

# 海尔集团的信息管理模式研究

中央司法警官学院 刘菲  
津阳律师事务所 杜晟

**摘要:** 企业管理信息化是大势所趋,可以说没有企业信息化,就没有企业现代化,也就没有企业对市场的敏捷应变能力。企业信息管理是企业管理的全身运动,是一项向传统模式挑战的变革,需要决策层、管理层、技术层、应用层等各个层次的努力。本文从教学实践的角度研究信息管理在海尔这一成功企业的运用,从信息技术、风险控制和变更控制等方面了解海尔的信息管理模式,并作为理论教学的延伸和拓展。

**关键词:** 信息管理 信息技术 风险控制 变更控制

**中图分类号:** F272

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1005-5800(2012)01(c)-069-02

企业信息管理是管理者为了实现企业发展目标,以先进的信息技术为手段,对企业的信息活动过程进行战略规划,对信息活动中的要素进行计划、组织、领导、控制的决策过程,力求资源有效配置、共享管理、协调运行,以最少的耗费创造最大的效益。

## 1 海尔集团简介

在改革开放初期,我国家电市场的生产力水平还相对落后,生产厂家也比较少,人们对家电产品的需求远远高于其供给。1984年,海尔集团的前身“青岛电冰箱总厂”应运而生。最初,它只是一个生产电冰箱的小厂,但经过27年的持续稳定发展,海尔已经成为全球白色家电第一品牌,旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等19个产品被评为“中国名牌”,其中海尔冰箱、洗衣机还被国家质检总局评为首批“中国世界名牌”。2009年1月,世界著名消费市场研究机构Euromonitor(欧睿国际)发布消息,海尔冰箱以6.3%的市场占有率排名世界第一,这是中国改革开放30年来诞生的第一个世界家电冠军品牌。2009年6月,海尔集团连续两年入选《福布斯》“全球最具声望大企业600强”名单。2010年4月,海尔集团入选美国《商业周刊》“全球最具创新力企业50强”名单,是唯一上榜的中国家电企业。海尔已跻身世界级品牌行列,其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。截至2010年,海尔在全球建立了29个制造基地,8个综合研发中心,19个海外贸易公司,全球员工超过7万人。2010年,海尔全球营业额实现1357亿元,品牌价值855亿元,连续9年蝉联中国最有价值品牌榜首。

海尔的成就充分说明现代企业管理制度的重要性,现代企业管理的重要标志就是企业管理的信息化,管理信息化帮助企业合理控制全部生产经营行为。正因如此,我们要对海尔的信息管理模式进行研究,探索挖掘它的成功经验。

## 2 海尔信息管理中的IT技术应用

在信息技术高速发展的今天,海尔集团注重把先进的信息技术尤其是IT技术渗透到企业管理的各个方面,并以不同的方式为企业创造价值,如提高产品质量、降低生产成本、抗衡市场风险和研发新产品等,从而使海尔在残酷的市场竞争中始终保持高速稳定发展。

**作者简介:** 刘菲(1976-),女,山东禹城人,中央司法警官学院,政治部秘书,讲师,工学学士,主要从事计算机应用技术研究;杜晟(1980-),男,天津市人,津阳律师事务所,执业律师,理学硕士,主要从事信息管理与信息系统研究。

### 2.1 硬件系统

硬件系统是信息管理的重要组成部分,我们必须依靠计算机硬件来输入、处理、存储和输出各种数据和信息,从而帮助企业通过软件系统管理日常生产经营行为。企业在设计硬件系统的时候,首先要根据企业的实际运行状况选择一种信息处理架构。这里有五种架构可供选择,即集中式计算、分布式计算、网络计算、对等计算和云计算。对于企业来说,硬件系统的建立是信息系统建设的开始。目前,云计算作为新一代信息技术,已经成为国内外众多领域关注的焦点。海尔认为共享是云的本质,云时代的企业竞争更多要依靠产业链合作,海尔正试图以云计算改变传统家电业的生存模式,并于近期发布了云概念产品HaiPAD、云PAD等。

### 2.2 软件系统

软件系统是信息管理的另一个重要组成部分,通过它我们就可以对企业的信息活动过程进行控制和战略规划。目前大多数企业都建立了客户关系管理系统(CRM,指企业立足于长远发展目标,保持与重要客户的紧密合作关系)、供应链管理系统(SCM,指企业立足于长远发展目标,保持与重要供应商的紧密合作关系)和资源规划管理系统(ERP,指企业精简和整合信息流,以便更好地协调所有内部资源)。除此之外,电子商务在中国企业的发展应用如火如荼,海尔电子商务平台于2000年4月即开始运行。电子商务模式有B2B(Business to Business,企业对企业)和B2C(Business to Customer,企业对用户)等多种类型,它改变了传统产业的竞争格局,创造了新的产业,对企业的内部活动(BPR业务流程再造、ERP)和外部活动(CRM、SCM)均产生了深远的影响。海尔电子商务从两个重要方面促进了新经济模式的发展,B2B方面,它促使外部供应链取代了部分内部制造业务,从而降低了成本;B2C方面,它促进了企业与消费者的深入交流,从而全方位提升了企业的品牌价值。

### 2.3 互联网应用

互联网在企业信息管理方面的应用已经有很多年的历史,在这方面海尔也作了大量的研究和技术开发。海尔认为,在全球经济一体化的趋势下,网络经济在四个方面取得了快速发展,一是数字化技术;二是知识产权保护;三是消费者至上(例如,个性化和缩短响应时间);四是生产力的增长(例如,电子商务)。新经济时代是传统产业与知识经济、虚拟经济和网络经济的全面结合,而电子商务已成为新经济时代的核心竞争力和主要推动力之一。通过海尔的相关网站我们可以直观体会到海尔电子商务的运行模式,如海尔商城(<http://www.ehaier.com>)以B2C模式运行,利用客户关系管理系统(CRM)收集消费者的需求信息并及时作出反馈,保持与消费者的稳定联系,主要面向个人客户;海尔供应商管理平台([© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net> 1069](http://</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

www.ihaier.com)以B2B模式运行,利用供应链管理系统(SCM)寻找合适的供应商并降低生产成本,主要面向企业客户。

## 3 海尔信息管理中的风险控制

### 3.1 风险管理的定义

在现代企业信息管理中,风险管理扮演着非常重要的角色。企业风险是指由于企业内外环境的不确定性、生产经营活动的复杂性和企业能力的有限性而导致企业的实际收益达不到预期收益,甚至导致企业生产经营活动失败的可能性。企业风险管理就是对企业内可能产生的各种风险进行识别、衡量、分析、评价,并适时采取及时有效的方法进行防范和控制,用最经济合理的方法来综合处理风险,以实现最大安全保障的一种科学管理方法。

### 3.2 海尔的风险控制策略

海尔在从一个濒临破产的小厂发展成大型跨国企业集团的过程中,风险随着企业集团化、多元化、国际化等新经营空间的拓展,而有了很多新的课题、新的表现。海尔善于控制和管理风险,并将其转化成企业的发展战略,从而顺利渡过了亚洲金融危机、美国次贷危机等大的危机挑战。

#### 3.2.1 资金风险

海尔于2002年6月获准成立集团财务公司,全面构建集团产业资金风险控制体系。财务公司是资金流整合的金融载体,也是提高资金利用效率、降低财务成本的金融工具,它的出现实现了资金与资产的双向增值,有效地规避了外汇资产汇率风险。

#### 3.2.2 市场风险

海尔实施“零库存下的即需即供”,库存资金占用天数仅为5天,是中国工业企业平均库存天数的十分之一。美国次贷危机发生后,海尔在全国取消仓库,接单生产,这样一下子增加了企业的现金流,减小了风险。海尔还建立了“人单合一”的自主经营体,每个员工都要对定单负责,定单就是市场,定单在市场创造的价值是通过每一名员工的努力创造的。

#### 3.2.3 并购风险

海尔采用了“整体兼并、投资控股、品牌运作、虚拟经营”的方式。海尔兼并扩张的一条基本原则就是“总体一定要大于局部之和”,必须兼并一个成功一个,最大限度地优化资源配置,挖掘企业重组后的潜能,以此作为并购风险规避的基石和保障。

## 4 海尔信息管理中的变更控制

海尔所有成功的信息管理策略,都需要有精心设计的管理系统来运行并为企业创造相应的价值。一个复杂系统的开发通常包括五项活动:设计良好的体系结构,适当考虑功能扩展,编制程序;确定数据库模型和数据操作要求;确定使用者访问方式和权限;测试程序、数据和所有的接口;撰写系统文档。

### 4.1 变更管理的定义

信息管理系统开发成功并投入使用后,由于企业市场战略的不断调整、外部环境的发展变化等因素都可能需要对系统功能进行变更。需求的变化是永恒的,需求不可能是完备的。变更管理是针对系统的需求变化而进行的变更控制和管理,确保变更有序进行,将其风险和成本降至最低。同时,系统功能的不断更新、新技术的不断应用都持续为企业注入新的活力。

### 4.2 海尔的变更控制策略

在海尔二十多年的发展史中,我们可以看到,海尔经历了四个

主要的发展阶段,其发展战略的确定和变更也是根据不同发展阶段的特点稳步推进的。

#### 4.2.1 名牌战略阶段(1984年—1991年)

海尔只做冰箱一个产品,建立了“零缺陷”质量标准,以过硬的产品质量为今后的发展奠定了坚实的基础,总结出一套可移植的管理模式。

#### 4.2.2 多元化战略阶段(1992年—1998年)

海尔从一个产品向多个产品发展(1984年只有冰箱,1998年时已有几十种产品),并且从白色家电进入黑色家电领域。

#### 4.2.3 国际化战略阶段(1998年—2005年)

海尔产品批量销往全球主要经济区域市场,建立了自己的海外经销商网络与售后服务网络,初步确立了海尔品牌的国际地位。

#### 4.2.4 全球化品牌战略阶段(2006年至今)

国际化战略和全球化品牌战略的区别是:国际化战略阶段是以中国为基地,向全世界辐射;全球化品牌战略则是在每一个国家的市场创造本土化的海尔品牌。海尔正在努力整合全球资源,满足世界各地消费者的多元化需求。

## 5 结语

海尔今天的成绩是与其率先实施企业信息管理分不开的。通过逐步推进企业信息管理工作,以先进的信息化技术为手段,海尔已经成功实现了从传统的制造企业向现代信息化企业的转变。企业全面信息化管理的创新也使海尔集团的市场响应速度大大提高,国际市场竞争能力进一步提升。信息管理理论和技术的迅猛发展,既为企业带来了发展契机,又使其面临严峻挑战。在信息时代,企业的竞争力不再依赖于规模经济所带来的效益,而是取决于企业是否能够快速响应市场,是否具有应变能力和持续创新能力。谁在这场信息革命中领先一步,谁便能在未来的国际竞争中占据优势,海尔的成功即源于此。

## 参考文献

- [1] 王鲁滨.现代信息管理[M].北京:经济管理出版社,2005.
- [2] 薛祖云.企业信息化与内部控制[M].厦门:厦门大学出版社,2011.
- [3] 汤志伟.信息系统开发与管理[M].北京:科学出版社,2008.
- [4] 党书国.海尔管理模式全集[M].武汉:武汉大学出版社,2006.

