

Haier 海尔

生动的企业文化实战案例 精辟的点评 风趣的漫画

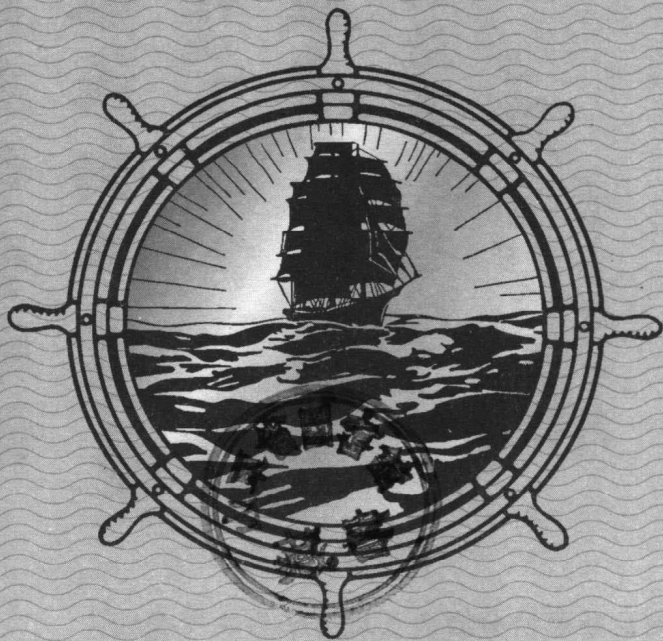
海尔的 故事与哲理



青岛出版社

生动的企业文化实战案例 精辟的点评 风趣的漫画

海尔的 故事与哲理。



青岛出版社

书 名 海尔的故事与哲理
编 者 管理故事与哲理丛书编委会
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 5814611-8664 传真 (0532) 5814750
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1版 2005年1月第1次印刷
开 本 16开 (690mm × 875mm)
印 张 18.625
字 数 138千
印 数 1-20000
书 号 ISBN 7-5436-3271-3
定 价 32.80元

盗版举报电话 (0532) 5814926

(青岛版图书售出后如发现倒装、错装、字迹模糊、缺页、散页等质量问题，
请寄回承印厂调换。)

本书建议陈列类别：经济管理

企业家应学会用讲
故事的办法向职工传递
自己的经营理念以达到
「上下同欲者胜」的目的。

为《海尔的故事与哲理》题

袁宝华

二〇〇四年十月



中国企业家协会原会长袁宝华为本书题词

故事中有理念，
书卷中有文化。
祝颂的故事与
哲理》出版
陈锦华
二〇〇〇年十月

中国企业联合会会长陈锦华为本书题词

提出理念不算困难，让人认同一个新理念才是困难的。我常想“圣经”为什么在西方深入人心？靠的是故事，一个个生动的故事。推广某个理念，讲故事是一种很好的方式。

張瑞敏

编者序

《中外管理》杂志 社长兼总编 杨沛霆

摆在您面前的这本书，用大量真实的管理故事，具体深入地揭示了海尔创业 20 年来的管理思想、理念经验和成功做法。我想您会从中受益匪浅。

《海尔的故事与哲理》能告诉您：海尔这个集体企业，是如何打牢基础管理的，进而又如何创造性地提出了 OEC 管理模式与市场链理论，并通过常年坎坷艰难的实践，获得了持久稳定的成长活力。人们熟知，一个企业的基础管理，是一个企业所以能获得持续发展的前提，这块做不好，就谈不到经营与成长。人们常说：“不懂事在人为，就不懂管理。”而这，恰恰就是海尔做得非常到位的地方。

《海尔的故事与哲理》还能告诉您：一个著名企业如何通过大量观念转变工作，铸就了员工与各级管理者“上下同欲者胜”的海尔文化。人们熟知，一个企业的文化管理，是一个企业获得持久稳定发展的灵魂。这点做不到，也谈不

到经营与成长。本书把“企业文化”放在首位，也是想说明它的优势，对海尔持续发展是起着决定作用的。

《海尔的故事与哲理》是以海尔走出去、创世界名牌、实现国际化，作为方向、目标来阐述海尔未来的。正如海尔首席执行官张瑞敏指出的：中国企业已无路可走，只能走国际化这一条路。当然，也就是他反复讲的，走“创世界名牌”之路。但究竟海尔是如何实现创世界名牌的？又是如何走国际化之路的？这也是中国企业关注的重要内容，也是本书介绍的重点。

如您能通览全书，就可看到一个由严重亏损举步维艰的小企业，走上国际创世界名牌，成为国际上叫得响的中国企业所走过的艰苦的20年创业之路。

近10年，报刊、书籍不断介绍海尔人的成就、经验、理念、做法，但或零碎或片面，难以窥视全貌，更难以系统叙述，让人们尽释前疑。而本书，试图通过提供一事一评一画的方式为您服务。只用您几分钟，看完一篇您会从中有所收获，从而有了自己独特的管理思路或感悟。当真如此，我们作为编者，将

感到无比欣慰。

我本人从事企业管理研究、教学和《中外管理》杂志工作至今已20多年，访问过中国和海外不少企业，每月几乎都有一次与企业管理高层的谈心。我的知识来自书本、来自我自己的管理实践，但更多地来自向企业学习。这次，我在短短两个多月，两次造访海尔。采访了张瑞敏首席，也到了部门和车间访问过基层员工，几乎浏览了有关海尔的大量书报。我现在坚信：中国经济在走上发展快车道、影响带动世界经济的同时，中国企业也必将创造世界奇迹，也必将在建立中国式先进管理理论上做出贡献。

海尔的20年使我想到：世界企业管理的理论与实践已走过两个历史阶段：一是上世纪初，泰勒提出的管理科学之后，福特汽车公司创造了“单一产品，大规模生产时代”，使人类进入工业社会；二是上世纪七十年代，日本企业管理后者居上，以丰田汽车为代表的精细化管理，做到“三及时”、“零库存”，实现“多样化产品少量生产时代”，使人类社会走上利用信息技术满足个性化需求的理想

成为可能。

而今天的时代，则是网络化、信息化、数字化时代，在企业管理上正在走上“以员工为主体，以用户服务为目的”的全新网络。它能使我们进入更加人性化、个性化管理的时代。“中国造”的海尔，则在继福特、丰田之后，创造性地提出了市场链理论与OEC管理模式，它告诉我们：一个企业如何实现每位员工都成为人才、每位员工都当“老板”的人性化、个性化的自主管理。它将是世界企业管理的第三次革命！

此虽是一家之言，但我深信不疑。

海尔是海，因而绝非是这一本小册子就能把方方面面都说明白，难免挂一漏万，但好在故事都是真的。俗话说：“一滴水能映出太阳的光辉”，一点一滴，也能窥视全貌。

《中外管理》杂志社全体同仁谨以此书的出版向海尔集团创业20周年表示祝贺，祝贺海尔集团在张瑞敏首席、杨绵绵总裁领导下，再创辉煌！

目 录

第一篇 海尔人的文化观

有生于无		●从传统文化中汲取养分	13
		学在求“悟”，“悟”在求得	
●“不准在车间大小便”	2	●拿金牌不开庆功会，开“挑刺会”	15
着眼实际，着手简单		在成绩面前永远找差距	
●海尔向农民借钱过年	4	●“海尔怕什么？”	17
创业艰难		警惕思想上的“毛刺”	
●把76台不合格冰箱全部砸掉！	6	●“得意不忘形，失意不失态”	19
观念转变是创新起点		修身涵养是事业成功的基石之一	
●“有生于无”与“以柔克刚”	9	●“小小神童”，独创的“市场蛋糕”	21
企业没有文化，就没有灵魂		淡季不淡，在于有思路	
●我们向西方管理学习什么？	11	●金道谟记住了“摩菲定律”	23
博采众家之长，为我变革		管理漏洞，宁可信其有！	

●“如何让石头在水上漂起来？” 25

速度决定成败！

●《海尔人》报点名批评海尔的干部 27

海尔的批评文化与内部舆论监督机制

●海尔文化在合肥结果 30

文化贵在成功移植

●海尔文化激活“休克鱼” 33

用文化“克隆”海尔

●用文化抢占市场 36

文化创造价值

●海尔文化走进哈佛讲坛 39

中国第一个成功的企业案例在全球商学院

采用

●女工王俊成的遗嘱 41

创造大写的“海尔人”

●海尔企业文化的“美国版” 43

文化跨越本土才是真正的国际化

●海尔员工用漫画诠释海尔理念 46

员工人人参与、用形象的方式诠释文化理念

●17小时把客户建议制成样机 48

迅速反应，马上行动

●五天五夜的奇迹！ 50

用“心”感动客户

●“我第一次给供应商写感谢信” 53

订单就是命令单

第二篇 海尔人的人才观

人人是人才 赛马不相马

●车·房子·食堂·空调 56

领导心里要先有员工

●踏瑞雪，总裁给职工拜年 58

三心换一心，上下同欲者胜

- | | | | |
|-----------------------|----|-----------------|----|
| ●一位经理的抱怨 | 61 | ●“当一天海尔人也自豪”! | 79 |
| 员工的素质，就是管理者的素质 | | 让每位员工都有表现的舞台 | |
| ●一位质检人员漏检受罚之后…… | 63 | ●“你和张瑞敏是什么关系？” | 82 |
| 在海尔，工作出了问题干部负80%的责任 | | 靠的只是工作激情和能力 | |
| ●“启明焊枪”与“晓玲扳手” | 65 | ●争赴香港的一场“赛马” | 84 |
| 用创新者的名字命名工具 | | 赛马不相马，才能出人才 | |
| ●合理化建议出台“写真” | 67 | ●杨绵绵“勒马” | 87 |
| 创新，来自领导与员工互动 | | 干部要有大局观念 | |
| ●一条小建议奖励200元 | 69 | ●一块香蕉皮 | 90 |
| 多样化及时公开奖励就有创造力 | | 素质比智力更重要 | |
| ●“干得好，就奖励你到青岛看看！” | 71 | ●西点军校的规定 | 92 |
| 给员工创新、升值的空间 | | 找借口等于不负责任 | |
| ●“我的创新上中央电视台《新闻联播》了！” | 73 | ●“一枚螺丝钉给我的启示” | 94 |
| “肯定创新”的力量! | | 优秀的产品是优秀的员工干出来的 | |
| ●一位操作工变成工程师 | 76 | | |
| 干好了，就会得到正激励 | | | |

第三篇 海尔人的战略观

先谋势，后谋利

- 曾命悬一线的海尔工业园 97
第三只眼睛看机遇
- “东方”亮了，再亮“西方” 99
实施资产重组的“资本”
- 海尔专吃“休克鱼” 102
兼并重在注入管理思想
- “海尔中国造”的缘起 104
有国际名牌，中国才能强大
- “三分天下”的全球化战略 106
国际化必须以变应变
- 从36天到7天的魅力 108
海尔物流引发同步流程革命
- 狼群为何总抢一根骨头？ 111
天之道，不争而善胜

- 把家电当海鲜卖 113

订单决定一切

- 胡鞍钢的惊叹 115

价值战拼的，是满足个性化需求

第四篇 海尔的管理

日清日高的OEC

- 值夜班可以睡觉吗？ 118
工作首先从转变观念做起
- 十年磨一剑 120
海尔的OEC管理法
- 一根头发丝 123
抓质量，必须一“丝”不苟
- 多走两米拉近了与市场的距离 125
注重揭示小事后面的观念

●海尔为何“小题大做”	128
杜绝浪费从小处做起	
●用手摸出来的合作	130
细节体现企业本质	
●电网与沙发床	132
制度不在多，在有效落实	
●121万个焊点都没问题	134
把简单的事天天做好就是不简单	
●崔淑立的“夜半日清”	136
一切为了创造有价值的订单	
●为什么日本人认输了	139
OEC管理法的文化内涵	
●发年终奖的“学问”	141
管理无定式，“度”是学问	
●干部要“下水”找“水感”	143
干部到一线永远重要	

第五篇 海尔市场链

市场无处不在 人人都有市场

●给型号经理“断奶”	146
创造让每人都成为SBU的条件	
●“产品的‘生老病死’我负责！”	148
海尔实行型号经理“一票到底”的流程	
●设备事业部长为什么总听到“夜半铃声”？	150
企业内部也有用户	
●妙用“资源存折”	152
盈亏都在自己经营	
●像开小铺那样经营	154
人人是老板	
●“请撤掉我的办公桌”	156
自主经营，减法也出效益	

●普通员工当老板：SBU 张永劭 158

鼓励员工自我经营

●一位自主经营的配料员 160

“一票到底”的三主原则

●一盘 CD 带来的订单 162

每个人都成为一个 SBU

●三个“彻底主义”使海尔在市场中良性循环 165

流程再造实现零营运资本

●发现问题在现场，解决问题在现场 167

流程再造要做到“五要五不要”

●订单推进本部提出七个“零” 169

贵在精细化生产管理

第六篇 海尔的品牌营销

品牌是帆 用户为师

●海尔冰箱放映队 173

参与公益事业，扩大市场视野

●为什么全国冰箱降价时，海尔反涨 10%? 175

对用户真心，用户就会给你回报

●《海尔兄弟》飞翔寰宇 178

培养未来的潜在消费群

●做耐克鞋却为什么挣不到钱? 180

从品牌经营到虚拟经营

●“电老虎”碰壁海尔“防电墙” 183

提供给用户的不是产品，而是解决问题的方案

●“霓虹灯下的哨兵” 185

营销，不是卖产品，是“买”用户的心

- “海尔小康专列”上诞生的“张睿壁画电视” 187
营销管理，就是需求管理
- 曼彻斯特小镇上来了“特殊居民” 189
消除与客户的距离
- “奶库”开发记 191
与终端用户零距离
- 我要一台蓝天白云的冰箱 193
个性化、电子商务与系统紧密联系
- 邢强的酸菜冰箱 195
商机，总是青睐离用户最近的人
- 别具特色的加锁冰箱 198
满足个性化需求
- 张晓兰与家庭中央空调的诞生 200
创造需求就是竞争力
- 解居志对“分时家电”的快速反应 202
只要高“半筹”、快“半步”就行
- 给“挑刺儿”用户发奖！ 204
用户抱怨是礼物
- “厂家标准”对用户有多大意义？ 206
用户满意的，才是合格的！
- 在用户的抱怨面前，我们永远没有理！ 208
用户永远是对的
- “洗地瓜洗衣机”的发明 210
企业卖的不是产品，是解决用户难题的方案
- 用户“不会用”冰箱，错在谁？ 212
抱怨是礼物，受益的是企业
- “挑毛病”挑出的订单 214
站在用户的角度看问题
- 在价格战中，海尔坚决说“不” 216
只有不断创新，才能得市场
- 美高美彩电：从开发到上市仅两个月 218
让速度创造价值