

制造业如何以进促稳

听吉利李书福、格力董明珠谈以创新推动企业发展

编者按：今年的政府工作报告中指出，要坚持稳中求进、以进促稳、先立后破。在此背景下，企业如何以自身工作的确定性应对形势变化的不确定性，增强对今年的信心和底气？

中央广播电视总台财经节目中心《对话》栏目特别策划《对话》·开年说，跟随主持人陈伟鸿走出演播室，走进十大产业最鲜活的一线，零距离走近十位知名企业家，在问答中真实记录企业家的所思所想，力求以当下中国经济中最受关注的十大产业的代表性企业在高质量发展方面的实践给出这些答案。

3月2日晚，《对话》·开年说第三期开播，主持人跟随全国政协委员、吉利控股集团董事长李书福，全国人大代表、格力电器董事长兼总裁董明珠走进制造企业，回应了诸多市场关切问题。

智能化道路是无止境的

李书福：机会对于企业很重要，而我认为第一重要的是“稳”，要先稳住，再寻求更好的发展，尽最大可能地寻求突破。同时要以进促稳，像骑自行车一样，稍微要有点速度，否则倒下来了也不行。

主持人：要掌握度，才能够确保平衡。

李书福：有些东西需要砍掉的就要砍掉，要推倒重来的就推倒重来。

主持人：我记得你说，有些人是不看好甲醇汽车的，这对你来说这可能是一个打击。

李书福：但是这个方向现在已经不断地得到验证，不断地得到肯定支持，比如欧洲，2035年以后，内燃机可以继续存在，但你使用的燃料是电子燃料，其本质就是甲醇。这不就是我们一直在做的事情吗？还比如全世界的远洋运输轮船，现在基本上都用甲醇作为燃料的。而且从现有的汽车市场来看，95%以上都是传统内燃机汽车，每年销售的汽车传统内燃机汽车也占80%以上。

主持人：市场仍然很大。

李书福：对，所以我们不会轻易地说生产传统汽车了。但电动汽车、混合动力汽车、插电混动汽车技术，我们也不会落后。而且我们还大量投入了低轨道卫星的互联网等技术。

主持人：吉利这些挑战和变化，大家都看到了，但有一些人不太理解，提出吉利真的需要在这刻做这么多事吗？

李书福：我们也是有侧重的。规划可以做得系统完善，但具体实施要根据市场的变化、科技发展的走向，灵活应对，无论是手机、车机还是低轨卫星互联网，这些都是汽车智能化转型的一个必备的终极竞争所需。

主持人：所以没有智能化，其实就没有汽车的未来。

李书福：智能化道路是无止境的，现在的智能化还不能完全满足用户对智能化汽车的需求，比如吉利创新的第一台人机交互汽车“博越你好”，还是很初级的阶段。但如卫星互联网、无人驾驶技术、主动安全防护系统等的应用，让汽车已经不再仅是简单运输工具。

目前，卫星互联网没有通用芯片，需要专门设计相关芯片。而汽车安全防护系统，不是简单的ABS、安全气囊，当初收购沃尔沃时，首先体验的就是沃尔沃的City Safety城市安全系统，自动转向、自动紧急刹车系统（AEB）等无人驾驶技术。无人驾驶技术通过与卫星互联网的实时连接，来保障驾驶安全。

主持人：去年亚运会的时候，指定用车就是吉利？

李书福：对。很多代表团官员坐的车都是吉利的，2000多辆。

主持人：我那次来传递火炬时，在吉利总部大楼的门口，看到很多应该是吉利的员工，在马路边为我们加油喝彩。一到这儿就放松了。



李书福：这就像西湖一样，管理得好，它就自然亲近，让人喜爱，如果保护不好，可能就是一种烦恼了。企业也一样，怎么让它开放自然，让员工愿意在这个企业里为之奋斗，无论是对内还是对外，它都是通透的，让人喜爱的，这是企业的终极追求。

主持人：去年吉利海外的销量其实是超过国内的？

李书福：是的，整个吉利控股集团海外销量超过国内。2024年，虽然要面对着很多不确定性，但无论如何我们要充满信心。吉利控股集团整个市场结构、产品结构和盈利结构不会发生太大的变化，仍然按照规划实现20%的增长。

主持人：观察国内汽车市场，会发现“竞争”“内卷”是这个市场发展的关键词。

李书福：我们一定要看到，大部分消费者买车一定考虑到它的经济性，包括购买成本和日常使用保养成本，以及最后的材质回收的价值。所以既要考虑智能电动化转型，又要考虑整个成本结构和性价比，所以要在大的战略方向上，把握好节奏，而不能一窝蜂地搞新能源、智能电动化转型，要考虑市场的接受能力。

主持人：你当年就是骑着自行车开始做生意的？

李书福：是啊，第一辆自行车是我爸爸的，我骑着给人家拍照片，还送客人，送得很远就1角钱，稍微远一点是1.5角。我很喜欢那个时候。

主持人：从骑着自行车做生意，到开始造汽车，这个跨度很大。

李书福：从村长开始提供帮助，到乡长、镇长、县长、地委书记，另外省里面的领导开始关心支持，一点一点成长起来的。

主持人：没有党的支持，没有政府的鼓励，可能我们这一批民营企业很难创造出这样的一份奇迹来。

李书福：我应该还在放牛。

主持人：从当年想造车到现在成为大的汽车制造企业，会有很多变化。

李书福：一个规模小的汽车公司相对来讲比较容易形成，也相对容易管理，但是要想可持续发展，规模小的汽车公司很难独立存在。汽车行业必须是大规模的企业集团，要在科技上持续投入，并引领发展。小众企业一定是依附于一个大集团，才有可能存在。

主持人：那你下一步打算收购哪家企业吗？

李书福：我觉得现在不能再收购了，现在应该要把已经形成的局面再进一步做实，要持续地打基础、练内功的过程。

主持人：你有一个同行叫马斯克，他在造车之余，关心的都是人类的未来，太空的未来，你会像他一样也有探索太空和宇宙的想法吗？

李书福：大概在二三十年前，我在造车之前我一直在思考这些问题，我也很喜欢马斯克，他行动得比较早。

主持人：有一天如果碰到马斯克，你有什么特别想跟他交流的话题？

李书福：我可以跟他探讨如何共同开拓宇宙世界。如果是真正对子孙后代负责的话，人类一定要思考这个问题，地球随时可能出现危机。

主持人：去外太空你最想带的一件东西是什么？

李书福：最想带的一定是人类文明。可持续发展真不能停留在一个地球上，这不是玩笑。不谋万世者不可以谋一时，不谋全局者不可以谋一隅。

企业要勇于开拓无人区

主持人：你觉得去年的工作可以打多少分？

董明珠：如果要打分只能打80分。

主持人：你永远这么严格。

董明珠：还是不够。因为只有不断找到自己的问题，才能找到突破口。只有改变，才能往前走。如果你对现状满意，不改变，就停滞不前了。

主持人：您对个人打个95分，肯定没问题吧。

董明珠：如果个人的努力来讲，你可以打100分。我们创造了格力成立以来最好的业绩，特别是在利润方面，创了历史最高。比如说我们从“好空调格力造”，到“好电器格力造”，充分展现的是我们对技术的掌控和创新能力的提升。

主持人：用户可以看到你们推出的新产品，像玫瑰空调，最近热度很高。

董明珠：实际上更多的是想把电器与家庭的生活融合在一起，不断创新，我们一定要把空调做成家里的一个艺术品，这就是我们的目标。格力的王者空调根本性地解决了消费者的痛点，就是风不吹人。很多人不了解而发表言论。

主持人：你会不会在网上怼回去？

董明珠：没有必要，也没那个时间。因为有多多少少攻击我们的言论，但是格力依然受消费者喜欢，因为用过的人，知道格力是一个什么样的产品，是不是值得他们信赖。

主持人：有人讲，在格力的企业文化中，更多的时候董明珠女士的权威感超过了这个企业管理的这些要求等等，说你的权威胜过了企业管理。

董明珠：那个企业就乱成一锅粥了。我觉得首先你的出发点，你的角色要正确，这个很重要。第二，作为这个企业的最高管理者，责任很重要，要认识到自己的更多不是收获，而是付出。

主持人：你是一个说一不二的领导者。

董明珠：说一不二是在充分认证的情况下，绝对有把握的情况下。但是我觉得作为一个领导者，应该有这种担当精神，否则还能称为一个领导者吗？

各种人站在不同的维度，会有不同的看法，在不同的看法里找到最正确的，那就是领导。

主持人：领导有的时候是需要背负



一些别人不理解的眼光。年轻人不要执着钱当做自己的梦想，因为这句话有人会说董总太不能跟年轻人共情了。

董明珠：我是年轻人过来的。我们公司最初成立时是从国外引进原装的室内机，然后格力自己组装室外机，拼起来变成格力的空调，有些业务员为了挣钱，把机器拿出来，再贴上进口品牌的商标，以便多卖钱。你觉得这种钱是应该挣的吗？不应该挣。要挣钱，但不是为了挣钱而不择手段。所以我认为挣钱不该年轻人的梦想，还是这句话。

主持人：有些年轻人冲劲，有些年轻人可能就想安安穩穩地把我的事做完。

董明珠：所以格力要把每个人放在最适合他的岗位。我觉得给他一个合适的岗位，感受格力文化，有一天他可能会改变。比如公司原来有个技术人员，很优秀。我就刻意培养他，给他派到另外一个基地去当一把手，结果搞了一年，把这个企业给搞砸了，说明他并不适合这个岗位。但他这个人的品质非常好，只是不适合于搞管理，更适合搞技术。所以把他调回来带领一个技术队伍，成为格力的骨干力量。

所以在格力，车间工人和行政管理人员工作服是没有区别的。就是让每个人都有尊严，找到自己合适的岗位是最重要的。

主持人：人其实是丰富而立体的，如果你仅固化下对某人的印象，可能错过了对他另一些层面的认知，希望在我们的对话当中让大家看到一个立体的董明珠，不仅仅只有职场上的雷厉风行，还有她在生活当中的热爱和追求。

记得上一次做节目，你说过自己是不为金钱而活，为梦想而活的人，今天你的梦想是什么？

董明珠：我的梦想太多了，今天我告诉你一个秘密，前段时间，我们退休的员工自己组织唱了一首歌，《让世界爱上中国造》。我听完以后特别感动。其中有几个已经80多岁了，还要来参加。我说你错了，我们应该积极地想办法，让家属陪着来，因为他们内心有格力这两个字，怎么能让他这种情感磨灭掉呢？他们给我们留下来的勤奋、奉献的精神。

这里不是我的办公室，是一个模具公司。模具公司对我们非常有意义。当年总书记来这里参观时，这里面只有一台是我们自己的数控机床，但五年后的今天，已经基本上全部要更换为格力自主研发的数控机床，为自己服务，也为外面企业提供服务。

企业创新要有耐力，有挑战精神，更要有刀刃向内的精神，大家认为难的事情你做到了。

这里全部加工的是模具用的刀具，后面三台自动化机器生产是零部件。现在每台机器都是独立工作，很快一个机器人可以把这台六台设备全部管起来。所以，格力不是一个家电生产制造商，而

是工业装备自主研发、自主设计、自主制造的企业。

主持人：我们到现在基本上没有看到一个工人，格力智能化程度非常高，生产效率也非常高。

董明珠：今天看到仅仅是一个点，我们还有一个全自动化生产空调的制造企业，根本就看不到工人。在这个过程中格力用心付出了很多。尽管有些不好听的声音，但是正能量还是远远是大过负能量，所以不要被它所困扰。

企业还要有吃亏精神，不要靠跟风赚钱，更多的是要在前面开拓无人区，这才显示出企业的魄力。

主持人：前些年肯定有人说，你们干这些活也许吃力不讨好。

董明珠：对，好多人在讲，包括格力锂电池，都说我们选择错了，但现在它的后劲来了。第一，它的安全性特别高，不会起火、爆炸，我觉得人的生命是最重要的，如果没有解决安全问题，就不应该投放到市场当中来。所以随着时间推移，我们会逐步把它的技术实力展现出来。

格力空调在世界空调品牌中已经排名第一，我们希望冰箱、洗衣机也成为世界最好的。格力冰箱已经研究多年，现在格力冰箱可以保证果蔬25天依然新鲜的，但一直没有向社会发力，而是扎扎实实地，希望真正做到给消费者带来美好生活。

主持人：2023年12月，增持了格力后，股价就受到了一些影响，格力业绩预告告知公众后，股价又开始上涨了，这是不是说明在新的领域中，格力的探索还是没有被大家接受。

董明珠：因为格力不会去炒概念，一定要有把握做好才可以，所以我们现在的光储空零碳源技术就是全球独一无二的。

制造业是最辛苦的，它赚的是辛苦钱，现在互联网上依靠流量就赚钱了，但它对社会创造的价值在哪里？还是要回到制造业来，企业是有责任的。格力电器一直在寻找创新之路，最新的技术就是零碳源技术。这个技术我们研发了十几年，一代一代地升级。

大家说董明珠最吃亏，投了这么一个错误的选择。虽然短期来讲好像格力投入了很多，但是我们向未来美好生活迈进了一大步。

主持人：前几年有人就说，董总跟其他企业家不一样，离互联网很近，因为她是网红企业家。网红当了这么多年，你觉得是快乐多一些还是烦恼多一些？

董明珠：我既没有快乐，也没有烦恼。我在履职，在做我该做的事。当下，很多企业都到线上卖东西，底下的经销商就不管了，我觉得不行，一定要把这个队伍带起来，所以我们在探索这些事情。**■**