



胡泳 著



中国第一CEO的智慧

The Wisdom of the First CEO in China

张瑞敏如是说

浙江人民出版社

F426.63

5

中国第一CEO的智慧
The Wisdom
of the First CEO in China

张瑞敏如是说

胡泳 著

北方工业大学图书馆



00544461

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

张瑞敏如是说:中国第一 CEO 的智慧/胡泳著. -
杭州:浙江人民出版社,2003.12(2004.3 重印)
ISBN 7-213-02689-5

I.张… II.胡… 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(2003)第 096080 号

张瑞敏如是说

——中国第一 CEO 的智慧

胡 泳 著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路347号)
责任编辑 虞文军
责任校对 朱晓阳 鞠 朗 戴文英
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 浙江淳安新华印务有限公司
(浙江淳安千岛湖镇)
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 22.5 插 页 2
字 数 46 万
版 次 2003 年 12 月第 1 版
2004 年 3 月第 4 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02689-5
定 价 35.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

不用哲学看不清海尔

艾丰

拿到胡泳所著的《张瑞敏如是说》的书稿,觉得这是一本很有价值的书,我很愿意看。如果出版了,我愿意放一本在自己的身边,经常翻一翻。

目前介绍海尔的书很多,但《张瑞敏如是说》这本书有两个显著的特点:

一是简明扼要,写的都是“干货”。这样,即使工作很忙的人,也可以轻易领略其中的要义。况且从企业管理的角度看,一般也是经历“简单—复杂—简单”的过程。后一个简单是高级的简单。只有把复杂的东西凝聚成简明的理念,才便于掌握、应用和传播。

二是原汁原味,因为是“如是说”,所以,书中尽量记录了张瑞敏的原话。为了使读者能更好地理解这些原话的含义,作者加了一些背景介绍和理性分析。这不仅有助于读者获取海尔的“真经”,也为读者进行深入和独立的研究与思考提供了可靠的依据。

张瑞敏是我的朋友,但他总是客气地把我称为“老师”。其实,他才应该是我的老师。我从他的身上学到了不少东西。海尔从1984年亏损147万元,到2002年全球营业额达到711亿元人民币,被世界权威的市场调查机构排为白色家电制造企业的全球第五名;也就是说,它用18年的时间走过了国外著名

企业100多年走过的历程。这不能不令人惊叹！

我也知道,对海尔的经营和战略,也存在着不同的意见乃至质疑。这些不同的声音是难免的。如果处理好了,对海尔的继续前进应该是有利的。但我觉得海尔之于中国企业最重要的意义不仅在于它提供了一个可供详细探讨的样本,而且还在于它创造了一种独一无二的企业文化。“有生于无”,“无生于有”。海尔创造的企业文化,不仅是海尔最宝贵的财富,也是中国企业界最宝贵的财富,是比任何有形的东西都能够长远起作用的因素。能够看到这一点,才是眼光深邃的人。

我把海尔的文化称为“创合文化”。其核心是“创新”、“创造”、“创业”,其途径是“组合”、“融合”、“整合”。这种文化的形成,与张瑞敏本人的文化素养,特别是他富有哲学思辨色彩的思维方式有着千丝万缕的联系。我曾经对张瑞敏说:“不用哲学看不清海尔,不用哲学说不明海尔。最后是哲学解决问题。”

最近,我们正在倡导“企业卓越领导者”这个概念。企业卓越领导者应该是“五有”的企业经营者,即有文化、有品德、有思想、有能力、有影响。《张瑞敏如是说》无疑为我们提供了一个很好的例证。

我想还应该提一下本书的作者。他是一位任职于中央电视台的新闻工作者,又是一位对经济领域的一些问题有自己独特思考和著述的研究者。无论是“学者型记者”还是“记者型学者”,都是把传播和研究结合起来的一种途径。虽然做起来很不容易,但做好了,既有利于传播,也有利于研究。祝愿作者在这条道路上取得更多的成绩。

(作者系著名经济学家,原《经济日报》总编辑,现任中国名牌培育委员会主任、中国企业家协会副会长)

愿海尔红旗继续飘扬

何志毅

胡泳在这个时候出这样一本诠释“张首席”语录的书似乎有些不合时宜。质疑和批评海尔的文章和书不说铺天盖地至少也是波涛汹涌，国内国外都有。虽然海尔的数据不透明、张瑞敏的强权形象、海尔的进一步多元化发展，的确也在业界和市场上形成了一些负面影响，但我仍然要加入海尔的拉拉队，并且为胡泳喝彩。

认识胡泳是他在当《环球管理》杂志主编的时候，因为杂志里刊登的精彩案例吸引了我，我主动找了他。后来就留意他出版的书和在各种报纸杂志上发表的文章，对他有了更多的认识，感到他是中国目前财经新闻队伍中最具学者风范的人之一，其知识之宽广、行文之严谨、眼界之独到、分析之深入，都是财经记者和编辑中少有的。

至于海尔，我第一次到海尔那是1998年，由于要建设中国企业管理案例库，我和其他老师带着北京大学光华管理学院的研究生到海尔采写案例，后来陆续去过多次，至今为止就海尔的战略、文化、国际化、多元化、人力资源、营销网络和服务写出了7个案例，分批发表在《中国企业管理教学案例》丛中。因此，算是对海尔有些了解。1999年12月底，海尔在青岛召开了一个简朴而隆重的15周年庆典，我

在现场,明年是海尔的20周年,我想我还会怀着祝福之情专赴庆贺。

不能否认海尔是当今中国企业的一面旗帜,这种旗帜作用大致从1997年开始,那年海尔的销售额突破了100亿元。我想从现在起至少在三年至五年之内还不会有别的企业可以取而代之。海尔的旗帜作用体现在三个方面:一是海尔的产品质量代表了“中国制造”的水平和能力;二是海尔的发展速度代表了中国企业发展的速度;三是海尔的管理代表了中国企业的管理水平。“Made in China”在国际上似乎成了低质劣品的代名词,但海尔打出的“海尔-Made in China”就在改变这种形象,它要证明中华民族的制造能力不会在日本、韩国之下,就像当年日本的标杆企业领先改变了“东洋货”的形象一样。

中国是有一些大企业,但那不是在中市场中诞生和成长的,因此也不具备在市场经济汪洋大海中的生命力。而海尔是从一个濒临破产的小企业逐步在中市场中成长起来的,它创造了连续18年高速成长的记录,从1984年的年销售收入348万元,到2002年的711亿元。固然有人一直警示不要追求“大”,而要追求“强”,但中国的企业可能只满足于小而强吗?我们虽然知道高速行驶的危险,我们不断地看到一闪而过的“流星”,但对于一个18年高速成长的企业,对于一个在18年中成长起来的稳定的领导班子,我们有理由相信它的健康。至于数字多一点还是少一点,已经不是最重要的。

中国没有任何一个企业像海尔那样提出了那么多管理概念和口号,但中国也没有几个企业能像海尔那样把概念和口号落得那么实。张瑞敏说话经常给人感觉很虚,像个哲学家,比如,“什么叫不简单,把简单的事做好就叫不简单;什么叫不容易,把容易的事做一百遍就是不容易”,“没有淡季的市场、只有淡季的思想”等等。但海尔可以把这样的概念落实到厕所里,海尔的厕所里有张表:几点几分谁来洗厕所,几点几分谁来检查,几点几分谁来检查检查者是否来检查。海尔在管理上的可贵在于它的三个结合:把西方的管理工具和东方的管理思想结合得好;把共产党的优良传统和市场经济的规则结合得好;把管理哲学和实际操作结合得好。这是海尔管理的本质之所在,也是张瑞敏的高明之所在。

尽管海尔有些“神话”自己,尽管张瑞敏有些高高在上,但当今中国需要有些激动人心的企业故事,需要有企业家英雄。海尔的红旗到底能打多久?我相信、也更愿意看到海尔这面中国企业的标杆红旗继续飘扬下去,然后有第二、第三面红旗共同飘扬,再然后,会有一批中国企业在世界市场上成燎原之势。

(作者系北京大学管理案例研究中心主任)



序一 不用哲学看不清海尔 / 艾丰

序二 愿海尔红旗继续飘扬 / 何志毅

第一章 有生于无

——张瑞敏论海尔的企业文化

道为万物之源 / 002

· 海尔文化中包含了一些关键信念 / 003

· 海尔文化的核心:创新 / 004

· 内有文化,外有市场 / 005

· 企业文化与企业家文化 / 007

· 海尔词典 / 008

 OEC管理法 / 008

 斜坡球体定律 / 008

 吃“休克鱼” / 008

 长三只眼睛 / 009

 零距离 / 009

 市场链 / 009

 负债经营 / 009

 源头论 / 009

 SBU / 009

· 营销:外部的与内部的 / 010

沟通:倍增的价值 / 012

 言传 / 012

 符号沟通 / 013

 身体力行 / 015

相信变革 / 016

· 企业之魂 / 018

第二章 人人是人才

——张瑞敏论海尔的人才观

· 盘活企业,首先盘活人 / 022

- ※ 先创名牌队伍,再创名牌产品 / 023
- ※ 上下同欲者胜 / 024
 - 热心 / 025
 - 诚心 / 025
 - 知心 / 026
- ※ 企业是人 / 026
- ※ 世界上最无价的东西是人心 / 029
- ※ 组织的各个层次都在思考 / 030
- ※ 海尔大学 / 033
 - 个案观察 海尔大学的“儒文化” / 034
- ※ 没有培训的员工是负债 / 034
 - 价值观念培训 / 034
 - 实战技能培训 / 035
 - 个人生涯培训 / 035
- ※ 赛马不相马 / 036
- ※ 海豚式升迁 / 038
- ※ 权力分散化 / 040
- ※ 授权与监督相结合 / 041
- ※ 收与放的艺术 / 042
- ※ 海尔是海 / 043

第三章 企业如同斜坡上的球体

——张瑞敏论海尔的OEC模式

- ※ 什么叫做不简单?什么叫做不容易? / 046
- ※ 从13条起步 / 046
- ※ 日事日毕,日清日高 / 048
- ※ “电网”与“沙发床” / 050
- ※ 管理哲学的核心:提高素质 / 052
- ※ 抓反复、反复抓 / 053
- ※ 诛大为威 / 054
- ※ 纪律之美 / 056
- ※ 先变“硬”,才能变“软” / 057
 - 管理智慧 6S / 059
- ※ 建设性的工作伦理 / 059

第四章 品牌是帆

——张瑞敏论海尔的品牌运营

- ✧ 挥大锤的企业家 / 062
- ✧ 质量的遭遇 / 064
- ✧ 一个名牌的诞生 / 065
- ✧ 把100万台与1台做成一个样 / 067
- ✧ 只有品牌,才是真正的资产 / 069
- ✧ “价值战”的打法 / 071
 - 企业金言 张瑞敏谈价格战 / 072
- ✧ 市场营销不是卖,而是买 / 073
- ✧ 名牌没有国界,企业没有边界 / 075
- ✧ 不为创汇为创牌 / 077
- ✧ 把产品卖到世界上每一个角落 / 079
- ✧ 从“橄榄形”企业到“哑铃形”企业 / 080
- ✧ 做国际品牌运营商 / 082
- ✧ 提升国家产品形象 / 084

第五章 得用户者得天下

——张瑞敏论海尔的营销攻略

- ✧ 企业的第一功能是开发市场 / 088
- ✧ 案例:在美国建厂 / 089
- ✧ 用户资源为王 / 093
- ✧ 决胜在终端 / 094
- ✧ 服务的海尔 / 097
- ✧ 小处显不同 / 099
- ✧ 卖信誉而不是卖产品 / 101
- ✧ 就是要创造感动 / 102
- ✧ 用户永远是对的 / 104
- ✧ 视抱怨“为金为礼” / 105
- ✧ 竞争合作 / 108
- ✧ 狼和羊不存在合作 / 110
- ✧ 竞合是为了获得速度 / 111

- ④ 不是管理规模,而是利用规模 / 113

第六章 先谋势,后谋利

——张瑞敏论海尔的竞争战略

- ④ 环环相扣的战略转移 / 118
- ④ 保持持续健康地增长 / 120
- ④ 东方亮了再亮西方 / 122
- ④ 构筑国际化企业框架 / 124
 - 设计的全球化 / 126
 - 采购的全球化 / 126
 - 制造的全球化 / 127
 - 销售的全球化 / 128
 - 资金运作的全球化 / 128
- ④ 第三只眼睛看机遇 / 128
- ④ 不断敲门 / 130
- ④ 有50%的把握就上马 / 132
- ④ 产融帝国 / 134
- ④ 股市万变,其宗不变 / 138
- ④ 海尔的重大转折 / 141
- ④ 明天的“奶酪” / 143
- ④ 现金流比利润更重要 / 146
- ④ 增长不等于发展 / 148
- ④ 兵无常势,水无常形 / 150

第七章 不争而善胜

——张瑞敏论海尔的核心能力

- ④ 核心竞争力:并非海市蜃楼 / 154
- ④ 海尔的核心竞争力 / 156
- ④ 海尔创新三原则 / 158
 - 战略创新——为企业发展提供方向 / 159
 - 观念创新——企业一切创新活动的起点 / 159
 - 技术创新——不求所有,但求所用 / 159
 - 组织创新——令企业内部充满活力 / 160

- 市场创新——落脚点是创世界名牌 / 160
- 文化创新——使每个员工都成为创新的SBU / 160
- 创新就是创造有价值的定单 / 160
- 市场设计产品 / 162
- 企业围墙之内没有成果 / 163
- 市场无法换来技术 / 164
- 借梯登高 / 166
- 管理创新重于技术创新 / 167
- 创新无止境 / 168
- 天之道, 不争而善胜 / 169

第八章 与狼共生共赢

——张瑞敏论海尔的国际化

- “远征美国” / 174
- 海尔中国造 / 177
- 先难后易, 转弱势为强势 / 180
- 三个三分之一 / 182
- “国际化的海尔”比“海尔的国际化”更高 / 184
- 设计: 适应当地消费习惯 / 185
- 渠道: 让外国人“拎包” / 187
- 营销: 从缝隙产品到批量成长 / 188
 - 个案观察 欧洲攻略 / 192
- 人才: 本地人管理本地企业 / 194
- 文化: 以交流和碰撞达到融通 / 195
 - 全球海尔经理人年会 / 195
 - 在美国工厂打造企业文化 / 199
- 国际化就是本土化 / 202
- 恃吾有以待 / 203
- 成为狼的标准是什么? / 204
- 下棋找高手 / 205
- 国际化的企业, 国际化的人 / 207
- 中国第一家跨国公司 / 210
 - 背景资料 亚洲企业的国际化 / 212

第九章 革自己的命

——张瑞敏论海尔的流程再造

- 从哈佛到洛桑和沃顿 / 216
- 大企业病 / 217
- 为什么要实施市场链 / 219
- “SST”机制 / 221
- 从输血到造血 / 223
- 看不见的市场链之手 / 224
- 市场链的强度 / 226
- 三个方向的转移 / 228
- 拆掉两堵墙 / 229
- 同步流程 / 232
- 零库存 零距离 零营运资本 / 233
 - 零库存 / 233
 - 零距离 / 235
 - 零营运资本 / 237
- 革命不是请客吃饭 / 239
- 正确地做事和做正确的事 / 241
- 让每个人都成为一个SBU / 242
- 海尔的发展主题 / 244
 - 速度 / 244
 - 创新 / 247
 - SBU / 248
- 人人是老板 / 249

第十章 掌握“世界语”

——张瑞敏论海尔的信息化

- 永远比竞争对手快一步 / 254
- 信息化系统相当于共同语言 / 255
- 首先要做BPR / 258
- 以定单信息流为中心 / 260
- 一站到位,一票到底 / 263
- 把家电产品当海鲜卖 / 265

- ※ 现代物流是企业的肌肉 / 266
- ※ 海尔物流的创新 / 267
 - 成立物流推进本部 / 268
 - 实施采购JIT / 268
 - 实施原材料配送JIT / 269
 - 实施成品配送JIT / 270
- ※ 不搞物流,无物可流 / 271
- ※ 告别工业时代的制造企业命运 / 272
- ※ 前台的CRM与后台的ERP / 274
- ※ 如果你需要三角形的冰箱 / 277
- ※ 电子商务:海尔前进的加速器 / 279
- ※ 个性化生存 / 281
- ※ 巨人的舞蹈 / 282
- ※ 大公司体魄,小公司灵魂 / 284
 - 企业金言 “我们是大企业,但没有病” / 285
- ※ 大象在奔跑 / 286

第十一章 管理就是行动

——张瑞敏论海尔的领导之道

- ※ 得意不忘形,失意不失态 / 288
- ※ 将军赶路不追小兔 / 289
- ※ 桶底子脱 / 290
- ※ 兼收并蓄,自成一家 / 292
- ※ 无有他奇,只是本然 / 294
- ※ 强有力的自我定义 / 295
- ※ 使平凡的人做出不平凡的事 / 299
- ※ 管理就是借力 / 301
- ※ 是船主,而非船长 / 303
- ※ 早则资舟 / 304
- ※ “算数”和“算账” / 306
- ※ 领导的真谛在于让开道路 / 307
- ※ 管理者的本分就是追求效率 / 309
- ※ 知之非艰,行之惟艰 / 311
- ※ 慎终如始,则无败事 / 313

- ☛ 永远的忧患意识 / 314
- ☛ 海尔怕什么 / 315
- ☛ 极限随时可能到来 / 317
- ☛ 企业变革三部曲 / 318
- ☛ 鲶鱼效应 / 321
- ☛ 重构的艺术 / 323
- ☛ 物壮则老 / 325
- ☛ “飞轮效应”战胜“厄运循环” / 327
- ☛ 崇尚行动 / 328
- ☛ 没有什么比御驾亲征更有效 / 330
- ☛ 耐得住寂寞,耐得住诱惑 / 331
- ☛ 只要找到路,就不怕路远 / 334
 - 个案观察 产权——张瑞敏的难解之结 / 335
- ☛ 我没有自己 / 336
- ☛ 繁殖领导力 / 338
- ☛ 没有个人崇拜,只有市场认可 / 340
- ☛ 不按常理出牌 / 342
-
- “蓝狮子”的话 / 345

图片目录

- 1998年,张瑞敏成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家 / 002
- 张瑞敏与哈佛商学院的佩恩教授在一起 / 004
- 海尔中心大楼 / 013
- 五龙塔 / 014
- 海尔大学 / 033
- 1984年的青岛电冰箱总厂 / 047
- 今日的海尔路 / 047
- “6S大脚印”进了美国海尔工厂 / 052
- 海尔的生产线 / 060
- 挥锤砸掉76台电冰箱 / 063
- 2001年德国科隆国际家电博览会上,海尔的广告牌与欧洲著名家电品牌“米勒”(Miele)并排而立 / 082
- 海尔在2002年德黑兰家电展上 / 083
- 张瑞敏与美国营销大师米尔顿·科特勒在一起 / 085
- 海尔打响国外广告 / 086
- 美国海尔工厂外景 / 089
- 张瑞敏当选中央电视台2001年中国经济年度人物 / 104
- 海尔与三洋竞合 / 108
- 海尔的产品陈列室看上去琳琅满目 / 121
- 海尔工业园鸟瞰 / 127
- 海尔进入家居集成业 / 132
- 2002年9月16日,海尔财务公司开业 / 133
- 2001年12月26日,张瑞敏在创业17周年纪念大会上,正式宣布海尔进入金融领域 / 134
- 为海尔工作的外国专家 / 166
- 海尔中央研究院 / 169
- 美国海尔工业园奠基 / 174
- 美国海尔大厦 / 191
- 海尔的意大利工厂 / 193
- 2001年2月,海尔在青岛召开首届“全球海尔经理人年会” / 196
- 2002年3月,海尔在纽约召开第二届“全球海尔经理人年会” / 196
- 美国工厂里的海尔文化 / 200

- ✧ 美国有了海尔路 / 201
- ✧ 美国海尔工厂的生产线 / 205
- ✧ 2000年10月7日,张瑞敏在瑞士洛桑国际管理学院宣讲“市场链” / 216
- ✧ 海尔现代化仓库里的激光导引车 / 234
- ✧ 海尔立体仓库 / 269
- ✧ 海尔荞麦皮洗衣机 / 278
- ✧ 张瑞敏在看书 / 291
- ✧ 1999年9月,张瑞敏在上海《财富》论坛上与跨国公司首脑同台论剑 / 294
- ✧ 张瑞敏在2002年福布斯全球行政总裁会议上 / 332
- ✧ 陪同胡锦涛同志视察海尔 / 334

图示目录

- ✧ 图1-1 企业文化的三个层次 / 004
- ✧ 图2-1 组织学习的速度 / 031
- ✧ 图3-1 海尔发展定律——斜坡球体论 / 049
- ✧ 图5-1 海尔的直供分销制 / 095
- ✧ 图5-2 海尔国际星级一条龙服务 / 097
- ✧ 图5-3 海尔星级服务历次升级 / 099
- ✧ 图6-1 海尔战略发展的三个阶段 / 118
- ✧ 图8-1 海尔的三个三分之一 / 183
- ✧ 图8-2 海尔全球营业额增长图 / 211
- ✧ 图9-1 零库存 / 233
- ✧ 图9-2 零距离 / 235
- ✧ 图9-3 零营运资本 / 237
- ✧ 图10-1 整合后海尔集团的同步业务流程 / 262
- ✧ 图10-2 企业传统的业务流程方式 / 274
- ✧ 图10-3 流程再造协同信息并行化处理 / 275
- ✧ 图11-1 企业变革三部曲 / 320