

连续6年保持世界第一 格兰仕突破百亿大关解密 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E8_BF_9E_E7_BB_AD6_E5_B9_B4_c67_471740.htm 近日，从格兰仕传来一则消息，2003年格兰仕销售首次突破100亿元大关，其中微波炉实现销售1600万台，连续9年保持中国市场占有率第一，连续6年保持世界第一，空调实销销售150万台，空调外销进入四强；与此同时，格兰仕入选中国名牌冲击世界名牌行列，公司董事长梁庆德被评为2003年度“十位最聚人气的企业家”之一，公司CEO梁昭贤被评为2003年最有影响力的营销“操盘手”和风云掌门人。在中国企业界有一种说法，“逢十进一”，即每进10亿元就是一个坎，格兰仕已持续25年健康增长。格兰仕是如何跨越一个又一个增长的“门坎”，从而持续保持健康发展的？记者通过种种努力，终于采访了格兰仕的“操盘手”梁昭贤。

规模关：做大做强，无敌价格
记者：格兰仕给外界留下最深的印象就是：做大规模，无敌价格。从1992年转战家电，进入微波炉，格兰仕的规模从1万台快速扩大到1600万台，据说2004年还要扩大到2000万台，进一步拉大了与竞争对手的差距，格兰仕为什么这么迷恋规模？

格兰仕又是如何控制风险，跳出陷阱的？
梁昭贤：90年代初，为了做微波炉，我们做了整整一年的市场调查，分析了微波炉的产业属性和发展趋势，我们认为，微波炉是一个长线产品，随着世界家电产业向中国转移，珠三角是中国家电的生产基地，具有先天的后发优势，劳动力成本低，配套产业齐全，但微波炉当时在中国还属于空白，只有少数的洋品牌和合资企业生产，全国的产销量只有20万台左右，价格高达

三、四千元，老百姓可望而不可及，因此我们上马微波炉后，做了几件事：一是上规模，降价格，定价就是一个普通工薪家庭一个月的收入能买起得；二是启蒙教育，与全国几百家媒体联合开辟“微波炉知识窗”，引导消费，培育市场；三是组织促销员进商场，做现场演示与促销；四是加送微波炉配套赠品，通过这几个组合拳，我们迅速做大了规模，扩大了市场容量，按国外的市场调查，只有当一个国家的人均收入达到5000美元时，微波炉才能进入家庭，但通过格兰仕努力，中国老百姓提前享受了发达国家的家电产品。现在回过头来想，我们当时的指导思想就是：“我们虽然没能力使人们富裕起来，但我们要竭尽全力通过我们的产品使广大消费者辛勤的劳动成果变得更富有价值。”用最简单的话说，就是格兰仕始终坚持价廉物美、不求暴利的价值观。正因为有这样的核心的价值观，任凭东南西北风，咬定制造不放松，格兰仕拒绝了一次次诱人的机会，放弃了一个个投机的项目，首先将微波炉做大做强，然后进入空调业、小家电，都坚持同样的思路：做世界工厂，做战略打工。为什么这样做？我有一个比喻，就象人不能进赌场一样，人一旦进入赌场就会扭曲价值观，总是想不劳而获，一夜暴富，对其他辛苦钱不感兴趣。制造业是我们的本钱，也是中国企业参与世界竞争的本钱，如果我们舍本逐末，热衷形形色色的泡沫经济，追求一夜暴富，我们不仅不会暴富，也许还会输掉我们的本钱，变成穷光蛋。从当初10000台做到现在产能达到达2000万台，风险与陷阱时时存在，其中最大的风险就是能不能经得起外界的诱惑和忍得住内心的困惑，我们能不能坚持我们的价值观，走一条踏实、务实、诚实的平民路线。技

术关：不断创新，领先升级 记者：有人说，技术是中国家电的软肋，格兰仕给外界的形象是“价格杀手”，“技术高手”的形象不突出，格兰仕现在已经突破百亿大关，在技术方面有哪些秘密武器？ 梁昭贤：其实格兰仕从一开始做微波炉就将技术作为发展的核心动力，当时为了聘请微波炉的技术精英，我与公司的董事长五上大上海，邀请当时上海无线电十八厂的技术骨干加盟格兰仕，他们被格兰仕人的真诚打动，南下广东，为格兰仕的迅速崛起提供了有力的技术支持。格兰仕通过集中战略，做大规模，实现了总成本领先，然后通过规模的平台，每年不断地加大研发的投入，这些年我们在微波炉研发上投入了十几个亿，促进了规模与技术的良性互动，提高了行业的集中度，加快了技术的升级换代。格兰仕美国家用电器研究中心1997年挂牌成立，大举吸纳海外权威技术专家，专门从事家电产品尖端技术以及新材料、智能化的应用研究。目前，在格兰仕公司本部的20000多名从业人员中，30%以上拥有大专以上学历。强大的研发实力使格兰仕微波炉拥有了包括数码光波技术、球体微波技术、多重防微波泄露技术、磁控管延寿技术在内的近千项专利专有技术，在空调、小家电领域也开发出上百个拥有自主知识产权的专利专有技术。另一方面，产销规模的扩张为高新技术的迅猛发展创造了越来越强有力的支点。产销规模越大，技术投入的底气就越足。成本优势支持技术创新，技术进步又反过来推动规模扩张，规模与技术相互促进，格兰仕因此得以更低的价格供应技术含量更高的产品。十年来，格兰仕共开发出了1000多种微波炉产品，并以其市场开拓和研发实力将整个微波炉行业带入多品种、高性能、个性化、人性化、功能

多样化的轨道。2001年，格兰仕研发出世界第一台数码光波微波组合炉，这种新型专利产品能确保食物内含的水分适量和营养成分不流失，迅速成为全球微波炉市场的一个消费新热点，带动整个行业的光波热，引领行业向高端技术迈进，2003年，格兰仕光波炉全球销售突破500万台。目前，格兰仕为全球100多个国家和地区的主流市场供货，与200多家跨国公司合作，许多世界著名家电品牌都直接向格兰仕订购产品。格兰仕打造的“全球制造中心”不只是做简单的“世界工厂”、“加工基地”，而是通过技术上的不断创新，成为引导世界制造业潮流的“全球名牌家电制造中心”。

管理关：删繁就简，分裂繁殖 记者：每次到格兰仕采访，不论是白天还是夜晚，都是车水马龙，一遍繁忙兴旺的景象，格兰仕现在已有2万多人，靠什么管理这个“世界工厂”？如何克服程序复杂、机构臃肿的“大企业病”？梁昭贤：格兰仕有一句话：简单就是力量。十年如一日，把简单的东西做好就不简单，把容易的事情做好就不容易。在企业的高速增长中，不可避免遇到管理的难题，但我们始终坚持简单、简易、简洁的管理方式，不搞形式主义的条条框框，对组织管理问题保持高度的警惕。坚持“集团式的企业，用工厂的方式管理”，并且不断引入“扁平化”、“分裂繁殖”等创新的内部管理机制，自始至终，使企业保持高效率、低成本运作。从组织结构来说，我们分为采购、生产、技术、企划、内销、外销、财务等七大机构，每个机构内部设置核心小组进行跨部门协作；从管理方式来说，管理“一竿子到底”，目前从总经理到部门再到下面，基本上三个层级，第一级是总经理、副总经理和总经理助理，第二级是部门经理、科长、副科

长，很多时候部门经理还是由总经理助理兼任，再下面就是一般员工。公司千方百计减少层级。目前即使在国内销售系统也不超过四个层级。管理充分发挥各级管理者的主动性。例如，格兰仕在营销中心内部推行“承包”，减少行政管理岗位，将业务员转变为客户经理，把业务的责任和相应的权力更多授予客户经理。管理层次少、结构简单的好处，不仅是带来信息传递的高效率，减少失真，而且在内部少了没必要的“庙”和“菩萨”。格兰仕的管理重心尽量下移，格兰仕的管理风格是上下结合、上下互动。这其中关键的一个措施就是“核心小组”制度。格兰仕从公司到部门都引入了“核心小组”制度。公司层面上有不同职能的核心小组，在各个职能部门内部又有部门内业务骨干组成的核心小组。格兰仕的“核心小组”制度带来了三大优势：1、集思广益，群策群力；2、执行有力；3、培养人才。格兰仕管理另一大特色就是“分裂繁殖”原则，即区域划细，“老人”打下江山后，在工作中培养“新人”，在新人基本掌握业务技能后把旧的市场交给“新人”，改去开发新的市场。老的市场难度低，可以供“新人”练本领，但提成要低一些，而新市场开发难度大，由能力强的“老人”去开发，提成高，而且给予很高荣誉。“分裂繁殖”这种土生土长的格兰仕式创新，不仅解决了“新人”与“老人”的问题，而且一举解决了“新市场”与“老市场”的问题，使企业既保持大公司的规模实力，又具有小公司的灵活与活力。

品牌关：贴牌创牌，双管齐下

记者：近年来，中国家电出口迅速增长，“走出去”参与国际竞争的呼声越来越高，是做品牌还是做贴牌？是学习格兰仕还是学习海尔？业内议论纷纷，你是如何看待的？现在

中国彩电遭到美国反倾销的起诉，格兰仕作为中国家电出口的三强之一，是怎么规避出口风险的？梁昭贤：我有一个观点，高度决定态度，态度决定速度，速度决定力度，力度决定深度与广度。站得高，才能看得远，就象中国飞天第一人杨利伟，做企业也是一样，全球经济一体化，国内竞争国际化，你要参与到这全球化的竞争中去，就必须练好自己的核心竞争力。用奥运会的标准来衡量自己，而不是在家门口称王称霸。企业的核心能力不是人、财、物、经验的简单堆积，而是一种系统的资源整合能力。品牌塑造不是一蹴而就的事情，尤其是创造一个生命力强盛的世界级品牌，要求企业既有踏踏实实的品质，又有审时度势、把握进退的睿智。为了摆脱市场风险、资金风险、政策风险，格兰仕坚持“两条腿”走路，国内市场创品牌，国际市场做贴牌，双管齐下，整合资源，中外互动，全球共享：一树自有品牌、二为别人的品牌代工（即ODM/OEM）行走全球市场，化敌为友，从竞争走向竞合，近年来，格兰仕通过资源整合，与日本、韩国、欧洲的品牌开展各式各样的合作，进一步拉大与竞争对手的差距，使“格兰仕”成为“中国制造”的典范，将“格兰仕”打造成为“全球名牌家电制造中心”的标志。企业的成功有三个衡量的标志：品牌、利润、地位。对中国企业来说，有什么比成长空间更重要的呢？各种模式都有各自的特点，各有所长，如果说，海尔采取的是先难后易，高举高打，在海外为中国人树形象；那么，格兰仕采取的是先易后难，先贴牌后创牌，做大“全球制造”，二者代表的都是正在崛起的“中国力量”。正如一位哲人所说：“先进不等于正确，落后不等于错误，只有务实才是合适的。”中国企业既

不要“打肿脸充胖子”，也不要玩马步未蹲好练一指禅的“花拳绣腿”，只有踏踏实实练好基本功，认认真真学好必修课，中国企业才能走向国际舞台施展“中国功夫”，与高手过招。我们在海外市场也曾交过学费，当年我们在阿根廷的市场占有率一度达到70%，被竞争对手投诉反垄断，被驱出阿根廷市场，从那以后，我们就采取了降低品牌占有率，提高产品占有率的策略，回避垄断的风险；对于反倾销，我们的策略是提高产品技术含量，出品产品定价高于国内市场价格，不让对手抓住把柄，同时认真研究各国的政策，与合作伙伴结成战略联盟，防患于未然。

发展关：务实踏实，创造价值

记者：现在中国家电业一会儿进军汽车，一会儿资本并购，一会儿行业洗牌，但总是雷声大，雨点小，格兰仕却始终不为所动，紧紧盯着微波炉、空调等微利产品不放松，这是为了什么？

梁昭贤：在今年9月28日格兰仕建厂25周年座谈会上，老一代格兰仕人说，格兰仕起家的资源一麻包花生、一颗公章，除了这个资源，最大的资源就是政府的心意，人民的希望。这么多年格兰仕一直是务实办企业，为国家打造更多的“饭碗”，不是为了包装去制造各种各样的“光环”与“盖子”。

美国兰德公司曾花20年时间跟踪了500家世界大公司，发现其中百年不衰的企业有一个共同的特点：它们始终坚持以下四种价值观：人的价值高于物的价值；共同价值高于个人价值；社会价值高于利润价值；用户价值高于生产价值。格兰仕要做一个百年企业，就要做一个有社会责任感的企业公民。比如，SARS期间，格兰仕火线研发高效杀菌光波炉，并用最快的速度向北京小汤山和全国各大非典医院捐献了几千台，在防疫大战发挥了重大的作用，受到卫生部的

大力表彰；格兰仕3000名促销员，其中有2/3是下岗工人，通过格兰仕的锻炼培养，有的变成了销售明星。一个企业能否健康发展，关键在于能否为公众利益集团（股东、顾客、员工、分销商、供应商、政府及社区公众）创造价值。企业创造价值的一系列活动构成企业价值链。价值链分为基本增值活动和辅助增值活动两部分。基本增值活动即生产经营活动，包括生产加工、成品储运、经营销售和售后服务四个环节。辅助增值活动即组织管理活动，包括企业组织结构、人力资源管理、技术研究开发和采购供应管理四个方面。根据基本价值活动的先后顺序，价值链可以分为“上游环节”和“下游环节”，原料采购、生产加工属于上游环节，成品储运、经营销售和售后服务属于下游环节。上游环节价值活动的中心是产品，与产品的技术特性密切相关，下游环节的中心是顾客，价值创造与实现的成功与否主要取决于顾客特点。格兰仕在价值链的上游环节，就是做到低成本与高质量相结合；在下游环节就是做到物美价廉，“烧鹅味道，豆腐价格”，让普通工薪家庭一个月收入就可以买得起。虽然价值链的各个环节之间是相互关联、相互影响的，但我们认为，企业竞争并不一定要保持价值链所有环节上的优势，而在于垄断某些关键环节的特殊优势。抓住了这些关键环节也就抓住了整个价值链，我们定位就是抓住制造环节做大做强。因此，我们认为，只有拥有先进的生产力和先进的文化，才能保持企业的持续健康发展；只有健康型企业，才能生产出价廉物美的健康产品，发展不是成功，高峰不是顶峰，关键是练好内功。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