

# 6 经营故事 Business Story

十年前,从销售员起步做到管理层征战市场,董明珠成为名震八方的营销女皇;十年后,董明珠代表实业界呛声互联网思维,扛起中国制造业的大旗,坚信依靠科技创新就能做出好产品赢得市场。

## 董明珠：“铁娘子”的实业帝国

如果没有董明珠,那眼前的商业世界会无趣得多。也有人评论说,在中国这个以男性主导的企业家群体结构中,董明珠的出现,本身就是一种颠覆和创新。

### 强悍的营销女皇

在外界看来,作为空调一姐的董明珠,全身上下写满了“强悍”、“霸道”、“偏执”和“不妥协”。2004年因家电渠道商国美单方面采取大幅降价措施,破坏了格力在市场中长期稳定、价格统一的体系,并有损格力一线品牌的形象,在与国美的交涉未果后,当时还在北京开两会的董明珠,没有太多犹豫,立刻要求撤出展柜,即使在对方表示会在全国都撤展的情况下,董明珠依旧没有半点让步和妥协,坚持与国美分手决裂。

在那个制造业和渠道商各自为营,又血脉相连的时代,家电制造脱离强大的渠道商等于自断后路。当格力选择与国美分手之后,就有专家断言:“离开国美必死无疑”。然而,事实却并非如此,依靠自建渠道销售,加上格力本身的品质品牌,董明珠此举非但没有拉低销量,反而使格力处于增长状态。2005年,格力以1200万台的销量超过LG,成为了空调行业的世界冠军。董明珠当年就用数据回击了那个专家一记耳光:“增长了38个百分点”。

一波未平,一波又起。2008年,“偏执狂人”董明珠因状告地区政府一事登上头条。在广州市政府组织的一次采购招标中,对方以高于格力400万元的价格中标,这让格力和董明珠愤愤不平,没有选择息事宁人和妥协的董明珠,在两次投诉被驳回的情况下,一纸诉状将市财政局告上法庭。后来在2010年省人大会议上,董明珠依旧锲而不舍,向时任广东省省长的汪洋“告了一状”,最后竟出乎意料,该事件以和解告终。

2013年,或许是董明珠商业生涯的又一个重要分水岭。在此之前,董明珠的名声更多是在家电行业内,而在与雷军的十亿豪赌之后,董明珠开启了“公众人物”的模式。2014年董明珠亲自代言自己的品牌广告,明星范儿十足;年底,在中国企业领袖年会上,董明珠与雷军隔空“掐架”,面对在场数百人听众,彪悍地喊出对手联盟是“两个骗子在一起”的大胆言论,底气十足地指出对手的各种劣势与缺陷,演讲之霸气震惊四座。

对于董明珠,买账的人似乎远远超过不买账的人。2013年之后,董明珠俨然已成为各大会场炙手可热的大人物,人们喜欢听她妙语连珠的言论,以及近乎真理的营销语录。更有甚者,因人气暴涨,粉丝众多,在演讲结束之后热情的追随者竟将会场入口处显示屏挤到在地,一时间变为热门话题。而董明珠则继续代言着她的格力,继续推动着空调的销量,在家电销售及品牌推广上继续独辟新径。

### “抠门”的独行女侠

在前行的道路上,董明珠一直坚持走自己的路。无论为人还是处事,董明珠与旁人相比皆有不同,她总有自己的一套行事风格。1990年,失去家里顶梁柱的董明珠,背起了养家糊口的担子,做起了电器销售员,仅仅三年时间,董明珠在格力的个人销售额



董明珠,年龄:61。1954年8月出生于江苏南京,1990年进入格力做业务经理。1994年开始相继任珠海格力电器股份有限公司经营部部长、副总经理、副董事长,并在2012年5月,接替朱洪江成为格力集团新董事长。2012年董明珠执掌格力首年,就带领格力以空调单一品类做到年营收超1000亿元的成绩,在国内家电行业无出其右。2013年,董明珠给自己定下5年内新目标,到2018年销售规模再冲击2000亿。

就达到了5000万,相当于彼时格力总销售额的1/6,从此,“营销女皇”的帽子戴上就摘不下来了。在探究原因的过程中,人们发现,董明珠没有选择用“销量”换取“销量”的做法,而是把更多精力放在跟经销商分析市场,以市场敏锐性和分析专业性说服对方。而在谈及如何维系好生意,董明珠也曾在做客央视《首席夜谈》节目时,斩钉截铁地吐露:“不能靠应酬和关系来做生意”。及至现在,对于一个市值超千亿,拥有8万员工的大企业,董明珠在招待来访客人时也常以“食堂”、“餐厅”作为用餐场所,格力每年花在接待上的费用也不超过500万。

更让人不可思议的是,董明珠出门在外时常不带秘书,这样的事情搁在一个8万人女老总的身上,或许又是一件奇闻异事。董明珠给自己算了一笔账,自己一年时间里有一半的时间都在外面,机票加上酒店吃住也要几十万的经费,带秘书增加花销不说,也没太大必要,况且自己在商业江湖闯荡二十多年,没有什么可担心的,独来独往已成习惯。

这样一个特立独行,又有些“抠门”的董明珠,却在公司业绩、产品更新上不断带来突破和惊喜。接手头把交椅三年的时间里,董明珠执掌下的格力,连续三年营收均破千亿大关,几乎每年都以200亿的速度在增长,2014年净利润就接近150亿元,单电器方面产生的净利润就与第一名的海尔集团相差无几,而在市场占有率上,格力就占据着半壁江山,目前所占领的市场份额约等于第二名到第五名的销售总量。

但是,外面的世界时时刻刻都在发生变化,商业江湖也在斗转星移的进行改变。格力“一招鲜,吃遍天”的做法,似乎也到了需要适当做出调整的时候。为了反驳外界“格力已触天花板”的质疑,以及完成自己在2018年2000亿销售额的大目标,董明珠已悄然在进行新的行棋布阵。

### 实业界的堂吉珂德

在公开场合,董明珠多次呛声互联网思维。与雷军的著名赌局,又给她贴上了实业



界堂吉珂德的标签。

然而,不断宣称互联网“工具论”的董明珠,并不像外人猜测的那样,对互联网充满不屑和排斥,相反,董明珠是一个非常具有互联网思维的人。尽管与竞争对手相比,格力在互联网+方面的动作慢了半拍,但董明珠无时无刻不在关注着互联网行业的风吹草动,尤其是电商领域。2014年11月,格力在天猫上首开旗舰店,双十一当日旗舰店成交量就超过3万笔,销售额轻松过亿,在空调类家电销售排名第一。事后,针对为何这么晚才启动电商渠道的疑问,董明珠回应说:“不盲目跟进,不随从,此前也一直在等待时机”。

首次触电即获成功,董明珠便意识到进军电商的“最佳时间”已来临,双十一之后的12月1日,格力官方商城正式上线。未来,格力不仅要在线上卖电器,更要将电商平台变成信息中转站,消费者在线上商城下单,

平台再将信息转给最近的经销商,由后者负责提货、送货、安装与售后等服务,实现实体店资源与电商平台的完美对接。在董明珠看来,线上商城的搭建将逐步打开格力在O2O产业链上的布局。

智能家居正成为董明珠手头的下一步大棋,而前不久“格力造”手机的推出则打响了头炮。从家电入手,董明珠希望今后的家居更加人性化、智能化;也许只要通过一部手机,就可以远程遥控家里的电器设备,手机还可以作为电器使用过程中的数据收集平台,帮助用户时刻关注家电运营状况。不难想象,具有先天优势的格力,依靠缜密布局,或许能在智能家居市场抢夺战上赢得先机。

格力在“不知不觉中”进入了多元化时代,对于来自新江湖(互联网+)的挑战,以及探索格力未来出路和走向,刚刚获得连任的董明珠显然了然于心。(中国企业家)



### 滦阳湖上赛龙舟 银企“划桨”开“大船”

“板城酒业”与农行同舟共济,始终离不开农行大力支持。我们企业发展到今天,有这样高的知名度并顺利举办龙舟赛,农行功不可没!”这是最近,在中国北方山水旅游城市——河北省承德市承德县举办的“板城和顺”杯滦阳湖龙舟邀请赛上,主办单位“板城酒业”一位负责人对应邀前来助阵的农业银行河北承德分行所辖承德县支行客户经理刘文彦说的一番话。的确,在这次龙舟赛主办及协办单位中,“板城酒业”、“畅达集团”、“聚源矿业”等多家企业都是在农行鼎力支持下发展壮大,成为省级、市级、县级“龙头”企业,为地方经济建设做出重大贡献。图为“板城和顺”杯滦阳湖龙舟邀请赛比赛时的场景。

于绍礼 刘文彦

## 打一场创新创效的“全民战役” ——兖州煤业鄂尔多斯能化开展“大众创新全员创效”活动侧记

市场遭遇寒冬,生产建设任务压力巨大,企业如何度危求进、逆势发展?兖州煤业鄂尔多斯能化公司深入开展“大众创新、全员创效”活动,通过创新驱动和内生增长,全面提升了公司经营运行质量和创新创效能力。上半年,在主要产品价格持续走低的情况下,鄂尔多斯能化实现扭亏为盈,在兖矿集团上半年经济活动分析综合排名中位居煤业公司第一名。

### 发出“动员令”

2015年5月14日,兖矿集团《关于开展“大众创新、全员创效”活动的实施意见》的正式下发,“这个文件的出台,为我们在当前困难形势下打造经济增长新引擎,支撑公司度危闯关、转型升级、蓄势发展具有重大意义。”该公司负责人如是说。在认真分析研究能化公司发展现状、充分征求意见建议的基础上,该公司迅速制定了针对性的活动方案,由此,“双创”活动在鄂尔多斯能化全面铺开。

职工群众是开展双创活动的主体,也是创新创效的主力军。只有把大家的积极性、主动性、创造性调动起来,才能确保活动顺利推进,取得实效。为此,该公司充分利用视频机、召开座谈会、编发学习资料等形式,大力宣传“人人都是经营者、岗位都是利润源”的理念,宣传构建“全员参与、全层级贯穿、全产业链覆盖、全流程融入”的重要性,引导职工深刻领会

活动的深刻内涵和精神实质,切实把思想统一到“双创”活动上来,将“双创”活动融入生产经营全过程,贯穿区队、班组、岗位各个层级,促进了职工思想观念的转变。

“双创”活动的开展,给公司每一名员工搭建了立足岗位、创新创效的平台,也给我们提供了一个为公司发展做贡献的机会。”该公司下属单位的一名负责人说。“我们要把开展‘双创’活动作为能化公司度危求进、实现逆势发展的重要载体,以满腔热情和积极作为投身大众创新、全员创效的发展实践中,进一步牢记使命、担责共为,为能化公司优质高效发展贡献力量。”

### 打响攻坚战

近日,该公司下属荣信化工的技术人员对真空过滤机滤布进行改造,把滤布孔径尺寸调整为50微米,为什么要这样做呢?“由于原来的滤布析水不好,需要20天更换一次滤布,通过改造,滤饼基本能达到较干的状态,滤布换型后至少2个月才需要更换一次,每年光节省滤布费用就能达到80多万元。”该项目负责人、荣信化工气化车间主任陈雨道出了原委。

这只是鄂尔多斯能化上半年已完成的38项小改小革项目中的一项。为了推进“双创”活动深入开展,鄂尔多斯能化公司将“双创”活动融入生产经营全过程,贯穿公司各单位、区队(车间)、班组、岗位各层级,制定

实施《创新创效工作考核管理办法》、《合理化建议和小改小革管理办法》,设立60万元奖励资金,开展“技术创新”、合理化建议和小改小革活动,引导职工从岗位视角识别增长点 and 挖潜点,对标挖潜,创新创效形成了“双创”活动人人参与、处处开花的好局面。

该公司还围绕年度工作目标,坚持开源、节流双轨并行,列出创新创效“正面清单”59项和减亏止亏“负面清单”20项,全面排查浪费点、低效点,堵塞跑、冒、滴、漏现象。突出煤炭洗选、税率优惠、煤化协同等79项重点攻关项目,构建形成节支增效、挖潜增效、提质增效、增量提效、管理创效、技术创新等多元化创新创效机制。

为了确保活动实效,该公司实行任务倒逼、时间倒逼,对“双创”工作实行月调度季分析,动态跟踪“双创”工作进展情况;坚持市场化方向,把经济效益作为评价“双创”活动成效的基本标准,将实施效果与岗位收入挂钩,设立创新创效奖励基金200万元,重点奖励在创新创效工作中做出突出贡献的团队和人员。

### 交出成绩单

有效的组织发动,完善的机制保障,广阔的创新舞台,催生了鄂尔多斯能化公司创新创效体系活力迸发,“双创”活动成效初显。

——锤炼了队伍能力素质。“双创”活动对干部职工的能力素质提出了更高要求,为

广大干部职工施展才华、奉献企业创造了机遇。干部职工对照活动主题和措施要求,结合不同岗位实际,自觉学理论、学技术、学技能,并积极融入创新创效的创业实践,队伍整体素质稳步提升。

——搭建了价值实现平台。能化公司激活创新创效主体,搭建节支增效、挖潜增效、提质增效、增量提效、创新创效、技术创效等多元化创新创效途径,为“大众创新、全员创效”提供了良好生态环境。推动创新创效主体由小众向大众转变,培育了一批创新创效单元和实体,实现以“全员价值创造”支撑“企业效益提升”,企业和个人价值实现双提升具备了广阔平台。

——激发了创新创效热情。分解落实79项“双创”项目任务,明确牵头领导、牵头部室、工作目标和完成时限,设立目标激励政策,建立典型推动机制,实施与班子建设、经营业绩挂钩考核,并作为评先树优的重要依据,大大激发了干部职工创新创效热情。

——提升了经济运行质量。“双创”活动的蓬勃开展,为鄂尔多斯能化公司各项工作高质高效落实提供了强大驱动力,经营成效明显。上半年,生产原煤509万吨,甲醇48.27万吨;商品煤完全成本135.7元/吨,比考核降低29.32%;甲醇完全成本1250.92元/吨,比考核降低29.92%;利润总额2025万元,比考核减亏14925万元,减幅115.7%。(张兴茂)

## QC改善热情高 深挖潜力增效益 锡柴上半年127项QC成果新鲜出炉

近日,锡柴组织开展了上半年QC项目消项工作,共有127个QC项目通过了评审,较去年同期增长22.1%。此次消项的QC项目覆盖了现场型、攻关型、管理型、服务型、创新型等各种类型,解决了工厂生产、质量、成本、效率、管理等方面的各种问题。每一个QC项目,小组全体成员都全程参与立项、实施和消项的各环节,严格实施PDCA循环,强化全过程控制,确保了最终效果。

评审期间,锡柴组织相关人员进行现场监督检查评审,对项目实施情况及QC活动开展提出了针对性的建议;各部门成立了评审小组,从项目选题、现状把握、目标设定的合理性、原因分析的方法、要因的确认等各环节进行了现场评审,对提升部门级QC活动水平起到了较好的促进作用。

随着锡柴QC小组改善活动的深入推进,各项课题的成效一一得以体现,通过实施《提高JF081机床换型效率》项目,提升了锡柴加工车间缸体线的瓶颈工序换型效率;通过实施《降低风钻成本消耗》项目,降低了锡柴装配车间风动工具的消耗成本;通过实施《提升6DL缸体OP110工序工件加工质量》改善了锡柴重机部6DL缸体OP110工序的加工质量等。

锡柴QC活动有效激发了全员参与改善的热情,进一步提升了员工的自主改善能力。(锡柴)