

物流案例：海尔最成功的一次价格攻略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_472908.htm 在营销4P中，价格是非常重要的竞争手段。尤其对价格需求弹性比较明显的耐用消费品家电行业更是如此。但怎样打一场漂亮的价格战，却是业内众多企业孜孜以求的事。本文以海尔在电热水器行业发动的一场价格攻略为题材，探究怎样打赢价格战并最终大幅提升市场份额而取得绝对性的市场领先地位。该战役是海尔经营史上最成功的一次价格战役，也堪称是中国营销史上一次经典的案例。中国第一品牌海尔一贯以品牌、服务、产品创新、渠道创新、精细化管理等模式来强化自己的市场地位并不断提升市场份额而取胜，坚持不打价格战是行业内有目共睹的事。其中、高端的品牌与产品定位、稳健的经营思路成为国内众多企业学习的榜样；尤其是对那些众多价格战不断的行业，最后发生全行业亏损而大伤元气的企业更是羡慕海尔的“特立独行”且“闲庭信步”式的营销。（国邦咨询评论：其实，真正的高手并不是不知道采取价格手段来提升市场份额，而是在评估了种种环境和可采取的方法后发现：大部分情况下，单纯采取降价促销的手段并不是最佳选择。因为当产品的同质化比较严重时，任何市场的主要品牌采取降价等手段以求获得更多的市场份额时，其他品牌为了维护自己的份额必然也会采取类似甚至力度更大的降价行动，最终只能导致行业性的亏损和企业发展的停滞。）电热水器是海尔的一个业务单元，在海尔的小家电中算经营比较成功的一个产品，年营业额在5、6亿元。在2003年以前，市场份

额一直维持在11%左右。虽然排在第一，但与阿里斯顿（10%）、史密斯、万和等前几名品牌的市场占有率始终差距不大。且有些月份稍不小心就被阿里斯顿追上。虽然海尔也经常采取一些市场推广手段力图取得更大的市场份额，但竞争品牌也都在纷纷加大推广力度，所以海尔的电热水器始终未能如愿以偿。（国邦咨询评论：中国大部分行业的品牌竞争格局都是如此：品牌集中度低，缺少真正的领导性品牌，其实这是产业结构升级和聚合前的必然阶段。但这种格局，任一品牌寄希望于鲁莽的“屠户式”价格战是根本无法强化自己的长期核心竞争优势的。）背景：六、七十年代建的老公房，全国有很多城市配置的是单相电源线制，即只有一根火线（L）和零线（N）。对于电器在使用中的过载或漏电有两种保护措施，接地保护和接零保护。但由于许多楼房的独立地线因为年久已生锈断裂，即地线已不存在（这种情况在国内很多地方都存在）。当用户过载使用电器（将电炉和电热水器同时接在同一根接线板上），瞬间的过载电流很容易烧坏电热水器的内部电线，于是电热水器就会发生漏电，而住户的地线由于早已失效，故会发生触电事故。针对该中国特殊时期的特殊情况，在电热水器产品上加装漏电保护器就成了行业内众多厂家防止万一的办法了（在市场比较成熟的欧美国家，电热水器根本不需要另外加装漏电保护器）。但这种“治标不治本”仍然避免不了由于用电环境不良而造成的“水带电”（在实际使用中这样的机率极低）等消费者使用中碰到的异常现象（由于该原理过于专业与复杂，本文不作详细介绍）。（国邦咨询评论：世界上没有完全相同的市场，有的只是“相近”，关键在于善于发现些微的差别并顺势

利导的加以运用。) 处理“水带电”的土办法在民间早就有之，就是让带电的水流经一细长的塑料管（水本身有电阻，管径越小、长度越长，其分担的电压越大），这样出来的水就安全了。海尔的一名工程师从中受到启发，将细长的塑料管进行了改进，将其浓缩在一个肥皂盒大小的塑料盒里并随机与电热水器安装在一起进行销售。初期市场反应并不佳，在进行了全面的评估和分析后，公司决定将该装置取名为“防电墙”并申报了专利。而市场推广方面则采取“恐怖诉求”的方法以激发起消费者的共鸣。海尔的整合营销能力是行业内有目共睹的，尤其是终端展示的助成物使用上。对“防电墙”电热水器更是“宠爱有加”：精心制做了“防电墙”原理的立牌，用简单易懂的发光二极管显示图来模拟其与一般电热水器的区别以及在异常情况下的安全保护。专门针对“防电墙”电热水器拍摄了CF片并设计平面广告等各种宣传资料进行大力度的宣传，在终端的各种宣传物与海报等也重点强化其“防电墙”的独特性。针对所有促销人员集中进行了“防电墙”的原理、特色及与其他品牌产品相比的优点等培训，并据此进行实战模拟演练，以推广其独特的差异化卖点。（国邦咨询评论：海尔的市场推广和终端展示的创新手段是业内企业学习的榜样。我们并不鼓励企业采取“恐怖营销”的方法，但当非常时期下，采取“曲线救国”的策略能达到促进产业结构升级的效果也未尝不是一件好事。）由于以上多种营销组合，“防电墙”电热水器很快在市场上激起了消费者的共鸣，很多消费者甚至在选购电热水器时主动询问该品牌的产品是否具有“防电墙”功能。而这样的结果导致其他许多小品牌也纷纷跟风，推出自己的“防电盾”、“

“防电宝”等模仿性的产品。海尔这时并没有象通常厂家那样向工商部门举报并一味的穷追猛打，而是对自己的“防电墙”特色和高科技的含量进一步进行了挖掘并将产品结构进行了改进“防电墙”部件由外置式变成内置式，外观比以前更漂亮了。（国邦咨询评论：企业的专利是应该保护，但在采取法律手段的时候应该好好想想，有没有更好的办法了。毕竟，企业的最终目的是为了获得市场并盈利而不是拥有一大堆证书）由于海尔“防电墙”的销量看涨，对于那些不能随便跟风的主要竞争品牌而言只能采取降价的方法来维持原有的市场份额了。即便如此，通过以上一系列活动，海尔的市场占有率到2003年底时仍升至14%左右。而这时候，在电热水器品牌中，除了AO史密斯（以大容量的产品为主）的价格高于海尔外，其余品牌的价格都大大低于海尔。（国邦咨询评论：其实，以上一系列的动作都是为了塑造产品的独特差异化优势并为后续的价格攻略做好铺垫。）为进一步提升市场占有率，03年底，海尔对电热水器进行了一系列的组合式价格战役：普通机械式的产品价格在局部市场、局部时间段进行了降价促销；中高端产品---线控系列的全线降价，如：老品银海象200型原价1380，经常性特价999-1059。高档产品在04年初开始进行买赠促销或特价。至于新品A5/A3等在上市一段时间后，为进一步刺激市场也阶段性的采取了特价促销。到04年底时，海尔产品的平均零售价格已经低于阿里斯顿，只有1100左右（可参见图：赛诺市场研究03~04年主要品牌热水器平均价格走势）。在整个价格调整期间，海尔并没有大张旗鼓的曝光或炒作自己的价格大战，而是采取了循序渐进、不同区域不同产品价格组合的办法在最终决定消费者购

买的场所“终端”进行价格让利。且当其他主要品牌在纷纷猜测和议论其价格大调整时，海尔却坚持自称不是价格战而是提高性价比；所以从04年主要品牌的价格走势上看，除了美的的价格稍有降低外，其他品牌的价格反而有了不同程度的提升。到04年5月份时，海尔的市场占有率已经到了20%，已遥遥领先于其他品牌，且一直维持该领先优势。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