



格力

张振刚 著

THE
GREE
WAY

格力官方
独家授权

模式

格力模式是格力人在过去近三十年的企业经营管理实践中探索出来的一套方法论体系

由 5 大基因、20 项原则和四大类 58 种方法组成

简称“5258”法则



机械工业出版社
China Machine Press

格力

*THE
GREE
WAY*

模式

张
振
刚
著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

格力模式 / 张振刚著. —北京: 机械工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-111-61700-6

I. 格… II. 张… III. 家电企业—工业企业管理—经验—珠海 IV. F426.619

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 288797 号

格力模式

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×230mm 1/16

印 张: 22

书 号: ISBN 978-7-111-61700-6

定 价: 99.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

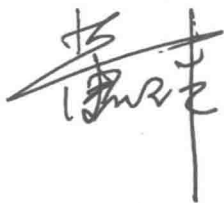
版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

THE GREE WAY

格力模式是格力以缔造全球先进工业集团、成就格力百年世界品牌为愿景，坚定改变掌控未来、奋斗永无止境的信念，坚守专注主义，倡导三公三讲，遵循八严方针，以掌握核心科技、锻造完美质量为双轮驱动，通过独特的营销模式传递和提升价值，坚持自主育人、自主创新、自主生产，使命驱动价值创造，让世界爱上中国造的经营之道。

A stylized handwritten signature in black ink, appearing to read '梁惠忠' (Liang Huizhong).

2018, 11, 23

《格力模式》课题研究由广东省重点智库“华南理工大学科技革命与技术预见智库”承担

《格力模式》研究课题组

组 长 张振刚

副组长 沈 鹤

成 员

李云健 余传鹏 尚 钰 林春培 盛 勇 姚 聪 陈一华
付斯洋 许明伦 王华岭 黄洁明 朱莉莉 陈雪瑶 张璇子

前言

改革开放 40 年以来，伴随着中国经济社会的持续高速发展，珠海格力电器有限公司（简称格力）从名不见经传的小厂逐步发展成为千亿规模的世界级企业，在过去近 30 年间创造了众多奇迹，这些成就既得益于改革开放波澜壮阔的时代浪潮，又归功于格力独特的发展模式和路径：20 世纪 90 年代初，在国内商品供不应求的年代，格力却下大力气强化质量管理，停产 3 个月开展质量整改活动，投入巨资设立行业唯一的筛选分厂保障物料采购质量等。90 年代末，在国内同行企业进军汽车等新领域、寻求多元化发展的时候，格力却选择专注于单一空调领域，进行深耕细作。21 世纪初，在国内很多制造企业仍在强调“引进国外技术”进行模仿复制时，格力已经意识到核心技术是买不到的，开始走向坚持自主创新、掌握核心科技的道路。

格力的成功是有目共睹的。提到格力，“好空调，格力造”“格力，掌握核心科技”“让天空更蓝，大地更绿”“让世

界爱上中国造”等耳熟能详的广告语早已深入人心，刻画着格力专注匠心制造，自主创新，不断增强竞争优势，勇担社会责任、心怀家国，创造出巨大的社会价值、环境价值和经济价值的特质。多年来格力坚守空调领域，于2012年首次实现销售收入突破1000亿元，并逐步开展企业多元化布局，在智能家居、智能制造、数控机床、新能源等领域拓展新业务，将企业发展更加密切地同国家发展、社会责任、科技进步相结合，力争再创新的辉煌。

那么，格力的成功密码是什么？新时代背景下，中国在众多领域取得了长足进步，中国领先企业纷纷迈入“无人区”，逐渐从创新追赶发展到了创新领跑的新阶段，面临着新的机遇和挑战。为积极响应习近平总书记提出的“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”的“三个转变”重要论述，本书作者希望通过深度还原格力坚持自主创新，创新营销模式，对员工负责、为国家担当、给社会造福的经营实践，总结格力的成功经验，从而深入剖析格力发展的成功密码，为中国企业的进步提供可资借鉴的方法和经验。

应格力的邀请，我同团队于2013年就和格力展开了项目合作。在与格力合作的多个项目过程中，我们团队走进格力、学习格力、研究格力、致敬格力。我们发现，作为中国代表性的制造企业，格力的企业管理模式有着很多独到之处，不仅在方法上具有先进性和独创性，更是在实践应用中取得了显著成效，具有积极的示范意义。对其进行科学规范的总结、提炼和升华，无疑是对管理理论创新的一大贡献。

为此，2015年11月，我们开始针对格力成功的管理模式进行系统性的归纳总结和提炼升华，着手《格力模式》一书的创作，从管理理论上

解读格力的成功密码，探索具有时代特征、中国特色、格力特点的企业经营模式。在与董明珠董事长的会谈中，她与我们共同探讨，对本书进行三个功能定位：一是传承。打造格力的“传家宝”，对格力的先进管理实践进行总结、归纳和理论升华，形成独具格力特色的管理思想体系，用于员工的培训和学习，使格力精神代代传承下去，成为格力持续经营的动力所在。二是示范。格力的发展与中国改革开放的大环境息息相关，格力模式在很大程度上体现了中国企业管理实践的共性。以著作形式将格力先进的发展理念、科学的管理方法、成功的经营经验系统总结出来，并传递给中国其他企业，以期对中国制造形成积极示范效应。三是传播。致力于提升中国企业的世界影响力，向世界宣扬新时代下中国企业的管理经验与模式，传播格力的企业精神和价值追求，“让世界爱上中国造”。

从2016年年初开始至2018年9月，在格力的安排下，我组织团队开展了40多次调研活动，多次深度访谈了董明珠董事长兼总裁、黄辉执行总裁、方祥建助理总裁、望靖东副总裁、谭建明副总裁兼总工程师、庄培副总裁、刘俊副总裁、陈伟才总裁助理等十多名高管、近百名中层干部和技术骨干、众多基层干部和一线员工，反复到格力研发机构和生产基地实地调研，与格力的领导和员工认真讨论什么是格力模式。

写好格力模式，于我而言，不仅仅是一份荣幸，更是一个使命。格力模式是一个宏大的思想宝库，是一座雄伟的行业高峰，对格力模式感兴趣的读者，一定充满许多期盼。在格力模式中，人们或许希望看到照亮内心的思想光辉，感受到理论凝练的逻辑力量，阅读到格力人追求卓越的鲜活事例，体会到对格力真挚情感的抒发。如果说格力模式是一片浩瀚的森林，人们不仅想要看到它壮阔、美丽的全貌，还想要见到森林里一棵棵参

天大树，借助透过森林照射进来的一缕缕阳光，看见壮硕的树干，看见翠绿的树叶，看见含苞欲放的花蕾，看见枝繁叶茂，看见鲜花盛开，感受到由此迸发的勃勃生机。如果说格力模式是一条壮阔的江河，人们不仅想要看到壮美的岸线、奔腾的河水、翻滚的波涛，还要听到浪涛拍击河岸，久久地回荡在江河两岸上空的旋律及和声。如果说格力模式是一座雄伟的思想大厦，人们不仅想要看到它有力的线条和优美的建构，看到它坚实的基础和台阶，看到它壮实而富于节奏的柱廊，看到它雄奇的屋顶，还要见到大厦之内，格力人勇于创新，坚守信念，履行使命创造价值的感人故事！三年来，我们一直朝着这样一个美好的愿景奋力前行：虽不能至，然心向往之。

什么是格力模式？格力模式是格力以缔造全球先进工业集团、成就格力百年世界品牌为愿景，坚定改变掌控未来、奋斗永无止境的信念，坚守专注主义，倡导三公三讲，遵循八严方针，以掌握核心科技、锻造完美质量为双轮驱动，通过独特的营销模式传递和提升价值，坚持自主育人、自主创新、自主生产，使命驱动价值创造，让世界爱上中国造的经营之道。

1. 使命驱动价值创造，创新世界成就未来

是什么力量驱使格力朝着正确的方向，有序地开展各种价值活动，不断实现新的跨越呢？是创新的使命。格力认为，只有勇于承担社会责任，履行使命，才能创造价值、塑造品牌、基业长青。在“缔造全球先进工业集团，成就格力百年世界品牌”愿景的引领下，格力以“弘扬工业精神，追求完美质量，提供专业服务，创造舒适环境”为使命并将其转化为具体的行动。“好空调，格力造”——为消费者提供优质、安全、可靠的产品；

“格力，掌握核心科技”——打破国外产品的市场垄断和国外企业的技术封锁，为消费者生产价廉物美、性能卓越的产品；“让天空更蓝，大地更绿”——承担社会责任，研发和生产出节能环保的产品，保护我们的绿色家园；“格力，让世界爱上中国造”——带动行业发展，提升中国品牌的美誉度和知名度。格力这四个耳熟能详的广告语，向社会昭告他们的坚定信念和雄心壮志，也在宣告他们为国家、为社会、为消费者创造社会价值、环境价值和经济价值的责任与担当。

使命驱动创造价值，既是一个“顶天”的哲学命题，也是一个“立地”的实践命题，它既根植于格力人日常学习、工作和生活的现实世界，也依托于格力人自己建构的精神、知识和创意的理性世界。格力人开展价值创造活动，物质条件来自于现实世界，精神动力源自于理性世界，它们所构成的创新世界，有六个维度。

（1）勇于挑战困难的精神世界。勇于挑战困难，弘扬工匠精神，追求完美质量，是格力人坚守的信念和价值追求。2007年，我的一位友人，在寄给我的新年贺卡中写道：“信念源自于崇高的追求，迸发出无穷的力量，是战胜和克服困难的良药。”用这句话写照格力人，再合适不过了。格力人坚定的信念和远大的追求，不是说在嘴上，而是干在实践之中。格力的党员干部在价值创造过程中发挥模范带头作用。格力工业设计中心主任告诉我，当年他们开发U型空调的时候，为了攻克模具开模和锁模的重大结构难题，研究人员吃住在车间，工作在车间，党员干部率先垂范，夜以继日，克服了常人难以想象的困难，在最后的关头，头脑灵光乍现，终于找到了解决难题的方案。这位主任很自豪地告诉我，他们创造的这个高技术难度的模具机构，即便是其友商拿去模仿，也不可能做出来。后来

这款 U 型空调在市场上广受欢迎，为格力创造了巨大的经济效益。格力人正是以这种精神挑战困难，创造了 24 项国际领先的关键技术。

（2）善于探索未知的知识世界。董明珠说，改变掌控未来。改变，不仅需要勇气，还需要掌握新理论，创造新知识。格力人热爱学习，善于学习，努力学习新知识，掌握新方法，在干中学，在学中干，不断开拓自己的知识世界。过去几年来，格力开始多元化转型，成功地在智能装备、数控机床和新能源领域取得了新的成就，人民日报等媒体多次报道。格力助理总裁方祥建先生陪同我一整天，参观了格力的新产业。我惊讶于格力人在这么短的时间，取得了这么大的成就。格力人不断丰富自己的知识世界，得益于格力有一套鼓励创新、支持员工学习的制度建设。2016 年、2017 年格力连续两年发明专利位于全国企业第 7 名，由此可以看到格力人探索未来的勇气和努力学习的精神。

（3）乐于爱岗敬业的工作世界。奥地利心理学家阿德勒认为，人生有四个必须完成的工作任务：职业发展、信仰坚定、社会支持、自我完善。这四个要素构成了格力人的工作世界。格力重视每年通过仪式感很强的军训，来深化员工对格力文化的学习和理解，强化他们敬业爱岗的精神。我在格力调研的过程中，能够明显地感受到格力人对工作的热爱和满意。他们常常会对我讲格力的文化，讲格力的成功故事，讲他们合作开展科技攻关的感人经历，讲他们取得的骄人业绩。有一次，一位中层干部向我讲述了“格力电器创造良机”与“好空调，格力造”的区别。两个广告语虽然都寓意造出好产品，但前者有着另外一份特殊的意义。在格力创业的早期，格力就开始努力为员工营造和谐的工作环境，创造良好的发展机会。例如，大幅调高科研人员的薪酬，提供三通道发展机会等，由此提高人才

的归属感。

（4）激发智慧释放潜能的创意世界。创意世界的本质是鼓励创新、激发创意的物理环境。格力努力营造鼓励创新的文化，建立问题解决方案以及研发人员共享知识的机制，其核心是企业运用有效的策略广泛开拓与利用内外部创新源，激发各创新主体的创意，并将隐性知识转化为显性知识。格力通过顾客、员工、中介、供应商和高校科研机构“五方提问”，获得市场信息和科研发展情报，通过学习型组织建设，同时充分发挥党支部的战斗堡垒作用，激发团队的创造活力。格力的一位高管告诉我，他们正在建立一个开放式的创新生态圈，以此来激发集体智慧，推动企业的创新。

（5）预测未来联系实际的技术世界。技术世界的本质是技术研发、创造产品的技术队伍、工作流程、研发条件、创新投入、激励机制、设施设备要素的集合。技术是将创意转化为有价值的产品的手段。如果说知识的创造可以由个体来完成，那么通过技术改变生活，创造价值，一定是团队协作的结果。格力建立了一套包括计划体系、研发体系和中试体系在内的技术与产品开发体系。这个体系将格力所有的技术资源、生产资源和行政资源集成起来，通过矩阵式跨部门设立的功能团队，决定做什么产品（创意），努力做出产品（技术）和保障做出好产品（工艺），将创意和技术转化成优质的产品。

（6）奉献社会、诚信共赢的商业世界。格力商业世界的特征是合理利用资源，创新商业模式，实现创新的商业价值、社会价值和环境价值。格力的商业世界，通过营销和服务创新双向传递和提升价值。走动式服务、即时响应服务提高了产品的附加值，服务、市场、网络、渠道四统一，先

款后货，淡季返利，经销商持股等创新的营销模式，促进了价值的双向传递：将产品迅速交付到顾客手中，将良好的价值传递到顾客心中，及时将货款资金回笼，促进企业良性发展。这为格力营造了一个和谐共创、诚信共赢的商业世界。

格力创造的这六个维度的创新世界，前三个维度是个体的，后三个维度是集体的。它们都蕴含着一个字：爱。对工作的热爱，对同事的友爱，对企业的关爱，对消费者的珍爱，对国家、社会的敬爱。古希腊哲学家柏拉图将爱定义为一种渴望，以及为获得渴望对象的努力。爱，就是将所有事物联系在一起，变得更加美好的力量。格力的理念、愿景、使命、制度以及价值创造活动，都蕴含着爱，都体现着爱，都践行着爱。这是格力人向自我实现的更高阶段提升和向完美世界跃升的重要途径，也是格力人让世界爱上中国造的力量源泉。

2. 发展三种智慧，践行企业家精神

企业家精神是引领企业快速、持久发展的重要动力源泉。格力领导人用思想智慧、理论智慧和实践智慧践行企业家精神，带领企业蓬勃发展。思想智慧来源于理论，但高于理论，并引领理论创新；理论智慧根植于实践，其价值在于指导实践。实践的目的在于以问题为导向，运用新方法、新理论开展价值创造活动。

格力领导人的思想智慧，首先体现为他们对企业经营发展的观念和思想，它源自于企业家的灵魂深处，是企业家对企业面临现实和未来挑战最有力的思考，却以一种非常通俗简明的方式呈现。托尔斯泰在《战争与和平》里说，伟大的思想一般是简明的。思想就像黑夜里的一道闪电，能够

穿越人们的心灵并引起高度的共鸣。一个优秀的企业家，往往也是企业的精神领袖，在很大程度上是靠思想，而不是用威权来领导企业的。董明珠提出的“完美质量是斗争出来的”，深刻地影响着格力的制度建设和质量管理。在格力的生产车间，我们看到墙上依然镶嵌着朱江洪题写的大字“向科技要成本，向管理要效益”，体现了他对科技创新和管理创新的理解。其次，格力领导人的思想智慧还体现在他们拥有远大的理想、清晰的愿景、坚定的信念、崇高的使命，体现在他们积极认真学习和贯彻党的方针政策。走进格力，我们看到许多宣传党的方针政策的标语，充满了正能量。董明珠提出“让世界爱上中国造”，并向员工说：“要记住自己的使命，让中国制造在世界上落地有声。”她不仅是这样说的，也是这样带领格力人去努力奋斗的。

格力领导人的理论智慧，在于他们不断学习专业理论，掌握科学方法。无论是朱江洪、董明珠共同提出的“新问题、新方法、新成绩”三新导向，“现时、现地、现人”三现原则，“观察、灵感、试验”三个步骤的创新三部曲，还是董明珠提出的D-CTFP质量管理四重奏，都可以看到他们在干中学，在学中干，努力学习新知识，面对新挑战，掌握新方法，发展新理论。

格力领导人的实践智慧表现在五个方面：一是他们拥有顽强的意志力和高强的抗压能力；二是他们对未来充满好奇心，具有敢于挑战的精神和非凡的勇气；三是他们在员工中拥有很强的感召力和威望；四是他们关心和爱护员工；五是他们在社会上拥有很大的影响力。董明珠说，一个领导人，需要拥有奉献精神、责任意识和大公无私的思想。有了这些，他们就能够带领员工，朝着企业的宏大愿景，勇往直前，奋斗不止。

格力的成功，是企业家精神的成功。格力领导人胸怀理想，肩负共同的使命和责任，面对各种挑战，他们用思想智慧、理论智慧和实践智慧，善于引进新理念，敢于承担风险，勇于开拓新领域，乐于采纳新技术，他们带领格力攀越了一座又一座高峰。

3. 弘扬工匠精神，坚守专注主义

董明珠在多个场合强调：格力的成功是因为专注和坚守。专注和坚守，构成了专注主义和工匠精神的核心内容，它已经成为格力人的性格特征、思想情怀和建设制造业强国的行动自觉。格力的专注主义，可以阐释为敬业、乐业和专业。敬业体现为一种思想境界和行为规范，乐业呈现为一种身心状态和工作态度，专业表现为一种技术水平和创新创造能力。只有敬业没有专业，犹如无本之木，无源之水，敬业的理念和目标就如空中楼阁，工作起来就会力不从心，效果就会很有限。只有专业而没有敬业，犹如一艘即将远航的轮船没有罗盘，一列整装待发的火车没有轨道，专业就不能很好地发挥作用。只有专业和敬业，而没有乐业，犹如一部机器没有润滑剂，机器的各部件不能协调互动，运行起来就没有韵律和节奏，就不能高效持久地开展工作。它们相互依存，相互作用，相得益彰，构成了专注主义的基本内涵。

（1）敬业，是尊崇自己的职业，对工作、企业和社会承担责任，以尊敬、虔诚的心灵去对待自己所从事的工作。首先，敬业表现出一种崇高的使命感和神圣感。德国哲学家康德在他的《实践理性批判》中说：“有两样东西，我对它们的思考越是深沉和持久，它们在我心灵中唤起的惊奇和敬畏就越日新月异，不断增长，这就是我头上的浩瀚星空和心中的道德定

律。”一个人对事业怀有敬畏之情，就能够视自己的职业为天职，把自己的生命理想与工作紧密地联系在一起。其次，敬业源自于道德和信念的坚守。信念和道德能够使人迸发出无穷的力量去克服和战胜困难。董明珠多次强调员工要具有奉献精神、担当勇气和责任意识。在她提出的“三公三讲”原则中，“讲真话，干实事；讲原则，办好事；讲奉献，成大事”，就是在倡导一种敬业精神，也是一种道德约束。格力人无论是开发太阳能光伏空调，还是研发先进的五轴数控机床，都遇到了许多难以想象的困难，但是，格力人坚守信念，迎难而上，取得了最后的成功。最后，敬业的精神使格力人养成了对工作严谨负责、一丝不苟，不断学习、勇于创新的良好习惯：一是表现为一种工作状态，专注极致，他们大力弘扬工匠精神，强调将每一件事做到极致，以零缺陷为目标，加强质量管控，铸就了格力产品的优良品质，获得了一系列国际、国内质量奖励；二是表现为一种学习方式，他们不断学习新知识，勇于发展新技术，创造新产品，推进持续改善，促进效率和效益的提升。2016年，格力的人均生产效率在行业名列前茅。

（2）乐业，是热爱工作，把追求事业进步当作生命的成长来体验，当作一种幸福来感受。首先，格力注重文化熏陶，通过员工入职教育、师傅带徒弟、常规的学习教育培训等方式，培养员工对企业和事业的热爱之情。在格力的文化里，员工对企业的忠诚放在首要位置。因为忠诚，就会专注情感，所以热爱；因为热爱，就会倾注大量的热情、时间和精力于工作之上，所以专注；因为专注，就会不断地积累知识和经验，不断地迎接挑战、克服困难，所以成功。其次，格力建立了组织承诺和激励机制，激励员工对职业身份的确认和承诺，进而建立和拥有对职业发展忠诚可靠

的力量和持久的动机。在格力，哪怕员工给企业提了一个小建议，也会获得奖励。有了激励的力量和成长的动机，格力员工就能够满怀对工作的热情，带着热爱去工作，从而用勇气和热忱去面对挑战、战胜困难，在克服困难的过程中享受成长之乐。这或如班杜拉所说的，个体不断获得自我效能感的提升而增强其信心；或如马斯洛所说的，个体获得不断的巅峰体验而得到自我实现的满足。这些高层次需求的满足，将激励格力员工处于一种董明珠所提倡的状态：改变掌控未来，奋斗永无止境。

（3）专业，表现为格力人掌握核心科技，勇于创新的能力、水平和机制。首先，格力人重视方法创新，他们自主开发了包括创新三部曲和质控四重奏在内的 58 种独创的科技创新、工艺创新、管理创新和营销创新等方面的方法，促进了格力的进步和发展。其次，格力以研发投入无上限的机制，不断发展支持科技创新的环境和条件，努力掌握核心科技。最后，格力多年来专注空调产业，2005 年至今格力家用空调产销量已连续 13 年领跑全球，成为全球空调行业的领先企业。

但是，专注并不意味着墨守成规，故步自封。如何与时俱进，由一个传统的专注空调制造的电器企业，转型为一个更加多元化的工业企业，一个更加国际化的跨国电气工业集团，格力一直在努力探索。

4. 运用科学方法论，善于开展创新实践

善于创新，为格力进步和发展注入了强大的活力。从思想上，格力重视创新。“一个没有创新的企业是没有灵魂的企业，一个没有核心技术的企业是没有脊梁的企业，一个没有精品的企业是没有未来的企业。”这句话镌刻在格力的大厅。从制度上，格力以“研发投入无上限”的制度支持