

格力真相

中国『营销女皇』
董明珠背后的秘密

廖小东◎著

她走过的路为什么不长草：

原本36岁的南下打工女，凭什么能在男人围猎的商圈博弈中，
从被人拒之门外的业务员转变成为中国当代的营销女皇，并连续五次荣登全球50大杰出女性CEO……

如此“资产滚雪球”：

一个毫不知名的空调小厂，如何能在短短20年间，
一跃成为中国乃至全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体化的专业化空调企业帝国……

究竟有没有“格力模式”：

一个曾经无法收回货款的小厂，凭什么创建了某种独有模式，赚取了无数眼球，
直至经济界、理论界誉为“二十一世纪经济领域的全新革命”……

重庆出版集团  重庆出版社



格力真相

廖小东◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

格力真相 / 廖小东著. —重庆: 重庆出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-229-03008-7

I. ①格… II. ①廖… III. ①空气调节设备—工业企业管理—经验—珠海市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 179934 号

格力真相

GELI ZHENXIANG

廖小东 著

出 版 人: 罗小卫

策 划: 魏 昕

责任编辑: 陶志宏 袁 宁

责任校对: 夏则斌

封面设计: 颜森设计工作室

封面图片来源: 东方 IC



重庆出版集团 出版
重庆出版社

重庆长江二路 205 号 邮政编码: 400016 [http: //www. cqph. com](http://www.cqph.com)

三河市祥达印装厂印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E - MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023 - 68809452

全国新华书店经销

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 17 字数: 205 千字

2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-229-03008-7

定价: 32.00 元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023 - 68706683

版权所有 侵权必究

前 言

2009年冬,笔者在江西龙南老家的时候,在县城一条小巷里,发现一个化妆品店的90后女孩,在看着十年前的一本书,书名是《棋行天下》——董明珠女士2000年出版的著作。

这是一个让人感动的场面,一个90后做营销的女孩能这么虔诚地阅读前辈的著作,进行心灵上的对话。说明了有着“营销女皇”美誉的董明珠号召力如何强大。

卓越的人以人生来激励他人,深刻的人以思想来教化别人。作为二者合一的董明珠,其不屈的人生与深刻的营销思想可以激励一代又一代的青年,尤其是怀着梦想的少女。

如今,很多女性投身到营销工作中去,但是在现实面前碰得灰头土脸者有之,碰得垂头丧气者有之,她们需要向董明珠学习,吸取积极向上的动力,强化顽强拼搏的精神,成为企业的金牌推销员,并成长为企业的骨干,乃至最终登上企业的高位。

管理学家德鲁克在《卓有成效的管理者》中说:卓有成效的管理者有一个共同点,那就是在实践中都要经历一段训练,这一训练使他们工作起来能卓有成效。董明珠就是从实践中拼搏出来的杰出女性。

自1990年加入珠海格力电器股份有限公司以来,董明珠从一个坐火车吃饭都会不好意思的羞涩女性,通过磨砺,先后任格力的业务员、业务经理、经营部部长、副总经理、总经理等职务,现任格力电器总裁。她集理论与实践于一身,善于营销,管理有方,一手缔造了营销领

域特有的“格力模式”。

除了在营销上锐意创新,董明珠还精于管理之道,她与格力董事长朱江洪先生一起,将格力电器发展为“世界名牌”和“中国空调行业标志性品牌”。17年间,她将年销售额仅仅上千万元的空调小厂打造成为年销售额超过200亿元、拥有国内外四大生产基地的全球知名企业,使格力电器12年稳坐国内空调产销量、销售额、市场占有率“老大”的宝座,2005年、2006年连续两年荣登世界空调销售冠军,为国家创造了65亿元的利税,缔造了家电行业的奇迹。这个奇迹是由一个女性,以及这个女性后面的卓越团队缔造的。

在这本书中,我们用文学化的语言描述了董明珠的成长轨迹,从营销与管理两个角度切入董明珠的世界,勾勒出她成功的轨迹——一个普通销售员成长为格力最高领袖的精彩人生。

让我们一起读懂董明珠吧!相信这一点,当您了解了董明珠之后,离成功就更近了一步。如果您是一位业务员,那么,此书可谓是必读之书,可以让您的人生少走很多弯路。

目 录

前言 / 1

第一章 36 岁的女业务员 / 1

实践是检验真理的唯一标准。很多商界的奇才都是从实践中摸爬滚打出来的,他们具有丰富的一线作战经验,如李嘉诚是做业务员出身的,刘永好是从卖小鸡开始的。营销女杰董明珠做的第一份工作就是满街跑的业务员,尽管她的业务员生涯是从 36 岁开始,但这并不妨碍她的迅速成长。

作为读者,要思考的一个问题是,她为什么成长得这么快?

1. 选择对了,就成功了一半 / 2

2. 骨干是折腾出来的 / 7

3. “费尽心机”要到钱 / 11

第二章 改变行规的小人物 / 19

改变商场游戏规则是一件非常艰难的事,尤其是一个小人物那就更难了,而一个小厂的小人物要改变整个市场的游戏规则更加难上加难,但是,倔犟的董明珠做到了。她在 1992 年就是小厂的小人物,但用自己的毅力与决心,改变了空调业的营销规矩。

那么,她是如何做到的呢?

1. 一只新生的狼 / 20
2. 复制“淮南模式” / 27
3. 女营销员的智慧 / 35

第三章

南京突围 / 43

一个优秀的业务员可以靠勤奋与口才去开拓市场,但是一个卓越的业务员除了用勤奋与口才去开拓市场,更重要的是要有谋略,会用智慧去开拓市场。鉴于董明珠在安徽市场的优秀业绩,朱江洪把南京市场交给了她。在南京,董明珠完成了从优秀到卓越的蜕变。

1. 搭起与上司的心桥 / 44
2. 摸透对手的底牌 / 49
3. 女人的策略 / 54

第四章

营销女将的诞生 / 63

进入到一定的境界后,营销经理像是一位指挥作战的将军,指挥着自己的渠道、产品、业务人员开疆辟土,这个过程中,会遇到残酷无情的商战,会遇到从天而降的援兵。董明珠这位空调业的女将,在空调大战中指挥若定,为格力的崛起立下了赫赫战功。

1. 营销也要“傍大款” / 64
2. 何妨坐山观虎斗 / 69
3. 诡异的商战 / 72

临危受命 / 79

古语有云：“铁打的营盘，流水的兵。”人才的流动对于每一家企业都是不可避免的事。对于企业来说，如何应对人才流失所带来的负面影响，成为摆在每一个企业管理者面前的难题。正在格力高速发展的时候，一个正常的调薪计划却使得一个营销团队集体跳槽，曾经的战友变成了竞争对手。

董明珠在这次哗变中留了下来，誓与格力同生死。然而仅靠信念是远远不够的，摆在她面前的的是一个烂摊子。那么，她如何带领一个销售残阵前进呢？

1. “我”为企业生 / 80
2. 有能力，更要真诚 / 88
3. 赢利就像直升机 / 94

惊人的“工业精神” / 99

1996年，董明珠当上了格力电器新组建的销售公司的经理，主管销售、广告、售后服务等全面的营销工作。十年后，在全国的两会上，董明珠提出了企业要弘扬“工业精神”。

“工业精神”指的是少说空话、多干实事，全心全意关注消费者需求，主动承担社会责任，用企业的力量推动社会发展，这也是每一个从事工业的人必经的心路历程。所有行为都必须抱着对未来负责任的精神，简单说，就是“吃亏精神”。

1. “淡季返利”新模式 / 100
2. 坚决不打价格战 / 105
3. 决不做恶性竞争 / 111

第七章

整肃格力营销 / 117

1996年,空调业凉夏血战。董明珠坚持“让市场不让利润”的原则,带领23名营销业务人员奋力迎战国内一些厂家的成百上千人的营销队伍,促使该年格力销售增长17%,首次超过春兰。

尽管成绩显著,但并不能掩盖一个事实,就是格力的营销团队还欠火候,在关键时刻举棋不定,于是,董明珠在庆功宴当晚下定决心,一定要重整格力的营销队伍,打造一支精英化的销售团队。

1. 量多不等于利多 / 118

2. 庆功宴下的“整风运动” / 124

3. 我的原则我做主 / 130

第八章

商海暗斗 / 139

改革必然会触动一部分人的利益,引起他们的憎恨。随着董明珠大刀阔斧的改革,拿走了部分财权,不可避免地触动一些人的利益,此后,董明珠的“小鞋”不断。直到后来有一天,单位里竟出现“董明珠贪污公款”的风声,一时间,董明珠算是体验了一回公司内部“明争暗斗”与“人情冷暖”。

1. 赢人心者得“天下” / 140

2. 明枪与暗箭 / 146

3. 清者自清,德获人心 / 151

第九章

江湖明争 / 157

一部武侠小说写道:有人的地方就有江湖,有江湖的地方就有侠客。在如今硝烟四起的家电市场,董明珠无疑是一名令人色变

的女侠。她锋利的营销之剑掀翻了空调界,也让一部分经销商对其怀恨在心。从而,引发了一场董明珠与大经销商之间的博弈,这场博弈不可谓不惊心动魄。董明珠在这一次又一次的险境中不断地摸索着这行业内的“博弈”规则。

1. 无处不在的危险信号 / 158
2. 用铁腕清理违规大户 / 166
3. 铁娘子的手腕 / 171

第十章

格美之争 / 179

格力和国美,一个是连续九年空调行业销售排行第一的空调老大,一个是拥有 150 多家门店的家电连锁巨头,在 2004 年 3 月,两个重量级对手的冲突由局部蔓延到全国,引起了广泛的关注。对于冲突的结果人们有不同的预测与分析,但一个共识是这次冲突的本质是传统区域代理模式和新兴连锁销售模式的对碰,是制造商和渠道零售商渠道控制权的争夺。

谁胜谁负,业绩说明一切。

1. 意外的“格美战争”爆发 / 180
2. 自己命运自己做主 / 186
3. 正和博弈,多方共赢 / 194

第十一章

奔向蓝海 / 203

企业全球化,建立一个征战四海的大企业,这是大多数企业家的梦想。

1998 年,格力选择在巴西建立格力空调生产基地,向跨国集团

迈出第一步,在同行中最先叩响西方市场大门。当时人们并不看好,但是后来的事实证明,格力成功了。与诸多全球化失败的中国企业相比,格力是一个佼佼者,但是为什么是格力成功了呢?秘诀在哪里呢?

1. 心中的“世界” / 204
2. 中国的世界品牌 / 211
3. 失去 1%,却得到了 99% 的信任 / 219
4. 企业就是一个社会人 / 228
5. 格力——中国创造 / 235

附录 1:《新形势下的企业发展》 / 243

附录 2:格力大事记 / 251

GELI ZHENXIANG

第一章

36 岁的女业务员

实践是检验真理的唯一标准。很多商界的奇才都是从实践中摸爬滚打出来的，他们具有丰富的一线作战经验，如李嘉诚是做业务员出身的，刘永好是从卖小鸡开始的。营销女杰董明珠做的第一份工作就是满街跑的业务员，尽管她的业务员生涯是从 36 岁开始，但这并不妨碍她的迅速成长。

作为读者，要思考的一个问题是，她为什么成长得这么快？

1. 选择对了，就成功了一半

1954年，董明珠出生于古城金陵南京。她有七个兄弟姐妹，自己是最小的孩子。

小时候的董明珠是一个文静可爱又少言寡语的女孩，她总是微笑着倾听别人说话，她的口头禅是“好啊”、“可以”、“没问题”之类的，几乎别人说什么她都表示同意。

如果你觉得她是一个很柔顺的女孩，那就错了。其实呢，外表文静的董明珠骨子里却有一股犟劲，好强好胜，不肯服输。随着年龄的增长，她的这种性格愈来愈凸显。

她小时候的一件事可以反映其性格的倔犟。刚上初中的时候，董明珠出落得非常漂亮、身材姣好，但她单纯、羞涩，还有那么一丝保守。一次，学校里组织到长江之畔游泳，董明珠觉得穿泳衣太暴露，丢人，于是不愿意学游泳。可是，看着同学们都在水里扑腾，她觉得自己太不如人家了，这时，辅导员老师来给她讲学游泳的道理，讲着讲着，她那股不服气的劲头上来了，什么也顾不上了，呼呼地换了泳衣，跳下了水，结果，她一下水就沉了下去。幸亏岸边有人发现了董明珠在呼救，挥舞着求救的手，才把她救了上来。

按理说，溺水事件发生后，董明珠应该害怕游泳的，可她不但没有害怕，反倒激发出了斗志，第二天又去游泳池学游泳了。

董明珠的少女时代与青年时代很平静，跟芸芸众生一个样，读书、毕业、工作、结婚，开始过上美满而平静的生活。

命运的突变发生在结婚之后，结婚三年后，与她情深意笃的丈夫突然病逝了。那年，她才 30 岁，两岁儿子才牙牙学语。面对这突如其来的打击，董明珠不得不咬紧牙关，独自一人带着儿子，孤儿寡母，默默地承受着生活和工作带给她的双重压力。

1990 年，受国家政策影响，下海的浪潮风卷全国，已经 36 岁的董明珠也受到了这股浪潮的影响，觉得自己要去挣一笔钱，给孩子提供更好的生活条件，给自己创造更多的财富。经过反复考虑，董明珠辞掉了南京研究所的工作，把只有 8 岁的儿子留给了年迈的母亲，南下来到广东，闯荡的第一落脚点，是在深圳的一家生产化工产品的企业做管理工作。

1990 年，董明珠应一个朋友的托付，到珠海办点事，她于是来到了珠海，在这里，她看到珠海海利空调器厂（格力空调前身）在招业务员。

董明珠一看，工厂给业务员的提成工资挺不错的，卖出 100 万元的货，就可拿到 2 万元的提成，这个数目在尚不富裕的 20 世纪 90 年代还是挺有诱惑力的。董明珠转念一想，做业务员搞推销，自己一个女人，能行吗？当时的业务推销员都要求能喝酒，能搞关系的，自己可是滴酒不沾。还有一点，自己原来是搞管理的，来这里做业务员，名声不好听。当时的社会环境对业务员是有偏见的，觉得业务员都是没有学问，只会在社会上混的人而已。

在董明珠思考的时候，她看到这样一个科学研究报道，从 20 世纪 80 年代中期起，地球气候在悄悄发生着变化，每年以 $0.1^{\circ}\text{C} \sim 0.2^{\circ}\text{C}$ 的速度上升，天气会变得越来越热。董明珠想，天气越来越热，人们的生活水平越来越高，空调这个产品一定具有非常大的发展潜力，空调进入寻常百姓家只是个迟早的问题，公司的产品越好

卖，自己就能提成越多。

董明珠反复权衡了一下，觉得在这里干不仅有前途，还很有“钱”途。于是很快决定，到海利空调器厂当业务员去。她心想，一年怎么也能卖 100 万元的空调吧！

董明珠没有想到，这个决定掀开了成就她营销女王的序幕，也没有想到自己有朝一日会成为中国家电行业的风云人物，并深刻地影响着营销界。

20 世纪 90 年代的时候，厂家对于营销人员的要求有这样一种观点：如果是一个女的做营销，要求青春貌美，能“攻关”。这里的“攻关”内容很丰富，当然包括喝酒、善说等，还有一种极端的说法是要懂得和客户搞暧昧的关系；如果是一个男的做营销，则要求能吃能喝能忽悠，而且八面玲珑。当时有这样一个故事，一个厂里招一个供销科科长，招聘结束后，厂长请四个人选的人吃饭，四个人不知道吃饭也是一种考核。饭局中，厂长暗中考察四个人选，发现有一个不但能说，还最能喝。于是，这个最能喝的就成了该厂的供销科科长。

初入行的董明珠不但不能喝，做事还有原则，而且更不会“同流合污”，一些老业务员看了董明珠后，禁不住为她捏一把汗，担心起来，要知道，和商人们打交道可不是好玩的，董明珠能跟他们交往好吗？

除了做事方式上与当时的业务员标准有出入，董明珠还存在许多其他的问题，有自身的有客观的。首先是她不懂空调业务，甚至连空调机的各种名称都说不出来，完全是一个外行。其次，对商场的运作机制也不懂，供应链是怎么样的，出货入货又要如何也弄不明白。再次，她甚至连专业的培训与可以学习的图书都没

有。她唯一的学习途径就是跟着老业务员跑，从实践中获得经验与真知。她的情况正如其在《棋行天下》里写的：“对于我来说，营销完全是一个陌生的行业，在当时，既没有可以给我学习理论的机会，也没有可供我借鉴的经验，因而注定要边摸索边往前走。”

与众人的观点不同的是，董明珠认为自己不懂商场不懂产品是次要问题，最重要的是自己有决心与信心做好这件事情。

所幸，董明珠所处的时代是一个业务员紧缺的时代，不管什么人，只要愿意干业务员这一个苦差，就容易找到工作，工厂也没有那么多的要求。

当时，海利空调器厂是珠海拱北将军山下的一家小厂，厂长即现在的董事长朱江洪。董明珠加盟的时候，海利空调器厂投产不久，年生产能力约2万台，规模不大，牌子也不响，年销售额只有2000万元到3000万元。

厂里有20多个业务员，也就是说，每个业务员每年要销出100万元到150万元的空调，才能保证厂里的一切开销，艰难可想而知。按厂里的规定，业务员卖出100万元提成2万元，这并不是纯收入，工资、差旅费、请客送礼等费用全包括在里面。

不懂营销的“董营销”进入厂里后，厂里安排她跟着一个老业务员一边干一边学习经验，主要负责跑北京与东北市场。就这样，董明珠一脚踏进商海，义无反顾，再也没有回过头。

董明珠跑了一段时间市场之后，就意识到真正要把产品卖出去，非常不容易。

当时的制冷市场还是以风扇为主，因为普通大众还是用风扇，空调的主要用户是大单位。如果按销售群体分的话，大机关、工矿

企业和第三产业占七成多，其次就是医疗卫生、科教文单位，即使金融保险、邮电气象等一些经济条件好的单位也都很少用空调，更不用说普通百姓了，对百姓来说，空调是高档次的奢侈品，可望而不可及。直至1993年，空调才真正和千家万户发生关系，走进了一些有钱人的家庭。

可是，董明珠一个刚入行的妇女，啥也不懂，怎么打开市场呢？董明珠自己想想都觉得犯难，但是既然认定了这条道路，就只有走下去了。

【董明珠的营销秘籍】

如果你是一个销售员，要如何选择自己的职业呢？选择什么样的产品，选择什么样的行业来做销售呢？

董明珠给出了一个很好的答案。这个答案是销售员要选择一份有前途的行业，一个没有前途的产品同样很难有“钱”途，这是业务员所必须认识清楚的一个问题。选择一个有前途的产品，销售员不能将眼光盯在过去，认为过去这个产品有多好，有多畅销，而是要放眼未来，看未来的市场对其有多大的需求，因为你做的不是过去，真正能给你带来回报的是未来的需求。

我们看到，董明珠选择职业的时候思维是很清晰的，看到了空调行业在未来的巨大潜力。可以说，正是这种巨大的潜力成就了董明珠。

有一句话说：“男怕入错行，女怕嫁错郎。”销售也是怕入错行，当你处于一个日薄西山的行业时，再怎么努力，也是与社会的发展趋势和行业的发展趋势相对抗，做股票