

# 海尔精髓

企业文化与海尔业绩

主编 郭鑫 毛升

民主与建设出版社

# 海尔 精髓

## ——企业文化与海尔业绩

郭鑫 毛升 主编

民主与建设出版社

### 图书在版编目 (CIP) 数据

海尔精髓：企业文化与海尔业绩/郭鑫、毛升主编. —北京：民主与建设出版社，2002

ISBN 7-80112-539-8

I. 海… II. ①郭…②毛… III. ①电气工业-工业企业  
管理-经验-青岛市②电气工业-工业企业-企业文化-  
研究-青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104829 号

责任编辑 徐昌强

封面设计 韩青云

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 长城印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 13.5

字 数 308 千字

版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 3 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-539-8/F·247

定 价 25.00 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

## 中国著名企业丛书介绍

### ① 《通用筹码与海尔策略——从杰克·韦尔奇到张瑞敏的管理思想传递》

[美] 迈克尔·D·波顿 著

定价：25.00 元

本书作者是哈佛商学院博士，美国《华尔街日报》首席记者，《财富》杂志特邀评论员。作者全面介绍了张瑞敏对通用总裁杰克·韦尔奇管理思想的学习和实际运用，从十一个方面分析了张瑞敏领导下的海尔集团与韦尔奇领导下的通用电气的异同，对我国企业的经营实践具有重要参考价值。

本书在中美两国引起巨大反响，美国《福布斯》杂志称“全面挖掘了东方奇迹……是了不起的事件！”

### ② 《我眼中的中国第一首席执行官——挖掘张瑞敏的管理圣经》

[美] 迈克尔·D·波顿 著

定价：25.80 元

本书是《通用筹码与海尔策略》一书的姊妹篇，作者以一位外国记者的眼光向读者全面介绍了张瑞敏管理海尔的思想。全书分析了海尔不断发展壮大的奥秘，其中许多经验值得各类企业学习和借鉴。

### ③ 《海尔是海——张瑞敏的管理艺术》

康毅仁 汪 洋 著

定价：28.00 元

本书由海尔首席执行官张瑞敏作序，从十三个方面分析介绍了张瑞敏的管理艺术，揭示了张瑞敏将海尔从一个亏损的小厂发

展成为中国著名企业的经营管理谋略，对各类企业经营管理人士大有借鉴意义。

④《海尔精髓——企业文化与海尔业绩》

郭鑫毛升著

定价：25.00元

本书从企业文化的角度，挖掘了海尔集团成功的秘密。全书从海尔集团的文化塑造、文化发展、文化积淀、文化运作等方面，介绍了海尔集团运用企业文化进行自我发展、进军国际市场的成功经验。该书共分六个部分：海尔文化与海尔人的辉煌、海尔的物质文化、海尔的行为文化、海尔的制度文化、海尔的精神文化、海尔的价值观——勇于创新，全面揭示了海尔文化与海尔业绩之间的内在联系。

⑤《联想无限——柳传志的管理艺术》

康毅仁汪洋著

定价：28.00元

本书作者从理论到实践，详尽地介绍了我国IT行业领头羊——联想集团前总裁柳传志先生的管理艺术。在柳传志的带领下，联想集团从小到大、由弱到强，终于成为世界闻名的重要PC机供应商，这其中的艰辛历程，一一展现在柳传志的管理艺术当中。

# 引言·张瑞敏论海尔文化

在中国企业中，既创造了自己独特的企业文化，而且又以企业文化进行成功运营的典范，莫过于海尔集团了。那么，海尔文化究竟有何奥秘，为海尔的发展作出巨大贡献的呢？我们只需阅读海尔首席执行官张瑞敏先生关于海尔文化的有关论述，就不难找到其中的答案了。

## 一、企业发展的灵魂是企业文化

企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容应该是价值观。一般外来人员到海尔来看到的是文化外层，即海尔的物质文化。海尔将企业文化分为三个层次：最表层的是物质文化，即表象的发展速度、海尔的产品、服务质量等等；中间层是制度行为文化；最核心的是价值观，即精神文化。一般参观者到海尔最感兴趣的是，能不能把规章制度传授给他们。其实最重要的是价值观，有什么样的价值观，就有什么样的制度文化和规章制度，这又保证了物质文化的不断增长。

## 二、企业文化可以促进经营业绩

首先，企业文化能够使员工树立明确的目标，并在为此目标而奋斗的过程中保持一致的步调。在专业化程度很高、分工复杂的今天，做到这一点极为不易。其次，企业文化能够在员工中营

造出非同寻常的积极性，因为企业成员共享的价值观念和行为方式使得他们愿意为企业多出力。另外，企业文化还提供了必要的企业组织结构和管理机制，从而产生了一个合适的鼓励员工积极创造的压力水平。

### 三、海尔文化的核心

海尔的企业文化的核心部分是体现对两部分人的尊重：对员工的尊重，对顾客的尊重。世界上最无价的东西就是人心了，是花多少钱也买不来的。

要赢得别人的心，只有拿自己的心去交换，这跟谈恋爱的道理一样。因此，企业的领导人永远也不要以为自己比这两部分人聪明，以为可以驾御他们，如果是这样，就会出大问题。

我们对员工的口号是“赛马不相马”，你是一个普通工人，但你的命运不是领导赐予的，而是掌握在你自己手中。对顾客的口号是“真诚到永远”，企业必须首先对顾客真诚，才能换来顾客对企业的真诚。海尔近几年来先后兼并了 18 家亏损企业，全部扭亏为盈，靠的都是对人心的重视。所以，盘活资产首先要盘活人，人永远是第一位的。



# 目 录

## 第一编 海尔文化与海尔人的辉煌

“这是一条正在升腾的中国巨龙！海尔的发展使它备受瞩目。”

——日本著名新闻撰稿人 莫邦富

### ☐ “我看完全行！”(6)

近年来，海尔已经有四个成功的案例进入哈佛大学商学院、瑞士洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学的案例库，成为全球商学院的通用教材，这在中国企业界是惟一的。

### ☐ 海尔文化一年孵化 600 亿(10)

海尔集团的工作作风是“迅速反应，马上行动”。员工们都说，这八个字体现了海尔的市场观和服务观，也浓缩了海尔企业文化的力量。

### ☐ 海尔文化特色(16)

真正国际化的企业，不仅仅是将产品销售到海外，更重要的是它的文化能被本土以外国家的员工所接受。



### ☐ 优良企业文化创造商战奇迹(19)

“海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容应该是价值观。”

### ☐ 超速发展的海尔集团(22)

在美国《家电》杂志公布的全球范围内增长速度最快的家电企业中，海尔集团名列榜首，超过了美国通用电气、西门子等世界著名的家电企业……

### ☐ 进军美国(26)

“对美国人来说，冲击美国的第一次浪潮是日本企业，第二次浪潮是韩国公司，中国是第三次浪潮。我想浪潮现在才刚刚开始……”

### ☐ 国际化的海尔(33)

海尔核心竞争力的巨大冲击波正在迅速扩散到世界更多的国家和地区，成为世界人的海尔。海尔的创业之路浓缩了一个世界名牌的发展历史……

### ☐ 企业文化的较量：讲学哈佛，论剑洛桑(41)

“只有按照系统的、不偏激的哲学思想去管理企业，才有可能把长期积下的弊病除掉，才有可能保持好的发展势头。简单地照搬任何一个国家的管理模式来治理中国的企业，都不会成功的。这就是以海尔文化治理企业，并获得成功的原因。”

### ☐ 海尔产品：中国制造业的骄傲(54)

“海尔设计获奖的成功显示了中国产品的高品质形象，今后如果能够更多地以这种高品质设计形象参与国际市场的话，海尔一定会获得更快的发展。”



### ☐ 世界的海尔：海尔在国外办工业(59)

“开发海外市场，要让当地人接受你的产品，首先要让他们认同你的人和你的文化，让海尔文化本土化。”

### ☐ 把高科技和用户的需要结合起来(63)

“对用户的需求说不合理是不行的。应该转变观念。开发产品不能从‘洗衣机’的定义出发，而应该从用户的需求出发。只要你开发出一个适应需求的产品，你就能创造一个全新的市场。”

### ☐ 海尔文化出奇迹：激活“休克鱼”(67)

“在中国的环境下，关键是要给每一个人创造一个可以发挥个人能力的舞台，这样就永远能在市场上比对手快一步。”

### ☐ 案例：海尔兼并红星电器公司(70)

海尔集团对其他企业的兼并重组，用海尔人的话来说，它吃的既不是“小鱼”，也不是“慢鱼”，更不是“鲨鱼”，而是一种“休克鱼”。

### ☐ 中国海尔：站在管理文化之巅(78)

看了海尔的管理文化之后，松下人感慨地说：“在海尔，我们仿佛看到了当年腾飞向上的松下公司，生机勃勃，充满活力。”

### ☐ 案例：企业文化与惠普业绩(80)

“惠普公司模式”就其基本价值观念而言，可以简单地概括为：以真诚、公正的态度为公司的每一位权利人服务。

## 第二编 海尔的物质文化

企业文化，特别是当它的力量十分雄厚的时候，会产生极为



强有力的经营结果。

——哈佛商学院教授 约翰·科特

### ☐ 海尔：中国造(91)

“只要你是成功者，你就会有一种企业文化，不管你是否想要。而没有企业文化的正是那些长期以来不断失败的公司。”

### ☐ 海尔的品牌创造与管理策略(96)

一只战舰的实力再强也是有限的，在现代化的战争中，孤军作战很难应付复杂的情况，也难免顾此失彼，惨遭败局。海尔创出名牌后，必须走规模化经营的道路，组建联合舰队。

### ☐ 砸出世界名牌：创中国的世界名牌(102)

“全面质量管理”的精髓就是创名牌，如果让带有缺陷的产品出厂，这个产品就不会有生命力，以后就永远无法问津名牌。

### ☐ 国际星级服务(111)

“星级服务”的内涵即通过真诚的服务，不断满足用户对产品服务方面的一个又一个新的期望，使消费者在得到物质享受的同时，还得到精神上的满足。

### ☐ 案例：萨姆·沃尔顿的“成功十训”与 优质服务(130)

和沃尔玛特公司的优质服务相类似，海尔集团也提出了“国际星级服务”的服务标准，在国内掀起了一阵服务热潮，也由此使海尔集团成为我国服务最出色的企业之一。



### □ 1% 的神话：海尔的全面质量管理(134)

海尔在生产制造过程中，始终坚持“精细化，零缺陷”，让每个员工都明白“下道工序就是用户”，将质量隐患消除在本岗位上，从而创造出了海尔产品的“零缺陷”。

### □ 案例：惠普公司的全面质量控制体系(140)

在生产技术日新月异的今天，只有不断提高企业的员工素质，企业才能在竞争中立于不败之地。

### □ 案例：海信集团质量管理“七条戒规”(143)

采用新的技术手段，不断提高产品的设计质量、制造质量是须臾不可淡忘的一项重要内容。

### □ 整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全(144)

“追求卓越生产不仅对效率有益，更重要的是塑造公司自己的工作伦理，这种工作伦理是对劳动的尊敬，对设备的爱护，对劳动者的关心，对工作程序的重视。”

### □ 海尔故事(148)

海尔代表的是整个集团公司的形象，现在人们往往一看到索尼、可口可乐、松下等商标牌号，就马上联想到该公司产品的高品质满意度，而这也就是海尔所要追求的形象效果。

### □ 海尔企业文化的建设(153)

在海尔企业文化的建设中，《海尔人》一直起着中坚的作用，《海尔人》就是海尔文化的主战场，没有《海尔人》，就没有海尔文化。



## 第三编 海尔的行为文化

一个企业能否管理好，最终还是取决于其企业文化。企业文化可以反映出管理者的水平、价值和经营理念。

——著名管理大师 彼得·杜拉克

### ☐ 员工的素质就是领导的素质(169)

现代化企业要生存就必须领先，要领先就必须观念领先，而观念的领先和实施的成功与否取决于领导者的素质。

### ☐ 案例：海尔的员工培训(174)

在海尔的每个单位，几乎都有一个小型的培训实践中心，员工可以在此完成诸多在生产线上的动作，从而为合格上岗进行充分的锻炼。

### ☐ 领导与企业同心同德(179)

“没有沉不了的船，没有垮不了的企业，一切取决于自己的努力，员工要三倍地努力，干部要十倍地努力。”

### ☐ 权力的智慧，管理的艺术(183)

“各级领导一定要把培养自己的干部队伍作为大事来抓，要拉起一支能冲能打的干部队伍，不培养人不行。”

### ☐ 领导而非管理(190)

“一个真正的领导必须同时是两种截然不同的大师：他是思想的大师，善于把握高度抽象的思维逻辑；又是行动的大师，善于处理最精细的实际事物。”



### ☐ “人人都是人才”的用人哲学(197)

“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，要能够容人之短，用其所长。”

### ☐ 案例：以人才为最重要财富的零售巨头(201)

“一个公司，如果想在激烈的竞争中站稳脚跟，除了必须具备雄厚的资金和先进的经营管理经验之外，还有一个不可或缺的条件就是必须重视人才。”

### ☐ 注重员工的自我实现(204)

在海尔，只要你能干，你就有机会升迁，只要你能干，你就一定会得到企业的承认。

### ☐ 案例：松下电器的员工训练计划(207)

松下公司的在职训练是比较完善的，也是最为有效的。也正因为如此，才造就了松下公司半个世纪以来的辉煌。

### ☐ 员工的自主管理(209)

“人是生产力中最活跃的因素，制度约束是必要的基本保证，但不是最佳境界，只有实现从无序管理向严格制度管理迈进，并逐渐向自主管理过渡，才能使海尔真正走上良性发展的道路。”

### ☐ 企业内部进化论(214)

“作为员工责任是什么呢？就是应该主动地承担起企业在发展中赋予员工的历史责任。只有每个人都来关心企业，我们的目标才能够顺利实现。”



□ 情感激励，真爱无价(217)

海尔先进的管理理念，带着东方文化特有的人情味和亲和力，打破不同民族和语言的障碍，在最细微处的融合中，潜移默化地被不同价值观的人们所接受，被不同肤色的人们所认同。

## 第四编 海尔的制度文化

制度是企业文化的一个重要组成部分。一个成功的企业，往往也有一套完整的制度文化。

——GE 前首席执行官 杰克·韦尔奇

□ 部队化的管理思路(223)

“有关纪律在庞大的组织中的作用，军队也许是最好的例证。每一天准时开始，一切都井然有序，所有的武器随时保持清洁。在商场上，纪律同样重要。”

□ “吾日三省吾身”——OEC 管理模式(226)

不论做什么工作看不出问题，就是最大的问题。任何时候都不应有丝毫的满足感，一定要经常看到“成功中的不成功”，不断“挑战自我”。

□ 企业组织结构的优化(233)

张瑞敏在借鉴了松下超事业部制经验的基础上，对海尔原有的事业部组织结构进行了调整，这就使海尔集团的发展有了坚实的物质与管理基础。



### □ 高效运转的市场链(239)

“如果不抓市场链，海尔就没有能力参与国际竞争，也就没有办法提高自己的竞争能力，尤其在进入 WTO 后，将无法生存。”

### □ 借力管理理论(245)

“一个成功企业的管理不是仅仅几个领导的管理，必须发动全员充分参与管理。”

### □ 海尔物流革命(250)

“价格战打到最后是什么呢？是亏损，再进一步是停产。现在好多企业已经停产了，这就是所说的无物可流。这是市场竞争带来的。如果不搞现代物流，最后只能是停产。”

## 第五编 海尔的精神文化

企业文化对企业的长期经营有重要作用，企业文化很有可能成为决定企业兴衰的关键性因素。

——哈佛商学院教授 詹姆斯·赫斯克特

### □ 要么不干，要干就要争第一(261)

“企业在创立之初就确立名牌理念，看起来会比别人多付出，但越到后面就会发现越轻松。”

### □ 冲出国门，叫响海尔(269)

“更加严峻的市场挑战已扑面而来，这种竞争犹如与狼共舞，其结果是：要么战胜狼，要么被狼吃掉。我们海尔的回答是：与



狼共舞，挑战国际名牌！”

### ☐ 国门之内无名牌(275)

海尔人认为，在世界经济一体化的今天，只有走向世界，为世界各国人民喜爱、接受的品牌才是名牌，名牌无国界。

### ☐ 中国企业，全球风格(280)

在以 WTO 为新坐标的全球竞争新图景下，究竟是谁更有资格引领中国企业“出海远航”呢？海尔集团的张瑞敏显然是最佳人选之一。

### ☐ “海尔是海”的企业哲学(285)

同心干，不论你我；比贡献，不惟文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

### ☐ “敬业报国，追求卓越”的企业精神(292)

“一个人总要有梦想，一个企业，一个民族也是如此。有了梦想才会有目标，有了目标才会有压力，才会有追求，才会有向上的力量。”

### ☐ 以振兴民族工业为己任的企业宗旨(297)

“外国的资金、先进技术、先进设备等都可以引进、吸纳，为我所用，但自己的品牌决不能出卖，民族精神不能丢。”

### ☐ “迅速反应，马上行动”的企业作风(304)

“出色公司不仅是在服务、质量、可靠性和在市场里寻找合适地盘方面比别人强些而已，它们还较善于听取用户意见……”