

海尔 MBA 教程丛书之三

海尔 中国造 之

跨国攻略 与 领导之道

胡泳◎著

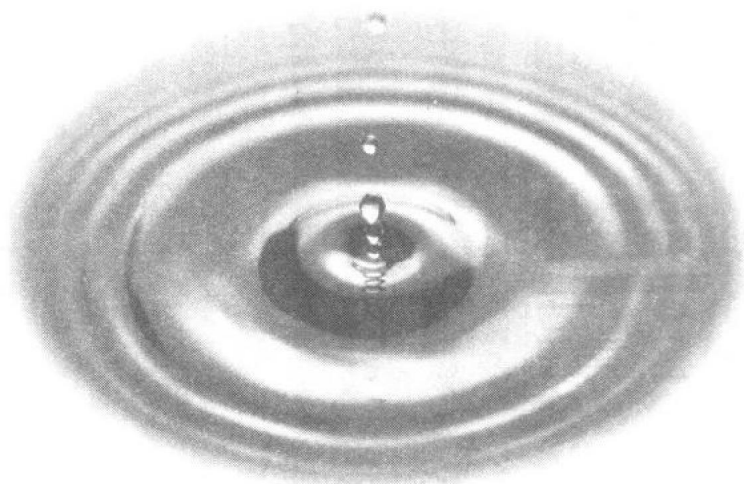
海尔 MBA 教程丛书之三

海尔中国造

之

跨国攻略与领导之道

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

跨国攻略与领导之道 / 胡泳 著;

- 海口: 海南出版社, 2002.8

(海尔 MBA 教程丛书)

ISBN 7-5443-0539-2

I. 跨... II. 胡... III. 电子工业 - 工业企业管理 - 经验 - 青岛市
IV. F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 066064 号

跨国攻略与领导之道

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: 13.5

字数: 320 千字

书号: ISBN 7-5443-0539-2/F · 63

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。



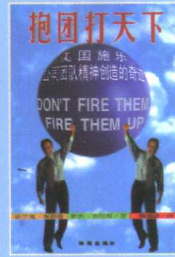
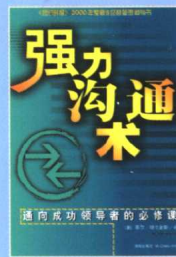
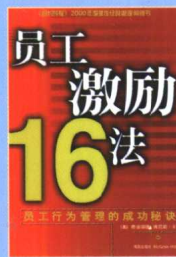
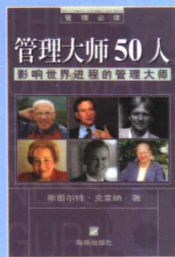
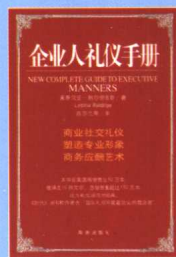
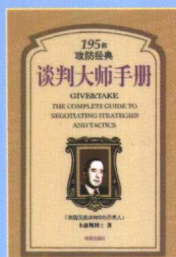
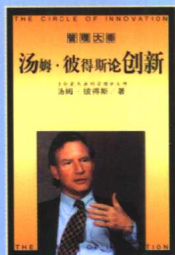
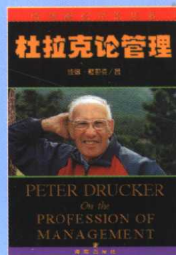
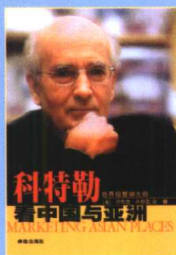
胡泳

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) 13901510838
 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‘思想的发动机’，更能成为‘行动的发动机’。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
跨国攻略与领导之道

目
录

前言 实践是最好的教科书 . . . 1

第一部分 巨人的舞蹈

——海尔的国际化与网络化 . . . 1

第一章 “与狼共舞” . . . 3

国际舆论的喝彩 . . . 5

远征美国 . . . 6

“我们惟一害怕的只是我们自己” . . . 11

狭路相逢勇者胜 . . . 14

第二章 海尔中国造 . . . 17

御强敌于国门之外 . . . 19

与美国造、德国造、日本造比高低 . . . 21

给洋人发证书 . . . 24

圆梦了 . . . 28

第三章 从“橄榄型”企业到“哑铃型”企业 . . . 33

破除鸵鸟心态 . . . 35

虚拟经营 . . . 37

杰出个案 耐克：超级品牌运营商 . . . 40

吃休克鱼，还是鲨鱼吃鲨 . . . 42

做国际品牌运营商 . . . 44

第四章 先难后易 . . . 47

先难后易，转弱势为强势 . . . 49

逆向思维 . . . 49

杰出个案 把握战略枢纽 ··· 51

把自己逼到危崖边上 ··· 53

三个三分之一 ··· 54

杰出个案 海尔彩电的国际化故事 ··· 56

第五章 行动当地化 ··· 61

本土化不遗余力 ··· 63

“国际化的海尔”比“海尔的国际化”更高 ··· 66

设计：适应当地消费习惯 ··· 68

渠道：让外国人“拎包” ··· 71

企业金言 多国营销：新的国际营销战略 ··· 75

营销：从缝隙产品到批量成长 ··· 76

靠什么打动沃尔玛和西尔斯 ··· 76

杰出个案 欧洲攻略 ··· 79

以产品形象而不是价格取胜 ··· 81

管理智慧 宏碁在美国打品牌的行动为何失败 ··· 85

人才：本地人管理本地企业 ··· 88

文化：以交流和碰撞达到融通 ··· 90

全球海尔经理人年会 ··· 90

在美国工厂打造企业文化 ··· 95

国际化就是本土化 ··· 99

杰出个案 丰田如何挤进美国市场 ··· 100

第六章 海尔：中国第一家跨国公司 ··· 105

面对 WTO ··· 107

国内企业：准备不足 ··· 107

跨国公司：蓄势待发 ··· 108

海尔提前入世 ··· 111

目录 ● 海尔中国造之跨国攻略与领导之道

下棋找高手 ···113

企业金言 只有顶尖竞争者才能在全球胜出 ···115

再创新高,关键在人 ···116

领中国浪潮 ···121

背景资料 亚洲企业的国际化 ···124

第七章 掌握“世界语”···127

永远比竞争对手快一步 ···129

信息化系统相当于共同语言 ···131

背景资料 信息化是企业走向国际化的必由之路 ···135

首先要做BPR ···136

流程再造实现“端到端”···136

以订单信息流为中心 ···139

第八章 告别工业时代的制造企业命运 ···143

信息化使海尔脱胎换骨 ···145

背景资料 企业信息化应用在中国 ···147

前台一张网,后台一条链 ···149

后台ERP系统 ···151

前台CRM系统 ···153

杰出个案 不生产没有订单的产品 ···156

借信息化之翼飞翔 ···157

第九章 物流管理觉醒第一人 ···161

把家电产品当海鲜卖 ···163

现代物流是企业的肌肉 ···165

海尔物流的创新 ···167

- 成立物流推进本部 ··· 168
- 实施采购 JIT ··· 169
- 实施原材料配送 JIT ··· 170
- 实施成品配送 JIT ··· 171
- 立体库是突破口 ··· 172
- 不搞物流，无物可流 ··· 175

第十章 竞争合作 ··· 179

- 历史性地进入日本 ··· 181
- 狼和羊不存在合作 ··· 183
- 竞合是为了获得速度 ··· 184
- 商业是战争还是和平 ··· 187
- 不是管理规模，而是利用规模 ··· 190

第十一章 巨人的舞蹈 ··· 197

- 大公司体魄，小公司灵魂 ··· 199
- “200 亿现象” ··· 200
- 拥有两个世界的最好的东西 ··· 201
- 企业金言 “我们是大企业，但没有病” ··· 203
- 大象在奔跑 ··· 204

第二部分 管理就是行动

- 张瑞敏的领导之道 ··· 207

第十二章 桶底子脱 ··· 209

- 低头的谷穗 ··· 211
- 谈玄论道 ··· 213

“觉悟” ……215

“儒商”与“商儒” ……218

无有他奇，只是本然 ……223

企业金言 张瑞敏如是说 ……225

第十三章 是船主，而非船长 ……229

领导者是设计师 ……231

管理智慧 设计师的影响无与伦比 ……232

早则资舟 ……233

“算数”和“算账” ……234

第十四章 领袖与经理 ……239

领导与管理 ……241

领导的真谛在于让开道路 ……243

管理者的本分就是追求效率 ……244

真正的领袖同时是两种大师 ……247

第十五章 沟通：倍增的价值 ……251

营销：外部的与内部的 ……253

内部营销的作用 ……254

沟通比权力更重要 ……256

言 传 ……256

企业金言 写在海尔文化广场 ……259

符号沟通 ……259

身体力行 ……262

第十六章 企业从何处来，往何处去 ……267

- 唤起员工同心干 . . . 269
- 组织的使命 . . . 270
- 使命与经营性目标的关系 . . . 271
- 赚钱和使命的平衡 . . . 272
- 强有力的自我定义 . . . 273
- 梦想者的事业 . . . 274
 - 做大事，不做大官 . . . 275
 - 沙漠里的跋涉 . . . 277
 - 企业金言 海尔人妙喻录 . . . 281

第十七章 使平凡的人做出不平凡的事 . . . 283

- 创造意义：切合人性更高的需求 . . . 285
 - 企业金言 找准目标的眼睛不会迷路 . . . 287
- 管理就是借力 . . . 288
- 繁殖领导力 . . . 291
 - 企业金言 市场经济时代没有个人崇拜，只有市场认可 . . . 294
- 世界上最无价的东西是人心 . . . 295

第十八章 “三只眼” . . . 301

- 第三只眼睛看机遇 . . . 303
- 不断敲门 . . . 305
- 机遇和努力缺一不可 . . . 308
- 设定超乎预期的目标 . . . 310

第十九章 慎终如始，则无败事 . . . 313

- 只有创业，没有守业 . . . 315
- 创业艰难百战多 . . . 317