

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

全国 M B A 教育 指 导 委 员 会
“ 百 优 管 理 案 例 ” 丛 书

 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

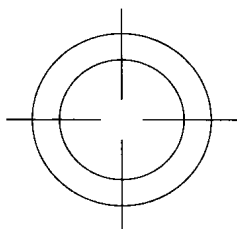
中国第三届
MBA 管理案例评选
百优案例集锦

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

北 京



目 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

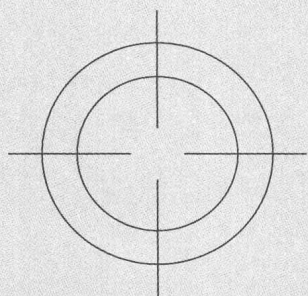
▶ 结婚与离婚的博弈——东北高速的前世今生	387
▶ 恒通公司的控制权之争：公司章程与公司治理	397

✧ 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 “走进去”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)。

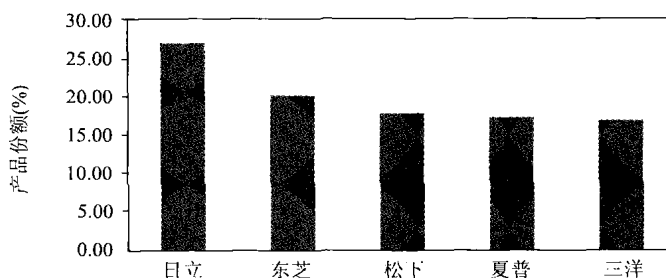


图 1.1 2010 年日本市场 7kg 产品份额分布

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

日本消费者之心的家电企业必须是世界上服务最好、最追求完美的生产商。”Derrik 和他的团队在初入日本市场时,就将自身的目标定位得非常高。

在这样的市场格局下,对于海尔来说,机遇与挑战并存。特别是在进入日本市场的初期,海尔遭遇到了前所未有的挑战与难题。

2.2 遭遇挑战

“万事开头难”,海尔的日本国际化之路亦是如此。尽管海尔高层下定决心要啃下日本市场这个“大骨头”,但面对这个市场的独特性时,海尔在进入该市场时仍然颇费周折。海尔早期的团队在充分调研的基础上,分析了日本市场的特点,发现了两个重要的亟待解决的难题:一是日本消费者存在的诸多独特的、特殊的需求特征;二是日本消费者对家电质量近乎苛刻的要求。

2.2.1 市场需求的独特性

初入日本市场时,海尔通过对日本市场消费者的消费习惯、生活习俗等进行了全面性的调查,发现了诸多独特的、特殊的市场需求,对于海尔来说,这些特殊的需求并没有遇到过,因此很难说是否需要以及能否抓住这些需求。经过了深入的市场调查和反复的讨论,Derrik 和他的团队认为,“这些需求既是挑战也是机会,如果能够通过设计和开发产品来满足这些需求,该挑战则会被克服,同时也能够作为突破口而进入该市场”。

这些独特的市场需求主要有:

第一,日本的单身用户拥有的洗衣机容量一般在 4~6kg 之间,但这样的容量往往得不到充分利用。日本的主流洗衣机一般都在 6kg 以上,普及率也非常高。容量大的洗衣机在洗起大件衣服的时候优势明显,但在洗涤小的内衣等方面,就存在很大的费水、费电现象,尤其在夏天洗涤女性内衣和儿童衣物方面,存在极大的不方便。

第二,日本人住宅空间狭小,非常注重节省空间,对产品尺寸有着严格的要求;同时日本人的房屋多是木地板,所以特别在意洗衣机使用中出现漏水或水从洗衣机溅出的问题。为了防止此类问题,日本人往往把洗衣机放在一块用塑料做成的防水盘上使用,这样即使发生漏水问题,水也会流到防水盘内,之后从地漏流走而不会流到地板上,而日本的防水盘的尺寸是固定的,往往在房子装修时就事先安装好防水盘,于是用户在选择洗衣机时必须要根据防水盘的尺寸来选择洗衣机。

第三,日本人的快速生活工作节奏导致夜间洗衣服的人越来越多,夜间洗衣服带来的最大问题是噪声和振动问题,由于日本人的房屋多使用木头作为材料,所以洗衣服时振动和噪声会传递到邻居家,尤其在夜里洗衣服时,会严重影响邻居休息,从而影响邻居关系,于是日本用户对夜间洗衣服的噪声有着特别的关注。

第四,日本消费者不仅注重产品的内在质量,同时也非常看重产品的外观质量。在他们看来,产品外观(包括包装箱)脏是一个很大的问题,因为他们认为一个企业连产品外观脏的问题都解决不好,怎么可能设计出质量好的产品?

第五,日本人独特的盆浴习惯使得浴缸成为大多数日本家庭必不可少的设施。日本人每天在澡盆外清洗身体,冲去污垢后,还习惯在洗澡盆中慢慢地泡澡,这样有利于消除一天的疲劳。然而泡澡之后的洗澡水不加利用的话会造成很大的浪费,于是日本人产生了使用洗澡水洗衣服的需求,随之而来的洗澡水泵功能成为洗衣机的必须功能(尤其是家庭用户)。

2.2.2 对质量的苛刻要求

日本家电业技术领先,产品精细化水平高,消费者要求苛刻,而且日本人对国产品牌保护意识强,这使想打进日本市场的国外家电品牌望而却步。同时,日本用户对中国产品的质量也心存担忧,对作为外国品牌的海尔的产品质量的稳定性仍然不太信任。

面对独特的、特殊的消费者需求,对家电产品质量近乎苛刻的要求,以及对日本本土品牌的推崇之至等挑战,海尔如何来应对?

3 解决之道

针对日本消费者存在的细微的、独特的、个性化的需求问题,海尔进行了充分的市场调查,通过产品的微创新来满足这些需求,并以此作为突破口成功进入日本市场。针对日本消费者对产品质量要求苛刻的问题,海尔在经历了“大脚印事件”的反思后,从质量理念、质量认证和团队建设等方面,全面提高了自身产品质量,获得了日本消费者的青睐。进而,在逐渐被日本消费者所熟知之后,海尔进一步转变思维,从“市场导向”的竞争理念转变为“战略导向”的竞争理念,变“满足消费者需求”为“引导消费者需求”(甚至“创造消费者需求”),从只关注生产小容量洗衣机以满足小众消费者到探索生产大容量洗衣机以满足主流消费者,结合海尔在营销、成本控制等方面的创新,成功地解决了所遭遇到的难题,全面进入了日本市场。

3.1 产品创新

海尔作为进入日本市场的国外家电品牌,从一开始就试图按照日本当地主流家电品牌的做法每年推出新产品(图 1.2)。而其他一些进入日本市场的国外品牌并没有做到这一点,没有很好地进入日本市场,如韩国的“三星”企业在日本市场“三进三出”,现在仍然只是该市场的观望者,而“LG”和“大宇”两家企业虽然一直在日本市场销售产品,但市场投入少,产品更新速度极慢,目前经营绩效不甚理想。

海尔这一不断推出新产品的过程是从对日本市场消费者的消费习惯、生活习俗、人口特征等多方面因素进行多次、充分的市场调查的基础上展开的。海尔根据调研所得到的日本消费者的每个细小的需求特征来设计和制造产品,这些产品尽管只是在容量、大小、外观、某些零件性能等方面发生了变化,但由于其抓住了日本消费者某些核心的独特的需求,因此能够迅速赢得日本消费者的青睐。



图 1.2 海尔洗衣机日本市场部分产品线

例如,海尔从洗衣机容量方面进行创新。一个例子是,海尔通过调研发现,日本的单身用户拥有的洗衣机容量一般在 4~6kg,但这样的容量往往得不到充分利用。于是海尔以此为突破口,于 2002 年向日本市场投放洗涤、脱水容量为 2.3kg 的小型全自动洗衣机。该产品设计简洁,具备年轻人所需要的柔洗和快速洗涤功能,耗水、耗电比 4~6kg 的洗衣机更节省,受到日本单身用户的极大欢迎。另外,此容量段的洗衣机对单身女性用户来讲容量仍然过大,有一定的浪费。海尔企划出针对日本单身女性用户的 2.3kg 小型全自动洗衣机,该企划方案拥有日本风格的时尚外观,有 3 种时尚颜色可以选择,拥有单身用户所需的快速、轻柔、风干等主要功能。这款产品上市之后销量迅速提升。

另一个在容量方面创新的例子是,海尔在对日本的几个典型家庭进行调查后发现:日本的主流洗衣机一般都在 6kg 以上,普及率也非常高。容量大的洗衣机在洗起大件衣服的时候优势明显,但在洗涤小的内衣方面,就存在很大的费水、费电现象,尤其在夏天洗涤女性内衣方面,存在极大的不方便。海尔根据这一需求,确定开发了 4.2kg 的“小小神童”洗衣机。这一全新的产品上市后受到日本单身用户的追捧。

二是从产品尺寸大小进行创新。日本人住房空间狭小,对洗衣机尺寸大小有特别的要求,选择洗衣机的时候,首先要考虑是否符合家中已设置好的防水盘的尺寸,同时特别希望产品外观尺寸尽量地小而洗涤容量则尽量地大。海尔设计的 4.2kg“小小神童”的产品,以其独特的小巧尺寸(宽度 512 毫米,深度 482 毫米,高度 878 毫米)成为行业同容量最小巧的洗衣机,深受日本单身用户的青睐。

三是从产品的特性方面进行创新。例如,针对日本人夜间洗衣服时洗衣机的噪声会严重影响邻居休息的问题,海尔专门设计了低噪声(30dB)的变频直驱滚筒洗衣机,解除了用户对洗衣机噪声的担忧。又如,针对日本人独特的洗澡习惯,使用洗澡水洗衣服的需求,洗澡水泵功能成为洗衣机的必需功能,尤其是针对日本家庭用户的需求,海尔设计了 9kg 带有洗澡水泵的洗衣机。

所有这些创新,都是海尔在产品的开发与定位时特别考虑到日本消费者的独特需

求,在小型化、低噪声、设计美观、带洗澡水泵等方面设计贴近顾客细微需求的产品,从而成功地在看似微小实则庞大的需求方面进行了产品创新。从2002年开始,海尔凭借“小小神童”的差异化产品率先打入日本市场后,产品升级和创新不断产生。2003年,海尔洗衣机为日本单身用户专门开发的4~5kg容量段主流产品并成功进入JUSCO等当地百货渠道。2005年,海尔为日本单身用户成功推出带有干燥功能的洗衣机产品(全自动),解决了当地气候湿润,衣物不易晾晒的难题,一举成为同等容量市场中最具竞争力的产品之一。从2006年起,伴随着产品的不断升级,凭借独特的产品竞争力,该产品先后进入当地前十大主流家电渠道中的七家,并成为BIC、KS渠道的主推产品。2008年在日本制造业遭到全球金融危机的重创的情况下,海尔洗衣机凭借差异化的产品,依然保持强劲的增长势头。总之,通过对日本消费者需求的满足,海尔找准了自身产品的地位,成功地进入了日本市场。

之后,为了适应“满足需求更要引导需求”思维的转变,海尔对其资源进行了较大的整合。一方面,海尔进一步整合日本当地研发资源,如为了设计、创新产品,海尔在日本的大阪和东京设立研究设计中心,以便整合日本当地优势设计资源,设计出符合日本当地消费者需求的产品。另一方面,海尔整合全球资源,开发“面向日本、源自日本、适合日本”的家电产品战略,进一步根据自身的资源优势,在引领市场需求方面取得新的进展。例如,2009年海尔自主开发出针对日本家庭用户的7kg主流产品,开始为日本家庭用户提供产品和服务;2010年海尔开发出了噪声低于30dB的高端大滚筒洗衣机,该“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,并由此宣布正式进入日本高端产品市场。

在经由传统的市场导向思维向战略导向思维转变的过程中,海尔不仅仅关注于产品的创新,还从整合自身资源入手,从营销、质量管理、成本控制等方面进行一体化的创新,支撑了海尔洗衣机业务战略导向下的竞争思维转变。

3.2 质量管理创新

3.2.1 “大脚印事件”

众所周知,在中国的家电企业中,海尔在家电产品质量要求和重视程度方面走在前列,但在进入日本市场后,由于一起“大脚印事件”使得海尔在质量管理的理念方面产生了新的认识。

“大脚印事件”发生在2002年,在海尔出口日本的一款小容量洗衣机发到日本后的第二天,一位日本客户提出了质量索赔,要求全部退货。索赔的理由是产品包装箱上有一个大的脚印,同时在洗衣机内发现头发丝。也许包括中国等大多数国家的消费者对于此类问题并不认为是什么大的质量问题,但是在日本消费者看来这却是一个非常大的质量问题。他们认为,“连产品的包装箱和外观脏污等如此简单的问题都做不好,怎么可能生产出高质量的产品来?”他们甚至提出,“这不是技术问题,而是脑子里的质量意识问

题。”该事件在海尔内部被称为“大脚印事件”，该事件警醒海尔对于质量管理的认识。通过该事件，海尔人切身感受到了日本消费者对产品质量的苛刻要求，同时也深刻体会到了打造高质量的精品产品的重要性和必要性。

海尔洗衣机业务部总结认为，“任何一个市场都不会相信眼泪，要痛定思痛。”包括现场工人在内的全体人员深刻反思之后，提出了“外观脏的洗衣机就是缺陷的洗衣机，有缺陷的洗衣机就是废品”的质量理念，并开展了从整顿产品外观开始打造日本产品第一质量竞争力的质量改善活动。

3.2.2 质量认证

为确保安全测试和提高每个商品的质量控制体系，日本的《电气用品安全法》授权日本电气安全环境研究所(JET)和包括日本质量保证协会在内的10个指定认证机构推出了S安全认证标志制度。当产品的安全性获得确认后，可以在产品上加贴安全标志(S标志)。日本S标志虽然是自愿性的产品安全标志，但是拥有“S”标志的产品将提升零售商和消费者对产品的信心，取得市场竞争力，强化竞争优势，相反没有取得S认证的话，会被认为产品缺乏质量竞争力。因此，要想成功开拓日本市场，取得产品的S认证是必不可少的。

海尔2002年开拓日本市场之前，就已经意识到获取日本市场质量通行证的重要性和必要性。为此，海尔不惜投入大量资金，专门邀请日本当地的认证专家到海尔进行培训，同时海尔内部也成立了专门的日本认证小组。海尔经过多次培训以及摸底实验，在改善了大量不符合日本当地要求的质量问题之后终于获取了日本的PSE认证和S认证，为成功开拓市场打好了基础，取得了进入日本市场的质量通行证。

3.2.3 “六西格玛”质量管理方法

海尔从2002年就开始引进“六西格玛”质量管理方法，到2004年6月开始在海尔洗衣机产品部进行试点推广取得了成功。2005年10月海尔全面推广“六西格玛”管理；2007年7月份，海尔召开“六西格玛”项目成果发布大会，宣布今后继续发展“六西格玛”质量管理方法，提升产品品质。目前海尔已经建立起较为健全的“六西格玛”组织结构，形成了“六西格玛”运营体系和“六西格玛”企业文化。这种企业文化和管理方法为成功开拓日本市场提供了有效的质量保证。

3.2.4 “1+1+N”专家团队计划

从2007年开始，海尔开始在全球范围内整合专家资源，开创了“1+1+N”专家团队模式。第一个1叫“外1”，是代表国际先进水平的专家；第二个1叫“内1”，代表海尔原来的管理者；“N”代表团队。内1和外1协同一致带领整个团队创造价值。按照该模式，海尔针对日本市场专门成立了“1+1+N”专家团队。在这个团队里有来自日本著名家电厂家东芝、松下、三洋和韩国的LG、三星等的资深专家，专家团队为整个团队提供先进的设

计理念、丰富的设计经验,内1负责将外1的方案执行到位,带领整个团队前进。在“1+1+N”团队的努力下,海尔成功开发了面向日本市场的高端大滚筒产品,该产品使用世界首创的混合平衡技术,振动和噪声水平达成国际领先水平。

3.3 营销创新

产品创新给海尔的品牌影响力打下了一个良好的基础,但同时海尔也深深地懂得“酒香也怕巷子深”的道理。为此,海尔以“树立日本主流品牌形象”为营销的重点目标,在建立渠道商战略联盟、策划业务外包给日本本土公司、大力推广套餐销售、积极进行互动营销等多个方面展开了全方位的营销,使得海尔品牌迅速在日本市场具有了强大的影响力。

3.3.1 塑造品牌形象

海尔进军日本市场10年之内举行了两次大型的新品发布会,展示企业产品创新成果。2006年海尔在东京举行新品发布会,会上展出全套海尔产品,包括双动力洗衣机。2010年海尔在东京举行新品发布会,会上展出包括小家电在内的全套海尔产品,其中还有高级复式大滚筒。通过新品发布会,海尔品牌引起了媒体的极大关注,日本各大媒体纷纷报道海尔企业及其进军日本市场的情况,海尔的品牌知名度得到空前提高。

2011年3月日本大地震中,海尔向日本红十字会捐款一亿日元,同时海尔提供不同数量的家电产品用于灾后重建。因此作为外国家电品牌的海尔受到日本消费者的好评,品牌好感度得到极大的提升。

3.3.2 建立渠道战略联盟

日本市场属于成熟市场,在渠道管理方面,谁拥有了渠道谁就拥有了主导权。海尔在开拓日本市场之初,实力薄弱,既没有品牌优势又没有技术优势,和日本相关渠道商洽谈业务时,对方往往居高临下,并不重视。面对这种情况,按照常规方法洽谈肯定是不会成功的,必须要采取创新的做法。经过摸索和反复探讨,海尔的创新方法之一就是和渠道商结成战略联盟关系,联合进行产品开发。

例如,JUSCO集团是日本最大的超市连锁集团,该集团一直有自创品牌的需求,于是海尔就联合开发产品与JUSCO集团进行了洽谈。经过多次洽谈,双方决定联合开发的5.0kg带加热烘干的洗衣机。这一款洗衣机以时尚的外观,实用的功能深受日本单身消费者的喜爱。这样,海尔在日本渠道商中间的“名气”由此传开。日本其他一些渠道商看到海尔和JUSCO成功合作的案例后,纷纷主动找海尔洽谈商品销售事宜,这就为海尔进一步开拓日本市场渠道奠定了扎实的基础。

但与渠道商合作时,往往会出现渠道压榨,店大欺客的问题,为此如何确保自身的销量和利润之间的平衡是海尔处理与渠道商关系时需要考虑的重要问题。例如,海尔在小容量产品方面,由于还存在10%~15%的市场份额发展空间,需要继续发展小容量产品,