

席卷全球 海尔以速度夯实领袖地位

本报记者 许意强 实习生 郭奎涛

“我来到纽约时代广场,看到一段视频中有两个熟悉的汉字,海尔。我知道,这是一家生产电冰箱的中国企业,因为学校宿舍配备的就是它的冰箱。”北京某高校一名来自美国的留学生波文·史密斯(Bowen Smith)吃惊地说,没想到海尔的影响力已经深入了美国。

他看到的是 CES (国际消费电子展)的宣传视频,海尔集团的形象与产品占据了大段篇幅。

美国只是海尔全球化战略的一个据点。《中国企业报》记者获悉,自 2006 年开始,海尔继名牌战略、多元化战略、国际化战略阶段之后,又开始全球化品牌战略阶段的征程。日前,欧睿国际的监测数据显示,海尔大型家用电器 2011 年品牌零售量占全球市场的 7.8%,第三次蝉联全球第一。

“我还不知道海尔白电在全球市场的分布数据,但海尔白电在全球市场份额的领先地位,已经明确地传达这一信息:海尔的全球品牌化战略取得了显著的成效。”北京大学光华管理学院副院长、战略研究所所长刘学教授在接受《中国企业报》记者采访时说如是说。

全球见证海尔速度

“全球经济衰退为中国企业抢占全球市场提供了前所未有的机遇。在海尔等这些新的竞争者能够进一步巩固其在关键市场的地位之前,西方跨国公司仅有有限的时间来调整它们的战略并恢复其势头。”日前,在一篇题为《评论:中国的新龙头企业》的文章中,英国最大新闻广播机构英国广播公司(BBC)这样写道。

2011 年,受欧债危机影响,全球市场对冰箱、洗衣机等大宗家电的需求受到明显抑制,全球家电市场大型家电增幅仅为 5.6%,海尔的这一数字则为 21%,这在被统计的 147 个全球品牌与区域品牌中是最高的。这意味着,海尔在全球市场上走出了一轮“海尔速度”:在全球市场走低、增速放缓的环境下,海尔以全球品牌化战略为引擎,通过面向全球本土市场的消费需求创新和产品科技创新,实现稳定、高增长。

欧睿国际的监测数据显示,海尔大型家用电器 2011 年品牌零售量占全球市场的 7.8%,第三次蝉联全球第一。此外,冰箱、洗衣机、酒柜三个产品的全球市场占有率排名中继续蝉联第一,最终取得了八项全球第一。

能够感受到海尔在全球各国攻城略地之势的,除当地的消费者,还有当地的权威媒体,英国 BBC 只是其中的一家。

近日,泰国《曼谷邮报》也报道称,2011 年海尔泰国贸易公司整体增幅达 30%,这一数字是行业平均水平的 4 倍,遥遥领先日韩品牌。在海尔进驻之前,泰国的家电市场一直由日韩企业控制。

最新统计数据表明,在尼日利亚市场上销售的冰箱产品中,有高达



海尔继名牌战略、多元化战略、国际化战略阶段之后,又开启全球化品牌战略阶段的征程

33%的产品属海尔造,这是海尔第 7 年保持了当地销售冠军。

“从欧睿国际的数据来看,海尔无疑取得了骄人的业绩和进步,但对于不同的地区发展状况还是要区别对待。如果在欧美等发达经济体占据主要地位,才能真正说明海尔属于国际一流企业。”清华大学经济管理学院战略与政策系教授金占明向《中国企业报》记者表示。

金占明的这一问题,或许能从欧美权威媒体的解读中找到答案。日前,法国国家电视台经济频道 BFM business 制作专题栏目,称赞海尔是家电业无可争议的王者;德国《柏林日报》在经济头版对海尔速度做出专门解读,并刊登海尔冰箱的大幅照片;意大利在线新闻日报 Linkiesta 也发表文章,对金融危机中稳健前行的海尔表示高度的赞赏。

在最为挑剔的发达经济体,今年 1 月,海尔在日本的品牌销售额也实现 72% 的增速,当地的索尼、松下、夏普等家电巨头却因欧债危机、日本地震、日元升值等多类事件影响呈销量下滑趋势,再度出现集体性亏损。就在 2011 年 9 月,海尔还完成对三洋东南亚白电业务的全部收购。

除纽约时代广场的宣传视频,博文还在自家附近的沃尔玛闲逛时看到海尔的不少产品,他还和家人讨论等换冰箱时选择海尔的产品。不只是博文,很多美国家庭都已经成为海尔有所接触和了解,因为海尔已经进入沃尔玛、百思买等美国前十主流销售渠道,这些渠道无疑覆盖绝大部分美国居民。国家公共电台(NPR)等美国权威媒体的报道也说明了这一点。

欧睿国际的数据还显示,2011 年前 11 个月,海尔在欧洲、美洲、日本等高端市场分别实现了 20%、20%、30% 的增长。

在过去 3 年间,海尔速度已经在欧美日等经济发达体以及中东、东南亚、非洲等全球主要家电消费市场,刮起一轮持续的旋风。

本土创新引领未来

在英国 BBC 的上述文章,将海尔全球化战略的成功很大程度上归于海尔的本土化创新策略。“在中国本土以及海外市场的创新能力,是海尔与欧美等西方跨国公司的最显著区别”。

所谓本土化创新,即是海尔“三位一体”的本土化运营模式。实现当地化研发、生产和销售,使海尔能够在第一时间准确掌握用户的最切实需求,并通过整合全球优势资源先于其他品牌在最短时间内满足需求。最终,这种本土化模式让海尔成为当地市场最受消费者青睐的品牌。

“海尔全球品牌战略成功的关键,在于海尔的‘全球范围内的本土化创新’。根据不同区域市场客户需要的特点,研发、生产符合本地消费者需求的高质量产品,并提供高质量的服务,建立客户的忠诚度。”刘学告诉《中国企业报》记者。

目前,海尔已在全球建立 10 个研发中心、21 个工业园、24 个制造工厂和 61 个营销中心。以欧洲为例,海尔在意大利瓦雷泽建立制造工厂,加上欧洲本土的研发中心与营销中心,已经与当地消费者形成快速、直接、无缝的交流和互动,可以最大限度地发现用户的潜在需求,并生产适应的产品。

最近几年间,海尔无霜三门冰箱在欧洲市场大出风头,成为最近 30 年来首个实现对欧洲家庭冰箱消费划时代革命的产品。在这一革命性趋势产品的背后,正是海尔把握欧洲消费者对品质生活的追求,带给用户时

尚、舒适、便捷的使用体验。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“100 小时不化冻的冷柜”。

同样,在日本的本土化推进过程中,海尔发现大多数日本人每天都会换洗衣服,日本房屋有些却没有阳台。针对这些现象,海尔研发一款 10 分钟就可以洗完衣服的高效产品,并设计温风干燥烘干功能,缩短衣服晾晒时间。

“听朋友说,海尔有一款冰箱,一个抽屉就能放下一只完整火鸡。你知道,我们喜欢吃火鸡,这些细节改变给我们带来很大便利。”博文赞叹地说。

正是这样,海尔通过综合运用研发、制造、营销、人才、文化全面本土化的战略,为各个国家的用户提供个性化产品解决方案,既满足了全球各地不同用户的需求,又为自身赢得了良好口碑,从而创造了全球家电领域的中国神话。

不过,刘学认为,在家电领域,海尔要巩固其在全球市场中的领先地位,还有很长的路要走。海尔在全球市场份额最大的产品,如冰箱、洗衣机、冰柜、酒柜等,其核心的特点,是核心元器件的技术基本稳定,变化幅度和速度很小。在这方面,海尔已经积累了比较丰富的经验,是完全可以与日韩企业以及其他国际一流公司抗衡的。

北大纵横管理咨询集团合伙人孙连才指出,“海尔的品牌营销也因其融入当地的文化而取得成功。海尔的实践证明,在全球市场一体化的今天,中国企业必须将自身的价值链扩张到海外,进行全球范围的营销并打造出自己的全球化品牌才能生存,这也是中国企业的唯一出路”。

本报记者 安也致

一谈到科技创新,对于众多的中国企业而言,无疑是最大的一块短板,更是阻碍壮大的“天花板”。

对于海尔空调而言,科技创新不仅不是企业发展的短板和天花板,反而成为企业领先同行、称雄全球市场的“独门利器”。日前,海尔空调宣布,位于日本东京商业圈的海尔日本变频空调研发中心已全面建成,研发中心首个科研项目——宽带无氟变频技术也同步推出,在推向市场后迅速在中国变频空调业掀起新一轮消费革命。

海尔日本变频空调研发中心不仅是中国空调业首个落户日本的科技研发中心,还是中国家电企业在实施产品全球化后首次迈出科技创新全球化的步伐,这意味着中国空调业的科技创新因此提前迈入了全球性研发的新时代。通过整合全球性的科

研资源和力量,海尔空调无疑将给中国空调产业的创新体系、创新理念、创新资源和创新能力带来新的变革,由此还将开启中国家电业科技创新的新时代,除了为中国空调业赢得市场,也将为其赢得更多的尊严。

中国空调业的技术创新从最初的“一穷二白”境况下起步,经历了从

外资企业直接购买核心技术、核心部件,又与外资企业在中国组建合资工

厂,共同建立联合技术实验室,最终

通过购买外资企业的核心技术成

果后组建自有技术研发中心等多个发

展阶段,基本上完成了从技术引进、

消化吸引、自主创新等过程,掌握与

海外企业在全球市场上同台竞技的

建立变频空调研发中心,实现了在全

球变频诞生地对最先进变频技术研

发团队和智慧的整合式创新。由此,

海尔空调也完成在变频技术上的“引

进来”、“走出去”向“走上去”的三次

完美蝶变,进一步确立并夯实了在全

球变频空调技术创新和发展趋势上

的领跑地位,以“宽带无氟变频”时

代,完成了对“交流变频”、“直流变

频”的升级换代。

海尔空调延续了此前一贯的“敢

于开创行业先河、勇于冲破行业瓶

颈”传统优势,在实现了从产品全

球化、品牌全球化布局后,果断拉开了

科技全球化的序幕,建立了有别于当

前中国家电业技术研发中心多是立

足国内、购买他人成果的创新体系,

通过科技全球化为思路,实现了“科

技创新的本土化”,不只是在中

国整合全球最强的家电制造资源,还

要在日本整合全球最强的变频技术

研发资源、在欧洲整合了全球最强的

工业设计资源、在美国整合全球最

强的互联网研发资源,最终这些资源都

通过海尔全球化的开放性平台得

到整合,打造了一个具有国际竞争力的

海尔空调。

就在刚刚召开的“国家科学技术

奖励大会”上,海尔以“开放式研发平

台建设为核心的创新体系”项目获得

了国家科技进步奖二等奖,再度证明

了经过 20 多年创新发展积累的海

尔,不仅实现了连续三年称霸全球白

电行业的卓越成就,还具备了以“开

放式创新平台”引领全球空调发展方

向的号召力。

对于一个国家,必须有自己的创

新产品、知识产权和高度的创新能

力、文化素养,才能赢得全世界的尊

重。海尔空调的发展成就,让我们进

一步清晰认识到,在充满挑战、富

有变数的全球化市场竞争中,只有依靠

创新才能获得稳健发展、赢得信心尊

严,实现全球领先。



夏普战略败局暴露 产品消费安全成疑

沈闻涧

与当前索尼、松下等日本家电同行的亏损相比,自 1912 年成立以来创下最大亏损额的夏普,未来发展前景和经营业绩走势更为令人担忧。

在笔者看来,夏普的这一轮经营亏损背后,其“经营业务单一、过度倚重液晶”战略败局颓势,已开始全面暴露。更为重要的是,面对全球越来越多的技术升级和产品革命,已经深度布局液晶产业的夏普,将面临着“庞大身躯下的转型重负”、“液晶产业现有优势的难舍情结”、“传统规模化制造卓越产品的商业模式面临网络快时代严峻挑战”,夏普到底如何拯救亏损颓势、如何寻找新的战略支撑、如何摆脱沉重的液晶包袱,一系列疑问尚无答案。

全球胶片巨头柯达的破产便是“前车之鉴”。做不好,夏普便会“重蹈覆辙”。

成败皆自液晶

在中国市场,夏普电视的“日本原装面板”成为吸引众多消费者眼球的“核心标签”,因为日本原装面板,夏普液晶电视成为众多全球消费者购买液晶电视的首选品牌。这充分反映过去 10 多年来,夏普依托在全球液晶产业上的深度、持续布局,为企业赢得了第二轮创业再扩张的动力源和方向感。

当前,在全球液晶面板市场上,夏普是唯一可与韩国的三星、LG 展开正面竞争的企业。夏普对于液晶面板的技术和产业布局近年来一直走在全球竞争对手的前列。目前,夏普在向中国的熊猫出售第六代液晶面板生产线的同时,已经在全球首家实现第十一代液晶面板生产工厂竣工投产,并又继续投入第十二代液晶面板生产工厂的建设中。

持续的产品技术升级和快速的原材料生产工厂投产,并未能保证夏普在全球液晶市场的持续盈利地位。日前,夏普发布公告,在截至 3 月 31 日的 2011 财年中,净亏损可能达到约合 38 亿美元,这将创下夏普公司自 1912 年成立以来的最大亏损额。

夏普巨亏的背后,正是 2011 年以来全球液晶面板市场遭遇的“倒春寒”,欧美等发达国家的债务危机持续恶化,引发的全球消费品市场呈现需求疲软走势,从而导致全球液晶电视市场呈现供大于求的状况,直接引发上游液晶面板供应量过剩。液晶面板供应价格出现大幅度、持续下滑,作为全球液晶产业领军企业的夏普首当其冲。

加之,去年的日本地震以及今年底以来中国本土的液晶面板生产线相继投量,甚至还传出作为全球最大液晶面板采购国的中国将在今年提高液晶面板进口关税,这些负面消息频频冲击着夏普主业液晶面板和液晶电视。

过去几年前,夏普与三星、LG 等全球液晶面板巨头频频为人操纵市场供给的不正当竞争行为,也遭遇欧盟和美国的不正当竞争调查,并获得巨额罚金。

更需要夏普决策层反思的是,拥有近 100 年发展历史的夏普,与其它日本同行相比,固执或傲慢的采取单业务体系布局的战略。在今天看来,这种“单腿”走路的策略已提前为夏普败局埋下种子。

由于夏普业务主要集中于液晶面板及液晶电视机领域,于近年来面向太阳能和手机业务的布局并未取得突破性增长。自去年以来,全球太阳能光伏产业遭遇全行业的剧烈下滑,产业布局尚不完善的夏普,也直接受到行业下滑的冲击。同样,在全球手机市场智能化浪潮下,夏普手机主打“液晶屏”优势显然不具备竞争优势。

多重因素叠加下的夏普巨亏不可避免。在笔者看来,越早出现的亏损越能刺激夏普当局对产业未来发展转型思考和布局。眼下,夏普的扭亏之路只能依靠全球液晶市场的回暖。不过,已步入发展成熟期的液晶产业,就算在夏普将液晶产业布局从电视机向平板电视、手机等产业辐射,也是“独木难支”。

或陷破产深渊

当年,在全球胶片市场如此成功、如何庞大的柯达,却逃不过数字化、网络化掀起的产业革命,最终让这家拥有 120 多年历史的百年老店,倒在数字化的前夜,不得不寻求破产保护。

目前,全球第三、日本第一动态半导体内存(DRAM)制造商必达提出破重组申请,再度加剧全球市场对于正处在动荡整合阶段的日本液晶面板产业发展前景担忧。

单一庞大的业务布局、沉迷传统业务的伟大成绩,新兴业务拓展缓慢、转型方向迷茫不清,这些当前存在于夏普身上的问题,正是当年压倒柯达陷入破产的“最后一根稻草”。实际上,再大的企业,在面临整个行业、特别是产业性发展危机冲击时,也逃不过行业周期性波动规律,更无法摆脱对行业发展趋势和时代的约束。

近年来,夏普所倚重并坚持的“在全球范围内围绕单一业务布局,以最庞大生产规模和最低生产成本提供最优质产品”传统商业模式,在谷歌、苹果的“文化商业化、创新整合化、科技人文”新兴商业模式冲击下,已经变得“不堪一击”。

更值得警惕的是,当前我们除液晶电视、液晶手机、液晶电脑,看不到未来夏普可以转型和扩展的方向,正如当前我们看不到柯达破产保护谋求重组的方向一样。当柯达的数以亿计数码相机用户再也找不到“娘家”,当柯达的胶卷只沦为人们记忆中的符号时,当前备受欢迎的“夏普液晶电视”、“夏普手机