

海爾是海

中國電器龍頭海爾企業的經營智慧

美國有比爾蓋茲，日本有松下幸之助，

中國有海爾的張瑞敏！

- ★美國哈佛MBA指定案例
- ★企業進軍中國大陸市場最佳管理典範
- ★大陸就業必需具備的經營理念與管理實務

汪 洋、康毅仁◎著

New
Way

海爾是海

中國電器龍頭海爾企業的經營智慧

汪 洋、康毅仁◎著

匡邦文化

New Way 03

海爾是海

作 者	汪洋、康毅仁
編輯主任	林淑真
主 編	廖淑鈴
責任編輯	柯佩君
出 版 者	匡邦文化事業有限公司
聯絡地址	116 台北市羅斯福路四段 200 號 9 樓之 15
E-Mail	dragon.pc2001@msa.hinet.net
網 址	www.morning-star.com.tw
電 話	(02) 29312270、(02) 29312311
傳 真	(02) 29306639
法律顧問	甘龍強律師
初版日期	2002 年 12 月 第一版第 1 次印行 2003 年 3 月 第一版第 2 次印行
總 經 銷	知己實業股份有限公司
郵政劃撥	15060393
台北公司	106 台北市羅斯福路二段 79 號 4 樓之 9
電 話	(02) 23672044、(02) 23672047
傳 真	(02) 23635741
台中公司	407 台中市工業區 30 路 1 號
電 話	(04) 23595819
傳 真	(04) 23595493
定 價	新台幣 280 元

Printed in Taiwan

如有破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換

◎ 版權所有・翻印必究 ◎

國家圖書館出版品預行編目資料

海爾是海 / 汪洋、康毅仁，
——初版，——台北市：匡邦文化，
2002 [民 91]
面：15 × 21 公分—— (New Way ; 03)
ISBN: 957-455-336-1 (平裝)

1. 中國海爾集團 - 管理
2. 電器業 - 中國大陸
484.5

91020521

海爾是海

海爾應像海。惟有海能以博大的胸懷納百川而不嫌棄細流；容污濁且能淨化為碧水。正因如此，才有滾滾長江、濁濁黃河、涓涓細流，不惜百折千回，爭先恐後，投奔而來，匯成碧波浩渺、萬世不竭、無與倫比的壯觀景象。

一旦匯入海的大家庭中，每一分子便緊緊地凝聚在一起，不分彼此形成一個團結的整體，隨著海的號令執著而又堅定不移地衝向同一個目標，即使粉身碎骨也在所不辭。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。

而大海最被人類稱道的是年復一年默默地做著無盡的奉獻，袒露無私的胸懷。正因其「生而不有，為而不恃」，不求索取，其自身也得到了永恒的存在。這種存在又為海中的一切提供了生生不息賴以生存的環境和條件。

海爾應像海。因為海爾確立了海一樣宏偉的目標，就應敞開海一樣的胸懷，不僅要廣攬五湖四海有用之才，而且應具備海那樣的自淨能力，使這種氛圍裏的每一個人的素質都得到提高和昇

張媽友

華。海爾人都應是能者，而不應有冗者、庸者。因為，海爾的發展需要各種各樣的人才來支撐和保證。

要把所有的海爾人凝聚在一起，才能迸發出海一樣的力量，這就要靠一種精神，一種我們一貫倡導的「無私奉獻、追求卓越」的企業精神。同心幹，不分你我；比貢獻，不惟文憑。把許許多多不可思議和不可能都在我們手中變為現實和可能，那麼海爾巨浪就能衝過一切障礙，滾滾向前！

我們還應像大海，為社會、為人類做出應有的貢獻。只要我們對社會和人類的愛「真誠到永遠」，社會也會承認我們到永遠，海爾將像海一樣得到永恒的存在，而生活於其間的每一個海爾人都將為企業創一流效益，為社會做卓越奉獻的同時得到豐厚的回報。海爾人將和整個社會融為一個整體。

《推薦序》

上君，盡人之智

陳盛沅

個人與海爾集團的張瑞敏總裁已是十幾年的摯友了，十幾年前，海爾尚是一家小小的電器廠，十幾年後，海爾發展成為一家國際級的企業。很多人都用營業規模、獲利、員工的產值來評斷一位創業家的價值，張瑞敏先生卻超乎這些數字遊戲。所謂「上君，盡人之智；中君，用人之力；下君，盡己之能」，一個好的領導者可以激發組織內每一成員，都願意群策群力貢獻智慧解決企業的難題，我與張瑞敏先生都期望自己朝「盡人之智」的領導者方向邁進。

個人經商幾十年來，看過不少企業在很短的時間內迅速崛起，旋即又消聲匿跡，畢竟多數的企業都是一時趕上市場需求，趁勢水漲船高自吹自擂的短暫英雄。

美國學者 James Collins 與 Jerry I. Porras 將包括 GE 奇異電器、IBM、HP、Disney、3M、美國運通、D & G、威名百貨 Wal-Mart 等計十七家的百年老品牌公司做過一番研究，並且與市場上表現相去不遠的第二名廠商做對照比較，寫成一本《Build to Last》（中譯書名「基業長青」）的書。該十七家廠商比較的第二名對象也都是全球市場上的佼佼者，等於是

奧運金牌與銀牌的比較，整理出的結果十分令人深省。

該十七家廠商每家平均存活歷史都超過九十年，九十年來當然歷經無數次景氣返轉的衝擊，公司為了適應環境都得快速縮編蛻伏，其中生存的關鍵當然不只是景氣低迷時的裁員動作，而是一家企業因應環境變動的快速調整能力。

該調整能力不能只在一個領導人或者總經理、執行長CEO身上，因為九十年歷史經歷過無數領導人掌舵；更不能靠一樣產品的興盛，畢竟九十年歷史淘汰數不清的產品生命週期。該書認為，一家企業能夠歷經景氣高低循環而基業長青，是整家公司企業文化、流程以及組織都有一種自新、自省，為了生存找出適應方法的能力。

該書建議所有的企業領導人要專心致志的重點是，建立一個可大可久的制度，而不是成為個別的偉大領袖。也就是每一個領導人應該追求的是製造時鐘，而不是自己跳出來成為報時的人。如此，即使領導人不在位時，時鐘仍舊可以運轉。自己報時的領導人是強悍的決策意志中心，但充其量也不過是個「用人之力」的中君或「盡己之能」的下君而已。

個人十分服膺這樣的看法，一家企業如果只是要彰顯專業經理人榮辱，或憑藉個人意志管理公司，該企業在短暫時間內可能有輝煌成果，但企業要歷經九十年歷史，仍站在世界舞台上，中間一定不只一次面臨生死存亡的壓力，也絕對不只歷任一、兩位領導人而已。可見要讓一家企業維持活力，靠的不是一時的短暫條件，而是一個公開透明運作，隨時因應市場做調整的機制。

我個人在與張瑞敏先生往來的過程，以及《海爾是海》本書強調的海爾精神中，都可以看到海爾對文化的傳承及價值觀的塑造重於一切。當海爾購併一家公司時，派去的先遣部隊不是財務人員糾舉數字，不是工廠品質人員整頓流程，而是先溝通理念與做事觀念的文化小組人員。畢竟溝通了人，當然就溝通了事，而人順暢了，想成就的事自然水到渠成。這樣的做法呼應了「上君，盡人之智」的領導風範，也與《Build to Last》的造鐘觀念不謀而合。

近兩年來，全球產業遭遇經濟景氣衝擊，景氣低迷時很難有廠商置身事外，但是廠商競爭的是，下一波景氣復甦時，誰仍有能力咬緊牙關，迎接新的成長時期來臨。聲寶公司從創辦以來已經屆滿六十餘年歷史，現在又藉著景氣的轉變準備再蛻變往新的世界市場邁進，我期待與海爾集團張瑞敏先生，這位在商場上是競爭者、在私誼上是摯友的對手，各自創造一個百年滴答運作的時鐘。

本文作者為新寶集團暨聲寶公司董事長

張瑞敏！中國第一CEO

一九四九年一月五日，張瑞敏出生於山東萊州市。

一九八四年，張瑞敏由青島市家用電器工業公司副經理出任青島電冰箱總廠廠長。

一九九五年，張瑞敏榮獲「中國經營大師」稱號。

一九九六年，榮獲美國優質服務科學協會授予的終身榮譽「五星鑽石獎」，成為榮獲此榮譽的第一位中國企業家。

一九九七年榮獲《亞洲周刊》頒發的「一九九七年度企業家成就獎」。

一九九八年三月二十五日，張瑞敏將「企業文化啓動休克魚」理論成功搬上哈佛課堂，成為登上哈佛課堂的第一位中國企業家。

一九九九年十二月，在英國《金融時報》公布的全球三十位最受尊重的企業家排名中，張瑞敏名列第二十六位，是迄今中國企業家在全球範圍內獲得的最高榮譽之一。

二〇〇〇年六月，海爾集團對組織體系做出重大調整，張瑞敏由集團總裁改任首席執行長，成為中國家電企業的第一位CEO。

張瑞敏現任海爾集團總裁兼黨委書記，中國企業管理協會理事，中國空調制冷協會理事長，全國工商聯合會執行委員，山東省企業管理協會常務理事，青島工商企業聯合會副主席，黨的十

四大、十五大代表。並曾先後榮獲「全國勞動模範」、「全國優秀企業家」、「全國優秀青年管理專家」、「中國經營管理大師」、「全國環保先進工作者」等稱號。

張瑞敏才思敏捷，博學多才，他非常注重以技術創新為核心發展企業，在他的帶領下，海爾集團的技術創新工作取得了顯著成績。目前在海爾集團已經形成五十八個系統、九二〇〇多個規格型號的龐大產品群，一九九九年共開發新產品二百八十七項，申報專利五百八十二項，平均每天開發一項新產品，每天申報二項專利，在名牌戰及思想的指導下，十五年來保持了年平均86%的高速度增長的國家特大型企業。

一九九九年十二月七日，英國《金融時報》公布了「全球三十位最受尊重的企業家」排名，海爾集團總裁張瑞敏名列第二十六位。位居這項排名前三名的有奇異的威爾許、微軟的蓋茲和IBM的格斯特納。

此次《金融時報》的排名，可以說是張瑞敏在個人影響力方面又向「國際化」邁出了一大步。英國《金融時報》認為張瑞敏有著與其他獲選的二十九位企業家一樣的共同特徵：「有堅定獨到的經營策略，使消費者滿意度和忠誠度達到最大化，堅持以人為本的管理，在行業領先，具備持續穩定的盈利表現以及成功的應變管理能力和市場全球化。」如同蓋茲和他的微軟正在成為一種國力、一個時代、一種文化的象徵一樣，張瑞敏和他所領導的企業也正在因為他們日益顯著的影响力而成為中國商業文化的傑出代表。海爾這樣輝煌的業績，為因海外跨國企業進入中國而

感到怯懦的中國企業樹起了一個成功的典範，也給了他們迎擊敵人的勇氣。張瑞敏的成功，說明在中國，企業家也能成為英雄的時代已經到來，同時還預示著二十一世紀的中國將迎來的是一個經濟高於政治的時代。

國際化海爾，一路輝煌

國際化不是一句時髦的口號，而是社會發展的趨勢。作為經濟和社會發展的宏觀方向，大大加速了全球化的進程。對世界各國未來發展和整個國際政治經濟格局已經產生巨大的影響。隨著全球化進程的加快，一個世界性的社會大生產網路正在形成，跨國公司在世界經濟活動中的突出作用日益顯現。海爾順應了國際化的潮流，一個強大的跨國公司正在崛起，張瑞敏的棋盤由中國變成了整個世界。而海爾的國際化進程成為一部書，一部一直在書寫的中國企業國際化的史書。

一九八五年，張瑞敏制定海爾發展的「名牌戰略」。

一九八八年十二月，海爾獲得中國電冰箱史上第一枚金牌。

一九九〇年，海爾獲得中國家電企業管理最高榮譽「金馬獎」、「國家品質管理獎」。

一九九〇年，海爾產品通過了美國UL認證，以「差別化」優勢和高品質成功登陸德國。

一九九一年，海爾被評為「全國十大馳名商標」。

一九九一年十二月二十日，海爾集團成立，海爾進入了多元化發展階段。

一九九二年九月，海爾通過ISO9001國際品質體系認證。

一九九三年十一月十九日，海爾冰箱股票在上海證券交易所掛牌上市交易。

一九九五年七月，海爾在香港特區成立貿易公司，開始全球營銷網路佈局。

一九九六年六月，海爾獲得美國優質科學協會頒發的「五星鑽石獎」，張瑞敏個人被授予五星鑽石終身榮譽。

一九九七年二月，海爾參加了在德國科隆舉行的世界家電博覽會，向外國代理商頒發產品經銷證書，標誌著海爾品牌在國際市場開始嶄露頭角。

一九九七年六月，海爾首次投資海外，菲律賓賓海爾——LKG電器有限公司成立。

一九九七年八月二十一日，海爾工業（亞細安）有限公司在馬來西亞組建。

一九九八年三月二十五日，海爾總裁張瑞敏應邀前往哈佛大學演講，海爾文化啓動休克魚的案例成為哈佛工商管理學院的教材。

一九九九年四月二十八日，美國海爾貿易有限責任公司揭牌儀式在聯合國大廈舉行。至此，東南亞海爾、歐洲海爾、中東海爾組成的海外營銷網路基本形成標誌。海爾進入國際化發展階段。

一九九九年四月，海爾集團開始進行以「市場鏈」為紐帶的業務流程再造，以訂單資訊流為中心，帶動物流、商流、資金流的運動。

一九九九年四月三十日，海爾三千萬美元投資美國南卡羅來納州，建立海外第一個工業園。

一九九九年七月，張瑞敏被美國《商業周刊》雜誌評為「亞洲五十位風雲人物」之一。

一九九九年十二月七日，美國《金融時報》評選出「全球三十位最受尊重的企業家」，張瑞

敏位居第二十六位。

二〇〇〇年三月，第一台美國製造的海爾冰箱下線。至此，海爾在海外已有六個工廠建成投產。同時海爾小冰箱進入全球第一大連鎖店沃爾瑪。

二〇〇〇年五月十九日，海爾被美國科爾尼管理顧問公司、《財富》雜誌集團等評選為「全球最佳營運公司」，是亞太地區企業唯一得主。

二〇〇〇年六月，經美國權威機構DOE檢測，海爾冷櫃提前一年達到次年七月實行的美國能源部能耗標準。年底，美國環保署授予海爾空調二〇〇〇年度「能耗之星」稱號。

二〇〇〇年七月，美國《家電製造商》雜誌報導，美國排名前五位連鎖店聯合壟斷海爾冰箱在美國市場的銷售權。

二〇〇〇年十月七日，張瑞敏首席執行長在瑞士洛桑國際管理學院（IMD）演講海爾管理創新，再次引起國際管理界的強烈迴響。

二〇〇〇年十一月，美國著名雜誌《TWICE》統計全美最暢銷家電，海爾兩款小型冰箱在美國市場佔據第一位和第二位。

二〇〇一年三月二十九日，紐約《遠東經濟評論》評論：作為中國的頂級家用電器製造商，海爾以品質、價格和本土化優勢擠進美國市場。

二〇〇一年三月三十一日，海爾國際物流中心正式啓動。

二〇〇一年四月三日，張瑞敏首席執行長應邀前往美國哥倫比亞大學和沃頓商學院演講。

二〇〇一年四月十日，海爾在巴基斯坦建立全球第二個海外工業園兩天後，海爾孟加拉工廠開工建設。

二〇〇一年六月十七日，中國銀行、海爾集團簽署三億美元在全球授信額度協定，這是中國銀行給予中國第一家，也是目前唯一一家企業全球性授信。

二〇〇一年六月十八日，海爾集團與易立信公司合作，率先推出「藍芽」技術。

二〇〇一年六月十九日，海爾集團斥資七百萬美元，收購義大利邁尼蒂公司一家冰箱廠。這是中國白色家電企業首次實現跨國併購。繼美國海爾之後，海爾在歐洲實現設計、製造、營銷「三位一體」的本土化經營。

二〇〇一年八月六日，《福布斯》根據二〇〇〇年全球廚房家電銷量及市場佔有率，對全球廚房家電品牌進行排名，海爾以八三四·六萬台的數量占全球2.8%市場，成為僅次於惠而浦、伊萊克斯、西門子、通用電氣及韓國三星的全球第六大家電品牌。

二〇〇一年九月十三日，鞍山市財政局擬將其中的九〇八二一九五六股，以協定轉讓方式轉讓給海爾集團，完成後，海爾集團所持股份占公司總股本的20%，成為鞍山信託第一大股東。

二〇〇一年十月，張瑞敏考察日本七大家電公司。

二〇〇一年十二月十二日，張瑞敏飛往義大利，調整WTO之後歐洲市場戰略和歐洲海爾人

事。

二〇〇二年三月四日，海爾集團投資一千四百萬美元在美國紐約曼哈頓黃金地段購買的海爾大廈正式營運。

二〇〇二年五月三十日，丹麥 A P 穆勒（A.P.MOLLER）集團羅斯蒂公司正式與海爾零部件採購有限公司簽定了在海爾開發區國際工業園投資建廠的合約。

二〇〇二年六月一日，土耳其最大的家電製造經銷企業——阿奇麗特公司首席執行長那蒂姆一行來海爾集團參觀洽談，海爾集團首席執行長張瑞敏、海爾集團總裁楊綿綿等人在海爾中心大樓熱情接待來賓。

海爾是海／張瑞敏 005

張瑞敏！中國第一 CEO 015

國際化海爾，一路輝煌 018

第一章 海闊天空，龍行天下 023

海爾能擊敗通用電器嗎？

日本企業為何會輸給中國？

吹響五〇〇強號角

講學哈佛，論劍洛桑

第二章 名牌戰略，跨國發展 045

起步名牌戰略

組建聯合艦隊

要與狼共舞，就要先成為狼

搭上新經濟快車

「三隻眼」的企業家