

文正欣／著

谈张瑞敏 战略与管理

zhangruimin tan zhanlueyuguanli

中国企业界的《杰克·韦尔奇》
中国顶级管理大师的战略思想
中国第一CEO的商道智慧

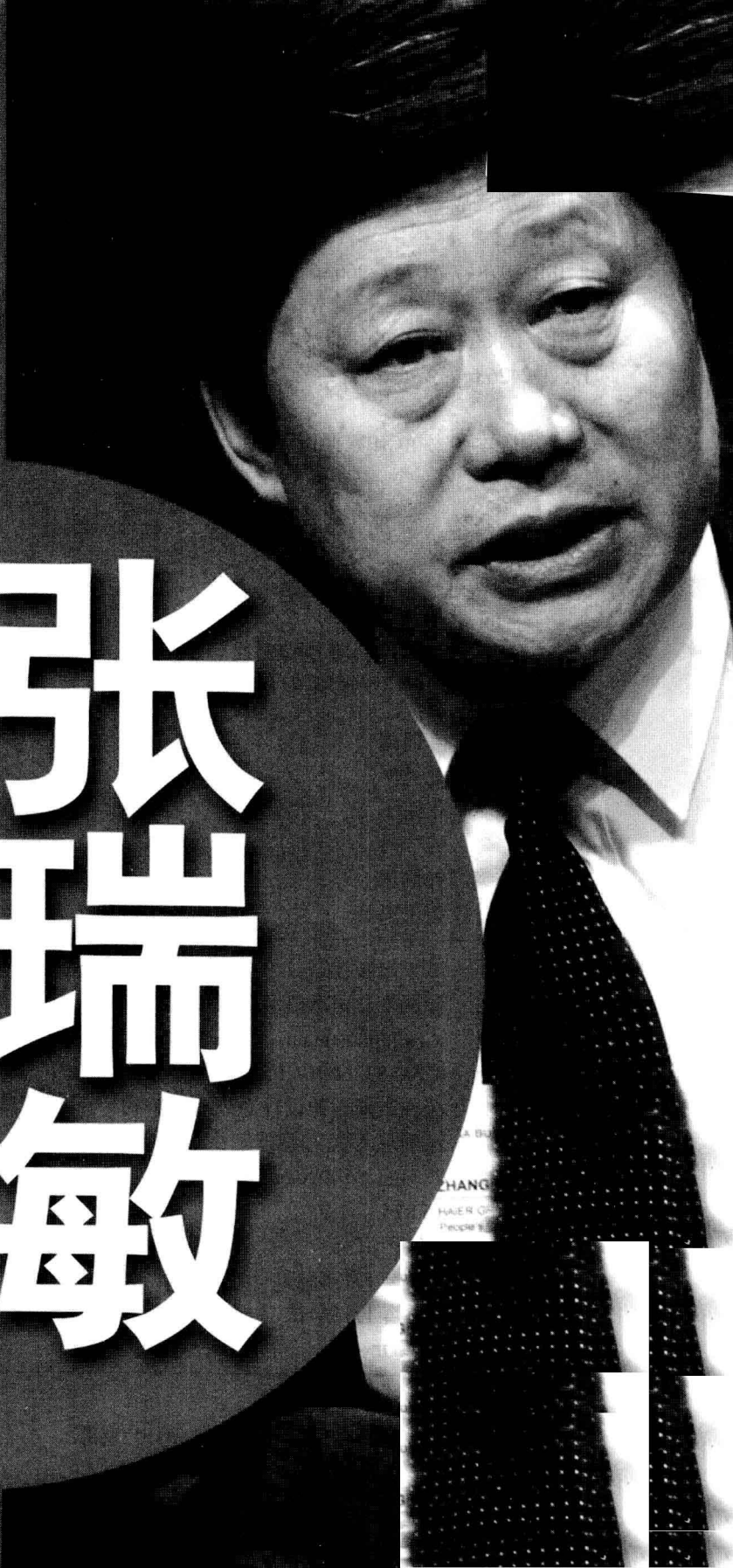


深圳出版发行集团
海天出版社

文正欣 / 著

谈
战略与管理
zhangruimin tan zhanlueyuguanli

张瑞敏



图书在版编目 (CIP) 数据

张瑞敏谈战略与管理 / 文正欣著. —深圳: 海天出版社,
2011.1

ISBN 978-7-80747-966-6

I. ①张… II. ①文… 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174082号

张瑞敏谈战略与管理

ZHANGRUIMIN TAN ZHANLUE YU GUANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
陈 丹
责任技编 钟愉琼
封面设计 耀午书装

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460917 (批发) 0755-83460397 (邮购)
装帧设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司
印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 16.875
字 数 220千
版 次 2011年1月第1版
印 次 2011年1月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

海尔，张瑞敏。张瑞敏，海尔。

这两个名词总是联系在一起。

张瑞敏，被英国《金融时报》称为“亚洲 25 位最具影响力的商界领袖”、“全球 50 位最受尊敬的商业领袖”之一。他管理海尔的思想，先后被美国的哈佛大学和南加州大学、瑞士洛桑国际管理学院、法国的欧洲管理学院、日本神户大学等商学院作为教学案例。

张瑞敏堪称中国教父级的企业家，中国最优秀的管理大师，曾数次登上世界级管理论坛。张瑞敏的神奇，在于把一个亏损企业带到了全球 500 强的位置，把一个产品制造商变为品牌创造者。

在海尔的创业与成长史上，张瑞敏是一个卓越管理理念的创造者、创新者，“有缺陷的产品就是废品”、“优秀的产品是优秀的人干出来的”、“日事日毕、日清日高”的 OEC 管理模式，“吃休克鱼”的扩张方式，“斜坡球体论”的管理理论，“赛马不相马”的人才选拔机制，“人单合一”的发展模式，每个员工都面向市场的“市场链流程再造”等海尔理念，已经为今天的许多经营管理者所熟知和理解，成就了他“中国管理大师”的地位。

张瑞敏的企业经营与管理艺术早已超出了“术”的层面，进入“道”的层面。张瑞敏能联系企业实际，从老子思想中悟到“无”比“有”更重要、“无”生“有”的道理，也悟出柔才能克刚、谦逊才能进取的为人做事之理。骄横与张扬永远是企业衰败之源。

“好企业的标志是什么？没有任何激动人心的事情发生。”

“搞企业，如果总不能先谋几着棋，赢的可能性不大。‘善弈者，谋势，

不善弈者，谋子。’面对竞争强敌，海尔不争一日之短长，而争长久之优势。”

“企业说到底是人，管理说到底是借力。”

“百年老店能站住是靠文化，而不是技术。表面看是技术，其实那只是文化的一种外化而已。你现在再好的产品，出去之后马上就被别人模仿了，你有什么技术可以垄断呢？很少，或者没有。”

“海尔在全球市场上取胜的发展模式是什么？就是‘人单合一’。‘人单合一’模式的内容是什么？就是‘人单合一’、‘直销直发’和‘正现金流’。也可以说，‘人单合一’是参与市场竞争的模式；‘直销直发’是实现‘人单合一’的基础条件；‘正现金流’至少在目前而言是‘人单合一’一个最重要的结果。”

“世界是平的，围墙没有了，所有的狮子都可以吃所有的羚羊；海尔要发展，不应再像羚羊一样拼命奔跑求生存，而是不断地变化，把自己变成狮子。”

海尔卓尔不群的秘密究竟在哪里？张瑞敏给出的答案是：“不断地变革创新。”通过变革创新，张瑞敏希望达到的效果是：**做到几个“零”——零库存、零签字、零应收、零距离、零冗员。**

《张瑞敏谈战略与管理》汇集了张瑞敏关于海尔战略与管理思想的精彩言论，是张瑞敏在管理、用人与领导思想与理念方面的精华。《张瑞敏谈战略与管理》定位为管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

前 言 / I

第 1 章 “人单合一”：号准全球商业脉搏
——张瑞敏论管理思想 / 1

全球商业脉搏：“人单合一” / 2

“人单合一”：为什么 / 5

基础：直销直发 / 7

结果：“正现金流” / 9

“人单合一”：解决速度与精准统一的问题 / 13

“人单合一”的实现 / 13

“三个零、三个A” / 17

自主经营体机制 / 19

延伸阅读 张瑞敏：让每个人成为自己的CEO / 24

第 2 章 每个员工都是SBU
——张瑞敏论管理理念 / 29

斜坡球体论 / 30

每个员工都是SBU / 31

“T模式” / 37

全员自主管理 / 39

OEC管理模式 / 41

每天是一个百米冲刺 / 43

延伸阅读 张瑞敏：中国式管理的三个终极难题 / 45

第3章

善弈者，谋势

——张瑞敏论企业战略 / 53

名牌就是“命牌” / 54

多元化实践 / 57

国际化战略 / 61

全球化品牌战略 / 64

战略定位：卓越运营 / 67

跨国公司需要产融结合 / 69

“横向联合” / 72

亮了东方，再亮西方 / 74

延伸阅读 张瑞敏：全球化品牌战略的三道坎 / 77

第4章

“三只眼”理论

——张瑞敏论经营管理策略 / 79

速度制胜 / 80

以变应变 / 81

“三只眼”理论 / 84

“卖海鲜”策略 / 88

结构要紧随战略 / 91

第5章

人才观

——张瑞敏论人才战略与管理 / 95

人人是人才 / 96

管理者只需要给予公平 / 99
人才的“1+1+N” / 105
“海豚式” 升迁 / 107
调动每个员工的积极性 / 109

第6章 创新是企业核心竞争力 ——张瑞敏论创新战略与管理 / 111

创新是企业核心竞争力 / 112
方向：战略创新 / 116
先导：观念创新 / 119
手段：技术创新 / 124
保障：组织创新 / 128
目标：市场创新 / 131
从创新产品到创新国际标准 / 134

第7章 企业发展的灵魂是企业文化 ——张瑞敏论企业文化 / 139

“自我否定” / 140
对两部分人的尊重 / 142
创新植入员工心中 / 145
激活休克鱼 / 147

第8章 六西格玛的品质 ——张瑞敏论品质管理与营销战略 / 151

六西格玛的品质 / 152
先有市场，后建工厂 / 155

先卖信誉，后卖产品 / 157
不打价格战，打价值战 / 160

第9章 “先难后易” ——张瑞敏论国际化与全球化 / 163

以差异性产品“走出去” / 164
靠创新速度来打造世界名牌 / 167
以出口创牌为导向 / 170
国际化就是本土化 / 174
“先难后易” / 178
“安营扎寨模式” / 180
在国外的主流市场成为主流品牌 / 185
海尔冰箱进口中国 / 190

第10章 信息化是“世界语” ——张瑞敏论信息化战略 / 193

企业的信息化：以用户为中心 / 194
信息化的企业：大规模定制 / 195
现代企业的肌肉：物流 / 198
海尔“市场链”管理模式 / 203
第四次大变革：一千天再造海尔 / 206

第11章 大企业病的困扰 ——张瑞敏论企业困境 / 211

解决大企业问题 / 212
学会“冬泳” / 215

将制造业归零 / 219

延伸阅读 张瑞敏：海尔是海 / 222

第12章 要做“造钟师” ——张瑞敏论领导之道 / 223

战战兢兢，如履薄冰 / 224

不断开“悟” / 226

做一个“造钟师” / 228

潜到水底下去看 / 231

附录一 张瑞敏：海尔实施流程再造提升企业核心竞争力 / 233

附录二 张瑞敏：如何在互联网时代创造一个新的品牌 / 237

附录三 张瑞敏：跨国三问：目标、对手和对象 / 240

附录四 张瑞敏：海尔20年持续发展得益于处理好三个关系 / 243

附录五 张瑞敏个人简介 / 250

参考文献 / 251

后 记 / 254

第1章

“人单合一”：号准全球商业脉搏

——张瑞敏论管理思想

世界名牌最终要靠人来创造，而最大限度地发挥人的作用要靠管理创新。管理创新是技术创新和市场创新的基础。海尔从 OEC 管理模式（日事日毕、日清日高），到流程再造、人人成为自主创新的 SBU（战略事业单位），在管理模式上的“创造性破坏”一直在持续。

基于全球化战略的新思考，海尔在继承以往管理模式和企业信息化的基础上，最近又提出“人单合一”的管理思想。“人单合一”模式包括“人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。“人单合一”是人与市场目标合一，使每个员工成为创造市场的 SBU（战略事业单位），每个人面对市场经营。减少库存和应收款被认为是全世界企业共同的难题，而国外管理学界认为，海尔的“人单合一”模式正是解决这一难题的创新思路。

全球商业脉搏：“人单合一”

啤酒游戏，是 20 世纪 60 年代 MIT（麻省理工学院）的 Sloan 管理学院所发展出来的一种类似“大富翁”的策略游戏。Sloan 管理学院的学生们，各种年龄、国籍、行业背景都有，有些人甚至早就经手这类的产 / 配销系统业务。然而，每次玩这个游戏，相同的危机还是一再发生，得到的悲惨结果也几乎一样：下游零售商、中游批发商、上游制造商，起初都严重缺货，后来却严重积货，然而，消费者的需求变动，却也只有第二周那一次而已！

管理大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中如此描述：近 20 年以来，啤酒游戏在教室与管理训练讲习会中被玩过好几千次……首先是大量缺货，整个系统的订单都不断增加，库存逐渐枯竭，欠货也不断增加。随后好不容易达到订货量，大批交货，但新收到的订购数量却开始骤降。到实验（啤酒游戏）结束之前，几乎全部参加游戏的人，都坐着他们无法降低的庞大库存；制造商库存已有好几百箱，望着批发商每周 8 箱、10 箱的订单而一筹莫展。

彼得·圣吉总结道：如果成千上万、来自不同背景的人参加游戏，却都产生类似的结果，其中原因必定超乎个人因素以上。这些原因必定藏在游戏本身的结构里面。

海尔 CEO（首席执行官）张瑞敏认为，海尔以前也存在过“啤酒游戏”中的这种情况。他说道：

过去，总部定了一个什么事，下达到了北京，北京又下达到了西单，很具体的，比如西单今年要卖多少。西单就报上来了，我们



会和西单沟通，大概的工作就是如此。但这个事有时可能完不成，有时可能提供的资料不对。反正到了年底，你应该完成100万，但实际只完成了80万，80万就80万了，那也没办法。但现在必须用信息化的手段把每天要完成多少显示出来。这点我认为不光是海尔，所有中国企业都存在非常大的差距。包括在国际市场上做得很好的国际化企业，到中国来也碰到了同样的问题。比方说很多的欧洲公司、美国公司，它们都做得不错，但到中国来了之后就有问题了。为什么呢？它们信息化这块做不上去。

过去是一级一级报数，很可能最后如果搞不好就变成一级瞒一级，一级糊弄一级，企业也是司空见惯。很可能当你发现这个数不对的时候，已经不可弥补了。

啤酒游戏的最终结果是产生了大量的库存压力，除了企业缺乏系统思考的原因之外，就是因为没有人对订单是否有主承担责任并有效地和激励挂钩，让订单增值。海尔的“人单合一”是解决“啤酒游戏”的有效管理模式。

张瑞敏在其文章《自主品牌——企业创新发展的目标》中写道：

世界名牌最终要靠人来创造，而最大限度地发挥人的作用要靠管理创新。管理创新是技术创新和市场创新的基础。海尔从OEC管理模式（日事日毕、日清日高），到流程再造、人人成为自主创新的SBU（战略事业单位），在管理模式上的“创造性破坏”一直在持续。基于全球化战略的新思考，海尔在继承以往管理模式和企业信息化的基础上，最近又提出“人单合一”的管理思想。“人单合一”模式包括“人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。“人单合一”是人与市场目标合一，使每个员工成为创造市场的SBU（战略事业单位），每个人面对市场经营。减少库存和应收款被认为是全世界企业共同的难题，而国外管理学界认为，海尔的“人单合一”模式正是解决这一难题的创新思路。

2005年，张瑞敏进一步提出“海尔模式即人单合一”，强调人和市场的

统一，速度和准确度的统一。2005年9月，张瑞敏在海尔全球经理人年会上说道：

“人单合一”就是每个人都有自己的订单，都要为订单负责，而每一张订单都有人对它负责。很多订单之所以变成“孤儿订单”，就是因为没有人对它负责。库存、应收也都是这样造成的。所以，我们首先要理解：订单就是市场，也就是说每一个人要与市场结合在一起。既然如此，那么人的素质高低就与订单质量的高低成正比。也就是说，人的素质越高，订单的质量也越高，就会获取更多有价值的订单，而且不产生库存、不变成应收账款。订单在市场创造的价值，体现的是人的价值。因此，我们每个人的收入就应该与订单结合在一起的。“人单合一”，就是人与市场结合到一体，然后每个人都成为创造市场的“SBU”（战略事业单位），都面向市场进行经营。

2005年9月，张瑞敏在海尔全球经理人年会上演讲道：

海尔在全球市场上取胜的发展模式是什么？就是“人单合一”。“人单合一”模式的内容是什么？就是“人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。也可以说，“人单合一”是参与市场竞争的模式；“直销直发”是实现“人单合一”的基础条件；“正现金流”至少在目前而言是“人单合一”一个最重要的结果。

从2009年8月开始，美国老牌企业通用电气公司（GE）开始依托海尔市场网络销售其家电产品，而另一家美国老牌跨国企业2010年也如法炮制，将自己的主导电子产品引入海尔庞大的市场渠道。海尔依靠什么让通用电气青睐有加？表面上，是海尔的销售渠道，但归根究底，对海尔“人单合一”商业模式的认可才是双方合作的真正基石。



“人单合一”：为什么

实现“人单合一”，第一是时代的要求，第二是竞争的要求。

关于时代的要求：“打飞靶”

在信息化时代，必须做到速度与准确度的统一，才能生存。

一方面，信息化时代产品供大于求，现在可以说没有什么产品是暴利的，只有不断去创造市场，也就是说现在是“用户说了算”的时代。

另一方面，现在所有的信息在网上一目了然，这等于说全球的经销商、生产商都要接受消费者的检验。所以说，速度是第一位的，能不能抢在别人前面被消费者选中很重要。但这又带来一个新问题——准确度。第一步抢着去了，消费者选中了你，但如果你供应的东西质量不好，交货期不准，最后用户不高兴，你就不可能拿到第二个订单。所以，我们要像打飞靶一样，既要快又要准，这对于企业来讲是一个非常大的考验。

张瑞敏将追随市场比作打靶。他认为 20 世纪 40 年代至 50 年代美国人靠打固定靶谋取了世界经济的统治地位，即瞄准固定的市场，组织生产、降低成本、提高效率，以此赢得竞争；到了 20 世纪 60 年代，日本开始崛起，他们把市场细分，如同射击中的打游动靶，产品跟着变化的市场转，为自己创造了新的机会；现在，进入知识经济时代，瞄准市场就如同打飞靶，需要有前瞻性，有提前量，必须不断地创新才有生命力。张瑞敏表示：

我要求技术人员必须明白，设计的价值就是为市场服务，脱离市场需求的技术没有任何竞争优势。

要像打飞靶一样，既要快又要准，这对于企业来讲是一个非常大的考验。现在很多企业还停留在打固定靶的阶段——以为自己还有时间慢慢瞄准，慢慢研究——但其实这个时代已经不存在了。等你把市场研究清楚了，机会也都没有了。这就需要企业提高自身的素质。因为每一个飞靶都是不一样的。所以，这就需要每一个员工都直接面对市场，否则就无法获取这个市场。

2005年9月张瑞敏在海尔全球经理人年会上表示：

世界500强在几十年时间里，有2/3都被淘汰了，很重要的一点是跟不上时代前进的要求。如果每个客户都是一个飞靶，那么飞靶的数量就不计其数。如果靠一个企业把所有飞靶都研究清楚是不可能的，因为每一个飞靶都是不一样的。所以，这就需要每一个员工都直接面向市场，每一个人员都与自己的订单、自己的市场连在一起，否则就无法获取这个市场。

而具备了速度和准确度的统一，也不说明就已经拥有了什么竞争优势，而只不过能在这个时代获得生存。

现在要打飞靶，因为用户的需求不断地在变，企业就像打飞靶一样，是动态的；子弹要跟着用户的需求移动，子弹在靶子飞到的地点同步到达。这样，企业所有的流程都要重新改变，从“为产品找客户”，变成“为客户找产品”。

至今还有很多企业停留在打固定靶阶段，以前可能允许企业有时间慢慢瞄准，慢慢研究，但现在这个时代已经不存在了。等企业把市场研究清楚了，机会也就没有了。这就需要企业提高自身的素质。

2009年8月，张瑞敏在第三届中国品牌节上演讲道：

如果“为产品找客户”，企业就是卖库存，即：企业先制造出来产品，再去找哪个客户要；而“为客户找产品”，是先确定客户到底要什么，然后企业再提供客户需要的产品。像耐克在互联网上跟用户充分的沟通，沟通以后根据用户的需求来设计、制造，所以耐



克创造了一天可以卖出 20 万双鞋的纪录。这是“虚实网”的结合，即：互联网的“虚网”，物流网、营销网、服务网的“实网”。这也是我们正在推进的一项工作。

竞争的要求

海尔是一个年轻的公司，只有 20 多年时间，而海尔的竞争对手都非常有经验。张瑞敏认为海尔应该向对手学习，但是不能够停留于模仿上，否则就永远不可能超越他们。海尔只有创新，即在同样的时间海尔做得比他们更快，在同样的时间海尔做得比他们更好，才有可能超越他们。对于创新，非常重要的一点：不能是一个人或一部分人，而是每一个人都在“人单合一”的前提下，对自己所应该拥有的市场进行创新。

我们所说的直接营销，是一个系统：第一步是开发人员应该怎样对自己开发的产品进行创新，使之在市场上赢得更多的用户；第二步是制造人员应该怎样使产品做到零缺陷；第三步是营销人员应该怎么做到零库存。每个人都会有自己的市场，只是有大有小而已。如果我们每一个人都在创新，而每个人的潜力是不可估量的，我们加起来的总和就一定可以超过任何一家公司。所以，我们进行市场链流程再造，就是希望把每一个人都做成 SBU。

美国沃顿商学院的马歇尔迈耶教授在整理收录我们市场链案例的时候说：“如果海尔能够做到这一点，肯定是全世界最有竞争力的企业，但是真正要做到这一点，是非常非常困难的。”但是不管有多么困难，如果只要做到这一点就能够超越竞争对手的话，我们就应该不计任何代价去把它实现！

基础：直销直发

（“直销直发”）这是“人单合一”的基础，要求直接营销到位，直接发运到位。为什么说是直接营销呢？首先要看懂营销的概念。