
4.1.1 “真诚到永远”的海尔——风雨兼程 34 年

同学们，大家好！

欢迎大家来到企业之魂课堂！

今天让我们一起了解一下全球大型家电企业海尔集团。来一起了解海尔独特的企业文化。

要了解一个企业，首先要了解他的发展历史，让我们先来学习一下海尔的发展历程。

一、海尔的发展历程

海尔从 1984 年创业到现在，经历了五个发展战略阶段，名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略、2012 年进入网络化战略阶段。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，但贯穿海尔发展历程的，都离不开管理的创新。（PPT1）

下面就让我们一起走进海尔，了解海尔的发展历程。

第一个发展阶段 1984-1991 年：名牌战略阶段，海尔抓住改革开放的机遇，改变员工的质量观念，提高员工的质管素质，以过硬的质量创出了冰箱名牌。

1985 年还处在中国经济的短缺时代，电冰箱市场“爆炸式增长”，但仍然供不应求，很多厂家没有动力提高品质，上产量但不注重质量。别的企业年产量都已经百万台了，海尔才不到十万台。海尔的观念是如果员工素质不能支持，盲目扩大规模只能丢掉用户。

海尔大胆提出“要么不干要干就要争第一”的理念，以为用户提供高质量产品为目标。这时，海尔发生了“砸冰箱”事件，下面我们一起看一下这个经典案例：（PPT2）

1985年，张瑞敏刚到海尔（时称青岛电冰箱总厂）。一天，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。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。

张瑞敏把职工们叫到车间，问大家怎么办？多数人提出，也不影响使用，便宜点儿处理给职工算了。当时一台冰箱的价格800多元，相当于一名职工两年的收入。

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。”他宣布，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。张瑞敏告诉大家——有缺陷的产品就是废品。

砸冰箱一事树立了对所有员工严格的品质意识，有不良就是不良品，没有等级之分，目标只有一个就是没有不良，最终达到“零缺陷”、“高标准”。

正因为这一事件，唤醒了海尔人“零缺陷”的质量意识。1989年市场疲软，很多冰箱厂家降价销售，但海尔冰箱供不应求，受到用户抢购。海尔创业仅用四年时间，拿到了国家质量奖；1990年，获得国家质量管理奖和中国企业管理金马奖；1991年又获得全国十大驰名商标。

第二个发展阶段 1992-1998 年：海尔进入多元化战略阶段。这期间海尔兼并了 18 家亏损企业，从只干冰箱一种产品发展到多元化，包括洗衣机、空调、热水器等产品。（PPT3）

那时候，舆论称“海尔走上了不规则之路”，行业也认为企业要做专业化，而不是“百货商场”，而海尔则认为“东方亮了再亮西方”，海尔冰箱已做到第一，在管理、企业文化方面有了可移植的模式。不管是专业化还是多元化，本质在于有没有高质量的产品和服务体系。（PPT4）

事实证明，开始坚持做专业化的企业后来也开始做多元化了，海尔起步比他们早了至少十年。

海尔的兼并与众不同，并不是去投入资金和技术，而是输入管理理念和企业文化，用无形资产盘活有形资产，以海尔文化激活“休克鱼”，我们一起来了解一下这个管理案例。

海尔在企业经营理念中，用“鱼”来隐喻“企业”。吃“休克鱼”是海尔兼并扩张举措的一种形象的比喻。

鱼的肌体没有腐烂，比喻企业硬件很好；而休克鱼就是指鱼处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。

这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活起来。从上个世纪 90 年代初开始的近 10 年间，海尔先后兼并了 18 个企业，并且都扭亏为盈。

在这些兼并中，海尔兼并的对象都不是什么优质资产，但海尔看中的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力、潜

在的效益，如同在资本市场上买期权而不是买股票。

海尔 18 件兼并案中有 14 个被兼并企业的亏损总额达到 5.5 亿元，而最终盘活的资产为 14.2 亿元，成功地实现了低成本扩张的目标。

海尔文化激活“休克鱼”这个案例在 1998 年被写入哈佛案例库，张瑞敏也成为第一个登上哈佛讲坛的中国企业家。

第三个发展阶段 1999-2005 年进入国际化战略：上个世纪九十年代末，海尔进入国际化战略正值中国加入 WTO，很多企业响应中央号召走出去，但出去之后非常困难，又退回来继续做定牌。海尔认为“国门之内无名牌”，“不是出口创汇，而是要出口创牌”，并且提出“下棋找高手”、“先难后易”，首先进入发达国家创名牌，再以高屋建瓴之势进入发展中国家。

1999 年，海尔在美国建立第一个海外工业园时，受到很多质疑，当时很多媒体说，美国的工厂都到中国来设厂，海尔反其道而行的跑到美国去设厂，最后肯定以失败告终。媒体有一篇文章题目就是 5 个字“提醒张瑞敏”，还有媒体说：“别的企业到美国投资都不成功，海尔也很难成功”。(PPT5)

只看当时，海尔到美国去设厂肯定没有成本优势，但从今天来看，这无疑是个高度前瞻的、正确的决定，今天海尔满足美国当地消费者需求正是依托于美国南卡的海尔工厂。2001 年，美国当地政府为感谢海尔为当地所做的贡献，无偿命名工厂附近一条道路为海尔路，这是美国唯一一条以中国品牌命名的道路。

海尔打造国际化品牌就是按照“走出去、走进去、走上去”的“三步走”思路。“走出去”阶段，海尔以缝隙产品进入国外主流市场；“走进去”阶段，海尔以主流产品进入当地主流渠道；“走上去”阶段，海尔以高端产品成为当地主流品牌。这样，海尔逐渐在国际上树立品牌，成为中国品牌走向全球的代表者。

第四个发展阶段 2005-2012 年 全球化品牌战略阶段：从 2005 年开始，海尔进入全球化品牌战略阶段，全球化和国际化的不同在于其核心是本土化，这和国内企业 OEM 不同，也和日韩企业派驻本国员工到全球各地不同，海尔是创立自主品牌，在海外建立本土化设计、本土化制造、本土化营销的“三位一体”中心，员工都是当地人，更了解当地用户的个性化需求。

现在海尔已经在全球建立五大研发中心，21 个工业园，66 个营销中心，全球员工总数超过 6 万人。

在这个阶段的标志事件：海尔收购三洋电机在日本、东南亚的洗衣机、冰箱等多项业务，成功实现了跨文化融合；之后，海尔还成功并购新西兰高端家电品牌斐雪派克（Fisher&Paykel）。

海尔还与通用电气签署战略合作备忘录，整合通用电气家电业务，不仅树立了中美大企业合作的新典范，而且形成大企业之间超越价格交易的新联盟模式，《华尔街日报》形容海尔创造了“中国惊喜”。海尔在国际市场真正“走上去”，成为全球化家电品牌。

第五个发展阶段 2012 年至今 进入全新的网络化战略阶段：海尔从传统制造家电产品的企业转型为面向全社会孵化创客的平台，致

力于成为互联网企业，颠覆传统企业自成体系的封闭系统，而是变成网络互联中的节点，互联互通各种资源，打造共创共赢的新平台，实现攸关各方的共赢增值。

为此，海尔在战略、组织、员工、用户、薪酬和管理六个方面进行了颠覆性探索，打造出一个动态循环体系，加速推进互联网转型。在战略上，建立以用户为中心的共创共赢生态圈，实现生态圈中各攸关方的共赢增值；在组织上，变传统的自我封闭到开放的互联网节点，颠覆科层制为网状组织。

在这一过程中，员工从雇佣者、执行者转变为创业者、动态合伙人，目的就是要构建社群最佳体验生态圈，满足用户的个性化需求。在薪酬机制上，将“企业付薪”变为“用户付薪”，驱动员工转型为真正的创业者，在为用户创造价值的同时实现自身价值。