

# 海尔以颠覆性创新实现逆市增长

今年以来,在中国家电产业整体销售持续下滑通道中,海尔在各个家电产品领域均保持着“稳中有升”增长势头,牢牢锁定在各大产品领域的领军地位,显示出其连续多年称霸全球家电市场的企业实力和品牌号召力,也让全球家电巨头看到来自海尔的市场竞争力和品牌号召力。

■ 本报记者 安也致

行业危机中,不只有风险和陷阱,还有领军企业加速完成对行业洗牌,借机提升品牌集中度,进一步夯实在行业的领军实力。

今年以来,彩电、空调、冰箱、洗衣机、热水器以及燃气灶、油烟机大小家电、厨电市场,出现个位数甚至高达两位数的下滑。这正是全球经济环境持续恶化波及中国市场以及前几年的国家政策刺激提前释放消费需求等因素的影响下,我国家电业遭遇最近六年来最艰难时刻。

当销售下滑已经成为家电市场的关键词时,《中国企业报》记者了解到,海尔在上述诸多家电产品领域实现销售业绩和销售金额的双双持续上涨,市场占比进一步提升。同时,海尔还将这种稳步增长优势从国内市场延续到海外市场上,实现海尔在全球市场一体化布局下的稳增长格局。

市场观察人士指出,“海尔在各大家电产品业务领域的稳步增长背后,显示出作为家电龙头企业所具备的强大品牌号召力和市场领跑力。可以说,当前海尔在全球家电市场上已成功突破市场环境和产业发展轨道的双重制约,构建自主发展的新通道,最终让整个企业的发展态势处在螺旋式增长的体系中,形成增长惯性体系”。

## 海尔增长点亮家电业

曾经,增长对于背靠国家政策、坐拥中国庞大的人口红利等有利因素的家电企业来说,并非难事。不过,进入2012年之后,国内家电企业遭遇前所未有的增长考验:传统的价格刺激作用失效,行业发展持续疲软、消费需求不断萎缩。

企业人士指出,“对于中外家电企业来说,下滑成为主旋律,增长成为一种奢望。这主要是因为家电企业传统的竞争手段和驱动模式,已经无法解决当前市场发展过程中的种种阻力,必须要构建新的增长模式”。

在下滑变成一种惯性之际,中国家电业“一哥”海尔却在一片萧条的家电市场中完成了自身的可持续性增长,并且成功构建从销售量、销售额的增长双翼,建立新的有保障增长体系。

来自第三方研究机构中怡康的监测数据显示:截至今年8月底,在冰箱领域,海尔市场零售量、零售额分别占24.2%、26.7%增加至27.9%、30.1%,进一步拉开与其它企业的差距。在洗衣机领域,海尔市场零售量与零售额分别从27%、26.3%增加至31.4%、29.8%,牢牢锁定行业一哥地位。

在电热水器领域,海尔零售量与零售额分别从27%、25.8%增加至27.3%、26%,稳居首位。

今年国庆期间,在全国空调市场零售量同比出现16.3%下滑背景下,海尔空调零售量却出现同比42.6%的增长,以高于行业增速近6倍的成绩,成为2013冷年空调业当之无愧的“行业霸主”。最新公布的中怡康市场监测数据还表明:在所有一线空调品牌中,海尔空调是唯一实现正增长的品牌,增幅高达35.47%。

此外,在彩电、厨电等领域,海尔也保持着稳定的发展势头,显示出这种增长体系开始完成对海尔全系列产品的增长推动力。

进入11月后,随着国家“节能惠民”政策推动以及家电市场整体的触底反弹,海尔各大类家电产品的销售量和销售额再次获得更大规模和份额的增长。中国家电商业协会秘书长助理洪仕斌表示,“今年以来,作为行业龙头企业的海尔,在市场上的表现非常抢眼,很好地在全球市场上释放出作为中国家电龙头企业的品牌实力,也给产业未来的转型升级提供一个成熟标杆。可以预见的是,海尔会在中国市场的这种领先优势,迅速在全球市场进行复制,夯实在家电业的领军地位”。

作为中国综合性家电龙头企业,海尔实现的稳步可持续增长,并不意外。这直接反映出行业整体发展过程中的“强者恒强”产业规律,也让其它家电企业认识到在行业下滑中获得增长、完成洗牌并非没有可能,必须要加快以产业升级和科技创新构建新的增长体系。

## 颠覆性创新引领产业升级

如果说,海尔已经在中国家电产业实现对外部环境等发展瓶颈的突破,成功建立自主驱动下的竞争体系。那么,成功推动海尔稳步增长的最大动力,则来自于最近十年以来海尔持续投入并完成的一系列科技创新,搭建一个全球化开放式的资源整合和科技创新平台,最终通过一系列颠覆性的科技成果,率先完成企业的竞争升级和产品结构调整。

这不仅与当前国家在产业政策层面助力家电业“转型升级”战略方向一致,还成功超越一直以来依靠“低成本大规模扩张”的传统家电业增长轨道,建立“依靠科技创新、立足产业特色、构建差异竞争力”的中国式产业升级路径。

日前,由海尔在全球创新研发的“无线供电技术在家电应用”系列科技成果,获得中国家电科技进步奖,再次展示海尔在家电创新领域进



海尔冰箱获得来自全球同行和消费者的青睐

行颠覆性科技创新的实力。此前,应用了这一技术的海尔无尾厨电,因为解决了传统家庭厨房家电被诸多电线繁杂的困扰,成功在德国柏林举办的全球消费电子展上抢夺头筹,获得来自全球同行和消费者的青睐,并认为海尔开创的“家电无线化”将是代表全球家电未来发展的主要趋势之一。

据悉,无线供电技术在成功实现对厨电、彩电等产品应用后,《中国企业报》记者了解到,海尔还将继续推动这一技术在全系列家电产品上的推广普及。与此同时,一场影响全球市场上的意式三门、法式对开门等高端冰箱的持续升级大幕,也在海尔的强力推动下全面拉开。

作为全球意式三门、法式对开门冰箱等颠覆性产品技术的开创者,海尔成功实现全球对意式三门冰箱独创的抽屉式设计之后,又完成对法式对开门冰箱的“拆墙”设计,让消费者产生了焕然一新的高端使用体验,也一举奠定了海尔在全球冰箱业的颠覆性技术成果开创者的崭新形象。

今年以来,随着海尔洗衣机匀动力、魔粒洗、水晶等一系列新品的上市,并推广普及,成功在全球市场上完成了对双桶、波轮、滚筒等传统洗衣机技术和用户使用体验的颠覆,开启洗衣机更洁净、更安静、更省电、更节水、更环保的应用新时代。

就在今年冬天,海尔空调“3分钟速热”开启的制热空调新标准,其背后则是“0.1—150赫兹超宽带、省电60.5%”等一系列探底全球变频技术极限的科技成果在推动和支持,也让海尔在中国寒冬空调市场成为“叫好又叫座”的明星产品,成为三大空调巨头中唯一保持正增长的企业。

在收购了日本三洋在东南亚白电业务后,日前海尔又宣布完成对新

西兰老牌高端厨电巨头斐雪派克的大部分股权收购,成为这家拥有超过半个世纪欧洲老牌企业的新主人,也拉开中国家电在全球厨电高端领域的战略布局,这将会进一步夯实和推动海尔在全球的领跑之路。

从去年开始,我国家电业便拉开了品牌化、高端化、智能化、环保化等一系列产品“调结构、求转型”的大幕。今年以来,海尔在国内家电产业各个产品领域的稳步增长,标志着其已经提前完成并启动中国家电的转型升级大幕。

## 持续稳居全球家电第一

作为曾经的全球家电业最年轻的世界冠军,海尔在成功突破产业发展的原有轨道,走出一轮独立增长扩张的新轨道之后,也在全球家电市场竞争中找到新增长节奏和发展速度。

目前,海尔在完成全球家电业最年轻世界冠军产业地位后,正在完成向世界家电业规模最大、实力最强的行业霸主快速升级。

据欧睿数据显示,截止到2011年底,海尔白电以7.8%的全球市场占有率第三次蝉联全球第一,同时包揽冰箱、洗衣机、酒柜、冷柜等产品线的多项世界第一。此外,海尔在发达国家成功构建市场份额。目前,30%的美国家庭拥有海尔产品,今年上半年,海尔白色家电在金融危机蔓延的欧洲实现逆市增长,其中在法国实现两位数增长,在俄罗斯增幅高达六成。

目前,已全球最大的家电制造国成为全球最大家电消费国的中国,无疑成为海尔继续引领全球家电发展方向提供强大的战略支撑。随着今年以来,在中国家电市场的逆市增长,让海尔有望四度蝉联全球白电市场第一,开创全球家电业新的增长纪录。

# 微软的保守让其竞争力日渐销蚀

■ 本报记者 李岷

近日,微软确认Windows Live Messenger服务即将整合到Skype中,并公开表示2013年第一季度除中国内地市场外,Skype将全面替代Windows Live Messenger。微软的决定引来唏嘘一片。虽然微软强调这只是单纯的业务转型和调整,但“微粉”们体味出英雄迟暮之感。

近年来,微软的MSN业务一直呈半死不活状态。据资料显示,2011年微软的SMN客户有3亿多,但2012年只剩1亿多。曾经的微软凭借自身无可比拟的竞争优势,笑傲江湖多年却无人可及。但现在,微软的光环被苹果掩盖已是不争的事实。2010年5月的一天,苹果以2230亿美元的市值实现

了对微软的完美超越,成为全球科技公司的No.1。《华尔街日报》当时报道称,微软将最有价值科技公司的头衔拱手让人,这标志着—个时代的结束。

当智能手机和平板电脑在市场上风生水起,微软却表现得无动于衷,当传统的window操作系统受到挑战时,微软才开始手忙脚乱起来。而这时,微软发现,在移动终端这样的新领域自己只是个旁观者,既是在原来占绝对垄断地位的软件服务领域也面临包括亚马逊、Salesforce和谷歌等的巨大挑战。时下的微软,核心操作系统升级缓慢、进军平板电脑和智能手机领域的举措成为业界笑柄,更糟糕的是,微软甚至在个人技术领域正渐渐失去话语权。

有人认为,微软的裹足不前也许是因为其深刻体会到了高处不胜寒的滋

味。试想,在经历了世界范围内铺天盖地的反垄断调查且差点被腰斩之后,微软行事做派少了张扬、颇有些中国式的中庸,也不足为怪。但市场是日新月异的,没有了创新的企业如同没有对手一样,同样会失去生存的根基。

对技术的市场价值认识直接关系到产品开发的成败。如果不能用战略眼光去衡量一项重大技术突破带来的市场价值,往往会让企业在瞬间失去一向引以为豪的技术优势。很多大型企业,因为拥有多年的技术积累和成就,往往会形成一种技术惯性——过于关注已有的经验而很难应付突如其来的技术变革。

当智能手机和平板电脑在市场上大肆扩张的时候,微软迟迟看不透传统PC即将走向衰败的不争事实,以

一种保守的姿态固守传统领域不思进取。观念的保守和技术的滞后,将微软曾经傲视群芳的竞争力渐渐销蚀。

今年,微软推出了Windows 8操作系统,比尔·盖茨曾给予赞誉,表示这个新平台对微软来说“绝对关键”,对“个人计算的发展方向来说至关重要”。

显然,微软希望可以借此争夺到移动市场的更多份额。业界认为,在Windows 8的助力下,Wintel联盟可以借此分得移动互联网市场上的一部分份额,但想挽回整个行业走向颓势的大局却很难。

微软想变,也正在变。其壮士断臂求生的复兴梦想能否实现,当然还在于自身竞争力的不断提升。“微迷”们在慨叹MSN的荣耀不再时,期待着微软能浴火重生。

## 智库



### 吉姆·斯登格 企业首要问题是树立品牌理想

(原宝洁全球首席营销官)

品牌理想是驱动企业增长至关重要的动力。具有较快和持久增长力的企业都有一个核心因素,那就是受品牌理想所驱动。因此,企业发展面临的首要问题就是树立品牌理想。

近年来中国经济取得了长足发展,但是目前知名品牌还不够多,如何打造世界顶级品牌将是今后中国企业面临的挑战和亟待解决的问题。

### 袁岳 创业的本质是有效服务

(零点研究咨询集团董事长)

创业在本质上就是有效服务,就是找到自己的目标,然后了解具体的服务需求,匹配自己的供应内容,不断地改进自己的提供能力。在这个意义上,不只是服务业是做服务的,其他的科技、产品行业都要做服务,否则你就可能陷入只投入,不产出或者少产出的境地。今天很多的科技创业者或者产品创业者是有这个窘迫的情况的。

### 蒋锡培 成功在于帮助别人成就自己

(远东控股董事局主席)

年轻时不要害怕付出,在对的人对的事上付出,总会有回报的,只是或迟或早。不要害怕与别人分享会降低你的竞争力,真正有竞争力的东西,是人家拿不走盗不去的。分享越多,收获越多。既帮助了别人,又提升了自己,何乐而不为?成功者的相通之处,就是在帮助别人实现事业的同时,顺便做成了自己的事业。

### 贾昌荣 内部沟通决胜未来

(实战营销专家)

通用电气CEO杰克·韦尔奇作为一位举足轻重的企业家,提出了“当今的企业比以往任何一个时期更需要沟通”。很显然,沟通包括外部沟通与企业内部沟通两个方面,内部沟通是外部沟通的基础。企业做好外部沟通的前提是内部沟通,企业只有先理顺好“家”里面的事情,才能一致“对外”,才能处理好与市场客户、供应商、联盟伙伴、政府机构、行业协会、新闻媒体、竞争对手等众多外部力量之间的关系。

### 高杨 品牌经营的关键在营销

(管理专家)

长期以来,品牌经营一直存在误区,很多时候都是为了品牌而品牌地运作。其实,品牌经营的关键在营销。营销是根据市场需要组织生产产品,并通过销售手段把产品提供给需要的客户的一系列的活动,是关于如何发现、创造和交付价值以满足一定目标市场的需求,同时获取利润的过程。

### 张韩 团队与制度是可持续价值创造力

(清华大学经济与管理学院副教授)

企业家应该认识到,创业企业成长的内在驱动力,主要取决于创业企业可持续的价值创造力。价值创造力主要包括创新能力、组织和整合能力两方面。创业企业的价值创造力来源于其创业团队,新企业更是依赖于其共同创始人及早期核心员工。创业企业只有更有效地创造价值,才有实现成长的可能,创业企业也只有拥有合适且有效的制度安排,其价值创造力才能被不断创造、保持和持续提升。

### 孟广桥 被企业忽视的组织浪费

(华夏博睿企业发展研究中心主任)

无论企业的大小,做强企业必须有一个具备目的性、整体性、功能性、协调性、精练性、进取性的团队组织。然而,很多初创企业或小企业只重视消除生产管理中的浪费,而没有自己的组织建设目标,盲目的配备管理人员、层次,造成了很大的组织浪费,岂知,多种情况下组织浪费是远远大于其它方面浪费。

### 林佑刚 把企业做小做慢做“笨”

(实战型管理专家)

“把企业做小”是任何企业都应该让自己的业务进行聚焦,而不是盲目追求大而全。“把企业做慢”是企业应该去除浮躁的心理,避免大跃进。“把企业做‘笨’”是让自己的企业做得越来越专业化。企业在激烈的竞争中,只有专注才能专业;只有专业化才能精细化。越专业,资源越容易集中,专业化基础上的规模化越容易形成。只有做自己专注的,做自己的特长,才会取得成功。

