

海尔集团 执掌“全球家电”权杖

以“整合全球资源、提升全球竞争力”为基础,通过打造符合互联网时代的管理模式、拥有全球产品和技术
的标准定义权、创造出引领全球潮流趋势的产品,这成为“年仅 27 岁”的海尔在竞争白热化、拥有百年历史的全球
家电业实现从“制造到创造”、从“跟随到引领”、从“卓越到一流”的产业发展新路径。

■ 本报记者 许意强

走出去、走进来、走上去,中国企业最近 10 年来频频在全球家电市场掀起的每一次升级转型背后,都得到了来自海尔的战略驱动和引领。

《中国企业报》记者注意到,自 2004 年底,海尔集团首次实现了中国家电企业年销售收入突破 1000 亿元大关,牢牢占据了“中国家电业一哥”地位后,称霸中国市场不再是企业追求的目标。从为中国家电业在全球建立发展标杆,到掌握全球白色家电产业的话语权,通过“满足需求”向“创造需求”的升级转型,领航全球白色家电产业的潮流趋势,海尔不止实现了自身在全球白色家电产业的战略布局,具备了全球白色家电产业的定义权,还代表中国家电业在全球树立了新的“创新标杆”。

目前,中国家电业的产量占到全球市场 49% 的份额,并成为全球最大的家电制造中心。但中国家电自有品牌的销售份额只占到海外市场 2.9% 的份额,这其中海尔品牌占据了 86.5% 的比重,成为中国家电业品牌国际化最成功的企业。最近 10 年来,海尔以年复合增长 8% 速度在全球市场稳步扩张,截至 2010 年海尔全球营业额已达到 1357 亿元,其中海外营业额则达到了 55 亿美元。

成就全球白电行业霸主

一边是中国家电业在全球的产量占比与自有品牌占比形成了巨大反差,体现了中国家电业的制造能力弱、品牌话语权弱;另一边是,海尔集团近年来通过全球化品牌战略的实施,不仅实现了海外市场的品牌化崛起,还完成了在市场竞争中的市场份额提升。

2011 年 12 月 15 日,世界著名消费市场研究机构欧睿国际公布 2011 年全球家电市场最新调查数据,海尔在大型家电市场的品牌占有率提升为 7.8%,第三次蝉联全球第一。

调查显示,海尔旗下产品的全球份额也节节攀升。2011 年,海尔冰箱的品牌和制造商零售全球份额分别为 13.7% 和 16.5%,海尔洗衣机的品牌零售量全球份额为 10.9%,海尔酒柜品牌和制造商零售全球份额为 16.1%,海尔冰柜的品牌与制造商零售全球份额为 16.7% 和 16.8%,上述产品全球份额都较 2010 年有大幅提升。

今年,海尔集团还实现了对日本三洋在东南亚地区白电业务的收购,首次完成了中国企业对全球领先的跨国企业从技术、品牌、制造、营销、服务等核心资源的全面并购,从侧面折射出以海尔为首的中国家电业开始在全球市场上扮演起领导者的角色。

与此同时,海尔构建中国家电业品牌国际化的“羊群效应”正在快速显现。《中国企业报》记者注意到,最近两年来,美的、长虹、TCL、格力等一大批中国家电企业纷纷拉开了在海外市场的自有品牌、资本并购、海外建厂等一系列扩张序幕。

观察家

中国发展战略学研究会副会长管益忻:

品牌文化创新成就海尔的世界地位

■ 本报记者 许意强

日前,中国发展战略学研究会副会长管益忻在接受《中国企业报》记者采访时指出,海尔的成就离不开“人单合一”商业模式的贡献。总的说来,特别是就企业软实力来说,海尔已经开始具备了世界一流企业的特质。

管益忻指出,从上世纪 80 年代中期引进德国技术,到如今成为世界第一大白色家电制造商,在智能家居集成、网络家电、数字化、大规模集成电路、新材料等技术领域处于世界领先水平,海尔迅速完成了向自主品牌、世界名牌的嬗变,带领中国家电业在全球市场实现了技术、品牌和商业模式的强势崛起。



海尔出现在越来越多的国际消费电子展会上 本报记者 安也致/摄

实施全球化市场的品牌销售只是第一步,未来中国家电企业要想更长久的占据国际市场竞争的主动地位,必须要构建从“全球化销售”向“本土化制造、品牌营销及市场服务”的一系列升级转型。海尔已提前完成了这一战略布局。

整合全球资源 打造核心竞争力

在成功超越美国惠而浦,成为全球大型白电行业的新霸主后,标志着海尔已经完成了对内部的资源积累和外部的战略布局,开始从全球规模最大向全球实力最强的白电企业展开新一轮的扩张。在中国家用电器商业协会秘书长董董看来,“从最大到最强,对于中国家电企业而言,就是要面向全球整合全球资源打造核心竞争力,最终掌握对全球白电市场的话语权和定义权”。

对于已经成为全球白电“一哥”的海尔而言,已经具备了在全球舞台上与跨国企业进行资源整合、探索战略合作新模式的话语权。《中国企业报》记者看到,从改革开放初期,中国家电企业与外资企业以“市场换技术”谋求在技术创新能力上的提升,经过 27 年的发展以海尔为首的中国家电领军企业,则成为众多外资企业频频“以市场换市场”的合作对象。

目前,海尔通过与新西兰斐雪派克的市场资源整合,在中国由海尔的市场资源为斐雪派克品牌展开市场拓展,全面介入中国家电奢侈品市场,在澳大利亚和新西兰,海尔则将业务全部交给斐雪派克来运作。同时,海尔与美国 GE 完成了资源的全球化整合,海尔在中国向 GE 共享销售网、服务网和物流网,负责其在中国市场的营销。在美国市场,GE 则向海尔开放其资源平台推动海尔白电产品的营销。

在中国市场上,海尔建立了“销

售到村”的营销网、“送货上门”的物流网、“服务到户”的服务网,已经成为众多外资企业进入中国市场的重要战略资源,这也成为海尔在全球市场整合跨国企业资源的最大筹码。

有掌握标准的话语权和定义权,才能真正解决制约中国家电在全球市场的“创新”瓶颈,这也成为多年来海尔在全球市场强势崛起的重要推动力量。《中国企业报》记者获悉,海尔专利累计申请量达到 11315 项,其中发明专利 3666 项,稳居中国家电企业榜首,平均每个工作日申请 3 项发明专利;累计提报了 77 项 IEC 国际标准提案,其中无粉洗涤技术、防电墙等 27 项提案已经正式发布成为国际标准并实施,占到整个中国家电行业国际标准提案的 80%。

从席卷欧洲市场的风冷三门冰箱、引领全球潮流的法式对开门冰箱、全球首创的魔粒洗洗衣机,具备了全球资源整合实力、拥有了全球标准话语权的海尔,正在全球白电业掀起一股“一直被模仿、从未被超越”商业奇迹。

满足需求到创造需求 的终极目标

在参与全球市场竞争、实现全球化布局、谋求全球话语权的过程中,海尔还让所有中国企业都明白了,单纯依靠低价手段不仅无法实现品牌的建立,更无法形成自己的差异化优势,必须要抛开企业立场明白顾客意图,从满足需求到创造需求,实现技术的创新、品牌的建立和市场的开拓。

多年来,由于缺乏品牌影响力和技术创新力,中国企业的国际化扩张首先考虑的就是低价手段。这一竞争导致的直接结果就是低价低利润、品牌形象受损。由于没有品牌,然后再放低价格,品牌形象更差,最终陷入了一个“低价无品牌再低价”的恶性循环链条中。

海尔集团全球品牌运营总监张铁燕透露,“一开始走出去,我们就采取了缝隙战略”。《中国企业报》记者获悉,就是先去找竞争对手还没有关注到的一些细分市场上的消费需求。在美国,海尔专门向学生宿舍推出了可以当桌子、可以当电脑平台的小冰箱。同时,还针对美国儿童推出了青蛙电视,外壳像青蛙一样吸引注意力,看电视前还要做一些题才能看。并增加了一个保护功能,电视播放到一定时间就会自动锁住。在日本海尔还专门推出针对大龄未婚女青年的单人洗衣机。

针对美国人喜爱葡萄酒,却无满足其贮存条件的酒柜,海尔专门研发并推出了一种独立式新型酒柜,最终实现了海尔在美国酒柜市场高达 60% 以上的市场占有率。如果说通过“满足消费需求”的理念让海尔借助差异化战略在全球市场的规模化崛起,那么以系统创新“创造性开拓新的消费需求”的理念无疑让海尔从全球最大向全球最强白电企业的质的飞跃。

在互联网时代,海尔创造性推出了人单合一双赢的商业模式,让每个员工和用户凝聚在一起。《中国企业报》记者了解到,由于一线员工可以把握市场的迅速变化,自主创新,为用户提供最有竞争力的服务方案,因此,海尔便将原有组织结构提出了颠覆的要求,从“正三角”的组织变为“倒三角”,将原来处在金字塔最底层的员工放到最上面,让领导倒过来要对员工满足用户需求提供各种资源和系统性的支持。

2010 年海尔在 CES 展会(美国国际消费电子博览会)现场推出了全球第一款“无绳电视”,省略了视频线、音频线、信号线、网线甚至电源线,首次将无线电力传输技术用于家电产品,实现真正的、彻底的“无线电视”。这一产品的出现,刺激并开创一大批的市场消费需求。

从 1998 年,海尔首次开启了国际化战略,到 2006 年海尔再度启动全球化品牌战略,在不满 10 年的时间内,海尔在海外市场发展从最初的产品差异化起步,直接避开了中国企业最擅长使用的“低价开路”策略,开拓一些竞争对手不愿意做、还没有看到的细节化细分市场。随后,海尔迅速完成了从产品差异化向品牌差异化的升级。海尔的品牌其最卓越之点在于它不断发现消费者生活生产方式演变轨迹,领先把握用户原始消费需求等独有的、卓越差异化战略中,不断创造出新的供求组合单元,一步步从中国走向世界。

决策者说



张铁燕:

以品牌战略 打造全球化企业

■ 本报记者 许意强

海尔集团新闻发言人、全球品牌运营总监张铁燕说,海尔的国际化道路其实在我国人世之前就已经开启了。在完成了“走出去”后,当前海尔正在全球化品牌战略阶段,积极实施“走进来”和“走上去”,以全球化视野实施海尔的国际化扩张,完成从全球最大向全球最强的转型,引领全球白色家电产业的风向标。

全球化布局

在海尔全球市场稳步提升的背后,除了实现了国际化市场营销和品牌营销,还通过全球化的技术研发和全球化的本土制造,构建了“研发、制造、营销”三位一体的全球化布局。

目前,海尔的海外市场主要分布于美国、欧洲、非洲、亚太等区域。2011 年,海尔欧洲市场增长 40%;美国市场与去年持平;日本市场预计今年销售 100 亿日元,同比增长 20%;印度市场达到去年水平;在巴西,海尔空调市场占比达 40% 左右,位列市场第一,洗衣机及冰箱也分列市场第二及第三。今年 1—3 季度,海尔整个海外营收增长 20%。

张铁燕表示,这与海尔海外市场开拓之初以“先难后易”为战略。前期将硬骨头啃了,提高了海尔的市场能力,对此后启动新兴市场帮助极大。此外,在上世纪 90 年代初,海尔就提出“海外创牌”而非“海外创汇”的理念,也对现今的发展起了重要作用。

如今,海尔已经在欧洲建立起“三位一体”的架构,2011 年 6 月 19 日,海尔并购了意大利迈尼盖蒂冰箱工厂,加之海尔在法国里昂和荷兰阿姆斯特丹的设计中心,在意大利米兰的营销中心,海尔在欧洲实现了“三位一体”的本土化经营。

目前,海尔在全球建立了 10 个设计研发中心、24 个制造工厂、61 个营销中心。随着国内劳动力及原材料成本快速上升,海外布局对企业越发重要,全球化采购能帮助企业将成本拉平。张铁燕透露,“我们一直本着‘先有市场后有工厂’的理念在海外布局,所以基本屏蔽了海外工厂亏损的风险。在意大利的迈尼盖蒂冰箱厂最近两年一直是满负荷运营,工人实行三班倒,这在海外很少见”。

张铁燕透露,海尔在不同海区市场所处的发展阶段不同,有的处于“走出去”阶段,有的处于“走进来”阶段,在欧洲,海尔是“走上去”。做品牌,高端三门冰箱占据了产品总量的 70%,价格在 699—1200 欧元,洗衣机也主推诸如杀菌能力达 99% 以上的高端产品,价格定位为 899—1000 多欧元;在澳洲及新西兰,则着重塑造海尔的年轻品牌形象,以价位中端的产品吸引年轻、时尚的人群。

张铁燕介绍,海尔海外市场发展的目标可以用“3 个 1/3”来概括——1/3 内产内销,1/3 内产外销,1/3 外产外销。“未来,海尔将专注于提升海外生产制造基地在全球化业务布局中的影响力,并促进海外产品向高端市场发展。这其中,我们很关注新兴市场的发展,在拉美,海尔在委内瑞拉投资建立的工业园已经启动,计划于 2012 年 9 月投产,总产能设计 150 万台,涵盖冰箱、空调、洗衣机、彩电等 6 个产品线”。

创造性领跑

当前,全球经济从传统时代跨越性地步入了互联网经济时代,这直接给家电等传统行业的商业模式创新带来了很大的挑战。海尔人很早就提出,“互联网时代企业面临的最大挑战就是从信息不对称到信息对称”。如何解决信息不对称的问题,成为所有企业都面临的共同挑战。

海尔一直在探索互联网时代的商业模式,以实现每一位员工直面用户、直面市场,由员工自己创造用户需求,在为用户创造价值的过程中实现自我价值。

张铁燕认为,互联网时代,用户需求个性化发展,信息呈现碎片化趋势,唯有互联网可以将有相同或者类似需求和爱好的消费者聚合到一起;同时,电子商务的发展也改变着消费者的购买习惯。在互联网经济发展的浪潮中,海尔的海外营销将更加关注精准营销和社区化营销。

为了适应互联网、适应年轻消费者,2010 年海尔在欧洲展开数字化营销,到目前为止,当地 Face book 粉丝突破 8 万,品牌影响力全面提升。同时,海尔在美国官网上建立与连锁渠道的官网和在线购买的链接,并展开与亚马逊等电子商务渠道的合作,还在 TWITTER 和 FACEBOOK 等社交网站上建立了专区,获得大批粉丝关注。

从满足需求到创造需求,海尔一直引领全球家电业在互联网经济时代的创新步伐。近年来,海尔面对不同市场、不同消费需求推出了卡萨帝、统帅等品牌。对此,张铁燕表示,“目前在海外市场海尔尚未进行多品牌运营。收购三洋事务交割完毕后,会在日本及东南亚实施双品牌运营”。

面对正在实施的全球化布局和商业模式创新的中国家电同行,张铁燕深有感触地说道,“一定要持之以恒地投入、运营,同时要时刻创新,特别是产品创新,寻求差异化。还要当地化运营,以扎根的态度融入当地市场”。

