



张瑞敏：缔造海尔传奇

■ 本报记者 许意强/文

2011年的张瑞敏已步入花甲，而由他一手缔造的“海尔集团”正向而立之年迈进。

在过去的30多年里，张瑞敏带领海尔集团经历了中国改革开放以来的诸多机遇，将一个集体小厂发展成为全球知名品牌。

“一个国家没有世界名牌，就很难跻身世界民族之林，海尔愿做一个先行者。”张瑞敏说。

1984年的新厂长

1984年，张瑞敏成为当年海尔冰箱厂的第四位由上级派遣的新厂长。

与当年许多带有国有或集体性质企业，突然被上级组织派来一位担起“改革企业、扭转困局”重任的年轻人一样，张瑞敏当年进入海尔冰箱厂时，对于企业未来发展到底能走多远并不清楚，800多名冰箱厂的员工们对于这位时年34岁的年轻人也充满不信任。

“他来了之后，话并不多，整天就在工厂里面到处看，时不时还会拿出笔记本记点什么东西。不到一个月，张厂长就颁布了工厂13条规定。甚至还包括禁止随地大小便开始。”一位年过七旬的老员工至今向《中国企业报》记者回忆起张瑞敏来，还印象深刻。他指出，张瑞敏当年推出那些规定并不是从书本上抄来的，而是工厂普遍存在、亟待改变的细节，可以改进和落实的空间很大。

故事的高潮并非13条规定，而是在一年之后，张瑞敏在逐步掌握了对工厂的熟悉度和控制权后，无意间开创了中国企业历史上的第一个“神话”——大锤砸冰箱。

当年，张瑞敏的一位朋友要买冰箱，在工厂里去挑，找了很多台都有毛病，最后勉强拉走一台。朋友走后，张瑞敏立即派人把库房里的400多台冰箱全部检查了一遍，发现共有76台存在各种各样的缺陷冰箱。随后，张瑞敏将工厂的所有职工叫到车间，问大

从1978年开始，中国的脚步开始走上另一种轨道：改革。在改革开放的风起云涌之中，中国企业家永远是先行者。他们敢于冒险、善于抓住机遇。他们在实践中学会了经营管理，在成败中学会了深谋远虑。他们缔造了企业的传奇，同时也印证了这个伟大的时代。本期红色资本的主角张瑞敏、倪润峰，正是其中的杰出代表。这两位企业家同为中国家电业巨擘式人物。在过去几十年的风云岁月中，家电业的发展承载着中国改革的万千气象。张瑞敏、倪润峰在这个改革的年代，用他们的睿智和奋斗告诉世人，有一种传奇叫做中国制造。



张瑞敏，1949年出生，山东省莱州市人，高级经济师，1995年获中国科技大学工商管理硕士学位，现任中共第十七届中央委员会候补委员、海尔集团董事局主席兼首席执行官。

家怎么办？多数人提出，也不影响使用，便宜点儿处理给职工算了。张瑞敏当时反应是：“要是将这76台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产760台这样的冰箱。”随后，张瑞敏宣布这些冰箱要全部砸掉，并抡起大锤亲手砸下第一锤。

此后的一个多月里，张瑞敏发动和召开了一个又一个会议，讨论的主题非常集中：“如何从我做起，提高产品质量”，三年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。20年后的2004年，海尔从一个亏空147万元的集体小厂成为中国家电业首个销售规模突破千亿元的集团军企业。

海尔式管理

当年“砸冰箱”举动，标志着张瑞敏作为中国本土企业管理大师和企业品牌传播策划大师的能量和睿智，这也随即在中国企业界拉开了一场以张瑞敏为主角的企业家创新和实践。

从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，到每个人都面向市场的

“市场链”管理，再到“人单合一”的发展模式，张瑞敏将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通，“兼收并蓄、创新发展、自成一家”，创造了富有中国特色、充满竞争力的海尔文化。互联网时代，为了快速响应用户需求，海尔在探索人单合一的双赢文化。为此，张瑞敏将海尔组织结构由传统的“正三角”颠覆为“倒三角”，组建自主经营体，以此为支点，创新“虚实网结合的零库存下的即需即供”的商业模式，为用户不断创新。

从当前全球最热门的两家美国公司谷歌和FACEBOOK发展轨迹中，张瑞敏甚至还找出了“谷歌代表的是一种满足需求的商业模式，而FACEBOOK代表的则是一种创造需求的商业模式。未来企业的发展，不能停留于满足需求而是创造需求”。无疑，张瑞敏的这一理论对于正处在产业升级结构调整关键时期的中国经济和中国企业群体来说，都开启了一条以管理创新推动企业创新的创新发展通道。

多年来，正是在这些商业模式的不断创新和升级中，成就了张瑞敏和海尔的辉煌。海尔“人单合一”商业模

式的提出以及引发中国家电业大震动的“去制造化”概念，都被认为是张瑞敏在打造具有中国文化内涵的现代化企业管理机制的探索和创新。

真正中国制造

在中国改革开放的浪潮中，张瑞敏是一个合格的弄潮儿；在中国企业管理探索中，张瑞敏是一个探路者；在全球家电市场上，张瑞敏则是海尔传奇的缔造者。

张瑞敏的目标是使海尔成为世界名牌，而非世界产品。在他看来，这才是真正的中国制造。

从最初的开启海尔名牌战略阶段，到以“吃休克鱼”的方式进行资本运营，以无形资产盘活有形资产，在最短的时间里以最低的成本把规模做大，把企业做强。自2006年开始，张瑞敏再度提出，海尔进入全球化品牌战略阶段，实现从以中国为基地，向全世界辐射到在每一个国家的市场创造本土化的海尔品牌。

“海尔所在的行业是充分竞争的，行业，利润像刀片一样薄，要想有利润只有一条，品牌。所以我在海尔这么多年，一直潜心打造一个让中国人骄傲，为中国人争光的世界名牌。我的多年体会是没有品牌不行，但真要打造一个品牌很难。”张瑞敏如是说。

张瑞敏清晰地记得，有一年，中国家电代表团到美国世界级的电器企业参观访问。当时的代表团名单里有两个海尔公司的人，对方看了名单以后说这两个人可以从名单里去掉。这件事让张瑞敏至今仍不胜唏嘘：“人家连参观都不允许去。品牌是活的文化，你要得到文化，必须有更强势的文化。所以说品牌必须靠自己创造，世界不会恩赐给你，只有靠自己创造。”

将海尔打造成为世界名牌，是张瑞敏多年来的一个梦想，不过这并非遥不可及的梦想，也不是一蹴而就的坦途，最重要的是一定要心静，实实在在创一个世界名牌——这正是张瑞敏真实的心路历程。

背景

向中国家电第一代企业家致敬

■ 沈闻涛/文

张瑞敏、倪润峰，两个性格迥异的山东人，一个成就了长虹的“中国黑电大王”，一个成就了海尔的“中国白电大王”。试想，如果将两人的位置对调，或是没有两者的付出，长虹、海尔又将怎样，中国家电业的江湖又将怎样？结果难以想象，惟一不同的是张瑞敏继续奋战在企业一线，而倪润峰已经隐退多年。

同样，与张瑞敏一起仍奋战在中国家电江湖上的企业家们，还有陶建幸、何享健、周厚健、朱江洪、李东生……名字还可以继续写下去。他们与张瑞敏一样，背后都有一个共同的标签：中国家电业的第一代企业家，亦是中国家电业发展的开创者和走向辉煌的见证者。

现在来看，无论这些企业家在推动企业发展过程中出现了哪些失误，遭遇了哪些挫折，我们都没有资格来指责。正是他们在“前无古人”的艰苦条件下，凭着自己的一份胆识、一点执著、一种敏锐，甚至还有一些不服输的精神，开创了中国企业在本土市场控制权和话语权的逐步掌握，走出了一条有别于“日韩欧美”等发达国家企业成功商业模式的新路。

无论是当年张瑞敏的“砸冰箱”，还是倪润峰的“市场价格战”，都成为企业在当时的社会背景和商业环境下的一种开创性举措，体现了中国家电业第一代企业家的魄力与睿智。特别是在经历了中国家电业从计划经济时代向市场经济时代的发展转型后，这些企业家们不仅要推动自身认知和思维能力的果断创新和转变，还要推动整个企业来改写整个行业的游戏规则，这需要多大的勇气和动力。最终，张瑞敏、倪润峰们成功了。

与其说是这些企业家推动了企业的成功，不如说，这个一直在高速变化、升级转型中的市场经济时代和有中国特色社会主义市场经济驱动下的时代成功。

相关

中国家电业先锋人物

春兰集团董事长陶建幸

1953年出生于江苏丹徒的陶建幸，32岁时从江苏泰州机械局来到泰州制冷厂出任厂长，由一名国家机关干部转为企业领导人。此时的泰州制冷厂是一家连年亏损的县办集体小厂，空调生产数量在全国同行业几十家企业中居倒数第二。陶建幸走马上任后，在短短10年内用数学的逻辑思维方式带领春兰从一个地方小厂，完成了资本积累、迅速扩张过程，成为一个总资产130亿元、利税名列全国空调业第一的“大佬”。

美的集团董事长何享健

1942年出生于广东顺德的何享健，在年龄上可称得上中国家电第一代企业家的老大哥。1968年5月，他与23位居民集资5000元创办“北街办塑料生产组”，生产药用玻璃瓶和塑料盖，后来又转产发电机的小配件等。

1980年何享健的企业开始制造风扇，进入家电业。1992年何享健毅然推动美的进行股份制改造，1993年的电器在深交所上市，成为中国第一家由乡镇企业改组而成的上市公司。

海信集团董事长周厚健

1957年生于山东牟平的周厚健，1982年毕业于山东大学电子系，1992年升任青岛电视机厂厂长。从1982年进入工厂到1992年出任厂长。1994年青岛电视机厂改名为海信集团。此时的青岛电视机厂在国内已有一定的知名度，“青岛”的牌子已经根深蒂固。借改名契机，周厚健引进了改革经营体制、完善十大体系，引进CI战略，树立企业形象，确立名牌战略的一系列措施。

格力集团董事长朱江洪

1945年出生于广东珠海的朱江洪，从一家空调厂的厂长迅速成为珠海当地最大国有企业格力集团的掌门人。

1970年毕业于华南工学院机械系的朱江洪，被分配到广西百色矿山机械厂。1988年，朱江洪回到故乡珠海后进入珠海工业发展总公司后兼任海利空调器厂厂长。1992年格力电器公司组建后朱江洪出任总经理，把一条技术落后10年的组装线，年产2万台空调器的小厂，改造成为连续10年中国空调业领头羊。

TCL集团董事长李东生

1957年出生于广东惠州的李东生，毕业于华南理工大学无线系，从惠州市工业发展总公司到担任TCL电子集团总经理，只用了7年时间。

1993年初，李东生出任TCL电子集团总经理后，凭着“敢为天下先”的市场创新意识，建立起遍布全国各地的300多家营销网点和一支7000多人的销售队伍。2002年成为李东生的“鹤起年”，也为日后国际化并购失败埋下伏笔。同年，TCL 820万欧元并购德国耐德，成为在当地的第一家中国制造企业。



■ 本报记者 许意强/文

有人说，没有倪润峰就没有长虹。

也有人说，倪润峰是现代商战史上的“中国巴顿”。

无论哪一种说法，倪润峰都是中国企业界不可绕开的人物。

1985年，41岁的倪润峰担任长虹电视机厂厂长。1988年起任四川长虹电器董事长兼总经理。在此后的10多年里，倪润峰在中国彩电业市场化进程中留下了永不磨灭的一页。

作为一手将长虹从军工企业带向中国彩电大王的倪润峰，除了曾经留给外界的“强势、霸道”外，还在于其不仅创造了长虹的辉煌，也凭借个人的执著与敏锐将中国彩电业推向了市场化竞争的浪潮中，在外资企业的技术、品牌、市场多重压力下开辟了自主话语权。

市场化先河

回顾倪润峰的长虹执掌之路，不得不提其在中国开创的市场化先河。其中，最具代表性的便是彩电业价格战。与当前很多彩电企业的持续不断的低价价格战不同，倪润峰还一度开启了彩电业的涨价战。

在计划经济的双轨制下，针对当时市场上的一张购买长虹彩电的票就能炒到2000多元时，倪润峰率先提出让长虹彩电涨价销售，打破了固定僵化的物价体制，满足了一部分市场消费者的购买需求。到了上世纪80年代末期，面对市场销售不畅、企业库存增加，倪润峰断然做出决定在全国范围内降价，每台彩电让利350元。这随之也成为中国家电业有史以来的第一次大规模降价，随后则开启了中国家电业的价格战先河。

1996年，为了应付索尼、松下等外资企业的挑战，倪润峰又携长虹先行降价。此次降价在中国彩电史上史

倪润峰：中国彩电先锋

倪润峰，1944年出生，山东荣成人，教授级高级工程师。1967年毕业于大连工学院（现大连理工大学）机械制造专业。1985年5月任国营长虹机器厂厂长，1988年6月至2004年7月，任四川长虹电器股份有限公司董事长兼总经理。



另类企业家

至今，一提到倪润峰，在长虹公司内部流传着两句截然不同的话：“长虹没有倪润峰不行”、“倪润峰当家让人受不了”。

一直以来，社会对于倪润峰的普遍评价是一个“喜欢冒险、独断、固执”的另类企业家和“一个倔强的理想主义者”。

作为彩电业的先锋人物，倪润峰主张彩电业民族化，抵御外来经济侵蚀。早在1995年，长虹就提出“以产业报国、民族昌盛为己任”的经营理念，在社会上引起强烈反响。对此，倪润峰回应说，“当初洋彩电扬言5年内打垮长虹，结果，‘火箭炮’没能打落‘红太阳’，‘画王’也不敢再称王，这说明‘民族牌’打对了”。正是倪润峰扛起民族牌，运用市场价格战，挤走洋品牌，夺取了市场主导地位。

有数据表明，自1985年倪润峰执掌长虹，此后的近20年里，这家只有三四千万资产的地方军工工厂一跃成为“彩电大王”，品牌价值迅速攀升至261亿元，位居中国电子行业第一；企业净资产从1984年的0.4亿元增长到2005年的142亿元，增长350多倍。长虹几乎成为中国家电的代名词。

倪润峰既创建了独具中国特色的“长虹模式”，也创造了独一无二的“倪氏二五三元工作法”，即，一年

有50%的时间跑市场，到销售第一现场掌握实情及督导销售工作，另外50%的时间从事经营管理，到生产第一线指导工作；将一天工作分成三个单元，上午四小时与产销第一线领导共商长虹的发展大计，下午四小时与国内外洽谈业务，晚上四小时从事学习、算账理财。

业界对于倪润峰赞誉最多的莫过于其商业头脑。倪润峰对中国制造业规模经济优势的把握令人称道。一方面，倪润峰利用个人魅力，不断向员工灌输自己的理想，再将理想提升为长虹的企业理想，最后则形成长虹的企业文化；另一方面是将长期理想和现实理想结合，亦即将大理想分解成具体的步骤和时间表。

倪润峰领导长虹的成功经验可以归纳为一种原始的“定标管理”。最初长虹学习的对象是松下。倪润峰身体力行学习松下精神。除了推崇松下，倪润峰更研究松下，解析松下，发誓要超越松下。据说日本同行同样也密切注意倪润峰的一举一动，并尊称倪润峰为“中国的松下”，赞扬他“勇于挑战，超越常规”、“拥有中国企业家罕见的特质”。

倪润峰创造了长虹的奇迹，亦在时代浪潮中写就了属于自己的传奇。