

1. 亮出你的“中国造”

张瑞敏 / 海尔集团总裁

我经常思考这样一个问题，改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是 4 个字：观念革命。可以这么说，海尔创业 15 年来最大的收获，是抓住了改革开放为我们提供的一次改变对整个外部世界的看法和思维方式的机会。

1990 年，我们率先在全国工业界提出了“引狼入室、与狼共舞”的观点，目的是引入竞争，引入观念，由此逐步确立起了海尔的发展目标是走国际化企业之路，在国际市场上打出中国民族工业名牌的旗帜，亮出我们的“中国造”。

海尔一直不赞成“以市场换技术”的观点，这是“一厢情愿”，因为国外企业进军中国的最终目的就是占领和瓦解你的市场，我们拿到了一些先进技术，但国外并没有真正把一流的技术给我们，而我们同时又失去了许多不该失去的市场，这种交易是不等价的，看看现在中国市场上铺天盖地的“洋货”就知道了。另外，我们还认为，即便你把德国、日本等国全套的、最先进的技术设备都拿进来，也未必能生产出和人家一样高质量、高水平的产品，这个现象在各个行业都普遍存在，原因是我们的人员素质不行，机制不行，最大的差距还在于观念不行。因此，海尔奉行的战略是引进先进技术设备后，赶快吸收消化，包括赶快模仿，赶快培植起自己的人才创新体系、技术创新体系和管理创新体系，争取在尽量短的时间里，海尔能与国际企业在同一个水平线上赛跑和发展，直至走出国门，去做另一块更大的、自己享用的“蛋糕”。

打出自己的民族工业品牌是海尔 15 年来最孜孜渴望的理想，我们早就树立这样的观念：一个国家没有自己的名牌，只能为别人加工，就会永远受别人制约和“剥削”。特别是许多企业多年来只满足加工出口，卖货换汇，殊不知中国产品之所以在国际市场上是“低档低值”的代名词，就在于没有自己的国际名牌。海尔前些年提出的“国门之内无名牌”的观念曾引起一些争议，这个观念并不是不要国内市场了，恰恰相反，海尔是在充分占有了国内市场后才提出这个观点，我们的冰箱、空调、洗衣机、冷柜等主要产品的国内市场覆盖率已多年稳居同行第一，但中国市场毕竟是全球市场一体化的一个组成部分，事实上，也没有哪一个世界名牌不是对全球市场进行覆盖而获得公认的，这也是中国为什么在 40 多年的出口中却诞生不了自己的国际名牌的观念缺陷所在。为此，我们提出了“东方亮了再亮西方”策略。我们打出“海尔·中国造”的概念，就是要与“德国造”、“日本造”、“美国造”比高低，就是不服气，就是要长“中国造”的志气。

回首 15 年，海尔获得了巨大成功，但也仍然存在着不少不足。中国下一步将更开放。国

际企业的进攻将更猛烈，我们的观念、思维方式将面临更大挑战，如果有丝毫满足，有丝毫放慢观念更新步伐，海尔品牌将会在一夜之间被淘汰出局。这绝不是耸人听闻。

海尔的生存理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

2. 张瑞敏观念

张瑞敏 / 海尔集团总裁

关于产品

有缺陷的产品就是废品，不管投入多大，都应作为废品处理。

高标准，零缺陷，精细化。

质量是企业的生命，保质才能保量，没有质量等于无效劳动。质量问题要未雨绸缪，不要亡羊补牢。

高质量的产品是高质量的人干出来的。先造人才，再造名牌。

关于名牌

名牌不是检测出来的，也不是靠政府部门评出来的，名牌只能产生在市场上。优质产品不等于名牌产品，谁在市场上卖得快，卖得多，卖得贵，谁就是名牌。

企业围墙之内无名牌。名牌无国界，走出工厂的大门就是国际市场。成不了国际名牌在今后的市场上很难立足。

一个没有自己名牌的企业，今后只能是别的企业的生产加工基地，没有希望。

没能中国自己的名牌，就没有中国自己的企业，就没有自己的市场。如果没有自己市场的市场经济，这个市场经济有什么意义？

名牌是全员工程，每个环节都很重要，如果每个人的工作都差一点，那么这个名牌就差太多了。

资本是船，名牌是帆。船大了，能不能开得动，开得快，要靠帆。没有名牌作帆，船就没有动力，没有方向。

品牌延伸能否成功，关键是人的精神和企业文化能否延伸成功。

名牌只代表今天，不代表明天。名牌靠天天盯住市场努力保持，靠消费者用货币形式投票决定。

关于市场

用户永远是对的。绝不对市场说不。先卖信誉，再卖产品。

只有疲软的产品，没有疲软的市场。只有淡季思想，没有淡季市场。

创造市场：不是从现有有限的市场份额中抢一块，而是另做蛋糕独自享用。

让利未必得市。

先开市场，再开工厂。

先难后易：在发达国家创牌子，在发展中国家扩牌子。

“浮船法”：只要比竞争对手高一筹，半筹也行，只要保持高于市场的水平，就能处在竞争对手之上。

打倒自己：与其让别人来打倒你的产品，不如自己先打倒自己，不断地否定自己的过去，才能在市场上立于不败。

快鱼吃慢鱼：谁反应速度快，信息准，行动迅猛，谁就会赢。

关于人才

兵随将转，无不可用之人。人人是人才。赛马不相马。

在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮岗，末尾要淘汰。

“源头论”：每个员工都是企业这条大河的源头，两万员工就有两万个源头，如果两万个员工都在喷涌泉水，这条大河就会不得了。用户就如小河一样，可以取到清甜的水，用户的支持又在滋润着源头。

死店活人开，盘活资产首先要盘活人，盘活人首先要盘活观念。

一事当前先替自己打算，这就是有私；一事当前先替企业打算，这就是无私。没有无私奉献、追求卓越的精神，终将一事无成。

关于管理

要抓质量必须先抓管理。质量管理最重要的内容就是搞好人的管理和“三全管理”——即全员、全过程、全面的质量管理。

每天抓好一件事就够了，抓反复，反复抓。

在一个管理优秀的企业里是没有任何激动人心的故事发生的。搞管理不能一阵风搞运动。中国过去几十年的企业管理，老是愿意搞运动，场面壮观，指标很好，但结果什么用都没有。

管理，知道不难；想到不难；做到就难；而坚持天天做、十几年几十年如一日地做下去则难上加难。天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。管理的本质不在于知而在于行。

“日清管理法”（OEC 管理法）：日事日毕，日清日高，今天的事情今天必须做完，今天做的事情应该比昨天有提高，明天的目标应该比今天的结果要高。

“1%工程”：如果每天工作都能提高 1%，70 天以后，工作就可以提高 1 倍。

“借力论”：你能利用多少资源就等于拥有多少资源。

“斜坡球体论”：企业如同一个小球置于斜坡上，由于自身惰性和外部压力，随时可能下滑。为了不让其掉下来，需要一个止动力，这就是基础管理。为了让其不断提升，需要一个提升力，这就是企业创新。

工作作风：迅速反应，马上行动。

财务是企业的血液，会计是企业的神经。

“80/20 法则”：关键的少数制约着次要的多数，关键在干部，在管理层。有人说，中国企业的员工素质太差，其实是管理人员的素质太差，或者管理人员不肯去下功夫。

关于企业发展

速度效益型不可取，靠数量推进的速度不会持久，必须要抓基础工作。

企业规模大不一定代表竞争力强，大和强是两个概念，只有拥有一流的管理、一流的市场、一流的质量才是真正意义上的强和大。

“舰队论”：集团发展模式不应是一列火车，加挂的车厢越多，车头的负担越重；而应是一支联合舰队，每一艘舰都有独立的战斗力，整体大于部分之和。允许每艘舰各自为战，但不许各自为政。

企业发展的加速度，与企业发展动力之和与阻力之和的差值成正比，与企业的规模成反比。

企业发展要蓄势，蓄势才有冲击力。进入一个新的行业，做到一定规模之后，一定要做这个行业的前三名。

兼并能不能成功，最关键的是你自己有没有一个过得硬的经营模式。

老子“三件宝”一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。“慈”是以人为本，“俭”是勤俭奋斗，“不敢为天下先”是要老老实实学习，把企业建成学习型的团队，最终才能为天下先。

市场占有率太高不一定是一件好事，规模发展到一定程度就会出现规模不经济。

目标无止境，提高管理水平和质量水平是企业永恒的主题。

“三易原则”：“变易，不易，简易”，世上所有的事物都在变，变中有不变的东西，要化繁为简抓住规律。以变应变，以变制变。

目前中国企业的首要问题还不是什么“大企业病”，而是小企业得了大企业病。

“算账与算数”：国内有很多企业解决不好算数与算账的问题。算数是局部范围内数字的大与小，算账是看做这件事合不合算。企业家要学会算账。

关于人生

人生成功的关键是悟性和韧性。悟要悟透，韧要十几年如一日坚持。往西天取经的路上，越走人越少。

什么是路？就是从没有路的地方踏踏出来的，从只有荆棘的地方开辟出来的。

在计划经济向市场经济转轨中，企业领导人不应该仅是舵手、船长，更应该是船的设计者，是船主。

我现在的心情，每天还是八个字——战战兢兢，如履薄冰。一个人若自以为达到完美，便要开始走下坡路，企业发展到这么大，一招不慎，就会满盘皆输。人心不静，争名逐利时，决策很容易变味、偏向。所以我每天还是非常努力，非常刻苦，非常谨慎，做好每一件事。

3. 海尔是海

张瑞敏 / 海尔集团总裁

海尔应像海。惟有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌其细流；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、无与伦比的壮观地凝聚在一起，不分彼此形成一个团结的整体。一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧随着海的号令执着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”不求索取，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，这就是靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干、不论你我，比贡献，不惟文凭。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、为人类做出应有的奉献。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人都将在为企业创一流效益、为社会做卓越贡献的同时得到丰厚的回报。海尔将和整个社会融为一体。

海尔是海。

4. 只要找到路就不怕路远

张瑞敏 / 海尔集团总裁

回首九七，昼夜兼程的 365 天，从春走到冬。早春二月，春风才拂珠三角，海尔人与以“走得快，好世界”著称的顺德人联手。顺德海尔洗衣机似片片新绿，尽染南粤大地。八月流火，莱阳海尔小家电更火，小小电熨斗是为海尔家族添丁，更是为圆海尔家电最多最全的夙愿。金秋十月，金色的收获，海尔彩电“探路者”横空出世，发聩振聩。似进军黑色家电的冲锋号，似探数字化之路的宣言书。腊月未进，海尔人又进神秘的令人神往的航天基地。贵州海尔电冰箱，一鸣惊人，突破乌江、飞过大山、飞向美利坚。神州大地何以处处怒放海尔之花，皆因海尔文化深深植根于祖国东、西、南、北、中的沃土之中。

难忘九七，直挂云帆，乘风破浪。当大江南北还沉浸在春节的欢快之际，海尔旗已迎风猎猎于莱茵河畔，似滚滚春潮崛起于世界家电强者之林。移视线于赤道时，会使你惊喜，受宠于千岛之国的电冰箱上“Haier”赫然在目，产地却是爪哇岛。而马六甲海峡阵阵劲吹的海尔风，则是缘由已完全在马来西亚本土化了的海尔洗衣机。还有即将随海尔空调远渡南斯拉夫的海尔兄弟，相信不久也会遨游地中海。九七良好的开端会促使我们更加紧握五千年文明的神笔，饱蘸四海之水，将“当惊世界殊”的“Haier”神韵，挥洒铸就于五大洲之上。

九七年因为我们找对了路，才取得了这样的辉煌，更为可喜的是，我们还找到了通往九八更加辉煌的路。我们的目标是成为世界五百强，目前可能差距很大，但只要我们找对了路，就不怕路远。

九八的海尔能否再赢一次，取决于我们队伍中的每一个人。首先要冷静反思。高速增长下有哪些负增长的问题？员工素质如何同增长速度保持同步？其次要自强不息。如何使每一个组织成为互动的学习型团队，具备持久的超越竞争者的能力。再次，要从头越。如何不断战胜旧的自我，每天塑造一个新的自我。不等不靠，日清日高，从胜利走向新的胜利。

正如一位哲人所言：“只要找到路，就不怕路远”。让我们手挽手，心连心，为着大中华的海尔，坚定向前！

5. 中国企业面对加入 WTO 怎么想、怎么做、怎么赢

—— 企业家活动日（上海）上的演讲

张瑞敏 / 海尔集团总裁

面对加入 WTO，中国企业怎么办？我想讲三点，第一是怎么想，第二是怎么做，第三是怎么赢。

第一，怎么想。

面对加入 WTO，中国企业怎么想？我认为必须成为狼。

那么，怎么成为狼？所有到中国来的外国企业，不是慈善机构，他们的竞争原则非常简单，就是“赢家通吃”，不给中国企业留一点余地，通通吃掉。中国企业对此不能没有认识，如果不成为狼，把自己摆在羊的位置，你就会被吃掉；如果成为狼，就有条件和他们竞争。

成为狼的标准是什么？我认为有两条：第一，必须熟悉和了解国际市场竞争游戏规则，按国际惯例来竞争；第二，必须勇于、敢于和善于参与这个竞争。如果不了解国际市场的竞争规则或者是不敢参与竞争，就没有成为狼的可能。

“中国加入 WTO，挑战与机遇并存”，我认为应该这样说“只有面对挑战，才有可能有机遇”。

我认为我们面临的挑战不只是对中国企业，对全世界所有企业都是一样：一是全球一体化的挑战；二是信息化的挑战；三是用户制定市场规则的挑战。

全球经济一体化，我们面对的不仅仅是国内市场，国外市场，而是全球市场，全球用户。

信息化时代的挑战，并非仅是一个网站或者电子商务，而是整个组织结构，整个思路都随着信息化时代的要求进行改变。

当然，最重要的是用户决定市场规则的挑战。过去是企业决定市场规则，那是由于信息不对称，而现在信息化时代，没有了这种情况，在网上几秒钟就可以知道全世界哪个企业可以供应你所需要的产品；同样，企业也可以知道用户的需求是什么。所以信息不对称的消失，使得用户来决定市场规则，用户要什么，决定企业提供什么，而不是企业生产什么，决定用户要什么。所以，我们必须成为狼。

第二，怎么做。

中国企业无论在加入 WTO 之前还是之后，都应该做出一个国内、国外市场相互呼应的市场体系。就是说不可只偏重于国内与国外市场。海尔内部有一句口号，叫做“无内不稳，无外不强”，也就是说，如果企业在国内市场没有竞争力，就不可能真正地进入国际市场。如果只

在国内市场做的很好，不进入国际市场，那么优势也是暂时的。海尔到国外打市场的时候，非常艰难，有人说“国内有很多的肉可以吃，为什么要到国外去啃骨头？”如果中国的企业都在国内吃肉，那么国内这块肉很快也会成为骨头。所以，作为一个企业，应该摆正国内和国外市场的关系，因为加入 WTO 之后，不再有国内国外之分，都是国际市场的一个组成部分。

国际上把家电分为三大消费区。美国、欧盟和中国。日本不在此列，因为它的内需很小，所以中国在全世界家电行业里需求占了 1/3，占据了国内市场，在国际市场上就有基础，就有动力；反之，在国际市场做强了，又会促进国内市场竞争能力的提高，所以，就要建立一个内外市场互相呼应的体系。

第三，怎么赢。

想到了，也做到了，最后的目的就是赢。

怎么赢？我认为就是利用信息化时代进行企业的重组，流程再造的目的就是握住市场这只无形的手。流程再造就是扁平化，就是使每个人成为一个 SBU（策略事业单位，即自主创新的主体）。

四月初，我应邀到美国哥伦比亚大学和宾西法尼亚大学的沃顿商学院讲课，我讲的主题是“市场链”。当时有很多教授问，波特有个全世界都知道的“价值链”，海尔的“市场链”是什么？我说海尔是根据实际情况来做的，海尔的“市场链”和波特的“价值链”有非常大的不同。

首先，波特的“价值链”强调以企业长期利益为企业的目标。但在信息化时代不行，在信息化时代，应该以用户满意度最大化为目标，企业就应该以效益为中心，特别是以顾客为中心。原来的“价值链”是说企业只要有最大利润就可以了，但在这个时代，想要利润，只有使用户满意最大化，利润就是一种结果。

另外一点，我认为在信息化时代，“价值链”已不太适宜。因为原来是一个企业可以控制“价值链”的每一个环节。而在信息化时代，一个企业不可能把价值链中的每个环节都做好，因为相当多的企业、行业都要进入你的价值链环节，来吞食你的价值链，所以，你只能抓住一个关键，就是把企业做好，把市场做好。

虽然有些外国大企业，听起来实力非常大，竞争力也很强，但它不一定会非常快地握住市场的手。

实际上，海尔在美国、欧洲的市场份额上升很快、虽然海尔同外国大企业比较起来没有更多的优势，无论在声誉、资金还是人力资源方面，但是有一点，海尔比他们强，就是两个字：速度。这些外国大企业用三个月满足客户需求。海尔只需要七天，他们半年创造出一个新产品，我们可以两个月创造出来。

信息化时代最重要的就是速度。有人说，80 年代企业的主题是质量，就是品质管理；90 年代企业的主题就是流程再造。但在 2000 年，信息化时代，企业的主题就是速度。海尔就是靠速度赢得了很多的市场份额。所以，企业的流程再造最终就是要求每一个人都能把握住市场。

沃顿商学院的一位教授问：“海尔搞市场链最后要达到的目标是什么？”，我认为目标就是使企业的每一个人都成为一个 SBU，也就是说都成为一个策略事业单位。这样对每一个人来讲，他不再是企业的一个负债，而是企业的一个资本，如果每一个人的资本都能增值的话，那么这个企业就可以做得非常好。所以沃顿的教授也认为，如果一个企业中的每个人都能成为一个 SBU，成为创新的主体，那么这个企业，将无往而不胜。

对企业来讲，创新是什么？创新意味着什么？我认为创新就是创造性地破坏，就是要把自己原来成功与平衡破坏掉，创造一个动态的平衡，要把自己原来成功的经验否定掉，不断地战胜自我，否定自我，企业将会在所有的竞争中取胜！

6. 市场链的网络化再造

张瑞敏 / 海尔集团总裁

要么触网要么死亡

1999 年的达沃斯会议提出 21 世纪的企业有三个标准：一是企业内部组织要适应外部组织变化；二是要有一个全球知名的品牌；三是要有一套网上销售的策略。今年（2001 年，编者注）达沃斯会议又提出一个“新经济”的观点。海尔在去年三四月份提出了三个转移：一是企业内部组织要适应外部组织变化，从原来直线职能式的管理转移到市场链的管理，关于海尔在内部实行的市场链，上海中欧管理学院来自美国的教务长专门来海尔采访了 8 个小时，回去就做了一个案例，就叫“海尔的市场链”。二是从国内市场向国外市场转移，目前海尔的出口量已大幅度提高，都是这个转移的结果。三是有一套网上销售的策略，我们提出由制造业向服务业转移。

根据三个转移对企业内部组织结构进行了调整，成立了物流、商流、资金流和海外推进本部。我们内部员工认为这是自创业以来调整幅度最大的一次。像物流、商流都是把原来各事业部的职能部门完全剥离出来，物流就是集体管理、集体采购，仓储是用立体库。所做的一切，为电子商务做了很好的储备。

今年达沃斯会议又提出了新经济的概念，实际就是一种网络经济的概念，很多国外的大企业在会上说，新的世纪，如果不能进入网络经济的话，这个企业必死无疑。

电子商务关键是商务

关于新经济，我认为好比是建立一个新的高速公路网，企业就是汽车。跨国公司是开着奔驰上去的，对他来讲是创立了一个非常好的外部环境，我们开着破解放车，连上高速公路车速的最低标准也达不到，与跨国公司没法比。

现在欧洲的电子商务公司普遍不如日本好，原因就在于全世界电子商务的电子技术没有多大差距，差就差在商务上，欧洲的电子商务公司可以提供满意的服务，或是最满意的答复，但是它的货送不到；而日本把原来没搞电子商务之前的 24 小时便利店一下子纳入到网络里来，消费者在网上要货，通过便利店一小时之后就可以送到，没有这个送货网络的支撑肯定是不行的。

我们现在做的大量工作，特别是商流整合之后，主要是解决销售网点和配送网络的问题，我们在大城市设的电话服务中心有 30 多个，营销网点有一万多个，但更重要的是海尔现在的

销售网点深入到农村，差不多有 6 万多个村。目前，海尔从一级市场、特大型城市，到乡镇，到农村，建立起庞大的销售网络，如果没有这个网络，做电子商务就没有基础。

我们自己起了个名字叫“一名两网”，一靠海尔自己的品牌，二靠健全的配送网络和支付网络。支付网络是和中国建设银行合作的，目前在全国各地均用建行在全国各地的网络支付，效果非常好，没做电子商务之前，海尔商务在北京、上海……凡是建行支付可以解决的地方都做，现在结算都在当地，款可以立即回到海尔的账户上，所以进入电子商务这块马上就可并列一起，没有什么问题。

满足个性化需求

在网上品牌可以形成信誉，配送网络和支付网络可以保证电子商务的正常运转。具备了这些，并不是说真正达到了做电子商务的目的。我认为最重要的是速度，速度是电子商务的生命，是电子商务制胜的一个关键，但是速度在哪里呢？电子商务和其它商务最大的不同就是个性化。在商店里无所谓个性化，但在网上则不行。

电子商务就是这样，起关键作用的速度具体体现出来，就是你能否快速地满足用户的个性化需求，否则无速度可言。

2000 年 4 月份我们在内部就提出来：电子商务意味着什么？意味着我们和用户之间是零距离。没上网的时候，用户自己的资源是有限的，为了选购一个商品，他最多一天跑 10 个商场了不得了；对于中国厂家来讲比较有利，对手不多。可是一旦上网，企业的优劣势会被无情地放大，而竞争对手不再是一般的牌子，而是诸如西门子、伊莱克斯、GE 等世界名牌，这些名牌和海尔摆在一起，人家凭什么买海尔？凭的就是海尔能够提供比别人更好的满足用户需求的产品，如果用户提出要三角形的冰箱，你能不能提供？这就是消费者的个性化需求。能满足，这就是你的优势。电子商务就是这样，起关键作用的速度具体体现出来，就是你能否快速地满足用户的个性化需求，否则无速度可言。

个性化反射回来的话，就是你整个企业的生产能力、布局、组织结构全都要适应它。生产必须是柔性的，个性化不是一句空话，没有组织结构流程的改造，市场反映的要求你没法反馈到终端。所以整个生产的技术、布局、工艺设计以及准备结构都要能够围绕个性化转，有了这一条，再有了电子商务基本要素配送网络和品牌，加起来才可能将它做好。

人人都有一个市场 人人都是一个市场

我们现在所做的业务流程再造叫市场链，要求人人都直接面对市场，即人人都是一个市场，人人都有一个市场。你的市场就相当于外界的用户，他有权利向你索赔，索赔多少，都是规定好了的。比方说海外推进本部出口量非常大，它对事业部来讲就是真正的市场，订单就是命令单，一张订单需要做什么样的工作，这些工作要花多少时间完成，细则订好了之后，接了订单就看属于 A、B、C 哪一类，A 类应该 15 天完成，如果耽误一天，就要赔多少钱，为什么呢？现在我们对美国的出口量非常大，美国那些超级连锁店索赔可是毫不客气，那对不起，我

们内部也是一样。

我们过去出口的时候订单经常被耽误，牵扯的部门太多了，现在等于说每个人都是面对市场，差一天差一小时你就会被索赔。

所有的链条都由市场来决定，比如采购问题，如果销售说这个产品在市场只能销 1000 块，但是成本不能超出 100 块。他告诉产品事业部我采购你的产品的时候，超过 900 块就不要了，物流这边和他签订合同，至于怎么去降，物流自己去做，价格必须降低 10%。至于在这一年当中，外边物价高了，人家不管，你必须给我提供这个价格的原材料。

最近世界三大汽车巨头认为，进入电子商务最大的理由就是会降低采购成本，他们计算了一下大约会降低 10% 左右。

我们已经搞出了这么一个系统，对分供方进一步优化。如果上网，就要加快这种优化的速度。我们零部件太多，现在约有 1.5 万多种，供应商也非常多。那么一个小螺丝钉到底世界上谁生产最好？一上网马上就会知道。这不仅仅是简单的价格降低，关键是找到了最好的分供方。

我们的分供方分为三类，第一类可以进入到设计阶段；第二类拥有非常完善的质量管理体系，可以保证产品件的质量；第三类价格比较低。第一类分供方，如果不在全世界寻求的话，不会太多——不仅仅是生产零部件的工厂，还能开发设计，服务个性化如果没有他们的支持就不行。

海尔一年的采购费用是 100 多亿。如果真的进入网络去采购，采购价格会大幅下降，但优化分供方比起价格来我认为更重要。或者说二者相辅相成，可能价格没有下降，但是零部件的性能更好，可超出用户的使用价值。

7. 贸字当头，说明了什么？

柳传志 / 联想集团董事局主席

近来一些专家，学者在一起对北大方正的技、工、贸道路和联想的贸、工、技道路进行了比较，到底哪个更适合中国国情？我们觉得，这里面确实有一些深刻的道理。这要从两个角度来考虑，一是从实践，二是从道理。从实践上看，联想在八十年代末九十年代初曾有一个人数相当多的技术研究中心，研究出来的阶段性成果，可转化为产品的有几十项，其中最大的一项投资有 500 万元，叫多口汉卡，这个产品还是比较有市场的，有的台湾厂家现在还在做。但是当时我们做起来就是成效不大，为什么呢？就是没有市场开拓能力。一是产品本身没有在市场上反反复复地磨合过，产品的性能和质量还应该在市场上获得更多的意见；二是销售人员不知道在市场上应该如何卖。联想虽然是搞销售起家的，而且像我们这些创业的元老都是从计算机所里出来主搞销售，研究市场的，但在九十年代初的时候我们还没有摸清如何形成规模销售，挖掘市场，运作新兴市场的规律。原来的销售人员只会销售联想汉卡和 IBM，当开拓新领域产品时，就不知从何做起了。

从道理上讲，中国还缺少行销商品的土壤。比如科技产品转化为商品，美国人为什么就行，中国人就不行呢？后来我们明白了，像微软、英特尔的技术人员搞市场销售时，他们是长期处于商业社会中，耳濡目染早就轻车熟路了，可中国的企业懂吗？只有像我们这样出来干了这些年，受了这份煎熬后才能懂，这是中国的特殊情况。中国长期在计划经济情况下，大的国有企业搞销售就是开个订货会，真正搞大规模销售我们是外行，联想也只是在这几年才取得一定经验。

还有，我认为中国企业的成长应该在三个方面进行研究：一是企业发展规律，比如搞电脑的，是往网络方面搞还往硬件或软件方面走；二是企业管理规律，就是企业本身的规律；三是中国的一些特殊情况要研究。而在外国就不同，人家的市场基本上是相同的，没有必要研究特殊情况；国外的企业管理也是比较成熟的，所以，他们可以集中精力研究行业规律，把精力放在“技”上，有了“技”之后，就有了这个势能，就有这个能力来推动市场，就像索罗斯那样，他就是有这个势能，换了别人能行吗？有的学者说：“技术能够推动用户，以技术引导市场需求”。这话没错，但要看谁来做。老实说，我们今天还不具备这个势能，无论是从资金还是技术都还不够，但又不能停步，还要向这个目标努力，怎么办？所以，我们搞的贸、工、技就是要用“技”引导市场的一个基本手段“贸”对于联想这样的企业是非常重要的。我们可以比较一下方正，方正是从“技”做起的，但他卖的是专业性产品，不是通用性产品。我相信方正今天如果卖电脑的话，也要摸索做贸易的经验，这是因为产品背景不同。如果是做排版业，

有二十多个就能把全国的市场做起来。如果卖电脑呢？卖通用性的软性呢？就得组织大规模的宣传攻势，有大规模的市场开拓能力等等。因此，中国企业补上贸易这一课是必要的，我不敢说这是个规律，但对联想来说这条路是很实在的。如果更清楚地表述就是：先做贸易，然后再把大规模工业做清楚，最后通过技术引导市场。

8. 创造神奇

100 万台产品

100 万的艰辛与努力

我们在思想：人类失去联想

世界将会怎样.....

柳传志 / 联想集团董事局主席

由于进入了信息时代，世界变得如此绚丽多彩。那么，咱们中国呢？中国的变化已经不能用一般的词汇来形容，应该说是神奇！20 多年前，中国倒也是常开大会，人们穿着一色的蓝制服，刻板的面孔，喊着打倒这个和打倒那个的政治口号。今天，我们在座的嘉宾和同事身着笔挺的西装，容光焕发地在讨论怎样进入信息时代的问题，这是改革开放给中国带来的结果。这难道不是神奇！

北京大学的一个女学生得了一种奇怪的病，寻遍名医不得结构，最后在 Internet 网上求援，被美国的一名正在研究这种病症的医生治好了。一个山东种花的年轻农民能使用 Internet 网向世界推销他种的紫罗兰和红玫瑰，结果发了财，这难道不是神奇？！如今银行、税务、交通、旅游，等等等等，哪里都离不开电脑，离不开信息管理，应该说今天的中国已经开始和世界同步了！

标志着中国进入信息时代程度的有一个硬指标，这就是中国 PC 机市场的销售台数。1990 年是 8.5 万台，1992 年是 25 万台，而到了 1997 年就达到了 303 万台。303 万台是什么意思？是世界的第六名，在我们的前面有美、日、德、英、法，而中国与英法的差距不过只是零点几个百分点。到了 1998 年，中国的 PC 市场容量就要超过英法跃居第四，按照每年 50% 的增长速度发展下去三年内不但超过德国是必然的，而且将直逼日本，争夺世界第二。

我们感谢开放的政策，让更多国外的先进技术和产品进入中国，一扫过去沉闷的气氛，大大推动了中国信息化的进程。那么中国民族工业起到了什么作用呢？在欧洲、美国和亚洲别的国家，每年计算机台数的增长和销售额是同步的，而在中国，销售额的增长远低于销售台数的增长，说明计算机在中国越卖越便宜，也就是说，中国市场上微机的性能价格比优于国外市场的产品。

就在几年前，中国市场的微机性能还落后于国外市场，人家用 486，我们还在用 386，价格则高于国外市场；现在一切全颠倒过来了，国外宣布的主流机型，中国市场几乎同时出现，而价格则低于国外市场，在中国市场发展迅猛的诸多原因中，这是一条原因。这些，不用我们自

已表白，国外著名杂志一致认为是中国计算机厂家的功劳。现在中国计算机厂家供应的电脑占到整个市场的 60% 以上，一般人看来这是一个普通的数字，而在我们看来，这是一部鲜活跳动的历史。

1983 年是外国大型电脑公司大举进入中国的一年，中国的市场大、前景好，引起外国厂家的重视，这是理所当然的事。但是对于常年处于计划经济体制下被保护的中国国营企业，对尚处于幼儿园、小学时期的民营企业，则是极大的冲击和压力。那个时候，电脑业界的中国企业几乎处于崩溃的边缘，那也是联想集团有史以来第一年没有完成任务指标，当年的预定目标是 3 万台，但实际完成只有 2.5 万台。

在和外国品牌的竞争中，中国品牌到底有没有优势？我们是去做代理，还是坚持自己的国有品牌？而对这一系列的问题，联想集团的最高领导层开了三个月的会，结论是肯定的：计算机不是化妆品，不是意大利皮鞋，不是法国红葡萄酒，这是标志着一个国家进步程度的战略性产品。在信息时代，没有中国品牌的计算机，中国人的民族自尊心无法承受，我们这些计算机界的厂商将愧对历史、愧对后人。我们分析了各方面的优劣势，分析了失利的原因，进行了彻底的组织架构整顿，挑选了一名时年 29 岁的年轻人做这场硬仗的指挥官。付出了常人无法想象的努力，杨元庆指挥的联想电脑公司连续四年营业额超过 100% 的增长，利润超过 100% 的增长，从 96 年第四季度起，联想已成为中国电脑市场第一名。与此同时，同创，方正、长城，这些兄弟公司都取得了显著的进步。越来越多的厂家进入进来，大家共同把饼做大，共同推进中国计算机市场的发展。就这样才形成了中国市场每年 50% 的增长，才形成了市场上国有品牌电脑占到 60% 以上的可喜局面。

据统计，现在中国市场的装机总量已达到了一千万台，其中国有品牌电脑的比例将超过 60%，这表明中国信息现代化应用又走上了一级新的台阶，中国已成为当之无愧的信息化应用大国。今天，对联想人来说同样是个值得纪念的日子，第一百万台联想电脑就将在今天走下生产线了。联想的销售量和生产量始终是同步的，也就是生产多少销售多少，从不积压，用户之所以选择联想电脑，就是看中了联想优秀的性能和质量。联想设有四个研发中心，分别位于北京、深圳、香港和美国的硅谷。我们是 Intel 公司的 β Size 测试单位，每当 Intel 有新的芯片研制成功，总会征询我们的意见，让我们为它测试，我们也会及早地部署我们的开发力量，使我们主板的设计抢在前面。我们的研发队伍始终贴近市场，开发的随机应用软件“幸福之家”“我的办公室”受到了用户一致称赞。大家可能已经看到过联想电脑，从 286、386 直到现在的奔月、问天，一台比一台漂亮，特别是不同层次、不同价格的全系列家用电脑，其靓丽的外形已很难分清它到底是电脑，还是新型的家用电器。

另外，中国的用户特别强调服务，因为它不仅是产品坏了能及时维修的问题，它也包括用户是否熟悉电脑的使用、解决病毒干扰等多方面的问题。我们重视自己的信誉，重视对用户的承诺就像爱护自己的眼睛一样。我们在全国有 162 个维修站，在全国范围内实行一年内硬件故障登门维修，对此有专门的客户关系部对服务质量进行检查。

联想始终能保持一个有优势的价格，应该是我们引以为自豪的。我们降低价格决不是和同