

从长虹和海尔的营销策略对比 看新经济下我国企业的营销策略选择

王陆莹

(中国地质大学,湖北,武汉,430074)

摘要 海尔和长虹是我国家电业的第一和第二品牌,围绕它们组合对比营销策略及其效果进行对比,指出海尔超前的营销战略组合策略组合体现出更多面向新经济的因素,分析了相对于长虹的劣势,最后提出我国企业要从观念创新和制度创新出发进行新营销实践,以迎接世界经济一体化和新经济的广泛挑战。

关键词 长虹 海尔 营销组合比较 新经济 新营销

中国分类号: F274 文献标识码: A 文章编号: 1001-7348(2001)02-0041-02

海尔和长虹是我国家电业第一和第二品牌,都是在过去20年中,在满足家电这一消费热点中发展起来的“航母”级国有企业。随着我国宏观经济形势和国际经济形势的发展变化,家电的消费形势已发生了很大的变化,普通家电产品的国内市场相对过剩,全球经济一体化加速,国内家电业面临着严峻的挑战,长虹和海尔也不例外。二者的发展历程有许多相似之处,但也有许多尖锐对立之点。特别是最近几年,长虹的发展从降价、扩大规模到产品库存积压,使其发展面临困境;而海尔则从国际化、个性化角度获得了长足的发展。本文将从市场营销战

略和策略组合的角度,结合新经济的要求对二者进行对比分析,希望对国企发展有所启示。

1 对比研究的必要性

作为我国家电业第一和第二品牌,长虹和海尔都是按现代企业制度运行的上市公司,都是国家经贸委六大技术创新试点和冲击世界500强试点。在过去近十年中,长虹和海尔的发展历经了我国经济由计划经济到市场经济,由卖方市场到买方市场的转变,二者在不同时期采取了不尽相同的营销战略,或获得了发展机遇,或面临着新的挑

战。探讨他们的经验和得失。对于刚刚脱困又面临WTO和新经济双重挑战的国企具有积极的借鉴意义。

现在,世界经济正在由传统的工业经济向新经济即网络经济转变,传统的工业经济是将消费群体相近的需求视作相同,通过划分目标市场成批生产,导致同类企业生产的产品同质化程度高或差异化小,企业的营销只能在生产库存——销售库存中循环。以4PS组合为代表的传统营销策略,是以销售产成品的产品策略为中心,价格战和广告战成了最普遍的手段。

随着经济的发展和买方市场的形成,消

作者简介:王陆莹(1963-),中国地质大学管理学院讲师,主要从事投资和市场营销领域的研究。

收稿日期:2001-09-19

费者需求的特殊性增加,市场进一步细分化和个性化是未来市场发展的总趋势。菲利普·科特勒指出,未来“市场经营者将把注意力集中于群体转移到寻找特殊合适的目标。”新经济使企业从面对一群商家和消费者,转变为一对一地满足客户个性化需求。而网络经济提供了连接客户个性化需求与企业营销的舞台。新经济下的营销将对4PS注入新的内容,并转化为新营销。长虹和海尔的营销实践证明,企业营销能否适应这一转变,将决定其营销的成败,继而影响企业的生存和发展。

2 长虹和海尔的营销策略组合比较:经验与得失

2.1 Product Planning 产品策略

4PS中,产品是基础,是其它三项的载体,传统的产品策略是指产品的生命周期、质量、外观、设计、包装等,新经济要求以品牌管理为核心,来满足全球客户多元化、个性化的需求,海尔和长虹以不同方式进行了实践。

(1) 品牌策略

长虹用“长虹以产业报国、民族昌盛为己任”树立了具有鲜明个性的“国产名牌”的品牌形象。至1998年,长虹彩电市场占有率高达35%,在2001年3月国家统计局中国行业企业信息中心发布的最新调查统计排名中,2000年尽管行业业绩大滑坡,长虹彩电仍占25%的市场份额,销量全国第一。截止2000年12月中旬,长虹10年累积销售收入已突破80亿元,其主导产品彩电销量已达4500万台(即每6个中国家庭中就有一家拥有长虹彩电)。

海尔从引进技术,生产冰箱开始,将品牌定位于国际品牌,引入国际上最先进的质量管理标准。从1992年开始,在国内同业中率先通过了多项国际认证,并以“真诚到永远”的服务,树立了整体企业形象,“海尔,中国造”成了充满民族自信心和自豪感的世界品牌形象。海尔销售收入从1984年的348万元,至2000年增加到406亿元,产品门类由冰箱发展到10800个,产品销往160多个国家和地区,2000年出口创汇2.8亿美元,出口额、利税在全国家电业中排名第一。

在品牌策略上,长虹高举民族工业大旗,而使其品牌形象迅速崛起,但海尔的国

际名牌形象显示了更强的民族自信心。由于受全球经济一体化、网络化的影响,未来的品牌趋于全球一致,必然对品牌还未形成全球化的企业构成强有力的冲击。长虹将品牌囿于狭隘的“民族工业”,并死守通货紧缩的国内市场,使其品牌价值增长缓慢;而海尔从1998年12月开始进军美国市场,1999年海尔已占据美国中小型冰箱25%的市场份额,1999年海尔取代长虹成为中国家电第一品牌,二者的品牌价值对比见表1。

由表1可见,从1998年至2000年的两年内,海尔的品牌价值增加了138亿,长虹只增加了15亿,前者是后者的9倍多。在全球经济一体化的宏观环境下,21世纪

营销发展的重点将是围绕品牌而进行的,长虹必须理顺其品牌形象,目前长虹推出“还原本色,更加出色”及“清新自然风”的新品牌形象,就是希望能扣紧时代的脉搏,走向全球。

(2) 多元化策略

企业多元化经营是指企业在原主导产业范围以外的领域从事生产经营活动。它是与专业化经营相对的企业发展模式。传统的多元化是作为一种战略来考虑的,其目的是为了分散风险,有利于内部融资,发挥协同作用和规模效益。长虹和海尔的多元化有很多相似之处,都是以市场占有率为目标,采取了收购和兼并等手段进行相关多元化。不同的只是长虹是由黑色家电(彩电)进入白色家电(空调),海尔是由白色家电(冰箱,洗衣机,空调)进入黑色家电(彩电)。

多元化经营成功的必要条件是主导产业的核心竞争力和良好的专业经营基础。长虹曾长期专职于生产彩电,多元化经营起步较晚,品种少,但就彩电而言,其核心技术没有掌握在国内企业手中,影响了其以研究开发为主的核心竞争力。海尔从生产冰箱和空调开始发展多元化,其制冷技术已走在了世界前列,具有更强的国际竞争力。海尔多元化铺开面很大,已达1万余个品种。在新经济下,产品的多元化将演变为客户消费行为

的多元化,海尔将自己定位为服务业,而不是传统的制造商,提出“你只要提出要求,其它一切由我们来做”的口号,体现了海尔的超前战略。

(3) 国际化策略

新经济逐渐打破了工业化社会的市场壁垒,使全球融合为一个巨大的无时空差异的统一市场,现代营销本身已置于国际化环境之中,海尔和长虹都采取了相应策略,见表2。

表1 长虹和海尔品牌价值比较 (单位:亿元)

品牌及创立时间	1998年价值	1999年价值	2000年价值
长虹(1980~1996创立)	245	260	260
海尔(1984~1991创立)	192	265	330

表2 长虹和海尔国际化的比较

指标	长虹	海尔
进入时间	2000年	1998年
市场	东南亚和独联体	美国和欧洲
国际认证	欧洲CE,美国VL,国际社比	德国TV,VDE,加拿大CSE,美国VL
模式	出口型	本土化

从表2可见,长虹的国际化运作较晚,选择的市场进入难度低,并主要靠出口型模式;而海尔国际化分为“海尔的国际化”和“国际化的海尔”二个层次,前者是海尔各项标准符合国际标准要求,后者是在世界各地建海尔分厂,实现当地设计、当地生产、当地制造,即海尔的本土化。这种跨国公司的经营方式突破关税壁垒并融入当地文化。海尔选择了进入难度大的美国和欧洲市场,在美国和意大利建立了分厂,从而确立了海尔的国际竞争力,长虹则还停留在海外定单、海外投资、合资的阶段。

(4) 个性化战略

经济发展和市场竞争使未来的营销必须针对不同消费者的消费结构、时空、品质等诸多方面的差异,进行产品的设计开发,以满足消费者的个性化需求。

为满足用户个性化需求,2000年3月,海尔率先推出了B2B、B2C的全球定制模式,以58大门类、9200个规模品种为素材,再加上提供的2000多种基本功能模块,科技人员、经销商和消费者可以在这个个性化平台上,针对性地将这些素材和佐料进行升华组合,创新出独具个性的产品,从而真正建立“我的产品我设计”的服务型企业模型。海尔的网站也设计成面对用户的四大模块:个性化定制、产品智能导购、新产品在线

预定、用户设计建议,使网站真正成为海尔与用户保持零距离的平台。

长虹的生产还停留在垂直一体化,大批量生产,靠规模取胜,其国际互联网站1999年才刚刚开通,CRM(客户关系管理系统)正在建设,还未搭建电子商务平台,个性化生产尚未起来。

2.2 Pricing 价格策略

价格是4P组合中直接和利润、销售额及市场占有率发生联系的因素,在价格策略上长虹的价格战和海尔的价值战表现为尖锐对立。

20世纪80年代末长虹率先打破计划经济的桎梏,实行涨价;20世纪90年代,市场经济条件下长虹靠降价战胜海外家电,1998年市场占有率高达35%。随后,国内彩电业价格大战不断,长虹从1996年至2001年先后四次大幅降价,每次降幅达30%左右,大幅降价影响了企业发展的后劲。2001年7月最新公布的财务报告中显示,价格战使国内整个彩电业的盈利亮起了红灯,继厦新电子、厦华电子、福地科技公告亏损后,彩电业老二康佳又发出预亏公告,彩电业巨头长虹也发了盈利预警,整个彩电业面临“崩盘”危险,出路何在?

价格战的一个重要原因是产品同质化程度太高,差异太低,企业没有专注于建立自己的核心竞争优势,没有足够的研发力量不断开发新产品,迎合新消费结构,形成自己的USP(独特的销售卖点)。

海尔则一贯实施高端价格策略,定位于中高档市场,口号是“海尔的高科技产品不需要低价”。在美国市场,海尔冰箱价高于日、韩产品;在国内市场,海尔产品也以优质优价赢得消费者。中国传统制造业面临着继续提高制造业水平和适应新经济发展的双重挑战,必须双管齐下,依靠高科技营销和加大研发核心技术的力度,才能对抗入世和新经济带来的压力。

2.3 Placing 分销策略

长虹拥有覆盖全国各地的10000多个营销服务网点。2001年,长虹又准备在全国范围内设立500家直销点,以减少经销商环节的损失,降低成本价格。但一个企业要同时做好产品和销售代价很高,收效尚待确定。

海尔的广告在“真诚到永远”的总体形

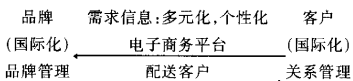
象篇下,相继完成了服务篇、技术篇、国际篇等具体形象的宣传,海尔还通过向农民送映10000场电影等行动,在目标社会公众中宣传和树立了良好的企业整体形象,形成形象导购。

从以上两家公司围绕4Ps的营销策略对比可以看出,海尔相对于长虹所取得的竞争优势都是基于新经济的。21世纪海尔和长虹都面临新的机遇和挑战,我国企业都必须作出适应新经济的营销战略选择。

3 我国企业面对新经济的营销战略选择要点

3.1 树立新营销观念,实施由传统4PS向新营销的转变

在工业经济环境下,企业通过提高质量、扩大规模、降低成本获得竞争优势,以价格战、广告战作为争夺市场的主要手段。长虹就走过欲通过垄断上游资源,扩大规模来占领市场,导致库存增加,资金积压,经营滑坡的弯路。新经济下企业必须在既定市场的火井之外另寻出路。通过市场调查和技术开发来生产满足新的消费结构和客户个性化需求的产品,同时发掘国际和国内两个市场。新营销是以品牌管理和客户关系管理为基础,以电子商务平台为桥梁的,见附图。



附图 新营销策略模式

海尔正是以客户为导向,全方位满足客户需求,将企业定位于服务业,进行企业整体形象即品牌的营销,而不只是销售具体的产品。海尔的品牌和星级服务,树立了企业形象,提高了客户满意度和客户保持率,它在销量、利税、出口创汇及品牌价值上的成功说明了新营销的成功。

3.2 营销策略转变的关键是制度创新

新经济的最大特点是使传统企业面对一群商家或消费者变成了一对一地满足个性化需求,这就要求整个企业的生产柔性化、组织结构扁平化,并构建电子商务平台,形成要素配送网络,才能转变为新营销。

海尔正在进行的“以市场链为纽带的业务流程再造”,就是为了使企业内部流程和外部市场需求连接起来。通过业务流程再造,从外部客户订单开始,分解成一系列内

部流程“订单”,流程之间的内部“订单”履行以OEC管理为保障,通过索酬、索赔和跳闸手段,在规定的地点、时间和条件下迅速完成“订单”的各项内容。再造后的流程以客户满意度最大化为目标,并把终端客户的满意度无差异地传递给每个业务流程和岗位,使每个流程都有自己的直接“顾客”,其利益全部由自己服务的“顾客”来支付,“顾客”不满意将导致索赔。这样,使每个流程都与市场零距离。海尔的业务流程再造,从根本上改变了企业原来的单纯行政机制,使企业真正与市场接轨,以满足市场的动态要求。

我国企业在新经济下的营销战略转变必须从企业制度创新开始,企业必须使自身的体制适应于市场个性化需求,扁平化、柔性化、信息化是企业制度创新的三大要素。在此基础上,企业的营销要从国际营销的角度,在国内和海外同时寻找自身发展的空间,树立国际品牌形象,建立客户关系管理系统,并通过电子营销手段最大程度地为客户的个性化需求服务,在越来越激烈的全球市场竞争中获得发展。

参考文献

- 1 海尔集团.以市场链为纽带的业务流程再造.企业管理,2001(1)
- 2 菲利普·科特勒.新千年,新营销.市场营销.2001(3)
- 3 潘成云.海尔超越销售.销售与市场,2000(7)
- 4 刘海波.中国彩电业营销批判.销售与市场,2000(6)
- 5 高贤峰,吴金希.解开海尔成功之谜.中外管理,2001(1)
- 6 倪润峰.在2000年梦想百年长虹.中国经营报,1999(12)
- 7 青岛海尔电冰箱股份有限公司董事会.青岛海尔电冰箱股份有限公司2000年年度报告.中国经营报,2001-03-16

(责任编辑 慧 超)

