

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书



 HINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第三届

MBA管理案例评选 百优案例集锦

第  辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编



科学出版社

013026222

F279.23
640
V1

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第三届
MBA管理案例评选
百优案例集锦



中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科学出版社



北航

C1633495

F279.23
640
V1

内 容 简 介

本丛书分为4辑,均为入选“中国第三届MBA管理案例评选百优案例”的作品。入选案例涵盖了11个管理学科领域,反映了目前国内较高水平的管理案例编写现状。丛书不仅可提供工商管理人才培养和培训所需求的教学案例,同时为商界管理者提供可借鉴的经验和教训,而且极大地促进了我国管理案例领域的发展。

第1辑收录了战略管理、公司治理、管理经济学领域的26篇管理案例,无论是内容编写、评选流程还是评审专家,在本学科领域中都有很强的典型性和代表性。

丛书不仅适合MBA学员、经济管理类研究生、本科生作为教材使用,而且非常适合短期管理课程、企业各级管理人员的实务学习及参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国第三届MBA管理案例评选百优案例集锦 第1辑/苏敬勤,朱方伟,王淑娟编. —北京:科学出版社,2013.4

(全国MBA教育指导委员会“百优管理案例”丛书)

ISBN 978-7-03-037007-5

I. 中… II. ①苏…②朱…③王… III. 企业管理-案例-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第045364号

责任编辑:唐璐 赵丽艳/责任制作:董立颖 魏 谨

责任印制:赵德静/封面设计:林一帆

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京中科印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年4月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2013年4月第一次印刷 印张:28 3/4

印数:1—4 000 字数:660 000

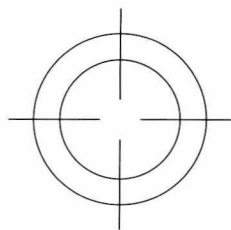
定 价:65.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委员	于渤	教授	哈尔滨工业大学
	仝允桓	教授	清华大学
	沈艺峰	教授	厦门大学
	张玉利	教授	南开大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	张新民	教授	对外经贸大学
	陈收	教授	湖南大学
	周长辉	教授	北京大学
	徐二明	教授	中国人民大学
	徐建国	董事长	上海电气集团
	梁梁	教授	中国科技大学



丛书序

2010年,国务院颁布了《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2012年)》和《国家中长期人才发展规划纲要(2010~2012年)》。两个规划纲要都提出要加快发展专业学位研究生教育,重点扩大应用型、复合型、技能型人才培养规模,满足我国经济和社会发展重点领域对急需、紧缺、专门人才的迫切需要。同年全国工商管理教育硕士指导委员会(全国MBA教育指导委员会)就颁发文件,在全国MBA培养院校举办全国首届百篇优秀案例评选活动,并委托中国管理案例共享中心承办。活动得到了全国MBA培养院校的积极参与和大力支持,至今中国管理案例共享中心已经连续承办了三届全国百篇优秀案例的评选活动,引起了教育部的高度重视。为提高各个院校教师案例开发和案例教学的积极性,强调案例学术成果,2012年教育部从政策上给予了很大的支持,在“第三轮学科评估指标体系”中首次将“全国百篇优秀管理案例”正式纳入评估标准(C5项),确保了本土案例开发的可持续发展。

案例的开发是工商管理教育的学者们接触中国企业真实情景的一种有效途径。尤其是对于那些从事工商管理教育但又缺乏社会实践经验的教师们来说,亲身参与案例的开发和教学活动,不仅可为他们的封闭式学习循环系统打开一扇通往真实管理情景的大门,又能够理论联系实际,完成“实践-认识-再实践-再认识”的过程,而且教学案例更是有效开展案例教学的基础和保证。

目前,案例教学与研究作为管理科学甚至社会科学的主流方法,在人才培养和科学研究中不仅被广泛承认和使用,而且迅速滋长,深深地扎根于管理科学这片“沃土”之中。2012年12月3日,在大连举行的“第四届全国MBA教育指导委员会第十次全体会议暨MBA培养学校管理学院院长联席会议”上,国务院学位委员会办公室及教育部学位与研究生教育发展中心的领导又亲自为第三届全国百篇优秀教学案例的获奖者颁奖,极大地鼓舞了各院校对案例开发与教学的重视程度和参与热情,同时也推动了其他学科的专业学位教育中的重视和应用。案例教学与开发已在我国呈现出令人欣喜的发展势头,对应用型人才的培养将起到积极的推进作用。

全国MBA教育指导委员会结合中国国情,于2007年5月成立了中国管理案例共享中心,它是面向全国MBA授权院校进行案例教学、科研的“合作社”式的服务机构,日常工作机构设在大连理工大学管理与经济学部。中心自成立以来,以“统一规范,分散建

设,共同参与,资源共享”为宗旨,始终立足本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。其“合作社”式服务机构的模式得到了全国 MBA 培养院校的大力支持,会员单位提供的优秀案例逐年递增:截至 2012 年年底,中国管理案例共享中心的入库案例数量已超过 1100 篇,会员用户超过 4000 人。目前,中国管理案例共享中心网站的浏览量已超过 148 万次,大量案例被广泛应用于管理教学课堂。同时,加拿大毅伟商学院作为共享中心的名誉会员,每年免费提供 3 个案例供会员单位使用。为了培养更多“会写案例、会教案例”的教师,为我国的案例开发与教学培育“肥沃土壤”,中国管理案例共享中心开展了形式多样的案例教学与开发的师资培训班共十三期,参加培训人数已经超过 1500 人;连续四年成功举办了四届中国管理案例共享国际论坛,邀请国内外著名学者围绕“案例研究方法 with 理论”、“中国企业自主创新国际化”、“教学案例采编与教学方法”及“案例中心建设与共享探讨”的主题展开了有针对性的研讨,200 余所院校近千人参加交流。在 2013 年元月刚刚结束的第四届“中国管理案例共享国际论坛”(2013)期间,中国管理案例中心联盟会议、中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会成立仪式及案例中心主任联席会议也一并召开,各 MBA 培养院校案例中心负责人及部分教师齐聚一堂,共同商榷案例研究与教学工作的发展方向,并以案例联盟和案例研究专业委员会两个专业学术团体为平台,加强各高校教师间、高校与企业间、企业与企业间在管理案例研究的深度沟通与交流,促进案例研究水平的不断提高。

全国“百篇优秀管理案例”是我国本土案例的优秀代表,该评选不仅有效提高了案例开发的质量和热情,而且进一步规范了案例的撰写规范和评审标准。由毅伟商学院仍负责本届“百优案例”在全球市场的推广,为中国本土案例走向国际提供了良好的平台,是一项极具影响力的活动。

由全国 MBA 教育指导委员举办的中国第三届“百篇优秀管理案例”评选于 2012 年 3 月启动,本次评选秉承公开、公平、公正的原则,实行尊重科学、发扬民主、鼓励创新的方针,充分发挥专家的作用,采用匿名函审和专家组评审相结合的方式,评审专家由各院校推荐、全国 MBA 教育指导委员会聘任。大赛共收到 94 所 MBA 培养院校提交的 439 篇参赛案例,134 位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时 4 个月,最终有 98 篇案例被评为中国第三届“百篇优秀管理案例”,投稿 5 篇的院校获颁“最佳组织奖”。在三届全国“百篇优秀管理案例”评选活动中,每届投稿数量分别为 299 篇、317 篇和 439 篇,入选的优秀案例各为 95 篇、92 篇和 98 篇。

为了满足广大读者的需求,我们继续将第三届获奖案例汇编并以丛书的形式出版,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书整理汇编了 98 篇管理案例,共分为 4 辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第 1 辑,收录了战略管理、公司治理、管理经济学学科领域的 26 篇案例;

第2辑,收录了市场营销、商法学科领域的19篇案例;

第3辑,收录了人力资源管理、组织行为学、项目管理及创业管理学科领域的30篇案例;

第4辑,收录了财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的23篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰处理。所有案例均附有教学目的与用途和思考题,可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一,层层选拔,质量第一。参选案例先由各个MBA培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过2篇,每所院校推荐的案例数量原则上不超过5篇。

第二,与时俱进,贴近现实。参评案例必须是2010年1月1日后采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三,科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必须有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

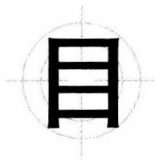
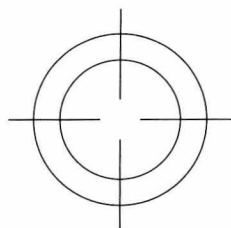
第四,题材广泛,类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不见经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动还需要来自更多方面的支持和帮助。百优案例评选已经作为一项常规化的工作,由全国MBA教育指导委员会授权全国MBA教育指导委员会案例建设分委员会负责,以期进一步解决我国本土案例资源数量和质量问题,促进我国人才培养适应国际化市场的需要。2013年我们将继续开展第四届全国百篇优秀管理案例的评选,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理案例编写与教学的重视,促进我国管理案例各领域的发展。此外,2013年元月在海口,中国管理案例中心联盟与中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会的正式成立,将进一步助推案例评选活动的开展,促进院校之间交流互访,在提升各院校的案例教学与研究水平的同时,运用本土优秀案例推广中国情景案例教学,从案例教学与学科建设相结合的新视野,为案例的深远发展开拓更广阔的领域。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国MBA教育指

导委员会的支持和帮助,特别要感谢全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学全允桓教授,和全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授。他们多年来积极呼吁并切实推动了案例教学和开发的普及推广工作。我们还要感谢参与百优案例评审工作的专家们的无私奉献以及科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间紧张、编者水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类存在理解差异,敬请读者给予谅解和指正。希望在不久的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者



录

战略管理

▶ 海尔洗衣机业务的日本市场开拓之路	3
▶ 桔子酒店：我另类故我在	21
▶ 掘金大米市场的蓝海——盘锦赵钱孙李米业公司的战略创新实践	40
▶ 合肥兴泰控股集团的风险管理	52
▶ 科大讯飞：实现迅速飞翔的战略抉择	68
▶ 怎样才能让员工跟上公司战略转型的步伐？——基于华恒矿业有限公司的经验	81
▶ 创新与实践：首届中国 MBA 黄河漂流赛	93
▶ 平煤机液压支架业务战略	114
▶ 中粮集团全产业链战略全景透视	129
▶ 郑州三全——餐桌美食供应商领导者	157
▶ 家业何以“长青”？——天通股份的传承之路	171
▶ 东软嵌入式事业部的跨国并购之惑	185
▶ 北京超图软件股份有限公司发展战略	203
▶ 工业工程师王浩的三次经历	240
▶ 来自北纬 39° 的海珍奇迹——獐子岛渔业的成长和蜕变	255
▶ 千岛湖啤酒：夹缝中的“突围”	269
▶ TD 产业联盟	284
▶ 内忧外患：大连机场联盟管理的困惑	310
▶ 永辉超市：一招鲜，吃遍天	331
▶ 中南控股集团的纵向一体化战略	351
▶ 恒顺醋业：回归主业抑或继续多元化？	369

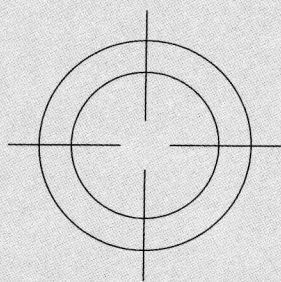
公司治理

▶ 结婚与离婚的博弈——东北高速的前世今生	387
▶ 恒通公司的控制权之争：公司章程与公司治理	397

▶ 永业国际的海外上市治理感知	409
-----------------------	-----

管理经济学

▶ 小家电隐形冠军——东菱凯琴的转型升级之路	425
▶ 剑走偏锋：宝钢 XZS 技改辟出自主集成创新路	436



战略管理

中国第三届MBA管理案例评选 百优案例集锦

1

战略管理案例涉及餐饮服务类企业、专业技术服务型企业、大型知名企业、上市公司、市属企业，其中的管理问题牵涉到战略调整、组织变革、战略决策、品牌定位、跨国并购、风险管理、连锁经营、业务协同、战略管理等生存危机和战略困局，这些问题跌宕起伏，风云激荡，让人回味无穷，从中读者可以更深刻地理解到战略管理决定企业长期问题的一系列重大管理决策和行动，战略选择的好坏将直接决定公司未来的发展速度和发展方向。

- ☐ 海尔洗衣机业务的日本市场开拓之路 3
- ☐ 桔子酒店：我另类故我在 21
- ☐ 掘金大米市场的蓝海——盘锦赵钱孙李米业公司的战略创新实践 40
- ☐ 合肥兴泰控股集团的风险管理 52
- ☐ 科大讯飞：实现迅速飞翔的战略抉择 68
- ☐ 怎样才能让员工跟上公司战略转型的步伐？——基于华恒矿业有限公司的经验 81
- ☐ 创新与实践：首届中国 MBA 黄河漂流赛 93
- ☐ 平煤机液压支架业务战略 114
- ☐ 中粮集团全产业链战略全景透视 129
- ☐ 郑州三全——餐桌美食供应商领导者 157
- ☐ 家业何以“长青”？——天通股份的传承之路 171
- ☐ 东软嵌入式事业部的跨国并购之惑 185
- ☐ 北京超图软件股份有限公司发展战略 203
- ☐ 工业工程师王浩的三次经历 240
- ☐ 来自北纬 39°的海珍奇迹——獐子岛渔业的成长和蜕变 255
- ☐ 千岛湖啤酒：夹缝中的“突围” 269
- ☐ TD 产业联盟 284
- ☐ 内忧外患：大连机场联盟管理的困惑 310
- ☐ 永辉超市：一招鲜，吃遍天 331
- ☐ 中南控股集团的纵向一体化战略 351
- ☐ 恒顺醋业：回归主业抑或继续多元化？ 369

海尔洗衣机业务的日本市场开拓之路¹⁾

摘 要 全球经济一体化环境下,我国企业正在努力探索如何进入和开拓国际市场。本案例以海尔洗衣机业务的日本市场负责人 Derrik 回顾海尔洗衣机业务十年来成功开拓日本市场的发展历程为主线,分析了海尔初入日本市场时遭遇到的挑战和困境。针对这些问题,着重分析海尔从市场导向下的竞争思维向战略导向下的竞争思维的战略性转变,以及这一转变过程中海尔从产品、质量、营销、成本控制等方面所采取的各种创新做法与应对策略,为海尔继续深入开拓日本市场,以及其他中国企业开拓国际市场,提供了可资借鉴的成功经验和挫折教训。最后,在这些现实素材基础上,本案例提出了海尔洗衣机业务在未来发展道路上的困惑以及希望进一步探寻解决的问题。

关键词 海尔国际化;国际市场开拓;国际化战略;战略导向

2012 年的某天,海尔洗衣机业务日本市场负责人 Derrik 在开完了 2012 年第一季度的销售总结大会后,带着“痛并快乐”的心情陷入了沉思中。之所以“快乐”是因为今年的洗衣机业务销量在第一季度的销售额同比增长 99.02%,完成了全年一半预算,这是海尔洗衣机开拓日本市场 10 年以来首次超过海尔在日本市场中的冰箱的销售额。而他感到“痛苦”,是因为“如此大的增幅在海尔内部是少有的。这本来是件高兴的事情。可是,我却怎么也高兴不起来。因为我必须找出保持明年持续增长(销售过同期)的创新方法,然而到现在还没有找出一个完全的对策,一切都是在不确定中进行”。Derrik 发出如此的感叹。这只是他思考的一个浅层问题,更为深层的问题则是他所说的“不确定”:一方面,海尔洗衣机业务进入日本已有 10 个年头,从最初的一筹莫展,到后来的柳暗花明,又到现在的蒸蒸日上,这其中的经验和教训到底是什么,如何来看待,直到现在并没有得到很

1) 本案例由对外经济贸易大学国际商学院郝旭光、北京第二外国语学院旅游管理学院李彬和青岛海尔洗衣机有限公司亚太区日本经营体谭德冠撰写,案例框架和思路得到了清华大学李东红教授的帮助和建议。由于企业保密的要求,案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国管理案例共享中心使用,未经允许,案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

好的总结;另一方面,尽管海尔在日本市场已经取得了长足进步,但直到今日海尔洗衣机仍然没有成为日本家电的主流品牌,海尔洗衣机的品牌美誉度也仍然不及日本当地的几大品牌。另外,海尔洗衣机在中高端产品方面还较少,产品类别也不够丰富。诸多问题的存在,使得海尔洗衣机业务必须找到新的发展思路和对策,才能将国际化经营的过程深化下去。

事实上,如何将海尔洗衣机打造成为日本市场中真正的主流品牌一直是 Derrik 近年来思考的主要问题。尽管答案还不清晰,但他和他的团队已经清醒地认识到,在日本市场中 10 年来所积累的国际化经营经验才是寻找新思路的宝贵财富,对这一坎坷之路所累积的经验和知识进行很好的总结与提炼,是探寻未来、摸索前进的必由之路。

1 回首征途

1.1 海尔集团简介

海尔集团创立于 1984 年,2010 年营业额实现 207 亿美元,被福布斯评价为世界上增长最快的企业之一。根据世界著名的消费市场研究机构欧洲透视(Euro monitor)2010 年 12 月的数据:海尔在世界大家电品牌中蝉联第一,全球市场占有率为 6.1%。其中,海尔冰箱、海尔洗衣机分别以 10.4%与 9.1%的全球市场占有率,在行业中排名第一。

海尔洗衣机创立于 1986 年,2010 年全球产销量达到 1 072 万台,海外拥有 11 个制造工厂,国内拥有 7 个制造工厂,年产能可达 1 500 万台,2010 年全球市场占有率为 9.1%,在行业中排名第一。

1.2 海尔洗衣机日本业务发展历程

为了成功打开日本市场,海尔根据日本市场特点和企业的实际情况,制定了“走出去、走进去、走上去”三步走的国际化战略。第一步是“走出去”,如同一个人出国了,这是第一步;第二步是“走进去”,也就是要进入日本市场的主流渠道商,就好像这个出国的人在海外拿到了“绿卡”;第三步是“走上去”,就是要成为有较高的品牌知名度和美誉度的主流品牌,也就是类似于拿到“绿卡”的人能够融入当地的主流社会。

1.2.1 “走出去”阶段(1990~2002 年)

早在 1990 年,海尔集团就高瞻远瞩,提出了“3 个 1/3”的企业发展战略目标,即“国内销售 1/3,国内生产海外销售 1/3,海外生产海外销售 1/3”。此时,海尔集团虽然决定要“走出去”,但走向哪个国家,哪个国际市场,最初也没有明确目标。但海尔与生俱来的敢啃硬骨头的精神使得企业将国际化市场拓展的目标聚焦到了日本市场。

众所周知,日本是“世界家电王国”,有着众多世界著名的家电品牌,这些品牌已经成为日本市场中的主流品牌,深入人心。许多国外家电品牌曾经也试图进入该市场,但大多无功而返,如韩国三星的白色家电尽管在 20 世纪 80 年代就进入该市场,但始终没能

打开局面。

然而,海尔最终还是将目标锁定在了日本市场。海尔认为得到了日本用户的认同,那么就如同取得了通向整个国际市场的“质量通行证”。正如海尔集团首席执行官张瑞敏所说,“对于海尔来说,只有征服了日本用户,才是从真正意义上征服世界”。从不服输和敢于挑战的张瑞敏及其团队从此开始了国际化征途。

具体来看,海尔进入日本市场的关键步骤有两个:一个是征服终端消费者的“心”,另一个是征服渠道商的“心”。其中,前者就是如何开发适合日本市场需求的产品,这是“外来企业”初次进入东道国市场吸引终端销售者的重中之重。为此,海尔通过对日本本土市场进行充分的市场调查,然后进行设计和生产产品来满足需求。例如,2002年1月,海尔与日本三洋电机株式会社合资成立三洋海尔株式会社,双方开始合作开发“小小神童”洗衣机产品,用以满足日本单身用户对小容量洗衣机的需求,标志着海尔由此正式迈出了开拓日本市场的关键一步。后者的主要措施是选择与日本本土的渠道商联合,建立战略联盟,实现双赢。例如,海尔与日本最大的超市连锁集团——JUSCO集团联合开发的5.0kg带加热烘干的洗衣机,深受日本单身消费者的喜爱。海尔在日本渠道商中的“名气”由此传开。

1.2.2 “走进”阶段(2003~2009年)

海尔依靠“小小神童”等家电产品而初战告捷,开始进一步考虑如何走进日本市场。海尔主要在三个方面采取了有效的方法。

一是考虑如何提高品牌知名度和美誉度。在“造产品”的同时,海尔也考虑如何“造势”来使得海尔品牌能够真正走进日本的寻常百姓家,走进日本消费者的视线,也就是通过加强广告投入,注重和消费者互动,来征服消费者的“心”。例如,2003年8月20日,硕大的海尔集团电子广告牌出现在日本最繁华的银座上,这是海尔集团在日本市场作为宣传品牌而走出的第一步。这则广告的宣传效应自日本的银座迅速传至整个东京乃至日本全国。紧接着,2004年10月12日,吴天明导演的《首席执行官》在日本上映,深受日本当地居民的喜爱,“海尔精神”也成为日本企业界争相效仿的对象。这是海尔继在日本银座树起巨幅灯箱广告后,再次在日本提升品牌知名度的重大举措。作为主人公原型的张瑞敏先生在接受日本媒体采访时说:“中国加入WTO后,我们中国企业必须学会做狼,只有成为狼,才有资格与狼共舞。”除了单项的促销和宣传活动,海尔还考虑了双向的互动营销,如2008年12月至2009年5月,海尔在日本市场策划了“HAIER TO HAIER”(从海尔到海尔)的互动营销活动,让日本大学生亲自告诉日本消费者他们所看到的、真实感受到的海尔魅力,大大强化了海尔品牌的知名度和美誉度。

二是如何进行产品创新,为“走上去”做准备。海尔继续注重小容量产品的研发,同时也逐步尝试研发主流产品,这个过程需要来来回回反复的尝试。在“造势”的同时,海尔也一直采用差异化的产品战略,通过开发缝隙产品打入日本市场,试图拉近和日本消费者的距离。这种避实就虚的做法,一方面不会与日本当地厂家正面冲突,减少竞争压

力;同时也巧妙定位目标群体,通过差异化的产品满足了用户的独特性需求。经过几年的努力,海尔产品陆续登陆日本,已经进入日本的大型超市和一些大型家电零售连锁店。其中开发的 5kg 以下的小型全自动洗衣机以高性价比受到日本用户的欢迎,在日本同类产品,销售量名次靠前。海尔产品已经渐渐走入日本人的生活,成功走进日本市场。

三是如何继续扩大销售渠道。主要措施是继续与各大渠道商建立信任关系,随着信任关系的深入不断扩大销售渠道。

1.2.3 “走上去”阶段(2009 年至今)

在成功进入日本市场之后,如何提高海尔的综合实力使海尔成为日本主流品牌,是海尔未来发展的重点。这一阶段主要是综合实力和核心能力的竞争,需要海尔有很强的全球资源整合能力。海尔考虑的主要问题就是如何提供具有高附加值且有成本竞争力的产品,同时还能够继续强化海尔品牌的知名度和美誉度。为此海尔从提高自身综合研发实力出发,在日本成立研发公司,通过整合优势研发资源,开发符合日本主流趋势的产品。

具体来看,在日本市场,海尔已经形成 2.6kg 到 9kg 的全系列产品线,销量不断增长,2010 年销量超过 15 万台,小容量洗衣机市场份额超过 14%(表 1.1);品牌知名度也得到逐步提升,已成为外资白电品牌中的第一品牌;销售渠道不断扩大,目前已经进入日本十大主流家电渠道中的七家,并成为 BIC、KS 渠道的主推产品。

表 1.1 日本市场海尔小容量产品销量份额

年 份	2008 年	2009 年	2010 年
海尔销量(台)	127 083	135 282	157 574
市场容量(台)	1 198 815	1 117 303	1 111 425
海尔占比(台)	10.60	12.11	14.18

资料来源:根据海尔提供数据整理。

虽然上述数据表明,2010 年海尔已经在日本市场占据了重要的位置,已经开始进入“走上去”的阶段。然而,“走上去”是需要海尔在这个市场中不断深耕细作,最终成为日本消费者心中真正的主流品牌,显然,这一阶段还有很长的路要走。

例如,日本市场的主流产品都是 7kg 的大容量产品,而绝非是海尔的小容量产品。海尔清醒地认识到,如果说生产“小容量产品”只是打开日本市场的“小规模战役”,那么开发 7kg 容量的属于日本主流产品的洗衣机,才是打响“走上”该市场的“全面战役”。基于这样的战略考虑,海尔首先整合全球资源,开发“面向日本、源自日本、适合日本”的家电产品战略。2009 年开始,海尔已经完成 7kg 主流产品的开发,2010 年开始着手高级大滚筒洗衣机的开发。该产品的开发团队由日本本土的专业技术和设计人员组成,目前已经研发出的“混合平衡环技术”属于世界首创,大大降低了洗衣机工作时发出的噪声,达到了日本同类产品 30dB 的噪声要求。

Derrik 也常常思考,他和他的团队在日本市场的 10 年征途,从最初依靠“敢为天下先”的勇气走出国门,到开发与生产差异化的产品来满足日本消费者的特殊性、独特性的需求,从而成功走进日本市场,再到之后将战略升级,向日本主流品牌迈进,这一国际化市场开拓之路是有许多经验和教训值得总结的。

2 市场格局与遭遇挑战

2.1 市场格局

日本拥有 1.2 亿人口,洗衣机普及率在 95% 以上,洗衣机市场容量在 450 万台以上(2009 年 GFK 日本调查数据),市场空间非常大。因此,成功开拓日本市场,对于海尔扩大发展空间有着极其重要的意义。

日本洗衣机市场的主流产品并非是小容量产品而是 7kg 大容量产品,在该容量段内日本当地 5 大厂家势均力敌,均有各自独特的技术,竞争异常激烈(图 1.1)。

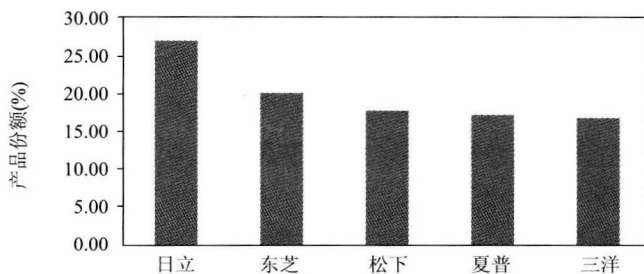


图 1.1 2010 年日本市场 7kg 产品份额分布

日本家电市场竞争激烈,人工费用高,企业利润薄弱,很多家电企业的赤字问题越来越严重,尤其是三洋宣布退出家电行业,给海尔提供了良好的渗透市场的机会;强势日元,对海尔出口极其有利,产品成本竞争力更为明显;日本经济不景气,消费者更趋向购买性价比高的产品。海尔借收购三洋白电时机,极大地提高了自己的技术力、品牌力和服务力。

日本家电市场却是一个“难啃的骨头”。因为日本家电业技术领先、产品精细化水平高、消费者要求苛刻,日本人对国产品牌保护意识强,导致日本当地家电品牌牢牢地把握着市场主动权和主导权,使想打进日本市场的国外家电品牌望而却步。例如,世界著名品牌韩国三星自然也十分重视日本市场,自 19 世纪 80 年代在日本设立销售公司开始销售洗衣机等白色家电产品,然而经过多年的市场经营仍然无法盈利,不得已于 2000 年撤出日本洗衣机市场。

日本消费者是世界上非常挑剔的消费者,他们固执地认可本国的品牌,对外国品牌很难认可。“由于让日本消费者认可国外品牌是个非常难的问题,所以这就决定了欲得