

## 格兰仕的“双面行动”

《中外管理》 ■本刊记者 凌子

一张面孔在国内行走，被人称为“价格屠夫”。一张面孔在全球行走，自称“苦行僧”。他杀价的狠劲，他扩张的迅猛，都张显着一个企业的强大生命力。这就是格兰仕。

1993年格兰仕杀入微波炉行业。3年后，到达他的第一目的地：微波炉中国第一。再过两年，到达他的第二目的地：微波炉全球第一。这是中国家电业任何一家企业都没有做到的速度。

不知几年，他能到达第三目的地：全球最大的家电生产制造中心。格兰仕的“双面行动”到底仰仗着什么？

格兰仕副总经理俞尧昌一语道破天机：规模化、专业化。他们的终极目的地：垄断尖端技术，称霸全球。

格兰仕的“双面行动”在全球走出了一条独特的扩张模式，对于一些在技术上、资金上难占优势的中国中小企业更具有吸引力。

### 价格屠夫的成本壁垒

记者：格兰仕是一个以经常掀起价格战并进行“越轨促销”著称的企业，被业界称为价格屠夫。常常有人痛恨格兰仕，因为格兰仕微波炉的降价使许多企业在这个行业中消失。你们的薄利多销到底薄到了什么程度？

俞尧昌：我们国内一些微波炉的利润只有1元钱。因为格兰仕的产品2/3在国外，而国外的价格远远高于国内。

记者：为什么在国内要低价销售呢？

俞尧昌：你所说的低价策略是有背景的。1992年，我从美国带回来一个免税商场里的微波炉，折合人民币300元，当时已是奢侈品。1992年我们进入微波炉行业，当时竞争不太激烈，而且中国的微波炉价格要比国际平均价格高出很多。这主要是因为我们的家电企业普遍规模小，成本高，与一些跨国公司无法形成真正的对抗。1996年，企业一涌而上，一下子就都上马了。当时引发微波炉价格战的并不是格兰仕而是北京的雪花，在北京打响了第一枪。我们挺了三个月后，一降就是40%，而且每年都降40%。降了以后，我们得到了一个很大的信息：市场容量很大。因此扩容以后我们就拼命扩大规模，生产规模扩大才能降低成本，成本降下来以后再降价，就进入了这种高速发展的循环状态，久而久之就构成了成本壁垒。

记者：为什么有的企业降价以后就死掉了？

俞尧昌：格兰仕当初将所有的赌注押在了微波炉上，将支撑了格兰仕十几年发展的传统项目都砍掉了，包括羽绒和毛纺产业等，就是为了集中所有资源发展一个产品。我们是依靠生产专业化、集约化来提高生产力水平，从而降低了成本。降价有三种类型：限量供应式降价。实际上这不能说明问题，格兰仕送几千台微波炉出去都不成问题，这是炒作式降价。还有一种偷工减料式的降价，无疑这种降价会造成企业的短命。而我们是真正靠规模生产降低了成本的降价。

记者：为什么不采取技术壁垒的方式保住利润空间呢？

俞尧昌：因为巨额开发的技术成本没有一个消化的平台。你算一笔帐，今年我们是 4 亿人民币的技术开发投入，生产总量达到了一千多万台，平均每台增加成本才 2.30 元。如果我今年生产 10 万台，投入 4 亿的技术开发，每个产品成本就是 4000 元。这就说明在中国，你依靠没有规模化的生产，要去消化巨额技术投资是不现实的，形成技术壁垒也是不现实的。诺基亚它每年可以投放几十亿美元的技术开发，你说中国哪一个手机厂商可以消化掉这么大的成本？格兰仕在低成本扩张达到规模后才开始转型，开发技术。现在格兰仕拥有 500 多项专利、专有技术，并且以“一天一个新产品”成为全球行业新品开发速度最快的企业。

#### 苦行僧的拿来主义

记者：说到底，我认为格兰仕还是存在一个规模不经济的问题。微波炉是一个跨国公司不感兴趣的一个产品领域。你们这么大的规模去年产值也不过才 10 亿美元，而且利润空间又那么低。入世后，关税壁垒一降低，财大气粗、技术与管理领先的跨国公司一进来，格兰仕的经济安全如何保障呢？

俞尧昌：说得不好听一点，有些跨国公司说了：“我们就是不和你打，真要动起真格的，我们把你的产品、你的企业全买下来，扔到太平洋里去，就可以占有你的市场。”跨国公司不打的原因是这里也没什么利润了，不值得。现在产品的竞争、技术的竞争乃至人才的竞争等都是表象的，核心的问题是资本竞争。像短线的、利润空间比较大的、技术更新比较快的领域我们没有资本实力进去。所以我们也明白，我们必须在这种劳动密集型产业充分发挥我们的比较优势。首先我们要生存，才有发展。那么我们的生存空间在哪里？那就是跨国公司准备放弃的产业，像微波炉这种利润微薄的产品已无法消化欧美的劳动力成本。我们为什么要把自己定位为全球最大的生产车间，和 200 多家跨国公司合作呢？我们为什么要做苦行僧式的企业呢？就是要利用我们一流的生产力、一流的成本与他们一流的网络、一流的品牌整合在一起，最后使市场成为我们的天下。互相融入彼此，才可以增强企业竞争力和经营的安全。

#### OEM 第一！品牌第二！

记者：据说，你们要将格兰仕的品牌产品降到总生产量的 40% 以内，为什么格兰仕要削弱自己的品牌生产呢？

俞尧昌：因为考虑到反倾销，我们的国外产品价格比国内贵。所以就没有遇到反倾销，但就是还不知道有一个反垄断，去年我们在阿根廷就倒霉了。当我们的品牌占有率在当地突破

70%的时候，我们就遇到了反垄断。我们花了四五年的心血打下的江山就这样放弃了，说我们垄断，实际上我们根本就没有垄断利润。这样我们就决定降低品牌在国外的占有率，提高产品的占有率。哪怕只一个法律的冲突，我们都是受不了的。

记者：就是说格兰仕誓以 OEM 求生存了？

俞尧昌：入世后，家电业的关税壁垒已经没有了，跨国公司进驻中国后，我们的劳动力成本优势正渐渐丧失，我们面临一个很大的挑战。好在我们前几年抢的速度快，迅速形成了规模化和集约化，所以我们还能抗争一下。品牌是什么？品牌是黄金堆起来的。我们有多少黄金？现在呢，我们不是做简单的 OEM，说到底很简单，比如变压器怎么做的呢，当时我们从日本进口变压器是 23 美元，日本说成本无论如何降不下来。后来，我们合算了一下它的成本不过 10 美元。在欧洲同样的变压器是 30 多美元。我们和欧洲的企业说：“你把生产线搬过来，我们帮你干，我干完以后 8 美元给你。”日本受不了了，我就对他们说：“那你也把生产线搬过来，我 5 美元给你。”现在他们的生产线全搬过来了，我们的生产成本是 4 美元。

记者：也就是说我们还是依靠劳动成本低？

俞尧昌：这就说到了一个问题。在法国，一周生产时间只有 24 小时，而在我们这里可以根据需要一天三班倒，一天就可以 24 小时连续生产。也就是说，同样一条生产线，在我这里做一天相当于在法国做一个星期。我们现在和 200 多家跨国公司全方位合作，就是依靠拿来主义。A 品牌的生产线搬过来，我就生产 A；B 生产线搬过来，我就生产 B；多余出来的生产时间就属于格兰仕的。我们把外国的生产线搬到中国来，同时也保证了国外企业的利益，保证它的品牌，实际上是替别人管理别人的工厂。所以格兰仕是整合人家的生产和管理，当然我们也被人家整合。

记者：格兰仕如何解决产品单一带来的风险呢？

俞尧昌：2000 年我们就斥资 20 亿进入空调业，格兰仕空调也将沿袭微波炉的道路，利用国外跨国公司的产业调整期，采用拿来主义，搬来美、日、欧等国家和地区一流的空调生产企业的生产线、装备等，继续大规模进行专业生产、超常规大发展和薄利多销战略。3~5 年内，我们将空调做精、做透、做到全球最大，那时，空调应能占到格兰仕所有产业链销售收入的 70%。

#### 拒不上市的资本运营

记者：很多企业都在资本市场创造了一个产业的神话，格兰仕为什么一直坚持不上市？如果有足够的资金，就不用给这些跨国公司打工了。

俞尧昌：因为微利行业和暴利行业不适合上市。中国的家电业马上就会进入微利时代，不存在“上市圈钱”的可能性。

我们不上市并不意味着我们没有进行资本运营，资本运营有货币形态的，也有实物形态的，我们和跨国公司的合作就是实物形态的资本运营。不是通过股权收购，而是收购外国企业的

资产——生产线。同时这种收购又是不花钱的，等于融了买生产线的钱。另外，将国外的生产线拿过来就等于“收买”了国外的竞争对手，无形中得到了国外现成的市场。

目前，格兰仕正在与一批全球著名的投资基金公司和投资银行洽谈合作事宜，准备引入更多的国际资本来实现更大的跳跃式发展。 □

责任编辑：刘宏君