

格兰仕战略管理

从竞争战略角度解析格兰仕与沃尔玛的差距

任何关注中国企业竞争战略的人，都不可能避开格兰仕。第一，它有明确的战略目标以规模和成本优势整合家电行业；第二，它有明确的实现手段：以价格战为基本利器，将对手淘汰出局；第三，它有明确的企业定位：全球名牌家电生产制造中心。

格兰仕也可以称得上是有中国特色的企业之一，这种特色充分体现在两个方面：第一是它成功地战胜了洋品牌，成为中国少数几个拥有行业控制能力的企业之一；第二是它通过将国外生产线搬来，通过成本优势做“世界制造中心”的OEM模式，这对中国加入WTO之后企业的战略选择具有十分重要的启发。

所以，对“格兰仕模式”的讨论对中国大部分企业非常有启发意义，这种意义我觉得甚至超过“海尔模式”。在海尔的成功模式下大家更多是在讨论管理，讨论张瑞敏的“企业文化”；而在格兰仕的成功模式下大家自然更多是讨论战略[实际上是战术]，讨论格兰仕如何获得“竞争优势”。没有一个企业可以在没有战略的指引下获得持续发展。格兰仕以大规模和低成本（这是中国企业普遍偏爱的两个“成功要素”）为支撑的“价格战”，能够支撑它的长期持续吗？

战略真的无用吗？格兰仕的价格与沃尔玛的价格战有什么不同

- 为什么过去的成功可能还会成为未来发展的阻碍？因为企业家的创新精神与支撑企业持续的“制度化经营”或“核心竞争力”，可能并不在一个层面上。

- 为什么沃尔玛的“低价格”只是一种表象？因为低价格背后是出色的后勤物流配送（存货补充）能力和吸引客户忠诚的经营能力，这就是它的核心竞争力。

当战略一词成了某些咨询公司从企业套“钱”，或者某些企业为老总做包装的代名词时战略就失去了其真正的含义：回答企业凭什么在未来存在，企业如何真正获得持续竞争优势。请注意，我这里用的是持续竞争优势，而不是比较竞争优势，为什么？因为比较竞争优势指的是与其他企业相比的优势，而持续竞争优势指的是企业自己内在的支撑能力。

格兰仕的发展过程对这两个词的不同是一个很好的注释，而格兰仕的胜利也是典型的“只有战术没有战略”的胜利。在我看来，格兰仕到目前为止，获得的不过是比较竞争优势无论是它在生产上获得成本优势的胜利，还是它在市场上获得领导者地位的胜利，都是相比竞争对手而言的，这一切并不是战略也就是持续竞争优势[核心竞争力]的胜利，而是企业家创新的胜利。

明确这一点对于大多数成功的企业十分重要，因为这可以帮助那些所谓功成名就的企业家懂得，过去的成功可能对企业持续的增长，也就是我们说的百年老店并没有什么必然的帮助，相反可能还会成为阻碍。道理很简单，企业家的创新精神与支撑企业持续的“制度化经营”和“核心竞争力”，可能并不在一个层面上，前者是对资源、对机会与变化的把握，而后者是精心的战略安排与集约化的精耕细作，两者之间的结合并不是天然的，往往是冲突与交融并存，而这才是真正富于挑战性的关键点。

但格兰仕的管理层似乎不这样看。就在最近，其营销总裁就以全球500强第一的沃尔玛集团为榜样，声称沃尔玛就是凭价格或低价获得了全球第一。言下之意就是，格兰仕为什么不可以凭“价格战”成为家电老大？

但沃尔玛真的是凭“低价”战略成为全球老大的吗？从表面上看，情况的确如此，但事实上低价和商品多样化策略只不过是沃尔玛成功的表象，因为在这种策略的背后，是沃尔玛从70年代开始煞费苦心建立的中心辐射式商品流通体系，以及80年代初期对其进行的自动化改造。1983年，沃尔玛花全年资金预算的1/4购买了一套卫星系统，1988年，沃

尔玛拥有了全球最大的私有卫星通讯网络，到 1989 年，沃尔玛甚至在卡车上也安置了卫星发射机这样高效率的物流系统。

而在经营策略上，沃尔玛的定位很清楚，就是那批中低收入的本地居民。针对这批居民，沃尔玛提供给他们的并不仅仅是“低价”，而且还有归宿感和忠诚感：1983 年沃尔玛创立了“山姆会员店”，这个会员店是一种会员制的商店，没有柜台，所有商品以更价格的批发形式出售，这种方式使沃尔玛基本上没有多少利润，却将大批消费者牢牢地吸引在它的周围，令对手无可奈何，“山姆会员店”光是营业额就超过了 100 多亿。

我曾经研究过近百年来是哪些因素使当时的 500 强获得竞争优势我发现基本的演化过程大致是：1910~1920 年间强调规模效益获得竞争优势；1920~1930 年间强调科学管理；1930~1940 年间是所谓的人际关系管理；1940~1950 年间强调组织功能结构；1950~1960 年间强调战略规划；1960~1970 年间强调经济预测；1970~1980 年间强调市场战略和组织设计。而进入 90 年代，强调的是全球化、信息技术、战略人力资源管理、学习型组织与知识管理等。

所以，你不大可能想象沃尔玛还在凭上个世纪初的“规模”来获得竞争优势，如果你深入去看今天的沃尔玛，它的全球化、它的信息技术、它的战略人力资源在上世纪 80 年代，沃尔玛就实行了雇员持股计划、它的知识管理一定都是国际水准。所以我说沃尔玛的“低成本”只是一种结果或表象，它的背后是出色的后勤物流配送（存货补充）能力和吸引客户忠诚的经营能力，这是它的内在能力——核心竞争力。沃尔玛之所以能够持续增长并成为 500 强的老大·根本原因在于它所有的竞争战略·都是基于核心竞争能力而建立的·而这恰恰是格兰仕所缺乏的。

格兰仕有没有战略：从核心竞争力出发的质疑

- 核心竞争力是企业内部集体学习能力而不是外在资源的强大，是人的能力不是物或可以继承的资产，是为客户创造价值的能力而不是相比对手的优势。

- “降价是对消费者最大的善意”是一个似是而非的判断，因为这种判断不仅不是什么对消费者的善意，反而真正是对消费者的恶意。

大部分将企业竞争看作战争和政治谋略的企业家，打骨子里看不起理论，但格兰仕的成功似乎就是在一种理论下指导获得的，这就是格兰仕的“全球制造中心”过去叫全球生产车间模式。

这种理论也被格兰仕自己叫“拿来主义”——将对方的生产线搬过来，OEM 的同时做自己的产品。比如 A 品牌的生产线搬过来，就生产 A；B 生产线搬过来，就生产 B；多余出来的生产时间就属于格兰仕，因为格兰仕还有另外一招叫“拼工时”。在法国，一周生产时间可能只有 24 小时，而在格兰仕这里可以根据需要三班倒，可以 24 小时连续生产。也就是说，同样一条生产线，在格兰仕做一天相当于在法国做一个星期。据说格兰仕现在和 200 多家跨国公司全方位合作，就是依靠这种“拿来主义”。

靠这种成本优势，格兰仕连续几次大降价，获得了微波炉的霸主地位，同时也加速了微波炉这一产业的价格下降趋势。通过降价，格兰仕成功地为这个行业竖起了一道价格门槛：如果想介入，就必须投巨资去获得规模，但如果投巨资做不过格兰仕的盈利水平，就要承担巨额亏损，即使做过格兰仕的盈利水平，产业的微利和饱和也使对手无利可图。凭此，格兰仕成功地使微波炉变成了鸡肋产业，并成功地使不少竞争对手退出了竞争，使很多想进入的企业望而却步。

这就是格兰仕的核心竞争力吗？我认为目前国内对格兰仕的核心竞争力存在着诸多误解，包括格兰仕自己也是在不求甚解地曲意迎合外界的歌颂。不错，格兰仕在微波炉的竞争优势是靠“低价格”与“低成本规模制造”获得的，但“低价格”与“低成本规模制造”显然不是格兰仕的核心竞争力，格兰仕也不可能通过“低价格”与“低成本规模制造”获得持续的增长与

繁荣。

当我们谈到核心竞争力的时候，必须明确三点：

1. 核心竞争力是企业内部集体学习能力而不是外在资源的强大。
2. 核心竞争力是人的能力不是物或可以继承的资产。
3. 核心竞争力是为客户创造价值的能力而不是相比对手的优势。

所以，“拿来主义”如果单是指格兰仕所说的将生产线拿来，或单纯是“加班”，那么这显然是一种对外在资源的借用，不是内在的能力。既然不是内在能力，那对手就很容易仿效，仿效的结果是你只可能在短期内维持比较优势，但是当你不具备这项优势时，你就落后了。

日本公司在这方面是最好的例子。80年代日本产品利用低成本行销到全球，日本产品高品质低价格引起了美国等西方国家的恐慌，但大部分日本公司十多年后又落后了，为什么？因为低成本并非长久之计，消费者对产品付费的规律仍然是：对创新的新技术和新产品愿意付高价，而对优质但是雷同的产品付低价。当一个产业中企业的竞争没有太多的差异，消费者被迫从价格上做选择，最后的结果必然是满盘皆输。日本公司在近年来的全面衰退不可能从效率也就是低成本上获得解释，根本的原因正如战略家波特说的那样：日本公司没有战略。

格兰仕也像日本公司一样没有战略？从对日本公司的分析我们可以得出的结论是：第一，格兰仕能够依靠低成本大规模的“效率”在某一行业获得成功，但这种成功会将消费者逼到只从价格选择产品的地步，结果是大家都输。我很怀疑中央电视台“对话”上有人对格兰仕降价的道德评价：“降价是对消费者最大的善意。”不错，电子表基本上没价了，消费者又获得了什么？而当卡西欧的G系列运动电子表又将价格抬到100多美金，反而风行全球的时候，难道这是“恶意”？；如果再沿着低成本大规模的“效率路子”走下去，那么，最后的结果将是自己一步一步地丧失持续增长能力。不是吗？格兰仕的市场占有率按它自己的说法是超过60%，绝对的老大，可它如果再扩大生产，就将出现“规模不经济”。格兰仕进军制冷行业的理由，这种有垄断反而无利的格局说明了什么？消费者真会从中获利？从电子表的例子我有理由不相信。

什么是战略？没有战略就没有企业持续的竞争优势

- 沃尔玛与格兰仕表面上都是用“价格战”在竞争，但在“价格战”背后是运营机制的差别：格兰仕走的是外在资源优势的道路，而沃尔玛走的是内在能力强大之路。

- 沃尔玛能够成功运用“价格”获得比较优势，关键在于沃尔玛建立拥有内在的持续优势：基于顾客价值的经营理念、人力资源政策与战略性的业务决策。

就持续的意义而言，我们几乎可以断定：只有基于核心竞争能力之上的竞争优势才是战略性的优势。同样，也只有基于核心竞争能力基础上扩张才是战略性的增长，才能够支持或支撑持续性的增长。由此，我们才能懂得，为什么沃尔玛的“价格战”能够持续下去？原因在于“价格战”本来就不是沃尔玛持续的原因，沃尔玛持续的原因在于其核心竞争力——出色的后勤物流配送（存货补充）能力和吸引客户忠诚的经营能力，并将这一能力作为公司竞争战略的核心。

正是基于这一核心，沃尔玛在各个方面培育起自己独特而让对手难于模仿的优势。比如在后勤方面的“连续装卸”，通过配送中心对货物的一系列安排，使沃尔玛得以在48小时或更短的时间内从一个装卸码头运抵另一个码头，最终使沃尔玛的销售成本比行业平均水平低了近三个百分点。也许有人会问，格兰仕的“大规模低成本制造”不也使它的利润比行业平均利润低吗？

不错，单从价格上比的确如此，但沃尔玛的低成本是从环环相扣的支持系统进行投资和管理完成的。为什么沃尔玛的库房可以在非常短的时间内补充商店85%的存货？为什么

沃尔玛商店从发出订单到它的商品补充完毕，这个过程平均只需两天？原因就在于沃尔玛为了实现商店、配送中心与供应商之间的动态配合，做了三个方面的投资与管理：第一，投资建立了一个信息系统，建立了一套专用卫星系统直接向 4000 家供应商传递销售点数据，公司还安装了电视会议系统，帮助分店经理之间交流市场信息；第二，要求它的高级管理人员去创造一种环境，以使各分店的经理主动了解市场、把握市场；第三，通过员工持股计划、损耗奖励计划与利润共享计划，激励员工对顾客的要求作出回应。

所以，沃尔玛与格兰仕表面上都是用“价格战”在竞争，但在“价格战”背后是运营机制的差别：格兰仕走的是以产品或“自我”为中心的外在资源优势的道路，而沃尔玛走的是以顾客为中心的内在能力强大之路。正如沃尔玛的 CEO 戴维·格拉斯（David Glass）所说的那样：我们始终坚持从内部挖潜，稳扎稳打，从不去做那种跳跃式前进然后再回头补漏的事。而格兰仕呢？我在《中国企业家》今年第七期对格兰仕有没有核心竞争能力提出了质疑，它的两位老总在第九期上对我的回应是：做出绝对的比较竞争优势！

所谓比较竞争优势是与别人比较的优势，是一种外在的优势，外在的优势怎么可能绝对？

所以，我认为格兰仕在通过大规模低成本的“世界加工中心”模式获得成功后，目前的致命问题却是“没有战略”。当我听到松下与 T C L 在家电领域合作的时候，当我在报上读到一批又一批家电商安于做“O E M”工厂的时候，我特别想问格兰仕一个问题：如果你把所有的制造连同设备——那是格兰仕最自豪的优势——外包给其他厂家，为你做 O E M，那么你怎么设计你的发展战略？

我觉得这个问题才是格兰仕目前所有问题的核心，我认为格兰仕未来之路上最大的问题就是目前的“战略缺位”因为我看不到格兰仕在思考一旦失去“规模优势”后，它这场“战斗”如何打下去。甚至我在它的战略目标上，得到的也只是一个含糊的回答：“在涉足的领域中，迅猛做大、做强、做精、做透，构筑世界一流企业。”将自己的经营范围定义为模糊的“涉足的领域”——几乎大部分中国公司都存在这种偏好，是不是学 G E 我不知道，但我想送格兰仕领导层一句话，这是战略大师波特的话：“典型的失败例子皆源于公司认为，成长就必须放宽限制。”

而在这一点上，格兰仕仍然可以向沃尔玛学习很多“做强、做长的道理”。要说价格战沃尔玛才是真正的赢家，在 1962 年的前 10 位廉价零售商中（沃尔玛在这一年开设廉价零售业务）没有一家在 20 年后。几家大型的廉价连锁店，如 King ' s、Korvette ' s、Mammoth Mart、W . T . Grant、Two Guys、Woolco 和 Zayre，都在这期间失败或者被幸存下来的商家收购。沃尔玛凭什么在这样一个没有多大吸引力，并且激烈竞争的行业中成为全球首富？为什么只有沃尔玛能够做到天天低价？为什么沃尔玛能够超越它的创始人山姆·沃顿的人格凝聚力而获得持续发展？

如果我们认真分析一下这几十年沃尔玛的发展历程，会发现关键在于沃尔玛建立了一套基于顾客价值的经营理念、人力资源政策与战略性的业务决策。沃尔玛的经营理念是通过向合伙人放权、保持技术优势和在合伙人、顾客和供应商之间建立忠诚来战胜竞争对手。沃尔玛人力资源政策的基点是：“如果你想让店里的员工照顾好顾客，你就必须确保你要照顾好店里的员工。”沃尔玛的业务战略决策要求与供应商建立伙伴关系。比如在沃尔玛的早期阶段，实力强大的供应商如宝洁（P & G）公司是很强硬的，当沃尔玛强大之后，并没有反过来对宝洁强硬，而是与宝洁结成伙伴关系，它告诉宝洁，我们可以共享沃尔玛的电子信息来改善双方的业绩，结果宝洁公司成为通过计算机与沃尔玛连网的第一批厂商之一。宝洁在本顿维尔设了一个 70 人的小组来管理其出售给沃尔玛的产品，到 1993 年，沃尔玛已经成为宝洁公司最大的客户，每年经营大约 30 亿美元的业务，约为宝洁公司总收入的 10%。

没有战略的竞争：中国公司为什么迷恋价格战？

• 价格战只是企业竞争的一种很表层化的方式，价格本身说明不了多少问题，问题的关键在于顾客价值与企业价值的双赢。

• 恶性价价格战的根本源头在于大家都朝同一个方向努力，而大家都朝同一个方向努力的原因是大家都没有战略，中国大部分成功的企业基本上只有战术而无战略。

在几乎任何一个领域，我们都可以用“价格战”来描述中国公司之间的竞争。当有人似懂非懂地说“降价”是对中国消费者最大的善意，接下来甚至就有人在报纸上公开对厂商们呼吁：欢迎价格战。

为什么中国大部分公司迷恋价格战？基本原因有两点：第一，中国的产业结构严重轻型化，大部分企业在低层次上竞争；第二，中国的相当一部分企业老板大部分习惯了粗犷的打法，除了价格战这类粗犷的扩张型打法之外，对别的精细化正规战法大多不熟悉。

中国人的生活在这 20 年间的变化称得上是翻天覆地。有专业数据显示：在与人民生活相关的 500 多种产品中，供求平衡的 20%，供大于求的 80%，几乎没有什么是供不应求的，这种状况无疑形成了价格战的基础。在供大于求的时候怎么竞争？价格就是一种自然的选择，好比是菜场上卖的多而买的少，只好你比着法降价来吸引顾客。是不是供过于求就一定发生价格战呢？饮料市场早就供大于求，娃哈哈与乐百氏之间的价格战一路下来，水从三四元也降到了块把钱，但可口可乐、百事可乐之间却不见这种价格战。

其实从格兰仕与沃尔玛之间的比较中，我们已经清楚地看到，价格战只是企业竞争的一种很表层化的方式，价格本身说明不了多少问题，问题的关键在于顾客价值与企业价值的双赢：当我们在产品（比如沃尔玛根据市场选择商品）、客户（比如沃尔玛定位在中低收入群）、地域（比如沃尔玛从小镇开始建店）、渠道（比如沃尔玛通过车队与配送中心保证及时补货）等作出选择时，事实上等于在说，因为有选择，你就可以把你的精力集中在某些点上，从而做得比别人强。

全球商业应用软件的领导者、SAP 的副主席哈索·普拉特纳这样指出：“我对我们是否超过竞争对手不感兴趣。真正的考验是，即使我们并未推销我们的产品，仍会有许多买主找上门来吗？”这样一来问题就很清楚了，你既可以像沃尔玛一样选择价格战，也可以像 SAP 一样选择顾客价值，因为你选择的是你自己的目标，你是和自己满足特定消费市场的能力在竞争，而别人选择他们自己的目标，是在与他自己满足它特定消费市场的能力在竞争。

一旦每家公司的价格都有自己特定的含义，当然也就没有了恶性的价格竞争，恶性价价格战的根本源头在于大家都朝同一个方向努力。如果我们对此还有疑问的话，那么我们可以对比一下海尔和联想的成功与困境。当年海尔从家电异军突起凭的是“将产品竞争转化为服务竞争”的战略选择，以及“以服务支撑品牌”的核心竞争能力。同样，联想将 IBM、HP 等计算机大佬挤下舞台，凭的是“将产品竞争转化为使用竞争”的战略选择，以及分销增值系统的管理能力。战略和能力的匹配，获得的是“不战而屈人之兵”的效果。而目前海尔和联想面临的困境，也主要是战略性的：海尔的服务战略在对手纷纷的仿效下近于失效，而联想的“计算机消费化”战略与分销能力也在 DELL 的入侵下难以为继。这个时候海尔和联想选择什么？如果我们能够回答这个问题，我们也就真正懂得了价格战会导致什么，也会懂得如何避免价格战。

应当记住一个基本的道理，当你和其它企业竞争时，其实是企业围绕客户在“价值创造能力”上的竞争，而不是整个公司在某一点上（无论是质量还是价格）的竞争，在这个时候，真正起作用的就是战略而不是战术。所以，打不打价格战并不重要，重要的是企业家要真正进入战略性的思考。

什么是战略思考？在我看来所谓的战略思考无非要回答一个基本的问题：如果你设想

失去目前支撑比较竞争优势的“核武器”之后，你能够找到并拥有下一个“武器”来继续获得竞争优势，那么，你的公司就是有战略的，否则，就只是有战术而无战略。试想一下，如果格兰仕的老总一定要认为“规模”就是格兰仕永远的“核武器”，格兰仕下一步的战略怎么做？而如果你目前依靠的最重要的资源没有了，你是否需要战略？

在战略的意义上，企业就像你手中握住的小鸟，是死是活全在于你对它的未来的判断与选择。

责问格兰仕

今天，格兰仕品牌发展令人堪忧，品牌已出现偏离的现象，长此以往必将步入举步维艰的境地，出于对中国品牌的深厚感情，笔者特提出几大责问，希望格兰仕对此关注！

格兰仕，你的春天在哪里？

这几年的微波炉市场，听的最多的可能就是格兰仕又降价了这句话。当然，我们不无肯定，格兰仕以产品集中战略为纲，专注于微波炉的生产，以总成本优势领先为核心竞争力，掀起了一次又一次的降价风潮，并因此获得了“价格屠夫”的称号，同时也取得了占有微波炉全球市场份额 35% 的骄人业绩。对于正在发展中的国家的发展中企业来说，不能不说是一个奇迹。但是，在保持了数年的微波炉市场魁首地位之后，格兰仕不甘寂寞，又大举进军空调行业，其做法，也确实让人为之捏把汗！

格兰仕作为空调业中的新品牌，今年 2 月，发动了春季降价风暴，对其畅销的喷涂系列近 20 款高档空调进行大规模降价，降幅达 30%。继 2 月份刚刚对高档空调“动刀”之后，3 月份紧接着又对黑金刚系列中高档微波炉“下手”，降幅高达 25%，直逼中低档价格底线，对于格兰仕祭起的价格屠刀，消费者的反应自然依旧是拍手称快，市场的反应非常热烈。格兰仕又找到了企业发展的第二春吗？

格兰仕公司的副总俞尧昌说：格兰仕发展到今天，有一个鲜明不变的主旋律--价格战。在前不久做客中央电视台《对话》节目中，主持人问他，“价格战是格兰仕致胜的一个战术呢，还是说企业的一种策略？”俞尧昌回答说：“应该是一种策略，价格战是一种薄利多销的、最基本的策略。”他同时表示，很多人认为价格战是一种最低级的竞争方法是一种误解，因为从市场学角度来说，价格战还是最基本的。比如日本打开欧美市场，就搞价格战；韩国打开欧美市场也靠价格；500 强第一号种子选手沃尔玛，也是靠价格，薄利多销。在节目结束时，俞尧昌声称“价格战仍要打下去，还要 5 年 8 年 10 年地打下去，打它一个明明白白”。

笔者认为，如果低价格真的是一把战无不胜的市场利器的话，为什么全球 500 强中那么多实力强劲，而且其中也不乏具有强大的总成本领先优势的跨国公司，却很少运用价格战呢？譬如，在全球烟草业实力强大的莫里斯公司只是在当万宝路受到假货的严重威胁时，才愤而降价，把造假者赶出市场。难道菲莫公司不知道运用持续的低价格策略来扩大其全球市场份额吗？这价格战能持久的，明明白白的打下去吗？

俞总可能忽略和淡化了一个问题，凌志轿车打进欧美市场除了丰田公司具有成本优势可以把售车价格降下来之外，更得益于凌志品牌对欧美顾客的品牌承诺。当时的欧美汽车市场，由于福特、梅塞得斯、克莱斯勒等、宝马等大型汽车公司在某种程度、或者某些环节上有些轻视顾客，顾客的心里存有一些潜在的抱怨和不平。凌志轿车在设计优越、制造成本领先的前提下，向消费者设立了三个品牌承诺：

1、生产世界上质量最好的汽车 2、每次都在第一时间解决问题 3、为所有凌志车主提供超值服务和便利，使他们感觉到好像什么麻烦事都没有发生过一样

凌志品牌全方位的购车体验真实的反映了它的品牌承诺，在欧美市场树立起了真诚的品牌形象，在七年里凌志汽车在 JD POWER AND ASSOCIATES 顾客满意度指数排名第一。在此前提下，才是由于其价格因素，使凌志汽车在欧美畅销。而价格因素只是凌志品

牌的一个战术罢了。

沃尔玛的成功听起来好像是仅仅依靠低价格取胜，实则不然。的确，“为顾客提供价廉物美的商品”使沃尔玛的承诺。其实，敢于降价的超市也为数不少，但为何没有一家能够打得过沃尔玛呢？前段时间，一批台湾超市家乐福、沃尔玛竞相降价，有的超市把价格降的比沃尔玛、家乐福还低，为什么没有依然捞到好处呢？这里面一定是有原因的。所以，我们应该想到，沃尔玛成功的根本原因决非仅此而已。多年以来，享誉世界的全球第一大零售商沃尔玛以其快捷的货品配送、长期不变的平价销售、舒适宽敞的购物空间、零等待结账、全程微笑服务以及优良的顾客抱怨处理等策略赢得了广大消费者的亲睐，以优质服务为支撑的沃尔玛品牌与消费者之间建立起了非常良好的关系，顾客的满意度相当高。这些策略维持了顾客对沃尔玛的持续忠诚。但是，沃尔玛并未因此而放松提升顾客满意度的努力。

沃尔玛认为：我们感到仅仅维持顾客目前的满意度是远远不够的，因为服务产品的同质化在我们这个行业已经泛滥成灾，任何一种服务形式都会以极快的速度传播并且被对手模仿。只有善于发现顾客潜在的需求，并立即去满足他们，这样获得的满意度才是可以持续保持的。沃尔玛正是凭着这样的品牌形象，加之又具有了薄利多销，使得顾客对于这间超市情有独钟，成就了沃尔玛今天的辉煌。我们可以看出，如果沃尔玛仅凭借低价策略的话，我们就不可能看到今天沃尔玛的辉煌。那么，格兰仕是否想过转换观念？

格兰仕，为何如此不堪一击？

无独有偶，一条消息映入眼帘。据说，某大型跨国公司运用了一篇名为《小心微波炉泄漏有害物质》软文，在全国数十家媒体发表，由此竟然导致格兰仕的销售额从5月份即开始下滑，直到现在依然未能有效的遏制住下滑的趋势。为此格兰仕高层非常关注，并通过国家有关部门对此事件进行干预，这样的局势，又令笔者再次感到迷惑，抑或是不可思议的困惑了。强大的格兰仕何时变得如此脆弱？全球35%的份额的“黑电巨鳄”何其如此不堪一击？长期以来受各兰仕低价格之惠的顾客群体为何见风使舵？对于格兰仕如此薄情？

格兰仕，低价形象还想保留多久？

全球著名竞争战略专家迈克尔波特的竞争优势论中，总成本领先的优势固然是企业难得的核心竞争力。但总成本领先是企业获利的基础，而并不完全是始终降价的理由。如果这样的话，就有点像败家子了，怎么讲呢？就是拿着家里压箱底的宝贝去卖钱，而不思让他更加增值。如果格兰仕在拥有总成本领先的优势的前提下，狠抓品牌建设，使得格兰仕的品牌形象深入人心，恐怕就算格兰仕不降价或少降价，消费者也一定会热衷惠顾的。发展但格兰仕拿着成本领先这个宝贝煎骨熬油，以价格战为拓展市场的唯一手段，结果在长期的市场耕耘中，品牌传达给顾客群体以及品牌的相关关系利益人的是一个孤立的低价形象，很多顾客买的只是一种廉价的微波炉，至于是什么牌子的反而不重要了。笔者曾经特意的采访了几个不同层面的消费者，问他们知道格兰仕吗？90%都说：不就是微波炉降价降得最凶的那个厂吗？或者当商家告诉他们：“这是格兰仕品牌！”他们很快的回答：知道，也许在他们说知道的一瞬间，心里浮现出的恐怕是：价格划算的微波炉罢了。除此之外，几乎没有任何可供顾客们留恋的东西。要知道，消费者度对一件商品钟情的理由有三个，即时间、金钱、情感，而其中最重要的就是情感了，为顾客节约时间和精力、为顾客节约钱这两个因素是一件产品获得顾客的先决条件，而只有消费者对品牌产生了情感，才会持久的忠诚于品牌。否则，一旦有别的企业提供更低价和超值得产品，或者市场上传出该品牌不好的声音时，顾客就会毫不犹豫的弃之而去。

站在客观的角度来讲，格兰仕这几年依赖于低成本优势、规模化产销和价格战策略的超速发展，已经形成了一种惯性，从93年入行开始定位的成为世界加工工厂的战略，需要它很快的适应现在的新经济、新市场环境还有一个阶段。有人说，格兰仕是船大掉头难。但

面对一会儿像天使、一会儿像魔鬼的善变的市場，只有应变应变才是上策。再如，IBM在变革前就已经是超级的航空母舰了，但在戈仕纳还是让它重新焕发了活力，适应了新经济的节奏。试问，格兰仕是否应当善为借鉴才是？

格兰仕，看到眼前的危机了吗？

格兰仕以微波炉的总成本领先的优势，大打价格牌，成为了微波炉市場的霸主，又利用微波炉的赢利来支撑空调的降价，试图同样成为空调业的老大。如果格兰仕有完善的品牌管理系统，良好的品牌美誉度和顾客忠诚度的话，此举是可行的。但我们更当看到，市場形势发展到了今天，成本和价格已经不可能成为压倒一切的优势而存在。空调业在我国也有十几年的光景了，其中实力雄厚的厂家也不少如：海信、春兰、科龙、格力、海尔等他们在这个行业里打拚多年，十八般武艺都用过了，也才到现在这般光景，谁都没有占到绝对得优势。大家都清楚的是，中国的空调市場经过几度激烈竞争之后，利润空间已经相当透明，谁降多少价盈利还是亏本，还是在盈亏平衡点上，大家一望便知。就算牛气如格兰仕，在微波炉行业通过成本优势已经具备了相当的资金积累，恐怕也很难再有几番降幅达30%--40%的壮举了。

笔者认为，格兰仕今年2月，发动的春季降价风暴，对其畅销的喷涂系列近20款高档空调进行大规模降价，降幅达30%。继2月份刚刚对高档空调“动刀”之后，3月份紧接着又对黑金刚系列中高档微波炉“下手”，降幅高达25%。这恰恰暴露了格兰仕的真实用意之所在，相信格兰仕的决策者已经注意到，目前的微波炉行业的规模化已经到了一个上限，整个产业链条的潜能也已经基本发挥，规模经济的效应逐渐不明显。消费者的需求也越来越离散化、个性化，一个单一的产品线已经不能满足市場的需求。整个市場局势到了需要精耕细作的时代。于是格兰仕拿出了一大笔在微波炉里挣的钱砸向空调行业，用的是程咬金的“三大板斧”招数，如果笔者估计没错的话，格兰仕空调目前的降价还只是第一攻击波，紧接着会有第二和第三波。先在空调行业跑马圈地，砸出一片市場来，给竞争对手一个下马威。然后再采取屯田战略，分片进行渠道资源整合和终端市場的精耕细作。5月份全国千家电器卖场联合推格兰仕的举措基本证实了笔者的预测，相信这是格兰仕的第二招棋。其实明眼人一看便知，众多业内厂商们也并不是无动于衷，他们将暂时不会与格兰仕在正面戰場大规模的交锋，先慢条斯理的做品牌，做与顾客的关系，在各区域隐蔽的蚕食市場与格兰仕展开局部市場争夺战，等到格兰仕将微波炉的利润支撑空调力有未逮之时，即会开始有规模的反攻。此潜在危机之一。

潜在危机之二：国外、境外公司虎视眈眈的盯着这块大肥肉，时刻准备待机而动。这次软文事件相信只是一次火力侦察，后面将会有狠招将出，不论是正当的竞争和所谓的不正当的竞争，格兰市都要未雨绸缪，小心接招。我们不要陶醉在全球市場份额35%的业绩里，要知道，几十亿过百亿人民币的营收在欧美只能算中小型公司而已，跨国公司要想进攻你，恐怕好难有还手之力。我们要记得可口可乐的高级副总裁当初说的话：健力宝一年销售二三十个亿人民币罢了，我们在亚洲市場一年扔二十亿美金，两年之后让健力宝人间蒸发。这并非是笔者耸人听闻。我们永远不要忘记，当你在一个行业里顺风顺水赚钱的时候，一定有许多双眼睛在盯着你，一旦时机成熟就会有一大群企业一拥而上，来瓜分市場份额和利润。跨国公司的资本实力、技术实力以及切入市場的能力大家都有目共睹。都在我们已经看到，一篇软文就弄得格兰仕的销售额连续两个月下滑，而格兰仕品牌的公关预警系统竟然如此脆弱，面对媒体的炒作束手无策，格兰仕三顾茅庐的高手何在？最后只得鸣冤告状，向国家有关部门寻求庇护。号称强大的品牌居然也无力遏制顾客的流失，顾客群体几无忠诚度可言，脆弱于斯，在这个外部环境和竞争局势快速变迁得时代，一个企业，无论他的实力如何的雄厚，如果他将被社会大众认知的价值单单压在一个产品或者一个策略上，虽然可能获得暂时的优势，时间一长就不免因产品的生命周期、新技术的发展

以及消费者不断改变的需求偏好等因素而遭受影响。笔者深为忧虑的是，潜在的危机扑面而来，格兰仕你可要小心！

格兰仕，你的品牌路要走向何方？

虽然格兰仕也注重服务的质量，并在全国内建立了规范的服务体系，进行了一系列的并大力推行四心服务：（诚心、精心、细心、安心）的举措。但传播元素策略过于单一，过分注重所谓的利用价格优势进行市场渗透的策略，对于塑造品牌必不可少广告运动公关造势等却置于末节，而其传播策略也明显的透露缺乏对品牌元素的整合，品牌形象单薄而苍白的感觉，很难使得顾客因此而产生忠诚。而且笔者总感觉格兰仕所提倡的所谓的四心服务的口号仿佛似曾相识，一言蔽之就是感觉好像是一相情愿的口号，顾客真正需要的是什么呢？完全清楚吗？或者是曲解了顾客的需求和潜在欲望也未可知。我们知道，品牌对于顾客的任何一个承诺都不应该是企业一相情愿制定出来的，都是通过科学的调查和研究，充分洞悉顾客得真正需求和欲望之后制定的，每一个承诺都应有其所指的目标性，而不是一刀切的口号。譬如，前几年一些五星级大酒店大喊：让顾客就算是在洗手间也有享受尊贵的体验，为了体现这个承诺，他们甚至在洗手间里安排人给客人按摩，每每客人刚刚方便完在洗手的时候，身后就有一双手放在肩膀上给他按摩，常常搞得一些客人吓了一跳过后还心有余悸。所以，这样的服务顾客是不需要的，仅凭企业自己认为的服务手段去作用于顾客，恐怕反而会适得其反。凌志汽车三项承诺的第二项：每次都在第一时间解决问题，既是针对当时欧美汽车厂商在此环节上的瑕疵，顾客因此而埋藏下的抱怨而产生的。企业的服务口号，承诺，如果是缺乏对顾客的了解而制定的，都是一文不值。

真诚寄语格兰仕

笔者作为一个职业品牌人，我们无意取诋毁那一家企业和那一个品牌，时刻都满怀对民族品牌的热爱和期望，希望格兰仕们能做的更好。真诚的建议格兰仕赶紧进行品牌精髓、品牌内涵、品牌个性以及品牌视觉形象和品牌体验的重塑和改造，培育植根于管理团队、人员素质、研发能力、经营理念更新的土壤，持续开发新的产品和发掘新的技术为产品充电，加强与顾客的沟通，通过多元化的传播手段，带给顾客群体和关系利益人群更多的体验和感觉，让格兰仕微波炉的颜色、烹烤食物的香味、甚至完成烹烤时的“叮”声；都成为顾客的一种体验，从情感上与格兰仕品牌有更多的联系，为品牌输血，使他们多一些选择格兰仕产品的理由，而不仅仅是只把价格的高低作为影响购买决策的唯一因素，切实的开展以顾客为导向的经营。在此前提下，适度发挥利用总成本领先的优势，把价格手段真正的变成使企业稳步发展，健康、长寿的利器。至于争霸空调行业的雄心与壮举，奉劝格兰仕更要脚踏实地，走得稳一点。须知，你在空调业还没有，也不可能达到微波炉现在的水准，不论是从消费者需求的变迁、离散来说，还是从竞争环境来说，似乎都是这样而且国内空调业中大个子也不少，就说海尔就不一定不你格兰仕的绝对实力弱多少。还有春兰、格力等环伺在侧，同样不可小窥。就算格兰仕有较庞大的海外渠道资源，主攻外销市场也不一定就能够稳操胜算，春兰、海尔等企业都在做外销，现在看来也没有谁大获全胜的。

所以笔者建议，格兰仕进军空调行业还需稳扎稳打，步步为营，记住，财大气粗的可不止你一家！

当然，如果格兰仕只是想做成全球超级加工厂，而不是品牌公司的话，那么，格兰仕目前尚有余威的低成本优势发展战略，以及“降价才是硬道理”的价格战策略的支持下，的确还可以着实风光一阵日子。不过，这也不是我们想看到的事实。

学海尔还是学格兰仕

中国企业走出去，必须对以下三对关系作出选择：一是国内办厂与国外办厂；二是自己营销与他人营销；三是自创品牌与贴牌生产。下面，我想就这三对关系谈谈自己的看法

国内办厂还是国外办厂

大家都知道，中国的优势在于丰富而廉价的劳动力资源。凡是劳动密集型产业和产品，应该尽可能利用这一优势，因而应该尽可能把工厂建在国内。但一个企业到底将工厂办在国内还是办在国外，还要考虑两个因素：一是产品的运输成本，二是市场的进入成本。

许多产品都有一个合理的运输半径。比如，水泥制品的合理运输半径为300公里，化肥的合理运输半径为500公里。超过合理的运输半径导致运输成本上升，产品就缺乏竞争优势。这时，在空间上的选择应该是销地产，即就地办厂，就地销售。在企业是否走出去办厂的问题上，首先应该考虑的就是产品合理的运输半径问题。

所谓产品的进入成本，即许多国家对外国产品的进入都设置了种种关税或非关税壁垒。突破这些壁垒，必然会导致产品的成本上升。

因此，如果仅仅就单个企业的经济效益考虑，企业是否到国外办厂，应当有以下两个不等式：

生产成本之差 \geq 运输成本

生产成本之差 \geq 进入成本

劳动密集型产品在中国生产，因廉价劳动力优势，其生产成本比在发达国家生产要低，从而形成生产成本之差。但如果所有产品都在中国生产而运往全世界销售，就会产生较高的运输成本。上述第一个不等式表示，只有当生产成本之差大于或等于运输成本时，在中国生产再运往国外销售才是合理的，否则就应该就近生产。

上述第二个不等式则表明，只有当生产成本之差大于或等于进入成本时，生产出口产品的企业在国内生产才是合算的。福耀玻璃在受美国倾销加征11.8%关税的情况下，仍然坚持在中国国内生产，说明即使扣掉加征的11.8%的关税，其汽车玻璃在中国生产仍然合算。因为汽车玻璃是劳动密集型产品，欧美等发达国家同类企业人力成本约为中国的10—20倍，加上中国大陆的投资成本也低于国际水平，因而国内生产成本大大低于发达国家，二者的差额比较大。

作为单个企业来讲，在国内生产还是到国外办厂，只要考虑其经济上的合理性即可。但作为国家，不仅要考虑到微观上的合理性，还要考虑宏观上的合理性，不仅要从经济上考虑问题，还要从社会、政治等方面考虑问题。中国是一个劳动力严重过剩的国家，就业问题已成为中国的首要问题。在国内办厂和生产产品，有利于增加就业，有利于增加国家税收。格兰仕、德隆等企业坚持国内生产、国外销售，本质上是将中国过剩的劳动力转化为具有竞争力的产品，然后推向国际市场。这些企业的战略，也就是推销中国过剩劳动力的战略是为政府排忧解难的战略。因此，对这样的战略，政府应当更加支持。

在国外办厂，将中国最稀缺的资源——资金拿到国外，为对方国家增加了就业，增加了税收，给中国的政府和老百姓又带来了什么？可以说什么也带不来。一不能增加国内的就业二不能增加国内的税收。人们或许希望能给国内带来利润，但从企业本身的发展规律来讲这些利润一般都要用于国外企业继续循环和发展。更何况，中国企业到国外多少年内也挣不到利润。

从统计数字看，1994年以来，我国银行存款开始大于贷款，银行出现资金过剩。2001年，银行存款大于贷款32000亿元，外汇存款大于贷款500多亿美元。这些数字似乎表明，中国已经成了一个资本过剩的国家，中国已经成了一个需要大量进行资本输出的国家。怎样看待上述存款过剩？这既有银行本身的问题，也有银行之外的问题。有多少企业想贷款，简直是难于上青天！有些企业不投资，是因为某些地方投资环境太差，政府关卡太多，摊派太多，对民间投资的限制太多。只要这些方面稍加改进，很快就会显现出中国投资的巨大缺口。中国毕竟有近两亿的待就业人口，每增加一个就业岗位投资1万

元，就需要两万亿。

在这里我要特别提到格兰仕模式。与国外建厂相比，格兰仕不仅没有将国内的资金拿到国外去建厂，不仅将工厂建在国内，而建这些厂用的还是别人的钱。格兰仕通过受让国际知名企业先进生产线的作法，使自己的生产能力迅速扩张。通过这种方式，格兰仕已经与200多家跨国公司建立了这种合作关系。这就等于将数十家乃至上百家的工厂从世界各地搬到了中国，将数以千计甚至数以万计的就业岗位从世界各地搬到了中国。如果众多的中国企业都像格兰仕这样，则中国的就业岗位就会大幅度增加，一大批中国家庭就会因此而富起来。

肯定格兰仕模式，也不是完全否认在国外办厂的必要性。如重庆力帆在越南办厂，也是不得已而为之。从产业转移的规律看，某些工业发展程度比中国更低的国家，将会成为中国过剩生产能力的转移地。例如，把中国的寻呼转移到南非所有市场。在国外建厂过程中，海尔坚持先有市场，然后建厂，这个很好。但海尔采用“先难后易”的战略，这是一个高风险战略。在这方面我比较赞成长虹的作法，即寻找劳动力成本低、关税壁垒低的地方建厂先从这些地方切入。

有人提出，在国外建厂，应该向新加坡学习，由政府牵头，与对方政府交涉，建立投资工业园。我认为，这种办法值得考虑。这样便于政府间的协调，可以解决单个企业难以解决的许多问题。用这种办法在国外建厂，其投资成本会大大降低。

此外，中国企业外出建厂，对到一个国家或地区的同一种产品，应当控制企业数量，特别是中国的大企业、国有企业、上市公司的对外投资，更应严格控制，以防止重复投资，自相残杀，甚至因为中国企业的过度投资，将某些产品的生产能力弄成世界性的严重过剩，这样，最大的受害者将是中国自己。

自己营销还是他人营销

在几种营销模式中，德隆、福耀、万向、格兰仕以及义乌模式都是在国内生产，在国外销售。在这一点上，他们都是相同的。不同之处在于格兰仕和义乌模式只做生产，不做销售销售工作由国外的专业销售公司做。格兰仕的战略定位是，专心搞生产，绝不涉足流通领域。其主要措施是，通过受让国际知名企业先进生产线的办法，不花钱就迅速获得巨大的生产能力。并且，由于不涉足流通，可以排除国外经销商的后顾之忧，他们可以放心大胆地帮助格兰仕做大市场。因此，许多经销商纷纷要求经销格兰仕的产品。

近年来，我一直宣传一个观点，即加入WTO后，中国企业一个共同的竞争战略就是缩身所谓缩身即三个集中：一是产业集中，即中小企业不宜涉足过多的领域，专业化为上策；二是环节集中，即对于中小企业来说，不要涉足过多的环节，在整个经营链条中，最好集中在自己最有优势的几个环节上，不要从头做到尾；三是空间集中，即不要四面开花，而应集中在一地或几地。

环节集中，中国的企业集中精力做生产，将销售工作让给外国经销商做，这也是一种变相的融资方式。万向集团为了实现反向OEM，投入280万美元买了一个销售网络。同样德隆集团无论与毛瑞公司合作以控制北美的电动工具市场，还是与亨氏公司合作以控制欧洲的蕃茄酱市场，都需要投入巨额资金。正因如此，笔者将德隆的经营行为称为买店。既然是买，就要花钱。格兰仕和中国小商品城的经营模式，不需要建自己的经销网络，不需要将一部分资金用于流通领域，可以将所有资金都集中于生产，这就有利于生产规模的扩大。万向集团为销售2500万美元的产品，投入280万美元买“店”。如果象格兰仕一样，自己不要“店”，统统让别人销售，自己只搞生产，则万向的上述280万美元资金就可以用于扩大生产规模，其产量可能由2500万美元增加到5000万美元。

自创品牌还是贴牌生产

中国企业到国外开拓市场，在品牌方面有四种办法：一种办法是自创品牌，这就是海尔之

路；另一种办法是贴牌生产，这就是格兰仕、福耀等许多企业的路子；第三种办法是通过收购对方企业，以达到收购对方品牌的目的，收购后使用对方的品牌以开拓当地市场；第四种办法就是买牌生产。如浙江嵊州有几家领带企业生产的都是世界名牌领带，为获得品牌使用权，生产企业每年向名牌企业缴付几百万元不等的费用。交费之后，至于使用此品牌实际生产和销售了多少领带，名牌企业一般都不过问，也无法控制。

是自创品牌还是贴牌生产，这是两种经营战略。一个知名品牌都不是一夜之间形成的，是经过几十年甚至上百年积累起来的，它不仅要以产品质量的不断完善为基础，其间还要进行大量的品牌投入。这种品牌投入是个漫长的过程，而且具有较大的风险。品牌的价值，实际上也就是这种品牌投入的回报。自创品牌，则是由自己进行这种品牌投入，于是，企业既要进行生产投入，又要进行品牌投入，即双重投入。贴牌生产，企业只进行生产投入而不进行品牌投入，因而只获得生产投入的回报，而不获得品牌投入的回报，其所得自然就比较微薄。因此，是自创品牌还是贴牌生产，不是哪个高尚哪个低贱的问题，更不是哪个更有志气，哪个更没有志气的问题。如果将所有的资金算总帐，贴牌生产比自创品牌更有效益，而我们的企业硬要花巨额资金去创所谓的民族品牌，不仅在经济上不合算，甚至要招至巨大的投资风险，对企业、对国家都是不利的。

中国企业为国外名牌企业贴牌生产，也就是为名牌打工。落后者为先进者打工，这也是历史的必然。在中国国内，有一批打工省，有一批老板省。打工者正是通过打工积累资金，积累知识，由打工变成老板。中国与发达国家之间也有这个过程。这是不以人们的意志为转移的客观规律。在这个问题上，我赞成张维迎教授和樊纲教授的观点。张维迎认为，在国际市场上，一个企业的竞争优势表现为三个方面：成本优势、产品优势、品牌优势。中国企业能尽快获得的最大优势是成本优势，最大劣势是品牌劣势。因为品牌的积累所需要的时间最长，它依赖于消费者、客户对企业产品持续的信赖，还依赖于大量的广告投入。西方的品牌是经过上百年甚至几百年建立起来的。因此，中国企业应该把我们的成本优势与国外企业的品牌优势结合起来，而不应只凭豪言壮语去跟人家竞争。樊纲主张，在我们还没有学会那些本领之前，我们应该老老实实地先当学生，当学生就得交学费。贴牌生产的过程，就是当学生的过程。我们刚刚走向世界市场，而不像发达国家和老牌的跨国公司那样，已经在世界市场上经营了几十年、几百年，已经在多年积累的基础上形成了品牌、营销、市场份额等方面的优势。我们要达到这样的水平，还需要一段时间的学习过程。要增强市场营销能力，要创建品牌，也应当从生产开始。当今世界上的营销大国、名牌大国又有哪个不是从生产制造起步的？

应当看到，在贴牌生产过程中，虽然使用的是别人的商标，但这些产品上印有“made in china”。“made in china”的产品质量越来越好，越来越多的世界名牌与“made in china”印在一起，久而久之，中国自然就成了名牌产品的生产大国。到那时，在世人的心目中，好东西都是在中国生产的，“made in china”就是名牌，就是高质量的代表。到那时，在这些产品上贴上什么牌子，它都是名牌。

温州皮鞋产业的发展过程足以证实上述结论。上世纪80年代，温州的企业给上海的皮鞋厂贴牌生产。在贴牌生产过程中，温州的皮鞋质量不断提高，到90年代末期，时机成熟了，温州的企业逐渐丢掉上海品牌，转用自己的品牌。至今，“奥康”等一大批温州皮鞋的品牌，其知名度和美誉度已经超过了上海皮鞋。

先做OEM，把中国企业的实力做大，把技术水平做上来，把工人的素质做上来，把产品质量做上来，把国际口碑做上来。这样经过十年、二十年左右的时期，中国经济逐步实业化，实体化，而众多外国公司只做品牌，只做销售，这些国家的经济就会逐渐虚拟化。他们手里有品牌和营销网络，而真正的实业已经转到了中国。随着互联网的发展，网络中介将逐步取代传统的营销中介——因为互联网本身就是一个最能干、最廉价的营销网络，羽

翼丰满的中国企业（比如格兰仕），就可以将现在看来必要、但在网络时代则是多余的东西——传统的营销体系逐步丢掉，以其出厂价加上少量的营销费用，直接把产品销售给全球的最终用户。这时中国就由“世界工厂”变成了真正的经济大国。

在上述局面形成之前，中国的生产企业与外国的经销商、品牌提供商之间将有一个谈判力变化的过程。同一种产品，随着中国企业生产量的扩大、生产能力的提高，成本优势更加明显，中国生产企业的谈判力就会逐步提高，外国经销商、品牌提供商的谈判力就会逐渐下降，在利润总额中，生产企业所得的比重就会不断提高，经销商和品牌提供商所得的比重就会随之下降。因此，我们不能用静态的眼光来看OEM的薄利，不要以为中国企业做OEM永远是薄利，而有销售网络、有品牌的外国经销商永远赚大头。

根据以上分析，我国政府不应鼓励更多的中国企业用中国最稀缺的资源——巨额资金都到国外去建工厂，特别是到发达国家去建工厂，而应创造更好的投资环境，比如降低税赋，减少公章，提高政府办事效率，等等，使中国成为全世界投资环境最好的国家（目前，中国仅仅具有廉价劳动力的优势，而不具有企业外部环境的综合优势，正因如此，日本索尼公司来中国后又不得不将生产线返迁日本），通过综合环境的改善，使中国的制造成本进一步降低，在全球更具竞争力，使更多的产品在中国生产，然后销往世界各地。也正因为如此，在中国企业如何走出去方面，更应该向格兰仕和福耀这样的企业学习。

品牌、销售战略

2003年3月，大名鼎鼎的格兰仕旗下的空调产品居然上了中国质量万里行促进会的“假世界名牌”黑名单！试问：谁之过？

格兰仕，“假世界名牌”？

2003年3月，中国质量万里行促进会对许多品牌的“质量”下了结论，曝光了40个“假世界名牌”的“黑名单”。而令人意想不到的是，大名鼎鼎的格兰仕空调居然也赫然其中！一时间媒体纷纷报道，甚至直称：格兰仕“假冒世界名牌”，给格兰仕带来了严重的负面影响。格兰仕长江以北最大的代理商向记者抱怨：这次的负面报道给他的销售造成了极大损失，不仅销售停滞，很多不明真相的消费者还要退货……

为什么一个正与洋品牌展开浴血奋战的本土优秀企业，却遭受如此厄运？为什么一个已涉及上百万人就业的大型企业，会一夜间变成了假冒名牌？

据说，中国质量万里行促进会下此结论的根据是：格兰仕空调在上海的一家经销商，于2001年11月在上海市以“世界名牌”名义进行宣传，涉嫌“无根据宣传”。对此，格兰仕发表声明说：个别地方经销商擅自印制“世界名牌”与本公司无关，格兰仕没有假冒“世界名牌”也从没有用“世界名牌”字样为自己做宣传。

3月30日下午，格兰仕在北京国安宾馆召开了关于“世界名牌”风波说明会，来自中国家电协会、《中国质量报》、《法制日报》、《中国工商报》、格兰仕北京代理商、零售商场等有关单位的负责人纷纷对此次事件进行了发言。虽然会上各方均为格兰仕抱不平，但事情既然已经发生，巨大损失已成现实，我们还是应该冷静思考：格兰仕真的无可挑剔吗？

怎样才算世界名牌？

现实是：无论企业做得如何优秀、卓越，国家目前尚未有标准，也没有任何权威机构认定什么是“世界名牌”。而且，国际上也没有做这类认定的机构。那么，到底什么是世界名牌？或者说，什么样的品牌才算不算假冒？某些专家认为：世界名牌应该是在世界上多个国家产生重要影响的品牌，它必须得到产品所到国消费者的公认。

对此，不少业内人士为格兰仕辩称：人们普遍认为的世界名牌，并非指其旗下的单一产品，比如索尼、松下涉足成千上万种产品，是不是每一种产品都必须有名牌证书？格兰仕微波炉、光波炉已是世界公认的销量第一，当然可以称为世界名牌。

但另一种观点认为：不能以产品销售量的多少来衡量一个品牌的影响力，格兰仕只能称为世界著名的家电生产商，很多出口产品还是贴牌生产，以格兰仕为品牌的微波炉、光波炉还没有达到世界影响，因此格兰仕不能称为世界名牌，更不可能借着品牌延伸而将“世界名牌”的声誉延伸。

格兰仕空调上海经销商急于求成，在格兰仕空调刚刚上市两年之际，打出“世界名牌”概念，此种宣传行为明显是打了一个擦边球。且不说质量万里行促进会的行为是否违规与得当，也且把民族意气抛开，仅从目前形势判断，这种促销行为的确伤害了格兰仕的品牌形象，更无助于格兰仕成为真正的世界名牌。

渠道管理到位了吗？

板子是应该打在格兰仕身上，还是经销商身上？

我们知道格兰仕一直是不主张自己进入渠道，而乐于采取大批发商制。因此，尽管目前格兰仕只有 50 多个营销人员，但每年创造的销售额却是 80 个亿，这种最低成本的营销模式的确为格兰仕在家电产业中赢得了地位。但同时，我们不能不看到，它也使格兰仕对营销通路缺乏控制力。

这种营销模式对格兰仕的最大挑战是：格兰仕该如何建立强大的、能够统一下游渠道的品牌文化？格兰仕是否只将经销商作为利润中心，而非品牌缔造的参与者？格兰仕是否能对经销商及其它外延机构进行定期的交流、培训，使他们充分理解品牌保护的基本原则？格兰仕是否已经让每一级经销商都理解：打造品牌是一个事关长期价值的事业，而不是炒作明天的头版头条？他们是否坚信：品牌必须保持它们的诚实性，品牌战士从不撒谎，从不吝于说出真相，从而获取长期的收益？

我们这样诘问，并非是对企业求全责备，而在于这类教训已然不少。要知道，当年曾经叱咤风云、屡创奇迹的三株口服液，其受挫的外因固然冤屈，但总部一味只向下面压销售指标，导致基层销售不惜任意夸大其产品的功能而攫取利益，这种对品牌价值的掠夺式“开发”，其实就已经为日后的天降之灾埋下了伏笔，无异于饮鸩止渴。为此，三株老板吴炳新事后专门为此向广大消费者致歉，虽诚意可嘉，却难收覆水。

品牌与渠道怎可分割？

其实，效益与诚信，知名与美誉，并非是不可调和的对立面，“鱼和熊掌兼得的思路”才最有价值。这也是美国学者柯林斯在研究世界上最卓越企业时总结出的重要规律。

业内专家认为：格兰仕当然可以把通路功能分解出去，由经销商完成物流、资金流等功能，但绝不能因此做甩手掌柜，对广告、公关、消费者信息等涉及到品牌管理的环节，必须要进行有效控制。

迪斯尼董事局主席米切尔·爱斯纳说过：“我们创建了正式的品牌管理体系，包括政策体制以及复查程序。这些措施是用来确保品牌的完整性和价值永远不会被削弱的。有关迪斯尼品牌的故事一点也不神奇，但是，正是我们坚持保持极高的工作标准，以及防止危及品牌完整性的持续努力，使得迪斯尼品牌能始终如一地满足顾客对它的极大期望。”例如：迪斯尼的品牌管理组，就是负责复查所有的营销与广告材料，保证它们能以适当方式表达迪斯尼品牌的内容。他们要查找出任何一个公众认为是不合适的或与迪斯尼品牌内涵相矛盾的地方。

试问：如果格兰仕能有此严格的品牌监督体系，还会出现最近的窘况吗？

我们应该反思什么？

从历史上看，格兰仕在促销行为上一向表现得很激进，得罪了不少同行。但这一次的“世界名牌”宣传行为，不但没有给消费者带来任何实惠，反而招致了更多的疑问和授人以柄。而且从事后格兰仕的表态来看，它也并没有将经销商的行为与自身的品牌信誉紧密结

合起来。但对于客户而言，这是“推”能推得了的吗？这种“一推了之”的做法对于挽回自己的品牌形象又有多大帮助？

虽然格兰仕通过紧急公关，借助这把“火”顺势拉开了自己蓄谋已久的“买格兰仕电器，看透明世界工厂”的活动，通过邀请消费者到格兰仕实地考察，看其产品是怎样“炼”成的，甚至最终把坏事变为好事，但这却丝毫掩盖不了我们不少企业在品牌管理、渠道管理中的漏洞，丝毫替代不了我们企业对于自身薄弱环节的深入反思。

此次“假名牌风波”，给我们所有的中国企业提了一个醒儿：犹如一个人的美德中“真”排第一，品牌美誉度里也必须包含一个关键要素：诚实。同时，我们更不要忘记在诚信的后面，还有一只无形的手：品牌的统一管理。

格兰仕的品牌之痕

自 1995 年 8 月份第一次荣登销售榜首，从 1995 年全年的 25.1%，到 2000 年 6 月的 74.1%，格兰仕占据了微波炉市场的大半壁江山，可以说是一统天下，独占鳌头。而在国际市场，格兰仕已经成为全球最大规模的微波炉生产企业，全球市场占有率近 35%，业绩非凡。但根据经验曲线和规模效应的理论，企业的规模不可能无限扩大下去，将会在某一点上达到利润的最大化，对于格兰仕微波炉生产规模来说，这个数字是 1500 万台（格兰仕俞晓昌副总经理语）。格兰仕的微波炉生产线现在已经达到了 1200 万台的水平，格兰仕的未来还能单单依靠微波炉吗，不依靠微波炉那又能依靠什么？

令人欣喜的是，格兰仕的管理层也察觉到了问题存在，开始了一些多元化的努力。例如，2000 年凑集 20 亿的资金进入空调冰箱制冷业；2001 年宣布斥资 7 亿元全面进军饮水机、电热水器、电暖器、抽油烟机、石化汽和煤气灶具、电磁炉、电火锅、电热水瓶、消毒柜等小家电产业，大规模生产制造高端小家电。格兰仕认为，格兰仕可以在小家电和空调制冷行业制胜因为有两个法宝：一是操作娴熟的滚动发展模式——先达到规模优势，最终获得价格的优势；二是“格兰仕”这个品牌。先不去讨论格兰仕在新产品中套用现发展模式的成功与否，但是格兰仕集团要利用“格兰仕”进行相关多元化的发展是有困难的。依靠格兰仕品牌进行相关多元化的基础是拥有强大的品牌，但格兰仕集团一向都不注重也不擅长品牌的建设，现在要进行产品拓展而突然想到了“格兰仕”这个品牌，但是以品牌运营的标准来衡量“格兰仕”品牌，它具有以下两点不足之处：

第一，“格兰仕”品牌自身存在不少问题。

(1) 公司管理层对品牌的态度不明确。格兰仕集团的大小梁总、集团副总经理俞尧昌都在传导这样一个愿景：格兰仕的今天和明天都在为了成为“全球的制造工场”而不断努力。但是品牌运营和现格兰仕实行的总成本领先战略是有冲突的。首先战略的执行具有长期性和一致性，品牌建设的投入会导致格兰仕集团的资源投入分散化，达不到规模化的效益，最终会影响格兰仕的总成本领先策略。其次，总成本领先策略要求的是产品的成本最低，是一种产品为中心的观念，而品牌运营则是通过增加附加值达到消费者利益最大化，是一种以消费者为中心的观念。如果格兰仕想通过总成本领先战略成为“全球制造工场”就要摒弃品牌战略，不能三心两意。

(2) 在总成本领先的战略指导下，格兰仕企业架构以销售部门为主，发育不完整。通过了解格兰仕的公司结构可知，公司的销售部占有重要的地位而负责实施市场开拓、广告宣传、品牌建设等活动的市场部地位在公司架构中地位不高且结构不完整、功能不完善这表明格兰仕还是把重点放在“产品销售”，而不是品牌的建设、维护、巩固上。格兰仕这企业架构与现在一些跨国企业纷纷以市场部为中心，其他职能部门围绕市场部开展工作的做法是相反的。更令人担心的是格兰仕管理层对这样的结构还津津乐道，宣称正是这样的结构使格兰仕对市场保持灵敏的反应度，能较快地对市场变化做出决策。但这样的简单的市场部门面对复杂的市场情况所做出的正确性值得怀疑。

(3) “格兰仕”品牌结构不完整。通过这几年的市场开发，可以说“格兰仕”这个品牌已经在中国乃至全球成为了微波炉的代名词，具有相当高的知名度。这也是格兰仕集团进行相关多元化拓展仍沿用这个品牌的原因。但是众所周知一个品牌包括多方面的内容，知名度只不过是其中的一项而且不是最重要的一项，另外还包括品牌的联想、个性、形象、与消费者关系，以及品牌的美誉度和忠诚度等。“格兰仕”这个品牌是在打价格战的过程中建立起来的，业内人士对格兰仕有一个共同的称呼——价格屠夫，换言之“格兰仕”这个品牌并没有引起有益的品牌联想。而且格兰仕集团一向奉行“总成本领先战略”，对品牌建设的投入简直可以用吝啬来形容。在这样的情况下，“格兰仕”这个品牌具有了缺乏鲜明品牌个性和具体品牌形象的先天不足。更致命的是，经历了一系列价格战的“格兰仕”品牌，品牌的忠诚度极其脆弱，维系品牌和消费者关系的是那不稳定的产品价格，从而导致品牌和消费者的关系也是不稳定的后天发育不良。因此格兰仕集团多元化发展沿用“格兰仕”品牌在享受其良好的性价比带来强大市场号召力的同时，也向目标市场传播了价格仍将成为新产品最大利益诉求点这一品牌暗示。这样不但没有达到格兰仕集团改变经营思路的目的，甚至可能会有品牌资产的过度透支而导致品牌“短命”现象的发生，这种情况相信格兰仕的管理层更不愿意看到。

第二，格兰仕的 OEM 模式为格兰仕实行品牌运营埋藏了危机。

(1) 大零售商的进入将冲击格兰仕的销售渠道。格兰仕的 OEM 产品的客户包括一些跨国的零售商，例如沃而玛、家乐福、麦得龙等，格兰仕产品通过这些跨国零售商强大的销售网络大大地扩大了产品的国外销售。这些零售商以通过向格兰仕大规模采购而在国外以零售商品牌销售的方式帮助格兰仕开发了相当一部分国外的市场，但格兰仕集团管理层也应该预见到，现在这些跨国的零售商开始逐渐进入中国的市场，他们在格兰仕采购的商品有很大的一部分将以零售商的品牌在国内销售，这将严重冲击格兰仕区域多家代理制式的销售渠道，造成价格体系混乱；而且这些跨国零售商的强大销售能力大大增强了他们议价能力，强烈要求分享格兰仕通过扩大规模、节约成本所带来的利润，最后导致格兰仕越扩大生产自身利润越微薄的情况出现。格兰仕集团在缺乏强大品牌支持的情况下凭什么和他们对抗，对抗结果又如何呢？通过对联想集团和英特尔关于 P4CPU 博弈的分析，结果就显而易见了。

(2) 另外格兰仕对国外市场进行竭泽而渔，扩大输出格兰仕自有品牌产品造成巨大困难。格兰仕国外市场销售额的很大一部分是通过生产 OEM 产品出口来产生的。但这种模式所带来的问题早以摆上了格兰仕集团管理层的案头上。那就是因为 OEM 产品对自己格兰仕自有品牌产品带来了巨大的冲击，“格兰仕”品牌的产品不仅难以进一步开发国外的市场，而且原有的市场分额正逐步降低。本来国外市场利润是相当丰厚的，可现在格兰仕的 OEM 模式把大部分的利润转到了国外的一些厂商或者零售商手中，格兰仕能得到的只有一份微薄的加工费用，而在国内要开展大规模的“价格清洗”或者品牌建设的活动又需要大量资金，这样又迫使格兰仕加大 OEM 产品的销售，这又进一步打压了自有品牌的市场分额，形成了一个恶性的循环。更致命的是随着边际利润的不断下降，那一份微薄的加工费用也将入不敷出了。

为改变现状，使格兰仕的品牌运营成为可能。格兰仕集团首先，要改变经营的思路，合理地把握“全球制造工场”的定位，认识到“全球制造工场”这个定位只是一个目标，而不是一个绝对的标准；其次，积极引进高级的管理人才，打破经营管理的惯性思路，认识到做正确的事比正确做事更为重要；最后，改变管理层对品牌的态度，认识到品牌建设的重要性，投入相应资源来进行品牌的建设，进一步完善“格兰仕”品牌的品牌结构。

“中国狼”格兰仕：创橄榄型模式不愿做终端

- 宣称专心搞生产绝不涉足流通领域的格兰仕，打造了一条从上游原材料供应商至终端

产品经销商的一体化产业链。

近两年来，中国的微波炉市场难得地度过了一段没有价格战硝烟的日子。

然而就在 2004 年 3 月 14 日，格兰仕推出了一批 400-600 多元的光波炉新品，这种被命名为“金刚光波”的升级产品比原来的“小光波”还便宜 100 多元，比最畅销的常规微波炉系列“黑、白金刚”同规格机型价格更低 27%！格兰仕在海外被戏称为“中国狼”，的确不只是调侃。

不能不提的背景却是，眼下各种能源和原材料的价格却一涨再涨。尤其是在钢材价格持续暴涨，以及铜、铝、油、电、塑料等原辅材料均普遍上涨的情况下，成本增幅至少高达 15%。在企业纷纷难堪成本压力的市场大环境下，微波炉行业的平均利润率也仅有 3% 左右。是什么在背后支持格兰仕的产品价格逆市下滑？

不做终端

在中国，以 OEM 形式为国际知名企业做定牌生产的企业并不少见，可是像格兰仕这样，在为国外企业做 OEM 的同时，更以其规模化和专业化形成自身在生产制造上的成本领先优势，甚至将整个产业做大、做强、做透，做出自己的品牌，成为行业领袖的，却真不多见。

然而，格兰仕在做贴牌生产的过程中，自己的品牌却不断得到加强。在格兰仕产品的出口总量中，格兰仕自有品牌与 OEM 的比例也是逐年上升。

众所周知，在整个产业价值链中，有品牌、营销、设计、制造等关键环节。作为一个参与国际分工的中国企业，格兰仕从一开始就定位只做其中的一两个环节。这其中有两种模式：一种是哑铃模式，即一头是设计，一头是营销和品牌，而中间的生产环节外包出去另一种就是橄榄模式，即专做制造，前面的设计，后面的营销和品牌由别人去做。

格兰仕选择了后者，格兰仕有限公司总裁俞尧昌如此描述格兰仕在产业链中的定位：“我们是世界的生产车间，在和众多跨国公司进行整合的过程中，我们在整个产业链里面只做自己最具比较优势的部分。只要抓住一个环节，做大、做强、做精、做通，就已经很不错了，不要什么都揽在手里不放。中国人往往容易犯一个错误，就是小而全，大而全，这是一种农民意识。”

凭借其低成本制造能力的最大优势，格兰仕以自己的橄榄型模式与跨国公司的哑铃型模式对接。

俞尧昌强调，在目前流通业发展不尽成熟的市场环境下，格兰仕专心搞生产，绝不涉足流通领域。因为在专业化分工的理论下，做家电和卖家电其实是两个行业。格兰仕有 2 万多名员工，从事正式销售工作的却出奇地少，只有 100 多人，再加上 1 千多名导购员。这些销售人员分散在全国各地，在区域代理的销售模式中履行其企业代表的角色。

正因为专注制造，一方面使格兰仕迅速在全球范围内获得了极为可观的规模优势和成本优势，另一方面由于不涉足流通，也排除了经销商的后顾之忧，使经销商放心大胆地帮助格兰仕做大市场。因此，许多经销商纷纷要求经销格兰仕的产品。“格兰仕的销售策略是实行区域独家代理，永远不做终端，永远不做流通领域。”俞尧昌说得很坚定。

然而在这个速度制胜的时代，在不直接掌控终端的情况下，迅速的市场反应和流畅信息沟通就显得尤其重要，这其中最关键的就是建立一个立体、完善、反应迅速的信息管理系统。目前，格兰仕的信息化系统已经覆盖了财务管理、仓库管理、制造管理、营销管理客户关系、电子商务等领域。俞尧昌介绍说，格兰仕的信息管理系统以财务为核心，通过对集团内部资金流动的不定时收集与分析，总部能够实现对各个分支机构的财务数据有效监控，整体的运作效率也因此大大提高。

同时，由于实现了“数据-信息-决策-控制”的良性循环，不仅在一定程度上满足了财务管理和经营决策的需要，还实现了对生产计划和物料补给的系统规划。目前，格兰仕的材

料和产品的库存都按照计划流动，只保留少量的合理库存。俞尧昌表示：“虽然目前的现实情况还不是一个理想的状态，但格兰仕的原则是节约化管理，甚至零库存管理。”

整顿承运商

不做终端，物流外包，并不等于放任物流环节。由于格兰仕不直接做终端，其产品从生产线下下来以后，先是直接配送到各个省的区域配送中心，然后再由各级经销商分流到各个卖场，从而最终到达消费者。整个产品物流的配送，主要依靠外包的物流公司来实现。而在这个过程中，由于格兰仕产品的市场区域比较广泛，不同线路的承运商不一样，这也决定了整个运力的分散在所难免。

5月24日，格兰仕集团有限公司正式对外发出招标启示。公告声称，由于近来公路运输市场变动较大，格兰仕决定对其进行重新招标，范围包括北京、上海、广东等30个省市自治区。

据格兰仕经营管理办的杨小姐介绍，产品物流这一部分的工作主要是由销售部门来实施，其主要的方式就是委托和外包给第三方物流公司来进行运作。为了在国内公路运输环节降低成本，格兰仕采取全国公开招标的方式已经有好几年了。而此次的重新招标，是公司针对产品配送的整体需要而做出的调整。

记者从销售部的汪小姐处进一步了解到，格兰仕所谓的“整体需要”，指的就是目前的物流体系中存在着一定的运力吃紧状况，承运商的车队数量无法满足其产品配送的需要，而另一方面，格兰仕和外包的运输商之间存在一定的价格分歧，也促成了格兰仕采取“择优录取”的开放方式来选择物流承运商，以在最大程度上降低其物流成本。

虽然格兰仕将物流配送已外包出去，但是借助于其信息系统的数据沟通，使得格兰仕能够根据经销商卖场的供需状况进行及时补给，同时保证了货物的流向基本在格兰仕的掌握之中。在信息通畅的前提下，格兰仕才有可能进一步根据仓储和货运能力，来选择合适的物流承运商。

开放式供应链

“如果要用一个词来形容我们的供应链模式，那就是OPEN(开放式)。”在记者问及格兰仕供应链管理的特点时，俞尧昌如是说。

在全球制造形成的产业经济圈的辐射下，格兰仕积极推进了从上游原材料供应商至终端产品经销商的整个产业链一体化发展。

开放式的全球采购，绝对是格兰仕低成本扩张的另一把利剑。格兰仕规模化生产及其品牌的良好口碑，吸引了众多一流的上游供应商与之结成战略同盟，整合资源，共担成本风险。在2003年，许多老牌空调企业历史库存高企，几乎没有批量采购铜管、钢材、压缩机等原材料的能力。相反，格兰仕非但没有库存包袱，加上启动大规模化的“柜机工厂”采购空间极大，成为许多原材料供应商争相合作的热点企业。因此，今年上半年在原材料大幅涨价的前提下，格兰仕空调的总体采购成本反而比上年同期降低了2000多万元。

“现在，格兰仕采取的是对全球开放。就像搭一个平台，只要是我们的成本比你优势的，你就搬过来，我就帮你干。从这个角度来说，我们就是全球性的生产车间，我们也欢迎和世界名牌企业进行全方位合作。”俞尧昌所谓的这种合作，就是格兰仕著名的“拿来主义”。

受格兰仕全球制造低成本和市场需求新趋势的吸引，许多国际品牌企业纷纷将生产线向格兰仕转移，甚至将世界一流的生产线、装备及技术、管理经验等低成本转让给格兰仕以寻求优势互补。

“格兰仕走的是一种大生产、大流通、大配套的国际化道路。在一种大工业产业链的过程当中，认准各自的优势最重要。基于整个市场环境和自身实力的判断，我们感觉到制造这一块是我们的优势，因此就卯足了劲去做。看看GE，整个产业如果没进入前三名的，

他们就全部砍掉。不是不做，而是到我们这里来做贴牌生产，让我们帮他们做。”俞尧昌强调，格兰仕一直遵循的是国际化的专业化分工理念。

正是凭借这种 OPEN 式供应链管理，格兰仕的出口销量急剧扩张。在欧美地区，格兰仕生产的微波炉甚至已经超过了市场份额的 40%。再加上全球采购的一流原材料，及整合全球现成的一流生产线、装备，以及一流专家带来的相关技术管理优势，格兰仕无疑已经占得了很大先机。