



解读海尔

刘银良 著



中外著名科技公司传记丛书

刘银良 著



解读海尔

河北大学出版社

丛书策划: 韩建民

责任编辑: 马 力

装帧设计: 合和工作室

责任印制: 闻 利

图书在版编目 (C I P) 数据

解读海尔 / 刘银良 著. 保定: 河北大学出版社, 2001.9

(中外著名科技公司传记丛书)

ISBN 7-81028-804-0

I. 解... II. 刘... III. 电气工业-工业企业管理-
经验-中国 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086338 号

出版: 河北大学出版社 (保定市合作路 88 号) 经销: 全国新华书店

印制: 河北新华印刷一厂 规格: 1/32 (850mm × 1168mm)

印张: 9.75 字数: 245 千字 印数: 0001 ~ 5000 册

版次: 2001 年 12 月第 1 版 印次: 2001 年 12 月第 1 次

ISBN 7-81028-804-0/F · 70

定价: 20.00 元



远航的海尔



美国海尔鸟瞰

引 言

正如福特汽车之于美国,松下电器之于日本,三星电子之于韩国,西门子之于德国,李嘉诚长江实业之于香港,一个成功的商业企业的兴起显然与它所生长的国家和地区有着必然的联系。这种联系是千丝万缕的且是互为映射的。一方面,一个国家或地区的土壤造就了企业成功的环境,另一方面,成功企业的经验也折射出她的国家或地区的一切,并因而代表着一个时代。因此,我们可以说,福特汽车代表着美国制造业兴盛的时代,松下电器代表着日本战后经济复兴的时代,三星电子代表着韩国老虎腾飞的时代,而李嘉诚之长江实业则代表着香港在“二战”后成为国际金融和物流中心的时代。

并且,由于时间矢量的无情延伸,和自然界与人类社会的无情的新陈代谢规律,任何一个时代都会渐渐远去,而被一个新的时代所代替。因此,可以理解的是,一个国家的每个时代都有它的代表性企业。也许由于一个代表性企业能够很好地顺应时代的发展,并料事在先,因而能够在两个或多个时代进行“永续经营”,但更多的情形是,“各领风骚几十年”:从“福特汽车”、“洛克菲勒钢铁”到“IBM帝国”,再到“微软”、“Yahoo!”,新与陈的更替体现得再也明显不过。

从漫长的农业革命时代逐渐为工业革命时代所替

代,到信息业革命时代又很快接替了工业革命时代,人类社会的时代接替从来都是以加速度来进行的。这种“长江后浪推前浪”的进程,既应归功于人类科学的进步,带动了人类技术的前进,也应归功于人类社会运行的基本机制——“市场经济”。不能想像,没有“市场经济”的运作,人类科学技术的进步又怎么能够顺利地转化为物质的生产力,从而为创造人类财富服务?

在这样的把人类的科技创造转化为推动人类社会进步的生产力,并推动人类产业发展的过程中,企业家无疑起着关键的作用。他们也许是很好的个人财富积累者,但更重要的是,他们又是人类社会财富的创造者。从亨利·福特到洛克菲勒,从松下幸之助到李嘉诚,从比尔·盖茨到杨致远,他们贡献给社会的也许会远远地超过他们从社会索取的。

那么,能够代表中国改革开放时代的企业和企业家是谁呢?

是海尔和张瑞敏。

这也许是能够引起中国各阶层最大赞同的选择,也许是最不引起争论的答案。

试看一下海尔 16 年(1984~2000 年)来的发展:1984 年,当时的海尔员工只有 600 多人,资产只有 300 万元,一年的营业额为 348 万元,但却亏损 147 万元;到 2000 年,海尔的全员员工已达 3 万人,总资产达 100 多亿元,全球营业额达 406 亿元,16 年来的年平均增长速度高达 80%。海尔已当之无愧地成为中国家电业的一位巨人,已成为国际家电业一个知名企业;“海尔”(Haier)也已成为全球驰名的一个商标。“海尔中国造!”也已成为一句响亮的口号。

海尔的成绩不仅在“海尔”的用户中有口皆碑,在管理界、经济学和管理学研究界、新闻界的眼里和口里也是广博众彩。可以说,在中国民众的心目中,海尔集团是中国最有希望率先进军“财富 500 强”的工业企业。海尔的确已成为中国民族企业的骄傲。海尔首席执行官张瑞敏也已成为中国现代最成功企业家的象征。

本书希望通过海尔的成长历程来解读海尔的成功。正如上述,海尔的成功,是与它的发展所处的大环境密不可分的。这个大环境,前期是改革开放的中国,后期则扩大为全球化的世界。因此,要理解海尔的成功,就离不开对这样的大环境的描述。因此,在描述海尔的成功进程中,本书希望把海尔的发展与它所处的时代结合起来,以求全面理解海尔成功的奥秘。并且,同样重要的是,本书也希望通过描述、分析海尔的高速发展,来反观中国社会所具有的一些积重难返的问题。这些问题也许是中国几千年文化的积淀,也许是人性弱点的映射,也许是体制本身的缺陷。作者希冀以此告诉人们:在进入 21 世纪的今天,在全球化的浪潮席卷世界的各个角落的时候,作为求发展的国家和人民,我们所应该认识到的和应该改善的和发展的。

但是,这样的“善良”愿望也许很难达到。这主要有以下两方面的原因。

首先是历史的不可恢复性或不可重现性。时间是矢量的,它只会单方向地向前流动,过去发生的事件就永远过去了,就永远成为了“过去的事件”,当人们(尤其是历史学家或宣传者)有意地描述一段“历史”时,他们对“过去的事件”往往采取一种“选择记忆”的方法。这样做的结果,就会使人类的真正历史在经过人为的“社会选择”

之后,达到一种“适者生存”,从而使“真正的历史”在其身后被“选择性地”描述为所谓的“历史”。也许,这就像一只鸟在死后被“加工”成为化石或标本,但化石或标本却怎么也不代表原来的鸟一样。

这涉及到史学界研究方法的争论。梁启超在《中国历史研究法补编》中曾谈到史学家应具备的四个资格,依次分别为史德、史学、史识和史才。梁氏认为,在四者之中,史德最为重要。而史德中之最为重要者,乃“忠实”二字。何谓忠实呢?梁氏认为,就是“对于所叙述的史迹,纯采客观的态度,不丝毫参与自己的意见”,即应做到不夸大、不附会、不武断,也就是“实事求是”的态度。但事实上,这也只是作为历史研究的法门或说努力方向提出来的。现实中的无论是史学研究者还是传记作者,是否都能做到完全置身物外,则是十分可疑的事情。即使是梁启超也老实地承认,对于这些他是自己会说,但却是办不到的。

首先,对材料的收集与甄别就不可能不带有个人的好恶与判断在里面,就更不用说后面的雕刻与打磨了。其实,不仅是史学的研究面临如此的困境,其他很多社会科学和人文学科的研究也莫不有此解不开的死结。就如社会学的研究,研究者究竟是作为一个纯粹的“旁观者”(假如这是可能的话)和叙述者呢,还是作为一个主动的“参与者”(假如这是可能的话)?前者的角色基本像一台摄像机,它想尽可能客观地记录历史的真正画面,给人们提供一个记录片,尽管也许这个记录片平淡无奇;而后者的角色就像是一个画家,他在观察这个社会的同时,也会主动地运用自己的知识和理智对世事加以判断与评判,并希冀参与到他所观察的社会活动中来,甚至希冀改变

他认为应当得到改变的方面。

不言而喻,这两种截然相反的方法各有千秋。前者也许提供了人类登月壮举的历史珍闻,但后者也许造就了毕加索和尼采,而生活的乐趣也许就在于对这两种类别的活动,人类都需要和欢迎。或者说,也许只有两者的并存与协调,人类的生活才能丰富多彩并能远离邪恶和不美好,而任何一方企图蔑视甚至消灭对方的努力不仅是愚蠢的,而且是徒劳的。这正如自然法和实证法的互补才造就了法学的繁荣一样:没有自然法,法律就会变成没有弹性的僵死教条,就会失去法律的道德基础和人文灵魂;没有了实证法,法律就会变成没有骨架的软体动物,就会变成没有逻辑支撑的公理集合,从而不能构建良好的社会秩序。

尽管有着上述疑问与争论,但人类的史学研究却也一天没有停止过。可以相信的是,上述的疑问和争论对人类的史学研究却能起到一种“纠偏”的作用。事实上,正是两种研究方法的互补才造就了史学界的繁荣,才使人类历史能以较为客观的面目呈现在人们面前,虽然在一个集权社会或非理性的社会里,还有公然或隐秘地篡改、抹杀、掩盖历史的现象存在。

其次,人们也许认为在一个企业和一个国家之间并不具备可比性。一个企业只是一个企业,它关注的主要是利润的最大化,是如何以最小的成本获得最大的收益,因而涉及的主要是经济商品(economic goods);但一个国家就复杂多了,她关注的并不仅是经济商品或利润,例如,她还要关注人口问题、教育问题、环境问题、道德伦理问题、可持续发展问题等,况且还有规模的绝对不可比。

这些理由是正当的,但却是不充足的。我们可以说,

虽然有以上的因素使得一个国家和一个企业之间很难进行直接的对应的比较,但以经济学的原理,任何经济单位都要最终分解到个人(individual)身上,才有根本的意义。而在此意义上,一个家庭、一个社区、一个地区、一个国家,抑或一个企业、一个组织,都是经济学意义上的“个人”的组合,在经济学意义上,都因而是可用相似的或同样的指标来衡量的,如成本、收益、需求、价格等,因而都是可比的。

同样,在经济学上,“物品”(goods)一词含义极广,例如,它不仅包括产品(product)或商品(commodity),也包括服务(service)、声望、友情、亲情、爱、空气、清洁、幽静等。因为根据经济学的定义,“物品”的定义为“凡是有胜于无”的事物都是“物品”。因此,江上清风、山间明月、空谷幽兰、美好的记忆、可资借鉴的经验等,都是经济学上的“物品”。当然,在如此广泛的“物品”中,有许多是“多胜于少”的,这些就是“经济物品”(economic goods),另一类则是“免费物品”(free goods)或称“公共物品”(public goods),如空气等。

这样,由于在经济学意义上,一个企业和一个国家的组成要素都有相同的最终的定义,因此它们之间就有了可比性。当然,这并不是说,一个企业和一个国家的可比性只是局限于经济学的意义上;同样地,这也不是说,一个企业和一个国家在所有的方面都具有可比性。本书并不想无限延伸一个企业和一个国家在某些方面的比较的结论,因为真理多迈一步就可能变为谬误。

因此,本书希望结合中国 20 年来的发展大环境,分析阐述海尔的发展,并在某些有限的方面比较分析海尔和中国,应该是合理的。

海尔公司

应该事先说明的是,本书对海尔成长历程的写作是希望能够把上面所说的两方面结合起来:一方面,通过对材料的叙述,尽可能向人们展现海尔的成长环境和成长历程;另一方面,通过作者自己的观察、体会和思考,提出一些问题并试图解答这些问题,以期给人们有益的启示。在此过程中,作者不敢称自己有史学、史识与史才,作者所能自信的也许就是能够坚持一定的史德吧。

但正如上面所说,作者所认为的史德也并非仅仅是照本宣科、做一个故事讲述者而已,作者希望做的和希望能够做得到的,是在叙述海尔的成长环境和成长历程的同时也运用自己的判断力来试图回答这样一个问题:是什么造就了海尔的成功?

基于上述原因,作者感到要真正解答这样的问题是困难的。当前,叙述和评价海尔公司的书籍和文章已差不多汗牛充栋,如何处理和组织这些材料是本书首先应解决的问题。本书对收集材料采取的方法是,基本采用最原始的文字材料,其中主要是从海尔公司的内部报纸《海尔人》(前期分别为《琴岛海尔报》和《海尔报》)收集而来,同时也参考大众媒体对海尔成长经历的报道。

本书不想做海尔公司发展史料的收集者,也不是海尔公司的传记,因此,在组织材料上,本书并无必要记录海尔事无巨细发展的每一步,只依照自己的兴趣和本书的主旨来组织材料,大致的方法是,把人们耳熟能详的事情做简略处理,而把大家平时容易忽略的东西作详细的介绍,即“略人所详,详人所略”的方法。

本书的结构是,第一章描述中国改革开放的基本过程,论述中国经济改革遇到的基本理论问题;紧接着的后面三章基本按时间顺序叙述海尔公司的发展史,从海尔

早期的名牌战略阶段到后来的多元化经营阶段和国际化阶段；再后面的三章则分别从管理、企业文化、产品和服务等方面分别叙述海尔；最后一章叙述网络时代的海尔。当然，这里面避免不了前后的穿插与对比。总的来讲，本书以海尔公司的管理、创新、市场和企业文化等几大方面作为本书的主线来处理，并全面关注海尔公司的物质层次、制度层次和文化层次，藉此理解海尔的过人之处。

毫无疑问，张瑞敏是本书的红线。作为海尔的灵魂，可以说没有张瑞敏就没有海尔。但同时也应看到，若没有海尔的健康发展，同样也没有今天的张瑞敏。这是一种灵魂与肉体不可分割、互相造就、相互依存的关系。因此，本书希冀通过解读张瑞敏来诠释海尔公司的成功，希望这是明智的。

需声明的是，本书不是应海尔公司之邀所作。因此本书作者并没有为海尔公司做带有任何程度的“谄媚的宣传”的义务。这样的声明只是想要告诉读者，本书的写作完全是基于上述的“史德”而挑拣衣料和裁衣的。而事实上，在投入地阅读海尔之前，作者对于海尔公司的发展和张瑞敏都没有太多的认识，也没有任何感情。

但从另一方面来看，这也许是解读海尔的一大优点：没有偏爱地、冷静地进入角色。而至于在对海尔做加深了解的过程中对海尔产生了感情，也是作者由衷的真感受，作者也并不想对此做丝毫的掩盖。

2000年7月，正当酷暑笼罩着北京城的时候，我又一次踏上美丽的青岛。10年前的故地重游，大有物非人亦非的感觉。厌倦了北京喧嚣的人群、如织的车流、弥漫的尘土和灰色的天空，到这儿真有耳目一新的感觉：整洁的街道、繁茂的法国梧桐、风景幽雅古朴的八大关和石老人



海水浴场的十里长滩。乘车通过宽广辽阔的海尔大道，路边巨大的广告牌上写着：Haier and Higher(海尔，越来越高)。极富个性色彩的海尔中心大厦便呈现在眼前：我知道，我现在正在开始了解中国当今最成功的企业，它的名字叫海尔。



目 录

引 言 / 1

第一章 中国经济改革的基础问题 / 1

锣鼓声声里,农村改革忙 / 1

乡镇企业,异军突起 / 5

开放与特区 / 7

国有企业的命运 / 9

生存竞争和丛林法则 / 14

人类的自然属性 / 17

市场经济 / 21

市场经济的游戏规则 / 24

政治体制改革和“法治” / 25

第二章 海尔的中兴 / 29

张瑞敏的出场 / 29

“十三条” / 32

“铁锤砸冰箱” / 34

从“琴岛—利勃海尔”到“琴岛海尔” / 36

《琴岛海尔报》 / 37

“琴岛海尔之歌” / 39

作者的小插曲 / 40



政治建设与监督 /42
花园式工厂 /43
贵客临门 /46
琴岛海尔的累累硕果 /48
“成功了,再赢一次” /50
朱总理视察 /51
海尔名牌战略的实施 /53
历史的短暂停留 /53

第三章 海尔家族的成长 / 55

琴岛海尔集团成立 /55
如何消化“非市场因素” /58
锻造机制:HR 质量认证体系 /60
多元化经营方针 /63
市场经济的理论突破 /64
制度的改革 /66
变化与机遇 /68
腾飞的机遇 /70
荣誉:越来越多,越来越高 /72
海尔机构改革的理论指导 /75
权利分散化 /77
内部机构改革 /79
监督机制 /80
超级节能无氟冰箱的研制 /81
“我看现代企业” /82
“新三化” /85
管理模式创新:“日清”工作法 /87
再释“丛林法则”与“适者生存” /88

“太平洋是未来的洋” /91
海尔的标志——海尔中心大楼 /94
“海尔文化激活休克鱼” /95
海尔：只有创业，没有守业 /97
“并非新春寄语” /100
海尔的国际化 and 全球化 /103
海尔创业纪念日 /108
低成本扩张和整装待发 /111

第四章 海尔走向世界 / 114

“只要找到路，就不怕路远” /114
1998 年的成就：对于中国的意义 /117
向海尔学习 /120
“洒洒水啦，毛毛雨啦！”：成本如何控制 /124
广泛合作和“与高手过招” /126
“海尔，中国造” /128
国际化的海尔 /130
走上《财富》论坛 /137
“再创新高，关键在人” /140
诠释“新经济” /143
“零距离”和“个性化” /147
海尔文化广场、张首席和李主席 /150
新经济下的海尔“三化” /154
“海尔号”起飞了 /156

第五章 海尔的管理 / 159

历史的积淀 /159
海尔管理四阶段 /162