



陈九霖：张瑞敏在中国商业史上应居于什么地位



文/陈九霖

2021年11月5日，海尔集团创始人张瑞敏，主动辞去了董事会主席职务，交棒给周云杰，完成了海尔集团的一次成功而靓丽的领导班子交接。虽然张瑞敏不再是海尔集团的主席，但是，他所创造的商业传奇及其管理思想，却会传承下去，也依然会影响海尔集团及其之外的千千万万的企业和企业家。



张瑞敏最突出的业绩：世界品牌

张瑞敏，1949年出生于山东莱州，取得了中国科技大学工商管理硕士学位。1984年，张瑞敏接手海尔公司时，该公司只是一家收入仅有348万元、亏损147万元的青岛电冰箱总厂。在张瑞敏的带领下，2020年，这个小厂已经发展成为收入超3000亿元、利税总额400亿元的全球化企

业。海尔集团旗下，除了在内陆、香港以及法兰克福三地上市的海尔智家公司以外，所控股或控制的上市公司，还包括海尔生物公司以及盈康生命公司。从 2021 年第三季度的财报来看，单是海尔智家公司的总市值，就高达 2556 亿元人民币。在《财富》(Fortune) 2021 年世界 500 强榜单中，排名第 405 名，较上一年再次提升了 30 名。实际上，海尔智家已连续四年上榜，且排名逐年攀升。自张瑞敏接手 37 年以来，海尔集团从一个濒临倒闭、资不抵债的集体所有制小厂，发展成了今天的世界级生态型企业。

在我们这一代人中，张瑞敏的名声很早就是响当当的，而且，可以称得上是企业界的“不倒翁”——经历过无数大风大浪依然屹立不倒。早在 1985 年，我还在北京大学就读本科期间，我们同学之间就通过张瑞敏当众砸烂 76 台不合格冰箱的做法而知道了张瑞敏。那时，张瑞敏通过这个举动砸醒了海尔员工的质量意识，也震惊了全国。这样的做法，不但让我们作为消费者知道了海尔这个牌子，同时，也让海尔在 1988 年获得了冰箱行业第一枚金牌；1990 年，海尔又获得国家质量管理奖——中国企业管理金马奖；1991 年又获得全国十大驰名商标。从此以后，张瑞敏所带领的海尔就从之前的保质量、做牌子，逐步走向全球，成为世界级的知名品牌。

1998 年，中国开始与国际接轨；2001 年，中国加入 WTO。张瑞敏在这个阶段也抓住了机遇，迈入了去海外建厂和并购的路线。其中，2016 年 6 月，青岛海尔就并购了美国的百年“老字号”通用电气的 GE

Appliance。张瑞敏说，“GE 是百年老公司，我们兼并 GE 家电目的并不是想抹除 GE，而是想做到改变。有限游戏的参与者是在界限内游戏，无限的游戏参与者是和界限游戏。GEA 现在与我们合到一起就是一条原则，你能不能和界限游戏。原来百年，你基本上在界限内游戏，那你现在就是要创新，就是要改变。”从此，张瑞敏带领海尔集团开启了全球化战略。这也巩固了海尔集团的全球化品牌。

今天，中国出口的家电产品在世界市场占了一半。但是，在这其中属于中国的自有品牌的却占不到 3%，而在这 3% 的份额中，海尔一家就占了 80%。

从多年来的经济数据上看，海尔集团一直都很光鲜亮丽。但是，相比之下，海尔这个品牌更加耀眼！2021 年 6 月 22 日，海尔连续 18 年入选《中国 500 最具价值品牌》，品牌价值高达 4575.29 亿元。2021 年 1 月 11 日，世界权势巨子市场调查机构欧睿国际（Euromonitor）公布的数据显示，海尔连续 12 年排名场景品牌和生态品牌全球第一。经济数据固然重要，但是，品牌这个软实力和无形资产，更是一个永恒的象征。因此，以我之见，打造出了全球知名品牌——“海尔”是张瑞敏经营海尔集团期间，最为突出的业绩！！同时，这也是他对海尔集团乃至中国民族品牌的最大贡献。

张瑞敏最突出的管理思想：基于实践的经营理念

张瑞敏之所以在国际上享有盛誉，不仅是因为他传奇般地把一个资不

抵债、濒临倒闭的集体所有制小厂，发展成为年营业额逾数千亿元的全球化公司，更是因为他以卓有成效的、自成一体的管理实践和经营理念，为管理界输出了一个又一个的创新的商业模式和经典管理案例，创造了富有中国特色、充满竞争力的海尔文化和国际认可的管理思想。

从“日事日毕、日清日高”的 OEC 管理法，到每个人都面向市场的市场链管理，再到互联网时代的“人单合一”双赢模式，张瑞敏在企业管理上的不断创新赢得了世界管理界的高度评价，实现了我国企业管理从学习模仿，到走向世界，再到引领世界的突破。

早在 2005 年，张瑞敏就在海尔全球经理人大会上首次提出了“人单合一”的理念，而这个理念就是把每一个员工和用户结合到一起，让员工在为用户创造价值的同时，实现自身价值。从“人单合一”的理念中，张瑞敏又延伸出了生态链小微群、人单合一计分卡以及共赢增值表等各式管理理念。

“人单合一”的本质，就是把用户利益、用户需求和用户价值作为企业最重要的驱动力，而企业则方方面面地跟着用户变化走。对于“人单合一”的实质，张瑞敏说，一切都是用户说了算，一切都在变化，不能停，不能住。世界上充满了问题，我不相信自己能找到答案，但我相信，就像《圣经》里的一句话，‘我们四面受压，却不被困住，出路绝了，却非绝无出路’。这个路，就是让‘人’和‘单’越来越紧密地连在一起、纠缠在一起的创造之路，引领之路。”

通过“人单合一”理念，海尔内部“创客化”了，所有 unit（单位）都要找“单”，即用户需求。找不到单，就没有存在的价值；同时，海尔通过 COSMO（工业互联网）、大顺逛（交互式电商）等平台向全行业 and 全社会开放，努力打造“为物联网时代的智慧家庭提供产品与服务”的生态圈。张瑞敏还创造了“斜坡球体理论”、“激活休克鱼”等管理模式。

2015 年 11 月 5 日至 6 日，作为唯一受邀发言的中国企业家，张瑞敏参与了在维也纳举办的彼得·德鲁克全球论坛，并参加圆桌论坛活动。在开幕式上，彼得·德鲁克欧洲学会会长理查德·斯特劳布（Richard Straub）隆重地介绍张瑞敏为“欧洲所熟知的中国最著名的 CEO”。当年 11 月 9 日，张瑞敏又荣获了 Thinkers50 杰出成就奖之“最佳理念实践奖”（Ideas into Practice），并入选“2015 年度 Thinkers50 榜单”，成为唯一同时获得两个奖项的中国企业家。

2016 年 6 月 8 日，在美国纽约公共图书馆 Schwarzman 大楼举办的第 86 届耶鲁 CEO 峰会论坛上，张瑞敏被授予“传奇领袖奖”奖，并成为当年唯一的一位荣获该奖项的中国企业领袖。耶鲁大学管理学院领导力项

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_29895

