

● 国际化经营——兼论海尔的实践

对外经济贸易大学
范黎波 教授



對外經濟貿易大學

在当前贸易自由化、资本流动自由化和信息流动自由化的形势下，各大跨国公司的战略调整。

- (1) 90年代后期，世界上许多公司从前追求多元化逐渐回归到专注核心业务
- (2) 进行全球整合。从地域、产业和业务活动各方面进行整合，调整其规模和范围。
- (3) 产品、流程方面的信息化、电子化，注重提高效率。
- (4) 进入新兴市场。
- (5) 实施战略联盟。
- (6) 建立新的组织结构。



加入WTO给跨国公司在中国的经营提供了良好的环境和基础设施。在此大好机会下，跨国公司迅速做出反映。

- (1) 将中国纳入到其全球战略中。重新审视市场定位，确认中国在其全球战略中的角色，是一个新兴市场还是一个资源，或者两者兼有？重新评估在贸易和投资方向的决策。
- (2) 在中国国内进行整合。参与国内产业重组（alliance, M&A）；调整投资方式（合资、独资、并购）；使公司运营更加合理化（集中财务、人力、销售等的管理）等。



- (3) 建立起可靠而有竞争力的资源供应系统。如人力资源、技术资源、销售渠道等。
-
- (4) 把握经济、贸易、投资、金融体制改革带来的机会。



中国企业的现状

- 目前我国企业的现状是：
- (1) 小而散，规模虽然不大，却热衷于追求多元化，从而难以做强做大。造成这一现状的原因：一是缺乏正确的认识；二是由于我国目前尚处于工业化初级阶段。
- (2) 缺乏战略安排，没有创造足够的发展、竞争和创新的动力。



工业化初级阶段表现出来的三个方面特点

- 1、当代企业家的成功更多的是靠胆识，而不是专业素质；能力不足，不具备战略性的眼光，限制了企业继续做大。
- 2、工业化初级阶段，各种投资机会很多，因此许多企业盲目多元化经营。
- 3、市场经济尚不完善，给企业发展战略的制定和实施制造了许结构性和政策性障碍。



中国策略

- 首先，企业跨国经营必须解决在哪些地区、产业、价值活动与对手竞争的问题：是纵向一体化、产品多元化，还是国际化、全球化？
- 第二，中国企业与跨国公司竞争的战略选择是（1）专注于核心业务；（2）成为外国竞争者的合作伙伴；（3）投资于研发；（4）创立自己的品牌；（5）充分利用自己在分销网络上的优势；（6）建立通畅的流程；（7）利用IT技术；（8）建立有效的激励机制；（9）培养高层次的经理人。



- 第三是确定基本的竞争策略，其中最关键的就是规模经济问题。
- 在当今世界经济中，工业产品而非初级产品越来越成为经济发展的重心，也即需要大量科研和资本投入的产品逐渐占主导地位。在这个领域，规模经济成为企业能否生存和发展的关键问题。市场经济的基本思想是专业化分工。规模经济理论认为，追求规模经济是跨国公司进行跨国经营的原因。中国企业至少在目前应该注重专业化，在自己的核心业务领域做大，实现规模经济。



- 第四是解决怎样提高自己的竞争力的问题：是创造成本优势还是以差别化服务适应广泛需求？
- 而这些战略是由公司自身资源、能力，产业环境和国家或国际环境等多方面因素决定的。任何跨国公司都是最先有其本身在国内的发展战略，然后才有国际战略，最后才制定在东道国的经营战略。



此外，在知识经济时代，随着竞争的加剧，企业知识水平和结构逐渐接近，企业学习能力和模仿能力不断增强，单一依靠以前的专利保护已不可靠。企业必须发展横向的规模经济，在世界上出现了跨国经营。此外，企业还必须发展纵向经营。



什么是战略投资者？

- 就是能够通过注入雄厚资金、带来现代管理方式，促使某个企业的总体运行质量产生质的飞跃的投资者。
- 战略投资者，绝不仅仅意味着巨大的投资，他们还将带来高级管理人才，带来全新的现代企业管理方式。能称得上战略投资者的，都是在企业的管理上有其独到的地方，有的甚至创造出了某个行业的管理规范。



什么是戰略投資者？

- 戰略投資者是指那些與發行公司的經營業務有密切關係（產品銷售、原料供應等等）的企業可以作為機構投資者在公司股票發行時優先認購一定比例的公司股份，其所認購的股份在該公司股票上市后的六個月后方能轉讓流通。
- 首鋼股份是第一家實行這一方案的發行公司。



- 戰略投資者的介入，在一級市場方面促進發行公司的發行價格更加趨于合理。因為作為和公司有非常密切關係的法人機構，他們對於發行公司的了解程度要遠遠高於一般的公眾投資者，所以由此產生的發行價格也必然更加貼近公司的本身價值。
- 在二級市場方面，戰略投資者認購股份在一定程度上起到了鎖定部分籌碼的作用，減少了大盤股票上市初期給市場造成的沖擊，對市場的穩定發展較為有利。





海尔的国际化



- 2004年1月31日，作为世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的100个品牌》报告揭晓，海尔作为中国本土的唯一品牌入选。此前，从来没有一个中国本土品牌进入过世界前100个品牌。在该排行榜上，可口可乐荣登榜首，麦当劳排名第二，诺基亚排名第三。全球家电行业入选世界前100品牌的共有6家，分别是日本索尼、美国通用电器、韩国三星电子、荷兰飞利浦、日本松下和中国海尔。





对外经济贸易大学



對外經濟貿易大學

海尔创业18年以持续创新创造持续增长, 保持年均73.8%的增长速度。

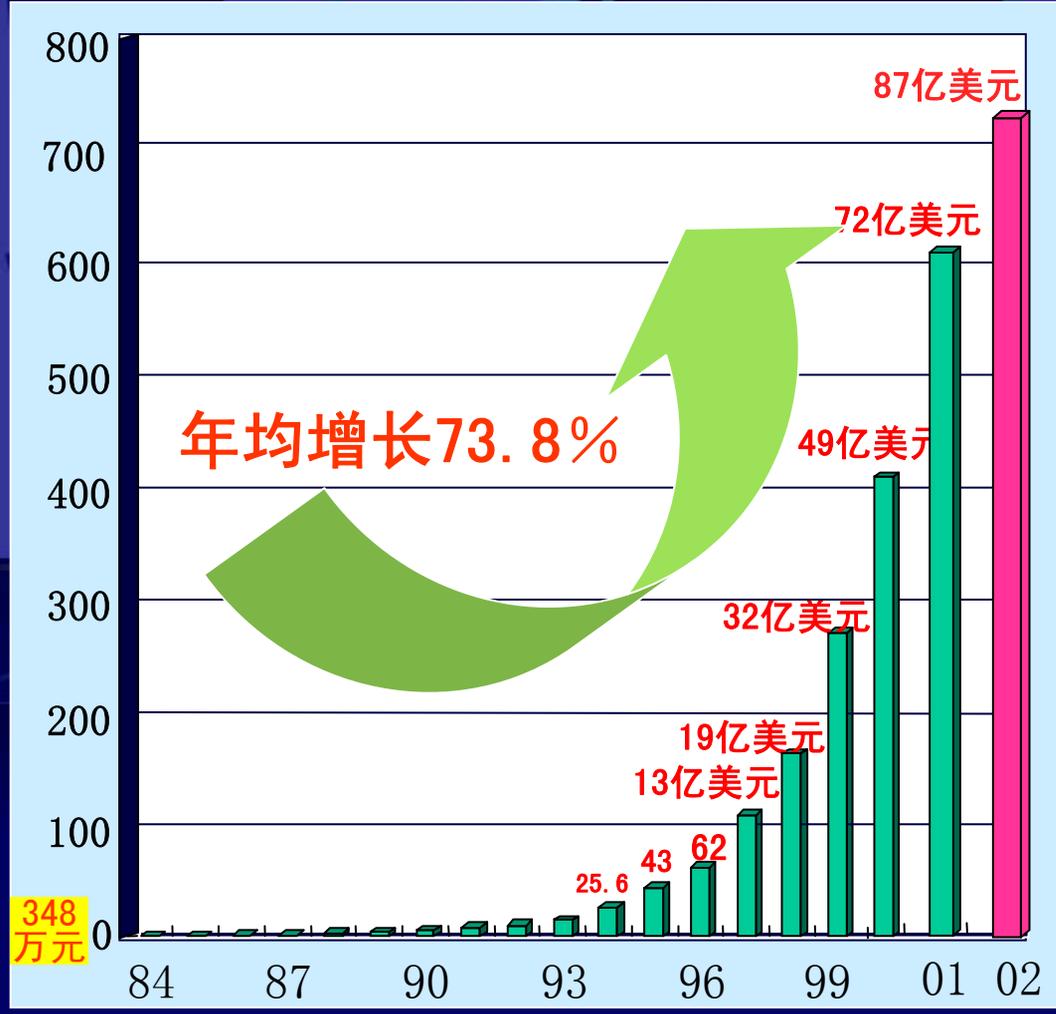
海尔集团2002年业绩

全球营业额: 87亿美元

产品销售收入: 59亿美元

利润总额: 2.7亿美元

海外营业额: 10亿美元



2002年海尔集团实现全球营业额87亿美元, 是84年创业的2万倍。

10 大白色家电制造商

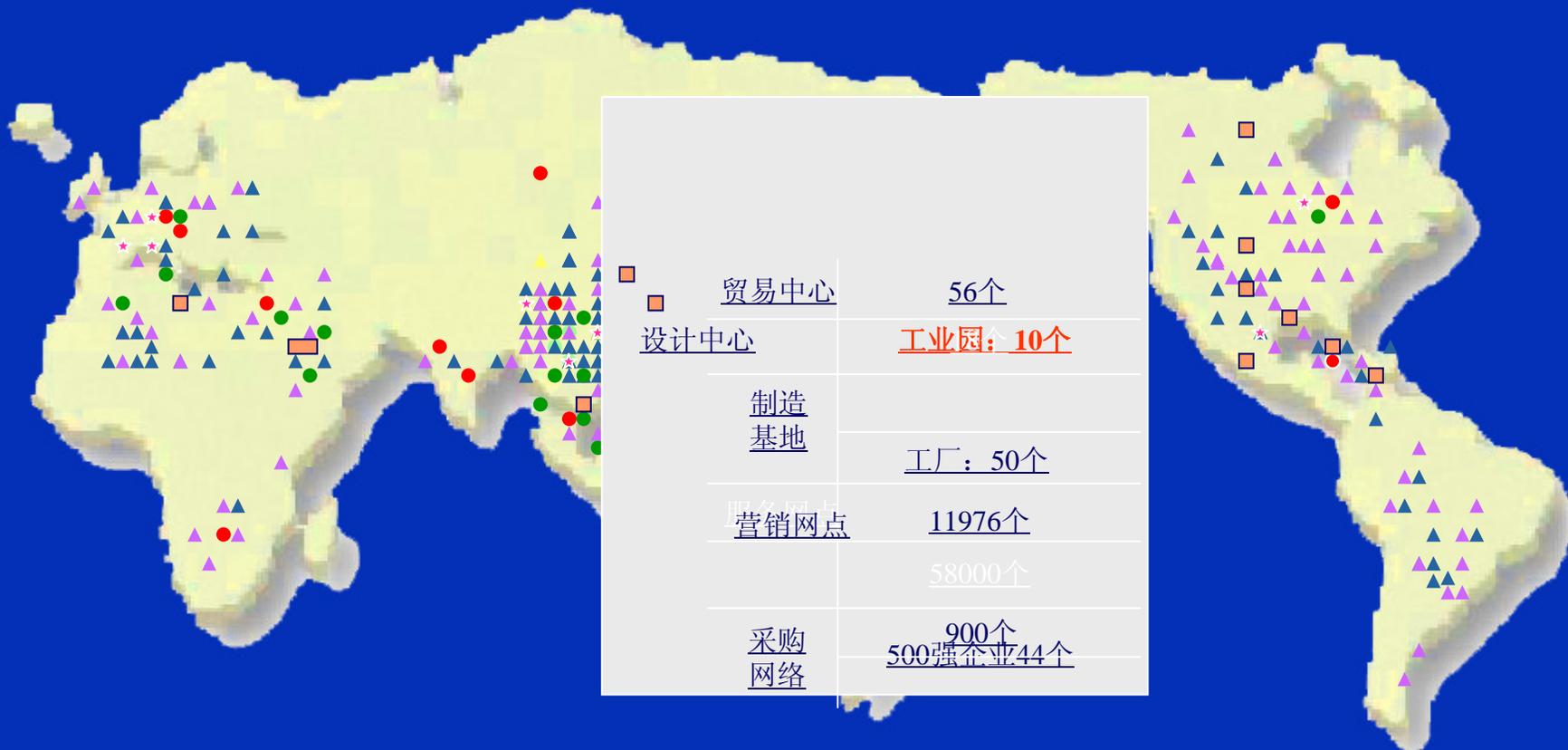
公司	销售数量 (千台)		市场份额	
	1999	2000	1999	2000
惠尔浦	32,104	34,085	11.3%	11.3%
伊莱克斯	23,113	24,782	8.1%	8.2%
GE	14,523	14,952	5.1%	4.9%
博世西门子	12,344	13,506	4.3%	4.5%
三星电子	7,277	8,593	2.6%	2.8%
海尔	7,986	8,346	2.8%	2.8%
Private Label	6,107	7,391	2.2%	2.4%
LG	5,556	7,243	2.0%	2.4%
松下电器	6,184	6,287	2.2%	2.1%
夏普电子	6,080	6,234	2.1%	2.1%

信息来源: Euromonitor (欧洲委员会)



对外经济贸易大学

海尔国际化框架



- 贸易中心
- ★ 设计中心
- 制造中心 (工厂)
- ▲ 服务网点
- ▲ 营销网点
- 采购网络

□ 海尔以本土化战略搭建国际化企业框架，已在海外建成13个工厂，2个工业园。

□ 海尔已实现5个“全球化”：全球化采购，全球化设计，全球化制造，全球化营销，全球化资本运作。



远见

战略目标：
2003年海外
目标值

战略途径

战略产品

世界
白电
三强

创汇额 和
海外营业 额
20亿美元

渠道+客户关
系+创新

信息、,产品、服务

平均增速100%

通路决定规模

作透网络：

对大连锁，大采购集团：成为前三名
供应商

对关键市场：成为前三名著名品牌

软件决定硬件：

信息：消费者的抱怨

产品：卖相 / 卖点 / 卖价

服务：零距离 / 卖点

组织：海外推进本部

- 海尔集团海外推进本部与国内商流本部是相互对应的。
- 海外推进主要职能是协助产品本部建立海外销售网络,包括大型超市和经销商渠道等。



海外事业分布

- 海尔美国(HAT),和海尔意大利(HET)主要生产冰箱,产品分别由美国贸易公司和欧洲贸易公司负责销售;海尔巴基斯坦主要生产洗衣机,空调,产品由亚洲贸易公司销售.
- 伊朗和突尼斯由当地公司自主生产和销售,海尔负责提供零部件和特许使用海尔品牌.





對外經濟貿易大學



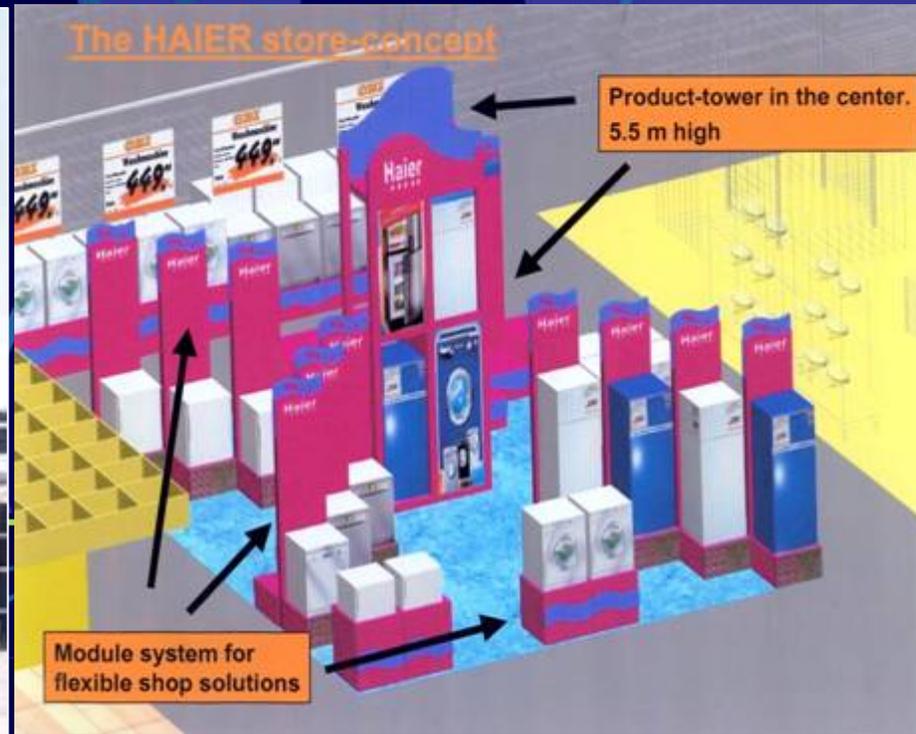
對外經濟貿易大學

2、国际化的产品与市场策略

VIEW 2003



产品是解决方案：
给我一个毛坯房，还您一个温馨的家



市场是专业规模化市场：
海尔产品以专卖店的形式进入拥有三百多家分店的德国OBI

海尔携手OBI, 全面进入家居市场, 此产业将成为海尔一个全新的增长点

3、竞合战略



2002年1月8日，海尔集团与三洋公司合资成立一个新公司--“三洋海尔株式会社”

2002年2月20日，海尔集团与台湾声宝集团建立竞合关系。



竞合原则：竞合的基础：优势互补

竞合的方式：资源互换

竞合的结果：双赢发展

■ 品牌国际化

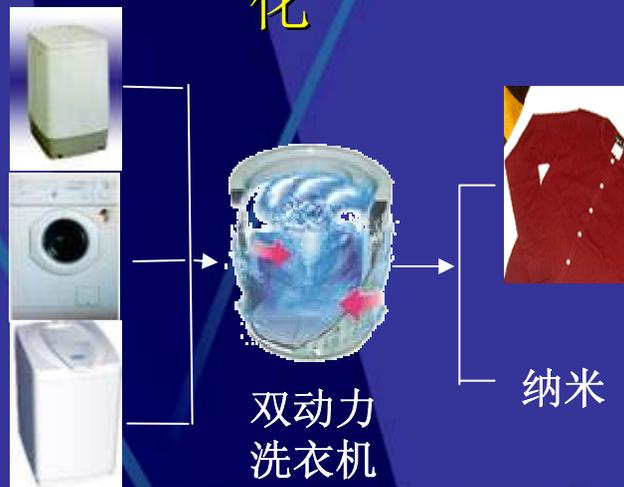


■ 管理国际化



美国海尔SBU:德培拉

■ 服务国际化



是什么：

在全球每一个地区海尔品牌被当地消费者认同为一个本土化的有国际竞争力的品牌

要什么：

在国际上的竞争力

是什么：

人的国际化

要什么：

要员工的忠诚度，
每一个海尔人成为SBU

是什么：

整体的系统和零距离

要什么：

要用户的资源和用户的忠诚度



法国列车展轰动欧洲

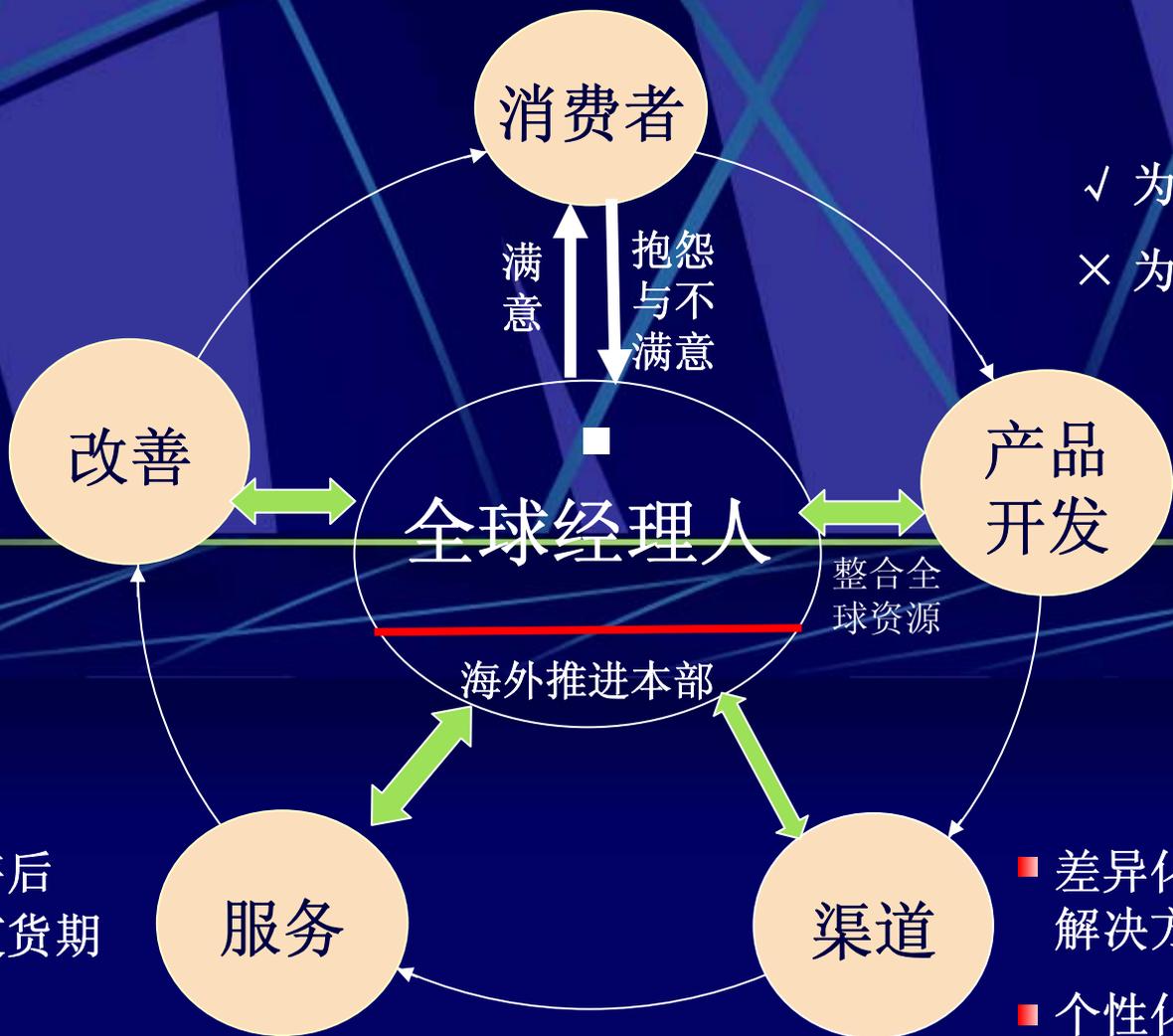


海尔欧洲网站-海尔新形象

■ 营销创新:

- T2T
- CO CO
- 工贸一体化
- 亮点造势

- 目前/潜在
- 售前/售中/售后
- 质量/成本/交货期



- ✓ 为用户找产品
- ✗ 为产品找用户

- 差异化高附加值的解决方案
- 个性化的解决方案

海尔的国际化管理需要借鉴

- 日本的管理：办公室的道路
- 美国的管理：创新的道路
- 台湾的管理：学习的道路
- 德国的管理：机械化的道路









對外經濟貿易大學



美国工业园由生产10-18立方英尺到生产18-21立方英尺的产品，日生产能力从原来的200台到600台



意大利工厂由生产200L以下到250-400L的产品，日生产能力从原来的200台到400台



巴基斯坦工业园从开工到上市不到一年，为该国首创，产品供不应求，得到穆沙拉夫总统的大力赞赏



约旦国王与张首席对话，感谢海尔的投资

海尔集成全球资源，以本土化满足全球消费者的个性化需求。2002年，海尔海外营业额达到10亿美元，同比增长30%，





海尔美国服务车

迈克按渠道提供一揽子竞争力的解决方案，搭建了高速发展的网络平台，营业额同比增长101%；同时通过营销造势，高树海尔品牌形象，使海尔全系列冷柜和冰箱产品成为美国《好管家》杂志的首选品牌；创新性的实行了24小时热线电话服务，使消费者的等待时间控制在**3-5秒内**，把海尔的服务变成了卖点，提高了品牌的美誉度。

美国公司一般**60秒**以内接电话



美国海尔贸易公司**5秒**以内接听电话



海尔的服务变成了卖点，提高了品牌的美誉度。



海尔国际化历程与思考



海尔的国际化历程

- 一、求知阶段
- 二、规划独立的“自我”人格，构筑清晰的HAIER形象
- 三、海尔专营到全面合资合作
- 四、单一品种到多系列产品扩展
- 五、建立国外前沿信息中心与研发基地
- 六、水到渠成，设立美国制造基地
- 七、经营中的风险规避
- 八、HAIER的追求：建立共同的品牌信仰



一、求知阶段

- 与最发达国家的客商进行OEM合作，海尔从贴牌中学习、成长，并探索国外质量管理的先进理念、标准等，不断丰富、完善自己。
- 案例：OEM“AVANTI及ACA”品牌



二、规划独立的“自我”人格，构筑清晰的 HAIER形象

- 在北美自由市场两条腿走路，OEM与海尔品牌并存发展，潜移默化，自然过渡到HAIER专营商。
- 案例：ACA品牌的自行消失



三、海尔专营到全面合资合作

- OEM寿终正寝，单一HAIER品牌形象迅速扩展，公寓型冰箱强势进入，市场份额迅速扩大。案例：■ 110L系列冰箱；



四、单一品种到多系列产品扩展

- 冰箱、空调窗机、卧式冷柜、小小神童洗衣机、酒柜等。



五、建立国外前沿信息中心与研发基地

-  拓展国外市场正确而重要的战略步骤；
■



六、水到渠成，设立美国制造基地

- 先有市场、再建工厂理论的海外实践开始，三位一体战略扎根美利坚。三个1/3战略的第二个中心——海外制造海外销售战略全面启动。美国考察、战略决定案例；



七、经营中的风险规避

● 7.1 投资风险：

地理位置、建筑、劳动力资源、交通、环境保护、反对工会、税收优惠政策、法律等各种风险的评估。专业咨询公司评估案例； ■

● 7.2 经营风险：

劳动力成本控制、设备技术壁垒、当地化采购成本控制、应对市场排挤。职业安全规范案例；

● 7.3 文化与价值观差异风险：

中西文化、道德、价值观的碰撞与磨合。锁定“同道中人”，起用当地精英案例；



八、HAIER的追求：建立共同的品牌信仰

- 从“人性追求成功、追求卓越”这个共同的价值点去挖掘；



回味与思考

- 9.1 世界级的竞争，应是价值链竞争。一个企业只能在一个或者几个价值环节上更加有竞争力，例如工艺、设备、产品、客户群或者物流等。
- 9.2 沟通、信任与协作：如何处理君与将（在外）的关系？
- 9.3 实现品牌扎根、建立公司用续经营之本，在于先期培养本土精英。异地文化的水土不服案例。

