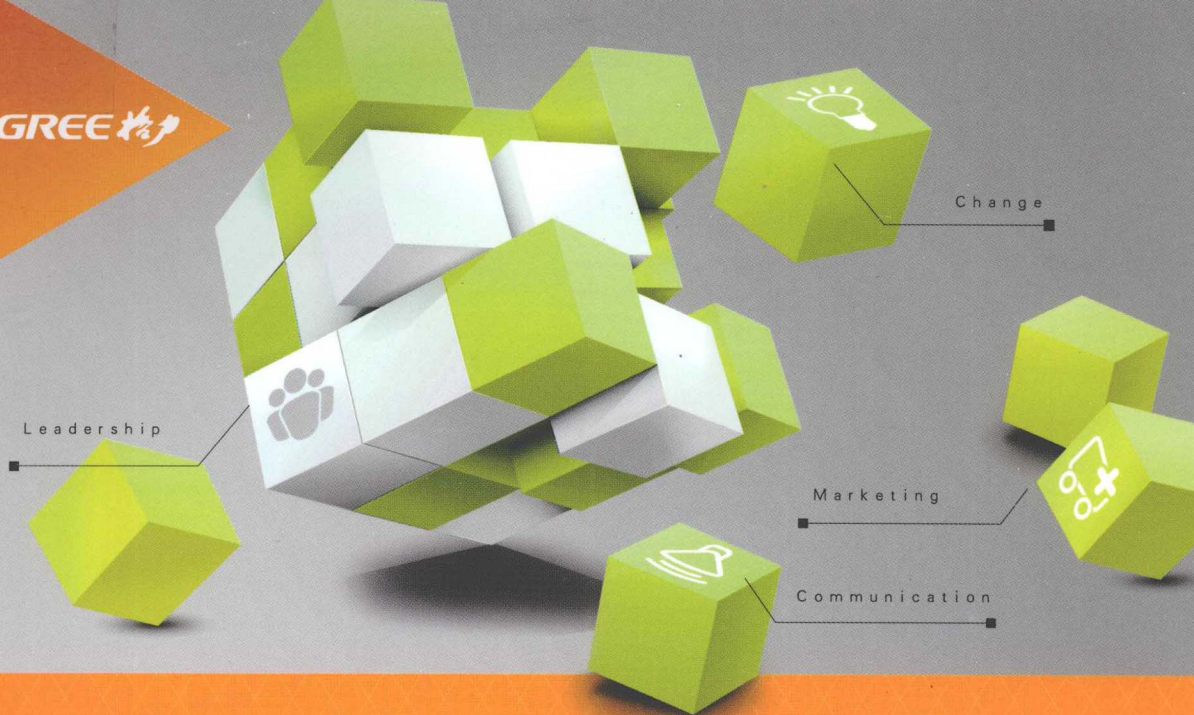


GREE 格力



格力 管理模式

乔洛 编著

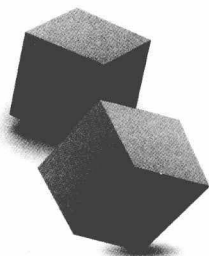
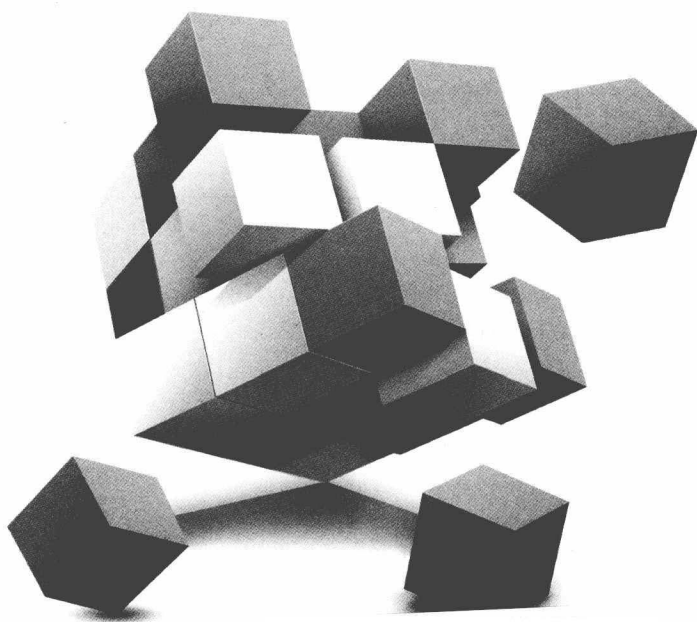
中国空调业唯一的“世界名牌”
从“中国制造”走向“中国创造”的典范
民族品牌“格力”，凭什么稳步走向世界，成为中国人的骄傲



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

格力 管理模式

乔洛 编著



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

图书在版编目 (CIP) 数据

格力管理模式 / 乔洛编著. —杭州: 浙江人民出版社, 2012.6
ISBN 978-7-213-04856-2

I. ①格… II. ①乔… III. ①空气调节设备—工业企业管理—经验—珠海市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 065272 号

格力管理模式

作 者: 乔 洛 编著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 宗 合

责任校对: 张彦能

封面设计: 奇文云海

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本: 710×1000mm 1/16

印 张: 12.5

字 数: 21 万

插 页: 1

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04856-2

定 价: 28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

PREFACE 前言

珠海格力电器股份有限公司(简称格力电器)成立于1991年,是目前全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体的专业化空调企业。格力电器旗下的“格力”品牌空调,是中国空调业唯一的“世界名牌”产品。

1992年,格力电器还是一家年产不到两万台的不知名空调小厂,今天它已经一跃成为拥有珠海、重庆、合肥、巴西、巴基斯坦、越南六大生产基地,员工超过5万人,家用空调年生产能力超过1500万台,商用空调年产值达到50亿元的著名跨国企业。格力创造了中国空调史上很多的奇迹!

一路走来,格力也遇到了很多艰难险阻。为什么历经风风雨雨,它能在困境中屹立不倒,发展成为一家全球性的企业?为什么有的企业信誓旦旦要进军海外,到最后却落得个折戟沉沙的结局?反观格力却在国际化道路上走得异常稳健,格力有太多值得我们学习的地方。

格力创建初始,已经非常重视产品的质量。为了打造出世界级的空调产品,公司提出了“出精品、创名牌、上规模、创世界一流水平”的质量方针,实施了“精品战略”,建立和完善质量管理体系,出台了“总经理十二条禁令”,推行“零缺陷工程”。经过几年的努力,格力在产品质量上,实现了质的飞跃,奠定了自己的优势。

格力另一个值得人们称道的是它强大的销售渠道。从“区域性公司销售模式”到“专卖店模式”,从“不付款不发货”到“淡季返利”,每一次营销模式上的革新,都能看见格力的影子。灵活多变的营销手段成为格力电器领导中国空调市场的又一个

重要因素。

自主创新是提高企业竞争力的根本动力。格力每年都会从销售额中拿出超过3%的份额作为技术研发费用，从而使其成为了中国空调业投入费用最高的企业。从“空调王”到“冷静王”，从独一无二的“灯箱柜机”到独自研发出自己的变频多联空调技术，格力对自主创新的不懈追求，打造出了“中国空调霸主”的神话。

与此同时，对于品牌建设，格力也非常关注。随着“好空调，格力造”的良好口碑，格力品牌已经奠定了其在中国空调市场的领跑者地位，在业界享有非常高的声誉。格力先后多次荣获“中国驰名商标”、“中国名牌产品”、“国家免检产品”等称号。2006年7月，格力荣获了“中国世界名牌”的称号，成为中国空调行业第一个，也是唯一一个世界名牌。

在服务方面，2005年1月1日，格力率先在业内推出了“整机6年包修”的政策，彻底消除了消费者的后顾之忧，保护了消费者的利益，使空调行业彻底摆脱了“价格战”的恶性竞争，走向了新的发展。

当然，格力取得今天的成就，也离不开董事长朱江洪和总裁董明珠两位灵魂人物的合力领导。这对被誉为“珠海二珠”的组合，在“国家利益高于一切”的经营理念下，秉承“大工业精神”，一心只做空调，不受外界影响，最终让“格力”这个民族品牌，走向世界，成为中国人的骄傲。

本书从产品、营销、人才、管理、服务理念、国际化战略、专业化经营、企业文化、自主创新、营销队伍建设等方面，对格力的管理模式进行了解析。读者可以从中领略到格力电器从小到大发展过程中的管理智慧精粹，这些成功经验无论对做人还是做企业都不无裨益。

CONTENTS 目录

第一章 / 谁是格力

1. 格力——骄傲的民族品牌 / 2
2. 一路走来 / 4
3. “高调”的董明珠 / 5
4. “低调”的朱江洪 / 7
5. “珠海二珠”缔造格力奇迹 / 9

第二章 / 人的问题解决了,其他问题就迎刃而解了

1. 将“忠诚”放在选拔人才的第一位 / 14
2. 宁可自己培养人,也不要跳槽的人 / 17
3. 只要认真工作,一切都有保障 / 20
4. 培养员工的主人翁精神 / 22
5. 干部决定一切 / 25
6. 接班人关系到企业的未来 / 27

第三章 / 产品永远都是第一位的

1. 抓质量就要“心狠手辣” / 32
2. 实施“六西格玛管理” / 34
3. 空调竞争靠品牌 / 37
4. 向自己要利润 / 40

第四章 / 渠道不是万能的

1. 不要过分依赖渠道 / 44
2. “大卖场”的销售模式有问题 / 46
3. 格力不打“概念战” / 48
4. 营销是一盘永远下不完的棋 / 51

第五章 / 营销模式不能一成不变

1. 不付款不发货 / 56
2. 淡季返利 / 59
3. 把大客户捆在一起 / 61
4. 高档产品都有自己的专卖店 / 64

第六章 / 格力只想做好空调

1. “同质化”是假概念 / 68
2. 专业化战略并不是“一篮子鸡蛋”的战略 / 70
3. 不要掉进多元化的泥淖 / 73
4. 做空调业老大 / 75
5. 用“简单”来经营格力 / 78

第七章 / 经营企业没有定式

1. 不贷银行一分钱 / 82
2. 坚持“正和博弈”才能实现“双赢” / 85
3. 诚信经营才是格力的终极追求 / 87
4. 把握住机会是经营能力的重要体现 / 89

第八章 / 打造全球最好的服务标准

1. 不需要服务才是最好的服务 / 94
2. 格力的售后服务也毫不逊色 / 96
3. 客户利益第一 / 98
4. 离开品质,一切服务都是妄谈 / 100
5. 用户大回访 / 102

第九章 / 企业更应该注重内部管理

1. 小事没有了,就没有什么大事 / 106
2. 我永远是对的 / 108
3. 不要人际关系的企业 / 111
4. 管理者一定要以身作则 / 113
5. 格力的管理应该再严格些 / 115
6. 管理就是刚性的,但管理者要有柔的一面 / 118

第十章 / 营销队伍的成功在于营销管理

1. 业务员一定要勤快 / 122
2. 只留下最好的 / 124
3. 销售队伍建设“精简化” / 127
4. 要有一种“坚持不懈”的精神 / 129

第十一章 / 吃亏就是福

1. “工业精神”就是“吃亏精神” / 134
2. 眼前不赚钱的,不代表永远没钱赚 / 136
3. 一个有责任的企业要造福社会 / 138
4. 我们要叫德国人欣赏格力 / 142

第十二章 / “全方位自主创新”是格力成功的关键

1. 格力的“四个创新” / 146
2. “三步走”自主创新模式 / 149
3. 格力要做的绝不是复制品 / 151
4. 占据高端市场 / 154
5. 立足于知识产权 / 157

第十三章 / 国际化是企业发展的必经之路

1. 格力一定要“走出去” / 162
2. “走出去”做自己的品牌 / 165
3. 国家应该大力扶植本土品牌 / 167
4. 先有市场,后建工厂 / 170
5. 走国际化道路就要懂得国际竞争的规则 / 172
6. 企业的体制要服从企业发展的需要 / 174

第十四章 / 少说空话,多干实事

1. “实文化”是格力的根基 / 180
2. 将责任感内化为企业文化 / 183
3. 关爱员工,构建“温情文化” / 186

主要参考书目 / 190



GREE

格力

〈 〈 〈 第一章 Ⅱ
谁是格力

我认为我成就了朱总,朱总也成就了我,我们共同成就了格力。

——董明珠

“格力”不仅是珠海的骄傲,更是中国的骄傲,它将真正成为民族工业的第一品牌!

——朱江洪

1

格力——骄傲的民族品牌

在大型连锁渠道商大行于世的今天，所有家电供应商都表现得十分软弱，但 2004 年初，一家企业跳了出来，与家电连锁巨头“国美”开始叫板。是谁有这么大的胆子？难道它不怕得罪“国美”吗？

这家企业就是格力电器，一个中国家电行业的“另类”。

2004 年 2 月 17 日，成都国美召开发布会，将执行国美电器“空调大战”计划，2 月 24 日成都国美对几乎所有品牌空调进行大幅度促销，其中有一款格力空调降幅高达 40%，为所有品牌空调降价之首，因此格力向成都国美发函，要求国美终止低价销售，成都国美坚持继续降价。双方交涉未果，格力决定正式停止向成都国美供货。

随后矛盾继续升级，国美向各地分公司下发“关于清理格力空调库存的紧急通知”，要求各地分公司将格力空调的库存及业务清理完毕。格力电器总部则予以反击：如果国美不遵守格力的游戏规则，格力电器将把国美清除出自己的销售体系。2005 年 3 月 11 日，国美在全国卖场清理格力空调，而格力的应对措施是退出国美。双方正式决裂。

事件进展到这一步，很多人跳了出来，高呼格力退出国美是不明智的举动，会影响格力空调的销售业绩。虽然这种说法有它的依据，但格力没有惧怕。格力永远将“公平”放在合作的第一位，然后才是利润。对双方不公平的合作，即使可以为格力带来利润，格力也不会参与。格力认为这才是一种做大事的态度。如果人们不了解格力的这种企业精神，就无法理解格力的“另类”行为。

结果才是最有说服力的。在人们的担心中，格力的销售额不但没有下降，反而保持了 30% 的年增长率，2005 年销售额为 181.75 亿元，2006 年销售额为 230 亿元，连续 12 年空调产销量和市场占有率居行业首位。

格力为什么敢和国美叫板？这背后是一种企业的责任感在支撑。企业不能为了短期的利益而不顾长远的发展，更不能为了短期的利益作出损害行业发展的事情。正是这种“做企业”的精神，格力成为中国家电行业唯一只做一种产品的企业。格力只做空调，因为专一，所以专业。当很多企业为了利益而走多元化道路的时候，格力却能埋下头，沉下心研究空调技术，不为眼前的短期利益所迷

惑,真正为消费者提供了高品质的空调。在格力精神的感召下,格力取得了很多人令人骄傲的成绩,最后终于成为民族品牌的骄傲:

自1997年以来,格力在银行没有一分钱贷款。

从公司上市至2008年,格力募集资金7亿多元,对股东的分红已超过5.5亿元。

1995年至今,格力空调连续16年产销量、市场占有率位居中国空调行业第一。

2005年至今,家用空调产销量连续6年位居世界第一。

2008年实现销售收入420.32亿元,净利润19.67亿元,连续8年上榜美国《财富》杂志“中国上市公司100强”。格力电器旗下的“格力”品牌空调,是中国空调业唯一的“世界名牌”产品,业务遍及全球100多个国家和地区。

2008年,格力全球用户超过8800万。

这些炫目的成绩,不但昭示了格力的成功,而且也证明了格力在现今中国空调行业的地位。格力集团副董事长、格力电器董事长朱江洪在接受记者采访时说:“‘格力’不仅是珠海的骄傲,更是中国的骄傲,它将真正成为民族工业的第一品牌!”

的确,作为一家专注于空调产品的大型电器制造商,格力致力于为全球消费者提供技术领先、品质卓越的空调产品。格力在全球拥有珠海、重庆、合肥、巴西、巴基斯坦、越南六大生产基地,5万多名员工,至今已开发出包括家用空调、商用空调在内的20大类、400个系列、7000多个品种规格的产品,能充分满足不同消费群体的各种需求;格力拥有技术专利数千项,自主研发的GMV数码多联一拖多机组、超低温数码多联中央空调、新型高效离心式大型中央空调、G10变频空调、超高效定速压缩机等一系列国际领先产品填补了行业空白。格力已经成为从“中国制造”走向“中国创造”的典范,在国际舞台上赢得了广泛的知名度和影响力。

有人说:“一个没有创新的企业,是一个没有灵魂的企业;一个没有核心技术的企业是没有脊梁的企业,一个没有脊梁的人永远站不起来。”放眼将来,格力将坚持“自我发展,自主创新,自有品牌”的发展思路,以“缔造全球领先的空调企业,成就格力百年的世界品牌”为目标,为“中国创造”贡献更多的力量。

2

一路走来

今天的格力已然成为民族的骄傲,那么一路走来,它又经历了怎样的发展历程呢?

1991年,海利空调厂和冠雄塑胶厂合并组成一家公司,1992年正式更名为“格力”(GREE)。格力电器旗下的“格力”品牌空调,是中国空调业唯一的“世界名牌”产品。目前,格力电器已经是全球最大的集研发、生产、销售、服务于体的专业化空调企业。2008年12月30日,世界权威的品牌价值研究机构——世界品牌价值实验室举办的“2008世界品牌价值实验室年度大奖”评选活动中,格力凭借良好的品牌形象和品牌活力,荣登“中国最具竞争力品牌榜单”大奖,赢得广大消费者普遍赞誉。

作为一家国有企业,在创业阶段,格力秉承了“抓产品”的战略方针。在1991—1993年间,新成立的格力电器仅仅是一家默默无闻的小厂,只有一条简陋的、年产量不过两万台窗式空调的生产线,但所有格力人在朱江洪董事长的带领下,发扬艰苦奋斗、顽强拼搏的精神,克服创业初期的种种困难,开发了一系列可以满足消费者需要的适销对路的产品,抢占了市场先机,初步树立起格力品牌形象,为公司的后续发展打下良好的基础。

进入企业的发展时期,格力的战略也发生了转变,由“抓产品”转变为“抓质量”。在1994—1996年间,格力提出了“出精品、创名牌、上规模、创世界一流水平”的质量方针,实施了“精品战略”,建立和完善质量管理体系,出台了“总经理十二条禁令”,推行“零缺陷工程”。短短几年,使产品在质量上实现了质的飞跃,奠定了格力在质量上的竞争优势。而“格力”也由普通品牌一跃成为著名品牌,在消费者中树立起良好的口碑。与此同时,从1994年起,董明珠总裁开始主管销售工作,凭借不断创新的营销模式,1995年格力空调的产销量一举跃居全国同行第一。

时间进入1997年,格力到了壮大阶段。该阶段公司的主要目标就是“抓市场”、“抓成本”、“抓规模”。截至2001年,格力将主要精力都放在狠抓市场方面,董明珠独创了被誉为“21世纪经济领域的全新营销模式”的“区域性销售公司”,成为了公司制胜市场的“法宝”。1998年公司三期工程建设完毕,2001年重

庆公司投入建设,巴西生产基地投入生产,格力的生产能力不断提升,形成规模效益;同时,强化成本管理,为公司创造最大利润。自此,格力的产量、销量、销售收入、市场占有率一直稳居国内行业领头地位,公司效益也连年稳步增长。在竞争激烈的中国家电业内,格力真正成为一枝独秀。

已经成为中国“空调霸主”的格力没有失去奋斗的目标。他们不甘心在国内取得的成绩,他们要走向国门,争创世界第一。2001至2005年是格力的国际化阶段。格力提出了“争创世界第一”的发展目标,在管理上不断创新,引入“六西格玛管理方法”,推行卓越绩效管理模式,加大拓展国际市场力度,向成为国际化企业努力。从2005年起,公司家用空调销量突破1000万台/套,实现了销售世界第一的目标,成为全球家用空调“单打冠军”。格力空调“领跑世界”的时代已经来临。

从2006年起,格力又提出了“打造精品企业、制造精品产品、创立精品品牌”战略,进入了创全球知名品牌阶段。格力在成功实现“世界冠军”的目标后,没有停下前进的脚步。格力努力实践“弘扬工业精神,追求完美质量,提供专业服务,创造舒适环境”的崇高使命,朝着“缔造全球领先的空调企业,成就格力百年的世界品牌”的愿景奋进。

格力就是这样一路走来的,每一步都脚踏实地,每一步都目标清晰。虽然这段发展史中有格力人的泪水,但更多的还是格力人的欢笑。他们用自己的信心和决心缔造了一个中国人自己的品牌。作为一个中国人,我们应该为我们的国家拥有这样的一家企业、这样一个世界品牌而感到骄傲。

3

“高调”的董明珠

提起董明珠,这是一个在中国空调界掷地有声的名字。在她身上发生了很多令人称道的故事。同时,董明珠本人也是一个非常高调的人。

1996年,董明珠带领23名营销业务员,迎战国内某厂家近千人的营销队伍,夺得了全国销量第一。她还创造出很多的“营销模式”,总能帮助格力在营销上胜出其他企业一筹。董明珠对营销很有见解,可以说她是一个“营销天才”。难道董明珠是学营销专业的吗?

恰恰相反,在没有从事销售之前,董明珠一天都没有学习过营销。刚到格力

的时候,董明珠只是格力的一名基层业务员,而且那时她已经 36 岁了。更令人惊讶的是,她本人对营销一窍不通。她之所以选择来格力,仅仅是因为她喜欢珠海宁静的环境。

然而就是这个从未接触过营销的 36 岁女人,刚刚进入销售市场,就凭借着她坚忍不拔的毅力,用 40 天的时间,追回了前任留下的 42 万元的债款。这也让她本人进入了格力高层的视线。当时格力的总经理朱江洪已经因为追回 42 万元前款的事情对她刮目相看。当然,董明珠本人并没有因为小小的成绩而洋洋得意或是止步不前,靠着勤奋和真诚,不久后她的销售额就上升到 1600 万元,并且顺利打开了安徽省的销售局面。

由于出色的销售业绩,朱江洪将董明珠调到了南京市场。虽然南京市场和安徽市场比较,本身就是一个更为庞大的市场,可因为负责南京市场的前任业务员能力十分有限,格力空调在南京市场没有立足之地。董明珠来到南京后,首先就是马不停蹄地调查市场,访问客户。因为准备工作做得好,她竟然在隆冬季节签下了 200 万元的空调单子。谁都知道空调是季节性的产品,冬天是空调销售的淡季,董明珠能在这时签下这样一张大单,让很多同行刮目相看。

发生在董明珠身上的奇迹还没有结束。就在董明珠冬季签下 200 万元大单的同一年,她的销售额上蹿至 3650 万元,成为格力真正的销售王牌。

正当格力前线飘红的时候,后院却起了火。一位格力销售主管带领部分骨干人员“集体跳槽”,格力情况十分紧急。而作为格力的销售王牌,董明珠自然也是其他空调厂“招安”的对象。不过董明珠拒绝了高薪的诱惑,选择留在了格力。她认为,做人必须要讲究原则。她能有当时的成就,不仅仅是她个人努力的结果,也离不开朱江洪的大力支持。做人要懂得知恩图报,而不是落井下石。最后,董明珠留在了格力,并在不久后被全票推选为公司的经营部部长,而董明珠事业的辉煌也正是由此开始的。

1996 年,空调业凉夏血战。董明珠带领自己的营销队伍,打败所有空调厂家,实现了该年格力销售增长 17% 的业绩,首次超过春兰。此一役也帮助董明珠迅速登上格力副总经理之位。此后,在董明珠的带领下,格力空调的销售量年年攀升,从 1995 年至今,格力电器连续 16 年销量和销售收入、市场占有率居全国同行业之首。2009 年,格力的销售额一举超过 400 亿元。

董明珠卓越的经营才能和管理水平,得到了社会各界的好评并屡获殊荣:2003 年 1 月,她当选为十届全国人大代表;2005 年 11 月,再次荣登美国《财富》杂志评选的“全球 50 名最具影响力的商界女强人榜”;2006 年 3 月,荣获“2005 年度中国女性创业经济大奖”;她还曾获“全国五一劳动奖章”、“全国三八红旗

手”等很多殊荣。

对于董明珠的能力,没有人质疑,但有人说董明珠过于霸道,太自我,缺少女性的温柔。可了解董明珠的人都知道,那只是工作中的她。私底下的董明珠,是一位非常温柔的母亲。1954年,董明珠出生于江苏南京一个普通人家。1975年,毕业于安徽省芜湖干部教育学院统计学专业,同年7月参加了工作,在南京一家化工研究所做行政管理工作。参加工作后不久,董明珠结婚,1982年儿子出世了,一家人在南京过着快乐的生活。可原本一个美满幸福的三口之家,却因为一场意外而改变了。从此,董明珠自己的命运也发生变化。

1984年,董明珠的丈夫因病去世,当时儿子才两岁,家庭行将倾覆。要强的她坚强面对,对生活依然充满着憧憬和希望,想出去闯一闯。于是1990年,36岁的她毅然辞掉南京的工作,南下广东打工,当时儿子才8岁,被留在奶奶身边照看。因为长年不在儿子身边,所以只要说起儿子,外表强势的她,满眼流露出的都是温情。

董明珠很喜欢谈孩子,聊到儿子时,笑容的背后藏不住她作为母亲的骄傲和自豪。董明珠说,她的儿子很懂事,从小没在母亲身边,很早就学会了生活自理。现如今,儿子研究生毕业了,可他不愿意生活在母亲的光环下,于是就和所有应届毕业生一样要自己找工作。因为事业的原因,一直以来,董明珠照顾儿子的时间很少,但歉疚并不代表后悔,董明珠说:“虽然这些年我最对不起的人就是我的儿子,但也锻炼了他独立自强的性格。”

2006年,董明珠荣获了“CCTV 中国经济年度人物”,站在领奖台上的她没有流泪,但收到儿子的一条“亲爱的妈妈,恭喜你”的短信后,她泪如雨下。

就是这样一位刚柔相济的女人,缔造了一段中国空调史上的传奇。

4

“低调”的朱江洪

提起董明珠,人们都尊称她为“格力女皇”。谁都知道她是格力的风云人物,对其纷纷投入了更多的关注。可当人们将目光都投向董明珠的时候,却忽视了她背后另一位举足轻重的人物——朱江洪。董明珠给朱江洪的评价是“淡泊名利、宽广胸襟、大智若愚”。在董明珠的眼中,朱江洪已经到了大智慧的地步。

估计在中国所有家电企业最高领导人中,朱江洪是最为低调的一个,以至