



青岛海尔经贸学院副院长
中国社会科学院
中国人民大学经济学院

孙 健 教授
纪建悦 博士
王福新 博士

[著]

海 尔 的 策 略

DIRECT FROM HAIER

一个中国企业的 成长



企业管理出版社

海尔的策略

——一个中国企业的成长

孙 健 纪建悦 王福新 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔的策略：一个中国企业的成长/孙健 纪建悦 王福新著. —北京：企业管理出版社，2001. 4

ISBN 7-80147-534-8

I. 海… II. 孙… III. 海尔集团—企业管理—经验
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 20302 号

书 名：海尔的策略：一个中国企业的成长

作 者：孙 健 纪建悦 王福新

责任编辑：合 力

技术编辑：杜 敏

书 号：ISBN 7-80147-534-8/F.534

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编：100044

网 址：<http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷：北京市南方印刷厂

经 销：新华书店

规 格：850 毫米×1168 毫米 32 开本 11.50 印张 239 千字

版 次：2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印 数：10000 册

定 价：25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

永远战战兢兢，永远如履薄冰！

——海尔集团总裁 张瑞敏

目 录

【企业成长】

张瑞敏说：“我认为，一个精明的企业家必须有 3 只眼睛，只有两只不行”。

只要找到路，就不怕路远	/ 3
起步：专业化名牌之路	/ 4
组建联合舰队	/ 9
海尔必须成为狼	/ 18
挑战新经济	/ 21
三阶段成长战略	/ 38

【品牌是帆】

名牌的核心一方面的高质量，另一方面是卓越的服务。这

【目 录】

决定了创立名牌及保持名牌是一个长期的艰苦的过程，需要做许许多多基础性的管理工作。海尔名牌的创立展示了这样的过程。

“砸冰箱”砸出来的质量意识	/43
零缺陷管理	/46
国际星级服务	/48
品牌识别	/57
品牌定位	/59
创国际名牌	/61
海尔创名牌的启示	/73

【资本是船】

诺贝尔经济学奖获得者史蒂格勒说过：“纵观世界上著名的大企业，大公司，几乎没有一个不是通过资本运营发展起来的，也没有哪一家是单纯依靠企业自身的利润积累发展起来的。

形成股东、员工、用户互动的价值链	/83
低成本扩张	/86

【目 录】

海尔资本扩张的特点	/100
产权效率和制度创新	/105
海尔资本扩张提出的政策问题及启示	/114

【以人为本】

每个雇员都有自己的潜力，而公司的任务就是帮助雇员挖掘潜力。

斜坡球体	/124
赛马不相马	/126
三工并存，动态转换	/129
临时工发展之路	/131
群体价值观	/134
系统化的激励机制	/135
全程性，全员性的培训制度	/141
海尔的启示	/143

【文化是魂】

领导成功的关键在于人的交流与沟通，在于对人的尊重、理解、信任，在于使员工的想象力、创造力得以很好地发挥和

【目 录】

协调，在于制造出亲密友善，互助信任的组织气氛。

三层文化观	/154
“敬业报国，追求卓越”	/155
“创新为魂，人才为本”	/158
海尔理念	/163
海尔的启示	/178

【管理制胜】

国内很多企业同海尔一样同是从国外引进的设备、技术。享受的政策也都完全相同，但为什么唯独海尔取得了如此巨大的成功呢？答案是管理。资本技术和先进设备不一定能形成竞争优势，而管理不善却一定会束缚企业的发展。

管理四阶段	/188
斜坡球体论	/192
OEC 管理法	/194
市场链管理	/229
海尔的启示	/241

【组织结构】

组织结构上的缺陷会使企业步向衰退。“大企业病”就是一个很好的证明。局部的改良和优化难以从根本上解决和医治大企业病，唯一的选择是改造流程。

直线职能制	/247
事业部制	/250
本部制	/253
适应国际化战略的组织结构调整	/258
海尔的启示	/269

【科教兴企】

科学技术是第一生产力。——邓小平

新产品开发机制	/277
自主技术创新机制	/279
科技创新组织体系	/281
科研设计手段和资金支持	/285
科技创新的动力	/288

【目 录】

整体性优势	/291
海尔的启示	/292

【跨国经营】

张瑞敏说：“在全球化时代，我们不能把国内市场和国际市场隔离开来，我们不得不学会如何同 GE 和惠而浦在他们家的草坪上同他们竞争，否则，我们连中国市场也保不住。”

国际市场的入场券	/302
国际化的营销策略	/303
整合全球科研资源	/309
本土化的海尔	/313
三个三分之一	/320
三个方向的转移	/322
海尔的启示	/327

参考文献	/334
海尔大事记	/337
后 记	/347

企业成长

张瑞敏说：“我认为，一个精明的企业家必须有3只眼睛，只有两只不行”。

- 只要找到路，就不怕路远
- 起步：专业化名牌之路
- 组建联合舰队
- 海尔必须成为狼
- 挑战新经济
- 三阶段成长战略

只要找到路，就不怕路远

1984年，一个亏空147万元，资不抵债，工人发不出工资，生产电动葫芦的集体小企业——青岛市东风电机厂，在其上级主管单位的安排下，转向生产电冰箱，组建青岛电冰箱厂，并迎来了它的新任厂长——张瑞敏。

17年过去了，在这短短的17年间，过去的濒临倒闭的集体小厂已发展成为拥有白色家电、黑色家电、和米色家电在内的中国家电第一品牌的现代化大型企业集团。

在这17年中，海尔集团以其严格的管理和过硬的产品质量，先后通过了美国UL、德国VDE、GS、加拿大CSA、澳大利亚SAA、中东SSA、欧共体TUV、日本S—Mark等十几项认证，取得了进军国际市场的通行证，产品已批量出口到欧美、日本等经济技术发达国家和地区，成为我国进入国际市场最早、数量最多、品种最全的家电企业集团，其中海尔电冰箱是亚洲出口德国第一名，海尔洗衣机是中国出口日本第

【企业成长】

一名、海尔空调器是中国出口欧共体第一名。在 2000 年，海尔在美国地区设厂，在南卡罗来纳州设立了生产基地，在波士顿设立设计中心，在纽约设立营销中心，形成了三位一体的布局。

海尔的快速扩张也得到了国际企业界的认可，美国《家电》杂志在 1998 年将海尔评为全球增长最快的家电企业，德国的西门子，美国的 GE 排在海尔之后。英国《金融时报》则将海尔评为是亚太地区最具信用的十大企业之一。

海尔的目标是创世界名牌，进入世界 500 强。

尽管距离目标的实现还有很长一段距离，还有很多困难摆在前面，张瑞敏喜欢引用美国历史上唯一一位连任四届总统富兰克林·罗斯福的一句话，“我们唯一害怕的就是我们自己”。的确如此，企业的成长只有靠不断战胜自我，不断创新的精神，才会不断强大，不断朝着目标前进。一位哲人说过：“只要找到路，就不怕路远”。企业成长之路漫漫，企业家求索之路无涯。

起步：专业化名牌之路

任何事情都有开端，俗话说“良好的开端是成功

的一半”。而对于成功的海尔来说，它的开端却是具有另一番景象。

1984年，青岛市东风电机厂，一个生产电动葫芦等小型机电产品的集体小厂，陷入了严重的经营困难之中，全厂已亏空147万元，当月的工资已无法向工人兑付，面临倒闭的危险。经营上的困境引起人心上的不稳，全厂800多名员工，几乎有一半人想调离，生产、管理工作已无法正常进行，工人们在车间随地大小便……谁能想到，这样一副破烂摊子就是中国家电第一品牌海尔集团的前身。

1984年12月26日，时任青岛市家电公司副经理的张瑞敏受上级委派组建青岛电冰箱总厂，并出任厂长。刚刚成立的青岛电冰箱总厂，几乎是轻工业部最后一批电冰箱生产定点厂家。当时，国内电冰箱生产企业林立，国外家电产品蜂涌而入，各种牌号的电冰箱挤满了市场，其中不乏“省优”、“部优”产品。在这种情况下，要寻求生路，在市场上争得一席之地，谈何容易！

美国著名管理学家厄威克·G·弗莱姆茨指出，在企业初始和扩展阶段，“创建一个成功的企业，需要解

【企业成长】

决的主要挑战及问题是界定市场需求和开发适当的产品、服务来满足这些需求。”海尔在其诞生初期，同样也面临着市场定位的问题。

以张瑞敏为首的厂领导，在认真分析市场形势时发现：尽管市场上的冰箱品牌不少，但却并没有真正意义上的国产“名牌冰箱”，名牌在当时还几乎是洋货的代名词，从消费者的角度来说，他们不仅需要冰箱，而且迫切需要好冰箱。于是，张瑞敏果断提出：“要么不干，要干就要争第一，创名牌”。这样，“名牌战略”和“争第一”的竞争观念便在海尔诞生了，并由此确立了走专业化名牌发展的道路。

专业化名牌之路，要在一个近乎瘫痪，一切都处于无序状态基础之上的企业发展起来，其难度之大可想而知。在张瑞敏看来，最重要的是员工观念的转变。

张瑞敏上任不久，发现厂里生产的 76 台电冰箱不合格，他让全厂职工轮流参观后当众宣布：由生产这批产品的直接责任人亲手砸毁这些冰箱。当这 76 台冰箱在生产者的锤子一下一下的打击下变成一堆废铁时，张瑞敏流泪了，职工们也流泪了。接着张瑞敏又宣布，从他到所有的管理人员全部受罚，而工人们这一次免

于处罚。从此，全厂职工悟出了一个即简单又深刻的道理：质量是企业的生命，有缺陷的产品就是废品，生产劣质产品等于砸自己的饭碗。海尔要求出厂的产品是全部符合标准的产品，决不允许有缺陷的产品出厂。从此，“要干就干最好”、“精细化、零缺陷”的质量观念慢慢在全体员工中树立起来。这件新鲜事，在社会上引起了强烈的反响，人们一致称赞张瑞敏狠抓质量的决心和处理问题的果断气魄。从此，“海尔品牌”这个名字在全国消费者的心目中占据了相当重要的位置。

海尔的出路在哪里？如何在较短的时间内生产出技术领先的优质冰箱？在当时我国冰箱生产技术还不过关的情况下，张瑞敏经过深思熟虑决定引进国外高水平的生产技术，以“起点高”的优势来弥补“起步晚”的劣势。他们搜集了30个国外厂家的技术资料作比较，最后确定采用当时最先进的德国利勃海尔公司的先进技术和设备。

技术设备有了，员工的观念也初步转变了，在这种情况下，要保证生产出质量过硬的产品，最重要的便是抓管理，从管理制度上予以完善，强化管理，强