

全球著名空调企业“格力电器”领头人

影响全球的50名商界女强人之一
正在影响中国管理的十大女性之一

解密中国

女CEO

 GREE 格力

董明珠

米晓海 / 编著

她的一举一动，往往成为营销界、理论界津津乐道的经典案例；

她的一颦一笑，甚至一个不经意的举手投足，都可能影响、左右空调行业竞争风向和前行轨迹。



谈营销：品质说了算

谈创新：没有创新就没有灵魂

谈管理：要“水清”也要“有鱼”

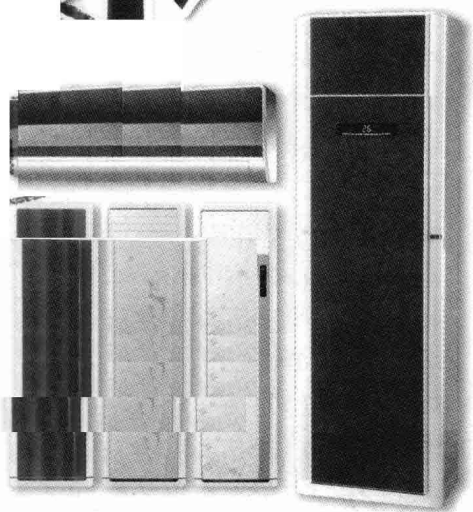
谈价值：心有多大，事业有多大

解密中国 女CEO 董明珠



 GREE 格力

米晓海 / 编著



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

解密中国女 CEO——董明珠/米晓海编著. -北京:
企业管理出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 80255 - 583 - 9

I. ①解… II. ①米… III. ①董明珠 - 生平事迹
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 094358 号

书 名: 解密中国女 CEO——董明珠

作 者: 米晓海

责任编辑: 梦 醒

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 583 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16.5 印张 220 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

叱咤商海的“明珠”

→ 前言

 GREE 格力

也许在从前，人们一提到成功，下意识地会认为这是属于男人的名词。千百年来，人们一直存有一种偏见，认为女人天生就没有男人聪明，往往把女人跟柔弱、悲悯等这些词联系在一块，就连英国伟大的戏剧家莎士比亚都说出“女人，你的名字是弱者”这样的话。也许，在以前，女人在男人的印象里永远是一个可怜人的形象。

然而越来越多的女性已在用她们不争的事实向人们证明：“女人并不比男人差。”今天，不管是在政界，还是在商界，越来越多的女性开始和男性并驾齐驱，有的甚至超过了男性。当今的社会终归不再是男人一统天下，无数优秀、聪慧、勤奋的女性脱颖而出，在这个风云变幻、一日千里的世界里展示自己的才气，抒发自己的霸气，显示自己过人的头脑，开拓自己的事业。

很久以前，男人写下了规则，制定了标准，这些规则 and 标准主宰着今天的商业环境。为了在这个依然由男人把持的商业界取得成功，她们凭借怎样的独特魅力，游刃有余，大放异彩？

这本书讲述的是一个“飞扬跋扈”的优秀女人，她特立独行中又循规蹈矩，行事铁腕中不乏柔情，她无情地颠覆了男人所制定的规则，在一无所知的领域中逐渐开创出自己的天空，最终在美丽的珠海创下了一个使无

数人震惊的销售神话。

商场如战场，这个没有硝烟的战场从来不会同情弱者，而立之年的董明珠南下打工，敲开格力大门，开始踏出一条属于自己的阳光大道。董明珠从最基层的业务员做起，在格力面临人才骨干尽失的关头，她选择留下；在格力发生内乱之时，她力挽狂澜；在狼烟四起的销售界里，她一次次地扭转乾坤。“董明珠”这个原本默默无闻的名字在空调界变得掷地有声。董明珠——珠海格力电器有限公司的总裁，中国乃至世界最大的家用空调掌门人。

董明珠表现出来的，是中国新一代女性更为深刻的坚强形象。她从未承认女性特质在她职业生涯中的作用。在她看来，“男女并没有什么不同，不会因为你是女性就能少做工作”。

市领导说：“她太能了——格力的飞黄腾达，董明珠功不可没。”

老总说：“她太细了——别人还没说什么，她就知道在想什么。”

经销商说：“她太凶了——内心想帮你忙，嘴巴不依不饶。”

竞争者说：“她太狠了——董明珠走过的路都难长草！”

她的成就不仅使自己的女性同伴们感到羡慕与鼓舞，也使无数男性为之倾倒与惊叹。

她为了一个单纯的信念可以用疯狂的热情去实现。

为了坚守原则，维护公司的利益，她蔑视游戏潜规则，敢于公然向霸权主义挑战，另建自己的销售渠道，走出一条属于自己的不寻常之路。

她始终秉着“正和博弈”的态度，总是把你的利益和她的利益均衡考虑，任何一方的利益受到损害，她都会放弃合作。

霸气的她从来不隐瞒自己的“野心”，她的目标就是让全世界的人都信赖格力空调。

“我从来就没有失误过，我从不认错，我永远是对的！”这句牛气哄哄的话不是每个人都有勇气与底气说出来的。是的，这样的话实在太霸气，

太咄咄逼人。但是，这位铁娘子既然敢口出豪言必定不是信口开河。

董明珠是一名驰骋商场的女将，她沉迷于市场的厮杀中，以至于她的强势和强硬总是将她推向一个充满争议和赞美的风口浪尖上。她从不把所谓的游戏规则放在眼里，甚至要无情地颠覆这些游戏规则，并擅长以自己的方式重新构建新的规则，她时刻对自己充满着信心！

董明珠很倔强，只要她认为是对的，没有人可以说服她，即使成为众矢之的，她也不会退让半步；董明珠坚守原则，为了原则，她可以和自己哥哥反目成仇，可以弃自己的职位不顾而和公司领导对抗；董明珠很霸道，由始至终，她绝对不允许经销商和她叫板，经销商只能按照她的规则办事，如果不按她的规则办事，不管是谁都不买账。倔强也好，霸道也罢，董明珠身上的每一个特点，都是一道靓丽的风景，散发出其独特的魅力，这种魄力连男人都会为之惊叹！

但是铁腕女人也同样是爱美的，她从来不穿职业装，理由是不喜欢职业装那种严肃、中规中矩的味道，她跟所有的女人一样喜欢漂亮衣服。她还有一颗温柔的心，认为柔情似水是自己真实的一面，看到患病的困难孩子，她会毫不犹豫地慷慨解囊；身为一个母亲，她和任何一个普通母亲一样，谈及孩子时会情不自禁落泪……

对于这样的一个女人，让人在敬佩的同时顿生感动。她所缔造的营销界的神话让人不得不叹为观止，而她一路走来的艰难历程和艰辛付出也不得不叫人感动。在无限光环的照耀下她是备受瞩目的，在别人眼中她是个传奇，但她成功的背后所付出的努力也是时一言两语道不尽的。

“我永远是对的”是董明珠对自身价值的一种至高的肯定，是对自己超级自信的一种表现。这样的自信心不是每个人都能具备的，如果没有经过风雨岁月而沉淀出来的超人智慧，如果没有经过千锤百炼而历练出来的过人胆识，这样极具魄力的充满底气的话恐怕不是随随便便能说出来的。

董明珠的成功，在于她对信仰的坚持，对梦想的追求，在于她那追求

“立功”的人生目标。一个拥有高尚信仰的女人，在浮躁的社会里，坚定不移地实践着自己的信念，可敬、可佩，可叹。

从她身上，我们可以看到随时随地表现出来的充沛精力、高度自信，无处不在的魄力，以及永不褪色的人格魅力。大师歌德说：“永恒的女性引导我们上升！”因为女性，世界多了许多温柔和美丽；而杰出的女性，则使我们的世界变得更加生机勃勃，绚丽多姿。

董明珠用实际的成就告诉我们，女人也同样具有伟大的创造力和对人生的掌控力，每个女性都应该相信自己的内心潜藏着一种创造力。

编者

目 录

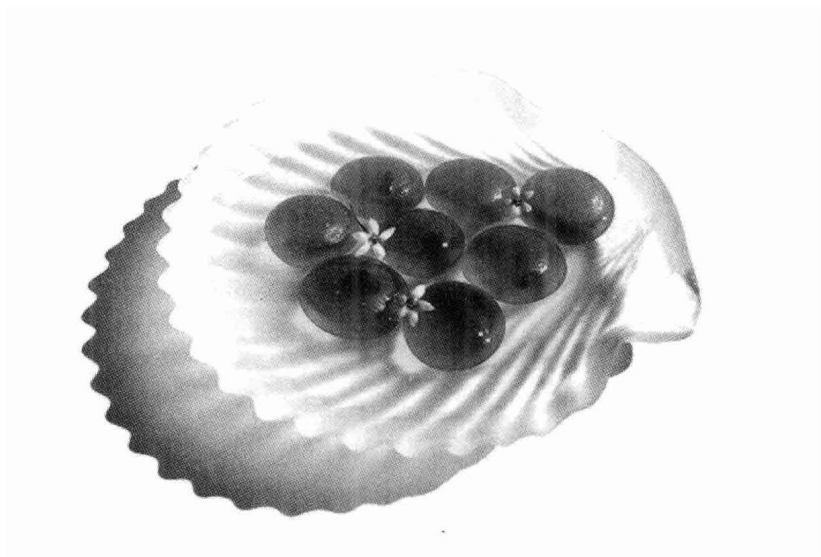
第一章	莫斯科不相信眼泪	
	一、在陌生的领域中蹒跚而行	2
	二、藏起想哭的心	7
	三、像男人一样战斗	13
	四、“跟着董明珠，永远不会输”	17
第二章	优秀的领导者是怎样炼成的	
	一、女人是天生的营销者和管理者	24
	二、“我永远是对的！”	29
	三、不按常理出牌	35
	四、坚持诚信就是树立品牌	42
第三章	路漫漫，其修远兮	
	一、权力越大，责任就越大	48
	二、穿上最合适的鞋子：走专业化道路	55
	三、“道不同，不相与谋”	61
	四、得渠道者，得天下	67
第四章	辉煌营销的背后	
	一、打造战斗型队伍	76

	二、不断地创造顾客	83
	三、共赢才是合作的目的	90
	四、做品牌不只是做广告	95
第五章	叱咤商海的“明珠”	
	一、懂得抓住经销商的心	102
	二、正和博弈：制定游戏规则	109
	三、做企业就是做人	115
	四、格力笑傲江湖	120
第六章	用心做好产品就是最佳营销	
	一、国际化不是简单的产品输出	128
	二、没有售后服务的企业才是好企业	134
	三、工业精神就是吃亏精神	140
	四、用心做好产品就是最佳营销	146
第七章	铁娘子的铁腕管理	
	一、管理者的“霸道”与原则	154
	二、不拿消费者当试验品	160
	三、和谐是斗争出来的	166
	四、能够在危难中留下来的是最好的	171
第八章	走自主创新之路	
	一、政府采购应支持本土品牌	178
	二、品牌产品都应当有自己的专卖店	184
	三、投资为了做事，不为投机	190

	四、让全世界都信赖格力	195
第九章	美丽的女强人	
	一、铁娘子的际遇	202
	二、风雨同舟：感谢朱江洪	208
	三、自信与柔情的女人最美丽	213
	四、儿子永远是她心头的牵挂	219
第十章	格力明天更美好	
	一、两个格力“打架风波”	226
	二、理清乱麻，格力重生	232
	三、坚持创新：延续王者之路	237
	四、“珠海二珠”共创格力美好未来	243
附 录	董明珠经典语录	249

第一章

莫斯科不相信眼泪



- 一、在陌生的领域中蹒跚而行
- 二、藏起想哭的心
- 三、像男人一样战斗
- 四、“跟着董明珠，永远不会输”

一、在陌生的领域中蹒跚而行

20世纪90年代初，中国的经济体制正处于由计划经济向市场经济的转型中，不久的将来，许多新的行业将如雨后春笋般在百般磨难中应运而生，而营销行业也将会不失时机地破土而出。对于有理想有抱负的人来说，他们将面临着一场机遇与挑战并存的狂风暴雨。

1990年，有一个南京女人辞掉了工作，像许多打工者一样来到深圳闯荡，这一年，她36岁。这个时候，她还只是一个默默无闻的打工妇女，而多年之后，这个打工妇女却成为叱咤商海的传奇女子！这个女人叫董明珠。她的一生就像明珠一样在中国销售界里熠熠发光。

董明珠1954年出生于具有丰厚文化底蕴的六朝古都——南京，家有兄弟姊妹七人，她排行老幺。她原来在一家化工研究所做技术工作，过着比较稳定温馨的小生活。

1990年绝对是个值得纪念的年份，这年董明珠36岁，正好是她的第三个本命年。对于很多这个年龄的女人来说，正是相夫教子、安享幸福美满生活的时候，有一份相对稳定的工作，每天可以和同事们唠唠家长里短。然而命运多舛，正当她憧憬的幸福生活刚刚展开的时候，丈夫却不幸病逝了。那年，她30岁，儿子两岁。

面对突如其来的打击，她咬紧牙关，默默地承受着生活的重压。6年后的一天，36岁的她突然离开南京，南下到深圳一家生产化工产品的企业搞

管理，将8岁的儿子留给了年迈的母亲看管，自己则转身一头扎进此后的打工生涯，也是从这一年，董明珠正式开始了她的商海博弈。

离开家的决定理所当然地受到了家人的质疑。一般说来，闯荡讨生活是男人该做的事，女性往往比较缺少冒险的勇气和底气。董明珠的要强性格决定了她的人生发展轨迹。倔强的她不愿意靠别人，不愿意让别人施舍和同情，宁愿靠自己的努力去获得成就。

下海之前，董明珠在企业里从事的是管理工作，按照她的话来讲，就是干人事工作，具体就是做一些单位的劳保福利和工资改革的事情。诸如此类的行政管理工作的繁琐而简单，对于董明珠来说，很希望能做一份比较具有挑战性的工作。

在深圳打工的日子，董明珠开始还是干起老本行，在一家化工企业做管理工作。对于未来她还没有一个明确的想法，更不会想到自己会与家电行业打交道并名声大噪。她是一个极其负责的人，尽管做的只是一份平常的、薪水微薄的工作，但是她在自己的岗位上尽职尽责，从来没有任何怨言。那时的董明珠显得默默无闻，但她的内心却充满了激情与力量。正如她自己所说的：“比较随和，不太和别人争什么东西，但是我也一直在想，那可能是因为我骨子有一种坚韧的东西，当时只是一个普通员工，没有条件释放”。

在偶然的一次与珠海的邂逅中，她渐渐被珠海美丽的环境吸引住了，虽然深圳的繁华使人激动，但珠海的宁静更让她迷恋。珠海位于珠江入海口西侧，与澳门相连，和深圳、汕头、厦门同为中国首批四个经济特区之一。这里海天相连，环境怡人，被视为品质生活之城。与深圳的喧闹相比，这里的节奏要慢上一拍，国有经济的特色更为显著。

对于营销这个行业的选择，董明珠当时考虑得比较简单，就是为了挑战自我，去尝试一种全新的工作，业务员能走南闯北，又能代表一个公司的形象，所以董明珠选择了这个具有无限挑战性的职业。

天性好强的她应聘到了当时名为海利空调厂的格力电器，她坚决推辞了海利人事部门给她安排的老本行，要求当一名基层的业务员。万万没有想到，她这一脚迈进格力，就奠定了格力以后天翻地覆的变化，也奠定了她光彩照人的一生。

当时的格力还处于婴儿状态，是一个规模不大、毫不知名的国营空调厂，年生产能力约2万台左右。格力当时做的是组装，年销售额只有2000~3000万元，一共有20个业务员，按照公司的年销售额来分配任务，这就意味着每个人每年必须完成100万的销售任务，之后提成2万元左右，且工资、差旅费和公关费都包含在里边，为了万元提成，几乎所有业务员都使出浑身解数把空调卖出去。处于启蒙期的空调行业，销售是一件十分棘手的事情，不仅受到市场消费能力的限制，还要解决消费者的消费意识问题。在当时，对老百姓来说，空调属于高档消费品，是可望而不可及的。

初来乍到的董明珠看上去老实本分，清秀斯文，明显缺乏久经沙场、老江湖的推销员派头。对于销售这个行业，刚进格力的董明珠甚至不知道空调行业是否有前途，只是听人说，从80年代中期起全球气候每年都在以0.1度到0.2度的速度上升，天气变得越来越热，空调迟早要进入寻常百姓家，她凭直觉认为空调行业具有大好前景。

董明珠是一名新的业务员，而且是一名女业务员。营销在当时的中国还是一个全新的职业，在市场经济的冲击下，企业纷纷离开了计划经济的襁褓，所有的产品营销都要依靠自己的营销人员来做，业务员这一职业应运而生。一般来说，企业选拔业务员是有要求的，男的跑业务要能吃能喝能侃，能够拉关系八面玲珑；女的要青春貌美，善于“公关”。看到董明珠滴酒不沾，在饭桌上只喝水，做事还特爱钻牛角尖、认死理，一副原则性很强的模样，不仅一些客户不看好她，一些善良的老业务员也不免为她担心。

厂里考虑到董明珠对业务不熟悉，就安排她先跟一个老业务员跑北京

兼东北一段时间，尽快熟悉业务。初入行的董明珠既要强又胆怯，她渴望尽快熟悉新业务，适应新环境。为了熟悉市场情况，好强又好学的董明珠像“跟屁虫”一样与老业务员如影随形，一起东奔西跑，拜访商家、下库房。

营销工作需要业务员除了掌握扎实的业务知识以外，还需要具备左右逢源、能说会道的能力，最主要的还是能忽悠。而董明珠却是一个性情温婉的江南女子，老实，文静，遇到陌生人说话都会脸红，更不用说是忽悠人了。对董明珠来说，营销完全是一个陌生的行业，既没有供她学习的理论，也没有可以让她借鉴的经验，这就注定了她要边摸索边前进。董明珠是一个喜欢与自己较劲的人，做任何事都一定要做好。她向来信奉事在人为，营销这项工作要么不做，要么就做到底，她经验确实没有，但信心是充足的。

1991年夏天，董明珠第一次独自出差，这一次她真切地体会到了营销工作之艰辛。当时正值7月份，由于火车厢里闷热异常，因为在火车上整整饿了一天，董明珠下车后就中暑了，头脑昏昏沉沉的，眼冒金星，直冒冷汗，结果晕倒在旅馆里，摔出了骨裂。但董明珠就是董明珠，这个坚韧的女人还是坚持走路，尽管一阵阵剧痛，仍一瘸一拐地四处奔波，依然毫不疲倦地在北京和东北推销当时还没有知名度的格力空调。

“我们有时候，遇到一些困难的时候，会退缩，或者觉得无奈。我觉得那只是一瞬间的事情，你更多的应该去想怎么去面对，怎么跟它去较量。”这句话的背后，我们感受到的是一个感性的、坚忍不拔的董明珠。

董明珠是个极有心之人。当时北京有个大制冷的展厅，主要展卖空调，他们在那里待了两天。殊不知，这一呆就呆出名堂来了。她一边听老业务员和展厅大堂经理大谈生意经，一边留心观察。当时展厅汇集了许多国内外知名品牌。老业务员一再要求经理多签一些单，而那经理说：“你们格力一般般，但是没有问题，放在这准能卖出去，搁在这里代销吧？”董明珠从

这一席话中抓准了格力空调是绝对大有市场的。

半年的辛苦奔波里，在老业务员的带领和自己的努力下，董明珠做成了300多万的生意，并熟悉了空调的安装、配置、使用和维护方面的有关知识，更为重要的是她懂得了如何与不同区域、不同性格、不同品牌的经销商打交道。这半年的实践让她逐渐建立起了自信心。“世上无难事，只怕有心人”这话尽管俗套，但却是真理。

营销市场对她来说已经不再陌生了，在这个领域里她的步伐不再是蹒跚而行，而是即将健步如飞。“一个人蹒跚学步的时候的步态是笨拙的，也是容易被人遗忘的；而一个初涉商海者的脚步却是令人难忘的，对于后来的我来说，这种付出是艰辛的，也是值得的，它决定了我今后用什么样的方式走自己的路。”——董明珠这样说。

二、藏起想哭的心

小鸟的羽翼开始丰满，就应该让她学会自己飞翔。通过脱胎换骨的新丁阶段之后，总部派董明珠去接收安徽市场，这意味着她有了独立发展的空间，她准备开始大干一场了，但听到是接收安徽市场后董明珠喜忧参半。当时安徽是国内经济较为落后的省份，在空调仍被视为奢侈品的90年代初，如何去开拓这个市场？这个市场的空间能有多大？自己的把握有多大？面对这些问题，董明珠有点茫然了。但很快，她重拾了信心，她绝不会在任何困难面前退缩。在机遇与挑战面前，经得住考验才能成为人中人。

董明珠给自己打足了气，并决心一举拿下安徽市场，信心是准备充足了，但现实依旧是残酷的，她所面临的困难远远出乎了意料。

从最初看来，老天爷更像是在和她开玩笑。市场经济发育之初的不成熟和法制的健全，给了许多经销商损害生产企业利益的机会，比如拖欠货款。因此一个好的业务员首先必须是个好的追债能手。

到了安徽，董明珠第一个考验不是销售，而是追讨一笔42万元的欠款。当时业务员的工作除了销售，就是要账。俗话说，“这年头，欠债的是大爷，借债的是孙子。”由于当时是卖方市场，很多企业和销售公司采取先发货后付款的合作方式，这样在某种程度上可以进行促销，但是对销售的汇款极为不利。由于这种体制的弊端，销售员在一年当中要花一半的时间在追款上。合肥有一家经销商拖欠了格力42万元的货款，经多次催促，仍迟