

 搜索 

学科重点

- ▲ 世界经济研究
- ▲ 中国国际地位报告
- ▲ 经济强国研究
- ▲ 新开放观研究

权威报告

- ◆ 国际组织
- ◆ 中国政府
- ◆ 各国政府
- ◆ 研究机构
- ◆ 专家报告

学科资源

- ▶ 科研成果
- ▶ 承担课题
- ▶ 学术活动
- ▶ 获奖情况

站点工具

- 联系我们
- 关于网站

### 格兰仕给中国制造业的启示----先做专 再做多 低成本 大市场

作者:钟朋荣 时间:2005-5-23 16:35:26 阅读:449

在经济全球化和我国对外开放进一步扩大和深化的双重背景下,我国企业喊出了“走出去”的口号,产品出口成为重要的市场导向,有些企业则干脆把工厂设到了国外,让我们看到了中国制造业的巨大进步。4月9日,本报理论周刊五版发表著名经济学家钟朋荣的文章《学海尔还是学格兰仕——中国企业走出去的战略选择》,文章把“走出去”概括为“产业搬进来、产品走出去”的“格兰仕模式”和“产业搬出去、产品走出去”的“海尔模式”,提倡中国企业在现有的特殊国情下应该更多地采用“格兰仕模式”,循序渐进,提高国际市场占有率。文章发表后,受到读者广泛关注,特别是在企业界,反响更为强烈。

今天发表的这篇文章,是钟朋荣先生对上述问题的进一步引申和深化,文章中对格兰仕发展道路的总结和归纳,对正在逐步壮大中的中国制造业、对中国企业发展战略思路,具有广泛的借鉴意义。

最近,我对格兰仕的发展战略作了一些研究,并对格兰仕集团作了实地考察。经过考察和研究,比较赞赏格兰仕做企业的理念和方法,甚至认为,中国的企业应该以格兰仕为榜样。如果有更多的企业像格兰仕这样做,中国制造业的前景将不可限量。

#### “格兰仕启示”之一:先做专,再做多,做多也只做相关多元化

格兰仕原从事羽绒服生产。1992年转向微波炉。转向微波炉之后,格兰仕将原来众多与微波炉无关的产业统统放弃掉,就连年利润800万元、出口3000万元的羽绒服产业,也果断出售,集中精力做微波炉。

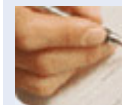
专业化与多元化,是企业界长期争论较大的一个话题。无论国内还是国外,既有专业化成功的案例,也有多元化成功的案例。但经验告诉我们,在成功者中,专业化企业更多;在失败者中,多元化案例更多。

俗话说,业精于专。我很赞成美国学者杰克·特劳特等人的观点,商界有两种人才:一种是全才,一种是专才。“如果商标扩展和多样化经营是有效的市场营销战略的话,那应当看到全才们占上风。但实际上并非如此,他们中大多数都遇到了麻烦。”“全才是软弱的”。



投稿注册

用户  
 密码



管理登陆

用户  
 密码



友情链接

- 中国社会科学院世界经济与政治研究所
- 复旦大学世界经济研究所
- 上海社会科学院欧洲研究中心
- 华师大商学院金融系
- 国研网
- 中国经济信息网
- 中国经济学教育科研网
- 中评网
- 北大中国经济研究中心
- 南开大学经济学院
- 上海对外贸易学院
- 上海WTO事务咨询中心
- 联合国贸发会议
- 世界银行
- 美国经济研究局
- 国际货币基金组织
- 亚洲开发银行

任何一个企业都面临一系列的有限：资金有限，人才有限，管理能力有限，所获得的信息有限，关系资源有限。如果把这有限的资源集中在一点上，有可能把这一点做精、做透，做到全国乃至全球最好；如果将这有限的资源分散到较多的产业，其结果是哪一样都不精，哪一样都不优。

面临着越来越广阔的市场，每个企业都有两种战略选择：一是多产业、小规模，低市场占有率；二是少产业，大规模，高市场占有率。格兰仕选择的是后者。格兰仕的微波炉，在国内已达到70%的市场占有率；在国外已达到35%的市场占有率。

当然，也不是所有企业都只能做专。一个企业在什么情况下做专，在什么情况下做多，要视条件而定。为此，我曾提出5条：第一，大企业可以多做，中小企业应当做专；第二，老企业可以多做，新企业应当做专；第三，有剩余资源的可以多做，资源短缺的应当做专；第四，现有产业没有空间的应当做多，现有产业空间广阔的应当做专；第五，投资类企业可以多做，生产经营类企业应当做专。

格兰仕的战略是，把一个产品做精、做深、做透、做大、做强之后，再做第二个。

格兰仕从1993年至1999年，一直只做微波炉，因为微波炉对它来说是一个新行业，需要若干年积累经验。经过8年的专注和积累，微波炉已经做得很成熟，且在国内已经达到70%的市场占有率，增长空间有限，因此，格兰仕于2000年由单一的微波炉扩展到空调、电风扇、电饭煲等多种产品。

虽然是多种产品，但都属于家电行业，从产业上看，仍然是专，或者说叫产品的多元化，而不是产业的多元化。

这种同一产业内的产品多元化，是相关度很高的多元化。首先是品牌相关，所有产品都可以运用格兰仕品牌；其次是营销网络相关；其三是相当一部分生产能力相关，有些设备可以共用；其四是管理相关，现有人的管理体系和管理者的经验，都可以延伸到新的产品上。格兰仕由微波炉单一产品的最大化到微波炉、空调、电风扇等产品的相关多元化，是由规模经济效益的最大化，到范围经济效益的最大化。

“格兰仕启示”之二：低成本、低价格、大批量、高市场占有率

格兰仕1993年进入微波炉产业，到1996年，微波炉产量增至60万台。从这年开始，格兰仕在全国掀起了大规模的降价风暴，当年降价40%。降价的结果，使格兰仕的销量大增，产量也跟着大增。至1997年，产量增至近200万台，市场占有率达到47.1%。随后又是一连串的降价。

格兰仕的降价有几大特点：一是降价的频率高。几乎是每年降一次，1996年至今，前后共进行了9次大规模降价。二是降价的幅度大。每次降价，最低降幅为25%，一般都在30%—40%。

由于连续大幅度降价，格兰仕的产品销量每年上一个新台阶，其市场占有率也随之上一个新的台阶。至今，微波炉的年产销售量已达到1500万台，国内市场占有率高达70%，国际市场占有率高达35%。

格兰仕的微波炉，之所以能在价格与销量之间形成如此的相互推进和良性循环，首先是因为微波炉的价格弹性。微波炉本应是一种生活必需品，只要价格适中，人们都愿意购买和使用。然而，在20世纪90年代初，一台微波炉的价格高达3000—4000元，相当于普通职工几个月的工资。在这种情况下，格兰仕对微波炉进行了一次又一次大幅度地降价，自然会引发人们的购买欲望。

降价最大的受益者是广大消费者。从1993年格兰仕进入微波炉行业到现在的10年之内，微波炉的价格由每台3000元以上降到每台300元左右，降掉了90%以上，这不能不说是格兰仕的功劳，不能不说是格兰仕对中国广大消费者的巨大贡献。

如果中国所有产品价格都能在10年之内降低90%以上，则相当于中国老百姓的实际收入10年增长10倍。

由于格兰仕的降价，仅1996年就使中国微波炉的市场规模由上年的不足100万台猛增到200万台。也就是说，一年之内就有100多万的家庭加入到微波炉的消费者行列之中，因有了微波炉而使生活质量得以提高。

格兰仕的降价，不是在产品成本之下进行的倾销。格兰仕的每次降价都是建立在成本降低的基础之上，而成本的降低又来自于它的规模优势。

经济学中有一个规模经济的概念，即某种产品的生产，只有达到一定的规模时，才能取得较好的效益。微波炉生产的最小经济规模为100万台。早在1996—1997年间，格兰仕就达到了这一规模。随后，规模每上一个台阶，生产成本就下降一个台阶。这就为企业的产品降价提供了条件。格兰仕的做法是，当生产规模达到100万台时，将出厂价定在规模80万台企业的成本价以下；当规模达到400万台时，将出厂价又调到规模为200万台的企业的成本价以下；而现在规模达到1000万台以上时，又把出厂价降到规模为500万台企业的成本价以下。这种在成本下降的基础上所进行的降价，是一种合理的降价。降价的结果是将价格平衡点以下的企业一次又一次大规模淘汰，使行业的集中度不断提高，使行业的规模经济水平不断提高，由此带动整个行业社会必要劳动时间不断下降，进而带来整个行业的成本不断下降。

由于格兰仕已经将微波炉的成本和利润都降到很低，任何一个跨国公

司，要把微波炉的成本降到格兰仕之下，是相当困难的，甚至是不可能的。即使成本能达到格兰仕的水平，但由于格兰仕已经拥有70%的国内市场占有率，如果把生产能力做到与格兰仕相当（为了使成本与格兰仕相当，其规模也不得不与格兰仕相当），仅两家的生产能力就会超过市场需求的40%，结果，必然是两败俱伤。这就是格兰仕“价格战”所产生的“恐吓”效应。

人们之所以对“价格战”颇有微辞，主要是因为在中国上个世纪80年代有许多以质量下降为前提的价格战。价格战的结果是：低价格→低质量→更低的价格→更低的质量，最终，整个行业都跨掉。

格兰仕每一次降价都是它主动发起的。之所以能一次又一次地主动降价，是因为它的成本在下降，具备了引导价格，引导市场的实力，正是在这样的背景之下，格兰仕的降价不仅不会造成价格与质量的恶性循环，反而成了清除劣质产品的重要方式。因为格兰仕的价格一次又一次地降得非常狠，降到生产劣质产品的企业都无利可图，劣质产品也就自动退出。因此，格兰仕的降价对中国的市场来说是双重淘汰，既淘汰高成本的企业，又淘汰劣质企业。通过双淘汰，使中国微波炉产品的价格总水平降低，而质量总水平则相应提高。

“格兰仕启示”之三：发挥自己的优势，专做制造，力争做成世界上最大的家电生产基地

在如何走出去的问题上，中国企业面临三大战略选择：一是工厂要不要走出去，即在国内办厂，还是到国外去办厂；二是营销要不要走出去，即自己到国外去营销，还是委托国外的经销商营销；三是品牌要不要走出去，即到国外销售产品，用自己的品牌，还是用国外的知名品牌，即贴牌生产。

在这三个方面，格兰仕的选择是，在国内生产，而不是到国外去办厂；让别人销售，而不是自己去销售；通过用别人的品牌提高自己的实力、扩大自己的影响，以实现贴牌与创牌并举，最终使格兰仕成为真正的世界品牌。

为什么选择在国内生产，而不是到国外去建厂？因为在国际竞争中，我国企业最大的优势就是劳动力成本低。

加入WTO，既是企业之间的竞争，也是国家之间的竞争。企业的竞争力，也包含了所在国家的竞争力。正如企业有核心竞争力，作为一个国家也有核心竞争力。加入WTO后，中国的核心竞争力是什么？与发达国家相比，中国的主要优势是劳动力便宜；与某些发展中国家相比，中国的一个重要优势是政治稳定，有较好的工业基础。中国的这一优势，必然会转化为众多企业的优势，特别是劳动密集型产业，这一优势更为明显。以格兰仕为例，单在人工成本方面，就比欧美同类企业低十几倍甚至几十倍。

在顺德，除了劳动力成本低这一中国企业普遍拥有的优势外，还具有产业集群优势，即行业配套优势。顺德不仅造就了格兰仕、科龙、美的等知名的家电品牌，还孕育了星罗棋布的零部件供应商和方便快捷的物流体系，形

成了较为完整的家电产业供应链，使顺德成为全国品种最全，规模最大的家电配件生产基地。正如许多企业家所说，“在顺德，不出50公里，大多在两个小时之内就可以得到基本的家电配件，买配件就如在超市购物一样简单。”

以上这些，在全国甚至在全球可能都是绝无仅有的。而正是这样的产业环境，使格兰仕这种品牌企业极大地提高了在全球范围的竞争力。

正是为了充分利用上述优势，格兰仕提出，要做全球最大的家电生产制造中心。

如何走出去，另一个问题是自己营销还是让他人营销。

格兰仕的战略定位是，专心搞生产，绝不涉足流通领域。做服装和卖服装是两个行业，同样做家电和卖家电也是两个行业。格兰仕有1.8万名员工，从事正式销售工作的只有100多人，再加上1千多名导购员。正因为专注制造，才使格兰仕迅速获得了全球范围的规模优势和成本优势。

由于不涉足流通，还可以排除国外经销商的后顾之忧，使国外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。

如何走出去的第三个话题是，自建品牌还是贴牌生产。

其实，谁都愿意自创品牌。在国外卖产品，打自己的品牌，不要说可以获得品牌收益，至少是比较光彩。然而，一个知名品牌并不是一夜之间形成的，是经过几十年甚至几百年积累起来的。它不仅要以产品质量的不断改善为基础，其间还要进行大量的品牌投入。这种品牌投入是一个漫长的过程，而且具有较大的风险。自创品牌，就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；既要进行生产管理，又要进行品牌管理，即双重管理，其结果是分散资源，分散精力。

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，其所得自然比较微薄。虽然微薄，但与自己所投入的资金相比，其回报率并不低，甚至比某些企业品牌投入的回报率还要高。这时，放弃品牌投入就是明智之举。因此，是自创品牌还是贴牌生产，不是哪个更有志气，哪个更没志气的问题，而是根据效益最大化原则所进行的投资选择。

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。这是不以人们的意识为转移的客观规律。

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”。越来越多的产品印上“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。

其实，格兰仕在做贴牌生产的过程中，自己的品牌不是被削弱，而是不断得到加强。由于有前期OEM工作的强力推进，有贴牌过程中其产品在国外的优势表现，越来越多的外国经销商和消费者认识了格兰仕，了解了格兰仕实力，罗马尼亚、法国等国的经销商，甚至主动花钱进行格兰仕品牌的推广。格兰仕在做好贴牌生产的同时，对格兰仕品牌宣传和推广也没有停止过。1997年至1999年，在产品的出口总量中，格兰仕自有品牌与OEM之比从1：9到3：7，再到4：6，可见，自有品牌的比重是逐渐上升的。

先为OEM做，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，甚至空心化。他们手里只有品牌和营销网络，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。

在整个产业价值链中，有品牌，有营销，有设计，有制造等等。作为一个参与国际分工的中国企业，特别是中小企业，不应该从头做到尾，包打天下，而应该做一两个环节。定位在哪个环节上？这里就有两种大战略模式：一种是哑铃模式，即定位在设计、营销和品牌上。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。另一种战略模式是橄榄模式，即专做制造，前面的设计，后面的营销和品牌由别人去做。

中国的企业，特别是广大民营企业，办企业的历史都不过十几年。十多年的历史不可能在全球织起一个国际化的营销网络，不可能在全球建立一个国际性的知名品牌，也不可能象一些大型跨国公司那样积累起几百亿美元，甚至上千亿美元的资金实力。我们这些企业最大的优势在于低成本的制造能力。这个现状在短期内是很难改变的。作为一个企业，其战略选择只能面对现实。正因为如此，格兰仕明智地选择橄榄型模式，以自己的橄榄型模式与跨国公司的哑铃型模式对接。

今后，随着格兰仕实力不断加强和品牌在全球不断叫响，不排斥它逐步由橄榄型模式转向哑铃模式。事实上，格兰仕近年来的发展模式已经由橄榄型逐步向葫芦型过渡，即除了做大制造外，在科研方面不断加强。1996年，格兰仕在中国总部成立了家用电器研究所，主要进行微波炉产品的设计和新产品开发。1998年又在美国设立了“格兰仕美国研究中心”，在美国引进数十名权威专家，进行家电产品类尖端技术及新材料、智能化的应用研

究。几年来，科研方面的投入已超过10亿元，获得了百余项重要的科研成果。

从长远看，而做橄榄与做哑铃，今后将纯粹是于一种国际分工，既不存在谁为谁打工，又不存在谁控制谁，就像我国企业与职工的关系由单方控制转向双向选择一样。而做橄榄与做哑铃将也会逐步形成平均利润率，就像国内的工业利润与商业利润逐步转向平均化一样。

今后，格兰仕品牌即使被世界广泛认知，成了真正的世界名牌，其中有一部分产品也必须贴牌。因为格兰仕的产品在许多国家已经有很高的市场占有率，今后市场占有率会更高。如果都打自己的品牌，在不少国家都会遭到反垄断起诉。

因此，格兰仕的国际化战略采用了三步走的策略：

第一步，利用比较优势，在国内形成规模优势，形成较高水准的微波炉制造方面的竞争力；

第二步，走出国门，与跨国公司分工整合，进一步扩大规模优势，建立全球第一的微波炉制造方面的竞争力。

第三步，积聚实力，逐步建立全方位竞争力，成为真正的国际品牌。

格兰仕这种循序渐进的策略，是一种既积极又稳妥的策略。广大的中国中小企业在实施国际化战略时，很需要这样一种策略。

“格兰仕启示”之四：通过拿来主义，利用国际资源实现低成本扩张

与部分企业到国外建工厂相反，格兰仕不仅没有将国内资金拿到国外去建厂，不仅将出口产品的生产基地建在国内，而且建这些厂用的还是别人的钱。

格兰仕的主要作法是，通过受让国际知名品牌生产线的方式实现扩张。简单说来，将国际知名品牌的生产线搬到中国来，交由格兰仕组织生产，所生产的产品再按照比这些名品牌企业自己在本国生产的成本价更低的售价卖给对方，由对方利用自己的品牌、销售网络在国外销售。

以微波炉的变压器为例，格兰仕开始时分别向日本和欧洲进口。从日本的进口价为23美元，从欧洲的进口价为30美元。格兰仕就对欧洲的企业说，“你把生产线搬过来，我们帮你干，干完后8美元给你。”结果，日本企业受不了，欧洲的企业都把生产线搬过来了。规模大了，专业化、集约化程度高了，成本也大幅度降下来，格兰仕现在实际成本只要4美元。目前格兰仕已经同200多家跨国公司建立了合作关系。这200多家国际知名品牌的不少企业已将自已的生产线转移到了格兰仕。

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。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。如果众多中国企业都象格兰仕这样，则中国的就业岗位就会大幅度增加，中国的盲流问题、三农问题、下岗问题等等，都会迎刃而解，一大批中国家庭就会因此而富起来。

格兰仕受让生产线，不是引进二手设备的概念。虽然这些设备不一定是新设备，已经在国外使用过，从这个意义上也可以称为二手设备。但格兰仕所受让的是国外企业最先进的生产线，甚至是名牌企业最先进的生产线。通过这种受让，国外名牌企业生产能力全部或部分已搬到了中国，全部或部分放弃了生产功能。收购一家国外企业的生产线，也就等于消灭了一个国外的竞争对手。或者说，将竞争对手变成了合作伙伴。

我们经常讲资本运营，讲吸引外资。其实，格兰仕受让国外生产线，这本身就是一种非常好的资本运营和吸引外资。

前些年，在许多人心目中，资本运营就是企业并购加股票上市。如今，格兰仕创造了资本运营新概念，即受让国外先进的生产线。格兰仕所创造的资本运营的这一新概念，包含了许多很有价值的内涵。

企业上市是资本运营的重要方式。通过上市，许多企业拿回了几亿元或几亿美元。这些都是货币资金，但最终还得通过购买设备、购买原材料而转化为生产资金。上市融资是有代价的，除了巨额的前期费用外，企业必须给投资者分红，必须接受投资者的约束，其财务等许多重要信息也必须公开。格兰仕受让先进设备，花费很少，所承担的义务和风险也很少，是一种真正的低成本融资。

受让生产线与企业并购相比，则更是一种高超的资本运营。

其一，企业并购是要掏钱的。例如，1982年，首钢收购秘鲁铁矿公司，花了1.2亿美元；TCL收购德国施耐德公司旗下的商标、生产设备、研发力量和3条彩电生产线，花了820万美元；万向收购UAI公司21%的股权，花了280万美元。而格兰仕受让生产线基本上不需要花钱。

其二，企业并购之后涉及到大量的整合工作，包括人的整合，管理整合和文化整合，特别是跨国并购，这种整合是很艰难的，因而成功率是很低的。而格兰仕受让生产线，只需要进行生产流程的整合，不需要进行人的整合和制度的整合。他们的整合，简单说来就是将国外的先进生产线搬到国内，加上格兰仕的人，加上格兰仕的文化和管理，这样就不存在整合过程中文化的摩擦和人员的争斗。

其三，企业并购，特别是跨国并购，其中有种种陷阱，稍不留神，就要吃大亏，我国在这方面的教训并不少。而格兰仕受让生产线，最多牵涉到设备价值的评估，其中一般不会有陷阱。



其四，跨国并购之后，企业在国外，并购方不得不研究和遵守国外的法律，不得与国外的政府以及方方面面打交道，需要建立一套新的关系资源。有时这种关系资源甚至比并购的设备更重要。而格兰仕受让国外的生产线，将这些生产线搬到中国，搬到广东的顺德，在这里，他们人熟地熟，政府环境、社会环境、各种关系资源都是现成的，不需要增加任何新的投入。这样也就充分发挥了关系资源的规模经济效益。

其五，跨国并购之后，由于企业在国外，就业岗位和税源也在国外，通过这种并购，虽然企业的生产规模有所扩大，但对本地政府的税收，对本国老百姓的就业，都不会有什么贡献。格兰仕通过受让国外生产线，将生产能力搬到中国，就业岗位和相应的税源也搬到了中国，不仅对企业能带来上述一连串的好处，对国家的税收，对广东和顺德的地方税收，对老百姓的就业，都能带来实惠。

格兰仕受让国外先进生产线，从本质上讲是全球制造中心向中国的转移。在“二战”以前，全球制造中心一直在欧美。随着欧美劳动力成本不断提高，加工制造业的利润不断降低，欧美发达国家逐渐开始转向以技术开发为主，而制造中心则转移到以日本和韩国为首的东南亚诸国。20世纪90年代后，由于中国的加工制造体系逐渐完善，加工制造能力不断加强，再加上中国劳动力成本较低，社会政治稳定，全球制造中心又开始从日、韩等国转到了中国。这是世界产业发展的大趋势，也是中国企业的一次重要机遇。

（作者系著名经济学家，北京视野咨询中心主任）

来源：《经济参考报》 2003年7月16日

[返回](#)