

责任编辑 卢小生
版式设计 陈 力
责任校对 平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔：中国的世界名牌/谷照明，闫红玉编著．—北京：
经济管理出版社，2002

ISBN 7—80162—399—1

I. 海... II. ①谷... ②闫... III. 电子工业—工
业企业管理—经验—青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 024354 号

海尔：中国的世界名牌
谷照明 闫红玉 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：宏伟印刷厂

880×1230 毫米 1/32 9.5 印张 彩插 0.25 印张 201 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7—80162—399—1/F·383

定价：20.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

自序

在中国的企业中，我对海尔情有独钟，心仪已久，这种美好的感觉在新千年愈发强烈，而到了新世纪就似乎已心有千千结了。很早就想写一点关于海尔的文字，或许是仰慕已久的缘故，但却迟迟未敢动笔。正由于海尔在我的心中近乎完美，若因自己的才疏学浅，未能挖掘出海尔内在的美，这种结果是我不愿意看到的。六年的企业生涯和七年多海尔用户的经历，使我终于坚定了为海尔写一本书的信心。

1994年7月，我从北大法律系毕业，获得了硕士学位。法律在当时是热门专业（至今仍“高烧不退”），就业的机会很多。有五条道路可供选择：一是进行政机关，步入仕途；二是进司法部门，做法官或检察官；三是进律师事务所，做一名律师；四是进大学，做一名教师；五是进企业，做一名法律顾问。经过再三权衡，最后我选择了北大的校办企业——方正集团。当时，我认为，要想深入了解中国社会，企业特别是高新技术企业是一个很好的窗口，而方正正在招聘法律顾问。1994年，中国高新技术企业的发展方兴未艾，而方正又如日中天，被誉为中国高校科技成果转化为现实生产力的典范。尽管我现在已经离开了北大方正，但我对当初的选择依然无怨无悔。六年的企业生涯使我对中国的企业，特别是国有企业、高新技术企业、校办企业有了更多的感性认识和理性认识。毛主席曾经说过：要想知道梨子的滋味，

就要亲口尝一尝。在方正，我除了做法律顾问外，还从事文秘工作、政府公关工作、接待工作，业务的“多元化”，使我对公司从技术开发到产品销售到经营管理等诸多方面有了了解。由于经常代表公司外出开会，使我有机会接触了国内外许多大企业，其中也包括海尔集团，由于工作关系，我悉心收集了国内外许多企业（以国内家电产业为主，因为国内家电企业在 20 世纪 90 年代中期以后已构成了一个明星团队）的媒体报道材料，收集材料的过程就是学习和借鉴的过程，因为“他山之石，可以攻玉”。我始终认为，一个不善于向他人学习的企业，是不可能取得长足进步的。

自 1995 年春天至今，随着居住条件和生活条件的改善，我们家先后购置了许多家电，其中绝大多数家电都是海尔牌的。到今天为止，仅海尔家电，我们就有金元师柜式空调、小状元分体式空调、云梦冰箱、小小神童洗衣机、大海象电热水器及海尔超人电脑。此外，还有海尔整体厨房、海尔燃气灶和海尔一拖二分体式空调。因为我们购买彩电和微波炉的时候，海尔彩电和微波炉还没有上市，否则我们家就成了海尔家电王国。为什么购买家电偏偏选择海尔的？这主要是缘于我对海尔的认识和对张瑞敏的佩服。在我收集的企业材料中，海尔的资料最多，这为我今天写书提供了便利。我曾在许多国家级企业会议上多次见到海尔人，海尔人的发言水平给我留下了深刻印象。通过与海尔人的接触，使我更加相信了“强将手下无弱兵”这个道理。当我得知海尔早在 1992 年初就成立了知识产权办时，不禁让我对海尔肃然起敬。随着了解的逐渐深入，我知道，海尔是我国首批十大驰名商标之一，首批五十七家国家大型试点企业集团之一，首批六家国家级技术创新试点企业之一，等等。当海尔“激活

休克鱼”经验写入哈佛教案时，当海尔 SST “市场链”经验编进洛桑教案时，当张瑞敏跻身“全球 30 位最受尊重的企业家”行列时，我和全体海尔人一样激动，因为我们都是炎黄子孙，海尔获得的世界级荣誉，不仅属于三万海尔人，更属于十三亿中国人。

我认为，在目前中国的企业中，海尔最具代表性；在目前中国的企业家中，张瑞敏最具典型性。海尔在多元化经营、国际化运作、企业文化、现代化管理、技术创新等诸多方面都取得了令国内外同行叹服的成就。张瑞敏作为海尔的“最高统帅”，在德、才、学、识各个方面都令国内外同行肃然起敬。海尔不愧为是中国民族工业的一面旗帜。是为序。

作者

2002 年 4 月

目 录

自序/1

第一章 海尔：中国的世界名牌/1

一、家电行业已经入世/1

二、海尔：民族工业的旗帜/11

三、伊莱克斯和松下学习海尔/22

第二章 中国企业家张瑞敏/31

一、对企业家的再认识/31

二、张瑞敏：思想家与实干家的完美结合/34

三、张瑞敏：第一位登上哈佛和洛桑讲坛的
中国企业家/40

四、洛桑演讲摘要/45

五、张瑞敏的经营观念/50

六、张瑞敏论新经济/55

七、张瑞敏论创新/57

第三章 海尔管理正在与世界接轨/61

一、海尔管理的六大特色/62

二、从“OEC”到“SST”的惊险跳跃/66

三、知识产权是市场竞争的保护神/74

四、整合终端的市场营销/76

五、“联合舰队”的管理架构/83

六、“海尔文化激活休克鱼”的兼并模式/86

- 七、业务流程再造与海尔的管理革命/89
- 第四章 海尔:多元化经营的成功典范/103
- 一、对多元化经营的再认识/104
- 二、海尔多元化的理论与实践/106
- 三、海尔为什么要多元化?/114
- 四、海尔的白色家电/118
- 五、海尔的黑色家电/128
- 六、海尔的米色家电/132
- 七、海尔的小家电/140
- 八、海尔的整体厨卫产品/143
- 第五章 海尔以市场为导向的技术创新/147
- 一、对技术创新的再认识/147
- 二、海尔技术创新的理论与实践/148
- 三、海尔白色家电的技术创新/158
- 四、海尔黑色家电的技术创新/171
- 五、海尔米色家电的技术创新/174
- 六、海尔小家电的技术创新/177
- 第六章 海尔以创新为灵魂的企业文化/182
- 一、对企业文化的再认识/182
- 二、海尔企业文化的理念与实践/186
- 三、海尔“赛马不相马”的用人机制/195
- 四、海尔“真诚到永远”的服务理念/209
- 五、海尔“创世界名牌”的品牌意识/221
- 第七章 从海尔的国际化到国际化的海尔/229
- 一、对国际化的再认识/230
- 二、海尔国际化的理论与实践/235
- 三、海尔产品全球叫卖/255

| |
|---------------------------|
| 第八章 海尔面临的八大挑战/266 |
| 一、产权问题/267 |
| 二、核心技术问题/271 |
| 三、多元化的边界问题/274 |
| 四、市场链与业务流程再造问题/276 |
| 五、全球化竞争与 500 强情结问题/279 |
| 六、张瑞敏的个人魅力与海尔人的整体素质问题/282 |
| 七、做自有品牌与 OEM 的关系问题/284 |
| 八、质量与速度的关系问题/286 |
| 主要参考文献/289 |
| 后记/295 |

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，更多的是家电维修厂或修理店。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□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，许多家电企业在国外投资建厂，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