新闻热线：010—58884107
E-mail:xy1111@139.com
■责编 向 阳
科技日报 2015年7月22日 星期三

新常态下的格力式创新

——从格力电器看中国制造业突围之路

□ 董明珠

接到邀请，到科技日报社主办，科技部人事司、青年联合会协办的《科技创新大讲堂》介绍格力电器的发展，我特别高兴。其实我没有什么，刚才主持人介绍的那么多的荣誉，我觉得这些荣誉主要是因为我空调做的好，卖的好。空调是一个竞争行业的产品，在竞争非常激烈的情况下，格力电器是怎么去发展的呢？

谈成功企业：对社会负责，带来美好生活

应该具备什么样的条件才能算是一个成功的企业？有的企业讲，我的销售额很大，但是谈到社会责任，谈到对消费者的责任，甚至对股民的责任时，就打了一个问号。这样的企业能称为优秀的企业？我认为不可以。

成功的意义是能够帮助别人，这才叫成功的人、成功的企业。光靠伸手，那是要饭的。当你成为一个施予别人的人，才是成功的人。格力电器在家电行业已经10几年纳税排第一，凭这一点，我觉得格力就是好企业。

有一次我在汇报工作的时候，有一个央企，说去年做了1400多亿元，我一听，我是一个竞争行业的，我也做了1400亿元，我也挺自豪的。第二句话他讲，去年我给国家交了70多亿元的税，我一听纳税比格力少了一半。第三句话就听不下去了，他说国家应该减免税收，我要搞技术研发。

我对他本人没有意见，我之后讲我们的目标不是国家减免税收，而是倡导企业交税越多越好，这是公民的责任，也是企业的责任。同时，我希望政府能够营造更公平的环境，让我们自己最好的技术能服务于中国。

一个真正优秀的企业不是仅仅考虑自己赚了多少钱，他更应该考虑是为国家的贡献，因为只有国家强大了财政收入，才可以为老百姓带来更美好的生活。这就是我们企业家的社会责任。

谈世界五百强企业：庆幸没有卖掉格力，走了一条正确的路

格力电器在竞争行业里面代表中国走进了世界五百强，今年排到385位，在家电类排名世界第一，我觉得这是最值得自豪的。能够走到今天，是因为我们走了一条正确的路。

2004年的时候，格力电器面临着一个很大的挑战。当时中国每一个城市都希望能拥有一个世界五百强的企业，但是那个时候中国自己并没有世界五百强的制造企业，所以非常期盼引进外国的五百强企业。当时，恰好有世界五百强企业提出收购格力电器的意向，政府部门也有这个意向，因为这样珠海市就有世界五百强企业了。

当时我很着急，我说不能卖，因为我们好不容易才有了自己的品牌。2004年5月谈收购的时候，格力刚刚在前一年实现了100亿的年营业收入，净资产只有9个亿。当时珠海市市长比较开明，于是我们天天跑去跟他说不能卖，原因是格力电器制度是自己的，管理模式是自己的，我们不缺钱。格力电器在1997年通过制度建设，实现了银行零贷款，到去年做到1400亿的时候，我们依然没有银行贷款。政府强调理由："你是小企业，这个世界五百强多厉害"。当时我也口吐狂言，今天他是世界五百强，明天他一定是？我今天不是，我明天也许就是了。

外资提出收购方案的时候，找我谈话，承诺给我8000万的年薪。那时我一年才拿几十万，对我个人来说，卖掉格力电器是最有利的。但我们首先不能忘了自己是中国人，中国要有自己的产品，自己的品牌。我胆子大，直接找到省里的领导汇报工作，讲了很多不能卖的理由。我这个人不太注重小节，心里想什么说什么，说完之后，领导没有现场表态，我说完了，省里也想要世界五百强，当时什么都没有讲，就走了。过了一段时间，格力来了一个调查组，调查完了之后确定不卖格力电器，那时我才松了一口气。

格力电器保住了，但当时中国很多企业都给卖掉了，很多的品牌都不复存在，真的是很痛心。我很庆幸当时格力没有卖掉。

2014年，我们进入了世界五百强，是中国家电行业首个进入世界五百强的企业。如果当时把格力电器卖了，哪怕在中国格力电器在世界上排第一，我也是为外国人打工。我们过去引进的世界五百强是别人的，今天的世界五百强是我们自己的。

谈技术强国：自主创新，掌握核心科技

中国是制造大国，但不是制造强国。为什么不强，因为没有掌握核心科技。

2000年左右，格力中标一单多联机项目，当时中国还没有一家空调企业掌握多联机技术。格力公司领导信心满满带队赴日本，打算从合作伙伴手中购买多联机技术，谁知遭遇到对方毫不留情的拒绝：这是日本企业用16年时间自己研发的、目前国际最先进的技术，多少钱都不卖。回国之后，格力立刻组建研发团队，夜以继日，艰苦攻关，最终成功研发出自己的多联机技术，攻克这一技术难关。

从那一刻开始，格力电器真正意识到，靠购买技术只能买到国外已经淘汰的技术，真正的核心技术是买不来的。只有走自主创新的中国创造之路，才能掌握核心技术。

2012年，我在北京开人大会的时候，有人说，董明珠你赚钱的机会来了。为什么，你看这个雾霾天，空气净化器要赚大钱了。这件事对我的触动很大，如果制造业要靠环境破坏产生的商机赚钱的话，我宁可放弃制造业。

我回到珠海立刻跟研发人员讲，能不能开发出一个环保空调，不要电的空调。当时他们都觉得不可能。我说为什么不可能，光伏能发电，空调用电就能解决，一定要解决。最终我们用了将近两年的时间成功研发出光伏空调，真正不用电费的空调。2014年一年，格力光伏空调在国外的订单就有120多万。现在，我们正在储备第二代、第三代的光伏空调技术，引导家电行业进入新能源时代。

2013年，我跟研发人员提出开发"无风空调"，因为开会时，发现空调风口的位置没有人愿意坐，原因是坐在空调出风口，两个小时会议结束后，骨头都被冷风吹痛了。所以格力要开发无风空调，现在，我们也成功了。

格力走到今天，经历四个阶段。第一个阶段是"格力空调创造良机"，空调使用的原材料好，产品质量好；第二个阶段是"好空调格力造"；第三个阶段时，我们提出了"掌握核心科技"；到了第四个阶段的时候，我们倡导"让天空更蓝，大地更绿"。用科技改变生活，用科技创造健康生活，那才是有价值的，打造一个产品，不是为了赚钱，是要给别人带来健康。

现在，空调行业最先进的技术在中国，在格力。

谈人才培养：格力大学，自主培育

2000年的时候，大家都说格力空调好，好在哪里？格力空调比其他空调重15公斤，因为用的材料比别人好，成本比别人高，用材料堆出的产品质量，而不是技术升级的质量，这就是我们的悲哀之处。

1999年，格力来了一个清华博士，当时中国的空调专家只有两位，其中一位到了我们企业，相当于中国50%的专家都来到了格力，我们特别兴奋，因为怀抱希望。我们给清华博士一部车，一套房，一个高管的职务，享受老总级别的待遇，希望他能给我们改变，迅速提升产品，降低成本。

清华博士提了一个方案，只节约了40块钱成本，研发出的空调打开时不知道开了没有，当需要一个温度的时候，也看不出温度达到了没有。让消费者没有感觉便利的条件下节约了40块钱的成本，我认为一个消费者花了几千块钱，为了这40块钱得到更多的是不便利，他会买你的产品吗？我非常生气，当时就把这个产品停了。

更让我们感到气愤的是，他利用我们对他的信任，用手上的权力与上游供应商做交易，采购回来的零部件质量无法达到要求，导致长期出现停线的问题，最后我们决定一定要把他免了。

当时在高层里面大家都有想法，说我们要把这个博士后免掉，别人怎么看格力，格力不容人才。

什么叫人才？人才第一要忠诚企业。要尽职尽力，要对你的企业负责任，要对消费者负责任，要对客户负责任，这是职业的底线。一个好的员工忠诚是第一位的，你虽然有点知识，但不算人才，因为我们认为你的品德出了问题，你不忠诚企业，你不对消费者负责任，你这不忠诚的行为怎么称之为是人才呢？

恰恰他走了之后，我们加大了技术研发的投入，2000年之后开始有专利了。现在，格力电器有6个研究院，8000多技术开发人员，平均年龄29岁，这8000人没有所谓的外国专家，这些人才都是格力自己培养出来的。这8000多年轻人创造了15600多项专利，2014年平均每天诞生11项专利，创造了许多国家乃至于世界上独有的技术。

去年一年美国企业从格力挖走了60多人，国内同行从格力挖走的人就更多了，用一个班一个排形容都不为过。截至目前，格力电器被挖走了600多人，挖人的速度已经超过格力电器培育人才的速度。我说总理让你们创新，不是叫你们偷人。用偷来的人，解决不了创新的根本问题，因为没有创新平台，没有创新文化。

董明珠在《科技创新大讲堂》上演讲　　本报记者 洪星摄

在格力，专家的年薪60万，但是别人给的是3倍、5倍的年薪，你走不走？肯定有一部分人跟你不一致，在格力走出去的人有3种：

一种人是我不要的，管理岗位免掉的。二是要钱的，哪里钱多往哪走。第三种是糊里糊涂，去了有那么多钱，那我也跟着混。走出去的这三种人是不会成功的，这恰恰也是格力与竞争对手的差距拉得越来越大的原因。

有一个企业老总来到格力参观，我跟他介绍核心项目负责人，1982年的小伙子。那个老总很惊讶，才31岁，这么年轻小伙子是哪个名校毕业的。我们小伙子不好意思了，因为他是一个普通高校毕业，不是名校。我说你以后就说，你是格力大学毕业的。在实践当中挑战自己，格力人创造了无数的技术，这就是我们的实力。

我们相信只要我们坚守诚信和奉献的精神，还是能感动更多的人，和更多的人才达成共识。格力坚信这一点，这就是为什么格力走的这么好这么成功的原因。

谈诚信经营：靠中国制造业，改变世界对中国人的印象

今年春节，中国消费者跑到日本花60亿元买电饭锅、马桶盖，这是中国制造业非常痛心的现实。格力品牌的电饭锅在日本卖8000元人民币，为什么消费者不在中国买，跑去国外买？这是因为中国企业在发展过程中逐利而行，没有把消费者真正的利益放在心上，失去了民心，现在的结果，是中国制造业在为以往的不诚信买单。

我当董事长之后，去拜访长期合作的检测机构。他说董总你放心，你当董事长了，我更应该支持你，有什么困难，我肯定是帮你们度过。我说你错了，我今天找你，只有一件事情，就是格力的产品到这来，有一丝一毫不达标，都要打回去。检测机关应该做的，不是妥协，而是挑刺，那是真正的帮助企业。他说董总，你是我从事这个职业这么多年以来，唯一一个跟我提出这样要求的企业，我感到不可思议，你为什么这样做。我说，你今天所谓的帮我，实际上是害我。不合格的产品你也说可以了，通过了，最终我们的产品就会背离标准，消费者会抛弃我们的产品，市场也会淘汰我们。你认为你是帮我，还是害我？最顶级的标准不是国际标准，消费者的需求才是我们真正的标准，把这个真正的标准抓住，才能深入市场，深得人心，才能得到消费者的拥护。有一个调查，买空调的20个回头客，70%人说选择格力，这就是格力讲的诚信，对消费者负责任的回报。

格力自主品牌已经在中东卖了8年，可以说这个品牌在当地影响非常大。但是中东格力经销商还是给我提了一个意见，他说董总，能不能把格力空调放在泰国生产。为什么？中东的消费者，只要讲泰国制造，他们就觉得放心，而中国制造，消费者总是带着怀疑的眼光来看你们。

中国需要无数个世界顶级的拥有技术的企业，才能让中国在世界上站起来，靠一个格力是不行的，你格力做的再好，你也不可能代表中国。

国家要强大，要走向世界，那要用东西说话。中国的企业要崛起，中国的企业要走向世界，才能让中国的形象得到彻底改变。很多人没有去过德国，但是只要讲到德国，都会说德国厉害，德国严谨，德国工业好，德国产品好。我们要靠中国制造业改变世界对中国人的形象，这是企业家的责任，是中国制造行业的责任。

谈管理创新：大刀阔斧深改革，营收一年翻7倍

2004年，格力电器营业收入138亿，用10年时间，格力发展到1400亿，2014年一年给国家的税收就接近150亿，创造了141亿的利润，税收和利润的涨幅都超过10%，是家电行业唯一能够双十的企业。有人问董明珠你们的利润从哪来的，你们怎么做到的？我们靠管理做到的。

格力靠自己摸索总结了一套自己的管理模式，这种模式战无不胜。这种管理模式，就是挑战自己。

1994年，有个企业想把格力销售团队挖走，他们第一个想的就是董明珠，因为业务员中我业绩最好。我到安徽那一年，完成2000多万的销售额，1994年格力电器销售总额4个多亿，我自己就完成了1.6亿。当时我在行业里是小有名气的，但我不能去。不是讲忠诚吧，最起码得讲良心，我能有今天是格力给了我平台。

虽然我留在了格力，但是销售团队很多成员还是被挖走了。老总再次动员我回总部主管经营部，我回到总部看了以后，觉得不可思议，我原想内部的管理很简单，但是非常糟糕。

那个时候空调有淡旺季，公司仓库有多少货没有人知道，该发多少货不知道，只要一打电话，就开单，开多少，根本不知道。我当时一看，这不行，得立规矩。

通过一年的改革，我们实现了几大突破。第一，格力电器实现了无应收款。过去，我们都是把货拿出去卖完才追款，那一年我们把所有款项追回，同时建立了一套制度，要求"先打款后发货"。

这下大伙儿都不同意了，领导也有意见，说这样别人不跟你做了怎么办？但是他们没有看到，虽然格力当时有4个亿，但是去掉成本和应收款项，实际上是亏损的。所以必须要痛下决心来改革。那年改革解决应收款的问题。

第二，解决了队伍的建设问题。那个时候业务员权力很大，要货赶紧发，没有监督，没有管理，业务员今天在干什么，到哪里去了，没有人知道。

我用最简单的办法解决了这个问题：20几个业务员，每天都要跟我通电话，不能用手机，要用座机，让我知道你在哪里。除了座机打电话汇报工作，另外我设计了一个表格，业务员每天跟经销商谈话，经销商要签名谈话的内容，一个月把单子拿过来给我。业务员有约束了，开始感觉有压力了。

第三，我作为一个部长创造利益。我找财务问产品成本，他们给了我一句好像很有理由的一句话，"你们搞营销的不能知道成本，保密"。我说我搞销售的，你不让我知道成本，我怎么做评估有没有为企业赚钱呢。为了这个事把"官司"一路打到董事长那去，说董明珠这个人小小部长就想权力，要财权。我要财权不是为了自己，我不是用钱，我要知道成本才能知道产品怎么样配置。当时我讲了理由以后，老总认为有道理，就把权力给了我。

我一看，问题大了。我们卖得最好的窗机不赚钱，更离谱的是仓库里堆着十几万台已经生产了两年的分体机没有人问。我说为什么不卖？他们说没有人要。为什么没有人要？原因是业务员没有下计划。

当时我想，这个一定要卖掉。别人说不可能，当时的空调是单冷机，11月份大冬天的没有人会要你的产品。公司老总也说，董明珠你每台空调降价300块钱卖掉算了。我想，本来是好的产品，一降300元，人家就会认为是有质量问题，怎么能降呢？为什么不能跟全年的销售挂钩，每台奖励50元让经销商原价出售呢？通过政策调整，十几万台单冷机，在冬天一个月之内全部给卖掉了。人家说董明珠真牛，冬天卖冷气机。

1995年，格力电器总营收28亿元，比上一年翻了7倍。那一年，格力盈利了一个亿。

谈坚持原则：自我约束，制度为王

在总部主管经营时，我管的部门服装要一个标准，头发要一个标准，女的不准长头发，如果留长头发要盘起来，不准戴戒指，不准戴耳环，有很多从形体上的要求。应该吗？严格来说不应该。但是我觉得应该，对外是要有形象，这是肯定的，因为你穿的衣服跟别人不一样，你的行为对自己有约束。

同时我又定了一个规定，所有人不能在上班时间吃东西。有一天我回办公室的时候看到三四个人吃东西，我说叫你们上班不准吃东西，吃东西罚款。我这句话只讲到一半的时候下班铃声响了，部下跟我很熟，因为1999年就和我一起做业务了。他们都说董姐算了，别罚了都下班了，铃响了。我说，铃响之前动嘴巴还是之后动嘴巴，他们说铃响前。那罚，一人50元，带东西来的人罚100元，当时每月工资也就七八百元，罚得不算轻。那天罚完以后，我把100元给了带东西来的同事，我说为什么给你这100块钱，不是前面罚了做样子后面还给你，这一百块钱是我个人给你的。他家庭条件不好，是从韶关调过来的，父母也跟着过来，底下还有两个孩子。这个人今天为止还在我们公司上班，这已经二十年了，他再也没有带过东西到公司来吃。

这事之后有人讲我太过分了，当了部长不认识我们了，一点都不手下留情。那时候，早晨7:30我到公司，晚上11点才回家。我的办公室是敞开式的，所有人都在我眼皮底下上班，谁来早了谁来晚了看得清清楚楚，逼的他们准时准点超前来上班。管理很重要，细节的管理更是重中之重。这是我的原则，所以就算有人说董明珠太严格了，就算得罪了一些人，我也觉得这是对的。

1995年的夏天，天气特别热，武汉的经销商，竟然找到了我的哥哥。

我哥哥给我打了一个电话，说今天到珠海来了，我来拿空调。我说你拿空调干什么，你又不卖空调。他说我怎么不卖呢？经销商找我帮忙啊。我说经销商自己怎么不来，有什么好处。他听我问有什么好处高兴得不得了，他说有，我帮他拿100万的货，我给他2万提成。我告诉哥哥，你不要再来，直接把电话挂了。我哥哥很不理解，他觉得我又没有给你添麻烦，你卖给谁都是这个价，给我又有什么关系。按照他的理由想是正常不违法的，因为我按公司的价格卖给谁都是不违法，他也不违法，从中可以拿提成，有什么不好的呢？

我想的不是违不违法问题，而是企业形象、品牌形象问题。当时我把电话给甩了，我哥哥后来写了一封信给我：从此没有你这个妹妹。他很伤心，我更伤心，因为有时候我们不能为了个人的一点利益，我的职责是为了大家，不是希望每个人像我这样，但是我在这个岗位上，我应该这样做。

我给经销商打电话，问他是不是找了我哥哥。他说是啊，他以为对暗号接上头的感觉，你都知道我找了你哥哥，我的货肯定是拿最多的。结果我跟他讲，现在我通知你，停货。他傻了，以为自己找错人了，他跑去找我哥哥，你这妹妹是真的还是假的，我哥哥说是真的，但是因为她这样我也不认她了。

那次整整停了他半个月的货，以后他写一份检讨给我，我说你必须保证绝不找我哥哥我才给你发货。那一年，这个经销商做了7000多万的销售额。如果按照原先的约定，我哥哥当年可以拿到100多万的提成，但是为了自己的这点利益，失去的，是所有经销商对格力的信心。经销商以后会说，拿货就找董明珠的哥哥，格力电器就成了关系的公司。

我不认可管理用关系，管理应该用的是制度，这恰恰是格力电器可持续发展的关键所在。在制度建设上，我自己做了极大的一个规范。从那时到现在，我们明确要求中层以上干部不允许有亲戚在格力工作。

2012年，我出任格力电器董事长时提出"公平公正、公私分明、公开透明"的行为准则，倡导"讲真话，干实事；讲原则，办好事；讲奉献，成大事。"的理念。

我不是共产党员，但是格力电器有1000多名党员。格力的党员必须把党徽带在身上，让你时刻提醒自己是党员，同时让其他同事监督党员、向党员学习。

管理是无处不在，从细节着手，才能真正把企业的管理做好。作为管理者，我们希望员工不要犯错误，所以应该尽可能把制度做在前面。让员工没有犯错误的机会，才是最好的管理。

谈互联网时代：没有创新思想，才是传统行业

今天是互联网的时代，大家都讲"互联网+"。但什么是"互联网+"？

很多人说制造业是传统行业，我并不这么认为。没有创新思想的人，没有创新精神的人，才是传统行业。只要赶上时代的步伐，敢于创新，就是新时代，就是"互联网+"的时代。格力已经把智能化融入到产品里面去。随着这两年三年的变化，空调已经完全是个体性的，格力电器把产品变成艺术品，摆在家里，既是实用品，又是艺术品。格力的手机不只是打电话，发短信，还可以联接控制家里所有的电器产品，是真正的智能物联手机。

谈幸福：付出有回报，董明珠感到很幸福

很多人问我过，董明珠你天天忙，天天讲格力，这样幸福吗？

我幸福，每个人幸福不一样，只要做感觉到快乐的事情，就是幸福。

当部长的时候，我遇到的最难的事情，每年的11月左右，都要倒下，查不出病，就是发烧。医生说是疲劳综合征，打针的时候，躺在医院想，出去不干了，何必那么累，周边人也有当部长，当副总，别人都很潇洒，我为什么不能混。出来之后，又忘了。

1995年，我在武汉出差，42℃的高烧，烧了15天，住在医院做各种检查，那时我觉得可能是得的是癌症，我唯一想到的是我的儿子。这个事已经过去了，我觉得一个人付出是值得的，当你付出之后，你一定有回报。现在我每次出国，国外海关一看格力董明珠，就盖章了。有人为了董明珠买格力，你说幸福不幸福，从某种角度来讲，我感觉到很幸福。**（本文为董明珠2015年7月17日下午在《科技创新大讲堂》（第五期）的演讲摘要。文中小标题为编者添加。）**

董明珠总裁简介

董明珠，1990年加入格力电器，历任业务员、经营部副部长、经营部部长、副总经理、总经理、副董事长、董事长等职务，2012年5月至今，任珠海格力集团有限公司董事长、珠海格力电器股份有限公司董事长兼总裁。

连任第十届、第十一届和第十二届全国人大代表，担任民建中央常委、全国妇联第十届执委会委员，联合国"城市可持续发展项目宣传大使"，国家"十三五"规划专家委员会委员等职务。

2015年，被国务院授予"全国三八红旗手标兵"称号；2006年、2013年，荣膺中央电视台授予"中国经济年度人物"称号；2003年，被中华全国妇女联合会授予"全国三八红旗手"称号；1999年，荣获中华全国总工会授予"全国五一劳动奖章"。