

LG:蓝海 红海能否兼收? PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022_LG__E8_93_9D_E6_B5_B7__c123_289514.htm

LG新蓝海革命 朦胧的夜晚，伴随着激昂而又整齐划一的口号，七八个穿着红色马甲的年轻人在荒郊的土路上一路飞奔，他们身后，尘土飞扬……看到这样的场景，你会想到什么？其实这是一项叫做“42公里夜行军”的训练项目。飞奔着的是LG电子（中国）有限公司（以下简称LG）的员工，他们正在集体进行“革新”训练。“42公里夜行军”只是“革新”训练系统的一个小项目，例行的还包括：竭尽全力喊口号一天；蹲在地上擦卫生间一天；到生产线和工人一起参加劳动，并找出生产线上的100个改善点……如今，为期一周的“革新”训练已经成为每一位LG员工的“成人礼”。现在，“你革了吗”已经成为LG电子内部最为流行的一句口头禅。“革新的目的，就是要让每个LG员工都认识到人的潜能是无限的，没有克服不了的困难。

”LG中国区总裁禹南均对《当代经理人》说。红海困境在中国的13年中，LG几乎一直都在红海中进行血腥拼杀。自1993年进入中国以来，LG就一直把中国市场作为其全球的战略市场予以看待，并一直不遗余力地推进本土化进程通过大规模投资建厂，提高产品部件本地化以降低生产成本时至今日，LG在惠州、天津等地拥有13个生产法人，基本实现了产品生产的本土化。与生产的本土化相对应，LG的营销战略与营销模式的本土化迹象也很明显。“与一般跨国企业刚进入中国时，注重品牌与高端不同的是，LG的中国攻略则更多的是以价格攻略为主，通过大规模的投资建厂，提高产品部

件的本地化率来降低生产成本，并以此使LG的产品价格紧贴国产品牌。一般说来，LG彩电价格比国产品牌高10%左右，比海外品牌则便宜得多；LG洗衣机比国产品牌高20%左右，但比国内生产的日本品牌要低10%；LG微波炉和空调的价格与国产品牌差不多甚至还更便宜一点。”一不愿意透露姓名的家电分析师说。对比本土品牌，LG所具备的技术实力以及品牌知名度无疑使其在竞争中获得了很高的市场份额。显示器、空调、彩电、CDMA手机、微波炉等，在外资品牌市场占有率排名中，都名列前茅。“特别是过去两三年，随着本土化战略的不断推进，LG的发展越来越抢眼”，科龙集团企业策划部高级策划陈胜乔向《当代经理人》表示。然而，LG虽然从本土化策略中获得了极大的成功，其产品在中国大行其道。但由于长期依靠价格策略，使得LG品牌知名度虽然很高，但始终无法形成品牌合力品牌美誉度一直停滞不前。与西门子、三星、索尼等跨国企业相比，LG在中国的相对中、低端形象，显然不能被致力于在全球塑造“一等LG”的管理层所接受。更为主要的是，正如韩国籍著名管理学家钱金教授所言，由于过于依靠价格这一基于竞争的红海策略，在行业已知的规则下进行竞争，困守“市场份额”的LG和绝大部分家电企业一样，销量和利润越来越不成比例增长，边际利润越来越低。随着家电业产能的不断增大，在冰箱、空调、彩电、微波炉等领域，都无一幸免地出现了供大于求的局面。如此，使得家电业的价格战越打越残酷，尤其在中低端市场，由于消费者对品牌的认知度不高，价格的作用就越发重要。产品价格不断下滑的同时，原材料成本却直线上升。有数据显示，2005年中国家电制造企业的整体利润率只有0.61%

。陈胜乔表示：“家电业越来越惨烈的价格战，使得家电行业几乎90%的企业都处于崩溃的边缘。”LG所在的领域，无论是电视、手机还是冰箱等，“全球范围内都已是一个过度竞争的行业，降低成本以及随之而来的价格战已走到悬崖边，”禹南均表示。“蓝海战略”思潮的横空出世，让LG不禁眼前一亮：摆脱“红海”竞争，迈向高端。重建价值曲线

LG“变革”的动力确来源于钱金在《蓝海战略》一书中的发现。钱金通过调查发现86%的在已经存在的红海市场空间内增长的企业对总收益和总利润的贡献分别为62%和39%。另外14%的企业定位于拓展蓝海，它们造就了38%的总收益和61%的总利润。“这些数字给我的触动太大了。”在接受《当代经理人》采访时，禹南均表示，LG中国将把业务重点放在高成长、高收益的蓝海领域，致力于开辟“无竞争”的领域。LG2006年全面推行“蓝海战略”，既是出于企业长远发展的战略考虑，同时也为推动全球高端转型目标的实现。实际上，LG曾在2004年制定了GLOBAL TOP 3目标，希望2010年能够挺进全球消费电子企业三强之列。但是，仅仅依靠中低端市场，这个任务显然不可能完成。5月份，LG中国

对DVD、微波炉等成熟产品做出集中化调整，退出全国性市场。在欧洲，LG也正式宣布退出了传统的CRT市场。种种证据表明，LG正在把更多的资源投向高效益业务领域。这只是LG变革的一个序曲，更为深入的变革还在后面。禹南均对《当代经理人》说，为了在中国全面展开“蓝海战略”，将在中国通过实施专业化、集中化战略，全面推进事业模式的差别化。他认为，这是确保LG在中国树立高端品牌形象和确保市场竞争力的重要措施。在组织结构上，LG把情报通信营

业部门和家电营业部门进行了分离，加强各自营业部门的专业性。另外，为了使分散在各地的营业组织运营得效率更高，将中国地区分为华北、华东、华南、华西、东北五大区域进行集中化管理。在各个区域的重点城市如北京、上海、广州、成都、沈阳等地建立大分公司体制，五大分公司作为中国内销事业的主体，拥有极大的自主权。产品方面，LG将产品的设计提到了首位。在禹看来要实现蓝海战略，首先要建立一条与竞争对手不同的价值曲线，向顾客提供差异化产品此时设计便成为至关重要的因素只有设计才能为创新技术赋予市场生命力。“我们所谓的设计，不是指单一的产品外形的设计，它还包括广告的设计、包装的设计、产品内涵的设计、营销的设计、服务的设计等。也就是，把针对顾客的LG的经营哲学和企业精神转换为视觉化的设计。”禹表示。

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