

做制造业，要一个一个螺丝钉去打造

——珠海格力电器股份有限公司董事长董明珠访谈

本报记者 吴 燕 林子夜 李 刚

与企业家谈“新”

从深耕空调行业到进入工业母机、芯片等行业，格力电器的发展一直备受外界关注。记者近日与格力电器董事长董明珠进行了面对面交流，她分享了对实业的执着、对企业多元发展的思考。

——编 者

“要有耐心，要吃得起亏”

问：从36岁时加入格力的前身海利空调器厂，算起来您在格力工作了36年，为什么在一家企业干这么久？

答：顺其自然的选择也是蛮重要的。我喜欢珠海，想留下来，得有一份工作，就走进了海利空调器厂。当时厂很小，未来有多大的发展想都没想过，但是选择了就要做好。

对自己的岗位负责，对人职的企业负责，在不同的岗位有不同的愿景。做业务员，就把自己的业务做到全公司最好；当了部门部长，就要考虑带一个团队。其实没那么复杂。

问：在格力遇到的最大压力是什么？

答：压力什么时候都有。让一个队伍都变好，这是一个比较难的课题。我们要让一个队伍长期价值观是一致的，要用真诚去赢得市场。

商业行为是利益驱动的，思想要达成一致，总是要博弈。我们制造业就要进一步把产品质量做得更好，保证企业利益、消费者利益、股民利益、商家利益，四方形成一个非常良性的共赢。

过去空调销售广泛存在一种模式叫作“先货后款”，没给钱就可以发货，容易让人钻空子。我们推动改变了这种情况，实现了“先款后货”，颠覆了渠道市场的运营模式。做成这件事，带来很大的收获。

第一，企业内部严格管理得到员工的认同。一家企业再好，没有系统管理，也一样要出问题。在企业发展过程当中，一定要把公私

分开。公和私之间一定有一条河是不能跨越的。这是一个原则性的问题。

第二，对经销商一视同仁，让我们在渠道当中一直被信任。一个企业没有公信力，就要走向衰落。

问：用真诚去赢得市场，具体体现在哪些方面？

答：尽可能用市场的反馈倒逼企业把质量提高。产品不好，市场是短期的，产品好，市场才是永久的。那怎么好呢，真材实料堆出来的。

问：从一名销售成长起来，在判断技术路线时会有限制吗？

答：我做销售的时候，就对技术市场很关注。在全面掌管格力以后，我对质量的认知进一步提升，手段更加精准，比如成立了标管部，建成质控体系的管理模式等。没有一个人是天才，主要在于愿不愿意去主动地学习和创新。

问：从一线成长为企业的负责人，现在的年轻人还有机会吗？

答：这个问题要年轻人自己来回答，不是我回答。要有耐心，要吃得起亏。有人认为拿了文凭就应该坐到一个高级岗位上去，即使给你一个高级岗位，你不能掌控，或者不能更深层次地发现问题、组织新的创新模式，也没有用。

问：女企业家在制造业领域打拼，会面临不一样的挑战吗？

答：工作绝对是严谨的，工作当中没有柔情，装柔弱、靠别人同情，企业能生存好吗？要更多赋能给别人，一定得自身有强有力的力量。坐到这个位置，考量的指标是一样的，主要还是看企业有没有竞争力、企业产品行不行、消费者喜不喜欢，要求都是一样的。

“我们越来越意识到，要想活下去就要有高品质的产品”

问：格力有过很多探索，有的被外界评价可能走了一些弯路，您怎么看？

答：对于我来说，到今天为止我从来没有失败过，那叫挫折。企业自己内部对技术方向做的选择，不叫失败；这个企业垮了，才叫失败。

格力很早就在转型，如果迫在眉睫再来谈转型已经晚了，来不及了。转型就像跳芭蕾舞一样，如果没基础，一个转身，肯定要摔倒。不是每个人生来就是芭蕾舞演员，要想学会，需要一个时间过程。

问：作为家电领域的龙头企业，为什么要进入芯片、数控机床等领域？

答：我们越来越意识到，要想活下去就要有高品质的产品。产品要求的精度越来越高，我们买的数控机床、加工设备同样精度要求非常高，但我们之前用的全是进口设备，我就觉得应该进入这个领域。中国是一个大国，要有能力去赋能，而不是依附别人。

问：有款数控机床获得了日内瓦国际发明展金奖，您如何看待新领域的探索？

答：我们有一款机床获奖，没有什么值得骄傲的，只是说我们进步了，可以在某一个领域用自己的核心技术自主研发，这给予了我们更多肯定，激励我们要做更多更好的。

在半导体业务，特别是碳化硅芯片领域，我们也取得了一些进展。芯片工厂还在不断地技术升级中。这个过程最大的价值是让我们认知芯片的内涵。

问：目前企业的核心竞争力体现在哪里？

答：消费者看不到的地方，我们技术掌握得非常好，比如压缩机、电机。我们现在开始做模块化的服务，把部件里面的品质要求都归纳在一起，有一个完整的检测标准，这个产品的可靠性才好。

格力金湾工厂刚刚入选领航级智能工厂。我们打算以这个工厂为模板，推动工厂建设经验快速复制，针对不同规模、阶段的企业，提供差异化复制方案。

问：为什么要一直扎根在制造业？

答：过去大家总提微笑曲线，很多人说只要抓住两头就成功了。但如果微笑曲线底端的制造消失了，成一条直线的时候，还笑得出来吗？不是眼前某个赛道快钱赚得多，就要都去挤这个赛道。做制造业，要一个一个螺丝钉去打造。

制造业还是根本，我们的增长模式可能看起来很慢，但很稳健。一个公司一定要努力，靠创新，靠员工的共同努力来实现市场价值。

人生当中总是有压力，挑战过了回头才有

一种自豪感，才有一种收获感。

“不要把传统思维和互联网思维截然分开，都是一个渐进的过程”

问：您的形象跟企业的形象联系非常紧密，如何看待企业家IP？

答：很多企业找明星代言，但有时候代言的产品名不副实，消费者投诉的时候找不到人，甚至代言的第二年这个企业已经不见了。我觉得要对消费者诚信，作为企业的法人，所有产品我都用，那理所当然我代言，这实际上也是对市场的一个承诺。

我们的宣传都是因为内部的品质要求和技术升级而产生的。随着全品类的发展，现在格力已经不是一家单一的空调企业了，怎么来改变？现在已经跨入一个健康的时代，所以用董明珠健康家品牌。

问：现在您也在做直播带货，这种新模式适应吗？

答：也不要传统思维和互联网思维截然分开，都是一个渐进的过程。没有什么适应不适应，要顺应时代的发展。

过去有3种销售产品的方式，一种是会说不会做，一种是会做不会说，还有一种是会说又会做，我们就希望做第三种。企业的生命都来自市场，做得好但不展示出去，消费者也不知道。

问：未来在出海业务上面有没有什么规划？

答：我们提出“让世界爱上中国造”，目标是打造自主品牌，让世界了解中国。目前，我们正向全品类的科技型工业集团转型，未来致力于实现海外市场100%自主品牌销售。

问：对行业“内卷”您有什么看法？价格战的时候会有压力吗？

答：当然有压力，但是我还是坚定地相信要给消费者送出好产品。因为价格下降而偷工减料的情况太多，想赚眼前的快钱，你可以选择这条路。但如果你想做一个优秀的品牌、对消费者负责，就要坚守自己的原则，就这么简单。

去年有色金属企业工业增加值增长6.9%

本报北京2月5日电（记者刘温馨）记者从中国有色金属工业协会获悉：2025年我国有色金属企业工业增加值增长6.9%，10种有色金属产量首次突破8000万吨大关，达到8175万吨，比上年增长3.9%。

固定资产投资结构优化，矿山领域投资大幅增长。去年，有色金属工业完成固定资产投资比上年增长4.9%，增幅高于全国工业投资增幅2.3个百分点。其中，有色金属矿采选业完成固定资产投资比上年增长41.0%。对外贸易创下新高，出口增长动力强劲。去年有色金属进出口贸易总额迈上新台阶，达4122.4亿美元，比上年增长12.4%。

山西去年非常规天然气产量创新高

本报太原2月5日电（记者马睿姗）记者从山西省统计局获悉：2025年山西非常规天然气产量达182.3亿立方米，同比增长8.9%，年度总产量创历史新高。

非常规天然气是指难以用传统油气地质理论解释、不能用常规技术手段开采的天然气。山西已建成6个年产10亿立方米的大气田，天然气长输管道里程达到9259公里，基本覆盖全省县城，大幅提升了居民的用气便捷性。

第三届雄安未来之城场景汇发布首批场景需求

本报雄安2月5日电（记者邵玉姿）第三届雄安未来之城场景汇首批场景需求5日正式发布，涵盖九大前沿方向共564项，总投资达92.9亿元。此次场景需求的发布，标志着河北雄安新区及河北省以场景驱动创新、培育新质生产力进入规模化、体系化推进新阶段。前两届场景汇汇聚优秀场景技术方案1000多项，雄安及各地市梳理场景需求400多项，经过供需对接落地200多个合作项目。第三届场景汇启动仅两个多月就征集到各类意向场景需求1700余项，形成首批发布的564项场景需求清单。

南京软件产业规模突破万亿元

本报南京2月5日电（记者王汉超、白光迪）工业和信息化部软件业运行快报显示：江苏南京2025年软件业务收入规模约1.02万亿元，同比增长16.7%，实现万亿级产业集群突破。

作为“中国软件名城”，南京已拥有3600多家重点软件企业、近90万名软件人才，构建起较为完整的软件产业生态。以中国（南京）软件谷为代表，一批国内外知名软件和信息服务企业在南京集聚布局，形成涵盖基础软件、工业软件和行业应用的产业体系。

本版责编：吕钟正 林子夜 韩文榕

特步少年

105项国家专利

跨国联合科学实验室¹
三大成长鞋科技

美国CFA学会
信誉会员

十项国际奖项²

三项专业检测

特步成长鞋

助力运动

测准穿对

追高

AI智能检测³

正常足

扁平足

到店免费AI检测

领取运动追高方案

打开淘宝 扫一扫

备注:各大门店及天猫旗舰店均有销售

01

成长宽楹

脚背不束缚 生长更舒展

02

三弓支撑垫

三弓共调 助力改善体态

03

跟骨“生长锁”

环抱跟骨 助力稳定生长

1.跨国实验室为特步与斯坦福转化研究和应用医学中心共同成立的科学联合实验室。

2.特步成长鞋系列(含成长鞋、A+健康成长鞋、氢风)荣获十项国际奖项。

3.可到特步少年门店进行足部智能检测，获取详细检测报告。

数据来源：厦门特步儿童用品有限公司

广告