

物流案例分析：进化困惑，海尔新战略是与非物流师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/620/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_620157.htm 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：
：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 地球上的生物虽有共同的祖先，但它们因为经历了不同的进化路径而发展到现在的水平。尽管物种间并没有优劣之分，但人类仍然愿意用存在形态和生存方式界定它们的“等级”。不同物种的困惑正是在于它们发源于一个祖先，并接受了各自的存在方式，适应了各自的生存环境和当下水平却要接受由于环境存在方式而导致的赞美或者厌恶。达尔文在第一轮、第二轮的家电下乡招标中，海尔冰箱、洗衣机、手机等家电产品取得了高份额，海尔占整体份额高达42%，其中海尔冰箱更是高达50%以上。3月4日，商务部、财政部“家电下乡”的电脑竞标结果正式揭晓，作为“高清润眼第一品牌”的海尔电脑，凭借良好的品牌综合认知度、送货 to 户的物流网及服务 to 户的服务网以及高品质、高性价比和专为农村消费者设计的产品等综合优势，通过招标小组权威专家的层层评审，15款竞标产品全部入围。和其他品牌不同的集团先天优势，令海尔电脑在农村市场上的表现一直十分活跃，公开资料显示，海尔从2000年开始便有了一套完整的物流体系，物流配送的触角可延伸到全国的大多数县城和乡镇。海尔物流和专卖店的配合，为海尔在农村市场实现“即需即供、即买即送”提供了可能。另据行业专家介绍，为了让农村消费者也能享受到贴心的服务，海尔整合了全国县城

中1000多家星级服务中心和2000多家专卖店资源，建立了6000多个成套服务联络站，让农村消费者享受到与城市用户同样的便利服务。在家电下乡的过程中，海尔积累了丰富的经验，也在农村市场赢得了极高的口碑。海尔电脑及时吸取了海尔家电产品下乡的经验，在品牌推广、渠道建设、培训、服务及物流等方面都具有得天独厚的优势。同时，在对农村消费者购买习惯、补贴流程、使用流程等方面，已掌握了第一手数据，更能充分了解用户需求，以最快的响应速度满足用户的需求。海尔集团全面的产供销整合能力、产品的高性价比及健全的渠道和服务体系，都体现了海尔良好的企业形象和品牌势能。近年来，海尔集团的几次战略跨越为企业实行向先进经营模式进步指明了方向。随着“三步走”的走上去，走出去，走进去到流程再造和人单合一，海尔集团对于企业经营战略和发展战略的规划与执行已经远远脱离了“做产品”“卖产品”的传统生产导向型企业，逐渐向国际化的资源整合，需求研究与引导，长期持续的提高服务加速两头大（研发与服务）中间小（生产）的战略转型。2009年2月19日，海尔董事长兼首席执行官张瑞敏接受采访时表示，海尔已把海外收购放到次要位置，并寻求从制造型企业转型为营销型企业。张瑞敏表示，公司将脱手部分生产业务，以削减成本并加快为客户提供服务和对市场趋势作出反应的步伐。而这样做的最初起因，张瑞敏解释说：“与其他一些产品不同，白色家电行业的竞争已不再由技术革命推动。那么，你的竞争力将展现在何处呢？在你的商业模式当中。”他认为兼并已经不是扩大企业规模和能力的唯一方式，因为：“我们仍缺乏在跨国兼并之后整合两种不同文化的能力。”尽管金

融危机为海尔廉价收购企业提供了机遇，但“价格不是唯一的考虑因素”。他认为：“迄今为止，鲜有亚洲大型公司进行了成功兼并的例子。我认为，明基(BenQ)兼并西门子(Siemens)手机部门之所以失败，是因为这两家公司在商业模式上或许存在着巨大差异。我希望首先建立起我们自身更具竞争力的商业模式，随后再进行兼并会更见成效。”那么什么是新的商业模式？中国家电企业是传统的生产型，此次海尔战略转型的意义又在哪里？营销型企业与传统生产型企业有什么异同？资料显示：营销型企业是以营销为导向，在营销型企业整体体系中技术是基础，同时技术也是支持营销型企业实现营销目标的一个不可或缺的重要因素。以营销为导向并不是否定技术的重要，而反过来对新技术的应用却是营销型企业发展的特点。新技术将支撑营销型企业更好更深入地引导和满足消费者需求。当坊间惊讶于海尔战略转型的时候，另外一个“海尔”的作为引起笔者关注。就是海尔从2000年开始的“砸掉仓库”的内部流程优化。为什么要砸掉仓库？也许杨绵绵的话可以为我们解释疑惑。杨绵绵说：如果你做的产品不对消费者的心思，它就会躺在仓库里。产品生产出来却不能流通和生出利润这等于损失，因为企业不是为仓库生产，资源也不应该到仓库变成死的。因此，要砸掉仓库，但这不是那么简单的，过去整个生产系统，都是围绕着只要往仓库发货，别的不管了。现在不是，现在需要你了解消费者需要什么，并且你满足他需要的时候，他承认你具有价值，购买你，你才是生产了有用的东西。当需求被满足了，你也收获了消费者的选票的时候，你要仓库做什么？纵览全球优秀企业和优秀品牌，其发展都有一个从生产向

营销转变的过程，当企业品牌这一无形资产已经上升到一定高度的时候放弃仓库和生产，部分环节外包十分常见。跨国公司家电品牌也纷纷放弃生产制造环节，而是根据市场需求在中国家电生产企业进行OEM贴牌生产。INTEL/IBM等高科技产业集团也早已将其生产环节外包给其他国家地区的相关生产型企业OEM。达尔文曾对不同物种人们对待其不同方式发表评论说：“地球上的生物虽有共同的祖先，但它们因为经历了不同的进化路径而发展到现在的水平。尽管物种间并没有优劣之分，但人类仍然愿意用存在形态和生存方式界定它们的“等级”。不同物种的困惑正是在于它们发源于一个祖先，并接受了各自的存在方式，适应了各自的生存环境和当下水平却要接受由于环境存在方式而导致的赞美或者厌恶。”中国家电行业面临的一个现实是，海尔首先提出的战略跨越从生产向营销转变的进程中也正在逐步晋级全球先进行列。这无疑是一次行业的“进化”。这个进化由海尔首先提出并实施。但，这个战略的实施需要的时间究竟多长，对海尔来说是其他部门，例如品牌建设、产品研发、科技能力的考验。家电下乡之前，海尔已经实现“先有订单后有生产”砸掉仓库。而家电下乡海尔电器产品的表现并非眼花一样的乍现，而是长期“创牌”“奥运营销”“科技创新”“全球调研”“全球先进资源整合”“服务升级”“流程再造”“人单合一”的能量缓释，而转型和砸掉仓库也是得益于以上每个步骤紧密的衔接和正确战略方向的操控与掌握。在流程再造的整合中最明显的提高就是前沿服务队伍和一线调研队伍的充实。因为营销型企业发展的根本点是各部门之间相互协调配合，共同为实现顾客价值最大化。在商品供过于求、

市场竞争激烈的市场格局下，营销型企业要积极贯彻“全营销”的经营理念，即营销产品全满意、营销活动全参与、营销职能全组织、营销服务全时空、营销谋略全方位、营销关系全发展。“全营销”经营理念要求企业的每个员工、每个部门都能“想顾客之所想”，从而使营销能力与企业的研究开发能力和生产制造能力相匹配，实现企业竞争优势的持续增强。营销型企业要能够比竞争对手更快、更好地满足消费者的需要。营销型企业与需求导向型企业、竞争导向型企业皆属于外部导向型企业，但营销导向型企业却是需求导向型企业和竞争导向型企业的综合。因为需求导向强调的是研究和满足顾客的需要，竞争导向强调的则是关注竞争对手。在现代市场竞争条件下，仅仅研究和满足顾客的需要，或仅仅关注竞争对手都是片面的经营理念。为了实现竞争优势的可持续发展，企业必须能够比竞争对手更快、更好地满足消费者的需要。营销型企业拥有卓越的市场感应能力和顾客联系能力。市场感应能力是指为了能够对当前和潜在市场上的形势和趋势连续地感知和反应，企业所具备的了解和掌握顾客、竞争者和渠道成员的能力，并且这种能力超前于竞争者。在营销型企业中，对市场信息的收集、分析和利用比其他类型企业更加系统、深刻和具有前瞻性。部分生产业务外包则有利于企业降低生产成本、节余人财物力缩短生产周期，专注于研发环节，推出新品周期大大缩短，让企业有机会领航整个产品市场的流向导向和引导消费。砸掉仓库则令企业产品开发、市场调研、科技研究等相关部门更加深了解消费真实需求和引导消费需求开发新品满足市场引导市场占足先机，甩开竞争对手的紧身肉搏脱离价格争斗的泥沼，其根本动

力是以繁荣市场谋求共同发展为己任。升级服务则从此次家电下乡各企业销售数字上体现出来，在长期的精耕细作和品牌塑造、企业社会责任心的共同推动下，海尔已经成为家电下乡被乡村消费者热切关注的“明星”。海尔，这个中国土生土长的民族品牌带给我们的期待远不仅仅是产品上的优秀。带给中国乡间市场的也不仅仅是发自内心的关爱。海尔的意义在于，它对整个行业的发展提供了正确的方向。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