

张瑞敏

赵子仪◎编著

商道真经

SHANGDAO
ZHANG RUI MIN ZHENJING

张瑞敏教你如何叩响财富之门
让你放开眼界，快速迈向成功

“做一个勇敢的拓荒者，要么不干，要干就争第一！”

“只有淡季的思想，没有淡季的市场。如果你认为市场是淡季的，就不可能去想办法改变现状，就会认为卖不出去是正常的。”

“企业家要善于创造性的破坏，展开竞争，进而才能螺旋上升。”

——张瑞敏



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

赵子仪◎编著



张瑞敏 商道真经

SHANGDAO
ZHANGRUIMIN ZHENJING

图书在版编目(CIP)数据

张瑞敏商道真经 / 赵子仪编著. —北京: 新世界出版社,
2010.12
ISBN 978-7-5104-1308-7

I. ①张… II. ①赵… III. ①电气工业 - 工业企业管理 - 经验 - 青岛市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 195444 号

张瑞敏商道真经

作 者: 赵子仪

责任编辑: 陈晓云

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号(100037)

发行部电话: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733(传真)

总编室电话: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679(传真)

本社中文网址: <http://www.nwp.cn>

本社英文网址: <http://www.newworld-press.com>

版权部电话: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 280 千字 印 张: 17

版 次: 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-1308-7

定 价: 39.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

Zhangruimin

目录 Contents



第一章 做一个勇敢的拓荒者——张瑞敏论创业之初 / 001

做一个勇敢的拓荒者 / 002

人生最大的快乐是创造 / 004

先难后易，不断攀登 / 006

齐聚人心，中德合作 / 008

把学问转化为行动 / 010

每天比昨天做得更好 / 012

慎于首，首战必胜 / 014

挥大锤的企业家 / 016

海尔是我生命的一部分 / 018

第二章 东方亮了，西方再亮——张瑞敏论企业战略 / 021

靠合适的时机进入 / 022

要打就打价值战 / 024

东方亮了，西方再亮 / 026

激活“休克鱼” / 028

国际化的海尔 / 031

环环相扣的战略转移 / 034

“三个三分之一”战略 / 036

兵无常势，水无常形 / 038

“人单合一”的全球化战略 / 040

“海尔国际星级服务”战略 / 042

撬动世界市场的海尔杠杆 / 045
“三位一体”的本土化战略 / 047

第三章 >> 永远比竞争对手快一步——张瑞敏论创新思想 / 049

多项研发，出奇制胜 / 050
永远比竞争对手快一步 / 052
做和别人不一样的事 / 055
只有淡季的思想，没有淡季的市场 / 057
创造市场，创造需求 / 059
善于创造性地破坏 / 062
创业精神是创新的源泉 / 064
海尔的全方位创新 / 066
“殊者生存”的差异化创新 / 069
技术创新，自己否定自己 / 071
企业生存的关键是速度 / 073
集成创新，站在巨人的肩膀上 / 075

第四章 >> 兼收并蓄，自成一家——张瑞敏论企业管理 / 077

“OEC”管理方法 / 078
天下大事，必做于细 / 081
全方位质量管理 / 083
中国特色市场链管理 / 085
物流是企业的管理革命 / 087
“三个零”与核心竞争力 / 089
斜坡球体论 / 091
以一持万，授权管理 / 093
兼收并蓄，自成一家 / 095
管理就是借力 / 097
第三次企业管理革命 / 099
最高境界的领导 / 101
自主管理，精神指挥 / 103
领导是轮船的设计者 / 105

第五章 > 品牌是帆，资本是船——张瑞敏论品牌市场 / 107

- 名牌就是企业的生命 / 108
- 品牌是帆，资本是船 / 110
- 把产品卖到世界的每一个角落 / 112
- 成为国际品牌运营商 / 114
- 一个品种就是一个市场 / 116
- 完善的自控销售网络 / 118
- 从“市场营销”到“战略营销” / 120
- 海尔必须绝对控股 / 122
- 贴近市场，零距离服务 / 124
- 把用户的难题当成课题 / 127
- 创造市场，真诚到永远 / 130
- 狠抓质量，视怨言为黄金 / 132
- 创世界自主品牌 / 134
- 扬帆奥运，海尔起航 / 136
- 打造世界名牌的必由之路 / 139

第六章 > 相马不如赛马——张瑞敏论人才培养 / 143

- 相马不如赛马 / 144
- 竞争不是一次定终身 / 148
- 充分开发人力资源 / 150
- 造就人才，用其所长 / 152
- 精神激励是根本 / 155
- 人力资本，素质为先 / 157
- 集中力量，搭建舞台 / 160
- 你的岗位你自己说了算 / 163
- 爱护员工，海尔大家庭 / 167
- 未经培训的员工是负债 / 170
- 人的竞争力是第一位的 / 173
- 本地人管理本地企业 / 175
- 现代化的主体是人 / 178
- 多强的人才做多大的规模 / 180
- 发现自身价值，“海豚式”升迁 / 182

第七章 >> 上下同欲者，胜——张瑞敏论企业文化 / 185

- 企业文化创造价值 / 186
- 用企业文化盘活有形资产 / 189
- 文化的国际化融合 / 192
- 企业文化是企业发展的灵魂 / 194
- 宣讲文化，成功兼并 / 196
- 敬业报国，追求卓越 / 198
- 有效沟通，以文化促变革 / 201
- 交流碰撞，文化融合 / 203
- 上下同欲者，胜 / 206
- 多元文化，合力为双 / 208
- 用文化理念约束管理 / 211
- 一种精神，一种力量 / 214
- 树立诚信的企业形象 / 218
- 以回报社会为己任 / 221
- 创世界级品牌更需要文化 / 224

第八章 >> 让海尔长“第三只眼”——张瑞敏论机遇挑战 / 229

- 让海尔长“第三只眼” / 230
- 永远的忧患意识 / 233
- 居危思进，自我挑战 / 235
- 慎终如始，则无败事 / 238
- 后发优势，抓住创新机遇 / 240
- 只朝前走，不往后看 / 243
- 与狼共舞，挑战国际名牌 / 246
- 两强相遇勇者胜 / 249
- 成为中国民族企业的脊梁 / 251
- 成为最后倒下的一个 / 253
- 极限随时可能到来 / 256
- 只要找到路，就不怕路远 / 258
- 耐得住寂寞，耐得住诱惑 / 261
- 后继无人的隐忧 / 263

第一章

做一个勇敢的拓荒者

张瑞敏论创业之初

“做一个勇敢的拓荒者，要么不干，要干就要争第一！”。



做一个勇敢的拓荒者

张瑞敏如是说：“做一个勇敢的拓荒者，要么不干，要干就争第一！”

精彩解读

海尔集团的前身是濒临倒闭的青岛电冰箱总厂，该厂成立于1955年，是由青岛二轻局家电公司联合组织起来的一个手工业生产合作社。随着国民经济的改组和调整，逐渐过渡为合作工厂。当时主要生产交直流电动机、电葫芦，并研制了民用吹风机、小台风扇，由此跨进家用电器工业的领域。为了开发新产品，该厂于1979年3月先后研制出单缸洗衣机和滚筒洗衣机，为进一步发展家电业奠定了基础。但终因产品外观粗糙，质量不高，换代缓慢，在同行业中面临被淘汰的命运。

1980年3月，经青岛市二轻局批准，青岛东风电机厂、青岛工具四厂合并成立青岛日用电器厂。1984年，由于成功引进德国利勃海尔电冰箱生产线，改组成立海尔集团公司，在不到16年的时间里，海尔在张瑞敏的带领下，从无到有、从弱到强，创造了享誉海内外的卓越业绩，这一切都得益于张瑞敏敢为天下先的开拓精神。

张瑞敏刚上任的时候，厂子的状况举步维艰，一个工人的月收入还不到40块钱。截止1984年，该厂年亏损额达147万元，出口几乎为零。为了扭转这种局面，使产品在市场上得到认可，张瑞敏做出了一个勇敢的决定——亲自到北京轻工部引进项目。

在一个异常寒冷的冬天，张瑞敏赶到火车站买票，由于天气恶劣，没买到坐票，情急之下，他只好带着板凳上了火车，连夜赶到北京。当张瑞敏马不停蹄地赶到开会地点，向轻工部的同志说明来意的时候，对方惋惜地告诉他：引进项目已经名花有主了。

张瑞敏并没有因此而放弃，因为当时国家项目定点还没有宣布结束，张瑞敏觉得，自己还是有希望的。于是，他决定一直等下去。果然，幸运之神垂



青了他。当时，德国利勃海尔项目来得稍微晚了些，正好与张瑞敏不期而遇。张瑞敏坚信，这个项目将会改变整个青岛市轻工业状态。

但是，事情并没有张瑞敏想象得那么简单。原来，利勃海尔项目需要900多万元的贷款，对于当时的企业来说，无疑是一个天文数字，几乎没有人有勇气去承担这个重任。局长直截了当地对张瑞敏说：“我想派你去电器厂干。我知道这很难为你。可是我把局属厂子里的几十个厂长挨个都考察了一遍，没有一个合适人选。”

于是，张瑞敏临危受命，尽管自己对接下来将要面对多大的困难和压力并没有太大的把握，但他还是决定拼一回。张瑞敏说：“做个勇敢的拓荒者，要么不干，要干就要争第一！”。他向全厂干部员工表明了决心，整整1000个日日夜夜，张瑞敏大部分时间都是在厂里和出差的路上度过的。

时过境迁，当张瑞敏把当年悉心保存下来的工厂照片和录像资料片展示给大家看的时候，谁又能想到，今天叱咤风云的首席执行官，当年竟然在这样艰苦的条件下，创造了人生的奇迹！

智慧小语

作为海尔的领头人，张瑞敏敢为天下先的拓荒精神值得每一个创业青年学习。这世上本没有路，走的人多了也就成了路。一个人能否获得成功，关键在于开拓进取，只要认准目标，想别人之所不想，作别人之所不做，就能开拓出别样的人生！



人生最大的快乐是创造

张瑞敏如是说：“人生最大的快乐莫过于创造，只有创造性劳动才能使你真正感受到你存在的价值，真正体会到大脑灵感的闪现。”

精彩解读

创业初期的海尔，可谓举步维艰。张瑞敏在回忆早年创业的情景时，曾经做过这样的比喻：“创业就如同爬雪山，如果你坚持住，便可到达成功的顶峰。但一停下就会窒息倒下。如果你真想休息一下，就会被市场所淘汰。我们只有创业、没有守业，不可能守，你也守不住。”

创业初期，为了改善工人的生活水平，为工厂增收，张瑞敏决定远赴德国考察。一天晚上，恰逢德国当地一个盛大的节日。天空中燃放绚丽的焰火，陪同张瑞敏的德国人指着焰火说：“这是从中国进口的烟花。中国的工业落后，但你们祖先的四大发明非常棒！”说者无意，听者有心，张瑞敏感到自己的心被深深地刺痛了，他想：难道我们只能躺在祖先的功绩谱上坐享其成吗？中国一定要有属于自己的世界名牌！一种强烈的责任和使命感在张瑞敏的内心升腾。

从那一刻起，张瑞敏所要营造的，已经不再是一种单纯的技术或产品，而是一个民族品牌，一个支撑中国民族工业走向世界的品牌。张瑞敏认为，假如由自己造出来的产品能在德国市场甚至世界市场上畅销，那么海尔就为民营企业树立了良好的学习榜样和借鉴经验。张瑞敏说：“人生最大的快乐莫过于创造，只有创造性劳动才能使你真正感受到你存在的价值，真正体会到大脑灵感的闪现。”

张瑞敏不仅想到了，也做到了。经过短短15年的时间，海尔集团从一个亏空147万元的集体小厂迅速成长为拥有白色家电、黑色家电和米色家电的中国家电第一品牌。到1999年，海尔产品包括58个大门类、9200多个品种，企业销售收入以平均每年81.6%的速度高速、持续、稳定增长，1999年，集团工业



销售收入实现215亿元。1997年8月，海尔被国家经贸委确定为中国六家首批技术创新试点企业之一，重点扶持冲击世界500强。近年来，海尔地产开发卓见成效。海尔家居集成、整体厨房、海尔U-home等整个海尔产业体系成为中国地产界关注的中心。海尔地产将开拓一条“集成创新，倍速崛起”之路。

智慧小语

创造是实现人生价值的重要途径，一个带有创意的设想或大胆的尝试，往往来自于一次不经意间的灵光闪现，只有及时将智慧的火花凝固下来，将其付诸实践，接受岁月的打磨与考验，才能最终收获创造带来的成果！



先难后易，不断攀登

张瑞敏如是说：“做企业，既要创新、创造；又要有闯劲、冲劲。集中力量局部突破，在不断提高中再进一步推广。市场也是这样，在某个地方做成了，再大面积推广。”

精彩解读

创业之初，海尔的总体实力还很薄弱，很难与一些国有大公司相提并论。但张瑞敏认为，只要集中力量做一件事，并把它做得细致精准，就可以趋利避害。张瑞敏曾经用“画圆圈”的比喻来描述海尔的发展战略：“把自己比作是一个圆圈，圆圈的外面对你来说是未知世界。你学习越多，就相当于你自己这个圆圈越大，你所接触到的未知世界面积就越大。”张瑞敏认为，从国际市场一体化的局势来看，海尔尚且处于“敌强我弱”的态势，但如果按照“画圆圈”的战略发展，就可以转化出无数个局部的“我强敌弱”之势。

张瑞敏进一步分析到，中国的大部分企业占领市场，都是采取先易后难的做法。先去东南亚比较穷的地方，那里的人对技术不苛刻挑剔，也没有技术认证。而海尔的做法恰恰是先难后易，张瑞敏解释说：“这样做是为了增加我们产品的竞争能力。我们先到美国、德国和日本，到这些国家去是比较麻烦的，没有一年甚至更长的时间，是很难进去的。”

具体来说，海尔最初的冰箱技术是从德国引进的，因此，海尔冰箱出口的第一个国家也选择了德国；海尔的洗衣机技术是从日本进的，出口自然首选日本。进入德国和日本市场就等于站在了家电市场的最前沿。如果不想原地踏步，继续向上攀登，就要得到这两个家电大国的认可，在此基础上，进入其他国家也就不是什么难事了。张瑞敏说：“做企业，既要创新、创造；又要有闯劲、冲劲。集中力量局部突破，在不断提高中再进一步推广。市场也是这样，在某个地方做成了，再大面积推广。”

在具体操作的过程中，张瑞敏也曾遇到了很大的困难。1990年，海尔率



先走出国门，将自己制造的产品输出到德国，这期间经过多项工序严格检验，差不多用了一年左右的时间，过程非常艰难。一开始，德国市场对于海尔的产品并不认可，于是，张瑞敏就把商标揭掉，让他们来挑，为了证明产品的质量，张瑞敏把冰箱像洗淋浴一样吊起来，在所有地方都喷上水，喷完之后通上电，看会不会漏电。就是这样，通过先难后易，不断向上攀登，最终赢得了国际市场的认可。

另外，张瑞敏带领海尔进行市场开拓时，并不是一下子涌入市场，而是针对不同区域的消费需求，根据不同的特点来制定不同的介入策略。如果哪个产品在本地市场受欢迎，就让它做纵队的排头兵，它站住了，其他的再跟进。例如在美国，张瑞敏先让冰箱介入；在东南亚，让洗衣机先介入。这样做的好处是，产品进入以后受到的阻力相对比较小，而且一旦遭遇失败，也不会造成很大的波动。

截至目前，海尔产品已出口到世界上160个国家和地区，其中60%以上在欧美地区销售，海尔因此成为中国家电进入国际市场最早、数量最多、品种最全的企业集团。

智慧小语

先难后易，既需要有创新的思想，又需要有敢于尝试的勇气，找准突破口后，知难而进，大举进攻，进而增强产品的竞争力，为全面占有市场做好准备。



齐聚人心，中德合作

张瑞敏如是说：“我当时的目标只有一个，那就是凝聚人心，让员工对企业充满信任。”

精彩解读

张瑞敏刚上任时，正值春节前夕，厂里负债累累，连发工资都成问题。厂领导听说附近农民办乡镇企业赚了钱，就到生产大队去借钱。可连续借了3个月，人家也不愿再借了。1985年春节，张瑞敏想方设法给每个员工买了5斤鱼作为奖金，员工怎么会想到，张瑞敏为了这笔“奖金”，坐在没有挡篷的三轮车车斗里，顶着寒风，连夜赶到20里以外的大山大队“磕头”求援，就这样，终于把员工们的工资和“奖金”借了回来。张瑞敏说：“我当时的目标只有一个，那就是凝聚人心，让员工对企业充满信任。”

过年发“奖金”的消息在厂里一经传开，大家都奔走相告。五斤鱼作为“奖金”虽然微不足道，却让员工们感觉到新领导是实心实意关心他们。“领导敢为大家借钱过年，咱们也要争口气，好好跟他干，挣了钱把钱还回去。”这样的话在厂里迅速传开，张瑞敏向员工们献上爱心，赢得了员工的信赖和支持，全厂职工的凝聚力空前之强。

1985年，中国一共有41家电冰箱定点生产厂家，其余40家生产的全部是三星级产品，在当时销售很火爆。张瑞敏却利用利勃海尔的生产线把目标瞄准在四星级冰箱上，要造出全亚洲第一台四星级冰箱，以高起点竞争市场。

从1985年2月起，张瑞敏东奔西走凑足资金之后，在短短一个月的时间，厂房改建完成；两个月的时间，19条生产线全部安装完毕；又用一个月，装配线上就源源不断地生产出全亚洲第一批四星级电冰箱。冰箱下线之后，定名为“琴岛-利勃海尔”，并成功地设计了象征中德合作的儿童吉祥物，寓意中德双方的合作如同这两个小孩一样充满朝气、拥有无限美好的未来。

然而，“琴岛-利勃海尔”冰箱上市之后，却是一台也卖不出去，主要



是因为当时亚洲仅有这一种四星冰箱，与市场上主打品种两星、三星冰箱相比，让消费者搞不清区别；而且，它高达1560元的售价与700多元的其他冰箱相比，更是让消费者望而却步。

这种窘况，对于计划经济下专事生产的企业来说，无疑是一个始料未及的难题。就在众多企业还没有意识到市场导向性的时候，张瑞敏开始思考如何才能突破市场壁垒。他带着员工们到商场现场搞营销，把自己的冰箱同日本的冰箱放在一起，用温度计向顾客展示两种冰箱的制冷能力；还从食品保鲜角度向顾客介绍，四星级冰箱强大的制冷能力对食品保存的好处。

张瑞敏等人没有白忙碌，有顾客当场就买下“琴岛——利勃海尔”冰箱，市场的坚冰就这样被击破了。“琴岛——利勃海尔”冰箱逐渐畅销，供不应求。

智慧小语

创业之初的企业，可以没有雄厚的资金、高端的技术、超强的市场竞争力，但无论如何都不能失去人心。只有凝聚人心，使之团结一致，才有可能在一张白纸上勾画出最美的蓝图，才有可能靠拼搏、进取开拓出一片属于自己的事业。

把学问转化为行动

张瑞敏如是说：“对我而言，学习是终生的事情。我的许多重大决策都直接来源于学习和研究。”

精彩解读

钻研与学习，是一个成功的创业者必备的素质之一。张瑞敏自幼喜欢读书，对知识有着浓厚的兴趣，他常常拿工厂废弃的机器零件搞发明。由于勤学上进，渴望掌握一门良好的技术，张瑞敏报考了夜大，专攻机械制造技术。白天他要在工厂上班，下班后就走几十公里路去夜大。他把知识融会贯通，经常利用课余时间做实验，由自己亲手操作的一系列技术改良项目给周边一些濒临绝境的小厂带来转机。

成功创业后，张瑞敏仍然没有忘记提高自身的知识修养，他不断地把知识转化为行动，使企业在市场竞争中占得先机。除了每天的工作之外，张瑞敏最大的业余爱好就是读书，看到对管理有用的章节，他就会复印下来，在旁边写上自己的感受，提炼出对海尔的现实指导意义，然后发给每个中高层管理人员讨论。每周六上午是海尔中高级经理人的培训会，雷打不动，据说，张瑞敏如果出差的话，也是以星期六上午为中心，比如星期六下午走，下个星期五晚上回来。张瑞敏要求内部每个部门，每个人，都要有自己学习的母本。

1995年12月，张瑞敏攻下了中国科技大学工商管理硕士。他认为，学习的压力首先来自市场，现在的市场需要决策人具有较高的综合素质，只有抓紧每一分钟时间来提高自己的综合素质，使自己的知识水平、认识能力、判断能力都进入一个高层次上，才能适应市场的变化。张瑞敏说：“我觉得每一个海尔员工都应该不断提高自身素质，不做木桶中最低的那块。使海尔集团这支联合舰队成为名副其实的、真正素质高的战斗集体。”1998年的时候，他用《第五项修炼》一书推动了海尔的学习型团队建设，可见，海尔学习之风的兴盛和领先。