颠峰人物

内容提要：

作为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家，张瑞敏完全有理由为自己创造出海尔这个企业王国和塑造出具有自己特色的"海乐文化"而骄傲。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目录

第一篇——工商巨子

第一个登上哈佛讲坛的中国企业家——张瑞敏

作为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家，张瑞敏完全有理由为自己创造出海尔这个企业王国和塑造出具有自己特色的"海乐文化"而骄傲。

而我们所有的中国人也应该庆幸，因为有了张瑞敏，有了"海尔文化"，下世纪中国的经纪人，中国的企业，有了自己的偶像，有了自己的养料。

· 要么不干，要干就拿第一 …… 1

· 胜人先为己不胜 …… 3

· 赢者通吃，顶着风浪多元化 …… 4

· 四两拔千金，巧手盘活死资产 …… 6

· 制胜法宝 …… 7

"诚商"李东生

TCL 和李东生的成功都曾让人大跌眼睛。貌不惊人的李东生以自己的勤信、智诚将 TCL 这匹黑马带进了电子工业界，也带进了 21 世纪的信息产业界；而李东生的成功也数以万计的青年人昭示了成功的一个普遍真理……

· 勤而天下无不可成之事 …… 9

· 信而致天下之士 …… 9

· 唯有智者才可成为赢者 …… 10

· 诚以待人，诚以待己 …… 13

香港豪杰——李嘉诚

他优游于香港实业界，犹如闲庭信步，对他来说维多利亚港的水实在是太浅了，香港实在是太小啦。

他致力于海外开疆拓土，举手投足都是大手笔的行家风港。唯世界这个大舞台才可尽展其魄力。

· 吃透了一方云雨 …… 15

· 莫测商海、我主沉浮 …… 17

· 过江猛龙、翻云弄雨 …… 20

· 华资崛兴、决战英资 …… 23

· 抢占先机、优游股市 …… 24

· 手腕圆滑，八面玲珑 …… 25

· 儒雅风流、与人为善 …… 25

国际经营管理大师倪润峰他从胶东半岛绿色的田野中奔走，带着青春的梦想；他从川西盆地奋身跃出，充满豪近、奋斗的激清；是他，凭着铮铮铁骨和独特的经营理念把长虹舞成一条中国的巨龙。

· 手执长虹当空舞 …… 27

·思维革命扬狂飙 …… 29
·市场革命炼金身 …… 30
·产品定位革命霸天下 …… 31
·高瞻远瞩,战略定位 …… 33

民营企业"常青树"鲁冠球他是一位从铁塘江畔的田野里走向世界的中国农民企业家;他是一位把白手起家的乡镇小厂办成能与发达国家相匹敌的企业的传奇厂长;他是一位虽曾倾家荡产历尽磨难、忍辱负重而依然立志奋斗、追求卓越的杰出英雄……

·绝处逢生、舍家办厂 …… 34
·不到黄河不死心、薄利多销占商机 …… 36
·卧薪偿胆,"三分天下"夺冠军 …… 38
·"六亲不认"道是无情却有情 …… 40
·不求好婆家,生存靠自己 …… 42
·运筹帷幄,决胜千里 …… 45

第二篇:知识英雄

笑傲中关村——柳传志

柳传志是一个创业的传奇,这个传奇的意义最重要的是让许许多多的创业青年人怀有这样一个希望——"如果我足够努力,也可以像柳传志那样地成功!

·成功的四个因素 …… 49
·给年轻人的忠告 …… 53

民营"巨轮"滨舵手——“段永基”

熟悉段永基的人都说,他既有学者的睿智,也有企业家的敏锐和干练。他总是能比别人站得高,看得远。因而能指挥四通这艘巨轮在市场经济的海洋中乘风破浪。

·民营科技敢为先 …… 55
·引狼入室 …… 56
·扬长避短 …… 57
·好马不吃回头草 …… 59
·企业家素质 …… 59

网络狐狸——张朝阳

与其说张朝阳是数字英雄,勿宁说他是一个商人,一只狐狸,一只在网络中寻找商机的狐狸……

·嗅到商机 …… 61
·搜狐诞生 …… 62
·辛酸中产生的融资秘决 …… 65
·今天的搜狐:今天的张朝阳 …… 66

东方宏儒——季羡林

也许在现在和将来很长一段时间里,谁也无法在印度文化和佛教文化研究成就上望其顶背。

也许在将来一段时间内，中国文化、东方文化的影响在一定程度上仍将依靠于他所作出的学术努力。

他就是东方宏儒——季羡林

·从战乱的中国到法西斯的德国 …… 70

·仁者风范 …… 72

·学者的"经验" …… 74

现代毕昇——王选

是他突破了中国传统知识分子羞于谈钱的观念，开拓了中国产学结合的大道，让中国的高新技术第一次走进了世界市场。

他就是王选

·抉择人生 …… 77

·跨领域的研究——铸就今日王选 …… 78

·一步登天 …… 79

·决战市场 …… 80

·产学结合 …… 83

·让年轻人的思想开出鲜花 …… 84

·不是结局——两个人共同的选择 …… 86

杂交水稻之父——袁隆平

他曾做过一个梦：梦见杂交水稻的茎杆像高粱一样高，穗子像扫帚一样大，稻谷像葡萄一样结成一串串。他和他的助手一起在稻田里散步，在水稻里乘凉……

今天，他的梦终于成真。

·开拓者的足迹 …… 87

·光环之下探索不止 …… 88

·路漫漫其修远、吾将上下而求索 …… 91

解读厉以宁

"厉股份"的雅号把他（厉以宁）带进了人们的眼中，今天，也许我们解读的是他人生的另一面……

·坎坷学术路 …… 92

·为社会主义市场立法 …… 96

·学者的人格 …… 97

·词人的感悟 …… 99

第一篇　工商巨子

第一个登上哈佛讲坛的中国企业家——张瑞敏

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，现任海尔集团总裁，是党的"十四大"、"十五大"代表。

1984 年，张瑞敏由青岛市家用电器工业公司副经理改任青岛市家用电器工业公司副经理改任青岛电冰箱总厂厂长。在他的领导下，短短 13 年时间，这个原本亏损 147 万元的小厂，发展成为年销售额高达 108 亿元的国家大型企业集团，成为中国家电行业的排头兵。由于不同凡响的管理才能，1995 年张瑞敏荣获国家有关机构授予的"中国经营大师"称号。在香港《亚洲周刊》评选的"1997 年度企业家成就奖"中，他成为中国大陆的惟一得主。

张瑞敏的目标是下世纪进入世界 500 强，创出世界名牌。

作为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家，张瑞敏完全有理由为自己创造出海尔这个企业王国和塑造出"具有自己特色的海尔"文化而骄傲。

而我们所有的中国人也应该庆幸，因为有了张瑞敏，有了"海尔文化"，下世纪中国的经理人，中国的企业，有了自己的偶像，有了自己的养料。

要么不干，要干就拿一

1984 年，当张瑞敏调任青岛电冰箱总厂厂长时，国内市场上各种牌号的冰箱生产厂家林立，林林总总已达一百多家。其中有的产品是部优，有的产品是省优，都分别在市场上有了一定的影响力。与此同时，日本冰箱也飘洋过海闯进中国市场来，成为挑战民族家电业的一支劲旅。

张瑞敏费九牛二虎之力，终于申请到青岛冰箱总厂成为轻工部最后一个定点生产厂家的批文。然而这最后的定点厂家面临的状态却是：冰箱没生产几台，债务却背上了百万；张瑞敏手中的叉子还没有递出，盘子里有限的蛋糕似乎已被各路英雄分光叉尽。

筹建初期，张瑞敏就针对企业发展战略提出了一个观点："起步晚，起点高。"从起步晚的劣势中看到起步高的有利条件，这不能不说与张瑞敏独到的眼光有关。然而起步已晚，已经落后，却又需要起点高，需要更大的投入，仅有眼光没有魄力的人也最多只想想

需要全本请访问 www.ertongbook.com

而已。从一开始,创名牌意识就成了张瑞敏紧抓不放,努力向员工灌输的思想。

"取法乎上,仅得其中;取法乎中,仅得其下。"这是张瑞敏熟悉的一位中国古代思想家的教诲。在一次全厂职工大会上,他用通俗的语言翻译了这句话:"……要么不干,要干就争第一。好比一颗拳坛新星的起步,他的目标必须首先就指向世界冠军,甚至要超越世界冠军。否则他不仅永远无法问鼎世界第一,而且一不留神还会被任何一个平庸的选手击倒在地。

张瑞敏上任后最急切的一件事,就是到当时号称世界冰箱质量第一的德国一家大公司去寻求技术。他去了,很快签订了合作协议。在德国期间,他还感到了高品质家电产品所带给人的耳目一新的惊喜。

然而从德国回来后不久就遇见了一件小小的质量事故。有七十六台冰箱因操作中的粗心大意成了不合格品,被截留在质检处。按照常规的处理方法,责任人受罚,不合格冰箱拆装返修就够了。然而看似温文尔雅的张瑞敏却突然发起"毛"来,勒令责任人当着全厂四百多号人亲手砸一边流泪。许多人舍不得,一些老职工一边砸一边流泪。也许是德国之行刺激了张瑞敏心中潜存已久的民族经济的忧患意识,也许是基于一种公关谋略意义上的战略需要,张瑞敏铁青着脸一言不发地看着手下把冰箱一台一台砸成了废铁,然后宣布从自己到所有的管理人员一齐受罚。

张瑞敏似乎是无意间得到了一支信号枪,勾动扳机,发出了海尔名牌战略的起跑令。他发现,当今市场上冰箱数量多品牌多,有的也有一些影响,但并没有真正意义上的"名牌"。自己为什么不能生产同类产品中最优秀的、最有导向性、起着引导消费作用的冰箱呢?而要从籍籍无名到达名牌的高度,首先就必须从产品的高质量抓起,从一开始就在员工的思想上消灭"二等品"意识。

名牌的另一个涵义还在于如何适应市场需求,充分利用高科技来创造市场,引导消费。通俗地说,就是不去争现有市场的份额,而是自己重新做一块"蛋糕"来享受,即从产品的功用、性能上面为人所先。在这一点上,张瑞敏除了不遗余力地引进国外最先进的技术外,还不惜更高地垒筑债台,投入大量资金,建立了海尔自己的战略开发部门——这一部门的任务就是专门研究用户到底需要什么,然后将所有的综合因素揉合起来,研制、开发出与用户需求相一致的产品来。站在国外最先进技术与设备的"高台"上,再加上自己结合本国实际的开发研制,张瑞敏将这称之为"高起点上的撑杆跳"。

据此,一块又一块新鲜的蛋糕相继问世——亚洲第一代四星级电冰箱、中国第一代豪华型大冷冻电冰箱、中国第一代豪华型大冷冻电冰箱、中国第一代全封闭抽屉式冷冻电冰箱、中国第一台组合式电冰箱问世了。紧接着,中国第一台宽气候带电冰箱、中国第一代保湿无霜电冰箱、中国第一台全无氟电冰箱也问世了……这些当时国内消费者闻所未闻的产品每一投放市场,就激起了一阵消费热潮。

到 1991 年,海尔的冰箱产量突破 30 万台,产值突破 5 个亿;在全国万余家冰箱企业中,海尔是唯一产品无积压、销售无降价、企业无三角债的"三无"企业;"琴岛——利勃海尔"在全国家电行业唯一入选"中国十大驰名商标"……海尔冰箱在全国掀起了一浪又一浪的消费热潮。

胜人先为己不胜

作为指挥海尔起步于群雄争锋时代的掌舵人，张瑞敏从一开始就认识到了企业基础管理的重要性。

海尔人的目标是创世界名牌，争世界一流。比较自己与国际名牌的竞争实力，张瑞敏清楚地看到这样一个事实：与国外大公司比，海尔在市场占有和资金上，在人才储备和技术上都没有优势。"硬件"上面即便打个平手，但终究无法赶超。即便是全套引进技术设备，照搬国外模式也未必奏效，唯一的优势就是把管理搞上去。

他试过每月定量的质量考核和质量分析会，并每月出示黄牌警告质量责任人员。这些管理方法都曾经被作为成功的经验在青岛市介绍推广。然而，张瑞敏仍然感到高起点的技术和设备优势与基础管理之间的差距。他有一个形象的理论是，企业在市场经济中的位置就如同是斜坡上的一个球体，要想巩固自己所有的位置不下滑，首先需要有充分的止动力。而所谓止动力就来源于管理，充分的止动力则必须要求有充分到位的管理。一段时间里，张瑞敏几乎为了这一目标投入了全部的精力。并创造出了具有自身特色的"OEC"管理，被媒体称为"海尔模式"。

根据张瑞敏的要求，按照 OEC 的管理模式，上至总裁，下至一般员工，哪怕是一个修剪花草的花匠，都应该十分清楚自己应该干什么，干多少，按什么标准干，要达到什么结果。而所谓"日日清"，也就是当天发现的问题必须当天处理。因为大小目标在实施过程中的影响因素很多，特别是一些本来极易排除而未能及时处理掉的小问题和事故隐患，长时间积聚下来就会成为积重难返的大问题，以致严重影响目标的实现；而目标得不到实现，又会反过来影响人们的工作热情和干劲，产生一种麻木不仁的思想情绪，导致企业管理流于形式。

在张瑞敏看来，管理流于形式已经成为当今国内大中型企业的通病。不少企业条条框框的制定还算严密，一旦付诸执行就先弱了三分，遇上具体的人与事后再弱三分，如此一来则管理"斯文扫地"，尊严全无。所以，张瑞敏认为，OEC 模式最关键的一点就是一丝不苟地坚持，以及尽力强化规章制度的权威性。

"OEC"颁布之初，一位质检员在检查中发现一颗螺丝没有固定到位，于是按缺陷性质和责任价值做了记载。不料被查工人拒绝签字，并对质检员出言不逊甚至动手打人。张瑞敏于是下令全厂通报批评，并将这名已有二十年工龄的犯规者降为试用员工。制度就这样坚持下来了。后来工人们发现，虽然每天出现问题马上要受到处罚，并要立即整改，但到月底一算，在质量方面的收入反而比以往增加了，因为制度的坚持使质量指标提高了。

在海尔，所有十个重点工序都设有质量控制台，156 个质量控制点都有质量跟踪单，产品从第一道工序到出厂都建立了详细的档案。即使不合格产品到了用户手中，一旦接到反映，哪怕是一根门封条的毛病，也可以凭着"出厂记录"找到直接的责任人和原因。

一个企业的管理水平进入了这样的境界，已经十分难能可贵了。然而张瑞敏清楚地

认识到,止动力最多不过是使企业在"市场的斜坡"上维持原来的高度,而唯有打破平衡状态,创造新动力,才能带动企业攀上新的台阶,取得持续、稳步的增长。动力来自差距,认清差距,就明确了目标,也就产生了缩小这种差距的新动力。于是张瑞敏在"日日清"的基础上,给"OEC"模式又添了一道内容:"日日高"。又有人将它形象地称作"木桶理论";木桶盛水的高度总与木桶最低的一块板高度持平,若想木桶装水多,就必须不断向上提最低的那块木板。因此,不厌其烦地每天清理薄弱环节便成了海尔在高起点上稳打稳扎的要诀。

"在市场竞争中,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,才能在市场立足不败。"对一般工人而言,"日日高"是指每天综合评比分数最低的员工将站在特制的"6S 大脚印"上,听取班组长的批评与指导;对一般管理人员来说,如果某天你向上级的汇报中出现"一切正常"四个字,则将被扣去一分,因为你已经缺乏发现问题的眼光;对更高层次的决策者而言,"日日高"就意味着得随时关注从生产到销售、从资金到市场、从管理到竞争的方方面面,吸收经验,汲取教训,看到与国内外优秀企业的差距,保持危机意识,制定出更具挑战性的发展战略。

有记者问张瑞敏,"海尔引进了高技术,引进了先进设备,为什么在企业管理方面却没有引进国外现成的管理方法而采用自己独创的模式呢?

张瑞敏回答:作为软科学的企业管理,首先是对人的管理。因国情因人情不同,生搬硬套国外的方法不仅达不到他们那样的效果,而且会导致我们永远落后于发达国家的名牌企业。许多合资企业在管理上暴露出自己的矛盾已经证明了这一点。因此,一个企业最重要的也就是研究和创造出适合自己国情和人情的管理模式。

赢者通吃,顶着风浪多元化

截止 1997 年底,海尔通过资产重组、控股联营,并兼并企业 18 家,盘活资产 15.2 亿,约 1.5 万人加盟海尔。至此,海尔的家电产品又由电冰箱、冷柜、空调扩展到了洗衣机、热水器、微波炉、彩电、VCD、电话机、传真机等 27 个门类,共 7000 余个规格品种。这时候张瑞敏向消费者说了一句"大话":"如果你有一套空房子,我希望海尔能够提供你需要的所有电器产品。"

"大话"一出,舆论哗然。企业的多元化失误正在全国媒体引起讨论,张瑞敏为什么要这样"狂"?

让我们把时光倒回 1984 年,这一年,张瑞敏第一次走出国门。一位德国朋友好他说:"在德国市场上,最畅销的中国货是烟花爆竹。"若干年后,张瑞敏对记者讲起这段往事时,说那时起他就埋下一个梦想:"有一天,由我们干出来的产品能够在德国市场、在全世界市场上畅销。"

弹指一挥间。1997 年 5 月 18 日,已经把一个亏损严重的冰箱厂做成中国特大型家电企业的张瑞敏在山东省国有企业改革与发展工作会议上的发言中有一段话,他说:"要创一个国际名牌,我们现在的规模还太小,确实太小。打一个比方说,几个跨国大公司就

是泰森，我们就是一个刚刚出道的轻量级选手。要具备与国际跨国大公司抗衡的实力，我们就应该加大规模。我们现在正抓紧做这件事。在家电这个行业里，我们是中国最大的。但是，与国际大家电公司比较起来，我们还非常小。而且，来中国设厂的家电公司还有美国的惠尔普、GE，日本的松下，韩国的三星，德国的西门子，他们都到我们这里看过。然后，你们也都到轻工部去过。他们的目标都直言不讳：到中国来第一个目标就是打倒海尔。像松下的目标非常明确，3 年要打倒海尔；三星的目标是 5 年要打倒海尔。他们说，海尔是中国家电行业的排头兵，只要能打倒海尔，其它的企业都不在话下。"在国内某大学演讲时，张瑞敏慷慨悲壮："如果跨国大公司的压力强大到我们所有企业都顶不住的话，海尔应该坚持到最后一个倒下！"

同年 11 月 19 日，英国《经济学家》杂志香港分社社长徐道民先生到海尔采访。他向张瑞敏提出的第一个问题是："请问张总对国外哪个公司比较感兴趣？"张瑞敏脱口而出："GE，美国的 GE。"GE—美国通用电气公司的简称，这家由发明电灯的爱迪生创办的百年老店，自 1981 年约翰·韦尔奇接任第八任总裁以来，青春焕发，营业额从 250 亿美元上升到 910 亿美元，净利润从 15 亿美元上升到 82 亿美元，而员工却从 40 万元人削减为 27 万人。1997 年底，GE 的市场价值超过了 2400 亿美元，居全球第一。今年 3 月，美国《财富》杂志刊出由美国商界评出的全美最受推崇的公司中，GE 名列榜首，并且比位居第二的微软公司得票多 50％。

1997 年，"进军世界 500 强"是中国企业界最振奋人心的口号之一。海尔作为国家有关部门选定的 6 位种子选手之一，提出了要在 2006 年进入世界 500 强，创出中国的世界名牌。一片呼声中，张瑞敏算了一笔帐：1996 年，世界 500 强的最后一位年销售额约为 740 亿元人民币，世界 500 强每年同比递增的速度为 4％。也就是说，到 2006 年前后，中国企业要跻身世界 500 强，年销售额必须达到 1000 亿元人民币以上。海尔 1995 年的销售收入为 45 亿，1996 年为 62 亿，1997 年达 108 亿，增长不可谓不快。但与世界 500 强比，还有相当 的距离。因此，张瑞敏认为，海尔要进入世界 500 强，一个很关键的问题就是要实行产品多元化和集团规模化。

但是，如果我们仅以上述的"一个梦想"、"一相榜样"、"一种危机意识"和"一笔 500 强的细帐"来解释海尔近年来为什么要多元化发展和不断扩张，显然有些片面和肤浅。

且听张瑞敏细说端详——

"对于多元化和专业化的问题，我到北京去开会，发现专家们也是说法不一。这次金融危机之后，似乎主张搞专业化的意见占了上风。多元化和专业化，实际上都有风险，不能说搞专业化风险小，也不能说搞多坏分子化风险大。这里边最关键的，要看你自身的能力，或者说关键看你的品牌、你的市场发育到什么程度。"

"欧美企业和亚洲企业在认识上有很大的差别。欧洲一般专做一种产品，而且一种产品用很多不同的商标。按照他们的观点，做好一个就不错了，进入其它领域很困难。他们是对的，因为欧美市场成熟很长时间了。能占据一席之地就很不错了。然而在亚洲不同，亚洲市场空间大，发展快，很多领域可以较快进入。作为发展中国家的中国，要进入世界 500 强，从多坏分子化做起来，可能更容易做好。家电企业有一个好处，就是技术和市场的相关度比较高。我们立足于先把一个产品做好，有了这个名牌效应，再向其它

产品扩张。所以，我们从冰箱到冰柜，再到空调、洗衣机，都没多大问题。但每上一个产品，要打海尔的牌子，必须经过内部认证，这个认证分了5级，有的产品差不多过了一年之后才打海尔的品牌。这样，海尔每推出一个产品，消费者就觉得跟海尔原来的产品没有什么区别，因为名牌的内涵是完全一致的。由于家电产品的相关度较高，家电产品的多元化，虽然总成本是上升的，但分散到每一个产品的成本是下降的。如果我只做一个冰箱，我也要做那么多广告，也要做那么多市场开发，比如在北京也要设一个办事处，售前售中售后的服务都少不了。这样，交易成本是不合算的。如果不这么谈专业化与多元化，等于关起门来谈，永远谈不出个所以然来。我们没有刻意去搞多元化，比如为了一种形象就多进几个行业，没有。如果那样的话，我们不会做了7年冰箱。很多企业搞多元化不成功，搞专业也不成功，归根结底是人员素质不行。这也是海尔眼下需要重点解决的问题，就是人员素质的提高跟不上企业规模的扩大。"

四两拔千金，手盘活死资产

无形资产盘活有形资产，也是海尔进行多元扩张独具特色的经验之一。但这一条，也是其它企业做加法、搞扩张难以效法的一条经验。何出此言？因为，以无形资产盘活有形资产的前提条件之一，是你企业的无形资产必须达到相当的强度，而这，并不是每一个进行扩张的企业都具备的。海尔的无形资产是什么？是海尔的品牌、海尔的管理、海尔的文化。海尔的无形资产达到了什么程度？品牌——中国家电第一品牌，评估价值77.36亿元；管理——即使车间里每一扇窗户的卫生，都责任到人；文化——让"可怕的顺德人"也发出"可怕的海尔人"的感叹，因为海尔人居然"不喝煲汤也干活！"实际上，海尔兼并扩张走过了3个阶段：第一阶段，是投入资金，全盘改造，如1988年第一个兼并过来的电镀厂，改造成了生产电磁炉的微波电器公司；第二阶段，是投入资金，输入管理，扩大规模，提高水平，如1991年兼并的空调器厂和冷柜厂；第三阶段，才是以无形资产盘活有形资产，如1995年兼并的红星电器厂。这个过程，也是海尔由产品经营到资本经营再到品牌经营的过程。而且，就像海尔的多元化经营中包含着专业化经营的成份一样，海尔的品牌经营中也同样包含着资本经营和产品经营的成份，是一种综合的、立体的经营方式。

以无形资产盘活有形资产，无疑是"低成本扩张"的最佳途径，它最大的好处是避免了重复投资、重复建设。但如果你以为哪一家企业的扩张和对哪一类企业的兼并都可以采取这种方式的话，那就错了。张瑞敏分析认为，从国际上讲，企业的兼并经历了大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼、鲨鱼吃鲨鱼三个阶段。但在中国，由于体制等方面的原因，无论小鱼、慢鱼还是鲨鱼，只要是活鱼，就不会让你去吃；而吃死鱼又会闹肚子。活鱼不让吃、死鱼不能吃，因此，只有吃"休克鱼"。所谓"休克鱼"，张瑞敏解释说，就是硬件不错，只是由于软件不行而陷入困境的企业。而软件，正是海尔的硬件。所以，在国内一般兼并企业第一个派去的是财务部门，而海尔第一个派去的，常常是企业文化中心，而且，除了第一把手之外，对兼并的企业，一般不做大的人事变动，对兼并的企业，一般不做大的人事变动。

张瑞敏说："盘活资产是通过人去实现的，只有首先盘活人，才能盘活资产。而盘活人的关键，就是更新观念。"比如让哈佛商学院的教授最感兴趣的对红星电器厂的兼并，人还是原来的人，设备还是原来的设备，也没有投入一分钱，只是派去了 3 个人，结果却是：7 月份兼并当月亏损 700 万元，8、9、10 三个月减亏、第 5 个月即 11 月份赢亏持平，第 6 个月赢利 150 万元；到第 18 个月，市场排名已由当初的第 9 位上升到第 1 位；不到两年之后的 1997 年 3 月，又南下广东、吃了另一条"休克鱼"……

制胜法宝

张瑞敏把"内有文化、外有市场"看作"海尔制胜之利器"。赢利是企业的宗旨，但知其然而不知其所以然，只知"利"而不知怎么去"赢"，这样的企业就是没文化。没文化的企业要想长久地赢下去、长久占领市场是不可能的。张瑞敏说："海尔还刚刚起步，海尔的奋斗目标是闯进世界 500 强，而没有像松下公司这样的国际性企业文化是不行的。"

在大浪淘沙、英雄辈出的中国家电业舞台上，"各领风骚几个月"是寻常之事。然而海尔却一步一个脚印地跑了下来，并跑到最前列。是海尔的资本比别人雄厚？引进国际先进技术比别人方便？地方政府的支持比别人多？人才素质比别人高？若是比这些条件，海尔并不比许多企业领先。海尔的答案是：海尔企业文化为海尔集团的发展起到了"灵魂"的作用。说到底，企业竞争是文化的竞争，在家电市场上，海尔文化战无不胜。

在海尔，每一个口号的背后都是制度化的实践，是每天都在发生的行动，是员工发自内心的贯彻。比如"用户永远是对的"，生产车间牢记"下道工序是用户"，科研开发"以用户为师"，售后服务"解除用户的烦恼到零，""先卖信誉，再卖产品"，真正把文化落实为行动中的自觉。又比如海尔的用人机制，张瑞敏提出海尔用人的原则是"赛马"而非"相马"。"作为一个企业的领导者，你的任务不是去发现人才，今天看看培养一下张三，明天考虑培养一下李四，你的职责应该是建立一个可以出人才的机制，这种机制比领导具有敏锐的发掘能力更重要"。

张瑞敏对松下文化的研究很深，他说"体会最深的是松下先生的水库哲学，即要'蓄势'，只有'蓄势'才有冲击力"。他也极为崇仰中国先哲老子的"三件宝"——"一日慈，二日俭，三日不敢为天下先"。"慈"是以人为本，形成团队的凝聚力；"俭"是勤俭奋斗，决不奢华；"不敢为天下先"是指要老老实实学习，把企业建成学习型的团队，积攒实力，最终才能为天下先。同时，海尔"敬业报国、追求卓越"、"先造人才，再造名牌"的文化，与松下"产业报国"、"造物先造人"的文化也有相通之处。

在生活当中，张瑞敏是个极富同情心的人，是个有"人味"的人。但这种"人味"用在管理上，却并不表现在低层次的嘘寒问暖、婆婆妈妈的小恩小惠上。曾经有这样一个故事，他的一位肩负重任的下属过度劳累而晕倒，第二天又抱病来参加集团的重要会议。这期间张瑞敏只是注意地看了他一眼，过了好大一会儿才又淡淡地问一句："怎么样了？"

这很容易被人看成不近人情。但是仍有许许多多的干部、工人毫不掩饰地对记者说："在海尔集团干，就是因为有个张瑞敏！"

需要全本请访问 www.ertongbook.com

或许海尔的绝大多数员工都不能具体地说出自己的领头人好在哪里。他很少亲临一线与工人们打成一片同甘共苦;他也并不经常下班后还在办公室亮一盏灯埋头苦干;他并不象其它大企业的领导在闹市区遇见本厂职工也能叫出这是"小刘"或是"小张",他的不苟言笑常常给人的印象是此人不大易处……

然而正是这位不大"中国特色"的领导给海尔设计和缔造了这样一种文化:把人当作主体,一切以人为中心,把所有的员工都看作可以造就的人才。在企业内部营造一种尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围,让每一个主体都富有热情、富有审美特征、积极自愿、富有责任感地去进行创造性实践,使客观的管理体制与内在的心灵需求和谐、完美地统一起来。

"'兵随将转,无不可用之人'。"张瑞敏说,"我认为人人是人才。做为一个领导者,你可以不知道下属的短处,但不能不知道他肯定有长处,用人之长,并给他们创造发挥才能的条件,这是一个领导者的基本素质。此所谓你能翻多大的跟斗,我就给你搭多大的舞台。"

这,才是一种现代企业管理者科学与民主相结合的管理方式,这也就是对人的最大尊重和爱护,是与海尔文件同气连枝的一种高层次的人格管理。

二、"诚商"李东生

TCL 和李东生的成功都曾让人们大跌眼镜。貌不惊人的李东生以自己的勤、信、智、诚将 TCL 这匹黑马带进了电子工业界，也带进了 21 世纪的信息产业界。而李东生的成功也给数以万计渴望成功的年轻昭示了一个真理：成功并不一定像人们所说的那样虚乎，其实，只要你踏踏实实，勤勤恳恳，你的明天也是一个成功的将来。

勤而天下无不可成之事

李东生没有长虹倪润峰那种咄咄逼人的锐利，没有海尔张瑞敏常常语惊四座的哲思。李东生给你的感觉，更像是完完整整的一个人，平平静静的一潭水，温温和和的一阵风。

但李东生并非没有力量。把一个国家没有投入一分钱资本金的"地方游击队"式的小企业，带成中国电子工业十强、国内彩电业三强，李东生和他麾下的 TCL 集团，常常爆发出让人大跌眼镜的力量。

李东生实在也是不甘寂寞和平淡的人，是永远在努力、努力做得更好的人，在这一点上他和倪润峰、张瑞敏们惊人地相似。从 1982 年大学毕业、自行联系到惠州 TTK 电器有限公司（全国首批 12 家合资企业之一）当技术员开始，16 年来，李东生几乎把全部的精力和智慧都投入了事业。他每天的工作不会少于 10 个小时，周末很少休息，一年三分之一时间出差在外。可想而知，他有多少时间能和家人、亲朋在一起。

成功是需要付出代价的。成功者的常态往往是普通人眼里的"变态"。李东生的一位部下讲，有一次过春节，劳苦一年的他和几个部下相约在家里吃饭，并约好席间不准谈工作。结果，不到三分钟，李东生就破了戒。

"TCL 是我的生命。假定有一天，万一一纸调令把我调走了，我会说那是'天意'，'非战之罪也'。我努力了，尽了心。"说这话时，外表斯文的李东生神情似钟。

"信"而致天下之士

中国短命的企业多，短命的企业家也多，无可奈何花落去，各领风骚一两年。慢慢地，你会发现，对一个企业家来说，无形的力量比有形的力量重要得多。所谓"有形"，是指他的产品、厂房、生产线；所谓"无形"，是指他的经营智慧和管理人格。一个缺乏"无形的力量"的企业家，再多的有形资产，也难以让他逃脱"因偶然而成功，因必然而失败"的命运。

李东生的力量，是"信"，是"智"，是"诚"，三者合一，交织成挂在他办公台后的四个大字：天地正气。这是他的自我期许，也是他的不懈追求。

说到李东生的信誉和信用，有不少颇有些传奇色彩的故事：

1995 年 4 月，已开始生产"王牌"彩电的 TCL 电子集团，为加快发展速度，与香港长城集团合资成立王牌视听有限公司，加强大屏幕彩电的生产。长城集团的老板蒋志基过去曾和李东生合作过几次，对他深为信赖。王牌公司成立之初，只有 2000 万元资金，而当时 TCL 方面资金很困难，无法增加注册资本。这时，蒋志基对李东生说："你们多出力把生意做大，我多出钱。"他一下子就借给合资公司 6000 万元，公司日常经营管理也完全交给 TCL 方面去做。蒋志基是合资公司的董事长，李东生和部下经常拿一些公司文件让他签字，他看都不看便签下大名。旁人开玩笑说："你不怕李东生把你卖了？"他说："如果不是能信任的朋友，就不会这样合作。我相信朋友。"结果，王牌视听电子公司 1995 年销售额就达 10 多亿元，利润 8000 多万。

1996 年 2 月 28 日，蒋志基先生因车祸不幸去世。作为香港上市公司的长城集团面临严峻挑战。为保证 TCL 与长城集团的长期合作，李东生试图收购"长城。"然而，一匹突然杀出的"黑马"（高露华的外方老板）以更高的出价挡住了李东生。3 月底，长虹降价，引发了彩电业最激烈的一次大战。在这一两个月里，李东生几乎夜夜与失眠相伴。也许是吉人天助，最后，他下出了出人意表的一招好棋：放弃收购"长城"，转而兼并香港老牌彩电企业陆氏集团全部彩电项目。此举令 TCL 完成了一次质的飞跃。

收购"长城"，还是兼并"陆氏"？在这复杂而微妙的决策选择过程中，李东生的信誉再次发挥了巨大作用。当时，香港一位知名的企业家于百忙之中专门为李东生请来一批专家，搞了一个下午的专题分析。这位企业家和 TCL 并无利益关系，他愿意帮助李东生，只是因为看重他在业内的口碑。

兼并陆氏后，TCL 的 40 多位管理人员进驻陆氏在蛇口的彩电生产基地，由于陆氏的员工全部留用，在磨合过程中难免有碰撞。陆氏的员工向他们的老板陆擎天反映时，他说了这样一句话："这个企业我已经交给李东生了，有事你找他。"他相信李东生这个人，相信他能成事。果然，不久后陆氏员工便心服口服地说："TCL 比我们强。"

一个人的信用、信誉不是从天而降的，不是想有就有的，而是一点一滴、实实在在累积丰收来的。在李东生的信誉里，装着太多对自己的约束，对别人的承诺，也装着太多超人的付出。然而，一旦信誉确立起来，它的威力和作用之大，几乎是难以用金钱数目去估计的。"撼山易，撼岳家军难。"挣钱易，挣信誉难。

唯有智者才可成为赢者

在李东生的经营智慧中，有两个方面是极为突出的：一是对市场的高度敏感和市场开拓策略；二是对资本经营的充分认识和成功实践。

虽然说"自东坡至，天下不敢小惠州"（注：苏东坡曾流落至惠州），但在中国工业的版图上，惠州实在是一个几乎可以忽略不计的小地方。在这里要长出一棵工业领域的参天

大树，而且是在没有政府资本金的投入下，全靠自己长起来，如果没有上述两个方面的重大突破，恐怕绝无可能。

1985 年 9 月，28 岁的李东生出任 TCL 通讯设备有限公司总经理。10 月、11 月间，他带队到西安参加全国邮电系统的一个订货会。当时 TCL 刚生产出自己的电话，用摆摊式的方法和求爷爷告奶奶的语气向与会者推荐，最后签了 10 张订单，订货量还不够此行的旅差费。这件事在李东生心目中留下了长久的印象，使他深深体会到"市场"二字的无情，也使他在此后的经营中，从来都是"边建工厂，边建市场"乃至"先建市场，再建工厂"。今天，在国内彩电企业中，TCL 的销售网络是最完善的，连日本健伍公司和香港金山集团也是因为看中了这一优势，而将大陆市场的代理权交给了 TCL。

李东生很早就明确指出："我们的钱不多，建一个工厂不够，但可以用它先建市场销售网络，有了网络，没有工厂可以找工厂。"香港长城、陆氏，都是 TCL"找"来的工厂。用李东生的话，"没有松，没有炮，外方给我们造。我们要反过来利用外资打出自己的民族品牌。"

在市场竞争中，先机往往带来胜机，但只有敏感者才能把握先机。长虹降价时，李东生在一个星期内就决定快速跟进，是所有彩电企业中反应最快的。几个月内，TCL 王牌彩电的市场份额就由国内同行的第 6 位跃居第 3 位。

李东生认为，当今企业的竞争是综合实力、综合指标的竞争，但竞争的焦点在市场。在艰苦的市场求索过程中，TCL 独创出一套新的营销战略，李东生称之为"有计划的市场推广。"

在李东生看来，过去搞计划经济，厂家管生产，商家管销售。而现在搞市场经济，如仍然沿袭过去的做法，则商家往往谁的货销得快、利润高就为谁卖，而厂家并不能及时得到市场信息反馈，往往导致盲目生产。厂家要真正把握市场命脉，只有建立自己的销售网络，直接参与市场销售，才能培育市场，造就市场。所谓"有计划的市场推广，"就是厂家通过对一个区域市场的调查，了解该区域该类商品的潜在需求量有多大，自己的产品占领了多少份额，该占多少份额，对手是谁，实力如何，然后根据自己的实力做好推广计划，从公关广告、推广策划、价格策略、销售方法、产品配套、目标销售量等诸方面着手，选择适当的时机，在特定的区域内投入重兵，打有计划的"闪电战"、"攻坚战"。

以 1994 年底 TCL 大屏幕彩电抢滩北京为例。当时北京市场已有不下 50 个彩电品牌，但经过周密研究，李东生决策采用在短期时间内集中投入力量的办法启动市场。尽管 TCL 人在北京白天吃方便面，晚上睡地铺，但硬是挤出了 80 万元，在北京电视台黄金时段和《北京晚报》黄金版位展开了宣传攻势。与此同时，他们想方设法说服了第一批 14 家商场，以每平方米柜台每月销售低于 5 万元则给予商场赔偿的"不平等条约"，让自己的彩电摆上了寸土寸金的北京商场。

制作自己特有的销售专柜，派出自己训练有素的营销员，亮出比外国名牌低 2/3 的价格，配以凌厉的广告攻势，结果，"王牌"在北京各大商场平均每平方米专柜的销售额高达 30 万元，等于原协议的 6 倍。众商家纷纷与 TCL 握手，"王牌"在北京销售量压倒进口国际名牌而坐上头把交椅。

将"北京模式"移至郑州等地后，同样非常成功。"有计划的市场推广"，是 TCL 在彩

电业后来居上的一大法宝。

在用市场拉动产品经营的同时，李东生又跳出单纯做好产品经营的圈子，而将产品经营和资产经营结合起来"统筹经营"，让 TCL 有限的资产通过各种合资、合作、联营、兼并、股份制控股等形式加快扩张。国家宏观调控后，许多企业发展受阻，而 TCL 通过电话机项目的成功上市，彩电项目的成功利用外资，使得企业一直保持高速增长机会。与"长城"合作和兼并陆氏，正是利用 TCL 品牌知名度和营销网络作为无形的筹码，而赢得有形资产经营壮大的范例。

尤其令人吃惊的是，TCL 的合资方式是以自己的品牌来确立在合资企业中的主体地位，利用外资来打自己品牌的市场。无论是选择"长城"还是陆氏，李东生都很注意利用它们多年生产彩电、音响等家电产品的经验和一定的海外市场，而它自身又没有名牌商标，因此 TCL 品牌可以得到延续，在上彩电项目之初，资金特别困难时，也曾有著名的跨国公司提出合资意向，但条件是控股和使用其商标，目的很明确，就是利用中国企业作为进入中国市场的跳板。为了创自己的品牌，保持对企业的领导权，TCL 最后放弃了这一选择。

1997 年，TCL 兼并了生产美乐彩电的河南新乡国营 760 厂。这次李东生采取了保留美乐品牌的策略，因为"美乐"对农村市场有一定的吸引力。T－美公司由此成为国内彩电业兼并重组中唯一一个保留原企业品牌的企业，创造了两大品牌双双胜出，相得益彰的"双赢模式"。

李东生的市场敏感度和战略策略，还表现在近期使 TCL 大举进军信息产业这一被工厂行业界认为"狼来了"的行动。

1999 年 4 月 16 日，TCL 宣布向金科注资 1 个亿，其中 3200 万元资本金用于购买金科 50％的股份，另外，7000 万元是 TCL 支持金科的信贷额度。金狡是中国十大系统集成商之一，现有员工 300 多名，1998 年营业额 2.7 亿元，获利 2500 万元。

紧接着，TCL 出资购买翰林汇 42％股份，支持翰林汇拓展笔记本代理业务，TCL 另外看中的是翰林汇开发的基于 VCD 的交互式教育软件及系列教育类应用软件。

5 月 4 日，TCL 在中关村电脑节上发布了中国第一款基于中文 Win CE 的顶置盒产品"TCL 精彩王牌"，这是中国市场上出现的第一批具有商业价值的信息家电产品。

加上此前 TCL 全资收购的开思和控股的东通，TCL 在信息产业的产业布局初见雏形。

TCL 总裁李东生称，TCL 已经投在信息产业的两三亿元只是 TCL 整个 IT 计划的一部分，未来一两年内，还会有 5 个亿的投资。"5 个亿真的不算多，这里面还没有包括我合作伙伴的钱。TCL 去年纯利润是 4.45 亿元，今年会超过 6 个亿，今年第一季度 TCL 就实现利润 2 亿元多，所以仅凭借 TCL 自身的获利能力，即使不从股市拿钱，支持 5 个亿的投资也一点儿问题没有。"

进不进军一个行业，李东生不看即时的利润，而是看"风险大，还是利润大"。在李东生眼里，IT 这个产业孕育的商机和利润显然要高于他以前涉足的行业，所以，无论哪个记者说 TCL 做 IT 是试探性的李东生都会打断记者的话，告诉他："我们是全力以赴。IT 在集团可以得到最优先的资源配置。PC 利润虽然不是很高，但 TCL 希望在 IT 产业中建

立一个基础性的产品。"

TCL 来了,它没有太多的 IT 经历,也没有太多 IT 固有的包袱,因此 TCL 不会受常规思维桎梏,TCL 会按照它自己的牌理出牌。TCL 有资金实力的支撑,所以,它出牌的方式不可小视。而且,IT 这个产业高端的商用市场和中低端的市场分化得也很厉害,在中低端市场很难说原本的出牌方法就对。

16 年在中国企业界的跌打滚爬,锻造了李东生艰忍的心和聪明的脑。"从一个什么都不懂的技术员成长到今天,是我大学毕业时怎么也想不到的,我感到自己在中国工业界已经上道了。现在搞企业比较有把握,基本上能预计到企业发展的效果。这是我最大的收获。

在复杂多变的市场背后,真正触摸到那些规律性的认识,并能加以良好的运用——这可以视为一个企业家迈入成熟的最重要的标志。

诚以待人,诚以待己

在中国,有人格魅力的企业家无外乎两种,一种是一语惊人、让你一见面倾心、容光四射的企业家,一种是慢慢走到你心里,令你长长久久回想的企业家。李东生无疑是后者。而他最大的魅力,是一个诚字。

李东生的待人是真诚的。TCL 公司聚集了来自四面八方的各路人才,普通话成为通用语言,是典型的"移民文化"。TCL 的分公司遍及全国,迄今为止未出现过一起经理卷款而逃的事件,足见其凝聚力。我听不少经理人说:"李东生待我以诚,TCL 改变了我的命运,我必要投桃报李。"对外来人才,李东生不会给你太多许诺,他认为一个成长中的企业也不可能给员工太多的福利,但他会给你一个舞台,一个公平竞争的机会,同时他会让人很快为你办妥户口、关系调动、妻子安排、孩子上学等琐碎而重要的事情。

李东生的心态是谦诚的。讲到长虹,他坦言有很多值得 TCL 学习的地方。1996 年四五月间,他去长虹,倪润峰安排他去看工厂,还看了培训学校。回到 TCL,他在干部培训会上讲:"长虹的培训学校给我印象很深,这个培训中心占地 3 万多平方米,而且环境相当好。我觉得倪润峰能够拿出这样好的一块资源来进行员工的再教育,有这样的眼光,这样的魄力,就说明了他领导企业的水平,从这一点就能反证出为什么长虹在这几年的竞争中能够跑得比别人快。"自此,他也大大加强了员工的培训工作。

李东生俭 会把 TCL 的成绩归于自己的"天才和雄才",他说 TCL 的发展离不开惠州市从林树森(现任广州市市长)到李鸿忠(现任惠州市市长)等一批领导的开明支持,离不开前人铺路的工作。至于他自己,他只说"我一直努力着"。他也会明白地告诉你,"有计划的市场推广,"这一概念源于 1992 年 TCL 请"外脑"所作的一份市场调查。李东生不是那种"贪天这功居为己有"的人,也不是那种刻意把自己塑造成"事前诸葛亮"的人。在最近的"TCL 集团经营变革动员报告"中,他非常坦然地讲到:"在竞争对手方面,早期中小规模,经营管理不善、产品落后、营销能力不强的企业已逐步被淘汰,现在我们面临的主要对手有三类:第一类是原来基础好,经营机制转换比较早的大型国有控股企业,如长

需要全本请访问 www.ertongbook.com