人民日报海外版
2018年8月15日 星期三
责编：尹 婕 邮箱：rmrbyinjie@163.com

见证 改革开放40年 ⑥

张瑞敏
企业是时代的产物，必须与时俱进

谢 湘 尹 洁

张瑞敏，共和国的同龄人；海尔，在改革开放中成长起来的民族企业。张瑞敏和海尔的过去与未来，折射出中国当代企业家和民族企业的发展与命运。从集体小厂到中国家电第一厂家，海尔抓住了改革开放的机会；从中国名牌到世界名牌，张瑞敏大刀阔斧地“再造海尔”。

整整10年前，美国金融危机波及全球，中国企业出口受挫，民族品牌屡遭并购。那一年，我们专赴青岛采访，见到了很久未在公开场合露面的张瑞敏，他当时说的话至今令人记忆犹新：“全球化战略的道路崎岖坎坷，却是中国民族企业的唯一出路。”

时间证明，张瑞敏是对的。不久前，海尔宣布将在德国的中欧国际交易所上市，如果进展顺利，将满70岁的张瑞敏今年将去交易所敲钟。

30多年前，张瑞敏第一次出国就是去德国，准备引进亚洲第一条四星级电冰箱生产线。因为价格昂贵，他试着砍价，德国人却傲慢地说：“德国设备就这个质量，这个价格，你们可以不买。”张瑞敏深受刺激，发誓要做出中国自己的品牌。时至今日，海尔不仅在德国，在整个欧洲都拥有了较高的知名度，这中间凝聚了张瑞敏半生的心血。

要么成为世界名牌，要么死路一条

1984年，海尔是亏空147万元的集体小厂，张瑞敏被派去当厂长，上任第一天就接到53张请调报告，“工人上午8点来，9点走，10点在大院里扔个手榴弹都炸不死人”。张瑞敏为此宣布了13条规定，其中一条是“不准在车间里大小便”。

2017年，海尔集团收入达到2419亿元，同比增长20%；集团利税突破300亿元，全球经营利润增长41%。

奇迹的背后隐含着怎样的成功秘诀？张瑞敏说，其实既简单又艰难——就是永远能够自我否定，越成功就越要“自以为非”，而不是“自以为是”。

上世纪90年代初，中国家电市场异常红火，海尔跻身全国首届十大驰名商标，一张海尔冰箱票在厂门口被卖到1000多元。张瑞敏却冷静地提出：“每一个成功者的背后都潜伏着失败的危机。要想长胜不衰，只有学‘不死鸟’，自我革新，再赢一次。”于是，在光卖冰箱就能挣大钱的时候，海尔率先打破单一产品模式，进军洗衣机、空调、电视等家电市场；在成为中国家电第一品牌，很多人看来可以高枕无忧的时候，海尔又提出打造世界名牌，率先启动全球化战略，把工厂办到了美国。

这么多年，张瑞敏养成了习惯，越是在海尔发展非常顺利的时候，越是别人都说海尔已经很好了的时候，他就越在思考，下一步的挑战在哪里？下一步的困难在什么地方？他相信，市场和体育赛场一样，所有的第一名都是被自己打败的。

在大家都感觉良好的时候，还要“自以为非”、挑毛病找困难，张瑞敏也时常感到很困惑。“你可能找不准下一步的方向，你会受到很多的质疑。特别是理想中的正确结果还没有出现之前，你要承受很多压力，这个努力的过程很痛苦。”

2000年3月，海尔美国电冰箱工厂在美国南卡罗来纳州开姆顿市正式投入生产。建厂后3年内，海尔在美国的年销售额增长了8倍，达到2.5亿美元。截至2006年底，海尔是美国市场最大的小冰箱、公寓冰箱和酒柜厂商，分别占据美国50%、20%和60%的市场份额，也是美国第三大空调厂商，占据20%的市场份额。2007年，海尔美国的销售额达到6.5亿美元。

2005年底，海尔正式启动全球化品牌战略，引来不少质疑和非议。有人怀疑海尔是否具备了走向世界的实力，还不如在国内发展，或者到农村去；有人提出国际化应该通过并购等成本更低的方式实现。张瑞敏却坚定地说，打造世界名牌是海尔没有选择的选择。在全球化市场中，企业只有两类：食肉的和食草的，后者迟早要被前者吞掉。可口可乐的老板来中国考察市场，就对身边人提出：“为什么不让门口卖茶叶蛋的老太太，也卖可口可乐？”跨国企业的触角已然伸向全球每个角落。从美国到欧洲到亚洲，从城市到郊区到农村，无论在哪里，海尔都会遇到惠而普、西门子、飞利浦这样的跨国企业，竞争无从躲避。张瑞敏清晰地认识到，选择只有两个：要么成为世界名牌，要么死路一条。

打造品牌没有捷径可走

在利润薄如刀刃的全球家电市场，面对几十年、甚至上百年发展历史的国际级竞争对手，后来居上又谈何容易？张瑞敏曾在美国的商场里与客户沟通——

“喜欢海尔的产品吗？”

“还不错。”

“认可吗？”

“认可。”

“会买吗？”

◀1986年，原西德驻华大使到海尔参观，对海尔冰箱的高质量竖起了大拇指。

▶海尔获得国家质量管理奖。

▶张瑞敏考察海尔产品在澳大利亚市场的销售情况。

本版图片均来自网络

“不会。”

“为什么？”

“因为GE啊、惠而普啊这些牌子，从我奶奶辈就开始用了，为什么要相信海尔？”

这就是海尔面对的困境。打造品牌没有捷径可走，必须千方百计赢得客户的心。在美国，海尔从接受新事物相对较快的学生冰箱市场切入，2008年占有率已达50%，居第一位。金融危机爆发时，海尔的全球销售网络遍布160多个国家，拥有61个贸易公司、8个设计研发中心、29个制造工厂和16个工业园。当中国很多企业因为出口放缓而备受压力甚至濒临倒闭时，海尔在美国的工厂，已经在为当地市场生产附加值较高的产品，弥补了出口减少的损失。

这一切在很大程度上得益于张瑞敏的“名牌战略”，这是他自上任开始就坚持的企业战略。

1985年，有客户反映海尔冰箱有毛病，张瑞敏到库房检查，发现76台冰箱的确存在问题。有人提议低价卖给员工，张瑞敏却抡起铁锤，让冰箱成了废铁。“我要是允许把这76台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产760台、7600台次品。”

据媒体报道，当时不少职工心疼得流泪，一台冰箱800多元，相当于一个普通职工两年的工资，而且当时市场供不应求，“纸糊的冰箱也能卖出去”。多年后，这把铁锤被国家博物馆收藏。

就是凭借这样的决心，张瑞敏带领海尔一步步树立起产品口碑和品牌形象。上世纪90年代，海尔已经是中国家电第一品牌。随后，海尔从单一生产冰箱，发展到涉足全部白色家电产品，又从国内市场走向国际市场，创造了从无到有、从小到大、从弱到强的发展奇迹。

2008年3月，海尔第二次入选英国《金融时报》评选的“中国十大世界级品牌”。

2018年1月，欧睿国际公布的数据显示，海尔以10.5%的品牌份额第九次蝉联全球大型家用电器品牌零售第一，目前品牌估值为2900多亿元。

脱胎换骨“再造海尔”

过去十多年，是海尔参与全球竞争的阶段。与世界一流的企业竞争，需要打造世界一流的企业。在张瑞敏看来，海尔早年的成功不是因为企业本身很优秀，而是抓住了改革开放的机会，当走向全球市场时，必须从企业自身入手，对流程、组织和人才管理进行大刀阔斧的改革，“再造”一个海尔。“全面重塑，脱胎换骨！”

“再造”的最大难点在于改变人的观念。过去海尔高速发展，有很多成功案例，许多人认为，海尔只要按照过去成功的办法做下去就行了。让人们放弃过去被证明是成功的做法，并非易事。为此，张瑞敏亲自为集团高层进行战略理念上的培训辅导，集团整体也进行自上而下的逐级辅导。

在管理实践中，张瑞敏将中国传统文化精髓与丰田、戴尔等公司的经营管理理念融会贯通，创造了富有中国特色的“海尔模式”，赢得了世界管理界的高度评价。海尔推行“人单合一”的全新管理模式。单，狭义上是订单；广义上是目标，即企业为每个员工创造一个特定的环境，使其在这个空间里有创新的价值；每个人和自己的工作目标都能一一对应结合；每个人变成一个小的经营体，既相对独立又目标明确。这些在企业管理方面的创新之举，被美国哈佛大学和南加州大学、瑞士洛桑国际管理学院、法国欧洲管理学院、日本神户大学等商学院写成了教学案例。

流程再造、组织再造、人的再造，张瑞敏把自己定位成“造钟师”。他要把海尔打造成一部精密的机器，依靠一套有效的机制，使企业能够有序有效地运转，在正确的时间做出正确的决策。他不希望再做“报时人”，靠少数人的感觉，带领企业抓住机遇。他很欣赏管理大师德鲁克的话：“真正管理好的企业，总是单调乏味，没有任何激动人心的事情发生。”因为一切已经有条不紊。

1998年，美国《财富》杂志曾撰文报道《中国海尔的威力》，高度肯定海尔成绩的同时，评价它仍是“小池塘中的大鱼”。这句评价一直被张瑞敏记在心里。他深知，在经济全球化的大潮中，不可能再有安享小池塘美景的幸福时光，要么游向大海，要么被淹没、被吃掉。他和海尔早就确立了海一样宏伟的目标，所以能够敞开海一样宽阔的胸怀。这胸怀，包容了从小池塘游向大海所经历的痛苦和艰难；这胸怀，承载着有朝一日领略大海无限风光的光荣与梦想！

经过“再造”的涅槃，海尔的国际竞争力脱胎换骨。2010 年，海尔在全球大型家电市场份额方面排名第一，连续两年蝉联全球白色家电第一品牌。

从“中国第一”到“全球第一”的目标完成了，张瑞敏却没有满足。这位山东汉子坚信：“企业是时代的产物，必须与时俱进。如果跟不上时代的发展，就会被淘汰。而要跟上时代的步伐，则需要颠覆自己传统的观念。因此，海尔一直在颠覆中前进。”

用创新穿过面前的“墙”

创新，是海尔的企业精神，也是张瑞敏管理思想的核心和根本。

“人类被束缚在地球上，不是因为地球引力，而是因为缺乏创造力。”张瑞敏非常喜欢这句话。他相信，只要有创新力，就一定能战胜一切困难。正如佛教禅宗的一句话——“凡墙都是门”，只要你创新，所有竖在你面前的墙都可以通过；如果不创新，即使你面前是一扇门，也过不去。

这些年，张瑞敏一直在潜心研究互联网时代海尔商业模式的创新。他深刻地认识到：“互联网的迅猛发展如此彻底地改变着我们的生活和工作，进而改变着我们的思想和观念。每个人都变成了一个互联网的终端，拥有自己的网络空间、社交空间和精神空间。在这个空间里，每个人都是自己这个世界的中心，有多少人就会有多少个小小的世界。世界变‘碎’了。”

张瑞敏向全球客户承诺：在变“碎”了的未来世界，海尔也应是“碎”的。每一个自主经营体都是一个自主决策的小“海尔”，潜心捕捉客户的个性化需求，第一时间为客户送上最有竞争力的解决方案。

如何满足互联网时代客户的个性化需求？对于以大规模制造为强项的中国企业来说是巨大的挑战。以前，一个产品可以制造100万台，但现在的市场，需求的不是每个型号100万台，而是100个型号100万台。这就带来两个困难：一是如何实现大规模定制的生产流程？二是怎样做到准确把握这100个需求？

“我们需要一个转型。”张瑞敏做出了回答。从企业层面讲，海尔要从制造业向服务业转型；从员工层面讲，每个人都应该主动地发现用户的需求，创造用户需求，成为创新的主体。

什么是服务业？以用户需求为中心，满足用户的个性化需求，卖服务，就是服务业。什么是制造业？以企业为中心，生产、库存、销售，卖产品，就是制造业。后者意味着企业以自己的意愿向客户提供产品。前者是从客户的意愿出发，提供客户需要的产品——这正是海尔的目标，“要成为互联网时代领先的世界品牌”。

张瑞敏自豪地说：“我们的产品是即需即供的，没有库存。客户需要产品，我们马上生产，马上供货；客户没有需要，我们不生产，也不会压货。中国过去的模式恰好相反，很容易压货，然后是一系列纠纷，卖不掉，得降价。不降，就退回厂里。很多品牌卖到最后还亏钱，因为他们的产品不是客户需要的。”

对于全球化和国际化，张瑞敏也有独到的见解。“原来的公司需要国际化，现在的公司需要全球化。两者很不同。国际化是用企业自身的资源，在国际上闯荡出一条路。公司在母国之外的多个国家有组织，这就叫跨国公司。全球化是以全球的资源实现公司在全球的目标。”在他看来，IBM 就是整合全球资源优势的典范——工厂放在中国，因为最好的制造业工人在中国；信息服务在印度，因为性能价格比最优；研发在美国，因为技术优势最突出。海尔也是这样，为打造全球化的品牌，在研发、制造、营销等环节，整合全球资源。

海尔是“海”，有海一样的胸怀和海一样的理想。正如美国《财富》杂志所说：“种种迹象表明，海尔开始进入有史以来最好的发展时期，而张瑞敏仍将保持无可比拟的巨大影响力。”

在新世纪的第一个10年刚刚过去的时候，张瑞敏在给海尔员工的信中写道：“我们一起站在一个新的年代的门口，憧憬美好的未来。但美好的未来不会在睡梦中不期而至，它需要我们从未来看今天，从今天起按未来的趋势创造美好的未来。”

现在，新世纪的第二个10年也接近尾声。纵观改革开放40年来海尔的发展历程，张瑞敏感慨万千。改革开放的每个时期都给企业创造了不同的发展条件，而海尔正是根据改革开放所提供的外部条件，与时俱进地去创造对企业有利的内部环境。用张瑞敏的话说：“没有改革开放这个温度，再好的鸡蛋也孵不出小鸡来。”

如果说过去40年给张瑞敏和许多中国企业家创造了难得的发展机遇，那么今后40年将是更大的挑战。做得好，就能把成果发扬光大；做不成，就会前功尽弃。对过去，张瑞敏心怀感激，但过去的都已经过去，未来任重道远。海尔仍奔跑在发展的路上，且永无止境。张瑞敏40年前的理想仍不过时，而且适用于任何“中国制造”的产品：“有一天，当你无论走到全世界哪个地方，人们都会说：海尔，我知道，这是一个著名的品牌。这就够了。”

《见证：中国改革开放40年40人》
商务印书馆2018年第一版

广告联系电话 65363547 65367287 办公室 65369330 发行部 65369319 传真：（8610）65003109 零售1.5元/份 国内定价全年280.80元 国内统一刊号：CN11-0066