

五次上榜全球50大商界女强人——格力总裁

董明珠 营销局

营销是不按常理出牌，
技术是寂寞之路。

李静◎编著



我的牌理只有一个——自己的原则，自己认为对。

——董明珠



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

董明珠营销

营销是不按常理出牌，
技术是寂寞之路。



李 静◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

董明珠营销局 / 李静编著. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2010年6月

ISBN 978-7-5609-6084-5

I. 董… II. 李… III. ①董明珠-生平事迹②空气调节设备-工业企业管理-市场营销学-珠海市 IV. K825.38 F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第051681号

董明珠营销局

李静 编著

策划编辑: 胡 晶

责任编辑: 郝婷婷

封面设计: 王 军

责任监印: 熊庆玉

责任校对: 孙 倩

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

地 址: 武昌喻家山

邮政编码: 430074

电 话: 027-87556096 010-84533149

网 址: <http://www.hustp.com>

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 14.25

字 数: 200 000

版 次: 2010年6月第1版

印 次: 2010年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-6084-5 / K·65

定 价: 32.00元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)

序

接触董明珠，不是通过她非凡的营销业绩和世人对她“打工女皇”的赞誉，而是大学校园里的一次“邂逅”。大学校园与经济社会有着言说不清的界限，商界里呼风唤雨又行色匆匆的过客，来不及望一眼校园高墙下的鹅黄嫩绿；校园里的学者也只顾从报缝中间放大一个个商界精英的背影，把一个个案例小心地装进带有墨香的书籍里。

日前一个很巧的机会，笔者到山东大学去讲学，在参差错落的混凝土建筑群里，一座面积不大却又秀气别致的小楼引起了我的注意：靛蓝的墙面透着深邃，简洁的线条蕴含睿智。正门上悬的楼名是“董明珠楼”。大学校园不乏以人名命楼的先例，“逸夫楼”就因邵逸夫先生的慈善义举声名显赫，因为普遍，所以见惯了“逸夫楼”后突然看见“董明珠楼”倒是有些好奇。董明珠是何许人？是港澳还是内地的？她的背后又有着怎样的一段传奇经历？

“董明珠楼”背后正是在国内有“营销女皇”美誉的董明珠。“董明珠楼”是她众多慈善事业的一部分，也成为高校师生与商界精英之间的一次完美的榫接。

正是这样的一次不期而遇开始了我对董明珠的解读，从报章、网络及有关董明珠的文字。董明珠，今年56岁，珠海格力电器股份有限公司副董事长、总裁，全球最具影响力的50名商界女强人之一，影响中国管理的十大女性之一，2006CCTV中国经济年度人物。

实际上，董明珠的全部商业传奇加在一起，也只有短短的19年：从36岁到今年56岁，但这十几年时间一如改革开放“东风夜放花千树”的瑰丽绚烂，炽烈奔放，挟着改革春风呼啸而来，势不可挡。春天从不期许果实，带着诚意走进春天的，总能发出自己的第一枝春芽。36岁，许多人都在筹谋下半生的安逸，留恋固定工作的无忧无虑，这个年龄似乎是一个远离创业、远离改革浪潮的年龄，但对于董明珠来说，一切才刚刚开始。她带着第一枝春

芽，走进了改革开放的春天。

36岁创业，单是这一念头就值得肃然起敬，更别说搬家舍业只身千里，从一个靠销售业绩吃饭的推销员做起。20年前，董明珠甚至来不及想一下其中的艰辛就走上了营销的舞台，20年前，她不但积累了大量财富，打响了“格力”这个品牌，更是把她独特的营销理念带到了商界。

总结董明珠的成就，离不开她一手摸索出来的独具魅力的营销策略。有人把董明珠对商界的贡献归纳为：技术创新、营销创新、管理创新、人才组织创新。这四项正是驱动现代企业得以稳健发展的重要引擎。出身营销行业的她以营销创新为契机，在管理和人才组织上，大胆采用新思维，以其“霸道”的管理手段，影响了一个企业，影响了中国商界。

经济学家的探索，往往开端于案例，以按图索骥的方式匹配以各种抽象理论概念；而企业家的探索，则是面对商战，厘清种种束缚，以出人意料的方式落下棋子。所以说，经济学家往往要将各种社会行为加以束缚，以形象描述描摹其轮廓；而企业家则往往需要打破一切的束缚，迅速获得所需所求。

了解董明珠的营销局，就该从她36岁进入营销行业的第一天说起。

目 录

第一章 36 岁的新起点 / 1

- 1 36 岁“明珠”生辉 / 1
- 2 金牌业务员 / 7
- 3 说一不二的“女二号” / 12
- 4 董明珠的“斗争美学” / 19

第二章 销售女皇的破冰 / 25

- 1 攻坚成功 / 25
- 2 初当掌柜的艰辛 / 34
- 3 踢开绊脚石 / 39
- 4 拒绝国美的背后 / 43
- 5 结盟经销商 / 50
- 6 格力破冰 / 54

第三章 泼辣的执行者 / 61

- 1 掌控财权 / 61
- 2 否定请客吃饭 / 65
- 3 独辟销售渠道 / 67
- 4 格力标杆者 / 72
- 5 我能做到你们一定也要做到 / 75

第四章 董明珠的格力观 / 81

- 1 服从公司利益 / 81
- 2 竞争才能长大 / 88
- 3 成就格力的是谁 / 92
- 4 做大做强 中国造 / 98
- 5 影响世界的格力 / 101

第五章 缔造格力文化 / 105

- 1 谁是上帝 / 105
- 2 不欺骗消费者 / 111
- 3 出访后的决心 / 117
- 4 创新是局，创新要破局 / 122
- 5 做一个诚信的制造者 / 128

第六章 挑战政府采购潜规则 / 133

- 1 一波三折的“废标门” / 133
- 2 炮轰政府采购潜规则 / 137
- 3 醉翁之意不在酒 / 139

第七章 规则需要标准 / 143

- 1 欠款为零 / 143
- 2 否定降价 / 148
- 3 返利策略 / 154
- 4 让经销商赚钱 / 157
- 5 戴着脚镣的舞者 / 160
- 6 解读格力模式 / 163



第八章 管理之魂 / 169

- 1 专业和专一的格力 / 169
- 2 大工业精神的开拓者 / 175
- 3 以德为先的人才观 / 179
- 4 格力只做最好 / 185
- 5 危机下的格力生存法则 / 189

第九章 扛起责任奔跑 / 199

- 1 唯一的爱好是格力 / 199
- 2 企业家要流道德血 / 202
- 3 强烈的社会责任感 / 205

附录 1 董明珠创业年度荣誉简历 / 211

附录 2 董明珠语录 / 213



第一章

36 岁的新起点

董明珠：“我永远是对的！”

1 36 岁“明珠”生辉

传奇人物，往往应世而生，应时而生，在错杂纷扰的环境中经过千锤百炼后脱颖而出，练就一身钢筋铁骨，铮铮有声。董明珠就在不经意间书写了一段营销传奇：从辞职远走，到南飞深圳，再到安身珠海，她从最不显眼的业务员起步，辗转大江南北，追欠债、斗“老赖”、讲诚信、拼业绩，三年时间连上三个台阶，和“格力”品牌一起在风生水起的家电竞争市场生生地闯出一条大路。

然而，对于董明珠来说，创业的过程却充满着艰辛和痛苦。

1990年，董明珠辞职南下深圳，那一年她36岁。这的确是个尴尬的年龄，在高学历青年创业者摩肩接踵的深圳，除了阅历，她恐怕再没有其他的就业优势，面对蜂拥而来的就业者，谁愿意给一个36岁女子工作的机会呢？

1954年8月出生于江苏省南京市的她，虽然生活在充满六朝古都遗韵的妩媚城市，但她并没有成长为小家碧玉式的姑娘，更多的是吸收了这座城市残存的虎踞龙盘的阳刚气息，从小就是个倔强、自信、聪明、不认输的孩子。学生时代的董明珠，是从来不让父母操心的学生，“我在学校的时候，从没有

老师说请家长来，都自己很自然的就学习结束了，拿个成绩单回家给父母一看就好了。”

不过，你永远不能用“乖乖女”这个词来形容她。“我从来都是上学的时候看书的，下课后是绝对不看书。我都是去打球啊、爬山啊什么的。不过每次考试都还是比较好的，在班上的成绩算中上等吧。”回忆起少女时代和父母在一起的生活，董明珠低沉的声音充满了某种遗憾，“尽管小时候家里不是很富裕。但我记得自己从小长到大从来没有穿过带补丁的外套，我们穿的补丁衣服都是在里面，在外面穿的都是最好的。我父母非常注意我们的言行，对我们也很宽容。”

最让她记忆深刻的有两件事：一是学游泳，一是学骑自行车。这是父母为数不多的不太同意她做的事情。

“我记得初中的时候，学校老师让一位据说游泳游得特好的老手教我，他还曾横渡过长江。结果，他见到水就兴奋得不行，对我说：‘先给你根竹竿撑着站这儿，我先去游一圈再来教你。’由于我从没下过水，所以站在水里特紧张，一下子就沉到水里去了，当时我很紧张，怕就这样死掉了，于是就拼命地大声喊救命。”

获救后，死里逃生的董明珠并没有退缩，“一般人都会害怕，也许以后就不去了，但第二天我对自己说，我一定要去，要把游泳学会。后来就真学会了。”

这件事让董明珠学会了总结。“第一，我告诉自己说以后不能和最会游泳的人在一起，因为你差距太大了，一定要找个跟你差距不大的人在一起。第二，我一定要把游泳学会。这个是我小时候体现出来的能力，直到现在做总裁，我依然喜欢总结。”

第二件事是学骑自行车。“当时爸爸不让我学骑车，我就只好偷偷地用家里老式自行车学”，董明珠清楚地记得她第一次骑自行车上路时的情景，迎面突然开来一辆黄色的公交车，因为不熟练，她心里就有些发慌，只想着怎么躲汽车，脚拼命地往前踩，又忘了刹车，忙乱中她摔了下来了，已经停住的公共汽车里，全车的人都直直地看着这个冒失鬼。

这件事带给她的仍然是总结经验：“我为什么会怕？为什么我会往后仰？怎么才不会掉下来？我一定要学会。”过了几天，董明珠就骄傲地骑着自行车



在家人面前熟练地来来回回转了。

那时候的她，其实只是个十一二岁的小姑娘，“我后来就讲，也许我就是这么一个人，不像别人那样失败了就失败了，错了就错了。我是一定要去改变，去成功的。我骨子里头有那种‘倔’的成分，做一件事，不做成功决不罢休。”

这种不认输的性格贯穿着她的一生。她即使是在进入格力之前，在南京的某化工实验室做化验分析员时，也要在实验室里面做得最好，“我很勤奋，领导安排我做事，交代三天后交，我一天就给做完了，然后开始精准调节。所以到那天要交东西时，我肯定是最好的。”董明珠说自己天生就是这样认真的人。

这样的人是不会在实验室里埋没一生的。

董明珠原本是一家化工研究所的技术人员。然而命运多舛，在她30岁那年，丈夫突然病逝。面对突如其来的打击，她咬紧牙关，独自一人带着两岁的儿子，默默地承受着生活的重压。经过一番激烈的思想斗争，1990年，董明珠把8岁大的儿子留给母亲，独自南下深圳，到一家生产化工产品的企业搞管理，从此开始了她的商海博弈。

1990年，在市场经济初露端倪的沿海城市，民营经济一如抖开缰绳的野马，驭风驾电，踊跃向前，受民营经济的带动，整个沿海城市都激荡在市场经济萌发出的勃勃生机之中。然而，深圳这座充满梦想和机遇的城市，并没有给董明珠带来希望，看着身边拔地而起的一座座高楼，她觉得自己离这个城市依然遥远。一个偶然的机，董明珠去了趟珠海，在珠海逗留的短暂时间里，她被珠海的宁静秀美深深吸引住了。于是，她打点行装，带着梦想应聘到珠海格力电器股份有限公司（当时名为“海利”），成为这家企业的一名基层业务员。

用董明珠自己的话说：“我当时对营销一无所知，能否干好也有点怀疑，但我对自己有足够的信心。因为，一项新的工作只有通过自己努力尝试后，才知道是否适合自己。”

一块钢坯只有经过淬火才能锻造出好钢。董明珠知道，淬火的过程是她绕不过去的门槛儿，迈过这道槛儿，立地成佛；迈不过这道槛儿，一无所有。成就大事业的人，必有苦心志、劳筋骨、饿体肤，经过一番淬火，才能迈进成功的门槛。



对董明珠来说，成功来自时间的磨砺。刚加入这营销这一行时，她就屡屡书写传奇：曾经用40天时间追回前任留下的42万元债款；在一年时间内打开安徽市场，当年销售额达到1600万元；在几乎没有一丝市场缝隙的南京，用一年时间把销售额上升到3650万元。三年下来，她的营销额达到两亿多元，成为营销行业一匹奋力突进的“黑马”。

“明珠”生辉，自然引起了格力电器管理层的注意。与此同时，一件意外的“出走事件”为董明珠创造了机遇。1994年，格力电器主管销售的副总，在一家刚成立的空调企业的高薪诱惑下，带着8名销售人员和2名财务人员集体出走，离开了格力。

“天要下雨，娘要嫁人，由他去吧”。格力的老总朱江洪没有刻意挽留，而是把目光投向了公司有发展潜力的人，公司发展不是一朝一夕的事情，而人才培养则是奠定公司百年基业的首要大计，“不拘一格，广纳贤才”是企业立于不败之地的法宝。这次选才，董明珠进入了朱江洪的视野。

事实上，早在1992年，朱江洪就开始关注这位“很有两下子”的女营销员了。1992年，董明珠负责安徽的空调营销业务，当年销售了1600万元，让格力电器管理层刮目相看。当年秋天，朱江洪获悉安徽的销售额为1600万元，而富裕得多的江苏竟然只有300万元，于是决定亲赴华东考察。

在安徽考察期间，董明珠的精明能干给朱江洪留下了深刻印象，特别是经过一番长谈后，朱江洪发现，这位中年女子有着与常人不同的营销理念，和大多数有直接诉求，一心只打自己营销提成算盘的业务员不同，他眼前的这个人时刻站在公司立场上，与公司发展荣辱与共，具有这种责任心和事业心的人，才能为公司发展尽心尽责。在相互接触的短暂时间里，朱江洪认可了董明珠“以人为本，为客户着想”的营销理念，并有意让董明珠继续拓展和实践她的这些理念。

机缘巧合，在六朝古都南京，朱江洪在考察了格力电器的销售情况后，决定把江苏市场一并交由董明珠打理。此前，在江苏这个中国最富饶的省份里，格力的销售份额接近于空白，在强势品牌春兰、华宝等的蚕食竞争下，格力竟然毫无还手之力。

董明珠没有辜负公司老总的抬爱，她用实际行动很快给这位有知遇之恩的老总丰厚的回报。1993年，格力电器在江苏的销售额翻了10倍，达到



3650万元。加上安徽市场，董明珠一个人销售了5000万元，占到整个公司的1/6！

接下来的1994年，格力在江苏销售额又增长到1.6亿元，与春兰、华宝并列三强，董明珠一个人卖出去的电器占了公司销售总额的20%。

在伯乐眼中，千里马虽然被圈养在平常的马厩里，但只要抖动缰绳，它就能飞奔起来。在董明珠成功的路上，她有幸遇到了朱江洪。朱江洪慧眼识“珠”，把她从营销的业务员队伍中拔擢出来，为她迅速走上管理层，进一步展示才能提供了难得的机会。

1994年10月，董明珠带着三年2亿多元的销售成绩回到珠海格力电器总部，走马上任，成为经营部副部长。从此，一个企业甚至整个行业，都将因为她而改变。

然而，董明珠的升迁之路也并不平坦。出任主管营销工作的经营部部长，是朱江洪对董明珠的许诺。但这项任命在公司高层却遇到了强大的阻力，一些人只同意让董明珠当个副部长。他们心里盘算的是，董明珠做业务员每年销售提成高达几百万元，现在到总部满打满算只能挣几万元，按照常理，舍弃几百万元收入而屈就在营销部当一个说话不管用的“副部长”，没有谁愿意接手这个工作。

董明珠的做法总是出人预料。这一次，她不但欣然接受了没有实权的副部长的职务，还有滋有味地干了起来。那段时间里，董明珠拼命工作，加班加点，几乎忘记了休息时间，即使睡梦里，她仍在设计着格力的营销事业。在这样半梦半醒的状态下，脑子里一出现什么想法，她就会从床上跳起来，拿起本子记下所思所想，甚至还给同事打电话讨论一番，她的努力最终化成了推动销售增长的生产力。

董明珠上任之初，公司账册上的应收款高达5000多万元，而且相当一部分根本无法追回。如济南一家企业明明欠账100多万元，可格力电器竟然拿不出任何有效凭证，而且还蹊跷到无法查出究竟由谁来负起这个责任。

此外，在营销宣传上，董明珠也看到了很多不足：一张宣传单的市场价是0.2元，可格力电器却要付出0.88元；公司花450万元在机场租了一个广告牌，却是背朝着人流的方向……

对这些损公肥私、大手大脚的做法，董明珠看不下去，她径自跑到朱江

洪那里，要求全部对外财务都由自己来掌管。下级向上级伸手要权本是大忌，但朱江洪当场就点头同意了。

就在董明珠踌躇满志地想大干一场时，她却开始遇到麻烦：一些人觉得董明珠“多管闲事”，妨碍了自己的“财路”，联合起来轰董明珠下台。困难当头，朱江洪再次成为董明珠最坚定的支持者。他还力排众议，大胆提拔董明珠升任经营部部长。董明珠投桃报李，上任后就大刀阔斧地清理欠账，全面推行先款后货的销售政策。此后，格力电器再也没有出现过一分钱的应收款。

然而，公司管理不像营销那样单纯，她在殚精竭虑提高营销业绩的同时，还要和各种传统势力斡旋。在格力电器总部的16年里，“眼里揉不进沙子”的董明珠在不断进行博弈和斗争中一步步走上了高位。这个过程中，她和不诚信的经销商斗，和强硬的公司副总斗，甚至还要和自己的亲人斗。

1995年格力空调货源紧张，一个经销商找到董明珠的哥哥，想通过他的关系进3000多万元的货，允诺付给2%的提成。哥哥从南京千里迢迢赶到珠海，不料却被妹妹无情地拒之门外。此后，兄妹10多年没有来往，家里人也指责她六亲不认。

正是一系列毫不妥协的斗争，为董明珠赢得了“走过的路都不长草”的名声。

2001年，多年的积弊让格力电器呈现出严重的危机，销售额连续几年徘徊不前，大量员工再也不能容忍腐败和不公，联合起来罢工抗议。

在这个关键时刻，董明珠又一次临危受命。这一年，她升任为总经理，上任后就迅速撤换了一批不合格的中高层干部。于是，一场决定董明珠和格力前途的“内战”爆发了。那段时间，各上级部门接连不断地收到对朱江洪和董明珠的“举报”，表情严肃的调查组也不断在格力电器进进出出。最后，朱江洪和董明珠没被查出问题，格力电器的一位高层干部却因贪污被送进了监狱。

经历了一系列凤凰涅槃式的洗礼与挣扎后，格力最终摆脱了旧有体制遗留的种种问题，企业管理也彻底走向了规范。从2001年开始，格力电器销售额从70亿、100亿、138亿、182亿，一直上升到2005年的230亿元。这一年，格力电器以1200万台的销量超越了韩国品牌LG，一举成为空调行业的世界冠军。



2 金牌业务员

成功有不同的版本。在董明珠的成功之路上，自信、执著、坚强和奉献成为她打开成功之门的重要之匙。

2006年董明珠被评为 CCTV 中国经济年度人物。在颁奖现场，谈到女人当家的诀窍时，董明珠说：“女性要自信、要执著、要坚强，要有奉献精神，作为我来讲，我觉得女性首先不能用性别来作为自己的一个依赖，第二，我觉得我们要执著，我们今天不在乎个人是否富有，而在乎能否给中国社会带来价值，我用我的一生所追求的目标，就是让格力成为世界级名牌产品，成为我们中国人的骄傲，所以我应该有一种奉献的精神，只有这种奉献的精神，才可能实现这个目标。”

翻开董明珠的商海履历，二十年来，她正是遵循着这些独特的信念一路走来。

早在南下深圳的1990年，董明珠就带着常人难以想象的压力，与年轻人蜻蜓点水一样的求职不同，36岁的她经不起过多的失败，那时她就下定决心，不管成功失败都要坚持下来。正是高屋建瓴的气势和坚韧不拔的毅力，为她创造了一个又一个崭露头角的机会。

实际上，刚刚进入格力电器的董明珠就显露出非凡的耐力和韧性。董明珠的同行们通过两件不同寻常的事情了解到她的与众不同。

1990年，格力电器还是一个默默无闻的国有工厂，新管理层刚刚接任，百废待兴。市场营销部门也刚刚成立，20多个业务员每年要完成2000万~3000万元销售任务。平均下来，每人每年要完成100万元的销售任务。厂里规定，业务员销售100万元提成2万元，就是这2万元里，还包括了工资、差旅、请客送礼等全部费用。

便是这100万元的销售任务，在刚刚入厂的董明珠眼里，也无异于一个天文数字。考虑到董明珠对业务还不熟悉，厂里安排她先跟老业务员跑一段时间，熟悉业务，为以后放单飞做准备。

第一次工作，人们往往会记忆犹新，当我们带着生涩和困惑张望着工作中的人情世故时，必然会对其中的一个个情节反复体味揣摩。董明珠的第一

次出差经历了类似的忐忑不安和好奇与期待，也经历了难以忍受的病痛折磨，但是，她仍然咬牙顶了下来，让自己的第一次工作有始有终。

第一次出差时，刚到天津，董明珠还没有住进旅馆就突然晕倒了。因为没有出差经验，董明珠坐火车从珠海赶往天津的一路上，几乎水米未进，当时正是七月最热的时候，车厢里闷热潮湿，难以忍受。一下火车，她立刻觉得头重脚轻，昏昏沉沉，眼冒金星，虚汗淋漓。见到她四肢瘫软的样子，见过世面的老业务员马上断定董明珠中暑了。老业务员准备找家有空调的旅馆，把她安顿下来。但是身体严重透支的董明珠还没等到开完房间，就感觉眼前发黑，一头栽倒在旅馆前台附近。

不等大家七手八脚把她扶到旅馆房间，她就已昏睡了过去。情况更加糟糕的是，董明珠昏倒时摔得不轻，第二天早上，被摔的地方还隐隐作痛，用手一摸，火辣辣、刺辣辣，钻心地疼。老业务员看到她的样子，立刻让她先休息两天，养好伤后再和他们汇合。董明珠摇摇头，坚持和他们一起跑业务。虽然这次出师未捷还挂了彩，董明珠并不想认输，她知道，万事开头难，出门在外跑业务，磕磕碰碰也在所难免，因为这点小伤就叫苦不迭，不要说跑业务，就是照顾自己也困难。最终，董明珠说服了老业务员，跟着他们一瘸一拐地去了北京。

接下来的几天时间里，董明珠每天都咬牙坚持着，她不能错过跟老业务员学习的每一个环节，也不想错过这难得的实战机会。然而让她始料不及的是，几天后，当他们前往沈阳谈业务时，一瘸一拐的她再也熬不住了，她被送进了医院。

检查结果吓了所有人一跳：骨裂！医护人员说“骨裂”很疼的，一般人很难忍受，几天来董明珠东奔西走，如果不是特别留意，没有人看出她正忍受着疼痛，这个36岁女人的坚强感染了现场的每一个人。

糟糕的是，董明珠骨裂的患处没有办法打绑带，只能卧床休息。但是在一个空调销售的旺季，董明珠怎么能躺得住呢？她决定依靠自己调整，每天多睡一点，坐火车就坐卧铺，这时也顾不得多花钱了。

初次出差，董明珠就尝到了营销工作的艰辛。要不是她骨子里有一股不服输的精神，她早就垮了。正是这种好强而又不服输的精神支撑着她，能够在短短地半年时间里，从一个对营销行业一窍不通的门外汉成为一个熟练



掌握空调销售市场行情的出色业务员。

董明珠之所以在不到半年时间里，学会了独自应对营销业务，并做成了300多万元的生意，这一切都跟她的刻苦坚持有关。从第一次出差开始，哪怕是病倒在旅途上，她也从未停止过自己的脚步，业精于勤，董明珠兢兢业业地学习终于为她迎来了独当一面的机会。半年后，董明珠被派往安徽，负责安徽市场的营销业务。

要一个人战斗了，董明珠既高兴又紧张。对她来说，真正的考验来了，她将抖擞精神，独立面对营销工作。安徽之行，成功也好，失败也罢，只能由她一个人来承担。现在，她能挑起这个重担吗？要知道，安徽是当时全国较为贫穷的省份，在空调还被视作奢侈品的九十年代，一个女子凭什么去打开这个市场？

这一次，执著和硬气再次帮了大忙。

到安徽伊始，董明珠就碰上了一位欠钱不还的“老赖”。以前人们说，欠债还钱，天经地义。但是现如今，很多欠钱的成了“大爷”，要账的不得不装“孙子”。这次董明珠面对的，正是一位欠债不还的“老赖”。能否把钱要回来，董明珠心里也没有底。不过，她那耿直的性格相信：杀人偿命，欠债还钱，难道对方还能把钱赖掉不成？

欠债的是一家电子公司，规模不算小，光临街的商铺就有200多平方米，装修得也很气派，几十个员工忙忙碌碌，来回穿梭，给她的第一印象还不错。

她走进总经理办公室，叫了一声“N总”，递过去一张名片，客客气气地说：“我初来，不熟悉前任业务员的业务情况，为了我们能有一个重新的开始，先把我们双方在前一段时间里合作的情况，对一下账，你看怎么样？”

没想到，还没等她把话说完，对方就给她来了个下马威，“我们跟格力是有业务往来，但我不认识你啊。”

董明珠连忙解释她是刚接任过来的，原来的业务员已经调走了，她过来交接一下，对一下账。

“什么？对账？”对方摆出一副无比惊奇的样子，“我代销人家的几百万、上千万的产品，压在库里，他们也没谁敢说要对什么账。”董明珠耐着性子说：“如果不对账的话，我怎么知道我们的产品卖出去多少，库存多少呢？并不是我们对你们不信任，我们还要在全国调整市场配额……”

