

2007 年第 11 期
珠海格力电器股份有限公司主办
总第 184 期
登记证号: 粤 C0007 号
(内部资料 免费交流)

格力电器

http://www.gree.com.cn
2007 年 11 月 15 日出版
编辑部: 0756-8668015/8668079
投稿邮箱: greenews@gree.com.cn

GREE ELECTRIC NEWSPAPER

◆ 2 版·综合新闻

格力电器: 追逐“德国制造”

◆ 2 版·综合新闻

格力家用中央空调启动家居装修新潮流

◆ 3 版·市场传真

董明珠与潮汕企业精英精彩对话

◆ 4 版·企业文化

专业创造基业常青



实现营业收入 293.38 亿元, 净利润 7.62 亿元 前三季度销售额远超去年全年总额

本报讯 10 月 31 日, 格力电器三季度业绩报告正式公布。财务数据显示, 公司三季度业绩继续保持高速增长。今年 7 至 9 月份, 格力电器实现营业收入 92.86 亿元, 较去年同期增长 60.55%; 净利润 2.77 亿元, 较去年同期增长 65.62%。

从今年 1 至 9 月的数据来看, 格力电器前三季度共实现营业收入为 293.38 亿元, 净利润为 7.62 亿元, 较 2006 年全年营业收入 238.03 亿元、净利润 6.28 亿元分别高出 55.35 亿元和

1.34 亿元。

当天, 所有家电类上市公司均已经公布了今年的第三季度报告。数据显示, 空调行业“强者恒强, 弱者恒弱”的格局越来越明显, 市场份额进一步向格力等一线品牌集中。对比各空调企业公布的财务数据, 格力空调继续保持空调行业领头羊地位。

格力电器表示, 今年三季度营业收入和净利润的大幅增长, 主要得益于格力品牌拉力的日益增强和格力专卖店的飞速发展。据统计, 目前格力专卖店

在全国已达到 5000 多家, 这些专卖店遍布全国各地, 形成了一个以城市为中心, 以地县为基础, 以乡镇为依托的三级营销网络, 并以灵活经营、专业服务的特点成为格力电器攻城略地的一支重要力量。

同日, 格力电器发布了 2007 年度业绩预增公告。公告称, 由于公司主营业务经营势头良好, 预计 2007 年全年净利润将比去年同期增长 50%-100%。

(本刊记者)

要 闻 速 递

商务部副部长考察格力电器(巴西)有限公司

本报讯 11 月 2 日, 正在巴西进行正式访问的商务部副部长姜增伟一行专程考察了格力电器(巴西)有限公司。对格力电器在巴西的迅速发展和格力品牌在巴西树立的家电精品形象, 姜增伟表示赞赏。他鼓励格力电器再接再厉, 今后争取更大的进步。(通讯员 吴锦笙)

格力公开增发 A 股获批

本报讯 近日, 中国证监会发行审核委员会已经审核了格力电器公开增发 A 股股票事宜。根据审核结果, 公司公开增发 A 股股票获得有条件通过。格力电器将增发不超过 5000 万 A 股, 计划募集资金 11.5 亿元, 用于建设合肥生产基地和珠海斗门的压缩机技改项目。(本刊记者)

格力创新再铸辉煌

本报讯 广东省企业家联合会和广东省企业家协会 11 月 8 日正式发布了“2007 广东企业创新纪录”, 格力电器被评为“广东省创新纪录标杆企业”, 其中, 由格力 2006 年自主研发的数码多模式过冷式冰蓄冷与水蓄热多联节能空调机组, 被誉为世界同行业首创, 格力也由此荣获“十大首创技术奖企业”称号。(通讯员 周琳)

格力空调十月最受用户关注

本报讯 近日, 消费调研中心 ZDC 对十月的空调市场进行调查, 推出了十月最受用户关注度的十大空调品牌排行。ZDC 数据显示, 格力以 39.8% 的关注比例蝉联桂冠, 高居排行榜首位。排名第二的品牌与格力相比要逊色很多, 关注度份额不足格力的二分之一。(本刊记者)

安徽省人大工作研究会一行调研合肥基地

本报讯 11 月 7 日下午, 安徽省人大工作研究会会长、原安徽省人大常委会主任王光宇一行 20 余人对格力电器(合肥)有限公司建设工地进行调研。来访人员都是安徽省老一辈的党政军主要领导干部。在听取了格力电器合肥生产基地的基本施工情况及今后发展规划后, 王光宇等老干部们对格力电器为合肥“工业立市”发展战略贡献力量给予了高度评价, 指出安徽的经济发展需要像格力电器这样的优秀企业参与其中。对格力在安徽的发展前景他们也寄予了厚望。(本刊记者)



在刚刚结束的第 102 届“中国进出口商品交易会”(简称“广交会”)上, 格力电器展出了包括挂壁式空调、柜机、移动空调、多联式中央空调、小家电在内的 100 多个产品, 新颖的外观、先进的技术 and 全新的设计理念, 受到了来自美国、英国、德国等数十个国家和地区的客商们的青睐。

格力电器蝉联“最受赞赏的中国公司”明星榜

本报讯 近日, 全球知名财经媒体《财富》(中文版)杂志公布了“2007 最受赞赏的中国公司”全明星榜。这是《财富》(中文版)第二次针对中国本土公司声誉进行的调查, 294 家样本公司中综合得分最高的 25 家企业组成了本年度“最受赞赏的中国公司”全明星榜。格力电器股份有限公司再次榜上有名。

榜单显示, 在 25 家企业中, 家电行业阵容强大, 共有 5 家企业入围。其中, 格力电器是 25 家企业中名次上升最快

的企业。《财富》(中文版)这样描述格力电器, “从本次调查的结果看, 名次上升最快的是格力电器, 显示出这家专业型公司(在中国为数不多)得到了商界的一致好评。”

《财富》(中文版)特约分析师指出, 近 20 年的专注, 使格力电器以 30% 的市场份额领跑同行, 作为国内规模最大的空调基地及世界上单产规模最大的专业化空调企业, 格力电器主业优势十分明显, 刚刚通过的增发融资方案, 也将

有利于公司进一步扩大领先优势。

据悉, 此次调查通过采用网络填写问卷方式进行, 294 家样本公司都是行业中规模较大的公司, 而且年销售收入都在 50 亿元以上。涉及 25000 名高级经理人。与第一年相比, 全明星榜单调查的九项标准没有变化, 即产品和服务的地位、长期投资价值、公司资产合理使用、创新能力、管理质量、财务稳健程度、吸引和保留人才的能力、社会责任、全球化经营的有效性。(本刊记者)

格力电器：追逐“德国制造”



清晨上班路上，记者经常会碰到身着格力制服的安装工人，迎着朝阳，三五成群奔向各个社区，开始一天的工作。格力，似乎每天都触手可及！

奥运会媒体村的空调来自格力，金正日的家用和办公用空调来自格力，冰天雪地里也有格力空调，干燥炎热的沙漠里也有格力空调……从国内到国外，从北方到南方，越来越多的人在感受着格力的服务；人们对格力品质的信赖，似乎达到空前的高度。

董事长朱江洪见到记者的第一句话就是：“格力和同行的差距将进一步拉开，格力的核心竞争力在于优良的品质。”在格力2006年取得238亿元销售收入的基础上，今年前三季度的销售收入已突破300亿元，全年有可能超过350亿元。

而眼下，“中国制造”却成为“劣质价廉”的代名词，中国的工业品由于质量问题屡屡遭到发达国家的抵制；相反，“德国制造”素来以精湛的工艺和优良的品质征服世界。两相对照可以看出，不在乎

短期利益，精益求精、长时期醉心于技术的创新，是“德国制造”胜出的关键。“德国制造”根植于科研机构，300多所高等院校、数以百计的研究机构，“制造科技”都是其研究的重点。德国对技术和工艺的孜孜以求，造就了奔驰、宝马、奥迪等一批伟大的企业。

在空调行业平稳增长的大背景下，格力仍能高速增长应该能给尴尬中的“中国制造”一丝启示。“自主创新，而不是简单模仿，正是这个支撑了格力的发展。”

格力的费用控制非常严格，但是技术研发上的投入，朱江洪从来不吝啬，只要主管领导报上来，他都毫不犹豫地签字。据了解，格力建立了业内功能最强大的实验室，新产品在各种模拟环境进行试验，把问题消灭在“可能性”中，“不拿消费者做试验”。

做企业如同做人，做人要讲求精神，企业也一样。格力的“工业精神”就是这样倡导开来的。董明珠这样诠释格力的“工业精神”，她说，“工业精神”就是一种

吃小亏精神，但是，吃小亏往往会赚大便宜。在空调行业只有格力建立了零部件筛选分厂，1500多种零部件一一严格筛选，庞大的生产支出就是为了实现零缺陷工程。如此严格的专业化生产让格力业内首家提出整机6年免费包修的承诺，也让格力的品质家喻户晓。

“工业精神”也是一种精益求精的专业精神。格力的新产品层出不穷，根据市场需要，把空调的用途一步步细分化。针对人们对卧室安静、节能、高雅、安心的独特需求，格力近期开发“睡梦宝”系列产品，运用了23分贝静音技术，轻如常人呼吸，让人体会到格力的专业精神。

在格力身上，我们依稀看到德国工业精神的影子。在董明珠看来，随着格力空调国际市场销量的增大，随着口碑传播影响的增大，格力空调成为世界知名品牌只是时间问题。她说：“到2009年，格力的目标是占据全球家用空调市场25%的份额，我们要让全世界的人都信赖格力空调，就像人们信赖奔驰、宝马一样。”（节选自11月5日《中国证券报》）

格力家用中央空调启动家居装修新潮流

本报讯 秋冬季节是家居装修的旺季。对于众多打算进行家居装修的人们来说，应当注重的不仅仅是花钱多少和使用了多少高级的装饰材料，而是如何恰当利用室内空间格局，彰显都市时尚家居生活。大多数家庭对此往往头痛不已，然而，随着家用中央空调日益进入寻常百姓家，这一问题迎刃而解。

据悉，凭借专业化的制造、诚信的经营作风、一流的产品质量、雄厚的技术实力和优质的安装服务，以及在家用空调市场树立的良好口碑，格力电器已经把王者形象从家用空调领域成功延伸至商用空调市场，这让它在家用中央空调领域从一开始就占据了市场优势。其自主研发的GMV系列家用中央空调已成为越来越多家庭的“座上宾”，目前各地的用户订单源源不断。

“摆在地上和内嵌在天花板，这是两者的最大区别”，格力GMV家用中央空调研发人员表示。据悉，格力GMV系列家用中央空调通过巧妙的设计和安装可实现美观典雅和舒适健康的和谐统一。室内机可以根据不同的设计要求任意改变，充分满足每个家庭用户的个性化需求。

此外，格力GMV家用中央空调克服了分体式壁挂和柜式空调不均匀的 airflow 等不足之处，实现了室内外空气的自动循环，使整个家庭都满足舒适性条件，避免了其它分体机造成的直吹过冷、房内冷热不均和二氧化碳浓度偏高的人体不适现象。

“以人为本”不仅仅是说说而已，还

需要与时俱进，融入更多的人性化设计。格力GMV家用中央空调的用户可以通过格力自行设计的分房控温系统，根据各个房间的朝向、功能等随意增加和减少冷热量，室内温度控制精度在±0.5℃之间，特别适合有老人和小孩的家庭。

值得一提的是，格力GMV家用中央空调还拥有分户计费功能，单独计算每户家庭空调使用费用，能够实现几家小面积住户共享一套家用中央空调带来的舒适，颠覆了以往家用中央空调只有大

面积住户才能享受的“特权”。

总之，在为自己的家居进行装修时，选用更多人性化、节能能源的产品，才是如今都市人的生活时尚。格力GMV家用中央空调也正是向大众表明了坚持环保与节能、坚持为我们的明天节省更多资源与清新空气的决心，这样，都市时尚一族在家居装修时有了更实效更适合自身的选择，“绿色空调绿色生活”的生活理想才不会只是梦想。（本刊记者）



格力电器无偿出资30万元设立“北京师范大学珠海分校董明珠奖助学金”，设立仪式日前在北师大珠海分校举行。据了解，这也是格力电器首次在广东高校中设立奖助学金。前不久，格力电器副董事长兼总裁董明珠还前往汕头参加签名赠书助学活动，活动只持续了一个多小时，1200本《行棋无悔》就被蜂拥而至的读者抢购一空。

成功总有方法可循，格力的发展，可以说有很多技巧。但奇怪的是，不管作为格力电器副董事长兼总裁的董明珠本人还是市场分析人士，均认为格力电器的成功和技巧无关。

“很多企业都想模仿格力，却不成功，为什么，因为他们的眼睛盯着的是技巧，而格力的成功其实是一种精神。精神，这是格力最值得学习的地方。”业内人士称。

董明珠布道河南

10月28日，河南新乡新星剧场，应河南日报报业集团之邀，格力电器副董事长兼总裁董明珠出现在上千名企业家面前。

董明珠的开场白近乎耳语，声音低婉，“我是董明珠。”她说。

而低婉很快就消失，随着话题的逐渐推进，她的声音逐渐抬高，即便是坐在会场最后一排，你也能感受到那种扑面而来的自信和豪情。

董明珠先给与会者讲了三个格力案例：金正日的家用和办公用空调来自格力，奥运会媒体村的空调来自格力，格力自1995年至今国内销量一直稳居第一。

而眼下，在格力于2006年取得238亿元销售收入的基础上，今年前三季度已突破300亿元，全年有可能超过350亿元。

“自主创新，而非简单模仿，正是这个支撑了格力的发展。”董明珠说。

董明珠谈到，格力是一个研发专业化的企业，在中国是唯一专造空调的企业，目前国内拥有安徽、重庆、广东、海外拥有巴西等四个生产基地。

和别的企业家不同，董明珠毫不避讳销售收入，“以产业报国，我们格力从来不偷税漏税。”自公司上市以来，“从股市上获取了7个亿资金，到现在为止我们回报了股民18个亿。”

“一个好企业家的标准是怎样把企业打造成一个永久的企业。行业不可能倒闭，倒闭的只会是企业。只要你的技术领先、管理领先，那么你永远是领先的。”董明珠如是说。

“盲目进军海外市场是可笑的，盲目收购是不可取的。什么是国际化？不是在国外建厂，而是各国的消费者都愿意购买你的产品。”董明珠说。

此前，一个为市场所推崇的“真理”是：一个企业的营销做得好，这个企业就发展得快。

但董明珠却说，营销不是最重要的，“举个例子，1991-1994年，格力就是以营销为重，但1994年我们卖了4个多亿，收款只有5000多万元，到年底退货一个多亿。还有华宝、春兰这些老大哥，最后都败在了只注重营销，没有创新。”

“企业不能只在乎眼前的一点一滴，应更多关注未来。适应市场发展需要的企业才是好企业。一个好的企业家不是说我今天能挣多少钱，而是我怎样把这个企业打造成一个永久的企业。”

董明珠说到这里时，会场响起了热烈的掌声。

会毕，来自郑州创恒电子科技有限公司的总经理王蓓莉说：“我只有一个感受，‘听君一席话，胜读十年书’。”

董明珠与潮汕企业精英精彩对话



本报讯 11月3日,格力电器副董事长兼总裁董明珠应首届“潮商论坛”主办方南

都周刊的邀请,出席了在汕头举行的论坛讲座,现场作主题为“企业品牌创建与品牌传

播”的精彩演讲,并与原中央电视台《对话》栏目制作人,“2006年中国十大营销专家”罗振宇同台,和潮汕企业界1200多位知名企业家进行面对面的现场“对话”,共同探讨潮汕企业的品牌建设与未来发展。

当天,董明珠将潮汕企业的特点及现代企业管理与传统家族式企业管理相融合提升出的观点赢得了企业家们的共鸣。董明珠盛赞潮商聪明、勤劳,指出这是潮商能够在中国乃至世界占有一席之地的重要原因。同时,她还勉励在潮汕本地的企业家要充分发

挥这一优势。

本次论坛讲座吸引了潮汕各地主要媒体及驻汕各大媒体的高度关注,汕头电视台、汕头日报、羊城晚报、南方都市报等均派出记者进行采访并推出专题报道,对其演讲给予了高度评价。

此外,董明珠还抽空考察了粤东空调市场,并在论坛讲座前一天亲自主持了当地新开张的5S店的试业剪彩仪式,在现场还开展了签名赠书、助学募捐活动。募捐的善款将全部献给汕头团市委“特困学生助学工程”。

(通讯员 江玉兰)

湖南召开连锁店生存与发展研讨会

本报讯 由统一的“橙黄门脸”、醒目的蓝红格力标识装扮起来的10家格力电器连锁店于去年7月现身长沙街头,格力电器连锁从无到有,一年的时间,其足迹遍布三湘四水,并深入到三四级市场。

11月9日至11日,为期3天的格力电器连锁店生存与发展(湖南)研讨会在长沙召开,140多位格力电器连锁店代表与湖南销售公司负责人共聚一堂,畅所欲言。

湖南销售公司总经理姜北向代表们传达了珠海销售会议最新的连锁店专卖店发展规划。会议围绕“统一思想,提升管理”这一主题,分别就“如何保证连锁店长期有效的管理状态”等六大问题展开讨论,并就格力电器连锁店管理中遇到的难点问题征集合理化建议。(刘军)

重庆格力推出两大服务新举措

本报讯 “推出安装事故赔偿、免费加装室外机排水管。”重庆销售公司宣布,11月5日到12月中旬格力将推出两大服务新举措,向空调界两大行规发起挑战。

据了解,在活动期间,凡在重庆格力各大4S专卖连锁店、家电卖场购买格力任一品牌空调,除获得VIP卡,享受格力6年保修、免费移机一次、每年免费清洗保

养一次等服务外,将额外获得格力新增的服务承诺:一年内,凡因格力的安装原因,引发消费者空调漏水、漏氟及漏电问题,格力将承担维修等相应责任外,且无条件赔偿消费者200元。

此外,活动期间,针对冬天空调制暖室外机滴水问题,重庆格力将推出免费安装室外机排水管服务,重庆地区所有格力

用户,只需到格力专卖店或4S店登记,即可享受该项服务。

同时挑战两大行规,重庆格力销售公司负责人坦言意图有二:首先,展示对自身品牌质量的信心、同时自我施压,迅速锻炼和提升售后队伍;更重要的是,继续贯彻其“终身无忧、全程服务”的理念,让销量和服务水准均处于领先地位。

格力中央空调推广会受关注

本报讯 由艾默生谷轮公司主办、东北销售公司协办的“格力中央空调权威鉴赏暨格力—艾默生谷轮超低温热泵推广会”于11月6日在长春香格里拉大酒店隆重召开。来自东北三省暖通界、制冷界的权威专家近70人应邀参加本次会议。与会的专家通过介绍,对格力电器的发展历程及格力中央空调的研发实力有了全新了解。(林杨)

珠海启动全新服务

本报讯 珠海销售公司宣布,从11月1日开始,凡格力空调用户,只需拨打格力售后服务热线或直接到格力电器专卖店、指定经销点和退市空调救助中心登记并确认后,便可以享受到专业的免费上门清洗保养服务、一年包换、免费移机、以旧换新等一系列的优惠活动。

据了解,与以往一般的空调服务活动相比:珠海销售公司不仅提供规范的空调免费保养服务,还向用户介绍空调保养及维护常识,派发服务监督卡,收集用户对格力空调的建议,让消费者真切感受到格力空调的专业品质。据珠海销售公司透露,这是格力为消费者提供的又一项增值服务,活动时长2个月,将从11月1日持续到12月31日。(通讯员 王燕玲)

《南京》给格力的启迪

本报讯 最近,安徽销售公司组织全体员工观看了爱国纪录片《南京》,看罢安徽销售公司呼吁更多中国人去观看这部片。“我们只是希望中国人能记住那些‘被遗忘的记忆’,唤起中国崛起的信念,为中国的发展不断奋斗。”一名负责人看完后说。

格力空调之所以能够从年产量不足2万的小厂成长为现在的全球空调行业的领跑者,正是因为二十年来格力人一直没有忘记因为“技术、产品”缺失而在国际市场上受屈辱的历史。

为中国品牌的崛起,为中国“走出去”不断奋斗!如今,格力自主品牌的产品远销80多个国家和地区,高质量令严谨的德国人都为之赞叹。(通讯员 林先军)

广西:激情六载 跨越2008

本报讯 11月8日,主题为“激情六载,跨越2008”的广西格力空调经销商年会在南宁举行。广西各地近500名格力经销商参加了这次盛会。

格力电器副董事长兼总裁董明珠应邀出席并发表重要讲话,董明珠在会上阐述了格力电器的发展规划,强调了格力电器对技术、人才、管理的重视,并对空调市场进行了深入分析。董明珠指出:目前格力专卖店在全国已达到5000多家,这些专卖店遍布全国各地,形成了一个以城市为重点,以县乡为基础,以乡镇为依托的三级营销网络,并以灵活经营、专业服务的特点成为格力攻城略地的一支重要力量。而凭借领先的技术、多年坚持的专业化及渠道优势,随着自身产业链的日臻完善,制造和渠道并进,格力电器的市场销售将有更大的发展。

董明珠表示:近年来,随着广



西南宁市成为东盟博览会永久举办地以及泛北部湾经济合作的全面发展,广西的空调市场环境发生了翻天覆地的变化,作为后起之秀,无论是新农村建设,还是城市化建设,格力空调在广西市场都有着非常广阔的市场前景。

广西销售公司总经理赖天荣

在会上做年度工作总结中提到:2007冷冻年度,在总体容量不过12亿的广西空调市场,格力实现销售6.5亿,较上年同期增长42%。进入2008年度,广西销售公司将继续发挥区域管理优势,将市场做大做强。(通讯员 雷艳珍)

海南:和谐格力 相融共赢

本报讯 10月18日,来自海南各地的格力经销商150多人共庆2007年的市场胜利。

会议主题为“和谐格力 相融共赢”。格力电器客户服务中心毛国定主任受董明珠总裁的委托参加了本次会议。

会议上,徐庄总经理就海南宏观环境与海南空调行业进行了

深入的分析,并就渠道建设与管理,工程机、商用空调、小家电的市场拓展,品牌推广、终端促销活动及售后服务的提升等进行多方面阐述。报告中还重点指出将提升内部管理与加强自身廉政建设。2008年全面推行“首问负责制”和“限时回复制”以加强公司的服务水平,提升厂商之间的无

缝配合。

会上,经销商代表也踊跃发言,他们表示:在2008年加大与格力的合作力度,全力主推格力品牌,进一步提升市场份额与自身经营工作水平及加强开展售前、售中、售后等各项服务工作,争取来年获得更好的利润回报。

(通讯员 杨于伍)



格力国际市场战略分布图

2006 年报显示,家电类上市公司群体性出现利润急速下滑的局面。

家电类上市公司的价值关注度跌到了最低点,行业风险指数高度预警,业内人士普遍认为整个家电业已滑落到生存艰难、发展乏力、未来前景堪忧的危险边缘。

与此同时,一家企业却创造了中国家电业的奇迹。权威证券研究机构公布的一项关于上市公司持续竞争力的研究报告指出,在深沪两市的 1400 多家上市公司中,自上市以来连续 12 年保持业绩持续增长的上市公司,仅有 2 家,一家是伊利股份,另一家

就是格力电器。而在有关机构评选的“中国最具发展潜力上市公司 50 强”中,格力电器是唯一连续 7 年入选的家电上市公司。此前,国际知名的投资银行——瑞士信贷第一波士顿评出了 12 家中国“最具投资价值的上市公司”,格力电器是其中唯一一家家电上市公司。

究竟是一种什么样的神奇力量成就了格力持续称霸的神话,支撑着这艘庞大的战舰在被公认的竞争最为惨烈的险恶激流中乘风破浪、基业长青?

在格力空调荣获“世界名牌”一周年后,格力电器掌门人朱江洪给出的答案是:专业化。

格力结合自身实际,不受多元化的诱惑,成功地走出自主品牌的专业化道路。它的成功至少告诉我们,做品牌选择走专业化道路,还是走多元化道路,必须结合企业实际,结合行业实际。

专业创造基业常青

走自己的路

1996 年的开春的某一天,时任格力电器总经理的朱江洪像往常一样,早早来到了办公室。人逢喜事精神爽,这一天,朱江洪忽然发现,原来珠海的春天是那么的美丽。也还是这一天,他感受到了自己平实的肩上空前的压力。

按捺不住心中的喜悦,朱江洪迫不及待地召开办公会议,向公司宣布了一桩重大喜讯:据权威部门的统计数据,格力空调 1995 年首次以微弱的优势超过了昔日中国空调业的老大——春兰,当年销量排名业内第一。会上,一个经过深思熟虑、关乎企业未来发展的特大决定正式出炉:走专业化道路被确立为格力电器长远的发展战略。

“1996 年之前,格力电器基本采取的是跟随战略,以春兰为标杆,加上那时候空调是卖方市场,一批空调刚下线,就被搬上货车销往全国各地,所以基本上不用考虑企业的长远发展战略。1996 年开始,在国内市场,我们的标杆没了,市场也悄悄开始蜕变,这个时候我们必须要有明确的发展战略来指导今后的发展方向,增强企业的核心竞争力。”朱江洪说。

一般来讲,企业核心竞争力发展之路有两条:一是专业化发展路径,二是多元化发展路径。通常,企业在某一领域中不具第一位的优势,一般不轻言搞多元化发展。据《财富》杂志的统计,世界 500 强企业中,单项产品销售额占企业总销售额比重 95% 以上的有 140 家,主导产品销售额占总销售额 70%~95% 的有 194 家。这就提醒我们,应当根据企业自身的优势、劣势和外部因素来制定正确的战略定向。

无疑,当年格力电器选择了一条正确的发展道路。格力电器随后的发展业绩,也证明了朱江洪的远见。

专业化铸就核心竞争力

朱江洪对专业化的理解是,不仅仅“把所有鸡蛋放在同一



个篮子里”,集中精神看好这只篮子,更重要的对每一只鸡蛋要进行特殊的护理,这样鸡蛋才能保存得更长久。

这种专一,是一种从竞争的态势和全局出发的专一,是进行产品和市场的深度开发。专一的出发点和落脚点是为了争得竞争中的有利形势和主动地位。

专业化的发展道路,使格力把所有的人力、物力、财力都投入到了空调产业中,并在质量和技术上精益求精,与其他中国空调企业不同的是,这种专业化的追求导致的一个结果就是格力在消费者中树立了“好空调,格力造”、“买品质,选格力”的良好口碑,形成了明显的差异化竞争优势,并在核心技术上做到了“人无我有,人有我优”。

2002 年,当不少厂家都在为产品的出路犯难,甚至为吸引消费者的眼球不惜举起降价大旗的时候,格力向北京、广州、上海、重庆等大中城市,投放了一款高档豪华的空调新品——“数码 2000”,受到了各地消费者,特别是中高收入阶层的空前欢

迎,掀起了一轮淡季空调市场少有的抢购热潮。

缘何在众多空调降价之时,价格昂贵的格力“数码 2000”却能在淡季热销?就因为格力“数码 2000”已经不再是一只普通的鸡蛋”。它的过人之处在于率先采用了先进的人体感应和一氧化碳感应两项新技术,使空调步入了感性化时代,具有了智能化和环保两大优势。

业内流毒甚广的“产品同质化”谬论在此也不攻自破。

抗拒还是接受诱惑?

“越是单纯的东西,越需要百倍的努力去捍卫它”。格力电器总裁董明珠在其著作《横行天下》中写下这样一句内心独白。

董明珠是有感而发的。逐利是商人的天性,而形形色色的诱惑,总是以一种眩目色彩引逗着中国企业,它使处于发展中的许多企业不自觉地迷失了方向。90 年代末开始,家电行业竞争惨烈,利润日益稀薄。

与此同时,房地产热、汽车

热、网络热日器尘上,白花花的银子似乎离中国家电企业只是咫尺之遥,唾手可得。

一时间,众多家电企业纷纷高调“夺食”、“染指”新兴产业,致使行业对格力作了这样一种定位:假若格力不在其他领域有多发展,一旦空调行业陷入困境,就会招受沉痛的打击。

当时,一家在珠三角颇有名气的房地产开发商亲自登门拜访格力电器,试图说服朱江洪。

朱江洪感慨地说,“在拒绝还是接受诱惑这个问题上,公司管理层自公司成立以来,首次出现旗帜鲜明的两种不同声音。”

经过一番唇枪舌剑,最终格力电器摒弃杂念,坚持了专业化的发展道路。

格力电器认识到:做百年企业,不在于规模有多大,而在于是否精心去选择一种生存模式,用心构筑企业的竞争优势。

如今,当别的家电企业纷纷回归主业,卖掉互联网、停掉汽车业、放弃房地产等业务时,格力电器已经在空调领域一骑绝尘,独步天下。

当初被人们认为的“独木桥”,格力电器用事实证明自己走的是一条“阳光大道”。

“背水一战”背后的是从容、乐观和自信。

有心人观察到,格力电器的厂区布局就是“背水一战”——背靠珠海前山河,与传统风水倡导的“背山面水”背道而驰,是巧合?抑是别有深意?

坐看云起时

外界从来没有停止过对格力专业化道路的质疑。

格力不去争辩,在格力人看来,市场是检验专业化成效的唯一标准。

格力的专业化是否成功,连续 12 年稳居国内第一、2005 年成为世界冠军,这就是一种最好的注解。

空调行业还有很广阔的发展空间,空调属于重复消费产品,家里、办公室、银行……,无论人们处于何地,几乎都在享受空调营造的天地,而且家用空调上游有中央空调,下游有汽车空调等特种空调,空调的道路还有很长的路要走。

朱江洪指出,格力电器与外国历史悠久的空调品牌相比,仍然有一定的差距,格力电器暂时不会改变方向。格力电器的目标是“缔造全球领先的空调企业,打造格力百年的世界品牌”。“也许这条路有点寂寞,但我们能耐得住寂寞,坚持就有美好的前景。”朱江洪称。

正如鞋子,每个人都有适合自己的鞋,鞋子太小,迈不开步子,施展不了身手;鞋子太大,走起路来只能是慢慢吞吞、拖拖拉拉,一不小心还会把脚崴了。“格力电器不排斥,也不否认多元化,只是到目前为止,专业化就是适合格力电器发展的那双鞋子,穿上它可以健步如飞,阔步向前。”朱江洪表示。

这就是世界冠军级的中国企业,虽不轰轰烈烈,但扎扎实实;虽不张扬,但厚积薄发;虽不高昂,但冷峻中蕴含着不可战胜的骨气。(本刊记者)