

海

尔

是

海



海尔 中国造

颜建军 ⊙ 胡泳 / 著

Haier

海尔中国造

颜建军 胡 泳 / 著

海

尔

是

海

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔中国造 / 颜建军 胡泳 著

—海口: 海南出版社, 2001.2

ISBN 7-80564-955-3

I. 海... II. ①颜... ②胡... III. 纪实文学—中国—当代

IV. I 25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000)第 76978 号

海尔中国造

作者: 颜建军 胡泳

责任编辑: 苏 斌

特约编辑: 汤万星

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

印刷: 北京忠信诚胶印刷厂

出版日期: 2001 年 3 月第 1 版 2001 年 8 月第 3 次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

印张: 17.25

字数: 380 千字

印数: 10001-20000 册

书号: ISBN 7-80564-955-3/F · 46

定价: 29.80 元

当代亚洲的强大与崛起，必将造就一代企业巨人，他们是财富、成效、经济活力的真正创造者，他们将重塑现代人的灵魂，在唤醒个性意识，树立坚定信念和倡导苦干与献身精神方面，他们将以先趋者的姿态出现。

——约翰·奈斯比特，《亚洲大趋势》

前 言

海尔是 20 世纪中国出现的奇迹之一。一个亏损 147 万元的小厂，16 年后成为一个国际知名的企业集团，年销售额达 406 亿元，并保持 80% 的平均增长速度。这个企业可以让全球许多国家的居民关注自己的品牌，使用自己的产品，接受自己的服务，谈论自己的文化理念，研讨自己的管理经验。无论从哪一方面说，海尔的成长都堪称中国经济发展史上一个罕见的案例。本书讲述了海尔的故事，探索了海尔成长的奥秘。

本书作者之一颜建军是一位资深记者，曾先后任《人民日报》主任记者和《经济日报》高级记者，1993 年 3 月他出版了国内第一部关于知识产业的专著《第四产业大崛起》，1994 年 4 月推出国内第一部品牌研究专著《中国名牌发展战略》。他长期密切关注中国企业的发展进程，形成了自己独到的见解。数年来，他深入海尔进行采访和研究，掌握了大量的第一手资料，于 1999 年写出了本书的初稿。

本书的另一位作者胡泳，在国内从事经济报道多年，并在瑞士获得管理学学位，熟悉国内外企业管理的前沿理论与实践，率先将数字化经济和网络社会的要领引入中国。他的译作《数字化生存》被评为改革开放 20 年来最有影响的 20 本书之一，在全国范围内引发了一场生存观念的革命；著作《网络为王》在国内首次全面介绍网络的诞生、发展、现状及未来趋势，他因此成为推动中国互联网早期发展的最有影响的启蒙者之一。目前他的研究方向侧重于信息时代的管理，联合创办了以互联网经济学及商务

管理模式为研究重点的互联网研究与发展中心，并创办《环球管理》月刊，一本捕捉新的商业和技术世界治理之道的管理哲学和管理方法杂志。1999年至2000年，他写作了本书的二稿，将海尔置于更广泛的背景下加以考察，并融入了新的观点。

本书所使用的材料可以分为三类：海尔公布的材料及作者对张瑞敏和海尔其他人士的坦率访谈；对公司的外部观察，包括社会各界对海尔的评价，以及反映中外历史背景的文献。为尊重历史，再现历史的原貌，书中人物的姓名、年龄和身份尽可能与当时的实际情况一致。

两位作者大胆地采取分析结合评论的写作方法，将海尔与外国公司作了一系列比较研究，其目的不是为了记录海尔的历史，而是为了诠释海尔现象，总结和摸索现时代中国企业发展的必然过程和未来轨迹，以期给所有有志于经营企业和研究中国企业管理的人士以一定的启发和帮助。同时，也期望通过本书的努力，为海尔的进一步发展、早日进入世界500强行列壮一份声威。

本书强调“海尔中国造”的含义绝不仅仅指“硬件”，即中国制造业的崛起和中国名牌走向世界，更为重要的是其“软件”方面的内涵，即海尔在中国现行的社会、经济和文化条件下，如何造就了一种富于中国特色的成功的企业管理机制。而这种机制的具体体现则是本书所重点论述的八个方面——企业文化、素质管理、人才观念、品牌方针、创新策略、服务理念、扩张方式以及国际化战略。

在某种意义上，企业必须成为探索未来的活生生的实验室。“海尔中国造”的历程证明了，伟大的企业从来不是天生的，而是打造出来的。

Haier

海尔中国造

引论

中国的管理革命

海尔集团成为被正式写入哈佛案例的第一个中国企业，张瑞敏也成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家，这是由于海尔独特的文化、独特的管理和独特的市场理念震动了世界一流的工商管理学府。

海尔文化走进哈佛，表明随着改革开放的深入，中国已经开始拥有在世界上产生影响的企业与企业家。

哈佛商学院对海尔最感兴趣的地方在于，海尔努力学习西方先进的管理经验，但并不照搬照抄，而是结合本土实际，因应中国人在变革时期的心态以及中国的传统文化，独创出一套适合中国国情的管理模式。

在哈佛召开海尔干部会议

1998年3月25日。

波光粼粼的查尔斯河南岸，美丽的哈佛商学院迎来了又一个春天。林木苍苍的校园里到处生机盎然。远离尘世的喧嚣，一切都显得宁静而祥和，只有活泼的松鼠在林间欢快地跳来跳去。

但轩敞庄严的教学楼里，工商管理硕士（MBA）二年级学生的课堂上却是一番热烈的景象。“请大家发挥想象力，设想一下在1984年的时候，张瑞敏先生面临的最大挑战是什么？”林·佩恩教授，一位气度沉稳、举止干练的女士循循善诱地向大家发问。

“唰”地一声，呈马蹄形排列的座位中竖起了一片手臂。学生们迫不及待地想要表达自己的想法。他们来自美国，来自拉美，来自日本，也来自台湾和香港地区。引人注目的是，课堂上还坐着一位五十开外的中国男士，眼含笑意，凝神倾听。即使在笑的时候，他的表情也是淡淡的，宽阔的额头舒展开来，但嘴角始终挂着一丝坚毅。时而他会陷入沉思当中，深邃的目光似乎要穿透眼前的一切。他显然不像一位寻常人物，举手投足间都带着一份沧桑阅尽的坦达与从容。

学生的发言一个接着一个，他们从各个角度理解1984年的中国，理解那个无论从时间还是空间上都很遥远的国度。

教授及时把讨论引向深入：“请大家把讨论推进一步。什么是海尔成功的因素？你若是处在张先生的位置，将怎么决策？”

“从案例中看到张先生学习了欧美、日本先进的管理经验，但不是照搬，更重要的是结合了中国国情，创造了适合中国的管理办法。因此，这种管理是有效的，一条‘休克鱼’（指硬件好

但管理观念差的企业) 能够被海尔文化激活, 这简直是一个奇迹。我们研究企业文化就是研究活力。”一位美国学生侃侃而谈。

“中国缺少西方市场经济的大环境, 但张先生在自己的企业里创造了很好的文化环境, 让海尔人都能发挥想象力和创造力。”香港的陈小姐说。

“海尔为了改变企业面貌, 首先改变人的观念; 为了改变人的观念, 建立了一套激励机制。张先生不在西方生活, 在中国长大, 却能够引进西方先进的管理来改变员工的思想。如果让我把东方文化中的精华移植到西方, 我不知道自己能否做到、做好。但张先生做好了, 这是他成功的原因。”另一位美国学生说。

原定一小时的发言讨论时间很快变成了一个半小时, 仍然有很多学生要求发言。佩恩教授不得不打断学生的话头, 宣布: “我们荣幸地邀请到了中国海尔集团的总裁张瑞敏先生, 现在, 请他来讲解案例中的有关情况, 并回答大家的提问。”

那位中年男士站起身来, 走上了讲台。“作为一个管理者看哈佛, 哈佛是神秘的。今天, 听了案例的讨论, 我的感觉不像是在上课, 而是在海尔召开一个干部会议。”张瑞敏的开场白颇为风趣。“在中国的环境下, 关键是要给每个人创造一个发挥个人能力的舞台, 这样, 就永远能在市场上比对手快一步……”^①

几天后, 张瑞敏登上哈佛讲坛的消息出现在中国的各大媒体上, 一张张瑞敏和哈佛商学院 MBA 学生轻松微笑的合影令许多人心动。

的确有太多的事情值得张瑞敏微笑。

在中国, 他是产品品种最多、规模最大的家电企业的领导

① 一言:《海尔文化走进哈佛课堂》,《海尔人》1998年4月1日第一版;《关于海尔以企业文化盘活兼并企业被美国哈佛商学院编入案例教材的情况报告》(海尔集团内部资料)。

者，是中国制造业最响亮的一块品牌的创造者。在中国企业界，他无疑是最成功的企业首脑。他将海尔由一家亏损 147 万元的集体企业变成了一个年销售额超过 400 亿元的、跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。16 年来，海尔集团保持了 80% 的平均增长速度，被美国《家电》杂志评为全球家电行业增长速度最快的企业。几乎每一个竞争对手都嫉妒海尔的飞速发展。

虽然张瑞敏取得了许多可以让他自鸣得意的成就，但他却从不因此沾沾自喜。1998 年 9 月，在取得了卓越业绩之后，张瑞敏竟然说：“如果有丝毫满足，有丝毫放慢观念的更新步伐，海尔品牌将会在一夜之间被淘汰出局。”难道他没有意识到是他带领海尔取得巨大成功、并在国际上长了“中国造”的志气？这番话是过分的谦虚吗？绝对不是。张瑞敏表达的真实意思是，海尔要做一家长寿的企业。由此，他提出了海尔的生存理念，即：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

特定的公司文化影响公司的业绩

如果你意识到海尔是在极其辉煌的 1998 年提出这样的理念，你会越发感觉到它的可贵。1998 年，海尔实现了工业销售收入 162 亿元，利税 10 亿元，产品出口 87 个国家和地区，出口创汇 7665 万美元，拥有员工 2 万余人，品牌价值达 192 亿元。海尔集团横跨冰箱、冷柜、空调、洗衣机、彩电、计算机、手机、微波炉、厨洁具、生物制药等行业，在国内建立了庞大的销售和服务网络，在全球 49 个国家和地区拥有 18000 多个营销点。1998 年，在英国《金融时报》对亚太地区最具信誉企业的调查排名中，海尔集团名列第七，是中国唯一入选企业。

1999年，海尔进入第15个持续高速稳定增长年，实现国内营业额268亿元，其中工业销售收入212亿元，比上年净增50亿元，同比增幅为31%；出口创汇比上年增长一倍，达1.38亿美元。上述数据无论增长净值还是增幅，都位居全国同行业第一。海尔品牌价值升至265亿元，名列中国最有价值的品牌第二位。在海外的经销网点增至3.6万个，比上年增加了一倍；海外建厂达5个，在建的有8个；在海外设立了10个信息站6个设计分部。1999年12月7日，英国《金融时报》公布了“全球30位最受尊重的企业家”排名，海尔总裁张瑞敏荣居第26位，这是中国企业家在世界范围内评选中获得的最高美誉，大大增强了海外经销商与海尔合作的信心。

2000年海尔再创佳绩，实现全球营业额406亿元，同比增长51.5%，净增138亿元；出口创汇2.8亿美元，比上一年翻了一番。海尔品牌价值330亿元，居黑、白、米色家电之首。在全球建立七个工业园、46家工厂、15个设计中心，产品销往世界160多个国家和地区。

国家经贸委将海尔列为全国六个技术创新试点企业，希望海尔冲击世界500强。1995年，海尔是世界500强最后一名的1/19，1996年是1/16，1997年是1/12，1998年是1/4，1999年是1/3，2000年是1/2，距离在接近。

以上的指标都是有形的，但对于张瑞敏来说，重要的不在于有形的东西，而在于无形的东西，比如说企业文化。拿美国《家电》杂志的评比结果和《金融时报》的荣誉排名相比，张瑞敏更看重后者。他说：“我经常思考这样一个问题，改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是四个字：观念革命。可以这么说，海尔创业以来最大的收获，绝不仅仅是销售收入、利税、出口创汇翻了多少番，产品品种增加了多少个，更重要的是抓住了改革开放为我

们提供的一次改变对整个外部世界的看法和思维方式的机会。也可以这么说，中国 20 年的辉煌，海尔 15 年的成就，主要不在于有形的东西，而恰恰在于无形的东西，这就是观念、思维方式的全新的变革。”企业的文化、企业的价值观是企业发展的灵魂。海尔集团成为被正式写入哈佛案例的第一个中国企业，张瑞敏也成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家，这正是由于海尔独特的文化、独特的管理和独特的市场理念震动了世界一流的工商管理学府。

创立于 1908 年的哈佛商学院号称资本主义的“西点军校”，是美国第一所授予工商管理硕士学位的高等学府，也是当今美国最大、最富、最著名的培养企业管理人才的学校。美国许多大企业家和政治家都曾在这里学习过。在美国 500 家最大公司里担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于这所学院。因此，哈佛工商管理硕士成了权力和金钱的象征，成了许多优秀青年梦寐以求的学位。

采用案例教学是哈佛商学院的传统与特色。据说案例讨论源于苏格拉底与弟子的交谈。这种方法的目的是启发学生的智慧，结论并不重要，重要的是学生是否对问题进行了认真的思考。它对教师和学生同样富于挑战性。教授必须循循善诱，引而不发，像一个乐团指挥一样指导全班讨论。课堂上以学生发言为主，学生们分析案例中错综复杂的局面，辨识问题发生的根本原因，权衡互相制约的因素，再比较不同解决方案的利弊，最后以案例中涉及的企业的目标为指针，制定行动计划。

商学院使用的案例取自现实世界中经理人员的第一手报告。案例分析的对象既有工厂，也有政府部门，既有非营利组织，也有金融机构。案例讨论的课题或为新产品的市场营销计划，或为跨国公司的组织变革，或为资方与工会谈判的战略，或为企业内部文化多样性冲突的解决办法，林林总总，不一而足。学生从当

事人的角度出发，在不知道实际结果的情况下分析案例中所描述的问题，设想这些问题的答案。

1949年以后第一位在哈佛获得MBA学位的中国大陆学生唐庆华这样盛赞案例法的好处：“实例法要求我们在实践中学习。现实世界中的决策，绝不是一门精确的科学。一项决定的后果远没有书本理论预言的那样刻板，因而，实例法是一种独特而微妙的学习方法，其意义超过单纯让同学吸收某种知识和掌握某种技巧。”正因如此，哈佛商学院被誉为“适合实践者的需要，是一个学者、决策者和实干家的大集体”。换言之，它很好地找到了理论与实践间的平衡。^①

为什么海尔的实例能够进入哈佛MBA课堂？海尔企业文化的成功运作是在什么背景下被哈佛工商管理研究人员发现和关注的？

在最近数十年间，影响美国企业发展业绩的重要因素是什么，这是哈佛商学院一直在研究的一个课题。通过对从美国22个行业中挑选出来的207家公司的调研，哈佛的研究人员约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特得出两个结论：第一，企业文化对企业的长期经营业绩具有重大的作用；第二，企业文化在下一个10年内很可能成为决定企业兴衰的关键性因素。^②如此观点对于一直以数理统计结果来观察企业业绩的美国工商管理界产生了很大的冲击，越来越多的美国公司开始注意到企业文化在企业中的影响与作用。“过去，看一个公司的业绩仅仅看账面，而现在，更多地要看公司的文化及由此产生的凝聚力，这是公司能否持久发

① 唐庆华：《哈佛经理学院亲历记——如何成为高级管理人员》，生活·读书·新知三联书店（1996年），第17页。

② 约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特：《企业文化与经营业绩》，李晓涛、曾中译，华夏出版社（1997年），第12～13页。

展的关键。”哈佛商学院的佩恩教授在谈到海尔案例时这样说。“我们要研究那些成功的企业，我们要知道是哪些好的企业文化影响了公司，这对企业发展非常有意义。”

此前，哈佛商学院曾就企业文化对企业的影响这一题目进行过研究并做过日本、拉美国家的企业案例；但是，从中国企业中寻找成功运用企业文化的案例，海尔是中选的第一家。

哈佛的研究人员是从各方面获得海尔近年来迅速发展的大量信息资料的。在研究海尔多年持续高速发展的成功实践时，最使他们感兴趣的是海尔的企业文化、海尔的管理、海尔提出的独特的市场理念。其中，1995年7月海尔兼并原青岛红星电器厂的成功实践尤其深深地吸引了研究人员。海尔在未输入一分资金的情况下，依靠海尔文化盘活存量资产，使红星电器厂在三个月内扭转了亏损局面，并从第四个月开始盈利。哈佛有关教授与研究员当即决定采写这一过程，将其编入哈佛案例。

经过近四个月的资料搜集、数据落实及编写整理过程，“海尔文化激活休克鱼”案例采写完毕，1998年3月25日第一次进入课堂与MBA二年级学生见面。海尔集团张瑞敏总裁也应邀前往哈佛商学院参加海尔案例进入哈佛的第一节课，并按照教授的安排，当堂解答学生的提问。

中国管理走向世界的第一步

哈佛之行给张瑞敏带来怎样的感受？

他说，最大的感受是对自己的企业，特别是在管理方面，一下子自信心更强了。“过去，套用一句老话，我们是山沟里的马列主义，办法只求好用，至于是否会被他人认同，当作比较好的东西，自己并不在意。去哈佛交流，不是因为哈佛的认定有什么

了不起，而是证明我们的实践经验还是可取的，换句话说，只要最后达到的效果是好的，终会获得大家的认可。一个哈佛学生在课堂上突然站起来问，毛泽东对你影响最深的是什么？这完全是题外话，根本没有人想到他会问这个问题，但是我脱口而出：实事求是的思想对我影响最大。我们的做法被别人认可，就是因为我们不务虚，脚踏实地地干，而哈佛也不是徒有虚名之地，所以这句话的确道出我当时的感受。”

张瑞敏的另一个感受是，他上台讲课并不是代表海尔，而是代表中国企业，毕竟哈佛的教务长说，祝贺你们能够到哈佛来，你们是到哈佛的第一个中国企业和中国企业的领导人。海尔文化走进哈佛，表明中国随着改革开放的深入，已经开始拥有在世界先进的工商管理界产生影响的企业与企业家。海尔走进哈佛，不仅意味着海尔的管理得到国际认可，也标志着中国管理走向世界的开端。哈佛商学院对海尔最感兴趣的地方在于，海尔努力学习西方先进的管理经验，但并不照搬照抄，而是结合本土实际，因应中国人在变革时期的心态以及中国的传统文化，独创出一套适合中国国情的管理模式。

哈佛的案例教材是全美商学院通用的，世界范围内的商学院也有相当一批选用哈佛案例作教材。哈佛商学院相信会有更多的MBA学生和经理们从海尔案例中受益。而对于有志成为国际大企业海尔来说，走进哈佛，意味着走向世界的道路更加宽广。1999年，张瑞敏被美国《商业周刊》评为“亚洲50位风云人物”之一，评语是这样写的：拥有更多的像张瑞敏一样“惜时如金”的企业家，中国必将在不久的将来在世界经济中扮演更加重要的角色。张瑞敏的成功轨迹为全中国、甚至全球的经营者所羡慕，因此，仔细地审视分析这位神奇的企业领导人的经营策略和管理见解将大有裨益。在我们分析的过程中，读者可以思考，张瑞敏用于推动企业前进的技巧和方法是否适用于你身边的公司。

海尔成功的八大秘诀

2000年5月19日，海尔因出色的经营业绩被美国科尔尼管理公司、《财富》杂志等评选为“全球最佳营运公司”，海尔是亚太地区企业惟一得主。

近两年，工商界凡有大型评选，海尔总是名列其中。张瑞敏也和海尔品牌、海尔产品一道名扬天下，成为企业家群体中常被称道的人物。

海尔具有山东人讲“实在”的性格，它的影响已几乎遍及全国的每一个村寨，还有上万个金发碧眼的洋人参与经营，可似乎很少听说它发生过什么传奇或者是激动人心的故事。而数以亿计的人群都在关心它、议论它，海尔究竟有什么魅力？

海尔姑娘王俊成19岁就领受海尔文化的熏陶，在冰箱一厂流水线干了三年，后来不幸得了白血病。弥留之际，她的最后一个要求是：“我要最后看一眼我的岗位！”家长为满足这一要求，让送葬的队伍在冰箱一厂大门口停留了一刻钟。一个年轻的女孩，在世最后一刻还念念不忘她工作过的岗位。这是为什么？

这岗位极其普通，每天拧这颗螺栓，擦那块玻璃，扫这片地，装那只箱子……为什么每天这样重复干——日清日高，就能让品牌驰名字内，就能让产品进入美国、德国、法国、日本？美国麻省理工学院的E·N·洛伦兹教授研究混沌现象，探讨“为什么北京的蝴蝶拍打翅膀会在纽约引发龙卷风”。是不是海尔这种最简单、最实在的管理方式也产生了“蝴蝶效应”？

其实，海尔的做法没有那么神秘。海尔和张瑞敏的故事几乎中国每个人都耳熟能详，但他们却很少深思公司关键的经营理念，而这恰恰是海尔皇冠上的明珠。海尔的经营哲学值得每个人