

ハイアールにおけるブランド戦略

卢 晓琳

1978年の改革開放以来、中国は加工貿易を武器に高い成長率を成し遂げてきた。今日に至っては、中国のGDP（国内総生産）が世界二位となった。しかし、経済規模が大きいにも関わらず、グローバルなブランド力を持っている中国企業は非常に少ない。

加えて、近年、人件費の高騰や人民元の切り上げなどの理由で、中国は加工貿易における優位性が年々減少している。そのために、中国は産業構造の高度化と技術水準の向上に重点をシフトしないとけない時期となってきた。ブランド戦略は産業構造転換にあたっては、非常に重要な位置を占めている。

以上の2点の理由で、ブランド力の高い中国企業のハイアールのブランド戦略に目を向けた。そのハイアールのブランド力の源泉はどこにあるのかを明らかにしたい。

本研究の切り口はK.L.ケラー氏のブランド認知、ブランド・イメージ、ブランド知識、ブランド・エクイティという4つの視点からハイアールのブランド戦略を分析している。特にブランド知識を中心に分析を進めていく。

本論文は、はじめに、第1章——ブランド戦略にかかわる諸概念の検討、第2章——ハイアールにおける価値提供段階のブランド戦略、第3章——ハイアールにおける価値共創段階のブランド戦略、第4章——考察、おわりに——ハイアールのブランド戦略における今後の展望、から成り立っている。はじめにでは、本課題研究の背景、問題意識、研究目的、仮説と構成をはっきりさせる。第1章は本研究に用いられるブランド戦略にかかわる諸概念を検討する。第2章はハイアールにおける価値提供段階のブランド戦略を分析する。この段階では、ハイアールの高品質製品イメージの構築、徹底的なサービスの提供、製品ラインナップ、などの企業経営活動を分析することによって、消費者のブランド知識の形成を解明する。また、この段階の問題点を提出する。第3章はハイアールにおける価値共創段階のブランド戦略を分析する。この段階では、ブランド知識の創出において消費者も力を発揮していると考えている。この章では、顧客視点を取り入れた製品作り、ハイアールのプラットフォーム、また、差別体験への模索などの実際のケースを用いて、価値共創段階のブランド戦略を述べていく。第4章はアンケート調査を利用し、ハイアールのブランド戦略に対する考察を行う。最後に、ハイアールのブランド戦略の今後の展望をする。その結果として、ハイアールはブランド構築の第1段階の価値提供で意識変革と制度変革を通じて、消費者に品質がよい、サービスが良いというブランド・イメージを構築することに成功した。ハイアールの第1段階の価値提供のブランド戦略は非常に効果があるとアンケート調査から考察することが出来る。しかし、近年、伝統的な家電の需要が飽和し、それに対して、家電の生産能力が上昇しつつある。また、家電製品のハードウェアの基礎能力の成熟による製品性能の同質化で、第1段階での品質やサービスなどの要素で差別化を図りにくくなった。そのために、ハイアールは第2段階の価値共創のブランド戦略に踏み切った。

第2段階では、積極的に消費者の意見を反映した製品作りをしている。特に、インターネットの発達によって、ハイアールはネットでプラットフォームを立ち上げることによって、消費者の意見と外部企業や機関、大学からの技術を吸収することができるようになった。この段階では消費者に消費者の意見を大事にするイノベーション的な企業というイメージを伝えることに力を入れている。代表的な手法は

商品そのもので差別化を図ろうとしている。例えば、ハンディ洗濯機、天鉞エアコンのような従来と違った商品を相次いで発売した。

第1段階においても、第2段階においても、ハイアールのブランド戦略は消費者のニーズを中核としていると伺える。第1段階の価値提供段階におけるハンマー事件は消費者からのクレームによってもたらされたのである。その後、無搬運サービスも消費者の商品を積んだまま逃げたタクシー事件があったからである。第2段階価値共創段階においては、消費者の特殊なニーズからスタートし、その後、消費者の視点を積極的に取り入れようと工夫した。現在に至っては、消費者のニーズをダイレクトに収集することが出来るプラットフォームを立ち上げた。

以上はハイアールのブランド戦略の発展である。ハイアールのブランド戦略の中核となるのは消費者のニーズに基づいたプラスのブランド知識の創出にあると考えている。そのために、消費者のニーズを常に意識し、また、収集することによって、結果的には消費者にプラスのブランド・イメージを与え、消費者のブランド知識となった。消費者が白物家電製品を購入する際には、消費者の心の中にあるハイアールのブランド知識が役割を発揮し、購買活動につながる。このブランド知識によってもたらされた差別的効果がハイアールというブランドのエクイティとなる。

最後に、本研究はブランド戦略をうまくしたい企業側に対して、少しでも貢献したいと意識している。特に、産業構造転換期にあたる中国企業に対しては、とりわけ有意義だと考えている。また、ハイアールのブランド戦略自体にある課題を提起し、それは消費者のニーズに基づいた技術革新、製品開発、新たなビジネスの開発など、いわゆるイノベーションが重要な課題であると考えている。