

中国领先企业

ZHONG GUO LING XIAN QI YE

金皮书

JIN PI SHU

海尔 的创新 管理

HAIER DE CHUANG XIN GUAN LI

1

Haier

顶尖企业前沿报告
最佳企业案例分析
卓越企业理论精华

中国现代企业文化研究会

编

中国档案出版社

中国领先企业

ZHONG GUO LING XIAN QI YE

金皮书

JIN PI SHU

海尔 的创新 管理

HAI ER DE CHUANG XIN GUAN LI

1

顶尖企业前沿报告
最佳企业案例分析
卓越企业理论精华

海尔

中国现代企业文化研究会

编

中国档案出版社

责任编辑 /李 珂

封面设计 /宋双成

图书在版编目(CIP)数据

中国领先企业金皮书/中国现代企业文化研究会编.
-北京:中国档案出版社,2002.2

ISBN 7-80166-175-3

I. 中... II. 中... III. 企业管理-经验-中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 000433 号

书名/中国领先企业金皮书(1-4)

ZHONGGUO LINGXIAN QIYE JINPISHU

出版/中国档案出版社(北京西城丰盛胡同 21 号)

发行/中国档案出版社发行部

印刷/北京市顺义康华福利印刷厂

规格/850×1168 1/32 印张/40 字数 500 千字

版次/2002 年 2 月第一版 2002 年 2 月第一次印刷

印数/2000 套

书号/ISBN 7-80166-175-3/F·10

定价/78.00 元

《中国领先企业金皮书》编委会

- 主编 李保华 中国现代企业文化研究会副秘书长
巨天中 中国企业文化促进会专业委员会专
家委员
- 编委 许利峰 中国现代企业文化研究会常务理事
周宏春 国务院发展研究中心研究员、室主任
李争平 经济日报工商部副主任
李本军 中国企业家杂志社副社长
植万禄 北京青年报记者
姜奇平 国务院信息化领导小组办公室
刘 旭 国家经贸委产业政策司
孙玉明 国家科学技术部办公厅
李爱华 中国现代企业文化研究会理事

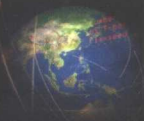
主 编 简 介

李保华:资深策划人。1987年毕业于南开大学世界史专业。1994年毕业于东北师范大学硕士研究生。通晓英、德、拉丁文、希腊语。曾就职于光明日报社,现为中国现代企业文化研究会常务理事兼副秘书长、创新竞争力工作室总策划。长期从事中西文化比较和企业管理文化研究。策划和主编有《你不可缺少的智慧》、《财富中国人》、《新经济革命》、《新经济企业E模式教程》、《造就新百万富翁》、《WTO中国人:入世后的竞争兵法》、《人性五千年》和《人类文明系列》等。合译有《超越创新思维》和《全靠自己》。联系电话:010-63518379,63584469

巨天中:中国企业文化促进会专业委员会专家委员,工商管理硕士。著有《点名成金》、《商用兵法》等十余部专著,荣获有国家专利局十二项专利发明。为众多企业做过成功的管理顾问、咨询策划,有着丰富的实践经验。入世后有关媒体称之为中国“个人品牌(商标)第一人”。现为北京宏名轩文化公司董事长、北京天中巨脑管理顾问策划研究所所长。联系电话:010-68026568
13301053845 13701205109

中国领先企业金皮书

ZHONG GUO LING XIAN QI YE JIN PI SHU



海尔 的创新 管理

HAI ER DE CHUANG XIN GUAN LI

- ◆ 没有个性就无法生存。

——海尔理念

- ◆ 我认为做得最好的，就是美国通用电器公司(GE)的杰克·韦尔奇。

——张瑞敏(海尔集团首席执行官)

- ◆ 优秀的公司满足需求，伟大的公司创造市场。打价值战而不打价格战。

——张瑞敏(海尔集团CEO)

- ◆ 海尔的生存理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

——海尔集团

- ◆ 日事日毕，日清日高。

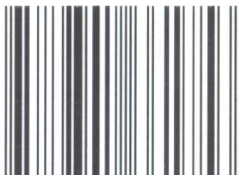
——海尔定律·OEC管理法

- ◆ 日本管理(团队竞争和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)
+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理模式。

——海尔管理模式

庸者惧变、平者应变、智者顺变、成者求变

ISBN 7-80166-175-3



9 787801 661753 >

ISBN 7-80166-175-3/F·10

(全四册) 定价：78.00元

目 录

第一章 永远有海的胸怀

海尔的灵魂.....	(3)
成为中国“家电之王”	(5)
海尔真诚回报社会	(16)
中国最好的上市公司	(23)

第二章 总比对手快一步

海尔家电全面出击市场	(31)
海尔冰箱消费者首选	(35)
海尔空调再居榜首	(39)
海尔洗衣机排名第一	(52)
海尔彩电保持领先	(63)

第三章 打造个性化新经济

赢得电子信息产业银牌	(67)
张瑞敏 CEO 剖析新经济.....	(71)

推出 B2B 个性化产品营销模式	(74)
进军电子商务是企业必由之路	(78)
海尔大举进军 IT 业	(82)
海尔电脑一枝独秀	(92)
海尔首推网络家电概念	(104)
海尔挥师移动通讯	(111)

第四章 “海尔造” 风靡全球

海尔大步走向世界	(116)
跟上新经济时代步伐	(127)
崛起的海尔：扬帆远航	(131)
成为国际品牌运营商	(137)
海尔实施资本运营	(141)
海尔实施走出去战略	(148)
“米老鼠” 痴迷《海尔兄弟》	(165)
海尔的“中国造” 战略	(167)
海尔冲击世界 500 强	(175)
海尔的应对 WTO 战略	(180)
向国际级企业标准看齐	(202)
海尔与纽约人寿携手	(222)

第五章 创新是企业之魂

靠“零缺陷”走向世界·····	(226)
使海尔产品在国外本土化·····	(229)
荣获“管理创新成果”奖·····	(233)
海尔案例进入哈佛与洛桑·····	(234)
打造“海尔，中国造”·····	(239)
海尔企业“真诚到永远”·····	(246)
海尔的多元化经营·····	(252)
海尔的“市场链”管理·····	(256)
海尔定律·····	(264)
永恒变化的是市场·····	(269)
吃“休克鱼”·····	(273)
柔软胜刚强·····	(276)
海尔卖的是“一招鲜”·····	(280)
创新到永远·····	(282)
敢问海尔路在何方·····	(292)
海尔的创新经营理念·····	(297)
创建国际化的海尔·····	(311)
参考书目·····	(317)

第一章 永远有海的胸怀

海尔应像海。惟有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌其细流；容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来。汇成碧波浩淼，万世不竭、无与伦比的壮观凝聚在一起，不分彼此地形成团结。一旦汇入海的大家庭中，每一分子便随着海的波涛执着而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。

而大海最被人类称道的是年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其“生而不有，为而不恃”，不求索取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

海尔应像海。因为海尔确立了海一样宏伟的

目标，就应敞开海一样的胸怀。不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者。因为，海尔的发展需要各种各样的人才支撑和保证。

要把所有的江河凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就是靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干，不论你我，比贡献，不惟文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

我们还应像大海，为社会、为人类做出应有的贡献。只要我们对社会和人类的爱“真诚到永远”，社会也会承认我们到永远，海尔将像海一样得到永恒的存在，而生活于其间的每一个人都将在企业创一流效益、为社会做卓越贡献的同时得到丰厚的回报。海尔将和整个社会融为一个整体。

海尔是海。

◇ 海尔的灵魂

张瑞敏入选“全球最受尊重企业家”

张瑞敏，1949年1月5日出生，山东莱州市人，中国科技大学工商管理硕士，高级经济师。现任海尔集团总裁、党委书记，中共十四大、十五大代表。

1984年，张瑞敏由青岛市家用电器工业公司副经理出任青岛电冰箱总厂厂长。在“名牌战略”思想的指导下，15年来海尔保持了年平均86%的高速度增长，海尔集团已由一家亏空147万元的集体小厂，发展成为1998年销售收入达160亿元的国家特大型企业。

1995年张瑞敏荣获“中国经营大师”称号；1997年荣获《亚洲周刊》颁发的“1997年度企业家成就奖”；1998年3月25日，张瑞敏成为中国第一个登上哈佛讲坛的企业家；1999年，张瑞敏荣列“全球30位最具声望的企业家”。

英国《金融时报》不久前公布了“全球30位最受尊重的企业家”排名，中国海尔集团总裁张瑞敏名列第26位。这是迄今中国企业家在全

球范围获得的最高荣誉之一。

GE 的韦尔奇、微软的比尔·盖茨、IBM 的卢·格斯特纳名列前三位。亚洲有三位企业家入选，另外两位是日本索尼和丰田的领导人。

英国《金融时报》评价入选者“有坚定独到的经营策略，使消费者满意度和忠诚度达到最大化，坚持以人为本的管理，在行业领先，具备持续稳定的盈利表现以及成功的应变管理能力和市场全球化”。

海尔是中国最早走出国门创立国际品牌的家电企业之一，迄今已在菲律宾、印尼、马来西亚、美国、伊朗等国投资设厂。2001 年前 11 个月，海尔产品出口额达 1.2 亿美元，比上年同期增长 1.2 倍。海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机在国内市场的份额已连续 11 个月名列榜首。

海尔总裁杨绵绵获杰出创业女性大奖

中国女企业家协会和全国妇联将“杰出创业女性”称号、“巾帼建功标兵”两项荣誉和奖励授予了海尔集团总裁杨绵绵女士，用以表彰她作为女性为中国企业发展所做出的杰出贡献。

杨绵绵是海尔集团总裁，从 1984 年海尔创

业至今，她在海尔拼搏了 16 个年头。16 年来，她先后分管企业管理质量工作、科研开发工作。在她和其他领导人的努力下，海尔从一个濒临倒闭的企业，发展成为一个现代化的国际化集团，海尔产品已经走向世界 160 多个国家和地区，海尔集团自 1995 年以来为国家上缴税收 52 亿元。

◇成为中国“家电之王”

海尔销售突破 200 亿元

2001 年，海尔集团总裁张瑞敏在该集团创业 15 周年庆祝大会上宣布，海尔集团工业销售收入突破了 200 亿元，达 212 亿元，比 2000 年净增 50 亿元。成为山东省 11000 家企业中惟一销售收入超过 200 亿元的企业。

15 年前，张瑞敏带领员工重新创业，将一个身负高额债务、面临破产的街办集体企业激活。星移斗转，经过 15 年的拼搏，使之跻身于中国和世界名牌企业之列。2001 年年初，海尔集团全面实施国际化战略，重建企业内部架构，实现了市场从国内向国外转移；产业从制造业向服务业转移；管理从直线职能性管理向业务流程

再造的市场链转移，大大提高了企业的竞争能力。海尔集团成立了物流、商流（国内商流和国外商流）、资金流推进部。物流作为“第三利润源泉”直接从国际大公司采购部件，降低了成本；商流通过整合资源降低费用，提高了效益；资金流保证了资金流转顺畅。使海尔产品的竞争力得以提高，企业运作更加自如，经济效益节节增长，其国内外营业额高达 268 亿元。

张瑞敏以“壮志未酬死不休”的口吻说，“海尔的目标是进入世界 500 强之列。我们的目标一定要达到，也一定能够达到。”

跻身世界家电行业十强

在 2001 年第 2 期美国《家电》（Manufacturer）杂志公布的最新排行榜上，青岛海尔（600690）母公司海尔集团名列第九位。据这份全球家电行业的权威刊物披露，在这十家家电制造商中，有三家美国公司、两家欧洲公司和四家日本公司，排在第一的是美国惠而浦公司。

海尔发明获奖多

在云南昆明举行的第十三届全国发明展览会于2001年9月25日落下帷幕。在会上，海尔集团以突出的整体形象和家电精品，得到与会评委的一致好评，并在最终的评比中脱颖而出。在21个参展项目中，海尔集团共获得11个奖项，获奖率高达52%。其中：全频太空王电冰箱、醒目自然风空调器、带抽屉的卧式冷柜、同心洗系列洗衣机、克琳超薄系列全自动滚筒洗衣机、耐腐蚀低温制冷网络空调分获金奖。

排名中国家电企业榜首

据中国家用电器协会最新公布的2000年度出口额1000万美元以上家用电器企业名单如下：

排序	企业名称	出口额(万美元)
1	海尔集团	28023.00
2	广东格兰仕企业(集团)公司	14419.13
3	广东美的企业集团	14331.00
4	乐金电子(天津)电器有限公司	12922.21
5	上海夏普电器有限公司	10954.71
6	广州万宝集团有限公司	7481.10
7	珠海格力电器股份有限公司	7428.10

8	春兰(集团)公司	5933.00
9	江苏小天鹅股份有限公司	5674.70
10	苏州三星电子有限公司	4636.50
11	科龙集团	4338.40
12	国信华凌集团有限公司	4228.00
13	飞达仕新乐有限公司	4097.00
14	江苏春花集团股份有限公司	3054.30
15	江门金羚企业集团有限公司	2232.00
16	杭州金松集团有限公司	2143.00
17	宁波富达电器股份有限公司	1993.00
18	上海日立电化电器有限公司	1861.20
19	合肥美菱集团公司	1634.70
20	河南新飞电器有限公司	1548.41
21	景德镇华意电器总公司	1512.00
22	上海冰箱压缩机股份有限公司	1357.45
23	无锡松下冷机有限公司	1211.40
24	上海三菱电机,上菱空调机 电器有限公司	1106.50
25	中山家用电器总厂	1000.28

入选发明专利前 10 位企业

国家知识产权局公布 2000 年发明专利申请