



# 聚焦海尔、格力、美的空调三大巨头

## 一、三大空调企业基本状况一览表

	海尔	格力	美的
企业所在地	山东青岛	广东珠海	广东顺德
企业成立时间	海尔集团于 1993 年成立 空调公司与 1996 年成立	珠海格力电器股份有限公司 于 1991 年成立	1985 年生产第一台空调 1992 年成立股份公司
知名领导人	张瑞敏 (集团 CEO)	朱江洪 (董事长) 董明珠 (总经理)	何享健 (董事局主席) 方洪波 (空调事业部总经理)
管理模式	强化 OEC (Overall Every Control), 即: 日事日毕, 日清日高	强化品质, 全过程控制 外购外协件全检	事业部制, 建立了按产品、 业务划分利润中心的经营模 式
集团规模	生产产品: 大小黑白家电产 品都有, 并进入电脑、移动 通讯领域, 有近万个品种 职工 2 万多人	空调 小家电	空调、风扇、电暖器、电饭 煲、厨具、压缩机、微电机 其它小家电: 微波炉、抽油 烟机、灶具、饮水机
空调国内销量	2000 年约 180 万台	2001 年约 220 万台	2001 年约 210 万台
空调销售额在 集团中的比重	16%以上	90%以上	70%左右
产品宣传点	品牌: 有国际竞争力的民族 品牌 服务: 星级服务	品质好, 专业 “好空调 格力造”	新产品多 一流品牌, 二流价格 注重终端推力

## 二、销售管理模式对照

我国空调行业一般采用的销售模式有三种:

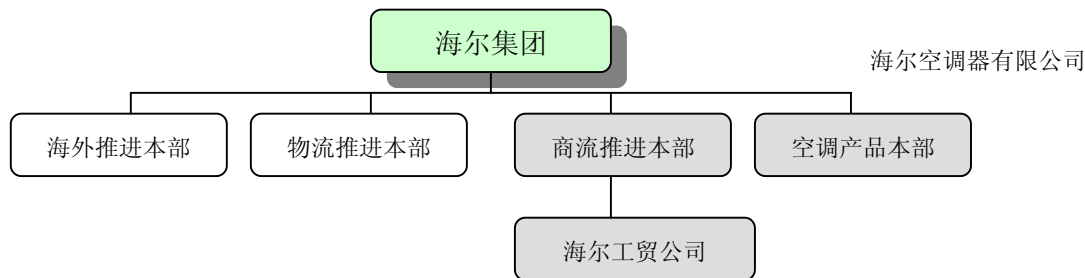
1. 沿袭多年的大户政策
2. 区域代理制
3. 扁平终端模式

目前三大空调巨头都在模式二和模式三中摸索出适合自己企业的营销策略, 以下分别介绍:

### 海尔模式

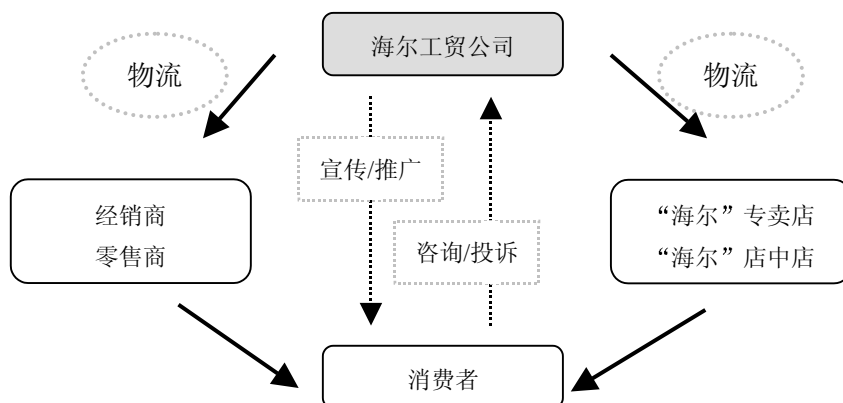
海尔采取的是典型的模式三, 目的是真正实现以市场为导向, 直接与消费者联系, 迅速掌握市场信息, 从而快速制定营销策略, 这一模式管理成本较高, 非成熟的企业一般不易负担。

海尔空调国内市场营销组织结构图：



海尔在全国各地建立了 40 多个海尔工贸公司，也就是区域营销中心，空调的供货和售后服务均由工贸公司负责，海尔工贸公司与空调产品本部同属于海尔集团，但双方又为客户关系，海尔空调公司向海尔工贸公司提供产品，商流推进部向各地工贸公司制定营销政策，海尔工贸公司同时也负责海尔集团所有产品的销售。

分销渠道结构图：



海尔与其它空调厂家最大的不同点在于没有采用地区代理制，而是直销模式，海尔工贸负责所辖区域的销售，通过特约经销商和海尔专卖店/店中店两大渠道将海尔空调送达到最终消费者手中。

■ 经销商：销售量约占海尔的 70%以上，为海尔的销售主渠道

海尔在全国建立约 300 多家经销商，共分三级

- 一级：省会城市和直辖市
- 二级：地级城市
- 三级：县级城市

海尔主要的销售是由一级、二级经销商完成，约占 80%以上，相对于格力和美的而言，海尔销售渠道的纵深略有欠缺。

■ 海尔专卖店（店中店）

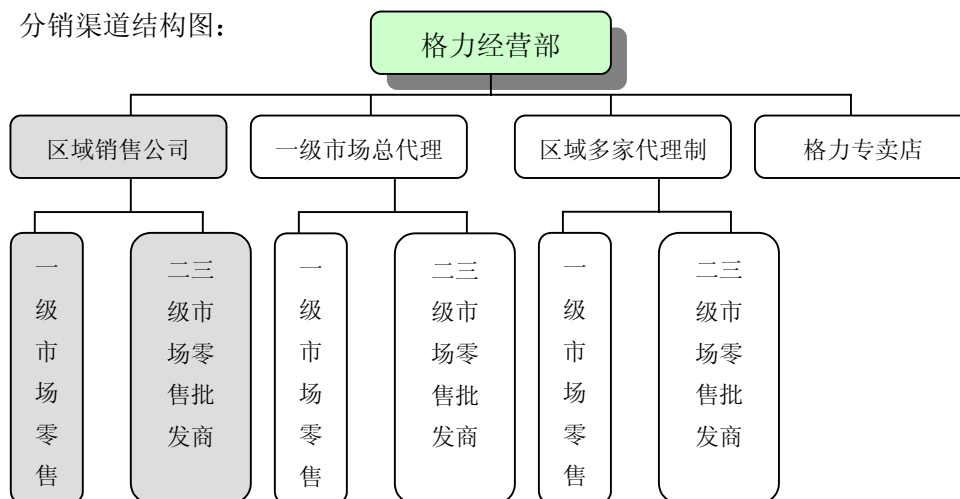
海尔建立专卖店在行业内首开先例，引起极大的关注，海尔的投资颇为巨大，品牌专营店在推广海尔产品和品牌方面起到了很重要的作用，但相比投入而言，目前在销售方面的作用比预期的低，近两年开店的速度有所放缓。

## 格力模式

格力在销售渠道上的操作模式也非常独特，立足点是“大户激励机制”，通过在区域内联合当地具有实力的经销商来共同组建区域销售公司，利润同享，风险同当，这些区域销售公司起到了一级批发商的作用，直接面对一级市场零售商及二、三级市场批发、零售商进行产品的分销，这是格力模式最核心的特色，也是销售的主渠道。

由于国内各地区的地理特点不同，经济发展不平衡，格力在通路上还补充了区域总代理制和区域多家代理制，同时也开设了少量意在展现形象的格力专卖店。

分销渠道结构图：



与海尔现有的分销渠道相比，格力模式的投入少，由于将经销商的利益捆绑在一起，使得经销商能建立较为长远的经营思想，促使经销商也为提高格力的品牌形象方面作出努力。但始终需要在市场管理方面有较强的投入。

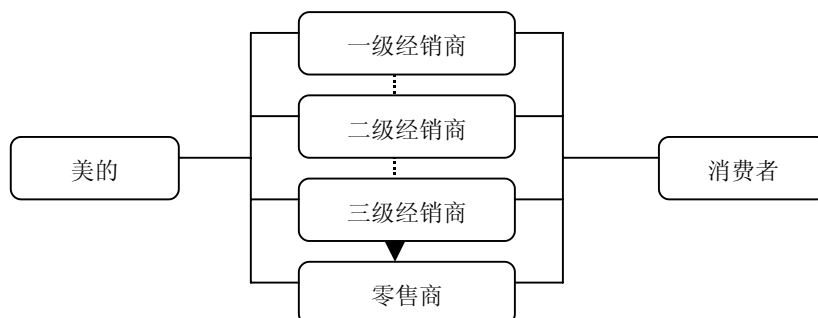
## 美的模式

相比起海尔、格力而言，美的的渠道模式似乎并不特殊，但美的胜在执行而非概念和创新，美的与渠道成员的沟通是最好的，在三大巨头中，美的获得经销商最大的支持，主推力也是最强的。

美的的渠道管理思想可以归纳为两点：

1. 全国性推广“扁平结构”的营销渠道
2. 对市场实现“精耕细作”

充分表现出更重视终端的管理模式，可以形象地转化为以下的结构：



上图更突出了美的与各个环节的经销商、零售商的直接沟通，上级经销商更多的是提供货物和服务，而在下级的考核、筛选、终端推广等方式都有来自美的公司的直接参与。