

董明珠 赚钱是对待上级的最好方式

家电下乡政策正式终结,人工成本不断飙升,格力又将如何应对? 家电企业如何走出国际化围城,她又如何思考? 本期财经面对面独家对话格力集团董事长董明珠,畅谈中国家电业的创新与转型。

制造业不能看哪里便宜往哪里转

权静:首先要恭喜您董总,去年格力的盈收实现了千亿的突破,可以说成功实现了年初制定的目标,尤其是去年家电以旧换新等政策的退出,很多人认为去年并不是宏观大环境特别好的一年,你们是怎么能够实现逆势上涨?

董明珠:我觉得还有很多年的沉淀,我认为去年我们大概接近 170 亿,这 170 亿我觉得他更主要表现在企业文化的建设过程中,实现了这 1000 亿的目标。可能大家一讲到家电行业去年形势不好,下滑,格力能够增长,我觉得我们真的得到市场对我们充分的认可,反倒给了我们这样的机会。

去年 6 月份以后,国家财政支持相关的节能惠民政策已经取消,使我们竞争力更强,因为这时消费者买东西更加理性,他选择得非常谨慎。第一,他选择品质,而且品牌的影响力非常大。我们过去对品牌的影响是靠广告,认为是品牌的力度,但是我一直长期坚持的是,什么叫做品牌,你的技术和你的质量,支撑你这个品牌。

我们因为有这样一个品牌意识,消费者更多的在实践中,在使用过程中,他们进行互相的对比,使他们更加坚定选择我们的产品,所以这是我们去年增长最主要的原因。

权静:你怎么能做到在给他增长待遇的同时,他的单位产出也能够相应的,甚至更大幅度的提高,这靠什么?

董明珠:第一个,靠管理,管理方式的改革。第二个,我们的技术升级,我们把我们所有一线员工原来简单的操作工,把他变成一个技术工人。我们去年上半年人均产值 90 到 100 万,但我们到去年下半年的时候,已经人均产值达到 130 万。今年还会更高,所以我们一定要想办法,不是靠低价的劳动力来实现企业的发展,而应该通过自己的这种创新,解放我们的员工,给他们的待遇发生变化,企业的效益也在增长。

权静:这也是未来中国制造业的大趋势。

董明珠:对,所以有的人讲中国劳动力廉价已经不复存在,我们要转移到劳动力更低的地方去。但是我不主张这个观点,我觉得中国是我们的国家,我们制造业不能看哪里便宜往哪里转移,我还是坚持在这里发展。

空气净化产品只能应急 北方供暖模式需要改变

权静:因为今年全国大面积雾霾的天气,空气的污染,可以说对环境是很大,很严峻的挑战,但是对于商家来说也蕴含着商机。你们在空气净化这个领域打算怎么布局?

董明珠:我觉得这不能够叫做商机,我觉得应该是让我们每一个企业做到自己产品的时候,不以伤害环境为为原则,可能以后我们会做更多的坏事,然后把这个作为我们的商机,我觉得那是伤天害理,所以我觉得我们做一个产品并不是为了这个。我们双级增焓压机这个技术,并不是为了商机,是我们改变了别人的生活方式,如果北方全部用上我们双级增焓压机,可以减少雾霾天气 50%。

权静:真的吗?有这么大的影响?

董明珠:对,大家不用煤取暖,不用锅炉取暖,这些造成的环境污染可以全部取消。你说有多大?

权静:就是以后北方不用烧暖气,就用空调就可以了。

董明珠:对,这就是我们讲的技术突破。过去你空调到北方谁用,我们空气能热水器,去年、前年我们当时没有双级增焓压机,北方说你空气能热水器非常好,但是我们冬天不行了。现在我们有这样的技术以后,你就不用愁了。

权静:对于这种已经形成的雾霾天气。

董明珠:你不用了它自然就消失了。

权静:从根源上治理它。

董明珠:对,所以并不是说出现这样的情况给一些企业带来一些商机,我觉得不能这样看,让我们更多造成环境污染破坏,土壤严重污染,水质在变化,靠我们再搞产品,我觉得那是错误的。

权静:你不会觉得说现在很多人都在买空气净化器,格力也生产一点吗?

董明珠:我们也有,但是你这是应急,如果从根本上解决了为什么要用空气净化器?我到欧洲一样,说你们这里需要空气净化器吗,他说你看我们蓝天白云还需要这个机器吗?我有这样的投入,为什么不投入到更好的地方去?

权静:你今年有一条提案也是关于 PM2.5 的建议是吗?

董明珠:对,这个关系讲到改变我们生活方式。北方取暖的模式一定要改变。

权静:您觉得您这个建议,改变人们的生活方式,尤其是北方的这种取暖方式,你觉得什么时候可以看到他被接受。

董明珠:逐渐已经看到了,因为在河北已经几栋大楼在改造,而且在改造过程中,他们不仅觉得舒适度更高的同时,更重要的是他们节约能源了。他们现在支付的费用要比原来用那种供暖的费用要少了一半。

权静:比取暖费便宜,就是电费是吗?

董明珠:对。

权静:效果是一样的吗?

董明珠:效果更好,还不是一样,大环境,大的资源节约了。消费成本也降低了,空气也不污染了,所以是一个技术性的革命。我们双级增焓压机,相当于过去的座机电话变成现在的手机变革。

权静:这么大的变革。

董明珠:对。

权静:但是现在只是有试点,你觉得什么时候可以大规模的推广?

董明珠:我们现在就可以推广了,我们在这个产品已经供不应求了。

权静:在南方吗?

董明珠:因为南方他现在没有供暖需求,所以他不存在这个问题。

权静:其实南方到底有没有供暖需求特别有意思,我们也听到很多讨论。

董明珠:长江这条线上,大家觉得生活物质在丰富,也就追求更好的享受,他们也觉得我们冬天也很冷,也希望提供供暖,这样一个政府的决定。又要政府采取这种集中供暖的模式,现在我们这个技术突破以后,我觉得长江就不会再像过去的供暖模式,采用这种新的模式。如果南方再像北方这种供暖模式,我们的雾霾天气就不是北方有了,那也不是长江一条线上也会有,甚至连广东好的天气也没有了,因为它是循环了,所以我觉得不是一个点,做任何一件事情确实要考虑整个人生存的环境。我想这种事情应该会引起高度重视。因为我今年提的这个议案并不是为了格力,是为了我们更好的生活。

权静:但某种程度上,如果一旦被作为大面积改造的工具,对你们来说无疑是一个更大的增长点。

董明珠:我们政府主张企业自主创新,科技创新,他就要支持,不要说给我们的生活带来好的东西,凭它的技术含量他也应该支持。

权静:会不会贵得老百姓用不起?

董明珠:没有,他只要把一年财政补贴和消费者拿出一半的费用就足够了,但是他以后每年要省掉多少钱。

格力进电商办法有很多种 可与马云合作

权静:接下来我们也想跟您聊聊,当前电子商务的趋势越来越火爆,但是好像格力在面對电子商务这个浪潮的时候,一直是采用比较稳健的态度。首先您怎么看待电子商务对于家电行业的冲击?

董明珠:我觉得不是冲击的问题,是增加了一种消费的方式。电子商务可能更有利于我们一些简单的产品采购,但更多我还是关注电子商务的诚信度,包括他的服务能力,所以我觉得在这上面还需要做更多的规范,使得消费者的利益真正得到保护。但是他并不能替代我们需要后续工



◆ 企业家小传 ◆

● 董明珠,1975 年参加工作,1990 年进入当时还叫海乐的格力,现任珠海格力电器股份有限公司董事长、总裁。先后荣获“全国五一劳动奖章”、“全国杰出创业女性”、“全国三八红旗手”、“世界十大最具影响力的华裔女企业家”、“全球商界女强人 50 强”、全球 100 位最佳 CEO”等称号。她是人们眼中的商界铁娘子。从基层销售到格力董事长,一路走来,不变的是坚毅和强势。

程支持的销售。

权静:所以你觉得电子商务是多给你提供了一个销售的渠道。

董明珠:对。

权静:当前这样一个如火如荼的浪潮,您会有点动心吗,比如现在苏宁有一些平台,他们也在尝试做自己的电子商务平台。

董明珠:我觉得动心不动心,不是有利可图,而是满足市场这种老百姓的需求,让你做出一些决策来。

权静:您觉得老百姓对于你们没有说我到格力的网站上给我买一个空调。

董明珠:有啊,现在也经常会上调我的网站,也有消费者在我的网站上,甚至于电话过来在我们总部讲说我想买一个空调,我们很快给他服务到位。这个我觉得是一个自然转变的过程,没有像大家讲的是一场战争。

权静:你会投入钱打造你们自己的电子商务网站平台吗?

董明珠:不一定,我觉得方法很多种,比如马云他们那个平台服务很好,我为什么要再去开,我可以跟他们合作。但什么时候我不知道,我只是说方法是多种多样的,不要局限于一种模式。只要市场需要的,我觉得我们就应该做更好的服务的改善。

权静:我猜肯定有很多电子商务平台向你们频繁伸出橄榄枝吧?

董明珠:这个我觉得不能叫做橄榄枝,这是一种共识。

权静:你选择的标准是什么?你会选哪一家?

董明珠:我现在没有选,我刚刚说,最起码要选共同有诚信理念,我觉得在这个基础上我们可以谈合作。

权静:你没有选,你是现在觉得没有一家能够达到你在诚信理念上的要求。

董明珠:因为目前来讲,我这种实体店的服务,足以能够支撑我们产品后面的工程服务。

不喝洋酒是领导干部基本素质

权静:比如今年对您来说,我不知道您会不会把他看作荣誉,那就是哈佛商业评论网上发布了 2013 年全球最佳 CEO,您是中国制造业领域唯一上榜的企业家,也是唯一的一位女性,你会把这当做对你的一个殊荣吗?

董明珠:没有啊,因为也没有人通知我,我也不清楚,最起码没有人说送一个奖状给我,所以我不知道。当然作为他们来讲,从社会调查的角度做出评定,我觉得他们肯定有他们评估方案。但是我想如果这个荣誉给我,更多是我们这个企业。取得这样的一个成绩,这个成绩决定你是不是能称得上是一个优秀的 CEO。

权静:你是不太看重这些外在的荣誉是吗?

董明珠:因为这个由不得你看重不看重,如果每天想着这些荣誉,我就没有精力去干我的工作了。

权静:其实今年您现在是身兼董事长和总裁这两个角色,也有财经评论人士也曾经提出,如果董事长和总裁由一个人兼任,会不会权利过于集中,不利于其他董事行使监督的职能,同时也会加大决策的风险,您怎么看这个评价?

董明珠:那取决于你自己怎么用权利,你把权利是作为自己的一种权威,作为自己利益更大化,你即使当一个总经理,或者当一个董事长你一样会出问题,我觉得权利集中跟监管是两个概念。你作为一个领导,你应该把你的监督更加透明化。但如果一个领导不能做一个很好的决策,我觉得那也不是一个好的领导。

权静:我们常常会说不应该腐败,但是很多时候如果靠人的自觉性,也许会有漏洞。

董明珠:所以因为他没有很好的监督制度,像我们格力电器大家都在关注问,你们党委书记和总裁,怎么一餐喝了几万块钱的酒,我说那不是格力,那是在金控,格力不会发生这种问题,因为格力有很好的管理制度。

权静:比如这个案例,你们会有什么制度防止这种方式?

董明珠:我们不需要防止,我们是完全没有,不存在也不可能给他发生这样的事件。比如来客人我首先要填单,我们要申请我要去接待谁,就首先有个人能够自己拿公家的钱消费。我觉得取决于领导愿不愿意被监督,并不是你拥有几个权利。

权静:比如董总您有商务拜访,您需要宴请别人的时候,在格力是什么样的流程?

董明珠:我的秘书去申报。

权静:要事先申报的吗?

董明珠:当然的,有专门的部门管你。

权静:有标准吗?

董明珠:没有标准,但是我觉得我们的文化已经形成了,大家都很自觉。我觉得对于客人来说,招待你必须得要尽地主之宜,怎么样最为合适?我觉得如果你接待的都是很优秀的人才,他不会在乎你的饭菜,高档的酒就认为是很好,他更需要的是是一种更加能够达到交流,或者我们商务能够达到共同的需要,我觉得这是考量标准。

权静:刚才您说提前需要申报,但一般如果确实有商务宴请的需要,申报会被通过。比如报销方面没有限制,比如你喝了 12 瓶昂贵的洋酒。

董明珠:不可能,我一瓶也不会喝,这本身是一个领导干部最基本的素质。

权静:假如您喝了能报吗?

董明珠:假如是我私人掏钱,我私人的家宴没有问题。

权静:我是说假如。

董明珠:没有假如,在格力没有假如这个概念,我们格力全年十几个生产基地,招待费加起来也没有超过 500 万,这

就是数字说明,所以不存在这个问题。

权静:所以是企业文化。

董明珠:对。

权静:你怎么能让新加入的人也来适应这种文化,因为别人已经适应了这么一个比较奢侈的招待。

董明珠:在这里没有这个空间,没有这个机会,他慢慢就适应了。

对国资委最大的负责是赚钱

权静:比如格力作为白电领域中的领军企业,很多人会不会跟你探讨企业所有权和机制灵活不灵活的问题,比如有一些民企会有更灵活的决策机制,管理机制也好,在这一点上,这种国企的机制会不会某种程度上没有民企那么有优势?

董明珠:其实企业管理只有一种模式,没有什么国企模式,民营企业模式,我认为是不存在的,还有灵活的管理模式,我没听过。你所谓灵活的管理模式就因人而异了,所以我觉得是不存在的。你说我们现在看到很多民营企业也在倒下,我认为都是倒在管理上的。

权静:大家通常意义上会觉得,如果是国企,可能来自于上一级领导,或者行政领导的指令是你无法绕过东西。

董明珠:所以作为一个领导来讲,你要有坚定的管理原则。我们珠海市委书记,这一次我们春节上班的第一天来慰问我们的时候他就讲到这句话,企业一定要用市场化的方式来管理,而不能用行政的模式来管企业。所以我觉得我们格力确实一般在一般人眼里,其实我们在这个竞争行业也可以讲是最激烈的竞争行列里,可能我们没有所谓的民营企业那么灵活,灵活,什么叫灵活?无非是用钱大把大把的花,别的还有什么灵活呢?我没想通。还有人事权利的分配,我觉得关键是一把手很重要,如果是一个优秀的一把手,这个企业不会有问题。最怕来一个不是一个优秀的管理者,那才是最大的问题,所以民营企业同样也出现这样的问题。

权静:您作为一把手,会有来自行政方面的压力吗?

董明珠:我没有。

权静:比如您的上级,会有一些让您觉得不断市场化不太认同的地方。

董明珠:我不知道谁是我的上级。

权静:没有国资委等的管理吗?

董明珠:国资委它只是管集团,但是管集团也应该尊重市场的规律。

权静:所以您所有市场的决策都是只用面向市场,面向下面就可以了,不用面上上面。

董明珠:对,我对国资委最大的负责任,给他创造利益最大化,给他赚钱就是最好的对待上级。

权静:我跟您的交谈一直进行到现在,我觉得您真是一个特别有信心,而且很有魄力,很有气场的企业家。逆向思维一下,你会有什么样的困惑或者烦恼吗,在管理格力的时候。

董明珠:困惑和烦恼,我没什么烦恼,我没什么困惑的。

权静:没有什么困难。

董明珠:困难,每天都会遇到问题,遇到问题就是困难,但是我觉得问题都是需要解决的,你就是做的再好的企业,他也会遇到新的矛盾,新的问题。你要是说很好了,以后没什么问题了,什么都没有,谁都可以做,不要我来做。

权静:当前这个时点上,你遇到最大的困难是什么?

董明珠:目前没有问题。

权静:继续扩大市场份额,会是比较困难的吗?

董明珠:继续博得消费者对我的热爱。

权静:最近新出的国五条可能会对房地产市场有影响,如果新房子少了,会对你们行业直接有影响吗?

董明珠:我觉得没什么影响。

权静:整个房地产市场的波动,对你们没有比较直接的影响?

董明珠:从去年的业绩来看是没有影响的,以后有没有,最起码现在还没有看到。

权静:谢谢,董总。
(来源:新浪财经)