

中国著名企业家
管理日志系列 ③



张瑞敏 管理日志

中国著名高校十大商学院院长
联合推荐

厉以宁 (北京大学)	钱颖一 (清华大学)
张维炯 (中欧商学院)	项兵 (长江商学院)
陆雄文 (复旦大学)	徐飞 (上海交通大学)
王重鸣 (浙江大学)	白长虹 (南开大学)
蓝海林 (华南理工大学)	李光金 (四川大学)



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

胡泳秦劭斐◎著

张瑞敏 管理日志

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

张瑞敏管理日志/胡泳, 秦劭斐著. —北京: 中信出版社, 2008.6

(中国著名企业家管理日志系列)

ISBN 978-7-5086-1216-4

I. 张… II. ①胡…②秦… 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 (2008) 第 081309 号

张瑞敏管理日志

ZHANGRUIMIN GUANLI RIZHI

著 者: 胡 泳 秦劭斐

策 划 者: 中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 21.5 字 数: 300 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版 印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1216-4/F·1374

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

目录

C O N T E N T S

- 创业之初的艰难 / 002
观念转变是创新的起点 / 003
无形胜有形 / 003
思方行圆 / 004
符号沟通 (1) 五龙塔 / 005
符号沟通 (2) 乾泉 / 006
符号沟通 (3) 时空飞碟 / 007
符号沟通 (4) 海尔新标 / 007
符号沟通 (5) 海尔创牌中心 / 008
海尔大学 / 010
海尔文化案例 (1) 激活休克鱼 / 011
海尔文化案例 (2) 海尔画与话 / 012
海尔文化核心：创新 / 012
移植文化基因 / 013
首席文化官 / 014
我们向西方管理学习什么？ / 015
在成绩面前永远找差距 / 015
海尔怕什么？ / 016
做文化就是做人 / 017
批评文化 / 018
用文化抢占市场 / 018
文化的国际化融合 / 019
迅速反应，马上行动 / 020
创造感动 / 021
文化之海 / 021
言传沟通 (1) 实用言传 / 022
言传沟通 (2) 《海尔企业文化手册》和《海尔人》报 / 023
身体力行 / 024
变革 (1) 相信 / 024
变革 (2) 持续和压力 / 025
对质疑最好的回应是发展 / 026

/001

一月
文化溯源

二月
海尔人才观

/027

- 盘活人 / 028
每个人天天都在提高 / 038
人才，是企业竞争的根本优势 / 028
工作的意义 / 039
负激励 / 029
互动学习型团队 / 040
三个素养与『一高三高』 / 030
未经培训的员工是负债 / 041
同步成长 / 030
急用先学 / 042
上下同欲者胜 / 031
价值观培训 / 042
建立被管理者与管理者之间的
信任 / 032
培训 (1) 个人职业生涯培训 / 044
培训 (2) 实战技能培训 / 043
培训 (3) 个人职业生涯培训 / 044
培训 (4) 工厂化培训 / 045
三心 (1) 热心 / 032
员工的素质，就是管理者的素质 / 046
三心 (2) 诚心 / 033
80/20 原则 / 046
三心 (3) 知心 / 034
你和张瑞敏什么关系？ / 047
人人是人才 / 035
赛马不相马，才能出人才 / 047
肯定成绩 / 035
人材、人才、人财 / 048
人的素质=企业的素质 / 036
追求活力与卓越 / 037
合理化建议 / 038

三月
海尔 OEC

/051

- OEC 管理法 / 052
细节体现企业本质 / 064
OEC 管理法的三个体系 / 052
提高人的素质 / 065
OEC 管理法词典：一个核心
所有员工必须把每一件事做好 / 066
三个基本原则：PDCA / 053
抓反复、反复抓 / 066
问题解决三步法：九个控制要素
抓重点、抓提高 / 067
5W 3H 1S / 054
干部的奉献精神 and 决策能力 / 068
GS / 055
干部到一线永远重要 / 069
【6S 大脚印】 / 056
纪律之美 / 070
什么叫做不简单？什么叫做不容易？ / 057
没有借口 / 070
从 13 条起步 / 057
先变『硬』才能变『软』 / 071
把员工培养成自觉干活的员工 / 072
日事日毕，日清日高 / 058
建设性的工作伦理 (1) / 073
斜坡球体论 (1) / 059
建设性的工作伦理 (2) / 074
斜坡球体论 (2) / 060
一切为了有价值的订单 / 075
2 945 块玻璃 / 061
发年终奖的『学问』 / 075
没有激动人心的事件 / 062
OEC 管理法文化内涵 / 076
小事后面的观念 / 063
海尔为何『小题大做』？ / 063

四月
品牌理想

1077

- 没有品牌的辛酸 / 078
- 起步虽晚，起点要高 / 078
- 挥大锤的企业家 / 079
- 质量的遭遇 / 080
- 从卖方市场到买方市场 / 081
- 质量意识才是大差异 / 082
- 第一枚金牌的诞生 / 082
- 做100万台与做1台一个样 / 083
- 海尔质量管理的三个阶段 (1)
- 狭义到广义 / 084
- 海尔质量管理的三个阶段 (2)
- 从观国内到观国外 / 085
- 海尔质量管理的三个阶段 (3)
- 从体系上的质保到市场链的质保 / 085
- 品牌与命牌 / 086
- 用户永远是对的 / 087
- 品牌与规模 / 088
- 品牌是帆，资本是船 / 088
- 要就打价值战 / 089
- 谈谈价格战 / 090
- 从潜在市场中创造市场 / 091
- 有效供给不足 / 092
- 创造需求的结合点 / 092
- 用户的抱怨是最好的礼物 / 093
- 衡量名牌的三个标准 / 094
- 国门之内无名牌 / 095
- 企业无边界 / 096
- 不为创汇为创牌 / 097
- 把产品卖到世界的每一个角落 / 098
- 从品牌经营到虚拟经营 / 099
- 做国际品牌运营商 / 100
- 提升国家产品形象 / 101
- 中国创造 / 102

五月
用户资源

1105

- 用户资源最值钱 / 106
- 绝不对市场说不 / 106
- 市场不变的法则就是永远在变 / 107
- 先有市场，后建工厂 / 108
- 在美国建厂的动因 / 109
- 高度重视营销网络 / 110
- 资源制高点 / 111
- 决胜在终端 / 112
- 海尔的真供分销制 / 112
- 灵活多变的营销网络 / 114
- 服务的海尔 / 115
- 服务不是推给一个部门的事情 / 116
- 服务无大小 / 116
- 消除与用户的距离 / 117
- 卖信誉而不是卖产品 / 118
- 创造感动的流程 / 119
- 服务是一种无形产品，用户永远是
是对的 / 120
- 视抱怨为黄金，为礼物 / 121
- 用户满意的，才是合格的 / 122
- 在市场夹缝中创造自己的空间 / 123
- 竞争合作 / 124
- 狼和羊不存在合作 / 125
- 竞争是为了获得速度 / 126
- 走出去寻找更多的合作伙伴 / 127
- 商业是战争还是和平？ / 127
- 企业的肚量 / 128
- 不是管理规模，而是利用规模 / 129
- 技术高『半筹』，速度快『半步』 / 130
- 卖材料，还是『买』用户的心 / 131
- 为用户提供解决方案 / 132
- 卓越运营 / 133

六月 竞争战略

/135

- 海尔发展的四个阶段 / 136
 环环相扣的战略转移 / 136
 每个战略的两点 / 137
 专业化与多样化并非两极 / 138
 东方亮了亮西方 / 139
 多强的人才做多大的规模 / 140
 三个三分之一 / 141
 先难后易和创牌不创汇 / 142
 国际化框架(1)设计的全球化 / 143
 国际化框架(2)采购的全球化 / 143
 国际化框架(3)制造、销售、
 资金运作的全球化 / 144
 第三只眼睛看机遇 / 145
 『等』不来看一下下一个发展机会 / 146
 危机=危险+机遇 / 147
 不断敲门 / 147
- 每一个行业都是『三三制』 / 149
 有50%的把握就上 / 149
 产融帝国 / 150
 最佳进入时机 / 151
 股市万变，其宗不变 / 152
 落潮的时候，谁没穿短裤就
 看出来 / 153
 明天的奶酪 / 154
 现金流第一，利润第二 / 154
 流动资金零贷款 / 156
 增长不等于发展 / 156
 抓资本回报率 / 157
 市场链再造成就国际化 / 158
 国际化之『三』 / 159
 海尔全球化 / 160
 兵无常势，水无常形 / 160

七月 核心能力

/163

- 核心业务并不会自动带来核心竞
 争力 / 164
 海尔全方位创新能力 / 164
 海尔的创新三原则 / 165
 海尔的创新体系(1)战略创新和观
 念创新 / 166
 海尔的创新体系(2)技术创新和组
 织创新 / 167
 海尔的创新体系(3)市场创新和文
 化创新 / 168
 创新就是创造有价值的订单 / 169
 『三易』创造市场 / 170
 市场设计产品 / 170
 技术的飞靶 / 171
 企业围墙之内没有技术 / 172
 集成创新能力 / 173
 技术创新的速度 / 173
- 市场无法换技术 / 174
 借梯登高 / 176
 什么是创新精神 / 176
 为什么是创新精神 / 176
 差异化实现创新 / 177
 市场差异化创新和技术创新相辅相成 / 178
 管理是技术创新和市场差异化创新
 的基础 / 179
 自我创造性破坏 / 180
 以无边界组织的团队精神去实现创新 / 181
 以创世界名牌为创新目标 / 181
 创新的文化要融合当地文化 / 182
 海尔只有创业没有守业 / 183
 1%的创新精神 / 184
 创新无止境 / 185
 根植创新的基因 / 186
 创造资源，美誉全球 / 186
 创业与创新 / 187
 天之道，不争而善胜 / 188
 商业模式与核心竞争力 / 189

八月
海尔国际化

/191

- 远征美国 (1) 难题 / 192
- 远征美国 (2) 竞争对手 / 192
- 远征美国 (3) 本土化的协调 / 193
- 远征美国 (4) 本土化品牌 / 194
- 与狼共舞 / 195
- 并非新春寄语 / 196
- 两强相遇勇者胜 / 197
- 为什么要『海尔中国造』 / 197
- 『海尔中国造』的内涵 / 198
- 先难后易 / 199
- 集中优势兵力打歼灭战 / 200
- 敢于把自己逼到悬崖边上 / 201
- 把全球作为市场 / 201
- 走出去没有固定模式 / 202
- 『国际化的海尔』比『海尔的国际
化』更高 / 203
- 设计：适应当地消费习惯 / 204
- 渠道：让外国人『拎包』 / 205
- 营销：从缝隙产品到批量成长 / 205
- 向高端发展 / 206
- 人才：本地人管理本地企业 / 207
- 文化 (1) 全球海尔经理人年会 / 208
- 文化 (2) 在美国工厂打造企业文化 / 209
- 国际化就是本土化 / 209
- 恃吾有以待 / 210
- 成为狼的标准 / 211
- 下棋找高手 / 212
- 国际化的企业，国际化的人 / 213
- 人的竞争力是第一位的 / 213
- 500强不是唯一目标 / 214
- 走出去：品牌三步走 / 215
- 移植竞争优势和理念 / 216

九月
流程再造

/217

- 从哈佛到洛桑和沃顿 / 218
- 价值链≠价值链 / 219
- 大企业病 / 219
- 为什么要推行市场链 / 220
- 第三次企业管理革命 / 221
- 『SST』机制 / 222
- 市场工资 / 223
- 变职能为流程 / 224
- 从输血到造血 / 224
- 看不见的市场链之手 / 225
- 市场链的强度 / 226
- 从被动激励到主动创新 / 227
- 三个方向的转移 / 228
- 『新经济』之我见 / 229
- 推倒两堵墙 / 230
- 优势互换的共生共赢体 / 231
- 同步流程 / 232
- 零库存 / 232
- 零距离 / 233
- 零营运资本 / 234
- 革命不是请客吃饭 / 235
- 罗盘与晕船论 / 236
- 流程再造就是再造人 / 237
- 正确地做事和做正确的事 / 237
- 把企业做小 / 238
- 海尔的发展主题 (1) 速度 / 239
- 海尔的发展主题 (2) 创新 / 240
- 海尔的发展主题 (3) SBU / 240
- 如何成为SBU? / 241
- 五万个张瑞敏 / 242

十月
信息化革命

/243

- 永远比对手快一步 / 244
 信息化是个系统工程 / 245
 信息化是「世界语」 / 245
 信息化是一场深刻的革命 / 246
 首先要做流程再造 / 247
 从「上司、活动、任务」到
 「顾客、结果、流程」 / 248
 信息化让流程不再被割裂 / 249
 不生产没有订单的产品 / 250
 以订单为信息流的核心 / 251
 明确投入与产出的关系 / 252
 一站到位，一票到底 / 252
 把家电当海鲜卖 / 253
 现代物流是企业的肌肉 / 254
 海尔的物流创新 / 255
 全球采购网络 / 256
 统一原材料配送 / 256
 实施全球成品配送 / 257
 不搞物流，无物可流 / 258
 告别工业时代的制造企业命运 / 259
 后台ERP / 260
 前台CRM / 261
 海尔的B2C：如果你想要三角形
 的冰箱 / 261
 海尔的B2B：商家设计，海尔制造 / 262
 个性化生存 / 263
 大象在奔跑 / 264
 信息化时代海尔竞争的「三个能力」
 (1) 成长能力 / 265
 信息化时代海尔竞争的「三个能力」
 (2) 盈利能力 / 266
 信息化时代海尔竞争的「三个能力」
 (3) 运作零营运资本能力 / 267
 三个彻底主义 / 267
 人码物码合一 / 268
 四个方块 / 269

十一月
领导力

/271

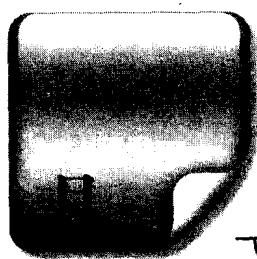
- 得意不忘形，失意不失态 / 272
 将军赶路不追小兔 / 272
 桶底子脱 / 273
 管理无定式 / 274
 兼收并蓄，自成一家 / 275
 无有他奇，只是本然 / 276
 强有力的自我定义 / 277
 管理就是借力 / 278
 是船主，而非船长 / 279
 早则资舟 / 280
 「算数」和「算账」 / 281
 领导的真谛在于让开道路 / 282
 与无效管理做斗争 / 283
 慎终如始，则无败事 / 284
 永远的忧患意识 / 285
 怕的就是不知道自己怕什么 / 285
 极限随时可能到来 / 286
 头脑、心胸与胆识 / 287
 打破平衡，展开竞争 / 288
 重构的艺术 / 288
 物壮则老 / 289
 「飞轮效应」战胜「厄运循环」 / 290
 崇尚行动 / 291
 没有什么比御驾亲征更有效 / 292
 耐得住寂寞，耐得住诱惑 / 293
 只要找到路，就不怕路远 / 293
 我没有自己 / 294
 繁殖领导力 / 295
 没有个人崇拜，只有市场认可 / 296
 企业发展无终点 / 297

十二月 海尔全球化

/299

- 全球化品牌战略 / 300
- 全球化品牌战略的三道坎儿 (1)
- 从入围资格到进入决赛圈 / 300
- 全球化品牌战略的三道坎儿 (2)
- 进入决赛后，从机遇利润到双赢利润 / 301
- 全球化品牌战略的三道坎儿 (3) 多元文化 / 302
- 提升产品竞争力 / 303
- 企业运营竞争力 / 304
- 全球化企业精神和工作作风 / 304
- 世界级制造的新起点 / 305
- 世界级流通的新起点 / 306
- 世界级人员素质的新起点 / 307
- 人单合一 / 307
- 为什么『人单合一』? / 308
- 如何才能『人单合一』? / 309
- 『直销直发』和『正现金流』 / 310
- 如何检验『人单合一』? / 311
- 『模式』 / 312
- 狮子和羚羊在没有围栏的时代 / 313
- 世界是平的，海尔是平的 / 314
- 信息化日清 / 314
- 大狮子赢家通吃 / 315
- 从『适者生存』到『变者生存』 / 316
- 看单流程 / 317
- 向预算要绩效 / 318
- 有了『-』预算，就没有『+』的忙乱 / 318
- 以一攻十的唯一办法是『以一顶十』 / 319
- 让员工做大，让顾客做大 / 320
- 你可以调整风帆 / 320
- 事前、常量、分账 / 321
- 出大力，出成果，有忠心，有战略，
加班，加速 / 322
- 大规模协作 / 323
- 信息化革命 / 323

后记 我眼里的海尔和张瑞敏 / 325



文化溯源

1月1日

创业之初的艰难

再好的企业，也必定会有其艰难创业的第一步。海尔文化也是一个从无到有的过程。最初的海尔企业文化起源是“13条制度”，管理的要义就是从实际出发，符合现状的管理办法最有效；不符合现状的管理，目标再高也没有用。

无论在什么时候，采取激励的手段，保障员工的利益，激发员工的积极性都是重要的，如果员工能把个人利益统一到企业目标的大环境下，让其认识到企业利益的最大化是员工利益最大化的保证，让员工无形中形成一种自觉意识，结果，员工会为了实现企业利益而努力工作，工作的过程中，理念逐渐成形，文化的雏形显现。

背景分析

如今的海尔已经是一家具有强势品牌影响力的全球化的家电集团，2006年全球营业额为139亿美元；而在1984年12月，因为经营不善，这家企业的前身“青岛电冰箱总厂”已经亏损147万元，面临倒闭的境地。上级让张瑞敏接收这家濒临倒闭的工厂，这之前主管部门一年派去三任领导，都没有待住。迎接张瑞敏的是堆积如山的管理问题，工厂一片狼藉。张瑞敏想：在这种情况下，管理要抓，但是要根据工厂实际来制定管理制度，于是他制定出了“13条制度”。

上任之后，很快到了农历的年关，过年，连工资也没有钱发，更别提发“年货”了！像这样濒临倒闭的小厂，银行是不愿意贷款给他们的。这年怎么过？想来想去，张瑞敏去工厂附近的大山村，找到了村支书，几经沟通，最后到了腊月二十七，村里终于答应借钱给电冰箱总厂。当时，厂里的财务科长坐在没有挡棚的三轮车的车斗里，顶着寒风，赶到5公里外的李村信用社提回了钱，给每个工人发了工资，并且每人发了5斤带鱼。工人们兴奋地奔走相告，每个人脸上都绽开了笑容，感觉新领导关心人，“他敢为大伙借钱过年，咱也要争口气，好好干，挣了钱把钱还上！”工人这样说！就在这股劲头下，海尔开始了“要么不干，要干就要争第一”的创业之路。

行动指南

在建立企业文化的初期，着眼实际，着手简单。

1月2日

观念转变是创新的起点

“有缺陷的产品，就是废品！”这是海尔在1985年那个物资紧缺的时代一个极富转折意义的质量观念的大转变，在那个时期大众是认同有点“残”的次等品，或者等外品的。

背景分析

1999年9月28日，张瑞敏在上海《财富》论坛上谈到那把为世人熟知的砸掉了76台冰箱的大锤时说：“这把大锤对海尔今天走向世界，是立了大功的！”可以说，海尔的砸冰箱举动在中国的企业改革中，等同于福特流水线的改革。

某种意义上说，砸冰箱事件是海尔文化的重大起源。这已经是一个影响了中国制造业发展的历史事件。1985年，一位用户反映：工厂生产的电冰箱有质量问题。经过检查后，情况属实，为此，张瑞敏果断地做出了有悖“常理”的决定，开了一个全体员工的现场会，把仓库里不合格的76台冰箱当众全部砸掉！而且，由生产这些冰箱的员工亲自来砸！许多老工人当场就流泪了。要知道，企业连开工资都十分困难！况且，在那个时代，别说正品，连次品冰箱也要凭票购买的！但张瑞敏明白：“如果放行这些产品，就谈不上质量意识！我们不能用任何姑息的做法，来告诉大家可以生产这种带缺陷的冰箱，否则，今天是76台，明天就可以是760台、7600台……所以必须施行强制，必须要有震撼作用！”因此张瑞敏坚持了初衷。结果，就是一柄大锤，伴随着那阵阵巨响，真正砸醒了海尔人的质量意识。而今，那把著名的大锤已经被摆在了海尔的展览厅里，让每一个新员工参观时都牢牢记住它。

行动指南

企业创业初期，解决企业管理中的不好苗头，就要果断采取措施转变员工的思想观念。这正是创建企业文化母本的有利时机。

1月3日

无形胜有形

我经常思考这样一个问题，改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是四个字：观念革命。可以这么说，海尔创业以来最大的收获，绝不仅仅是销售收入、利税、出口创汇

翻了多少番，产品品种增加了多少个，更重要的是抓住了改革开放为我们提供的一次改变对整个外部世界的看法和思维方式的机会。也可以这么说，中国改革开放 20 年的辉煌，海尔十几年的成就，主要不在于有形的东西，而恰恰在于无形的东西，这就是观念、思维方式的全新的变革。在老子《道德经》中，无形就是灵魂，万物的根源是道，而道恰恰是非常重要的但看不见的东西。

企业现存的最大的弊病是：从各级领导一直到下面，看重有形的太多、无形的太少，哪一位上级领导来检查都是看利润多少，生产有多少，没有谁注重企业的文化，而且许多单位也没有企业文化，而一个企业没有文化就等于没有灵魂。

背景分析

1998 年，张瑞敏如上感言。这一年，海尔集团成为被正式写入哈佛案例的第一个中国企业，张瑞敏也成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家，海尔的无形文化震动了世界一流的工商管理学府。

无形胜有形。张瑞敏非常推崇老子的《道德经》，曾经读过无数遍。他说，联系到企业管理，“天下万物生于有，有生于无”，这句话是他一直当座右铭来记取的，因为它强调无形的东西比有形的东西更重要。

行动指南

如同建立一种信仰一样，建立一种企业文化。

1月4日

思方行圆

海尔中心大楼是民族的，更是世界的。外方内圆的建筑风格，诉说着变中求胜的理念；思方行圆，既有原则性，又不失灵活性。

海尔文化广场北依中心大楼，东临奥运五龙塔，西靠海尔兄弟探险部，南启太平洋大道。

紫气东来五龙塔，海尔将以“更高、更快、更强”的精神决战于经济奥运。塔下时时戒我“自强不息，厚德载物”；塔旁棋盘，黑白子演绎出善弈者谋势非谋子。

探险舰历经全球，海尔征途求索，凭智慧处惊不变，靠果敢以变制变，胸中自有东方志，五洲四海结宾朋，真诚到永远。

太平洋大道向南延伸，连接世界。在历史赋予的机遇面前，海尔品牌的全

球版图正在不断扩展。

广场中心，呈“回龙”状，生生不息，终日乾乾，谓海尔人“天行健，君子以自强不息”。三重花坛欣欣向荣，坛内白象寓意“道生一，一生二，二生三，三生万物”。

背景分析

海尔文化广场在青岛海尔工业园内。海尔方圆标志有力地传达了张瑞敏的企业文化理想。“方块”放在阵中的排头是以它为基础向纵深发展的意思。它在这里代表着海尔的思想、理念、文化。它是一个中心。它指导着周边圆点根据市场的变化灵活运行。阵中排头的方块和圆点的组合，体现了思方行圆的思想，即在工作中要将原则性和灵活性有机地结合起来，以达到预定的目标和效果，同时也有发展无止境的寓意。在中国，人们愿意把“三”认做上升，把“六”视做顺利，而“三十六”又暗含着一种足智多谋的意思，方与圆的排列组合刚好是“三十六”，意味着海尔不断上升、不断发展。在使用上，方圆标志已成为海尔的企业标识。

行动指南

运用象征性的交流方式传播企业文化，鼓励员工。



符号沟通 (1) 五龙塔

“五龙塔”系艺术大师韩美林的得意之作，塔高9.6米，全球仅两座，分立中国和美国，隔洋相望。

“五龙塔”是1996年唯一入选百年奥运的中国雕塑，远渡美国亚特兰大，是扬眉崛起于世界东方的“中国龙”。原作仍根植于古文明的沃土上，是昂首冲击国际工业巨子的“海尔龙”。

“五龙塔”构思巧妙，塔身与奥运五环、巨型表组合成中国的“中”字，任何角度视之皆然，炎黄情结跃然眼前。

五龙的搭配匠心独具。四条巨龙怒目向天张，诉说百年沧桑，爪踏磐石，刚毅向四方，呈“见龙在田”之势。顶龙则呈“飞龙在天”之状，与之呼应，远眺太平洋，蓄势腾飞。

五龙绝无飘忽，因塔之五环赋予其“更快、更高、更强”的世纪魂；五龙更未沉睡，因塔之巨表分分秒秒在警示：“一万年太久，只争朝夕。”

龙之魂，民族魂，涅槃之魂；
中国龙，海尔龙，腾飞之龙。

背景分析

《五龙塔记》为张瑞敏撰文。张瑞敏对海尔园的装点也十分用心：外形方方正正的海尔中心大楼内的大厅中央圆形图案是他设计的，与海尔的方圆标志相呼应。大厦前面矗立着海尔吉祥物——海尔兄弟的雕塑，雕塑的背面镌刻有张瑞敏的文章《海尔是海》。大厦旁边的湖张瑞敏取名为如意湖，湖畔特意开了“乾泉”、塑了“五龙塔”。张瑞敏专门撰文向员工解释这两项作品的来历、造型和寓意。

行动指南

向中国古典哲学借力发展企业文化。

1月6日

符号沟通 (2) 乾泉

乾泉之“乾”源于《易经》“君子终日乾乾”，喻海尔人自强不息、追求卓越之奋斗精神。

泉水涌动于八卦形中，生生不息、源源不断，寓意着“道”生万物、从一到无限的古老哲理和创新无止境的海尔文化。

泉水之上的三重环形台阶，寓意着天、地、人。企业的成功，离不开天时、地利、人和。成功的企业更须“道法自然”，天人合一，永葆青春。

背景分析

《乾泉》道出了海尔文化之源泉：为有源头活水来。“乾泉”为“五龙塔”烘托，与“五龙塔”呼应。张瑞敏撰文，刊登于1998年8月26日海尔集团内刊《海尔人》报上。

行动指南

《易经》蕴涵事物发展的丰富信息，开卷有益。

1月7日

符号沟通 (3) 时空飞碟

高昂旋转于时空之飞碟，宛如融入信息化时代的无边界企业，穿越时空，连线于个性化需求，创造出与用户的零距离。

倚天而立的角塔，在昭示海尔的发展理念。企业是斜坡上的球，不进则退。犹如登攀角塔，踏着昨天的成功，去收获明天的期盼。步步是创业的冲动，时时皆创新的激情。

非均衡的建筑格局，寓意着有序的非平衡之组织结构。于信息的非平衡中求有序，于市场的万变中操胜券，使涅槃于创造性破坏的企业，走向有序——混沌——有序。

背景分析

2002年12月26日，在青岛经济技术开发区工业园，崛起了海尔发展的一个新的标志性里程碑，即“时空飞碟”。大型飞碟象征着海尔走向世界，三角形构架创意采自著名的海尔斜坡球体论，非对称的建筑格局寓意着海尔追求的有序的非平衡之组织结构。通过抽象的几何形体组合，飞碟形成一种非静态的造型特征，体现了海尔追求动态发展的经营理念。

行动指南

运用多样化的艺术形式表达企业文化。

1月8日

符号沟通 (4) 海尔新标

2004年12月26日，海尔集团发布了海尔的新标志。

汉字“海尔”的新标志，是中国传统的书法字体，它的设计核心是动态与平衡；风格是变中有稳。它的每一笔，都蕴涵着勃勃生机，视觉上有强烈的飞翔动感，充满了活力，寓意着海尔人为了实现创世界名牌的目标，不拘一格，勇于创新。孙子说：“能因敌变化而取胜者，谓之神”，这个神，当指在变化中的创新。信息时代全球市场变化非常迅速，谁能够以变制变，先变一步，谁就能最终奠定胜局。

英文标志每笔的笔画比以前更简洁，共9画，“a”减少了一个弯，表示海尔人认准目标不回头；“r”减少了一个分支，表示海尔人向上、向前决心不动摇。英文海尔新标志的设计核心是速度。因为在信息化时代，组织的速度、个