

海尔

商道

对员工：·
赛马不相马

对顾客：·
真诚到永远

◎ 张瑞敏：“海尔的企业文化的核心部分是体现对两部分人的尊重：对员工的尊重，对顾客的尊重。世界上最无价的东西就是人心了，是花多少钱也买不来的。”

■ 吴良平 ◎ 主编



中国城市出版社

海尔 商道

吴良平 ◎ 主编

对员工：赛马不相马

◎ **张瑞敏**：“海尔的企业文化的核心部分是体现对两部分人的尊重：**对员工的尊重，对顾客的尊重**。世界上最无价的东西就是人心了，是花多少钱也买不来的。”

对顾客：真诚到永远

中国城市出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔商道/吴良平主编. —北京: 中国城市出版社,
2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5074 - 1807 - 1

I. 海... II. 吴... 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 141059 号

责任编辑	华 风 (greatbook@sina.com)
装帧设计	美信书籍设计工作室
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地 址	北京市丰台区太平桥西里 38 号 (邮编 100073)
电 话	(010) 63454857
传 真	(010) 63421488
总编室信箱	citypress@sina.com
投稿邮箱	city_editor@sina.com
发行部信箱	zgcsfx@sina.com
经 销	新华书店
印 刷	北京集惠印刷有限责任公司
字 数	320 千字 印张 21.25
开 本	787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
定 价	32.00 元

- ◎ 海尔集团是中国最具价值品牌企业,世界第四大白色家电制造商,在全球30多个国家建有设计中心、制造基地和贸易公司,以科技、工业、贸易、金融为支柱产业,全球年营业额已超过1000亿元。海尔旗下的16个主导产品被评为中国名牌,海尔冰箱、洗衣机被评为首批中国世界名牌;英国《金融时报》还将海尔评为“中国十大世界级品牌”之首。现在,海尔已跻身世界品牌100强,其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。
- ◎ 创新是海尔文化的核心。在创新实践中,海尔探索实施的“OEC”管理模式、“市场链”管理及“人单合一”发展模式均引起了国际管理界的高度关注,美国哈佛大学、南加州大学、瑞士IMD国际管理学院、法国欧洲管理学院、日本神户大学等商学院专门对此进行案例研究,成为中国企业中被研究最早最多的企业。海尔“人单合一”的发展模式甚至被国际管理界誉为“号准全球商业脉搏”的管理模式。
- ◎ 面对新的全球化竞争环境,海尔集团将不断地挑战自我、战胜自我,为创造中国的世界名牌而持续努力奋斗!

GREATBOOK
中国企业
管理经典



定价: 25.00元

作者 李慧波

(团队精神培训高级讲师)

选题策划 徐昌强
投稿邮箱 greatbook@sina.com
责任编辑 华 风

装帧设计

信書裝·設計
美 观 · 专业 · 创意
© 中国铁道出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

| 海 尔 , 创 中 国 的 世 界 名 牌 |

20 年,240 个月,平均每月建一个足球场大小的现代化厂房

20 年,7305 天,平均每天为用户开发两个新产品

20 年,6.3 亿秒,平均每两秒增加一个新用户

20 年,1000 亿,我们又站在了新的起点上:

世界的海尔,从新开始!



海尔理念——海尔只有创业没有守业

海尔企业精神——创造资源,美誉全球

海尔工作作风——人单合一,速决速胜

海尔管理模式——日事日毕,日清日高

海尔人才观念——人人是人才,赛马不相马

海尔用工制度——三工并存,动态转换

海尔市场观念——市场唯一不变的法则就是永远在变

只有淡季的思想,没有淡季的市场

卖信誉而不是卖产品

否定自我,创造市场

海尔名牌战略——要么不干,要干就要争第一

国门之内无名牌

海尔质量观念——有缺陷的产品就是废品

高标准,精细化,零缺陷

优秀的产品是优秀的人干出来的

海尔售后服务理念——用户永远是对的

通过努力尽力使用户的烦恼趋于零

海尔资本运营理念——东方亮了再亮西方

海尔国际市场战略——先难后易

海尔发展方向——创中国的世界名牌



引 论 张瑞敏的“海尔文化”	5
----------------	---

第一编 企业文化铸就海尔辉煌

海尔,中国的名牌,世界的品牌	8
从学习借鉴到国际管理的前沿	12
海尔,中国的骄傲	15
企业文化,海尔的灵魂	21
高举“文化兼并克隆”的大旗	23
海尔的五大飞跃	27
进军海外市场	30
让海尔成为“世界的海尔”	35
荣登世界著名商学院讲堂	45
让海尔品牌遍布世界每个角落	56
以科技为导向,以用户为老师	60
海尔文化激活“休克鱼”	63
站在世界企业管理文化之巅	71

第二编 创建一流的海尔物质文化

海尔,中国造	80
全球品牌攻坚战略	85

目 录

“先造人才再造名牌”的品牌战略	91
用锤子砸出来的世界名牌	96
海尔国际星级服务	104
1%的神话：“零缺陷”质量管理	122
追求卓越的“6S”管理	129
海尔的 CI 设计	133
海尔企业文化中心与海尔大学	137

第三编 海尔的领导与管理艺术

企业的关键在干部	148
“以人为本”的员工培训	153
领导者要身体力行	157
授权与集权的艺术	160
领导不等于管理	166
“人人都是人才”的用人哲学	171
给每一个员工机会	176
自主管理思想	181
三工并存,动态转换	185
情感激励,真爱无价	188
部队化管理	190

OEC 管理模式	 193
优化企业组织结构	 200
海尔市场链	 205
借力管理,全员管理	 210

第四编 海尔的精神文化

“争创第一”的名牌战略	 216
与狼共舞,挑战国际名牌	 223
国门之内无名牌	 228
从“海尔的国际化”到“国际化的海尔”	 233
“海尔是海”的企业哲学	 237
“敬业报国,追求卓越”的海尔精神	 243
“振兴民族工业”的企业宗旨	 247
“迅速反应,马上行动”的作风	 253
“追求卓越生产”的企业道德	 255
“成功了,不追求传奇”	 259

第五编 勇于创新的海尔价值观

海尔的创新观念	 264
经营创新:“要么触网,要么死亡”	 271

目 录

组织创新:从直接职能制到事业本部制	275
观念创新一:“创新就是创造一种新的市场”	277
观念创新二:“有缺陷的产品就等于废品”	282
观念创新三:“东方亮了再亮西方”	288
观念创新四:“赛马不相马”	295
技术创新一:以市场为中心	300
技术创新二:以用户为中心	303
技术创新三:否定自己,抢占时代制高点	306
技术创新四:高科技的人文关怀	309
管理创新一:管理者与被管理者之间的信任	313
管理创新二:向西点军校看齐	316
管理创新三:管理的动态和有序化	319
管理创新四:从无序管理到自主管理	322
附 录 海尔文化辞典	327
结 语 “我为什么尊敬海尔?”	332
后 记	335

引 论

张瑞敏的“海尔文化”

在中国，既创造了自己独特的企业文化，而且又以企业文化进行成功运营的典范，莫过于海尔集团了。那么，海尔文化究竟有何奥秘，能为海尔的发展作出巨大贡献呢？只需阅读张瑞敏先生关于海尔文化的有关论述，我们就不难找到其中的答案了。张瑞敏先生是这样阐释“海尔文化”的：

一、企业发展的灵魂是企业文化

企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容应该是价值观。一般外来人员到海尔来看到的是文化外层，即海尔的物质文化。海尔将企业文化分为三个层次：最表层的是物质文化，即表象的发展速度、海尔的产品、服务质量等等；中间层是制度行为文化；最核心的是价值观，即精神文化。一般参观者到海尔最感兴趣的是，能不能把规章制度传授给他们。其实最重要的是价值观，有什么样的价值观，就有什么样的制度文化和规章制度，这又保证了物质文化的不断增长。

二、企业文化可以促进经营业绩

首先，企业文化能够使员工树立明确的目标，并在为此目标

而奋斗的过程中保持一致的步调。在专业化程度很高、分工复杂的今天，做到这一点极为不易。其次，企业文化能够在员工中营造出非同寻常的积极性，因为企业成员共享的价值观念和行为习惯使得他们愿意为企业多出力。另外，企业文化还提供了必要的企业组织结构和管理机制，从而产生了一个合适的鼓励员工积极创造的压力水平。

三、海尔文化的核心

海尔的企业文化的核心部分是体现对两部分人的尊重：对员工的尊重，对顾客的尊重。世界上最无价的东西就是人心了，是花多少钱也买不来的。

要赢得别人的心，只有拿自己的心去交换，这跟谈恋爱的道理一样。因此，企业的领导人永远也不要以为自己比这两部分人聪明，以为可以驾驭他们，如果是这样，就会出大问题。

我们对员工的口号是“赛马不相马”，你是一个普通工人，但你的命运不是领导赐予的，而是掌握在你自己手中。对顾客的口号是“真诚到永远”，企业必须首先对顾客真诚，才能换来顾客对企业的真诚。海尔近几年来先后兼并了 18 家亏损企业，全部扭亏为盈，靠的都是对人心的重视。所以，盘活资产首先要盘活人，人永远是第一位的。

第一编

企业文化铸就海尔辉煌

“这是一条正在升腾的中国巨龙！海尔的发展使它备受瞩目。”

——日本著名新闻撰稿人 莫邦富

海尔，中国的名牌，世界的品牌



海尔是一本书。是一部创业、改革、发展史，一部管理的百科全书，一部解密企业文化的专著。海尔凭着自己独特的企业文化，把自己打造成了中国名牌，也为中国铸就了一个世界性品牌。

据 2005 年世界品牌实验室（World Brand Lab）评比结果显示，2005 年度《世界品牌 500 强》排行中，中国的海尔集团由上年度的第 95 名上升到了第 89 名，是中国在这个最具世界影响力品牌排行榜中最靠前的企业。又据报道，在 2006 年 11 月由中国商业科技领先媒体《信息周刊》推出的“2006 年中国商业科技 100 强”榜单中，海尔集团在众多竞争对手中独领风骚，以超群的“科技创新”实力而雄居榜首。而且自 2002 年以来，海尔品牌价值连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。

那么，在中国众多的企业中，为什么只有海尔集团取得了这样的成就呢？海尔竞争的利器又何在呢？答案只有一个——企业文化成就了海尔，铸造了海尔的辉煌。当代企业的竞争，归根到底是企业所创造的文化的竞争。正如海尔集团首席执行官（CEO）张瑞敏所说的那样：“海尔是海”，而海是无限的。海尔拥有的产品从白色家电到黑色家电，从厨房用具到药品，共有近万个品种。在海尔，每天就有两个新产品问世。海尔集团中心大楼有个样品室，展示面积 6000 多平方米，各大门类的海尔家电琳琅满目。每天到这个展室参观的人数以千计。海尔的科研人员平均每个工作日申请约 1 项专利，是中国企业中获专利数量最多的企业。海尔文化的提倡创新，就是要最大限度地给每一位员工提供一个创新的空间。

一些参观者把海尔的规章制度拿回去以后发现，海尔的办法好是好，可是却学不了。张瑞敏的回答是：海尔企业文化分三个层次，最外层是物质文化，看得见，摸得着；中间层是制度行为文化，如规章制度等；最深层的是海尔精神文化。精神文化的核心是价值观，而海尔的价值观就是两个字——创新。制度的东西可以学，但创新却无法模仿。

海尔的小改小革造就了员工中的不少“名人”，也给企业创造了巨大效益。张瑞敏说，这种小改小革不仅仅在于产生多少效益，更在于员工所表现出来的创新精神。在海尔，你甚至不用与员工交谈，便可感受到使他们充满活力的精神世界，平凡而机械的工作与远大的目标紧紧联系在了一起，变成了愉快的创造性劳动。员工们一簇簇创新的火花，汇聚成点亮海尔事业征程的熊熊火炬。

海尔从一家濒临破产的小企业，成长为享有世界声誉的企业集团，它的产品行销全球五大洲，海尔的员工来自世界各地。是什么让海尔乘风破浪、创造出一个个骄人业绩的呢？是什么把不同地域、不同民族的海尔员工，聚合在蓝色的海尔旗下，忘我工作，协力进取的呢？

是生机勃勃、创新不止的“海尔文化”！

“海尔文化”成为海尔人创造奇迹的强大动力。

海尔是一本书。是一部创业、改革、发展史，一部管理的百科全书，一部解密企业文化的专著。

海尔成功的妙诀是企业文化的建造和更新。用张瑞敏的话说，就是“有生于无，无形财富可以变成有形财富”。

在海尔，到处可见一条给人印象深刻的标语：“迅速反应，马上行动”。这是海尔要求每一位员工必须具备的工作作风。海尔的员工们都说，这八个字体现了海尔的市场观和服务观，也浓缩了海尔企业文化的力量。

海尔自创业初起，就把企业文化的大旗高高扬起。海尔集团总裁杨绵绵说，海尔员工需要企业文化，它时时赋予员工新的观念，更激发起他们无穷的创造力。

与许多企业相比，海尔员工的收入并不很高，但海尔员工创造性的工作热情却是别的企业无法相比的。那么，海尔靠什么来激励员工们去不懈奋斗？

海尔的决策者们说，靠的是“敬业报国，追求卓越”的海尔精神，靠的

是用先进的企业文化，打造一个个奋斗目标。从当年创中国冰箱的金牌，到今天闯进世界品牌“100强”，并努力跻身世界500强，海尔人靠它振奋精神，战胜自我，永远创业，创新进取。

海尔人和海尔文化已经使得全球五大洲的一些经理人加盟海尔，共创海尔世界名牌。美国海尔贸易公司总裁迈克尔、欧洲海尔贸易公司总裁亚默瑞，现在都成了地地道道的“海尔人”。迈克说：“我爱海尔，它总能带给我创新的精神。”亚默瑞与海尔合作后，将自己的公司交给别人经营，而他自己却全力以赴地经营海尔的公司。他们都是被海尔文化所感召，义无反顾地投入海尔队伍中来的。

让企业的每一个细胞都活跃起来，就能创造全新的事业。随着知识经济时代的到来，使拥有现代知识、具备创新能力的人成为生产力中最活跃的因素。企业的竞争力取决于人的竞争力，这是海尔最高层对人力资源的深刻体会。

“人的素质是海尔过去成功的根本，今后我们面临的挑战也是人的素质问题。你能把许多人的力量聚合起来，这个企业就成功了，”“有了每个人具体的SBU，不论外部环境发生怎样的变化，我们都能取胜。”——这完全是典型的张瑞敏式的语言，精彩而深刻。

在海尔，随处可见这样的标语，不少前来参观的人纷纷抄写。“让每个员工成为‘SBU’”这一条，对参观者来说新鲜而有点陌生。其实在海尔，“SBU”已经成为每个员工行动的指南了。

SBU原意是“策略事业单位”的英文缩写，海尔引申为如果每个人都是一个SBU，那么集团总的战略就会落实到每一个员工，而每一个员工的策略创新又会保证集团战略的实现。

让每个员工成为SBU的海尔文化，摒弃因循，鼓励每个人奋斗、拼搏、竞争。SBU海尔文化，在最大程度上得到了员工们的广泛认同，这也使得海尔在国内外激烈的竞争中保持了持久的竞争力和旺盛的生命力。

海尔技术中心张汉奇博士说：“在海尔，我看到了民族工业的明天，所以我要在研发岗位上利用好每一分。”他到海尔工作后，曾谢绝了许多外企的高薪聘请。他说：“海尔有很好的文化氛围，也有施展才能的平台，我要做一个‘海尔人’。”

“人人是人才，赛马不相马”，海尔在用人制度上的这一理念，为每个员