

海尔， 全球白色家电 领导品牌

海尔是如何成功的

杨 华 编著

- 海尔，你的生活智慧，我的智慧生活
- 海尔商标的演变是海尔从中国走向世界的见证
- “永远以用户为是，以自己为非”的是非观是海尔创造用户的动力
- 创业创新的“两创”精神是海尔文化不变的基因
- 人单合一双赢的利益观是海尔永续经营的保障

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

海尔， 全球白色家电 领导品牌

海尔是如何成功的

常州大学图书馆
藏书章 编著

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔, 全球白色家电领导品牌: 海尔是如何成功的/ 杨华编著
—广州: 广东经济出版社, 2018. 3

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5869 - 5

I. ①海… II. ①杨… III. ①海尔集团公司 - 企业管理 - 研究
IV. ①F426. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 266518 号

出 版 人: 姚丹林

责任编辑: 李惠玉 程梦菲

责任技编: 谢 莹

装帧设计: 李康道

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东路横岭三路 11 ~ 13 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13. 5
字数	237 000 字
版次	2018 年 3 月第 1 版
印次	2018 年 3 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5869 - 5
定价	36. 00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

从中国到世界，海尔模式让两国总理说：“Good!”

2017年3月28日，国务院总理李克强在新西兰奥克兰参观了海尔集团旗下顶级家电品牌斐雪派克的研发中心。在半个多小时的参观行程中，当斐雪派克的员工告诉李克强总理，每个员工现在都有明确的市场和项目目标，并用系统化的手段对目标及行动进行管理时，李克强总理直接用英文说道：“It's good!”

新西兰总理英格利希也赞扬道：“斐雪派克一直是新西兰人的骄傲，今天看到斐雪派克加入海尔后双方在各方面合作融洽、业务不断发展，这让我感到骄傲。”

海尔与斐雪派克的双品牌战略之所以能在新西兰市场站住脚跟，这与海尔“人单合一”模式是分不开的。海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏曾表示：“世界就是我的研发部。而在互联网时代里，这就是一种打破边际、开放平台的理念，让全球一流的资源为我所用，让所有的资源融合为共生的生态，彼此交互、迭代。”

的确，海尔很优秀，它的领头人张瑞敏也一样很优秀。

海尔集团创立于1984年，是全球大型家电第一品牌，目前已从传统家电产品制造企业转型为开放的创业平台。在互联网时代，海尔致力于转型为真正的互联网企业，打造以社群经济为中心、以用户价值交互为基础、以诚信为核心竞争力的后电商时代，共创共赢生态圈，成为物联网时代的引领者。

张瑞敏，全球50大管理思想家之一、全球享有盛誉的企业家，海尔集团创始人，现任海尔集团党委书记、董事局主席、首席执行官。因其在管理领域的创新成就，张瑞敏多次获得国际管理思想领域的嘉奖，包括全球睿智领袖精英奖、IMD管理思想领袖奖、亚洲品牌永恒精神领袖奖、卡内基卓越领导人奖，并入选《财富》全球50位最伟大领袖。

创业30多年来，海尔致力于成为“时代的企业”，每个阶段的战略主题都是随着时代变化而不断变化的，但海尔的整个发展历程都离不开管理创新，重点关注的就是人的价值实现，使员工在为用户创造价值的同时实现自身的价值。海尔从2005年提出“人单合一”到现今已经过了13年，现在的“人单合一双赢”模式因破解了互联网时代的管理难题而吸引了世界著名商学院、管理专家争相跟踪研究。

现在，海尔在全球布局了10多个主流品牌：海尔、卡萨帝、日日顺、AQUA、斐雪派克、统帅、DCS、MONOGRAM等，每个品牌都有自己的市场定位，从不同领域给用户带来最佳体验。2017年是海尔“人单合一”模式在全球生根、开花、结果的元年，海尔将通过“沙拉式”的多元文化融合体系持续推进“人单合一”模式的国际化。

海尔的成功吸引了很多人对海尔进行研究，因此，我们编写了《海尔，全球白色家电领导品牌——海尔是如何成功的》一书，从以下10个部分为读者讲述海尔和它的当家人张瑞敏的奋斗史，希望读者从中得到一些启迪和正能量。

★全球白色家电第一品牌

★海尔的发展历程

★海尔的品牌

★海尔的艰苦转型

★海尔的企业文化

★管理思想家张瑞敏

★海尔的产品

★海尔式的管理

★海尔的新模式

★海尔的社会责任

在不同人的眼中，海尔有着不同的形象，编者只是从个人的思维角度出发对海尔进行观察、解读。在本书的编写过程中，由于编者水平有限，加之时间仓促，错误疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。同时，部分图片与文字内容引自互联网媒体，其中有些未能与原作者取得联系，请原作者看到本书后及时与编者联系，以便支付稿酬。

编者

2018年3月

CONTENTS | 目 录

导读 全球白色家电第一品牌 / 1

质量管理 / 1

产品差别化 / 1

正确的市场定位 / 1

良好的企业形象 / 2

优化产品组合 / 2

走国际化的名牌道路 / 2

改变自己 / 2

相关链接：张瑞敏眼中海尔人的“长征路” / 3

第一章 管理思想家张瑞敏 / 5

从临危受命成为海尔冰箱厂的新厂长，到大锤砸冰箱之举后进行海尔式管理的改进，张瑞敏在不断追求创新。而正是这些商业模式的不断创新与升级，成就了他和海尔的辉煌。

第一节 张瑞敏不是神话 / 6

个人简介 / 6

早期经历 / 6

爱好阅读 / 6

相关链接：张瑞敏的读书心得 / 7

所获荣誉 / 9

相关链接：张瑞敏获耶鲁“传奇领袖奖” / 10

【拓展阅读】Thinkers50 / 13

第二节 张瑞敏其事 / 13

临危受命 / 13

砸了76台冰箱 / 13

相关链接：张瑞敏：只要找到路 就不怕路远 / 15

【拓展阅读】张瑞敏经典语录 / 18

第二章 海尔的发展历程 / 23

创立于1984年，崛起于改革大潮之中的海尔集团，在短短10多年时间里便创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到海外的卓著业绩。

第一节 海尔前身 / 24

青岛电冰箱总厂 / 24

前厂长的说法 / 24

厂里实际情况 / 25

13条“军规” / 25

【拓展阅读】张瑞敏“管理百年”课程节选 / 26

第二节 海尔名称的变更 / 29

青岛琴岛海尔集团公司 / 29

海尔集团 / 29

【拓展阅读】利勃海尔 / 30

第三节 海尔的发展历程 / 30

名牌战略发展阶段 / 30

多元化战略发展阶段 / 31

国际化战略发展阶段 / 31

全球化品牌战略发展阶段 / 32

网络化战略发展阶段 / 33

【拓展阅读】海尔所获荣誉 / 33

相关链接：2016“中国500最具价值品牌”榜单发布 海尔蝉联
家电第一 / 35

第三章 海尔的产品 / 37

海尔的产品涉及空气、洗护、用水、美食、安全、健康和娱乐七大领域，旗下拥有冰箱、空调、洗衣机、电脑、干衣机、剃须刀、体重秤、空气净化器、水质净化器、智能扫地机器人、手机等数十种产品。

第一节 家用产品 / 38

海尔冰箱 / 38

洗衣机 / 40

相关链接：1188名用户在自家洗衣机上竖硬币为海尔证言 / 40

海尔空调 / 42

相关链接：海尔智能空调依托400亿+大数据上线APP
自清洁提醒 / 43

电视 / 44

相关链接：海尔发布U+智慧生活APP 推智能生态圈场景控制 / 45

第二节 商用产品 / 46

中央空调 / 46

相关链接：海尔中央空调新时代 发力商业地产实现弯道超车 / 49

商用冷柜 / 51

相关链接：海尔商用冷柜成为国家奶业科技创新联盟首批理事 / 53

海尔生物医疗 / 55

相关链接：海尔生物医疗、中国航天携手十年，再载神十一，
与中国航天梦想共腾飞 / 56

智能家居 / 59

相关链接：海尔U+连续8年蝉联智能家居十大品牌第一名 / 61

第四章 海尔的品牌 / 65

海尔是我国企业中最重视品牌、实施品牌战略最有成效的企业。从一开始的单一品牌，到现在的品牌多元化，海尔一直在完善品牌体系和品牌管理制度。

第一节 海尔 / 66

主品牌 / 66

品牌信仰 / 66

第二节 卡萨帝 / 67

品牌含义 / 67

品牌介绍 / 68

旗下产品 / 68

【拓展阅读】卡萨帝大事记 / 68

相关链接：美国郡长家入选卡萨帝最美家庭展厅 / 70

相关链接：卡萨帝洗衣机将进军南半球布局澳大利亚市场 / 71

第三节 统帅 / 73

品牌介绍 / 73

品牌特色 / 74

相关链接：美国权威认证机构SIEMIC授予统帅“时尚家电
创新奖” / 74

相关链接：统帅发布“年轻化”战略：做年轻人的空调 / 76

第四节 日日顺 / 78

日日顺简介 / 78

日日顺物流 / 78

日日顺乐家 / 79

日日顺健康 / 80

【拓展阅读】日日顺成长历程 / 80

第五节 亚科雅 / 83

品牌简介 / 83

品牌历史 / 83

两个“第一” / 83

品牌理念 / 84

品牌内涵 / 84

相关链接：海尔推“亚科雅”双品牌战略 欲破日本十年课题 / 84

第六节 斐雪派克 / 87

品牌简介 / 87

子公司 / 88

被海尔收购 / 88

品牌愿景 / 88

品牌价值观 / 89

相关链接：海尔集团45亿元收购斐雪派克 / 89

第五章 海尔式的管理 / 91

2016年12月18日，第五届管理科学奖颁奖典礼暨2016中国管理科学大会在北京中国科技会堂隆重召开。海尔集团凭借“以用户为中心的‘人单合一’共创共赢生态圈模式的探索及实践”一举拿下管理科学实践类综合大奖。那么海尔的管理模式是怎样的呢？

第一节 OEC模式管理法 / 92

OEC模式管理法的含义 / 92

OEC模式管理法的基本理念 / 92

OEC模式管理法的构成框架 / 93

海尔OEC模式管理法的效果 / 95

第二节 市场链管理 / 96

市场链管理模式 / 96

组织机构和业务流程 / 97

市场链作用 / 97

第三节 “人单合一双赢”模式 / 98

含义 / 98

基本理念 / 98

模式的演变 / 98

海尔三张表 / 99

相关链接： 海尔张瑞敏谈“人单合一”创新管理模式 / 102

相关链接： 人单合一2.0——为创建“共创共赢”生态圈模式进行的探索及实践 / 103

相关链接： 厉害了！海尔模式将入选亚洲顶尖学府教材 / 110

第六章 海尔的艰苦转型 / 113

2014年7月7日，张瑞敏在一次演讲中说道：“现在对于我们来讲处在什么时代呢？就像英国作家狄更斯在《双城记》的卷头语中说的那句话，‘这是最好的时代，也是最坏的时代’。如果我们跟上这个时代，它对我们来讲就是最好的时代，如果我们不能跟上，它对我们来讲就是最坏的时代。”

第一节 海尔+互联网 / 114

传统企业的互联网之路 / 114

孵化212个小微企业 / 114

海尔平台的建立 / 115

相关链接：海尔人事巨变：中高层裁员超百人 员工人心惶惶 / 116

相关链接：张瑞敏：制造业的敌人不是电商 / 121

第二节 海尔的网络营销 / 123

海尔的网络营销基础 / 123

海尔的网络营销模式 / 123

海尔实施网络营销的优势 / 124

海尔的微博营销 / 124

相关链接：“制造业正站在一个十字路口上”——与张瑞敏
面对面 / 129

第七章 海尔的新模式 / 137

在互联网时代，海尔企业平台化颠覆的目标：一是要从科层管控转变为创客平台；二是要把企业的宗旨从追求长期利润最大化改变为追求成为小微的股东之一。

第一节 海尔互联工厂 / 138

什么是互联工厂 / 138

海尔互联工厂的特点 / 138

互联工厂的定制模式 / 139

海尔互联工厂的意义 / 140

相关链接： 海尔互联工厂：智能制造的中国探索 / 140

第二节 海尔的平台 / 143

海尔创客实验室 / 143

海尔创意平台 / 144

相关链接： 海尔众创意平台四个实验室上线，赶紧来发挥
你的创意吧！ / 146

相关链接： 海尔众创意平台三个实验室上线，脑洞大开的
你快来参与！ / 148

开放创新平台 / 148

相关链接： 海尔开放式创新模式再升级 HOPE创新合伙人
计划发布 / 153

相关链接： 海尔魔镜——海尔开放创新平台HOPE的经典
创新成果 / 155

第八章 海尔的企业文化 / 157

海尔文化以观念创新为先导、以战略创新为方向、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标，伴随着海尔从无到有、从小到大、从大到强、从中国走向世界，海尔文化本身也在不断创新、发展。

第一节 海尔的标志 / 158

第一代识别标志 / 158

第二代识别标志 / 159

第三代识别标志 / 160

第四代识别标志 / 161

第五代识别标志 / 162

《海尔兄弟》 / 164

相关链接：海尔集团的动漫营销战略：《海尔兄弟》 / 164

第二节 企业文化 / 167

海尔的核心价值体系 / 167

海尔的发展观念 / 168

创新文化 / 169

相关链接：创新无止境 / 169

服务理念 / 170

相关链接：海尔为什么存在——海尔洗虾机的启示 / 172

相关链接：企业是人，文化是魂——海尔集团首席执行官

张瑞敏谈企业文化建设 / 173

相关链接：从制造产品到输出文化：海尔获企业文化建设大奖 / 176

【拓展阅读】海尔是海 / 177

第九章 海尔的社会责任 / 179

多年来，海尔在发展壮大的同时，始终铭记要对社会进行回馈，也一直把关注社会进步、帮助弱势群体作为必须承担的责任和义务，用高度的企业责任感为国内企业做出了表率。

第一节 海尔希望工程 / 180

心系教育 / 180

246所希望学校 / 180

海尔“爱心食堂” / 181

爱心直通车 / 181

【拓展阅读】绿帆·希望工程大事记 / 181

相关链接：“中国企业社会责任500强”发布 海尔入选前五 / 184

第二节 绿色环保 / 185

环境管理制度实施 / 185

开展清洁生产 / 185

智慧能源管理体系 / 185

危险废物管理体系 / 186

相关链接：海尔厨电公益巡检 全国拉网式排查燃气隐患 / 186

相关链接：智爱自然15年 海尔携百万家庭再筑新绿 / 187

第三节 爱心救助 / 189

海尔爱心专项基金 / 189

海尔爱心助学工程 / 189

灾难救助 / 189

相关链接：海尔携手央视为灾区推出首个爱心网络课堂 / 190

相关链接：真诚回报社会 海尔获中国企业社会责任最佳
公益典范奖 / 193

参考文献 / 195

导读 全球白色家电第一品牌

提到海尔你会想到什么？

从33年前发不起工资的一间小厂，到现在的世界500强、白色家电第一品牌、平台型企业，海尔是怎么做到的？

质量管理

质量是产品的生命，没有质量的产品要成为名牌产品，无异于痴人说梦。1985年，能够从大多数企业以规模生产定位的热潮中脱离开来开始抓质量管理，是海尔成功之路的第一步。

产品差别化

海尔走产品差别化的道路，不断推动技术进步和技术创新，开发满足消费者需求的新产品。例如，根据“没有淡季市场，只有淡季思想”的原则，海尔开发了适合夏天使用的小型洗衣机，占据了很大的市场空间。走产品差别化的道路，可以使海尔在家电行业中脱颖而出，并很快被消费者认同。

正确的市场定位

海尔把自己的产品定位在高层次上，不同的家电产品在国际市场和国内市场都有一定的消费群。海尔对不同档次、不同偏好、不同年纪的消费者进行细分，例如，针对学生群体开发了小型冰箱和洗衣机等，满足了消费者的不同需求。进行市场细分，是产品得以顺利销售的保证，这就要求家电厂商能正确地进行市场定位，确定目标客户，从而迅速地打开知名度。

良好的企业形象

广告宣传的就是企业良好的形象，在这一方面，海尔导入了CI战略。海尔的企业文化一直为国人所骄傲，它所创造的“小球斜坡理论”以及“OEC模式管理法”一直被其他企业所学习采用。

优化产品组合

现在海尔拥有的生产线不仅仅有电冰箱，还有洗衣机、空调、电视机等，海尔在产品开发的这一方面，采取的是先发展龙头产品，然后再逐个发展其他相关产品的战略，不断扩展企业的发展空间，走多元化战略道路。在扩张的道路上，海尔始终坚持的原则是要把自己熟悉的行业做大、做好、做强，在这个前提下再进入与这个行业相关的产品领域。

走国际化的名牌道路

中国家电行业第一个走出国门的的就是海尔，海尔提出了创国际名牌的战略，并从1998年开始实施。走国际化的名牌道路，必须以更严格的标准对待自己的产品。海尔在发展的第一个阶段就开始了国际化的起步，它从德国引进技术，并向德国出口产品，目的是在国际上打响品牌，争夺国际市场的份额。海尔还打开了最难打开的美国市场，并在美国设厂，产品在美国占据了一定的市场。比起许多目光短浅，只追求眼前的利益，局限于本国甚至某个区域的企业来说，海尔的目光更长远，目标更高。

改变自己

海尔一直都非常有勇气改变自己。在其33年的发展历史中，它已经完成了四次大的变革与转型，正在进行第五次变革，每一次变革都是海尔对环境趋势的响应，且是超前一步地响应。基于这些经验，张瑞敏提出了广为传颂的观点——“没有成功的企业，只有时代的企业”，并认为海尔拥有“自以为非”的文化基因。可以说，变革基因是海尔基因的重要组成部分。