

“向中国企业100强学习”书系

向格力 学专业化经营

LEARN FOCUS DEVELOPMENT FROM GREE

周锡冰◎著

解密格力专业化经营之道

我想这一辈子只把空调做好，其他的事跟我无关。

董明珠

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

向格力 学专业化经营

LEARN FOCUS DEVELOPMENT FROM GREE

周锡冰◎著

解密格力专业化经营之道

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

向格力学专业化经营/周锡冰著. —广州:广东经济出版社,
2014. 11

(向中国企业 100 强学习书系)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3598 - 6

I. ①向… II. ①周… III. ①电气工业 - 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 (2014) 第 226221 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13
字数	205 000 字
版次	2014 年 11 月第 1 版
印次	2014 年 11 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3598 - 6
定价	35.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020) 38306055 38306107 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020) 37601950 营销网址:<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博:<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

推荐序

在金融危机后时代的今天，空调行业哀号遍野，举步为难，格力电器为何一枝独秀，是投机所致，还是运气使然？

回顾历史，成立于1991年的珠海格力电器股份有限公司，目前已经成为世界最大的集研发、生产、销售、服务于一体的国有控股专业化空调企业。

当我们经过10多年的跟踪研究发现，格力电器今日之业绩源于格力电器前董事长朱江洪和现任董事长董明珠所倡导和坚持的专业化和吃亏的工业实干精神。

在机会遍地时，格力电器拒绝诱惑，集中资源研发空调行业的核心技术，打破日美帝国企业的技术垄断；

在机会遍地时，敢于走出国门，以“先有市场，后建工厂”的国际化路径探索出一条走出去的康庄大道；

在机会遍地时，格力电器勇于开创销售新模式，以股份制销售公司渠道赢得经销商的认可，被经济界、理论界誉为“二十一世纪经济领域的全新革命”；

.....

这一步一步的跨越却浓缩了格力电器走出国门、开拓市场、肩负民族工业脊梁的历史使命。格力电器创造了一个几乎不可能的企业神话，给许多中国企业参考和借鉴，引领着更多的本土企业做强做大、走向海外。

的确，作为一家专注于空调产品的大型电器制造商，格力电器在全球拥有珠海、重庆、合肥、郑州、武汉、石家庄、芜湖、巴西、巴基斯坦等9大生产基地，7万多名员工。

在20多年的技术创新中，格力电器取得了令人满意的业绩，至今已经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。

不仅如此，格力电器如今拥有技术专利9000多项，其中发明专利2500多项，自主研发的超低温数码多联机组、永磁同步变频离心式冷水机组、多功

能地暖户式中央空调、1赫兹变频空调、R290环保冷媒空调、无稀土变频压缩机、双级变频压缩机、光伏直驱变频离心机系统等一系列“国际领先”的产品，不仅填补了空调行业的技术空白，同时也改写了空调业百年的历史。

格力电器的工业精神是值得学习的，而本书作者周锡冰执著研究的精神同样值得学习。前几日，在一个企业家论坛上，周锡冰告诉我，其新作《向格力学专业化经营》即将出版，让我做一个推荐序，这件事情让我非常震惊，主要原因是，在这个为自己而忙活的镀金时代，一个执著的青年学者试图通过自己的著作来影响中国数以万计的企业家。

在周锡冰看来，只要中国企业都能进入世界500强，甚至是世界1000强，那么中国的强大国力足以御敌于国门之外，同时还能宣扬5000年悠久的华夏文明。

在《日本百年企业的长赢基因》一书的序言中，周锡冰再次提及“师夷长技以制夷”。他说，尽管中国也并非100多年前那样受西方列强侵略，但是魏源“师夷长技以制夷”的思想却依然可以指导中国企业。

尽管上述文字并没有华丽的辞藻，也没有煽情的鼓动，但是这些文字却深深地打动了我，因为我从他的文字中读出了历史责任感。

可以肯定地说，周锡冰的时代责任感是不容争议的，在周锡冰看来，为中国企业的发展和延续做出一点微薄的贡献，这也是他对我们这个时代应担负的历史使命感和责任感。

可能有人认为我是小题大做，也可能有人认为我是在哗众取宠，但是，我要告诉大家的是，正是因为中国人自己喜欢猜疑的原因才导致了只有少数人在宽广无边的旷野中呐喊，从而让更多的人沉默。

在这个喧嚣的年代，沉默是一种选择，然而当绝大部分人都选择沉默的时候，呐喊就显得非常重要。20世纪，中国文化革命的主将鲁迅就曾为中国人民的觉醒而呐喊过。当然，选择呐喊不仅需要勇气，更需要的是责任。

周锡冰的著作极有可能演化为一次在备受争议的企业管理领域最激烈的交锋，毕竟专业化和多元化犹如先有蛋还是先有鸡一样。不过，这些争论的结果已经不再重要，因为周锡冰的著作无不体现作为一个时代财经作者的紧迫感和时代责任感，更令人钦佩的是周锡冰的这种特立独行的呐喊精神，这才是我写本序言的重要原因。

《商界·评论》杂志主编 周云成

自序

在中国企业界，格力电器有些另类——不仅高调宣称坚持专业化，还因为高速增长而印证了专业化战略的可行性。

2014年1月20日，格力电器发布2013年度业绩快报，公告显示，2013年公司实现营业总收入1200.3亿元，同比增长19.90%；2013年度归属于上市公司股东的净利润为1081349万元，同比增长了46.53%，基本每股收益3.6元，同比增长45.75%。

这组数据说明，格力电器是一家伟大的企业，在格力电器的发展路径中，实施专业化战略，坚持生产空调的发展道路，以过硬的产品质量、领先的技术性能、完善周到的服务赢得消费者和市场的认可。

据媒体披露，格力电器至今已开发出包括家用空调、家庭中央空调和商用中央空调在内的20大类、100多个系列、3000多个品种规格的产品，空调品种规格之多、系列之齐全居中国大陆地区同行首位。

虽然在后金融危机时代，格力电器业绩的一枝独秀，却给那些迷恋多元化的中国企业经营者泼了一盆冷水，但是多元化的争论却依然还在进行。

在20世纪90年代的中国大陆地区，多元化成为诸多创业者绕不过的话题。在这个机会多如牛毛的时代，似乎只要多元化就能成功。

不可否认的是，跑马圈地的结果就使得越来越多的创业者陷入了被动之中。巨人集团创始人史玉柱就是中国数以万计多元化战略的其中一个受害者。

史玉柱就曾公开反对多元化说：“但凡是鼓吹自己多元化的，3年就会经营困难；不过5年，就会完蛋。民营企业面临的最大问题，不在于你有没有发现机会的能力，而在于你能不能抗拒各种机会的诱惑。”

史玉柱反对多元化的理由很简单，是因为史玉柱在多元化陷进中栽过大跟斗。史玉柱分析了多元化失败的原因——“那时候，头脑发热，做过十几个行业，全失败了。比如，当时做的脑黄金、巨能钙、治心脏病的药，我们的老本行——软件、计算机硬件。当时传销还不算违法，还成立了一个传销部开始研究传销。传销队伍刚培养好，国家开始说传销违法了，最后那批人就解散了。”

有人说，多元化就如同罂粟花一样，伴随着陷进而生的机会总是不断地诱惑着数不胜数的企业经营者。

多元化的诱惑最可怕之处在于，这些陷进往往以潜力巨大商业机会的面孔出现在企业经营者的战略决策中，这些所谓的多元化机会有着非常漂亮的外表，如同一幅幅诗情画意、欣欣向荣的财富画卷，令数以万计的企业经营者为之激情冲动、意乱情迷，任凭欲望的野马脱缰在多元化陷进之中狂奔。这样的诱惑无疑胁迫着企业经营者随时为之作出抉择。

然而，企业经营者为之选择的一条路，是走向那些最终坠入覆盖着罂粟花枝的致命陷阱之中，而步入陷进的企业既有庞大的跨国公司、也有创业数周的创业新秀；既有世界首屈一指的行业巨头、也有潜藏在某个区域的隐形冠军；既有老牌的百年企业、也有商界的商业新星；既有优秀的世界知名品牌、也有刚开张的连锁铺子……当初这样企业经营者创造的辉煌如同一颗快速滑落的流星，虽然绚丽，但是却过于短暂。

在中国企业的多元化道路上，倒下的企业不胜枚举，如联想FM365的倒闭、海尔生物制药的无功而返、实达沦为ST股、奥克斯汽车停产、德隆系的垮台。

从这一组失败的案例可以看出，多元化战略只适合于某个国家的转型期，因为这样的机会太多，根本不用考虑战略。在成熟的市场内，中国企业的多元化战略之路依然如履薄冰，甚至有学者断言，“包括海尔在内，中国现在还没有一家企业搞多元化是成功的。”

尽管这样的豪言壮语有些绝对，但是却凸显了中国企业实施多元化战略的现状。曾经令研究者为之鼓掌喝彩的成功，却在分析今日大败局的案例中不得不为之扼腕叹息。

当我们将世界诸多百年企业研究后发现，对于德国的中小企业来说，一

般认为其制胜的法宝是“一专二精”，他们只生产单一的专业产品，却努力将这个产品的市场横向扩展，销售到全球。

在日本，专业化同样造就了数以万计的百年企业。资料显示，在124万家日本企业中，存续100年以上的企业有2万家，200年以上的有1200家，300年以上的有600家，500年以上的有30家，1000年以上的有5家。因此，在未来的发展中，企业实施专业化战略成为百年老店的机会更大一些。

在多元化还是专业化的选择中，不可否认的是，不能一味地否定多元化战略的有效性。不过，在资源有限的情况下，一个经营者有了持续的“专注力”，也就有了领先于别人的基因。因为拥有优秀专注基因的经营者的成功的机会要大1000倍。

对于企业同样如此，专注力往往是中小企业成败的关键。日本著名管理学家、经济评论家大前研一曾这样问：“你够专业吗”，不过，我借大前研一的问题问那些盲目多元化的企业经营者，“在你涉足多元化时，你够专业吗？”

在多元化盛行的此刻，我来阐述专业化有些不合时宜。因为在中国机会遍地的时刻，谈论多元化和专业化似乎有些多余。不过，值得欣慰的是，像格力电器这样的企业依然在坚持专业化，而格力电器董事长董明珠向外宣布——“我相信未来10年，格力依然会坚持走空调专业化的道路。专业化与定位有关，也是‘自断后路’的做法——我们只能成功，不能失败。”

这是董明珠对外界质疑格力电器多元化的回应，这也是董明珠对格力电器数万名员工吹响的号角，这也是董明珠对格力电器未来10年，甚至是20年发展方向的宏伟规划。

可以看出，专业化让格力电器成为行业冠军的法宝，而这些充满智慧的经验值得那些吹糠见米的中国企业家们思考和借鉴。

作者 周锡冰

目录

CONTENTS

推荐序	VI
自序	VIII
 Chapter 1 专一造就专业	 1
第一节 专业化道路不盲目扩张	3
01 绝对不会随波逐流	3
02 格力在行业里面比别人更加耐得住寂寞	6
03 撑死的企业，远比饿死的企业要多得多	7
第二节 专业化没有“天花板”	10
01 发展的天花板是核心技术不能突破	10
02 通过核心科技来突破业绩增长的天花板	12
03 格力电器的增长点源于专业化	14
第三节 专业化中的多元化	17
01 收购是为了整合，专业化道路仍将不变	17
02 依托核心技术，拓展产品多元化	20
03 先专业化后多元化	22
 Chapter 2 坚决不打价格战	 25
第一节 “淡季返利”新模式	27
01 首创“淡季返利”政策	27

02 保障商家合理的利润空间	29
第二节 坚决不打价格战	31
01 格力空调不会参与价格战	31
02 一个好企业, 价格战是不可取的	33
03 不赞成搞价格同盟	35
第三节 决不做恶性竞争	37
01 恶性竞争伤人伤己	37
02 恶性竞争源于缺乏商业道德	38
03 商业环境亟待净化	40
 Chapter 3 先有市场, 后建工厂	 43
第一节 是龙, 就应该去大海搏击	45
01 不是要不要国际化的问题, 而是如何国际化	45
02 核心科技战略是格力电器国际化战略的支点	46
03 国际化本质不是产品国际化, 而是消费者国际化	48
第二节 先走出去, 再建工厂	51
01 企业国际化不是简单出去撒钱	51
02 格力要用先进的技术去建厂, 而非简单的资本投入	54
03 先拥有当地市场和消费群体, 再建立生产基地	56
第三节 做贴牌产品的同时, 逐步力推自主品牌	58
01 仅仅在世界各地建工厂, 不是真正意义上的国际化	58
02 做贴牌生产产品的同时, 逐步力推自主品牌	60
03 布局全球市场, 让品牌国际化战略落地	62
 Chapter 4 一切成就来源于创新	 67
第一节 创新文化孕育“国际领先”	69
01 在格力内部, 创新就是永恒不变的那一点	69
02 格力电器, 永恒的核心就是技术创新	70

03 格力的研发投入没有限制，上不封顶	71
第二节 关键技术决不能靠别人施舍	77
01 关键技术是买不到的	77
02 企业的竞争实质就是专利技术的竞争	79
03 核心技术是引进不来的，只能自主创新	80
第三节 核心技术才能挺起中国制造的创新脊梁	83
01 格力电器挺起了中国制造的创新脊梁	83
02 没有核心技术，企业就没有脊梁	85
03 立足世界之林必须有自主知识产权	86
 Chapter 5 绝不拿消费者当实验品	89
第一节 尊重消费者就是尊重自己	91
01 不拿消费者做试验	91
02 谁拿“消费者做试验”，谁就被消费者做试验	93
03 让消费者更有尊严	95
第二节 消费者和市场标准才是格力的标准	97
01 如果没有质量做支撑，营销就是行骗	97
02 生产全世界质量最好的空调产品	99
03 从源头开始狠抓质量控制	101
第三节 如修炼生命一样修炼质量	103
01 消费者的小事就是格力的大事	103
02 确保每一件出厂的空调产品都是“零缺陷”产品	105
03 如修炼生命一样修炼质量	106
 Chapter 6 崇尚工业精神	109
第一节 “工业精神”是拒绝浮躁	111
01 支撑企业走向未来的，不单是技术，还有精神	111
02 敢于放弃眼前的利益	112

03 “工业精神”是拒绝浮躁	114
第二节 “工业精神”就是踏踏实实地做事	117
01 “工业精神”作为格力电器的发展信条	117
02 践行先做事再赚钱的管理理念	120
03 工业精神更讲求长远利益	121
第三节 决不接受任何一点“灰色地带”	124
01 “商人和官员不要勾肩搭背，只需各自做好分内的事情”	124
02 权力不是为自己用的，是企业用的	127
03 只有水清才能看到哪条鱼是健康的，哪条是生病的	128
 Chapter 7 得渠道者得天下	 131
第一节 谁控制渠道，谁就拥有话语权	133
01 谁控制渠道，谁就拥有了市场竞争的主动权	133
02 “义利”手段控制渠道	135
03 把经销商放在主导地位更符合中国的国情	136
第二节 渠道模式取决于市场需求	138
01 选择何种渠道模式取决于市场需求	138
02 渠道成格力征战市场的核心竞争力	140
03 构建何种渠道模式取决于企业本身的需要	141
第三节 董明珠的渠道革命	143
01 格力电器的渠道变革	143
02 削藩一级经销商	144
03 渠道变革目的在于谋求更长远的利益	146
 Chapter 8 占据高端市场	 149
第一节 谁最能适应，谁就能生存	151
01 中国空调品牌十年淘汰95%	151
02 核心技术为中国空调竞争赢得优势	152

03 格力、美的、海尔的三国鼎立.....	153
第二节 谁拥有核心技术, 谁就能引领时代	156
01 核心科技助力格力领衔一线品牌.....	156
02 优质产品赢得“家电下乡”的蓝海市场.....	157
03 变频空调市场的领导者.....	159
第三节 格力中央空调独占鳌头	161
01 击败日欧美洋品牌.....	161
02 发力中央空调市场.....	163
03 格力继续领跑中央空调市场.....	164
 Chapter 9 格力未来专业路	167
第一节 冲刺世界第一	169
01 利用创新保持行业领先地位.....	169
02 继续打破美日技术壁垒.....	170
03 冲刺世界第一.....	172
第二节 用工业精神建立行业标准	175
01 在行业失范中倡导“工业精神”.....	175
02 绝不以投机心态做产品.....	177
03 全新阐释“工业精神”.....	178
第三节 树立民族工业第一品牌, 打造百年企业	180
01 开拓海外市场, 打造中国品牌.....	180
02 自主创新成就世界空调名牌.....	182
03 格力只做与空调有关的品牌扩张.....	184
 参考文献	187
后记	194

Chapter 1

专一造就专业

在金融危机时代，业绩较好的企业都是相似的，业绩不好的企业却各有各的原因。不过，有人说，业绩不好，在于企业选择了多元化，就像圣经里的那扇宽门，这扇宽门把企业引向倒闭，由于那扇门是宽的，自然进入这扇宽门的人很多；而专业化，就犹如圣经里的那道窄门，因为看起来很小，愿意进去的人自然就不多。

殊不知，正是选择窄门的企业经营者才可能把企业打造成百年老店。在格力电器的路径选择中，格力电器公司前董事长朱江洪和格力电器董事长兼总裁董明珠毅然地选择了窄门，正是这个选择，格力电器才成为挺起中国制造的脊梁的中国品牌。

第一节 专业化道路不盲目扩张

在2008年的金融危机中，全球经济笼罩在一片萧条之中。由美国次贷危机引发的全球金融危机无疑给中国家电企业带来了前所未有的挑战。不过，作为中国空调业领头羊的格力电器却没有受到过多的影响，捷报频传，甚至还在扩大产能。据媒体披露的数据显示，在2008年12月，总投资超过15亿元的合肥生产基地建成并投产。而格力电器在家用空调的年产能跃升至2700万台(套)，其规模产能位居全球第一。

可能读者会好奇地问，在金融危机中，很多企业都在压缩规模，而格力电器却在扩大产能，难道格力电器就不怕扩张后留下后遗症吗？

读者的疑虑是正确的，不过对于格力电器来说，应对金融危机，格力电器从两方面着手：首先，专心致志地走专业化道路，始终抵制多元化诱惑，克制盲目扩张；其次是坚持自主创新，仅仅在2008年格力电器的研发费用就高达10多亿元。正是格力电器在坚持专业化的同时，在坚持自主创新，格力电器的江湖地位才凸显出来。

01 绝对不会随波逐流

对于20世纪80年代初的中国来说，由于实施了改革开放战略，商业机会遍地都是，可以这样说，在中国大陆地区，从来不缺机会，因为机会多不胜数。在这样的情况下，专注和能够抵制诱惑就成为一个企业的战略抉择。

一直以来，实施多元化扩张，还是坚持专业化突破，这样的抉择始终在困扰着中国企业家们，由于一些中小企业经历过高速的发展之后，当企业达到一定规模，企业就不得不重新审视发展战略的选择，而这样的选择就使得中国企业家不得不面临一个最为头痛、最具争议的问题。

这样的争议仍在继续，不过，研究机构通过对412家企业样本进行分析，

从回报率来说，专业化经营的方式远优于多元化的经营方式。

这样的结论告诫中国企业家们，并不是所有的企业都可以复制美国通用电器的多元化辉煌。巨人集团创始人史玉柱在多元化失败后反省认为，“失败的企业都有一个共同特点，就是没能抵挡住诱惑，战线拉得过长，以致最后出了问题。”

不仅如此，史玉柱为了东山再起，于是去请教三株创始人吴炳新，而吴炳新曾告诉史玉柱多元化的机会太多——“天底下黄金铺地，哪个人能够全得？”

不管是史玉柱，还是吴炳新，他们都在反思，在中国大陆地区，多元化战略对于企业的发展来说固然重要，但是更为重要的还是企业家的坚持与专注。

这样的观点得到的格力电器董事长董明珠认可。在金融危机后时代的今天，作为中国空调企业的格力能否做到专注和抵制诸多机会的诱惑呢？

格力电器董事长董明珠给出的答案是，绝对不会随波逐流。格力电器果真如此吗？带着诸多的质疑，当《中国周刊》记者向董明珠求证在朝气蓬勃的珠海市区，却看到漂亮而又招摇的“格力广场”地产广告牌时，而董明珠斩钉截铁地回答，格力地产和格力电器没有任何关系，格力地产属于格力集团，严格地讲，对于格力电器来说，格力集团只不过是一个投资者。

不可否认，在珠海，格力地产占据了珠海地产市场的重要份额。然而，董明珠却极力撇清与格力电器的关系。在格力电器的官方网站上的介绍可以看到，格力电器是格力集团旗下的上市公司，也是格力集团利润来源的重要支柱。

对于格力电器来说，除了空调，面对房地产的高额回报，甚至出现了温州企业家苦干1年挣100万元，妻子炒房8年赚3000万元的巨大差距，格力电器到底是无力进入还是不屑一顾呢？

对于这样的问题，董明珠坦言，格力电器有太多的机会进入房地产业，一旦格力电器到哪里投资建厂，地方政府都会说，给格力电器几千亩地搞房地产开发，格力电器都拒绝了这样的邀请。

在媒体的诸多报道中，董明珠多次拒绝涉足空调之外的其他领域。纵观中国空调业的发展史，在两波多元化扩张的风潮中，格力电器都选择了专业