

海尔：打造创新体系，应对金融危机  
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\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_B7\\_E5\\_B0\\_94\\_EF\\_BC\\_9A\\_E6\\_c31\\_645386.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E6_B5_B7_E5_B0_94_EF_BC_9A_E6_c31_645386.htm) id="nnny"

class="miami"> 在全球化与信息化时代，企业怎样参与全球市场竞争，是海尔一直以来在探索的课题。2008年，全球金融危机爆发，将竞争已十分激烈的市场，带进了一个更严寒的“冬天”。身处全球化市场的中国企业出路何在？“没有思路就没有出路”。作为世界第四大白色家电制造商的海尔，在思考着怎样正确认识当前的金融危机，并系统创新，抓住危机中的机遇，实现持续发展。海尔在金融危机的“冬天”里创造“春天”，实现持续发展。在应对全球金融危机中，海尔集团CEO张瑞敏提出了“海外市场要升级、中国市场要深入”的思路，即：在海外市场升级品牌高端形象，在中国市场抓住“家电下乡”机遇深入农村市场。这一思路使海尔经营业绩有了持续提升：2008年，海尔全球营业额实现1190亿元，利润同比增长20.6%，利润增幅超过收入增幅的2倍。2007年12月，国家启动“家电下乡”，截至目前，海尔参与“家电下乡”所取得的市场业绩在行业中遥遥领先。海尔建立“产品创新、商业模式创新、机制创新”的创新体系，积极应对金融危机。金融危机的风险和机遇对每个企业都是平等的，这是外因；而能否规避风险、抓住机遇，则取决于内因，要看企业自身的竞争力。企业的竞争力来自于创新。在改革开放初期，市场需求旺盛，因此，当时的企业创新主要体现在抓住机遇、快速发展；随着全球化的发展，目前的企业创新则应体现在打造一个创新体系，实现可持续发展。对此

，海尔集团CEO张瑞敏认为：“企业现在的创新需要发展成一个体系。就像《基业长青》这本书中的观点所说的：企业要想长远发展，就不能做‘报时人’，而要做‘造钟人’。‘造钟’就是打造一个创新体系。”因此，海尔在应对金融危机中，创新的思路主要体现在三个方面：一是产品创新，要为用户提供解决问题的方案；二是商业模式创新，要实施零库存下的即需即供；三是机制创新，要建立人单合一的自主经营体。这三个方面的创新，形成了一个像“时钟”一样的创新体系。

产品创新：为用户提供解决问题的方案 在金融危机中，企业的市场切入点到底在哪里？海尔集团CEO张瑞敏有一个形象的说法：“海尔服务的用户就是‘两老’：‘老外’和‘老乡’。‘老外’就是海外用户，‘老乡’就是国内用户。具体而言就是‘海外市场要升级、中国市场要深入’，在海外打造高端品牌形象，在国内深入社区和农村。”

在国内市场，海尔抓住“家电下乡”机遇，加速深化三、四级市场网络，针对农村消费者的特殊需求，提供“安全、可靠、实用”的解决方案：“‘家电下乡’绝不是简单化地把在城市销售的产品卖到农村去，而是要真正满足农村用户的需求，把安全、可靠、实用的产品送给农村用户。”

海尔CMI（市场创新部）中国区负责人刘斥说，谁能在“家电下乡”时先“入乡随俗”、与用户“零距离”，谁就能最快、最准确地满足用户需求。而这其中的秘诀就是创新产品。

在第二轮“家电下乡”中投放市场的一款型号为215DF的海尔冰箱，在第一个月里卖出了3万多台，甚至在很多地方脱销。2007年8月，海尔冰箱中国区企划部部长蒲显开带调研人员到江苏金坛、河南商丘和四川彭州等农村地区进行调研，他

们发现，除了重视价格和售后服务外，农民最担心的是不稳定的电压会损坏冰箱。“改！”海尔专门就电压问题进行技术攻关，不久，适合农村用户的215DF冰箱面世了：日耗电仅0.39千瓦时，符合国家即将推出的6A级能耗标准；有电脑显示屏，噪声小；其冰冻能力是普通冰箱的5倍多。家电的电源线绝缘层是老鼠喜欢啃噬的材料。农村以前主要是土坯房，大老鼠能出入，现在是水泥砖瓦房，只有小老鼠才能进屋。在“家电下乡”中，海尔专门设计了能防止身长只有4厘米的小老鼠的空调防鼠网、冰箱防鼠后盖板、洗衣机防鼠底座等。海尔满足农村用户需求的“防鼠方案”很受农民欢迎。随后，针对农村实际，海尔又陆续推出了“防雷击、信号弱方案”、“节能环保方案”、“特殊需求方案”、“农村信息化方案”等。在农村，洗衣机大多放在室外使用，海尔为此专门研制出抗冻、防晒塑料外壳的洗衣机；在一些奶牛场，奶牛需要饮用温水提高产奶量，但农村没有自来水，无法安装普通的热水器，为此，海尔设计了一种不需要自来水也能正常使用的太阳能热水器，目前在天津武清区奶牛场已经获得批量订单。农村地区或者部分城市的用电环境不好，甚至没有接地线，容易漏电、损坏电器。海尔参与“家电下乡”的产品中，有针对性解决了这个问题：有防电墙热水器，带防漏电插座的冰箱，带防水防漏电保护的洗衣机等。海尔生产的一款导线防护袋是阻燃材料，用打火机也点不着，可以很好地杜绝漏电的洗衣机，受到许多用户喜欢；针对农民买家电，买的时候要便宜，用的时候更要便宜的需求，海尔开发出3天用一度电的冰箱，比普通冷柜节能30%的冷柜，超强省电59%的节能空调……这些能满足农村用户需求的

好产品，如何送到农民手上？为此，海尔还建立了“销售到村”的营销网、“送货到门”的物流网、“服务到户”的服务网，让农民朋友切实享受到“家电下乡”的方便与实惠。目前，海尔在全国拥有6500家专卖店，2.1万个乡镇网点，把产品送到农民家门口；海尔在全国2000多个县建立了配送站，物流配送的触角已经延伸到全国的城市和乡镇，能实现24小时送到每一个家庭的门口；“家电下乡”，服务先行，海尔在全国建立了7.3万个村级联络站，4300多家星级售后服务中心。在海外市场，海尔提出“走出去、走进去、走上去”的思路，正在升级海外网络，满足海外用户本土化的需求，提升海尔高端品牌形象：海尔在应对这次金融危机的过程中深切地体会到：只有建立全球化的网络，进入主流渠道，才能成为主流品牌；只有成为了全球化的主流品牌，才有抗击全球金融危机的能力。目前，海尔在美洲、欧洲、南亚、中东非、亚太、东盟搭建了6个本土化的海外中心，在全球拥有28个制造基地，实现了最大化的当地化采购、制造、配送，加快了物流速度，缩短了资金周转周期。海尔已经进入美国前10大连锁店，进入欧洲前5大连锁店，进入日本前10大连锁店，开始在当地主流渠道销售主流产品；海尔建立的这一全球化运作的“营销网、物流网、资金网、信息网、人才网”，帮助海尔更快、更准确地掌握本土化的用户需求，比如：在国际主流市场的美国，海尔设计了500多升容积的大冰箱，有一个抽屉能放下一只完整的火鸡，很方便美国用户过感恩节；在家电竞争最激烈的日本市场，海尔针对日本年轻用户所住公寓面积小的特征，设计了一种体积很小的洗衣机，叫做“个人洗衣间”，销量持续上升；在发展中国家市场也

是一样的道理。巴基斯坦家庭人口有的多达30人左右，他们穿的伊斯兰教大袍子，小洗衣机很难洗干净；海尔专门为巴基斯坦用户设计了一种能洗32件大袍子的大容量洗衣机，深受欢迎。海尔全球化的网络提升了企业有效应对全球金融危机的能力：2008年海尔在海外市场的总体业绩增加了8%，其中“海外生产、海外销售”这一部分的增长超过了20%。

商业模式创新：实施零库存下的按需即供 在这次金融危机中，企业所遇到的主要问题具体表现为：库存、应收账款。这时，海尔提出了一个看似两难的挑战：既要零库存，还要高增长。海尔集团CEO张瑞敏说：“企业应对金融危机的‘冬天’，就是两条：丰衣和足食。‘食物’就是订单，‘衣服’就是现金流。没有订单就等于没有‘食物’，不饿死也会饿晕；有了产品却不能迅速变现，成为库存，没有了现金流，等于没有‘衣服’，还是要冻死。”怎么保证不产生库存和应收账款？本质还在于企业生产的产品是不是满足用户需求的产品。在信息化时代，企业的位置已经改变了：过去是企业说了算，现在是用户说了算。企业唯一要抓住的就是两个字：速度，谁能以最快的速度提供给用户最快的服务，谁就能赢。因此，海尔提出了一个创新的商业模式：“零库存下的按需即供”商业模式。海尔自1998年开始流程再造以来，就一直致力于流程和商业模式的创新，在中国市场实行“现款现货”。2007年海尔启动信息化再造以来，进一步积极探索“零库存下的按需即供”，取消仓库，真单直发，将市场开发、产品研发、供应链形成一个从用户需求到用户满足的端到端流程，快速响应市场需求。2008年7月以来，海尔提出防止“两多两少”，即：防止库存多、应收多、利润少、现

金少。目前，海尔的库存下降到了5天，是中国工业企业平均库存天数的十分之一。机制创新：建立人单合一的自主经营体 产品创新和商业模式创新，来源于充满活力的组织和充满激情的人。与有着100多年历史的国际化大公司相比，中国企业在技术、资本、全球网络建设上都存在很大的差距，惟有通过管理创新才能超越的。正如加里哈默教授在《管理大未来》中倡导的：“那些期望获得长期、持续性竞争优势的企业，更应该关注管理创新”。为此，海尔一直在探索建立能主动应对市场变化的人单合一“自主经营体”机制。在当前全球金融危机的形势下，海尔探索的“自主经营体”在应对外部市场竞争中已经初步显示其作用。例如：在海尔手机部门有一个专门为印度大客户成立的经营体，将原来分散的、割裂的部门在同一目标下成立一个共同的团队，为当地的用户创造有价值的手机，2008年仅向印度市场出口就翻了一番多，达到近400万台的CDMA手机。2008年海尔手机销售收入增长了89%。海尔还将同样的模式推广到日本等市场，在日本经济衰退之时，海尔抓住日元升值的时机，反而逆势上升，获取了超过2008年销售总量25%的定单。海尔通过建立“产品、商业模式、机制”创新体系，提升了企业抗风险的能力。当前的金融危机中，海尔虽然也面临着全球市场的压力，但保持着持续发展：2008年，海尔全球营业额实现1220亿元，同比增长8%；利润同比增长20.6%。海尔实施战略转型，加快从“制造商”转变为“服务商”“竞争战略之父”、美国哈佛大学教授迈克尔波特在《国家竞争力》一书中提出：一个国家或地区竞争力的发展，通常有四个阶段，即：要素驱动、投资驱动、创新驱动、财富驱动。中国传统文化中

有一句话：“履霜，坚冰至”。霜不是冰，但落霜之后必将有坚冰的到来。如果企业等到金融危机到来之后再想应对之策，则不可能生存。全球化给中国企业带来了大量的来自欧美的定单，但大多仍停留在生产要素驱动阶段，依靠劳动力成本低和廉价资源生存如果不加快提升竞争力，将无法应对随时都会到来的下一次危机。海尔认为：只有加快从“制造商”转型为“服务商”，才可能在日益激烈的市场竞争中赢得生存与发展。因此，海尔提出并推进战略转型，转型的目标是：成为“领先时代，永续发展，有第一竞争力的美好住居生活解决方案提供商”。

安徽省政府发布现代物流业发展规划来源：百考试题 2009/9/7 【百考试题：中国教育考试第一门户】模拟考场 视频课程《安徽省现代物流业发展规划》，近日由省政府正式发布。现代物流业是运用信息技术和供应链管理方法，对分散的运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能进行系统整合和一体化运作的复合型产业。加快发展现代物流业，对于优化资源配置，改善投资环境，广泛吸纳就业，推进产业结构调整升级，提高我省经济运行质量和效益，增强经济竞争力，具有重要意义。为应对国际金融危机挑战，贯彻国家《物流业调整与振兴规划》，促进本省物流业平稳较快发展，培育新的经济增长点，我省特制定这一规划。规划期为2009—2015年。

《规划》提出全省物流业发展的基本原则。一是政府规划，市场主导。二是整合存量，优化增量。充分利用、整合现有物流资源，提高资源利用效率。三是统筹发展，突出重点。四是技术先进，安全实用。《规划》确定全省物流业的发展目标：到2015年，基本建成与全省国民经济发展相适应的

现代物流体系，发展的体制机制进一步完善；物流的专业化、社会化、组织化水平大幅提高，第三方物流的比重有所增加，物流业规模进一步扩大，全省物流业增加值年均增长14%左右；物流整体运行效率进一步提高，全社会物流总费用与全省生产总值比率下降1个百分点；建成功能完善、便捷高效、与长三角对接的现代物流公共信息平台，形成若干具有较高知名度的物流品牌和第三方物流企业，建成一批物流园区，构筑若干全国和区域性物流枢纽，力争使现代物流业成为我省有竞争力的主导产业。《规划》提出我省物流业发展的空间布局。一是发展三大物流区域。即合肥物流圈，皖江外向型现代物流产业带，沿淮物流产业带；二是构筑五大物流枢纽。即合肥物流枢纽，芜(湖)马(鞍山)物流枢纽，安庆物流枢纽，蚌埠物流枢纽，以及阜阳物流枢纽。三是建设五大特色物流中心。即建成铜陵以铜及铜制品、化工为特色的物流中心，两淮以能源和重化工产品为特色的物流中心，宿州以农副产品及其加工品为特色的物流中心，支持亳州建成以中药材原料及医药产品为特色的物流中心，支持黄山建设以文化旅游商品为特色的物流中心。四是规划宣城、池州、滁州、巢湖、六安五个地区性物流节点城市。《规划》明确全省物流业的主要任务：建设与长三角对接的物流基础设施；大力发展第三方物流；推动重点领域物流发展；加快国际物流和保税物流发展；创新物流业发展的体制机制；推进物流信息化和标准化；建立应急物流体系。《规划》还提出实现目标的保障措施：加强组织领导；强化政策支持；深化改革开放；制订专项规划；加快人才培养；完善物流统计；发挥行业社团组织的作用。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  
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)