



安
特
管
理
文
库
第
六
辑

海尔

的

49项

宿春礼 编著

经营管理准则



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



宿春礼 编著

安

特

管

理

文

库

第

六

辑

海尔 的 49项

经营管理准则



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

海尔的 49 项经营管理准则 / 宿春礼编著. —北京:
经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-446-0

I. 海... II. 宿... 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 (2005) 第 132801 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm × 960mm/16

14.5 印张 174 千字

2006 年 3 月第 1 版

2006 年 3 月第 1 次印刷

定价: 26.00 元

书号: ISBN 7-80207-446-0/F·423

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

前 言

21 年前，海尔还只是一个亏损 147 万元的小厂，在它诞生的初期充满了艰辛。

21 年里，海尔在发展，在腾飞，为中国和世界不停地创造一个又一个奇迹。

21 年后，海尔已是满载荣誉，海尔已是成功一词的代表，海尔已成为中国人的骄傲。

海尔产品从 1984 年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的 96 大门类 15100 多个规格的产品群，并出口到世界 160 多个国家和地区。2003 年，海尔全球营业额实现 806 亿元，是 1984 年创业时营业额的 23000 多倍，并蝉联中国最有价值品牌第一名。

海尔集团坚持全面实施国际化战略，已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心 18 个，工业园 10 个，海外工厂及制造基地 22 个，营销网点 58800 个。在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品的市场份额均达到 30% 左右；在海外市场，海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国前 10 大连锁店。在美国、欧洲初步实现了设计、生产、销售“三位一体”的本土化目标。

海尔人曾有过一段痛苦的经历，这段经历至今还激励着海尔人不





停地向着更高、更强的目标进取：20年前，张瑞敏为引进技术踏上了德国的土地。主人不经意地说，在德国市场上，最畅销的中国货是烟花爆竹。张瑞敏说，当时，他的心有一种在流血的感觉。他痛感生产落后对于一个国家来说是致命的创伤。从那一刻起，一个观念在张瑞敏和海尔人的脑海中确立——海尔人要铸造一个民族品牌，一个支撑中国民族工业走向世界的品牌。

2004年1月31日，由世界品牌实验室、《世界经理人周刊》和世界经理人网站联合发布了振奋人心的消息：世界最具影响力的100个品牌揭晓，中国海尔入选，成为惟一入选的中国品牌。这是历史性的成就，此前从没有一个中国本土品牌进入过世界100品牌排行榜。这是震撼性的成就：入选世界最具影响力的100个品牌，不仅是海尔的骄傲，更是中国人的骄傲。2004年6月20日，中共中央政治局常委、国务院总理温家宝在视察海尔集团时，对海尔集团创名牌的做法予以充分肯定，他指出：“名牌就是质量，就是效益，就是竞争力，就是生命力。名牌不仅是一个企业经济实力和信誉的重要标志，拥有名牌多少，还是一个国家经济实力的象征，是一个民族整体素质的体现。”

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，一部企业文化专著；海尔是一个故事，有着艰辛的过去，辉煌的现在和光明的未来；海尔是一个谜，它无时无刻不在创造着奇迹，在海尔成功的背后，更多的人试图去揭开这个谜底。

本书将从海尔的经营管理准则这一角度探悉海尔成功的秘诀。全书共分十章，分别谈到海尔品牌管理的准则、技术创新的准则、企业竞争的准则、激励员工的准则、客户服务的准则、岗位职责的管理准则、市场营销的准则、团队建设的准则、产品质量的管理准则和建设企业文化的准则。

同时，希望读者从本书中能有所收获。

2005 年经济管理出版社畅销书

ISBN 7— 80207—	书名	作者	定价 (元)
客户管理操作实务丛书			
80162— 718—0	客户管理文案	宿春礼 主编	28.00
80162— 720—2	客户管理制度	宿春礼 主编	26.00
80162— 721—0	客户管理表格	宿春礼 主编	28.00
80162— 692—3	客户管理方法	宿春礼 主编	28.00
市场推广操作实务丛书			
80162— 769—5	市场推广管理文案	宿春礼 主编	30.00
80162— 770—9	市场推广方法	宿春礼 主编	30.00
80162— 771—7	市场推广管理表格	宿春礼 主编	30.00
80162— 772—5	市场推广制度	宿春礼 主编	30.00
安特管理文库第一辑 企业管理国际通用规范文本丛书			
007—4	行政办公管理国际通用规范文本	崔明礼 主编	33.00

ISBN 7— 80207—	书名	作者	定价 (元)
002—3	企划管理国际通用规范文本	崔明礼 主编	33.00
80162— 994—9	财务管理国际通用规范文本	崔明礼 主编	33.00
80162— 983—3	人力资源管理国际通用规范 文本	崔明礼 主编	33.00
80162— 647—8	生产与运作管理国际通用规 范文本	崔明礼 主编	33.00
80162— 929—5	营销管理国际通用规范文本	崔明礼 主编	33.00
安特管理文库第二辑店铺管理丛书			
80162— 996—5	店铺顾客管理	李爱先 编著	24.00
80162— 714—8	店铺销售管理	李爱先 编著	24.00
80162— 997—3	店铺创建设计	李爱先 编著	24.00
80162— 991—4	店铺员工管理	李爱先 编著	24.00
安特管理文库第三辑			
196—8	★自我提升的十大策略	宿春礼 编著	18.00
205—0	★留住客户的 20 条准则	宿春礼 编著	18.00
安特管理文库第四辑			
203—4	★给你插上梦的翅膀——情 商教育的 100 个哲理故事	宿春礼 编著	20.00
204—2	★给你插上财富的翅膀—— 财商教育的 100 个智慧故事	宿春礼 编著	20.00

ISBN 7— 80207—	书名	作者	定价 (元)
经济类单品种新书			
195—X	★销售圣经:成功销售的八条准则	[美]鲍勃·金博尔等著	25.00
260—3	★与龙共舞:跨国公司在华成败启示录	宫惠民 著	18.00
193—3	★致命的败局	宿春礼 著	38.00
408—8	活得更明白	宿春礼 编著	18.00
118—6	★超速竞争:企业快速成长谋略	郭燕青 主编	35.00
148—8	★技术转移与区域经济发展	郭燕青 著	30.00
040—6	★中国资本市场研究——对一个现实金融问题的理论思考	徐洪才 著	49.00
023—6	胡雪岩商道宝典	邓兴龙 编著	25.00
80162— 986—8	生存与消费——消费、增长与可持续发展问题研究	耿莉萍 著	28.00
224—7	★动物商学院	王再华 王力 著	29.00
307—3	★女性价值观与购买行为	张梦霞 著	28.00
151—8	★以音释义——幽默四级	史志远 著	15.00
095—3	★企业人力资源制度创新	谢茂拾 著	38.00
878—0	超越韦尔奇:职业经理人开发人力资本的理念	刘国均 编著	18.00
011—2	奥运选助谋略	蔡俊五 杨越 著	30.00
998—1	电话行销技巧	宿磊 编著	18.00

ISBN 7— 80207—	书名	作者	定价 (元)
794—6	城市的远见——新格局下的 博弈与反思	项建新	38.00
019—8	突破增长的极限——企业 再创业的理论策略	芮明杰 等著	58.00
893—4	世纪大事——央视向经济学 家发问	潘炜	25.00
706—7	财富革命	李宗发	28.00
324—3	★现代会计理论研究	万晓文 著	20.00
166—6	★成功并购:目标企业选择论	秦喜杰 陈洪	35.00
证券投资技巧			
057—0	期货投资实践教程	张九辉 岳冬立 编著	29.00
107—0	★证券投资原理与策略	杨鋈焱 著	25.00
046—5	弱市掘宝——中小企业投资 攻略	岳冬立 王彩江 编著	28.00
自我管理丛书			
936—1	别让压力挤走了快乐	张鹤 编著	20.00
981—7	和焦虑保持距离	张鹤 编著	20.00
946—9	人往高处走	张鹤 编著	20.00
910—8	别把时间给了浪费:时间 管理	张鹤 编著	20.00
综合类品种图书			
80162— 828—4	★金融衍生工具与内部模型	[美] 汉斯·彼德多 伊 奇著	68.00

ISBN 7— 80207—	书名	作者	定价 (元)
80162— 827—6	★网络公司价值评估——前 沿观点	[美]约翰·布里金 肖 著	68.00
80162— 825—X	汇率预测——技术与运用	[美]艾玛·A.穆萨 著	58.00
80162— 816—0	金融衍生工具与投资管理计 量模型	[美]弗朗西丝·考 埃尔 著	68.00
80162— 780—6	天气风险管理——市场、产 品和应用	[美]埃里克·班克 斯 编	65.00
80162— 777—6	解读期权(第二版)	[美]罗伯特·汤普 金斯 著	68.00
80162— 390—8	战略、价值与风险——不动 产期权理论	[美]吉姆·罗根斯 著	28.00
272—7	★流动性风险	[美]埃里克·班克 斯 著	38.00
036—8	★远见:未来营销大论战	[英]菲利普·J.基 钦 编	30.00
035—X	★柔道营销:用智慧而不是 财富创建你的事业	[英]约翰·巴尼斯 等著	18.00
923—X	核心:以顾客为中心的企业 范式	[美]卡米尔·P.舒 斯特 等著	28.00
80162— 824—1	成交:推销员灵捷销售行动	[美]萨姆·迪普 著	39.00
257—3	★客户增长点——五个成功 培育优势的营销战略	[美]理查德·怀特 利 等著	38.00
030—9	★市场营销实务	[英]迈克·海德 著	38.00
173—9	★考试案例研究:分析与决 策	[英]阿什克·兰切 赫德 著	38.00
079—1	★有效营销管理	[英]迈克·沃森 著	48.00
005—8	★整合市场传播	[英]克里斯·费尔 著	28.00
80162— 978—7	★营销客户沟通	[英]吉尔·伍德 等著	38.00

目 录

品牌管理篇

准则 1：卖信誉而不是卖产品	4
准则 2：先创品牌再创汇	7
准则 3：国门之内无名牌	10
准则 4：海尔，中国造	14

技术创新篇

准则 5：保持技术的不断创新	23
准则 6：抢占科技制高点	29
准则 7：技术与效率并进	32
准则 8：健全知识产权保障体系	35
准则 9：面向世界搞创新	39
准则 10：加强技术基础资源建设	43



企业竞争篇

准则 11: 居危思进	52
准则 12: 产业本土化	57
准则 13: 不打价格战	61
准则 14: 一切为了客户而生产	63
准则 15: 以强吃弱	66
准则 16: 与狼共舞	70
准则 17: 强强联合	73

激励员工篇

准则 18: 赛马不相马	79
准则 19: 人才本土化	82
准则 20: 人人是老板	86
准则 21: 真诚对待员工	91
准则 22: 以人为本	94

客户服务篇

准则 23: 用户永远是对的	98
准则 24: 一站到位	101
准则 25: “零距离”服务	104
准则 26: 差别化服务	107
准则 27: 星级服务	111



准则 28: 全程管家 365	115
准则 29: 真诚到永远	117

岗位职责篇

准则 30: 严格遵循 PDCA 管理	123
准则 31: “6S” 标准	129
准则 32: 讲效率, 拼速度	132
准则 33: 纪律高于一切	136
准则 34: 严格遵循 OEC 管理要求	140
准则 35: 敬业是岗位职责的根本标准	144

市场营销篇

准则 36: 走市场细分化之路	151
准则 37: 主动创造市场	155
准则 38: 建立独特的营销模式	160
准则 39: 营销走向国际化	163
准则 40: 建立高效的市场链	167

团队建设篇

准则 41: 自主管理的团队	175
准则 42: 建设互动的团队	178
准则 43: 把培训进行到底	180



产品质量篇

准则 44: “六西格玛”质量标准	188
准则 45: 全面质量管理	192
准则 46: 产品质量“零缺陷”	197
准则 47: ISO9000 质量管理标准	200

企业文化篇

准则 48: 敬业报国, 追求卓越	205
准则 49: 由“首席文化官”引领发展	210
参考书目	215

品牌管理篇

要么不干，要干就要争第一。好比一颗拳坛新星的起步，他的目标必须首先就指向世界冠军，甚至要超越世界冠军。否则，他不仅永远无法问鼎世界第一，而且一不留神还会被任何一个平庸的选手击倒在地。

——张瑞敏

市场经济在由较低阶段逐渐发展到较高阶段的过程中，经过优胜劣汰的市场竞争洗礼，名牌产品在商品世界中的地位逐步上升，现代市场经济时代则成为名牌争天下的时代。一个国家若没有一批国际知名企业，一个企业若没有在国际、国内市场打得响的名牌产品，在当今日趋激烈的市场竞争中，就只能处于被动地位，永远落在别人后面。

企业是名牌产品的设计者、生产者和推广者。没有企业的奋力拼搏、成功开拓，任何高明的名牌策略都不能变成真正的现实。怎样才能把“创品牌、保品牌”当成企业管理中的重中之重呢？最关键的一条就是要树立起强烈的名牌意识。这就是说，每一个企业，不仅高层管理人员要认识到，而且要教育全体职工，使每一个人都清楚地知道。在现代市场经济激烈竞争的环境中，驰名商标犹如无坚不摧的开路先锋，是企业开辟、占领和不断扩大市场的重要武器；它又好像威





力无穷的法宝，是企业竞争取胜、获得巨大效益、迅速成长的重要保证。因此，谁要想经营一个成功的企业，就要拥有一个或几个打得响、过得硬的名牌；谁要想成为一个优秀的企业家，就要懂得并能熟练运用名牌战略。

在中国企业中，海尔无疑是打造名牌企业的成功典范。从 1984 年的一个不知名的濒临倒闭的小厂，发展到如今全球知名的家电集团，其成功的第一步就是品牌战略的实施。

海尔品牌的发展，大约经历了这样的几个阶段：

(一) 1984~1991 年为确立名牌阶段

发生在 1985 年的“砸冰箱”事件，是这个阶段开始的标志，1991 年获得驰名商标是这个阶段结束的标志。海尔不仅扭转了过去的被动局面，而且逐步成长为国内著名的企业和驰名的品牌。

(二) 1992~1998 年为迅速扩张阶段

这个期间先后以“吃休克鱼”为理论根据，兼并了 18 家亏损企业，海尔的企业规模得到了空前的扩张。通过大力开展多元化经营，海尔从一个冰箱企业变成了生产各类家电产品的企业，这个阶段是海尔扩展实力的阶段。由于实力的扩展，海尔品牌的声望进一步提高，海尔集团成了本行业的主导企业之一。

(三) 1999 年至今为国际化提升阶段

在国内坐稳了位子之后，海尔不失时机地进入国际化经营的新阶段。用张瑞敏的说法是“国门之内无名牌”。海尔对品牌的要求，也由“品牌国际化”到“国际化品牌”。这个阶段的主要特点是，不仅把自己的产品打到世界市场上去，而且要在世界各地建立自己的经销

点和生产机构。海尔提出的目标是“三个三分之一”：三分之一国内生产国内销售；三分之一国内生产国外销售；三分之一国外生产国外销售。海尔初步成为国际知名品牌。

中国加入世界贸易组织后，海尔首席执行官张瑞敏在谈到中国的企业品牌在未来发展中的走向时说：“如果让我展望未来 10 年，我希望到 2010 年，不但在全世界都可以谈到中国制造的产品，而且还将看到外国公司制造的中国品牌的产品。到 2010 年，应该有很多中国名牌在世界上出现，那时候的中国不仅仅是一个世界的工厂，也应该拥有具备非常强的国际竞争力的企业群体。过去，中国企业有句话叫做我们正在走向世界，但是今天中国加入世界贸易组织，世界更是走向我们，所以我们应该融入到这个世界当中去。”

2004 年 6 月 20 日，中共中央政治局常委、国务院总理温家宝在视察海尔集团时，对海尔集团创名牌的做法给予充分肯定，他指出：“名牌就是质量，就是效益，就是竞争力，就是生命力。名牌不仅是一个企业经济实力和市场信誉的重要标志，拥有名牌多少，还是一个国家经济实力的象征，是一个民族整体素质的体现。”