

智慧树经管书系
自主创新企业案例丛书

自主创新 海尔之魂

解密
海尔的研发战略

刘进先 著

知识产权出版社

Haier I N N O V A T I O N

智慧树经管书系
自主创新企业案例丛书

自主创新 海尔之魂

解密
海尔的研发战略

刘进先 著

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

自主创新：海尔之魂 / 刘进先著. —北京：知识产权出版社，2006.5

(自主创新企业案例丛书)

ISBN 7-80198-547-8

I. 海... II. 刘... III. 电气工业—工业企业管理—青岛市

IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 041089 号

自主创新企业案例丛书

自主创新：海尔之魂

刘进先 著

责任编辑 刘 忠 董海龙

装帧设计 毛 雨

责任校对 韩秀天

责任出版 杨宝林

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址：<http://www.cnipr.com>

电 话：(010)82000893 82000860-8152

编辑电话：(010)82000860-8024

印 刷：北京市兴怀印刷厂

版 次：2006 年 6 月第 1 版

开 本：720mm × 960mm 1/16

字 数：250 千字

ISBN 7-80198-547-8/F · 071(1601)

如有印装质量问题，本社负责调换

邮 编：100088

邮 箱：hjb@cnipr.com

传 真：(010)82000893

编辑邮箱：dh16633@126.com

经 销：新华书店及其相关销售网点

印 次：2006 年 6 月第 1 次印刷

印 张：19

定 价：29.80 元

作品导读:

- 历时七年的调研精华萃取
- 海尔创新系统的纵深透视
- 部分研发数据和资料首次公开
- 科技政策专家的权威解读
- 中国第一本自主创新企业案例著作

刘进先，武汉东湖高新区战略发展研究院教授级高工，我国技术创新领域权威专家。在国内首次提出了技术创新的基本规律：在经济条件下，企业家出于竞争需要和对利润的追求，重视市场开发和技术研发，不断向生产的深度和广度进军，提高经济增长的质量和效益，是国家经济发展和现代化的基石。根据这一规律，倡导建立“市场本位—企业本位—企业家本位—工程师本位”的经济社会体系，所提意见和建议多次被国家重视和采纳，对推动我国技术创新发挥了积极作用。

E-mail: ajian190@yahoo.com.cn

责任编辑 刘忠 董海龙

装帧设计



海尔精神

- ★ 敬业报国 追求卓越

海尔新貌

- ★ 人人有目标 事事有流程
- ★ 天天有创新 时时有激励

海尔市场链铸就成功链

- ★ 企业家帮助干部和员工成功
- ★ 干部和员工帮助用户成功
- ★ 用户帮助海尔成功

海尔卓越之源

- ★ 卓越的海尔源于卓越的产品和服务
- ★ 卓越的产品和服务源于卓越的员工
- ★ 卓越的员工和服务源于卓越的文化和制度
- ★ 卓越的文化和制度源于卓越的企业家
- ★ 卓越的企业家源于眼光、胆略和献身精神

海尔研发方针

- ★ 先开发头脑 后开发技术
- ★ 卖点开发先于市场开发
- ★ 市场开发先于产品开发
- ★ 研发的最高境界是自己给自己下订单

序

企业研发是自主创新的基础

中国工程院副院长 杜祥琬 院士

针对我国大多数产业关键技术依赖引进,受制于人,产品技术含量少,附加值低,竞争能力差的国情,胡锦涛总书记提出了自主创新的战略思想,吹响了21世纪中国向世界先进科学技术进军的号角,对鼓舞中国人的斗志,对中国现代化的实现和中华民族的复兴具有重要的战略意义和深远的历史意义。

中国作为发展中的大国,实现和平崛起的一个重要标志是,必须有世界公认的名牌产品和名牌企业,必须有自己的IBM、GE、微软、松下、西门子……世界名牌产品和名牌企业历来是自主创新的典范和产物,是一个企业乃至一个国家的经济、文化、制度、企业家、科学、技术、管理、质量、服务等多种因素的结晶。迄今为止,世界上还没有靠技术引进成为世界名牌的先例。

技术是名牌的脊梁。世界上所有名牌均以独创的技术闻名于世。美国电话电报公司因贝尔实验室的晶体管、通信卫星、激光器、光纤、光子计算机、数字通信网络等发明执世界通信之牛耳,IBM因集成电路和超大规模集成电路电子计算机

Innovation: the Soul of Haier



统治计算机世界半个多世纪；西门子因电报机和发电机的发明成为世界机电工业的骄子……

以美国为首的发达国家的大跨国公司占据世界技术制高点，获取高额垄断利润，而中国则长期以昂贵的价格购买他们的二流、三流技术，处在“发达国家赚大钱，中国人混饭吃”的境地。美国兰德公司的一份报告中指出，没有技术上的独立，就没有经济上的独立，就没有政治上的独立。新世纪的中国只有走开放的自主创新之路，以知识产权战略提升核心竞争力，才能重点跨越，后来居上，自强于世界民族之林。

技术从何而来？人类的实践已做出了明确的回答。一百多年来，引起世界经济革命性变化，促进世界现代化的技术几乎全部来自实践，来自企业和实验室：通信现代化源于贝尔实验室；汽车现代化源于福特实验室；钢铁现代化源于奥钢联、新日铁实验室；机床现代化源于英格索尔、西门子实验室；电气现代化源于通用电气实验室；化工现代化源于杜邦、拜尔实验室；飞机现代化源于波音实验室；计算机现代化源于IBM、英特尔、微软实验室……发达国家都是靠企业和实验室的研发现代化的，无一例外。这是市场经济的规律，中国别无选择。

海尔是我国自主创新的典范。

短短20年，海尔从一个濒临倒闭的小企业，发展为今天销售收入1000多亿元的大跨国公司，创造了“双动力洗衣机”。

“防电墙”等独创的产品和技术，有的已成为或即将成为世界标准，令世人瞩目。

海尔的发展离不开政府和社会各界，包括高校、科研院所的支持和帮助，离不开国内外科技资源的利用，但基础在自己的研发，尤其是对市场的把握。

市场，惟有市场决定企业的生死存亡。惟有基于市场的研发，才有旺盛的生命力。海尔提出“卖点开发先于市场开发，市场开发先于产品开发”，这是他们自主创新的诀窍。刘进先教授的新著《自主创新：海尔之魂》，客观地总结了海尔自主创新的基本做法和主要经验，对推动我国企业自主创新有借鉴意义，值得一读。

杜祥琬

2005.12.28

Innovation: the Soul of Haier



汉译创新管理图书

- 《创新的种子:解读创新魔方》 作者:[美]伊莱恩·丹敦
- 《创新的源泉:追随创新公司的足迹》 作者:[美]冯·希普尔
- 《创新高速公路:构筑知识创新与知识共享的平台》 作者:[美]戴布拉·艾米顿
- 《研发组织管理:用好天才团队》 作者:[美]杰恩·川迪斯
- 《破译创新的前端:构建创新的解释性维度》 作者:[美]理查德·莱斯特 迈克尔·派尔
- 《企业战略与技术创新决策:创造商业价值的战略和能力》 作者:欧洲技术与创新管理研究院
- 《文化 VS 技术创新:德美日三国创新经济的文化比较》 作者:[德]柏林科学技术研究院
- 《赢在创新:日本计算机与通信业成长之路》 作者:[英]马丁·弗朗斯曼
- 《创新的愿景》 作者:[英]马丁·弗朗斯曼
- 《突破性创新》 作者:[美]马克·斯特菲克 巴巴拉·斯特菲克
- 《创新民主化》 作者:[美]冯·希普尔
- 《产品创新》 作者:[美]戴维德·雷尼
- 《日本制造业的创新武器》 作者:[日]常盤文克
- 《管理技术的流动》 作者:[美]托马斯·艾伦
- 《创新的十个面孔》 作者:[美]汤姆·凯勒
- 《北欧国家的创新体系》 作者:[瑞典]海肯·格尔吉尔斯

汉译知识管理丛书

- 《创造知识的企业:日美企业持续创新的动力》 作者:[日]野中郁次郎 竹内弘高
- 《知识创造的螺旋:知识管理理论与案例研究》 作者:[日]竹内弘高 野中郁次郎
- 《创新的本质:日本名企最新知识管理案例》 作者:[日]野中郁次郎 胜见明

汉译企业知识产权战略丛书

- 《技术许可战略:企业经营战略的利剑》 作者:[美]罗塞尔·帕拉 帕特里克·沙利文
- 《技术性知识产权评估与定价》 作者:[美]理查德·拉兹盖提斯
- 《智力资本管理:企业价值萃取的核心能力》 作者:[美]帕特里克·沙利文
- 《无形资产的有形战略》 作者:[美]约翰·贝利

汉译创新管理丛书

创新的种子——解读创新魔方

【美】伊莱恩·丹敦 著

陈劲 姚威 等译 定价: 29.80元

这是一本既适合企业、组织专业人员,也适合普通读者阅读的创新管理著作。作者为创新团体咨询公司的创立者和首席战略专家,本书第一次提出创新思维不单包含创造性思维,而是创造性思维、战略性思维和变革性思维三者的结合。书中还提出了创新九步走、十种创新组合工具,统揽全局六大准则等简单而又行之有效的方法,以此提高个人、团队和组织的创新能力。

创新高速公路——构筑知识创新与知识共享的平台

【美】戴布拉·艾米顿 著

陈劲 朱朝晖 译 定价: 37.80元

本书把驱动21世纪经济的两个主要因素——创新和知识管理进行了综合。首创“创新高速公路”这一新构架,目的在于消除交流创新知识和能力的地理界限,为技术、管理、等方面创新提供知识平台和政策指南。本书勾画了21世纪知识经济的路线图,堪称知识经济的“第四次浪潮”、21世纪的《大趋势》,有人预言,作者戴布拉·艾米顿“很可能成为下一个德鲁克”。

创新的源泉——追循创新公司的足迹

【美】埃里克·冯·希普尔 著

柳卸林 陈道斌 等译 定价: 36.80元

这是一部管理学名著。传统认为,技术创新主要由制造商完成,本书对这一传统观念发起了挑战,认为技术创新在不同的产业有着不同的主体,在许多产业,用户和供应商才是创新者。这是管理界的一次思想革命!在国外,包括美国3M在内的一些大公司都将此书理论视为创新指针。

研发组织管理——用好天才团队

【美】杰恩·川迪斯 著

柳卸林 杨艳芳 等译 定价: 49.80元

作者探讨了改善研发组织生产力和促进业绩的各种途径,对如何制定研发组织战略,如何建立高效的研究开发机构,如何进行针对科学家的职业设计,如何领导研发组织,如何对待组织中的冲突,如何实现技术转移等问题作了分析。科研院所、大学科研机构、企业及其研发机构管理者将从本书中获益匪浅。

汉译创新管理丛书



文化 VS 技术创新

——德美日三国创新经济的文化比较

[德]柏林科学技术研究院 著

吴金希 等译 定价: 45.00 元

这是一本关于“文化因素在技术创新中的作用”的经典著作。作者通过比较德美日三国文化的异同,探讨了文化因素对个人、团队、企业乃至创新经济成败的影响。



破译创新的前端

——构建创新的解释性维度

[美]理查德·莱斯特 迈克尔·派尔 著

寿涌毅 郑刚 译 定价: 22.00 元

这是一本关于产品研发前期管理的著作,就产品研发以及科研创新的方向、步骤、原则等问题,作者对两种传统方法进行了细致的对照和剖析,并以手机、牛仔裤、医疗器械等产业为例,解译了创新管理中被人们忽视的一面。创新前期的模糊、混沌。



企业战略与技术创新决策

——创造商业价值的战略和能力

欧洲技术与创新管理研究院 著

陈劲 方琴 译 定价: 45.00 元

这是一本如何将创新管理带入企业经营管理决策的著作。本书的特色在于,它将最新的实践、研究结果和思想融合起来,针对企业高层管理者的需要,提供了将创新决策有机融入到企业战略和经营管理之中的切实可行的良方。



日本计算机与通信业创新之路

[英]马丁·弗朗斯曼

李纪珍 译 定价: 48.00 元

本书分析了日本计算机和通信产业的崛起过程,全球地位以及这些产业巨人的优势和不足。作者用了8年多的时间,对600余名日本企业领导人进行访谈,通过富士通、NEC、日立、东芝等众多成功企业的案例,真实描述了日本计算机和通信产业的历史、现状和未来。

汉译知识管理丛书

创造知识的企业

——日美企业持续创新的动力

[日]野中郁次郎 竹内弘高 著

李萌 高飞 译 定价: 32.80元

这是世界“知识运动之父”的理论名著,曾获美国出版社协会“年度最佳管理类图书”大奖,全球知识管理领域被引用最多的著作。彼得·德鲁克曾评价此书:“这确实是一部经典!”

知识创造的螺旋

——知识管理理论与案例研究

[日]竹内弘高 野中郁次郎 著

李萌 译 定价: 38.80元

这是汇集知识管理众多案例的著作,从知识的视角对管理学进行反思。以IBM、佳能、索尼、本田等十几个世界知名企业的实例,讲述知识在创造中的螺旋上升过程。

创新的本质

——日本名企最新知识管理案例

[日]野中郁次郎 胜见明 著

林忠鹏 谢群 译 李萌 校译 定价: 29.80元

本书选取了13个企业,详述了13种产品的研发过程,并通过“故事篇”与“解说篇”就每一个创新过程的本质进行了深度解析,两位作者一位是著名知识管理学者,一位是资深记者,不同领域的两个顶尖人物通力合作,用最直观的方式阐释创新的本质所在。

汉译企业知识产权战略丛书

智力资本管理

——企业价值萃取的核心能力

[美]帕特里克·沙利文 著

陈劲 等译 定价: 40.00元

本书核心价值在于,它阐释了21世纪知识经济的经营之道——从智力资本中萃取价值。就企业如何才能从无形财产中获得经济收益以及从其智力资本中获取更多的价值,分别通过施乐、惠普等十几家企业在实践中行之有效的案例进行了细致的阐释。

技术许可战略

——企业经营战略的利剑

[美]罗塞尔·帕拉 帕特里克·沙利文 著

陈劲 等译 定价: 35.00元

技术许可战略是实现公司价值最大化的最佳战略之一。本书从这一角度出发,对世界十几家知名企业的技术许可案例进行总结,介绍了各种行之有效的许可方法、专利组合以及专利使用费率,为企业开发出了成功的技术许可程序。对技术型企业来讲,这是一本技术许可战略的完全指南。





激扬创新精神

——中宣部科技部自主创新报告团演讲录

作者：张景安 胡钰 定价：28.00元

本书系中宣部、科技部联合组织的自主创新报告团的巡回演讲集，收录了深圳常务副市长刘应力、北京大学教授路风、吉利集团董事长李书福、海信集团董事长周厚健等十人的精彩演讲，既包括学者对自主创新理论的深入阐释，也有各行业自主创新的业绩和感人故事，同时也介绍了国家自主创新的重大部署和宏观政策。



自主创新300问

作者：刘忠 董海龙 田小飞 定价：18.00元

本书系自主创新的普及读本。以问答形式汇集了与自主创新相关的近300个知识点，如什么是创新、创新与发明有何区别、自主创新是否有负面效应等等，集阅读、引用、学习于一体，可以让读者用最短时间全方位了解自主创新。



自主创新公务员读本

作者：柳卸林 游光荣 王春法 定价：25.00元

这是一本系统阐述自主创新政策和理论的读本，侧重于对国家宏观创新政策的解读。全书从自主创新、创新型国家、国家创新体系的内涵阐释入手，分别介绍了企业、科研、教育等机构在自主创新建设中的重要地位，并对技术创新体系、知识创新体系、国防科技创新体系、区域创新体系以及科技中介服务体系进行了深入浅出的解读。



中国区域创新能力报告

作者：中国科技发展战略研究小组 定价：72.80元

本书按年度对中国各省、自治区、直辖市的创新能力作客观、动态和全面的评价。通过大量的数字和科学的分析框架，对中国区域创新能力作了全面的分析，是一本研究中国技术创新国情，了解中国区域创新能力的多样性，进行区域创新能力比较的重要著作，是政府和企业进行技术创新决策的重要参考读物。作者均为我国创新研究领域的著名中青年专家。



中国科技发展研究报告

作者：中国科技发展战略研究小组 定价：45.00元

本书对中国科技工作进行及时、客观和全面的总结与评估，关注科技发展的重大事件，探讨热点问题，展望未来动向。本书分为中国科技发展评述与展望、军民融合与国家创新体系建设两部分，对我国高技术产业情况、生物产业创新系统的构建，以及军民融合创新体系建设等进行了分析和阐述。作者均为我国创新研究领域的著名中青年专家。



中国创新管理前沿（第二辑）

作者：魏江 陈劲 定价：40.00 元

本书系第二届中国青年创新论坛成果集。内容围绕技术创新中的能力和创新系统等主题展开。代表了企业技术能力、创新系统、服务业创新、技术创新经济学等领域最前沿的研究进展。本书可以为理论界提供参考，也可以为国家、产业和企业制定相应的技术创新战略提供指导。



自主创新，海尔之魂

作者：刘进先 定价：29.80 元

本书是“自主创新企业案例丛书”的第一本。系统介绍了海尔在技术研发、市场营销、队伍建设等方面所走过的创新之路。同时分析了海尔创新的特点、存在的问题。并针对我国企业技术创新进行了深度思考和分析。



用知识赢得优势

——中国企业知识管理模式与战略

作者：吴金希 定价：28.00 元

这是一本知识管理著作，作者通过对12个高科技企业的调研分析，提出了适用于中国企业的知识管理模型——知识链模型，并提出了知识撬动战略和知识成长战略的概念。为高科技企业提供了一个制定和实施知识管理战略的新视角和思维框架。



集知创新

——企业复杂产品系统创新之路

作者：陈劲 童亮 定价：25.00 元

复杂产品是指研究开发投入大、技术含量高、订制量小的大型产品。本书分析并总结了以往复杂产品创新领域里的研究成果，从企业和项目两个层面。提出了符合复杂产品特征的过程模式以及评价体系，为我国的复杂产品创新提供了系统的理论支持。



驭险创新

——企业复杂产品系统创新项目风险管理

作者：陈劲 景劲松 定价：39.50 元

本书提出了复杂产品系统创新的风险管理分析框架，从关键风险因素识别、风险产生机理、风险评价、以及风险动态模拟四个方面，分析和刻画了复杂产品系统创新项目风险的特征。揭示了项目风险的横向传递规律和动态变化规律。进而提出了有针对性的风险调控措施。

目录

第一章 海尔创新的时代背景 1

- 第一节 中国进入了技术创新时代 1
- 第二节 技术创新的概念与基本规律 4
- 第三节 世界各国的创新之战 10
- 第四节 发达国家技术创新的基本经验 16
- 第五节 中国企业技术创新存在的主要问题 33
- 第六节 海尔技术创新的时代意义 44

第二章 企业章是海尔创新的发动机和灵魂 51

- 第一节 设计并指挥海尔的技术创新 52
- 第二节 制定海尔的技术创新目标 60
- 第三节 为海尔的创新文化播种 73
- 第四节 缔造海尔的技术创新制度(市场链) 86
- 第五节 建设海尔的人才成长机制 94
- 附:张瑞敏 纵论世界的海尔 100

第三章 海尔创新的主要新度——市场链 109

- 第一节 海尔推行市场链的背景 109
- 第二节 市场链的宗旨:使员工成为经营者和创新者 116
- 第三节 市场链铸就成功链 123
- 第四节 市场链的支点——市场工资 128
- 第五节 市场效果决定研发型号经理的命运 132

第四章 海尔创新的人才支撑——能力主义管理 139

- 第一节 市场经济是能力经济 139
- 第二节 企业能力与市场的矛盾是企业发展的主要矛盾 143
- 第三节 企业能力与员工能力的关系 146
- 第四节 能力主义管理的概念、背景和目的 149
- 第五节 海尔能力主义管理的主要做法 153

A

第五章 海尔创新的技术支撑——技术中心 157

- 第一节 海尔研发体系发展历程与基本框架 157
- 第二节 研发条件建设 163
- 第三节 海尔研发方针 167
- 第四节 海尔研发“七步法” 183
- 第五节 海尔研发管理的特点 188

第六章 海尔创新的特点——“六全” 201

- 第一节 全方位创新 202
- 第二节 全要素创新 206
- 第三节 全过程创新 213
- 第四节 全员创新 216
- 第五节 全速创新 223
- 第六节 全社会开放式创新 230

T

I

第七章 海尔创新的绩效、问题与建议 237

- 第一节 海尔创新的绩效 237
- 第二节 海尔创新存在的主要问题 245
- 第三节 进一步促进海尔技术创新的建议 250

O

第八章 促进我国企业技术创新的思考与建议 255

- 第一节 大力培养企业技术创新的帅才——企业家 256
- 第二节 把企业研发作为现阶段全国科技工作的战略重点 262
- 第三节 尽快改变中国企业工程师的弱势地位 266

N

附件 关于改革科技上层建筑建立建章产业技术发展局的题议 273

后记 281