

殷源 王淳锋◎著

俞尧昌◎点评

中国
制造

MADE 向格兰仕取经
IN CHINA

冠军企业新闻发言人首席代表
冠军企业案例营销首席专家
中国冠军产业首席设计师
重磅出击、联袂打造

俞尧昌
殷源
王淳锋

中国再回头

中国制造 MADE IN CHINA 向格兰仕取经

殷源 王淳锋◎著 俞尧昌◎点评

图书在版编目(CIP)数据

中国制造再闯关:向格兰仕取经/殷源,王淳锋著.

北京:企业管理出版社,2009.7

ISBN 978-7-80255-193-0

I.中… II.①殷…②王… III.微波加热设备—工业企业
管理—经验—中国 IV.F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 086724 号

书 名:中国制造再闯关:向格兰仕取经

作 者:殷 源 王淳锋

责任编辑:张 硕

书 号:ISBN 978-7-80255-193-0

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 010-68414643 发行部 010-68414644

编辑部 010-68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京隆昌伟业印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:180 毫米×250 毫米 16 开本 11.75 印张 130 千字

版 次:2009 年 7 月 第 1 版 2009 年 7 月 第 1 次印刷

定 价:30.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

总序一

Preface

冠军成就中国梦

徐浩然

冠军,是一个最高的荣誉。

战国时期,楚国一位叫宋义的大将军被册封为“卿子冠军”,其后汉名将霍去病也被封为“冠军侯”,意思是他们的勇武善斗在诸军之上,这是“冠军”一词在中国的最早来历。从魏晋到南北朝,“冠军”成了大将军的一种官衔。现如今,“冠军”一词蕴涵的深意早已超越了对比赛中第一名获得者的美誉,它标示着在某领域内取得最优秀业绩的个人或组织。

冠军,是一个值得期待的梦想。

经历了改革开放近30年的历练后,我们的祖国以举世瞩目的成就赢得了全世界的赞叹与尊重。中国作为地球村的重要成员,已融入到全球经济、文化一体化的竞演舞台,成为重要的活跃分子与中坚力量,推动着世界经济车轮滚滚向前。

“中国制造”的商品占据着全球出口商品 6% 的份额,在世界任何角落都清晰可见:中国本土的个人电脑产量全球第一,超过日本;机械制造产量全球第一,超过德国;内地的笔记本电脑产量全球第一,超过中国台湾……据世界经合及发展组织(OECD)的一项预测,到 2010 年中国所占的世界出口比例将升至 10%,将超越美国、德国,跃升为全球第一大出口国。21 世纪的世界正迈入一个中国时代,中华民族复兴的伟大梦想正在变为现实,而促使中国经济成就世界冠军梦想的,是一大批领跑中国经济发展的弄潮儿——那些已经或正在走向国门的中国的冠军企业。

冠军,是对历史的不断改写。

中国有句老话叫“三百六十行,行行出状元”,不过在后工业时代与多元共存的信息社会里,这句话必须改写为“三千六百行,行行有冠军”。中国能否在激烈的全球竞争中成为世界领袖,取决于在未来的岁月中有多少中国的冠军企业能够脱颖而出。可喜的是,经过一番国际化打拼,如空调大王格力、微波炉大王格兰仕、彩电大王 TCL、消毒柜大王康宝等,一些中国冠军企业已经坐上了世界冠军的宝座;此外,中国国际海运集装箱公司的标准集装箱占据着全球 46% 的市场份额,比亚迪电池占据着全球移动电话电池 72% 的市场份额,上海振华港机海港起重机占据着全球 35% 的市场份额……这些企业成为推动中国经济增长并走向世界的重要力量;同时,在我们身边还有另一批做事专一、行事低调、鲜为人知的“隐形冠军”企业,例如橱柜行业的翘楚“欧派”、中国指甲钳第一品牌的“圣雅伦”、琴键产量全球第一的“天朗集团”、世界最大单体

笔生产商“贝发集团”等,值得我们骄傲的中国冠军企业实在太多,数不胜数。

冠军,是大家共同进步的参照。

冠军企业的产生,其实代表的是“中国制造”与自主创新的“中国创造”在全球的悄然崛起。据说,冠军企业的利润往往超过全行业平均利润的三倍,所以现实中也许没有哪一个企业不愿意做大、做强。冠军企业究竟是怎么炼成的?在它们的成长过程中,经历过什么机遇与挑战?在成为冠军之后它们又将面临着怎么样的诱惑与困惑?我们可以从他们身上学到什么呢?著名管理大师赫尔曼·西蒙告诉我们,冠军企业的成功之道在于“走自己的路”,它们的价值观特征是“持续专注与不断创新”,它们心目中的做大做强都是以专注为前提的做大做强,它们注重企业的市场地位,它们渴望成为市场规则的制定者、创新的发起者,成为“市场精神领袖”……虽然说,在一个复杂多变的市场生态中,成功的经验是不可以完全克隆的,但是冠军企业的发展轨迹、成功经验、创新意识和赢利模式,不仅仅是它们自己的一笔财富,更是中国经济社会发展的一个重要缩影,对千千万万个正在成长的中国企业来说,兼具商业示范效应与社会、历史、文化意义。

冠军,是我们学习的标杆。

致力于做小而发光的图书出版策划和传播服务的北京君风传媒与冠军企业案例研究中心联合企业管理出版社等机构,在国内率先策划推出这套《中国冠军企业案例书系》,是一个极具市场眼光的举动。作为主编,衷心地期望我们严谨高效的工作团队能本着“为冠军企业,也为读者负责任”的态度,通过对

国内数百上千家冠军企业逐一进行遴选、调查与分析,对企业的成功案例进行“系统化、科学化、理论化、经典化”研究,依照“前瞻性、实效性、可读性”的原则对每一本书进行深入浅出、生动鲜活的高标准、高质量打造,同时与冠军企业和复旦大学华商研究中心、清华大学紫荆管理培训中心、北大商业评论等权威机构进行强强合作,开展冠军企业的全国巡回宣讲活动,举办中国冠军企业峰会,使本书系的产业价值链不断拉长,为企业、为读者、也为我们创造最大化的价值。

冠军,更是追求者的巨大挑战。

从美国《财富》杂志的世界 500 强企业排名来看,在整个 20 世纪 80 年代,大约有 230 家公司从世界 500 强中消失,而 19 世纪世界最大的 100 家公司,到 20 世纪结束的时候,只有 16 家仍然存在。这说明了一个道理:做一时的冠军不难,难的是做永远的冠军。同样的,出一本好书不难,难的是把每一本书都做好。我们有理由期待中国出现更多的世界级冠军企业,我们更有理由期待这套《中国冠军企业案例书系》能在茫茫书海中脱颖而出,成为一朵常绿常新的奇葩,成为读者受益匪浅的精神食粮,也成为冠军企业形象宣传的最好载体。让我们为优秀的企业鼓掌,为拼搏的冠军自豪,为崛起的中国祝福吧!

(徐浩然:北京大学经济学院博士后,管理学博士,南京大学等六所高校兼职教授。MBA 导师,全国十佳金话筒金奖主持人,《中国冠军企业案例书系》总编,著有《个人品牌》、《文化产业管理》等。)

总序二

Preface

冠军亦是创业家

王淳锋

2006年8月18日,我应时任格兰仕集团总裁助理兼新闻发言人赵为民先生的邀请,到北京梅地亚中心,参加全国工商联和中央电视台举办的“2006‘冠军来自中国’高峰论坛”。这是有关中国冠军企业的第一次聚会,参会的企业均在所从事的业务领域中居全球或中国冠军地位。

北京大学周其仁教授在其主题演讲中指出:一大批制造企业的冠军出自中国,以前不曾有过,今后将会越来越多,这是一个值得关注的经济现象。中国冠军企业的形成主要依靠三类因素:一是历史形成的低成本劳动力;二是改革带来的组织成本降低;三是开放带来的企业学习能力的提升。

国家发改委中小企业司王远枝司长指出:中小企业如何成

长为冠军,是中小企业成长工程的重要内容。

根据中国企业的现状及可预见的未来,君风传媒的合作伙伴——冠军企业案例研究中心首席管理学家柯银斌先生指出:绝大多数中国企业只能以“单项冠军”为目标,即专注于某个业务领域,成为全球或中国冠军。

这次高峰论坛只有一天的时间,但是对于我们君风传媒却意义非凡,“冠军来自中国”这几个字撞击着我的心灵。何不做一个冠军书系呢?经过商讨,我们将原来的经管书系改名为“中国冠军企业案例书系”。新书系名称指向性很强,强调是“冠军企业”和“企业案例”,定位十分准确,尤其是“冠军”二字非常有分量。

其实,对于冠军企业我们并不陌生。早在2006年1月,我们就策划组织过世界冠军企业格兰仕的书——《格兰仕商道》。当年3月,我们又策划完成《格兰仕精神》。然而,与格兰仕结缘是在2003年,我和殷源就与邓德海博士合作过格兰仕案例课程研修班活动课程。那时,邓博士致力于中国第一名企业的研究,他说:我们要做深做透,出版案例图书和光碟,开发案例课程。也就在那时,给我埋下了一颗为冠军企业服务的种子。后来,我们还一起研发了中国温泉产业的开创者——珠海御温泉的管理案例,研究成果结集出版,也就是后来大家看到的《东方服务》一书。

当时,我还在做《企业家内参》半月刊主编,采访过王老吉药业的老总施少斌和党委书记祁茂林,也采访过格兰仕集团副总

裁俞尧昌,中国隐形冠军欧派企业董事长姚良松,南方测绘常务副总杨震澎等,也请格兰仕集团董事长梁庆德、招商银行行长马蔚华、康佳集团总裁侯松荣、聚龙集团董事长梁伯强、海尔集团首席执行官张瑞敏、欧普照明总经理马秀慧等企业家写过《总裁寄语》。

在2002年和2003年,有一个概念非常火,那就是“隐形冠军”的概念。赵为民、熊晓杰和邓地博士,利用《赢周刊》这个阵地,持续介绍了一批隐形冠军企业,而且把《隐形冠军》一书的作者西蒙教授请到中国,到各地举办巡回论坛,为隐形冠军概念和理念的传播立下汗马功劳。我们没能坐享其成地照用“隐形冠军”,而直接用“冠军”,是因为隐形冠军一词是舶来品,而“冠军”一词出自中国古代——公元前209年,是宋义的将士给到宋义将军的一个称号,而且冠军就已经包括了隐形冠军,范围更广。

《隐形冠军》书里介绍冠军企业有三个特质:一是专注,二是坚持,三是创新。而我认为还应该加上第四个特质,那就是走正道。

格兰仕之所以从一个生产鸡毛掸子的小乡镇企业,成长为年销售额超过200亿,一直稳健成长,走正道是一个重要的原因。王老吉百年不倒,并成为世界凉茶大王,靠的也是专注、坚持、创新和走正道。

在“中国冠军企业案例书系”中,我们陆续策划推出了《错悟》《中国实干精神》《蓝海赢家》《西门子风云》《新粤商》《低成本为王》《战略转型》《冠军商道——中国企业为什么赢》等。接下

来,还将推出有关王老吉药业等百亿冠军企业的案例书,同时还推出方太集团、重庆小天鹅集团的案例书。有关工作正在紧锣密鼓地进行。相信“冠军书系”的这近10本书籍出版后,会在国内掀起一个学习中国本土案例,学习身边的冠军企业的热潮。

现在,我们又在着力打造另一品牌“中国创业家书系”。创业时代需要一套创业家书系。中国一批年销售额在1个亿到10个亿的中小企业,像东京纺织、千叶松油漆、信威集团、奥贝尔集团等,他们大多不是冠军企业,但其企业经营管理得非常优秀。他们在上台阶的过程中,也面临许多困惑和挑战,迫切需要梳理和进行案例性的研究,以便在将来少走弯路,这便是“中国创业家书系”未来有生命力的原因。而且,创业是一个永恒的命题,就算已然有四个世界冠军在身的格兰仕,他们的口号却还是“永远在创业!”

对于创业,也有更多专家发表真知灼见:

新东方教育集团总裁俞敏洪:创业家不是说出来的,而是做出来的。只有经历了创业和成长的惊涛骇浪,我们才能成为真正的创业家。

阿里巴巴集团 CEO 马云:商业的未来在于创业家。

联想集团董事长柳传志:创业家的前面永远是千难万险。他要做的永远是披荆斩棘。所以,创业家永远会得到社会的尊重。

其实,在“中国创业家书系”之前,我们已经有了一个“财富第六波书系”,那是从我们策划出版的畅销书《财富第六波》演绎而来。意思是出创业、创富和理财方面的书。不过,现在的创业家

书系中“创业家”三个字更具象,内涵更加丰富。我们认为,在未来30年创新、创造、创富为主题的创业活动,将成为中国经济社会的潮流。

最后,向所有的中国冠军企业致敬!

(王淳锋,祖籍山东邹城,长在甘肃兰州,游学吉林长春,事业从广州起步,目前其公司总部设在北京。系中国冠军企业峰会秘书长,北京君风传媒总裁,香港美视界传媒集团董事副总裁,“中国冠军企业案例书系”、“中国创业家书系”总策划,同时担任冠军企业案例研究中心院长,世界和谐促进会中国冠军文化理事会执行秘书长,中国个人品牌委员会副秘书长。与殷源、柯银斌、子月、邓德海等名家分别合著有《中国实干精神Ⅱ》《格兰仕商道》《蓝海赢家》《冠军商道》等畅销书。)

序

Preface

经济寒冬下，
格兰仕交出“最牛”的成绩单

经济寒冬下，中国企业，谁在逆市上涨？

数据是最能说明问题的。2008年，特别是金融危机以来，格兰仕产品销量不断逆市攀升，多个产品实现行业唯一增长。其中微波炉销售完成650万台，创历史新高，同比增长超过50%，生活电器更是猛增300%，电烤箱、电磁炉等多个产品成为行业的销量冠军……

经济寒冬下，做中国本土市场，谁是榜样？

2009年“五一”小长假3天，在近乎惨烈的五一促销大战中，格兰仕全线产品销量猛增，其中格兰仕微波炉销量达到18万台，同比增长近50%；格兰仕空调、生活电器销量同比更

激增 100% 以上……

那么,是不是格兰仕有什么出奇制胜的神仙办法,从而在关键时候起到关键性作用呢?如果有,对迷局之中正在受困的企业来说该是灵丹妙药!

但是,当我们怀着十分迫切的心情,又十分耐心地去跟格兰仕一同来回答这个问题时,我们能给大家最简单的一句回答就是:格兰仕 30 年的经营与管理实践。换句话说,格兰仕不是在今天刚刚做了什么,才使得它有这么好的运气,而是这 30 年来的孜孜以求才使得它身强体健,才让它在经济寒冬来临的时候,尤其耐寒和抗寒。

可以说,在这 30 年里,格兰仕拥有了行业领先的生产规模,以及很好地控制生产成本的功力,并且在行业内较早地完成了产品结构的战略升级。其 MP4 和微波炉结合的“中国印象”系列微波炉、专为新居新家设计的新居宝系列空调、可以让糙米发芽的黄金芽王电饭煲等高科技、高附加值产品比重的不断增加,使格兰仕摆脱了与同业者短兵相接的竞争梦魇。因而,在大多数中国制造感觉日子不好过之时,格兰仕却成为中国家电制造业中增长、增量最大的企业。

回首望去,格兰仕恰与中国的改革开放同龄。所以,从一开始格兰仕的企业基因里就有“改革”和“开放”两种 DNA。

首先,格兰仕人敢于革新求变,以改变自己的生存命运。

1978 年,老梁总梁庆德和镇上的另外六个人,本着让自己和村子里的老百姓富裕起来的朴实想法,坐到一起商量:到

底做什么才能让大家富起来？最终，他们荒滩创业，开始生产鸡毛掸子、鸭绒被和羽绒服。很快，老百姓开始能从工厂里拿到工钱，日子一天天好起来。

但是格兰仕人没有小富即安的思想，也许是受苦难太深重了，反倒有一种情结，那就是让老百姓能持续赚到钱，而不是今天能赚到，明天就没了着落。当他们意识到轻纺开始越来越难做时，老梁总和小梁总梁昭贤发现了微波炉产品。格兰仕找来专家咨询，专家建议：格兰仕要进入家电行业，一定做尚不成熟的产品，否则就做不过人家，做微波炉确实比较合适，那时松下最普通的微波炉也要卖到 324 美元，定位为奢侈品，而不是大众消费品。同时，在国内也刚刚有企业开始做。于是，他们决定，做微波炉！

那时，格兰仕家底很薄，一边做轻纺，一边做微波炉，力不从心。如果再拖下去，可能两样都做不好。在今天看来，同处于格兰仕那个年代的企业，大多做多元化的都倒下了，能走到今天的大都是那些来得及做减法的，格兰仕就是其中之一。

但是，抉择是痛苦的。那时很多人不舍得把还有赢利能力的毛纺厂卖掉，尤其对那些老员工们来讲，他们对工厂有感情，这是他们一点点儿办起来的，厂子的每一个角落他们都再熟悉不过了，可以说在每一个地方，都有他们洒下的汗水。更何况，要把所有的资源都投向做微波炉，而且做微波炉最终会是什么结果，可以说在当时还是个未知数，弄不好就是自毁前程。

战略转型的关键时刻,不可不深思熟虑。几经权衡,最终格兰仕人壮士断腕——舍掉轻纺,全力以赴做微波炉。

格兰仕最终能把目标锁定在微波炉行业,主要的理由有以下几点:

第一,中国微波炉市场尚处在发育的初期,与发达国家相比差距很大,因此其市场前景好,市场潜力很大。

第二,微波炉生产企业在当时并不多,且规模大多在年产量10万台以下,市场竞争程度比其他家电产品要低得多。

第三,外国品牌的产品在市场上居主导地位,但这些产品在其制造商的销售总额中所占的比重很小,也就是说,微波炉并非这些制造商的战略性或主导性产品,投入的资源有限,追赶的可能性比较大。

第四,格兰仕所在地——广东顺德是中国著名的家电产品生产基地,元器件、零配件的供应及其他相关技术和服务较为稳定,格兰仕做家电——做微波炉有地域优势。

第五,微波炉产品的生产技术已是一项较为成熟的技术,只是还没有大的作为。

在今天看来,这个决断无疑是英明的,从而也彻底打破了一部分人尚在思想深处余存的小富即安的思想。大家重新上路,走得很悲壮,但同时又很决绝,因为卖掉了过去大家赖以生存的工厂,就意味着已经没有退路。

可以说,格兰仕的革命勇气一直激荡澎湃。敢变,善变,从而使得格兰仕相继抓住了接下来的几个“转折点”,最终异军

突起。

1996年,格兰仕在生产规模达到一定程度后,首次树起降价大旗,将其主流机型价格大幅度下调40%以上。不难想象,这一下子降下来的40%,在过去,这部分就是企业的利润,谁又舍得呢?所以有的人在当时不舍得,也不同意。但是,当企业真正最后做出了降价的决定时,一呼百应!大家在一个星期之内就做好了方方面面的准备。

正是这一降,一下子打乱了洋品牌的封杀战略,打败了当时国内最大的竞争对手“惠而浦—蚬华”。从此,格兰仕将降价的“尖刀战术”放大为“尖刀战略”:随着生产规模的每上一个台阶,就发动新一轮的降价,一方面挤垮竞争对手,另一方面抬高行业进入壁垒,摧毁想进入者的信心。同时,因为利润被打薄了,原本想进入微波炉行业的企业渐渐也没了兴致。

时间到了1998年,适逢东南亚金融风暴。当时,韩国的微波炉厂商为了能顺利渡过危机,在海外市场不计成本纷纷低价抛售积压产品套现,对欧美微波炉企业造成极大的冲击,欧美各国纷纷对韩国微波炉进行反倾销起诉。格兰仕看到这一点,马上做出调整,加大对欧美市场的资源投入,迅速弥补韩国企业留下的市场空当,仅仅两个月的时间,一举拿下了欧美10%的市场份额。这时,格兰仕的名字开始为世界所认知,这也成为格兰仕走向全球的里程碑。

同时,格兰仕开放的气质也使得其较早地与其他企业有了合作共赢的关系。