

商界铁娘子

# 董明珠

格力女总裁的商道人生

我的性格是不屈服，积极寻求公平与各方面的平衡，  
不做无原则的让步。

董明珠

张力升◎著



一个能给困境中的企业、  
个人巨大启发的倔强女人



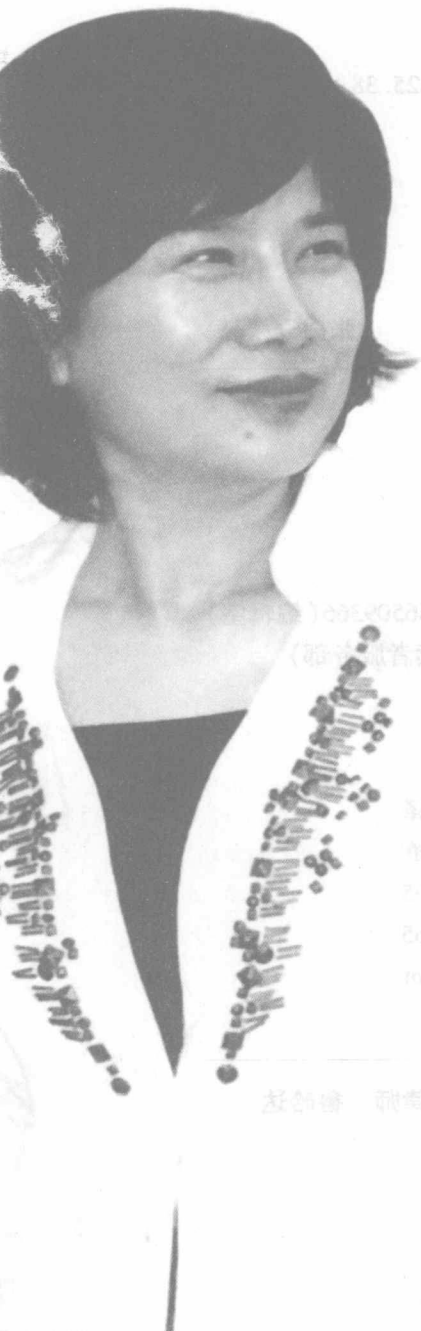
中央编译出版社  
CCTP Central Compilation & Translation Press

商界铁娘子

# 董明珠

格力女总裁的商道人生

张力升◎著



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

总发行 湖南长沙湖南文艺出版社 湖南长沙湖南文艺出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

商界铁娘子董明珠:格力女总裁的商道人生/张力升  
著. -北京:中央编译出版社,2009.5  
ISBN 978-7-80211-927-7

I. 商… II. 张… III. 董明珠 - 人物研究 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 055869 号

商界铁娘子董明珠:格力女总裁的商道人生

张力升 著

---

出版人:和 龔

策划编辑:冯 章

责任编辑:姜 迪

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:(010)66509236 66509360(总编室) (010)66509366(编辑室)  
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

h t t p : c c t p b o o k . c o m

E-mail:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:三河市文阁印刷厂

开 本:787 × 1092 毫米 1/16

字 数:220 千字

印 张:16

版 次:2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:32.00 元

---

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

# 序

## 一样的优秀和不一样的特质

这本书讲述的是一个优秀女人，她特立独行而又循规蹈矩，行事铁腕而又不乏柔情，在行将中年时白手起家开创自己的事业，最终成功地在市场竞争最激烈的家电领域创出了自己的一番天地。她被竞争者所敬佩，嫉妒甚至仇视，但她依然故我，坚持着自己所信奉的原则，执着于自己所期盼的事业。

她像我们所熟知的成功女性一样刚强和睿智，却又有着自己独特的行事风格。在流行铁腕温柔的时代，她公开声明女性领导不是靠亲和力来解决问题，并在行动中以过人的果敢和智慧赢得了人们的尊敬。这样强势的女性容易使人想起武则天、撒切尔夫人等铁娘子，但她喜欢像寻常女性一样追寻漂亮衣服和看电视剧，像寻常女性一样生活。她和所有的成功者一样优秀，又有着和别人不一样的特质，她无人可以替代。

这个人董明珠，珠海格力电器股份有限公司总裁，中国乃至世界最大的家用空调企业掌门人。如今，在“好空调，格力造”的大旗下，这一产品已经进入全球 60 多个国家和地区市场，以其优质品质在世界各地为中国品牌树立声誉。在金融风暴来临、烽烟四起的大棋局里，经历了一系列成长波折的格力，依然从容行兵布阵，继续领跑着整个空调行业。全世界每销售六台空调当中，就有一台是格力，这些主要是她领导的结果。

在如今这个注重人际关系与沟通的时代，柔性管理大行其道，管理大



师杜拉克曾指出：“这种时代的转变，正好符合女性的特质。”很多人因此认为权力女性的黄金时代已经来到。欧洲女企业家巴巴拉·格罗甘说：“如果你能成功地协调家里两个孩子为抢一个玩具而发生的纠纷，那你就有能力参加世界上任何一项合同的谈判。”

许多成功女性往往把母性特质和持家技能应用在职场，以此表现出自己高超的人际交往能力和适度的包容性。而董明珠在工作中没有柔情可言，她是一个坚持原则的人。为了原则，她可以让足以影响公司业绩的销售大户走人，可以顶住来自各方的压力来贯彻既定战略。她认为铁的纪律和制度是成功的保证，就像打仗一样，在战场上不能用柔情来解决问题。但这不代表她是只会咆哮生威的“河东狮”，在工作中她喜欢用真诚去打动别人，用行动和表率去带动别人、说服别人。

董明珠永远倔强不服输，用来贬低女性的“脆弱”、“优柔寡断”、“轻易动摇”等词汇，在她这里完全不适用。当她遇到很大的困难和阻力的时候也想过放弃或是逃避，但她从不愿意服输，为什么退却的是自己而不是别人呢？这种信念支撑着她始终坚持，依靠自己的努力和韧性跨越一个又一个障碍，在男性占据绝对优势的家电行业扬名立腕。

每个成功者都是相似的，但又有着各自的特质。董明珠不是我们脑子里难以亲近的女强人，不是攀附强者的花瓶，更不是刻板的工作狂，而是和所有成功者一样成功，又有着自己鲜明风格和独特个性的优秀女性。她的故事折射出我们这个时代里，无数不甘平庸、奋发有为者走过的不平凡的道路。

# 目 录



## 第一章 像男人一样去战斗 /001

女性管理者的成功是共性还是个性？董明珠的足迹说明：做得和男性一样优秀，就会有同样的回报。成功，并非源于性别差异。

- ▶ 征战急：“走过的路上难长草” /002
- ▶ “跟着董明珠，永远不会输” /008
- ▶ 要成功，比男性付出更多 /012
- ▶ 巾帼本色：温情关怀 /015

## 第二章 滴酒不沾的优秀业务员 /019

只有生活而没有工作，人生就没有价值。商场不怜悯弱者，而立之年的董明珠开始艰难地涉足市场，从完全新手成长为企业柱石，其中甘苦一言难尽。

- ▶ 初入市场的艰辛步伐 /020
- ▶ 先款后货：制定游戏规则的小人物 /025
- ▶ 突破重围：天时不如人和 /031
- ▶ 单纯的信念靠疯狂的热情去实现 /037



### 第三章 请大户走人的铁腕管理者

/039

没有既不得罪人又能办好事情的方法，唯一的抉择就是勇于担当，只有精神纯洁的领导者才有可能营造出奋发进取的内部气氛，带出强大的营销队伍。

- ▶ 临危受命，义无反顾 /040
- ▶ 心底无私，开口要权 /045
- ▶ 刮骨疗毒：向损公肥私现象开战 /050
- ▶ 淡季返利，贴补经销商 /056
- ▶ 踢掉大户，格力登顶 /061
- ▶ 渠道变革：格力模式出世 /066
- ▶ 面对哗变：敢于较量的斗争哲学 /073

### 第四章 独树一帜的营销革命

/081

一滴水离开大海会立即枯竭，制造企业只有和经销网络之间达成利益的一致，才能有长久的发展。格力的业绩不靠个人魅力来维系，而是靠健全的游戏规则。

- ▶ 诚信待客：打造特别能战斗的队伍 /082
- ▶ 从不降价到率先降价的轮回 /088
- ▶ 叫板国美：别人这样，我偏不 /095
- ▶ 要大卖场，还是专卖店 /104
- ▶ 笑看同行，继续领跑 /110

### 第五章 舍弃机会才能得到机会

/119

大厦的高度取决于地基的牢固程度，支撑企业未来的是专注的精神。任何成功都是拒绝诱惑的过程，坚持专业化的格力如推土机一般碾过市

场隆隆向前。

- ▶ 专业经营，低调对外 /120
- ▶ 投资为了做事，不为投机 /125
- ▶ 完美合作：朱江洪与董明珠 /129

## 第六章 工业精神就是吃亏精神 /135

不惜代价以坐热冷板凳的精神坚持做好空调，营销不是最重要的。踏实打造新产品，拒绝浮夸与炒作，用无须售后的产品营造完美的企业形象。

- ▶ 用最笨的方法做空调 /136
- ▶ 做好每个细节，整体才完美 /141
- ▶ 没有售后服务的企业才是好企业 /144
- ▶ 工业精神就是吃亏精神 /149

## 第七章 女性思维下的创新 /153

家电业的日子越过越紧，只有掌握技术和树立品牌才能获得主动权，即使代价高昂。格力勇于打造自己的品牌，把旗帜插遍国际市场。

- ▶ 先依赖别人，再超越别人 /154
- ▶ 有核心技术才有创新产品 /157
- ▶ 概念何来：空调是什么 /163
- ▶ 品牌何来 /166
- ▶ 走出国门，成为高端品牌 /171

## 第八章 领导男人的秘诀 /179

成功的事业需要造就团结一心的员工队伍，用心关怀员工才能得到员工的回报。成长需要不断培养和发掘人才，挖不走的人才是真正的人才。





- ▶ 稳定的企业源自稳定的员工队伍 /180
- ▶ 自主培养，子弟兵的价值 /188
- ▶ 接班人梯队是最大的财富 /193

## 第九章 总裁也温柔 /197

成为总经理意味着肩负的责任和不能犯错，为了坚持原则，有时候难免与亲情保持距离。尽管困难，董明珠依然追求事业和家庭生活的平衡，重压之下玫瑰依然美丽，儿子是心中永远的寄托和牵挂。

- ▶ 不犯错的底气 /198
- ▶ 铁面无私，无欲则刚 /202
- ▶ 事业和生活的平衡 /205
- ▶ 爱美是每个女人的天性 /208
- ▶ 亲情似水：孩子是永远的安慰 /210

## 第十章 下一手何在 /213

用事实和能力说话，格力的欣欣向荣证明国有企业一样可以搞好。未来充满各种变数，面对金融危机挑战，董明珠下一手落子何方？

- ▶ 商标归属：两个格力打架的背后 /214
- ▶ 整合资源，打造产业链 /224
- ▶ 理清乱麻，格力重生 /229
- ▶ 寻找新蓝海，进军中央空调 /234
- ▶ 王者之气：300家企业抵不上一个格力 /238
- ▶ 棋行天下，落子无悔 /243

## 第一章

# 像男人一样去战斗

女性管理者的成功是共性还是个性？董明珠的足迹说明：做得和男性一样优秀，就会有同样的回报。成功，并非源于性别差异。



## 征战急：“走过的路上难长草”

做企业很累，做制造企业更累，尤其是做中国的家电制造企业就更累，这是一个永远竞争激烈、永远充满各种激流漩涡的战场，其凶险与复杂程度足以让常人咋舌。在家电行业，特别是大家电的彩电与空调，已经确立了两个竞争特点：一是中国家电市场的竞争就是全球家电市场竞争的最高点，其激烈与悲壮的程度远远超过欧美市场，因此，中国家电市场代表了全球家电市场的竞争高峰，中国市场就是世界市场！二是竞争升级，中国小家电的竞争还是低层次的产品竞争，企业不论规模大小，都有自己的生存空间，但是，中国彩电与空调的竞争已完全确立了优胜劣汰、大鱼吃小鱼的生存法则，小家电适用的快鱼吃慢鱼法则，在大家电并不适用，大家电就是航空母舰的乐园，小企业只有退出重量级选手的拳击台，因此，大家电的彩电与空调基本告别了产品竞争的低级阶段，完全进入到了品牌竞争的高级平台。

空调曾经是许多中国家庭可望而不可即的奢侈品，20世纪80年代，谁家要是装了空调就足以让左邻右舍羡慕不已，其价值远远超过了彩电冰箱。那个时候，许多地方电力供应不足，时不时就停电，连政府部门、医院等单位的用电都没办法完全保证。要用这个新玩意，除了出钱买之外，还要额外交上一笔用电增容费，又要办理审批手续，很是麻烦。当经历万难终于安装完毕开始启用时，却出现了新的尴尬：居民区里落后的老旧电线往往难以承受这个开动起来轰隆隆的怪家伙的负荷，以至於一旦断电

时，一片漆黑中就会充满愤怒的质问：“谁家又开空调了？”那些先富起来的人便不得不埋头承受邻里的埋怨。

但是有弊必有利，那时节，即使装空调的工人赚的钱也比普通人的工资高得多。凭着卖空调，不止一位勇于闯荡商海的人成为了千万和亿万富翁。

1990年冬天，一个南京年轻人辞掉当时属铁饭碗的国企工作，凭着“初生牛犊不怕虎”的劲头，以10万元自有资金在远离闹市的宁海路上租下一个面积不足200平方米的门面，开设了一家空调专营店，名为苏宁交家电，专营空调批发。当时正处于空调销售的暴利时代，专营店第一年销售额就达到了4000万元。这个人叫张近东，这家200平方米的空调专业店已发展成为今天拥有遍布全国大中城市300多家家电连锁店的苏宁电器。

同年，一位南京的女士在人到中年之时辞掉固定工作南下深圳闯荡，两年后来到了珠海应聘到了一家当时叫海利空调器厂的空调生产企业，成为一名最基层的业务员。从没做过营销工作的她迅速成长为金牌业务员，一个人完成全企业1/8的销售额，并逐渐被提升为营销部长、总经理、副董事长兼总裁，此人就是董明珠。空调，不仅是一种产品，而且成就了许多人的事业。

随着中国人的生活水平日益提高，酷暑当头之时每个人都想获得一个清凉世界，中国的空调产业也随之茁壮成长。1992年，这一个里程碑式的年头标志着中国的改革开放进入了新阶段，空调行业的发展也迎来了高峰。到处都是开发热，各地大量兴建楼堂馆所，中国市场出现了空调应用前所未有的大浪潮，空调销量迅速增长。1996年，全国有18个省市自治区的300多家企业生产空调，其中广东、江苏、山东、上海的空调产量占全国总产量的80%以上。进入门槛低、利润丰厚的空调行业承载了許多人成功的梦想。



然而，与这种对未来的美好憧憬相反，中国市场已逐渐进入消费主导的过剩时代，制造能力和消费需求之间的矛盾开始凸显，如何争取顾客，如何留住顾客的问题令所有企业挠头。价格战，这一伤害所有人的利器首先从家电行业开始被启用，空调当然也不例外。擅于此道的格兰仕电器副总俞尧昌就曾说过：打价格战不是打一天两天能解决问题的，而要五年十年地打下去。于是，一波又一波惨烈的价格战开始轮番上演，每次价格战都是一次残酷的重新洗牌过程。

1996年的中国遭遇“冷夏”，华东地区经历了40多天的梅雨期，气温的持续走低使得空调销售放缓。为了在萎缩的市场中争得份额，大批空调产销厂商开始大幅降价，打着“让利不让市场”的旗号开展价格战。但时任格力电器经营部部长的董明珠却坚定异常，提出格力空调一分钱也不降。她的理由是：格力一旦降价，一些大经销商就会抢先出货，用低价冲击市场，这将会动摇小经销商对格力的信心。而且低价倾销使得利润下降，会导致服务上打折扣，也会导致消费者的投诉。

此言一出人心浮动。尤其是那些天天在市场一线跑，对竞争对手令人心惊的跳楼价坐立不安的销售人员来说，这简直是自断生路，任务怎么办？市场还要不要？有的经销商扬言：“除非按我说的马上降价，不然格力今年死定了”。

质疑声中，公司总经理朱江洪鲜明表示了对董明珠的支持：“价格太低，专卖店为省钱，难免饮鸩止渴，牺牲安装维修，那么给用户提供的就是劣质产品。我认为，在难以保证质量和售后服务的地方，格力宁愿让出市场。”

在烽火四起的市场里，格力的经销商和格力一样承受了巨大的压力，这导致格力开创了年终返利的政策以弥补格力经销商的损失。“冷夏”结束之时，格力宣布拿出1个亿的利润补偿经销商，稳住了军心。而危机中

运筹帷幄的董明珠，从此开始真正地受到了业内广泛的尊敬和好评。

经过这个不平凡的夏天，一大批空调品牌虽然靠降价达到销量新高，但却亏损严重，从此在市场上销声匿迹。而不降价的格力的销量反而增长了17%，全年销量97万台，空调产销量、销售收入、市场占有率均跃居全国首位，并十余年保持这一记录至今，年销售额从2亿达到如今的380亿，稳居全国乃至世界王者之位。真所谓“种瓜得瓜”，2001年董明珠升为珠海格力电器股份有限公司总经理。

从2001年到2004年间，国内空调业的平均利润直线下滑，降幅达50%以上。同期，空调企业的数量却从最高峰时期的400多家减少到不足50家。国内主流品牌一匹空调的价格从2001年的2000多元，到2003年跌破千元，最低至666元。广东的乐华空调甚至打出了“空调白菜价”的口号，结果自己没几年也如同秋天的白菜一样消失在市场上。

对空调企业而言，2004年又是一个市场惨淡的“荒年”。上游原材料成本涨幅高达30%，由此引发的新一轮整合使中小空调生产企业纷纷倒闭，市场份额进一步向大企业集中。在空调行业获利空间逐年缩小的大背景下，同行一片哀鸿声中，执掌格力帅印的董明珠力挽狂澜，在产业整体严重下滑的同时带领格力电器取得了17.1%的净利润增长，并把与海尔、科龙等一线空调品牌的差距继续拉大。“格力造”经历了惨烈价格战的洗礼、消费者挑剔眼光的反复审视、国美大卖场的全线封杀，依然笑傲江湖。

2007年以来，发源于美国的金融危机风暴席卷全球，国外需求减少、人民币升值、油价上涨、劳动力成本增加等多重环境变迁因素打击之下，国内许多家电巨头利润下滑甚至出现巨额亏损，但格力电器却依然风光：2007年销售收入同比增长44%，净利润增长83%；2008年前三季度实现营业总收入351.12亿元，同比增长19.68%；净利润14.48亿元，同比增



长 86.36%。

在巴西、意大利和西班牙等国际市场，格力空调的市场占有率超过了 10%，甚至高达 60%。这个从未大声宣告“国际化”的企业不声不响地在数个国家建立了生产基地，埋头开拓国际市场。

十多年的迅猛发展，格力电器业绩斐然：从一个当初年产不到 2 万台的毫不知名的空调小厂，一跃成为今天拥有国内外七大生产基地、员工人数 4 万人、家用空调年产能力超过 1500 万台、商用空调年产值达 50 亿元的知名跨国企业；目前格力电器的净资产达 20 多亿元，年销售收入约 400 亿元，连续 13 年产销量、市场占有率均居行业第一。同时，格力电器在技术、营销、服务和管理等创新领域硕果累累，演绎了一个中国企业肩负的历史使命和社会责任，让业界为之动容。

17 年来，董明珠带领的格力团队历经商海动荡，在群雄逐鹿、狼烟四起中屡战屡胜，如此的骄人业绩使得董明珠在家电企业云集的浙江慈溪民营企业峰会上自豪声称：“300 家慈溪家电生产企业抵不上一个格力。”此言一出，相信台下的当地企业家脸色不会好看。

不能输、不认输的董明珠是可怕的。她不按常理出牌的超前思路和另类做法总是让对手们惶恐。从不付款不发货到“淡季返利”、“年终返利”，组建区域性销售公司，与连锁销售巨头叫板，每项创新的营销举措无不使得业界为之哗然。这个与众不同的女人有顽强的斗志和执着的精神，对手和朋友都会不约而同地引用同一句话来评价她：董明珠走过的路上都长不出草来。当然口气有异，或曰其霸道，或曰其不容易。

董明珠当然不太在意外人的毁誉，她觉得最完美的事就是：“有人告诉我近期的销售目标达到了，或者今天有新产品出来了，或者是我们今天又进入到哪个国家了。”儿时的她喜欢想入非非，希望长大以后从事她认为的神圣职业：老师、医生和军人，可以造就人才、治病救人和纵横驰

骋，而如今，成为格力总裁，去管理、激励和率领数万员工，可以说这三个理想都实现了。

董明珠的成功有如现代版的“灰姑娘”，一个家境普通、人生坎坷的女性，依靠自己的努力与勤奋，在改革开放的时代中打出自己的广阔天地，成就骄人的事业。她在营销实战中成长和成熟，凭着对中国市场的敏锐捕捉和独特见解，颠覆了家电销售市场中的“潜规则”，建立了一套清晰有效的现代化营销模式。董明珠，成为这个时代的女性企业家标杆。







## “跟着董明珠，永远不会输”

在复杂的商海中，董明珠一直性格直率，没有掩饰。她不是处事圆滑、不择手段向上爬的那一类职场高手，在感情上特别的爱恨分明。觉得你是我所喜欢的人，我会对你掏心掏肺，但是一旦看到不喜欢的人就会拒之门外，不会去逢场作戏。她从一个普通业务员迅速成为格力女掌门的传奇对她自己来说“很简单”：做人做事讲诚信，不仅对客户、对消费者，而且对公司和员工，每做一件事都会考虑到别人的利益。“我想我们每个人都都在岗位上忘我工作，认真去为一种民族的精神努力，国家就会富强”。

董明珠做业务员的时候不是考虑自己得多少，更多的是考虑要保护企业的利益，不拿企业的利益去跟商家做交易。在无数次物质诱惑面前，她想的是要感谢格力给了自己一个好的平台，自己应该为企业考虑得更多一点，才能对得起公司对自己的信任。2003年，一家民营企业老板以年薪5000万元来挖董明珠，被她一口回绝。

本着这种信念，董明珠一直严于律己，对员工的工作也严格要求，她对格力管理的严谨给许多到过格力参观的人都留下了深刻的印象。她对于一些员工在办公室里打打闹闹，吃零食的行为很是不满，担任经营部长时特地制定了一条“不能在办公场合吃东西”的纪律。因为“如果这个时候一个客户走进来，看到一群正在吃东西的嘻嘻哈哈的女人，会对这个企业有信心吗？会放心把几百万上千万的贷款交给我们吗？”但是，她更喜欢用真诚去打动别人。