

# 商界纵横

铁娘子  
行棋无悔  
创格力奇迹



常青树  
静水流深  
写美的神话

# 商界纵横

# 刚柔之道

## 董明珠向左·何享健向右

陈润 梁素娟◎编著

—— 格力与美的两个家电王国当家人的对话 ——

董明珠铁腕治企，挑战渠道霸权，大工业精神震撼商界

何享健神秘低调，乡企上市第一人，变革之心四十年如一日

一个是铿锵玫瑰，一个是傲雪青松，金融风暴席卷家电制造业之后，谁将逆势上扬，脱颖而出



新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

铁娘子  
行棋无悔  
创格力奇迹



常青树  
静水流深  
写美的神话

# 刚柔之道

董明珠向左 · 何享健向右

陈润 梁素娟◎编著

 新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

刚柔之道:董明珠向左,何享健向右/陈润,

梁素娟编著. —北京:新世界出版社, 2009.7

ISBN 978-7-5104-0420-7

I. 刚… II. ①陈… ②梁… III. 成功心理学—通俗读物

IV. B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第104676号

---

**刚柔之道:董明珠向左,何享健向右**

---

**作者:** 陈润 梁素娟

**责任编辑:** 杨艳丽 许长荣

**责任印制:** 李一鸣 黄厚清

**出版发行:** 新世界出版社

**社址:** 北京市西城区百万庄大街24号(100037)

**发行部:** (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

**总编室:** (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

**版权部:** +86 10 6899 6306

**版权部电子信箱:** frank@nwp.com.cn

**印刷:** 北京中印联印务有限公司

**经销:** 新华书店

**开本:** 787×1092 1/16

**字数:** 300千字 **印张:** 18.25

**版次:** 2009年7月第1版 2009年7月北京第1次印刷

**ISBN:** 978-7-5104-0420-7

**定价:** 29.80元

---

**版权所有, 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

**客服电话:** (010) 6899 8638

# 序 言

1978年即将结束的某个深夜，在六朝古都南京，像往年一样，凛冽的寒风呼啸着拍打江南水乡破旧的门窗，似乎要吵醒在旧梦中沉睡的人们。

第二天清晨，24岁的董明珠洗漱完毕，刚迈出家门，就感到高照的艳阳分外刺眼，但特别温暖，她觉得今天的太阳跟往日很不一样。在上班的路上，只见人们兴高采烈地像是在讨论一件大事。走到化工研究所的办公室，她习惯性地翻开报纸，头版头条就是一条振奋人心的消息：1978年12月18日至22日，中国共产党第十一届中央委员会第三次全体会议在北京举行。

这一天是1978年12月24日，此时的她并没有意识到这次会议对自己人生产生的深远影响。但是，在她36岁那年义无反顾辞职离乡踏上深圳这片热土的时候，她内心一定对“改革开放”这四个字有了更深刻的认识。

同样是这一天，36岁的何享健正住在火车站旁边最便宜的小旅馆里，喝着红糖水当早餐。突然，站台广播里的播音员满怀欣喜地播出了这条后来改变中国命运的好消息。这个常年背着自己生产的汽车刹车阀等小配件走南闯北找市场的年轻人，放下茶杯，沉思良久，他预感到一个全新的时代即将到来。

2008年的某天，在感慨祖国改革开放30年成果、美的40年风雨历程的时候，何享健一连说了两次：“美的今日取得的成就，都是改革开放的成果。”他常常说：“没有改革开放就没有美的的今天。没有思想解放，我们也不可能坐在这里谈美的未来的发展宏图。”

30年的改革开放，不仅改变了何享健的人生、董明珠的命运，它也  
给所有中国人带来了色彩斑斓的惊天巨变。

同样，因为改革开放这一历史机缘，董明珠（南京化工研究所的职



工)、何享健(顺德街道作坊的小老板)这两个本无联系的人,在市场经济滚滚大潮中,成为同在家电行业搏击的弄潮儿。

董明珠没有家电背景,和家电本无任何联系。一次机缘巧合,让她爱上了珠海这座秀丽的海滨城市。为了留在珠海,她投奔国企格力,从一位毫无资历、没有关系的打工妹做起,成为空调霸主的总裁,成为家喻户晓的“中国阿信”。何享健也没有家电背景,他先做塑料瓶盖,后做汽车配件,直到12年后才接下给别人生产风扇的活,从此一脚踏入家电大门,就再也没有收回过。

只是何享健是自己创业,一路的艰辛坎坷,挫折徘徊,让他内心坚定,低调深沉,用广阔的胸怀和至柔的境界,揽尽天下英才为己所用,放权分权,甚至让高管参股。董明珠不一样,她是一位给国企打工的职业女性,在营销领域,讲究的是个性张扬、业绩为王。如果她一开始就默默无闻、只问耕耘不问收获,又如何能在男人称霸的领域占据一席之地?如果她只知求和忍让,就很难真正做到维护公司利益。所以,她必须大胆要财权,要经营权,要掌控她所能利用权力的所有领域。

董明珠广为人知是从和黄光裕对垒开始的。事实上,连锁商对家电制造企业的控制和霸道,不光董明珠,何享健、张瑞敏等人早有怨恨之心,只是这层窗户纸需要有人来捅破,这声反击的炮火需有要人来点燃。董明珠因为和经销商建立了严密的“捆绑关系”,完全可以脱离霸道的国美,所以她毫不犹豫地充当了这个角色,并且决战到底,在“两会”上提案:大渠道是制约中国家电产业发展的因素。她的人生信条是:“和谐,是斗争出来的。”

何享健不一样,美的不仅和国美关系密切,也和苏宁不可分割。只是,董明珠专营空调,撤离也就撤离了。而美的除了空调,还有冰箱、洗衣机、微波炉等,一旦撤离,对自己的影响、对国美的影响都难以估量。所以,何享健愿意做一只在两



巨头间游走的鲨鱼，并非牙齿不够锋利，只是他总是温和，不愿伤及彼此。

刚强的董明珠并非无情无义之人。她因为公司利益几乎得罪了身边所有人，也亏欠了太多她本该关爱的人，比如她的儿子。当年为了南下发展，她狠心将刚上二年级的儿子送给母亲照看，每当说到儿子，她深觉有愧，不禁眼眶湿润。但是，她将对亲人的爱，化作对天下人之爱。

董明珠为处在贫困、病痛中的学生捐款，为留守儿童、农民工奔走呼喊，为倡导大工业精神殚精竭虑，为规范市场准则绝不降价。

刚强不代表无情，柔和也不代表软弱。何享健的魄力业内人所共知。当所有乡镇企业都对上市充满敬畏的时候，何享健成为上市第一人，也是乡镇企业股改第一人、高层回购第一人。当他提出事业部制改革的时候，反对声汹涌而至，他却拍桌子，坚定地喊道：“事业部是美的必须要走的一条道路。”

在企业界，美的“唯一不变的就是变”，何享健“不变就是死路一条”这样的豪言壮语令人称赞。我们知道，变革就意味着破旧立新，去除弊病，甚至冒险前进。这样势必会损害一些人的利益，受到极力阻挠。何享健能顺利让变革在每个员工内心刻下深深的烙印，不坚韧顽强怎能做到？

老子说：“上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”水包容一切，宽容地面对一切。它尊重差异，包容多样。就像儒家思想，兼收并蓄，为中华文明打上开放的烙印，同时，也给中国人一颗包容而坚强的心。在董明珠和何享健身上，体现了这一中国人固有的特性。

水有自己的品格，遇崇山峻岭，遇到阻碍物就会转个弯，即使辗转千里，流向依然不变，坚持涌入江海。只要心中的向往不变，只要追求的脚步不衰，就会有一片新天地在不远的地方守



候，那就是我们最终的幸福海洋。董明珠就有这样的一颗心，为了企业的利益和自己的事业，任何困难都拦不住她。

水乃天下至柔之物，最具包容性，正如很多老人所说：水不染人。它可以藏污纳垢而心不染尘，可以不择细流而纳百川，可以“利万物而不争”。而何享健正是以水之柔消融、平衡来自企业内部、竞争对手、合作伙伴等各方面的利益。他低调务实地耕耘自己的事业，他视美的重过自己的生命。

一滴水，能折射出董明珠和何享健事业及生命中最本质的特点。同样，从这两位企业家身上，也能看出所有中国人共有品质：无论外表霸道或柔和，内心绝对是无比坚定的并朝着目标奋斗。这个目标，就是让我们的国家繁荣昌盛，让人民的生活富足安康。

改革开放的艳阳，温暖了中国，照耀了世界。同样，企业家的奋斗也影响了中国，改变了世界。荀子云：“不登高山，不知天之高也，不临深溪，不知地之厚也。”董明珠和何享健的经营管理之道，无疑对于我们从术的层面总结成功的方法，从道的层面体会做人的感悟大有裨益。站在巨人的肩膀上，探秘成功的最深处，这样，我们看得更远一些、更深入一些。

这里，将成功者的智慧与大家分享，将企业家的精神与大家共勉。让读者绕过弯路，走得更轻松、更踏实，是我们编写这本书的初衷，也是我们最大的愿望。

# 目录



## 刚性董明珠

---

### 第一章 巾帼不让须眉

//5

第一次出差，她就因中暑倒地而将骨头摔裂，却依然咬牙和师傅一起跑市场；第一次单独行动，是向一个赖账的经销商讨债，她硬是用耐心摧毁了对方赖账的决心；第一次制定“先款后货”的规则，第一次升迁……董明珠每迈出一大步，总是和别人不一样。

骨头摔裂，骨子里不服输/6

营销第一课：讨债/9

新规矩：先款后货/13

“让供电局给我卖空调”/16

两年，从业务员到两大片区经理/19

“集体辞职”热潮中的冷静者/22

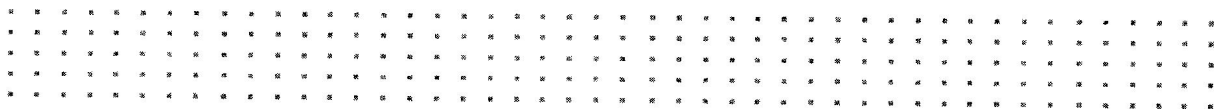
跟着董明珠，格力不会输/25

---

### 第二章 总是掌握主动权

//29

在中国这样一个以谦虚为美德的国度，企业领导往往都是低调评价自己，生怕旁人议论自己“不知道天高地厚”，特别是在网络高度发达的今天，更是如此。董明珠却有些霸道和固执地评





价自己“永远是对的”，实在让人有些难以理解。

面对咄咄逼人的大户，她坚决开除，取消经销商的资格；面对黄光裕的不可一世，她停止给国美供货，甚至痛批渠道商是“中国家电企业最大的阻碍”。董明珠为了掌握主动权，从不认输。

“常有理”永远是对的/30

封杀大户/33

停止向国美发货/36

引发渠道革命/39

局部合作不代表改变立场/42

不依不饶：痛批渠道霸权/45

既要主动变革，又要稳健务实/48

---

### 第三章 因为原则，她“不仁不义”

---

//51

为了坚持原则，十余年来哥哥不认她这个妹妹；为了原则，同事埋怨她不近人情；为了原则，有多年交情的经销商与她势不两立；为了原则，董明珠默默承受着委屈、非议，承受着孤独、寂寞。

在这个“识时务者为俊杰”的社会，人们讲究灵活变通，喜欢用潜规则来处理各种问题。但是，在董明珠这里全都行不通。只要按她的原则办事，一切都变得简单，否则，一切都免谈。

一把火烧出的坚决/52

哥哥十余年不理妹妹/54

藏起想哭的心/56

小聪明碰上大智慧/59

搞好关系就不能坚持原则/62

潜规则就是没规则/65

先要规范，再要模范/68

就中国家电企业整体实力来说，排在前两位的无疑是海尔和美的，格力只能做空调领域的领跑者。但是，董明珠不仅要做空调行业的领跑者，还要做工商业界的领跑者。

当地方政府采购时出现“选世界名牌，拒中国名牌”的时候，董明珠果断地在“两会”上交提案，要求改变这一做法；当人们都在追捧商业精神的时候，董明珠倡导吃亏式的大工业精神。董明珠总是站在思想的前沿，为中国制造业的规范发展做出不懈的努力。

不向银行贷一分钱/72

格力模式/74

政府采购应支持本土品牌/78

只做“单打冠军”/80

不是为赚钱而做事，而是事做好再去赚钱/83

追求工业精神/86

自主创新才有出路/89

诗人席勒曾说，世上的生灵，只有人才会玩游戏；也只有会玩游戏的，才会成为真正的人。然而，那些在既定的游戏规则之内叱咤风云的人算不上玩游戏的高手，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。叱咤市场十几年，她总是能够让别人跟着她的规矩走，这就是她的高明之处。作为游戏规则的制定者，她总是不断破坏旧的游戏规则，建立新的规则。

伸手要财权/94

巧用承兑汇票/97



降价比降温更可怕/100

处理库存不甩卖，推出新机却降价/103

忠诚不是让员工当木偶/106

返利经销商/109

“削藩”的真实目的/112

---

## 第六章 用最笨的方法铸就品牌

---

//117

在塑造品牌的道路上，董明珠用最笨的方法做空调，用最诚挚的服务回馈顾客，用最合理的价格引导市场规范。这一切，都发自她内心对诚信经营的无限追求，她用最笨却又最传统、最实用的方式——诚信来铸就世界名牌。

“用户大回访”成为传统节目/118

用最笨的方法造空调/120

重庆高温，“沙漠空调”独沐春风/123

坚决不打价格战/126

全世界都用的品牌才叫世界名牌/128

刚强的背后是社会责任/131

诚信是企业做大做强的制胜法宝/135





## 柔性何享健

### 第一章 青年农民的激情岁月

//143

1968年，何享健带领23位居民集资5000元创办北滘街办塑料生产组，在计划经济的夹缝中顽强生存，从一个做塑料瓶盖的小作坊，转到做风扇、做空调、做微波炉，到几乎涵盖白色家电所有领域的家电帝国。美的在何享健的带领下，一步一个脚印，上演了中国商界精彩的传奇。

每次回忆往事，展望未来，最令何享健激动的并非“在2010年做到1200亿”的宏伟目标，而是一名26岁的青年农民的创业之路。那是一段激情燃烧的岁月，在一片贫瘠的农村土地上，何享健带着创业伙伴们，闯出了一条财富之路。

小瓶盖秀出大舞台/144

一台“活化石”，八颗螺丝钉/146

为一张订单等半年/149

从模仿到创新的风扇之路/152

借别人的生产线，打造自己的空调/155

绝地中蹦出微波炉/158

财富增长最快的富豪/161

### 第二章 用资本助推美的

//165

在许多民营企业家的理念里，实实在在做企业最踏实、最放心，靠上市到资本市场去圈钱，总有一天还得还回去。而且，在企业改制上市的众多案例中，失败的教训太多太多，就算上市，也要三思而行，不能盲目做第一个上市的人。

董明珠向左



何享健向右



何享健却不这么认为，他不仅是完成股改的乡镇企业第一人，也是乡镇企业上市第一人，还是完成管理层收购的第一人。尝到甜头之后，他坚定地说：“我们要从做产品到做企业，从做企业到做资本。下一步，我们的企业不光要讲效益、讲现金流，更重要的是看企业的市值，进行市值管理。现在的世界靠的是科技和资本，只要有钱、有科技，就什么都能做到。”

“送台摩托车给你们都不要” /166

低调实现MBO /169

与高盛羞涩牵手 /171

“我和联想控股不一样” /174

鱼我喜欢，熊掌我也要 /177

股改：渐进式改良 /180

不搞家族企业 /183

---

### 第三章 变易之道

//187

---

《周易》中有“变易、不易、简易”的“三易”原则，运用到企业管理中可以理解为：变易，就是商场唯一不变的原则——永远在变，与其不变应万变，不如以变参与市场竞争。不易，就是在不变当中永远有一条可以指导你在变中取胜的原理。只有掌握这条原理，才会市场竞争中取胜。简易，就是以最简单、最简化的办法获取最大的收益。

何享健对变易的理解与《周易》不谋而合，他认为“美的唯一不变的就是变”。变则通，通则久。思维模式变革的必要性，就是要革命性地改变自己的想法。地球不自转，不会有明天；做人不思变，不会有成长。企业经营也同样需要有策略思考，在市场环境的变化到来之前，作出正确的调整。

他不带手机，也不用手机 /188

事业部是“发动机” /191

贴牌与创牌同时进行/194

跳出价格战，不搞窝里斗/196

四项调整根治“大企业病”/198

不变就是死路一条/201

由管控模式向控股公司转型/204

---

## 第四章 是对手，更是队友

//207

在静谧的非洲大草原上，夕阳的余晖普照大地。这时，一头狮子在沉思：明天当太阳升起，我要奔跑，以追上跑得最慢的羚羊；此时，一只羚羊也在沉思：明天当太阳升起，我要奔跑，以逃脱跑得最快的狮子。所以，无论你是狮子或是羚羊，当太阳升起，你要做的，就是奔跑。

物竞天择，适者生存。狮子和羚羊在不断的奔跑中，锻炼出强健的体魄，追逐出多彩的生命。企业竞争也是一样，如果缺乏参照物，缺乏警觉性，可能对市场的敏感度也会差许多。在家电行业，美的与格兰仕、海尔、格力等企业的竞争也是一样，哪一家企业长期做第一，也许并非好事。

在国美和苏宁间游走的鱼/208

海尔：两强争霸，一起提升/210

格兰仕：邻里之间，以和为贵/213

格力：短兵相接，愈战愈强/215

与东芝的两段“姻缘”/218

美的商标案/220

借助奥运会的“曲线竞争”/223

---

## 第五章 低调者远见，务实者高深

//227

曾经有一副非常有趣的对联，让许多浮华的人参悟到做人的

董明珠  
向左



何享健  
向右



真谛。上联是：做杂事兼杂学当杂家杂七杂八尤有趣，下联是：先爬行后爬坡再爬山爬来爬去终登顶，横批：低调做人。

在武侠小说中，低调之人，往往是深藏不露、武功盖世的世外高人，不出手则已，一旦出手，必定所向披靡，印证了“时人莫小池中水，静水流深有卧龙”这句富有哲理的诗。

何享健就是这样一个不事张扬的人。他很少面对媒体，人们很少听到美的和他的新闻。他低调，所以勤于思考、富有远见，他务实，所以不露声色、高深莫测。

成功归因于改革开放/228

收购一个成功一个/230

不能又想搞经济又想搞政治/232

放权的艺术/235

当局者清，旁观者迷/237

请退休领导看奥运/241

少说、多做、悄悄干/243

---

## 第六章 宁可走慢一两步，不可走错半步

---

//247

孟子有云：“生于忧患，死于安乐。”这是他对庙堂之上当权者的忠告，却对后世产生了深远影响。于是，人们会用“欲使其灭亡，必先使其疯狂”这句俗语告诫自己，在得意的时候，一定要保持冷静，戒骄戒躁。

但是，许多企业恰恰是倒在高速发展的快车道上，只顾踩油门，忘记了刹车的位置，最后车毁人亡，落得一败涂地的下场。低调的何享健有自我反省的习惯，用“宁可走慢一两步，不可走错半步”的审慎态度，在迷雾中向着太阳的方向前行。

如果倒闭，美的是死在自己手里/248

失败的教训比成功的经验更重要/251

并购热，但头脑不能发热/253

自我反省的领导力/256  
杯酒释兵权，要用世界人才/258  
不做全能，只做白电/261  
不考虑收购通用/264

董明珠  
向左



何享健  
向右

网  
系  
之  
道

# 家电王国

## 刚性董明珠

# 当家人

### 董明珠行棋无悔

