

<<向格力学习>>

图书基本信息

书名：<<向格力学习>>

13位ISBN编号：9787802550162

10位ISBN编号：7802550165

出版时间：2008-10

出版时间：企业管理出版社

作者：张廷伟

页数：251

字数：243000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<向格力学习>>

前言

“我敢说，中国市场上销售的每2-2.5台空调里，就有1台是格力的。”说这句话的人是格力电器总裁董明珠。

早在一年前，董明珠在格力电器合肥基地曾表示，格力空调2007年的销售额预计在300亿左右。而现在董明珠可以骄傲地宣称，格力空调不仅完成了这一目标，还大大超额了，达到了380亿。现在她更加雄心万丈地表示：“未来3—5年，格力要达到年销售额1000亿。”

没有人怀疑这位铁娘子的话。

正是她，带领着格力创造了一个又一个神话：实现年销售额100亿，她用了10年；而从100亿到200亿，她只花了2年；从200亿到300亿，只用了短短1年。

之所以谈格力，一是因为格力本身的魅力，二是因为2008年企业界发生了很多事情，让我们一再的反思，作为一家企业，尤其是某个行业的标杆性企业，它们应该如何做得更好？

我们又应该向它们学习什么？

当房地产行业的标杆企业万科集团因为王石在地震中的“大嘴”行为成为众矢之的，当传统行业的骄傲玖龙纸业因为被曝光存在血汗工厂的嫌疑而被人诟病时，我们不得不再反思，这些在中国曾经受人尊重的企业，这些中国的标杆型企业，为什么如此不堪一击，瞬间就可以因为一件很小的事情而面临生存困境？

同时我们又需要深思，为什么格力能屹立二十年不倒？

虽然经历了风风雨雨，反而愈发壮大，愈发成为一家全球性的企业？

为什么有的企业信誓旦旦、雄心壮志要进军国际化，到最后都落得个折戟沉沙的结局，而格力却在不经意间逐步打开了国际市场？

我想，我们应该向格力学习一些东西。

学什么呢？

最懂得学以致用的人是不缺乏学习精神的，也是最不缺乏模仿经验的。

然而，为什么中国人在经营企业上向国外学习了这么多年。

还是“画虎不成反类犬”？

我认为，中国企业在向标杆性企业学习的时候，虽然学到了技巧。

但却抛掉了经营企业的精神，这才是为什么中国企业做不大、做不强的原因。

据说当年飞人迈克尔·乔丹来中国访问中国篮球队时，曾有中国篮球官员问迈克尔·乔丹：“您认为我们的球员怎么样？”

乔丹回答：“你们拥有非常优秀的球员，但他们都只会打篮球，不懂得打篮球的哲学。”

我认为，这句话也同样可以用来评价中国企业的经营者。

中国的企业经营者都有很好的管理智慧和管理技巧，但他们唯独缺少经营企业的哲学。

这也是我分析格力电器为什么能够成功后的一个认识：格力电器是具备经营哲学的。

当有很多人执著于把格力的成功归功于格力的渠道模式和领导者的魅力的时候，我认为，格力的成功真正应该归功于“格力精神”。

当然，这种精神在很大程度上也是企业经营者的精神。

当大家都在走多元化，希望多弄几个篮子装鸡蛋的时候，格力电器却选择了专一化道路，专心致志做空调，并为此不惜投入巨资搞技术研发。

这就是“格力精神”。

看看今年那么多的OEM公司面临经营困境，再看看今年那么多的制造业公司面临转型困难，我们就会明白，格力早早的选择了走专一化的道路是多么的明智。

当大家都在为每一个新引进的管理理论欢呼痴迷的时候，董明珠不为所动，只坚持一点：不得有任何人凌驾于公司制度之上。

仅此一点。

让格力电器取得了巨大的成功。

其实，笔者最尊崇格力的地方就在于格力电器对制度执行的彻底性。

<<向格力学习>>

而且，笔者一直认为，格力电器能够取得今天辉煌的成绩，跟这一点有着密不可分的关系。

很多企业战略无误，战术无误，但最后却什么都做不成，原因就在于对制度的执行不彻底。在某个层面上，就是执行力不够。

格力在这一点做得很漂亮，很关键的一个原因就是，董明珠的强势和“六亲不认”让公司的执行力得到了大大的提升。

笔者一直认为，向格力学习，不见得非要学习格力的管理模式和经营模式，而应该学习格力的企业精神。

因为技巧的东西最容易模仿，而精神的东西却需要领悟。

就如同乔丹所说，我们不应该只有打篮球的技巧，还应该有打篮球的哲学。这就是中国企业目前最需要学习的。

<<向格力学习>>

内容概要

格力的营销模式被经济界、理论界誉为21世纪经济领域的全新革命！

格力能有今天的成就，独特的营销模式固然是很大的原因，其他的因素也不可忽略。甚至可以说，如果没有其他成功因素，仅仅具备了营销模式的优势，格力不会获得今天的成功。而这些因素就是“格力大模式”。

它包含以下内容：一、格力独创的营销模式；二、格力的专一化经营模式；三、格力坚持自主创新的模式；四、主动寻求变化的思维模式；五、格力的人才培养模式；六、以诚信为核心的企业文化；七、独特的大工精神。

本书从营销、品牌、管理、服务理念、国际化、未来发展等方面，对格力电器进行研究，探求其成功的秘密；同时，它没有回避现实，指出并分析了格力电器面临的难题。

<<向格力学习>>

作者简介

张廷伟，山东省日照市人。
先后担任过记者、企业宣传、文化公司副总编等职务，对企业文化及中国本土化管理有深入的调查研究。

特点：用逻辑思维研究问题，用发散思维思考问题，敏于发现现象背后的本质问题。

主要成果：著有图书《营销女皇董明珠》、《国学中的管理

<<向格力学习>>

书籍目录

第一章 格力模式 一个值得我们骄傲的品牌——格力的辉煌 是谁扛起了格力的大旗——“王朱海二珠”演绎空调传奇 致胜的武器——格力小模式和格力大模式

第二章 营销革命 向潜规则开炮——不付款不发货的格力制度 抓住经销商的“心”——返利策略让经销商趋之若鹜 笑傲江湖——联合代理模式推动格力的飞跃 短兵相接——专业代理模式创造新的辉煌

第三章 专一化的行跑者 历史在偏执狂面前退缩——格力的偏执狂式管理 穿上最合适的鞋子——格力为什么走专一化道路 坚守的力量——专一化的固守与多元化的诱惑 天堂还是地狱——多元化仙境与企业家的眼泪

第四章 匀主剑新 先做事、再赚钱——格力为什么要自主创新 艰难的跋涉——格力的自主创新之路 四个创新——格力创新的内涵与外延 永恒的生命力——持续创新保证企业的长久发展

第五章 制定新的游戏规则 新规则的建立者——一个不按常规出牌的女人 正和博弈——格力的新规则为什么能被人接受 两种规则的碰撞——格力与国美的较量 主宰未来的力量——变在变之先才能掌握主动

第六章 人才的培养 忠诚第一——格力选拔人才的标准 干部决定一切——格力对人才的培养 拒绝空降军——格力自主培养人才的利与弊 人治还是法治——制度与精神的驱动力 带着脚镣跳舞——格力国有体制下的以人为本理念

第七章 建立诚信务实的企业文化 做企业就是做人——格力实文化 不拿消费者做试验品——格力空调为什么价高也好卖 润物细无声——格力超前的服务理念 行走的幌子——诚信是最好的品牌

第八章 大工业精神 追寻福特的脚步——企业精神的五个范畴 吃亏是福——董明珠的大工业精神 荷花精神——格力的社会责任意识 从优秀到卓越——格力对中国企业的启示

第九章 难以企及的事业高度 移植的树是怎么死掉的——中国企业管理混乱的真正原因 拙劣的模仿者——企业如何从低层次模仿向高层次模仿进展 它在进步，我也在进步——为什么海尔会赶不上格力 除了妻儿，一切都要变——格力还能走多远？

<<向格力学习>>

章节摘录

第一章 格力模式 一个值得我们骄傲的品牌——格力的辉煌 2005年，中国的家电行业风云变幻，大事件此起彼伏。

从海信收购科龙到TCL“联姻”阿尔科特，从美的、格兰仕兵戎相见到国美收购易好家，每一个事件都吸足了人们的眼球。

然而，就在这些大事件的背后，却发生了一个小小的插曲。

插曲来的偶然，消失得也快。

但是，那些有心者已经从这个小小的插曲中看到了家电行业一个有趣的现象。

这一年的11月，有媒体报道，重庆20多家家电供应商聚在一起，成立了一个名为JD的俱乐部。

这个俱乐部成立后的第一个行为，就是发出了《重庆家电厂家（供应商）代表给国美的一封公开信》。

在公开信中，这些供应商列举出了重庆国美一系列“令人无法忍受的行为”：擅自给供应商降价、摊派各类费用、拖欠货款、强行要求厂家加入国美新开店等。

并要求国美改正。

有意思的是，当媒体将此事件公开报道后，众多被指参与该俱乐部的家电供应商纷纷出来“辟谣”，声称此事纯属捏造、子虚乌有。

既然当事人不承认有这回事，人们就无法去评价这件事情的意义。

所以。

它只是一个插曲，一个让众多家电供应商“集体恐惧”的插曲。

而为什么“恐惧”，就是这件事情所带来的意义。

姑且不去追究这件事情的真相，即使真的发生了这件事情，如此多的家电供应商似乎也没有必要如此恐惧。

恐惧到集体出来辟谣的地步，可见对方对他们的无形压力是多么的大，大到他们“谈虎色变”。

如果我们把关注家电行业的目光再上推一年，就会惊讶地发现，原来并不是所有的家电供应商都如此“软弱”。

早在2004年年初，就有一家企业跳出来“捋虎须”了。

是谁有这么大的胆子敢和国美这个庞大的家电连锁巨头公然“叫板”？

难道这家企业不怕得罪了国美，会影响自己的销售业绩？

这家公司就是格力电器，中国家电行业的一个“另类”！

2004年，成都国美未经格力允许，将其部分产品私自降价，引起格力强烈不满，由此爆发了格力和国美之间的斗争，最后的结局是格力将其在国美的所有产品撤出，并不再向国美的任一家店铺供应产品，双方的合作关系彻底破裂。

不甘寂寞的人跳出来高呼，格力撤出国美，是非常不明智的举动，会直接影响格力空调的销售业绩。

这种说法自然有其依据，相信也代表了很多家电供应商的观点，要不然，也不会发生2005年的“集体辟谣”事件。

众多的企业出来“辟谣”，以证明自己的“清白”，无非是害怕国美一怒之下，撤销和自己的合作，从而影响自家企业的产品销售。

难道格力不害怕吗？

还是格力在逞一时之勇，只图口舌之快而把自己推上了不利的位置？

那些不甘寂寞的人忽视了一点：格力永远把“公平”放在合作的第一位，然后才是利润。

对双方不公平的合作，即使能为格力带来利润，格力也不会参与。

这是一种做大事的态度，不了解格力的企业精神，就无法理解格力的“另类”行为。

结果是最有说服力的。

在不少人对格力“死定了”的担心中，离开国美的格力，销售额不但没有下降，反而保持了30%的同比增长率，2005年销售额181.75亿元，2006年销售额达230亿元，连续12年空调产销量、销售量和市场占

<<向格力学习>>

有率稳居全行业首位。

而就在2005年，多数家电行业上市公司第三季度经营业绩公告显示：空调企业整体利润呈下滑。

这是一个有趣的现象，那些不得不依赖国美这种家电连锁巨头的企业，销售业绩在不断下滑，销售业绩下滑，又不得不进一步依赖家电连锁巨头。

反而是格力，虽然撤出了和国美的合作，销售业绩却保持持续上升的势头，原因何在？

格力现总裁董明珠一语道破天机：很多人是为了赚钱而做企业，以商业利益为目的的经营方式必然导致他们不会踏踏实实做产品，更不会花大力气去建立自己的销售网络，因此依赖国美这种大的家电连锁商是必然的事情。

他们有求于大的家电连锁商把他们的产品卖掉，就不得不忍受对方的一些苛刻的条件。

归根结底，自己不踏踏实实练好内功，企业没有竞争力，就要看对方的脸色行事。

格力则不然。

格力不是为了赚钱才去做空调，而是因为踏踏实实做了空调才赚到了钱。

指导格力经营的思想是“大工业精神”，这也是一种“吃亏精神”。

有着这种精神，格力不会参与价格战。

因为在很多时候，参加价格战意味着产品的质量会有所下滑，这完全违反了格力“保证空调质量”的经营思想，也是对消费者的不负责任。

同时，格力的目标是要在全球成为空调行业的翘楚，要想做到这一点，格力就不能只喊口号，而必须踏踏实实做事。

可以说，格力叫板国美的背后，是一种真正做企业的责任感在支撑——企业不能为了短期的利益而不顾长远的发展，更不能为了短期的利益做出损害行业发展的事情。

正是因为有了这种真正做企业的精神，格力是中国家电行业惟一只做一种产品的企业，它只做空调！

因为专一，所以专业。

当众多企业为了利益走多元化道路，哪个赚钱做哪个的时候，格力却埋下头来、沉下心来研究空调技术，不为眼前的短期利益所迷惑，真正为消费者提供了高质量、高品质的空调。

消费者选择格力空调，是格力电器不懈的努力换来的，它有理由为自己骄傲。

格力令人骄傲的历史纪录，在下面的表格中一览无遗：
1.公司上市11年保持了主营收入与净利润的持续增长；
2.而且同时保持了11年净资产收益率不低于15%；
3.从1997年以来，公司在银行没有一分钱贷款，最近这几年公司的扩张和投资没有向银行贷款，全部来源于自有资金；
4.自上市以来募集的资金仅7亿多元。

而截止目前对股东的分红已超过5.5亿元。

与格力的骄人业绩形成鲜明对比的，是2006冷冻年度再次成为空调企业的“灾年”，空调销售量总体同比去年下降7.24%，销售额同比下降1.98%。

截至2006年8月，国内空调市场上品牌从上年度的69个锐减到52个品牌，17个品牌退出市场，品牌淘汰率达22.64%。

不仅如此，在剩下的52个品牌中，销售量占有率不到0.01%的品牌为18个，占整体品牌的34.62%；销售量占有率低于0.1%的为34个品牌。

占整体品牌的65.38%。

排行前20个品牌的销售量占有率超过了97%。

更令人惊讶的是，2007年度半年报，上半年格力电器销售额高达200亿元。直逼2006年全年的238亿元。

净利润高达4.855亿元，同比猛增54.22%，每股收益达0.60元。

一边是痛苦挣扎，一边是逆势飞扬。

作为一家国营企业，1989年诞生于珠海的格力电器也不过是一个年产不到2万台的毫无名气的空调小厂，而今天，它却是一家拥有珠海、重庆、合肥、巴西四大生产基地，员工超过35000人，家用空调年生产能力超过1500万台，商用空调年产值达50亿元的知名跨国企业。

净资产也从1990年的不足1000万元，增长到目前的超过30亿元，增长了300多倍。

<<向格力学习>>

自1995年以来，格力已经连续12年空调产销量、销售量和市场占有率稳居全行业首位，2005、2006年更是连续荣登世界空调销售冠军，在制冷行业中一枝独秀。目前，格力的销售网络遍及全球100多个国家和地区，全球用户已经超过4000万，其中自主品牌已经在全球60多个国家和地区实现销售，并进入了许多国家和地区的主流销售渠道，大大树立了中国家电的精品形象。

当然，格力空调之所以得到人们的尊敬，并不仅仅是因为它的发展速度和发展规模、以及它所得到的那些荣誉。

同为国有企业，论资金实力，论企业规模，比格力电器大得多的企业多的是。

但是，在这些企业里面，能得到让消费者尊敬，能让我们每一个人感到自豪的却是屈指可数。

格力电器值得我们骄傲，是因为格力空调作为自主创新的品牌，不但获得了国人的认可，而且也得到了国际上的认可，它已经不仅仅是一个民族品牌，而是上升为了世界品牌，它为中国企业的自主创新提供了模范的力量。

更为重要的是，格力电器让我们看到了真正的企业是什么样子，也让我们看到了真正的企业家是怎么做事的。

作为只生产一种产品的企业，格力被人们认为是在走独木桥，可事实证明，正是由于格力的专一化经营才使格力专注于空调的技术创新，专注于精品意识的培育，专注于品牌含金量的锻造，专注于产品可靠性的试验和研究，专注于不同气候环境下的产品适应性的提升。

格力空调在专一化经营的过程中，把为顾客服务“从满足顾客的需求出发，到全程地、全部的叫顾客满意”作为了自己战略的出发点和落脚点。

“以顾客为中心”成为了贯穿专一化战略的一条红线。

<<向格力学习>>

编辑推荐

《向格力学习：13年蝉联空调销售冠军的成功秘诀》告诉你“默默无闻”的世界。空调冠军到底是一家怎样的企业，格力模式到底有什么样的魔力！

13年蝉联空调销售冠军的成功秘诀。

格力实现年销售额100亿，用了10年； 而从100亿到200亿，只花了短短2年； 从200亿到300亿，只用了1年！

1.公司上市12年保持了主营收入与净利润的持续增长； 2.而且同时保持了12年净资产收益率不低于15%； 3.格力是中国家电行业惟一的专一化企业，它只生产空调； 4.格力空调是全球销量最大的品牌，它如何做到这一点，值得中国企业研究。

5.从1997年以来，公司在银行没有一分钱贷款，最近这几年公司的扩张和投资没有向银行贷款，全部来源于自有资金； 6.自上市以来募集的资金仅7亿多元，而截止2007年对股东的分红已超过5.5亿元。

7.格力是一家国有企业，但它却没有人们常见的“国企病”。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>