

第一章

格兰仕制造了怎样的奇迹

★如果某人能使只长一根草的地方生长两根草，他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更有用的人。

——彼得·德鲁克，《管理实践》

一位普通的人，42岁才有机会荒滩创业、白手起家。在资金、技术、人才和经营环境都处于弱势的条件下，却把企业做到了罕见的25年持续成长和长期把持微波炉行业的主导地位，并且成为中国家电行业中真正有“造血功能”、最赚钱的企业之一。这不能不说是一个奇迹。

◆ 荒滩创业、白手起家

1978年的珠江三角洲，企业面临着资金匮乏、技术设备落后的困扰。工厂没有工作做，社会上很多人失业，整个社会是一种贫困、艰难的局面。这时，党的十一届三中全会的春风吹遍大江南北，中国进入了改革开放的新时代。此时，在顺德县桂洲镇工交办当副主任、已经42岁的梁庆德，虽然已过不惑之年，但仍然怀着“让自己地方上有一个好日子过”的理想，带着一份责任感，给镇党委提出搞一个水洗羽绒厂的建议。

◎ 艰难起步

由于人际关系和利益关系比较复杂，而且对能否办好一个工厂也没什么把握，因此，大家对办厂的建议分歧很大，镇党委开了几次讨论会，仍然不能达成一致意见，只好进行投票表决。

那时候，这种投票表决的方式非常少见。当时在桂洲镇公交

办上作、现在任格兰仕公司副总经理的刁伟国亲历了整个决策过程，仍然记忆犹新：“我们也要表态，我投的是反对票，我才 24 岁，最大领导不赞成，所以我也不赞成。”

由于分管工业的镇委副书记周顺光不遗余力支持，办水洗羽绒厂的建议终于得到了批准。这时有人跟梁庆德打赌：“你能在这片荒滩上办起工厂，我拉牛开细溜（就像牛拉犁一样爬到细溜河）。”

后来，梁庆德成功了，但那人却没能兑现自己的诺言。“过去的已过去了，也怪不得人家。当初的条件看来是绝无办厂的可能的。我很感谢这个人，他激励了我的决心。”提及往事，梁庆德不无感慨。

办厂的事镇里同意了，但资金、技术各方面却没有着落。老梁总带着镇政府给他的一枚公章、10 来个人和一颗建立“亿元工业区”的雄心，在中山、顺德交界处细溜河畔的荒滩上开始了创业。此时是 1978 年 9 月 28 日。

当时，办一间羽绒厂差不多需要投资 100 万元，而梁庆德手中只有东拼西凑借来的 30 万元。为了节约资金，他与伙伴们一起抬钢架、扛水泥，用肩挑手提挖出了洗毛用的滤清池，盖起了简单的厂房，土法上马制作机器设备。

为了尽快投入生产，镇里面给予了很大的人力支持，几乎把全镇工厂的骨干人员都派过来会战。

“老梁总工作有一股拼劲。为了设备赶快上马，调试分毛机。

时，他跟着工人连续三天三夜没睡觉，在现场观察情况。很多人都是外单位来支持的工人，大家很感动。”曾经是从其它厂派来参加会战、现任格兰仕集团副总经理的胡国邦回忆说。

谈起创业的艰辛，格兰仕常务副总经理梁昭贤记忆犹新：“当时什么资源、什么条件都没有。从业务、生产、销售每一个环节，以及设备、采购和技术方方面面，我父亲都要自己去参与，没完没了。白天、黑夜，吃的、睡的都在那个工地上，人是一两个月都没有回家。当时在这里一个河滩，要过来，还要摆渡，每天都要摆渡几轮。我记得当时要争取相关部门的支持，请他们过来看看工地，他们过来都感觉是很艰难，那个路也是很狭窄，还要摆渡过来。当时那种创业的艰难确实是难以想像！”

正是格兰仕创业者的这种刻苦拼搏的奋斗精神，桂洲羽绒厂从破土动工到产品试产成功仅用了 7 个月的时间。1979 年，广东顺德桂洲羽绒厂正式成立，职工 100 多人，以手工操作洗涤鹅鸭羽毛供外贸单位出口，年产值 46.81 万元。“水洗羽绒厂上马后，效益很好，很快见成效，镇党委觉得比较成功。”当时在桂洲镇工业办工作的刁伟国副总经理回忆说。

◎蹒跚上路

多年办企业的经验练就了梁庆德敏锐的市场眼光。他很快意识到，下游企业把自己生产的羽毛拿去做服装生意利润丰厚得多，

于是产生了自己干的念头。

只有想不到的问题，没有办不到的事情。创业不久的格兰仕很快制定了“搞多项经营，增强企业实力”的发展策略。1983年，桂洲羽绒厂与港商、广东省畜产进出口公司合资兴建的华南毛纺厂建成并投产。

没有人才、缺乏技术，公司派文化程度较高的员工到山东烟台、江苏吴江等地学习毛纺技术，并从日本引进各种毛纺设备。当时跟踪设备安装的胡国邦回忆说：“日本人将设备安装好后，派一批人来对我们进行了三个月的培训。培训后生产出来的产品合格率仅为30%。”

面对困难，格兰仕人不是退缩，而是尽快组织攻关，解决问题。“每天干到凌晨1、2点。”胡国邦说；“老梁总都一直跟着我们，在现场仔细了解情况，买夜餐给我们吃。他不是你们干，我回家。”

通过对工艺、设备进行调整和改进，格兰仕依靠自己的力量把产品合格率提高到百分之九十几。整个毛纺设备的引进、消化和吸收非常成功，获得顺德市当年评比一等奖。华南毛纺厂年产量300吨，主要产品供出口，年创汇400多万美元。

初步的成功并没有让梁庆德感到轻松，“压力像影子一样，总是跟着人们走，企业越发展，压力越大。”梁庆德说，“企业要发展，必须走一条永远有压力、永远要奋斗的道路。停滞、退缩就是死亡。”因此，他总是带着一种危机意识，千方百计地找机会发展自己。这时，格兰仕几乎一年就成立一家工厂，不断扩大企业

的经营规模。

1984年，桂洲羽绒厂扩建，水洗羽绒生产能力达 600吨，年产值达 300 多万元。1985年，桂洲羽绒厂更名为桂洲畜产品工业公司，拥有员工 600余人。到 1987 年，与港商合资成立华丽服装公司、与美国公司合资成立华美实业公司，生产羽绒服和羽绒被直接出口。1988 年 6 月，桂洲畜产品企业（集团）公司成立，其成员企业包括桂洲畜产品工业公司，以及该公司与外商合资的 3 家工厂。这时，年产值超过亿元。 1989 年，格兰仕与港商合资的桂洲毛纺有限公司投产。 1990 年，公司全面实行现代企业制度改革。1991 年，中外合资的华诚染整厂有限公司建成投产。至此，公司的经营业务包括原白色兔毛纱出口、染色纱出口、纱线染色加工、羽绒被、服装等制品的生产与出口。

◎初立滩头

到 1992 年，格兰仕产值达 1.8 亿元，出口创汇达到 2300 万美元。梁庆德“亿元工业区”的梦想得以实现。

由于经营业绩良好，1991 年格兰仕跻身于中国乡镇企业十大百强的行列，并先后荣获“广东省先进企业”等各类荣誉共 22 项。

企业的迅速发展也引起了各界政要的极大关注，他们纷纷到公司进行视察访问。当时的中国人民银行行长陈慕华、广东省委书记叶选平等先后到公司视察工作，邓小平的女儿邓楠也专程到

第一章 格兰仕制造了怎样的奇迹

公司访问。

1992年6月，公司更名为广东格兰仕企业（集团）公司，格兰仕的发展翻开了新的一页。

白手起家、荒滩创业十多年的格兰仕，不仅完成了原始的资本积累，更重要的是初步形成了一种格兰仕企业独特的文化氛围：一种在创业过程中形成的艰苦奋斗、努力拼搏的精神，一种敢想、敢冲、敢干的气魄，一种讲速度、重效率的工作作风以及强烈的危机意识。用梁庆德的话讲，“这就是企业所创造出来的可贵的‘人气’，这是企业长盛不衰的根本”。

◆ 9年全国第一、6年全球霸主

1991年3月，日本东京的一个家用电器专卖店。一种叫微波炉的热销商品深深地吸引住了一个中国人。这个中国人就是来自顺德桂洲畜产品企业（集团）公司的梁庆德。那是他第一次见到微波炉。眼光独到的梁庆德觉得“这个东西有做头”。同行的一位纺织工程师对此“异想”惊讶不已——毕竟当时格兰仕还没有一个人了解家电。但是，梁庆德认为：“越是稀货就越有做头。”

◎钟情微波炉

经过十多年的艰苦创业，格兰仕进入了集团化规模经营阶段，

销售额突破亿元大关，企业也有了相当的知名度。初步成功的梁庆德总结了多年发展的经验，清醒地意识到，“羽绒制品、毛混纺纱这些产品的附加价值和档次较低、市场竞争大，企业要扩大发展，必须另辟新径，上规模、创名牌”。

当时镇政府向格兰仕推荐了与轻纺有关联性、投资额需要几个亿的化纤项目。格兰仕经过评估后没有采纳（后来镇政府自己投资几个亿于该化纤项目，项目以破产告终）。梁庆德等人经过历时一年的市场调查，发现国内极具诱人前景的微波炉市场几乎被洋货垄断。经过反复的分析论证，1992年3月，格兰仕提出了产业结构调整，把以轻纺工业为主体的经营格局转移到以家电产品为龙头的多元一体化复合型企业的最初设想。

格兰仕人说干就干，雷厉风行。为引进人才，梁庆德等人五进大上海，以一片真诚感动了上海无线电十八厂的几位微波炉专家前来帮助创业。现任副总经理兼管理者代表的陆荣发就是那时来到格兰仕的。同时，格兰仕与日本东芝集团进行技术合作，并投资300万美元从该公司引进具有90年代先进水平的微波炉自动生产线。

“为了尽快拿出产品，格兰仕人争分夺秒，从立项、设备引进，采用国际上最先进、质量最好的零部件，到研制出了第一台以‘格兰仕’命名的微波炉，仅花了几个月的时间。1993年格兰仕试产微波炉1万台。”陆荣发回忆说。

◎小试牛刀

一个做鸡毛掸子起家的格兰仕一下闯进与原行业毫不相干的家电行业，能够做出像样的产品？竞争对手嗤之以鼻。当时的微波炉老大倪华讽刺格兰仕是“盲人骑瞎马”；惠而浦也断言：不用他们出手，不出一年格兰仕就会玩完。

“要么不做，要么就做到最好。”这是梁庆德一贯的行事作风。梁庆德在厂区的正中央竖起了一块硕大的“耻辱牌”，把对手的攻击言词写在上面，要求格兰仕人每天上班之前到牌前集合，默想两分钟。梁庆德动情地对员工说：“什么时候能摘下这些牌子就拜托大家了。”

“由于微波炉在中国刚起步，人们还不大了解，以为微波炉就是烤炉。当时我们重点突破，选择接受能力强的上海。”当时刚走上销售岗位、现任副总经理的赵静回忆说。

负责上海销售的陈曙明经理带领格兰仕的精兵强将，肩扛微波炉、手拿价目表和样机照片，一次又一次地钻进商场。“格兰仕？没听说过，微波炉是干什么用的？”面对商家的不信任，格兰仕销售人员向商家承诺：“放三天，能卖出去就放，不行就走。”三番五次的努力，终于叩开了上海“第一百货”的大门。陈曙明非常珍惜这来之不易的机会，亲自站在柜台前当促销员。

努力，让顾客感动！格兰仕就这样在上海卖出了第一台微波

炉！随后销售被逐步打开了。1993年，格兰仕在上海就销售了8000台微波炉，占全年销售量的80%。

“实践证明，公司选择上海作为第一站的策略是正确的。”陈曙明说。

◎一鼓作气

初步的成功进一步激发了格兰仕人的斗志。格兰仕迅速从追随者转变为挑战者。赵静描绘了当时的策略：“1994年开始在全国走第二步，开始寻找竞争对手，学习它，打击它。当时微波炉全是进口，国内只有**蚬华**微波炉，于是我们把它作为目标，凡是有它的地方我们就跟进。”

格兰仕的挑战战略非常成功，1994年格兰仕逐步将销售网络辐射到全国，当年实现销售10万台！

经过两年的成功经营，格兰仕已经建立了微波炉生产和销售方面的稳固基础，与行业老大**蚬华**相差不远。这时，格兰仕选择了不同于一般家电企业通过广告为销售开路的时髦做法，而是在全国150多家报刊上进行大规模的微波炉知识普及活动，特约刊登了《微波炉使用指南》、《专家谈微波炉》、《微波炉系列菜谱》、《微波炉美食文化指南》等上千篇专栏文章。一方面使消费者认识了微波炉的好处，扩大了消费者基数，另一方面提升了格兰仕的知名度和美誉度。

◎勇冠神州

这时，恰好 蚬华被惠而浦收购。格兰仕抓住惠而浦收购 蚬华磨合调整期的政令不通、效率低下的机会，迅速抢占市场。1995 年格兰仕销售微波炉 20 万台，以 25.1% 的全国市场占有率一跃而成为市场领先者。

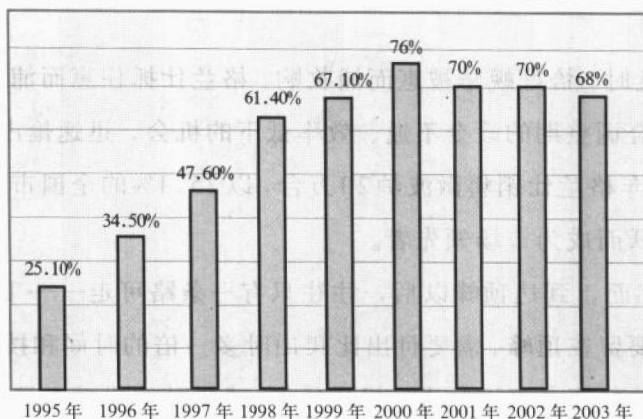
然而，到达顶峰以后，往往只有一条路可走——下坡路。如果要留在顶峰，需要付出比爬山时多一倍的时间和技能。格兰仕的经营者深谙此道。梁庆德说：“暂时的成功不等于永久的成功。成功只能代表过去，只有不断努力、不断创造、积极进取，才能代表今天、代表明天。”

于是，格兰仕在 1996 年初宣布进入超常规发展时期，制定了在 3~5 年内把格兰仕建设成国际一流企业、成为世界单项冠军的战略目标，并制定了“高起点定位，超越性发展，务实性工作”的战略方针。

超常规发展要用超常规策略。格兰仕在规模达到一定的优势后，于 1996 年 8 月抢先发动价格大战，将其主流微波炉产品降价 40%，推动微波炉在国内普及，当年实现销售 65 万台，市场占有率达到 34.5%，迅速拉开了与竞争对手的差距。

随着规模的每上一个台阶，格兰仕就发动新一轮的降价，不断提高行业壁垒，从而不断巩固自己的领先地位，使格兰仕连续 9 年保持国内市场占有率第一的地位。

图 1 - 1 格兰仕微波炉历年的全国市场占有率



资料来源：根据格兰仕、中国轻工业信息中心等相关资料整理。

◎争霸全球

为谋求在国际市场占有一席之地，格兰仕早在 1995 年就开始进入国际市场。格兰仕的国际化战略进展神速，特别在 1998 年亚洲金融风波期间，格兰仕利用韩国微波炉企业在欧洲低价抛售积压产品套现、遭欧美企业反倾销起诉的机会，暂缓开拓国内部分市场，集中全力迅速抢占国际市场，在短时间内就占领了韩国企业留下的市场空档，获得欧洲市场 10% 的份额。这样，格兰仕生产的微波炉全球市场份额在 1998 年达到 15%，一举拿下全球第一的“单打冠军”。

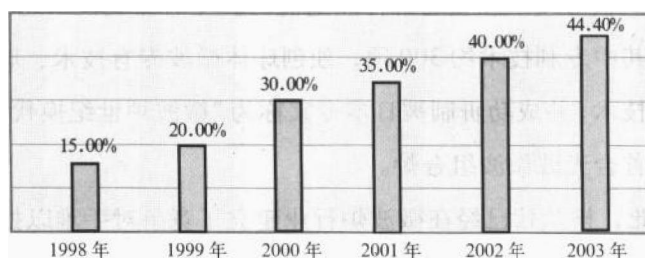
然而，份额第一还不算真正的第一。什么是世界第一？按照全球集装箱销量第一的中集集团总裁麦伯良的说法，应该有三个

第一章 格兰仕制造了怎样的奇迹

标准：“世界标准修订你参加了没有？国际行业会议上有没有你说话的资格？对质量要求最苛刻的日本本土市场你进入了没有？”质量最优、品种最全、研发能力最强、参与制定行业标准等，这正是格兰仕追求的目标。

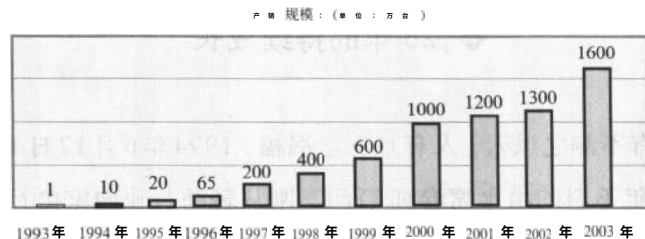
格兰仕在夺取产销规模全球第一的份额后，从来没有停止过自我否定和自我突破。从20世纪90年代末开始，格兰仕利用其

图1-2 格兰仕微波炉历年的全球市场占有率



资料来源：格兰仕、中国轻工业信息中心等相关资料整理。

图1-3 格兰仕微波炉历年的全国产销规模



资料来源：格兰仕公司。

在制造环节的规模优势，通过“拿来主义”的方式（即把欧美日韩等国的家电跨国公司的生产线搬过来帮它们作OEM），寻求与跨国公司的产业链合作，利用跨国公司的技术、品牌和网络优势，进一步扩大自己的规模优势，不断提高格兰仕微波炉的市场占有率，连续6年保持了微波炉全球产销规模第一的霸主地位。

通过在微波炉行业十多年的战略投资和对国际先进经验的引进吸收，格兰仕逐步建立起业界一流的、互补的技术体系和管理体系。到目前为止，格兰仕的技术开发总投入已超十亿元，掌握了微波炉核心技术和核心部件制造能力。专有专利技术达到600多项，其中专利技术约300项，独创球体微波专有技术、球体光波专有技术，并成功研制被日本专家称为“微波炉世纪换代产品”的世界首台光波微波组合炉。

至此，格兰仕已经在微波炉行业建立了竞争对手难以撼动的竞争力，其角色定位也从上个世纪“向国内普及微波炉”转向“引领微波炉行业发展的新方向”。我们相信，格兰仕微波炉“全球第一”将会走得更深更远。

◆ 25年的持续成长

天有不测之风云，人有旦夕之祸福。1994年6月17日17时，一场百年不遇的洪水席卷细滘河。刚从轻纺行业向家电行业转移、处于脆弱期的格兰仕，整个被淹没在一片汪洋之中，厂区水

深2.8米。

这场洪水持续半月之久，留给厂区近50厘米深的污泥和积水，全部机器设备被埋在污泥中。在残酷的现实面前，有人断言：格兰仕不可能再翻身了。面对十多年的心血毁于一旦，许多格兰仕人在梁庆德面前留下滚滚热泪。“要走者，马上清算工资，并发给路费；愿留者，欢迎，原工资一分不少，免费食宿，全面投入抗洪救灾，尽一切力量恢复生产。”这是梁庆德短暂而又沉重的动员令。结果没有一人离去，经过三天苦干，第一车间恢复了生产；三个月后，全面恢复生产。

格兰仕创业十多年来最严峻的挑战就这样被战胜了！故事听起来很简单，但其背后却是企业“经九死一生还能好好活着”的生存能力。格兰仕的这种生存能力至少体现在两个方面：一是格兰仕“人气”十足的凝聚力和向心力，因为有它而无一人因困难而离开；二是格兰仕长期稳健经营拥有的良好的资金储备，从而形成了抗风险的能力。

◎企业长寿的艰难

一个企业若没有背后的生存能力，企业的成长便不能持续。改革开放以来，中国本土持续成长的企业寥寥无几，被淘汰的要么适应不了环境、应付不了不测，要么在管理方面出了问题。

据统计，国内一般做制造业的企业大多创立两三年就过早地

夭亡，少部分企业做到五年、八年就差不多到瓶颈了，只有极少数企业能够继续发展。而在进一步发展以后，其中又有相当一部分企业领导去从政或与权利挂上了钩，甚至不择手段向政府寻租，走上了一条不归路。

对中国企业不能持续成长的问题，北京大学的经济学家张维迎指出：“世界上 43 个国家在 80 年里的经济增长，2/3 来自企业的经济规模的扩大，1/3 来自新企业的进入；中国可能恰恰倒过来”。

大多数的本土优秀企业都在经历十年之痒。在市场竞争中，即使经历过十年商场鏖战的那些优秀企业家们也逐渐感受到了进一步发展的困惑。联想集团主席柳传志在交接班、贸工技、民营与官营等问题上所显示出的娴熟平衡能力，令万通集团主席冯仑赞叹不已。波导集团董事长徐立华对万向集团董事长鲁冠球五体投地：“他是民营企业的长青树，把一个家族企业发展成跨国企业，那个时代的那批人都有着很强的学习、更新能力。”

但国内屈指可数的几家优秀企业，其持续成长时间大多也只有十几年、二十年。联想集团成立于 1984 年，今年刚步入持续发展的第二十个年头；1987 年诞生的华为，在“惟有惶者才能生存”的警惕中走过了十七年；1984 年新生的海尔集团，在“永远战战兢兢”中度过了二十年；娃哈哈集团走过了二十年，万科公司成长了十七年，等等。

本土企业如此，成熟市场中的企业又如何呢？据统计，那些

严格按照商业游戏规则打拼出来的世界 500 强大企业，其平均寿命也只有 40 年，并且随着市场竞争的日趋激烈，其寿命仍在不断缩短。根据预测，在不久的将来，世界 500 强的平均寿命将降低到 35 年。

难怪管理大师彼得·德鲁克说：“一家公司能保持成功超过 25 年，就是非常罕见。”

◎持续成长的挑战

在改革开放元年创立的格兰仕，奇迹般地做到了 25 年的持续成长！

一个企业要做到 25 年持续发展，究竟要面对并战胜哪些管理挑战？根据企业生命周期理论，企业在生命周期的不同阶段会犯有不同的“毛病”。梁庆德说：“一个没有问题的企业才是最大的问题，格兰仕每前进一步，都有困难。其实有问题并不可怕，只要大家齐心协力来改变它，解决它。”

纵观格兰仕 25 年的管理实践，格兰仕经历并战胜了来自外部环境和内部管理的各种挑战。

从外部环境来讲，格兰仕几乎经历了中国优秀企业面临过的各种挑战：

首先，格兰仕成功驾驭并顺利地实现了经营体制的转变。

改革开放以来，体制转变是很多中国企业必须经历的凤凰涅