

巨人时代的思考
 之企业案例

海尔,作为中国家电业第一家销售规模破千亿元的企业,在2004年底迎来20周岁生日时,不仅成就了中国企业在全球市场的首次崛起,也成为中国企业在品牌和管理上的经典案例。之后的5年多,“中国家电千亿元俱乐部”仍是形影孤单,直到2010年底美的才有了会员资格。

2011年,《中国企业报》首次提出“中国家电业已步入巨人时代”课题后,展开了对家电巨人企业的案例研究,通过对企业的研究和剖析,试图为那些正积极谋求做大规模、做强实力的中小企业们开启智慧、提供借鉴、引发思考。

海尔创造改写全球家电版图

■ 本报记者 安也致 / 文

中国家电业本土企业起步晚,但发展飞速。

短短30多年的家电发展史,本土企业经历不过20多年,市场化历程不过10多年,崛起以海尔为首的一批家电巨人企业。但竞争的残酷让海尔无法停止创新与拓展的脚步。

海尔到底是一家怎样的企业?在其短短20多年发展中,到底凭什么力量和模式在中国及全球家电业迅速崛起?在其做大做强过程中,又是如何带领并推动整个中国家电产业的强势崛起?

《中国企业报》记者注意到,最近5年间,以海尔为首的家电巨人企业,通过打造“品牌+管理”双标杆,开始重新改写此前由日韩、欧美等洋家电确立的中国家电竞争格局和游戏规则,并有望在“十二五”期间重新定义全球家电产业的游戏规则和竞争态势。

塑造中国的家电名牌

在中国,对于很多人,海尔是一个特殊的符号。每个家庭的海尔家电背后,都有着一段值得珍藏和记忆的故事。

在很多城市家庭,海尔冰箱是很多大学生毕业后工作后购买的第一个名牌家电,此后的10多年,印有“海尔”商标的空调、洗衣机、电视机、微波炉、电脑、手机等产品越来越多地出现在同一个家庭。在中国家电本土企业强势崛起的10多年来,海尔成为许多城市家庭的首选。在全国很多城市甚至出现了“海尔”样板家庭,实现了从客厅、卧室到厨房、卫生间的全面覆盖。来自北京海淀区的韩先生告诉《中国企业报》记者,“家里的所有家电都是海尔的,

这些年去卖场添置各种新的家电,都习惯直奔海尔展台去。对于海尔,全家已经从当初的信任到现在的消费习惯。”

在中国庞大的三四级市场上,海尔是很多城镇和农村居民的首选家电品牌。清华大学中国企业研究中心副主任胡左浩告诉《中国企业报》记者,“海尔在农村消费者的品牌提及率排在第一,很多农村居民买品牌家电时就只知道海尔。在很多农村甚至还出现了海尔的品牌村,家家户户都有海尔的产品。”

在全球市场上,海尔是中国家电的代名词。清华大学教授胡鞍钢曾透露,“每当我在纽约第五大道、巴黎通往机场的高速公路、东京重要的商业区等看到中国海尔的巨大广告牌,心中都不免涌起对海尔成功的骄傲与振奋,进而为中国的企业感到骄傲。”消费市场研究机构欧洲透视(Euromonitor)发布最新数据显示,海尔在世界白色家电品牌中排名第一,全球市场占有率5.1%,成为中国家电业第一个全球领军品牌。

从城市到农村,从中国到全球,海尔品牌影响力提升背后,正是得益于海尔从1984年起一直坚持不断推动的品牌战略。海尔集团首席执行官张瑞敏将其概括为四个阶段:1984年—1991年的名牌战略阶段,通过拳头产品冰箱迅速打响知名度;1992年—1998年的多元化战略阶段,通过从白电到黑白通吃,以“吃休克鱼”的方式进行资本运营,以无形资产盘活有形资产;1998年—2005年的国际化战略阶段,借助建立海外经销商网络与售后服务网络实现主要经营区域海外市场的扩张,打造Haier品牌的知名度、信誉度与美誉度;2006年至今仍在实施的全球化品牌战略阶段,以中国为核心辐射全球市场的战略升格为在每一个国家

的市场创造本土化的海尔品牌。

品牌不仅让海尔从一个冰箱工厂发展成为全球家电产品线最全的综合性集团,成为全球家庭的共同选择,还让海尔从一个偏安青岛一隅的集体企业成为国际知名的跨国企业,而这一直是众多中国企业的最大短板。

定义全球家电产业

海尔到底能带来什么?

在中国,每个企业在发展中都有着强烈的时代性特征。当一个企业的时代性格印过深就容易快速前行中的时代所抛弃和遗忘。在胡鞍钢看来,“作为改革开放时代的民族英雄海尔,其突出表现就是与中国的兴盛俱进,适应不同时代的竞争。”

对于中国家电企业而言,近10多年来的快速发展也引发了市场的白热化竞争,一大批企业依靠的“广告战+价格战”、“大规模制造+低成本运营”驱动模式正遭遇来自“原材料持续上涨通道、企业竞争从单一手段向综合实力较量”等诸多挑战,迎来发展的天花板。

近年来,一些企业为突破自身发展的天花板,谋求增长速度和规模,不得不通过产品和产业的多元化扩张。《中国企业报》记者注意到,专业空调制造商格力开始沿着制冷链条进军冰箱,创维、康佳等电视机制造商频频进入冰箱、洗衣机等白电市场,小家电制造商格兰仕也开始向大家电全面扩张。

不过,在张瑞敏看来,海尔要通过管理模式的创新突破时代发展的天花板,为海尔找到持续上涨的动力。20多年来,张瑞敏一直坚持将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通,打造了富有中国特色、充满竞争力的海尔文化。从当年“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式,

到每个人都面向市场的“市场链”管理,再到“人单合一”的发展模式,引领了中国家电业的管理升级和产品结构调整。

近年来,随着全球从传统经济时代进入到互联网时代,海尔再度拉开了一场前所未有的商业模式转型。张瑞敏明确提出“三个一”,即一个商业模式,一个机制,一张表。创新“虚实网结合的零库存下的即需即供”的商业模式,将海尔组织结构由传统的“正三角”颠覆为“倒三角”,探索人单合一的双赢文化,将企业的“资产负债表、损益表、现金流量表”融入每个人身上,变成“战略损益表”。

正是在管理模式上的不断创新,海尔在商业模式的探索上远远走到了中国 and 全球家电同行的前列。正是通过“零库存下的即需即供”商业模式推动下,不仅将传统“企业生产决定市场销售”变为“市场需求决定企业生产”,率先确立了“消费者需求”为导向的新商业模式。在美国,海尔设计了500多升容积的法式对开门冰箱,一个抽屉能放下一只完整火鸡;在尼日利亚,由于当地电压不稳定经常停电,停电后小卖部冷柜里储存的食物都融化了,于是海尔设计了“100小时不化冻的冷柜”。

这些满足个性化需求的产品解决方案,实现了海尔在全球市场的成功崛起。眼下,海尔正在从“满足需求”到“创造需求”的商业模式创新。分析人士指出,张瑞敏非常推崇的一位美国管理专家哈默曾指出,“将人类束缚在地球上并非地球的吸引力,而是由于人类缺乏创造力。”这意味着,不断创造出满足市场和消费者的需求,或将开启海尔重新定义全球家电业的新蓝海市场,也将改写全球家电业发展走势。



行业热点

对手多缺体验 蓝光普及步伐仍蹒跚

■ 丛健 本报记者 康源 / 文

3D电视市场的爆发,让中外蓝光企业(BD)似乎看到了市场普及的希望。

日前,在2011Blu-ray新品联合发布会上,《中国企业报》记者看到,除了在蓝光碟机耕耘多年的松下、飞利浦、三星和华录外,此前专注海外OEM业务的中国企业德赛、巨大、实益达、马兰士也开始转战国内市场,发布了多款蓝光播放器。

一边是蓝光碟机阵营的企业伙伴激增,一边是中国蓝光碟机(CBHD)阵营的弱化,中国蓝光市场普及大幕是否将就此拉开。多位行业分析人士则指出,如何将希望变成现实,蓝光企业的普及路并不好走。

一直以来,蓝光在中国市场普及的最大阻力并非中国蓝光,而是消费者趋势的变化,网络高清播放机、专业视频网站的云视频战略等带来的方便快捷的体验和收看,与现阶段蓝光碟机体验机会少、内容片源贵等环节形成鲜明对比。

近年来,中外蓝光碟机企业一直试图以价格战推动终端市场的普及。

“现在碟机、碟片的价格对于市场普及已无太大阻碍,”华录蓝光碟机市场部经理左伟明兴奋地告诉《中国企业报》记者,“随着碟机、片源厂商的增多,在市场竞争机制下,价格还将会越来越低。”

目前,市场售价最低的蓝光碟机售价不足700元,碟片也大多在百元左右,从事蓝光碟机制造的企业更是从最初的七八家扩展到现在的近20家。

“3D电视的大爆发,蓝光企业也自然会水涨船高。未来,3D播放功能将作为华录蓝光碟机的标配存在。”左伟明如是说。

成本阻力虽减,但横在蓝光企业面前的消费者体验却迟迟未能解决,智能电视的出现对蓝光的冲击开始呈现白热化走势。

“3D电视的爆发或对蓝光有一定促进,但效果不会太明显”,康佳多媒体行业研究高级经理陈国光指出,“现在市面上几乎所有的中高端电视都带有蓝光解码功能,消费者通过一个硬盘就可以将网上下载的影片在电视上播放。即便没有解码功能,买一个两三百元的高清播放器就可以随意享用网上的免费蓝光电影,这比买完碟机再买碟片的蓝光更有吸引力。”

一位彩电企业人士还指出,智能3D电视的发展,几乎所有的电视厂商都在和节目内容商进行合作,在线观看电影,甚至是3D影片将会越来越普及,这必然也会对蓝光产业产生不小的冲击。”此前,乐视网与海信联合发布乐视TV版,并启动云视频战略,消费者通过这一通道即可快速流畅地观看各类高清视频节目。

不过,《中国企业报》记者在采访中也了解到,很多有过蓝光体验的消费者,都会被这种高清节目所吸引,从而产生依赖感。

“之所以蓝光在欧美的普及程度要远高于中国,是因为他们的高清频道要比中国多。”BDA(国际蓝光光盘协会)中国推进组主席赵桂志告诉记者,“无论是可以蓝光解码的电视机,还是播放网络资源的高清播放器,以至于可以在线观看影视节目的智能电视,它们都并非是中国蓝光产业的竞争对手,更多的是在蓝光培育广泛的消费人群,因为蓝光必定是高清视频消费人群的最终选择。”

既然用户体验对于蓝光产业如此重要,这个障碍又该如何打穿呢?赵桂志告诉记者,虽然用户体验是蓝光的核心,但目前除了借新品发布举行小规模蓝光体验会外,尚无其他别的方式。

全球消费电子 紧盯中国市场

■ 本报记者 安也致 / 文

从2000年产值首度突破万亿元,到2009年产值超过6.5万亿元,我国电子信息产业经济规模跃居全国工业之首,总规模仅次于美国,居世界第二位。中国已经成为世界上最大的消费电子制造基地和第二大消费国,是世界消费电子产业链上不可或缺的一环。

自中国2001年正式加入世贸组织之后,中国与海外市场的联动开始逐渐强化在华的外资企业也在近十几年里从中国经济的快速增长中得到了好处。据美国消费电子协会(CEA)预测,尽管美国已经走出经济衰退的阴影,但并不能扭转全球经济不景气的局面,就消费电子产业而言,经济衰退减少了市场机会。中国市场随着政府“十二五”发展规划中所制定的“调结构、促内需”的政策出台,国内市场将进一步扩大,国内民众的消费能力也将继续提升。

春江水暖鸭先知。将于2011年7月召开的中国国际消费电子博览会,已有沃尔玛、家乐福、欧尚、特易购、大润发、易初莲花、A&X国际集团、三星、IMC、PRI、国美、苏宁等在内的众多知名海内外采购商以及200余家二、三级渠道商确定参加,涉及消费电子各个领域。

为什么一场中国举办的消费电子“秀”竟然引起了如此众多全球产业巨头和跨国采购商们的共同聚集?AMD前任CEO鲁智毅指出,“以中国、印度为核心的亚洲市场将成为全球产业快速发展的核心地带”。为此,鲁智毅甚至还提出“AMD要想在全球取得成功,就必须在中国取得成功”的独特中国战略。

麦肯锡咨询也曾断言:中国可以大大改变一个行业的全球竞争态势。尽管AMD、戴尔们的变革只是众多跨国公司的一个缩影,但这背后传达的信息是,受金融危机影响,“中国效应”在继续发酵并逐步放大。

第三只眼

家电巨人突破天花板

■ 李锋 / 文

海尔无疑是近30年间中国最值得尊重的企业之一。

海尔诞生于中国经济爆发式增长的改革开放之后,享有中国经济增长巨大红利,中国有一大批企业超高速增长,但如过江之鲫的众多企业中,至今仍然保持企业稳健成长的却不过海尔、联想和万科区区几个品牌。

海尔、联想、万科等成长为千亿级企业,各自有他们的成长逻辑。而海尔依靠其管理细节,在中国企业“野蛮成长”的过程中成为制造业时代的一个奇迹——人们已经非常熟

悉海尔十多年来取胜的几张王牌:星级服务、管理到位、做强品牌……海尔以冰箱起家,通过兼并盘活“休克鱼”做产品多元化,成为了中国白色家电当之无愧的老大。不管是其管理经验,还是其多元化战略,一直被中国企业界普遍学习或者解读。

其实,无论海尔的管理理论如何变化,它所面临的终极追问是,海尔要如何面对成长。当中国家电业一直以“规模覆盖成本”、“速度战胜技术”、“渠道主导产品”的力量型打法取得市场胜利的时候,海尔的发展模式显然更符合现代企业的发展规律。

但很明显的一个事实是,海尔在

快速成长之后,也会面临成长的“天花板”,巨人时代的成长要更有挑战性。

早在1995年,张瑞敏其实已经意识到海尔突然长大,从上个世纪末最后两年开始,海尔在中国家电企业中进入了另一套发展轨迹和逻辑。“速度”、“有价值的订单”、“物流”,思想被绑上海尔这架以“零运营资本”高速运转的战车。

而海尔探索实施的“OEC”管理模式、“市场链”管理及“人单合一”发展模式均引起国际管理界高度关注。

在管理所造就的企业效能接近边际效应之后,海尔还需要做什么?

创新理论鼻祖熊彼特指出:创新是“企业家对于生产要素的新组合”,是技术创新、生活方式的创新、生产要素的重组、新市场的开发和自然资源的发现。

所幸的是,海尔是一个可以不断自省的企业,就像张瑞敏所说的,“企业是有时代性的,如果不能适应时代,只能被抛弃。”在企业与用户之间信息不对称的主动权改变的互联网时代,海尔在主动探寻新的商业模式——一种打破传统制造行业思维的新模式。这样的改变对于巨人是需要付出巨大成本和代价的,但却是不得不做的改变。巨人时代的成长需要更多的理性和更大的勇气。

韩企布局中国水家电市场

■ 若叶 / 文

近几年,由于环境污染等问题导致上下水道受污染,加上近期备受关注的放射性物质对健康的危害,作为解决方案之一的环境家电越来越受到消费者及社会的关注。日前,韩国环境家电著名品牌熊津豪威,携旗下众多产品参加了在上海开幕的世界顶级水家电展——第四届AQUATECH CHINA国际水展。

始于荷兰的AQUATECH,到今年已经在中国举办了四届。通过不断积累,AQUATECH CHINA在中国已成功树立了中国第一水展品牌的地位,同时也发展成为世界级、国际性的水展活动。本届AQUATECH CHINA国际水展的参展企业除水家电企业外,也有一些生产各种配件、设备、水泵等多种领域的世界级厂商的加入,为水展增添了异彩,吸引了海内外参观者前来观展。

此次参展的熊津豪威的智能环境家电产品,目前在韩国荣登行业第一品牌宝座,同时远销往全球80

多个国家及地区,并取得了世界各地广大消费者的认可及喜爱。

在本届水展上,熊津豪威不仅展出了熊津豪威的代表性产品净水器,还推出了空气净化器、智能坐便器等重点产品。其中,熊津豪威的空气净化器不仅能除去细微灰尘,经过研究证明,还具有过滤及除去病毒、放射性物质等功能,吸引了很多代理商及参观者的眼球。到目前为止,熊津豪威的空气净化器产品在韩国和日本的销售量增长了约50%。除此之外,考虑到环境污染问题的智能坐便器、荣获世界四大设计奖的健康生活类产品也都有展出。据介绍,熊津豪威此次展出的产品,不仅向代理商及老百姓展示了熊津豪威的技术实力,同时还展示了很多设计、功能等强大的智能化产品。

据熊津豪威的负责人表示,通过参加众多国际知名品牌参与的世界顶级水展,使世界进一步了解熊津豪威。在中国,通过优秀的产品竞争力,打响熊津豪威的品牌知名度,使代理商更加加深了对熊津豪威的品牌实力,招



韩国环境家电品牌熊津豪威展台

募更多的新代理商,布局全国渠道网。

据了解,熊津豪威创建于1989年,2010年9月宣布了其二创业计划,通过并购韩国品牌等一系列举措,巩固了净水器企业在华领先地位。加上整合和废除二元化的代理商管理制度,作为名副其实的家电专业企业,熊津豪威积极准备着新一轮的跳跃。不断致力于研发新产品和方便顾客的熊津豪威还引入CODY管理

服务系统,以差异化技术及服务为中国消费者提供迅速而又细心的服务。在中国,熊津豪威以八大区域为中心,现有400多家代理商。未来,以此八大区域为中心将积极开展具有本地化特色的营销活动。同时,熊津豪威负责人还表示,将通过参加AQUATECH CHINA等国际性活动及各种营销活动,决心在净水器及其他环境家电领域成为中国消费者认可的企业。