

格力模式的三大命门 终端品牌塑造有待加强 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E6_A0_BC_E5_8A_9B_E6_A8_A1_E5_c123_288319.htm 拒绝臣服“苏美”，在行内销售业绩一支独秀，董明珠用女性特有的矜持和韧力将“格力模式”纯情演绎，在渠道巨头横行的时代，铸就了另一道风景。摆脱了名目繁多的出场费,不再强行加入卖场新开店、低身贱卖，为他人做嫁衣裳的日子也一去不返，有的只有“妹妹你大胆的往前走”，一时间“格力模式”被众人津津乐道，“格力模式”到底有什么样的魔力？“格力模式”-----你的庐山真面目 与国美交恶，被苏宁冷落，很多人都表象的认为，格力与渠道之间的博弈是模式之争，认为二者采取的是不同的渠道模式，自然就有了国美、苏宁是新兴连锁渠道的代表，格力则是延续了所谓的传统渠道模式的“格力模式”。但实际上，我们认为所谓的国美、苏宁模式，所谓的格力模式，本质上是一个模式，都是采取了连锁经营的模式。渠道发展一般会经历以下两个主要阶段：1、批发时期：由批发商，即所谓的经销代理商占有渠道的主题位置，批发市场林立，是一个行业渠道发展的初期，属一种粗放的商业流通；2、终端服务时期：竞争的加剧，厂家开始关注整个流通渠道的规范，同时厂家和商家开始关注消费者，最靠近消费者的终端开始作用突显，自然“终端决胜”、“得终端者得天下”等等言论开始成为主流，在此背景下格力通过品牌、资金的输出，格力的“股份制区域性销售公司模式”开始诞生，以整合代理商大户，规范终端市场，这实际上是一种加盟连锁的方式 如果我们非要找出“格力模式”与

“国美模式”的区别的话，也仅仅是连锁经营模式下的两种不同的家电连锁方式而已，有两点不同：1、国美的家电连锁是商家连锁，所以容易被大家理解，且目前以直营为主；格力的连锁是厂家主导的一种连锁，是厂家利用连锁方式进行渠道商家资源整合的一种结果，目前属加盟连锁。2、国美的连锁是一种家电大卖场的连锁，经营产品结构已号称3C；格力的连锁是一种家电专卖店的连锁，专营格力空调，二者在业态上有所不同。由于很多人都把“格力模式”集中在“厂商合作模式、营销模式”领域内进行讨论，因此对“格力模式”的误解，实际上“格力模式”不是一种简单的“渠道模式”，它已经超越了普通的营销渠道模式，而是一种连锁经营模式。更不是一个简单的管理概念，而是一个经营的概念。格力正在利用其制造业的强势品牌向商业强势品牌衍生，也许有一天就向计算机行业的DELL，我们很难把他简单的归纳为制造业品牌，一定意义上又好似一个商业品牌。但目前格力空调给我们的印象还只是制造业品牌，有些专卖店的运作还不够规范，很多内容还欠缺连锁复制的神韵，能否成功向商业强势品牌转变，就看格力能否冲开三大命门。命门一：终端品牌塑造加强 格力电器董事长朱江洪在与国美交恶后曾经说过：“格力从来没有为退出国美感到过半点后悔。虽然一开始有很多人提我们担忧，认为我们会掐死自己，但事实证明，格力2004年第三季度销售额达129亿，几乎是2003年全年的销售额，这很大程度上要归功于格力电器遍及全国的几千家专卖店和专营店。”既然这些专卖店和专营店是格力与国美、苏宁对抗的资本，但是，格力却对这些店面缺乏深入的规划和分析，对非店面的推广没有引起重视。品牌塑造急需加强

。有位专家就认为格力必须提高专卖店的品牌号召力，譬如买剃须刀，我只买吉列，其它的品牌一概不认，格力能否达到这种力量。“好空调，格力造”，这种好不是随便让个明星在媒体上亮个相那么简单。中国工商银行倡导“你身边的银行”，但事实上我们身边的银行一点都不方便，品牌表达和行为脱节，这只会使品牌形象受损。美的空调在96年前虽然销售良好，但仍然不是强势品牌，调查后发现，美的缺乏亲和力，而且消费者也并不认可美的的专业性，于是美的创造了代言物美的熊，以可爱的、有亲和力美的熊家族来演绎产品的高科技，经过传播，99年美的一跃成为空调前三甲，而且彻底改变了美的的形象，在消费者心中成为联想最为丰富、最人性化的空调品牌。格力也应该让“好空调，格力造”深入人心，成为让消费者真正举手称赞的好空调。笔者所在小区就有格力的专卖店，但是从未看到格力实际行动上的举措，比如和社区合作举行促销活动，节假日免费在社区进行空调检修等。立足社区是格力专卖店生存之本，没有根基，再高也是危楼。

命门二：专卖店管理升级 持续五年的空调渠道变革，让空调行业经历了一个品牌急剧催生和品牌迅速消亡的过程。自2000年以来，空调品牌已从400家减少到20多家，大浪淘沙，竞争残酷，格力必须在专卖店管理上升级突破，因为，现在的空调行业的比拼不仅包括资金、品牌、技术研发，还包括管理水平，是一种综合实力的较量。格力在全国开店有3000之多，虽然店面形式比较统一，但是在服务水平上却是参差不齐，良莠相间。所以在上岗前必须进行人员的培训，对上岗人员严格把关，培训师们可以在销售技巧、方法等方面进行评估和把握，在着装要求、行为礼貌等

方面也可以作要求，但难以监控。当然，这类事情也不难办可以由店长来监控，确保给消费者良好的印象。同时，区域经理也可以随时监控和指导，使卖手们在实战中逐步达到优秀卖手的标准。沃尔玛实行岗位轮换制，既是要求管理人员担任不同的工作岗位，接触公司内部的各个层面。这种做法不仅有利于员工掌握新的工作技能，同时也可以提高员工的工作积极性，也能使员工之间形成相互的良性竞争；家乐福喜欢让员工一边接受学习一边实际操作，主要接受“基本零售知识”、“专业化知识”、“岗位知识”三个阶段的培训和测验，使员工慢慢步入正规。格力可以参考经营好的专卖店，根据专卖店的具体环境，慢慢将管理水平进行渗透，最后达到共同的提升。如今，大家都在谈管理，谈执行，各种培训满天飞舞，格力需要找到合适自己培训体系。专卖店本来定位就比较高端，服务水平上不去，在很大程度上给顾客一种失落感，甚至怀疑是不是冒牌货，搬石头砸自己的脚，疼在心里。命门三：售后服务与众不同 国美、苏宁这些大卖场产品丰富，一站购齐，一般地处市区黄金旺地，有虎踞龙盘之势，辐射能力强；格力空调专卖店产品专业，服务方便，一般处于住宅小区，有星星之火的味道，细腻贴心。空调早有“三分产品，七份安装”的讲法，维修、保养是必不可少的，专业化要求很高，只有专卖店才可大行其道，很难想象TCL电视专卖店会有存在的价值。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com