



图 / 钟士为

张瑞敏：全球化即本土化

文 / 潘东燕

在经济全球化的浪潮下，“走出去”的中国企业越来越多，但能够“走进来”的则屈指可数，而真正实现“走上去”的中国企业更是鲜见。

“走出去、走进来、走上去”正是海尔打造国际化企业和全球品牌的九字方针。从1998年全面启动国际化战略，到2005年启动全球化品牌战略，经过15年的努力，如今海尔已在全球建立了21个工业园、5大研发中心、19个海外贸易公司，在全球17个国家拥有近8万名员工，产品远销100多个国家和地区。2012年，海尔以8.6%的品牌占有率第四次蝉联全球大家电销量冠军，其中海外销售额为66亿美元，占比达26%。毋庸置疑，海尔已经成为离世界级品牌最近的中国企业之一。

为此，我们专访了张瑞敏先生。作为带领中国企业创建全球品牌最具代表性的企业家之一，他将结合海尔的经验，与大家分享跨国经营之道。



打造世界级品牌，最缺的是创新

中国史上未见地为全球品牌的诞生打下了这么好的基础，但如果中国经济不能向创新导向阶段转型，依然无法诞生世界级的品牌。

《中欧商业评论》(以下简称 CBR): 伦敦商学院教授尼尔马利亚·库马尔(Nirmalya Kumar)近期在《中欧商业评论》发表了一篇文章，认为经济地位如此突出的中国却仍未开发出强大的品牌，这种现象史上未见。您怎么看？

张瑞敏：当下中国的经济总量虽然已经跃居世界第二位，但人均并不多。与此同时，中国是在很短的时间内发展起来的，在较长的时间内都还在解决“吃饭问题”。对于企业界而言，当时最流行的是“两头在外”，即以廉价劳动力为资本到国际市场上赚取外汇，提高生活水平。

迈克尔·波特(Michael E.Porter)在《国家竞争优势》一书中将国家经济的发展划分为四个阶段：生产要素导向阶段、投资导向阶段、创新导向阶段和富裕导向阶段。显然，中国当下处于投资导向阶段的后期，正在迈向创新导向阶段。而在前两个阶段，一个国家是不大可能产生全球性、有影响力的品牌的。因此，从某种意义上来说，这是一个正常的发展情况。

在我看来，如果非要说“史上未见”，那中国应该是史上未见地为全球品牌的诞生打下了这么好的基础。当然，话分两头说，如果中国经济不能向创新导向阶段转型，那就依

然无法诞生世界级的品牌。2011年，我在美国旧金山和迈克尔·波特有一次对话，他说得很明白：中国当下最需要解决的就是创新能力不足的问题。

现在我们都谈转型。以制造业为例，说向服务转型也好，向智能化转型也好，归根到底就是要向创新阶段转型。企业的品牌打造如果不以创新为基础，或者不以创新为导向，那就不可能成长为全球品牌。

CBR: 这是否意味着，世界级品牌的诞生与国家发展阶段和国力直接相关？

张瑞敏：也不完全，还与国家战略导向有关系。韩国国家很小，以前也很穷，但它就是很快地发展起来了，也产生了不少世界级的品牌。

各个国家的背景不大一样。韩国也走过生产要素导向阶段、投资导向阶段，但它的腹地很小。我到韩国首尔时曾经看到过一个石碑，上面写着四个大的汉字：贸易立国。它就是出口导向，但它的出口导向和中国当年以赚取外汇为目的的出口还不一样。它们出口的产品一定要打上自己的品牌，国家强力地支持这些品牌，有很强的国家规划的意味在里面。例如，电器电子领域就是三星、LG，汽车领域就是现代、大宇……这其实就是尼尔马利亚·库马尔教授提出的国家重点支持品牌的路线。



从“企业的国际化”到“国际化的企业”

国际化战略阶段的重点是将企业逐渐变成一家在全球各地都有触角的企业，也就是企业的国际化；全球化品牌战略阶段的重点是做一家国际化的企业。

CBR: 海尔正式开启国际化战略是在 1998 年，并直接将 1998 年至 2005 年的七年大战略定为“国际化战略”；2005 年开始，海尔又提出“全球化品牌”战略，并一直延续到 2012 年。在这两个阶段，海尔的战略重点有什么不同？

张瑞敏：国际化战略阶段的重点是将企业逐渐变成一家在全球各地都有触角的企业，也就是企业的国际化；全球化品牌战略阶段的重点是做一家国际化的企业。一句话来说，就是从“企业的国际化”到“国际化的企业”。

CBR: 前者重在外延，后者重在内涵。

张瑞敏：对。

CBR: 两个阶段整整持续了 14 年。最初，您提出要实现“三个三分之一”的目标，即：三分之一国内制造国内销售，三分之一国内制造国外销售，三分之一国外制造国外销售。现在看来是否实现了目标？

张瑞敏：这要分品类，冰箱我们是基本做到了，其他的品类还在努力当中。

CBR: 海尔对于品牌建设的重视程度，国内少有企业能及。能否谈谈在过去的 30 年海尔品牌的演进过程？

张瑞敏：最初我们对于品牌重视的原因

很简单，就是为了能吃饭。当时企业濒临倒闭，一个重要原因就是产品的质量不过关，所以当时我们的目标就是产品不要因为质量不合格而被退货。当时有个不成文的规则，就是将产品分为一等品、二等品、三等品、等外品和处理品，这样的做法显然是不可取的。我当时砸冰箱也是为了这个目的。

海尔在国内有了一定的名气之后，就要走到国际市场上去，这是整个形势变化对企业发展提出的要求。中国加入了 WTO，我们不出去，别人又要进来玩，压力就会非常大。说白了，海尔走出去也是为了生存，为了赢得更大的发展空间。当时《财富》杂志写了一篇文章，至今我依然印象很深。文章给了海尔的发展很多肯定，但最后一句话当时对我刺激很大：说到底，海尔只是小池塘里的大鱼。当时我就琢磨这句话，确实说得很有道理。在小池塘里再大，到了太平洋就是小鱼。当时我就在想，海尔一定要到国际市场上去。但当后来真的进入了国际市场，我们才发现非常非常困难。现在中国品牌走出去的很多，但成功的很少，也是因为确实不容易。

所以海尔要创建全球品牌不是心血来潮，而是一步步演化过来的，但每一步都有自己阶段性的目标。海尔的思路就是将一个全球品牌在各个区域做本土化品牌。



不做“亚洲龟”，先撬动缝隙市场

海尔走的既不是低价策略，也不是高价策略。我们也想打高价，但那是不可能的事；打低价吧，将来就没有出路。于是，海尔走了一条独特的缝隙市场的道路。

CBR: 有意思的是，尼尔马利亚·库马尔教授将海尔的国际化路线归类为“亚洲龟路线”。首先以一个体面但成本非常低的产品进入西方市场，再建立品牌识别和规模经济，随着时间的推移再逐渐提高产品价格和质量。当准备切入高端市场时，会独立开辟一个新的品牌。您认为“亚洲龟路线”是否准确地概括了海尔的全球化品牌发展之路？

张瑞敏：他的这个总结我也是第一次看到，我觉得不太贴切。确实有很多企业，包括很多中国企业，在走这条道路，但最后也并不成功。走不出去怎么办？就以“量大”、“低价”先混个脸熟，再慢慢地往上爬。但很多企业再想往上爬的时候发现已经上不去。如果一开始就给人感觉是低价的产品，再想往上走几乎不大可能。

就拿家电行业来说，很多国外的家电巨头来到中国后，也开始走低价路线，牌子很大价格很低，一开始消费者蜂拥而上，但现在都不行了，很多都退出中国了。国际大牌进入中国尚且如此，我们进入发达国家市场面对的问题只有过之而无不及。

海尔走的既不是低价策略，也不是高价策略。我们也想打高价，但那是不可能的事；打低价吧，将来就没有出路。于是，海尔走了一条独特的缝隙市场的道路。

例如，当时美国的大牌家电企业都不太重视学生冰箱市场，这个市场规模有限，也不太赚钱。海尔就非常看好它，因为这个消费群体不太重视品牌，只要产品实用就行。我们专门研究了美国学生的特点，在外租房的学生，住的地方空间都很小，如何有效地利用空间就变得非常关键。我们专门为学生们开发了

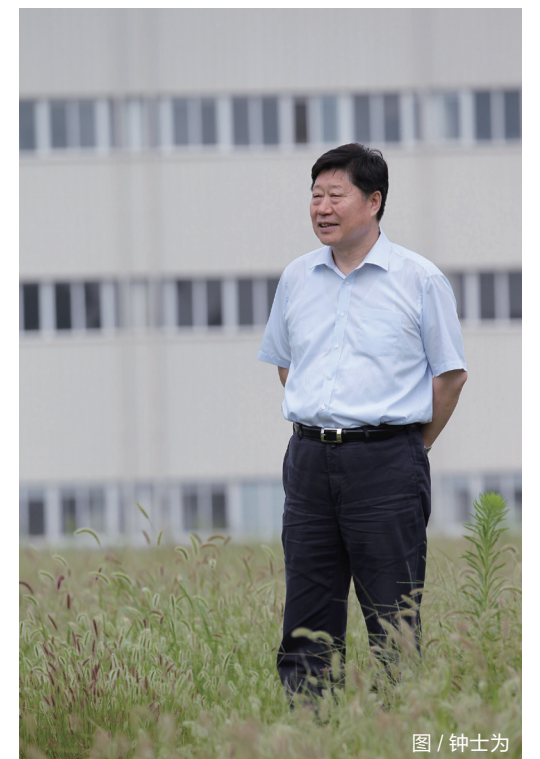


图 / 钟士为

海尔的海外并购之路

2005年

海尔参与竞购美国第三大家用电器制造商美泰克公司未果。

2008年

海尔参与竞购美国通用电气公司家电业务未果。

2009年

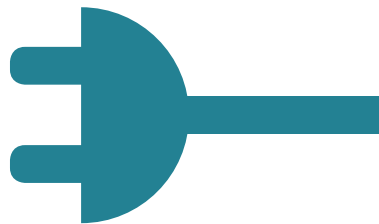
海尔以2850万美元收购新西兰最大的家用电器制造商斐雪派克公司20%股份，成为其第一大股东。

2011年

海尔以1.28亿美元收购日本三洋电机在日本、印尼、马来西亚、菲律宾和越南的家用冰箱和洗衣机业务，以及其他家用电器销售业务。

2012年

海尔以7.66亿美元收购斐雪派克72.8%的股权，合计持股92.8%，并将依据收购法规买下其剩余股权。



台面可以同时当桌面使用的冰箱，很受欢迎。有一次我到美国去，我们的销售告诉我说冰箱已经脱销了。我不相信，说你们不是在吹牛吧？事实是确实卖完了。现在我们在这个缝隙市场的占有率已经很高了。

再拿日本市场来说，日本市场比美国市场更难进。我们找到的一个缝隙市场是“单身女性市场”。日本有不少单身女士，年纪很大了依然没有结婚，但收入都很高。海尔就专门为她们量身定制了单人洗衣机。产品设计的重点在于保护个人隐私和女性的一些特殊的洗衣要求。例如，内筒材料不能用塑料，而要用不锈钢，特别适用于洗女士内衣。

显然，缝隙市场策略不是低价策略，而是满足消费者个性化的需求。我们后来提出“走出去，走进去，走上去”的九字方针，缝隙市场策略就属于“走出去”的部分。“走进

去”是进入欧美市场的主流销售渠道销售主流产品。最后一步是“走上去”，真正创立一个全球知名品牌。

应该说，我们和很多中国企业走向国际市场有一个很大的不同，我们走的是“先难后易”的道路：先拿发达国家，再辐射亚非拉。

CBR：缝隙市场策略确实是一个非常有效的切入发达国家市场的方式。在缝隙市场产品的定价上，海尔的策略是什么？

张瑞敏：在有了一定的市场份额后，我们是有定价权的，但我们不会也不可能去定高价。我们给缝隙市场的消费者提供了一些独特而有效的附加价值，价格自然就可以相对定高一些，消费者也愿意为此买单。我们要让消费者感觉到我们是在真正关心他们的需求，这是最重要的品牌内涵，并由此带来相应的品牌溢价。



跨文化管理是个伪命题

我认为跨文化管理是一个伪命题。就像康德所说的：人是目的，不是工具。如果你把员工当作目的来看，很多问题都能解决；相反，如果你把员工当作工具来看，肯定是要出很多问题的。

CBR：如您所说，海尔品牌全球化的路线图非常清晰，在中国企业走出去的路线选择上，海尔有哪些经验可供借鉴？

张瑞敏：作为企业来说，最重要的是要清楚地知道自身的定位。例如，在品牌全球化的诸多道路上，跨国并购也是一条路线，但这又是一条失败率非常高的路线。这就回到企业的定位问题：如果定位就是希望通过收购一个国外品牌，借此进入全球市场，抱着这样的想法就可能出问题；如果是想通过跨国并购使企业的国际化理念得到强化，那是可行的。

以海尔并购三洋为例。中国企业并购日本企业很多都不成功。三洋原来就是一个知名品牌，我们并购它的白电部分。并购结束后，我就感觉到可能最难的就是解决企业文化的问题。日本企业的文化和中国企业是很不一样的。如果我们用老一套的方式，三洋被我并购了，那好，我来指挥你，借助三洋将海尔品牌打入日本市场，这样的做法是肯定不行的。

我们就去研究三洋白电亏损的原因：就人员素质来说，三洋员工的素质比海尔还要高；就研发来说，三洋也不弱；就市场经营来说，三洋已经在日本及东南亚市场经营多年。那为什么还会亏损？其实很简单，就是文化问题。

三洋是典型的日本企业文化：唯尊是从。员工都非常努力，只要是领导说的话，底下一定照办。但领导不是市场，我们就告诉他们，要唯市场是从。我们就和员工修改合同，以前是只

要服从领导指挥就可以了，现在是要去和市场签合同，每个人都有自己的市场和客户，并对它们负责。一开始很多员工有抵触，我们做了很多工作。我们将三洋的营销、研发、制造都合在一起，从串联流程变成并联流程，同时将三洋的内部组织转变为一个独立的利益共同体。通过这样的改造，在并购结束8个月后，三洋就实现扭亏为盈。这在日本也引起很大的震动。

瑞士商学院曾有个教授说，跨国并购最难的是跨文化管理。但我认为，跨文化管理是一个伪命题。就像康德所说的：人是目的，不是工具。如果你把员工当作目的来看，很多问题都能解决；相反，如果你把员工当作工具来看，肯定是要出很多问题的。就像中餐和西餐完全不同，但有一点是相同的，都是为了吃饱、吃好。

CBR：文化不同，人性相通。

张瑞敏：对。

CBR：在国际化过程中，海尔既要强调人才的本土化，又非常坚持海尔的文化和管理模式，这就必然会遇到很多的矛盾和冲突。对于三洋的扭亏为盈，您只是轻描淡写，但我想问题不是那么简单。能否进一步分享一下海尔真正解决问题的思路和方式？

张瑞敏：你提出的这个问题非常重要。我们不能空洞地去和人家说海尔的管理模式有

多好。他们多少年来就是按原来的方式运转的，甚至认为原来的模式都是成功的。在这个问题上，就像刚才提到的：人是目的，不是工具。你要站在“人是目的”的角度去思考问题。

例如，海尔提出员工要和市场签订合同，但原来在三洋，员工只要按领导的指挥去工作，不出问题年底就能拿到总额为4个月工资的奖金，一年的收入就是16个月的工资。员工家里的开支就是按这16个月的收入来安排的，现在按海尔的方式来运作，12个月的工资肯定是能拿到的，但另外4个月的工资怎么办？这非常非常实际。我们就告诉他们，原来你不管干多好，也就16个月的工资。现在不一样了，如果你为消费者创造的价值足够多，就可能拿到18个月、20个月，甚至24个月的工资。当然，员工也可能16个月都拿不到。那我们就一起来研究，根据他的能力去评估，想办法帮他拿到超过16个月工资，以打消他们的顾虑。最后还真就是这样，有几个员工不愿意签新的合同，我们就逐个单独研究，就像量身定制一样，帮助他来实现超过16个月工资收入的目标。

CBR: 但会不会有这样一种情况：员工宁愿选择原来的工作方式，只拿16个月工资？因为他已经习惯了。

张瑞敏: 这不会。日本员工最大特点就是极其敬业，他们对工作的认真程度在全世界都是有名的，他们的任劳任怨是谁都比不了的。

CBR: 那其他国家呢？例如海尔还并购了新西兰的斐雪派克(Fisher&Paykel)，也是用同样的方式？

张瑞敏: 各个国家不一样，对于斐雪派克，我们采用的是另外一种模式。

斐雪派克被誉为新西兰的国宝，这个公



图 / 钟士为

司的员工都是数十年如一日地在钻研同样的工作，他们对技术、对产品开发的执著程度是很多企业比不了的，也开发出了很多在世界上领先的产品。我们就看好这一点。并购结束后还是按它们原有的管理方式在运作。但我们强调的一点是：目标要和原来不一样了，原来是想保持新西兰家电行业第一名的位置，现在我们要把斐雪派克研发的产品卖到全世界，在全世界起到引领的作用。

一开始新西兰政府对海尔并购斐雪派克有很多顾虑。但并购结束后，我们不仅没有改变斐雪派克的牌子，同时按照海尔全新的战略要求，斐雪派克还在新西兰多招了100多名员工。新西兰政府也很高兴。

CBR: 不是用一种方式打天下。

张瑞敏: 不是，要看各个国家的具体情况。像美国就特别容易接受海尔的管理模式，因为他们就是提倡创新，倡导个人主义。



品牌内涵就是创造用户需求

海尔还真不太关注竞争对手，我们认为，消费者在最前方，企业应该永远盯着消费者。创品牌不管是从小到大，还是从低到高，这条主线贯穿始终。

CBR: 当一个本土品牌要成长为全球品牌时，对于全球化与本土化的关系，您是怎么看的？

张瑞敏: 其实所谓的全球化也就是本土化，一定要把全球品牌在各个国家做成本土化品牌。比如在美国，一定是美国本土化的海尔；在欧洲，就是欧洲本土化的海尔……

我们也走了很多弯路。例如，我们一开始将在中国销售得很好的产品拿到国外去卖，结果业绩非常糟糕。我还亲自到美国的商场去看了，那些海尔的产品在国内都卖得很好，为什么在美国卖不动？

以冰箱的果蔬盒为例，海尔用的是透明的塑料材料，非常漂亮，但人家根本不接受。美国人习惯的那种设计、用料在我们看来是“傻大笨粗”，但他们认为承重必须要大。我们去告诉他们海尔冰箱的果蔬盒的设计、用料承重能力也足够大，但没用，行不通。这不是一个功能问题，而是审美问题。现在在美国，海尔都是本土化设计、本土化制造、本土化营销，根据本土消费者的需求去开发产品。

去年年底，我在德国商场里看到海尔的冰箱已经卖到1300多欧元，比德国的一些名牌卖的价格还要高。但五年前在同样的商场，海尔的冰箱摆在角落里，而且价格只卖300多欧元，不到人家的一个零头。五年时间，为什

么这么快能上来？就是因为我们改变了思路，彻底本土化。如果你要做西餐，将中餐的特级厨师叫过去是不行的。海尔在欧洲做研发、设计的员工都是从当地招聘，他们更了解当地的消费者。

现在我们又多了一个沟通渠道，就是更多地突出在互联网上和消费者的交互。欧洲一些家电行业的世界名牌在这方面做得并不出色。很重要的原因是，消费者对这些品牌认可度太高了，只要去买电器，连问都不问就买走了。它们也就缺乏和消费者互动的动力。海尔刚好可以充分利用互联网与消费者交互，现在包括Facebook等，海尔品牌的点击量高于很多欧洲品牌。

CBR: 如您所说，美国海尔是美国本土化的海尔，欧洲海尔是欧洲本土化的海尔……那么，是否有向全球消费者传达的一致的品牌内涵？或者说需不需要这种品牌内涵？

张瑞敏: 品牌的核心内涵是创造用户需求。对于海尔来说，如果说有一个一以贯之的东西，那就是“个性化”。从为美国学生群体定制的学生冰箱，到为日本单身女性定制的冰箱，都是满足个性化需求的体现。在中国，这样的例子就更多了。在互联网时代更加需要企业去满足消费者个性化的需求。其实本土化的目的也是为了更好地满足各国消费者

个性化的需求。我们还真是不像很多企业那样去关注竞争对手。在我们看来，消费者在最前方，应该是由消费者引领着企业，海尔应该永远盯着消费者。创品牌不管是从小到大，还是从低到高，这条主线贯穿始终。

CBR: 有没有更深层面的精神内涵？

张瑞敏: 当然是有的。但企业有不同的发

展阶段，要一步步地去做。现在海尔也可以提出一句概念性的品牌内涵，但我觉得这需要品牌的基础铺垫达到一定程度时才能提，否则就会非常空洞，最后往往适得其反。

CBR: 是一个提炼的过程，而不是设计或推的过程。

张瑞敏: 对，是一个潜移默化的过程。



拥抱创新，拥抱互联网

中国企业要想创造国际名牌取决于两个要素：第一，整个中国经济发展能否进入一个创新导向的阶段；第二，企业能否紧扣互联网时代的要求，互联网对百年品牌的冲击是最大的，这对中国企业来说恰恰是一个巨大的机遇。

CBR: 尼尔马利亚·库马尔教授说，未来十年是中国品牌的黄金期，至少会有十个大型国际品牌出自中国。您怎么看？

张瑞敏: 到底是十个，还是更多或者更少？这不是重点。重点是中国企业要想创造国际名牌取决于两个要素：第一，整个中国经济发展是否进入一个创新导向的阶段，如果没有进入创新导向，那中国就只是经济总量大而已，无法诞生国际名牌；第二，企业能否紧扣互联网时代的要求，网络时代对中国企业是挑战，但也是机遇，互联网对百年品牌的冲击是最大的，这对中国企业来说恰恰是一个巨大的机遇。

我觉得尼尔马利亚·库马尔教授不应该认为中国现在经济总量已经很大了，随着时间的推移一定会诞生世界级的品牌。未必如

此。原来德鲁克就有过这样的预言，但现在也没有发生。

CBR: 那海尔未来十年的策略是什么？

张瑞敏: 结合我上面提到的两大关键要素，海尔的做法也是两点：一是创新导向，成为一家创新型企业；二是打造互联网时代的企业，“人单合一”的管理变革就是为了适应互联网时代的发展要求，让组织彻底扁平化。组织不再是一个等级组织，而是一个个的利益共同体，每个利益共同体创造一个方面的用户需求。传统企业最大的问题是，每个员工都只知道自己的领导是谁，而根本不知道自己的用户是谁。“人单合一”就是让每个员工都知道自己的用户是谁，不是听领导的，而是听用户的。这就是最大的变革。

CBR: 但克莱顿·克里斯滕森 (Clayton Christensen) 教授也提出，大企业之所以失败，恰恰是因为管理太好了，太听消费者的意见了。您怎么看？

张瑞敏: 我觉得他可能有点迷惘了。以用户为导向说到底就是不应该再有自己的存在。创新者之所以会进入窘境，就在于它

并不是真正以用户需求为导向，而是以自我为导向。应该这么说，这些大企业成功后，就被原有的成功的思维所束缚，自己将自己的双眼蒙住了，自己把自己捆住了。这个窘境是这么出来的。正如我常说的：失败者建起的是一个带围墙的花园，成功者建设的是公共场所。



要耐得住寂寞和诱惑

对于中国企业走出去，还是那句话：就是要耐得住寂寞，耐得住诱惑，心无旁骛地创造用户需求。没有这样的心理准备，最好不要出去，因为很可能会带来非常大的损失。

CBR: 作为领导者，能否分享一下您在带领海尔品牌走向全球的道路上的内心真实感受？

张瑞敏: (思考) 这真的要有很大的勇气。我原来看过一个材料，提到一个公司要想在母国之外创立品牌，至少要经历8年的赔付期。我当时觉得不太可能，但后来我们在美国赔了还不止8年。这是不得了！在海外做一个路牌广告，可能几年的钱都投进去了。还不说建立研发机构、销售渠道等等，什么都是白手起家。而且人生地不熟，当地的雇员问题、法律问题……很多时候是一个试错的过程，但最重要的是你能不能咬紧牙做下去。(思考) 这个其实真的不是太容易。所以说，如果真的要出去，就是要耐得住寂寞，耐得住诱惑，(思考) 心无旁骛地创造全球的用户价值。

(思考) 这不是那么简单的。

CBR: 有没有犹豫过？

张瑞敏: 我们曾经有连续几年的利润率不到2%，那时候压力非常非常大。当然现在我们是达到6%了。你想想海尔一年营业收入超过千亿，就按相差的4个点算，那是多少钱？整个企业当时非常非常困难。咬牙的问题就出在这里了，自己一定会走出去吗？一定会看到光明吗？如果不是坚定不移，就一定会往后退。因为往后一退，马上就能来钱。

在上世纪80年代末，海尔的小冰箱在美国卖得不错。当时主要是通过美国的经销商在做。当时海尔在美国的经销商不仅代理海尔的产品，还代理很多国内其他企业的产品，但海尔冰箱卖得最好。他就找到我，直接提要

求,如果明天直接就打上他的商标:第一,海尔的销售量就可以更大;第二,他付给海尔的钱也会更多。当时海尔还在赔钱,从短期利益来说,肯定划算。因为当时海尔在美国完全是一个不知名的小品牌,坚持打自己的品牌,意义有多大真的不知道,但当时我们就是想要创立名牌。现在想来,当时如果真那样做,有可能就不会有现在的海尔了,因为企业的行为是有惯性的。后来我们放弃了,他也不再代理海尔的产品。这种事情很多。

CBR: 在海外市场盈利之前,您的真实想法是什么?

张瑞敏:也没有人逼着我们一定要这么做。我就是在想做一个企业最终的目的是什么?我不太认同美国管理学界比较流行的观点:企业的目标就是长期利润最大化,也就是股东第一。我始终觉得不是股东第一,一定是用户第一,而用户第一的前提一定是员工第一,只有员工第一才有用户第一。在我看来,企业存在的目的就是要为用户创造更多的价值。那如果连一个品牌都创不出来,拿什么谈用户价值呢?如果没有自己的品牌,一个企业从兴到衰,从起到落,到底留下了什么?什么都没留下。所以我觉得每个企业都要有自己的价值观。

CBR: 在海尔迈向全球市场的过程中,最大的难处或者说挑战是什么?

张瑞敏:阶段性的战略要不断地调整,这是最难的。例如,一个品牌刚到海外,找不到优质的合作伙伴,就只能和非常一般的合作伙伴进行合作。但越做越好后,原来的合作伙伴适应不了企业的发展需要了,就要做整体的更换和调整,每一次调整都非常麻烦。从水浅的地方走向水深的地方就要抛弃原有的做

法,每次转换都非常痛苦。可以说是“成长的烦恼”吧。

CBR: 那海尔拿什么制胜?

张瑞敏:应该说是海尔的文化,不断地挑战自我。每个人都不能觉得自己做得不错了,而是要不断地否定自我,战胜自我。当然前提是以市场为目标,以用户的需求为导向。

很多公司在发展过程中都会遇到一个问题,就是原有的创业团队中的很多人跟不上企业的发展了,该怎么安排这些人?但在海尔似乎没有这个问题存在。在海尔的发展过程中,也有很多高层跟不上,但所有人都会接受并离开。(思考)因为海尔的文化就是:我一定是为用户创造了价值才有我的价值。否则不管位置有多高,资历有多深,(思考)都不行。

CBR: 不断地否定自己。

张瑞敏:在海尔没有“成功”这个词。所有的成功按我们的话来说,都是碰巧了。如果某一阶段成功了,那就要提出下一阶段的目标,拿新的目标再去衡量自己,差距马上就出来了。

CBR: 能否结合海尔品牌国际化的经验,给其他希望能够走出去的中国企业一些建议?

张瑞敏:还是那句话:就是要耐得住寂寞,耐得住诱惑,心无旁骛地创造用户需求。没有这样的心理准备,最好不要出去,因为很可能会带来非常大的损失。

CBR: 最后一问,最近在看什么书?

张瑞敏:很多。例如《当下的冲击:当数字时代来临,一切突然发生》。■