谷照明 闫红玉 著

# 海尔：中国的世界名牌

Haier

第一章 海尔 中国的世界名牌
一、家电行业已经入世
二、海尔：民族工业的旗帜
三、伊莱克斯和松下学习海尔

第二章 中国企业家张瑞敏
一、对企业家的再认识
二、张瑞敏：思想家与实干家的完美结合
三、张瑞敏：第一位登上哈佛和洛桑讲坛的企业家
四、洛桑演讲摘要
五、张瑞敏的经营观念
六、张瑞敏论新经济
七、张瑞敏论创新

第三章 海尔管理正在与世界接轨
一、海尔管理的六大特色
二、从"OEC"到"SST"的惊险跳跃
三、知识产权是市场竞争的保护神
四、整合终端的市场营销
五、"联合舰队"的管理架构
六、"海尔文化激活休克鱼"的兼并模式
七、业务流程再造与海尔的管理革命

第四章 海尔：多元化经营的成功典范
一、对多元化经营的再认识
二、海尔多元化的理论与实践
三、海尔为什么要多元化？
四、海尔的白色家电
五、海尔的黑色家电
六、海尔的米色家电
七、海尔的小家电
八、海尔的整体厨卫产品

第五章 海尔以市场为导向的技术创新
一、对技术创新的再认识
二、海尔技术创新的理论与实践
三、海尔白色家电的技术创新
四、海尔黑色家电的技术创新
五、海尔米色家电的技术创新
六、海尔小家电的技术创新

第六章 海尔以创新为灵魂的企业文化
一、对企业文化的再认识
二、海尔企业文化的理念与实践
三、海尔"赛马不相马"的用人机制
四、海尔"真诚到永远"的服务理念
五、海尔"创世界名牌"的品牌意识

第七章 从海尔的国际化到国际化的海尔
一、对国际化的再认识
二、海尔国际化的理论与实践
三、海尔产品全球叫卖

第八章 海尔面临的八大挑战
一、产权问题
二、核心技术问题
三、多元化的边界问题
四、市场链与业务流程再造问题
五、全球化竞争与500强情结问题
六、张瑞敏的个人魅力与海尔人的整体素质问题
七、做自有品牌与OEM的关系问题
八、质量与速度的关系问题

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

谷照明 闫红玉 著

# 海尔：中国的世界名牌

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**责任编辑** 卢小生
**版式设计** 陈 力
**责任校对** 平 实

**图书在版编目（CIP）数据**

海尔：中国的世界名牌/谷照明，闫红玉编著．-北京：经济管理出版社，2002
ISBN 7-80162-399-1

Ⅰ.海… Ⅱ.①谷…②闫… Ⅲ.电子工业—工业企业管理—经验—青岛市 Ⅳ.F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2001）第 024354 号

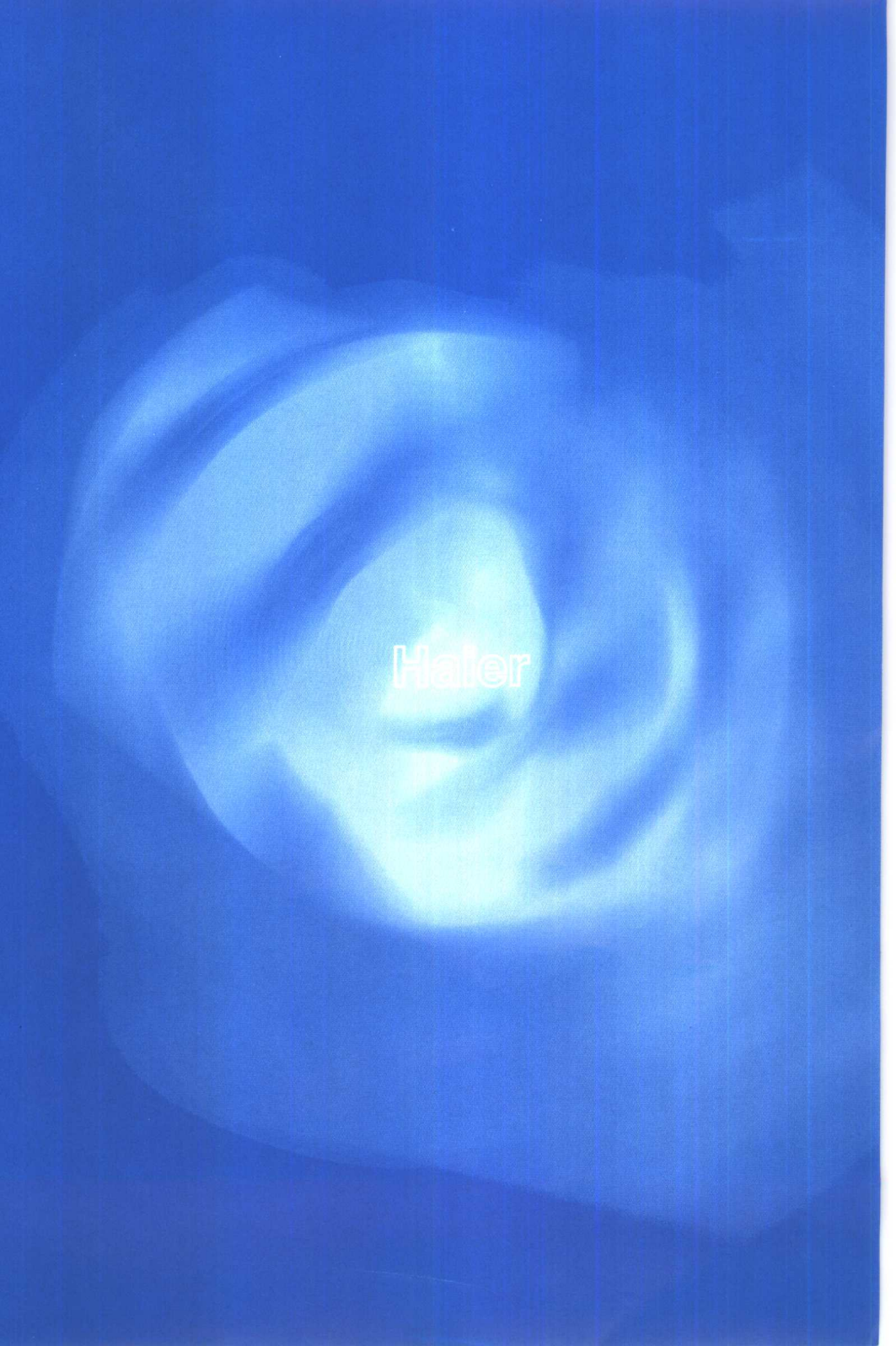
**海尔：中国的世界名牌**
谷照明 闫红玉 编著

**出版**：经济管理出版社
（北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035）
**发行**：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
**印刷**：宏伟印刷厂

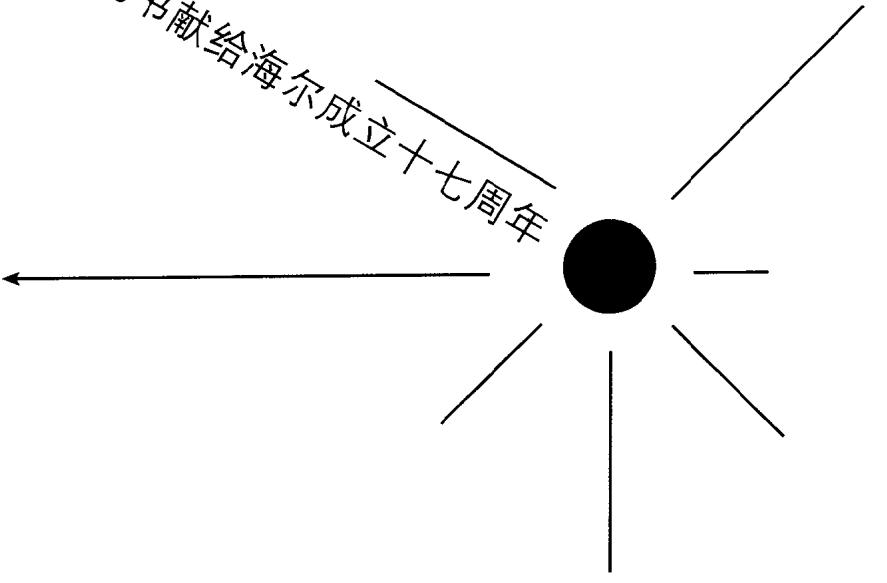
880×1230 毫米 1/32 9.5 印张 彩插 0.25 印张 201 千字
2002 年 5 月第 1 版 2002 年 6 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-399-1/F·383
定价：20.00 元

**·版权所有 翻印必究·**
凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。
通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836
联系电话：（010）68022974


Haier

谨以此书献给海尔成立十七周年



此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

# 海尔，中国造

“‘海尔，中国造’是撞击我心灵的希望。因为当我的异国同学各自如数家珍般地炫耀其世界名牌时，我总是无言以对。”这是在美国波士顿，一位中国留学生向我吐露的心声。

“海尔，中国造”是什么？

## “海尔，中国造”是民族造

从鸦片战争以来的一百多年间，仁人志士，革命先驱，为着“中国人民从此站立起来了”而前仆后继，换来了民族的解放与独立。而今天，世界名牌的多寡已是强国的重要标志。中华民族理应也必须有自己的世界名牌。因为那是一个民族高素质的外化，是划分世界市场版图的惟一武器。

## “海尔，中国造”是全球造

“美国造”、“德国造”、“日本造”……能为我所用。“英格兰”、“日耳曼”……可为我融智。想想吧，当网络把世界缩到方寸之间，信息已快到令人目眩，你还能闭门造车吗？不能！只能“好风凭借力，送我上青云”，充分利用各种可利用的资源以产生新的飞跃，使“海尔，中国造”为全世界各地的消费者造福，并受到全球的喜爱。

## “海尔，中国造”是我们造

国际化，世界名牌的大目标握在你、我、他每一个海尔人的手中。“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”锲而不舍，目标始终如一，千百遍不厌其烦地重复着正确的动作，我们就握住了“海尔，中国造”的真谛。而我们学习型团队中的每个人只要日清日高，优势互补，整体也不再是个体的简单相加，而质变为整体大于各部分之和的“海尔，中国造”。

## “海尔，中国造”是自强造

我们直面的是世界的对手，风云莫测的商战，残酷的竞争，甚至居心叵测者的暗箭。对此，我们应有心理准备，“木秀于林，风必摧之”。民族劣根性会使一些人奉行“我不行，也不能让你行”的信条。但我们更应坚信自胜才能胜人，而恶意中伤者的结局只能是“尔曹身与名俱裂，不废江河万古流”。

新春之际，让世界不同地方、不同国籍、不同肤色的海尔人，用不同的语言向着新世纪发出一个共同的最强音：“海尔，中国造”！

——张瑞敏

# 海尔是海

海尔应像海，惟有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流，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！

一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起，不分彼此形成一个团结的整体，随着海的号令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，使这种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来支撑和保证。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，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海尔人都将在为企业创一流效益、为社会做卓越贡献的同时得到丰厚的回报。海尔人将和整个社会融为一体。

海尔是海。

——张瑞敏

# 自　序

在中国的企业中，我对海尔情有独钟，心仪已久，这种美好的感觉在新千年愈发强烈，而到了新世纪就似乎已心有千千结了。很早就想写一点关于海尔的文字，或许是仰慕已久的缘故，但却迟迟未敢动笔。正由于海尔在我的心中近乎完美，若因自己的才疏学浅，未能挖掘出海尔内在的美，这种结果是我不愿意看到的。六年的企业生涯和七年多海尔用户的经历，使我终于坚定了为海尔写一本书的信心。

1994年7月，我从北大法律系毕业，获得了硕士学位。法律在当时是热门专业（至今仍“高烧不退”），就业的机会很多。有五条道路可供选择：一是进行政机关，步入仕途；二是进司法部门，做法官或检察官；三是进律师事务所，做一名律师；四是进大学，做一名教师；五是进企业，做一名法律顾问。经过再三权衡，最后我选择了北大的校办企业——方正集团。当时，我认为，要想深入了解中国社会，企业特别是高新技术企业是一个很好的窗口，而方正正在招聘法律顾问。1994年，中国高新技术企业的发展方兴未艾，而方正又如日中天，被誉为中国高校科技成果转化为现实生产力的典范。尽管我现在已经离开了北大方正，但我对当初的选择依然无怨无悔。六年的企业生涯使我对中国的企业，特别是国有企业、高新技术企业、校办企业有了更多的感性认识和理性认识。毛主席曾经说过：要想知道梨子的滋味，

就要亲口尝一尝。在方正，我除了做法律顾问外，还从事文秘工作、政府公关工作、接待工作，业务的“多元化”，使我对公司从技术开发到产品销售到经营管理等诸多方面有了了解。由于经常代表公司外出开会，使我有机会接触了国内外许多大企业，其中也包括海尔集团，由于工作关系，我悉心收集了国内外许多企业（以国内家电产业为主，因为国内家电企业在20世纪90年代中期以后已构成了一个明星团队）的媒体报道材料，收集材料的过程就是学习和借鉴的过程，因为“他山之石，可以攻玉”。我始终认为，一个不善于向他人学习的企业，是不可能取得长足进步的。

自1995年春天至今，随着居住条件和生活条件的改善，我们家先后购置了许多家电，其中绝大多数家电都是海尔牌的。到今天为止，仅海尔家电，我们就有金元帅柜式空调、小状元分体式空调、云梦冰箱、小小神童洗衣机、大海象电热水器及海尔超人电脑。此外，还有海尔整体厨房、海尔燃气灶和海尔一拖二分体式空调。因为我们购买彩电和微波炉的时候，海尔彩电和微波炉还没有上市，否则我们家就成了海尔家电王国。为什么购买家电偏偏选择海尔的？这主要是缘于我对海尔的认识和对张瑞敏的佩服。在我收集的企业材料中，海尔的资料最多，这为我今天写书提供了便利。我曾在许多国家级企业会议上多次见到海尔人，海尔人的发言水平给我留下了深刻印象。通过与海尔人的接触，使我更加相信了“强将手下无弱兵”这个道理。当我得知海尔早在1992年初就成立了知识产权办时，不禁让我对海尔肃然起敬。随着了解的逐渐深入，我知道，海尔是我国首批十大驰名商标之一，首批五十七家国家大型试点企业集团之一，首批六家国家级技术创新试点企业之一，等等。当海尔“激活

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

休克鱼”经验写入哈佛教案时，当海尔SST“市场链”经验编进洛桑教案时，当张瑞敏跻身“全球30位最受尊重的企业家”行列时，我和全体海尔人一样激动，因为我们都是炎黄子孙，海尔获得的世界级荣誉，不仅属于三万海尔人，更属于十三亿中国人。

我认为，在目前中国的企业中，海尔最具代表性；在目前中国的企业家中，张瑞敏最具典型性。海尔在多元化经营、国际化运作、企业文化、现代化管理、技术创新等诸多方面都取得了令国内外同行叹服的成就。张瑞敏作为海尔的“最高统帅”，在德、才、学、识各个方面都令国内外同行肃然起敬。海尔不愧为是中国民族工业的一面旗帜。是为序。

作者

2002年4月

## 作者简介

谷照明，1987年毕业于北京大学中文系，获文学学士学位，曾在哈尔滨师范大学中文系任教四年。1994年毕业于北京大学法律系，获法学硕士学位，曾在北大方正集团工作六年。现在北京泰德律师事务所工作。作者在从事法律事务和企业管理工作期间，曾在《经济日报》、《知识产权》和《北方论丛》等报刊上发表文章十余篇，2001年1月出版了《走出危机》（对北大方正的个案分析）一书（由经济日报出版社出版），本书是作者的第二部专著，第三部专著是《产权改革与员工持股》（2002年6月由北京大学出版社出版）。

闫红玉，1990年毕业于哈尔滨师范大学中文系，获文学学士学位。1990～1994年在哈尔滨市第十四中学工作，曾任团委书记。1994～2000年在北京中港合资辰达绿色食品有限公司工作，曾任市场部经理、副总经理和董事兼总经理。2001年3月至今，在中农大生物技术股份有限公司工作，任副总经理兼营销中心总经理。

平面設計 classic design・伍毓泉

# 目　录

**自序**/ 1
**第一章　海尔：中国的世界名牌**/ 1
一、家电行业已经入世/ 1
二、海尔：民族工业的旗帜/11
三、伊莱克斯和松下学习海尔/22
**第二章　中国企业家张瑞敏**/31
一、对企业家的再认识/31
二、张瑞敏：思想家与实干家的完美结合/34
三、张瑞敏：第一位登上哈佛和洛桑讲坛的中国企业家/40
四、洛桑演讲摘要/45
五、张瑞敏的经营观念/50
六、张瑞敏论新经济/55
七、张瑞敏论创新/57
**第三章　海尔管理正在与世界接轨**/61
一、海尔管理的六大特色/62
二、从“OEC”到“SST”的惊险跳跃/66
三、知识产权是市场竞争的保护神/74
四、整合终端的市场营销/76
五、“联合舰队”的管理架构/83
六、“海尔文化激活休克鱼”的兼并模式/86

七、业务流程再造与海尔的管理革命/89
**第四章 海尔：多元化经营的成功典范/103**
一、对多元化经营的再认识/104
二、海尔多元化的理论与实践/106
三、海尔为什么要多元化？/114
四、海尔的白色家电/118
五、海尔的黑色家电/128
六、海尔的米色家电/132
七、海尔的小家电/140
八、海尔的整体厨卫产品/143
**第五章 海尔以市场为导向的技术创新/147**
一、对技术创新的再认识/147
二、海尔技术创新的理论与实践/148
三、海尔白色家电的技术创新/158
四、海尔黑色家电的技术创新/171
五、海尔米色家电的技术创新/174
六、海尔小家电的技术创新/177
**第六章 海尔以创新为灵魂的企业文化/182**
一、对企业文化的再认识/182
二、海尔企业文化的理念与实践/186
三、海尔“赛马不相马”的用人机制/195
四、海尔“真诚到永远”的服务理念/209
五、海尔“创世界名牌”的品牌意识/221
**第七章 从海尔的国际化到国际化的海尔/229**
一、对国际化的再认识/230
二、海尔国际化的理论与实践/235
三、海尔产品全球叫卖/255

**第八章　海尔面临的八大挑战**/265
一、产权问题/266
二、核心技术问题/270
三、多元化的边界问题/273
四、市场链与业务流程再造问题/275
五、全球化竞争与500强情结问题/278
六、张瑞敏的个人魅力与海尔人的整体素质问题/281
七、做自有品牌与OEM的关系问题/283
八、质量与速度的关系问题/285
**主要参考文献**/289
**后记**/295

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com