

<<海尔管理模式全集>>

图书基本信息

书名：<<海尔管理模式全集>>

13位ISBN编号：9787307052277

10位ISBN编号：730705227X

出版时间：2006-11

出版时间：武汉大学出版社

作者：党书国

页数：374

字数：250000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;海尔管理模式全集&gt;&gt;

## 前言

任何一个世界级品牌的产生都有一个自己独特的创新模式。

戴尔，论技术比不上惠普与IBM，却在很短的时间内超越了它们，原因就在于其创造的“直销”模式；丰田的利润超出世界三大汽车厂利润的总和，其秘诀是“看板管理”。

显然，中国的企业家确实需要一种全新的管理模式来应对一个狂热多变的新经济时代。

虽然在这样一个时代里，“模式”这样的词汇总有桎梏我们想象空间的嫌疑，但我们又的确需要一些“模式化”的东西，让我们能够具备一些全新的、深刻而基本的能够创造价值的理念。

海尔从负债147万元人民币到全球营业额1016亿人民币，张瑞敏也借此走上全球财富论坛的讲台，海尔无疑是中国民族工业成功的典范，也无疑是20世纪中国出现的奇迹之一。

那么，海尔有没有自己的模式呢？

如果有，那又是什么呢？

海尔是海，堪称“海尔之父”的张瑞敏的思维无边界，其一手打造的海尔的管理模式是大生产、大销售、大服务、大文化之间的大融合与大集成，构成了打破一切边界、组织、理论等条条框框局限的“大管理”。

张瑞敏的眼光总是具有战略性、超前性，总是走在别人的前面。

首先是质量超前，在我国第一次家电消费的狂潮中，别的厂家大上快上生产线时，张瑞敏已经预料到质量在未来竞争中的分量，宁可放弃相当一部分利益也要保证质量，所以他的“大铁锤”砸出了中国的质量名牌；其次是服务超前，当不少家电企业幡然醒悟狠抓质量的时候，海尔早已参悟服务商机，祭出“国际星级服务一条龙的大旗”，以高效的服务网络最大限度地开发了用户资源；

接着，当人们还在谈论企业该多元化还是专业化时，海尔已经走出了国门；在企业感受到全球化的威胁的时候，海尔已然在发达国家站稳了脚跟；同样，在同行们还在探究互联网是怎么回事时，张瑞敏又已经提出“要么触网，要么死亡”，也就是那时起，海尔开始重新打造基于互联网电子商务的以客户为起点的业务流程；当别人痛感产业生存空间的狭小，苦苦摸索“新的增长点到底在哪里”的时候，海尔已扬起金融资本的风帆，真正地开始搭建一个跨国公司的框架。

也因此，海尔的模式总是在推出的一开始就受到别人的质疑，又在其后的实施验证中取得胜利。海尔的企业模式是创新与继承的综合体，其日清日高的OEC工作法、人单合一的企业流程改造、吃“休克鱼”的低成本扩张等等，都是站在巨人的肩膀上，又结合自身企业的实际而产生的独具特色的管理模式，成为中国企业群起效仿的对象。

本书从战略规划模式、决策管理模式、危机管理模式、人力资本管理模式、市场运营模式、生产管理、产品研发管理模式、品牌管理模式以及资本运营模式这九大方面的管理模式去归纳总结，系统性地论述了中国一流企业海尔的管理模式，具有全面性和权威性的特点，内容详尽，资料充实。在每篇的最后都附有针对本篇模式的哈佛观点的论述，与海尔的管理思想相得益彰。

在论述的过程中，穿插了很多国际知名企业案例的分析与海尔进行分析对比，引用大量权威并且前沿的管理理论思想，凸现了海尔之父以用户为师，中西合璧的管理理念，堪称是一部管理的百科全书，使得读者在阅读的过程有一种丰富的充实感和厚重感。

然而，“兵无常势，水无常形”。

海尔的模式也并不是一成不变的，因为“市场唯一的不变就是变”。

张瑞敏一切以市场和用户需求为导向，以自身企业发展的实际为根本，他说：“管理有模式，无定式，这是管理的艺术性和科学性。

”《金刚经》曰：“佛说般若波罗密，即非般若波罗密，是名般若波罗密。

”所以，海尔之模式，即非模式，是名模式。

因此，本书虽然系统性、全方位地总结了海尔管理的模式，但并不是为了提供纯粹的模仿内容，而是要通过分析海尔模式，体现出“海尔之父”张瑞敏对中国企业、中国员工的深刻了解和把握，彰显一个民族企业家对于中国民族企业能够在世界腾飞的梦想，从而找到一种管理的思维和方法，探悉企业成功的秘诀。

学习海尔，不在于能否搬来海尔那些已经成形的模式或概念，而在于能否领悟海尔的创新本质，

<<海尔管理模式全集>>

能否学到海尔那样融会贯通的本领，能否具备海尔那种海纳百川的气魄，这就需要企业家存乎一心，各得其妙的领悟了。

韩国企业家 金荣在

## <<海尔管理模式全集>>

### 内容概要

哈佛观点、国际顶级企业案例与海尔管理模式进行分析对比，大量权威前沿的管理理论前沿，凸现了海尔之父以用户为师、中西合璧的管理理念，本书堪称一部管理的百科全书。海尔的管理模式是大生产、大销售、大服务、大文化之间的大融合与大集成，构成了打破一切边界、组织、理论等条条框框局限的“大管理”，具有经典性、前瞻性与启发性。

<<海尔管理模式全集>>

书籍目录

前言第1编 战略规划模式 1.企业内部市场化 2.差异化生产 3.一切客户说了算 4.与狼共舞 5.先难后易 6.多元化战略 7.不打价格战 8.肚子扁平化 9.浮船法则 10.做块蛋糕自己吃 11.盖住对手 12.本土化设计 13.“打飞靶” 哈佛观点：制定长期的战略规划第2编 决策管理模式 14.OEC“海尔管理之剑” 15.人单合一 16.给“休克鱼”注入强心剂 17.激水之疾，至于漂石 18.先有市场，再建工厂 19.三只法眼，盯准政策 20.“有序的非平衡结构” 21.激活每一个细胞 22.开发“第三利润源” 23.信息化超越对手 24.流程再造革命 哈佛观点：管理就是决策第3编 危机管理模式 25.居危思进 26.把危机消灭天在萌芽阶段 27.永远如履薄冰 .....第4编 人力资本管理模式第5编 市场运营模式第6编 生产管理模式第7编 产品研发管理模式第8编 品牌管理模式第9编 资本运营模式

## &lt;&lt;海尔管理模式全集&gt;&gt;

## 章节摘录

**差异化生产** 张瑞敏说,市场对海尔产品的饥饿感并非厂家有意造成,主要是海尔细分市场、多品种策略所致。

为了满足用户的个性消费需求,海尔每一个品种上市都有十几个规格供选择,而消费者看中哪一种规格,一般不会轻易改变主意,碰上市场缺货,宁可等待也要买自己喜爱的产品。

由于市场消费需求的可变性,决定了在无数产品或服务的市场覆盖范围内,必然存在着现实的或潜在的不断变化的市场空隙或是空白点。

对此,企业通过科学的市场细分,就可以有效地分析和了解各个消费层面的需求程度和市场竞争状况,从而抓住市场机会,整合企业营销资源,确定最具潜力的目标市场,取得在目标市场的竞争优势地位。

海尔十分关注细分市场,依照消费者的需要与欲望、购买行为与购买习惯等方面的明显差异,把产品的市场整体划分为若干个消费群体;根据不同的目标市场,进行针对性开发。

比如,在进军日本市场时,海尔就曾抓住市场空白点,推出小型的、适合单身白领使用的洗衣机,结果一炮打响,在强敌环伺的日本家电市场上站稳了脚跟。

但差异化竞争也是分层次的、有差异的。

具体地说既有产品层面的,也有品类层面的,前者是种的创新,是满足需求,后者则是类的创新,是创造需求。

纵观当前家电企业市场策略,多是打价格战或概念战。

首先,对于被市场经济冲击了多年的消费者来说,他们的消费更加趋于理性,而少了许多盲目性和从众心,因而价格已不能称其为吸引消费者的主要因素;其次,依靠单纯的概念战(变频、纳米等)来突出产品差异性的做法也不灵验了。

因为一方面,消费者对产品广告的理解只是看它能给自己带来什么样的方便和更多的价值,而对于产品采用的是什么领先的技术则并不十分的关注;另一方面在科技发展日新月异的今天,信息的传播同样是风驰电掣,致使产品的技术差异在迅速的缩小。

因而这些营销手段自然不会给日渐成熟的家电业掀起轩然大波。

因此,对于市场后来者,“抬头找路”比“闷头干活”重要得多,因为它可以大幅度地缩小后来者与先入者的距离,甚至能让自己与对手完全站在一个起跑线上或在市场空白点领域里抢占到先机,海尔找到了自己的路。

海尔的科研开发和市场销售人员将“市场细分化”归结为款式细分、阶层细分、外销细分和地域细分4类。

其中,款式可分为欧洲风格、亚洲风格和美洲风格,欧洲风格特征是严谨,以方门、白色为主;亚洲风格以淡雅为主,用圆弧门、圆角门、彩色花纹钢板来体现;美洲风格则突出华贵,以宽体流线造型出现。

按阶层细分又可分白领、蓝领,其中白领分为分体式、中小容量、外观要典雅;蓝领则要大中容量、豪华的外观。

外销方向可细分为发达国家和发展中国家,发达国家如美国、德国、日本、法国、澳大利亚等,发展中国家如阿根廷、伊朗、越南、巴拿马等。

市场按气候带或地域细分,可以分为北方和南方,城市和农村等。

北方需要大冷冻能力冰箱,如直冷冰箱和单冷冰箱;南方需要宽气候带冰箱和冷热空调;农村需要宽气候带冰箱和双缸洗衣机;沿海则需要无霜冰箱和带烘干的洗衣机。

美国西南航空公司就是运用差异化战略在市场竞争中取得了很大的胜利,在美国,航空公司之间的竞争异常激烈,加之油价、载客量的波动,使不少航空公司出现了亏损,但是,美国西南航空公司自1973年以来,每年都能保持盈利,这在美国航空公司中绝无仅有。

他们的做法也许让人感到不可思议。

他们通过细分市场,选择了短途航程小于500公里这个最有发展前途的与众不同的市场。

另一方面,他们通过降低航空费用,使人们感到乘飞机比坐汽车更经济方便快捷,因此吸引了更多的

## <<海尔管理模式全集>>

人乘坐飞机。

正是由于西南航空公司对市场进行了科学的细分，催化产生了一个新市场，一举获得了成功，建立了他们在美国航空业的领先地位。

因而，进行市场细分，还有利于企业掌握在每一个目标市场上各个竞争对手的优势和弱点，便于企业扬长避短，选准企业的市场切入点和主攻目标，增强企业的市场竞争力，提高企业的投入产出比。

张瑞敏说，市场对海尔产品的饥饿感并非厂家有意造成，主要是海尔细分市场、多品种策略所致。

为了满足用户的个性消费需求，海尔每一个品种上市都有十几个规格供选择，而消费者看中哪一种规格，一般不会轻易改变主意，碰上市场缺货，宁可等待也要买自己喜爱的产品。

因此市场是企业生存发展的出发点和归宿，认识市场，适应市场，开发市场，占领市场是企业经营的核心所在，细分市场、生产差异化是企业准确选择目标市场，实施有效市场营销的前提，对市场进行细分，提高市场营销的针对性，是市场竞争走向成熟的必然结果。

## <<海尔管理模式全集>>

### 编辑推荐

海尔管理模式已进入国际管理学界前沿，这在中国企业界是惟一的。海尔管理模式全集，全书搜集并整合了海尔从一个最初濒临破产的小厂到美誉全球的大集团的成功之路上实施过的所有管理模式，堪称“海尔管理模式全集”。

海尔模式已进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材。

海尔不仅创造了美国当地就业的机会，而且为中国创造了硬通货。

——通用电气前CEO 杰克·韦尔奇 海尔SBU的推进会改变一个人的世界观，从而使自己在实现为用户创造价值的同时实现自身的价值。

——美国宾西法尼亚大学教授 马歇尔·迈尔 海尔真正的成就是创造了一个组织：在这个组织中，“平凡”的人可以不断地取得不平凡的成就。

如果这种机制可以在后续的管理中得以保持，并传播到其国外各分支机构，海尔将成为第一个真正意义上的中国全球化竞争者。

——德国财经专家 博多·舍菲尔 今天，我看到了国际化大公司风范的海尔，海尔的员工非常谦虚，海尔领导人的工作干劲以及上进心非常令人震惊。

我去过日本的许多工厂，像海尔这样执着地坚持做一件简单又重要的事的几乎没有。

我深信海尔的发展，这样的工作团队一定能够干出一番事业来！

我们今后一定要加强与海尔的合作。

——日本电气化学株式会社CEO 昼间书敏



<<海尔管理模式全集>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>