

# 董明珠

倔强营销的背后

郭宏文◎著

李克强说：不要国家产业扶持，只要公平竞争环境，你的讲话对我们很有启发。



中国言实出版社

# 董明珠

倔强营销的背后

郭宏文◎著



中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

董明珠：倔强营销的背后 / 郭宏文著. —北京：  
中国言实出版社，2014.9

ISBN 978-7-5171-0742-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 190739 号

责任编辑：郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编：100101

编辑部：北京市西城区百万庄大街甲 16 号五层

邮 编：100037

电 话：64924853(总编室) 64924716(发行部)

网 址：www.zgyschs.cn

E-mail: zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京京海印刷厂

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 18 印张

字 数 185 千字

定 价 36.00 元 ISBN 978-7-5171-0742-2

## 前 言

董明珠是格力神话的创造者，也是民族工业振兴发展的引领者。她的身上，有太多太多的东西值得学习。在大多数女人都满足于专注家庭、相夫教子的年龄段，董明珠从零做起，一步一个脚印，一年一个跨越，最终从一个最基层的销售员，做到了格力电器总裁的位置。她睿智、果敢、坚韧、顽强，站得高，看得远。她的精神世界，远远高于一般人。她的成长之路，必然成为激励年轻人成长和创业的教科书。

每一次看到格力电器发布年度业绩快报，都会让人感到兴奋不已。

2012年，格力电器实现营业总收入1000.84亿元，同比增长19.84%，首次突破千亿元大关，实现了格力电器早前预定的千亿元奋斗目标，成为国内首家依靠单一品类电器产品实现千亿元营业收入的家电企业。当年，归属于上市公司股东的净利润73.78亿元，同比增长40.88%。

2013年，格力电器实现营业总收入1200亿元，同比增长19.90%。当年，归属于上市公司股东的净利润108亿元，同比增长46.53%。公司股票基本每股收益3.60元，同比增长45.75%。

而谁又能想象得到，格力电器的前身竟是年营业总收入不足3000万元的海利空调厂，从年营业总收入不足3000万元，到2013年实现营业总收入1200亿元，创造了年营业收入相当于4000个原厂收入的辉煌业绩。

年营业总收入不足3000万元时，董明珠还是海利空调厂的一名普通销售员，而年营业总收入达到1200亿元时，董明珠已经成为格力电器的董事长兼总裁。

董明珠就是伴随着格力电器从小到大、一路前行的。

2012年5月，格力电器改选董事会，这是格力电器高管层一次“新老交替”式的重要选举。格力电器创始人、董事长朱江洪退休，董明珠从格力电器副董事长、总裁的位置，被推选接任格力电器董事长兼总裁。

业内人士普遍认为，朱江洪的离开对格力的影响肯定不小。能否将这个影响减小到最低程度，直接取决于上位之后的董明珠。

朱江洪曾与董明珠密切合作，共同创造了引领格力空调健康发展的“朱董配”。“没有董明珠就没有格力，没有朱江洪就没有董明珠”这句话在格力内部广为流传，也在空调业内广为流传。这句话基本诠释了朱江洪、董明珠与格力空调的关系。为此，科龙电器前总裁王国端曾说：“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。”可以说，“朱董配”是格力破浪前行的强大引擎。

朱江洪引退，董明珠上位，“朱董配”散了以后格力电器将会是怎样一个局面？2012年和2013年，董明珠上任接连交上了两份让格力人群情振奋的“答卷”。

有了格力近两年的飞跃发展，董明珠对外雄心勃勃地坚称，未来5年，格力电器的年营业总收入将每年递增200亿元。

中央电视台“2013中国经济年度人物”评选获奖名单揭晓后，胸怀大志的小米公司董事长兼首席执行官雷军，与格力电器董事长兼总裁董明珠共同抛出了一个10亿元的赌局，就是赌小米5年内能否赢格力。这一赌局，在国内引起了广泛关注。

当日，中央电视台节目主持人陈伟鸿说：“我突然发现你们两人之间将会有有一个世纪之争，就是你们两人所代表的生产模式，对中国的企业，对我们的转型升级来说，到底谁的后劲更足？你们能不能打个赌。”

雷军说：“小米模式能不能战胜格力模式，就看未来5年。请全国人民作证，5年之内，如果小米的营业额击败格力的话，格力的董总输我一块钱就行了。”

董明珠当仁不让：“一块钱不要在这儿说。第一，我告诉你不可能。第二，要赌不是一个亿，我跟你赌10个亿。为什么？因为我们有23年的基础，我们有科技创新研发的能力，而且我们保持了过去传统的模式，把阿里巴巴集团的马总请进来，世界就属于格力的，而你，却只有一半，我看你是不行的。”

雷军毫不示弱地说：“刚才董总跟我挑战10亿元人民币，你们觉得打不打赌。好，你们都支持打赌，那我们就请马云担保，请支付宝担保。”

小米在互联网模式下，利用期货，也就是利用限量限时产品进行营销，通过低价位、高品质的产品，吸引大众眼球，制造一哄而抢的营销现象，最终提高产品知名度，为公司赚取大量利润。

而格力是采用常变常新营销模式。1994年首创“淡季贴息返利”模式；1996年首创“年终返利”模式；1997年独创了以资产为纽带、以品牌为旗帜的区域性销售公司模式；21世纪稳健发展渠道建设，在全球开设了2000多家格力专卖店。创新的营销模式奠定了格力电器在行业内的领导地位。

这是中国经济界顶尖人才的超级博弈，无论谁输谁赢，都会让国人为之赞叹。

按照董明珠的5年规划，格力电器要实现每年增加200亿元营业收入的目标，这样，到2017年，格力电器的年营业总收入就将突破2000亿元大关，等于在2012年的基础上，又再造了一个格力电器。

董明珠用不争的事实向世人证明：女人丝毫不比男人差。如今，不管是政界、竞技体育界，还是工商界，已经有越来越多的女性开始和男性同场竞技，开始和男性并驾齐驱，有的甚至比男人更出色，更优秀。无数聪慧的、果敢的、勤奋的、顽强的女性脱颖而出，施展过人的才智，展现责任的担当，开创事业的辉煌。董明珠就是其中非常优秀的一位。

董明珠是一个女人，是一个创造了中国营销神话的智慧女人，是一个从普通营销员一直做到董事长兼总裁的超级女人。她凭着自己独特的魅力，在原本由男人把持的工商业界干得游刃有余，取得了巨大的成功。

董明珠是一个超乎寻常的优秀女人。用业内人士评价她的话说，她特立独行，而循规蹈矩；她行事铁腕，而又不乏柔情。她无情地颠覆了男人们所制定的一些特有的规矩，在自己一无所知的领域里，逐渐开创了一片新的天地，从而缔造了一个令世人震

惊的格力销售神话。

董明珠从踏进格力大门的那一天起，就走上了一条全新的道路。她深知商场如战场，在营销这个没有硝烟的战场上，谁也不会同情弱者。她从最基层的销售员做起，一步一个脚印地为格力开创基业。她在格力空调面临骨干销售人才集中流失的紧要关头不随波逐流，毅然决然地选择留下；她在格力空调内部变乱之时毫不含糊，机智果敢地力挽狂澜；她在格力空调出现销售困境之时挺身而出，一次次扭转乾坤。

不同寻常的成长轨迹，也使“董明珠”这个原本默默无闻的名字，在整个空调行业无人不知。最终，董明珠成为格力电器的董事长兼总裁，成为中国乃至世界最大家用空调品牌的掌门人。

董明珠所表现出来的，是中国新一代女性的高素质、高品质和高品位。她从不承认女性特质在她职业生涯中的特殊作用。在她看来，工作上女性与男性没什么不同的地方，女性不会因为自己是女性就可以少做工作。

董明珠的成就，不仅让女性同伴们羡慕与惊叹，也让无数男性为之折服。她可以为一个单纯的信念，去投入近乎于疯狂的努力来实现它。她坚守原则，蔑视行业游戏潜规则，敢于向传统观念挑战，用新理念构建自己的销售渠道，进而走出一条属于自己的崭新道路。

董明珠驰骋商场，沉迷于市场的厮杀之中，时刻充满着必胜的信心。她性格倔强，只要她认为是对的，没人可以说服她，即使成为众矢之的，也绝不退让半步。她为了维护公司的利益，可以跟自己一奶同胞的哥哥反目成仇；为了推行一项新规则，不惜丢掉自己的职位与公司领导叫板。她很强硬，不允许经销商与她



叫板，所有的经销商都必须按照她的规则办事。而这些个性，都在董明珠的身上成为一道别致的风景，让人惊诧、慨叹。

女人天性是爱美的，董明珠也不例外。她虽然有“铁腕女人”之称，但她从来不穿职业装。她说她不喜欢职业装那种严肃死板的味道，她喜欢时尚漂亮的衣服。她还说柔情似水才是她真实的一面。看到一个患病而且家庭困难的孩子，她毫不犹豫地慷慨解囊，捐钱捐物。她也和所有的母亲一样，提起不在自己身边的儿子时，就会禁不住地满眼泪花。

董明珠所缔造的格力营销神话，一直让人叹为观止，在无数光环照耀下的她，也一直是一个传奇式的人物。但是，她为了成功而走过的历程和付出的努力，又有多少人能知晓和了解呢？

董明珠的成功，在于她对信仰的坚持，在于她对梦想的追求。一个女人，在一个物欲横流、金钱至上、人心浮躁的社会里，坚定不移地朝着自己的目标奋进，足以说明她拥有高尚的信仰和美好的梦想。从她身上，随时随地都能让人感受到充沛的精力和高度的自信。这种精力和自信，恰恰是实现中华民族伟大复兴“中国梦”不可缺少的要素。

董明珠用自己的辉煌成就诠释着：女人会让世界拥有无尽的温柔与美丽，女人也会让世界拥有无尽的勃勃生机和绚丽多彩。

## 目录

### 前言 / 001

### 1 铿锵玫瑰美丽儒雅 / 001

天性自强，想做之事必做好 / 001

高贵典雅，自信自己最美丽 / 007

牵挂儿子，成才自立有所为 / 012

非常际遇，雷厉风行写辉煌 / 018

风雨同舟，精诚合作出奇迹 / 024

### 2 只身南下创立基业 / 031

南下打拼，加入格力搞营销 / 031

合肥讨债，果敢机智赢大考 / 038

安徽闯荡，芝麻开花节节高 / 044

南京奔波，如鱼得水造神话/ 050

抵挡诱惑，危难之中显身手/ 056

### ❖ 3 言行一致树立典范/ 063

信仰坚定，女子不逊男儿郎/ 063

作风硬朗，员工同行生敬畏/ 069

叫板政府，为求竞争更公平/ 075

不循常规，打破惯例敢较真/ 081

讲求诚信，塑造品牌成大道/ 086

### ❖ 4 无私无畏不辱职权/ 093

履行新职，毫无顾忌要权力/ 093

敢于担当，该出手时就出手/ 099

力戒浮躁，精益求精搞专业/ 105

打治邪气，志不同者不相行/ 111

独辟蹊径，厂商联手占市场/ 117

### ❖ 5 众人划桨合作共事/ 123

培养人才，强化团队忠诚度/ 123

创造客户，物美才是硬道理/ 129

细节入手，售前售中抓服务/ 134

恪守规则，永不亏待经销商/ 140

低调宣传，锦上添花方为佳/ 146

### ❖ 6 精于营销韬略在胸/ 153

规范行为，敢做行业领军者/ 153

灵活施策，把握营销主动权/ 159

正和博弈，志同道合做游戏/ 165

胸怀大局，做人成功是根本/ 171

迎接挑战，笑到最后做江湖/ 177

❁ 7 产品至上独霸天下/ 183

提升技术，征服世界靠品牌/ 183

注重源头，凡事追求作于细/ 189

兑现承诺，保证客户零压力/ 195

甘愿吃亏，工业精神得弘扬/ 201

做好产品，最佳营销在品质/ 207

❁ 8 铁腕管理品德出众/ 213

霸道有理，恪守规矩成方圆/ 213

注重研发，试验过关才上市/ 219

不屈世俗，斗争赢得大和谐/ 224

联手出击，保护商标使用权/ 229

清理乱麻，云开日出见彩虹/ 236

❁ 9 自主创新勇立潮头/ 243

建言政府，本土品牌应支持/ 243

做大品牌，建立巩固专卖店/ 249

正视投资，埋头做事不投机/ 254

咬定目标，发展定位国际化/ 260

注重创新，企业发展增后劲/ 266

附录一：董明珠创业史及荣誉年谱/ 273

附录二：参考资料/ 275



“格力”的品牌。这个品牌，不但照亮了珠海，也照亮了整个中国，甚至照亮了全世界。

传奇式的人物，往往是应运而生、应时而生的，然后在错综复杂的环境中千锤百炼，劳其筋骨，最终脱颖而出，成就大业。董明珠就是这样一个人。在充满艰辛和痛苦的经历中，她用一种忘我的精神，书写了一段神话般的营销传奇：先辞职南下，而后加入格力，从一个普通的销售员做起，辗转大江南北，追讨欠债，智斗“老赖”，讲诚信，创业绩，用3年时间接连登上3个销售台阶，与格力空调一起，在风生水起的家电市场，不可思议地闯出了一条属于格力、也属于她自己的成功之路。

董明珠出生时，正值建国5周年前夕，国家正处在百业待举、百事待兴的建设时期。虽然生活在江苏南京这个充满古都遗韵的城市里，又是家里7个孩子中的“老小”，董明珠却没有养成小家碧玉式的性格。在家里，她从来不拿“老小”作为资本去讨父母的偏心，去讨哥哥姐姐们的呵护。她不撒娇，更不要赖，很小就大模大样地像个“小大人”。她喜欢南京这座古城，在玩耍之中，默默地汲取着古城所特有的恢弘厚重的文化底蕴。可她的心里，却老觉得这座古城缺点什么。她常常跑到古城墙下瞧瞧、看看，每次都有新的发现和新的感悟。

有一天，董明珠对母亲说：“这南京城显得太老旧了，应该给它打扮打扮，让它新鲜新鲜。”母亲对她说：“这事是大人们的事，用不着你小孩家家的操心，你个女孩家，将来懂得相夫教子就行了。”董明珠不服气地说：“这事为啥是男人们的事？女人就不能想，不能做吗？”母亲告诉她：“你还小，等你长大就明白了。”

母亲的话，董明珠一直记着。

董明珠从小就是一个聪明、自信、倔强的孩子，骨子里有一股不服输的韧劲儿。在她的心里，自己想做的事就大胆地去做，而且必须做好。董明珠说：“我上学的时候，从来没挨过老师的批评，任何一位老师，都没因为我犯了错误而把我的家长找到学校。对所学的课程，我都能很好地理解和掌握。每个学期，我都会把一张优秀的成绩单交到我父母的手中。”

董明珠写作业，都是想好了才下笔，然后一气呵成，从来不搞勾勾抹抹式的返工。董明珠说：“我写作业，没撕过纸，作业本上几乎没出现过错误。老师们总是把我的作业本当成范本让同学们学习。越是向我学习，我做起作业来越是认真，作业完成得越好。”

学生时代，董明珠就养成了不浪费时间的习惯。只要是她学会了的知识，就绝不会再浪费时间去温习。董明珠说：“我从来都是在上学的时间里看书，放学以后，是绝对不看书的。学会了的知识，再去看，再去复习，就是浪费时间。放学后，我会自由自在地参加打球和爬山之类的运动。我觉得，只要学习成绩能让老师和父母满意，就没必要整天地盯着书本看。”

提起父母，董明珠总是心存感激。她说：“尽管小时候我的家里不是很富裕，但我清晰地记得我从小长到大，从来没穿过带补丁的外套。带补丁的衣服都穿在外套的里边，外面穿的总是最好的。父母非常注意我们的言行，一直教导我们说话办事要诚实，绝对不能骗人，不能撒谎。”

读初中的时候，董明珠最想做的两件事就是学游泳和学骑自行车。而这两件事，董明珠的父母都极力反对她做。父母觉得，

学游泳和学骑自行车都是有危险的事，一个女孩子家没必要冒着风险去学这些东西。可董明珠执意要学，父母也拿她没办法。

董明珠说：“我学游泳的时候，学校老师让一位曾经横渡过长江的老手教我。他游泳游得特别好，一见到水就会兴奋。那天，他带我来到池塘边，先给了我一根竹竿，让我撑在水里的一个地方站着，他先在池塘里游一圈，回来后再教我怎样游泳。由于我是第一次下水，心里特别紧张，一不留神，就掉进池塘里去了。我当时吓坏了，就拼命地喊救命，越喊越往池塘里沉。结果，我被呛了许多水。掉进池塘里时，我就觉得这下可完了，我会被淹死的。”

董明珠得救以后，那位教她学游泳的老师断定已被吓得魂不附体的她会打消学习游泳的念头。可第二天，她又出现在学习游泳的池塘边。董明珠说：“换一般人，都会产生‘一朝被蛇咬，十年怕井绳’的心理，就再也不学习游泳了。可我没有。那天，我没把掉进水池里的事告诉我的父母，生怕他们再次阻拦我去学习游泳。第二天，站在池塘边的我默默地对自己说：‘我不怕再掉进水池里，不怕再呛几口水。’我在内心发誓，‘一定要好好地学习游泳，一定要尽快地学会游泳。’就这样，没过几天，我真的会游泳了。”

后来，董明珠说：“参加游泳，让我学会了总结和思考。我首先告诉自己，以后不能和最会游泳的人在一起，与最会游泳的人在一起，会让我感到差距太大，不会产生成就感，也不会拥有胜利的喜悦。我还告诉自己，要把会游泳当成一种必备的本领。自己掌握的本领多，至少说明自己的智商高、悟性强，会增强自己做事的自信心。直到现在做董事长兼总裁，我时时用在学习游



泳时所得出的结论来警醒自己。”

在提起学习骑自行车时，董明珠说：“当时，我爸爸说什么也不让我学骑自行车，说学骑自行车太危险，容易摔伤身体。我只好趁父母不在家的时候，把家里的那一台老式自行车推出去，偷偷地学。”那段时间里，董明珠不停地与那台老式自行车摔在一起。摔着摔着，她手中的自行车就渐渐地听从她的摆布了。

董明珠清楚地记得她第一次骑自行车上路时的情景。那一次，迎面突然开来一辆黄色的公交车，骑车技术还不太熟练的董明珠一下子就慌了，不知道应该怎么去躲那辆公交车，脚不由自主地拼命往前踩，而且忘记了用刹车。忙乱之中，她与自行车一起摔倒了。好在公共汽车已经早早地停车了，车上的司机和乘客都用惊奇的眼光看着她。

公共汽车开走后，董明珠不断地问自己：“我为什么会心慌？我为什么要往后仰？我为什么会掉下来？我一定要学会熟练地骑自行车。”几天后，董明珠果然能轻松地骑着自行车在家人面前来去自由地行驶了。父母拿她没办法，只能用一句“疯丫头”来责怪她。

那时候的她还是一个十一二岁的小姑娘。董明珠后来说：“也许我就是这么一个人，不像别人那样失败了就失败了。对于失败了的事，我是一定要去改变的，一定要把失败变为成功。我的骨子里就有那种倔强和自强的韧劲，做一件事不做成功我是决不罢休的。”

就是这种不服输的个性，一直伴随着董明珠。

1975年7月，董明珠以优异的成绩从安徽省芜湖干部教育学院统计学专业学成归来，以干部的身份，被安排在南京的一家化