

『汉英双语』

郭宏文 著

〔美〕Justin Hebert 周丹 译

『中国著名企业家与企业』丛书



董明珠 与格力

DONG MINGZHU & GREE

中国出版集团
中译出版社

董明珠 与 格力

(汉英双语)

郭宏文 著

[美] Justin Hebert 周丹 译

中国出版集团

中译出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

董明珠与格力：汉英对照 / 郭宏文著；(美) 何嘉 (Justin Hebert)，周丹译. — 北京：中译出版社，2018. 2

(中国著名企业家与企业丛书)

ISBN 978-7-5001-5559-1

I. ①董… II. ①郭… ②何… ③周… III. ①董明珠一生平事迹—汉、英②家电企业—工业企业管理—经验—珠海—汉、英 IV. ①K825.38②F426.619

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第032945号

出版发行 / 中译出版社

地 址 / 北京市西城区车公庄大街甲4号物华大厦六层

电 话 / (010) 68359376, 68359827 (发行部) 68358224 (编辑部)

邮 编 / 100044

传 真 / (010) 68357870

电子邮箱 / book@ctph.com.cn

网 址 / http://www.ctph.com.cn

出 版 人 / 张高里

策划编辑 / 刘永淳 范 伟

责任编辑 / 范 伟 张孟桥

封面设计 / Myriam El Jerari Caroline Li 胡小慧

排 版 / 孙艳武

印 刷 / 保定市中画美凯印刷有限公司

经 销 / 新华书店

规 格 / 650毫米×920毫米 1/16

印 张 / 22.25

字 数 / 350千字

版 次 / 2018年2月第一版

印 次 / 2018年2月第一次

ISBN 978-7-5001-5559-1

定价：70.00元

版权所有 侵权必究
中 译 出 版 社

序 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，36岁的董明珠从零做起，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。

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，时年58岁的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”。

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年营业收入的家电企业；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%；归属于上市公司股东的净利润108亿元，同比增长46.38%；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，竟是一个年营业总收入不足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，创造了年营业收入是4000个原厂的辉煌业绩。

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。

2014年，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。

按照董明珠的五年规划，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强人。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，而又循规蹈矩；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36岁踏进格力大门的那一天起，就走上了一条全新的道路。不同寻常的行为轨迹，也使“董明珠”这个原本默默无闻的名字，变得在整个空调行业掷地有声。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。

董明珠的成就，不仅让女性同伴们羡慕与惊叹，也让无数的男性为之折服和倾倒。她可以为一个单纯的信念，去投入近乎疯狂的努力来实现。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，进而走出了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，时刻对自己充满必胜的信心。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亮丽别致的风景，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和死板的味道，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。有时，她也和所有的母亲一样，提起不在自己身边的儿子时，就会禁不住满眼泪花。

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，足以说明董明珠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有着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生机和色彩。

目 录

序言	1
第一章 铿锵玫瑰 美丽儒雅	1
第二章 只身南下 创立基业	15
第三章 言行一致 树立典范	29
第四章 无私无畏 不辱职权	43
第五章 众人划桨 合作共事	57
第六章 精于营销 韬略在胸	71
第七章 产品至上 独霸天下	85
第八章 铁腕管理 品德出众	99
第九章 自主创新 勇立潮头	113
附录：董明珠经典演讲	127

铿锵玫瑰
美丽儒雅

想做之事必做好

1954年8月，董明珠出生在古城南京的一个普普通通的市民家庭。董明珠出生时，已经是家里的第七个孩子。在这个不缺少孩子的家庭，董明珠自然成了父母眼中的“小多余”。

董明珠的父母给她起名字时，虽然选了一个“珠”字，但父母一定没想到，自己的女儿将来会与南方的珠海有什么关联。凑巧的是，董明珠长大后，用自己的智慧和胆略，擦亮了一个名叫“格力”的品牌。这个品牌，不但照亮了珠海，而且照亮了整个中国，甚至照亮了全世界。

董明珠出生时，正值新中国成立五周年前夕，国家正处在百业待兴、百事待举的建设时期。虽然生活在江苏南京这个充满古都遗韵的城市里，又是家里七个孩子的老小，但是董明珠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宏厚重的文化底蕴。可她的心里，却老觉得这座古城缺点啥。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：“这是大人们的事，用不着你小孩子操心，你一个女孩家，将来懂得相夫教子就行了。”董明珠不服气地说：“这为啥是男人们的事？女人就不能想吗？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。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，都没因为我犯了啥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一些打球和爬山的运动。我觉得，只要学习成绩能让老师和父母满意，就没必要整天盯着书本看。”

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。

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工研究所，做管理工作。在这家研究所，她一直要求自己把工作做得最好。董明珠说：“我天生就是爱较真儿的人，一直勉励自己要勤奋工作。领导安排我做事，交代我三天完成的任务，我往往用一天时间就完成了，然后用剩下的两天进行精确的调整。我总是告诫自己，凡是自己亲手做的，就必须做得最好。”

高贵典雅，相信自己最美丽

在中国的空调行业，提起董明珠，不管是媒体人士还是业内人士，用得最多的词语，就是“倔强”“强硬”“霸道”这几个。细致地琢磨这些词语，会觉得没有一个词语能给人以温馨的感觉。可奇怪的是，这些词语，一旦用到董明珠的身上，就会彰显出一种生命的活力与张扬，让人心生由衷的敬意。

也许，在许多人的想象之中，董明珠的形象已经定格了。人们通过各种媒体所了解到的董明珠，都像是—个非常强硬的男性化女人。可是，一旦见到了董明珠本人之后，你就会觉得她并不完全像以往心目中的那个董明珠。好多人在第一次见到董明珠时，都会不由自主地问道：“你就是董明珠吗？”那是因为发问者突然觉得董明珠很有女人味，尤其是董明珠不谈工作的时候更是如此。其实，董明珠在本质上就是一个女人，一个有血有肉的普通女人。与其他的女人一样，她爱美丽、爱漂亮。

董明珠喜欢打扮自己，喜欢穿漂亮的衣服。她最喜欢穿米色的服饰，觉得米色的服饰能让她显得高贵、典雅。她还喜欢绣花，而且绣得非常好。她住在南京的时候，家里挂着的窗帘和桌子上铺着的布帘，都是她自己亲自设计、亲自刺绣的。每每提起绣花的事情，她的脸上都会浮现出甜甜的笑容。

董明珠办公室的一角，摆放着一张她自己的照片。照片上，她身着一件露肩的深蓝色条格裙装，脚上穿着一双白色的旅游鞋，款款地蹲在溪中的石头上，一双手撩起水花，喜笑颜开的神色如花一样绽放。对于爱漂亮，而且喜欢穿漂亮衣服的董明珠来说，这样美妙的时光，实在太珍贵了，太值得留恋了。她的办公桌上，还放着另几个相框，相框里装着的，都是她的美人照。她平时喜欢拍照，一旦有了满意的新照片，她就会及时把它换进相框里。

董明珠还喜欢看电影，看电视剧。不管什么电视剧，只要她有空，就会认真地看一看。她曾津津乐道地对她的身边人讲她看韩剧《蓝色生死恋》的感受，讲她收看时的喜怒哀乐。她虽然很少跟别人谈起自己的家庭，却经常跟别人唠起自己的儿子。她手机的壁纸图案，一直都保留着她和儿子的合影。

虽然身为格力电器的董事长兼总裁，但是董明珠依然不改变自己喜欢穿衣打扮的风格。在镜头前面，在会场之上，在公共场合，每一次，她的衣着都不重样。在男性主导的家电行业，无论董明珠走到哪个场合，她的落落大方都会和身边清一色西装革履的男士们自然地区别开来。

在极少的空闲时间内，董明珠总是兴致勃勃地去逛街，去逛折扣店。她喜欢在琳琅满目的货物中寻找目标，看到中意的东西必不放过。她购物的原则是，只买自己喜欢的，不买价格昂贵的。每一次淘到物美价廉的物品，她都会兴奋不已。其实，谁都知道，董明珠确实是一个不差钱的人，她的收入，是很可观的。

在董明珠的强硬与霸道背后，不仅有爱美的天性，还有柔情的特性。她喜欢别人说自己美丽，觉得柔情似水才是自己真实的一面。她也像所有

的母亲一样，每次提起不在身边的儿子就会泪满双眼。

在格力空调内部，董明珠虽然以霸道著称，但大家都亲切地叫她“董姐”。一位经销商说：“董明珠这个人，嘴上虽然是不依不饶，可内心却是真心实意地帮你的忙。”格力人都知道，董明珠做人做事，完全是为了工作。她为了自己坚定的信仰，而悄悄地把女性柔情的一面隐藏到心灵深处的某一个角落里，轻易不让它显现出来。因此，董明珠不经意间流露出的一丝柔情，就会让大家感到兴奋和激动。

作为董明珠的上司和多年的合作伙伴，原格力空调董事长兼总裁朱江洪对她的评价颇具权威性：“她是个好人，就是嘴巴不饶人。”她的同事们评价她：“董姐是刀子嘴豆腐心。”也许，格力人都体会到了在董明珠铁腕的背后，也有她如水般的柔情。

牵挂儿子，成才自立有所为

董明珠在中国的空调市场，连续当了18年销售的“大姐大”。董明珠凭着自己的执着和拼搏，在狼烟四起的职场中，可谓是披荆斩棘、一路高歌，以自身特有的智慧和韬略，创造了格力发展的一个又一个的辉煌。但是，在空调销售竞争激烈的刀光剑影之外，让董明珠最为牵挂的，就是她的儿子。她说，她是一个母亲，是一个真心牵挂儿子的母亲。

作为一名成功的女性，董明珠在各种场合都可谓是从容自若、威风八面，尽显她的刚毅果敢和霸气。可是，每当谈起她的儿子时，董明珠总会潸然泪下。她感觉，自己一直走南闯北地奔波着，总是无暇顾及自己的儿子，掐指算起来，亏负儿子的真是太多太多，完全是一个不合格的母亲。

1982年，董明珠的儿子东东出世了，这也让她感到了做母亲的幸福。

可就在两年后，她的家庭生活出现了意外，丈夫因病去世，永远离开了刚刚步入而立之年的她和仅仅两岁的儿子。天性要强的董明珠坚强面对突如其来的打击，咬紧牙关，独自领着儿子，默默地承受着生活的重压。在她的心里，依然对生活充满无限的憧憬和希望。

董明珠36岁离开南京到深圳创业时，她的儿子东东才读小学二年级。为了实现自己内心的创业梦想，董明珠不得不狠下心来，把刚刚8岁的东东，交给母亲来照看。加入格力后，董明珠只有在自己出差的时候，才会有机会赶回家里看看自己的孩子。她每次回到家里，儿子总是不愿说话，总是像小猫似的紧紧地依偎在董明珠的身边。在孩子的眼里，就好像稍一松手，妈妈就要跑了一样。

有一次，正赶上一个星期日，董明珠刚刚走出家门口，就发现把一件很重要的材料落在家里了。董明珠毫不迟疑，赶紧跑回去拿。她在经过儿子的房间时，好奇地跑到儿子的房间，悄悄地揭开儿子的被子看了一眼。结果，她发现儿子在被子里已经哭得鼻涕直流，胸脯还在一下一下地抽搐着。董明珠的心一下子慌了。那一刻，她意识到自己作为一个母亲，给予儿子的实在太少太少了，根本没有尽到一个母亲应尽的责任。东东看到母亲又回来了，赶紧把眼泪擦干，还乖乖地劝说母亲：“妈妈，你上班去吧，我没事的，真的没事的。”

为了工作，儿子11岁时，董明珠就把他送进了寄宿学校。她希望通过这种手段，让儿子长大后成为独立自主，有奋斗目标的人才。

儿子12岁那年，第一次乘飞机从珠海经广州回南京，而且从珠海到广州还要乘公共汽车。所有的行程，都是儿子一个人。临行的前两天，儿子问妈妈：“乘飞机那天你能不能送送我？”当时的董明珠已经成为“走过的

路不长草”的那个女强人。她有足够的经济实力和方便条件来满足儿子的要求，可她面对儿子殷切的眼神，毅然拒绝了儿子的要求，理由就是简单的“妈妈没有时间”。当儿子又一次恳求让她的同事送一送他时，又被自己的母亲婉言拒绝了。

多年之后，董明珠想起此事时，总有些后怕，并唏嘘不已。她连自己儿子最起码的请求都无情地拒绝了，知道自己做得太残酷了。当时，广州机场的治安秩序还比较混乱，而儿子只有12岁，让孩子一个人从珠海乘公交车到广州机场去乘飞机，真是过于苛刻了。

董明珠在儿子的成长过程中，虽然没有进行贴身的爱抚和严格的管教，却一直保持着一种适时的沟通与指导。儿子从几岁时，她就经常鼓励儿子要坚强勇敢，自力更生。她对儿子说，只有这样，才能在长大之后，真正成为一个有能力对社会做出贡献的人。

看着越来越棒的儿子，董明珠内心感到极大的欣慰。如今，她已大可以放心了，因为儿子已经找到了合适的工作，她不必像当年那样，对年幼的儿子撒谎，说自己很快要回来。她可以光明磊落地告诉自己的儿子，她要为格力的前途努力再努力！

非常际遇，雷厉风行写辉煌

董明珠小的时候，是一个天真烂漫、乐于幻想的孩子。当初，她最大的理想就是当一名老师，教育一帮孩子长大成人。后来，她又想当一名军人，用健壮的体魄来保护别人。她总想通过自己的不懈努力，做一个对社会有重大贡献的人。

其实，董明珠的生活轨迹原本和多数人一样，平淡无奇，渐行渐近。