

全面解密、完整呈现美的和格兰仕
在微波炉领域的血拼与斗争，
真实展现两个企业与一个产业的沉浮命运。

美的对撼格兰仕

微波炉战争

Midea VS. Galanz

张翼◎著

这是两个企业和一个行业的故事，也是一场
波诡云谲、风云激荡的商战

中国主导世界的微波炉产业如何才能
真正走上康庄坦途？

美的、格兰仕主导下的微波炉产业能否令人更加尊重？



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



全面解密、完整呈现美的和格兰仕
在微波炉领域的血拼与斗争，
真实展现两个企业与一个产业的沉浮命运。

微波炉战争

美的对撼格兰仕

张翼◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

微波炉战争:美的对撼格兰仕/张翼著. —北京:中信出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5086-1450-2

I. 微… II. 张… III. 微波加热设备-工业企业管理-经验-广东省 IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第018103号

微波炉战争——美的对撼格兰仕

WEIBOLU ZHANZHENG——MEIDI DUIHAN GELANSHI

著 者: 张 翼

策划推广: 中信出版社(China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司(北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 19.5 字 数: 320千字

版 次: 2009年3月第1版 印 次: 2009年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1450-2 / F·1553

定 价: 42.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

“中国制造”路在何方

和张翼不熟，仅是一面之交。让我给他的新书作序，起初觉得这个任务不大好完成。读了这部名为《微波炉战争——美的对撼格兰仕》的作品后，在被书中的思辨和故事触动的同时，也有了想说点儿什么的感觉，说出来算是序言吧。

“价格战”经常被人们所诟病。在中国类似微波炉这样的行业里，为什么能够打得起价格战，而且打得激烈乃至惨烈，这就要看一看价格战背后的关键要素。

价格战能打起来的首要因素是允许竞争，这个市场经济中最平常不过的因素要真正起作用并非易事。中国的市场经济首先是从“允许竞争”（以后才是“鼓励竞争”）开始，能够有效竞争需要几个条件：作为竞争主体的企业能够自主决策，自己说了算数；对竞争的结果要负责任，无论盈亏，都要与竞争者有关系；价格是放开的，不是政府管制的；竞争要有规则，要守纪律，竞争的公平性是基本要求。尽管市场竞争在中国似乎已经成为常识，但仍然有一些应该和可以展开竞争的行业或领域做不到有效竞争，难以具备上面提到的几个条件。观察一下那些被冠以“垄断性行业”标签的基础部门和行业就清楚了。在这些行业，所谓“自然垄断”的情况并不多，而且随着技术发展，有些原本不可竞争的环节也具备了竞争性。很多时候，自然垄断成了行政性垄断的借口。问题是，这些行业或领域的体制条件更适合保留和扩大垄断，而难以包容竞争。相比之下，包括微波炉在内的中国家电行业在起步后不久就能拥有一个允许竞争的环境，难能可贵。

允许竞争是一回事，在竞争中能够取胜是另一回事。“中国制造”之所以能在世界市场占有一席之地，得益于一系列要素的独特组合：就人口而言，世界上规模最大且迅速成长的市场，便宜而高素质的劳动力，相对完整的工业体系，日益完善的基础设施，节俭、勤劳、守规的文化传统，稳定的政治社会环境等。这些要素中的一两项在某个国家或地区出现并不少见，但同时在一个国家出现几乎是独一无二的。如果说这些要素是做“菜”的“原料”，那么改革使这些“原料”有机结合，成了一盘“好菜”，而开放则引入了中国缺少的那些“原料”，如资

金、技术、管理、供应链、营销渠道等，使这盘“菜”更加丰富多彩。“中国制造”的这些特点和优点，在家电行业得到了集中体现，而微波炉生产企业又是家电行业的典型。微波炉生产规模之大、成本之低、出口份额之高、崛起之快、竞争力之强，都是对“中国制造”特色的极好诠释。

于是，不能不说到如何理解中国经济的增长模式。一些年来，我们对自己的增长模式经常给予“粗放”、“落后”的评价。随着中国经济的快速发展，国际舆论反而越来越多地关注中国的增长模式。一方面，国内外都认可中国改革开放30年来取得了堪称奇迹的巨大成就，另一方面，却又时常听到认为中国增长模式“不行”的声音。这在逻辑上是很难说通的。国际范围的比较也有助于解释这个问题。如果中国的增长模式确实“不行”，为什么那么多外资要到中国来投资，中国那么多的产品又能出口到国外？事实上，改革开放以来，中国的增长模式已经发生了历史性转变，形成了独特的比较优势和竞争力。现有增长模式当然有其问题，包括一些比较严重的问题，但只有将其特性和优势讲透彻，才能把它的问题说清楚，进而把解决问题、转变增长方式的路径找准确。

由此，不能不说到顺德，以及珠三角地区。20世纪80年代以后，这一地区崛起了一大批在中国乃至世界知名的家电企业。顺德被称为中国的“家电王国”，是全国最大的空调器、电冰箱、热水器、消毒碗柜生产基地之一，全球最大的电风扇、电饭煲、微波炉供应基地，除了本书的主角美的、格兰仕之外，还有科龙、容声、万家乐、万和、东菱、康宝、华宝等知名品牌。国内的海尔、海信，日本的东芝、三洋、松下、百乐满，德国的博世，美国的惠而浦等家电企业都在此投资。从经济学的角度解释这片土地的神奇之力，核心概念是“产业集群”。顺德产业集群的起源，有多种必然和偶然的因素，有各种各样的故事，比如顺德毗邻港澳，当地人有很多亲戚朋友在港澳和海外，当年他们回来探亲时就会带回各种各样的家电产品，特别是体积小、方便携带、实用的电饭煲、电风扇等产品，深得公众喜爱。顺德人利用这些关系，积极“攀亲戚、找搭档”，引进国外和港澳资金项目，促进了当地企业的快速成长。在诸多相关因素中，顺德人的企业家精神、专注产品制造的文化显然起到了关键性作用。产业集群会有许多优势，其中最重要的便是产业配套条件。顺德已经形成了庞大而日趋完善的家电产业链，从微电脑控制器、压缩机、磁控管等核心部件，到简单的五金配件，整个顺德犹如家电零部件的大超市，本地家电企业采购半径一般不出50公里，在两个小时之内就可以得到基本的家电配件，企业的部分零部件可以保持零库存。同样一个企业，设在顺德之内还是顺德之外，生产经营成本的差异不小。这就是顺德的优势。

由此可以看出，企业打“价格战”是要有资格的。本书所描述的微波炉行业价格战的两个主角——美的和格兰仕，处在“允许并鼓励竞争”的环境之中，能够有效组合中国特色和对外开放获取的各种要素，自身构成并分享着顺德的家电产业集群优势——所有这些使它们赢得了打价格战的资格。从这个意义上说，它们是非常幸运的，因为即使现在，中国还有一些领域和企业不具备这样的“资格”。它们的幸运同时带来了中国乃至全球消费者的幸运，因为它们创造了巨大的消费者剩余。中国成为全球家电产品的“价格洼地”，美国、欧洲等发达国家消费者以比本国生产成本低得多的价格分享高质量的家电产品，都明白无误地证实了这一点。千万不要小看了企业能打价格战这件事情。放眼世界，当今能够做这件事情的国家和地区并不多。发达国家打不起，虽然能够制造，也能造得很好，但成本太高；比中国落后的发展中国家，虽然有些生产要素，如劳动力、土地等比中国便宜，但不具备把各种要素组合和利用起来的能力，造不了或造不好。现阶段的“中国制造”正好处于其间，制造得比较好且成本较低，其中既有进步和优势，也包含了压力和挑战。

价格战是市场竞争的初级形态。当低成本的优势不再延续甚至逆转后，价格战也就触及了边界。“中国制造”现在已经到了可以看到或触到这种边界的地步。近年来通胀压力加大，与前几次通胀的不同之处是，这轮通胀主要来自要素成本的上升，是要素成本推动型的通胀。一段时期以来，顺德的家电行业都承受着成本上升的压力。最近多位业内权威人士给小家电出口成本涨幅算了一笔账：《劳动合同法》实施以后，人力成本提高了12%，算进总成本之后就增加了1%；钢铁、铜、能源、塑料等原材料价格上涨，让总成本提高了2%；国家紧缩性的宏观政策下企业贷款更加难，让总成本提高了0.5%。而人民币汇率上升使出口成本足足提高了一成，还有物流成本提高等因素。珠三角、长三角有不少从事电饭煲、电磁炉、电风扇等小家电产品贴牌制造的出口型企业因此而倒闭，仅顺德一地2008年上半年倒闭企业就有百余家之多。当再降价大批企业就要倒闭的时候，甚至整个行业要亏损的时候，价格战就打不下去了。从大打价格战到价格战打不下去，是企业和产业不同发展阶段所经历的事情，都是正常的、可以解释的。一定意义上说，家电行业的现状是“中国制造”的缩影。

那么，路在何方？从大的方面说，需要加快实现发展方式的转变，核心内容是竞争优势的动态转换，即由长期以来所依托的低成本竞争优势，转换为创新驱动的新竞争优势。这里所说的创新，是一个涵盖面相当广的概念，不仅是技术创新，还包括企业组织、内部管理、供应链、营销渠道、企业文化等方面的创新，进一步说，还应包括政府管理经济方式的创新。事实上，如果没有其他几方面的

创新，技术创新也难以取得实质性进展。国内外经验表明，创新的形态和途径是多种多样、丰富多彩的。举例来说：

——深化管理，提高“中国制造”的档次和水平。有“中国制造”应向“中国创造”过渡之说，道理有一些，但若同时以为“中国制造”已经差不多了，则不大合乎实际。“中国制造”只是有了一个量的基础，质的提高还有很长的路要走。对比一下德国、日本等国的高水准制造，差距就显而易见了。换句话说，“中国制造”还有很大的发展空间。中国需要大量发生在工厂车间内的“丰田生产方式”式的创新。

——向低成本地区转移。中国地域辽阔，发展不平衡，中小型经济体有更大的国内产业转移空间。中西部有一定发展基础的地区，有条件成为部分东部产业，尤其是对成本敏感产业转移的承接地。问题是，如果只是单个企业而非集群式的转移，东部地区原有的配套优势可能缺失。此外，内地向海外出口距离拉长，“软环境”不过硬等，也会成为转移的障碍。这样，要解决或避开上述问题，成功地实现产业转移，就不是简单位移，而需要一系列的相关创新。例如，通过与地方政府间的合作，实施配套性的产业转移，并在转入和转出地之间形成新的产业链接。

——向技术含量、附加价值较高的环节升级。即向“微笑曲线”的两端，如研发、设计、销售、品牌等环节延伸。我曾经调查过一些生产纺织、服装、鞋帽、玩具、电器等产品的劳动密集型出口企业，其产品的出厂价只相当于发达国家市场零售价的10%左右。如果把产业价值链上的分享比例提高10个百分点，达到20%左右，这些企业的收入就可以增加一倍。在生产和出口规模都已很大的情况下，把产量再扩大一倍的空间显然要小于通过升级将收入扩大一倍的空间。但经验同样表明，“升级增收”并不是一件容易的事情，因为需要具备与生产制造不同的能力。能否通过转型具备这种能力，是非常实际的挑战。

——开辟高端的市场领域。中国企业在多数市场上占据的是中低端领域，量大价低。进入收入、赢利较高的高端市场，是中国企业应当争取的一个机遇。事实上中国一些企业已经和正在获得进入高端市场的能力。我曾访问过的纺织企业反映，其产品质量已经与长期占据高端市场的日韩企业不相上下，有的甚至优于它们，差距之处是与外部高端市场的沟通，是有影响力的品牌。可见，进入高端领域，除了提升生产制造能力外，其他能力的提升也很重要。

——应用新的技术手段。例如，互联网发展提供了大量企业内部业务外包、消费者与生产者互动增加价值、灵活配置和利用资产等机会。利用好这些机会将会产生新的发展空间并创造价值。中国企业在这方面与发达国家企业大体处在同

一阶段，有些方面可能做得更好一些。

既然是创新，上面提到的只能是更多机会中的一部分。中国经济正处在一个转型期。这次转型是商业周期、发展阶段和美国金融危机推动的全球经济波动共同促成的。转型期的企业免不了阵痛，有的会亏损，有的会关门，有的可能被别人收购。对优秀企业来说，转型期则意味着更多的机遇。国际经验表明，并不是所有的企业、行业乃至国家经济都能成功度过这样的转型期，有的落入了所谓的“转型陷阱”。但我们对中国的家电行业还是很有信心。中国家电行业是最有竞争力的行业之一，因为这个行业经历了最为激烈和充分的竞争。如果家电行业过不了转型这一关，其他行业转型的难度就更大了。尽管价格战将会退居其次，但价格竞争留下了最为可贵的资产，这就是竞争的精神和能力。拥有这份资产，中国的家电行业，包括本书中描述的顺德这片土地上的家电企业，将会有更大的可能性在寻求创新优势的竞争中占据有利位置。

刘世锦（著名经济学家、国务院发展研究中心副主任）

“新成本优势”与企业哲学

作为新闻记者、财经作家，张翼以其细腻的笔触、深刻的思辨，为我们奉献了一出悬念迭生、精彩纷呈的商战故事。阅览《微波炉战争——美的对撼格兰仕》一书的样章，我更关注微波炉“战争”背后的商业智慧与商业伦理。

评价企业竞争力的指标主要有两个：一个是创造价格差别的能力，即能否创造出比竞争对手价格更低的产品；另一个是创造产品差别的能力，即能否创造出与众不同的产品。因此，竞争力实际就是企业创造价格差别、产品差别的能力。按照当下时髦的说法，价格差别是竞争惨烈的“红海”，产品差别是制胜未来的“蓝海”。这本书完整地呈现了美的、格兰仕这两家优秀企业在微波炉领域的血拼与争斗，从最初的价格战到时下的产品战，互不相让、一路斗狠，竞争手法酣畅淋漓，商战智慧层出不穷。穿越商战的浓烈硝烟，值得追问的问题是——企业如何提升创造价格差别、产品差别的能力？在我看来，这主要取决于企业的成本优势与技术优势。一般来说，成本优势创造了价格差别，而技术优势则创造了产品差别。坦率地说，我国家电企业在过去数年的发展中主要依靠成本优势而非技术优势，因而只有创造价格差别的能力，而没有创造产品差别的能力。这种状况决定了我们只能是“中国制造”，而不是“中国创造”。

企业竞争力实际上可分为核心竞争力、非核心竞争力，核心竞争力是由技术优势形成的，非核心竞争力则是由成本优势形成的，而技术优势高于成本优势。价格战实非中国独有，却被中国的企业演绎到了极致。中国商业的特性决定了我们首先要发挥成本优势，但是我们绝不能只停留于此，而要由成本优势转化为技术优势，从而形成核心优势。成本优势分为两种，一种是因为外部条件所形成的低成本，例如劳动力价格低廉形成的事实上的低成本；另外一种是因为企业自身努力所形成的低成本，例如企业通过规模经济、技术升级而形成的低成本。我曾经专门研究过格兰仕微波炉称霸世界的案例，很显然，规模经济、成本优势是格兰仕成功的显著要素。难能可贵的是，格兰仕微波炉并未迷恋于成本优势，而是在凭借成本优势完成“原始积累”之后，不失时机地通过自身的艰苦努力将成本

优势进化为技术优势。纵观中国企业的发展简史，很多企业的所谓成本优势主要表现为外部条件所形成的低成本，当这种成本优势退化、削弱之后，为了应对高成本时代，为了应对激烈的竞争，企业就必须建构新的成本优势，同时用新成本优势替代旧成本优势。

在白色家电领域，美的有着非凡的成绩，格兰仕更是将微波炉世界冠军的荣耀保持了10年，美的、格兰仕是中国企业的样板和标杆。微波炉领域，美的与格兰仕的这一场鏖战，长达10年之久，而且还将持续下去。竞争的最高境界是无招胜有招、无为胜有为。美的和格兰仕应该注重成本优势与技术优势的互动，以实现更高层次的技术优势，意即不仅注重通过成本优势支持技术创新、推动技术优势的形成，而且反过来又通过技术优势所形成的规模扩张寻找新的成本优势，也就是由劳动力低廉的成本优势转向规模化成本优势，并通过新的成本优势来推动新的技术优势，最终使成本优势与技术优势相互促进，从而推动企业的健康可持续发展。

我写过一本书《产品背后的竞争——企业七大关系》，着重探讨企业如何处理和界定自己同外部的各种关系，包括企业同政府的关系，企业同宏观经济的关系，企业同市场的关系，企业同产业的关系，企业同环境的关系，等等。任何一个企业总是存在于一定的社会关系之中，因而都必须协调好自己同社会各个方面的关系，否则，即使是再有实力的企业，也难以快速而平衡地发展。因此，甚至可以这样说，企业能否协调自己同外界的各种社会关系，是决定企业是否具有竞争力的重要因素，是企业竞争力的重要表现。市场经济强调的是自由竞争、自由选择，市场经济是天然反垄断的。因此，任何企业在经营活动中都不能试图依靠垄断占有市场去获利，而应该依靠自身的竞争能力来占有市场、获取利益，这才是真正的主动性市场理念。另外，市场经济有自己的道德准则，这种道德准则就是互利性和各个利益主体都能维护自身应有的经济利益。企业只有坚持两者结合，才能真正拥有市场和客户。

近年来，我对“企业哲学”思考颇多。哲学是人的世界观与方法论，企业家在经营活动中必然要受制于自己的世界观与方法论，因而任何一个企业家实际上都有自身的哲学。所不同的是，有的企业家因为自己的“非理性”哲学而在经营中失败，有的企业家则因为有良好的哲学而使企业成长壮大。我在这里所探讨的是良好的哲学，并且试图让企业家都拥有良好的哲学。

企业哲学涉及企业的命运和前途，是企业生死攸关的根本性问题。企业的制度设置以及所有经营行为，都最终来自于企业哲学。企业战胜各种诱惑，战胜困难和自己，都是依靠自己的哲学。企业的“共赢哲学”分为五个纬度：与要素价

值的共赢、与社会价值的共赢、与客户价值的共赢、与竞争者的共赢、与发展价值的共赢。

商战之中谋求共赢，即是一种高境界的企业哲学。

是为序。

魏杰（著名经济学家、清华大学经济管理学院教授）

从“战争”到“中和”

2008年年初以来，由《货币战争》引发，以“战争”为关键词的书籍纷纷登场，好不热闹。今天，我们又看到财经记者张翼的新著《微波炉战争——美的对撼格兰仕》一书。此书令我萌生了写点文字的冲动。

与其他“战争”不同的是，这本《微波炉战争》讲述的是中国两家著名企业的“战例”。它根植于中国本土，以企业为主体，以微波炉市场为主线，展现的是“商战”中的“刀光剑影”。作者将这两家著名企业至今仍未完结的十年鏖战全景呈现、铺陈开来，读罢让人百感交集、五味杂陈。在这本书中，企业与企业的关系、企业与行业的关系、企业与利益相关者的关系展现得淋漓尽致、十分精彩。

十多年以来，我始终致力于本土管理案例的研究、教学和中国企业管理案例库的建设，从总结中国管理实践中提炼中国管理思想。在这个过程中，我担任执行主编的《北大商业评论》杂志辟有“北大案例”专栏，主要刊登中国本土企业的案例。依我的理想，企业案例要有四种类型：成功型、失败型、困惑型或竞争型，其中，“竞争型”案例是最难写好的。而本书就是一本很好的中国本土企业的“竞争型”案例。

商业竞逐与军事战争颇有类似，企业家们尽可从军事韬略中体悟赢商之道的玄妙。战争是竞争的最极端方式，胜不可一，战争中没有也不可能有固定的打法，一切应以敌情、我情、地形、阵法来确定。“战争属于商业竞争的一部分，同时，也是人类利益和活动的冲突”，这是1832年普鲁士退役将军卡尔·冯·克劳塞维茨在《战争论》一书中提出的观点。100多年以来，《战争论》一直被美国西点、英国陆军等世界一流军校广泛地应用于教学，由此可见战争理论对商业竞争的指导意义。

商场如战场，许多军事战略、战术早就被成功地运用到商战实践中。比如《微波炉战争》一书中所述，早年间，格兰仕为把当时的微波炉行业冠军蚬华拉下马，出其不意、迅速降价，蚬华误以为格兰仕在消化库存而未加理会。格兰仕

正是采用了示假隐真、韬晦惑敌的疑兵之计，以降价作为战役伪装，从而达到了放大市场的战斗成果。1999年至今，自从美的进入格兰仕的传统强项微波炉领域之后，这对同城兄弟就摆开了一副誓死对撼的架势。本书中关于美的与格兰仕的对撼写得活灵活现，口水战、价格战、挖角战、渠道战，不一而足、喧闹纷繁。上兵伐谋、抓住战机、重点突破，集中力量以赢取最大成效。2005年，猛烈价格战裹挟之下，美的小家电报亏，格兰仕凭借规模优势和成本优势牢固占据行业高地。进入2006年，美的微波炉的做法是持重待机，退后一步发展自我，谨慎稳重地等待战机。美的不蹈寻常、剑走偏锋，彻底放弃跟随战略，以“差异化”的“蒸功能”为自己开拓出一条生路。

事实证明，军事上的战略、战术对于企业经营，尤其是民营企业的经营会起到非常重要的作用。在企业竞争中，精神力量和人的因素是第一位的。精神力量能够让人置生命于不顾，是任何物质激励都办不到的。美的与格兰仕具备同一种可贵素质，即目标明确、意志坚定、不抛弃不放弃。

“不争之争、自保而全胜”。在企业管理中，锻造一支精英团队是竞争取胜的根本。企业面对各式各样不同素质的员工，怎样使他们转变为能够在同一系统中按统一标准协同工作、具有效率的组织成员，军队的训练模式可以给出启发，企业应该向军队学习执行力。军队有一种所向披靡的力量，服从和坚决执行则是战斗力的集中表现。在企业中，就是执行力和效率的表现。企业应该通过建立严格的管理制度，获得像军队一样的战斗力和执行力。

本书不是商战小说，更像是一本新闻调查式的商战解密，同时，字里行间也传递出诸多关乎商业哲学层面的感悟、启迪与思考。“虚拟世界”中的商业战争可以任由写作者天马行空、浮想联翩，“真实世界”中的商业竞逐则要求写作者严谨审慎地去分析解构。由此，我能想象得到张翼写作此书的艰辛与曲折。

张翼在写给我的电子邮件中说：“写作《微波炉战争》是我在微波炉行业的一次历险与探索。与其说我写了一场商战，不如说，我是在倡导并传播一种积极、多元、自醒、竞合的商业态度与价值观。”坦率地说，我欣赏这样的表白。在我看来，中国仍然处于创业企业家阶段，企业家的追求、企业家的人格、企业家对企业与社会的认知与玄思，无疑对企业品牌的生成和社会对企业、企业家的评判有着很大的相关性。企业与社会的关系是我的长期研究兴趣之一。2001年中，我在美国进修了半年回到北大，开始担任北京大学企业管理案例研究中心主任。其时，看到各种“100大”、“500强”的评选如火如荼，我萌生了发起评选“中国最受尊敬企业”的念头。之所以生发此念，除了满足自己的研究兴趣，还希望在当时那些纯粹关于规模、实力、竞争的评价之外，为企业界树立起新的商

业态度与价值观，树立起新的标准，一种更能体现企业长久生命力、衡量企业成功与否、评价企业社会价值的重要标准。从逻辑上看，企业受尊敬表明企业与其所处环境中的利益相关者相处融洽，这种融洽反过来一定能够促进企业持续的健康发展。

今天，越来越多的企业开始谋求商业利益之上的追求——赢得尊敬。吴清源先生被誉为“围棋之神”，拜读他的自传《中的精神》，深受教诲、获益匪浅。我郑重建议中国的企业家都能读一读吴清源先生的这本自传。他的围棋观一言以蔽之就是“中和”，这也是他的个人理想。吴清源先生说：“所谓‘中’，在阴阳思想里，既不是阴也不是阳，应该是无形的东西。无形的‘中’，成型的时候表现出来的就是‘和’。”一位有着传奇经历的耄耋老者，穷其一生都在棋盘之上纵横捭阖，虽备受挫折却心志如磐，空明的心境生出光明，气定神闲、心游万仞、磅礴万物，这样的胸襟气象堪称大师风范。

专注修为、自在自为、以“和”成天下，“中和”是围棋的至高境界，也可视为中国商界的精神图腾。而当中国企业、企业家彻底参悟了“中和”之道，也就意味着一种新型的中国式管理智慧的建构，一种商业伦理的重塑。通过细致入微的商业故事完成对商道伦理的阐释与表达，张翼选择的是故事描摹、理性传播的方式。本书真实地反映了社会转型期，商业价值观、生活观的重构过程。让“中和”的精神力量在商业规则之下灿然绽放，继而促动中国商界真正建立起一种有价值、有尊严的发展观，这也许是张翼的下一部著作《微波炉境界——美的与格兰仕》的主题。

何志毅（北京大学教授、北京大学企业管理案例研究中心主任）



推荐序一	“中国制造”路在何方/刘世锦	IX
推荐序二	“新成本优势”与企业哲学/魏杰	XV
推荐序三	从“战争”到“中和”/何志毅	XIX

前言	恶斗与纠缠：不得不说的商战	1
----	---------------	---

第一章 双雄争锋 7

全红电光鞭炮：一亿响	8
中国红、格兰仕红	10
“美的微波炉，行业新领袖”	12
老兵不死，搏命2008	14
敢想、敢做、敢进攻！	18
标准的缺失——美的之忧	22
一场“蒸”斗	25
冠军思想，赢的习惯	27
超越下一次浪潮	31

第二章 功夫之王 35

从鸡毛掸子到微波炉	36
屈辱与荣光	38
扬眉剑出鞘	41
“价格战”的秘密	44
“德叔”豪壮——能人经济	46
“精神领袖”梁庆德	49

梁昭贤出场	52
格兰仕的“十大危机”	55
过坎	57

第三章 美的逐梦 61

宁可走慢一两步，不能走错半步	62
绝密行动：“猎寻”小家电	65
美的染指微波炉	70
定位、抢位、插位	72
3 000 万元重奖经销商	77
清理门户 vs. 破“格”行动	81
建班子、定战略、带队伍	83
“买光波炉送钻表”	86

第四章 生死“劫杀” 91

梁庆德布下“铁桶阵”	92
“抢滩”KA，渠道“酣斗”	95
“血染的风采”	98
“四大战役”，全方位“清剿”	100
凶猛的价格战、赠品战	103
紫微光——走自己的路	106
“反紫联盟”，“炮轰”美的	109
“卧底”？无间道！	111
美的小家电报亏	113
高调“竞购”，格兰仕“打劫”	117
“如果不裁员，大家都活不好”	120

第五章 空调“赌命” 123

再造一个世界冠军	124
“小狗经济”与“大迂回战略”	128
价格战“比狠”，逼退格兰仕	131

- 意外的奥克斯 133
- “收购”格力，都付笑谈中 135
- 江湖啊江湖，谁是英雄 137
- 梁昭贤送“宝马” 140
- “引‘郎’入室”，郎青败走格兰仕 143

第六章 谍影危情 149

- 西西弗斯之咒 150
- “哪怕壮烈地死去都是耻辱” 152
- “德叔”主导，格兰仕震荡 155
- “格兰仕不是天堂不是地狱而是战场！” 157
- 曾和平“变法” 161
- 升级的困惑 164

第七章 风雨“老俞” 169

- 39岁，依然不泯的冲动 170
- 一语惊天：摧毁产业投资价值 173
- “危机公关的高手，新闻营销的圣手” 176
- “俞尧昌时代”迟早要结束 179
- 美的观点：共享价值链 182

第八章 热战之战 187

- 斯托克代尔悖论 188
- 新政 2006 190
- 要想胜，渠道“富” 194
- 终端大检查——彻底的“体检” 196
- 谢华的心声：不甘心、不服气 198
- “‘蒸’标准”——没有“元凶”的“暗战” 201
- “能当第一，干吗只做第二？” 204
- 差距：4个百分点 207