

党书国◎著

海尔管理模式已进入国际管理学界前沿
这在中国企业界是惟一的



管理模式全集

全书搜集并整合了海尔从一个最初濒临破产的小厂到美誉全球的大集团的成功之路上实施过的所有管理模式，堪称“海尔管理模式全集”。

海尔模式已进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材



Wuhan University Press
武汉大学出版社

党书国 / 著

海尔管理模式已进入国际管理学界前沿
这在中国企业界是惟一的。

F406

121

2006

海

管理模式全集

尔



Wuhan University Press

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

海尔管理模式全集 / 党书国著. — 武汉: 武汉大学出版社, 2006. 11

ISBN 7-307-05227-X

I. 海…

II. 党…

III. 电气工业—工业企业管理—研究—青岛市

IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 111113 号

策 划: 珞 珈

执行总监: 陈正侠

责任编辑: 刘 蕾

责任校对: 周 岚

责任印制: 马经山

营销统筹: 吕 良

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63950993 传真: 010-63974946)

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 24.375

字 数: 250 千字

版 次: 2006 年 11 月第 1 版

印 次: 2006 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

前 言

任何一个世界级品牌的产生都有一个自己独特的创新模式。戴尔,论技术比不上惠普与IBM,却在很短的时间内超越了它们,原因就在于其创造的“直销”模式;丰田的利润超出世界三大汽车厂利润的总和,其秘诀是“看板管理”。

显然,中国的企业家确实需要一种全新的管理模式来应对一个狂热多变的新经济时代。虽然在这样一个时代里,“模式”这样的词汇总有桎梏我们想象空间的嫌疑,但我们又的确需要一些“模式化”的东西,让我们能够具备一些全新的、深刻而基本的能够创造价值的理念。

海尔从负债147万元人民币到全球营业额1016亿人民币,张瑞敏也借此走上全球财富论坛的讲台,海尔无疑是中国民族工业成功的典范,也无疑是20世纪中国出现的奇迹之一。

那么,海尔有没有自己的模式呢?如果有,那又是什么呢?

海尔是海,堪称“海尔之父”的张瑞敏的思维无边界,其一手打造的海尔的管理模式是大生产、大销售、大服务、大文化之间的大融合与大集成,构成了打破一切边界、组织、理论等条条框框局限的“大管理”。

张瑞敏的眼光总是具有战略性、超前性,总是走在别人的前面。

首先是质量超前,在我国第一次家电消费的狂潮中,别的厂家大上快上生产线时,张瑞敏已经预料到质量在未来竞争中的分量,宁可放弃相当一部分利益也要保证质量,所以他的“大铁锤”砸出了中国的质量名牌;

其次是服务超前,当不少家电企业幡然醒悟狠抓质量的时候,海尔早已参悟服务商机,祭出“国际星级服务一条龙的大旗”,以高效的服务网络最大限度地开发了用户资源;

接着,当人们还在谈论企业该多元化还是专业化时,海尔已经走出了国门;在企业感受到全球化的威胁的时候,海尔已然在发达国家站稳了脚跟;同样,在同行们还在探究互联网是怎么回事时,张瑞敏又已经提出“要么触网,要么死亡”,也就是那时起,海尔开始重新打造基于互联网电子商务的以客户为起点的业务流程;当别人痛感产业生存空间的狭小,苦苦摸索“新的增长点到底在哪里”的时候,海尔已扬起金融资本的风帆,真正地开始搭建一个跨国公司的框架。

也因此,海尔的模式总是在推出的一开始就受到别人的质疑,又在其后的实施验证中取得胜利。海尔的企业模式是创新与继承的综合体,其日清日高的OEC工作法、人单合一的企业流程改造、吃“休克鱼”的低成本扩张等等,都是站在巨人的肩膀上,又结合自身企业的实际而产生的独具特色的管理模式,成为中国企业群起效仿的对象。

本书从战略规划模式、决策管理模式、危机管理模式、人力资本管理模式、市场运营模式、生产管理模式、产品研发管理模式、品牌管理模式以及资本运营模式这九大方面的管理模式去归纳总结,系统性地论述了中国一流企业海尔的管理模式,具有全面性和权威性的特点,内容详尽,资料充实。在每篇的最后都附有针对性本篇模式的哈佛观点的论述,与海尔的管理思想相得益彰。在论述的过程中,穿插了很多国际知名企业案例的分析与海尔进行分析对

比,引用大量权威并且前沿的管理理论思想,凸现了海尔之父以用户为师,中西合璧的管理理念,堪称是一部管理的百科全书,使得读者在阅读的过程有一种丰富的充实感和厚重感。

然而,“兵无常势,水无常形”。海尔的模式也并不是一成不变的,因为“市场唯一的不变就是变”。张瑞敏一切以市场和用户需求为导向,以自身企业发展的实际为根本,他说:“管理有模式,无定式,这是管理的艺术性和科学性。”《金刚经》曰:“佛说般若波罗密,即非般若波罗密,是名般若波罗密。”所以,海尔之模式,即非模式,是名模式。

因此,本书虽然系统性、全方位地总结了海尔管理的模式,但并不是为了提供纯粹的模仿内容,而是要通过分析海尔模式,体现出“海尔之父”张瑞敏对中国企业、中国员工的深刻了解和把握,彰显一个民族企业家对于中国民族企业能够在世界腾飞的梦想,从而找到一种管理的思维和方法,探悉企业成功的秘诀。

学习海尔,不在于能否搬来海尔那些已经成形的模式或概念,而在于能否领悟海尔的创新本质,能否学到海尔那样融会贯通的本领,能否具备海尔那种海纳百川的气魄,这就需要企业家存乎一心,各得其妙的领悟了。

韩国企业家 金荣在

目 录

Contents

前 言

第 1 编 战略规划模式

作为一个企业,你不是要找出唯一的灵丹妙药,
而是要寻找一种适合你的方法,使你做到在业界与
众不同。

——“竞争战略之父”迈克尔·波特

好的战略规划,可以使价值链之间互相促进,各种工作流程之间完美地结合。比如说生产、销售、供应之间都可以互相积极促进,它们之间如何去融合、如何去协作非常关键。为了能够让它们融洽地合作,进行产品设计的时候既要考虑到制造,也要考虑到销售的问题。海尔的“市场链”实现了企业内部的市场化,使得产品从设计、生产到制造、营销全部连成一体,变成一个环环相扣的链条,与市场 and 消费者零距离,最大程度上满足用户需要。

1. 企业内部市场化	2
2. 差异化生产	6
3. 一切客户说了算	9
4. 与狼共舞	13
5. 先难后易	17
6. 多元化战略	21
7. 不打价格战	24
8. 肚子扁平化	28
9. 浮船法则	32
10. 做块蛋糕自己吃	36
11. 盖住对手	40
12. 本土化设计	44
13. “打飞靶”	47
哈佛观点:制定长期的战略规划	51

第2编 决策管理模式

“好的公司是满足需求,伟大的公司是创造市场。”

——现代管理大师彼得·德鲁克

张瑞敏的独到之处在于预见,在于每逢关键时刻都能提出领先于大家普遍意识的指导思想,做出决策,并且在不久以后,事实很快就证明了这些远见的正确。而更可贵之处在于他在每次决策过程中,他都有个做“两次决策”的习惯,即在做决策时,都要考虑到这个决策的后果和影响,进而做出决策后的二次决策,这种“决策习惯”凸显了他作为企业家的成熟。

14. OEC“海尔管理之剑”	56
15. 人单合一	60
16. 给“休克鱼”注入强心剂	64
17. 激水之疾,至于漂石	68
18. 先有市场,再建工厂	72
19. 三只法眼,盯准政策	76
20. “有序的非平衡结构”	79
21. 激活每一个细胞	83
22. 开发“第三利润源”	87
23. 信息化超越对手	91
24. 流程再造革命	95
哈佛观点:管理就是决策	98

第3编 危机管理模式

“不放过任何一个小问题。”

——“日本经营之神”松下幸之助

企业内部的一些小问题日积月累,就会使企业逐步失去解决问题的能力 and 机制。海尔注重问题管理而非危机管理模式,就是把企业出现的任何危机问题消灭在萌芽阶段,并通过最大限度地创造市场需求来赢得市场份额。

25. 居危思进	103
26. 把危机消灭在萌芽阶段	107
27. 永远如履薄冰	111

28. 问题解决三步法	115
29. 管理无小事	119
30. 问题比答案更重要	123
31. 必须有张“乌鸦嘴”	126
哈佛观点:建立周密的危机管理机制	129

第4编 人力资本管理模式

在艰难时期,企业要想获得生存下去的机会,唯一的办法就是保持一种始终面向外界的姿态。若想长期生存,仅有的途径就是要使人人竭尽全力,千方百计让下一代产品进入用户家中。

——美国管理学家约翰·多伊尔

海尔通过搭建“赛马场”为每个员工营造创新的空间,使每个员工成为自主创新的SBU,把集团总的战略落实到每一个人身上,从最初的用硬性管理“逼”人把事情做好,逐渐变成了激发人自觉、主动发挥积极性和创造性的柔性管理,让海尔的每一个人都有了“自我经营”的创新空间,为海尔的人力资本的潜能释放创造了条件。

32. 只有创新,没有守业	133
33. 敬业报国,追求卓越	137
34. 马上行动	141
35. 微笑的脸,奋斗的心	145
36. 准备好杀死自己的婴儿	149
37. 海尔是海	152

38. 文化本土化	156
39. 资源存折, 负债经营	159
40. 三工并存, 动态转换	163
41. 从发工资到挣工资	167
42. 明明白白拿工资	171
43. 自主管理, 自由创新	175
44. 学习团队, 互助互动	179
45. 木桶新论	183
46. 只有完美的团队	187
47. 搭建舞台	190
48. 赛马与相马	193
49. 用人要疑, 疑人要用	196
50. 深潜	200
51. 皇帝轮流坐, 今天到我家	203
52. “惩罚”干部	207
53. 没有任何借口	211
54. 情感激励, 真爱无限	215
55. OEC 日日清工作法	219
哈佛观点: 让你的员工都创新	224

第 5 编 市场运营模式

无论你的组织是在哪个产业, 都要去检视组织的营运重心放在哪里。如果是把重心放在产品上, 就会有失去组织最重要资产的风险, 这项资产就是你的顾客, 如果你不调整营运重心, 你的顾客就可能会换供应商。

——全美最顶尖的商业演说家史考特·麦肯

海尔的市场运营创新了服务和渠道:充分融合其3C渠道,并迅速扩展渠道至三级以下城市,出现在全国乃至全球的每一个角落,甚至覆盖到边远山区以及国际渠道的非洲地区;“海尔服务”是服务与产品的整合,以为顾客创造最大价值为目的,通过为顾客提供零距离和满意最大化的优质服务,赢得顾客的心和对海尔产品的美誉。

56. 3c渠道融合	228
57. 零售商为主导	232
58. 本土化营销	236
59. 战略联盟	239
60. 海外并购	242
61. 零距离接触	246
62. 国际星级服务	250
63. 差别化服务	254
64. 一站到位	258
65. “全程管家365”	261
66. 海尔服务,真诚到永远	264
哈佛观点:卓越的市场运营	267

第6编 生产管理模式

对产品质量来说,不是100分就是0分。

——日本经营之神松下幸之助

海尔在转产电冰箱时,面临的市场形式是严峻的:自己在规模、品牌都是绝对劣势的情况下,靠什么在市

场上挣得一席之地? 只能靠质量。于是,张瑞敏提出了自己的“质量理念”:“有缺陷的产品就是废品”、对产品质量实行“零缺陷,精细化”管理,努力做到用户使用的“零抱怨、零起诉”……

67. 有缺陷的产品就是废品	271
68. “六西格玛”制造完美	275
69. 管好生产的每一瞬间	279
70. 下道工序就是用户	283
71. 全面质量管理	286
72. “6S大脚印”	290
哈佛观点:让质量说话	294

第 7 编 产品研发管理模式

新营销就是要从“请消费者注意”转向“请注意消费者”,也是说从“卖点时代”转向“买点时代”,新产品开发要从工程师单独设计为主转向到使营销部门和其他部门以及顾客都参与产品的开发。

——整合营销大师舒尔茨

海尔从全球用户的需求出发,直接请顾客参与产品的设计、根据顾客的意见直接改进产品,并且在设计产品的时候就设计出一个价、利、量的定单,满足顾客的个性化需求。努力打造出了海尔产品全球化的第一竞争力,在自主品牌、自主研发的道路上迈出了可喜步伐。

73. “专为您设计”	299
-------------------	-----

74. 为用户找产品	302
75. 剑指高端	306
76. 脑与脚	309
77. 以技术创新为矛,以知识产权为盾	313
78. 按世界级的标准做	318
79. 制造壁垒	322
哈佛观点:研发走进服务业	326

第8编 品牌管理模式

“拥有市场将会比拥有工厂更重要,拥有市场的
唯一办法是拥有市场主导地位的品牌。”

——美国广告研究专家莱利·莱特

1993年,海尔品牌成为首批中国驰名商标;2005年,海尔品牌价值高达702亿元,自2002年以来,海尔品牌价值连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔品牌在世界范围的美誉度大幅提升,2005年8月30日,海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升,海尔已经成为中国品牌代言的世界品牌。

80. 积累美誉度	330
81. 把品牌提高到核心战略的地位	334
82. 国门之内无名牌	338
83. 海尔,中国造	342
84. 种植品牌国际化基因	346

85. 资本是船, 品牌是帆	350
哈佛观点: 保持品牌的内在一致性	354

第 9 编 资本运营模式

“八个坛 七个盖, 盖来盖去不穿帮, 这就是生意。”

——红顶商人胡雪岩

海尔的资本运营是通过出售品牌、技术、管理这些无形资产而实现企业资本扩张, 不采用注入资金盘活有形资产, 而是通过自身优势的拉动, 辐射, 通过海尔文化的渗透、海尔品牌的输入, 以无形资产盘活有形资产, 兼并重组企业, 使“休克鱼”条条激活, 开辟了低成本扩张的新途径。

86. 东方亮了再亮西方	358
87. 以无形资产盘活有形资产	361
88. 产融资本结合	365
89. 零营运资本	368
哈佛观点: 全面而完整的资本运营	371

第 1 编

战略规划模式

作为一个企业,你不是要找出唯一的灵丹妙药,而是要寻找一种适合你的方法,使你做到在业界与众不同。

——“竞争战略之父”迈克尔·波特

好的战略规划,可以使价值链之间互相促进,各种工作流程之间完美地结合。比如说生产、销售、供应之间都可以互相积极促进,它们之间如何去融合、如何去协作非常关键。为了能够让它们融洽地合作,进行产品设计的时候既要考虑到制造,也要考虑到销售的问题。海尔的“市场链”实现了企业内部的市场化,使得产品从设计、生产到制造、营销全部连成一体,变成一个环环相扣的链条,与市场 and 消费者零距离,最大程度上满足用户需要。



企业内部市场化

张瑞敏从根本上对原来的业务流程做彻底的重新设计，把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，以首尾相接的、完整连贯的整合性业务流程来取代过去被各种职能部门割裂的、不易看见也难于管理的破碎性流程。

世界上进行过三次企业管理革命。第一次是100年前美国泰勒的科学管理，第二次是20世纪六七十年代日本的管理革命。概括来说，第一次革命是要效率，第二次是讲质量。现在到了第三次革命的时候了，它就是企业流程再造。这一革命更难，做到质量好、效率高还不行，还必须满足用户个性化的需求，以用户满意度最大化为目标。

从生产规模看，海尔10800多个产品品种，平均每天开发1.3个新产品，每天有5万台产品出库。海尔一年的资金运作进出达996亿元，平均每天需做2.76亿元结算，1800多笔账。随着业务的全球化扩展，海尔集团在全球有近1000家分供方（其中世界500强企业44个），营销网络53000多个，海尔还拥有15个设计中心和3000多名海外经理人，如此庞大的业务体系，依靠传统的金字塔式管理架构或者矩阵式模式，很难维持正常运转，业务流程重组势在必行。