

5月14日下午，格力电器2019年度网上业绩说明会如期召开，格力电器董事长兼总裁董明珠出席，并就投资者关心的热门话题展开了在线互动。会议中董明珠面对投资者抛来的问题，一如既往“真性情”，例如，她坦言，自己做的第一次直播带货，被股东“骂死了”，但这种“恨”恰是股东对格力“爱”的表现。

说明会对投资者关注度极高的未来格力将如何做好线上布局如何平衡线下经销商利益、“接班人”话题、疫情对公司的影响，以及为何亲自主抓销售等话题做了回答。

精彩摘要：

就生活电器行业自身来讲，我觉得它已经实现了跨越式的发展。未来如果我们生活电器的占比能达到跟空调一样的话，那将是巨大的增长量。我相信小家电市场未来一定是几百亿的市场需求。

因为疫情我们今年一季度损失了300亿，4月份销售才刚刚开始爬坡，但还不能达到去年同期的水平。但疫情也给了我们时间来完成新能效和老能效的交互。通过疫情把老能效消化掉，新能效上来，我们可谓“轻装上阵”。

今年分红比往年低，不是没有能力分。但我们要考虑的是企业的生存，要提前做好预警，做好市场防控。至于下半年分不分红？好的话，当然要分。我也希望下半年分红，但还要实践来告诉我们能不能分。

新冠病毒净化器现在已经开始批量生产了，我们希望目标是每天有1万台的产能，这需要一点时间。现在格力电器的科技楼、行政楼中都装上了新冠病毒净化器。

实际上，大家都不知道，我在三五年前就在策划，怎么来推动线上，但基于空调有需要安装的特性，所以必须慎重地考虑怎样来实现线上线下。严格来说，我们的（线上）渠道确实是晚了一点。

线上线下怎么来做，说实话，我们压力很大，如果我们抛弃线下，全走线上，这对格力本身就是不负责任的态度。我们希望经销商要意识到新时代营销模式的变革，把线上线下完美结合起来，从而实现共赢。

这几年我一直想培养接班人，我也希望尽快有人接上我的位置。但这几年我们的销售放松了警惕。所以，回过头再看，现在我自己亲自在抓销售，又把它捡回来了。

我认为行业来说永远没有天花板的概念，但企业有天花板。除非有新技术替代了空调，那就会是颠覆性的。除此以外，市场是永远在的，只是怎么样去做（而已）。

以下为格力电器2019年度网上业绩说明会精选实录：

生活电器正在做增量

未来存几百亿空间

提问：格力小家电的产能是否不够？在线下渠道看不到格力的小家电产品，公司预计小家电产能什么时候可以满足？

董明珠：

格力电器以空调起家，但随着企业的战略布局，目前已不局限于空调品类，虽然从我们的主营占比来看，空调在整个产业链里面依然占着主导地位（注：2019年报显示，空调营收占总营收比例为69.16%），企业要发展，就要在空调以外有更多的开拓。随着互联网时代到来，我们已经完成从冰箱、洗衣机、生活电器的整个产业链布局，这为我们下一步发展智能家电，做好了充分的准备。

目前来讲，格力的整个布局是完善的，而且我们布局最大的特点是不靠收购，也不靠引进，而是通过格力电器一万几千位研发人员来搭建自己的平台，这些研发人员都是从高校毕业后走进格力的。这样的好处是，有了自己的研发、真正的核心的技术团队，但这也使得在快速变现、快速产生效益上不能太心急，因为需要时间上的等待。

格力电器从2012年到现在，技术储备上已经有一定的支撑点，例如，我们的电饭煲是世界上最好的产品；油烟机可以六年免费清洗，实际上它最大的亮点是家里用了这个油烟机没有油烟味，因此，我们在每个产品领域都是用技术领先来做产品开发，以及实现真正的批量生产。

刚投资者说没太多看到我们的小家电产品，主要有三个原因导致：一是我们长期坚持的是线下营销，二是我们商家渠道长期以空调的思维在做销售。三是市场上对格力品牌已经打上了空调的烙印。要解决大家对格力品牌产品线的认知需要时间。

今年我们通过线上销售，让更多人走进来了解格力已经不是简单的空调企业，到目前为止，最近4个月，格力电器自己的电商销售收入应该在6~7个亿左右，这几乎达到了去年全年的销售。

对于我们目前小家电的现状我还是非常看好，虽然我们做小家电时间不长。因为小家电原来在集团层面，格力电器收购以后磨合了很久，包括文化建设、员工行为、对产品的认知、对产品的技术的储备等等，因此，小家电领域对我们来说是一个全新的领域。

我们真正开始做小家电，可能也就是从五六年前我们开始建基地的时候开始。比如现在我们有江苏、中山和石家庄三个基地，其中石家庄算是老基地，也正是因为有石家庄生产基地，格力的生活电器才能有一定的产量保证。

虽然目前从量上来看，生活电器与空调相比，没有很大的竞争力，但就生活电器行业自身来讲，我觉得它已经实现了跨越式的发展。因为原来每年就几个亿的营收，现在一年已经达到了几十个亿的收入，这已经是质的变化了。未来如果我们生活电器的占比能达到跟空调一样的话，那将是巨大的增长量。我相信小家电市场未来一定是几百亿的市场需求。我们现在三个基地的生产量是远远不足以支撑，所以我们还要扩大生产基地。

在产品品类上，比如今年我们投放市场十几款风扇，在市场上试了下手，大家对我们的产品的质量以及我们的设计都给予很高的评价。所以我觉得我们小家电的现状是进步的，也是每年的成长都比较快的，未来随着人们对格力小家电开始有了新的认知，会有一个更好的成长。

疫情让业绩报表下滑

但消化掉老能效让企业轻装上阵

投资者：格力电器未来线上、线下将如何进行渠道改革？

董明珠：

线上、线下如何改革也是一直困扰我们的问题。我们也调研过，例如，很多企业因为做线上慢慢把企业都卖没了，因为打“价格战”，没有赚到利润，然后现在还要付费，很多小企业根本支撑不起。或者就只能偷工减料。但格力是做品牌的，绝不能为了取得短期的效益或者规模而放弃质量，格力电器一定是以品质取胜，以技术领先取胜。

那在这个前提下，我们尽可能做到什么？用合理的价格（来做线上），今天面对的都是股东，你们可能更关心的是是否有效益。如果我们仅仅有规模，在市场占了很大的比例，但是没有利润，我相信这不是股东希望看到的。

同时，格力电器自身发展也是需要研发投入的，所以它必须要创造利润，才可能有资金进行技术研发。我们现在平均每天新增专利技术四五十项，仅我们自己研发的新冠病毒净化器产品，里面就有200项的专利技术，所以我们在这个领域里面，基本上可以说拥有的核心技术走在世界前列。有个专家曾和我说，中国的家电行业，空调是因为有格力才成为世界一流品牌，但是冰箱、洗衣机还谈不上，可能只能在世界上属于二流三流的品牌，这就是结果。

回到刚才讲的线上线下怎么做，说实话，我们压力很大，如果我们抛弃线下，全走线上，这对格力本身就是不负责任的态度。因为我们看到了很多企业存在线上，最后就靠打“价格战”而失去了自己的竞争力。

其次，从社会责任角度来讲，上百万的经销商队伍，如果我们一刀切全走线上，这100万人将面临失业。但是现在线上已经成为潮流，对于格力电器来讲，线上线下也可以叫做是格力的新零售模式。当然我最近带了两次货，第一次带货，好多股东骂死我了，都发短信给我，格力电器网络卡卡卡.....提了很多的意见。当然越是恨，就是越是爱，我相信股东能够敞开心扉在给我的短信当中提出这样那样的问题，这是个好事情。

格力电器始终坚持对股东负责，但是对股东负责不是唯一的责任，我们还要对员工、合作伙伴，对国家和社会同样要尽职尽责。社会互联网的时代，我们更应该认识到共赢才是最好的局面，没有一家企业可以独善其身。

2020年突来的疫情，在规划当中没有这个预算，但是疫情我觉得是坏事情的同时，也是个好事情。因为疫情我们今年一季度损失了300亿，4月份销售才刚刚开始爬坡，但还不能达到去年同期的水平。要想完成我们的目标，不是来完成与去年同期每个月的对比，而是要想办法把前面缺失的部分弥补回来，这才是我们需要思考的。

疫情锻炼了我们企业，是因为同时也给了我们时间来完成新能效和老能效的交互。当前新能效马上开始全面推行，现在已经可以生产和销售。疫情缓冲期让我们把更多的老能效产品消化了。虽然每年家电行业都是这样做，先拿货再销售，但今年这个循环出现了断档，这也是我们一季度业绩下滑的原因——渠道库存减少。往年一季度我们可能会有来自经销商的几百亿销售收入，他们延后进行销售。但换个角度看，这对格力也是好事，虽然报表业绩下滑，但是通过疫情把老能效消化掉，新能效上来，我们可谓“轻装上阵”。

回到线上和线下的问题，我们现在正在研究如何将经销商和线上销售结合起来。我们当时在1997年市场混战打“价格战”的时候，企业该如何改变，已经取得很多自己的经验，那么这次同样也是一次新的变革势在必得，但是怎么变，最重要是要实现共赢，只有共赢才是真正好的变革。

少分红是为了做好防控

争取能够下半年分红

投资者：2019年分红率低于往年是什么原因，是否考虑中期分红？

董明珠：

今年分红比往年低，不是没有能力分，是因为疫情之后的情况，我们不可评估。我们在董事会上讨论的时候，很多董事认为今天可以不分。因为面对一个不可抗的未知数，我们必须要有提前的预案。也有董事认为，格力的分红应该起到表率作用，所以董事会研究很久后，我们做出一个折中的方案，每股分1.2元。作为我个人，我希望分4块、5块、10块，这样我个人受益了，但我不能简单的考虑个人受益，要考虑是企业的生存，要提前做好预警，做好市场防控。

从资本角度讲，我们募资了50多亿，到现在分红了600多亿，从数字上看，格力没有对不起股东。实际上现在的分红不是对格力原始股的分红，而是对很多在10倍市盈率左右买进的投资者的分红，他们希望享受这样的红利，否则我们大部分董事都决定不应该分红。

刚才问到下半年分不分红？好的话，当然要分。我也希望下半年分红，但还要实践来告诉我们能不能分，我们初步的想法，当然是去争取能够在下半年分红。

空调旺季到来后，我们的空调销售、生活电器销售，包括新冠病毒净化器的研发成功，给我们带来巨大的市场。这不仅创造了效益和收入，我认为最大的价值是给人们带来了健康，现在无症状患者特别多。格力电器的科技楼、行政楼中都装上了新冠病毒净化器。

今天来听会的都是格力的股东，又很关心格力的发展，给格力提了那么多建议，我觉得你们应该率先用上格力的净化器，否则我们下半年怎么分红呢？

投资者：新冠病毒净化器的销售情况如何？两会上人民大会堂有装吗？

董明珠：

从技术论证到实验室测试，然后到进行新冠病毒实地进行检测，这些都达标了是我们真正投产的时候。正常的开模具要3-6个月，我们用了25天的时间。现在已经开始批量生产了，我们希望目标是每天有1万台的产能，这需要一点时间。今天上午有两拨企业来格力看产品，都是商务性质的，我们也进行了介绍。这个从传播到认知到买回家需要一个认知的过程。

投资者：病毒净化器价格有点贵。

董明珠：

华为的利润率有30%多，他们的研发人员一年年薪有上百万，但是我们都达不到，这不就是因为我们的利润薄吗？你想分3块钱、4块钱的分红，不买净化器，我怎么分？

追求规模利润增速可以低一点

但是总体的利润是不会下滑的

投资者：2019年利润率下滑的原因是什么？2019年其他业务收入超过了400亿，具体包含哪些内容？

望靖东：

这个问题我来具体回答一下，公司2019年净利润248.27亿，净利率12.38%，2018年净利润263.79亿，净利率13.19%，净利润同比下降15.52亿，净利率下降0.81个百分点，主要是由于公司在第四季度实施了促销政策，开展百亿让利活动，让消费者得到更多的价格优惠和品质享受。

其他业务收入增加主要是，为了保证大宗原材料的质量，有效的控制成本，我们对大宗原材料进行了集中采购，包括钢板、塑料、塑胶、原料、铜材和泡沫粒等；再一个是我们的一些废品是计入在其他业务收入里面的。

董明珠：

讲到废品我插一句，我们现在有5个再生资源生产基地，这将支撑格力电器以旧换新业务的发展，这方面我们付出了很多，沉淀了很多年，但并没有盈利。国家给的补贴目前也还没有到账，这部分就有7、8亿元。格力电器经常干吃亏的事，没干过房地产、没搞过金融资本，反而是不赚钱的活干了很多，比如铸造公司，铸造公司成立至今有五六年时间，一直在扩大生产，之前一直在亏损，现在到了收获的时候了。

格力的技术上有很多独到的创新，例如无风空调，不是真没风，而是风不吹人。现在我们研发的新冠病毒净化器有没有钱赚？肯定有，因为技术是独一无二的。现在有一个国家非常信任格力，因为有长期购买格力的产品，只有用的人越来越多，大家感知到、体验到了，这个市场才会越来越大。

所以利润下滑我觉得是正常现象，未来我们做到3000亿、4000亿规模的时候，利润率同比可能下滑到10%，甚至是8%、9%，但我的原则是追求规模增长的时候，利润增速可以低一点，但是总体的利润是不会下滑的。

投资者：如果2020年没有疫情的话，目标是多少？疫情影响下，新的目标有没有确定？

董明珠：

严格的说去年我们的目标是要做2500亿元，但受到疫情和线上、线下的冲击。去年

11月份，我们一次线上销售卖了560万套，看起来很漂亮。这就是为什么利润下滑，因为付出了代价，格力不能降低品质，但是售价下降了，不卖不亏，卖一台亏几百块。但这个付出是值得的，大家对格力更信任了。

就像我们做口罩，很多人托我想买格力口罩，因为觉得质量好，是无价之宝。所以长期的品质是格力首先考量的标准，其次再谈价格。所以双11我们损失了几十个亿，但这是值得的，因为这促使我们很多线下店在尝试线上销售。利润的历年情况，总是一个波浪式的，这一个原因是由于市场的影响，另一个是我们内部调节的原因。

现在的项目足以支撑6000亿的营收目标

投资者：除了空调，以及之前所说的这些领域之外，为了实现全年营收6000亿的目标，还有其他的战略规划吗？

董明珠：

6000亿目标并不因为增加别的东西（才能达到），我认为我们本身有的这些项目就足以支撑起6000亿的目标。

我们现在进军医疗装备，大家又说这是危机里面的商机，我也不认同这个观点。只要你心系他人，用心呵护，并为他人做好服务，你才会做出很多好东西。我们成立格力健康医疗公司，是因为政府有要求，比如，格力有装备公司，能不能做口罩设备？所以，我想我们的数控机床都可以做，做口罩又能难到哪里去？但是我们真正进入这个领域之后，发现也没那么简单，我们报废了很多材料，不仅是设备材料报废，我们买的熔喷布都浪费很多，（大概）有30%、40%都是不合格的。而且还要对口罩设备进行测试，后来很多人买了我们格力的口罩设备都非常感动，因为买了我们的口罩设备以后可以做口罩了，以前买的设备都是一堆废铁，被摆在一边。

我们做好口罩设备以后，看到社会上有一些做法，那就是生产不合格产品，比如把纸巾装在口罩里等等，什么“传说”都有，我也是带着好奇，关乎人命的事，也可以造假？正是因为这个原因，让我们下定决心做口罩。

现在我们每天口罩生产（产能）大概为60万（只），这就回到我刚刚讲的诚信价值，比如买格力口罩，等了很多天等不到，还要来买，这是因为信任，相信格力的品质，这就是我们的无价之宝。

投资者：空调行业的天花板远不远？后期的成长来源又是什么？

董明珠：

没有新技术替代，肯定天花板就到了。我认为对于一个行业来说，永远没有天花板的概念，但企业有天花板。除非有新技术替代了空调，那就会是颠覆性的。除此以外，市场是永远在的，只是怎么样去做（而已）。比如，我们现在做出来的（无风）空调，我们跟病人讲什么叫无风，实际上并不是无风，一定有风，只是风不吹人而已。这些技术也是格力独有的。

线上线下销售利益的平衡是破局关键

投资者：此前格力的销售业绩主要依靠线下经销商，如果加大线上渠道力度，如何保障线下经销商的利益？

董明珠：

我刚才讲，格力电器的新零售就是线上线下，线下必须要走线上，线上落在线下。我们并不是切断它（线下经销商）的根源，当然，如果他们不愿意走线上。现在是互联网时代，特别疫情发生以后，如果他们（线下经销商）非要守在家里（不去进行线上化），那我也不能绑着他们去，那是他们自己的选择。但是，我们更多的是希望经销商要意识到新时代营销模式的变革，把线上线下完美结合起来。如果我能替代他，我就不要他了，我就自己直接去做了。所以，我觉得线上线下的利益保证是需要大家共同努力的。

实际上，大家都不知道，我在三五年前就在策划，怎么来推动线上，但基于空调有需要安装的特性（它不是小家电，可以下个单就寄过去就好了），所以必须慎重地考虑怎样来实现线上线下。严格来说，我们的（线上）渠道确实是晚了一点。因为这几年我一直想培养接班人，我也希望尽快有人接上我的位置。那究竟由谁来接？黄辉是执行总裁，但这几年我们的销售放松了警惕，有点养尊处优，自以为是，我们销售的老总换了两轮，分管销售老总也换了两个了，我总希望我们放开手脚，不过问，每个人都在自己岗位上把工作做好，这是我想看到的。所以，回过头再看，这个代价也是值得的，因为现在是我自己亲自在抓销售，又把它捡回来了。

投资者：现在中国的制造业正面临着美国带头的逆全球化趋势，请问公司如何应对这样的挑战？

董明珠：

国际化是一个（大）趋势，当然现在发生了很多很复杂的微妙关系，但我觉得我们一定会要想办法提前做好思想准备。我记得好像是任正非说过，我们要（做）的是活下去，能够活下去，才可以有未来，如果活都活不下去了，还谈什么未来？所以，我们会关注国际化的（动向）。

投资者：格力的股票回购计划和股权激励的安排如何？

董明珠：

按照公告的要求做。我们在适当的时候，也就是恰到好处的时候才去买。我的股票可以卖吗？我要还债。

投资者：格力发展家电多元化，要抓住直播电商风口，您怎么看？

董明珠：

天天都是风口，这个风口过了又怎么办呢？雷军讲在风口上猪都能飞上天，风没了猪就要掉下来。我们希望天天都有风口。

投资者：格力冰箱、洗衣机何时在天猫、京东平台销售？

董明珠：我们已经有销售了，我们自己的电商，董明珠的店里面就有应有尽有。

投资者：高瓴资本的到来，给公司带来了什么积极的作用？

董明珠：谁当我的股东，我都是一如既往。