

她世纪
美丽人生



董明珠

中国工匠精神杰出代表

让世界爱上中国造

刘志则
张吕清 著

企业家中，做到了极致的男人是马云，而做到了极致的女人是董明珠

她专注空调三十年，坐稳霸主位置不动摇

她超越了男人的铁与火，凭着惊人的斗志，闯出一片天空

董明珠

中国工匠精神杰出代表
让世界爱上中国造

刘志则
张吕清 著

图书在版编目（CIP）数据

董明珠：中国工匠精神杰出代表 / 刘志则，张吕清

著．— 北京：北京联合出版公司，2016.6

ISBN 978-7-5502-8010-6

I. ①董… II. ①刘… ②张… III. ①董明珠—传记
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第143756号

董明珠：中国工匠精神杰出代表

总策划 | 刘志则

著者 | 刘志则 张吕清

监制 | 李广顺

责任编辑 | 牛炜征

策划编辑 | 严春

封面设计 | 肖曼

版式设计 | 肖曼

营销推广 | 周莹莹

出版发行 | 北京联合出版公司

北京市西城区德外大街83号楼9层

邮编：100088

经销 | 新华书店

印刷 | 北京艺堂印刷有限公司

开本 | 710mm×1000mm 1/16

印张 | 16

字数 | 220千字

版次 | 2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

书号 | ISBN 978-7-5502-8010-6

定价 | 42.00元

版权所有，侵权必究



人生是不停的战斗：谁识董明珠

有一家企业，专注空调领域不动摇，以“掌握核心技术”为口号，一做十几年，从组装小厂一步步成为业界霸主——它的名字叫作格力。

有一个女人，36岁才从行政岗位辞职，从小小的业务员做起，靠着惊人的执着，不断地与自身、与外界作着斗争，终于带领一家小厂坐上了本领域的头把交椅，自己也成为中国数一数二的伟大企业家——她的名字叫作董明珠。

她，外表更像老师，朴实无华。

平凡是每一个人的基本属性，但总有些人在这一属性之下，掩藏着某种特质——这种特质或许是坚持，或许是追求，或许是要做到最好。然后经过自我发现和发掘，外显成为一种不懈的战斗热情。

.....

看董明珠的崛起之路，便是一部不断的斗争史。

1992年肇始，董明珠入职为业务员，开始在安徽拼命地跑市场，并以“先款后货”的方式，在淮南市签下了她人生中第一笔意义重大的订单。空调市场传统的营销手段是“先货后款”，董明珠的“先款后货”完全颠覆了当时商场的规则。这一年，董明珠个人在安徽的销售额突破1600万元，令整个空调界都为之震惊。

随后，作为冉冉升起的销售明星，董明珠被一纸调令派到了国内名

牌空调“春兰和华宝”一直在唱“双雄会”的江苏，继续战斗。江苏自古便是富庶之地，也是兵家必争之地。可是偌大的江苏市场，已经被春兰空调和华宝空调牢牢地控制着，格力空调在这里，只有区区 300 万元的市场份额。

董明珠来到江苏后，依然坚持着“先款后货”的原则，并用极大的毅力将其贯彻了下去。靠着强大的执行力，董明珠再次在南京市场上打开了局面，1993 年，她仅在南京一地的空调销售额就达到了 3650 万元，震惊了无数人。

连续交出两份完美的答卷，董明珠的表现被格力的总经理朱江洪看在了眼里，朱江洪决定给予她更重的担子。其时恰逢一批中层人员加上大部分一线业务员集体离职，导致格力内部出现巨大动荡，正需要强力人士来稳住局面。在征求过董明珠的意见后，朱江洪便将其调回总部担任经营部副部长。

当业务员时，薪水十分丰厚；做经营部长，却只能赚点儿可怜的死工资。两种选择，各有侧重。董明珠选择了后者，一切为了梦想。

新的战斗再次开始。

上任后，董明珠一改当业务员时好好女士的形象，做事开始变得雷厉风行，并在格力内部进行了大刀阔斧的改革。同事们谁也没有想到，曾经好说话的一位大姐会立即来个大变脸，严格执行起了管理制度，并严格要求业务员。

之后，董明珠又十分高调地从朱江洪处要到了“财务权”，以强力手段推进经营部内部的管理走向规范化、透明化，同时进一步严格规定业务员不许无款提货，更无权调拨产品、超额发货。

一系列举动和规定让曾对董明珠抱有好感的同事们气愤异常。董明珠没有管别人怎么看她，她只一心将改革推进到底——一切为了向前。

有了财权，董明珠迅速开始查账。她发现很多地方，如南宁、江西、

重庆等地，都出现了一些不明不白的账。更严重的是，业务员手中掌握的空调库存量怎么也对不上号，公司反映货发出去了，而经销商却说没收到。

问题非常严重。

董明珠也是做业务员过来的，她知道各地仓库大都在业务员手里，他们可以自由处理手中的库存，甚至可以私设账号，将卖空调的钱直接打到个人的账上。

对这些情况了如指掌的董明珠立即下了命令：清理、关闭全国各地格力电器库房，所有账务对清，业务员手中的所有欠款也必须限期追回。

就是这样的高压政策下，格力渡过了最艰难的时期，然后轻装上阵，正式开启了崛起的传奇之旅。

有人曾形容：朱江洪遇到董明珠是朱的福气，董明珠遇到朱江洪是董的运气。

在董明珠的带领下，格力一路高歌猛进，在全球开设了2000多家专卖店，并迅速成为国内空调业的领头羊，继而又成为世界空调行业的领跑者。

2004年，董明珠入选中国十大营销人物。2015年，《福布斯》列出亚洲商界权势排行，董明珠作为女性名列第四。

至2014年，格力的销售收入达到了惊人的1407亿元，利润157亿元。成为真正的世界级企业。

2015年，美国《福布斯》杂志发布“全球上市公司2000强”排行榜，珠海格力电器股份有限公司位列第385位，挺进全球500强，并摘取了福布斯家用电器类榜单全球的桂冠。

辉煌的背后必然是数不尽的艰辛，以及一场一场的斗争。

她就像是一把锋利的刀子，无论什么样的困难都被她一刀切开。

现在，她已然是张口就能拍下10亿赌局的女人，世间传闻“不可战

胜”的强力女性，每一次发言都能引起轩然大波的争议人士。

有人曾问她：将一生奉献给事业，值不值得？

她说：生活有很多种，只看你选择哪一种。

她选择了不断地斗争。

所以，她站上了巅峰。

不是生来不平凡，而是选择了不平凡。

谁能识，谁能懂……

目 录

第一章	扼住命运之喉	001
	平凡身躯中的斗争萌芽	003
	沉重的与迷茫的	008
	在生活中默默抗争不幸	011
	女人可以有不同选择	014
第二章	从最初开始改变	017
	初来乍到	019
	从营销开始挑战自己	021
	与欠债者斗法	026
	坚持不懈——缠斗	030
	不畏复杂的入心	033
	不服气，斗到底	038
第三章	继续战斗	043
	在改变中坚持	045
	突破与进展	050
	芜湖攻略	055
	行动在铜陵	058
	关键之战	062

第四章	南京之战	069
	海利改名格力	071
	调研与接手	075
	在新的地方起步	082
	意想不到的机会	092
	冷眼旁观广告大战	101
	内部问题爆发	107
第五章	乱战	111
	大战前的意外	113
	国际国内时局	117
	信心来源于何方	122
	悬崖前大跳水	125
	战后形势	133
第六章	内部危机	139
	突然的跳槽事件	141
	临危受命	146
	大刀阔斧地改革	149
	关键的财务权	152
	整风与自我净化	156
	不向潜规则妥协	161

第七章	哗变	165
	哗变的端倪	167
	淮地大混乱	176
	滨江事件	187
	河南事件	197
第八章	与国美之战	203
	对战的肇始	205
	应对	210
	模式的选择	214
第九章	勇于说“NO”	221
	与政府“死磕”？	223
	商标之争	228
	斗争来的合作	235
第十章	身在传统，拥抱未来	239
	新时代的挑战	241
	与谁合作	244

第一章 扼住命运之喉

和许多人一样，她平凡地出生，平凡地长大，再平凡地结婚生子。然而，一个噩耗改变了她的一生，从此世上少了一个普通女人，却多了一个传奇。



平凡身躯中的斗争萌芽

芸芸众生中，每个人都是平凡的，但在这平凡的身躯中，总有些独特的东西，等待着发光的机会。

1954年，江南古都南京，董明珠降生了。

那个年代，百废待兴，建设的热情高涨，斗争的情怀满溢。

或许就是在这种大环境下，不屈不挠的斗争种子悄然渗入了董明珠年幼身躯的最深处，等待着发芽。

当时，董家已经有了六个孩子，受着“人多力量大”观念的影响，董明珠的出生依然受到了最朴素的欢迎，并获得了“明珠”这样代表着美好的名字。

董家父母那一辈都是不太计较和善良的人，有时候家里做了鸡汤，邻居顺着香味上门来，董父董母就会毫不犹豫地分出一些给他们，而邻居也每每回道：吃过了，我们吃过了！若是碰上许多人一起吃饭，董父董母一般也会把比较差一些的菜扒拉给自己，而把好吃的菜留给别人。

那是段艰苦的岁月，也是个和谐的年代。

在父母潜移默化的影响下，小时候的董明珠和当时许多普通的女孩子一样，乖巧而羞涩、腼腆而温和。

在和别人说话的时候，董明珠总是微笑着回答“好啊”“可以”“没问

题”，几成口头禅。

上学之后，董明珠的表现也很让人放心，学习成绩优异不说，别人找她帮忙时，只要能做到的，她往往二话不说便答应下来。

比如，有次发电影票，有人想带着朋友一起去看，打算多要一张，董明珠便把自己的电影票让了出来。老师写期末总结时，遂在她的评价一栏写下了“性格内向，爱帮助人”等词条。

然而，与世无争的温顺只是董明珠的一面。随着年龄的增长，坚忍与斗争的种子逐渐发芽，并开始不断从其行为中展现出来。

她说话的声音开始变得频率很高，语气中多了一丝不容置疑——“没有我做不到的事！”“我是对的！”“这样是不对的！”这些带有强硬性质的词语渐渐取代了当初的“好啊”“可以”“没问题”等字眼儿，成为董明珠新的口头禅。

在和别人说话的时候，经常非要说赢不可，甚至要对方自己认错服输。于是，董明珠多了个“常有理”的外号。她不光和别人“斗”，有时候也会和自己“斗”。

十二岁那年，有一天，班里的辅导员老师通知班上全体同学，当天要进行课外活动，大家都要去游泳。董明珠听了之后，觉得游泳穿得那么少，很难看、很丑，就不大愿意去。等其他人都出去排队后，就剩董明珠一个人留在原地没动。

辅导员老师来到董的面前，给她做思想工作，说：大家都去游泳，你为什么不去啊？

董明珠不好意思说出心里想的，就答道：游不好，不会。

辅导员老师说：你个子这么高，为什么不能去（游泳）？

董明珠听到老师的话，觉得好像是在说她怕困难，好胜心一下子涌出，改口道：那好，去就去！

辅导员老师没想到自己的话居然一下子奏效，松了口气的同时对董明珠

提出：既然你愿意去，那到时候我给你找三个会水的来教你游泳，都是能够横渡长江的好手，保证能教会你。

董明珠点头说好。

到了江边后，辅导员老师果然如约找来了三个游泳好手，让他们教董明珠游泳。

三个人一开始的确教了一会儿，但是教着教着，三个人自己的瘾头来了，想要自己游起来过过瘾，于是就对还在水中待着的董明珠说：你在这里等一会儿，我们先去游一圈，待会儿再来教你。末了又嘱咐道：你找个棍子杵着，等我们回来。

董明珠没办法，只好真的杵了根棍子在水里等，结果这一等就出事了。

江水是流动的，董明珠当时毕竟还小，一下子没有站稳，倒在了水里。董明珠站的地方水并不深，只到成年人腰部位置，但对于孩子来说就不一样了，一旦倒在水里，基本上就起不来了。只一会儿，董明珠就差点儿被淹死。

后来，边上一些刚学会游泳没多久的人发现不对，连忙跑来把董明珠从水里捞了出来，这才避免了灾难的发生。

这件事过后，很多人就说董明珠可能以后都不会再游泳了。

这是很正常的判断，人一般要是在某件事上吃了很大的苦头，甚至有死掉的危险，很可能就在心留下阴影，以后都不会再去碰相关的事物。

不过这个定理并没有在董明珠身上奏效，她倔强地想，如果学不会游泳，以后恐怕还会在这方面吃亏，说不定还会被淹死。

于是，董明珠默默地和自己内心的害怕与担心做着斗争，毅然下决心学会游泳。

之后的游泳活动，她次次都积极参加，并认真地向那些游泳好手学习，多次之后，便真的学会了游泳。

另有一件事，同样展现了董明珠与自身“斗”的特质。

那是一次放学后，在董明珠骑着单车回家的路上发生的事。

当时她靠着马路边行驶，迎面忽然来了一辆公交车。董明珠一下子有些慌乱，身体下意识地就往后仰，脚却不自觉地拼命踩踏板，并保持着一个十分别扭的姿势，好像这样就能避开向她冲来的公交车一样。

结果自行车一直往前窜，到了公交车旁时一下就倒向了一边，董明珠也不出意料地摔在了地上，好在并没有受什么伤。

董明珠倒地后的反应和别人迥然不同，不是去看自己怎么样，也不是去看看四周怎样，而是跳起来，连身上沾上的灰都不管，扶起车子就跑，心中甚至还觉得非常没有面子。

事后，董明珠的心里也并未留下什么阴影，反倒开始反省，并执拗地认为，这一切归根结底是自己骑车的技术不到家，所以，要去抱怨什么，而要总结经验，为什么会摔倒，怎样才能不摔倒，从而把骑车的技术学得更好。

这以后，董明珠逼着自己苦练了一段时间的车技，而类似于这次的摔倒事件再也没有发生过。

就是这样处处不服输的性格，从一件件小事当中显露出来，并在董明珠的性子里一点点儿扎根、生长。

当然，这种凡事都要争一争的性子并未发展成蛮不讲理，董明珠清楚地知道什么时候该争、什么时候该让，所以，她在许多生活小事上仍然保留着随和的态度，而在一些她认为重要的、原则性的事情上则越来越倔强。

这种奇妙的特质甚至影响到了董明珠对未来的梦想。

如同很多那个年代的学生一样，美好的憧憬时时萦绕在董明珠的脑海中，就像是带着希望的幼苗一样，种在单纯的心田里，在她想来，将来最好是能够当一名老师或者军人。这两个职业，一个柔，一个刚，恰好代表着她两种矛盾的性格特质。

很多年后，董明珠坦言：当老师是因为想帮助人，觉得老师特别神圣；

而想当军人则是觉得这个职业可以保护别人，特别崇高和伟大。

帮助别人或者保护别人，即使是在众多的美好品德中也属于难能可贵的品质，在很多文学作品中，通常都能给人以巨大的力量。董明珠下意识地选择了它们，或许便是想要自己将来能够更加有力量吧。

不过，梦想最后并没有实现，董明珠既没有当上老师，也没能成为一名军人，而是走上了另外的道路。