

中国家电巨擘——海尔集团

作者：Yibing Wu

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 2

全球第五大白色家电制造商——海尔集团的执行长张瑞敏接受本刊专访，阐述其打造全球品牌的雄图大略

拜众多中外企业在中国制造并将产品销往世界各地之赐，中国已成为全球的制造重镇。多数全球领先厂商已在中国建立制造、销售据点，尽管竞争激烈，中国市场——特别是消费性电子产品和家电用品——还是由品牌知名度高的国内大厂独领风骚；至于海外市场，则不尽然。不少中国企业在欧美等地遭逢建立自有品牌与销售通路的艰巨挑战后，选择以代工制造的模式，为国际性品牌生产商品。例如格兰仕家电 (Glanz)，就为全球超过 80 个品牌制造微波炉。

如今，少数几家大规模的中国企业在政府激励之下，开始计划打造货真价实的国际品牌。率先响应的就是海尔集团，该集团生产的产品林林总总超过 80 项，从电冰箱、洗衣机和冷气机——即让海尔一跃成为全球第五大白色家电制造商的核心产品——到手机、电视等一应俱全。过去二十年来，中国国内市场蓬勃发展，海尔以品质、创新和客户服务等诉求，在国内建立了知名品牌，独占市场鳌头的产品包括洗衣机 (市占率 24%)、电冰箱 (23%)、吸尘器 (18%) 和冷气机 (13%)。

此外，海尔旗下的产品共销往 160 个国家，在中国以外的地区拥有 13 座工厂，包括美国一座电冰箱制造厂。2002 年，海尔全球的销售额超过 85 亿美元，较 2001 年成长了 18%。海尔的经营团队深信，先以创新产品进入小众市场，再伺机扩充至较大的市场，挟其强大的国内品牌声誉即可顺利扩展至西方国家——与其以低成本供货商的姿态和西方企业短兵相接，不如以品牌销售的策略坐享更高的毛利。同时，随着国内市场因本地新进业者与西门子这类国际大厂参与角逐，竞争更形激烈，更加坚定了海尔加强美、欧、日等地销售成绩的决心。

帶領海爾更上一層樓**張瑞敏****基本資料**

- 1949年1月5日出生於山東省萊州
- 已婚，育有一子

學歷

- 1995年取得中國科技大學企管碩士學位

重要經歷

- 海爾集團（1984年迄今）
 - 青島電冰箱總廠廠長（1984-1993年）
 - 主席兼首席執行官兼高級經濟規劃員（1993年迄今）

簡介

- 2002年獲提名為中國共產黨中央委員會候補委員
- 個人處世哲學：「戰戰兢兢，如履薄冰」

—— 麥肯錫公司 ——

海尔集团主席兼执行长张瑞敏，是一手打造国内亮眼成绩与海外成长策略的建筑师，他于1984年接手当时亏损连连、仍属国有企业（由市政府与中央政府共营的集体企业）的海尔公司，经过一连串的改组与收购，使该公司脱胎换骨，蜕变成员工人数超过3万人的企业财团。张瑞敏中西合并的独到管理哲学，让海尔时时以客户喜恶优先，以市场导向的做法来迎合客户的需求。

张瑞敏并于2002年获提名为中国共产党中央委员会的候补委员，少有企业家能获此殊荣。有了充分的政治奥援，张瑞敏可带领企业全力向国际市场冲刺。然而，就在海尔试图在海外市场重现国内成功经验之际，却面临了前所未有的巨大挑战——从找出新一群客户的喜好，到管理日亦庞杂的海外营运工作，无一不是难题。海尔已在美国建立了一个销售海尔品牌产品的滩头堡，透过Home Depot、Sears、沃尔玛等通路销售其利基产品，但真正最大的考验，在于如何使自有品牌的产品成为家电用品的主流。

张瑞敏在接受麦肯锡北京分公司总经理吴亦兵的访谈时，谈到海尔如何迎接上述挑战的计划。

麦肯锡季刊（以下简称问）：

海尔扩张海外市场的策略为何？与其它中国企业的做法有何不同？

张瑞敏（以下简称答）：

多数中国企业的目标就是出口，赚取外汇，这是他们唯一的目的；而我们外销的目的是为了

在国外建立一个品牌。我们在中国已经建立了一个重要品牌，接下来要把它推到其它市场去。我们的策略也和其它以外销为导向的中国企业不同，它们通常会先试探比较容易进入的市场，难度较高的市场留在后头。例如，很多中国企业会先将产品销往东南亚，那里的市场虽然也有竞争，但和西方市场的情形不同，尚未出现强大的、独占性的对手。相对来说，我们的策略是反其道而行：我们先成功渗透了如美国、欧洲等较困难的市场，然后才进军难度较低的市场。欧美市场规模较大，也是我们在全球范围内最强劲竞争对手的祖国市场，如果我们能在这里取得成功，那么一定也能在难度较低的市场取得成功。海尔在 1990 年开始外销美国；十年下来已取得不错的成绩。海尔的品牌在美国市场已具备一定程度的声誉，销售毛利也较高，而许多中国公司只能为外国品牌和制造商提供代工生产的服务，赚取较低的利润。

问：

您如何在西方国家市场建立海尔品牌？

答：

所有海外市场的成功，都取决于一个关键——建立一个本地化的品牌。要让美国人感觉到海尔是一个美国当地的品牌，而不是来自中国的进口品牌。欧洲市场也是同样的道理。

我们之所以能在中国取得成功，是因为我们十分强调如何迎合客户的需求。客户需求有时差异极大，我们企业组织的规划主轴，就是了解客户需求并符合这些需求，在西方市场我们也采取同样的策略。美国消费者对奇异和惠而浦这些知名品牌较为熟悉，所以他们会想：为什么我要去选择一个从来没听过的牌子？但大企业成立历史较久，动作也比较迟钝，我们可以比他们更专注于客户需求，这就是我们可以和他们在祖国市场一较长短的机会所在。我们靠两种做法获得美国消费者青睐：速度和差异化——速度，指的当然是尽快满足消费者的需求，差异化的意义则在于赋予全新产品或一般产品可以满足不同需求的功能或特性。

我先解释一下差异化。去年美国共销售了 150 万台小型冰箱，其中海尔产品占了 67 万台，几乎是整个市场的一半。我们之所以能获得这么高的市占率，是因为我们对市场的分析十分透彻；不仅了解还要满足客户的需求。小型冰箱的使用者大多数是大学生，住的公寓比较小，也使用计算机。所以，我们就设计了一种新型的小冰箱，两侧附了可折迭成计算机桌的木板，计算机就可放在冰箱上，计算机桌还原后，又多出了可利用的空间。这类的功能是受消费者欢迎的，一般的制造大厂可能就不会注意到这样的小细节。

速度也很重要；只要尽可能地在最短时间内满足消费者的需求，就能抓住他们的心。我们在美国也卖储酒柜，某家国际制造大厂要开发一款储酒柜，可能得花上 18 个月的时间，但海尔只花了 5 个月，因为我们能够很快地抓住并满足消费者的需求；去年 10 万台的总销量中，海尔就占了 5 万 5 千台，在整个美国市场占了 50% 以上。通常，这些大型家电制造商不够弹性，因此响应市场的速度就比较慢，也因此我们有能力和他们竞争。

问：

除了小冰箱和酒柜这类利基产品，就大容量冰箱和洗衣机而言，海尔计划以什么样的策略进入大而成熟的白色家电市场？

答:

其实大容量冰箱和小型冰箱是同一个策略思维。举一个例子，我们的开发人员会直接到美国的用户家里，或到连锁店里和售货员直接沟通，了解他们的特殊需求，除此之外，我们在美国销售的产品都是直接在美国本地制造。了解了消费者的特殊需求，再结合本地设计、生产的产品，使我们能够在最短的时间内满足客户的要求。今年我们南卡罗莱纳州工厂出产的产品，就具备了其它竞争对手产品上看不到的功能。现在大容量冰箱新机种的样品已经制造出来了，正打算在美国市场进行测试。

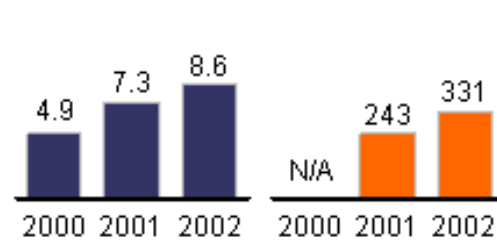
我们在大容量冰箱市场的竞争才刚刚起步。去年，美国大容量冰箱的总销售量是 447 万台，海尔占 8 万台，只有市场的 2%。如果以 2005 年取得 10% 的市占率来看，我们的产量必须提高到 50 万台。目前南卡罗莱纳州工厂的年产量是 40 万台，其中的差距可由中国出口来弥补，不过工厂本身的产能也有扩充计划。

透視海爾

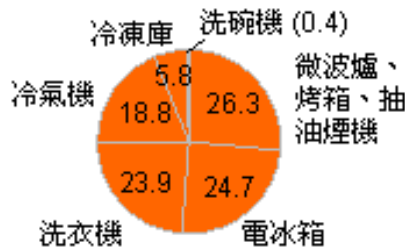
重要資訊

- 成立於1984年；電冰箱業務於1993年在上海證交所掛牌上市
- 員工數：超過3萬名
- 在中國擁有至少5萬8千個分銷點
- 總資產：8億3千4百萬美元¹
- 市值：9億7千3百萬美元¹

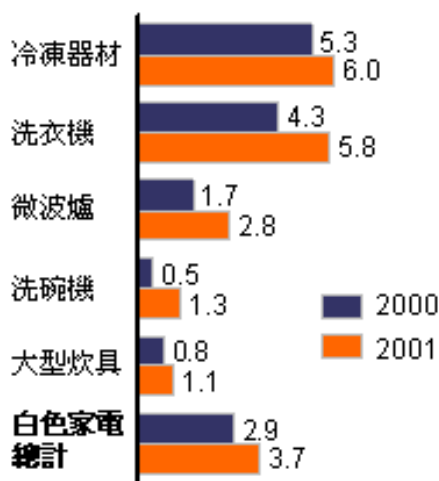
營收，十億美元 淨利，百萬美元



2001年海爾營收來源，²百分比
100% = 73億美元



海爾白色家電的全球市場佔有率，百分比



¹單指截至2002年底電冰箱業務的資產總值

²因四捨五入，總和不足100%

資料來源：Euromonitor；麥肯錫分析

麥肯錫公司

问：

海尔多元化的脚步也很快。您对于目前多元化的满意程度为何？未来有何计划？

答：

多元化策略在中国仍是个争议性很高的话题。有些人认为企业不应多元发展，因为有些原本绩效不错的制造商在多元发展后就垮了。但是海尔提供的产品十分多元，包括冰箱、空调、洗衣机、电视和手机等。我们认为从消费者的角度而言，这不是多角化，而是专业化。这些产品的消费群体是完全一致的。举例来说，消费者若是认同海尔的电冰箱，他就更可能向我们购买洗衣机或冷气等相关产品。

今年我们将侧重于手机与平板电视的开发。以手机为例，我们缺乏国际知名品牌，如诺基亚

(Nokia)的技术优势，因此我们必须考虑如何区隔自家产品与竞争对手的产品。我们将推出具有演示文稿用雷射笔和录音功能的手机，并且已经申请这支特殊手机的设计专利。

多元化经营的成功端视于每一个新领域中的执行能力，但是这也有其限制。比方说，如果海尔决定制造汽车，消费者对我们汽车的信心可能就不及电冰箱。海尔的优势在白色家电，目前我们在这个领域的全球排名是第五，我们的目标是成为第三。我们多元化业务的重心将依然放在消费电子产品，以利用原有的客户基础发挥综效。

问：

您如何管理产品快速创新的成本？例如海尔在美国制造供美国市场用的冰箱，但是你们在美国并没有劳动成本的优势。

答：

美国的劳动成本当然远高于中国，可能高了十倍。但是我们在美国市场的策略不是制造廉价的产品、运出工厂后销售到市场上。我们是要制造高品质的高价产品。

在生产方面，我们试着分析客群、彻底了解他们的需要以便为各经销商或客户提供特定产品。例如，我们必须分析沃尔玛的客群以了解他们希望在沃尔玛买到何种产品。我们也必须研究家乐福（Carrefour）的客群以及北京大型购物中心的客群。在中国，我们为某家类似家乐福的零售商生产少量多样的的产品，另外，这家零售商还希望能提供具有多样功能的产品。为了管理不同产品模型的制造成本，我们的产品都是根据零组件模块以及可供我们变化的基本平台所制造。我们会定期在基本模型上增加新功能，但不会随意改动产品。

问：

贵公司的成长十分快速。随着以后的规模愈来愈大，您要如何维持这样的成长速度？

答：

在海尔，每个员工都有一个市场，对于该市场也都负有一个目标。因此我们可以将外在的市场竞争转变为内部竞争。举例来说，对于研发部门负责产品设计的员工而言，奖金发放的标准不在于产品的优点，而是产品的销售状况。如果某项产品的实际销售量超越达成损益平衡所需的3万台，那么该产品的获利有一部分将提拨为设计师的奖金。

为了将上述做法制度化，我们在每个部门引进一个新名词，「收支存折」。这本收支存折内有两大栏：一栏登记收入、一栏登记费用。比方说，以产品设计员而言，收入栏登记的就是该员工所设计的产品在市场上的获利，费用栏则登记着开发该项产品所投入的金额。因此如果该产品实际只售出1万台，不够的2万台应登记为费用。我们不会要求员工立即付清这笔钱。未来若该员工设计出畅销的产品，新产品的盈余将用来填补之前产品的亏损。

我再举一个例子说明每个员工的市场。我们的物流部门有名负责为整个集团采购钢板的采物

经理，海尔每年的钢板消耗量超过 10 万吨。每年年初时，我们会跟采购经理商定钢价，该年的钢铁采购价不能超过年初的协议价格。因此采购经理必须思考如何降低价格，他所争取到的差价将换算成他的奖金。由于去年中国的钢价上涨，因此该采购经理必须勤做研究找出替代材料。最后他做到了，在年终也拿到了奖金。

问：

您还采取何种创新的管理方式使员工将注意力放在市场因素？

答：

大部分的公司都有三种财务报表——资产负债表、损益表和现金流量表。在海尔，每个员工都必须为自己准备这三张表。举例来说，薪资的发放将视员工的相对表现而定。在过去，部门主管须负全责，但是现在责任由部门里的每位员工分担。现在不是主管要准备三张财务报表，而是所有的员工都需为自己准备这三张表。如此一来，每个人的绩效都可以被评量。

我们一直密切注意全世界最新的管理模式，希望能有建设性地引进新管理方式。但我们必须审慎分析如何能将新的管理模式作最有效的利用。

问：

您花最多时间思考的议题是什么？

答：

我每天最常思考的问题就是如何避免大型企业的弊病。在大企业中人们往往直到问题变得不可收拾时，才注意到问题的存在。为了避免这种情况，我们必须想办法让每个人都能快速地响应市场。我们试着让海尔的每个员工成为策略业务单位（SBU, strategic business unit）。如此一来市场压力就会成为我们的发展驱动力。我不希望海尔成为铁达尼号，由船长一人独撑大局，我希望每个人都能分担船长的责任。