

# 格力电器 2016 年董事会工作报告

## 一、概述

2016 年，是国家“十三五”开局之年，是供给侧改革元年，也是家电行业攻坚之年。

2016 年，也是格力电器的转型元年。格力电器凭借变革的勇气与智慧，把“转型、突破、创新”作为年度经营工作的指导思想，客观分析国内外经济形势，主动适应时代变化，在巩固现有空调市场份额的前提下，加速在智能装备、智能家居、模具等领域的产业转型。在保持整体收入基本稳定的情况之下，公司当年实现归属于上市公司股东的净利润同比增长 23.05%。

这一年，格力电器还成为首批进入国家工信部发布的“电器电子产品生产者责任延伸试点名单”的企业之一。这对于格力在可持续发展、废旧电子电器产品回收领域的成绩是极大的肯定，对于整个家电行业再生资源产业的发展，和电器电子产业的绿色转型具有重要作用。

这一年，格力电器坚持苦练内功，围绕健康、节能、环保的理念，从产品设计端就坚持走环境友好型路线，自主研发的三项技术或产品“高效永磁同步变频离心式冰蓄冷双工况机组”、“环境温度-40℃工况下制冷技术”和“三缸双级变容压缩机技术”被鉴定为“国际

领先”水平。格力电器紧抓“煤改电”政策机遇，创新研发出全建筑类型热泵采暖产品，并多次中标北京、山西、天津等地的“煤改电”项目，充分发挥行业巨头的规模效应，赢得了市场先机和用户口碑。截至2016年12月31日，公司累计总授权专利达15862件，2016年全年发明专利授权量达到911件，格力位居2016年全国发明专利排行榜全国第七，家电行业第一。

这一年，格力电器不仅给安装工增加100元安装费，还给员工涨1000元工资。从股东到安装工再到员工，格力为利益各方无不惠及，让他们共享发展成果，进一步彰显了社会责任。

这一年，格力电器从众多亚洲知名品牌中脱颖而出，被美国国际品牌咨询集团评为2016年“亚洲最受信任品牌”。同时，在中国品牌建设促进会等单位联合举办的“2016年中国品牌价值评价信息发布会”上，格力以967的品牌强度和549亿元的品牌价值获得“轻工行业”第一名。格力空调还全面进驻巴西里约各类奥运场馆，并创造了里约奥运会项目中国空调品牌的“三个唯一”。格力还凭借“直销风暴玩转双十一”获评南方都市报“2016领袖中国商业盛典十大影响力事件”。

2016年，公司把“转型、突破、创新”作为年度经营工作的指导思想，客观分析国内外经济形势，主动适应时代变化，在行业去库存、空调产品升级换代的大环境下，格力电器在创先争优的道路上持续发力，通过实施创新驱动战略、推动多元化产业发展，加强信息化

与生产制造过程的深度融合等战略决策，实现信息化、智能化、多元化、多渠道四大转型突破，在平台、标准、管理、人才四方面取得诸多创新成果。

2016 年，公司也进入调整转型的关键年，在巩固现有空调市场份额的前提下，加速在智能装备、模具等领域的产业转型，在智能装备、模具等新经济增长点的带动下，我司全年实现营业总收入 1101 亿元，较上年上升 9.5%；实现归属上市公司股东净利润 154 亿元，较上年上升 23.05%。

2016 年，公司自主研发的“高效永磁同步变频离心式冰蓄冷双工况机组”经广东省科技厅鉴定为国际领先水平，“环境温度-40℃工况下制冷技术”被鉴定为国际领先水平，“三缸双级变容积比压缩机的研究与应用”被鉴定为国际首创，达到国际领先水平。美国保险商实验室（简称 UL）向格力颁发了全球首张热泵热水器的 UL 认证证书，格力光伏离心机、低温制热 VRF 获得美国 AHRI 证书。

除此之外，公司在品牌建设领域获得人民日报社授予的“中国品牌创新奖”；获得人民日报社《民生周刊》杂志社、国家品牌网编辑委员会授予的“中国品牌诚信企业行业第一名”；获得南方都市报颁发的“2016 领袖中国商业盛典十大影响力事件-格力直销风暴玩转双十一”。

因为勇于代言“中国造”，积极履行企业责任，公司获得人民网颁发的“第十一届人民企业社会责任奖年度企业奖”。始终保持国内

外空调行业龙头地位，获得由广东省制造业协会、广东省产业发展促进会颁发的“2016 年度广东省制造业功勋企业”、广东省制造业协会，广东省产业发展研究院、广东省社科院企业竞争力研究中心颁发的“广东省制造业企业 50 强”、中国机电产品进出口商会颁发的“2016 年中国十大空调器出口企业”、“2016 年十大智能家电出口企业”、“2016 年十大智能家电出口企业”等荣誉。

## 二、 主营业务

### （一）概述

#### 1、主要业务与行业地位

公司拥有格力、TOSOT两大品牌，主营家用空调、中央空调、空气能热水器、生活电器、工业制品、手机等产品。下辖凌达压缩机、格力电工、凯邦电机、新元电子、智能装备、精密模具、再生资源等子公司，覆盖了从上游零部件生产到下游废弃产品回收的全产业链条。

公司至今已开发出20个大类、400个系列、12700多个品种规格的产品，远销160多个国家和地区，用户超过3亿。其中，格力家用空调产销量自1995年起连续22年位居中国空调行业第一，自2005年起连续12年领跑全球。

根据《产业在线》数据，2016年格力家用空调国内市场占有率达到42.73%；根据《暖通空调资讯》数据，格力商用空调国内市场占有率达到16.2%，连续5年保持第一。

#### 2、公司 2016 年战略及取得的成果

2016年，公司把“转型、突破、创新”作为年度经营工作的指导思想，客观分析国内外经济形势，主动适应时代变化，在行业去库存、空调产品升级换代的大环境下，格力电器在创先争优的道路上持续发力，通过实施创新驱动战略、推动多元化产业发展，加强信息化与生产制造过程的深度融合等战略决策，实现信息化、智能化、多元化、多渠道四大转型突破，在平台、标准、管理、人才四方面取得诸多创新成果。

2016年，公司也进入调整转型的关键年，在巩固现有空调市场份额的前提下，加速在智能装备、模具等领域的产业转型，我司全年实现营业总收入1101亿元，较上年上升9.5%；实现归属上市公司股东净利润154亿元，较上年上升23.05%。

2016年，公司自主研发的“高效永磁同步变频离心式冰蓄冷双工况机组”经广东省科技厅鉴定为国际领先水平，“环境温度-40℃工况下制冷技术”被鉴定为国际领先水平，“三缸双级变容积比压缩机的研究与应用”被鉴定为国际首创，达到国际领先水平。美国保险商实验室（简称UL）向格力颁发了全球首张热泵热水器的UL认证证书，格力光伏离心机、低温制热VRF获得美国AHRI证书。

除此之外，公司在品牌建设领域获得人民日报社授予的“中国品牌创新奖”；获得人民日报社《民生周刊》杂志社、国家品牌网编辑委员会授予的“中国品牌诚信企业行业第一名”；获得南方都市报颁发的“2016领袖中国商业盛典十大影响力事件-格力直销风暴玩转双十一”。

因为勇于代言“中国造”，积极履行企业责任，公司获得人民网颁发的“第十一届人民企业社会责任奖年度企业奖”。始终保持国内外空调行业龙头地位，获得由广东省制造业协会、广东省产业发展促进会颁发的“2016年度广东省制造业功勋企业”、广东省制造业协会、广东省产业发展研究院、广东省社科院企业竞争力研究中心颁发的“广东省制造业企业50强”、中国机电产品进出口商会颁发的“2016年中国十大空调器出口企业”、“2016年十大智能家电出口企业”、“2016年十大智能家电出口企业”等荣誉。

## **(二) 2016年的转型、创新及突破**

### **1.四大转型：信息化、智能化、多元化、多渠道**

#### **(1) 信息化转型：深入两化融合，驱动公司高效发展**

2016年围绕“信息化、工业化”深度融合的主攻方向，公司重新布局信息化战略，着力建设横向纵向全面集成实时共享的信息平台。横向通过采购协同平台和销售协同平台延伸并打通上下游，支撑供应链上高效协同，保持公司整个链路上的竞争力，纵向通过MES系统贯通现场执行层和管理层，支撑精细化管理，保持现场作业的高效率。

公司完成了长沙等新基地的ERP、MES、WMS系统的实施工作，为新建基地提供统一的核心信息平台。

公司2016参加国家及广东省智能制造项目申报，成功获批成为2016国家智能制造专项项目及广东省智能制造示范项目。在公司制造系统内部搭建7大管理体系，包括“人力资源体系、增效体系、成本体系、设备体系、信息化体系、生产集控体系、运营绩效体系”，目前

各单位已初步形成自主管理为主，职能监管为辅的运营模式，进一步提升了生产系统管理水平与预防管控能力。

此外，通过建立以“双效”为中心的制造系统运行管理体系，2016年公司整体生产效率提升幅度为10.5%，直接控员项目增效4294人，折合工时控员增效2244人；通过新工艺开发与利用、优化质量检验程序、优化生产线安排等项目的实施，全年累计实现降成本金额约3.87亿元。

## **（2）智能化转型：贯彻供给侧改革，领跑空调行业**

随着消费升级，以及互联网和物联网的发展都加快了产品智能化的进程。产品智能化不仅改变企业的产品功能，而且还能推动产业变革，为企业转型升级带来巨大机遇。2016年，格力电器紧握时代脉搏，贯彻供给侧改革，抓住机遇，向产品智能化转型升级。

变频技术及产品研发方面，格力空调10大系列，15个主型号（40个子型号），全部入选国家工信部公布的国家2016年度空调“能效领跑者”产品。全年完成玫瑰II代，I酷、T爽、金贝柜机，变频空调品悦、变频金刚等多个变频新型节能智能空调设计研发，在空间节约与智能性方面有显著提升，并新掌握了3大核心科技，包括搭载光敏传感器、全球原创蒸发器自洁技术和智能语音操控技术。自主研发全新领域中高端变频洗衣机系列化产品和具备高能效、高可靠性热泵的纯电动汽车空调。

为抢占市场，2016年格力调整了产品销售结构，相继推出多款一级能效变频空调产品，其中以“能效领跑者-润系列”为代表的高端家用空调在市场上获得极好地反响；不断加大对智能空调产品的推广与宣

传，如配备WIFI功能的品悦、俊越等，力求为消费者提供最贴心的产品。

智能产品研发方面，公司在已完成单机近远程控制的基础上，整合家用空调、商用空调、生活电器、智能路由，成为可联动感应控制的整体化智能家居解决方案；开发家用金贝本地语音，APP语音控制，后续同步完成开发智能语音对话、人脸感应等功能并成功应用到格力中高端空调中；将净水机，厨房三件套，电风扇，和部分特种空调增加WIFI智能功能，并研究智能模式，智能配网，数据上报等功能。

商用空调产品研发方面，重点围绕节能环保、智能互联理念开发产品，创造出集空调、地暖、热水、灯光、温控、智控等多功能于一体的格力智能家用中央空调系统：开发出GMV舒睿多效型家用多联机，能同时满足厨房、卫浴、客餐厅的空调需求；中标MS01核电离心机项目及MS02核电风冷螺杆机项目进入核电市场领域；超低温壁挂热泵地暖家用中央空调成功开发并投入北方市场。

### **（3）多元化转型：立足空调行业，向新兴领域开疆拓土**

2016年7月23日，在第二届中国制造高峰论坛上，格力正式宣布进入多元化时代。围绕智能家电和智能制造两大板块，格力从造空调的技术延伸出去，发挥从产品到设备的协同效应，达到多条赛道上并驾齐驱的发展目标——在家电制造等传统领域迈向纵深，在智能装备制造等新兴领域不断开疆拓土。

#### **①生活电器向精品化、多元化、智能化方向发展**

2016年度公司共完成346个生活电器开发项目，其中IH电饭煲通



过全国人民代表大会全国媒体推广，进而在高、中、低档全面覆盖；净水机攻克废水难题，实现1:1的占比让格力净水技术稳居行业前沿；二代苹果电饭煲因新颖的外观及独特的创新点，获得客户一致好评。

### ②以智能家居为切入点，加大通信技术的研发力度

以产品多元化及智能家居为切入点，格力探索研究家用消费类电子、通信及工控芯片的发展方向，研发自主知识产权的芯片。2016年，重点在智能交互、智能连接、智能云平台方面进行了技术研发，将公司产品接入到智能家居系统中，再通过无线模块、“格力+”APP、云平台开放接口供第三方厂家接入，形成格力智能家居生态系统。目前已在画时代空调、金贝空调、玫瑰空调、除湿机、电饭煲、空气净化器、净水机、智能油烟机、消毒柜插件、洗衣机等公司重点产品上全部实现无线连接，并可以通过“格力+”APP全部进行远程控制、故障报警以及维修的服务。

2016年已实现二代手机量产，5.5寸屏二代手机及6寸屏三代手机正在研发中；建立健全手机软件、硬件、结构、测试等各专业方向的开发流程和标准，在手机业务上已聚集一定的研发实力。

### ③向智能装备产业、模具制造产业转型升级，培育新的利润增长点。

2016年，智能装备产业在完成自身制造系统转型升级的同时，逐渐占领国际国内高端装备市场。本年度重点完成基于以太网总线式750W伺服驱动器、三轴与五轴机械手控制系统、总线型运动控制器、压缩机自动上线等产品开发。

模具产业着重完成金属效果免喷涂注塑成型、模内热切技术、

PT-25线轴、一体式前倾离心风叶模具、3D打印技术等新型技术新材料的研究与应用，实现模具绿色制造；同时提高模具制作的自动化、信息化水平，实现模具智能制造。

**④以光伏空调为依托，在光伏产品、光伏系统、工业触屏方面取得阶段性成果。**

光伏空调的产品化工作是在已有的光伏离心机和光伏多联机基础上进行多种机型开发，包括全网通出口光伏多联机、单相侧出风光伏多联机及560KW光伏离心机机载变流器，以适用不同场合和需求，光伏系统已销售国内外多个地区。

自制一代12寸工业触屏已在8月完成量产以及离心机机组的统一切换工作，运行良好；7寸工业触屏以及高端大尺寸23.8寸工业PC已实现技术突破并掌握核心技术。

**⑤坚持“节约、绿色、环保、资源再生”的可持续发展战略方向，形成资源再生闭环产业链，坚持绿色生态制造。**

再生资源板块重点完成了自建渠道、降成本项目和管理体系建设项目，四个基地（长沙、郑州、芜湖、石家庄）于6月通过认证机构SGS关于三合一体系（18000；14000；9000）的审核，并取得证书。

#### **（4）渠道转型：搭平台加强合作，线上线下联动发力**

格力在全国拥有27家区域性销售公司，在全球拥有近3万家专卖店。格力遵循“先有市场，再有工厂”，独特的渠道建设思路在家电业界独树一帜。2016年，在巩固原有线下渠道的基础上，格力搭建起销售公司创新性的管理模式，在中心城市建立格力形象店、旗舰店，凸

显格力专卖店的品牌形象，增强用户的消费体验。同时在全国各区域成立共计20家全新的大松生活电器。2016年还加强对线下卖场入驻的重视，在原有各销售公司与国美卖场合作的基础上，与苏宁全面签约，进店数超740家。

随着中国电子商务网购产业规模迅速扩大，传统制造业加速与互联网对接已成为业界的共识。在此形势下，公司进行了格力品牌线上电商销售战略规划，巨资筹建了自有线上综合电商销售平台“格力商城”，重点布局京东商城、天猫商城、国美电器、苏宁易购等国内最具影响力的第三方电商平台，同时保持和国内KA（keyaccount）客户资源互享，在重大电商节点6.18.6.28.双11.双12等取得辉煌的销售业绩，其中空调在京东平台高居家电行业同类产品销售榜首，晶弘、大松两大品牌在电商家电品类也表现优异。

2016年，公司线上电商销售额45.8亿（不含淘宝），同比增长91.14%，其中京东同比增长93.15%，天猫同比增长84.42%；京东格力空调2017冷年（8-12月）同比增幅达到145.5%，2016年618购物节京东格力空调销售突破3.8亿，双十一购物节空调突破3.1亿，高居空调行业榜首。另据统计，2016年双十一期间，格力线上线下累计销售额突破34亿，比去年同期增长近一倍。

## 2. 四大创新及突破：平台、标准、管理、人才

### （1）平台创新：搭建创新基础平台，实现技术突破

2016年格力电器围绕搭建“国家公共科研平台、知识产权战略管理平台、标准战略管理平台、集成化研发设计平台、基础设施检测平

台、信息技术支撑平台”在内的六大创新基础平台，进一步完善企业科技创新体系。

国家公共科研平台的搭建与运行已成为格力电器创新的核心动力。近两年，公司在已有国家工程技术研究中心和国家企业技术中心2大国家级技术研究中心的基础上，增加国家重点实验室、国家级工业设计中心两个国家级科研平台，进一步构建“基础研究-工业设计-工程化-产品化-自动化”为主的创新链。

在搭建知识产权战略管理平台方面，2016年公司成立了专职的“知识产权办公室”，通过“创新驱动、自由使用、合法垄断”三个方面，利用知识产权助力公司扩大市场份额，提升产品知识产权附加值和提升品牌价值。公司全年申请专利5976项，其中发明专利3662项，授权发明专利871件，较上年提升100%。

在搭建标准战略管理平台方面，公司全年完成家用空调、商用空调、生活电器共计38类产品的平台规划，结合产品平台完成504类关键物料的使用规划，建立各类产品平台物料库。制定各类产品平台及物料使用管理规定，通过梳理公司开发流程，完善文件模板及签审流程，确保在产品开发过程中严格执行产品平台及物料规划。

在搭建集成化研发设计平台方面，2016年公司在项目管理统筹下，各产品规划项目有序开发，全年共完成产品类项目2427个，技术研究类项目401个，工艺研究类项目280个，管理创新类项目165个。

在搭建基础设施检测平台方面，2016年度公司与国际权威认证检测机构达成战略合作伙伴关系，获得了由通标标准技术服务有限公司

颁发的“智能家居产品评估、检测、认证全面战略合作伙伴”证书。先后建成生活电器能效实验室、汽车空调实验室、空气净化器能效实验室、变频管家过程监控系统，并不断完善现有的实验室检测功能，为用户提高更加可靠、安全、节能、舒适的产品。

在信息技术支撑平台建设方面，公司大力推进多项信息化系统集成应用，如：运用大数据技术，建立多维分析基础，实现根据分析维度的灵活组合与查询分析；整合总部与各子分公司的PLM系统，共享设计研发业务资源；实现设计的标准化及设计与工艺的协同，构建一体化的数字设计和制造的闭环变更管理体系。

## **（2）标准创新：以客户需求为导向， 严把产品质量关**

### **①用极致的标准和手段进行产品开发和制造**

依托格力电器独创的以顾客需求及社会责任为导向的“四纵五横”T9质量管控系统，对家用空调产品质量标准进行研究，从零部件到整机，产出相应的全套科研成果；通过对核电空调等核心质量项目的重点研究，借鉴吸取“核电质量体系”中的管理要点，推广应用到其他空调产品中；全面推行加严质量管理模式，专项下发关键重点物料控制要求、加严验货控制要求、实验验证控制要求以及部长审批放行要求等。

### **②以提高质量为目标，开展可靠性研究**

2016年公司划分结构、系统、电气元件、控制器、工艺5个工作组开展十年寿命研究，根据对售后故障的详尽分析，年度内共开展113个项目，覆盖压缩机、四通阀、电机、运动机构、控制器等关键元器

件的核心售后问题，各项目研究成果已纳入设计规范、检验规范、工艺文件中开始执行控制，从源头提升产品及零部件质量。

### **(3) 管理创新：强化制度建设，促进企业可持续发展**

2016年，公司颁布了《监察管理办法》，不断完善监督举报机制。通过总裁信箱、电子邮件、信函、电话等渠道，受理各类投诉共计60余起，监察单位对每起投诉都进行细致的调查，一经查实对责任人给予严肃处理，营造公开透明的氛围。围绕健全内部控制、改善经营管理、提高经济效益的目的，从公司采购、物资耗用、费用支出、子分公司管控和基建工程结算等方面开展了审计项目。

2016年，公司全面落实安全生产“一岗双责”安全主体管理责任体系；扎实推进隐患排查整改，开展各专项监督检查。改善车间作业照明环境，完成有害岗位的专项整治工作，职业卫生年度监测计划，岗位作业现场有害物质检测及新建项目职业病防护预评价工作，确保员工职业健康。2016年，公司无重大安全事故，无职业病事故，无环境污染事故。

### **(4) 人才创新：加大人才培养力度，满足多元化人才需求**

#### **① 技术工人招聘与培养**

采取“走出去，引进来”的战略，通过校企合作等方式，加大对技术工人人才的引进。开展第二批技能工技能等级评定，对16个工种408人进行岗位技能等级评定，技术工人按各等级技能津贴标准、实际上岗天数发放技能津贴。

#### **② 开展人才储备，深化人才培养**

组织实施“逐梦格力”2016届大学生培养工作；组织实施主管精鹰特训营及班组长“引航学堂”，帮助基层管理人员储备基础管理知识和技能，提升发现解决问题能力；结合“业务创新、绩效突破、能力提升”制定全员年度学习计划；在众多领域不定期组织实施系列技术前沿专家讲座，拓宽技术研发人才视野。

### ③健全集团化人员调配机制，促进集团内部人力资源利用

基于销售、生产计划的变动调整，进一步健全人员调配机制，明确调配原则与分工，以集团内人员调配的方式顺利解决不同公司之间的人员盈缺矛盾。

### ④加强干部队伍的思维转型和素质提升

加强党风廉政教育宣传工作开展，组织公司全体党员“两学一做”学习教育活动开展；完成2016年度纪律教育学习月活动。

要求全体干部要有魄力、有挑战精神，敢于解放思想、打破常规；有调控能力，决策能力和应对能力。启动管理干部读书会，每两个月整理并推荐一期读书清单，帮助广大管理干部构建复合型知识结构，拓宽工作视野。

## 三、核心竞争力分析

### 1. 享誉全球的品牌优势、牢固的渠道话语权

格力电器是目前全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体的国有控股上市公司，家用空调产销量自1995年起连续22年位居中国空

调行业第一，自2005年起连续12年领跑全球，处于行业内的龙头地位。

2016年，格力肩扛国家责任，以振兴“中国造”为己任，围绕“大国重器”进行品牌推广和营销，品牌宣传效果和活跃程度均居行业前列：获得人民日报社授予的“中国品牌创新奖”；获得人民日报社《民生周刊》杂志社、国家品牌网编辑委员会授予的“中国品牌诚信企业行业第一名”；获得南方都市报颁发的“2016领袖中国商业盛典十大影响力事件-格力直销风暴玩转双十一”。

据中国品牌建设促进会等单位联合举办的“2016年中国品牌价值评价信息发布会”，格力以967的品牌强度和549亿元的品牌价值获得“轻工”组第一名，格力品牌已经深入人心、享誉全球，在经销商和消费者中形成了良好的口碑。格力空调连续五年蝉联顾客满意度第一，在中国质量协会和全国用户委员会发布的2015年空调产品满意度测评结果中，格力空调以84.4分的成绩获空调品牌顾客满意度最高分，在“顾客满意度”、“忠诚度”、“整体品牌形象”、“行业感知质量”等细分维度上都稳居行业第一。

格力电器在中国拥有27家区域性销售公司和2.5万家专卖店，独特的渠道建设思路在家电业界独树一帜，被学术界称为“21世纪经济领域的全新营销模式”。而格力“自建渠道”的营销模式也使企业“诚信”可以贯穿于生产到销售的每一个环节，使格力在激烈的渠道竞争中站稳了脚跟，牢牢掌握了渠道话语权和主动权。同时，公司拥有稳固的线上、线下业务布局优势，线下与国美、苏宁等大型家电连锁卖场保持良好的战略伙伴关系，线上与京东、天猫等网购平台紧密合作。



## 2. 全球最大的生产规模、全方位的产品线

格力电器在全球拥有珠海、重庆、合肥、郑州、武汉、石家庄、芜湖、长沙、巴西、巴基斯坦等10大生产基地，家用空调年产能超过6000万台套，商用空调年产能550万台套，生产规模位居全球首位，同时拥有完善的配套能力和行业最完整的产业链，有效确保了空调关键零部件的自主生产和供应。

格力为消费者提供净水、热水、冷气、热气、生活电器等全方位的产品，至今已开发出包括家用空调、商用空调在内的20大类、400个系列、12700多个品种规格的产品，完善而齐全的产品线能满足不同层次顾客的普遍及个性化需求。公司产品（包括自主品牌和OEM产品）已远销全球210多个国家和地区。其中“格力”自主品牌空调远销全球160多个国家和地区。

## 3. 打通上下游产业供应链，拥有强大的供应链控制力

具备全球最大额度生产规模和全方位生产线的同时，公司进一步打通包括压缩机、电机、电容、漆包线产品在内的上下游产业供应链，极大增强了公司对于上下游供应链的控制能力，保证了生产高效进行，满足内部需求的同时，大力推进工业制品外销。

压缩机产业方面，格力自主研发的“三缸双级变容积比压缩机技术”被鉴定为“国际领先”水平；开发的涡旋压缩机为国内首创，成功打破国外涡旋压缩机技术垄断，性能达到行业领先水平；攻克了混合式磁悬浮轴承的控制技术、大功率高速电机的控制技术以及实现高速大功率电机自主研发。

电机产业方面，公司完成伺服电机5个系列52个型号电机的开发，成功应用在注塑、钣金机械手以及608机器人上；完成一款洗衣机电机开发并投产。电容产业方面，新能源汽车用电容完成样品试装；20A智能功率模块样品已投入可靠性试验。

漆包线产品方面，公司重点开发新能源汽车用耐电晕漆包线、铝漆包线等新产品，掌握了生产关键技术和工艺要求，满足更多领域市场需求。

#### 4. 完善的自主创新体系及雄厚的技术研发实力

格力电器秉承“科技改变生活、科技创造生活”理念，坚持“核心技术自主研发”，致力于自主创新体系的建设，以“营造自我超越的创新文化、建立高集成的研发体系、拥有原创性的核心技术、构建全方位的产品系列”为主要内容，推动企业实现从“规模驱动业绩增长”到“创新驱动持续发展”的战略转变。

格力是全球最大的空调研发中心，目前拥有科研人员8000多名，国家级技术研究中心2个，国家级工业设计中心1个、省级企业重点实验室1个；设有7个研究院、52个研究所、632个实验室；累计申请技术专利27000多项，其中发明专利10000余项。

格力是中国家电行业唯一一个科研投入不设上限的企业，需要多少就投入多少，近年来科研投入均超过40亿元。格力把国家标准、国际标准作为门槛，以消费者的需求为最高标准，在研发上追求极致，厚积薄发，现拥有15项“国际领先”的核心技术，尤其是光伏空调的首创给人类的的生活和环境的美好做出了重大贡献，承担了29项国家重大

科技项目，获得国家科技进步二等奖2项、国家技术发明二等奖1项、中国外观设计金奖2项、中国专利优秀奖10项。

## 5. 强大的成本控制能力及财务优势

格力电器坚决不拿消费者当试验品，坚持所有的产品不成熟不上线，不完美不上线，要求内控的质量技术标准远高于国标、严苛于国标，有效保证了产品的高可靠性。设立了业界独一无二的筛选分厂，对所有外购的零部件实施全检；颁布总裁禁令，推行“八严”方针；在新产品试制、零部件入厂检验、产品制造、运输和安装等各个环节采用严格的质量控制手段，使产品品质得到了切实的保证；创建以顾客需求及社会责任为导向的“四纵五横”T9质量管控系统，对产品质量进行全面管控；这也使得格力电器以产品品质卓越著称于行业。

公司对原材料实行集中采购，充分发挥集团规模优势，提高采购议价能力，有效控制采购成本；通过开展定期或不定期对重要原材料耗用差异专项分析，推进关键物料的成本控制，提高分厂材料利用效率；通过国内首创“定额领料-落地反冲”结算模式、提升设备利用率、降低办公费用、提升仓储设备利用率等积极措施，持续减少制造和日常办公费用。

在中国企业贷款盛行、不少家电企业纷纷陷于困境的今天，格力电器依然保持着充沛的现金流，强大的财务优势明显。

## 6. 管理创新、人才创新和文化创新

“公平公正、公开透明、公私分明”是格力的十二字管理方针。公司通过制度建设、文化建设和员工培训来强化管理，提升内在的核心

竞争力。同时注重建章立制、奖罚分明，通过制度建设向管理要效益、要质量。格力的管理还聚焦于细节，从“一张纸一滴水抓起”，严格、规范的管理使格力获得了长足发展的动力。

格力拥有一整套“选、育、用、留”人才培养体系，“能者上、庸者下”，为各类人才提供了发展通道。搭建了有效的奖励机制，全方位激发员工荣誉感和激情，其中，干部绩效管理制度运作多年，以业绩为导向的考评机制，成为公司中层干部锻炼与成长的平台。日益完善的人才管理机制，为公司的持续发展奠定了稳固的基础。

格力企业文化是以“实、信、廉、新、礼”为核心价值观，以“忠诚、友善、勤奋、进取”为企业精神，以“少说空话、多干实事”为工作态度，同时坚持以“以人为本”为核心，支撑格力一直坚持勇于创新、追求卓越，为提高人类生活品质和社会进步做出贡献。

通过公司管理、人才及文化创新举措的实施，2016年，公司整体生产效率提升幅度为10.5%，直接控员项目增效4294人，折合工时控员增效2244人。

#### 四、2017 年公司经营重点

2017年格力电器将“挑战自我，掌控未来”作为企业年度经营工作指导思想，布局多元化战略，在巩固和发展空调产业的同时，不断向智能制造、智能家居、新能源产业延伸。秉承“公平公正、公开透明、公私分明”的管理方针，恪守“讲真话、干实事；讲原则，办好事；讲奉献，成大事”的行为准则，坚持以自主创新为核心，聚焦智能制造，实现效率效益双丰收。

## **（一）大力实施创新驱动发展战略，实现重点产品技术突破**

1.分类做好技术升级和创新战略规划。运用逆向思维考虑技术进步，紧贴市场和用户进行产品策划，在满足消费需求的同时创造需求。

2.提高新产品开发效率。继续加大力度进行项目管理和产品创新研发管理，普及大数据应用，不断总结共享和技术交流，提高新产品开发效率；完善项目团队责任制，以项目为中心，将精益设计方法融入新产品研发流程。

3.全面推行产品平台化设计，提高标准化水平。利用软件管理产品族谱，实现产品平台及关键物料规划的自动化控制；自设计源头推进关键物料通用化，降低产品生产成本、提高开发及生产效率；产品的设计思路要有创新、要讲求技巧，减少设计过程中的资源浪费。

4.关注行业新发展趋势。加大人工智能在家电领域的研发力度，推进智能家居技术发展；关注雾霾问题，为国家煤改电市场贡献力量，在降低成本的同时提高产品性能。

5.继续加强新技术和原创技术的研究。继续加强磁悬浮轴承及控制技术、压缩机小型轻量化和高效化研究、新领域电机产品、超低温空气源热泵供暖产品、通信领域技术和产品、洗衣机等研究，保持行业技术领先优势。

## **（二）巩固空调市场份额，拓宽多元化新产业布局**

1.巩固家用空调国内市场份额，优化商用空调产品销售结构，稳步扩大优势产品市场占有率。

2.坚持海外销售“保增长、调结构、树立国际品牌”战略部署，巩

固优势区域，加强薄弱市场开发，大力发展自主品牌。

**3.**围绕“高端化、智能化、精品化”发展方向，丰富生活电器产品线，提升产品性价比，为消费者提供健康、营养。

**4.**加快智能装备和模具产业的市场拓展，紧密围绕机器人和精密机床两大领域进行深入研究，在完成公司自主制造系统转型升级的同时，为中国制造2025提供自主研发的高端装备。

**5.**加大各工业制品品牌推广力度。兼顾国内和海外市场，打造工业制品“高品质、优服务、强阵容”品牌形象；积极寻求与电商平台的合作机会，开辟互联网营销新战场。

**6.**携手银隆，拓宽相关产业链。牢牢把握与银隆合作所带来的机遇与挑战，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。

**7.**加速新能源产业板块的产业布局与技术突破，推出自主创新的新能源产品；扩大光伏空调产品市场份额，实现光储一体化的技术突破；攻关能源控制的协议与策略，实现家居级、楼宇级、城区级的分布式控制系统和分布式能源系统开发。

**8.**做大做强手机产业，正式启动手机线下渠道销售。

**9.**坚持“节约、绿色、环保、资源再生”的可持续发展战略方向，形成资源再生闭环产业链，坚持绿色生态制造。

### **（三）大力推进标准化、信息化，提升企业管理水平**

**1.**加大标准化在产品研发各个环节的落实力度，从设计出好的产品过渡到设计出满足自动化生产需求的好产品。

2.成立信息中心，及时掌握市场、行业相关动态，统筹分析企业内部各系统间信息，保证供给侧改革的顺利实施。

3.成立大数据中心，推进大数据在公司各运营环节的分析与应用，有效提升企业管理水平。

4.从源头抓好质量管理，用倒逼的机制提升管理水平，真正的质量在日常生产、工艺、管理、设计过程中，在每个人的手中。

#### **（四）推动智能制造转型，提高人均效率**

1.实施自主经营管理模式，进一步明确“效率、效益”双效主体管理责任。

2.加强价值链改革和创新，深化精益生产，完善供应链物流、推广JIT模式，实现供方直配，进一步消除中转库存和搬运浪费。

3.建设“以销售为中心”的内部服务体系，提高生产及采购供应柔性。

4.全面导入效率导向的承包工资体系及生产效率自动核算系统，推进保效、增效。

#### **（五）加严成本管控，提高经济效益**

1.从设计源头做好成本管控，优化产品定价思路。

2.加强审计监督，特别是加强以管理流程控制为目标的审计管理。

3.严抓风险控制，包括外部风险、内部管理风险、新业务风险。

#### **（六）加大人才培养力度，科学高效满足公司多元化人才需求**

1.加快格力学院建设。推进技工培养，满足公司对技工人才转型升级的需求；大力培养专家型人才，包括管理专家、技术专家、技能

专家，使公司真正成为人才的培养基地。

**2.**建立健全动态的集团人员规划和管控机制，有效控制用人规模波动，进一步加强定岗定编管理工作。

**3.**持续拓宽招聘渠道，提升自主招聘能力，科学高效满足多元化人才需求。

**4.**对年轻人既要给平台、给方向，又要给目标，使他们有能力承接和掌控公司未来的发展。

### **（七）加强干部队伍的思维转型和素质提升**

**1.**加大力度建立“能者上，庸者下”的干部任免机制。培养能干、能想的队伍；培养肯奉献、有执着精神、有团结友爱、互帮互学的企业文化，打造企业核心竞争力。

**2.** 强化制度建设, 严抓工作作风建设，营造互帮互助的工作氛围，促进企业可持续发展。

**3.**做好干部储备库的搭建和更新，挖掘优秀人才。