

《张瑞敏思考实录》

图书基本信息

书名：《张瑞敏思考实录》

13位ISBN编号：9787111449942

10位ISBN编号：7111449940

出版时间：2014-1

出版社：机械工业出版社

作者：胡泳,郝亚洲 编

页数：368

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《张瑞敏思考实录》

内容概要

《张瑞敏思考实录》记录了海尔集团首席执行官张瑞敏在互联网时代对公司战略、管理创新、企业哲学、领导力等各个方面细致、深入的思考。书中大部分内容属于首次披露，本书也是目前为止唯一一本全面展现张瑞敏十余年来心路历程和管理思想演变的著作。

海尔从何时首次意识到传统产业即将面临新经济的颠覆？海尔30年来的战略得失是什么？海尔的学习标杆是哪些企业？海尔致力于打造的商业模式究竟是什么？张瑞敏为什么说已经无路可退？海尔的未来到底在哪里……这些疑问都将在本书中找到答案。

《张瑞敏思考实录》

作者简介

《张瑞敏思考实录》记录了海尔集团首席执行官张瑞敏在互联网时代对公司战略、管理创新、企业哲学、领导力等各个方面细致、深入的思考。书中大部分内容属于首次披露，本书也是目前为止唯一一本全面展现张瑞敏十余年来心路历程和管理思想演变的著作。

海尔从何时首次意识到传统产业即将面临新经济的颠覆？海尔30年来的战略得失是什么？海尔的学习标杆是哪些企业？海尔致力于打造的商业模式究竟是什么？张瑞敏为什么说已经无路可退？海尔的未来到底在哪里……这些疑问都将在本书中找到答案。

《张瑞敏思考实录》

书籍目录

精彩短评

- 1、和任正非比，张更加学院派
- 2、不错，很受启发
- 3、很受启发
- 4、旁观不是你想要的生活,世界需要你登上舞台

1、我们处在一个颠覆性变化的时代，变革是这个时代里企业永恒的话题。没有对旧体制的破坏，就不能有新格局的创新。海尔的三十一年，是变革的三十一年。多年来，海尔一直是许多企业争向学习的对象，据说每年到海尔参观学习的人数多达三十万，张总的访谈录谈到，很多人向他反映说海尔模式好是好，但是学不了。正如商业世界的常识所揭示，任何简单的模仿或照搬，都将无济于事。企业战略与管理的学习，重在获得更完整的信息，梳理最真实的实践，进而获得最有效的心得。这本书系统的体现了张总在海尔各个发展时期的管理思想，有益我们思考，如果我们同样遇到相同的情形，我们又会怎么做呢？

2、在懂哲学的人当中，张瑞敏是最懂管理的；在懂管理的人当中，张瑞敏是最懂哲学的。张瑞敏的哲学底蕴是近于萨特式的存在主义，去除了非理性和荒诞，强调自我选择以及自由与责任的同在。因此这一本《张瑞敏思考实录》素白的封面上方印了一行字：“没有成功的企业，只有时代的企业。”而我更喜欢的是另外一句张瑞敏在2009年某次讲话中的标题：“凡墙都是门。”更多时候，张瑞敏把管理问题看作有关人、人的命运、和人的自由的问题。在与加里哈默对谈时，哈默表达了层级制度还将存在的观点，张瑞敏即刻回应道：“本质上最根本的不是等级制的表现形式，重要的是每个人是不是有自己独立意志的行动。”从这个角度来诠释，张瑞敏提出的一系列管理上的理念：“人单合一”自主经营体、“倒三角”组织追求的都是组织中人的自我的担当。不过，作为企业家，张瑞敏不仅需要从管理的角度思考与行动，还应当从战略角度规划与推进，让管理释放出来的能量能通过战略的落地来创造价值。在这一方面，张瑞敏却是不足的。简单来说，张瑞敏的经营管理的实践可以说是战略缺失，管理过度。说张瑞敏没有战略，恐怕是很难被接受的。在书中收录的一篇《只有网络化的企业才能适应网络化的世界》，就是张瑞敏在海尔第五个发展阶段战略主题发布会上的讲话，其中张瑞敏解读了海尔发展的五个阶段的战略：名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略、和网络化战略。然而，这五个阶段的战略都没有核心的定位，只有战略布局，而没有战略定位，这样的战略是空心化的。迈克尔波特曾经在《什么是战略》中区别战略定位与经营效率：“经营效率意味着，在进行相似活动时，企业的绩效比竞争者更佳。”而“战略定位意味着，企业开展不同于竞争者的活动，或是以不同的方式开展类似的活动。”可以认为，经营效率是向内的，是追求内部效率的最大化；而战略定位是向外的，是追求客户价值的最优解。波特敏锐地觉察到“问题在于人们将经营效率与战略混为一谈”。海尔的战略其实也正是将经营效率视之为战略。简单来说，作为一家产品直接面向消费者的企业，海尔竟然没有为消费者创造独特的价值并进而在消费者心目中形成清晰的定位。海尔创造的独特价值和定位是什么呢？如果说最早通过砸冰箱海尔彰显了自己对于质量的追求，随后通过提出五星级服务海尔树立了服务的理念，那么现在呢？当质量和服务在一定程度上已经成为消费者对企业不言而喻的要求的话，海尔还能依赖于这两者来赢得消费者的认同吗？同时，海尔的产品是什么？冰箱？洗衣机？空调？其他白电？手机？电脑？似乎什么都有，除了家电之外，包括医药、地产、金融，甚至一度包括快餐业，海尔都有布局，但是不断扩大的战略范围却让海尔本已模糊的战略定位进一步被削弱。总的来说，海尔似乎在下一盘很大的棋，虽然说赢家通吃，但并不表示通吃就能成为赢家。从书中收录的几篇访谈更能够看出张瑞敏在这方面思考的不足。2002年NHK专访张瑞敏的文章《同时学习美国和日本的管理方法》中，NHK记者提出“中国也存在家电生产过剩”的背景下，海尔“在这种竞争中取得主动、取得优势，应采取什么措施”的问题，张瑞敏回答道：“简单地说就要靠两个字：速度。”并进一步解释道：“以比别的公司在市场上更快去满足用户需求的速度，在竞争中取胜。”记者进一步提问：“这个速度就是对市场上的客户需求做出快速的反应？”张瑞敏回答道：“对照终端的每一个用户，了解他的需求，满足他的需求。”显然，张瑞敏一直以来思考的问题是满足客户需求，而非创造客户需求，并且对于客户需求是无差别地提供满足。所以当记者最后进一步确认是否“满足各种用户群的需求”的时候，张瑞敏做了肯定的答复。2003年张瑞敏在答复路透社记者提问的时候，曾经不无自得地提到在美国针对学生宿舍开发的电脑桌冰箱以及青蛙王子电视等案例，也正可以看做张瑞敏上述观点的注脚。不过这正体现出海尔缺乏产品开发的清晰战略定位，所以采取机会主义的策略。以这样的策略，永远无法让消费者真正了解你做的到底是什么。局部的成功，导致的却是全局的失败。这个问题在海尔整个发展历程中始终没有得到解决。2013年在张瑞敏与加里哈默交流时，哈默在对海尔的管理变革实践给予一定程度上肯定的同时，也提出了一个重要的问题：“您认为现在对海尔来讲最重要的战略资产是什么？还有，五年以后，您认为最重要的战略资产可能是什么”

？”对于这个问题张瑞敏的回答是：“这个我还真没有想那么多，如果说要有的话，就是您书中所说的那个——适应力。就是说使得所有人都能习惯于变革，所有人都能够适应变革。”显然，张瑞敏的回答是没有答案的回答。因此，哈默进一步追问：“我想把这个问题问得更具体一点，比如我们说到亚马逊，它可能具有最重要的战略资产是依托用户信息以及整体的IT平台建立起来的网络服务。在一个商业系统里面，不同的部分都必须有自己非常独特的资产竞争力，这样才能够真正成为平台型企业，去吸引其他的合作方到你这里来。”张瑞敏对此回应是：“但是从最根本上来讲，企业的员工是不是可以不断挑战自我。因为我在企业搞管理30多年了，我自己的体会就是企业是人。”作为当代大力倡导管理范式变革的管理学家，哈默虽然一直是张瑞敏在理论上对话的对象，但是显然张瑞敏一直存在某种误读和漏读。在哈默的《管理的未来》一书中，哈默建立了被称为创新塔的模型，创新的金字塔结构从下往上依此是：营运创新、产品和服务创新、战略创新、最高层是管理创新。一方面，哈默指出“越高层次的创新对价值创造以及竞争地位的维系就越重要”，但另一方面我们也可以从中做出这样的解读：管理创新并不是孤立存在而没有根基的，同时管理创新最终需要通过其他层级的创新来实现价值。不过也许对于哈默的问题的没有答案的答复中正隐藏着海尔的管理变革之谜。哈默在《管理的未来》一书中针对现代管理下了这样的判断：“现代管理将具有创造性的、有主见的、具有自由精神的人们置入一个标准化的、规则化的体系内。”也就是说，固有的管理范式在实现了标准化、规则化的同时，组织及组织中成员的活力却不断衰减，这也是哈默为什么不遗余力地提倡管理变革的最根本原因。然而，这样的一种标准化、规则化的管理体系在中国、或者说在海尔很大程度上却是从未完全实现的。如果说组织也有创伤性记忆的话，那么海尔的一个故事也许属于海尔的也是张瑞敏的创伤性记忆。这就是海尔有名的包括“不许在车间里大小便”这样的规定的所谓的“海尔13条”。这里面体现出了在中国职业化精神普遍缺失的情况下的管理的错位。如果从这个角度切入，海尔的管理变革的实践就有了完全不同的意味。不是试图打破固有的标准化、规则化的体系，而是试图在尚未完全确立标准化、规则化体系的前提下，通过管理范式的迭代直接拿到进入互联网时代企业的门票。无论对于海尔还是张瑞敏来说，这都是惊险的一跃。海尔近年来的管理变革之所以频频被国外管理学界与企业界关注，更主要的原因可能也正在于此。渐进式的发展是平淡的，而跳跃式的变革则是炫目的。不过，对于海尔来说，可能最终的问题还是是否能找到一个真正的战略支点。2014/6/13

章节试读

1、《张瑞敏思考实录》的笔记-第27页

怎么激发员工？

足够的压力，足够的动力解决问题，包括物质、精神激励，但是一成不变的激励随着时间效果会越来越差（已经有过体会），从人本身的角度去思考，不管是谁，都希望在一个环境中得到认可，即自我价值的被认可，也就是说，每个人都需要一个成就感，那么，如何结合各种激励让员工保持自己的成就感，愿意自发、积极的解决问题和挑战困难？

《张瑞敏思考实录》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com