

第一章 海尔：中国的世界名牌

2001年8月5~7日，中央电视台晚上七点钟的《新闻联播》节目分三次对海尔集团做了报道，连续三天报道一家企业，这在《新闻联播》的历史上是前所未有的。2001年8月5日，中央电视台《焦点访谈》节目对海尔集团做了专访，在一次节目中只报道一家企业，这在《焦点访谈》的历史上是绝无仅有的。共有11家中央级媒体连续报道海尔的事迹，推广海尔的经验。海尔集团凭什么获此殊荣？又靠什么吸引眼球呢？海尔集团到底是谁？

海尔是在改革开放的大潮中涌现出来的中国家电名牌，正在获得全球性知名度，正在形成全球性跨国企业集团；张瑞敏是在市场鏖战中展露才华的中国的优秀企业家。十七年多的历史已经证明，海尔取得了很大的成功，海尔的成功昭示我们：中国企业进军世界500强的目标已经为期不远，中国一百多年来跻身世界强国的梦想，也将随着以海尔为代表的中国企业有能力参与国际竞争而在可预见的将来成为现实。

一、家电行业已经入世

海尔是中国家电第一品牌，以行业来划分，家电行业是中国所有行业中竞争最充分、发展最成熟的一个行业。家电行业名牌最多、知名企业家最多，可谓群星闪耀。其中：著

名企业有长虹、康佳、TCL、科龙、美的、春兰、格兰仕、海信、美菱、小天鹅、荣事达，等等，著名企业家有倪润峰、陈伟荣、李东升、潘宁、何享健、陶建幸、梁庆德、周厚健、张巨声、朱德坤，等等。在著名家电企业中，海尔无疑是“领头羊”；在著名家电企业家中，张瑞敏无疑是“领头雁”。家电行业与我们的生活关系最密切（就工业产品而言），就千千万万个家庭来说，耐用消费品从无到有，从少到多和不断更新换代，就是中国家电行业从弱到强发展历程的一个缩影。

我们说家电行业已经入世，是想说明这样一个命题：经过二十多年的发展，家电行业从技术到市场已经具备了参与跨国竞争的能力，换言之，中国是否加入世界贸易组织，对家电行业已经没有实质性的影响。20世纪80年代中期以后，国外家电（80年代主要是日本家电，90年代又增加了美国、德国、荷兰、韩国家电）进入中国；90年代以后，中国家电开始打到国外，国际市场国内化、国内市场国际化的全球竞争格局已经形成。在新中国成立之前，中国的家电工业几乎是一片空白，家电厂少得可怜，而且只能生产少量的电风扇，更多的是家电修理厂或修理店。新中国成立头三十年，在优先发展重工业的战略方针指导下，作为轻工业一部分的家电行业处于萌芽阶段，而且主要是生产电风扇、电熨斗、电饭锅等小家电产品，冰箱、洗衣机、单相空调器等大家电产品尚处于试制和小批量生产阶段，普及到千家万户就更谈不上了。1955年，天津医疗器械厂生产了我国第一台封闭式压缩机电冰箱；1962年，上海大华电器厂生产了我国第一台窗式空调器；1970年，天津通讯广播公司（原712厂）生产了我国第一台彩电；1976年，无锡洗衣机厂生

产了我国第一台波轮式套桶洗衣机。

1979年7月，在苏州召开了全国家用电器发展规划座谈会，此次会议被称为“家用电器发展誓师大会”。从此，中国家电行业出现了“万马奔腾战犹酣”的喜人局面。苏州会议是中国家电行业发展的里程碑和分水岭，中国家电行业今天的辉煌可以从这里找到源头。二十多年来，中国家电行业获得了突飞猛进的发展并取得了举世瞩目的成就，通过表1.1和表1.2的统计数字就可以管中窥豹、略见一斑。

表 1.1 1991~2000年中国主要家电产品产量一览表

单位：万台

产 品	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
电冰箱	469.94	475.31	621.96	764.53	929.56	928.22	986.09	1014	1199.34	1278.48
洗衣机	687.17	1712.71	876.28	1096.42	944.79	1068	1257.12	1207	1342.17	1442.98
空调器	63.06	152	291.84	382.55	591.88	645.93	848.59	850	1250	1826.67
冷 柜	73.38	147.8	188.97	234.26	284.49	312.12	353.84	364	392.1	384

资料来源：中国家电协会。

表 1.2 1991~2000年中国家电产品出口额一览表单位：亿元

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
出口额	4.39	4.735	12.22	17.1	23.19	27.5	32.1	35.1	42.18	56.23

资料来源：中国家电协会。

与1987年相比，2000年电冰箱产量增长了2倍多，洗衣机产量增长了近1.5倍，空调器产量增长了150多倍，冷柜产量增长了60多倍，出口额增长了近25倍。在产量增长的同时，家电质量也逐步提高，1988年，海尔和上菱冰箱

荣获国优产品金质奖，容声等 12 个品牌冰箱和海棠等 13 个品牌洗衣机荣获国优产品银质奖。此外，还有 16 个品牌电冰箱、13 个品牌洗衣机，7 个品牌空调器等被评为轻工业部优质产品。同时，家电产业在引进技术的同时，注重消化、吸收、改进和提高，在采用新材料、新工艺方面取得了很大的进步。到 1990 年，电冰箱已从单门和普通双门直冷式的一两种规格发展到大冷冻室式、抽屉式、外取冷饮式、吸引式、电子自动显示温度式等多种规格；洗衣机已从单桶普通型等一两种规格发展到双桶、半自动、全自动、波轮式、滚筒式、电脑程控等多种规格。家电行业的研发投入占销售额的平均比例从过去的 5% 增加到 1999 年的 1%，少数企业达到了 3%。到 1999 年，全行业已经有 60% 以上的电冰箱和近 10% 的冷柜实现对 CFC（氟利昂）的完全替代。由于电子控制技术和新型材料的广泛采用，电冰箱和空调器的能效比提高了 20%。同时，电冰箱使用抗菌材料，空调器使用触媒技术；洗衣机采用新式水流，在保证洗涤效果的同时，实现节电节水。到 20 世纪 90 年代末，家电行业开发的新产品已与国外同类产品基本同步，而且产品规格与国外日趋接近。进入 2000 年，家电产品更加注重个性化、人性化，在提高了产品技术含量的同时，也增强了产品的人文特色（如彩色冰箱等）

到 1995 年，家电行业生产集中度提高，名牌效应初步形成，出现“两极分化”现象，一些规模小的企业逐渐落伍，甚至被淘汰，而一些规模大的企业日益壮大，成为强势品牌。1995 年，电冰箱产量超过 30 万台的企业有 12 家，其产量总和占全国总产量的 86.6%；洗衣机产量超过 30 万台的企业有 11 家，其产量总和占全国总产量的 80.5%；冷

柜产量超过 15 万台的企业总产量占全国总产量的 83.5%；空调器产量超过 15 万台的企业有 10 家，其产量总和占全国总产量的 71%。1996 年，电冰箱前六位企业的产量占全国总产量的 72.4%；洗衣机前六位企业的产量占全国总产量的 65.1%；空调器前六位企业的产量占全国总产量的 68.1%。其中，海尔和容声电冰箱的产量已经达到或超过 150 万台，海尔、小天鹅等 6 个品牌的洗衣机产量已超过 100 万台。1996 年，海尔销售额 61.20 亿元，首次超过春兰，名列家电行业第一。同年，在家电产品出口额超过 1000 万美元的 12 家企业中，海尔名列第三，出口额 5442 万美元；在电冰箱产量超过 20 万台的 12 家企业中，海尔名列第二；在洗衣机产量超过 20 万台的 12 家企业中，海尔名列第五（其中，在全自动洗衣机产量超过 20 万台的 6 家企业中，海尔名列第二）；在空调器产量超过 15 万台的 14 家企业中，海尔名列第五；在冷柜产量超过 10 万台的 13 家企业中，海尔名列第四。1997 年，在 16 家利税总额超过 1 亿元的家电企业中，海尔名列第三，在 19 家出口额超过 1000 万美元的家电企业中，海尔名列第二，出口额为 5636 万美元。1997~2000 年，家电产品的市场占有率更加向强势品牌集中。1999 年，在电冰箱行业中，海尔等 4 家企业的产量总和占全国总产量的 61.6%；在空调器行业中，海尔等 5 家企业的产量总和占全国总产量的 50%；在洗衣机行业，海尔等 7 家企业的产量总和占全国总产量的 71.4%。同年，彩电行业超过 100 万台的企业有 10 家，其中长虹、康佳、TCL 三家的产量总和占 10 家总产量的 64%。1995 年，家电行业销售额超过 10 亿元的有 20 家（见表 1.3）；2000 年，家电行业销售额超过 10 亿元的有 23 家（见表 1.4）。

表 1.3 1995 年家电行业销售额超过 10 亿元企业一览表

单位: 亿元

序 号	企业名称	销 售 额
1	春 兰	53.33
2	海 尔	43.34
3	上 菱	40.97
4	科 龙	35.31
5	格 力	30.07
6	美 的	20.80
7	美 菱	20.05
8	扬 子	18.89
9	万 宝	16.71
10	威 力	16.18
11	新 飞	15.59
12	长 岭	13.73
13	西 冷	13.48
14	华 宝	12.21
15	澳柯玛	12.18
16	华 凌	11.44
17	长 城	10.95
18	荣事达	10.22
19	夏 普	10.19
20	小天鹅	10.10

资料来源：中国家电协会。

表 1.4 2000年家电行业销售额超过 10 亿元企业一览表

单位:亿元

序 号	企业名称	销 售 额
1	海 尔	406.28
2	美 的	105.02
3	春 兰	93.40
4	科 龙	69.60
5	小天鹅	68.98
6	格 力	63.43
7	格兰仕	55.97
8	万 宝	45.43
9	乐 金	36.59
10	澳柯玛	30.02
11	美 菱	29.10
12	新 飞	22.62
13	金 松	19.71
14	华 凌	19.68
15	奥克斯	19.65
16	夏 普	19.25
17	上海冰箱压缩机	17.57
18	小 鸭	16.55
19	荣事达	15.10
20	金 羚	14.71
21	苏州三星	14.44
22	志高空调	13.43
23	三菱电机、上菱空调	13.27

资料来源：中国家电协会。

通过表 1.3 和表 1.4 的对比可以看出，除华宝并入科龙外，1995 年的家电 20 强中有 5 强没有进入 2000 年的家电 23 强，而 1995 年在家电产业中汲汲无名的格兰仕、乐金、金松、奥克斯、上海冰箱压缩机、小鸭、金羚、苏州三星、志高空调九家企业杀入 2000 年 20 强。1995 年家电 20 强中有 14 强进入 2000 家电 23 强，有半数企业在名次上没有太大变化。五年中，销售额翻番的企业有海尔、小天鹅、格力、美的、澳柯玛等，增幅最大的企业要数海尔、小天鹅和美的，它们分别增长了 8.3 倍、5.8 倍和 4 倍。家电行业经过不断洗牌，到 2000 年竞争大势已基本确定，当然这并不排除今后的重新洗牌。

经过二十多年的发展，大家电产品在城镇已由 20 世纪 80 年代初的短缺状态到 1999 年底已达到饱和，即使在农村也发生了相当大的变化，尽管距离饱和尚有很长的路要走（见表 1.5）。主要小家电产品已开始进入城镇居民家庭，且拥有率不断提高。到 2000 年底，主要小家电产品在城镇居民家庭已得到相当程度的普及，以城镇平均每百户家庭主要小家电产品的拥有率为尺度，热水器为 71.2%，燃气灶为 87.8%，吸油烟机为 74.7%，微波炉为 44.3%，电风扇和电饭煲超过 90%。消毒柜、吸尘器为 10%~20%，而洗碗机只有 0.4%。在广大的农村地区（极少数富裕地区除外），除电风扇、电饭煲已相对普及外，其他小家电产品对绝大多数家庭而言还是一种“奢侈品”。农村家电产品拥有率低，一方面是由于收入水平低，买不起；另一方面是农村电价太高，用不起，此外还有生活习惯问题。随着农村生活水平的提高和电价的下降（国家电网改造完成后将实行城乡同网同价），拥有 9 亿农民的农村市场对于家电行业而言是大有可

为的，其潜力和重要性丝毫不逊于国际市场。

表 1.5 城镇和农村平均每百户家庭
主要家电产品拥有率一览表 单位：台

产 品	1981 年	1985 年	1990 年	1995 年	1999 年
洗衣机	6	48.29	78.41	88.97	91.44
(农 村)		1.90	9.12	16.90	24.32
电冰箱	0.2	6.58	42.33	66.22	77.74
(农 村)		0.06	1.22	5.15	10.64
彩 电	0.6	17.21	59.04	89.79	111.57
(农 村)		0.80	4.72	16.92	38.24

资料来源：2000年《中国统计年鉴》。

自 20 世纪 90 年代中期以来，家电行业的价格战和概念战愈演愈烈。价格战在彩电、空调、微波炉等家电领域表现得更加突出，价格战产生了两个后果：一是优胜劣汰，市场份额日益向名牌企业集中，并使国内名牌在与外国名牌的苦战中取得了市场主动权，同时使消费者受益；二是不合理的降价使家电行业利润大滑，这在彩电业中十分明显。由于地方保护、产业结构等诸多因素的影响，优胜劣汰的目的也远未实现。企业降价是市场行为，通过竞争机制的作用而产生的降阶，使利润率趋于平均水平，但为了炒作而进行的亏本降价就不是正常的市场行为。价格战可以作为闪电战但不宜作为持久战。概念战几乎存在于所有家电企业，炒作之风在家电行业越刮越烈。概念战有两大特征：一是技术吹牛，比如，在空调行业，肆意夸大光触酶、冷触酶技术和负离子发生器的作用；比如，在彩电行业，什么“写真电视”、“胶片

电视”、“变频电视”、“柔性电视”等；又比如，在电冰箱行业，把抑菌等同于杀菌等。至于网络洗衣机、纳米冰箱等甚至成了业界的笑料。此外，节能、节水、提高色彩纯度百分之多少，就只有上帝晓得是怎么回事了。层出不穷，花样翻新的家电新概念令广大消费者眼花缭乱、无所适从，如坠五里雾之中。二是热炒市场占有率排名，而市场占有率是一个“我永远讲不清楚，你永远听不明白的故事。”在家电行业已经出现两个彩电第一、两个空调第一、两个冰箱第一、两个热水器第一等让人不可思议的事情，这都是市场占有率排名惹的祸。概念战是家电行业的不正之风，对于家电企业来说是一种“腐败”现象，因为它扰乱了正常的市场秩序，损害了广大消费者的利益。

家电行业是改革开放二十多年来竞争最残酷、名牌最集中的行业，在 2000 年，全国最有价值品牌评价中，前五名有 3 家是家电企业，它们分别是海尔、长虹和 TCL，品牌价值分别为 330 亿元、260 亿元和 105.93 亿元；截至 1999 年底，在国家工商局认定的总数 87 件全国驰名商标中，家电行业有 15 件（包括 4 家彩电企业），占总数的 17%，是驰名商标拥有率最高的一个行业。自 20 世纪 90 年代中期以来，家电行业出现两大特点：一是市场由国内向国外发展，许多家电企业在海外投资建厂，并逐步实现本土化经营；二是家电企业产业多元化已成为普遍趋势，“黑白不分，（即做白色家电的也做黑色家电，如海尔、春兰等；做黑色家电的也做白色家电，如长虹、TCL、海信等）；大小不分”（即做大家电的也做小家电，如海尔、科龙、美的等）。同时，家电行业开始向信息产业进军，在知识经济和信息化大潮的推动下，无论是做白色家电的企业，还是做黑

色家电的企业，大都涉足计算机制造业和软件开发业，比较成型的有海尔、长虹、春兰、海信等。家电信息化、信息家电化已成为家电行业的共识。在美国等西方发达国家，电脑被称为米色家电，是家电的三大类之一。在我国，计算机制造业是从 20 世纪 80 年代中期以后才起步，人们始终把电脑作为高科技产品，把生产电脑的企业称为高科技企业。现在，人们已开始逐步认识到，电脑也是一种家电。在强手云集、虎视鹰瞵的家电行业，海尔能够超然独步，领袖群伦，殊为不易。在核心竞争力方面，目前海尔与其他知名家电企业已不属于一个量级，在某些领域（如产业多元化、市场国际化、星级服务等）已是遥遥领先。海尔的成功引无数英雄竞折腰，我们不妨走进海尔世界，探寻一下海尔成功的奥秘。

二、海尔：民族工业的旗帜

海尔经过近十七年的奋斗，已由一个 1984 年亏损 147 万元的集体所有制小厂到 2001 年发展成为年全球营业额 602 亿元、年利税 42 亿元的大型跨国企业集团。1995 年，海尔销售额 43.35 亿元，名列家电行业第二名。从 1996 年开始，海尔销售额始终名列第一名，海尔销售额以平均每年 82.8% 的高速在递增。1995~2001 年，海尔的品牌价值分别为 42.61 亿元、77.36 亿元、108 亿元、192 亿元、265 亿元、330 亿元和 436 亿元，1999 年，海尔的品牌价值首次超过长虹。到 2000 年，海尔销售额、利税总额、出口额、品牌价值等主要经济指标均名列家电行业第一名（包括彩电行业）海尔历年主要经济指标见表 1.6。

表 1.6

海尔主要经济指标一览表

单位：亿元

年 度	销售收入	利 润	税 收	出口创汇
1984	0.0348	-0.0147		
1985	0.182	0.0107		
1986	0.8026	0.0705	0.0378	
1987	1.4335	0.1388	0.0525	
1988	2.6702	0.2293	0.0828	
1989	4.1163	0.3213	0.1017	
1990	5.3562	0.3505	0.1762	
1991	5.9105	0.3045	0.4127	
1992	10.4824	0.5084	0.4657	
1993	14.87	1.2507	0.535	0.18
1994	25.65	1.76	1.572	0.184
1995	43.4	2.49	1.733	0.42
1996	61.6	3.12	2.345	0.5442
1997	108.8	4.26	2.55	0.5636
1998	162	5.36	4.76	0.7665
1999	268		13.3	1.28
2000	406		30.5	2.8
2001	602		42	4.2

回顾历史，海尔的跳跃式发展不能不令人叹为观止。海尔在起点阶段并没有什么优势，海尔的腾飞关键在于抓住了历史机遇，而机遇又往往垂青那些有准备的人。海尔的前身是青岛利勃海尔，青岛利勃海尔的前身是青岛电冰箱总厂，青岛电冰箱总厂的前身是 1955 年组织起来的一个手工业生

产合作社（1959年改组为东风电机厂），集体所有制的属性也从此而来。当时的主要产品是直流电动机和电葫芦。在研制成功民用吹风机、小台风扇后跨入家电行业，1979年研制出单缸和滚筒洗衣机，1980年3月经上级主管部门——青岛市二轻局批准，青岛东风电机厂与青岛工具四厂合并成立青岛日用电器厂。1979~1983年，青岛日用电器厂共生产“白鹤”牌洗衣机5.8万多台，最后因产品质量不合格而被淘汰。1984年1月1日，经青岛市经委批准，青岛日用电器厂正式更名为青岛电冰箱总厂，并决定引进德国利勃海尔公司电冰箱制造生产线，合同于1984年9月10日生效。青岛电冰箱总厂成为由轻工业部批准的我国最后一批电冰箱定点生产企业。在20世纪80年代初的计划经济条件下，海尔能够搭上定点生产电冰箱的“末班车”，是轻工部和青岛市政府大力支持的结果。而成功引进德国利勃海尔电冰箱生产线，使海尔在起飞阶段就抢占了技术的制高点。1984年，青岛电冰箱总厂依然管理混乱，效益低下，拥有800多名员工的企业，才生产冰箱740台，年销售额仅348万元，而亏空竟达147万元。员工士气低落，企业破败不堪，一年之中换了四任厂长。1984年12月，年仅35岁、时任青岛家电公司副经理的张瑞敏被任命为青岛电冰箱总厂的第四任厂长，从此海尔的历史翻开了新的一页，海尔开始了新的长征。海尔的真正起飞从1985年开始了。

张瑞敏走马上任之后，在对企业方方面面的情况做了充分调研的基础上，提出了实施名牌战略的指导思想，从此，海尔步入了高速、健康、稳定的发展轨道。海尔的名牌战略包括四个阶段：

第一阶段为1984年12月~1988年12月，其特点是从

无序到有序，1985年12月砸毁76台不合格冰箱一举，使海尔人树立了有缺陷的产品就是不合格产品的质量观，1988年12月，海尔电冰箱荣获了中国电冰箱史上第一枚国优金牌。张瑞敏后来在接受记者采访时也曾说过：在海尔所有的获奖中，这枚国优金牌给他留下的印象最深刻。这在海尔的发展史上也是一个生死悠关的转折点，它使海尔在家电行业崭露头角，对鼓舞士气、增强信心以及成为中国家电第一品牌起到了难以估量的作用。

第二阶段为1988年12月~1990年12月，其特点是从有序到形成体系。在这个阶段，海尔成为家电行业排头兵的格局已经形成，并由国家二级企业晋升为一级企业，先后荣获“国家质量管理奖”、“金马奖”和“风帆杯奖”，而“全方位优化管理法”的落实是从有序到形成体系的标志。1990年，海尔冰箱通过了美国UL认证。

第三阶段为1990年12月~1992年4月，其特点是由体系到高度。在这个阶段，海尔提出并实施了OEC管理法（即“日事日毕”、“日清日高”）。OEC管理法作为“泰罗制”科学管理在中国的本土化应用，在企业界产生了强烈反响。1992年4月，海尔冰箱通过了ISO9001国际质量保证体系认证。1991年12月，海尔集团成立，标志着海尔已由“小舢板”发展成为“联合舰队”。

第四阶段为1992年4月至今，其特点是从高度到延伸。在这个阶段，海尔股票在国内上市，产品由专业化发展到多元化，市场由国内拓展到海外，产业多元化和市场国际化取得了巨大成功。海尔和张瑞敏屡获世界级荣誉，海尔文化“激活休克鱼”案例进入哈佛大学，海尔“市场链”（即SST）案例进入洛桑学院。1999年，张瑞敏被评为全球最受

尊敬的 30 位企业家之一，2000 年，海尔跻身世界家电十强第九名，2001 年，海尔已跻身世界白色家电制造商第六名。到 20 世纪末，海尔已从中国家电第一品牌发展成为具有全球知名度的跨国企业集团，张瑞敏也从中国优秀企业家发展成为具有全球知名度的世界级企业家。

经过十多年的努力，海尔由一家名不见经传的亏损小厂发展成为中国家电第一品牌，并跻身世界家电十强，这表明海尔已形成了核心竞争力。核心竞争力这个概念最早是由美国学者普拉哈拉德和英国学者哈麦尔 1990 年在《哈佛商业评论》上发表的《公司的核心能力》一文中提出的，后经哈佛商学院教授迈克尔·波特的持续研究，使核心竞争力的理论日趋完善。公司的核心能力就是企业的核心竞争力，是指企业长期积累形成的一种独特能力，可实现高于竞争对手的价值，具有进入多种市场的潜力，难以复制模仿，是长期利润的源泉。核心竞争力有如下特点：它的载体是企业整体，而不是企业的某个局部；它是企业自有的，不可能通过市场交易获得；它是有机结合，而不是某种分散的技术和技能；它在存在形态上是结构性的、隐性的，而非要素性的、显性的。张瑞敏认为，核心竞争力有两个特点：一是不可复制，你能模仿我今天的做法，却不能模仿我明天的做法，因为你不知道我的思路；二是要全体员工都认可才有效、有用。根据 IMD（瑞士洛桑国际管理发展学院）对 46 个国家企业管理竞争力的评价，在 1995~1999 年的 5 年中，中国大型工业企业管理竞争力平均排名仅为 33.4，处于较低水平。在国内企业中拥有核心竞争力的为数不多，而拥有国际竞争力的更是凤毛麟角，海尔是一家既有核心竞争力，又有国际竞争力的大型跨国集团。海尔的核心竞争力既表现

为 OEC管理法，又表现为“赛马不相马”的用人机制；既表现为 ERP（企业资源计划）的应用，又表现为 CRM（客户关系管理）的实施；既表现为“三军统帅”张瑞敏的高瞻远瞩，也表现为杨绵绵、柴永森、周云杰等一大批领军人物的戮力同心，等等。总之，企业核心竞争力是一个“系统集成”概念。

1991年，海尔使用在电冰箱上的商标被国家工商局认定为中国驰名商标，这是家电行业第一个国家级驰名商标，同年，海尔集团被国家经贸委认定为全国首批 57 家大型企业集团试点企业之一；1993 年底，海尔集团被国家经贸委、国家税务总局和海关总署认定为全国首批 40 家国家级技术中心所在企业之一；1997 年 4 月，海尔集团被国务院知识产权办公会议办公室认定为全国首批 45 家知识产权保护试点单位之一；1997 年 8 月，海尔集团被国家经贸委认定为全国首批 6 家技术创新试点企业之一。据统计，到 2001 年底，在国内市场份额中，海尔彩电占 10.4%，冰箱占 33.4%，洗衣机占 30.5%，空调占 30.6%，冷柜占 41.8%；在国际市场，海尔冷柜占美国市场的 12%，200 升以下冰箱占美国市场的 30%，小型酒柜占美国市场的 50%，空调占欧洲市场的 10%，洗衣机占中东市场的 10%。海尔凭借企业核心竞争力的优势，获得多项全国第一、亚洲第一以及世界第一。

海尔在国内首推第一台变频空调，第一台无氟环保变频空调，第一台抗菌冰箱，第一台“一拖二”全平彩电，第一台数字化彩电。

海尔是国内第一家推出彩电“三全”服务、空调服务八次升级的家电企业。

1992 年 4 月和 1996 年 5 月，海尔冰箱先后通过

ISO9001 国际质量保证体系认证和 ISO14001 国际环境管理认证，成为国内第一家通过此类认证的家电企业。

1993年，德国《检验》杂志公布了由德国权威质量检验机构——商品检验基金会对进入德国市场的冰箱进行抽检的结果，海尔冰箱在五项指标中以 8 个“+”号位居第一，各项技术指标均优于欧美产品。

1995年，在全国畅销国产产品“金桥奖”评选活动中，海尔冰箱、冷柜、空调三大主导产品分别荣获同行业第一名（新推出的洗衣机、微波炉、电热水器分别荣获同行业第二名），其中冰箱、冷柜已成为同行业中唯一一家连续四次荣获“金桥奖”评比第一名的产品。

1996年2月，在全国48家大商场举办的1995年全国最受消费者欢迎产品的市场评价活动中，海尔冰箱、冷柜分别获得同类产品第一名。其中，海尔冷柜在消费者心目中理想品牌、大商场销量、市场占有率、质量信誉度、商品购物首选品牌、城市冷柜类十佳品牌、品牌竞争力、最受消费者欢迎冷柜类等八个方面均居榜首。

1996年6月，海尔冷柜荣获美国优质服务协会颁发的“五星钻石奖”，成为亚洲唯一获此殊荣的家电企业。

1997年第一季度，在中国质量管理协会用户委员会对九类耐用消费品开箱合格率的检查中，海尔冰箱、空调、洗衣机分别荣获同行业第一名。

海尔是国内第一家控股国家级科研机构——海尔科化国家工程研究中心（1998年1月成立）的大型企业集团。

1998年7月，美国《家电》杂志精选出1995~1996年全球主要家电公司在世界范围内销售增长情况，海尔产品销售增长率位居第一，超过了一些世界知名大公司。