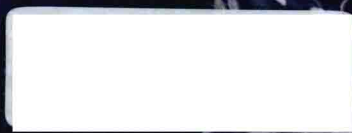


董格 明力 杰

制中
造国

2025

甘全开◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

董明珠
格力
2025
中国
制造

甘全开 / 著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

格力董明珠：中国制造2025 / 甘开全著.

— 北京：新世界出版社，2016.6

ISBN 978-7-5104-5706-7

I. ①格… II. ①甘… III. ①董明珠 - 生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第104958号

格力董明珠：中国制造2025

作 者：甘开全

责任编辑：张杰楠

责任印制：李一鸣 吴海兵

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号 (100037)

发 行 部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：nwpcd@sina.com

印 刷：北京市兆成印刷有限责任公司

经 销：新华书店

开 本：710×1000 1/16

字 数：210千字

印 张：17

版 次：2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-5706-7

定 价：42.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

什么才是真正的财富？

2015年2月，全球著名财经出版物《福布斯》杂志发布了“2015年亚洲商界权势女性”的50位榜单。在中国大陆共有8位女性企业家上榜，其中格力电器董事长董明珠的排名最高，位居榜单第4位。相比之下，科技行业的其他女性则稍逊风骚：阿里巴巴蚂蚁金服CEO彭蕾排在第7位，阿里巴巴CFO武卫排在第8位，华为董事长孙亚芳则排在第9位。

董明珠是靠什么竞胜群芳的？靠矿产资源？不是！靠资本运作？也不是！董明珠靠的是工业精神。格力的12字管理方针“公平公正、公开透明、公私分明”，可以说恰如其分地总结了这种工业精神。“公平公正”强调良好的市场环境，“公开透明”强调技术分享，而“公私分明”则强调管理艺术。

多年来，董明珠靠着这种工业精神，不断进行科技创新，最终将格力空调打造成世界名牌，并通过格力的优质产品重塑中国制造的声誉。

在本书中，我们分别从人生转折、技术创新、营销目

标、竞合艺术、领导风格、超越空调、中国制造2025、成功女性等8个方面，综合解读了亚洲商界权势女性董明珠的成功路径。全书兼具文学性和故事性，并配有图表和精彩评论，让人们在轻松快乐的阅读中领悟到伟大事业与辉煌人生的内在关联。

人生的转折点，在哪里？

自主创新为什么要吃亏？

销售的核心是什么？

最大的竞争对手是谁？

走过的路不长草！那长什么？

多元化之路怎么走？

制造强国，怎么强起来？

女性靠什么成功？

柔弱女子为何带有国家情怀？

……

在本书中，你都可以找到答案，并将其内化为一种力量。这种力量会让你励志一生、超越平凡，直至摘取桂冠的那一天。

试想一下，格力电器原本是一家代工小厂，如何在20多年间华丽转变，成为拥有几万名普通员工、几千位科技人员、多家研究院、数百间实验室和数家海外生产基地的集团公司？同样的时间、同样的环境和同样的起点，为什么有的家电企业却经不起商海沉浮的考验，昙花一现后就悄然退出历史舞台？那是因为他们不具备强烈的奉献精神和挑战精神。

南下打工，这是董明珠人生转折的开始。进入格力电器，遇到一位善于授权的老领导，可以说是董明珠的幸运。但是，成功不能总靠幸运。如

果董明珠没有奉献精神，她就不会把20多年的青春和热血献给格力；如果董明珠没有挑战精神，格力就不会研发出这么多专利技术，打造出这么多的完美产品，也很难成为世界空调业的领导者。

就像董明珠靠着自己的实力从业务员一步步晋升为格力集团董事长一样，格力电器也靠着自己的实力，纵横驰骋家电市场，征服全世界消费者。1赫兹变频节能空调、不用电的光伏中央空调、无缝隙的全能王空调，还有真正的智能家居，这些产品和工程项目都兑现了“格力掌握核心技术”的诺言。

格力的营销目标就是要让全世界的人都信赖格力空调，这种信赖来源于格力质量完美的产品、优异的售后服务和精细化的企业制度。董明珠始终认为，真正的竞争对手是自己，因为格力已经成为空调业的领导者，唯有不断挑战自己、持续创新，才能创领世界，保持行业制高点。

在格力，董明珠是一位富有奉献精神和挑战精神的领导。多年来，她带领着格力实现了两个跨越：一是从“中国制造”到“中国创造”的跨越，成功打造了格力这一世界品牌；二是从“中国创造”到“中国智造”的跨越，开启了真正的智能家居时代，并以格力太阳能光伏空调作为该系统工程的核心。

在国家工业4.0版本（《中国制造2025》规划）出台后，董明珠积极响应，带领着格力不断谋求转型变革，以“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”为基本方针，将格力梦和中国梦有机结合起来。格力梦是让全世界的人都信赖格力电器，而中国梦是让中国民族实现伟大复兴，两者在“重塑中国制造强国新形象”这个基础上，找到了新的重合点。

成功的女性就是要挑战自己。多年来，董明珠已经把自己的命运、格力的命运和国家的发展结合起来，正是格力“用科技改变生活”的伟大愿

景让她感到充实与快乐。

二十余载沧海桑田，二十余载敬业报国，董明珠已是荣耀加身、财富倍增，实现了自己的人生价值和社会价值。可是，在董明珠看来，成功不是财富的多寡，而是要赢得社会尊重，解决社会问题。正如董明珠所说：

“真正的财富不在于拥有多少亿的资产，而是取决于创造了多少社会尊重，解决了多少就业与困难。这是我一直坚持的理念！”

CONTENTS 目录

第1章

人生转折：

如果他在，我就去不了珠海

成功的人生，需要一个转折点 / 002

销售女将如何炼成？ / 010

黄金组合：老领导+女强人 / 016

格力已经成为我的符号 / 022

第2章

技术创新：

没有创新的企业是没有灵魂的

从组装工厂到“空调一哥” / 028

变频技术荣获“国家科学技术进步奖” / 033

光伏中央空调，不用电的 / 037

从“中国制造”到“中国创造”的跨越 / 042

坚持创新+掌握核心技术，成就格力 / 048

第3章

营销目标：

让全世界都信赖格力空调

销售的核心就是诚信和共赢 / 054

自建专卖店以提升消费者的信任 / 060

好的营销=好的产品+好的售后+精细化企业制度 / 065

国际化的支撑点在于品牌国际化 / 071

第4章

竞合艺术：

最大的竞争对手是自己

把烂品牌全部消灭掉 / 078

有公平竞争的环境，企业就可以做好 / 084

行业不会倒闭，只有企业会倒闭 / 090

我们企业生存的目的是什么 / 095

真正的竞争对手是你自己 / 100

第5章

领导风格：

要影响企业，激活企业

五年再造一个格力 / 106

格力从“黄埔军校”升级为“西点军校” / 111

董明珠走过的地方不长草？ / 116

具有奉献精神和挑战精神的领导者 / 123

第6章

超越空调：

格力不知不觉地多元化了

格力商城+专卖店=零距离服务 / 130

小家电换标，为了国际化 / 135

晶弘冰箱，剑指中国第一品牌 / 140

格力手机不仅是手机，更是智能控制器 / 146

第7章

中国制造2025：

格力用科技改变生活

中国制造2025战略，建设制造业创新体系 / 152

“国家智库”中唯一女企业家 / 159

真正的智能化，会自动达到你想要的 / 163

未来智能家居以光伏空调为核心 / 168

让更多人通过中国产品来了解中国 / 172

第8章

成功女性：

敢于放弃自己、挑战自己

我只是一个卖空调的 / 178

献身企业忘自我，棋行天下女豪杰 / 184

让儿子循着自己的轨迹走 / 189

柔性情怀：一曲《酒醉的探戈》 / 195

附录

格力的企业文化 / 200

格力大事记 / 203

新形势下的企业发展 / 220

青春是什么? / 227

女人,对自己狠一点 / 229

董明珠内部讲话 / 236

董明珠经典语录 / 257

参考文献 / 262

第1章

人生转折：

**如果他在，
我就去不了珠海**

如果不是这件事，我不会走现在这条路。

如果他在，也不会同意我来珠海。

——董明珠

成功的人生，需要一个转折点

珠江入海，潮起潮落，令人沉醉的海风恣意抚摸着这座百岛之市、浪漫之城——珠海。珠海特区魅力无限，她与香港隔海传情，与澳门同气连枝，经过10年的高速发展，已是天地翻覆、山鸡化凤。随处可见三角梅含春绽放，生机勃勃地迎接着四方来客。曾几何时，无数的外国政要前来取经，无数的打工者在此圆梦。

南下打工

1990年的一天，阳光明媚，空气清新，一位风尘仆仆的女子理了理自己的蘑菇头，提着行李包，随着滚滚人流来到了深圳。初来乍到，那股激动兴奋的心情早已随风飘散，剩下的只是特区城市的生存考验。

为了尽快找到工作，她游走于各人才市场和职介所之间，又投简历又面试。她想做行政管理工作，不想去做流水线上的普工，因为自己过去好歹也是个国家干部。最后，她终于如愿以偿地在深圳一家化工企业找到一份行政管理工作。

但是，生活的重压使她不得不做出重要的人生抉择：放下身段，去做销售。因为丈夫去世了，孩子年龄还小，所有的一切都要自己扛。

如果销售做得好，收入就会比较高，这样既可以解决生存问题，又可以让孩子过上更好的生活。

——她就是董明珠。

一次偶然的的机会，董明珠到珠海替一个朋友办事，路过珠海海利空调器厂（格力电器的前身）时，听到里面走出来的人说这里正在大量招聘普工和销售人员，包吃包住。于是，她径直走了进去。

“董小姐，请你简单介绍一下自己。”很快，紧张的面试开始了。

“我是董明珠，来自江苏南京，学的是统计学专业，曾经做过行政管理工作。”董明珠如实回答。

“我们这里可能没有适合你的工作哟。”面试官话锋一转，想叫下一个人进来。

“只要不做普工，做什么都行。”董明珠表明了态度。

“做销售怎么样？”面试官积极推荐这个岗位，因为大多来面试的人都想做无忧无虑的普工，因为普工的生活、工作都很有规律，不用动太多脑子，不像做销售的，东奔西跑、风餐露宿、需要天天想新的花招。

“好啊！”董明珠坚定地回答。

“你今天可以上班？”面试官如释重负，他原以为董明珠会拒绝。

“可以，没问题！”董明珠高兴地说。

就这样，董明珠从国家干部变成了空调厂的基层业务员，其中的苦楚只有自己知道。现在，自己一点经验也没有，也不得不走上了销售这条路，犹如盲人骑瞎马一般，唯有死磕到底了。董明珠坐到销售人员的位置上，很快又想起千里之外的儿子。

那曾是一个多么幸福的家庭呀。董明珠出生在南京一个普通的家庭里，大学毕业于安徽芜湖干部教育学院统计学专业。1975年开始，在

南京一家化工研究所做行政管理工作，工作稳定，拥有干部身份。后来，在山花烂漫的季节，董明珠邂逅了心爱的丈夫，两人喜结伉俪、鸾凤和鸣。

然而，天有不测风云，人有旦夕祸福，就在儿子2岁时，丈夫因病去世了。正所谓“男人无妻财无主，女人无夫身无主”。董明珠失去了丈夫，要独自带着儿子生活，强烈的危机感向她袭来。眼看儿子一天天长大，吃饭穿衣、上学教育等样样都要花钱，自己现在的工作虽然稳定，但是薪水少，解决不了根本问题。

当时，深圳已经成为特区很多年，经济高速发展，震惊全国。国外大公司纷纷来深圳投资办厂，招聘中国工人，听很多去那里打工回来的人说，他们一个月的奖金就等于自己一年的工资。这时，董明珠心动了，也下定了决心，为了给儿子更好的生活，她要南下去闯一闯。

1990年，董明珠经过深思熟虑，毅然辞去了令人羡慕的化工研究所行政管理工作，并将儿子留给母亲照顾，自己怀着“不成功便成仁”的执着精神南下打工。

几经波折，董明珠最后进入珠海海利空调器厂做了一名基层销售人员。当时，珠海海利空调器厂虽然是国有企业，但是已通过“特区速度”完成了一系列现代化企业改革，政企分开、自主经营、自负盈亏。政府部门已经成为了“若即若离的情人”，而企业却要直面市场上弱肉强食的“狼虎之争”。厂里的领导有压力，基层销售人员更是首当其冲。

当时，珠海海利空调器厂刚投产不久，年产能约2万台，而且没有什么像别人那样的核心技术，平常只能做些空调贴牌生产、配件组装。当时，春兰年产空调近10万台，产销量、利税均居全国空调业之首，成为中国空调界的“霸王龙”。海利空调只能作为春兰的粉丝、

小跟班，一边做组装空调，一边模仿春兰研发空调。

进入了海利空调器厂后，在选片区的时候，董明珠选择了自己比较熟悉的安徽，因为自己曾经在那里读过大学。

虽然董明珠一开始并不懂空调是什么东西，但她很快就收拾干净心中的痛苦，以饱满的精神状态投入到销售工作中。公司领导分配给董明珠的第一个任务，就是去安徽合肥追债。那是一个艰巨无比的任务——上一个业务员留下了一笔40多万元的债务。

做过销售的人都知道，在鱼龙混杂的市场环境中，有些经销商不断玩着超额赊销、店大欺主、跨区串货等把戏。那些无良经销商拿着你的货、用着你的钱，迟迟不付货款却转移到其他投资领域，当你向他要钱时，他要么玩起了躲猫猫、神龙见首不见尾，要么一拖再拖，试图让人人都知道，欠账就是大爷，谁让爷不高兴，爷就让谁吃不了兜着走。

别的业务员认为那是上个业务员的事，与新的业务员无关。但是，董明珠心知肚明，公司领导想利用追债来测试一下自己的能力，最终决定自己的去留，而自己也急需一次成功来证明自己，巩固自己的位置。

于是，那个“倒霉”的经销商就遭遇了史上最强悍的女销售员——“拼命三娘”董明珠。

② 艰难追债

听说珠海海利空调器厂派来了一个“新兵蛋子”女销售人员来追债，那个销售海利空调的合肥经销商决定要好好“耍耍这只猴”。

经销商先给她一个下马威，就是避而不谈、爱理不理。该经销商发

现董明珠来找他的时候，就似听非听、借故开溜，随便找些与销售毫不相干的人应付她，或者把她晾在会议室喝白开水，或者把她拒在公司门外。

“她走了没有？”经销商问员工。

“没有，还在那儿。”员工指指门外的董明珠。经销商发现门外的董明珠目光如炬、斗志昂扬，连忙从后门溜出去了。

经销商原本以为，这么折腾一下，这个女销售员就会知难而退，以后再也不敢来追债了。没想到，董明珠却爆发出超乎常人的耐力和战斗力。

在困难面前，董明珠使出“孩子粘妈”的策略，让自己与那个经销商如影随形，经销商上哪儿董明珠就跟到哪儿。上班前，董明珠先出现在经销商的办公室门口，经销商看到后，紧张得转头遁走；经销商正在开会，董明珠就在会议室外面游走，惹得该经销商很不安；在下班的时候，董明珠堵在经销商门口问他要钱，还狠狠地盯着看他要往哪里去，这让经销商如芒刺在背。

第二天，董明珠又重复上演这样的“猫鼠剧”。

这个经销商也是“身经百战、经验丰富”，很快又施展了第二招，那就是货款核对，想用那些老账烂账、呆账坏账把董明珠搞得晕头转向、神经衰弱，而自己最后总是不予确认，让她竹篮打水一场空。

“那就对对账吧！”经销商神情诡异，冷笑着呷了一口茶。

“没问题！”董明珠自信地回答。

经销商没有想到的是，原来董明珠是统计学毕业的，历年来空调进出账目、发货退货、破损报废等几本厚厚的账册，董明珠用不到一天的时间就搞定了。最后的结果是：账目清晰，证据确凿，自己总共欠人家42万的货款。