

一个缔造二十一世纪经济新革命的倔强女人

营销女皇 董明珠

从普通销售员到格力空调总裁

张廷伟◎著



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL CIRCLES AND CHAMBERS OF COMMERCE



营销女皇 董明珠

从普通销售员到格力空调总裁

张廷伟◎著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:刘向鸿 刘伟娜

封面设计:久品轩

图书在版编目(CIP)数据

营销女皇董明珠/张廷伟著. —北京:中华工商联合出版社,2007.9

ISBN 978 - 7 - 80193 - 613 - 4

I. 营… II. 张… III. 董明珠 - 生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 137319 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.cn

三河市文阁印刷厂印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张:16.5 226 千字
2007 年 9 月第 1 版 2007 年 11 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80193 - 613 - 4/F · 251

定价:32.00 元

序言：一个简单而又充满魅力的女人

写这本书之前，无论是对董明珠还是格力，我都不是特别熟悉。虽然以前也听说过很多有关董明珠的故事，但都是道听途说。虽然说者眉飞色舞，激情澎湃，我却也只能听个大概，这个女人无法在自己的心中有一个清晰的形象。

机缘巧际，一位朋友让我帮他写一本关于董明珠的书，自然是毫不犹豫就答应下来了。

不料，真正对董明珠有所了解，才发现想写一本关于她的书并不容易。这主要是因为董明珠的商海经历太多、太传奇，可以说，董明珠踏入商海十几年，随便拿出一点点发生在她身上的小故事，就是一段可以让人回味无穷的传奇经历。

原本是想用故事的形式写一本董明珠的经历，可随着资料搜集的越来越多，我发现，仅仅写一本董明珠的故事体传记已经没有了意义，因为只要在网上一搜索，就可以发现无数关于董明珠的传奇经历。这给我出了一个难题，站在对读者负责的角度，我没有必要再对董明珠的故事重复一遍。只要需要，谁都可以在网上找到自己想知道的内容。

那么，又该如何去写呢？我想，既然大家都对董明珠感兴趣，显然不仅仅是对她的故事感兴趣。也许，还有很多读者希望能从她的成功经历中悟出一点成功的经验。想到这儿，我的写作

思路也就定下来了，那就是不流于表象，不仅仅叙述董明珠的传奇经历。我要通过董明珠的经历挖掘出她为什么能够成功的原因。这样一来，读者不但可以通过本书了解董明珠的各种经历，而且可以从这些经历中学到董明珠成功的经验。

所以，本书在写作过程中，把董明珠的成功经验提取凝练，然后用浅显易懂的语言做成标题，以便读者更容易把握住其中的精华。

虽然通过对资料的搜集，已经被董明珠这个人深深地打动了，但在写作的过程中，我还是一次次地被她所感动。董明珠单纯的信念和倔强的、坚守原则的工作态度，无数次地让我激动不已。

董明珠很简单，简单得只要跟她合作的经销商，完全不用挖空心思去考虑双方的利益博弈，因为她总是把你的利益和她的利益均衡考虑，任何一方的利益受损失，她都会拒绝合作；

董明珠很倔强，只要她认为是对的，没有人可以说服她，即使成为众矢之的，她也不会退让半步；

董明珠坚守原则，为了原则，她可以和哥哥反目成仇，可以弃自己的职位不顾而和公司领导对抗，甚至不惜在媒体面前大谈公司领导的得失；

董明珠很霸道，霸道得无论和谁谈生意，都时刻把主动权掌握在自己手里，为此，她不惜开除公司最大的经销商，甚至和国美“叫板”；

董明珠很漂亮，漂亮的她从不穿职业装，高贵典雅的形象使她在获得“女强人”的称号之外，还获得了诸如“铿锵玫瑰”、“满脑子绝招的美丽女人”、“营销凤凰”等荣誉称号；

董明珠还有一颗母亲的慈爱之心，工作上无论受到多大的困难和打击，她都一如既往地表现出女强人的风范，可只要一谈起

儿子，她锐利的眼睛就会笼上一层母性的光辉；

……

董明珠身上的每一个特点，都是一道靓丽的风景，散发出其独特的魅力。

可是，董明珠的成功仅仅是因为她身上表现出的这些个性吗？显然不是，个性的背后，是她对人性的关怀，对社会的关注，还有她提出的“大工业精神”。

董明珠的成功，在于她对信仰的坚持，对梦想的追求，在于她那追求“立功”的人生目标。

一个拥有高尚信仰的女人，在浮躁的社会里，坚定不移地实践着自己的信念，可敬、可佩，更值得我们去学习。



目录 *ontents*

第一章 董姐走过的路不长草 1

1. 从业务员到总裁 2
2. 我永远是对的 17
3. 坚定的信仰 26

第二章 倔强营销的背后 37

1. 三大战役 38
2. 打“大户” 52
3. 对垒黄光裕 60
4. 变在变之先 71

第三章 坚守原则，一切都变得简单 81

1. 财权的嚣张 82
2. 公司利益高于一切 90
3. 不只是规范 更要模范 100
4. 一切困难都是纸老虎 109

第四章 重新设定游戏规则 119

1. 没有一分钱的应收款 120
2. 拒不降价 128
3. 格力模式 139
4. 返利经销商 148
5. 游戏规则的破坏者 154

第五章 营销产品就是营销文化 163

1. 没有硝烟的“服务战” 164
2. 不拿消费者当试验品 172
3. 自主创新之路 180
4. 诚信铸就品牌 189

第六章 管理之道 199

1. 专一造就专业 200
2. 大工业精神 211
3. 人才的经营 219
4. 做企业就是在做社会事业 228

第七章 美丽女人 铿锵玫瑰 235

1. 霸道的背后是柔情 236
2. 不爱穿职业装的总裁 244
3. 最对不起的是儿子 250

1 从业务员到总裁

20世纪90年代初，计划经济越来越不适应改革开放以来社会经济的发展，市场经济虽初露端倪，但仍还没得到国家的大力支持。以后的几年，中国的市场经济将出现翻天覆地的变化，然而就在1990年这一年，一切都只是在酝酿之中。

这一年，36岁的董明珠辞掉了在南京的工作，像大多数人一样，来到深圳闯荡。这时候的董明珠，对自己的将来并没有一个明确的想法。她只是希望有一个宁静的工作环境，不求大富大贵，只要能安安稳稳地享受生活就可以了。

一个偶然的机，董明珠去珠海，立即被珠海的宁静吸引住了，于是就应聘到了格力电器，她成了一名最基层的业务员。

这时的营销工作对她来说完全是一个陌生的职业。她既不了解商人，也不了解市场，一切都要靠自己摸索。

当时，中国的经济体制正处于由计划经济向市场经济的转轨中，不知道有多少种新的行业像营销行业一样在阵痛中应运而生，对于许多人来讲，这既是一种机会，又是一种挑战。一双鞋子，穿过了才知合不自己的脚；一项新的工作，也只有努力尝试过了，才知道适合不适合自己的。

所以，好强的董明珠心想：既然已经进来了，有这个机，

为何不挑战一下自己呢？

没想到，这一脚踏进来，董明珠就和格力电器牢牢地拴在了一起，她从此再也没有离开过格力。

当时的格力，是一家投产不久，年生产能力约2万台的国营空调器厂。规模不大，牌子也叫得不响，而且，当时格力搞的是组装，年销售额只有2000~3000万元，20多个业务员。也就是说，每人每年应完成100万的销售任务。厂里规定，业务员卖100万提成2万，工资、差旅费、请客送礼等费用全包含在内。

厂里考虑到董明珠对业务不熟悉，就让她先跟一个老业务员跑一段时间，熟悉业务，跑北京兼东北市场。

第一次出差，董明珠就领略到了营销工作的辛苦。因为老业务员和他的老搭档去了天津，格力安排她一个人坐火车赶过去。

正是7月份，坐在火车里就像坐在蒸笼里，又闷又热。腼腆的董明珠不好意思在火车上吃东西，她觉得一个女人独自在火车上吃东西不雅观，就在火车上饿了一天。刚下火车，她就觉得不对劲，头脑昏昏沉沉，眼冒金星，直淌虚汗。老业务员和他的搭档已经在火车站接她了，看见她的样子，估计是中暑了，忙找了一家有空调的旅馆，住了下来。

站在柜台前填旅客登记表的时候，董明珠的汗不断流出来，她感觉自己的两只脚像踩在棉花上，虚软无力，手也发抖，笔都拿不住了，她说：“我不行了，请帮我填一下。”

董明珠想先到沙发上坐一下，她摇摇晃晃地朝沙发走去，没走几步，就感到眼前发黑，倒在了地上。老业务员忙和搭档跑过来，忙活好一阵才把董明珠叫醒。不过，董明珠眼睛是张开了，却虚弱得说不出话来。

董明珠被扶到旅馆房间，一沾床就睡了过去，直到第二天才

醒过来。第二天早上，她躺在床上，感到昨天被摔的地方还隐隐作痛，用手一摸，火辣辣地，疼痛钻心。下床试了一下，还能走路，就是一拐一拐的。每走一步，被摔的地方就传来一阵疼痛。

老业务员看她这个样子，估计伤得不轻，就让她在旅馆休息两天，随后再去找他们。董明珠摇摇头，坚持和他们一起行动。她不是一个轻易认输的人，而且，刚开始跑业务，碰到这点小伤就叫苦叫累，以后还怎么做？于是，董明珠就一拐一拐地和他们一起去了北京。

当时，北京有个大制冷展示厅，专门展卖空调，他们在那里待了两天。

董明珠是个有心人，她一边听老业务员和展厅经理大侃生意经，一边细心观察。这里的品牌不少，国内国外都有。老业务员一再要经理多签一点，经理很神气，有点拿腔拿调地说：“你们格力一般般，但是没有问题，放在我们的展示厅里，准能给你们卖出去，搁这里代销吧。”

在一个卖方市场的时代，经理如此说，也不算夸张。

第三天，董明珠跟随老业务员到了沈阳。她的坐骨神经还是疼得厉害，老业务员的一个同学的母亲在沈阳一家医院当医生，带她就到了这家医院。

一拍片，各人都大吃一惊，竟然骨裂了！董明珠没想到摔得这么厉害，后来她才听老业务员说，她当时是猛地坐在了地上，只不过大家都没想到会摔得这么严重。

医生说这地方没法打绑带，只能卧床休息。可这个时候正是推销空调的旺季，董明珠躺不住。怎么办呢？只好每天多睡一点，坐火车就坐卧铺，这时也顾不得花钱多了。

初次出差，董明珠就品尝了营销工作的艰辛。要不是她骨子

里有一股不服输的精神，她早就垮了。正是这种好强而又不服输的精神支持着她，她才能够在短短地半年里，从什么都不懂而成为一个对产品和市场都非常熟悉的业务员。

跟着老业务员的半年里，她不但做成了300多万的生意，还熟悉了安装空调的房间面积、所处位置、窗口大小，应如何配置多大功率、什么型号的空调，还有空调使用和维护等方面的有关知识；更重要的是，她懂得了要怎样对付不同区域、不同性格、不同品行的经销商。营销对她来说，已经不是一个陌生的概念，而是实实在在、具体的东西了。

就在董明珠跟着老业务员学习得不亦乐乎的时候，总部突然有了新的安排，安徽市场有变，派她去接收安徽市场。

要一个人战斗了，董明珠既高兴又紧张。这是一次机遇，也是一次挑战，成功也好，失败也罢，均须她一个人来承担。可是，她能够挑起这个重担来吗？要知道，安徽是当时全国较为贫穷的省份，在空调还被视为奢侈品的20世纪90年代，如何去开拓这个市场？

董明珠对安徽市场的状况是茫然的，对自己能否成功也没有任何把握。不过，既然不可避免，那还是努力去面对吧。毛泽东说“人定胜天”，何况一个安徽市场。如果自己先在心里把自己打败了，又如何去打败别人？最重要的，还是自己要有信心。

董明珠给自己打足了气，决心拿下安徽市场。没想到，困难，远远大于预料。

到了安徽，董明珠第一件事就是追债。俗话说“欠钱的是大爷，借钱的是孙子”，何况，董明珠又恰恰碰到了一个小无赖。能否把钱要回来，董明珠只有信心，没有经验。不过，她那耿直的性格告诉她：欠债还钱，天经地义，难道对方能把钱赖掉不成？

欠债方是一家电子公司，规模不算小，光临街的商铺就有200多平方米，装修得也很气派，几十个员工忙忙碌碌，来回穿梭，留给她的印象不错。

找到了老总，她把名片递了上去，先进行了自我介绍。没想到，没容她把话说完，对方就打断了她，很不客气地说：“我们是跟格力有业务来往，可我不认识你啊。”

董明珠解释她是刚接任过来的，原来的业务员已经调走了。

董明珠知道要债不能太急，她就先和对方聊起了格力空调在这边的销售情况，以及对方对格力产品有什么看法。等她觉得时机差不多了，就说：“由于我初来乍到，不熟悉前任业务员的业务情况，为了我们能有一个重新开始，先把我们双方在前一段时间里合作的情况，拼一下盘，对一下账，把前面的账结清，你看怎么样？”

对方老总听说要对账，露出非常吃惊的样子，他说：“对什么账？我代销人家的几百万、上千万的产品，压在库房里，也没谁敢说要对账，看你也是个新手，以前做过生意吗？我告诉你，做生意就是这么一回事，你给我一批货，卖完了我付给你钱，就这么简单，有什么账好对的？”

对方的无赖嘴脸，在此时显露得淋漓尽致。董明珠第一次碰到这种无赖，不知该如何应对了。

董明珠决定用“磨功”对付这种无赖。不给我钱，我就跟你耗，躲着我？我天天到你办公室，不信你永远不露面。

董明珠的倔强是骨子里的。按理说，要债这件事情，是前任业务员留下的问题，不要也不关她的事。可她既然已经开始了，她就不准备放弃。这种坚持自己信念的性格，在她后来走上管理岗位之后，表现得更为明显。事实证明，也正是因为她的这种坚

持，不但促成了她个人的事业成功，也导致了一个全新的格力空调的出现。

董明珠整整坚守了40多天，这40多天里，对方要么不到办公室，要么答应第二天退货，到了第二天却又找不到人了，什么无赖招数都使出来了，目的只有一个——不还钱，也不退货。有一天，他答应让董明珠把库房里的格力存货拉回去，当时天快黑了，双方约定第二天到库房拉货。第二天一早，董明珠租了辆车赶到这家公司的时候，却发现大门紧锁，一个人没有。一问才知道国庆节放假三天，董明珠气得两眼发黑，要知道，国庆节虽然是国家例行节日，可对于商家来说，节假日正是大做生意的时间，怎么可能放假呢？明显是欺骗她呀。

董明珠站在这家公司门口，突然感到一种从来没有过的孤独。她到底在做什么？她为什么要这么做下去？她这么做值得吗？如果她能够把那些存货拉回公司，别人还能知道她是为公司做出了贡献，如果她失败了呢？又有谁能知道她这些天所受的委屈？这笔烂债本来就不是她的责任，她花几十天时间盯在这里要债，没法分身去推销产品，又有谁来为她分担在时间和金钱上所受的损失？

自怨自艾了一会，董明珠心情冷静下来。她想，既然国庆节三天没法追债，那就先到别的地方与别的客户打交道吧。

国庆节过后，董明珠继续天天去找对方老总。对方老总躲起来，躲得了初一，躲不了十五，终于有一天，董明珠把他堵住了。一见面，董明珠就先发制人，骂他不守信用。老总继续推托说：“没有车，明天再说吧。”董明珠说自己已经雇好了车。老总看这一招不灵，又说手下人不同意退货，还需要时间做他们的思想工作。

这种无赖加流氓的话终于激怒了董明珠，她失声大叫：“你是不是总经理?!你当面讲的给我退货，怎么又说话不算数了?从现在起，你走到哪里我跟到哪里!我不像你，绝对说话算话，不信咱走着瞧。”

董明珠坚决的表情吓倒了对方，他赶紧摆摆手说：“行了行了，算你凶，明天退货给你。”

董明珠回到旅馆，度过了一个忐忑不安的晚上。她怕再一次被欺骗，毕竟这是一个完全不讲信用的人。这一夜她都没合眼。

次日一早，她洗把脸，雇了一辆五吨的东风车，直接开到了那家公司的门口。这一次对方没耍花招，她顺利进入了仓库。

这家公司有两个大仓库，里面又有隔间，董明珠一个一个仔细查找格力产品，并亲自带领工人搬。能搬一台是一台了，即使累得不行也不能停下。这时也表现出了她的另一方面性格，那就是胆大。一些货明显不是格力的，也在她指挥下搬上了货车。她想，既然对方能把用旧了的报废货说成是没卖掉的新货，她为什么不可以这样干?最后，直到她觉得装上车的“退货”抵得上那42万的货款时，才终于罢手。

货装上了车，董明珠还是不放心，打了这么多天的交道，她知道对方什么事都能做得出来。直到装完车、关好门、坐进驾驶室，车发动后，她才放心地舒了一口气。

董明珠从车窗探出头，她的眼睛里流下了泪水。她冲着对方大喊：“从今往后，再不和你做生意了!”

到珠海后，扣掉格力40万货品后，剩下的货品又让经销商到珠海来拉走。董明珠说：“把多的货还给他，是我不想占他什么便宜，同时让他来珠海拉走，是对他不诚信的惩罚。”这漂亮的一仗，也让格力的管理层注意到了董明珠，董明珠称自己的做法

当时令业界不少人刮目相看。

磨难能够使人迅速成长并成熟。有人说，人生的磨难来得越早越好，最好是在30岁之前，再晚了，人就容易在磨难面前屈服，永远爬不起来。可是，这一年，35岁的董明珠经历了她人生中最难的一段时间。也正是这段时间艰难的磨炼，使这个原本淡雅和气的的女子，成为了以后的商界女强人。她像鹰一样，获得了重生。

鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的年龄可达70岁。

要活那么长的寿命，它在40岁时必须做出困难却重要的决定。这时，它的喙变得又长又弯，几乎碰到胸脯；它的爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；它的羽毛长得又浓又厚，翅膀变得十分沉重，飞翔十分吃力。

此时的鹰只有两种选择：要么等死，要么经过一个十分痛苦