

专访格力电器总裁董明珠:

# 只要掌握核心竞争力 就能面对经济调整



董明珠:

江苏南京人,毕业于安徽芜湖干部教育学院统计学专业、中国社会科学院经济学系研究生班、中欧国际工商学院 EMBA。现任珠海格力电器股份有限公司副董事长、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”等称号。

◎本报记者 朱国栋 特约记者 王启广

7月18日下午,珠三角大地骄阳似火,在毒辣的阳光炙烤下,连草儿都枯萎了。

珠三角的许多企业家心情好不起来——不是因为天气,而是经济形势——次贷危机造成国外需求减少、人民币升值、油价上涨、劳动力成本增加,每一条都是对珠三角出口导向型企业一记重拳。

尽管这些不利因素早在两三年前就已酝酿,但不约而同地选择在2008年爆发。造成的恶果显而易见——无论是广东还是浙江,都出现了企业利润增长和出口增长速度快速下滑,数以万计的中小企业停工半停工。

面对如此严峻的经济形势,格力电器总裁董明珠却气定神闲:这位举止优雅大方、但举手投足都能看出硬气的女企业家,她有理由镇定自如——尽管这些不利因素对家电行业影响很大,国内许多家电巨头利润下滑甚至出现巨额亏损,但格力电器的日子却过得很好:继2007年销售收入达到380.41亿元,同比增长44.33%后,2008年一季度,格力电器的净利润增长又达100%以上。

董明珠获得的成功让许多企业家和职业经理人艳羡不已。出生在南京的董明珠在她34岁

时加入格力电器,从未做过销售工作的她,却在营销岗位上做得如鱼得水,董明珠刚加盟时,格力电器只是一家产值上亿元的家电小厂,但如今,格力电器已连续3年拿下世界空调销售冠军。董明珠也伴随着格力电器一路成长,她作为明星业务员一路升迁至总经理、总裁,并获得价值1亿多元的股权激励。

格力电器为什么能取得成功?董明珠认为原因很简单,那就是掌握核心竞争力。而核心竞争力的四要素就是销售、技术、管理和服务。董明珠在许多场合始终强调一句话:做企业不需要搞太多的政府公关、也不需要太多的国家资金支持、不需要借助媒体,通过炒作来扩大影响力,也不需要通过大量广告,把自己包装成名牌。只要把产品质量和技术研发做好了,销售科学,服务真诚,企业的竞争力自然而然就上去了。

现在有人说目前的经济形势很严峻,我觉得夸张了,其实企业只要掌握核心竞争力,就能面对经济调整。”董明珠底气十足地告诉记者。

## 34岁的金牌业务员

董明珠出生在江苏南京,这座位于江南、靠近苏杭,但凭着六朝古都的遗韵而从来不乏阳刚气的城市,似乎成了董明珠日后的性格写照。和那个年代的女孩子一样,董明珠也是一



个天真的女孩子,她想当兵——因为这个职业需要保护别人,觉得特别崇高和伟大。但女孩子当兵始终不是一件容易事,没有当兵,董明珠后来选择考学,进入安徽芜湖干部学校学习,毕业后,回到家乡,进入南京一家化工研究所做技术工作,一直到1990年。

当年,董明珠南下广东,加入格力电器。创造格力电器奇迹的“黄金搭档”——董明珠和朱江洪,也在那一年相遇。董明珠的人生命运从此改变,同时,她也成就了格力电器的辉煌。

这一年,格力电器当时的掌门人朱江洪47岁,是这个“无名”小工厂的头。他于1991年接手格力电器前身——珠海海利空调器厂,并于1992年,正式将海利空调器厂改为格力电器。彼时的格力电器只是一个大厂,产能只有2万台左右,而当时的空调企业有上百家,格力电器在其中毫不起眼。

1992年秋天,加盟格力电器没有多久,董明珠被派往安徽负责淮南和淮北市场,在别人眼中,当时的淮南、淮北是中部经济落后地区,这个地区的空调销售潜力不被看好,作为格力电器老总,朱江洪当时也并没将这个区域作为战略重点。

但就在这个贫瘠市场里,董明珠硬是做出了1600万的销售额,占公司当时的销售总额的1/8。

这样的业绩让朱江洪十分惊讶:与安徽市场迥然不同的是江苏市场,作为中国最为富庶的地区,格力空调只拿下了300万的销售额,不及安徽两淮地区的零头。

董明珠由此进入朱江洪的视野,在考察华东市场的时候,朱江洪点名要董明珠陪同考察。

1992年冬天,朱江洪调董明珠负责江苏市场,董明珠一到江苏,效果就立竿见影。1994年,一场销售大战终于让董明珠的销售天赋淋漓尽致。

1994年夏天是空调厂商最不愿意看到的凉夏,到了5月份,作为“四大火炉”之一的南京,天气比往年要凉快不少,许多空调厂家乱了阵脚,由于产品季节性不强,5月到9月是空调销售黄金时间,如果天气不变热,将使厂家的产品销不出去,造成库存积压。

空调厂家纷纷祭出降价的大旗,广东一家大牌家电企业率先对其中一款产品降价20%,其他厂家纷纷跟进,董明珠没有盲目跟随其他厂家的降价行为,在调查市场之后,毅然决定顶住降价压力。将暂时销不出去的产品分流到经销商那里。

最终,市场证明董明珠是对的。5月过后,天气开始热起来,空调价格未调整的格力电器赚得盆满钵满,经销商也乐开了花。

董明珠一战定乾坤,为格力赢得了江苏市场,也为自己赢得了晋升空间,不久,她被调往总部,后升任为格力电器营销部长。

从此,董明珠开始在格力电器扮演重要角色,一路升迁至副总经理、总经理、总裁。

## 走出去要对得起国家形象

无论是彩电、空调、冰箱、洗衣机还是微波炉、燃气具,中国是当之无愧的世界第一大家电大国。许多产品的销量占世界30%-50%的市场份额。

在这种背景下,家电企业走出去成为必然命题。尽管成功案例很多,但失败的也不少, TCL集团收购汤姆逊公司的业务,就是其中的不幸案例。

对于海外扩张,董明珠始终坚持稳扎稳打的策略,决不盲目冒进,“一挥手投几十个亿也可以,格力电器有实力做到,但冤大头的买卖我们不会做。”董明珠这样强调。

2007年,在格力电器的年报中,海外销售收入达78.18亿元,同比增长48.69%,增长速度超过了整体销售收入的44.33%,即便如此,董明珠给格力电器的2008年海外销售任务定的指标还是和国内市场一样:增长25%。

除了销售外,格力电器在海外的生产布局也正在逐步展开。4月18日,格力电器对外宣布,经过一年多精心筹备,格力空调越南生产基地的厂房建设、生产设备安装调试及人员培训等工作已基本完成,第一台在越南生产的“格力”牌空调于4月中旬正式下线。越南基地也是格力继在南美巴西、南亚巴基斯坦建厂之后,在海外建立的第三个空调生产基地。

董明珠称,格力电器对“走出去”一直坚持“先有市场,后有工厂”的国际化战略,根据国际市场的需要在合适的地区建立基地。

除了不盲目冒进外,董明珠的另外一个原则是走中高端路线。董明珠认为,中国企业家有必要改变世人认为的“中国是世界廉价商品制造基地”的偏见。中国企业走出去,就代表着国家形象,我们格力电器要对得起国家形象。”董明珠反复强调国家利益、国家形象。

与一些中国企业依靠低价走市场的做法不

说起董明珠,人们自然而然会想到她独创的“格力营销模式”,这位销售起家的商界女强人,被尊称为“中国营销女皇”,但董明珠关注的不仅仅是销售业绩,她还看重别的东西,比如,品质和技术——董明珠认为,拥有这两样,格力电器不怕经济调整,比如,社会责任——董明珠认为,企业发展的各个层面,都和社会息息相关,比如,国家利益——董明珠认为,中国企业要走出去,要对得起国家形象……

同,格力空调国际化的过程中,一直坚持自主品牌出口为主的发展战略和高品质产品、优质服务的市场定位。

据董明珠介绍,目前“格力”牌空调已经出口到世界80多个国家和地区,在巴西、俄罗斯等多个国家,“格力”是当地的第二大空调品牌。而在巴西,因为价格较高,格力空调已成为当地身份象征,需要一定收入的人群才消费得起。

董明珠表示,格力商用空调的出口两三年前就已经开始,目前产品出口地区已遍及西班牙、美国等几十个国家,南非2010年世界杯的场馆也用了格力商用空调。格力对商用空调市场也是志在必得。”董明珠认为,这块市场潜力很大。

和很多企业出口到国外的产品利润微薄不同的是,据董明珠介绍,格力的巴西工厂,毛利率有30%以上。

为了更好地推广格力品牌,格力正在海外复制其国内成功的专卖店模式。据介绍,目前格力全球的专卖店数量已经突破1万家。董明珠表示,格力的专卖店不仅已经开到了发展中国家,也开到了发达国家,这项工作还在稳步进行之中。

## 只要具备核心竞争力,就能面对经济调整

2008年7月,中国最热的经济话题无疑是美国次贷危机、人民币升值、从紧的货币政策等大背景下,中国经济到底会受多大冲击。

当同样的命题抛给董明珠时,她的回答是:企业只要具备核心竞争力,就不怕经济调整。

在董明珠看来,核心竞争力来自销售、技术、管理和服务,而最为核心的又是优质的产品和先进的技术。

格力电器对科研经费从来不设比例限制,可以说是只要在格力能承受范围内、对格力发展有利,多少科研经费我们都愿意拿出来。”对于科研经费,董明珠从不吝啬。正因为这种大方,让格力电器拿到了1500多个专利技术,300多个发明专利。

之所以如此强调核心技术,和格力的一次经历有关。2001年格力进入多联机领域,按照当时中国企业的惯常做法,走捷径到国外买技术,但被对方一口回绝,他的理由是:这个技术是目前世界上最领先的,我怎么可能卖给你呢?格力从此明白,单靠引进,最多只能买到二线城市,而永远不可能领先世界潮流。

正因为较高的研发投入,格力电器在海外市场上才有话语权。高精度空调领域对技术研发要求很高,但格力在这个领域做得同样有声有色。

近年,格力电器拿到了印度电信基站定制得商用空调大单,这笔价值2000万美元的订单,是中国空调史上最大的单笔订单。

董明珠认为,格力能在竞争中脱颖而出,正是得益于格力技术人员针对通讯行业的特殊要求,不断进行技术攻坚,连续攻克了智能化高精度温度控制、远程监控、故障自行诊断与处理、高显热运行等技术难关。

正因为如此,董明珠面对不利的经济环境信心满满,目前很多厂家都还在依靠贴牌和低价的方式开拓国际市场,人民币升值、成本上升和海外市场的困难肯定会造成很大的影响。但格力依靠依靠技术和品质取胜,所以这些困难能承受得住。”

格力电器能承受得住困难,但有些规模较小的家电企业则加入了停产半停产的行列。格力电器会不会乘这样的机会加速扩张?董明珠认为,格力电器不能乘人之危。

我们可能还会做一些并购,但我们不会乘人之危去收购别人,而且,并购对象不能执行格力的管理体系,是否认同格力的企业文化,是我们考虑最多的,而且,兼并、收购也要讲双赢,如果我扩大产能,被并购企业也能起死回生,这样双赢的事情才可以干。”董明珠十分注重被并购对象的兼容性。

面对本轮经济调整,许多企业经营发生困难,纷纷伸出希望政府援助。董明珠认为,好的企业面临在这样的经济形势,照样可以顺利过关。

对于新颁布的《劳动法》,很多人认为实施该法提高了企业的用工成本,是造成企业经营不善的重要原因。而董明珠认为,其实新颁布的《劳动法》并没有太多新内容,只是将以前颁布的各种劳动法律法规、政策系统梳理了一遍。董明珠认为,一个由社会责任的企业应该爱护员工,只有这样员工才能热爱企业,如果连最基本的员工待遇与福利都保障不了,那这个企业何谈发展?

董明珠经常强调一句话:做企业不需要搞太多的政府公关,也不需要太多的国家资金支持、不需要借助媒体,通过炒作来扩大影响力,

也不需要通过大量广告,把自己包装成名牌。只要把产品质量和技术研发做好了,销售模式和服务还可以,企业的竞争力自然而然就上去了。

之所以这样认为,董明珠的理由是:现在是市场经济,政府也要按照市场经济规则办事;你把企业的产品包装成名牌,但自身质量和服务不过关,怎么能经得起考验?只有产品质量好,掌握核心技术,企业才能真正掌握主动权。

## 企业应该做国家栋梁

在访谈中,董明珠强调最多的就是企业的发展要服从国家利益,要讲社会责任。

这位说话时激情十足的女企业家,谈及经营失败的企业时,她直言不讳地痛斥:经营企业失败是对自己的不负责任,是对企业的不负责任,是对员工的不负责任,是对国家的不负责任。董明珠坦言,她决不允许格力电器失败,所以每一步决策都要考虑细致周到。

董明珠认为,如果算上格力电器的上游企业、下游经销商,格力电器经营好坏,可能关系到几十万人甚至上百万人的生计。正因为如此,董明珠才不允许自己失败。

那么,企业到底对国家、对社会哪些责任呢?董明珠归结为一句话:企业不但是市场经济的主体,还要做国家栋梁。

走出国门就代表国家形象,缴纳税收是国家财政收入来源,企业快速发展是国家经济增长的源泉,企业还要提供大量的就业岗位,无论哪个方面,企业都要对得起国家与社会。”董明珠认为,企业的社会责任含义十分丰富,覆盖到企业发展的各个层面。

格力电器已连续8年列家电企业纳税榜首位,2008年上半年,我们的纳税额就超过了10亿元。”董明珠认为,一家企业效益好不好,对国家贡献大不大,不应该只看销售收入,更应该看纳税额。

除了纳税外,董明珠还十分看中员工待遇、福利和发展空间。董明珠给自己定下一个指标,那就是让格力电器的80%以上的一线产业工人拿到大专文凭。这样的话,他们哪怕以后离开格力,在别的地方也有发展空间。”董明珠不但考虑到了员工的现在,还想到了他们的未来。

有人参观后格力电器的宿舍区后感慨,格力电器的产业工人住宿条件比北大学生宿舍要好。正是因为董明珠的精心考虑,在珠三角连年闹“民工荒”、“技工荒”时,格力电器的员工流动率很低,格力电器的员工中,90%以上在格力服务4年以上。

员工队伍的长期稳定,也给格力电器的发展带来了无穷动力。2007年10月,格力电器的产业工人张树源当选为十七大代表,引起了社会各界的轰动。一位来自河南农村的搬运工,成长为拥有多项发明专利的大型国企机修班长,张树源因此成为农民工的典型代表。

董明珠对格力电器要求很高,她对自己也是如此。

现在许多民营企业,总是在许多场合强调自己有多少资产,许多媒体也老是关注个人财富榜,我觉得这是一种很浮躁的心态。企业家应该注重自己给社会创造了什么。”董明珠对各种财富榜一脸的不屑。

我不会炒股,不会卖掉手里的格力股票,我董明珠算不上什么富豪,但我知道自己的价值所在。”临近采访结束时,董明珠这样意味深长地表示。

