

董明珠

“白电女王”是怎样炼成的

格力集团董事长、格力电器董事长兼总裁，

空调界一个掷地有声的名字。

她出身南京一个普通家庭，1975年参加工作，在当地一家化工研究所做行政管理工作。1990年，已近不惑的她毅然辞去工作，南下打工。在此后20年的时间里，她从一名基层业务员一路做到中国的白电女王，成就了一段传奇……



格力集团董事长、格力电器董事长兼总裁董明珠是个浑身都贴满标签的人。白电女王、营销女皇、铁娘子、霸道女总裁、“常有理”……

来看看她的壮举：

1994年，格力公司的总销售额一共只有4.6亿元，董明珠一个人就占了1.6亿元。

2012年，董明珠和老搭档朱江洪，一起把格力带到了千亿量级销售额。而在当时，全中国的家电企业只有海尔和美的超过千亿元规模。并且，这两家公司都是多元化战略，而格力仅专注于空调单一产品。

2013年，董明珠高举“让世界爱上中国造”的旗帜，和互联网新锐雷军对赌，持续占据各大媒体热推榜首位置。

继2014年摘得“中国最具影响力的25位商界女性”桂冠之后，2015年，董明珠再次将“榜首”称号收入囊中。

每当被问起对这些标签的看法，董明珠总是一句，“不必在乎别人怎么说”。这个女人用一个又一个奇迹生动诠释了一句网络流行语——彪悍的人生，不需要解释。

其实，用自己的头像做开机画面，固然和董明珠的性格有关，不过更重要的内涵是她一直以来秉承的工业精神和她身为营销女皇的个人经历。

一直以来，无论舆论对董明珠评价几何，但从未有人质疑过她的工业精神。作为行业领跑者，格力没有因骄人的成绩而任性懈怠，始终坚守精益求精的匠心本分。对于有前景的项目，格力在研发经费投入上上不封顶。一个最经典的佐证就是，格力近3年取得的技术专利，已经超过了过去20多年取得的专利数量。正因为此，手机行业菜鸟一只的格力敢叫板小米，作为掌舵者的董明珠敢将自己的脸面，甚至身家性命压在上面。就像她自己说的：“我用头像做开机画面是对用户负责，谁会反感？竞争对手才会反感，用户不会反感我。”

当然，作为昔日的营销女皇，董明珠心里那本账还是算得明白得很。在科技创新上，她大有豪掷千金不皱眉的气魄，但在营销策略上，依然还是那股“锱铢必较”的劲头。请一个明星做广告要多少钱？董明珠可不舍得。自己出马，分文不花。

传奇，从36岁开始

36岁跳槽，从格力一名基层业务员做起，并不是每个人都有勇气。

当年，不知营销为何物的董明珠凭着坚强的意志和撞了南墙照样不回头的精神，40天追讨回前任留下的42万元债款，令当时的总经理朱江洪刮目相看，成为营销界的经典。1996年，她又带领着一个只有23名业务员的销售团队迎战国内某厂家近千人的营销队伍，夺得全国销量第一，而且没有一分钱的欠款，其营销绝招至今还让人津津乐道。难怪曾有人自费飞到格力，只为了“看看董明珠究竟是个什么样的女人”。

用15年的时间从一名基层员工成长为公司高管，并不是每个人都有能力实现的传奇。

从出任总经理至今，她和董事长朱江洪，创造了我国商界独一无二的奇迹。在她的领导下，格力电器从1995年至2005年，连续11年空调产销量、销售收入、市场占有率均居全国首位。2003年以后，销售额每年均以30%的速度增长，净利润保持15%以上的增幅！

嘲笑手机开机画面？那是你不懂她

2015年，董明珠最出人意料的动作是推出了格力手机，虽然这款手机至今也没在市场上销售，只是以1200元内部价启动了员工内购。但从价格、开机画面再到何时上市一路被炒成热点，数次登上网络热搜榜。与其说大家关心格力，不如说是董明珠个人品牌的影响力巨大。

就说格力手机的开机画面，董明珠向你问好：“这是世界500强格力的首款手机。”这引发了外界对董明珠的质疑，结合她这两年鲜花着锦、烈焰烹油的“全民偶像”身份，有人评价认为，她是被多元化冲晕了头脑。

降价不是手段，而是一种能力

格力靠空调一个品类做到了千亿量级规模，并且其毛利率一直高于同行，2015年前三季度毛利率下滑了4个点还有32%。即使疯狂降价一年后，格力产品的均价仍然不低。

没想到格力走到山顶之后就是下坡路，而且来得这么快。手机可以不卖，空调卖不动才是生死攸关的大问题。2015年空调业遭遇最冷的冷年，上半年销售下滑20%，下半年跌幅更大。格力虽然牢牢占据着市场老大地位，但销量也受到需求不振影响。2015年中报发布时，格力上半年营收同比下滑13%至501亿元，为6年来首次下滑。

市场一片惊魂未定，没想到三季度还有更冷的冬天。2015年第三季度财报显示，格力本季营业收入314.12亿元，同比下降22.52%，前三个季度总共实现营业收入815.23亿元，同比下降17.16%，全年负增长已无悬念。

格力是不是已经到极限了？其实董明珠早就主动放弃了2015年增长200亿元的目标，她告诉记者，2015年做好了下滑10%的准备。按照2014年1400亿元的营收来算那就是140亿元。

营收下滑，舆论质疑，董明珠有没有“压力山大”？

2015年三季报发布当晚，董明珠再次表明：“没事，很正常，现在我一台空调比过去便宜了300块。”统计显示，在过去一年里，格力降价幅度超过20%，个别高端产品降幅甚至达到50%，“血洗”市场。最新一轮的“11·7”促销中，格力和其他同行一样推出了999元空调，一夜回到10年前。经过近一年的大降价，格力市场占有率已经逼近40%，达到历史最高点。二三线品牌都压力巨大，更不要说那些试图分一杯羹的新品牌，谁能扛住董明珠的强力挤压？

降价不是手段，而是一种能力。把价

格降下来很容易，难的是同时保证利润、市场占有率和渠道稳定，这才是董明珠的厉害之处。虽然格力降价幅度太大，冲抵了销量增长，体现在财报上就是营收下滑，可公司利润并没有降，并且还在增长。2015年前三季度归属于上市公司股东的净利润99.53亿元，同比增长1.27%。

为什么格力还能赚钱？董明珠解释说：“市场环境不好，但是格力在技术上投入早，这几年我们一直坚持在技术上做很大投入，产品品质有保证，这才是格力品牌的最大支撑。”

董明珠一直说格力在科研投入方面不设上限，近年来，每年科研投入经费均超过40亿元，2014年超过50亿元，在家电行业内已经是最高水平。格力拥有8000多名科研人员、2个国家级技术研究中心，累计申请技术专利15600多项。

董明珠引以为豪的经销商预付款模式保证了格力现金流绝对充足，2015年，即使在三季度那么困难的时候，经销商打款还新增了153亿元。竞争对手也不得不承认，董明珠的实力不是靠吹的，并不是眼下那些“互联网思维”可以比的。

最有力的证明就是，格力现金流这几年一直傲视群雄。财报显示，2015年三季度末，格力经营性现金流369.75亿元，同比增长69%，这可是实打实销售空调带来的收入。格力的货币资金也达到了惊人的840.4亿元，同比增长54%，创历史新高。这里的货币资金指的是可支配的现金，不包括银行理财产品之类。

840亿元现金是个什么概念？2014年，格力电器的净利润是141亿元，这意味着即使不算应付账款，格力也有足够的让利空间撑过冬天，手机卖不卖那都不是事

儿。840亿元现金在手，空调随便压几个点都会让空调市场抖三抖。

经过的坎儿多了，这都不算什么

董明珠家底虽厚，亦有隐忧。

格力最大的风险在于经销商压货，虽然2015年第三季度报表中没提库存水平，但实际上经销商的库存压力一直很大。过去几年每年200亿元销售额的增长透支了大量市场需求，经销商压货已经逼近极限。外界估计格力库存水平仍有400亿元。格力最近一年大举降价，包括去年年底的工厂巡展也是为了帮经销商出货，预计今年这类活动还会高频率出现。

最近圈内流传多封“经销商来信”，反映格力继续向经销商压货，也有经销商不堪压力而选择退出。经销商是格力的毛细血管，是一线最直接的战斗力量，稳定人心是今年的重要工作。来自格力内部的消息称，由于库存压力巨大，格力生产线从去年上半年开始一路减产，幅度已接近50%。

这会是格力的一道坎吗？在董明珠眼里还真未必：“格力经过的坎儿多了，如果放到3年、5年来看，这都不算什么。眼下只是市场不好，越是这种时候行业越容易集中。”如果从行业洗牌角度看，这反而是格力的机会，这时候出大招才是董明珠的一贯风格。

如今，看起来战斗力十足的董明珠已过花甲之年，不过她说“不考虑退休”。这位白电女王的传奇还将继续。

文《中国企业家》杂志记者 黄燕 马吉英亦有贡献

语丝

“格力电器属于传统制造业序列。在这个序列中，一部分企业很不争气，为了占据市场采用了价格竞争的手段。这样的结果要么亏本，要么偷工减料，既坏了名声，又累及他人。中国制造如果要再创新高，一定要立足长远，不怕眼前‘吃亏’。格力就要吃个亏，从微利的低端产业链走出来。”

——董明珠在2014夏季达沃斯论坛上表示。

(摘自《经济日报》)

“中国企业现在最应该想的不是赚钱，而是担当，要坚持自主创新。无数品牌都走向世界才能成就一个伟大的国家。”

——在中国制造业高峰论坛上，董明珠在谈及中国制造2025时表示。

(摘自经济日报法人微博)

“要想别人改变对你的认识，是一个漫长的过程。我们尽可能把这个漫长的过程缩短。格力一个品牌是不行的。比如德国，不仅奔驰宝马好，他们连一个指甲钳都做得非常精致。所以我希望用‘让世界爱上中国造’这句话触动每一个中国企业。”

——针对中国消费者海外追捧“日本马桶盖”一事回应。

(摘自中国经济网)

“‘天花板’一说并不是今天才讲，如果我没记错，这个问题已经讲了10年了。我认为永远没有‘天花板’，在行业里，只要保持技术领先，保持不断地创新，给消费者带来生活的改变，你就没有‘天花板’。‘天花板’就是不敢挑战自己。”

——针对空调行业已经逼近“天花板”观点的回应。

(摘自中国经济网)

“西少爷”孟兵：

把肉夹馍分享给全世界

□ 本报记者 周明阳

我心飞翔

他，先后在互联网巨头腾讯和百度任职，随后辞职创业，卖起了肉夹馍。

他，把肉夹馍做成了连锁，招募当年百度腾讯的小伙伴们成立了核心团队，玩起了互联网和餐饮连锁的“混搭”。

先天植入了互联网基因的“西少爷”在“互联网+”的时代自会大展拳脚……

创业一年有余，经历过初期艰辛的产品研发，也曾因创始人股权纷争被推上风口浪尖，如今孟兵带领下的西少爷肉夹馍走上了快速扩张的道路。目前西少爷旗下有9家门店，家家火爆。2015年12月，西少爷上线外卖平台，更是几乎每天都有新的销售纪录诞生。孟兵自己从最早每天守在店里的“小老板”，转变成“指点江山”的CEO。近日，《经济日报》记者采访了西少爷肉夹馍创始人兼CEO孟兵。

孟兵出生于1989年，2011年他从西安交大自动化专业毕业后，先后在互联网巨头腾讯和百度任职，随后辞职创业，卖起了肉夹馍。2014年4月，西少爷肉夹馍第一家店在北京五道口开业。开业前，一篇题为《我为什么会辞职卖肉夹馍》的文章广为

流传，文中孟兵讲述了自己辞职前的迷茫、无助，开始创业时的付出和努力。“北漂”青年的生活引起大家的共鸣，西少爷肉夹馍还未开业已广受关注。

谈及为什么会选择辞职卖肉夹馍时，孟兵说，所有的生意都是一样的，关键是要创造价值。“就像李嘉诚说的，‘商者无域，相融共生’。对我来说，创业本身会比具体做什么事更重要。”孟兵说，自己从小就是个很自信的人，他想要做一件能够影响更多人的事。

孟兵是陕西咸阳市人，肉夹馍是能够代表家乡的地道美食。不过孟兵说，商业的选择会提供一个方向，而具体的选择往往具有偶然性。不卖肉夹馍的话，自己也可能做别的东西。对他来说，不管是卖肉夹

馍、卖煎饼、卖科技产品，都有信心可以做得很出色，而分享的愿望始终不会改变。“‘西少爷’的‘西’意为‘源自西安，朝向西方’，我们最初就希望做一个国际品牌。也许500年后回头看，我们就像那些走丝绸之路的人一样。分享，是我们公司最重要的一个想法。”孟兵说。

走进任何一家西少爷店铺，你会发现，肉夹馍、胡辣汤、豆花、岐山擀面皮，加上几种饮料，构成了全部的菜单。孟兵告诉记者，商业与商业不同，大家对餐厅的需求也不同。西少爷的理念是少而精，只做大家愿意分享的产品。“我们的定位是快餐，采取‘爆款’策略，只做很少的东西。新品一定会有，但推出新品的同时会下架老品。”在刚刚过去的2015年12月，西少爷作出了

几项重大改变：推出健康又有特色的早餐产品；上新酸辣粉、鸡肉馍等新产品；上线外卖平台。目前，西少爷单店日营业额突破4万元，并不断被刷新。

西少爷有着完善的管理团队，管理者多为“70后”“80初”，负责产品研发、门店运营、产品品控、原料采购等公司日常事务。特殊的是，西少爷的核心团队来自百度、腾讯和麦当劳、肯德基，可谓是互联网企业和餐饮连锁企业的“混搭”。先天植入了互联网基因的“西少爷”在“互联网+”的时代自会大展拳脚。

如今，他依然会亲自为产品把关作“内测”，不断改进配方，因为与全世界分享的梦想，就蕴藏在对一个个肉夹馍、一碗碗豆花的精益求精里。