



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

蓝狮子著名企业学习系列 ④

向 格 力 学 营 销

邓 鹏 著

“中国空调业**唯一连续15年产销量全国第一**，
连续5年产销量世界第一！”

定位营销、渠道营销、品牌营销、服务营销、质量营销……
什么才是格力营销成功的关键？

向 格为

学营销

邓 鹏 著

图书在版编目(CIP)数据

向格力学营销/邓鹏著. —杭州:浙江人民出版社,
2011.6

ISBN 978-7-213-04506-6

I. ①向… II. ①邓… III. ①家电企业-营销-中国
IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 071121 号

书 名
作 者
出版发行

向格力学营销

邓 鹏

浙江人民出版社

杭州市体育场路347号

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址

浙江出版联合集团

<http://www.zjcb.com>

责任编辑

王方玲

责任校对

朱晓阳

电脑制版

杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷

杭州钱江彩色印务有限公司

开 本

710×1000毫米 1/16

印 张

10.25

字 数

16万

插 页

2

版 次

2011年6月第1版·第1次印刷

书 号

ISBN 978-7-213-04506-6

定 价

28.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

格力的全新营销模式

“现代营销学之父”菲利普·科特勒对“营销”的阐述是：营销是个人和集体通过创造，提供出售，并同别人交换产品和价值，以获得其所需所欲之物的一种社会过程。

我们常常将营销比作是一门艺术，如同艺术没有止境一样，营销没有一套统一的、放之四海而皆准的法则。我们总在不断地探索、追求着一种更加切合实际、更加适合企业的营销理念。

既然如此，营销怎么学？有人满怀激情，捧着营销学巨著钻研，恨不能通读国内外知名的营销学说，然而这些人大多不得要领，除了夯实理论基础、增加谈资和吸引他人的羡慕目光外别无它用。

孙子说：“善出奇者，无穷于天地，不竭如江河。”致力于营销行业的同仁们，如果不想做一个学院派的理论家，请放下自己的虚荣心，抬起头来，瞄准市场和行业的趋势，向实战中走来的营销人学习。营销永远没有固定套路，勇于实践、不断创新才是王道。

谈及营销，就不得不提格力的名字。格力俨然成为当今中国民族企业在营销领域的一朵奇葩，它的营销模式被众多专家誉为“21 世纪经济领域的全新营销模式”。

解读格力成功的关键，不少人都将其“股份制区域销售公司”列为第一因素。其实，这种看法值得商榷，它在一定程度上掩盖了事实的真相，也与格力营销成功的真正原因相去甚远。

实际上，真正驱动营销这个枢纽转动的力量，存在于市场的本质——顾客的认知中。产品的“定位”，也就是顾客对产品所持的看法，才是决定市场营销成败的关键。格力之所以能在空调市场独占鳌头，最重要的原因就是，在顾客心目中，格力已成为“空调”的代名词，是“空调专家”的象征。单凭这一点，

它的对手们便难以撼动它在空调市场中“老大哥”的地位。

20世纪90年代初,格力窗机一枝独秀,“在市场上,一提窗机,人们都会想到格力”;在分体机渐领风骚时,格力又及时推出世界领先水平的“空调王”,“这在中国空调史上是首次,被媒体炒得火热,具有不俗的市场号召力”;1994年,格力排名已经上升到全国第二位;1995年,格力又以微弱优势超过了昔日中国空调业领航者——春兰,从此将冠军揽入怀中并一直保持至今。1997年,格力第一家股份制销售公司在湖北成立,此时“好空调,格力造”这句简洁明快的广告语已是家喻户晓。

格力总裁董明珠认为,营销是一门关于诚信和智慧的学问。除了定位准确,格力在技术、品牌、人才等方面的优势,也大大提升了自身的营销水平。

“厂商双方真正是一种典型的‘博弈’关系,”董明珠直言不讳,“我们与经销商的关系是建立在利益之上的。跟经销商合作,你首先得认识到他们是趋利的,并肯定其趋利的正当性。”格力董事长朱江洪也说,经销商“有奶就是娘,奶多娘就好,奶少就踢开”是正常的,所以一定要保护好经销商的正当利益。“股份制”绝非保证经销商利益的灵丹妙药,厂商关系大多时候都在进行微妙博弈。

市场营销是长期的游戏,笑到最后的才是真正的胜利者。那些没有参透格力之道却匆匆模仿其模式的企业,纵然能暂时有所收获,却难免会因积累不足、后继乏力而一朝瓦解。

很多营销人经常为寻找克敌制胜的招数而头疼不已,其实他们缺少的是对企业营销原点的追溯,以及对企业营销水到渠成之规律的探究。于是,我们经常可以看到,一些营销人在花了很大的力气帮助企业进行产品推广后,终于赢得市场认可、启动市场消费,然而由于忽视了企业营销的原点,一波消费热潮过后,二次购买不足,口碑传播乏力,企业前期巨大的营销投入,达不到垂之久远的效果,却有“付之东流”之憾。

当然,我们不必把格力“模式”弄得那么玄乎。复杂到极致就是简单。将有限的时间和资源,都花在自己致力追求的事业上,那么你一定会比那些心猿意马的业余“营销”玩家做得更好,你也一定能打造属于自己的成功模式。

董明珠说得好,“越是单纯的东西,越是需要一个人付出百倍的努力去捍卫它。它需要疯狂的热情去浇灌,也需要坚强的内心去支撑。为单纯的信念而生活,总是美丽而动人的”。这固然是董明珠对生活的感慨,用在营销上也很贴切。

营销人有一条重要的原则是行动执行力。精妙的思想,唯有通过行动去完善和演绎,才能发出耀眼的光芒。变则通,通则久。营销发展日新月异,营销人也需要与时俱进,不断推陈出新,希望格力营销模式的星星之光,能照亮更多营销人前行的道路。

目 录

CONTENTS



1 序 言 格力的全新营销模式

1 第一章 格力式营销——15 年销售冠军之谜

- 2 好空调,格力造
- 5 为什么是董明珠
- 9 “二珠”齐上阵
- 13 模式决定出路

17 第二章 定位——营销之本

- 18 专一造就第一
- 22 坚守者生存
- 25 坚持自主创新
- 29 构造完整产业链条

33 第三章 渠道——营销之基

- 34 单打冠军:开拓专卖店模式
- 39 步枪打“美苏”:摒弃大卖场模式
- 44 得渠道者得天下:推进厂商联营模式
- 49 金融提款机:试水“类金融”模式

53 第四章 规则——营销之道

- 54 先款后货:好的开始是成功的一半
- 60 淡季返利:把握营销时间差
- 64 模糊返利:跟着格力一定有钱赚
- 68 违规销售:不听话者,就地封杀
- 72 废标门:向潜规则说不

77 第五章 品牌——营销之魂

- 78 舍我其谁:格力的品牌个性
- 82 有的放矢:格力的品牌传播
- 85 不拘一格:格力的品牌销售
- 88 重拳出击:格力的品牌管理

93 第六章 服务——营销之器

- 94 服务营销:让消费者利益最大化
- 98 售前服务:调动顾客购买欲望
- 101 售中服务:实现顾客购物梦想
- 105 售后服务:让顾客真正高枕无忧

109 第七章 队伍——营销之师

- 110 从推销到营销
- 114 小队伍也能做大市场
- 118 “放风筝”的管控之妙
- 123 蛹化彩蝶,以人为本

127 第八章 质量——营销之源

128 品质为翼:让营销插上翅膀

131 工业精神:追寻福特的脚步

135 化繁为简:让消费者更“懒惰”

138 傲视天下:领跑“中国创造”

143 第九章 “营”在未来——格力的未来营销之路

144 世界是平的:国际化营销

149 扩张的蓝海:外延式营销

153 先知者先觉:网络式营销

156 参考书目

格力式营销—— 15 年销售冠军之谜

从南非世界杯的各个场馆,到北京奥运会媒体村的每个房间,再到印度基站的所有设备,格力空调的身影无处不在。然而,格力的成功绝非偶然。中国空调业唯一连续 15 年产销量第一,连续 5 年产销量世界第一,是格力精益求精的最好注解。过硬的产品质量、优质的售后服务成就了今天的格力市场,而其独特的营销模式则在不断的实践过程中指明了格力的发展方向。从某种程度上讲,格力式营销是企业践行“中国创造”道路上的一项重要成果。透过微观市场运行和宏观局势分析,了解格力,认识格力,发现格力营销模式的精髓所在,必将启迪千千万万中国企业完成由“中国制造”向“中国创造”的实质飞跃!

| 好空调,格力造 |

2010年6月11日,南非约翰内斯堡足球城体育场,第19届世界杯足球赛正式拉开帷幕。虽然中国足球队无缘本届世界杯,但“中国创造”却并未缺席。在世界杯的另一个赛场上,中国企业已然胜出。

格力正是另一赛场上的佼佼者,它为本届南非世界杯包括主场馆在内的多个场馆、办公楼和宿舍,提供价值超过2亿元人民币的空调产品。来自格力的近10名工程师驻扎南非,随时待命,以确保体育场馆内的空调系统不出任何问题。这是格力空调发力“国际赛场”的又一注脚。

格力的“大动作”可以追溯到2008年,继中标北京奥运会的奥运“媒体村”空调大单后,同年还勇夺中国空调史上第一海外大单——印度电信基站2000万美元商用空调项目。2010年格力在南非世界杯中标包括主场馆在内的大单,可谓是在全球老牌制冷巨头的围追堵截中,又一次实现突围。

格力的成功并非偶然:

它是中国空调行业排名第一的世界名牌;

它是中国家电行业“全国五一劳动奖状先进集体”获得者;

它拥有中国制冷行业唯一一个国家工程技术研究中心;

它保持在家电行业连续9年纳税第一;

它实现空调行业连续15年中国产销量第一,连续5年世界产销量第一;

它入选空调业首批“国家商标战略实施示范企业”;

.....

2009年,格力业绩斐然:全年实现营业总收入426.37亿元,较上年同期小幅增长1.04%;净利润29.13亿元,较上年同期增长48.15%,连续9年上榜美国《财富》杂志“中国上市公司100强”。

作为一家专注于空调产品的大型电器制造商,格力一直以向全球消费者

提供技术领先、品质卓越的空调产品为己任。2008年，格力全球用户超过8800万，在全球拥有珠海、重庆、合肥、巴西、巴基斯坦、越南等6大生产基地，4万多名员工，至今已开发出包括家用空调、商用空调在内的20大类、400个系列、7000多个品种规格的产品，可以满足不同消费群体的各种需求。

格力拥有技术专利近2000项，自主研发的GMV数码多联一拖多机组、离心式大型中央空调、G-Matrik直流变频空调等一系列高科技产品填补了国内空白，打破了美、日制冷巨头的技术垄断，成为从“中国制造”走向“中国创造”的典范，在国际舞台上赢得了广泛的知名度和影响力。

过硬的产品质量、优质的售后服务成就了今天的格力市场，而其独特的营销模式在其中功不可没。

格力营销模式的成功，很大程度上取决于空调的独特属性。空调不同于其他家电产品，涉及专业安装等服务环节，实现销售渠道扁平化的难度较大，需要依赖专业的经销商，并借助经销商实现销售服务一体化。针对空调产品的此种特点，格力探索出了一套独特的营销模式。

首先，格力与地方经销商结成利益共同体。

从1994年开始，格力先后在家电行业首创“淡季贴息返利”和“年终返利”的营销策略。当年，空调市场竞争激烈，商家使出浑身解数还是亏本。格力的日子也同样艰难，但鉴于经销商亏损情况，格力毅然决定拿出一个亿返还给经销商。如此实惠的政策让经销商有了底气，第二年就比较看重格力，仿佛觉得“跟着格力走，不用害怕亏损”。

格力此举，一方面可以培养稳定的经销商，提高经销商的忠诚度；另一方面也为经销商开拓了另一种收入来源——从其他的厂商那里，经销商赚取的只是产品间的差价，而跟着格力还有年终返利的收入。

1997年，格力建立了第一个以资产为基础、格力品牌为核心、互利双赢为目的的新型经济联合体——湖北格力空调销售公司，这是格力独创的中国第一家由厂商联合组建的区域性品牌销售公司。这种股份制形式的销售公司，其创立初衷在于：将渠道、网络、市场、服务整合统一，开辟独具一格的专业化销售道路。

随后，此种模式被格力迅速复制并推向全国。首先，格力在各个省份选定几家大的经销商，共同出资参股组建销售公司，结成“利益共同体”；然后，区域内大的经销商与格力捆绑，共同操控和占有区域市场。其中，格力输出品牌和管理，并在销售分公司中占有少许股份。

这种股份制销售公司具有明晰的产权，不涉及较多利益分配的问题，经销商多卖多获利，因此能够充分地调动经销商的积极性。格力除了持有一小部分的股权并负责提供产品外，其他的都由经销商负责，这无疑给了经销商很大的自主权，同时也培养了各经销商对格力品牌的忠诚度，统一了价格体系，实现了双赢。

其次，格力充分利用企业在产业链中的优势地位。

格力采取的“无息负债”政策，依托其独特的营销模式以及格力强大的品牌影响力，使其在与上下游厂商的博弈中处于优势，因此获得较大的话语权。针对下游，格力要求经销商先付货款后提货；针对上游，格力则采取供应商先供应原材料后收取货款的办法。

无息负债的好处显而易见。通过这种方式，格力可以使用上下游企业大量的资金，而且不需要支付任何利息，企业可以轻装上阵。从另一方面来看，此举调动了大量的现金流，无疑增强了格力的控制力和凝聚力。

再次，格力贯彻产品营销高品质的路线。

格力的成功与其一直坚持的“专业化、高品质、多样化”路线密不可分。在消费者心目中，格力不仅代表“空调”，甚至意味着“空调专家”。格力从20世纪90年代中期就开始推出“好空调，格力造”的广告语，这6个字10多年间几乎没有改变，即便是现在的推广也依然紧紧围绕这一主题展开。

事实证明，格力采取的独特营销模式最终成为其快速发展壮大的动力支撑：搭建专业性的销售网络，以保证产品的快速分销，实现规模化生产，维持业绩与利润稳定；注重优化上游产业链，积极介入零部件产品领域，并不断借助大规模制造能力的提升，努力打造“规模化、低成本”的制造优势：最终合力构成了独特的格力营销模式。

“没有‘中国创造’，就没有出路。”2010年初，格力总裁董明珠率先向中国企业界发出了“中国创造之路”倡议书。格力式营销就是践行“中国创造”道路上的一项重要成果，格力在前行路上的这份勇气和探索，必将启迪千千万万中国企业完成由“中国制造”向“中国创造”的实质性飞跃！

| 为什么是董明珠 |

世事如棋局，变幻莫测。

1990年，董明珠加入格力的前身——海利空调器厂，成为一名最普通的业务员。那个时候，她可能没有想到，未来的某一天，自己会成为格力的副董事长、总裁，演绎一个现实版“从士兵到将军”的传奇故事。

她是全国五一劳动奖章、“全国杰出创业女性”荣誉称号获得者；

她当选2006年CCTV中国经济年度人物；

她两度上榜美国《财富》杂志全球最具影响力商界女强人50强；

她位列美国《福布斯》杂志“2007年度全球最具影响力女性”前100名；

.....

当时年已36岁的董明珠，放弃对稳定工作的固守，带着对第一枝春芽的渴望，沐浴着改革的春风，走进了新时代的春天。“董明珠是一位有着传奇色彩的市场营销高手，从1995年至今，她领导的格力连续9年销量、销售收入和市场占有率居全国同行业之首，纳税超过25亿元。其独创的区域销售公司模式，被经济界和理论界誉为‘21世纪经济领域的全新革命’。”业内对她有着高度评价。

了解董明珠的营销之道，要从她36岁进入营销行业的第一天说起。

1990年，36岁的董明珠独自一人来到广东闯荡。最开始，她去了深圳，在一家化工厂工作，但喧嚣的深圳似乎和自己追求的生活有些差距，倒是珠海湾湛蓝的海水让董明珠精神为之一振。董明珠应聘来到一家投产不久、年生产约2万台空调，年销售额只有不到3000万元的国有企业——海利空调器厂（格力的前身）。

董明珠回忆：“当时做营销有三大特点，首先就是喝酒吃饭，要不就是吹牛，还有一个就是利用性别特点。这些对我来说都不合适。我想，做营销就该

脚踏实地,让别人产生一种信任感。”

董明珠跟着一位老业务员熟悉了几个月的业务后,就被派到安徽,负责协助开拓市场。迎接董明珠的是一件颇为棘手的事情——向一个欠了42万元贷款的经销商讨债。

任凭董明珠多次上门,欠债的经销商依然不闻不问,只管自己看报品茶,连水都不给倒一杯。在用尽了各种推诿手段后,刁蛮的经销商干脆对董明珠避而不见,玩起了“躲猫猫”的游戏。这反而激起了董明珠的斗志,她天天到门口去“堵”,终于有一天把他堵在了办公室。董明珠用几乎失控的声音大叫:“你要么还钱,要么退货。否则,从现在开始,你走到哪里我跟到哪里,不信咱们走着瞧!”

为了那些货,董明珠讨了足足40天的债,其中的艰辛和委屈只有她自己最明白。在货物装车启动的瞬间,她忍不住从车窗伸出头,对着该经销商大喊:“从今往后,再也不和你这种人做生意!”说完,两行热泪夺眶而出。从此,“先款后货,决不赊账”,成了董明珠为自己设立的第一条不成文的规定。“我不管其他公司怎么样,格力就是这个规矩。即使100次撞墙头破血流,我也要撞第101次。”

一个企业甚至整个行业,都将因董明珠而改变。

1992年,董明珠在安徽的销售额突破了1600万元,她一个人的销量占了整个公司的1/8。一个神奇的“营销女皇”呼之欲出。

1993年,董明珠把格力在江苏的销售额翻了10倍,加上安徽市场的部分,董明珠一个人做了5000万元,占了整个公司销售额的1/6。

1994年,格力在江苏的销售额增长到1.6亿元,与春兰、华宝并列三强,董明珠一个人占了总销售额的1/5。同年10月,董明珠结束了为期3年的业务员生涯,回到珠海格力电器总部。

1995年,对于已过不惑之年的董明珠来说,意义非同寻常。这一年,她成为格力经营部部长。她笑言,这一年老了10岁。

董明珠说,推销和营销不同,推销是交易,而营销更多的是培育市场。在多年的营销实践中,被董明珠拒绝过的经销商数不胜数,他们要么因为不能履行格力先付款后发货的原则,要么是因为经营理念存在分歧。

有一天,一个年销售额达1.5亿元的大经销商,来格力厂部要求特殊待遇,自恃财大气粗,语气中透着不容商量的傲慢。董明珠非但没有理他,反而狠狠反击——将这个大经销商开除出格力经销网。这样的做法让所有人都倒

吸了一口冷气,一个位子还没有坐稳的销售经理,一天之内,竟莫名其妙地扔掉 1.5 亿元的年销售额。

“应该控制大经销商而不是被大经销商控制,所有的经销商都应该平等竞争,按照各自的销售规模享受待遇。”董明珠坚持自己与经销商的合作原则。这就是董明珠,只要违犯原则,谁来了都没用。这场风波之后,格力所有的经销商都服了。

1996 年,国内空调市场由卖方市场转向买方市场,产量严重供大于求。加之当年夏季我国南方遭遇百年一遇的洪水,严峻的环境让各个厂家的空调积压率居高不下。

科龙率先挑起降价大旗,一款空调从 6400 元直线降到 4280 元,春兰、华宝等也随即跟进。格力的经销商们看着其他品牌纷纷“跳水”,压力很大,一时间,要求格力降价的经销商电话络绎不绝。

那时董明珠正生病休息,但她放不下格力,每天保持跟各级经销商的密切联络,关注市场销售状况。通过对局势的认真分析,董明珠认为,消费者首先要的是好产品,然后希望有好价格。如果格力的质量能支撑价格,消费者应该不会因为格力空调贵几百元而放弃格力。

格力最终同意董明珠的意见,向各地经销商明确表态:格力的空调一分钱不降!与此同时,格力也调整了营销策略,放弃跌价最厉害的一匹分体机,把生产和营销重心向技术含量高、利润丰厚的柜机转移,以求获得更多的额外利润,避免恶性竞争。

1996 年空调大战的结果是:华宝被科龙收购;杭州东宝萎靡不振,最终被伊莱克斯收购。格力坚持不降价的措施却收到奇效,以 97 万台的总销量首次登上空调冠军的宝座。据国家统计局调查,格力当年在“全国市场占有率”、“产品质量评价”和“售后服务评价”上均位居第一,是名副其实的冠军。

按照惯例,年终结算时,格力拿出 1 亿元,奖励风雨同舟、同甘共苦的大小经销商。经销商们无不欢欣鼓舞,誓与格力共进退。

没有规则,游戏难以持久;没有战略战术,整个秩序都将混乱。深谙营销之道的董明珠,一直在思索格力的模式之变。

1997 年,格力在湖北的几家经销商发生的“内耗”事件,给了董明珠很多启发。当时格力在武汉有 4 家经销商,由于竞相向湖北及周边市场低价倾销,一番火并之后,其中两家经销商奄奄一息,另外两家也元气大伤。

4 家经销商的“叛乱”让董明珠思索:若格力和 4 家经销商联合组建一家

销售公司,将各自利益进行整合,内战从何而起?经过沟通,董明珠的想法得到4家经销商的认同。1997年11月,格力新模式下的第一家销售公司——湖北公司成立。次年,湖北格力销售额突破5亿元,各经销商也按照约定获得丰厚的分红利润。

这种由格力与当地经销商建立利益共同体的“区域性空调销售公司”模式,迅速被董明珠复制并推向全国。依靠强有力的政策保障和执行力度,格力的市场份额稳步提高。

此后10余年,无论国内空调市场如何风云变幻,董明珠认准“格力模式”不离不弃。“格力模式”的优势逐年显现,竟成为部分一二线空调品牌纷纷效仿的模板。

擅长营销,可能和董明珠典型的狮子座性格有关——倔强固执、不肯认输,渴望被别人尊重。在董明珠的字典里,几乎没有“社会关系学”这个词,即便是亲信——她的哥哥来求她办事也不例外。在崇尚中庸之道的中国,董明珠这种咄咄逼人的风格让她显得与周围有些格格不入。

在董明珠的精神世界里,读书是她为数不多的喜好之一。书中有她向往的生活:“书里的人是人,我们也是人,为什么不能像书中人一样生活!”抛开空调市场的血雨腥风,唯有生活让董明珠倍感珍惜:“我相信爱情、生命和自由,向往小说中完美、浪漫的生活。”

浪漫的生活终究要回归平淡,在平淡中打造格力的营销王国,才是董明珠生活的真实场景。根据格力2009年度报告,副董事长、总裁董明珠持股1410万股,身价约3.36亿元,成为名副其实的“打工女皇”。

成功只属于过去,对于董明珠这位“商界铁娘子”来说,笑到最后,才意味着笑得最好。试看董明珠如何运筹帷幄,巧妙布局,将格力营销做到更高的境界。