



张瑞敏格言：

- ☆惟有海能以博大的胸怀纳百川而不弃细流，容污浊而净化为碧水，汇成碧波浩淼、万世不竭、无与伦比的壮观。
- ☆国门之内无名牌，真正的名牌，要到国际市场上去创立。
- ☆只有创业，没有守业。

创新无止境 真诚到永远

——点评海尔集团首席执行官张瑞敏

“非典”肆虐，香港市场海尔氧吧空调一度脱销，各大医院、写字楼以及普通居民纷纷向商场要求购买海尔的杀菌产品。香港各大商场纷纷给海尔集团发来加急订单，要求紧急增加海尔空气清新机和海尔氧吧空调的供货量。接到订单后，海尔连夜组织，加大氧吧空调和空气清新机的生产，不惜一切代价，以最快速度满足香港市场的需求。

据海尔研发专家介绍，由于流行的传染性疾病主要通过近距离空气和飞沫传播，通风是避免进一步传播的主要途径，但在一些房间和特殊场合，通风仍不可能避免疾病传播，行之有效的办法是对空气进行杀菌解毒处理，才能从根本上杜绝传染性疾病的二次传播。

海尔集团与日本三菱重工合作生产的杀菌解毒机已经在日本市场行销多年，目前已经在日本主要医院的病房、手术室、居民家庭、食品厂、制药厂、宾馆等使用，每年都通过海尔位于青岛的生产基地大批量向日本出口。

在“非典”猖獗的2003年4、5月份，海尔杀菌解毒机成为白衣战士的助手，患者的好友。海尔除尽量满足各方的求购外，还将400套杀菌解毒机捐

赠全国137家“非典”收治医院。

人们在安装了海尔杀菌解毒机，呼吸着洁净空气的时候，不由得想起一个响亮的名字——张瑞敏。

一、小传

张瑞敏，1949年1月5日生于山东省莱州市。中国科技大学工商管理硕士，高级经济师。中国共产党十四大、十五大、十六大代表，在十六大上当选为中央候补委员。历任青岛电冰箱厂厂长、青岛电冰箱股份有限公司总经理、海尔集团总裁，2000年5月任海尔集团首席执行官，成为中国家电企业第一位CEO。

张瑞敏是“文革”期间的“老三届”高中毕业生，毕业后顶替父亲当工人，历任班组长、车间主任、厂长、家电公司副经理。1984年接手青岛电冰箱厂，在琴岛利勃海尔、琴岛海尔、海尔集团掌门至今已20年，营造了一个家电生产王国。

尽管整日在商海中摸爬滚打，张瑞敏却是一个书卷气很浓的人。他不吸烟，不喝酒，生活俭朴，工作勤勉，待人诚挚。爱读书，尤爱读《论语》、《道德经》、《孙子兵法》。有写日记的习惯。原国家轻工业局一位熟悉他的人写诗喻其为“成熟的谷穗总是深深地低着头”。

张瑞敏善于审时度势，改革创新。无论是成功还是失败，都怀抱平常心，从容静处，以自然之致，直面人生，直面市场，表现出“有容乃大，无欲则刚”的人格魅力。张瑞敏做事不图攫取眼前功利，不达目标决不走神，因此，海尔集团才实现了每年平均增长80%的高速平稳发展。现在全世界有13个工厂、15个设计中心、56个贸易中心、3.8万个营销网点，销往160多个国家、地区。2002年海外营业额10亿美元，消费类家电在国际上排名第5位，其中冰箱排名第一位。全球营业额规模距世界500强入围线越来越近。2003年4月下旬，中国第17届电子信息百强企业排行榜出炉，海尔稳居榜首。

在国内，张瑞敏多次荣获全国劳动模范、全国优秀企业家、中国经营管理大师等称号。2003年2月14日在中国中央电视台举办的“感动中国2002年度人物”评选中，张瑞敏成为获此殊荣的惟一人物在国际上，张瑞敏也多次获得赞誉：1997年6月，美国优质服务科学协会授予张瑞敏“五星钻石个人终身荣誉奖”；荣获《亚洲周刊》颁发的“1997年年度企业家成就奖”。

1998年3月25日，张瑞敏成为中国第一位登上哈佛讲坛的企业家。1999年12月7日，英国《金融时报》公布了“全球30位最具声望的企业家排名”，海尔集团总裁张瑞敏位居第26位，这是目前中国企业在世界范围内获得最有影响力的美誉。后来美国《商业周刊》又将张瑞敏评为“亚洲50位风云人物”。

二、海尔——世界名牌之路

（一）从资不抵债到“全球最佳营运公司”

1984年，海尔的前身——青岛日用电器厂已到了山穷水尽的地步。这一年，先后换了三任厂长，企业仍每况愈下，直到亏损147万元，资不抵债。到年底，上级主管部门派35岁的张瑞敏担任厂长。那时，当领导的主要任务就是到附近乡镇企业去借钱给工人发工资。

张瑞敏到厂后，经过大量市场调查分析，决定退出洗衣机市场而转产电冰箱。张瑞敏摆脱困境的办法是，与德国利勃海尔公司签订引用电冰箱制造技术和设备的合同，合作生产四星级高档电冰箱，这在中国乃至亚洲都属第一家。他们引进外国先进技术和装备，自己生产和销售；他们采用西方管理模式，确保质量稳定。新产品一问世就名声鹊起，很快占领市场，海尔冰箱成为家庭争购对象，海尔进入原始积累阶段。

1988年之后，市场出现需求疲软。一些只抓产品数量不在乎产品质量的企业，开始面临困境。海尔由于创业伊始就狠抓产品质量，因而卓尔不群。1988年海尔冰箱获得第一块国家级质量金牌，1990年通过美国UL认证。接着海尔又把战略重点转向建立名牌的市场信誉上。1991年12月30日，青岛电冰箱总厂、青岛冰柜总厂、青岛空调电器厂共同组建琴岛海尔集团，张瑞敏出任集团公司总经理兼青岛电冰箱总厂厂长。这7年时间，海尔成功迈过了资本原始积累这一沟坎，稳定了海尔的质量，锻炼了核心队伍，为此后的多元化发展和全球扩张打下坚实的基础。

20世纪90年代后，外国名牌纷纷进入中国市场，来势之凶猛，似乎一夜之间，街头变幻“大王旗”。面对严峻的竞争压力，张瑞敏在国内率先提出“引狼入室，与狼共舞”。他认为，只有自身强壮了，才能与列强周旋。

1991年到1998年是海尔多元化发展阶段，张瑞敏带领海尔人实施资本扩张战略。他们抓住了国家宏观经济扩张的历史机遇，物业和产业同步增长，

在白色家电圈内作多元化尝试。1993年建立了一个目前中国家电行业最大的工业园——海尔科技工业园。它占地700多亩，整个投资16亿元没有一分钱的贷款，主要通过三个渠道来解决：一是海尔上市募集到7亿元资金，二是自我积累，三是吸引一部分外资。现在海尔工业园二期工程已完工。

从1993年至1998年，海尔先后兼并了18家企业，集团资产从10年前的几千万元，发展到666亿元，使企业成为中国家电行业中产品品种最多、规模最大、规格最全、技术最高、出口量最大的大型企业集团。1998年海尔实现工业销售收入162亿元，利税10亿元，出口产品到87个国家和地区，出口创汇7655万美元，拥有员工2万余人。

1998年底海尔进入创世界名牌的阶段。面对经济全球化的汹涌之势，张瑞敏首次喊出要在世界上打响中国的名牌，走国际化之路。海尔向国际市场拓展所采取的措施是：宁愿选择遍地荆棘的艰难行程，先攻发达国家，再进入发展中国家；产品出口首先不是为了赚美元，首先是为了创国际名牌；率先启动“以夷制夷”的代理制，让洋人满世界推行海尔产品。

在发达国家市场，要取得一席之地须付出艰辛努力。素有“家电王国”之称的日本，代表了当今世界家电生产的最高水平，一个产品能进入日本市场也就等于站在了世界市场的最前沿。前几年，日本想大批量进口洗衣机，国际上许多著名洗衣机生产厂家闻风而动。可精明、苛刻的日本人认准的是产品的质量。他们做了一项有趣的性能试验：采用美国军用工业标准，不贴商标，对来自各国不同品牌的洗衣机进行性能检测。在中国，洗衣机无故障运行到5000次已属不易，而这次测试须达到7918次才可放行。国内洗衣机的一根水管只需500次实验，而日本的检测室需在0℃以下连续测试6300次方可通过。最后测试结果显示，各项性能指标均列第一的是来自中国的海尔洗衣机。

海尔洗衣机技压群芳，终于敲开了日本的国门，成为首家也是出口日本最多的企业。

在欧盟国家中，有“冰箱鼻祖”之称的德国是最难进入的。海尔就专攻德国认证，一攻就是一年半，终于通过。无独有偶，德国经销商也要求把德国市场上所有品牌的冰箱和海尔冰箱都揭去商标，放在一起检验。检验结果，海尔冰箱获得的“+”号最多，于是德国人当场签订了2万台的合同。

凭着过硬的质量，海尔家用电器已大批量出口日、德、法、意、美、韩

等发达国家，并逐步进入了发展中国家。

张瑞敏与海尔得到国际舆论的不断喝彩。1999年海尔实现国内外营业额268亿元，出口创汇1.38亿美元，在海外的经销网点增至3.6万个，海外建厂达5个，在建有8个；在海外设立了10个信息部和16个设计分部。2000年海尔再创佳绩，实现全球营业额406亿元，同比增长51.5%，净增138亿元；出口创汇2.8亿美元，比上一年翻了一番。原国家经贸委将海尔列为全国六个技术创新试点企业之一，希望海尔冲向世界500强。1995年，海尔是世界500强最后一名的1/19，1996年是1/16，1997年是1/12，1998年是1/4，1999年是1/3，2000年是1/2，距离在接近。2000年5月19日，海尔因出色的经营业绩被美国科尔尼管理公司、《财富》杂志等评为“全球最佳营运公司”，海尔是亚太地区企业惟一得主。

（二）“日清日高”管理法

英特尔总裁格罗夫断言：华人对财富几乎有一种与生俱来的创造力，但对于组织的动作似乎缺乏足够的热情与关注。张瑞敏的行动是对这一观点最好的挑战。从一开始，张瑞敏的着眼点就不只是先进的技术，他创造出一套适合中国企业的管理模式。

张瑞敏从“吾日三省吾身”的中国传统自律方式中，悟出企业在市场上所处的地位，就如同斜坡上的一个球体，受到来自市场竞争和内部员工惰性而形成的压力。如果没有止动力，就会下滑。为使海尔在斜坡（市场）上的位置保持不下滑，就需要强化内部基础管理这一止动力。张瑞敏博采众长，上下求索，创造了OEC管理法，也称日清日高管理法。海尔的这一管理法解决了企业从斜坡（市场）往下滑的问题，是海尔生存的基础，并成为海尔企业对外扩张中推行统一管理的基本模式。

所谓OEC，其中“O”代表Overall，意为“全面的”；“E”代表Everyone, Everything, Everyday，意思为“每个人、每件事、每一天”；“C”代表Control and clear，意为“控制和清理”，其含义是全方位地对每个人每天所做的每件事进行控制和清理，做到“日清日毕，日清日高”，每天的工作每天完成，而且每天的工作质量都有一点儿（1%）提高。这一管理方法可以概括为5句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核。

OEC管理法由三个基本框架——目标系统、日清控制系统和有效激励机制组成。

目标体现了企业发展的方向和要达到的目的，其高度必须依据市场竞争的需要，低于竞争对手就毫无意义。将总目标分解为各部门的子目标，再由子目标分解为每个员工的具体目标值，从而使全公司总目标落实到具体的责任人身上。

目标的建立有这样几个重要特征：指标具体，可以度量；目标分解时坚持责任制的原则；做到管理不漏项。

日清系统是目标系统得以实现的支持系统。它包括两个方面：一是“日清日毕”，即对当天发生的各种问题，在当天弄清原因，分清责任，及时采取措施进行处理，防止问题积累，保证目标得以实现；二是“日清日高”，即对工作中薄弱环节不断改善、不断提高。要求职工“坚持每天提高1%，70天工作水平就可以提高一倍”。

“日清”控制在具体操作上有两种方式：一是全体员工的自我日清；二是职能管理部门（人员）按规定的管理程序，定时（或不定时）地对自己所承担的管理职能和管理对象进行现场巡回检查，也是对员工自我日清的现场复审。日清体系的关键是复审。没有复审，工作只布置不检查，便不可能形成闭环，也不可能达到预期效果。

激励机制是日清控制系统正常运转的保证。海尔在激励上坚持两条原则：一是公开、公平、公正；二是要有合理的计算依据。在激励的方法上，海尔更多地采用及时激励。如质量管理上利用质量责任价值券。质检员检查发现缺陷后，当场撕价值券，由责任人签收；操作工互检发现的缺陷经质检员确认后，当场予以奖励。同时对漏检的操作工和质检员进行罚款。质量价值券分红、黄两种，红券用于奖励，黄券用于处罚。

在上面的框架之下，设立“三本账”、“三个表”。“三本账”是指公司管理工作总账，分厂、职能处室的管理工作分账和员工个人管理工作明细账。管理工作总账即公司年度方针目标展开实施对策表，由总经理签发执行，按规定的标准和审核周期进行考核奖励。管理工作分类账，即各部门、分厂年度方针目标展开实施对策表，由部门负责人或分厂厂长签发执行。管理工作明细账，即工作控制日清台账，按天执行动态控制，每天将控制的情况填入，以达到有效控制和纠偏的目的。

“三个表”指日清栏、3E卡和现场管理日清表。“日日清”的内容分为区域（生产作业现场）日清和职能日清。区域日清主要包括七项内容：质量日清，工艺日清，设备日清，物耗日清，生产计划日清，文明生产日清，劳动纪律日清。职能日清，是各职能部门对本部门的职责执行情况进行的日清。

OEC的运行程序分三段九步。第一段包含三个步骤：召开班前会，明确当天的目标及要求；按目标和标准工作；填写日清栏。第二段，即班后清理，分五步：自清、考核、审核、分厂厂长审核各车间的“日清工和记录”；公司副总经理复审后签署意见和建议。第三段为整改建制，由各职能部门会同有关部门、岗位根据“日清”中反映出的问题，进行分类分析，在提出解决措施的基础上，制定和完善相应的管理制度。

从海尔集团下属各公司的实践看，OEC的效果体现在四个方面：提高管理精细化程度，提高流程控制能力，完善企业激励机制，培育高素质员工队伍。

点评：“日清日高”的管理，合乎现代控制论中的反馈调节原理：系统向一个目标前进，不断地检测自己与目标之间的距离与偏差，随时将目标偏差反馈到自身的指挥系统，当即做出调整，缩小目标差，以免大幅度振荡，如此一步步向目标逼近。工厂、车间、班组坚持“日清日高”，便可防止大的偏差，保证产量、质量直线上升。

我们的古人也说过“今日事今日毕”，如果拖到明天，则“明日复明日，明日何其多，我生待明日，万事成蹉跎”——目标差越来越大矣。

“日清日高”与我们的古训和现代控制论皆相吻合，尽管如此，我们也不能不说，它有局限性：它适用于简单的线性系统，不适用于复杂的非线性系统；适用于生产领域，不适用于研究、开发领域。在研发领域，成绩并不是线性地与日俱增，而常常是非线性地曲折迂回，有时甚至是“一步千徘徊”。在那里应该允许失败，给出较长的时间段来衡量工作成绩。我们获知，海尔正在从严格的制度管理向自主管理转变，尤其在研发领域。线性管理与非线性管理在一个企业里同时存在，适用于不同的生产力水平和人的觉悟水平，可以在不同的层面上推动企业前进。

（三）内部模拟市场

随着海尔企业规模的扩大，“大企业病”的苗头有可能出现。怎样避免“大企业病”呢？张瑞敏琢磨了很长时间，1998年9月提出了一个“内部市场链”理论，又称SBU（Strategical Business Unit）内部模拟市场理论。这是海尔继OEC模式之后的又一项杰出的管理创新。

本来，海尔的企业内部结构也跟国内其他大型企业一样，像金字塔，信息由上而下一层一层地往下传。决策层面对市场，执行层和员工皆面对上峰。张瑞敏早就觉得这种结构不妥，必须重构再造，使每个部门、每个员工都直面市场。他设置的市场链，就是使外部市场目标转化成内部目标；把内部目标转化成每个人的目标；把市场链完成的效果转化为每个人的收入。其思路是，必须让所有的部门、所有的工作都按市场链的方式运作，将各项工作与市场利益关系有机地联系起来，大企业病才能够真正根治。生产一线、科研开发，包括职能中心都要实行市场链，各部门之间的关系，运用市场机制加以互相制约，互相推进。

企业内部市场链包括信息——开发——制造——售前——售中——售后——信息的闭环结构。企业内部市场链与外部市场是交叉的、联系的。通过海尔分布在海外的信息分部及国内获得的信息，以用户的难题确定开发的课题，以用户的要求制定质量标准。

对于员工来说，每个人都由过去的“对上级负责”转变为“对市场负责”。具体做法就是“SST”机制，即“索酬”、“索赔”和“跳闸”。第一个S是指“索酬”，即上道工序按质按量地为下道工序服好务后，前者就可从后者获得报酬。如果前者没有按质按量地满足后者的要求，后者就可向前者索赔，这是第二个S的含义。如果既不索酬又不索赔，第三方就会跳闸，由他负责解决这个问题。

实际上，在该机制中蕴涵着企业“负债经营”的思想。海尔认为，企业给员工使用的资源（如设备、工具材料、科研经费等），就是员工对企业的负债。你经营这些资源，就必须运用创新的办法使资源增值。如果增值了，你就应该得到报酬。不然，就要索赔。关于这一点，从海尔的技术人员所实行的“负债开发”中能明显地感受到。

负债开发是指企业给你多少资源，你就要创造出相应的价值，按时开发

出产品。开发出的产品也要有质量保证和销售额的保证。这样，就把产品开发人员推上了市场。其收入只能由市场说了算。自从实施负债开发以后，海尔新产品的开发速度大大加快，开发周期平均缩短了30天左右，而且新产品上市一个成功一个。在这个过程中，有的大幅度提高了收入，但也有负债者。负债者亏损达到一定程度就要离岗。

过去集团公司只有1张财务报表、1张资产负债表、1张利润表、1张现金流量表。现在是3万张财务报表、3万张资产负债表、3万张利润表、3万张现金流量表。每个人面对的既是上级、同事，更是市场。这种机制启用后，海尔内部涌现出许许多多“经营自我”的岗位老板。他们像经营自己的店铺一样，经营着自己的岗位，在开发新品、节能降耗、改进质量、提高速度等方面做出卓越的贡献。有一个叫张永劭的年轻人，20岁刚出头，加盟海尔才两三年，在物流系统钢板采购业务上“独掌大权”金额每年达数亿元。2002年在全球钢板价格上扬的情势下，他提供集团生产所需的钢板，在同行中有很大的价格优势。张永劭被人们称为从内部模拟市场中冒出来的“小孙悟空”。

内部模拟市场把每个管理者、每个员工都置于市场经济的大风大浪之中，不免有人吃不消。不少人感到“很累”，不少人觉得原来的既得利益即将失去，“改革怎么一下子改到我的头上？”他们发牢骚，说怪话，在网上谩骂。对此，张瑞敏说，只要罗盘的指针能指引航船驶向彼岸，就不能保证每个人都不晕船。最困难的时候，有5个月的销售额连续下降。张瑞敏也不在销售额上施加压力，生怕一加压力会妨碍改革，导致回潮。

点评：改革是对原来利益格局的调整，对固有工作秩序的重组。常规工作的效率出现暂时下降，这不奇怪，是为改革付出的代价。张瑞敏在企业销售额下降的情况下，也不在销售额上施加压力，表现了一个改革家的魄力。相信改革一旦到位，效率一定会大幅提升。而如果敷衍塞责，退回到老路上去，那就可能使改革夭折。这是历史上和现实中许多改革未果的一个重要原因。这是一个坚持改革终成正果的很好的案例。

大家一开始不知道怎么做，张瑞敏就安排在每周六的上午进行培训。培训后仍然做不好的，给予一定的惩罚，2001年，免职3人，降职6人，现岗限期整改的4人，总共13人，占中高层管理者的20%。经过4年多的风浪颠簸，大多数海尔人终于适应了这种内部市场模拟，不再晕船。但张瑞敏说，要真

正使3万海尔人变成3万个孙悟空，少说得花10年时间。创新，在这方面还看不到尽头。

点评：“只要罗盘的指针能指引航船驶向彼岸，就不能保证每个人都不晕船。”诚哉斯言！有些人在整个航程中一直晕船，那也没办法，只能让他休息。总不能因为有人晕船就把船停下来，进港全体——没有一个船长会这么做。幸而不少人都是晕一阵也就不晕了，适应了，能干活了。他们在往后的风浪颠簸中，也就变成合格的水手了。

SBU的理论和实践很快受到国内外的广泛关注。国内不少国有企业派人来学习，回去照着做，但做做就做不下去了，都说“这样很累”。倒是一些民营企业，学得颇为像模像样。

点评：很有趣。同样是国有企业，海尔创造并成功实施了SBU，其他一些国有企业来海尔学习，楞是学不会；即或学着做了，又觉得“很累”，做不下去。可见同样的体制下人的差异何等之大！而民营企业能学得像模像样，这表明海尔这家国有企业与民营企业之间一定有不少共通的东西。此案待考。

一些国家邀请张瑞敏去讲解SBU理论，他先后在瑞士洛桑国际管理学院、美国沃顿商学院、日本“亚洲的未来”论坛、日本生产革新综合大会等一流商学院或顶级经济论坛作过讲演。国际人士并不认为海尔的商业地位已与西方企业并驾齐驱，但都确认SBU是新探索。沃顿商学院教授马歇尔·迈尔说：“如果海尔成功，在全世界将是独一无二的。”日本率能协会高地先生说：“海尔如能将SBU经营好，对整个人类都是巨大贡献。这可带动管理上的一场革命。”

张瑞敏自己是这样解释SBU的历史背景的：自泰勒首创科学管理以来，可分为三个阶段：福特公司建立流水线，那时谁做得快，做得多，谁就取胜；上个世纪六七十年代，日本制造业崛起，谁做得好，谁就取胜；现在进入信息社会，大批量生产变成大批量定制，个性化突出，谁做得对，谁才能取胜。现在的变化这么快，这么复杂，原来的组织结构根本无法适应信息化的要求。如果不以人作为经营单位，谁也无法掌握那么多的信息，无法满足个性化定制的要求。在瞬息万变的市场中，只能以一个个的人作为一个经营单位、一个市场主体。

点评：按照诺贝尔经济学奖获得者、美国芝加哥大学科斯教授的理论，企业产生的原因是市场上交易费用太高，而组成企业之后企业家可以~~以~~用行政手段~~配置~~生产要素，降低交易费用。

科斯的理论是睿智的、清澈的，然而又是过于纯粹化、理想化的。事实上，世界上不少企业家在企业内部配置资源时，都不同程度地使用市场手段。海尔集团的张瑞敏创造出“内部市场链”，就是在集团内部子公司之间、各部门之间、上下工序之间，通过“~~合~~合同”连接成互相咬合的链条，凭借市场机制明确各方的责任和收益，使每个部门、每个员工都成为~~直~~面市场的主体。当然，张瑞敏肯定也会使用行政手段，但当企业改革到这种程度，他也许觉得市场手段比行政手段更管用，而且内部组织交易的费用肯定比外部的交易费用来得低，所以他要充分运用市场手段。

怎样在行政手段和市场手段之间作出抉择？这首先是一个实践的问题，是凭企业家的直觉处理的事；然后才是一个理论问题，由理论家给出界定。在我国，由于传统的计划经济体制的影响太深，在企业内部使用市场手段，恰恰是从微观经济领域将计划经济的影子加以~~以~~驱逐。我们有必要在科斯的理论与张瑞敏等企业家的实践之间，保持一定的张力。

（四）技术创新保证了“海尔中国造”

1997年，张瑞敏提出“海尔中国造”的口号。为什么非要提“中国造”？他说，因为国际市场上有许多“中国生产”的商品，但很少有“中国造”的品牌。“中国生产”的产品给外国人的印象是技术含量低的廉价产品。他着意要在“海尔中国造”中注入较高的技术含量。

但技术的创新又不是孤立的、突如其来的。它首先要求有观念的创新，运作模式的创新。张瑞敏在美国考察时发现，最能引起美国人兴趣的就是海尔遍布全球的营销网络，许多人都希望利用海尔的网络进行合作。在目前的中国，还没有一家企业能拥有这样大的营销网。海尔的营销网就是海尔品牌的世界版图。

在这样的市场意识推进下，张瑞敏把自己的技术创新理论定为“先有市场后有工厂”。1998年海尔提出一个口号，叫做“科技是脑，网络是脚，肚

子要小，名牌领导”。企业真正的含金量就是科技，要靠科技拉动市场、创造市场，所以科技是脑袋；销售网络是脚，企业没有销售网络就一步也迈不开；肚子要小，指制造这一块应该减下来，如果有了名牌有了科技，就可以实行OEM（让别人制造原设备），现在海尔把车间搞大，将来要把它缩小；名牌领导，关键是最后必须变成一个全世界的名牌。1998年以来，海尔就是按照这么一个思路发展的。

海尔对技术创新的第一个要求是“市场设计产品”。它不同于“为市场设计产品”。“市场设计产品”的主语是市场，主体是消费者，所以市场设计产品更加贴近市场、贴近消费者；“为市场设计产品”的主体是科研人员，市场往往是被动地接受。海尔要求技术人员必须明白，设计的价值就是为市场服务，脱离市场要求的技术没有任何竞争能力。因此，关门搞创新，创新就会失去方向。海尔集团1998年完成新产品、新技术262项，有236项成果实现商品化，商品化率达90%。如健康技术是国际家电发展趋势，海尔将这一技术迅速应用到系列家电产品上，使海尔抗菌家电很快面世，引导了国内家电消费的新时尚。

海尔占领市场的秘诀在于：根据不同的区域特点和消费者的不同需求，开发差异化的产品，让高、新、全的产品满足不同层次消费者的要求。比如，针对洗内衣、袜子等小件衣物，夏季洗单衣时因大洗衣机费水费电造成浪费的现象，推出迷你型即时洗“小小神童”洗衣机，创造了小件衣物即时洗、内衣外衣分开洗、不同脏度不同颜色衣物分开洗的洗衣新时尚。“小小神童”在日本、韩国申请了技术专利，走俏日、韩市场。

张瑞敏指出，企业经营目标紧贴市场，不仅意味着适应市场，更重要的是开发市场。“创造市场”的内涵就是不去争现在蛋糕的大小，而是重做一块蛋糕来享用。在“创造市场”的宗旨下，海尔各事业本部均以富有特色、用户满意的新产品制作了更大的蛋糕：空调事业本部推出的“小超人”变频一拖二空调，“帅英才”2P家电柜机系列，因为理解市场而赢得市场，在近几年夏季市场以绝对优势独领风骚。洗衣机事业本部推出了超薄型洗衣机、上开门洗衣机，填补了国内洗衣机空白。海尔厨房系列产品也是琳琅满目，还有暖被机、电熨斗等等，每一个产品都创造一个新市场、新消费群。正是这源源不断的新产品之流，引领着消费潮流。

面对全球经济一体化趋势，海尔认为民族工业企业和国际上著名的公司

相比仍有很大的差距，市场竞争又不可能给你时间，等你培养起自己的科技力量。所以，张瑞敏提出：一方面要借力，整合国内科技资源；另一方面要自力，加快完善技术创新组织机制。

关于“借力”张瑞敏说：“管理说到底就是借力。你能把许多人的力量集中起来，这个企业就成功了。如果他们愿意把力量借给你一起完成一个目标，这就是成功的管理。”海尔的借力，旨在通过建立伙伴关系以应付变幻莫测的市场。海尔同国外大公司、科研机构、高等院校以项目牵头的形式进行联合研究，成立了48个联合研究中心，合作方有东芝、飞利浦、迈兹、朗讯等。在国内，海尔与全国25所高等院校120位教授建立了联合开发网络，与复旦大学等联合建立了5个博士后流动站。

在完善技术创新的组织机制方面，海尔参照跨国公司的模式，以面向市场、提高产品开发实力为目标，建立高起点、高层次的技术中心。技术中心是海尔技术创新体系的核心，所辖中央研究院是技术创新的导向体系，产品开发中心是技术创新的实现体系，科技信息网络中心、工业设计中心、生产手段开发中心和目标认证中心则是技术创新的保证体系。

通过借力和自力，海尔在2001年终于圆了自己多年来的一个梦：发明出世界领先的“中国造”洗衣机。

2002年2月27日，在德国柏林举行的全球家电展览会上，汇集了来自世界顶级的家电制造商和各自尖端的高科技家电产品和技术。海尔集团以自己发明并申报国际PCT发明专利的革命性洗衣机新产品——海尔“双动力”（滚筒、波轮功能二合一）靠双一半（用水一半，用时一半）三模式（搅、揉、搓）卓越的性能特点，引起世界洗衣机同行的极大关注，成为本届展览会的最大亮点。

在观看了海尔发明的这款新型洗衣机的内部构造和演示后，欧洲人叫它为“立式滚筒机”，因为这款洗衣机有着与滚筒洗衣机类似的内桶结构和相同的洗涤转速；美国人把它称为“立体搅拌机”，理由是这款洗衣机的正反搅拌角度均 $< 360^{\circ}$ ，与搅拌式洗衣机的工作原理一样；日本人则把它当成“波轮机新发明”因为其形状、结构仍然像波轮机。

根据洗涤方式的不同，目前全球洗衣机有日本人发明的波轮式、欧洲人发明的滚筒式、美国人发明的搅拌式。这三种洗衣机各有各的优势，也存在各自的不足。比如说：波轮洗衣机洗净率高，但对衣物的磨损率相对也高；

滚筒机磨损率低，但用户经常抱怨洗涤时间过长、费电；搅拌式洗衣机虽防止缠绕，但是许多消费者不能接受洗涤桶内的搅拌器占据了太大的洗涤空间……正因如此，世界上许多知名的洗衣机生产企业，一直在潜心研究一种能融合各种洗衣机之优点的新型洗衣机。海尔在整合了波轮、滚筒、搅拌式洗衣机各自技术优势的基础上，依托自己设在法国里昂、日本东京、美国洛杉矶等全球18个海尔设计中心的技术力量和技术储备，终于发明了海尔“双动力”洗衣机。

这款“双动力”洗衣机有与众不同的“盆型大波轮动力驱动系统”和“洗涤内桶动力驱动系统”两个传动系统，较好地把波轮和滚筒的功能合二为一，两个传动系统同时相向运转，增大了水流强度，形成强劲翻滚的“沸腾”水流。据国家权威部门检测结果显示：海尔“双动力”在15分钟内就可以快速轻松完成国标要求的洗涤效果（通常波轮机的洗涤时间为45分钟，滚筒机为120分钟）而如果选择“25分钟标准洗”，海尔“双动力”洗衣机的洗净率比普通洗衣机提高50%，省水、省时各50%。除此之外，还专门为白领族设有只需6分钟的“特快洗”。同时，海尔“双动力”特有的搅、揉、搓三模式洗涤，使洗衣机技术进入了一个全新的领域。

经过10年的不断创新发展，海尔成为世界上唯一一家可同时规模生产亚洲波轮式、欧洲滚筒式、美洲搅拌式的大型洗衣机专业生产制造企业，并在研发方面与国际大公司保持了技术同步。从海尔“小小神童”独享蛋糕，到“手搓式”市场一路领跑；从人性化设计的“搓板洗”，到不用皮带直接传动的“同心洗”的技术革命……据统计，海尔洗衣机产品规格从1.5千克到12千克，每0.2千克就有一款洗衣机产品；中国洗衣机技术专利申报，海尔占了一半以上。

业内人士认为，海尔“双动力”的推出并通过PCT国际发明专利，除了为广大消费者带来福音外，还将带动国内洗衣机企业进入新一轮的技术竞赛，并将在国际上树立中国洗衣机乃至中国家电企业的新形象。

（五）吃“休克鱼”——国内资本扩张

张瑞敏从接手一个亏损147万元的小厂起步，近20年年均增长率近80%。这在世界工商企业发展史上也是不多见的，其法宝就是：资本的国内扩张和国际化扩张。

吃“休克鱼”，即兼并硬件尚好但管理不佳的处于休克状态的企业，用海尔的管理和文化去催醒盘活。他们看重的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力、潜在的效益。有了海尔管理“模块”，兼并企业变得较为简单、容易。凡兼并一个企业，通过输入海尔的管理和文化模式，可以很快使它从休克状态苏醒，充满活力。

海尔多元化扩张是非常慎重的，一件事做成再做第二件，不熟悉或人才没有相应准备的领域决不涉足。张瑞敏指出：“很多企业搞多元化不成功，是人员素质不行，这也是海尔眼下需要解决的问题。人员素质的提高跟不上企业规模的扩大，所以，有的年份是扩张年，有的年份是调整年、培训年。我们没有必要妄自菲薄，认为不可能搞多元化；也不能拔苗助长，非要搞多大不可。”多强的人才做多大的规模，这是海尔扩张的一个重要理念。

海尔也有个别行业的扩张是失败的，譬如涉足药业，最主要的原因是无法借用企业集团的发展优势。海尔人由此懂得多元化扩张一定要围绕核心的产业和核心的竞争力。

海尔在资本扩张过程中，探索了不同的兼并重组形式。一是整体兼并，也就是依托政府的行政划拨实现企业的合并，这是一种行政行为；二是投资控股，对于跨地区、跨行业的兼并主要依靠投资控股的形式，这是经济行为；三是品牌运作，以无形资产折股投入合资企业，开辟了低成本扩张的新途径；四是虚拟经营，这是品牌运作的一种高级形式，通过强强联合，优势互补，新造一条“活鱼”。这四种兼并重组形式，实质上反映了海尔扩张之路走过的三个阶段：产品运营阶段、资本运营阶段、品牌运营阶段。

海尔的扩张模式不是一列火车，而是一支联合舰队。中国企业向外扩张时往往采用“火车头”式的组织模式，即某一主业获得成功后，在实施“多元化”的过程中，把其他行业挂在主业后面发展，来一个挂一个，车头无论有多大动力，也会被拖慢速度，直到停下来。海尔集团的模式则是“一元化”与“多元化”的组合，集团实行事业部制，每一个事业本部都有独立战斗能力，随时可以组成新的阵容，既能各自为战，又能联合作战，最终实现整体大于各部门之和的市场效果

（六）劈波斩浪走向国际化

海尔在将国内 18 家企业纳入麾下后，成为国内规模最大的家电企业。这

时张瑞敏十分清楚：海尔摆在国内，很好；摆在世界上，不行。光在“全运会”上夺冠军，不行；要参加“奥运会”去夺金牌，才是好样的。国门之内无名牌，名牌只有到国际上去创立。

张瑞敏在上个世纪末提出“引狼入室，与狼共舞”，在本世纪初又提出：与狼共生共赢。

点评：从“引狼入室，与狼共舞”，到“与狼共生共赢”，张瑞敏的开放观念转变得很快。前者是“入室共舞”，空间未免太窄；后者对空间不加限定，事实上是以全球为范围。前者的“共舞”有针锋相对、兵戎相见之意，后者的“共生共赢”则分明是要合作、协同、互利、共荣。

点评者尚有疑惑的是：一个“狼”字，用得好不好？既然是要“共生共赢”，彼此便都是平等的，不存在谁尊贵谁卑劣。以对方为狼，那么我方算什么呢？算虎、算豹，有自辱之嫌；算人，则有“以我为人，以对方为尊”的辱人之嫌。如若有一个更恰当更高雅比喻，可能会使合作更愉快、更融洽。——此与张瑞敏先生商榷。

张瑞敏决定不再并购国内企业，而是到国际上去投资、闯荡。

2000年3月，在美国南卡罗来纳州投资3 000万美元的美国海尔工业园建成投产；

2001年4月10日，巴基斯坦海尔工业园奠基；两天后，孟加拉海尔工厂开工；

2001年6月19日，投资600万美元收购意大利一家冰箱厂的签字仪式在青岛举行；

2002年初，以1400万美元买下纽约曼哈顿的一座具有77年历史的标志性建筑——格林尼治银行大厦，作为海尔在美洲的营运总部。“海尔大厦”剪彩仪式于3月4日举行。

在美国，除了在曼哈顿有营运总部外，在洛杉矶有设计中心，加上南卡罗来纳州的生产基地，构成设计、生产、营销三位一体。在欧洲，在收购意大利冰箱厂以前，已在里昂和鹿特丹建有设计中心，在米兰设立营销中心，也实现了设计、生产、营销三位一体。

所有这些境外机构，都力争做到“三融一创”，即当地融资，当地融智，

融入当地文化，创海尔世界名牌。

对海尔——世界名牌，张瑞敏一直怀有深深的情结。创业20年来，头7年即实施名牌战略，再7年实施多元化战略，1998年以来开始实施国际化战略，每一个战略步骤都很明确，而战略目标始终如一：将海尔铸成世界名牌。

对此，张瑞敏曾经有过许多论述。原先，他提出“海尔的国际化”，2000年改提为“国际化的海尔”。他说“国际化的海尔”和“海尔的国际化”不同；“海尔的国际化”是“国际化的海尔”的一个基础，只有先做到了“海尔的国际化”才能成为“国际化的海尔”。在进行“海尔的国际化”的时候，要求海尔的各项工作都达到国际标准。“国际化的海尔”则意味着，海尔已不再是青岛的海尔，设在中国的总部也不再仅仅是向全世界出口的一个产品基地。中国海尔可能成为国际化海尔的一个组成部分，还会有美国海尔、欧洲海尔、东南亚海尔等。国际化的海尔将是一个跨国集团公司，与其他世界名牌实行“奶酪互换”，即互相搭车本土品牌，借路分销，共拓市场。

也许真是“树大招风”、“枪打出头鸟”，海尔的国际化战略近年来颇遭一些人的非议。有人说是“冒险”，有人指责“好大喜功”云云。对此，张瑞敏的态度是：克制，谦虚，执著。克制、谦虚是你说我听，不争论，不纠缠；执著是我看准的事情我坚持做下去、做到底。遇有适当的机会或面对媒体的记者，他也会作些解释，希望取得理解。

我们的战略目标是打造世界的海尔这个国际名牌，而不是眼前的赢利。曼哈顿“海尔大厦”的成本也许太高，但国际知名度的提升带来的间接效应是无法估量的。在日本做广告路牌，制造费1亿日元，在赢利上似乎不合算，但从长远看，值得。在意大利收购的那个冰箱厂不是品牌厂，而是一般工厂，我们的用意就是用我们的品牌管理去改造它，实现国际化。在美国设厂，工资是国内的10倍，压力确实大。但如果不冒风险，随着全球化步伐的加快，老关在家里面，风险会更大。

在2002年底的“中国企业家年会”上，张瑞敏恳切陈词：“谁都说我出国有风险，但谁又能告诉我不走出国门会有多大风险？”如果不去建立海尔国际化品牌，我们认为，现实的赢利都可以理解为负债。”

点评：“如果不建立国际名牌，现实的赢利都可以理解为负债。”似乎是教条极论，其实是中肯之言。在经济国际化、信息化