

电子商务案例:盘点海尔20年如何做到重点突破闭环优化？

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E](https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250092.htm)

[5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250092.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250092.htm) 中国的龙头企业纷纷走过了20年，而20年的得失总结正是中国企业继续健康成长的巨大财富。作为中国企业“理念领袖”的海尔，如何看待走过的20年，其意义尤其重大。海尔集团CEO张瑞敏“海尔20年”研讨会的题目为什么是“20年1000亿世界的海尔”？因为它比较确切地表达了海尔的过去、现在和未来：20年就是海尔所走过的路，1000亿（销售额）是海尔现在达到的水平，世界的海尔是海尔将来必须为之奋斗的目标。我们要总结过去，而不是欣赏和留恋过去，因为“过去属于死神，未来属于你自己”。总结过去，目的是为了把握现在，创造未来。海尔20年为何没出大错？这20年中，海尔在大的决策上没有出现大的失误，在大的机遇上能够比较好地把握，为什么？现在回顾起来，主要是把握了规律。这个规律就是：在任何时候、任何地点都注意处理好三个关系：第一是无为和有为的关系；第二是重点突破和闭环优化的关系；第三是百米冲刺和跑马拉松的关系。对这三重关系的处理海尔昨天在做，今天在做，将来一段时间内可能还要遵循这个规律。而且这三种关系体现了一种递进的关系，前一种关系是后一种关系的指导，后一种关系是前一种关系的支持。比如说：无为和有为的关系，其实就是要找到企业的方向，要做正确的事。重点突破和闭环优化的关系，其实说明了在正确的方向指导下如何正确地做事。百米冲刺和跑马拉松的关系，是为第二种关系做支持，保证及时做到位，因为如果有了做正

确事的路径但却不能及时地做到也不行。所以说这三种关系是互相在递进的，形成一个整体。海尔20年是如何“转舵”的？第一是无为和有为的关系。所谓的无为就是企业的价值观。如果把企业当成一个人的话，它就是灵魂；如果把企业比作一艘船的话，它就是罗盘。在这个无形价值观的指导下，可以产生有形的成果，也就是老子所说的：“为无为则无不治”，即有形的东西生于无形的东西。但是对企业而言，要做到却非常困难。因为无形的价值观要找准了非常难，要从表面现象中抓到本质，这是很难的。但最难的地方还不在这儿，在于找对了价值观且产生了很好的成果之后，就必须突破自我再找到新的价值观，这是最难的。所以中国有很多家电企业有时也能做到增长得非常快，但过几年就不行了，因为它停留在曾经带来成功的价值观上而没有找到新的价值观。我举一个例子来说明这个问题。比如：质量管理。海尔从创业初期就开始抓质量管理，当时海尔提出一个价值观：“有缺陷的产品就是废品”，现在看来这已没什么意义，但当时没有人能提出这样的价值观，因为当时是供不应求的时代，所有的产品都要排队来购买，何必还要把质量做到极致呢？但海尔当时想到了，因为海尔要做世界一流的产品就必须保证产品质量，砸冰箱就是为了支持这个价值观。结果到1988年海尔获得了中国冰箱史上第一块金牌。到了1989年，很多企业产品不好卖，因为当时供求已达到平衡。所以产品质量成了关键，在这种情况下，很多企业开始抓产品质量，但是海尔又提升了一步：从抓产品本身的质量这种狭义的质量提升到一种广义的质量，延升到服务。其实从生产线下来的产品质量再好，也不是完整的质量，要把产品的质量延

伸到用户的家里去。海尔当时在全国第一家提出了星级服务，包括后来的无搬运服务，在全国建了几十个电话服务中心。在后来的多元化过程中，这个服务平台起了很重要的作用。而当其它企业也感到应该重视服务，而且也采取了海尔式的具体服务做法时，海尔又开始了新的提升：永远要满足用户的需求，为用户创造需求，满足用户潜在的需求，提出“只有淡季的思想，没有淡季的市场”。比如我们“小小神童”洗衣机的创造，而且这个产品经过十几代的改进，现在在日本、美国都受到欢迎。我想说的是，企业的理念一定要根据市场的变化不断地提出新的理念，并且总要超前几步来满足用户的需求。但是不管怎样说，不同理念的提出一定要有一个核心的东西不能变，就是海尔的“真诚到永远”，永远接近用户，与用户零距离来满足用户的需求。除了质量管理方面，其它方面如多元化、国际化都是遵循这样的规律来做的。近年来，我们所面对的最大的压力就是：信息化和全球化，因为所有的国际化大公司都到中国来了，我们在“为客户找产品，而不是为产品找客户”理念的引导下来应对挑战。我们与客户一起开发市场需求，而不是我拿出产品让客户看着卖，双方共同开发产品的结果是可以双赢。到现在为止产生的成果就是，中国企业目前面临的两大顽症：一是应收帐款，二是库存，对海尔来讲都已经很好的解决了。应对的措施就是继续推进市场链的流程再造，因为它是以定单信息流为中心来带动物流和资金流的运转，必须要不断创造用户需求，与用户零距离地接触。如果保持这一点，就能不断从市场上了解用户的抱怨，就会为了创造需求不断提出新的价值观。海尔20年是如何“铺路”的？如果说第一种关系提出

了企业的准确发展方向和价值观的话，那怎样把价值观转化为实实在在的东西？我们提出了“重点突破闭环优化”。所谓重点突破，就是推进一项工作一定要找到一个可以拉动全局发展的突破点。而这个点提高了还不行，还需要整体提高，这就要靠闭环优化。没有重点突破就不可能有发展，另外找到重点有了突破之后如果没有闭环优化，只能孤军深入或虎头蛇尾，解决这个问题就要靠闭环优化。举个例子，在海尔发展过程中，当提出“有缺陷的产品就是废品”以后，如何来做呢？就是要找到重点，我们在最后下线这道工序卡住，只要是检验不合格的产品就不能下线。这一卡不要紧，全线都停了，有了这个重点之后一下子把所有问题都暴露出来了：零部件的质量问题、人员的素质问题、工艺的问题等等所有问题，于是就在整个系统中对每一个环节进行优化。到了1988年，表面上拿到了中国冰箱史上第一枚金牌，但本质上我们得到的含金量最高的金牌，是一支优化了的有竞争力的员工队伍。在国际化方面也是这样，我们提出的理念是“出口创牌”而不是“出口创汇”，而在操作过程中逐步递进。比如把“走出去”的战略分为三步：“走出去”、“走进去”和“走上去”。“走出去”仅仅是把产品出口到海外去；但是“走进去”则应成为在当地认可的产品，要进入到当地连锁，在当地设计，为当地用户服务：“走上去”则是成为当地的名牌。打个比喻，“走出去”是到国外留学，但“走进去”相当于拿到绿卡，而“走上去”则是成为当地的名流。在做的时候每个阶段都有一个重点突破，“走出去”是靠列成一列纵队而不是排成一列横队，在美国靠小冰箱突破，然后洗衣机、空调跟进，最后整体推进。“走进去”则是

突破在美国建厂，美国建厂成功了，则在发达国家建厂就不成问题；在巴基斯坦建厂成功了，则在发展中国家建厂就不成问题。所以总归有一个重点，靠其突破拉动。“走上去”是我们最后的目标，所谓的世界名牌不是那么抽象的，就是在每一个国家都要成为名牌，实际上欧洲一些名牌做得很好，但仅限于欧洲。在未来，我们也遇到一个很大的问题就是：要不断按照新的价值观念，进行重点突破和闭环优化。过去是要求企业开发产品的时间越来越短，现在竞争的态势变了，不是要求产品开发周期越来越短来赶上市场的需求，而是要求企业的组织结构变动越来越快。过去一个企业的组织结构定下来可能10年、20年都不变，现在不行，要不断地变，不变就会被打倒。比如：惠普和IBM都非常好，但却被戴尔超越了，为什么？因为戴尔的组织结构是最适合信息化时代的。对于海尔来讲，最大的挑战就在于此，虽然现在的组织结构很好，在市场上非常有竞争力，但是信息化时代的竞争要求打破这个组织结构，这很难，相当于一次地震。就像提出流程再造的哈默博士所言：流程再造相当于把一个监狱的犯人全部放出来了，一切都乱了套。如果企业经常要这么做，挑战太大了，而不做则会没有竞争力。这将是我们将面临的非常大的挑战。海尔20年是如何“执行”的？如果说第一个关系无为和有为的关系是确定了企业做正确的事，又去正确地做事，即找到了可以达到目标的路径，那么怎样正确、及时地把事做到？做企业就像是跑马拉松，如果按很慢的速度和国际先进企业的差距就永远不可能缩小，但如果是以百米冲刺的速度去跑，又没有那么大的力量，这是一个速度和耐力的矛盾。我们在处理这个问题的时候，这样来界定：

每年对海尔来讲都是一个马拉松，每天都是一个百米冲刺。比如在第一年创业时的目标，是引进国外的先进设备、消化先进技术，当年达到9000台的产品，并把这个目标分解到每一天，于是有了“日清”工作法，凭着这种精神海尔很快地消化了国外先进技术。到现在为止，还在推行“日清”工作法，这是海尔的特色，也是非常关键、非常重要的。2004年以来，我们提出的马拉松是大客户、大定单、高增长，到年底我们实现了这一目标。但在这个过程中，我们是分解到了每一天每个人每个店，都争取做到同行的第一。未来对我们最大的挑战，在于每天都是百米冲刺，人都会有疲劳感，怎样才能有一种不懈的动力来继续奋斗？我们今后所要做的就是使每个人变成一个“SBU”，改革带来的结果是在企业里没有传统的上下级关系，人人都对着市场，直接为市场服务。要做到这一点，必须要把目标分解得非常清楚。现在国内喊得很凶的MBO，其实所有的企业都忽略了一点，即杜拉克在几年前提出的企业必须要做到另外一种管理上的MBO，即目标管理。这是一个长期的任务，我们计划用10年的时间完成流程再造，后4年会做得非常艰难，要量化到每一个人。就是说，在企业里最值钱的不是有形资产，而是无形的人力资本。我们希望把每一个人变成人力资本，而不是人力负债，使创新的基因能够到每一个人的头脑中去。（本文为张瑞敏04年12月26日在海尔集团20周年研讨会上的演讲，中外管理略作删节，未经本人审阅。）张瑞敏回应各界质疑 如果没有来自方方面面的对海尔的质疑甚至个别的恶意中伤，就没有今天思考更加冷静、思维更加缜密、心理承受能力更强、可以更加有能力驾驭复杂局面的海尔。我认为这是好事。这些质

疑不管对错，对海尔都是一种提醒，我们会更好地思索这些问题。“生于忧患，死于安乐”，在一片赞扬声中企业不可能很好地生存。20年来我们最大的感悟是一句话：发展是硬道理。如果我们没有这些发展，就不可能对置疑者做出很好的回应。对质疑最好的回应，就是发展。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