

MBA案例：海尔的腾飞 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159194.htm 崛起与发展：从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业创立于1984年,崛起于改革大潮之中的海尔集团，是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下，海尔经过十八年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。2002年海尔实现全球营业额711亿元，是84年的20000多倍；2002年，海尔跃居中国电子信息百强之首。18年前，工厂职工不足800人；2002年，海尔不仅职工发展到了3万人，而且拉动就业人数30多万人。1984年只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的86大门类13000多个规格品种的产品群。在全球，很多家庭都是海尔产品的用户。“名牌战略”：来源：www.examda.com 中国第一品牌用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的，18年间，海尔的无形资产从无到有，2002年海尔品牌价值评估为489亿元，跃居中国第一品牌。海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003年，在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品均拥有30%左右的市场份额。在海外市场，据全球权威消费市场调查与分析机构EUROMONITOR最新调查结果显示，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。其小型冰箱占据了美

国40%的市场份额。海尔产品已进入欧洲15家大连锁店的12家、美国10家大连锁店的9家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。2002年海尔实现海外营业额10亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。海尔发展战略创新的三个阶段 海尔十八年来的高速发展，最主要的就是靠创新。战略创新起着关键作用。

1. 名牌战略阶段

在1984年到1991年名牌战略期间，别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量，7年时间只做一个冰箱产品，磨出了一套海尔管理之剑：“OEC管理法”，为未来的发展奠定了坚实的管理基础；来源：www.examda.com

2. 多元化战略阶段

在1992年到1998年的多元化战略期间，别的企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。来源：www.examda.com

3. 国际化战略阶段

在1998年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。海尔的成功美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告；英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”，海尔名列第七；美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时，张瑞敏也获得了中国企业家目前在全球范围内的最高美誉，1999年12月7日，英国《金融时报》评出“全球30位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第26位。著名的英国《金融时报》发布了2002年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2003年8月

美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”，在“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。近年来，海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、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，这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台哈佛大学商学院讲学。海尔人的目标是：进入世界500强，振兴民族工业！分析：分析海尔的内部环境和外部环境状况。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com