12月14日消息，格力集团董事长、格力电器董事长兼总裁董明珠今日在中国企业家领袖年会上表示，希望雷军能更改赌约，把和她赌的10个亿改成跟华为赌，“跟世界上手机行业最顶级的赌，那是真正的赌”。

董明珠表示，希望雷军的企业走出国门，但是很遗憾刚刚走出去就被封杀了。“你偷了人家的专利，一个偷别人的东西人还称为伟大企业？要是我的话我就不好意思说。”

对于昨日传言的小米美的合作，有媒体称董明珠有点急，对此她说，我急什么，美的偷格力的专利法院判你赔我两百万，两个骗子在一起，是小偷集团。

**以下为演讲实录：**

主持人：大家也看到了，这是中国企业家杂志2014年企业领袖年会其中一场导师论坛。大家都关注董总有很强的个性。但是我想大家都知道，其实一家企业不可能仅仅依靠创始人的个性就做到千亿的规模，这个逻辑是不成立的，她能做到这个地位一定有内在的商业逻辑在里面。今天借这个机会请董总给大家介绍一下格力。董总您没来的时候，我帮您做了一个调查，在这个会场里面，大概有一半人可能第一次见到您，之前没有见到您，他们之前更多的是通过电视看您和王健林拍的广告，或者看你批评珠海市政府，批评竞争对手，看你的报道了解你。我们希望今天您够给大家展现另外一面。

我们知道从商业逻辑上来讲，一家公司不可能仅仅靠创始人的个性做到千亿规模，而且这样的公司在中国[**家电**](http://house.ifeng.com/home/jiadian/)企业目前只有三家。为什么我们请董总来导师论坛，让大家了解一下格力这样的企业，作为千亿规模家电行业的龙头企业，内在的商业逻辑是什么样的？靠什么样的逻辑支撑到现在和今天。下面我们以热烈的掌声邀请董明珠女士。

董明珠：这是一个什么时代呢？讲互联网时代已经有两年的时间了，我觉得特别是去年到今年上半年，大家把互联网已经神话了，我们所有的人都认为我，是不是跟互联网有关，如果没有了互联网我是不是死路一条，大家都很担心。其实我觉得互联网只不过是时代的升级，或者新时代我们生活的方式在发生变化。最简单的，我们过去没有手机，我们家里刚开始装电话的时候，我们家没有电话的时候，羡慕隔壁人家有电话。为什么呢？如果我找一个人得跑过去或者坐车，人家有电话，马上在家里就可以告诉对方他想干什么，这就是提高了我们效率和速度。

我认为当下的互联网时代是一个新时期，提高了我们的速度和效率，给我们带来了更好的工具。恰恰有一些人把自己自封为互联网。如果我觉得讲的尖刻一点，针对某一个人的行为表示批判。我们不是指责别人不对，但是我们从中吸取教训。很多人很着急，小米肯定赢，有人说董明珠肯定赢？其实也不是雷军赢，也不是我赢，是一个思维的博弈。你的思想，你的行为决定了你能赢，还是不能赢。

我记得这两天我也很关注网上在说，好像在浙江开了一个会，当时雷军在上面讲，说我们很快，今年800亿，很快就可以超过格力。你超过我，有什么面子吗？有本事在手机行业超过所有人，你是第一。我一个做空调的，你跟我比什么。这是我讲的第一个观点。

第二个干点，马云问他说，你手机做的再大，空气问题你解决了吗？环境问题你解决了吗？所以我讲每一个人在每一个行业有他的贡献，但是不能代表全部，或者你否定所有的人。这个是不对的。我当时在会场的时候，我曾经问过雷军一句话，5年以后你超过格力，也许会超过，但是我觉得一个真正有价值的企业，不是收入上的多少，更重要的是你企业的内涵，你创造了什么，你改变了什么，这才是一个真正伟大的企业。

所以当时我问，请问今天台下有多少人用小米手机？没有人举手，有两个人举手。现在有几个用小米手机的，一个，我看到了。他为什么用小米手机呢？因为苹果、华为贵，小米便宜。我买一个便宜货，我不是买了高品质的产品，概念上还是要清楚的。

**当然我希望作为中国的企业，我希望雷军的企业走出国门，但是很遗憾刚刚走出去就被封杀了，你偷了人家的专利，一个偷别人的东西人还称为伟大企业？**要是我的话我就不好意思说。中国的企业走向世界，怎么成为中国的强国，中国的制造业真正感动世界的是什么？我相信今天在座的可能都是企业家，否则不会聚集在这儿，或者未来成就大企业。其实企业大或小并不重要，我是这样的看的。

因为一个大企业，明天可能不是大企业，你今天是小企业，明天你可能成为大企业，关键是企业的竞争力的是什么。我昨天参加陈伟鸿的鸿基金学院，他希望有更多的智慧，或者把社会上的资源集结起来，帮助我们更多的企业发展。他的题目就是改变，改变才能创造未来。什么叫改变？我们天天改变别人，但是真正成功的企业是改变自己。因为我们不能苛求别人原谅我们，我的产品不好求你买我的吧，同情同情我，帮我把数字搞大一点，我成为第一，明天就不会帮你了。

**昨天我在网上看了一篇文章，听说小米和美的合作了，董明珠有点急，我急什么。美的偷格力的专利法院判你赔我两百万，两个骗子在一起，是小偷集团。如果有一天你的专利比我多，你的质量比我好，我真的有点急了，我得改变自己，我要加油了。**

我们企业在发展过程当中，不要浮躁，不要只看到三米以内的距离，一个企业考量自己的时候，我赚了多少钱。我告诉格力电器在家电行业赚的是最多的，我从来没有想我的利润，但是你为什么得到利润呢？因为你的技术比别人好。现在我做了不要电费的空调，你要买用电的空调你就是傻瓜，这就是你的市场。

我相信所有人愿意买格力的空调，不愿意买光伏的空调，你买同样品类的空调，我一定承诺一年省一两千的电费，你肯定要我的空调。你用的你技术，用你的诚信感动，别人就愿意买你的产品。我觉得一个企业不能靠忽悠别人，或者用简单的概念，赢得一个短暂的市场。

为什么中国制造是低质低价的代名词。我们说因为别人没有正视我们，为什么别人没有正视我们。南车在印度，本来已经中标了，但是后面的结果是废标。南车的质量真的是很好的，因为我们跟他们有很多的合作，但是为什么到国外是这样的情况呢？他们也讲了非常感慨的话，我们南车质量很好，总理出访带我们的模型推销，但是人家不用。

我认为有两个原因，一个是国际社会对我们不公平，第二个是不是我们自己导致别人对我们不公的影响。人家买过你中国的皮鞋，一个星期就坏了，皮鞋一个星期就坏了，别的东西还能做的好吗？肯定不行。所以带来了很多的负面的效应，很长时间中国制造就是低价低质的代名词。

我在中东，我的经销商，因为我走出国门，什么叫走出过门？我们可能说，我们走向世界，我们很高兴，我们在哪个市场占多少比例，结果回头一看不是你的品牌，你贴人家的牌加工，你数量再大也不是你的东西。

所以我一直致力于把中国格力走向世界，一定要走自己的品牌。我们在中东推了8年格力的商标。结果那次我去了以后，经销商跟我说，我们卖了8年的格力空调，每年都有相应的对应的配件给我，我没用过，到仓库里一看，都是拿你的零配件组装起来的，我认为中国格力走向世界，格力让别人另眼相看。中国有好品质，好技术的产品。

我记得有一年总书记出访也是一样的，他说让外国人提意见，说中国格力空调什么都好，就是一个不好，我们下班忘了关。总书记不明白，因为为什么？因为太安静了，因为静别人给你提意见，实际上这个意见并不是提意见，是对你的赞许。

我出国的时候，在美国的酒店里面，台上有两个耳塞，我一问服务人员说怕空调噪音太大堵耳朵的。虽然是百年企业，但是他们停留在原来的技术上，根本没有创新，所以被市场淘汰。外国人用了我们格力空调才知道什么是空调，空调没有声音，没有风。之前用空调的时候考虑风在哪里躲起来，风对人是有影响的。

我们2000年以前没有我们自己的技术，但是大家说格力空调好，为什么好？比别人空调重15公斤，没有偷工减料保证质量，但是要谈技术没有。因为中国2005年以前连能效等级都没有。我们的空调在中国总发电量当中，消耗能源达到30%，这是巨大的消耗。

我们作为制造业，仅仅是消费者需要空调，我做出来空调就是好空调，不是这样的，应该从技术上突破。经销商表扬以后给我一个建议，能不能在泰国生产。我说这么好的空调为什么到泰国生产？他说我们消费者一看是泰国制造不用废话就买走了，但是看中国制造推销难度就大。

经过这段谈话，我就说一定要国际化，全世界用的空调必须是格力。一个人要有信念，我们往往就是因为太考虑个人的得失，而失去了我们的目标和方向。所以我觉得格力一直在坚信自己的要走什么样的路。

你们今天在座没有选择格力空调，回去一定要换。你们回家用，如果你换了格力空调，你电费一年不节约两千块钱你找我，我给你换货，因为我代言做了广告，我说话算话。我希望今天在座的大家走进格力。因为我觉得刚才我听了我们主持人说，一个企业做到一千亿，现在家电行业有三个超千亿，但是空调超千亿只有格力，没有第二家，我们和第二家的差距，在空调领域已经接近了500亿的差距。

我告诉大家，格力一年投入研发经费就超过了40亿。我们现在已经有6个研究院，我接近8000个技术开发人员。我们现在拥有的专利，在中国制造业领域，中国的企业，不是空调行业，也不是家电行业，是所有的制造业里面，我们专利数排第四位。航空、华为、中兴他们专利都很多，但是我跟这些企业排队，我在中国排在第十位。

有人讲格力电器就是董明珠的影子，当然作为一个领导来讲，如果你没有思想，你不能影响一个企业，不能激活这个企业，要你这个领导干什么？不管怎么样都有他的烙印，格力的烙印就是奉献文化、创造文化、责任文化。谁都会讲责任和奉献，我觉得我们格力是很讲奉献的。

前一段时间我们打了一次仗，董明珠想干什么，空调行业挺平静，你搞价格战。什么叫价格战，我在行业最不赚钱，我在打价格战，我在行业赚钱最多我把我的利润分给我的市场和消费者，凭什么说我打价格战，你讲的是没道理的。

这次我又推出来了，2005年格力空调的消费者，马上拿来立刻减一千块钱换新空调。我拿了50亿出来做这件事。为什么？我觉得我取之于民，用之于民，我们国家承诺了2030年碳排放降低30%，空调是30%的耗电，我们空调在使用过程当中，产生的对空气的污染和环境的破坏，也是不容小视的，我们还用05年的时候破坏环境的高污染的产品，你为什么不采取措施呢。我认为我对消费者是最有利的，一年省1500块钱，等于白拿空调，你为什么不换呢。我们这次做了即减一千块钱的活动。

一台空调一年要节约1600度电，但是要长期适用，可能节约的更多。所以我觉得有时候做一些事，你一定要知道自己在干什么，你看我刚才讲的，你们说董明珠好傻，把口袋的钱拿出来给别人。你有没有想，你换了一千万个消费者回来以后，你得到了什么？这一千万个用户，因为换了你的新空调以后，永世只会用你格力空调，你告诉我，我赚了多少。我为了眼前的利益，偷工减料，让一些不规范的行为投机取巧了，我认为这也是国有资产流失。

什么叫市场化？让消费者投票就是市场化。网上又评论格力，我们跑的快，一年增长200亿，说我只踩油门不踩刹车。我们半年增长百分之十几，说格力发展缓慢，出现新问题了，这都是打手，有钱赚帮别人写。胡说八道，我们的人说抗议，我说你没得癌症，你永远是健康的人。我们一直坚信自己，我有这么强大的技术开发队伍，我现在有14000多项专利，这就是我的竞争力。

过去中国的企业在我这儿挖我的人，现在不是中国的企业，美国的企业也在我这儿挖人，挖人就标志着我现在是国际化的企业。你认为你的企业不好别人会到你这儿挖人吗？到美的挖人是笑话不可能，挖了他的人以后我的企业就变成小偷，没事就偷专利，忽悠消费者。我认为企业文化非常的重要，就是刚才讲的奉献、责任，第三个就是创造。只有具备敢于改变自己的人，你才敢说改变世界。

我们曾经做空调的时候，我记得2012年我上任董事长以后，原来朱江洪管技术，董明珠管[**营销**](http://auto.ifeng.com/news/marketing/)，现在上台排挤技术队伍，以营销为中心，将走上什么样的道路，评论特别多，别人也着急，我说急什么。就是董明珠时代，创造出了没有风的空调，你认为我是有技术还是没有技术呢。不是我董明珠的功劳，是因为8000多个技术人员改变了思想，愿意永远作为创造者，永远做消费者可能想要而没敢想的东西，或者消费者想要而没有的东西，这就是我们的技术研究，何必在意同行说你什么呢。

我看到网上报道说董明珠急了，因为小米要和美的合作了。我从技术角度来说，我认为一晚一度电的做法是错误的，你不能承诺一晚一度电，你为什么说呢，你要负法律责任的。我们看到报纸广告，明星代言，因为代言内容和表述内容不一致，遭到起诉。我代言我的格力，我讲话我算话，做不到我赔偿。

按照美的一晚一度电，一赫兹技术，是国家给我的科技进步奖，你的一晚一度电，不是科技进步奖。为什么格力一盒子得到科技进步奖，不大力推呢。一赫兹在某种情况下才能实现。如果我告诉你格力空调4天一度电，我可能拿几亿都赔不起消费者。但是我可以告诉你，一赫兹技术的先进性。当你达到一定温度的时候，它不停机，停机启动瞬间就是两千瓦，所以它非常节能舒适。

大家都说董明珠太强了，又说人家不好，我声明一下我不是说人家不好，我只是告诉大家事实真相。昨天我看到雷军在会上已经有一篇演讲了，但是我在这里发自内心的，希望雷军走好。我希望他能改改，随着跟我赌了10个亿，我认为他跟我赌改成跟华为赌，跟世界上手机行业最顶级的赌，那是真正的赌。现在空气净化器也做，你做就做好，结果把日本的人挖来。还说我的净化器不赚钱，只换芯，我告诉你格力的净化器不用换芯，以后你们回去只买格力的空调。

我们格力有很多的文化，我觉得格力有一点好处，大家都是80后的孩子，有一个界限，80后的人很自信。我告诉你们格力电器能创造这么多新技术的，我们在管理岗位上的现在已经达到了70%都是80后的孩子。

有一天我到我们的技术部门，那天是晚上9点多，快10点了。我一看灯都亮，我说你们干什么呢？不行，我们还有一点要做完。我说什么时候才能做完？他说做完才叫做完。我说你这样说，我口袋又要掏钱了。有的时候真的被他们感动。格力电器培养的最重要的就是一条，一个企业要想成功，一定要自己培养人才。格力电器几千人都是大学毕业的本科生，也有一些研究生，但是我们本科生里面有名校的，有一本的，也有二本的。

我记得我们有一个核心的，格力电器有一个广告叫掌握核心科技。过去我们压缩机是别人的，电机是别人的，控制器是别人的，自己不能制造。现在通过我们自己的研究，通过设计，我们自己核心的关键部件全部是自己制造的，所以我们能做出最好的产品。

管最核心的部门的人是1982年的大学毕业生，我挺以他为自豪的，那天来一个人参观，看我们管的这么精细，我们的核心部件误差只有一根头发丝的百分之一，问他是哪个学校毕业的？那个小伙子腼腆，红脸了，不敢讲，他不是名校的。

掌握这么多部门领导的肯定是知识面非常好的，但是一个人的知识是不断学习过程当中总结积累，不断挑战自己实现自己最高的境界，并不是说名校毕业或者博士毕业就拥有所有的财富，不是的。最大的财富一个是敢于不断挑战自己，不断想别人，去帮助别人，这些人才是真正的学者。

他不好意思的时候，我说你可以告诉他，你是格力大学毕业的。我非常的自豪。现在90后的孩子，在我们那里，来了一两年，优秀的，我就提拔到领导岗位。格力电器的技术，你刚才讲了那么多都是技术。我告诉你格力电器是有企业文化的，每个人就是这个企业的细胞，每一个细胞都是创新的。

我问你们大家叉车工有没有技术？你们肯定讲没有。如果我不在里面体会不到，我也认识不到，[**汽车**](http://auto.ifeng.com/)都可以开，叉车开不好吗？叉车一样有技术，他开到了极致。我为什么说格力有创新文化呢？和同事在一起吃饭用打火机把啤酒盖打开，他就想我用叉车头把啤酒瓶打开行不行？别人不敢想，他敢想，回去不知道买了多少啤酒，终于有一天，叉车能打开啤酒瓶，后来叉车穿针引线，他两次获得中央电视台的基尼斯记录。

现在我们的叉车工已经不算优秀了，为什么？我们所有进来的叉车工必须能开啤酒瓶，能穿针引线才能到叉车岗位，这就是文化，这就是创新的文化。

互联网时代，什么时代我们格力也不怕。因为有了这么多创新的人，你说我们今天没有空调了，电视没有了。我们平常要用的东西，茶杯没有了，只要有互联网，我能喝到茶吗？不能。所以互联网是工具，我一直认为互联网是工具，真正创造互联网的人是最伟大的人，他改变了我们的生活方式。

既然把我们锁定为传统行业，我们是必败无疑了。我告诉你，我们恰恰把互联网用足用好，我们是赢家。2011年的时候，我们人均产值99万，但是今年，用了两年的时间，我们人均产值已经达到了180万。你认为是不是互联网给我们带来的竞争力。用格力空调，我在家里就知道你是不是使用，我知道你用我的空调会不会有问题？这不是互联网给我们带来的好处吗？难道互联网属于某一个人拥有吗？不是，属于所有愿意创新的人。

主持人：董总是从销售员做起的，她是格力金牌销售，销售冠军。

董明珠：不仅仅是销售金牌，销售女皇。你们今天是监视到了销售女皇的真风采。

提问：我买了15年股票，近十年，从05年开始买了两个，一个是格力，一个是美的。我觉得你们两个的股票都是认真做产品的。现在有人说明年格力要上50块钱，但是现在美的跟小米战略合作推智能家电，我觉得对格力是不是有重大的影响，我现在重投格力。格力明年是否有业绩增长支持它上50块钱？

董明珠：有的企业是在炒股票，有的企业没有炒股票。我觉得有本质的不同。当然有的企业希望把股票炒很高，然后增发，股票价格又高。对于上市公司来说，为什么上市？因为上市能圈到钱，那就麻烦了。我觉得一个上市公司，对我格力来讲，最大的好处就是规范经营，这是我思考的。第二我认为上市公司不是单一的对股民负责，而应该对消费者负责，对市场负责，对社会负责，对你的员工负责。因为只有这四个负责，才能确保你对股民的负责。

有的股票炒的很高，但是两年以后，这个企业没了，那是作假。我不敢保证别的企业是作假，我不敢讲别的企业是不是作假我不知道。格力从来不炒股，我当董事长之前我对股票不担心，人家问我市值多少，我不知道什么是市值。我是一个经营者，我要把空调做好，这是我最关心的。我最早的一万股现在我已经接近1800万了，这就是对格力的投资。

今天说今天股票高卖了，明天股票低了我买了，这是投机。你是一个投资者，这个企业能活一百年就是真正值得投资的。如果活5年，10年，短期可能赚钱，当然你也有可能有灾难，你买卖当中有一天犯糊涂的话，可能永远被套牢了。可能有一天，这个企业突然宣布没有了。在投资过程当中，你决定选择什么样的股票，要看这个企业真正背后的实力和在市场上的竞争力，更重要的是一个企业在市场的诚信度是你首要考量的标准，没有诚信的企业股票高有什么关系呢。最主要的不是股票创造财富，而是你的股民和同胞们给你创造了财富。

提问：董总您好我是看着你的书，看着你接管空调的成长。我很喜欢你的个性。不光是你做事做人的霸气，以及您每走的一步，我真的向您学习。我用的都是你们格力空调，可能我公司有两台很久没用了，今年重复用，一直觉得还好。你在书中写到一句，很多人想看一下董明珠长的怎么样，想买飞机票看看你。因为好多销售员想看看你长的怎么样，董明珠把一个一个市场拿下来了，所以去含看你。一个董明珠胜过了一千个销售员，我想问问您是怎么做到的？我也希望你的公司在全球像你的名字一样是一颗明珠。

董明珠：实际上刚才讲的，外面给我这么多的评价，空调女皇。我手下经常讲董总你出差经常是一个人，一个八万人的企业老总，还不带秘书。我想了一下带他干什么？飞机票要花钱，住酒店还多一个房间，我一年有半年在外面，最起码要多几十万的消费，我觉得有必要吗？我又没钱。你有什么好担心的？你一定要相信，世界上好人绝对多。你老担心，越担心越出事，20多年，我从来都是独来独往。

我是怎么做到的呢？其实没有什么？只要你用心，什么事情都是很简单的。我们最跨不过的那个坎是对自己失去信心，我不会我可以学。具有激情和挑战的人，什么时候都是乐观的。别人说你都60岁了，你应该老成一点吧，我说没有，我觉得我还是卖空调的，只不过现在多了一个做空调的。

把自己理解成普通人，你就会用平常心看自己，只要你有一个好的心态。无论是大企业，还是小企业，最近我们国家反腐力度这么大，影响经济，这个说法是错的，这次反腐给我们正能量的企业带来很好的竞争力。过去官商勾结才能做成一笔生意，现在把这个成本研发技术，开发出更好的产品不是更好嘛。我想回答的就是没有什么太复杂的。

提问：董总您好我是一个经销商，您是一千亿，我快做到一亿了。我最关心的话题，2015年，是不是要开格力官方网站。

董明珠：我当这么多人批评你，我们格力空调官方网站已经开了。

提问：是不是给我们三级城市经销商一些授权卖格力空调。董明珠：可以。有人说董明珠离开国美必死无疑，恰恰因为这个我们活的很好，因为我们有一万经销商支持格力，因为一万经销商我放弃了短期的利益，所以我赢得了今天。

提问：希望给我们三级经销商一些授权，使我们三级经销商最好的卖好格力。

董明珠：当然可以，没问题。

主持人：感谢各位，今天这场时间到这儿，谢谢各位。