

张瑞敏：海尔全球化思维 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_BC_A0_E7_91_9E_E6_95_8F_EF_c123_288380.htm 张瑞敏和盛田昭夫，都是重直觉而轻理论体系的商业巨子。他们从来不为自己尴尬的起点而羞愧，更不会为自己已经拥有的东西而气馁。对他们来说，关键不在于拥有什么，而在于需要什么。有20年企业史的海尔从上个世纪末开始拓展海外市场。10年过去了，海尔集团在海外屡建基地，产品出口到160多个国家和地区，2004年全球营业额为1016亿元人民币，来自海外的收入10亿美元，不到总收入的8%。2005年7月20号美泰克正式对外发表公告，海尔及其合作伙伴已经退出对美泰克的竞购。观察家们认为海尔参与竞购是一个风向标，可能预示海尔全球化的转型。难道真是海尔全球化的变线？此前张瑞敏一直坚持走“日韩式”的品牌道路，立志把“海尔”打造成全球一流的消费电子品牌。他不屑于“欧美式”并购国际大品牌的捷径。张瑞敏说：“收购一个世界名牌或者一个区域性名牌，对海尔来说会节省一点力气，但是最终导致的结果是什么？那就是海尔所支付的收购费用中基本上都是无形资产，很少是有形的，最后，海尔还是在做别人的品牌，根本无法树立自己的品牌。”这回竞购美泰克，媒体认为这是海尔全球化战略“一个重大而惊人的变化”，是海尔放弃“日韩式”自主品牌的全球化、转而仿效联想走“欧美式”并购品牌的全球化。起初，我认可了这种一般性的观察。可是当我仔细研究海尔实施全球化的过程以及张瑞敏的企业思维后，我却发现上述评论，纯属观察家和媒体对张瑞敏的全球化思维的误解

。要切入张瑞敏的全球化思维，就不能不追溯到在海尔历史上那个具有决定意义的瞬间。具有决定意义的瞬间一个人甚或一个企业的发展，往往取决于某个具有决定意义的瞬间。前文提到的1984年的张瑞敏德国之旅，“你们中国在德国最畅销的商品就是烟花和爆竹”影响了一个中国企业集团后来的发展轨迹，也深刻影响了20年后的中国经济。从那一年往前推30年，索尼的创始人盛田昭夫也曾经体验了跟他一样的感受。1953年盛田昭夫第一次去美国，高速发达的美国经济使他感到窒息。盛田满腹疑虑：一个小小的日本公司在这样一个巨大的国家里是否有生存的机会？当后来到了荷兰参观飞利浦公司，他惊奇地发现这个闻名世界的大企业集团总部，竟然设在古镇艾恩德霍枫（EINDHOVEN），这里的规模和生活节奏使他觉得容易对付，心情也舒畅起来。他给日本的井深大写信：“如果飞利浦能做到，也许我们也能做到。”飞利浦启发了他：公司地点不重要，建立一个国际知名品牌至关重要。从此盛田念念不忘要挺起日本民族品牌的脊梁！盛田昭夫到美国考察后的第二年，就携带SONY便携式收音机从美国开始了他的全球化之旅。起初为了推开市场，经销商拟给他10万美元的订单，条件是把SONY换成经销商的牌子。艰难中挣扎的索尼迫切需要这10万美元的订单，可最终被盛田昭夫拒绝了。索尼要创立自己的品牌，不能给别人做代工。几十年后盛田昭夫回忆，那是他曾经作出的最好的商业决策。张瑞敏从怀梦到跨入美国则整整等了15年。或许是中国巨大的市场阻挡了张瑞敏跨出去视野，或许是国内白热化的竞争绊住了张瑞敏的脚步，或许是张瑞敏特别看重第一次亮相的感觉。一直到1999年，海尔在美国的销量已经突

破了20万台的盈亏平衡点，达到了29万台，张瑞敏才决定在美国安营扎寨，在洛杉矶设立研发设计中心，在南卡罗来纳州开设工业园区，在纽约设立销售中心。张瑞敏和盛田昭夫，都是重直觉而轻理论体系的商业巨子。他们真切感受到的东西，比多少理论论证说明都更有决定意义。这些领袖人物，从来不为自己尴尬的起点而羞愧，更不会为自己已经拥有的东西而气馁。他们没有那样的时间。他们心里只有目标，当然他们还清楚为了实现那个目标需要什么。关键不在于拥有什么，而在于需要什么。量身定制的美国制造 索尼当年在没有名气的情况下放弃了赢利多的代工，转而做风险大的品牌战略，给了张瑞敏很大启迪。盛田昭夫“全球化考虑，本土化入手”思路更是影响了张瑞敏的企业思维。据此，海尔制定了全球化的三步走战略。“走出去、走进去、走上去”。“走出去”靠创造差异化需求、运用差异化的战略走向国际市场；“走进去”用本土化的战略，进入当地大流通渠道；“走上去”当地融资、融智、融文化，创出当地消费者认同的一个世界品牌。按着张瑞敏的说法，海尔的全球化迄今只走了一步半。海尔的全球化，一直就受到不明真相者的质疑。当初对海尔到美国投资设立工业园，国内外专家、学者一片置疑声：国内市场这么大，人工成本这么低，全世界的企业都跑到中国来设厂，海尔为什么要远渡重洋到人工成本最高的美国去办工业园区？2004年9月27日《华尔街日报》刊发的一篇报道《逆流而上》，称“一家中国的家电公司将宝押在了违反常理的经营策略上”。确实，世界家电产业正在进行产业大转移，中国成为世界上最大的家电生产基地，配套最齐全，欧美、日韩等家电生产国早已开始将生产大规模

转向中国，在这种形势下，从产业集群聚集效益看，美国不是产业投资的好去处。人们习惯于从已有的东西推知将要达到的东西。但是，迄今为止，海尔在美国市场上制胜的利器就是量身定制。例如，Office Depot希望海尔的小冰箱能够上锁，方便办公室和宿舍使用；一家高档的家具公司提出把海尔的冷藏酒柜改装成木制，诸如此类的需求，海尔一概满足。海尔打入了西尔斯也是缝隙的量身定制使然。张瑞敏在一次考察中发现，美国市场的洗碗机一般较大，既占地方又笨重。于是，他让洛杉矶设计中心专门设计了一款全塑料迷你型洗碗机。零售巨头西尔斯一看样品就动心了，因为它在单身贵族或大学生中很有市场。但是美国的大电器商如惠而浦和美泰克对这种繁琐的定制要求不屑一顾。从美国一般的统计上看，生产环节所占的利润只有12%，品牌占38%，而渠道占了50%。这个统计一定程度上表证了消费类电子产品的微笑曲线，即研发和品牌处于一个高端，生产环节处于底盘，渠道占了另外一个高端。过去，海尔常提“优秀的产品是优秀的人制造出来的”，现在海尔常说，“优秀的产品是优秀的人设计出来的”。在这样的背景下，生产制造基地纯然成了从属性的，它从属于最终市场和研发设计。消费类电子产品的大规模生产时代即将结束，量身定做时代将要到来。在这样的时代，真正较劲的地方是反应个性化需求变化的速度和能力。收购美泰克，是海尔希望产品的设计和生产紧邻市场，能够更及时地根据美国消费者的需要来改进产品、确定生产数量的最新努力。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