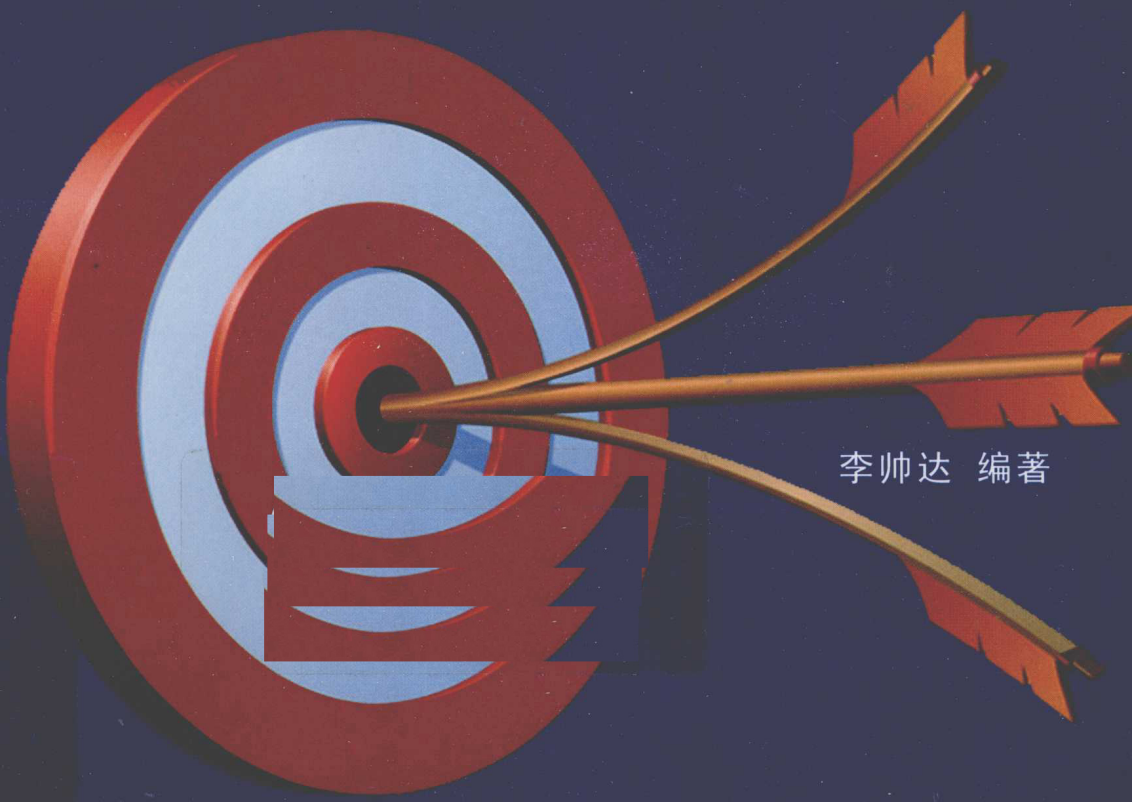
Haier 海尔

凭什么赢

成就海尔的59个经营细节



李帅达 编著

揭示海尔成功的秘密

复制海尔成功的细节

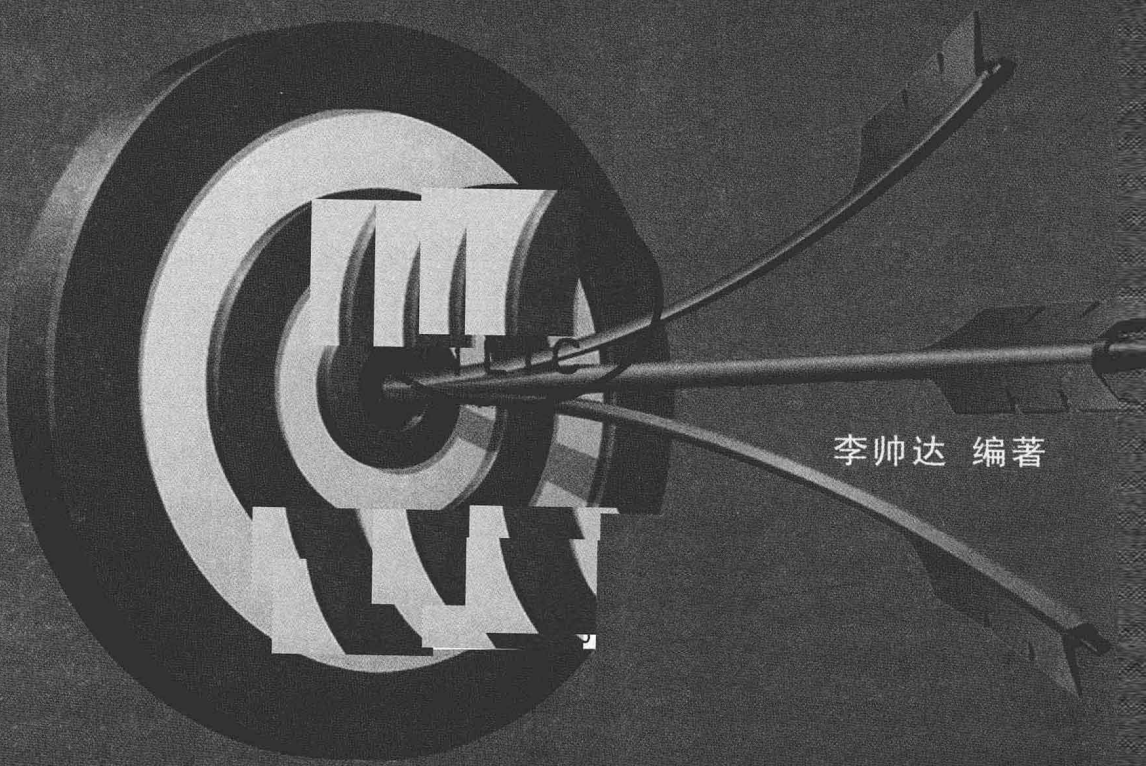
你也可以打造像海尔一样成功的企业

哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

Haier 海尔

凭什么赢

成就海尔的50个经营细节



李帅达 编著

哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

海尔凭什么赢：成就海尔的59个经营细节／李帅达编著. －哈尔滨：哈尔滨出版社，2011. 1
ISBN 978－7－5484－0252－7

Ⅰ. ①海... Ⅱ. ①李... Ⅲ. ①电气工业—工业企业管理—经验—青岛市 Ⅳ. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第133608号

书　　名：海尔凭什么赢：成就海尔的59个经营细节

作　　者：李帅达　编著
特约编辑：周俊宏
责任编辑：陈春林　王洪启
责任审校：陈大霞
装帧设计：冠之道书装设计

出版发行：哈尔滨出版社(Harbin Publishing House)
社　　址：哈尔滨市香坊区泰山路82－9号　　**邮编：**150090
经　　销：全国新华书店
印　　刷：哈尔滨市石桥印务有限公司
网　　址：www.hrbcbs.com　　www.mifengniao.com
E－mail：hrbcbs@yeah.net
编辑版权热线：(0451)87900272　87900273
邮购热线：(0451)87900345　87900299　87900220(传真)　或登录蜜蜂鸟网站购买
销售热线：(0451)87900201　87900202　87900203

开　　本：787×1092　1/16　**印张：**14.25　**字数：**226千字
版　　次：2011年1月第1版
印　　次：2011年1月第1次印刷
书　　号：ISBN 978－7－5484－0252－7
定　　价：23.00元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。　**服务热线：**(0451)87900278
本社法律顾问：黑龙江佳鹏律师事务所

序言

对中国企业来说，海尔是一个奇迹，它从一个负债147万的小厂成长为今天销售额上千亿的大型跨国集团，成为中国民族企业的骄傲。

对世界来说，海尔是一张新面孔，它用事实证明了中国企业可以用自己的方式打造出中国的世界名牌和管理模式，它代表着一股崛起的中国力量。

总之，海尔是一个传奇，一个中国式的传奇，它凭借着自己独特的企业文化、管理方式将自己打造成一个中国的名牌，同时也铸就了一个世界级的品牌。

回溯26年前，在我国青岛这个漂亮的海滨城市，一个名为青岛电冰箱总厂的企业诞生了，它就是海尔的前身。像所有初建的企业一样，海尔也经历了创业的艰辛。但在困难面前海尔人没有胆怯，他们不断迎难而上，不停地向着更高、更强的目标进取。通过海尔人自强不息的努力，今天的海尔已经成为一家世界知名的大型跨国集团，享誉世界各地。美国时间2009年12月2日，连续发布了15个年度的“中国最有价值品牌排行榜”在美国纽约揭晓，100个中国消费类品牌进入最终榜单，海尔集团公司最终以812亿人民币身价连续八年位居首位。海尔用成绩再次证明了自己。

看到海尔近年的强势发展，很多人不禁要问，海尔是如何做到的？

海尔从建立之初就树立了一个远大的目标，决心要成为“世界的海尔”。在这一远大的目标的指引下，海尔强调产品质量管理、生产管理，制定了一系列极富远见的国际策略，比如说，“先有市场，后建工厂”、“先创牌再创汇”等等。正确的国际化策略和对自身的严格要求让海尔在国际市场上闯出了自己的天地。

海尔的许多管理方法在国内独具特色，“人单合一”、“日清日毕，日清日高”等都是其他企业效仿的对象。为了让企业赢在管理，海尔不但效仿西方先进的管理方法，还结合自身的实际创造出适合海尔的管理方法，试图用管理来增强企业的竞争力。

海尔的危机意识和其他中国企业相比也是超前的。虽然现在的海尔已经扬名海内外，但海尔人依旧以“居危思进”的心态经营着企业。他们重视危机管理，每天都在主动发现自身的问题，并建立起科学的危机应对机制，努力将问题扼杀在萌芽阶段，最大程度减低企业的经营风险。“反复抓，抓反复”、“一抓到底”的问题解决方法都是海尔所提倡的。这么多年，海尔的掌门人张瑞敏一直都“战战兢兢，如履薄冰”，怕的就是海尔以大企业自居，沉迷在成功的喜悦中，没有了前进的动力。

海尔的服务意识是海尔征服国内外用户，创建世界品牌的法宝之一。“真诚到永远”、“星级服务”、“一站式”、“零距离接触”等服务理念深入人心，让海尔积累了足够的信誉，取得了用户的信赖。用户对海尔的忠心是海尔的“无价之宝”，也是海尔树立品牌的关键。

“尊重知识，重视人才”让海尔时刻领跑于行业的前沿。海尔“以人为本”，在海尔人人都是人才，每个人都有足够大的舞台施展自己的才华。任何一个人只要努力为企业贡献自己的智慧和力量，海尔都会给予他肯定和奖励。在“赛马不相马”的用人策略下，海尔出现一派欣欣向荣的景象，每一名员工都争做海尔的“明星员工”，试图用自己的努力换取物质和精神上的双重奖励。海尔就是在这些海尔人的勤奋和贡献中才成就了一个享誉世界的品牌。

海尔就是一本书，一本管理的百科全书，一本企业的文化专著；海尔就是一个故事，有令人回味的开头，有精彩现在，更有辉煌的未来；海尔也是一个谜，它时时刻刻都在创造着奇迹，吸引大家的好奇心去解开这个谜底。

本书归纳总结了帮助海尔成功的65个管理细节，试图从中揭示海尔成功的秘密。全书共分六个部分，分别谈到了海尔的“国际梦”、内部管理模式、竞争手段、危机处理机制、人才策略、服务理念。在叙述的过程中，本书以海尔的实例为阐述观点的论据，辅以其他企业的成功案例证明，力争给众多读者以成功的启迪，希望大家从本书中获得裨益。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录

NO. 1 打造“世界的海尔”

中国很多企业大多是做 OEM，中国要有大量的 OEM 的工厂，但更要有自己的品牌，如果没有品牌就像迈克尔·波特所说的：中国人只是擅长于制造，但很多利润被中间商赚去了。所以我们要打造自己的品牌。很多人看到风险就放弃了，其实应该迎着风险，在风险中寻求可以成功的机会。

1. 有缺陷的产品等于废品 /3
2. 组织结构再造 /7
3. 东方亮了再亮西方 /10
4. 要打就打价值战 /14
5. 不敢下水永远也成不了游泳高手 /18
6. 给“休克鱼”注入强心剂 /22
7. 没有淡季的市场，只有淡季的思想 /25
8. 品牌就是命牌 /28
9. 只为创牌不为创汇 /31
10. 现金流比利润更重要 /35
11. 产融资本要结合 /38
12. 物流是企业的第三利润源 /42

NO. 2 企业就像斜坡上的球

企业好比斜坡上的球体，向下滑落是它的本性；要想使它往上移动，需要两个作用力——一个是止动力，保证它不向下滑，这好比企业的基础工作；一个是拉动力，促使它往上移动，这好比企业的创新能力。且这两个力缺一不可。

13. 建立一个共同的愿景 /49
14. 日清日毕，日清日高 /52
15. 员工有错，干部受罚 /56
16. 变“要我干”为“我要干” /60
17. 准备好杀死自己的孩子 /64
18. 创新能力是核心竞争力 /67
19. 人单合一 /71
20. 决策关键在速度 /74
21. 第三只眼睛盯住政策 /77
22. 下道工序就是用户 /80
23. 抓住生产过程的每一环节 /83

NO. 3 与狼共舞

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。海尔的回答是：与狼共舞，挑战国际名牌！与狼共舞，必须让自己成为狼，而且变成“超级狼”。

24. 海尔“中国造” /89

25. 与高手博弈 /92
26. 先进入、再做强、再做大 /96
27. 先有市场再建工厂 /99
28. 国际化就是本土化 /102
29. 产品设计要符合本地市场 /105
30. 本地人才管理本地企业 /109
31. 技新为矛，知识产权为盾 /112
32. 信息化超越对手 /115
33. 寻找盖帽点 /118
34. 满足消费者的个性要求 /122
35. 与狼共生共赢 /125
36. 创新渠道网络 /129
37. 市场的难题应该是科研的课题 /132
38. 抢占科技制高点 /136

NO. 4 战战兢兢，如履薄冰

如同登山，你所到达的位置越高，危险当然就越大。一旦失手，就是万劫不复。在这个行业里，发展得越快感到自己知道的东西就越少。我不会因为风险大而退避三舍，也不认为任何事都会成功，我觉得一要积极进取，二要非常慎重。因为市场不给你犯错误的机会，也不给你改正错误的时间。

39. 我们不是“居安思危”，是“居危思进” /143
40. 问题应该消灭在萌芽阶段 /146
41. 解决问题要及时 /149
42. 抓反复、反复抓 /153
43. 爱说真话的《海尔人》 /156

NO. 5 “海”纳百川

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国、追求卓越”的企业精神。同心干，不分你我；比贡献，不唯文凭。把许许多多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！

44. 每个人都是人才 /163
45. 为员工搭建舞台 /166
46. 以人为本 /169
47. 三工并存，动态转换 /172
48. 海豚式升迁 /175
49. 疑人要用，用人要疑 /179
50. 敬业报国 /182
51. 建设互动的学习型组织 /185
52. 纪律高于一切 /189
53. 鲇鱼效应 /192

NO. 6 海尔，真诚到永远

一个企业要永续经营，首先要得到社会的承认、用户的承认。企业对用户真诚到永远，才有用户、社会对企业的回报，才能保证企业向前发展。海尔在创造需求，不是制造需求。用户的要求永无止境，作为企业，我们要不断满足消费者的需求，让他们的每一天都过得更好。

54. 盯紧市场创美誉 /199
55. 用户永远是对的 /202
56. 与客户零距离接触 /205
57. 细节决定成败 /209
58. “全程管家365” /212
59. 一站到位，一包到底 /215

后记

NO.1

打造“世界的海尔”

中国很多企业大多是做OEM，中国要有大量的OEM的工厂，但更要有自己的品牌，如果没有品牌就像迈克尔·波特所说的：中国人只是擅长于制造，但很多利润被中间商赚去了。所以我们要打造自己的品牌。很多人看到风险就放弃了，其实应该迎着风险，在风险中寻求可以成功的机会。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

1. 有缺陷的产品等于废品

“走出中国，成为世界的海尔”，这是所有海尔人的梦想，为了实现它，张瑞敏提出了“海尔·中国造”。中华民族在世界上占据举足轻重的位置，理应有自己的世界名牌，这是多少代中国人的期盼，也是划分世界市场版图的唯一武器！然而，企业如果想打造出名牌产品，质量就是前提和根本。

张瑞敏名言

张瑞敏曾说过：“要在国际市场竞争中取胜，第一是质量，第二是质量，第三还是质量。”

品牌产品是产品中的精华，是以高度的质量保证为基本特征的，是决定产品市场和销售效果的本质条件。质量是品牌的生命，是获得荣誉、取信于社会的保证。在“中国百姓品牌意识”的问卷调查中，被调查的90.16%的人认为——首先是产品质量好。可见产品质量的好坏对一个品牌来说是至关重要的。

张瑞敏经历

在中国企业家的经典语录中有这样一句话，它就是素有中国“第一CEO”之称的海尔集团的掌门人张瑞敏说过的，他说：“有缺陷的产品等于废品。”他的话掷地有声，发人深省。

张瑞敏的创业史和海尔的发展史一样极富传奇色彩。海尔的前身是一

个在地方上不知名的生产电冰箱的小厂，在张瑞敏接手前，已经先后换了三任厂长，但依旧没有起色，处在资不抵债、濒临破产的边缘。无奈之下，张瑞敏临危受命，从此这个小厂也开始了它辉煌的发展历程。

1985 年张瑞敏刚到海尔（时称青岛电冰箱总厂），就开始重点抓产品的质量，在他看来，没有质量保证的产品根本就没有市场，也没有未来。

有一天，他的一位朋友要买一台冰箱，结果挑了很多台都有毛病，最后勉强拉走一台。这让张瑞敏感到非常尴尬，400 多台即将走上市场的冰箱，竟然连一个无质量问题的都没有，如果继续这样，这个厂岂不没有希望了？朋友走后，张瑞敏派人把库房里的 400 多台冰箱全部检查了一遍，发现共有 76 台存在各种各样的缺陷，根本没有返修的价值。张瑞敏立刻把全体员工叫到车间，问大家该怎么办？因为当时的员工完全没有质量意识，所以多数人提出，反正也不影响使用，便宜点儿处理给自己的员工就算了。20 世纪 80 年代初的中国和现在比大不一样，那时一台冰箱的价格 800 多元，相当于一名职工两年的收入。也有人提议把那 76 台冰箱作为“公关武器”处理给经常来厂检查工作的工商局、电业局、自来水公司的人，这样就可以使他们与海尔人心往一处使，对海尔有利无害。

面对两种不同的处理意见，张瑞明作出了一个令大家诧异的处理决定：76 台冰箱全部砸掉。张瑞敏说：“我要是允许把这 76 台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产 760 台这样的冰箱。”之后，他又宣布，这些冰箱要全部砸掉，谁干的谁来砸，并抡起大锤亲手砸了第一锤！很多职工砸冰箱时流下了眼泪。

一位老工人回忆当初的情形时说：“工厂还在负债，当时冰箱也很贵，并且冰箱也没有太大的毛病，也许只是外观上的一道划痕，但张总说它们不能出厂。因为如果把它们卖出去，导致工厂资不抵债的错误就会继续下去。”

砸冰箱以后张瑞敏说：“这些冰箱的责任是我造成的，因为我没有使全员的质量意识得到提高。”他自己罚了自己工资的百分之百，当时的副厂长杨绵绵被罚了百分之八十的工资。张瑞敏说：“从现在开始，我们要确立质量方面的一种理念：‘有缺陷的产品等于废品’。以后我们的产品不能再分一、二、三等品、等外品了。我们的产品就分合格品、非合格品。

市场只有合格品，非合格品就不能进入市场，要再进入市场，就追究生产者的责任。从现在开始，我们要完善质量管理制度，以后谁再生产这样的冰箱，责任由谁自己负责。

后来，冰箱公司的老职工胡秀凤回忆说："忘不了那沉重的铁锤，高高举起又狠狠落下，76 台质量不合格的成品冰箱顷刻毁于一旦。他砸碎的是我们陈旧的质量意识，唤醒了我们去努力提高自身素质。正是因为有了质量，才有了我们现在的一切。"

"砸冰箱事件"过去三年后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。"砸冰箱事件"让海尔人明白了，任何企业要走品牌战略的发展道路，质量永远是第一位的。

从那以后，张瑞敏在家电行业就被称为"挥大锤的企业家"。而那把用来砸冰箱的著名的锤子，也被摆在海尔的展览厅里，以便让每一位海尔的新员工参观并记住它，让质量观念在每一位海尔人心中生根发芽。

时隔 15 年后，1999 年 9 月 28 日，张瑞敏在《财富》论坛上说："是这把大铁锤为海尔今天走向世界立了大功。"

"砸冰箱"不但砸醒了海尔人的质量意识，也砸出了海尔"要么不干，要干就要争第一"的精神。

成功启示

张瑞敏砸冰箱的故事已经成为我国企业重视质量的一个经典案例，被很多媒体、书刊、高等院校所传诵。无数的企业家在张瑞敏的质量观的感召下，纷纷重视产品质量，以此创出了自己的品牌，取得了成功。

事实上，产品的质量决定着企业的生存。满足客户的根本愿望是企业活动的核心，每位顾客根本愿望的出发点无非是产品质量的好坏。但是产品是由人生产出来的，只有从观念上改变了员工的质量价值观，才能使每位生产者树立起高度的质量意识，具备强烈的责任心，这是保证产品质量的关键所在。

试想，如果我们的产品总是这里有点小毛病，那里有点小缺陷，那么加

在一起就是很大的毛病、很大的缺陷。这样的企业如何能够做强做大？更不要想走向国际市场！质量上的小差异，实际上就是观念上质量意识的大差异。必须解决这种观念上的差异，才能从根本上解决产品的质量问题。

松下幸之助被称为日本的“经营之神”。他是世界著名电器财团——松下电器的创始人，也是很多企业家学习的榜样。他的企业经营管理经验备受众人的推崇和重视，并且享誉世界。

松下幸之助曾这样说过：“对产品来说，不是100分就是0分。”他的话的意思很明确，也就是说任何产品，只要在质量上存在着一丝一毫的问题，就得打0分，就意味着这个产品的失败，也就是张瑞敏所说的“有缺陷的产品就是废品”。

日本在世界的经济版图上占有重要的位置，国土资源狭小的日本为什么能成为一个经济上的大国，其企业对产品质量的重视是重要原因之一。日本的产品也以质量卓越而享誉世界，松下电器生产的产品更是众多优秀日本产品中的翘楚。早在1984年，英国对欧洲市场上的电视机进行了一次抽样检查，最终的结果是日本松下公司的电视机获得了第一名，开箱合格率达到了100%。日本松下电器公司拥有20万员工；子公司遍布世界各国，在这种情况下它是如何保持如此高的质量水平呢？这与他的创始人松下幸之助超前的质量意识和高超的质量管理是分不开的。

松下电器公司拥有完善的质量管理系统，全公司的各子公司、各事业部、各部门、全体职工都围绕着公司的质量方针，制订完善的质量计划，确立质量管理体系，使得产品在生产过程中能够系统地管理，以保证产品的质量。与其他公司不同，松下公司对产品的质量要求十分严格，始终把产品的质量保证放在首位。一般企业都是从经济意义上对待质量问题，因为当企业的次品率从10%降到5%时，就会很大程度地提高企业的经济效益，如果从5%降到1%，则在经济上就不合算了，而松下公司却能够在达到1%后还追求降到0.1%、0.01%直到0。如果大家有幸去松下公司参观过，那么在公司墙上的质量图表中，你会看到它的次品率并不像别的企业是以百分之几来表示的，而使用万分之几表示的。当前松下公司的次品率为万分之三到万分之五，近期将为0.01%~0.02%而努力，最终的目标是0。正是这种对产

品零缺陷的追求确定了松下产品在市场竞争中的地位。

21 世纪是质量的世纪，其主要原因在于质量方面激烈的国际竞争，竞争的目标是争夺“世界级的质量”。在国际经济日趋全球一体化的今天，任何企业走出厂门就是世界，如果没有世界级的质量，就没有资格走向世界。因此，企业必须具备现代质量管理的技能，才有资格与实力参与全球竞争。

很多朋友都在艰难地创业，也有很多朋友经营企业多年，大家都渴望取得成功，都在探索成功的途径，那么就请大家从质量做起，首先提高自己的质量意识，然后改变员工们的质量观念，只要坚持高起点、高标准的质量经营，就能打造出一个卓越的世界品牌，让产品深入人们的心中。

2. 组织结构再造

企业就像交响乐团，为什么几百名音乐家能够在他们的首席执行官——乐队指挥下一起演奏？是因为大家共同用着同一张总乐谱。

张瑞敏名言

张瑞敏说：“在如今的市场竞争当中速度是第一位的，所以所有的组织结构的改变都是为了这两个字。”

组织结构的创新最终的目的是把企业组织内部每一个员工的积极性调动起来，或者说给员工创造一个创新的空间，这个组织结构的改变不是为了改变而改变，而是为了以最快的速度适应市场的要求。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com