

机密

海尔成功经验咨询报告

为三星集团中国总部制作

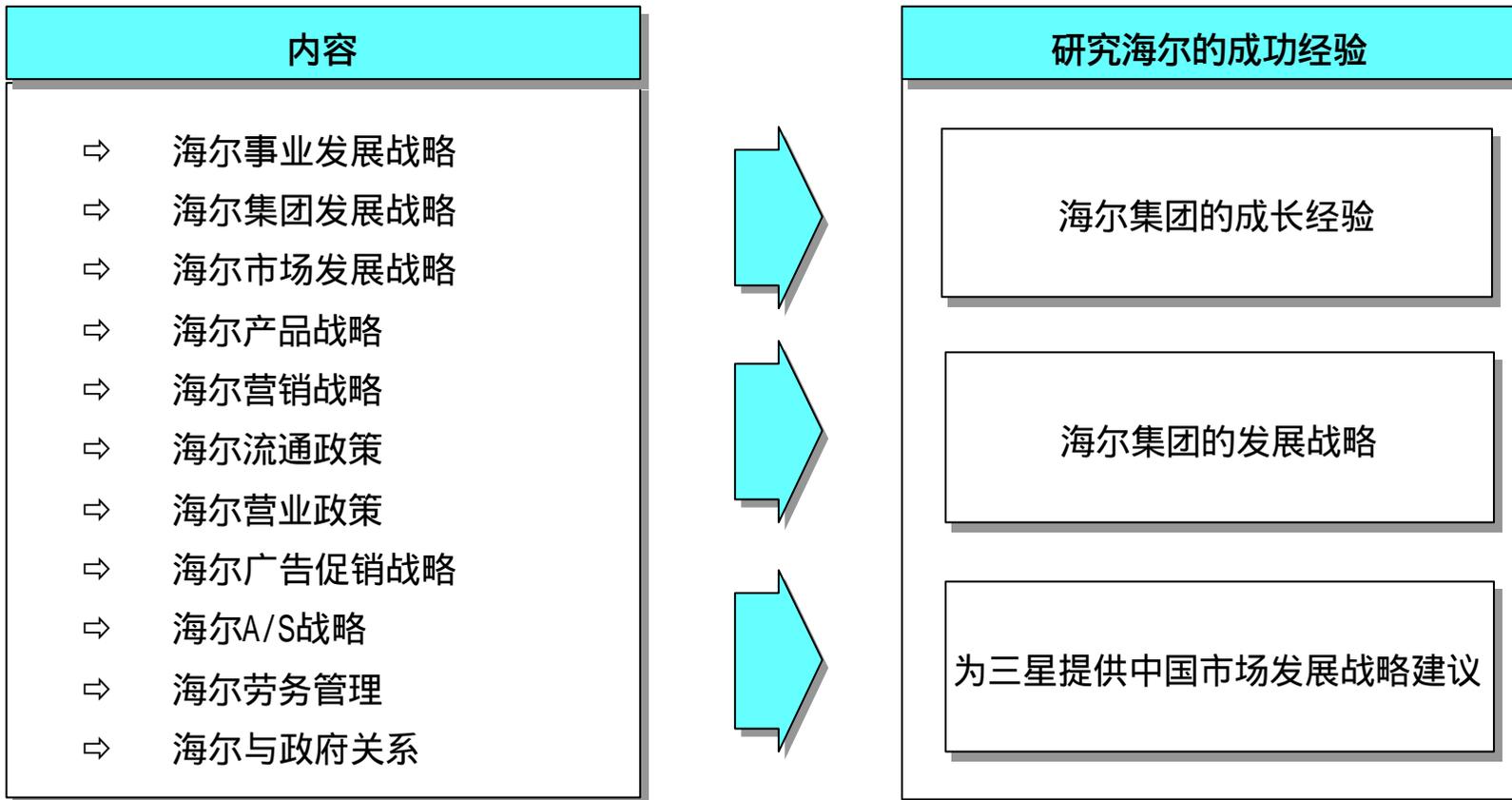
新华信管理咨询

一九九九年五月三十一日

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

研究内容及目的



研究范围与方法

范 围

- ⇒ 海尔管理层
- ⇒ 海尔市场及销售人员
- ⇒ 海尔财务人员
- ⇒ 海尔相关部门
- ⇒ 海尔服务中心
- ⇒ 海尔电器用户
- ⇒ 海尔主要分销商
- ⇒ 广告公司访谈
- ⇒ 行业协会调查
- ⇒ 商场调查

方 法

调查：

- 一手资料调查
 - 当面深度访谈
 - 电话采访
- 二手资料收集
 - 公司年报
 - 专业刊物
 - 政府统计资料

Internet

Sinotrust Database

分析：

- 归纳法
- 比较法
- 细分法
- 案例参考

项目进程回顾：截至到1999年5月30日，新华信共对各种人员进行了158次访问

	洗衣机住设	信息产品	空调电子	电冰箱电工	冷柜	其他	总计
海尔员工	7	23	8	17	3	35	93
经销商	5	10	4	4	3		26
用户	3	7	2	5	1		18
政府官员		6				15	21
总计	15	46	14	26	7	50	158

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

海尔概况：海尔集团是中国家电行业最具竞争力的企业之一

集团所在地

山东省青岛市高科园海尔路海尔工业园

经营范围

电冰箱、电冰柜、船用电冰箱、微波炉、真空包装机、空调机、磁控管、电磁炉、热水器、洗衣机、电风扇、吸尘器及配件、通讯设备、厨具、压缩机制造、国内商业批发、零售、进出口业务、家用电器和家用电子产品技术咨询服务、房地产开发

总裁

张瑞敏，获《亚洲周刊》评选的“97年度企业家优秀成就奖”

人员

20601人(1998年底)

销售收入

162亿元(1998年)，在世界家电企业中发展速度排名第一

品牌价值

由无名品牌发展成为中国家电第一名牌，是中国十大驰名商标之一，经权威机构评估比96年增长了40亿，98年达192亿元，无形资产与有形资产比为1.78:1

联系方式

电话：86 - 0532 - 8938888 传真：86 - 0532 - 8938666
E-mail: info @ haier.com

海尔概况：从1984年到1999年，海尔实现了中国人梦寐以求的高速发展

企业

由一个街道小厂发展成为国家特大型企业集团，年销售收入过亿元的企业有11家。

产品种类

海尔集团可生产43个系列，8600多个规格品种的产品

销售网络

在全国2800个县、9000个点均有销售网点；在49个国家建立销售网，拥有18000个营销点

商标

十三年前只有“利渤海尔”一个商标，97年已在128个国家注册商标556本。

产量

由84年的74台冰箱发展到98年的主导产品产量达670万台，位居中国家电行业第一。

工业销售收入

由84年的348万元，发展到98年的162亿元。

利润

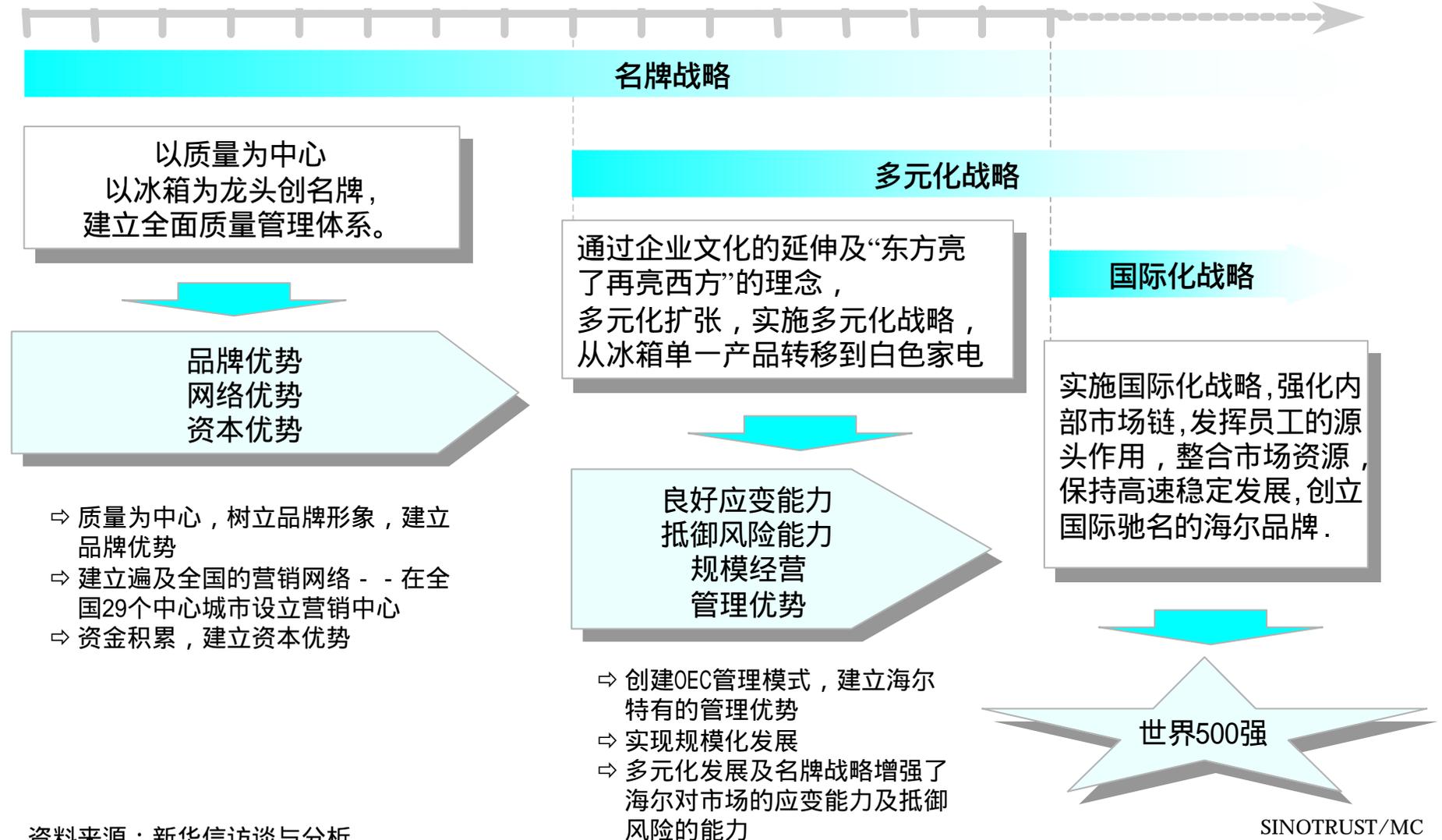
由84年的亏空147万元发展到98年的5.36亿元。

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

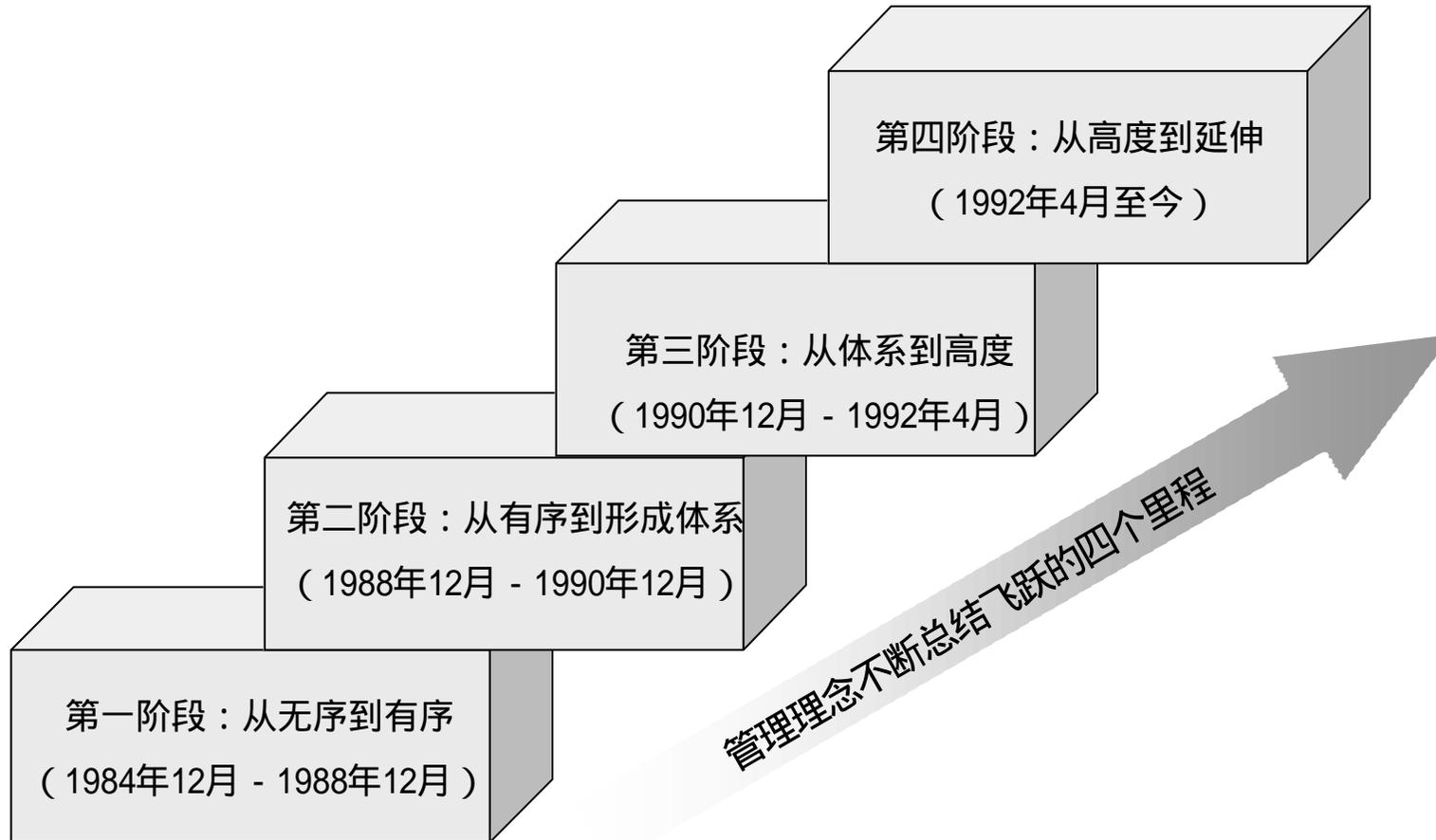
事业发展战略：大方向 - - 海尔实施名牌战略、多元化战略、国际化战略

1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999



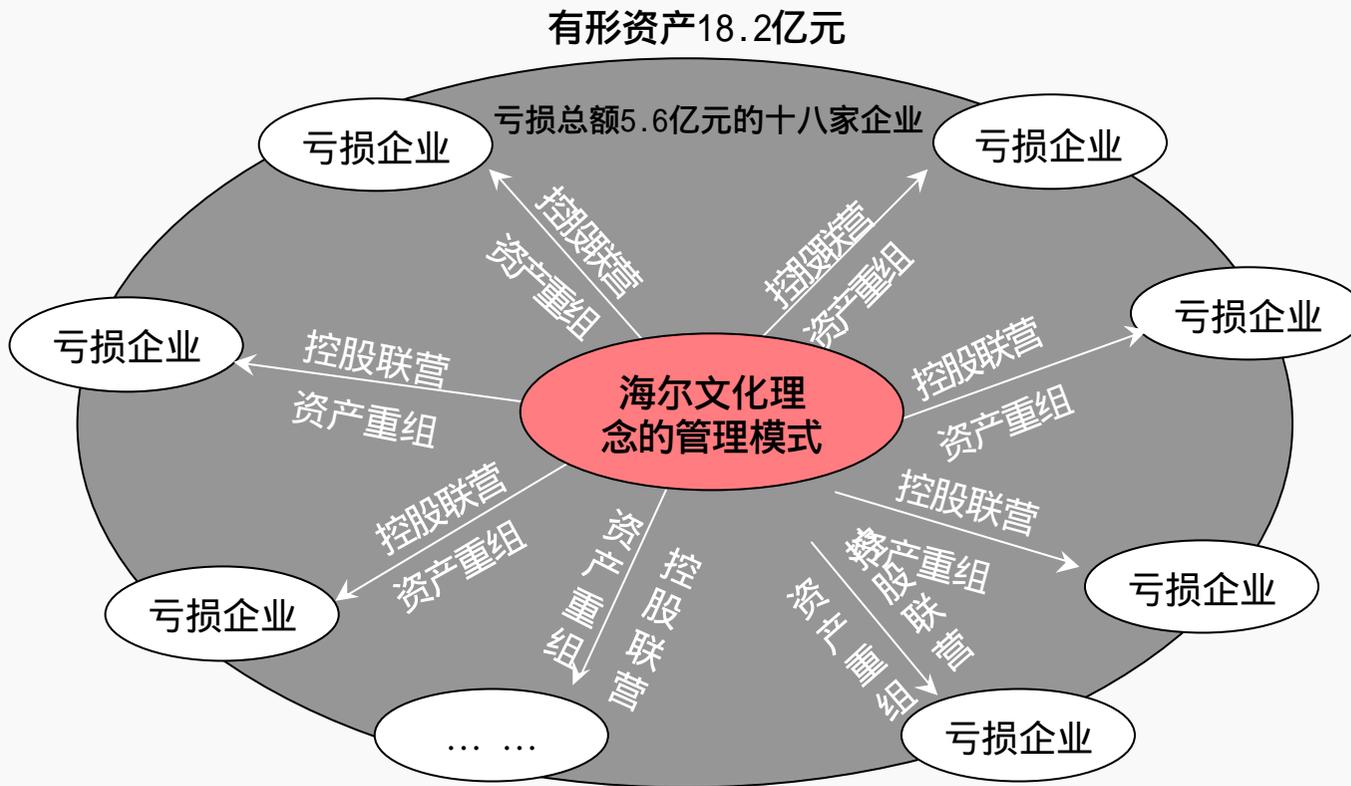
资料来源：新华信访谈与分析

事业发展战略：名牌战略是海尔的首要战略

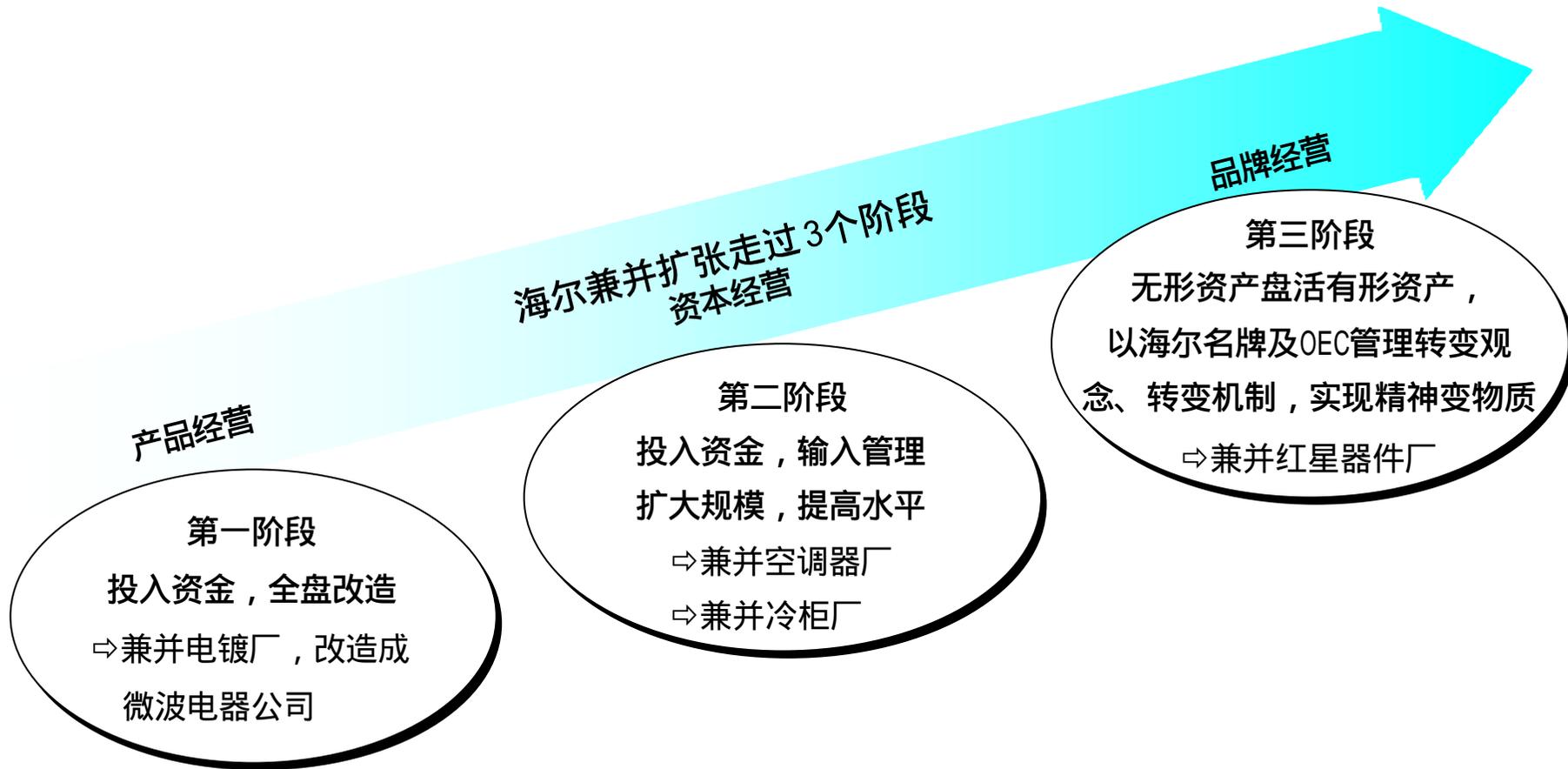


事业发展战略：海尔以“无形”盘活“有形”，进行资金积累，为多元化经营创造了有利的条件

海尔以渗透海尔文化理念的管理模式通过资产重组、控股联营，兼并盘活亏损总额5.6亿元的18家企业，以无形资产盘活有形资产18.2亿元。



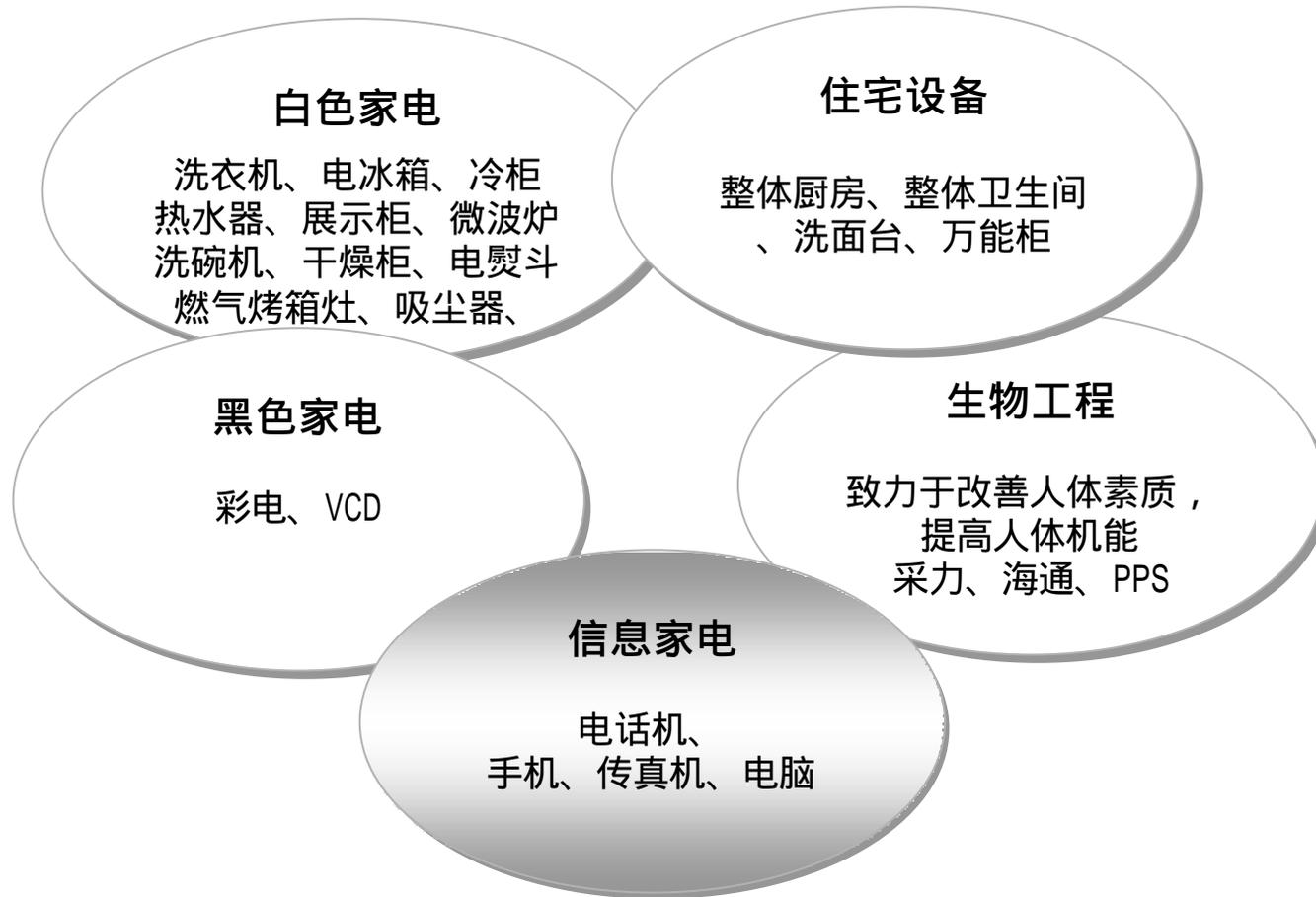
事业发展战略： 海尔成功地走入低成本兼并扩张道路



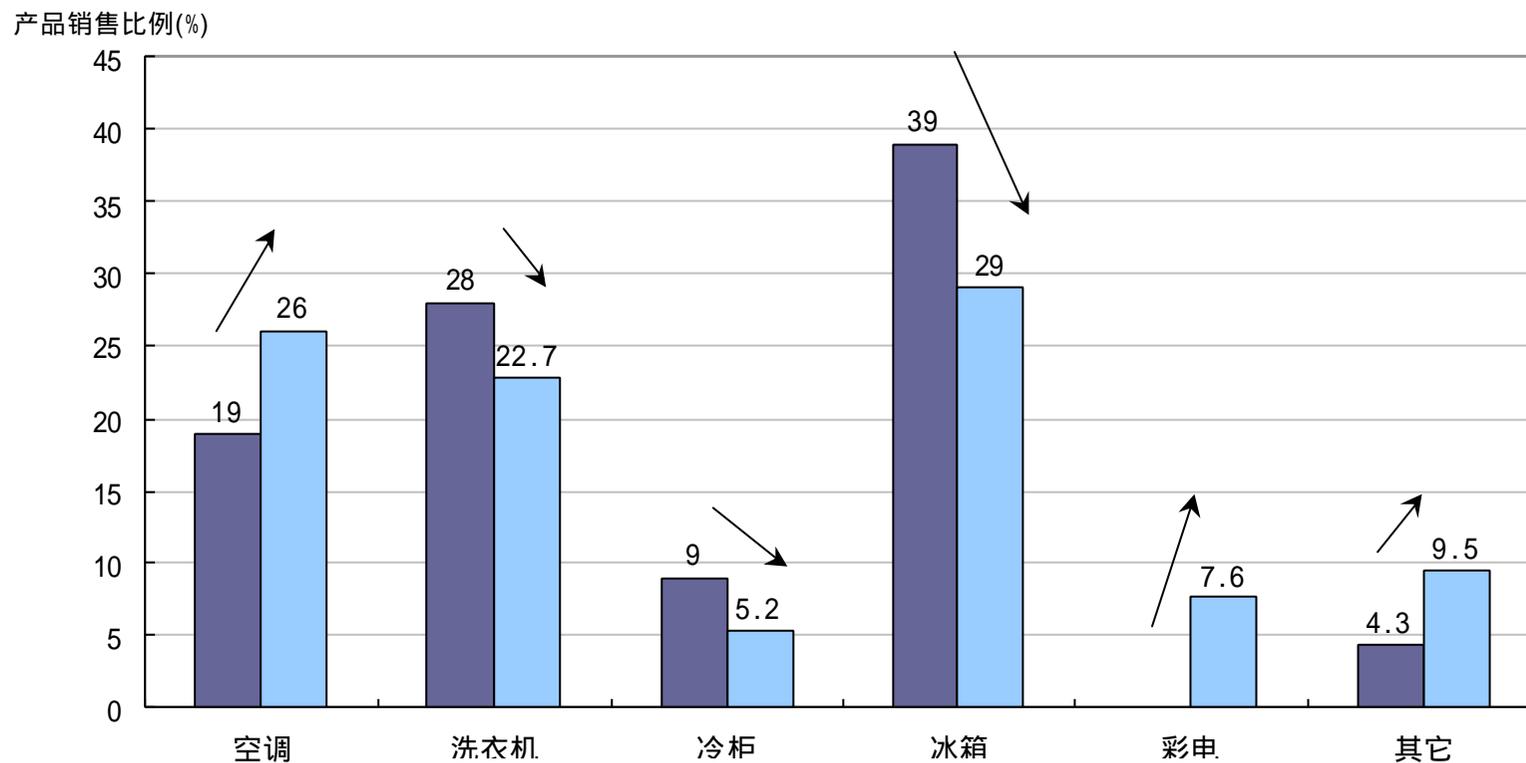
事业发展战略：海尔兼并企业案例

- ⇒ 1988年兼并青岛电镀厂，改造为微波电器厂；
- ⇒ 1991年12月兼并青岛空调器厂和电冰柜总厂，投入资金、输入管理、扩大规模、提高水平，四年后规模、效益大幅度提高；
- ⇒ 1992年10月兼并青岛冷凝器厂，改为冷冻设备公司；
- ⇒ 1995年7月4日兼并青岛红星电器股份有限公司及其所属5个厂，输入成套的管理模式，无形资产盘活有形资产；
- ⇒ 1995年12月19日，出资收购武汉希岛实业股份有限公司60%股权，以收购方式实现跨地经营；
- ⇒ 1997年3月13日，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
- ⇒ 1997年4月12日，控股80%管理青岛第三制药厂；
- ⇒ 1997年8月28日，以无形资产折价有形资产与莱阳家电总厂合资组建莱阳海尔电器有限公司；
- ⇒ 1997年9月5日，出资60%与杭州西湖电子集团公司合资组建杭州海尔电器有限公司，进入黑色家电领域；
- ⇒ 1997年9月以品牌及部分有形资产作价59%的股权，与贵州风华冰箱厂联合组建贵州海尔电器公司，进行跨地区、跨部门、跨所有制合作；
- ⇒ 1997年12月29日，整体兼并无偿收购黄山电子有限责任公司

事业发展战略：大方向 - - 多元化战略



事业发展战略：各领域对海尔集团的经营贡献在发生变化



1997-1998年海尔各类产品构成比例

产品销售比例 = 产品销售额 / 集团营业收入 × 100%

事业发展战略：多元化战略原则

美国通用公司标准

一个产品如果在同行业里不是前三名，就要卖掉。
如果一个企业哪一个产品都干，但是哪一个产品在同行业都是中下游，最后的结果肯定是没有竞争力。

海尔多元化原则

把自己最熟悉的行业做大、做好、做强，在这个前提下进入与这个行业相关的产品经营。
不讲东方不亮西方亮。原则是进入一个行业，做到一定规模之后，一定要进入这个行业的前三名，与其搞一些中不溜的企业，不如搞三、四家大的。

事业发展战略：抓住机遇，规模化经营，为海尔创造了规模优势

行业

家电行业不是科技含量非常高的一个行业，归根结底是装配性的行业。

国际环境

整个国际家电结构正在进行一种调整和转移。本来是美国家电很厉害，然后转到欧洲，欧洲转到日本，日本转到韩国，现在转到中国。

中国家电行业优势

- ⇒ 劳动力价格便宜
- ⇒ 中国技术消化快

机遇

许多国外公司到中国合资，向中国输出技术。

海尔抓住机遇，虽然家电行业技术不很高，但形成大批量生产，同时加强技术发展，同国际上的高水平同步发展，所以海尔出口国外，与国外产品同样。因而海尔要做到产品在技术发展上和世界家电产品保持同步，同时，规模化、批量化生产，满足不同地区的用户的需求。

事业发展战略：大方向 - - 海尔实施国际化经营的大集团战略

科技国际化三部曲

引进消化 - 吸收模仿 - 引智创新

质量国际化的三个标志

- ⇒ 质保体系认证
- ⇒ 产品国际认证
- ⇒ 检测水平的国际认可

市场国际化的三个1/3

- ⇒ 1/3国内生产国内销售
- ⇒ 1/3国内生产国外销售
- ⇒ 1/3国外生产国外销售

国际化市场国内化，国内竞争国际化，以开展星级服务为中心

事业发展战略：海尔的国际化是三位一体的国际化

海尔的国际化

每项工作标准都达到国际化要求，使海尔管理，如质量、财务、营销等方面按照国际化要求去做。

国际化的海尔

要使海尔的品牌被当地国家的人们认可，认为海尔是他们自己的海尔。国际化的海尔是一个本土化的海尔，即拥有设计中心、营销中心、生产中心的三位一体的海尔

1/3国内生产，国内销售
1/3国内生产，出口海外
1/3海外生产，海外销售

生产国际化

质量国际化

市场国际化

世界500强

事业海外发展战略：国际化战略

三个1/3是借鉴国际化公司的经验。可以有效规避市场风险

1/3海外生产海外销售

有效克服高关税壁垒和区域经济体贸易保护主义。
使海尔产品进入某些直接出口所难以奏效的市场。

⇒如印度尼西亚合资厂，对于避开高关税壁垒，将
产品打入印尼及马来西亚等东南亚高关税国家
,
起到了很好的促进作用。

事业发展战略：侧重方向 - - 海尔中长期的经营重点是信息家电、电脑和通讯



信息产品将成为海尔集团下一个经济增长点，
海尔计划5年后，信息产品本部的产品的销售额将达到集团利润的50%

事业发展战略：信息产品本部主要负责信息产品领域的拓展

电子事业部

主要负责彩电、DVD、音响等系列产品的开发

计算机事业部

主要进行电脑软、硬件技术的开发及为用户提供3C个性化服务

通讯事业部

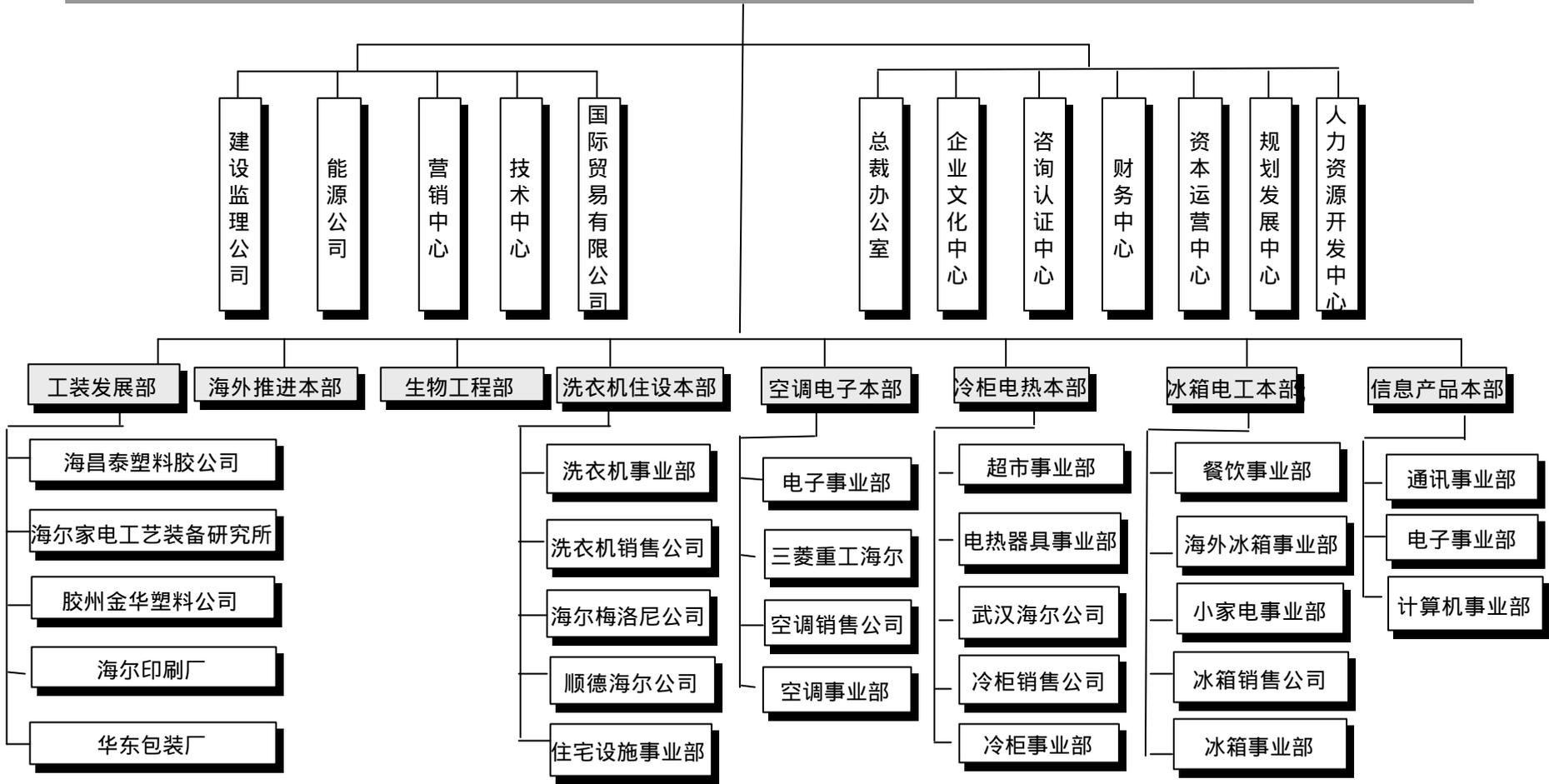
主要负责电话机、传真机、手机等网络通讯产品的研发

目录

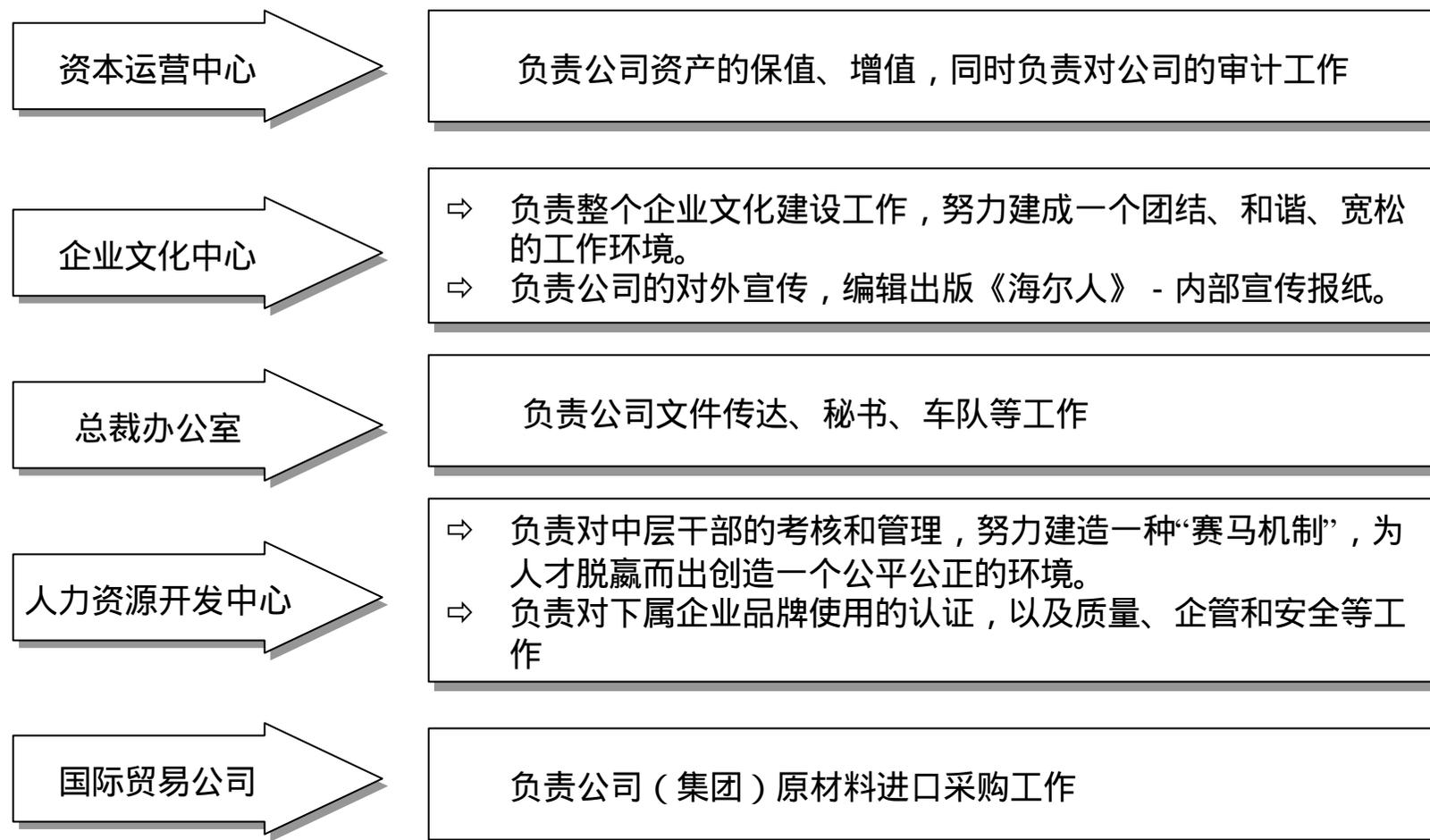
一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

集团发展战略：组织结构

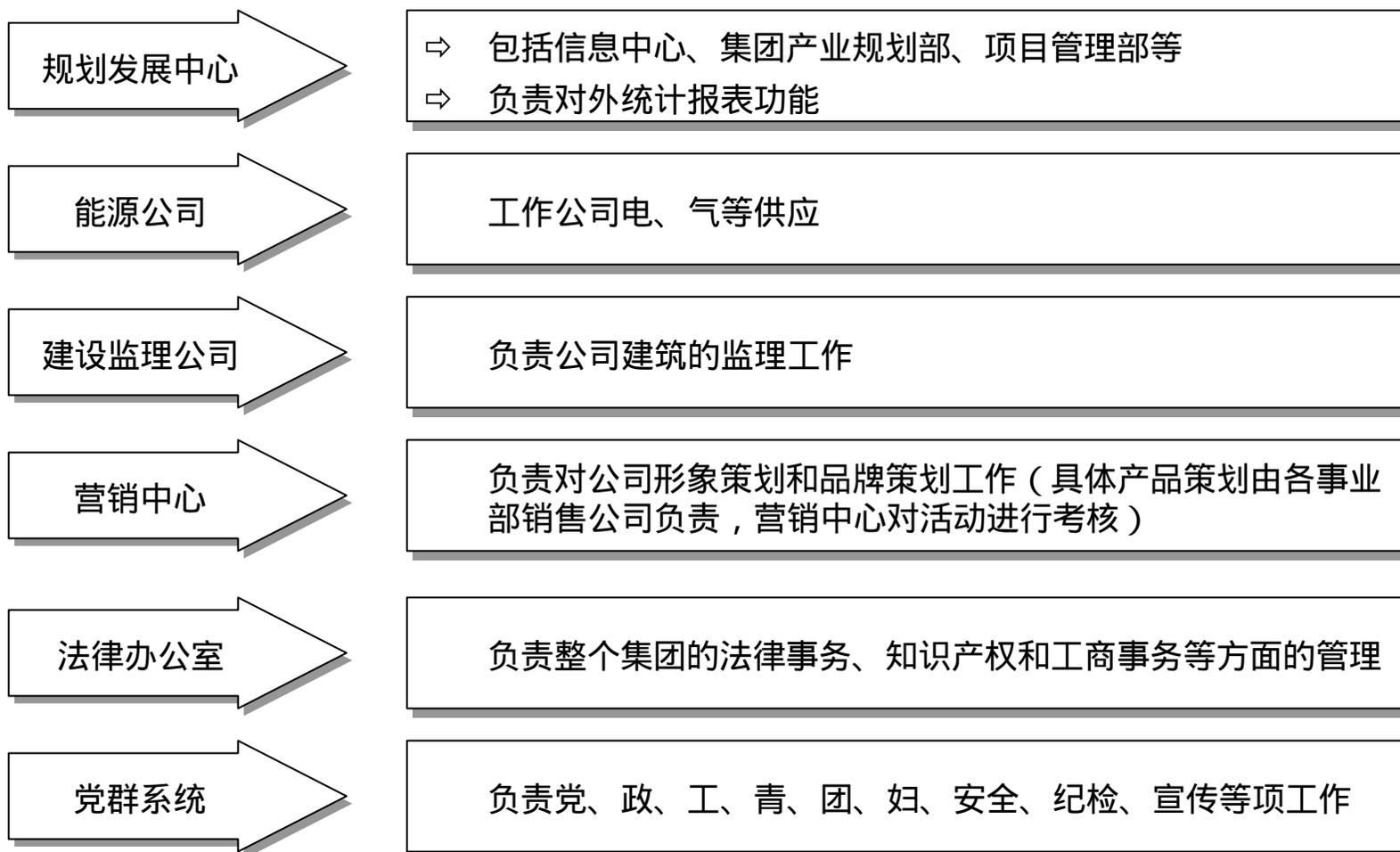
海尔集团实现了集团化经营，并采用了事业部形式的组织结构



集团发展战略：组织结构 - - 公司组织系统功能说明（一）



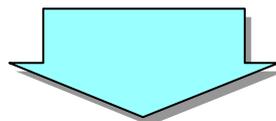
集团发展战略：组织结构 - - 公司组织系统功能说明（二）



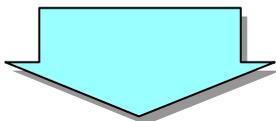
集团发展战略：组织结构 - - 联合舰队式的集团管理模式，使品牌得以延伸

每一个参加集团的单位，都是有很强战斗力的一只舰，是既能各自为战，又是联合作战的一部分。

坚持以一个名牌产品带动一个名牌群体的战略，对所兼并企业严格执行名牌质量标准，进行严格的验证，合格后方许使用海尔品牌。



海尔电冰箱、空调器、洗衣机等均已连续发展成市场占有率很高的名牌产品。



严格的质量要求，使挂上海尔商标的每一类产品都迅速地市场打响；而这些迅速打响的海尔新门类产品，又反过来壮大了海尔品牌的声威，使海尔建成了浩浩荡荡的巨型舰队，稳固了在国内的市场的地位，并在国际家电市场上显示出较大的竞争力和发展潜力。

集团发展战略：组织结构 - - 联合舰队的管理模式

NOT火车头式--如果前面是一个火车头，来一个企业挂上一个，这个火车头无论多么大的动力，也会被拖慢速度，直至停下来。

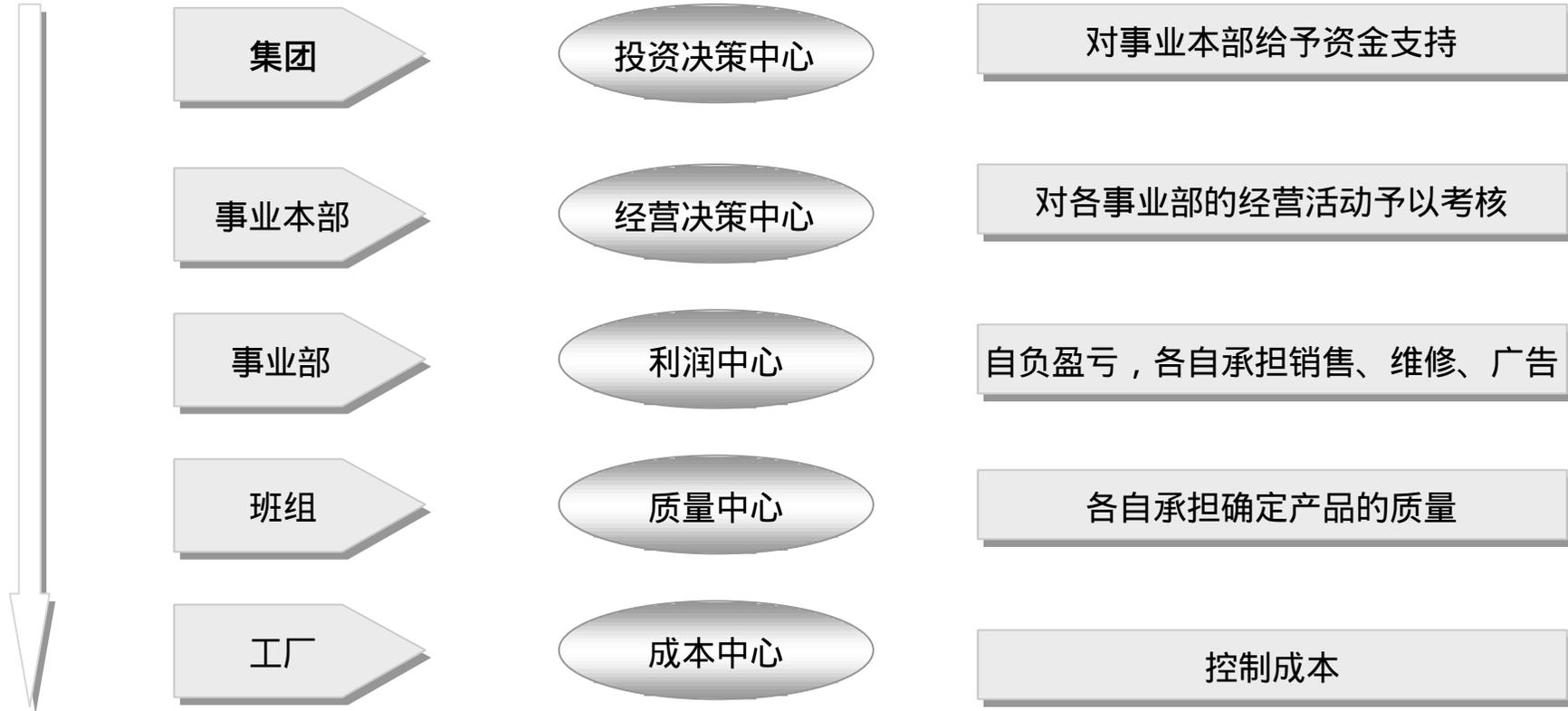


组建联合舰队--没有一定的规模，没有强大的实力就无法在激烈的竞争中立稳脚，就无法与国外跨国公司抗衡，因此海尔集团必须发展壮大自身。

每一个参加集团的单位，都是有很强战斗力的一只舰，是各自为战，又是联合作战的一部分。海尔坚持以一个名牌产品带动一个名牌群体的战略，对所兼并的企业严格执行名牌质量标准，进行严格的验证，合格后方许使用海尔品牌。

严格的质量要求，使挂上海尔商标的每一类产品都迅速的在市场打响；而这些迅速打响的海尔新门类产品，又反过来壮大了海尔品牌的声威，使海尔建成了浩浩荡荡的局型舰队，稳固了在国内市场的地位，并在国际家电市场上显示出较大的竞争力和发展潜力。

集团发展战略：组织结构 - - 海尔采用 五级中心结构扁平的管理模式



海外机构设立现状

目前海尔刚进入国际化发展的第二年，因而在战略上尚在规范。

在海外建厂，借以实现本土化设计、本土化生产，在国外生产出“海尔·中国造”

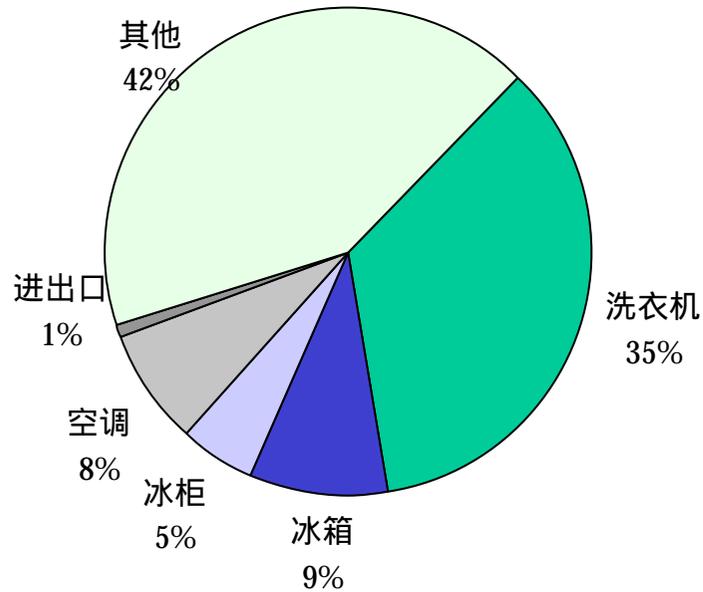
- ⇒ 成立印度尼西亚海尔莎波保罗有限公司在印尼雅加达，
海尔首次实现跨国经营
- ⇒ 成立菲律宾海尔LKG电器有限公司
- ⇒ 成立马来西亚海尔工业（亚细安）有限公司
- ⇒ 成立南斯拉夫海尔空调生产厂
- ⇒ 成立海尔中东有限公司

海外机构设立：规模及发展计划

海尔集团的目标

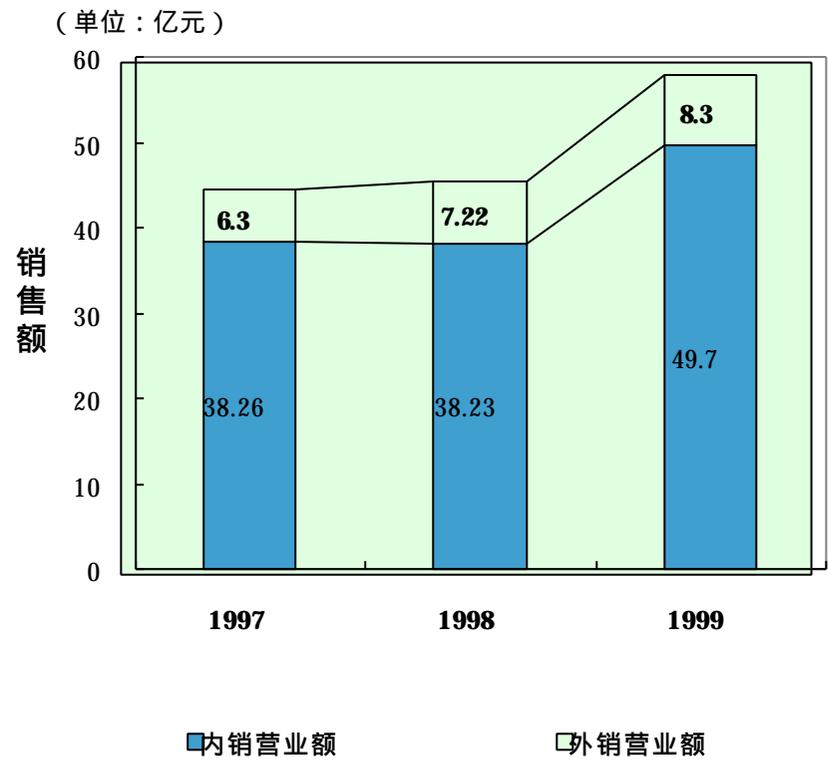
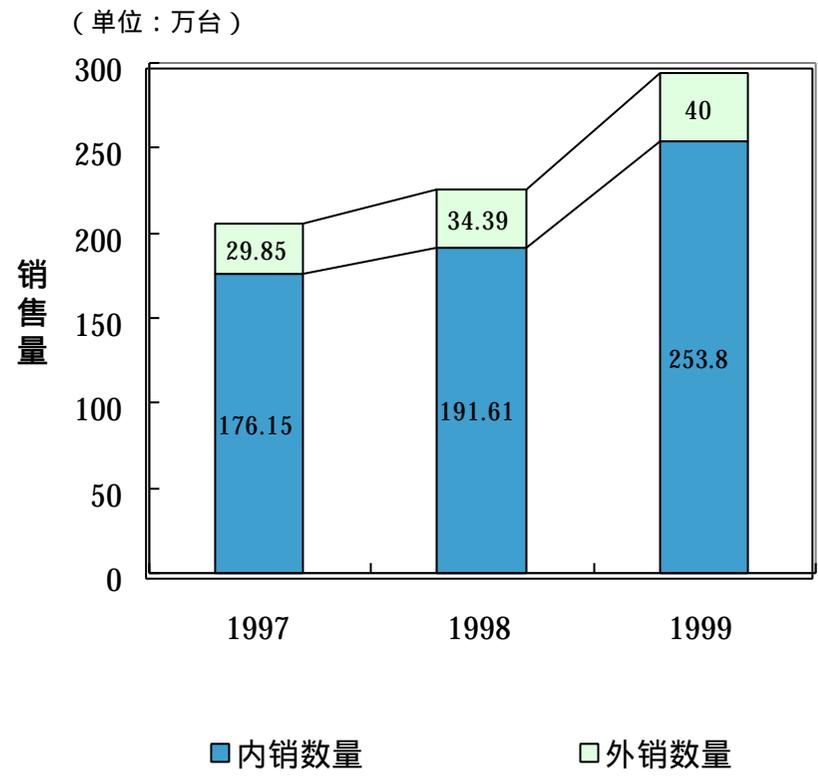
目前世界上较大较有影响力的经济共同体共有10个，海尔要在每一个共同体中选点设一个工厂，在当地达到国产化率60%，以便将产品输送到共同体缔约的其它国家，争取关税等方面的优惠以期获得更快发展。

海尔集团现有资金及分配情况



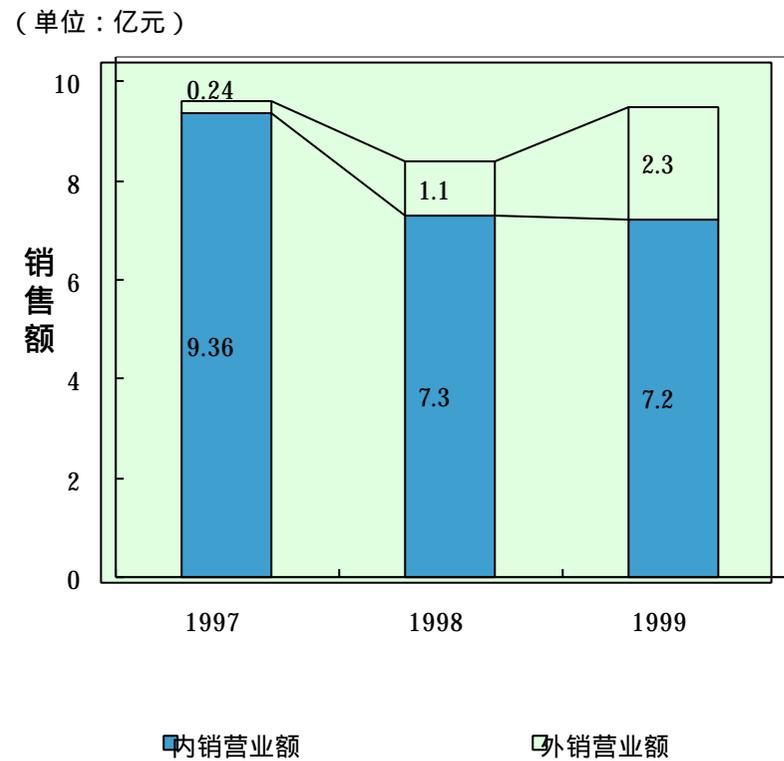
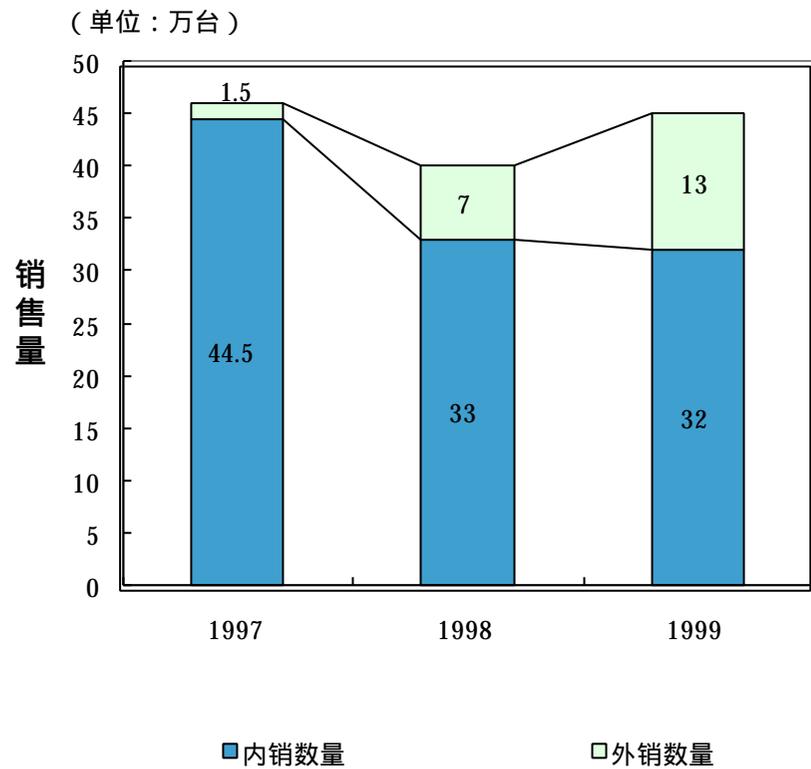
海尔集团长期投资为16亿元，
其他部分资金包括住设、
生物工程、信息产业等

海尔冰箱的营业情况



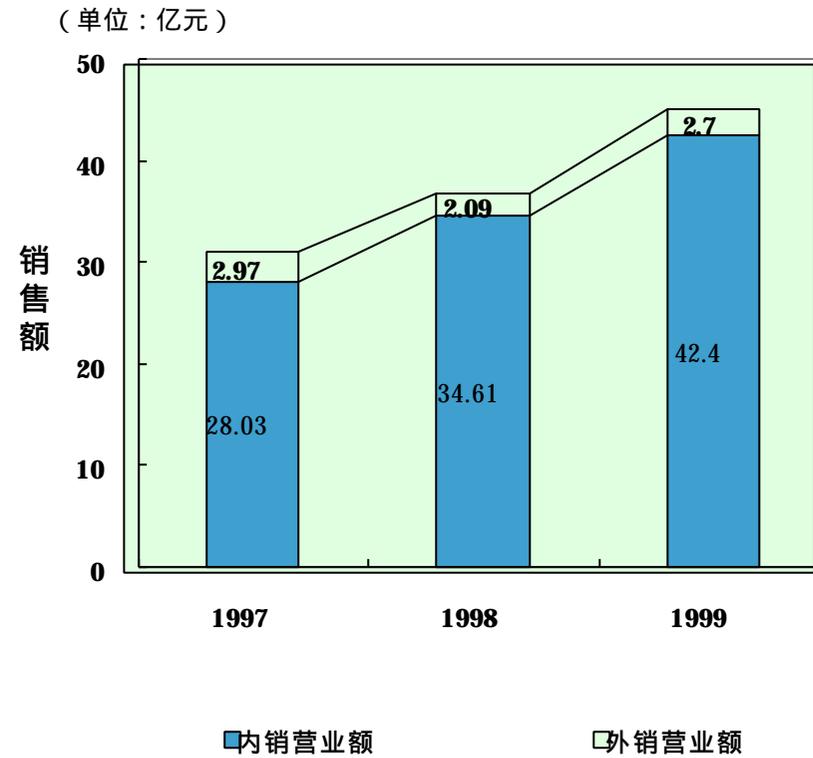
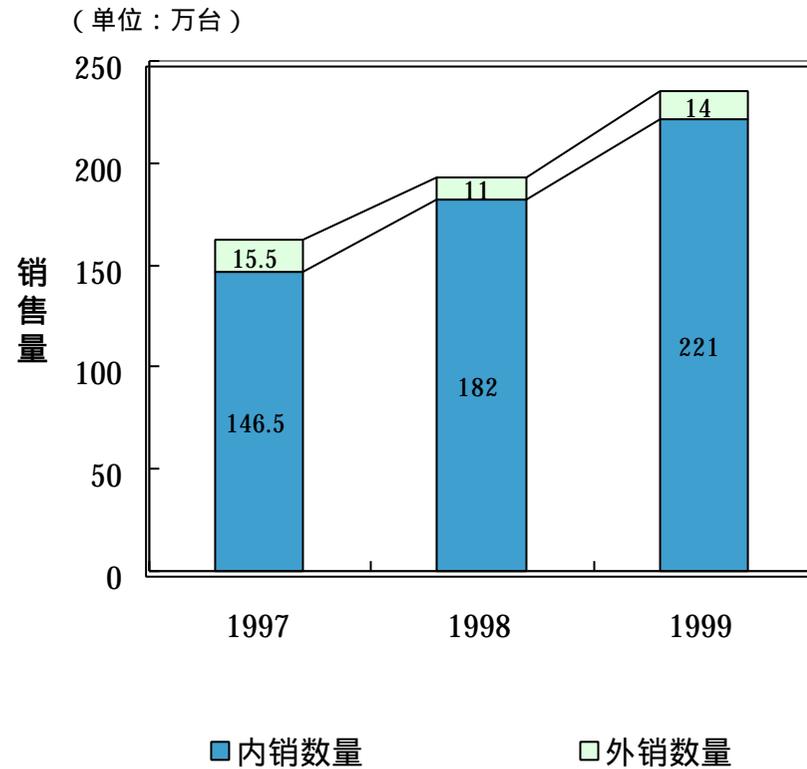
注：1997 - 1999年海尔洗衣机的产销量基本保持平衡。

海尔冷柜的营业情况



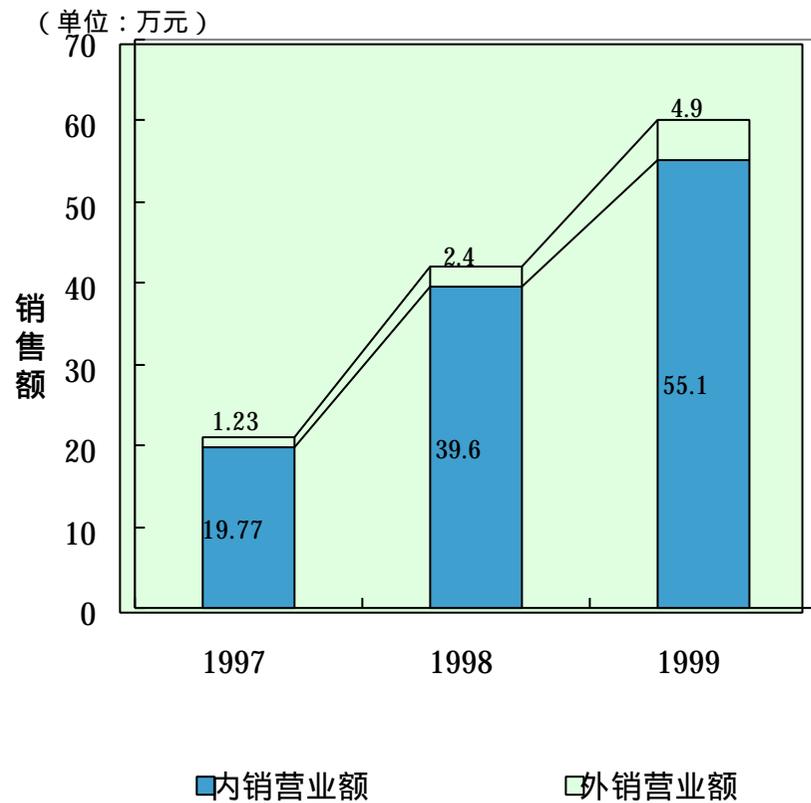
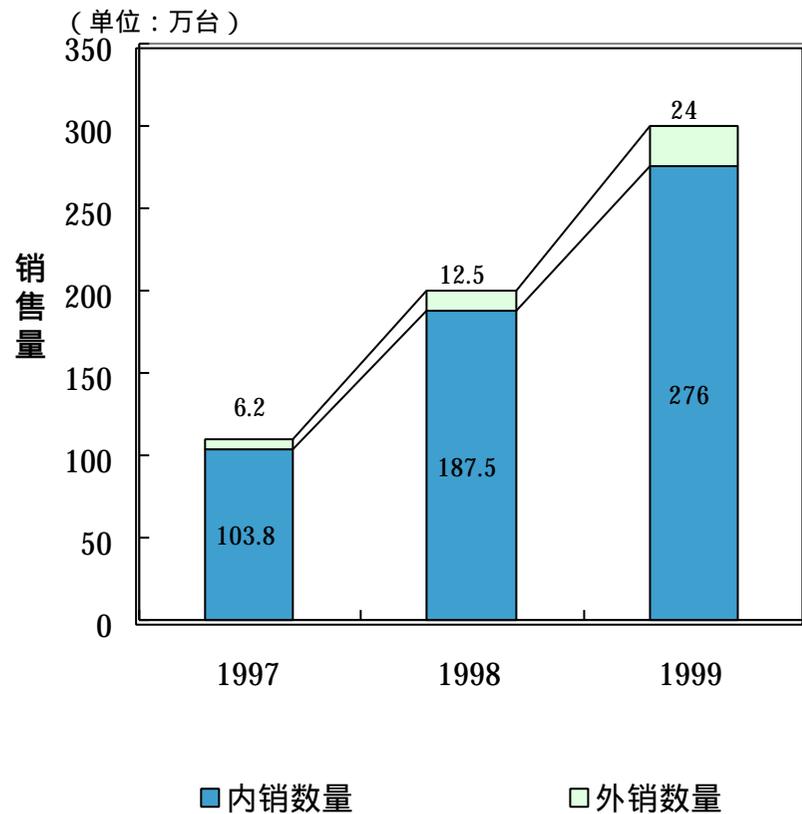
注：1997 - 1999年海尔洗衣机的产销量基本保持平衡。

海尔洗衣机的营业情况



注：1997 - 1999年海尔洗衣机的产销量基本保持平衡。

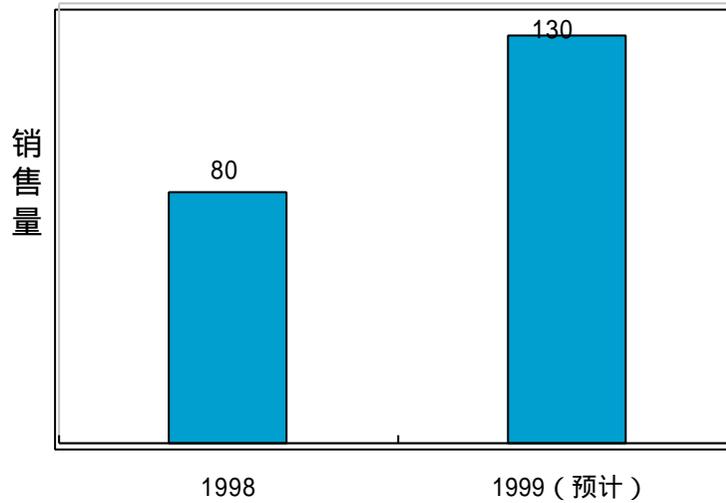
海尔空调的营业情况



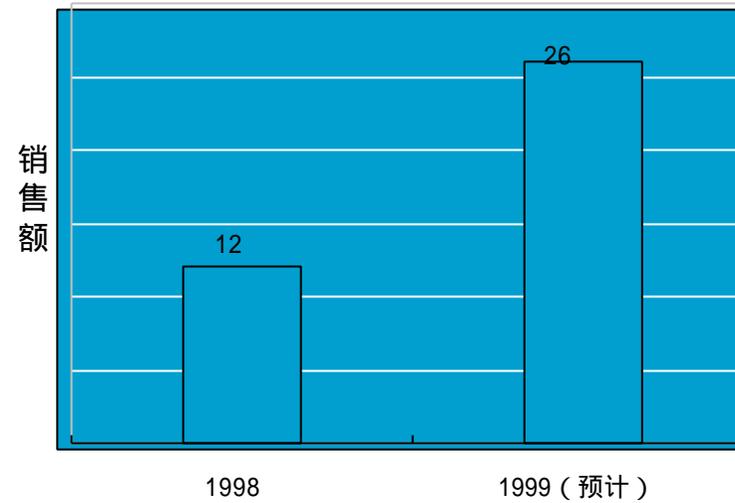
注：1997 - 1999年海尔空调的产销量基本保持平衡。

海尔彩电的营业情况

(单位：万台)

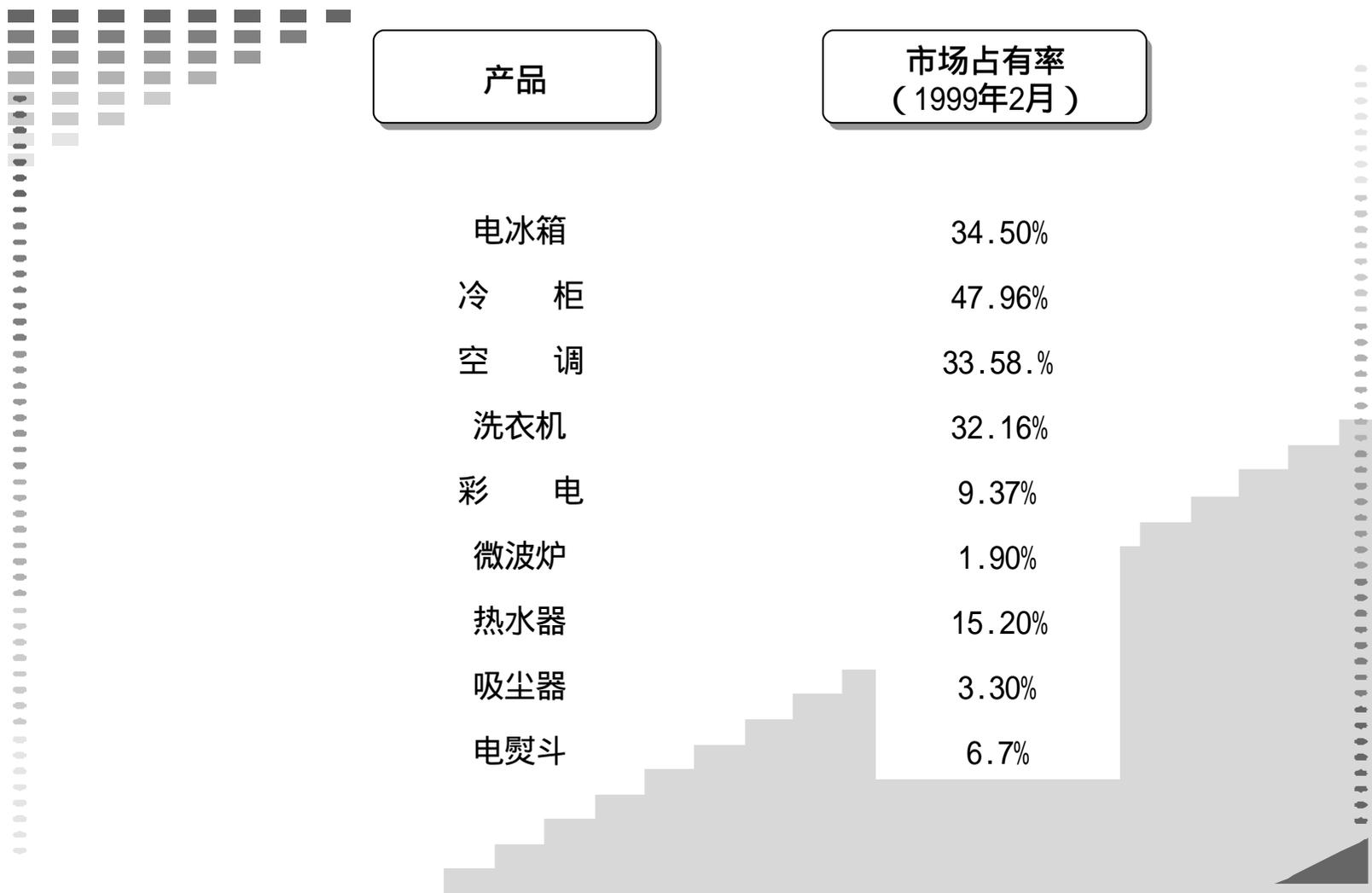


(单位：亿元)



彩电1998年上市，一举成功，上市短期内，市场份额第五；
1999年，销售势头良好，市场份额已从第五名上升为第四。

营业情况：海尔虽多面作战，但是在各个市场上都纷纷告捷



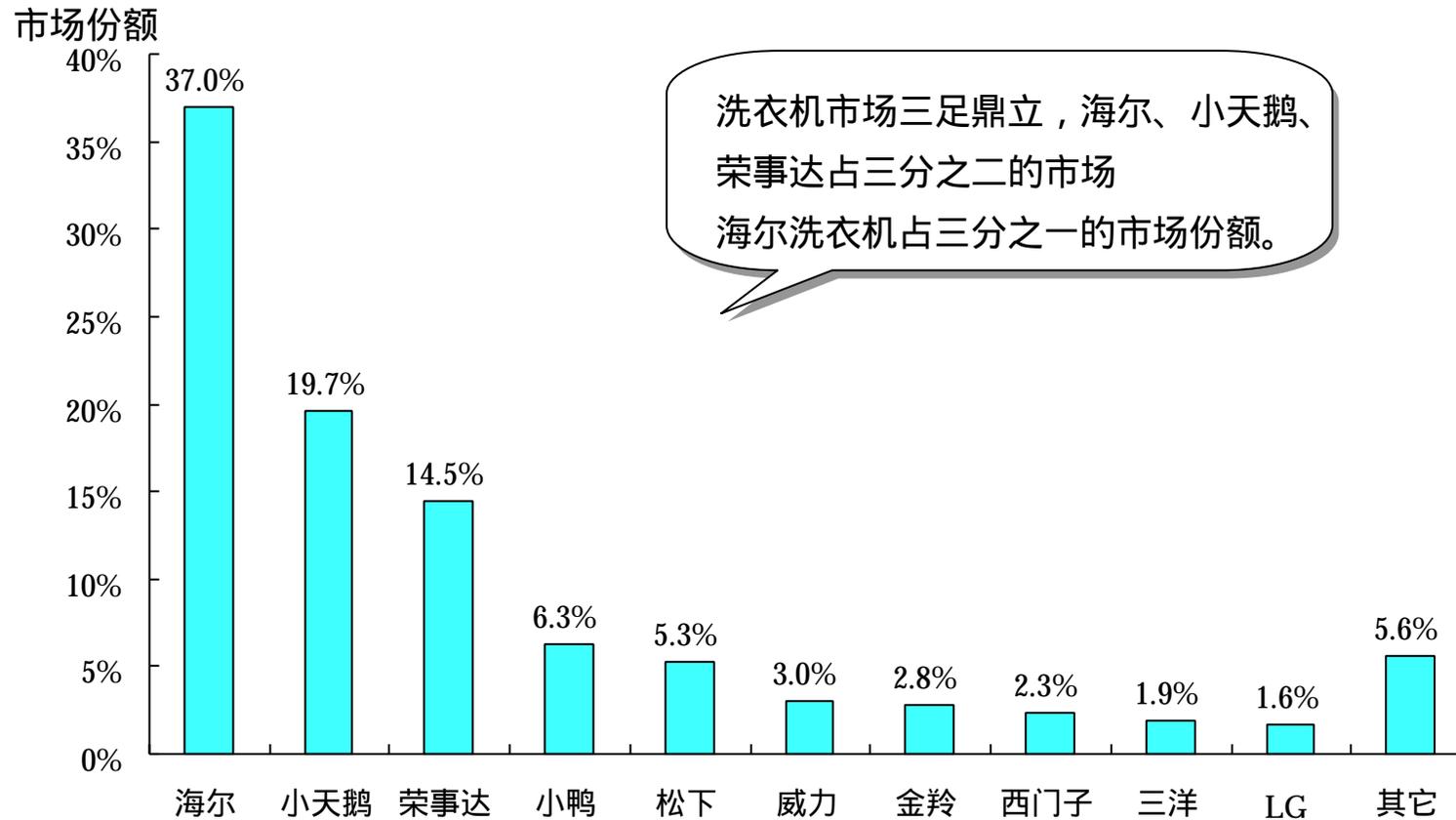
处于增长趋势原因：海尔的成功在于海尔拥有三张王牌

覆盖面广泛的市场
网络和星级服务
体系

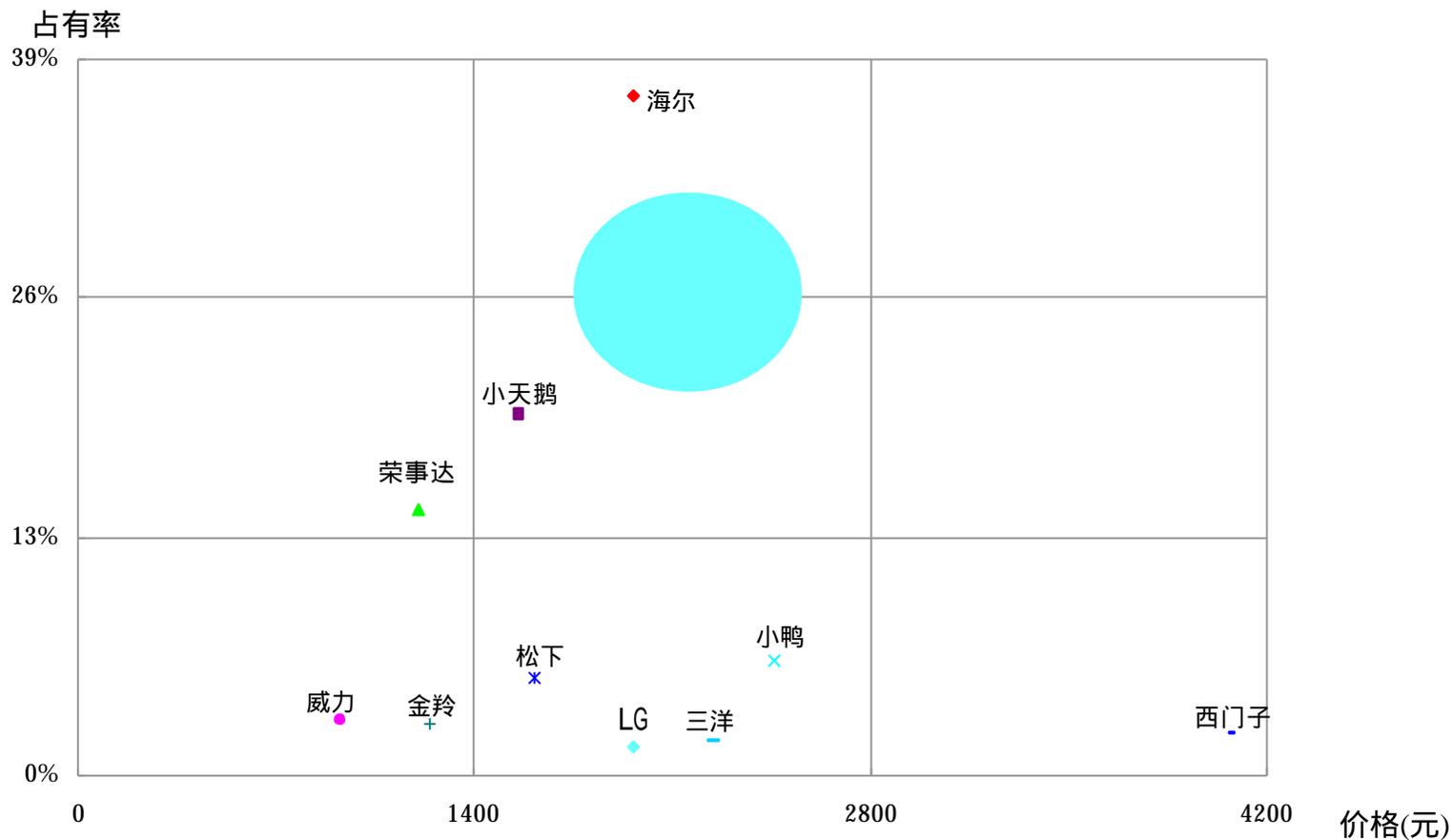
靠质量享誉的
“海尔”名牌效
应

以“日清日高”管
理法为核心的企
业文化

洗衣机市场占有率第一（1999年3月）



海尔洗衣机平均价格居中，市场份额遥遥领先

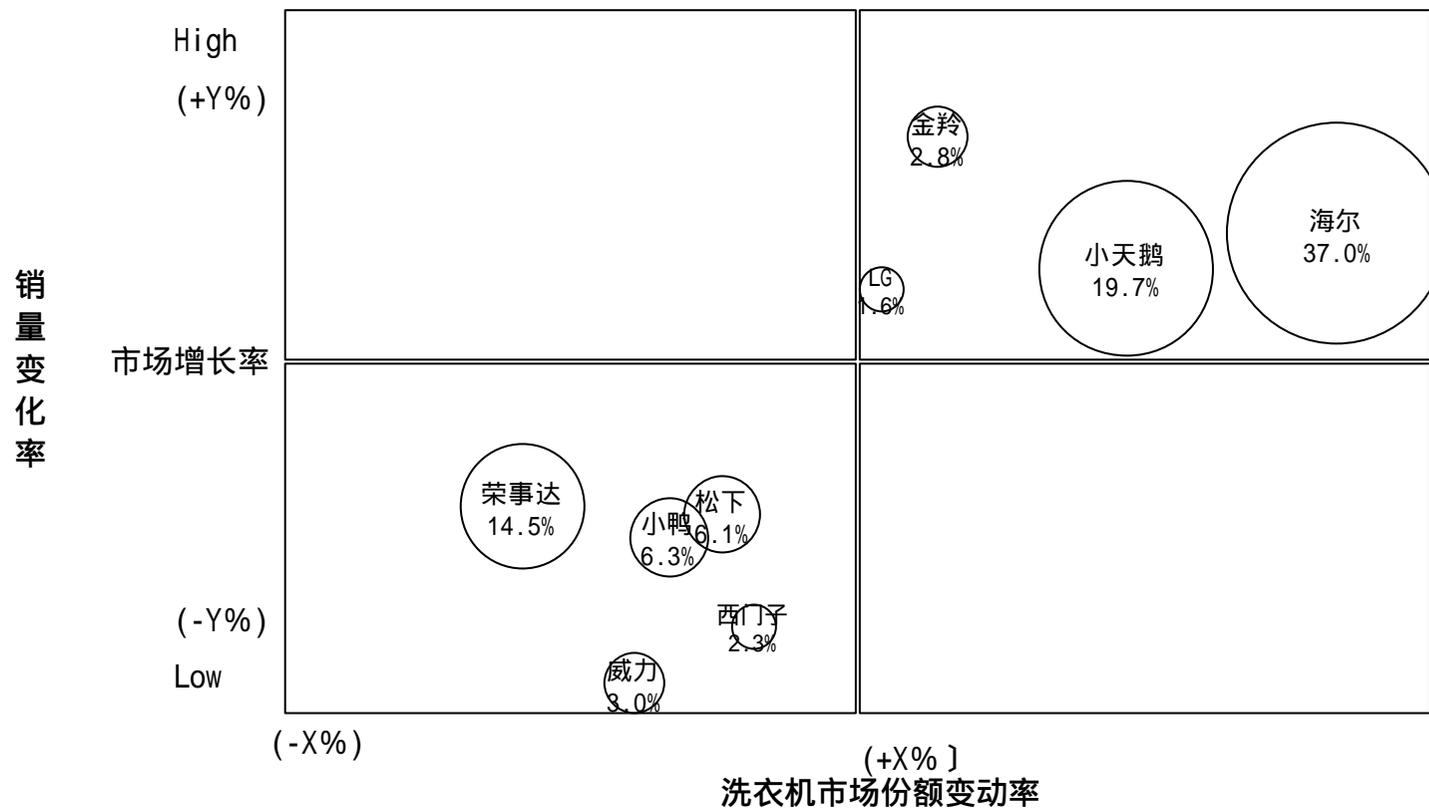


资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

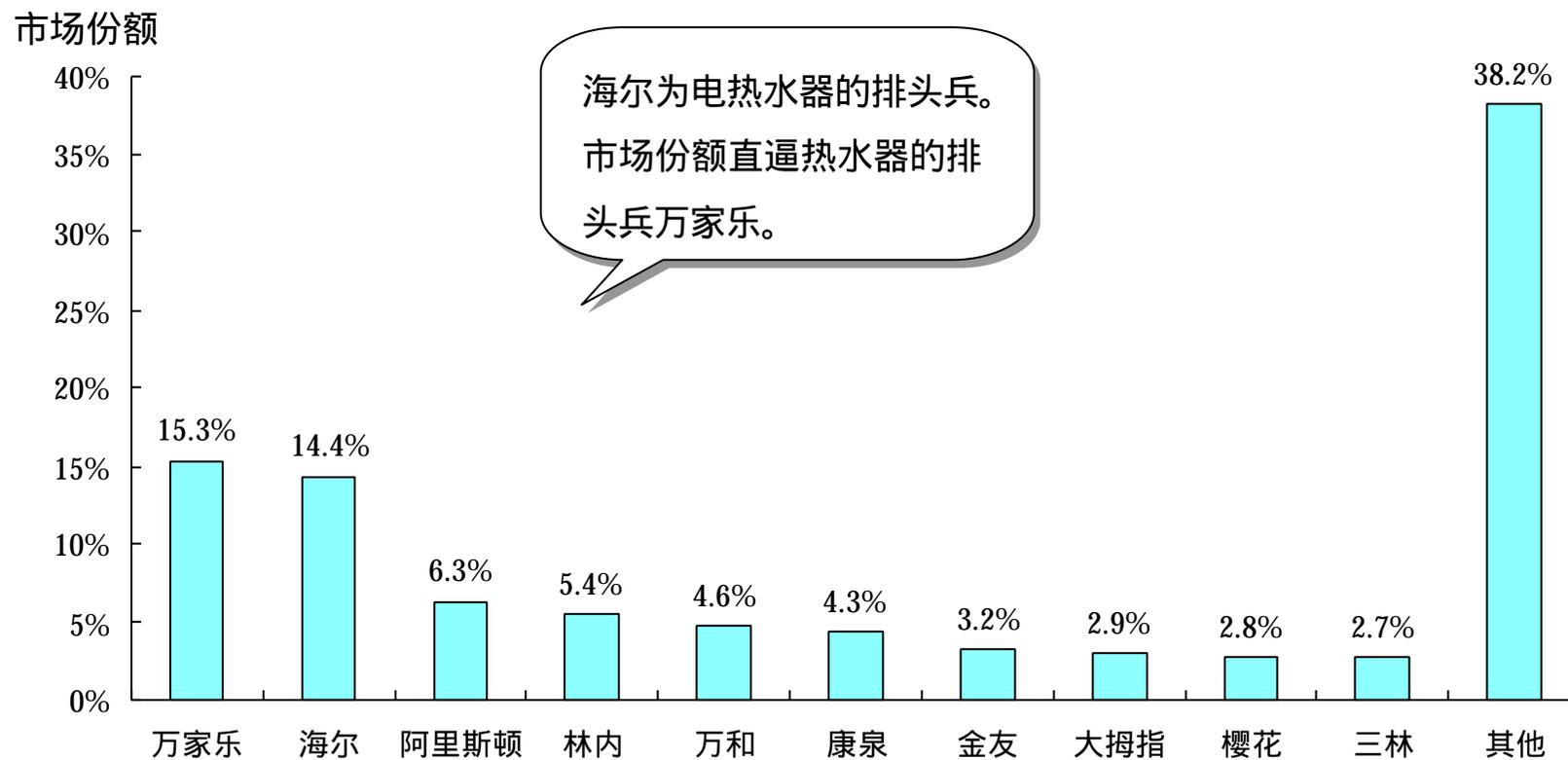
海尔洗衣机1999年3月市场份额增长最快，销量增长高于市场平均增长

- - 品牌区域市场竞争变动态势模型

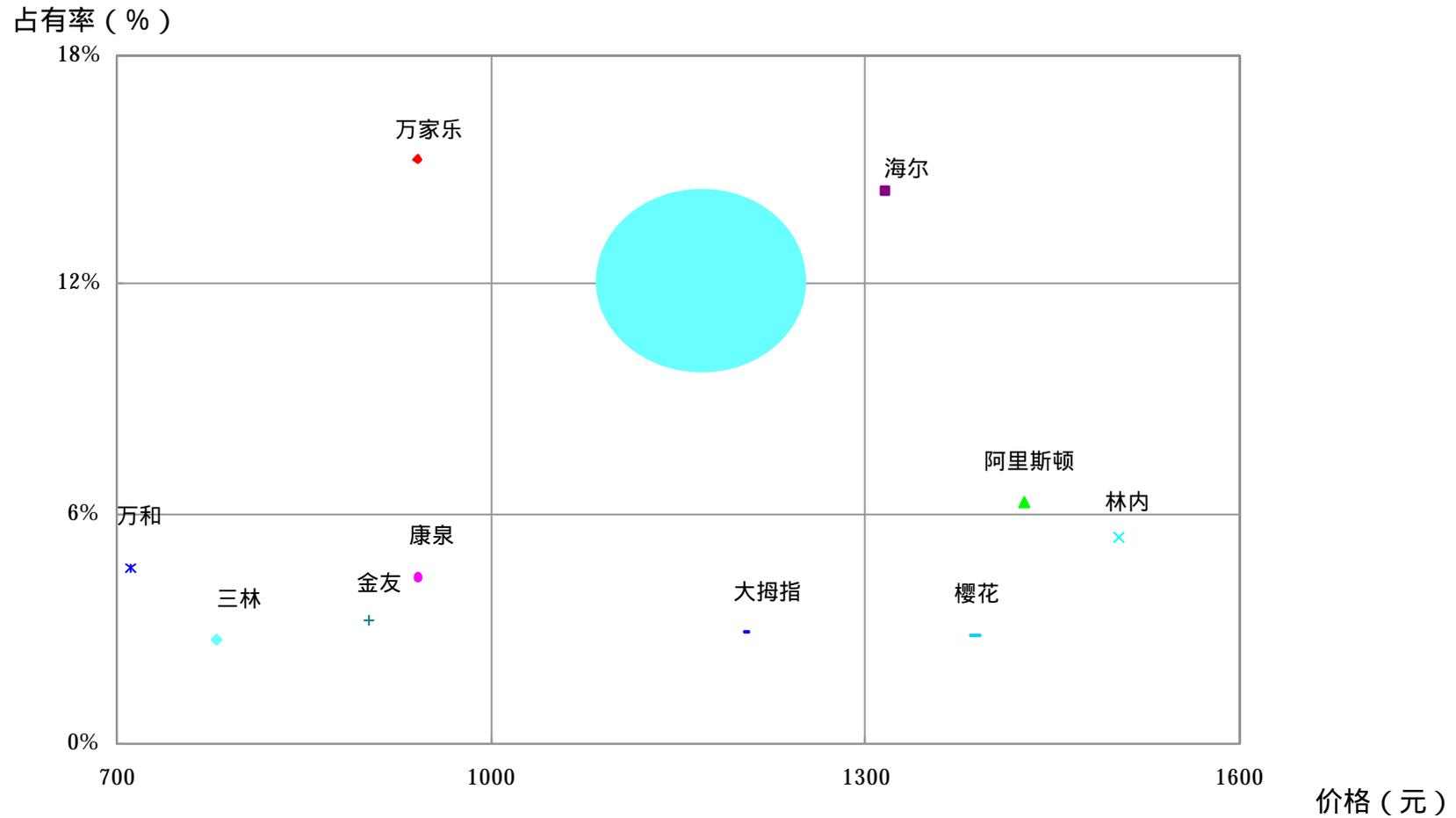
SINOTRUST Brand Marketshare Competitive Model (BMCM)



海尔热水器在电热水器市场占有第一（1999年3月）



海尔热水器高价位、高市场占有率

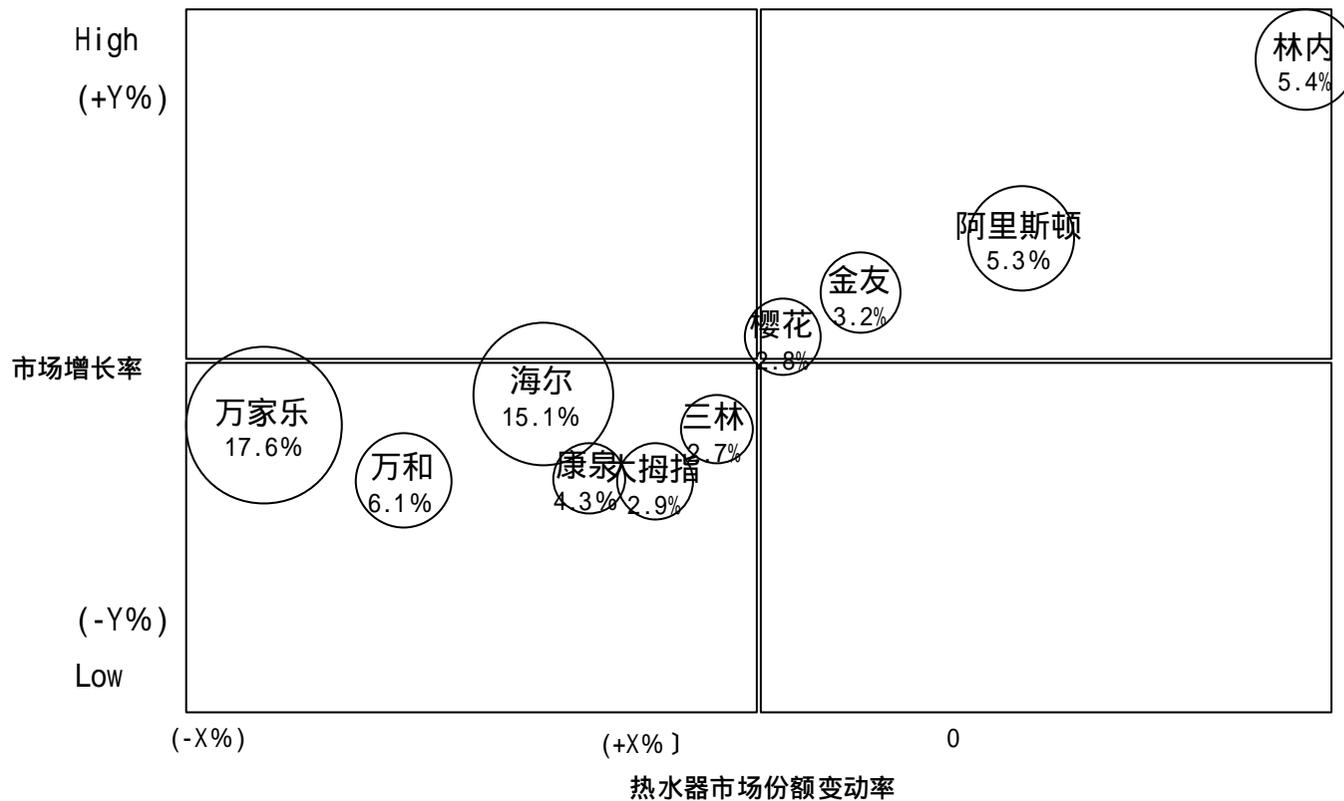


资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

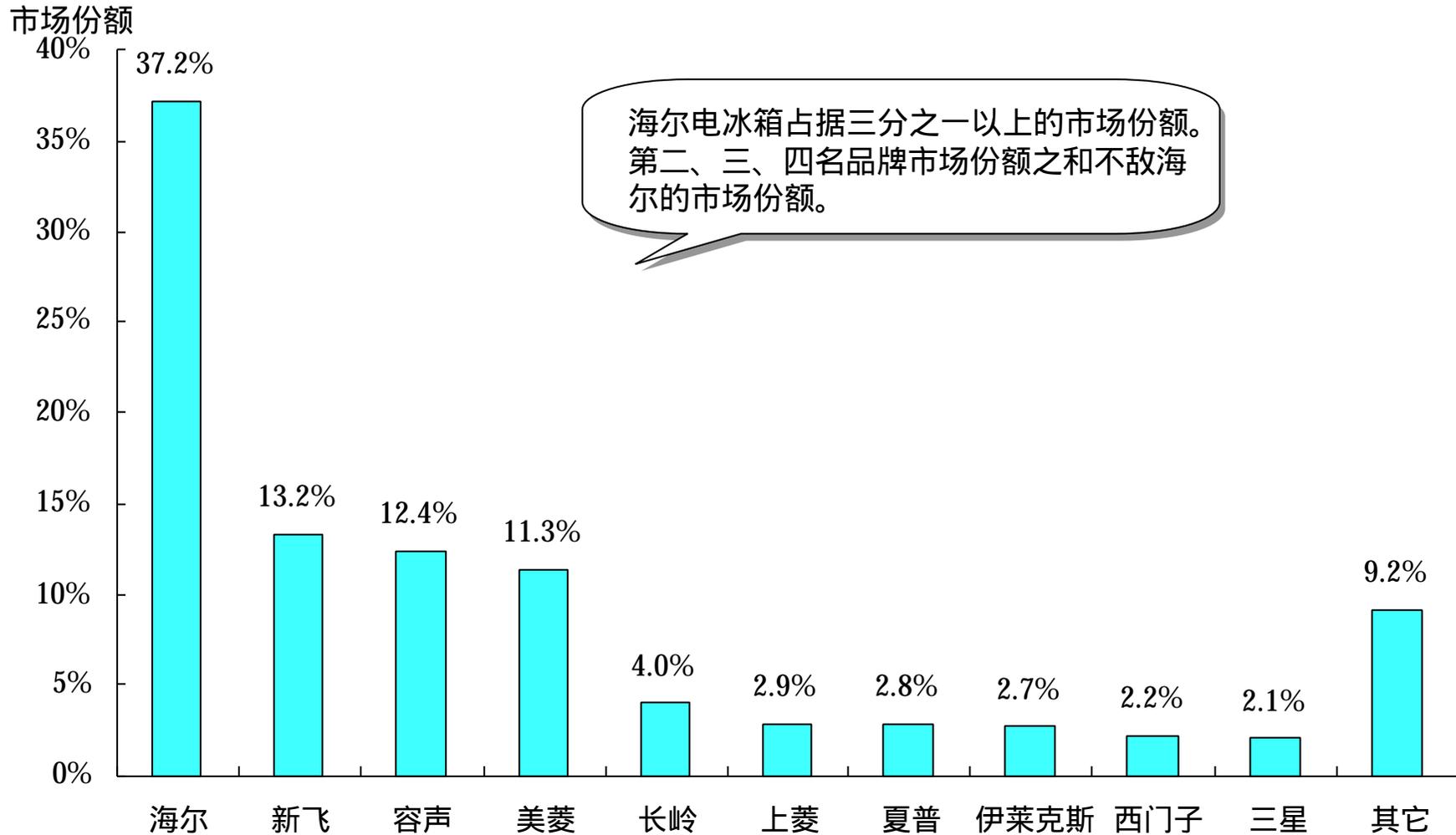
海尔热水器1999年3月市场份额低于上月，销量增长低于市场的平均增长

- - 品牌区域市场竞争变动态势模型

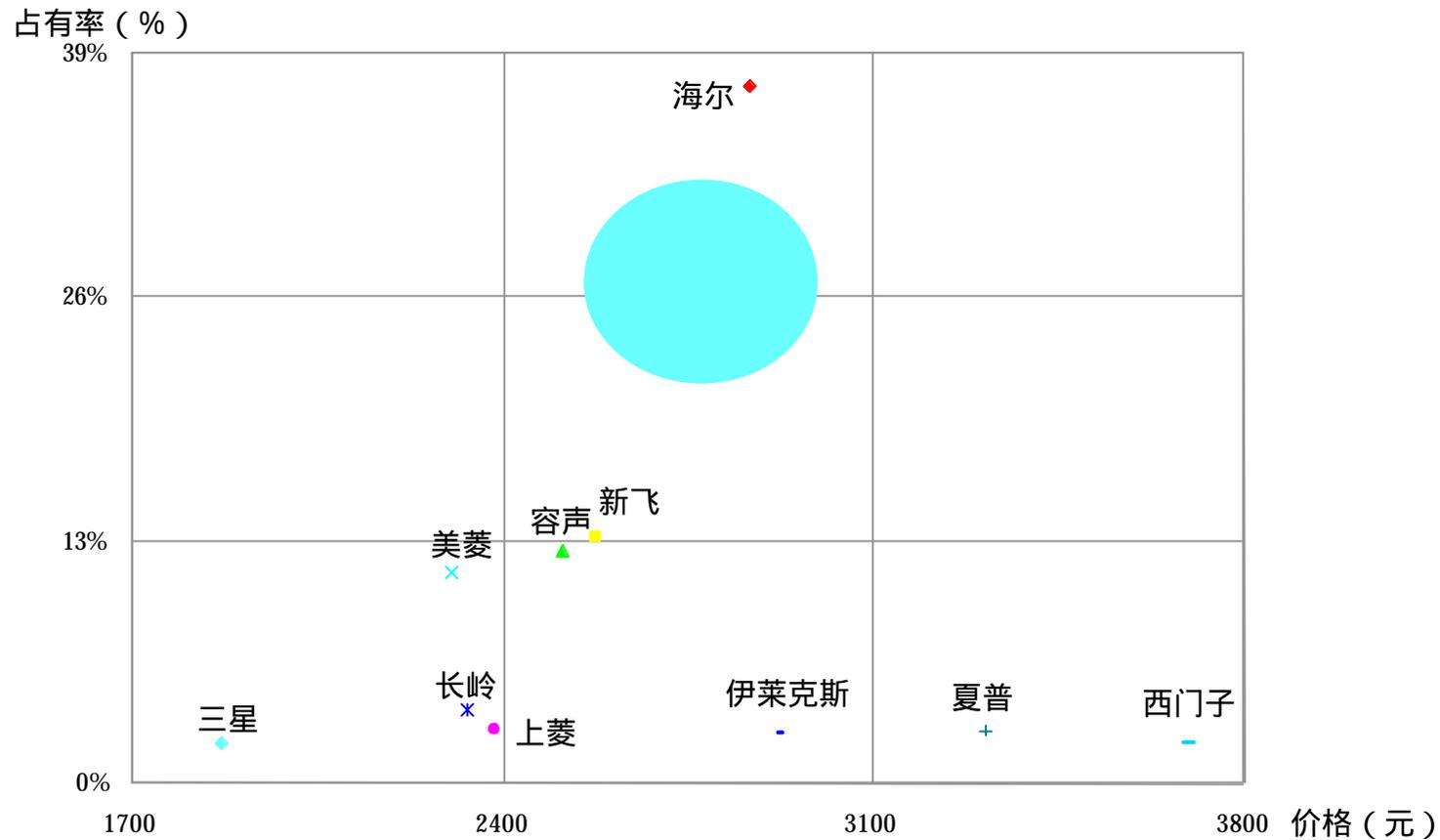
SINOTRUST Brand Marketshare Competitive Model (BMCM)



海尔电冰箱市场份额第一（1999年3月）

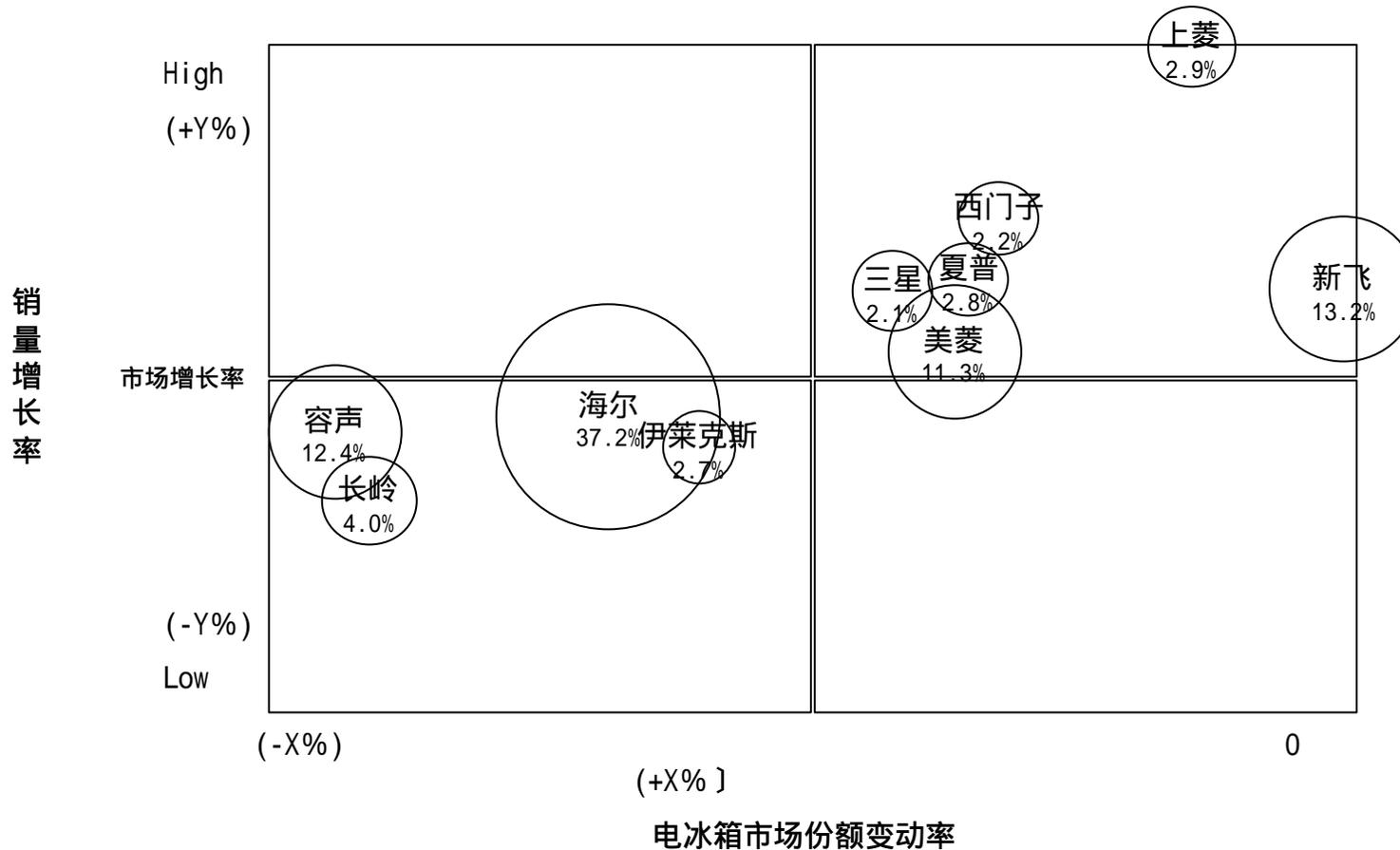


海尔电冰箱处于中高价位、高市场份额



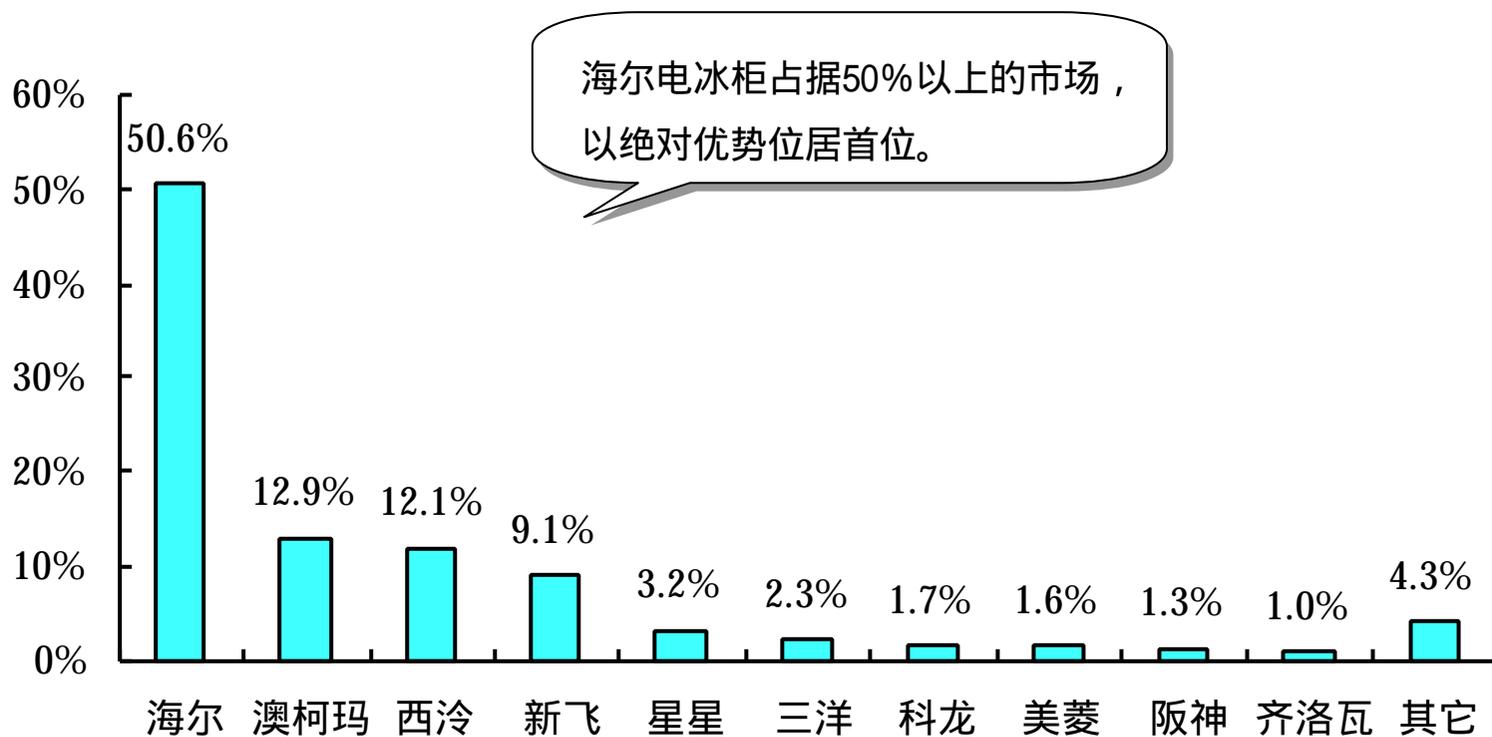
资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

海尔电冰箱1999年3月市场份额有所降低，销量增长低于市场平均增长
 - - 品牌区域市场竞争变动态势模型
 SINOTRUST Brand Marketshare Competitive Model (BMCM)

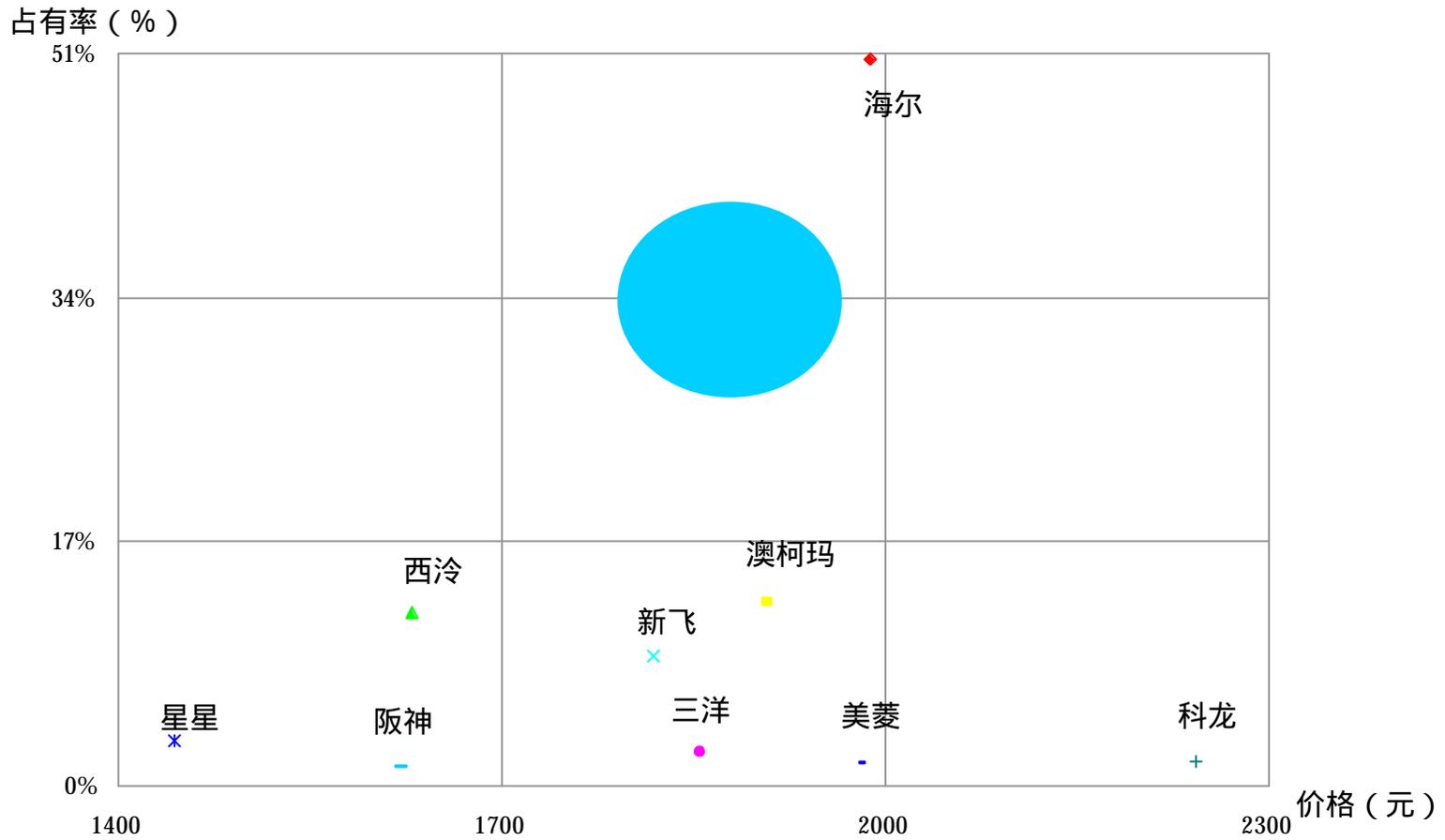


资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

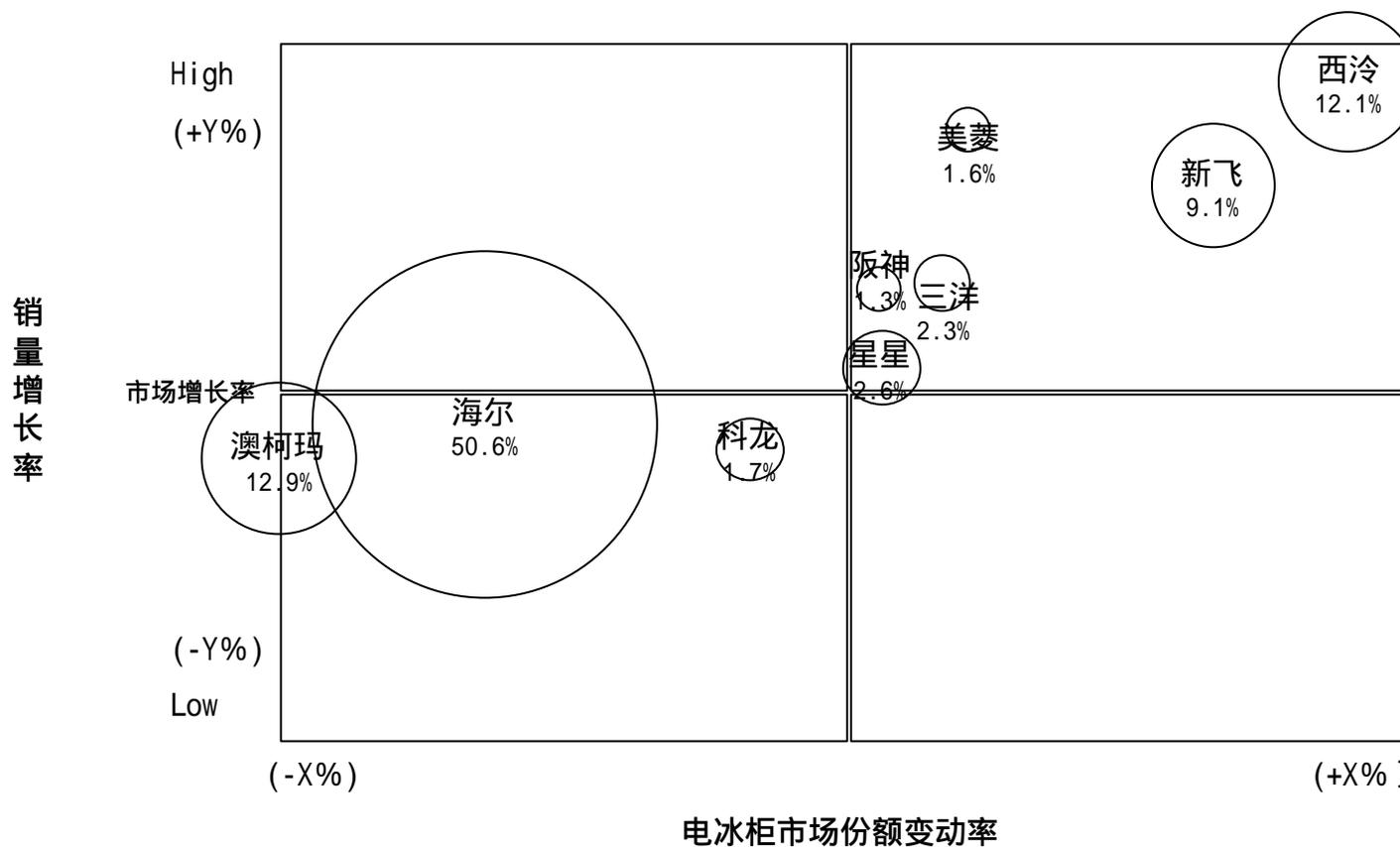
海尔电冰柜市场占有第一（1999年3月）



海尔电冰柜平均价格高于市场平均售价的5.5%，
以较高价位占居市场首位。

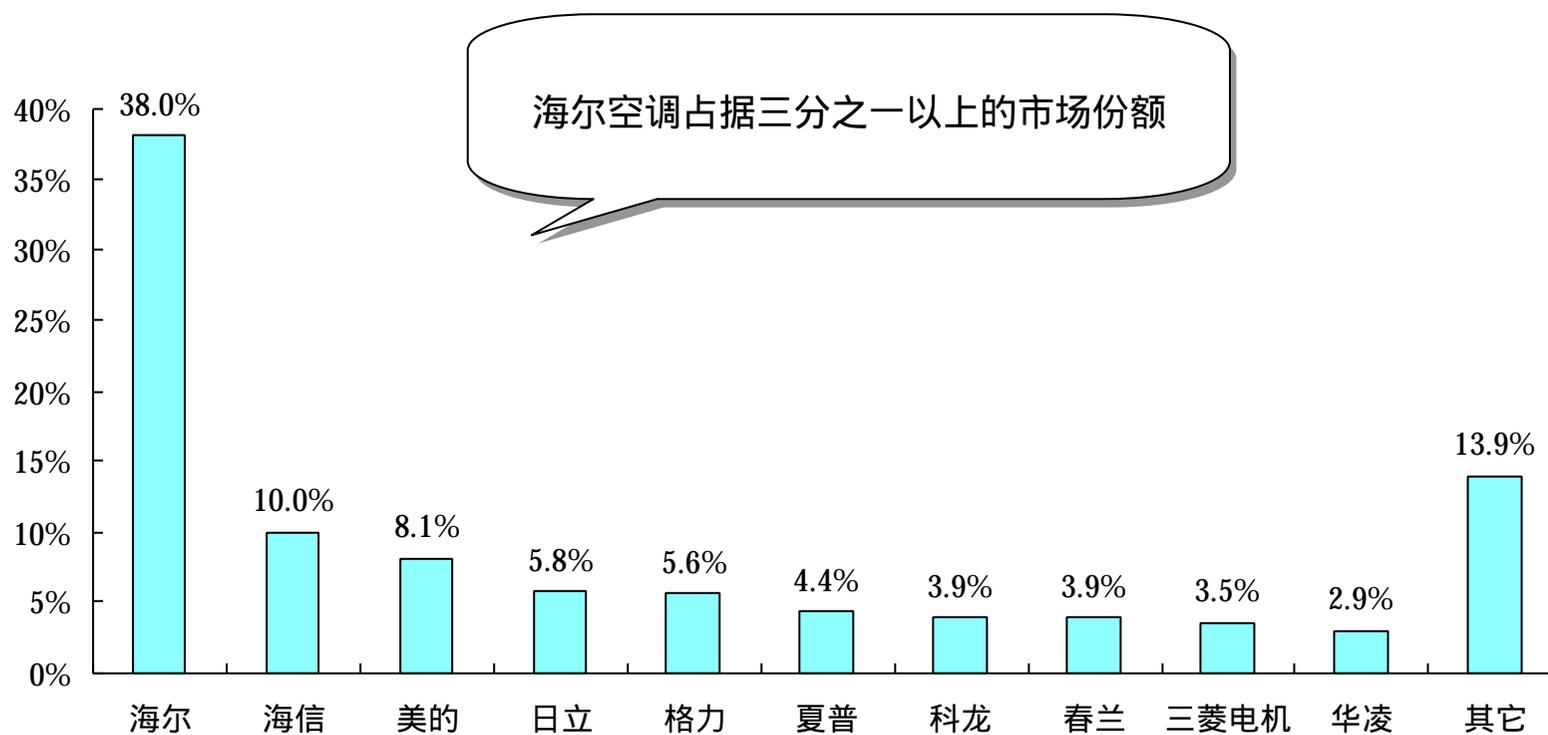


海尔电冰柜1999年3月市场份额与上月相比略有降低，销量增长与市场增长同步
 - - 品牌区域市场竞争变动态势模型
 SINOTRUST Brand Marketshare Competitive Model (BMCM)



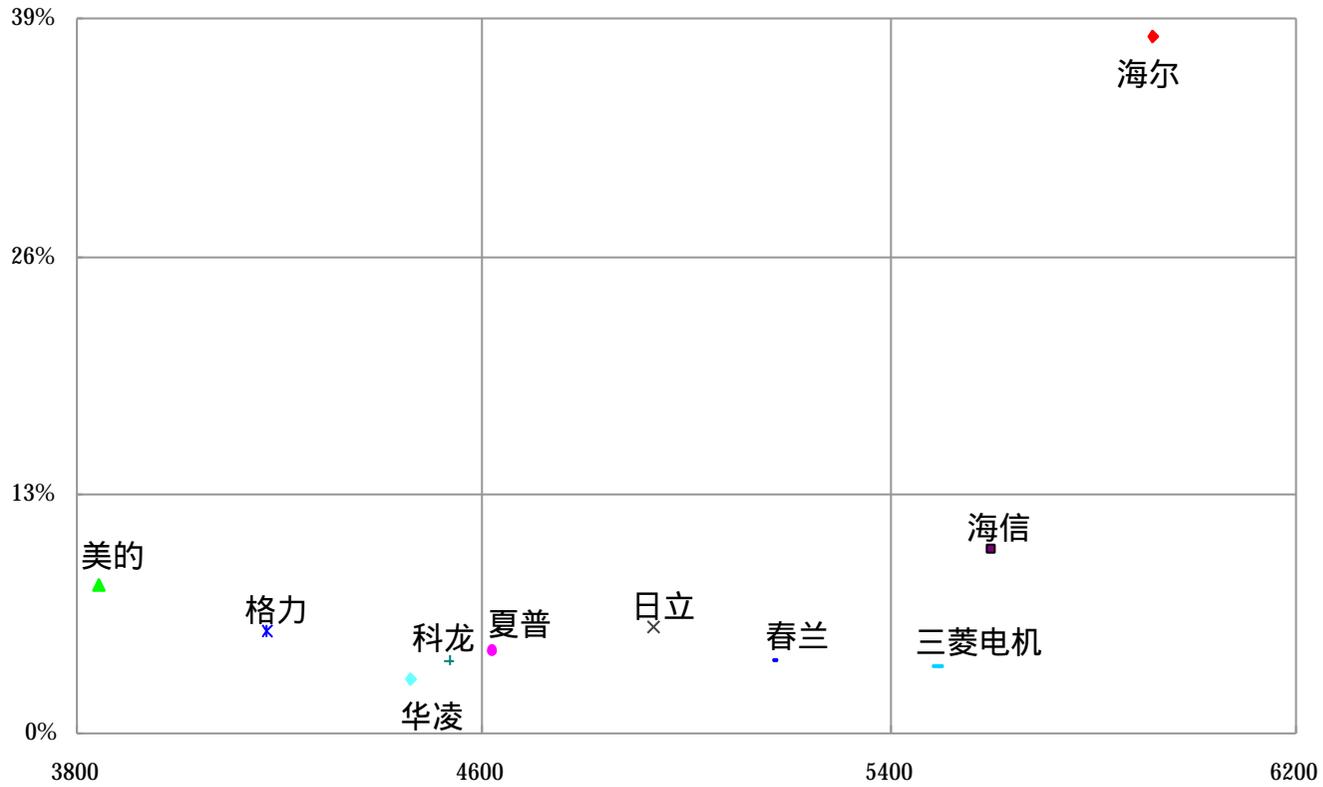
资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

海尔空调市场份额第一（1999年4月）



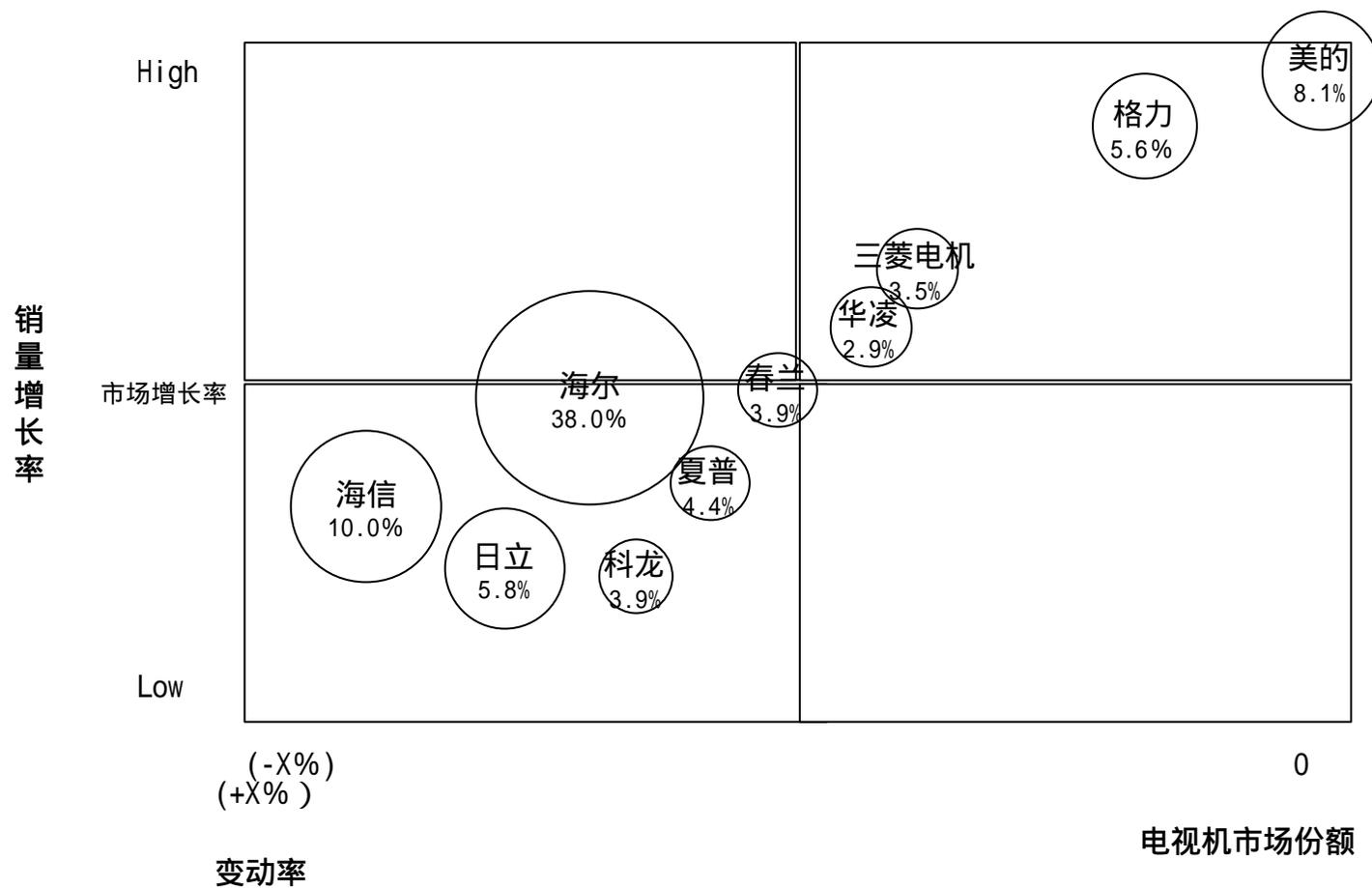
海尔空调价位最高，市场占有率最高

市场占有率(%)



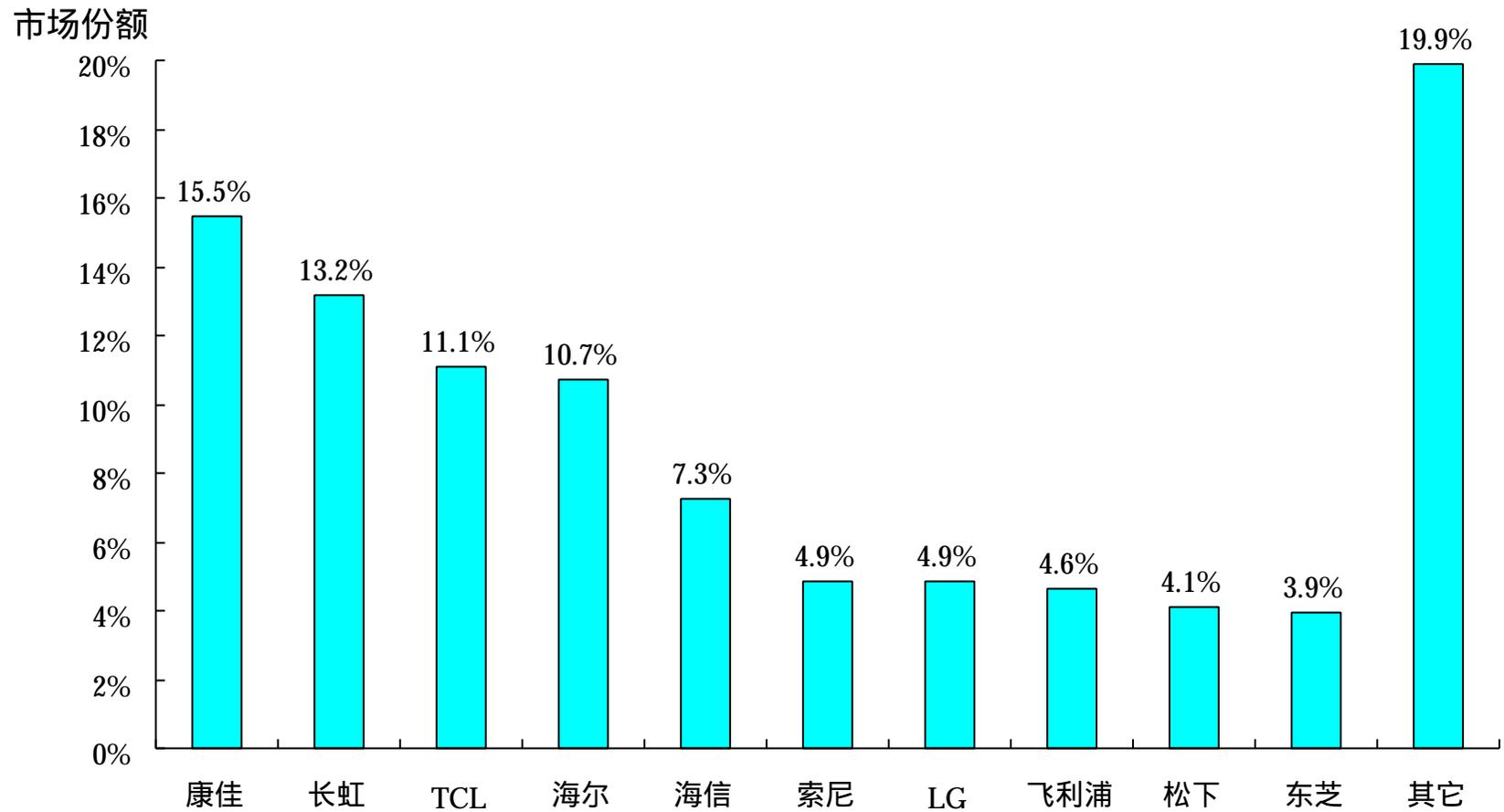
价格 (元)

海尔空调1999年4月市场份额比上月相比略有降低
 - - 品牌区域市场竞争变动态势模型
 SINOTRUST Brand Marketshare Competitive Model (BMCM)



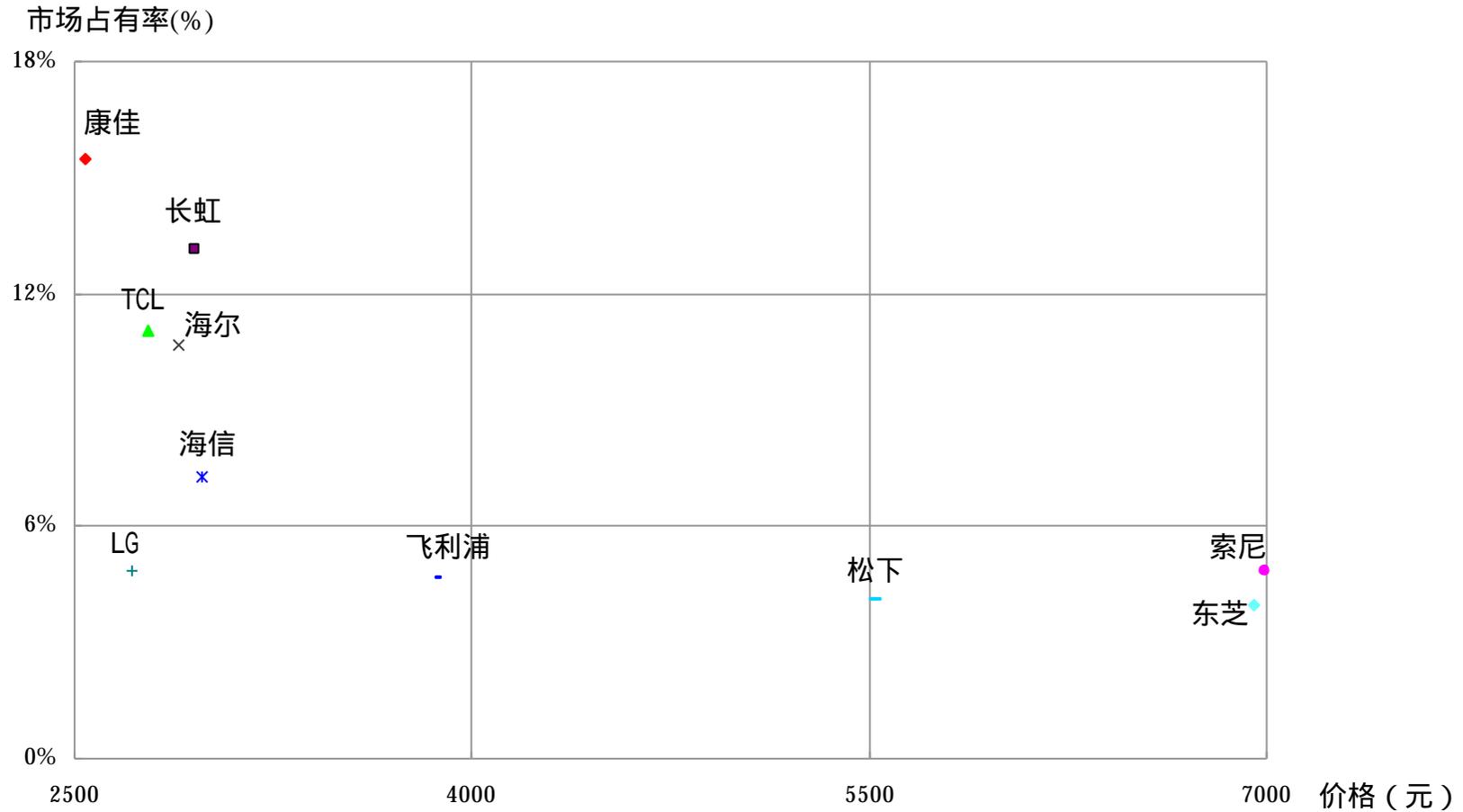
资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

电视机市场占有第四（1999年3月）

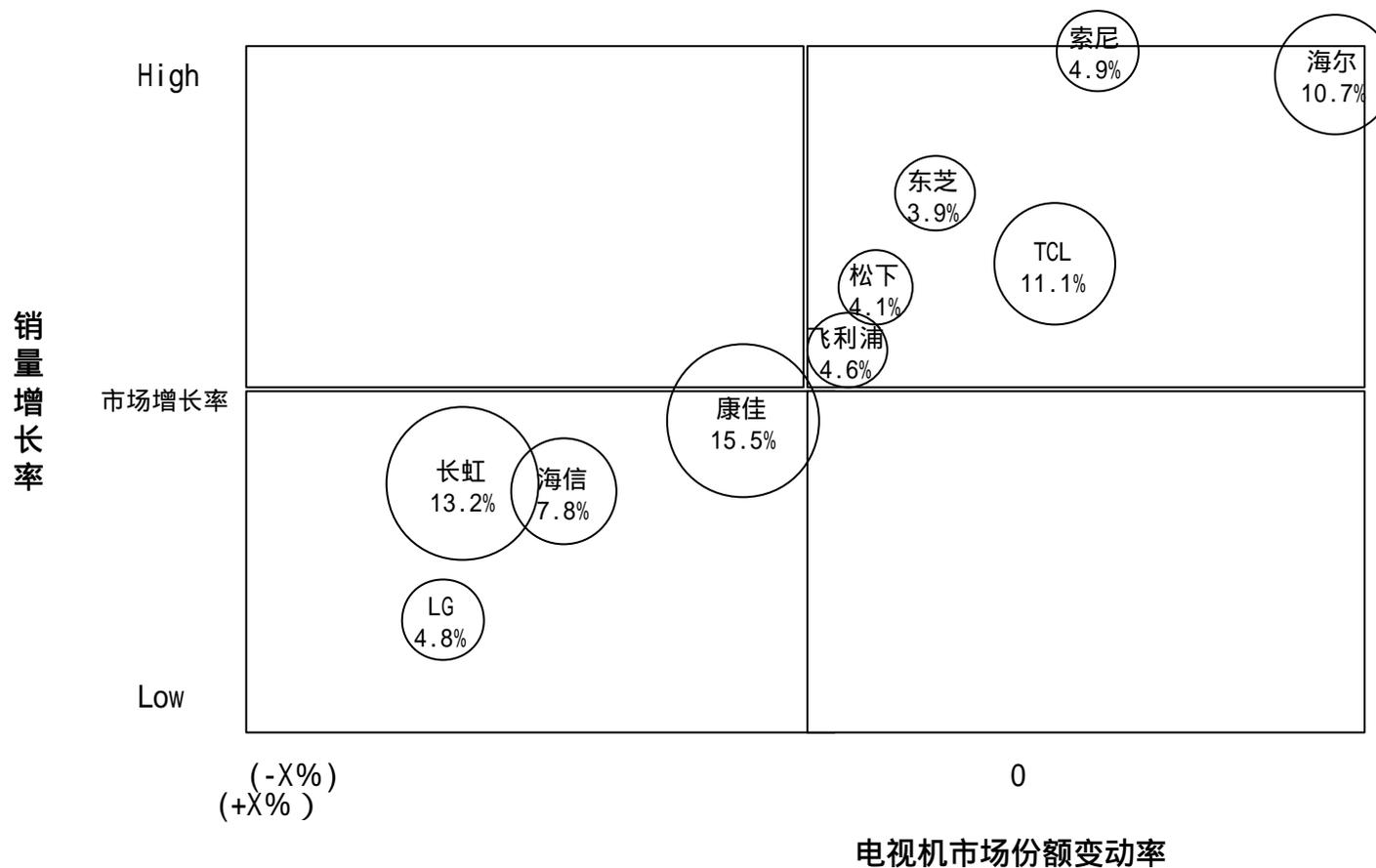


资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

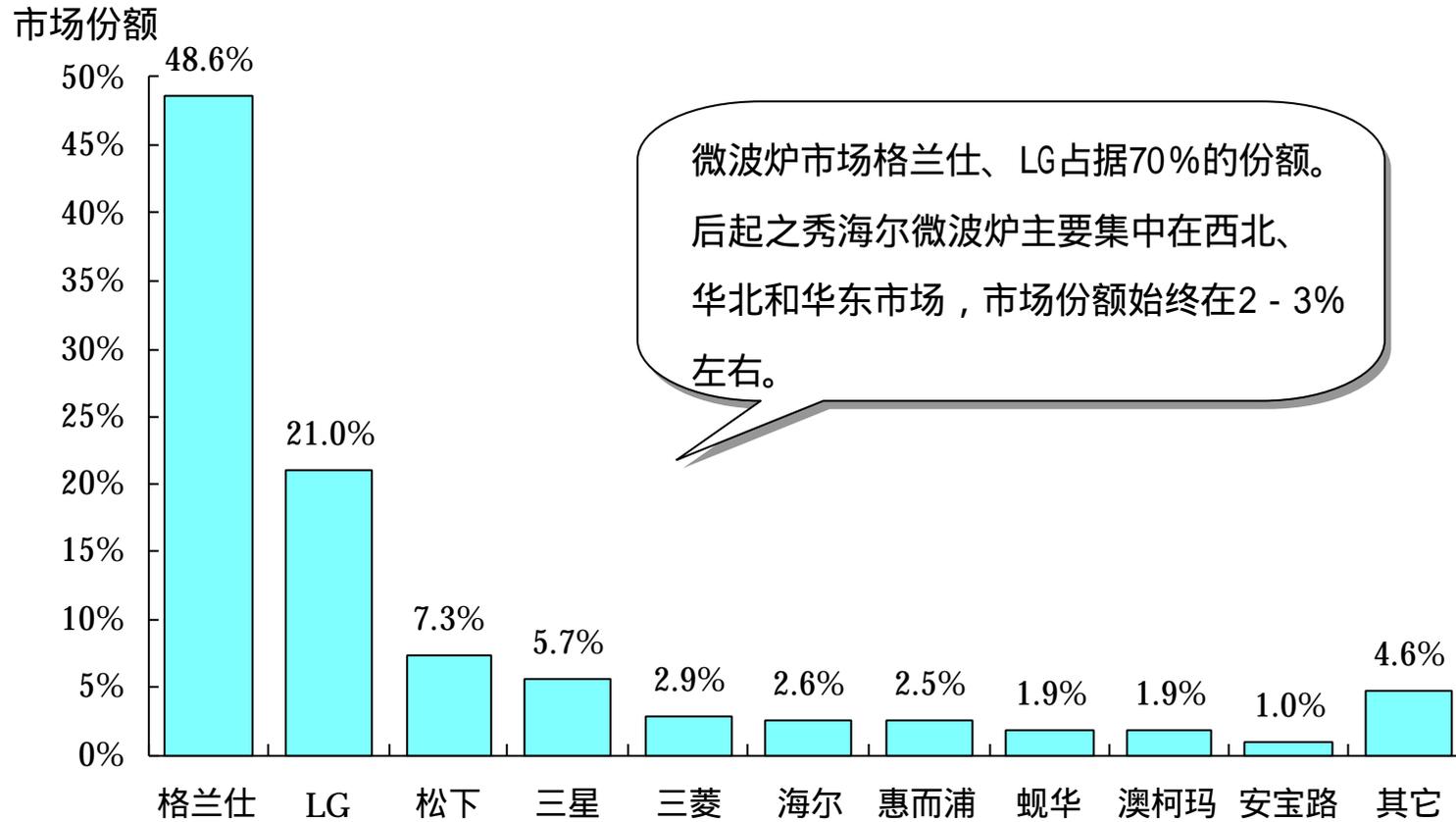
海尔电视机总体比国内品牌价格高，低于国外大多品牌



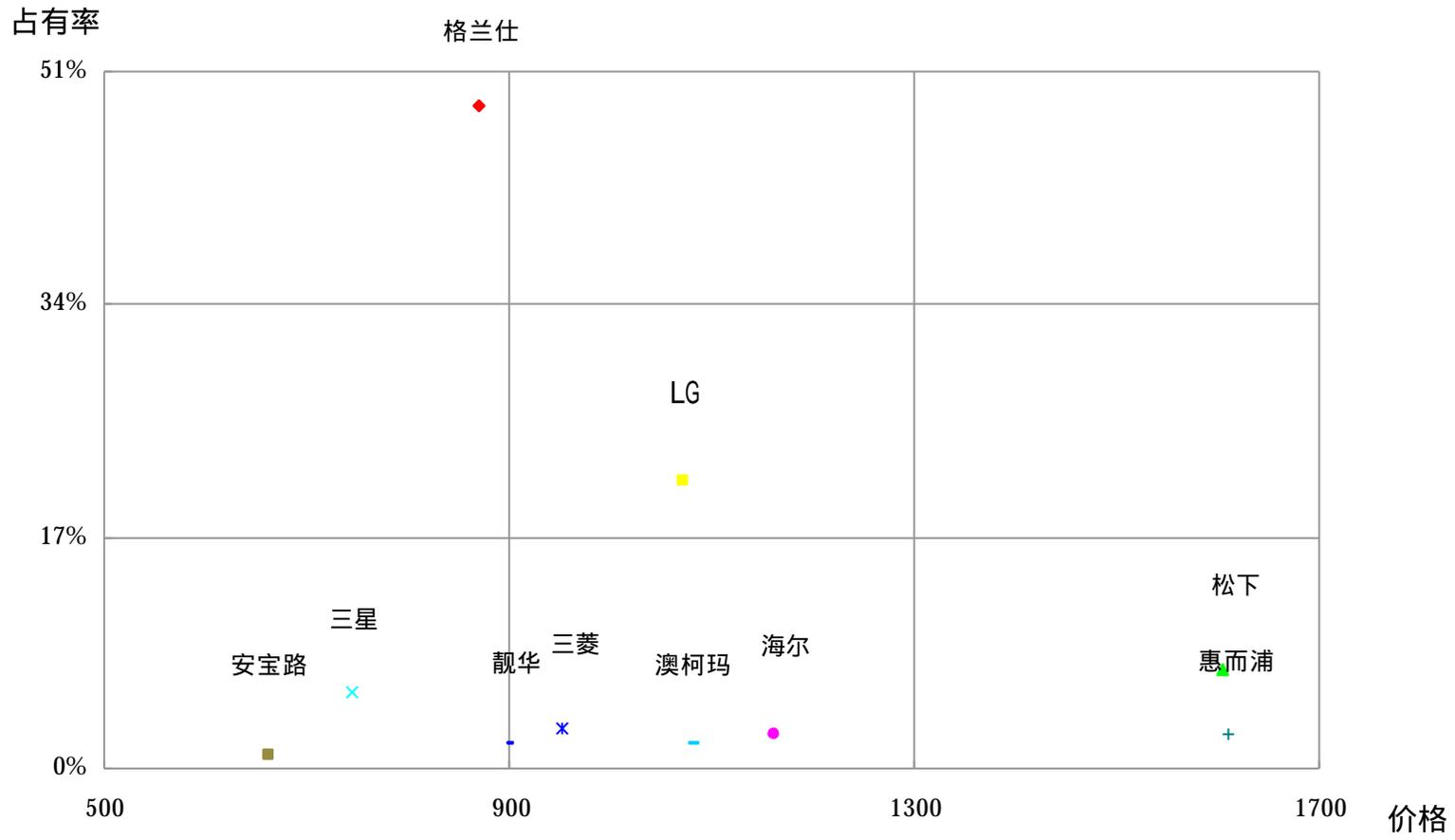
海尔电视机1999年3月销量增长、市场份额增长均第一
 - - 品牌区域市场竞争变动态势模型
 SINOTRUST Brand Marketshare Competitive Model (BMCM)



海尔微波炉1999年3月市场份额



海尔微波炉主要集中在中高价位

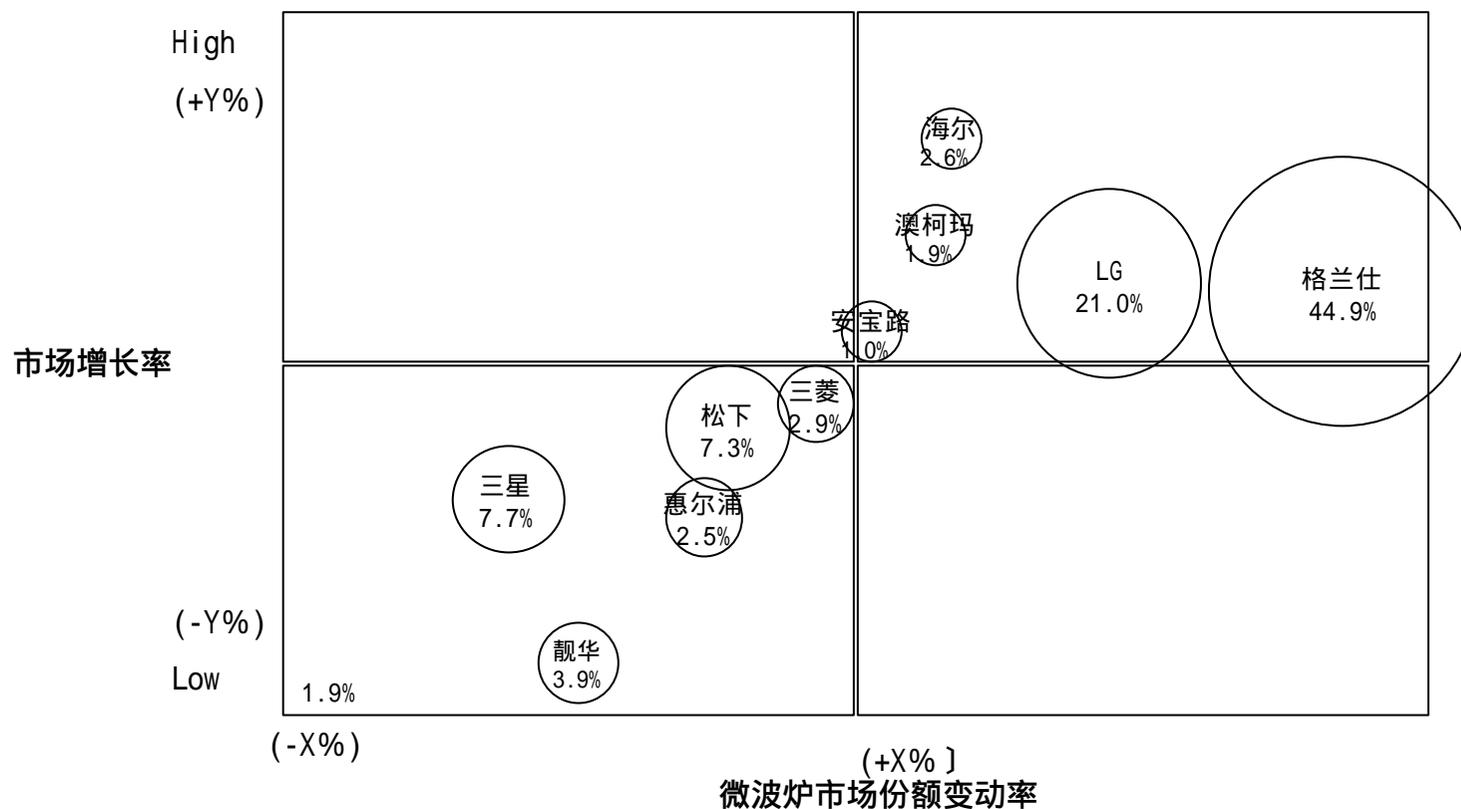


资料来源：新华信数据库（35个城市，102家商场监测数据）

海尔微波炉99年3月销量增长最快，且市场份额有所上升

- - 品牌区域市场竞争变动态势模型

SINOTRUST Brand Marketshare Competitive Model (BCCM)



财务能力：财务运作的国际化 - - 海尔目前的财务能力

<u>资产负债表 (单位：千元)</u>	<u>12-31-1998</u>	<u>损益表 (单位：千元)</u>	<u>1998</u>
流动资产	5,483,000	主营业务收入	16,261,000
其中：货币资金	872,000	减：销售成本	13,083,000
应收帐款	833,000	销售费用	1,854,000
存货	2,015,000	销售税金	40,000
固定资产合计	1,829,000	销售毛利	1,284,000
长期投资	1,600,000	减：管理费用	822,000
无形资产及递延资产合计	155,000	财务费用	97,000
其他长期资产	2,000	加：其他业务利润	132,000
资产合计	9,069,000	主营业务利润	497,000
流动负债	5,008,000	加：营业外收入	20,000
其中：短期借款	1,263,000	减：营业外支出	41,000
应付帐款	1,760,000	加：投资收益	60,000
长期负债	479,000	利润总额	536,000
其中：长期借款	312,000	减：所得税	88,000
负债合计	5,487,000	净利润	448,000
股东权益合计	3,582,000		
负债及股东权益总计	9,069,000		

投资能力及投资回报率

重要比率

12 - 31 - 98

流动比率	1.09
速动比率	0.69
负债率	0.61
产权比率	1.53
流动资产周转率	2.95
总资产周转率	1.79
利润率 (%)	3.31
资产回报率 (%)	5.91
应收帐款周转天数	19
利息支付倍数	6.53

财务能力分析

从财务报表分析，海尔集团总体财务状况比较令人满意。

一、流动性：

⇒流动比率为1.09，速动比率为0.69，均较低，但应该注意到，海尔对应收帐款控制

制严格，是造成流动比率低下的重要原因。

⇒利息支付倍数为6.53，比较令人满意，反应出较强的短期偿债能力。

二、偿债能力：

⇒负债率较高，但属同行业的中等水平，由于海尔经营状况好，但信用度高，因而融资仍非常容易，短期内不会出现资金短缺状况。

三、获利能力：

⇒毛利率为19.3%，但销售费用高，占销售收入的11.4%。相对销售费用财务及管理费用较低，仅占销售收入的5.6%。

⇒资产回报率为5.91%，属一般水平，净资产回报率12.5%，水平较高

四、管理效率：

⇒海尔存货平均周转天数为55天，体现了海尔从定单、原材料采购到最终销售较高的管理水平。

⇒总资产周转率为1.79，明显高于同行水平。

研发能力：产品设计的国际化 - - 海尔加速扩充技术创新体系



研发能力：强大的科研能力是保证差异化的关键之一

海尔每年投入 销售收入的45%，作为研发费用，其中75%实现商品化

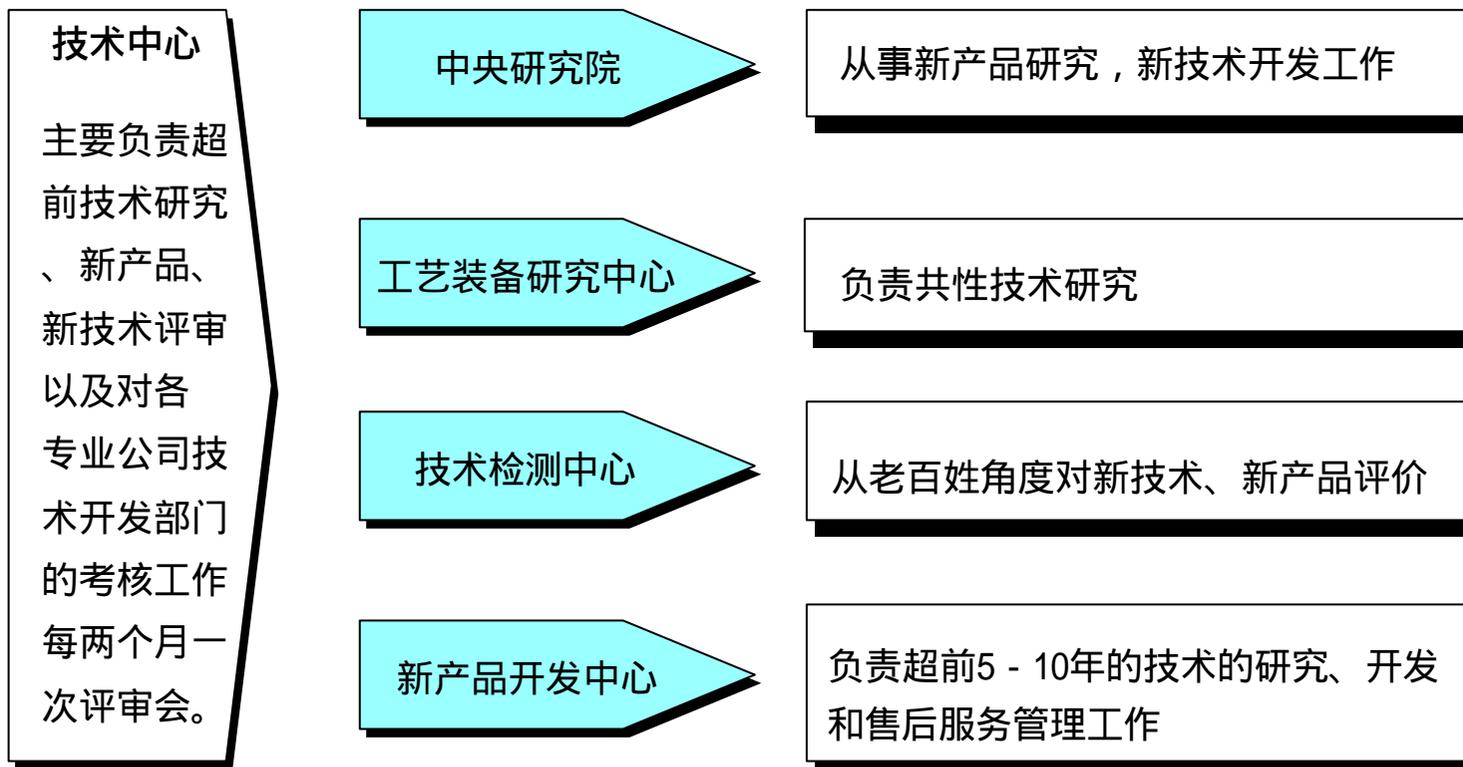
⇒在海外建立10个信息
站和6个设计分部。建成国
际一流的海尔中央研究院，
联合美国、日本、德国等国
家和地区28家具有一流技术
水
平的公司、科研机构通过技
术
合作建成了综合性科研基地
,
研究5 - 10年的技术，增强技
术储备。

以高科技拉动
市场、创造市场
, 不断扩大海尔
的品牌版图

成为世界最大的家电企业

⇒平均每天申报1.8个专利，
资料来源：新华信访谈与分析
1.5天出一个新产品。

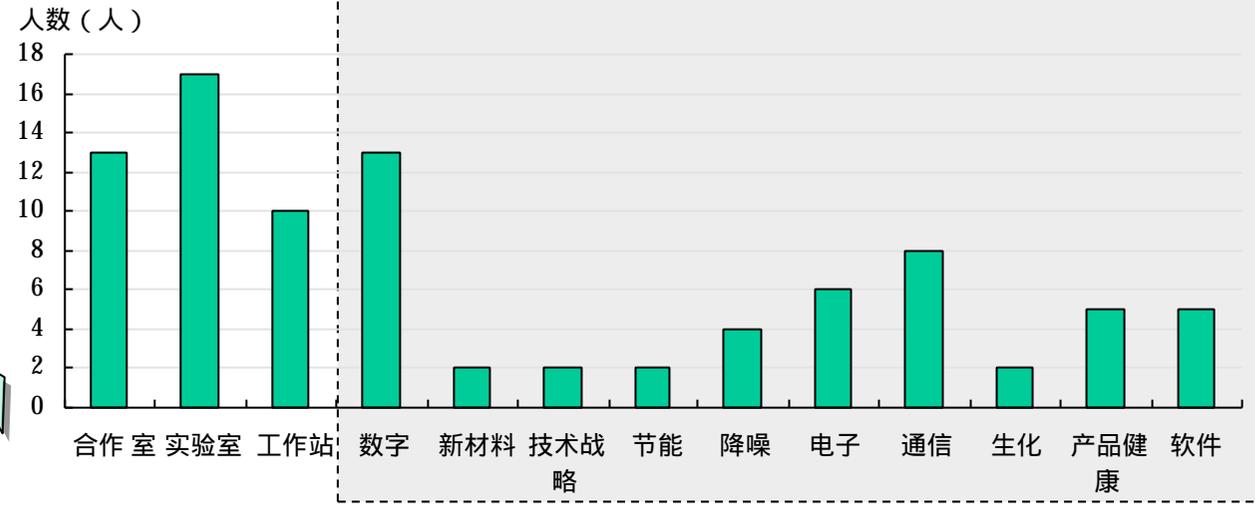
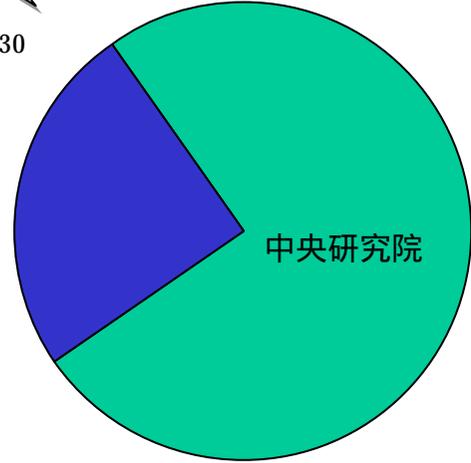
研发能力：科技是脑 - - 海尔建立了强大的技术中心



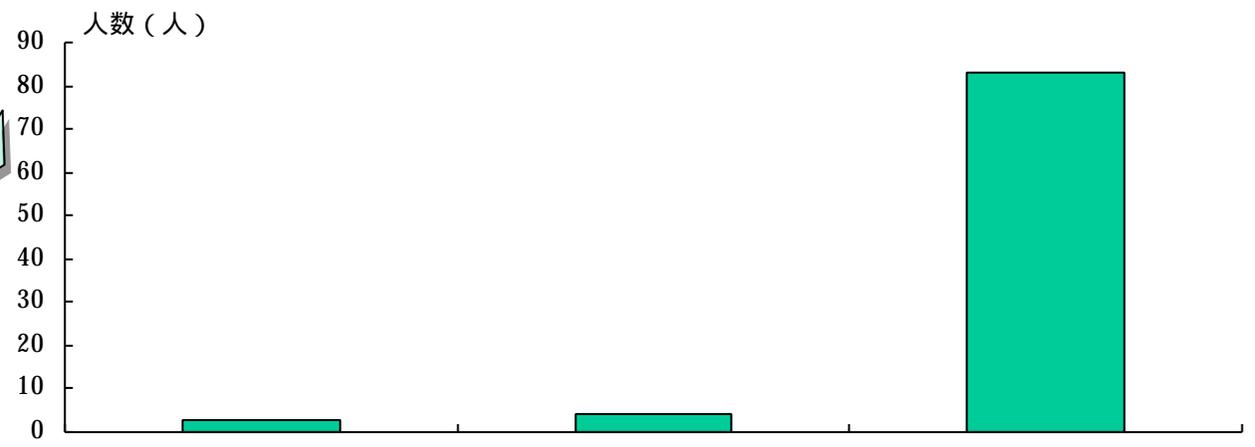
研发能力：技术中心汇集高科技人员

新产品开发中心
工艺装备研究中心
技术检测中心

30



研究所



博士

研究生

大学

研发能力：科技是脑 - - 国际水平的中央研究院

11个超前技术研究所

- ⇒ 数字技术研究所
- ⇒ 新材料技术研究所
- ⇒ 技术战略研究所
- ⇒ 节能技术研究所
- ⇒ 降噪技术研究所
- ⇒ 电子技术研究所
- ⇒ 通信技术研究所
- ⇒ 环保技术研究所
- ⇒ 生化技术研究所
- ⇒ 产品健康技术研究所
- ⇒ 软件技术研究所

30多个技术合作室

- 在国际范围内与
- ⇒ 美国朗讯科技
 - ⇒ 德国迈兹
 - ⇒ 美国ESSC-cube
 - ⇒ 飞利浦公司
- 在国内与
- ⇒ 中国科学院
 - ⇒ 清华大学
 - ⇒ 中国科技大学
 - ⇒ 复旦大学等
- 知名院校及科研院所联合成立了30多个技术合作室。

12个超前技术实验室

- ⇒ 环境参数检测一室
- ⇒ 环境参数检测二室
- ⇒ IEC安全测试中心
- ⇒ 数字技术实验室
- ⇒ 通信技术实验室
- ⇒ 电子技术实验室
- ⇒ 声学实验室
- ⇒ 全球气候模拟中心
- ⇒ CUL安全测试中心
- ⇒ 用户模拟实验室
- ⇒ 人工气候室
- ⇒ 电磁兼容测试中心

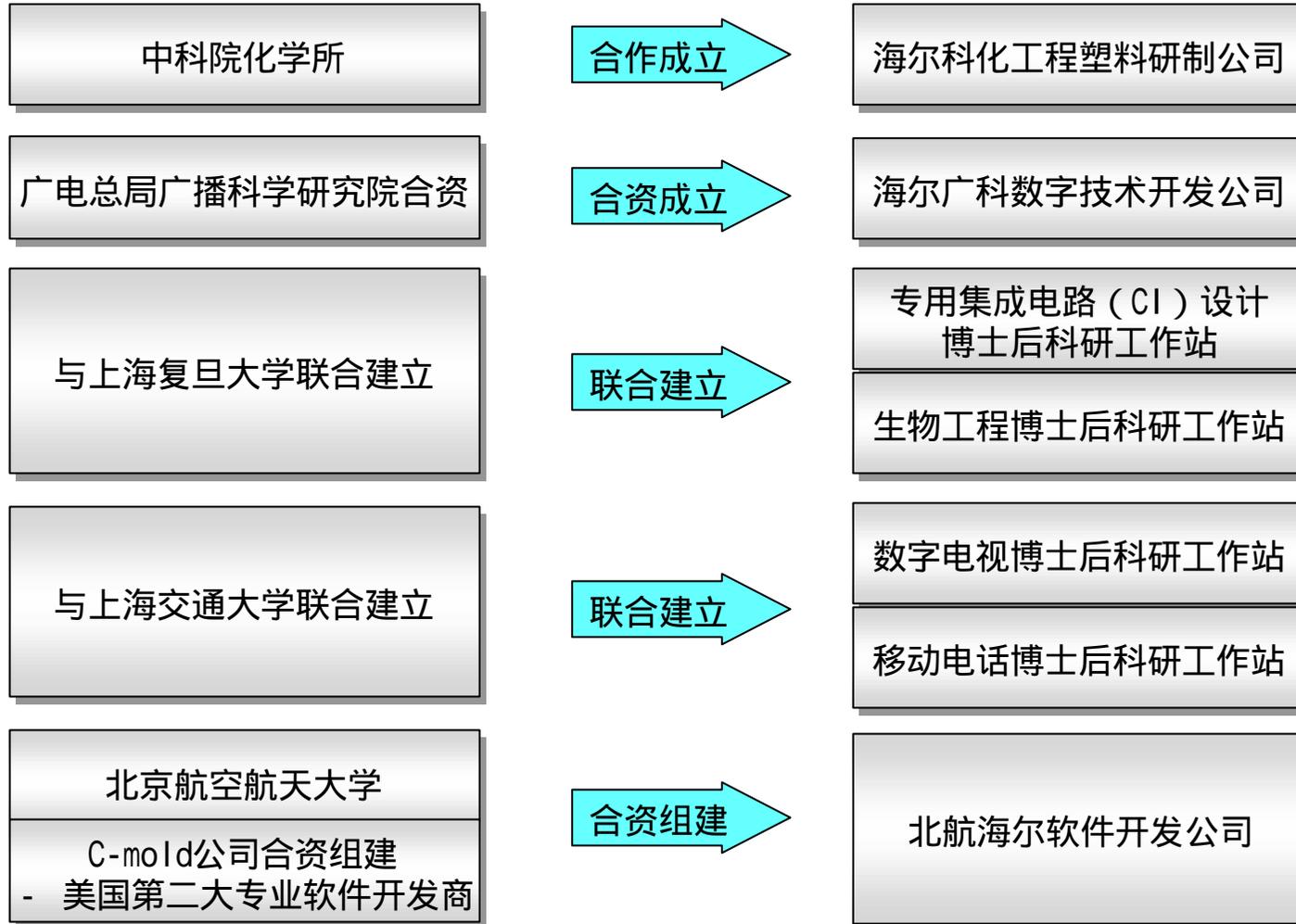
5个博士后科研研究站

- ⇒ 海尔 - 复旦大学集成电路 (IC) 博士后工作站
- ⇒ 海尔 - 复旦大学生物工程博士后站
- ⇒ 海尔 - 上海交大HDTV博士后工作站
- ⇒ 海尔 - 上海交大移动电话博士后工作站
- ⇒ 海尔 - 浙江大学变频技术博士后工作站

海尔中央研究院

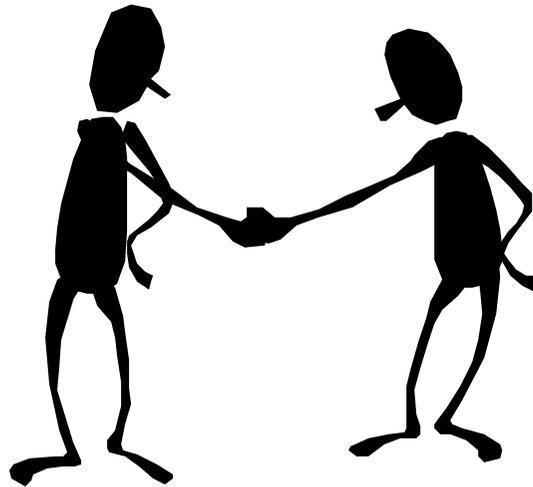
海尔集团联合美国、日本、德国等国家和地区的28家具备一流技术水平的公司，通过技术合作建成的综合性科研基地。

研发能力：科技是脑 - - 强强联合的技术支持



技术合作

海尔目前技术合作方式：合资、合作、购买技术



事业部研究所

负责具体项目，隶属各事业部

中央研究院

负责开发具有广泛市场前景，
超前5 - 10年的先进技术。
隶属技术中心

中央研究院具有气候模仿实验室，可以模仿世界各地的气候，根据当地市场的需求及研究当地可能市场需求，开发适应各地市场的产品

予以支持，对具体项目进行认证

质保能力：海尔在成长中建立起了强大的质保体系

引进设备

- ⇒ 引进1942条西德DIN和国际ISO标准
- ⇒ 400余项已转化为厂内控标准

生产过程

- ⇒ 三检验：自检、互检、专检
- ⇒ 对零部件严格执行国际标准
- ⇒ 推行全面质量管理，实行质量否决权

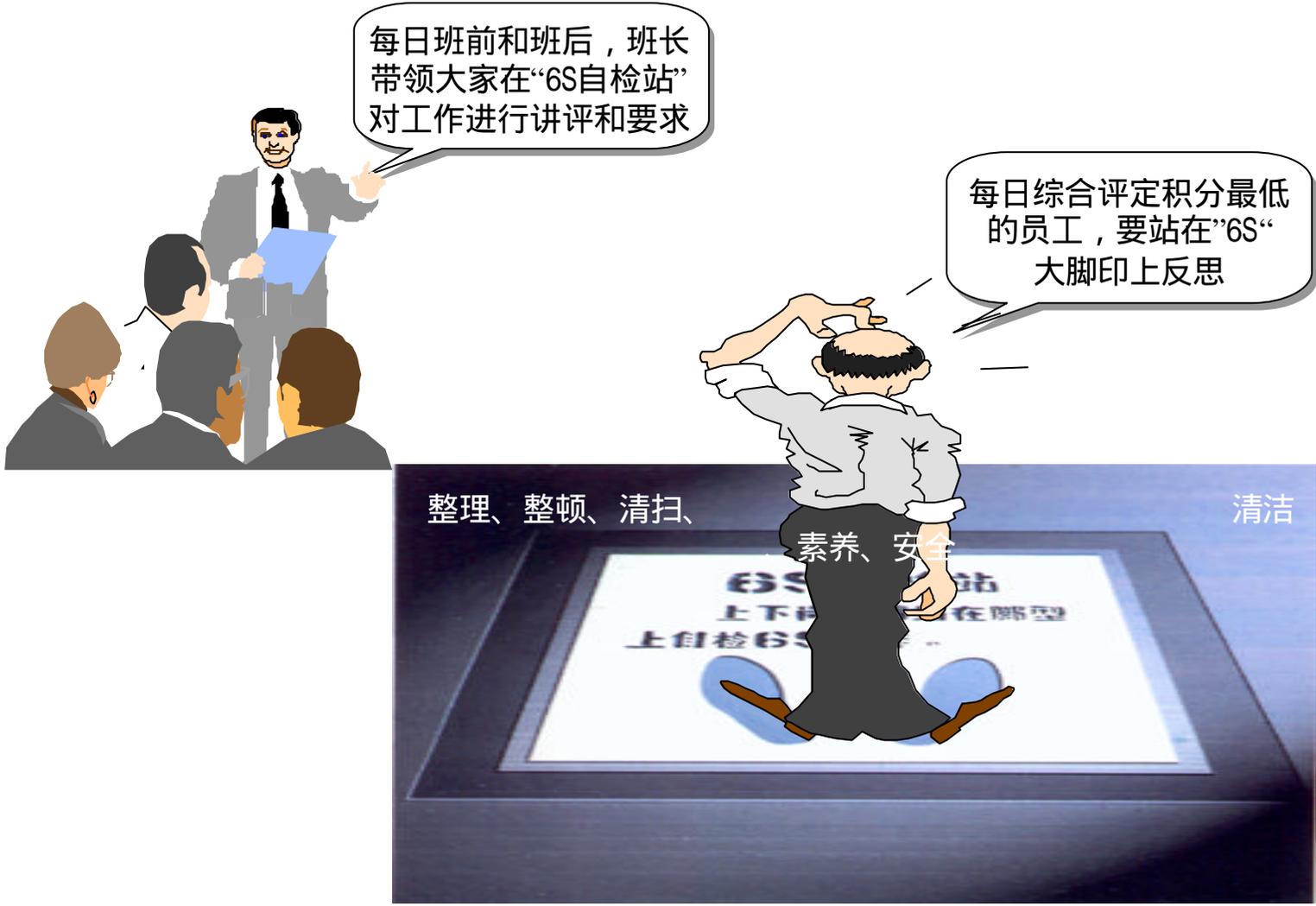
QC小组

- ⇒ 开展群众性QC小组活动，针对本单位的问题点，自觉对症下药
- ⇒ 随时解决已出现和即将出现的问题

员工

- ⇒ 强化自主管理意识
- ⇒ 举办“劣质工作展览会”，强化员工的工作质量意识
- ⇒ 牢固树立“下道工序是用户”的思想
- ⇒ 如出现质量事故，则首先否决掉包括50%工资在内的全部有效工资

质保能力：实施现场管理，建立“6S”自检站



质保能力：通过“绿色工位认证”的动态显示，实施现场管理

姓名	张 × ×	李 × ×	赵 × ×
工 序 状 态			
			
			



该工位处于正常状态



该工位有偏差，需尽快纠偏



该工位工作质量离标准差距很大，需要下岗整顿

绿色工位认证不仅使车间主任和职能管理人员能一目了然地了解各工序工位状况，便于有针对性地加强管理，而且也激发了广大员工寻找差距，以使工作做得更好。

海外发展战略：海尔逐步走向成熟，开始向海外发展

生产国际化

- ⇒ 海尔是世界上唯一一家可同时规模生产欧洲滚筒式，亚洲波轮式，美洲搅拌式三种风格洗衣机的生产厂家。
- ⇒ 海尔是第一家拥有合资设计公司的企业，并在北美、西欧、日本等地设立了分支机构，具备了全世界不同消费者进行针对性产品开发的能力。
- ⇒ 海尔已在印尼、菲律宾、马来西亚、南斯拉夫等国家设厂，同时，还在波兰、墨西哥、沙特等地洽谈设厂。

市场国际化

- ⇒ 海尔的宗旨：“让全世界的人都喜爱海尔的产品，让所有的人都感到海尔的方便”
- ⇒ 海尔的目标：做国际市场的名牌家电。
- ⇒ 海尔的1/3战略：1/3国内销售，1/3出口海外，1/3在海外设厂，使海尔产品遍及五大洲。
- ⇒ 在96年的国际米兰空调博览会上，海尔以其卓越的质量击败日本空调，成为欧洲市场上最畅销的亚洲名牌。

质量国际化

- ⇒ 海尔是中国家电行业唯一一家五个企业全部通过ISO9001国际质保体系认证的家电集团。
- ⇒ 海尔是中国第一个列入美国UL认证名录的企业。
- ⇒ 海尔获欧洲CE、EMC，德国VDE，GS，TUV，加拿大CSA等国际认证。
- ⇒ 海尔是国内同行业首家通过联盟EN45001认证的企业。

海外发展战略：第一家合资设计公司情况

目的

提高产品外观设计水平

合作方

日本著名的GK设计公司

合作方式

合资

产品实验室已同世界接轨，取得了美国UL，加拿大CSA等认证机构对实验室的“数据认可”，可以做到足不出户即可进行国际认证。

海尔海外发展战略：国别

在美国力求实现设计、生产、销售一体化

产品设计本土化

成立洛杉矶科技协作中心

销售本土化

与ACA美国电器公司合资成立海尔美国贸易有限公司（纽约）

⇒ 扩大销售网络

生产本土化

在南卡罗莱纳州建立生产基地，成立海尔（美国）有限公司

⇒ 公司的生产能力达20万台/年

⇒ 在当地提供300 - 500个就业机会

贴近市场需求 - - 设计开发本土化 ；

美国家电市场需求量大 - - 销售本土化 ；美国市场信奉“美国造” - - 生产本土化

集团海外发展战略：地方战略 - - 在美投资建厂

地点	美国南卡罗来纳州首府哥伦比亚市附近的汉姆顿
投资	3000万美元（海尔独资）
基地建设进程	<ul style="list-style-type: none">⇒ 占地44.5万平方米⇒ 计划分6期建设⇒ 首期项目是建筑面积2.7万平方米的电冰箱厂，预计年底建成投产⇒ 电冰箱厂设计能力为年产20万台，以后逐年扩大到年产40万台至50万台
项目意义	<ul style="list-style-type: none">⇒ 是海尔在北美第一个家用电器生产基地⇒ 是中美经贸关系继续向前发展的又一例证⇒ 有利于海尔产品市场向中南美地区辐射
考虑因素	<ul style="list-style-type: none">⇒ 是海尔在北美第一个家用电器生产基地⇒ 是中美经贸关系继续向前发展的又一例证

集团海外发展战略：地方战略

印度尼西亚海尔

投资：海尔以设备及技术
股份：海尔拥有51%的股份
生产产品：冰箱
生产能力：10万台

为在其它发展中国家设厂积累了宝贵的经验

根据各区域经济体发展状况，准备陆续在东欧，南美，中东，南非等发展中国家设厂，现已初步确定在波兰，巴西，伊朗，南非设厂。

集团海外发展战略：地方战略



菲律宾市场对名优家电的购买潜力很大

广告

在马尼拉市最繁华的商业中心和通往飞机场的高速公路上，海尔集团设立了多处巨幅广告牌。

销售

海尔在菲律宾的电冰箱公司的产品已进入包括马尼拉最大的连锁超市SMC在内的市场，且销量一路攀升，已占到马尼拉三家最大连锁店总销量的32%。

海外发展战略：产品别

洗碗机

热水器

燃气灶

高档洗碗机、热水器、燃气灶三大产品项目同时在海尔工业园破土动工。

此三大类产品投产后全部销往海外，将为海尔占领更广阔的国际市场提出新的经济增长点

洗衣机

海尔预计在中东建洗衣机生产厂，实现生产本土化

冰箱

海尔集团在菲律宾与LKG公司合作成立电冰箱公司，于1997年5月开工生产。

海外发展战略：产品别 - - 空调

市场开拓

- ⇒ 不断进行技术革命，使产品始终保持或领先国际先进水平
- ⇒ 请外商来中国
- ⇒ 通过博览会等方式到欧美市场推销自己，积极发展代理商

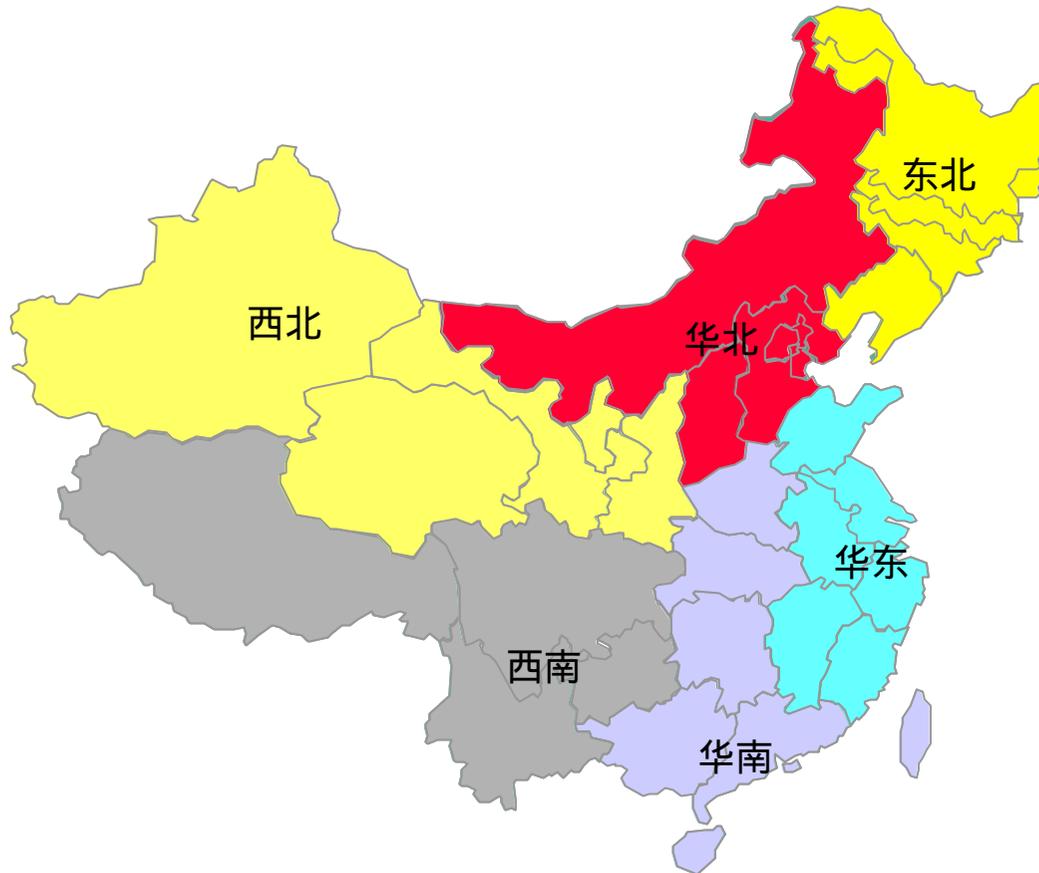
销售

- ⇒ 在巴黎设立贸易公司，直接向法、欧洲市场拓销自己

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

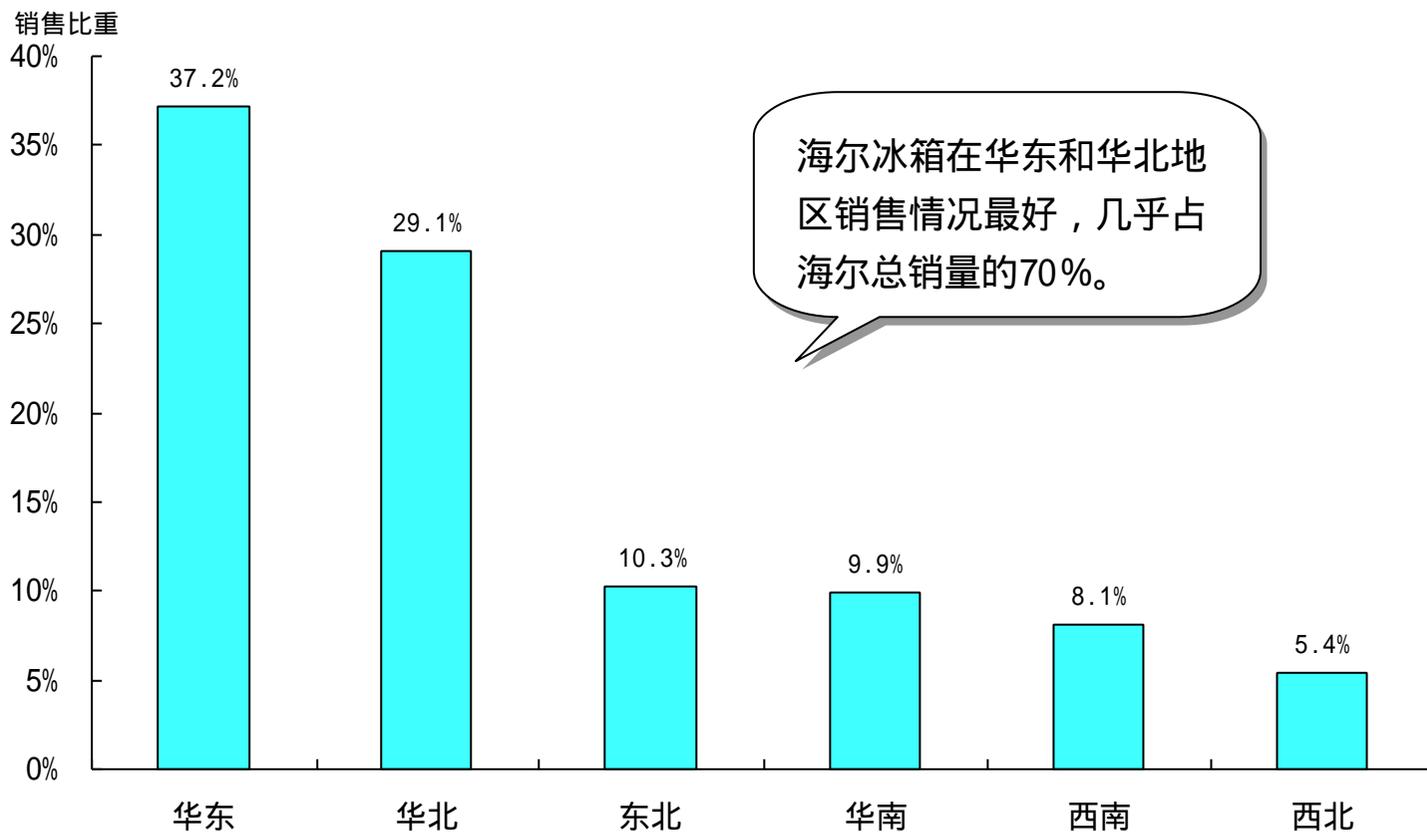
国内市场开发战略：销售区域划分



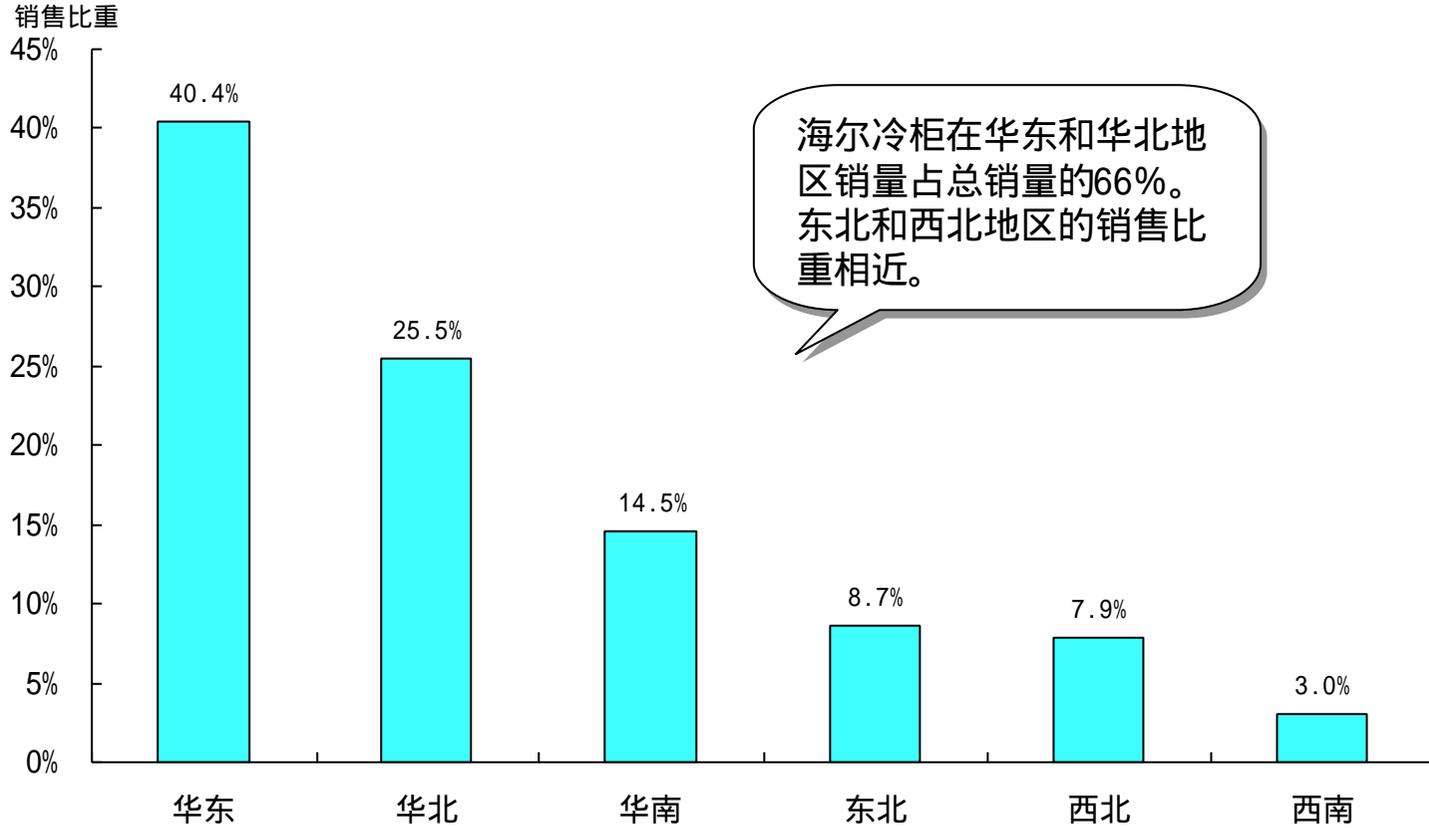
⇒以此销售区域划分统计销售市场份额。

⇒随着海尔营销网络的不断健全，产品销售已不再按销售区域统一管理，而是由各事业部销售公司分派在各地营销中心的经理分别进行。

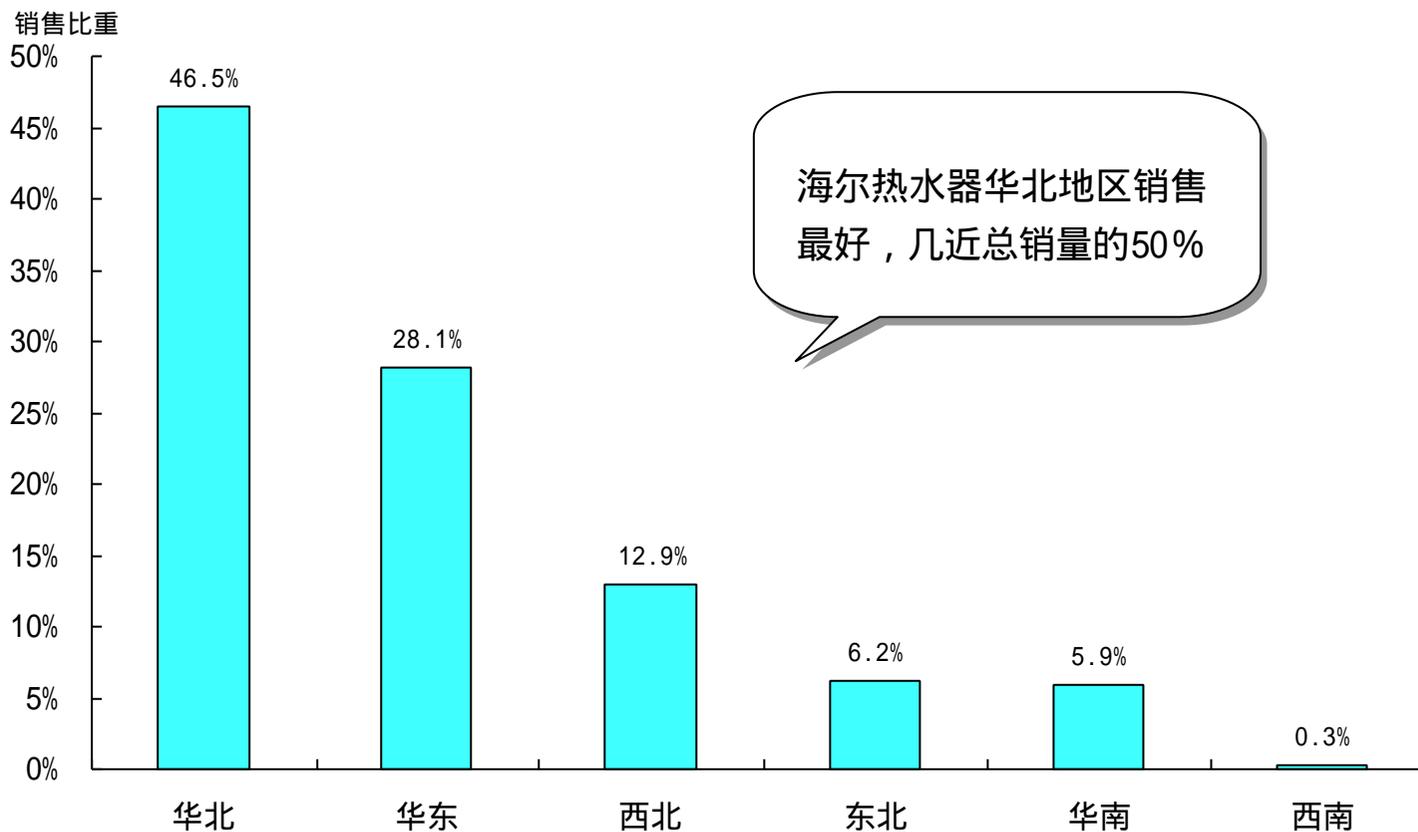
国内市场开发战略：海尔冰箱主要销售地区及规模



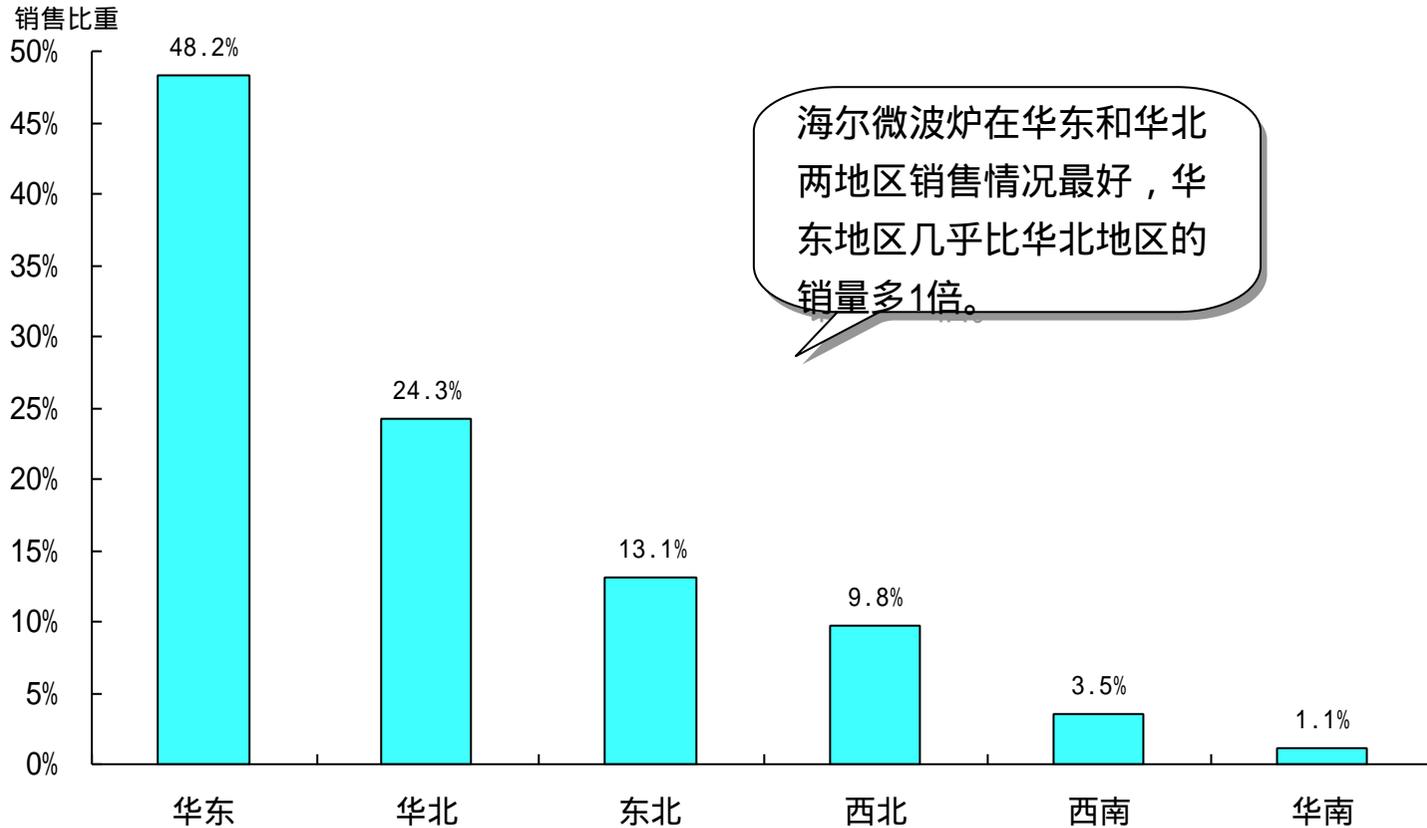
国内市场开发战略：海尔冷柜主要销售地区及规模



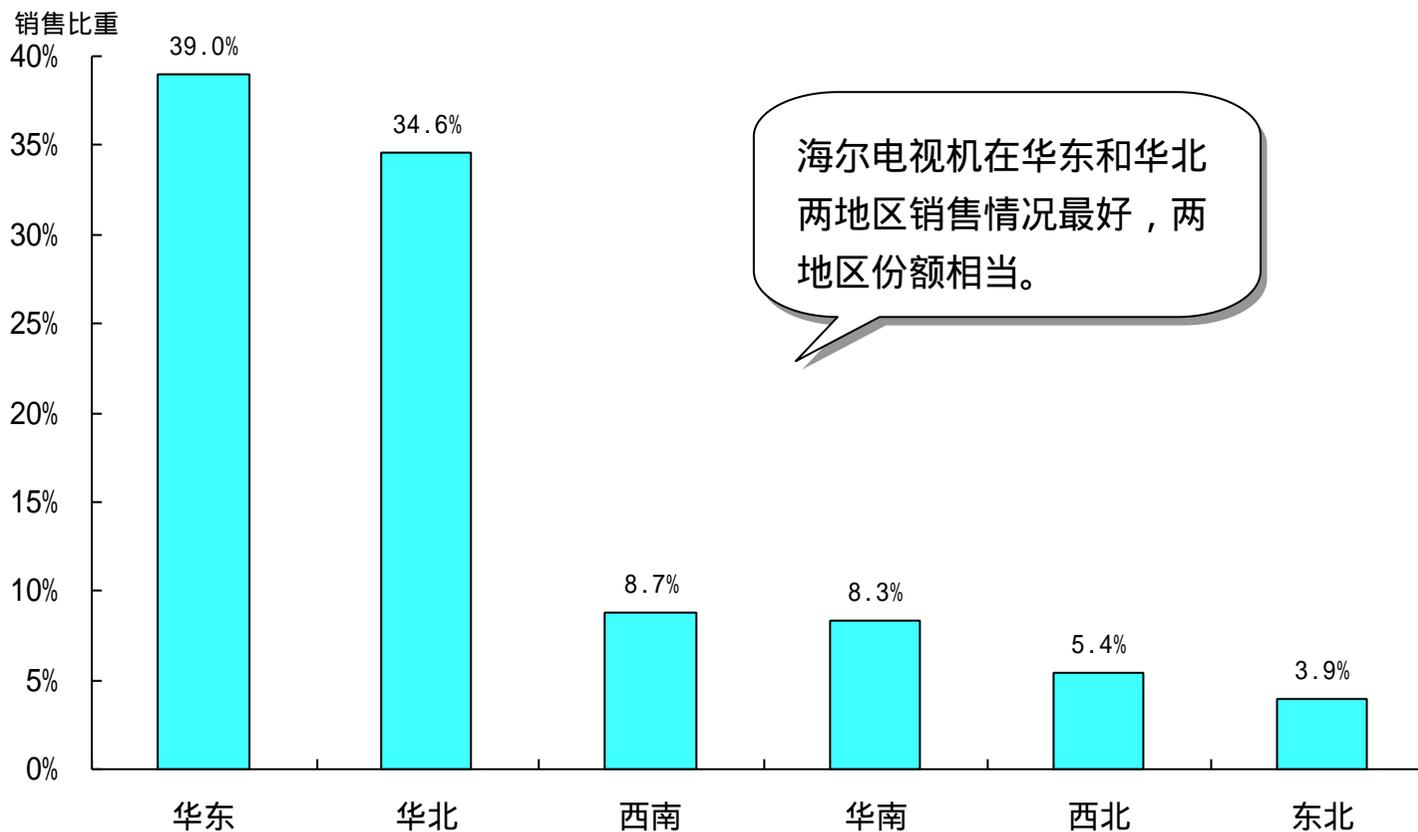
国内市场开发战略：海尔热水器主要销售地区及规模



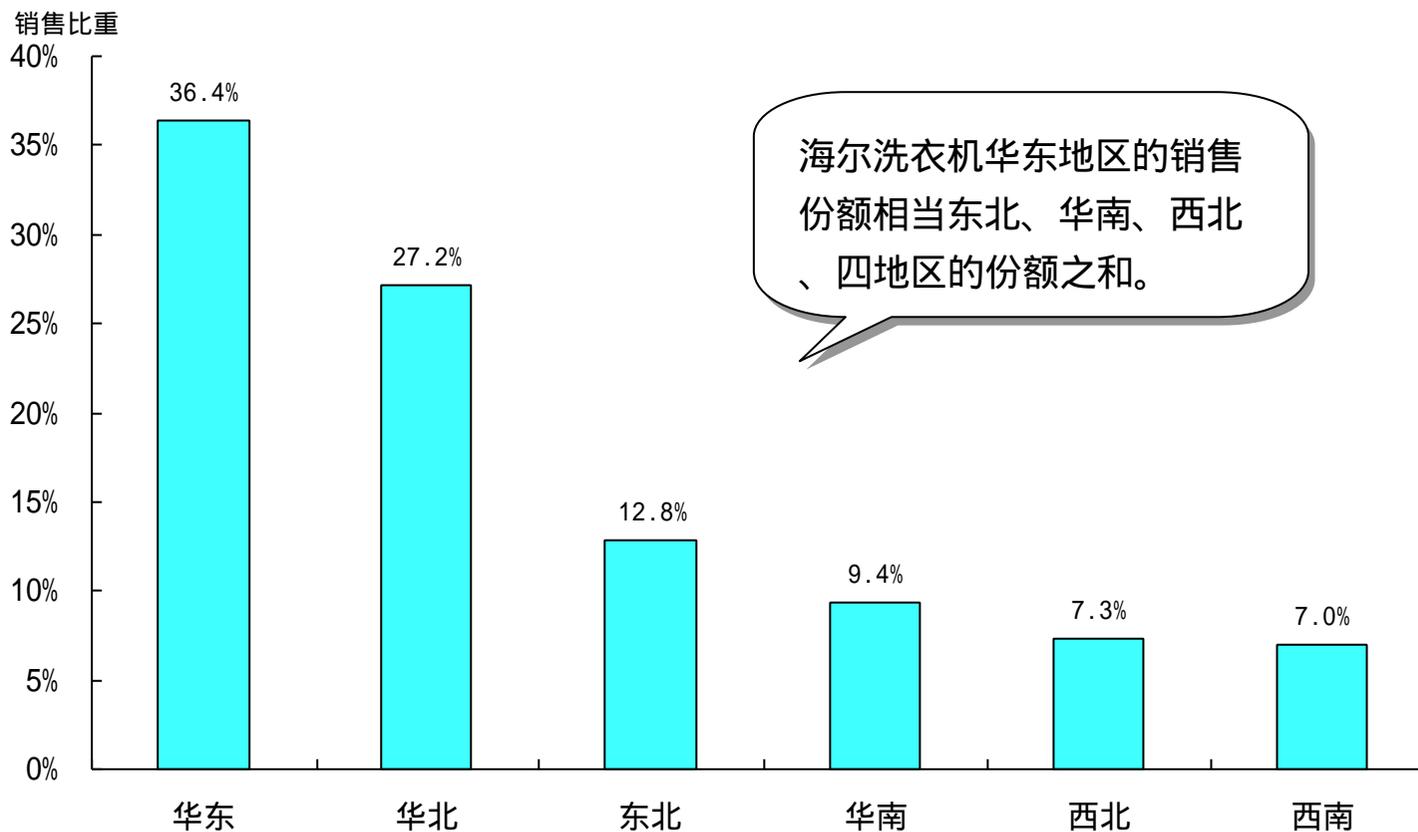
国内市场开发战略：海尔微波炉主要销售地区及规模



国内市场开发战略：海尔电视机主要销售地区及规模

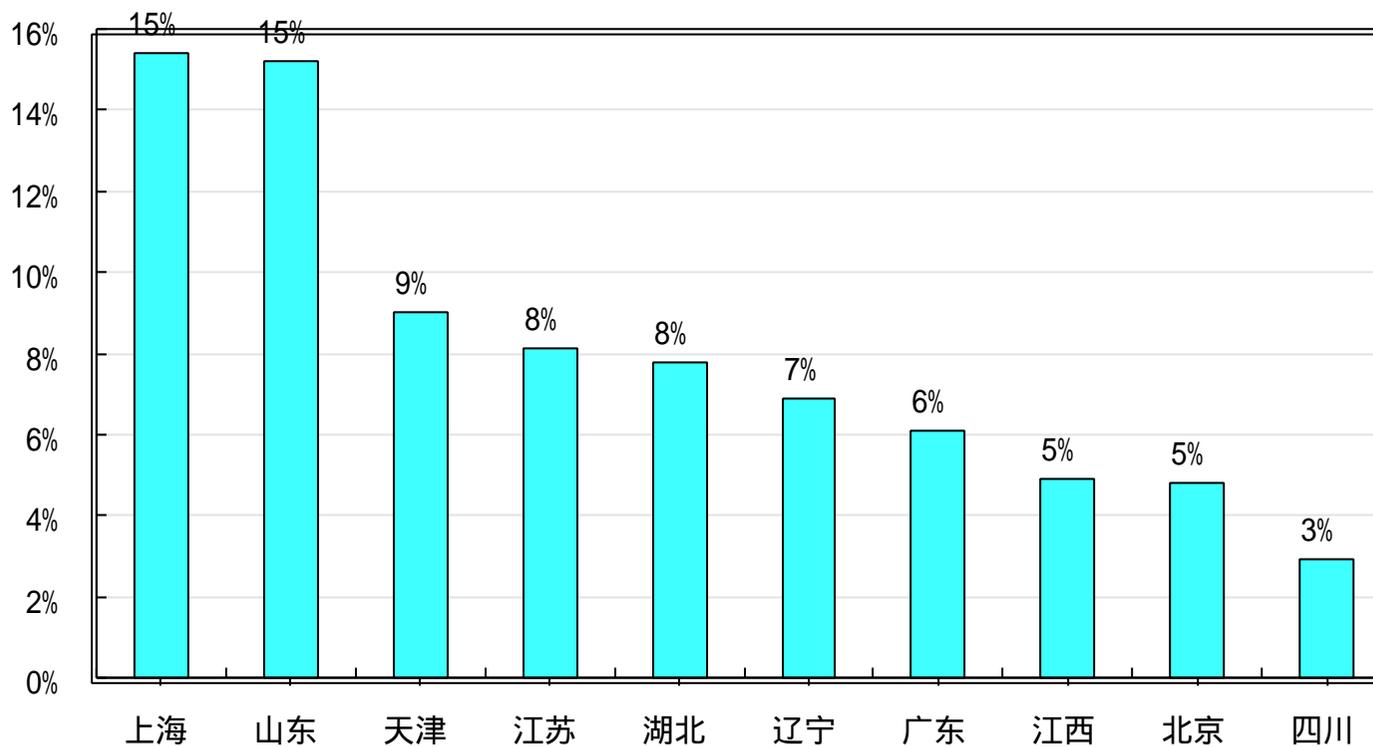


国内市场开发战略：海尔洗衣机主要销售地区及规模



98年冰箱销量最大的10个省市

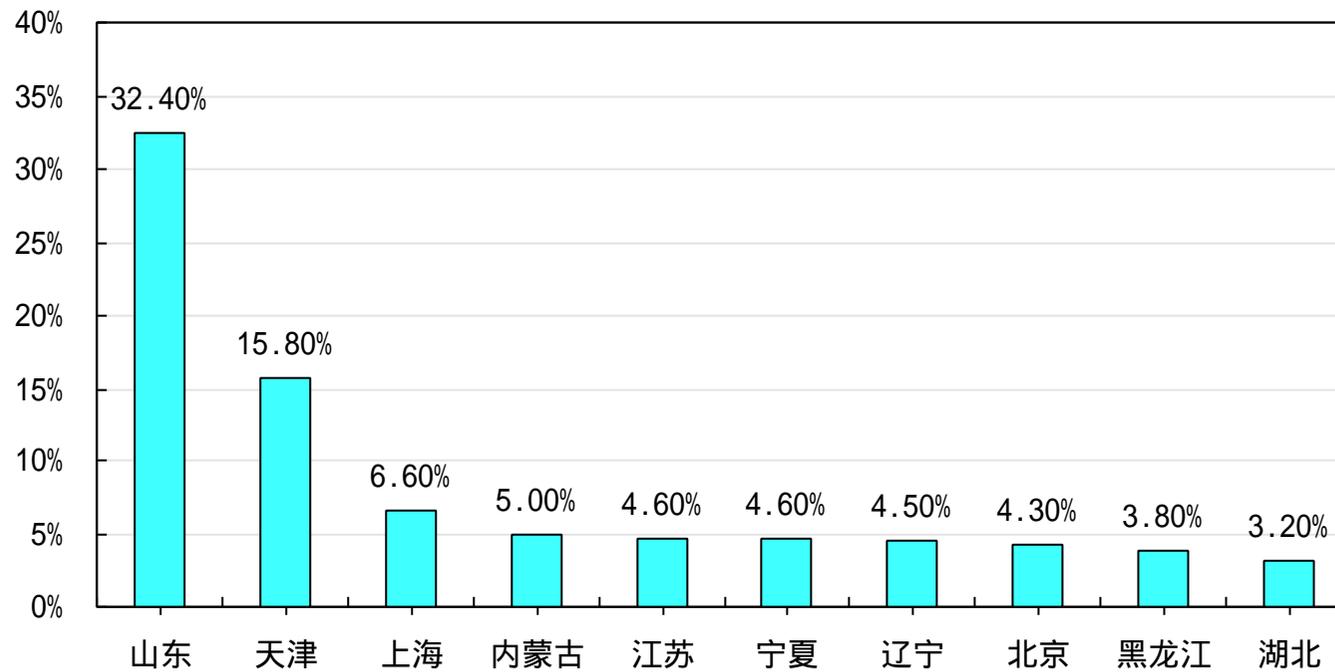
销量比重



销量比重 = 海尔各省销量 / 海尔全国销量 × 100%

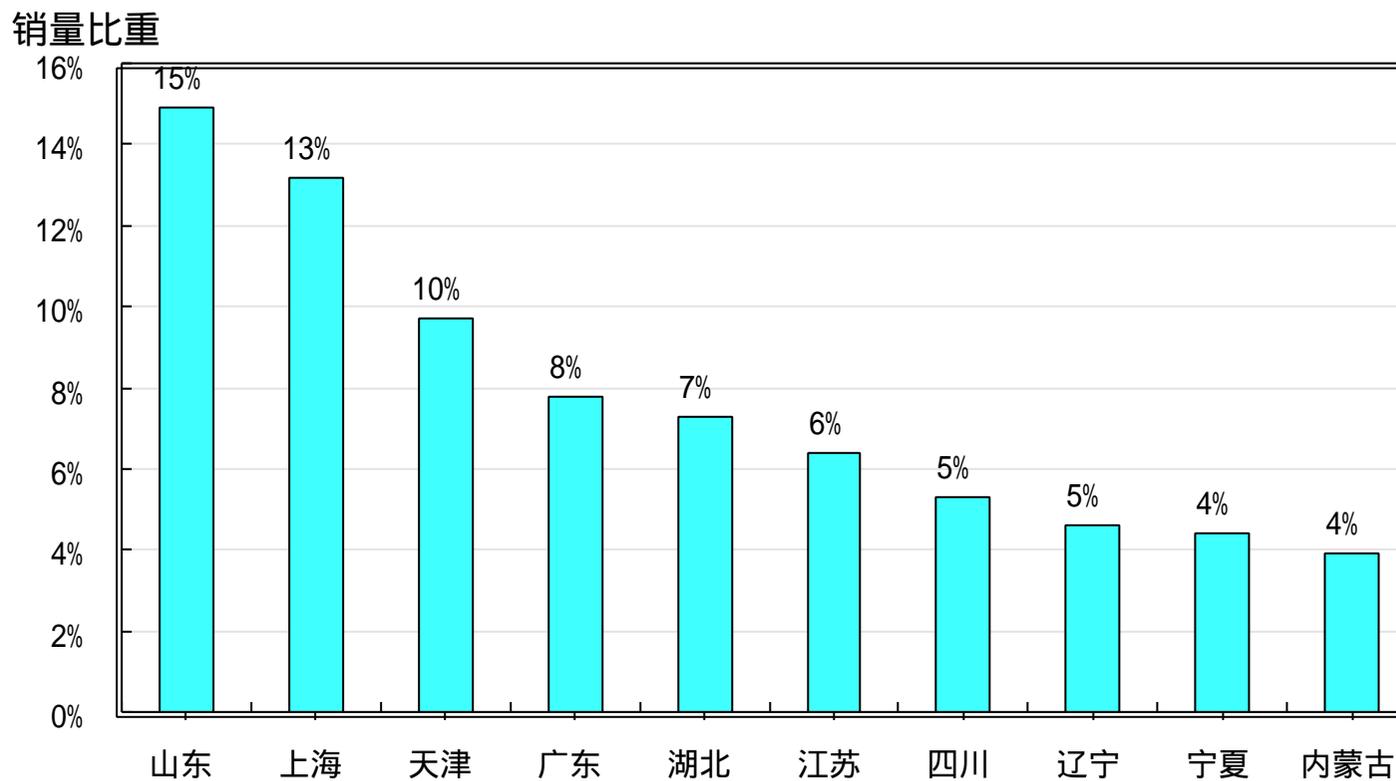
98年冷柜销量最大的10个省市

销量比重



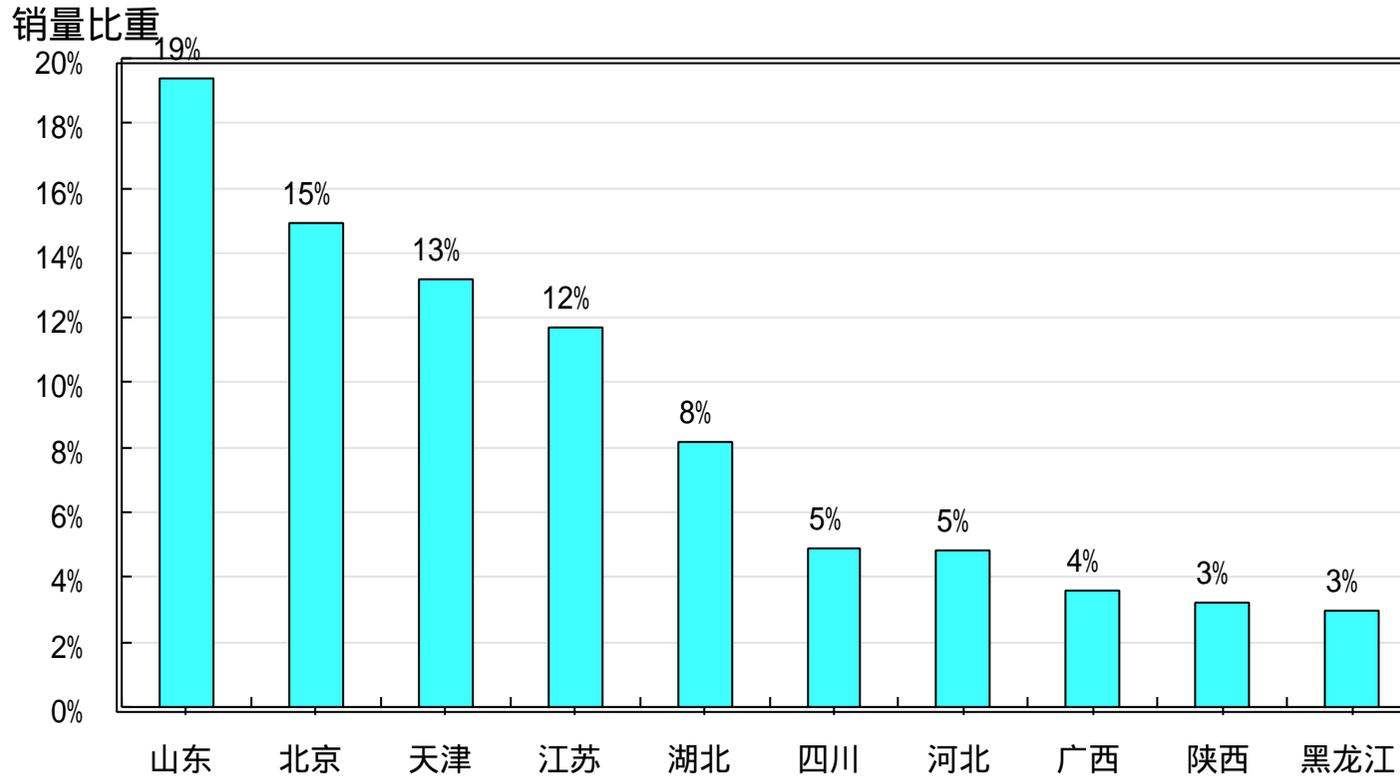
销量比重 = 海尔各省销量 / 海尔全国销量 × 100%

98年洗衣机销量最大的10个省市



销量比重 = 海尔各省销量 / 海尔全国销量 × 100%

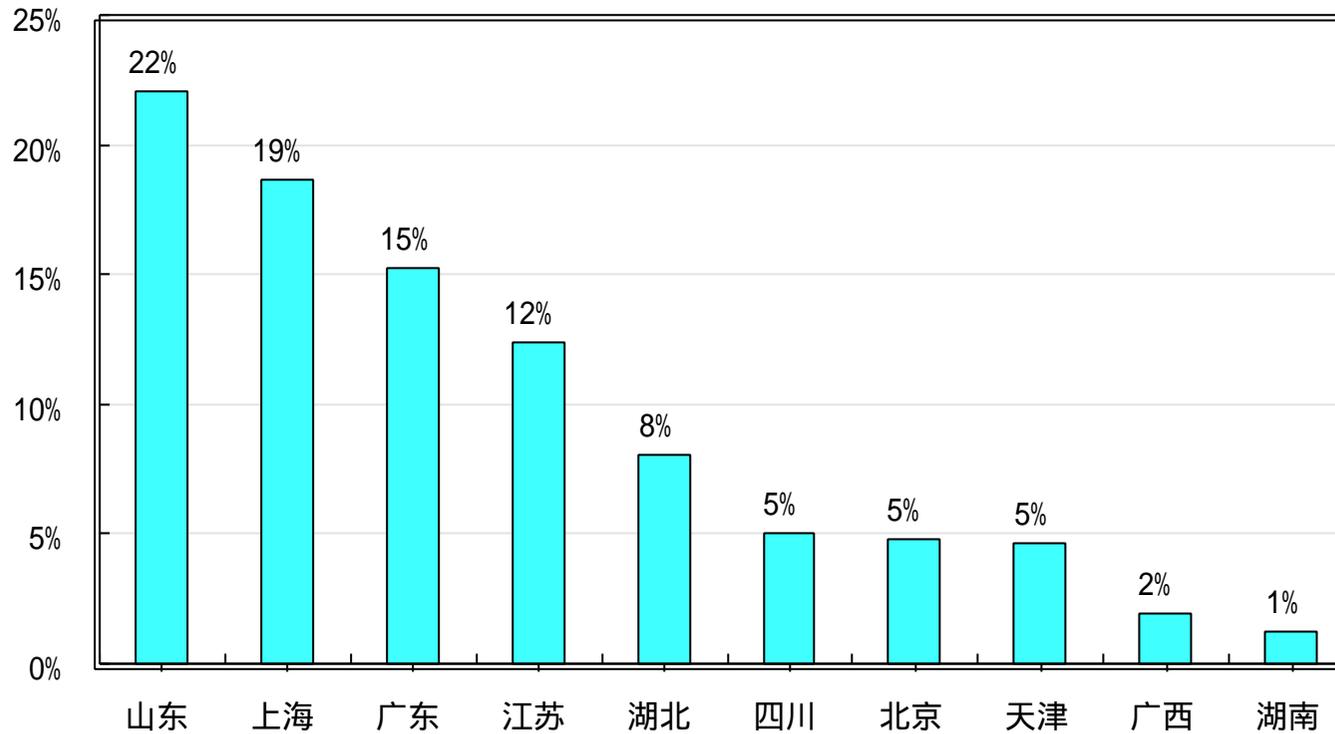
98年彩电销量最大的10个省市



销量比重 = 海尔各省销量 / 海尔全国销量 × 100%

98年空调销量最大的10个省市

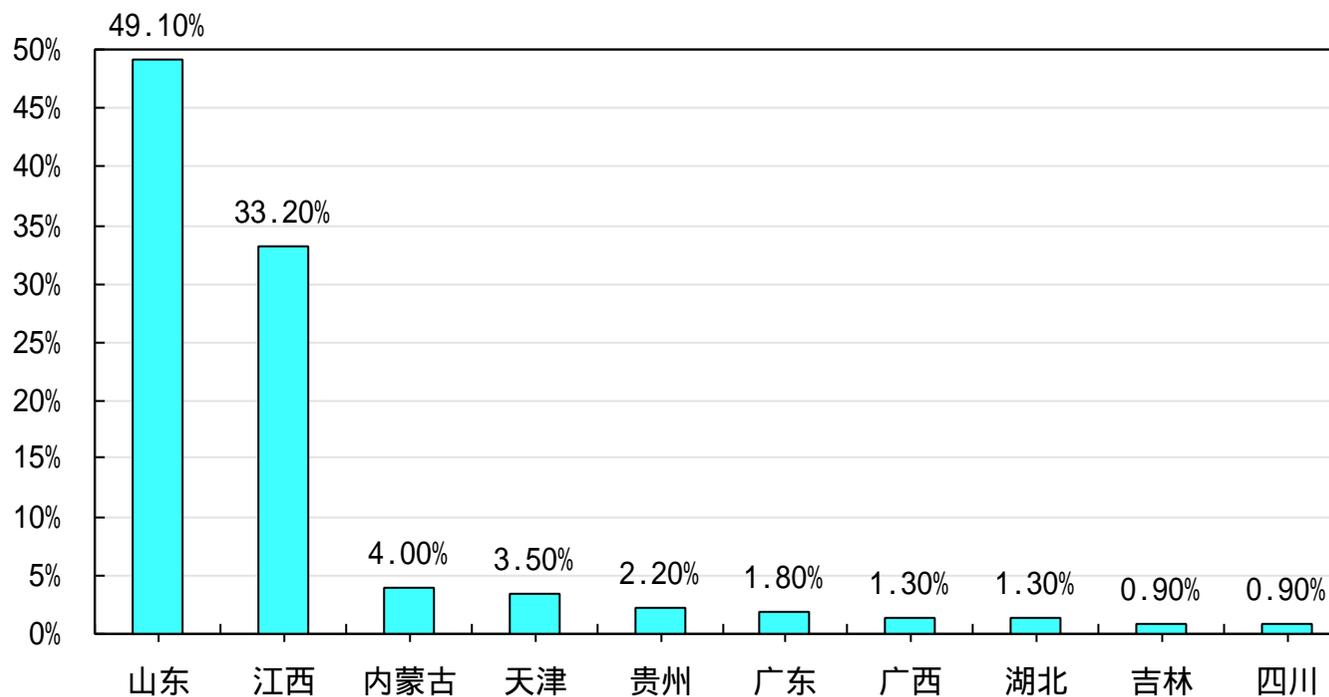
销量比重



销量比重 = 海尔各省销量 / 海尔全国销量 × 100%

98年微波炉销量最大的10个省市

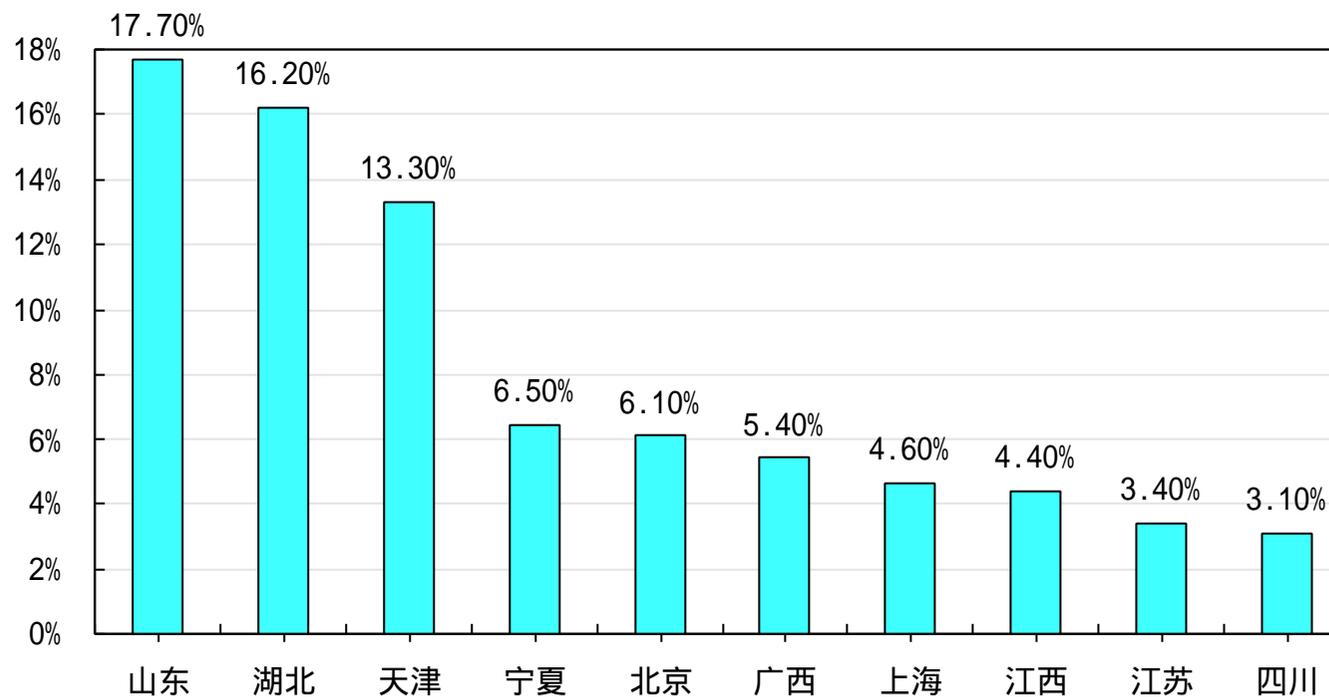
销量比重



销量比重 = 海尔各省销量 / 海尔全国销量 × 100%

98年热水器销量最大的10个省市

销量比重



销量比重 = 海尔各省销量 / 海尔全国销量 × 100%

海尔电冰柜各地主要经销商（一）

华东

1	山东三联商业总公司
2	山东青岛北方国贸大厦
3	江苏南京新街口百货商店
4	上海东方商厦
5	山东济南大观园商场
6	山东烟台市百货大楼
7	上海第一百货商店
8	山东济南人民商场
9	江苏常州百货大楼
10	安徽阜阳国贸商城

华北

1	北京蓝岛大厦
2	天津商场
3	天津华联商厦
4	天津百货大楼
5	内蒙古民族集团
6	山西太原五一百货商厦
7	天津东方商业大厦
8	北京天桥百货商场
9	内蒙古包头百货大楼
10	天津滨江商厦

海尔电冰柜各地经销商（二）

东北

1	辽宁沈阳商业城
2	黑龙江哈尔滨第一百货商店
3	辽宁鞍山一百股份有限公司
4	辽宁中兴-大连商业大
5	黑龙江哈尔滨秋林股份有限公司

东南

1	广东深圳天虹商场
2	湖北武汉中南商业大厦
3	湖北武汉商场
4	湖北武汉亚洲贸易广场
5	广西北海华联股份有限公司

西北

1	陕西西安开元商城
2	宁夏银川新华百货商店
3	宁夏华联商厦有限责任公司
4	宁夏银川新华购物中心
5	新疆乌鲁木齐天山百货大楼

西南

1	四川成都百货大楼
2	贵州贵阳市百货大楼

海尔热水器各地经销商（一）

华北

1	天津华联商厦
2	天津劝业场
3	山西太原五一百货大楼
4	天津商场
5	内蒙古民族集团
6	北京通县人民商场
7	北京复兴商业城
8	山西太原五一百货商厦
9	北京贵友大厦
10	北京蓝岛大厦

西南

1	四川成都百货大楼
2	贵州贵阳市百货大楼
3	四川重庆友谊商店

华东

1	山东青岛北方国贸大厦
2	山东济南银座商城
3	江西南昌百货大楼
4	山东济南大观园商场
5	山东华联商厦
6	江苏南京商厦
7	江苏苏州工业商场购物中心
8	安徽阜阳国贸商城
9	江苏无锡商业大厦
10	山东烟台市百货大楼

海尔热水器各地经销商（二）

东北

1	黑龙江哈尔滨第一百货商店
2	辽宁沈阳商业城
3	黑龙江大庆百货大楼
4	吉林长春百货大楼
5	辽宁本溪商业大厦

西北

1	黑龙江哈尔滨第一百货商店
2	辽宁沈阳商业城
3	黑龙江大庆百货大楼
4	吉林长春百货大楼
5	辽宁本溪商业大厦

东南

1	湖北武汉中南商业大厦
2	广西南宁百货大楼
3	湖北武汉商场
4	广东珠海百货集团
5	广东广州新大新公司
6	湖北武汉中心百货大楼
7	广西北海华联股份有限公司
8	湖北武汉亚洲贸易广场
9	湖南长沙友谊集团有限公司
10	广东深圳天虹商场

海尔洗衣机各地经销商（一）

华北

1	天津滨江商厦
2	内蒙古民族集团
3	天津劝业场
4	天津商场
5	北京蓝岛大厦
6	天津华联商厦
7	河北华鑫集团公司
8	河北唐山百货大楼
9	天津百货大楼
10	北京复兴商业城

华东

1	上海新世界股份有限公司
2	山东青岛北方国贸大厦
3	山东三联商业总公司
4	江苏南京新街口百货商店
5	江西南昌百货大楼
6	上海第一百货商店
7	上海华联商厦
8	山东济南银座商城
9	江苏徐州市百货大楼
10	上海六百实业有限公司

华南

1	湖北武汉中南商业大厦
2	广东广州新大新公司
3	广东广州百货大厦
4	广西南宁百货大楼
5	湖北武汉中心百货大楼
6	湖北武汉亚洲贸易广场
7	广东广州友谊商店
8	湖北武汉商场
9	广东广州东山百货大楼
10	广东深圳天虹商场

海尔洗衣机各地经销商（二）

西北

1	陕西西安开元商城
2	宁夏银川新华购物中心
3	宁夏银川新华百货商店
4	宁夏华联商厦有限责任公司
5	新疆乌鲁木齐天山百货大楼

西南

1	四川成都人民商场
2	四川成都百货大楼
3	贵州贵阳市百货大楼

东北

1	辽宁沈阳商业城
2	黑龙江哈尔滨秋林股份有限公司
3	吉林长春百货大楼
4	辽宁沈阳市联营公司
5	黑龙江哈尔滨第一百货商店
6	辽宁中兴-沈阳商业大厦
7	黑龙江大庆百货大楼
8	辽宁本溪商业大厦
9	辽宁中兴-大连商业大厦
10	辽宁鞍山一百股份有限公司

海尔空调各地经销商（一）

华北

1	北京蓝岛大厦
2	天津百货大楼
3	天津劝业场
4	北京贵友大厦
5	天津华联商厦
6	北京复兴商业城
7	天津滨江商厦
8	天津金元宝商厦
9	河北唐山百货大楼
10	天津商场

东北

1	吉林长春百货大楼
2	辽宁沈阳市联营公司
3	辽宁沈阳商业城
4	辽宁中兴-沈阳商业大厦
5	黑龙江哈尔滨第一百货商店

华东

1	上海新世界股份有限公司
2	山东华联商厦
3	江苏南京新街口百货商店
4	山东济南银座商城
5	上海第一百货商店
6	山东三联商业总公司
7	上海六百实业有限公司
8	江苏常州百货大楼
9	江苏无锡商业大厦
10	江苏南京商厦

海尔空调各地经销商（二）

西北

1	陕西西安开元商城
2	陕西西安市秋林公司
3	新疆乌鲁木齐天山百货大楼
4	宁夏华联商厦有限责任公司
5	宁夏银川新华购物中心

西南

1	四川成都人民商场
2	四川成都百货大楼
3	贵州贵阳市百货大楼

华南

1	广东广州新大新公司
2	广东广州百货大厦
3	湖北武汉中南商业大厦
4	湖北武汉商场
5	广东广州东山百货大楼
6	广东广州友谊商店
7	广西南宁百货大楼
8	湖北武汉亚洲贸易广场
9	湖南长沙友谊集团有限公司
10	广东深圳天虹商场

海尔彩电各地经销商（一）

华北

1	河北保定商场
2	北京西单商场
3	天津滨江商厦
4	北京蓝岛大厦
5	天津劝业场
6	天津百货大楼
7	天津华联商厦
8	北京通县人民商场
9	内蒙古民族集团
10	山西太原五一百货大楼

华东

1	山东三联商业总公司
2	江苏南京商厦
3	上海第一百货商店
4	江苏南京新街口百货商店
5	上海新世界股份有限公司
6	山东济南银座商城
7	上海华联商厦
8	江苏常州百货大楼
9	江苏无锡商业大厦
10	上海六百实业有限公司

华南

1	广西南宁百货大楼
2	湖北武汉商场
3	广东广州百货大厦
4	湖北武汉中南商业大厦
5	湖北武汉亚洲贸易广场
6	广东广州新大新公司
7	广西柳州工贸大厦
8	湖北武汉中心百货大楼
9	广东广州友谊商店
10	广东广州东山百货大楼

海尔彩电各地经销商（二）

东北

1	辽宁中兴-沈阳商业大厦
2	黑龙江哈尔滨秋林股份有限公司
3	吉林长春百货大楼
4	辽宁沈阳商业城
5	辽宁沈阳市联营公司
6	黑龙江哈尔滨第一百货商店
7	黑龙江大庆百货大楼
8	辽宁本溪商业大厦
9	辽宁鞍山一百股份有限公司
10	辽宁中兴-大连商业大厦

西北

1	陕西西安开元商城
2	新疆乌鲁木齐天山百货大楼
3	宁夏银川新华购物中心
4	宁夏银川新华百货商店
5	宁夏华联商厦有限责任公司

西南

1	四川成都人民商场
2	四川成都百货大楼
3	贵州贵阳市百货大楼

海尔冰箱各地经销商（一）

华北

1	天津劝业场
2	北京蓝岛大厦
3	天津华联商厦
4	天津百货大楼
5	内蒙古民族集团
6	天津金元宝商厦
7	河北保定商场
8	河北唐山百货大楼
9	北京复兴商业城
10	天津商场

华东

1	上海新世界股份有限公司
2	江西南昌百货大楼
3	山东三联商业总公司
4	山东青岛北方国贸大厦
5	江苏南京商厦
6	上海华联商厦
7	江苏南京新街口百货商店
8	上海第一百货商店
9	山东济南银座商城
10	上海东方商厦

华南

1	湖北武汉中南商业大厦
2	广东广州百货大厦
3	广西南宁百货大楼
4	湖北武汉中心百货大楼
5	湖北武汉亚洲贸易广场
6	广东广州新大新公司
7	广东广州友谊商店
8	湖北武汉商场
9	广东广州东山百货大楼
10	广东深圳天虹商场

海尔冰箱各地经销商（二）

东北

1	辽宁沈阳商业城
2	吉林长春百货大楼
3	辽宁沈阳市联营公司
4	黑龙江哈尔滨秋林股份有限公司
5	黑龙江哈尔滨第一百货商店
6	辽宁中兴-沈阳商业大厦
7	辽宁鞍山一百股份有限公司
8	黑龙江大庆百货大楼
9	辽宁本溪商业大厦
10	辽宁中兴-大连商业大厦

西南

1	四川成都人民商场
2	四川成都百货大楼
3	贵州贵阳市百货大楼

西北

1	陕西西安开元商城
2	宁夏银川新华购物中心
3	宁夏银川新华百货商店
4	新疆乌鲁木齐天山百货大楼
5	宁夏华联商厦有限责任公司

海外市场开发战略：开发海外市场方式

质量

在欧美取得成功证明中国货并不比国外品牌低价

危机转为机遇

出口结构上加大欧美比例，在东南亚（家电保有量低），
买到最好的广告地段，打品牌，培养心理需求

加快零部件本土化数量

先找市场后办厂

海外市场开发战略：开拓海外市场方式

先难后易

先进入发达国家和地区，取得声誉后，进入发展中国家，最终目标是覆盖世界各大经济区域。打自己的品牌，是海尔出口的首要条件。

新闻发布会

在德国科隆博览会上，召开新闻发布会，向经销海尔产品业绩突出的客商颁发海尔产品专营证书，扩大海尔品牌知名度，

广告宣传

海尔集团已成为中国家电业在海外广告牌最多的企业。

- ⇒ 在德国科隆博览会上，将海尔旗同德国、意大利等国国旗在科隆“好汉之路”一道飘扬。
- ⇒ 在美国、日本产品林立的广告牌中，海尔的广告牌分外醒目

海外发展战略：开拓海外市场方式

在海外市场开
拓上重视博览
会，叫响“中国
造” 创造美誉
度

走出去 - 参加多场国际性展览会

- ⇒ 德国科隆博览会
- ⇒ 法国Confortec 展
- ⇒ 英国ERS展销会
- ⇒ 阿联酋迪拜春交会
- ⇒ 马来西亚APEC展览会
- ⇒ 意大利米兰制冷展
- ⇒ 美国芝加哥博览会
- ⇒ 巴西拉丁美洲国际家电展
- ⇒ 秘鲁博览会等国际大型家电博览会，
在国际树立海尔品牌的知名度

海外市场开发战略：规模

冰箱

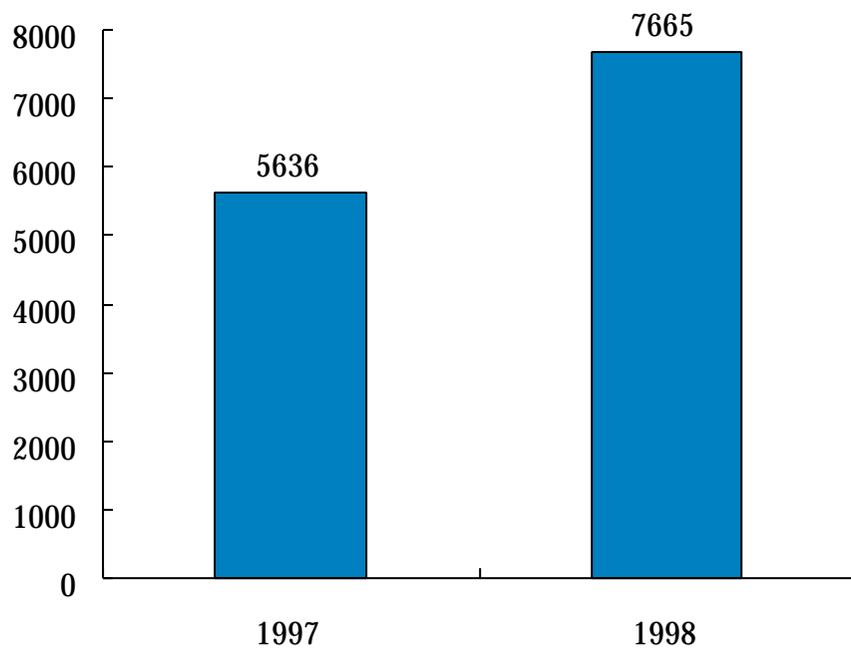
- ⇒ 美国从中国进口冰箱，海尔冰箱占72%
- ⇒ 美国从中国进口200立升以下的电冰箱占20万台，
占领该产品约20%的市场份额

洗衣机

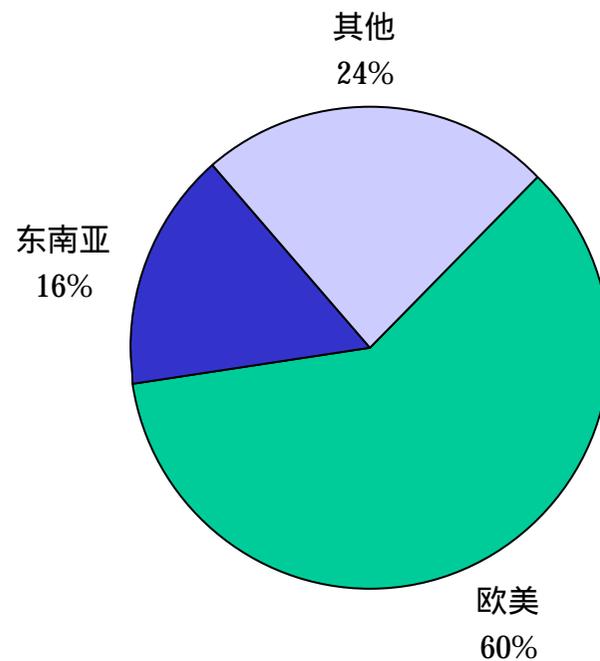
- ⇒ 日本全国进口全自动洗衣机61%来自海尔
- ⇒ 美国从中国进口洗衣机，海尔占56%

海外市场开发战略：规模

(单位：万美元)



1998年出口创汇7665美元，比1997年增长36%



1998年出口比例，“先难后易”的战略卓见成效

海外市场开发战略：海尔冰箱出口规模、地区及发展计划

主要出口产品种类

单门集中在50 - 170立升

双门集中在50 - 300立升

出口产品地域特点

欧洲：小体积冰箱为主

美洲：大体积为主

中东：双门大体积（消费者主要为个人）

单门小体积（消费者主要为宾馆）

亚洲：双门为主

小王子系列：BCD - 161C、BCD - 181C、BCD - 201C

帅王子系列：BCD - 238、BCD - 216

大王子系列：BCD - 268

菲律宾、印尼、日本：单门为主

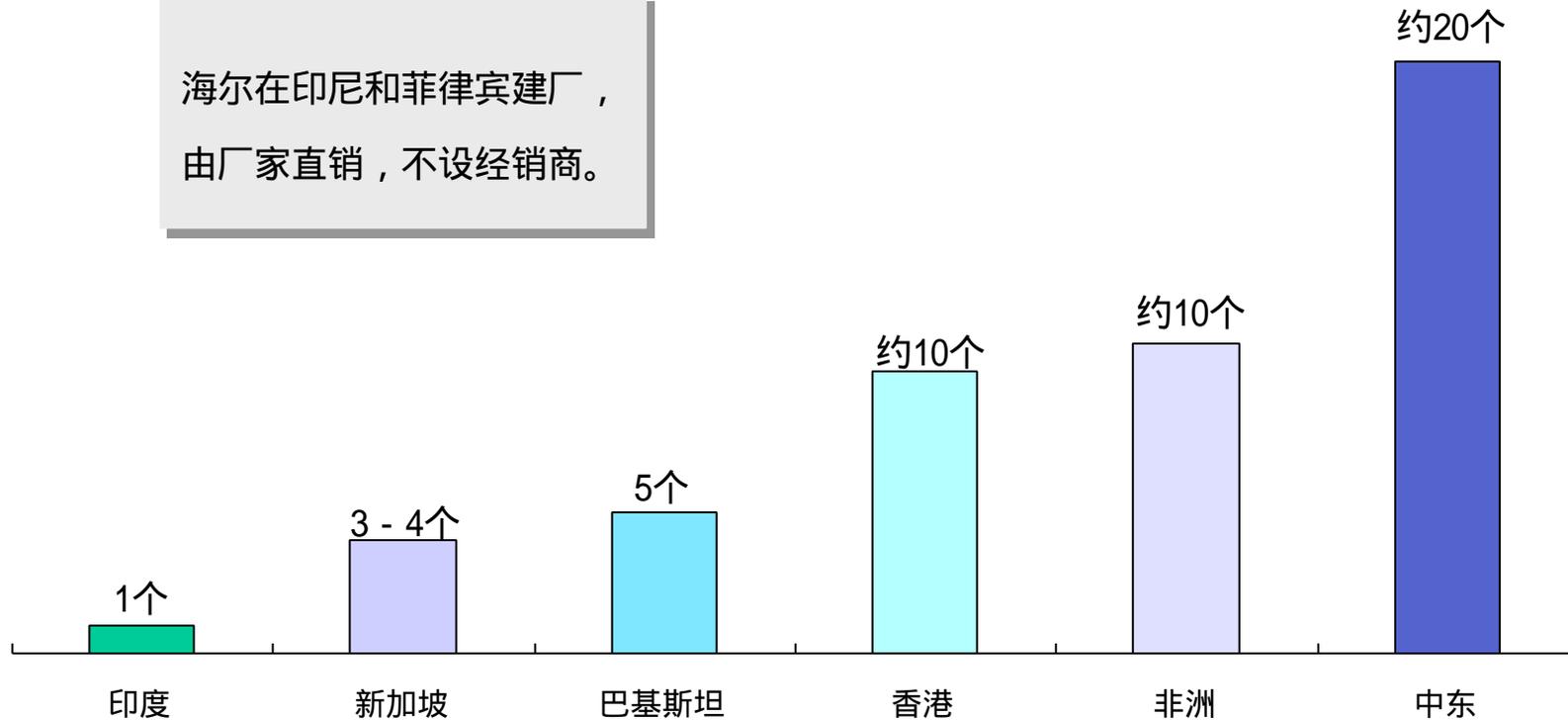
香港：双门（大多为转口贸易）

孟加拉、巴基斯坦、印度：双门为主

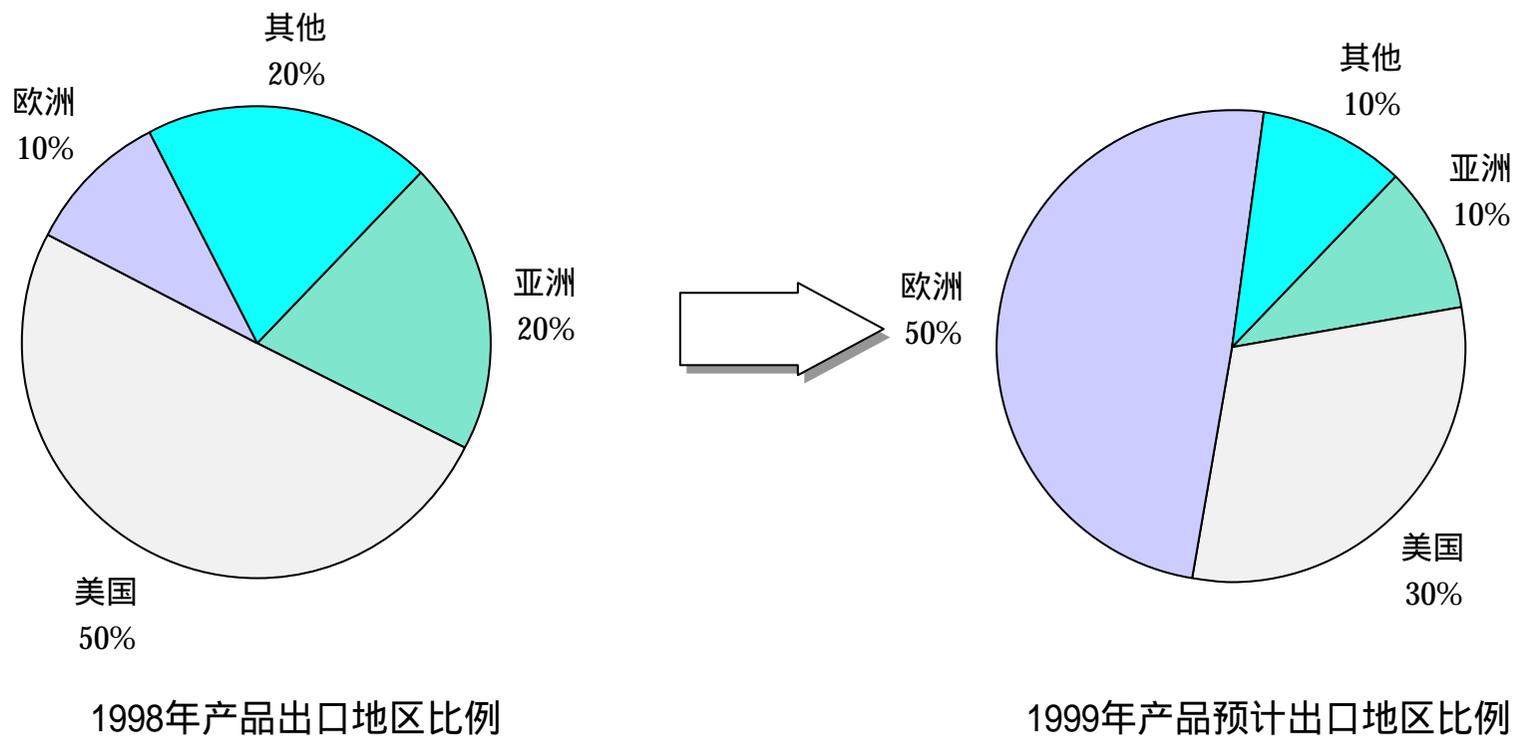
越南冰柜的需求较多

海外市场开发战略：主要地区及规模 - - 冰箱

海尔在印尼和菲律宾建厂，
由厂家直销，不设经销商。



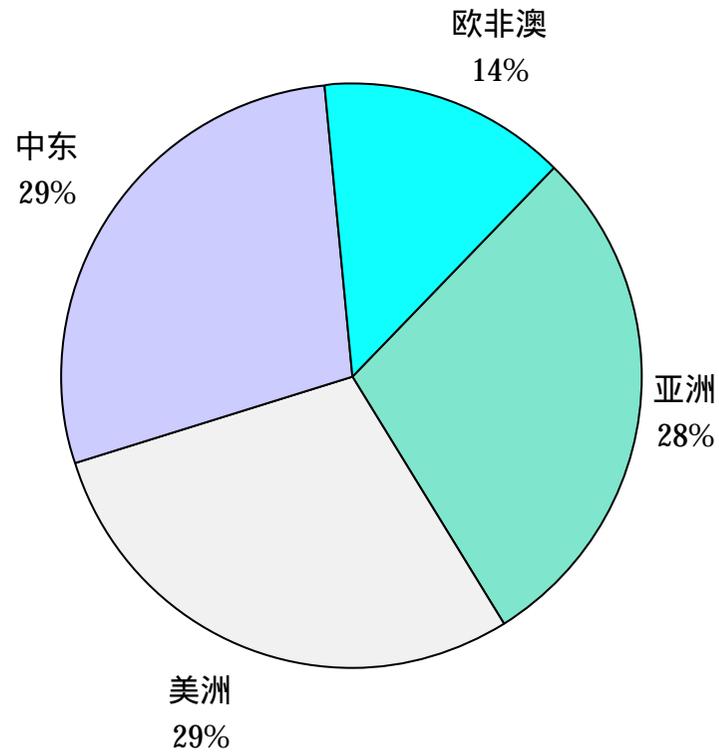
海外市场开发战略：海尔冷柜出口规模、地区及发展计划



1998年出口7万台，创汇1000万美元，其中出口欧美65%，亚洲20%。
1999年出口势头好，计划创汇2000万美元，根据目前出口现状，今年产品出口欧洲的比例将大幅增长。

海外市场开发战略：海尔洗衣机出口规模、地区

1998年海尔
洗衣机出口
11万台，共
创汇1200万
美元



1998年海尔洗衣机出口各地区比例

海外市场开发战略：海尔洗衣机出口规模、地区及发展计划

经销商

海尔海外经销商共70 - 80家，其中亚洲13 - 14家

产品出口地区

南亚：双缸洗衣机
日、美、韩：全自动洗衣机
其中，日韩对小小神通洗衣机的进口量很大

海外建厂

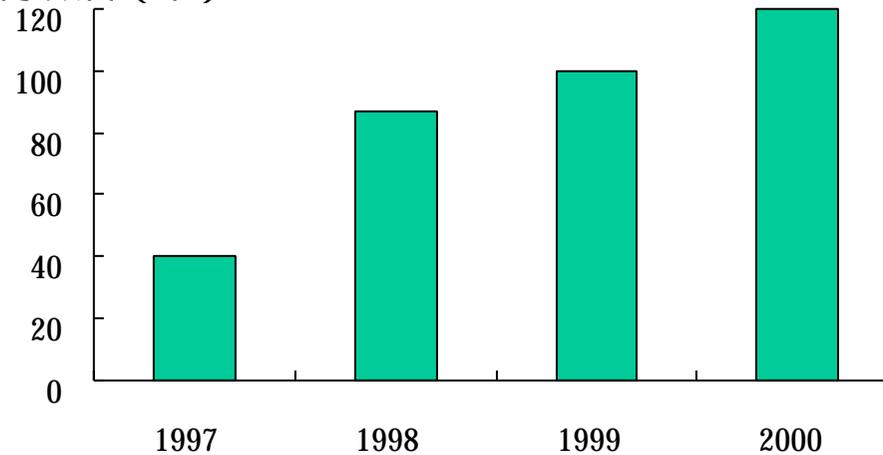
在马来西亚设厂生产
计划在中东设厂生产

海外市场开发战略：海尔空调主要地区及规模、发展计划

空调

- ⇒ 专营商近百个，销售商6151个
- ⇒ 在法国马赛、里昂设立代销点
- ⇒ 在美国、西班牙、意大利设立专营商

出口国家数目（个）



目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

产品战略：产品企划

洗碗机		热水器
功	种	生产15升至1000升的出口敞开式、封闭式、开口式、即热式等
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 电脑控制 ⇒ 液晶显示 ⇒ 模糊感应控制 ⇒ 消毒 ⇒ 水软化等 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 台式 ⇒ 嵌入式 ⇒ 柜式 	
建成目前国内规模最大、技术水平最先进的高档洗碗机生产基地		建成亚洲电器规模最大、品种最多、营销网络最完备的热水器工业基地

国内产品企划：海尔手机将在近期面市

近况

已引进生产线，但仍在等待信息产业部对国内手机生产厂颁发的生产许可证。

产品

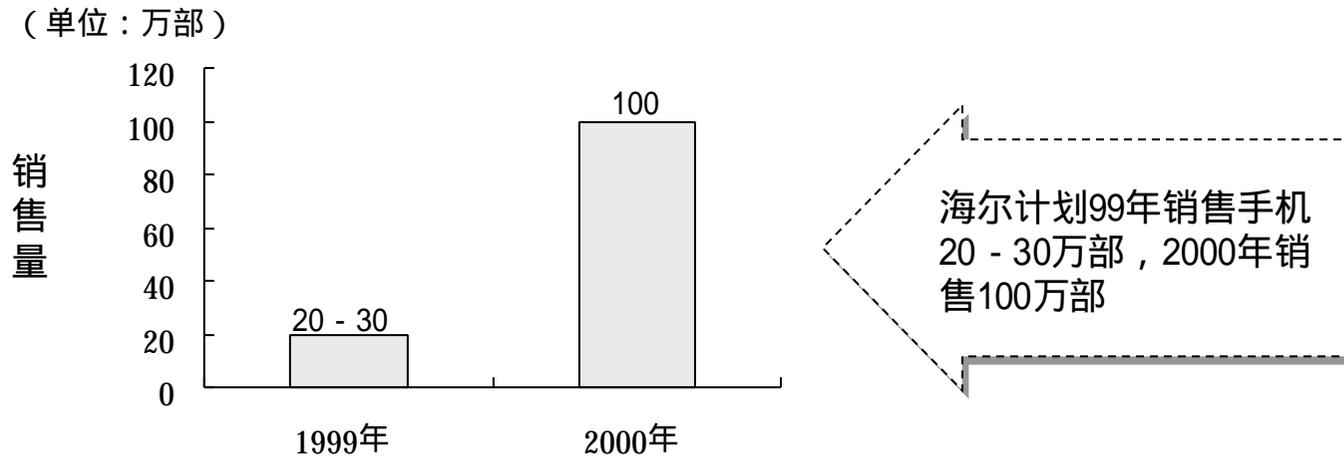
将在5 - 6月推出6 - 7款手机，为GSM，功能与当前市场上的相近，机型为当前市场所未有的



市场

- ⇒首先在北方市场打开销路，继而计划进入广州、上海等城市，
- ⇒一、两年内无出口计划。
- ⇒已在北京经销商作过调研，
- ⇒将在近期对此市场进行进一步调研

国内产品企划：海尔手机市场销售规划



销售渠道

- ⇒ 成立海尔通讯有限公司
- ⇒ 专卖店
- ⇒ 手机专业销售渠道
- ⇒ 海尔现有销售渠道

维修

- ⇒ 利用现存维修网点和售后服务网络
- ⇒ 提供5%的备件
- ⇒ 零部件原则上优先考虑合作方

主要以进口为主

国内产品企划：海尔手机生产规划

现状

信息产业部将在近期对国产手机生产商统一颁发生产许可证，海尔对此很有把握能取得许可证

上市之初

海尔以OEM的方式生产Haier牌手机

自行生产

- ⇒投资上亿，预计1年后盈利
- ⇒预计9月（最迟）不超过12月底，引进设备；
- ⇒海尔出技术转让费，在海尔工业园内建立手机生产线。与海尔电脑生产线同在一处，共占地5000平方米。

国内产品战略：各产品独立技术开发能力

冰箱

平均每隔7.6升就拥有一种型号，最小间隔只有一升

空调

- ⇒ 推出真正式单冷型及冷暖型一拖二
- ⇒ 开发出适应各个地区的产品：
 - ◇ 北方有低温下照常工作的空调器
 - ◇ 南方有单冷型和超大 除湿型空调
 - ◇ 长江流域一带有冷暖型空调

洗衣机

- ⇒ 根据顾客希望将不同的衣服分别洗涤，然后一起脱水，按照全自动洗衣机原理这是不科学而且会浸蚀前控制板，

国内产品战略：各产品独立技术开发能力

冰箱

无氟节能冰箱研制，已达国际A级标准，是国际同类产品最好水平成果代表中国乃至亚洲，先后参加了美国“世界地球日”、“华盛顿”氟利昂及哈龙替代国际研讨会”、印度新德里“国际无氟成果研讨会”等多个国际学术交流会，引起了世界的轰动，被世界环保组织誉为“世界多一个海尔，地球多一份安全”。

空调

一拖二、一拖多、变频技术，都属当前同类产品中最新技术。空调变频技术应邀参加了法国巴黎CLIMA博览会，意大利米兰制冷技术展览会等多个专业性博览会，在当地市场形成了海尔冲击波

国内产品战略：进口设备零部件采购

- 采购国内外竞争对手样机 - 进行分析 - 确定所需设备明细 - 了解所需设备生产厂的报价
- 了解同行业采购价 - 根据对手情况，对照自身企业类同设备的出厂价，确定目标价格
- 签订合同 - 检查进口设备 - 安装 - 连动测试

国内产品战略：计算机主要零部件来源

CPU

与INTEL（中国）签有供货协议，
在需货紧急的情况下，也会从联想取得

主板

与联想签有供货协议

机箱、鼠标等

由海尔进出口公司，负责直接从青岛海关入关

光驱。显卡等

进货渠道不固定。

海尔电脑的组装在海尔工业园内的计算机装配车间。

国内产品战略：彩电主要零部件来源

零部件进口情况

29寸以上的显象管为进口，其余为国产

显象管供货厂家

北京松下显象管
广东福地显象管
松下电子有限公司
飞利浦有限公司

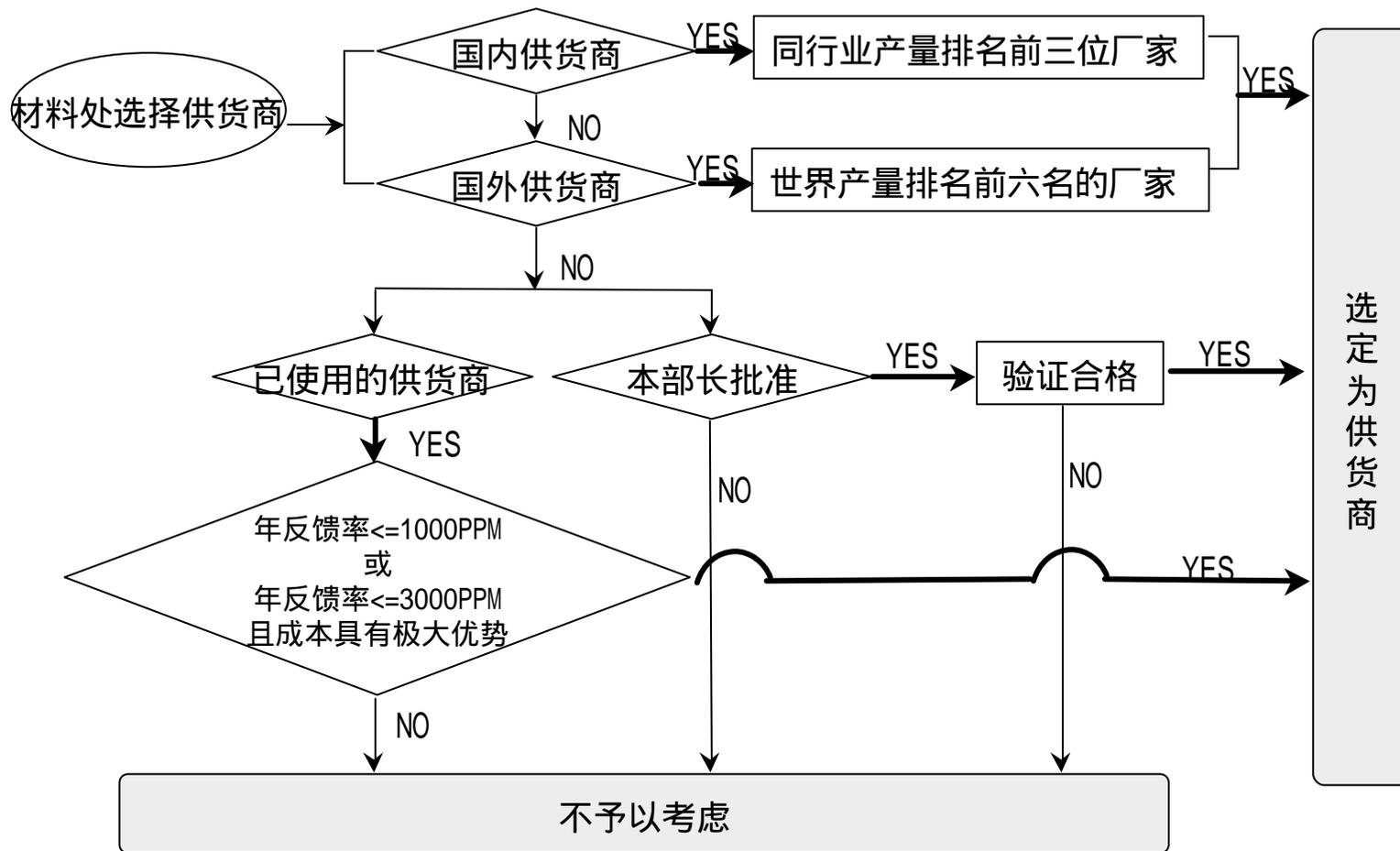
技术合作方

松下、飞利浦和迈兹

产地

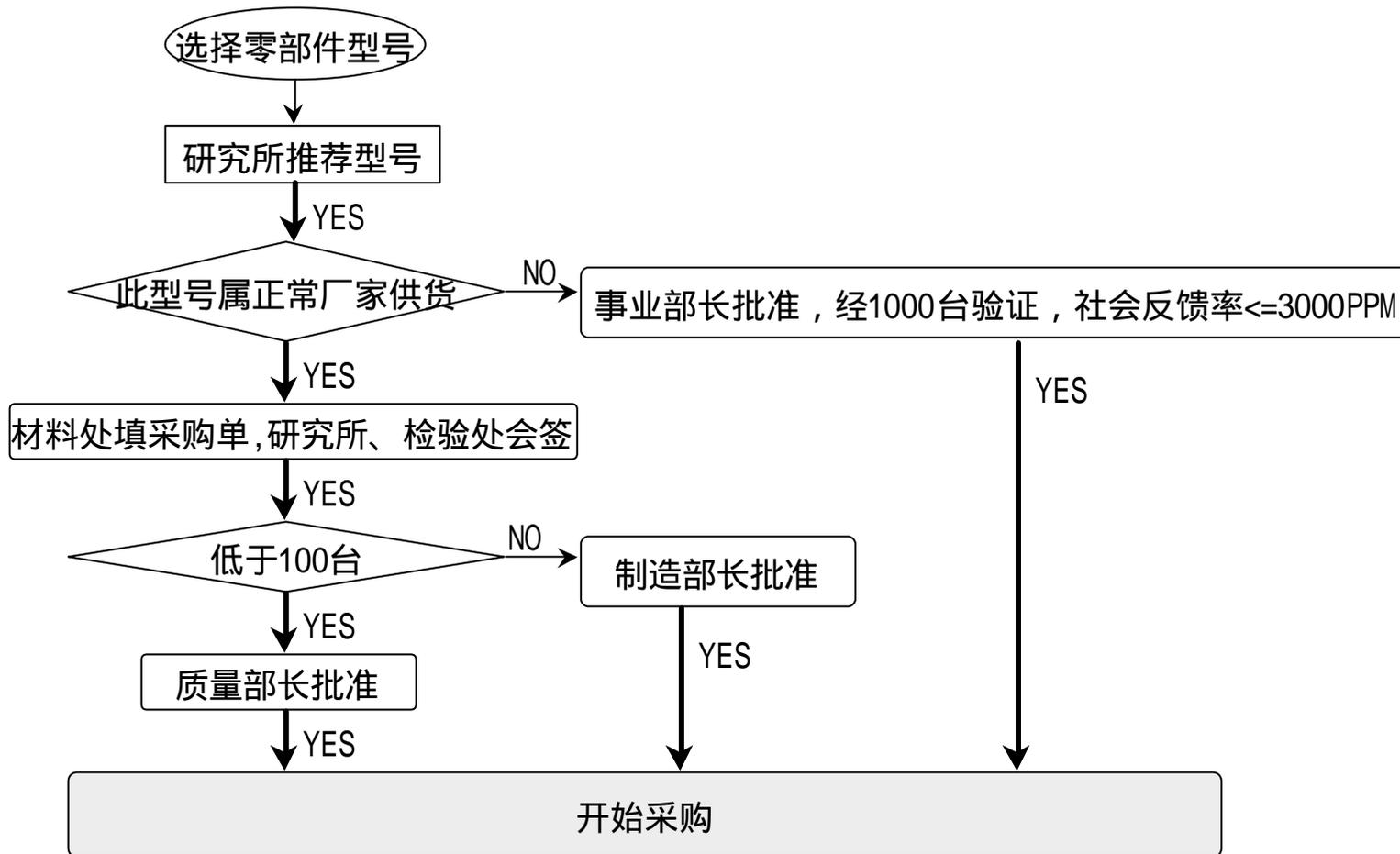
黄山电视机厂（收购）

国内产品战略：主要零部件采购标准



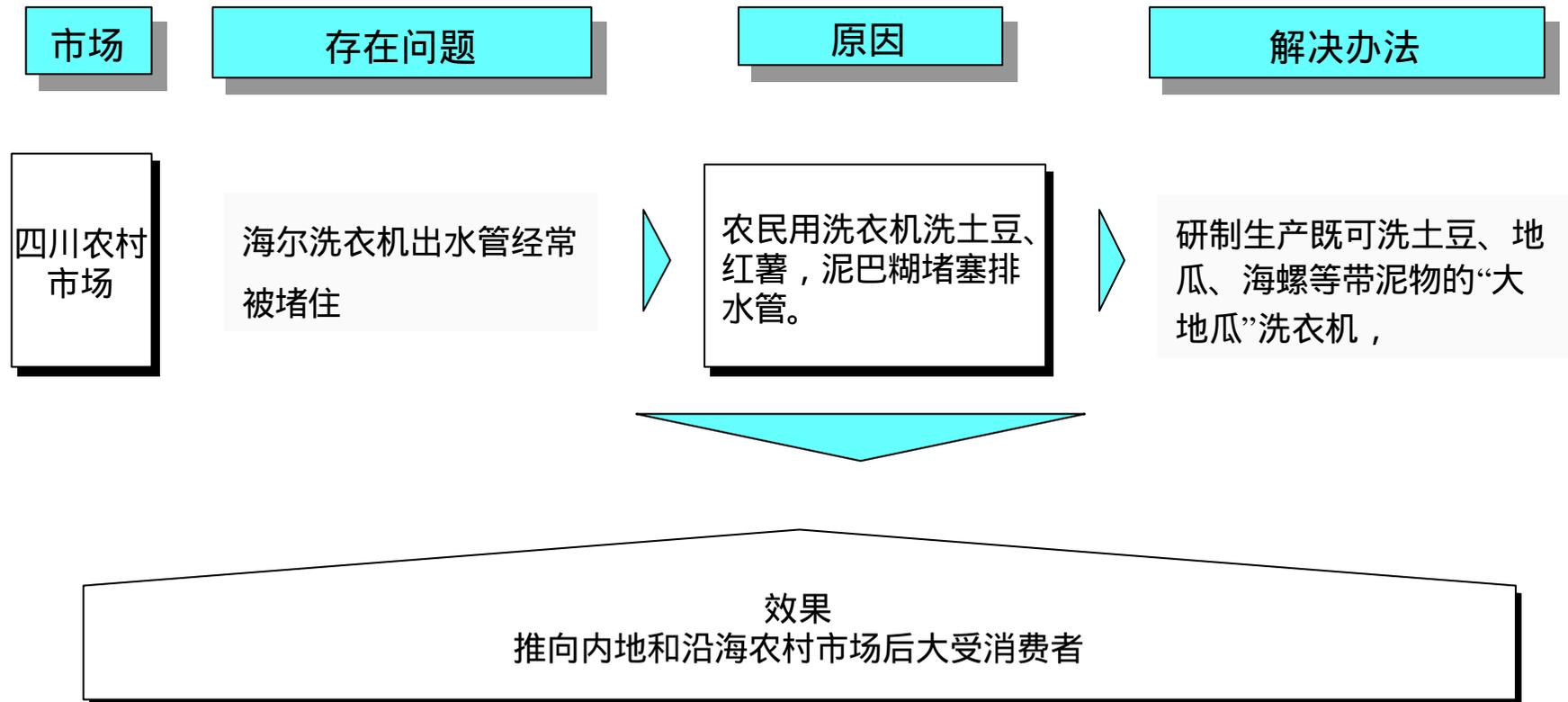
注：社会反馈率即退换机率

国内产品战略：主要零部件采购程序

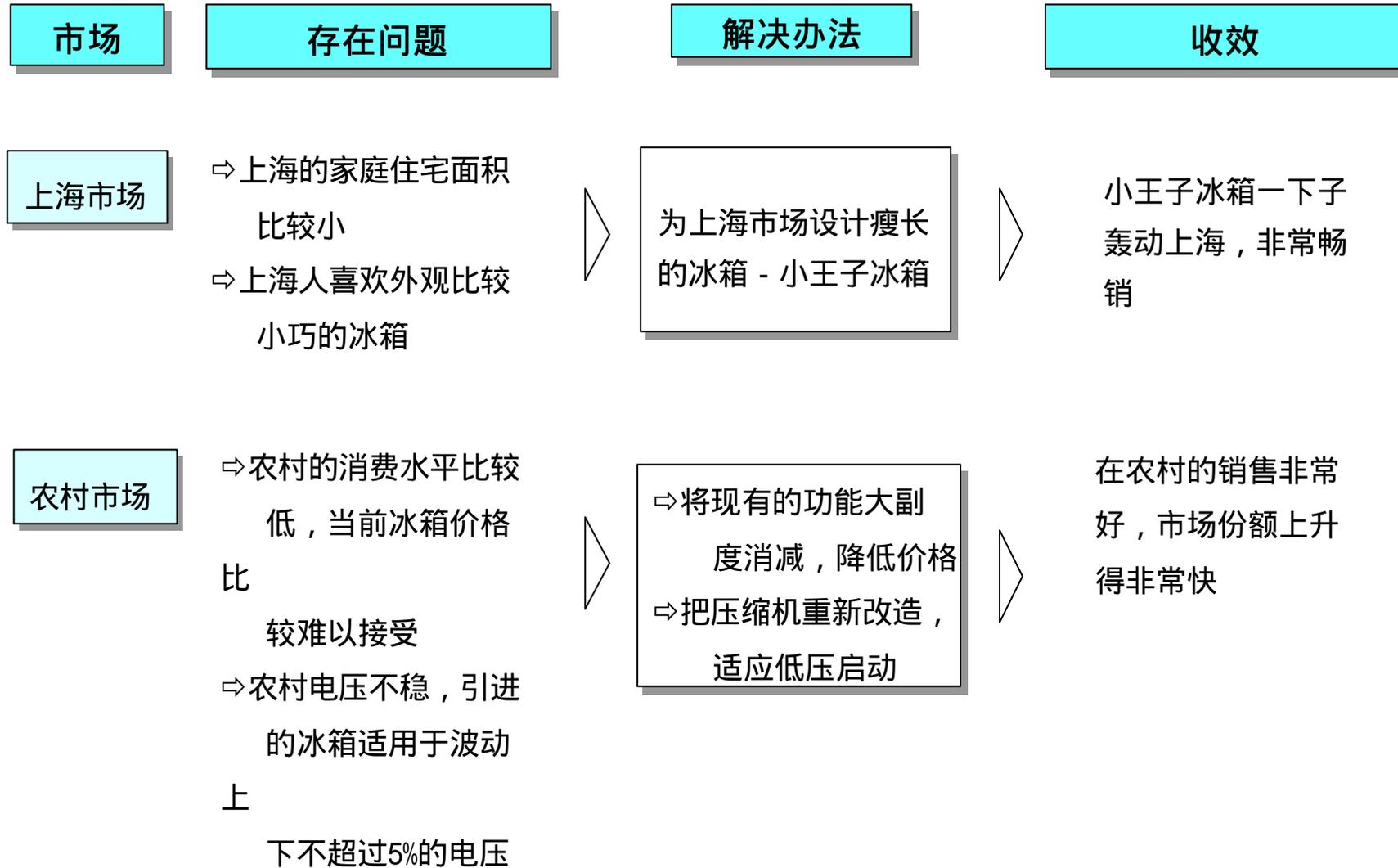


注：社会反馈率即退换机率

差异化的产品战略：以顾客的难题确定课题，及时进行市场补缺



差异化的产品战略：按照不同的消费层次开发不同的产品



产品战略：技术储备能力

加大技术开发费用

开发费用从1997年销售收入的4%提高到1998年的4.5%

产品开发能力

1998年平均每天出一项新产品

专利

1998年平均每天申报两项专利

新产品产值率

新产品产值率高达75%

产品战略：生产线的工程不良率及开箱不良率



⇒工程不良率为3 - 5%

⇒开箱不良率为95 - 99%

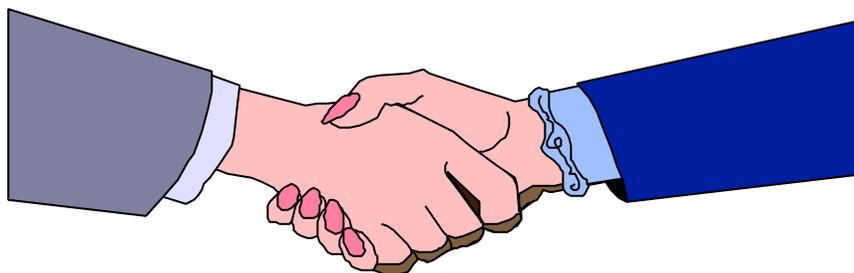
对策

- ⇒ 对生产现场加强管理
- ⇒ 加强员工的质量意识
- ⇒ 对工艺环节进一步加强
- ⇒ 借鉴先进公司技术、设备的经验

国内产品战略：海尔选择合作对象的原则

海尔在技术上比较薄弱，因此海尔在选择合作生产方时着重于要求对方为同行业中技术含量高，设备先进。

海尔的优势在于庞大的国内营销体系及创新的管理模式，然而在建立国外市场营销网络时，需合作方的支持。



国内产品战略：合作对象 - - 生产制造，借力而行

	空调	彩电	无绳电话	洗碗机	电风扇	电熨斗	煤气灶	计算机	洗碗机
合资	★			★					★
伙伴	三菱			梅洛尼					梅洛尼
定牌			★	★	★	★	★		
伙伴					长城等				
兼并		★				★			
对象		西湖				莱阳海尔			
组装								★	★
建厂									

合作对象选择

空调：三菱

技术及设备在当时先进

洗衣机：梅洛尼

滚筒洗衣机技术在当时驰名

洗碗机：梅洛尼

⇒ 技术先进

⇒ 未来技术国产化可能性大

99年主导产品的型号

产品	主导型号	功能
彩电	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 开创者系列 (H-29999) ⇒ 2559 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 数码音响 ⇒ “神指键” - 频道最佳 状态锁定
空调	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 金元帅系列 ⇒ 小状元系列 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 变频功能 ⇒ 具有负离子发生器，使 空气清新，除菌
滚筒式洗衣机	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 圆梦型 ⇒ 克琳型 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 数字控制、超静、 圆弧型外观 ⇒ 变频功能
波轮式洗衣机	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ “神童王” ⇒ “小神童”(50-Z) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 十分钟速洗、十种水位 设计 ⇒ 瀑布式加水、杀菌

99年主导产品的型号

产品	主导型号	功能
冰箱	<ul style="list-style-type: none">⇒ BCD270 (最新推出)⇒ 268K	<ul style="list-style-type: none">⇒ 立体抗菌, 节电 60%⇒ 彩色门、带有除味器
冷柜	<ul style="list-style-type: none">⇒ 248⇒ 雪王子系列 (178、158)	<ul style="list-style-type: none">⇒ 平面透明设计⇒ 双层门、多种食栏、宽温带、深冷速冻
热水器	<ul style="list-style-type: none">⇒ 30C⇒ 大海象系列	<ul style="list-style-type: none">⇒ 水通电断 (安全保障)⇒ 多路供水
微波炉	<ul style="list-style-type: none">⇒ 小天使系列 (8807)⇒ 美天使系列	<ul style="list-style-type: none">⇒ 定时功能⇒ 烧烤、蒸饭功能

国外产品战略：产品企划

空 调

海尔空调已建立了在全球网络基础上的三套信息系统：

- ⇒ 居住环境信息系统
- ⇒ 地域特点信息系统
- ⇒ 当地气候信息系统

根据三大信息系统的信息反馈，开发出适用当地的产品

99年国外主导产品的型号

冰箱

小王子系列：BCD - 161C、BCD - 181C、BCD - 201C

帅王子系列：BCD - 238、BCD - 216

大王子系列：BCD - 268

洗衣机

小小神童

空调

变频一拖二KFR - 20GW/BP*2

KFR - 25GW/BP*2

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

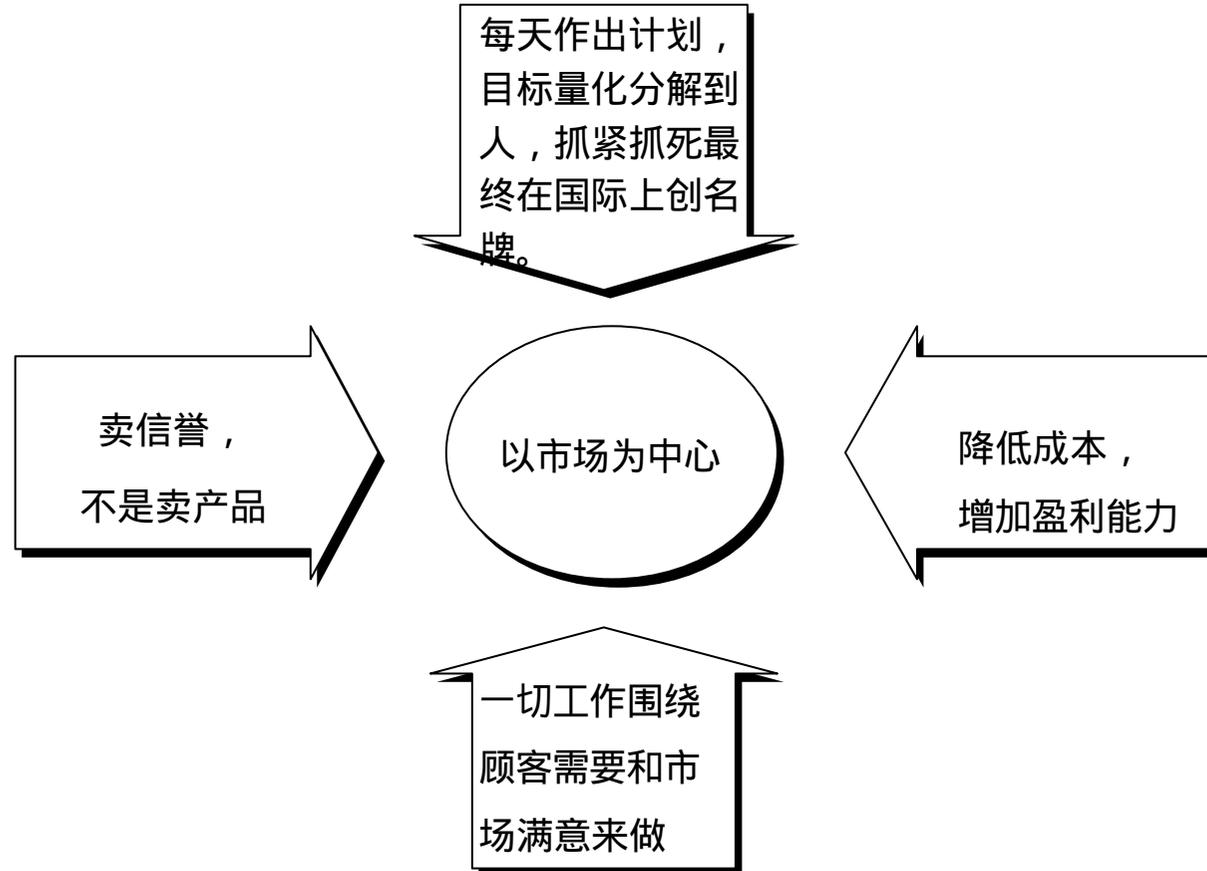
国内营销战略：国内销售网络 - - 遍布全国的销售网络

海尔集团在全国建立销售网点9126个，
服务点4000多个；
在全国29各种中心城市建立电话服务中心

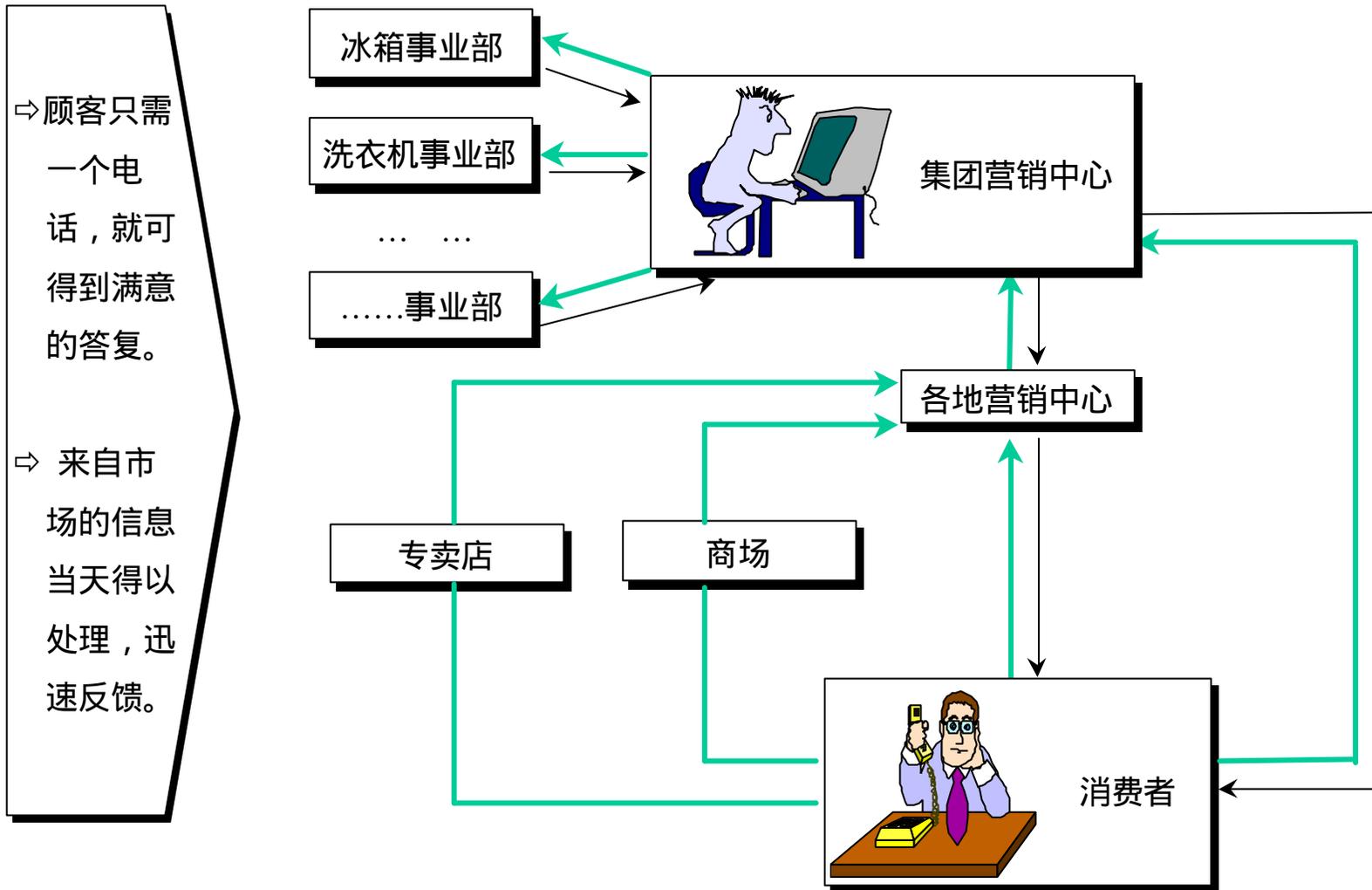


海尔集团在一、二级市场上建立825个店中店和电器园
在三级市场设立22个专卖店

国内营销战略：战略思想



国内营销战略：战略思想 - - 迅速捕捉市场信号，并迅速作出反应



国内营销战略：战略思想 - - 有效发挥现有网络优势

销售体系：自建营销网点（遍及全国的营销中心，一、二、三级市场的营销网点）

冰箱：销售人员大区管理 - 范围逐渐减小 - 每个营销中心 - 每个营销站

其他：新产品借助其他产品已有网络，进入市场后，再加强自身的网络。

国内营销战略：销售形式 - - 实施“文化先行，先卖信誉后卖产品”的营销策略，走出独具特色的农村市场开拓之路

文化营销

- ⇒ 海尔冰箱中华电影万里
- ⇒ 海尔冰箱心连百姓送文化下乡
- ⇒ 海尔统帅系列冰箱农村展示会
- ⇒ 开设消费者学校
- ⇒ 聘请农科专家免费为农民讲解科学种植、养殖、农副产品加工等科技指知识

产品开发

- 针对农村市场研制
- ⇒ “大统帅”
 - ⇒ “帅统帅”
 - ⇒ “小小统帅”
- 等30多种统帅系列冰箱，适应电压范围更宽，使冰箱试用寿命延长。

⇒ 目前，已在全国各省区建起海尔冰箱电器村600多个海尔冰箱在农村市场的销量已经占到国内总销量的60%以上。
⇒ 全国第一个“海尔冰箱示范镇” - - 平度市大泽山镇

“十百千”计划

计划力争在1 - 3年内在全国范围内建立十个海尔冰箱县（市）；一百个海尔冰箱镇；一千个海尔冰箱村

销售形式：以大商场为主的流通网络

海尔的经营策略是主打大商场。原因在于：

有的家电城在经营中价格搞得很乱，而且售后服务也较差，相比之下，大商场的售价则相对统一，售后服务也比较到位。可以尽量避免品牌形象受影响

国内营销战略：对国内销售形式的看法和对策

中国城镇居民旧家电的更新换代和新组

建家庭对家电产品的需求将是家电产品

消费的主流。

⇒ 日益活跃的农村市场也为家电需求的增长提供了动力。

⇒ 中国家电行业已从高利润阶段进入了微利运行阶段，平均利润已降至3%-5%。两年内，微波炉价格平均下

降了40%，冷柜价格平均下降了30%。

。

资料来源：新华信访谈与分析

对策

⇒ 不断开发高技术含量的新产品，以“顾客的难题，我们的课题”满足消费者的需求，领导家电产品的更新换代。

⇒ 不断开发二级、三级市场销售网点，为农村市场开发特有产品。

⇒ 在低价竞争中保证产品质量及售后服务，加速海尔国际化进程，不断开发国际市场

⇒ 以信息产品作为海尔集团事业发展的中长期目标。

海外营销战略：销售网络 - - 遍布世界的销售体系

在海外33个国家，发展62个经销商，设立11380个经销店，销售网点可辐射30000多个
在中东的迪拜和欧洲的德国分别建立了“国际物流中心”，以保证给各国经销商及时供货

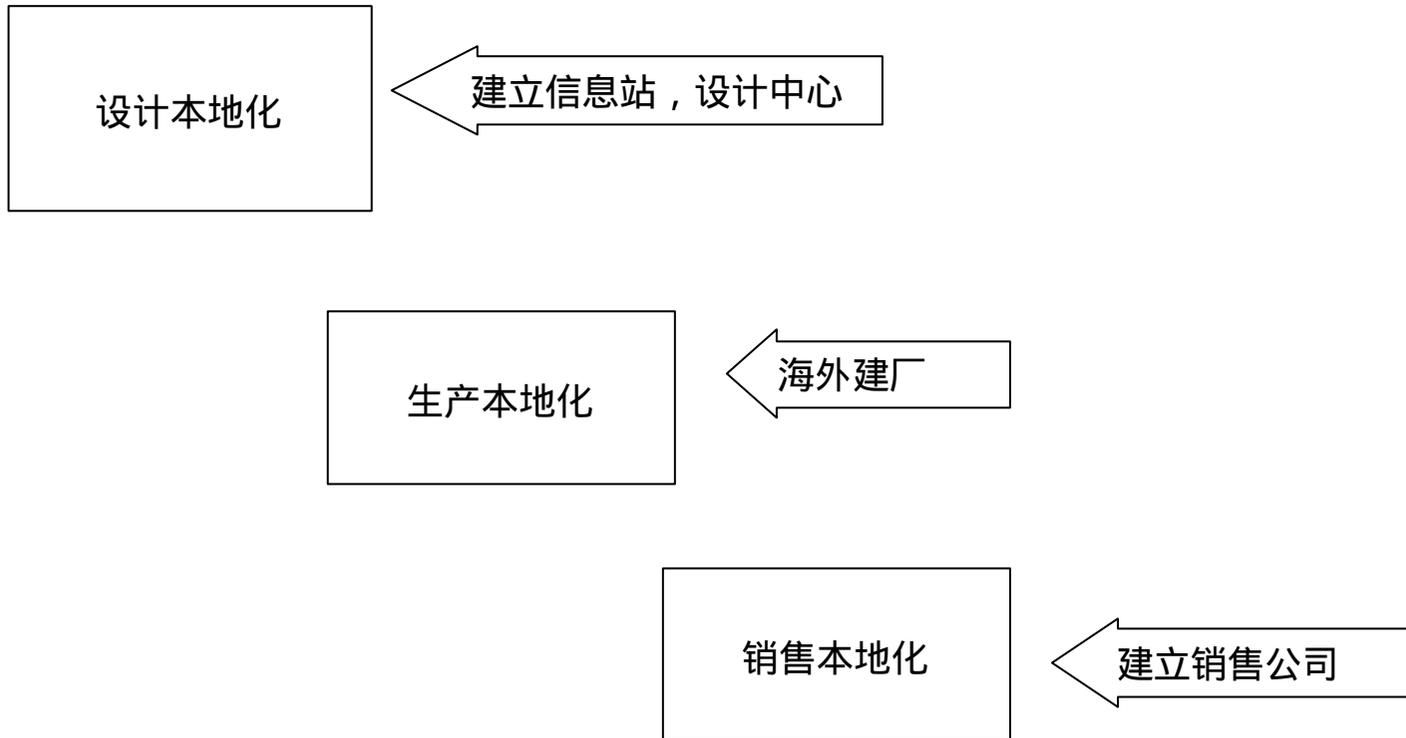


在128个国家和地区注册了516个海尔商标

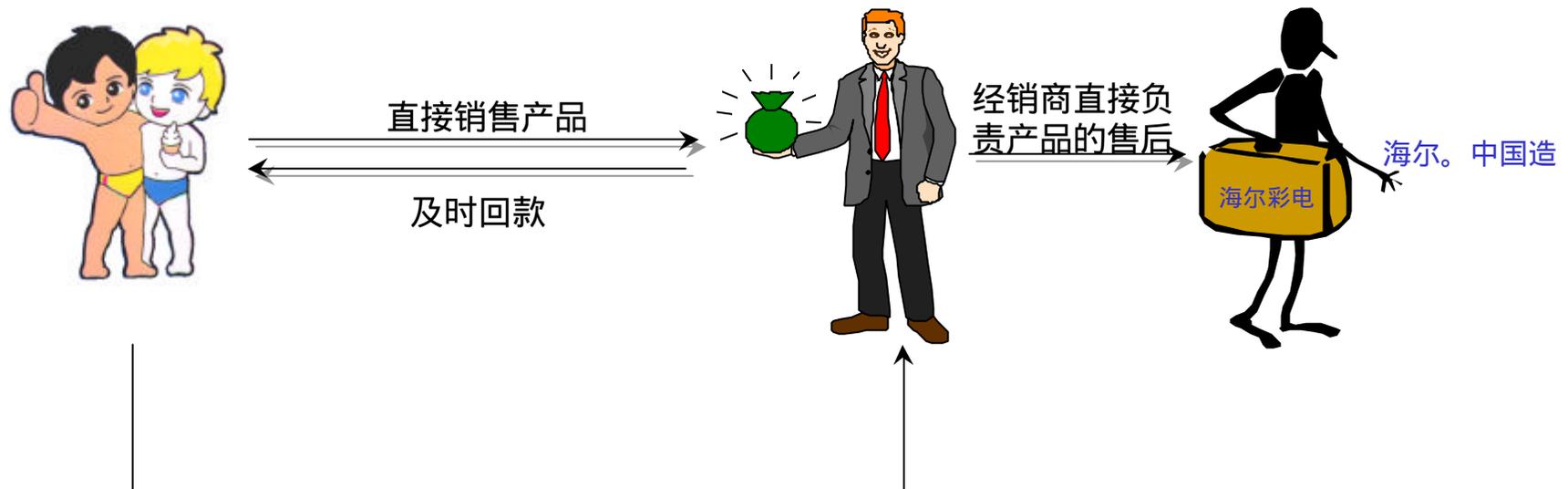


建立售前宣传、售中安装、售后服务的全方位服务

海外营销战略：战略思想



海外营销战略：销售形式 - - 海尔与海外经销商的合作方式



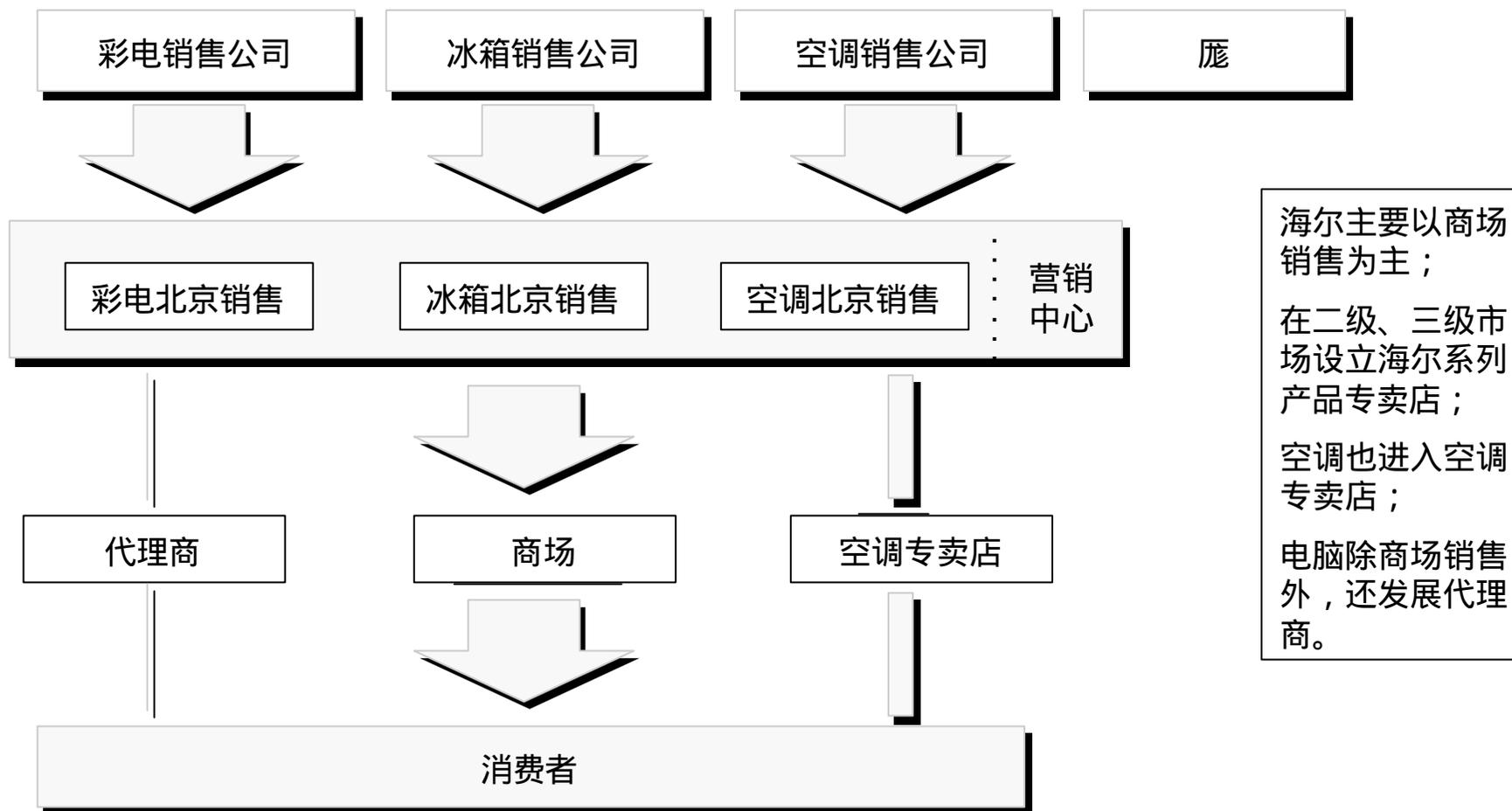
⇒ 差价中包括3 - 5%的维修费用

⇒ 提供1%的易损配件

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

流通政策：流通体系的构成及原因



流通政策：区域划分 - - 海尔电脑销售网络

海尔电脑专卖商场

北京：西单商场、蓝岛大厦、燕莎友谊商城、翠微大厦、百盛购物中心、三利百货、北辰购物中心、庄胜崇光（SOGO）、隆福大厦、国通电器、华诚讯业、鑫星西单商场、

上海：市一百、华联商厦、沪西一百、百脑汇卫星店、东上海卫星店、科图惠联、中创大厦圣耐克、百脑汇巨能贸易、太平洋广拓科技

苏州：石路国际商场、苏州人民商场

天津：滨江商厦、天津劝业场、天津华联（五一上市）

杭州：解百、百货大楼（五一上市）

哈尔滨：中央商厦（五一上市）

石家庄：人民、东购、北图（五一上市）

海尔电脑专卖店 特约经销商

海尔电脑专卖店（特约经销商）

北京：一家

天津：二家（恩伯尔电脑公司、海荣电脑公司）

杭州：三家（金伟电脑公司、蓝天电脑公司、中铭电脑公司）- 电脑城内

哈尔滨：四家（工大八福电脑超市、佳信公司、奥玛电脑有限公司、海尔滨电子器材公司）

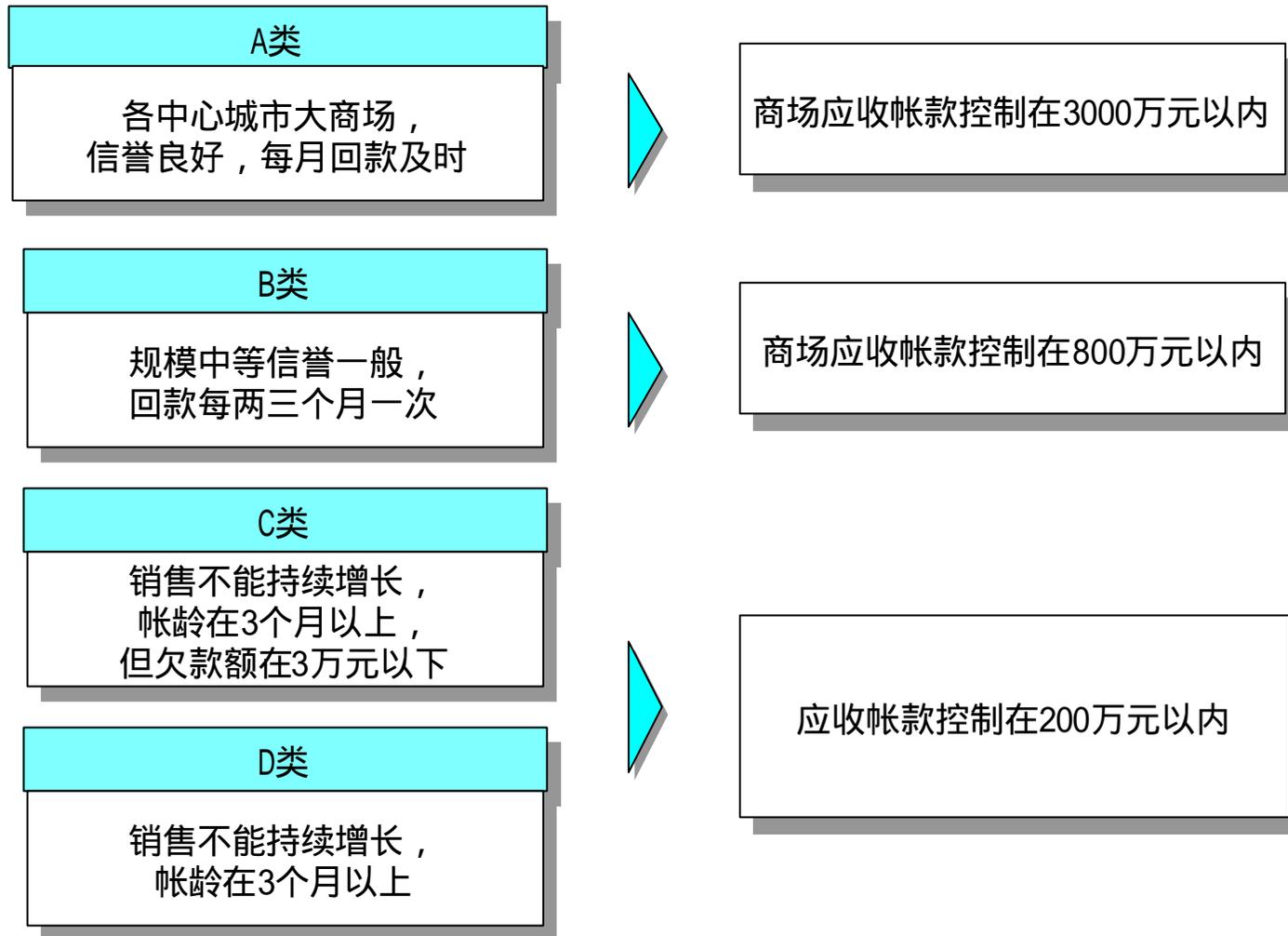
流通战略：海尔3C连锁有限公司发展规划

海尔3C连锁有限公司将发展成覆盖全国的大型电脑连锁公司。

发展成覆盖全国的大商场
北京（华北）、上海（华东）
西南（西北）、成都（西南）
武汉（华中）、沈阳（东北）
广州（华南）等

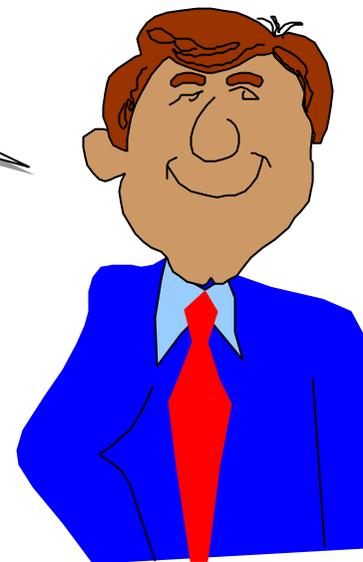


流通政策：对商场分类，便于有效的管理

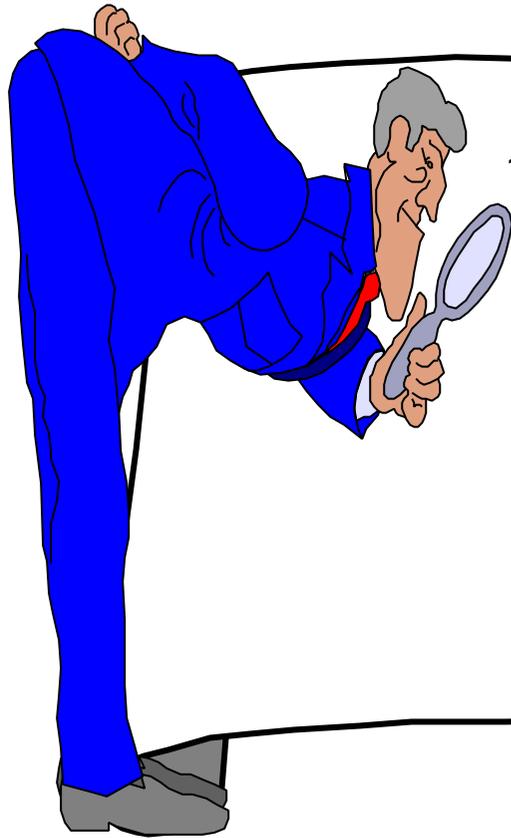


流通政策：海外经销商条件

- ⇒ 家电经销商
- ⇒ 具有进出口权
- ⇒ 经销的名牌产品占当地市场份额的5 - 10%。
- ⇒ 具备维修能力
- ⇒ 严格履行海尔的服务规范



流通政策：海尔电脑代理商选择标准



- 1、50平方米以上的营业面积
- 2、海尔展品占一半以上的面积
- 3、50万以上流动资金
- 4、3名以上工程技术人员
- 5、2名以上服务工程师
- 6、具有地理位置优势
- 7、具有良好的销售业绩

流通政策：全国营销中心

各地29个营销中心分设服务中心咨询电话

电话中心	咨询电话	免费电话
青岛	0532-8939999	8008609999
北京	010-65269999	8008109999
上海	021-62559999	8008203999
天津	022-27839999	8008189999
哈尔滨	0451-4539999	
长春	0431-8969999	
沈阳	024-24849999	8006909999
大连	0411-2719999	
石家庄	0311-8612999	
呼和浩特	0471-6289999	
兰州	0931-8889999	
乌鲁木齐	0991-2819999	
西安	029-7429999	
郑州	0371-6226999	

电话中心	咨询电话	免费电话
武汉	027-82779999	8008809999
长沙	0731-5149999	
贵阳	0851-6839999	
昆明	0871-3129999	
南宁	0771-2619999	
广州	020-87389999	
福州	0591-7609999	
南昌	0791-6219999	
合肥	0551-4299999	
杭州	0571-7222999	8008571999
南京	025-4709999	8008289999
太原	0351-2969999	
济南	0531-2969999	8008608999
成都	028-6789999	
重庆	023-63639999	

流通政策：主要城市营销中心人员情况

上海营销中心

产品别	经理	联系电话
冰箱	王家辉	021 - 62151301
空调	齐俊强	021 - 62158192
洗衣机（波轮）	张明华	021 - 62583558
洗衣机（滚筒）	史中贤	021 - 62553138
冷柜	高升雷	021 - 62554253
电热（微波炉、热水器）	陈志静	021 - 62560687
彩电	康 清	021 - 62286614

上海按地理位置分五大区，每个产品在每个区由一名业务员负责不同地区的商场的业务。

每个产品设立一名信息员，负责产品销售情况统计。

流通政策：主要城市营销中心人员情况

青岛营销中心

产品别	经理	联系电话
冰箱	贾中伟	0532 - 3747677
空调	李小明	0532 - 5848585
洗衣机（波轮）	卢明晰	0532 - 8939073
洗衣机（滚筒）	王国亮	0532 - 8938857
冷柜	王焕才	0532 - 8938678
电热（微波炉、热水器）	江延涛	0532 - 8938317
彩电	封安生	0532 - 5827890

青岛按地理位置分四大区，每个产品在每个区由一名业务员负责不同地区的商场的业务。

每个产品设立一名信息员，负责产品销售情况统计。

流通政策：主要城市营销中心人员情况

产品别	经理	联系电话	业务人员数
冰箱	刘建友	024 - 24863308	3
空调	管 军	024 - 24863319	2
洗衣机（波轮）	袁 政	024 - 24840957	1
洗衣机（滚筒）	王乃成	024 - 24863228	3
冷柜	汪 锐	024 - 24863315	1
电热（微波炉、热水器）	尚庆海	024 - 24840924	1
彩电	李文伟	024 - 24855045	2

沈阳营销中心

沈阳地区销售按行政区域划分为五个大区。

每个产品设立一名信息员，负责产品销售情况统计。

流通政策：主要城市营销中心人员情况

产品别	经理	联系电话
冰箱	陆海峰	010 - 65222320
空调	赵瑞杰	010 - 65222373
洗衣机（波轮）	只世刚	010 - 65222359
洗衣机（滚筒）	管 峰	010 - 65222349
冷柜	曹际东	010 - 65276519
电热（微波炉、热水器）	李宗伟	010 - 65222338
彩电	辛 波	010 - 65236449

北京营销中心

北京地区销售不同产品有不同的划分标准：
 洗衣机按南、西、北划分为三大区域；
 冰柜、空调、电热按市内、东城（负责朝阳）、崇文、宣武（负责丰台）
 和外八线五大区域；
 彩电按行政区域划分为九大区域。
 每个产品设立1 - 2名信息员，负责产品销售情况统计。

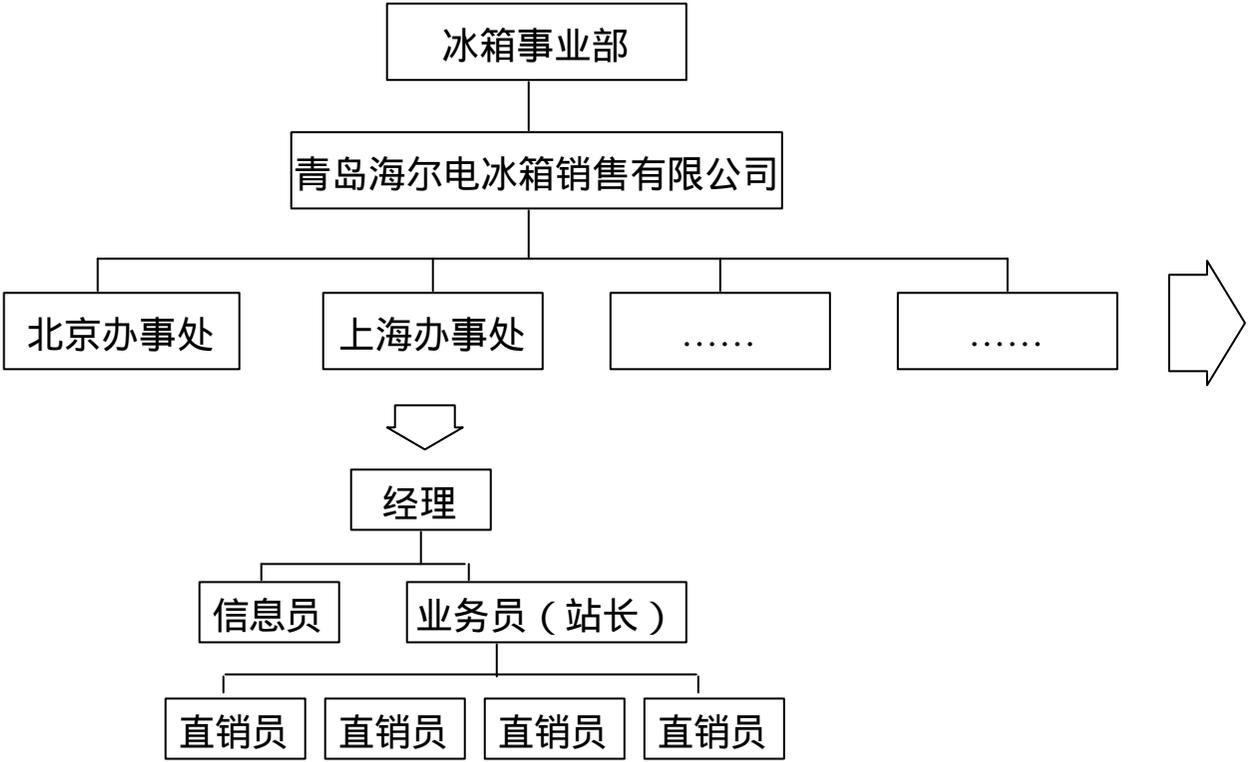
流通政策：主要城市营销中心人员情况

产品别	经理	联系电话	业务人员数
冰箱	曲 鹏	020 - 87376062	3
空调	付松琿	020 - 87376805	3
洗衣机（波轮）	何文献	020 - 87372176	3
洗衣机（滚筒）	刘文华	020 - 87378701	3
冷柜	张 军	020 - 87376663	1
电热（微波炉、热水器）	魏明亮	020 - 87376607	2
彩电	臧凌宾	020 - 87373920	3

广州营销中心

广州地区销售每个地区划分为3大区域，但划分标准比较灵活，如根据业务员离家远近分派负责不同区域的商场，根据各自开发的网点划分区域。每个产品设立1 - 2名信息员，负责产品销售情况统计。

流通政策：销售公司组织结构

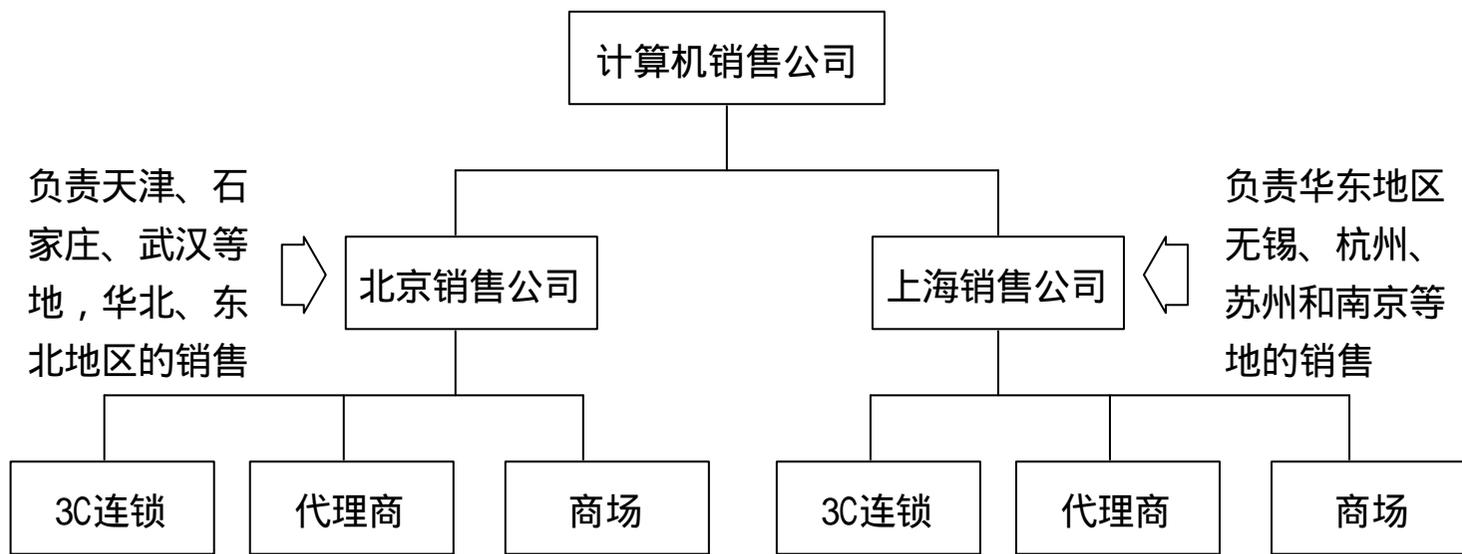


各地办事处亦称为当地冰箱营销中心，与其他事业部销售公司在各地设立的销售公司集中办公，各地集中办公地点统称（北京、上海、.....）营销中心

营销中心：联系当地的一切事务，对技术网点巡检，对各事业部进行监控，联系媒体

注：本结构以冰箱事业部为例，除计算机事业部外，其他事业部均相同

流通政策：销售公司组织结构（计算机）



计算机的售后维修由特约代理商和3C连锁负责，费用由计算机事业部的售后服务部门负责，根据维修量的多少支付维修费用。

流通政策：企业综合管理 - - 各地营销业务管理

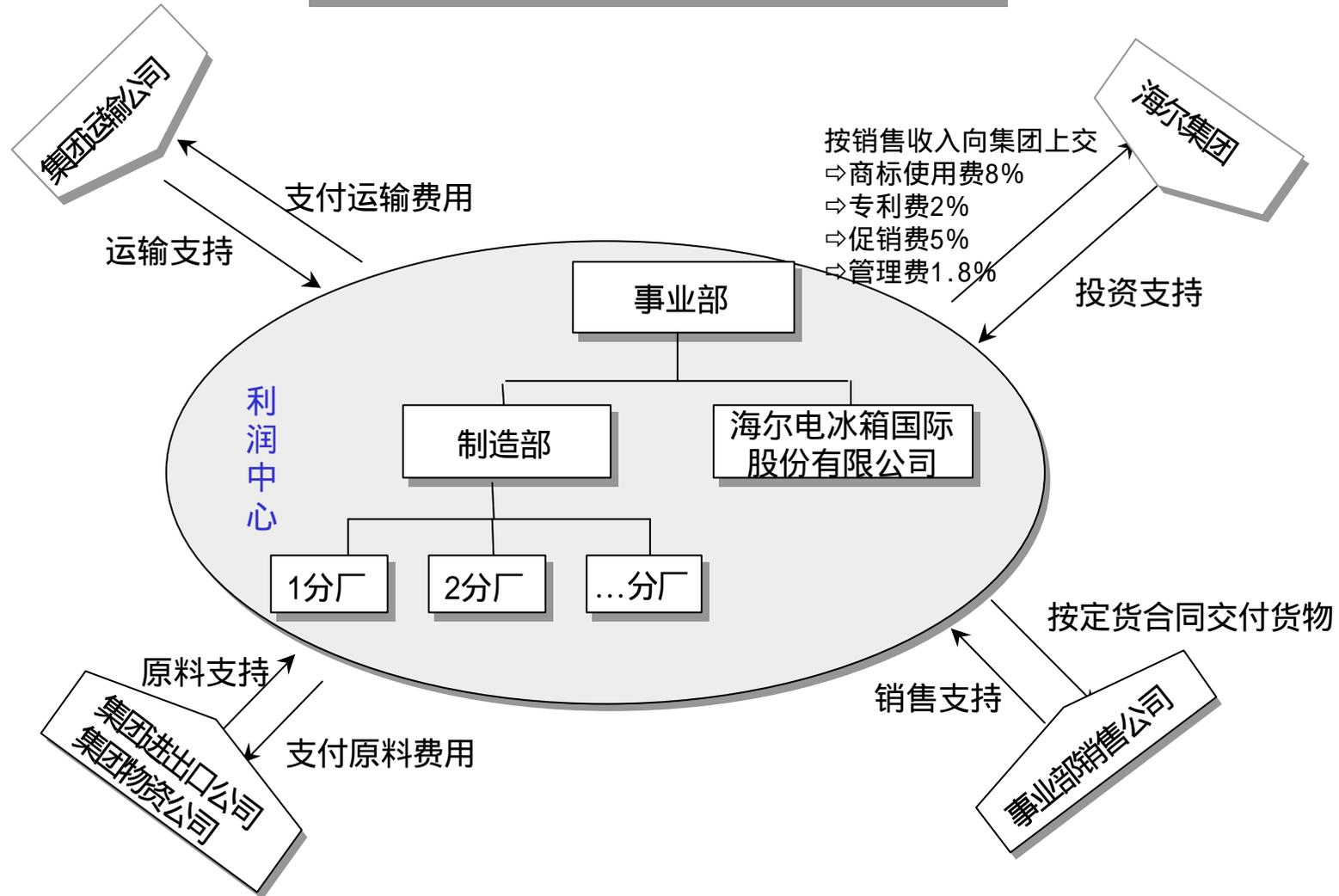
销售公司

- ⇒ 销售公司只负责销售，不负责维修。维修由专门的售后服务部门负责
- ⇒ 与办事处经理签订“承包经营合同”
- ⇒ 考核各办事处的经营活动
- ⇒ 对个办事处的日常经营活动提供指导性意见，对办事处经理的行为进行监控
- ⇒ 按“承包经营合同”及销售公司有关规定兑现奖罚条款

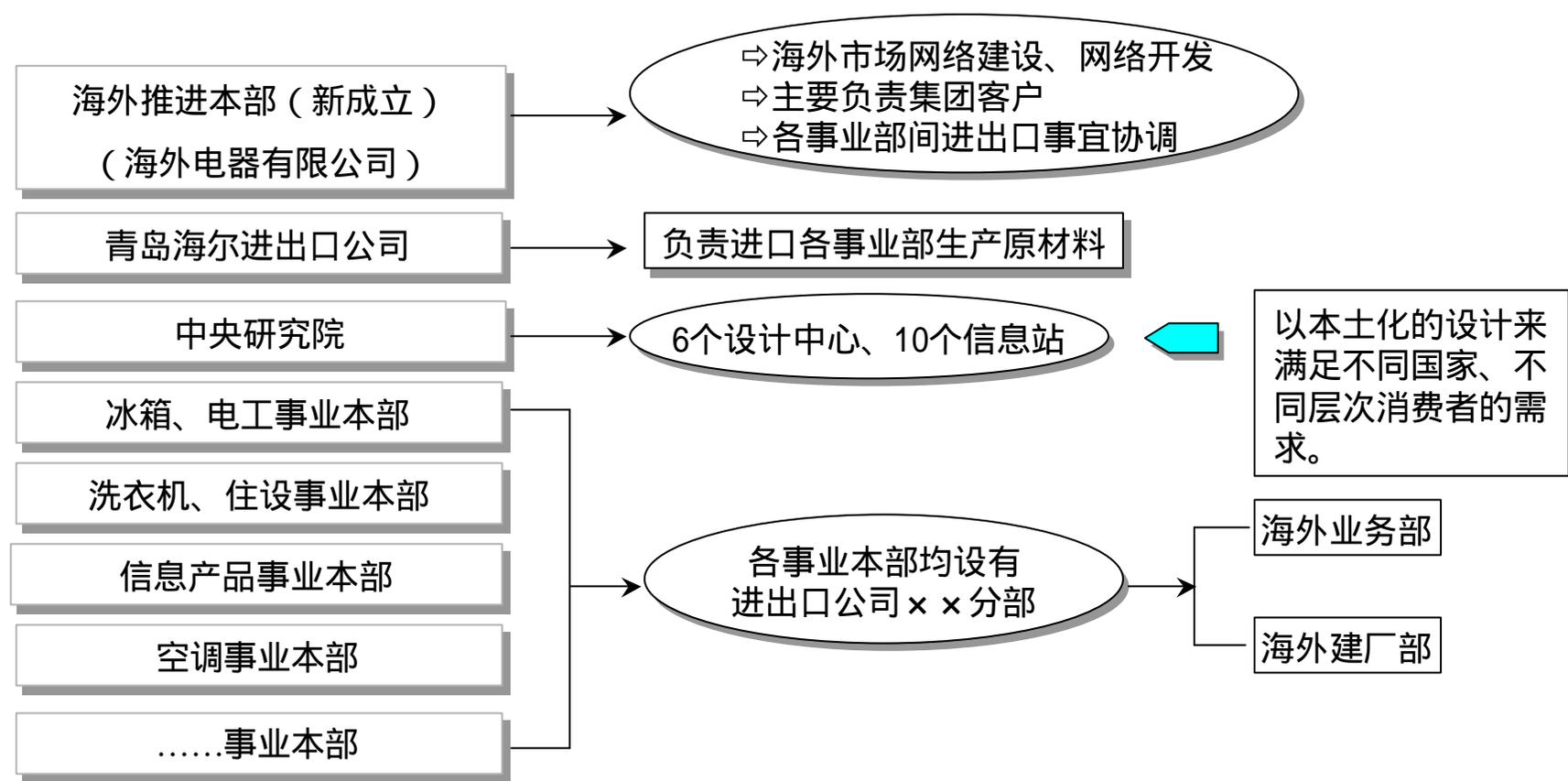
办事处经理

- ⇒ 与销售公司签订“承包经营合同”
- ⇒ 承包项目：回款额、发货量
- ⇒ 考核项目：月均达标点、市场份额、网点利用率
- ⇒ 自行决定公司人员的聘任，但需报公司批准
- ⇒ 营销中心在限额内的一切费用由办事处经理批准支付

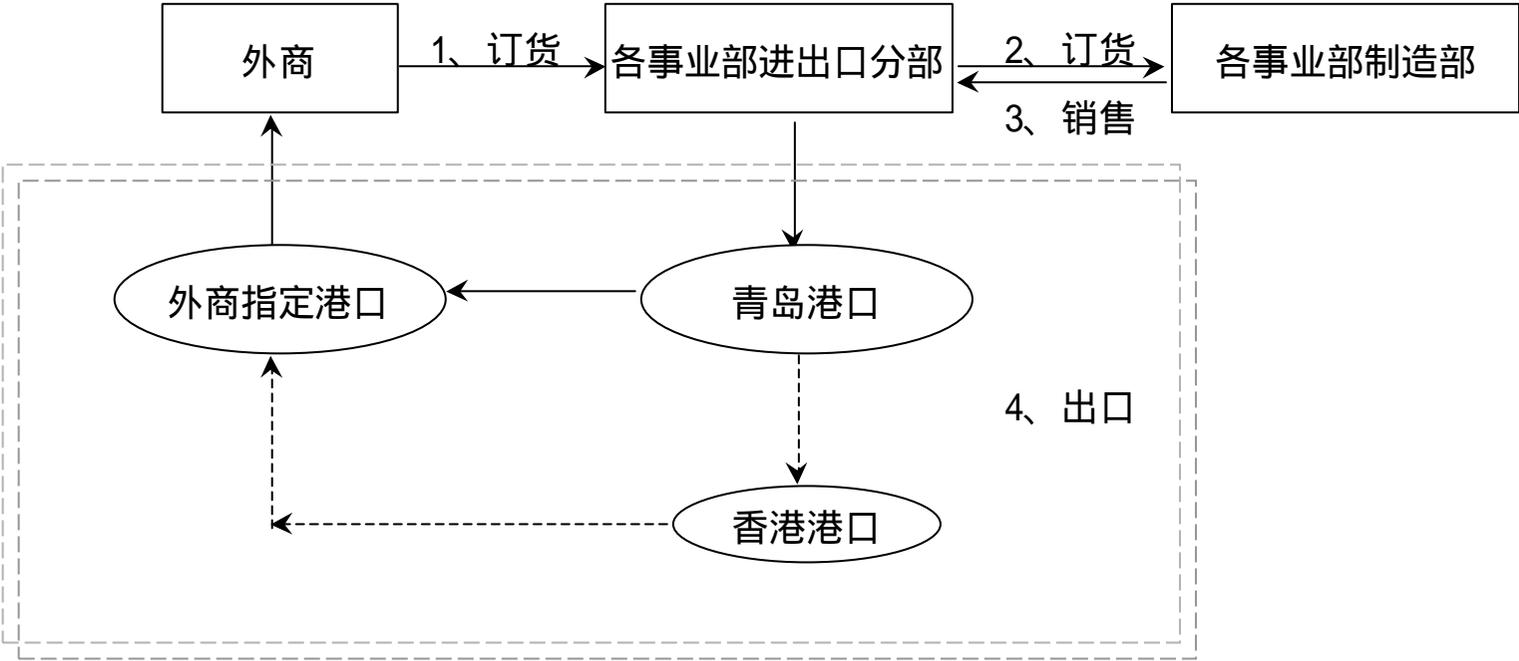
流通政策：制造部门结构体系



流通政策：负责海外出口的海尔内部结构



流通政策：出口途径



流通政策：出口程序

与外商贸易洽谈确定合同意向书 - - 客户提出制作要求 - - 汇总特殊要求 - -

下达《合同产品技术改进评审表》 - - 编制汇总外商特殊要求

- - 合同评审 - - 企划、质管、财务分析生产能力、交货期、质保（技术可行

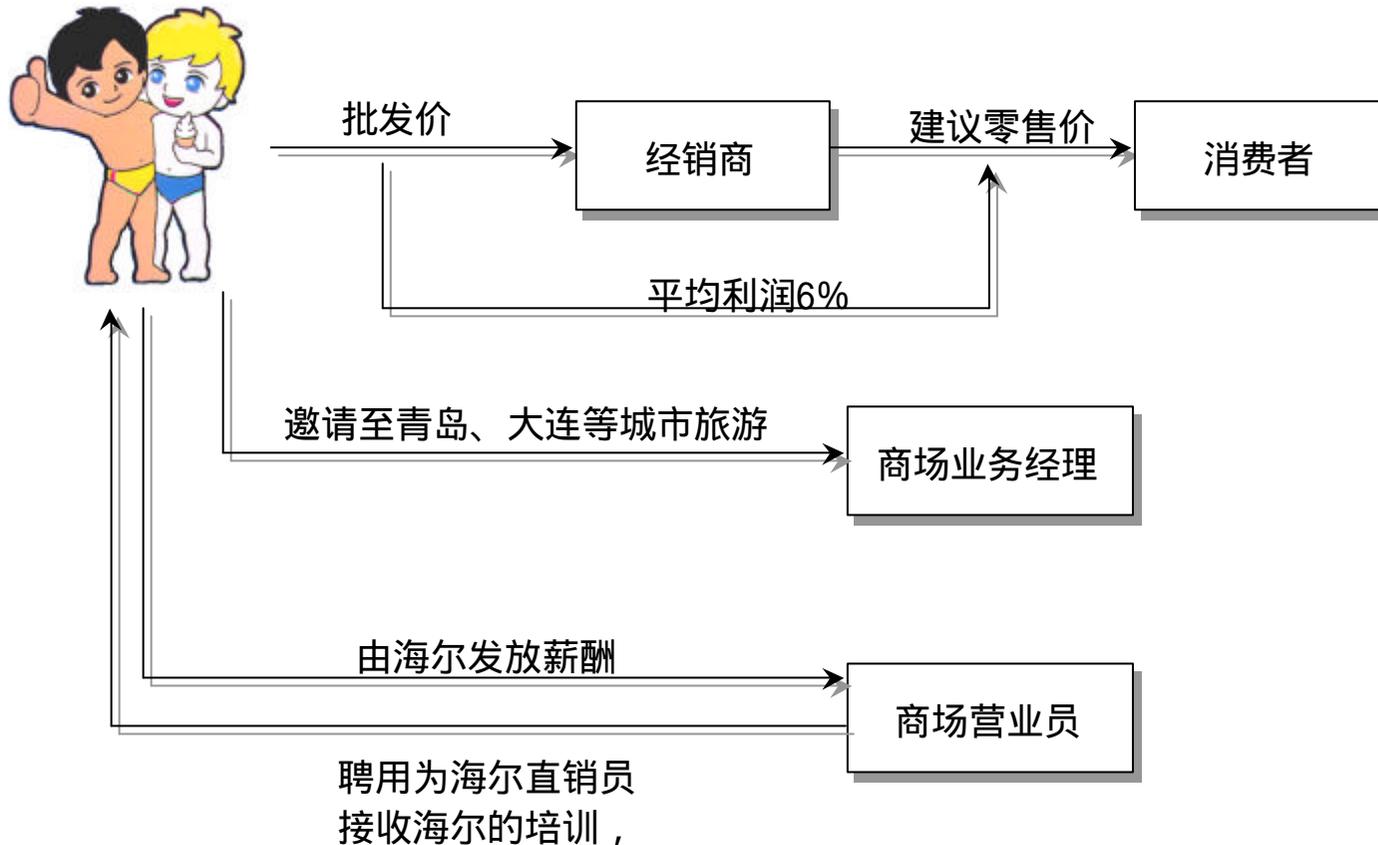
性）进行评审 - - 批准合同 - - 下达备货通知单 - - 合同产品入库、发运 - -

跟踪用户反馈信息 - - 安排产品售后服务

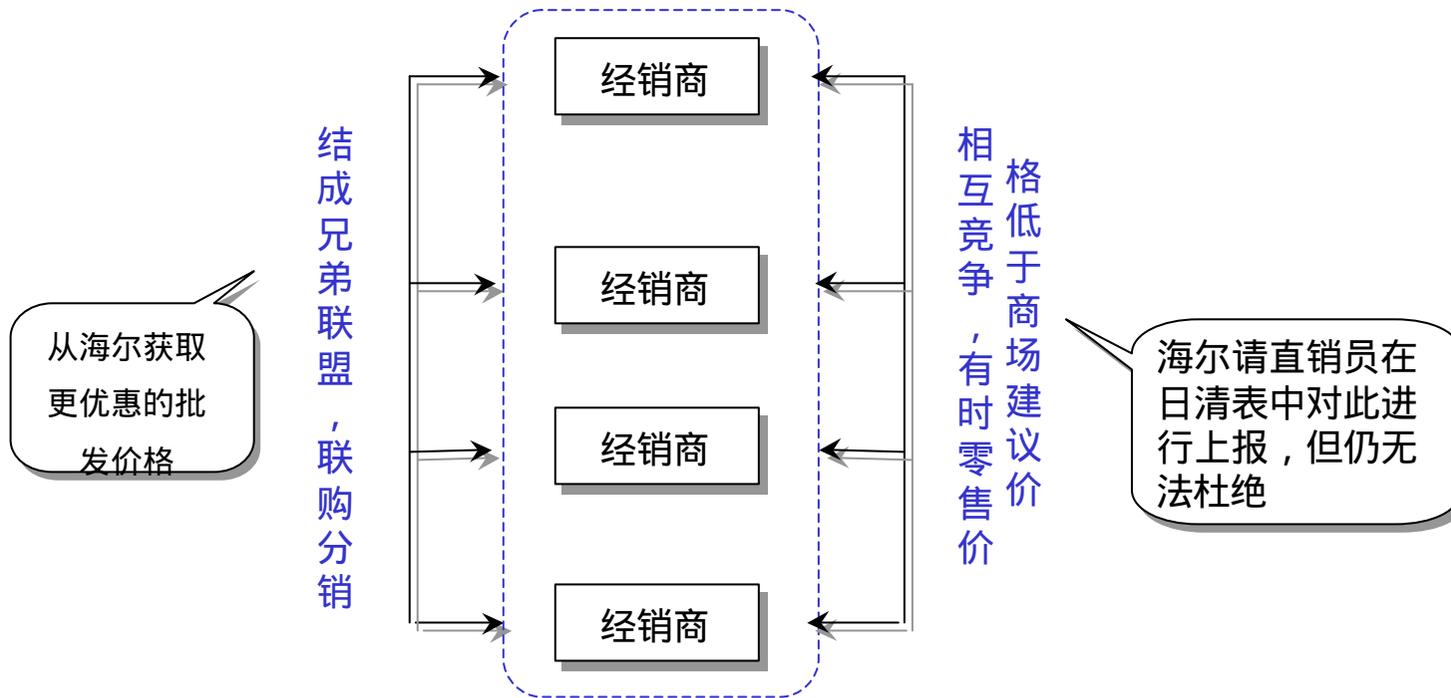
目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

营业政策：海尔与经销商建立互惠互利的关系



营业政策：但经销商为求更大的利润，也会有一些“策略”



营业政策：对经销商的反利反现、库存调配

海尔对商家除有6%的平均利率外，在年底，根据销售额将给予一定比例的“返点”。当销售额大于2000万元时，返点比率为：

冰箱

1.5%

洗衣机

2%

空调

2.5%

小家电

4%

对于市场淘汰型号，海尔将给予商家换货，淘汰型号由海尔统一进行全国性调配，将淘汰型号产品调配到二、三级市场。

营业政策：对海外经销商的支持

广告支持

支付50%的广告费用，主要用于户外广告；
经销商主要支付电视、广播、报纸、杂志 等广告；
海尔对大的广告项目对经销商给予合作支持

维修支持

⇒ 提供1%的易损备件
⇒ 在产品选料上，选择质高散件，使出口产品次品率低于国内产品，尽量减少所需维修

培训支持

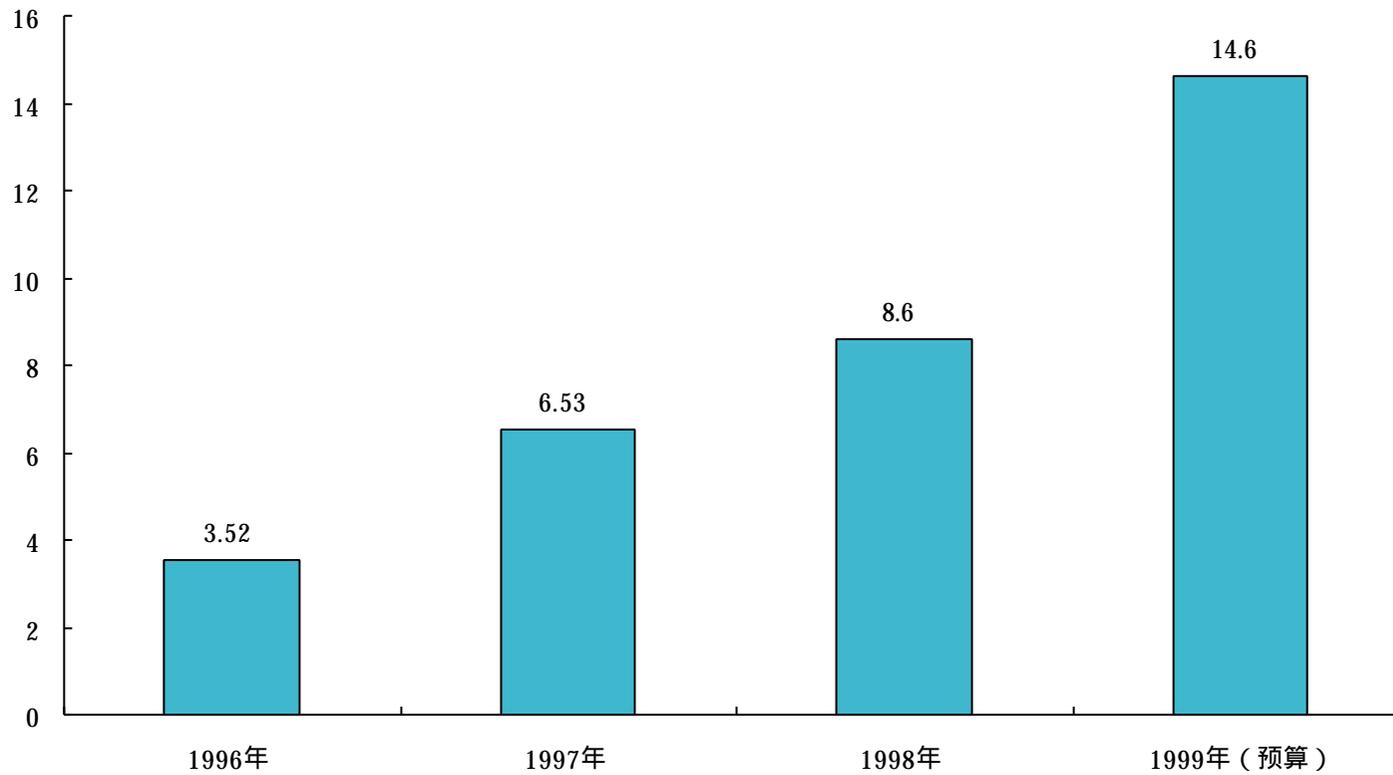
管理、服务业务培训
⇒ 服务业务培训 - 售后服务规范、实地培训、技术支持
⇒ 管理培训 - 海尔文化

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

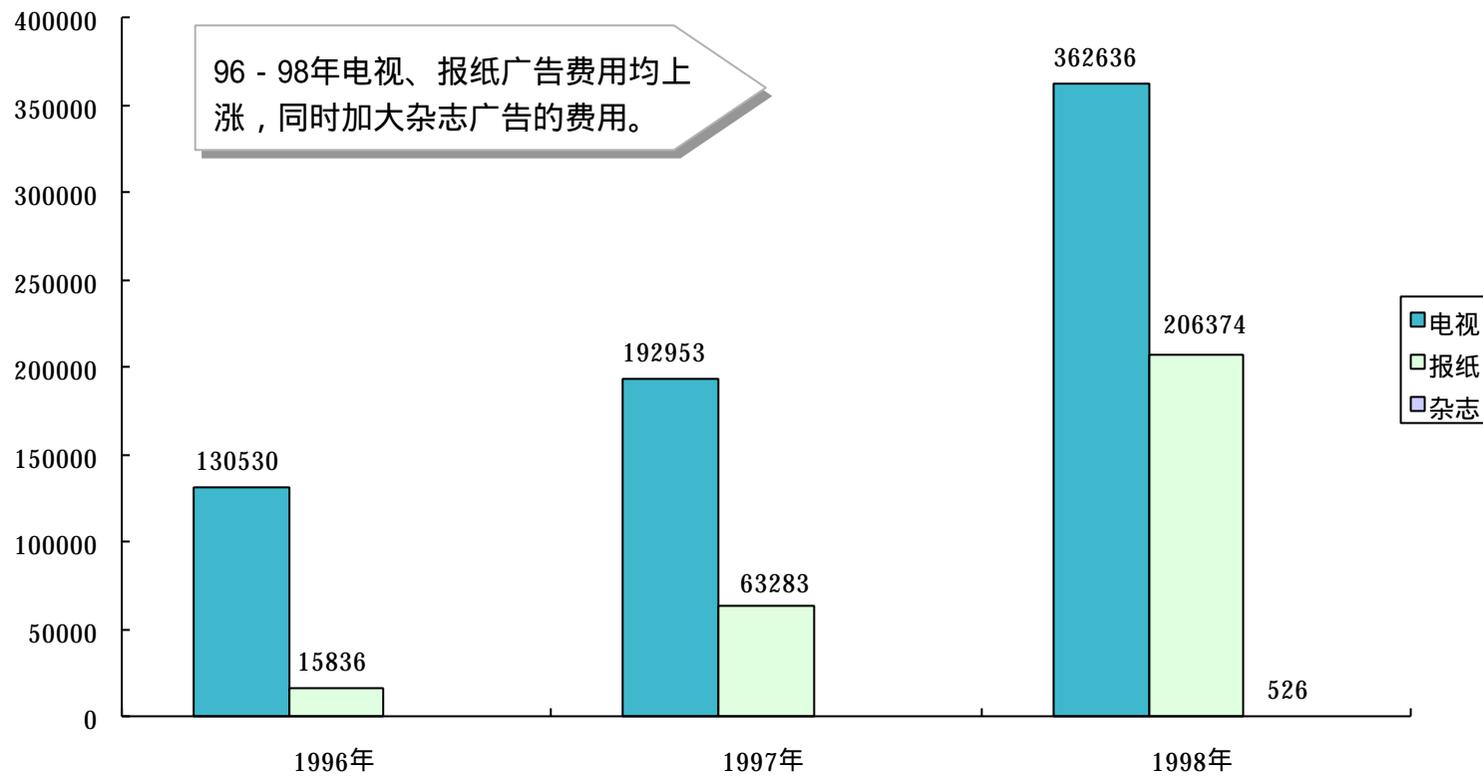
广告促销战略：广告费用情况

(单位：亿元)



广告促销战略：广告费用分配情况

(单位：千元)



广告促销战略：只有淡季的思想，没有淡季的市场

海尔针对所谓的“淡季”，另辟蹊径，做一块蛋糕独享

问题：洗衣机的淡季从每年6月至8月，夏天人们一般不买洗衣机

研究问题：夏天人们不是不需要洗衣机，每天出汗都要换衣服，夏天最需要洗衣服，而夏天又最卖不出洗衣机

原因：当前的洗衣机容量太大，差不多都是5公斤的，换下的一件衬衣放进5公斤的洗衣机里，要浪费许多水，所以大多数顾客用手洗

解决问题：开发“小小神童”洗衣机，1.5公斤容量，三个水位，晓得水位洗两双袜子

广告促销战略：价格不打折，质量、服务不打折

- ⇒在销售淡季、旺季，许多家电厂商纷纷打折，在商场常会有“所有家电产品一律×折（海尔产品除外）”的条幅。
- ⇒海尔意在给顾客留有一个概念：海尔商品不打折，质量、服务不打折。
- ⇒1998年空调市场大战，许多厂商顾不得“24小时上门安装”的承诺。海尔却高薪聘请300人的服务队伍，兑现了承诺，赢得了顾客
- ⇒海尔在销售淡季，常进行抽奖、展示会等活动，继而采用地毯式的新闻，在当日当地主要报纸上做大幅的报道及广告。

广告促销战略：如何开展促销活动

⇒ 海尔不打价格战，但很擅于利用媒体进行大肆宣传。

惯用做法是：举行活动前后的2-3天，在活动当地，选择最具影响力的报纸，如晚报、日报等做大幅广告--1/4版或1/2版，既而在活动当日请当地10余种媒体进行宣传报道。

⇒ 海尔在商场进行横幅宣传，几乎每个商场都会飘扬海尔产品的横幅，这成了商场的一道风景。

⇒ 海尔在利用媒体产生的广告效应外，还擅于处理与政府的关系。在活动期间，邀请当地相关的政府部门，如当地商委等，请

领导讲话、颁奖，并参加会宴，赠送小礼品。

⇒ “大篷车”活动在全国各地区进行巡回展示。

身披彩带，车厢两侧插满海尔旗的大篷车将海尔新品载入农村

市场，进行咨询，讲解产品知识，预约登记购买产品。

广告促销战略：成功广告案例

活动目的
通过一种可操作的模式，迅速打开二、三级市场，提高产品的知名度和美誉度

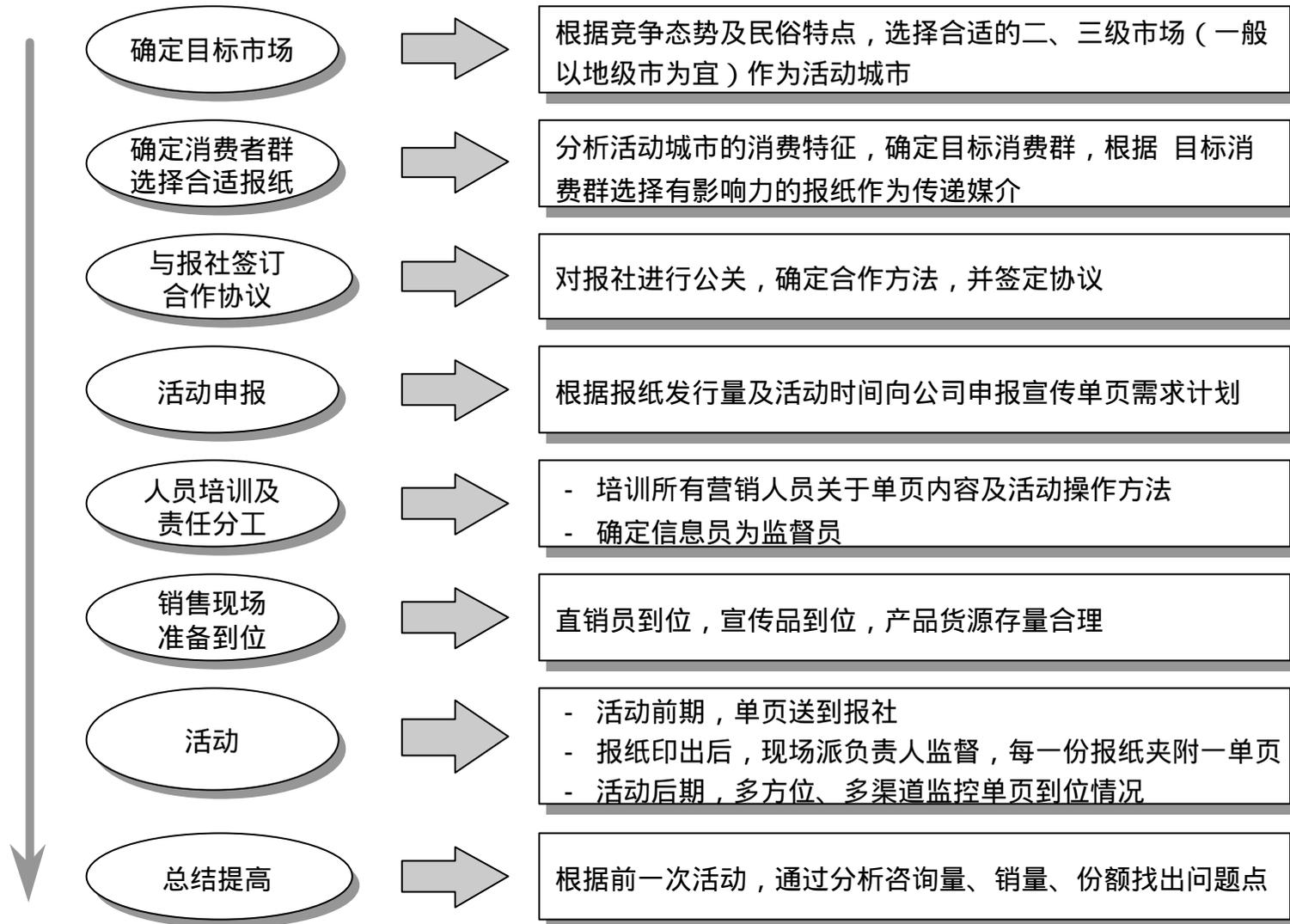
活动形式
通过当地最合适的报纸附送“巧用滚筒洗衣机”宣传折页的方法，将海尔滚筒机宣传到目标消费者手中，刺激消费

活动效果
咨询量、销量、份额
增长1 - 2倍

三大商场活动前后销量对比

活动前一周	活动后一周	增长率
13台	36台	180%

广告促销战略：成功广告案例



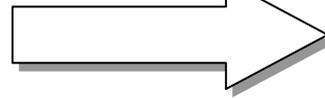
广告及促销战略：“大篷车”开发农村市场

宣传方式

大篷车活动 - - - 开发农村市场效果非凡

- ⇒现场讲解
- ⇒现场演示
- ⇒现场解决疑难问题
- ⇒单页宣传
- ⇒宣传、负责人攻关

热情服务



40%来自收入高群体
和即将开业的宾馆

目标市场

农村市场（网络推进）

- ⇒通过邮局向每个村镇发放宣传单1万份
- ⇒通过县食品公司建立镇级网络10处
- ⇒农资商场、粮站、棉站设代销点，样品展示、宣传画、单页、培训（宣传产品和服务）
- ⇒设兼职宣传代销员，解说产品，宣传贯彻海尔文化，树立海尔品牌意识
- ⇒送货下乡

广告促销战略：促销（冰箱）

产品：无菌冰箱

宣传口号：“开创抗菌时代”、“海尔，健康潮”、“海尔冰箱让您说健康”

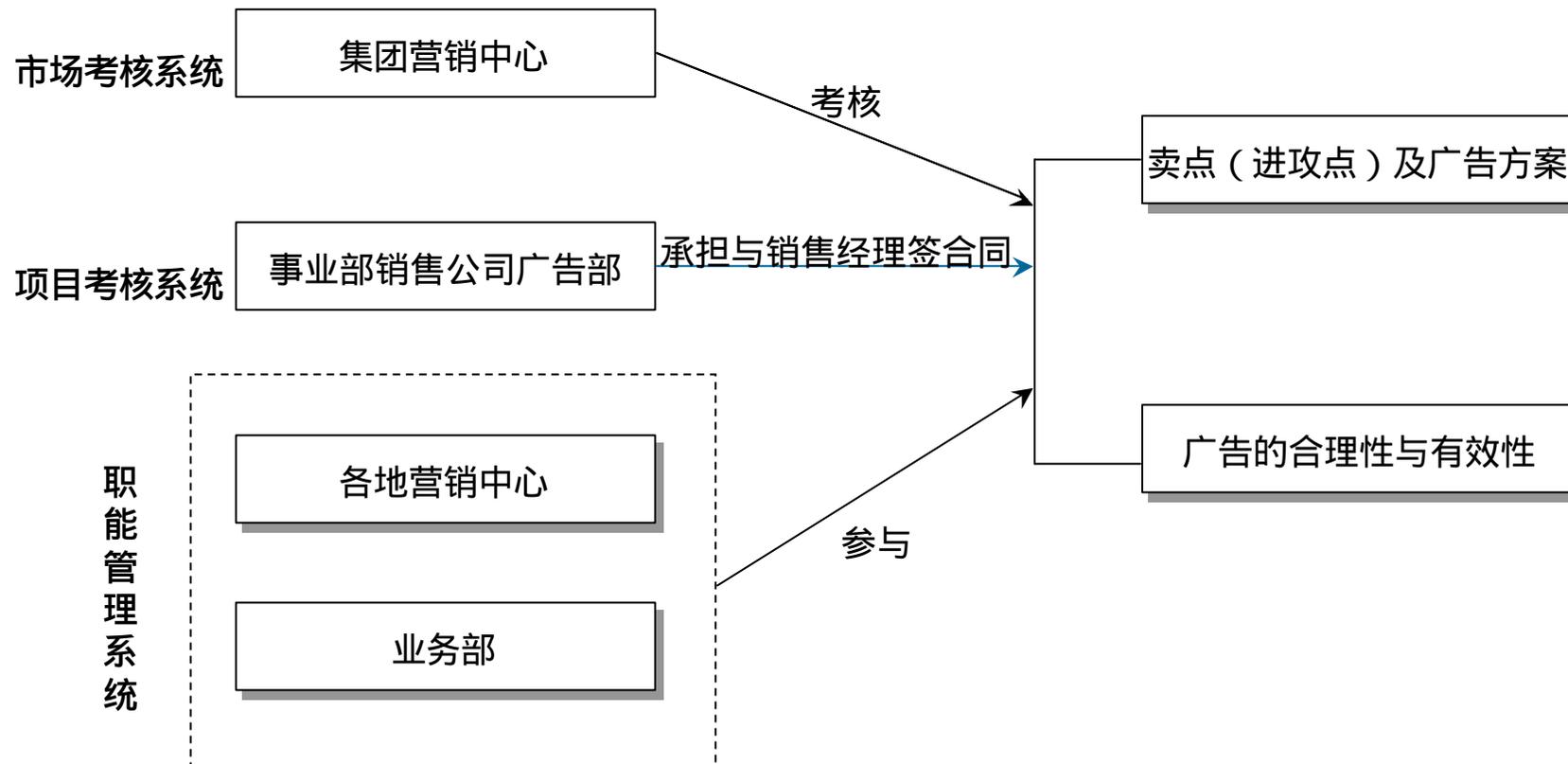
活动：现场展示会、健康擂台、折灯笼大赛

现场：参观人数逾万

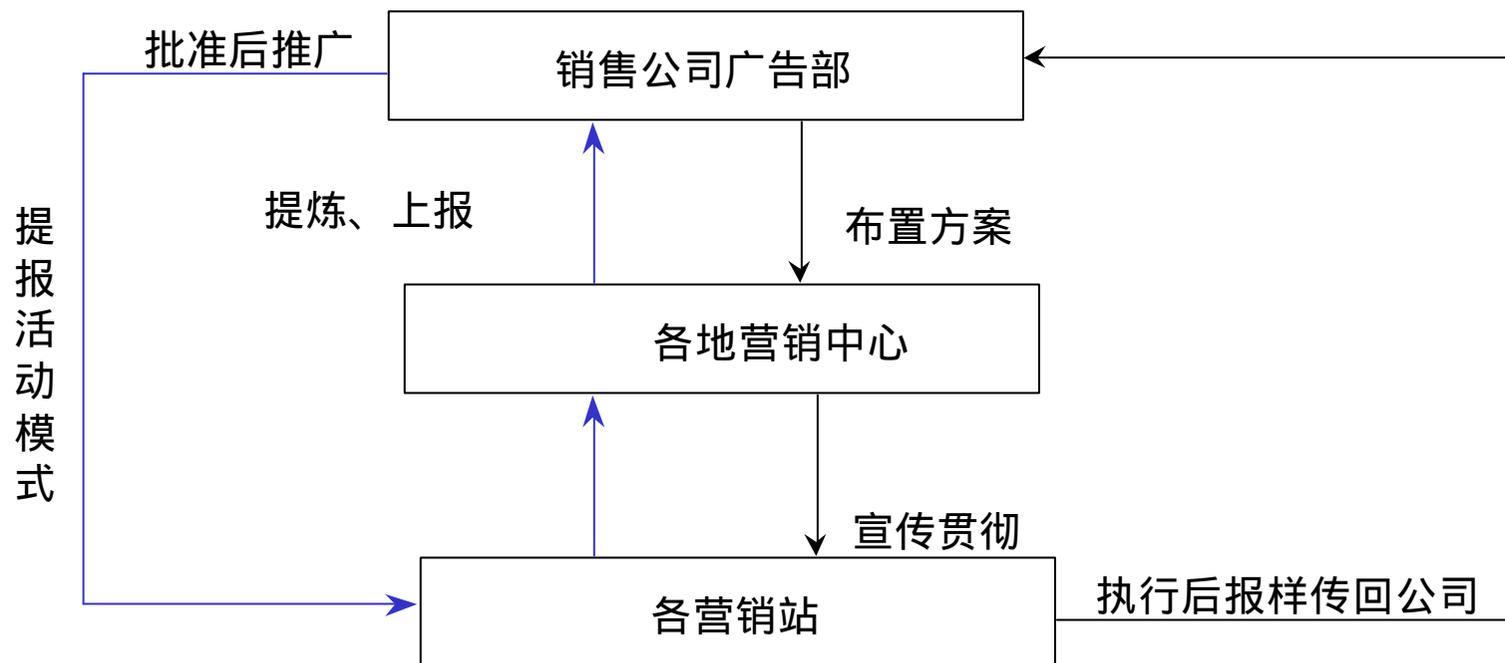
镜头一：元旦三天，长沙市工零售冰箱近200台，比往日增加了200%，其中抗菌冰箱已占总销量的60%

镜头二：消费者争先抢答主持人提出的问题

广告促销战略：广告促销内部管理结构



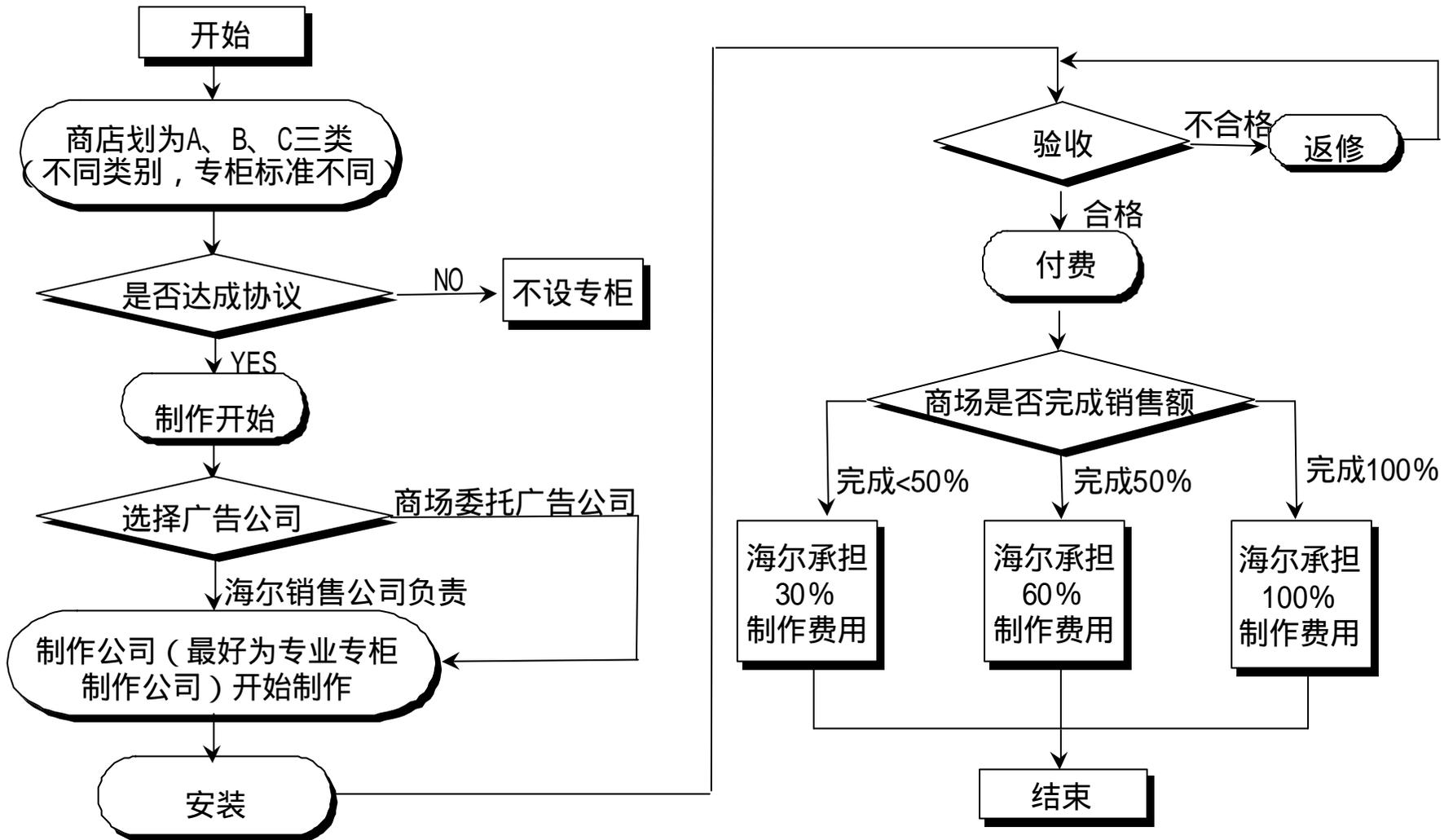
广告促销战略：广告促销活动执行程序



广告促销战略：进入市场的产品战略

	彩电	电冰箱	计算机	燃气灶
促销		<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 推销人员向用户讲解海尔产品的特性 ⇒ 各种媒体宣传特性 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 随机赠送打印机 HP-6956C 	
渠道	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 归于空调本部，利用空调产品的销售关系进入销售通路 		<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 3C ⇒ 商场 ⇒ 设立专卖店 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 商场 ⇒ 直供

广告促销战略：促销管理 - - 支持经销商制作专柜



广告促销战略：促销管理 - - 对直销员进行健全的培训是把握市场的基础



各类产品培训

广告卖点培训

竞争对手动态培训
竞争对手针对性培训

营销技巧培训

新产品上市培训

每月例行培训

针对性地进行

⇒ 具体产品培训；

⇒ 具体产品的广告

⇒ 卖点培训；

⇒ 新上市产品培训

月中、月终，优秀直销员邀请至青岛参加培训

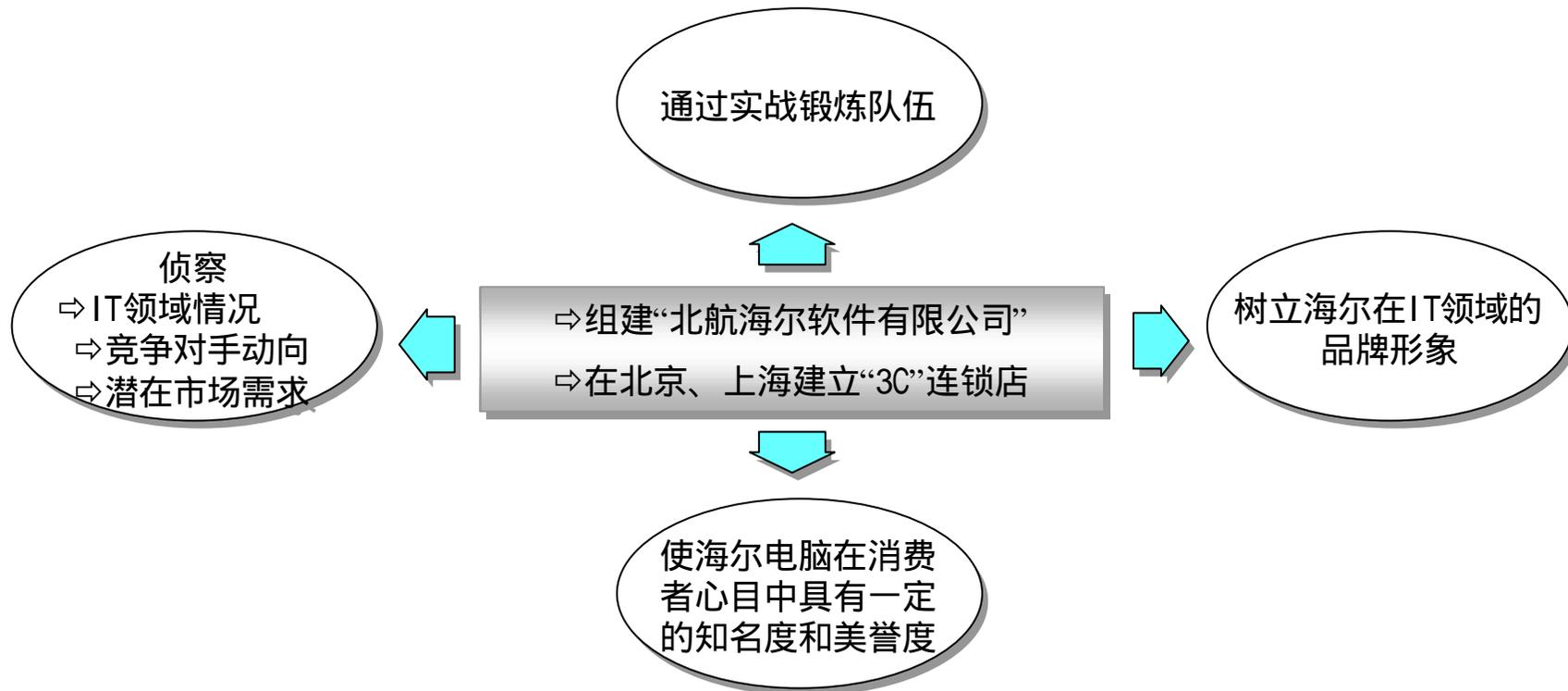
广告促销战略：进入电脑市场的营销战略

海尔“潜龙”升级，回访赠送大礼。

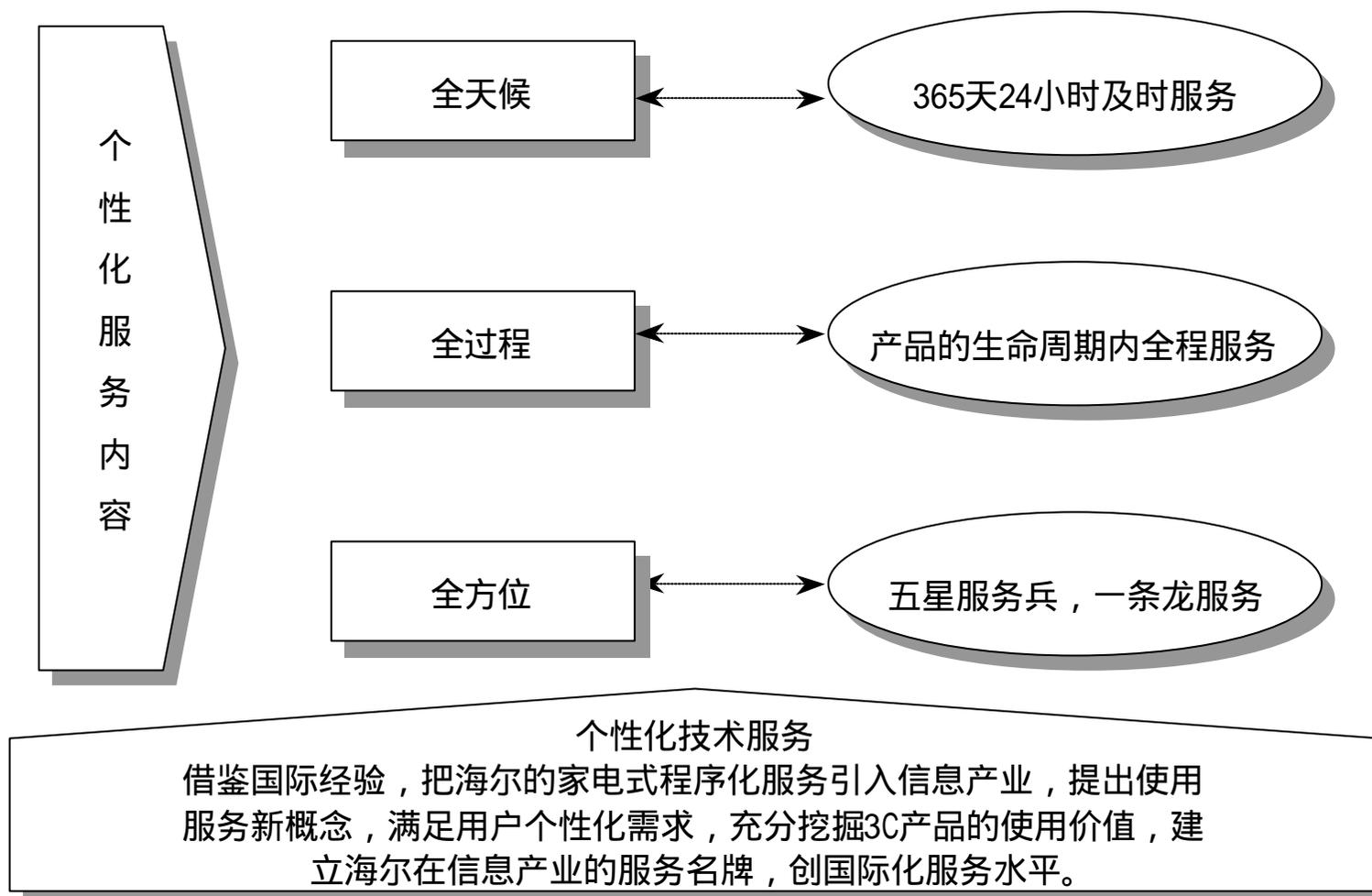
服务人员在前期回访用户和对用户培训的过程中，发现用户有许多潜在的需求和好的设计方案，为了满足用户的需求，海尔电脑开发人员将原来的潜龙1000、2000升级为1100和2100，将海尔“一点通”软件升级为2.0版本。

为了回报用户，活动期间服务人员为用户进行上门培训，电脑维护，收集信息，并向购买潜龙1000、2000、3000电脑的用户赠送价值1600多元的电脑软件一套，帮助用户进行电脑软件升级。

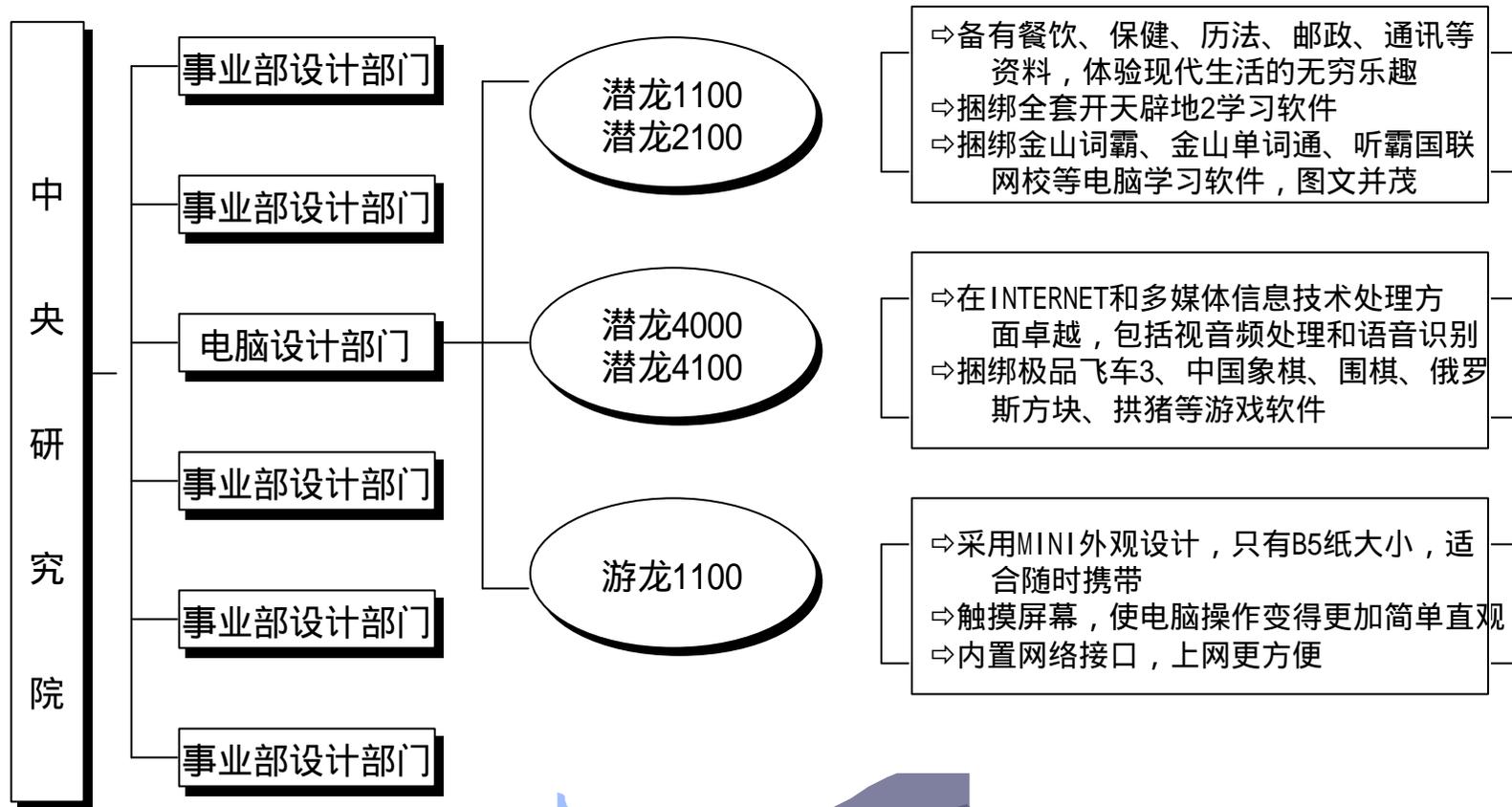
广告促销战略：高手布局，谋定其后 - 进军IT领域



广告促销战略：海尔3C连锁服务模式使海尔微笑走进IT



广告促销战略：在进入时保持零距离的产品设计



广告促销战略：彩电在市场进入时保持高定位的产品设计



慎于首战、首战必胜

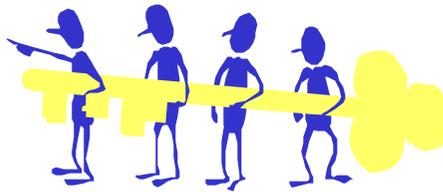
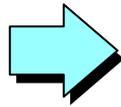
创业之初，以“产品出世即要领先，争取占居市场上的主动权”为原则，引进国际八十年代先进设备，与西德利勃海尔公司签订协议，合作生产四星级高档电冰箱 - 此在中国乃至亚洲尚属第一家。

为一开始在用户中树立好的形象，产品必须有百分之百的可靠性。“砸冰箱”产生了震撼效应，彻底唤醒了职工的质量意识，海尔电冰箱以崭新的面目出现在市场上，赢得消费者。

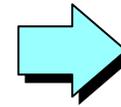
广告促销战略：海尔彩电立足“高起点切入，高科技发展，高标准要求”



与飞利浦公司签订技术联盟



与广科院合资成立
“海尔广科数字开发有限公司”



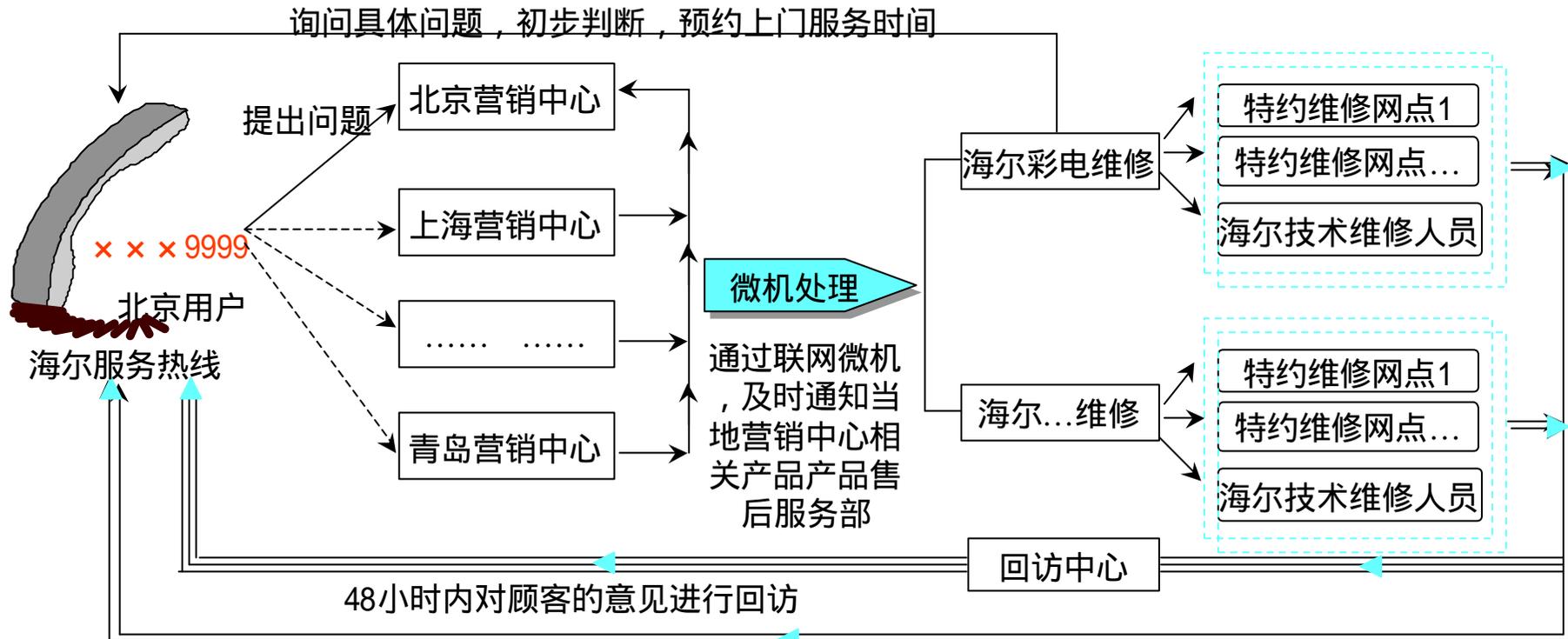
与德国METZ公司合作成立
“二十一世纪数字技术开发有限公司”
推出中国第一台全媒体全数字彩电“先行者”

- ⇒从1998年5月起，海尔彩电在全国600家大商场中占有率名列第四
- ⇒中国企业家协会等三个权威部门公布，1999年彩电购物首选品牌，海尔彩电名列第三
- ⇒全国用户委员会1998年上半年对彩电开箱合格率调查，海尔名列榜首
- ⇒海尔先后开发出“探路者”、“先行者”、“明画98”，“影音王”等系列彩电，深受欢迎
- ⇒海尔彩电先后出口二十多个国家和地区，为争创国际知名的彩电品牌打下了基础。

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

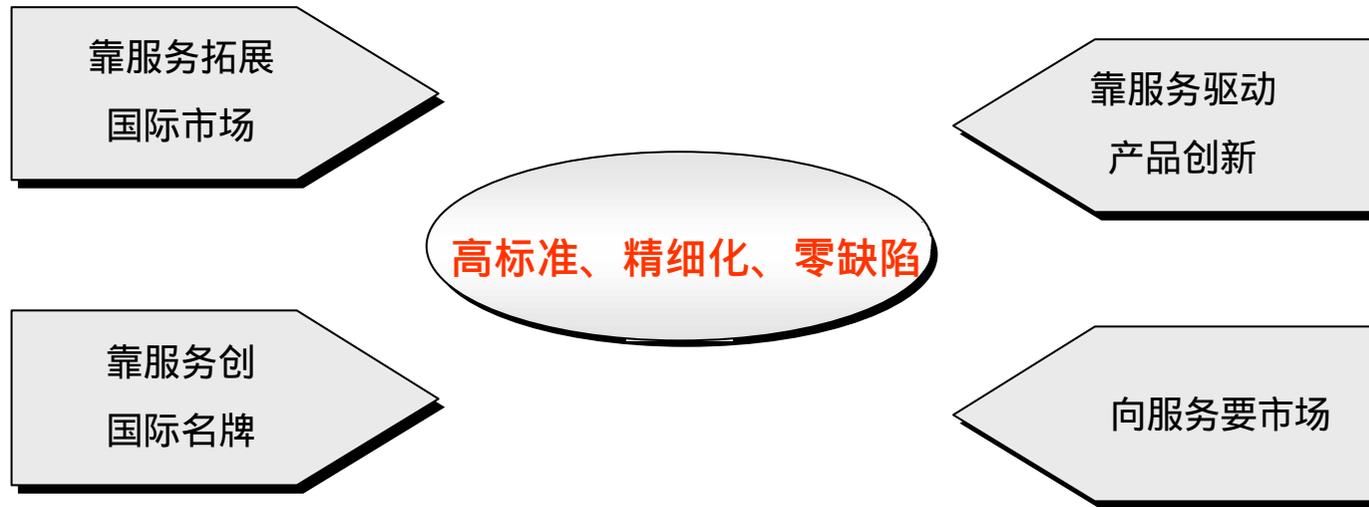
A/S国内战略：海尔售后服务体系



24小时内服务到位（除用户特殊要求），严格执行海尔星级服务标准及收费标准。

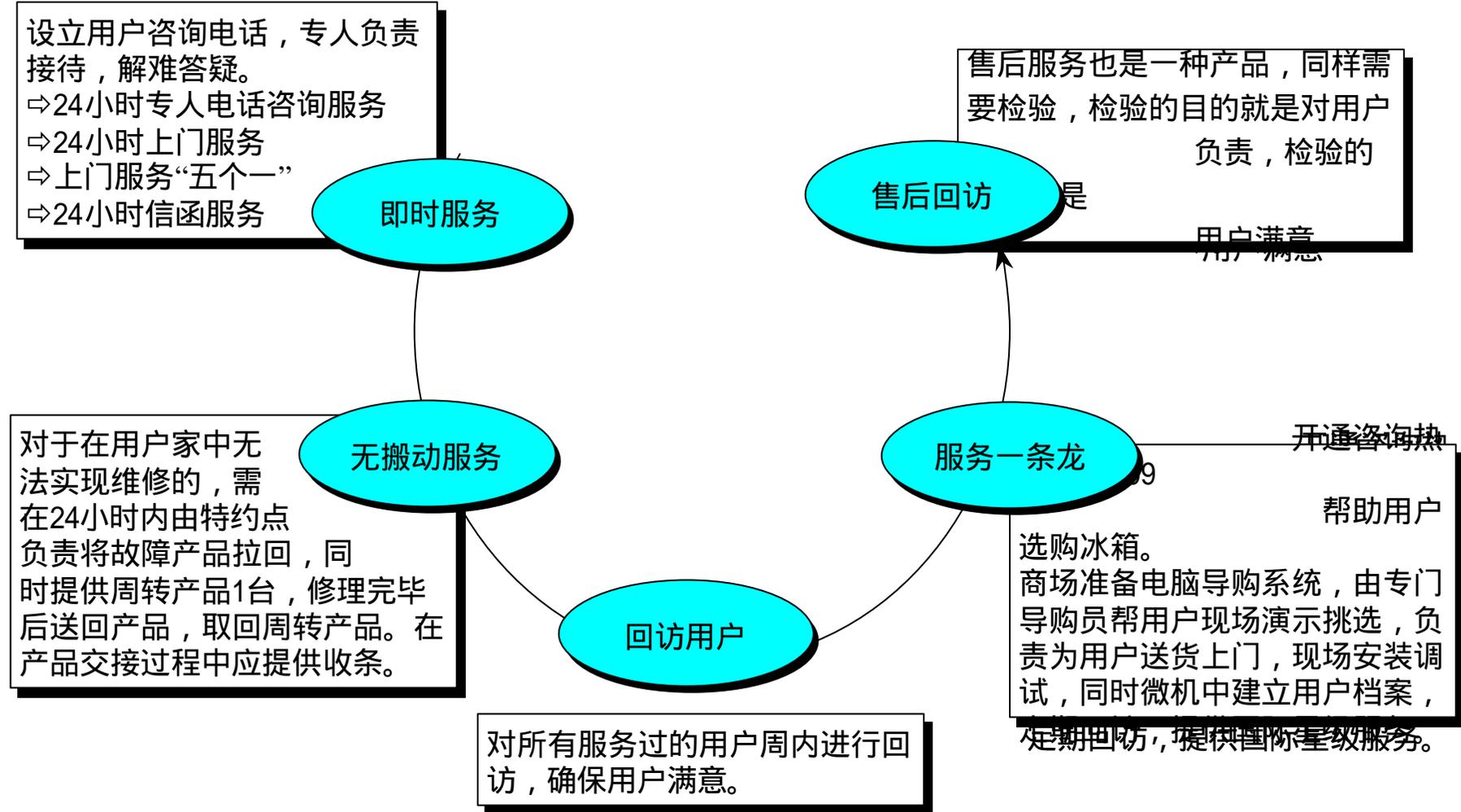
特约维修网点为经过海尔审核、签约后，接收海尔的培训，完全按照海尔的星级服务标准对顾客进行服务，只负责海尔产品的维修。由海尔各事业部对个特约维修网点进行考核、支付费用。计算机事业部的特约维修网点，由于产品的特殊性，目前并非负责海尔电脑的售后服务。

A/S国内战略：达到星级服务标准就能赢得市场



二次创业的核心目标
以开展星级服务成为中国家电第一名牌为中心，以市场份额的不断扩大和产品的不断创新为重点，在2000年把海尔建设成为国际化的企业的跨国集团公司

A/S国内战略： 差异化战略的关键之二是服务



A/S国内战略：即时服务工作标准

即时服务

24小时专人电话咨询服务

咨询电话24小时开通，接到用户咨询必须当场给予明确答复，因用户自身原因无法实现当场答复者，必须在24小时内给予明确答复，如需上门服务则应根据用户需求确定时间。

24小时上门服务

自接到用户信息到上门服务原则上不能超过24小时；如因用户原因无法实现24小时服务者，则应根据用户指定时间完成上门服务。

上门服务“五个一”

维修服务人员在上门为用户服务时，见到用户要递上一张服务名片，进门穿戴一幅鞋套，修理时使用一块专用垫布放置工具和零件以防弄脏用户地面，修复后用抹布将用户家冰箱擦干净，同时将冰箱归原位放好，临别赠送用户一件小纪念品以感谢用户对海尔产品的钟爱。

A/S国内战略：推出“一、二、三、四模式”以保证星级服务的连续性、有效性

一个结果

服务圆满

二个理念

带走用户的烦恼

三个控制

服务投诉率小于10PPM

四个不满

一个不漏的记录用户反映的问题

星级服务

留下海尔的真诚

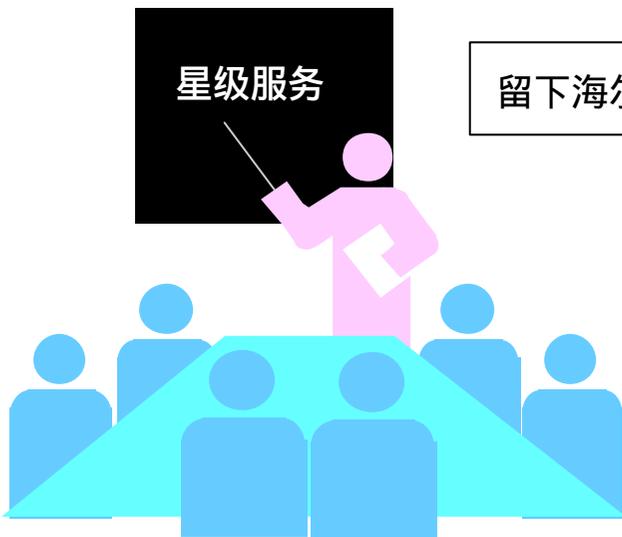
服务遗漏率小于10PPM

一个不漏的处理用户反映的问题

服务满意率小于10PPM

一个不漏的复查处理结果

一个不漏的将处理结果反映到设计、生产、经营部门



A/S国内战略：海尔电器售后服务

海尔洗衣机

星级一条龙服务

- ⇒电话导购
- ⇒现场演示
- ⇒送货上门
- ⇒预先设计
- ⇒安装调试
- ⇒讲解咨询
- ⇒存卡建档
- ⇒免费保养
- ⇒服务信访

海尔冷柜

“六免一赠服务”

- 六免：
- ⇒免费清洁冷柜箱体
 - ⇒免费更换“雪王子”
商标POP帖
 - ⇒免费更换老化小件
 - ⇒免费清除机仓内灰尘
 - ⇒免费给管路涂漆
 - ⇒免费全系统检查一次
- 一赠：
- ⇒赠送一张优惠卡

海尔 热水器

五免三优服务

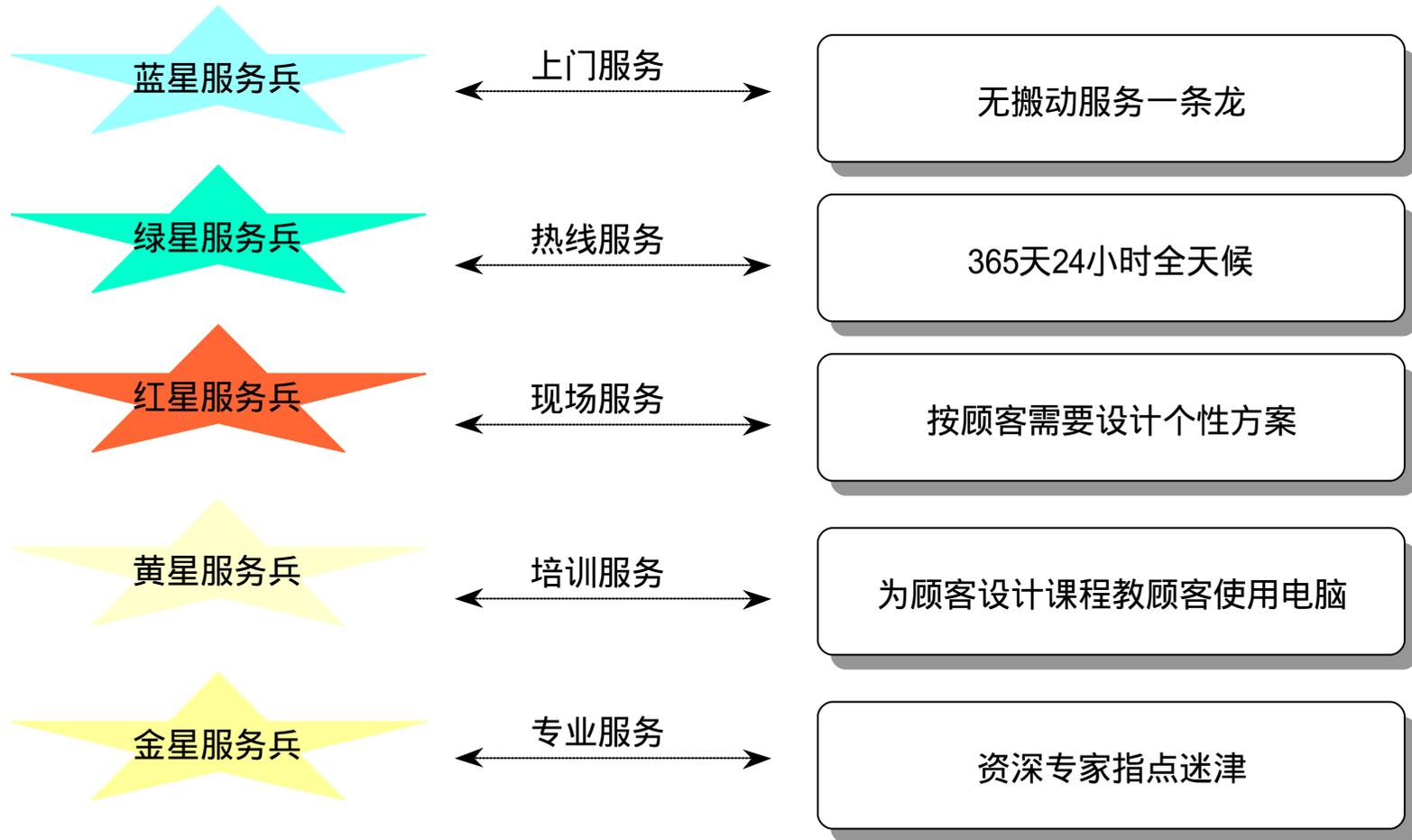
- 五免：
- ⇒免费设计
 - ⇒免费安装
 - ⇒免费送货
 - ⇒免费移装
 - ⇒免安装材料费
- 三优：
- ⇒军烈属优先
 - ⇒残疾孤寡老人优先
 - ⇒教师优先
 - ⇒享受五免服务

海尔空调

秋季大回访

- ⇒200名技术人员组成
- ⇒对用户机器进行认真
检修、清洗
- ⇒介绍保养知识
- ⇒征询用户建议
- ⇒赠送防雨罩

A/S国内战略：五星服务兵，一条龙服务使海尔电脑深入人心



A/S国内战略：使用服务概念是海尔电脑服务的特色

补救服务

保修、包换等，家电“三包”的范围 - 厂商必须履行的责任

补救服务

购买咨询、送货上门、入门培训等 - 商家促进销售为目的的服务

使用服务
基础 - 提供补救服务、销售服务
原则 - 满足用户个性化需求
目的 - 帮助用户充分发挥3C产品的使用价值
由海尔3C五星服务兵提供一条龙服务，充分挖掘3C产品的使用价值。

A/S国内战略：海尔电工产品售后服务有关规定

- 1、洗碗机、GX - 56餐具干燥机除享受国家消法规定的整机免费保修一年，主要部件免费保修三年外，还享受有海尔公司负责免费上门安装和终生上门服务（保修期内免费，保修期外上门服务需要交纳上门服务费和材料成本费，如送修则只收取材料成本费，移机时需要收取总移机费用80元/次。
- 2、吸尘器、电风扇、烘干机、干燥消毒柜、餐具干燥机（除GX - 56型）除享受国家消法规定的整机免费保修一年，主要部件免费保修三年外，还享受由海尔公司负责终生上门服务（规定同第一项）。
- 3、燃气灶、电熨斗、电热杯整机和主要部件均免费保修一年，享受海尔公司终生上门服务（规定同第一项）。
- 4、燃气灶、壁扇若用户特殊要求安装调试则需要承担材料成本费和上门安装费30元次。
- 5、另外还有一些特殊服务项目如燃气灶需要改制气种，一年内免费更换系统，一年后需交纳上门服务费和材料费用。

A/S国内战略：冰箱 - 电工产品“三包”规定

- ⇒ 整机免费保修一年（抽屉、玻璃不在保修范围内）；但主要部件免费保修三年（包括压缩机、蒸发器、冷凝器、温控器、电磁阀、风扇电机、主控板、箱体、门体、加热器、水泵、壳体、电动机）。
- ⇒ 产品自售出之日起7日内发生性能故障，消费者可以选择退货、还货或修理。
- ⇒ 消费者自购买之日起，15日内发生了性能故障，消费者可以选择换货或修理，销售者按消费者的要求免费给予换货或修理。
- ⇒ 再三包有效期内，修理两次的内容是指对产品的安全性能故障和使用性能故障进行过两次处理，不包括对其他质量问题的修理。
- ⇒ 在三包有效期内符合换货条件，销售者有同型号、同规格产品，而消费者不愿意调换同型号、同规格产品，要求退货时，销售者应予以退货，此时对已使用过的商品按规定标准应向消费者收取折旧费。

A/S国内战略：热水器、微波炉售后服务价格

区分	基准金额	电热水器	微波炉
甲类	26	更换外壳、内胆、电热管	炉门、磁控管、变压器、电机、印刷线路板、加热管
乙类	20	更换温控器、超温管、指示灯、电源线、胆口胶垫	更换控制板、晶体管、保险丝、电源线
丙类	16	更换检修混合阀、安全阀、喷头软管、1/2胶垫	

热水器安装基准价格

区分	15L	20L	28L	40L
基准金额	20	20	25	30

热水器安装材料收费标准

材料	1/2三通	1/2弯头	1/2管固	1/2接丝	1/2铜球阀	软管	木盘、钢钉、生料带
单位	个	个	个	个	个	米	套
价格	1.20	1.00	0.80	0.80	0.80	12.00	1.20

用料标准

材料	三通	弯头	球阀	软管	接丝	钢钉、生料带
单位	个	个	个	根	个	套
数量	1	2	1	1.2米	4	1

A/S国内战略：海尔电脑维修商规划及现状

发展规划：每地发展5 - 6家特约维修商

目前状况：

杭州：1家，三野

（为海尔空调、洗衣机等多种产品的售后特约服务网点

在全

市有多个网点。）

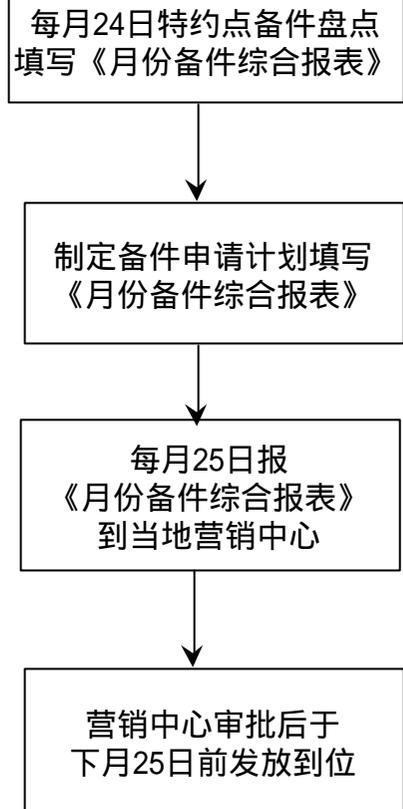
哈尔滨：1家，京工维修部



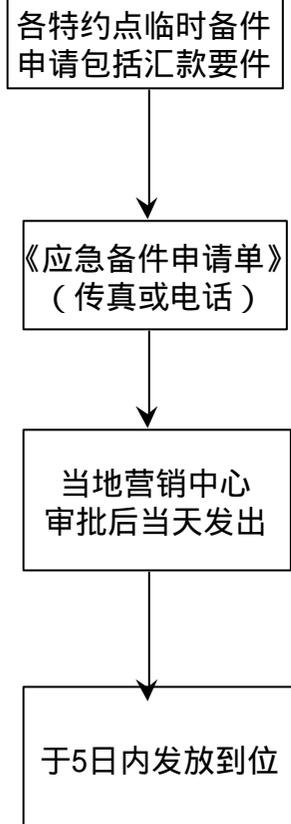
A/S国内战略：特约维修部备件管理

适用范围：用户服务处及下属各营销中心、特约维修部

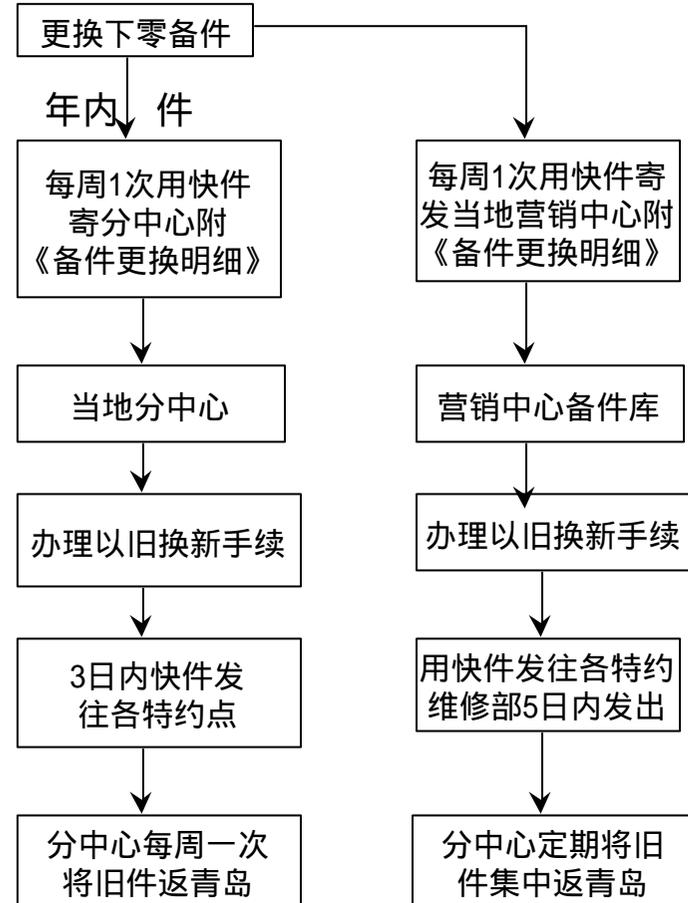
备件计划及发放



应急备件申请及发放



旧件返回



A/S海外战略

维修战略

与国内销售、维修分开的情况不同，海外经销的产品由经销商负责维修，

A/S网络情况

在选择海外经销商时，选择销售网点多且维修网点及维修力量的经销商。

对经销商提供支持

- ⇒提供1%的易损备件
- ⇒在产品选料上，选择质高散件，使出口产品次品率低于国内产品，尽量减少所需维修
- ⇒请维修人员到青岛进行培训 - - 海尔文化、星级服务模式、星级服务规范、实地维修服务等

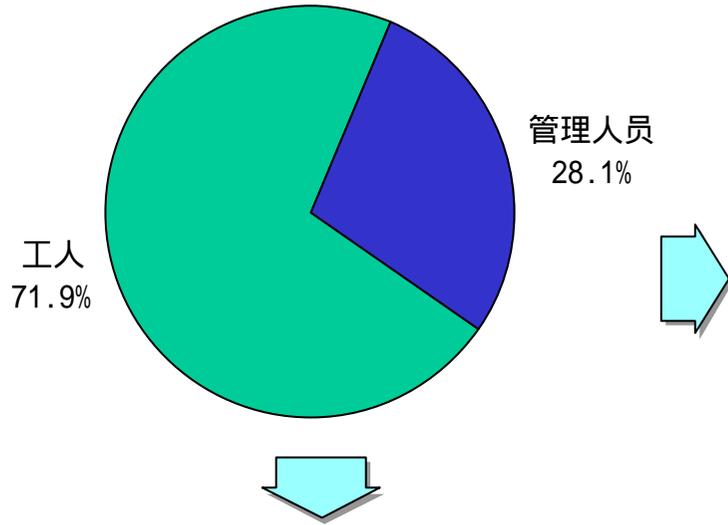
信息反馈

- ⇒经销商的咨询热线
- ⇒在销量大的区域设立信息站，及时反馈顾客的信息。

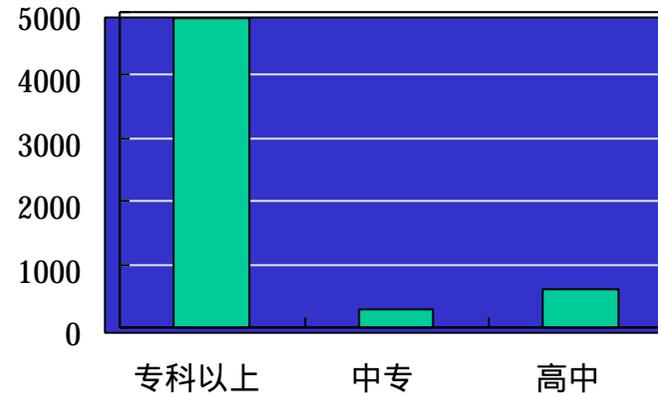
目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

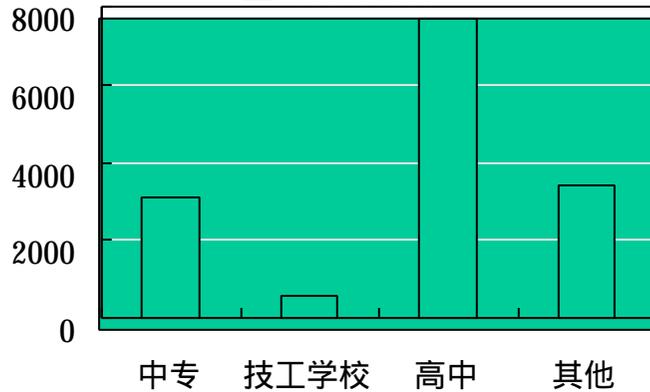
劳务管理：海尔人员构成



管理人员构成比例

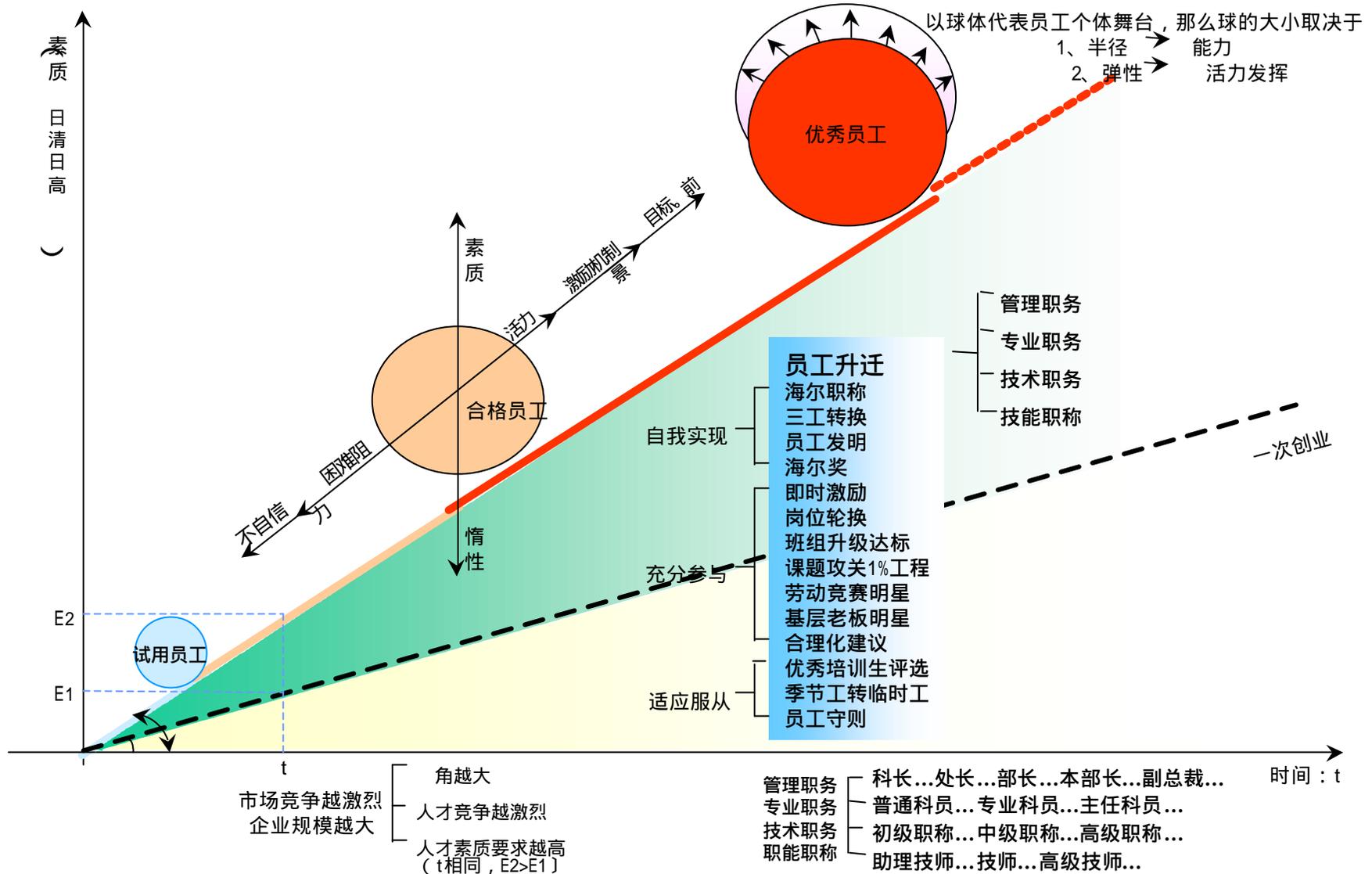


工人构成比例



从1984年今，海尔集团走过14年的历程，员工平均年仅30岁。其中工人14813人，平均年龄31岁；管理人员5788人，平均年龄26岁。

劳务管理：海尔定律 - - 你有多大能力，企业就搭多大舞台



资料来源：海尔集团人力资源中心

劳务管理：海尔为各类人员提供发挥才能的舞台

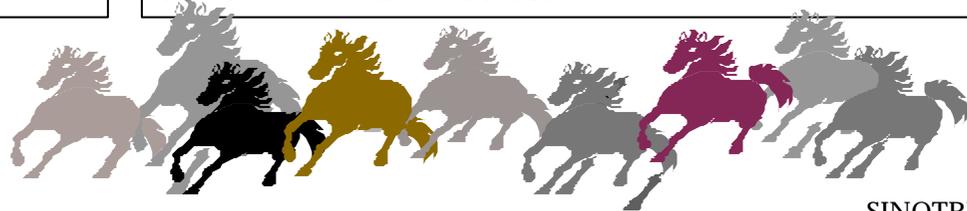
各类人员升迁途径及职务序列一览表

类别	区分性特征	升迁途径							
科研人员	专业型	设计员	→	设计师	→	主任设计师	→	主任设计师	三工转换： 试用员工 - 合格员工 - 优秀员工 技术职务升迁： 国家： 初级职称 - 中级职称 - 高级职称 企业内部职称： 海尔初级 - 海尔中级 - 海尔高级
营销人员	业务型	业务员	→	营销中心经理	→	营销分部部长	→	销售公司	
		业务员	→	营销中心经理	→	职能处(厂)长	→	职能部部长	
一般管理人员	管理型	科员	→	科长(车间主任)	→	处(分厂)长	→	职能部长	
		普通科员	→	专业科员 (一二级)	→	主任科员 (三级)	→	主任科员	
工人	操作型	操作工	→	质量(降耗、管理、服务等)明星	→	一星	→	二星	
		操作工	→	助理技师	→	技师	→		
职务序列		一		二		三			

劳务管理：海尔用赛马机制促成万马奔腾的局面

赛马规则（一）

类别	实施程序	待遇兑现
员工守则	培训、掌握、熟知	根据奖惩标准兑现
季节工转临时工	个人申报，部门推荐，劳人保处审核	享受临时工待遇
优秀培训生评选	个人申请，部门考核，劳人保处复试	提前定岗，享受试用员工待遇
合理化建议	交本部门或工会，有关部门审核落实	采纳一次据效果奖励5 - 100元，一年内提建议12条以上且被采访者，可进行三工转换
基层老板明星	个人申报参加，工会组织，职能部门配合	首次评为星级能手和明星老板，奖励100元，二星、三星等分别奖励200或300元。二届以上可进行三工转换或职称评定
劳动竞赛明星	个人申报参加，工会组织，职能部门配合	根据成果给予50 - 1000元不等奖励，优秀者可进行三工转换
课题攻关、1%工程	职能部门拟定攻关揭榜课题，职工自由参加竞榜	班组长及组员享受先进待遇，每月有补贴；自主管理班组成员转为优秀员工

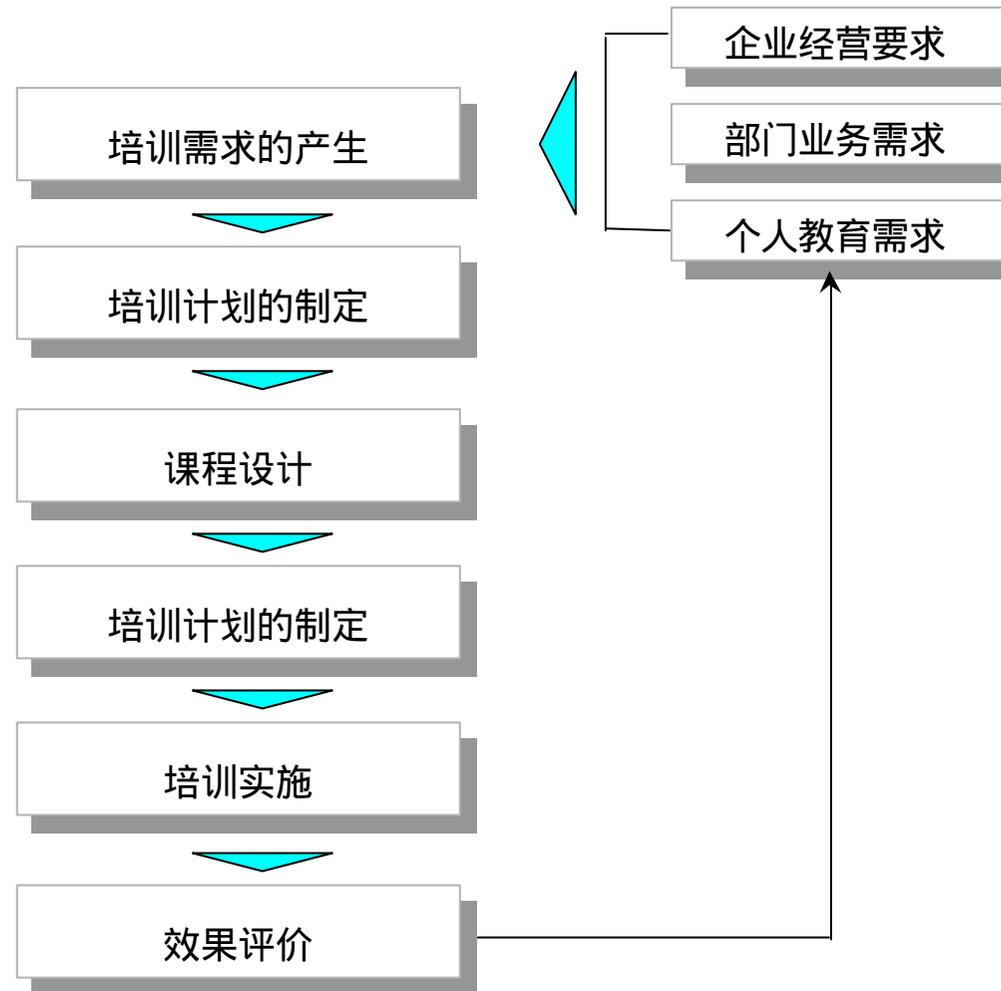


劳务管理：赛马规则使人人都面临挑战和机遇

赛马规则（二）

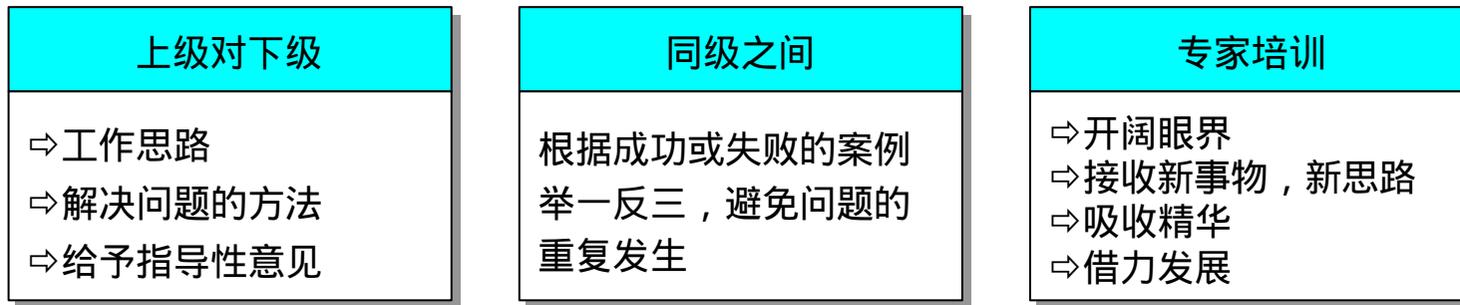
类别	实施程序	待遇兑现
班组升级达标	班组申报，部门考核，各职能部门评审	班组长及组员享受先进待遇，每月有补贴；自主管理班组成员转为优秀员工
岗位轮换	届满进行轮换	提高自身业务素质，设立“人才开发奖”
即时激励	根据绩效，及时兑现	
海尔奖	个人或集体申报，职能部门审定，总裁签发	希望奖：一等奖奖励200元；二等奖奖励120元；三等奖奖励80元 海尔奖：特等奖奖励3000元；一等奖奖励1200元；二等奖奖励1000元；三等奖奖励800元
员工发明	小发明经有关部门认可，部门推荐工会，经核实报公司批准	小发明由本人姓名命名，全公司推行，并给予现金奖励
三工转换	个人对照条件申报，部门考核，劳人保处审核，部长批准后全厂公布	分别享受转换后的三工补贴待遇（包括工龄补贴、工种补贴、分房加分等）
企业内部职称评聘	职工个人进行申报，有关部门审批并颁发证书	享受相应的职称补贴待遇
员工升迁	个人对照条件进行申报，部门审核，劳人保处复审，部长批准后全厂公布	进入人才库，竞争上岗聘任后享受相应待遇（分管理职务、专业职务、技术职务三种升迁途径）

劳务管理：海尔建立行之有效的培训体系，使员工得以培训



劳务管理：海尔推行三种实用可行的培训模式

模式一：三级培训模式



模式二：岗位培训模式



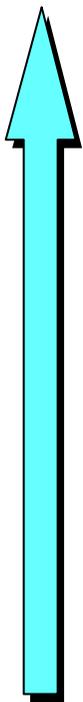
模式三：系统培训模式



劳务管理：海尔动态的用工制度激励人们努力工作（一）

条件： 连续保持合格员工至少三个月以上 + 下述之一的条件

优秀员工



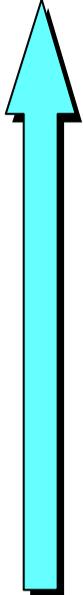
合格员工

- ⇨ 获标兵、劳模称号或单位年度先进（当年）者。
- ⇨ 荣获省、部级以上奖励者（个人奖）。
- ⇨ 荣获市级科技管理奖励或一年内连续二次或海尔特等奖、一等奖者（个人奖或集体奖第一位人员）。
- ⇨ 一年内连续三次以上获海尔奖或海尔希望奖一等奖者（个人奖或集体奖第一位人员）。
- ⇨ 维护企业利益，揭发和抓获盗窃分子，累计为公司挽回损失达万元以上者。
- ⇨ 发现灾情、隐患，并积极参与抢救，为企业挽回损失达万元以上者。
- ⇨ 及时发现质量和设备隐患，并积极采取措施，为企业挽回损失达万元以上者。
- ⇨ 小改小革被命名者或荣获基层老板明星四级者。
- ⇨ 连续三年以上获自主管理班组成员（近三年）者。
- ⇨ 被聘或升迁为中级以上专业技术职务者（海尔内部职称）。
- ⇨ 工人在人以上班组任班长满个月、管理人员在科长以上职务任职满个月经考核合格者（注：科长必须是经过升迁、任命或公开招聘上岗的）。
- ⇨ 年内至少有一项在事业部以上立项的6 项目，并且是该项目的主要参与人员，所负责的部分完成效果较好（由相关处室第一负责人以上会签确认）。
- ⇨ 连续三次技能比武荣获第一名（由质管处、劳人保处、工会等部门确认）。
- ⇨ 特殊贡献被事业部以上会议研究确认者。

劳务管理：海尔动态的用工制度激励人们努力工作（二

条件：符合下述之一的条件

合格员工



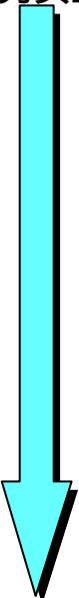
试用员工

- ⇒在试用期间被评为单位先进者
- ⇒获市级以上奖励获海尔二等奖以上者
- ⇒连续二次获海尔三等奖获海尔希望奖二等级以上奖励者
- ⇒一年内合理化建议10条以上，被采纳6条以上者或有创新性工作（经审核队、劳人保处、企划处联合确认，在事业部以上范围内推广）二项以上者。
- ⇒维护企业利益，挽回经济损失达6000元以上者。
- ⇒荣获单项“能手”称号者或获基层老板明星三星级者。
- ⇒新加入企业的员工，工作满一年，考核合格者。
- ⇒因退劳务市场、退劳人保处、待岗、违章违纪、工作失职、不适应岗位要求等而被转为试用员工之后，
必须在正式岗位工作满一年（不含试用期或实习期，必须自办理正常手续如正开始调令之日起），经
考
核合格者方可转为合格员工。
- ⇒被事业部以上会议研究确定为特殊贡献者。

劳务管理：海尔动态的用工制度激励人们努力工作（三）

条件：符合下述之一的条件

优秀员工



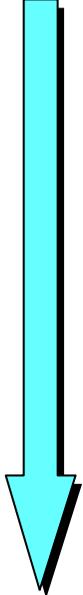
合格员工

- ⇨病事假一季度内累计休假60天以上（含60天）或连续休假30天以上（含30天者）（不含公假，连续休假包括工休日和节假日）
- ⇨违纪违章现象被通报处理二次以上（含二次）者（不分年度，部门内部处理以上）或严重违章为企业造成损失1000元以上者
- ⇨年度连续二次或累计三次考核不合格者
- ⇨因工作失误造成损失在1000元以上者（造成损失由相关职能处室确认）
- ⇨班组长、科长免职后又不符合其他优秀员工者
- ⇨中级及以上职称未被聘任又不符合其他优秀员工条件者
- ⇨非当年先进、标兵、劳模又不符合其他优秀员工条件者
- ⇨代打卡者（代打卡人与被代打卡人）
- ⇨年内被作风否决三次以上者
- ⇨年内累计三次及以上受口头批评及以上的（表扬与批评抵消后，书面表扬[A类表彰] = 1.5次口头表扬[B类表彰]；书面批评[A类警示] = 1.5次口头批评[B类警示]）
- ⇨年内累计或连续矿工3天及以上者（含以旷工论处者）。

劳务管理：海尔动态的用工制度激励人们努力工作（四）

条件：符合下述之一的条件

合格员工



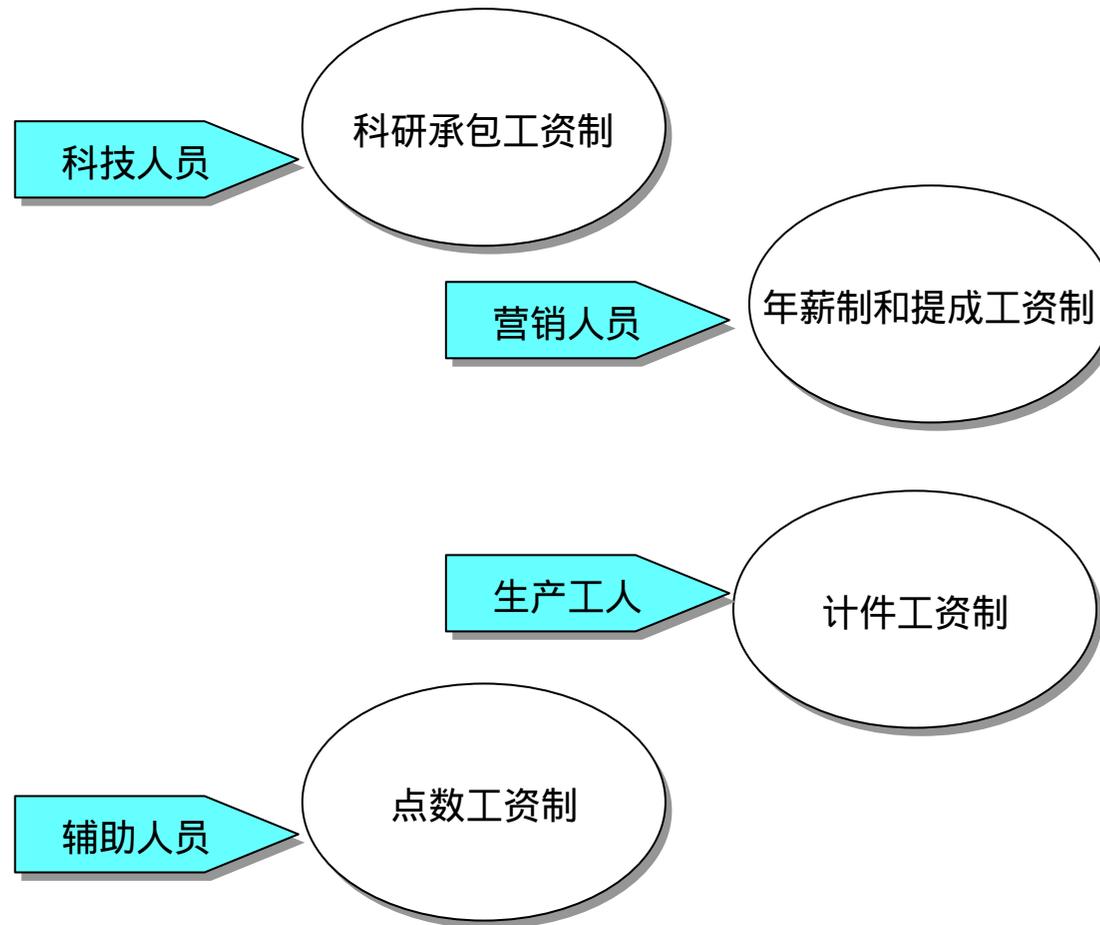
试用工

- ⇒病、事假、长年假等全年连续或累计休假，在本集团工作五年以下3个月，五年以上6个月者
- ⇒不符从分配，无理取闹，妨碍生产和工作，造成及严重后果或极坏影响的
- ⇒违章操作，造成直接经济损失2000元以上的责任者
- ⇒受公司旷工及以上处理者（违纪违法等情况）
- ⇒技术业务水平低，在工作岗位上不能发挥作用，连续3个月完不成生产（工作）任务或年度累计口头批评3次及以上者（表扬与批评抵消），（表扬与批评抵消后，书面表扬[A类表彰] = 1.5次口头表扬[B类表彰]；书面批评[A类警示] = 1.5次口头批评[B类警示]）
- ⇒被退劳务市场或无岗位待岗满一个月人员
- ⇒被作风否决通报年内三次及以上者
- ⇒犯有其他较严重错误者
- ⇒代打卡者（代打卡人与被代打卡人）

劳务管理：独特的复式薪酬体系，对内具有公平性，对外具有竞争性



劳务管理：海尔还针对不同工作性质的人员，采取许多灵活的分配形式



劳务管理：营销中心经理年薪制计效联酬方案（一）

年薪制构成

岗位	年薪额度	年 薪 构 成					
		补贴额度(1)	月度工资额度(2)	季度奖额度(3)	年底奖额度		
中心经理		每月执行 国家规定 总约4000 元	月岗位工资 × 12 [(1) - (2) - (3)] × 60%	=	=	=	元

劳务管理：营销中心经理年薪制计效联酬方案（二

)

考核计划及计薪方法

时段 内容 项目	年度	季度	月度	备注
考核计划	万元/年	万元/季	万元/月	1 雷区激励见 月度考评表 2 月薪不封顶 15日发放 3 季奖：下季 度第一个月 内发放 4 年度奖：干 满12个月后 2个月内发放
否决限 (80%)	万元/年	万元/季	?万元/月	
每万元提成	<u>年底奖额度</u> 年考核计划	<u>季度奖额度</u> 季度考核计划	<u>月度工资额度</u> 月度考核计划	
计算方法	全年回馈额 × 每万元提成 ± 雷区激励	全季回馈额 × 每万元提成 ± 雷区激励	全月回馈额 × 每万元提成 ± 雷区激励	
确认方法	先自评 → 上级复审	先自评 → 上级复审	先自评 → 上级复审	
兑现时间	下年度前 2个月内	下季度前 1个月内	下月15日前	

海尔的企业文化是具有海尔特色的意识形态

企业理念

企业理念即思路，是经营企业的总的指导思想和各个方面工作的指导思想，如：

- ⇒ 海尔精神
- ⇒ 海尔作风
- ⇒ 海尔的模式
- ⇒ 政治思想工作

具体体现

具体体现：具有海尔特征的企业经营策略和各种规范、规章制度，如：

- ⇒ 海尔发展战略
- ⇒ 海尔经营目标体系
- ⇒ 人事晋升、奖励制度
- ⇒ 职业道路规范及职业纪律
- ⇒ 教育与培训制度
- ⇒ 环境建设
- ⇒ 员工行为仪表等

企业理念、具体体现

这两大部分和谐地贯彻到海尔集团各个分支机构和各个事业部门的经营、管理工作中，运作、反馈、提高，再运作、再反馈、再提高。

独特的、战斗力极强的管理思想是海尔最宝贵的无形资产

企业理念

- ⇒ 海尔精神 - 无私奉献、追求卓越
- ⇒ 海尔作风 - 迅速反应、马上行动
- ⇒ 海尔的模式 - 联合舰队式，实现
1 + 1 > 2
- ⇒ 管理理念 - 高质量的产品是由高质量的人干出来的
- ⇒ 内部管理模式 - OEC管理
- ⇒ 海尔星级服务新标准
 - 不断向用户提供意料之外的满足
 - 让用户在使用海尔产品时毫无怨言
- ⇒ 海尔流派：技术领先、做工精细、
服务圆满
- ⇒ 人才观：人人是人才
- ⇒ 质量方针

质量方针

一切工作绝对以用户和产品为中心，努力用最低成本，最领先的设计，研究改进、开发，生产用户满意的产品，满足用户潜在需求

工作原则

- ⇒ ISO9001标准
- ⇒ 市场目标下不断的质量改进
- ⇒ 最新技术和先进标准
- ⇒ OEC管理方法
- ⇒ 用户的期望与要求

海尔从管理精细化着眼，创造自己的管理 - OEC管理模式 (Overall every control and clear)

一个核心

根据永远在变的市场，不断提高目标

两个基本法

- ⇒ 日清工作法
- ⇒ 区域业管理工作法

三个基本原则

- ⇒ 闭环的原则
- ⇒ 比较分析的原则
- ⇒ 不断优化的原则

三个体系构成

- ⇒ 目标体系
- ⇒ 日清体系
- ⇒ 激励体机制

六个典型管理法

- ⇒ 岗位管理
- ⇒ 班组管理
- ⇒ 分厂管理
- ⇒ 职能部门
- ⇒ 经营决策管理
- ⇒ 全员激励管理

九个要素 (5W3H1S)

- ⇒ Why - 目的
- ⇒ What - 标准
- ⇒ Where - 地点
- ⇒ Who - 责任人
- ⇒ When - 进度
- ⇒ How - 方法
- ⇒ How much - 数量
- ⇒ How much cost - 成本
- ⇒ Safety - 安全

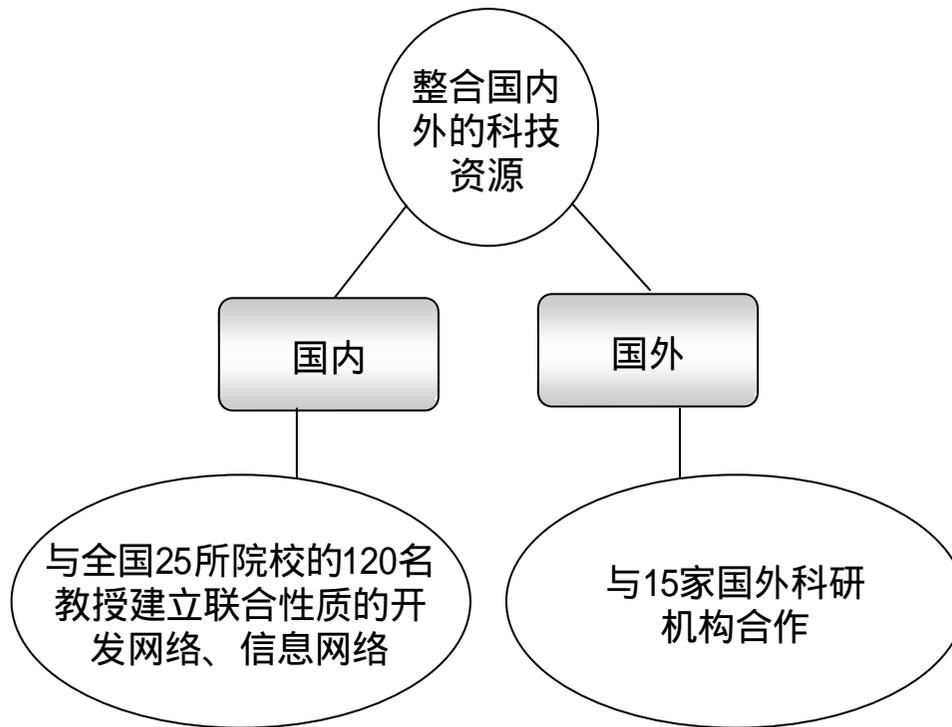
竞争战略的关键是强化核心能力即市场整合力

靠星级服务整合
用户的需求

800免费电话
信息的整合

有用户参与的
设计的整合

根据用户难题确立
新的开发课题



整合市场资源

将产品功能与用户需求整合，把用户需求整合，把用户的难题作为开发的课题。

整合力体现在：整合国内外科技资源；靠星级服务整合用户的需求。

OEC管理模式（日清日高管理法）

OEC

O - Overall 全方位
E - Every 每人、每天、每件事
C - Control & Clear 控制和清理

思路

盯住市场，提高目标，事事日清，不断纠偏

精髓

用名牌的企业文化形成一种名牌的企业氛围

管理职责

各部门按OEC的要求开展工作，并不断完善提高，审核队负责OEC模式的不断提炼、规范。

目的

“日事日毕、日清日高”，以求把问题控制最小范围、解决在最短时、把扣失降到最低程度。以保证在“永远在变”的市场竞争中取胜。

海尔通过OEC管理法促使企业及每位员工、每项工作都能走上自我发展、自我约束、良性循环的轨道

总帐不漏项

把企业内所有的事物按事（软件）与物（硬件）分两类，建立总帐，使企业正常运行过程中所有的事与物都能在控制网络内，确保体系完整，无漏项。

事事有人管 人人都管事

- ⇒ 将总帐中的所有的事与物通过层层细化落实到各级人员。
- ⇒ 制定各级岗位职责及每件事的工作标准。
- ⇒ 为达到时事控制的目的，每个人根据其职责，建立工作台帐，明确每个人的管理范围、工作内容、每项工作的工作标准、工作频次、计划进度、完成期限、考核人、价值量等。
- ⇒ 为确保工作台帐的完整性，每个人的台帐由其上一级主管审核后方可生效。

事事凭效果 管人凭考核

- ⇒ 任何人在实施过程中，必须依据工作台帐的要求，开展本职范围内的工作，在相对的自由度下，每个人进行创造性的能力发挥。
- ⇒ 对管理人员是月度帐加日清表控制，即每天一张表，明确一天的任务，下班时交上级领导考核。没有完成的要说明原因以及解决的办法。
- ⇒ 对生产工人是3E卡控制，此表由检查人员每两小时一填，每日终了，讲结果与标准一一对照落实，并记录标记。
- ⇒ 通过自我审核后，附各种材料或证明工作绩效的证据，报上一级领导审核，即复审。上一级领导按其工作进度、工作质量等与标准对比，进行A、B、C分类考评

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

海尔和政府的关系

80年代

- 二轻局企业 $\xrightarrow{\text{政府放权}}$ 市政府直属企业
- 共同制定发展策略：引进消化吸收国外先进的技术
- 协助到国家立项、审批，争取政府贷款
- 列入青岛市名牌发展战略



90年代

- 作为青岛的名牌产品，在全国进行宣传：增加了无形资产
- 出口、海外建厂：继续协助到国家立项、审批，争取政府贷款

目录

一、项目背景	(3)
二、海尔概况	(7)
三、海尔事业发展战略	(10)
四、海尔集团发展战略	(25)
五、市场开发战略	(85)
六、产品战略	(123)
七、营销战略	(146)
八、流通政策	(157)
九、营业政策	(177)
十、广告促销战略	(182)
十一、A/S 战略	(203)
十二、劳务管理	(218)
十三、与政府关系	(240)
十四、海尔公司SWOT分析	(242)

海尔SWOT分析

优势与弱点		
因素	优势	弱点
1、获利能力		一般
2、市场营销		营销费用高
3、质量		不很稳定
4、顾客服务	深入人心	
5、生产力	较强	
6、资金	充足	
7、财务管理	合理	
8、运行	效率高	
9、生产与分配	合理	
10、员工发展	发挥余地大	竞争激烈
11、声誉	很好	

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
1、当前顾客	相对稳定	
2、潜在顾客	农村市场大	
3、竞争		非常激烈
4、技术		自身力量薄弱
5、政治	政府关系好	
6、政府行为	大力扶持	
7、法律		
8、经济环境		紧缩经济
9、全球化	出口创牌	外国产品
10、人口	品牌效应	