

## 董明珠的“双城记”

文/高瑜静

“这是最好的时代，也是最坏的时代。”董明珠2018年的经历，正如狄更斯《双城记》中的这句名言一般起伏跌宕。而珠海格力电器股份有限公司（以下简称“格力电器”，000651.SZ）与珠海银隆新能源股份有限公司（以下简称“银隆新能源”）则更像是由董明珠连接的两座城，各自为政。

其中，董明珠是否连任格力电器董事长，历经近半年延期后，终于在近日翻开续篇。2019年1月2日，格力电器公布了新一届董事、监事候选人名单。在名单上，选举董明珠为新一届董事会非独立董事，已然在册。换言之，董明珠连任格力电器董事长几无悬念。

2018年全国两会期间，董明珠在接受《中国经营报》记者采访时曾表示，“如果我能交班的时候，我相信格力一定会更好地运营下去。如果企业不能更好地运营，我绝对不会交班。”

如今看来，未来很长一段时间内，董明珠与格力电器仍将深度绑定。只不过，董明珠领航下的格力今非昔比。从传统的家电制造商转身，向智能装备、智能家电、集成电路等领域升级拓展，格力电器的业务变革依然充满未知数。

## 格力“芯”事

拖延了近半年的格力电器董事会换届，一度让董明珠的董事长连任之路说纷纭。不过，雷厉风行的董明珠始终用实际行动彰显着其在格力电器中的领导力。

2018年4月，格力电器截留分红向集成电路领域发起进攻后，格力的造“芯”计划备受关注。

格力电器《十届十七次董事会决议公告》披露，根据2018年经营

计划和远期产业规划，公司预计未来在产能扩充及多元化拓展方面的资本性支出较大，需做好相应的资金储备。实际上，格力电器涉足半导体领域，也是董明珠力推的业务拓展方向。

2018年5月16日举行的“格力2018再启航”晚会上，董明珠曾就是否连任回应称，退休是自然规律，但她认为自己还年轻，虽然60多岁了，但心像25岁一样。

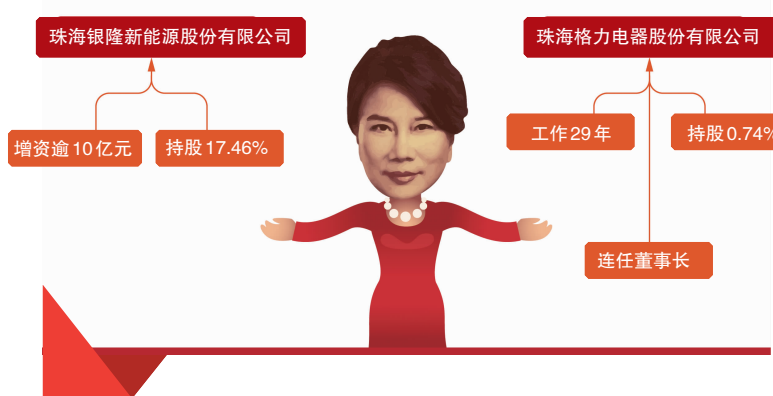
彼时，一位对珠海市企业颇为熟悉的珠海市质量协会人士透露，“董明珠在格力电器中的领导、声望都很高，格力电器近年的发展也离不开董明珠。目前对于格力电器而言，企业班子稳定还是最重要的。”

2018年6月25日，格力电器召开2017年年度股东大会，并未提及董事会换届进展。不过，董明珠在会上发布了格力的产业规划图，分为空调、高端装备、生活品类和通信设备公司四块，物联网、手机、芯片和大数据业务隶属于通信设备公司。

规划既出，格力电器紧锣密鼓地推进相关业务落地。2018年8月，格力电器以10亿元人民币设立珠海零边界集成电路有限公司（以下简称“零边界公司”），正式开启造“芯”之路。零边界公司的唯一的股东是格力电器，公司法人代表及董事长均是董明珠。

此外，格力电器向外借力，与半导体“巨人”安世集团搭建合作。2018年12月，格力电器签订投资协议，计划投资30亿元参与闻泰科技（600745.SH）收购安世集团项目，意欲与闻泰科技在通讯终端、物联网、智能硬件等业务上加强协作。

值得注意的是，2018年格力电器的亮眼业绩更为董明珠的连任之路“加分”。2018年年末，董明



珠公开宣称，格力电器在2018年第四季度的营业收入增长将超过500亿元。

据格力电器2018年三季度财报数据显示，格力前三季度实现营业收入约1486.99亿元，而其在2017年的营收为1482.86亿元。也就是说，截至2018年三季度，格力营收已超越2017年全年营收。按照500亿元的增长空间计算，格力今年营收极有可能突破2000亿元大关。

乘业绩东风，格力电器董事会的曲折换届，也将在近日见分晓。2019年1月2日，格力电器公告称，公司将于2019年1月16日召开股东大会进行董事会换届选举。公司董事会会议审议通过了《关于董事会换届选举的议案》：第十一届董事会非独立董事候选人为董明珠、黄辉、望靖东、张伟、张军督、郭书战，公司第十一届董事会独立董事候选人为刘殊威、邢子文、王晓华。

## 银隆困局

时之圣者也，时之凶者也。从增资银隆的慷慨金主，到银隆内讧的当事人，董明珠2018年在银隆中的角色变化，至今仍然是“圣凶”未定。

2016年10月，董明珠与银隆投资人就“格力收购银隆新能源”历

## 2016年

银隆新能源首次出现在了格力电器的财报当中。

## 2017年

格力电器向珠海银隆新能源销售智能装备18.9亿元，销售大巴空调964万元；银隆新能源向格力电器销售新能源车及储能设备4039万元。

## 2018年上半年

格力电器对11家银隆新能源关联企业销售1.97亿元的智能装备，关联交易金额整体达到2.51亿元。此外，银隆新能源旗下的12家子公司与格力电器签订了68亿元的交易合同。

新能源22.39%的股权。其中，董明珠出资10亿元，获得7.46%的股权，成为公司第五大股东。此后，董明珠又两次低调增持银隆新能源，晋升银隆新能源二股东，持股17.46%。

2018年11月13日，银隆新能源在微信公众号发布声明称，公司的新一任董事会、监事会及公司管理层在履职过程中发现原董事长魏银仓、原总裁孙国华涉嫌通过不法手段侵占公司利益金额超10亿元。银隆新能源已向珠海市中级人民法院提起民事诉讼、珠海市公安局经侦支队进行报案。

2018年11月14日，剧情发生反转。由魏银仓控股、孙国华担任法人的珠海市银隆投资控股集团有限责任公司（以下简称“银隆投资”）发布了一封名为《致银隆新能源股份有限公司全体股东的函》，声称银隆新能源第二大股东董明珠为了一己私利，利用公司对大股东发难。银隆新能源沦为董明珠及个别股东驱赶大股东出局的工具。

双方自爆“家丑”的口水战开启。随后，孙国华对媒体晒出一系列财务凭证，称董明珠开始投资银隆新能源的10亿元中有7.5亿元来自经销商，而2.5亿元来自对大股东魏银仓一系的借款。

其中，一份有董明珠签名的债权债务通知显示，董明珠向银隆新能源投资借款10亿元。在归还2亿元本金后，2018年8月22日，北京盛世恒兴格力和湖北盛兴格力两家格力经销商将合计7.5亿元对银隆新能源投资的债权转给了董明珠。这项债权被和银隆投资持有的董明珠的债权相抵销。

其间，魏银仓对外宣称将起诉董明珠。魏银仓称，双方对于

当初董明珠投资银隆新能源的协议存在争议，这笔资金究竟是投资还是借款，当时双方并没有达成共识。

## “双城”关联

2018年12月12日，在2018央视财经论坛暨中国上市公司峰会主体活动现场，董明珠公开提及银隆时称，“格力收购银隆，这里有个很好的互补，但是后来因为阴错阳差，后面有资本运作，没有实现。如果格力收购银隆没有成功，对银隆本身就是打击，后期才知道银隆的窟窿到底有多大。”

尽管格力收购银隆新能源计划终止，但格力电器与银隆在多项业务上均有关联。2016年，银隆新能源首次出现在了格力电器的财报当中。在当年年报中，格力电器称：“携手银隆，拓宽相关产业链。在模具、电机、汽车空调、智能装备等领域创造新的利润增长点。”

据格力电器2017年年报显示，格力的智能装备业务达到了21.26亿元，其中有19.4亿元的收入，来自格力电器与银隆的关联交易。具体地，格力电器向珠海银隆新能源销售智能装备18.9亿元、销售大巴空调964万元；而银隆新能源向格力电器销售新能源车及储能设备4039万元。格力电器2018年半年报显示，格力电器对11家银隆新能源关联企业合计销售了1.97亿元的智能装备。

董明珠入局后，银隆新能源的发展并不尽如人意。董明珠进入银隆新能源8个月内，曾签下南京、洛阳、天津等7个新能源产业园项目。到2018年5月时，银隆新能源的这些产业园多被曝出生产及建设不达预期。此外，银隆新能源的IPO之路也在接受辅导后9个月突然终止。

## 连续4年全球销量领先 老板电器以专注和变革成就行业领军者

2018年，中国企业的主题词是“挑战”。即使连年高速增长的家电业也不例外，需求低迷、增长乏力成为最大挑战。但在寒冬中，有一家企业凭借着强大的产品力和高端品牌势能，在2018年继续保持较高增长势头，行业领先地位进一步巩固，这家企业就是我国厨电业的龙头老板电器。据世界权威市场调查机构欧睿国际最新发布的信息，老板电器吸油烟机已连续4年位居全球销量第一。

## 专注：在自己的赛道上 做长跑的胜利者

从生产油烟机进入厨房电器行业，老板电器始终专注自己的赛道。以“创造人类对厨房生活的一切美好向往”为使命，老板电器认为，烹饪饮食是人类的基本需求，随着经济发展，人们对厨房烹饪生活的要求只会越来越高，厨房方寸之地大有文章可做。这给了老板电器以百年为目标专注厨电事业的底气。

从三把老虎钳开始创业，老板电器始终传承的还有艰苦奋斗的老虎钳精神。老虎钳象征着“老板人”挫折时的奋进，辉煌时的警醒。老虎钳精神的内涵，是面对机会时的创新，面对风险时的责任，面对资源时的务实。经过几十年的发展，老虎钳精神已成为公司的文化图腾，成为“老板人”所共同拥有的精神武器。

在市场竞争中，老板电器还始终坚持高端品牌定位。厨电业素来被称为家电业中的利润高地，这得益于行业十几年来健康稳定的发展，从不打价格战，不用廉价低端产品“抢市场”。这种格局的保持离不

作为中国创立最早、历史最悠久的厨电品牌之一，老板电器以使命和愿景驱动自我，在专注与创新、坚持与变革中实现了企业的长远发展。

经过几十年的高速增长，厨电业于2018年首度迎来增速换挡期，在产品、品牌、营销等方面，厨电业需要新的思路、新的方向。作为厨电业中的“常青树”，老板电器在行业变革时期的动作又有哪些值得借鉴的地方呢？

开包括老板电器在内的几家龙头企业对高端品牌发展的坚定信念。

在中国市场，高端产品意味着产品研发设计真正符合中式烹饪需求，产品性能位列同类产品前列，产品品质有持久的保证，和体贴及时的售后服务。这需要企业专注研发、生产和服务，以工匠精神做好每个细节。

同时，老板电器数十年来注重在品牌上持续投入，期间不断地丰富品牌内涵，提出“更懂生活”“精湛科技，轻松烹饪”等理念，让好品牌匹配好产品。

品质领先的产品，加上高端品牌价值的积淀，在消费者心目中形成了“买老板电器就等于质量有保障”的认知。老板电器也因其高端品牌价值，获评“中国500最具价值品牌”，分别连续4年、13年上榜BrandZ最具价值中国品牌100强和《亚洲品牌500强》，品牌价值位列厨电行业第一位。2018年，老板电器再创佳绩，以116亿元的品牌价值进入中国品牌价值评价榜，名列轻工业第10位，厨电行业第一位。

## 创新：抢占核心技术高点 引领行业标准制定

40年风雨历程中，老板电器始终走清晰的技术路线，把技术创新摆在企业发展的核心位置。这从老板电器1987年与航空航天804研究所合作研发自主研发的油烟机，1995年创新推出深罩式吸油烟机，1998年研发免拆洗油烟机，2008年开创大吸力油烟机，2014年发布搭载ROKI智能系统的大吸力油烟机，2015年后又相继推出中央吸油烟机、智能中式蒸箱等产品，可见一斑。

市场对于新技术新产品最直接的回馈，是推动老板电器的经营生产规模再上新台阶。在国内，老板吸油烟机销量已连续

## 变革：从制造走向服务 创造中国新厨房

厨电业在几十年高速增长的同时，不得不承认的是，这种增长和许多大家电一样，严重依赖于房地产的发展，新增市场主要来自新房装修需求。2018年，中国房地产市场及整个宏观经济都步入减速期，这给厨电业的增长带来巨大压力。

行业呼唤变革。传统的“生产—销售”两步走已无法取得高速增长，只有将产品生产、品牌、渠道、营销和服务等环节打通，在数据的驱动下更精细、更有针对性地挖掘新增客户，链接存量客户，企业才能长远地走下去。

在这种背景下，老板电器坚持以客户为中心，率先探索多种新思路，将产品、品牌、营销和渠道做深做精，在市场寒冬的2018年取得了稳健增长，主品类销量继续保持领先，吸油烟机连续4年全球销量第一，嵌入式蒸箱连续三年行业领先。

在产品研发上，单纯比拼各项性能指标的做法正在成为过去，



21年保持领先。

处于行业领先水平的技术优势，使老板电器掌握了相关产品标准制定的主动权和话语权。1989年，老板电器作为主要

## 变革：从制造走向服务 创造中国新厨房

消费者需要的是既能满足刚性需求，又能满足情感诉求和审美要求的产品，是能给厨房生活带来健康，创造乐趣，提供便捷的产品。沿着这种新思路，老板电器近年来不断探索新的产品研发。

2015年，研发团队突破传统油烟机的设计概念，颠覆性地发明中央吸油烟机，这款产品低噪音、无污染的特点十分符合当代中国人对美好居住生活的追求，同时为终端用户和开发商创造了价值。

再比如，老板电器的中式蒸箱也不只是局限于蒸汽量大、温度高等“硬”指标，而是搭配精心研发的智能菜谱，让每道菜符合科学的“烹饪曲线”，做到营养和美味兼得，契合中国人对“地道中国味”的追求。老板智能中式蒸箱受到许多中国家庭尤其是年轻消费者的追捧。

今天，企业对用户画像更为全面和精细，只用“收入”“职业”“城市”等经济学标签已无法实

起草单位参与制定中国吸油烟机标准；随后不久，老板电器在同行业中率先推行三级计量标准化和全面质量管理；2013年，老板电器推行大吸力油烟机四

现高效率的用户触达。如果说过去是市场、渠道的竞争，那么未来谁能更好地解决用户需求，谁就是赢家。老板电器让一款蒸箱能够满足孕妇、儿童、健身人群、老年人等不同的细分群体；开发嵌入式、台式、台下式、一体式的不同产品，满足不同厨房空间的需要，深度解决用户需求。

在营销上，老板电器在传统的电视广告、活动冠名等方式之外，更注重社会化营销，让高端品牌进入不同圈层，全方位与用户接触。京东巅峰e趴、“蒸的很潮”国潮行动、“全民带饭季”等线上线下互动的社会化营销等活动受到年轻用户的好评，为老板电器送上“会玩”两个字。为了深度链接存量客户，做好服务营销，老板电器启动服务升级计划，推出SSR超级会员服务，拉近与用户之间的距离。

随着时代发展，消费者对厨房的诉求在悄然改变，他们追求

大行业标准；截至2018年，老板电器已参与并起草49个国家厨电行业标准。

专注研发创新，使老板电器在厨电赛道上跑在了前列。

品质的同时，还多了精神文化层面的期许。在品牌上，老板电器提出“创造中国新厨房”的全新产品理念，致力于解决三个需求：传承中式烹饪，让人们更容易在家中做出地道中国味；针对当下中国厨房中实际存在的问题与矛盾，提供解决方案；表达中国人与厨房之间的深刻关系和情感链接。

在企业使命和百年企业愿景驱动下，老板电器在40年发展中既做到了专注与坚持，也形成了极强的创新精神和变革意识。经过40年的发展，老板电器正在打破从制造到销售的固有模式，以自己的客户建立越来越稳固的连接。在中国人居住生活日新月异的时代，老板电器提出“创造中国新厨房”品牌理念，将继续致力于传承与创新中国烹饪文化精髓，用现代科技改造中国厨房，让每个家庭享受到地道的中国味，还原中国厨房里的人情味。