

## 陷入竞争泥潭中的餐饮行业

跟风开店必然陷入同质化竞争, 打出特色才是突围关键

详见D03版

## 老木匠的手艺

与木头打了40年交道, 在简易的工作间里一坐就是一整天, 61岁的孔凡礼戴着一副老花镜, 满是老茧的手拿着木料时仍然十分稳健。小到马扎, 大到桌椅, 老孔都做, 但对木料却十分挑剔, 只用檀木、红木、花梨木等上等木料, 利润只是一方面, 老孔更多得是喜欢那种朴实的木料在手中变成华丽家具的成就感。

本报记者 李岩松 摄

详见D08版



今日D01-D08版 编辑:陈鸿儒 组版:李腾 校对:王秀华

## 海尔：做时代的企业



### 走进

从产品“走出去”, 到企业“走出去”, 海尔已走进国际市场

9月19日, 日本埼玉县熊谷市, 投资70亿日元、占地12426平方米的海尔亚洲研发中心举办启动仪式。日本历史最悠久的家电电子产品类杂志《家电WATCH》总编辑阿部夏子表示, 海尔能在家电强手林立的日本立足, 重要原因不在于迎合消费者的需求, 去掉不必要的功能, 开发出的产品简便、价格合理。与中国许多家电企业一样,

海尔早在上世纪80年代就开始出口产品; 与它们不同的是, 海尔在1998年开始实施国际化战略, 从产品“走出去”, 提升为企业“走出去”。回忆当初走出去的初衷, 海尔家电产业集团副总裁李季回忆: “当时, 中国加入世贸组织, 所有海外最具竞争力的家电品牌和产品都进入中国市场, 逼迫你必须去面对这些竞争, 直面这些挑战。我们只有不

断提高自己的能力, 才能在市场上和这些竞争对手同台共舞, 同台竞争!”所以海尔要走出去“与高手下棋”, 正如海尔首席执行官张瑞敏所言: “要与狼共舞, 首先自己要先成为狼!”截至去年底, 海尔在海外已建立约7个工业园、24个营销中心、37000多个销售网络, 在德国、日本、美国、新西兰建立了4个研发中心。

### 站稳脚

从缝隙化的小家电, 到价格近3000欧元的豪华冰箱, 海尔中高端形象初步树立

既然走出去是为了提高自己的能力, 海尔的第一步就高举高打, 选择了进入欧美等发达国家的市场。海尔最早走出去的时候, 采取的是缝隙化策略, 主打学生用的桌式冰箱以及取碗家庭放在厨房上的冰柜等产品。2002年, 海尔与日本三洋电机合作成立销售公司, 借助三洋的销售渠道进入日本市场, 也是选择从多功能冰柜这个日本家

电制造商看不上的高端市场切入, 从平价家具用品中心逐级渗透, 最终进入日本十大家电零售渠道。目前, 海尔在发达国家已初步树立了中高端形象。在欧美, 海尔已在多门冰箱市场上占到18%份额。2004年海尔在欧美的冰柜畅销型号的价格才99欧元, 而现在冰柜的平均销售价格每达到500欧元以上, 最高的已到2999欧元。

在日本, 海尔冰柜产品的定位超过了当地的松下品牌。在美国, 全美主要的销售渠道均在销售海尔品牌的家电产品, 2013年海尔牌的家用空调以20%的市场份额位居美国市场第二, 仅次于美国本土品牌惠而浦。2014年海尔海外销售总额200亿元人民币, 销售同比增长6%, 其中冰柜增长25%, 取碗及达国家增长3%, 发展中国增长

7%。据世界权威市场调查机构欧睿国际发布的全球大型家用电器调查数据, 海尔大型家用电器2014年品牌零售量占全球市场的10.2%——这是海尔大型家电零售量第六次蝉联全球第一。同时, 海尔冰柜、洗衣机、冷柜、微波炉的全球品牌零售量也分别蝉联全球第一。

### 跑起来

互联网工厂实现大规模定制, 海尔领跑中国制造

张瑞敏说过: “没有成功的企业, 只有时代的企业”。今天是什么时代? 对制造业来说, 经济新常态和互联网、工业4.0无疑是关键词。在互联网时代, 企业和用户之间零距离, 所以企业要从原来的

大规模制造变成大规模定制, 这就要求企业要改变生产线。海尔提出智能制造、工业4.0的本质就是互联网工厂, 并率先打造了空预业最领先的工业4.0示范工厂。海尔副总裁王友宁向笔者介绍: “互联网工厂不是一个简单的车间概念, 而是一个系统或者整个大制造理念, 它有三个基本特征, 核心就是如何用户的体验, 实现用户个性化定制可视化; 第二是全流程实时互联, 用户、研发、供应链、供应商全过

程实时互联进行整合; 第三是实现自动化的生产和个性化的结合, 就是从原来的为库存生产变为为用户创

造。”改革开放以来, 海尔始终站在中国制造的主力队伍中, 在工业4.0的道路上, 毫无疑问, 海尔又站在了最前列。

