

董明珠谈企业创新与产业转型升级

企业创新是企业家对整个创新过程所涉及的创新目标和创新活动方案进行设计、选择并组织实施的行为过程，其最终目标是实现企业创新的最佳效益。产业转型升级，即向更有利于经济、社会发展方向发展。产业转型升级的关键是技术进步，在引进先进技术的基础上消化吸收，并加以研究、改进和创新，建立属于自己的技术体系。为此，新华网请到了格力集团董事长董明珠女士，让她为我们谈一谈关于企业创新与转型升级的那点事儿。

格力不仅强调收益 更强调社会责任

主持人：我发现您最近在媒体的曝光率挺高的，刚刚参加了一个中国可持续城市未来发展的论坛，您担任形象大使。您是以个人的身份来担任形象大使还是带着团队来担任形象大使？你想推介什么？

董明珠：形象大使是他们给我的荣誉，肯定是指我而言。格力在企业发展过程中不是仅仅强调我们的收益，我们更多强调的是社会责任。空调是一个耗电产品，在整个需求电力产品当中是一个比较大的消耗，这就给我们企业提出了很多奋斗目标。第一，我们原来用的冷媒，会对我们的环境有温室效应、碳排放影响等等。所以我们一定要想办法做到，因为空调过去是一个奢侈品，到成为一个普通消费者的必需品，那我们的技术必须要升级。所有东西不是为了这一代人，而是为了人类。我们一边在享受当下，但我们也给未来带来了负面灾难或者说影响。

我们通过几年的时间用一种新的 290 替代了过去的冷媒，看上去很成功，也觉得格力的研发等各方面都不错，但这一点并没有改变产品的技术升级，因为它是一个最耗电的产品，在中国的市场上，30%的电是用在空调上。随着城市化的建设，可能以后每一个家庭全部装上空调的话，那耗电的比例可能还要翻一倍不止，这就是当前面临的很大问题。我们既要生活质量水平提高，同时还要考虑到人类的延伸生存。所以我们做了很多技术突破。对于空调行业都是百年的企业都没有这样的思考，而我们仅仅是 20 多年的企业。我们这个企业最大的特点，我们并没有请来外面的专家，也没有引进高端人才，都是大学毕业生到我们企业来，我们给培养出来的。恰恰我们自豪的，光伏空调，也就是不要电费的空调，这项技术的突破是我们 80 后的孩子们研究出来的，这一点我非常自豪。所以城市可持续发展不仅仅是硬件的变化，而是软件的变化，就是人。如果有一批优秀的人，城市可持续发展就不是问题。

格力电器不允许别人超越 模仿可以

主持人：您通过格力在科技上的变革，预示着中国城市的发展方向，作为标杆一样进行推广吗？

董明珠：我觉得不是作为标杆，这次是联合国确认的，把这一天是作为城市可持续发展的一个日子，我觉得它的意义不是一个简单的标杆和不标杆的问题。通过这样一个论坛，把这一天定为城市可持续发展纪念日，让我们每一个人开始重视我们的环境，更大的意义在这里。就是我们每个人都应该维护人类要具备的生存条件，要保护它。

主持人：这也是格力在科技变革当中的初衷。您给人的印象是您特别大胆，尤其是在一些公开讲话时非常大胆，也会让很多人觉得您说了真话，也有人认为您是冒进。您怎么看别人对您的评价？特别是您带领格力向前转型也好、创新也好，您会在意别人的评价吗？

董明珠：作为一个企业来讲，特别是像现在我们是有一个 8 万人的企业，作为 8 万人的领导，那你的言行都是要负责任的，负什么责任？社会责任。如果这么大的企业，特别是企业领导来讲，如果你没有社会责任感，你就不可能把这个企业像城市可持续发展一样打造一个百年企业。要想打造一个百年企业，企业即使发展再好的时候也有挑战自己的地方，就是你不能停下来，要不断突破挑战。所以别人说我很强硬，我曾经讲过一句话，我说我们格力电器不允许别人超越，模仿可以。但一般人理解说董明珠的讲话太过分了，你有什么能力。错，其实我们这句话并不是对别人的一种宣战，而是对我们自己的一种挑战。你要想别人不超越你，你该做什么？你该做的就是对社会的贡献比别人大。

比如我们是制造业，今天很多人都在讨论制造和智造。但我以为是一个意思，如果制造业不能够不断创新技术，那你只能依靠别人，很多企业是很迷茫的，只想到效益，就是市场什么好卖就卖什么，别人有什么好东西就偷来。他没有创造精神，如果我们每个人都愿意成为领导者，那就是竞争力。格力恰恰是寻找了一条坚持走自主创新的道路，十多年下来，我们觉得我们的付出是非常值得的。我



们没有模仿别人的管理，没有模仿别人的技术。同时在这个过程中，对人才的培养是坚持我们自己的理念，就是自主培养人才。现在格力电器是一个制造企业，但我们现在有 5 个研究院。我们从 2011 年的人均产值 99 万到今年的人均产值 180 万，两年时间，这个数字已经说明创造是非常重要的，创造不仅是给别人带来进步，更重要的是给自己带来了一种飞跃。

主持人：刚才您提到有 5 个研究院，那肯定有很多研发人员，研发人员是从哪儿来的？

董明珠：我们现在开发技术人员有 7000 多人，我们的目标是明年争取达到一万人。这些开发技术人员都是从各大高校招进来以后自己培养的。其实很多年轻人是靠我们怎么去引导。其实大多数 80 后，反正已经戴上标签了，说 80 后的人不能吃苦、不能吃亏。但是在格力 80 后的孩子们，有时候是他们感动了我。他们有时候为了一个课题，半夜都不回家。如果说回家一下，可能是吃个饭又赶回公司，他们是这样一种精神在做。甚至有的分管领导赶他们回去都赶不走。难道说 80 后孩子就不能吃苦吗？其实不是。是在于我们让他们有一个释放智慧和思想的平台，这一点在格力，这些年轻人找到了他们自己的目标和方向。

目标和方向是什么？不是为了钱。我们的开发技术人员年薪也就是 20 多万，按照社会上的价值来评估，那他们的待遇很低，但是没有人有任何怨言，就是这帮人，我们现在有 13000 多项专利，我们还承担了国家的一些科技项目的开发。我们这个企业现在是中国家电行业被挖人的地方，他们都认为格力的人都是有用的人，所以拼命挖我们的人，挖人的方法唯一就是给钱。

后来我讲了很简单的道理，我的企业一年 5000 万台的销售，你那个企业 100 万台的销售，你锅里都没有，怎么碗里有。所以我们经常打专利官司，我们已经打赢好几起了，但是回来的钱都很少。比如有的企业偷了我们的专利，打个官司赔 200 万，但是他觉得很开心、很值得，他通过我的技术卖几十万台，那赚的钱不止 200 万。所以我们国家在保护专利方面要采取严厉措施。你真的要我技术你可以到我这儿买，但是靠偷，挖你的人、偷你的技术，这样的企业一定不会成为百年企业。

主持人：我觉得您很聪明就是抓住了人，抓住了人就抓住了一切，有人才有技术创新，才有产品，如果没有人，那靠什么呢。

董明珠：对于人的问题，我认为我不是抓住了人，我认为一个企业，把企业的命运和国

家的命运要联系起来。我们培养人才实际上也是对国家的贡献。如果中国都不能培养人，都靠偷别人的技术、挖人家的人才，那你怎么可能有突破？甚至我们更多的依赖于是和别人的合资或者买别人的技术，那我永远不能给中国乃至世界带来改变，我觉得成功的企业、成功的人是能够改变这个世界。可能我们付出了很多，但是非常值得。

去年，一些国际上的企业也在我这儿挖人，别人说这怎么办？我们要保护起来。我很高兴，我跟他们说，到我这儿挖人，就这个挖人动作标志着我是国际化的企业。以前是中国的企业来挖人，只能象征我们是中国的好企业，那国外的企业来挖人那就是国际化的企业，所以你要用包容的心态去对待，可能他们有很多原因，其实很大一部分人走出去都很后悔，因为他们走出去找不到感觉，因为每个企业都是不同的文化，也许在我这儿待遇不高，但是在这里很有安全感，只要你忠诚这个企业，一辈子有格力来做你的后台，来支持你。有的人是先要抢到，到那个企业可能给我几十万，但是第二年有没有？第三年有没有？都要打很多问号。

主持人：这就是品牌的魅力，格力品牌，就像新华网这个品牌，这是根深蒂固拿不走的东西。现在德国还大量进口格力的产品，这也是让人很欣喜的事。

董明珠：现在是一个国际化的平台，包括技术等各方面，互相都应该有平等的交流。过去以前就是自己简单的加工，别人拿个东西给你，按照规定加工，没有研发人员。我们的好企业给我的目标，我觉得我们格力应该有担当，我们应该创造更多别人没有的技术，是我们的技术改变了别人或者给别人带来生活上的提高，这才显示我们的企业有价值。

主持人：您希望影响着时代的一种精神。

董明珠：我希望给社会做更多的贡献。我现在跟 80 后甚至是 90 后的孩子在一起，我觉得有一种快乐感。为什么？曾经我们到外国一个企业去，那个企业说，你们中国企业接触了很多，跟你们技术人员在一起的时候，他们谈的都是我们企业怎么样，我们企业怎么样。别的企业我们也见，他说的是我们住什么房，买什么车。跟你们的企业文化不一样，所以企业文化很重要。

主持人：你们的企业文化是什么？

董明珠：我们的企业文化，第一是忠诚。第二是勤奋。第三一定要有风险精神。一个人不要光想着从别人那儿得到多少，而是想着我们能给别人多少。这就是格力的文化。

主持人：总理刚刚去过四国访问，首站就是德国，签下了 180 亿的大订单，未来德国和中国的经贸合作也会更加紧密。您觉得在这个过程中，格力会有什么样的收益吗？

董明珠：我希望格力更多的是跟别人的技术合作，甚至带来一些新的技术，不仅仅是改变中国，我们希望我们的技术能够改变世界，特别是当下我们都在讲环境、资源，如果我们的新技术能够给别人资源消耗减少，如果能够给别人带来更好的环境，这就是我们的方向。

成果分享不叫价格战 恶性竞争才是

主持人：您怎么面对世界市场的竞争？

董明珠：大家都在讲竞争，很多人都跟你竞争，其实竞争是一个互相推动的动作。只有竞争我们才拼命的去跑步，像比赛一样，如果没有人跟你跑步，你一分钟可能走十步，但是有人跟你竞争，你可能一分钟跑一百步，这是一个积极的竞争。但是我们就怕恶性竞争，采取一些不当手段竞争。如果真正是积极向上的竞争是非常有意义和价值的。

主持人：您提过希望有一个良好的市场环境，但是市场环境的营造也不是一个人或者一个政府能够控的。

董明珠：我觉得需要制度。就像格力电器一样，别人讲政府在反腐败，但是企业里面难道就没有吗？什么人有腐败行为？不是说一个领导有腐败行为，只要在有交易的过程中都会有腐败行为，所以必须建立起一个好的制度。我们的搬运工，你们可能想象搬运工最底层了，那能有腐败吗？比如旺季时候，都想快点拿到产品，谁给搬运工好处，那他就给谁搬，所以一个是制度，一个是公开透明，所以我主张公开透明的模式。格力也在建立一套适合自己发展并且有效的管理模式。

主持人：时下市场都是电商、网商的销售，打价格战，您怎么看待马上要到的双 11？

董明珠：如果是恶性竞争是价格战，如果是成果分享就不叫价格战。比如说国庆节的时候，大家都认为我打了价格战，我认为不是。我是通过规模效益跟消费者分享效益。1999 年，日本国家已经到了变频时代，2005 年才是能效等级。到今天人们才看到变频的好处和效果。作为企业我们要担当这个责任，要全面推进进入变频时代。在 2011 年我们的人均产值只有 99 万，但是今年人均产值已经达到 180 万。这样产生的效益，释放出来的利益为什么不能让一点给消费者呢？最重要的是希望用价格调整让消费者真正愿意选择变频产品，通过实践以后知道变频给他带来的利益是什么。比如用我们的变频空调，一年要比其他空调节约一千块钱是没有问题的，但你要推动他，但是你的价格那么高，消费者说我买一个空调比别人多 800 块钱，那就买便宜吧。技术可以带来效益，但是到一定时候，技术就要释放规模。

主持人：对于消费者来说价格还是有很大诱惑和吸引力，尤其是广告天天打，对于董总来说，您每次看到这样的宣传您有什么样的想法？

董明珠：价格战是两种，一种完全是冲击或者消化自己的库存，那叫恶性竞争。但我是释放，我是给消费者带来利益上的共享，那就不是价格战。我今年 3 季度的利益还是 9.8%，那已经很好了。今年 9 个月已经给国家缴税 117 个亿，那对国家也有交代，那对企业 and 员工也有交代。那在这种情况下为什么不给消费者一点交代呢？我这么好的产品，应该让消费者享受到。你技术再好，如果享受不到就没有价值。我就是希望我的努力让中国尽快进入全变频时代。我做任何一个动作都是推动这个行业进步的。

互联网是新型工具 属于所有人

主持人：现在移动互联网时代，您会在您的企业管理或者产品身上找到一些互联网或者移动互联网的影子，您怎么看待网络效应？

董明珠：讲到互联网大家都认为空调是传统产业，互联网是新时代 IT 产业，把我们两个分开了。其实不是，我一直认为互联网是我们这个时代的新型工具，我们一种生活方式的改变，它也属于我们所有人的。所以很多人不了解，我们过去的空调，像这栋大楼用到格力空调用得好不好不知道，只有问题了我们才知道。但是现在有了互联网，我们在珠海就可以知道北京的产品是一个什么样的状态，通过数据分析我们很快知道这台机器要进行保养或者有什么异常，而不是消费者坏了我们才上门服务。

我们可能更多的是让消费者觉得我有技术含量了。特别是我们人均效率提高，应该是这个时代给我们带来的变化，一千几百万，财务人员 300 多人，这是什么概念？在我过去的概念，一两千万的企业都是十几二十个。互联网都是我们生活方式的变化，这些都是敢于创新的人转变为提高自己效率的工具。

主持人：您一直提到创新，您曾经说过企业的竞争力就是核心技术，如果放眼全球，自主创新是不是也为中国企业走向市场成为核心关键？有了核心技术是不是国际化的路就会走的顺畅？

董明珠：国际化、经济一体化在我感觉我现在认为已经没有国界了。在这样一个条件下，尽可能的为人类去做贡献，我们研究技术不纯粹是为了利益，而我希望我的技术改变这个世界，最后得到的结果，可能我们都赚了钱，但是我们的目的不同，有的是为了赚钱去做一件事可能只是短期的逐利行为。但是放眼整个世界，为整个社会所追求的，那可能是百年企业。

主持人：对于有核心竞争力的企业来说，技术的研发现在要研发十年或者二十年以后的东西，是不断的创新。格力未来十年或者二十年会创造怎样的技术核心？

董明珠：我们现在可以做到空调没有风了，因为风吹身体时间久了，风湿病等都出来了。过去是非常渴望有一台空调，现在是怕空调，不是不想用，而是觉得风对身体影响太大了。所以现在是强调空调的舒适性。这是我们当下最大的突破，过去有人做过广告，我的空调好，送风 15 米。那时候大家觉得风越大越好。其实不是，空调做到没有风那是一个极致，也是一个挑战。空调没有风，不要电费，是不是就是最好的呢？我认为当下来讲是最好的。但是我们要想，消费者还有很多想，就是他要有或者不敢想的，我们要超前想，这就是我们研究技术的价值所在。

空调行业没有天花板 格力主业还是空调

主持人：您已经把空调做到了非常极致了，接下来空调如果已经极致了，您还会不会创新或者转行做别的呢？

董明珠：格力电器这么多年来一直坚守着走专业化的道路，空调空间到底有多大？在几年前就有人说格力已经到了天花板，现在一千亿有人说到了天花板。所以外界对你的评价不重要，最重要的是你要了解你自己的身体状况，比如一个人得了癌症，比如说那个人看上去很好嘛，但实际上已经快要死了。但是他穿的邋邋遢遢，但是身体很健康，能活一百年。那作为企业来讲就是我内在是不是健康的？我们要坚定自己的信念，要对自己有目标，对这个目标怎么保证它达到，而格力的目标是一百年的时间，不是三年两年，不是为了眼下，围绕百年目标来决定自己，怎么让自己的身体活到一百年，最健康的状态，我觉得我们要研究的应该是这个。

我跟人家说格力 20 多年，现在做到一千多亿，行业老大了。我觉得不是，只要买一台空调的消费者，我觉得都是我的上帝，我都要跟他对话。我依然坚持我们的消费者，不论他是大的还是小的，都是你的消费者，你要为他服务好。在这个过程中，外界有这样那样的说法，也有很多不当说法，因为在当下环境，有些企业为了他的利益可以采取我认为是不当手段毁损攻击都有可能发生，甚至很多企业做虚假广告。但是在这种情况下，我们又不能强求别人不干坏事，那最起码要保证我们自己不干坏事，这是我们格力的原则。

主持人：董总不仅是希望做空调行业的老大，或者说做到极致，您是希望做百年企业，现在 20 年，还是青年，后面接下来要走的路很长。

董明珠：所以这就是专业化和多元化的问题，我们依然在专业化道路上继续发展，我的主业还是空调，但是由于我们掌握了上游的核心技术，我们可以延伸，因为我的技术而进入多元化，而不是利益进入多元化。我们进入多元化经常是这个行业不好了，那个行业很赚钱，那我们进去吧，转型。我觉得对转型不是换行业，转型是升级，转型是改变，转型是挑战，改变自己，挑战自己。因为在这个过程中我们有新技术，我们不能把这个新技术推到社会，为市场服务，我觉得是一种遗憾。所以必须要推广，这是格力电器到今天我依然认为我们是专业化的企业。

但是这个主业究竟有没有天花板？没有。第一，是因为我们的产品要不断的升级。比如现在买了格力十年前的空调，如果用现在的空调跟十年前的空调相比，一年可以节约两千块。对消费者来说，从质量和附加功能都比过去好很多，而十年也更换了，这不是很大的市场？同时空调不仅仅是老百姓家里使用，公共场所，比如高铁、地铁、机场，还有一些特殊的地方，比如药厂、化工厂，太多了，需求量非常大。这么多需求的地方都有不同的要求，你的技术能不能满足？所以它有无限大的空间，所以我永远会坚持在这个领域里去突破。第二是供暖方式的问题。现在雾霾天气一半原因是供暖方式还是传统的烧煤，所以我们要用新技术改变它，如果煤不用了，减少了资源消耗。同时给消费者带来了美好的环境。所以没有封顶的技术，无论是从技术还是企业发展，都没有封顶的时候。（据新华网）