

HZ BOOKS
华章书局

一个中国企业的30年，
与它的时代

海尔 创新史话

1984~2014 30 YEARS
HAIER'S INNOVATION JOURNEY

胡泳 郝亚洲 著



机械工业出版社
China Machine Press

海尔 创新史话

1984~2014 30 YEARS
HAIER'S INNOVATION JOURNEY

胡泳 郝亚洲 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔创新史话 (1984 ~ 2014) / 胡泳, 郝亚洲著. —北京: 机械工业出版社, 2014.12

ISBN 978-7-111-48775-3

I. 海… II. ①胡… ②郝… III. 海尔集团公司 - 经济史 - 1984 ~ 2014 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 286256 号

历经 30 年的创新发展, 海尔从一个濒临倒闭的集体小厂, 成长为今天的全球白电第一品牌。在全球, 海尔拥有数以亿计的用户, 每天都有十几万台海尔产品进入全球市场。

本书基于中国与全球发展背景下海尔 30 年的企业发展史编写而成, 图文并茂地展示了海尔从诞生到逐步走向多元化、国际化、全球化、网络化的过程, 既是发展史, 也是创新史。同时, 本书配有许多生动的案例, 很有现实意义, 极具可读性。

海尔创新史话

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 李 琦

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 15.75

书 号: ISBN 978-7-111-48775-3

定 价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

人类社会的每一次繁荣进步都离不开科技的突破，但人类文明的每一次飞跃发展更离不开思想的解放。当互联网带来指数科技的繁荣，我们又一次站在了时代的风口，就在大工业发展正在把每一个个体变成“机器部件”的最危急关头，时代列车转入了一个新的轨道，“零距离”“去中心化”“分布式”的互联网思维把我们带进一个充满生机与挑战的人人时代、一个人人创客的时代。

历经了 30 年的创新发展，海尔从一个濒临倒闭的集体小厂成长为今天的全球白电第一品牌。在全球，海尔拥有数以亿计的用户，每天，十几万台海尔产品进入全球市场。人类工业文明的先进成果成就了海尔的今天，让海尔得以在短短 30 年的时间里走过了传统发达国家企业百年的道路。我们追上了曾经奉为经典的榜样，同时也失去了可资借鉴的标杆。面对新的挑战，我们剩下唯一没有被时代抛弃的武器是永远的两创精神——永远创业，永远创新。

唐太宗曾经问群臣，创业与守成熟难？他心里的答案是，创业难，守业更难。海尔的企业文化对这个问题的回答是，如果把创业和守业割裂来看，就永远没有正确的答案，唯一的出路是只有创业，没有守业。

创业精神的天敌是自己曾经成功的经验和思维定势，《道德经》云，胜人者有力，自胜者强。海尔文化的基因只有一个密码，那就是自以为非。

企业如此，每一个人也是如此。因为，在互联网时代，每一个人都是自己的 CEO，每一个人都应该成为创业家。

创业家，与企业家只有一字之差，其内涵和本质却有天壤之别。企业家还是以企业为中心，而创业家却是以用户为中心。企业家以创造完美的产品和服务为使命，而创业家以创造用户最佳生活体验为中心。企业家以规模和利润为成就标尺，而创业家以用户资源和粉丝为荣耀北斗。企业家以管理和控制为权力之杖，而创业家以自组织为魔法宝盒。成千上万人成就一个企业家，而每一个创新的个体都可以成为一个创业家。正所谓“破一微尘出大千经卷”。

创业家。在海尔的创业平台上，你的名字叫创客。

30年，既轻如尘芥弹指可挥去；30年，又重如山丘难以割舍。其区别在于，你是生产产品的企业还是生产创客的平台。海尔选择的是，从一个封闭的科层制组织转型为一个开放的创业平台，从一个有围墙的花园变为万千物种自演进的生态系统。

创客，在你创业激情勃发的视野里，海尔的名字叫做创客公地。

创业初期，我们为社会奉献的是海尔牌产品；进而，我们以向社会提供海尔牌服务为宗旨；今天，我们向社会开放海尔的资源，为创客们提供的将是海尔牌的创业平台。

在表层意义上，海尔向社会开放 U+ 智慧生活的 API，每一个创客都可以在此基础上延伸开发产品。

在深层意义上，海尔向社会开放供应链资源，每一个供应商和用户都可以参与海尔全流程用户

体验的价值创造。

在本质意义上，海尔向社会开放机制创新的土壤，搭建机会均等、结果公平的游戏规则，呼唤利益攸关各方共建、共享、共赢。

自2005年以来，海尔就已经开始进行人单合一双赢模式的探索和试错，为此，我们不惜放弃对传统绩效的单一追求。在没有标杆的摸索中，我们宁愿承受外界的质疑和批评，但我们没有轻言放弃。因为鼓励我们坚持下去的不是成功，而是对时代精神的求索。

1994年，海尔创业10周年之际，我曾写过一篇文章，文章的名字叫“海尔是海”。今天，我想说，海尔是一朵云，海再大，仍有边际。云再小，可接万端。

开放，开放，再开放。今天，在海尔的云创平台上，已经孕育和孵化出一百多个创客小微，他们既有海尔的在册员工离开企业进行的创业，也不乏社会上的创业者来海尔平台在线创业。他们值得赢得尊重，我也要向他们表示感谢。因为，海尔的创业平台转型本身也是一种创业。作为平台的海尔，不是30年历史的海尔，而是一个初生的婴孩，一轮初升的朝日。每一个在海尔平台创业的创客，你们既是平台上的创业者，同时也是平台的建设者。

致敬，创客！致敬，伟大的创客时代！

前言

第1章

/ 1 海尔前传

• 卷起千堆雪 (1978~1983)

第2章

/ 13 海尔诞生

• 沙场秋点兵 (1984~1991)

第一节 1984 / 14

第二节 创业艰难百战多 / 22

第三节 砸掉旧观念 / 40

第四节 管理初创新 / 50

第3章

/ 63 海尔多元化

• 何处望神州 (1992~1998)

第一节 胆子再大一些, 步子再快一些 / 64

第二节 海尔开启多元化 / 72

第三节 海尔是海 / 83

第4章

/ 91 海尔国际化

• 长风破浪 (1998~2005)

第一节 网络时代 / 92

第二节 “与狼共舞” / 96

第三节 流程再造 / 108

第5章

海尔全球化 / 125

• 天翻地覆慨而慷 (2005~2012)

第一节 技术变局与金融风暴 / 126

第二节 “大企业病”的疗法 / 139

第三节 全球化战略调整 / 169

第6章

海尔网络化 / 179

• 一山放过一山拦 (2012~至今)

第一节 当下的震荡 / 180

第二节 网络化战略 / 195

第三节 人人创客 / 213

1983

第1章

海尔前传·卷起千堆雪

1978~1983

实践主义

1978年5月11日,《光明日报》刊登了题为《实践是检验真理的唯一标准》的特约评论员文章。随着新华社和《人民日报》的转发,这篇文章的威力迅速爆发,引发了席卷中国的关于真理标准问题的大讨论,深刻地影响了现代中国的历史进程,其中也包括商业进程。实践主义成为中国改革开放的核心哲学。“改革是由问题倒逼而产生,又在不断解决问题中深化。”

改革率先在农村获得突破。1978年11月的一个晚上,安徽省滁州市凤阳县小溪河镇小岗村18位村民冒着坐牢的危险,在一份承包责任制的文书上按上了鲜红的手印,从此,中国农村开始了由“人民公社”到“家庭联产承包责任制”的历史性变革。改革,从一开始,其原动力就来自于边缘,罗纳德·科斯称之为“边缘革命”。

在《变革中国》中,科斯首次系统提出对中国改革的看法。他和合著者王宁认为,中国存在两个改革:一个是中国政府推动的改革,另一个即是“边缘革命”。真正改变中国经济面貌,把市场的力量 and 企业家精神带回中国的,是边缘革命。其中包括分田到户、乡镇企业,也包括个体户和深圳等经济特区。这些力量虽然处在社会主义的边缘,却是中国经济改革的主力。

经济转型

1978年9月,在真理标准大讨论进入高潮的时候,邓小平前往东北考察工作。他看了很多企业,开始考虑一个更为深远的问题。他说:“我强调指出,要迅速地坚决地把工作重点转移到经济建设上来。”

1978年12月18~22日,中共十一届三中全会召开,作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策。打破指令性计划的一统天



实践是检验真理的唯一标准

1978年5月11日,《光明日报》刊登了题为《实践是检验真理的唯一标准》的特约评论员文章。



十一届三中全会

1978年12月18~22日，中国共产党十一届三中全会召开，作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策。

下，逐步引进市场机制，承认市场竞争，中国开始了由传统计划经济向现代市场经济的转型。经济学家张五常把这一转型称为“历史上最伟大的经济改革计划”。一个新的社会阶层——中国企业家群体，在这样一个背景下开始形成和崛起，以“卷起千堆雪”之势，逐步勾勒出如画的商业江山。

开放

任何社会变革都需要突破口，中国改革开放同样需要排头兵。邓小平要求“在全国的统一方案拿出来以前，可以先从局部做起，从一个地区、一个行业做起，逐步推开。中央各部门要允许和鼓励它们进行这种试验”。1979年4月，邓小平提出试办特区的设想：“可以划出一块地方，叫特区。”“杀出一条血路来。”在邓小平的倡议下，党中央、国务院作出在广东的深圳、珠海、汕头和福建的厦门试办出口特区的重大决策。1980年5月，根据邓小平的提议，将“出口特区”改称“经济特区”。1980年8月25日，全国人大常委会通过《广东省经济特区条例》，标志着中国经济特区的正式诞生。

家庭电气化

从1978年开始，封闭的商业之门向世界打开，一批当时代表世界顶级管理水平的企业家以及他们的企业，走进了中国人的视野。松下幸之助于1979年首次访华，带来了一个由日本电子工业界联合起来帮助中国发展电子工业的宏大计划。同年同月，索尼“掌门人”盛田昭夫访华。

1979年12月27日，北京市百货大楼的第7号橱窗开始展示以“实现家庭电器化，提高文化生活”为主题的松下电器产品。橱窗里，一个年轻貌美的家庭主妇模样的人形模特儿，手端茶盘站立在摆着电视机、电冰箱、洗衣机、音响等各种家用电器的现代家庭环境中，向人们展现出一幅美好家庭生活的图画。橱窗上方，“松下电器”四个大字熠熠生辉。^①

这扇橱窗，为刚从封闭世界走出的中国人开启了一扇了解国外生活水平的窗口。虽然马上有人批评说这是“宣传高消费和资本主义生活方式”，甚至把“这是彻头彻尾的卖国主义”的小字报贴到了橱窗的玻璃上，但并没有阻挡人们对这些家用电器的热情，日本产电视机成为抢手货。日本电器让中国人知道了什么是现代家庭的生活方式。

一台“三洋”牌收录机，是当年许多女青年的梦中陪嫁，也和蛤蟆镜、喇叭裤一起，构成时髦青年的标配。多年以后，三洋家用电器业务被一家中国企业收购，这家企业的名字叫海尔。

日式管理

与现代家电一起到来，较之更为重要但却隐性的，是日式管理。被誉为“经营之神”的松下幸之助是最早引起中国公众关注的日本企业家。作为松下电器的创始人，事业部、终身雇佣制、年功序列等日本企业的管理制度，

① 出自《40年，日本改变中国的40个关键词》，《世界博览》2012年第17期。

都是由他首创的。

从1949年到改革开放以前，中国基本上不存在真正意义上的以企业主体和市场绩效为主导的现代管理。这个阶段最为明显的特征就是对经济资源的分配实行的是高度集中的计划经济，所有制的主体形式是公有制，企业基本是承担生产任务的“车间”，企业的管理工作以生产管理为主，尚不具备科学管理的基本特征。

在20世纪70年代的中国，主张科学管理的泰勒制曾受到严厉批判，被视为“资本家残酷压榨工人阶级的劳动方式”，而批判的源头则来自列宁。十月革命后不久，1918年4月，列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中说：“资本主义在这方面的最新成就泰罗制（即泰勒制），同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富的科学成就，它分析劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最适当的工作方法，实行最完善的计算和监督方法等等。……应该在俄国组织对泰罗制的研究和传授，有系统地试行这种制度并使之适用。”^①在这里，尽管有着对“剥削手段”的严厉抨击，列宁实际上还是肯定了泰勒制。

80年代，中国开始改革开放，列宁对泰勒制的态度，被用来论证不但要引进西方生产线，也要引进西方管理方式。然而，以泰勒制为核心的西方科学管理理论导致了一种刚性的企业文化，企业的生产完全依靠制度、人员监督以及严格的惩罚措施来推动。与之相比，松下幸之助的“柔性管理”更符合中国企业家的想法，他也因此成为中国企业家追随的第一个“国际偶像”。在他之后，京瓷集团的稻盛和夫、索尼公司的盛田昭夫、丰田公司的大野耐一和本田公司的本田宗一郎等也陆续成为中国企业管理者学习和模仿的对象。

^① 出自《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年，第511页。

松下幸之助等日本企业家的作为，让中国企业家深刻体会到经济对国家振兴所起到的作用，激发了那一代中国企业家“产业报国”的理想。

美式管理

1979年，松下幸之助与盛田昭夫这两位公认的日本经营之神同时访华，那时的中国人既不懂管理ABC，也不了解国际市场之广大。抓住70年代“石油危机”的契机，日本汽车凭借低耗油量及强劲马力打入美国市场，同时，在高科技领域，日本的电子产品逐步超越美国。丰田生产方式成为一时之选，JIT、自动化、看板方式、标准作业、精益化等生产管理的各种理念风靡企业界，自大的美式管理第一次遇到后来居上的日本管理的正面挑战。

李·艾柯卡

克莱斯勒公司陷入严重的经营危机。
李·艾柯卡临危就任总裁，挽狂澜于既倒，成为美国产业界英雄。

资料来源：ANAHEIM, CA-JUNE 24:
Lee Iacocca arrives at the world premiere
of "Pirates of the Caribbean 2: Dead Man's
Chest" held at Disneyland on June 24,
2006 in Anaheim California. (Photo by
Frederick M. Brown/Getty Images)



这一年，哈佛教授傅高义出版了成名作《日本第一》。两年后，美国管理学家威廉·大内以日本公司为蓝本，首次强调了企业文化的重要性。威廉认为，日本企业管理的精髓在于以人为本，尊重每位员工的生产权利。这位美国管理学家对美国的企业发出警告：“我们的敌人不是日本人，而是企业管理文化的局限性。”

这一年，由于遭遇日本竞争的冲击，克莱斯勒公司陷入严重的经营危机。李·艾柯卡临危就任总裁，挽狂澜于既倒，成为美国产业界英雄。两年之后的1981年，42岁的杰克·韦尔奇出任通用电气公司的CEO，随后，一场席卷全球的美式管理风暴将其推到了传奇经理人的至高地位。

作为第二次世界大战战败国的日本，为了从经济崩溃的危机中恢复过来，开始向美国学习经济管理。但是，在接受美国质量管理等思想的同时，日本企业非常注重走自己的路。日本企业在日本传统文化的基础上，吸收西方先进经验，创造出独特的管理模式。一般而言，美国企业管理较为注重诸如技术、设备、制度、方法、组织结构等“硬”因素，而日本企业则更多地强调人、目标、信念、价值观等“软”因素。日本企业员工有“爱厂如家”的观念，美国企业的员工却缺乏这种观念。

日美管理文化的激战很快来到了中国商业的大门前。虽然在当时，两位日本经营之神的风头正盛，但是可口可乐这样的美国老牌公司也开始觊觎中国市场。对可口可乐而言，1979年是一个载入史册的年份，这一年中美建交，3万箱可口可乐从香港辗转运往北京、上海及广州的大商场和宾馆，可口可乐在中国的战役正式打响。可口可乐带来了许多令中国企业大开眼界的東西：它开展了中国现代市场上第一次卖场促销活动，在中国大陆投放广告，树立品牌形象，并实施本土化经营。

从这个角度讲，中国的第一批开山企业家是幸运的，他们的商业大脑将同时接受日美两种管理文化的洗礼。

企业的诞生

1978年3月，邓小平在两次谈话中说：“一个拖后腿的问题是普遍存在的不会管理。技术落后，管理技术水平低，在工业上是个很突出的问题。你讲社会主义比资本主义优越，就要比人家管理得更好。提高科学技术水平、管理水平很重要。管理好不好大不一样。”“我们有一个最重要的问题需要解决，就是管理问题。实际上我们不懂得管理。”

80年代初，日本经济学家小宫隆太郎来到中国考察后，宣布了一个当时几乎让所有人吃惊的观点：中国没有企业。到1987年，邓小平表示：“我们完全没有预料到的最大的收获，就是乡镇企业发展起来了。”

乡镇企业将集体生产资料引入市场，从1979年开始发展，在1984～1988年和1992～1998年经历了两个高峰，成为中国经济中最活跃的部分。胡永泰、海闻、金毅彪在《中国企业改革究竟获得了多大成功》一文中指出：“中国企业改革的最大成就是乡镇企业的诞生和快速增长。”^①

乡镇企业发展中，陆续涌现出苏南模式、温州模式、晋江模式、珠三角模式等各种模式。进入新世纪，这些发展模式已发生根本转变，有些模式被全新的民营企业模式所取代。中国的民营经济从无到有，从少到多，从小到大，起步于个体经济，成长于私营经济。最初的国有、集体企业混合经济引擎逐步过渡到国有、民营和外资三大引擎，且民营经济份额不断拓展。

商业的发展催生了多种组织形态，事业单位和国有企业仍然存在，但与之并存的还有民营企业、跨国企业以及其他各种社会组织。在这种组织多元化的基础上，中国人被重新组织起来，人们开始走出单位、大院、村庄等虽然熟悉但是封闭的社区，走向开放，走向多元化。

^① 出自《经济研究》1994年第6期。