



很久以前,男人写下规则,制定了标准,这些规则 and 标准主宰着今天的商业环境。为了在这个依然是男人把持的财经界取得成功,她们凭借怎样的独特魅力,游刃有余,大放异彩?  
“财经名媛”关注财经界名女,让读者感受她们非同一般的人生。

## 商界女强人

# 杨绵绵:



# 我就是老想出去放松放松



### ■人物简介

杨绵绵,1941年8月出生,毕业于山东工业大学,研究员工程师。曾任青岛电冰箱总厂副厂长兼总工程师,青岛海尔电冰箱股份有限公司总经理、副董事长、海尔集团公司常务副总裁。现任海尔集团公司总裁、党委副书记、董事局常务副主席,青岛海尔股份有限公司董事长。全国人大第七、八、九、十届代表。两次入选美国《财富》杂志“美国以外世界50位商界女强人”,最近获得“2006中国十大卓越首席品牌官”称号。

□本报记者 刘海民

如果是在机关单位,一位65岁的老太太,应该早已享受了10年安逸的退休生活。

如果当年没有答应张瑞敏的邀请,1941年出生的杨绵绵也许和无数退休老人一样,这个春季正和老伴一起在外旅游踏青。

但是,当年从机关单位跳槽出来的杨绵绵,20多年来还是“像男人一样战斗着”。

海尔的一名员工说:“她豪爽、豁达,讲话和工作都挥洒自如,更像一个男子汉。”

“如果说有什么遗憾的话,我就是老想出去好好玩一下,放松放松,但一直没有机会。不知道等我有时间了还能不能走得动。”

对喜欢旅游的杨绵绵而言,这个遗憾至少到目前还没有机会弥补。

“现在我已经65岁了,已经过了退休

年龄,但只要对企业还有用,我就愿意一直工作下去,因为忙习惯了,乍一停下来,可能还不适应,离不开了。”

这种内心的矛盾,记者完全能够理解。

记者和杨绵绵有过许多次交谈,她操着略带上海味的普通话说着话,说到兴奋处本来就快的语速就会再提两档。记者也多次听过杨绵绵充满激情的演讲,一谈到海尔总是那么精到、新颖而富有冲击力。对于在海尔倾注了20多年心血的杨绵绵来说,海尔就像她的第三个“女儿”。

人们喜欢将那些朴素而简洁的文字——突出的业绩、特别的影响力、管理的创新性和思路的前瞻性——看作是对这位两次入选美国《财富》杂志“世界50位商界女强人”的中国杰出女企业家的真实评价。

### “给张瑞敏做助手是我的机遇”

1963年,杨绵绵从山东工业大学内燃机专业毕业,这位出生于上海的22岁女

大学生没有回到上海,而是在当地做了教师,后来又进过工厂,去海尔前在一家机关单位的引进办过着波澜不惊的生活。

碰到了张瑞敏,她的人生轨迹就变了。

1984年,张瑞敏力邀杨绵绵到青岛电冰箱厂工作。许多年后,张瑞敏说:“当年力邀杨总一同创业,就是觉得她和别人不同,在她的同龄人利用上班时间买菜、织衣、洗衣服的时候,她在认真地读书学习。”今天看来,当年的这种印象也许是朴素和直观的,却由此奠定了一位杰出商界女性的创业史。

而杨绵绵在许多年后则说:“给张瑞敏做助手是我的机遇,跟他干,敢想事,能干事,能成事。”

也许正是张瑞敏的人格魅力感动了杨绵绵。

然而,杨绵绵的参与,是以艰苦和艰难为开端的。

对于那次影响一生的跳槽,后来杨绵绵自己形容说,当时完全是从天堂来到了地狱。正因为此,她那时还对自己的职业生涯进行了规划:“那时候,真的是我个人都没有想过,这个冰箱厂能走到今天这个地步,海尔会走到今天这个地步。当时我想,张首席也就最多干两年吧,他回去了,我也就回去了,结果一做就做了这么多年。”

1984年,中国经济初破冰河,在缺乏现代企业管理氛围的大背景下,张瑞敏率先把质量大旗举起来,鲜明地提出实施名牌战略,并将其作为海尔创业时期的最大目标和企业长期生存发展的前提。杨绵绵马上成了这一战略的积极推动者和领导者。

如果说,在海尔的创业史上,张瑞敏更像一个管理理念的创造者、创新者,杨绵绵则更像一个“布道者”,是她将张瑞敏的思想水银泄地般地迅速传播到了企业的每一个角落。

海尔独立董事、管理专家潘承烈评价说:“没有杨绵绵的工作,张瑞敏的管理思想不可能如此顺利地执行,她擅长将首席执行官制定的政策落实下去。”

### 创新使人永远保持年轻

杨绵绵不仅善于执行,她还是善于动脑子的人。

当初,由于不懂冰箱怎么造,她就去图书馆找做冰箱的书,居然真找到了一本,书名叫《电冰箱》,作者单大可。她打听到这人在上海,于是就赶到上海去请他做顾问,让他从头给自己讲了一遍冰箱的基本原理。后来,他们就自己画出图纸,然后用单大可教的“土办法”来造冰箱。

这种对创新的执着追求现在已被海尔视为取胜的法宝。

杨绵绵认为,这些年,海尔所以领先中国企业的经营潮流,就是沾了创新的光。20世纪80年代,市场物资供不应求,真正是“机器一响,黄金万两”,海尔率先实施了质量工程,到1988年就拿到了中国冰箱史上第一块金牌。到1989年,供求已达到了平衡,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了,而海尔又提升了一步:从抓产品质量延伸到了服务。当大家重视服务时,海尔又提出“为用户创造需求”,出了洗衣机可以洗地瓜的著名案例。

记者请杨绵绵谈谈海尔近年来的创新内容,她很专业地说了四条:

——T模式:把时间坐标标在流程节点上。海尔在2005年发展模式从流程再造到“人单合一”。2005年海尔把流程的节点加上一个T,把时间的坐标标在了流程的节点上,这个时间是全球式竞争的速度要求,所以这个探索是模式的探索。这个“T”首先是“时间(time)”,其次这个“T”是实施一个有竞争的市场“目标(target)”,每一个节点都有一个市场竞争目标,第三个是“今天(today)”,今天的工作要有日期,要有日报、日清,第四个是每一项工作都是“团队(team)”来完成的。“T”模式是信息化和全程优化的。

——从创新产品到创新国际标准。过去很简单的竞争就是产品的竞争,但是产品的竞争再上一个档次就是行业有没有话语权,海尔今天做的探索有两个产品标准,一个是热水器的防电墙,一个是双动力洗衣机的标准。洗衣机标准进入到国际

### ■人物评价

就是觉得她和别人不同,在她的同龄人还在利用上班时间去买菜、织毛衣、洗衣服的时候,她在认真地读书学习。杨绵绵最大的特长在于,你本来期望的是二,她却可以发挥到十。——张瑞敏

她豪爽、豁达,讲话和工作都挥洒自如,更像一个男子汉。但她这人平时就喜欢和我们开玩笑,没有一丁点总裁的架子。和杨总一起工作,你会变得更年轻,因为她是一个有生活情趣的人。——海尔员工

没有杨绵绵的工作,张瑞敏的管理思想不可能如此顺利地执行,她擅长将首席执行官制定的政策落实下去。——海尔独立董事、管理专家潘承烈

在她身上闪烁着细致而顽强的进取精神。经历市场风雨,不事张扬,平和而有信仰。——《当代经理人》杂志

海尔集团从青岛的一家电冰箱厂成长为价值122亿美元的全球家电巨头。杨绵绵在执行海尔集团“一低三高”战略方面功不可没。——美国《财富》杂志

标准,也就是国际标准觉得你这个企业标准可能上升为国际标准。海尔认为,行业标准就是行业的法律,创新行业标准,标志着企业具有行业话语权。因此,这个竞争不只是产品的竞争,而且是行业话语权的争夺。

——从传统的整机制造到垂直纵深发展的行业探索。海尔不但拥有96大门类15100多个规格品种的产品群,还利用已形成的门类齐全、规模效应的优势实现从整机制造到专业零部件、新型原材料、大规模集成电路、软件开发的垂直纵深发展。在零部件、新材料和机器人等领域,海尔都已达到世界级水平,这不但保障了海尔的世界级制造水平,还成为海尔新的增长点,除为海尔服务外,还为通用、丰田、福特等世界级企业提供解决方案。

——从营销产品到经营产品化品牌的探索。海尔的目标是创造出属于中国人的世界名牌,产品运营是创世界名牌的基本层面,世界级品牌运营商才是海尔的真正定位。随着海尔品牌在全球市场的美誉提升,海尔品牌在全球市场运营中的地位也日益彰显。在设计领域、制造领域、物流领域、配套领域、售后服务领域,海尔品牌吸引全球众多品牌的战略合作。

杨绵绵在58岁时学会了开车。许多休息日,她都自己驾车到基层检查工作。像她学习驾车一样,对一些新知识,特别是与企业经营管理相关的知识,她也都充满着好奇,充满着对学习的冲动。她每周要工作70多个小时,但她从没有放弃过学习,包括休息日。她学习电脑、了解网络,也关心着企业股票的涨跌。在新经济的大潮中,她不仅没有成为一个落伍者,而且成为企业创新的引路者、倡导者。在今天海尔的创新辞典中,有着杨绵绵不懈追求的影子。员工们说,与杨总一起工作,你会变得年轻。

### 管事先管人,管人带作风

杨绵绵看重海尔这个团结奋斗的群体。张瑞敏提出了“人人是人才,赛马不相马”的理念,杨绵绵则更是一个公开、公平、公正的人才竞争平台的搭建者。

看看这支队伍的年龄构成,我们便可以看出其中的活力;管理人员平均年龄27岁;看看那些不拘一格选拔上来的人才,我们便可以看出这一竞争平台的威力;通过“赛马”机制升迁到集团副总裁岗位上的有3人。

“你有多大才干,就为你搭多大舞台”,“上岗靠竞争,在位要受控,届满要轮岗,末位要淘汰”,“赛马不相马”——海尔的这些人才理念、用人理念,已为许多人所熟知。

2000年2月的一天,有三名事业部的部长竞争制冷产品本部负责人。三人对本职工作都可谓行家里手,但对全局的发展却缺乏清晰的思路。当有些评委认为按评议得分情况从三人中选出一个人时,杨绵绵却冷静地说:“我认为三个人都不符合要求!”她指出,“胸怀全局者,才能担当重任,当海尔的干部必须要有全局意识,有把握全局的能力,这是海尔向国际化迈进的重中之重和必然要求。”那三位事业部长在杨总面前也认识到了自己的不足,表示努力改进。在她的大力倡导和严格要求下,海尔各种人才迅速成长起来,其中

省市专业拔尖人才就有38位。

杨绵绵是在用高尚的人格魅力,推荐、选拔、培养着一批批有志于海尔事业的优秀人才。山东省十大杰出青年、海尔集团常务副总裁兼海外推进本部本部长柴永森,原是一位普通的中层干部,杨绵绵经常同他一起研究目标的可行性,途径的可操作性,问题的纠偏等等,在这种研究和交流中,发现他有卓越的管理潜质,便提议由他担任刚兼并过来的红星电器厂总经理的重任。杨绵绵一方面放手让他提思路,另一方面又手把手地和他一起制定了“不投入一分钱,靠海尔文化扭亏为盈”的改组方案,并在实践中推进。在杨绵绵的支持下,柴永森不负众望,带领员工艰苦创业,短短三个月即实现了扭亏为盈,并用两年的时间走过了同行业二十年的发展路程,成为同行业的领头羊。这个案例就是著名的《海尔文化激活“休克鱼”》案例,成为被哈佛大学纳入MBA案例库的首家中国企业。

杨绵绵是在用豁达的胸怀影响和带领着一个团队,这个团队已经成长为海尔的中坚。杨绵绵很宽容,对自己有功不表功,对部下纠错不记错。她的一个信条是:管事先管人,管人带作风。即使是现在,身为总裁的杨绵绵,还每天都往基层跑,掌握终端执行集团思路的具体情况。她希望每个人都能成为企业真正的创新元素,为此,她把自己的经验、学识都毫无保留地传授给部下。

杨绵绵的这种实干作风,感染着海尔的广大干部职工,正如海尔员工们说的,和杨总一起工作你会感到充实愉快,你会不由自主地产生一种不断上进的冲动。

### 成功地经营一个家庭

在外界人看来,一个庞大电王国的总裁和一个家庭主妇之间,似乎有着难以逾越的鸿沟。

但杨绵绵实现了成功地逾越。她不仅成功地经营了一个企业,也成功地经营了一个家庭。无论是作为一个职业女性还是一个家庭成员,杨绵绵无疑都是一个驾轻就熟的成熟者。

杨绵绵有一个传统的四世同堂的家庭,上有九旬的婆婆,下有四个女儿,目前都已结婚,她自己也在1997年成了外祖母。杨绵绵和爱人都是大学同学,几年前爱人从总工程师的位置上退了下来,照顾家庭就成了他的任务,他做的很好,给妻子营造了稳固的大后方。朋友、同事、邻里人家都说,这是一个忙碌着的家庭,但也是一个相亲相爱、和睦融融的家庭。

杨绵绵的事业早已成了全家人的事业。她每天回家都要把一天的工作经历告诉家人,对一些问题也会虚心地向家人“讨教”,听取他们的看法,有时因为看法上的不同他们甚至还会发生一些“争执”。潜移默化的沟通,让海尔的发展成了这个家庭每个成员都十分关心的事情,全家人为杨绵绵的敬业感动,杨绵绵也为家人的支持感动。偶有闲暇,全家人坐在一起时,杨绵绵也会仔细倾听丈夫、女儿讲讲各自的生活、工作中的事儿,其乐融融的氛围也在这个家中弥漫着。

一个是和睦融融的小家,一个是团结奋进的海尔这个大家——从某种意义上说,杨绵绵成功地经营着两个家庭。