编者按/2018年迎来了改革开放40周年，自1978年党的十一届三中全会以来，改革开放在弹指一挥间走过了40年的发展历程。40年间中国发生了翻天覆地的变化，中国企业也经历了蜕变和成长。在2018年的新年贺词中，习近平总书记指出，“我们要以庆祝改革开放40周年为契机，逢山开路，遇水架桥，将改革进行到底。”回首40年，中国品牌的崛起，与中国经济的崛起，同步共振。本报今日起开辟“激荡四十年”专栏，讲述中国著名品牌与改革开放共成长的故事。

激荡四十年：格兰仕的通关密钥

本报记者 高瑜静 童海华 北京报道

从1978年中国共产党的十一届三中全会到今天，改革开放走到第四十个年头。从计划经济到社会主义市场经济，从中国制造到中国智造，从跟随世界到引领世界，不计其数的中国企业成为改革开放的活力因子，更成为中国连接世界其他经济体的桥梁。成立于1978年的广东格兰仕集团有限公司（以下简称“格兰仕”），与改革开放同龄，更经历着改革开放40年间的激荡。

在改革开放拉开帷幕不久的1979年1月1日，中国与经济实力最强的美国正式建交。这也为此后的中美经济贸易往来筑起支座。39年间，当无数企业在中国与美国市场上流转，纵横交错，中美经贸已然形成一座巨大的“桥面系”。根据中方统计，中美贸易额从1979年的25亿美元，增长到2017年的5837亿美元。

然而，随着特朗普政府反复无常、高竖贸易壁垒时，中美贸易间巨大的“桥面系”被限流。部分中国企业甚至遭遇经济钳制，被动中断经济联结。

国际环境风云诡谲之时，格兰仕站在第一个40年的节点处。在顺应改革开放潮流中创业、抓住“世界工厂”机遇中壮大、通过自主研发抢占行业制高点，正成为改革开放以来中国企业生存发展领先的命定路数，格兰仕也不例外。不过，在改革开放时代洪流中，有无数企业顺势而生，恰似百舸争流。唯有掌握通关密钥的企业，才能扬帆远航。

2016年，全球第一条微波炉自动化生产线在格兰仕启动。

顺势而为

“天下大势，浩浩汤汤，顺之者昌，逆之者亡。”革命家孙中山先生曾在政治改革受阻时慨叹道。

时过境迁，1978年，在距离孙中山先生家乡广东省香山县不远的顺德一片荒滩上，41岁的梁庆德接受上级党委安排，搭了几个窝棚，白手起家，开启了格兰仕人不平凡的创业历程。

彼时，改革开放从农村发起，家庭联产承包责任制冲击着传统经济意识形态，随后改革以“燎原”之势触达城市，个体户、私营企业等民营经济形态逐渐焕发生机。

在这期间，格兰仕的前身桂洲羽绒厂，从手工洗涤鹅鸭羽毛，到制造羽绒服装出口，短短十年间，实现了“办成亿元工业区”的目标，进入“中国乡镇企业十大百强”。

二十世纪八九十年代，中国家电制造产业飞速发展。随着人民生活水平的稳步提升，越来越多的家电产品成为国人的生活必需品。家庭标配“四大件”从中华人民共和国成立初期的“三转一响”，演变为“电视、冰箱、洗衣机、收录机”，家电产品的市场需求旺盛。

在珠江三角洲中部的顺德，美的、万和、容声、蚬华等一批家电品牌，如雨后春笋般冒出。众多家电制造企业聚集顺德，也让这个岭南小镇此后以“中国家电之都”的身份为外界所知。

从顺德起步的格兰仕人也敏锐地意识到，家电制造的市场前景广阔。不过，当时在电视、冰箱、洗衣机、收录机等优势产品领域，长虹、海尔、小天鹅等品牌已占据制高点，新入者要想从中分一杯羹，实属不易。

要想在家电制造产业快速切入，必须得独辟蹊径。“其实从1988年开始，我发现当时微波炉在西方好像是中国的电饭煲一样普遍，无明火无油烟又节能，省电省时，对环境又友好，能不能在中国做这个产品？”梁庆德之子、格兰仕集团总裁梁昭贤说道。现在回忆起公司当年以微波炉为突破口，对家电制造业发起进击时，梁昭贤仍为抓住了家电制造潮的尾巴而感到庆幸。

自此，这家公司开启了与“微波炉大王”称誉画等号的征程。

人才驱动

“一九九二年又是一个春天，有一位老人在中国的南海边写下诗篇，天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆。”一曲《春天的故事》娓娓道出改革开放带来的社会巨变。

1992年，伴随着邓小平系列南方谈话，改革进入深化阶段。同样在这一年，格兰仕选择从轻纺业转型做家电，翻开新篇章。

然而，隔行如隔山。投身微波炉制造行业，要保证产品的质地，就需要过硬的生产技术。为此，梁庆德、梁昭贤多次赴上海，以满腔真诚邀请到一批微波炉技术、营销专家，集结了格兰仕最初的队伍。

时至今日，最初集结的那一批技术专家中，有的依然坚守在格兰仕的岗位上。“公司里工龄二十年以上的员工有很多，工厂建了多久，他们就在这里干了多久”，格兰仕一名工龄十余年的员工说道。

稳定的队伍也为“工匠精神”的扎根提供了土壤。近五年，格兰仕在人才、装备升级上总投入超过30亿元，截止到2017年，格兰仕累计申请国内国际专利2498项。

与此同时，格兰仕启动多个项目，为队伍输送新的血液。除了从欧美、日本、韩国引进100多名一流研发、营销及制造管理人才外，公司自2004年以来面向名牌大学毕业生开展“向日葵计划”，与一流专业大中专院校通过“联合办学、工学交替、产教合一”的校企合作模式定向培育技工、技师人才。

在格兰仕集团总裁梁昭贤看来，人是公司的第一资本，“我们没有房地产、金融投资，没有简单选择兼并、收购，我们所有的投资都在品牌、人才和装备升级上。企业的资源有限，做好资源分配的前提，要知道自己有什么，缺什么，能干什么，把资源放在最重要的方面。”

改革开放后，经济活力迸发，带动了一波海外人才“回流潮”。如今的格兰仕，正以其“匠心制造”文化，吸引着世界各地的人才加入汇聚“全球家电人才中心”。

对外开放

2001年，中国加入世界贸易组织，正式步入世界贸易轨道。

“中国加入世界贸易组织的条款激发了中国内在的活力，解放了国内的生产力。中国的发展充分享受了改革的红利，而改革的红利又来自于开放的红利。”当时作为中国入世谈判代表团第四任、也是最后一任团长的龙永图后来回忆说道。

中国加入世贸组织，无疑也为格兰仕进一步打开全球市场“开绿灯”。不仅仅是红利受益者，格兰仕更作为先驱者活跃在上世纪末的世界经济舞台上。从1998年起，格兰仕的产品先后进入德国、英国、法国、西班牙、意大利等欧洲主流零售渠道。同时，格兰仕的外贸团队带着样机“攻克”着美国各个州市的零售商。

“为了与国际主流零售商建立合作，我们花了很多时间、精力泡在海外市场，年三十、年初一我都去拜访客户。”格兰仕集团总裁梁昭贤说道。回顾格兰仕产品最初走向世界的情景，“努力让顾客感动”成为格兰仕最主要的秘诀。

而产品品质更成为打动顾客的关键。譬如，在进入以制造业闻名世界的德国市场时，格兰仕外贸团队希望通过德国最大的零售批发超市“麦德龙”，来搭建销售渠道。彼时，麦德龙方对这个来自中国的品牌一无所知。为此，格兰仕的一把手亲自上阵去拜访麦德龙方的管理层，向对方介绍公司、介绍产品。最后，格兰仕拿到了麦德龙全年的自主品牌订单。

通过一批批订单，格兰仕也从广东顺德出发，遍及全球。

在格兰仕一间空置的工厂内，3个巨型的冲床基础坑已经备好，计划于年中引进的新一代自动化生产线将在这里装置。据格兰仕自动化开发部一名工程师介绍，新一代冲压零件冲床生产线，10秒就可以完成一台微波炉的零件冲压、焊接、铆接等制造流程。同样一条机床生产线上，只要对装配变压器的环节稍作调整，就可以完成销往不同国家地区的微波炉的制造。

据悉，每天有10万台不同规格、不同功能的格兰仕微波炉走下流水线，销往全球各地。

目前，格兰仕自主创新的双变频微波炉、互联网冰箱、蒸汽烤箱、电蒸炉、蒸烤箱、洗碗机、洗衣机、干衣机、变频空调等品质家电，除了满足中国市场消费升级需求，也大批销往美国、英国、法国等发达国家，其中越来越多的中高端产品以自主品牌销往海外。格兰仕在全球逾10个国家设立的研发中心、分公司，正成为格兰仕扬帆出海的引擎。

在中国国际电子商务中心市场首席分析师李正波看来，改革开放以来，国内市场扩大，伴随零售渠道的快速铺展，消费者的巨大需求也转化成企业革新的动力。再加上国家政策扶持及源源不断的资金投入，家电企业的研发设计能力逐渐实现质的突破，越来越多以自主品牌活跃在全球市场上。

独善其身

2018年，改革开放进入“不惑之年”，深化改革方向愈加清晰。不过，伴随中美贸易摩擦不断，当中兴通讯的致命危局成为中美博弈的注脚时，制造业企业在产业链上的自研能力，更成为震撼国人的警钟。

回看前路，习近平总书记的告诫言犹在耳，“一个互联网企业即便规模再大、市值再高，如果核心元器件严重依赖外国，供应链的‘命门’掌握在别人手里，那就好比在别人的墙基上砌房子，再大再漂亮也可能经不起风雨，甚至会不堪一击。”

其实，不论互联网企业，还是家电制造企业，其产业链构成或有不同，但自力更生掌握核心技术，均成为企业竞逐的决胜力。

在改革开放时代洪流中，有无数企业顺势而生，恰似百舸争流。而只有坚固的船体，才能在潮涨潮落、大浪淘沙中继续扬帆远航。

对于格兰仕而言，坐拥微波炉全产业链便是其坚固的船体。据悉，格兰仕除了具备白色家电品类的整机智造实力，还能自行研发、设计、生产、制造设备。目前，在格兰仕的电器配件车间内，90%以上的设备均实现自主研发制造。

在制造磁控管、变压器、压缩机等家电核心零部件、元器件上实现自我配套生产，也促使格兰仕逐渐摆脱了对供应商的依赖。

国资委研究中心副研究员周丽莎分析指出，从当前的中美贸易行业结构来看，中国对美国的出口产品中，家电制造业产品占比较高。此次特朗普政府针对中国制造业的关税壁垒，应当倒逼家电制造企业加快产业转型升级，进一步加大科技投入力度，实施高端人才引进战略，在产品的核心零部件中坚持自主创新。

业绩“过山车” 美菱电器多元化转型欲扭转“掉队”局面

特约撰稿 李静
本报记者 张玉 刘媛媛 上海报道

曾被称为冰箱行业“四朵金花”之一的合肥美菱股份有限公司（以下简称“美菱电器”，000521.SZ）最近动作频频。继宣布终止竞购Gorenje公司股权之后，6月4日，美菱电器公告称，拟将公司全称由“合肥美菱股份有限公司”变更为“长虹美菱股份有限公司”。

事实上，在一系列大动作背后，美菱电器近年来转型发展的的道路上也面临着净利润波动幅度较大的尴尬现状。数据显示，2010~2017年，美菱电器的净利润分别为3.26亿元、1.07亿元、1.92亿元、2.74亿元、2.95亿元、2710.49万元、2.20亿元、3247.32万元，同比变化分别为8.18%、-67.28%、80.27%、42.60%、7.46%、-91.00%、712.46%、-85.25%。

关于美菱电器业绩及企业发展的相关问题，《中国经营报》记者致电致函美菱电器方面，但截至发稿，未获回复。

“如今家电行业竞争壁垒已然构建，产业竞争格局愈见明晰。一边是龙头企业对话语权和议价权的掌握，能够以优势的成本获取更多的利润；另一边是二三线品牌等中小企业获客成本越来越高，竞争赛道入口已经关闭。”家电行业观察人士洪仕斌向本报记者表示，像美菱、海信等二三线品牌近几年的压力都很大，尤其是2017年，包括2018年一季度都有所反映。

多经营性指标大幅波动

美菱电器近年来的业绩发展并不理想。据公司日前公布的2018年一季报显示，报告期内公司营业收入为42.46亿元，比上年同期增长了15.79%；归属于上市公司股东的净利润为5626.19万元，同比减少8.22%。其中，归属于上市公司股东扣非后净利润为2301.17万元，同比减少了44.72%。报告期内，公司经营活动产生的现金流量净额为-7.71亿元，同比减少239.93%。

除此之外，据美菱电器2017年年报，报告期内公司净利润为3247.32万元，同比大幅下降85.25%。经营活动产生的现金流量净额为-5.52亿元，同比大幅下降155.97%。对此，美菱电器在公告中表明，经营活动产生的现金流量净额变动较大主要系本期公司购买商品、接受劳务支付的现金同比增加大于销售商品、提供劳务收到的现金增加所致。

同时，美菱电器在2017年年报中放出“豪言”：2018年，公司将在董事会的领导下，全年争取实现营业收入较上一年度增长10%以上、归属于母公司股东的净利润较上一年度增长800%以上。但从其披露的2018年一季报看，距离“800%”的目标还太遥远。

记者梳理美菱电器2010~2017年年报发现，其净利润呈现巨幅波动的状态。2010~2017年，美菱电器的营业收入分别为82.27亿元、90.04亿元、93.07亿元、105.39亿元、107.65亿元、107.54亿元、125.27亿元、167.97亿元，同比分别增加30.09%、9.44%、3.36%、13.24%、2.14%、-3.24%、16.48%、34.09%。除了2015年营业收入呈现小幅下降外，其余均呈现稳中有升的态势。

不过，美菱电器净利润却并没有像营业收入一样呈现平稳上升的状态，而是像“过山车”一样呈现巨幅波动。2010~2017年，美菱电器的净利润分别为3.26亿元、1.07亿元、1.92亿元、2.74亿元、2.95亿元、2710.49万元、2.20亿元、3247.32万元，同比分别变化8.18%、-67.28%、80.27%、42.60%、7.46%、-91.00%、712.46%、-85.25%。尤其在近三年，美菱电器的净利润波动幅度巨大。

在家电行业观察家刘步尘看来，美菱电器净利润大幅下降有三个方面的原因：第一，其品牌严重老化，产品形象不足；第二，产品的品牌附加值低导致盈利能力下降；第三，美菱电器成本管理能力差，不如海尔、美的等行业巨头管理到位。

“可以预言，未来中小家电企业将逐渐出局，而龙头企业则将通过转型、升级等方式形成各自的差异化竞争力，从而不断扩大企业规模和市场占有率。”洪仕斌表示。

事实上，近年来，随着家电企业竞争日趋激烈，行业头部效应凸显。根据东方财富客户端数据显示，截至2018年6月7日凌晨，美的集团总市值3609亿元，格力电器总市值2912亿元，青岛海尔的总市值1262亿元，美菱电器总市值仅有44.71亿元。

洪仕斌认为：“就企业市值上来说，一线与二线品牌比较，差距很大。与头部企业相比，美菱电器差距十分明显，数字只是表象，背后却是企业获取社会资本的能力减弱。而未来，无论在经营业绩上还是在市值上，第一阵营企业与阵营外的企业之间的差距将进一步拉开，且将越来越大。”

竞购Gorenje股权未果

除了业绩堪忧，美菱电器筹划的对Gorenje公司的竞购计划也并未如愿“开花结果”。日前，美菱电器发布公告表示，经相关各方洽谈和磋商，鉴于公司与Gorenje公司及其部分股东就收购交易程序、价格等存在较大分歧，公司决定终止本次竞购。

据悉，美菱电器本次拟参与竞买的标的Gorenje公司是一家总部位于斯洛文尼亚的上市公司，其主要从事厨电、洗碗机、洗衣机、冰箱（柜）、小型家用电器等产品的生产、研发和销售。

截至2017年12月31日，标的公司总资产11.43亿欧元，总负债7.75亿欧元，净资产3.68亿欧元；2017年度公司营业收入13.1亿欧元，净利润134万欧元。

事实上，欲收购Gorenje公司并不是美菱电器多元转型的第一步，近年来，美菱电器不断尝试进行产品线的扩张。据美菱电器方面公告，2014年初，公司陆续发布了以“云图像识别”技术为核心的CHiQ冰箱和基于“人体状态感知”技术CHiQ空调。2015年底，公司非公开发行股票募集资金投资项目之一——“智慧生活项目”，已经开始实施。

此外，公司不断完善家电产业链及产品线，2015年通过竞买股权方式收购了长虹日电，拥有了自有厨卫、小家电产品平台。2017年3月，美菱电器与意大利Candy集团达成合作意向，成立洗衣机合资公司，增强了公司洗衣机产品的竞争力。2018年1月与深兰科技（上海）有限公司签署战略合作协议，共同建设全新智能生态。

“美菱电器如此大规模地投资进入新的领域，就是因为它的营收规模一直没有实现大的突破，管理层和大股东都着急，这个时候靠其冰箱的订单业务是做不到的，那么它就会进入新的领域。其实进入新的领域不一定会成功，如果主业都没做好，就慌慌忙忙地进入别的领域，是不明智的。”刘步尘表示。

不过，在洪仕斌看来，美菱的转型是必然选择：“家电行业已经没有通道与机会去让企业做‘单项冠军’，龙头家电企业过硬的产品实力、完善的渠道终端以及更旺盛的生命动力都有着天然的优势，一旦竞争号角吹响，阵营以外的企业面临的结局只有三个：要么转型，要么被兼并，要么死。”

2017年11月28日，美菱电器在接受融通基金管理有限公司以及广州农村商业银行调研时抛出了自己实现既定中长期发展目标的计划：公司将力争到2020年，实现在规模上、产品线上、组织流程上再造一个新美菱的战略目标，力争实现年销售收入达到200亿元以上。公司通过单一产品线向多元化转型，进一步加强各产品线之间的协同性，打造具有较强竞争力的综合性家电企业。

不过，据奥维云网此前发布的《冰箱行业年报》，2017年美菱冰箱线下零售额份额为9.0%，同比增加0.4%，均价为3173元。与中国冰箱市场领头羊的海尔相比，后者零售额占比25.1%，是美菱近3倍。

另据奥维云网发布的2018年4月的数据显示，油烟机、灶具、消毒柜这三类厨电产品4月份的排行前5名分别被方太、老板、美的、西门子、林内（排名不分先后）占据，并没有出现美菱的身影。美菱多元化转型之路依然“任重道远”。

刘步尘认为：“美菱必须要变革，对品牌进行改造，好好审视一下自己和主流企业的差距是越来越大，而不是越来越小了，自己不改变，市场就会改变它。”