



海尔人 在海外

中国企业第一部海外运营实务

海尔集团企业文化中心 编著

青岛出版社 | Qingdao Publishing House



海尔人 在海外

中国企业第一部海外运营实务

海尔集团企业文化中心 编著

青岛出版社 | Qingdao Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

海尔人在海外/海尔集团企业文化中心编著. —青岛:青岛出版社,2007.1
ISBN 978-7-5436-4020-7

I. 海... II. 海... III. 电气工业-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(2006)第151356号

书 名 海尔人在海外
编 著 者 海尔集团企业文化中心
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路77号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)80998664 传真 (0532)85814750
特约编辑 秦劭斐
责任编辑 郭东明
装帧设计 青岛出版设计中心·程皓
照 排 青岛正方文化传播有限公司
印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司
出版日期 2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷
开 本 16开(787mm×960mm)
印 张 22
字 数 250千字
书 号 ISBN 978-7-5436-4020-7
定 价 35.00元

盗版举报电话 (0532)85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。
电话:(0532)80998826

关于本书

这是一本体现海尔在海外发展历程的书。

书中收录了80余篇文章，讲述了一系列海尔员工在海外创业的故事，记录了海尔多元化战略阶段、国际化战略阶段和目前正在进行的全球化战略阶段。海尔人如何在海外为实现自己创世界名牌的目标而奋斗的点点滴滴。文章的撰写者是奋战在海尔各条战线上的员工，有管理人员，也有普普通通的操作工，岗位涉及研发、制造、销售、售后、物流、检测、设备各个领域，故事发生的地点遍及全球。它们从不同的角度再现了海尔创世界名牌历程中的成功、收获以及失败后教训的总结。

细读此书，你可以感受到海尔人在海外的奋斗足迹：研发人员寻找国际母本，开发设计高水平的产品；制造人员学习先进母本的精细化、高效率的生产方式并将此运用到实际生产中；销售人员在市场终端充分调研，与开发人员共同开发满足当地用户需求的产品；售后人员从纯粹的售后服务到主动了解用户抱怨，并及时解决；物流人员看到当今社会速度的重要性；质量人员严格对产品把关，根据当地化特点做出解决方案……把这些文章串起来，你就可以从中体会到海尔国际化、全球化是在全流程掀起的一股浪潮！

执着的海尔人，正在世界各地为海尔品牌在全球各个角落都开出璀璨的花朵儿努力着。

这本书，是海尔全球化历程的见证，也是海尔人“创造资源，美誉全球”的最好写照。创世界名牌不是一个遥不可及的梦，只要一个脚印一个脚印扎扎实实地努力，目标一定能实现！

代 序

卖材料,还是“买”用户的心

张瑞敏

上期《海尔人》(2006年9月6日出版,编者注)报刊登的《回忆米兰》一文,作者于意大利展览会上对厨具的感慨值得深思。一套意大利的名牌要90万欧元(约900万人民币),一套中国制造只需9000元人民币。价格差了9000倍。

差在哪里?不应是材料,也不应是人工。在这方面肯定有差异,但没有那么大。差在了观念上,即制造产品和创造用户的不同。当你完全不知用户的所思所想,闭门造车已演变成了材料的简单堆砌。虽然以材料价推销,但并不受欢迎,因为无用户。这也是中国许多出口产品亏损的原因。

90万欧元的天价,还不乏买家,说明他们以真诚创造了需求,将己身的灵气赋予那些静态的材料,让其活起来,成为艺术品。我相信,90万欧元不会是大众产品,但有了心的付出,普及品也一定会“买”到用户的心,成为双赢的产品。

要填平一“卖”一“买”之间巨大的价差鸿沟,还要用心去解决,以员工真诚的心去换取用户的心,当然员工真诚的心源于企业对员工的真诚。正如文中那么年轻的意大利员工所说,他要为企业奉献一辈子,并表示即使30年后也要对自己今天做出的产品负责。当然企业也为其提供了良好的培训,而且连几年后的薪酬也是公开透明的。

我们实施的是全球化品牌战略,因此必须让每一个员工都要对全球的用户“真诚到永远”。虽然我们都在为此而努力,但差距却很大,最主要的是我们还缺少一个让员工可以经营自我、创造用户需求的平台和资源。

为解决这一问题,我们加快了人单合一信息化日清工作的推进。将一个全球化品牌的大目标分解成一个个可操作的项目,再由相对应的无边界的项目组织去完成。为什么要无边界的组织?就是要直面市场,以用户而不是部门为中心,最大限度最快速度地去满足用户。

项目目标的完成是靠组织中的人共同来经营,项目经理是在竞争中产生,组织要以超强的凝聚力,在实现用户价值的同时体现出组织中每个人应有的价值和应得的报酬。对此我们已办了三期本部长的脱产研讨班,探讨了许多问题的解决途径。

我们所探索的管理模式,已引起世界许多著名管理学院的关注,因为它符合信息化时代的发展趋势和要求,但因为无成熟的经验可借鉴,因此需要我们共同努力去完成。

“学而不思则罔,思而不学则殆。”我们应学思结合,以我们真诚的心去赢得市场上的无价之宝——用户的心。

目 录

代序 卖材料,还是“买”用户的心	张瑞敏 / 1 /
------------------	-----------

市场营销

海尔“天然洗”洗衣机上市马来西亚背后的故事	史光文 / 3 /
海尔冷柜,将“无氟”进行到底	陈春丽 / 6 /
我和美国市场有个约定	管恩华 / 11 /
我让伊朗客户接受海尔中高档滚筒洗衣机	管廷钦 / 15 /
我在中东市场“庖丁解牛”	韩 鹏 / 19 /
做好香港市场,我有信心!	梁果戈 / 23 /
海尔产品为印度消费者服务	刘长生 / 27 /
海尔手机“精耕细作”印度市场	席 宇 / 31 /
我在非洲做品牌	张庆福 / 35 /
海尔空调在韩国创造“奇迹”	吕福俊 / 39 /
海尔空调在巴基斯坦茁壮成长	吴宝恩 / 43 /

市场调研

在风车旋舞的荷兰	陈晓玲 / 49 /
有房子的地方就有海尔热水器	韩兴再 / 53 /
海尔计算机开拓荷兰市场	翁科英 / 57 /

产品开发

带手把的海尔冷柜畅销尼日利亚	王 哲 / 65 /
在巴基斯坦,洗毛毯的洗衣机是这样诞生的!	程培涛 / 70 /
在韩国,冷暖空调也有用武之地!	邓 玲 / 74 /
当印度纱丽遇上海尔滚筒洗衣机	李 宁 / 78 /
海尔用创新技术打开澳大利亚大门	刘 影 / 83 /
“咖喱饭之行”的三个感受	朱云涛 / 87 /
海尔空调用“自动恢复”“挥”动巴基斯坦市场	李传坤 / 91 /

国际会展

“我在美国听到的声音”	王安喜 / 97 /
我的“罗马之行”	吕佩师 / 102 /
回忆米兰	许 强 / 105 /
海尔模具的国际化之“舞”	郭青春 / 110 /
我在意大利的酒柜展会上	侯清华 / 114 /
在意大利,海尔“大酒窖”“走上去”了!	李 新 / 118 /
海尔微波炉古巴受宠记	刘立金 / 122 /
海尔洗碗机在美国市场:小荷已露尖尖角	张 倩 / 126 /

获取定单

凡事预则立,不预则废	李万平 / 133 /
法国之行不言浪漫	任黎明 / 138 /
三次交锋打动俄罗斯 A 客户	舒 海 / 142 /
海尔微波炉“蒸”热波兰市场	王 鹏 / 146 /
海尔滚筒洗衣机“攻克”法国 K 集团	杨松贤 / 150 /
我与拉美市场的亲密接触	尹金凤 / 154 /
我在非洲“找感觉”	张 超 / 158 /
我“拉网”拉到印度尼西亚	赵曙新 / 162 /

拼智慧,拼恒心的一次谈判

田吉孟 / 165 /

用当地化产品进入澳大利亚第一大连锁

王荣丽 / 169 /

拿7万台订单背后的故事

张纯锋 / 173 /

海外机构运营

让海尔空调在澳大利亚家喻户晓

吴 猛 / 181 /

在美国,30份资料和一个账户的故事

胡 波 / 185 /

在日本,我看到了经验积累的力量

逢春桂 / 188 /

在澳大利亚,当地中国银行为我们开“绿灯”

彭家钧 / 193 /

欧洲的服务点滴

刁江鹏 / 197 /

我在印度的日月

贺本稳 / 201 /

巴基斯坦乌鸦的启示

安广飞 / 205 /

难忘美国海尔工厂上空的海尔旗

郭阳东 / 210 /

在美国海尔工厂的难忘小事

李金刚 / 215 /

让海尔洗衣机在巴基斯坦生产

朱洪涛 / 219 /

海尔成长在马来西亚

李玥霖 / 225 /

用终端营销激活印度市场

刘汝春 / 229 /

开拓印度市场的苦辣酸甜

史志远 / 233 /

中东——海尔品牌国际化的一片热土

闫旭宏 / 239 /

尼日利亚市场的“守望者”

姚 波 / 244 /

在美国经营“物流”

张 伟 / 249 /

海尔在约旦的发展印迹

凌 毅 / 253 /

我的美国日记

孔庆堂 / 257 /

我在美国培养“铁杆用户”

刘 伟 / 261 /

客户关系

要赢得客户的信任,先做品牌的赢家

战 杰 / 267 /

和海尔在一起,你就可以赢!

张金民 / 272 /

巴西人让我明白了什么是“热情”

李月婷 / 276 /

商旅奇遇

在土库曼斯坦走“绿色通道”	杜隆鹤 / 283 /
用品牌争创海尔在泰国的不败之地	李茂建 / 287 /
海尔成熟在斯里兰卡	李前进 / 291 /
市场需要“狼”而不是“羊”!	江显章 / 297 /
德国科隆之行	马 涛 / 301 /
在日本,我学到了一种精神	潘雪桥 / 305 /
我在拉美的日子	谭秉辉 / 308 /
我在德国上的一课	王任华 / 312 /
“零缺陷”的质量理念让我们在古巴赢得了尊重	梁 军 / 316 /
在日本体验“全面质量管理”	王贤辉 / 319 /
让海尔冰箱成为欧洲消费者心目中的“偶像产品”	吴 勇 / 322 /
学习在日本	杨敬林 / 326 /
我在日本取“真经”	杨 军 / 330 /
海外之行倍感压力	张世玉 / 334 /
学会正确的工作	张兴禄 / 338 /

后记 由“域外之旅”走来

《海尔人》编辑部/ 342 /

市 场 营 销

以前,曾多次出国,但从未像这次这样激动;

以前,曾多次参加展会,但从未有这次这般难忘过;

这次,是海尔不用洗衣粉的洗衣机产品首次踏出国门的一次营销造势活动;

这次,是海尔不用洗衣粉洗涤技术,向世界消费者展现风采的机会!

海尔“天然洗”洗衣机上市 马来西亚背后的故事

讲述人 海尔洗衣机产品本部海外市场部支持部长 史光文

2006年2月22日,海尔不用洗衣粉洗衣机海外上市发布会在马来西亚首都吉隆坡隆重举行。这款被当地消费者誉为“天然洗”的洗衣机在马来西亚刚露头角,东盟四国就买断当地的首批经销权。中央电视台、《人民日报》、新华社等媒体对此都作了现场报道。不过,这里要讲给大家的是这次展会背后鲜为人知的故事——

L 先生冷若冰霜

L先生是马来西亚最大的家电店连锁之一A店的老板,出于对中国品牌的不信任,初始,L先生对海尔洗衣机并不感兴趣。

马来西亚营销活动开始前,曾有媒体采访过L先生。L先生对海尔洗衣机依旧是冰冷的态度。我想:产品是有竞争力的,但还没有让客户更多地了解它。我一



>> 不用洗衣粉的洗衣机受到马来西亚消费者的热烈欢迎,让史光文对海尔的产品更加充满信心。图为史光文在马来西亚。

史光文

1998 年 7 月毕业于青岛大学;

1998 年 8 月加入海尔集团;

1998 年 8 月至 2005 年 7 月

海尔洗衣机产品本部波轮国内市场部产品经理;

2005 年 8 月至今 海尔洗衣机产品本部波轮海外市场部部长。

定要让 L 先生改变对我们的态度。

L 先生神采飞扬

尽管 L 先生态度比较冷淡,但我们还是热情邀请他参加展会。展会开始后,L 先生如约而至,一进展厅门,他硬硬的表情中忽然有一丝不甚鲜明的惊讶流露出来,但又很快恢复到硬硬的状态。我忙走上前,热情地向他打招呼,并带他到展区参观、体验。

在展会现场,不仅有“声”,现场工作人员推介、讲解,还有“图”,不用洗衣粉洗衣原理演示,还有现场清洗的体验……我一边走一边给 L 先生介绍,L 先生由最初地只是听,到后来慢慢开始提问题,再到后来交流越来越多,不仅是提问题、建议,更有愿意合作的回应!慢慢地,L 先生硬硬的表情消失得无影无踪,取而代之的是神采飞扬!临走,L 先生高兴地说:“海尔天然洗洗衣机很棒!我看到了希望!我们会主推的!”

通过这次营销活动,海尔品牌形象不仅在马来西亚,在亚洲地区都得到了很大的提升。



>> 图为海尔在马来西亚的广告牌。

做好预算,才不至忙乱

在马来西亚举办的这次活动的主题、目标是在 2005 年底确定的,当时就开始围绕 T 模式的主题着手准备活动的相关内容,但在具体执行时,有的工作由于种种原因没有按时执行到位,结果,活动开始之前的几天晚上大家都忙碌到凌晨才将工作项目清理好。

比如,马来西亚的推介会,定好由我来主讲。演讲稿需要准备,但在这之前由于工作太忙,只好一直推拖认为“到时再说”。事实上,到了马来西亚后,各种更急需忙碌的事情一直不断,一再以“到时再说”不得以拖延下来的演讲稿,直到推介会的前一天晚上才准备好……

现在想想甚至觉得后怕:如果没有准备,什么事情都等着“到时再说”,后果真是不堪设想,损失也不是忙几个晚上所能挽回来的。T 模式太重要了,不过预算做出来,还要严格执行才能真正有效。

(海尔企业文化中心 刘丰雪整理)

近几年,日本政府提倡使用对环境无害的无氟制冷产品,进一步加强环保力度。根据市场调研的结果,海尔利用集团在无氟方面的技术优势,于2006年4月份在日本推出了不同容量的一系列无氟冷柜。

产品一面市,就受到了当地消费者的欢迎。但如何在更大范围内引起广大消费者的关注呢?我们展开了一系列调研……

海尔冷柜,将“无氟”进行到底

➤ 讲述人 海尔冰箱产品本部冷柜海外产品经理 陈春丽

2006年7月5日,我和同伴站在日本著名H连锁渠道的店铺里。

2006年4月份海尔向日本市场投放了一系列无氟冷柜,为海尔品牌在日本的形象提升增加了力度。在H连锁渠道的这个店铺中海尔已拥有了自己的专柜。看着光顾咨询的顾客,我笑了——能在这个具有六大家电巨头的家电王国的著名连锁机构拥有自己的专柜,充分说明了海尔的实力和在日本的影响力。

用“无氟”打开冷柜高端市场

日本城市家庭由于居住空间的限制,在选用制冷产品时一般不选用大容量的冷柜。卧式冷柜一直在城郊、农村和一些大型店铺中使用,市场容量不是很大。在如何开拓日本冷柜市场方面我们颇费了一番脑筋。

日本政府历来对环保和节能非常重视,当地居民的环保意识也非常强烈。近

几年,日本政府提倡使用对环境无害的无氟制冷产品,进一步加强了环保力度。根据市场调研的结果,我们利用集团在无氟方面的技术优势,于2006年4月份在日本推出了不同容量的一系列无氟冷柜。

电视、网站齐“发威”

产品一面市,就受到了当地消费者的欢迎。但如何在更大范围内引起广大消费者的关注呢?我们展开了一系列调研:

一般情况下,日本家庭是女性在家操持家务。而她们在操持家务的同时,电视基本保持“同声状态”;

北海道、新泻、冲绳等沿海城市对无氟冷柜的呼声最高;

目前,日本有80%~90%的消费者是通过价格比较网站和店铺的网上销售功能先了解家电产品信息,然后直接到店铺购买……

……

于是,我们与当地贸易公司一起制订了相关措施:



>>> 要在竞争激烈的日本市场处于不败之地,产品必须满足日本市场需求。图为陈春丽在大阪街头。

陈春丽

2001年7月毕业于青岛化工学院;

2001年8月加入海尔集团;

2001年8月至2002年6月,海尔冷柜事业部检验处现场管理员;

2002年7月至2003年11月,海尔冰箱产品本部开发部目标督办;

2003年12月至今,海尔冰箱产品本部冷柜海外市场部海外产品经理。