

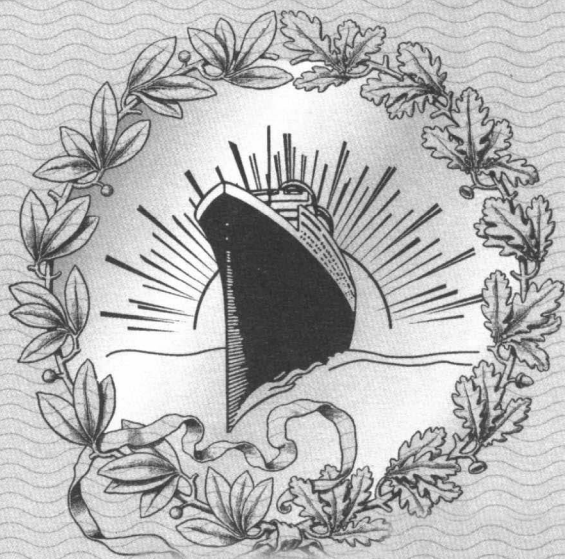
Haier 海尔

海 尔 品牌之路



青 岛 出 版 社

海 尔 品牌之路



青 岛 出 版 社

书 名 海尔品牌之路
编 者 海尔企业文化中心
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路77号 (266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 85814611-8664 传真 (0532) 85814750
责任编辑 高继民 刘 咏 杨 慧
装帧设计 青岛海尔丰彩印刷有限公司 广东黑马广告有限公司
印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司
出版日期 2005年1月第2版 2005年6月第3次印刷
开 本 16开 (690mm × 875mm)
印 张 15.25
字 数 160千
印 数 10001-20000
书 号 ISBN 7-5436-3270-5
定 价 38.00元

盗版举报电话 (0532) 85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回承印厂调换。

厂址: 青岛市重庆南路99号 邮编: 266032 电话: (0532) 82773478

本书建议陈列类别: 经济管理



代序

FOREWORD

海尔，中国造

● 张瑞敏

“‘海尔，中国造’是撞击我心灵的希望。因为当我的异国同学各自如数家珍般地炫耀其世界名牌时，我总是无言以对。”这是在美国波士顿，一位中国留学生的心声。

“海尔，中国造”是什么？

“海尔，中国造”是民族造。从鸦片战争以来的一百多年间，仁人志士，革命先驱，为着“中国人民从此站立起来了”而前仆后继，换来了民族的解放与独立。而今天，世界名牌的多寡已是国家强弱的重要标志。中华民族理应也必须有自己的世界名牌。因为那是一个民族高素质的外化，是划分世界市场版图的惟一武器。

“海尔，中国造”是全球造。“美国造”、



“德国造”、“日本造”……能为我所用；
“英格兰”、“日尔曼”……可为我融智。想想
吧，当网络把世界缩到方寸之间，信息已快到令
人目眩，你还能闭门造车吗？不能，只能“好风
凭借力，送我上青云”，充分利用各种可利用的
资源以产生新的飞跃，使“海尔，中国造”为全
世界消费者造福，并受到全球的喜爱。

“海尔，中国造”是我们造。国际化，世界
名牌的大目标把握在你、我、他每一个海尔人的
手中。“不积跬步，无以至千里；不积小流，无
以成江海”。锲而不舍，目标始终如一，千百遍
不厌其烦地重复着正确的动作，我们就握住了
“海尔，中国造”的真谛。而我们学习型团队中
的每个人只要日清日高，优势互补，整体也不再
是个体的简单相加，而质变为整体大于各部分之
和的“海尔，中国造”。

“海尔，中国造”是自强造。我们直面的是
世界的对手，风云莫测的商战、残酷的竞争，甚



至居心叵测的暗箭。对此，我们应有心理准备，“木秀于林，风必摧之”。民族劣根性会使一些人奉行“我不行，也不能让你行”的信条。但我们更应坚信自胜才能胜人，而恶意中伤者的结局只能是“尔曹身与名俱裂，不废江河万古流”。

新春之际，让世界不同地方、不同国度、不同肤色的海尔人，用不同的语言向着新世纪发出一个共同的强音：

“海尔，中国造”！



目录

CONTENTS

- 01 《世界最具影响力的100个品牌》揭晓
中国海尔惟一入选
- 04 悟道海尔——对海尔名牌战略的理解和分析
- 23 海尔品牌的启示
- 25 海尔是怎样炼成的
- 50 张瑞敏细说光荣与梦想
- 59 世界最具影响力的100个品牌
- 62 世界百强品牌当之无愧
- 69 海尔成为中国首个“世界最具影响力品牌”
- 72 海尔入选世界品牌说明什么？
- 76 世界级品牌：中国制造的现实与梦想
- 97 海尔品牌宣言
- 106 一个人的内圣外王和一个企业的外王内圣
- 109 海尔集团总裁杨绵绵：品牌打天下
- 117 中华民族需要世界级的自主品牌
- 126 向世界级品牌迈进——海尔集团品牌战略纪实
- 135 品牌背后是精神——海尔铸牌记



目录

CONTENTS

- 145 借海尔风帆 行自家航船——国内众多厂商在广告宣传语中
追捧海尔
- 147 海尔：品牌“六最”
- 170 一个响遍世界的名字——海尔的品牌之路
- 191 关于海尔集团创造世界品牌的调查报告
- 219 海尔以创新精神创世界名牌
- 233 后记



《世界最具影响力的 100 个品牌》揭晓

中国海尔惟一入选

由世界品牌实验室 (World Brand Lab) 编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》于近日揭晓。Coca-Cola (可口可乐) 荣登排行榜第一名, McDonald's (麦当劳) 排名第二, Nokia (诺基亚) 排名第三。海尔成为惟一入选的中国本土品牌, 排在第 95 名。

品牌影响力是指品牌开拓市场、占领市场、获得利润的能力。世界品牌实验室 (WBL) 评价品牌影响力的基本指标包括品牌知名度、品牌认知度、品牌美誉度、品牌偏好度、品牌占有率、品牌满意度、品牌忠诚度等, 这些指标来源于消费者对品牌的直接评价和认可, 其中, 核心指标是品牌忠诚度。世界品牌实验室 (WBL) 经过长达半年对全球 1000 个知名品牌的调查分析, 根据品牌影响力的各项指标进行评估, 最终推出了《世界最具影响力的 100 个品牌》。

世界品牌实验室 (WBL) 是由 1999 年诺贝尔经济学奖得



主蒙代尔教授 (Robert A. Mundell) 担任主席的世界经理人资讯有限公司 (<http://www.icxo.com>) 的全资附属机构, 致力于品牌评估、品牌案例、品牌培训、品牌定位、品牌管理、品牌推广等。

世界经理人资讯有限公司 CEO 丁海森先生认为: 世界级企业 (World-class Enterprise) 与世界级品牌 (World-class Brand) 是密不可分的, 世界级企业的标杆是在全世界范围内的市场占有率达到 10% 以上, 世界级品牌是在世界级企业的基础上, 还要求该品牌在全世界用户中的认知度达到 10% 以上。比如可口可乐是世界级企业, 同时也是世界级品牌, 如果某天可口可乐公司毁于一旦, 但由于可口可乐作为世界级品牌依然存在于消费者心中, 因此, 依靠这个品牌它必将再次崛起。

“近几年, 中国出现了一批世界级企业, 它们登上了《财富》世界 500 强排行榜; 而有的品牌在一个非常小的产业领域做到了世界 50% 以上的市场份额, 如中国的打火机、微波炉等, 但是它们跟世界级品牌相比还有较大差距。只有 Haier (海尔) 达到了世界级企业和世界级品牌的基本条件, 因而有资格入选《世界最具影响力的 100 个品牌》排行榜。”

世界品牌实验室 (WBL), 准确把握品牌精髓, 为客户提



供品牌咨询并管理他们的品牌，通过在全球品牌领域的领先地位，已建立起一套独特的品牌运作方式和操作方案，并得到全球众多著名企业的应用和赞同。世界品牌实验室负责人告诉记者：“世界品牌实验室将致力于为中国企业提供全方位的专业化品牌管理咨询服务，应用科学化的方式为客户辨明品牌价值的来源，改善品牌的投资决定，加强品牌的市场营销表现及指导所有品牌价值管理的方方面面。”

世界品牌实验室（WBL）作为国际五大品牌价值评估机构之一，其采用的品牌评估方法是目前世界金融和营销界认可和通行的“经济适用法”（Economic Use Method）。通过对企业、品牌产品或品牌服务的销售收入、利润等数据的综合分析，判断企业目前的盈利状况，运用“经济附加值法”（EVA）确定企业的盈利水平。同时，世界品牌实验室（WBL）运用其所独创的具有领先性的“品牌附加值工具箱”（BVA Tools）计算出品牌对业务收益的贡献程度，通过数理分析方法的配合，客观地预测企业今后一段时间内的盈利趋势以及品牌贡献在未来收入中的比例。最后通过对市场、行业竞争环境的风险分析，计算出企业品牌、产品品牌或服务品牌的当前价值。

（摘自世界经理人网站）



悟道海尔

——对海尔名牌战略的理解和分析

● 艾 丰

海尔是大海。海尔人的胸怀是海。他们从国家和世界的广度来确定自己的抱负和目标。海尔的经营是海，它的多元化的经营和多样化的产品，给人海的感觉。海尔状态像海，它仿佛蕴藏着无穷的能量，又总是展现着层出不穷的创新。

海尔是什么

海尔是奇迹。1984年亏损147万元的小厂，经过19年的奋斗，发展到今天全球营业额806亿元的大企业，年增长率平均达到70%，而且继续保持着良好的发展势头，当然是一个奇迹。

海尔是大海。海尔人的胸怀是海，他们从国家和世界的广度来确定自己的抱负和目标。海尔的经营是海，它的多元化的经营和多样化的产品，给人海的感觉。海尔状态像海，它仿佛蕴藏着无穷的能量，又总是展现着层出不穷的创新。

所以，海尔的经验是海，海尔的企业文化是海。

基础管理层面，它有OEC——日清日高、市场链、企业经



营过程重构。

战略管理层面，它有名牌战略、多元化战略、国际化战略、以及相关的“吃休克鱼”战略、“先难后易”战略等等。

企业理念层面，有对消费者“真诚到永远”，有海尔成功的九大秘诀：

“要么不干，要干就要争第一。”——追求卓越的理念。

“明天的目标比今天更高。”——日清日高的理念。

“人人是人才，赛马不相马。”——关于人才的理念。

“先谋势，后谋利。”——关于品牌的理念。

“否定自我，创造市场。”——不断创新的理念。

“卖信誉而不是卖产品。”——市场营销的理念。

“内有文化，外有市场。”——企业发展和扩展的理念。

“国内无名牌。”——国际化的理念。

“80/20 原则。”——领导是关键的理念。

海尔是作家。它用自己的行为作笔，写了许多广为流传的故事。它是中国企业中故事最多的企业：有起步困难时期向农民借钱的故事，初期“砸冰箱”的故事，洗衣机洗红薯的故事，小小神童的故事，消费者自己设计冰箱的故事，摘牌检测进入德国市场的故事，德国政府补贴海尔冰箱的故事，曲线小酒柜



风靡美国市场的故事，质量事故领导首先接受处罚的故事，张瑞敏到哈佛和洛桑讲课的故事……这些故事成为海尔企业文化和企业形象最生动的载体。海尔不仅丰富了中国的物质产品，也丰富了中国文化产品。

海尔是朋友。它是广大消费者的真诚的朋友，“五星级服务”已经有口皆碑。对我个人来说也是好朋友，更是中国名牌事业方面的战友。从海尔这里得到了不少的教益和支持。

张瑞敏说他是一个布道者，他主要是对内部说的。但今天我作为一个经济工作者、经济学者，从外部人角度，悟一悟海尔之道，正好就教于海尔的朋友。

海尔既然是海，把海说清楚是很难的。关于海尔的文章和书籍今天也已经是汗牛充栋了，所以也很难再说出更多的见解。我认为，海尔是中国企业中实施名牌战略最成功的企业，或者说是最成功的企业之一，所以只想从名牌战略的角度悟一下道。

海尔名牌战略分析

海尔对名牌认识得最早，而且一直把名牌战略作为自己的基本战略加以持续实施。



研究海尔的发展历史，我们发现，早在1985年，也就是海尔刚刚起步，还处在困难阶段，就明确地提出了创造名牌的目标。想想看，这个时候，许多企业连商标意识还没有树立起来，更何谈名牌意识？而海尔就明确了这个目标，这是多么难能可贵！

目前，仍然有许多企业认为，自己的企业很小，企业还没有更多的富裕资金，所以没有能力实施名牌战略。他们不明白，企业不是等大了以后再搞名牌战略，而是应该利用名牌战略搞大。海尔就树立了最现实的榜样。

它清楚地告诉我们，名牌战略是企业从小成长到大的重要桥梁，而不是等到大了之后才能收获的成果。

从1985年之后，海尔始终把名牌战略作为自己的基本战略之一，并且随着时间的推移和情况的变化，不断丰富和发展其中包含的内容。

是否把名牌战略放在重要的地位，现在仍然是我国企业和我国整个国民经济没有解决的问题。随着世界经济全球化，中国必将成为世界制造基地，这一点几乎已经没有人怀疑，但是成为怎样的制造基地，仍然有两种可能：一种是没有自己知名品牌、没有自主知识产权的纯粹的加工基地；一种是拥有自



主知识产权，拥有自己国际知名品牌的制造基地。这两种结果是大不相同的。

海尔的名牌培育遵循了循序渐进、逐步提高的原则。

海尔品牌发展到今天，大体经历了这样几个阶段：

——1984年到1991年，为确立名牌阶段。发生在1985年的“砸冰箱”事件（用大锤砸了76台质量不合格的冰箱），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。

——1992年到1998年，为迅速扩张阶段。这期间，海尔先后以“吃休克鱼”为理论根据，兼并了18家亏损企业，使海尔企业规模得到了空前的扩张。而且这个时期大力开展了多元化经营，使海尔从一个冰箱企业变成了生产各类家电产品企业。这个阶段，是海尔扩展实力的阶段。由于实力的扩展，海尔品牌的名声进一步提高，海尔集团成了本行业的主导企业之一。

——1999年至今，为国际化经营阶段。在国内有了地位之后，海尔不失时机地进入新的国际化经营阶段。用张瑞敏的说法，是“国内无名牌”。对自己品牌的要求，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和生产机构，实现海尔提出的“三个三分之一”的目标：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。

由此我们可以看到，海尔品牌的成长并不是一蹴而就的，在海尔成长阶段都有适合当时情况的恰当的目标和战略方针。

目前，有些企业在认识到名牌的重要性之后，又犯了急躁病，企图在一个早晨就把自己打造成名牌。他们或者迷信广告，认为只要把广告做得震天响，就可以在短时间内成为名牌，甚至发明了“地毯式轰炸”的广告方法；或者过分迷信策划和点子，认为只要有人指点，来一个什么绝招，就可以在几天之内成为名牌；或者花钱买荣誉，对奖牌、奖杯过分感兴趣、过分迷信，认为这些东西一到手，名牌也就到手了……事实证明，这种办法最好的结果，也就是出现一些流星式的所谓“名牌企业”，更多的则是花钱打了水漂。

它清楚地告诉我们，名牌像一切有生命的东西一样，是逐步生长起来的，而不是按照主观意愿随便鼓捣出来的。所有真心搞名牌战略的人，必须安下心来，准备并实际做持续的努力。