

创业家思享汇第三期：转型升级中的“新国企”

主讲嘉宾：珠海格力电器股份有限公司董事长 董明珠女士

对话嘉宾：深圳大学产业经济学研究中心主任 魏达志教授

深圳创新投资集团控股公司董事长 靳海涛先生

时间：2014年11月27日 18:30

地点：深圳证券交易所8楼多功能厅

现场文字实录如下：

【主持人：何杰】各位来宾，各位朋友，大家晚上好！非常感谢今天来了这么多的观众，“汇聚产业力量，分享智慧之光”，欢迎大家参加深圳证券交易所创业家“思享汇”第三期：转型升级中的“新国企”，我是今天活动的主持人深交所综合研究所何杰。

自十八届三中全会之后，国企改革再次成为社会各界热议的话题，特别是在经济转型的大背景下，国企改革更是被赋予了新的含义和历史重托。而纵观改革开放三十年的历史，其实就是一部国有企业的改革史，从利改税，到承包制，再到抓大放小、股份制，进行了各种尝试，但一直都没有解决好政企不分和经营效率不高的问题。

我这里有两组数据，2013年全国国有企业净资产收益率仅为5.5%，如果扣除前十名具有垄断地位的利润大户，仅为4.1%，低于这次降息后5年期银行存款利率的4.5%。第二组是深交所主板国有控股上市公司占了60%，2013年他们的平均净资产收益率为9.18%，而主板民营控股上市公司的平均净资产收益率达到了11.76%。数据本身是枯燥的，但是这可以说明三个问题：一是国有企业总体来讲活力不足和效率不高；二是上市的国企经营效率比非上市的效率高；三是在都是上市公司的情况下，民企的效率高于国企。但让我们高兴的是，在国企经营状况普遍较差的情况下，我们的主板公司仍然存在着如格力电器、招商地产和中集集团等一些业绩优异、运作规范、治理有效的“新国企”，我想这些“新国企”的背后必然存在着某种共性，如果他们有益经验能够为其他国企所借鉴，将有助于推进整个国企改革的进程。“创业家思享汇”今天有幸邀请到了珠海格力电器股份有限公司的掌门人董明珠女士，聆听她对企业发展的心得和感悟。

今天的活动我们安排了三个环节，一是请演讲嘉宾作主题演讲；二是特邀嘉宾点评；三是嘉宾对话和观众互动。

现在我们进入嘉宾演讲环节，请允许我隆重介绍一下今天的演讲嘉宾：珠海格力电器股份有限公司董事长兼总裁董明珠女士。格力电器是目前全球最大的空调企业，空调产销量连续九年领跑全球。2013年实现营业收入1200亿元，是中国首家净利润纳税额双双超百亿的家电企业。另外，董明珠女士本人的经历也非常励志，她36岁进入格力电器做销售，最终成为格力电器的董事长，在《财富》杂志最新评选的2014年中国最具影响力的商界女性中排名第一。张爱玲曾经说过“出名要趁早”，而董明珠女士恰恰是大器晚成。有请董总。

嘉宾演讲：

【董明珠】各位晚上好！很高兴有这样的机会来到深交所这里作演讲，题目很清楚，是讲“新国企”。当然我今天来到深交所还是想当着我们这么多人的面给我们何总提个意见，我们是连续九年在全球销量第一，我们的空调已经拥有了国际领先的技术，为什么他家搞装修不用我们格力的空调。

过去在中国的家电行业里，唯一能够去挖人的地方就是格力，我想当一个企业到了挖人的地步，一定觉得那个企业是比他的好。所有当有企业挖我们人的时候，我们觉得我们是中国的世界名牌，而且我们也确实得到了国家对我们的认可，我们是空调行业唯一一个获得世界名牌的企业。

我觉得我今天能站在这儿，我不想说夸夸其谈的话，因为我们是制造业。制造业是干什么？不是说出来的，是干出来的。那么恰恰格力电器戴了一个帽子——国企，我们格力成立于 1991 年，是国有控股企业，那国有控股那一部分是由什么组成的呢？当时珠海市政府给我们的土地是 600 元/平方米，作为投资，然后设备也是用了几年的设备，没有折旧，按照当时的市场价作为投资资本；我们员工在一起筹集了几千万的现金，就是这样一个基础起步。格力电器，1991 年，我们只有 1 亿元的销售，到了 1994 年也才只有 4 亿多元，当时我们的税收一年只有几百万，但是去年我们给国家的税收已经达到 102 亿元，今年三季度已经超过了 117 亿元。我觉得一个好的企业最值得骄傲的就是两点，利润和税收，而不是股价高。因为只有有利润的企业才有竞争力，只有贡献给国家税收多才是有社会责任的企业。格力电器当时的股票如果我拥有 1 万股，按照一元一股算，值 1 万元，那今天的价值已经超过了 1800 万元。

我就讲我们上市是干什么的？我们上市是为了什么？为什么那么多企业想上市？是因为我们想发展企业。但是你要知道别人给你投资以后他是要回报的。我们如果纯粹为了圈钱而上市，那是灾难。我们格力电器因为上市，所以规避了很多风险。格力电器是一个典型的国有企业，但是我们恰恰就处在一个竞争非常激烈的行业，可以说是一个白热化的行业。那格力电器的出路在哪里？怎么去竞争，怎么在这个市场上脱颖而出？我们觉得唯一出路的就是“质量”。

2000 年以前中国的家电行业没有自己的技术，我们靠买别人的压缩机、电机等等，那格力电器唯一比别人好的就是重 15 公斤。所以那个时候一讲谁的空调好？格力不错；好在哪里？重，没有什么特殊点。格力电器在 2000 年的时候要想做一个专业化的企业，而且要做到中国的第一，那怎么办？我们就开始寻找自己的出路。当时我们家电行业非常流行合资、买技术，甚至很多企业名称叫做“事业部”。“事业部”从哪里来的？是日本的叫法。可以想象我们中国的企业多么可怜，连企业的架构都是从日本搬过来的。所以我们当时想中国都是合资企业，格力是否也可以考虑走向合资？或者是买人家的技术？这个技术是不是先进的技术？没人知道。所以你就是买了个技术，但如果你内部管控不到位，你依然不能保证能做出一个好的产品。今天我来检讨的是当时我并没有这个态度。那我们就想跟别人学，我们也去买一个别人技术，当时我们想买什么？买一拖多。但在买一拖多的时候别人就给我了一句话“这个技术是不可能卖的”，为什么？因为这个是世界上最先进的技术。

今天在这儿坐的可能有 80 后的，你们已经体会不到，我们那个时代有一等

品、二等品、三等品，还有等外品，现在还有吗？没有了。售后服务是你企业必须承担的，如果我们把一个该承诺的东西拿出来告知消费者，或者以这一条来希望你买我的产品，我认为这样的企业是没竞争力的。因为我们产品修得越多，意味着我们消费者分担的成本也越高，因为我们企业不可能拿其他一部分资金来分担他的售后服务。所以格力提出来“不要售后服务的产品是最好的服务。”我们有了这个观点，我们就知道自己该做什么。

该做什么？我们是国企，但我并不想强调这一点，其实一个上市公司没有国企、民企之分，它就是一个公众公司，只对它的股民负责任，任何一个股民，不论他的股份大小都不能随意做出不利于其他股民的事情。所以格力电器在发展过程当中，从1991年到2003年十三年的时间做到了100亿，但是我们从2003年到2013年却只用了十年的时间做到了1200亿。以下几点给我们带来最大的改变：

第一，思想要解放。外面媒体经常讲我说喜欢跟政府对着干。其实不是，“政府”就是一个词，一个人的行为不能代表政府，你做得不对的我就有权利维护我们股民的利益。我记得那时候集团是大股东，有时对我们说集团资金困难，要求拨点钱、借点钱。我说我们要遵纪守法，你叫我给钱，我不敢违抗，但是你下个红头文件给我，谁知他也不敢下。所以格力电器是一个真正的保护我们所有股东利益的公司，不分大股东、小股东，坚持用上市公司的标准和《公司法》的要求来管理和治理公司。

第二，格力电器发展到今天，我们没有认为我们是国企，我认为这个企业就是我们大家的。我在格力的25年，我是在1990年去的格力，我从1994年底到2007年几乎每年要住一次医院，我觉得一份投入才会有一份收获，天上不会掉馅饼给你。我那时候在当业务员的时候我觉得我很潇洒，我只对我自己负责，我卖产品，把钱挣回来，我就完成了我的任务，而且提成又高。但是在1994年底发生了一个事件，所有的业务员离开格力电器，为什么？因为我们给业务员的提成太少了，隔壁的中山汇丰给2%的提成，3%的补助，那就意味着有5%，所以集体跳槽。很多企业都认为营销人员是最重要的，认为他们掌握着企业的命运。但是我回去以后发现制度建设非常重要，我们1995年通过制度建设，我们没有因为这批所谓的业务精英离开以后而倒下，而这批精英也并没有给中山汇丰空调公司带来活力，或者带来生命，而是一年以后没有了。而格力电器因为这一帮精英离开以后，开始了制度建设，我们通过1995年、1996年两年时间完善了制度，1997年开始到现在我们没有银行贷款。

第三，要自主创新、自主研发。前面我讲了中国的家电行业没有自己的技术，那格力走了一条自主创新，坚持走自主研发的道路。我们经常讲我们到了哪个国家占领那个市场，我们改变一下思维，我们服务于这个市场，因为我的技术和我的质量给你带来生活上的变化，给你带来另外一种新的生活，这是你的价值，你是要引导别人，让别人跟着你走，那才是我们真正走向世界。所以格力电器2000年开始注重技术的投入，我们现在有5个研究院，我们有接近8000多人的研发队伍。那我们现在总共有多少人呢？我们总共有8万人，10个人里面就有1个是技术开发人员。因为我们通过自主研发，掌握了核心科技，才能确保我们的产品质量和我们的技术升级，我们就有了竞争力。

讲到技术的时候，那为什么美国的开利、约克来挖你的人？是因为他们虽然有一百多年的历史，但他们在中国的市场上，乃至世界很多国家的市场上都没有我们强。过去空调分两大系列，家用系列是在日本，商用系列是在美国，中国

什么都没有。但是我们作为一个专业化的企业，只做空调的企业，我们必须能够拥有自己的技术，技术是买不来的，唯一的出路就是自主创新。我们现在拥有的专利已经在全中国企业里面，不仅仅是在我们家电行业，而是在所有的制造业里面，已经排在第十位。大家都认为我们是个传统产业，什么叫传统产业？你不改变自己就是传统产业，我认为你改变了自己，你就不是传统产业。格力电器2011年的时候我们的人均产值才99万，但是我们今年的人均产值已经达到180万。所以一个好的企业你不要顾及自己是什么背景，你只想我的企业该做什么，我的企业应该做什么、能做什么。所以我觉得格力电器能够有今天，就是我们放下了自我，我们坚持用诚信赢天下。我们的目标很简单，一定要打造成百年企业，所以我们不会急功近利。

这两天媒体炒的很多，都在评论格力，格力是20多年没有打过价格战的企业，今年国庆节突然的把价格降了10%-20%，行业都在质疑我，说格力在打价格战，你想把格力带到哪里去？你想把这个行业带到哪里去？近期我又搞了活动，2005年以前的所有空调以旧换新，直接降1000元，像一个“炸弹”一样。我们一定要静下心来，你要想做一个百年企业、做一个好的企业，离不开诚信。虽然我们的家用空调在全球已经是九年，今年是第十个年头排在第一，但是我觉得一点不值得骄傲。而格力真正值得骄傲的是我们通过一个专业化的企业走向了多元化的时代。很多人也问我多元化好还是专业化好？我跟他们说，如果你是投机的心理，你做什么都不可能好。而格力电器的多元化是因为恰恰我们用上游的核心技术的掌控而延伸开来。

那么格力电器以后的市场份额要有多大呢？我跟他们说，刚才何总讲我是大器晚成，我不敢说我是大器晚成，我也没晚成，我就是个卖空调的。我的梦想就是全世界人到那一天必须选择格力，那就是我的梦想。因为你做的是全世界最好的空调，他为什么不用你的？我们靠天天骂人能把人打倒？骂不倒！我们更多想的是能给市场带来的改变是什么？所以我们格力电器非常自豪地说，我们能在这个竞争的行业当中走到了今天，而且未来更加光明，那就是因为我们走了一条自主创新、自主研发技术的道路。

前面我讲的制度建设，我们今天在座的都是老板，我跟大家讲一个故事。有一次我在一场论坛，也是职业经理人，他就问我，他说你上面有顶头上司你怎么办？假如你的意见领导不理解你怎么办？我就很简单一句话，“跟他对着干！”你就相信是金子在哪里都可以发光，这个领导不认可你，你可以走人，因为你坚持了原则。我们当领导的、当管理者的，要干什么？先牺牲自己。所以制度建设非常重要！

我记得回来当部长的时候，部长虽然官不大，但是我认为权力很大，最起码在我这个部门里是我说了算。但是以前我们部长不是他说了算，谁说了算呢？是领导从广西带来的人说了算，开单的，虽然不是领导，但是他权力很大，部长都怕他、副总也怕他，因为不知道他什么时候告个状明天乌纱帽就没了，所以不敢坚持原则。我当部长时发现我们的搬运工都可以有交易，因为过去我们有淡旺季，旺季都来抢货，怎么办？要巴结这搬运工，开始送一箱水先发货，再后来说你送水我送钱。那格力电器在你的合作伙伴当中的形象是什么？你告诉我。我们的开票的是大领导带来的人，也是目中无人，权力大到什么程度，他想给你开单提货就提货，有钱没钱他不管。所以当时一查，有一个经销商当年一年卖了500万，到年底才给我钱，这还是钱回来了，如果钱没回来了怎么办。所以我当部长的时候，既然你要让我干，我就把这个权力用透用好。所以我就开始试点，我说回来

当部长没有意思，不就是发发货吗。后来一看没那么简单，当年我们一年做 4 个多亿，应收款就有 4000 多万。所以我当时做了两件事：第一，整顿不遵守规则的人；第二，整顿欠我款的人。当时我就下令，我说没有钱不发货。人家说董明珠你疯了，这个时候哪家企业不是求别人卖你的货，你还要人家给了钱再发货。大家都很担心，搞得明年业绩下降就完蛋了，你这部长也当不了。我说不当也好，出去还能挣 100 多万，当部长只挣 10 万。我无所顾及，我就坚持。当时我们经销商说，算了，你当部长我听你的话，我打钱给你，你发货，他说我前面欠你的钱能不能不还。我说不行，他说不行我找你的老总。后来我们老总说前面欠的钱慢慢还，分期还，这也是比较好的主意。我说不可以，他就把 100 万打过来拿货，到我这儿，我 100 万拿过来，我货没给他，我说你把钱还清了再说。他找了很多理由，我说你库里面还有几百万的货你凭什么还要拿货，肯定有问题，所以 100 万的货坚决不给他，我最后给了他一句话，我说“县官不如现管”。所以这个事做了以后他也傻了，没办法，找我的领导，领导找我的时候，我说我是部长哦，那是我管的，要不我就不管。经销商说那行吧，后来又打了 50 万，说这下该给我货了吧。当时我心一软我说给他一点，给了他 25 万的货，扣了 25 万，但是没一个多月他的公司被查封了，我到现在还为这 25 万后悔。当然像这样的故事还很多，因为我当时应收款就有 5000 多万，最后有三、四千万全部做了坏账。但是企业后来还是有效益，我记得那一年我们的利润是 1000 多万，但是现在回头看 4000 多万都要不回来你的企业是盈利还是亏损？那就是亏损企业。所以制度非常重要，这是第一个制度。

第二个制度是什么？革自己的命。我给一个下属明文规定不能随便开票，没有财务通知你不能开票。我就死盯着他，我下属别犯错误。但是一天我的一个下属正好就犯错误了，有一个地区有一家汇了 40 多万，有一家没汇钱，他给那没汇钱的单位发了 40 多万的货，给我逮着了。我不管你是有意还是无意的，正好你碰到我的枪口上了，我就处理他。那我们大家有这个习惯，我这个部门出错，我要批评了，别人就讲，你这个部长无能。所以大家都希望把自己的问题包住，我是反思维，我向全公司通报，这个人犯错误了，规定没钱不发货他把货发了，通报什么？批评。第二个干什么？罚他 100 块钱。我记得 1990 年去格力的时候行政人员一个月才 800 多元，我扣了他 100 元，全公司通报。别人说董明珠疯了，老总带来的人也敢搞，我不管。但是我还有一招更狠，我降他一级工资。这一级工资降了，就意味着你比别人一直少，我们一级降的就是 100 块钱没了，他每个月都少 100 块钱。问题来了，这个人告状了，我想了他会告状，大不了我这部长不干。但是要我干，我还是坚持这个原则。所以第二天果然不出所料，刚上班电话来了，领导让我“上来”。我就去了，人嘛，都是有感情的，毕竟是从广西带来的，不管怎么样，虽然他也坚持原则，但是在某种小事上，再说前面先打了鼓又吹了风。领导说董明珠你干什么？我说没干什么，他没有钱就发货，违规了。领导说我知道啊，你不是罚了人家款还通报。我说是啊，那你还有什么权力降他工资。我说不但我有权力降他工资，如果我有权力开除他，我早就把他开除了。为什么？我说就是因为是你带来的人，我说分管这条线的副总都不敢得罪他，你知道不知道。公司底下是怎么在说，这公司风气如果不转过来，不按制度来，就是任人唯亲，虽然跟你不是直接亲，但是也基本上连得上裙带关系。所以他带了那个人告了状也没告赢，就还是照样罚，也没处理董明珠，把我转到了另外一个部门，但是我业绩做得好，看来这些中层干部还是董明珠最厉害，干什么？又把那部门归我管，这下风气整个扭转了。所以在建设一个制度过程中，我们立

一个制度很容易，如何去执行就是一个大的问题。其实一个企业的好坏，战略很好定，战术上你怎么把它执行到位，这是非常难的。

我们今天是讲“新国企”，我就说：第一，制度建设很重要；第二，自己掌握核心技术的重要性；第三，企业一定要有个好的心态。

国企搞不搞得不好，关键取决于领导，体制是一个方面，体制对未来的可持续发展一定有问题，但是对短期的经营时间段里面经营者、领导者是决定的作用，而不是制度作用。所以我一直在想，我就想我做一件什么事？我也不瞒大家说，我现在已经 60 岁了，但是我在想我 60 岁了，别人说你 60 岁还这种样子，我说人要有激情，年龄只是一个年龄的阶段，但是你的精神、你的热情不能丢掉。某某领导曾经介绍一个人到我这里，往我旁边一坐说我是谁谁介绍来的。我说你跟我讲谁介绍来有什么意思，我说你要告诉我你能干什么，你跟我讲你到格力能做什么？他以为有这个关系可以做个中层干部，一年可以挣二三十万。我说下去，车间干起，他干两三个月跑掉了。所以格力电器跟政府之间的关系中，你要让政府来理解你也是非常重要，所以政府从来不推荐人到格力电器，因为没有用，所以也就不推荐。

2005 年的时候全国各地都有一股风，叫引进世界 500 强。当时我们政府某些人也想把格力电器卖掉，当时卖掉净资产有多少呢？9 亿元。按 9 亿元的净资产卖给别人，因为他们请了国际的会计师事务所来进行审计，当时要进来审计时，我说凭什么审计，你告诉我要卖给谁？你都没告诉我卖给谁，凭什么要审计我。不给审计，这个事搞得很僵，外企也到了我们企业来找我们谈，他说我们在中国投资几个企业，我们收购几个企业都很成功，我说你这句话恰恰告诉我你的成功就意味着我的失败。所以我告诉你，不会卖给你。他蒙了，你有多大的权力，这是国企，不是你董明珠的，政府都同意卖了，你还敢讲不卖。然后他跟我说我们给你年薪很高，8000 万元的年薪。那一年他想来收购我们的时候，我们才做到 138 亿。很多人讲董明珠你好傻，免得今天跟政府有这个事、那个事，你才拿一两百万，这个多好，给你 8000 万，又没人管你。但是你想想中国有几个世界名牌？中国能不能走向世界，我们没有自己强大的制造业凭什么说中国是一个强国。所以当时我坚决不卖，但是我权力小，没办法，当部长的时候可以管，当总监格力电器可以管，出了格力电器以外你还是得把头低得。怎么办？不妥协。过了一段时间来了个调查组，调查完以后，省里说不给卖。哎呀，一下解放了。你想想我们从 2006 年 138 亿到 2013 年 1200 亿元，我们现在光给国家的税收就是 100 多亿。给外资品牌买走，用的是我们的资源，给我们多少税，利润给我们多少。所以我觉得我们一个真正富有的人不是你个人拥有多少钱，我觉得我很自豪，我们家电企业的老板各个都比我有钱，但是他们各个走到海外没人认识。我走到海关，人家说“你是格力的吧？”这就是价值，自豪。那说明什么？说明我们格力在世界上已经是落地有声。我这次在中东，中东的一个经销商说你格力空调是好，我卖了八年几乎没有维修，但是你能不能到泰国建一个工厂？我觉得奇怪了，为什么要到泰国？他说因为你上面写的是“中国制造”。“中国制造”怎么了？他说别人认为“中国制造”是低质低价的代名词，所以很难卖到高价，也很难让人们信任，所以他要废很多的口舌去把这个产品卖掉。你要是到泰国建厂，销售过程当中我很轻松，只要是泰国生产的，就没有问题。这话对我打击很大，所以我希望我们中国不仅仅是格力电器走向世界，而是有更多的中国名牌走向世界，让全世界人重新看待“中国制造”。现在德国已经到第四代工业革命技术时代，我跟我们的技术人员讲，你们看看我们格力怎么办，各个都说德国已经第四代工业

革命了，我说你应该怎么办？你应该用五代工业革命精神来做你的决策。为什么我们有光伏空调？是因为在北京开人大大会的时候，人家说董总你机会来了，我说什么机会？你看外面天那么脏，你做点净化器就赚钱了。我回来跟他们讲我们要改变这个局面，能否做出一个不要电的空调，这就是我们两年来开发出了光伏的空调，所以我们第二代产品、第三代产品还会再出来，最后我们要做一个什么概念呢？就是我们每一个家庭里所有的电都来自于格力空调，让你所有家庭用的电都不再用一分钱电费，这就是我们的技术。你说你们在座的不用格力你用谁的呀？（热烈掌声）

所以我认为格力电器能走到今天，我们坚持了一个正确的选择，就是走自主创新道路，自己培养人才，自己研发技术，自己管理创新。我告诉大家，提前报告，我今年被评为国家管理科技先进奖，叫我们讲我们怎么做管理。我们格力公司的管理用一个数字告诉大家，我们 1000 亿的物料只有 0.13% 的损耗，别人不相信，觉得不可能，管理再好也有 2%-3% 的损耗，不好的 5%。所以我们企业今年无论是以旧换新、国庆节我们的降价，但是我们依然保持我们很好的利润，为什么？管理出效益。

我再讲讲我们的人才培养。一个企业最有竞争力的是什么？企业的创新文化，每一个点都应该有创新。格力电器的叉车工可以到中央台挑战基尼斯记录。这就是格力的质量，这就是格力中每个人不因为职务不同而感觉到尊卑，而是认为只要他是格力人，他就是一个受尊重的人。我们现在格力公司所有员工都是一人一房，我们来的大学生三五年以后结婚你不要愁买房，给你两房一厅，50 平方米。我们的员工，我们技术人员年薪才 20 来万，但是他们干得不亦乐乎。昨天晚上 8、9 点钟我看到还有人在上班，还在加班，我说你们能不能回去？他说不行，我要把某一样东西搞出来。很让人感动，我说你们这么勤奋，害得我要掏口袋。你看我很凶，其实我是很重感情，真的被他们感动，我们研究人员都是 80 后，社会上对 80 后的看法放在他们身上是截然不同，他们勤奋、他们愿意奉献，他们不计较个人得失。这就是格力的文化，格力有这样好的文化，并不是单一的技术，它一个整体综合创新的文化，培养了无数的人。格力今年是 180 万的人均产值，我们还要用五年的时间把我们的人均产值提高到 400 万，这就是我们的竞争力。

我们的主持人要上来了，准备赶我走了。我就不多说了，最后还要说一句话：记住，最近在以旧换新，有旧格力空调赶快换上新空调，没有用格力的，一定要回家把它换掉，因为一年给你节省一台空调。

谢谢！

【主持人：何杰】谢谢董总干练、直率的表达，给我们传递了很多正能量和善知识。今天我们同样邀请到了两位点评互动嘉宾，我介绍一下，他们是：深圳大学产业经济学研究中心主任魏达志教授、深圳创新投资公司董事长靳海涛先生。

我们先请 61 岁的魏教授进行点评。

嘉宾点评：

【魏达志】尊敬的各位来宾，大家晚上好！非常荣幸地站在这个舞台，我和董明珠董事长有一个很大的区别，因为她说牛皮不是吹出来的，而是干出来的。但是由于职业的不同，我们的牛皮就是吹出来的。（掌声）

刚才何所长已经介绍了，我曾经在上个世纪末出过一本书，叫《危机与重构：世界国有企业研究》，研究的结果让我非常失望，因为你研究任何一个问题，当它归结到制度问题的时候，全部都短路。所以我对国企的研究，当时研究完了以后，我说我今后再也不研究国企了，而且我给这个书命名为“危机与重构”，说明危机已经是到了自己眼面前的问题了。

话分两头来说。大家知道，我们中国正在由一个大国向强国转型，在这个过程中我们看到去年的数据，就是咱们中国总量在全球排名第二，美国是超过16万亿美金，中国超过9万亿美金，日本是5.99亿美金，不到6万亿，接下来是德国、法国和英国、巴西、印度、俄罗斯，最后是意大利垫底，不到2万亿美金。这其中有一个数字非常有趣，就是我们中国经济总量占美国总量的比重，在2013年这一年发生了什么呢，就是我们在2012年的时候中国经济比重在美国是44.6%，但到了2013年底我们占他的比重是55.8%，那么就是说一年之中中国的总量在美国的占比当中就提高了11.2个百分点，这是非常了不起的。与此同时，日本占中国的总量在2012年底的时候他占我们总量的比重是80%，但是到了去年年底下降到了66%，占我们的比重一年下降了14.1%，这个下降的也是非常的快。于是说中国这个国家在我们转型的过程当中给我们带来了很大的想像空间，我想中国像格力这样的企业越多的话，支持我们大国转型的力量就越强。但是我们有一个问题要问，就是我们中国整体的国有企业他对中国总量的贡献，对经济结构调整的贡献，对我们国家税收的贡献，对我们社会责任的贡献，等等一系列的指标当中它是不是有这样的分量？所以我觉得我们深交所用了个非常好的题目，叫“新国企”，因为它已经不是过去老一代国企的概念。

那么对董明珠这样的企业家来讲，我们书斋里的学者，我个人是试图归纳出，但是非常困难，我试图归纳出那些最优秀的企业家的最优秀的品质：第一，这样的企业家要具有非常高屋建瓴的战略思维，并且用这种战略思维进行制度安排；第二，他能够在资源非常稀缺的前提之下左右逢源的配置资源，很多企业家具有这样非常神奇的本领；第三，他能够用最大的勇气和眼光从事科技创新，包括他的投入、包括他的研发等等；第四，能够用最广阔的视野关注并且开拓国内和国际的市场；第五，这样的优秀企业家既有宏观全局，又有洞察秋毫的这样现代化、扁平化、信息化和精细化的管理能力；第六，他是有极强的风险意识，并且具有防范风险的能力；第七，他能以人格化的外化的魅力去创造一种富有特色的企业文化；第八，他有非常坚强的毅力和意志精神去面对任何的艰难困苦；第九，他具有由历史到未来，由中国到世界的这样全局性、长远性的眼光和判断；第十，他具有非常棒的个人的人格魅力，创造的品质和奉献的精神。

我想董明珠董事长她具备我刚才说的那十条当中的绝大部分的优秀品格，所以我建议大家共同以最热烈的掌声向具有人格魅力的，能够挑战自我、挑战时代、挑战世界，并且能够创造神话般业绩的董明珠董事长致敬，谢谢！（热烈掌声）

【主持人：何杰】谢谢魏教授的总结。

我们下面再请第二位，60岁的靳董事长进行点评。

【靳海涛】各位，晚上好！刚才董明珠董事长的演说非常地精彩，现场不断的响起掌声，这可能是大家发自内心的。

我刚才吃饭的时候跟董总说，我说咱俩老朋友了，您是越活越年轻，我是越活越老，你看你还干得那么出色，可能大家也会关心这个问题。那么我听了她刚才的演说，我的体会是这样的：

第一点体会，企业需要英雄人物，董明珠她是个英雄人物，所以她所有的激情、干劲，她这种讲原则、她的智慧、她的这种身体力行，一般人做不到。所以没有董明珠，没有这千亿的格力。

这个英雄，我理解企业更需要女英雄。格力如果是个男英雄，可能我估计最多也就800亿，做不到1000亿。这个我也有体会，因为深创投投了550家企业，其实大部分都是男老板，但是女老板也占一定的比例，我一直思考这个问题，就是女老板的成功率要高于男老板，在这点上董明珠董事长也体现出来了。为什么女人比男人更成功呢？因为这个世界是男人的世界，如果女人能够脱颖而出的话，她了不起。第二是女人的心比较细，所以她犯错误比男人犯错误的机率要小；第三是男人容易有恶习，女人可能沾染恶习的概率小。

第二点体会，何所长讲今天的主题是“新国企”，刚才董明珠她讲的时候她没有讲她是怎么“新国企”的，我没听到，但是我听了是这样一种感觉，我觉得你“新国企”的核心内容，你更像一个管理合伙人。有人说我们是打工的，或者说是职业经理人，但是刚才你讲那些故事，这前边的两样你不像，你像一个管理合伙人。如果你不是一个管理合伙人，你没法战胜那么多困难把公司做好。

第三点体会，你很也创新的思维，一个企业创新很重要，所以你讲了很多，我听到的比如说不需要售后服务的产品是最好的产品，所以我要抓质量；比如说你要以旧换新，过去买你的老空调可以换新空调；你的理想是要做不需要耗电的家用电器，这些都很创新。那么这些创新可能给格力带来更加光明灿烂的一个未来。

所以我也祝愿你不断取得新的成功，也希望你能在这个岗位上多干几年，这样格力才可能实现这样的目标。谢谢！

嘉宾互动：

【主持人：何杰】谢谢靳总的点评。

下面我们进入互动环节，请三位嘉宾一同上主席台。

今天来了很多观众，我想大家都有很多问题，但千万别着急，容我先问完后大家再继续问。现在进入互动环节，前不久万科的总裁说过一句话，说现在的企业不需要职业经理人，而更需要打造一种合伙人制度，因为职业经理人他可以共创、共享，但是不能共担。所有的合伙人制度，他认为有两种形式，一种是股权激励，第二种是项目的跟投制度。并且万科的下一步准备把上下游的利益相关者变成合伙人。格力实行过股权激励，而深创投实行过跟投制度，所以我想两位能不能对合伙人制度谈谈看法？

【靳海涛】“有限合伙”是企业制度，其实现在的“有限合伙”主要是在律师、会计师事务所，还有像我们这种创业投资机构里头实行的一种制度，它的最鲜明特色就是责、权、利比较一致。我个人认为，将来“有限合伙”这样一个企业制度会推广到实业性的公司，但是它不是实业性公司唯一的制度。我预计，在全世界范围内将来的企业制度是公司制和合伙制并存的。万科提出来这样一个合伙人制度，为什么呢？其实将来企业的股权会越来越分散，这是一个趋势，那么劳动者直接持股、持大股，随着这个企业发展壮大是不可能，那怎么办呢？我认为要打造劳动者和资本所有者的利益共同体的一个企业非常重要。那么这样一来，“有限合伙”这样一种制度就可能便于打造劳动者和资本所有者的利益共同体。

刚才何所长提到跟投制度，我们是做风险投资的，我们也是混合所有制企业，但是国有也是控制方，我们想方设法去打造劳动者和资本所有者的利益共同体，否则不可能做到这么多年全国第一的位置，也不可能打造 94 个上市公司，比第二名应该领先 1 倍以上。其实这是一个系列的东西，但是要讲到跟投，当时我就说你要让投资人投资，还是让股东投资，你投资经理自己投不投资？所以我们设立了强制性跟投制度，投资经理强制性个人跟投 1%，这个主要是防范风险，同时也是激励，因为你跟投了，如果这个项目成功了，你可以取得比较好的收益。那我们现在又延伸到高管，公司的这些高管每个项目都要强制性跟投，每个投资经理要对他的项目强制性跟投。那光强制性跟投还不够，还得也自愿跟投，所以我们又设计了另外一个制度，我内部的员工每个项目你有选择性跟投的权利。那么有了选择性跟投权利的时候，全体员工他会关心每个项目，他会真正成为主人，因为给他带来了一个新的机会，他会很爱惜这个公司，很希望这个公司有好的文化，所以我想这种跟投制度也是打造劳动者和资本持有者利益共同体的一个重要方面，或者说他也有点“有限合伙”的性质。

【主持人：何杰】靳总主要表达了有限合伙可以帮助企业跟员工结成利益共同体。

请问董总，格力电器在实施股权激励前后有明显的变化吗？

【董明珠】靳总跟我们是不同的行业，他是投资，而且前面加个“风险”，就是说他投资了一个项目可能就颗粒无收，这就是最大的风险，我投进去全部没了；还有可能就是投资好的就能赚很多的钱回来，我觉得他们有点像在玩游戏。但制造业不行，制造业仅仅用这样一个模式我认为他不一定能保证企业的可持续发展，比如讲简单一点，如果我有 10% 的股份，我不用心去做，然后我制度没有

建设，我该捞的捞，这个企业垮了，但是我个人并没有受多大的损失。所以这不是唯一的办法，特别是对制造业来讲。

格力电器 2005 年进行股权分置改革，就是把法人股拿到二级市场流通，但是我们的投资者就担心了，说你到市场流通，我们怎么办？这中间有一个谈判条件，允许我们法人股流通，但是要给投资者 30% 的对价。我们在 30% 的对价里拿了 3% 用作管理层的股权激励。有点类似于风险投资一样，我给你这么多，要保证三年之内每年 15% 的增长，如果没有达到就不给你，就是希望我们把企业做好，每年有增长。但是我们并不是因为有了股权激励才卖命去干的，2005 年的时候如果我们卖给外企，我年薪是 8000 万，比股权激励多的多。所以制造业真的跟他们投资公司在管理模式上还是有所不同。

包括现在讲的混合体制，混合制企业就能搞好吗？我觉得不是万能的，它只是制度上的变革、模式上的变化，但是最终企业能不能搞好一定是经营者起决定作用。第一，经营者要选好；第二，制度要建好。我认为这个比什么都重要，没有这两个作保证，其他东西可能会好，但是不可持续。所以我一直坚持我这个原则，我不认为国企就搞不好，民企就搞得不好；或者民企搞不好，国企搞得不好。所以企业在竞争过程当中，你要想搞得不好，你必须具备这几个条件，挑战自己。

【主持人：何杰】谢谢！

魏教授，您怎么看呢？

【魏达志】我边上两位企业家都是创造全国第一的人，从他们的表现可以看到，有限合伙人的制度不但可以奉献国家、奉献企业，而且可以奉献个人，就是对自己有用。由于有限合伙人和职业经理人在制度上的激励方式是不一样的，前一种制度的安排肯定大于后一种制度安排的激励，所以我们可以认同有限合伙人将来是一种趋势，但是职业经理人能不能成为有限合伙人，他应该受到很多条件的制约，所以这两种制度会并存相当长一段时间。

【主持人：何杰】下一个问题是，一般人都普遍认为国企的审批流程比较多，决策链条比较长，所以导致效率比较低。董总，在你们国企里面有没有这方面的体会？简单分享一下。

【董明珠】我们格力对自己要求很高，我们要对自己的投资者负责任。但是我曾经也讲过一句话，不能对投机者负责任。我只对持有格力电器股票的这些投资者，我对他保证负责任。我承诺我们每年给股民的分红要高于银行的利息，甚至更多。我们要创造一种什么样的文化，因为制造业不能浮躁，如果所有员工，我的技术员，一个普通员工说你给我钱我就干活，不给我钱我就不干活，这个企业就没有竞争力，但是作为一个企业的领导者来讲，把员工的待遇和要求这两者之间一定分清楚，你作为一个企业领导你该想什么你要去想，员工该想什么你要让他去想，把这两个问题想清楚，这就是我们要做的。

现在回到你第二个问题，靳总刚才批评我在上面没有讲“新国企”，其实我觉得“新国企”就是要有一个完善的制度有一个很好的领导者。如果领导不懂企业，不懂经济，但是因为我是你的领导，那我就说了算，那企业肯定搞不好。再加上我们这个国企最大的问题，领导天天推荐人进来，行不行都给接手，就带不出一个很好的文化出来。

我再讲一个很简单的事情。我们公司有很宽的马路，有车道、有人行道，人行道是车道的五分之一都没有，很窄。我们总部有 2 万多名员工，下班的时候没有人敢走车道，即使车道没有车他也不敢走。那为什么他们会这样执行呢？因为

我们曾经有个员工在公司干了十几年，他有一天走到车道，被我们监控拍下来发现了，就被开除了。很多人替他求情，说能不能给他一次机会。我说错，不能给他机会，要是给这个人一次机会，公司 2 万人就意味着 2 万次，我说这是对他的生命负责任，这就是铁的纪律。我们在制度建设过程当中可能就给我们带来了很好的机会。

【主持人：何杰】刚才我问的是决策效率的问题。

【董明珠】我今天好象有点串电，老是跑题。（笑）

所谓的效率，我总结出一些个人语录：“和谐是斗争出来的”，我认为达到和谐一定是斗争出来的，跟天斗、跟地斗、跟人斗。

【主持人：何杰】我明白了，格力电器不存在效率的问题，因为她敢跟一切斗。（笑）

我想问靳总，你们投资企业的时候所有制因素是不是你们考虑的因素？

【靳海涛】我想先说一下，董总的企业目前员工持股有限，因为你没那么多钱。假如换个方式，受托管理格力电器的所有资产，那不是更好吗。

【主持人：何杰】这又回到第一个问题去了。

【靳海涛】我要把这个讲清楚，所以我认为，真正的如果实行有限合伙之后，你的股东是谁，你是不是国有企业，你是不是一股独大的，还是股权分散的，只要用这种方式就可以解决劳动者和资本者的利益共同体。当然为什么要选你？是因为你好，你是一个好的企业家。我们说经营者很重要，你不好他不选你。这跟职业经理人、跟打工的，还是有区别的。所以我坚持认为，有限合伙将来是个趋势，但不是全部。

第二个问题，您谈到决策的问题。其实决策的问题，比如我们的决策，我们是投委会，投委会是专家决策，一人一票制度。我们在进行投资决策的时候，比如说一定金额的投资都是在投委会决策，不需要上董事会，因为董事会的组成人员是各个股东委派的，他们更擅长于比较大的方向，说这个事你要不要干，这个事要干了要干多大规模。至于这个事具体里边的一个小事，一个小项目，董事会是没有决策的，所以他要交给投委会，那投委会从效率上就没有问题。但是你不能说我投委会所有决策都决定了，这是个新的东西，如果是规模很大的就都要上到董事会，甚至上股东会。所以在我们内部来讲，这个决策效率没有问题。

【主持人：何杰】那在外部呢，你们投的企业决策效率？

【靳海涛】我们投资的企业大部分都是民营企业，我们投资对象都是中小企业，中小企业都处在充分竞争的行业里头，所以绝大部分都是民企，也有国企。实际上如果脱颖而出的国企，那都是好样的，没有问题，要不他没办法脱颖而出。第二，所有脱颖而出的国企他一定是一个混合所有制，员工持股的。比如潍柴，当时唐旭光他们在不到 1 亿利润的时候引进投资人，那么他就是“三驾马车”，一个是国有企业，原来的国企；一个方面是团队，团队持股；一个方面是像我们这样的战略投资人，我们这种有创投，也有行业的一些投资人。那么这“三驾马车”就使他有了飞速的发展。假如还是过去老的潍柴，我想他想走出来也是困难。能走出来的那都是英雄，而且还不是一般的英雄，能有多少像董总这样的英雄呢？所以还得有制度设计，所以我们在选国有企业投资的时候，如果你没有混合所有制的安排，我是不会投资的。

【主持人：何杰】好，靳总的意思就是要投可以，但是一定要“新国企”。

下一个问题要问魏教授，去年三中全会决议提出要混合所有制，您认为资本市场将在混合所有制改革中会扮演什么样的角色？

【魏达志】靳总和董总都是我非常敬仰的企业家，其实我觉得他们两个人有共同之处，就是非常注重制度设计和制度安排，因为计划体制的设计是以大公无私为前提的，而市场经济是每个人自私为前提的，所以市场经济非常讲究效率。在讲究效率的市场经济条件下，原有概念的国企和市场经济是水土不服的。但是他们之所以能够创造这样的业绩，关键的一条就是他们都是在奉行混合所有制这种前提之下的制度安排所获取的效率和效益。所以我觉得将来资本市场上上市这种，比如说以国企为基础的，或者国企控股的，或者国企占一部分的，这样的上市公司应该说会有一定的前景。

【主持人：何杰】好，谢谢！

下一个问题是什么呢？就是今年5月份国务院发布了一个《关于支持资本市场健康发展的意见》，里面提出鼓励上市公司进行市值管理。最近我们看到在很多省份国有企业改革文件里面也提到这一点，但是社会上包括很多学界对这个问题很担心，感觉容易异化为成为操纵市场的一个方式，就容易触犯很多红线。所以关于市值管理，我想听听董总对这个问题怎么看？

【董明珠】说实在话，我是一个文盲，对上市公司市值不太关心，经常我也在网上去看，市值不是净资产，市值是净资产的10几倍，有的20几倍。用什么衡量一个好的企业？我觉得应该用净资产衡量。比如我们今天股票价涨了50元，可能有人把股票就赶快抛了，就有一部分人说这股票涨得很好我买，在股票下跌的时候他都不买的。那么如果一个企业真正去关注市值的话，特别是制造业，我就不会再研究技术、企业内部的可持续发展等等这些问题，假如我天天去关心股价，干什么？我就要有一部分精力，甚至于更多的精力拿出来研究市场，那就可能有人为操纵。人为操纵股票，一下子我发达了，我卖了，我赚了钱。但是你知道你会给社会带来什么潜在的危机，我们有无数的股民会跳楼，人家可能全家的性命都在里面了，你一下把股价搞很高，又没有普及知识，也不知道该不该买，一下买就掉到陷阱里面去了。所以作为制造业来讲，一个好的企业不是去关注你的市值是多少，而关注你这个企业在市场当中是不是有竞争力。我个人是这样看的，当然我不知道靳总作为投资者是怎么看的。

【靳海涛】您不关心市值，主要是您的股份太小。（众笑）

我是觉得市值管理非常重要，我们中国的股市散户比较多，机构投资者比重低，所以你不做市值管理还行，但是如果你在境外的证券市场上市了，你不去做市值管理，可能你的股票就无人问津。我想任何一家公司他不希望他的股价太低，他也不希望他的流动性不好。所以我觉得市值管理是确实应该提倡的。

【董明珠】我答你一句话，我就希望股价低，我全把它买回来。我不希望股票流动，我就希望我那些股民每年都在这里有很好的回报。（热烈掌声）

【靳海涛】流动性好就是他想什么时候卖就什么时候卖，这个时候投资者就喜欢买你的股票了。我认为市值管理就是做好投资者关系，既然人家买你的股票了，那么人家就喜欢你；喜欢你呢，你就要跟人家关系搞好，那就是管理好投资者关系，我个人觉得是非常重要的。

但是这里面确实何所长讲的问题也非常重要，如果一个市值管理机构跟一个上市公司做，这里面牵扯到会不会暗箱操作，确实存在这种可能。我认为要通过制度射击还最大限度防止这种现象，该信息披露就要信息披露，什么时候可以买

股票，什么时候不能买股票。假如你要是在你披露重大信息之前，你买入股票了，你受到相应的处罚，这样一来那种现象就会减少。

我有另外一个观点，我认为任何一个新的事总是有利有弊，你要看利大还是弊大，如果利大还是要推行，不能因噎废食。

【主持人：何杰】下面一个问题我想问的是前不久中央对国有企业的高管人员颁布了一个限薪令，所以下一步可能在国企里面就存在两种机制，一种是国企政府任命的人要限薪，另外市场化选聘的人员要按照市场化机制给予薪酬。董总觉得这两种机制能够在在一个国企里面并存吗？能够很好的协调发展吗？

【董明珠】我认为国企任命应该说是存在着缺陷的，因为制造业搞实体经济确实是要有能力运行的，而不是听话不听话、看得顺眼不顺眼。但是至于薪酬的问题，我倒是站在我的角度，像现在格力年销售做了 1400 亿，我大概一年就是 300 万不到吧。

【主持人：何杰】比政府高多了。

【董明珠】那你提个意见叫我只拿 10 万也可以。

因为我觉得我选了这个职业，我在这儿干了，我就不能用我的工资衡量，那你有本事你就下海去了，你也可以自己开办公司。我觉得在某一个特殊环境下，比如当下对年薪的设置，特别是央企，对国企有年薪设置，可能是在特定的时期采取的特定措施，我认为也是有必要的。时代是在进步的，格力电器以我自己的感受，就是格力能成功就是因为我们在变。那我觉得任何一个体制的变化，任何一个新生事物，它能够发展成功，它一定是在不断地变、不断地在纠正、不断地在改善、不断地在完善，它才是最好的，没有哪个决定做出来以后就一成不变它就最好的，包括混合所有制，混合制讲起来大家觉得好像是好的，但是做起来以后如果领导人不好也是不行。我个人认为是这样的一个道理，其实这两者之间没有太大的矛盾。

国企搞不好，那就影响到可持续发展。在某一个特定的时期不是因为体制问题，一定是人的问题。

【主持人：何杰】董总认为这是一个阶段性的政策选择。

魏教授的研究呢？有什么看法呢？

【魏达志】没研究过。但是可以这样认为，对国企高管的限薪令，至少在现阶段对平息很多人的看法有用处。但是前提是给你多少薪水，比如董总她 300 万年薪，但是她创造 1400 亿，那我们觉得给的太少。所以关键不在于是委派的还是市场聘请的，关键在于他对国家的贡献。如果这个企业濒临破产，如果老总还拿很高的薪水，那任何人都不会赞成。所以这是制度的安排，是根据实际浮动变化动态的才是比较的科学的。

【主持人：何杰】谢谢，魏教授基本赞同董总的观点！

我想再问一个问题，在西方证券市场曾经掀起过一个股东积极主义运动，特别是机构投资者就通过改组董事会，征集投票权，包括提建议等方式投入到上市公司的治理中来，在咱们国家也有这方面的实践，包括格力也有这方面的实践，所以我想问一下董总对股东参与到公司治理中来是什么看法？

【董明珠】我不知道你这个参与是指什么？比如说我们重大的决策，那就股东参与进来我觉得有必要。如果日常的经营说股东也进来，那就乱套了。

【主持人：何杰】重大决策，一个是建议，包括征集投票权，包括改组董事

会。

【董明珠】当然可以，比如我们的股东找我们的董秘，说市场看到什么情况反映过来，我觉得这是关注，也关心他自己投资，就刚才我们靳总的投资，这是应该的。但是他不能插手，说我今天是股东，我有权利说可以这样干那样干，那100个股东各个都说我要这样干，那是不行的。

【主持人：何杰】就是机构投资者要有序、有度的参与。

【董明珠】那当然。

【主持人：何杰】靳总，您创投公司也是很多上市公司的股东，有这方面的行动和心动吗？

【靳海涛】其实我们在投企业的时候，基本上我们是派董事的，绝大部分的派董事，企业也愿意派董事。他引进你的目的，除了钱以外是钱背后的服务，那你要不参加董事会怎么去做服务，怎么做规范化的管理呢，这个本身就进去了，所以我们也不征集别人，这是在未上市公司的层面。

如果在上市公司的层面，刚才你讲的征集这个东西，小投资人来争取他们某项权利，这种行为我个人认为是正常的，至少是不应该反对的，适当的鼓励也是应该的。为什么呢？如果有人来做这个事，说明这个企业有发展潜力，但是这个潜力还没变为现实，所以他关注它。

第二，可能在治理方面有问题，有需要改进之处，他才去。如果像格力企业，董明珠这么厉害，我们就看她的了。所以我认为这个东西至少不应该反对，适当的鼓励也是可以的，这是我的看法。

【主持人：何杰】好，我下面继续问靳总。你们投了，国企和民企在上市前的规范运作和上市的过程中有什么不一样？

【靳海涛】刚才说投国企投的少，投民企投的多。如果从规范的角度讲，国企肯定比民企规范，特别是在比如说契约精神，契约是神圣的，我们很多企业不太讲契约；第二，守法经营，因为挣钱有很多门道，我个人认为坑蒙拐骗挣钱这不行，不能提倡的；还有按章纳税，还有是决策相对的透明，这个国企比民企强，当然我们看到的是优秀国企是这样。但是民企比国企好的地方有一点，他的纠错能力比较好，比如说民营企业的大股东他提了他一套想法，其他的通过董事会层面，其他投资人派出来的董事或者股东，他们就提了不同意见，他们认为你这样做是不行的，这个民营企业有的时候就听进去了，他可能认为你们这些人站的角度不一样，你们的知识面也不一样，等于你帮我把这个关，他就把这个纠正了。但是国有企业一股独大，他如果决定的事，你其他人想纠就很难做到。所以是各有所长，总的来讲就看你从哪个角度理解。

【主持人：何杰】再问董总一个问题，在7月份一次座谈会上你跟克强总理提到企业不需要更多的扶持，你这个背景是什么，内容是什么？

【董明珠】我说的不是不要政府支持，比如说格力空调全世界最好的空调，你现在还买外国的，价格又高又不好，这个要支持我们。政府拿钱进行惠民政策，就会导致有的钱流到某些企业去，而消费者没有真正的受益。一个企业要想活，政府要给企业的是一个好的经营环境。一个企业要想活下来，他要自己去想怎么活下来，政府不能帮助他活。就像一个人一样，如果我生病了你给我打一针就好，可能是短暂的。比如我们缺钱，到银行贷款，政府给一点支持，帮我贷一下款，这是合理的。但是这个人已经是癌症了，你还要不停的给他打针，打到最后还是

死，那你就不要打。所以上次他们在开会汇报的时候各个都讲我们现在很困难，你困难在哪里呀？我们缺钱。那我心想那企业都困难、都缺钱，政府钱又从哪里来？所以政府更应该是给一个环境让企业竞争，通过优胜劣汰。以彩电业为例，彩电业没有什么国际先进技术在中国的。空调是因为有了格力，现在技术可以说在中国，这就是道理。格力电器国有资产投资就是 3000 多万，我们现在给他回报已经达到了 300 亿。你们刚刚很同情我说我钱拿少了，但是我是想开了，钱再多都用不掉，最后还是社会的。把这个道理想明白了，你就知道该做什么。我们行业的很多人比我有钱，财富榜肯定没有我董明珠，但是我刚才讲了，我到很多国家，人家海关都知道我是格力的，我觉得这个更值钱。但是不代表制度就应该按照我讲的那样做，所以还是应该要制定更好的制度，让确实有贡献的人得到他应该得到的，但是至于他用不完是其他的问题，他可以做慈善嘛。

【主持人：何杰】谢谢！

我们魏教授还有一个身份是深圳市人大常委，因为现在人大要对政府的全口径预算进行监管，政府有很多产业扶持基金，就刚才这个话题您觉得政府扶持这一块怎么样？

【魏达志】这是十八大以来的一项重大改革，就是各级人大对本级政府的公共财政、专项基金、国有资本、社保基金进行全面的审计，这个出台以后对人大的工作确实增加了很多的工作量。这是十八届三中全会最大的亮点，就是把这场改革的整体目标亮出来了，就是市场配置要起决定性作用，倒过来就是政府变成了配置的对象，很多企业就是成天盯着政府看能给多少钱，而忘记了另外一个功能去拓展市场。

【主持人：何杰】好，谢谢！

【靳海涛】这个话题我也说两句。其实我认为政府支持企业的方式发生一些变化了，我个人的主张是我们看到过去撒胡椒面的钱，通过撒胡椒面的方式支持创新、支持转型升级，支持这些企业的发展，不管是国有、民营的，但是我们看到效果非常不好，没有达到目的，而且还变成一个权利寻租之初，会哭的孩子有奶吃。那怎么办呢？我的主张是把一部分撒胡椒面的钱，政府给它做一个母基金，然后这个母基金再联合其他的私募资本组成各类的私募基金，不限于 VC/PE，可以很多方面，由这些资金支持企业的发展，因为他的投向就不一样了。这样政府也支持了，只不过是换了一个方式支持，而不是用很多部门，一个部门把一块钱，这个给他一点，那个给他一点。我从这个角度有点体会。

【主持人：何杰】下面一个问题还是想问董总，因为大家都知道资本市场从去年开始出现了一个大的并购浪潮，但是我们发现在格力的发展史，主要是靠内涵式增长来发展，很少进行外延式的并购行为，到底是选不到合适的对象，还是在发展策略上、战略上有些考虑？

【董明珠】今天何所长老是问我不懂的事。我们在这个过程中，我们看到很多中国企业“走出去”，但是我们也“走出去”，我从 2000 年开始我们在巴西建厂，十几年我们总结经验，这个经验是什么？中国是全世界投资最好的地方。因为我们在巴西那里投资，其实我们中国也有一些企业在那里，包括华为也在那里，当地政府根本不管你什么外企不外企，比他们自己企业要求还要高。

我举一个简单的例子，他严格到什么程度，我这里一个仓库，那里有一个仓库，把这个仓库的货搬到那里去，他要你开票。就这样还不行，像我们在中国绝对是跑去一打招呼，找个领导一说，这个事就算了。他那儿不行。那我们说我们

外资投资企业，我们不懂，能不能给一次机会？他说不行。我们就是在那样艰难的环境下，已经连续十年在巴西获得它的最高节能奖项，最好的一个奖，代表企业产品质量的奖项，每年都是我们格力拿。踢足球那个叫内马尔，他家用的就是格力的空调。

我们在兼并过程中是根据自己的能力来，我们走向国际，我们在越南投了一个工厂，是跟越南人搞的，好在我跑得快，如果跑得不快，那次越南的中国企业被砸，我们绝对是首当其冲。所以在这合资过程当中，我觉得需要考虑我们自己是不是需要别人的东西。

我们和大金合资，当时还有个故事，当时我们的底下人说日本人喜欢喝酒，几次酒一喝回来说日本人跟我们合资他要控股，我们董事长说他控股就控股，只要合资就可以。后来我想了半天我说我们合资的目的什么？到我中国跟我中国合资，还你控股，那到底这里是日本土地还是中国土地啊，是中国，那必须我们控股。后来他说谈不成怎么办？我说谈不成宁可不做。第二个我很清晰，我为什么跟日本大金合作？因为日本家电是世界王国，大家知道生活电器、家用电器都认为过去是日本的最好，所以我中国的格力想进入日本非常难，我跟他合资的目的只有一个，就是要把我的空调卖到日本去。当时底下人说不行，我们开会研究半天，我说怎么办呢？我就说我去，我到日本去，结果第二天我就到了日本，当时我就通知日本方，我说我们要到日本来。他说你来干什么啊？要我们提前告诉他什么内容，我说没内容，我就是来看一看，来看你们会长，他们很多规矩。当天到的时候他不给我见会长，他说今天会长没有时间，就一个下午到晚上都围着我问，说你要问什么问题？我就说我没问题。结果第二天他们认为没问题，因为他们也回去汇报，说他们已经谈定了，日方控股，所以他们会长认为我来也是跟他们谈日方控股的事情。结果第二天会一开，我在会上讲，我说我今天来两件事：第一是看看你，拜访拜访；第二是今天在这里必须定调我们合资的问题。他说底下不是都说好了吗，他们当时第一天我到的时候也开了会，方案也拿定了。后来我说我今天来就是要告诉你我要控股，你说行那我们今天就把它签掉，你说不行就没有第二次。我说这样，我们合资在日本建厂，你控股；在中国我控股，你有没有话说？那会长一听，确实我这个理由并不野蛮，还比较合理，他就同意了。第二个问题又出来了，日本人说我们跟你合作以后我们有个技术转让费，日本政府有个规定，技术转让费要 3%。后来我就说你们日本政府有规定技术转让费，我们中国也有这个规定技术转让费，所以如果你要 3%的技术转让费，我们也要 3%的技术转让费，因为这个技术我们是共有的，所以两个条件一个也没答应，最后那天上午签字决定，这就成功了。所以你说兼并好不好？投资好不好？各有好处，各取所需。

【主持人：何杰】谢谢，格力没有并购，但是有合资，所以董总也是讲故事的高手。

最后一个很简单的问题还是问您，因为您现在名气很大，一想起格力就想起你，一想起你就想起格力，你这样下去以后，后董明珠时代怎么办呢？

【董明珠】我今天是领导，应该讲董明珠的思想某种程度上决定了企业的发展，否则要领导干什么。像我们中国现在走向世界都牛得很，为什么？因为是习近平时代。所以格力，董明珠退休以后，我相信如果是正确的文化一定会延伸下去，它并不是一个董明珠的问题，而是格力的问题，它不是代表我。既然我是打造一个百年的企业，我认为我到今天为止依然在打基础。只有一个坚实的基础，

你才可能盖 100 层楼、1000 层楼。如果我们今天匆匆忙忙盖 100 层楼，那就垮掉了。

【主持人：何杰】谢谢！

我听她每次发言都是制度建设和打基础的问题，我想董总的意思是有了完善的制度，企业就可以有序的发展了。我的问题就到这儿了，下面是观众提问时间。

观众提问：

【现场提问】董总，我想问一个很简单的问题，在我们未来的时代我想知道格力在智能家居这一块我们的布局，或者说我们以后的战略方向会做些什么？

【董明珠】讲到最近最流行的智能家居，我们曾经有个技术员拿个三角形的东西回来告诉我说这就是智能的东西，甚至现在还有叫物联网，我外面打个手机说空调开了叫智能。我认为不是这样的，互联网的时代代表我们到了一个新的时代。在我们以前的时代哪里有自行车，走路时代看到某一家有自行车那羡慕的不得了，但是后来人人都有自行车，我相信没有一个人说我不踩单车我走路，只要能踩单车的时候他绝对不走路，后来又进入汽车时代。所以在互联网的时代是属于所有人的。什么叫智能家居？我就认为把它更贴近我们消费者的需要，比如刚才讲的，我过去一个简单的空调可能只能制冷，大家很连贯性的想到冷气机，但今天不是了，今天是有制暖功能的。我们今天是技术服务，不是一个简单的卖产品了。那么我们什么时候叫智能家居，怎么样才能叫智能家居？我们现在做一个空调，让你家里所有电器产品跟它结合起来，而且我们通过这样一个改变，不仅仅是空气发生变化，不仅仅食品发生变化，我们用的水都是因为它而改变了。而且最重要的是我们改变了一个最大的，因为我们是用变频的技术让我们人生活再一个安全的环境里面，没有高压电。这就是我们智能发展的方向，而不是单纯的谈一个概念，说打一个电话叫智能家居，我是不太理解。但是讲到智能家居里面我首先讲到互联网，你们用的格力空调坏了我在珠海就能知道，这就是智能。比如说有一天我那个房间空调怎么回事，好像没有风，他说我帮你看一下，我以为他到家里看，过了一分钟他告诉我，他说你那个房间空调没开。就是我们总部有一个远程监控，只要是格力空调我都可以看到它的运行状况，是开机还是关机，运行当中有没有问题我可以看得到。我们不要把智能狭隘了，这个时代是让我们的消费者的生活提升一个档次，或者让我们更加的健康，这就是我们去思考的。

【现场提问】董总，您好！我想请问您一个问题，我是清华大学材料分析研究生院的学生，我想请问一下，在您执行制度的过程当中碰到最大的挑战，您觉得把制度深入到每一个人身上的时候最重要的法宝是什么？以及最大的挑战是什么？

还有一个问题，那帮搞科研的人他们为什么愿意废寝忘食的为格力工作，他们是否精神上得到很大的满足？

【董明珠】你还没毕业吧？

【现场提问】还没毕业。

【董明珠】你毕业了欢迎你来，你能体验到。

【现场提问】我还想问靳总一个问题，就是如果我没有钱跟投；或者说我钱很多，跟投时不考虑项目的风险，怎么办？

【董明珠】我代靳总回答你这个问题，因为你是学材料分析，你应该学有专用，你可以到格力来，这个问题靳总可以不回答。（众笑）

我回答你的第一个问题，如果想制度能够执行到位，我前面回答了，要跟天斗、地斗，还要跟人斗，但是最重要的还是要跟自己斗。我第一天到公司的时候，找跟有权力的亲信斗，感情和原则是分开的，制度是严格执行，但是对于某一个员工因为他家里有困难，我们企业义不容辞帮他。这就是回答你刚刚第二个问题，

我们一个员工家里出了事故，他没有钱，他也不知道找企业里的谁，但是他回去以后跟他的同事讲完，同事把这个信息反馈到我们公司领导层面，马上募集资金，筹得 100 多万，而且不要他偿还，帮他解决问题，这就是企业文化能够留下人才很重要原因。

【主持人：何杰】问靳总的问题不回答了吧，还要回答吗？

【靳海涛】其实没有钱你要说服别人给你钱，完全是能做的，关键是能不能说服别人。但是我们看，如果你自己有一些钱放进去，别人再放钱的时候，他会更放心，会更好，但是绝对不是说你没有钱这个事就做不了。

对于有钱的人来讲，我觉得他可能冒风险能力会强，但是他绝对不会瞎扔钱，如果他瞎扔钱还不如他做慈善事业。

【主持人：何杰】好，继续下一个问题。

【现场提问】董总，我是深圳商报的记者，我想问的一个问题，您说格力一年是创造了 1000 多亿的营业收入，但是您的年薪不到 300 万，我想问一下，激励您这么努力工作的原因是什么？您也说可能跟您的很多同行来比您的收入不是特别高，但是格力这个牌子的名气做得特别大，有很多人认为国企的薪酬激励是没有优势的，我想问一下您，是什么激励您这么努力地工作，然后把格力做得这么好？谢谢！

【董明珠】我当个普通业务人员的时候，我就觉得我在这个岗位把我的工作做好。但随着你的业务变化，你的思想思维都会发生变化，这不是我一个人的问题，而是你后面有几万员工跟着你，所以你担当的不是你自己，而是这些员工他真的能不能在这里待一辈子是我们要去考虑的。所以这时候我们更多想的是把企业去做好，而不是说自己拿多少。如果我要为自己捞，我可以做很多事情，比如我在上游开一个工厂，1 元的东西我可以卖给格力 10 元。所以每个人在这个过程中会选择自己不同的方向，可能你才做出自己的决定。

我在员工当中，去年我为我们 200 多个老员工在格力干了二十多年，有的来的比我还早，我 1990 年来的，他们现在已经到了退休年龄，但是后来我当董事长我一调查，这些都是临时工，在格力干了二十多年还是一个临时工，他们一旦离开格力的时候一无所有，所以当时我就为了这一批人找了政府，我说你必须把他给我转成珠海人。很多人也认为董明珠你做这个干什么，这些人退了跟你也没关系，走就走了，但是你要知道我们做了这件事感动我们后面的这一批人，因为我把这 200 多人解决了，他们现在退休的时候他们坐在家就可以每个月拿到三千块钱。我们想的是什么，他这个年龄跟我们差不多，他们以后孩子都是一两个，孩子们很想孝敬，但是没有能力孝敬。而我们这些老人要什么样才能老有所依，所以我们在做这件事的时候不仅仅是对这一批员工的承诺，或者为他们进行我们的履职，而更多的是我们这个行为感动了我们几万员工，他们觉得在格力这就是他们的希望，就是他们的宝藏。所以如果今天我还考虑我个人所得，我认为这些都不在我考虑范围之内，我天天琢磨的就是我怎么赚钱，那就不可能有格力今天，也不可能有美国外资企业、日本企业到我这里挖人。

【现场提问】董总，您好！我是华为公司的，格力未来的销售渠道是以自己建直营店还是借助于国美、苏宁的渠道，或者类似于淘宝、京东这样的网店，将来格力是以哪种销售模式为主？

【董明珠】你们华为肯定有很多我们格力人。因为格力的营销模式非常特殊，我们从 97 年成立了区域公司以后，格力电器 17 年了这些公司越做越好，而我们

很多家电企业也模仿我们这种制度，也模仿这种方式，三年以后宣告失败。为什么？格力电器就在变。所以大家一讲到互联网，你们传统的营销模式不行了，要被淘汰了，都在线上。我觉得没有任何一个能替代实体渠道，只有更有效的结合才是最好的。所以我们格力电器现在有2万多个专卖店，我们还进一步加大我们专卖店的建设，我们要把它变成真正消费者愿意在休闲的时候，哪怕是一种享受，去走一走，但是同时他也可以在网上买我的产品。就是说我想买格力空调，我或者想买格力电饭锅、冰箱等等，他只要在网上一买，一个小时之内就能送到你的家里，这就是我们的专卖店作用。所以你的华为手机也可以到我的渠道卖，你的华为手机到我这里一年给你卖1亿台是绝对没有问题。

【现场提问】董总，您跟小米的雷军做对比，能不能请您总结一下您跟雷军的共同点和差异点？

【董明珠】共同点、差异点，差异点就是我们更有实力，我们能自己创造自己的技术，这是第一个差异点；第二个差异点是他在网上卖手机，我在线下卖空调。共同点就是我们大家都希望把我们的产品卖得更好。但是我有一点可以告诉你，首先，他和我相比，本身我们就不是一个行业的，所以不能简单用一个销售额来看输赢，但是我相信销售额他永远不可能超过我，这个有言在先。那么在这个过程中，我们和他的差异不是别的，那天我们在中央电视台做节目，我们说底下有多少人使用小米手机？底下举手的就是两个人，一个是他老婆、一个是他的秘书。我也希望小米能做好，这是我祝愿他，但是他能不能做好还要看他自己，所以我不敢保证。

【现场提问】首先我想自我介绍一下，我是卖油漆的，是未来我们企业的女英雄，我很有这个壮志的。因为我这个行业能接触到很多卖家具的二代，家具跟格力一样都是制造行业，这些家具企业的二代也面临接班的问题，但因为目前制造行业面对劳动密集型，人力的成本很大，那么您能不能给制造业的富二代管理人力资源方面的建议呢？

【董明珠】建议谈不上，谈一点自己感受。

我们现在很多年轻人出现了很大的浮躁现象，这并不是他个人问题，是整个社会问题。我们现在所有人在谈的时候都讲我们最光荣的是我挣了大钱了，刚才那个是清华大学的学生提问，听说就是你们学校的教授跟学生讲你毕业之后一个年不挣几千万你都不要来见我，如果老师都是这种思维，那我们中国差不多了。所以说不要只顾眼前利益，你别说家具是简单的，我们很多家具是用钉子一个一个钉出来的。其实什么东西都有科技，关键你愿不愿意去创新、去改变它，如果你是富二代，如果你是接班人，你就应该选择了它就不应该犹豫，我觉得哪怕是吃亏，再吃苦，我也要坚持下去，其实坚持对一个人来说太重要的，也是太难的事情。但是任何一个行业，不可能行业倒闭，只有企业倒闭，那么什么样的企业不倒闭，就是你在这个行业里面要脱颖而出，你要有超前意识，我们要做到消费者喜欢什么东西。很多东西不是单一的讲我是劳动密集型，我们的人员流动大，不挣钱，其实不是的，还是“科技改变生活”，这是格力的广告语，谢谢！

【主持人：何杰】董总就是说，只有夕阳产业，没有夕阳产品，关键是要变革。

【现场提问】您好，我是北大汇丰商学院的，想问一个问题，现在都在谈互联网转型，格力怎么通过新的形式和消费者接触宣传你们的产品？另外，您怎么看待互联网思维？

【董明珠】刚才领导提醒我要简短一点，但是我不行，我拿着话筒还是控制不住。

我今天特别高兴，我从来不挖人，但是今天看到不是北大就是清华的，我就在这里现场招聘一次，你们毕业了都到格力去，因为我们格力每年都要招 1000 多个这样的大学生，我觉得到格力你就会看到你的价值所在，这点来讲非常重要。所以回答不回答你的问题不重要，所以这个我一定要表达清楚。

【主持人：何杰】时间有限，今天的交流、对话和提问到此为止。

我再问三位一句话，你们理想中的“新国企”，能不能用一句话，最多两句话概括一下？

【魏达志】期待之中！

【靳海涛】我还是那句老话，就是要打造劳动者和资本所有者的利益共同体。

【董明珠】我认为“新国企”，就是改变了过去那种行政命令手段的老国企的管理模式，让我们企业不要戴上国企或民企的帽子，所有企业都是市场化竞争的一份子，胜者为王，败者为寇。

【主持人：何杰】谢谢三位嘉宾！

各位来宾，国企改革是一个历久弥新的话题，我们一直都在不断试错中前行。在这个过程中必然有坎坷、有争议。波普尔曾经说过“科学不是证实，而是证伪”。虽然说像格力这样优秀的国企不足以证实“国有企业就是好”这一论点，但足以证伪“所有国有企业都搞不好”这一命题。

当前我国正处于转型升级的关键时期，我们特别需要来自一线的国有企业管理者的切身体会，在一条充满艰辛的希望之路上不断探索国有企业改革的成功之路，虽然不会一帆风顺，但只要我们有郑板桥所说的“咬定青山不放松，立根原在破岩中”的精神，我们一定会找到一条具有中国特色的国有企业改革之路，也一定会诞生出一批像格力这样一批“新国企”，谢谢大家。下期思享汇再见。