



董明珠



决策格力的66金典

家电行业的“铁娘子”，营销界的“绝世棋手”

王拥军◎著

中国商业出版社

董明珠

决策格力的66金典

家电行业的“铁娘子”，营销界的“绝世棋手”

王拥军◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

董明珠决策格力的66金典/王拥军著. —北京:中国商业出版社,2014.5
ISBN 978-7-5044-8449-9

I. ①董… II. ①王… III. ①电气工业-工业企业管理-研究-珠海市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第074890号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京嘉业印刷厂印刷

*

710×1000mm 1/16 18印张 240千字
2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷
定价:38.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

董明珠

决策格力的66金典





董明珠很成功，她创造了中国营销神话，其一举一动都能引起世人的关注，而这一切都源于她对信仰的坚持，对梦想的追求；

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；

董明珠很霸道，无论和谁谈生意，她都时刻掌握主动权，为此不惜放弃公司最大的经销商，甚至和国美“叫板”；

董明珠很简单，她总是把合作双方的利益均衡考虑，确保任何一方的利益不受损，而经销商无需挖空心思去考虑双方的利益博弈。

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“创新”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。

前言

2013年5月25日是一个特殊的日子，从这一天开始，董明珠身兼格力董事长、格力电器董事长及总裁三职于一身，格力进入了一个全新的时代——董明珠时代。

董明珠，在空调业是个掷地有声的名字，她是一个创造了中国营销神话的倔强女人，她将格力电器发展为“世界名牌”和“中国空调行业标志性品牌”。作为具有丰富营销经验的优秀女企业家，“董明珠”这个名字是随着格力这个金字品牌一起响亮起来的，她也被称作家电业的“拼命三郎”、“中国的阿信”。她从一个业务员做起，第三年做了经营部部长，之后统管全国销售，一步一步走到总裁、董事长的位置上。她数次入选美国《财富》杂志“全球50名最有影响力的商界女强人”，成就了一个被寄予厚望的民族品牌。

如今在中国的空调领域里，几乎没有人不知道董明珠。在格力流行着这样一句顺口溜：“跟着朱江洪，永远不受穷；跟着董明珠，格力不会输！”董明珠创造了奇迹：她把格力空调全部卖了出去，账上没有一分应收款。她太能了：格力的腾飞，董明珠功不可没；她太细了：别人还没说什么，她就知道对方在想什么。对手们曾这样形容她的厉害：“董姐走过的路，草都长不出来。”她带领23名营销业务员，打败了国内一些厂家近千人的营销队伍。曾有人自费飞到格力，只为了“看看董明珠究竟是什么样的女人”。

其实，董明珠广为人知是从她和黄光裕对垒开始的。事实上，连锁商

对家电制造企业的控制和霸道，不光董明珠，何享健、张瑞敏等人早有怨恨之心，只是这层窗户纸需要有人来捅破，这一反击的炮火需要有人来点燃。董明珠因为和经销商建立了严密的“捆绑关系”，完全可以脱离霸道的国美，所以她毫不犹豫地充当了这个角色。叱咤市场十几年，她总是能够让别人跟着她的规矩走，这就是她的高明之处。

作为游戏规则制定者，她总是不断地破坏旧的游戏规则，建立新的规则。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。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。可是，董明珠的成功仅仅是因为她身上表现出的这些个性吗？显然不是，个性的背后，是她对人性的关怀，对社会的关注，还有她提出的“工业精神”。

事实上，无论营销还是管理，董明珠都是个天才。但能够在36岁时重新选择和定位自己的人生，并且一直坚持到现在，并不是每个人都有的勇气。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。是的，董明珠很霸道，霸道得无论和谁谈生意，都时刻把主动权掌握在自己手里，为此，她不惜“开除”公司最大的经销商，甚至和国美“叫板”。

格力电器能够在短短的20多年间内迅速发展壮大并继续保持行业龙头地位，除了高品质的产品外，主要原因在于董明珠建立了一套独立完善的、符合中国市场实际的营销战略，这在空调行业被誉为“格力模式”。这些年来，格力电器不断进行营销创新，多次首创了沿用至今的营销模式，如“淡季贴息返利”的模式和“年终返利”的模式等。尤其是首创了“区域性销售公司”模式，成为格力空调制胜市场的一大法宝，并引起了经济界、理论界等权威学者的广泛关注，被誉为“21世纪经济领域的全新营销模式”。营销上的屡屡创新，保护了广大消费者的利益，得到了各级经销商的欢迎，同时也规范了市场，促进了空调市场的有序、健康发展，

最终使格力空调的销售一举超越了竞争对手。

格力的决策层一向是高瞻远瞩。当很多空调企业还在竞争国内市场份额的时候，格力就已经把目光瞄向了海外市场；萌生了“积极走出去，打造国际级的中国品牌”的想法。在格力的这些年，董明珠最大的愉快，是看格力的销售数据增长。她喜欢以这些数据来说明这个企业在成长。董明珠说：“国际化是企业发展的必经之路，也只有这样，中国企业才能真正在国际上强大起来。格力很希望能参与到这种国际化的竞争和合作当中去。”在董明珠看来，国际化的道路很艰难，不像有些人想象得那么简单，认为跟外国人一合资就走出国门了。格力“走出去”是要做自己的品牌。

完全可以这样说，格力今天之所以这样令人尊重，一方面是因为董明珠长期以来坚持诚信经营打下的良好市场基础，另一方面更是因为董明珠所主导进行的一系列销售和渠道创新。在产品同质化的今天，许多企业发现单纯依靠高品质的产品已经不足以打动消费者的心扉。董明珠所倡导的自建渠道，并不是一个偶然的尝试，而是对家电连锁销售的一种有益补充，是对市场空白的填补，必将对整个市场营销格局的变化产生深远的影响。

老子说：“上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”水包容一切，宽容地面对一切。它尊重差异，包容多样。在如今这个浮躁的社会中，有多少商人早已被“拜金主义”所侵蚀，当炫富已经成为一种社会常态，董明珠依然坚持着自己的精神追求和商业信念。董明珠坚守原则，为了原则，她可以和哥哥反目成仇，可以弃自己的职位于不顾而和公司领导对抗，甚至不惜在媒体面前大谈公司领导的得失。在董明珠看来，“一个好的领导者，必须具有强烈的责任感。我想的第一件事就是不被乌纱帽左右，如果你认为我做得太过分了，把我免掉了也不足为奇。但如果给我做，我一定要坚持原则。”她坚信，有信念的地方就有希望，有信仰的地方就是天堂。哪怕物欲横流，董明珠依然活在自己构建的商业世界之中。

目 录

PREFACE

第一章 临危受命:时刻掌握主动权,誓与格力同生死

- 决策金典 1 单纯的信念需要疯狂的热情去实现 (2)
- 决策金典 2 镇压内乱,处变不惊 (6)
- 决策金典 3 克制贪婪的欲望 (10)
- 决策金典 4 重视员工对企业的忠诚度 (14)
- 决策金典 5 自信来源于责任 (18)
- 决策金典 6 严格维护经销商的利益 (22)
- 决策金典 7 成功,没有性别差异 (26)

第二章 经营战略:坚持走专业化的道路

- 决策金典 8 专业化铸就核心竞争力 (32)
- 决策金典 9 格力只想做好空调 (36)
- 决策金典 10 专业化战略并不是“一篮子鸡蛋”的战略 ... (40)
- 决策金典 11 不断开拓技术创新制度 (45)
- 决策金典 12 用“简单”来经营格力 (49)
- 决策金典 13 坚持正和博弈才能实现双赢 (53)
- 决策金典 14 穿上最合适的鞋子:走专业化道路 (57)
- 决策金典 15 向成本控制要效益 (61)

决策金典 16	不惜投入巨资搞技术研发	(65)
决策金典 17	在全厂范围内推行“零缺陷”工程	(69)

第三章 营销心得:渠道布局成为制胜关键

决策金典 18	打造一支精英化的销售团队	(74)
决策金典 19	决不容许拖欠货款	(78)
决策金典 20	将产品服务提前到售前和售中	(82)
决策金典 21	用心做好产品就是最佳营销	(86)
决策金典 22	不拿消费者当试验品	(90)
决策金典 23	返利经销商必须“无纸化操作”	(94)
决策金典 24	首创“区域性销售公司”模式	(98)
决策金典 25	重视经销商的想法和意见	(102)
决策金典 26	打造专业代理营销模式	(106)
决策金典 27	售前、售中、售后三位一体模式	(110)
决策金典 28	踏实搞好营销各个环节的管理工作	(114)

第四章 管理创新:团队管控的关键在于制度监督

决策金典 29	管理只有一种,就是制度	(118)
决策金典 30	有制度不执行,比没制度更糟	(123)
决策金典 31	管理是刚性的,但管理者要有柔的一面 ...	(126)
决策金典 32	加强供货和返利的管理和监督	(130)
决策金典 33	狠抓内部管理,从管理中要效益	(135)
决策金典 34	强化对中层干部的监督工作	(139)
决策金典 35	“总经理信箱”的严格应用	(143)
决策金典 36	管理者一定要以身作则	(147)
决策金典 37	把营销理念的精髓融会到企业管理中去	(150)

第五章 品牌设计:把格力的产品做成一个艺术品

- 决策金典 38 诚信经营才是格力的终极追求 (156)
- 决策金典 39 走“中国创造”之路 (160)
- 决策金典 40 做品牌不只是做广告 (164)
- 决策金典 41 品牌产品都应当有自己的专卖店 (168)
- 决策金典 42 只打质量战,不打价格战 (172)

第六章 格力文化:帮助员工建立现代经营理念和健康的价值观

- 决策金典 43 格力精神:既讲市场经济,又讲奉献精神
..... (178)
- 决策金典 44 格力信念:为中国,为世界奉献最好的产品
..... (182)
- 决策金典 45 构建“温情文化”,把格力人真正凝聚为一个整体
..... (185)
- 决策金典 46 坚守“吃亏”的工业精神 (189)
- 决策金典 47 “实文化”是格力的根基 (192)
- 决策金典 48 培养员工的主人翁精神 (196)

第七章 人才优势:从企业内部挖掘最好用的人才

- 决策金典 49 广纳人才,以德为先 (200)
- 决策金典 50 CEO 选对了就是成功的一半 (204)
- 决策金典 51 按照管理层次和岗位职责对下属进行“放手”
..... (208)
- 决策金典 52 培养员工对企业的忠诚度是一项战略性的工作
..... (213)

决策金典 53	大力推行中层干部公开竞聘制	(216)
决策金典 54	宁可自己培养人,也不要跳槽的人	(220)
决策金典 55	接班人梯队是最大的财富	(223)
决策金典 56	坚持人才价值观,不断革新用人制度	(228)

第八章 奔向蓝海:“营”在世界,“营”在未来

决策金典 57	国际化不是简单的产品输出	(234)
决策金典 58	打造中国人自己的世界名牌	(238)
决策金典 59	先有市场后有工厂,海外市场开拓稳扎稳打	(242)
决策金典 60	自主创新打破日美垄断	(246)
决策金典 61	寻找新蓝海,进军中央空调	(250)
决策金典 62	让全世界都信赖格力	(254)

第九章 企业家情怀:刚强的背后是社会责任

决策金典 63	将责任感内化为企业文化	(260)
决策金典 64	强烈的社会责任意识	(264)
决策金典 65	企业公民是格力始终的追求	(268)
决策金典 66	一个有责任的企业要造福社会	(272)

第一章 临危受命：

时刻掌握主动权，誓与格力同生死

董明珠并没有想过做格力的领导，她的想法很专一，就是无论在哪里做每一件事，都要把它做好。当一个人的决策是站在大家的利益上考虑问题，而不是为自己谋求私利时，也就自然而然地占据了主动权。也正是这个原因，董明珠才被公司领导所认可。在格力公司关键时刻，尤其是格力的业务员集体跳槽这一最有挑战性的时刻，她留了下来，誓与格力同生死，为企业创造品牌，带领队伍。从此，格力进入了一个崭新的时代。



决策金典 1

单纯的信念需要疯狂的热情去实现

每个人来到这个世界上，都被赋予了一种神圣的使命，那就是实现人生价值。然而，人生价值的实现并不是一件容易的事情。只有那些具有非凡人格魅力的人才能够扼住命运的咽喉。坚定的信念是人生博弈不可或缺的品质，永不减退的热情更是人生博弈的必备条件。

要用心地去做一件事情就必须有坚持的力量，这就是一种信念。信念是成功的必要条件，但不是充分条件。想要在人生博弈中取得成功，逐梦者还必须拥有疯狂的热情。被誉为全球首席 CEO 的通用电气前首席执行官韦尔奇说：“对我来说，极大的热情能够一美遮百丑。如果说哪一种品质是成功者共有的，那就是他们比别人更有激情。”其实，每个人都会有很多梦想，小到假期的出游安排，大到一生的事业声望。为了这些梦想，有些人宁愿放弃安逸的生活，寻找志同道合者一起披荆斩棘、栉风沐雨。哪怕是遇到了艰难险阻，遇到了狂风骤雨，他们一样坚忍不拔，一样艰苦卓绝，一样信念明确，一样持之以恒，在这条泥泞的道路上，用一步一步的脚印告诉自己，不经历风雨怎么见彩虹。有坚定梦想的人永远不会放弃，梦想像一种信仰，让他们愿意付出，并付出得心甘情愿。董明珠对于格力不可取代的价值，就在于此。

20 世纪 90 年代初，董明珠的生活发生了巨大的变化。她原本有一个幸福的家庭，丈夫温柔贴心，儿子聪明乖巧。然而幸福的家庭往往会遭到

上天的嫉妒，一直是家中顶梁柱的丈夫突然被病魔夺去了年轻的生命，董明珠被推向了深渊。无法接受丈夫去世事实的董明珠把工作、儿子统统搁置不管，整日浑浑沌沌、恍恍惚惚。丈夫去世半年后，始终惶惶不安的董明珠决定换个生活环境，亲朋好友也都认为她应该出去散散心，积极促成了董明珠的南下。1990年，董明珠辞掉了南京的工作，来到深圳闯荡。因其当时特殊的心境，她不喜欢热闹喧嚣，只是希望有一个宁静的工作环境，安安稳稳地享受生活。深圳的蓬勃发展显然不适合董明珠的心境，一次偶然的机会，董明珠接触到了宁静的珠海，并决定留下来工作。当时的格力电器正在招聘员工，董明珠就应聘成为一名最基层的业务员。

当时的中国，计划经济越来越不适应改革开放以来社会经济的发展，市场经济已经初露端倪，中国经济体制正处于由计划经济向市场经济的转轨中。无数新的行业在改革的阵痛中应运而生，对于许多人来说，大把大把的机会呈现在眼前。好强的董明珠在日复一日的辛苦工作中，心境渐渐发生了变化，她决定挑战一下自己。

1990年的格力电器还是一家投产不久，年生产能力约2万台的国营空调器厂。由于影响力小，企业的效益完全靠20多个业务员的嘴和腿完成。厂里考虑到董明珠对业务不熟悉，就让她先跟一个老业务员一段时间，熟悉业务，跑北京兼东北市场。

第一次出差正值烈日炎炎的7月份。当时的火车都是没有空调的绿皮车，坐在里面像是被放在蒸笼里一样，又闷又热。身体原本就比较虚弱的董明珠，一下火车就头脑昏沉、四肢乏力。经验丰富的老业务员一眼就看出董明珠是中暑了，马上帮她找了一个有空调的旅馆。

老业务员在旅店柜台登记时，董明珠想先到沙发上坐一下。她摇摇晃晃地朝沙发走去，没走几步，就感觉眼前发黑，一头栽倒在地便不省人事。董明珠被老业务员扶到旅馆房间，一沾床就睡了过去，直到第二天才醒过来。柜台前的一跤摔得着实不轻，董明珠每走一步路被摔到的地方都会有刺骨的疼痛。老业务员劝她在旅馆多休息两天，不服输的董明珠坚持



要跟他一起出发。

天津的业务忙完之后，好心肠的老业务员陪着董明珠到沈阳一家医院检查。一拍片子，大家都大吃一惊。董明珠这一摔竟然骨裂了！医生不住地打量董明珠，他始终不明白这个看起来柔柔弱弱的女人是怎样在这么多天内忍受如此剧烈疼痛的。而这就是信念的力量。

信念来自于责任，来自于对自己、对他人、对人生的负责。人来到这个世界上就开始承担各种各样的责任。父母有养育孩子的责任，孩子有赡养父母的责任；学生有完成学业的责任，老师有教书育人的责任；而任何人的梦想都要承担起应有的责任。当一个人有强烈的责任感时，艰难困苦就显得微不足道。能成大事之人必定是具有强烈责任心的人。他以应该担负的责任为目标、动力，朝着责任的方向披荆斩棘。

董明珠知道，是信念和热情让她变得如此坚强。正是因为有着这份不屈不挠的信念和对销售工作的极大热情，董明珠在半年的时间内做成了300多万元的生意，从什么都不懂变成为一个对产品和市场都非常老练的业务员，熟悉了安装空调的房间面积、所处位置、窗口大小，应如何配置多大功率、什么型号的空调，还有空调使用和维护等方面的有关知识。销售对她来说，已经不是一个陌生的概念，而是实实在在、具体的东西了。

事实上，做销售是面对一个复杂的市场，要和更多的人去交流，去让别人接受你的产品。因此，销售是个很有挑战性的工作，它能充分地体现人生拼搏的一面。可以说，销售工作就是人生的一座高峰。在董明珠看来，热情是做好销售的最主要因素。她认为，既然选择了这个职业，就要热爱这个职业，努力去把该做的事情做好，每一个行为都要对自己的企业负责。

是的，每个人都希望有一天能飞黄腾达，都希望能登上人生之巅，享受随之而来的丰硕果实。遗憾的是，人们往往坚守不住自己的信念，总觉得顶峰是那样高不可攀，想象一下就已经足够了。董明珠的人生告诉我们：其实，人生没有什么是不可能的，只要你有足够的信念。

同时，信念也来自于能力。每当格力员工在工作和生活中遇到困难时，董明珠常常勉励他们：空有梦想和责任心是不能练就坚定信念的。倘若一个人以为梦想负责的心态开始拼搏之路，却没有足够的能力，那么他只能半途而废，或者在放任自流中离目标越来越远。足够的能力是练就坚定信念不可或缺的因素。逐梦者不能盲目地埋头苦干，而应该边奔跑边学习。在走向成功的征途中，坚持的过程本来就是积累的过程。积累是小步子增加，而不是大步子跨越。世界上很少有一步成功的奇迹，所以需要逐步积累，量变才能引起质变。而且，一步一步地积累，能使人不断获取成就感，不断得到鼓舞与激励，不断获得与困难作斗争的动力，进而坚持不懈地到达成功的彼岸。

缺少磨难的人生总是空白的。人如果一辈子没有经受过必要的挫折和磨难，没有经历过任何考验，灵魂就得不到升华，思想就得不到丰富，只能成为一个灵魂庸俗、思想简单的空壳。在苦难面前，胆怯懦弱的人总想着能找到一处遮风避雨的港湾；而拥有坚定信念的人能够勇敢地迎接风雨的挑战，以极大的热情拥抱成功路上的艰难险阻，并从中吸取教训，从而练就更坚实的臂膀。

人生从来没有真正的绝境。有人说董明珠是珠江三角洲少见的女强人，在她身上，单纯的信念靠着疯狂的热情去实现，任何现实似乎都不能阻挡她。在董明珠看来，无论遭受多少艰辛，无论经历多少苦难，只要一个人的心中还怀着一粒信念的种子，并用疯狂的热情去浇灌，那么总有一天，他能走出困境，让生命重新开花结果。真正的人生离不开磨难，一个人征服的磨难越多，其生命的分量就愈重。倘若希望人生的终点是一首欢快明朗的歌曲，就必须把人生路上的种种磨难当作成功的必修课，屡败屡战，愈挫愈勇。