

梁庆德

朱月容 沈颖 ◎著

谈格兰仕商经

格兰仕创始人、董事长梁庆德的管理智慧

Galanz

LIANGQINGDE
TALKING ABOUT GALANZ



浙江人民出版社

梁成德

2008年 12月 25日

經濟三仕商經



朱月容 沈颖◎著

梁庆德谈格兰仕商经

格兰仕创始人、董事长梁庆德的管理智慧

Galanz

LIANGQINGDE
TALKING ABOUT GALANZ



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

梁庆德谈格兰仕商经/朱月容,沈颖著. —杭州: 浙江人民出版社, 2008. 10

ISBN 978 - 7 - 213 - 03835 - 8

I. 梁… II. ①朱…②沈… 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(2008)第 129513 号

书 名
作 者
出版发行

梁庆德谈格兰仕商经

朱月容 沈 颖 著

浙江人民出版社

杭州市体育场路 347 号

市场部电话: (0571)85061682 85176516

责任编辑

朱丽芳 周为军

责任校对

张彦能

电脑制版

杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷

浙江新华印刷技术有限公司

开 本

710×1050 毫米 1/16

印 张

17.5

字 数

26 万

插 页

2

版 次

2008 年 10 月第 1 版·第 1 次印刷

书 号

ISBN 978 - 7 - 213 - 03835 - 8

定 价

35.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

格兰仕能发展到今天，就是在营销上的不断创新，创新是我们成为市场领跑者的关键所在。

——格兰仕董事长 梁庆德



对话梁庆德(代序)

在写作本书稿前,笔者曾与梁庆德先生有过一番对话。就拿这段对话作为本书的开端吧。

作者:提起格兰仕,一般消费者马上联想到的就是“微波炉”和“价格战”。格兰仕有没有想过去扭转消费者这种品牌认识呢?如果有,是通过什么策略或者方式进行的?如果没有,格兰仕会不会担心哪天消费者面对格兰仕产品忽然提高的价格而产生不适应?

梁庆德:1996年至2002年间以薄利多销的营销思想大规模普及微波炉,格兰仕因此留给许多消费者“微波炉”、“价格战”的印象比较深。近几年来,通过我们自主创新的光波微波炉及一大批升级换代微波炉产品的推广,以及格兰仕空调、小家电等产业在中高端市场的兴起,人们对格兰仕的印象也在改变中。无论格兰仕自主创新、自主品牌建设的成果有多大,我们在全球市场“薄利多销”的经营思想是不变的。一些高科技尖端产品相对高的价格与产品的高品质、高性能是相对应的,不会给消费者造成不适应。

作者:格兰仕在微波炉行业是领先者,但在空调行业却是跟进者。格兰仕如何在众多跟进者中脱颖而出,成为后起之秀呢?格兰仕空调的竞争优势在哪里?当市场地位成熟后,格兰仕空调会不会大降价,再造一个“低价高档”的神话吗?

梁庆德:2008年是格兰仕进军空调业第8个年头,同行品牌基本上都已打拼了15年以上,相比之下,格兰仕空调确实是后起之秀。我们的核心竞争力主要在于两方面:一是拥有一大批世界级专家,有较强的自主创新能力;二是与全球范围内的世界主流渠道商的战略伙伴关系。空调是一个相对成熟的产品,价格已不是造成消费者持币待购的最主要因素。我们在空调产业上侧重于中高端市场的突破,但是“高性能价格比”一直是我们不



变的追求,并且也是处于行业领先地位的,否则我们在外销方面不可能短短几年内就做到名列前茅。欧洲目前最贵、最高档的空调产自格兰仕。

作者: 格兰仕小家电近期可谓是捷报频传,连摘小家电畅销榜桂冠。业内专家认为国内小家电市场进入盘整期,格兰仕有望成为新霸主。格兰仕自己又是如何看待的?

梁庆德: 中国小家电行业多年来一直呈散沙状,表现出低水平竞争特征,这也是格兰仕进军小家电业的机会所在。我们的原则是,要么不做,要做就做第一。目前,格兰仕电烤箱已经初步达成夺冠目标,今后还要在电饭煲、电磁炉、电热水壶等生活电器类上取得进一步突破。

作者: “成本—价格—规模—成本”过去是格兰仕一个没有秘密的生产循环,现在还是吗? 现在这个循环中有没有加入一些新的元素? 制约这个循环的因素都有哪些,格兰仕又是怎样克服的?

梁庆德: 这个基本循环除了存在于制造环节中,现在在技术创新、品牌建设上表现得更为明显。制约因素主要来自于不可控的宏观环境,像原材料持续涨价、人民币持续升值等,主要依靠自主创新、产业结构调整、市场分层管理来克服。

作者: 格兰仕的品牌精髓或者内涵是什么? 格兰仕想成为消费者心目中怎样的一个品牌呢?

梁庆德: 为消费者创造更多价值,就是格兰仕的品牌精髓。格兰仕希望成为广大消费者心目中最物超所值的品牌。过去我们提出“我们没有能力使所有人富裕起来,但要竭尽全力使广大消费者辛勤劳动的成果更富有价值”、“努力,让顾客感动”,现在和将来也是这样来定位。

作者: 格兰仕所说的“世界品牌”是指什么,即要达到哪一个水平才算世界品牌? 国际品牌在品牌附加值方面都下了不少工夫,格兰仕在这方面是怎么做的?

梁庆德: 格兰仕正在着力于打造一个世界级消费品牌,即在世界范围

内被广大消费者认知、认同的名牌。要实现这个目标,格兰仕还要在自主创新及自主品牌推广等系统竞争力上下工夫。

作者: 不同的品牌,对其产品的溢价能力具备不同的支持,格兰仕通过什么方式去提高品牌的溢价能力,进而为将来的涨价加码?

梁庆德: 自主创新及核心技术的掌控。格兰仕空调的超静音技术等目前已领先于世界,今后格兰仕将进一步通过研发力、产品力、营销力、文化力等来支持品牌力,进而提升品牌的溢价能力。

作者: 格兰仕的营销重点是什么?微波炉、空调、小家电在营销模式选择上是否也有区别?

梁庆德: 格兰仕的营销重点是推广创新家电带来的具有健康、轻松、快乐品质的生活方式。在微波炉市场上侧重于加强消费引导,在空调、小家电市场上侧重于品牌和服务的推广。

作者: 奥运是中国人的百年盛事,不少企业在奥运营销方面都花足了工夫。格兰仕在奥运营销方面都有哪些表现?

梁庆德: 格兰仕没有刻意去迎合奥运营销,但是,客观上北京奥运是一个让世界更广泛、更深刻了解中国及中国制造的机会,在品牌推广上我们会因此更注重选择具有自主知识产权、具有中国元素的产品作为载体,比如格兰仕“中国红”光波微波炉。

作者: 在国际市场中,格兰仕是如何定位的,是走高端市场还是低端市场?

梁庆德: 格兰仕自主品牌在国际市场以中高端市场为切入口。

作者: 格兰仕在过去为什么选择实物形态的资本运营,而不上市?在没有上市的情况下,除了实物形态的资本运营外,格兰仕还通过哪些手段以达到资本运营的目的?

梁庆德: 主要从经营安全的角度来考虑资本运营的模式。过去主要

通过与跨国公司的高端产业链合作(即实物形态和技术合作等无形资产形态等方面)来进行资本运营。

作者: 相关消息说,格兰仕最快在 2008 年年底上市。格兰仕最希望上市带来什么预期效果?据报道,先上市的将会是微波炉资产,而生产电器板块是否将打包注入上市公司还在研究之中。为什么要对生活电器板块作慎重考虑呢?主要考虑的因素有哪些?

梁庆德: 怎样对企业长远健康发展有利,就采取什么样的策略。关于上市,现在由国内第一流的证券公司和专家组来研究解决。

作者: 格兰仕是否会因上市而对管理层作出大调整?

梁庆德: 从 2007 年开始已经作出了相应的调整。

作者: 格兰仕国内与国外的竞争战略是统一的吗?如果不是,分别是什么?

梁庆德: 竞争战略是统一的。在涉足的领域中做大、做强、做专、做精、做透、做绝,是专业化集成的相关多元化道路,一个一个去做好。当然,如果未来掌控不了核心技术的产业就不能进入。

作者: 格兰仕很重视“情”,把情看作是最大的竞争力,那有没有一些监控手段去防止“感情用事”?都是哪些手段?

梁庆德: 感情留人,制度管人。不断完善企业制度化、规范化、体系化的建设是格兰仕未来的重点任务。未来要用感情留人,也要靠事业来留人。

作者: 格兰仕下一个阶段的发展目标是什么?要实现这个目标,都会面临哪些困难?如何应对这些困难?

梁庆德: 目标是到 2015 年跻身世界白色家电五强之一。要实现这个目标,开放式的人才培养和引进战略是关键。

作者: 格兰仕的多元化发展是咬定家电行业发展的,在什么情况下

会考虑进军非家电领域?

梁庆德: 没有考虑非家电领域。

作者: 从格兰仕现在的人力资源架构来看,最缺乏的是什么类型的人才?

梁庆德: 既懂经济又懂管理的国际化复合型人才。

作者: 格兰仕有一套什么样的标准去界定一个人才是否具有使命感和责任感?

梁庆德: 从德、能、勤、绩四个方面来考量。德是前提,德也是一个人是否有使命感、责任感的内在动因。

作者: 格兰仕的领导之道是什么? 怎样才算一个成功的管理者?

梁庆德: 得人心者得天下。对事业有坚忍不拔、锲而不舍的忠诚精神,诚实,务实,要形成强烈的凝聚力、向心力,推动组织健康发展。作为一个成功的管理者,要能严于律己,有强烈的信念,能变人治为法治,带动团队去拼搏,所向披靡,确保企业基业长青。

作者: 目前格兰仕在管理工作中面临哪些困难? 如何去应对这些困难?

梁庆德: 困难是,来自世界五湖四海的员工,要形成强有力的共同的价值观,并为之而努力奋斗。在文化力上,我们目前面临的挑战不少。要应对这个挑战,要求现有高级管理人才才能以身作则,身先士卒。同时要求新人才加盟后,要勇于为自己的存在价值去努力奋斗。换个角度来看,其实存在的困难,正是人才发光的空间。

作者: 格兰仕要营造怎样一种企业文化? 格兰仕要做世界品牌,企业文化中是如何体现格兰仕的国际性的?

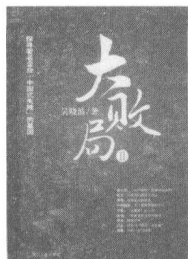
梁庆德: 以人为本的企业文化是我们所要营造的。人才国际化是驱动企业国际化的最强大动力。

声 明

本书在写作过程中,查询、参考了许多相关资料,并在参考文献中列明了部分引用资料的出处。但由于资料来源广泛而繁多,仍然有一些未能查明及标注出处,特此表示歉意。

对于部分直接引用的相关文字资料,我们一直在努力寻找版权拥有者并愿意支付稿酬,但由于种种原因仍未能联系到部分版权拥有者,希望他们看到本声明后及时与我们联系。在此,表示深深的谢意!

作 者



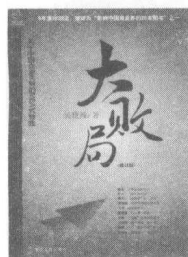
《大败局 II》

作者：吴晓波

ISBN: 978-7-213-03503-6

定价：29.00 元

在《大败局》畅销 6 年之后，作者对中国 9 家著名企业再做教案式解读，探索著名企业“中国式失败”的基因。



《大败局》(修订版)

作者：吴晓波

ISBN: 978-7-213-02151-0

定价：29.00 元

本书解读十大著名企业盛极而衰的失败基因，关于中国企业失败的 MBA 式教案。6 年重印 30 次，被评为“影响中国商业界的 20 本图书”之一。



《张瑞敏谈管理》(精华版)

作者：胡 泳

ISBN: 978-7-213-03487-9

定价：28.00 元

国内第一本系统收录和诠释海尔首席执行官张瑞敏管理思想精华的作品。中央电视台《对话》总策划、《赢在中国》总编辑，畅销书《海尔中国造》作者胡泳最新力作。



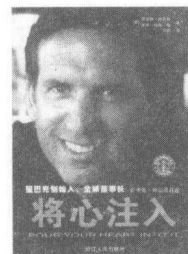
《任正非谈国际化经营》

作者：程东升 刘丽丽

ISBN: 978-7-213-03574-6

定价：29.00 元

国内迄今第一本综合反映华为 CEO 任正非国际化经营思想的精华之作。畅销书《华为真相》作者程东升最新力作。



《将心注入》

作者：[美]霍华德·舒尔茨 多莉·琼斯

ISBN: 978-7-213-03183-0

定价：25.00 元

星巴克创始人、全球董事长霍华德·舒尔茨传记。

《张瑞敏如是说》

作者：胡泳

ISBN: 978-7-213-02689-8

定价：42.00 元

海尔首席执行官张瑞敏迄今唯一正式授权传记，中国企业家的本土管理“圣经”。作者继畅销书《海尔中国造》之后推出的最新作品。



《阿里巴巴：天下没有难做的生意》(精华版)

作者：郑作时

ISBN: 978-7-213-03130-4

定价：30.00 元

国内第一本实地采访、独立分析和记录互联网公司阿里巴巴成长史的著作。



《淘宝网：倒立者赢》

作者：沈威风

ISBN: 978-7-213-03458-9

定价：29.00 元

一个靠“倒立战术”三年击败全球第一行业巨人 eBay 的中国式传奇故事，国内第一本全面系统记录淘宝网成长史的著作。



《金星上的营销》

作者：[印尼]何麻温·卡塔加雅

[中国]曹虎

ISBN: 978-7-213-03656-9

定价：30.00 元

约翰·格雷著名小说《男人来自火星，女人来自金星》阐述男女感情心理的不同，本书借此生动地展示了顾客的感性与理性的双重诉求，提出了“金星上的营销的 18 个法则”。现代营销大师菲利普·科特勒大力推荐该书。



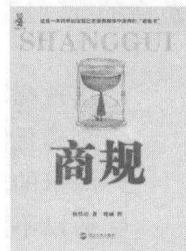
《商规》

作者：杨轶清

ISBN: 978-7-213-03663-7

定价：18.00 元

这是一本尚未出版就已在浙商群体中流传的“诫商书”。本土财经畅销书《浙商制造》作者、浙商研究专家杨轶清新作。



CCTV《对话》总策划、《赢在中国》总编辑、《我们》总策划
畅销书《海尔中国造》、《张瑞敏如是说》、《张瑞敏谈管理》作者
——海尔研究权威胡泳最新推出



- 中国领袖企业海尔的最新变革实践
- 海尔经验：“中国制造到中国创造”的学习样本

国内第一本系统反映中国本土企业先行者海尔管理革命最新成果的作品，全面客观记录海尔对全球化路径、信息化再造、产权改制、治疗“大企业病”等诸多难题的探求，独家披露张瑞敏“在没有道路的地方开出道路”的真实心声，首次详尽解读外界对海尔和张瑞敏的众多非议背后的是非曲直。这也是中国本土企业管理革命的“圣经”。

- 信息化再造：中国企业界的“下一个大事件”？
- 全球化路径：是义无反顾执著于海外建厂，还是一改初衷走跨国并购之路？
- 海尔的庞大资产如何界定？企业家的价值和贡献该不该承认？
- 何以不凭控制，却能自如驾驭越来越大的海尔？

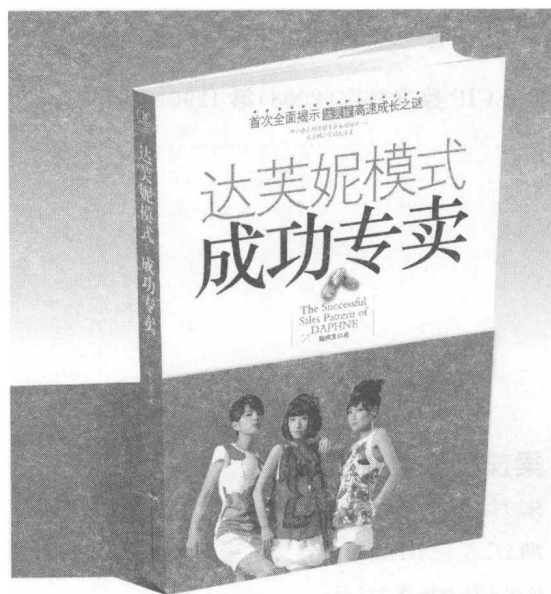
由港台明星刘若英和 S.H.E 代言的品牌是谁？

“喜欢自己，表现到底，Just be yourself”是谁的精神？

她是时尚、流行、娱乐的代名词

她是中国女鞋第一品牌

——达芙妮 DAPHNE DAPHNE



- 首次全面揭示达芙妮高速成长之谜
- 鞋业第一本营销管理专著
- 中小企业的连锁专卖成功标杆——达芙妮公司的成长史

达芙妮，中国女鞋第一品牌；达芙妮，连锁专卖事业的佼佼者；达芙妮，中小企业的成功标杆。达芙妮高速成长的驱动力在哪里？支撑她快速、稳健成长的根基是什么？她是如何在内忧外困中脱颖而出，特立独行，奠定自己在行业中的标杆地位的？在她的发展中，又遵循了哪些基本规律和路径？……一言以蔽之，达芙妮的发展对中小企业的成长突破可以提供哪些有意义的借鉴和经验？

本书以故事的形式娓娓道来，深入浅出地解剖了连锁零售旗帜——达芙妮。全书通过对达芙妮经营管理体系的全方位剖析，从战略到组织，从管理到文化，从营销到物流，从渠道到零售；力求用活生生的事件，用浅显风趣的语言，揭示达芙妮成功转型为连锁零售企业的内幕；总结零售品牌高速成长的经验，并针对中小企业发展过程中存在的管理的共性问题做了系统性的梳理和总结。

目录 Contents

第一章 成功不是靠价格战

——梁庆德谈格兰仕的价格战略

价格战必须打 / 2

分秒必争、寸土不让 / 3

微利是做强做大的好机会 / 5

价格战背后是价值链 / 9

价值战决定价格战 / 11

价格战是最高水平的竞争 / 12

降价是对消费者最大的善意 / 14

强者便宜弱者贵 / 16

与纯粹的“低价”渐行渐远 / 17

链接一 格兰仕十论价格战 / 18

链接二 格兰仕降价备忘录 / 24

第二章 以低成本取胜

——梁庆德谈格兰仕的成本管理

以低成本取胜 / 28

双打总比单打好 / 30

技术进步降成本 / 32



- 高质量也可以低成本 / 34
- 以最少的消耗创造最多的价值 / 35
- 零库存、大流水、产供销平衡 / 37
- 综合利用规模经济 / 40

第三章 我们要做世界品牌

——梁庆德谈格兰仕的品牌战略

- 立足于“学”、去做 OEM / 44
- 超越传统 OEM / 46
- 为他人作嫁衣 / 47
- 自有品牌非常重要 / 49
- 从竞争走向竞合 / 51
- 要做世界品牌 / 53
- 研发、品牌两轮齐驱 / 56
- 提倡品牌“地基论” / 57
- 通过服务立“世界品牌”形象 / 59

第四章 将自己培养成“重量级拳手”

——梁庆德谈格兰仕的营销战略

- 用知识和文化来培育市场 / 62
- “落后 10 年”的营销理念与体系 / 64
- 把销售工作交给专业经销商 / 64
- 平台前移、加强精耕细作 / 65
- 三线合一 / 67
- 市场业绩七成来自终端 / 67
- 链接一** 格兰仕终端促销实战十一项法则 / 69
- 链接二** 格兰仕“三大纪律，八项注意”+“四心” / 76