

海

尔

决

策

金

典

张瑞敏

Zhang Rei Min

决策海尔的

66 金典

66 MODEL

CASES FROM HAIER

— 迟双明 / 编著 —

中国商业出版社

张瑞敏决策海尔的 66 金典

迟双明 编著

中国商业出版社



张瑞敏

Zhang Rei Min

决策海尔的

66 金典

66 MODEL

CASES FROM HAIER

中国商业出版社



图书在版编目(CIP)数据

张瑞敏决策海尔的 66 金典/迟双明编著. —北京:中国商业出版社, 2002.7

ISBN 7-5044-4630-0

I. 张… II. 迟… III. 电子工业-工业企业管理
-研究-青岛市 IV. F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 036900 号

责任编辑:陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

开本 880×1230mm 1/32 印张 14 字数 292 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

定价:25.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

张瑞敏简介

ZHANG REI MIN

张瑞敏，1949年1月5日出生，山东莱州市人，中国科技大学工商管理硕士，高级经济师。现任海尔集团CEO党委书记，中共十四大、十五大代表。

1984年，张瑞敏由青岛市家用电器工业公司副经理出任青岛电冰箱总厂厂长。在“名牌战略”思想的指导下，17年来海尔保持了年平均80%的高速度增长，海尔集团已由一家亏空147万元的濒临倒闭的小厂，发展为2000年销售收入达160亿元的国有特大型企业。

1995年张瑞敏荣获“中国经营大师”称号，1997年荣获《亚洲周刊》颁发的“1997年度企业家成就奖”；1998年3月25日，张瑞敏成为中国第一个登上哈佛讲坛的企业家。

2000年6月，海尔进一步和国际接轨，张瑞敏成为中国家电企业第一位CEO。

张瑞敏
Zhang Rei Min
决策海尔的
66 金典
66 MODEL
CASES FROM HAIER



责任编辑：陈李苓

策 划：李 昊

封面设计：亚美艺星工作室

—— 张瑞敏决策箴言 ——

- 目标一定要远大，要成为一个国际化的公司，成为一个世界品牌，这个目标不管有多艰难，必须要坚定。
- 我每时每刻都存在危机意识，其强烈的程度远超过那些批评我和为我担忧的人所提醒的。
- 企业说到底就是人，管理说到底就是借力。
- 兵随将转，无不可用之才。作为一个领导，你可以不知道下属的短处，却不能不知道下属的长处。
- 在计划经济向市场经济转化时期，企业家必须要有三只眼睛。一只眼睛盯住内部管理，最大限度地调动员工的积极性；另一只眼睛盯住市场变化，策划创新行为；第三只眼睛盯住国家宏观调控政策，以抓住机遇超前发展。



目 录

第一篇 战略决策篇

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行统筹谋划。张瑞敏带领海尔的发展历程向我们展示了海尔战略发展的三个阶段,即从名牌战略到多元化战略,再到国际化战略这三个阶段,可以说,正是在针对不同情况的三个发展战略的指导下,海尔才一步步持续、稳定、快速发展,取得了一个又一个令人瞩目的成绩。

决策金典之一:创建形象家族	(2)
决策金典之二:挑战“零缺陷”	(14)
决策金典之三:出口创牌而不是出口创汇	(20)
决策金典之四:打价值战而不是价格战	(30)
决策金典之五:东方亮了,再亮西方	(37)
决策金典之六:激活“休克鱼”,组成“联合舰队”	(46)
决策金典之七:专业化还是多元化	(54)
决策金典之八:向美国进军	(62)
决策金典之九:创建国际化的海尔	(70)
决策金典之十:科隆为海尔作证	(78)
决策金典十一:与狼共舞	(85)

决策金典十二:积极适应市场环境	(94)
决策金典十三:创新为魂	(101)
决策金典十四:向电子商务进军	(107)

第二篇 经营决策篇

当前,家电面临着一场深刻的革命,企业要兴旺发达,开创未来就要有一个高明的经营战略,特别是企业领导要有强烈的经营战略意识,善于在复杂变化的环境中高瞻远瞩,把握发展趋势,抓住稍纵即逝的机遇,采取果断措施,把握企业的发展方向。

决策金典十五:本土化经营	(117)
决策金典十六:不把鸡蛋放在一个篮子里	(125)
决策金典十七:上市融资	(134)
决策金典十八:海尔彩电——赢在别人 想不到	(139)
决策金典十九:抢先一步——制胜之法	(147)
决策金典二十:打造产融帝国	(153)
决策金典二十一:以信息化使海尔脱胎换骨	(158)
决策金典二十二:让海尔长三只眼	(164)
决策金典二十三:提供星级服务	(170)
决策金典二十四:打破平衡	(177)
决策金典二十五:让海尔提前“入世”	(184)

第三篇 管理决策篇

张瑞敏在学习外国企业管理经验的基础上结合我国的实际创造了海尔的管理模式,日本管理(团队竞争和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理模式。

决策金典二十六:以“管理之剑”斜坡球体理论

统驭海尔 (193)

决策金典二十七:施行 OEC 管理模式 (199)

决策金典二十八:从基础管理抓起 (205)

决策金典二十九:全面质量管理 (211)

决策金典三十:海尔市场链:中国特色管理第

一模式 (216)

决策金典三十一:没有物流、就没有生路 (224)

决策金典三十二:革仓库的命 (232)

决策金典三十三:否定之否定的技术创新机制 ... (237)

决策金典三十四:推行自主管理 (242)

决策金典三十五:居危思进 (246)

第四篇 营销决策篇

张瑞敏在日益激烈的市场竞争中,能够做到从容应对,处乱不惊,并取得了举世瞩目的成绩,应该说他的许多理念和做法对我国企业来说有深远的借鉴意义,其中在市场的开拓中形成的营销策略更是值得大多数企业特别是家电企业深思。

决策金典三十六:细分市场 and 差异化营销	(254)
决策金典三十七:海尔自己做市场	(263)
决策金典三十八:市场定位策略	(268)
决策金典三十九:价格定位策略	(271)
决策金典四十:用两条腿走路	(278)
决策金典四十一:促销要以社会为导向	(283)
决策金典四十二:创造海尔品牌	(289)
决策金典四十三:进军国际市场	(297)
决策金典四十四:海尔服务至上	(302)
决策金典四十五:海尔——中国造	(310)
决策金典四十六:要么触网,要么死亡	(315)
决策金典四十七:产品创新要以市场为导向 ...	(323)

第五篇 人力资源决策篇

管理学家德鲁克说:“企业只有一种真正的资源:人。”员工是企业最根本的资源。

张瑞敏实施的是“以人为本”的现代人力资源管理战略。因为人是企业生产力中惟一具有创造性的主体因素,再好的管理制度总也要由人来执行,因此,能否树立以人为本的管理思想关系企业的长远发展。我国企业如能像海尔那样,把自己的因素放在首要位置进行管理,必将取得令人满意的效果。

决策金典四十八:相马不如赛马	(330)
决策金典四十九:三工并存,动态转换	(336)
决策金典五十:以人为本	(341)

决策金典五十一:造就人才	(347)
决策金典五十二:海尔爱才,取之有道	(353)
决策金典五十三:“三公”原则	(359)
决策金典五十四:实行员工自我管理	(365)
决策金典五十五:上班满负荷,下班减负荷 ...	(372)
决策金典五十六:员工激励机制系统化	(378)
决策金典五十七:人力资源的 OEC 管理	(384)
决策金典五十八:全方位人才培养	(391)

第六篇 企业文化决策篇

张瑞敏认为企业发展的灵魂是文化,海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。这正说明了文化在企业发展中的地位和作用。“真诚到永远”正是海尔文化的体现,张瑞敏这个海尔文化的缔造者,在中国传统哲学思维的统领之下,让人的精神最大限度的解放和企业管理最大程度的严格十分和谐地融合在一起,这正是海尔文化之精髓。

决策金典五十九:文化理念的确立	(399)
决策金典六十:以文化促进经营	(405)
决策金典六十一:张瑞敏正成为一种文化	(410)
决策金典六十二:敬业报国;追求卓越	(413)
决策金典六十三:沟通比权力重要	(418)
决策金典六十四:增强企业的凝聚力	(423)
决策金典六十五:员工的素质就是领导的素质 ...	(428)
决策金典六十六:充分体现自我价值	(433)

第一篇 战略决策篇

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行统筹谋划。张瑞敏带领海尔的发展历程向我们展示了海尔战略发展的三个阶段,即从名牌战略到多元化战略,再到国际化战略这三个阶段,可以说,正是在针对不同情况的三个发展战略的指导下,海尔才一步步持续、稳定、快速发展,取得了一个又一个令人瞩目的成绩。

决策金典之一

创建形象家族

【大师睿语】

牌子,就是企业信用,是企业赖以生存的基础,是社会主义市场经济中企业竞争能力的综合表现。

——朱镕基

【实战金典】

海尔是 20 世纪中国出现的奇迹之一。一个亏损 147 万元的小厂,16 年后成为一个国际知名的企业集团,年销售额达 406 亿元,并保持 80% 的平均增长速度。成为世人关注的焦点、各企业学习的榜样。海尔不仅在内部管理上有它独特的方法和模式,外在的企业形象也成了海尔的一道亮丽的风景。巨大的海尔广告牌颇惹人心动,其中那两个可爱的小孩,是最打动人的策划,成了海尔的标志。两个小孩形象是海尔集团引入“CI”战略的结果,成了海尔的品牌形象。

CI 是英文 Corporate Identity 的缩写,翻译成中文,意思是企业识别。CI 的全称应该是 CIS,即 Corporatedent Identity System,中文通译为企业识别系统。CI 的基本含义是运用视觉设计,将企业理念与本质视觉化、规格化、系统化。它以企业标志造型与色彩

设计作为表达核心,将企业经营理念、管理思想,以及生产经营战略等,通过视觉的艺术再现,传播给企业职工和社会公众。具体地说,它以企业标志、商标造型、色彩设计为核心,运用整体传播系统特别是视觉沟通技术,将企业理念、管理特色以及营销战略与策略等传达给社会公众,以塑造良好的企业形象。

CI 最早源于第一次世界大战前德国的一家电器公司。该公司在系列性电器上,首先采用统一的国标,作为企业视觉识别系统的雏形出现。1933 至 1934 年,由英国工业设计协会规划的伦敦地铁,在设计上体现出独特的视觉识别系统。1956 年,美国 K.E·波比出版《形象》一书;1961 年,美国钻石出版社出版了《企业形象战略》一书,比较系统地论述了企业形象战略的内容及其在营销战略中的地位,于是 CI 开始为人们所广泛接受。自 20 世纪 50 年代中期以来,国际上许多企业走向多元化、国际化,纷纷导入 CI 理念。

海尔在刚刚开始时,整套设备都是从德国“利勃海尔”公司引进,对方的注册商标是一种图形——圆圈内写上德文“利勃海尔”的缩写。当时双方签订的合同规定,允许中方在德方商标上加注厂址在青岛。于是,青岛电冰箱厂在原商标圆圈右下方加一小尾巴,便成了“琴岛—利勃海尔”的字母缩写,既顺其自然,又有巧夺天工的韵味;既利用了德方“利勃海尔”旧有的名气,又创造了属于自己的知识产权——新商标。

“中德双方合同规定,到 1992 年后“QINDAO LIEBHERR”才能更换为“QINDAO HAIER”,而海尔的宣传从 1989 年就陆续开始了。宣传主要作商标的对比,

让广大顾客自然而然跟着转变,以免日后搞不清是否同一品种,丧失旧有的一部分顾客。当时“琴岛—利勃海尔”已在国内建立了良好的信誉,顾客极易识别,保住产品的市场面和占有率,有利于企业的新产品、新牌号进入市场。宣传工作如果跟不上,则会造成人们印象中的混乱,对企业的声誉、形象都带来严重打击。

“两个小孩”图案当时称作厂标,它的来历是这样的:海尔人认为,德国人以讲信誉、守纪律等优良品质在世界上树立了美好的形象,德国制造的产品也以其技术精良、质量优异闻名于当代。为了体现中德合作生产电冰箱这一特点,给用户以稳重、可依赖感,厂里将厂标设计为中德两个儿童亲密无间、共享快乐的图案,寓意本冰箱是两国人民至诚合作的产物,其质量是一流的,并且会像儿童、幼苗一样成长壮大。

后来,随着企业的成功,产品的畅销,出口量的不断增加,出现了一个问题:“琴岛—利勃海尔”企业标志与德方近似,影响国际市场的开拓。同时,企业名称“青岛电冰箱总厂”与产品商标“琴岛—利勃海尔”不统一,也造成了不利于识别等弊端。经过几次变更,1991年企业名称简化为“青岛琴岛海尔集团公司”,产品品牌也同步过渡为“琴岛海尔”牌,实现企业与产品商标的统一。此后又导入企业识别系统,并推出了以“大海上冉冉升起的太阳”为设计理念的新标志,中英文标准字组合“琴岛海尔”,以及“海尔蓝”企业标准色,形成了海尔集团 CI 的雏形。这一阶段,海尔人称之为第二代识别。

逐渐地,企业又感到这些识别存在着不够凝炼,工

业感、科技感不强等弱点。伴随着企业的迅猛发展,多元化、国际化经营进一步明确,它迫切需要更超前的企业设计及产品品牌定位。

1993年5月,青岛海尔集团经过社会调研,总裁张瑞敏决定将第二代识别的中文标志去掉,直接将企业名称简化为“海尔集团”,把英文“Haier”作为主要识别文字标志,集商标标志、企业简称于一身,设计上追求简洁、稳重、大气、信赖感和国际化。为推广“Haier”,集团以中文“海尔”及海尔组合设计作为辅助推广手段,力求建立长期稳定的视觉符号形象。这种抛开抽象图形符号标志,追求高度简洁的超前做法,顺应了世界设计趋势,为企业国际化奠定了形象基础。在此基础上,张瑞敏把企业识别系统看作一个过程,而非一种表现形式,在企业发展中以务实的态度不断完善企业视觉识别各要素,经过了改进、否定、再改进的不断反复。

“海尔”标识的诞生跟企业的发展一样,没有出现大起大落。海尔标识的三次演变互相连贯,逐步简化,以极少的宣传投入,成功实现了自然过渡。

海尔从1985年引进德国利勃海尔技术时的第一代商标到第二代商标,直至1993年的第三代商标,海尔商标地位直线上升,海尔人已在自己的心里树立了企业形象。但当时在社会上还没有做到人们一看“Haier”商标,就马上联想到海尔是一个可信赖的企业。于是,海尔集团要求各厂加强质量管理的同时,花大力气推广“Haier”的品牌形象。当时总裁张瑞敏向全体员工宣讲的观点就是:“Haier”代表的是整个集团