

物流考试案例分析：海尔全球化品牌战略不能回避的三道坎  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/249/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E8\\_80\\_83\\_E8\\_c31\\_249399.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_249399.htm) 2006年，海尔将实施新的战略发展方向，即：全球化品牌战略。这个题目不仅是对海尔，对于全国的企业都是一个新的课题，作为海尔，我感到已提前进入了攻坚战。为什么要进行“全球化品牌战略”主要是全球经济一体化的形势逼迫。加入WTO之后，如果从市场的角度来讲，现在你不可能在全世界找到一块不是国际市场的市场，都是国际市场。在加入WTO之前，有的企业负责人对我说，外国企业来了之后，让它占领大城市，我到农村去；而中国市场现在不管是城市还是农村，都已成为国际市场的一部分。孟加拉国是全球49个最贫穷国家之一，但是，国际名牌全在它们那儿有竞争。所以，这是不能退缩而且必须迎上去解决的一个问题。在全球竞争中取胜的标志是品牌，因此必须运作全球范围的品牌；但是如果想做成一个国际化的品牌，又取决于你的全球化品牌的战略。在全球化运作的方面，我们的国际化名牌的对手，有着我们所不具备的全球市场网络和全球化竞争的素质。我们之前已经做了很多探索，我们上一个阶段叫做国际化战略阶段。国际化战略和全球化品牌战略有很多类似，但是又有本质的不同：国际化战略阶段是以中国为基地向全世界辐射，但是全球化品牌战略阶段是在当地的国家形成自己的品牌。所以，这一点是有非常大的不同。国际化战略阶段主要是出口，但现在是在本土化创造自己的品牌。我们从1984年创业至今只是较好地抓住了国内机遇，但完成全球化品牌的战略有很长的路

要走。在全球化品牌战略阶段，对海尔来说还是非常困难的，我觉得至少要过三道坎。第一道坎：产品和企业运营的竞争力问题 第一道坎就是从入围资格到进入决赛圈。现在的中国企业在全球化、国际化的市场上有没有资格都是一个问题，更不要说参加决赛了。就像奥运会一样，你要参加跳高，可能入围标准是2米，你现在才跳1.8米，连入围资格都不够。入围资格首先是解决布局的问题。海尔在全世界有30个制造基地，要想在全世界都布满了，那还需要很大的力度。我们这几年利润下降，也有很多原因，但这是一个重要的原因。你到全球去布局，为品牌打广告，没有钱是做不成的。到中国来的外国企业，他们在全世界都布局完了，中国是他最后一个进入的市场，他可以利用原来上百年的积蓄、上百年的力量把中国的市场做好。我们只有二十年，集中这点小小的力量要进入那么多的世界市场，对我们是一种制约。人家是集中力量以十攻一打中国市场，我们则是全面出击以一攻十，需要建立三位一体的营销体系以打造当地名牌。所以我们是刚刚开始，后边的路还很长，也非常艰苦。有一个跨国大公司到中国来，目标就是战略性亏损5年，报道说今年他们已经开始盈利了，但已经经历了9年，对于这么大一个公司需要9年，对于我们呢？所以我觉得这是一场攻坚战，而且是刚刚拉开序幕。我们在全球化的开拓更要面临长期的对发展和利润的影响。从企业的全球化竞争力上看入围及决赛的问题，我们则要提升产品的竞争力和企业运营的竞争力。产品的竞争力包括产品的质量 and 产品的研发。在质量方面，中国的企业都有质量管理体系，但是现在的质量管理体系能否入围国际市场就非常困难。为什么呢？你可能只是小规模的生产

。现在要求的质量水平是什么水平呢？是在大批量、多品种、新品多的情况下，仍能满足不同国家、地区用户的需求，只有这种满足全球化要求的质保体系，才可能进决赛圈。具备高质量是入门的资格。如果做不到，市场就会抛弃你。比如说在纽约销售的产品，如果到用户家上门服务的话，企业平均要花费的费用是75美元，如果你这个产品就卖150美元，我不可能拿和产品一样的价格来维修；即便300美金拿出一半的钱来维修产品也是不可能的。如果你自己做不到这一点，你就不可能拥有市场，连入围资格都没有。研发也是一样的，有可以参与竞争的基本素质才可能入围，如专利、标准等。我们的专利在中国家电企业算是最多的，我们的发明专利也是最多的。中国的家电企业，包括中国所有的企业，入围两项国际标准的，我们是第一个，在这之前没有，应该说是不错的。但是到国际市场这只是一个基本条件而已，或者说这只是一个竞争的必要条件，但不是充分条件。充分条件是你必须把这个专利转化到市场上有差异化的产品上。我们的产品差异化最后能做到多大？是国内的产品差异化还是全球的差异化？我们的目标是要做到全球的差异化。现在我们不用洗衣粉的洗衣机做得非常好。目前我们还需要取得全世界各地的水样，因为洗衣机设计的时候一定要取决于当地水的特性。比如我们到印度去，在印度新德里卖得很好，到孟买就不行，所以我们现在准备解决不用洗衣粉的洗衣机不管在全世界任何地方都可以使用的问题，我们就可以在全世界销售了。要参与国际竞争很重要的是企业运营的竞争力。归结起来就是三个流：物流、资金流、信息流。这三个流我们在中国做得很好，到国际上也还有差距。比方说物流，我们是

中国物流协会确定的中国物流示范基地企业，在中国算是不错的，到国际市场上还不行。为什么呢？因为入围就是要进入全球的物流网络，但要进决赛就要能保证货物不落地。实际上你进入国际市场之后，即使有仓库，你也进不起。在青岛保税区，租一平方米仓库不到8美金，到美国纽约是55美金，所以落不起。在资金流方面，正现金流是入围的标准。现在中国已经遇到了很大问题，我们中国企业出口，坏账率是5%。5%的概念就是发达国家的10倍-20倍。大量的应收逾期会有很多坏账，所以这已经成为制约中国企业成为全球化企业很大的问题。在资金流方面，我们在国内可以，比方我们是惟一个现款现货的，但是国外我们的品牌还没有足够大，你就不可能做到现款现货。再一个就是信息流，信息流方面的内容归结起来就是说每台产品都有条形码，不管到哪个地方去，都有可追溯性。在国内我们基本上大城市都可以做到人码、物码、定单码三码合一，但是在国外还有很大的问题。所谓物流、资金流、信息流，说到底都要有很好的客户网络支持，否则不可能流起来。比方到国外去，产品必须到仓库，原因在于你的客户网络还不支持，如果支持的话可以直接发到店里去。所以说到家还是企业的竞争力，要有产品的竞争力和营销的竞争力，体现的是系统整体的能力。国外市场有决赛资格的只是几家垄断企业，要挤进去就要做很长期的努力和奋斗。这是我们遇到的第一道难题。第二道坎：能否实现“双赢利润”？第二道坎是：进入决赛后，从机遇利润到双赢利润。有的可能刚刚过了入围的资格，进入决赛还不行；有的进入决赛，但是竞争力还不行。如果进到决赛了，那不是目标，还有第二道坎就是利润问题，因为进入决

赛不等于你有利润，没有利润你赔钱进去，最后还要退出来，所以这就是我们能从机遇利润到双赢利润。中国企业一开始利润都很好，现在利润都非常困难，有的是全行业亏损，为什么呢？我们一开始的利润是怎么来的？不是靠我们企业的竞争力来的，是靠改革开放的形势带来的。原来整个市场是一片空白，你干什么赚什么，干什么可以卖出去什么。我们海尔也不例外，海尔一开始的利润就是这个机遇来的，而且我们的机遇抓得相对比较好。比方冰箱，差不多有十年的时间，你出来的产品要多少钱就能卖多少钱。而且刚开始出来的时候，连续三年光空调一个产品每年赚十亿以上的利润。就是机遇抓住了，很快就进入了多元化，又利用资本积累进入到国际化当中。但是现在再进入全球化不可能有这么好的机会，剩下的就要靠自己。我觉得今后的利润没有机遇利润，而是双赢利润，就是你有什么样好的资源，人家给你什么样好的资源，是资源换资源。上游的分供方能否给你优质资源完全取决于你的资源。像英特尔这种很大的公司，它给你的东西绝对取决于你自己，你要的量很大，你的发展前景很好，它给你的产品很好，而且价格会很低。如果说你要的量很少，价格高一倍。还有的分供方可以提供它的设计专利和资源，但这也取决于你的产品的竞争力。下游企业也是一样。到大客户当中去，它们是否给你提供最好的位置，完全取决于你的产品是否能比它现在销售的产品赚得更多。我到欧洲去，到一个一个的连锁店去拜访它们，我们说海尔的产品怎么怎么好，人家只是一句话，我这个商场一共就四五个品牌，你可以进来，进来之后，你能超过哪个产品你就进，超不过你就别进；我现在卖得最差的产品是什么，它给我的

毛利是多少，你能超过它，我就叫它走掉。所以全球化完全取决于你自己的竞争力。同样，对用户也是一样。你的产品可不可以变现，取决于用户能不能掏钱。用户能否掏钱则取决于你的产品能否比其它产品为他带来更多的实惠。第一个就是性价比，人家会比较：你这个价格对我来说合不合适？第二个就看你的产品能不能给我创造更大的附加值，也就是更大的差异化。如果做不到这一点，就很难换来利润。所以，在家电方面，全球一般就是四五个大的国际品牌，要和它们竞争，就需要有更强的竞争力。第三道坎：从单一文化到多元文化 第三道坎是：获得利润后，要从单一文化转变到多元文化，实现持续发展。有双赢能力才能获取利润，也才有了真正在市场上发展的后劲。但双赢能力取决于你比竞争对手更多更快的创造需求。但这一切又取决于人的竞争力，而且是遍布全球的人的竞争力，因此就有一个企业文化的问题：怎么样从单一文化到多元文化。海尔能够发展到今天，我们在外部的机遇与其它企业相比都是差不多的，很多企业原来比我们好得多，现在都销声匿迹了，我们能够发展到今天，取决于领导的关心支持和员工的努力，另外很大的一方面就是我们的企业文化被大家认同了，我们的企业文化核心就是创新。但是我们原来的企业文化是植根于中国传统文化当中的，而且面对的是中国的员工，大家有共同语言。中国的传统文化，很多东西都被我们吸收了，比如“三纲”，可能就是我们这个文化的基础。三纲第一条就是“明明德”，现在中国很多企业、单位都不存在的一个氛围：就是透明的人际关系，所有人的上升、提拔都靠竞争，所有东西都是公开透明的。其实中国人希望有这么一个环境，而现在其实很多企

业做不好，就是因为有小帮派。但开拓国际市场所有的都是靠竞争，所有都是公开竞争，人们很心情舒畅地工作。第二个是“亲民”，每个人都要有创新。第三个是“止于至善”，目标无止境。我们是以这三条制定海尔不同的发展战略，制定海尔的精神，也保证了海尔能够在中国这块土地上得到员工的认同。但是到国际上去又有不同。到国外去，文化的差异很大。比方到欧美，就是一种休闲文化，休闲是不可侵犯的。我们一开始到美国去，李肇星部长给我们很大的支持，亲自到我们在美国南卡州建的工厂开工仪式上给我们打气，到今天为止，我们的美国空调在美国市场上销售很快，短短几年从一亿美元达到五亿美元。但是在发展过程中，文化的冲击越来越大，这种融合非常困难。我们到日本去，日本人对你很恭敬，但是日本人没法接受我们海尔的文化，特别是年纪比较大的，因为日本的“年功序列”工资制度与海尔的“彻底的成果主义”的文化有冲突。当然在东欧、中东有些文化差异也是给我们带来很多新课题。所以，我们现在制定了新的企业精神和工作作风，其目的就是适应全球化品牌战略的发展。企业精神就是“创造资源，美誉全球”，这和原来的企业精神最大的不同，一个是强调以中国为据点，向全世界辐射，新的企业精神就是强调全球化，美誉全球。但是要做到这一点，它的前提就是要创造优质的资源以换取美誉的资源。德鲁克有句话叫做“创新就是创造一种资源”。两个工厂用的材料一样，但是干出来的产品价格就不一样，也就是很多世界名牌到中国来代工，我们交给它的产品是10美元，但是他可以卖到100美金，那个差价就是它创造的资源。确切的说就是创造一个世界名牌，这个世界名牌要靠创新来

创造，不是一朝一夕能做到的。另外我们新的工作作风是“人单合一、速决速胜”。原来主要是强调速度，在市场机遇多、市场空间大的形势下，速度是第一位的。更快地抓住市场机遇，虽然准备还不足，但市场供不应求，也会赢。开发的产品虽然有失败，但有一个成功也会赢，因为利润空间大。但今天不但要有速度，还要有速度与精准的统一，因为环境变了。人单合一就是要解决速度与精准统一的问题。“单”是市场第一竞争力，人与之合一就要服从这个要求，在事先确定的、而不是上级下达的市场空间里以最快的速度捕捉商机，产生快于对手的竞争力。人单合一就是要解决内部管理和外部市场拓展两张皮的问题。管理历程的各阶段，中国企业未经历过。可以压缩其历程，但不能跨越。人单合一就是在以外部市场目标为中心强化内部的管理。人单合一可以让不同文化背景的人都可以接受。因为这是最起码的职业道德。这个创新的发展模式被许多国际上的商学院和管理界人士看好，但均认为实施很难。综上所述，对我们来讲还面临着很艰巨的任务，或者从某种意义上说，已经过去的21年又是一个新的起点！我们已经走上了一条虽然艰巨但对中国企业来说是必须要走的道路！我自己感觉现在越做越难做。到海外去，刚出去的时候觉得挺好，出去之后就觉得很难了，现在想退也退不回来，也没有退路。所以有一点像禅宗所说的那种境界：老僧30年前，未参禅时，看山是山看水是水；入门之后，看山不是山看水不是水；悟道后，看山又是山看水又是水。这就是禅宗的境界。我现在就是处在“看山不是山看水不是水”的阶段，所以希望能够得到大家的帮助，让我们尽快能够看山又是山看水又是水。 100Test 下载频道开

通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)