

“上市公司高质量发展”隆重开讲

证券时报记者 潘玉蓉

今年正逢改革开放 40 周年，也是中国经济由高速增长转向高质量发展的关键之年。为了弘扬伟大的改革开放精神，推动中国经济转型升级，汇聚资本市场正能量，本报日前正式启动“上市公司高质量发展在行动”大型系列报道。

该系列报道由证券时报社长兼总编辑何伟领衔，拟走进 100 家表现卓越的行业龙头上市公司，与上市公司高管面对面，深入探访中国资本市场践行高质量发展的好公司、好企业家、好故事。

证券时报社旗下《证券时报》、《国际金融报》、《中国基金报》、《新财富》等传统媒体平台，证券时报网、全景网、国际金融报网、中国基金报网、券商中国、e 公司、数据宝等数字媒体平台将集体出列，发挥全媒体优势，广泛传播“上市公司高质量发展”好故事。

本次大型报道首站走进中国平安。1988 年诞生于深圳蛇口的中国平安，是新中国历史上首家股份制保险公司，用了 30 年时间，从最初的 13 位员工成长至今天拥有 170 万员工和代理人、全球市值第一的保险集团，走出了一条高质量发展之路。

中国平安的成长历程，与中国改革开放有着什么样的联系？在激烈的市场竞争中到底依靠什么法宝，抓住机遇实现赶超？中国平安集团总经理任汇川对话何伟时说，中国平安的发展，是中国改革开放、经济社会高速发展的一个缩影。

中国平安创始人、董事长马明哲曾经说过，企业对于国家和社会，就像是一滴水和大海一样，只有融于大海，才能够生存和发展。一家企业，只有把自身发展融入国家命运、民族复兴，才能基业长青。

任汇川说，“平安深知自己的发展，与中国社会的发展休戚与共，跟国家命运紧密相连。中国平安上月公布的年报显示，2017年，公司总资产近6.5万亿，营收达8900多亿，归母净利润891亿，增长42.8%，中国平安的最新市值近1.2万亿。未来中国平安的新增长点在哪里？能否延续过去30年的高增长态势？任汇川说，这正是公司必须直面的问题，平安不断地提醒自己，随着基数的增大，公司的增速下降几乎是必然的。

站在6万亿资产规模之上，稳速换挡，对中国平安而言是巨大的工程，必须未雨绸缪。这也正是平安战略转型“金融+科技”的逻辑起点：通过科技转型，提升业务收入的含金量，降低资本消耗，提升效率，布局未来十年的增长点。

未来之路上，如何避免出现颠覆性错误？任汇川说，中国平安的战略考量是，立足国内发展机会，在自身擅长领域，扎好风控篱笆，严守风控纪律，不博。

“我们觉得，企业经营的保命之根本，是要稳健，要盈利，不能出现重大的经营性风险。”任汇川说。

谈到公司下一个十年的新愿景，中国平安董秘盛瑞生表示，过去三十年来，平安从河东走到了河西，也就是从传统金融走向“金融+

科技”的双驱动。未来，平安将以“国际领先的科技型个人金融生活服务提供商”为奋斗愿景。

平安董事长马明哲曾经说过，中国要实现中国梦，实现中华民族伟大复兴，走到世界前列，这个过程中一定会有一批伟大的企业出现，和国家一起实现中国梦。“我们希望平安能够在这个过程中扮演一个重要的角色。”盛瑞生说。

平安战车，为何还没减速

何伟

118层，592米，深圳的新高度。站上平安金融大厦的顶层，犹如空中漫步。我想，还有哪里比这更适合解读改革开放，解读平安模式？

窗外，无边光景一时新。南面，蜿蜒回转的深圳河隔开了深港两地的城市与乡村；西侧，深圳湾里蛇口通往新界的跨海大桥如长虹卧波；北望，莲花山上绿色葱茏，小平同志雕像依稀可见；东瞧，高楼如林的罗湖区，曾经的制高点国贸大厦隐约可见。20多年前的那个春天，小平同志坐在53层的旋转餐厅，称赞“深圳速度”是靠实干出来的，不是靠讲话讲出来的。殊不知，当时还是不见经传的一家小公司，日后创下了比“深圳速度”更快的“平安速度”。

历史像个旋转舞台。1978年十一届三中全会召开的时候，我正在高中的教室里备战“知识改变命运”的高考。弹指间，改变几代人命运的改革开放已经走过了40个春秋，我也以天命之年转岗到深圳工

作。人生经历和改革开放高度重合，荣耀，感慨，情思，别有一番滋味会心头。

改革也好，开放也罢，40年的历程是在压力下奋进，在质疑中前行，利益的博弈，思想的碰撞，伴随始终。以“阶级斗争为纲”还是以“经济建设为中心”，坚持“计划经济体制”还是建立“市场经济体制”，股份制改革姓“社”还是姓“资”……共和国的进步就是在这样一次次触目惊心的交锋中走来的，即使在走进新时代的今天，否定改革开放的声音从未消失，想走回头路的企图时隐时现。

我们走进的新时代，也是问题叠加的时代。开放，遭遇大洋彼岸的孤立主义和贸易壁垒的挑战；改革，也面临贫富差距拉大的指责和大量腐败的考验。即使在改革滞后的金融领域，被视为改革开放的三大成果之一的股份制，深化改革步履维艰。至于资本市场，监管不健全，股市不成熟，金融抗风险体系极其脆弱……我们面对的问题不是少了而是多了，风险不是小了而是大了。我们究竟该如何看待改革开放、纪念改革开放？

平安，一个改革开放的先遣队，令人生畏的金融帝国，我们很想听听它是怎么回答的。内外勤员工从十几人到170万，营收从几百万到9000多亿，只用了30年。全球市值第一的保险集团，少数的全牌照金控集团，平安不断刷新行业的纪录，创下了一组组举世罕见的数据。

访谈约在 112 层会议室，平安少帅任汇川面对面与我们问答。这艘金融航母的总经理，身材中等清瘦，举止干练机敏，言谈中眼睛也会说话，对敏感问题也不回避。

靠产险抢跑，靠寿险领跑，平安是在不平凡的时代开创平安金融服务的，除了改革开放天时地利外，领军者马明哲的三点体会最深刻：一是不同时期用不同的人；二是不同时期选择不同的股东；三是始终先人一步。

我想补充的是，除了赶上好时机，有个核心领军者，最重要的是平安比较早地解决了体制机制和管理文化的问题，先手搬掉了影响前行的一个个拦路虎。

平安战车已在金融资本市场上狂奔了 30 年，毫无人困马乏减速之意，就像工地上隆隆往前冲的推土机，挡也挡不住。集团如今又开启从全牌照金融集团转向科技型金控集团的新征程。

我们探讨的是平安，心中更关注改革开放的命运走向。所谓企业的成功，不过是踏准了改革开放的节拍。纵观中国经济 30 年，平安几乎没有缺席过任何一场金融盛宴。任汇川说：“如果没有民众的富裕，谁会来买保险，腰包是瘪瘪的，谁会来买寿险。平安就是开发出再好的产品，也做不到行业老大。”这大概是我听到的对改革开放最朴实的赞美。

到本世纪中叶中华民族将以复兴姿态站立世界潮头，标志之一是将崛起一批世界级的大公司。增长远未结束，传奇仍在继续。行笔至此，我不禁莫名兴奋起来，暗想：2017 年刚跻身《财富》全球 500 强榜单第 39 名的平安战车，而立之后，新的征程已然开启。

（作者系证券时报社长兼总编辑）

中国平安：改革开放的模范生

访谈主持：证券时报社长兼总编辑何伟

访谈嘉宾：平安集团总经理任汇川

每 10 人就有 1 个平安客户

“平安深知自己的发展与中国社会的发展休戚与共，跟国家命运紧密相连。”

何伟：今年是改革开放 40 周年，也是平安成立 30 周年。如今，中国平安居全球 500 强前列，是亚洲唯一的全球系统性重要保险公司。三十而立的平安，是靠着什么力量砥砺前行，不断蜕变，成为全球保险巨头的后起之秀？这 30 年，平安收入从几百万到现在的 9000 多亿，这种发展速度和中国 40 年的改革开放，有一种怎样的联系？

任汇川：是的，平安今年满 30 周岁，而我加入平安是第 26 年，见证了大部分平安的成长历史。平安从当初的 13 个人到现在，寿险

业务员加上正式员工，有 170 多万人。现在每 1000 个中国人里约有 1.1 个人在平安上班，每 10 个中国人里有 1.1 个人是平安的客户。

平安这 30 年不仅发展速度非常快，而且质量也非常高。近年，平安的利润年化平均增速是 29%，税收贡献的年化增长速度是 32%。这种高速和高质量的增长，不仅在中国，在全球企业里都非常罕见。平安在过去 30 年讲述的故事，离不开国家改革开放的时代大背景，它是中国改革开放、经济社会高速发展的缩影。

平安创始人、董事长马明哲说过一句话，企业对于国家和社会，就像是一滴水和大海一样，只有融于大海，你才能够生存和发展。所以平安深知自己的发展与中国社会的发展休戚与共，跟国家命运紧密相连。平安得益于深圳特区这片沃土的经济活力和机制的解放，也得益于整个国家经济的发展，人民收入和生活水平的提高。

国力强大了，社会发展了，企业才能够生存。在这个过程中，企业家群体、企业家创新奋斗精神，以及企业全体员工，都做出了自己的贡献。

何以抓住每次发展机遇

平安 30 年来管理层比较稳定，保证了企业战略的延续性。企业如果只看短期利益，就很难为长期布局。

何伟：我们注意到，经过 30 多年的大浪淘沙，第一代企业半途夭折的有之，惨淡维持的有之，年年进步终成翘楚的少之，平安无疑是幸存者，成功者。平安是怎样化险为夷，抓住每次的发展机遇，紧跟国家的发展节拍？

任汇川：30 岁对企业而言，已经不年轻了。董事长马明哲讲过一句话，以 30 年的跨度，可能 80%的企业都消失了。一个企业想长期生存并且健康发展，是很不容易的。

我们自己的体会，首先是能紧紧把握国家政策动向，跟随国家的战略发展方向。其次，在战略上做出超前布局。平安的战略是“三多”：一是“多几步”，就是战略要多看几步；二是“多团队”，不同专业用不同人才，做不同的事情；三是“多平台”。平安今天结的“果”，是 5 年甚至更早种下的“因”，而今天种下的“因”，则可能在 5 年后结“果”。

平安还有一个特点是管理层比较稳定，保证了企业战略的延续性。企业如果只看短期利益，就很难为长期布局。平安当时在汇丰的帮助下建立全国后援中心，耗费了十几个亿在上海、四川建立后援中心，管理全国的发票报销、成本费用控制。全国 8000 多枚公章也集中放在后援中心。这使得平安对经营的风险防范变得非常稳健。做这些事情对当期的财务报表是有冲击的，但是却为后来平安走向全国、能将 5000 多个分支机构管控到毛细血管，打下了坚固的基础。

中西管理文化曾激烈碰撞

在西方管理理念里，很难在十年、二十年中相信一万个人、相信所有的人，所以必须靠体系和制度的刚性，来管理企业和员工。

何伟：花费这么大，当时大家对建立后援中心的认识一致吗？今天看觉得这个钱花得值吗？

任汇川：其实不是，当时大家的意见非常激烈。很多人说，你把我公章收了，我怎么做业务？你用人不疑、疑人不用，你既然用我，就应该相信我，允许我去报销费用，做财务动支。

后援集中的这套体系是我们向汇丰、安永事务所学西方现代化企业管理方法，它与中国传统企业管理理念相去甚远。中国人讲“责权利要对等，否则没法办事”，但西方讲的是，可以相信人一时，但很难十年、二十年相信一万个人、相信所有的人。必须靠体系和制度的刚性，用系统管理企业和员工。

平安内部有句话叫做“我们要把制度建立在流程上，要把流程建立在系统上”。这话也是董事长马明哲提出来的。他说，把制度建立在流程上，指的是制度不仅是写在墙上的一张纸，而是让你在做事情时绕不过去。为了防止有人绕过去，我们把制度又升级成管理系统。

电脑是无情的，电脑流程过不去，文件就批不下来，费用可能就支出不了，预算就投不下去。所以我们一直是靠机器在管理、靠系统在管理整个业务后台，用技术做支撑。

平安之所以能抓住许多时代机遇，机制和文化是内在要因。平安是国内第一家引入外资的金融机构，摩根和高盛 1994 年就入股平安，他们带来的不仅是资本金，更多的是国际上的法人治理结构和公司管控机制。后来汇丰入股，以及我们 H 股上市和 A 股上市，让全球投资者都来监督我们。平安现在是亚洲唯一一家全球系统性重要保险公司，全球只有 9 家。平安是集团整体上市的公司，被全球投资人、股东监督着。平安集团每一分钱、每一笔账、每一笔业务，都要向全世界披露，变成一个规范透明的公司。

在平安文化里，董事长马明哲提出两个核心点，一个叫危机意识，就是不管平安再成功，我们都要想到可能面临的巨大危机，要自我反思；第二个是包容意识，平安团队很多元，有国内团队，也有海外人才，在内部是绩效导向，也就是“赛马制”，以结果说话。这种机制，让企业能专注、专业、健康稳健发展。

中国平安你“学不会”

平安文化：结果导向、价值导向、赛马制、绩效文化，不论人情，是执行力与包容性的创新结合。

何伟：平安有一些很好的做法，好多同业机构也来学习过，但似乎都学不走，这是什么原因？

任汇川：其实优秀企业挺多的，每家企业都有自己优秀的文化，平安经过 30 年摸索，找到了一条适合自己的路和文化。我们对员工说，在平安工作的每个人要有四大责任：为股东负责，为客户负责，为社会负责，为平安的员工负责。

平安从创立至今，创始人一直倡导的是结果导向、价值导向、赛马制、绩效文化，不论人情，是执行力与包容性的创新结合。这种文化 30 年如一日，延续性比较好。

袁庚老人最早总结出平安的内部机制说，“人员能进能出，干部能上能下，工资能高能低”。这三个指标看来平淡无奇，但在平安创业早期能做到，还真是不容易。最早平安有个机制叫“竞争激励淘汰”。淘汰这个词很刺耳，好多人就听不习惯，但到现在平安还是这样的。我们每半年、每一年都要对员工，每个部门、每个分公司、每个分行、支行进行绩效排名。排名是残酷的，但能保证优胜劣汰，保证好的员工能得到好的培训、激励，把好的服务提供给社会。淘汰不一定是炒鱿鱼，可能是换岗位、降薪或者培训，给末尾员工一个刺激。

平安的股东结构也比较透明，治理结构东西方结合。比如既有监事会，又有独立董事。董事会构成 19 个人，超过 1/3 是独立董事，

形成了一个监督机制。这种透明、监督、简单、结果导向，在平安形成一种文化，就是把最有价值的东西给客户。

记得我在担任平安产险董事长的时候，老百姓普遍反映，投保时保险公司追着客户，理赔的时候反过来，保险公司变成大爷了。后来我们调研，客户到底对理赔哪儿不满意？我们发现还不是赔多赔少的问题，而是觉得手续麻烦，赔得慢。于是我们提出服务承诺，叫做“资料齐全、三天赔付”，后来变成“资料齐全、一天赔付”。现在，我们要求做到两点，第一点是“510”，就是城区出事之后，5分钟到现场，郊区10分钟到现场，资料齐全之后半天就赔款到位，大部分赔款半天都能结案，现在“510”的情形近80%。能做到这样，不仅是靠服务的意识，更主要的是靠技术支持，比如说智能终端、GPS定位、资源匹配、大数据等手段。

“温水煮青蛙”逼出执行力

“1996年，董事长马明哲送给平安中高层干部每人一个石头雕的青蛙，青蛙站在一朵浪花上。这个寓意就是我们不能做温水中的青蛙。”

何伟：平安的团队有个特点，高强度的执行力，或者叫不打折扣的执行力。平安是怎么做到的？

任汇川：很多企业有非常好的商业模式和战略，但往往是因为执行不到位，导致没有产出好结果。提出战略容易，执行到位却非常难。我记得大约是1996年，董事长马明哲送给平安中高层干部每人一个

石头雕的青蛙，青蛙站在一朵浪花上。这个寓意就是我们不能做温水中的青蛙。

当时正是平安高速扩张之际，分支机构从沿海城市扩张到全国各省。几年后，平安变成一个全国性公司，更名为中国平安。那时候管理层发现一个问题，就是管理链条很长，尾大不掉，官僚症、大企业病都开始出现了。所以那时候平安内部提出来，执行是第一生产力，执行比战略可能更重要。董事长马明哲说，“一流的战略+二流的执行，还不如二流的战略+一流的执行”。这个文化一直在平安的管理经营中存在着。比如我们要统一标准面对客户，让客户觉得不管在哪个网点、哪个业务员面前，得到的服务都是同样品质的，这就要抓执行，抓落实。

有意思的是，七八年前，平安进入科技领域，开始搞互联网科技创新，我们又发现了新问题：这个领域不能简单地讲执行，因为执行在很多人的理解中，是机械执行，你让我干什么我就干什么，但互联网领域变化快，程序开发要迭代，一星期上一个新版本；另外它更讲求自下而上，团队的创造力更为重要。这时候在平安内部，我们开始说，要用不同的文化去培育不同的商业模式、团队和产品。在互联网和技术创新方面，我们开始讲创新，容错。所以平安现在的文化，是“执行力+包容创新”结合的管理机制和文化。

品质为基构筑竞争壁垒 利益联结实现产业链共赢

证券时报记者 王君晖

荷兰合作银行发布的 2018 年度“全球乳业 20 强”中，伊利股份继续稳居全球乳业第一阵营，蝉联亚洲乳业第一。伊利股份发布的业绩报告显示，2018 年上半年，实现营业总收入 399.43 亿元，同比增长 19.26%；净利润 34.46 亿元，稳居行业第一。

在乳制品行业竞争激烈，同质化严重的情况下，伊利的市场渗透率持续增长，渠道不断下沉，核心数据走强，大象起舞，体现着龙头企业高质量发展的良好势头。伊利发展的经验有哪些？在创新驱动发展方面有哪些尝试？作为龙头企业，如何在实现自身可持续发展的同时赋能产业链的各个节点？

当前，消费升级的趋势为乳制品行业带来新的机遇，如何进一步洞察消费者需求，是伊利当前工作的重点。围绕这一核心，伊利在产品研发、销售渠道、品牌建设方面进行了一系列布局，全球织网，整合资源，力求进一步扩大市场份额，实现更可持续的发展。

日前，证券时报副总编辑王冰洋对话伊利股份执行总裁张剑秋，深入了解伊利的发展之路以及作为龙头企业的战略性和前瞻性布局。

谈经验：

品质为基，创新驱动

王冰洋：伊利多个系列产品持续多年稳居乳品市场占有率第一，营业收入也持续多年是行业第一，伊利持续高质量发展的经验有哪些？伊利是如何构筑竞争壁垒的？

张剑秋：伊利近年来实现了健康和可持续发展。伊利以创新引领了企业的发展，并抓住了发展的机遇期和关键节点。具体包括几个方面：第一，注重品质。伊利一直坚持“伊利即品质”的企业信条。2014年，习近平总书记到伊利视察时提出，希望伊利的产品能够确保消费者舌尖上的安全，此后，伊利牢记总书记嘱托。在注重自身品质的同时，也在积极带动全产业链上下游、合作伙伴的质量升级，促进产业链的良性发展。

第二，创新驱动。在产品创新的基础上，要求每一个员工都成为创新的参与者，参与管理、品牌、文化、渠道等各方面的创新，营造良好的创新氛围。

第三，品牌建设，产品要获得美誉度和忠诚度就要不断去赢得消费者的喜欢和信赖。伊利成功服务奥运会和世博会，就是伊利即品质的最好证明。

第四，渠道建设。作为快消品，伊利不局限于一二三线市场，目前正不断下沉至四五线市场，使产品在铺货和销售过程中被更多的消费者所了解。

第五，以消费者为中心，不断洞察消费需求。利用大数据等相关工具，抓取消费者线上线下的相关数据，分析、预判消费者当前和未来的消费意向，然后提交研发部门有针对性地研发相关产品，满足消费者多样化和个性化的需求，更好地贴近消费者。

第六，打造产业链共同体。龙头企业要有责任和担当，在自身发展中带动和助推产业链所有合作伙伴，实现共赢。

谈品牌：

服务奥运，提升影响力

王冰洋：服务奥运会和世博会可以说是伊利发展史上里程碑式的事件，除了对伊利品牌有所提升外，还带来哪些经验和影响？

张剑秋：伊利是中国唯一同时服务夏季奥运和冬季奥运的健康食品企业，对所有企业来说，这种机会都是非常珍贵的。经常有人问我2008年奥运会短短十几天卖了多少产品，销售量当然很重要，但我们更看重的是，从2005年牵手奥运，到2008年服务奥运，是国际上对伊利即品质的认可。

奥运会和世博会，不仅让中国的消费者了解了伊利，也让更多国外的消费者了解伊利，不仅彰显了中国乳业的影响力，我们也在这个舞台上和一些国际大品牌同场竞技，同场博弈，去彰显中国乳业的实力和风采，为中国品牌赢得了更多的影响力和话语权。

谈国际化：全球织网

王冰洋：伊利提出了进入“全球乳业 5 强”的战略目标，公司在国际化方面有何布局？如何推进“全球织网”战略？在国际化竞争中主要面临哪些挑战？

张剑秋：2008 年之前，乳业竞争主要是国内的相关产品竞争以及婴幼儿配方奶粉竞争。近年来，国外的液态奶，甚至日本和韩国的酸奶也进入到中国市场，竞争延展至全品项，挑战和机遇摆在每一个中国乳企面前，需要我们不断审视和完善自己。第一要练好内功，拿品质说话；第二要公开透明，让更多人了解中国乳企到底在做什么，取得了怎样的成果。第三，要营造相关环境，通过相关平台和出口让更多消费者了解中国乳企，信任中国企业，提振消费信心，才能实现产业振兴。

王冰洋：怎样做到公开透明呢？

张剑秋：伊利在这方面做了很多工作，比如线上我们跟百度合作，通过 AR 技术，可以在网上看到我们生产的全过程；线下我们推出了工业旅游，消费者可以到工厂去参观，了解奶牛如何产奶，工厂如何做品控等，通过他们的口口相传，让更多消费者从线上和线下了解企业。

王冰洋：怎么理解要营造相关环境呢？

张剑秋：举个例子，我们在新西兰建厂后，由于我们的标准高于当地的标准，当地的工人无法执行我们设置的标准，需要我们先在国内相关的技术工人派过去做培训。我们和意大利乳企的合作过程中，让他们生产我们标准的产品，结果第一批、第二批都不符合我们的要求，他们说在欧洲的标准并没有这么严格。其实咱们制定的标准有些是高于欧美的，但怎样通过相关的平台和出口让更多的消费者了解，中国乳业可以说任重道远。

谈创新：

强基础、建体系、聚人才

王冰洋：企业要实现高质量发展离不开创新，您刚才也提到创新在公司发展中的重要地位，伊利在创新方面进行了哪些尝试？成效如何？

张剑秋：伊利的创新有九个字“强基础、建体系、聚人才”。强基础，我们觉得对一个企业来讲，应该更好地去注重基础研究，打好根基。比如伊利从2003年开始进行“中国母乳研究”的项目，以更好的配方去生产适合中国宝宝的奶粉，比如伊利营养舒化奶也是基础研究的结果，解决了一些中国人乳糖不耐受的问题。注重基础研究和基础创新，才能更好地沉淀企业发展的后劲。

建体系，单纯靠一个企业或一个部门去搞创新研发是远远不够的，伊利有事业部的研发体系，有集团的研发平台，在此基础上，我们还吸收了国内外的相关专家、机构、院校搭建了这样一个体系。但这还远

远不够，2003 年之后，我们走出国门去搭建这个平台，与国外的大学合作创新中心，内外联动，更好地实现了创新发展。

聚人才，走出国门后最大的困惑是人才，伊利在自身发展过程中还在不断地发现、培养、成就人才，但如果企业要实现更大的发展，更好地实现国际化，还需要通过各种渠道和举措来凝聚更多的人才。

谈销售：

洞察消费者，市场下沉

王冰洋：品牌和渠道建设，对食品等消费品行业格外重要，伊利这方面现状如何？在更好地整合线上线下的销售渠道资源方面有哪些好的做法？

张剑秋：我的理解，品牌包含两个方面，一个是品质，一个是服务。品质为基是伊利一直以来秉承的信念，这几年伊利围绕“如何做好服务”下了很多功夫，比如建立母婴生态圈为相关女士提供孕期答疑解惑服务等，通过服务的提升赢得消费者的信赖。

渠道建设对快消行业而言是永无止境的。当前城镇化速度很快，如何使自家产品更快地触达消费者至关重要。关键是要通过大数据实现精准营销。我们有 500 多万个销售终端，有很多合作伙伴每天为我们提供海量数据去分析、研判。

此外，近年来公司在渠道下沉上做了大量工作，目前我们直控的村级销售网点共有 53 万家，较去年增长 54%，我们还利用一些便利店、母婴店等相关的一些新的销售方式，来下沉我们的市场，更好地建设我们的渠道，以三四线市场为面，不断下沉到五线市场。

关于线上线下的融合发展，伊利其实是利用传统渠道发展起来的企业，之前的产品销售主要靠各地经销商，但近年来也在完善线上销售渠道，线上销售收入今年以来较去年增幅达 130%，线上销售是一种趋势，如何迎合这种趋势对传统渠道发展的企业而言是一个机遇，更是挑战。

王冰洋：目前国内消费升级趋势明显，消费者对乳品方面也有一些升级的需求，个性化、差异化的需求越来越明显，公司要怎么应对？

张剑秋：乳制品行业同质化非常严重，伊利之所以能有这么好的业绩，就是因为公司不断创新。近年来，消费升级势不可挡，如何更好地去满足消费者对不同乳制品的多样化和个性化需求是摆在我们面前的一个非常重要的问题。

对伊利来说，我们有责任和义务去引领中国乳制品相关产品的发展，也需要我们不断的去洞察和贴近消费者，以消费者为中心，然后去满足他们对多样化和个性化的需求，这就需要我们和消费者不断的互动，不断加深了解，大家不断地熟悉，然后去开发新产品，满足新需求。

谈责任：打造利益共同体

王冰洋：刚才您提到伊利追求的是产业链共同体，围绕这一目标，下一步有哪些部署或者说具体措施？

张剑秋：利益联结是伊利制胜的法宝之一。习近平总书记在视察伊利时给我们提的第二个嘱托就是建立龙头企业与农民的利益联结机制。伊利在发展过程中建立了“四个联结”机制，通过技术联结、风险联结、金融联结、产业联结等四个联结，与奶农结成“风险共担，利益均沾”的利益共同体，建立起“服务协作型”的利益联结模式，在带动奶农提升管理水平和经济效益中发挥了积极作用。

一是通过技术联结，提高奶农收益。伊利自 2014 年开始打造了“伊利奶牛学校”、“伊利牛二代训练营”等理论加实践的特色培训项目，很多牛二代或者其他的牧场合作伙伴都参与进来，以巴彦淖尔奶农魏敏为例，在接受奶牛学校培训之后，她家奶牛饲料单位成本降了 3 元，产奶量却提高了 1 公斤，利润提高了 15%。二是借助金融联结，帮助解决奶牛养殖融资难、融资贵的问题，伊利集团逐步探索出产融结合的“产业链金融”模式，不断加大对产业链上游奶农的资金扶持，解决奶农生产经营过程资金不足的问题。三是建立风险联结，帮助奶农降低损失。四是推动产业联结，带动农牧民增效增收。

王冰洋：作为一家上市公司，请您分享一下这么多年来在公司治理方面的一些心得和经验，公司将来如何更好地回报投资者？这方面有些什么设想和愿景？

张剑秋：伊利作为上市公司，不管是品质上、创新上，还是国际化以及承担社会责任等方方面面，都要企业沉下心来，踏踏实实做好自身工作，实现企业的科学发展。作为上市公司，伊利之所以能得到股东的信赖，得益于我们的信息公开和管理透明，这是我们自始至终都在贯彻的理念。在股东回报方面，伊利近年来表现良好，去年分红率高达 70%以上，伊利要通过自身的努力，不断实现利润空间的有效拓展，给予股东更好的回报。

展望未来，伊利还有很多发展的机遇，比如在做深做透中国市场的基础上更好地满足多样化和个性化需求，比如通过全产业链的创新打造智慧乳业，提升品控能力和标准。我们已成为 2022 年北京冬奥会的官方合作伙伴，抓住这一契机，继续升级产品品质和管理水平，通过这一平台更好地彰显伊利和中国乳业的实力和风采。

机遇伴随着挑战，在日趋激烈的市场竞争中，伊利要保持清醒的头脑，执行好相关战略，在更多重要的节点上保持定力，要更好地实现企业的科学发展，更好地满足消费者的需求和我们对股东的回报，任重道远，我们一定会增强信心，通过全体伊利人的努力，让伊利走得更远，走得更好。

伊利，已然屹立！

王冰洋

作为知名企业，我们对伊利的访谈早已排上日程。不巧的是，由于各自的工作安排无法衔接，双方一直没有找到合适的机会坐到一起。但彼此见面的意愿却从未打消，且愈加强烈。得知我们要在北京安排几家访谈活动，伊利股份执行总裁张剑秋便从呼和浩特特地赶来。在结束了近两个小时酣畅淋漓的访谈之后，都没来得及就餐，他便赶乘下一航班从北京匆匆返回呼市。由此，我们也对伊利及伊利人的工作节奏和行事风格有了切身感受。

张剑秋是典型的北方汉子，性格豪爽，快人快语，十分健谈。从双方海量信息的交流中，我们读出了伊利的经营之道和成功要素：品质把控、技术创新、品牌建设和渠道体系。

谈起中国乳制品的发展历程，并不是一帆风顺，经历了很多曲折与困难。当初的三聚氰胺事件，曾让中国乳制品行业付出了沉痛代价，负面影响至今尚未完全消除。对于消费者来说，最核心的还是产品品质；对于企业而言，谁能在品质上站住脚，谁就可以获得市场青睐。

对品质重要性的深刻认识，让伊利上下追求品质时达到了极其严苛的程度。伊利为质量管理设置了三条线：在国家标准线的基础上，严格 50%制定了企业的标准线；在企业标准线基础上再提升 20%，制定了企业的内控线。这样层层把关，成就了产品的卓越品质。说起这个标准体系，张剑秋难掩自信，“像伊利这样设置质量管理三条线的，到现在还没听说有第二家”。乳制品的产业链很长，追求一流品质，

必须将控制标准向上下游延伸，牧场管理员为了提升牛的舒适度，增强奶牛产奶的品质，甚至不惜自己跪到卧床上感受和体验舒适度。

“微笑曲线”是大多数制造类企业的魔咒，当企业倾尽全力把产品做到极致时，经常会无可奈何地陷入量大利薄的尴尬境地。为跳出这一怪圈，无数企业孜孜以求，但鲜有企业跳出窠臼。但伊利股份则很早就认识到技术创新的重要性，并投入了足够多的精力进行耕耘，当然也获得了应有的回报。2014年初，伊利股份推出常温高端酸奶品牌“安慕希”，甫一上市即获消费者追捧，推出4个月后销售额达到7个亿，第二年超过50亿元，第三年超过80亿元，去年销售额达到了创纪录的129亿元。随同我们一起访谈的行业分析师告诉我们，国内快消品当中，单品销售额超过百亿的产品不超过10个，“安慕希”确实是一个奇迹。

据此，我们可以看出，伊利股份能够迎头赶上，缘于伊利的创新比较接地气，舒化奶解决了乳糖不耐症的痛点，常温酸奶则摆脱了冷链，打造出了全新的消费场景。能够解决痛点通常就能获得超额回报，所以“安慕希”受到追捧也在情理之中。同时，伊利的创新又是多元的，每个员工都要参与，每个领域都要创新，用张剑秋的话讲，就是“营造一个好的创新氛围，才能更好地推动企业发展”。

进入工业阶段的快消品企业，不能仅靠作坊式的口口相传，中国企业较晚意识到品牌建设的重要性，但少数企业却较快地建立起国际品牌形象。伊利通过参与国家大型事件，建立了品牌知名度，2005

年伊利牵手北京奥运会，2009 年牵手上海世博会，近期又牵手北京冬奥会。这一系列举动，既擦亮了品牌，又提升了品质。在张剑秋看来，这是奠定伊利可持续发展的基础。

基于良好的品质和品牌效应，伊利的渠道建设也就顺水推舟、顺理成章。在一线、二线、三线城市精准营销的基础上，他们抓住城镇化和新农村建设的机遇，不断推进网点下沉。现在伊利已在全国建立了 500 多万个销售终端，直控的村级销售网点已达 53 万家。应该说对于国人养成喝奶的习惯，实现“一杯牛奶强壮一个民族”，伊利正在发挥着积极助推作用。

采访当中，张剑秋说到一个细节，汶川地震时，伊利带着牛奶去赈灾，一个孩子拿到盒装牛奶不会喝，张剑秋把吸管给孩子插上，结果孩子一挤，奶都喷到了脸上。谈到这个细节时，张剑秋有些伤感。如何让国人尤其是孩子们养成喝奶习惯，让消费者都喝上安全优质的牛奶，已不仅仅是在经营民族乳企，而是重要的民生问题。

这次访谈，让我们感受到，伊利不忘初心，一直在努力追求品质。可以这样说，在追求品质的过程中，伊利不断超越，为确保消费者舌尖上的安全，他们现在不仅跑在了前头，而且已经开始引领行业。

通过这次访谈，我们得到的印象是：伊利，已然屹立！

（作者系证券时报副总编辑）

格力电器：从“格力造”到“中国造” 放眼未来掌控核心技术

证券时报记者 岳薇

近日，证券时报“上市公司高质量发展在行动”报道组走进格力电器，证券时报社长兼总编辑何伟对话格力电器董事长兼总裁董明珠。董明珠侃侃而谈格力电器近 30 年的发展历程，对当下格力电器的多元化战略做出诠释，而对于作为股票的格力电器，董明珠也有自己鲜明的投资态度。

造好空调：争取不要售后服务

何伟：说起格力，有一句耳熟能详的广告语：“好空调，格力造”，据说这句广告语背后有着不同寻常的故事，可否为我们讲述一下当时的背景？

董明珠：改革开放初期，很多人下海都奔着财富去了，过去很长一段时间，劣质、低价、偷工减料的产品充斥市场，整个市场靠价格竞争来支撑，而不是靠品质来支撑。

在这个过程中，随着发展，大家的思维开始慢慢发生变化。格力最早的时候，没有技术，压缩机是买的，电机也是买的，什么都是买的，实际上就是一个组装产品。过去很多的合资公司，像美芝、三菱重工海尔、上海日立、广州松下，都是如此，依赖于别人的技术。而我当时去日本看到，日本已经全面进入变频时代，中国仍然是依靠别

人的技术，做出的产品连能效等级都没有。当时格力和国内同行一样，没有成为一个领导者。

在九十年代初，格力在空调行业的排名很靠后，十名以内都轮不到它，可以说是一个不知名的品牌。那时候虽然苦于没有技术，但是我们从质量控制上做文章，在当时的条件下围绕怎样让消费者满意这个想法去做产品。

那时候市场口碑就是说格力空调好，为什么呢？格力比别人家的空调重 15 公斤，选择好的材料来保证质量，意味着多几百块钱材料。所以说我们在 1996 年开始和春兰老大哥在销量上没有高低之分，但是 1997 年分水岭开始出现。

一个品牌最终能让人们认可，不是因为售后服务好，天天有售后来修空调，而是这个空调消费者用了以后没有出现任何质量问题，这是消费者的诉求。所以在 1997 年格力提出了“好空调、格力造”，我也提出“不要售后服务是最好的服务”，用这两句话来推动公司内部的品质提升。公司营收也从 1994 年的 4 个亿，到 2003 年成为了营收百亿的企业。但是 2003 年格力还没有技术，那时候依然是买别人的压缩机。

掌握核心技术：研发不怕失败

何伟：格力走过近三十年，从质量、技术到渠道，不断地在补短板，这其中最根本的问题是掌握核心技术，中兴通讯事件发生后，国

人对中国高端制造业的“缺芯”进行了反思，中国高端制造业如何真正拥有核心技术？

董明珠：中兴这个事件让我们清醒地认识到自身的目标，我们希望通过创造来改变这个世界，这是我们企业的出发点。如果我们自己不研发，跟在日本后面走，那我们的空调永远不可能升级，永远不可能颠覆原有的市场格局。

比如格力的光伏空调，光伏空调的产生是因为我在北京开人大会，当时有雾霾，大家觉得商业机会来了，格力可以卖净化器了，又赚钱了。但是即使净化器能解决空气问题，但我们不出门吗？所以得从根本上来解决雾霾问题，现在家家都用空调了，中国 30%的发电量被空调消耗掉，如果 30%的煤炭不需要了，这节约多少资源？减少多少污染？我就带着这个问题回来，我觉得企业要思考这个问题，我们所有的产品应该不破坏环境、不污染环境、不消耗资源，这就是我们追求的科技发展方向，回来我就跟技术员说，我们能不能做一个不要电的空调？

大家说不要电不可能，我说我讲错了，能不能用一种新的能源来替代？比如说风能、光能、热能。用了两三年时间，光伏是第一个突破的。当时我们开发空调的时候，研究人员最后都没信心了，那么漫长的一天一天熬过去，一天一个电机就是几十万没了，大家都觉得，投入那么多，最后如果出不来结果，怎么交代？我说一个亿没有了，也不会追究你们的责任，即使两个亿投入没有了，也要投。

研发嘛，没有失败怎么可能有成功呢？你不成为领导者，你不成为创造者，你永远就只能是一个跟随者。单纯从经济角度考虑，你可能觉得这样投入不值得，但如果从一个社会价值的角度考虑，是非常值得的。

就像今天在讲芯片问题，我看到网上有个段子，说别人做芯片，那是喊喊而已，所以股价涨了，是炒概念；格力做芯片是要真搞，董明珠还号称要用 500 亿来做，那 500 亿就没了，股民不答应。但是我反过来问，股民是今年炒了股票就跑，还是用一辈子都跟着格力的发展，从中得到收益呢？我相信，大部分的股民是希望在格力的发展过程当中受益，所以芯片必须要做。

多元化战略：未来发展三大主业

何伟：格力电器一直以来聚焦空调主业，近年来有一些多元化经营，格力的多元化发展现在处于什么阶段了？

董明珠：未来格力可能会有几个主业，空调是一个主业，再有一个是智能装备和机器人，智能装备方面，必须要解决工业母机的问题，我们现在已经解决了。我们工厂里一边是德国的数控机床，一边就是格力的数控机床，同时在加工叶轮。在机器人方面，以后工厂越来越智能化，是需要有技术支撑的，这个支撑点就是我们要做的。第三个是铸造，铸造是很枯燥的，不赚钱但我要干，因为如果没有这个做基

础，一切都实现不了。所以我选择的这几个领域都是挑战自己、吃苦头的事情，都不是马上能够赚大钱的东西。

随着智能时代的发展，以后家庭都智能化了，家电一体化管理，靠什么？怎么保证它正常运行？我觉得储能是必备的，所以当时我为什么要投资银隆，就考虑到未来五年、十年以后，这是必不可少的一个。

何伟：银隆的新能源汽车现在做得如何了？

董明珠：北京的公交车基本都是它（银隆）的，银隆这个项目本身是没有问题的，主要是企业有一些管理漏洞。银隆的新能源电池技术，最大的亮点就是解决了安全问题。

第二个，它的使用寿命长，一台车装上钛酸锂电池，可以一直用到报废，不用再更换电池，运营成本就降低了。同时它也能给大巴车做服务，是最好的储能选择。以后整个家庭都是靠电来支撑，如果我们不解决储能问题，万一遇到不可预测的一些变故的时候，停电了，家里还能智能吗？所以我们现在要做储备，去研究，而不是说今天做这个赚钱，我就做这个，要不格力早就应该去做房地产、做金融、搞借贷了。

何伟：在格力的多元化方面，你希望在下一个周期里面，各项业务将来的比例是什么样的？

董明珠：我觉得这个比例不能完全说明问题，智能装备的基数很小，如果基数是1个亿，增长12倍，也就12个亿，但空调的基数是1000亿，增长3%是什么概念？那就是超过了智能装备的增长，所以这个比例，我觉得不能作为一个发展的评论。但是我认为，格力作为制冷行业的引领者，它的技术研发不会停步，它依然会改变、提升，从节能、环保、舒适这个角度去做技术升级，它的市场依然还会有很好的成长空间。

而智能装备和机器人也都是我们的目标，不是在眼下简单地考虑我们的数据变化，而是考虑我们对它的核心技术掌控的能力。我认为这个增长空间是无限大的，但这个无限大什么时候能够实现，它是需要时间培育的。对于格力的发展，我们讲2023年做到6000亿，我们只是说有这个梦想，有这个目标，并没有讲我们2023年一定会做到6000亿。

告诫企业家：静下心来不要浮躁

何伟：国家宏观调控去杠杆出现了一些新的现象，国外资本市场对中国的经济还是看好，最近股市外资进入也很多，但是国内好些企业日子很难过，面临着去杠杆，你怎么看这个事情？

董明珠：其实日子真正难过的，还是没有技术支撑的企业，我认为所有的企业家，应该静下心来，不要浮躁，还是要有一种使命感，国家与我们共荣，从思想上要有这样一个认知。

第二个还是要加大对自身生存能力的思考，不要老是依赖别人。现在很多时候，国家出台一个政策，比如说搞自动化、买技术、引进人才等等，企业马上蜂拥而上，但是都没有那种自主培养人才的精神。自主培养人才会很辛苦，但是能真正撑起一片天，像格力的员工现在就被空调行业的同行来挖人，应该出台政策保护这些创新型企业，恶意挖人需要付出代价。但是可以建立一种机制，用协商方式对其他企业进行支援等等。

举牌海立：不靠股票升值赚钱

何伟：这一年多来，格力两次举牌空调产业链上的海立股份，是出于什么样的考虑？

董明珠：海立股份是做空调压缩机的，格力是目前唯一一个自主研发压缩机，自主生产压缩机的企业。目前来讲，我们对压缩机领域的掌控能力是非常强的，海立跟我们长期有合作关系。以前我们的压缩机厂很小，需求量远远大过我们自身的生产能力，所以海立大概1/3的压缩机是提供给格力的，我们是海立最大的客户。

我们希望把海立做大，能够做成一个世界级的压缩机厂，不是为了争取控制权，控制后你没有能力去改变这家公司，控制了又有什么意思呢？我们不靠股票升值赚钱，而是希望把海立做得更好。

很多金融机构举牌实体企业，希望通过概念把股价炒高，结果把实体企业搞垮了。有很多小上市公司，都是在举牌这个过程当中被灭

掉了，最后成为僵尸企业。我觉得上市公司要加大监督，不能让小股民受害，小股民受害就是因为在股价的波动当中受害，而不是在投资过程当中受害。

当时宝能来买格力股票，我说没关系，因为他是投资者，任何人都都有权利来买格力的股票。但是有一条，不能带着企图，带着恶意。

提醒投资者：要有好的心态

何伟：格力电器是很多机构的长期重仓股，机构也曾有成功向格力电器推荐董事的案例，怎么看待机构投资者的作用？

董明珠：我觉得有两种投资者。一种是投资某个企业，短期就想获得暴利，这是炒股，不是投资；还有一种投资者，他们真正是想跟着企业发展，通过企业发展来获得收益。我希望这些投资者能够维护企业的发展战略，能够意识到不是你投资的这个公司用股价给你带来回报，而是企业通过创造带给投资者回报，我希望投资者能用这样的心态来投资格力。作为投资者，不是说希望他们跟着格力长跑，我不能强行绑着投资者一直跟我跑下去，而是希望投资者要有好的心态。

格力不是靠炒股票来支撑的，是靠自己的发展来支撑的，是员工创造财富，不是股民的钱在创造财富，是劳动创造财富，不是资本创造财富，这个概念一定要清晰。

“任性”董明珠

证券时报记者 付建利

我们约好早上 9 点采访董明珠，9 点时她准时到达，但看到我们在参观格力电器的展厅，董明珠旋即上去办公室，开了一个小会。董明珠说，参观嘛，估计要一会儿，刚好利用这个时间开个会。

10 时许，董明珠边接听手机边朝我们走来，落座就直奔主题，相比很多功成名就之人接受采访时的谨言慎语，以及时常提醒“这句话千万别写在报纸上”，董明珠统统不担心这些，她不会“收回”任何说过的话。拿她自己的话说：我不在乎别人说了什么，我只在乎我做了什么。在董明珠的字典里应该没有“迂回”和“失败”这两个词。我们提出的问题，只要她不同意，就会说“不是这样的”、“这个我不同意”、“你说的不对”。

我们的采访，背景是一幅“油画”，其实是空调，名曰“油画空调”。十多年前董明珠就有此创意，只不过到了近几年把这个想法变为现实。

来看看董明珠“棱角分明”的阐述：不要售后服务才是最好的服务；在北京开会看到雾霾，于是想到了做光伏空调；厨房做饭很热，于是做起了厨房空调；开发技术时不能用常规思维，必须用颠覆性思维；研究光伏空调，大家都觉得投入大，我说一个亿、两个亿没有了，

绝对不会追究研发人员的责任。研发研发嘛，没有失败怎么可能有成功！要知道，创造者、领导者是要付出代价的！

董明珠还说，让自己发财不叫创业，创业是要给社会带来进步。如果仅仅为了赚钱，格力早就应该去做房地产、做金融了。当下应该重提一个口号：劳动致富！

董明珠在空调制造上的成功无需赘言，但董明珠远不止于此，她做了手机，还做了新能源汽车，现在又号称即便花 500 亿也要搞芯片。而这些，也让董明珠招来诸多争议，银隆 IPO 终止，有人说芯片要搞出来远不止 500 亿，董明珠不懂科技。还有人说格力做手机失败了。董明珠说：我的手机都没拿到市场上去卖，你凭什么说格力做手机失败了？有人说董明珠提出格力电器 2023 年要达到 6000 亿的目标是吹牛，董明珠很不屑地反击说：有梦想才有动力！6000 亿是我的梦想，我又没说一定要实现。

董明珠经常挂在嘴边的一句话是：你有什么资格评价我？她说，我不在乎你喜不喜欢，我心中只有消费者和产品，我是做企业的，不是搞关系的。

一个时代有一个时代的企业家。好多和董明珠同时代的企业家，已经功成身退了，但已过花甲之年的董明珠不服输、不服老，她在尝试一个又一个新领域，尽管聚讼纷纭，但董明珠“行棋无悔”，不管不顾任何不同声音。她有她的家国情怀，以及使命、责任、担当。让

格力电器拥有核心技术、让产品不断更好地满足消费者需求，董明珠念兹在兹。

都说董明珠对下属严苛，说话绝不留情面。公司一位85后小哥私下告诉我，董明珠对中层以上干部确实很严，但对基层员工其实挺“和蔼可亲”的。

在学术上，对待不同的观点，学者们主张“同情地理解、理性地批导”。对于董明珠和格力，舆论其实也可以抱以这样的态度。毕竟，董明珠身上的企业家精神，是我们这个时代的稀缺资源。董明珠说，这个世界不能缺少像她这样的人。我想说，这个世界不能缺少她这样的“任性”。

世界潮流，浩浩汤汤。如今，珠海成为粤港澳大湾区的重要节点，将迎来新的历史性发展机遇。董明珠这个人 and 珠海这座城，有着太多太深的关联。永远都在路上的董明珠，会给珠海、给世界什么样的惊喜呢？