

| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

董明珠 刚柔并济

徐笑君◎著

用刚的手腕治理企业
用柔的情怀承担责任

中国友谊出版公司

| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界贡献东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

董明珠 刚柔并济

徐笑君◎著

图书在版编目(CIP)数据

董明珠:刚柔并济/徐笑君著.--北京:中国友谊出版公司,2018.5

ISBN 978-7-5057-4357-1

I. ①董… II. ①徐… III. ①董明珠—传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第060639号

书名 董明珠:刚柔并济
作者 徐笑君
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 710×1000毫米 16开
13.5印张 150千字
版次 2018年5月第1版
印次 2018年5月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4357-1
定价 45.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

推荐序：迎接中国管理时代

随着中国经济的迅猛发展，越来越多的中国企业被国际所关注，越来越多的中国企业家登上哈佛和斯坦福的讲坛。海尔集团董事长张瑞敏已经被列为国际上最有影响力的商业思想家之一。而几年前我遇到当年苹果公司的 CEO 斯卡利（就是先被乔布斯忽悠，又炒了乔布斯鱿鱼的那位），他送我一本自己的书《登月》，其中有对雷军小米模式的研究，他称之为“大规模颠覆性定价策略”，并且在印度创办了自己的手机公司，把小米模式“山寨”了一把。

这不禁令人想起，在一代人之前，西方的管理学者们也曾热情地研究日本的管理思想。

日本管理思想的影响力，来自日本涌现出的一批世界级的企业。丰田的精益管理思想如此深入人心，演变

成一种精益思维。美国有些成功的公司，就是用精益管理发展出一整套投资策略，去收购那些管理不善的公司，通过精益管理提升其价值。精益管理的思想，也影响了硅谷的创业者，如《精益创业》这本书就风靡硅谷，也影响着中关村的极客和深圳的创客们。

中国在经济总量上已经超过日本，位居世界第二位。但就中国企业在国际上的地位而言，并没有达到当年日本的成功。可能还需要几年，中国才会出现当年如丰田、索尼、东芝、富士那样主导世界市场的消费品牌。当年的索尼，就是今天的苹果。中国也缺乏原创的技术，最近几年获得诺贝尔奖的一批日本科学家，多数都是在 20 世纪 80 年代和 90 年代日本企业研发部门取得独创性的技术突破的。从在国际市场上挑战美国和西欧企业的发展阶段来看，目前中国正处于日本的 70 年代。

当然，研究中国企业的管理思想，并不仅仅是重复当年研究日本企业相同的逻辑。第一财经与复旦管理学奖励基金会、复旦大学东方管理研究院联合制作的《改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录》特别有意义，因为 21 世纪的管理，毕竟不同于 20 世纪。中国也不同于日本。

第一季采访的企业家中包括张瑞敏和雷军。从第二季采访的这 8 位企业家来看，他们更加丰富了当今中国企业家的类型，有从事重化工行业的最早一代民营企业家刘永行，有互联网和新经济的代表人物沈南鹏、张朝阳、刘强东，还出现了更多国有企业及混合制企业中的企业家，如央企背景的宋志平和赖小民，以及地方国资主导、高度市场化的混合所有制公司的董明珠和李东生。

中国企业在国际上的竞争力已经显现出来，从三个指标可以看出中国企业和企业家群体的特色：在全球 500 家最大的企业中，中国内地已经占了五分之一，其中多数为国有垄断企业；用来衡量民营企业的福布斯全球富豪榜，中国的亿万富豪人数已经不亚于美国；而按市值排名的世界前 10 位的互联网企业中，中国已经与美国平分秋色。另外，中国已经成为全球最大的制造业、最大的出口贸易国家，以及最大的互联网经济体。全球主要的工业品，基本上都对应一个或数个中国的企业巨头。在手机领域，全球排名前 10 的品牌，中国占了一半以上，至少是彻底超过了欧洲。

中国企业的竞争力，一度还非常依赖中国受到保护的市场规模和人口规模，人口从农村劳动力变成城市消费者，这一巨大的转变造就了无数中国企业。中国经济在许多方面都呈现出当年日本泡沫经济的特点：全球最大的银行，激进的海外并购，房地产泡沫，人口开始老化，等等，但中国企业在许多方面仍然没有达到日本当年挑战美国的程度；在产业价值链上，中国多数企业仍然没有摆脱“微笑曲线”的底端；从研发来说，中国仍然没有掌握工业技术和供应链的顶端；从品牌上来看，全球排名前 100 位的品牌中，中国所占寥寥无几。

尽管如此，中国的企业正在走向世界，这种规模和潜力将会远远超过当年的日本企业；中国的企业家们也更加自信，他们正在超越模仿的阶段。

中国过去整整一代的企业管理者，都在学习和照搬西方的管理知识。有没有所谓东方式的管理和西方式的管理呢？日本最好的管理思想，是日本的公司在美国市场和国际市场战胜了美国之后，消费电子、汽车、芯片

都引发了美国人的研究兴趣，这是日本所独有的吗？的确，有一些管理理念和技巧，甚至只能用日语词汇来表达。

中国的企业管理者当然也可以谈自己的管理思想，如中国多数顶级的企业家，都深深打上了毛泽东思想的烙印，也有许多企业家搬出《孙子兵法》和《曾国藩家书》，当然也会祭出太极哲学、佛学禅宗。但我们也不要忘记，管理学是工业化以后的产物，管理也必然与技术相伴才能更有效率地创造财富。

美国人似乎也以为优秀的企业管理基因来自美国。有一本美国人写的书《清教徒的礼物》，讲述的就是美国人的管理思想，如何在第二次世界大战后日本重建时期传到日本，中国改革开放后又传到中国的。这本书批评美国企业失去其赖以立国的企业精神，勤俭持家、亲力亲为、集体主义、组织能力和技术革新，正是这五个基础奠定了美国管理科学的文化基础，催生了 20 世纪初的管理科学。难道这些是美国人所独有的品质吗？难道不是亚洲，尤其是中国的企业家们所拥有的品质吗？也许我们可以说，这个世界上，不论是西方还是东方，成功的企业家或优秀的企业管理，其共性其实是大于特性的。

最后，转述德鲁克的一句話：“过去 100 年来，管理学最大的成就，是把体力劳动者的生产力提高了 50 倍”，但 21 世纪最大的挑战是提高知识工人的生产力。中国和世界所面临的管理挑战，可能远远超出我们的想象。

周健工

上海第一财经传媒有限公司首席执行官

丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业，在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。

管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展不能脱离社会大环境，再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中也一定存在一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”项目。项目计划用5年时间，访谈50位最优秀的中国

杰出企业家。这些企业家，在中国 30 多年改革开放大潮中，投身于市场经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季 7 集）已经于 2015 年年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心，同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多样性一样，只有打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历

董明珠：刚柔并济

30多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台。愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016年春 于复旦大学

前 言 Preface

了解董明珠似乎不是一件很困难的事情，她喜欢接受媒体的采访，我们可以不时地从各大媒体看到她的身影，听到她个性鲜明的言论。她和小米董事长雷军的10亿赌局家喻户晓，她公然说马云不能多，董明珠却需要很多。她俨然已是一个网红，她建立自媒体，她并不聘请明星为格力的产品做广告，而是亲自为格力代言。但是，真正能读懂董明珠的人不多，而能够系统总结董明珠管理思想的人更少。

董明珠在商战中给人留下的最深刻印象就是强悍。1991年，她刚入行做销售就打破“先货后款”的销售模式，坚持“先款后货”，她规定：“凡拖欠贷款的经销商，一律停止发货，补足欠款后，先交钱再提货”。1996年，她刚升为销售经理不久就带领23名营销业务

员迎战国内一些厂家近千人的营销队伍，夺得全国销量第一，而且没有一分钱的应收账款；当年一个年销售额达 1.5 亿元的大经销商，来格力要求特殊待遇，董明珠毫不犹豫地把他开除了格力的经销网。2004 年，当全国最大的家电零售商国美擅自将格力空调降价时，董明珠毅然决定停止向国美供货；当国美做出将格力清场的决定时，董明珠就宣布自建销售渠道。她跟苏宁也一度决裂，后又于 2014 年“重拾旧好”。2014 年，她以低价大力促销，又启动“以旧换新”活动，目的是要将市场上的假冒伪劣产品一扫而光。2016 年，董明珠炮轰竞争对手美的“一晚一度电”欺骗消费者。在强悍的行动下，董明珠领导的格力电器自 1995 年以来，空调产销量、销售收入、市场占有率均居全国首位。也难怪她的竞争对手感叹道：“董明珠走过的路，连草都长不出来。”

她还给自己、家人和员工制定了铁的纪律，处理违纪行为铁面无私、不近人情。自董明珠 1990 年加入格力，20 多年来，她基本没有休过年假。她喜欢一个人出差，原因是多一个人出差就多产生一份费用。曾经有经销商想通过董明珠的哥哥帮忙拿货，董明珠不仅拒绝了哥哥的请求，还给那位经销商停止供货半个月的处罚。董明珠给格力电器公司员工规定：“上班时间不许吃东西，一经发现，第一次罚 50 元，第二次罚 100 元，第三次走人”。她发现有员工在下班铃响前 10 秒吃东西，立即对每个违纪的人收了 50 元罚款。她说：“只要违反原则，再小的事，都是大事，我都要管到底。”董明珠认为制度都是刚性的，不能模棱两可、说变就变。格力电器总裁令中赫然写道：“行贿、受贿者一律辞退，情节严重者交由

司法机关处理。”董明珠宁可台上拿一万也不台下拿一分。她做业务员的七年时间里，经销商没有欠企业一分货款，也没有让企业因为她而有一分钱的利益受损。格力员工对董明珠既敬畏又崇拜，到她办公室前都会自觉地把要汇报的事情细化到最完美的程度，在敲她办公室的门之前还要喘口气，常常紧张得没讲完就离开了。

刚虽可壮威，但柔却可致远。董明珠在表现出刚的同时，也表现出柔的一面。她有强烈的责任意识，她时刻不忘初心，将消费者利益放在第一位，尽最大努力给消费者提供价格合理的优质产品；她给股东提供丰厚的回报，自2012年董明珠就任董事长以来，格力给股东的分红总额达255.68亿元；她把企业建设成员工的家，她努力把这个家和家里的孩子照顾好，让他们衣食无忧，绝不抛弃他们。她有强烈的使命感，她与小米的雷军设下10亿元世纪赌局，目的就是为了让在互联网时代证明制造业的价值；她喊出了让世界爱上中国造，不遗余力地投入资金开发自己的核心技术，让世界认可中国制造。她用刚的手腕治理企业、对抗市场竞争；她用柔的情怀承担起对消费者、员工、股东和社会的责任。

董明珠刚柔并济的管理思想体现在她经营管理的各个方面。例如，在人才任用上，她重才更重德；在管理上，她奉行“公平公正、公开透明、公私分明”的管理方针，推行“讲真话，干实事；讲原则，办好事；讲奉献，成大事”的行为准则，她认为“只有制度，才有公平，没有制度就不可能拥有公平”；技术上，她认为企业只有掌握核心技术才会有底气，国家才有尊严，一个没有创新的企业是没有灵魂的企业；在制造上，她引导

格力从制造向创造转型；在质量上，她认为质量代表企业的生命，代表消费者的生命；在情怀上，她提倡企业要承担起社会责任，要对股东、员工、消费者和国家负责；在国际化上，她认为企业国际化本质是技术的国际领先，品质的国际领先。董明珠的这些管理思想就像一颗颗闪亮的珍珠散落在她的一个个采访中。每看一个她的采访，总有让我感动的地方，但又觉得系统性不够，总觉得意犹未尽。本书试图把这些散落在各个角落里的珍珠串起来，形成一本比较系统地全面总结董明珠经营管理思想的书籍，以飨读者，达到“他山之石，可以攻玉”之效果。

2016年4月，本书写作团队随同曾任《第一财经日报》总编辑的秦朔先生和摄制组到珠海的格力总部，对董明珠女士进行了采访，面对面倾听她治理格力的管理思想，以及许多媒体密集报道过的事件背后真实的原由。本书是集体讨论的成果，八位学者历时一年，十易其稿。本书从战略观、技术观、制造观、质量观、责任观、竞合观、人才观以及国际观等八个方面系统地总结了董明珠刚柔并济的经营管理思想。本书由徐笑君副教授撰写全书大纲。初稿写作者为：第一章，孙聪、章柯颖和赵健；第二章，赵健；第三章和第四章，张凤怡；第五章和第六章，李可；第七章，刘洋；第八章，周萌。最后，由徐笑君完成终稿。

目 录

Contents

| 推荐序 | /001

| 丛书总序 | /005

| 前 言 | /009

| 第一章 | **战略观**

——打造企业的核心竞争力 /001

一、战略无形——打造企业的核心竞争力 /005

二、专一化战略——好空调，格力造 /006

三、技术领先战略——格力，掌握核心技术 /009

四、营销战略——董明珠独创的“格力模式” /013

五、多元化战略——董明珠因势而变 /015

| 第二章 | **技术观**

——坚持自主创新，成就格力百年 /025

一、三个理想为格力技术创新指明方向 /029

二、从追随式技术创新到领先式技术创新 /034

三、发展绿色科技，坚持为国担当 /040

| 第三章 |

制造观

——让世界爱上中国造 /045

一、智能制造与工业自动化 /048

二、工匠精神促进中国制造业实现质的飞跃 /053

三、从管理中节约成本 /055

四、甘愿做微笑曲线的底部 /057

五、世纪赌局——制造业中的互联网思维 /057

| 第四章 |

质量观

——质量代表企业的生命 /061

一、质量和诚信是营销的保障 /065

二、像修炼生命一样修炼质量 /066

三、苛求细节的完美主义者 /069

四、质量管理创新——T9 管理体系 /072

| 第五章 |

责任观

——用责任引领中国创造 /077

一、对世界：中国是一个大国，对世界有一种责任 /081

二、对社会：企业的价值不是为了占领这个市场 /086

三、对企业：管小事才能成大事 /089

四、以身作则：营销女皇董明珠 /095