

张瑞敏的

张兴龙◎编著

他是风度翩翩的儒商，
他是带领国内企业走向世界的代表人物。
在西方管理理念盛行的今天，
他如何将儒商哲学思想渗透进现代企业管理中？

儒商智慧



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



张瑞敏 儒商智慧

张兴龙◎编著

图书在版编目(CIP)数据

张瑞敏的儒商智慧/张兴龙编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-308-08263-1

I. ①张… II. ①张… III. ①张瑞敏—生平事迹②电气工业—工业企业管理—经验—青岛市 IV. ①K825.38
②F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 253410 号

张瑞敏的儒商智慧

张兴龙 著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

文字编辑 王元新

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 10

字 数 121 千

版 印 次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08263-1

定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

企业是什么？

这对于大部分企业家而言，非常容易给出一个答案，诸如，企业是员工们吃饭的饭碗，企业是给国家赢取利润的法宝，企业是给自己带来金钱、地位、名誉的利器……凡此种种并不是不正确，而是对企业本质的理解过浅、过俗、过窄，一旦抱着此种观念来创造、经营企业，必然因为理解观念的禁锢而直接影响企业的命运。

其实，对于企业创造、发展、经营的理解需要一种大智慧，大凡成功的企业创造者、经营者就是大智者。

张瑞敏拥有怎样的企业发展智慧？我们又应该从哪些方面去汲取他的智慧？当我们暂时搁置了所有个人成功的经验，忘记了失败的教训，去做一个真正忘我的倾听者的时候，才有可能切近张瑞敏的企业发展智慧的本质。

众所周知，在企业界，大家一般尊称张瑞敏为儒商，这是对他个人的一种赞誉，也是一种推崇。这时人们不禁要发问，张瑞敏这种儒商特质，为企业带来了什么？

从一个负债累累的街坊工厂,到世界级的家电帝国,正如张瑞敏所说,“海尔是海”,这片海,厚德载物,有容乃大。作为大海的缔造者,张瑞敏像是一位深谙中国古老哲学智慧的智者,以他宽广的胸怀,兼收并蓄,包罗万象,将来自各家各派的智慧支流汇于一起,缓缓注入大海,永续不绝。

虽以“儒商”而驰名,但是张瑞敏的儒商智慧并不限于儒家的智慧。诚如当年儒家的孔子真诚地请教道家的老子,今天的张瑞敏则是真诚地向儒家、道家、兵家等不同流派的智者求教,这种兼容并收的学习姿态,本身就是中国传统文化的精髓。中国传统文化的智慧,加上张瑞敏自己的理念,融会贯通,形成一种文化,成为独属于海尔的企业文化。换言之,海尔企业文化是生长在张瑞敏儒商智慧之根上的大树,因为深厚的儒商智慧的补给供应,才让企业文化之树绿荫繁茂。这种企业文化,既代表了张瑞敏企业认知智慧的核心和本质,同时,也概括了海尔从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到国际、从家电到综合成长之路上的真实历程。

企业经营和文化联系起来,并非是张瑞敏的独创,但是,通过对传统文化哲学的深刻观察、体悟、深省提炼出企业经营文化的智慧,则是张瑞敏的独创。这也算是张瑞敏缔造和经营海尔品牌的独门秘籍。

把张瑞敏企业智慧的核心聚焦于中国古老的传统哲学层面,是他缔造、发展、经营海尔最大的特征,而对海尔企业的灵魂就是文化的理解,则构成了张瑞敏企业文化发展理念的核心。回顾张瑞敏缔造企业的经历,我们看到他在对传统文化哲学的体悟和认知上滋生出企业生存、发展、扩张等经营和管理上的智慧,这一点在张瑞敏第一次接手了一个亏损严重的企业,却在短时间内把它发展成为国际著名品牌的创业之路上得到了最鲜明的证明。

海尔能够成就今天的辉煌,服务的高品质功不可没。事实上,许多人知道

海尔却不熟悉张瑞敏这个人,对海尔的认识更多来源于张瑞敏一手打造的海尔特色服务。

所有的企业家都知道这样一个非常简单的道理,企业要生存不仅需要依赖产品的质量,还需要优秀的服务。但是,在众人眼中,服务就是讲究精细到位,只要舍得花钱雇用高素质的服务人员,只要加强对服务人员的规范要求,那么,服务就会和产品质量一样优秀。怀有这种想法的企业家绝不在少数。

西方有位哲学家曾经说过,在理论上行得通的,在现实中未必行得通。上述存在于中国绝大多数企业家思维中的理念,往往因为实践中行不通而暴露出了服务的弊病。姑且不说你是否舍得在服务上花费高价钱,能否雇用到一流素质的服务人员,单就这种想法本身就存在着致命的缺陷。因为这样的思维模式把服务仅仅看成产品质量之后的另外一种工具或手段,仅仅把服务看做一种产品质量的附加值,换句话说,对服务本质的认识没有摆正位置。张瑞敏之所以创造了企业领域第一流的海尔服务,恰恰并不在于他在服务上面投入了比其他企业更多的资金,而是把企业服务作为一种文化,换言之,把企业服务从技术层面上升为一种文化境界。

在张瑞敏的经营智慧中,企业的客户服务、售后服务、海外服务,并不仅仅因为客户买你的产品从而构成的利益链条,更不是一种义务性质的成本负担,而是渗透了传统儒家积极入世情怀的文化。它追求的是一种自觉而非被迫、全面而非狭隘、感性而非抽象的文化服务意识。这种根植于企业领导,然后再灌输给服务人员的文化意识,是花天价银子雇用服务人员的企业根本无法做到的。

管理是一门艺术,但是,管理更是一种文化。正如西方成熟发达的管理制度源自于西方悠久的商业文化传统一样,张瑞敏创造的海尔管理文化则来自于

中国本土优秀的文化传统。在管理思想上,当中国企业家们热衷于生吞活剥西方管理技术的时候,张瑞敏从中国儒家强烈的忧患意识中体悟到了管理文化的精髓,从而创造性地为中国企业家树立了以自觉的忧患意识为标志的管理思想文化;在管理行为艺术上,当企业家们把管理作为一种凌驾于他人之上的特权的时候,张瑞敏却骄傲地宣称好的管理恰恰在于被管理,构建了服务型管理模式,从中烛照了民族传统管理文化的身影;在管理制度上,西方管理模式泛滥的时代,张瑞敏坚持东方本土文化特色,适当融合西方管理制度文化,由此打造了中学主体、兼容并包的海尔特色制度文化。

所有智慧都来自于实践。张瑞敏的企业缔造、经营、管理等智慧既不是先天存在的,也绝不是一日之间立即生成的,数十年的艰苦创业、摸索、总结铸就了他以文化管理企业、发展企业的智慧。我们对张瑞敏企业文化智慧的梳理、廓清、挖掘,并不是要刻意地让大家去模仿、比附、套用他的智慧,因为这样只能是损害我们企业家们的经营管理。

由于一切人的智慧都是建构在人的精神层面,无法眼见手摸,企业文化的形象、直观,恰好弥补了我们无法触摸智慧之门的不足。所以,我们今天解读张瑞敏的儒商智慧,就可以避开抽象隐晦的所谓智慧本身,借助触手可及的海尔企业文化模式,为今天忙碌的企业家们、管理者们,绘制一张切近张瑞敏儒商智慧的神秘图画。显然,无论对于大众的阅读,还是对于更感性地理解张瑞敏的儒商智慧,这种做法不仅合理且非常必要。惟其如此,我们才能从海尔企业文化的切口,走进张瑞敏儒商智慧的深处,这也成为我创作本书的目的和写作的宗旨。



前 言

第一篇

儒道互补智慧：企业认知文化

第一章

海尔的灵魂是文化

文化与企业：鸡生蛋还是蛋生鸡 007

案例 1·文化创新就是创造一种文化资源 011

案例 2·企业文化价值观念创新 017

本章启示 021

第二章

海尔的智慧源自“无”

有生于无 024

案例 1·夫唯不争，故天下莫能与之争 027

案例 2·不敢为天下先 030

本章启示 034

第三章

海尔是海

海纳百川 037

案例 1·永无止境的变革力量 040

案例 2·赛马还是相马 043

本章启示 049

第二篇

儒家智慧：企业服务文化

第四章

用户服务文化

用户永远是对的 059

案例 1·有种服务叫做感动 062

案例 2·无情的制度,有情的服务:“民吾胞也” 067

本章启示 070

第五章

售后服务文化

售后服务就是创造新的市场 072

案例 1·售后服务无小事 074

案例 2·零距离服务 078

本章启示 081

第六章

海外服务文化

永远不对市场说“不” 084

案例 1·中国式服务 088

案例 2·帮助用户成功 091

本章启示 096

第三篇

中西智慧：企业管理文化

第七章

管理思想文化：自觉的忧患意识

如临深渊,如履薄冰 106

案例 1·斜坡球体定律 111

案例 2·OEC 管理法 115

本章启示 118

第八章

管理行为艺术文化：服务型管理

被管理者的管理经验 121

案例 1·管理要为职工服务 124

案例 2·管理行为艺术：“让开道路” 128

本章启示 132

第九章

管理制度文化：中国式管理

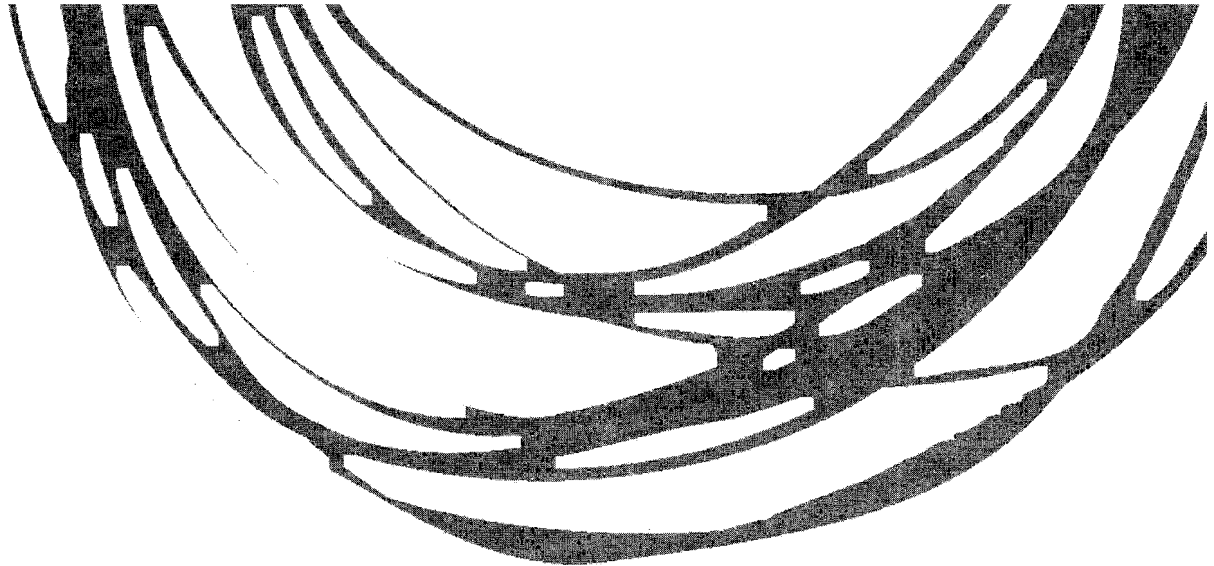
海尔十三条 135

案例 1·针对中国人消费心理的定价管理制度 139

案例 2·中国式管理 143

本章启示 147

后 记 150



第一篇

儒道互补智慧：企业认知文化

在张瑞敏的企业认知观念中,企业首先是一种文化,是一种浸透了中国道家哲学的企业文化。这个看起来多少有点玄乎的观念,却是张瑞敏企业经营智慧的源头活水。他曾直言不讳地说,我最喜欢老子的《道德经》。

张瑞敏为什么如此执着于文化,尤其是中国道家哲学。对此,我们可以通过张瑞敏自己对道家哲学的推崇,以及他人眼中张瑞敏对道的迷恋,去发现他企业认知文化智慧的秘密。

张瑞敏是如此认识和理解道家哲学文化与企业发展的关系的。他说,企业现存的最大弊病是:从各级领导一直到下面,看重有形的太多,看重无形的太少,哪一位上级领导来检查都是看利润有多少,生产有多少,没有谁注重企业的文化,而且许多单位也没有文化,而一个企业如果没有文化就等于没有灵魂。在老子《道德经》中,无形就是灵魂,就像“道生一、一生二、二生三、三生万物”。万物的根源是道,而道恰恰是非常重要的但看不见的东西。^①

张瑞敏对于《老子》一书的偏爱,常常让我们想起另外几位著名的企业家,

^① 胡泳:《张瑞敏如是说》,浙江人民出版社 2005 年版,第 2 页。

一位是王石，据说这位中国房地产界的大亨对读书的嗜好极其强烈，不论工作如何繁忙，总要抽出时间读书。

无独有偶，恩威集团的薛永新崇尚老子“水的精神”更是人人皆知，为此，他还出版了《大道无为》一书专门阐述自己的见解。薛永新十分推崇老子“天下之至柔，驰骋天下之至坚”的说法。

更耐人寻味的是，日本松下企业哲学也很推崇老子哲学。在松下公司花园里就有一尊老子的铜像，下面的石座上刻着中文：道可道，非常道。诺基亚总裁奥利拉自称老子就是他的思想导师，他常常引用老子的话来管理员工。而法国阿尔斯通总裁安南·博格到中国之前，就专门找人教他学习了老子哲学，他曾这样郑重地说：“在中国做生意，要懂老子。”

这大约是英雄所见略同的缘故吧。这些成功的企业家，并不是一副阴谋算计、奸诈耍滑的丑恶嘴脸，往往是儒雅气质、涵养大气。这也从一个方面说明了，企业家与文化哲学之间的关系是如何的密切。

张瑞敏对老子的热爱近乎痴狂，不仅他的书房里和案头摆着老子的书，而且，只要能够抽出时间，他都要反复地研读，现在就连张瑞敏自己也说不清楚究竟看了多少遍《道德经》。长此以往，终于对老子哲学了然于心。

有一次，张瑞敏在演讲的时候，有人问他：把中国的海尔经营得那么成功的秘诀究竟是什么？张瑞敏故意说，他经营海尔之所以成功，并不是个人的成功，而是因为他的企业请了三位著名的老师，是他们教了他如何管理海尔，才最终获得成功的。

与会者一听，顿时非常好奇，因为在他们的印象中，还没听说过海尔集团里面有哪些高人在帮助张瑞敏。于是，立即问张瑞敏究竟请了哪三位管理界的高手。张瑞敏则笑着说，第一位老师是老子，第二位老师是孙子，第三位老师则是

孔子。他请了这三位老师，虚心向他们学习，所以能把海尔经营得这么好。当大家问他究竟最喜欢上述三个人中的哪一个呢？他毫不掩饰内心的偏爱，骄傲地说他最喜欢老子的《道德经》。他说，《道德经》中讲的无为而治，就是他经营海尔的主要管理思想。

由于对老子哲学的如此嗜好以及深刻领悟，张瑞敏才能真正汲取到老子文化哲学的精髓。曾经有记者在采访张瑞敏时问及他对海尔发展的认识，他的回答真正让我们领略到了他对老子哲学的热爱不仅仅只是个人的偏好，更是一种深刻的把握。

他说：“从来不会有事物能从混沌直接到有序，只能是从有序到混沌，再到一个新的有序的过程。所以我们在整个组织结构中提出来，一定要建立一个有序的非平衡结构。你首先要认为它永远是非平衡的，就像走钢丝一样，只有在动态当中保持平衡，才能走到终点。这就要求我们应该把每天都看成是冬天，这是一种挑战。不一定说从冬天一定会到春天，怎么会一定是这样的呢？就算自然界也是这样，一年四季老是周而复始。即使冬天来了，只要你能寻找到你想要的东西就可以了。大雪封路，别人都没有猎物了，都没有吃的了，你寻找到了，你就找到了春天。”^①

我们固然不能因为张瑞敏在企业上的巨大成就，就肉麻地吹捧他对老子的道家哲学研究得如何通透晓彻。但是，如果因为他这个方面的成就而刻意否认或遮蔽其对老子道家文化哲学的成绩，那也是不公正的。面对中国最古老的哲学之一，别说一个长期致力于企业发展的领导不可能做到精通，就算是一生致力于老子道家文化哲学研究的学者，也不敢妄言“精通”二字。在这个意义上，

^① 张瑞敏：《张瑞敏谈商录》，哈尔滨出版社 2005 年版，第 162 页。

一个现代企业家能够把握住道家哲学的精髓，对文化的精髓有个人独特的思考，创造性地把这种理论运用到现实实践中去，而且最后的实践证明了其文化观念理解的正确性，那么，这就算得上对文化精髓的精通晓彻。

张瑞敏在这方面做到了，他不仅成功地把握了道家文化哲学的精髓，认为“万物的根源是道”，而且，对此作出了个人的思考：“道恰恰是非常重要的但看不见的东西。”海尔的缔造从无到有，属于“看不见的东西”；海尔的发展从电冰箱一种类型的产品发展到覆盖所有白色家电、黑色家电，这也是在无形无影中完成的；海尔从国内市场走向欧洲和美国，也几乎是在人们还没有意识到怎么回事情的过程中完成的。要言之，海尔的成长过程在客观上遵循了中国道家文化哲学的路径：道生一、一生二、二生三、三生万物。由此，奠定了他构建海尔文化的哲学基础。诸如海尔文化对于海尔发展的重要地位，海尔文化管理中的具体措施并不是一个简单的模式，而是一种存在于无形中的永远变化的东西。

凡此种种，都来自他对道家哲学的深刻体悟和再创造。也正是因为这个原因，我们赞同张瑞敏所说的，企业发展的灵魂是企业文化的观念，并将对这个观念的理解和阐释作为本书的第一部分，从三个方面来详细加以研究。

第一章

海尔的灵魂是文化

文化与企业：鸡生蛋还是蛋生鸡

1984年12月26日,35岁的张瑞敏从青岛市家电工业总公司副经理的位置上,正式上调到青岛日用电器厂(海尔的前身),担任这个厂的厂长。

青岛日用电器厂早期为手工业生产合作社,创建于1955年,1958年发展成为合作工厂,1979年开始研发生产洗衣机,从而奠定了家电企业的基础。但是,在1984年张瑞敏接手的时候,企业亏空达到147万元,年销售收入仅仅为348万元。由于连年亏损严重,工人工资发放困难,全厂600多名职工已经是人心涣散。据张瑞敏后来回忆,欢迎他的是53份请调报告。上班八点钟来,九点钟走人,十点钟随便往大院里扔一个手榴弹都炸不到一个人。到工厂就只有一条烂泥路,下雨的时候必须要用绳子把鞋子绑起来,否则鞋子会被厚厚的烂泥吸住而脱掉。这些在今天听来多少有点传说味道的故事,就是当时摆在张瑞敏面前的真实情况。

为了改变该厂经营状况,上级主管部门在一年内先后派了三位厂领导,