

中国商界领军人物的情怀与人生

# 董明珠

让世界爱上中国造

张 绛◎著

“让世界爱上中国造”的情怀，  
不只属于董明珠一个人，而是中国制造业应有的国家情怀。



时事出版社

# 董明珠

让世界爱上中国造

张 绛◎著



时事出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

董明珠：让世界爱上中国造 / 张绛著. —北京：时事出版社，  
2016.9

ISBN 978-7-5195-0010-8

I . ①董… II . ①张… III . ①董明珠 - 生平事迹  
IV . ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2016 ) 第 164059 号

出版发行：时事出版社

地 址：北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编：100081

发行热线：( 010 ) 88547590 88547591

读者服务部：( 010 ) 88547595

传 真：( 010 ) 88547592

电子邮箱：shishichubanshe@sina.com

网 址：www.shishishe.com

印 刷：北京建泰印刷有限公司

---

开本：787×1092 1/16 印张：20 字数：214 千字

2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

( 如有印装质量问题，请与本社发行部联系调换 )

## 前言

写董明珠，对我来说，是一种莫大的荣幸。我越了解她，就越崇敬她。可以说，她是我的偶像、心中的女神，等同于张幼仪、董竹君在我心底的位置。她们的相同点在于，她们都是含辛茹苦的女性，在命运不公的严峻挑战面前，不仅没有气馁，而且用自己的倔强、信仰、意志、梦想做支撑，顽强地写下不朽的篇章。

而董明珠不同于她二人的是，她更加强悍、有目标、有梦想，也更加坚定、执着和单纯。她的单纯是一种对人生、对社会、对企业，乃至对国家的心无旁骛。她炽热，而且大公无私。而她的执着，几乎完全体现在她对格力电器的奉献上。她在如今这个人心浮躁的世界里，一次次打破常规，挑战原有的制度和观念，聪慧而勤奋、顽强而果敢地投入近乎疯狂的努力，开创着属于自己的辉煌。

她从一名籍籍无名的普通营销员做起，到今日中国乃至世界最大家用空调品牌的掌门人，花了十年时间。她用自己的实际行动，向世人演绎了一个36岁才起步的职场大龄女人的成功故事。她创造了中国营销界的神话，她在男人把持的商界里游刃有余，首屈一指。

她站得高、望得远，精神境界远超一般人。可以说，没有董明珠，就没有今天的格力。

董明珠执掌下的格力空调，连续三年营收额破千亿大关，每年还以200亿元的速度增长，净利润数百亿元，每年给国家上交的税收达数百亿元。在市场占有率上，格力稳坐半壁江山，销售额更是其他品

牌的总和。董明珠本人也多次获选美国《财富》杂志全球最有影响力的女性之一。

新形势下，格力进行了多种尝试，在将线上与线下相结合的同时，不断进行技术创新，各种新技术下的产品层出不穷，让人耳目一新。格力机器人、光伏空调、格力手机等产品向市场证实格力已经走入了多元化时代。来自于江湖（互联网）的挑战，让格力稳步朝着智能家居的方向迈进。

因产品质量好，格力空调开拓了自己的市场，并走出国门，走向世界。格力空调已成为世界优秀品牌，受到国外很多国家的欢迎。“让格力走向世界”，也是董明珠的“中国梦”。她还在为此继续努力。

从零到亿万富翁，董明珠用十年成就了自己的价值，她的经历和工业精神值得每个人学习。而本书从她的人生观、世界观、创业观、管理观、人才观、创新观、营销观、发展观、亲情观及对女性的影响等多个方面做了具体的阐述，详细地描述了董明珠的成长经历，包括对工作的创新和挑战、对家人的铁面无私、对竞争对手的披荆斩棘、对经销商的支持辅助、对消费者的诚实守信、对新时代下实体店看法、对人才的培养、对金钱的态度、对女性的谆谆教导、对事业的强烈追求等，从不同侧面折射出她的人格魅力、成就、理想和抱负。

笔者由衷地希冀所有的读者，尤其是女性读者，都能从中受益。希望每位读者都能像董明珠一样不断地筑梦、追梦、实现梦想，让自己看似不幸的人生重新绽放美丽，充满旺盛的生命力，释放自己独特的魅力。

人生的舞台是广阔的，命运掌握在自己手里，要想成功就要有一颗董明珠那样的心，还要有一份行棋无悔的执着。

# 目录

Contents

## 【第一章】

### 走过的路寸草不生：董明珠的创业观

从打工到总裁 // 003

走过的路，寸草不生 // 012

企业的发展不靠销售 // 019

霸道起源于自信和担当 // 025

隐形的翅膀——柔情的另一面 // 032

企业利益高于一切 // 038

## 【第二章】

### 抢购日货引起的思考：董明珠的创新观

格力与小米的十亿赌约 // 049

格力手机个人头像的事实真相 // 056

由国人疯狂抢购日本电饭煲和马桶事件引起的思考 // 063

建言政府支持本土品牌 // 070

让世界爱上中国制造 // 076

借用空调来发电 // 083

收购珠海银隆，董姐要做新能源汽车 // 089

### | 第三章 |

#### 坚守原则又打破规则：董明珠的人生观

调侃成龙代言产品都死了 // 099

与国美、美的的骂战及苏宁的主动和解 // 104

游戏规则的破坏者 // 115

坚守原则，做企业就是在做社会事业 // 120

### | 第四章 |

#### 无私者无畏：董明珠的管理观

专一造就专业 // 129

格力模式的缔造者 // 138

不拿消费者当试验品 // 145

一路拼杀，奋勇向前 // 151

注重研发，厂商联手 // 158

### | 第五章 |

#### 是人才，破格用：董明珠的用人观

不拘一格降人才 // 167

懂得与员工分享 // 175

管理出人才，人才出创新 // 180

## 【第六章】

### 讲信用，靠口碑：董明珠的营销观

诚信铸造品牌 // 187

拒不降价 // 194

坚持主动权 // 201

胸怀大局，做人成功是根本 // 208

## 【第七章】

### 世界会看到你的匠心：董明珠的企业观

作风硬朗，员工的偶像 // 217

叫板政府，公平竞争 // 224

宁愿吃亏，彰显工业精神 // 229

永不亏待消费者 // 235

最对不起的是儿子，最关心的是企业 // 241

给股东年年分红 // 247

## 【第八章】

### 不屈世俗，不忘初心：董明珠的发展观

马云一个就行，董明珠可以多一些 // 257



不屈世俗，斗争赢得大局面 // 264

为国争光，冲向世界 // 270

## 【第九章】

### 职场不相信眼泪，也不同情弱者：董明珠的职场观

困境之时不绝望 // 279

女人不是附属品 // 286

职场打拼，要学会做人 // 291

用理想照亮现实 // 296

## 【后记】

董明珠语录 // 305

董明珠创业史及年谱 // 310

---

## 第一章

# 走过的路寸草不生： 董明珠的创业观

---

对自己严一些，逼自己努力，再过五年你会感激今天发狠的自己，恨透今天懒惰自卑的自己。

——董明珠

---



## 从打工到总裁

这几十年来，她没有性别，  
她把自己变成了一个比男人还男人的强者，  
在这个以男人为主导的商业圈里，  
她大刀阔斧地实现了自己的凤凰涅槃，  
她重生得如此漂亮而又绚丽！

1954年8月，在古城南京一个普通的市民家庭里，一个被视为“小多余”的女孩子出生了。父母给她取名为“明珠”，这只是平凡家庭给予她的名字，然而这个名字后来却与“珠海”紧紧地连在了一起。

在公司里，她被称为“格力灵魂人物”、“铁娘子”、“常有理”、“营销女王”、“工作狂”；在网络上，她的霸气、好胜、强悍被无限地放大，并因此流传出许多广为人知的段子；在商业圈里，她是死敌们联手绞杀的围攻对象；在媒体眼里，她是中国出镜率最高的企业家；在粉丝那里，她更是一个令人敬佩爱戴的超级偶像。

从36岁南下打工来到格力，如今的董明珠已经62岁，已在格

力工作了二十多年。她从一个普通的打工者做起，一步一个脚印，一年一个跨越，一路摸爬滚打，勇往直前，最终坐上了格力总裁的位置。格力每一次面临危机，她都能临危不惧，挺身而出，力挽狂澜，扭转乾坤。在她的带领下，格力成为中国首家营业收入破千亿的家电上市企业，并于2005年进入全球500强企业，在家电类企业中排名全球第一。而她个人，也前后9次上榜美国《财富》杂志，成为全球最具影响力的50位商界女性之一，同时排名福布斯亚洲商界权势女性第11名。这些辉煌和荣誉背后，人们惊叹于一位不平凡的传奇女性的精彩人生。

然而，每一个成功者的背后都蕴含着无数奋斗的泪泉和牺牲的血雨。二十多年来，董明珠一直没有再婚，为了格力的事业，她舍弃了一个女人对家庭的渴望，她用“即使是两个人，到老了时，总也是有一个要先走的，剩下的那个还是一个人”的极度冷酷的方式来宽慰自己。如今，62岁的她，早已习惯了一个人的生活。

董明珠年轻时就读于安徽省芜湖干部教育学院，毕业后在南京一家化工所做行政工作，然后结婚生子，像天下所有女性一样，过着平淡而幸福的小日子。然而，人生无常，命运跟她开了一个晴天霹雳式的玩笑。在她30岁那年，丈夫突然病故，打碎了一切的美好，将她和两岁的幼子孤单地留在残酷的世界中。

30岁丧夫，还带着儿子，过着平凡的生活，拿着微薄的工薪，不算出众的相貌，平凡至极的家庭，在许多人眼里，董明珠这辈子算是没什么希望了。为了照顾孩子，董明珠不得不独自承担起这个家庭，就这样过了6年。36岁那年，倔强的董明珠决定挑战自己的

命运，不再接受老天的安排，她要翻身做命运的主人。她把年仅8岁的儿子托付给母亲抚养，独自一人南下闯荡。

一次偶然的机，她替一个朋友到珠海办事，被珠海广阔、宁静、悠闲的环境所吸引，于是决定留在那里找工作。她应聘到海利空调器厂，成了一名基层业务员。当时的海利空调，就是现在格力电器的前身。从此，她跟格力算是结了一世的缘分。也是在这里，她成就了自己的海阔天空。

由于董明珠之前一直做的是办公室工作，从未接触过销售，初入商海的她完全是个销售盲，没有任何的相关经验，也没有什么值得借鉴的经历。公司最初安排她先跟着老业务员学习。

那时的中国正处于由计划经济向市场经济转型的时期，许多新兴行业在阵痛中应运而生，对很多人来说，这既是机会，又是挑战。36岁的董明珠心里非常明白，她现在的年纪已经经不起任何挫折和失败，她需要比常人更加义无反顾和坚韧不拔，才能给自己的人生缔造神话。她不能输，她必须赢！这种切断一切后路、破釜沉舟的精神头，鼓舞着她去做每一件事。

她跟老业务员跑业务的那段时间，常常需要出差。那时正值7月，火车里像蒸笼一样，又闷又热。腼腆的董明珠因不好意思在火车上吃东西，饿了一整天，等下车时，由于体力不支，躺进了宾馆。住宾馆时她还不慎摔伤，同事劝她好好休息，但她坚持带伤跟着跑业务，直到去完北京大制冷展示厅，来到沈阳时，实在无法忍受疼痛，她才去医院做了个检查。这一查，才发现骨裂了！躺在病床上的董明珠心想，钱没赚到，倒先赔上了生活费，真是心有不甘。于

是她白天仍然坚持跑业务，晚上再回来休息。为了学习经验，她寸步不离地跟着老业务员去谈客户，一来二去，不少人都误以为他们俩是一对儿。靠着这份勤奋刻苦，董明珠在半年内就学会了谈论业务的基本技能，还掌握了根据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，以及空调使用和维护等方面的知识，懂得了怎么应对不同领域、不同性格、不同品行的经销商。营销对她来说，很快由一个陌生的概念，演变成实实在在的东西。

当时的业务洽谈喜欢拼酒，“酒场即商场”。董明珠不会喝酒，但她硬是靠真诚的态度，谈成了一单又一单的生意。跟着老业务员跑业务的半年中，她一个人就完成了300多万的生意。

接着，公司安排她去安徽一家公司追债，董明珠终于要一个人战斗了！她既高兴，又兴奋，还有点紧张。对于追债，每个公司都非常头疼，应收账款挂在账面上，却又不能成为有效的流动资金，并且随时有成为死账、烂账的可能，极大地阻碍了公司的正常发展。要追的债是前任业务员遗留下来的，跟不相干的个人完全无关，因此大家对于追债都避之不及。董明珠对自己能不能要回这笔钱，心里也很没底，但她告诉自己：“杀人偿命，欠债还钱，这是天经地义的事情，谁跟我要无赖都没用，我一定要把这笔债要回来！”靠着这股执着与光明磊落的拼劲，董明珠连续40天来这家公司“磨功”。公司的牛总以各种理由糊弄甚至戏弄她，董明珠却不为所动，坚持天天往他办公室跑。见不到刻意躲着她的牛总，董明珠就动之以理，晓之以情，不断跟公司的员工谈论各方的处境，希望他们能相互理

解。终于，她的诚恳与执着感动了那些员工，当牛总来到公司上班时，就有人偷偷打电话告诉她。牛总被她缠得无可奈何，不得已让她把废旧的空调全部拉回了公司。同时，董明珠又多搬了其他货物，直到能抵上42万的欠款为止。

在车里准备离开这家公司的那一刻，董明珠忍不住流下了辛酸的泪水。追债实在是太不容易了！她转头对牛总说：“我这辈子都不会跟你们这种公司合作了！”可能许多人会说，追债不是个人的事，她为什么要如此较劲呢？董明珠却说：“我觉得作为一个人来讲，你一定要对别人负责任。你是这个企业的员工，就要对这个企业负责任！”

当东风货车满载一车空调赶回珠海后，全厂上下为之振奋。对货物进行清理，扣除能抵格力空调42万元欠款的货物后，董明珠又把多余的货物单独存放，并打电话给牛总，让他派人过来拉回货物。

董明珠说：“把多余货物退还给他，是让他知道，我们不想占他们便宜。同时让他们派人过来拉货，是对他们不守诚信的一次惩罚。”

既维护自身正当的利益，又不忘给对手一次教育的机会，霸气侧漏！这次追债行动，让董明珠树立了威信，得到当时的总经理朱江洪的赏识，这为二人以后的黄金搭档组合奠定了基础。这件事也成为营销界茶余饭后的经典故事，为董明珠在格力的打工生涯开了一个好头。

追债事件同时也让董明珠意识到当时整个行业先货后款的代销制不利于厂家的发展。那些经销商对厂家的态度简直是颐指气使，这根本就违反了市场规律。为此，她给自己定下了一条规矩，即“先



款后货，绝不赊账”！

带着这种新理念，她走访了一个又一个经销商。在当时的大环境下，她的这种想法显得可笑至极，她被许多经销商果断拒绝。但董明珠天生就有一种坚持真理、誓不罢休的韧劲儿，终于有一天，她在安徽淮南一家电器商店里碰到了一个愿意先款后货的中年女经理。可能都是女人的缘故，对方被董明珠的勤奋和诚恳所感动，同意先进 20 万元的货试试，好销再多进，不好销就不要了。

为了完成这第一笔生意，董明珠采取了上门跟踪服务的方式。她站在店里做推销，给顾客讲解，同时建议经理发动员工，把产品推荐给他们的亲戚朋友试试。她这种完全不同于其他业务员那样签完合同就甩手不管，而是真心实意地为商家想办法，出谋划策，真诚服务的行为，为她赢得了口碑。而好的口碑就是最好的宣传。接下来，董明珠用同样的办法，接了一个又一个的订单。经销商们纷纷赞扬董明珠服务贴心，说销售格力产品最省心、最轻松。同年，她又在安徽芜湖、铜陵打了两场大胜仗。与此同时，在合肥、安庆也找到了可靠的经销商。仅 1992 年这一年，董明珠在安徽的销售额就突破了 1600 万，占公司总销售业绩的 12.5 %。

从此，董明珠的大名便在公司里传扬开来。

就在董明珠崭露头角时，格力电器最重要的缔造者，后来任董事长的朱江洪，经历一番辗转后，终于站到了历史为他安排的位置上——他被调回珠海任命为厂长。

朱江洪是技术出身，为人厚道、慈悲、和气、友善。早在董明珠第一次追债成功时，他就对她颇为欣赏，并一直暗自观察。这次