工业园。

海尔信息产业园是中国目前最先进的信息产品研发生产基地之一。该园的特点:一是信息产品形成生产能力;二是信息技术辅助物流管理;三是信息技术辅助模具制造。这里有已形成生产能力的海尔移动电话、电脑、彩电等 100 多种信息家电产品的生产线;有被称为“第三利润源泉”的海尔物流中心;有被国家领导称赞过的海尔 C3P 模具制造