

<<海信成功之道>>

图书基本信息

书名：<<海信成功之道>>

13位ISBN编号：9787111376583

10位ISBN编号：7111376587

出版时间：2012-4

出版时间：机械工业出版社

作者："中国企业成功之道"海信案例研究组

页数：275

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;海信成功之道&gt;&gt;

## 前言

自20世纪80年代以来，中国这个西方世界眼中的“庞然大物”，高举改革、开放、稳定、发展的大旗，以不可思议的姿态和速度和平崛起，取得了举世瞩目的成就。

“中国现象”，包括政治、经济、思想、文化等各方面的现象，引起了中外学界的高度关注，其中最广泛、最直接的研究集中在经济领域。

这是因为，在20世纪中叶以前，大国是以军事力量为手段，以地域征服、资源掠夺为标志的；而历史走进20世纪下半叶之后，大国则是以综合国力为基础，以技术引领、市场认同为标志了。

研究经济，离不开对企业的关注；中国经济的高速发展，与众多企业的成功崛起密不可分。

如何诠释中国企业成功的“神话”？

答案颇多：政策的支持、环境的改善、广阔的国内市场、廉价的劳动成本，等等。

这些都是，但又不止这些。

因为这些一般的经济因素，难以对中国很多产业中出现国际竞争力迅速提高甚至成为新兴领先者企业的现象做出较为全面、深入、具有足够说服力的解释。

如果说在20世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒的科学管理和福特的标准化及流水线生产；而在第二次世界大战后日本崛起的过程中，扮演主要角色的企业则得益于丰田的看板管理和精益生产方式。

那么，推动经济持续快速发展的中国企业，其担此大任的管理因素又是什么呢？

2005年春节前，国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学的有关同志共同商讨，提出了挖掘中国企业成功奥秘的动议，提出从实证研究入手，系统总结提升改革开放以来我国企业管理的成功经验，进而创建中国式企业管理科学，以指导企业提高竞争力。

大家达成上述共识主要基于以下两点考虑：一是中国要成为经济强国，必须同时有一批具有较高管理水平和国际竞争力的企业。

改革开放以来，激烈竞争的市场环境和国外企业的强势冲击，造就了宝钢、华为、中远、海尔、联想、振华重工、万向等一批企业，它们汲取国际经验，结合国情和企业实际不断创新，取得了很大成功；但也有不少企业辉煌一时，昙花一现。

而我们对中国的企业管理，在微观层面系统的、较长时间的实证数据和综合研究严重不足，缺乏对优秀企业成功奥妙、基本经验和管理模式的挖掘与剖析。

基于案例研究的中国式管理课题，通过深入探究成功企业的成功之道，对它们的管理实践进行梳理、总结和理论提升，使之惠及众多企业，有助于冲破目前存在的“企业管理能力和水平还不适应企业的规模和经营模式，企业管理理论还落后于企业管理实践”的“瓶颈”，对普遍提高中国企业的管理水平和国际竞争力具有重要的意义。

二是中国的市场环境和企业发展路径与国外企业有很大差异，照搬国外的一套不能解决中国企业管理的全部问题。

提出“中国式企业管理”这一命题，旨在探求国外先进的科学管理理论在资源配置和合理组织生产力方面的普适性，与中国的传统文化和经济体制的特殊性在实践中怎样实现有效的融合，诠释企业成功的管理内涵，在此基础上研究建立中国式企业管理理论。

可以说，这是历史赋予中国管理学界的特殊任务，也是不容推卸的责任。

伟大的时代应当产生创新的理论，“中国式企业管理”的研究成果，不仅应体现中国国情和特色，能在理论上概括中国式管理的基本构架和特点，反映中国企业成功的经验，而且要用国际通用的学术语言进行描述和概括，以期最终能得到国际理解和认可。

这一创意提出后，很快得到国务院领导的支持，并由发改委、财政部通过国资委立项实施，名称确定为“中国式企业管理科学基础研究”。

项目2006年开始启动，研究内容包括：中国式企业管理背景研究、中国企业成功之道之企业案例研究、企业管理专题研究、中国式企业管理理论研究等，最终目标是提出适应中国经济转型和崛起的“中国式企业管理”模式和理论，形成旨在促进和提高中国企业管理水平的纲要性的企业管理指导政策。

研究工作已历时4年，由国务院发展研究中心企业研究所、中企联管理现代化工作委员会和清华大学经济管理学院三家机构组织了中国人民大学、对外经济贸易大学、浙江大学、华中科技大学、南开大

## &lt;&lt;海信成功之道&gt;&gt;

学、华东理工大学、华南理工大学、山东大学、长江商学院等多所院校的上百位专家学者参与了研究项目开展了历史传承、管理输入、改革开放3个背景专题研究，宝钢、中兴通讯、新希望、振华重工、用友、大庆油田、青岛港、五粮液、联想、万向、招商银行、神华、云南白药等30多家国内成功企业的案例研究以及战略管理、创业管理、技术进步与研发管理、组织与企业管理制度、公司治理、企业文化、市场营销与品牌、人力资源、生产与供应链管理9个专题研究，为课题总报告的理论总结打下实证研究的基础。

截至目前，研究取得的进展主要表现在以下几个方面。

1. 科学合理的研究框架及内容，为我们提供了大量宝贵的第一手和最新的研究成果。在前人研究成果的基础上，“中国式企业管理科学基础研究”的研究框架及内容，确定为管理背景、企业案例、管理专题及中国式企业管理理论研究等四个方面，四方面相辅相成、相互印证，组成一体。

背景研究着重分析中国企业生存发展的环境，特别是改革开放以来体制和市场环境变化对企业管理的冲击、启迪和提升，深入探求产生中国式管理理念的历史文化根基以及西方管理思想和方法对我国企业管理的广泛影响。

背景认知是形成成功案例和管理研究的重要基础，本身亦有独立的价值。

案例研究主要是选择有代表性的样本企业进行全景式案例研究。

样本企业的选取原则是：业绩业内领先，长期稳定增长；在国内、国际市场上具有较强竞争力；有相对较大的资产规模和较强的实力；管理水平较高；注重社会责任。

通过一批个案研究，挖掘企业成功之道，对成功原因、机理以及影响因素进行综合分析，既独立形成研究成果，也为管理专基研究提供重要依据。

管理专题研究的任务是归纳比较案例研究结论的共性及特点，在9个不同领域内总结出相应的管理经验。

理论研究则是在上述三项研究的基础上，对企业成功之道及若干专题进行综合的、有一定理论深度的总结、提炼，使之条理化、系统化，提出带有规律性的结论，总结出中国企业在管理实践中创新地使用各种管理思想、方法和手段的一般规律，初步创建体现中国企业管理特色的、具有丰富内涵的管理理论体系。

上述研究成果将以“中国式企业管理研究”丛书为载体，陆续与读者见面，大家共同分享经验，共同探求管理奥秘。

2. 基于管理二重性的“中国式企业管理” 管理与技术和资本不同，管理不仅具有生产力的性质，还体现为一定的生产关系，因此具有明显的二重性。

涉及生产要素合理配置和生产经营组织的部分，理论科学的意义比较强，具有普适性；涉及生产关系，如在经济制度、所有制结构以及法律、民族、文化、道德等上层建筑和意识形态方面，却体现出强烈的特殊性。

因此，管理存在着明显的地域、民族和文化的差异。

历史上，理性的官僚科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，强调精神力量的企业文化和严格精细的管理风格则产生于日本。

这不是一种偶然，其中包含着地域、历史与民族特色的必然。

发达国家工业化期间积累的管理科学是全人类的财富，中国企业正不遗余力地从中汲取营养。

中国有悠久的历史文化，中国企业——无论是国有企业还是民营企业，发展的路径与国外企业有很大的不同，改革和发展过程中所遇到的矛盾、困惑以及破解的办法，几乎全部标注了明显的中国特色，无不体现中国传统文化和国情的现实规定性。

管理的二重性决定了“中国式企业管理”的存在。

它存在于将管理的一般原理与中国实际相结合而取得成功的企业之中，企业管理理论、方法的普适性与理念的特殊性有机融合，往往是企业竞争力和成功的关键所在。

3. 改革开放后中国的企业管理是沿着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的轨迹前进的。改革开放后，企业外部环境迅速变化，基于计划经济体制的管理理念、管理方式已经成为提高企业效率和活力的桎梏，新的管理理念、管理方法需要建立，中国企业的管理面临脱胎换骨的变革。

面对经济体制转轨的大势，众多企业管理者既兴奋不已，又茫然不知所措。

## &lt;&lt;海信成功之道&gt;&gt;

1978年10月，受国务院指派，袁宝华同志曾率领马洪、邓力群、孙尚清等人组成高级代表团赴日本考察经济管理。

考察期间代表团发现，中国工业企业1976～1978年所面临的情形与日本企业1945～1950年非常相似，同样处于恢复生产和经济快速发展的起步阶段。

整顿企业管理、转变管理理念、以现代化管理改造传统管理势在必行。

代表团认为，日本的文化传统与我国有许多相似之处，学习日本企业的管理经验可以成为中国企业改善管理的重要途径。

进入20世纪80年代，学习日本的企业管理就成了中国企业走向现代化管理的起步阶梯，现场管理、全面质量管理、价值工程、看板管理等管理方法迅速传入中国，令很多企业管理者耳目一新，纷纷效法。

1983年，时任国家经济委员会常务副主任的袁宝华在广泛调查研究的基础上，适时提出了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的改造传统企业管理的思路，后来被确认为“十六字方针”。这一方针为当时以及后来的企业管理者明确了思路，把中国的企业管理引向了既要接受历史传承，又要提炼创新，既要引进学习，又要结合国情和不丧失自我的道路。

自此，企业以适应市场、提高效率为目标的管理改进和管理创新活动逐渐活跃，形成了学习企业管理、研究企业管理的热潮。

回顾近30年来企业发展的历史可以发现，中国的企业管理正是沿着“十六字方针”的轨迹不断取得进步的，“十六字方针”在实践中被进一步确立；很多企业遵从“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的道路，获得了很大的成功。

4. 中国企业成功之道的初步发现 清华大学经济管理学院承担了“中国式企业管理科学基础研究”理论研究部分总报告的撰写工作。

该报告以战略和组织为中心，从企业经营多个维度的综合管理的视角，总结了中国企业30多年来取得的成功经验，概括为“中的精神、变的策略、强的领袖、家的组织、和的环境、学的创新、搏的营销、苛的运营、融的文化”。

以上多个角度的初步梳理并没有完全涵盖项目研究的各个方面，但是透过这些共性总结，仍可以一窥中国企业的成功之道：有着很浓厚的中国哲学色彩的“中的精神”，为了适应环境而高度权变的战略，以品德、魅力和愿景凝聚团队的杰出企业领袖，富有中国家庭色彩的组织控制，以共赢的政企关系、和睦的行业氛围和正面的公众形象为代表的和谐环境，以标杆模仿与整合再造相结合的创新路径，全神贯注、全力以赴的营销努力，在严格基础上精细、高效的运营管理以及在管理理念和方法上古今、中外、个人与团队的有效融合，等等。

这是我国企业成长共同财富。

“中国式企业管理科学基础研究”是从实证研究入手，以案例调研为基础的，案例调研更适合于发现假说；作为互补，项目涵盖的一批成功企业的样本以及长期数据的实证研究成为验证假说的有效手段。

而检验这些中国式管理规律是否具有更为普遍性的意义，则不仅有待于在无数的中国企业中观察到这些经验落地开花，更有待于中国企业在更广阔的国际市场竞争中赢得更大的成功，更多的中国企业家和中国品牌受到更多和持续的尊重。

尽管管理科学的理论框架在美国产生，但我们对于中国企业进行深入研究，一定会成为扩大理论领域、使理论更具普遍性或者产生创造性发现的重要机会。

对于正在进行现代化建设的中国，我们期许这些研究和总结的成果，能够为大家提供思考和实践的广阔空间，启迪今天，影响未来。

我们有理由相信：既从西方管理理论中汲取丰富营养，又闪烁中国人独特智慧的中国式管理理论和模式将渐行渐成；以众多成功企业的丰富实践支撑的中国式企业管理，一定可以在我国乃至世界的经济发展中大放异彩。

陈清泰 蒋黔贵 赵纯均

## <<海信成功之道>>

### 内容概要

“中国式企业管理研究丛书”是“中国式企业管理科学基础研究”项目的成果。

该项目是国务院领导批示、财政部支持的项目，由国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学于2005年联合发起，通过对中国式企业管理背景、成功企业案例、管理专题和理论等的研究，总结概括中国企业发展的基本模式和经验，并将中国模式概括到理论高度。

海信集团是特大型电子信息产业集团公司，成立于1969年。

40多年来，海信将战略、技术、财务、营销、人力资源、生产等多种管理要素统筹起来，和谐地贯穿于海信集团长期的发展历程中，稳健而积极地实施了相关多元化战略、国际化战略和差异化战略，形成了一个完整的战略体系。

《海信成功之道》以海信集团为案例，剖析了其发展的规律，希望那些致力于提升综合竞争力的企业能有所借鉴。

《海信成功之道》的作者是中国企业成功之道海信案例研究组。

## <<海信成功之道>>

### 书籍目录

- “中国式企业管理科学基础研究”项目
- 中国式企业管理研究丛书编委会
- “中国企业成功之道”海信案例研究组成员
- 总序
- 第1章 引言
  - 海信集团发展的历史沿革及入选原因：既有的海信研究成果综述
- 第2章 海信集团发展历程
  - 自力更生阶段(1969 ~ 1984年)
  - 夯实基础阶段(1985 ~ 1992年)
  - 多元化快速发展阶段(1993年至今)
- 第3章 战略与环境
  - 愿景使命与战略管理体系
  - 公司层战略
  - 业务层战略
  - 基本经营思想与职能战略
  - 战略的实施——年度经营方针
  - 未来3年的战略思路
  - 海信的战略选择对我国企业的启示
- 第4章
  - 海信集团公司治理概况
  - 母公司的公司治理
  - 子公司的公司治理
  - 海信集团公司治理的变迁及分析
- 第5章 组织架构与企业管理体制
  - 组织结构
  - 组织管理
  - 公司组织与管理体制的变迁及分析
- 第6章 研发管理
  - 核心理念
  - 组织架构
  - 人力资源
  - 管理体系和创新模式
  - 研发投入和成果总结
- 第7章 财务管理
  - 财务管理理念
  - 财务管理体制
  - 财务管理方法
- 第8章 资本运作
  - 海信集团资本运作的动因
  - 资本运作的原则
  - 资本运作的方式及重大事件
- 第9章 生产运作管理
  - 海信供应链现状及作用
  - 海信供应链体系演变历程
- 第10章 营销管理

<<海信成功之道>>

产品与品牌概况  
品牌管理  
营销策略  
营销体制  
并购科龙后的营销整合  
第11章 企业文化  
企业文化内涵  
企业文化建设  
八大作风  
第12章 人力资源管理  
人力资源理念  
人力资源体制  
人力资源管理体系  
第13章 海信的管理特色和成功之道  
管理特色  
海信的成功之道  
附录A 海信调研过程和基本信息  
附录B 海信集团大事记  
参考文献

## &lt;&lt;海信成功之道&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：海信率先在国内构架起家电、通信、信息为主导的3C产业结构，主导产品为电视、空调、冰箱、冷柜、洗衣机、商用空调系统计算机、移动电话、软件开发、网络设备等。目前已经形成了年产1100万台彩电、800万套空调、1000万台冰箱、70万台冷柜、700万部手机的强大产能。

销售收入在中国电子信息百强企业中名列前茅，海信构筑了速度和规模新的辉煌。

海信目前拥有青岛海信信息产业园、家电工业园和位于中国的北京、贵阳、湖州、顺德、成都、扬州、南京以及南非、匈牙利、巴基斯坦的10多个生产基地，布局成海信的全球主导产业格局。

近年来海信集团大力推进国际化战略。

2003年海信整合了所有海外市场和业务，正式开始了国际化征程。

2006年，海信并购科龙后，构建了实力强大的海外销售平台。

目前，海信产品远销东南亚、中东、非洲、欧盟、美洲、澳大利亚等100多个国家和地区，在美国、南非、意大利、德国、法国、西班牙、荷兰、比利时、卢森堡、中国香港、澳大利亚、北非等国家和地区设立了分公司和销售机构，在南非、匈牙利、法国设立了3个海外生产基地，海信用近20年时间完成了国际市场的布局，并开始尝试真正的本土化经营。

海信的出口业务近年来一直保持良好的发展态势，海外销售收入自2001年以来年均增幅均在100%以上。

2000年，海信的出口额仅为1000多万美元；2005年海信的出口额已经达到3.2亿美元，5年时间海信的海外销售收入增长了30多倍。

截至2010年9月14日，海信集团海外市场营业收入已经超过了2009年全年的出口总额，2010年1—8月，海信集团海外整体营收同比累计增幅达45.55%，在北美这一全球最大的发达地区增幅更是高达361.15%；海信电视在最大的两个市场——亚洲和北美的增幅分别达到了202.57%、336.01%；白色家电在澳大利亚销售额增长202.09%，北美地区也实现了飞跃增长。

海信一直强调，企业的安全比赢利更重要，赢利比规模更重要。

海信追求的是健康基础上的规模，是强大，“健康是第一位，利润是第二位，反对以利润为代价盲目追求规模”的戒条成为海信稳健扩张的前提。

海信集团周厚健董事长多次强调经营定位必须遵循的先后顺序是：首先要规避经营风险，然后是追求利润，最后才考虑扩大规模。

他说，企业经营没有什么技巧，最主要的是搞清楚短期利益与长期利益的统一问题。

不是比谁做得火，而是比谁做得久。

## （2）技术先进。

竞争能力强 从20世纪60年代末的青岛无线电二厂，到20世纪80年代的青岛电视机厂，再到20世纪90年代海信集团的快速发展，乃至进入21世纪海信3C产业架构的形成，40多年来，海信抓住了中国改革开放的良好发展机遇，在高起点技术引进的同时，强化企业自主研发，企业参与国际竞争的综合竞争实力不断提高。

技术为根是海信最本质的文化特征。

海信几十年如一日，始终坚持技术立企战略，培育自主创新能力，寻求核心技术突破，强化产业竞争地位。

海信拥有国家级的企业技术中心，建有国家一流的博士后科研工作站，是全国高新技术企业、全国技术创新基地。

2007年11月14日，在科技部组织召开的国家重点实验室建设计划可行性论证会议上，海信集团数字多媒体技术国家重点实验室建设计划顺利通过论证。

海信是国内第一家也是唯一一家在数字多媒体技术领域设立国家级重点实验室的企业。

科学高效的技术创新体系使海信的技术始终走在国内同行的前列。

海信集团历来重视研发投入，每年投入的研究与发展经费占产品销售收入的5%以上。

在国内率先建立了第一家基于企业内部网（Intranet）基础上的无纸化开发系统，拥有联网微机2000多

## &lt;&lt;海信成功之道&gt;&gt;

台, CAD工作站50多台。

海信研发中心现已建成国内较为完善的研发平台体系, 研发中心汇聚了专职技术开发人员2000多人, 其中一半以上人员拥有中高级职称, 高级专家和博士近50人。

硕士300多人, 90%以上的科研开发人员为40岁以下的青年人。

持续的技术积累造就了海信持续的健康增长, 成为海信可持续发展的强劲动力。

近几年, 技术创新实力的提升加速了海信产业扩张、规模提升以及主流产业的全球布局: 技术孵化模式带来的“根深蒂固”和“枝繁叶茂”, 加快了全球产业规模的提升和国际化市场拓展。

2003年以来, 海信已举行了数次高端技术战略发布会, 不断公布自己在高端领域的研发进展, 成为近几年中国家电电子业的一道亮丽风景。

在这些高端技术队列中, 有六大技术令海信和国人引以为自豪。

其一是高清数字视频处理芯片研发的进展。

2005年6月26日, 海信自主研发的高清晰、高画质数字视频媒体处理芯片通过国家信息产业部的鉴定, 这是我国音视频领域第一块自主知识产权的、产业化的数字电视处理芯片, 该芯片的诞生与应用, 彻底改变了自中国生产彩电以来核心芯片一直被国外垄断的历史。

其二是移动通信CDMA终端设计与3G终端产品的研发。

海信CDMA终端设计技术在国内处于领先水平, 并在国内率先研发出3G手机, 并通过国家主管部门组织的3G手机测试, 打破了国外几个大公司对3G技术的垄断。

其三是数字电视技术与新显示技术的发展。

海信在参与国家数字电视标准制定的同时, 又在国内率先推出1080P高清制式的数字电视, 特别在大屏幕液晶和等离子数字高清平板电视的研发上, 也走在了行业的前列; 数字电视机顶盒也成功地进入了美国市场。

在核心技术被跨国集团或跨国集团联盟垄断, 中国企业备受掣肘, 而且国内外市场越来越连为一体、跨国集团纷纷依靠强大技术支撑进军中国市场的大背景下, 海信近几年在技术领域不遗余力地投入, 实际上是想完成一种技术的“原始积累”, 并用这种日益丰厚的积累, 来获得与国外企业竞争的能力和机会。

其四是光通信的研发。

海信2002年开始光通信的研发投入, 经历了8年的艰苦历程, 目前海信光通信产业蒸蒸日上, 已成为全球光模块产品的主要供应商, 10G PON光模块产品在全球率先商用, 在北美市场占有率居首位。

## <<海信成功之道>>

### 媒体关注与评论

建立现代企业制度、增强中国企业的核心竞争力，必须从中国国情出发。探讨中国式企业管理的理论。

中国企业成功发展的实践，为总结中国式企业管理提供了实践基础。

——国务院国资委副主任邵宁 对中国优秀企业的深入剖析，总结经验，汲取教训，帮助企业少走弯路和更快发展，具有重要的理论和实践意义。

——国务院发展研究中心研究员吴敬琏 中国企业是在摸爬滚打中成长的，不断回过头来总结经验教训，并找到规律，对进一步做长做大非常关键。

企业的实际运营好比炒菜，而总结企业管理规律则是研究如何写菜谱，这是一本来自实践的、地道的中国菜谱。

——联想控股有限公司董事长柳传志 对中国企业特色的实践经验进行总结，给予理论的说明，是对中国和世界企业界的贡献。

——上海振华重工总裁管彤贤

## <<海信成功之道>>

### 编辑推荐

《海信成功之道》以海信集团为案例，剖析了其发展的规律，希望那些致力于提升综合竞争力的企业能有所借鉴。

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>