

海尔·是海

张瑞敏随笔选录

张瑞敏 著



机械工业出版社
China Machine Press

海尔是海

张瑞敏随笔选录

张瑞敏 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

海尔是海:张瑞敏随笔选录/张瑞敏著. —北京:机械工业出版社, 2014.12

ISBN 978-7-111-48896-5

I. 海… II. 张… III. 随笔-作品集-中国-当代 IV. I267.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第299284号

海尔是海:张瑞敏随笔选录

出版发行:机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码:100037)

责任编辑:于慧敏

责任校对:董纪丽

印刷:北京天宇万达印刷有限公司

版次:2015年1月第1版第1次印刷

开本:147mm×210mm 1/32

印张:5.375

书号:ISBN 978-7-111-48896-5

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010)68995261 88361066

投稿热线:(010)88379007

购书热线:(010)68326294 88379649 68995259

读者信箱:hzejg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问:北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

序 一 海尔是海

刊发在《海尔人》报（1994年2月10日）。

海尔应像海。唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流，容污浊且能净化为碧水；正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来，汇成碧波浩淼、万世不竭、无与伦比的壮观！

一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起，不分彼此形成一个团结的整体，随着海的号令执著而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。

而大海最被人类称道的是，年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其“生而不有，为而不恃^①”，不求索

① 《道德经》第二章：“天下皆知美之为美，斯恶矣；皆知善之为善，斯不善已。故有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随。是以圣人处无为之事，行不言之教。万物作焉而不辞。生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。”第五十一章：“道生之，德畜之，物形之，势成之。是以万物莫不尊道，而贵德。道之尊，德之贵，夫莫之命而常自然。故道生之，德畜之。长之育之。享之毒之。养之覆之。生而不有，为而不恃，长而不宰。是谓玄德。”

取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在，又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

海尔应像海。因为海尔确立了海一样宏伟的目标，就应敞开海一样的胸怀，不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这种氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者，因为海尔的发展需要各种各样的人才来支撑和保证。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量。这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的“无私奉献、追求卓越”的企业精神，同心干，不分你我；比贡献，不唯文凭，把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

我们还应像大海，为社会、为人类做出应有的贡献。只要我们对社会和人类的爱“真诚到永远”，社会也会承认我们到永远，海尔将像海一样得到永恒的存在，而生活于其间的每一个海尔人都将在为企业创一流效益、为社会做卓越奉献的同时得到丰厚的回报。海尔人将和整个社会融为一个整体。

海尔是海。

人类社会的每一次繁荣进步都离不开科技的突破，但人类文明的每一次飞跃发展更离不开思想的解放。当互联网带来指数科技的繁荣，我们又一次站在了时代的风口。就在大工业发展把每一个个体变成机器部件的最危急关头，时代列车转入了一个新的轨道：“零距离”“去中心化”“分布式”的互联网思维把我们带进一个充满生机与挑战的“人人时代^①”，一个人人创客^②的时代。

历经30年的创新发展，海尔从一个濒临倒闭的集体小厂成长为今天的全球白电第一品牌：在全球，海尔拥有数以亿计的用户；每天，十几万台海尔产品进入全球市场。人类工业文明的先进成果成就了海尔的今天，让海尔得以在短短30年的时间里走过了传统发达国家企业百年的道路。

① 《人人时代：无组织的组织力量》(*Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*), [美] 克莱·舍基 (Clay Shirky) 著, 胡泳、沈满琳译, 中国人民大学出版社, 2012。

② 《创客：新工业革命》(*Makers*), [美] 克里斯·安德森 (Chris Anderson) 著, 萧潇译, 中信出版社, 2012。

我们追上了曾经奉为经典的榜样，同时也失去了可资借鉴的标杆。面对新的挑战，我们剩下唯一没有被时代抛弃的武器是：永远的“两创”精神——永远创业，永远创新。

唐太宗曾经问群臣，创业与守成熟难？他心里的答案是，创业难，守业更难。海尔的企业文化对这个问题的回答是，如果把创业和守业割裂来看就永远没有正确的答案，唯一的出路是只有创业没有守业^①。

创业精神的天敌是自己曾经成功的经验和思维定势。《道德经》云：“胜人者有力，自胜者强。”^② 海尔文化的基因只有一个密码，那就是自以为非。

企业如此，每一个人也是如此。因为，在互联网时代，每一个人都是自己的 CEO^③，每一个人都应该成为创

① 参见本书《海尔：只有创业，没有守业》一文。

② 《道德经》第三十三章：“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。知足者富。强行者有志。不失其所者久。死而不亡者寿。”

③ 出自《哈佛商业评论》英文版 2005 年 1 月号《管理自我》（*Managing Oneself*）：“今天的公司并不怎么管员工的职业发展；实际上，知识工作者必须成为自己的首席执行官。”（*Companies today aren't managing their employees' careers; knowledge workers must, effectively, be their own chief executive officers.*）德鲁克的论述限于知识工作者，作者将其发展为“人人都是自己的 CEO”。

业家。

创业家，与企业家只有一字之差，其内涵和本质却有天壤之别。企业家还是以企业为中心，而创业家却是以用户为中心。企业家以创造完美的产品和服务为使命，而创业家以创造用户最佳生活体验为中心。企业家以规模和利润为成就标尺，而创业家以用户资源和粉丝为荣耀北斗。企业家以管理和控制为权力之杖，而创业家以自组织为魔法宝箱。成千上万人成就一个企业家，而每一个创新的个体都可以成为一个创业家。正所谓“破一微尘出大千经卷[⊖]”。

创业家。在海尔的创业平台上，你的名字叫创客。

30年，既轻如尘芥弹指可挥去；30年，又重如山丘难以割舍。其区别在于，你是生产产品的企业还是生产创客的平台。海尔选择的是，从一个封闭的科层制组织转型为一个开放的创业平台，从一个有围墙的花园变为万千物种自演进的生态系统。

创客，在你创业激情勃发的视野里，海尔的名字叫作

⊖ 出自《缙门警训》(卷四)：“破一微尘出大千经卷。一微尘者。众生妄念也。大千经卷者。众生佛性也。众生佛性为妄念所覆。妄念若破则佛性现前。”

“创客公地”。

创业初期，我们为社会奉献的是海尔牌产品；进而，我们以向社会提供海尔牌服务为宗旨；今天，我们向社会开放海尔的资源，为创客们提供的将是海尔牌的创业平台。

在表层意义上，海尔向社会开放 U+ 智慧生活的 API^①，每一个创客都可以在此基础上延伸开发产品。

在深层意义上，海尔向社会开放供应链资源，每一个供应商和用户都可以参与海尔全流程用户体验的价值创造。

在本质意义上，海尔向社会开放机制创新的土壤，搭建机会均等、结果公平的游戏规则，呼唤利益攸关各方共建、共享、共赢。

自 2005 年以来，海尔就开始“人单合一双赢”模式的探索和试错，为此，我们不惜放弃对传统绩效的单一追求。在没有标杆的摸索中，我们宁愿承受外界的质疑和批

① API (Application Programming Interface, 应用程序编程接口), 是一些预先定义的函数, 目的是提供应用程序与开发人员基于某软件或硬件得以访问一组例程的能力, 而又无需访问源码或理解内部工作机制的细节。

评，但是我们没有轻言放弃。因为鼓励我们坚持下去的不是成功，而是对时代精神的求索。

1994年，海尔创业十周年之际，我曾写过一篇文章，文章的名字叫“海尔是海”。今天，我想说，海尔是一朵云，海再大，仍有边际；云再小，可接万端。

开放，开放，再开放。今天，在海尔的云创平台上，已经孕育和孵化出100多个创客小微，既有海尔的在册员工离开企业进行的创业，也不乏社会上的创业者来海尔平台的在线创业。他们值得赢得尊重，我也要向他们表示感谢。因为海尔的创业平台转型本身也是一种创业，作为平台的海尔，不是30年历史的海尔，而是一个初生的婴孩，一轮初升的朝日。每一个在海尔平台创业的创客，你们既是平台上的创业者，同时也是平台的建设者。

致敬，创客！

致敬，伟大的创客时代！

目录

序一 海尔是海

序二 海尔是云：致创客的一封信

第一部分 经营管理漫谈

【势·道·术·人】

成功了，再赢一次 / 2

从“一日千里”说开去 / 5

从“盛也玄宗，败也玄宗”谈起 / 9

我看现代企业 / 12

由赵云、吕蒙想到常胜和成长 / 17

狼，就在眼前 / 21

海尔：只有创业，没有守业 / 23

并非新春寄语 / 26

两强相遇勇者胜 / 29

- 只要找到路，就不怕路远 / 32
- 你能不能实事求是，敢不敢实事求是 / 35
- 亮出你的“中国造” / 38
- 海尔，中国造 / 42
- “新经济”之我见 / 45
- 碎片化营销“颠覆”传统观念 / 49
- 世界是碎的 / 52
- 无“网”而不胜 / 55
- 企业是人，文化是魂 / 57
- 谈谈自驱力 / 59
- 精神的力量 / 71
- 世界杯之洞见 / 78

【海尔建筑记】

- “五龙塔”记 / 81
- 乾泉 / 83
- 海尔文化广场记 / 85
- 时空飞碟 / 88

【致辞&寄语】

- 胜人者有力，自胜者强 / 89
- 为清华大学《中层经理执行力提升系统》项目致辞 / 91
- 《感动中国》十年寄语 / 92

第二部分 读书&荐书

【作序】

- 多元化经营：战略与能力 / 96
- 顾客买的是享受，不是商品 / 101
- 市场营销创新，就是创造用户 / 104
- 让创新的价值观成为企业成长的基因 / 109
- 有效管理要与时俱进 / 112
- “名”人艾丰 / 117
- 儒商文化的新思考 / 123
- 让每个人成为自己的 CEO / 130
- 互联网时代的管理哲学 / 135
- 互联网时代的质量：用户全流程最佳体验 / 141
- 责任无边界 / 146
- 《轻足迹管理》的三个启示 / 149
- 推荐语 / 153

第一部分

经营管理漫谈

成功了，再赢一次

刊登在《海尔人》报（1991年1月15日）。当时海尔已创业六年，但许多人还陶醉在冰箱产品多年供不应求的成功之中。此文为警示这种情绪所作。

成功，极富诱惑力的字眼，每一个人、每一个企业都在竭力追求，但每一个成功者的背后又都潜伏着失败的危机。要想常胜不衰，只有学“不死鸟”，自我革新、再赢一次。

1991年方针目标是反复几上几下形成的，其间凝聚了广大职工的心血，表现了他们强烈的参与意识和自我管理的责任感，这即是希望所在。

“举一纲，万目张^①，”今年方针目标的核心是两个字——“市场”。市场这个我们曾很陌生的东西，今天却像一只无形的手在牵动着我们。“翻手为云，覆手为雨”，抢购风之高涨足以使你瞠目结舌，百思不得其解；但一夜之间的疲软滞销又会导致你一筹莫展，走投无路。可以说最可怕和最可亲的都是市场，你想赢得市场吗？简单得很但又艰巨得很：赢得用户的心，否则便失去市场，失去一切。想登上并坐稳市场领袖的宝座，想使用户有口皆碑，永恒的主题：高质量、多品种。

方针目标的正确和大家的一致认同，是实现的先决必要条件，但并不等于立马可待、不费吹灰之力可得。“兵无常势，水无常形^②”，环境是动态的，随时变化的。因此在总的方针目标指导下要随时调整，以达到一种最佳状态。按“高差别化”的原则，（如果）我们的工作不是局部的、个别的、一般化的，而是全部的、全方位的、达到第一流的水平，那么可以说：成功在即。

六年，历史长河中的一瞬，但海尔人饱尝了创业之

① 出自东汉时期郑玄《诗谱序》：“举一纲而万目张。”意为：做任何事情都要抓重点，抓主要环节。

② 出自《孙子兵法·虚实篇》：“故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。”意为：用兵打仗没有固定刻板模式，就像水一样没有固定的形态。

艰辛，领教了市场之无情，体会了发展之不易，分享了成功之喜悦。我们像纤夫一样胼手胝足，一步一个脚印向着胜利迈进。

昨天，今天，明天，任何时间这种脚踏实地的精神都应闪光，那诱人的目标便不再是虚无缥缈的海市蜃楼，而是成功在握！