

市场营销成功案例

——“海尔”的扩张之路

一、扩张的基础

资本是船 海尔总裁张瑞敏说：“资本是船”。海尔起初没有船，1984 年时它只不过是一个亏损 147 万元的集体小厂；海尔现在已经拥有一支阵容壮观的“联合舰队”。到 1997 年，它已是一个拥有 67 家紧密层企业（其中销售收入过亿元的企业 14 个）、直属员工 1.8 万人、总资产达 56.8 亿元的多主体、多元化、立体化的开放式大企业集团。在我国白色家电企业中门类最齐、水平最高、规模最大。它在北美、欧共体、中东等重点市场发展了 30 多家海尔专营商、6000 余个经销点，在美国、东南亚多国开设了分厂。

名牌是帆 资本运营的高级阶段是品牌运营。“名牌是帆”，这是张瑞敏的一个思考。张瑞敏一上任，发出的号令是“起跑创名牌，冲刺到名牌。”76 台冰箱不合格，他不是降等处理，而是由责任人用大锤亲手砸烂，因为海尔人决不能心存“二等品”意识。今天，海尔已成为中国家电名牌，也是世界家电一强。经北京名牌资产评估所评估，海尔品牌的价值 1995 年是 42.6 亿元，1996 年为 77.36 亿元。德国利勃海尔是海尔的老师，可今天这个总部的老板面对张瑞敏时，也不由感叹：“我们为自己培养了一个竞争对手。”

文化是魂 海尔人是文化人，言必称文化，事必行文化，让你感到海尔文化无处不在。海尔员工人手一册《海尔企业文化手册》，全书三部分、11 章节，内容有海尔理念、海尔战略、海尔经营目标体系、管理制度、道德规范等。他们巧妙地把“斜坡球体论”运用于企业管理：企业如同一只球，在往坡上滚，必须不断克服阻力才能上升到新的高度。为此，必须实行“OEC 管理”（Overall Every Control and Clear 的缩写），即全面地对每个人、每一天、每件事进行控制和清理，每位员工按“日事日毕、日清日高”的标准检查自己，使每项工作每天都有新的提高，整个企业有条不紊地向上“爬坡”。“企业每天都没有惊天动地的事情发生，这才是正常的、成功的。”海尔达到了国内外企业专家要求的境界。

人才是本 张瑞敏是海尔“联合舰队”的“指挥长”；以杨绵绵为代表的三位副总裁是优秀的“舰队舵手”；各个事业本部的本部长、总经理们是谙熟市场的骁将，他们把决策层的创

造性延伸到“顶”到“边”，让海尔不断地走向辉煌。“人人是人才，赛马不相马。”在海尔崭新的用人理念和机制下，一批批优秀的管理人才脱颖而出。张瑞敏说：“你能翻多大的跟斗，我就给你搭多大的舞台。”海尔实行公开招聘、竞争上岗的办法选拔人才。事业部每个月将空岗情况公之于众，任何人都可竞聘。这为海尔培养、造就了一批批人才。

海尔认为，资本、品牌、文化、人才是企业扩张的四大必要条件，四项缺一不可，某一项不强也不可，四项皆强方可谈论扩张。

二、扩张的策略

“吃休克鱼”理论 人们习惯上将企业间的兼并比作“鱼吃鱼”。从国际上看，企业间的兼并可以分成三个阶段：先是“大鱼吃小鱼”，即大企业兼并小企业；再是“快鱼吃慢鱼”，即资本向技术靠拢，新技术企业兼并传统产业；然后是“鲨鱼吃鲨鱼”，即“强强联合”。海尔人认为，他们吃的既不是小鱼，也不是慢鱼，更不是鲨鱼，而是“休克鱼”。对“休克鱼”，张瑞敏的解释是：鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好；而鱼处于休克状态，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。“吃休克鱼”理论为海尔选择兼并对象提供了现实依据。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。海尔 15 件兼并案中有 14 件是按照“吃休克鱼”的模式进行的。14 家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 $1+14>15$ 的低成本扩张目标。

鱼的四种吃法 海尔兼并重组的做法，主要有四种形式：一是整体兼并，即依托政府的行政划拨实现企业的合并。青岛红星电器厂曾是我国三大洗衣机生产企业之一，年产洗衣机 70 多万台，拥有 3500 多名职工，但由于经营不善，企业亏损 1 亿多元。1995 年 7 月，青岛市政府决定将红星电器公司及所属五个厂家整体划归海尔。兼并三个月后，企业扭亏，半年后盈利 151 万元。二是投资控股。整体兼并更多地出现在同一地区、同一行业间的兼并中，而跨地区、跨行业的兼并则主要依靠投资控股的形式。前者是行政行为，后者是经济行为。1995 年 12 月海尔收购武汉冷柜厂 60% 股权，迈出了跨地区经营的第一步。1997 年 3 月，海尔出资 60% 与广东爱德集团公司合资组建顺德海尔电器有限公司，并创下了“第一个月投产，第二个月形成批量，第三个月挂牌”的“海尔速度”。三是品牌运作。这是以无形资产调控、

盘活有形资产的形式。山东莱阳家电总厂生产的“双晶”牌电熨斗曾名列行业三大名牌之一。1997年1月,海尔与莱阳家电总厂以“定牌生产”的方式合作推出了海尔“小松鼠”系列电熨斗;8月,又进一步组建了莱阳海尔电器股份有限公司。海尔首次以无形资产折股投入合资企业,开辟了低成本扩张的新途径。四是虚拟经营。它既是品牌运作的一种高级形式,又是海尔“先开市场,后建工厂”经营理念的具体体现。这种重组方式已经超越了“吃休克鱼”的模式,而是通过“强强联合”,优势互补,新造一条活鱼。与杭州西湖电子集团的合作就是海尔虚拟经营的成功尝试。从这个意义上说,海尔“探路者彩电”不仅是市场的探路者,也是扩张重组新形式的探路者。

四种兼并形式,反映了海尔扩张之路走过的三个阶段:整体兼并带有明显的计划经济特色,属于产品运营阶段;投资控股是市场经济条件下的规范行为,属于资本运营阶段;品牌运作和虚拟经营则进入了资本运营的高级形态,属于品牌运营阶段。

克隆海尔鱼 “总体一定要大于局部之和”,这是海尔兼并扩张的一条基本原则。它体现了海尔扩张的宗旨:求强,而不仅仅是为了做大。因为是求强,所以海尔必须兼并一个成功一个,必须最大限度地优化资源配置,挖掘企业重组后的潜能。海尔兼并的过程,实质上就是海尔自我复制即“克隆海尔鱼”的过程。张瑞敏认为,兼并能否成功,就看企业自己有没有一个过硬的经营模式。一般接收兼并企业,第一个派去的总是财务部门,海尔第一个派去的却是企业文化中心。由企业文化中心的人去讲海尔精神、海尔理念。海尔兼并案中,有的派了人、给了钱;有的只派人、不给钱。比较两种方式的效果,证明只派人不给钱的方式是最为成功的。只要派去的人真正领悟了海尔精神的精髓,具备了海尔的基因,然后把海尔基因移植到新的企业,兼并就有把握成功,什么困难都可以克服。专家认为,当代企业竞争的最高形式是企业文化的竞争。海尔人认为,海尔的扩张实质上是海尔精神、海尔文化的扩张。

三、扩张风险的防范

所谓扩张风险,可能来自多方面,其中最主要的是多元化风险、组织风险和人事风险。

多元化风险的防范:“东方亮了再亮西方” “东方不亮西方亮”,是许多企业采取多元发展战略时打的“如意算盘”。“东方亮了再亮西方”,是海尔的多元化发展战略。张瑞敏说:“问题不在于企业需不需要搞多元化,而在于企业自身有没有能力搞多元化。”海尔对于企业

多元化扩张的态度是：有前提、有条件、讲方针的谨慎的肯定。对于兼并扩张、资产重组，张瑞敏强调两点：一是要具备一定的条件。首要条件是主体要具备这种优势：内部的管理模式是一流的并与世界接轨；外部市场上的产品要在同行业名列前茅。二是目的要正确。不是为了简单的外延扩张，而是为了有质的发展，向新技术进军；不是为了追求形式上的大，而是为了联合起来强。海尔自身的优势是：（1）以“日清日高”管理法为核心的独具特色的企业文化；（2）靠质量享誉的名牌效应；（3）覆盖面广泛的市场网络和星级服务体系。这三张“王牌”，主要是无形资产。“以无形资产盘活有形资产”，是海尔兼并扩张、资产重组的特色，也是其实现低成本扩张的秘诀。具体策略是吃“休克鱼”，克隆“海尔”，供克隆的基因、移植去的“海尔模块”，则是海尔文化、海尔精神。正是这个王牌武器，有效地防范了与目标企业员工整合的风险，成功地兼并了 15 个企业，盘活了 15 亿资产，克隆出 15 个“海尔”。

组织风险防范：五阶段对策 对于大企业集团来说，组织风险可能是一种致命的风险。如何把握好分权和控制力的度，历来是大企业最头疼的事。分权不到位，所属企业缺乏主动性、积极性和活力；分权过度，缺乏必要的控制力，总体上不能形成 $1+1>2$ 的效果。张瑞敏提出的“联合舰队”模式，既有效地防范了企业组织风险，又为实现 $1+1>2$ 的效果奠定了组织保障。在企业组织成长的不同阶段，海尔防范组织风险的对策有所不同。（1）初创阶段（1984-1988 年）。规律性的问题：企业组织不正规。对策：确立名牌战略，使企业从无序走向有序。（2）定向发展阶段（1989-1992 年）。规律性的问题：低层管理者要求更多的自主权。对策：及时提出并实施“权力分散化”。（3）分权发展阶段（1992-1995 年）。规律性的问题：因分权形成多个利益中心，协调、控制问题日益突出。对策：提出“允许各自为战，不允许各自为政”。（4）协调发展阶段（1996 年至今）。规律性的问题：管理部门出现官僚作风。对策：提出协调发展。（5）合作发展阶段（目前正向此过渡）规律性的问题：职工因创造性工作而感到紧张、压力。准备的对策：提出“实现个人价值”，以期达到“感情和体力上都筋疲力尽，但心理上十分满足”这样的效果。

人事风险的防范 人的管理是企业管理的核心。随着企业经营规模的扩张，人事风险也会随之加大。海尔防范可能的人事风险的做法，主要体现在几个层面：（1）“人人是人才”，“优秀的产品是优秀的人才干出来的”。这种尊重人的理念，有助于调动员工的积极性，防范

离心力风险。(2)“事事有人管，人人都管事”。这可以防范“无事找事”的组织风险。在风险管理理论中，“无事找事”是组织人事风险的一个定律。(3)“赛马不相马”，“管事凭效果，管人凭考核”。将竞争机制引入人才选拔中，消除、防范了任人唯亲的组织人事风险。(4)对工人的“三工并存、动态转换”的激励机制：根据工作态度和效果，优秀员工、合格员工、试用员工（临时工）三种身份之间可以进行动态转变。对管理人员实行“届满轮流，升迁靠竞争”的激励机制。这有效地防范了怠惰风险。(5)“用亦疑”的用人理论。张瑞敏认为，所谓“用人不疑，疑人不用”是对市场经济的反动。通过“赛马”方式“赛”出来的人就用，但用了的人不等于不需要监督。市场经济依靠法制力量。目前法规还不健全，需要强化监督。这种“用亦疑”的用人理论，在实践中实际上是一种约束机制，它有效地防范了组织人事方面的授权失当的风险。