



孙宏斌 融创中国控股有限公司董事长

领导一定要能在第一时间知道企业的所有坏消息,而且要通过正常的沟通渠道,因为企业领导常常是听到坏消息的最后一人,有些坏消息领导不知道会要企业的命。但千万别通过亲信和密探的方式了解情况,企业有领导的亲信和密探就是最坏的消息。

格力电器总裁 / 董明珠 / 专业化没有“天花板”



通过董明珠,人们记住了格力。

她和她的企业都是一个传奇。从普通业务员到公司总裁,她带领公司创下了连续十一年销量第一的佳绩;她一手打造的区域销售公司模式和管理模式成为业界的标杆;她和董事长朱江洪一起,带领着格力空调从珠海走向中国,从中国走向世界。

她和她的企业心无旁骛,坚定地选择了专业化的道路。从某种角度看,专业化是格力“自断后路”的做法。那些搞多元化的企业,如果某一个业务失败了,还有其他业务可以补充,可是格力不行,如果空调做不好,就会全盘皆输。

很多人问董明珠,格力只是单一做空调业务,你们是不是已经碰到了天花板?

她的回答是:“无论市场环境怎么变,专业化没有‘天花板’效应,因为技术总会不断往前走,总会有不断的创新出来。”

雍忠玮

产品与营销相互依靠

记者:市场和技术的协同,是不是意味着市场端更重要一些?

董明珠:我是做营销出身的,我认为一个好的营销人员,绝不是能说好话,把东西卖出去的人,如果产品没有品质的保证,营销做得越好,就越是一种骗。对于任何企业,营销应该是一种服务,而不是一种交易。

当然,这并不是说我否定营销的重要性,企业没有营销肯定不行,技术产品和市场营销,类似于人的心脏和肝脏,你没有办法去比较哪一个不重要或者哪一个更重要,这两者之间是相互依靠的关系。如果产品不行,卖的再好也只是昙花一现,消费者可能被你欺骗一次两次,不可能一直被你欺骗。

如果不了解市场需求,技术再好有时候也是事倍功半。在格力内部,我们并有技术更重要还是营销更重要的概念。不管是做产品,还是做营销,我觉得能够成功的人,首先应该是一个有理想的人。

记者:格力已经从一家小规模空调厂商,成长为空调行业的全球性大公司,但是好像管理文化和方法上没有太多变化,据说您遇到事情,仍然是决策很快?

董明珠:决策速度的快和慢并不是衡量企业家是否慎重的标准,决策的正确与否,是对企业家智慧的考量,而不是速度的问题。

我认为,一个有效率的企业,尤其是一个有效率的管理团队,看问题的反应速度要比别人更快才行,看问题要准,决策要快,才能真正起到管理团队的作用。作为一个总裁,是管理团队的领头人,就更应该有这种素质和速度。在这一点上,朱总(格力电器董事长朱江洪)和我有完全一致的认同,他也很支持和放权让我来做决定。

我的团队很清楚,任何事情在我这里不会停留三天还没有结果。在格力,大的战略方向规划很清晰,发展过程中的任何决策都是为了实现这个战略目标。

技术与市场是增长动力

记者:我们注意到,2011年,格力电器实现营业总收入835.17亿元,同比增长37.35%。今年格力把2012年的战略目标定为1000亿,现在的家电市场很饱和,那么格力的增长动力在哪儿?

董明珠:格力发展的根本是我们坚定了专业化的道路,选择做自有品牌和自主创新。格力的贴牌业务仍然具有一定的重要性,但这是我们国际化发展的必要途径,在营收上的比例已经不是很大,今后还可能继续下降。

格力这几年的国际化比较成功,这说明我们走国际化贴牌的道路是对的。当然,我们做贴牌也是有选择的,比如:中国产品想进入日本市场是很难的,我们就为大金提供生产,这表明我们的技术水平不是和大金同等,而是超过大金。这个贴牌不是简单的盈利,而是在推广我的品牌。日本的渠道

商都知道大金是格力制造的,这个产品输出的过程,已经实现了品牌价值的交换。我们的自有品牌也在海外获得了消费者认可。

至于三五年内,我们的贴牌业务是否会长久地继续,现在我还不能肯定。格力选择贴牌生产的客户,一定要在国际上具有一定价值,同时这个企业也是诚信于市场、诚信于消费者的。格力不会为了短暂的利益,让自己辛辛苦苦多年塑造起来的品牌受到伤害。

格力增长的动力有两个原因:一个是格力多年坚持的技术领先的竞争策略;另一个是国内市场份额的进一步提升。就国内市场而言,不管是白色家电还是空调市场,不是有些家电企业认为的“已经到了寒冬”,现在整体的购买力还在上升,城市新增市场和农村新增市场的空间还在增加。

倒闭的只有落后的企业

记者:去年,格力获得了国家科技进步二等奖,这个获奖的技术,对格力的商业化产品重要吗?还是说更多是单纯技术上的突破?

董明珠:你说的这个技术是“一赫兹变频”技术,这个技术非常重要,不仅在中国,从全球范围看,只有格力可以做到。说格力开启了世界空调行业的智能先河,这个评价一点都不为过。“一赫兹变频”,对消费者和对社会都有重要的意义。对于消费者,格力空调产品在使用过程中,获得更为完美的舒适度,同时节约电能,给消费者带来真正的收益。

格力能够获得国家科技进步奖,是靠我们在技术研发上的不断投入,靠我们坚定的专业化道路。无论市场环境怎么变,我认为专业化没有“天花板”效应,因为技术总会不断往前走,会有不断的创新出来。只要一个行业有创新,这个行业就不会倒,能倒闭的只有落后的企业。

记者:格力是如何建立全球化的科技进步框架的?

董明珠:格力的科技进步框架,不是一天就建立起来的,这是一个长期持续性的过程。对于企业来说,投入资金到研发中并不是简单的事,很多企业做着做着,可能就会因为短暂性的利益而放弃了。

格力不是这样的。在格力,连普通员工都知道的一件事情是格力研究院的研发经费没有上限,更重要的是我们一直坚持在项目和研发上的投入。

技术和市场不同,技术上的很多事绝不是你着急、你抓紧,就一定把速度提上来的,企业要有长远打算,甚至有时候要有敢于失败的韧性。经历的失败越多、尝试的方法越多,能得出结果的可能性才会越大。从长期看,格力的研发项目如果有20%成功了,我们就很高兴了。

就是靠着这样的思路,我们才一步步建立起格力在技术上的

领先地位。

格力重视研发的一个重要方面是关心研发体系的员工,不仅他们的待遇、奖金,甚至他们的结婚、住房等问题我们都关心到了,这样他们才能长久用心在研发上,短时间看效果可能不会很明显,长时间看肯定不一样。格力研究院的核心团队,近十年来只有人加入,没有人离职,这就说明格力在技术上稳定而快速地进步。

记者:除了技术上的领先,格力近几年在业绩上连续保持了两位数的增长,甚至逆流而上的根本动力来自哪儿?

董明珠:我认为核心原因是格力对市场和技术的协同做得比较好。所有的商业化企业,只有更大程度地了解市场需求,才能在技术和产品的方向上有正确的判断。反过来,企业在了解到市场需求后,研发和生产要跟得上,才能做到更快地响应市场需求。