

海尔人“不追求传奇”，但却创造了传奇。

Haier Jing Shen

海尔精神

探求海尔人创造奇迹的秘密

我们发现：伟大的企业从来

不是天生的，而是用精神打造出来的！

王 硕 编著

哈尔滨出版社

海尔精神

HAIER RELIGION

王硕 编著

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

海尔精神/王硕编著. —哈尔滨: 哈尔滨出版社,
2002. 10
ISBN 7 - 80639 - 802 - 3
I. 海… II. 王… 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 072906 号

责任编辑: 颜楠

封面设计: 耀午书装工作室

海尔精神

王硕 编著

哈 尔 滨 出 版 社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码: 150006 电话: 0451 - 6225161

E-mail: hrbcbs@yeah.net

全国新华书店发行

沈阳航空发动机研究所印刷厂印刷

开本 850 × 1168 毫米 1/32 印张 10 字数 170 千字

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80639 - 802 - 3/F · 51

定价: 22.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 6225162

本社常年法律顾问: 北京岳成律师事务所黑龙江分所

写在前面的话

“精神”一词源于拉丁语 religare,本义为“宗教”,意思是将众多的事物以共同的方式阐释并最终结合在一起。只有当一个企业具备了坚实的精神基石之时,它才能够获得强大的市场空间和市场地位。

创立于 1984 年的海尔集团,创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到海外的卓著业绩,这是中国企业发展史最浓重的一笔,这一步一步的成功也浓缩了一个世界名牌的发展历史:名牌战略、多元化战略、国际化战略,每一步都透露出战略的超前意识,每一步都书写着拼搏的艰难。

在海尔的发展中有许许多多可圈可点的事例,从最初的青岛电冰箱总厂引进了德国利勃海尔电冰箱生产线,随后,从这里传出了震撼全国的“砸冰箱”事件,要的就是这样一个震撼人心的效应:海尔产品件件皆一流!今天,Haier 已经成为一

个世界性的品牌,产品出口到世界 160 多个国家和地区。

要想在世界这个大市场的竞争中获得有力的市场地位,最为重要的是需要具有支撑力的企业精神。“精神”一词是因为它意味着用共同的信仰指导统一的行动,意味着紧密的相互结合和渗透。

我们的思路也一直试图从海尔的轰轰烈烈中找寻某种让我们“惊讶”的东西,但最终却发现海尔的精神是以一种细雨润物的方式渗透于海尔的方方面面、点点滴滴之中。于是,我们尽可能地在这些点点滴滴中还原带给海尔成功的内在凝聚力,是什么让海尔冲险破隘、创造出一个个骄人业绩?是什么把不同地域、不同民族的三万海尔员工,聚合在蓝色的海尔旗下,忘我工作、协力进取?是生机勃勃、创新不止的海尔文化,是创造奇迹的海尔精神。

从一家曾濒临破产的小企业,到今天的海尔产品行销五大洲,海尔精神是海尔经验的核心和精髓。海尔发展的每一步都伴随着创新突破,伴随着对自我的不断否定和超越。追求卓越,永不自满,永远进取,永远创新——海尔的精神恰恰是这个时代与时俱进、与时俱变最生动的写照。

■ 海尔精神:真诚

004 / 用真诚与消费者“心换心”

005 / 永远的责任

008 / 下道工序是你的市场

010 / 于细微之处感受真诚

012 / 海尔:令人尊敬的公司

■ 海尔精神:信誉

017 / 信誉会在等待中丧失

019 / 标准只有一条:用户永远是对的

021 / 卖的是信誉不是产品

海尔精神

目 录

■ 海尔精神：服务

心与心的零距离 / 028

把用户摆在上帝的位置 / 031

真正的竞争将来自服务 / 034

因服务而存在 / 037

■ 海尔精神：忧患

居危思进 / 042

永远的忧患意识 / 045

永远战战兢兢,永远如履薄冰 / 049

■ 海尔精神:变化

053 / 变则通,通则活

055 / 名牌之后是规模

057 / 跟随世界经济一体化的步伐

059 / 战略转变打造核心竞争力

062 / 打飞靶:市场设计产品

065 / 以变制变

■ 海尔精神:勇气

068 / 与狼共舞

070 / 全力打造国际化品牌

073 / 与高手对决,才能成为高手

079 / 勇气的丰碑

■ 海尔精神：创新

- 企业的第一功能应是开发市场 / 085
- 竞争的最高境界就是“不竞争” / 088
- 技术引进转向技术出口 / 090
- 不是打价格战,而是打价值战 / 093
- 创新是海尔企业文化的核心 / 096
- 创新是增强竞争力的手段 / 098

■ 海尔精神：人本

- 相马不如赛马 / 102
- 每个人都是一个 SBU / 105
- 为什么“克隆海尔”会失败 / 107
- 要盘活企业,先盘活人 / 109
- 给员工当家做主的感觉 / 111

■ 海尔精神：活力

118 / 让每一个人都成为“源头”

122 / 创造充满活力的氛围

124 / 打破平衡

127 / 用岗位轮换保持活力

130 / 三工并存,动态转换

132 / 活力总是与年轻有关

■ 海尔精神：自主

141 / 刚性管理与柔性管理

146 / 自主管理才能自我实现

150 / 造就个人与集体的和谐之美

■ 海尔精神：开放

三个三个之一 / 155

海尔国际化与国际化的海尔 / 159

整合全球的人力与技术资源 / 162

内抓市场链，外抓国际化 / 164

海的气魄：销售的国际化 / 167

■ 海尔精神：速度

使“千里马”能够脱颖而出 / 175

永远比对手快一步 / 177

30 秒兑现服务承诺 / 180

■ 海尔精神：敬业

- 186 / 追求卓越,无微不至
- 191 / 六个西格玛管理
- 193 / 砸碎旧的思维方式
- 196 / 争创最优最佳,永不满足
- 201 / 追求“零缺陷”

■ 海尔精神：细节

- 206 / 从不许随地大小便开始
- 209 / 把简单的事情天天做好就是不简单
- 211 / 没有传奇的传奇
- 216 / 于细微之处见功夫
- 219 / 影响发展趋势的小事便是大事

■ 海尔精神：秩序

- 制度化管理 / 225
- 简单的制度需要有力的执行 / 227
- 从泰勒到 OEC / 228
- 纪律要求员工建立团体合作精神 / 232

■ 海尔精神：创造

- 创造力只有在最大的自由和激励时才能发展 / 236
- 摧毁你的边界 / 240
- 只有淡季的思想,没有淡季的产品 / 242
- 抢占科技制高点来创造市场热点 / 246
- 教会一批正确使用者,就扔掉了一个潜在市场 / 248
- 另做一块蛋糕独享 / 251

■ 海尔精神:觉悟

- 256 / 企业家应具备哲学家的素质
- 260 / 企业在市场上就如同斜坡上的球
- 263 / 学习与觉悟
- 266 / 得意不忘形,失意不失态

■ 海尔精神:学习

- 273 / 成为“学习型组织”才能顺应变化
- 277 / 杰出的企业必然会有杰出的学习环境
- 281 / 即时问题,即时学习
- 283 / 化繁就简的画与话
- 286 / 建设互动的学习型团队

海尔精神

目 录

海尔大事记 / 293

后 记 / 298

■ 海尔精神：真诚

海尔在创造需求，而不是制造需求。消费者选购海尔的产品，他们注重的是什么？他们买的不是洗衣机，而是合适的衣服；买的不是冰箱，而是新鲜的食物。也就是说，消费者买东西，不是买实物，而是买功能。所以他们的要求永无止境。作为企业，我们要不断满足消费者的需求，让他们的每一天都过得更好。这就是我们“真诚到永远”口号的由来。

——张瑞敏

只要你是真正对市场、对用户真心，市场和用户就会永远忠于你。

——张瑞敏

有一本叫做《百万富翁的智慧》的书，对美国 1300 个成功人士进行了调查，有趣的是并不是像人们想像的那

样,没有一个人认为他们的成就来自他们的才华,而是认为“成功的秘诀在于诚实,有自我约束力”。有人曾向一位诺贝尔奖得主提问:“您在哪所大学学到了您认为最为重要的东西?”这位诺贝尔奖得主回答道:“在幼儿园里。”他进一步解释道,在幼儿园里学到了把自己的东西分给小伙伴,不属于自己的东西不能拿,借东西一定要还等。我们也在幼儿园里得到过类似的启迪,那个著名的“狼来了”的故事告诉我们诚实有多么重要。

汤姆·彼得斯在《追求卓越》一书中,通过对成功企业的实证研究,得出了近似的结论。松下、索尼以提升“日本制造”在世界上的品质为理念,以诚信为品格塑造了成功的产品和企业。中国企业真正称得上“企业”的历史很短暂,称得上成功的企业少之又少,昔日的明星企业在“各领风骚三五年”后纷纷陨落。而创立于1984年的海尔集团从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到国外的骄人成绩,让世界重新认识了中国企业。堪称中国企业旗帜的海尔已经取得的业绩,很大程度应归功于其倡导的“真诚到永远”的服务理念。

在中国文化中,“诚”是儒家的重要信条,《大学》、《中庸》上讲的“至诚”、“正心诚意”等,影响着中国历代文人志士,尤其被曾国藩认为是非常重要的人生守则。他不但按诚信的要求身体力行,还经常用“诚”来训诫弟子李鸿章等人。曾国藩说:“与人打交道,依我看来,还是用一个‘诚’