



格力， 中国造

核心技术和品牌引领未来

陈鹏全 编著

- 格力电器正引领“中国制造”向“中国创造”蝶变
- 格力人认为：“格力已是世界500强，这是我们的新起点。”
- 董明珠的广告语：“我是董明珠。制造业是国家强盛的基础。我愿意为中国造奋斗。让世界爱上中国造！”
- 董明珠坚持认为：“一个没有创新的企业，是一个没有灵魂的企业；一个没有核心技术的企业是没有脊梁的企业，一个没有脊梁的人永远站不起来。”
- 在董明珠的眼里，中国要从“制造大国”变为“制造强国”，离不开脚踏实地、精益求精的“工匠精神”，“工匠精神”让中国制造闪耀世界

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

格力，中国造

核心技术和品牌引领未来

陈鹏全 编著

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

格力, 中国造: 核心技术和品牌引领未来 / 陈鹏全编著. —广州: 广东经济出版社, 2017. 3

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5273 - 0

I. ①格… II. ①陈… III. ①家电企业 - 工业企业管理 - 经验 - 珠海 IV. ①F426.619

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 026052 号

出 版 人: 姚丹林
责任编辑: 李惠玉
责任技编: 谢 莹
装帧设计: 李康道

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区兴旺路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16.5
字数	265 000 字
版次	2017 年 3 月第 1 版
印次	2017 年 3 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5273 - 0
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

格力电器用核心科技为中国造注入了灵魂，正引领“中国制造”向“中国创造”蝶变。

2016年5月4日，美国五金工具展（National Hardware Show）在拉斯维加斯会展中心盛大开幕。作为制冷行业的龙头企业，格力电器携旗下空调、生活电器等多款产品首次亮相，凭借其核心科技和原创设计吸引众多的客商前来参观，向世界展现了“中国造”的新风范。

作为首次参展的企业，格力以“让世界爱上中国造”为主题，展出了分体式空调、窗机、空气净化器、除湿机等多款产品。

是的，这就是格力。格力人认为：“格力已是世界500强，这是我们的新起点。”格力的口号是“让世界爱上中国造”。

“一个没有创新的企业，是一个没有灵魂的企业，一个没有核心技术的企业是没有脊梁的企业，一个没有脊梁的人永远站不起来。”展望未来，格力电器将坚持“自我发展，自主创新，自有品牌”的发展思路，以“缔造全球领先的空调企业，成就格力百年的世界品牌”为目标，为“中国创造”贡献更多的力量。

谈起格力，不得不提起它的当家人——董明珠，目前格力集团进入了董明珠时代！董明珠是中国电器业最著名的女性，是格力电器的董事长兼总裁，也因为拼命工作被称为“中国阿信”。“狠”“斗”“铁娘子”是她的代名词。合作伙伴说“跟着董明珠，永远不会输”；竞争对手说“她走过的路草都不长”；她自己则说“我从不认错，我永远是对的”。

事实也如此，在董明珠眼里，中国要从“制造大国”变为“制造强国”，离不开脚踏实地、精益求精的“工匠精神”，“工匠精神”可以让“中国制造”闪耀世界。董明珠的广告语是：“我是董明珠。制造业是国家强盛的基

础。我愿意为‘中国造’奋斗。让世界爱上‘中国造’！”她还认为，“工匠精神”是大工业时代精细化管理、精品制造的理念，对企业而言，产品生产全过程都应该追求完美。

这就是格力和她的当家人——董明珠。有鉴于此，我们编写了《格力，中国造——核心技术和品牌引领未来》一书，从以下10个部分为大家讲述格力和她的当家人——董明珠的故事，希望读者能从中得到一些启迪和正能量。

- ★ 格力，中国造
- ★ 董明珠和她的企业
- ★ 格力是怎样诞生的
- ★ 格力走过的不寻常路
- ★ 核心科技引领未来
- ★ 品质成就格力发展
- ★ 电商模式与实体店同步
- ★ 格力在竞争中成长
- ★ 企业文化不仅仅是口号
- ★ 承担企业社会责任

在不同人的眼中，格力有着不同的形象，编者只是从个人的思维角度对万科进行了观察、解读。在本书的编写过程中，由于编者水平有限，加之时间仓促，错误疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。同时，部分图片与文字内容引自互联网媒体，请原作者看到本书后及时与编者联系，以便支付稿酬。

编者

2017年2月

CONTENTS | 目 录

导读 格力，中国造 / 1

董明珠：电器年限限制将倒逼企业技术升级 / 1

董明珠：“马桶盖”现象是在为企业不诚信买单 / 1

董明珠：成功的制造业会赢得市场的尊重 / 2

相关链接：劳模董明珠：“格力创造”之路的领军人 / 3

第一章 董明珠和她的企业 / 5

董明珠的下属说：“很难找到一个像她这么无私和投入的人了。”曾经的上司朱江洪对她的评价是“献身企业忘自我，棋行天下女豪杰”。一位民营企业家感慨：“董明珠为格力付出太多，比民营企业家对自己的企业付出的还要多。”

第一节 董明珠 / 6

女企业家 / 6

空调女皇 / 6

营销女皇 / 6

商业命运轮转的见证者 / 7

与格力的命运绑定在一起 / 7

被免去格力集团职务 / 8

相关链接：2015年亚太最具影响力的25位商界女性 / 8

相关链接：2015年中国最具影响力的25位商界女性 / 9

相关链接：联合国在华成立“可持续发展顾问委员会”，
董明珠等中国商界领袖加盟 / 11

相关链接：董明珠简介 / 12

相关链接：董明珠在两个年度性会议上的讲话节选 / 16

第二节 格力电器 / 22

众所周知的格力 / 22

相关链接：格力中央空调市场占有率18.1% 连续4年行业第一 / 23

格力荣誉 / 25

相关链接：高调亮相AWE 格力再获艾普兰奖 / 28

【拓展阅读】艾普兰奖 / 30

格力“父子之争” / 32

董明珠时代 / 33

董明珠的管理风格 / 34

第二章 格力是怎样诞生的 / 37

提起格力，人们都知道它是做空调的并且做得很好，大家都知道“好空调，格力造”，那么格力是怎样诞生的呢？

第一节 成立之必然条件 / 38

珠海发展 / 38

政策环境 / 38

第二节 应运而生 / 40

格力前身诞生 / 40

海乐发展 / 40

格力诞生 / 41

创始人朱江洪 / 41

相关链接：最好我们三年不见面——格力的质量观 / 43

相关链接：深入一线才能激发灵感 / 44

专注于空调 / 49

相关链接：发展制冷 造福人民 / 49

相关链接：空调新技术介绍 / 53

第三章 格力走过的不寻常路 / 55

格力从一个环境非常恶劣的破烂车间一路发展成为世界瞩目的制造业巨头，董明珠说：“格力在很多人盲目追逐利益的情况下，还坚守在这样艰苦的环境中研发新事物，我觉得很有价值。”

第一节 格力发展 / 56

创业阶段 / 56

发展阶段 / 56

【拓展阅读】格力总经理禁令 / 57

壮大阶段 / 58

国际化阶段 / 59

全球品牌阶段 / 60

相关链接：格力大事记 / 60

第二节 格力模式 / 65

农村包围城市 / 65

董明珠的改革 / 66

空调大战 / 66

湖北格力电器销售公司成立 / 66

销售与服务的统一 / 66

格力模式的诞生 / 67

格力模式架构 / 68

相关链接：格力模式，只有做格力的人最懂 / 69

第三节 强势跨界 / 73

董明珠个人入股银隆 / 73

共建汽车基地 / 73

进军汽车空调 / 74

第四章 核心科技引领未来 / 75

朱江洪曾说过：“一个没有脊梁的人永远挺不起腰，一个没有核心技术的企业永远没有脊梁。”后来这句话成了格力的格言。

第一节 研发实力 / 76

格力实验室 / 76

相关链接：格力“空调设备及系统运行节能国家重点实验室”
实施方案通过论证 / 77

相关链接：实力领跑！格力成单品牌入选能效“领跑者”
最多企业 / 79

在线检测系统 / 80

研发领域 / 81

第二节 自主创新 / 83

董明珠讲自主创新 / 83

自主研发和自主创新 / 84

相关链接：利如繁星：格力成全国唯一发明专利申请总量
进前十的家电企业 / 85

全方面创新 / 86

打造高素质人才 / 87

创新成就 / 87

相关链接：格力自主创新成果荣获第七届中国制冷学会
科学技术进步奖 / 88

相关链接：格力四年三获国家科学技术奖 可持续创新平台
成标杆 / 89

相关链接：自主创新看格力：人才驱动创新 铸就行业旗舰 / 93

第三节 核心产品 / 99

G-Matrik直流变频技术 / 99

直流变频离心机 / 100

EVI超低温数码多联中央空调 / 101

“智能化霜”技术 / 101

相关链接：不仅是空调：格力、晶弘、TOSOT三大品牌
齐齐亮相家博会 / 102

第五章 品质成就格力发展 / 105

作为空调行业的翘楚，格力一直以科技为先、品质为重的领军形象示人，而其科技实力与产品品质也的确广受推崇，产品畅销全球，经久不衰。那么格力空调品质过硬的秘密在哪里？

第一节 质控体系 / 106

所获认证 / 106

创新质量管理体系 / 106

大力进行科技创新 / 107

动态更新质量技术标准 / 108

相关链接：品质“坚如磐石” 格力再获行业大奖 / 109

相关链接：让世界爱上中国造 / 110

相关链接：格力空调所获荣誉 / 115

第二节 生产管理 / 116

条形码自动化管理 / 117

精益管理 / 117

相关链接：格力获得质量效益先进企业双殊荣 / 121

六西格玛 / 121

相关链接：董明珠携50亿元布局华中——格力智能装备产业园
落户湖北武汉 / 122

相关链接：董明珠给“90后”新员工上的入职第一课 / 123

第六章 电商模式与实体店同步 / 127

格力一直因为太看重线下渠道，对电商的布局存在颇多顾虑。随着O2O的发展，电商化对格力而言最大的挑战是，如何兼顾推动电商发展和维护经销商的利益，让电商、专卖店、大卖场三种渠道协同发展？

第一节 营销网络 / 128

中国区域 / 128

全球区域 / 128

相关链接：在南非，谁来代表“中国造” / 129

专卖店的发展 / 132

相关链接：与苏宁合作：格力专卖店独大模式终结 / 134

第二节 服务网络 / 137

渠道发展 / 137

区域销售模式 / 139

格力渠道模式的优势 / 140

格力服务规范 / 141

相关链接：深圳格力空调维修中心服务规范 / 144

第三节 互联网的探索 / 148

格力的互联网思维 / 148

相关链接：格力与小米的“10亿豪赌”谁是最后的“王者” / 149

相关链接：董明珠再谈与雷军10亿豪赌：小米输定了 / 150

互联网对制造业非常重要 / 151

互联网有助于提升格力服务 / 151

格力“触网” / 152

O2O之路——格力官方商城 / 153

相关链接：格力自建网上商城背后的真实意图 / 155

相关链接：“董东”携手：“中国造”将如何“+互联网” / 156

第七章 格力在竞争中成长 / 159

从一个小厂到“世界500强企业”，从只能选择“农村包围城市”的营销策略到格力专卖店，再到营业收入1400亿元，格力的成长过程也是一路在竞争中厮杀的过程。

第一节 与春兰空调的博弈 / 160

春兰简介 / 160

春兰空调 / 161

格力如何战胜春兰 / 161

相关链接：春兰空调陷亏损 主业销售暴跌将被出局 / 162

相关链接：格力的对手：从“春兰的粉丝”到领跑者 / 164

第二节 与科龙空调的博弈 / 171

科龙集团 / 171

华宝空调 / 171

相关链接：科龙空调发展历程 / 172

格力VS科龙 / 174

第三节 与美的空调的博弈 / 175

美的空调 / 175

合作创新 / 175

获得荣誉 / 176

相关链接：美的空调发展历程 / 177

【拓展阅读】美的空调服务政策 / 177

相关链接：2015年5月份美的格力空调销售情况对比 / 180

相关链接：制冷及空调上市公司2014年Q3财报解读 / 183

第八章 企业文化不仅仅是口号 / 189

从“好空调，格力造”到“掌握核心科技”再到“让世界爱上中国造”，从格力的品牌口号的不断变化中可以看出，格力的企业文化可以概括为“干实事”。

第一节 格力精神 / 190

企业精神 / 190

相关链接：从“节俭”年会看格力的企业精神 / 190

企业理念 / 193

相关链接：格力：大器之材 “小气”铸之 / 195

文化体现 / 201

相关链接：格力，让世界爱上中国造 / 203

第二节 格力使命 / 207

格力使命 / 207

格力愿景 / 208

格力价值观 / 208

相关链接：500强企业背后的价值观：格力稳抓三个第一 / 208

相关链接：格力董明珠：水至清亦有鱼 / 211

第九章 承担企业社会责任 / 219

作为电器行业首屈一指的企业，格力不仅仅是在经营业绩上遥遥领先，在环保、慈善等方面也已经成为行业表率，为企业履行社会责任树立了样本。

第一节 公益事业 / 220

支持教育 / 220

相关链接：格力品牌公益行走进长治市沁县池堡寄宿小学 / 220

相关链接：格力明珠关爱基金资助500名理工学子 / 221

支持军队、国防建设 / 223

社会公益 / 223

慈善荣誉 / 224

第二节 环境保护 / 224

重视环保管理工作 / 225

相关链接：格力制冷产业园落户两江新区 捐资2000万元
绿化长江 / 225

落实节能减排改造项目 / 226

推进环保节能技术研发 / 228

相关链接：格力，以实际行动践行企业的“社会责任” / 229

第三节 心系灾区 / 231

汶川地震 / 231

西南旱灾 / 232

玉树地震 / 232

相关链接：格力：将社会责任感内化为企业文化 / 232

雅安地震 / 234

【拓展阅读】格力其他捐款项目 / 235

第四节 社会责任 / 236

股东及投资者权益保护 / 236

消费者权益保护 / 239

供应商、经销商权益保护 / 240

职工权益保护 / 243

参考文献 / 247

导读 格力，中国造

董明珠：电器年限限制将倒逼企业技术升级

“政府以前也曾经出台了一些拉动内需的政策，比如说惠民政策、家电下乡政策，还有其他很多类的政策补贴。当时确实起了很大的推动作用，而且那时候很多人都积极地去买产品。但我觉得最大的好处就是通过那一轮节能补贴政策让消费者懂得了有节能产品这个概念。”董明珠介绍。但她认为这些政策也存在一些弊端，譬如可能出现一些以次充好、弄虚作假的现象。

针对这些现象，董明珠开始思索，什么样的政策可以既减少运营成本，又确保消费者能够受益。她认为超年限使用的电器可能会给消费者带来不安全因素，这就需要政府出台关于电器使用年限限制的规定。

董明珠介绍：“出台关于使用年限限制的规定对企业来讲也有好处。比如空调，如果国家规定10年的使用年限，那我们就敢承诺消费者，10年之内这个产品出现的质量问题都由企业承担。这就分清了消费者和企业之间的职责。”她认为这项规定也可以推动企业技术升级，使电器创新产品在市场上尽快转化。

董明珠：“马桶盖”现象是在为企业不诚信买单

在2015年“两会”上，空气质量、雾霾治理的问题成为关注焦点。对此董明珠认为，真正能够改善空气、土、水等问题的是制造业。“有人说董明珠你的机会来了，生产净化器就有钱赚了，但是我偏要反向思维，从国外进来很多所谓的净化设备价格不菲还卖得脱货，国内产品便宜反而无人问津，这种怪现象是在为我们过去的诚信买单。”董明珠说道。

2015年春节期间，国人“疯抢日本马桶盖”事件的发酵引发诸多思考，也让众多中国创造企业再次受到关注。对此董明珠认为，这是企业不诚信引发的

典型案例。国内有些企业急功近利，认为把东西卖出去就行了，但缺乏优秀技术支持导致其产品质量不过关。

“我相信也有很多品牌的产品生产得很好，但是中国的消费者为什么不买？出现这个怪现象的原因就是我们在为过去的不诚信买单。所以中国的企业一定要有一种社会责任感。吸引消费者不是靠一个概念、一个广告就行，今天把消费者骗来了，明天消费者还是会离你而去。”董明珠说道。

谈及如何解决这一问题，董明珠指出，创新驱动是必须要走的一条路，“中国制造”必须转化为“中国智造”。李克强总理这次在政府工作报告提出一个新名词叫“工业智能化”，这是第一次提出来。之前，企业的高利润在很大程度上依赖于低廉的劳动力成本。企业要可持续地发展，必须走一条能自主创新的道路。企业不能欺骗消费者，不能用虚假的广告骗来消费者，这是不诚信的行为。“我觉得一家真正有价值的企业应该能给消费者带来真正健康、便利、安全的产品和服务，提升消费者的生活品位。”

“别人说董明珠代表传统产业，我一直不承认这一点，什么叫传统？传统是守旧、不创新，但是我认为在传统产业里，有创新的意思、创新的思想乃至形成了创新文化的企业，就不存在传统的问题。”董明珠说道。

董明珠：成功的制造业会赢得市场的尊重

董明珠认为真正成功的制造业一定是能给社会、给客户带来价值的。她说：“格力集团在近几年的技术革新速度是突飞猛进的，我们去年（2014年）一年申请的专利就有4000多项，但到目前为止（2015年3月9日），我们的专利总数量才1.4万多项，所以格力后面的步伐要越来越快。”

董明珠指出：“可能到了2025年中国产品真正能够走向世界，不再是简单的数量变化了，我认为这还是有内涵的。一是中国文化走向世界；二是中国技术走向世界。这个很简单，你看我们中国有13亿人口，不管问谁，对哪个国家的产品感觉是什么样的，他都可以给你讲得很清楚，德国人是什么样的、日本人是什么样的都知道。所以我觉得2025年中国产品能够走向世界，是因为我们的产品可以让世界重新定位中国。”