

Galanz

持 续 2 7 年 稳 健 成 长

格兰仕商道

邓德海 子 月 王淳丰 著

广东出版集团
广东经济出版社

Galanz

格兰仕

持续 27 年 稳健 成长

格兰仕商道

邓德海 子 月 王淳丰 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

格兰仕商道 / 邓德海, 子月, 王淳丰著, —广州: 广东经济出版社, 2005.11

ISBN 7-80728-191-X

I. 格... II. ①邓...②子...③王... III 微波加热设备—工业企业管理—中国 IV.F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 135545 号

出版发行	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	北京通县电子外文印刷厂(北京市通州区潮县镇苏庄)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	16 2 插页
字数	250 000 字
版次	2006 年 1 月第 1 版
印次	2006 年 1 月第 1 次
书号	ISBN7-80728-191-X/F·1339
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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

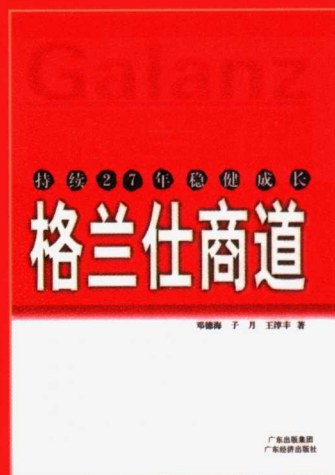
• 版权所有 翻印必究 •

作者简介

邓德海：美国南加州大学工商管理博士，格兰仕案例课题创始人。深入近30家行业标杆企业内部进行系统的案例研究，咨询案例近20家。全国超过5000家企业的高层及其主管亲临其培训，著有《制造奇迹》等。

子月：又名肖宁，作家。著有《岭南经济史话》、《汽车教父——丰田英杰传》、《999次心跳》、《999个忏悔》等。

王淳丰：笔名荷丰、王鹏棋，资深图书及媒体策划人。曾任多家知名媒体执行主编。现任广州某著名文化传播产业机构董事副总裁、北京新海君风传媒策划有限公司总经理，兼任《华商》杂志副总编辑。



总策划：施少斌 徐浩然

选题策划：曾莹 殷源

责任编辑：钟晓明

策划推广：

北京新海君风传媒策划有限公司

团购热线：010—51286630

封面设计：红十月工作室  RED OCTOBER STUDIO
TEL: 13901105814

前言

写作本书的幕后故事

Galanz
格兰仕

前言
写作本书的幕后故事

2000年，邓德海、周健博士开始调研当时年销售额只有29.6亿元的广东格兰仕（集团）有限公司。历数载，两人从管理学的角度写成《制造奇迹》一书，于2004年1月出版。

这本书受到北京图书传播研究所的关注，建议我们写一本全面反映格兰仕成长过程的作品。长达一年的写作过程中，我们多次得到研究所所长路野的指点和帮助，在此深表感谢。现从往返信件中节选两封，权为前言。

关于写作格兰仕一书的几点建议

就写作这本书来说，我们认为其指导思想应该是：写一本能感动中国所有企业的老板、打工者、管理者的书。

它给人们的理性启发也许只有一点：哟，企业原来可以这样办！

我们赞同作者提出的“格兰仕没有奇迹，一切都是苦干出来的”。尤其赞同：格兰仕与别人不同的无非一是它做了别人不屑于做的事，二是它做了别人愿意做但因为缺乏定力没有做的事。话虽然简单，但要写出后面的东西，确实需要很大的“定力”。

最近，我们为这本书的定位读了一些书，为这本书的写作寻找到了一个理论根据。美国一家知名管理咨询机构利文咨询研究所的首席执行官杰拉德·克赖恩博士出了一本《问责领导》。该书译者李宏明博士在译

者序中深有感触地写道：一般受过传统东方经典熏陶出来的人，大凡阅览西方的管理学著作，往往觉得其几为常理并无妙言，并且还夹杂着一些“浅显”、“简陋”的表式或图解，比起我们的兵法书和武侠书上那种激动人心的奇招妙招，比起我们精言妙语的经典，似乎显得有点小儿科。

殊不知，这种反差正反映着我们传统智慧中的某些病谬。我们不少传统的大智慧往往病于华而不实，而西方的一些细理常识往往优胜在脚踏实地；我们不少传统的精言妙语往往谬在行之无效，而西方的一些质言素辞往往巧在遵行有益。这也许能够解释为什么在管理实践中，我们由深厚的经典熏陶出来的管理者，常常干不过人家手持“浅陋”武器的企业人。

我们在读书中还有一个感悟：就制造行业来说，德国制造的东西是世界上最好的（如奔驰、宝马等），但是德国的管理科学似乎并不发达。为什么？因为德国人思想根子里就有把事情做得最好的愿望及认真严谨的习惯，在他们看来应该天经地义和习以为常的事情，我们可能要写上一百条管理制度来规范约束。如果我们一定要写德国人的管理如何科学、管理水平如何高，肯定写不出东西，写出来也只能是最乏味的读物。

同样，写格兰仕一书，要跳出写它“高明”的地方。相反，写它不“高明”的地方，甚至着力写它为人们所不屑做的地方。格兰仕是今天世界第一微波炉大王，它是一个不折不扣的“大人物”，我们要写的是它的小事情。我们建议以人为中心。用感人的事实来叙述，用典型的细节来刻画，用文学的手法来渲染，写出格兰仕人的灵魂。

如果中国的每一个企业都像格兰仕这样对待它的员工、对待社会，“走正道”，都有这样强烈的社会责任感，可以说，中国改革开放中所有的重大问题都能解决。

这本书只要把这一点写透，就有理由成为最主流的声音。

如果说2003年是图书市场“执行年”，2004年是“细节年”，那么接下来一定是“实干年”。“执行”、“细节”只谈了皮毛，只有深入到骨髓的“苦行僧”实干精神和“主人翁”的定位才是根本。这一点邓博士的讲课已经非常到位了。就其社会效益来说，要使这本书成为中国每一个企业人学习的书；成为每一个老板、员工学习的教材；成为每一个关心中国企业、关心中国经济、关心改革开放的读者想学能学的典型读本。

“格兰仕员工到别的企业不用考试”是对格兰仕最恰当的评价；企业遭难时员工的一片哭声，是企业战无不胜的核动力；俞总在媒体前的泪流满面，是对格兰仕管理者的最重要的肯定！中国企业现在普遍面临着做大做强的问题，企业是国有还是民营已经不太重要了，企业做大了，其企业本身已经成为社会财富。现在关键是做大要有大的胸怀，要练好内功。

对这本书的写作，我们建议现在不必匆忙打框架。建议深入格兰仕进行采访，既然决定重新写作，我们不妨在掌握大量的生动素材之后，再决定其框架。否则，我们写着写着又容易回到原来的思路上去。

建议现在抓紧采访，访遍格兰仕（包括已经走的）重要人物，把最能体现精神的地方挖掘出来，整理出一本素材，尔后再定体例，一气呵成。

考虑到作者很快要来京，届时再详谈。

北京图书传播研究所所长 路野

2004年9月

对初稿的几点看法

书稿我们已经看完，看完后基本上能找到对格兰仕为什么成为世界微波炉第一的答案，而且这个答案能使人信服。这本书普通读者看得懂，也能受到启发。该书没有高深的理论，也没有大话套话，有的地方看了使人非常激动。

我们找了几位读者看，他们认为，如果中国的企业都能像格兰仕这样对待员工、对待客户、对待消费者、对待市场，不但中国的经济可以赶超世界先进水平，中国人的精神状态也会赶超世界先进水平。

在经济体制剧烈变革的今天，人心浮躁、短期行为和投机行为充斥我们的社会，因此格兰仕精神尤为宝贵。过去我们讲做人要走正道，现在我们更要强调办企业要走正道。而且，格兰仕例子证明走正道也同样能成功。那种认为原始积累一定是充满肮脏血腥和不道德因素的论点，

在格兰仕例子面前站不住脚。

我们在格兰仕以前，从来没有一个被称为“世界工厂”的全球冠军企业，如果把全球企业的排名也比作一场奥林匹克比赛的话，格兰仕完全可以称为微波炉制造世界冠军。

我们的报刊电视天天在宣传我们的奥运冠军，为什么我们自己身边涌现出来的、天天站在我们眼前的、没有凭国家一分钱资源和优惠政策，养活了数以万计的工人、带动了许多相关行业和为国家创造上百亿资产和利税的冠军，却没能很好地宣传？为什么我们某些吃企业、拿企业，搞各种歪门邪道的部门一个评比、一个曝光，就可以把我们认认真真做产业的企业搞得焦头烂额？而我们真正凭血汗创造出来的企业，却不能大张旗鼓轰轰烈烈地宣传起来？为什么我们可以宣传那么多的靠上市、靠资本运作和各种技巧富起来的富豪，却不能大张旗鼓轰轰烈烈地宣传那些靠苦干、靠忠诚打拼出来的财富英雄？从这一点上来说，格兰仕和两位梁总，比那些靠圈地、靠政策和各种关系而富起来的富翁要富有得多，格兰仕和两位梁总的精神比他们的财富要值钱得多。

格兰仕成功了，它成功的后面有很多值得我们深思的地方。格兰仕的成功，虽然表现在物质财富创造上，但又绝不仅仅是物质财富上的成功。它一定要变成中华民族的宝贵精神财富，否则，这将是出版工作者的失职！

这本书出来，有必要在整个社会中掀起一场讨论：民族若无精神，财富只会成为鸦片。我们的经济并不发达，但我们看到那么多的上市公司高层出事、看到那么多的亿万富豪一夜之间成为阶下囚，我们一定要思索这个问题了，我们也不得不思索这个问题了！

有感于此，我们认为该书在原有基础上，还要加强细节描写，甚至把笔触深入到人物的内心。每一个企业一定会遇到各种各样的危机，格兰仕人心市场占有率，一定要放在风口浪尖中来表现。我们认为，贯穿该书的只有两条线：人心占有率与市场占有率。

格兰仕是一个很简单的企业，把国外技术引进来，把微波炉造出来，然后卖出去。从战略上、从技术含量上、从管理上都没有什么可以大写特写的，但格兰仕却又是一个很不简单的企业，27年如一日，把上万名员工的心凝聚在一起，从荒滩上创造出一个世界上最大的微波炉工厂，

夺得了中国制造的第一个世界冠军。

它的意义，不仅是中国人可以造出世界上最好、最便宜和市场占有率最大的微波炉，而且中国人可以在整个制造行业上有所作为，中国人完全可以凭借自己的勤劳智慧赶超日韩，取而代之成为世界制造中心。

格兰仕之所以是奇迹，不是因为格兰仕做得多么好，而是因为大多数中国人做不好。如果能够正视这一点，写出这一点，虽然没有把格兰仕写成奇迹，却反映出最真实的事实。我们不要把这本书写成好像是格兰仕出钱、为格兰仕吹捧的书。这就太荒诞了！当然，目前并没有这样的痕迹，只是我们还可以更放开一点。

2004年，我们策划宣传了《细节决定成败》。现在，该书销售已经达到二百余万册。一时间中国涌现出各种各样的“细节”书几十种。有专家一针见血地指出，细节本身不能决定成败，而是抓细节的人决定成败。

虽然从心理学、行为科学角度来讲，有的人天生心细，有的人天生大大咧咧，但这不是问题的根本。再细心的人，如果没有起码的责任心，他对于工作细节也会视而不见；再粗心的人，如果有了强烈的责任感，也会把细节做得非常到位。

这些年来，格兰仕实际上只做了一件事，就是改变了人。他们造出来的微波炉能够胜过德国、日本，而他们“造”出来的这些人，可以不经考试就进入同类优秀企业直接成为最优秀的员工。这绝不是一句“细节决定成败”口号所能做到的。格兰仕的“变山变水先变人”，就是这本书的亮点，一定要写出精神来。

我们觉得，现有的基础已经非常好，只要在关键的地方再深入刻画几笔，有的地方再深入提炼一下，就可以出版了。

上述意见仅供参考。

暂搁笔

即颂

编安！

北京图书传播研究所所长 路野

2005年4月13日

目 录

Contents

Galanz
格 兰 仕

目 录

第一章	咬得菜根断百事可做，守不住富裕万事成空 ……	(1)
1.	42岁，荒滩创业 ……	(2)
2.	人无横财是福，“马”无夜草照肥 ……	(8)
3.	格兰仕新村对抗赌风 ……	(14)
4.	一把赢不代表把把赢，开生财路靠踏实诚信 ……	(17)
5.	用心搭架子，放胆炼人才 ……	(22)
第二章	转产转制：格兰仕不赌钱，赌命 ……	(29)
1.	草莽拍脑袋豪赌，商家用脑袋决策 ……	(30)
2.	招才“借脑”，不用花大钱 ……	(34)
3.	中国人不是无情种，看老板有没有金子样的心 ……	(40)
4.	“烟花企业”狂造名，农民做事拼勤力 ……	(44)
5.	“耻辱牌”下卧薪尝胆，羞恨逼人不失理智 ……	(49)
6.	“跳水”式转制：大家拿出血汗钱，把命运捆一起！ ……	(54)

目 录

Contents

Galanz
格 兰 仕

格
兰
仕
商
道

第三章 人不能胜天却能自救，

“士气 + 人气” 闯过灭顶之灾 (59)

1. 原始抗洪，无病号企业才玩得起命 (60)
2. 忘不了的老鼠洞：15 分钟厂区变汪洋 (63)
3. 撤！人比财重要，有难同船渡 (65)
4. 财务危机：梁庆德一夜白头 (68)
5. 打工妹：我为什么不走 (72)
6. 情感的力量：赤手挖机器，三天恢复生产 (78)
7. 墙倒未必众人推，关键看你值不值得帮 (82)

第四章 全民“公投”，人民币选出的中国第一 (89)

1. 抢眼球各有妙招，缺良心人气必散 (90)
2. 打败蚬华、松下，人心占有率的胜利 (95)
3. 敛财者下场是暴卒，“铁血降价”自削暴利 (101)
4. “八大军区”首领跳槽，格兰仕为什么没有垮 (108)
5. 输新血，安旧臣，计谋只在用“心功” (114)

第五章 “全球霸主”不是本事大，

是简单的事情你做不到 (121)

1. 大刀向“聪明人”的头上砍去 (123)
2. 信不信由你，肯吃亏的人最后得到的最多 (128)
3. 地球村时代的民族情结 (134)
4. 极限成本和 27 年没拖欠员工一分钱工资 (139)
5. 纵横世界：不怕你不跟我合作 (146)



目 录

Contents

Galanz
格兰仕

目
录

第六章	如果你的位置很舒服，我保证马上有人来抢 ···	(153)
1.	绝境求生，不吃喝嫖赌做不好空调吗 ·····	(155)
2.	名牌素质与光波时代的第一场阴谋·····	(161)
3.	老梁总：喊破嗓子不如做出个样子·····	(167)
4.	“倒金字塔”薪资结构：非人境界谁也达不到·····	(175)
第七章	不想被“狼群”吃掉， 就要变得像狼一样强大 ·····	(181)
1.	“封杀”：损招压过来，奇招顶回去 ·····	(182)
2.	所谓“人才”，全是由普通人成长起来的 ·····	(188)
3.	做百年老店要经得起鏖战 ·····	(193)
4.	商场变沙场，哑巴亏闷吞落肚定会一吃再吃 ·····	(201)
第八章	我们这一代耕耘，为下一代留下什么 ·····	(209)
1.	企业是砧板上的肉，想切就切吗·····	(211)
2.	做企业是养孩子，不是养猪·····	(217)
3.	不投机、不玩政治，能不能做企业·····	(222)
4.	三年才能做点事情，十年才能有所作为·····	(227)
5.	变革：除了孩子不能变，一切都可以变·····	(233)
	一分钟评说格兰仕·····	(239)
后 记	是中国人，为中国加油·····	(245)

第一章

咬得菜根断百事可做， 守不住富裕万事成空

Galanz
格兰仕

第一章

咬得菜根断百事可做，
守不住富裕万事成空

众所周知，中国企业的平均成长寿命只有几年，民营企业更短。每一年都有上百万家企业倒闭。广东格兰仕（集团）有限公司是中国罕见的一个奇迹般 27 年持续成长的企业。它在与跨国巨头的竞争与合作中，拿下并保持着微波炉市场占有率连续 10 年全国第一、7 年世界第一的纪录；2004 年又取得一项全国冠军：空调柜机外销第一强。同年，其销售总额突破 130 亿元人民币。

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中写道：“一个战争的幸存者，比任何一本关于公司策略的书，更能教会我们如何找到一条通往卓越的道路。”

如果用西方管理理论来套格兰仕，它有很多地方都不合规范，问题不少。但又正如业界所评价的那样：它是超低成本的典范、将人的潜能发挥到极致的典范、中国民营企业走向国际化的典范、选择产业链的典范。

从某种意义上来说，也许我们无须从格兰仕找到管理学上的重大发现或创新思维，但完全可以找到其最具个性的成功经验和可以借鉴的规律。

格兰仕创立于 1978 年，和改革开放后的中国第一代乡镇企业相似，都是在极端艰苦的条件下以“咬得菜根断”的精神创办起来的。所不同的是他们还经得起诱惑、守得住富裕，持续成长了 27 年。

世界上守得住富裕的人不多，守得住富裕的企业更少。在市场经济与计划经济“双轨”制下打拼出来的第一代企业，留下了太多不可复制的“谋略”，使自身的生存与发展成为无数的变数。二十多年来我们看到太多知名企业昙花一现，那些一夜之间坍塌的大公司，留给人们“大败局”式的震惊。如果我们不能从格兰仕的成功中领悟到什么、学到些什么，恐怕就是把全世界所有知名管理咨询公司都请来也无济于事。

1. 42 岁，荒滩创业

有两件事令人印象深刻。一件发生在格兰仕考察研修班上，有老板言：“苦行僧企业文化？利润只有三四个点？如果这是真的，学格兰仕干什么？”

国际上把利润 5% 称为“苦力线”，格兰仕的定位是“全球制造”，为两百多家企业做 OEM 贴牌生产，其微波炉的利润只有三到四个点，自然是标准的“苦力”，他们也公然打出“苦行僧文化”。对此很多人不屑一顾。但他们忽略了中国内地的基础，忽略了日本、韩国以及中国台湾等都是这样走过来的。我们有没有可能违背普遍的规律？有超越其他国家和地区的雄心无疑很好，然而不去做扎扎实实的功课，靠谋略或者直白地说靠“投机取巧”能成功吗？是否还要再落后百年才醒悟？

第二件事发生在对格兰仕 1978 年创业老员工的调研中。要说苦，没有比当年荒滩创业时更艰苦了，但他们很生气地说：“你们怎么能说 1978 年苦？搞清楚 1978 年是什么情况，那个时候有个工作就不错了！我们一直就比别人过得好！”

“别人”当然不会是指发达国家同类企业的员工，而是跟当时周围的本土企业员工比。这番话是对 1978 年内地基础的最直接表述，也是对“格兰仕靠廉价劳动力成功”最有力的反驳。同样的廉价劳动力，当年所有内地企业都拥有，后来进入中国内地的跨国公司也拥有，为什么格兰

仕成功了？它的优势在哪里？

分析格兰仕的优势可以长篇大论写很多，最直白最有说服力的莫过于一句“我们一直就比别人过得好”。这不仅反映在物质上：格兰仕基层员工的工资一直高于同类企业平均水准，而且反映在精神上：格兰仕给了全体员工企业就是“家”的归属感。有多少本土企业能做到这一点？很多进入内地的美资、日资和台资企业同样做不到，那只是打工挣钱的地方。

企业文化往往最能反映出一个企业的本质特征，格兰仕的企业文化是从上到下全体人员在长期同甘共苦中形成的。

20 世纪后期，广东因毗邻港澳成为我国“改革开放前沿阵地”。1978 年是中国历史发生重大转折的年头，这一年 6 月中共广州市委成立市场领导小组，恢复被砍掉的 500 多家商店、发展合作店、代销店；9 月，在距广州市不足一小时车程的顺德县桂洲镇细滘河畔，一位名叫梁庆德的中年人走来走去，为他心中拟建的水洗羽绒厂选址。

那会儿，整个珠江三角洲地区都还是一片“桑基鱼塘”的老风光，人们生活在贫困中。广东全省的生产总值不过 185 亿元人民币，桂洲镇几个计划经济时代留下的乡镇企业，资金匮乏、设备陈旧、技术落后，常年没什么活好干，小镇上很多人失业，土里也刨不出多少东西来。时任桂洲镇工交办副主任的梁庆德，向镇党委提议建一个水洗羽绒厂，说羽绒的加工不复杂，原材料就是鸡毛鸭毛，很适合乡镇企业来做；到处物质匮乏，产品一定会有好销路，这样大家就有好日子过了。

20 世纪 80 年代，顺德这地方成为闻名全国的家电生产基地，为什么这个后来被业界认为眼光奇准的梁庆德当时没选做家电选了做羽绒呢？因为时间太早，格兰仕创业比隔壁邻居科龙电器还要早一年多，梁庆德没机会去香港开眼界。另外基础也不同，容奇镇起码有个做电风扇配件的容奇电器厂，桂洲镇只有葵扇厂、羽葵厂等。改革开放之初，大家都没什么战略概念，小小乡镇全是根据自己的基础能做什么就做什么。

“让自己地方上有一个好日子过”写进了梁庆德给镇党委的提案，一片拳拳之心溢于言表。但小镇上的人际关系和利益关系比较复杂，再则已有的工厂都没活干，又花钱去办一个新厂干什么？搞半天能赚到钱吗？而且按照梁庆德的预算，水洗羽绒厂的投资差不多要 100 万元，这在那

会儿对桂洲镇来说堪称“巨款”，因此镇领导中不少持反对态度，而主张办厂的也非常坚决。双方分歧很大，桂洲镇党委开了几次讨论会，仍不能达成一致意见，只好进行投票表决。

那个年头，投票表决的方式非常罕见，可见顺德这个地方之特别，难怪后来成为内地新兴企业的摇篮之一。现任格兰仕副总裁的刁伟国当时在桂洲镇公交办做资料员，为党组成员之一，亲历了整个决策过程。当时镇委书记坚决反对搞水洗羽绒厂，分管工业的镇党委副书记周顺光却全力支持，语气激烈地说：“不搞没出路！”刁伟国时年 24 岁，看到镇里最高领导不赞成搞，也投了反对票。

投票的结果是赞成一派占了微弱优势，于是办水洗羽绒厂的建议得到了批准，刁伟国被派到新厂做政府的代表。

许多人都摇头，为梁庆德担心。那会儿他已经 42 岁，有 5 个子女，一大家人指望着他的工资过日子，如果他不这么折腾，作为镇工交办副主任，全家人的生活还是有基本保障的。但他却非要去捧那只充满风险的“泥饭碗”，实足是“穷折腾”——以桂洲镇当时的实力，镇政府根本不可能拿出 100 万来投资建新厂。老一代格兰仕人回忆：起步的物质资源，就是“一麻袋花生，一枚公章”。

带着镇政府给的一枚公章，梁庆德东奔西走，终于借到了 30 万元人民币，其中一部分是通过亲友关系从香港的亲友那里凑来的，另一部分是建行的商业贷款。

能从银行借来钱可不容易，那时乡镇企业是不能拿到贷款的。周顺光副书记支持新厂上马，去银行做了许多工作。建行负责人给上级打了无数报告，总算办成了。拿到钱梁庆德激动得不行，一个劲向周副书记保证，说：“我们一定会省着用，一定能办成大事！”

因为工厂业务是把鹅毛、鸡毛、鸭毛等畜毛收回来加工，要洗净、晒干，用水量大，只能选择在水边，全镇最合适的地方就是中山与顺德交界处的细滘河边。梁庆德在细滘河滩上选定了一块地方，搭了几个临时栖身的窝棚，于 1978 年 9 月 28 日开工建厂房，这一天成为格兰仕的誕生日。

今天漫步细滘河畔，但见现代化建筑和自然风光水乳交融，美不胜收。但 1978 年这里完全是个荒滩，顺德农业以水产养殖为主，潮水来的