

张瑞敏:海尔,我们正在进入高原期 PDF转换可能丢失图片或格式, 建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022__E5_BC_A0_E7_91_9E_E6_95_8F__c70_244653.htm 海尔集团CEO 张瑞敏 1949年出生于山东莱州。1984年出任青岛电冰箱总厂（海尔前身）厂长。1991年海尔创立OEC模式。随后，海尔进入多元化发展与资本运作阶段。1998年海尔以市场链为纽带的业务流程再造诞生。2000年对集团组织体系做出重大调整，成为中国家电企业第一位CEO。2006年开始将海尔发展模式确定为“人单合一”。提出：未来企业的竞争，如同速度和准确性高度协调的“打飞靶”。当你成功那一天开始，你可能就已经是不成功了。因为，你成功的只是在你原来设定的那个目标上，而不是终极目标。而新的目标，不一定在你原来所走的路上。海尔，压力越来越大 实际这15年，家电行业里的国内品牌是越来越少，剩下的品牌竞争力也不是非常强。到了2006年，海尔是越做越难做。我在内部就说过：海尔现在已经进入了“高原”市场。就我们自己来讲，从高度上来看是挺高的，可能是四五千米，但是我们要攀登到八千多米的珠峰顶上，还有很长的距离。没有上到这个高度的中国企业，他们目前可能感觉还是蛮顺畅的，但是现在的我们，呼吸是困难的……为什么呢？压力太大！但是，对我们来讲，又不可能退回去，我的目标是要上去，创世界名牌，必须要达到这个高度。而现在每走一步，都和过去不一样了。微利，却要全球竞争 我们家电业早已进入了微利时代。如果我们想爬到珠峰顶，就必须有氧气瓶。那个氧气瓶，就是利润。没有利润，我们不可能爬上去。在此困难的处境下，海尔还

要面对全新的全球市场。原来我们觉得在国际市场上完全轻车熟路。现在，就不一样了。比如营销：我们一开始的成功在于我们进入了别人不敢进或进不去的大商场。但是现在，零售业态变了，变成以连锁为主了。这就和过去很不一样。再比如：在美国，刚开始海尔的小冰箱是占第一位的。在这个赢得第一的过程中，我们感到很舒服，觉得国际市场也不过如此。但是，现在我想我要改变了，我的目的不再是小冰箱市场了，而是主流冰箱的市场500立升到700立升的。进入这个领域，虽然还是美国市场，却觉得完全不是那么回事。原来在营销上所做的突破，一分努力可以收到五分的成效，现在是一分努力可能只收到一分效果。创新，却难以自我突破。海尔遇到另外一个问题，就是过去的成功阻碍了自己的发展。从海尔创业始直到现在，我们一直对外宣传：海尔的管理理念就是“创新”两个字。我们就是要不断地自我审视，不断地自我否定，不断地自我战胜。但做到这些其实是非常困难的。其实，中国企业大都做不到自我否定。我觉得每个人都很难自我突破。我们从1998年开始提出市场链理论并进行实践，到现在，我们一脉相承搞人单合一。做了这么长时间，差不多八年了，做得非常艰苦。为什么呢？因为每个人都在想：我过去就是这么做的，我们现在何必要这么麻烦，要做这事呢？

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com