



从南下打工，到扛鼎格力集团
DONGMINGZHU DE MI GELI DE NATAO BANFA

董明珠的谜

格力的那套办法

10年磨一剑，她永不妥协，专注如一，用“中国制造”创造世界纪录。
她让全球为格力电器喝彩：好产品，中国造。

郭昭晖 ◎ 著

GELIDIANQI
▶ 铁娘子行棋无悔创营销奇迹 ◀
HEXINKEJI



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

董明珠的谜

格力的那套办法

郭昭晖 ◎ 著

GELIDIANQI

铁娘子行棋无悔创营销奇迹

HEXINKEJI

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

董明珠的谜: 格力的那套办法 / 郭昭晖著. —北京: 中国财富出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5047-5902-3

I. ①董… II. ①郭… III. ①空气调节设备—工业企业管理—经验—
珠海市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第238804号

策划编辑	刘 晗	责任编辑	刘 晗	
责任印制	方朋远	责任校对	杨小静	责任发行 邢小波

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路188号5区20楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568(发行部) 010-52227588 转 307(总编室)

010-68589540(读者服务部) 010-52227588 转 305(质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京高岭印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5902-3/F·2482

开 本 640mm×960mm 1/16 版 次 2016年1月第1版

印 张 16 印 次 2016年1月第1次印刷

字 数 208千字 定 价 39.80元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

PREFACE

前言

1

董明珠,在空调业是个掷地有声的名字,她是创造了中国营销神话的倔强女人。

她36岁南下闯世界,从一个集体所有制的小空调厂的销售员开始,凭借出色的才干一直升至格力电器总裁。

她领导的格力电器连续多年空调产销量、销售收入、市场占有率居中国市场首位,家用空调产销量连续3年蝉联世界第一。

她以特立独行的销售模式独步天下,一系列铁腕手段彰显其行棋无悔的品格,而她所倡导的“工业精神”更是发人深省。

她将格力电器发展为“世界名牌”和“中国空调行业标志性品牌”。作为具有丰富营销经验的优秀女企业家,“董明珠”这个名字是随着格力这个金字品牌一齐响亮起来的。

她被称作家电业的“拼命三郎”,中国版“阿信”,数次入选美国《财富》杂志评选的“全球50名最有影响力的商界女强人”,成就了一个被寄予厚望的民族品牌。

她是一个给困境中的企业和个人带来光明的倔强女人。她的一举一动,往往会成为营销界、理论界津津乐道的经典案例。

.....

总结董明珠的成就,离不开她一手探索出来的独具魅力的营销策略。

有人把董明珠对商界的贡献归纳为技术创新、营销创新、管理创新、人才组织创新。这四项“创新”正是驱动现代企业得以稳健发展的重要引擎。出身营销行业的她以营销创新为契机,在管理和人才组织上,大胆采用新思维,以其“霸道”的管理手段,影响了一个企业,影响了中国商界。

2

人们传说,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。

人们传说,董明珠很霸道,无论和谁谈生意,她都时刻掌握主动权,为此不惜放弃公司最大的经销商,甚至和国美“叫板”,以至于有人说:“董姐走过的路,草都长不出来。”

人们传说,董明珠很简单,她总是把合作双方的利益均衡考虑,确保任何一方的利益都不受损,而经销商更无须挖空心思去考虑双方的利益博弈。

人们还传说,功成名就之后的董明珠不只在一个场合唱过这首歌——《藏起想哭的心》:“就这样站在人群中,紧闭双唇写满坚强,无论你什么时候回头望,你都会看到我笑得像太阳。就这样站在人群中,挺直的肩撑着倔强,藏起想哭的心,对你撒一个真诚的谎。藏起想哭的心,静静地打开从容那扇窗……”

可以料想,作为一名女性,董明珠在其长达17年的销售管理道路上,饱尝了常人难以体会的艰辛和无奈。她所经历的这些事情,有的壮怀激烈,有的琐碎繁杂,然而事无巨细,尽在心中。董明珠的成功,在于她对信仰的坚持,对梦想的追求。

3

董明珠有太多的“个性”，恰恰是这些个性，造就了格力今天的辉煌。只有明白了她的这些“个性”，我们才能明白格力艰难的成功之路。也只有明白了格力的“特色”，我们才能明白格力为什么能够在竞争激烈的空调行业中脱颖而出。

中国有那么多企业，规模比格力大的有很多，比格力小的也有很多，可只有了解了格力，你才能明白什么是真正的企业，什么是真正的企业家，什么是真正的企业家精神。

一个优秀的企业不光创造经济效益，还要创造社会效益，一个优秀的企业家也是如此。读董明珠的传奇，跟随格力的脚步，不仅仅能学到格力的管理模式和经营模式，还能学习格力的企业精神和董明珠的企业家精神。相信这些真实故事，定能给更多的普通人带来精神的激励与启发。

CONTENTS

目录

第一章	狠抓质量,提高品牌含金量	1
	1.品牌是产品的生命	1
	2.制定独特而清晰的品牌愿景	5
	3.不打价格战,只打质量战	9
	4.不打概念战,只打品牌战	11
	5.利润来自品牌管理	14
	6.实施“零缺陷”产品战略	17
	7.格力一定要“走出去”	21
第二章	服务为王,维护客户忠诚度	26
	1.销售的成功是服务的开始	26
	2.像走亲戚一样去看看“自己的空调”	30
	3.把问题消灭在“可能性”中	33
	4.最好的服务是售后不服务	37
	5.客户的小事,企业的大事	41
	6.自建网上商城,实现线上线下联动	44
	7.不拿用户当试验品	46

第三章	营销圣经,格力模式的由来	50
	1.挑战潜规则,不付款不发货	50
	2.返利策略——连接经销商和企业的纽带	54
	3.“格力模式”的由来	57
	4.专营店模式:精耕细作阶段	61
	5.叫板国美:渠道不代表一切	64
	6.放眼长远利益,牺牲眼前利益	66
	7.不自信,就没有成功	71
第四章	专业化战略,做空调行业的老大	73
	1.专一化经营,铸就核心竞争力	73
	2.只想做好空调	77
	3.专业化不是“一篮子鸡蛋”	80
	4.多元化不是魔鬼,但也不是天使	84
	5.做空调业老大	87
	6.多元化的诱惑,专业化的固守	90
	7.维护品牌的忠诚度	92
第五章	自主创新,不做复制品	96
	1.格力的“四个创新”	96
	2.格力要做的绝不是“复制品”	100
	3.创新必须做好知识产权保护	104
	4.“三步走”自主创新模式	107
	5.技术创新,强势切入高端市场	110
	6.管理创新是灵魂	114

第六章	打造卓越的销售团队	118
	1.主动找机会,后来者居上	118
	2.勤奋是推销员的灵魂	122
	3.重视销售人员的素质	124
	4.变“人海战术”为“人才战术”	128
	5.用“简单”来经营格力	131
	6.磨炼销售人员的意志	134
	7.实施“六西格玛管理”	137
第七章	管理不“狠”,企业不稳	141
	1.从严治企,企业发展的必经之路	141
	2.刚柔并济,恩威并施	144
	3.带着“放大镜”去找小问题	148
	4.管理者一定要以身作则	151
	5.讲制度,不搞人情	154
	6.伟大的公司,一定是强悍的	157
	7.没有退路,才会奋勇向前	161
第八章	诚信经营,吃亏是福	165
	1.“工业精神”就是“吃亏精神”	165
	2.眼前不赚钱,不代表永远没钱赚	168
	3.诚信经营是格力的终极追求	171
	4.正和博弈,双赢策略	174
	5.“实”文化是格力的根基	177
	6.企业必须有使命感	180
	7.一个有责任的企业要造福社会	183

第九章	宁可自己培养人,也不要挖来的人	187
	1.忠诚比能力更重要	187
	2.人才是公司的资产	191
	3.以人为本,构建“温情文化”	194
	4.培养员工的“主人翁”精神	197
	5.将“责任感”内化为企业文化	201
	6.好中层决定一切	205
	7.接班人关系到企业的未来	208

第十章	“铁腕”女人,书写商界传奇	213
	1.初入商海,坚持不懈造就传奇	213
	2.临危受命,扭转管理积弊	218
	3.“高调”的董明珠	223
	4.“低调”的朱江洪	226
	5.“珠海二珠”,伯乐与千里马	228
	6.铿锵玫瑰,自信的美丽	232
	7.儿子是永远的安慰	235

附录	董明珠创业年度荣誉简历	240
-----------	-------------------	-----

第一章

狠抓质量,提高品牌含金量

1.品牌是产品的生命

格力是我国唯一一家专业做空调的公司。格力的一条基本营销策略就是在空调产品上投入更多的研发资源,增强产品技术和质量水平,提高产品竞争力,董明珠认为,只有这样才能将格力打造成一个伟大的品牌。

格力的品牌战略就是围绕着企业战略目标制定的品牌发展目标、方向、价值以及资源配置。“好空调,格力造”这一句耳熟能详的广告语概括了格力坚持的精品战略——“打造精品企业,制造精品产品,创立精品品牌”。

与众多热衷于概念游戏的空调企业不同,格力志在通过精品战略来创建国际名牌形象。然而打造精品、创建国际名牌形象是需要

“真功夫”的，这一点在格力身上得到了最有力的验证。

格力的质量保障从上游对原材料的选择进行把关，到产品的设计研发、生产制造，再到销售环节的运输、售后的安装维修，在每一个环节都践行着“不拿用户当试验品”的承诺。在采购环节，格力坚持零部件100%全检，有任何一项不合格都不能流入生产线；在研发设计环节，格力严格执行“五方提出，三层论证，四道评审”原则，将产品的质量控制在设计研发的源头阶段；在制造过程中，格力注重对工艺质量的把关，“总裁十四条禁令”“质量宪兵队”都成为格力为打造零缺陷工程而采取的“铁腕”措施；在运输环节，格力设立了国内首家完整的空调包装摔打实验室，将所有出厂后运输环节中可能发生的问题都事先想到，并将之消灭在萌芽状态。

此外，为保证安装质量，格力空调在对全国服务网点进行专业化技能培训、要求持证上岗的同时，还率先在业内创造性地建立“安装巡视监督制度”，为安装质量切实把关。

董明珠认为，在未来的市场竞争中，品牌之间的竞争将日趋激烈，强者恒强、弱者恒弱的格局将更为明晰，品牌将直接构成产品的生死线，最终的结局是强品牌得意，弱品牌式微，没有品牌完蛋。对于企业来说，要发展，就必须树立正确、远大的品牌观，必须具备大企业的气魄和立志做大企业要做的事。

品牌是一笔宝贵的企业财富，更是一只能承载企业并帮助企业实现腾飞的大鸟，也只有把品牌像大鸟那样精心养育呵护，它才能展翅高飞，翱翔于九天之外。

现在提起韩国，人们都会自然而然地想起三星、现代和LG等知名品牌。韩国企业自主品牌形象，既代表了韩国的国家形象，也象

征着韩国的经济实力,更是韩国企业赢得竞争的关键。

以南美市场为例,在过去的几年中,三星和LG的显示器占到了市场份额的七成以上;而在高端手机市场,韩国两大企业三星和LG则分别占据了40%的市场份额。与此同时,韩国造船业在世界造船市场上也占有最大份额,2004年时达到了44%的市场占有率;韩国的计算机存储器占世界市场50%以上;超薄液晶显示装置的世界市场占有率为37%。

靠品牌引领,韩国产品在国际市场上不断扩张,不断攻城略地,为韩国企业在世界经济版图上谋求到了自己的一席之地,也赢得一定程度上的话语权。

随着中国市场全球化进程的加速,品牌之争已经蔓延到人们生活的各个角落。从前可能还会有人说品牌其实就是一个去壳包装,撕掉包装后的内容是一样的。可现在,大家的观点都发生了变化。人们普遍达成了共识,品牌是产品的声誉和生命,离开了品牌,商品是无法生存的。

董明珠说:“我认为空调业的竞争要凭借实力,但不仅仅是资金问题,应该最终集中在产品和品牌的竞争上。品牌是产品质量和技术的结合体,离开了产品质量,品牌无从谈起。未来由于产品的力量,格力产品的品牌效应应该越来越明显。”

那么,既然品牌对企业如此重要,企业应该如何提升品牌的核心竞争力呢?

第一,品牌竞争力的先决条件是企业必须有核心竞争力。企业核心竞争力是指企业赖以生存和发展的关键要素,比如某些核心技术、技能和管理机制等。一个连续取得成功的企业必定有其核心能力,这种能力需要开发、培养,需要不断巩固及更新,因为即使企业先前建立了核心竞争力,也还有可能再被瓦解。如何保

持企业的竞争力就成了企业经营管理的重要问题。品牌竞争力是企业竞争力在市场上的商品化的表现,也可以说是企业竞争力物化的表现。

第二,信守承诺是企业品牌竞争力建立的关键点。很多企业品牌,其致命弱点就是“轻承诺,不守信”。如果企业要增强自己品牌的竞争力,首先要遵循基本的商业游戏规则,这是企业与国际接轨的第一步。美国前总统富兰克林在《给一个年轻商人的忠告》中有一句话:“切记,信用就是金钱。”的确,市场经济的核心是信用经济,而以商业承诺为基石的品牌竞争力核心也必然是信用。

第三,品牌竞争力的核心是满足客户需要。品牌就等于客户,拥有客户才意味着拥有品牌,满足客户需求和维系客户关系的能力是衡量企业品牌竞争力的一项重要指标。

第四,专业化是增强品牌核心竞争力的路径。根据《财富》杂志的统计,全球500强企业中,单项产品销售额占企业总销售额比重95%以上的有140家,占总数的28%;主导产品销售额占总销售额70%~95%的有194家,占总数的38.8%;相关产品销售额占总销售额70%的有146家,占总数的29.2%。这说明500强企业品牌的核心竞争力来自于他们最擅长的行业,而不是面面俱到的多元化品牌。

总之,现代企业战略的重点在于最大限度地创造强势品牌,从而保证企业成为竞争中的强者,能够长期发展下去。

2. 制定独特而清晰的品牌愿景

品牌愿景指的是企业在长远的未来要成为一个什么样的企业,它为企业提供了发展方向。然而格力未来要打造一个什么样的企业呢?

我们来回顾格力的发展历程,结合它的发展看看它每个阶段的愿景。

1991年,海利空调厂和冠雄塑胶厂合并组成了一家公司,1992年正式更名为“格力”(GREE)。格力电器旗下的“格力”品牌空调,是中国空调业唯一的“世界名牌”产品。目前,格力电器已经是全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体化的专业化空调企业。2008年12月30日,世界权威的品牌价值研究机构——世界品牌价值实验室举办的“2008世界品牌价值实验室年度大奖”评选活动中,格力凭借良好的品牌印象和品牌活力,荣登“中国最具竞争力品牌榜单”大奖,赢得广大用户的普遍赞誉。

作为一家国有企业,在创业阶段,格力秉承了“抓产品”的战略方针。在1991—1993年,新成立的格力电器仅仅是一家默默无闻的小厂,只有一条简陋的、年产量不过2万台窗式空调的生产线,但所有格力人在朱江洪董事长的带领下,发扬艰苦奋斗、顽强拼搏的精神,克服创业初期的种种困难,开发了一系列可以满足用户需要的适销对路的产品,抢占市场先机,初步树立起格力品牌形象,为公司的后续发展打下良好的基础。

进入企业的发展时期,格力的战略也发生了转变,由“抓产品”

转变为“抓质量”。在1994—1996年,格力提出了“出精品、创名牌、上规模、创世界一流水平”的质量方针,实施了“精品战略”,建立和完善质量管理体系,出台了“总经理十二条禁令”,推行“零缺陷工程”。通过短短几年狠抓质量的工作,使产品在质量上实现了质的飞跃,奠定了格力在质量上的竞争优势。而“格力”也由普通品牌一跃成为著名品牌,在用户中树立起良好的口碑。与此同时,从1994年起,董明珠总裁开始主管销售工作,凭借不断创新的营销模式,1995年格力空调的产销量一举跃居全国同行第一。

时间进入1997年,格力到了壮大阶段。该阶段公司的主要目标就是“抓市场”“抓成本”“抓规模”。截至2001年,格力将主要精力都放在狠抓市场方面,董明珠独创了被誉为“21世纪经济领域的全新营销模式”的“区域性销售公司”,成为公司制胜市场的“法宝”。1998年,公司三期工程建设完毕,2001年重庆公司投入建设,巴西生产基地投入生产,格力的生产能力不断提升,形成规模效益;同时,通过强化成本管理,为公司创造最大利润。自此,格力的产量、销量、销售收入、市场占有率一直稳居国内行业领头地位,公司效益也连年稳步增长。在竞争激烈的中国家电业内,格力成为了真正的一枝独秀。

已经成为中国“空调霸主”的格力没有因此失去奋斗的目标,他们不甘心在国内取得的成绩,想要走出国门,争创世界第一。

到了2001年,格力电器确定了加快国际化发展的战略,提出了“争创世界第一”的发展战略目标,加大拓展国际市场力度,向国际化企业发展。这时,格力的愿景定位为缔造全球领先的空调企业,成就格力百年的世界品牌。为实现这个伟大的愿景,格力电器时刻将世界名牌的标准融入企业管理当中,带动企业的全面发展。继续通过加大科技研发力度,加强国内外市场开拓,加快产品产能扩张,依靠“坚持自主创新,掌握核心科技,以卓越品质取胜”的发展思路,以自主创新促进企业进步,以核心科技提升产业技术升级,争取以稳

健、快速的发展态势继续成为全球领先的空调企业,最终成就格力百年的世界品牌愿景。

从2005年起,公司家用空调销量突破1000万台,实现了销售世界第一的目标,成为全球家用空调的“单打冠军”。格力空调,“领跑世界”的时代已经来临。

从2006年起,格力又提出了“打造精品企业、制造精品产品、创立精品品牌”战略,进入了创全球知名品牌阶段。格力在成功实现“世界冠军”的目标后,没有停下前进的脚步,而是努力实践“弘扬工业精神,追求完美质量,提供专业服务,创造舒适环境”的崇高使命,朝着“缔造全球领先的空调企业,成就格力百年世界品牌”的愿景奋进。

董明珠说:“格力就是这样一路走来的,每一步他们都脚踏实地,每一步都目标清晰。虽然这段发展史中有格力人的泪水,但更多的还是格力人的欢笑。他们用自己的信心和决心缔造了一个中国人自己的品牌。作为一名中国人,我们应该为我们的国家拥有这样的一家企业,这样一个世界品牌而感到骄傲。”

从格力的故事中,我们看到,品牌愿景就像灯塔一样,为出海的船夫指引着方向,他们正是依据灯塔上的灯光找到了回家的路。

但是,一项对我国电子、电器、食品、饮料、服装等行业300多个品牌快速调查的结果显示,95%以上的品牌都缺乏一个独特而清晰的品牌愿景,大多数的品牌经营者很少投入时间去思考和界定品牌是什么?品牌往何处去?有相当多的品牌管理者根本就没有听说过什么是品牌愿景。

当然,很多品牌管理者对品牌愿景认识不够的原因不能完全归结于他们自己,因为这门学科并不完善,还没有像营销学那样拥有一个大家公认的标准。但是在专家们对众多成功品牌的研究中发