

海尔 MBA 教程丛书之二

海尔 中国造 之

竞争战略 与 核心能力

胡泳◎著

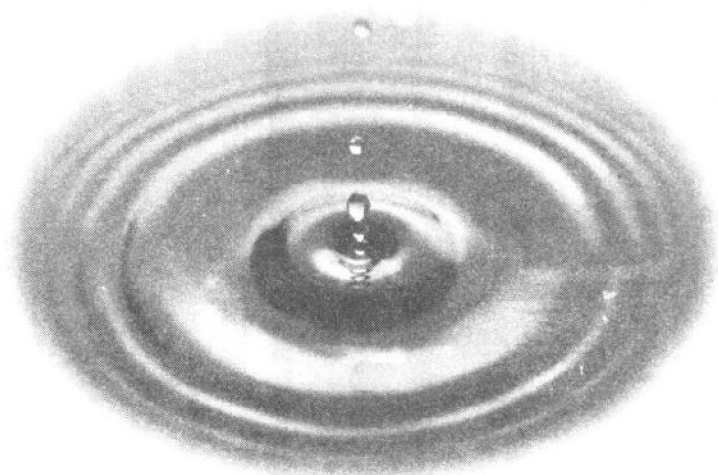
海尔 MBA 教程丛书之二

海尔中国造

之

竞争策略与核心能力

胡泳◎著



海南出版社

版权所有 不得翻印

图书在版编目(CIP)数据

竞争战略与核心能力/胡泳著;

—海口:海南出版社,2002.8

(海尔MBA教程丛书)

ISBN 7-5443-0538-4

I. 竞... II. 胡... III. 电子工业—工业企业管理—案例—青岛市

IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第066036号

竞争战略与核心能力

作者:胡泳

责任编辑:汤万星

封面设计:第三工作室

版式设计:孙志敏

责任校对:汤万星

责任印制:李兵

印刷装订:北京印刷一厂

读者服务:杨秀美

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

出版日期:2002年9月第1版 2002年9月第1次印刷

开本:880mm×1230mm 1/32

印张:13.25

字数:310千字

书号:ISBN 7-5443-0538-4/F·62

定价:25.00元

【版权所有,请勿翻印、转载,违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题,请寄回本社更换

邮寄地址:海口市金盘开发区建设三横路2号,杨秀美女士收/邮编:570216

海尔的发展依赖于

- ◆ 追求卓越的企业文化
- ◆ 日清日高的素质管理
- ◆ 从容乘势的竞争战略
- ◆ 创造市场的核心能力
- ◆ 靠国际化上规模，以网络化求速度
- ◆ 兼收并蓄的领导之道

企业在国际国内严峻的市场挑战当中，犹如“与狼共舞”，其结果要么战胜狼，要么被狼吃掉。海尔坚定的信念与做法是“与狼共舞”，挑战国际名牌。



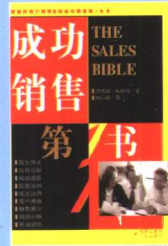
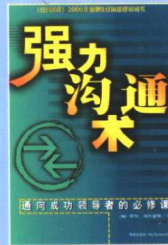
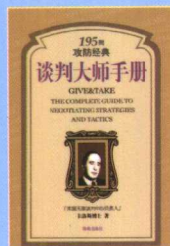
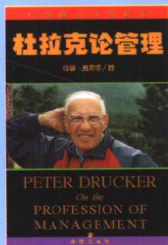
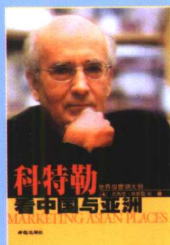
胡泳

祖籍湖南，生于北大荒，在上海、北京、瑞士受教育。他是洞察数字社会的重要性并将其引入中国人生活的最早的行动者之一。胡泳的多部译作及著作，如《数字化生存》、《2.0版：数字化时代的生活设计》、《网络为王》、《时代英雄》、《黑客：电脑时代的牛仔》等，对国内网络经济及网络文化观察与研究起了推波助澜的作用，他也因此成为推动中国互联网早期发展的较有影响的启蒙者之一。2000年，他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。2001年，他与颜建军合著的首部全方位、深层次从管理学角度诠释中国企业成长的经典案例著作《海尔中国造》由海南出版社出版，并产生了很好的社会反响。

胡泳参与创办《三联生活周刊》，先后主编《互联网周刊》、《环球管理》，长期致力于为中国社会定义、树立和推广最佳管理思想与管理实践。

HAIER MADE IN CHINA

海南出版社 » 畅销图书



销售热线 ◆ (北京) 13901310838
 主页链接 ◆ www.hnbook.com
 装帧设计 ◆ 第三工作室

前言 实践是最好的教科书

《海尔中国造》问世以来，受到企业界关注，在许多地方忝列畅销书榜。热心的读者经常写信询问一些有关海尔的更加中观乃至微观的问题，是《海尔中国造》一书所未能尽述的。在读者和出版社的鼓励下，遂有了您面前的这套《海尔 MBA 丛书》。

在《海尔中国造》中，我一开始就特别强调，“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。作为《海尔中国造》的后续之作，《海尔 MBA 丛书》正是欲从企业文化、管理模式、竞争战略、核心能力、国际化与网络化以及张瑞敏的领导之道 6 个方面具体诠释上述机制的发生、发展。

概括来说，海尔从小到大的成长依赖于：

● “要么不干，要干就要争第一”——追求卓越的企业文化

人们常常称道美国企业由舒展的个性激发出的创造力，也赞扬日本企业严格的纪律和协同作战的团队意识，而海尔文化的可贵之处，正在于把这两者有机地结合起来：它既满足了个人想要成为某一伟大集体中的一员的需要，又为个人的自我表现创造了条件。

●“明天的目标比今天更高”——日清日高的素质管理

英特尔董事长格罗夫断言：华人对财富几乎有一种与生俱来的创造力，但对组织的运作似乎缺乏足够的热情与关注。张瑞敏的行动是对他最好的挑战。从一开始，张瑞敏的着眼点就不只是先进的技术，他想悟出一套适合中国企业的管理模式。从 OEC 管理法到市场链，海尔通过强化止动力和上升力，促使企业这一“斜坡球体”在市场中不断向上滚动，最终成为全球最佳营运公司之一。

●“先谋势，后谋利”——从容乘势的竞争战略

深受孙子兵法影响的张瑞敏认为，战略的最高准则是以“势”取胜，而不是苛责部下以苦战取胜，因此，成功的企业首先占据制高点，一旦参与竞争，其“势”便可转化为不可遏止的攻击力，就像从千仞之高的山上滚下圆石一样。在名牌—多元化—国际化这三次战略大转移中，海尔不仅善造势，即造就一种对竞争对手要害部位具有致命威慑力量的态势，而且精通“任势”，即在己势形成的最佳时刻发起攻击，胜敌于敌势未张。

●“不争而善胜”——创造市场的核心能力

“好的公司满足需求，伟大的公司创造市场。”创造市场的公司之所以被称为伟大的公司，关键就在“创造”二字。市场本身是千变万化的，能够走在市场前面而不是跟着市场走，不管市场怎样变，都能够以变制变，这样的公司会永远取胜，这就是伟大的公司。对海尔来说，永远不存在有效需求不足，而只有有效供给不足。“天之道，不争而善胜，不

言而善应”，海尔不专注于竞争对手的言行而专注于用户的需求，“以其不争，故天下莫能与之争”。

●“大公司体魄，小公司灵魂”——靠国际化上规模、以网络化求速度的全球化方式

面对全球化的汹涌之势，海尔希望自己终结中国内地没有跨国工业公司的历史。它以独特的方式迈出了跨国经营的步伐：首先突破难点和瓶颈，让自己的产品进入发达国家和地区，创出信誉后，再以高屋建瓴之势进入发展中国家和地区；出口产品并非为了赚美元，而是为了创国际名牌；率先启用“以夷制夷”的代理制，让外国人在世界各地推行海尔理念；用“3个1/3”划定全球格局，增强抗击风险的整体能力；掌握信息化系统这一“世界语”以同国际对话，在互联网以商业形式竞赛时，寻找最佳的数字化机会。而所有这一切，都离不开一样东西：在大公司体制内灌注小公司精神。

●“管理就是借力”——张瑞敏兼收并蓄的领导之道

张瑞敏是一个“领导者”而不是“管理者”。他通过强有力的企业文化赋予工作以意义，令员工在企业中分享自豪感，并愿意为这种感受奉献自己的一切。他依靠“三只眼”抓机遇，使海尔获得超前发展，并把经常性的企业重组作为组织生活的一种方式，以提高组织的反应速度和灵活性，增加组织的思考能力。因为他所做的往往是中国企业所不曾经历过的事情，张瑞敏永远在重压之下前行。他必须学会在不同的框架下思考，钻研毛泽东，领悟老子、孔子和孙子，同时也运用松下幸之助和韦尔奇的管理智慧。以张瑞敏为核

心、以创新为基石营造出来的海尔式管理，之所以能够走进哈佛，走进洛桑，走进沃顿，关键在于他所说的 12 字真经：“兼收并蓄、创新发展、自成一家。”

在写作这套丛书的过程中，我一再体验到张瑞敏常说的“战兢兢，如履薄冰”的感觉。因为在《海尔中国造》已经受到广大读者的厚爱、海尔的意义早被多方挖掘之后，再出几本有关海尔的小册子，无疑是一种冒险；但最冒险的地方还不在于图书市场的反应。

真正的冒险是，要把海尔丰富多彩、且无时无刻不在变化的企业实践生生“定格”，固化在一套类似于教科书的丛书中，这往轻里说是涉险，往重里说是僭越。海尔 17 年的历程是一部宏伟画卷，它的管理革命如同全息摄影般折射出中国改革开放的曲折与光明。组织的变革绝非一蹴可就，离不开坚强的信念、向前看的眼光，以及吃苦耐劳的毅力。单以领导者而言，推动这么大规模的变革，需要异于常人的性格。当然，远见、激情和忧患意识都是必备的条件，但是领导众人穿越痛苦的改革之谷，还需要别一种不同的气度。不论它是什么，都是商学院的教科书所无法传授的。

当代最优秀的 CEO、GE 公司前掌门人杰克·韦尔奇（也是张瑞敏最希望效法的榜样）一再指出：“没有一本教科书能提供我们所面对的问题的答案，我们必须每天撰写自己的教科书。”观察中国企业多年，我的一个不渝的信念是，企业必须成为探索未来的活生生的实验室。“海尔中国造”的历程也证明了，伟大的企业从来不是天生的，而是打造出来的。

既然生命之树常青，而理论总是灰色的，那么为什么还要耗时费力去写这样一套所谓的“MBA 丛书”呢？原因很简单，建立在对卓越企业的日常管理实践的深切感知的基础之上，同时融

入大量管理学分析和阐释的案例研究，是中国企业界所急需而又极度匮乏的。《海尔中国造》出版之后，许多读者在来信中表达出的殷殷期盼之情，使我相信自己的工作是有意义的，尽管这对海尔来说可能有些不恭。

张瑞敏在接受我的采访时曾说：“我们每天感觉到老是望前边，每决定往前走一步，都不能太顾及左右的感受，因为我们的目标是全球化。总结总结应该有好处，可以提高到理性上来认识。但我们没有时间回过头来停顿一下，看看走过的脚印。”现在，借着我的笔，我希望尽可能忠实地描划海尔的足迹。在我这样做的时候，我愿意引述管理大师彼得·杜拉克的一段话，勉励读者诸君，也借其鼓起我今后写作的勇气：

在为《现代管理宗师杜拉克文选》英文版的中国读者撰写的序中，杜拉克写道：“希望我的每一篇文章对中国的读者不仅仅是‘思想的发动器’，更能成为‘行动的发动器’。因为就管理而言，它不是哲学或理论，管理就是行动。”

海尔中国造之 竞争战略与核心能力

目 录

前言 实践是最好的教科书 . . . 1

第一部分 先谋势 后谋利

——海尔的竞争战略 . . . 1

第一章 中国企业的战略缺失 . . . 3

什么是战略 . . . 5

战略竞争 . . . 7

作为战略思想家的领导者 . . . 8

管理智慧 有关战略的必答题 . . . 10

战略成了中国企业追求的目标 . . . 13

战略的力量 . . . 16

第二章 海尔的三次战略转移 . . . 19

环环相扣的战略转移 . . . 21

企业金言 施振荣谈自创品牌 . . . 23

名牌即“命牌” . . . 23

保持持续健康的增长 . . . 26

管理智慧 是多元化, 还是不是多元化 . . . 29

构筑国际化企业框架 . . . 30

设计的全球化 . . . 32

采购的全球化 . . . 33

制造的全球化 . . . 34

营销的全球化 . . . 35

资金运作的全球化 . . . 35

管理智慧 十大国际经营战略 . . . 35

第三章 “海尔” 的来历 . . . 37

从“琴岛-利勃海尔”到“海尔” . . . 39

“真诚到永远”的企业口号 . . . 41

管理智慧 概念营销 . . . 43

形象家族 . . . 44

企业金言 海尔的品牌延伸 . . . 46

知识产权为盾 . . . 47

商标申请先行 . . . 47

以产品开发为内核的专利保护 . . . 49

强劲品牌之路 . . . 51

品牌的知名度 . . . 51

品牌的美誉度 . . . 53

品牌就是企业，品牌就是人 . . . 55

第四章 品牌是帆 . . . 57

由经营品牌而扩张产业 . . . 59

输出品牌，克隆海尔 . . . 62

国门之内无名牌 . . . 65

不为创汇为创牌 . . . 67

把产品卖到世界的每一个角落 . . . 69

第五章 打价值战而不是价格战 . . . 75

标新立异战略 . . . 77

实施“价值工程” . . . 78

让利未必得市 . . . 80

“价值战”的打法 . . . 83

企业金言 张瑞敏谈价格战 . . . 86

提升国家产品形象 ... 87

第六章 先有市场, 后建工厂 ... 91

企业的第一功能是开发市场 ... 93

案例: 在美国建厂 ... 97

零 风 险 ... 101

第七章 决胜在终端 ... 105

用户资源为王 ... 107

渠道是最短的木板 ... 109

杰出个案 柯达快速彩色: 中国第二大零售网 ... 111

自建网络 ... 112

第八章 东方亮了再亮西方 ... 117

十年磨一剑 ... 119

企业的成长 ... 120

专业化还是多元化 ... 122

东方亮了再亮西方 ... 126

企业金言 张瑞敏谈专业化与多元化 ... 129

第九章 在求“强”中得“大” ... 133

内部扩张与外部扩张 ... 135

超常规飞跃 ... 136

股市万变, 其宗不变 ... 138

现金流比利润更重要 ... 141

增长不等于发展 ... 146

“大”与“强” ... 148

第十章 产融帝国 ··· 153

两个轮子 ··· 155

在金融发展上挖更多的“金” ··· 157

手机借壳香港 ··· 157

收购鞍山信托 ··· 159

控股长江证券 ··· 160

入主青岛城市商业银行 ··· 161

挺进保险领域 ··· 162

上马财务公司 ··· 164

锦上添花，而非雪中送炭 ··· 165

海尔的重大转折 ··· 169

明天的“奶酪” ··· 174

第十一章 善战者，求之于势 ··· 179

造势与任势 ··· 181

谋势与谋子 ··· 183

兵无常势，水无常形 ··· 184

第二部分 不争而善胜

——海尔的核心能力 ··· 187

第十二章 核心竞争力 ··· 189

核心竞争力：并非海市蜃楼 ··· 191

构建核心竞争力的两种途径 ··· 193

知识和资源的互补体系 ··· 196

海尔的核心竞争力 ··· 199

第十三章 伟大的公司创造市场 ···203

市场营销不是卖，而是买 ···205

杰出个案 惟有创造 ···206

重做“蛋糕” ···206

杰出个案 海尔冷柜 创新得市 ···208

“小小神童”的奇迹 ···210

第十四章 打飞靶 ···215

生产一代，研制一代，构思一代 ···217

精细划分市场 ···219

针对性开发 ···219

造就饥饿感 ···222

杰出个案 中国企业必须学会市场细分 ···223

市场设计产品 ···226

第十五章 向顾客开放 ···231

新思想大多来自顾客 ···233

大地瓜洗衣机 ···235

把手指搭在客户的脉搏上 ···236

交流与试验 ···240

第十六章 借梯登高 ···243

从学生到老师 ···245

整合力即竞争力 ···247

科技投入 ···249

海尔技术中心与海尔中央研究院 ···250

产学研一体化 ···253

第十七章 创新无止境 ···257

企业的核心资产 ···259

海尔创新三原则 ···262

战略创新——为企业发展提供方向 ···263

观念创新——企业一切创新活动的起点 ···264

技术创新——不求所有，但求所用 ···264

组织创新——令企业内部充满活力 ···264

市场创新——落脚点是创世界名牌 ···265

文化创新——使每个员工都成为创新的SBU ···265

比技术创新更为关键的是管理创新 ···266

企业金言 创新无止境 ···270

第十八章 服务商机的到来 ···271

伊莱克斯向海尔学习 ···273

服务是现代经济的聚宝盆 ···275

服务战略，全球相通 ···278

星级服务 ···282

第十九章 服务的海尔 ···287

优秀的公司都是服务型企业 ···289

小处显不同 ···292

只要您拨打一个电话，剩下的事由海尔来做 ···295

服务的信息化管理 ···297

海尔电话中心 ···297

客户信息收集与分析 ···299