

格力电器

GREE ELECTRIC NEWSPAPER

◆ 2版-综合新闻

格力 FREE 系列家庭中
中央空调走进寻常百姓家

◆ 2版-综合新闻

“边工作边追奥运”
体现企业福利新境界

■ 简 讯 速 递

《财富》中文版 2008 年度中国上市公司 100 强排行榜出炉

格力电器发展业绩备受媒体关注

本报讯 值此中国改革开放三十周年之际，格力电器的发展业绩吸引了人民网、《中国经济周刊》、《羊城晚报》、亚洲商务卫视等众多知名媒体的高度关注，纷纷发表专题报道，推介格力电器成功经验。

作为中国制造业的明星企业，格力电器用短短 17 年时间，打造了一个“世界名牌”产品，连续三年成为世界家用空调的“销量冠军”，在国际市场上树立了中国家电产品的精品形象。

本报讯 8月16日，受广东省经贸委委托，由广东省家用电器协会主持的“卧室空调‘睡梦宝’、正弦波全直流变频卧室空调‘睡美人’项目鉴定会”在格力电器举行。

来自华中科技大学、华南理工大学等科研机构的 6 人专家组认真听取了格力相关工程师的答辩，最终鉴定结果将于近期公布。

本报讯 灾后的重建，是地震之后一个更为漫长的恢复过程，需要人更多的关注！" 持。7月15日，# \$销%公&' () * 6.5 +, , - . 际行 / 为灾后重建' O 1 2。

为" 持灾后重建，# \$等地格力空调销%公&34了56-7空调，89灾：) * 10, 的；定。< =连日来> ? @A, BCD@EFG格力为灾：重建' O 1 2的HI ! ! ; 2。

格力 FREE 系列家庭中央空调走进寻常百姓家

本报讯 随着空调技术的发展,如今,家庭中央空调正在进入越来越多的普通家庭,颠覆着人们的生活习惯。

近日,格力最新推出的FREE系列家庭中央空调,专门为50—120平方米中小户型家庭量身打造,刚一投放市场就受到众多用户的青睐,成为市场“抢手货”。

1 2 3 4 5 6 人人7

时下,随着生活水平的提高,住房条件的改善,人们对生活品质也越来越重视,对居住环境的要求也越来越高。人们既希望居住环境有中央空调的美观舒适,也希望具备家用空调的便捷、合算。而对于一般家庭来说,安装传统中央空调是费时、费力的,而普通家用空调装一无法满室内要求,装多又显臃肿。于是兼具两者优点的家庭中央空调开始进入

视野,成为人们追求高品质生活的首选。

8 9 : ; < FREE 系列 = > ? 家庭“@AB”

普通家用空调相比,格力FREE系列家庭中央空调的优势显而易见。“摆在地上和嵌入天花板中,这是两者最大的区别”,格力FREE家庭中央空调研发人员表示。普通家用空调在安装时需打洞,连接管暴露在外,格力FREE系列为隐藏式,一室外机可搭配多7室内机,通过巧妙的设计和安装,美观典雅和舒适健康的和谐统一。

FREE系列的舒适节能也是消费者青睐的另一大理由。格力FREE家庭中央空调的J风导流功能和均匀4风设计创意,避免了分体机造成的直吹过冷、房内冷不均的人体不适现象,特

别适合有老人和小孩的家庭。

“CDEF”G新HI 家庭中央空调JKL

当下,空调节能环保日渐成为人们选购空调考量的重要依据。格力FREE系列家庭中央空调应用直流变频多联技术,运用高效的直流变频压缩机,综合能效比最高可达4.3,远远超过国家一级节能标准3.6。同时,FREE系列采用R410a环保制冷剂,对环境无污染。

“MN”OPQRST UV

据了解,FREE系列家用中央空调是为普通家庭用户量身打造的节能环保型产品,大众化的定义仅是适应人们普遍追求高品质生活的需要,在某种程度上也成为引领潮流的,带动消费者进入高品质生活空间。销售数据显示,FREE系列推4



图1 01 234 FREE 56789 : ; < = > ? @A.

短短几个月来,已成为“大众明星”——目前FREE系列中央空调用户,还有众多小型、美等 { 源源@A, 家庭用户外,

428 e f g Mh 4 i j 格力

本报讯 为了适应企业发展的需要,今年格力电器共招收大学生428名,创历史新高。从7月2日开始,来自全国各地的学子共分12期到公司报到,参加为期一周的军训和培训科目。

为提升培训效果,今年人力资源部在培训方式上进行了创新,除了传统的课堂讲授外,还开设了大量的实践课程,如拓展训练、情景模拟等。从目前的培训效果来看,新员工对公司的认同感和归属感得到了很好的体现。

企业文化的建设,是企业发展的核心竞争力。格力电器的企业文化,是格力人坚持的、场上的合作力量,是格力人创作的



▲ B C I D E 34 F G H I J

无任欢迎。所有新员工都全数报到,进入了为期两周的岗前培训。培训内容包括企业文化、产品知识、销售技巧等。新员工表示,格力公司的培训非常专业,让他们受益匪浅。

格力电器连续] 年入选

^ 福_、 a“中bcd 企业”百强榜

本报讯 近日,全球知名商业杂志《福布斯》(Forbes)发布了2008“中国大型企业”100强榜单,格力电器连续三年入选,名列第16位,较去年上升了6位。

这是格力电器连续第3年入选《福布斯》“中国上市企业100强”榜单。格力电器连续入选该榜单,充分体现了格力电器的实力和竞争力。

商业媒体发布的榜单。格力电器连续入选该榜单,充分体现了格力电器的实力和竞争力。格力电器连续入选该榜单,充分体现了格力电器的实力和竞争力。

格力电器连续入选该榜单,充分体现了格力电器的实力和竞争力。格力电器连续入选该榜单,充分体现了格力电器的实力和竞争力。

营和持续发展的能力。近年来,格力电器经营业绩稳步增长,1995年以来,格力空调产销量、市场占有率连续13年居于行业前列,2005年起,格力家用空调产销量连续3年全行业第一,成为竞争激烈的家电行业至中国电器稳健发展的典范。

评论 W 文 X “边工作边追奥运” 体现企业福利新境界

在北京举办的奥运会,对于5个中国人来说都是一件难忘的经历。奥运会期间,是许多人在8月的生活,作为企业,对员工的奥运需求和需求,如安排员工带薪休假,让员工在工作之余,能有充足的时间观看奥运会,这体现了企业对员工的关心和福利。

让员工看奥运会作为一种重要的福利来对待,积极满足员工的体育需求,让员工在观看比赛中获得强烈的参与感和成就感,从而将这种积极的感受带到工作中,而激发工作的热情,这从一个侧面说明了适当给予员工自由和放松,也能产生巨大的推动力,从而产生更高的工作积极性和创造力。

如今,员工的工作压力普遍较大,企业如果能像格力这样,为员工提供这样的福利,不仅能让员工在紧张的工作之余得到放松,还能让员工感受到企业的温暖和关怀,从而增强员工的归属感和忠诚度,为企业的长远发展奠定坚实的基础。

奥运会的举办,让奥运会带动全民健身,企业的奥运福利和全民健身相结合,从“边工作边追奥运”活动中,让员工在观看奥运会的同时,也能感受到企业的人文关怀,让员工在紧张的工作之余,能有充足的时间观看奥运会,这体现了企业对员工的关心和福利。

让员工有休息和娱乐的时间,让员工在紧张的工作之余,能有充足的时间观看奥运会,这体现了企业对员工的关心和福利。让员工在家休息,一个员工少到一天是工时福利,也是企业对员工的关心和福利。

企业的社会责任说大,说小,“边工作边追奥运”从一个侧面说明了企业对社会的积极理解,让员工积极分享奥运的精神,本身也是一种有效的企业文化建设,企业通过参与奥运,不仅提升了企业的品牌形象,也展示了企业文化的更高境界,这对企业的未来发展也注入了新的动力。

中欧商业评论:格力再造渠道金手铐



道——！品牌的——
地 在一起，通过技术
创J. ~高品质、成本，格力
电器 品牌 成功. ~了
企业！市场的共 局。

正当大 分行业人 都在
n夏空调价格要上调8%
10%的时 ，作为行业Z大的
格力电器 有随行业就市， - 至于X在S后的众多空调企业也
@ 举 /。

！多数空调企业由于成本
上、价格竞争的 重压力
压盈_空间形成 明对•的
是，格力电器h 受 于空调
行业的整体 境。据格力电
器M报,2008年c 一 度，格力
电器营[107]，人民 ，^
_` 4.3]，，分别•k年同
期增加了35%和62%。盈_U力
进一步增W的 后，表明格力
调整首 告。

n业on:2p渠道化

2007年4月28日，格力宣
布将10%的 让 u地核
2的经销商。对此(调整,格力
电器董秘刘兴浩表示，此举将
从制度上 经销商的_！格
力的_ 起来，充分
调/经销商维 和l m格力品
牌的积极 ，形成经销商! 格
力共 的局。

上，早在1995年董明
- 销%经理的身r 加\ 格
力，就致力于开展格力 道的
锐意改革。从销%经理m 至
n天# \$格力电器有限公司副
董长、总裁，对于董明#来
说，品牌 行是企业. ~行业
突围的既定 。B涉及到
的执行层 ，@仅需要包括
产品质量和品质的l m,还
需要专业的产品服务、品牌体
验、稳定的价格等一系列E W化
客户对品牌认同感的外在特
征。而这 W化品牌形象的东
西，大 分都需要在 道中。
~。此，一个好的品牌产品，
必须要在一个E控制的 道中
k营销。

在当时，空调产品最早的
销%跟普通消费品一样，多个
品牌 在一起，4~在 一个
可- 销%的店 中。而同一
品牌产品互相打价格 、有
服务的-象，也屡屡4~。
显=，这样一种混乱的 道
难培 4一个! 众@同的好品
牌。 .上，国内空调市场从盛
时的400多个产品品牌，到n
天只剩下20多个，道混乱
正是S中的致 之一。

董明#的W势在她上 伊
始就表~o淋漓尽致。当时，z

有的空调 道都遵循 拿货，
6完后' 钱付 厂家的“行
业惯例”，厂家 为 拖欠货*
而痛苦@堪。此，董明#的改
革就从扭 这个局 开始。她
首 制定了“x钱后l货”的
J 则——尽管这个举/一度
激起大 分经销商的 对，甚
至 致格力一 手朱洪江的迟
疑h为经销商说l 。B是最终，
董明#的 持，还是突 了重
重围剿，格力从1997年-后，
' 也 有1分钱拖欠货*，同
时，g 则的 行还为企业
o了大量 付~金。目p,格力
通过“付*后l货”的方式，
最大限度地资金蓄积在自己
手里。在2006年格力80%的
资产负债 中，这种无息负债就
到总负债的91%。

扳倒了 道惯例后,1997
年格力电器开始整顿 道。当
时，董明#的宗旨是，要制止无
序的价格 ，让 道E行使格
力市场触角的功E，让格力品
牌o到最大限度的推广。要。
~这样的 道功E，需要解;
多. 际问题，•如，要调/5
个经销商的积极 就必须保v
5一个经销商都E赚钱、杜绝
大户垄断A、杜绝格力营销人
员! 道争_等。为此，董明#
创建了 道_的
式，8在5个地: 建立联盟式
: 域销%公&， h让这个公&
在当地. ~自治。也就是说，|
了充当好当地的} 理商，
也要行使当地市场管理者的职
E。

这种 式，无论在当时，还
是在~在，都绝无仅有。格力c
一个乌托邦式的经销商联盟体
成立在湖北，由当时湖北的四
个 道发大户组成，按u
自资产多少形成 r制公&，
而且，| 只营销格力品牌产品。

对于格力的这种 道
式，@少业内专家一度抱有疑
问，“这种 式E理顺 道_
吗? ”如 保v: 域公&里的
大户o垄断A资源而损害 级
甚至更 级 道的_? ”如
3到对z 有经销商都公平公
正? ”.....

. v明，这 疑问~象
尽管都在格力J创建的 道中
4~过，B最终都 随之相应
的一项项管理 则逐渐 解
了。-i 格力的 道商v.，这
则之z - E执行到i，关
键在于董明# 厉的奖惩措
施。•如，格力公& 定: 格
力营销人员@ 拿回扣，拿1分
钱回扣就开 : 一级经销商必
须负 监督 级经销商，一旦

级经销商销%质量 服务4
~问题，就立刻停止 一级经
销商供货。

当=，一直到2007年5月
p,格力! 道之间，只有产品
的_ 纽带联系。B当意 到
越来越多的竞争对手也开始加
展自己的 道， 道资源
日 抢手时，格力对这种靠产
品_ 的 道有了进一步
改革的要求。于是就有了p@
久宣布将10%的 让 u
地核2经销商的政策推4。

尽管格力也像同行一样，
产品放在包括苏宁、国美的
u种 道中k 销%，B是，格力
最倚重的还是作为 东的核2
经销商- 及由| 扩散4k的
销%网络。同时，由于格力 u
地经销网点的多少、销%
! 核2: 域经销商的_ 直接
挂钩，此，经销商 也@遗余
力地在当地 展网络。空调的
销%离开网点” 持，此，大
积的网点 展，带/了格力
产品更大的 销%。

董明#认为，格力的 道
~在 经! 品牌 形成良
互/。具有品牌专6 质的
道，成为了格力电器的核2竞
争力。多6产品h促进品牌推
广，通过品牌力的增W，' 进一
步促进更多的销量。在制造成
本高! 价格竞争的 重压力
下，格力通过品牌 道化的系
统变革，为企业 o了m级空
间。

当=，董明#也W调,这个
良 循环的pl，是格力产品
质量品质稳定、技术@A创J。

q新:“123r = 本”

M报数据显示，格力在过
k的一年中@仅同•自身。~
了盈_增长，同时也扩大了
国内同行竞争中的 距离。
1991年成立的格力，自从1996
年问鼎国内空调市场销%冠军
后，一直在 。格力在2007年
经 到国内市场r 额的32%，
同• X名c 的空调品牌市场
r 额为21.5%。2008年c 一

度，格力5 ^ 资产为7.25
, , 5 ~ 现金流为4.4, ; 同
期，X名c 的空调品牌5
^ 资产为3.38, , 5 ~ 现金流
为0.19, 。

靠品牌而@是靠成本a 势
盈_， 乎是z 有中国制造企
业的梦。据格力，Z之一、格
力电器 r 有限公&副总裁黄
辉v.，从创建公&开始，格力
就 打造国内甚至全L 高档品
牌作为自己发展壮大的总
，致力于@AI 高品牌的含
金量。B是，高品质也意 着高
成本，也正 如此，大 分国内
制造企业都@o@在质量和成
本之间3一个平衡。=而，在格
力，这个概念 改 了，|
在! 高产品品质和品质的同
时，甚至E降 成本。

一方，格力产品在@A
m级，U用的零 件也越来越
高档。一方，尽管高档 件
的价格l 高了，B随之带来的
技术a 势 让主机系统o到a
化，总体成本 此降。•如，
格力曾经m级了一个压缩机，
5个压缩机• Z* 贵了10, ,
B是，Z* 压缩机需要主机配
带一个回液罐，一个回液罐价
值50, 。而J* 压缩机E省k
这个回液罐，57主机 这就
E节省40, 。同样的，格力为
产品增加了 E 霜功E后，
57整机成本也下降了十
, 。之z - E 节省成本,按照黄
辉的说法，是 为格力技术E
力 经E化 为简，复Q的
功E用筒{ 手 k. ~。

格力诞生在空调供@应求
的年)，而| 的技术积累也
开始于那个时 。对空调技术
的掌握，源自格力采用 创和
跟随两条腿走路的方式。•如
格力如n H销在市场上的直
变频技术，就是| 的 创技
术，早在2001年就开始研制；
而格力柜式空调上用来遮挡风
口的滑/门，则是跟随于韩国
口产品的设计创意，只@过
采用了@同的. ~方法，而且
3o• 照品还要好。

“技术创J @一定 要
创，用@同的方法。~技术跟
随S. 也是一种创J。”黄辉
认为，松下就是值o学习的跟
随型创J 典。“松下的本 就
是在别人的技术基础上进行
改进，3o更好。”

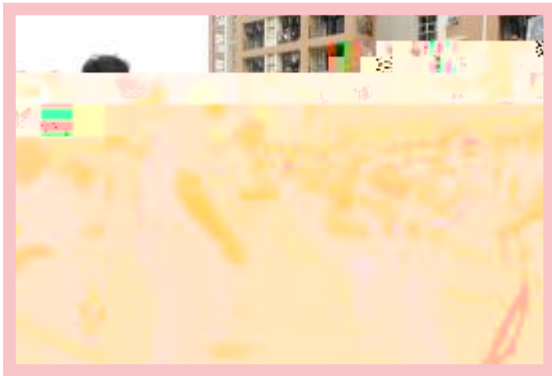
“空调行业的核2技术我
都掌握了，•如压缩机、变频
控制技术。”有了核2技术，
' 加上市场 应 度，黄辉
认为格力超越对手的E力大大
l 高。在他看来，日韩企业由于
国内市场变化• j 慢，此，
产品应 度相对j 慢，~在推
4的产品，可E是一年甚至两
年p 好的产品。=而，中国
是一个需求@A变化的市场，
两年p的产品@一定E 跟上当
下消费者的需求，而格力则
抓住了这个特点。相关产品 格
的研究设计周期缩短为8个月
甚至更短。

此外，格力@仅在设计上
下功夫，在试验、质量保v上
也@A投入。累计到目p,格力
共有 实验室近300个，仅空
调系 统. 实验室就设立了80
多个。黄辉说，无论在空调供
@应求的时}，还是在~在
市场竞争激烈的时 ，格力J
产品都要过完这80多个 实
验室的试验，才E走9市场。

@仅如此，早在1996年，
格力就 行了产品零缺陷管
理， 工人的工资! 产品质量
直接挂钩。而对于外购零 件，
g公&则设立了一个质量筛U
分厂，对外协 外购关键零
件. 行100%检 。同时，公&采
购 门还要直接对产品负 。

黄辉表示，目p 格力品牌
最大的亮点一可靠 和质量，
恰恰是基于内 一C@的。
验、检验和管理 o保v的。这
控制过程 也会增加成本，
B 据申银+国的一组对• 数
据,2006年格力内销产品{ 7
成本•美的高9.72%,B产品
格 美的高4 11.94%。格力
最终 在了品牌溢价上。

《中欧商业评论》是国际知名学府——中欧
国际工商学院旗下的中文财经期刊,以独特
的视角和前沿的观点闻名业内。



KLMN"34OPQR2STKLU' VW,XYZ[\]
^_` abKL#DEcd\$. / 7e 28f gh=34OPi j k
l mnopqmr s\$

