



5次上榜

全球50大商界女强人

我的性格是不屈服，积极寻求公平与各方面的平衡，不做无原则的让步。

——董明珠



董明珠

SALES GODDESS 销售女神

肖文键 著

铿锵玫瑰书写商界传奇

她36岁南下闯世界，从担任一个集体小空调厂的销售员开始，凭借出色的才干一直升至格力电器总裁；她领导的格力电器连续多年空调产销量、销售收入、市场占有率居中国市场首位，家用空调产销量连续3年蝉联世界第一；她以特立独行的销售模式独步天下，一系列“叫板国美”似的铁腕手段彰显其行棋无悔的品格，而她所倡导的“工业精神”更是发人深省。

一个照亮中国经济并给困境中的企业和个人以巨大启发的倔强女人



中国致公出版社

销售女神

SALES GODDESS

董明珠

铿锵玫瑰书写商界传奇

肖文键◎



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售女神董明珠：铿锵玫瑰书写商界传奇 / 肖文键著. —北京：中国致公出版社，2010.10

ISBN 978-7-80179-970-8

I. ①销… II. ①肖… III. ①董明珠—人物研究②空气调节设备—工业企业管理—经验—珠海市 IV. ①K825.38②F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第184669号

销售女神董明珠：铿锵玫瑰书写商界传奇

著 者：肖文键

责任编辑：李娟娟

封面设计：润和佳艺

出版发行：中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路11号西门 电话66168543 邮编100120)

经 销：全国新华书店

印 刷：北京华戈印务有限公司

开 本：710毫米×1000毫米 1 / 16

印 张：15

印 数：00001-10000册

字 数：180千字

版 次：2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

ISBN 978-7-80179-970-8

定 价：29.80元

版权所有 翻印必究

前言

Preface

“格力——董明珠”。提起世界品牌格力空调（以下简称“格力”），人们肯定会提起董明珠的名字。是格力造就了她这个商界传奇人物，还是她让格力创造了一个个销售神话？世界品牌格力已有口皆碑，董明珠的销售秘笈《棋行天下》、《行棋无悔》两本书也正得到越来越多读者的赞誉。自2004年以来，董明珠已连续5次被美国《财富》杂志评为全球50大商界女强人。董明珠是创造中国家电市场销售神话的领军人物，她的名字牵动着整个中国空调市场的每根神经，荣膺“商界木兰”、“中国营销女皇”、“商业铁娘子”、“中国最具影响力的商业领袖”等称号。

在荣誉面前，董明珠却反复强调：“没有格力就没有我的今天！”但我们知道，在营销领域，是她创造了许多在同行看来“根本不可能实现”的奇迹：经销渠道先付款再发货，淡季返利模式，区域销售公司模式，独辟蹊径自建格力专卖店渠道模式……董明珠的故事，可以告诫无数营销人员，企业成功不能靠投机取巧，成功是做好企业的本分，要让企业运营回归到营销的最基本层面。

很久以前，男人写下规则，制定标准，主宰着商业世界。为了在这个依然以男性居多的商界取得成功，女人也凭借其独特的魅力，大放异彩。

商场如战场，没有谁会因为对手是女性而手下留情。虽为商业圈里少有的女性，但从不服输的董明珠认为，管理模式只有管理思想对错，不分男女，唯一的办法要自己先放弃性别之差。“现在又不是拉板

车，女性体力不行就干不了，关键还是看思维方式。只要愿意付出、能吃苦，就一定会被认可”。

翻看董明珠的简历：1954年出生，36岁开始南下打工。在20世纪90年代初那个物质生活日益丰富的时代，带着淘金梦想南下的人不乏其人，能吃苦、独立、不服输的个性加上社会发展企业需要壮大所带来的机遇，促成了董明珠今天的成就。不过她的成功也绝非偶然，因为没有几位女性会把自己近20年的时间都全身心地扑在事业上。经过不断地积累、创新后，她的收获与付出成正比。

格力在过去的20年里，董明珠似乎一直在挑战各种既成规则：行业中的陋习、家电渠道商的强权、政府采购的潜规则。在董明珠看来，“越是单纯的东西，越是需要付出百倍的努力去捍卫它。把一种单纯的信念贯穿于生活之中，往往需要付出并不简单的代价”。

董明珠，很简单。因为她总是把大家的利益和她的利益均衡考虑。任何一方利益受损，她都会拒绝合作。

董明珠，很倔强。只要她认为是对的，即使成为众矢之的，她也决不让步。

董明珠，很霸道。为此，她不惜开除公司最大的经销商，甚至和国美家电“叫板”。

董明珠，很漂亮。高贵典雅的形象使她在获得“女强人”称号之外，还获得了诸如“铿锵玫瑰”、“满脑子绝招的美丽女人”、“营销凤凰”等荣誉称号。

董明珠，很温柔。只要一提起儿子，她锐利的眼睛就会闪烁母性的光辉。

这就是董明珠，她身上的每一个特点都是一道亮丽的风景，无时无刻在散发着独特的魅力；她身上的每一个故事都可以折射出当今时代无数不甘平庸、奋发有为者所走过的不平凡的路。

目录 | CONTENTS

前言

第一章 巾帼不让须眉

一个偶然的机会，南下深圳闯荡的董明珠来到珠海。连她自己也没有想到，那时还名为“海利”的珠海格力，就此改变了她一生的发展轨迹。一段段营销业的传奇故事通过她的双手开始书写、流传开来。

光环闪耀的“铁腕”女人	/3
初入商海的艰辛跋涉	/8
一腔热血，终成皇冠	/14
我永远是对的	/20
单纯的信念需要疯狂的热情去实现	/26

第二章 总是掌握主动权

时刻掌握主动权，是董明珠的做事风格。当一个人的决策是站在大家的利益上考虑问题，而不是为自己谋求私利时，他就自然而然地占据了主动权。正是因为董明珠做任何事都能够掌握主动权，所以她能够做到“我永远是对的”。

临危受命，任重道远	/35
权力之争清者胜	/39

与经销大户的较量	/43
镇压“内乱”，处变不惊	/49
交锋黄光裕：“格美大战”	/54

第三章 重新制定游戏规则

制定游戏规则，首先要破坏游戏规则。真正会玩游戏的人，是能够自己制定游戏规则，并且能够左右游戏规则的人。毫无疑问，董明珠就是这样一个人。叱咤市场20年，她总是能够让别人跟着她的规则走，这就是她的高明之处。

先款后货，绝不赊欠	/63
拒不降价	/67
从不降价到率先降价的转变	/73
返利经销商	/77
独辟营销渠道	/82
简约主义的胜利	/90
不断制定新的游戏规则	/97

第四章 做行业的领跑者

如果说，格力是空调行业的领跑者，那么董明珠就是这支队伍的领跑人。第一代领跑人朱江洪以技术开发打下了坚实的基础；第二代领跑人董明珠则用“另类”渠道为格力的市场开发打出了一片绚丽的天地。

坚守“吃亏”的工业精神	/105
创新产品要有核心技术	/112

解读格力模式	/118
跟着董明珠，格力不会输	/128
“珠海二珠”的完美合作	/133

第五章 缔造格力文化

企业文化渗透在企业的一切活动中。作为专业化的空调企业，格力电器在自身的发展历程中，逐步形成了自己特有的企业文化。格力在“精品战略”的指导下，不断创新，促进了企业的发展壮大，以格力人的务实精神，在赢得了市场的同时，也在不断地回报社会。

中国制造走向中国创造	/141
专业化铸就核心竞争力	/148
零缺陷质量管理	/155
以德为先的人才观	/162
强烈的社会责任意识	/169

第六章 没有售后服务才是最好的服务

在科技水平日益提高，同类产品差异性缩小、同质化严重的今天，各公司在质量、价格、品牌上已难分高下。于是，市场竞争在服务领域展开。董明珠认为“服务应贯穿于产品生产营销的所有环节”。格力电器用真情服务实现了对消费者的承诺。

返璞归真，品质是本	/179
没有售后服务才是最好的服务	/184
用户大回访	/189

第七章 铁腕也温情

戴着“商界铁娘子”的帽子，董明珠似乎有些令人望而生畏。再坚强的人，其内心深处总有一个柔软的角落。董明珠身为女人，更不例外。柔情似水是一切女人都拥有的真实的一面。在家电江湖的刀光剑影之外，最令董明珠牵挂的则是她的儿子。

工作中没有柔情，生活中处处彰显温情 /197

女性本色的回归 /203

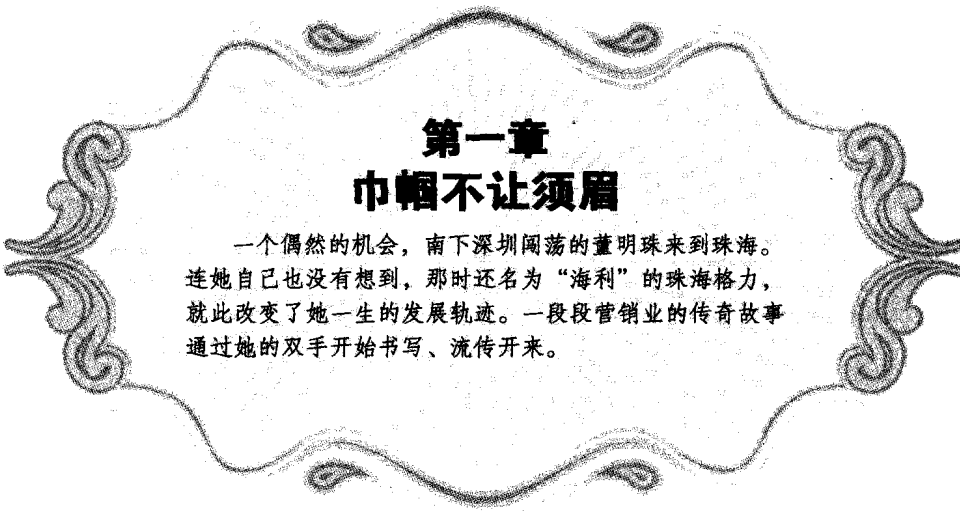
儿子是永远的安慰 /207

附 录

董明珠创业年度荣誉简历 /212

董明珠语录 /216

格力电器大事记（1985年至今） /222



第一章 巾帼不让须眉

一个偶然的机会，南下深圳闯荡的董明珠来到珠海。连她自己也没有想到，那时还名为“海利”的珠海格力，就此改变了她一生的发展轨迹。一段段营销业的传奇故事通过她的双手开始书写、流传开来。

光环闪耀的“铁腕”女人

她，气质优雅，神情专注，谈吐不卑不亢而又掷地有声；

她，足智多谋，斗志昂扬而又执著专业，特立独行而又永远不按常理出牌；

她的一举一动，往往成为营销界、理论界津津乐道的经典案例；

她的一笑一颦，甚至不经意间的举手投足，都可能影响、左右空调行业竞争风向和前行的轨迹。

这个人就是全球最大的空调企业格力电器领头人——董明珠。

她几乎成了2010年两会期间最吸引眼球的人大代表，许多媒体“长枪短炮”地追着她跑。其实很多记者只是为了“看看她长什么样，哪里来的三头六臂，凭什么跟‘财神爷’这样较劲”。

1990年，当董明珠加入格力空调的前身海利空调企业，成为最普通的一名业务员的时候，她可能不会想到，她会在格力一直干到今天，成为格力电器的副董事长、总裁，演绎了一个“从士兵到将军”的传奇故事，并两度上榜美国《财富》杂志“全球50名最具影响力商

界女强人”，入选2006年CCTV中国经济年度人物，还入选美国《福布斯》“2007年度全球最具影响力的100位女性”。

董明珠在成就自身的同时，更是与格力电器董事长朱江洪一起，造就了格力空调从默默无闻到号令三军的神话：从当年的2万台空调，到中国乃至世界上最大的空调企业，格力17年来在群雄逐鹿、狼烟四起的市场竞争中，不仅插上了突飞猛进的翅膀，而且不经意间超越了同行，开始了自信的“领跑”。

家电行业自本世纪初开始远离公众视野，许多企业偃旗息鼓，另一些则茫然潜行。但远在广东珠海这座休闲城市的格力电器依然倔强生长着。

在相当长的时间内，这家企业没有进行根本改制，甚至一度爆发了与母公司的矛盾，但“英勇”的董明珠毫不退却，顽强战斗，在一个被世人普遍视为微利的、同质化竞争的家电行业中硬是制造出一个利润“奶牛”——2008年，在国际金融危机之风劲吹的一年，实现净利润21.03亿元，比上年增长65.6%。企业规模也是芝麻开花节节高，2001年70亿元，2003年138亿元，2005年230亿元，2007年380亿元，2008年420亿元，2009年虽然遭受经济危机的冲击，但格力电器的销售和科研都取得了骄人的成绩，其销售收入接近500亿元，逆市之中再创历史新高。在2010年，格力确定了销售收入突破500亿元的目标。

2006年9月6日上午，庄严的北京人民大会堂内，在1000多双眼睛的注视下，珠海格力电器股份有限公司总裁董明珠代表格力电器，接受了中国最高的质量技术检测监督机构——国家质检总局和中国名牌战略推进委员会所共同授予的“中国世界名牌产品”称号，格力由此成为中国空调行业第一个也是唯一一个世界名牌产品。在接受记者电

话专访时，董明珠激动地说：“这是国家、社会以及消费者对格力电器10多年努力成绩的肯定和认可，这也越加坚定了格力电器走专业化品牌之路的信念！”

2006年7月，格力以无可辩驳的空调行业龙头地位，从候选的3个行业品牌中脱颖而出，荣获“中国空调行业标志性品牌”，再度印证了“格力水平，行业标准”的美誉。

2006年11月，格力电器荣获国家质量管理最高奖项——“全国质量奖”，这是对实施卓越绩效经营取得显著成绩的企业授予的最高荣誉。

2006年11月，国家质量监督检验检疫总局授予格力牌窗式空调代表自主创新出口企业最高荣誉的“出口免检”证书，格力喜获角力国际市场的“金牌通行证”，成为中国空调行业第一个也是目前唯一获此殊荣的企业。

“中国世界名牌”、“行业标志性品牌”、“全国质量奖”和“出口免检”证书是目前中国企业梦寐以求的四大顶级荣誉。格力电器在2006年内独揽这4项顶级荣誉，震撼业界，这在中国企业是非常罕见的。可以说格力电器创造了中国家电企业乃至中国企业的一大奇迹。

在2009年，格力成功入选由中国工业经济研究院与世界企业竞争力实验室、世界制造商协会、全球制造评论中文版联合主办的2009年（第五届）“中国制造业500强”排序发布活动。这个消息传来，更是让格力上上下下为之振奋。这是对格力更高层次的赞誉。

中国工业经济研究院认为，格力这一成绩的取得实际上是得益于格力独特的创新体系和前瞻性的全球化战略。格力通过建立“产品创新、商业模式创新、机制创新”的创新体系，用价值流打通了供需链上的各个环节，树立了以消费价值为导向的经营机制，能够快速发

掘和满足市场需求，为全球制造业创造了新的行业标杆。这种新的创新体系对于信息化时代企业如何应对快速变换的市场来说，具有重要的借鉴意义。中国工业经济研究院已经连续5年组织研究并成功发布《中国制造业500强研究报告》，极大地增强了社会各界对制造业的关注与支持。

透过无数的荣誉和光环，我们看到的是一个“铁腕”企业家的过人胆识和强烈的创新精神，一个传奇女性特有的自强不息、坚韧顽强，不断迎接挑战、创造神话的巾帼本色！

很多人都知道格力空调是中国空调业的霸主，却不知道格力空调的产销量已经连续4年在世界范围内蝉联第一的宝座。这一切的功绩，除了董事长朱江洪的信任与放权之外，董明珠对于产业大局的把握能力同样起着决定性作用。

从20世纪90年代春兰空调一枝独秀的时期，董明珠就已经在悄悄摸索一条“营销导向”的变革之路。国美大局已定、众企业“言听计从”之时，董明珠毅然全线退出国美渠道，转而与代理商成立合资公司，强势占领二三级市场，有效地制衡了“国美系”的强势地位和其零售渠道的“霸主心理”。这一切的结局是，格力在一次次的质疑声中，于2008年实现产销2700万台。董明珠的效仿者众多，成功者寥寥无几。以至于在一次访谈栏目中，主持人的话语惊四座却一针见血：“董明珠走过的路，寸草不生。”

格力空调数年来的曲折沉浮，为家电业乃至中国所有企业所提供的思索和样本价值，足够让国内众多企业家再思考10年。格力的成功可以复制，但是很难。“捆绑经销商”、“农村包围城市”，这种最朴素战略思想，被后来的模仿者们拷贝了无数次，却没有人能够成为第二个董明珠。因为在所有的表面现象背后，制造能力、管理水平、胸

怀和魄力，以及对于市场微妙变化的把握能力，并不是一两个理论和几次简单的头脑风暴就能够解决的。企业的成功需要企业家长期的沉淀，或者还有与生俱来的天赋。董明珠对于格力不可取代的价值，就在于此。

初入商海的艰辛跋涉

1954年，董明珠出生在古城南京的一个小巷里。六朝古都的遗韵，为这个城市渲染上浓厚的文化底蕴；脂粉气浓郁的才子佳人们的香艳故事，则为这个城市增添了妩媚的气息；而虎踞龙盘的城市风貌，则让这座充满柔性的城市透出一丝阳刚。

这样一个城市里长大的女孩子，应该是小家碧玉式的，但在董明珠身上，则出现“异变”。她更多的是吸收了这个城市的阳刚气，表现出女性罕有的霸气。当然，这种气质只有在“事业、责任、格力电器”这些催化剂的作用下，才能得到发酵和爆发。

儿时的董明珠也是一个天真烂漫、爱幻想的女孩，“做老师、当兵”，成天幻想着这样的事。有人说，一个人将来是否成功要看他当初的灵魂是否一直在跳动。“小的时候就特别想帮助别人，特别想当老师，觉得当老师多好啊；长大以后想当军人，这个职业需要保护别人，觉得特别崇高和伟大。”

她这种保护别人的性格受父母影响很深。“因为父母都是那种不计