

中国年度最佳文学作品精选

海尔中国造

(节选)

报告文学

海尔中国造（节选）

颜建军 胡泳

海尔中国造（节选）

颜建军 胡泳*

向农民借钱过年

到 2000 年 12 月，海尔有年销售 406 亿元的经验，组织规模上也形成了一支强大的“联合舰队”，造就了一种多主体、多经济成分、多元化、立体化的开放式发展的互动态势。

而这个中国特大型企业，16 年前只是一个生产电动葫芦的小厂，亏损 147 万元。像这样的亏损厂，银行是不愿借钱的。厂领导听说附近农民办乡镇企业赚了钱，就到生产大队去借钱。可连续借了 3 个月，人家也不愿再借了。1985 年春节，张瑞敏想方设法给每个员工买了 5 斤鱼，但过年也不能一点奖金不发啊！哪去弄呢？想来想去，最后想到了附近的

* 颜建军，法学博士，曾任职于《人民日报》、《经济日报》，著有《第四产业大崛起》、《中国名牌发展战略》等。胡泳，湖南嘉禾人，现任《互联网周刊》编委会主席，译著有《数字化生存》、《网络为王》、《时代英雄》等。本文节选自《海尔中国造》第八章《扩张新天地》，海南出版社、三环出版社 2001 年 3 月出版。

大山大队。现在冰箱股份公司的韩书法就是当时开车拉领导去农村借钱的司机，他说，当时厂里只有两部“东风”三轮车和一部破货车，请一名副厂长坐“东风”去大山三次“磕头”求援，最后到了腊月二十七，大山大队终于答应借钱了。于是，张瑞敏厂长马上通知财务科，坐在没有挡篷的三轮车的车斗里，顶着寒风，赶到20里以外的李村信用社提回了钱。

“过年发奖金了！”这消息在全厂一传开，大家兴奋得奔走相告。在即将过春节放假的前一天——腊月二十八，职工们拿到了刚刚发下来的“奖金”，每个人脸上都绽开了笑容，感觉新领导关心人。“他敢为大伙儿借钱过年，咱也要争口气，好好跟他干，挣了钱把钱还回去。”有人悄悄说。

原李村公社党委书记王栋贵讲起了当年张瑞敏向他借钱给员工发工资的情景：“他那时刚刚接手冰箱厂，厂子根本不行，人都往红星电器厂跑，留不住人。快过年了也发不出钱，张瑞敏心里很着急，跑来跟我借钱，说到了年根得给大伙儿发点过年费啊！我跟他吃饭时，他不喝酒，我就跟他开玩笑，说你要是不喝，我就不借你钱！那次张瑞敏真被我灌醉了。他为了什么？就为了给工人发工资过年。没想到几个月后他真的把厂子给带了起来，并且很快就把钱还给了我。张瑞敏有信誉，有眼力，有水平。”

创业艰难百战多

张瑞敏摆脱困境的办法是，让他接手的这家小厂与德国利勃海尔公司签订电冰箱制造技术合同，于1984年10月由

轻工部定为我国电冰箱最后一个定点生产厂。

这个项目是怎么跑下来的呢？

一个集体企业，既没有钱搞公关，又没有什么太大的名头，居然能获得这样的发展机会，不是“背景”和来历起了作用，而完全是凭着海尔人那股锲而不舍的精神。现总裁办接待科科长于立民 1984 年具体跑技术引进，他回忆说，德国利勃海尔冰箱技术并非自己“投怀送抱”，而是海尔主动上门寻求合作，引进项目就是依靠从这趟车上、那趟车下，出了这个门又进那个门，盖完一个章子再盖另一个章子跑来的。

一次天降鹅毛大雪，北风呼啸，于立民与几位同志去北京某部委办事。推门进去，人家正忙，让他们过一阵再来。于立民看得出，对方话里有种托辞，对此事不太热心，但他又不便强留屋内，只好退出。两小时后，那人无意中往窗外一望，不禁大吃一惊：海尔的人根本没走，他们在风雪中站立了两个小时！就这样，于立民最终达到了自己的目的。

创业初期，海尔人花钱比在自个儿家里还省。出差人员说，我们干的是堂皇体面的事，可企业是白手起家，底子薄，个人也囊中羞涩，外人只看见我们上北京，下广州，出入国家经委、计委大门，觉得我们非常荣耀，可我们晚上在小旅馆关上门煮方便面的镜头他们就看不到了，这些方便面还是临行前父母塞满背包的。

现在冰箱公司的赵敦国说，创业之初我有幸在张总身边工作，才明白了什么叫做“身先士卒”。1985 年 8 月初，他跟张瑞敏去山东省外经贸委申请外汇，为了节约出差费，张瑞敏提出住简易招待所，于是住在了济南军区后勤部招待所，每

天住宿费 1 个人 4 元。当时济南的气温达 36 摄氏度，室内温度达 38~40 摄氏度，即使开着吊扇也一点不起作用，就只好往地上泼水来降温。这样一折腾，半夜一点多才能入睡。张瑞敏看到赵敦国很疲惫，就让他先休息，自己来泼水降温。第二早上 6 点起床吃了早餐，便向省家公司借了两辆自行车，骑车去省政府，一求时效，二求节约。有位领导感叹说：“有这样的人办企业，肯定能给国家创效益，外汇应该批给他们。”拿到外汇批文后，两人连夜返回，因为仓促没买上车票，只好买站台票上车，因是旅游旺季，车厢超载，连个站的地方都没有，只好站在车厢的连接处，车厢里的温度高达 40 摄氏度，热得透不过气来，直到半夜 12 点才找了个座位坐下。到了青岛，已是凌晨 3 点了。

梯特先生是经历过二战的老人，代表德国利勃海尔公司与海尔打了 14 年的交道，是当年海尔创业的见证人。阔别 10 年后他参观了建设中的海尔园，不禁感叹：“当初我以为你们能把冰箱干好已很不容易了，现在觉得你们的发展速度比得上德国战后重建的速度，而且企业发展是多元化的，国际大公司中肯定有你们一席之地。”张瑞敏问他：“10 年前，您看到我们的厂房如此破旧，工作环境如此之差，是不是觉得我们没什么希望？”“没有”，梯特先生坚决地说，“虽然你们当时条件很差，但你们的吃苦精神让人激动，干活的劲头让人服气。我当时就认定，你们一定会成功，精神力量是任何东西都不能代替的！”

创业时，梯特在海尔也吃了些苦头。那时，梯特在车间里指导安装设备，正值冬季，车间四处漏风，冷得出奇，他

不禁打起哆嗦。杨绵绵副总裁见状递给他一件旧军大衣，让他披上挡风御寒，后来他总要提起当时他眼圈一热的感受。那时厂里连长途电话都没有，为了打一次国际长途，梯特在副总裁武克松的陪同下，乘坐着厂里仅有的一辆破旧的军用吉普车，跑到离厂很远的邮电局，打了两天的电话，最后还是没有打出去。那辆吉普车，当年跑项目，接客人，里里外外全用它。

七年一跃

从1984年至1988年，是海尔实施名牌战略的第一阶段。

当时，国内正是短缺经济年代，“卖方市场”左右供求矛盾，冰箱等家电产品还是城市居民的奢侈品。国内一般家电企业抱着“捞一把就撤”的想法，大搞进口散件组装；而海尔的做法恰恰相反，引进国外先进技术和装备，自己生产和销售，目的是长期占领市场。它采用泰勒制管理模式，确保质量稳定，一问世就名声鹊起，各地都把海尔冰箱视同于德国、日本原装机分配购买指标，海尔冰箱成为家庭争购的对象。

从1988年至1991年，海尔进入名牌战略的第二阶段。这一时期，中国过去的计划经济逐步向市场经济过渡，商品开始富余，供求矛盾趋于缓解，质量、服务、价格等市场要素逐渐培育成形，加上宏观调控和行政手段对市场的某些干预，市场开始出现需求性疲软，消费者对质量、品种等开始挑剔。国内一般的企业由于长期习惯于计划经济体制，只抓产品产

量，不在乎产品质量，因此一碰上市场疲软就产生积压，只好靠降价来渡过难关。这些企业受到打击后，也开始注意市场变化，但仍是比较单纯地运用促销战略。

海尔由于创业伊始就重视产品质量，并响亮地提出创市场名牌，因而对市场的变化应付起来得心应手。1988年海尔冰箱获得第一块国家级质量金牌，1990年又通过美国UL认证。当其他企业开始抓质量时，海尔又把战略重点转向培养服务意识和市场信誉上，明确提出“用户永远是对的”经营理念，率先实施“满足市场需求战略”，成为中国超前跨入服务竞争时代的工业企业。海尔在国内首次承认“消费者不会用冰箱是我们说明书没写好，而说明书没写好是我们的责任”，并在国内企业上门服务、用户普遍请吃请喝的环境里，首次实行“上门服务不喝水”制度，还让维修人员乘飞机上门（去厦门）为用户服务，在国内首开“企业售后服务人员坐飞机”之先河。

这样，海尔坚守主业，一心一意做好冰箱，成功迈过了资本原始积累这一沟坎，结束了向农民借钱过年的日子。1991年12月20日，青岛电冰箱总厂、青岛冰柜总厂、青岛空调器厂共同组建成琴岛海尔集团，张瑞敏出任集团公司总经理兼青岛电冰箱总厂厂长。

以钱博钱

办企业一开始是“以人找钱”：张瑞敏接管海尔时，账面上是负数，银行不愿贷款，为了给员工办年货，还得陪农民

喝酒借钱。“以人找钱”的后一阶段是“以钱找钱”。中国不少民营企业在“人找钱”的阶段干得很漂亮，可对“以钱找钱”的方式还不熟悉，他们习惯于滚雪球式的自我积累，赚一点钱就投入，再赚钱再投入。

如原巨人集团董事长史玉柱在1989年创业之初，与三个伙伴用仅有的4000元承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑部，用“先打广告后付款”的办法，在《计算机世界》做了8400元的广告，没想到广告打出13天后，他的银行账户就收到三笔汇款共15820元，已有人愿意买他开发的软件——M-6401桌面排版印刷系统。巨人的事业由此起步。

而当史玉柱赚了5个亿，形成电脑、生物工程、房地产三大板块时，竟不知道用银行的钱来赚钱，这是资本运营的一个基本常识。史玉柱说，巨人最初的财务运作是良性循环的，但由于摊子铺得太大，又未赢得银行支持，结果巨人大厦和生物工程这两个很好的项目，都去争那么一点资金，结果两头都捉襟见肘。不仅常人没想到，人民银行总行也不相信巨人大厦没有贷款。在传闻巨人破产后，银行马上派一个工作组到珠海检查，看银行损失了多少钱，给银行造成损失的根源是什么？是哪个银行做的？工作组来了之后真不敢相信，巨人竟没向银行贷一分钱。最后以巨人大厦作抵押向银行拿的1000万元，那只是破产前的最后一跳。

史玉柱始终没有想出“以钱找钱”的方式，他考虑的还是以自己赚的钱再投入去扩张。他想成就一代伟业，盖亚洲最高的大厦——巨人大厦，70层高，投资12亿，这笔钱超过

他资金实力十几倍。如果按巨人当时单一的电脑产业支撑,还不够大厦所需资金的 1/3。于是,史玉柱冥思苦想,想出一个绝妙的主意:用卖楼花所筹的 1 亿多资金,发展一个新兴的产业——如生物工程,赚了钱再去供养巨人大厦。他始终没想到用常规的资产抵押、重组、变型等办法去解决问题。巨人集团“以人找钱”的发展阶段做得很优秀,可“以钱找钱”这一阶段就悟性不够,没想跨越过去。

从 1991 年以后,可统称为海尔以钱博钱时期。因为在这个时期,海尔已有了一定的资产规模,在此基础上竞争,主要表现为一种资本实力的较量。竞争的结果,不仅扩大了有形资产,也增加了无形资产,如以品牌为代表的企业形象得到良性张扬,为新的扩张方式——“以名赚钱”打下了基础。

1991 年至 1993 年,海尔自认为是超常规发展的阶段。他们抓住了国家宏观经济扩张的历史机遇,物业和产业同步增长,并初次在白色家电圈内作多元化尝试。

海尔自 1991 年成立集团后,原有的生产场地捉襟见肘。小白干路旧址连从前的冰箱生产规模都难以维持,更不用说增产新款的无氟绿色冰箱;空调、冷柜、洗衣机在市场上有了名气,想再升级换代、扩大规模也无从措手。青岛市在东郊划了一块荒地,用来建设高科技工业园,张瑞敏去申请一部分地皮没有问题,但钱从哪儿来?海尔的利润留成已经打进了开发新品、拓展市场的预算,而海尔的预算像国家财政预算一样严格,一旦职代会通过就不能更改。

要不要建海尔园,各方对此分歧很大。别人对海尔的评论常常是“什么事情都是先想好了再干”,惟独这件事不是这

样，当时怎么想也想不出明确的答案。但是根据对当时形势的分析，海尔感觉遇到了一个非常好的时机，不能够轻易错过。1992年4月邓小平南方讲话一发表，两个月之内海尔到银行贷款拿了高科园0.8平方公里土地。圈地之后还没过30天，国家就规定不准贷款买地。整个新园区的建设投资是16个亿，但海尔贷款贷到2.4亿的时候，青岛市银行就不准贷款了，张瑞敏因此在海尔十几年的发展史中“第二次睡不着觉”（第一次是1989年全国冰箱降价）。他一方面要做银行的工作，另一方面只得寄希望于海尔能够上市融资。

时值股市火爆，有社会化资本市场作后盾，海尔的产业资本与金融资本嫁接，可以支持企业快速扩张。果然，第二年海尔冰箱股票就在上海上市，一下募集到3亿元，补平前面留下的窟窿。边基建，边投产，海尔园成为房地产和工业投资都见效的双赢项目，此是后话。张瑞敏回忆说：“后来我们这个工程出去的资金，包括我们自己投的，还有银行贷款，1996年底全部归还了。现在想起来，如果海尔当时未能实现上市，也许海尔从此就垮了。这算是挺冒险的一件事。我们没有干过这种事，这也是惟一的一次。”

1992年11月16日，海尔工业园奠基，空调、三菱重工、模具制作、微波炉磁控管、卫生洁具和厨具、综合大楼等项目一应设计在内。当时，海尔工业园是国内最大的家电生产基地，可海尔发展之快也出乎张瑞敏的意料，他后悔未按当时价格将整个高科园统统拿下来。

海尔股票很争气，从1993年11月上市开盘12元开始，一路攀升，1997年突破30元。上海证交所想从上市A股中

找出 30 种最具市场代表性的企业作为样本。1996 年他们想办此事时还没有经验，后经讨论找出了一种办法：以海尔为例，如果它能代表在上交所上市的家电行业，它的股票就能作为计算对象，其一段时间的流通指数就可能作为权数的加权综合股价指数，并成为行业的市场晴雨表。用这样的办法，30 个行业代表脱颖而出，“上证 30 指数”分别代表各自行业的经营业绩，海尔名列上证 30 指数样本股首位。

这时，世界著名指数编制公司道·琼斯公司宣布推出“道·琼斯中国 88 指数”，海尔因为业绩出众，成长性强而入选成长股。尽管中国的股市远不规范，变幻莫测，但张瑞敏认为“股市万变，其宗不变”。他所说的“宗”，就是上市公司的经营业绩，也就是企业以钱博钱的能力。

激活“休克鱼”

从 1993 年开始到 1998 年，海尔进入以兼并求发展、增强竞争实力的阶段。这时期，为了在日渐开放、竞争激烈的市场上获得生存，企业注重科技开发和质量控制，在售后服务、产品形象等方面下大力气。一批国产著名品牌逐步确立，成为消费者放心购买的标志。知名品牌成为企业的无形资产，我国一批优秀国产品牌的无形资产含金量大大提高。

与此同时，跨国公司大举入侵，我国实际利用外资从 1990 年的 103 亿美元猛增到 1995 年的 481 亿美元；国际竞争来到身边，国内企业一出厂门就进入国际市场。国内企业技术水平低，产品质量不高，市场竞争力弱，达到国际先进

水平的企业不足 20%，大多数还是处于国际六七十年代的技术水平，有的甚至是四五十年代的水平；国有企业资源配置效益低下，中长期亏损的占 20% 左右；引进外资的同时，引进了新的竞争主体，竞争实力明显不均衡，加上市场的细分，原有的市场空间变小，造成市场过度竞争。

在此期间，企业普遍不清楚筹资干什么，盲目抓票子，从股市收来的钱不知作何使用，有的以为房地产赚钱就投向房地产，有的干脆就存在银行里。海尔则继续以钱滚钱，收购经营不善企业，连续兼并了 18 家企业，经营规模迅速扩大。

兼并，也是以钱套钱的游戏。海尔从 90 年代初吃进经营弱势企业，靠的是管理优势和文化优势，以软伏硬，以柔克刚，最终以小钱控制大钱。海尔兼并红星电器厂、激活“休克鱼”就是一个优秀示范，现已成为哈佛 MBA 教学案例，供全球学子探讨。

海尔的兼并目标很有特点：主要选择技术、设备、人才素质均优良，只是管理不善，处于休克亏损状态的企业，海尔人称之为“吃休克鱼”。什么叫“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”的理论为海尔选择兼并对象提供了现实依据。海尔看重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，如同在资本市场上买期权而不是买股票。海尔 18 件兼并案中，被兼并企业的亏损额达到 5.5

亿元，而最终盘活的资产为 15.2 亿元，实现了低成本扩张。

海尔选择“休克鱼”是基于以下两个考虑：首先，企业结构调整，可分为“以强吃弱”和“强强联合”两大方向。优势企业兼并濒临破产的困难企业，能够以强扶弱，盘活存量资产，减少失业，但也容易使优势企业背上包袱，搞不好会影响企业短期甚至长期的竞争力。为了迅速培养一批具有国际竞争力的大型企业集团，世界经济大国在企业结构调整中积极鼓励优势企业主动采取的“强强联合”式的企业结构调整，不仅可以增强企业的国际竞争力，而且可以优势互补，减少重复投资，提高现有生产能力的利用率和技术开发的联合攻关能力。如果两家大企业的销售与服务渠道共享，必然扩大产品的市场占有率；如果两家的技术开发队伍联成一体，一加一肯定会大于二。然而，当时国内市场经济体制还不健全，效益好的企业没有互相兼并的动力，真正以资本为纽带的强强联合，在当时并没有出现。

其次，资金匮乏，使优势企业无力兼并那些需要巨大投资的亏损企业。在我国，企业出现亏损的原因多种多样。但企业经营机制不健全，管理不善是普遍的根本原因。对被兼并的企业，注入资金、技术固然重要，但这只是外部条件的优化，可治标，却不能治本。因此，关键在于解决企业发展动力和经营机制问题，变输血为造血。海尔选择那些硬件不错，只是管理不善的企业，通过输入海尔的管理和文化模式，可以很快使它起死回生，从休克状态苏醒，变得充满活力。

顺德海尔电器有限公司是海尔 1997 年实施低成本扩张的成功之作，被购并的顺德爱德洗衣机厂符合海尔“吃休克

鱼”的兼并策略。该公司硬件设施良好，因管理不善造成企业停产一年多。合资后，海尔集团洗衣机本部仅派去了三名管理干部，但带去的却是海尔倾心培育多年的管理模式、企业文化及雄厚的科研开发能力。六周后，新公司第一台洗衣机诞生，随后大批高质量的洗衣机走下生产线。曾目睹“深圳速度”的顺德人不得不惊叹海尔集团的“海尔速度”。而值得一提的是，盘活这条“休克鱼”的洗衣机本部，正是两年前被海尔集团认作“休克鱼”的红星电器厂。短短两年时间，在海尔管理文化模式浸润下，昔日的“休克鱼”不仅自己苏醒，在市场中纵横驰骋，而且又催醒了另一条“休克鱼”。

有了海尔管理“模块”，兼并企业变得简单、容易。凡兼并一个企业，只要派去一位主要领导人以及一个管文化的、一个管财务的、一个管质量的人员即可，按照海尔的管理方式运转，OEC、80/20 原则等都会产生作用，所有员工都会被重新带动起来。无论在武汉办厂还是在顺德办厂，都跟在青岛办厂一样。

文化：扩张的利器

搞企业兼并，海尔始终把握一个标准：不依据数字和报表来判断，而是考虑兼并之后能否很快地带来潜在的效益。如果付出一部分代价，可以很快在一个领域里占据很大的市场份额，或者有利于提升海尔的整体实力，那么海尔就会果断实施兼并。兼并红星电器厂的时候，当时它亏损两个亿，在某些人眼里等于是背上了两个亿的包袱。但是，红星厂早些

年在全国洗衣机行业也曾排列前几位，它的设备、销售网络非常好，只要把经营管理抓上去，很快就能再次崛起。如果海尔不买下这个工厂，重新投资恐怕也要两个亿。就是说，算总账还是合算的，但如果孤立地看问题，算单个数字就算不出来了。

兼并红星厂的时候，海尔派去的第一批人不是来自财务部，而是来自企业文化中心。派财务部进去有什么用？查库存。库房里只有2万台的退货。可是在整顿的过程中，今天退回来5000台，明天退回来3000台，最后积累退回来11万台。许多账面上的应收账款实际上已经是呆账了。这些都是死数，查不查两可。而企业文化中心向红星厂宣讲的是海尔的企业文化、海尔的管理，历经千锤百炼而成的“海尔之道”才是带动工厂走出困境的根本所在。

为什么海尔搞兼并个个成功？张瑞敏总爱拿麦当劳作比：麦当劳在全世界到处设店，不管顾客的饮食习惯怎样，生活习俗如何，都能够征服他们。这是因为它有一个不可改变的“模块”——经营模式，或者叫经营理念。兼并能不能成功，就看企业有没有一个过得硬的经营模块。如果自己的经营模式不成功或者不成熟，那么兼并别的企业只会是一场灾难。

海尔兼并案例中，有些是派了人，给了钱；有些是只派人，不给钱。杨绵绵比较了这两种方式的效果后认为，只派人不给钱的方式证明是最为成功的。只要派去的人真正了解海尔精神的精髓，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。带着钱去当然也可以移植海尔基因，但往往走弯路，因为基因

中少了关键的一环：依靠自己，艰苦奋斗。

海尔对被兼并企业的管理，靠的是一种成功管理模式的“克隆”。对此，张瑞敏认为企业家的头脑很重要。海尔派到被兼并企业的管理者，头脑中首先想的是传播公司的经营理念，而不是仅仅关注盈亏的数字指标。

海尔的兼并理念中，从未把业务数字放在很高的地位，而领导问题则一向被珍视。海尔所期望的领导应具有的品质是：能够制定一个清晰的、以顾客为中心的蓝图，满怀热情地追求卓越，喜欢并鼓励变革，与员工存在良好的互动关系。显而易见，只要能做到这些，业绩就会自然而然大幅提升。

刘向阳就是一个在海尔多元化战略中以实际行动诠释海尔文化的中层干部。他在1997年被派到新吸纳的合资企业莱阳海尔任总经理，从群体素质和管理制度抓起，凝聚了职工的心，引导企业走上了健康的发展之路，很快扭亏为盈。

在他管理下的莱阳海尔曾经发生过这样一个小故事：厂区内有五棵山楂树，往年总是等不到熟透就被人“先尝为快”，但自从海尔企业文化注入，员工们的精神面貌发生了深刻的变化，“我们是海尔人”成为一句口头禅，自觉不自觉地制约着大家的日常行为。员工们从我做起，从小事做起，人人都为海尔的牌子添金，使“山楂树终于见红了”。

资本扩张的难点不在乎大小，而在乎复杂性。一般而言，以兼并收购方式进行扩张，成功的关键在于彼此是否相似，越相似就容易管理。海尔输出文化和管理模式，将兼并对象克隆成新的海尔，这是企业文化扩张的同化手段。具有文化内涵的管理模式是不受企业规模限制的，如GE——世界最大

的电气公司就被广泛认为是管理最好的公司。

一个企业兼并另一个企业是否成功，除了考虑收购成本和将来的运行成本外，文化能否将对方同化也是至关重要的。哈佛的教授专程到海尔采写红星的案例，他们为什么对此感兴趣？就是因为兼并行为仿佛企业文化的试金石，企业的文化体系和管理机制是否有足够的力度，只有在兼并企业，特别是坏企业时才能看出来。如果企业本身不怎么坚强，兼并一个坏企业就会被拖垮。

兼并购是产权交易，而交易是要冒风险的。默瑟管理咨询公司在对美国过去 10 年中的巨款收购（价值为 5 亿美元或 5 亿美元以上的收购）进行调查时发现，它们中总收益超过行业平均值的不到一半。换句话说，多数收购都使价值遭到破坏；而价值相当于收购公司年收入的 1/3 或更多的交易中整整有 3/4 未能创造价值。故国际上有这样的说法：交易做完后要么是赢家，要么是输家。可是，海尔对被兼并企业有文化上的凝聚力，每每于 3 个月之后就能见到利润。

在 1999 年重组之前，海尔集团主体包括四个事业本部，三个发展部。四个本部中有三个是兼并盘活的，冷柜、空调、洗衣机都已成了海尔的主导产品。当 1995 年 7 月 4 日青岛市政府决定将红星电器公司整体划归海尔集团的时候，它已负债 1.33 亿，负债率高达 140% 多。当时消息一公布，很多青岛人都持怀疑与观望的态度，“这么大的包袱背得动吗？”然而，海尔做到了三个月扭亏，第五个月盈利 150 万元。当时派到红星的海尔人只有三个，兼并这个企业海尔没投一分钱。

当一家企业兼并另一家企业的时候，由于两者之间的生

态关系发生了变化，企业文化的作用体现得最为明显。被兼并的企业会动员其免疫系统抵御新进来的文化。海尔刚刚兼并红星电器时，一眼便可发现二者的差别。红星厂的车间现场混乱，人员衣着不整，干部员工牢骚满腹、怨气冲天，一派懒散的气氛，大有躺在海尔身上、看你其奈我何的劲头。可半年后再去，情形就不同了：红星员工的精神状态有了质的转变，洗衣机在市场上打开了销路，1亿多的资产完全转化为良性。这是因为海尔将全新的企业文化注入红星，红星形成了更强有力的管理和领导机制。

红星划归海尔后，洗衣机市场份额由原来的第七位跃至第一位并一直保持至今，品种由原来的单一品种发展到今天的八大系列上百个品种，成为全国最大的洗衣机生产基地。

洗衣机事业部员工晓敏说起红星的事情如数家珍，谈了一大串变化，他说最大的变化还是在观念上，他打了一个通俗的比喻：“划归海尔前，即使自己身边起了火，只要烧不着我，我也懒得管，因为当时的人心都散了；现在只要发现有损于企业利益的事，我就想管，因为海尔是我的家，我对这个家充满了必胜的信心！”

冰箱事业本部员工张璐说：“海尔首先是一座有灵气、有锐气的文化园，然后才发展成一座令世界瞩目的工业园。”文化占有主导地位并且贯彻始终，这已被证实为出色公司的根本性特征。对海尔来说，它也是企业扩张的利器。

输出品牌，克隆海尔

海尔兼并重组的十几家对象企业分属不同的所有制，不同的地区，不同的行业，根据各自不同的情况，海尔探索了不同的兼并重组形式。

一是整体兼并，也就是依托政府的行政划拨实现企业的合并。比如对红星电器公司的兼并。

二是投资控股。整体兼并更多地出现在同一地区、同一行业企业间的兼并中，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，后者则是经济行为。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，海尔再度挥师南下，出资60%与广东爱德集团合资组建顺德海尔电器有限公司，并创下了“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。品牌是一种标识，代表的是以企业文化为内涵的无形资产。在通过运作资本实现兼并扩张的同时，海尔开始以无形资产调控、盘活有形资产的尝试。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。所谓“虚拟经营”，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。

《经济日报》指出，四种兼并重组形式，实质上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；而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。

看企业玩的是价格游戏还是品牌游戏，可以判断它处于什么档次，到达什么境界。玩品牌游戏，就是追求以品牌在市场上制胜的境界。为什么讲“制胜”呢？品牌过硬可以造成市场占有率高、企业规模大、投入产出收益好、产品的附加值高，除此而外，在市场萧条时产品仍畅销、不落价，也有“制胜”的味道。如万科是房地产及物业管理的名牌，同样的地段、同样的房子，万科每一平方米可以多卖出1000元。在购买力疲软时，商场常见家电降价的条幅，上面往往这样写道“某某产品降价销售（海尔除外）”。如果赚钱也讲境界，品牌运营应是最高的，比资本运营还高，它依靠的是文化，却能产出无穷利润。

海尔擅长品牌游戏，当然懂文化的奥妙。在中国的企业家中，张瑞敏对品牌的感悟和认知是很特殊的。早在创业之初，他就把企业开拓市场的能力尽量往创造品牌集中；企业

脱贫之后，最大的投入是品牌，其中对产品推销的广告投入远远小于对商标形象的投入。企业集团化之后，全面进入国际竞争，扩张兼并随时在进行，张瑞敏考虑得最多的还是品牌的涵盖力和扩张力如何。他的体会是：“品牌是企业增长和获利的核心。”

1997年世界含金量最高的前20名企业，品牌产品平均收入占企业总收入的57%。这些属于世界销售500强的企业，其整体销售利润是8%，品牌销售利润率达16%。可见张瑞敏对品牌获利能力的感觉是对的。

现在加工能力过剩，质量保证体系也逐渐完善，许多标准都同国际接轨，能接到订单的厂家莫不欢天喜地。一些拥有名牌的企业家产生了这样的感觉：一种产品的市场会饱和，而投入广告产出的影响永远不会饱和；一个名牌在一个领域赢得了效益，在相关的其他领域同样也能获得效益。从1997年年底开始，张瑞敏就决定利用东南亚金融危机，向印度尼西亚、菲律宾、马来西亚等国投放广告，把原在繁华街区的日本、韩国及部分西方跨国公司的路牌广告换成“海尔”。

海尔搞兼并，走的是以企业的低成本实现资产的高质量、经营的高效益的道路。一般来说，企业名气越大，品牌价值越高，扩张成本越低。近几年我国的资产重组，大多以名牌为核心，大名牌总是掌握重组的主动权，甚至可以吃进净资产比自己还大的企业。同行业的一般企业也对大名牌趋之若鹜，地方政府、行业主管也主动上门请大名牌兼并或收购自己属下的企业，有的甚至自愿剥离了不良资产后，向大名牌免费奉送企业最佳资产。合肥市常务副市长请张瑞敏吃饭，要

他饭后当场签约收下黄山电视机厂，不要一分钱，白送所有权、经营权和收益权，张瑞敏说不要着急、再考虑一下，对方说“还等什么，现在就签”。

大名牌还可以根据发展需要、市场营销的需要，跨地区、跨行业选择资产重组对象，降低生产、运输及流通等运行成本，增强价格竞争力。海尔在各地扩张，要求行动当地化，拉近品牌与当地消费者的距离，提高当地人对海尔的认同感，并辐射相关的区域市场。区域化的合理分布，不但有利于名优企业的扩张，还能盘活当地原本竞争力不强的资产，当地政府在增加投入的情况下，可以增加地方就业和税收。海尔收购了贵州的风华冰箱厂，就受到特别的欢迎，给地方政府解决了大问题。它“零成本兼并”安徽省电子行业第一大户黄山电子，也是因为合肥市提出“不求所有，但求所在”，只要有利于盘活存量资产，有利于企业发展和职工安置，就可以无偿奉送一座完整的电视机厂。连海尔都认为合肥领导这样的思路非常领先。

当地政府及企业为什么欢迎大名牌进入呢？因为在现存的市场条件下，要新创一个牌子至少需要投入两亿元人民币，而成功率还不到10%。1997年山东秦池酒在中央电视台夺广告标王花了3.2亿元，最后仍然是昙花一现；而要维护一个具有全国影响力的品牌每年至少要投入6000~8000万人民币做广告。新创品牌不如买一个老牌子——国外早有定论，国内没有大品牌的地区通过资产重组，引进有影响的牌子，不仅能节省购买或转让的开支，还能迅速在名牌风范的影响下，带动当地经济起飞。

当海尔成为中国家电当之无愧的“第一品牌”之后，海尔要想“做大”是很容易的。海尔的名气大了，每天来函来电及上门请求兼并和收购的企业多到难以计数。好事滚滚来，外界担心海尔或被撑死，或因战线过长、疲于奔命而被拖垮。

对此，张瑞敏在接受记者采访时曾说，今后将不会在国内再搞大规模的兼并，其重要原因之一是，海尔正在实施中的国际化战略要求海尔必须走出国门，到国际市场施展身手。1997年6月和8月，海尔—LKG电器有限公司和海尔工业（亚细亚）有限公司分别在菲律宾和马来西亚成立，标志着海尔开始在国外抢滩设点，从国内生产出口逐步转向外国直接投资，与外商合资在当地生产，占领国际市场。

强强联合

兼并黄山电子，是因为海尔宣布进入黑色家电领域后，建在杭州的生产线不能满足市场需求，急需扩大市场规模。

海尔商标品牌价值1997年被评估为77.36亿元，高居国内家电同行之首后，先后有来自杭州、江西、湖南、深圳、昆明等全国10多个省市地区的40多家彩电生产厂家登门海尔，希望打“海尔”牌。用杨绵绵的话说：“一个通知下去，马上就可以拉进来年产300万台的能力。”

海尔上彩电“蓄势已久”，因为它通过长时间的反复观察，认为中国彩电企业最大的弱点之一是技术开发能力低且雷同，而以电脑、电视、电信一体化为标志的数字技术时代正悄悄来临，我国以模拟技术为主的彩电等电子产品面临巨大

挑战。但也正因为彩电业还没有进入数字化时代，说明彩电产品具备巨大的市场发展潜力。海尔进入这个崭新领域，可以考验品牌的威力，锻炼市场网络的开拓能力，探测未来经济规模有多大，为在中国全面开辟数字技术电子产品市场作铺垫。

决心虽下，海尔并没有匆忙投产，没有走建立厂房、招募工人、把产品推向市场、广告促销的传统路子，而是将精力投放到科研开发、高新技术的攻关上。到具备了一定的技术实力、人才积累后，海尔也没有头脑发热、盲目投资，而是“借鸡生蛋”，和杭州西湖电子集团合作，共建一条生产线，首推中国数字化丽音大屏幕彩电，进行市场“探路”。

海尔彩电“探路者”是强强合作的结晶。技术、设备、生产线、劳动力和所有固定资产都属于西湖电子，海尔在硬件上没投一分钱，只是输出品牌，加上服务和销售网络等无形资产。这是一次“以无形博有形”的行动，海尔的“软件”与西湖电子的硬件相得益彰，构成超凡的资产重组。

它的非同寻常之处在哪里？在于海尔借此熔锻出“内有文化外有市场”的兼并重组利器，具体说来就是：主体企业内部的管理模式是一流的并与世界接轨；外部市场上的产品在同行业是名列前茅的。达不到这两条标准，重组意味着灾难。海尔文化在资产重组中具体体现了以下特点：一是 OEC 管理的严格贯彻实施，二是品牌效应拉动被兼并企业，三是广泛的市场网络和最佳市场美誉度提高新产品的市场占有率。重组的目的不是为了简单的外延，而是为了有质的发展，向新技术进军；不是为了形式上的“大”，而是为了联合起来

的“强”。

强强联合在现实中还比较少见，“吃休克鱼”的兼并本质上还是“扶贫式”的，海尔探索这套办法的前提之一是在今天的中国，活鱼不容易吃，吃不着。

“吃休克鱼”的种种好处中，最大的好处是有现实可操作性。但在张瑞敏看来，“吃休克鱼”式的兼并代替不了“鲨鱼吃鲨鱼”式的强强联合。他认为，海尔要实现世界级企业的追求，必须进一步膨胀，扩大规模，提高竞争力。这仅靠扶贫式的兼并是困难的。兼并 18 个企业，扭亏 5.5 亿，现在看是很大的成绩，但曾经也是很大的负担。想真正成为一个世界跨国公司，光靠这种方式太耗时费力，最终还要走强强联合的道路。事实上，即使在世界 500 强中，也不断出现新的相互并购案。

从扶贫到联强，这是一步更为艰难的跨越。尽管已有一些国有企业之间由政府撮合而成的强强联合式的兼并案，但以企业为主体、以资本为纽带的自觉自愿的强强联合尚待发展。行业壁垒、地区分割的管理体制明显违背市场经济的资源配置原则，“宁为鸡首，不为牛后”的传统观念也起着很大的制约作用。

《经济日报》在评论名优企业的扩张时说：“扶贫，解决的是企业眼下的困难；联强，解决的是中国民族工业的真正出路。提倡联强式的兼并重组，实质上就是要在结构调整中让资源向优势企业集中，向优势品牌集中，向优势企业家集

中。”^①张瑞敏则说：“目前国际上还没有一个先例即利用一个单一产品可以成为世界名牌。针对这种趋势，家电行业必须进行大的重组，品牌发展也必须进行大的重组。”中国企业必须经过这样的阵痛，才能够真正走向世界。

企业的成长

长期以来，我国多数企业始终没有形成自主成长的机制。改革开放 20 年，成功的企业创业故事曾经发生了许多，但这些企业的成长过程却伴随着高夭折率。成长的概念来源于生物学，一般指生物有机体由小到大发展的机制和过程。最早明确地将企业比作生物有机体的是新古典经济学派创始人英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔。马歇尔在他的名著《经济学原理》中用森林中树木的生长规律来阐述企业成长的原理，指出：“一个企业成长、壮大，但以后也许停滞、衰朽。在其转折点，存在着生命力与衰朽力之间的平衡或者均衡。”^②

国内一般认为实现企业成长有两个路子：一是内部扩张，通过资本积累，凭借自己的技术优势、资金优势和管理优势，向相关产品、相关产业发展；二是外部扩张，通过资产购并、重组，将其他企业纳入旗下。相对于内部扩张，外部扩张的成长较快。

① 《经济日报》1997 年 11 月 28 日。

② 转引自尹义省《适度多角化》，生活·读书·新知三联书店，1999 年版，第 4 页。

一般地说,内部成长需要企业具有独立的投资权,即企业是投资的主体,而外部成长除此之外,更依赖于股份制的企业制度和完善的资本市场。在中国传统计划体制下,企业收购行为几乎不可能,企业成长多为内部成长而不是外部成长。随着计划经济一步步褪色,以股份制为基础的现代企业制度建立,资本市场开始完善,不少企业提出要从产品运营转向资本运营。

这本来是一件有意义的事情,但企业往往又堕入一种误区,即把资本运营简单地理解为“兼并”,甚至就是“炒股”。一些集团过分贪大图快,兼并过来许多没有什么优势的企业,又没有能力用企业文化去重新整合;有些政府部门和地方政府则实行“拉郎配”,或按行业建制组建大公司、大集团。这样在短期内似乎把销售额、资产规模做大了,但企业的内涵如科技水平和管理水平等并没有实质变化,新的企业集团像个“泥足巨人”,竞争力并没有增强。

有不少经济学家担心个别企业家正在重开过去“大跃进”的“玩笑”,因为企业扩张中不少是由于企业经营者的个人冲动,与市场需求并不沾边。盲目扩张的风险是明摆着的,因为企业大到一定程度后,会出现边际效益下降、规模不经济等问题。在西方,由于所有者和债权人的约束,经理层过度扩张的冲动受到了限制。而在中国,这种限制还非常不足,经营者很可能会借资产重组的名义,以高负债的方式迅速扩张规模,提高自己的社会地位。

海尔不是这样,它进行资本运营的思路非常清楚。比如谈兼并,首先看是否符合海尔发展的战略需要。海尔通过跨

行业兼并的方式，进入了许多新领域：控股兼并青岛第三制药厂，海尔开始了生物医药方面的研究；依靠品牌运作成立莱阳海尔电器有限公司，研制生产洗碗机、消毒柜等，使小家电产品成为集团新的利润增长点。而且，海尔注重跨地区兼并，目的是优化集团区域布局。海尔先后在湖北、广东、贵州、浙江、安徽等地建立了海尔控股公司，实现了生产当地化，拓展了市场空间。像购并武汉冷柜厂就是海尔逐鹿中原、挺进江南的重要举措。

再如股票上市，海尔从资本市场上得到资金之后，把钱用在发展家电生产及相关的项目上，走了一条相关多角化道路。

基本的企业成长模式有三种：规模型成长、多角化成长和纵向成长。规模型成长指的是扩大原有产品产量；而在新的行业从事新的业务，即多角化成长；纵向成长则是购买上游或下游企业，扩展生产链。多角化成长在这些模式中最为关键。相关多角化是指企业的各业务活动之间存在技术的或市场的关联性。

在我国，多角化经营又称多元化经营、多样化经营或多种经营。海尔致力的是建立一种适应多角化经营的既有竞争又有联合、极富弹性的企业生产组织体系。

欧美公司主要通过兼并或购买来开展多角化经营，而日本公司多半靠自身力量来谋求多角化经营，海尔的做法更多一些欧美的特点。但张瑞敏主张，也应借鉴日本的经验，如日本大公司的扩张战略就可以解决重点突破的问题。若要重点发展某个产业或产品，可把这个项目转为独立子公司，总

公司拿出一部分资金，其余由子公司自己筹措解决。子公司主要是向银行贷款解决所需资金。此举的目的是减少重点发展部门同其他部门在资金分配上的矛盾，使重点发展部门有充分独立的外部筹资权，以利于扩张。

为了重点经营好新进入的领域，配套公司不一定需要企业亲自经营，不太重要的小公司也不必去兼并，可学习日本经验，利用多层次发包产品、加工订货的方式来形成稳定的产销关系即可，以便集中力量发展重点。在高速增长期，这种方式简便易行，无需新增投资；在衰退时期，又能削减发包，降低风险。在日本的诸多经济领域，尤其像制造业，大公司主要依赖多层次发包产品的网络支撑规模扩张。例如：丰田公司的零部件多达 4000 多种，它就是通过“三丰会”的一、二级承包，以及广泛的关联产业部门的附属企业支持其快速发展的。

专业化还是多元化

在进行相关多角化的过程中，海尔推出“海尔家庭”的概念，不仅包打白色家电的天下，还涉入彩电等黑色家电领域，并通过服务入市的方式，跨进信息技术业。

经济学界关注着海尔的举动，关注的焦点在于企业经营应搞专业化还是多元化。

国家统计局公布了 1996 年全国 427 家大中型企业的业绩，人们发现其中年销售收入在 10 亿元以上的，基本从事专业化，即只做一个领域的某项业务，有的企业甚至只做某一

类产品。而海尔和春兰的做法却让固守“专业化”的人不好解释，因为两个集团都搞多元化，而且产业跨度不小，海尔率先以“探路者”彩电闯入黑色家电市场，春兰随后吃进南京一车厂进入机动车制造领域。

专业化与多元化孰优孰劣，社会上并没有公开论战，但企业界却有两大派别。一是以海尔和春兰为代表的多元化派，一是以科龙和格力为代表的专业化派。多元化派中，海尔以“前三名”论闻名，春兰则以“同心圆”论著称。海尔受GE影响，要营造新一代家电王国，推广“海尔家庭”的概念，即你有一套住房，海尔的家电产品就可以摆满你的家庭，满足你从彩电到厨房用具的一切需求，而海尔制造每一种产品，都要在所涉及的行业中成为前三名。春兰的说法是，别看春兰从空调、冰箱、电池到汽车、摩托车什么都做，实际上有一个核心，即具备“同心圆”的特点：工艺技术接近，市场接近，经营能力可以覆盖。也就是说，多元化的各业务以某种资源（技术、生产、市场）为核心。

专业化派中，科龙有“不开百货店”论，格力则推出了“大哥大”论。科龙集团以自己“专卖店”式的企业对应“百货店”式的综合性企业，认为“百业精通不如一艺在身”，只在制冷专业上下功夫，等成为中国的“冰箱王”，再“近亲发展”到相关领域；珠海格力电器公司总经理朱江洪表示，格力要走专业化道路，集中优势兵力打歼灭战，完全有可能成为空调行业的“大哥大”。

海尔的目标是进入世界500强，认为即使某一产品成为中国的“大哥大”，离国际化也还非常遥远。长虹本来属于专

业化派，曾奉行“独生子”战略，即集中资金、全力以赴养大养壮彩电这个“独生子”，把规模搞上去，把成本降下来，以便跟别人“打架”不吃亏。但它如今已改弦易辙，由黑色家电涉足白色家电，另外两个电视巨头康佳和 TCL 也走了同一条道路。

多元化派企业实行全方位扩张，这是中国企业走向世界的必然。现代化的公司应该走出地域局限，多种经营，这是全世界的经济规律。研究企业多角化的尹义省博士说：“随着资本积累、技术的创新与积累，适度的多角化将成为大多数企业追求的成长战略。世界上许多著名大公司的成长史多数是由单一业务走向一定程度的多角化的历史，富有实力的跨国公司通常也是多国多角化公司。适度、适时地多角化是中国企业增强国际竞争力的重要战略。”^①

随着亚洲金融危机的爆发，过去虚涨的水分被挤了出来，连个别已经进入世界 500 强的韩国大集团都被淘汰出局，国内持专业化观点的人似乎占了上风。他们引证美国企业兼并的历史来说明公司专业化经营是当今的方向。

20 世纪 80~90 年代，美国兴起了前所未有的兼并浪潮。与 60 年代的企业兼并浪潮相比，这次的一个突出特征是兼并之后通常把与公司主营业务不相干的业务分离出去。有人把 60 年代的兼并称为“conglomeration”（不同行业的混合兼并），80 年代和 90 年代的兼并称为“deconglomeration”（反

^① 转引自尹义省《适度多角化》，生活·读书·新知三联书店，1999 年版，《前言》第 5 页。

混合兼并)。具体地说,60年代兼并的特征是非相关多角化兼并,企业热衷于把一些不相关的业务放在相同的所有制下经营。到80年代和90年代,企业不再单纯追求多样化经营和经营规模的扩大,而是相反,通过拆离、重组,将不相关的业务出卖,或变成独立的公司,甚至缩小企业的规模(down-size),使之经营专业化。统计显示,盛行于60年代的跨行业的兼并和多样化经营是一种“价值泡沫”,并不成功;多样化经营企业的效率一般要低于专业化经营的效率,企业的生产率随经营业务范围的增加而显著下降。所以,到80年代,企业开始逆转多样化经营,集中于主业(refocus core business)。^①

康柯在《企业多元化经营》一书中,把这种现象译为“归核化”,并特别指出,美国大公司的核心业务往往不止一个,所以在理清了非核心业务后美国大公司的多元化程度仍保持较高的水平。

毋庸置疑,美国各大公司历经几十年的发展,目前确实进入到一个稳健的发展轨道,其经营也相对专业化,因为来自每个行业的竞争都异常激烈,只有牢牢地把握自身的发展方向才能立于不败之地。而中国企业正处于发展初期,多元化发展是企业成长的重要方式;同时,产业的平均利润率及世界产业重心的转移,都促使经营者从一个全新的视角重新审视、发展自己的企业。于是就有了所谓多元化与专业化之

^① 参见张维迎《企业理论与中国企业改革》,北京大学出版社,1999版,第390~391页。

争。

康柯指出，在亚洲后发展国家企业成长的“前期阶段”，多元化方式起着非常重要的作用，因而它们走了一条与美国等“先行者”企业不同的成长发展道路。比如，多元化在韩国企业成长中的功劳是远远大于过失的。亚洲“四小龙”的另外三地——中国台湾省、香港地区、新加坡，以及东南亚的其他各国中，在大多数企业成长时（它们的历史都不长）多元化同样起了重要作用。

“事实上，目前中国企业的多元化程度不是过高，而是过低，这是与国外企业相比的一个结果。有人把美国 80 年代兴起的‘归核化’浪潮作为证据，来证明自己反对多元化经营的观点。的确，美国的‘归核化’使其企业的多元化程度有所降低或大幅度降低，但多元化经营程度仍远高于中国企业的水平。例如，归核后的美国 GE 公司仍横跨十几个行业！”^①

近两年，国内关于企业多元化经营的争议很激烈，海尔集团曾因多元化发展遭到业界的议论。这些争议和议论大多采用“非此即彼”的思维方式，将专业化与多元化视为对立的两极，然后阐述孰好孰坏、孰优孰劣，不同观点的人都有证明自己正确的若干案例。张瑞敏对此非常不以为然，他说：

专业化与多元化并非对立的两极，企业成功与

^① 见康柯《专业化还是多元化？国际比较与中国的选择》，载《现代企业导刊》1999年第6期。

否并非与专业化和多元化有直接的联系。因为，它们不仅是企业经营状态连续体的界定概念，而且在企业主体、企业战略空间等意义上有不同的含义。无论专业化还是多元化，都是企业的战略行为。既然是企业战略，就不应存在谁对谁错、谁好谁坏、谁优谁劣的问题，在这里只存在竞争力问题：你现在的竞争力能否允许你进入多元化领域或加快多元化发展，当决定采用专业化或多元化的战略后，又能使你的竞争力增强到什么程度，在市场上取得什么地位。否则，不管是专业化还是多元化都将失去方向和意义。

企业能力是多元化经营的基础和前提。多元化经营是不断提高企业能力的经营活动。企业的经营活动非常广泛，有战略性的，也有战术性的，它们对企业能力增长的贡献不一，多元化经营正是能够较大程度提高并不断延伸企业能力的战略性经营活动。

从世界大型企业集团的发展历程看，诚然，走多元化发展道路者居多，但走专业化发展道路而成功者，亦不乏其例。企业如人，个性不同，文化背景不一样，管理模式存在的差异更大，扩张如何真正收效？关键的地方，是看企业的竞争力能否保持和增强，企业运行的成本降低或是提高了，企业过去的文化精神能否战胜不同产业的“排异性”、继续保持生机与活力。

有了这三点，可以说“条条道路通罗马”。

东方亮了，再亮西方

理论争论的实质是要不要搞多元化。而对于张瑞敏和海尔人来说，“要不要”本就不成为问题。既然海尔的目标是世界500强，既然世界级企业都在搞跨行业经营，海尔就不能不搞多元化经营。

在人们心中，海尔是多元化发展的，起码在家电这一族中是想包打天下的。在1998年社会上普遍认为多元化走不通时，张瑞敏仍不改初衷，认为就国内市场而言，一个产品就算让你吃遍全国也没有多少利益。如冰箱或者空调，就是成为全国独家垄断，比起世界500强的最后一名还差九成。那么多元化会不会削弱竞争优势？其他企业用专业化的集中力量对付多元化的分散力量，情形又如何呢？张瑞敏思路清晰：“以综合优势对单项优势。”海尔的综合优势是显而易见的：行之有效的管理优势，深入人心的品牌优势，一天申报两项专利、一天开发一个新产品的技术优势和国内1万余个、国外3万余个营销网点的市场优势。

从本质上看，家电市场终会是这样：企业必须综合、全面地发展，才能驾驭市场。单一生产，一是风险高，二是品牌优势不足。张瑞敏十分赞同美国GE公司的做法。GE涉及很多领域，但总裁要求每个产品在所在行业中不能是第四名，如果做不到前三名必须卖掉。这意味着这个集团里的所有企业都是精兵。

当前中国企业界面临的首要问题不是该不该搞多元化，而是如何科学地搞多元化经营。这方面有一个很大的误区，即所谓“东方不亮西方亮”，这边赔了那边来补。这种出发点就是错误的。

为了绕开多元化陷阱，海尔探索了一套“东方亮了再亮西方”的理论。这个理论包含两个原则：第一，把自己最熟悉的行业做大、做好、做强，在此前提下进入与该行业相关的产品的经营；第二，进入一个新的行业，做到一定规模之后，一定要跃居这个行业的前列。从1984年到1991年，海尔认真地把冰箱做到全国最好，然后由冰箱扩产到空调、冷柜、洗衣机等，目前它的冰箱、空调、洗衣机等产品都是国内龙头。海尔先发展与己相关系数近的产品，后发展系数远的，从“冰箱最好”扩展到“整个家电行业最好”，然后在立足家电行业的基础上，用资本运营筹集来的资金发展其他产业。

至于扩张的每一步究竟需要跨多大，完全看实际而定，标准只有一个——能否增强企业的核心能力。张瑞敏用“核心能力”来对应企业界普遍所称的“核心业务”，以表明他关心企业发展更实质的东西。前者多指精神力量，强调放之四海而皆准；后者多指具体事务，强调运作生意的能力。

90年代初，一批工业企业经过股份制改造，拿到了上市指标，一下从股市上筹集到大笔资本，感觉自己一夜间变成了金融投资集团，雄视社会各行各业，什么赚钱就投什么。一些新兴的产业如房地产、出租车、超级市场等对企业的诱惑太大，似乎只要投进去就能变出钱来。实际上两三年下来才

明白，失败概率达到 50% 以上。

谈到多元化的危害，人们喜欢举深圳宝安的例子。宝安是上市公司，其下属控股公司多达 44 个，涉及房地产、进出口、金融证券和酒店服务等并不相关的 10 个行业，而且分布于 15 个城市，可谓跨地区、跨行业。自 1994 年以来，公司业绩逐年下滑，每股收益由 0.67 元滑至 0.0035 元。

在经济高成长期，企业一般都想扩张，可对市场缺乏分析，什么赚钱上什么，形成“一窝蜂”现象。国内的企业大都在经济高速增长期过早地走向多元化之路和跨地区经营，后来发现人才、管理和市场需求都跟不上时，想收缩很难。

海尔的做法正好相反，一件事做成了再做第二件，不熟悉或人才没有相应准备的领域决不涉足。结果，海尔的多元化没有成为陷阱，而是扩张的途径。有人提到海尔进军药业和餐饮业，那只占非常小的份额，丝毫不伤海尔的家电主业。药业是海尔在 21 世纪进军生物制品生产埋下的伏笔，并且，中成药“采力”开发一年就赚回 3000 多万元；餐饮业只是为社区服务配套，是对社会的回报，同时也检验海尔管理模式在第三产业灵不灵。

张瑞敏谈专业化与多元化

多元化和专业化，实际上都有风险，不能说搞专业化风险小，也不能说搞多元化风险大。这里边最关键的，要看你自身的能力，或者说关键看你的品牌、你的市场发育到什么程度。

世界 500 强，既有搞专业化的，又有搞多元化的。可口可乐算是专业化非常成功的典型，如果说因此要求国内搞饮料的就搞饮料，你能不能做到可口可乐的程度？我看达不到。专业化扩张并不比多元化扩张容易，它要求以全世界为目标市场。如果只在中国做，你必死无疑。为什么呢？因为可口可乐和百事可乐在中国的市场份额每天都在扩大。你在中国都做不过它，怎么可能到国外去和它竞争？

如果是以世界市场为目标，你可以搞专业化。但你的市场费用能不能支撑？市场经济下，世界的版图是名牌的国界，可口可乐也好，柯达、富士也好，说到底是一种名牌、一种实力的显示。如果没有这种名牌、这种实力，专业化和多元化都不行。中国是世界市场的一个组成部分，如果要谈专业化，就不能局限在国内某一个行业，否则是毫无意义的。要谈专业化，就要摆到世界上来谈，就要找出世界 500 强的专业化来，像世界家电名牌伊莱克斯，主要产品没几样，就是量大，全球空调需求量是 6000 万台，它能生产销售 1000 万台。

欧美企业和亚洲企业在认识上有很大差别。欧洲一般专做一种产品，而且一种产品用很多不同的商标。按照他们的观点，做好一个就不错了，进入其他领域很困难。他们是对的。因为欧美市场已经成熟了，能占据一席之地就很不错了。然而在亚洲不同，亚洲市场空间大、发展快，很多领域可以较

快进入。

作为发展中国家的中国,要进入世界 500 强,从多元化做起来,可能更容易些。家电企业有一个好处,就是技术和市场的相关度比较高。我们立足于先把一个产品做好,有了这个名牌效应,再向其他产品扩张。所以,我们从冰箱到冰柜,再到空调、洗衣机,都没多大问题。但每上一个产品,要打海尔的牌子,必须经过内部认证,这个认证分了 5 级,有的产品差不多过一年之后才打海尔的品牌。这样,海尔每推出一个产品,消费者就觉得跟海尔原来的产品没有什么区别,因为名牌的内涵是完全一致的。

再说,由于家电产品的相关度较高,家电产品的多元化,虽然总成本是上升的,但分散到每一个产品的成本是下降的。如果我只做一个冰箱,我也要做那么多广告,也要做那么多市场开发,比如在北京也要设一个办事处,售前售中售后的服务都少不了。这样,交易成本是不合算的。如果不针对具体对象谈专业化与多元化,等于关起门来谈,永远谈不出个所以然来。我们没有刻意去搞多元化,比如为了一种形象就多进几个行业,没有。如果那样的话,我们不会一门心思做了 8 年冰箱。

很多企业搞多元化不成功,归根结底是人员素质不行。这也是海尔眼下需要重点解决的问题,就是人员素质的提高跟不上企业规模的扩大。对海尔来讲,如果说 1997 年是扩张年的话,1998 年我们叫

做调整年、培训年。我们没必要妄自菲薄，认为不可能搞多元化；也不能拔苗助长，非要搞多大不可。在专业化和多元化问题上，我们老是把不是一个重量级的企业往一块儿比，另外，就是把“强”和“大”混为一谈。而只有“强”，才能良性地发展“大”；如果没有这个“强”，单纯地“大”，“大”不起来。所以，美国一位学者提出，“大不是美，小不是美，只有从小到大才是美”是很有道理的。

海尔在扩张上提出的理念是：兼并注重提高资产质量，提高品牌竞争力——新辟的产业或产品一定要进入同行业前三名；多强的人才做多大的规模——人的素质和管理水平提高在前，规模的扩张随其后。

“大”与“强”

最大的企业应产生于最大的市场之上，这是中国一些知名企业的观点。比如，中国是世界最大的冰箱市场，那么最大的冰箱企业也应该产生在中国。如果这个世界仍处于资源决定阶段，或者经济运行还没有全球化，资本和知识都起不了决定性的作用，这种说法确有道理。而现在，任何企业想在封闭的环境里做大，都是一厢情愿，最后也许会发现自己在为更大的资本经营者垫底。

目睹全球企业沧桑变化，海尔希望自己更加优秀而不是更大。

1997年，国家确定青岛海尔、宝钢、北大方正、华北制药、四川长虹和江南造船六家企业为重点扶持对象，每年向每个企业投入不少于2000万元的资金，用于这些企业的技术创新，力争在2010年进入世界500强。海尔是唯一被确定为国家重点扶持的轻工企业。据国家经贸委请来的咨询公司预计，海尔有望在2006年跻身500强。

有学者开始为海尔担忧，害怕一旦作为国家重点扶持对象，海尔的领导可能就要头脑发热，就要大跃进。海尔如果为了单纯拼凑实力而四处兼并，结果可能是，规模上去了，但效益却下来了。

其实，张瑞敏对“大”与“强”的关系有着非常清醒的认识。1999年7月在上海参加《财富》论坛时，张瑞敏对别人说他急于跻身500强的微辞很不解：“谁说我们很热衷于加入500强呢？我碰到几个企业界的朋友，没有人关心这个话题，因为，这离我们的现实太遥远了。”他说，海尔才刚刚起步，现在是借鉴人家的经验缩短差距的时候，不应该过多去谈论500强的话题。目前可能有一些企业有能力加快迈进500强的步伐，但是，这不能靠拼凑，在欲望的过度驱使下以兼并、重组可能造就一批500强企业，但这里面大多是泡沫，因为“大”和“强”是两个不同的概念。

在企业里，效率意味着“强”，规模意味着“大”，“大”的规模并不表示“强”，但是只有有了“强”才可以实现“大”的结果。所以，效率决定着规模，活力决定着效率。

何谓高效率？简言之，即投入小产出大。张瑞敏在考察美国市场时发现一个美国小镇人口14万人，税收20亿美元。

而青岛市人口 680 万，税收约 80 亿人民币。大略一算，美国这个小镇 7 万人创出的效益相当于青岛市 600 多万人创出的效益！这就是效率的差别。

归根结底，只有每个员工充满活力，才能使企业产生高效率，所以每个人是否成为源头活水是企业能否制胜的重要因素。

张瑞敏很强调 500 强的“强”字，即不但资产规模像 500 强那样大，而且在全球的竞争实力也要像 500 强那样强。

今天的国际竞争是巨人间的竞争，既然你想在竞争中取胜，首先你必须是巨人。张瑞敏喜欢拿拳击作比：“要创一个国际名牌，我们现在的规模还太小，确实太小，打一个比方说，跨国大公司就是泰森，我们就是一个刚刚出道的轻量级选手，上去之后，一下子就被泰森打下来了。就是因为规模太小，没有实力。在家电这个行业里，我们在国内是老大，但与国际大公司比起来，我们还非常小。因此我们面临的课题，就是如何抓住机遇来迅速扩大自己的实力和规模。”

但规模并不等同于实力。做大是手段，求强是目的。做大是过程，求强是结果。在求强中得大，这是海尔要走的道路。

如果论规模，海尔与世界强手差距较大，但是它提出 500 强目标，主要是让其成为一个全体海尔人看得见的、能够为之奋斗的激励目标。因为基数越来越大，外部竞争环境越来越激烈，所以张瑞敏目前考虑的是如何让海尔的每一个员工的潜能都发挥出来，让员工每一个人的“强”形成企业的“强”。人员的培训、内部组织机构的改组、基础管理的加强

等都是围绕这个目标。

海尔内部有一句口号:只有实现海尔每一个人的国际化,才有可能实现海尔的国际化。它表明,在“大”与“强”——经济意义上的成功之标准而外,还有另一个衡量企业成功的标准:看该企业的成员是否能进行有效的学习。在海尔,进军 500 强的目标构成了一种富于挑战性的条件,这样的条件就好像滋补品一样,能够使员工加快学习和掌握知识的速度,提高创新性和勇气,发挥出连自己过去也不清楚的潜能来。

在全球资本供大于求的今天,资金从绝对的角度来说,已经不是一种资源。而知识则是一种绝对性的资源。配置资源的过程应理解为:利用知识去寻找机会。那些能够利用知识创造产品或服务、产生绩效的公司,拥有最大的机会。像 GE 这样的公司,它的一个重要的核心技能,就是真正懂得如何配置资源,通过收购兼并和收购兼并后的一体化工作,使公司在短短的 20 年内由一个制造业为主的公司发展成为服务业收入占公司总收入 70% 的高附加值公司。

配置资源,在以张瑞敏为首的海尔心目中又是怎么回事呢?

这一过程,在海尔看来,是把自身锤炼出的一个个模式,复制到新纳入的企业中,保证其严格按自身的轨迹滚动发展,以构成一个宏大的运作系统。

扩张,就是玩企业的组织机构游戏,按钱德勒的话说,是“靠设立或购进一些在理论上可以独立运转的经营单位而来,换句话说,就是把以前由几个经营单位进行的活动及其相互

交易内部化”^①。就海尔而言，它的扩张，就是把越来越多的独立企业用独创模式统一在自己麾下的过程。

中国企业向外扩张时往往采用“火车头”式的组织模式，即当某一主业获得成功后，在实施所谓“多元化”的进程中，把其他行业挂在主业后面发展，就像车厢一样，来一个挂一个，车头无论有多大动力，也会被拖慢速度，直至停下来。

海尔的组织结构则是“一元化”与“多元化”的组合，即“联合舰队”模式，每一舰只都有独立的战斗能力，随时可以组编成新的阵容，既能各自为战，又能联合作战，最终实现整体大于各部分之和的市场效果。这是系统论的精神。

① 小艾尔弗雷德·钱德勒《看得见的手——美国企业的管理革命》，重武译，商务印书馆，1987年版，第6页。