

李洋——著

又三十三我

董明珠说：女人左三右三

一个人总觉得自己成功了，意味着他已经走到头了



非外借

台海出版社

坚守自我

董明珠的人生智慧

李洋
著

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

坚守自我:董明珠的人生智慧/李洋著. -- 北京:
台海出版社, 2017.5
ISBN 978-7-5168-1425-3

I. ①坚… II. ①李… III. ①董明珠—生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第112322号

坚守自我:董明珠的人生智慧

著 者: 李 洋

责任编辑: 高惠娟 曹文静

装帧设计: 肖 杰

版式设计: 马延利

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街20号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 廊坊市长岭印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000

1/16

字 数: 156千字

印

版 次: 2018年5月第1版

印

书 号: ISBN 978-7-5168-1425-3

定 价: 45.00元



版权所有 侵权必究



自序

人生如珠，因砺而润

“女人生来脆，古往今来易流泪。商界豪杰，棋行天下，哪来时间去妩媚。血雨腥风一盘棋啊！子无悔……”

数年来，几番提笔又放下，只因笔下那名字，唤作董明珠。

是的，董明珠，棋行天下的董明珠，有泪无悔的董明珠。

曾有朋友问我，四海八荒的企业家那么多，名女人那么多，你为什么执意要写董明珠？

是啊，我因何偏要写董明珠？我也曾多次问自己，问自己为何如此执念！

剥茧抽丝，观心理念，顿觉释然——吸引我写董明珠的，并非她“企业家”或“名女人”的头衔，而是她与众不同的人生智慧。

佛说：“人有八苦。”

问世间，有谁没趟过命运的河？又有谁不曾受过诸般苦楚的折磨？但是，偌大世间，能直面诸般苦楚，把曾经的刻骨铭心化为人生之梯、凝为洪荒之力、登上成功之巅的，又有几个？

软红十丈，每一分都是对名与利的十分渴望，每一厘都是对得



与失的百般计较，每一步都是抉择路口的万种踌躇……

芸芸众生，不是每个人都有机会，从一个普通人成长为世界顶尖企业家；不是每个女子，都有能力在命运的风刀霜剑中嬉笑怒骂，纵横捭阖，运诸般于股掌……

唯有她，董明珠！

人生如珠，因砺而润！

她天真，对抗争论从来只有一副盾牌——企业利益；她精明，衡量得失始终坚持一重标准——格力需要；她睿智，贵为营销界至尊，却笃行企业立身之本——核心技术；她阔达，引领企业腾飞的同时，从未忘记惠及员工、回馈社会；她高远，站在世界制造业顶峰，亮出“中国制造”的大旗；她温暖，棱角分明的外表下有一颗善良、有爱的心……

她以花甲之年晋身“网红”，她口无遮拦与“毒舌”同行，她自毁形象呛声异见者……其实，她只是想要众人跟上她的思路，跟上她的步伐，和她一起为中国制造鼓与呼。

让世界爱上中国造，是她的旗帜，也是她的心脏，她的脊梁。

“欲为圣明除弊事，肯将衰朽惜残年！云横秦岭家何在？雪拥蓝关马不前……”

近三十年光阴倥偬，她把自己活成了一往无前的战士，遍体伤痕，仍锐勇如昔。

这近三十年征伐日子，她活得孤独，也活得精致；她活得无趣，也活得洒脱；她活出了自我，也征服了世界……

“我奈时光何？时光奈我何！”

她的人生令人仰视，她的经历令人唏嘘，她的智慧令人感喟！

是的，她活成了独一无二的自己，她拥有了任何人都无法复制的人生。她在自己与众不同、丰富多彩的人生经历中所展现出的睿智、胆识、勇敢、坚韧和大爱……征服了包括笔者在内的无数人……

人生无法复制，但智慧可以分享。

故，笔者几经琢磨，将自己学到的、看到的、感悟到的董明珠的人生智慧结成此篇，愿诸位有缘人能因之而有所思、有所感、有所悟，进而有所成就！

若果能如此，余心足矣！

2017年3月20日

Part 1

草根皇后：
天道酬勤，
商道酬信

第一章 一人江湖，步步惊心

1. 强势，丛林法则下的自我进化……003
2. 你行，未必我就不行……007
3. 向死而生，想得出还得有胆做……011
4. 有故事的董小姐：你有订单吗？……014

第二章 怎样营销？董姐有招！

1. 营唯信，销唯勤……018
2. 摸准市场的“猴儿”性子……021
3. 没有淡季的市场，只有淡季的思想……025
4. “23:1000”，到底谁营销了谁……028

第三章 除了原则，谁的面子也不给

1. 格力的利益高于一切……033
2. 坚持董氏规则，宁犯忌也要权……037
3. 董氏规则不允许搞特殊化……041
4. 害群必杀，哪怕你是千里马……044

Part 2
▼

霸道总裁：
棋行天下，
立体布局

第四章 铁娘子就是这么狠！

1. 单挑“价格屠夫”，看客被打脸！……051
2. 全渠道营销，想不赢都难……055
3. 坚持，没有什么可以阻挡……058
4. 我永远是对的，你们也不能“随便”错！……062

第五章 管理只有一种，就是制度

1. 违规 10 秒？你摊上大事了！……066
2. 把制度变成密眼儿筛子……070
3. 水至清也要有鱼……074
4. $100-1=0$ ，格力人的“算术作业”……076

第六章 格力空调，有“人”的情感与温度

1. 自虐狂？NO，我们是更尊重自己……081
2. 广告做得好，口碑更好……084
3. 没有售后的产品才是好产品……088
4. 消费者不必成专家，交给格力好了……091

Part 3

打江山易，
守江山难，
撸起袖子
加油干

第七章 以精神引领，以文化成就

1. 明珠精神，格力气质，王者风范……097
2. 一言不合就加薪，有钱就是任性？……101
3. 在自己家的公司，做一个幸福的人……104
4. 格力送手机了，羡慕嫉妒吗？……108

第八章 做对事更要用人

1. 人才的第一个条件是忠诚……112
2. 职场“玻璃心”，“老板思维”能治！……116
3. 从创新平台到西点军校，我骄傲……120
4. 细微处识人，与员工保持一张办公桌的距离……124

第九章 不畏天花板，只怕玻璃门

1. 从自主创新，到掌握核心技术……129
2. “董氏猜想”从来没有天花板……133
3. 坚守工匠精神，让世界爱上中国造……137
4. “互联网+”时代，不做风口的猪……141

Part 4
▼

心是暖的，
行在高处也不寒

第十章 真企业家，具大情怀

1. 可能开了个假会? ……147
2. 在位就想在位的事……151
3. 输了赌约? 真正的赢家是能改变世界 ……155
4. 让天空更蓝，让大地更绿……158

第十一章 中国空调引领者的世界格局

1. 多元化转型战略……163
2. 格力手机，物联智能家居的钥匙……167
3. 勇敢的心，为“中国制造 2025”代言……171
4. 大国重器，中国智造……175

第十二章 铿锵玫瑰的柔软内心

1. 青春作证，明珠长情……180
2. 雪中送炭，温暖一直在路上……184
3. 心理年轻是美丽的秘诀……188
4. 终会弥补的亲情缺憾……191

附录

成功没有你想象得那么难……199

女人要对自己狠一点……201

青春是什么……209

Part 1

草根皇后：天道酬勤，
商道酬信

创业如潮涌，但创业并不一定必须自立门户当老板。如“格力”一样，提供创业创新的平台，平凡岗位的创客们同样是成功的创业者，即便是在平凡的岗位上，也能够通过自己的创新，把自己的岗位工作做到极致，实现自己最大的价值，为社会创造财富，这同样是创业。

——董明珠



“明珠照地三千乘，一片春雷入未央。”

那年，南京少了一位温柔娴静的行政专员，珠海多了一名外柔内刚的商海创客。

初入江湖，她频频受挫，屡遭白眼，却坚守底线，倔强生存，在弱肉强食的丛林法则下自我提升，摒弃陈规陋习，向死而生，终成为叱咤江湖的行业霸主。

她的创业经历早已成为励志典范；从不懂营销到营销女王，她打开市场的方式被奉为业界圭臬；她不是管理学科班出身，但却把一个靠外购配件组装空调，年产值不到2000万的小厂，带成了一个集研发、生产、销售、服务于一体，在全球拥有8大空调生产基地的国际知名的“航母型”企业……

她，就是董明珠，格力电器董事长董明珠，耀亮了一个企业、辉煌了一个行业的董明珠。

这位以普通业务员身份跻身商海和男性企业家同台竞技的女人，这位坚信天道酬勤、商道酬信的创业者，这位集最杰出和最受争议于一身的女企业家，是人生的智者、事业的赢家，是个传奇！

第一章

一人江湖，步步惊心

1. 强势，丛林法则下的自我进化

“霸道女总裁”、“专制女皇”、“硬派女神”、“铁娘子”、“女超人”……当所有这些劲爆、霸气的称谓都指向当下商界的同一个女人时，毫无疑问，只能是她——董明珠。

2012年5月底，格力电器董事长朱江洪退休，董明珠“三位一体”，同时担任上市公司董事长、总裁以及格力集团董事长。那些习惯了格力“朱董模式”的人心怀疑虑：“你一个人怎么领导格力，犯错了怎么办？”而董明珠的答案掷地有声：“我从来就没有失误过，我永远是对的。”语惊四座的同时，骨子里的那份自信与霸气，瞬间使怀疑者受到重创。

“格力的高层只有我一人……我自己打分从来都是最高分。”2015年8月，在面对《时代周报》记者的提问时，格力董事



长、总裁董明珠的回答气场再一次刷新其霸气指数。

在格力公司大多数会议室的墙上，都挂上了董明珠个人的大幅照片，旁边附着她的经典名言。而格力生产车间巨大的广告灯箱上，董明珠带着一贯的笑脸和锐利的眼神注视着每一位忙碌的员工——“董总随时在看着你！”

加之以前的“没有格力没有我，当然没有我也没有格力”等言论，董明珠的强势、霸道似乎无处不在，引得行业内外争议声四起，甚至有人认为董明珠任董事长后，其强势作风愈演愈烈。但董明珠依然行事强硬，说一不二，其行棋无悔的作风体现得淋漓尽致，令一些人钦敬，也令一些人嫉恨。

董明珠真是在接任总裁或董事长之后变得越来越霸道与强势的吗？面对这个问题，只要稍稍了解董明珠或是格力成长历程的人都会摇头一笑，毕竟，早在其奔波于营销一线的时候，就有竞争对手感慨：“董明珠走过的路，连草都不长”，一语道尽遭受董氏强势与霸道碾压后的痛切之深。

试想，如果董明珠没有足够的霸道与强势，我们还能看到今天的格力吗？或者说，我们还有机会知道董明珠是何许人也吗？

1990年，在南京某企业任行政专员的董明珠辞去“旱涝保收”的工作，南下到珠海创业，成为海利空调厂（格力空调前身）的一名业务员。当时，正值改革开放初期，计划经济正在向市场经济转变。许多新行业应运而生，许多新问题也纷至沓来，一切都是摸着石头过河，根本没有规范或是先例可循。许多企业不规范操作，野

蛮生长。业务员这一职业正是在这种情况下诞生的，董明珠也正是在这一背景下入行的。那时的她，身上或许还带着清高或天真，甚至觉得一个女子在火车上于众目睽睽之下吃东西是极其不雅的，最后导致她因长时间未进食加上天热而中暑。足见，那时候的她不仅没有现在的霸气，而且还极爱面子，是个极易受外部环境影响、在意外界眼光的小女人，甚至有可能一说话就先脸红。

入行后，董明珠独立开展的第一项工作是清欠款。需要说明的是，这笔款项属于历史遗留问题，与董明珠没有半点关系。但强烈的责任感却使她下决心要收回这笔钱。在当时，这是一件难度系数超高的工作。前些年，黄宏和范伟等人还创作了一部作品名叫《新杨白劳和黄世仁》的小品，真实再现了企业清欠款的难度，其中一句台词“欠钱的是大爷，要钱的是孙子”，更是得到了极大认同，在社会上得以广泛流传。事实也证明，董明珠确实给自己出了一道难题。

此后的整整四十天，董明珠不得不面对对方的无耻、无德与无赖。对方欺她是个新手业务员，欺她是善良的、略带天真的、好说话的女人——在一些人眼中，善良、好说话，再加上性别“女”，就等于软弱可欺。而董明珠最初展现的温雅、礼貌和尊重等素养，无疑都成了软弱可欺的注脚。就这样，对方使出了一个无赖、无德者的惯用手段，给她上了深刻而残酷的一课。于是，一个销售人员在市场风浪中所要遭受的所有不愉快——“冷面、白眼、闭门羹、戏弄、欺骗甚至羞辱”，她全都体验到了，给她这个从没有接触过营



销、从不懂市场潜规则为何物的新手业务员造成了极大的精神痛苦。而最后她之所以能够拿到退货，重要的一个原因，是她迅速地改变了自己——被迫收起了温柔、礼貌与尊重，毫不示弱地见招拆招，据理力争地与对方周旋。对方从她越来越强势的态度、越来越强硬的行动中感受到了前所未有的压力，进而被迫让步。

如果说，当时的市场环境就是一片疯狂生长的丛林，是一个强势者统治的霸道世界，那么董明珠在这一场清欠战中被迫抹去了性别痕迹，实现了最初的自我进化、被动成长。

在推行先款后货的董氏规则受到一些经销商“有我没她”的联手抵抗的过程中，在平复企业人员集体跳槽到对手企业给格力以重击时，在大经销商傲慢地来找董明珠要特殊待遇时，在大渠道商单方面强制格力低于成本价促销时，在业内巨头联合围剿时……一场场战斗虽然没有硝烟，却火星四溅。稍有不慎，倒下的不仅是董明珠，还有格力。“生存还是死亡”，对于她来说根本不是选择题。因为当时，无论是董明珠还是格力，与对手相比都不是一个重量级的。面对对手的强势碾压，她只能让自己变得更强势！

正如电视剧《亮剑》中李云龙所说：“狭路相逢时，无论对手有多么强大，就算对手是天下第一的剑客，明知不敌，也要亮出自己的宝剑。”可以说，董明珠是被市场和对手逼得越来越霸道，越来越强势，在一次次主动或被动的亮剑过程中，被逼上了霸道女总裁的宝座。

市场是残酷的，它只相信优胜劣汰的法则，不同情弱者，不在

意性别，更不怜惜眼泪。无疑，董明珠是真正懂得市场的人。

◎ 董明珠的人生智慧

1. 在人们的眼中，“江湖”是一个既熟悉又陌生的词，但对于我们来说，格力认为所谓的“江湖”，就是在市场当中的一种竞争，在竞争的过程当中，只有真正能挑战自己，才能拥有江湖地位。

2. 对自己狠一点，逼迫自己努力，再过五年你将会感谢今天努力的自己，恨透昨天懒惰自卑的自己。

2. 你行，未必我就不行

如果在大街上做个调查，问：认识王卫吗？估计80%的人会回答“不认识”。但是如果换个问法：“知道顺丰快递吗？”想必即使是老年妇女和黄口小儿都会回答“知道”。

王卫，就是中国民营企业顺丰快递的老总。

别看今天的顺丰做得这么大，顺水顺风的，当年，王卫也曾遭遇过低谷，险些被抢走“儿子”的境地。没错，他的“儿子”就是顺丰公司。幸好，即使是当年遭遇历史性低谷，勉强在夹缝中生存，面对一张张国外巨头拱手送上的收购支票，他也一再悲壮地表示“宁可战死也不卖身”，“绝不会把自己的‘儿子’卖掉”！

最能理解王卫此种心情的人，恐怕就是格力的董明珠了。因为