

目 录

序言 海尔靠什么赢得了 1000 亿元 /张瑞敏/1

自序 海尔算什么东西 /冯希骏/1

引言 海尔为世界贡献了什么 /罗清启/6

第一章 中国企业未来的走向与选择/1

1. 五百强不是伪命题，它如果不被当成出路，我们就面临死路 /1
2. 中国不再需要“要不要多元化”的争论了，如果没有多元化就没有全球化 /8
3. WTO 之后我们必须踏上“狼变”的痛苦之旅 /11

第二章 中国企业该怎样应对变异的全球竞争环境/18

1. 全球根本就没有新经济，只有新的竞争方式 /18
2. 信息时代的企业必须具备成长能力、盈利能力、运作零营运资本能力 /25
3. 企业信息化是改变组织生活形态的系统工程 /28
4. 没有速度芯片就会变成沙子 /45

第三章 中国企业物流的方向错在哪里/57

1. 没有正确物流方向的企业就是过时的企业 /57



3. 如何在无序竞争中让自己有序 /142

第十章 核心竞争的真正面目是什么 /147

1. 核心竞争力就是获取用户资源的能力 /147
2. 如何创造市场资源赢得用户的心 /156

第十一章 中国的厂商关系已经变味 /160

厂与商是为用户输送价值的链条上的咬合环节 /160

第十二章 大的多元企业必须走整合道路 /169

整合就是要用组织整体的优势去发挥组织单元的优势 /169

第十三章 21 世纪的企业需要新的内部生产关系 /171

海尔的市场链是条传递市场压力的超导链条 /171

第十四章 中国不缺有文化的企业但企业缺少有用的文化 /191

1. 企业文化不是扯淡 /191
2. 企业文化对企业来说是一把双刃剑 /194

第十五章 中国企业缺少应对全球竞争需要的真目标 /199

预算目标是生死目标，要有竞争力 /199

第十六章 我们该从强邻日本韩国企业借鉴什么 /205

1. 韩国的超速发展告诉我们中国企业最缺的是精神 /205
2. 日本家电业低迷的病灶是太关注枪而忽略了猎物 /210



- 附录一：张瑞敏经典理论文件夹 /214
- 附录二：概念注释 /223
- 附录三：海尔：20 年的历程 /227
- 附录四：全球舆论对海尔的评论 /240
- 附录五：日本为什么开始进口海尔精神 /247
- 后 记 扔掉你的破车 /249

海尔告诉中国

成就海尔 1000 亿的 16 种思维

罗清启 冯希骏 著

广东人民出版社
广东人民出版社

引言

海尔为世界贡献了什么

罗清启

在经过 20 年特别是最近 10 年的超速发展之后，海尔已经成长为一个全球营业额进入全球强牌俱乐部的跨国公司。企业规模迅速变大，竞争力迅速变强，具有极强的中国昭示意义，它表明，中国企业能够参与全球竞争，并能成为与跨国公司一样的跨国强牌。从全球新的竞争环境看，海尔又具有极强的世界意义，因为在全球跨国公司增速普遍放缓的情况下，海尔用自己独特的方式保证了自己在全球产品过剩与需求速度变快的环境下能快速增长。

海尔作为第二种跨国公司的世界意义

如果对全球的跨国公司进行分类的话，可以分为两类：一类是产品短缺时代成长起来的老跨国公司；另一类是产品过剩时代成长起来的新跨国公司。“二战”后，全球市场格局以 20 世纪 90 年代中期为分界线大体可以分为两个时代，前者是产品的短缺时代，后者则属于全球产品过剩时代。到目前为止，全球绝大部分跨国公司都成长在前一阶段，而在 20 世纪 90 年代中期后近 10 年间成长起来的跨国企业则寥寥无几，海尔恰巧是过剩时代的跨国企业。

公司组织形态是由市场环境形态决定的。目前，全球跨国公司几乎都是全球产品短缺时代成长起来的，其组织形态基本上仍然是应对短缺市场的组织形态。在全球进入过剩市场时代之后，全球性的组织流程再造成为潮流，这种流程再造的目的就是应对急剧变化的新市场环境，但是，伴随着流程再造的是跨国公司增长速度的放缓，怎样在需求与技术更新速度变快的竞争环境中获得快速发展成为全球跨国企业都在寻找但又没有找到的组织秘方。



引言
海尔为世界贡献了什么

海尔作为一家在新的市场格局中迅速成长起来的企业，是靠什么方式保持自己的超速成长的呢？这就是像美国哈佛等著名商学院以及日本、美国等跨国公司对海尔发展模式表示出浓厚兴趣的主要原因。在产品短缺时代，企业最关心的事情是能否大量制造。而现在，市场则需要关注三点：第一，感知需求必须准确，如果对需求感知不准确，这个企业所有的工作都在把自己推向死路；第二，感知并满足需求的速度必须是快的，因为全球公司都在排队角逐同一用户，如果速度不够快，这种公司就没有接触到用户的参赛资格；第三，就是要保持持续不断的组织动力，这种动力的真正来源是市场，而不是靠组织的行政拖动力，靠行政推动获得组织动力的企业在动力状态上就像在搞运动，而动力不足的运动间歇就是企业被淘汰出局的最佳时刻。

全球管理研究机构与老跨国企业对海尔感冒的不是海尔的速度，而是达到这种速度的方法。海尔之所以能在新的市场格局中“飞”起来的秘诀有四点：彻底的拜用户主义、流程再造、SBU（战略事业单元，即创新与经营的主体）化的市场链与速度竞争。

在海尔，彻底的拜用户主义既是文化认知，又是组织行为认知，表明组织的轴心是在用户真的需求上，而不是在伪需求（仓库）上。以用户为中心的愿望最简单，全球任何公司都可以这么想，但是要把它落实在组织行为中则是难上加难，少之又少。海尔速度实际上是组织效率的结果，而不是组织想象中的意愿。在怎样把需求问题渗透到组织中并让组织以超高的速度飞起来的课题上，海尔采用了自己独创的组织手术解决方案：系统范畴的流程再造和流程再造后的 SBU 化的市场链的组织内单位的链接。从全球企业管理发展史看这两点具有世界意义，因为正是靠这两点组织架构的创新，海尔落实了全球市场过剩与消费民主化时代新的企业组织形态的雏形。

海尔创造出“第四种流程再造”模式

从表面看来，世界上存在的所有企业都在为用户服务，所以说企业组织流程都是朝向用户的，宽泛地说，全球只有一种朝向用户的企业流程。但是，现实运行中的企业组织流程却不是这样的，全球绝大部分的企业组织形态都是在产品短缺时代形成的，因为产品的销售从来不是问题，企业的生活方向是制造产品，然后放进仓库，销售就是从仓库中出货。制造能力的提高让全球市场进入产品过剩时代，仓库中的产品开始找不到买主，找不到买主的产品只有企业自己买单，即使减少库存也改善不了经营状况，技术扩散速度与需求变化速度的加快让企业的



库存越来越难以管理，企业因为难以找到订单而死在为库存而努力的路上。

因此，今后所有企业的流程都将发生巨大的变化，流程再造是全球性的。今后企业要分类的话，可以分为拥有适应新的市场环境、具有新的企业流程（新的组织形态）的新企业与正处在流程改造路上的旧企业。全球企业业务流程再造还在路上，再造的理论也在翻新，现在全球的流程再造基本上分为三种。

第一种再造是公司不同业务单元之间相重叠运营功能的合并，比如说，N个业务单元的财务、物流职能被一个大的财务或者是物流单元所取代，这种流程的再造仅仅是组织的瘦身，但是起到了降低组织运行成本的效果，是有一定的积极意义的。但是，在新的用户经济时代，这种流程再造是远远不够的，它没有在根本上改变整个组织为了仓库而生活的组织生活形态，仅仅是卖方时代组织结构的裁减版；从组织形态来看，这样的组织结构仍然难以应对买方时代的竞争；从日本、美国进行此类流程再造的大公司的实践结果看并不理想。

第二种流程再造是在企业自己的组织范围内以订单为中心，对原来的业务流程做彻底的重新设计，把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，它强调以首尾相接的、完整连贯的整合性业务流程来取代过去的被各种职能部门割裂的、不易看见也难于管理的破碎性流程。这种流程再造实际上是把卖方组织流程全面推翻，重组成面向需求的、革命性的新企业，对改变企业的经营具有本质的促进作用，但是，这种流程的重组范围是在企业内部能完成的，在企业的围墙之外仍然需要与产业价值链条上其他企业做企业所有通过量的缓慢对接，企业运行的速度与成本仍然是非常高的。

第三种流程再造实际上是价值链上的企业在消费终端企业带动下的链条流程再造，它需要调整的不是一家企业的流程，而是一个价值链的组织流程。终端消费品企业需开放自己的流程与上下游企业的对接，将整个产业价值链条变成没有因为企业边界而形成的企业通过量的过站，提高整个产业链满足用户需求的速度与质量，但是，没有企业内部的朝向需求方向的流程梳理，这种优化方案几乎是不可能的。

世界流程再造的统计表明，全球企业尤其是多业务单元的超大型企业的流程再造的成功率极低，原因是组织的再造不仅包括组织管理手术，更包括文化的转型，所以，到底怎样才能科学合理地改造出适合客户经济时代的组织结构，成为全球企业最大的管理课题与难题，因为对企业来讲，没有新流程则就意味着没有新生命，没有新的生存机会。

海尔的流程之所以具有世界意义，原因是它用拜用户主义的文化庄稼清除了旧有企业不以用户为中心的文化杂草，消除了流程再造组织手术的观念障碍，在流程再造的组织手术上，海尔更是独一无二的。海尔的组织流程再造基本上是从四个方向同时展开的：集团内不同业务单元的公用职能的合并；每个业务单元与

合并后的集团支持职能单元直线结构全部打破，重组之后全面朝向市场；第三个方向是向上游分供方开放流程对接两种企业，将分供方作为新的增值业务单元与自己一起设定在为终极用户服务的链条上；第四个方向是面向下游流通的重新流程黏合。这不仅实现了企业自身的瘦身，而且还优化了企业内部流程与整个与海尔对接的产业链条的流程，消除了仓库的困扰，消除了整个产业链条影响满足用户需求的诸多因素，在用户与海尔之间建立一个敏感感受需求并能无障碍、高质量满足需求的超导组织链，这对全球正处在流程再造不同阶段的企业来说是个崭新的启示：任何修修补补的流程再造或者单方面开工的流程再造都不会成功，它必须在产业链条与企业内部同时展开。正是因为模式独特，海尔的流程再造模式在管理学界被称为“第四种流程再造”模式。

海尔“市场链”解决了波特价值链的微观组织动力

我们知道全球范围内企业流程再造的成功率非常低，但是，很少有人知道失败背后的原因是什么。企业要在今后的新环境中取得胜利，不进行流程再造是不可能的，但这并不是说实施了流程再造就能取得企业的成功，流程再造的成功除了理顺了企业的方向外，仍然需要正确的、不衰减的企业动力来推动这个由新流程组成的企业，这样，这个企业流程的再造才可能成功。海尔流程再造的成功除了在流程技术面的成功之外，更大的成功是为改造后的新海尔添加了能正确传达市场压力的链子：“市场链”。

世界著名企业战略家波特的价值链主要解决的管理课题是企业怎样在一个产业中优化自己所在的价值链条，从而强化自己在行业中的竞争优势。企业对目前自身所在的行业价值链条有清醒的认识，但是，现在的问题是怎样推动这条价值链条的优化，关键是给企业正确的行业扯动力量。海尔的“市场链”主要是指把市场经济中的利益调节机制引入企业内部，在组织的宏观调控下，把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制（即纵向的依靠——自上而下的计划安排和行政指令，横向的依靠——会议调度和上级命令协调；下级只服从上级，只对上级负责）转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，通过这些关系把外部市场订单转变成一系列内部市场订单，形成以“订单”为中心、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链。

市场链条是解决整个组织的动力问题的组织设计方案。在网络时代，市场传递给企业的压力不仅更大了而且速度更快，外部环境需要组织的整个结构来应对这种带有加速度的冲击。



其实在现实中，20 世纪的企业结构面对市场压力的时候是在被动地、迟钝地应对，很多时候，这种组织面对市场是虚假的或者是表面的，实际上是组织的高端真正面对市场压力，而整个组织是在被牵动的状态下来被动地应对市场压力。组织高层是真正的经营层，而整个组织却在虚假地经营，根本是在被动应付市场压力而不是与市场连成一体。波特的价值链条实际是在不同的企业组织之间描绘出改变其中组织竞争力的一种方向，但是，并没有微观的、新型的微观组织形态来解决组织动力的问题，而海尔提出的市场链条完全是微观组织的新型组织结构。实际上这种市场化的组织结构是 21 世纪所有企业的内部管理都要解决的问题，如果你不是让组织面临的所有外在压力均匀地分解的话，组织没有活力不说，而且根本就不可能应对市场竞争。

怎样把市场面对的所有压力均匀地分解到组织的每个微观细胞上将是 21 世纪企业要解决的首要问题。

企业再造的理论是比波特更为细致的组织理论，它要解决的最主要问题是组织的运动方向问题，它最大的贡献是解决了组织在面临新竞争情况下的组织导向问题以及怎样减少组织本身在传递电流（市场压力）的过程中怎样减少电流的损失的问题。第三种企业再造的理论实际上是企业之间的组织重造的问题，其明显的要求就是要推倒企业之间的围墙，让企业与企业对接起来，这样看起来，更为深远的意义仍然是重新设计波特的价值链条，也就是说处在同一个价值链条上的企业怎样自觉协同起来去优化整个价值链条，从而去优化自己企业的竞争力。但是，现实市场中，价值链的自觉并没有单个组织的自觉性大，所以这种以组织再造为目的的新的组织再造运动解决的是组织模块的位置秩序问题，真正的咬合运行并没有很好的经营动力去作合理的支撑，这就是为什么组织再造理论全球盛行，但是，真正的再造成功率却非常低的原因。

光有职能模块位置的改变是不行的，每个组织细胞的经营责任怎样落实是个实际的问题，这个问题没有解决只能带来组织的极度混乱，这就是全球的 CEO 备感头疼的问题。组织结构的生活朝向准确地面对市场，组织的层级也大量减少，都不意味着这种企业已经变成流程再造意义上的新企业。德鲁克说 21 世纪是管理难以管理的组织。为什么组织在 21 世纪会难以管理？可以预言 21 世纪将是全球企业组织结构剧烈调整的时期，每个国家的企业都面临组织再造的问题，大规模组织再造将带来大量的组织混乱，这些难以计算的组织难题都将使组织管理者面对前所未有的组织问题的挑战，所以德鲁克说 21 世纪的组织难以管理。组织难以管理的更重要的一个问题是，随着人力资源作为商品的商品化程度的加深，人力资源的经营价值成为人力资源普遍追求的价值，人不再满足等待在一个岗位去等待行政性的价值分配，时间成为组织中人的重要资源。从需要急切地经营自己组织的单个细胞发生明显变化的时候，如果我们的组织难以提供适应个人

职业生涯的经营性的龛位的话，这样的组织将不再是受欢迎的组织，而给人提供具有挑战性的经营位置与资源将是企业管理的新课题。对组织管理者来说，在一定意义上他所面对的不是难以管理的组织，而是难以管理的个人，具有新的商业追求的个人对组织提出了更为严峻的考验，因此，仅仅把组织重新调整是不够的，它必须让人在其中经营。海尔的价值链条解决的实际上就是组织再造后的组织动力问题，组织动力的真正来源从来不是组织所受到的被动推动力量，而是整个组织对市场的主动感应，海尔的市场链条实际上是把组织的每个节点都公司化了，也就是都经营化了（SBU）。它与全球范围内所有跨国企业的流程再造不同的是，海尔不仅仅调整了组织的流程，删减了组织重叠，更重要的是为这个改造后的组织提供新的动力，这就是为什么海尔的流程再造能成功的本质原因。

对汽车来说并不是把车的方向调整到位，然后把汽车上影响汽车奔跑的赘物除掉，就意味着车可以比从前更快的速度、更高的质量奔驰。为这辆汽车提供所有服务的人能让这辆车的行驶速度与质量都超过竞争对手的话，各个环节的人都能从这个游戏中获得超乎寻常的收益，这才是这辆车永远具有活力的保证。海尔的“市场链”将成为 21 世纪组织再造后的不可缺少的手术，没有这种组织细胞的经营化保证，全球留下的将是一些因为再造后而更加混乱、更加困顿的所谓的新企业。

2004 年 11 月
于德州皇明太阳谷

第一重是无为和有为的关系，不光对企业，对所有部门都一样，是非常关键的。所谓的无为就是企业的价值观，它是无形的但非常重要：如果把企业当成一个人的话，它就是一个人的灵魂；如果把企业比作一艘船的话，它就是罗盘。在这个无形价值观的指导下，可以产生有形的成果，也就是老子所说的“为无为则无不治”，即如果能做到“无为”，则没有什么是不可能的，有形的东西生于无形的东西。

但是对企业而言，说并不困难但做起来非常困难。因为无形的价值观要找准非常难，要从表面现象中抓到本质，这是很难的。但最难的地方还不在这儿，在于找对了价值观且产生了很好的成果之后，就必须突破自我再找到新的价值观，这是最难最难的，所以中国有很多家电企业有时也能做到增长得非常快，发展得非常好，但过几年就不行了，因为它停留在曾经带来成功的价值观上而没有找到新的价值观。

从海尔的过去来讲，举一个例子来说明这个问题。比如抓质量管理，海尔从创业初期就开始抓质量管理，当时海尔提出一个价值观：有缺陷的产品就是废品。现在看来这已没有什么意义，但当时没有人能提出这样的价值观，因为当时是供不应求的时代，所有的产品都要排队来购买，没有必要把质量做到极致，所以就没人想到这一点。但海尔当时想到了，因为海尔要做世界一流的产品就必须保证产品质量，砸冰箱就是为了支持这个价值观，结果到1988年海尔获得了中国冰箱史上第一块金牌。到了1989年，很多企业产品不好卖，因为当时供求已达到平衡，所以产品质量成了关键，在这种情况下，很多企业开始抓产品质量，但是海尔又提升了一步：从抓产品本身的质量这种狭义的质量提升到一种广义的质量，延伸到服务。其实从生产线下来的产品质量再好，也不是完整的质量，要把产品的质量延伸到用户的家里去。海尔当时在全国第一家提出了星级服务，包括后来的无搬运服务。起因是青岛市一位老太太买了一台海尔空调，让一台出租车拉回家。结果到了家，她上楼找人的时候空调被出租车拉走了。海尔得知后赔偿给她一台空调，因为海尔认为这是自己的责任，应该把一切服务都做到位。海尔由此拉开了星级服务，在全国建了几十个电话服务中心。在后来的多元化过程中，这个服务平台起了很重要的作用。而当其他企业也感到应该重视服务而且也采取了海尔式的具体服务做法时，海尔又开始了新的提升：在20世纪90年代中期抓到了质量的本质，即永远要满足用户的需求，永远使用户满意；提出为用户创造需求，满足用户潜在的需求，提出“只有淡季的思想，没有淡季的市场”的价值定位，比如说，洗衣机的一般销售淡季在夏季，当时提出这个淡季是不应该存在的，因为用户并不是在这个季节不需要洗衣机，而是没有可以供这个季节使用的洗衣机，由此创造了“小小神童”产品，解决了淡季没有产品卖的问题，也解决了用户在淡季没有合适洗衣机的问题，而且这个产品经过十几代的改



进，现在在日本、美国都受到欢迎。所以我想说的是，企业一定要根据市场的变化不断地提出新的理念，并且总要超前几步来满足用户的需求。

但是不管怎样说，不同理念的提出一定要有一个核心的东西不能变，就是海尔的“真诚到永远”，永远接近用户，与用户零距离来满足用户的需求。

除了质量管理方面，其他的方面如多元化、国际化都是遵循这样的规律来做的。

近年来，我们所面对的最大的压力就是：信息化和全球化，因为所有的国际化大公司都到中国来了，我们在“为客户找产品而不是为产品找客户”理念的引导下来应对挑战。我们与客户一起开发市场需求，而不是拿出产品让客户看着卖，双方共同开发产品的结果是可以双赢的。所以到现在为止，产生的成果就是中国企业目前面临的两大顽症（一是应收账款，二是库存）对海尔来讲都已经很好地解决了。应对的措施就是继续推进“市场链”的流程再造，因为它是以订单信息流为中心来带动物流和资金流的运转，必须要不断创造用户需求，与用户零距离地接触，如果保持这一点就能不断从市场上了解用户的抱怨，就会为了创造需求不断提出新的价值观。

如果说第一重关系提出了企业的准确发展方向和价值观的话，那么怎么样做到就是一个大问题，怎样把价值观转化为实实在在的东西？我们提出“重点突破闭环优化”。

所谓重点突破，就是推进一项工作一定要找到一个可以拉动全局发展的突破点，这个点可以使整体的水平提高。但光是这个点提高了还不行，还需要整体的提高，这就要靠闭环优化。

没有重点突破就不可能有发展。另外，找到重点有了突破之后如果没有闭环优化，只能孤军深入或虎头蛇尾，解决这个问题就要靠闭环优化。

举个例子，在海尔发展过程中，当提出“有缺陷的产品就是废品”以后，如何来做呢？就是要找到重点，这非常简单，就是在最后下线这道工序卡住，只要是不符合要求、检验不合格的产品就不能下线。这一卡不要紧，全线都停了。有了这个重点之后，一下子把所有问题都反映出来了，如零部件的质量问题、人员的素质问题、工艺的问题等所有问题，于是就在整个系统中对每一个环节进行优化。到了1988年，海尔表面上拿到了中国冰箱史上第一枚金牌，但本质上得到的含金量最高的金牌是一支优化了的有竞争力的员工队伍。

在国际化方面也是这样，我们提出的理念是“出口创牌”而不是“出口创汇”，而在操作过程中逐步递进。比如，把“走出去”的战略分为三步：“走出去”、“走进去”和“走上去”。“走出去”仅仅是把产品出口到海外去；但是“走进去”则应成为在当地认可的产品，要进入到当地连锁，在当地设计，为当地用户服务；“走上去”则是成为当地的名牌。打个比喻，“走出去”是到国外留学，

但“走进去”相当于拿到绿卡，而“走上去”则是成为当地的名流。所以在做的时候，每个阶段都有一个重点突破：“走出去”是靠列成一列纵队而不是排成一列横队，在美国靠小冰箱突破，然后洗衣机、空调跟进，最后整体推进；“走进去”则是突破在美国建厂，美国建厂成功了，则在其他发达国家建厂就不成问题，在巴基斯坦建厂成功了，则在其他发展中国家建厂就不成问题。所以总归有一个重点，靠其突破拉动；“走上去”是我们最后的目标，所谓的世界名牌不是那么抽象的，就是在每一个国家都要成为名牌，实际上欧洲一些名牌做得很好，但仅限于欧洲。

在未来，我们也遇到一个很大的问题，就是要不断按照新的价值观念进行重点突破和闭环优化。过去是要求企业开发产品的时间越来越短，现在竞争的态势变了，不是要求产品开发周期越来越短来赶上市场的需求，而是要求企业的组织结构变动越来越快，过去一家企业的组织结构定下来可能一二十年都不变，现在不行，要不断地变，不变就会被打倒。比如惠普和 IBM 都非常好，但却被戴尔超越了，为什么？因为戴尔的组织结构是最适合信息化时代的。对于海尔来讲，最大的挑战就在于此，虽然现在的组织结构很好，在市场上非常有竞争力，但是信息化时代的竞争要求打破这个组织结构，这很难，相当于一次地震。就像提出流程再造的哈默博士所言，流程再造相当于把一个监狱的犯人全部放出来了，一切都乱了套。如果企业要经常这么做，挑战太大了，而不做则会没有竞争力。这将是我们将面临的非常大的挑战。

第三重关系是百米冲刺和跑马拉松的关系。如果说第一重关系即无为和有为的关系是确定了企业做正确的事，又去正确地做事即找到了可以达到目标的路径，那么怎样正确及时地把事做到？作为企业就像是跑马拉松，如果按很慢的速度行进和国际化先进企业的差距就永远不可能缩小，但如果是以百米冲刺的速度去跑，又没有那么大的力量，这是一个速度和耐力的矛盾。我们在处理这个问题的时候这样来界定，每年对海尔来讲都是一个马拉松，每天都是一个百米冲刺。比如，在第一年创业时的目标是引进国外的先进设备，消化先进技术，当年达到9000台的产量，并把这个目标分解到每一天，于是有了“日清”工作法，凭着这种精神海尔很快地消化了国外先进技术。到现在为止，海尔还在推行“日清”工作法，这是海尔的特色，也是非常关键、非常重要的。

今年以来，我们提出的马拉松是大客户、大订单、高增长，到年底我们实现了这一目标，但在这个过程中，我们是分解到了每一天每个人每个店，都争取做到同行的第一。

未来对我们最大的挑战在于每天都是百米冲刺，人都会有疲劳感，怎么样才能有一种不懈的动力来继续奋斗？我们今后所要做的就是使每个人变成一个“SBU”，改革带来的结果是在企业里没有传统的上下级关系，人人都对着市场，

直接为市场服务。要做到这一点必须要把目标分解得非常清楚。德鲁克在几年前提出的企业必须要做到管理上的 MBO，即目标管理，这是一个长期的任务，我们计划用 10 年的时间来调整流程，后 4 年会做得非常艰难，要量化到每一个人。就是说，在企业里最值钱的不是有形资产而是无形的人力资本，我们希望把每一个人变成人力资本而不是人力负债，使创新的基因能够进入到每一个人的头脑中去。

20 年来，海尔向世界奉献了海尔的管理模式。到目前为止，先后有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 7 所商学院共做了 16 个案例，涉及企业兼并、财务管理、企业文化等方面，特别是颇具权威的瑞士洛桑国际管理学院为海尔做的市场链案例已被收入欧盟案例。

这些都是海尔已经做过的，将来海尔的奉献是用我们的手和我们的心的奉献给我们民族每一个中国人自己的世界级的名牌。

2004 年 12 月 26 日于青岛



自序

海尔算什么东西

冯希骏

“海尔算什么东西”，这是海尔的土洋竞争对手说得最多的话，这句话表达的情绪非常复杂：一是他们认为海尔是个瞎吹出来的气泡；第二也就是与此相反的是，海尔所有的东西他们都盯着学习，而且往往是自己的企业遇到了解不开的难题的时候，他们又对在海尔跳槽的人员特别的感冒，想让这些人来给自己扛大梁。

我们最了解海尔，也了解海尔的竞争对手，海尔完全是这帮弟兄偷窥的对象，简单的一句话，海尔就是这么个东西。因此，海尔算是个让家电企业最恨、同时又是最爱的东西，恨的是它跑得太快，跑的方式又太怪，它老有怪招儿，我们老是追不上它；爱的是它的操作企业的观念与方法，拿过来的这些东西不一定全有用，但肯定是最有用的东西。

海尔还算是什么东西，如果再要继续定义的话，我们觉得它应该算一所学校，由这所学校出来的学生成为很多家电企业的事业突破口，企业领袖一方面在表面上对海尔的东西绝不感冒，一方面又拿着海尔的思想给自己的企业大讲特讲。很多家电企业不是把挖进来的海尔人作为一个个体挖进来的，而是作为一种方法论、一种机制挖进来的，想用这些人来洞开海尔操作企业的秘密，所以，我们说海尔是所学校，不是因为它有多少人流动出去了，而是有很多思想流动出去了，使用了海尔的思想的企业领袖算不算是海尔的学生呢？

那么到底海尔算是什么东西呢？海尔的快速变化使整个行业产生了很大的困惑，搞不清楚它到底是什么。我认为海尔是一家有明显个性差异、并且差异化程度很大，还特别受消费者喜欢的企业。

张瑞敏先生在企业传播管理文化时经常设问一个比喻：怎样让石头飞起来呢？石头怎么能飞起来呢？石头是会飞起来的，在它有了速度之后，有了势能之