

董明珠:格力跨界手机汽车仅是开始

■ 贾丽

在两年内涉猎近十个领域后，格力掌门人董明珠终于高调宣布了格力的多元化时代来临，格力多元化战略首度站到了台前。

除了近日站在舆论浪尖的手机和新能源汽车，董明珠透露格力还将跨入多个领域。“格力电器已经是跨界了，而且我们跨界之大会让人惊讶。”

在7月23日举行的“让世界爱上中国造——第二届中国制造高峰论坛”上，格力电器董事长兼总裁董明珠始终没有忘记拿着她的格力手机，高调为自己产品站台，并首度揭开格力的多元化战略的内幕。

格力手机自上市以来一直饱受争议，而销量更是颇为神秘。对于销量问题，董明珠回应称，“我们的目标是每天十万台。”面对董明珠，谈及手机，大家自然不会放过雷军。董明珠还不忘调侃一把雷军的小米手机：“大家不用小米不是因为价格贵，而是因为小米质量不行。”

手机目标每天十万台 雷军的手机无法打动我

小米与格力的恩怨情仇演绎了数年，如今非但没有淡出人们视野，却似乎越发精彩。近日小米智能家庭在微博发出新品预告图片，广告中一个女人的扇子上写着“还是空调好”，有业内人士猜测小米将会推出小米智能空调。而这直接与空调产业的“一姐”格力形成正面竞争。更有传言称，小米将进入家电终端领域，并加速智慧家庭布局。

对于今天小米的布局，董明珠似乎并不认为这是一种威胁。

董明珠拿小米手机举例说：“小米品质好，我不用它，这种情况是没有的。大家选择不用于小米手机是因为小米质量不行，而不是价格太贵，小米把控不了供应链的品质。”

对于为何外界都认为手机是红海，格力还要坚决跳进去，董明珠回应称：如果没有核心技术，无论走到哪里都是红海。“我们坚持做手机，是为了改变我们未来的生活，这是一条自我挑战的道路。有创造能力的企业没有红海，创造改变世界。”

董明珠说，她坚持要做的原因不是因为手机领域有钱赚，而是要自我挑战，走上智能



化之路。

董明珠对格力手机2代的目标是：能达到日销10万台。“但这个时间不是现在，总有一天会达到。”

据了解，目前格力手机1代已经停产，2代由两条格力自建的生产线生产，日产量约几百台。

不过董明珠透露，格力手机将不会采取低价策略。“格力手机要从速度向质量转型，如果要出规模，可以找别人代工，甚至采用低价策略，但那是两败俱伤的事情，我希望有一个沉淀的过程。”

董明珠还表示，目前很多企业看似强大，但实则缺乏核心技术，甚至还窃取别人的技术，中国制造业要能取得突破，现在思想上要进行转型，摒弃依赖与投机的心理。

手机、汽车仅是个开始 多元化战略首揭面纱

除“跨界”做手机外，格力电器近来也开始收购银隆汽车，开启多元化发展道路。

近日，格力电器宣布，计划向含员工持股计划在内的不超过10名特定投资者发行股份配套募集资金，用于对珠海银隆的收购。此外，收购过程中的财务、法律、审计、评估等环节的第三方也已经选定。收购预案将延至8

月19日前公布，一旦公布将复牌。

关于此次收购，珠海银隆集团董事长魏银仓表示，格力对银隆的尽职调查很苛刻和严格，现在还没有投资。银隆十年专注做动力电池，格力和银隆都是非常专注的企业，这是双方合作的重要基础。

虽然格力涉足新能源电动车已成板上钉钉的事，但董小姐究竟瞄准的是时下火热的新能源电池还是汽车制造，还仍待解。

再度站在台前，董明珠道出了其中的真相：“很多人说我们是跨界收购，实际上我们是协同发展。”她透露，格力收购珠海银隆，是看中其锂电池方面的优势。收购成功以后，我们打算把所有的新能源技术融为一体，解决一个家庭甚至一栋楼宇的能源问题。

另外，董明珠还透露，收购银隆后格力业务也要向新能源汽车延伸，目前产品已经设计出来并进行试运行，但量产还需要一段时间。

在此次论坛上，格力宣布其多元化战略，除了手机和新能源汽车，格力还在多个领域布局。董明珠透露，格力目前跨入了大型智能装备时代，已实现自主研发、自主制造智能装备和机器人，不能单一地依赖国外的技术。

事实上，格力开启了多元产业布局至少已有四年时间，但冰箱、小家电、手机等业务多是通过企业内部推动的方式进行扩张，而

汽车等产业则是通过并购。目前，格力已经形成了它的多品类、多品牌的“多时代”。除格力外，格力电器还拥有大松(生活电器)、晶弘(冰箱)、凌达(压缩机)、新元(电子)、凯邦(电机)等5个品牌，成为一个品牌族群。

此前在专业化口号上坚持多年的格力，近两年在多元领域不断转变，也一度引发业界讨论。格力的战略发展至今，其在专业化和多元化上是否冲突，也一直备受争议。

董明珠也首次谈及这一敏感话题。她认为，导致了中国人对中国的品牌没有信心的原因，是因为我们太逐利而行了，格力电器无论今天是专业化也好，明天是多元化也好，我们始终不放弃的是专注。当我们在相关产业掌握了核心技术，完全有能力延伸到另外一个领域里面去，就会超前布局。“能不能做成一件事，你的内心世界多大，你的视野就有多大。”

路经南辕北辙 美的格力均以多元破局

在智能化风口之上，谋求智能制造产业的突破，成为家电企业的共识，然而站在这个十字路口之上，家电巨头美的和格力走出了截然不同的两条路线。

沉寂了一年之后，近年来谋求新思维的美的，在掌门人、职业经理人方洪波的主导之下，开始了一轮在全球领域的多元并购，这轮收购来得迅速，且颇有节奏感。

仅半年时间里，美的相继对日本东芝白电业务、智能自动化解决方案供应商德国库卡的收购，Clivet八成股权发起了三次国际收购。而近日，美的更是在这些收购的后续进展上忙得不亦乐乎。但显然，美的这些并购均指向了传统家电领域以外的智能产业。

格力也抛弃以往专注扎进空调业的理念，开始大规模多元涉猎，并在短短一两年内插足小家电、手机、机器人、环保等众多领域，最近又开始暗中布局新能源汽车。

显然，白电业两大泰斗都意识到了行业面临的规模和利润均难增长的困境，开始寻找突破困局的出路，当美的选择以并购方式直接吸入资产，做外延式扩张的时候，格力开始了引入合作伙伴，将多产业资源引入制造产业链。

打造一流合伙制私募基金 ——访源实资产董事长曹剑飞

■ 赵明超

去年牛市行情中，此起彼伏的基金经理弃私潮，成为众人热议的话题。今年弱势行情之下，基金经理弃私日趋谨慎，这也使得明星基金经理曹剑飞今年4月8日的公告离职弃私，备受市场瞩目。

从昔日执掌农银行业成长基金5年256天任期累计业绩排名第一，到2014年加入中欧基金担任成长股策略组负责人，再到如今掌舵私募基金公司，曹剑飞再一次华丽转身。

近日，作为上海源实资产管理有限公司董事长的曹剑飞，对记者详细讲述了他对资产管理行业的理解，以及他对当下市场、对投资的思考。

打造一流合伙制私募基金

基金业协会公示信息显示，上海源实资产2014年7月29日已经成立，2015年1月29日完成登记备案。曹剑飞介绍说，源于大家对资产管理行业的共同认知，源实资产原始股东把大部分股权转让给他，在变更股权和公司法人代表后，目前他作为控股股东，开启私募基金征程。

曹剑飞介绍说，源实资产实行合伙人制度，目前公司由四人持股，除了曹剑飞以外，公司总裁赵亮负责销售，另有两位合伙人负责公司运营和风险控制。源实资产经营管理团队，均来自国内著名公募基金公司，研发团队基本是他在中欧基金的事业部同事。由于中欧基金实行事业部制架构，作为事业部(成长股策略组)的负责人，全盘负责整个团队运营管理，包括人员聘用、旗下人员定岗定级、薪资发放到日常的产品策略、组合管理，在他从中欧基金离职之后，原来事业部的原班人马也跟随他来到源实资产，公司不存在新公司常见的磨合问题。

据了解，实行合伙人制度，源于曹剑飞对资产管理行业的深刻洞察。曹剑飞介绍说，2014年5月，去美国考察资产管理行业时，业内翘楚惠理基金管理公司和老虎基金的合伙人管理模式，给他留下了深刻印象。惠理顿的合伙人多达140多人，所以尽管资产管理规模高达9000多亿美元，但由于合伙人制度将投资人和管理人利益捆绑在一起，依然可以高效运作：“在资产管理行业，激励制度至关重要，发达国家一百多年演进形成的合伙人制度，成功实现了对资产管理人和委托人的激励匹配，这也是上述公



司发展壮大的原因，希望将源实资产打造成国内一流的合伙人私募基金的典范。”

根据曹剑飞的设想，要将源实资产打造成严格意义上的合伙人制公司，根据员工对公司贡献大小予以股权激励，将公司利益与员工利益深度捆绑，如果员工因故离职，股权也要退出：“目前我持有大部分股权，但是随着公司发展，也为了吸纳更优秀的人才，以后会让渡部分股权给新的合伙人。”

在曹剑飞看来，基金业绩的长期优秀，必须依赖团队的支持，尤其是管理大资金时，投资团队的作战能力、配合程度都将直接影响业绩表现，要达成这个目标，需要良好的激励机制予以驱动，合伙人制度提供了平等、参与、交流、共享的机制，公司在重大决策、制度制定上也会注意征求合伙人的意见，让优秀员工成为公司的合伙人，能让他们有稳定的制度预期，能将个人发展与公司利益密切捆绑、能给予团队足够的自主权和发展空间，并且让每个人都能合理地分享公司的发展成果。

当前是布局时机

市场开年大跌之后，围绕3000点附近的震荡已经持续五六个月，接下来市场将如何演绎？在曹剑飞看来，经过整整一年的下跌之后，从多个维度看，市场已经进入布局区间。

首先，从估值角度看，从去年6月份股市

见顶至今，已经超过一年，在经历三次阶梯式剧烈下跌之后，不管是代表大盘蓝筹的沪深300指数，还是代表新兴产业的创业板指数，估值水平都已经大幅下降，集中风险释放的阶段已经过去，市场正在进入第二阶段。

曹剑飞介绍说，在市场下跌的第二阶段中，就会存在明显的结构性机会。从A股历史走势看，在2002年初到2005年中的熊市中，尽管上证指数下跌超过30%，期间创下998点的低点，但在沪深300指数股中，超过1/4的股票上涨，上海机场、海油工程、烟台万华等公司股价逆势上涨。而在上一轮牛熊转换中，从2009年到2014年，上证指数跌幅同样超30%，但更多的新兴成长股脱颖而出，苹果产业链、互联网金融等板块个股屡创新高。从当前市场看，部分优质成长股连创新高，今年以来新能源汽车等行业个股屡创新高，结构性机会已经显现。

其次，从成交量上看，极度萎缩之后反映的是投资者风险偏好的下降，市场在连续下跌之后，相对于去年牛市时期，成交量已经大幅萎缩。今年二季度成交量已经创下2014年三季度以来的低点。相对于此前杠杆资金的蜂拥而入，当前入市资金更倾向于从公司价值的角度予以判断，成交量也更真实地反映了投资者的意愿，随着市场的企稳回升，也将会吸引更多资金进入市场。

再次，从监管层面看，今年以来，监管部门加大了打击违规违法的力度，上市公司并购重组标准趋于严格，各种非法获利渠道被封堵，上市公司的信息披露也更加严格规范。在曹剑飞看来，监管趋严抑制炒作，从长远看将更加利好股市的健康发展，为吸引长线资金入场打下一个较好的基础。

最后，从大类资产表现看，随着股市的深度调整，在当前大类资产配置中的相对吸引力在提升。尽管经济数据并没有明显改善，但是市场流动性趋势性宽松，无风险收益率大幅回落，导致各类新增资金不断流入市场，大类资产配置朝权益资产方向移动的趋势更加明显，权益类产品的吸引力在持续增加。

对于投资机会的把握，曹剑飞认为，在市场经历多次调整之后，当前市场同去年依靠杠杆资金推动的牛市行情大不相同，在基本面无法支撑市场整体上涨的情况下，机会主要存在于结构性行情中，只要有真实基本面的驱动，股价才能进一步上涨，对于擅长挖掘新兴成长股的源实资产来讲，将形成明显利好。

投资要把握社会发展趋势

从曹剑飞过往业绩表现看，执掌农银行业成长基金五年多总回报139.2%，同期上证指数下跌25%左右，位居行业成长基金业绩第一；担任中欧成长基金经理20个月，其间回报41.93%，超越同期上证指数8%左右。从其执掌基金重仓股看，不乏长盈精密、三安光电、富瑞特装、欧菲光、大华股份、华谊兄弟、蓝色光标等大牛股。

骄人的业绩，得益于对过去几年新兴成长行情的把握。在曹剑飞看来，只有从经济社会转型发展趋势上予以把握，才能找到有真实业绩的优秀公司，此前重仓的TMT、先进制造及医药行业，均是基于上述理念买入并坚定持有的。

在曹剑飞看来，当前中国经济转型的市场环境，和美国经济从石油危机到1990年代、日本经济上世纪七八十年代的状况非常相似，从同期美日资本市场可以发现，成长股会大幅跑赢市场综合指数。数据显示，纳斯达克指数从1975年开始大幅跑赢美股主流的标普500指数，微软、思科等创新类公司也经历了诞生、崛起、壮大，成为美国经济支柱。在日本股市中，上世纪70年代中的十倍股里，过半属于消费电子行业。美日两国的资本市场发展历程，基本复制到了过去几年的A股新兴成长行情中。

对于成长行业的把握，曹剑飞认为从过去几年苹果手机引爆的移动互联网浪潮看，新兴事物引发的行业变革，可以从渗透率来看，当新产品市场渗透率从1%到10%，只是量的积累，可能无法有收入甚至业绩的呈现，但渗透率超过10%后，表明民众开始广泛接受，市场占有率也会加速上涨，持续跟踪受益标的，就会很好地分享上市公司发展的红利。

对于未来的投资机会，曹剑飞最看好的行业之一是新能源汽车。在他看来，特斯拉类似几年前的苹果手机，新能源汽车产业链也有望复制智能手机产业链的发展历程：“未来电动汽车不仅仅是一部车，也不仅仅是代步工具，而是一种全新的生活方式和娱乐方式，将会渗透到每个人的生活中，颠覆原有的产业格局，诞生一些新的领导者，由此而来的投资机会不言而喻。”

从公司选择角度看，可以从以下几方面去把握：首先是行业空间的观察；其次是对商业模式的观察；其三是海内外同类公司的比较研究；最后还要关注公司治理结构和管理层的企业家精神。

十年打拼磨利剑

——记中铁二十三局四公司涪秀二线铁路工程项目部副经理刘兴

■ 周美君

7月25日下午3点，中铁二十三局四公司机关一楼会议室座无虚席，该公司举行的“用心工作 实干兴企”宣讲会正在举行。涪秀二线铁路工程项目经理部副经理刘兴的事迹，与其他7位先进人物的事迹一样，振奋人心，赢得了全场雷鸣般的掌声。

人生中最重要的10年莫过于20岁之后，30岁之前。基础打得好坏，坐标确定得好坏，将直接决定着一个人30岁后的人生方向。2006年7月毕业于石家庄铁道学院工程力学专业的刘兴，首选了中铁二十三局集团四公司作为他人生搏击的起点，奋力前行的方向。他先后参建了郑西客专铁路、准东复线铁路、成昆货车外绕线铁路、六沾复线铁路及涪秀二线铁路的桥梁运输、铁路铺架及既有线铁路改造、车站站改、桥梁施工的技术工作，一千就是10年。深深脚窝，滴滴汗水，见证了他干一行、爱一行、专一行、精一行的闪光足迹；见证了他吃苦耐劳，拼搏奉献，追求梦想的人生足迹。

初到单位，刘兴被安排到安质部工作，但他敏感地认识到工程技术工作是施工生产的基础。在扎实做好本职工作的同时，他始终把钻研工程技术摆在首位，他深知专业技术知识的积累绝对没有捷径可走。他一边在办公室埋头苦读、查阅规范，一边带着施工图纸、交底资料，深入现场勘测调研，时不时的还与一线作业人员、带班人员、技术人员进行沟通、交流，尽可能把书本上的理论知识与现场实际对接，进而巩固了所学的专业知识，提升了自己的专业技能。

施工组织方案是项目施工的靈魂。刘兴便专注于施组方案的分析、比选、优化，特别重视方案科学性、合理性、统筹性研究。通过现场排列，查找施工组织的优劣，不断优化作业工序；通过对照技术标准，让作业人员都明白该干什么、该怎么干，要达到什么标准，让一线施工人员目标明确。六沾复线铁路铺架项目是刘兴驻扎时间最长的一个项目，自2009年到2015年，整整7个年头，他将自己的青春汗水和满腔心血都奉献给了六沾复线。

该项目施工难度非常大，战线长、施工条件差，尤其是既有有线施工，安全风险极高，各种要求也非常苛刻。当时公司在这方面的专业技术人员极度匮乏，大家都感到一片茫然；但刘兴没有退缩。前期进场的准备工作难度很大，他凭借聪明的头脑和扎实的功底，夜以继日地钻研专业技术知识，从既有线专项方案的制定、修改、完善到专项方案的会审、审查及现场施工控制，一项一项理清楚、摸透彻，遇到不明白的一面查阅技术规范和各种资料，一面向相关配合单位的人员请教，经常加班到深夜。正是靠着敏而好学、善于钻研，干一行、爱一行、专一行、精一行，日积月累，他的进步非常显著，作为一名工程技术部长，他做到了对整个施工现场非常熟悉，所有到成都铁路局的专项方案审查都是他去汇报，条理清晰、思路缜密、应答准确合理。2010年，他们顺利完成了成都铁路局下达的六盘水枢纽增建货线“短、平、快”施工任务，创下了连续13天无一责任晚点的纪录，成都局发来贺电嘉奖。

2015年底公司承建了涪秀铁路施工任务，该项目囊括了线下隧道、桥梁、路基、桥涵施工，既有线上跨下穿，邻近既有线控爆、开挖、涵洞接长等，施工内容复杂，安全风险极大。特别是全线邻近既有线48公里，既有线和邻近既有线专项施工方案达286个之多，一点一案均需到路局审查。

面对艰苦的条件，艰巨的任务，组织上安排刘兴到涪秀项目工作并荣幸地担任了副经理。面对新的挑战，有人劝他不要去，但他觉得越是复杂的施工越能拓展自己的视野，越能锻炼自己的能力。于是他勇敢地挑起了重担。他一面将自己原有的工程技术知识运用到新项目，一面努力学习自己接触较少的隧道施工技术。他说，“置身在涪秀这个大战场，虽然任务艰巨，挑战无限，但我想我的选择是正确的，压力给了我更大的动力。涪秀项目施工内容的复杂性和成都铁路局对既有线施工要求的严格性，需要我们更加严谨细致地来对待技术工作，做精做细每一项施工方案，做准做实每一次施工组织，才能为施工生产提供正确的航向。同时，我也会组织年轻工程技术人员互相交流、互相学习、共同提高。只要你真正走进科学技术知识的殿堂，你会发现，它会令你上瘾，特别是某一项新技术的掌握，都让人很有成就感。”

如果生命是片苦海，他用勇气的浆划涉到成功的彼岸；如果生命是个蚕茧，他用坚强的翅膀划出蝶变的美丽。刘兴耐得寂寞、受得痛苦，勤于学习、敢于挑战、勇于突破，经过10年打拼终于磨成了一把利剑。