

“奥普浴霸”市场营销案例

澳大利亚奥普卫浴电器(杭州)有限公司是专业从事卫浴电器研发、生产和营销的国际化现代企业。其代表产品“奥普浴霸”(浴室取暖设备)在国内外颇受欢迎,仅此一项奥普公司在中国地区的年销售额便超过2亿元。在中国市场,奥普公司靠“奥普浴霸”系列产品而成名,“浴霸”(浴霸两个字变成了浴室取暖设备的代名词)因奥普公司在中国内地的引进和发展而成为一个行业。七年前,当中国人“随时在家洗个热水澡”的梦想因热水器的大量上市而变成现实时,人们又感觉到,洗浴时浴室的温度太低(尤其在冬季南方一些地区,此问题更加突出)。正当无奈之际,“奥普浴霸”在中国杭州生产的产品就已经下线了。产品在中国部分城市上市后,立即引起强烈反响,产品在许多售点供不应求。7年后的今天,奥普浴霸在中国内地市场已拥有近300万用户,用户群对产品的理解已经开始从奢侈品转变为大众适用商品,继而成为家庭浴室的必备用品。

产品一旦旺销,立即就会引来许多行业跟进者,据不完全统计,目前国内生产浴霸产品的厂家至少有上百家。作为行业的开拓者和领先者,奥普企业是相当成功的,其独特的市场营销策略和先进内部管理方式非常值得研究。

一、 产品策略：有所为，有所不为

★有些人认为:企业应该从市场的多方面需求考虑,产品发展种类要多而广。而奥普把产品仅仅定位于卫浴电器,其市场发展空间有限,对产品的推广和品牌的发展不利。

奥普公司则认为:作为一个企业,必须集中所有优势,在一个专业的领域上开发经营,这样才能把工作做得系统,做得细致。那种什么钱都想赚、产品开发求大求全的做法是不科学的,是不利于企业长期稳定发展的,这也正是中国许多企业“短命”的原因。奥普集中了所有的技术优势、资源优势、品牌优势,定位于卫浴电器产品的开发和推广。在奥普的战略报告中可以看到这样的描述:“奥普的战略目标是集中优势资源努力建造一个品质卓越、品位高尚、品牌国际化的卫浴电器品牌”。

★从表面上看,奥普产品仅仅局限于卫浴电器,其产品开发涉及领域相对较小,但是奥普却在浴室这个小空间里,做出了大文章。奥普公司认为在卫生间这个空间里,人是最自然、最需要体会生活品味的,由此而产生的需求也是多种多样的。只要有需求就有市场,只要产品定位准确就有市场空间。奥普现任CEO马悦先生描述了奥普产品的使用价值:关注人的生活品质,特别是在卫浴方面的各种需求,强调卫浴中满足深层次需求、细致关怀,最终实现保护人类自身健康的目的,使现代人的生活品质获得显著提升。

★另外,奥普在安全性方面的专业技术优势也是它定位于卫浴电器的主要原因。浴室让人联想到的是潮湿,而在潮湿的环境中使用电器就容易给人一种不安全感。所以安全成为浴用电器的保障。而奥普在技术上的专业优势恰恰在于制造安全的卫浴电器产品。

在这样的理念指导下,奥普相继开发出系列卫浴产品:继奥普浴霸之后,牙具消毒器、智能电热水器、智能洁身器等系列高安全、高享受满足消费者深层次需求的卫浴电器即将面市。我们可以通过奥普公司的第一代产品——“奥普浴霸”的开发过程中发现其明晰的战略意图。

正是奥普公司对消费需求研究的专注和资源投入的专一,为奥普浴霸从行业开拓者到 始终保持行业领先打下了扎实的基础。

二、合作策略: 归属感, 奥普现在的 CEO 就是原来西安的代理商

★奥普的代理商制度是奥普公司在行业中领先的又一大法宝。奥普公司认为, 代理商是奥普企业的自家人, 市场的繁荣、品牌的构建是厂、商共同努力的结果。奥普在与代理商的合作中, 不仅给了他们合理的利润空间, 同时, 也将他们视为企业的一员。奥普与代理商的合作过程, 是一方吸纳另一方融入的过程, 建立彼此信任、理解、同舟共济的关系, 奥普选择代理商有其独到方法, 他们把志向一致、目标相同、条件相仿的代理商纳入到奥普的利益 共同体系中来。

★目前有这样一种现象: 一些企业选择代理制销售, 是因为市场拓展难, 所以难做的事情让别人去做, 自己放弃营销工作。等到网点铺开了, 市场做大了, 就以各种形式取缔代理商。而奥普公司在市场导入初期总是自己先去开拓市场, 从最基础的工作做起, 等到市场已经打开, 产品销路畅通时, 就把市场交给合适的代理商操作, 公司则以在当地开设办事处来协助代理商做好产品销售和品牌维护。在工作中, 办事处会主动协助代理商做好通路建设、导购培训等基础管理工作。对新产品的信息、存货情况、企业经营动向、广告诉求方向等方面都会定期主动与他们沟通, 使他们感到: “我就是奥普的一员。” 产生了这种归属感之后, 代理商就下定了决心, 放开手脚去做市场拓展、铺货等工作了。奥普的许多“合作伙伴”都是与奥普一起发展壮大起来的。

★奥普公司为了搞好当地售前、售中、售后服务和工作细致化, 设定所有代理均为城市代理, 以服务半径作为市场划分的标准, 不搞以行政区域为标准的“圈地”, 也就是在奥普公司没有所谓的省级、地市级代理, 这样就避免了代理商专注于搞大批发而忽视了终端管理、售后服务、品牌维护等基础工作。同时, 奥普建立了代理商模型, 每个模型都设计了发展的方向。对于不同特点的代理商, 公司在模型中设定了不同的工作侧重点, 以便工作的有效开展, 统一执行。

★公司对代理商的科学管理也是奥普成功的原因之一。奥普公司有一整套建立商务代理的文件, 其中《代理商素质描述文本》中全面约定了代理商应具备的素质条件, 把《代理合同》作为双方的工作说明书。记者在奥普公司的《代理商素质描述文本》中看到这样一段话: “区域营销代理商是奥普公司持久发展的战略伙伴, 是奥普营销系统的最重要的组成部分, 奥普公司与代理商是利益共同体。奥普公司与代理商的共同利益应通过双方最大程度在代理区域共同构建奥普品牌的影响力和扩大奥普市场容量后公平获取。任何一方的短期行为都会成为双方合作的羁绊。合作双方均应具备: 现代的诚信理念、科学的营销理念、发展的市场理念、朴素的双赢理念、良好的沟通理念、相互的学习理念。双方应达成这样的共识: 双方追求的均是利润最大化。实现追求的唯一合理方式是塑造强势品牌, 品牌的持久力发展是双方盈利的根本保障。奥普品牌的区域营销代理商前提是对奥普理念的认可和赞同。奥普应通过其良好的企业文化和科学的管理技术思想影响合作者, 并从对方汲取所长, 共同进步。”

★奥普现任 CEO 马悦就是原奥普公司西安地区的代理商, 从中可以看出, 奥普的代理商制度并不是说说而已。

三、 价格策略:

不打价格战，高价值就要保持高价位

★自 1996 年，长虹彩电大幅度降价之后，彩电同行纷纷跟进，爆发了彩电行业的价格战，并迅速蔓延到其他行业，微波炉、VCD、汽车、商场等等纷纷卷入其中。时至今日众多企业仍认为：不降价、不打价格战，产品就销不出去；似乎谁有本事把价格降到最低，谁就能撑到最后，谁便是最终的胜利者。其实不然，彩电业的价格战结局，让我们到了该重新思考这个问题的时候。低价不一定能完全吸引消费，而高价也不一定无人问津，这里有一个事实：奥普浴霸在同行中相对价格是最高的，同时市场份额也是最高的，这种现象有其行业特殊因素，却也绝不是偶然的。

★奥普浴霸采用了高价策略，原因有三

1. 高价位来源于高价值；许多人对高价位的认识上存在两个方面的误区：第一，高价位是不顾消费者利益由企业随意定价的；第二，高价位是靠巨额的广告投入来支撑的。其实不然，高价格策略不是随便可以采用的，奥普的高价策略是由它的品牌价值、高价值的产品、优质的服务、安全的质量等价值条件去支持的，是由其营销策略和奥普在浴霸行业的领导地位决定的。

首先，如果单从价格来划分，不外乎这样四种：低价值低价格、低价值高价格、高价值低价格、高价值高价格。从消费者角度来看，前两种策略是不适合消费者需求的。高价值低价格也就是所谓价廉物美的产品是最受欢迎的，这其中价廉并不是绝对的低价，而是相对于产品的高价值得来的。因此奥普的高价位来源于其产品的价值及高附加值，也是因为它的高价策略，奥普在不断提升产品品质，追求最优的性价比。作为一个名牌产品，实实在在的使用价值和安全可靠的品质保障是必不可少的。奥普的高价格是相对一些低价值低价格产品而言，由于奥普销量、市场占有率的高居不下，奥普浴霸的售价实际已经走向高价值低价格良性循环，这也是奥普公司的价格策略的意图所在。

使用过奥普浴霸的消费者说的一句话是最恰当的：“奥普浴霸用起来让人安全、放心。”同时据专业人士介绍，从爱迪生发明灯泡到现在，灯泡的灯头与玻璃壳之间都用胶泥来粘，浴霸的取暖灯泡自身比较重、大，加上高温，时间久了，胶泥老化产生的灯泡脱落现象屡见不鲜，而奥普的取暖泡玻壳与灯头结合处设计了一道螺纹，加固了两者间的连接，进一步保证了消费者的安全。除此之外，奥普取暖泡选用了温度系数较高的材料，增加了灯泡温度适应能力。另外，奥普取暖泡创新的泡内负压技术，防止玻璃外溅，这些特质都是独有的。所以，相对于这样的产品质量，奥普的价格看似最高，其实这正是奥普产品高附加值的体现之一，这正是品牌化经营的企业一直追求的。当奥普在决定了高价位策略同时，就决定了不断提高产品的价值和附加值，所以它总是能带给消费者最大程度上的品质保障。

有另一种说法，名牌产品的价格中有相当一部分来源于其巨额的广告费，这种说法显然缺乏广告常识的。只要略懂营销的人都知道，销量越大的产品其单位销售成本越低，两者之间是成反比的，销售成本中当然包括广告费用，由于销量的巨大，其划分到单位产品上的广告成本已是微乎其微。相比之下，有些看似低价、广告投入少的产品，由于其销量也小，所以划分到单台产品的销售成本及广告费反而更高。

2. 奥普的高价位给代理商提供了的合理化的利润空间，同时使其在销售通路、终端各方面的资金流通顺畅，保障了对消费者的最终负责；浴霸产品的售后服务较其他电器产品显得尤其重要，没有合理的利润，对消费者的保证就成为空话。

3. 高价位是为了开发研制更进步的新一代浴用电器产品作资金储备，以带动了整个行业

的技术进步。在今天这个个性化的感性消费时代，消费者对家电产品的选择更多地集中在性能、安全、品质、服务，而非价格上，只有创新和保持技术领先，才是竞争致胜的关键。目前浴霸行业尚欠成熟、产品质量参差不齐、价格差距相去甚远、行业规范有待改善。奥普更多的是把精力放在改进技术、提高品质、加强服务、提高行业水平上，为消费者提供更高价值的产品和创造更高的生活享受。正因为这方面的努力奥普始终保持了行业领先地位。

四、 广告策略：

广告是企业与消费者沟通的方式之一，任何虚假行为都将受到市场的惩罚

★广告界有句名言：“用于广告上的钱有一半打了水漂，搞不清楚的是，到底哪一半打了水漂。”美国市场研究所 IRL 根据对 293 种品牌广告的调查得出结论：广告开支的增加在超过半数的个案中并未使销售额上升。

★奥普公司对广告的理解也有其特点。奥普公司认为广告是企业与消费者沟通的方式之一，产品是与消费者沟通的载体，广告所强化的信息应该与产品所传递的讯息形成照应和一致。两者之间相辅相成，相得益彰才能发挥彼此作用。广告也和产品一样，都应满足消费者的需求，任何虚假行为都将受到市场的惩罚，广告无法告知消费者购买产品所能得到的利益，必然无效，即便是“标王”，也无济于事。

★为了使奥普广告传递准确的讯息，奥普将奥普品牌主张进行了科学的规划和系统梳理，勾勒出奥普是卫浴电器专家的品牌形象，体现“亲切、温暖、成熟、精致、安全”的品牌气质。

在广告的投放上，奥普公司认为产品已经将奥普的品牌内涵传递给了消费者，广告是对这个讯息强化的过程，广告费用支出的节约，可以加大对产品深层次的研发力度，实际也是对广告的投入。“我们考虑的是如何将广告做精美做实在，让消费者在欣赏美的同时更能一目了然了解产品本质。”

★2000 年 10 月份，武汉市场上几个浴霸品牌开始打起价格战，降价最高幅达 200 元，对于平均零售价仅为五六百元的浴霸产品来说，此举可谓是“触目惊心”。同时，又不约而同地宣称：与奥普是兄弟厂家；配件来源相同等混淆消费者视听的说法。再加上其产品外型上对奥普的模仿，一时间，奥普销量果然下降。

★通过市场调研发现它们虽然在外观上与奥普相似，但用材、技术以及服务等方面与奥普有不小差距，针对这一情况，奥普火速作出反应，制定出“看看差不多，其实不一样”的活动方案。此活动方案秉承了奥普一贯以品质、安全为中心的宗旨，为了让消费者有直观认识，在各大商场安排用喷壶现场喷淋取暖灯。消费者在明白了“看看差不多，其实不一样”的真相后，一时间“洛阳纸贵”，市区七台送货车马不停蹄，销量飞速上升，当月销量突破 5000 台。

奥普的广告自信来自对产品的自信，产品与广告的相映成辉是奥普保持领先的又一法宝。

五、防止窜货

有 9 条独到的经验

★在许多家电企业中，经常会发生这样一种现象：生产企业接到大量流通企业的抱怨：“某某地区的本企业产品流入本地区，低于市场价格销售，造成零售、批发价格混乱，此问题

不解决市场难做，货款难回。”企业一方面连连承诺一定严肃处理，一方面又束手无策。营销界把这种现象称为“窜货”。名牌畅销产品是最容易发生窜货现象的，窜货严重影响了企业的品牌无形资产和企业的正常经营，消费者因混乱的价格而对产品品牌失去信心，代理商也因此而丧失对企业的信心。生产企业在不知不觉中蒙受着巨大的损失。

★奥普浴霸作为一个名牌产品，在防止窜货方面有9条独到的经验。

1. 奥普公司建立了科学稳固的代理商制度，明确双方的责权利，厂商成为双赢的利益共同体。同时各地办事处的存在起到了监督作用。

2. 奥普严格遵循市场规律，做到产、销分离。出厂价只有一个，销售公司统一制定全国零售价，并充分考虑各地区发展之均衡、费用支出及市场容量，包括本地区销售人员及机构均等同外地区销售人员及机构共同考核。保证了整个市场价格的统一，为代理制的实施和窜货的防止打下“质”的基础，并且给代理商以合理的利润空间，从根源上杜绝了窜货现象的发生。

3. 给代理商多种形式的鼓励政策，如到奥普澳洲总部参观学习，实物奖励、技能培训等，对于非市场因素的销量提高，奥普公司密切关注，一查到底。

4. 实行产品代码制，一旦出现窜货现象，配合产品代码便可以迅速查出出处。

5. 对于代理商的业绩考评采取结果和过程双重考核，强化代理商的本市场的深度开发能力。

6. 压缩通路长度和层级，让真正开发市场的代理商享受合理的回报。

7. 各层级的价格空间实行实价制，不采取百分比加价，使得各级代理商的回报合理、实在。

8. 强化代理商的售后服务能力，在服务半径内向消费者提供免费安装，一方面方便消费者，同时也可以控制区域“窜货”。

9. 实行免费送货，上级代理向下线经销商提供免费送货，也在一定程度抑制“窜货”行为的发生。在一系列严密制度的保障下，奥普公司的市场得以健康有序的发展。没有了窜货现象的发生，奥普公司在行业领先的地位得到了有利保证。

六、合作竞争：

不但希望有竞争对手，而且希望竞争对手是强大的

★在激烈的市场竞争中，奥普以开拓者的身份跻身于卫浴电器市场的新领域——浴霸市场，充分把握当时消费者需求的同时，抢占先机，开创了浴霸行业，一路领先，成为行业之首。

随着消费需求的不断扩大，浴霸市场迅速地成长起来，奥普的领导地位决定了众多后来者的纷纷效仿与假冒，曾几何时，浴霸市场突然热闹了起来，各种各样的牌子不下几十个，叫卖声此起彼伏。这种现象在尚不成熟的中国市场比比皆是，诸多品牌因无法抵御这样的冲击，纷纷败下阵来，感叹市场的无序。而奥普公司却反其道行之，鼓励竞争对手的参与。

★奥普公司认为，行业之初，必须经过垄断到竞争，竞争到垄断的过程，把市场推向成熟。有竞争才会有发展，有竞争才会有进步。VCD等小家电的兴衰发展事实告诫了奥普，任何一个企业只有通过竞争才能真正的长大，奥普想要在风云变幻的市场中立稳脚跟，保持领先地位，竞争是必经之路。

★事实上，由于奥普的技术壁垒和独特的市场定位，使得在这个市场中尚未出现真正意义上的竞争，这正是奥普公司苦恼之处。奥普公司将竞争对手分为两类：毁灭行业的恶性对手和发展行业的良性伙伴式对手。

前一种竞争对手是奥普非常反感和必须戒备的，那就是损害消费者利益的不正当竞争。一些竞争者为了短期利益，致消费者利益于不顾，在选材上的粗糙、生产中的偷工减料，一味降低生产成本，生产完全没有安全保障的产品，将这些浴霸投入市场无疑是在消费者家中放了一颗颗定时炸弹。他们的出现和得逞将是把行业推向灭亡。

奥普公司真正期望出现的伙伴式的竞争对手一旦出现，他们可以对行业发展起到推进作用，没有他们，对于奥普来讲，其实是一种潜在的危机，往往有些企业由于没有竞争意识、没有居安思危的意识而失掉了整个市场。作为一个新兴的发展中企业，奥普的定位不仅仅是浴霸，而是方兴未艾的卫浴电器市场。

★所以，奥普不但希望有竞争对手，而且希望竞争对手是强大的，如果强势企业加入浴霸行业，那将是一个真正的竞争，这不仅仅是对于奥普的一次考验，更是给整个浴霸行业带来了新气象，开拓了新的前景。同时，奥普公司在与他们的竞争中，发挥自己的专业优势，有足够的信心保持自己的领先优势。想要成为巨人，就要踩在巨人的肩膀上。正是这样的思想支持，使奥普公司成为一个心态良好的领先者。

七、 绩效考评：

对新加盟的员工未作特殊能力的要求，但却提出“四有”标准

★有不少企业张口闭口谈整合营销，殊不知，这其中另有一个误导性，什么是整合营销的概念？难道单单针对市场营销或广告的综合就是整合营销的全部吗？其实真正的整合营销分为：内部管理的整合和对市场营销的整合两部分，而这些企业恰恰忽视了前者。

★奥普公司信奉的一句话值得借鉴——“攘外必先安内”。换言之，市场中的产品不是卖出来的而是管出来的，这里的“管”字包括了三方面，即管消费者，管代理商，管公司内部员工。如果一个公司连自己的员工都管不好，又如何管代理商、管消费者呢！

★奥普公司有非常个性的企业文化，他们不仅通过独特的企业文化理念吸引代理商，更吸引了大量的企业专业人才，他们将自己的企业文化称为“磁铁效应”，企业成员的价值取向相同，方向一致，对内表现出高度的凝聚力，对外体现强大的吸附力。他们对新加盟的员工并未做特殊的能力要求，但却提出“四有”标准，即有生活、工作的热情；有积极向上的思想；有严谨求实的态度；有真诚实在的为人。奥普公司对此解释是“如果你没有人才，那么你就培养那些可以成为人才的人。四有，是一个可以成为人才的人的基本条件。”在奥普公司特别注重三个“开发”即“新产品、新技术的开发、消费市场的开发、人力资源的开发。”

★在产品技术和消费市场开发成功的背后，是奥普人力资源开发工作的成功。奥普公司的现任 CEO 马悦曾说过这样一句话：“80 年代文盲的标志是不识字，90 年代的文盲标志是不会用电脑，进入 21 世纪，文盲的标志则是不会再学习。”对于人才奥普公司始终相信没有最好的，只有最合适，所以公司尽可能的提供适合奥普员工的学习环境。公司对员工的绩效考评工作，也是围绕着员工的工作改进意识和能力而展开。

★在奥普公司，每个员工的主管，都在每月初就每个员工的工作状况当面提出本月的改进方向，设定考评项目，月末进行正面评估，剖析问题，同时对不足之处加重考评权重，成为次月的重点提高之处，在这样的系统支持下，员工的技能得到专项提高，同时，公司主管的管理能力、沟通能力和工作责任心也得到迅速提升。有这样的团队的努力，更为奥普公司从行业开拓者到长久保持领先提供了坚实基础。