

行棋无悔

董明珠 / 著

珠海出版社

XING

QI

WU

HUI



1247.5
2384

行棋无悔
董明珠 / 著

行棋无悔

珠海出版社

图书在版编目(CIP)数据

行棋无悔 / 董明珠著. - 珠海: 珠海出版社, 2006.12

ISBN 7-80689-547-7

I. 行 ... II. 董 ... III. 长篇小说-中国-当代 IV. I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 035662 号

《行棋无悔》

作 者: 董明珠

终 审: 雷良波

摄 影: 宋春雨 李伟坤 等

责任编辑: 曹 琨 杜建航

封面设计: 张 朋

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0765-2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhcbcs.net

E-mail: zhcbcs@zhcbcs.net

印 刷: 河北新华印刷二厂

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 18.5 字 数: 190 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版

2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80689-547-7/I·625

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

序

世间，就像一个大棋盘。

人的一生，就好像在这个大棋盘上下棋一样。

既是下棋，就有“棋林”高手，临危不惧，斗智斗勇，所向披靡，非常出色。也有不慎行差踏错，一步走错，满盘皆输。当然，也有手中拿着棋子，举棋不定，犹如在人生的十字路口彷徨、徘徊，该上马的没上马，该出车的没出车，坐失良机。讨人喜欢的是敢打敢拼，灵活多变，以至力挽狂澜，反败为胜。

董明珠在现实生活的棋盘上棋艺如何，不得而知。但从已出版的《棋行天下》到将出版的《行棋无悔》，我觉得她不愧为市场上的行棋高手。

自一九九七年，由她创立的第一家格力滨江销售公司，开创了我国一种崭新的营销模式以来，较好地解决了市场和价格混乱的局面，使空调销售得以快速、健康的发展，因而迅速地推广到全国。但好景不长，到了二零零一年，陆续发生了所述的“滨江事件”、“淮地事件”等，并在媒体的渲染和炒作下，一时间在全国闹得沸沸扬扬。来势之猛，大有炸平庐山之势。媒体铺天盖地，舆论一边倾倒，真为她捏把汗。我敢大胆放言，换上别人，也可能早被这种势头打懵了、退却了、收山了。

然而，董明珠并没有退却，凭着她对事业的执著，凭着她永不言败、行棋无悔的精神，依靠格力公司的力量，依靠大多数销售公司以及广大商家的支持，斗智斗勇，甚至有过河卒子当车使，纵横搏杀，终于平息了一个一个的“事件”，克服了一个一个的困难，使格力独特的销售模式更加规范，更加完善，又迈上了一个新台阶。

我自认为，一个成功女子也好，一个女强人也罢，毕竟都是女人，女人就有她脆弱的一面，何来的力量，何来的勇气，使她战胜一个又一个的艰难

险阻？我们从《行棋无悔》的字里行间，不难找出答案，这就是她对企业的炽热感情，一身正气的泼辣作风，以及对事业的执著追求。

我曾经听人说过：前世做了孽，今世搞企业。这句话似乎过于偏颇，但在市场激烈竞争的环境中，做企业之难是有目共睹的事实。把一个小企业做成大企业艰难，做成一个知名的企业更难，而把一个竞争行业的国企做成一个知名的大企业更是难上加难。

当然，世上无绝对，像格力电器这样竞争非常激烈的家电行业的国企，从一个名不见经传的小厂，发展成为一个闻名中外的知名企业，对国家、对社会作出了重大贡献，取得了社会和股民的普遍认可，这里，说到底还是人的因素第一。国企虽然难做，毕竟也有做得很好的。民企说是容易，但倒闭的也不少。

《行棋无悔》的出版，对广大读者是一个有益的启迪。读者可以从中体味到企业家对事业的追求，对未来的渴望。这对我们如何正确对待人生或许有一些裨益。

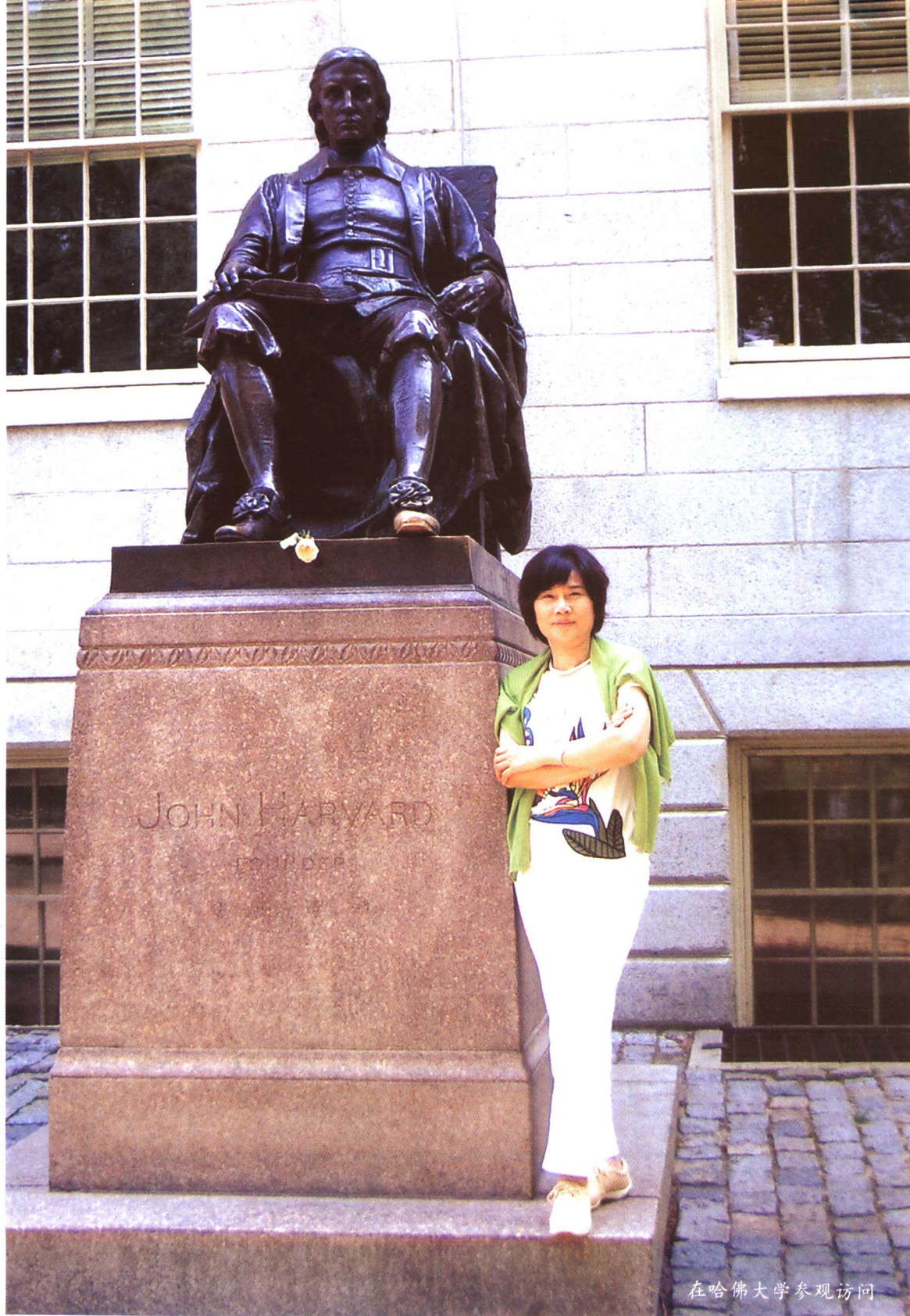
钟博文

二零零六年三月于北京

行棋无悔

打造百年企业

行棋无悔



在哈佛大学参观访问



2004年4月1日，中共中央政治局委员、广东省委书记张德江视察格力电器总部，称赞格力电器是“单打冠军”、“不简单”。

2003年11月16日，中共中央政治局委员、广东省委书记张德江同志视察格力电器巴西生产基地，夸奖该公司是“中国企业‘走出去’的骄傲”，格力电器是“广东省的一颗明珠”。





2003年1月23日，全国人大常委会副委员长邹家华前来格力电器参观考察。



2003年12月28日，国家税务总局局长谢旭人对格力电器诚信纳税给予了高度评价。



2005年11月7日，广东省委副书记、省长黄华参观格力电器。



2002年4月10日，全国人大常委会副委员长何鲁丽到格力电器考察。



2005年3月29日，全国人大常委会副委员长、全国妇联主席顾秀莲考察格力电器，称赞格力电器“有大批自主知识产权，很了不起”。



2006年1月24日，与出席格力电器迎春晚宴的珠海市委书记邓维龙，市委副书记、市长王顺生，市委常委、常务副市长冼文合影留念。

2002年7月，董明珠作客中央电视台《对话》访谈栏目。



2006年2月26日，董明珠再次作客中央电视台《对话》访谈栏目。





满怀喜悦——接受“世界名牌”颁奖。



2001年6月，董明珠应邀到清华大学深圳研究生院传授“格力之道”。



2001年6月，董明珠应邀到厦门大学管理学院演讲。



2004年11月，董明珠受聘为西北大学管理学院兼职教授。



2004年10月，董明珠受聘为中山大学管理学院兼职教授。



作者简介

董明珠，研究生学历，现任珠海格力电器股份有限公司副董事长、总裁；十届全国人大代表、中国家电协会副理事长、广东省妇联执委会委员、广东省女企业家协会副会长、珠海市女企业家协会会长等职务。

先后被西北大学、中山大学管理学院聘为兼职教授，并被南京理工大学聘为“MBA 校外导师”。

著有《棋行天下》一书，发表文章20余篇。论文《政策：靠专靠严靠市场；操作：讲理讲义讲人情》获得由经济学家于光远签署，中国生产力学会颁发的“科学技术成果生产力转化”奖。

目 录

001/ 第一章 淮地哗变

2001年是空调制造商争夺市场最重要的一年，一直处于风口浪尖的我却被迫卷入了“淮地哗变”事件。以静待动，各地经销商在观察我如何处理烫手山芋；捕风捉影，大小媒体在不失时机地狂轰滥炸；见缝插针，竞争对手在不择手段地蚕食格力市场……

019/ 第二章 图穷匕现

淮地事件进一步演变：“我在哭，MM笑，HH哇哇叫！”有人“不得不说”，有人“不能不说”。媒体最要命，法律最公正，而威胁信最恶毒。有人问：“你害怕吗？”“如果用我这条命，能换得经销商的利益，也很值！”我这样答。

033/ 第三章 壮士断腕

一家与格力合作多年的空调经销商，竟然搞起了“体外循环”，犯了商家大忌；其他经销商虎视眈眈，蠢蠢欲动。“千里之堤，溃于蚁穴！”企业家能容天下难容之事，容不下花钱培植竞争对手。壮士断腕，我亲自将其清理出局。

047/ 第四章 一将难求

“吃了豹子胆，怎么敢动他？”淮地事件后，有家媒体甚至“幽默”地劝我去“学相面”。千军易得，一将难求。剔除杂草的同时，我也放手大胆使用真正的人才。当河南销售公司以“莫须有”的罪名罢免一位优秀总经理时，我毫不犹豫地说了“别怕！他们罢免你，我来罢免他们！”

057/ 第五章 审时度势

格力职工中流行着一句顺口溜：“跟着朱江洪，永远不受穷；跟着董明珠，格力不会输！”面对员工的信任，我只感到肩上担子格外沉重。“生存，还是死亡？”强手如林，血雨腥风，格力怎样审时度势，才能走出一条自己的营销道路……

075/ 第六章 商战无情

“创业艰难百战多”，市场鱼龙混杂，理不清的三角债，打不完的头官司。格力营销模式成为应对价格战、市场混乱局面的最好模式。我们过五关斩六将，虽然经历了销售人员“集体叛逃”的风波，但作为“金牌业务员”我却起到了中流砥柱的作用。



087/ 第七章 生死关头

格力在空调销售旺季中敢于用自己的底牌在市场中“赌博”：赌老天爷的仁慈，赌大户经销商的胆略，赌竞争对手的失误。“打蛇打七寸”，销售大户对格力不仁不义，我也断然使出“杀手锏”。

101/ 第八章 上下求索

在“董姐是观音菩萨”的言语下，大户们急于敛财，严重危害了二级代理商的利益。“是可忍，孰不可忍？”一声“绝不允许批零倒挂”，赢得满堂喝彩。“道不同，不相与谋”，对于不可能走格力专营路线的商家，我们并不“强制执行”。

115/ 第九章 鹿死谁手

“格力的对手是MM还是HH？”经常有人这样问我。“格力的对手是自己，永远都是自己！”以自己为对手的过程是无限的，因为任何一种状态的“我”都要被否定、被超过。专业化、规模化，道路曲折艰难，格力踽踽独行。

135/ 第十章 智者至尊

商海苍茫，波谲云诡，家电大战，风高浪急。“北京人跟疯了一样”，价格战一次比一次惨烈，“新概念”一个比一个响亮。商战无情，智者至尊。厂家降价，传媒炒作，群众持币待购。最后消费者上当，企业搞死，只有传媒偷着乐。

153/ 第十一章 开肠破肚

你也降价，我也降价，厂家、传媒都有一些“难言之隐”。“螺丝刀工厂”遍地开花，算得上中国一大特色。“打开空调看心脏”，格力不愿锦衣夜行，好一个“宪兵队队长”。“开肠破肚”一流营销创意，为何一年多无人跟进？

171/ 第十二章 决胜终端

用户是皇帝，谁都围着“皇帝”转，“HH服务好，MM价格好，格力质量好！”说是表扬，我听来却很像批评：格力服务就不好？“防患于未然”，要在服务之前彻底解决所有难题。“企业就是创造和保住顾客”，我强调服务售前、售中、售后三位一体。

183/ 第十三章 不做皇帝

张三说“一手遮天”，李四说“横行天下”，我没有气愤，因为前者不是事实，后者根本做不到。我来讲的都是“棋行”，不是天马行空，乱冲乱撞，是有规矩有步骤地“行”，有限制有范围地“行”。千言万语汇成四个字：不做皇帝！

199/ 第十四章 “棋行”之后

《棋行天下》出版，我无意中成了“明星”，记者云集珠海，电视台邀我作嘉宾，读者信件纷至沓来。“对手的慨叹就是最好的评价和奖赏”，这不是对某一个人的关爱，是对格力电器，对中国民族空调业的殷切希望和热情鼓励。

217/ 第十五章 风雨同舟

“你成就了朱总，朱总成就了您——你们共同成就了格力电器。”一些亲朋好友私下里这样说。人们显然高估了个人的力量，但另一方面，也说明了我与朱总长期的战斗友谊。十年携手共艰危，一路风雨，把企业领进了稳健发展的新港湾。

233/ 第十六章 击水中流

弹指十年，由一个普通的销售员成为格力总经理，我是一个成功者吗？答案是肯定的，我殚精竭虑，为格力电器，为中国民族空调业做了力所能及的事；又是否定的，成功没有固定模式，不能仅仅依靠数字来评判一个人。

247/ 附录一 荣誉榜

251/ 附录二 企业业绩

253/ 附录三 报刊文摘

- 格力电器自主创新打破日美垄断
- 格力电器“另类”创新领跑世界
- 打造中国人自己的世界名牌
- 全国人大代表董明珠：“加强立法是阻止国有资产流失的关键”
- 一家国企“走出去”的另类思维
- 格力空调“单打冠军”靠另类渠道制胜
- 董明珠诠释“正和博弈”论
- 格力电器迎来“开门红”，今年冲击空调世界冠军
- “吃亏的工业精神”赞
- “亮剑”多联式中央空调
- 空调大战看董姐
- 她，走过的路草都长不出来
- 一盘下不完的棋
- 正在棋行天下时