

案例正文：

格力电器的多元化迷局¹

摘要：在家电行业转型升级的大背景下，格力电器面临着“大空调、小市场”的增长困境，由专业化向多元化转型可能成为企业持续发展的现实选择。尽管格力在空调行业多年的拼搏为其赢得了市场地位和品牌美誉，积累了强劲的技术实力，其多元化之路却充满“荆棘”。本案例在回顾格力电器 20 多年专注于空调制造取得优势业绩的基础上，重点梳理格力电器的多元化历程；进一步，分析格力电器目前各业务板块在多元化进程中面临的困境和机遇，旨在探讨格力的多元化布局存在的问题与原因，对企业实施多元化战略所需具备的条件、选择合理的多元化路径提供一定的启示。

关键词：格力电器；战略转型；专业化；多元化

0 引言

2016 年，随着家电行业三大巨头——格力电器、美的集团、青岛海尔业绩报告的相继公布，给原本已陷入低迷的家电市场更笼罩上一层浓厚的阴霾。自政府对家电产品节能补贴优惠政策“功成身退”之后，家电行业就暴露出其在“自力更生”能力上的缺陷，三家巨头营业收入的集体下滑更是将市场的消极情绪推向一个高潮。变则通，不变则亡，家电行业三大巨头纷纷大步迈开转型的步伐，加速战略布局调整。进一步审视，各自选择的转型之路却不尽相同，预示着家电行业的一场变革颠覆之战即将吹响号角。

在格力电器董事长董明珠心目中，坚持做空调业务的战略是成就格力的关键所在。对于企业的多元化问题，她曾表态即便格力的销售收入达到 2000 亿元，也不会搞多元化。时过境迁，面对空调市场的日益饱和困境，董明珠公开承认格力进入多元化扩张时代。过去，格力凭借对空调的“情有独钟”打败美的。现今，格力又该如何逆势而上，实现自救？格力究竟能否通过多元化的战略转型荣光再现，再创辉煌？

-
1. 本案例由同济大学经济与管理学院的佟爱琴、施宋烈、杨晓婕和任梓铭共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

1 格力电器

1.1 稳健增长

珠海格力电器股份有限公司成立于 1991 年，在经过了 20 多年的快速成长后，现已成为空调行业的领头羊。回顾其发展历程，格力电器秉承“科学管理、诚信经营”的理念，一步步稳扎稳打，彰显了优质企业的品质和作风。初创阶段，格力人攻坚克难，研发市场需要的空调产品，抢占市场先机；发展壮大阶段，格力电器建立和完善空调质量体系，奠定了以产品品质为核心的竞争优势，并不断创新营销模式，积极开拓国际市场。2005 年至今，格力家用空调产销量持续 12 年领跑全球，并于 2006 年获“世界名牌”的称号。2015 年 5 月 15 日，格力电器跨入全球 500 强企业阵营，位居“福布斯全球 2000 强”第 385 名，排名家用电器类全球第一位²。2016 年格力实现了营业总收入 1101.13 亿元，净利润 154.21 亿元，纳税 130.75 亿元，累计纳税达 814.13 亿元，连续 15 年位居中国家电行业纳税第一位³。

1.2 自主研发核心技术

在核心技术方面，格力电器的管理者始终保持着共识：企业必须要走自主创新之路，才不会受制于人，才能够走的更长远。一直以来，格力对研发的投入不设上限，2012 年至 2017 年间，格力不断加大研发力度，年均研发投入愈 40 亿元。受益于研发上的多年积累，格力电器在核心技术上取得了一项又一项的突破：全球第一家使用碳氢制冷剂 R290 生产空调、双级变频压缩技术、1 赫兹变频技术等等。这些技术创新的成果打破了国外制冷企业技术垄断的局面，使格力成为了“中国制造”走向“中国创造”的典范。据统计，格力电器在 2012 年申请专利共计 3475 项，其中发明专利占 10% 左右，平均每天约有 10 项专利问世，比 2011 年翻了一番，具体如图 1 所示（附录 1）。截止 2016 年 12 月 31 日，格力累计申请专利 27487 项，其中申请发明专利 10975 项，获得授权发明专利 15862 项，成为空调领域专利申请量和拥有量最多的企业。

1.3 品牌优势

格力在品牌建设上的投入为其赢得了极高的知名度。在发展的各个阶段，格力电器都提出了相适应的品牌理念。上世纪 90 年代初，企业提出“格力电器，创造良机”的品牌理念，当时的格力缺乏核心技术，主业多为模仿国外产品和购买主机后续组装，以此搭建消费者与企业的良好契机；1997 年，格力提出“好空调，格力造”的理念，开始严格控制进口零部件的质量；2010 年，“掌握核心

² 来源：新华网

³ 来源：《格力电器：2017 年年度报告》

科技”的品牌理念标志着格力在核心技术方面的发力。自 2008 年起，格力电器连续九年位列“中国品牌价值 500 强”家电行业榜第一位。截止 2016 年 5 月，格力电器以高达 1463.01 亿元的品牌价值，位居行业第一，总榜单第十二位⁴。品牌是企业产品品质、经营业绩、知名度、社会价值等综合实力的表现。以占据优势的品牌为稳固的根基，格力得以建立起良好的消费者认可度、强大的产品议价谈判能力与创新的营销模式。

2 家电行业

改革开放以来，中国的家电企业开始逐步发展壮大。但是，随着中国经济步入“新常态”，我国制造业面临巨大的经济下行压力，家电行业市场需求总体低迷，消费增长动力不足，各大产品市场销售量持续不振，家电市场正处在竞争“红海期”。随着人力成本与各类生产资料价格的不断攀升，过去靠成本和价格优势来获得竞争优势的局面已较难持续。横向审视其中的空调行业，随着家电下乡、节能惠民等政策红利的消失，一二级市场趋于饱和，三四级市场启动缓慢，国内空调市场增长乏力，海外市场则面临着短期内的品牌化运营难以获得规模化扩张的困境。

而在危机的另一面，互联网经济浪潮、智能制造引领的消费升级，正加速推动着家电行业的转型升级。紧握时代脉搏，瞄准发展趋势，产品智能化的技术变革成为了家电企业发展的关键。传统家电制造企业纷纷开始对多个领域进行布局，谋求转型。2014 年末，小米入股美的，两者以股权合作为纽带签定战略合作协议，美的期望借力小米互联网平台的用户资源和营销模式，加紧布局智能家居；海尔则成立U+平台，极力打造海尔生态圈，力求向服务型平台转型。面对行业内日益激烈的竞争局势，格力迎来了新的挑战……

3 多元化尝试

专业化企业发展到一定的高度难免会出现发展瓶颈。格力电器以专业化起家，实现了公司做大做强的目标，可以说把专业化发挥到了极致。但随着空调增量市场的逐渐饱和，格力空调在市场上的发展逐渐逼近天花板，董明珠也曾表示，格力空调40%的市场占有率难创新高。当“单打冠军”遇到天花板该怎么办？2016 年7月23日，在北京人民大会堂举行的第二届中国制造高峰论坛上，董明珠正式宣布格力进入“多元化时代”，但其实早在2010年，格力就萌发转型思想，开始谋求多元化布局……

3.1 冰箱——拉开多元化序幕

⁴ 来源：格力电器官网信息

2010年，格力的销售网点遍布全球上百个国家和地区，单一产品线已经满足不了其迅速拓展的销售渠道，急需多样化品类拓宽产品线。而此时，成立于2006年的合肥晶弘电器有限公司（以下简称晶弘）经过四年的积淀，达到了20万台的年出口量，开始在家电行业寻求合作对象以期打开国内市场。不得不说，格力的平台实力与晶弘的产业基础是两者实现合作的“红线”。在一段时间的接洽了解后，两家企业一拍即合，晶弘于当年四月完成资产重组。2012年，晶弘冰箱新基地正式投产，格力的2万多家专卖店开始销售晶弘冰箱。实际上，2010年格力电器重组晶弘冰箱是其尝试性迈出多元化的第一步。2012年格力电器专卖店开始销售晶弘冰箱，是格力电器多元化扩张的起点——从制冷相关产品入手，进行相关多元化转型。

3.2 智能小家电——迈开多条腿走路

当家电行业的增量市场逐渐饱和之后，智能家电成为传统家电企业竞相追逐的业绩增长点。据奥维咨询报告统计显示，当前国内市场上拥有1亿多个潜在智能家居用户，2020年有望达到2万亿元规模。在这个背景之下，格力从智能空调、智能小家电单品上开始发力，力求生活电器向多元化、精品化、智能化方向发展，并逐步打造智能平台，致力于建成以家庭为单位的能源管理系统，最终打造以家用电器、终端智能控制为实现方式的智能家居生态圈。

2013年，格力推出了旗舰产品全能王-U STSMART智能空调，该系列空调除可以自主近程操作外，还可以基于云平台实现远程控制，这是格力家用电器迈向智能化的第一步。同年，格力成立了大松生活电器，开始主推小家电产品。随着格力在生活电器上多元化力度的不断加大，电饭煲、洗衣机、厨房三件套、空气净化器等系列智能单品相继问世。2016年，格力则希望将公司产品接入到智能家居系统中，侧重于智能交互、智能连接、智能云平台三个版块的技术研发。现空调、除湿机、净水机、洗衣机等多款产品已经实现了无线连接，可基于“格力+”APP实现对产品的远程控制、故障报警与维修的服务。

3.3 手机——“任性”跨界的“醉翁之意”

当下，智能家居已经成为各大家电企业，以及互联网巨头着力发力的领域之一。董明珠认为，在万物互联的智能家居时代，手机将作为连接各家用电器的平台，可通过手机实现可视化远程控制，时刻关注各个家电运行状态。

“手机一年几亿部的市场，空调才几千万台。”格力电器在格力旧生产线基础上改造而成手机生产线，于2015年3月高调发布第一台智能手机，正式进入智能手机领域。2016年11月网络再现第二代格力手机，2017年紧接着推出了第三代格力“色界”手机。2017年中国企业领袖年会上，董明珠也不忘极力推销格力手机，

“今天我到现场的时候，很多的好朋友都想跟我一块合影，我也想，但是我又有有点生气，拿出的手机都不是格力的，格力商城能买到格力手机，能不能体验一下？”就格力推行智能手机的出发点而言，其对手机的定位就像是一个“遥控器”，在功能建设方面主要偏向与智能家居的互联互通。将智能手机升级为“智能遥控器”，通过“智能遥控器”来对智能家居“实时监控”，掌控房屋全局。

3.4 智能装备——重金加码多元化

在工业4.0、中国制造2025以及供给侧改革的大背景下，中国正在朝着由制造大国到制造强国的目标靠近，各制造业也纷纷开始谋求转型升级。格力对智能装备领域方面的布局，是其谋求多元化发展的关键一环。

格力电器在2012年就开始推行自动化生产战略，并在2013年初正式组建智能装备研发团队。2015年9月，珠海格力智能装备有限公司正式成立，与研究院分工协作。2016年3月，格力智能装备产业园在武汉蔡甸经济开发区正式开建，该基地主要从事智能自动化设备、高端数控机床、工业机器人、精密模具等产品的研发、生产和销售。以产业化布局进行专业分工，格力智能装备有限公司设立了高端数控CNC工厂、精密减速器工厂、机器人工厂、自动化非标零部件工厂、精密主轴研制中心等专业生产研发机构。和美的一样，格力在智能制造方面同样把机器人作为未来战略的重点。2016年9月，格力智能装备有限公司“珠海市机器人工程技术研究开发中心”获批开建，成为珠海市机器人行业第一个拥有从基础研究到产业化的科技研发创新平台，将形成国内机器人行业一流的机器人关键技术研发及产品中试基地。

智能装备类似于生产线的前端，如果掌握了其中的核心技术就可以实现家电智能化生产，甚至还可以把这项技术应用在整个制造业。董明珠在第二届中国制造高峰论坛上也曾表示，“格力在智能装备的累计投入达两百亿元，没有向国家要一分钱，不是因为国家政策补贴干这件事，而是因为国家的发展，国家的强大，我们要去担当。”

3.5 新能源汽车——格力电器的“造车梦”

2016年3月，格力电器发布公告称拟作价130亿收购珠海银隆新能源有限公司（以下简称珠海银隆）100%股权，随后宣布进军新能源汽车领域。根据乘联会⁵数据显示，2016年1-9月，全国新能源乘用车累计销售209473台，同比增长高达122%。在此背景下，格力电器选择跨界造汽车，正是将其视为格力多元化品类扩张的跳板。

珠海银隆是一家专业从事新能源汽车生产、研发，以锂电池材料供应、研

⁵ 全国乘用车市场信息联席会(简称全国乘联会)成立于1994年,原名全国轿车市场信息联谊会。

发、生产、销售为核心的新能源生产企业，其钛酸锂电池核心技术正是打动格力电器管理层的关键。在董事长董明珠的设想里，格力电器将搭建以手机为控制平台的智能家居系统，将基于家庭单位构建“储能设备——光伏”能源管理系统，摆脱城市供电的弊端。“光伏”系统供电可实现所有家电能源来源于太阳能，家居将不再费电。下班可以开格力纯电动车回家，出门在外可以通过格力手机实现对家电的远程操控。从这张未来蓝图来看，与其说董明珠有一个“造车梦”，还不如说她想搭建一个以格力能源管理系统为核心的生态圈，而对于新能源汽车企业的收购恰恰能推动实现她打造格力生态圈的雄心和“梦想”。

4 多元化结果

2013年的中国经济年度人物评选活动上，董明珠和雷军就五年内小米营业额能否击败格力曾立下10亿赌局。2015年，格力电器营业收入却遭遇“滑铁卢”，跌破了千亿元，其中，空调的营业收入骤降近三成，赌局形势趋于严峻。行业环境的不景气、空调市场去库存状态的延续等宏观因素是格力电器业绩下降的一个导火索，但更应引起思考和重视的是，格力电器本身的战略是否出现了问题？格力电器前董事长朱江洪被问及如何看待格力的业绩下滑时说道，“企业文化就是领导的文化，渗透着一把手的气息。如果一把手变化，原来的企业文化也可能会随之变化。作为创立者，我不好评论，只能由市场、由消费者来评价，大家拭目以待。”对于格力近些年来在多元化转型过程中所做的诸多尝试和探索，朱江洪很少在媒体上发表评论，但他曾表示，若自己尚未退休，不会让格力造手机和汽车。格力电器的多元化战略到底是管理层个人的非理性决策，还是长远布局？是“不务正业”还是“合理化转型”？关于对董明珠和格力多元化的质疑，终于被撕开了口。

4.1 晶弘冰箱蓄势待发

格力多元化的第一枪将焦点直指冰箱，以“晶弘冰箱，质量为王”为广告语向市场推广。格力给晶弘冰箱提供专卖店渠道资源，向经销商搭售产品，董明珠亲自上阵为其代言。作为空调的重点补充产品线，据统计，晶弘冰箱的年销售量不超过200万台，2013年销量为130万台，2014年销量达170万台。目前，在国内冰箱市场的品牌竞争中，另一白电巨头海尔以超过25%的市场份额稳居首位，海信、容声位居其次，西门子、美的、美菱紧随其后，晶弘冰箱则尚未跻身行业前八。

2016年4月，格力各地销售公司正式推动了对晶弘冰箱市场经营体的拆分，对晶弘的组织架构展开调整。晶弘成立了新的冰箱营销中心，组建了独立的营销团队，全面铺设营销网络：以省、自治区为单位在中国设立26个销售公司，专门负责冰箱的销售和售后。告别过去对格力销售网络的依赖，走向独立化团队的运

营。下一个十年，晶弘冰箱在品牌发展之路上又将有怎样的表现？

4.2 小家电后发劣势

在迈出以晶弘为代表的多元化第一步后，其他小家电也相继问世，推广方式与冰箱甚为相似。目前，大松电饭煲在小家电行业仅屈居二线品牌，电风扇、电水壶等其他小家电的市场份额也始终偏小。其实，早在2004年，格力电器就从大股东格力集团手中接收了格力小家电75%的股权。但在近十年的时间内，格力未在小家电领域进一步拓展业务。对比同期的美的，小家电业务在电饭煲、电磁炉、净水机等细分市场中连续10年销量领先。2017年，格力空调营业收入的占比高达83.24%，生活电器业务实现营业收入23亿元，占总营业收入1.55%，同比增长33.95%；同期，美的消费电器业务营业收入达到987.48亿元，占总营业收入44.2%，同比增长29.02%。

格力曾一度排斥电商，认为网购不易提供安装和售后，价格战也难以保证产品质量等，对互联网渠道持不信任态度。因而，格力小家电在渠道策略上主要以传统自营渠道为主。但在互联网浪潮经济的压力下，近年来，格力高层多次提出拥抱互联网，格力天猫旗舰店开张，并于2014年国庆期间首次开打价格战。2014年12月，格力电器的官方电商渠道“格力商城”也正式上线，与海尔、美的、TCL、长虹的电商渠道相比，上线时间晚了数年。

格力空调的营销模式曾被学术界称为“21世纪经济领域的全新营销模式”，是市场经济时代的创新。那么，对小家电等新产品采用过去的空调模式能否延续过去的辉煌呢？有质疑声认为，空调和小家电之间的渠道存在明显的差异，渠道偏好不同。对于空调等大型家电，消费者多愿意去专卖店购买，而像小家电就更适合线上、家电城这些渠道。格力虽然掌握优质的空调渠道资源，但并非等同于优质的冰箱、小家电渠道资源。且小家电对营销的要求也更加精细和复杂，在网站新颖度、广告展示等方面要求能凸显特色。

在将晶弘冰箱从格力的销售渠道中分离出来后，接下来，格力还将对大松小家电的渠道进行调整，这预示着小家电与空调销售渠道捆绑的终结。未来小家电业务能否助力格力打破天花板，多元化局势将如何演变仍拭目以待。

4.3 智能手机未达预期

2014年3月，掌门人董明珠接替成龙成为了格力新的品牌代言人，表示宁愿将这笔逾千万的代言人费用节约下来花在制作成本上。格力手机一代将手机开机画面设置为董明珠的个人图像，引起网友的热议。无疑，董明珠的企业掌门人身份、带领格力一路奋斗的个人形象已经与格力这家企业紧紧捆绑，难以分割。“我们要做仅次于华为的手机界老二”是董明珠对格力手机满怀信心的寄

语。那么，董明珠推出的手机销量究竟如何呢？

格力第一代手机主要在格力专卖店渠道铺货，在2015年格力电器的股东大会上，董明珠表示销售5000万部没问题。但根据上游供应链的信息预估，格力手机先期的市场投放量仅在10万部以下。事实上，格力手机一代并未形成真正规模的量产，市场上目前使用的用户较少。截止2018年4月，第二代手机销量在格力自家商城上显示卖出仅10万部，在与格力有紧密战略合作的京东商城上销量也未达百部。值得注意的是，2016年年终董明珠给格力的每个所有员工人手都送一部格力手机二代，格力共有七万多名员工，这意味着一下子内部消耗了7万多部格力手机。2017年6月发布的第三代手机“色界”，在格力商城上线首日被网友爆出仅个位数的销量，随后几天里，该手机销量迅速上升至数千台，被外界指出有刷单的嫌疑。有媒体报道称，格力会要求其供应商购买部分格力的手机以促进彼此的合作关系，或是充当货款以抵账。面对销量不佳的质疑，董明珠回应，“手机做的很好。虽然量不大，但我不是以量来认定的。”

市场反响不如预期的问题出在哪里？格力跨界造手机之时，智能手机市场正面临着惨烈的竞争局面。格力电器的市场部部长陈自立曾发话，格力手机二代完全依靠格力自主研发进行生产制造。但从手机的参数数据来看，配置落伍，缺乏亮点。事实上，格力目前在手机领域并没有掌握核心技术，芯片、屏幕、内存、存储、摄像头传感器等元器件的技术无一项能自主掌控。与此同时，格力在手机的供应链和渠道上缺乏规模化的投入，消费者在线下主流渠道和线上电商平台上很少能看到格力手机。作为企业代言人，董明珠始终力挺自家产品，在媒体上表示格力手机质量天下第一，积极宣传要做让用户三年不换的手机。但手机产品负责人对此表达过疑虑：手机与空调等家电的产品属性并不一致，空调作为耐用电器使用年限往往在十年甚至更久以上，而迭代速度快是手机这类快速消费电子产品的特点，是否有必要重塑格力手机“质优耐用”的核心竞争力？对于董明珠强调的格力手机的核心卖点“智能遥控”，智能家居的业内人士发表了不同的意见，“智能家居更多要靠互联网内容及软件来解决，未必要依赖硬件设备。”

4.4 新能源汽车入局受阻

2016年11月16日，格力电器收到了来自珠海银隆的书面告知函，珠海银隆基于股东会的审议表决结果决定终止本次的并购交易。事实上，格力并非家电企业“造车”失败中的个例，春兰于1997年就收购了东风集团下的重型卡车专用车公司，美的在2004年也曾收购云南客车厂。但这些造车的尝试均以失败告终。对于格力的造车计划，宝杰控股集团董事长兼CEO张杰持看好态度，认为这是布局一个“黄金赛道”，格力凭借其积累的过硬的制造功底，完全可以试

着在新能源汽车这个增长空间巨大的市场中抢占一块领地。事实真的如此吗？格力进军新能源汽车赛道背后的战略正确性又如何？

董明珠认为，新能源汽车发展前景非常好，格力和珠海银隆在技术上具有一定的相似之处，珠海银隆在动力电池上的先进技术能够为格力在新能源汽车市场抢占有利位置提供强大助力。格力电器成功在空调行业领域取得过千亿元营业收入，按照董明珠的规划，格力电器的第二个千亿元营业收入将来自新能源汽车业务。然而，面对董明珠描绘的多元化前景，格力电器的股东却并未表现出一致的憧憬。2016年10月底，在格力电器召开的临时股东大会上，中小股东普遍对这个并购计划持反对意见，矛头直指股权稀释问题。格力内部也出现过些许质疑声。技术总监刘永春并不看好格力此次的造车计划，并表达了自己的担心，“钛酸锂电池本身是贵金属，成本较高，比传统电池成本高出约30%，目前在新能源汽车领域使用并不广泛。该电池能量密度低的这一劣势若要解决起来，难度很大，发展前景并不明朗。”而格力副总经理杨晓维则明确表示反对，“我查了一下，珠海银隆2014年和2015年净利润分别为-2.66亿元和4.16亿元，这业绩也太不稳定了。我们即使转型，也要做一些跟空调相关的，虽然汽车和空调技术上有一些相通之处，但跨度还是有点大。”

收购计划虽然最终告败，但董明珠想要入局新能源汽车的决心却并未动摇。2016年年底，董明珠宣布以个人身份，携大连万达集团在内的多家公司增资入股珠海银隆，共同投资30亿元。其中，董明珠以个人名义投资的金额约10亿元，获得了珠海银隆约7.46%的股权。2017年9月，董明珠在厦门举行的金砖会议上接受采访时明确表示，“对于新能源汽车，不能等有钱赚才进去，要成为一个栽树的人。我个人举债进入银隆就是希望要栽一棵树。”

虽然董明珠通过个人资金入股了珠海银隆，但格力在新能源汽车领域上的布局仍障碍重重。格力入局新能源汽车领域的时机较晚，要面对特斯拉、蔚来汽车等诸多实力不凡的对手。且新能源汽车产品技术尚未成熟，依赖于庞大的研发投入突破技术壁垒，要求企业有过硬的资金实力。截止目前，格力在新能源汽车领域上并无可以携手合作的企业伙伴，未来新能源汽车板块能否承担起多元化的战略重任尚是未知数。

4.5 智能装备崭露头角

截至2016年底，格力智能装备的产品已覆盖数控机床、车用尿素机、大工业机器人、伺服机械手、智能仓储装备等十多个领域，超过百种规格，累计产出自动化装备5500多套，累计产值超过20亿元。自2012年在智能装备起步以来，经过5年的沉淀摸索，格力不仅完成了内部生产线的自动化，利用自主研发制造的智

能装备使企业整体的生产效率提升了10.5%，而且已具备面向市场为客户提供自动化解决方案的能力，形成了集研发、生产、销售、服务于一体的产业化格局，目前在电器、新能源、食品、节能多个领域都有应用。

和空调行业获得成功的路径一样，“自主创新”是格力智能装备的成长基因。凭借强大的技术攻关能力，格力在工业机器人的四大关键零部件——控制器、驱动器、伺服电机和减速机领域都实现了自主研发及生产。在智能装备领域，格力电器历年来共申请专利数量总计1000多项，其中，发明专利申请数量达434项⁶。2016年初，格力智能装备公司通过了首批“广东省机器人骨干企业”认定。对前端制造的智能改造，是中国制造的必然选择，也是格力重新定位的开始和持续成长的需要。

2017年，格力智能装备开始频频在公众视野中现身。8月珠海洽会⁷上，格力展示了其自主创新研发的五轴数控机床，该机床能加工出具有军工水平的零部件；11月第三届中国制造高峰论坛上，由格力的工业机器人组成的乐队闪耀登场，让现场观众一齐见证了格力在智能装备领域高精尖的技术水平；12月世界智能制造大会上，格力电器展示了精工制造的先进智能装备，同样备受瞩目。金字塔码垛项目、机器人协同运转齿轮、投篮机器人、手机壳加工线及工业信息化系统、工业视觉检测一站式解决方案、蒸汽洗车机……多领域多种规格的先进智能装备向全世界展示了中国制造业的实力。12月，格力自主研发的一款绿色环保、颠覆传统的车用智能装备——格力车用尿素智能机获评了“国际领先”的美誉。

2018年，格力在掌门人的带领下将继续加速向智能装备领域的扩张，并计划制造2500台机器人。2018年5月16日格力对外宣布，由格力自主研发的“工业机器人用高性能伺服电机及驱动器”达到“国际先进”水平，其中伺服电机功率密度、过载能力等性能指标达到“国际领先”水平⁸。

格力在智能装备领域的技术研发实力已跻身国际尖端水准。2017年格力智能装备业务实现营业收入21.26亿元，同比增长高达12倍，格力已将其视为未来多元化扩张的重要增量市场。但是，智能装备目前在格力电器的总营业收入中占比还很小，仅占1.43%。格力电器的黄副总对智能装备的发展满怀憧憬：“从空调的技术优势出发，格力的智能装备会向更深层次发展，有望成为格力引领中国制造进军全球产业链高端上游的破冰器，开辟出多元化格局中一条全新的通道。”

5 多元化未来之路

⁶ 专利数据来源于格力电器官网公开信息。

⁷ 第三届珠江西岸先进装备制造业投资贸易洽谈会(简称“珠洽会”)于2017年8月28日至30日在广东省佛山市举行，以珠江西岸先进装备制造业三年建设成果展为主题。

⁸ 根据多家网络媒体报道整理。

2018年4月，格力公布的2017年年报显示营业收入和净利润双双创下历史新高，但董明珠的一句“不分红”让资本市场炸开了锅。对于2006年以来的首次不分红，格力在年报中解释道，大量的资金储备是为了应对公司未来产能扩充和满足多元化扩张的资本性支出，不分红是在考虑公司长远发展后做出的决定，足以可见格力加速多元化战略转型的决心。红利的落空导致格力开盘后遭受了股价的暴跌，这其中可能有投资者短暂情绪作祟的因素，但是否也表明过去格力并未向投资者证明自己在多元化板块中的竞争力呢？

专业化发展十余年，“格力=空调”这一印象已深入人心。多元化战略推进至此，市场是否已接受“格力=手机、汽车、小家电、智能装备……”呢？董明珠曾公开说：“你们这些做媒体的，不要老说格力是空调。”在为格力手机及其他产品努力代言的同时，董明珠自己正逐渐成为走向前台的企业界话题人物，与雷军的公开打赌也成为热点头条。“格力认为专注是最重要的，无论是多元化，还是专业化，如果离开专注这两个字是不可能成功的。格力电器无论今天是专业化也好，无论明天是多元化也好，我们始终不放弃的是专注。”那么凭借这股专注之力，格力能否在2018年实现第二个千亿营业收入的战略目标？以专业化起家的格力，多元化的转型之路究竟在何方？董明珠带领之下的格力跨界，是蕴藏更多的机会还是包含更大的风险？格力又将如何走好这条多元化转型之路？

（案例正文字数：10025）

The Puzzle of GREE's Diversification Strategy

TONG Aiqin SHI Songlie YANG Xiaojie REN Ziming

Abstract:

Under the background of the transformation and upgrading of the home household appliance industry, Gree Electric Appliance is facing the growth dilemma of “saturated markets in air-conditioning industry”. Turing the strategy from specialization to diversification has become an inevitable choice for GREE's sustainable development. Although GREE's years of hard work in the air-conditioning industry has helped it not only gain dominant market position and

good brand reputation but also accumulate strong technical strength, its strategy transition of diversification has been questioned a lot. This case first reviews GREE's 20 years of operation results specializing in the air-conditioning industry. Based on that, the case then focuses on the diversification process of GREE. Further, through analyzing both the dilemmas and the opportunities faced by GREE's diversified business units, it aims to discuss the problems of GREE's diversification and reveal the reasons behind the problems. We hope this case will provide some inspirations for companies to understand the necessary conditions for them to implement diversification strategy and learn how to choose appropriate transition policy.

Key words: GREE, Strategy transition, Specialization, Diversification

附录 1 格力电器 2012-2016 年专利情况



图1 格力电器2012-2016年度专利情况

Figure 1 Patents of GREE 2012-2016

数据来源：国家知识产权局专利检索系统