



## 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

來自中國的企業—海爾集團

作者：馬瑩瑩、蔡宜芸、柯瓊雯、紀馨棉、許峰瀚、謝易霖

系級：經濟四、企管四丙

學號：D9795363、D9580339、D9580475、D9532556、D9580564、D9532782

開課老師：鄭孟育 老師

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：98 學年度 第一學期

## 摘要

海爾集團是來自中國大陸的企業，在短短二十幾年就成為世界上五百大企業，品牌價值更高達 812 億，被譽為企業管理的最佳典範。由於海爾集團沒有進駐台灣，因此起先對於其本身的資訊並無太多涉獵，但也由於對它的不熟悉，反而激起我們更想要深入瞭解的熱情，藉此更讓我們面臨到新的挑戰。

本報告則是配合課程中的策略矩陣來陳述，整體報告的內容主要是依據海爾集團的四個策略發展階段來探討，藉由策略矩陣分析的結果，讓我們能更加清楚地了解，海爾在每一階段的理念方向與經營模式。從“砸冰箱”是見開啟海爾人的品質觀念，進而打造出海爾品牌。在建立品牌後，藉由“吃休克魚”模式，併購企業，增加其生產線。緊接著踏上世界的舞台，用良好的品質來打倒歐美人士對於中國製的刻板印象，並建立起中國的品牌。然而海爾想做的不只如此，更想在全球都布局，提供全球化的經營平台，讓不同國家能夠有所交流，進而創造更大的效益。不論在研發、管理模式，海爾都不斷推陳出新，希望能夠永續經營。慶幸本組組員中有來自大陸的交換學生，藉由大陸學生與台灣學生兩種不同的觀點來進行研討，讓我們對於海爾企業可以看得更廣、了解的更為透徹。在研討時，雖然時常會遭遇瓶頸或是意見不同的狀況，但經過大家多次的共同討論，並進行了更為詳細的分析，才讓此份報告完整的呈現。

關鍵字：海爾集團、策略矩陣分析、營運模式、零庫存

## 目 次

前言.....	1
研究動機.....	1
一、 公司簡介.....	2
(一) 公司現況.....	2
(二) 海爾前身.....	2
(三) CEO 簡介.....	3
(四) 海爾大事記.....	4
(五) 企業文化.....	11
二、 發展策略的四個階段.....	13
(一) 品牌策略階段(1984~1991).....	13
1. 洗衣機事件.....	14
2. 砸冰箱事件.....	14
3. 品牌策略階段(品牌策略矩陣分析).....	15
4. 路徑圖(品牌策略).....	16
5. 路徑分析(品牌策略).....	16
(二) 多元化策略階段(1992~1998).....	17
1. OEC 管理模式.....	17
2. OEC 的效果表現在四個方面.....	17
3. 休克魚併購理論.....	18
4. 吃休克魚-紅星電器實例.....	18
5. 多元化品牌策略階段(併購策略矩陣分析).....	19
6. 路徑圖(併購策略).....	20
7. 路徑分析(併購策略).....	20
(三) 國際化策略階段(1998~2005).....	22
1. 背景.....	22
2. 國際化策略階段(海外拓展策略矩陣分析).....	24
3. 流程圖(海外拓展策略).....	25
4. 路徑分析(海外拓展策略).....	25
5. 營運模式.....	26
6. 國際化策略階段(營運模式策略矩陣分析).....	31
7. 流程圖(營運模式策略).....	32
8. 流程分析(營運模式策略).....	32
(四) 全球化品牌策略(2006~).....	33
1. 為什麼要進行這種全球化品牌策略.....	33
2. 海爾實施全球化品牌策略要面對的三個難題.....	33
3. 營運模式.....	37
4. 全球化策略階段(零庫存策略矩陣分析).....	40
5. 路徑圖(零庫存策略).....	41
6. 流程分析(零庫存策略).....	41
7. 全球化行程—海爾在印度為例.....	42
8. 全球化策略階段(全球化品牌、多元文化策略矩陣).....	45
9. 路徑圖(全球化品牌、多元文化策略).....	46
10. 流程分析(全球化品牌、多元文化策略).....	46
11. 全球化策略階段(全流程策略矩陣).....	48
12. 流程圖(全流程策略).....	49
13. 路徑分析(全流程策略).....	49
三、 結論.....	50
四、 參考文獻.....	52
附錄一、海爾在全球.....	55

## 前言

海爾集團被譽為企業管理的最佳典範。本報告則是配合課程中的策略矩陣來陳述，整體報告的內容主要是依據海爾集團的四個策略發展階段來探討，藉由策略矩陣分析的結果，讓我們能更加清楚地了解，海爾在每一階段的理念方向與經營模式。慶幸本組組員中有來自大陸的交換學生，藉由大陸學生與台灣學生兩種不同的觀點來進行研討，讓我們對於海爾企業可以看得更廣、了解的更為透徹。在研討時，雖然時常會遭遇瓶頸或是意見不同的狀況，但經過大家多次的共同討論，並進行了更為詳細的分析，才讓此份報告完整的呈現。或許是因為海爾集團是來自對岸的企業，起先對於其本身的資訊並無太多涉獵，但也由於對它的不熟悉，反而激起我們更想要深入瞭解的熱情，藉此更讓我們面臨到新的挑戰。

## 研究動機

在本學期的策略管理課程中，恰巧有一位來自中國浙江的交換學生，有幸於此，在決定期末報告所要探討的企業時，因為她的加入，使得在企業的選擇上，有著更多元的結果。在討論之後，決定了一家在中國有著相當知名度的家電產業—海爾集團。雖然充斥著不熟悉感，但基於對中國成功企業的好奇心下，開始去認識及研究一個以共產主義計畫經濟為策略背景所發展的企業。我們對於其成長的過程中，所遭遇到何其困窘的狀況，以及在其市場環境下，所形成一種獨特的發展模式深感興趣。有鑑於此，在分析探討之後，希望往後對於企業永續經營的策略，不論是在廣度及深度上，都能有著更為精闢的見解。

## 一、 公司簡介

### (一)公司現況

- 總部：中國青島
- CEO：張瑞敏
- 重點發展：科技、工業、貿易、金融四大支柱產業。
- 全球建立了 29 個製造基地、15 個工業園、8 個綜合研發中心。
- 全球員工總數超過 5 萬人。
- 2008 年全球營業額達 1200 億人民幣
- 是世界第四大白色家電製造商，中國最具價值品牌。

### (二)海爾前身

海爾集團前身為青島電冰箱總廠，這個名稱啟用於一九八四年十二月。早期它是一九五五年成立的一個手工業生產合作社。隨著五〇年代大陸國民經濟的改組和調整，合作設於一九五八年轉為合作工廠，取名為青島電機總廠(也曾一度改稱為青島東風電機廠)，當時主要生產交直流電動機、電動起重機並研究製造了民用吹風機、電風扇，由此跨進家用電器工業的領域。

這個廠為開發新產品，於一九七九年三月先後研究製造出單槽洗衣機和滾筒洗衣機，為此東風電機廠和工具四廠合併成立了青島日用電器廠，為進一步發展家電業奠定了基礎。工廠自一九七九年至一九八三年先後生產了「白鶴」牌洗衣機五萬八千台，但最終因產品外觀粗糙、品質不高，更新緩慢，虧損一百四十七萬人民幣，在同行業中面臨淘汰的命運。

### (三)CEO 簡介



海尔集团 CEO 张瑞敏

張瑞敏

1949 年 1 月 5 日出生

山東省萊州市人

1995 年獲得中國科技工商管理碩士學位

現任海爾集團董事局主席兼首席執行官

#### 獲獎：

◎1995，獲中國科技大學工商管理碩士學位

◎1997，獲《亞洲周刊》頒發“年度企業家成就獎”

◎1999，英國《金融時報》評選「全球 30 位最具聲望的企業家」，張瑞敏排名第 26

◎2005，《金融時報》「全球 50 位最受尊敬的商業領袖」，張瑞敏第 26 位，是唯一上榜的中國企業家。

#### CEO 記事：

1984 年，張瑞敏由青島市原家電公司副理出任青島電冰箱總廠廠長。他確立了“品牌策略”，帶領員工抓住機遇，快速發展，創造從無到有、從小到大、從弱到強的發展奇蹟。

2008 年，海爾第二次入選英國《金融時報》評選的“中國十大世界級品牌”。在管理實踐中，張瑞敏將中國傳統文化精髓與西方現代管理思想融會貫通，“兼容並蓄、創新發展、自成一家”，創造了富有的中國特色、充滿競爭力的海爾文化。從“日事日畢、日清日高”的 OEC 管理模式，到每個人都面對市場的市場鏈管理，到“人單合一”的發展模式，再到卓越營運的商業模式，張瑞敏在企業管理上不斷的創新贏得了世界管理界的高度評價。資訊化時代，海爾開始了資訊化流程再造，打造卓越營運的商業模式，被管理界稱為“海爾的資訊化革命”。張瑞敏的目標是讓海爾成為世界品牌。根據全球權威消費市場調查分析機構 Euromonitor 最新調查及果顯示：按銷售額統計，海爾集團目前在全球白色家電

製造商中，排名第四；按品牌銷量統計，海爾已經躍升為全球第二大的白色家電品牌。由此可知，海爾以躋身世界品牌的行列，它的影響力也隨著全球市場的擴張而快速上升。

張瑞敏和他的同事們已經把一個集體企業變成國際知名的跨國企業，並且他們正通過流程機制的建立和卓越商業模式的打造，創造和滿足全球用戶需求，使中國在世界市場舞台上有了真正優良的企業形象。

#### (四)海爾大事記

##### 品牌策略階段(1984~1991)：

- 1984年12月，張瑞敏接管青島電冰箱總廠，當時的電冰箱總廠虧空147萬元，產品滯銷。
- 1985年張瑞敏從消費者的來信中，發現產品存在的品質問題，為了真正喚醒員工的品質和市場意識，“砸冰箱”事件成為海爾歷史上，強化品質觀念的警鐘。
- 1990年，海爾首次出口德國2萬台冰箱。
- 1984年~1991年，歷時7年，海爾專心做電冰箱，在管理、技術、人才、資金、企業文化方面，有了可以移植模式在市委、市政府的支持下，合併了青島電冰箱總廠和青島空調器總廠，並且在1991年12月成立海爾集團。

##### 多元化品牌階段(1992~1998)：

- 1992年，開始建立海爾工業園，1995年完工。
- 海爾園建設日新月異，新項目邊施工、邊建設、邊投產。海爾超級無氟電冰箱參加世界地球日的展覽，成為唯一來自開發中國家的環保產品。
- 1995年5月，海爾集團東遷到剛落成的海爾工業園，拉開了海爾二次創業—創世界品牌的序幕。
- 1995年7月，原紅星電器有限公司整體歸海爾集團。海爾以“吃休克魚”的模式，透過輸入海爾文化，整頓被購併的企業，使企業規模不斷擴展。
- 1997年9月，以進入彩色電視業為標誌，海爾進入黑色家電、通訊家電生產領域。

- 1997年，海爾以低成本擴張的模式，先後兼併了廣東順德洗衣機廠、萊陽電熨斗廠、貴州風華電冰箱廠、合肥黃山電視機廠等18個企業，企業在多元化經營與規模擴張方面，進入了一個更廣闊的發展空間。
- 1998年，開始建立海爾資訊產業園，於2003年完工。

#### 國際化品牌階段(1999~2005)：

- 1999年年初，建立海爾開發工業園。
- 1999年4月，海爾在美國南卡州建立工業園(美國海爾工業園)，是全球第一個海外工業園。
- 海爾在一年內建了三園一校(海爾開發區工業園、海爾資訊產業園、美國海爾園、海爾大學)
- 2000年3月，建立合肥海爾工業園。
- 2000年5月，為適應海爾業務流程再造的需要和進一步與國際接軌，海爾集團總裁張瑞敏改任海爾集團CEO，這是中國家電業第一位CEO。
- 2000年6月，建立海爾開發區國際工業園。
- 2000年7月，建立膠州國際工業園。
- 根據全球權威消費市場調查分析機構Euromonitor的《2000年白色家電市場報告》對2000年全球電冰箱品牌市場地位進行排名，海爾電冰箱的市場佔有率排名第二；海爾洗衣機在全球同行業中位居第三。
- 2001年4月，海爾在孟加拉建立工業園(海爾巴基斯坦工業園)，海爾在巴基斯坦建立全球第二個海外工業園。
- 2001年6月，海爾併購義大利邁尼蓋蒂冰箱工廠，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，海爾在歐洲也實現了設計、製造、行銷“三位一體”的本土化經營。
- 2001年9月，海爾在北京發佈“愛國者一號”，這是中國第一枚可實現商品化的超大規模積體電路數字電視MPEG-II解碼晶片。
- 2001年9月，建立大連海爾工業園，年底完工。
- 2001年10月，中國物流與採購聯合會授予海爾集團“中國物流示範基地”稱號，這是中國第一個物流示範基地。
- 2002年2月，海爾集團與台灣聲寶集團建立全方位競合關係的簽約儀式在香港舉行。合作之後，雙方將代理彼此品牌。

- 2002 年德國柏林國際家用電器展覽會隆重開幕，海爾集團推出全新型式、統一特徵的“Haierline”（海爾系列）產品，轟動展覽會。
- 2002 年 3 月，海爾在美國紐約購買原格林尼治大廈這座標誌性建築作為北美總部，此舉標誌海爾的三位一體策略又上升到新的階段，說明海爾已經在美國樹立起本土化的品牌形象。
- 2002 年 3 月，海爾集團全球第十個工業園—武漢海爾工業園座落於武漢經濟技術開發區。
- 2002 年 3 月，由中影集團、山東電影製片廠聯合拍攝的《首席執行官》，這是一部以海爾集團為素材製作的工業題材電影。
- 2002 年 6 月，建立海外第三座工業園—海爾約旦工業園。
- 2003 年 8 月，位於日本東京商業區銀座廣場四丁目七寶樓樓頂亮起了海爾的霓虹燈廣告，這是中國企業在銀座亮起的第一個廣告牌。
- 2003 年 9 月，是海爾實施市場鏈流程再造五週年，海爾集團首席執行官張瑞敏在集團中層幹部會上，對市場鏈流程再造進行劃分，以前的第一階段以三化(訊息化、扁平化、網路化)為宗旨；以後的第二階段以三主(主體、主線、主旨)為宗旨，推進人人成為 SBU，建立一個自我運轉的機制。
- 2003 年度日本 G-mark 設計大獎揭曉，海爾“坦克”冰箱獲此殊榮，這是中國電冰箱首次獲此殊榮。
- 2004 年 1 月，首次透過衛星向全世界轉播的澳洲 NBL 籃球聯賽，“墨爾本老虎隊”與“波斯野貓籃球隊”的比賽令球迷眼前一亮，“墨爾本老虎隊”隊員全部身著印有“Haier”字樣的比賽服登場，而“墨爾本老虎隊”也更名為“墨爾本海爾老虎籃球隊”。據悉，海爾是中國第一家在海外冠名體育俱樂部的企業。
- 2004 年 3 月，首批標有“海爾”品牌標誌的 5500 台筆記型電腦和桌上型電腦，登陸法國市場。這是中國企業首次大批量利用自有品牌國內生產國外銷售電腦，開創了國內品牌走向國際市場的先河，同時標誌著海爾電腦正式拉開了“跨國作戰”的帷幕。
- 2004 年 5 月，建立章丘海爾電機工業園，同年 10 月完工。
- 2004 年 7 月，美國 Target 連鎖店與海爾聯合在紐約創下 7 小時內銷售 7000 台空調的驚人紀錄。

- 2004 年 10 月，巴基斯坦海爾順利通過 ISO9001:2000 國際品質管理體系認證，成為巴基斯坦家電行業國外品牌中第一個通過該認證的企業，也是海爾集團第一個通過認證的海外工廠。
- 2004 年 10 月，章丘海爾工業園舉行了開園儀式慶典。1998 年，章丘電機加入海爾集團。經過 6 年發展，章丘海爾電機市場在擴大，規模也進一步擴大。
- 2005 年 2 月，海爾集團全球第 13 座工業園—膠南海爾工業園。
- 2005 年，建立膠州國際工業園。
- 2005 年 7 月，建立海爾集團全球第 15 座、中國區第 12 座工業園—重慶海爾工業園。
- 2005 年 8 月，海爾集團成為北京 2008 年奧運會白色家電贊助商。
- 2005 年 9 月，海爾集團首席執行官張瑞敏一行對德國、義大利和突尼西亞市場進行了考察。張瑞敏首席執行官參加了正在柏林舉行的“德國柏林電子展”，現場與歐洲消費者進行溝通，詳細了解客戶、用戶的需求。隨後，張瑞敏首席執行官一行還考察了海爾義大利工廠，並聽取了義大利工廠按照集團 SBU 損益表思路進行的工作會報。張瑞敏首席執行官在對海爾歐洲貿易公司進行考察時指出，海外貿易公司要實現“淨現金流為正值前提下的高增長”，提升海爾品牌競爭力。
- 2005 年 12 月海爾集團首席執行官張瑞敏在“海爾創業 21 週年暨海爾全球化品牌策略研討會”宣布啟動新的發展策略階段、發展模式及新的企業精神和作風。繼品牌策略、多元化策略、國際化策略之後的第四個發展策略階段—全球品牌策略階段；新的策略階段，海爾取勝全球市場的發展模式是“人單合一”；全球化背景下，海爾的企業精神和工作作風從“敬業報國、追求卓越；迅速反應、馬上行動”升級創新為“創造資源、美譽全球；人單合一、速決速勝”。
- 2005 年海爾集團轉變發展理念、創新發展模式、提升發展品質，在捨棄大量競爭力不高的訂單的情況下，全球營業額 1039 億元，其中海爾品牌產品的國內生產國外銷售和國外生產國外銷售預計達 28 億美元。實現從高速度增長到高品質增長的轉變。

### 全球化品牌階段(2006~)：

- 2006年1月，海爾不用洗衣粉的“環保雙動力”洗衣機獲得國家科技進步二等獎。
- 2006年2月，海爾的「不用洗衣粉洗衣機」海外上市發佈會，在馬來西亞首都吉隆坡隆重舉行。在發佈現場，來自馬來西亞、泰國、新加坡、印尼四國的經銷商代表，一次性買斷了海爾「不用洗衣粉洗衣機」首批4萬台的經銷權。
- 2006年5月，在印度首都新德里，海爾電信(印度)公司進行手機新品發布會，並正式宣布進入印度市場。
- 2006年7月“U-home U-life 海爾網路家庭新標準發布會”在海爾集團召開。海爾U-home以用戶需求為導向，創海爾的世界品牌。中國家電研究院院長韓作梁院長在會上發言，說：“海爾U-home新標準的提出，將改變服務模式與家電企業運營模式，提升人們的生活水準與質量！”
- 2006年10月，海爾集團首家澳洲專賣店在澳洲第一大城市雪梨隆重開幕。澳洲副總理兼貿易部長馬克·韋納(MarkVaile)先生給海爾澳大利亞貿易公司CEO秦立軍發來賀信，並感謝海爾為當地提供了就業機會。
- 2006年10月，海爾與日本三洋株式會社在日本大阪簽署合約，雙方成立合資公司—海爾三洋株式會社。雙方合作將提升彼此在全球電冰箱行業的競爭力。根據日本“富士經濟”統計，2005年海爾電冰箱產銷量全球第一。合作之後加上三洋在日本、泰國及全球270萬台電冰箱製造能力將成為全球最大的電冰箱生產商。
- 2006年11月，海爾、Intel創新產品研發中心落成。這標誌著海爾電腦在創新產品的研發上進入了新階段，也標誌著海爾與Intel的共營發展。
- 2006年11月，海爾中央空調與“鳥巢”建設方北京城建集團正式簽約。海爾中央空調憑藉技術優勢、優質服務、企業品牌，以及在招標過程中表現出的工作能力受到評審專家團的高度認可，成為國內中央空調唯一中標的品牌。除此之外，海爾中央空調已成功中標14個奧運場館。
- 2006年11月，成立了“巴基斯坦海爾—魯巴經濟區”，這是商務部批准的第一個中國境外經濟貿易合作區，也是巴基斯坦政府批准建設的“巴基斯坦中國經濟特區”，由海爾集團與巴基斯坦魯巴集團合資建設。

- 2007年5月，海爾奧運希望工程全國啟動儀式在青島市即墨靈山希望國小正式舉行。海爾集團不僅向青少年發展基金會捐贈300萬海爾奧運希望工程基金，而且為全國30所希望國小建立海爾奧運電子圖書室、贈送海爾彩色電視和大量奧運圖書。
- 2007年7月，國家科技部公佈首批36家企業國家重點實驗室名單，海爾集團數字化家電實驗室獲批。企業國家重點實驗室應具有相對集中的研究方向，是集中依靠單位精華力量，代表相關領域及本行業最高水準的科研基地，並在重大關鍵技術創新以及系統集成方面成果突出，能夠承擔和完成國家重大科研任務。
- 2007年11月，“同‘芯’協力、共創未來 海爾、Intel全方位策略合作簽約儀式，雙方首席執行官出席會議，並簽訂了權方面合作諒解備忘錄，標誌著權方面策略合作的開始。
- 2007年11月，海爾電腦在北京舉行“海爾電腦扎根北京新策略發布會”，宣布海爾電腦正式進駐北京，並進行新團隊亮相以及集體進京宣示。
- 2007年12月，“海爾全力支持北京2008年奧運會中國體育代表團暨海爾希望國小啟動儀式”在北京舉行。海爾集團高級副總裁周雲傑詮釋了海爾奧運主人的理念，並宣布在2008年北京奧運會上，中國體育健兒每奪一枚金牌，海爾集團將捐建一所海爾希望國小，並以奧運冠軍的名字命名。
- 2007年12月，國家財政廳和商務部在煙台市聯合啟動“家電下鄉”項目。海爾集團是“家電下鄉”項目中標種類最多的企業，冰箱、彩色電視、手機3種產品共有36個型號中標，是中標種類最多的企業；而且海爾集團在農村的流通主管道——“海爾專賣店”也同時在流通企業中中標。
- 2007年12月，從國家標準化管理委員會獲悉，海爾集團獲批主持“家用電器服務分技術委員會”和“家用電器可靠性分技術委員會”工作。這意味著海爾集團可以代表行業統一規劃家電服務標準化，可以對家用電器可靠性方面的國家標準和行業標準的製訂、維護、更新，實施監督等工作。
- 2008年1月，“海爾集團2007全球年會”在中央研究院隆重舉行，主題是“開放、對等、共享、全球運作”。
- 2008年2月，兩款海爾洗衣機在日本大型消費電子管道Bic Camera的銷量超過同容量的松下、東芝等著名品牌。Bic Camera管道在其電視廣告中免

費對海爾洗衣機進行主推介紹，並在其網站上主推海爾；海爾成為其首推的第一個中國家電品牌。

- 2008年2月，第57屆NBA全明星賽在美國新奧爾良體育館隆重舉行。作為NBA唯一家電贊助商，海爾品牌LOGO在球場周遭十分醒目，海爾成為賽場上閃亮的品牌“明星”。海爾與NBA共同推出了“Haier, Shooting Star—海爾混合投籃比賽”，吸引了全球NBA球迷的目光。
- 2008年6月，海爾集團再次捐贈1750萬元，在四川省北川縣建1所中學、15所希望國小。海爾集團累計共向災區捐助款項和物資共計3800餘萬元。
- 2008年7月，中共中央總書記、國家主席、中央軍委主席胡錦濤來海爾集團視察，並且，就當前情勢下企業生產經營情況進行調查。胡總書記先後參觀了海爾集團中心大樓U-Home產品展廳，電冰箱、洗衣機、商用空調、熱水器、彩色電視、電腦等產品展示廳，並到中心大樓十二樓外環廊，俯瞰海爾工業園、訊息產業園。在視察過程中，胡總書記鼓勵海爾推進自主創新，鼓勵海爾在環保方面的創新達到國際一流水準，並對海爾改善經營管理的理念給予了肯定。胡總書記一行來到海爾家用空調事業部生產車間，一邊仔細查看生產流程，一邊調查勞動力成本、國際原材料成本上升後給企業帶來的影響。
- 2008年8月，北京奧運會開幕當天海爾集團啟動了“一枚金牌，一所希望國小”的計畫。2008年8月25日，北京奧運會閉幕，中國代表隊共獲得51枚奧運金牌，海爾捐建51所希望國小，把奧運精神帶到希望國小的小朋友身邊。奧運會期間，海爾作為2008北京奧運會全球唯一白色家電贊助商，為奧運村以及國家體育場、水立方、青島奧帆基地等37個奧運競賽場館提供了共6萬件綠色節能的創新產品，包括海爾自然冷媒冰箱、超靜音冰箱、'08奧運風空調、不用洗衣粉的洗衣機、中央空調、太陽能空調、“防電牆”熱水器等產品。海爾在國家體育館鳥巢的對面建立了海爾奧運服務中心，在全國選拔了200名海爾金牌服務工程師成立奧運志願者服務精英團隊，對奧運場館的海爾家電進行全天候主動維護、跟蹤監控，確保海爾家電零停機營運。
- 2008年11月，由國家商務部和財政廳第二次聯合舉辦的家電下鄉投標項目結果揭曉，海爾彩色電視、手機、冰箱、洗衣機分別參加了此次競標，並全

部中標，本次家電下鄉的實施省份從原來的山東、河南、四川三省擴張到 14 個省市。

- 2009 年 1 月，海爾集團董事局主席、首席執行官張瑞敏榮膺首屆“中國魯商功勳人物”榮譽稱號，居十大“中國魯商功勳人物”首位。
- 2009 年 3 月，“海爾大錘”被中國國家博物館正式收藏為國家文物。文物命名是：1985 年青島(海爾)電雪櫃總廠廠長張瑞敏帶頭砸毀 76 台不合格電冰箱用的大錘。文物收藏編號為：國博收藏 092 號。
- 2009 年 5 月，中國造血幹細胞捐獻者資料庫（以下簡稱中華骨髓庫）在北中關村生命科學園區舉行中華骨髓庫樣品庫剪綵儀式。中華骨髓庫樣品庫全部使用海爾-86 度超低溫電冰箱 100 台，保存 100 萬份中國志願者造血幹細胞血樣標本。
- 2009 年 5 月，“青島市慈善總會—海爾集團慈善基金”啟動儀式在青島民政大廈 11 樓青島市慈善總會會議室隆重舉行。此項慈善基金由海爾集團出資人民幣 1 億元設立，每年定向實施捐助，主要用於希望工程建設以及其他慈善項目，以全力支持青島市慈善事業。
- 2009 年 5 月，海爾集團對外宣佈：將投資參與紐西蘭 Fisher & Paykel 公司一項股權融資計畫，其中包括定向增發、股東配股和補充增發三部分。此計畫完成後，海爾集團將獲得該公司 20% 的股份，成為該公司新的大股東。

## (五)企業文化

海爾可以說是世界第一家設立「文化長」(CCO, Chief Culture Officer) 的企業，儘管他沒有正式使用這一個稱謂。正當許多領導人把注意力放在改變組織結構以提昇業務成果時，張瑞敏意識到，領導者的最重要職責是對企業文化的闡釋。他把文化視為一項緊迫的業務問題，而不僅是委託給人力資源等其他部門的責任。

在公佈規則和職責規範方面，海爾的企業文化中心在集團中扮演舉足輕重的角色。兼併紅星電器時，實施的「企業文化先行」策略，清楚的表明了文化中心的功能：藉由他的訓導和教化，使每一個新員工都成為「文化載體」，幫助員工將公司價值融於自己的頭腦中，為將來發揮應有的作用而做準備；他最主要的目

的是使公司文化共同體綿延共存、長盛不衰。張瑞敏花了幾年的時間，才用幾句眾人皆可理解的簡單格言，灌輸他複雜的經營理念。這些格言包含：

海爾理念—海爾只有創業，沒有守業。

海爾精神—敬業報國，追求卓越。

海爾作風—迅速反應，馬上行動。

海爾管理模式—日事日畢，日清日高。

海爾人才觀念—人人是人才，賽馬不相馬。

海爾用工制度—三工並存，動態轉換。

海爾市場觀念—「市場唯一不變的法則就是永遠在變」、「只有淡季的思想，沒有淡季的市場」、「賣信譽而不是賣產品」、「否定自我，創造市場」。

海爾品牌策略—要麼不幹，要幹就要爭第一；國門之內無品牌。

海爾品質觀念—高標準、精緻化、零缺點；優秀的產品是優秀的人做出來的。

海爾售後服務理念—用戶永遠是對的。

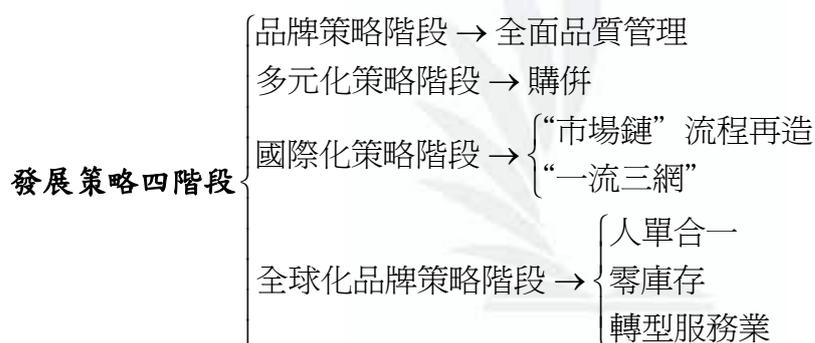
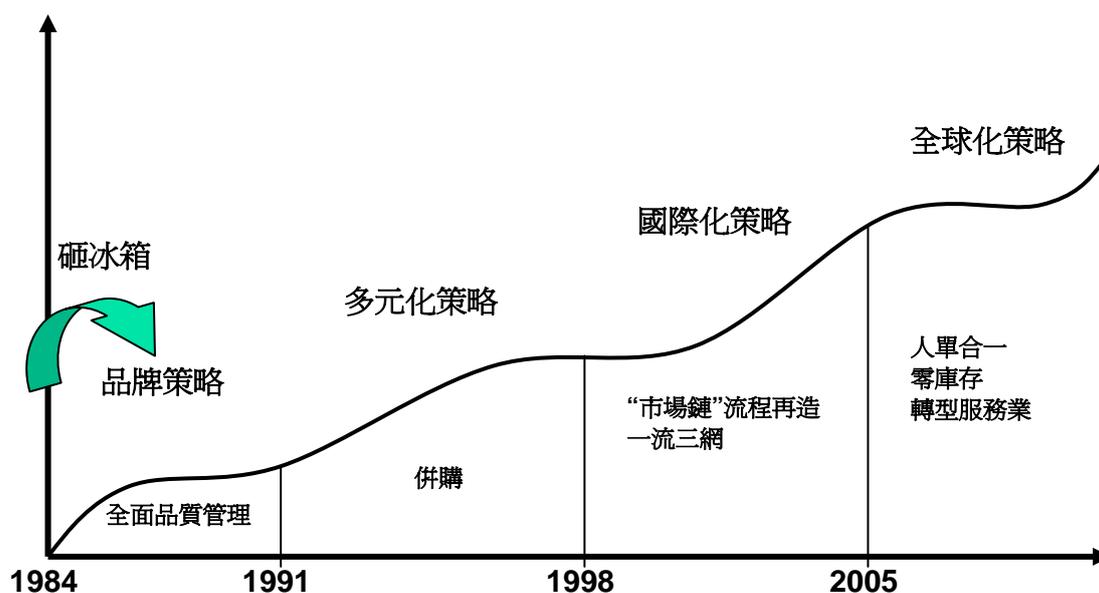
海爾資本營運理念—東方亮了再亮西方。

海爾國際市場策略—先難後易。

海爾發展方向—創中國的世界品牌。

這些格言和口號表達了海爾的核心價值觀，代表了海爾的基本信仰和準則，也為所有員工指明共同的方向，替他們日常行為提供指導方針。他們無休止的在海爾傳播擴散，不斷累積起來，最終深入人心。

## 二、發展策略的四個階段



### (一) 品牌策略階段(1984~1991)

在品牌策略階段，最主要的核心價值是產品的高品質。你想要人家認同你的品牌，首要條件就是高品質；產品的品質往往會影響顧客對品牌的印象。而海爾的高品質不僅是符合工廠或國家規定的標準，更意味著不斷向顧客提出超出期望的滿足。在海爾全面品質的管理下，存在著一種意念—有缺陷的產品就是廢品。海爾的合格標準是100%，秉持著「要麼不幹，要幹就要幹第一」的信念，終於創造出中國第一個品牌。

## 1. 洗衣機事件

1984年年終，由於青島日用電器廠虧損147萬，廠裡讓每位員工以100元人民幣拿走一台廠裡生產的洗衣機，就當是年終獎勵了。而當員工提貨回家後，將洗衣機插上電源放水，伸手一摸就被電到了。這時，這位員工才知道自家生產的產品是如此的可怕，這也點醒了員工的品質意識。後來，張瑞敏被派來青島日用電器廠後，就馬上訂下了高目標，就是生產亞洲第一台四星級電冰箱。

## 2. 砸冰箱事件

1985年，一位用戶來信反應，近期工廠生產的冰箱品質有問題。張瑞敏突擊檢查了倉庫，發現庫存中不合格的冰箱還有七十六台。當時研究處理辦法時，幹部提出兩種意見，一是作為福利發給有貢獻的員工；二是作為「公關武器」送給經常來檢查工作的工商局、電業局、自來水公司的人。可是，張瑞敏卻做出了一個似乎有悖常理的決定，那就是把七十六台冰箱全部砸毀。

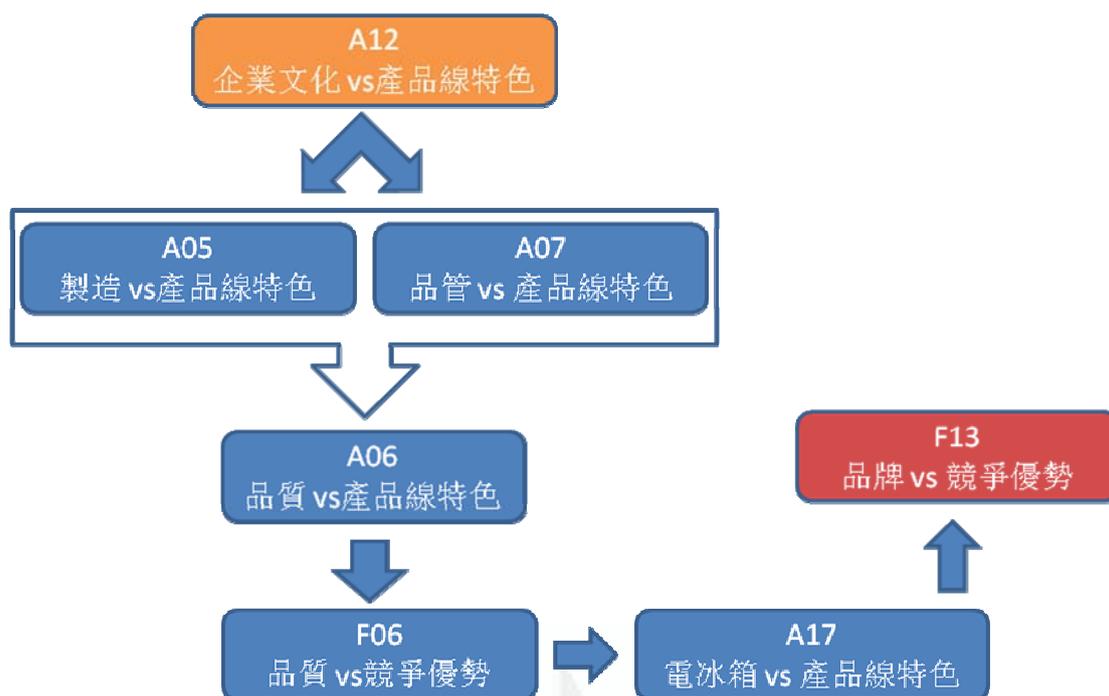
張瑞敏召開了全廠各部門人員參加的現場會，確認每台冰箱的生產人員後，拿出一把大錘，由事故責任人當著全廠工人的面前，將七十六台冰箱全部砸毀。張瑞敏和時任總工程師的楊綿綿承擔責任，扣了自己的工資。全廠員工親眼目睹那些人流著淚水砸冰箱的情景，開始明白廠長的意圖。

沒有嚴格的立場之道，哪有海爾的前途。砸了七十六台冰箱，也砸掉了當時全廠員工三個月的工資，也砸掉了昔日靠二等貨、三等貨也能過日子的舊夢。從此，在家電業，張瑞敏以「揮大錘的企業家」著稱。

3. 品牌策略階段(品牌策略矩陣分析)

原料	零組件	採購	研發	製造	品質	品管	倉儲	運輸	通路	行銷	企業文化	品牌	電冰箱	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A17	產品線廣度或特色
.	.	.	.	○	○	○	.	.	.	.	○	.	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B17	目標市場區隔與選擇
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C17	垂直整合程度之取決
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D17	相對規模與經濟規模
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E17	地理涵蓋範圍
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F17	競爭優勢
.	.	.	.	.	○	.	.	.	.	.	.	○	.	

#### 4. 路徑圖(品牌策略)



#### 5. 路徑分析(品牌策略)

◎A12→A05、A07：

張瑞敏剛到青島擔任廠長時，就針對製造跟品管這兩個部分做了些改善，而這些改善是從企業文化中的十三條來做的。

◎A05、A07→A06：

由於製造跟品管兩部分的提升，造就了品質提升的特色。

◎A06→F06：

因為當時其他公司的產品都是重生產量，而海爾是重品質，所以它的品質特色就變成了它的競爭優勢。

◎F06→A17：

當時海爾只做電冰箱，所以品質就成為電冰箱的特色。

◎A17→F13：

賣出高品質的電冰箱後，也間接為海爾打出品牌的競爭優勢。

## (二) 多元化策略階段(1992~1998)

海爾實施品牌策略創立了海爾的品牌形象之後，海爾已不滿足於單一產品和小規模生產的局面，海爾知道：品牌加上規模才是企業在市場競爭中能立於不敗之地的方法。因此，從 1992 年起，海爾從單一產品開始向多種產品擴張，全面實施多元化策略，迅速由單一的冰箱產品進入空調、洗衣機等白色家電；1997 又添加彩色電視，海爾此從白色家電跨入黑色家電領域；自 1998 年，海爾又涉足國外稱之為米色產業的電腦產業。

### 1. OEC 管理模式

多元化策略階段建立於 OEC 管理模式上，其中 OEC 為 O-Overall 全方位、E-Everyone 每人，Everyday 每天，Everything 每件事、C-Clear 清理，Control 控制，指每一天每一個人人在完成每件事情上，都全面做到控制管理，此外每天都要有所提高，即使是 1% 的提升。OEC 管理法也可表示成：『日事日畢、日清日高』。

### 2. OEC 的效果表現在四個方面

#### (1) 提高管理精細化程度：

經營企業離不開管理，企業管理的內容大致相同，但在管理的程度上卻有很大的差別。OEC 方法以追求工作的零缺陷、高靈敏度為目標，把問題控制在最短時間內解決、最小範圍內完成，使經濟損失降到最低，逐步實現了管理的精細化。

#### (2) 提高流程控制能力：

主要表現在三個方面：一是自控能力普遍提高，所有員工都以追求最低工作缺陷和經濟損失、最高收益水準為目標，苦練基本功，提高技術技能，在努力消滅不良品的同時，自我把關，絕不讓不良品流入下游。二是互控能力普遍提高。透過實行“品質獎懲價值卷”，各流程之間的品質互檢工作得以加強。三是專控能力得到加強。在各生產環節上，各職能部門的巡檢人員定時巡察，進行即時糾正，使各環節始終處於有效控制之中。

#### (3) 落實企業激勵機制：

實行「日日清」工作法，使海爾形成了對不同層次、不同方面均有激勵作用的激勵機制。在分配上，推行了各人計點，計效報酬的全額計點工資；在運用工人上實行「優秀工、合格工、試用工，三工並存，動態轉換」，對人員的使用，

全部實行公開招聘，公開競爭，擇優聘用。在獎勵上對個人設有海爾獎、希望獎、合理化建議獎；對集體設有合格班組、信得過班組、免檢班組、自主管理班組等集體榮譽獎。

#### (4) 培育高素質員工隊伍：

這也是「日日清」工作得以全面落實的基礎。透過每天進行的整理、整頓、清掃和清理，使全體員工養成良好的工作的習慣和令行禁止的工作作風，一支高素質的隊伍迅速成長。

### 3. 休克魚併購理論

海爾在進行擴張時，以吃『休克魚』的方式進行資本運營，堅持以無形資產來整頓有形資產，透過具有海爾特色的先進管理理念、管理方法來訓練被購併企業之員工，進而去活用該企業的閒置資產，既保證了資本運營的成功率，又能實現低成本擴張，達到了在最短時間內把海爾的規模做大，把企業做強的目的。

### 4. 吃休克魚-紅星電器實例

1995年，海爾購併紅星家電，張瑞敏將海爾獨特的管理文化注入紅星家電，讓「休克魚」重新復活。紅星電器曾經與海爾並列青島的重點企業，年產洗衣機70萬台，全中國前三大。但它以生產劣質洗衣機而惡名昭彰。其實紅星有良好的生產設備、完備的通路，但內部四分五裂、工廠管理拙劣，多數員工竟然不知道自己負責的是什麼。在本地及外資企業的夾擊逐漸江河日下，1995年，瀕臨破產。

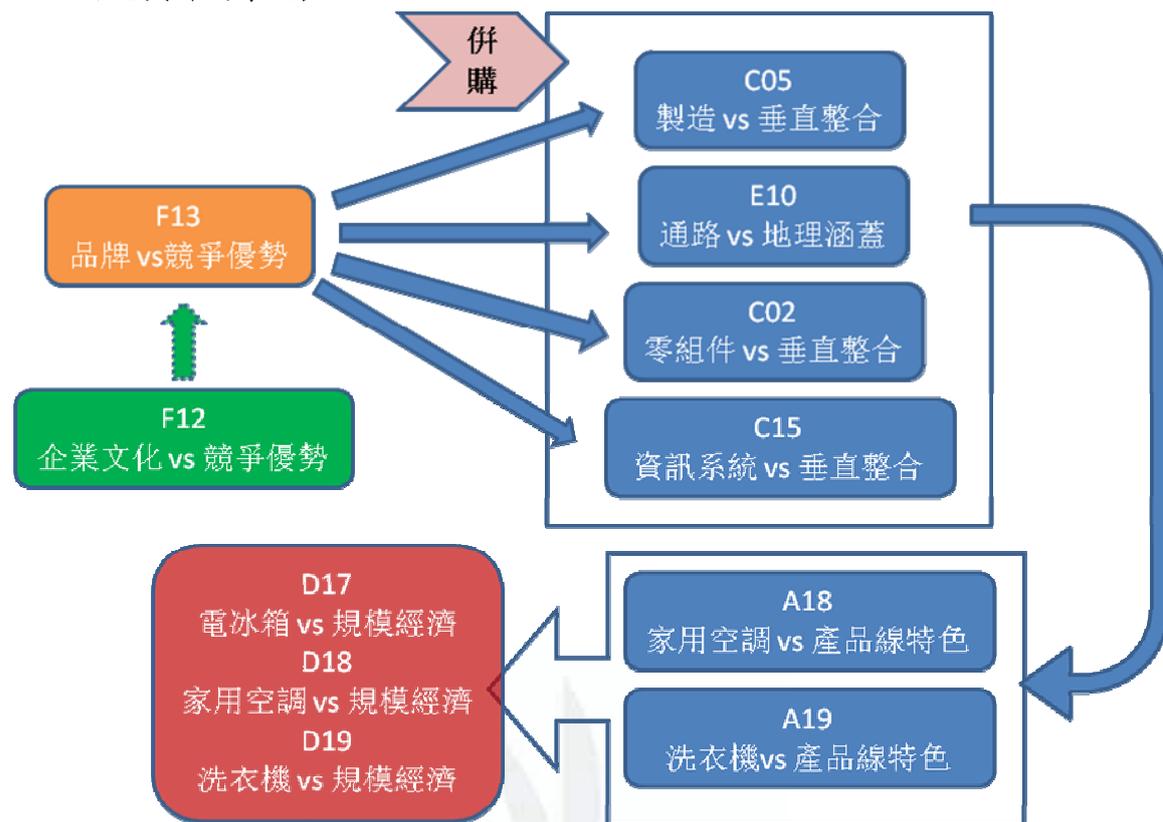
海爾購併後的第二天一大早，當時海爾集團的常務副總裁楊綿綿，率領海爾企業文化、資產管理、規畫發展、諮詢認證及資金調度等五大中心人員進駐紅星公司，為該公司做全身體檢。之後張瑞敏也到了紅星，召集該公司全體中級幹部，一起分析虧損的原因。他說，要這些占公司全體員工20%的幹部，負起公司存亡的責任。最重要的，就是張瑞敏要把海爾文化注入紅星。在注入海爾文化後，紅星彷彿脫胎換骨，才三個月就使紅星轉虧為盈。人與設備依舊，但紅星在當年十二月的獲利卻衝到人民幣150萬元。改名為海爾洗衣機總公司的紅星，如今在中國大陸的銷售量與日俱增，甚至也已外銷到日本，成為海爾洗衣機生產的重要來源。

5. 多元化品牌策略階段(併購策略矩陣分析)

原料	零組件	採購	研發	製造	品質	品管	倉儲	運輸	通路	行銷	企業文化	品牌	人力資源管理	資訊系統	產品			
															大家電			
															電冰箱	空調	洗衣機	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A17	A18	A19	產品線廣度或特色
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B17	B18	B19	目標市場區隔與選擇
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C17	C18	C19	垂直整合程度之取決
.	○	.	.	○	.	.	.	.	.	.	.	.	.	○	.	.	.	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D17	D18	D19	相對規模與經濟規模
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E17	E18	E19	地理涵蓋範圍
.	.	.	.	.	.	.	.	.	○	.	.	.	.	.	.	.	.	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F17	F18	F19	競爭優勢
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	○	○	.	.	.	.	.	

綠框：併購

## 6. 路徑圖(併購策略)



## 7. 路徑分析(併購策略)

◎F12→F13

品牌的競爭優勢來自第一階段“全面品質管理”下所形成的企業文化。

◎F13→C05

以品牌優勢為出發點進行併購策略，併購具有製造技術能力的企業。

◎F13→E10

以品牌優勢為出發點進行併購策略，得到被併購企業的通路，進而增加企業影響力的範圍。

◎F13→C02

以品牌優勢為出發點進行併購策略，併購零組件廠，建立完整生產鏈，達到垂直整合。

◎F13→C15

以品牌優勢為出發點進行併購策略，將被併購企業的資訊，透過海爾的資料系統整合為可用的資訊。

來自中國的企業—海爾集團

◎C05、E10、C02、C15→A18、A19

在採取併購策略之後，併購得到了製造、資訊系統、零組件的垂直整合，也從通路的延伸增加了地理涵蓋範圍，同時增加了洗衣機、空調的產品線，增加了產品線特色。

◎A18、A19→D17、D18、D19

增加了產品線的多元化後，使得海爾整體產品線的規模變大，達到規模經濟效果，讓採購成本、生產成本能降低。



### (三)國際化策略階段(1998~2005)

#### 1. 背景

海爾以 1998 年為轉捩點，繼多元化策略階段後，再一次進行了策略創新和轉移—以創造國際品牌為導向，把國際市場做為新的發展空間。

進軍國際市場並非海爾一朝一夕的念頭，而是海爾在發展過程中的必然趨勢，而為讓海爾這個品牌獲得全世界的認可，讓全世界的消費者對海爾的品牌具有一定的忠誠度、美譽度，而不單只是簡單的知名度。海爾需要利用自己的能力，通過整合資源將自己的品牌擴展到全球各地。從此海爾邁出了國際化的發展步伐。

海爾的目標是創造世界品牌，為實現此一目標，海爾的國際化策略主要分為三個階段進行：

(1)播種階段—透過出口創立品牌，打響海爾國際市場的知名度。

在這一階段，海爾採取了“先難後易”的出口策略，當時德國稱得上全世界冰箱水準最高的國家，連日本冰箱都還難以進入其市場，更別說是中國的產品。出於對自身產品的自信，也為迅速提高海爾本身各方面的素質，海爾決定首先打入德國市場。

當時德國的經銷商不相信中國的冰箱品質，為了改變他們對中國產品的認知，海爾就把生產的冰箱運到德國，並且與德國的冰箱都共同撕掉商標擺放在一起，讓 25 名德國經銷商進行挑選，結果海爾冰箱的品質和德國市場上知名冰箱產品的品質一樣過關，最後也簽訂了兩萬台的合約。隨著海爾產品對歐美市場的進入，海爾的知名度迅速提高，其他的市場也紛紛主動要求拿到海爾產品的經銷權。

(2)紮根階段—透過“三位一體”本土化實現紮根，創造海爾國際市場的信譽度。

所謂的“三位一體”就是指產品的設計、製造、行銷都做到當地化。只有這樣，產品才具備真正的競爭力。目前海爾在歐美等主要市場都實現了“三位一體”的本土化。像是美國海爾的設計中心在洛杉磯，貿易公司在紐約，製造中心在南卡州，以創造美國海爾自己的品牌。

海爾在海外建廠所遵循的原則是“先有市場，再建工廠”，即是先要開發出當地市場，透過出口創立品牌進行市場定位與產品定位，並達到在當地設廠的盈虧平衡點，以此來規避建廠後的風險。

(3)結果階段—透過“三融一創”，創造海爾國際市場的美譽度。

“三融一創”，即是透過融資、融智、融文化，和創立本土品牌，而這也是國際化海爾最終目標。唯有如此，才能做到超前滿足當地消費者不斷變化的個性化需求，提高海爾在國際市場的品牌美譽度，創立本土化品牌。

海爾在美國和歐洲的貿易公司總裁聘用的就是當地人，如此具備的優勢是從中國派過去的人所無法比擬的。原因就像海爾所說的「只有喝美國咖啡長大的人，才能調出道地的美國咖啡」。而在面對文化的差異上，海爾的做法是先把「洋人」「海爾化」，再由「海爾化」的「洋人」來實現海爾國際化的目標。其中的關鍵就是海爾以企業為核心，透過各種型式讓他們認同海爾的價值。

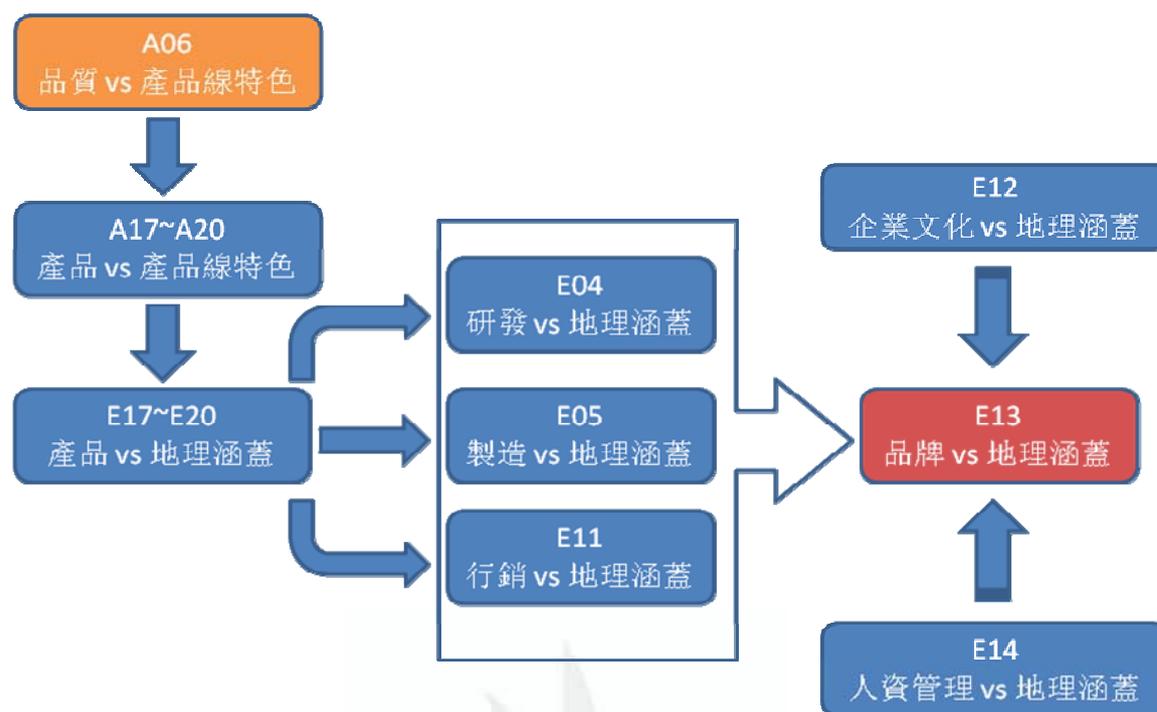


2. 國際化策略階段(海外拓展策略矩陣分析)

原料	零組件	採購	研發	製造	品質	品管	倉儲	運輸	通路	行銷	企業文化	品牌	人力資源管理	資訊系統			服務	產品				其他	
														E R P	C R M	B B P		大家電			小家電		
																		電 冰 箱	空 調	洗 衣 機			
																							電
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15-1	A15-2	A15-3	A16	A17	A18	A19	A20	產品線寬度或特色	
.	.	.	.	.	○	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	○	○	○	○	.
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15-1	B15-2	B15-3	B16	B17	B18	B19	B20	目標市場區隔與選擇	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15-1	C15-2	C15-3	C16	C17	C18	C19	C20	垂直整合程度之取決	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15-1	D15-2	D15-3	D16	D17	D18	D19	D20	相對規模與經濟規模	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15-1	E15-2	E15-3	E16	E17	E18	E19	E20	地理涵蓋範圍	
.	.	.	○	○	.	.	.	.	.	○	○	○	○	.	.	.	.	.	○	○	○	○	.
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15-1	F15-2	F15-3	F16	F17	F18	F19	F20	競爭優勢	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

綠框：三位一體

### 3. 流程圖(海外拓展策略)



### 4. 路徑分析(海外拓展策略)

#### ◎A06→A17~A20

海爾十分注重其產品的品質，這正是他在國際化階段初期出口的產品的重要特色。

#### ◎A17~A20→E17~E20

出口的首站在德國，高品質的海爾產品受到肯定，緊接著其他國家的市場也競相要求拿到海爾產品的經銷權。因此，海爾產品達到全球地理涵蓋範圍。

#### ◎E17~E20→E04+ E05+E11

海爾遵循“先有市場，後有工廠”。當產品有了地理涵蓋之後，海爾透過“三位一體”實現扎根，即在當地投資建造製造廠、研發中心，並進行本土化行銷。達到這三者的地理涵蓋範圍。

#### ◎E04+ E05+E11→E13

由以上三者打造出具有地理涵蓋的國際品牌。

#### ◎E12+E14→E13

海爾聘用當地具產業經驗和開拓能力的人才來經營公司；面對文化的差異，透過交流和碰撞達到融通，加速打造國際化知名品牌。

## 5. 營運模式

在這個階段，企業要生存必須具備三個條件：第一是企業內部的組織結構、組織體系要能夠適應外部市場的變化。第二要有一個全球化的品牌。第三要有一套能夠在網上銷售的策略。

為了實現這樣的目標，提出「三個方向的轉移」。

這三個方向的轉移是：市場方向轉移，從國內市場向國外市場轉移。產業方向的轉移，從製造業向服務業轉移。管理方向轉移，從直線職能式管理向業務流程再造的市場轉移。

- 在市場方向的轉移上，是以國際市場的拓展來拉動國內市場，這並不是把國內外市場分割開來，而是透過出口和海外建廠提高產品的競爭力，加快與國際接軌，而這也是國際化階段最先追求的目標。
- 在產業方向的轉移上，對於需要向服務業轉型，與客戶實現“零距離”接觸、“零時間”回應和“零庫存”生產的海爾來說，必須要求企業內部和外部的資訊系統最快時間“隨需應變”。再者，面對電子商務時代的來臨，海爾要實現網路化管理、網路化服務和網路化採購，並且依靠海爾品牌的影響力和海爾已有的市場配送、服務網路，為邁入電子商務奠定基礎。
- 在管理方向轉移上，傳統企業的金字塔的管理體制已經不適應市場發展的需要，應從直線職能式管理向業務流程再造的市場轉移，把企業主要的目標由過去的利潤最大化轉向以顧客為中心，以市場為中心。

### (1) 流程再造—“市場鏈”（1998年9月8日提出）

海爾將組織結構做了策略性的調整。

第一步，把原來分屬每個事業部的財務、採購、銷售業務全部分離出來，整合成獨立經營的「商流推進本部」、「物流推進本部」、「資金流推進本部」，同時建立「海外推進本部」，把企業內部原先分散的、各自對外的資源匯集起來為全集團創造品牌服務，實行全集團範圍內的統一銷售、統一採購、統一結算。

第二步，對集團原來的職能管理資源進行整合，將人力資源開發、技術品質管制、資訊管理、設備管理等職能管理部門全部從各事業本部分離出來，成立獨立經營的服務公司。

第三步，把這些專業化的流程體系透過「市場鏈」連接起來，成為新的業務流程。

**“市場鏈”**：是指以海爾文化和 OEC 管理為基礎，以訂單資訊流為中心，帶動物流和資金流的運行，實行「三個零」（零庫存、零距離、零營運資本）目標的業務流程再造。通過市場鏈同步流程的速度和 SST 的強度，以市場鏈工資激勵員工把用戶的需求作為自己的價值取向，創新並完成有價值的訂單，打造核心競爭力，不斷創造需求、創造市場。

A. 同步流程：

從外部而言，是要建立一個充分開放的企業，取決與外界交換資訊的多少；從內部而言，就是要結束部門林立，職能分割的局面。從原來資訊的垂直流動轉變為水平流動，市場的資訊由員工直接來面對。在如此的情況下，企業內部的資訊則必須圍繞著訂單來流動。1999 年 11 月，「訂單資訊流」被推出，它是帶動物流和資金流運轉的中心。2003 年上半年，海爾「訂單推進本部」正式成立，象徵著海爾集團「以訂單為中心」的競爭機制的確立。只要接到訂單的那一刻，所有與這個訂單有關係的部門和個人，都必須同步動起來。

B. 「SST」機制：

即「索酬」、「索賠」和「跳閘」。索酬是透過建立市場鏈為服務對象做好服務，從市場中取得報酬；索賠表現出部門與部門、上游與下游互相配合的關係，如不能「履約」就要索賠；跳閘則是發揮閘口的作用，如果既不索酬也不索賠，協力廠商就會跳閘，「閘」出問題。簡單而言，如果你的產品和服務好，下游給你報酬，否則會向你索賠或者“亮紅牌”。由此，海爾發明了「市場工資」的概念，用市場目標的唯一性和市場效果的真實性來對工資加以衡量。這種方式，也提高員工的激勵效果。

C. 「三個零」：

**【零庫存】**物流是流程再造的第一環，從採購開始，一直到最後，全部按照訂單的要求來進行，把所有的倉庫消滅掉。透過三個 JIT（JIT 採購、JIT 送料、JIT 配送）來不斷流動。

**【零距離】**根據用戶的需求拿到訂單，再以最快的速度滿足需求。這與商流有關，商流是以空間消滅時間。對任何企業而言，都會認為產品從生產線下來到用戶手中有一段滯留時間是正常的。但海爾卻想辦法省去這個時間。用戶在網路上訂貨，海爾根據訂單送貨，流程便結束。海爾透過自己的供應鏈網路來達到這樣的結果，這種零距離，不僅意味著產品不會積壓，更可以創造更多新市場。

【零營運資本】指零流動資金佔用，簡單地說，在給供應商付款之前，海爾就可以先把用戶的應付貨款收回來。其原因在於海爾根據使用者的訂單來製造，可以做到現款現貨。降低生產企業流動資金佔用、降低物流成本能提高資金利用率，從而提高產品市場的競爭力。

## (2) 現代物流管理—“一流三網”

建立高效、迅速的現代物流系統，才能建立企業最核心的競爭力。海爾需要這樣的一套資訊系統，使其能夠在物流方面一隻手抓住用戶的需求，另一隻手抓住可以滿足用戶需求的全球供應鏈。海爾實施資訊化管理的目的主要有以下兩個方面：

A. 現代物流區別於傳統物流的主要特徵是速度，而海爾物流資訊化建設需要以訂單資訊流為中心，使供應鏈上的資訊同步傳遞，能夠實現以速度取勝。

B. 海爾物流需要以資訊技術為基礎，能夠向客戶提供競爭對手所不能給予的增值服務。

資訊系統的構成：

### 1. ERP 系統

2000 年初開始與 SAP 公司合作，進行企業自身的 ERP 改造。

海爾物流的 ERP 系統共包括五大模組 MM(物料管理)、PP(製造與計畫)、SD(銷售與訂單管理)、FI/CO (財務管理與成本管理)。

ERP 實施後，打破了原有的“資訊孤島”，使資訊同步而集成，提高了資訊的即時性與準確性，加快了對供應鏈的回應速度。如原來訂單由客戶下達傳遞到供應商需要 10 天以上的時間，而且準確率低，實施 ERP 後訂單不但 1 天內完成“客戶——商流——工廠計畫——倉庫——採購——供應商”的過程，而且準確率極高。

另外，對於每筆收貨，掃描系統能夠自動檢驗採購訂單，防止黑箱收貨，而財務在收貨的同時自動產生入庫憑證，使財務人員從繁重的記帳工作中解放出來，發揮真正的財務管理與財務監督職能，而且效率與準確性大大提高。

### 2. BBP 系統—由 SAP 搭建。

BBP 系統(原材料網上採購系統)主要是建立了與供應商之間基於網路的業務與資訊協同平臺。該平臺的主要功能：

a. 通過平臺的業務協同功能，既可以通過網路進行招投標，又可以通過網路將所有與供應商相關的物流管理業務資訊(如採購計畫、採購訂單、庫存資訊、供應商供貨清單、配額以及採購價格和計畫交貨時間等)發佈給供應商，使供應商可以足不出戶就全面瞭解與自己相關的物流管理資訊(根據採購計畫備貨，根據採購訂單送貨等等)。

b. 對於非業務資訊的協同，SAP 使用構架於 BBP 採購平臺上的資訊中心為海爾與供應商之間進行溝通和回饋提供集成環境。資訊中心利用瀏覽器和網路作為仲介整合了海爾過去通過紙張、傳真、電話和電子郵件等手段才能完成的資訊對話模式，實現了非業務資料的集中儲存與網上發佈。

### 3. CRM 系統

海爾採用的是 IBM 和吉林大學合作研發的 CRM 系統。

海爾通過 CRM 技術實現了與客戶的“零距離接觸”。海爾產品在各個銷售點的每日銷售情況在系統中會很快查詢出來。具體說來，客戶可以通過海爾的 CRM 網路獲得三種服務：網上財務對賬、費用查詢等線上賬務服務，管理諮詢、客戶投訴服務，以及企業文化、產品推介、促銷活動等網上資訊服務。對海爾內部的員工來說，他們作為內部客戶可以享受到庫存查詢、日期查詢、客戶進銷存查詢、商業智慧分析等線上系統服務。

CRM 是拆除企業與客戶之間的“牆”，從而達到快速獲取客戶訂單，快速滿足使用者需求，縮短銷售週期，降低銷售成本的目的；使企業在最短的時間內瞭解並解決客戶在行銷和使用產品過程中遇到的問題，從而大幅度提高銷售業績與客戶滿意度。

海爾的這項物流管理創新可以概括為“一流三網”：

“一流” 是以訂單資訊流為中心；“三網” 分別是全球供應鏈資源網路、全球使用者資源網路和電腦資訊網路。“三網” 同步運動，為訂單資訊流的增值提供支援。

“一流三網” 的同步模式可以實現以下 4 個目標：

#### A、為訂單而採購，消滅庫存

在海爾，倉庫不再是儲存物資的水庫，而是一條流動的河，河中流動的是按單採購來生產必須的物資，也就是訂單來進行採購、製造等活動，這樣，從根本上消除了呆滯物資、消滅了庫存。海爾集團每個月平均接到 6000 多個銷售訂單，

這些訂單的訂製產品品種達 7000 多個，需要採購的物料品種達 15 萬餘種。新的物流體系將呆滯物資降低了 73.8%，倉庫面積減少了 50%，庫存資金減少了 67%。

#### B、贏得全球供應鏈網絡

海爾通過整合內部資源，優化外部資源使供應商由原來的 2336 家優化至 978 家，而國際化供應商的比例卻上升了 20%，建立了強大的全球供應鏈網路，有力地保障了海爾產品的品質與交貨期。

#### C、實現三個 JIT 的同步流程

目前通過海爾的 BBP 採購平臺，所有的供應商均在網上接受訂單，並通過網上查詢計畫與庫存，及時補貨，實現 JIT 採購；貨物入庫後，物流部門可根據次日的生產計畫利用 ERP 資訊系統進行配料，同時根據看板管理 4 小時送料到工廠，實現 JIT 送料；生產部門按照 B2B、B2C 訂單的需求完成訂單以後，滿足使用者個性化需求的訂製產品通過海爾全球配送網路送達使用者手中，實現 JIT 配送。目前海爾在中心城市實現 8 小時配送到位，區域內 24 小時配送到位，全國 4 天以內到位。

#### D、網絡連接，創造速度

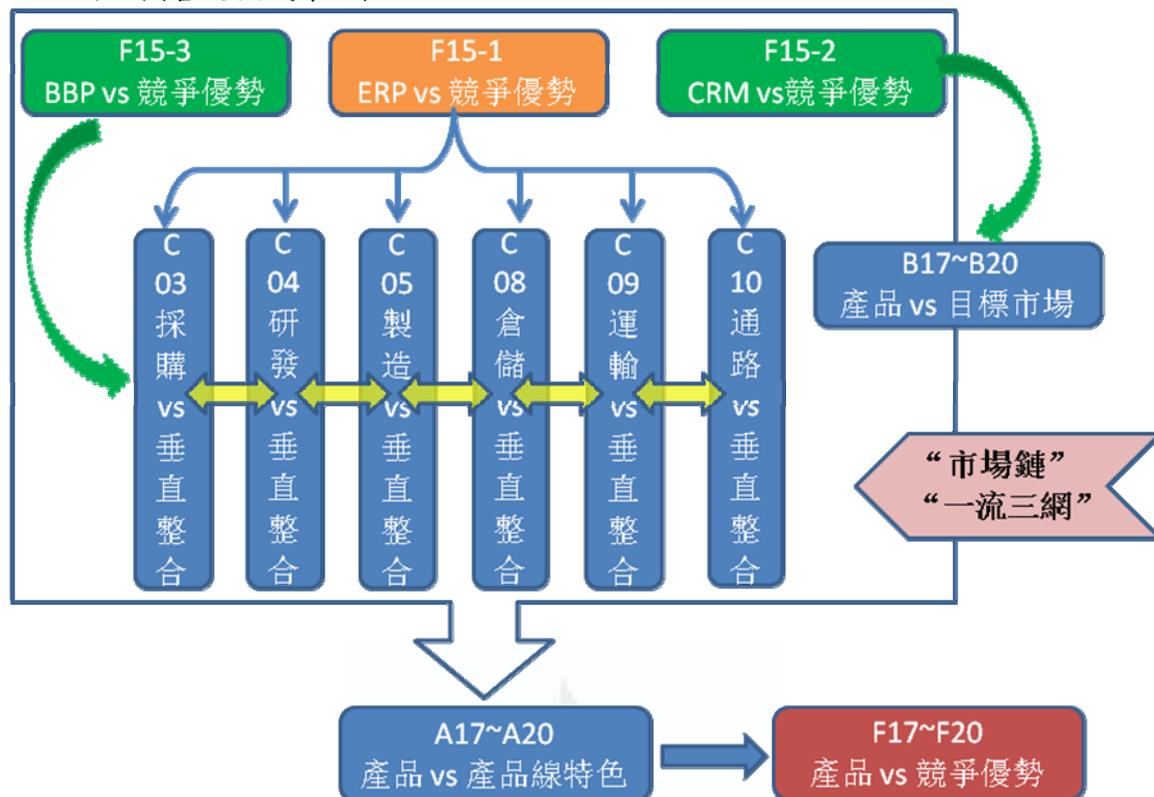
在企業外部，海爾 CRM 和 BBP 電子商務平臺的應用架起了與全球用戶資源網、全球供應鏈資源網溝通的橋樑，實現了與用戶的零距離。目前，海爾 100% 的採購訂單由網路上下達，使採購週期由原來的平均 10 天降低到三天；網上支付已達到總支付額的 20%。在企業內部，電腦自動控制的各種先進物流設備不但降低了人工成本、提高了勞動效率，還直接提升了物流過程的精細化水準，達到品質零缺陷的目的。電腦管理系統搭建了海爾集團內部的資訊公路，能將電子商務平臺上獲得的資訊迅速轉化為企業內部的資訊，以資訊代替庫存，達到零營運資本的目的。

6. 國際化策略階段(營運模式策略矩陣分析)

原料	零組件	採購	研發	製造	品質	品管	倉儲	運輸	通路	行銷	企業文化	品牌	人力資源管理	資訊系統			服務	產品				其他
														E	C	B		大家電		小家電		
																		電冰箱	空調		洗衣機	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15-1	A15-2	A15-3	A16	A17	A18	A19	A20	產品線廣度或特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15-1	B15-2	B15-3	B16	B17	B18	B19	B20	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15-1	C15-2	C15-3	C16	C17	C18	C19	C20	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15-1	D15-2	D15-3	D16	D17	D18	D19	D20	相對規模與經濟規模
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15-1	E15-2	E15-3	E16	E17	E18	E19	E20	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15-1	F15-2	F15-3	F16	F17	F18	F19	F20	競爭優勢

☆：經由 BBP 原材料採購平台進行採購  
 虛框：“市場鏈”與“一流三網”的整合

### 7. 流程圖(營運模式策略)



### 8. 流程分析(營運模式策略)

◎F15-2→B17~B20

海爾透過強大的 CRM 資訊系統，瞭解目標市場客戶的需求，掌握產品訂單。

◎F15-1→C03、C04、C05、C08、C09、C10

接到訂單的同時，藉由 ERP 系統，各個部門都能瞭解到訂單資訊，並作出反應。

◎F15-3→C03

經由 BBP 原材料採購平臺進行採購，達到其垂直整合。

◎C03 ↔ C04 ↔ C05 ↔ C08 ↔ C09 ↔ C10

在執行同步流程時，透過 ERP 的配合，各部門間可以做到很好的協調。

◎A11 Above→A17~A20

透過“市場鏈”流程再造與“一流三網”，對市場需求迅速作出回應，加快出貨速度，構成產品的特色。

◎A17~A20→F17~F20

海爾的產品具備快速回應客戶的特色，以速度構成他的競爭優勢。

#### (四)全球化品牌策略(2006~)

2005年12月25日張瑞敏在“海爾創業21周年暨海爾全球化品牌策略研討會”上的發表演說，並在隔年開始進入全球化品牌階段。

##### 1. 為什麼要進行這種全球化品牌策略

主要是全球經濟一體化的形勢逼迫。加入WTO之後，如果從市場的角度來講，現在不可能在全世界找到一塊不是國際市場的市場。在加入WTO之前，有的企業負責人會想說，外國企業來了之後，讓他佔領大城市，自己到農村去；而中國市場現在不管是城市還是農村，國內市場已成為國際市場的一部分。孟加拉是全球49個最貧窮國家之一，但是，國際品牌在那也有競爭。所以，這是不能退縮而且必須迎面解決的一個問題。在全球競爭中取勝的關鍵是品牌，因此必須運作全球範圍的品牌。

在全球化運作的方面，海爾的國際化品牌的對手，有著他們所不具備的全球市場網絡和全球化競爭的素質。國際化策略和全球化品牌策略有很多類似，但是又有本質的不同：國際化策略階段是以中國為基地向全世界輻射，但是全球化品牌策略階段是在當地的國家形成自己的品牌。所以，這一點是有非常大的不同。國際化策略階段主要是出口，但現在是在本土化創造自己的品牌。

##### 2. 海爾實施全球化品牌策略要面對的三個難題

###### (1)從入圍資格到進入決賽圈：

入圍資格首先是解決布局的問題。海爾在全世界有30個製造基地，但想在全世界都要布局，還需要一番努力。到全球去布局，為品牌打廣告，沒有錢是做不起來的。到中國來的外國企業，在全世界都布局了，而中國則是最後一個進入的市場，這樣可以利用原來上百年的積蓄、上百年的力量把中國的市場做好。而海爾只有二十年，集中這點小小的力量要進入那麼多的世界市場，對海爾來說是一種挑戰。別人是集中力量以十攻一打中國市場，而海爾則是全面出擊以一攻十，需要建立三位一體的行銷體系以打造當地品牌。在全球化的開拓更要面臨長期的對發展和利潤的影響。

從企業的全球化競爭力上看入圍及決賽的問題，海爾則要提升產品的競爭力和企業運營的競爭力。產品的競爭力包括產品的品質和產品的研發。在品質方面，中國的企業都有品質管理系統，但是現在的品質管理系統能否入圍國際市場

就非常困難，因為只是小規模的生產。現在要求的品質水平是在大批量、多品種、新品多的情況下，仍能滿足不同國家、地區用戶的需求，只有這種滿足全球化要求的品管系統，才可能進決賽圈。具備高品質是入門的資格。如果做不到，就會被市場拋棄。比如說在紐約銷售的產品，如果到用戶家上門服務的話，企業平均要花費的費用是 75 美元，如果這個產品就賣 150 美元，就不可能拿和產品一樣的價格來維修；即便 300 美金拿出一半的錢來維修產品也是不可能的。

研發也是一樣的，有可以參與競爭的基本素質才可能入圍，如專利、標準等。海爾的專利在中國家電企業算是最多的，發明專利也是最多的。中國的家電企業，包括中國所有的企業，入圍兩項國際標準的，海爾是第一個。但是到國際市場這只是一個基本條件而已，或者說這只是一個競爭的必要條件，但不是充分條件。充分條件是必須把這個專利轉化到市場上有差異化的產品上。實際上國際標準也是這麼定的。比方電熱水器防電牆的標準，因為過去發達國家的熱水器不考慮電的安全問題，因為電路系統非常安全，但是到發展中國家不行，比方中國做過一個統計，中國家庭的接地不合格或者沒有接地的佔 52%，有的電線甚至接到水管上，這非常危險，如果沒有接地，很可能地線帶電傳到熱水器上，很有可能出問題。所以海爾的防電牆熱水器使用中，不管是地線還是上面的線帶電，出來的水都不可能帶電。

海爾目標是要做到全球的差異化。現在不用洗衣粉的洗衣機做得非常好，世界各國政府也會支持這種工作。其實洗衣粉對環境污染非常厲害，不用洗衣粉的洗衣機沒有污染，另外，也可以節約很多水。目前還需要取得全世界各地的水樣，因為洗衣機設計的時候一定要取決於當地水的特性。比如到印度去，在印度新德里賣得很好，到孟買就不行，所以海爾現在準備解決不用洗衣粉洗衣機不管在全世界任何地方都可以使用的問題，就可以在全世界銷售了。

然而要參與國際競爭很重要的是企業運營的競爭力。歸結起來就是三個流：物流、資金流、資訊流。這三個流海爾在中國做得很好，到國際上也還有差距。

物流方面，海爾是中國物流協會確定的中國物流示範企業，在中國是不錯，但到國際市場上還不行。因為入圍就是要進入全球的物流網絡，但要進決賽就要能保證貨物直達顧客手中。

在資金流方面，正現金流是入圍的標準。現在中國已經遇到了很大問題，中國企業出口，呆帳率是 5%。5% 的概念就是發達國家的 10—20 倍。大量的應收

逾期會有很多呆帳，所以這已經成為阻礙中國企業成為全球化企業很大的問題。在資金流方面，海爾在國內可以，也是唯一一個現款現貨的，但是國外的品牌還沒有足夠大，就不可能做到現款現貨。

再來就是資訊流，資訊流方面的內容歸結起來就是說每台產品都有條形碼，不管到哪個地方去，都有可追溯性。在國內我們基本上大城市都可以做到人碼、物碼、定單碼三碼合一，但是在國外還有很大的問題。

除了物流、資金流、資訊流，還要有很好的客戶網絡支持。比方到國外去，產品必須到倉庫，原因在於客戶網絡還不夠支持，如果支持的話可以直接發到店裡去。總歸一句還是企業的競爭力，要有產品的競爭力和行銷的競爭力，著重的是系統整體的能力。國外市場有決賽資格的只是幾家壟斷企業，要擠進去就要做很長期的努力和奮鬥。這是海爾遇到的第一個難題。

(2)進入決賽後，從機遇利潤到雙贏利潤：

有的可能剛剛過了入圍的資格，進入決賽還不行；有的進入決賽，但是競爭力還不行。如果進到決賽了，第二個難題就是利潤問題，因為進入決賽不等於有利潤，沒有利潤賠錢進去，最後還要退出，所以這就是要從機遇利潤到雙贏利潤。

中國企業一開始利潤都很好，現在利潤都不理想，有的還全行業虧損。一開始的利潤是靠改革開放的形勢帶來的。原來整個市場是一片空白，做什麼賺什麼。海爾也不例外，海爾一開始的利潤就是這個機遇來的，而且機遇抓得相對比較好。例如冰箱，差不多有十年的時間，出來的產品要多少錢就能賣多少錢。而且剛開始出來的時候，連續三年光空調一個產品每年賺十億以上的利潤。就是機遇抓住了，很快就進入了多元化，又利用資本積累進入到國際化當中。但是現在再進入全球化不可能有這麼好的機會，剩下的就要靠自己。

然而今後的利潤沒有機遇利潤，而是雙贏利潤。上游的供應商是否給優質資源完全取決於自己的資源。像英特爾這種很大的公司，他給你的東西絕對取決於你自己，你要的量很大，你的發展前景很好，他給你的產品很好，而且價格會很低。如果說你要的量很少，價格高一倍。還有的供應者可以提供他的設計專利和資源，但這也取決於你的產品的競爭力。

下游企業也是一樣。到大客戶當中，是否給你提供最好的位置，完全取決於你的產品是否能比他現在銷售的產品賺得更多。海爾在歐洲，到一個一個的連鎖店去拜訪，說明海爾的產品何等的好，別人只是一句話：「這個商場一共就四五

個品牌，你可以進來，進來之後，能超過哪個產品你就進，超不過你就別進；我現在賣得最差的產品是什麼，他給我的毛利是多少，你能超過他，我就叫他走掉。」所以全球化完全取決於自己的競爭力。

同樣，對用戶也是一樣。產品可不可以變現，取決於用戶能不能掏錢。用戶是否掏錢則取決於你的產品能否比其他產品為他帶來更多的實惠。第一個就是價格比，用戶會比較：這個價格對我來說合不合適？第二個就看產品能不能創造更大的附加值，也就是更大的差異化。如果做不到這一點，就很難換來利潤。所以，在家電方面，全球一般就是四五個大的國際品牌，要和他們競爭，就需要有更強的競爭力。

(3)獲得利潤後，要從單一文化轉變到多元文化：

有雙贏能力才能獲取利潤，也才有了真正在市場上發展的後勁。但雙贏能力取決於是否比競爭對手更多更快地創造需求。但這一切又取決於人的競爭力，而且是遍布全球的人的競爭力，因此就有一個企業文化的問題：怎麼樣從單一文化到多元文化。

海爾能夠發展到今天，在外部的機遇與其它企業相比都是差不多的，很多企業原來比海爾好得多，現在都銷聲匿跡了，然而海爾能夠發展到今天，取決於領導的關心支持和員工的努力，另外很大的一方面就是海爾的企業文化被大家認同了，而企業文化核心就是創新。

但是原來的企業文化是植根於中國傳統文化當中的，而且面對的是中國的員工，大家有共同語言。中國的傳統文化，很多東西都被吸收了，比如“三綱”，可能就是海爾文化的基礎。三綱第一條就是“明明德”，現在中國很多企業、單位都不存在的一個氛圍：就是透明的人際關係，所有人的上升、提拔都靠競爭，所有東西都是公開透明的。其實中國人希望有這麼一個環境，而現在其實很多企業做不好，就是因為有小幫派。但開拓國際市場所有的都是靠競爭，所有都是公開競爭，人們可以心情舒暢地工作。第二個是“親民”，每個人都要有創新。第三個是“止於至善”，目標無止境。這三條制定海爾不同的發展策略，制定海爾的精神，也保證了海爾能夠在中國這塊土地上得到員工的認同。

但是到國際上去又有不同。到國外去，文化的差異很大。比方到歐美，就是一種休閒文化，休閒是不可侵犯的。日本去，日本人很恭敬，但是卻沒法接受海爾的文化，特別是年紀比較大的，因為日本的“年功序列”工資制度與海爾的

“徹底的成果主義”的文化有衝突。當然在東歐、中東有些文化差異也是帶來很多新課題。所以，現在制定了新的企業精神和工作作風，其目的就是適應全球化品牌策略的發展。

企業精神就是“創造資源，美譽全球”，這和原來的企業精神最大的不同，一個是強調以中國為據點，向全世界輻射，新的企業精神就是強調全球化，美譽全球。但是要做到這一點，它的前提就是要創造優質的資源以換取美譽的資源。德魯克有句話叫做“創新就是創造一種資源”。兩個工廠用的材料一樣，但是做出來的產品價格就不一樣，也就是很多世界品牌到中國來代工，交給他的產品是10美元，但是他可以賣到100美金，那個差價就是他創造的資源。確切的說就是創造一個世界品牌，這個世界品牌要靠創新來創造，不是一朝一夕能做到的。

### 3. 營運模式

#### (1) 人單合一，速決速勝

人：每一個員工，也就是每一個自主創新的主體；單：是有競爭力的市場目標；人單合一就是每一個自主創新的主體在市場空間裡以最快的速度獲得商機，產生快於對手的競爭力，而非上級下達命令才開始行動。人單合一就是要解決速度和精準統一的問題。這也是競爭的要求：模仿沒有出路，惟有每個人發揮自己的創新潛能，才能超越目標。

而人單合一的目的不是在形式上用條碼把人和定單結合，而是通過將人與定單結合的辦法，激發每個人的潛能去挖掘市場的資源。貫穿於企業經營的“創造定單”、“獲取訂單”和“執行定單”的全流程模式。推進“人單合一”的海爾模式，才能實現與用戶零距離、銷售零庫存、應收賬款零逾期。

人單合一就是要解決內部管理和外部市場拓展的問題。管理歷程的各階段，中國企業未經歷過。可以壓縮其歷程，但不能跨越。人單合一就是在以外部市場目標為中心強化內部的管理。

除此之外，海爾的倒三角管理模式，提供更完善的人力資源管理。傳統的企業組織結構為正三角，也就是管理者在最高層，員工在最底層，員工根據領導者指令才能知道市場需求變化。但海爾為了能適應瞬息萬變的用戶需求，把“正三角”變成“倒三角”，員工在最上層，直接面對客戶需求，領導在下層，提供資源和平台，幫助員工去滿足客戶需求。

## (2) 零庫存下的即需即供

2008 年爆發的全球金融危機，將競爭已十分激烈的家電市場帶進了一個更嚴寒的環境。為此，海爾集團推出了“零庫存下的即需即供”的商業模式。該模式以現代資訊技術和先進經營理念為依據，取消倉庫，接到訂單後直接反饋在生產線上，因此，每條生產線上的機器都是有訂單的。使市場開發、產品研發、產品供應鏈形成一個從用戶需求到用戶滿足的完整過程，使企業適應了市場快速變化的需求。

“零庫存下的即需即供”營運模式的主要特點，是圍繞客戶定單組織生產，通過先進的供求資訊傳播和高效快捷的產品研製手段，在研發上實現了即需即變，製造上實現了即需即製，行銷上實現了現款現貨、零庫存，物流配送上實現了即需即送。

海爾以新商業模式創新了商業流程，達到產品即需即供，實現了零庫存，有效化解呆帳壞帳和高庫存風險。海爾運營模式創新以來，海爾的庫存資金佔用天數由過去的 20 天左右下降到了目前的 5 天，是中國工業企業平均值的十分之一。

## (3) 轉型服務業

海爾集團推出了一系列企業轉型的計畫，計畫三年內，暫時保留白色電器等核心業務，其他製造業務都要外包，接著加強品牌與通路，從製造業本行徹底轉型成服務業。

海爾認為，在產品技術、服務創新等方面優勢，已經為其向服務型企業轉型提供了保障。在保持原有產品、服務優勢的同時，海爾將做到提供真正具備服務導向的解決方案，內部流程變革一切以如何為客戶創造價值出發，變“賣產品”為“賣服務”，與消費者進行有效的全面溝通，以此為依據為用戶提供有始有終、集成一體的服務解決方案。

以海爾家電下鄉的開展為例，為了讓農村消費者也能享受到貼心的服務，海爾整合了全國縣城中 1000 多家服務中心和 2000 多家專賣店資源，建立了 6000 多個成套服務網絡站，讓農村消費者享受到與城市用戶同樣的便利服務。這對很多國內家電企業而言，是一個無法複製的任務。

海爾集團執行長張瑞敏曾說，企業間的競爭，已經進入到商業模式的競爭，即體系的競爭。商業模式的第一要素，就是為客戶創造價值。海爾，從 1985 年進行服務創新開始，就冥冥中邁出了如今轉型服務的步伐。

#### (4) 1+5 服務模式

2008 年海爾推出的“1+5”成套組合服務無疑是進行服務轉型的一個前奏。所謂“1+5”成套組合服務，“1”代表安裝服務“一次就好”，“5”則指五項組合服務，包含了用戶從購買產品開始到實現使用日常維護等各個環節的五大服務內容，即服務前為用戶安全測電並提醒講解到位、使用指導講解、產品維護保養、一站式服務行銷（向用戶提供上門設計，送貨、安裝、維保服務）、服務後現場清理服務。從而使用戶實現了從被動接受服務到主動監督服務的轉變，使服務人員從模糊服務轉變為精準服務。



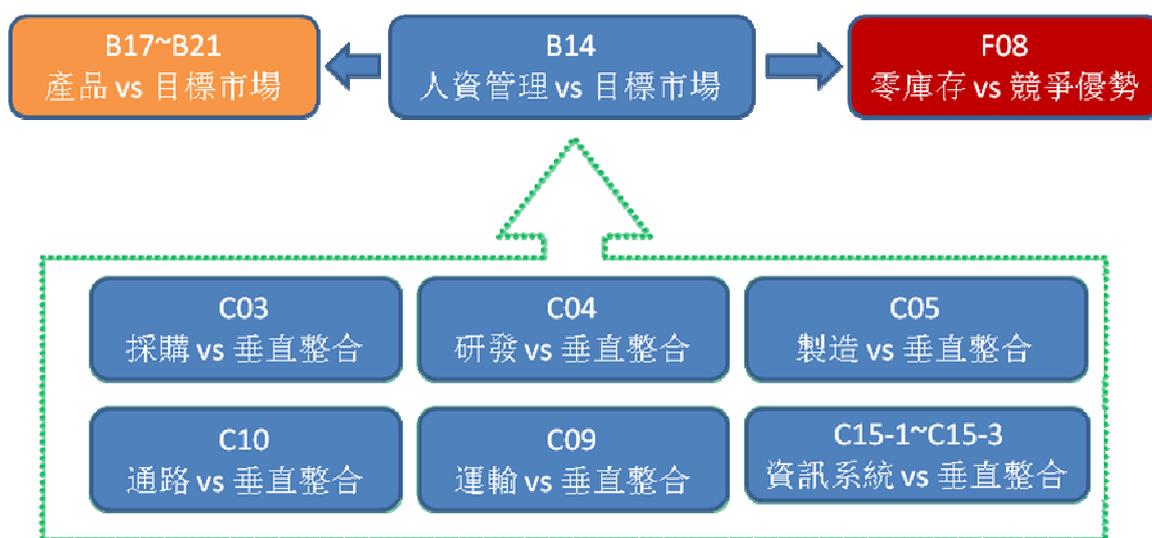
4. 全球化策略階段(零庫存策略矩陣分析)

原料	零組件	採購	研發	製造	品質	品管	零庫存	運輸	通路	行銷	企業文化	品牌	人力資源管理	資訊系統			服務	產品					
														ERP	CRM	BBP		大家電			小家電	客製化家電	
																		電冰箱	空調	洗衣機			
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15-1	A15-2	A15-3	A16	A17	A18	A19	A20	A21	產品線廣度或特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15-1	B15-2	B15-3	B16	B17	B18	B19	B20	B21	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15-1	C15-2	C15-3	C16	C17	C18	C19	C20	C21	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15-1	D15-2	D15-3	D16	D17	D18	D19	D20	D21	相對規模與經濟規模
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15-1	E15-2	E15-3	E16	E17	E18	E19	E20	E21	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15-1	F15-2	F15-3	F16	F17	F18	F19	F20	F21	競爭優勢

順序為： → → →

△：海爾有整合的價值單元    ★：人單合一    ◎：零庫存

### 5. 路徑圖(零庫存策略)



### 6. 流程分析(零庫存策略)

在海爾企業中，相當注重人力資源管理，認為員工是企業的核心競爭力。因此，面對客戶的第一線員工也變得相對重要。而在人單合一之中，主要在於每位員工能快速回應市場需求，舉凡訂單需求、獲取訂單到執行訂單的全部流程也皆由員工個人負責。而在快速接近市場需求下，零庫存模式進而產生。

◎B14 → B17~B21

人力資源中，員工主要面對目標市場區隔，除了要了解市場需求，並必須設定目標獲取市場訂單，以達成個人損益表平衡。

◎C03、C04、C05、C09、C10、C15 → B14

由於海爾倒三角的人力資源管理，以至於在員工接到訂單時，背後擁有強大的企業資源協助，包含過去在採購、研發、製造、通路、運輸、資訊系統的垂直整合，能夠幫助員工在接到訂單後，順利執行訂單，如期將產品交到顧客手中。

◎B14→F08

在人單合一的前提下，讓訂單能夠快速回應顧客，在經過各價值單位的垂直整合後，讓物流系統更加迅速完善，進而能執行零庫存的營運模式，成為競爭優勢，以降低庫存成本。

## 7. 全球化行程—海爾在印度為例

在孟買港，海爾收購印度冰箱廠後生產的第一批冰箱正在裝船。再過數小時，這批冰箱將啟航發運，途經阿拉伯海直達更炎熱的中東卡塔爾首都多哈的一家世界大連鎖店。整個航程預計 10 天左右。

在此之前，這家世界級大連鎖店一直從中國青島海爾冰箱生產基地進口冰箱。不過那時的冰箱從中國生產基地運到卡塔爾的在途週期大約為 20 天，現在從海爾印度工廠不僅可以縮短一半的運輸時間，中東的客戶甚至還認為自己的資金周轉速度又提高了一倍。

在印度冰箱廠發生的這一幕，可以看作是海爾集團全球化運營的一個縮影。這家中國第一家電集團正雄心勃勃地通過設計全球化、採購全球化、製造全球化、行銷全球化、資本運作全球化，在世界舞臺上打造自己的全球化品牌。

### (1) 從進口商變成當地製造商

海爾在印度收購建立的工廠正式投入運營。作為海爾全球本土佈局的精心運籌之作，印度工廠的建立，鮮明地體現著海爾對於“全球本土製造商”的追求。

收購印度工廠前，在印度政府與民眾眼中，海爾只是一家家電進口商。為此，海爾跟其他進入印度市場的家電企業一樣，要繳納高額的關稅。而按照印度法律，如果在其規定的區域建立自己的工廠，均可享受免稅 5 年的特別照顧。

收購印度工廠使海爾冰箱一下子由原來的進口商變成了當地的製造商。印度政府對這種“本土化”樂見其成：海爾在印度收購工廠不僅會為當地政府增加稅收，同時還會提供大量的就業機會，幫助政府分擔就業壓力，印度政府為此把這家中國的家電企業視為當地經濟的一部分。在印度民眾看來，海爾是一個很有前途的“本土企業”，當地不少人因此放棄原來的工作而加入這家海爾印度工廠——也正是如此，全球化的海爾正擁有越來越多全球化的員工。

印度工廠只是海爾全球化製造的一個縮影。海爾集團在全球已經建有 15 個工業園，其中冰箱產品在全球 16 個國家和地區建有世界一流的生產基地。靠三位一體的本土化模式，海爾由原來的進口商變成當地的製造商，並憑藉這樣的拓展模式實現了“全球造”。

## (2) 全球化的研發、行銷與採購平臺

世界是平的，全球資訊網的出現把世界變成了地球村，同時也讓全球化變成了資本、技術和資訊超越國界的結合，這種結合創造了一個單一的全球市場。而海爾冰箱在海外的拓展流程，正成功地佐證和實踐著這一論斷。

位於多哈的這家世界級大連鎖管道是在中東向印度工廠下達了採購高科技、大容量的風冷冰箱訂單，但研發卻在印度、美國、中國三地之間同時進行：在美國的研發人員將自己最成熟的風冷技術輸出到印度工廠，而中國的研發人員則將自己已經成熟的 Vc 保鮮技術模組移植到印度工廠（這是為了滿足客戶對冰箱保鮮性能的要求）；在印度，當地的研發人員在將這些成熟的技術整合到一起的同時，還將通過模擬中東的熱帶氣候對冰箱做出最良好的調適。

最終，這款冰箱順利通過客戶的審核，在十幾天後，海爾印度工廠就贏得了第一批出口海外的訂單。對一個全球化的品牌來說，有滿足需求的產品固然重要，但如果沒有全球化的運作平臺也不可能在世界上打造出自己的全球化品牌。

印度工廠獲得中東客戶的訂單就是海爾全球化行銷的一個縮寫版。這筆訂單是由海爾在中東的行銷團隊跟卡塔尔的客戶溝通後，將客戶的需求通過全球化的運營平臺傳遞給海爾的全球化研發和供應鏈系統，合作開發出最適合客戶和用戶需求的產品，然後由海爾在印度的製造基地生產，再由海爾海外物流團隊協助交付給客戶。如果沒有這種全球化的業務流程支援，任何一家企業都不可能做到快速、精準地滿足市場需求。

像這種全球研發力量的結晶還有海爾的法式對開門冰箱等產品。目前，海爾集團在全球範圍內共有 18 個設計中心，有了這些全球優勢的研發資源與遍佈海外的五千多個行銷網點，一萬多個服務網點，已經為海爾產品的全球化行程搭建起成熟的行銷平臺。

相對於設計、行銷、製造的全球化，海爾的採購也同樣實現了全球化。海爾剛收購印度冰箱廠，就有世界級的供應商開始洽談要與這家工廠進行策略合作。

發泡料屬於冰箱上重要的大宗材料，目前，已經有多家著名的發泡料供應商到海爾印度工廠進行了策略洽談，海爾已經選擇了與歐洲一家企業合作。據歐洲的發泡料廠家透露，他們還準備到印度當地建立工廠，滿足海爾的需求。

其實，早在 2001 年時，就有 59 家世界 500 強企業開始給海爾供貨，其中像艾默生電機等 20 多家國際化供應商在海爾工業園附近建立工廠，直接參與海爾產品的前端設計，形成了強大的優勢家電產業集群。研發、行銷、採購的全球化為這家集團在未來的全球競爭中取勝增加了籌碼。

### (3)海爾全球化路線圖的啟示

海爾的實踐證明，在全球市場一體化的今天，中國企業必須將自身的價值鏈擴張到海外，進行全球範圍的行銷並打造出自己的全球化品牌才能生存，這也是中國企業的唯一出路。

而從一開始實施國際化、全球化策略，海爾就站立在世界級品牌的高端，致力於在全球市場的價值探索——不是單純行銷產品，而是打造本土化的全球化品牌；不是單純出口產品，而是致力於實現本土化製造；不是單純為研發而研發，而是整合全球科技資源、實現全球化設計；不單純是為了走出國門，而是在海外市場上實現品牌增值。可以說，這種獨特而行之有效的全球化“設計”與實踐，正是中國企業應該借鑒的經典案例。

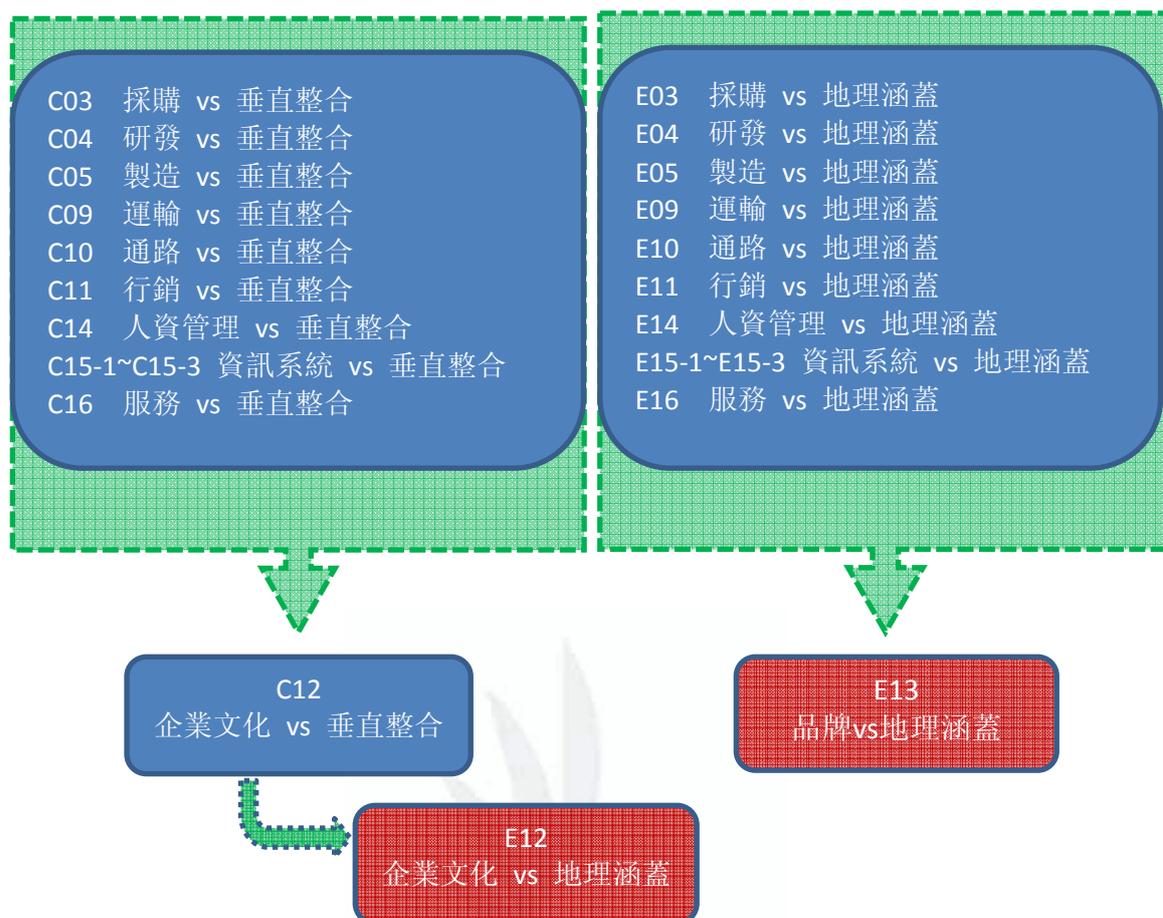
一家工廠的收購與建立、一台海爾冰箱在全球視野下的設計、製造、行銷路線圖，說明了這樣一個問題：只有在全球範圍內建立自己的研發、製造、行銷三位一體的本土化模式，並具備了隨時整合全球優勢資源的能力，才能在滿足全球市場需求的過程中建設一個強大的、世界級的品牌。

8. 全球化策略階段(全球化品牌、多元文化策略矩陣)

原料	零組件	採購	研發	製造	品質	品管	倉儲	運輸	通路	行銷	企業文化	品牌	人力資源管理	資訊系統			服務	產品					產品線寬度或特色
														E+R+P	C+R+M	B+B+P		大家電			小家電	客製化家電	
																		電冰箱	空調	洗衣機			
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15-1	A15-2	A15-3	A16	A17	A18	A19	A20	A21	產品線寬度或特色
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15-1	B15-2	B15-3	B16	B17	B18	B19	B20	B21	目標市場區隔與選擇
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15-1	C15-2	C15-3	C16	C17	C18	C19	C20	C21	垂直整合程度之取法
.	.	△	△	△	.	.	.	△	△	△	△	.	△	△	△	△	△	.	.	.	.	.	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15-1	D15-2	D15-3	D16	D17	D18	D19	D20	D21	相對規模與經濟規模
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15-1	E15-2	E15-3	E16	E17	E18	E19	E20	E21	地理涵蓋範圍
.	.	☆	☆	☆	.	.	.	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	.	.	.	.	.	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15-1	F15-2	F15-3	F16	F17	F18	F19	F20	F21	競爭優勢
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	

△：海爾在全球有當地的垂直整合  
 ☆：海爾全球化的布局

## 9. 路徑圖(全球化品牌、多元文化策略)



## 10. 流程分析(全球化品牌、多元文化策略)

◎C03、C04、C05、C09、C10、C11、C14、C15、C16→C12

海爾在當地化進行垂直整合，在當地具有市場後，進而興建工廠，開始當地建造、研發、銷售，並且雇用當地人，讓企業具有當地的企業文化。

◎C12→E12

當世界各地都具有當地文化的同時，進而建構出海爾全球的多元文化。

◎E03 採購全球化：BBP 全球採購平台

E04 研發全球化：全球 8 個研發中心

E05 製造全球化：全球 29 個製造基地；

實施三個三分之一：國內生產國內銷售、國內生產國外銷售(海外出口)、國外生產國外銷售(海外製造)

E09 運輸全球化：整合海外物流系統

來自中國的企業—海爾集團

E10 通路全球化：全球五千多個行銷據點

E11 行銷全球化：服務、通路佈局全球；品牌建立

E14 人力資源管理全球化：全球進行人單合一管理模式

E15 資訊系統全球化：ERP、BBP、CRM 系統全球化

E16 服務全球化：一萬多個服務據點

◎E03、E04、E05、E09、E10、E11、E14、E15、E16→E12

透過價值單元的全球化，打造全球化品牌

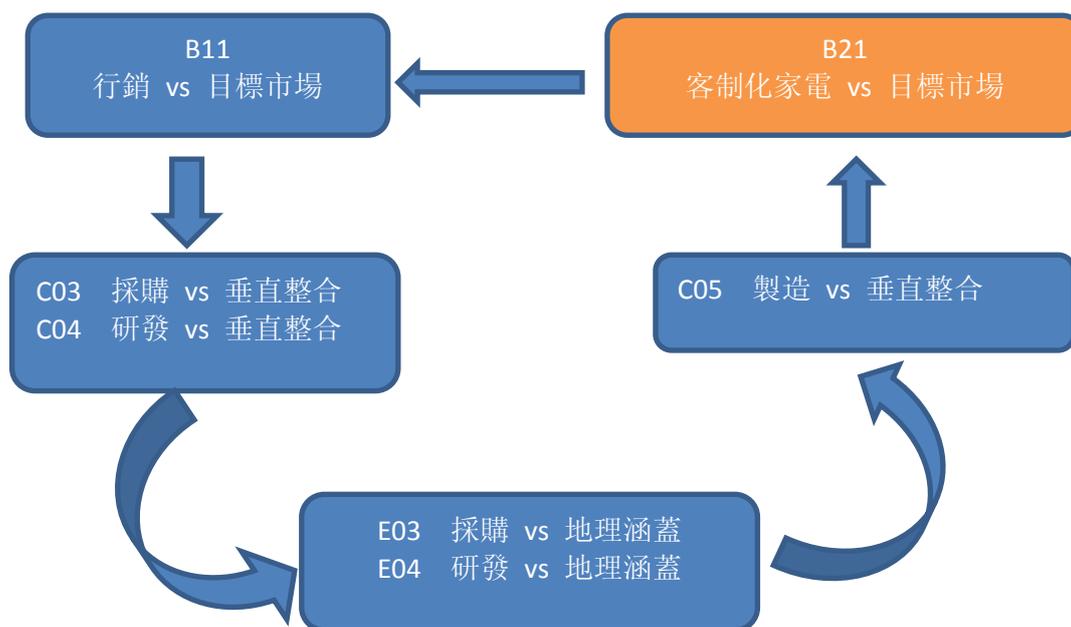


11. 全球化策略階段(全流程策略矩陣)

原料	零組件	採購	研發	製造	品質	品管	倉儲	運輸	通路	行銷	企業文化	品牌	人力資源管理	資訊系統			服務	產品					
														E R P	C R M	B B P		大家電			小 家 電	客 製 化 家 電	
																		電 冰 箱	空 調	洗 衣 機			
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15-1	A15-2	A15-3	A16	A17	A18	A19	A20	A21	產品線寬度或特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15-1	B15-2	B15-3	B16	B17	B18	B19	B20	B21	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15-1	C15-2	C15-3	C16	C17	C18	C19	C20	C21	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15-1	D15-2	D15-3	D16	D17	D18	D19	D20	D21	相對規模與經濟規模
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15-1	E15-2	E15-3	E16	E17	E18	E19	E20	E21	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15-1	F15-2	F15-3	F16	F17	F18	F19	F20	F21	競爭優勢

△：海爾在全球有當地的垂直整合  
 ☆：海爾全球化的布局

## 12. 流程圖(全流程策略)



## 13. 路徑分析(全流程策略):

### ◎B21→B11

客製化家電是由於各地方因環境不同、需求不同，因而海爾針對當地設計家電，符合當地需求。行銷團隊透過了解在當地的習慣與需求，進行目標市場的開發進行接單。

### ◎B11→C03、C04

行銷團隊在接單過後，可藉由在當地整合的採購、研發，進行訂單的執行。

### ◎C03、C04→E03、E04

除了當地的整合外，海爾由世界各地的當地化取得地理涵蓋範圍，並利用其世界各地的技術等資源，進行資源交流整合。

### ◎E03、E04→C05：

經過採購、研發全球資源交流後，再回到當地製造商生產。

### ◎C05→B21

由當地製造後，讓整個流程在地化，滿足顧客需求。

### 三、 結論

從 1984 年到現在，海爾已經走過了 25 個年頭。品牌階段、多元化階段、國際化階段，一直到目前的全球化階段，產品的創新與差異化、企業營運管理的模式創新一直是海爾積極改革、追求的，也因此能讓海爾在全球持續保有競爭力。

2009 年 3 月，一批由海爾美國工廠生產的卡薩帝變溫對開門冰箱抵達青島港，準備上市銷售。這款專為美國市場設計並於去年初在美國上市後獲得客戶與消費者高度認可的高端冰箱品牌產品，開創性地實現了由海爾美國工廠向中國市場的“原裝進口”。

從由中國本土製造的產品向海外輸出，到以全球品牌的身份向中國本土輸出產品、向中國消費者提供最新的產品和傳遞最新的生活方式，海爾所創造出來的這一“轉型”之舉，是中國製造向全球創造、中國品牌向全球品牌大步邁進的一個縮影。

有關專家指出：“美國原裝”的海爾冰箱進口中國，標示著海爾品牌本身已具備全球品牌的特質，即真正成為站在全球價值鏈前端的品牌。然而，海爾人意識到未來的發展之路依然艱難曲折。

當前世界經濟發展潛在的最大威脅就是能源危機。任何一個有社會責任感的企業，都不得不面對節能減碳這個大問題。在滿足使用者對產品功能多樣化要求的前提下，海爾更應注重產品的環境因素，透過產品的資源化循環利用，以及對新產品生命週期的研究，努力做到產品功能與環保性能的同步發展。

藉由不斷的技术創新優化產品結構和資源消耗結構，海爾開發出許多受消費者歡迎的節水節能產品。比如，“不用洗衣粉的洗衣機”，擁有 32 項專利技術，通過獨有的“雙動力”和電解技術，實現洗得快、洗得淨、漂得淨的效果，且省掉原來水電的一半。

海爾正在一步步打造一個綠色王國。

綠色設計。針對其系列家電產品，廣泛深入地開展綠色產品設計。通過重點開展產品的模組化、可拆卸、材料的可循環利用及節能、降噪等綠色設計中關鍵技術的研究，使得海爾產品在全生命週期內的環保性能達到國際領先水準。

綠色製造。海爾正以嚴格控制產品製造過程中、最終產品及包裝中的有害物質為目標，不斷增強產品環保性能。

綠色回收。當產品生命週期過程到達報廢階段時，即要對其進行綠色回收再

利用，實現產品生命週期的閉環。廢舊家電具有雙重性，既具有環境污染的潛在性，又具有再生資源回收利用的價值性。

綠色經營。即依法經營，在產品的市場調查、設計、製造、銷售、回收及資源化利用過程中，始終保持綠色和環保的經營理念，把綠色和環保理念融入上述的每一個過程中，堅持產品與地球共生存。

在未來的發展道路中，海爾必將“綠色”進行到底。



#### 四、參考文獻

##### (一)書籍

- ◎ 海爾中國造：21世紀最佳企業管理典範 / 顏建軍、胡泳著，時報文化出版  
2002[民 91]
- ◎ 海爾無國界競爭優勢：世界第一的行銷利器 / 胡泳著，帝國文化出版 2004[民  
93]
- ◎ 海爾管理學創新典範：世界第一的 How& Why / 胡泳著，帝國文化出版 2004[民  
93]
- ◎ 策略管理新論 / 司徒達賢著 / 智勝文化出版 2001 年 1 月
- ◎ 20 年：海爾教科書 / 胡泳著
- ◎ 哈佛商學個案：拉拔海爾帝國 / 張瑞敏訪談紀錄 / 2007 年 1 月

##### (二)報章雜誌

- ◎ 家電電子行業轉型需要 IT 創新服務  
2009-10-16 00:00:00 作者：魏晨 出處：支點網 責任編輯：魏晨
- ◎ 輝煌六十年，創新廿五載——海爾服務轉型之路  
2009-09-17
- ◎ 揭密海爾冰箱“世界冠軍”基因  
2009-09-23
- ◎ 張瑞敏：海爾出海“佈道”  
2009-10-12 來源：《新京報》

##### (三)網路資料

來自中國的企業—海爾集團

1. 海爾的產業鏈模式

[http://www.qxby.com/index.php/group\\_thread/view/id-27858](http://www.qxby.com/index.php/group_thread/view/id-27858)

2. "零庫存下的即需即供"模式成就海爾空調入圍品牌三強

<http://digi.it.sohu.com/20090518/n264019983.shtml>

3. 海爾“全球價值鏈前端的品牌”的科學含義

<http://www.hea.cn/news/117721.shtml>

4. 海爾物流 e 化

<http://www.eaonline.com.cn/news/17157.html>

5. 矽穀動力專訪海爾集團總裁張瑞敏報導

<http://www.enet.com.cn>

6. [改革開放 30 年專稿]海爾標本 2008-9-3 作者：孫明法

<http://www.gemag.com.cn>

7. 一台海爾冰箱的全球化行程 2007-9-14 作者：孫明法

<http://www.gemag.com.cn>

8. 海爾：全球化品牌的“中國策略” 2007-11-13 作者：孫明法

<http://www.gemag.com.cn>

9. 海爾的流行元素 2008-4-17 作者：孫明法

<http://www.gemag.com.cn>

10. 海爾的用戶牌 2008-4-22 作者：孫明法

<http://www.gemag.com.cn>

11. 海爾的位置 2008-4-28 作者：孫明法

來自中國的企業—海爾集團

<http://www.gemag.com.cn>

12. 全球的海爾 2008-3-14 作者：《環球企業家》

<http://www.gemag.com.cn>

13. 海爾 25 年品牌之路 2009-9-11 作者：《環球企業家》

<http://www.gemag.com.cn>

14. 海爾的品牌經 2009-7-15 作者：王燕

<http://www.gemag.com.cn>



## 附錄一、海爾在全球

### 1. 海爾在美國

<p>美國海爾工業園—南卡萊羅納州</p>	
<p>1999年4月</p>	<p>海爾在美國南卡萊羅納州建立美國海爾工業園，佔地700畝，年產力50萬台</p>
<p>2000年</p>	<p>正式生產家電產品，並通過高品質與個性化設計，逐漸打開市場。這也意味著第一個“三位一體本土化”的海外海爾的成立，也就是設計中心在洛杉磯、營銷中心在紐約、生產中心在南卡萊羅納州。</p>
<p>2002年3月5日</p>	<p>海爾買下紐約原格林尼治銀行大廈作為北美總部，代表著海爾對美國市場的承諾，也就是海爾要在美國扎根下去。</p>
<p>2004年7月1日</p>	<p>美國Target連鎖店與海爾聯合在紐約創下7小時內銷售7000台空調的驚人紀錄。</p>
<p>海爾在美國攻佔5個山頭的困難挑戰</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 海爾總部和海爾美國公司對辦事效率的理解不同</li> <li>2. 中國員工赴美的簽證問題</li> <li>3. 冰箱的設計必須考慮與中美兩國國情的複雜因素</li> <li>4. 中美文化差異加大了管理的難度</li> <li>5. 海爾品牌美譽度在美國仍需提高</li> </ol>	

### 2. 海爾在歐洲

<p>1990年</p>	<p>海爾首次出口德國2萬台冰箱，海爾吹響了向歐洲家電市場進軍的號角。</p>
<p>2001年6月19日</p>	<p>海爾併購了義大利邁尼蓋蒂冰箱工廠，再加上海爾在法國里昂和荷蘭阿姆斯特丹的設計中心、在義大利米蘭的營銷中心，海爾在歐洲真正實現了“三位一體”的本土化經營。海爾不但擁有歐洲的白色家電生產基地，而且具備了參予當地製造商組織，並獲取訊息的條件，從而為實現下歐洲的“三融一創”（也就是融資、融智、融文化，創世界品牌）奠定了堅強的基礎。</p>
<p>2002年</p>	<p>海爾6種冰箱產品率先達到歐洲A+的節能標準，在德、荷、比、盧四國，消費者每購買一台達到A+節能標準的海爾冰箱，政府舊獎勵100歐元，也因此海爾的品牌競爭力也大幅提升，銷售額也在三年內增加了15倍。</p>
	<p>在法國巴黎展上，法國海爾人在向法國客戶介紹海爾產品，讓海爾全球化品牌形象的畫面裡，充滿著本土化的元素，這是對海爾全球化品牌策略的生動詮釋。</p>
<p>2007年8月</p>	<p>海爾集團在德國法蘭克福著名的Westhafen(西港)大廈舉</p>

	行了 Haier Day 主題展覽活動，來自德國、瑞典等北歐國家的主要客商參加了活動。Haier Day 活動引起了德國媒體的廣泛注意。現場還展示出了海爾法式對開門冰箱和不用洗衣粉洗衣機等高科技產品。
--	--

### 3. 海爾在亞太

海爾巴基斯坦工業園—孟加拉	
2001 年 4 月	海爾在巴基斯坦建立全球第二的海外工業園，在孟加拉的工廠舉行開工儀式。
2002 年 5 月	第一台海爾洗衣機在巴基斯坦海爾工業園走下生產線
2004 年 10 月	巴基斯坦海爾順利通過 ISO9001：2000 國際品質管理體系認證，成為巴基斯坦家電行業國外品牌中第一個通過該認證的企業，也是海爾集團第一個通過認證的海外工廠。
2004 年	海爾在韓國，以縫隙產品切進市場，酒櫃的市場占有率達到市場的第一位；從 2004 年成立以來，業務迅速拓展，產品以包含白色家電、黑色家電以及 IT 領域，品牌知名度迅速提升 50%。
2005 年	在印度，海爾已發展將近 3000 個銷售據點，14 個海爾展示廳。海爾的產品已經由白色家電迅速擴張到黑色家電。到目前為止，海爾已進入印度 10 大經銷商的 8 家了。
2006 年	成立了“巴基斯坦海爾—魯巴經濟區”，這是商務部批准的第一個中國境外經濟貿易合作區，也是巴基斯坦政府批准建設的“巴基斯坦中國經濟特區”。 該經濟區成立一年來，依託海爾在巴基斯坦生產、銷售管道和物流基礎，利用中巴兩國全天候、多領域的合作關係及雙邊投資貿易優惠政策，已發展成為中資企業拓展巴基斯坦及周邊南亞市場的跨國平台。 其主要優惠措施包括投資便利化、金融支持、出境便利、通關便利、進口設備免稅、基礎設施商務服務等方面。

### 4. 海爾在東南亞國協

2005 年	張瑞敏與集團一行人對馬來西亞以及泰國市場進行考察。同年 7 月，張瑞敏出席馬來西亞新展示廳的剪綵儀式。張瑞敏指出，要把東南亞市場作為一個整體來考慮，全面提升海爾產品的競爭力。
2006 年	海爾的「不用洗衣粉洗衣機」海外上市發佈會，在馬來西亞吉隆坡隆重舉行。在發佈現場，來自馬來西亞、泰國、新加坡、印尼四國的經銷商代表，一次性買斷了海爾「不用洗衣粉洗衣機」首批 4 萬台的經銷權。

2007 年	海爾收購了原屬於日本三洋的泰國冰箱廠，建立了一套三位一體的本土化營運模式。
--------	---------------------------------------

### 5. 海爾在西亞

1999 年	海爾在伊朗洽談建立洗衣機工廠
2000 年	正式投產，開始了海爾在伊朗的發展篇章

### 6. 海爾在中東

海爾中東工業園—約旦	
------------	--

1990 年	海爾首次出口中東，吹響了向中東市場進軍的號角。
2002 年 6 月	海爾在約旦建立他們的工業園區，共有冰箱空調、洗衣機和彩色電視三條自動生產線，年生產力冰箱空調 15 萬台、洗衣機 15 萬台、電視 15 萬台。 2004 年正式生產；2005 年正式舉行工業園的開園儀式。
2002 年	海爾約旦工業園生產的產品順利進入伊拉克市場，建立了完善的產品的銷售網絡和服務網絡。 伊拉克戰後，利用既有的網絡及約旦工業園的產品又得以迅速搶得戰後的市場

海爾工業園的成立，充分利用了約旦與周邊的阿拉伯國家之間所簽訂的免關稅協議，海爾在約旦工業園生產的產品得以迅速的進入周邊的阿拉伯國家。四年來，海爾產品已通過約旦工業園進入周邊的敘利亞、黎巴嫩、埃及、巴勒斯坦等國。  
中東地區採取的經銷商策略，大力發展各個區域的海爾品牌建設，也得到很好的成果。

### 7. 海爾在非洲

2000 年	海爾英國 PZ 集團簽訂合資協議，在尼日利亞成立合資工廠，進行聯合品牌 Haier-Thermocool 冰箱、冷凍櫃、空調的組裝及銷售。
2000 年	海爾與突尼斯 Hachicha 集團在突尼斯合資成立工廠 HHW。2001 年 11 月開始建設，並於 2002 年 10 月開始投產。年產空調 3 萬台、冰箱 2.5 萬台、洗衣機 5 萬台。
2007 年	海爾品牌在北非地中海國家的消費者心中樹立良好的品牌形象，市場營業額不斷提高，以海爾空調、洗衣機、冰箱為主的白色家電以高品質贏得消費者的讚譽。
2007 年 6 月	海爾在尼日利亞最大的家電展示廳在經濟首都 Lagos 的商業中心維多利亞島開業，開始了在尼日利亞實施全面提昇品牌形象的策略，公司正通過推出更加全面、差異化的家電產品，進一步提升品牌在尼日利亞消費者中的知名度與美譽度。

海爾在阿爾及利亞、摩洛哥、肯尼亞、坦桑尼亞、蘇丹、柯特迪瓦、加彭、剛果等國家帶來最優質的產品以及服務。

## 8. 海爾在中國

<p>海爾工業園— 青島市海爾路</p>	
<p>1992 年</p>	<p>開始建立海爾工業園，並於 1995 年完成，佔地 735 畝。海爾工業原是中國最大的系列家電製造基地與研發中心，園區內座落著海爾總部大樓，是海爾的控制中樞；海爾中央研究院是國家級技術中心。</p> <p>園區內還擁有三菱重工海爾商用空調、海爾家用空調、海爾海洛尼滾筒洗衣機、海爾波輪洗衣機、海爾與開利合資的商用展示櫃等產品製造基地，以及生物醫藥、保健產品研發與生產基地等。同時海爾工業園也是中國最大的精密注塑鈹金配套基地。</p> <p>海爾工業園的特點可以用“三化”來概括，也就是產品高科技化、管理現代化、園區生態化。</p>
<p>海爾中央研究院成立於 1998 年 12 月，位於青島高科技工業園，是海爾集團的核心技術機構、透過技術合作建成的綜合性科技研究基地。致力於自主研發創新，承載著為海爾集團創全球知名品牌提供核心技術支持的使命。</p> <p>目前研究院聯合美國、日本、德國等國家和地區的 28 家具備一流技術水準的公司。</p> <p>中央研究院目前著重於下列領域的技術進行自主研發和創新：製冷技術、網路家電技術、控制技術、積體電路、環保、節能技術、智能家居集成技術、新材料、工業設計等。</p> <p>其主要職責是跟蹤、分析和研究與集團發展密切相關的超前 5-10 年的技術，同時推進這些技術的產業化轉化工作，形成新的高新技術產業。</p> <p>研究院下設有 U-HOME 研究中心、嵌入式軟體研發中心、創新設計中心、工藝設計中心、模型設計中心、智慧產權中心、用戶體驗中心、中長期技術研究中心和實驗檢測中心。</p>	
<p>產品高科技化：海爾工業園生產的產品始終引領著中國家電研發和應用技術的方面，推出了提倡節能省電的變頻技術，一對多的空調和具有通風換氣、抗菌抗病毒功能的氧吧空調產品；推出了小小神童洗衣機、超薄滾筒洗衣機、齒輪傳動的同心洗衣機、不用洗衣粉的洗衣機及雙動力洗衣機；推出了應用最新無線網路通訊技術的網路家電，推出了應用奈米材料的無菌家電等。</p> <p>管理現代化：在海爾 OEC 管理的基礎上，海爾大力推進“市場鏈業務流程再</p>	

造”，打破了傳統的企業組織結構，建立起物流、商流、資金流的三個訂單資訊處理體系，實現製造商與消費者需求的零距離，將海爾產品製造系統的管理水平推向世界的前沿。

園區生態化：海爾工業園歸相關綠化指標全面領先，園區規劃寬敞大氣。例如：意湖畔的拂柳與錨船，海爾文化廣場的噴泉和花園，讓人像是身處在園林一樣；園內道路寬闊平直，廠房大方統一；“三廢”排放嚴格按國家標準執行，是工業園建設的典範。

<p>海爾資訊工業園— 海爾資訊園</p>	
<p>1997 年</p>	<p>海爾集團成功切入了資訊家電領域，推出彩色電視、個人電腦等一系列獨具特色的資訊家電產品。海爾資訊產業原是海爾製造和開發資訊家電產品的重要基地。其中，海爾彩電產品在短短數年間，先後推出了美高美、寶德龍等多個技術領先、引導消費的型號，廣受歡迎，現在海爾正在重點研製開發等離子、液晶等高端彩電。</p>
<p>1998 年</p>	<p>開始建設。海爾資訊產業園的建設是海爾集團由白色家電領域進入資訊技術產業的重要策略舉措。園內建有海爾物流立體庫、資訊家電製造基地、通訊產品生產基地、先進的模具及電子控制模塊製造車間、海爾大學等。</p>
<p>2003 年</p>	<p>完工並開始投產。海爾集團是資訊產業部 GSM 和 CDAM 手機定點生產企業，進入通訊領域是海爾調整產業結構的重要舉措。海爾推出具有來電防火牆功能的手機、奔風筆行手機等革命性產品都成為市場的新寵和滿足用戶個性需求的代表，帶動海爾手機市場佔有率的提高。為滿足市場需求，具有更強大的生產功能及一流水準的通訊產業基地項目。</p>
<p>海爾的模具公司是國內技術水平的家電模具開發製造企業之一，年製造力 1200 套家電塑膠模具，公司見有 C3P 設計中心，擁有國際最先進的三維定位測量設備和製造加工設備，以及大批業務、經驗豐富的設計和加工人員，能夠及時準確的完成家電模具的開發和製造任務，確保海爾不斷創新的產品迅速擴散到市場。</p>	
<p>海爾的電子控制模塊製造公司主要為海爾家電的電子控制零組件進行配套，年產量達到 150 萬套。公司擁有先進的變頻控制電路設計技術及電路板加工生產線，對於保證海爾家電產品的優異性起了重要的作用。</p>	
<p>海爾大學用於提高海爾管理幹部的素質和認識水準，培育國際化市場開拓人才，同時也是與國內外科研院校溝通的橋樑。大學內極具江南園林設計的優雅親新的特色，處處散發出濃郁的海爾文化氣息，是海爾據足輕重的文化景點。</p>	

海爾大學將成為海爾集團打造國際化海爾的人才基地。

海爾開發工業園—  
青島經濟技術開發區



1999 年

海爾集團開始在青島是經濟技術開發區規模和建設這個基地，採用科學規劃、嚴謹施工、馬上投產的先進項目管理方式，只用了不到 10 個月時間，在 1999 年底的一期工程的四個項目全部投產，充分體現了海爾項目實施的高效率。

海爾開發區工業園是海爾推向國際化策略，實現三個三分之一策略(即海爾的產品中，三分之一在國內生產國內銷售；三分之一在國內生產國外銷售；三分之一在國外生產國外銷售)重要的舉措。其特點展現了建設速度快、生產規模大和經濟效益高等幾個方面。

海爾開發工業園正逐步發揮其綜合出口生產基地的優勢，海爾集團將把開發工業園區建設成中國最大的出口家電生產基地。

目前園區已經投入生產的項目有：

商用空調項目：生產居世界先進水準的 MRV 智能無氟一對多中央空調。

特種冰箱項目：生產引領時代潮流的大容量網絡冰箱。

特種冷凍櫃項目：生產家用、醫療用低溫無氟的冷凍櫃。

整體廚房項目：採用各種新材料技術生產整體廚房。

微波爐項目：出口型微波爐的生產基地。

熱水氣綜合技改項目：防電牆熱水器的生產基地。

洗碗機項目：生產出口型洗碗機、瓦斯爐等小家電產品。

彩色鋼板項目：生產家電及建材用的彩色塗裝鋼板材料，填補國內鋼板加工的空白。

機器人項目：國家重點支持和扶植的高科技技術產業，工業智能化工業機器的生產基地。

物流中心：採用先進高自動化和立體倉儲的物流管理技術，為整個園區的生產廠提供物流服務，被中國物流與採購聯合會命名為“中國物流示範基地”，這是中國第一個物流示範基地，也是目前唯一一個。

<p>海爾開發區國際工業園— 青島經濟技術開發區</p>		
<p>2000 年</p>	<p>6 月開工，佔地 1000 畝。這個工業園是海爾集團的分供方零組件研製和生產基地。 工業園的規劃重點是替海爾配套生產各種先進變頻電機、精密注塑鈹金等，滿足集團各種智能家電和資訊技術產品等高科技產品的開發和生產需要。</p>	
<p>海爾發展區國際工業園的建設，實現了三個同步目標：分供方企業產品的研究與世界同步、產品的技術進步與世界同步、產品的配套與世界同步。</p>		
<p>入園企業與海爾一起參與產品的前端研發，為分供方展現了巨大的市場前景。通過合作，真正實現了海爾集團與國際化分供方的雙贏發展，也是海爾分供方的配套品質和配套速度大幅提高，優化了海爾的分供方體系，實現了高技術零組件產品的零距離設計配送。</p> <p>目前入駐此工業園的企業主要有：</p> <p>海爾百匯(青島)實業有限公司：國際先進水準的精密注塑及鈹金產品和電腦板生產地。</p> <p>青島海爾宏基精密製品有限公司：高品質的家電用電路板及通用製冷配件生產基地。</p> <p>海士茂電塑膠製品青島有限公司：國際先進水準的精密注塑產品生產基地。</p> <p>青島三洋電機有限公司：精密變頻無氟電機生產基地。</p>		
<p>海爾開發區新興產業園— 青島經濟技術開發區 (與海爾開發區工業園、開發區國際工業園一橋相連，是海爾的國際化分供方配套園)</p>		
		<p>規劃建設項目 18 項。目前園區已投產項目：海爾豐采包裝、冰箱蒸發器、冷凝器、電子元器件、SKD 組裝、電腦板、原材料加工、玻璃製品、包裝物等；待建項目，包括有色金屬加工、金屬表面處理、空調蒸發器、冷凝器等，2005 年底全部建成投產。</p>
<p>隨著分供方配套項目的引進，在開發區將形成 1000 萬台壓縮機生產規模和從冰箱空調→壓縮機→電機→沖壓→鋼板加工的 5 級產業鏈條。通過這些項目的運作，將打造以家電整機製造和核心零件加工為龍頭的多及產業鏈條。</p>		

<p>海爾膠州國際工業園— 青島膠州市經濟技術開發區</p>	
<p>2000 年</p>	<p>7 月開工，佔地 1000 畝，是海爾另一個國際化分供方配套工業園。工業園規劃重點是海爾配套生產的各種精密注塑、資訊家電模糊控制系統、變頻控制器、各類家電電機產品、電子元件產品、新型工程塑料等。</p>
<p>園區內實施統一的園區規劃與管理，配備優良的水電汽等公用設施和物業管理服務，並得到當地政府主管部門的大力支持。同時海爾膠州國際工業園的建設，有利於當地經濟的發展，替當地政府和社會提供了大業的就業機會，體現了海爾真誠回報社會的經營理念。</p>	
<p>目前已進駐的企業主要有：</p> <p>海爾金華塑膠有限公司：具備年產塑膠件 1500 萬套的生產力。</p> <p>海爾世紀(青島)精密製品有限公司：海爾與香港海洋精工實業有限公司合資成立。主要生產精密模具及鈹金製品，年產精密模具及鈹金製品 390 萬套。</p> <p>艾默生電機(中國)有限公司：為海爾集團提供優質高性能電機產品，電機生產能力可達 300 萬台。</p> <p>海爾新材料有限公司：主要是進行工程塑料、特種塑膠、奈米材料、生物材料、電子材料及相關製品的研究、開發、生產、銷售、技術轉讓及技術服務。</p> <p>海永利數位網路有限公司：與澳大利業亞太國際集團合資生產家電用電腦控制板等產品，具備年產 1000 萬片電腦控制板的生產力。</p> <p>青島毅興塑膠原料有限公司：與香港毅興塑膠原料公司成立合資公司，生產各種工程塑料及色母料 2100 噸。</p> <p>海潤電子有限公司：與香港得潤公司合資，生產經營多種家電電子接插件、電源線等配件，年產各種電子接插件 1000 萬套、電源線 1000 萬條。</p> <p>青島海福橡膠製品有限公司：與泰國屢來福等公司合資生產橡膠配套，生產能力達 6000 噸。</p>	

合肥海爾工業園— 合肥國家級經濟技術開發區		
2000 年	3 月開工，佔地 798 畝，目前已經完成並且投入生產。	
合肥海爾工業園是海爾集團在中西部地區最大的 B2B 生產基地。透過先進的電子商務網絡平台，園內的製造企業能夠按訂單進行採購、製造、銷售，實現與消費者的零距離、零庫存及零資金佔有的“三個零”的目標		
園內的項目有： 網路數位彩電專案：生產國際先進水準的純平數位彩電。 無氟環保空調專案：生產無氟環保空調。 個性化洗衣機項目：生產滿足不同消費需求的個性化洗衣機。 合肥海爾特種鋼板項目：生產家電和建材彩色鋼板，以及定尺料，還可以根據客戶需要進行加工服務，為洗衣機、空調、彩電提供彩板。 華東包裝項目：從事泡沫、發泡產品的研製和生產，為合肥海爾空調、洗衣機和彩電進行配套。 海景包裝項目：從事紙箱生產，為合肥海爾空調、洗衣機和彩電提供紙箱包裝產品。 天大塑膠、鈹金項目：為海爾集團和當地企業提供先進的塑膠模具和精密加工零部件，它的建成可提高集團產品和當地企業的配套水準。 海毅塑膠項目：年產 320 萬套塑膠配套件。		
大連海爾工業園— 大連出口加工區		
2001 年	9 月開工，佔地 380 畝，2001 年底完工。從開工到投產只用了三個多月的時間創造出世界一流的建設發展速度。年產量 100 萬台冰箱、100 萬台空調、300 萬套工裝鈹金和注塑配套件的生產能力。	
大連海爾工業園目前已經成為除了海爾開發區工業園外，又一個海爾出口產品製造基地。		

武漢海爾工業園— 武漢沌口開發區		
2002 年	3 月開工，佔地 307 畝，年底完工。 實施的項目主要為 70 萬套空調技改項目，生產的產品主要輻射中南、華南即華西等地區。同時，還在園內建設了海爾集團的第一個 HMS(海爾市場服務中心)—HMS 武漢中心，進一步整合海爾在中南地區的網絡資源。	
為了進一步提高海爾產品在市場中的競爭力，海爾集團充分發揮本地化生產優勢，在園內重點地區積極佈點，建設生產製造基地，以先後在貴州的遵義建立了冰箱生產基地、廣東的順德建立洗衣機生產基地、安徽的合肥建立 B2B 生產基地、遼寧的大連建立出口產品生產基地，武漢海爾工業園憑藉著繁榮經濟的市場優勢和得天獨厚的地理、交通優勢，成為海爾產品營銷和製造網絡的重要樞紐。		

章丘海爾電機工業園— 濟南章丘市		
2004 年	5 月開工，佔地 500 畝，9 月投入生產。 引進國際先進的電機生產技術和關鍵的檢測、生產設備，整合工藝流程，優化生產佈局，實現了從沖片、壓鑄、繞線、嵌線到總裝全過程的自動化生產線。	
章丘海爾工業園是海爾集團唯一的電機生產製造基地，已經形成涵蓋洗衣機、空調、冰箱及其他家電業，品種達 4 大系列 300 多種規格型號，年產 1500 萬台的電機生產力。園區產品在為海爾集團大量配套的同時，也為國內各大家電公司如新飛、科龍、春蘭及跨國公司如美國惠而普、瑞典伊萊克斯、韓國 LG、三星…等公司配套。章丘海爾電機工業園已經成為國內家用電器電機品種系列最完全、市場佔有率最大的大型生產和出口基地。		

膠南海爾工業園— 山東青島膠南市		
2005 年	2 月開工，是海爾集團全球第 13 個工業園。 一期工程佔地 280 畝，主要有空調、彩電、洗衣機三個整機項目和 VMI 供應商管理中心、精密注塑版金等項目，同年 11 月底已經全部建成並且投產及投用。 二期工程佔地 300 畝，建有蒸氣微波爐生產基地、配套項目和員工生活區。	
隨著海爾集團“低成本、高品質、高成長、高增值”策略的實施，國內外市場對海爾產品的需求不斷增加。 膠南海爾工業園是“先有市場，再有工廠”的體現。		

重慶海爾工業園— 重慶市江北區港成工業園 A 區		
2005 年	開始建設，預計 3 年左右時間完成全部工程，佔地 1400 畝，成為製造、物流、行銷、研發和服務中心唯一體的綜合性製造基地。	
重慶海爾工業園是海爾集團全球化策略重要的一步。是海爾集團全球第 15 個、國內第 12 個工業園，是重慶市政府與海爾集團的重大雙贏合作項目。		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 項目定位：在西南地區全部生產新型節能環保並具高科技含量的家用電器和關鍵零組件，集製造、物流、行銷、研發及服務為一體的創牌中心。</li> <li>2. 占地面積 1440 畝，規劃項目包括電視機、家用空調、洗衣機、熱水器、商用空調等產品的製造經營以及行銷中心等相關產業。</li> <li>3. 一期項目包括 5 個整機項目（熱水器、家用空調、商用空調、洗衣機、彩電）和 5 個配套專案（智慧電子、精密鈹金注塑、包裝材料、物流分配中心、能源動力工程和配餐、公寓工程），預計整機專案建成達產後的市場將覆蓋以重慶為中心，輻射重慶、四川、雲南、貴州等在內的整個西南地區，並將出口到東南亞地區。</li> <li>4. 熱水器、家用空調、洗衣機已經投產，彩電預計 2007 年 5 月份投產，商用空調專案正進行開工準備工作。</li> </ol>		

