

反思海尔

FANSI HAIER

桦 君 主编

 中国纺织出版社

反 思 海 尔

桦君 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

海尔是中国企业的骄傲,但在发展变革过程中,同样存在许多问题。本书探讨了海尔存在的接班人问题,500强情结问题,企业文化问题,多元化经营问题等,以客观公正的态度进行剖析,希望找出企业发展中的关键症结,为中国企业提供警示。

图书在版编目(CIP)数据

反思海尔/桦君主编. —北京:中国纺织出版社,2003.2

ISBN 7-5064-2553-X/F·0325

I. 反… II. 桦… III. 电子工业—工业企业管理—研究—青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 005151 号

责任编辑:詹琰 姜冰 特约编辑:冯晓玲 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

http: www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 2 月第一版第一次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:11

字数:248 千字 印数:1—6000 定价:23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

这是一个群星失色，众神退位的时代，在席卷世界的新经济热浪退去以后，一批波峰浪尖上的弄潮儿也仿佛一下子跌落谷底，即使耀眼如雅虎、软银也未能幸免。除此之外，遇难的也有传统行业里的明星。他们的名字耳熟能详，他们的业绩辉煌显赫，人们甚至一度认为他们是商场上的神话，是产业的未来，但他们一个接一个地令人失望，经营的神话和个人的传奇都仿佛在瞬间失去了五彩的光芒。

这些企业都曾通过自己独到的管理、技术或经营获得了辉煌的成功，于是，其成功的道路与模式备受称赞，企业的领军人物更被视为天才。但不幸的是，神坛上的企业多数在一片喝彩声中沾沾自喜，得意忘形，迷失了方向。极度的自我膨胀直接导致了决策上的盲目性，乐

而忘忧的决策者往往会错误估计市场形势和经济环境。骄傲的雅虎开始“以雅虎的眼光看世界”，迷信于单一的网络广告收入，甚至连点给股票保值的有形资产都不屑于置下。而施乐则躺在自己一度无可超越的复印技术上睡了 20 年，让佳能、理光统统跑到了前面。

企业强大后立即拼命扩张，力图多元化国际化经营也带来了难咽苦果。当吉列拥有了电池、文具、卫生用品等多项产业时，绝没有想到这些产品日后竟成为其最大的负担，只有老本行——剃须刀仍然在市场上遥遥领先。宏碁一分为五以后，五个集团下面又有许多子公司与投资公司，令人眼花缭乱，甚至连施振荣自己都搞不清楚宏碁集团究竟有多少子公司。

股市上的优良表现不但吸引了投资者蜂拥而至，也为大举借贷提供了方便，但高额债务最终往往变成了沉重的负担，分析家们吃惊地发现，成功企业的负债远远高于一般企业。一旦经营状况发生变化，债务问题便立即变得严重起来：在短短几天内，李泽楷拿到了上百亿美元贷款收购香港电讯，的确是超乎人们的想像，但在以后的 3 年中，他要还掉 120 亿美元及巨额利息。如果不

是通用电气金融集团援手，180 亿美元的负债几乎将施乐逼向破产的边缘。而 800 亿美元的巨债则干脆断送了大宇的性命。

出色的管理是将企业推向成功的内部动力，明星企业的管理方法一度被奉为宝典。可让人始料不及的是，它们在继续前进的道路上或多或少无一例外地犯了管理上的错误——尽管形式并不雷同。即使一度被证明是成功的管理模式，也可能会因环境的变化而演变为企业继续发展的桎梏。看来一成不变的管理圣经实在难以寻觅，产品的创新对企业固然重要，管理的创新更不容忽视。

在经济日益全球化、市场化的道路上，企业同其他社会角色之间的关系变得愈加重要，顾客已经不是企业惟一的“上帝”了。搞砸了同合作伙伴之间关系的同时，更是为自己埋下了地雷。

难道在商场上真的没有不倒的神话吗？我们无法给出一个确定的答案，但我们却可以找到一些最接近神话的企业。通用电气这个百年老店在漫长的岁月里不但屹立不倒，而且从 20 世纪最后的十年时间里，似乎又重新

焕发了青春,连续几年被《财富》杂志评为“最有价值公司”,其股票也在市场上四平八稳。盖茨一手创造的微软同样令人惊叹,面临美国政府强硬的拆分计划,它不但没有垮掉,反而越来越强大,迄今为止,它仍然在 IT 业中稳坐第一把交椅。

当然,目前陷入困境的企业并不意味着它们将来也走不出现在的黑色森林,毕竟他们是行业中的最优秀者,他们有足够的智慧、经验和能力去改变现状,走出沼泽。事实上,他们中的绝大多数都在不懈地奋斗。

雅虎最近就动作频频,它正积极寻找一切赢利的机会。在一份声明中,它表示:“我们将寻找任何与知名企业合作或结盟的机会”。它吸引了迪斯尼和福特等大公司作为其投资人;收购了澳大利亚最知名的拍卖网站之一 Sold.com;与 Duet 在线音乐服务公司结盟;与著名搜索网站 Google 达成协议,提供无线搜索引擎等。

除了雅虎,其他企业也都在努力,或革除旧疾,或另辟蹊径以扭转现状,走出困境。我们在由衷希望他们能够重振雄风的同时,更希望他们的经验与教训能够为更多人吸取,从故事的背后寻找到企业经营的真正智慧。

二

那是一个充满激情的年代，那是一群创造了历史又被历史淘汰了的英雄，他们史诗般的神话正如云烟般在新世纪的星空下消散，让我们怀着思索，怀着感慨，也怀着几分崇敬。

作为海尔“掌门人”的张瑞敏，始终以“战战兢兢，如履薄冰”来描述自己的生存心态。他不无忧虑地说过：“今天的海尔，像一辆疾驰在高速公路上的车，速度非常快，风险也非常大，即‘差之毫厘，谬之千里’，但又不能慢下来，慢了就不能实现目标。我现在惟一能做的就是把住方向盘，保证海尔这辆车不出方向问题。”那么，海尔靠什么才能永远保持旺盛的生命力呢？这不仅是以张瑞敏为首的3万名海尔人不得不考虑的问题，也是所有关注中国企业发展的关心的人关心的问题。

张瑞敏打了一个比喻：“现在是冬天，天很冷，大家都盼望春天，但是真的到了春天，那时大家都把外衣脱掉了，漂亮的未必就是你。现在是冬天，我能在冬天的严

酷环境中生存下来，可能我会在春天最漂亮……”然而回过头来细看海尔，这家攀上了中国制造业顶峰的企业，其隐患所在却相当明显，为人所共知。产权？接班人？资本？这些问题都悬而未决，而其中哪一个问题的爆发，都会使宏大的海尔变得脆弱。如果看不到背后根本的、源源不断的动力，仅凭战略超前、管理先进、产品优良，投资者对一家企业的期望会维持多长时间？

“海尔到了今天，如果因为我超越不了自己的极限而出了问题，不会是小问题，一出就是泰坦尼克号。”张瑞敏有一次曾经说。

我长期以来致力于企业管理的研究工作。在中国众多的企业中，我对海尔情有独钟，对张瑞敏先生的管理思想和管理方法仰慕已久。多年来，海尔取得了一系列辉煌的成就，并走出国门为中国创造出了世界名牌。当海尔“激活休克鱼”的经验被写入哈佛教案时，当海尔 SST“市场链”的经验被编进洛桑教案时，当张瑞敏先生荣登“全球30位最受尊重的企业家”行列时，我也和海尔人一样激动和自豪，因为我们都是炎黄子孙，海尔获得世界级荣誉，不仅属于全体海尔人，更属于 13 亿中国人。

在目前中国企业中，海尔最具代表性，在目前中国的企业家中，张瑞敏先生最具典型性。海尔在多元化经营、国际化运作、企业文化、企业管理、技术创新等方面都取得了令国内外同行叹为观止的成就。海尔不愧为中国民族工业的一面旗帜。

为此，多年来我悉心收集了许多关于海尔的资料，进行学习和借鉴，比较与研究。但同时，我也从报纸杂志，尤其是许多权威媒体上看到了不少质疑海尔的文章。于是出于对海尔的关注，收集整理，编写了《反思海尔》一书。海尔在发展中遇到的问题，其他企业也同样可能出现；海尔的解决问题方案，更是其他企业学习的范本；海尔的危机管理，张瑞敏先生的“永远战战兢兢，永远如履薄冰”，更是让许多企业和企业家们奉为经典。书中所提出的问题，也是所有关注海尔发展的人关心的问题，虽然说了许多海尔很不爱听的话，但它里面满含着我对海尔成功的祝愿和期盼。

作 者

2002 年 12 月

目 录

海尔的隐忧	(1)
人格化的海尔,厉害在哪里.....	(3)
把简单的事情一次次做下去	(4)
6S 大脚印	(7)
理念的故事化、案例化.....	(8)
培育了一根品牌的藤	(9)
海尔的五个隐忧	(10)
相关链接 1 众说纷纭话海尔	(13)
相关链接 2 华为总裁任正非:华为的冬天	(15)
 海尔:将革命进行到底	(23)
相关链接 革命尚未成功 海尔仍需努力	(45)



海尔:变是惟一不变的信条.....(53)

海尔:离垮台永远只有一天.....(73)

接班人:别问我是谁(81)

张瑞敏还能执掌海尔多久.....(81)

操劳的张瑞敏.....(90)

杨绵绵:光荣的荆棘路(92)

相关链接 1 别让张瑞敏成为孤胆英雄.....(101)

相关链接 2 2000 年中国企业换帅(106)

相关链接 3 领导一言九鼎 权威怎能大于制度 ... (110)

相关链接 4 论国有企业的兴与衰(113)

经典案例 1 周厚健:四十三岁边打边退(118)

经典案例 2 一个科龙 两种退法(122)

经典案例 3 倪润峰:退而未退之间(131)

产权:海尔难解的结.....(139)

张瑞敏的难题(139)

海尔产权问题如何解决(142)



相关链接 1 想当资本家的老总·····	(146)
相关链接 2 职业化与资本化·····	(149)
相关链接 3 产权人格化方案·····	(151)
国际化战略:是主动出击还是浮夸冒进 ·····	(159)
海尔艰难的全球化之旅 ·····	(159)
海尔的国际化还需要投入多少钱 ·····	(164)
相关链接 1 海尔的国际化战略 ·····	(167)
相关链接 2 海尔到美国去本土化·····	(178)
相关链接 3 张瑞敏谈国际化的十个观点·····	(185)
多元化:你的边界在哪里 ·····	(201)
相关链接 危险的海尔·····	(208)
海尔品牌建设的误区 ·····	(215)
战术性的品牌推广 ·····	(216)
泛滥化的品牌延伸 ·····	(217)
缺乏时代感的品牌运作 ·····	(221)
相关链接 品牌操作七误·····	(223)



经典案例 冰箱业“四大家族”比拼内力·····	(227)
500 强情结:何时梦想成真 ·····	(237)
500 强情结的体现 ·····	(237)
真实才有生命力 ·····	(241)
相关链接 1 中国企业成长的困惑·····	(246)
相关链接 2 《财富》论坛影响中国·····	(248)
相关链接 3 海尔的核心技术·····	(257)
相关链接 4 海尔人未来之谜·····	(263)
海尔文化:能否容纳百川 ·····	(269)
海尔企业文化困惑 ·····	(269)
摸不透的保密文化 ·····	(275)
海尔文化与国际化能否匹配 ·····	(278)
相关链接 1 海尔是海·····	(281)
相关链接 2 联想企业文化·····	(283)
相关链接 3 长寿企业的共同特点·····	(287)
海尔人力资源:为何出现危机 ·····	(295)



信誉:海尔内在的脆弱	(303)
海尔的信誉问题	(303)
是谁不能宽容海尔	(311)
 家电价格大战拖累海尔	(313)
相关链接 中国家电企业 CEO 谁是真的英雄	(319)
 参考文献	(328)



海尔的隐忧

被誉为“东方瑞士”的青岛地处山东半岛东南、胶州湾畔，是中国重要的沿海开放城市之一和华东地区仅次于上海的第二大经济中心城市。青岛依山傍海，风光秀丽，气候宜人。红瓦、绿树、碧海、蓝天交相映出青岛美丽的身姿；赤礁、细浪、彩帆、金色沙滩构成青岛美丽的风景线；历史、宗教、民俗、风土人情、节日庆典赋予了青岛丰富的文化内涵；浓缩近代历史文化的名人故居，具有典型欧式风格的各国建筑，形成了青岛中西合璧的特色。

青岛的西部会带给你一种古典美，而东部呈现在你面前的则是现代甚至是超前的美。大海使你的心胸



开阔，崂山让你体会清虚与幽静。如此动静结合的度假胜地全国也不多见。每年七八月份时值青岛啤酒节和海洋节，丰富多彩的活动等着你的参与。高挑的青岛姑娘，豪爽的青岛小伙，会让你体味北方人的人格魅力。

青岛以海鲜为主的独特饮食，新鲜清淡，备受欢迎。崂山绿石，天然珍珠，精巧的草制工艺品，更受旅游者的青睐。青岛还是闻名海内外的青岛啤酒的原产地，游人在这里可以品尝到正宗新鲜的青岛啤酒。

青岛作为国家历史文化名城、著名的海滨旅游胜地和首批中国优秀旅游城市之一，陆海空立体交通网络通达国内外各大城市，到青岛旅游的客人都会度过一个愉快的假期。而青岛让众人铭记和时时提起，与她孕育了中国著名的世界级企业海尔是分不开的。

站在青岛高科园的海尔路，我们仰望海尔大厦，它高大，甚至可称巍峨：四根鲜红的柱子撑起了整座大厦，大厦四周是清澈的流水，波光粼粼，随风荡漾。一楼一水，一静一动，一刚一柔，考究而排场。

张瑞敏领导的海尔在中国市场上创造了令人瞩目