

# 行棋无悔

董明珠 / 著  
珠海出版社

XING

QI

WU

HUI



1247.5  
2384

行棋无悔  
董明珠 / 著

# 行棋无悔

珠海出版社

图书在版编目(CIP)数据

行棋无悔/董明珠著. —珠海: 珠海出版社, 2006.12

ISBN 7-80689-547-7

I. 行... II. 董... III. 长篇小说—中国—当代 IV. I247.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第035662号

---

### 《行棋无悔》

作 者: 董明珠

终 审: 雷良波

摄 影: 宋春雨 李伟坤 等

责任编辑: 曹 霞 杜建航

封面设计: 张 朋

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路566号报业大厦3层

电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0756-2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhchs.net

E-mail: zhchs@zhchs.net

印 刷: 河北新华印刷二厂

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 18.5 字 数: 190千字

版 次: 2006年12月第1版

2006年12月第1次印刷

书 号: ISBN 7-80689-547-7/I·625

定 价: 39.80元

---

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

欲乎知  
PDG

序

世间，就像一个大棋盘。

人的一生，就好像在这个大棋盘上下棋一样。

既是下棋，就有“棋林”高手，临危不惧，斗智斗勇，所向披靡，非常出色。也有不慎行差踏错，一步走错，满盘皆输。当然，也有手中拿着棋子，举棋不定，尤如在人生的十字路口彷徨、徘徊，该上马的没上马，该出车的没出车，坐失良机。讨人喜欢的是敢打敢拼，灵活多变，以至力挽狂澜，反败为胜。

董明珠在现实生活的棋盘上棋艺如何，不得而知。但从已出版的《棋行天下》到将出版的《行棋无悔》，我觉得她不愧为市场上的行棋高手。

自一九九七年，由她创立的第一家格力滨江销售公司，开创了我国一种崭新的营销模式以来，较好地解决了市场和价格混乱的局面，使空调销售得以快速、健康的发展，因而迅速地推广到全国。但好景不长，到了二零零一年，陆续发生了所述的“滨江事件”、“淮地事件”等，并在媒体的渲染和炒作下，一时间在全国闹得沸沸扬扬。来势之猛，大有炸平庐山之势。媒体铺天盖地，舆论一边倾倒，真为她捏把汗。我敢大胆放言，换上别人，也可能早被这种势头打懵了、退却了、收山了。

然而，董明珠并没有退却，凭着她对事业的执著，凭着她永不言败、行棋无悔的精神，依靠格力公司的力量，依靠大多数销售公司以及广大商家的支持，斗智斗勇，甚至有过河卒子当车使，纵横搏杀，终于平息了一个一个的“事件”，克服了一个一个的困难，使格力独特的销售模式更加规范，更加完善，又迈上了一个新台阶。

我自认为，一个成功女子也好，一个女强人也罢，毕竟都是女人，女人就有她脆弱的一面，何来的力量，何来的勇气，使她战胜一个又一个的艰难

险阻？我们从《行棋无悔》的字里行间，不难找出答案，这就是她对企业的炽热感情，一身正气的泼辣作风，以及对事业的执著追求。

我曾经听人说过：前世做了孽，今世搞企业。这句话似乎过于偏颇，但在市场激烈竞争的环境中，做企业之难是有目共睹的事实。把一个小企业做成大企业艰难，做成一个知名的企业更难，而把一个竞争行业的国企做成一个知名的大企业更是难上加难。

当然，世上无绝对，像格力电器这样竞争非常激烈的家电行业的国企，从一个名不见经传的小厂，发展成为一个闻名中外的知名企业，对国家、对社会作出了重大贡献，取得了社会和股民的普遍认可，这里，说到底还是人的因素第一。国企虽然难做，毕竟也有做得很好的。民企说是容易，但倒闭的也不少。

《行棋无悔》的出版，对广大读者是一个有益的启迪。读者可以从体味到企业家对事业的追求，对未来的渴望。这对我们如何正确对待人生或许有一些裨益。

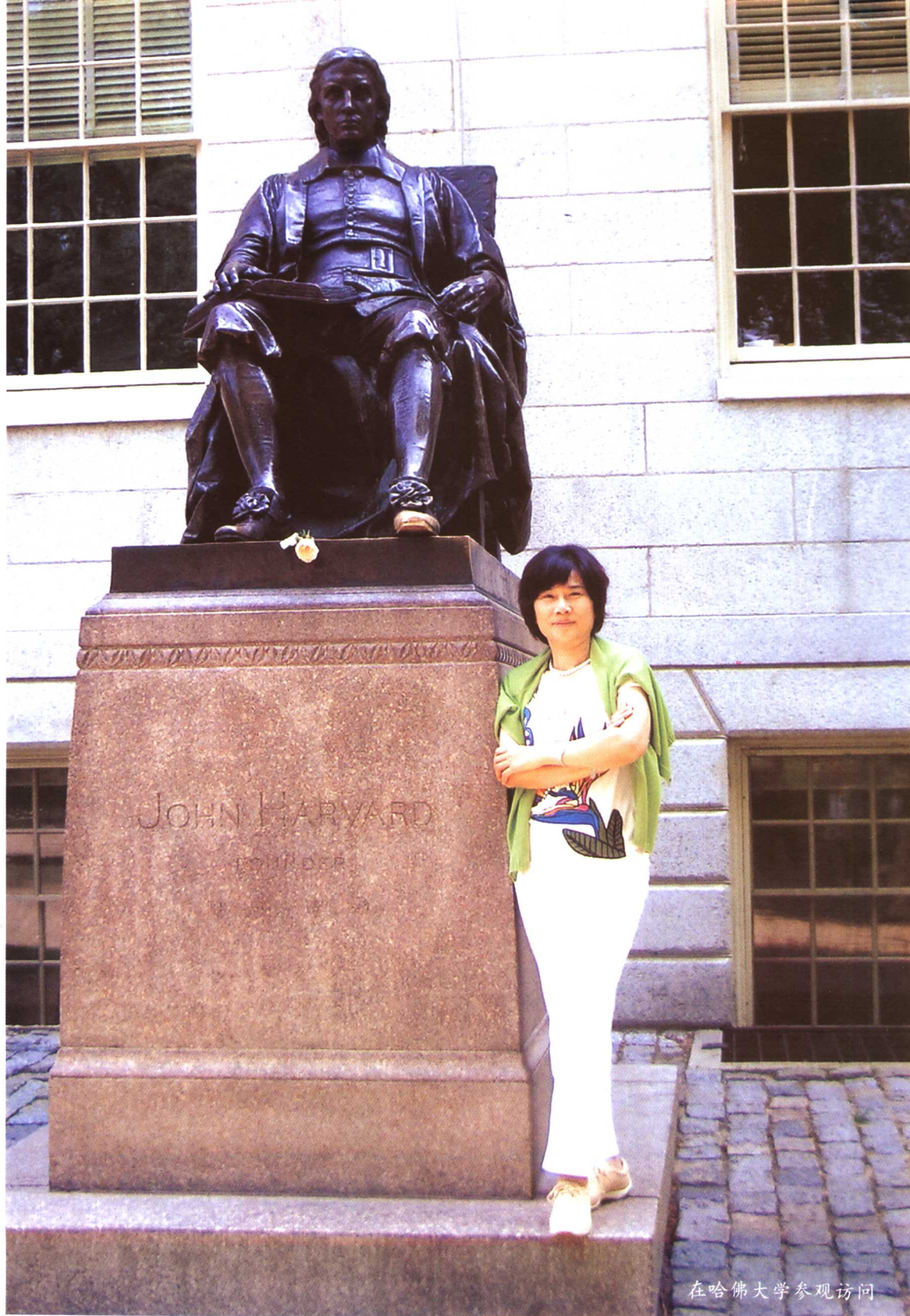
钟博文

二零零六年三月于北京

# 行棋无悔

打造百年企业

行棋无悔



在哈佛大学参观访问





2004年4月1日，中共中央政治局委员、广东省委书记张德江视察格力电器总部，称赞格力电器是“单打冠军”、“不简单”。

2003年11月16日，中共中央政治局委员、广东省委书记张德江同志视察格力电器巴西生产基地，夸奖该公司是“中国企业‘走出去’的骄傲”，格力电器是“广东省的一颗明珠”。





2003年1月23日，全国人大常委会副委员长邹家华前来格力电器参观考察。



2003年12月28日，国家税务总局局长谢旭人对格力电器诚信纳税给予了高度评价。



2005年11月7日，广东省委副书记、省长黄华参观格力电器。



2002年4月10日，全国人大常委会副委员长何鲁丽到格力电器考察。



2005年3月29日，全国人大常委会副委员长、全国妇联主席顾秀莲考察格力电器，称赞格力电器“有大批自主知识产权，很了不起”。



2006年1月24日，与出席格力电器迎春晚宴的珠海市委书记邓维龙，市委副书记、市长王顺生，市委常委、常务副市长冼文合影留念。

2002年7月，董明珠作客中央电视台《对话》访谈栏目。



2006年2月26日，董明珠再次作客中央电视台《对话》访谈栏目。





满怀喜悦——接受“世界名牌”颁奖。



2001年6月，董明珠应邀到清华大学深圳研究生院传授“格力之道”。



2001年6月，董明珠应邀到厦门大学管理学院演讲。



2004年11月，董明珠受聘为西北工业大学管理学院兼职教授。



2004年10月，董明珠受聘为中山大学管理学院兼职教授。



## 作者简介

董明珠，研究生学历，现任珠海格力电器股份有限公司副董事长、总裁；十届全国人大代表、中国家电协会副理事长、广东省妇联执委会委员、广东省女企业家协会副会长、珠海市女企业家协会会长等职务。

先后被西北大学、中山大学管理学院聘为兼职教授，并被南京理工大学聘为“MBA 校外导师”。

著有《棋行天下》一书，发表文章20余篇。论文《政策：靠专靠严靠市场；操作：讲理讲义讲人情》获得由经济学家于光远签署，中国生产力学会颁发的“科学技术成果生产力转化”奖。

# 目录

## 001/ 第一章 淮地哗变

2001年是空调制造商争夺市场最重要的一年，一直处于风口浪尖的我却被迫卷入了“淮地哗变”事件。以静待动，各地经销商在观察我如何处理烫手山芋；捕风捉影，大小媒体在不失时机地狂轰滥炸；见缝插针，竞争对手在不择手段地蚕食格力市场……

## 019/ 第二章 图穷匕现

淮地事件进一步演变：“我在哭，MM笑，HH哇哇叫！”有人“不得不说”，有人“不能不说”。媒体最要命，法律最公正，而威胁信最恶毒。有人问：“你害怕吗？”“如果用我这条命，能换得经销商的利益，也很值！”我这样答。

## 033/ 第三章 壮士断腕

一家与格力合作多年的空调经销商，竟然搞起了“体外循环”，犯了商家大忌；其他经销商虎视眈眈，蠢蠢欲动。“千里之堤，溃于蚁穴！”企业家能容天下难容之事，容不下花钱培植竞争对手。壮士断腕，我亲自将其清理出局。

## 047/ 第四章 一将难求

“吃了豹子胆，怎么敢动他？”淮地事件后，有家媒体甚至“幽默”地劝我去“学相面”。千军易得，一将难求。剔除杂草的同时，我也放手大胆使用真正的人才。当河南销售公司以“莫须有”的罪名罢免一位优秀总经理时，我毫不犹豫地说了“别怕！他们罢免你，我来罢免他们！”

## 057/ 第五章 审时度势

格力职工中流行着一句顺口溜：“跟着朱江洪，永远不受穷；跟着董明珠，格力不会输！”面对员工的信任，我只感到肩上担子格外沉重。“生存，还是死亡？”强手如林，血雨腥风，格力怎样审时度势，才能走出一条自己的营销道路……

## 075/ 第六章 商战无情

“创业艰难百战多”，市场鱼龙混杂，理不清的三角债，打不完的无头官司。格力营销模式成为应对价格战、市场混乱局面的最好模式。我们过五关斩六将，虽然经历了销售人员“集体叛逃”的风波，但作为“金牌业务员”我却起到了中流砥柱的作用。



## 087/ 第七章 生死关头

格力在空调销售旺季中敢于用自己的底牌在市场中“赌博”：赌老天爷的仁慈，赌大户经销商的胆略，赌竞争对手的失误。“打蛇打七寸”，销售大户对格力不仁不义，我也断然使出“杀手锏”。

## 101/ 第八章 上下求索

在“董姐是观音菩萨”的言语下，大户们急于敛财，严重危害了二级代理商的利益。“是可忍，孰不可忍？”一声“绝不允许批零倒挂”，赢得满堂喝彩。“道不同，不相与谋”，对于不可能走格力专营路线的商家，我们并不“强制执行”。

## 115/ 第九章 鹿死谁手

“格力的对手是MM还是HH？”经常有人这样问我。“格力的对手是自己，永远都是自己！”以自己为对手的过程是无限的，因为任何一种状态的“我”都要被否定、被超过。专业化、规模化，道路曲折艰难，格力踽踽独行。

## 135/ 第十章 智者至尊

商海苍茫，波谲云诡，家电大战，风高浪急。“北京人跟疯了一样”，价格战一次比一次惨烈，“新概念”一个比一个响亮。商战无情，智者至尊。厂家降价，传媒炒作，群众持币待购。最后消费者上当，企业搞死，只有传媒偷着乐。

## 153/ 第十一章 开肠破肚

你也降价，我也降价，厂家、传媒都有一些“难言之隐”。“螺丝刀工厂”遍地开花，算得上中国一大特色。“打开空调看心脏”，格力不愿锦衣夜行，好一个“宪兵队队长”。“开肠破肚”一流营销创意，为何一年多无人跟进？

## 171/ 第十二章 决胜终端

用户是皇帝，谁都围着“皇帝”转，“HH服务好，MM价格好，格力质量好！”说是表扬，我听来却很像批评：格力服务就不好？“防患于未然”，要在服务之前彻底解决所有难题。“企业就是创造和保住顾客”，我强调服务售前、售中、售后三位一体。



## 183/ 第十三章 不做皇帝

张三说“一手遮天”，李四说“横行天下”，我没有气愤，因为前者不是事实，后者根本做不到。我从来讲的都是“棋行”，不是天马行空，乱冲乱撞，是有规矩有步骤地“行”，有限制有范围地“行”。千言万语汇成四个字：不做皇帝！

## 199/ 第十四章 “棋行”之后

《棋行天下》出版，我无意中成了“明星”，记者云集珠海，电视台邀我作嘉宾，读者信件纷至沓来。“对手的慨叹就是最好的评价和奖赏”，这不是对某一个人的关爱，是对格力电器，对中国民族空调业的殷切希望和热情鼓励。

## 217/ 第十五章 风雨同舟

“你成就了朱总，朱总成就了你们——你们共同成就了格力电器。”一些亲朋好友私下里这样说。人们显然高估了个人的力量，但另一方面，也说明了我与朱总长期的战斗友谊。十年携手共艰危，一路风雨，把企业领进了稳健发展的新港湾。

## 233/ 第十六章 击水中流

弹指十年，由一个普通的销售员成为格力总经理，我是一个成功者吗？答案是肯定的，我殚精竭虑，为格力电器，为中国民族空调业做了力所能及的事；又是否定的，成功没有固定模式，不能仅仅依靠数字来评判一个人。

## 247/ 附录一 荣誉榜

## 251/ 附录二 企业业绩

## 253/ 附录三 报刊文摘

- 格力电器自主创新打破日美垄断
- 格力电器“另类”创新领跑世界
- 打造中国人自己的世界名牌
- 全国人大代表董明珠：“加强立法是阻止国有资产流失的关键”
- 一家国企“走出去”的另类思维
- 格力空调“单打冠军”靠另类渠道制胜
- 董明珠诠释“正和博弈”论
- 格力电器迎来“开门红”，今年冲击空调世界冠军
- “吃亏的工业精神”赞
- “亮剑”多联式中央空调
- 空调大战看董姐
- 她，走过的路草都长不出来
- 一盘下不完的棋
- 正在棋行天下时



## 第 1 章

# 淮地哗变

2001年是空调制造商争夺市场最重要的一年，一直处于风口浪尖的我却被迫卷入了“淮地哗变”事件。以静制动，各地经销商在观察我如何处理烫手山芋；捕风捉影，大小媒体在不失时机地狂轰滥炸；见缝插针，竞争对手在不择手段地蚕食格力市场……

# 格力高层握手交接

### 董明珠接替朱江洪任格力电器总经理，不少业内人士认为，格力女铁腕接班是顺理成章的事

本报记者 记者黄晓勇报道 4月26日，格力电器股份有限公司通过公告正式披露了董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。

董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。

董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。

**董明珠接替朱江洪任格力电器总经理**

董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。

**董明珠接替朱江洪任格力电器总经理**

董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。

**董明珠接替朱江洪任格力电器总经理**

董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。董明珠接替朱江洪任格力电器总经理的消息，在业内引起轩然大波。

◎2001年4月26日，格力电器董事会公告，朱江洪辞去总经理职务，升任董事长。董明珠由副总经理升任总经理。一时间，全国各地媒体纷纷关注。

企业的活动大舞台，可是，万万没想到，就在我全身心投入到稍纵即逝的市场的黄金时刻，却被迫卷入到淮地格力销售公司“哗变”事件里去。

企业的活动大舞台，可是，万万没想到，就在我全身心投入到稍纵即逝的市场的黄金时刻，却被迫卷入到淮地格力销售公司“哗变”事件里去。

《格力惊爆内讧——淮地格力停业可能蔓延全国》、《淮地格力哗变内幕》、《格力内讧：“董姐”当家会下什么棋？》……从5月开始，全国大小媒体以这样耸人听闻的标题，纷纷报道“淮地哗变”事件，并冠以“靠渠道优势起家的格力空调这回在渠道上遇上了大麻烦”等副标题来蛊惑人心。甚至有的文章在结尾处阴阳怪气地问：“棋行天下”的董明珠，迫在眉睫的这步棋该怎么下？

《格力惊爆内讧——淮地格力停业可能蔓延全国》、《淮地格力哗变内幕》、《格力内讧：“董姐”当家会下什么棋？》……从5月开始，全国大小媒体以这样耸人听闻的标题，纷纷报道“淮地哗变”事件，并冠以“靠渠道优势起家的格力空调这回在渠道上遇上了大麻烦”等副标题来蛊惑人心。甚至有的文章在结尾处阴阳怪气地问：“棋行天下”的董明珠，迫在眉睫的这步棋该怎么下？

《格力惊爆内讧——淮地格力停业可能蔓延全国》、《淮地格力哗变内幕》、《格力内讧：“董姐”当家会下什么棋？》……从5月开始，全国大小媒体以这样耸人听闻的标题，纷纷报道“淮地哗变”事件，并冠以“靠渠道优势起家的格力空调这回在渠道上遇上了大麻烦”等副标题来蛊惑人心。甚至有的文章在结尾处阴阳怪气地问：“棋行天下”的董明珠，迫在眉睫的这步棋该怎么下？

“格力淮地内讧”的事实真相是：鉴于淮地格力电器销售公司高管梁君在经营过程中出现了损害格力在淮地市场发展的行为，为维护用户的权益，保护经销商的利益，我以淮地格力公司董事长、法人代表的身份，宣布将其免职，并对淮地格力具体事务进行一系列处理。

“格力淮地内讧”的事实真相是：鉴于淮地格力电器销售公司高管梁君在经营过程中出现了损害格力在淮地市场发展的行为，为维护用户的权益，保护经销商的利益，我以淮地格力公司董事长、法人代表的身份，宣布将其免职，并对淮地格力具体事务进行一系列处理。

“格力淮地内讧”的事实真相是：鉴于淮地格力电器销售公司高管梁君在经营过程中出现了损害格力在淮地市场发展的行为，为维护用户的权益，保护经销商的利益，我以淮地格力公司董事长、法人代表的身份，宣布将其免职，并对淮地格力具体事务进行一系列处理。

董事长免掉应聘的经理人纯属企业内部管理的正常事务，缘何会被别人冠以“内讧”？老板炒员工，员工炒老板，天下皆然，怎么能叫“内讧”？

董事长免掉应聘的经理人纯属企业内部管理的正常事务，缘何会被别人冠以“内讧”？老板炒员工，员工炒老板，天下皆然，怎么能叫“内讧”？

董事长免掉应聘的经理人纯属企业内部管理的正常事务，缘何会被别人冠以“内讧”？老板炒员工，员工炒老板，天下皆然，怎么能叫“内讧”？

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

而此刻我深知，对淮地事件处理的过程，不仅引起广泛的舆论关注，也是全国格力经销商所关心的。尤其是淮地的广大经销商，他们为格力做出了很多贡献，突然出现这样的情况，特别关

心谁能保护他们的利益；而同行业竞争对手更为关注，他们站在自己的角度，希望看到不同的结果。

“新官上任三把火”，现在变成了传媒三把火烧“新官”，真让人啼笑皆非。

说到这场“哗变”，不得不先说说淮地格力销售公司高管梁君这个人。

淮地格力销售公司成立于1999年秋天，是格力较早成立的销售公司之一。未成立销售公司之前，淮地有五个空调销售大户共同经销格力在淮地的市场。当时“窜货”很严重，淮南的空调可以窜到淮北，淮北的也可以窜到淮南。“窜货”是营销界的术语，指的是受利益驱动，经销网络中的各级代理商、分公司企望为了完成生产企业规定的销售额以争取企业最优惠的政策，在自己当地市场销售的产品保持相对稳定价格的同时，低价到异地倾销。这种做法使所经销的产品跨区域销售，造成异地价格混乱，从而使其他经销商对产品失去信心，消费者对品牌失去信任。“窜货”带来的更大危害，是对在当地的一大批格力忠诚的经销商的伤害，他们很可能被这种恶性的“窜货”行为而毁掉。

这并非耸人听闻。买同样的商品，消费者当然希望花较少的钱。如果市场上突然出现特别便宜的格力空调，并且还是消费者很喜欢的优质产品，人们就会立即停止购买“高价格力”，即使“便宜格力”长期缺货，也会耐心等待。这样一来，跨区域从外面进来低价的10万元货，就有可能将当地1000万元的货“锁死”在库房里，最终导

◎5月正值空调销售旺季，临阵受命的董明珠却因为“淮地哗变事件”的爆发而被迫牵扯进传媒爆料的漩涡。



© 1999 年金秋，淮地格力电器销售公司宣告成立，这是当时较早成立的销售公司之一。



致当地经销商亏损，严重的甚至关门倒闭。

由此，有许多知名的家电品牌，在满意地完成产品设计，大胆地投放广告从而完成市场开拓后，最终在市场管理一片混乱之中划上句号。对销售通路的粗放式管理，危害性最大的就是对窜货的忽视或放任自流，最后整个营销体系的土崩瓦解。许多企业懂得创名牌容易，保名牌难的道理，但是面对疯狂窜货就是束手无策。这也一直是营销领域内公认的难题。对此，格力电器成立了区域性的“联合代理”销售公司，统一协调，就是用以防止同一区域大户之间、不同区域大户之间随时可能爆发的“战争”。

此前，淮地销售公司高管梁君在淮地电业公司下属某空调门市部任职。淮地电业公司是格力空调重要的经销商，后来成为淮地格力销售公司的股东。他原来是一个小经销商，没做过大品牌，出任高管主要是缘于电业公司的极力推荐。

经与梁君的短暂接触，我认为这个人还是可以信任的，就放手让他经营格力在淮地的市场。可是，令我意外的是，他上任不久，就有几个股东提出要罢免他，理由是市场搞得很乱。当我打电话询问他时，他却说：“股东罢免我，是因为有的股东提出赊货，要求提货政策优于一般经销商，我没同意。”

我知道,坚持原则容易得罪人。在没有核实他所说内容真实前,我不能完全相信他的话,但我又想,他们之间的矛盾有可能是利益的冲突,也可能是方法的问题,关键是原则上不能犯错误,那就是要保护广大经销商的利益,在保证原则的前提下,人总难免犯错误,何况他以前又没有端过这么大的盘子。一个小零售商,对如何做渠道,通盘管理好全省大大小小两三百家经销商,是需要一个适应、熟悉的过程。不管怎么样,既然选择了他,总要给他一个机会。

2000年春天,梁君来珠海开会,我主动找他谈话,提醒他注意自己行为,不能胡来,乱承诺,要为广大经销商做好服务工作,对待股东和经销商要一视同仁,把市场规范好。当时还指出他存在的一些很具体问题。

他态度非常诚恳地向我保证,要回去反思一下,调整一下,“董姐,您要相信我。我回去一定做好工作,淮地那边一定不再让您操心。”

他走后,我仍然放心不下,又不断打电话询问情况。为了加强对淮地格力公司的监督,我打电话让财务部长张力来珠海谈话。谁想到,梁君竟然随张力一起来了。我一见他,第一句就问:“你不去跑市场,到珠海来干什么?我要财务人员来,她自己不能来吗?”

在这次与财务部长张力的单独谈话中,我向她提出两点:一、从财务制度、价格核算方面,协助梁君搞好淮地市场的销售工作,对经销商负责;二、加强公司内部管理,对一些财务制度、报销审批制度等工作加以规范、健全。

张力回去后,按我的指示对梁君的一些违规做法作了抵

制。例如，他以格力销售公司的名义给某股东提供担保，这违反了公司管理规定，但他不通过张力就为其办理了担保手续，张力当即限制了提货额度，当股东欠钱提货，犯了格力经销大忌的时候，张力及时把情况反馈给了我；对梁君其他违反财务制度的行为，张力都进行了有力的抵制。

由于坚持原则，张力成了“绊脚石”，因此，梁君时时找机会要“解决”张力，后来，终于演变成了公开抢夺财务章的恶性事件。

梁君平时很少主动找我汇报工作，几乎都是我打电话询问当地情况，而他对销售公司工作人员强调每天和我通电话，他的行为都向我作过汇报，也就是他的做法是总部认可的，使得整个公司的员工都信以为真，导致对他的行为敢怒而不敢言。我对淮地的真实经营情况比较模糊。

到了2000年夏天，格力电器召开销售会议，各销售公司老总到珠海汇报情况，轮到梁君时，他满面春风，谈起淮地市场做得如何如何好，并着重指出：“作为淮地格力销售公司，要想把销售市场真正做好，我认为必须读三本书：第一、读毛主席著作；第二、读《孙子兵法》；第三、读董总的《棋行天下》！”

话音刚落，下面响起了一阵掌声。这些话娓娓动听，却丝毫没有打动我。在茫茫商海摔打这么多年，经历这么多事，什么样的人没见过？格力的风格是踏踏实实把工作做好，经销商说你的工作好就行了，不必用这种方法来哗众取宠。

也是在这次会议上，梁君首次谈到了MM空调，他动情地说：“MM用卑鄙的手段跟我们竞争。他既然卑鄙，我们就要用更卑鄙的手段来对付它——我们要做一匹披着羊皮的狼！”

我觉得后面这句话特别刺耳。从这一瞬间开始，我有了警觉。不久，我又发现了两个更加严重的问题：

——2000年度淮地格力销售公司的报表上，不仅没有利润，还出现了亏损。

——他拉拢股东，擅自向股东承诺“分红”，而作此决定前根本没有召开董事会。他错误地认为，只要有几个股东在场就是董事会。

紧接着，情况发生了急剧变化。

2001年3月初，空调销售旺季即将到来，我接到了一些淮地经销商和淮地格力公司股东对梁君的举报，真凭实据，反映了一些具体问题：

一、违规吸纳资金。淮地格力公司向内部员工和二三级经销商集资，私下承诺给高达40%的回报。

二、公然收买股东。一些股东单位擅自将股本金抽回，在没有盈利的情况下照样分红。他和几个股东勾结起来，利用手中的放货特权，不付钱就拉走空调。

三、滥加广告投入。按规定，他只有权使用100万元广告费用，他却支出了数百万元。

四、低价抛售空调。他无视格力电器三令五申的不许乱调价。淮地市场乌烟瘴气，中小经销商怨声载道。

五、损害公司和广大经销商的利益，以满足股东的利益。从大多数股东要求罢免梁君到大多数支持他，充分表现出他的策略转变。他以为只要有几个股东帮他说话，格力电器远在千里之外对他也就奈何不了，自己就可以为所欲为。没有太长时间，梁君与股东由尖锐对立逐步转变为沆瀣一气。他大胆为股东担保。



◎针对淮地公司出现的问题，董明珠多次找梁君谈话，提醒他要注意自己的言行。





一名股东用房产作抵押贷了800万元，到期还不了，他就要求淮地格力销售公司财务把房产证拿回来，帮他还钱。财务部长张力没答应，被他视为眼中钉。

此外，梁君视格力电器有关规定如废纸，不公平地对待二三级经销商，一卡二压，区域不管理，市场不控价，不一而足。我大为光火，在电话里对他说：“你如果真的读好了《棋行天下》，绝对做不出这样的事！”

鉴于事态的发展，我不得不亲自赶赴淮市，找梁君谈话，首先解决非法集资一事。当时，我对淮地的工作和他本人还心存侥幸，抱有一线希望，请来了北京、河南、河北、江苏等地的老总到淮地介绍经验，帮助淮地的工作，并一再重申：各位公司老总的个人利益，一定不能高于经销商的利益；对于老总所做的贡献，珠海格力电器公司总部是会给予考虑的。

当谈到梁君问题时，一名当初坚持要罢免梁君的股东突然来了个180度的大转弯，半真半假地说：“董姐，不好意思啊，我就讲一句话：谁要免掉他的职位，我第一个不答应！”

此前，在和经销商谈话过程中，深深感到他们对淮地销售公司目前一些做法的不满，以及对梁君个人有看法。我立刻意识到问题不像预想的那么简单，他已与个别股东之间关系不同寻常，结成了可怕的“神圣同盟”！

此行无功而返。4月14日再次赶到淮市，形势变得更加严峻。走进淮地格力销售公司，所有房间挂满了我的大头像，到处摆满了《棋行天下》。我的第一个念头是：他摆出这副姿态到底要干什么？

开了一个短暂的会议之后，我又和部分经销商进行交谈，疑

虑越来越重,我考虑到空调销售旺季马上就要到来,淮地问题处理不好会给企业带来重大损失!我更为担心的是格力电器的中小经销商将成为最大的受害者。

当时的淮地销售公司格力电器还占有少量股份,各股东推我为董事长。第二天的董事会上,我以董事长的身份果断宣布:从现在开始,梁君只负责面上工作,主要起监督作用,具体工作分工给下面做。不再管业务,另派一人主管业务。我做出如此决定是因为我觉得应当再给他一次机会,依然希望他能够认识到自己的错误,转变思想,真正做到维护经销商利益,维护消费者利益。

面对突如其来的变故,梁君一点儿也不惊慌。他和颜悦色地说:“董姐,我觉得您的这一决定非常及时,非常中肯。我一定按您的指示尽心尽职,监督管理好其他人的工作,不辜负您对我的殷切期望。”

“我很累,也想休息休息,今后就辛苦在座的诸位了。”他微笑着对其他与会者说,“我回去后,一定要反省一下自己。”

态度如此诚恳,实在出人意料。我还以为是谈话后,面对眼前的事实,他已经意识到问题所在,在开完董事会第二天,我离开淮市匆匆赶回了珠海——毕竟,正值空调销售旺季前夕,总部许多事情等着要处理。

但紧接着出现的情况实在超出了我的想像。万万没想到,我人刚到珠海,也就在梁君红口白牙做出庄严承诺的第二天,淮市发生了抢夺财务章的严重事件!

事情的大致经过是这样的:

4月17日15时,我刚离开淮市当天,梁君来到张力办公室,

说：“一个股东通过某银行，帮我们贷款 3000 万元，你快到某行去！”张力当然不知道这是“调虎离山”之计，张力刚出门不久，就接到会计打来的电话，会计焦急地说：“你快回来，出大事了！”

原来，就在张力走后，梁君对财务主办会计说：“把财务章给我用。”他是公司老总，会计不敢违拗，把财务章交给了他。他这时得寸进尺，要把财务章带走。会计知道财务章一旦被拿走的严重后果，坚决不让拿走，他一看软的不行，就开始抢夺。

当时，另外两个股东也在场，梁君威胁说：“股东都来了，今天你要是不交章，我们把你按在地下，也会把章抢走！”三人抢走财务章，扬长而去。

在得到财务章之后，梁君又到前台出纳处，以要购房为理由，将他的银行印鉴拿走了。

下午 6 时，梁君和其他几名股东召开了“临时紧急董事会”，在我没有任何授权，在我这个董事长没有参与的情况下，“董事会”免去了张力财务部长的职位。

当张力打电话告诉我财务章被抢走时，我惊呆了，为梁君的“过人胆略”吃惊，也为自己的幼稚感到可笑！

我开始有点明白，为什么刚到淮市时，会看到整个公司挂满我的大头像，摆满我的《棋行天下》的缘由。应该说，财务章被抢，珠海格力电器公司损失并不大。淮地格力是有限责任公司，即使资金被骗，官司打不到我们格力电器头上；但二三级经销商会有重大损失，各地商家打给淮地格力销售公司的货款多达 5000 万元，相当一部分尚未提货！

经销商是格力电器的合作伙伴，他们的钱大多是从银行贷款来的。此事处理稍有失当，不知会有多少可怜人血本无归，甚

◎当董明珠回到珠海召开会议处理总部事务时，淮地又发生了“抢财务章”事件。



至家破人亡！

为了避免他们的损失，我当即采取了“救火行动”。晚8时，我指派公司两名负责保安的人员赶往淮市，要求他们到达后在第一时间保住账目。

可是，梁君又比我先行一步，夺完公章后，他命令公司所有销售人员连夜从淮县、淮阳等地打出租车返回淮市，谎称：“格力公司来人准备罢免我们，不让我们再做下去，你们这些业务员都没有工作了！”

业务人员不明事实真相，纷纷回到淮市，当时局面已经非常混乱。总部保安人员索要账目时，他们态度倨傲，摆出一副打架的姿态，甚至有人打110报警：“快来！我们这儿来了两个不明身份的人，要闹事。”

事态危急，一触即发！

幸好，事前我叮嘱保安人员遇事一定要沉着。我们是去解决问题的，而不是把问题越弄越复杂。我们的工作人员表现出极其克制的态度，梁君当天未能得逞。

事态正一步一步扩大。事态演变的背后，让人感到了梁君一伙人的能量，以及他们背后所做文章的复杂！

深夜我和保安人员通完话，我立即拨通梁君的手机：“那边发生了什么事？”

“这里很好呀，没发生什么事啊。”他躲躲闪闪。

我严肃地问：“公司派两个人过去是解决问题，为什么要打架？”

“没有打架呀，董姐您放心，这里什么事也没有……”

放下电话，我再也坐不住了，深感事态严重：梁君已从一个合作者走向了对立面！

到底有什么阴谋?经销商5000多万元货款紧紧揪住了我的心。真的,一分钟也不能再耽搁了!我连夜找到格力电器公司朱江洪董事长,汇报了详细情况。

朱总指示:“无论如何,必须保证账日的绝对安全,不能丢失——许多经销商投的是现金,一旦凭据丢失,将血本无归!”

和朱总商议后,我拿起电话,一边向有关人员进一步了解情况,一边连夜订了第二天一早去南京的机票(这一天没有直飞淮市的飞机)。随时可能发生意外情况,账目安全问题让人忧心如焚,我一夜未能合眼。

4月18日清晨8时,我乘从深圳飞往南京的飞机,一路心急火燎。一下飞机,立即跳上汽车,直奔淮地格力销售公司所在地淮市。为预防不测事件的发生,也为解决相关法律方面的问题,我带上了律师。

下午3时到达淮市,场面已混乱不堪。梁君得知我要到来,调动了几乎所有的销售人员回到公司,散布流言,说我要解散公司,煽动员工向我“讨说法”。整个销售公司站满了人,其中多半是社会上不明身份的人。

(后来才了解到,他们是梁君的“密友”调集来的。)当我们的车快接近销售公司时,随行的一位同事突然对我说:“董总你看,梁君的车就在前面!”果然是他的车,我马上命令司机:“拦住他!”潜意识告诉我,梁君有可能留下这伙不明身份的人跟我纠缠,而自己置身事外,隔岸观火。

为什么会有这种感觉?我联想起飞机在南京降落后,我们赶往淮市的途中突然接到一个原格力商家的电话,他问我在哪里。此人已失去联系一年多了,此时打电话是否另有企图,是

否是为梁君打探情况？我灵机一动，谎称刚下飞机，想打一个“时间差”。

司机把车拦了下来。我马上上了他的车，盯着他的眼睛：“梁君，你干得不错呀！”

他尴尬地笑笑：“董姐，没有什么嘛，一场误会嘛！”

在车上跟他拎不清，我让司机调转车头回销售公司。

“没有解决不了的问题，为什么抢财务章，是不是想造反？”进了高管办公室，我毫不客气地质问，“为什么有这么多的人在这里？”

梁君枉顾左右而言他：“他们是回来开会的。”

我问：“开什么会？开会，你为什么要走？”

梁君无言对答，支支吾吾。

此时，淮地销售公司的个别员工涌进高管办公室，口气很冲地对我说：“这是我们高管办公室，你们珠海都派人来了，我们为什么不可以进来？”还有人在远处煽动：“看啊，珠海人欺负淮地人了！”

此刻，我告诫自己：在这种局面下，千万要冷静，只有冷静才能解决问题，任何不冷静的行为都可能被别人利用。我按捺住心头的火气，心想，首先必须解决财务章的问题。我问：“被抢的财务章在谁手里？”“办公室主任手里。”我走到主任跟前，勒令其交出来，他却说：“我只对高管负责！”

这时，我看了梁君一眼。听了办公室主任的话，他露出一脸得意，那意思很明白：现在谁控制着大局？是我，而不是你董明珠，看你有什么本事扭转局面？

必须打下他的威风！我厉声责问办公室主任：“你知道高管

对谁负责吗？”他不敢再答话。我说：“抢公章不仅违规，而且是违法——你要好好反省自己的问题！”

我意识到情况可能比想像的还要严重，于是提议召开股东大会，解决财务问题和抢财务章问题。可是等来等去，几个股东仍迟迟不见人影。

等到下午4点30分，人越聚越多，门外乱哄哄的，说什么的都有。我的心一直在半空中悬着，天知道接下来会发生什么事？

我一走出高管办公室，就听到有人喊：“再带十几个人过来，带家伙过来！”扭头一看，是一个穿黄色衬衣的陌生人。路过另一个房间，我留神一看，竟然发现几个股东都躲在那儿，我气愤地走过去：“不是通知开会吗，你们躲在这里干什么？”

事后才知道他们也一晚上没睡，他们一边和我通话说没事，一边却和几个股东在“喀秋沙”研究对策（据其中一股东后来告诉我）。

股东们见了我，一脸尴尬：“我们在研究问题。”

“在这儿研究什么问题？到高管室去，一起解决问题。”

回到高管室，我质问梁君：“那个穿黄衣服的，叫嚷要带十几个人过来，是什么人？”他遮遮掩掩地说：“是一个经销商。”

“哪里的经销商？”他回答不上来，我当场揭穿：“在淮地你别想蒙我。讲别人可以，讲经销商哪一个我不认识？你是不是期待打架，期待冲突？告诉你，我不是来打架的，打架解决不了问题！”

他张口结舌，改口说那是来买空调的。我反问：“真长见识，今天这种场面还能买空调？他说要带十几个人过来，还要带家伙——买空调带什么家伙？”

他只好闭嘴。我冲着门口乱哄哄的人群喊道：“所有不是销

售公司的员工,统统给我出去!”

此时,我的话已经不起作用了,门外有人冲着我叫:“珠海的人能在这儿开会,淮地的人为什么不能进去开会?珠海人有理由欺负淮地人吗?”

在我的一再坚持下,在危机四伏的状态下,仍然召开了股东会。

在股东会上,我再次问梁君:“为什么要撤掉财务部长?为什么要夺财务章?”

“我是高管,当然有任免权。”

“那好,我董事长也有任免权,是不是可以马上把你免掉?免除一个人的职务,应该按程序走,还要拿出正当理由来!”

梁君狡辩说:“她不听话。”

“不听话就可以撤职吗?哪些事不听你的话?是你的话对她不听,还是你的话不对她不听?财务人员是否合格以听不听话为标准,还是以能不能坚持原则,信守财务制度为标准?”

他无言以对,另一位股东出来帮腔:“撤掉财务部长,是董事会一致通过的。”

“什么时候开的董事会?我这个董事长怎么不知道,你们通知我了吗?”我针锋相对,“先不说董事会合不合法,董事会什么时间开的,财务章什么时间抢的?15号下午6点开董事会,财务章早在3点就被你们抢走了。请问,财务部长是董事会上罢免的吗?”

梁君还想继续狡辩,我的律师在一旁说:“你讲话要负责。”他问律师:“你是干什么的?”我说:“他是珠海格力电器公司的律师。”他马上说:“那我不说了,你们说吧。”

“你不说,我说。请问,这个公司是你们几个股东的吗?要利润也该要得合理。第一年亏损100多万元,每家还分红几十万

## 格力风波考验董明珠



◎传媒一直在关注淮地事件,关心董明珠的沉浮。



元。亏损的公司哪有分红的道理？公司老总抢夺财务章不是一般的错误，是经济犯罪……”

此时5点多，天暗下来了，门外大批围观的人员丝毫没有散去的意思，而梁君没有任何解决问题的诚意：一、几个股东躲在房间不出来；二、穿黄衣服的人一边喊“多带几个人来”，一边在外面煽动闹事；三、一位股东也带来了律师。

他们有备而来。股东和梁君的预谋已有所显现，他们想干什么？难道是想趁天黑看不清闹事？等事情闹大，派出所的人一来，把事件往更加复杂化的方向演变。

想到这里，我说：“这里太乱，怎么开会？不如这样吧，我们去国际酒店继续开，那里安静些，容易解决我们的问题。”

“董总，你放心吧，有我在这儿，什么事都不会发生，他们听我的。”一位股东插话道。此话一出，更让我看清楚他们的目的，也证实了我的猜测。

想到这些，他的话引起了我更疑心：梁君安排这么多人在这儿干什么，为什么总是拖延时间，为什么在关键问题上遮遮掩掩？……必须当机立断，暂时离开是非之地，预防可能出现的骚乱。

于是，在我的坚持下，会议转到了我住宿的国际酒店，预谋的计划被打乱了。

会议一直开到深夜一点多，由于对方毫无解决问题的诚意，没有取得任何实质性进展，仅仅草拟了一份残缺不全的《淮地格力电器销售有限公司董事会会议决议》：

2001年4月18日在淮地格力电器销售有限公司会议室  
(后转到国际酒店)召开董事会，会议讨论了近期公司发生的

事件,尤其是高管梁君擅自承诺给经销商40%的回报以及其他经营管理中的越权行为,导致公司董事会无法行使权力,且梁君的问题导致了公司员工与格力厂方面的对立局面。会议认为,为更好地稳定局面,对高管人选问题可以由梁君继续留任,以观后效,以便达到平稳过渡。

会议形成以下决议:

一、梁君可继续留任,但其必须全面反省并纠正其错误想法和行为,在董事会的授权范围内积极履行职责。

二、公司中层管理人员及其他员工应做相应调整,公司定编暂为24人,具体由总经理及“珠海格力办”负责人提名报董事会批准,董事长有权任免中层管理人员。

三、公司财务部长应由“珠海格力办”方面委派,其他股东可各派一名出任中层管理人员。

四、总经理的职责为:1.具体实施股东会或董事会决议;2.公司的经营方针和重大事项必须经董事会讨论并报董事长批准;3.公司对外投资、大额广告投入(15万元以上)必须经董事会讨论制定;4.总经理职责中未定事宜按照《公司法》之规定或由董事会讨论制定后补充。

五、财务部长对总经理负责,但最终对董事会负责。

六、业务副总全面负责公司业务,总经理予以监督。

七、公司营销政策应报经董事会批准。

八、上年度股东分配事宜应及时召开董事会予以解决。

草拟完决议,我和股东约定,明天继续开会,对草拟决议进行最后讨论,地点仍在国际酒店。

第二天继续开会，可是从上午等到下午，一直不见几位露面。拨通一位股东手机，他答道“我5分钟就到。”等了将近半小时，还是不见人影，只好再次拨电话：“如果下午4点钟你还不到，我就不再等了。”他在电话那头一叠连声地说：“一会儿就到，一会儿就到。”

又等了半小时，还是不见人影，我耐着性子再次拨通电话，他仍是：“马上到，马上到。”

从销售公司到国际酒店，多说也就10分钟路程，加上塞车半个小时足够了，股东们又在耍什么把戏？

他在施压，逼我妥协。

4点50分，我接到公司一名员工的电话：“这边很多员工马上要过去，您注意一点儿。”据后来了解，梁君和几个股东在销售公司开了一整天会，商量如何对付格力电器的“策略”。财务章被哄抢后，我命令销售公司停止向外发货，梁君鼓动员工到酒店来找我闹事。

不能让矛盾在员工中激化！用开股东会这种方式跟梁君斗争解决不了任何问题，他的问题已发生了质变，事实已证明淮地格力销售公司个别股东和梁君的个人之间利益已捆绑在一起，只能依靠法律途径解决。

我决定撤回南京。临行前我给律师开了几份委托书，请他以我的名义在淮地和他们交涉，并处理相关问题。

交待完毕刚走出大门，迎面碰上了一个人。此人有些面熟，是昨天在销售公司见过的。那人一见我，连忙顺着楼梯往下跑。



## 第2章

# 图穷匕现

淮地事件进一步演变：“我在哭，MM笑，HH哇哇叫！”有人“不得不说”，有人“不能不说”。媒体最要命，法律最公正，而威胁信最歹毒。有人问：“你害怕吗？”“如果用我这条命，能换得经销商的利益，也很值！”我这样答。

# 财经新闻

2001年5月  
23  
星期三

第1181期

A21

## 董明珠细说“哗变” “那真是一场战斗”

格力电器董事长董明珠在接受本报记者专访时，就格力电器的“哗变”事件，向记者讲述了事件的始末。

董明珠：格力电器的“哗变”事件，是在去年12月发生的。当时，格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在格力电器的销售系统中，格力电器的销售系统一直是由格力电器的销售系统负责的。在“哗变”事件发生之前，格力电器的销售系统一直是由格力电器的销售系统负责的。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

## 淮地格力哗变内幕



格力公司总经理 董明珠

### 哗变事件始末

淮地格力电器的“哗变”事件，是在去年12月发生的。当时，格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之前，格力电器的销售系统一直是由格力电器的销售系统负责的。在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。



### 轿车价格成脱缰野马？

业界对国家放开轿车价格的回应  
(详见A22版)

### 事件真相的不同说法

在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

董明珠：在“哗变”事件发生之后，格力电器的销售系统发生了重大变化。格力电器的销售系统发生了重大变化，这引起了媒体和公众的广泛关注。

由于淮地事件局面的复杂性，我意识到要彻底解决这些问题并不是一朝一夕的事情，而当时正值空调销售的旺季，作为格力的总经理，我还有更重要的事情要做。因此，我决定先返回珠海。

4月17日晚上，我回到南京。第二天正要赶回珠海时，又遇上了紧急情况。

梁君闹事的企图破产了，他意识到自己能耐有限，股东也仿佛看到了自己不祥的未来。他们煽动淮地格力销售公司员工，说员工工资以及梁君非法集资大家交纳的每人3万到5万元股本金拿不到了，完全是由珠海格力电器造成。员工们情绪激动，纷纷找珠海格力留守在淮地的工作人员，要求退款。

此时，梁君考虑的根本不是员工的利益，而是先把股东拉拢住，最后捞一把。他开始下手了。

首先，梁君利用抢来的银行印鉴，要将账面上数百万元的资金分别转给三个股东和他个人的广告公司。

4月18日早上9点左右，淮市某行分理处通知说，淮地格力销售公司要求提取账面上的款项。我迅速给律师打电话，要他带上委托书及时赶到银行，说明淮地格力销售公司有一些问题要处理，在此期间任何人不得以任何名义提款。

律师向银行出示了格力公司的工商执照副本、我本人的身

◎一边要处理淮地的各种复杂情况，一边要应对媒体的“围堵堵截”，董明珠当时承受的压力之大可想而知。

份证明及我的委托书,要求冻结账上的款项。

没想到,银行工作人员开始刁难律师,并要求我本人必须亲自到银行说明情况。我是公司法人代表,又有委托书和证明材料,银行没有理由这样做。

我们据理力争。银行具体工作人员也觉得淮地格力销售公司在非常时期冻结资金是合理的,此时刁难企业说不过去,最后同意我不必亲自到银行说明情况,但行长又提出了两条要求:

——必须提供能证明我的委托书和签字有效的公证书;

——必须出具国家金融管理局的通知,并在星期一下午四时以前送达该银行。文件不能按时送达,他们一样要把钱汇出去。

不是刁难是什么?这一天是星期五,星期六星期天大礼拜休息,何况珠海与淮市相隔1000多公里,怎么办?

但为了阻止他们的行为,我也豁出去,立即赶回珠海。

接下来两天,我在珠海公证处公证了签名及委托书真实有效,并于20日委托律师在淮市一家报纸上刊登了一则《声明》:内容主要是废除了公司的公章、财务章等一系列公



司印鉴，并终止了公司对梁君的所有授权。

同时就在4月21日下午，我们终于拿到了国家金融管理局的有关通知。3点40分，我派出的人提前20分钟赶到淮市某行分理处，出具了他们要的全部文件。工作人员看到我们短时间办妥这么多的事，简直不敢相信自己的眼睛。

同时，在另一银行的大力支持下，存在该行的资金也安然无恙。至此，梁君意识到通过银行把资金全部转走的阴谋被一举挫败。在整个事件发展过程中，员工相继看清了事情的本质，认识到是梁君利用他们与珠海格力激化矛盾，以实现自己个人的利益，纷纷离开了他。

此时，梁君在钱没拿到手的情况下，他又打起了货物的主意。

前面说过，梁君手里有价值5000多万元的空调，格力的销售政策是先付款后提货，二三级经销商已付清货款，这些空调全部应属于他们。

从格力电器角度讲，这些货物已与我们没有太大利害关系，可以听之任之，但我们考虑，经销商是信任我们格力品牌，我作为格力的总经理有义务保护他们的利益，无论如何不能给经销商带来损失！

所幸的是，我们的仓管员有良知，有责任感，虽然梁君极尽煽动之能事，阴谋最终也未能得逞。淮地格力公司仓库设在一个部队大院里，律师拿着我的委托书找到有关负责人，说明原委，梁君未能提走货物。

在这里，特别要感谢淮地各地市的经销商给予我的大力支持，并感谢仓库管理员正义的护货行动，使全部财产安然无恙。

最终，他们的阴谋都没有得逞；但是，淮地事件在经销商

中造成了极坏影响。此时,一些经销商开始担心他们在淮地格力的债权了。为了稳定格力在淮地的忠实经销商,保护他们的合法权益不受损失,我再一次决定“开仓放粮”——拿出价值3500万元的格力空调,给经销商兑现。

淮地事件的始末,让更多的人看清了梁君的用意以及格力电器公司的大度。

淮地事件后有人问我:“当时你害怕吗?”“我已经不知道什么叫害怕,假如用我这条命能换来经销商的利益,就是牺牲了也是值得的!”

淮地哗变平定后,梁君找到我派往淮地的律师:“如果珠海格力能给我60万元的补偿,我同意辞去公司高管的职务。”

他的这一要求被我严辞拒绝后,又和我下了几步“棋”。

第一步棋,是召开“新闻发布会”,而一些媒体不明真相,未采访相关人员便草率发布消息,在当时给格力电器造成了难以挽回的影响。

2001年5月17日一家报纸刊载一文“靠渠道优势起家的格力空调这回在渠道上遇到了大麻烦”,文中称:

虽然空调销售旺季的到来把各大厂商的竞争带入了短兵相接的激战,但海尔、美的等空调巨头的销售人员最近一直在暗地里偷笑,因为由于内讧的缘故,在作为空调业主战场之一的华东市场,他们的强大对手格力空调,在淮地的销售工作已经处于一片混乱之中将近一个月,至今也没有恢复正常的迹象。

据知情人士透露,淮地格力与珠海格力的矛盾是在今年4月中旬滋生的,4月16日下午,珠海格力方面不允许准备辞职的淮地格力高管梁君回家,淮地格力与珠海格力的





在格力空调的发家史上,独创的经销渠道一直被认为是他们的制胜法宝之一,而由董明珠一手创建的格力空调经销体系,核心内容就是与各地的经销大户结成利益同盟。为此,董明珠曾专著《棋行天下》一书,对格力如何发挥渠道优势大书特书。

但这回偏偏是在格力自认为最具优势的渠道上出了问题。

淮地事件纯属企业内部管理的问题,一些媒体随便冠以“内讧”,明显无视《公司法》赋予企业经营者的权利。

2001年5月26日,另一家报纸又以《“帝王意识”!格力旧臣再曝“内讧”惊人内幕》为题,专访“滨江事件”:

“靠渠道优势起家的格力空调在渠道上遇到了大麻烦”——尽管珠海格力电器股份有限公司总经理董明珠极力否定有关媒体的这种说法,但事态并未因此而平息:被撤职的原淮地格力销售公司高管梁君称不仅要提请诉讼,而且将于近期出一本书,道出与董明珠的恩恩怨怨;沉默了近半年的原滨江格力销售公司高管吴良一开口说话,并言明会诉诸法律,对格力的不规范操作讨个公道。格力引以为豪的区域销售公司模式在操作中的一些问题由此露出冰山一角。

### 梁君:不得不说

采访过程中,原淮地格力销售公司高管梁君情绪激动。他反复强调一句话:“无纸化操作要害死人!”

梁君表示,他自1998年担任格力淮地公

◎5月17日,梁君利用广东传媒向董明珠施压,向格力电器施压。





◎董明珠认为，返利涉及商业机密，必须“无纸化操作”。

司高管以来，曾与格力有过一段“甜蜜的合作”，他所有的操作都在董事会的监督下，按股份制公司规章制度的规范操作，不存在严重违规操作、以权谋私的行为。“如果有违规行为，请拿出证据来”。

梁君认为事到如今“不得不说”了，众多格力区域销售公司都面临同样的问题，所有问题的症结在于格力公司的“无纸化操作”。区域股份制销售公司作为一个实体与格力公司是平等的，但格力公司却以“家长”自居，对区域销售公司的年终返利“全凭董明珠一张嘴”，没有任何书面的契约保证，销售公司要想获得最终的年终返利就得忍气吞声接受格力无条件调遣。“无纸化操作”给销售公司及其股东带来极大的经营风险，公司能否赢利，取决于格力公司返利的多少或者说返利能否兑现。

“销售公司就像一头干活的驴子，格力在我们嘴前挂了一串诱人的葡萄(年终返利)，然后拿着鞭子(人事权、供货权)在身后赶。驴子想吃到葡萄，就得不不停地向前走；一停下来，就会挨鞭子，但是往前走，永远只能看见葡萄，却吃不到葡萄。于是，我们陷入了欲罢不能，欲停不行的尴尬境地。”梁君以葡萄和驴子描述区域销售公司与格力的关系。

### 吴良一：不能不说

“格力的区域销售公司为何出现动荡？滨江格力销售公司作为格力区域销售公司模式的发源地、试验田，为何消亡？”接受采访时，原滨江格力销售公司高管吴良一用一连串的反问，反客为主。

吴良一认为，区域销售公司的模式本身非常好，问题出在具体操作中：厂商合作关系不平等，珠海格力总以居高临

下的态度对待销售公司,政策的随意性很大。吴良一将其原因归结为:格力电器作为国有控股公司,固有的观念、固有的体制使其不是以市场为导向,而以个人好恶为取向,一句话——人治。格力是被全国几十家销售公司这样的“轿夫”抬起来的,才有了今天的辉煌,格力却因此而“帝王意识”日渐增强,不把各地的销售公司放在眼里。

“得志勿张狂”,整个采访过程中,吴良一唯在说此话时提到了董明珠的名字。

吴良一透露,他做了六年的格力空调,实现销售20亿。由其个人控股51%的滨江格力销售公司是格力区域销售公司模式的一面旗帜,1998年至2000年,滨江格力连续三年在格力全国区域销售公司中排名第一。三年里滨江格力投放广告费3400万元,着力推广格力空调。

2001年1月1日,珠海格力在滨江成立了一家“新兴格力公司”取代滨江格力销售公司。吴良一感到强烈不解和不满的是,如此重大决策,格力方面只在新公司开业的前一天,即2000年12月31日上午10点通知了吴良一。

每年实现销售5-6亿的滨江格力销售公司已停止运营。

“这么长的时间我为什么不说不?因为还有1000多万的一年终返利在格力手中。现在是不能不说了,而且也没什么可

◎5月28日,广州某报发表文章,足以看出梁君在利用媒体炒作,以达到混淆是非的目的。

怕的，返利按规定他们是一定得给我的。”吴良一表示他忍了这么长时间，已经不想再忍耐下去了，而且还将诉诸法律，向格力公司讨回公道。

“我很清楚朱江洪(格力电器股份有限公司现任董事长)，我也曾想与他共存亡，但我很失望，他已没有能力保护我们这些忠实的先驱者了。”原滨江格力销售公司高管吴良一一声叹息之后，说了句“没什么意思”。

吴良一所作所为以及他的“轿夫论”，历史自有公论，这儿不打算多说；至于梁君指责的“无纸化操作”，我只想强调，返利涉及商业机密，在这一点上中国所有空调制造商不搞“无纸化操作”不行。

中国空调市场非常特殊。竞争空前激烈，商业间谍、商业谣言无孔不入，各家制造商的定价政策、返利政策被视为“核按钮”。如果一旦“有纸化”，易被竞争对手获悉，加以利用，定价体系会一下被击穿，而营销渠道顷刻之间土崩瓦解，企业只能被动挨打。“强盗易擒，家贼难防”，和竞争对手一样，格力电器采取严密防范措施是不得已的被动行为；出于多年的诚信，我们这些做法已为广大商家认可。

出乎意料之外，一桩十分正常的企业内部调整，经过大小媒体不负责任的炒作，推波助澜，中国空调市场刹时间阴云翻卷，雷声大作。一些竞争对手弹冠相庆，以为搞垮格力电器的时机到了，散发传单，复印报纸，甚至以一次5万的价钱让报纸转载不负责任的报道；他们天天在商家面前说“格力死定了”，“格力这一回完了”，严重损害了格力电器的市场形象。

在媒体上散布谣言的同时，梁君第二步“棋”，是通过其他途径诋毁我。



在处理淮地事件的过程中，他以个人名义给朱总发出了一封令人感动的忠诚信的同时，给我也发了所谓的劝和信，在不得其果的情况下，他以淮地格力公司的名义向朱江洪董事长呈报了一份《关于淮地格力公司15-19日之间“事态”发展的十点说明》，还向我发出了一封内容极其恶毒的威胁信：

接到这封恐吓信，我没有被吓倒，倒是很佩服梁君的“聪明才智”。他十分清楚，写恐吓信是要负法律责任的，此信是用打字机打出的，而他从前对朱总和我所说的恭维与赞美词，都是手写的。

一个人到了这种地步，算计得如此精细，真是令人叹为观止了！

经历了近三个月的较量，他的梦想未能得逞。至此，淮地事件告一段落。

淮地格力销售公司在“哗变”之后不复存在，经销方重新注册了一个淮地新兴格力销售公司，按销售年度当时只剩下两个月时间了，结果格力不仅没有减少销售，还增长了1.2亿元的销售额。真可谓“得人心者得天下”，格力是靠真诚赢得市场。

◎淮地事件后，《南方都市报》专访董明珠，董明珠实话实说，道出其内中奥妙。







### 总 关于在道格力公司 15-19 日之间 “事感” 发表的 10 点说明

一、2001年4月18日下午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
是 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

二、2001年4月19日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

三、2001年4月20日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

四、2001年4月21日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

五、2001年4月22日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

六、2001年4月23日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

七、2001年4月24日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

八、2001年4月25日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

九、2001年4月26日上午，珠海格力电器公司密查部门派员到安  
德公司，当时系以道格力先生 昂热为格力公司经理，原为了格力  
办，安德公司公或招致，另三的工作保，请格方面派之的董事去履行  
议，仍按准事，并放给了格力五具准，亦即或在反决情出该保在种  
要些，亦允许 在不允可要理，理一起一六午，安德就就原可  
来，好分，亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是  
亦亦的安德家理事和另上的色 亦理原下多的人身自日收，此事理已了公同二，是

以上复印件均为发给珠海总部的有关信件



### 第3章

## 壮士断腕

一家与格力合作多年的空调经销商，竟然搞起了“体外循环”，犯了商家大忌；其他经销商虎视眈眈，蠢蠢欲动。“千里之堤，溃于蚁穴！”企业家能容天下难容之事，容不下花钱培植竞争对手。壮士断腕，我亲自将其清理出局。

客大欺店，以下抗上，格力电器的“封疆大吏”闹事并非始于淮地。

1998年秋天，总部接到销售公司员工和二级经销商的投诉，反映在滨江做格力品牌赔钱，说滨江格力销售公司高管吴良一利用格力网络在偷着卖AA空调，还要格力公司员工每人投入5万元也做AA空调。

几天后，又接连不断接到一些经销商来信，投诉内容大体相似，无非是抱怨做格力没利润，做不下去等等。

作为一家大型工业企业，接到经销商投诉是很正常的事；况且，对商人来说，不管赚多少钱都会不满足，总希望厂家再多让出一些利润。和消费者投诉相比，我们并没有引起特别重视。但吃里扒外，格力公司的人偷着卖竞争对手的产品，情理难容。

没想到，信件越来越多，到11月总部再次收到9名滨江经销商的联名投诉，指名道姓反映吴良一克扣返利、定价太高等反常现象。在此之前，公司把经销商应得的一部分利润返还滨江格力经销商，通过销售公司一一分发，吴良一竟然一口吞了下去，还向我们谎报军情：“滨江经销商反映他们赚得盆满钵满，赚得都不好意思了，不想要了。”可事实是，经销商只能赚空调安装费——即使是安装费，也不能正常拿到手！

在这些信件中，有经销商称要放弃经营格力品牌。

我们认为问题很严重。回想当初，为了滨江格力销售公司能够正常运作起来何等艰难，而现在刚刚步入轨道，就在销售公司的高管身上发生这样的事，感到十分恼火。营销是我主管，这种营销公司的组建，也是我倡导的。创建之初，滨江销售公司领导班子的工作开展十分不顺利，各股东对吴良一的工作作风极为

不满。他们投诉吴良一经常11点才上班,12点就不见了人影,公司处于无人管理状态,而商家处于观望之中。可以说,滨江公司运作过程,经历了方方面面的磨合才稍有起色。记得公司成立初期,各股东单位派出的老总由于不服他的领导,股东甚至到珠海联名要求撤去吴良一的高管职务。鉴于这种状况,我在滨呆了将近一个月,摸情况,找所有股东谈话,最终说服大家求大同存小异,而现在他却利用手中权力,为个人谋利益,在商家中造成极坏影响。

要想处理好投诉,必须掌握第一手资料,朱江洪董事长要我到滨江市场亲自调查一下。我对朱总说:“据总部派驻滨江的同志反映,吴良一经常在商家面前有意无意地炫耀自己在格力电器的话语权,甚至对商家说:‘董总在格力人事调整时都要和我商量。’鉴于这样的现象,滨江经销商恐怕会有

财富的味道 女性的魅力

# 董明珠: 棋行商海正和博弈

□本报记者 雷 琦

“去年9月,珠海格力电器股份有限公司董事长董明珠,面对记者曾这样形容自己的处境:‘我就像是一个被围困的孤军,在商海这个大棋盘中,我就像是一个被围困的孤军,在商海这个大棋盘中,我就像是一个被围困的孤军。’”

### 联手较量 谁输谁赢

“去年9月,珠海格力电器股份有限公司董事长董明珠,面对记者曾这样形容自己的处境:‘我就像是一个被围困的孤军,在商海这个大棋盘中,我就像是一个被围困的孤军。’”



董明珠魅力四射的言谈方式充满了自信

“去年9月,珠海格力电器股份有限公司董事长董明珠,面对记者曾这样形容自己的处境:‘我就像是一个被围困的孤军,在商海这个大棋盘中,我就像是一个被围困的孤军。’”



十年的风物年华,几多欢笑,几多心酸

“十年来的风物年华,几多欢笑,几多心酸。这十年,她经历了太多的磨难,但她也成长了。”

“十年来的风物年华,几多欢笑,几多心酸。这十年,她经历了太多的磨难,但她也成长了。”

## 无欲则刚 回报社会

“十年来的风物年华,几多欢笑,几多心酸。这十年,她经历了太多的磨难,但她也成长了。”

◎董明珠始终强调厂商共荣、休戚与共。滨江格力销售公司原领导就是听不进去。

些顾虑，见了我未必敢讲真话。还是朱总您亲自跑一趟，更有利于了解真实情况，查个水落石出。”

朱总决定“微服私访”，暂不惊动滨江销售公司。他调来一辆吉普车，一路走了20多天，接触大大小小上百个经销商。果然不出所料，他们中的许多人都是心有顾虑：“朱总，千万别把这些情况告诉董总——听吴良一说董总和他关系很好，到时候还不把我们整得更惨？”朱总说：“你们放心，本来应该是董总来了解情况，就是担心你们听信谎言，不敢对她讲真话，我才来了。”

微服私访的结果显示，经销商的投诉大部分是真实的，情况甚至比估计的还要严重。经销商太苦了！再这样下去，格力空调在滨江的市场就有可能毁于一旦。

此前在公司总部，朱总曾指令滨江销售公司给所有经销商返利，并给予一定的补偿，吴良一也表示同意，但迟迟没有动静。

朱总非常生气，火急火燎赶往滨市，马上召集二三级经销商开会，当着众人的面，他没有丝毫客气：“吴良一，你谎报军情，说什么盆满钵满，现在被你剥削得连安装费也收不全！我给你的政策是怎么执行的？你挣了多少是你自己的，但不能把下面二三级经销商的利润都吃掉，必须根据商家的销售额，按2%补回给人家！”

经销商听了这些话，暗暗拍手称快，情绪又重新调动起来了。当时正值销售旺季前夕，经销商积极性对于新年度的销售至关重要。面对现实，吴良一也无可辩驳，表示一切按照朱总指示办理。

而朱总一回珠海，他又故态复萌，刁难起下面来。这边又不断接到投诉，吴良一要限制他们做格力空调，还红口白牙说董总

让限制的,有的经销商一年只能做200万。吴良一自我感觉太良好,总认为他做格力空调前途无量,曾这样对投诉的经销商威胁说:“这下好呀,你们投诉吧,到头来对谁有好处呀?”经销商感觉压力很大,特别怕,只好再次向珠海呼救。

我应该怎么办?

1997年冬天,格力在全国成立第一家区域性销售公司。

说到这里,我想提一下一个叫马得利的人,他曾任滨江新兴格力销售公司高管。马得利原是中央企业公司下属一家电器公司的经理。1997年,这家公司做格力空调销售额达1.5亿,同时还做其他几个品牌的销售,由于恶性竞争,所有品牌都不赚钱,企业严重亏损。马得利觉得对不住大家,对不起公司,决定引咎辞职。

辞职报告递上去,还没有批下来,恰好我从北京参加CCTV广告竞标会后返珠海路过滨市,我和滨江做格力空调的大经销商一块儿交流聊天,马得利讲了辞职的事,我随口说:“现在辞职好嘛,经营一年企业没效益,你怎么向上级交待呢!”

大经销商们对于当时自己亏损的经营现状,感到压力十分之大。我分析原因,就是他们存在着严重的管理问题及投机心理所造成的。在经营过程中,相互之间缺乏诚信。究竟如何改变这种现状,我提出以格力品牌为核心组建格力销售公司,希望以这种模式来改变无序的市场环境。

回到珠海,我开始探讨成立滨江格力销售公司的可能性。两天后回到滨市,大家聚在一起商量,试着通过利益机制将几大经销商拧在一起。这个想法得到朱总支持后,迅速实施起来。我认为新模式成功的可能性很高。建立省级专卖公司,格力和经销



©1997年冬天，滨江销售公司成立，标志着格力电器区域销售模式的问世。

商之间的关系一开始就是可调控的，而不是盲目的。

1998年滨江格力销售公司成立时，我提出了三条特殊要求：

- 滨江公司销售格力空调不允许赚暴利；
- 必须把所有的销售价上报格力总部，让我们审核；
- 不能经营其他品牌空调，特别是AA。

时隔一年，问题开始出来了，我们制定的措施，特别是返利和定价政策根本到不了位，滨江大部分经销商得不到自己应该得到的利益。

吴良一不止一次地说要做中国大陆的李嘉诚，做企业集团的老总而不是一个地方性公司的小头目。他不想把自己绑在格力战车上，开始尝试经营其他品牌，用他自己的话说，“今后任何

一个空调品牌想要进入滨江市场,非经过我不可!”

一心想做老大,吴良一目标坚定,一往无前。他表面上对珠海格力总部言听计从,唯唯诺诺,背地里却我行我素。一次我对他说:“你要做别的空调就一心一意做别的空调,干脆别做格力,把销售公司高管的位子腾出来!”他当场认错,可转过身去,又悄悄地改做MM,还坚持要所有员工投资5万元,组建另一家新公司,再用格力渠道推销,以达到“全国家电进入滨江市场,必须通过我这第一关”的目的。但结果,做MM赔出去100多万元。后来,吴良一又在格力专卖店为AA做展台,公然搭格力空调的车销售竞争对手的空调。

据《空调商情》披露,2000年滨江全省订货会上,滨江格力销售公司高管吴良一竟然表示明年要做8000万元AA,并一次打过去2000万元!

此前,我跟朱江洪董事长几次提到吴良一偷着卖AA,朱总很不在意:“商人总是要赚钱的,让他卖吧——那是一个小品牌,蚂蚁岂能撼树。”而经销商纷纷开始抱怨,吴良一明确规定经营格力必须要摆AA展台,必须卖多少,否则就不给做格力。格力空调开始给自己的竞争对手经济补贴了!情况变得十分复杂,这些行为足以证明他的野心:“今后任何一个空调品牌想要进入滨江市场,非经过我不可!”

朱总听了,也意识到这并不是一个小问题,开始警觉起来。在又一次接到经销商对吴良一的投诉之后,朱总不客气了,把他叫到珠海,单刀直入:“我知道你对格力不满意,你可以离开嘛!”

吴良一狡辩说:“朱总,您绝对错怪您部下了,我吴良一不是那种人,对格力决无二心,可以对天发誓!”



“那你为什么打2000万元给AA?”

“天地良心,绝对没有的事。不知又是谁在那儿造谣生事,无中生有。唉!做出一点点成绩就有人嫉妒,做人难呐……”吴良一仍然指天划地,信誓旦旦。

“我不认为是有人造谣,白纸黑字,这一期《空调商情》都登消息了,”朱总怒不可遏,把杂志往他面前一扔,厉声道:“你还有什么话要说?”

吴良一先是一惊,继而痛哭流涕:“朱总啊朱总,您这是当头给我一棒,把我打醒过来了。我太年轻,糊涂呀!这次错了,回去就改,一心一意做格力,朱总您放心……”

这样,我们又给了他一次机会,让他改正错误。没想到,吴良一一回到滨市,对部下召开会议说:“珠海方面形势非常严峻,我们一定要做好第二次创业的心理准备!”

吴良一开始“第二次创业”,把卖格力空调赚来的钱偷偷转移出去,成立了一家新的空调销售公司,甚至让滨江格力销售公司担保,从银行借出钱来经营别的品牌!

吴良一的新公司大力推新品牌,用的却是格力的各种资源,动用的是格力的经销商。他甚至利用手中的发货权,蛮横无理地提出要求所有格力的二三级经销商必须摆展台、展柜做新品牌,否则不让销售格力空调。

我听到消息后,命令他不再做其他品牌,撤掉那些展台展柜。吴良一当时连声道歉,并当下采取行动撤了展台展柜,可风头一过,照样我行我素。

现代企业家必须有涵养,能容天下难容之事;但是,世界上任何一个制造商都不可能容忍商家动用自己的资源为自己树敌,

花钱培植自己的竞争对手。不管格力电器在滨江销售公司有没有股份,丝毫不影响我们对经销商的制约。销售公司问题成堆,吴良一强调各种困难,拒绝执行最基本的经营规则,这样下去滨江市场早晚会毁在他手里。

绝对不能让吴良一代表格力继续干下去!格力花了大量的心血来培植市场,而现在,滨江经销商对经营格力是怨声载道,格力在滨江面临一种新的危机,我公司独特的营销模式在滨江将迎接一种新的挑战。

朱总和我商量,再一次考虑到吴良一毕竟很年轻,不忍心一棒子把他打死,还想再给一次改正的机会,让他真正认识自己的错误。

然而,他并不珍惜这次机会,不仅没有收敛,还反过来对外说他为格力电器创造了滨江市场,要公司赔他“市场培育

©在滨江格力经销商座谈会上,商家对销售公司的所作所为怨声载道。



费”。

格力空调90年代初就在滨江打开了市场,而他的合作始于1996年,他是典型的“摘桃派”。吴良一做过国内很多品牌,1997年亏得一塌糊涂,难以支撑下去,是我们成立滨江格力销售公司救活了他,现在却认为是自己创造了格力空调的滨江市场。在2000年的一次全国销售公司会议上,吴良一说:“我这三年已经完成了人才积累、资本积累和网络积累”。

各种挽救工作均以失败而告终,我决定与其他股东商议组建新公司取代滨江格力销售公司的职能。

滨江新兴格力销售公司成立于2001年3月,原滨江格力销售公司高管马得利负责业务。

考虑到吴良一对滨江业务比较熟悉,我还想再给一次机会,让他到新兴公司当高管。我们对所有努力工作的经销商补回了前期应得利益,这一决定使经销商感受到公司的行为严谨和负责,大家对格力品牌更是信心倍增。我们用行动告诉人们,格力是用制度来开拓市场,而不是某个人说了算。面对现实,吴良一仍然没有反思自己的错误,认为公司再次留任高管,是因为他个人有能力,格力离不开他。于是他打电话到总部,说心脏不好,要求住院。同时对下面的经销商说:“怎么样?董姐说话了,新兴公司还是我当老总,还是离不开我吴良一!对我不满?嘿嘿,走着瞧!”

经销商听到这番话,又纷纷打电话到珠海总部,担心换汤不换药,终会被他踩在脚下。

面对这种现状,格力总部要求滨江公司的常务工作由马得利同志负责。

马得利领导下的新兴公司各项工作很快就理顺了。吴良一黯然地发现，没有他地球照样转，在医院憋不住了，打电话给朱总要求回来上班：“您看，这段时间我没上班，销售额下降了5000多万元。”

朱总说：“回来上班好嘛，照样做你的老总。”

“这班怎么上呀？做老总连个印章也没有。”

“我干了十几年老总，也从来没见过印章什么样子，没关系嘛！”朱总说。

我们冷静下来，知道他还没有真正意识到自己的错误，没有真心要把企业搞好。

果然，吴良一一恢复工作，马上召开员工大会，通知新兴格力销售公司业务人员立即返回滨市。当时已是4月，空调销售旺季就要到了，大家都往外跑市场。马得利同志不同意开会，吴良一退后一步，让中层干部回来开会。仍然没有得到马得利的支持，开会一事落空。

“董姐，为什么我连开个会都不行？”吴良一打电话给我。

“你做空调这么多年了，你说，现在是开会的时候吗？”我反问他。

他感到十分没趣，主动提出辞职。

他始终有一种误解，认为自己是一个难得的销售人才，滨江市场是他一手一脚干出来的，手里还握有滨江格力销售公司这样一块金字招牌，“留得青山在，不怕没柴烧”。

此外，吴良一错误地估计，认为是格力造就他，就要支持他，滨江格力销售公司是格力的实验田，全国销售公司的一面旗帜，格力把他树起来作为榜样，就不能让他倒下去；无论他做错什么，



◎在2001年初召开的销售公司老总会议上，格力电器专门针对滨江销售公司的问题进行了严肃批判。



错多少次，格力都不敢撤他，撤了他就等于宣布格力销售模式的失败，撤了他就是对格力销售模式的否定。

而事实是新兴格力销售公司离开吴良一照样转，并且转得很好，2000年比上年增长1.8亿，2001年销售额超过7亿，仅次于广东、河南，名列格力空调全国市场的第三位。为什么？因为格力是依赖自己的产品质量、优秀的经营理念和创新策略在滨江成为一个深受消费者喜爱的家电品牌的。

滨江事件给我最大的教训就是如何用人，以及如何管理人的问题。

应当说，一个企业中的绝大多数人都属于“善”的一类，“善人”越多，企业就越健康。由于“善人”通常会按照公司的要求和规章制度办事，并且有愿望把工作做好，所以对待这

些人的基本原则是信任他们,重用他们,给他们提供一个舞台去表演,对于表演出色的人予以奖励。这就是人们常说的“扬善”。

一个企业如果在“扬善惩恶”方面做得好,就能树立正气,使企业有一个健康的肌体,不扬善就不会有更多的人“变善”,而不惩恶就会有更多的人“变恶”。

我们经常听到这样的一些说法,如“三令五申”、“下不为例”、“从重从严”,但问题似乎并没有解决。为什么要“三令五申”,因为人们从来不尊重这个“令”,因为即使违反了 this “令”也没有明确的处罚标准,人们当然敢顶风作案;那么接下来,正是“下不为例”给了很多人再做一次或多次错事的机会;“从重从严”通常是用来对付那些屡教不改的人。严重的问题是,为什么要等事情到了不可收拾的地步才“从重从严”地去处理呢?

朱总曾提出职业经理人对企业的忠诚度和道德操守问题:“中国的企业总是死在扩张上,其中一个原因是经理人忠诚度不高,能捞就捞。我们在意大利的一个客户很厉害,总是尽量地压我们的价,弄得我们很恼火。签约之后,他告诉我,回去他就要辞职,我很惊讶:‘你都要离开了,那为什么还拼命同我们讨价还价?’他说:‘干一天负责一天’,这让我很感慨。建立严格的管理制度,让制度去管人,是滨江事件引出的严重教训。在这方面,我们还有很长的路要走。”



◎格力董事长对董明珠多年工作的评语。



## 第4章

# 一将难求

“吃了豹子胆，怎么敢动他？”淮地事件后，有家媒体甚至“幽默”地劝我去“学相面”。千军易得，一将难求。剔除杂草的同时，我也放手大胆使用真正的人才。当河南销售公司以“莫须有”的罪名罢免一位优秀总经理时，我毫不犹豫地说“别怕！他们罢免你，我来罢免他们！”





己真是“封疆大吏”，甚至像淮地、滨江销售公司那样欺上瞒下，浑水摸鱼，只能是自食苦果！

两个公司调整后，销售不仅没有下降，当年淮地公司销售额增长1.2亿，滨江公司销售额增长1.8亿，这足以说明我们的做法是正确的。格力空调在市场的业绩不是靠个人魅力来维系，而是靠优质产品，靠健全的游戏规则，靠良好的营销理念，靠消费者对品牌的认同。

滨江、淮地事件发生之后，有一家媒体“幽默”地用了《用人失察董明珠要学相面》的标题。我对此陷入深深的思考。

我认识到，仅有好的制度、好的规则还不够，必须还要有一个好的人来执行。制度再完善，但执行人将其束之高阁，或者选错执行人，都会付出沉重的代价；我认识到，一个人是否是优秀人才，权力在手的时候最能充分体现出来。人的权力地位上升到一个较高的层次，更容易暴露其内在的品质。这个阶段的人最容易犯错误，他最需要的不是信任，而是监督；我认识到，不能仅仅依靠人情关系来管理销售公司，必须有一套完善的规则来制约。我们逐步对各个销售公司进行制度完善，与各销售公司签订协议，明确格力电器有权对其进行监督。

为了防止损害广大经销商利益的行为再次发生，我们特别加强供货和返利的管理和监控，我们的管理层次延伸到二级经销商，形成了层次分明、权责明确的营销管理体系，足不出户，就能运筹千里。一级经销商像从前滨江格力销售公司那样依靠“玩阴招”谋取暴利很难得逞了。我只要经常到各地走一走，一切就清楚了。

淮地、滨江事件告诉我们，有一个好的经营模式并不等于

万事大吉,更不等于成功全部。任何一家企业选错了CEO都要付出沉重代价。

反之言之,“千军易得,一将难求”,CEO选对了就是成功的一半。企业有一个优秀经营者会一顺百顺,一帆风顺;如何寻找、使用、保护优秀经营者,也是一个非常值得重视的问题。

对于现代企业来说,最棘手的正是经营人才问题。全面驾驭一个较大规模的企业集团,非单个人能力所及,需要有识之士、有用人才来共同管理企业。管理也是生产力。珠海巨人集团、沈阳飞龙集团、济南三株集团都曾有如日中天般的辉煌。然而他们的事业并非盛极而衰,至多只能说是处于“初盛”,转瞬之间即已衰落。其间教训固然有很多,我个人认为最关键的教训,便是没有解决好经营人才的使用问题。

其次,就是企业家如何对于下属的“放手”的问题。放手的前提是信任。“用人不疑,疑人不用”,其背后所蕴藏的辩证关系远非八个字这么简单。放手意味着给下属更多的决策权力;同时,也增加了管理层次,企业家所得到的信息会因此而减少或是失真,往往会直接影响企业家的判断力,特别是关键时刻,会直接影响到决策的正确与否。由于放手,企业家还可能对企业的控制力减弱,信息不对称或信息失真,给一些人留下了搞“体外循环”或“独立王国”的机会,企业家有可能被架空,这对于企业来说是非常危险的。

但是,从另一方面来说,“放手”意味着效率。一个人能力再强也不可能自己去完成所有的工作,必须按照管理层次和岗位职责把工作层层分解,让下属去尽职,给下属压担子,使下属得以成长。

# 格力部分经销商点评争端

## 深精 霸气 人情味

——格力河北销售公司  
总经理郭书占：

我们1994年开始经营空调，1999年完成经营业绩1.29亿元，1998年销售额4亿元，2000年4.7亿元。这家电行业几个大品牌，能够取得这样的成绩，一是靠“深”字，二是靠“精”字，三是靠“霸气”和“人情味”。

## 格力就不该吃葡萄

——格力河南销售公司  
总经理郭书占：

在市场经济竞争中，还有一个对经销商的称谓，大家知道是“五头”还是“四头”呢？格力空调经销商公司过去是“五头”，现在变成了“四头”。五头是指：格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司。四头是指：格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司。在市场经济竞争中，还有一个对经销商的称谓，大家知道是“五头”还是“四头”呢？格力空调经销商公司过去是“五头”，现在变成了“四头”。五头是指：格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司。四头是指：格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司。



格力河南销售公司经理郭书占在接受记者采访时

我们经销商是“葡萄”还是“五头”，我们都要吃，不要吃“葡萄”。

## 铁打的营盘流水的兵

——格力北京销售公司  
总经理赵飞：

我们经销商是“葡萄”还是“五头”，我们都要吃，不要吃“葡萄”。在市场经济竞争中，还有一个对经销商的称谓，大家知道是“五头”还是“四头”呢？格力空调经销商公司过去是“五头”，现在变成了“四头”。五头是指：格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司。四头是指：格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司、格力空调经销商公司。

◎淮地滨江事件在格力各销售公司领导中引起了震动。

对于下属来说，信任本身是一种非凡的动力。大部分被信任的人都会兢兢业业，对他们来说，放手意味着责任。由于这种信任，人们会拼命地工作，以证明上级对自己的信任是正确的，他会给自己加大工作的压力。

当然，放手不意味着放任自流，如果我们对滨江、淮地事件不采取坚决果断的措施，其后果将是严重的。

如果说滨江、淮地事件给了我们很多教训，那么发生于1999年金秋的“河南事件”则给了我们许多启迪。

这一年的10月8日，我突然收到有河南格力销售公司4名股东亲笔签名的一个传真件：

董明珠董事长：

河南销售公司5名股东代表于10月8日上午组织召开股东会议，听取了总经理郭书占同志关于1999年度格力销售有限公司工作情况的报告，与会各股东针对1999年3至9月份的工作进行了认真讨论，并实事求是地进行了评价，特别是对1999年3至9月份的工作失误，大家本着负责的态度，达成了共识，郭书占同志本人对此也有所认识(另附会议纪要)，鉴于这种情形，为维护格力空调这一品牌的信誉，继续作好河南市场格力空调的经营，股东成员经过充分讨论，在意见一致的基础上，形成了河南格力销售有限公司股东会决议，现将会议纪要呈报于您，请予指示。

# 穗 格战

博闻的康师傅将领导格力在穗



◎1999年3月，河南销售公司成立，谁也没有想到半年之后，也遭遇波折。

传真内容很客气，而附在后面《会议纪要》中的“决议”就很咄咄逼人了：

1. 鉴于河南格力销售有限公司1999年经营中出现的失误，与会股东单位的代表(董事)一致认为，作为总经理的郭书占同志有不可推卸的责任，同时，一致同意郭书占同志辞去总经理职务的意见。

2. 向董事长董明珠同志报告情况，建议新的总经理人选由格力厂派人担任或从其他方面委派。如果格力厂不直接委派，由公司董事会根据总经理人选的素质要求公开向社会招聘。

3. 为防止公司资产流失、损失，暂时冻结公司资产，何时解冻，由董事会另行通知，同时为保证公司正常的业务开展，暂明确由XXX、XX两位同志负责日常业务的协调。

4. 对河南格力销售有限公司1999年3至9月份工作情况、财务状况进行会审，会审的时间、地点及形式另行通知。

河南格力销售公司成立于1999年春天，股东都是当地销售格力空调的大户，往日竞争结下了恩恩怨怨，有的想用格力牌子赚大钱，有的想借此转嫁危机，有的则抱着试试看的态度，公司不行就散伙。心态各异，结构复杂，埋下了后来的隐患。

原来几个大户相互拼杀，突然合为一个公司运作市场，180度的大转弯也让二三级经销商难以接受。他们认为大户联合起

来,无非是为了从自己身上剥油,处处存以戒心。

一边是大户股东,一边是二三级经销商,河南格力总经理郭书占感到左右为难。从区域销售公司成立的目的来看,是为了管理好市场,服务好下级经销商,杜绝同品牌恶性竞争,我鼓励他站在经销商一边。

郭书占处境十分微妙。此时周围的山东、河北、北京、陕西、江苏、淮地仍停留在大户操作阶段,还未形成区域销售公司管理区域市场的局面,部分经销商借此机会大肆向地处中原腹地的河南窜货。最令他尴尬的是,一些经销商要求他堵住外省货源冲击本省市场的同时,自己却改不了窜货的坏习惯,照样搞“窝里斗”。这边锣鼓喧天欢庆销售公司成立,那边离公司几百米处,就有人从外地倒腾来的格力空调正在卸车。外地空调大量涌入,使河南格力销售公司向二三级经销商许诺的规范市场、控制价格、保证利润通通变成了废话。

内外夹攻,经营难,矛盾越来越尖锐。对一些大股东而言,此前积极要求成立河南格力销售公司,是因为觉得销售公司可以赚钱,而现在发现公司的运作并未有任何显现赚大钱的迹象。两个月后,股东联名要求总经理每月汇报一次工作,事前请示事后汇报,干什么都要听吆喝。郭书占说销售公司不是为几个大股东服务,而是为全体经销商服务。双方矛盾越发激化,继而发生冲突。有一天,个别大股东以自己是监事、有权进行审计为由突然跑到销售公司搜集“罪证”,又是撬门窗,又是撬抽屉,一时间销售公司乌烟瘴气,人心惶惶。

此时,竞争对手趁火打劫,纷纷在社会上散播谣言:“河南格力销售公司不行啦,要解散啦!郭书占有严重经济问题,马上要罢

免啦！”

“黑云压城城欲摧”，格力经销商莫名惊诧，人人自危。

好一个长袖善舞的郭书占，即使在这样艰难的条件下，经过半年艰苦拼搏，河南格力销售公司不仅挺了过来，1999销售年度结束时竟然还有不少盈利。

于是，名分之争立即变成了利益之争。为稳定销售市场，消除经销商对公司的不信任，增强对格力空调的信心，郭书占决定按公司章程拿出一部分利润奖励二三级经销商。这本是正常的公司业务，却让几位股东大为恼火——他们总以老板自居，认为郭书占损害了自己利益，于是秘密串联，策划着罢免郭书占总经理职务，并于10月8日在南阳市召开“股东会”，以莫须有的罪名罢免了郭，并逼迫他签字承认错误。

一些股东逼郭书占写辞职报告。经过徒劳地抗争，他最后还真写了。一名股东说他只向着经销商，不向着股东，气势汹汹打电话给朱总：“有我无他，有他无我！郭书占不走，我们所有股东全部退出！”

郭书占义愤填膺，40岁的男子汉，委屈得流下了眼泪，打电话哭着对我说：“董姐，他们开会罢免了我……”

我毫不犹豫地說：“这个做法是错误的，你没有为个人谋私利，一定要顶住，我会支持你、相信你。现在无论受多大委屈，你都要挺住，工作照样做，总经理照样当，不能让市场遭受任何损失！”

“我已经不是总经理了，他们开会向下面经销商宣布我不是总经理了。”

“那没用。别怕！他们罢免你，我来罢免他们——让股东全部

退出,格力电器选择新优秀经销商投资,你继续当总经理。”我又打电话给领头闹事的股东:“你不干可以退出,绝对不能干扰郭总经理的工作,否则后果自负!”

股东当然不服。根据他们开列的“罪状”,公司派人到河南逐项进行调查,发现纯属无中生有,捕风捉影。我把股东一个个找来一顿好批评,直到他们不再吱声为止。在我的坚持下,郭书占总经理拿出钱来,对全省格力经销商予以重奖。经销商拿到钱后一个个喜笑颜开,都说:“过去我们跟着大户做,亏赚没人过问,哪有什么年终奖。以前是没娘的孩子没人疼,现在有了销售公司,我们有家啦!”

这次股东与总经理之间的矛盾其实是大户与经销商之间的利益之争,也是长远利益与短期利益之争,区域销售公司的经营理念在于服务处于市场一线、二线的广大经销商,必须树立“大河满了、小河才能满”的观念。一个好的经营者必须准确把握、坚持正确的经营理念,企业才能发展。所以,好的经营者是企业成功的前提。

在郭书占总经理坚强有力的领导下,河南格力销售公司逐步实现了自己的战略目标,淡季回款由2000年的2亿元上升到2001年的3亿元,2002年增长到4亿元,创下历史新高;销售额连年大幅上升,由1999年的3.5亿元上升到2000年的5.5亿元,2001年



◎河南销售公司总经理郭书占为格力的市场和经销商饱受委屈,我坚决支持他。



又增长到7.6亿元,创全省单品牌销量之最。更让人欣喜的是,2002年突破10亿元大关,再放一个大卫星!

河南格力销售公司对经销商的年终奖励也逐年增加,1999年年终奖励3%,2000年5%,2001年达到8%。郭书占还对做得好的经销商给予了旅游奖励和汽车奖励。他带领全省100多名优秀经销商到东南亚五国和欧洲八国旅游,2001年淡季奖了130辆面包车,2002年淡季又奖了230辆汽车,其中包括20多万元的帕萨特!被经销商誉为“亚洲第一奖”。

大股东也得到了他们应该得到的投资回报。闹事的股东看到河南格力销售公司一天比一天红火,喜出望外,信心倍增,连声说:“董姐,都是我们不好。现在看起来,我们向格力投资没有投错,格力为我们选的总经理没有选错——我们把钱打入格力销售公司比放在银行里还放心!”

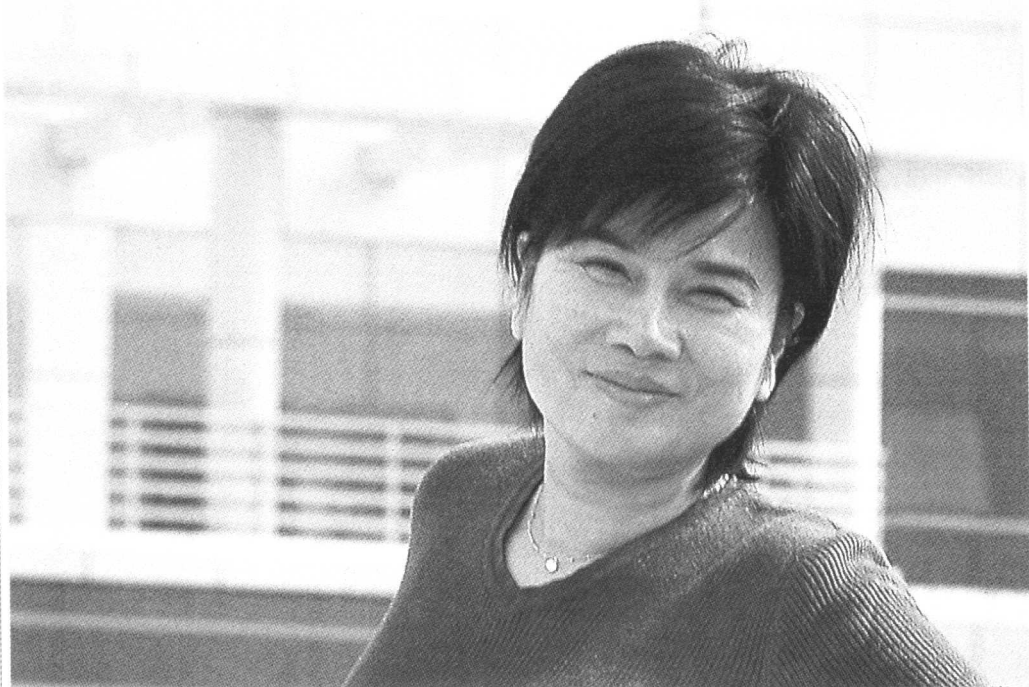
此后,在河南的经销商中传出了这么一句顺口溜:“跟着董明珠,永远不会输;跟着郭书占,永远有钱赚!”



## 第 5 章

# 审时度势

格力职工中流行着一句顺口溜：“跟着朱江洪，永远不受穷；跟着董明珠，格力不会输！”面对员工的信任，我只感到肩上担子格外沉重。“生存，还是死亡？”强手如林，血雨腥风，格力怎样审时度势，才能走出一条自己的营销道路……



从表面现象看,淮地、滨江、河南事件是互不关联的偶然事件,一些人太奸太滑,让我赶巧遇上了。但仔细分析,其中却存在着深刻的必然性。

和世界大多数民族一样,中华民族崇尚成功,崇尚财富,有做买卖的悠久传统,“经商发财”一直是古代平头百姓主要的、甚至是首选的创业途径。尧舜时代已有“顿丘买贵,于是贩于顿丘;传虚买贱,于是债于传虚”的记载。到了汉唐盛世,大都市商业十分发达,“红尘四合,烟云相连”。改革开放20年,“十亿人民九亿商”,虽有些夸张,但确实有很多人靠经商发财,积累了宝贵的原始资本。

但与此同时,和世界大多数民族不同,中华民族又有独一无二的儒家文化,有重耕读、轻商贸的悠久传统。我们应该注意到,无论古代的“士农工商”,还是近现代的“工农兵学商”,“商”总是莫名其妙被排列在倒数第一位。

这是全世界特有的现象。“君子喻以义,小人喻以利”,儒家

文化知行不一，一方面心里渴望财富，一方面嘴里耻于言利，这就产生了某些中国人特有的虚伪：“钱是什么？钱是王八蛋！千万别把钱太当回事……您能不能……借给我一点……王八蛋？”

君子耻言利，进而耻言商，“君子不商”，意味着社会精英很少自觉进入商圈，意味着精英分子很少有人沉下心来，皓首穷经研究商业现象。这带来两个严重问题：一是中国很少有世界领域的商界领袖，二是中国缺少世界知名的经营理论。由此，我们的商业无论经营实践，还是经营理论都处于瞎子摸象式的低水平阶段，与博大精深的中华民族文化极不相称。

不仅如此，由于轻商，商业成了“小人”的世袭领地。“君子固穷，小人穷斯滥也”，2000多年来，商人即小人，由蔑视而宽容，“无奸不商”竟然被人们认为理所当然，而商人干了坑蒙拐骗的事也并不觉得自己特别可耻。

这种情况又由于发生于上世纪50年代的大规模“工商业改造”，以及发生于60年代的“文革”而加剧。差不多有30年时间里，中华民族的经商传统被腰斩，轻商传统恶性膨胀，而商人形象严重妖魔化。

改革开放以来，尽管政府一再号召搞活经济，而精英分子心有余悸，仍然耻于言商，倒是一些走投无路的“社会闲散人员”之类成了新中国第一代商人。“君子不商”的情况直到90年代中后期才有所改变。诚如一个资深人士所指出：“从世界范围看，中国商人素质偏低；从历史范围看，当代商人素质偏低。第一代中国商人不可能成为世界一流商人，创百年企业仍是海市蜃楼。中国商人真正讲究诚信，讲究全心全意为消费者服务还须耐心等待！”

也许正因为经商传统太悠久、轻商传统太悠久，中国人现今变得十分保守，十分落伍。

首先，观念落后。现代商业考虑利益的均衡性、合理性，尤其注重以人为本，而从远古时代搞长途贩运开始，中国商人就以盈利为唯一目的，急功近利，不择手段，习惯于以自己为中心，以眼前利益为中心考虑问题。

其次，规模小。现代商业讲求规模效应，沃尔玛、家乐福一年销售额超过1000亿美元，高效率的组织结构，统一的CI标识，全球集中采购，构成了企业竞争优势，而我们的企业延续“刘备卖鞋，张飞卖肉”单打独斗的习惯，自立门户，各奔前程。

最后，业态保守。在国外，仓储式售货、自动售货、超市、连锁、邮购、网上交易，各种新颖的销售方式不断推陈出新，不断丰富完善；而咱们的商店虽然装修漂亮，商品琳琅满目，但从商品陈列到销售方式，仍是当年“林家铺子”水平。

加入WTO，机遇与挑战并存，搞好产品营销是企业的重要课题。一份对国内150家专业公司的调查显示，在回答最渴望得到哪方面的帮助时，竟有132家公司首选“有效的营销方法”，中国企业营销乏术的窘境溢于言表。

中国企业营销为何会在新世纪的开端，在全球市场尤其是国内市场竞争进入一个更趋白热化的关键时段发生不进反退的转折呢？有关专家认为，这是由起步晚但发展快的中国营销环境、规模大差异也大的中国营销人群体的双重因素造成的。

我认为这一转折早出现比晚出现好，越早出现越有利于中国企业理清思路，找到出路。从全球化的角度看，完全西化的做法在中国不会像过去灵光，海归派尽管喝了点洋墨水，但如

果缺乏创新能力、接纳能力,仅用教条化的方式来面对中国市场,将不能适应中国市场的需求。本土做法也不会像过去那样有效,两者的融合将是中国营销舞台上唱主角的模式。探寻中国特色的先进营销思想必然要经历一个较为漫长的过程。今天,中国市场的发展超越了中国企业的成长速度,多数国内企业的营销能力已赶不上中国经济市场化的进程,这一突出的问题,引起了海内外强烈的关注。

改革开放20年,中国营销人是边探索边学习,主要得益于两类启蒙老师:

一类是跨国公司的营销策略,它们给中国带来全新的营销管理,也为中国本土培养大批人才,它们塑造品牌的全过程,无论营销策略的制定、营销网络的构建,还是营销人员的培训、营销活动的实施,以及营销工具的运用,都成为我们模仿学习乃至追赶超越的目标;

另一类是代表世界先进营销理论的思想启蒙者,比如美国西北大学教授、现代营销之父菲利浦·科特勒博士,他撰写的《营销管理》再版无数次,影响了整个世界。相当多的中国营销人是读着他的这本“营销圣经”走上职业道路的。另一位美国西北大学学者、整合营销传播创始人唐·舒尔茨教授,他使“整合营销传播”成为当前中国营销人引用频率最高、最时髦的专业词汇之一。

在指点中国营销里最为活跃的人物,要算菲利浦·科特勒博士的弟弟、美国科特勒营销集团总裁米尔顿·科特勒,他为中国企业提出了五条营销指导原则:

——将营销战略集中于创造品牌价值;

——要战略性地而不是战术性地定价；

——将分销战略与长期品牌规划相结合；

——利用顾客导向的研发投入，有选择地进入国内和国际的高端市场；

——营销是一个不断学习的“游戏”，投资应该花在更好地了解客户需求方面，因为国外的竞争对手肯定会这么做！

要解决中国企业营销乏术的困境，与世界先进营销思想进行更广泛的接触及对话是必要的。我们需要一个反复的锤炼的过程。因为一些先进营销理念，必然有深刻的市场背景和企业自身的管理特点，必须加以对国际化的了解，否则会造成企业操作层面的混乱。将国际先进的营销理念不加任何调整就引进到中国，难免会产生南橘北枳的效果。

从来就没有神仙和皇帝，一切都要靠自己的创造，靠“摸着石头过河”。我认为，市场经济初级阶段，中国营销人一方面要信赖自己的力量，坚持走自己的道路；一方面要不断调整自己，尽快和国际接轨，使自己的营销模式越来越完善。

有很长一个时期，一些企业依靠营销员打天下，依靠千山万水，千辛万苦，千言万语，一步一步做大市场；但是，营销员个性千差万别，他们也有七情六欲，市场发展参差不齐，出现了不少问题。

早年决定商家经销权的是两样东西：资金和人际关系。二者不可缺一，最常见的情况是经销商提前打款给工厂，然后在附近租一间房子，派专人等着提货。此人一项重要的日常活动就是想方设法请客送礼，搞好工厂销售、财务、仓库、发货各个环节的关系，一旦拿到货，转手就赚钱，转眼就成“万元户”。

短缺经济时代，“没有市场，只有计划，所有厂长都是车间主任”，中国工业企业全部职能似乎就是按部就班地生产、装配和数钱。“厂家——国家”居于绝对强势地位，有点像法力无边的如来佛。自从改革开放进入市场经济后，游戏规则迅速转变，“商家——个体户”成了上窜下跳的孙猴子。自发形成的经商群体根本不受任何市场规则约束，为所欲为，倒买倒卖，人们压根儿没想过“划分区域、防止窜货”之类的游戏规则。

在这块肥沃的土地上，胆子大、运气好的个体商户很快完成了自己的原始积累。早期批发大户几乎都是面对全国市场，“自由贸易”的惯性一直影响到今天，规范市场成为一个让人们长期头痛的问题。此后，尽管产品短缺有所缓和，但很长一段时间，厂家一直沿袭了依靠大户销售产品的路线。

卖方市场条件下，经销商靠厂家扶持逐步发展壮大，厂家也利用大户经销商的资金、经验和销售渠道开拓产品市场；而更引人注目的是，过分依赖大户滋长了厂家的惰性，它们眼睛盯着经销商而不去主动开拓市场，埋下了深刻而又难以察觉的隐患。这为制造商、销售商日后尖锐对立埋下了伏笔。

厂商和睦相处的日子不会太久了。随着企业规模的扩大和市场竞争的加剧，营销通路的成本、效率和控制之间的矛盾越来越不易协调，不同的利益取向，以及对通路模式的不同认识最终引发了制造厂家与经销商之间激烈的冲突。

“儿大不由娘”，首次对抗发生于上世纪90年代中期。当时，中国卖方市场向买方市场迅速过渡。商家在厂家长期呵护下初步完成资本原始积累，大户经销商地位在不知不觉中迅速上升。这带来了谈判地位的微妙变化，顺理成章，羽翼渐满的商家要求



重新界定厂商关系。

一方仍然高高在上,要继续维持自己的产品支配地位,一方则跃跃欲试,要代表消费者实现在市场上的主导地位。这一边,面对迅速成长起来的庞大市场,厂家的控制愈发显得苍白乏力,“躲进小厂成一统”,继续做卖方市场的黄粱美梦;而那一边,受强大的市场规律支配,真正的商战已经开场,长剑出鞘,刺刀见红,杀得昏天黑地,市场上一片狼藉。

市场经济初级阶段,不以人的意志为转移,一些鲜为人知的规律在静悄悄地发生作用。人们为争夺市场份额而竞相杀价,价格战愈演愈烈。经销商伤痕累累,屡败屡战;制造商赔本赚吆喝,屡战屡败。

“为什么受伤的总是我?”商战往往以商家崛起、厂家倒闭而告结束。发财的经销商一旁数钞票,偷着乐,而幸存下来的制造商一边清洗伤口,一边开始反思,冷静寻求生存发展的对策。

90年代中后期,一个特别引人注目的现象是中国最重要的两个经济模式终于分出高下。苏南模式日益衰落,苏、锡、常乡镇企业发生大规模破产、改制,而温州模式日益兴盛,温州、台州个体私营企业焕发出勃勃生机,大规模走向世界。从一定意义上讲,苏南代表中国加工制造业,而温州、台州代表中国市场流通业。两个模式一降一升,正好反映出中国制造商和经销商地位发生了历史性转变。

有学者指出,即使同样从事加工工业,苏南乡镇企业与温州私营企业也有很多不同。一个明显的标记,在于前者一般是总经理抓生产,副总经理跑市场,而后者恰恰相反,总经理跑市场,副总经理抓生产。如果我们把这一现象放在全球经济背景下看,就



不难发现,温州企业先知先觉,更早走上了“市场为王”的正确道路,而苏南学温州,苏南乡镇企业大规模改制是付出惨重代价之后,被迫与国际接轨的。

正是这一大背景下,中国一些重要制造商对通路模式进行重组,网络代理制应运而生。

与国际流行的代理制不同,中国网络代理制蕴含了独有的商业文化:工厂依靠网络代理商,也就是大户的网络资源,大户的代理权仅限于自己建立的分销网络,另一方面,厂家积极介入大户之外的一级批发商和重要零售商——这标志着工厂的营销系统开始向市场纵深挺进。从形式上讲,这种新的通路模式,既兼顾了市场稳定,又兼顾了市场开发,是一个两全其美的办法。

90年代中后期,网络代理制风靡一时,一批有实力的经销商在这一模式的引导下,才华得到充分施展;但令人遗憾的是,成功应用此种通路模式的制造厂家为数不多。业内人士认为:

第一,中国市场是一个成长中的市场,新厂家蜂拥而至。新进入者一般不追求稳定的利润,而追求市场增量的膨胀。他们的利益取向和大户代理商对利润最大化的追求,给“网络代理制”增添了一道阴影。

第二,厂家直属的零售商与大户代理商的利益尖锐对立,实际操作中,多头代理和代理多头又使厂商关系雪上加霜。多头代理使得一个区域内多家代理商经常因为“边境”问题摩擦不断,战事此起彼伏,代理多头使厂商之间权利和义务无法充分保障。

如此一来,厂家“借船出海”的通路模式遇到了挑战。经历了早期大户模式的辉煌,尝试了代理制的酸甜苦辣,此时厂家不约而同,把目光锁定在终端零售市场。

很显然,厂商矛盾太深刻了,修修补补不成,必须“改朝换代”,中国制造商开始分路突围,向终端市场迈出了关键的一大步。这是艰难的一步。

现代营销中,“客情”关系是市场关系中最复杂,也最有价值的一种关系。经销商可以选择经营甲品牌,也可以选择乙品牌。这种选择通常会受到一些条件限制,选择权力的大小与经销商自身的企业形象和营销实力成正比。

在终端市场,一个好的厂家品牌可以为经销商树立形象发挥促进作用,却不反映经销商自身形象本身,也即是说,当一个经销商放弃经营某一品牌时,这一品牌的正面和负面影响也随之消失。

反之,对厂商而言,选择经销商的权力也取决于自身的实力,取决于企业品牌形象以及密切相关的产品现实的获利能力,以及潜在的获利前景。

由此,只有一种情况可能出现厂商长期稳定的结盟,那就是

双方互相重视,努力维护互相依赖、共同发展前景这一点,和婚姻有一定相似之处。

市场营销的主线是构建一个首先能为消费者接受,又能使厂家、商家获利,形成良性循环的价格体系。这个体系的关键在于消费者是否愿意接受终端销售价格水平——市场零售价。

加入WTO,一定程度上象征着中国市场已成为全球市场的一个组成部分,而不再是一个孤立的市場,不能为所欲为了。商品零售价由“厂家—国家”说了算的好日子一去不复返。对于制造商,面对的市场零售价情况特别复杂,“老革命遇上新问题”,让消费者接受自己的产品和价格比登天还难。

此时,至少在制造商眼中,经销商已不再是一群贪得无厌、面目可憎的“投机倒把分子”。他们变得那么不容轻慢,甚至变得有些让人生畏。不以任何制造商的意志为转移,在零售价一定的情况下,经销商的获利水平决定着制造商提供的产品销售量。商家高高在上,谁提供的产品获利水平高,销售积极性就高。经销商投入大,产品就走得快,反之质量再好也很难有销量。

商人唯利是图,古今中外皆然,无可厚非。经销商选择制造商首先考虑的是利润,这个利润是指最终到手的利润而不是眼前的利润。比如,一些乡镇企业产品进价低,利润空间大,但数量有限;而且售后麻烦不断,影响商家形象,从长远看并不赚钱。大经销商往往并不看好这类企业产品。

作为中国最大的空调制造商,格力电器不能对经销商的崛起视而不见。“市场为上帝”,在我眼中还要加上“商家为上帝”。经销商是企业产品走向市场的主要桥梁,在各种关系中,毫无疑问我们最重视厂商关系。

市场有三个要素：厂家、经销商、消费者，缺一不可，但把哪个要素放在重要的位置，不同厂家有不同选择。

以空调业而言，有的企业选择消费者作为他的“上帝”。这没有错，钱在消费者的口袋里，谁也抢不走，得让他自觉自愿掏出来。有的企业大肆利用广告宣传，利用媒体炒作概念，表现出对消费者俯首贴耳，百依百顺，使得消费者在短时期内凭印象购买这些产品，使得商家必须进他的产品。

但我认为，相比“消费者是上帝”，“商家为上帝”更符合中国国情。任何企业，不论你的产品具有多高的技术含量、多好的质量，最终都要通过销售这一环节实现价值。所以，培养厂商共赢的局面很关键。

“商家为上帝”不是谁封的，而是长期自然而形成的，合乎时代潮流的。在中国，大多数产品和消费者不能直接见面，必须有商家作中介。这时候商家左右逢源，具有了一种居于支配地位，类似于“王”的权力。“商家为王”，一方面，对于消费者，他代表制造商，代表产品品牌。大百货公司家电厅着装整齐的男女售货员口若悬河，拿着产品当场演示给消费者看，消费者相信的是商家；另一方面，对于制造商，销售商代表市场，代表消费者，自己赚钱，高兴时可以向制造商的产品说“是”，让你活；自己赔钱，不开心时也可以说“不”，让你死。

在市场经济条件下，认识到信息的不对称性，对于企业老总意义十分重大。一种产品品质好坏，厂家知道，商家也知道，唯独消费者不知道，或知道得不充分。从这一意义上讲，商家是厂家和消费者之间沟通的桥梁，商家断了，桥梁就没了。

为解决信息不对称的问题，防止这种情况发生，有的企业家

通过广告宣传,通过新闻炒作跨越商家谋求和消费者直接沟通,首先激起消费者购买产品的欲望,然后一步一步迫使商家就范。企业利用了消费者的信赖,高价销售,赚了大钱,而产品质量都很一般。随着时间的检验,消费者发现自己总是受骗,相信广告的结果是买来的商品质次价高。虽然他们尚不十分清楚,企业数以千万计的广告费都要摊在产品身上。此时,产品广告的光彩黯然失色,市场开始萎缩。

另外,中国市场有自身的特点,这一招未必每次都能见效,我们常常见到“播下的是龙种,收获的是跳蚤”。因为中国广告业目前还十分幼稚,覆盖面非常有限,而与神通广大的商家相比,消费者自主意识不强,素质较低,但更容易受他们左右。

这儿有一个极端例子。某县有一个经销商,其所推品牌在当地市场占有率高达60%,但他不满意,还想超过80%。他的品牌主要竞争对手是B牌空调,这种空调就是广告铺天盖地,而质量一般,商家经营无利可图,于是挖空心思要把他打下去。但此人做得也很过分,他把有质量问题B牌空调拆散后堆放在板车上,雇人在大街上整天拉来拉去,逢人便告知去维修的。他的目的是让消费者天天看到残破的B牌,得出这种空调质量不好,经常需要维修的错误结论。

这种事在中国市场并不鲜见,故意破坏他人名声的做法应当受到谴责。有趣的是,我们的《广告法》明确规定企业发布广告信息不能提“全国第一”“世界第一”,却不限制说“全县第一”“全市第一”。商家这样说并不违法。朱总曾遇到过一个县级经销商,称格力空调“荣获六项世界第一”。朱总问他:“格力销量第一,但广告法规定了不能提第一,你这样做不怕工商局查吗?”



◎格力每年均举行市场分析研讨会，针对中国市场的特殊性作出自己的营销部署。

“怕什么？格力空调质量好，价格适中，维修率低，全国销量第一，我说的是实话。”他莞尔一笑。

商家推品牌，主要看品牌的“张力”。这是商家推品牌的唯一理由。家电品牌多，有的赚钱，有的不赚钱，商家当然推赚钱的。这样一来，市场经济初级阶段，中国商家嘴里讲的“优质商品”，往往与能让他赚钱的商品是同义词，而“劣质产品”的同义词是赔钱商品。

我们不止一次看到这样一个场面：大百货商场家电厅，琳琅满目，眼花缭乱，一对中年夫妇聚精会神，悄声讨论要不要买下某彩电。“这机器不错，中国名牌，来一台吧！”这时一名身着制服的年轻售货员会突然出现在身旁，满面春风地说，“不过，说实话，就是有一个小小的毛病，其实也不能叫毛病——这种机器返修率比较高。您瞧那边那一台，我们卖了好几年，1000多台一台都没有返修的。”而真实情况是，“那边那一台”彩电每卖出一台，小伙子可以从厂家拿到20元“辛苦费”。

这种做法明显损害消费者的利益，也损害商场的利益，属于不正当竞争，属于欺诈；但是，此类现象广泛存在于各个角落，着



◎格力重视经销商的意见，每年都要召开会议听取他们的想法和意见。

急上火没有用，遵章守法的制造商只能徒叹奈何。

商家在产品推销过程中的重要性再明显不过了。市场网络是格力电器的无价之宝，商家就是编织这个网络的蜘蛛。面对这样的市场，格力要找准自己的位置，我认为最基本的有两点：第一是我们的产品质量要好，质量是生命，必须充分认识到先有品质后有品牌，才是真正的、永久的品牌。广告创造的名牌，也就是昙花一现、哗众取宠的品牌；第二是我们与经销商之间的良好合作。不是抛弃利用而是坚持谋求共同发展的思路来处理我们和商家的关系，我们要求商家必须和格力保持思想一致，做到产品质量、服务质量同步提高，善待消费者。我敢说，全国没有一个空调生产厂家的老总，像我一样和经销商保持着真诚的友谊。

“商家为上帝”，除去个别经销商，格力电器与全国上千家经销商真正进入了“信任、依存”时代，格力与商家之间的关系，既有严格的规则，又有朋友的友谊。我们替商家着想，把他们的困难看作是自己的困难；更重要的是，我们提供合格的、理想的、能赚钱的优质空调。

浙江有一个经销商听说朱总要去，激动得三天三夜睡不着



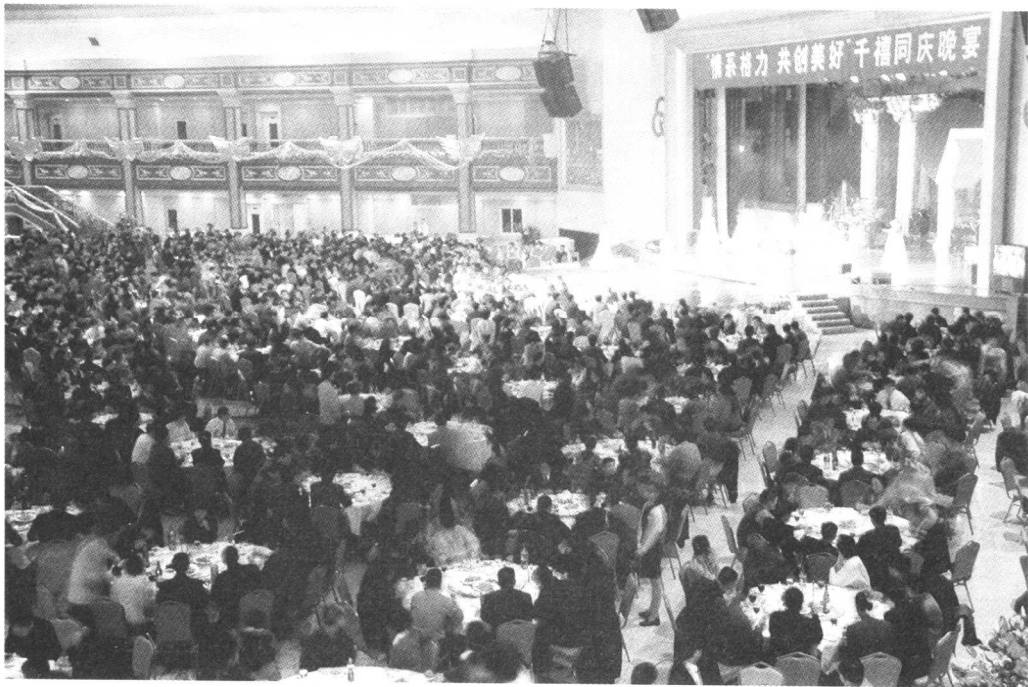


觉。朱总到新疆克拉玛依，商场列队欢迎，离商场还有50米就放响了鞭炮。我到全国各地，也亲身体会到商家对格力的一片真诚热情。

这不是因为我们是格力老总，而是因为代表着格力品牌，商家是在列队欢迎格力品牌。如果不是格力有近于完美的质量和良好的信誉，经营格力空调能赚钱，谁会把我们当回事？

这是真的。那是在1992年，格力刚起步，消费者还未能了解这个品牌，经销商对我们也是不屑一顾，因为经销商所追求的是最眼前的、看得见的利益，所以商家认为自己是上帝，而厂家没地位。那年夏天，我带朱总到南京一家商场，向商场主管介绍说这位是珠海格力电器公司的朱江洪总经理，他们看也不看，既不叫坐，也不倒水；谈累了，想坐下来，但是人家没有让坐，只有站着。而现在不同了，若是格力的领导到市场去，大小经销商争先恐后来接，大的开奔驰，小的开桑塔纳，无论奔驰，还是桑塔纳，体现的是他们对格力品牌的真情。

一个企业除了要有好的产品外，还要有优质的服务，企业要深入细致研究市场、增进与二三级经销商交流、加强对终端网络管理。1999年春节前夕，我们为了制定更准确有效的经营决



©2000年珠海航展，格力邀请5000名经销商前来观摩，人气之好、场面之壮观创行业之最。

策，我们发函给全国空调零售商，感谢他们对格力电器的支持，同时倾听他们的意见，并对往年所承诺的政策给予兑现。此函一出，在全国经销商中引起极大反响，大大增强了对格力的信心。春节后，我们要求各地销售公司和一级经销商上报二三级经销商淡季销售额，又对经销商逐一电话回访，核实销量，听取心声。由此，我们不仅摆脱了其他空调厂家降价的樊篱，强有力地拉动了淡季终端市场的回款及销售，抢占了市场先机，也为旺季销售奠定了良好的基石。

与商家结为一体，绝不能理解为放弃生产厂家的要求。对于中国的市场的培育，格力的见解是厂家与商家的关系不只是买卖关系。在我看来，既然你卖格力空调，你就是格力人，享有必要的权利，接受一定的约束，发生消费者投诉就要处罚你。在多年合作过程中，我总是在保证大多数商家利益的前提下严格要求经营格力的经销商，整顿流通领域的经营行为。

一些地区销售网点分布不甚合理、服务水平不高,2000年整顿网点,吸收了一批竭力维护格力空调形象,谋求与公司共同发展的经销商。根据“合理布局、均衡发展”原则,我们规划了各地服务网点,基本达到预定的要求。这一年,格力的销售网点增加30%以上。

生意就是生意,我们和商家的感情是建立在利益基础上的。要让他们与我们诚心合作,就必须让他们深切感受到格力的实力。2000年11月第三届航展在珠海召开,我们邀请了5000多名经销商前来观摩。

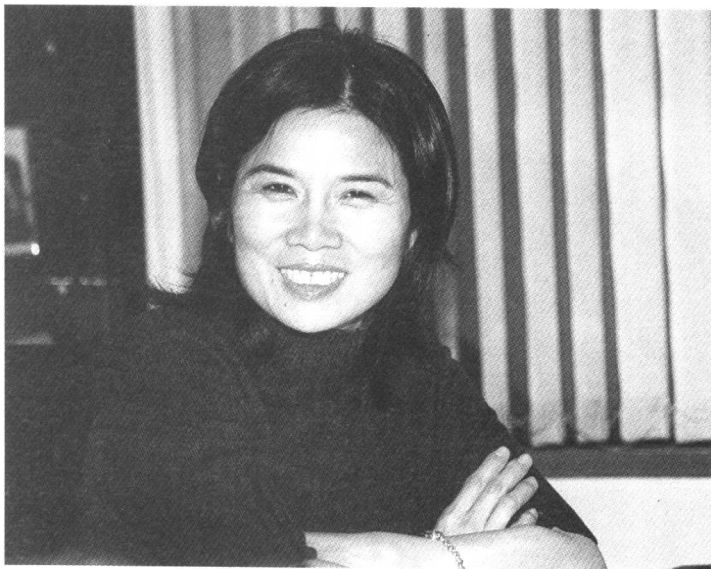
此次活动规模之大,场面之壮观创下了全国空调界之最,全方位感受到格力对他们真诚的关注,会后许多人说,只有做格力最放心,只有做格力才没有后顾之忧。



## 第6章

# 商战无情

“创业艰难百战多”，市场鱼龙混杂，理不清的三角债，打不完的头官司。格力营销模式成为应对价格战、市场混乱局面的最好模式。我们过五关斩六将，虽然经历了销售人员“集体叛逃”的风波，但作为“金牌业务员”我却起到了中流砥柱的作用。



◎董明珠始终坚信格力区域销售模式的旗帜会继续高高飘扬。

淮地事件发生后，媒体各种言论纷纷扬扬，断言“靠渠道优势起家的格力空调在渠道上遇到了大麻烦”，进而对格力营销模式“红旗还能打多久”产生了怀疑。事实确实如此吗？

后来的事实是，格力空调在全国各地的销售形势非常好，滨江、东北、深圳、河南等地市场日销售额超过了1000万元，2001年格力空调在全国的销售又增长了30%，怎能说“遇到了大麻烦”。

经过几年运作，实践已证明格力区域性销售公司是应对价格战日益混乱、行业竞争日益加剧的最好营销模式，格力勇于探索的旗帜还能继续高高飘扬。

投身营销事业，致力于建立格力的“格”和“力”，是我30出头到40多岁的生命历程，一条漫长的不归路。回首往事，一切历历在目。格力营销模式是如何建立起来的呢？

简单划分，从1991至2002年12年间，格力营销模式经历了

五个发展阶段,即:

1994年以前的推销阶段;

1995—1996年的大户模式阶段;

1996—1998年的规范市场初级阶段;

1998—2000年的联合代理阶段;

2000年以后的专业代理阶段。

下面,我逐一介绍这五个发展阶段,供一些关心中国民族工业发展的同志,尤其是那些长期战斗在营销工作第一线的企业领导人参考。

格力营销模式的第一阶段,是推销阶段。这一期间,品牌消费意识十分淡薄,人们对家电产品的认识还停留在“月亮是日本的圆”水平;对于普通老百姓,空调属于高档次的奢侈品,可望而不可及,主要用户是社会集团,机关、工矿企业和第三产业,占70%以上,其次是科教文卫单位,而金融、保险、邮电、气象等行业很少用;销售市场鱼龙混杂,很不规范;格力品牌还没有建立起来,市场意识淡薄,缺乏销售经验。

在这一背景下,格力电器主要依靠推销人员的个人能力打天下,运用销售提成的方式刺激销售人员积极性,通过大量赊销实现厂商合作。市场条件很不成熟,厂家沿袭计划经济时的做法,往往采取先发货、后付款的方式,这带来了数不清的“三角债”和打不完的无头官司。一位中国知名企业家曾无奈地说:“人家说我拥有多少个亿的资产,我却没有感觉,我只知道其他的企业欠我很多钱,我屁股后面又跟了许多债主。而我自己常常身上不超过100元现金。”这句话从某种角度上反映了以前曾令业界色变的“三角债”问题的严重性,其直接的体现就是企业应收

账款的居高不下。这就导致了企业的血液——流动资金的缺乏，不得不向供应商加大赊欠，使公司的财务状况恶化，最终一些公司又会因“巧妇难为无米之炊”而破产。

现代企业营销的特征之一就是赊销即信用销售，一个企业没有应收账款是不可能的，但应收账款过多或者死账、呆账过多又是不正常的，势必使企业有限的资金更多地被应收账款占用，使资金周转率放慢。

一位经济学家这样算过一笔账：假如现在有两个销售人员，其中一位对客户还款能力要求很严格，某月销售额100万元，三个月内回款100万元，回款率100%，而另一位则不管客户信用程度如何，当月销售额150万元，三个月内回款140万元，回款率93.3%，但存在呆账10万元。假使该产品利润率为10%，忽略时间价值等因素，前者获利10万元，而后者仅获利5万元（本应获利15万元）。

一些企业在买方市场激烈竞争中不知所措，抱着“有奶便是娘”的心态，往往在未弄清客户的具体情况下，就急于和对方成交。这样就会出现尽管销售额攀升，但企业反而不能多赚钱的现象。如果成交额巨大，一旦成为呆账、死账就会使公司陷入可怕的深渊。

“三角债”被许多经济学家称为“有中国特色”的词汇和现象，90年代初曾在中国业界肆虐一时，拖垮了一批企业。

当时，格力也受到“三角债”问题的困扰。尽管如此，初入此道的我还是凭着对事业的执著和忠诚，为了避免滑入“三角债”的泥坑，坚持“先付款后发货”原则，1992年在淮地市场销出1600万元，1993年在南京市场销出5000万元，1994年在江苏

市场销出1.6亿元,占当年格力电器全部销售额20%左右,而且全部现款,没有一分钱应收款。我成了中国家电销售额最高的“金牌业务员”,成了格力的“销售大王”。

成绩只是一串数字,其中艰辛,在当时的营销环境下,可想而知。

紧接着,随着格力空调知名度不断提高,企业内部管理方面问题暴露出来了。珠海总部的销售工作显得比较混乱,经销商打款过来提不到货、公司货发出去找不到提货单的咄咄怪事时有发生,不仅搞乱了销售市场,而且在市场上对格力的诚信产生了负面影响,严重影响了企业效益。

空调属于高档商品,夏天紧俏冬天滞销,行情和季节大有关系,少数人往往利用季节差牟利,给企业造成损失。这些人所作所为,公司经营部要负很大责任。经营部职责是发货,了解区域市场情况,了解业务员工作情况,而事实上不但业务员那一块掌握不好,发货也较为混乱。更离谱的是,还会发生空调出库居然没有出库存单的事,凭一张白条,就可以拉走。

听起来匪夷所思,这样的糊涂账,也有上千万应收款始终没收回来。济南一家经销商欠格力300多万元,派去追钱的人呆了20多天,第一次跟他对账,经销商说没空,不肯拿出账本,第二次再去,反说我们欠他的债。和他理论,他两眼一翻:“口说无凭,证据呢?账本不能算数,那是你们自己做的,想怎么做就怎么做。发货总有发货单吧,还有运货单呢?”那时企业刚起步,一切都不太正规,公司财务部始终拿不出相关单据,济南这笔货款最后流失了。在当时的市场环境,这是一种普遍现象。

卖方市场,暴利行业,企业忙于敛钱,管理混乱是当时中国空



空调高潮 · 1997.12.30

写在前面  
的话

的董明珠还没有很久了。她是个女人，最后还是到格力会记上了她的名。

中国空调行业的发起人，董明珠是谁和谁第一个，并不说谁个今天已在龙头企业地位，单就董明珠94年进格力总部，从销售部的部长到今天的销售经理地位，短短九年的时间使格力销售一跃超过中国空调品牌之一行列而言，就足以使人对董明珠刮目相看了。

可是董明珠做错过，她的坦率、真诚和直言不讳，缺少在商业界上的圆滑，或有时甚至狂妄；但企业在销售老总，总会面对那些激烈的市场竞争而有一些必要的条件和支撑，格力能在今天如此激烈的市场竞争中，97年销售收入达50亿元，比上年增长30%，多少是董明珠销售的结果。

格力“94年销售中，做销售有着“深奥”了，你当年在供职格力，规定“市场”的销售额翻倍，能够把格力的经营理念做你和格力文化，应该说董明珠功不可没。

“进是死的，可人活的”这是格力董明珠记得最深的一句话，这句话包含了多少董明珠对市场销售成功的理解，对格力经营理念的理解，以及她“支撑格力企业”的默契。

她以她女人，你女人是强，空调行业强人加上加，但董明珠眼睛上看到的分明是格力品牌价值的自信。



◆ 本刊记者：张忠

董明珠印象



全身心投入  
才能把工作做好

敬业工作，董明珠做最大的空调销售有强的工作范围把工作干好，91年董明珠加盟格力，负责格力一个片区的工作，从实实在在的销售经理做起；94年调到格力总部，在销售部主任部长，从此拉开了她人生舞台上精彩和

12

◎不进则退。在市场上，进攻才是最佳的防守。

制造业的通病。格力在全国各地设有仓库，某些业务员手里掌握着空调，个别人见缝插针，浑水摸鱼，大发不义之财。仓库里的空调竟然成了私产，进货、发货业务员说了算，甲10台，乙20台，写个纸条就行了，而后在当地开一个私人账户，让人把钱直接打到自己账

上，到年终对账时，就怎么也对不起……

推销阶段结束于1994年底。以下情况是导致推销阶段终结的主要因素：

首先，市场需求急剧增长，家庭购买空调的比重稳步上升，消费群体的变化导致推销阶段的终结。经营空调利润丰厚，各大热点城市空调经销商应运而生，出现了经营大户。空调是中国家电市场“最后一块肥肉”，城市中保有率仅在10%左右，农村市场更是一片空白，因而国内稍有名气的家电企业基本上都做起了空调。大家一窝蜂搞起了空调，“市场生存率”自然成了首要问题。特别是对于刚刚进入的“新军”，由于品牌、销售渠道和终端等方面多处于相对弱势的地位，要迅速“做大”，就必须采取非常规方式，再也不能依靠业务员个人来占领市场；此时，消费对

象也发生明显变化,除团体购买外,家庭消费开始呈现上升趋势,也必须依靠经营大户开拓市场。

格力的生产规模也迅速扩大,1993年冬天投资2亿元、占地10万平方米的一期技改工程完成,年生产能力由2万台猛增至30万台。格力空调销售额快速增长,1991年1.2亿元,1992年1.9亿元,1993年3.2亿元,1994年达到了5亿元。更重要的是,格力空调品质越来越好,品牌知名度越来越高。

创业之初,格力电器模仿国外产品多于独创,但不是简单地“拿来主义”,而是在采用世界名牌部件的同时,自己创新生产工艺,产品质量达到了国产空调一流水平,品牌逐渐得到经销商和用户的认可;在朱江洪总经理创品牌、出精品的思想指导下,格力利用自身技术优势,也在积极开发具有自主知识产权的产品,1993年“空调王”分体机和1994年“灯箱画”柜机面市,均引起极大轰动。

由此,市场上买格力空调的呼声一下高涨起来,品牌知名度初步确立,在多种因素的共同作用下,格力电器已具备超越“推销阶段”的客观条件。

此外,1994年秋冬之交格力电器经历了一次业务人员“集体辞职”,直接推动格力营销模式的演进。

其实,公司内部人员“策反”的现象在其他公司也屡见不鲜。著名的案例有:段永平1995年底从小霸王公司出走,中层以上的数百名骨干纷纷追随而去,被“抽干”的小霸王雄风不再;张树新1998年11月从瀛海威公司率15名中高级管理人员集体辞职,此后,中国互联网第一品牌“瀛海威”湮没无闻;原微软中国总经理吴士宏辞职后一本《逆风飞飏》,兜出企业老

底,狠涮了微软一把,使公司一度陷入尴尬;KK引进的空降兵副总李国明的出走,让其主子一时无法面对媒体;创维原中国区营销总经理陆强华率众出走,通过媒介攻击使老板非常被动——2000年创维发生的业务人员“集体辞职”,也引发了天崩地裂般的负面效应。

不过,正如古人说的,“失之东隅,收之桑榆”,发生在格力的这场事变同样引起媒体大肆渲染,但不是起到负面影响,而是起到清理的效果,对格力的快速成长也有一些积极作用:

首先,它使格力电器比别的制造商更早、更清晰、更深切地认识到销售人员在企业腾飞时所起的巨大作用,以及其中包含的巨大风险,以至于在此后的长期进程中能够断然抛弃幻想,不再依赖业务员的个人英雄主义,而坚定地把工作重点转移到营销模式建设和营销管理上来,着眼于品牌的价值、产品质量的价值,以及集体的力量、组织的作用。

其次,这一事件把我由一个普通业务员推到了公司经营部长的位置。这不是说有什么了不起,但我确实比其他人更适宜受命于危难之际,承担起对格力发展有重大意义的责任。

格力销售业务人员“集体辞职”事件决非偶然。

空调竞争激烈,市场缺乏规范,初级阶段的市场经济扑朔迷离,一些天马行空的“西部牛仔”在市场上获得了偶然成功。这使一些公司老总产生幻觉,以为企业成败不是集体努力的结果,而取决于某些“英雄”。一些企业甚至把开拓市场简单理解为挖到一流营销人才,于是不惜一切代价,不择手段四处“摘桃子”,类似我这样的“金牌业务员”身价百倍,炙手可热。

与此同时,一些营销人员也产生了错觉,以为自己重任在肩,

决定着企业命运。空调营销人员的身价在企业相互挖人的拼杀中不断攀升。

“一个坏产品,无论你销售人员怎样满天飞,也永远不会有市场。”朱总认为不能把功劳全算在销售人员身上——企业成功是各部门密切配合、整体努力的结果,那些默默工作在第一线,为开发新产品废寝忘食的科技人员更应得到人们的尊敬。由此,和其他企业的做法相反,他决定对格力业务人员的销售提成作必要的下调。

按朱总的想法,提成比例要下降到0.28%至0.38%。这激起了格力电器大多数销售人员强烈的抵触情绪。他们认为,公司能有现在的业绩,销售人员功不可没;不能在企业销售额和利润不断提高的情况下大幅度降低业务员待遇,搞“卸磨杀驴”。

朱总的主要助手,一位负责销售工作的原公司副总经理也这样看问题。他认为,产品质量好只是打开市场的必要条件,而不是充分条件。优质产品不一定畅销,营销的作用就是把好产品推向市场,让消费者接受。

显然,这是关于现代企业营销的两种发展思路,都有一定道理。问题在于朱总毕业于华南理工大学机械系,正宗工程技术人员出身使他的说法不那么有感染力;而主抓销售的副总一味强调提高业务员收入,也让人感到有“瓜田李下”之嫌。

双方较量的结果是企业高层分裂,主管销售的副总拂袖而去。

无巧不成书,副总离开格力的消息一传开,邻近的中山市一家空调厂闻风而动,决定不惜一切代价抓住这一宝贵机遇,从格力挖来营销人才,振兴他的企业。

这家空调厂是私营企业，经营方法比较自由，老板主动找到格力副总，向他许诺，只要年销售额超过3亿元，企业最多可以给业务员3%的业务费，外加2%的广告费，一共是5%提成。

朱总给的0.3%和他给的5%，相差10多倍。这就不是挖一个人，而是要挖格力电器一批人！

接下来便是一场“集体辞职”。1994年11月17日，格力空调1995年度订货会在珠海宾馆降下帷幕，第二天珠海度假村，在中山市那家私营空调厂的订货会上，以格力电器原副总经理为首，包括8名业务员、2名财会人员在内的11名集体亮相。

真是石破天惊！更让人吃惊的是，昨天参加格力订货会的340名经销商中，竟然有300多名追随“叛逃者”来到了竞争对手的订货会上。

格力电器营销人员“集体辞职”在业内产生极大震荡。特别是首都一家报纸一位姓李的记者发表文章大肆渲染，一时间，珠海格力电器公司的上空乌云翻滚，人心惶惶。

毋庸讳言，公司高层领导，尤其是朱总把主要精力放在产品质量和技术开发上，“你办事，我放心”，某种程度上忽略了至关重要的产品营销环节，忽略了经营部。等意识到问题严重性时，已追悔莫及。

人走了，经营部留下了一大堆问题，彻底暴露出公司管理上的缺陷。面对突发事件，朱总决定采用民主选举，至下而上选拔经营部长。

民意测验的表格内容定得很细，有思想品质、团结能力、工作能力、组织能力、管理能力、综合能力等等。员工都明白经营部长对企业的重要性，填表非常慎重细致。

结果出来,我得票数占绝大多数,加上公司领导对工作的各项考评中我得分最高,最后决定由我出任经营部长。

格力员工和领导一致看好我,出于三个原因:一是业绩异常突出,年年都是销售状元;二是对事业极端忠诚,“集体辞职”期间,我是其中被拉拢的首要一员,面对利益的诱惑,我不为所动,作为“金牌业务员”坚定地站在格力电器一边;三是具有驾驭事务的才能,在淮地、南京、江苏遭遇各种艰难险阻,最终都能战胜困难取得成功。

在这儿,可以毫不夸张地说,我走马上任经营部长,彻底改变了应收款的现象,使格力的营销模式由初始的推销阶段向大户模式阶段演进。







## 第7章

# 生死关头

格力在空调销售旺季中敢于用自己的底牌在市场中“赌博”：赌老天爷的仁慈，赌大户经销商的胆略，赌竞争对手的失误。“打蛇打七寸”，销售大户对格力不仁不义，我也断然使出“杀手锏”。





©江苏五交化一个商场开张，董明珠应邀出席剪彩仪式。

经过推销阶段的磨难和洗礼，格力营销模式1995年顺理成章地全面进入第二阶段——大户模式阶段。

此前，我已尝到了依靠空调经营大户的甜头。

1993销售年度我在南京实现销售5000万元，这一不俗业绩与依托“大户”开拓市场密不可分。这个“大户”是江苏五交化总公司。第一笔他们打过来200万元现金，在珠海引起了轰动。而前一年，格力总销售额才1.9亿。要知道，那可是在滴水成冰的12月啊，有人说，“只有疯子才会把这样大一笔钱投入空调”。而这却是在格力空调销售史上空前的一笔巨额回款。

1994年销售年度，中国空调市场供过于求的矛盾开始出现，加上高达18%的通货膨胀因素、长江中下游多年不见的阴雨凉夏天气、品牌间竞争加剧，以及众多新崛起的经销商推波

助澜,导致这一年爆发了全国范围的广告大战和价格大战。战火首起于江苏,也始终以江苏最为激烈。但我重点依托“大户”,依然取得了非凡的1.6亿元的销售业绩。

进入大户模式阶段的一个重要标志,是1994年底格力电器出台了一个具有划时代意义的销售政策——淡季让利。

与公司不断推出性能卓越、外观精美的新产品相比,淡季让利甚至有更大的市场效力。淡季让利的中心内容是,每年9月1日至次年3月31日空调销售淡季的产品定价,比4月1日至8月31日销售旺季低一些,商家淡季向厂家打款可以拿到更有竞争力的价位,而且旺季提货同样享受淡季的价格优惠;淡季6个月不同月份定价各不相同,9月最低,然后逐月上调,直至4月1日实行旺季价位。

当时中国空调行业已普遍采用“年终返利”策略——厂商根据经销商销售额完成情况,年终依照事前承诺返还一定利润。通常做法是商家销得越多,返还的“点”数越高。格力电器1995年销售年度首次推出的淡季让利,加上原有的年终返利,格力营销模式顺理成章进入了大户模式阶段。

这一模式有力地刺激了大经销商加盟格力。

显而易见,能在淡季投入巨资的必定是销售大户,不管资金来源于自有存款还是借贷,只有大户才有胆量下这样的大赌注。

这是一场规模空前的赌博。空调淡旺季差别十分明显,但淡旺季转换的具体时间,4月,5月,还是6月,既不是制造商说了算,也不是经销商说了算,而是老天爷说了算。厂家、商家当然希望天天摄氏40度,天天销售旺季,但谁也说不准旺季什

么时候到来,到时候市场是否会真旺,谁也说不准竞争对手会采取什么竞争策略。

和大户一样,格力电器也在“赌”,赌老天爷的仁慈,赌大户经销商的胆略,赌竞争对手的失误。

敢于这样赌博,格力电器还是持有几张底牌的:

一、品牌号召力正日渐增强。旺季总会到来,格力电器在产品差异化方面具有明显优势,为消费者提供了更多的价值并且被越来越多的消费者认同;

二、有江苏五交化这样的大户作示范;

三、有制度创新优势。格力电器率先采用淡季返利,竞争对手即使反应过来,也很难迅速加以模仿。

还有一件事值得一提:1996销售年度结束时,我们又采取了令经销商喜出望外、而让竞争对手大惊失色的非常举措——在经销商没有任何思想准备的情况下,格力电器突然拿出了1亿多元利润奖励他们。这一“惊喜返利”的奇招使经销商信心进一步增强,为下一年度继续推行淡季让利、年终返利埋下了有力的伏笔。

淡季让利、年终返利、惊喜返利符合中国国情,这一组合策略十分成功。第一年也就是1995年,格力空调产销量由行业第八迅速提升为第二,第二年超过老大哥春兰,进而跃居行业第一。这既是组合策略发生的奇迹,也是推行大户模式创造的奇迹。

格力新的营销模式使大户经销商拥有较大利润空间,并确认努力推销格力空调能获得更多返利。不难想像,他们会毫不犹豫拿出资金发展下线经销商。

一级经销商热心发展下线经销商意义十分重大。毫无疑问,二三级经销商出于自身利益的考虑,往往会放弃原来的供货商而跟着大户跑。大户销售网络扩张的过程,也就是格力销售网络扩张的过程。两年光景,格力空调产销量迅速由第八上升为第一,大户功不可没。

然而,后来的实践表明,大户模式也有严重的负面效应。

首先,在后来的合作中,大户过多地寄希望于惊喜返利而自发“让利于消费者”。他们在残酷的商战中经常搞无利润经营,甚至赔钱经营,这使公司控制终端市场价格的全部努力付诸东流。

其次是某些大户培植起来以后,变得贪婪狂妄,得意忘形,直接威胁厂家利益。为实现利润最大化,一些人盲目追求市场份额,竞相压价,甚至以低于进价抛售格力空调,严重侵害厂家利益,引起众多二三级经销商不满。

发生在大户之间自相残杀式的价格战、网络争夺战,实质是区域性销售寡头地位的争夺战。如不及时加以制止,一些人有可能成为某一区域具有垄断性质的“空调巨无霸”,并最终对格力电器构成挑战。

情况果然如此,残酷内战的结果是,多数小商家被迫关门歇业,少数大户迅速崛起,成为“超级大户”。羽翼渐丰的超级大户继而以自己的“大”向厂家施压,讲条件、要利润,甚至要挟厂家按他们的意志行事。

如果听之任之,我们苦心经营的市场网络和品牌声誉可能毁于一旦。尽管格力电器从大户模式经营中受益匪浅,但大户模式的历史使命应该告一段落。他的负面效应日渐突出,必须创

造另一种经营策略，格力营销模式很快进入了第三个阶段——规范市场初级阶段。

规范市场初级阶段是从无情制裁卖低价的超级大户经销商S开始的。

中国还没有制定相应的法律，我无法把S推上被告席，但可以在职权范围内制裁他。尽管我们的合作成效显著，尽管损失这样一个居格力空调销量第一位的经销商绝对不是一件好事，但超乎这一切之上的是：第一，如何保障对消费者的服务；第二，如何保障二三级经销商的利益；第三，如何保障格力电器的长远利益。我们不能听之任之。

大户对厂家的最大威胁是放弃你的产品，和你的竞争对手握手言欢；而厂家对经销商最大的制约是在产品火爆时节停止供货，或只供赚钱不多的货。于是，我们使出了“杀手锏”，不再合作，通知停供S的货，即使打钱进来也把钱退回去，不给他空调。

打蛇打到了七寸，S急了，飞到珠海软硬兼施，还鼓动其他经销商威胁我。大户接二连三跑到珠海施加影响，托人情，告黑状，威胁要放弃格力空调，改做别的品牌。

“董部长，你要明白，我们才是你真正的后台老板。把我们搞掂了，你这个位置就坐稳了。”S说，“请你仔细想一下，大经销商都在领导面前说你不好，你会怎么样？”

S很聪明，但毕竟对我了解不深，以丢官来要挟对我不起任何作用，权力不是我的人生追求，讲这些话等于对牛弹琴；倒过来讲，如果我软弱退让，容忍恐吓行为而同意他们的降价要求，定价权必然落入大户手中，“放牛娃把牛卖了”，最后

企业失去主动权，失去竞争力，很快会在市场中被淘汰出局。对格力电器只有一种选择。我以不容商量的语气断然拒绝了他的要求。

从此我们态度鲜明，不再容忍少数超级大户独霸市场，而断然采取“发展大户，均衡大户”的方针，让同一区域内多家大户共存共荣。从这一意义上讲，规范市场初级阶段依然是大户模式的延伸，也可以称为“后大户模式”。

“发展大户”是继续培养大户，包括把那些实力弱小，但对格力十分忠诚的中小经销商扶持成大户；“均衡大户”则包含两层意思：一是划区域经营，再是在一个区域内培植多家大户。

从1996年开始，我们采取一系列具体策略，实施条码管理制度，调整和维护这一新的营销模式：

一、实行局部代理制。各省会城市发展3到5个经销商，中型城市发展1到2个经销商，从各个方面扶持他们，保障其销售格力空调有合理利润。

二、调整淡季销售政策。完善条款，促使经销商为获取丰厚回报而加大推销力度。

三、完善年终返利政策，激励经销商更多地销售格力空调。

四、大力支持经销商，在销售服务、广告宣传、售后服务等方面提供各种方便，帮助他们提高在当地的知名度和美誉度。

五、采取多种措施保障经销商利益，进行有效的市场协调、价格协调，防止经销商之间发生恶性竞争。我们给每一台出厂的空调配备“身份证”——条型码，防止跨区域销售，并通过罚款、停货，直至取消经销资格。

通过这些措施，经销商增强了对格力的信心，空调销量大

增。

本着维护商家利益、鼓励适度竞争的原则，我们建立了以一级分销商为主要供货商，协助一级分销商开发二三级分销商或零售商的营销体制。

事实证明，这种分销渠道有助于各级分销商适度竞争，获取利润，有助于调动各级分销商特别是主分销商的积极性。在每一个省市区域，根据当地市场容量和竞争需要，我们选择3—5家分销商，根据各地区市场状况扩大或缩小。工厂只和这些一级分销商进行签约。

为了照顾一级分销商的利益，工厂一般不在该区域另发展新的分销商。这样出于利润的追求，一级分销商和工厂都有责任尽力扩大销售、稳定价格，为顾客搞好服务。一级分销商为工厂扩大品牌影响和市场占有率，工厂为一级分销商搞好产品质量、产品调拨、技术培训和售后服务，以及进行整体营销策划如广告宣传、开展促销活动，在售后服务上提供条件等等。

厂商（指一级分销商）携手、商商联手、互利互赢，极大地鼓舞了经销商纷纷主销格力空调，格力的经销商队伍越来越大，市场占有率稳步上升，成为格力与众不同的经营特色。

然而，随着时间的推移，这一先进的营销模式再度发生新的矛盾，暴露出另外一些严重问题，这就是：同一区域多个大户并存，群雄争霸，为争夺二三级经销商而摩擦不断，纠缠不休；出于同样原因，二三级经销商也为争夺消费者而摩擦不断，纠缠不休。他们的主要竞争手法是相互窜货、压价，最终格力空调销量剧增而经销商利润大幅下降，甚至出现亏损。

这和大户模式的问题在性质上并无两样。采取小区域代理

制后,虽然缓解了大户模式原有的矛盾,为销售额继续增长立下汗马功劳,但又出现了新的矛盾。有小部分经销商被培养起来以后,也不由自主变得得意忘形、贪婪和狂妄起来,直接损害其他经销商利益,最终损害厂家利益。他们和超级大户一样,为追求更大销量而拼命压价销售,甚至以低于进价抛售格力空调。

这是恶性循环。我要求一级经销商提货时作一个口头承诺,按珠海公司规定的价格批发给二级商。对于违反承诺的经销商,我们年终是要制裁的。

即使这样,也很难控制他们不去低价批发,这就引起了同室操戈,一样的格力空调,不一样的价格。

尤其严重的是,为打击竞争对手,一些大户开始炒卖,把格力空调从甲地运到乙地倾销,当时不赚钱,只指望年终得到企业补偿。一些小户受不住这样严酷的竞争,只好放弃格力,改做其他品牌。

这是我们最不愿看到的。于是1996年实行条型码,严格控制产品流向,不允许跨地区销售。

这样做仍有空子可钻。滨江地处中原,交通四通八达,最容易冲击全国市场,是一个重灾区。1996年我们给滨江的空调最后跑到了江西、河南、广东和重庆,连二级经销商也跟着搞炒卖。

这就像是用堵的方式治洪水,收效甚微,还有溃堤危险。1997年度格力空调虽然保住了全国第一,但如果找不到新的解决办法,这一地位能不能巩固已成为大问题。

我是格力营销模式的开创者和推进者,比任何人都清楚它的积极作用,也比任何人都清楚它潜在的危机。





大经销商拥有诱人的网络资源，自然成为众多制造商追求的对象，他们也会情不自禁以“大”向制造商施压，讲条件、要利润，直至形成商大欺厂，牵着制造商鼻子走的局面。这种现象在国内市场屡见不鲜，不少厂家因此一败涂地。

由此，格力电器在利用大户实现销售成长的同时，重心致力于把那些有发展潜力的，同时对格力忠诚的中型经销商作为重点培养对象，进行优胜劣汰，整个市场有了新起色；但是，规范市场初级阶段后期，出现了一个难以回避的问题：如何防止区域之间的窜货，如何避免同一区域批发商为争夺地盘而同根相煎、自相残杀又摆在面前。

只有从根本上解决这两个问题，才谈得上销售网络的稳定和发展。时至今日，国内厂家绝大多数未能有效解决这两个问题，毛病出在哪里呢？

现行体制下，经销商只有销量大才有资格从厂家拿到“优惠”，以盈利为目标的经销商千方百计扩大销量。站在厂家立场上讲，这是求之不得的一件好事，“优惠”的初衷也正在这里；但是，一事物走到头，便会走向自己的反面。经销商扩大销量的一个重要途径，往往是通过压价手法从经营同一品牌的经销商那里争取客户。当经销商怀着相同愿望，采取相同行动时，同根相煎就发生了。

事实上，一个地区只要有一个这样野心勃勃的经销商，自相残杀式的内部价格战就难以避免。内江的结果是两败俱伤，厂家商家都无利可图。

一篇署名文章曾指出：

随着格力空调知名度的迅速提升，随着广大消费者对



格力空调近乎狂热的喜爱,格力空调成为广大经销商竞相销售的产品。这本是一件好事,但物极必反:当众多的商家竞相销售同一个品种时,经销商之间彼此竞争便成为必然。如果此时市场通路规划和市场价格体系管理不力,经销商之间一般意义上的相互竞争便会迅速演变为以相互杀价为内容的恶性竞争,其结果必然是,所有的人都会因此而丢失利润,直至无利可图,甚至销得越多亏得越多,而如此竞争的必然走势是,长期苦心经营建立起来的网络可能毁于一旦。

这个时候,摆在格力经销商面前的路有四条:1)维持现有局面,继续做不赚钱或亏本生意。显然这是一条谁也不会去走的,至少不会长期去走坐以待毙的死路。2)要求厂方让利。但这条路行不通。因为在此内部恶性竞争中,厂方的利润也越来越薄。即使有利可让,不解决自相残杀局面,最终大家还是无利可赚。3)放弃格力这一品牌。但这无疑也是一种十分痛苦的选择。因为放弃一个深受广大消费者喜爱的第一品牌不仅等于自损形象、丢失无形资产,而且

等于将自己的市场拱手让人。4)继续做格力。但如何应对竞争激烈的市场以及其他品牌之间的矛盾,要同厂方一道反思,总结经验教训,寻找出改变现状的切实行之有效的对策。

此时,作为厂方的格力电器也面临着几种选择:

一、回到一个区域保留一个超级大户作为一级代理商的老路上去。这条路已被实践证明充满风险,而且不可能从根本上消除现有矛盾。广东一家著名空调制造商选择这条路线,几乎全军覆没,最后被人收购。

二、维持多个一级经销商并存的模式,通过加强管理解决问题——这是中国大多数家电生产商目前采用的模式。然而,也不能从根本上消除矛盾,一旦出现内讧,厂家仍然进退两难:经常处罚违规者会挫伤商家积极性,导致“叛逃”,而放任大户间摩擦,经销商利益没有保障同样会导致背离;此外,维持这种模式需要在各地设立庞大的管理机构,而一向以极少的业务员——20名左右做全国大市场的格力电器,建立庞大的营销队伍是不现实的。

三、彻底摒弃依赖大户做市场的营销模式,在各地自建销售分公司。分公司是当地市场的管理和服务者,货源的唯一出口,只与二三级经销商发生业务关系,这样做可以避免同室操戈,但问题又出来了,这样的分公司能否取代大户的功能相当可疑。毫无疑问,建立与大户同样的市场开拓、服务能力需要有长期的经验积累和巨大的资金、人力投入,还要承担很大的市场风险。

四、同经销商一道深刻反思,总结教训,共同寻找一个能改

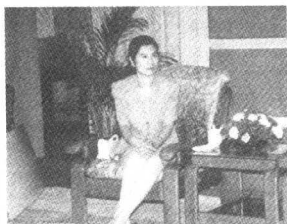


封面专题

# 她，走过的路草都长不出来

——格力副总经理董明珠

董明珠，格力的副总经理。  
 在空调界是个掷地有声的名字。  
 对手们这样形容她的厉害：  
 “董姐走过的路，草都长不出来。”  
 她带领23名营销业务员  
 打败了国内一些厂家近千人的营销队伍。  
 曾有人自费飞到格力。  
 只为了“看看董明珠究竟是个什么样的女人”。



□ 董明珠

封面故事 海峡商情 1999.2.11合刊

◎格力营销每一步都领先对手，所以竞争对手夸张地称董明珠“走过的路草都长不出来。”

变现状的，一切行之有效的，让各方皆大欢喜的对策。

格力电器是务实而理性的，我是务实而理性的，一旦深感“这样做就像用堵的方式治水，收效有限，还有溃堤危险”，我们又走出了一步大胆的，后来被实践证明非常成功的棋。

这步棋子落定，告示了“后大户模式”的结束，同时“联合代理模式”也由此诞生。这种模式被一位著名经济学家称为“20世纪全新营销模式”。



## 上下求索

在“董姐是观音菩萨”的言语下，大户们急于敛财，严重危害了二级代理商的利益。“是可忍，孰不可忍？”一声“绝不允许批零倒挂”，赢得满堂喝彩。“道不同，不相与谋”，对于不可能走格力专营路线的商家，我们并不“强制执行”。

“后大户模式”被结束，那么，在强手如林的营销界，我怎样才能重新找到一条更适合格力营销的道路呢？

契机出现在滨江。

当时，格力在滨江共有四个一级批发大户，号称“四大家族”，由于不断相互开仗，四处窜货，已经元气大伤。一天，在做“四大家族”调解工作时，我脑海突然闪过一个念头：为什么不把四家捆在一起？

这样做首先可以挽救“四大家族”，其次，对格力电器也有好处。我把这一想法向朱总作了汇报，朱总认为可行。我马上和“四大家族”召开了一次小型座谈会商量。四家经销商听了我的建议，反应好极了，都从心底里感激，说：“好啊！在这个节骨眼上，董姐的这个办法真是太好了，董姐是观音菩萨，救苦救难！”

这样滨江格力销售公司1997年12月20日成立，推我当了董事长。

联合代理模式由此开始了。

所谓联合代理模式，也称区域销售公司模式。核心内容就是以资产为纽带，品牌为旗帜，把一个区域内多家大户捏合在一起，成立专营格力品牌的股份制销售公司，负责当地市场全部开拓、管理和服

务。开始一段时间，有人对此持怀疑态度，认为格力电器控价只是摆摆姿态，到时候什么也控不住，过不了多久，这种营销模式就会烟消云散。

情形确实让人难以乐观。销售公司的四家大股东还经营其他品牌，抢的都是格力的市场份额；互相磨合也有一个过程，几个老总原来都是一把手，现在突然有人出来对自己指手画脚，很

不习惯。大家每天开会商量来商量去，商量不出个名堂。

万事开头难。销售公司的齿轮迅速转动起来，一经具体操作，二三级经销商逐渐意识到了其中的好处。他们惊喜地发现，由于公司统一定价，销售格力空调都能赚上钱；股东受益更多，1998年滨江格力销售公司的空调全部销在滨江市场，没有一台外流，而销售额高达3.5亿元，每家股东分得的红利都超过了本钱！

联合代理模式好处是显而易见的：

首先，大户利益捆绑在一起，形成公司共同利益，成功制止了同一区域大户之间和不同区域大户之间随时可能爆发的“战争”。

其次，大户原有销售网络得到有效利用。以公司形式对各大股东原有的网络进行整合，能轻松巩固原有网络，提升网络质量。

第三，销售公司敢于为这一品牌的未来投资。推行大户模式时，经销商普遍不能确信今年做格力，明年是不是还做，各自抱着投机心理，“当一天和尚撞一天钟”是很自然的现象。专营格力品牌具有长期获利潜力，专营权利确认后，销售公司自觉不自觉地广告宣传、售后服务方面立足于打持久战。这一优点是从前所有模式都不具有的。

第四，销售公司是当地唯一的货源出口和政策制定者，只要努力，这一块利益便会长期属于自己，各区域销售公司于是想尽办法扩充网络，包括吸纳一些二级经销商为股东，使空调销售量迅速攀升。

然而，利有多大弊就有多大，联合代理模式也相继暴露出一



些问题,其中两个问题还十分严重。

问题之一,少数区域销售公司利用格力电器给它的“自治”权力,在急于敛财的心理支配下赚取不合理的利润,而使处于销售一线的二三级经销商得不到合理回报。用朱江洪总经理的话说,“一级商口袋满满的,二三级商口袋干巴巴的”。有的区域销售公司甚至把格力电器点名给二三级经销商的补偿,和应由他们赚得的安装费变戏法似地克扣下来。这些做法引起二三级经销商的普遍不满,严重挫伤了终端网络销售格力空调的积极性。

问题之二,个别成立较早的区域销售公司得到格力电器的政策扶持,加上“敛财有方”,很快积累起了资金和声望。财大气粗之后,开始不满足于听命一个品牌,试着运用经营格力空调赚来的钱,运用格力电器这块金字招牌,运用格力帮助建立起来的销售网络经销竞争对手的产品,用朱总的话说,“翅膀硬了就想飞”。

这两个问题在1999年引起了我们的警觉。

这一年10月7日,在有全体销售人员参加的格力电器销售工作会议上,我说:“过去我们过多地注意了销售公司的利润,而忽视了终端市场的开发。去年一级商赚得很多,今年一定要保证终端市场的利润。”

朱江洪总经理更进一步指出:“一级商赢利丰厚,我们不会眼红,但是这种丰厚的赢利是以牺牲二三级商的利益为代价的,我们就不能不管了。”

“按照规律,零售的毛利率应高于批发的毛利率,因为零售是一台一台地卖。现在有些地区却倒过来了,我认为很不正常。一级商的口袋满满的,二三级商的口袋干巴巴的。这样下去非

常危险。

“所以,对于销售公司,我们要强行干预、参与,让一级商赚钱,更要让二三级商赚钱。你们业务人员一定要代表企业参与进去,大家有强大的企业做坚强后盾,一定要主持正义。”

实话讲,和欧美老牌商家相比,中国一些商人还远远不够成熟,他们关注的仅仅是我今天赚了多少钱?尽管朱总和我苦口婆心,在各种场合高声呼吁,也不能使一些人有所改变。为消除“批零倒挂”,格力电器2000年初出台了一个政策,直接对二三级经销商实施“垂直奖励”,结果年度末,发现少数区域销售公司连这一点属于别人的钱也鲸吞了。

不仅如此,还发生了个别销售公司利用格力电器的招牌、网络和经销格力空调敛得的钱财去经销竞争对手品牌的事。

那是2000年空调销售年度,靠专营格力空调积累了资本、网络、经验和人才的滨江格力销售公司,开始经营起其他品牌来。我十分生气,要制裁这家公司,却被一向好心肠的朱江洪总经理制止了:“人家想多赚一些钱是无可厚非的事情。知道了,批评教育,改正了就行了。”

谁也没想到,结果是销售其他空调赔了钱。

“儿大不由娘”,本来可以就此了结,更没想到,滨江格力公司决策者以为格力电器软弱可欺,总结失败教训后,2001年空调销售年度玩起了新的招术:重新选择另一个空调品牌来经营,并把这个品牌同格力空调的销售捆绑到了一起。太过分了,他把格力竞争对手的空调销量与格力空调的销量挂起钩来,甚至把竞争对手的产品摆进了格力空调专卖店的显要位置!

“士可忍,孰不可忍?”我们采取行动制止了这些做法,同时

把联合代理模式向前推进到了一个全新的发展阶段——专业代理阶段。

专业代理阶段的特点是制造商以资本为纽带,用品牌把有实力的经销商“捆绑”在一起,直接参与终端市场拓展。这种营销模式在没有改变传统销售通路的情况下,大大减少了厂商冲突,具有一定的普遍意义。

2000年8月至2001年新年前夕,格力电器先后召开了四次与“营销模式向何处去”相关的会议。

第一次会议于2000年8月在成都举行,朱总和我充分肯定了推行联合代理模式以来营销方面取得的成就,肯定了这一模式所具有的巨大潜力,同时提醒个别区域销售公司确保二三级经销商的合理利润,明确指出销售公司的利润只能通过扩大销量来实现。

11月,公司为强化和二三级经销商关系,争取直接沟通,加强所有经销商对格力品牌的信心,在珠海召开了有5000多名经销商参加,规模空前的“千禧群英会”。朱总在22日晚上联欢晚会开幕前,手持话筒宣布“今后绝对不允许利润批零倒挂”时,会场爆发出雷鸣般的、经久不息的掌声。

5000人会议结束的第二天,近20个区域销售公司的正副总经理留下来在珠海国际会议中心继续开会。会议开了6个多小时,气氛十分严肃,中心内容是批评滨江格力销售公司利用格力招牌、网络及批零倒挂,进而经销竞争对手品牌的错误做法。朱总和我发表了情绪激昂的长篇讲话。接着,滨江格力销售公司总经理作检讨,随后是与会者挨个表态,决心不犯相同的错误。



◎成都销售会议上，朱江洪和董明珠提醒销售公司一定要确保经销商利润。

2001年春节前夕，公司在珠海紧急召开区域销售公司老总会议，通报表彰一批表现良好的销售公司，对滨江格力公司再次进行了严肃批评。

至此，格力营销模式迅速地进入了第五阶段——专业代理阶段。

“专业代理”不十分贴切。如果说，以前的营销模式主要偏重于和大户打交道，偏重于保护一级经销商利益的话，公司现在已把注意力转移到了市场终端。前者是特定历史条件下的粗放式经营，后者是新的历史条件下对市场的精耕细作。

格力的区域销售公司相当于格力的一个二级管理机构，负责对当地市场进行监控，规范价格体系和进货渠道，以统一的价



◎以“回家”为主题的“千禧群英会”，朱江洪激昂的讲话，使全体经销商对格力更加有信心。

格把产品批发给下一级经销商。除了与总部有货源关系、听从总部宏观调控外，价格、服务、促销都是“区域自治”。

与其他厂家的办事处相比，格力销售公司有自己的财务部，是一个独立的决策机构，市场反应迅速。办事处碰到问题只能一级一级向上汇报，商场如战场，旺季决策慢几拍会带来严重后果。

销售公司另外一个优势是可以灵活做出价格调整，不需要请示汇报到格力总部。广告上也有自主权，可以根据市场情况决定做什么广告，怎么做。

格力全国各地销售公司定期开会，交流经验，共同探讨。大

家是一级公司,又是各地诸侯王,利益上没有冲突,百花齐放,百家争鸣,毫无保留把高招贡献出来。包括促销广告,市场控制,渠道管理和价格控制,在多个领域内进行探讨,群贤毕至,群策群力,具有很强的凝聚力。

厂商把各自拥有的优势加在一起,利益连在一起,最终实现厂家、商家、消费者三得利,一位权威经济学家曾称赞这是“全新的营销模式”。同样渗透终端市场,格力区域性销售公司既不同于国外代理制的模式,又突破在中国不能形成总代理的市场环境,跳出了价格竞争的旋涡。而且,这种方式独特有效,实现起来需要具备三个条件,不容易被人模仿:

——品牌具有强大持久的生命力,厂商互相信任;

——当地经营这个品牌的大经销商不能超过5个。太多了难以联合,这种联合必须是“自由恋爱”,而不是“包办婚姻”;

——经销商原来必须主推一个品牌,格力空调销售量至少占业务总量70%以上。只有这样,他们才能放弃其他品牌,一心一意做格力。

三个条件缺一不可。有几个竞争对手曾想摹仿我们的做法,但没有成功。

“无利不起早”,由于有丰厚的回报预期,经销商愿意动辄数百万地“下注”做格力,而格力电器也通过批零之间比其他品牌





© 格力销售模式的优越性日益凸显，各地格力经销商纷纷效仿，主动要求成立销售公司。



要高的差价来保证商家有一个合理的利润空间。按照一些入股经销商的说法，区域销售公司最大的好处是“垄断了当地批发市场”。“垄断”出“利益”，格力和经销商都赚上了钱。

格力营销模式通过多年发展，特别是经历了滨江、淮地、河南三场风波之后，我曾作过深刻反思，我们的销售模式是不是有些失灵了？我们对销售公司提出了“两个维护”的要求：

第一要维护经销商的利益；

第二要维护用户的利益；

第三要维护厂方的利益。

这并不矛盾。在最深层次上，经销商、用户和厂方三者利益完全一致：消费者希望拿到好产品，得到好的服务，并不反对制造商、经销商赚取合理利润；而厂商为实现赚取利润的目标，也希望能为消费者提供最好的产品和服务。在这一前提下，销售公司要做的工作，就是在三个利益之间进行平衡，找准自己的位置。

经销商一定要赚钱，让他们能够生存，得以发展。这对销售公司具有很大挑战性，也考验销售公司管理人员的操作能力。

总而言之，厂商合作要有一个平等的地位，不能厂家高于商家，也不能商家高于厂家。要端正厂商合作的态度，既不搞“客大欺店”，也不搞“店大欺客”。

与某些各别人有关“帝王思想”的指责相反，我认为格力电器和经销商建立了一种平等的关系，这种新型的厂商关系给市场直接带来了益处：

一是有利于市场做大。股份制的区域销售公司通常对厂家、商家都有选择，强强联手，厂家是销售额上亿的市场主流品牌，商家是当地有影响的知名经销商，这样的组合经得起市场突发而来的暴风骤雨；

二是有利于市场稳定。销售公司控制出货渠道，一个口子出货，避免了多头供货带来的市场混乱，从而保证了市场健康有序地发展；

三是能充分调动各方面的积极性。销售公司以股份制的形式把厂商利益捆绑在一起，刺激了商家的积极性。大小股东除了可以得到产品本身的销售利润外，年底还可分红；





四是实现了销售网络共享的优势。结成利益共同体后,分散的网络资源得以共享,有利于做大市场蛋糕。

专业代理模式具有顽强的生命力。格力电器摆脱传统的“愚公移山”的营销模式,靠品牌和营销创新做大了市场。其他企业要几十个人才能“搞掂”的事,格力几个人就可以做下来,真正做到了以最低营销成本,实现最大的销售收入。

在家电业利润日益微薄的今天,“人海战术”往往给企业带来沉重包袱,一些自建营销网络的高成本开始凸现出来。LL是国内最早大规模建设自有零售终端的家电企业之一,拥有8000多个零售终端,通过对渠道的控制迅速提高了彩电销量,并为其实施多元化扩张提供了强有力的市场支持;但是,由此而来的34家销售分公司,198个经营部和1.2万名销售员工,日常费用非常庞大,企业不堪重负。

同样的例证是CC1997年宣布投资10亿元,建设3000家星威连锁店。最后结局众所周知,“星威计划”无疾而终。

空调业很特殊,厂家根本没有必要建设独立的销售渠道。空调是季节性很强的产品,一年12个月淡旺季时间各占6个月,专用的销售渠道淡季完全闲置,造成巨大浪费。我们要求销售公司走格力专卖店的路子,一些经销商也意识到多品牌经营并不具有优势,还不如选准一个产品,一对一地专卖。格力电器充分利用经销商现有的营销网络,大大地降低了网络建设成本。

经过多年合作,格力厂商之间已十分默契,格力一直坚持先付款后提货的原则,商家也能自觉接受并形成习惯。成功的销售策略,使得格力销售业绩这些年来一路辉煌,从1990年的5000万元到1994年的5亿元,到2001年的70亿元,03年的突破100

亿元，再到2004年的138亿元，2005年更是达到182亿元。

但是，“道不同，不相与谋”，我们对经销商并不实施“强制执行”。以苏宁、国美、三联、东泽为代表的一批零售商，是家电终端市场一支不可忽视的力量，他们的经营方略使他们不可能走格力的专营路线。我们只能成为商业上很好的朋友，而不能长期合作，共同开发格力空调市场，这是一件让人遗憾的事。

多年的市场实践，使我充分认识到，企业营销渠道如同中医讲的血脉经络，通畅则周身无病无痛，若有一个穴位不畅，便会感到不适。血脉经络顺畅人才会健康，企业也一样。

毫无疑问，格力专业代理模式还会碰到这样那样的新问题，但就公司已有的成熟程度来讲，同样毫无疑问，我们会继续从容不迫地一个个解决它，而每一次解决，必然是把营销模式向更先进方向推进一步。



## 第9章

# 鹿死谁手

“格力电器的对手是谁？”经常有人这样问我。“格力的对手是自己，永远都是自己！”以自己为对手的过程是无限的，因为任何一种状态的“我”都要被否定、被超过。专业化、规模化，道路曲折艰难，格力踽踽独行。

©1998年，董明珠在香港工业总会举办的论坛上演讲。董明珠强调，格力的竞争对手是自己，格力永远在创业。



“格力电器的对手是谁？”一次新闻发布会上，有记者问。

“格力的对手是自己，永远都是自己！”我这样答。其实，这样的问话经常有人提起，我每次都这样回答。

近年来，全国各地厂家见仁见智，都形成了自己的成功模式。家用空调器作为家电中的特殊商品，各厂家更是奇招迭出，异彩纷呈。业内人士曾有“KK模式”“MM模式”“CC模式”“HH模式”之说。

KK对外宣称是中国家电企业中财务运作最健康、获利能力最强的企业，是中国最大的白色家电制冷企业，是最有资格向跨国家电集团叫板的企业之一。KK现有KK、BB两大中国驰名商标，KK、BB空调年产销量超过100万台，属中国空调业第一阵营。

MM变中求胜。许多人夸奖MM营销工作做得好，不像格力“抱定代理不放松”。MM营销方针灵活多变，市场运作得心应手。1997年由销售分公司制逐步过渡到一级经销商大户代理制；1999年自建销售网络，在市场上精耕细作；2000年商业资本重新抬头，又不失时机，收缩销售网络，更多地利用社会资源来完成企业目标。

老大哥CC旗下有五大产业集团，家电、自行车、电子、商

务、海外,是中国目前唯一跨越家用电器、电子、汽车三大行业的大型综合企业集团。1996年,CC以108万台空调销售量居国内第一位。有报道说,2001年CC实现销售额200多亿元。

HH在中国市场有举足轻重的地位,有报道说2004年HH全球营业额超过1000亿元,进入500强已成定局。HH的多元化、国际化战略较为成功,根据美国《家电》杂志对全世界家电企业发展速度调查对比,其发展速度排名第一,已有“中国家电第一品牌”之说。

站在民族工业立场,这些企业都是中国人的骄傲,都是格力电器同一个战壕里的战友。我们休戚与共,生死相依;而站在世界家电市场立场,这些企业又是格力电器强有力的竞争对手,你消我长,你死我活。

显而易见,中国空调市场上的弄潮儿——KK公司正在经历改制阵痛。2002年春天,连续三则有关KK的消息在行业内部引起强烈震动:KK公布上年年报亏损额高达15.5亿元,空调、冰箱从“五一”起双双大幅降价,股票遭遇ST!

“我并没有像有些人想像的那样陷进了这个坑那个坑。KK的目标是要做世界上最好的冰箱和空调厂商!”2002年4月25日,KK董事长依然底气十足,主动告诉传媒:“KK此次代表主流厂商主动阻击三线品牌,说明KK的改革已经完成,现在是大踏步前进的时候。我敢说,‘五一’是KK发展史上的分水岭,你们不要低估这两项降价行动的能量,他们将带来巨大的变化。”

KK是一个特别出新闻的企业。对此,有人猜测KK甩包袱,通过上年15亿元亏损的财务处理手段这剂猛药,已放下了沉重的历史包袱。他雄心勃勃,正力图将KK这只“病龙”变成“猛

龙”。

作为邻居和竞争对手,我们祝KK如愿以偿。

与KK十分相似,老大哥CC正经历多元化扩张的阵痛。CC是中国空调事业的开拓者,对民族家电业的贡献无论怎样高估都不算过分。他是格力的学习榜样,我对他的境况一直很关注。

谁也没想到,上世纪90年代中期,如日中天的CC空调一脚急刹车,其领导人把他带进了多元化时代,带进了电子信息产业和摩托车、汽车领域。他说:“CC空调如今已发展到150万台的生产规模,我们也可以搞到200万台、300万台,但我们不想在这样一个技术含量相对较低的单一产品上做得太大。我们也不想垄断,这既不可能,也不利于整个行业的发展。”

他还说:“日本家电企业除大金外,松下、日立、东芝、三洋等无一不是多元化企业。日立1996年销售额达到756亿美元,为我国电子百强第一名企业的数十倍。彩电、空调等家电只是日立产品的初级部分。电子器件、医疗器件、信息系统、电子成套设备等才是日立的全部阵容。去年日本的主要家电企业已全部亏损,中国家电业虽不如此,但企业一定要头脑清醒,意识到这一点。中国企业要想做强、做大,就必须向更广阔的领域拓展。”

他讲得很有道理,然而,随着多元化扩张,曾经作为中国空调第一品牌的CC在空调领域开始没落,甚至退出了第一阵营,这也同样毫无疑问。显然,这对于格力电器是一个难得的发展机遇,1996年我率领23名业务员打败了CC近千人的营销队伍。当时,重庆市场CC150人,格力只有5人——一名业务员,两个开票的,两个售后服务,却创造了3亿销售额的业绩。这一年格力空调产销量超过CC,居全国第一位!

接下来,对格力空调而言,取代CC的是另一个值得重视的挑战者——HH。

应当承认,在广告宣传战方面,在产品形象、企业形象,以及品牌形象建设方面,HH的成功在国内家电制造商中首屈一指,至少,令格力电器望尘莫及。

HH的销售策略是直接针对终端用户,大红大绿,大锣大鼓,声情并茂,通过广告宣传诱导消费者购买自己的产品。他在各地的销售公司投入了大量人力物力,销售队伍是我们的七到十倍,气势壮观。

但是,不客气地讲,HH在产品价格控制这一方面始终是弱项。也许是模仿格力,他也在各省成立工贸公司;但和我们不同的是,对一些不守规矩、四处窜货的商家没有相应的制裁措施;而且,HH空调价格比格力平均每台高出数百元——这和他的人员投入大、广告宣传费用高不无关系——随着消费者的理性化,越来越多的人开始意识到这一点。

有业内人士指出,2000年是HH发展史上的分水岭。随着其在各地的工业园相继投产,产能迅速扩张,HH国内销售的增长速度却一下子减缓下来,某些产品甚至出现负增长,各工业园也出现了开工不足的情况。

如此排下来,主流空调制造商中,除了HH,格力的主要竞争对手仍然是MM。

MM做事低调,号称从不参与价格战,但产品价位却始终维持在一个较低的水平上。MM这样做是非常高明的,一直对格力构成挑战。MM集团负责人把MM营销模式归结为“进可攻、退可守”的平衡模式。他不无得意地说:“现在的企业竞争是企



业满足消费需求的能力与速度之争,这不是每个企业都能做到的。”

近年来,MM在市场整体运作过程中计划性大大加强。他们花大价钱找了一家市场顾问公司对品牌进行整体包装,效果不错,品牌形象的推广工作也比格力做得好。

MM也一直视格力为主要竞争对手。MM经营部长曾对一位朋友讲:“我们就是‘拿来主义’——广告策划学HH,营销渠道学格力。”而《空调商情》总编辑有一次毫不客气地对我说:“今年MM肯定会超过格力,您就等着瞧吧!”

情况就是这样,在滨江,有人称“杜疯子”的最大经销商为其操盘,MM销售额超过2亿元。他们认为2000年滨江格力销售公司发生的那场风波是夺取市场、扩大销售份额千载难逢的一个机会。但美梦未能成真,MM未能打赢这一仗,用他们自己的话讲,“我们花了大力气,多投了2000万元,但最终没有拿下滨江市场,划不来!”

和格力模式一样,MM模式也有自己的弊病。MM营销方式灵活多变,带来了组织稳定性差,以及外部压力过大的缺陷;MM产品结构仍欠合理,收益较低的窗机和低价挂机比例过高,影响了企业整体赢利水平。

除了格力、KK、CC、HH和MM“五大家族”,中国空调市场近年来又出现了一些“新面孔”,HC、LL、XX、KX、GG,一些从黑色家电以及其他行业扩张过来的新军尤其值得重视。这些品牌的共同特点是在资金、技术、营销网络,以及品牌认知方面完成了原始积累,进入空调业起点高,势头猛,市场运作稳、准、狠。

对于竞争对手,对于这些新旧同行,我是既佩服,又不以为然。其中,我最反感一些企业“今朝有酒今朝醉”,脚疼医脚,遇事不讲诚信,经常说假话。

中国空调业竞争中的这些荒唐现象,说到底还是信用问题。信用是市场经济得以顺利进行的前提和保障,我想趁此机会谈谈自己对信用的看法。

信用的本质是个人或市场主体在社交和经济行为中诚实、守信的行为准则,为何现代社会都需要一整套严格的信用管理体系,否则社会就无法维系。信用首先是一个道德问题,但又不仅仅是道德问题,因为现代信用是市场主体根据市场经济的基本规则在交易过程中确立的一种制度性安排,市场经济作为法治经济,不仅表现为法律条文的明确规定,而且体现为人们在交易活动中普遍遵守的行为准则和法治意识。这些制度和法治意识作为市场交易的行为规则构成信用的基本内容。市场经济越发展,信用关系越复杂,买卖、借贷、租赁、雇佣、信托等经济关系都要靠信用维系,由此产生了一套每个市场主体必须遵守的信用规则和法律规范,以约束和强制每个市场主体的行为。市场经济的发达阶段必然对信用提出更高的要求,空调业这几年各种混战说明,我们必须通过信用建设来完善我们的市场秩序,否则空调业难以走上正轨。

没有信用,市场秩序必然非常混乱,企业也就无法构建与发展。改革开放后的几年中,在一些行业爆发过职业道德危机,有些人为了获取利益,超越其职业责任,依仗职权,破坏其职业的基本道德准则。90年代之后,严重的经济信誉危机又出现了,经济合同的失效,假冒伪劣商品充斥市场,导致经济运行梗阻。因此信

誉危机严重地损害了市场秩序,在自下而上被恶化了的环境中,企业和企业家都难以正常成熟和发展。从企业内部说整个社会、市场的信誉危机往往造成了企业本身对信誉的漠视,这些企业即使在短期获得了利润,最终也难逃失败的厄运。10多年前,温州冒牌劣质鞋充斥市场,导致上海、杭州等十几个城市火烧温州鞋,大小商场贴了安民告示:“本店无温州鞋”。温州一时成了假冒伪劣的代称,企业不敢打本地牌,只好与外地厂商联营。十几年来,尽管温州人多次宣布与假冒行为诀别,但其市场损失无法计算。还有朔州假酒案使山西白酒业险遭灭顶之灾,南京冠生园陈馅月饼事件使当年全国月饼销量锐减四成以上……信用缺失,是一种短期行为普遍化,他大大增加了交易成本,扰乱了市场秩序,降低了经济运行效率,使企业难以正常地成长和发展,对整个社会贻害无穷。

没有信用,投资和消费就不能正常展开。老百姓真倒霉,消费购物遇上假冒伪劣,投资股票遇上“伪装上市”公司的股票。北京大学中国经济研究中心主任林毅夫说,信用差是当前内需不足的主要原因之一,如果老百姓买东西时总担心买了假烟假酒毒米毒菜,炒股时害怕会碰上“郑百文”、“银广夏”,出门旅游不知是否会上当挨宰,人们怎么会有安全感,怎么会痛痛快快地花钱?

没有信用,制约着政府的宏观调控政策作用的发挥。企业不敢大胆投资、银行不敢正常放贷,“惜投”、“惜贷”的现象便会经常发生,使政府启动投资、扩大内需政策的效用大打折扣。企业间的商业信用关系差,票据可信程度低,还使得再贴现不能发挥其引导资金流向作用。据有关部门调查,在未得到贷款的中小企业里,近50%是因这些企业资质程度差,未付银行利息及有逃



债记录，或是没人愿意为其作担保，使银行不得不“惜贷”。

没有信用，社会的法制基础就难以建立。现代社会是法制社会，法制的建立健全需要多种因素和条件，但以经济生活中契约关系最为重要。如果各类经济主体在信用关系中难以形成以合同为基础的法律框架，或者根本不使用合同，或者就根本不执行合同，甚至以合同作为诈骗手段，法的精神就难以在生活中落实。更有甚者，一些企业或个人视已有的相关法律，如《合同法》、《商标法》、《质量法》、《反不正当竞争法》为儿戏，以种种不正当的手段展开竞争，使竞争难以做到公平、公正、公开，使法律难以保证竞争的正常进行，并影响整个社会的法制化进程。

令人遗憾的是，不讲信用在空调业特别盛行，其突出表现之一就是广告宣传打得没边没沿，打开电视，翻开报纸，一些不负责任的自我标榜，让你分不清他是科幻影片，还是神话故事。

据我长期观察，空调广告宣传中有两种很不正常的现象，一是虚假宣传，言过其实；一种是超前宣传，枪还没响，已经叫卖野鸡肉了。

一些人称这叫宣传策略，我绝对不敢苟同。然而，由于消费者不了解内情，也由于我们的市场秩序不健全，这些误导消费者的做法，在市场上居然效果奇佳。一位资深人士对我说：“在有关市场销售的4P——价格、产品、促销和营销渠道方面，HH做的都要比



©1999年7月23日的《南方日报》。

格力出色。从全国市场业绩来说，你们肯定销量第一，但北京人大多不相信这一点，更不相信格力空调销量远远在 HH 之上。”

这就是广告宣传的威力！一点不错，在首都北京，HH 空调的广告宣传铺天盖地，走到哪里都可以看到。不少北京人由于 HH 出色的宣传广告及其“金牌售后服务”的说法而购买这个品牌。

商业界不实的广告宣传让人头疼。在国家明令禁止广告中使用“第一”之前，很多空调制造商公然宣称自己全国销量第一。这些“第一”主要是利用消费者不成熟，在统计方法上玩了障眼法。比如，某品牌是按照匹数来计算的，一台三匹制冷量的空调器分开算成三台，销量一下增长三倍；某品牌号称“百家商场销量第一”，哪一百家商场？是不是全国最大的一百家商场？在似乎精确的数字之中，水分很大。

也有的广告在正当与不正当之间打擦边球。2002年5月，广州的一些报纸上就有一则火药味很浓的广告：LH 空调拿出一款产品公然与“广州市另一著名品牌”的空调作了一个全面的性能、技术参数和市场价格的比较，并以一组数字得出“大一匹压小一匹”的结论。广告虽未指名道姓，但空调业内的人士一看即知，被比较的空调就是广州本地的 HL。LH 副总经理明白告诉记者，这样做一方面是对 HL 4 月底“为纷乱的空调家族清理门户”的反击；另一方面是鉴于 HL 在广州占据着巨大的市场份额，LH 想以自己的同类产品来与他拼一拼，抢夺它的市场份额。在法律上，LH 的做法是否违反《广告法》可能会引起争论，但我认为，这种做法是不好的，是空调业竞争白热化之后一种不可取的广告战。哗众取宠的做法并未给企业带来好日子，LH 品牌经营困难，已被另一家公司收购。

一些企业觉得消费者比较相信广告宣传,热衷于炒概念,善于炒概念,概念战打得热火朝天。众多品牌纷纷亮出“绝活儿”:活性炭滤网、负离子、换新风、光触媒、冷触媒、中草药空调等等,或无中生有,或小题大做,或以偏盖全,好像空调机就是养生机。

有了这些就能保健康吗?我认为,健康只是空调开发附加的一种功能,不应将其夸大和神秘化,误导消费者。

活性炭滤网作用十分有限,吸附满灰尘后,如不立即更换活性炭,作用马上消失;负离子空调内置的发生器会产生一点点负离子,但改善室内空气的作用十分可疑。负离子有一定寿命,容易被异性电荷中和掉,工作时产生的电磁波还会产生干扰,可能对室内其他家电,尤其是对有心脏起搏器的人产生不利影响。

光触媒空调触媒块涂上一层化合物后,通过微弱的光合作用产生一种气体,能对有害物质吸收分解。但它的能量不大,时间一长沾满灰尘后效果更差。

再以近年来炒得很厉害的变频空调来说,其中也有不少问题。2002年4月1日,KK在一次推广活动中,就指责一些企业隐瞒了变频机存在的电磁辐射问题。此论一出,海信和新科出来应战,而伊莱克斯和CC却响应KK,一是说真正的变频不可能降价,二是说所谓变频不过是准变频。企业间的论争也许难分胜负,但是,我国从2003年5



月1日开始强制实施3C生产标准,其中涉及到了变频空调厂家一直忌讳的电磁辐射、谐波及节能问题。变频机的电磁辐射是否对人体有害存在争议,但把电磁辐射降到一定比例肯定是必需的。重要的是,这一争论的背后其实是定频派和变频派的利益之争,是空调市场竞争白热化状态下的一场“口水战”。

炒作这些概念不但误导顾客,也败坏空调形象。我曾建议有关部门对健康空调过度夸大的广告语加以限制。

其实,真要说起来,格力好多年前就有了“健康空调”、带负离子的产品,但我们没有宣传。我认为这个功能是空调本身应有的,不值得宣传。我们曾计划在1999年3月推出“格力健康2000”,全国各地按计划作了充分的前期推介工作,但因为种种原因,3月份让我们满意的新产品没有及时面世,而市场上各品牌已将健康概念炒得火热,一些顾客非“健康”不买,销售工作一度陷于被动。那段时间我几乎彻夜难眠,始终没放下电话。我要求市场部及时调整宣传方向,从格力产品的冷、静、可靠性入手,大力推介“冷静王”,一下子销出36万台。

当真正能换气且噪音仍然保持“冷静王”水平的“格力健康2000”推出后,我们公开宣称自己的健康空调问世了。我们增加了自动换气功能,能够根据室内外空气质量状况自动启闭换气功能,增加了液晶显示器,可以适时显示空调运行状态。我认为,这才是真正的健康空调。“格力健康2000”5月上市,迅速占领了健康空调的市场,仅仅两个月就销售了8000多台。

事后我反省,更觉得广告宣传是第二位的,第一位的还是产品本身。

前一段时间,不少企业又说要搞电子商务,热炒了一阵,吹

得天花乱坠,结果什么都没有,纯粹蒙人。有些企业实在不像话,什么都敢说,没边的事情吹得像真的似的。

我反对乱炒概念,并不意味着格力只有老一套。我们要去创造市场,而不是去挤占市场。空调各消费层次的不同需求,可以创造一个又一个全新的市场。空调在节能、噪音、智能化、环保以及空气品质和人体舒适度的改善等方面,还有很大的发展空间,不能轻易说空调机的同质化。比如新近推出的高档豪华“格力数码2000”,不仅具有先进的人体感应功能、一氧化碳感应功能,还有直流变频、智能换新风等领先技术。

我们提出的“色彩消费”新概念,也是基于用户的需要。在诸多家用电器中,以电视机、录像机、音响为代表的视听产品最流行的色彩是黑色;以空调器、电冰箱、洗衣机为代表的家电产品则以白色最为流行。这便是“黑色家电”和“白色家电”,两种主流色彩代表了许多人共同的色彩爱好。但是,随着人们生活个性化趋势的出现,两大色彩的分化已不适应新的消费潮流。

色彩具有审美意义,在日益追求消费个性化、强调个人审美情趣的今天,我们首先在柜机中开发出灯箱式、图画彩色面板的机型,受到众多用户欢迎。后来又利用分体壁挂机室内机的白灰底色,开发出中国水墨画壁挂机,使空调有了独特的东方情调,在海外市场特别受青睐。格力彩色空调系列,粉红、鹅黄、浅蓝、淡绿等不同色彩赏心悦目,打破了多年来白、灰两色一统天下的格局。专业人士认为,彩色空调将引发新一轮消费热潮。

业内有很多人认为格力广告做得太少。我不这样看,关键是怎么理解广告。不管什么广告,最终目的是让人知道你的产品不错,知道你的服务不错。格力电器广告走的是“口碑路线”,每个



购买格力空调的人都是我们的广告员、宣传员，用户家里的优质空调就是我们的广告。事实上，像某些品牌那样，一年拿出三五亿资金做广告，对于格力电器来说并不困难——从1997年开始起，我们就没有一分钱的银行贷款——但我觉得这样做意义不大。有钱不能乱花，与其拿钱做广告，不如让利给消费者。

相对而言，格力电器在广告上花费精力不太多，我们的宣传坚持实事求是，从不故意炒作，不去争形形色色乏味无聊的“第一”，我们追求实实在在的市场份额和实实在在的企业效益。近年来格力空调销量翻了好几番，但广告费始终没增长。有高品质的产品做后盾，我们投入有限的广告费都发挥了作用。

广告是竞争的基本方法之一。格力要成功，就必须战胜竞争对手。多年以来，我一直在考虑一个问题：谁是我们的真正对手？对手就是自己，只有战胜自己才能成功。

这是一个看似简单实则复杂的问题。

我们的产品拿到市场上与其他品牌竞争，他们大我们就小，我们大他们就小，就此而言，都是我们的对手，只有击败他们或者至少与他们平起平坐才能在市场上站住脚。一旦抓住这一关键，“对手”的含义就转换了；与这些品牌展开市场竞争关键要靠产品质量，我们的对手其实是我们自己。只有不断提高质量，战胜自己，超越自己，才能在市场上纵横捭阖，所向无敌。

以他人为对手和以自己为对手并不矛盾。以他人为对手是第一步，为了战胜这些对手就必须以自己为对手，这是第二步。许多人在这方面总是跳不出一个圈子，每天都在考虑谁是自己的对手。对手每天都存在，不是简单的某一家企业，某一个品牌，而是存在于整个行业。关键是能不能竞争过自己，这是最重要的。

竞争不过自己,就别想竞争过别人。

熟悉我的朋友会发现,我从来不向他们打听:“哎,现在MM怎样了?”“明天HH会怎样?”格力电器只是自己设定目标,然后朝着它走就是了。我经常考虑的问题是去年我们怎么样,现在有什么需要改进调整,明年要比今年提高多少?详细过程,我在《棋行天下》中已有交代。

10多年来,世界和中国都发生了许多变化,空调业更有旧貌换新颜之感。在多元化发展成为主流的现代家电企业中,谁不想成为时代弄潮儿?可是潮涨潮落,能留下多少英雄好汉?

据《财富》杂志的统计,全球500强中,单项产品销售额占企业总销售额比重95%以上的有140家,占500强总数的28%;主导产品销售额占总销售额70%—95%的有194家,占500强总数的38.8%;相关产品销售额占总销售额70%的有146家,500强总数的29.2%。由此显示,500强企业品牌的核心竞争力来自于最擅长的行业,而非面面俱到的多元化品牌。据学者们研究,上世纪60年代,不少美国企业也实施多元化经营战略,但效益并不满意,500强企业中甚至有不少因多元化而一度困难重重;资源分散、选项失误、核心竞争力受到挫伤。80年代之后,这些公司又调整思路,纷纷回归专业化,在主业中力争最优,树立世界性品牌优势。现在是全球化时代,要与国际接轨的中国企业,难道能无视这一国际性发展趋势吗?

中国有句老话叫“男怕入错行”,企业何尝不是如此?对一个行业的了解和在一个行业上的成功,并不意味着对另一个行业能有相同的了解并取得同样的成功。我不是自谦的人,但不要说对大千世界,就是对小小的家电行业,也不敢说都很熟悉,10多年

钻研的结果,也只能在空调营销上有一点发言权。

同样,格力电器是一个大企业,但走出空调业能否有所作为很难说。没有包打天下的英雄,每个企业都只能在极为有限的范围内建立自己的核心优势,而不是急急忙忙地进入新的产业,进行新的投资。

走专业化道路,我和朱总认识完全一致。格力电器10多年来一直独守空调主业,一心一意练好看门功夫,人变我不变,从不为外界所惑。虽曾被人讥为胆小偏执,却终于成为业内谁也不敢忽视的龙头企业。

以自己为对手,首先要知道自己是谁?如果既是空调器厂,又是电视机厂,还是房地产经营者,就很难确定自己的身份。以自己为对手发展自己,就必须专业化,使自己有一个确定的身份,然后不断从旧我到新我。

专业化的道理原本很简单,却有很多人不解。格力有足够的实力像国内许多企业那样到各个领域大展鸿图,为何只做空调?所有鸡蛋放进一个篮子里,市场风险极大,稍有闪失就不怕血本无归?所以鸡蛋还是放在不同的篮子里保险。

究竟走什么样的道路,企业内部也有过争论。常有人对我说:“咱们有钱,也去搞点资本运作,搞点风险投资呀!”可是我想,三百六十行,赚钱的行业肯定很多,发现赚钱的行业就插上去一脚,哪来这么多的精力?有些行业赚钱轻松一点,有些行业赚钱累一些,历史让我们选择了这个累人的行业,那就只有埋头前行。

我们没有精力去搞多元化,与其这里做一点,那里做一点,最后哪方面都没有优势,不如集中有限的资源,把空调做深做透,做大做强。我很赞同一个消费者说的话:“买空调我选格力决没错,

因为格力只做空调,他如果连空调都做不好,他就没法生存,他就没了饭碗。”我们抵制了各种各样的诱惑,不盲目进入其他领域,不追求“轰动效应”,逐步在产品品质、技术创新、营销网络等方面形成了强大的竞争优势。

中国国情与众不同,我们所处的时代十分特殊。我一直认为,专业化将是近期中国现代工业生产的趋势。科技日益发达,产品日趋丰富,只有专业化,企业才可以倾其所有,向“高精深”进军,成为行业的巨人。

只有“专”才能保证“精”和“高”。社会化大生产,分工越来越细,只有集中精力、财力、物力和人力专攻一业,才能缩短新产品开发周期,不断抢占技术制高点。那种以为只有多种经营才能保险的观念,恰恰反映了中国市场不成熟,反映了民族工业还相当浮躁。

企业多元化,变来变去,结果很可能一事无成,一种产品都做不好。每个企业要找到自己的发展目标,找准自己的位置,否则只能跟在人家后面爬行。HH当然有他的成功之处,但他的多元化也有不少失败的教训,电风扇、药业、微波炉、餐饮、电脑等等,他都搞过,但都没有搞好。HH彩电发展相对好一些,但到现在也没有实现其领导人所说的在每一个产业里都做到前三名的目标。格力找到了符合现代企业发展规律的道路,就应该坚持不懈走下去,而不是遇到困难就退缩,就转向。

当然,多元化的道路不是不可以走,关键是在什么条件下和在什么环境中。假如一个企业在某一领域发展得非常成熟,没有其他企业可以威胁到他的地位,那么这个企业就可以转向其他产业门类发展。假如一个企业所在某一领域已经饱和甚至过时,企

业扩张的力度已没有多少弹性,这个企业也可以实施多元化战备。就目前中国空调业来说,基本上还处于成熟过程之中,有的还没有过“青春期”,就开始走多元化的发展道路,我觉得是不正常、不可行的。少数企业似乎比较成熟,但同行的环境和自身的成长环境决定了他不适合搞多元化的产业发展战略。这几年来,空调、彩电、冰箱等领域都有企业因多元化而失败的例子。实施多元战略的初衷是好的,其结果往往是殊途同归,或预警或亏损。从理论上讲,鸡蛋放在不同的篮子里最安全,但篮子是要用钱来买的,是有成本的,实力本来就不很强的中国家电企业几乎必然要面临马克思当年引用过的海涅的诗中所描述的境况:“播下的是龙种,收获的却是跳蚤。”

1999年,朱总回答记者说:“多元化经营势必样样都遭遇激烈竞争,我们现在没有其他行业上绝对的技术优势,只有专心做有把握的空调。”

两年后,我对记者说:“只有专业化才能培养企业核心竞争力。空调还有很大的市场,我们踏踏实实地做下去,就能吃好这碗饭。”

CC多元化扩张自有CC的道理,格力电器不会做出同样的选择,也不认为这种选择是正确的。我们始终坚持专业化——把所有的鸡蛋放在一个篮子里,以期越积越多。多元化可能是馅饼,但更多是陷阱。专业化当然也有风险,有压力,只要空调业出点差错,格力就会垮掉。但“福兮祸所倚,祸兮福所伏”,不给自己留后路,也可能出现“置之死地而后生”的结果。所以,回归集中,回归自己的优势,回归自己的核心业务才是中国企业摆脱困境的最好选择。

长期许胜不许败的压力,迫使格力人把独木桥走成了一条阳关道,上至董事长、总经理,下至普通的销售员、一线员工,全部自发上紧了技术创新的发条,以“格力标准,行业标准”把空调做大做强。

走专业化道路,以自己为对手,时时“自找麻烦”,今天的我与昨天的我过不去,明天的我与今天的我过不去;在内部管理上不断加强,以顺应时代发展步伐;在营销创新上自加压力,不断去适应市场变化;在技术创新上给自己找茬,在产品质量上给自己挑刺,使我们的产品更受消费者欢迎。

我们经常派人到美国、日本、新加坡、泰国、马来西亚、香港学习先进技术,“投产一代、研制一代、开发一代、构思一代”,使空调器模糊技术、太阳能应用技术、变频式节能技术、吸尘净化感应技术、机电一体化等高新技术得以开发利用。同时每年投入几千万元开发研制新产品,重金奖励有突出贡献的工程技术人员,平均每年都有100多种极具竞争力的空调新产品投放市场。

一家调查公司曾公布《品牌淘汰——中国家电市场竞争结果预测》,其中说,2005年中国家电业只能剩下两三家综合品牌。我一直不很赞同这一说法。海外、城市、农村市场各有其相对独立性,中国家电制造商甚至有可能逐步成为世界市场的主要生产商,企业数量怎么会急剧减少呢?

格力专业化的独木桥究竟要走多远?这是大家长期关注的一个问题。我相信,只要坚持技术创新,专业化道路可以一直走下去。这是国际化的潮流,中国也不能例外。

以自己为对手,意味着从此我们就没有退路,我们再也不能回到从前那个自己了。这是好事,因为我们长大了,长好了。

### 坚持专业化 打造国际品牌



◎专业化始终是格力电器坚持的发展战略。

但正像一个成人会怀念他的儿时一样,我也常常怀念自己当年在酷热的南京,一路挥汗的情景,也怀念格力当初的忙乱场面。有多少次,我深夜离厂回家,走出大门时,我都会停下脚步,回望庄严的办公大楼。在一片灯光闪烁之中,我已找不出昨天的痕迹。是的,我们成功了,但今天的成功只是意味着明天要付出更大的努力来超越今天。

这是幸福的,但并不轻松。相反,这是沉重的。假如完全从个人生活着眼,我可能不一定选择这条路。毕竟,战胜自己是一条望不到尽头的漫长行程。人生为什么要自己设定这样的一个目标?但我只能这样走下去,格力也只能走下去,否则,我们连昨天也退不回去。



## 第10章

# 智者至尊

商海苍茫，波谲云诡，家电大战，风高浪急。“北京人跟疯了一样”，价格战一次比一次惨烈，“新概念”一个比一个响亮。商战无情，智者至尊。厂家降价，传媒炒作，群众持币待购。最后消费者上当，企业搞死，企业在价格战中消失。



格力只打质量战，不打价格战。

2000年，又是中国空调大降价的年头。

3月初，石破天惊，青岛XX宣称掌握了变频核心技术，“技术革了价格的命”，推出两款低价变频空调，砍价1000多元，名曰“工薪变频”。

3月底，横空出世，一个新面孔——森宝空调突然在北京露面，2000元卖分体机。有报道说，“北京人的反应跟疯了了一样”，第一天就抢购5000台。在顾客的强烈要求下，森宝咬咬牙，又从杭州总部调了一批过来。

4月份是CC，这个昔日老大把主流型号空调一一降价，似乎要重振雄风；XX也不示弱，继续扩大战果，把“工薪变频”由两款变为七款。

5月份轮到KK降价了。购并BB之后，KK空调生产能力达到150万台，规模经济带来了成本优势。有媒体称KK对现在的市场份额很不满意。

.....

这似乎成了空调业的唯一出路。20世纪最后一年的春夏之交，回荡中国市场的仅仅两个字：“降价”！

主要是因为空调器是一种十分特殊的家电产品，前程艰难，市场广阔，许多企业都想通过降价来“跑马占地”。朱总曾说过：“用空调会上瘾，好像吸毒一样，一吸之后就戒不掉。”虽然不很恰当，但事实就是如此，用惯了空调的人，没有空调难受，宾馆、餐厅没有空调客人会减少。

事实证明，室内制热制冷，还没有哪一种产品可以取代空调。空调是一种家电产品，也是一种建筑设施，办公室、餐厅、宾馆、

商场,凡是有人地方都会用到空调。办公室里见不到洗衣机,但所有的办公室都需要空调。特别是广东珠江三角洲,没有空调的办公室很难找到,单位财政再困难,凑钱也要来买。空调需求空间很大,洗衣机一家一台就够了,但一台空调往往不够用。

空调是耐用消费品,注定有庞大、稳固的市场。中国很大,目前拥有空调的仅仅是城镇里的人,广大农村的大部分家庭还没装上空调,只要能巩固、深化、强化、升华品牌,有效扩大市场占有份额,实现产品销售诉求与社会需求全面互动,空调还有广阔的发展空间。

空调有长久的生命周期,市场前景广阔,其他家电产品只能望其项背;和其他家电产品相比,中国空调市场相对处于幼稚时段,可望迅速成长,尤其是他那巨大的,难以估量的潜在市场空间,吸引来无数企业家焦灼的目光。一些人摩拳擦掌,涌上来要求“分一杯羹”;另一些人手忙脚乱,拼命要护住自己盘中的“饼”——大小企业拼出全力抓住饮“头道汤”的机会,纷纷上马,全国出现了数百家新的空调企业。

中国家用电器中热得了不得的是空调,市场迅速升温,硝烟滚滚,由天下大乱进入群雄逐鹿时代。MM、HL、XX、万宝步步为营;KX、LL、LH、HC、GG争比高低;中国投资方的三菱、LG、松下、开普、特灵、约克、天加、麦克维尔等品牌,竞争越来越激烈,手段越来越多,从性能打到质量,从质量打到价格,从价格打到服务,打到销售网络,打到品牌形象……

我已见惯不惊,甚至有点麻木了。自上世纪90年代初进入空调业,几乎年年都在风口浪尖度过。

格力电器正是在这种险象环生的竞争中走向辉煌的。大浪

淘沙,优胜劣汰。国内老牌强手如“古桥”、“BB”、“迎燕”、“汇丰”等仓惶落马,国外“凉霸”、“重工”的汹汹牛气一再被煞,而曾经默默无闻的“小格力”却以高起点、高品质及诸多创新优势迅速走进空调舞台的正中央,从“格力电器,创造良机”起步,不过六七年光景,于1999年被国家工商总局评定为中国驰名商标,“好空调,格力造”享誉海内外,与KK、HH、CC、MM一起,“五大品牌”角逐中国市场。

空调制造商之间的竞争一旦进入关键时刻,一些人就情不自禁拿起价格武器,采取直接下调价格或赠送礼品的变相降价方式抢占市场份额,价格战打得企业胆战心惊。其实,一切都可以得到合理解释:市场竞争在中国刚刚起步,必要的秩序和规范还在建立之中;过渡时间,理性手段还很稚弱,恶性竞争难以避免。

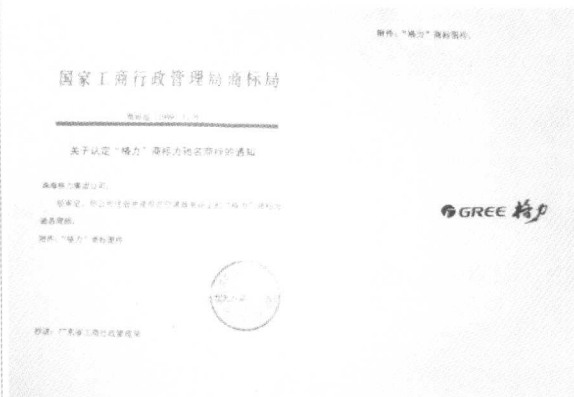
一位老总对价格战有一番精彩诠释:“从理论上说,市场机制的核心是价格机制,价格是资源的主要手段。价格策略是企业根据市场需要、企业实力、行业技术进步做出的让利消费者的行为。企业几乎每天在研究市场,运用价格杠杆调节市场。”至于恶性的价格战,这位总经理认为,一是低于成本销售,二是将它视

为唯一手段,不惜减少产品功能,降低质量、服务,以削减消费者利益为代价。

不管怎么说,品味近年的空调市场,我认为大部分降价都属于恶性价格战。空调供大于求,产品、服务缺乏差异性竞争,价格大战无法避免。

这是“逼上梁山”!从一位专业人

©1999年,“格力”商标被认定为“中国驰名商标”。



士具体归纳的七个原因中,我们不难发现其中“恶”的因素:

——从竞争环境看,空调市场形成了多头竞争格局。据有关资讯,国内空调市场活跃的内外资品牌有400多家,前十名加起来市场份额不足50%,相互之间咬得很紧,是处于战国时代。

——从品牌宣传来看,HH相对而言是棋高一着,其他几个品牌差距不大。品牌不是一蹴而就的东西,其他制造商势必要寻求其他武器作为竞争突破口。

——从技术含量上看,同质化是普遍的现象,核心技术都是“舶来品”,本土厂商手中没有绝活,你有我有全都有。

——从服务内容看,品牌之间没有多大差异,今天你推出什么活动,明天我也依葫芦画瓢。

——从供求关系看,近年来供过于求日益加剧,价格大有“飞流直下三千尺”之势。大批有“价格战老手”之称的黑色家电企业涌入空调业,更增加了火药味。

——从利润环境看,只要经营得当,空调还有相当利润空间。有些厂家以为,发动价格战可以制造行业混乱,甚至发生大洗牌,出现乱中取胜的机会。2000年XX的“工薪变频”被业界视为经典案例,老总以此入选央视2000年度风云人物榜。受此启发的后来者自然有过之而无不及。

——从商家角度看,家电销售领域竞争日益激烈,商家出于生存与扩张的考虑,通常会乘机煽风点火,鼓励降价。苏宁老总张近东说:“仅2000年一年就有那么多厂商介入空调业,价格战是必然的,无非是谁来做第一的问题。不管谁第一,价格战都会带来销量上升。”销量增大,商家笑开颜。



©2003年春天，董明珠出席了第十届全国人民代表大会。

商家之间的竞争也是价格发生的主要因素。媒体也“唯恐天下不乱”，客观上起到了推波助澜的作用，给公众造成一种强烈的降价预期。

七个原因中有一些问题还可以商讨。例如，空调业真的存在同质化问题吗？“同质化”的提法很容易误导消费者，让人们简单地以为，只要有冷风吹出就是空调；而不清楚，对于空调而言，更重要的是能效比和噪声。制造商质量追求不同，技术研发水平有高低，产品完全不同。拥有自主开发能力的企业和完全依赖“舶来品”过日子的企业不同，他们的产品也不会

相同。这一点，广大消费者完全被蒙骗了。但是，这位专业人士的基本观点显然是有根据的，不容忽视的。人们现在已经对营销大师科特勒那句话耳熟能详了：“没有降价两分钱抵消不了的品牌忠诚！”

价格炒作确实使中小品牌一度获益。LH空调一位主管营销的副总声称：“2000年LH销量不到10万台，经过价格炒作，2001年一下子超过60万台，销量增长800%。”从无名小卒成为业界品牌，LH的行为再度鼓舞了空调界的价格战。当然，今天，作为企业的LH公司已经不存在了。

但是，偏偏就有不降价的企业，这就是格力，偏偏就有反对降价的人，这就是我。

CC2001年“情人节”降价，有记者打电话过来，我当即回答：“这么大幅度的降价，简直是乱来，纯粹是一场新闻炒作，否则你们怎么都在同一天接到消息，媒体又怎么在同一天刊出？XX率先降价，风光一时，但很快就被别人遗忘了。格力暂时不会做出降价的举动。”

我始终旗帜鲜明反对价格战。空调降价对谁都没好处。

首先，对企业没好处。利润减少，企业无法追加投资。没有钱，靠什么发展，靠什么搞研发？没有技术创新能力，产品占领市场又从何谈起？

国家也受损。搞建设主要靠从企业收增值税、所得税，产品增值少、企业所得少，税收肯定跟着少。

有人认为，好处最后到了消费者口袋里。从表面上看有一定道理，但也要打一点折扣。实质上，消费者是真正的受害者，商家是真正的受害者。买任何东西，价格只是因素之一，质量和



长虹现实状况抒发的肺腑之言。这句话让人感受到作为一个企业领导人的压力。但我们对他说，降价不行，现在这样做对市场不好，给整个行业带来负面效应。大家争相降价，生产空调没钱赚，这个行业会一蹶不振。作为民族工业的旗手，长虹要挑起民族家电业的大梁——市场没有了，做什么旗手？

需要说明的是，我们不打价格战，并不是铁嘴钢牙，不顾用户死活，价格就高不就低，并不是说价格始终不调整。我知道大多数买格力空调的消费者并不宽裕，多花几十元、几百元，一家人要坐在电灯下反复商量。说真的，每当走到一些贫困地区，面对一些生活艰难的人们，我真希望我们所有的商品都能以最低价格售出。

但是，善良愿望永远无法代替现实。应该说，正是不参与价格战，一心一意做大做强企业为实现善良初衷创造了条件。仅仅10多年时间，格力空调年产量由数千台发展到现在的将近1000万台，规模扩大，成本降下来，我们才有低价向普通百姓提供优质空调的基础。

格力降价是有条件的。这些条件正在日益成熟。作为一个制造商，我反对价格战，而作为一个消费者，我又强烈反对“价格自律”。

这似乎有点矛盾。现在空调业内经常召开“峰会”，名目繁多，主题往往和敏感的价格问题相关。作为业内龙头企业的代表，我一般不参加这样的活动。对于同行，我是充满敬意的，大家市场上是对手，坐下来是朋友，集中起来讨论生产经营上的问题是有益的。但是，试图通过“峰会”控制空调价格，形成针对消费者的价格联盟就很不正常了。有益于消费者的事，格力要抢着



做，无益于消费者的事，格力绝不掺和。

企业主动调低产品价格，和打价格战完全两回事。个别企业降价销售是其自身的价格策略和竞争手段，但多数企业采用同样的手段就形成了价格战。降价销售是企业自身的理性手段，而一旦爆发价格战，往往就会伴随着大量的非理性降价行为。当价格战成为普遍现象，甚至被视为“合理”举措，当越来越多的企业习惯于降价之后，从不参与打价格战的格力电器就不只是“出淤泥而不染”的荷花，而是一个需要自我辩护，自我解释的“另类”了。

不是有人说吗？格力“毛利率高达33.2%，即使全部产品平均降价20%，还有16.9%的毛利率，这足以维持一个公司继续发展了。因此，格力降价空间较大，完全有能力通过大幅度降价来抢占更多的市场份额。”

我们的利润并不像这个人想像的那样高，充其量只有5%，原因很简单，原材料成本太高。比如2001年油价上涨，一吨涨400多元，铜价一吨上涨2000元，宝钢的几个炉子相继停产，种种不利因素加起来，格力电器一年原材料成本增加7000多万元，“微利经营时代”已经到来，不降价我们问心无愧。

有生产就要卖产品。那些既无质量优势，又无品牌形象优势的企业只能靠打价格战。所以我说，中国空调业的价格战与一般经济学意义上的运用价格杠杆参与竞争不完全一样，不能用一般的市场竞争原理来看待空调业。近年来的价格战，多数属于浑水摸鱼，恶意炒作。不正视这一点，就无法理解中国空调屡屡发生的反常现象。

格力电器既然不是“浑水摸鱼”的企业，就没有必要跟在别

人后面起哄降价。面对市场,面对消费者,我们依靠的是质量、信誉。在激烈的空调价格战中,不客气地讲,一些传媒起了很不好的作用。我经常和媒体打交道,前前后后见过记者好几百人。他们是能够左右舆论、影响公众的人物,理应是一些素质高、职业道德很过硬的人,但我感到,有少数媒体、少数记者特别热衷于“来事”,喜欢搞一些不负责任的报道、述评、分析,给本来就不很有序的空调市场添乱。他们的习性与一些企业的追求不谋而合,动不动就联手把空调价格战炒得沸沸扬扬,使本来无序的市场更加混乱,对市场净化有害无益。

很难说中国传媒从业人员都是负责任的,敬业的。曾有一则耸人听闻的消息说,一台一匹分体空调器的成本只有500元!个人可以这样说,公共舆论也能这样传播吗?朱总当时就气愤地说:“用这个钱买一台压缩机还差不多。”他对一位记者朋友说:

现在的舆论不知怎么回事,只要你一降价,就说你是一



◎不打价格战,格力依然受到老百姓的欢迎。

匹“黑马”，可凡是降价的“黑马”最后都没有好下场。你记者应该考察一下乐华、汇丰、飞歌，一匹匹降价的“黑马”现在都到哪儿去了？

还有一些人写文章说经营空调有价格暴利，有很大的降价空间，又说国产空调积压多少、多少万台，卖不出去，应该大幅降价。这些说法本身就有矛盾。市场经济条件下，谁也不可能一手遮天，企业竞争那么激烈，产品有暴利就不会积压，有积压就不会有暴利。钱又不会烫手，空调哪来的暴利？

空调是季节性商品，半年热半年凉，天气最热的时候一天10万台都能卖出去，一天能生产这么多吗？制造商当然要在淡季准备一些货源。这怎么能叫积压呢？完全是恶意炒作。

一些空调企业哗众取宠，搞500块一台空调，甚至一块钱一台空调。什么叫恶性竞争？这就叫恶性竞争。而一些传媒不负责任，跟着起哄，唯恐天下不乱。

老百姓挣钱不容易，对降价的消息宁肯信其有，不肯信其无。厂家一降价，传媒一炒作，消费者就持币待购，一些厂家急了，更降价，你降价我更持币待购……如此恶性循环，最后消费者上当，正规企业给搞死，而传媒发行量、收视率上去了。

还有人不负责任，白纸黑字说中国空调业应该反垄断，反暴利。这些人根本不懂什么叫垄断，什么叫暴利。垄断是指一家企业提供的产品或劳务在本行业占有极大的份额，至少四分之一以上，在市场上一言九鼎，足以呼风唤雨，兴

风作浪。现在全国好几十家空调厂,最大的格力电器也就占16%,区区不到六分之一,何来垄断,何来暴利?

朱总的愤慨事出有因。近年来,一些传媒不负责任的炒作把格力电器坑苦了,而让一些不遵守市场游戏规则的企业大发横财。

不管怎么说,天下没有免费的午餐,“一分钱一分货”是市场的规律。在我国,空调器成本没有一个固定标准,不同厂家、不同质量要求、不同管理模式成本各不相同。类似格力电器这样正规的工厂,光一套基本的空调质量检测设备就要投资数百万元。

这里,我想向读者朋友介绍一下空调器成本的基本情况。

分体机里的电机,最低的一只50元就能从市场上采购到,而质量好的价格要高出一倍。

与此类似的还有铜管,用国产的还是进口的成本大不一样,电器元件采用国际名牌还是从大街上采购质量相差悬殊,电阻电容用合格产品或用次品、二等品,价格相差不止十倍!

空调器外壳用普通冷轧板还是用不生锈的镀锌板价钱相差很多,而外观几乎没有区别。现在很多空调器外壳采用普通冷轧板,在深圳这样的沿海地区3个月就会出现锈斑。1995年以前,我们也用冷轧板做外壳,在国内市场从未发生用户投诉,而出口意大利,几个月后一家宾馆20台空调全部退货。朱总亲自前往罗马处理,回来后要求全部停止使用冷轧板,改用镀锌板。我国沿海空气中盐分比较大,对空调器外壳有较大腐蚀性,但现在内地污染严重,特别是酸雨污染,空调也很容易生锈。我们这样一改,正常使用条件下格力空调十年不会生锈,用户受益,而企业一



消费者空调出问题了,还得免费维修。这些都要纳入空调成本。发生于2000年的空调大战,材料成本价1500元的一匹分体空调器,被一些人卖1900元,结果第二年该品牌就销声匿迹了。原因很简单,以低于成本的价格出售空调,厂家扮演活雷锋,违反了价值规律,一年就撑不下去了。

许多人指责格力空调价格偏高。相比其他一些品牌,格力空调价格确实稍高一些。但是,我们的价格是合理的,我想强调的是,作为一家著名家电制造商,我们不仅有责任向消费者提供优质产品,还有责任向经销商提供合理的利润空间,使他们有把优质格力产品送往千家万户足够的内在动力。

所以有些厂家的价格宣传是很可疑的。2002年春夏之交,AA公布了空调“成本白皮书”,宣称1880元为1.5匹冷暖空调的市场标准价,其目的是在挑起新一轮的价格战,理所当然地遭到格力和其他一些品牌的反驳。中国家电协会也认为AA的价格尚谈不上是行业标准,因为价格中还涉及销售费用、广告费用、研发费用、售后服务费用等,一个企业的长远发展应该拿出2%到3%投入研发的。此外,空调业的产品在原材料收购、企业研发费用及对待经销等方面都有不同,市场价格不能一概而论。事实上,AA的“白皮书”出来后,其他品牌并无相应的降价行为。

格力价位一直比较高,能不能把价格降下来?

完全可以。格力空调年产量接近1000万台,如果年产2.5万台空调的制造商能降价,格力反而不能降,那倒是奇怪的了。产品不降价是因为企业有一种保持利润的冲动。10年前,1992年一台一匹壁挂分体空调器卖5000多元,并没有多少钱赚,现在降到2000多元还有一定利润,成本下降是一个全局性的趋势。扩

大产量、加强管理、减少浪费是企业降低成本的有效措施，更重要的是市场上原材料、零配件价格持续下降。他们都降了，空调不降价没有道理。

但是，我们不会被竞争对手的各种促销手段和宣传策略所迷惑。格力电器的品牌是很值钱的，不能只是为了卖出去就随便降价，我们主要依靠用真材实料的零配件打造高质量、高可靠性的产品，去占领市场。

我对用户很有信心。用户不是没有头脑的人，除了考虑省钱，他们还要掂量产品本身值不值。1998年某报社要买500台格力空调，希望在价格上优惠一点。为了带动更多的集体消费，我给予了优惠。他们高高兴兴地走了。第二年又来要货，他们提出了进一步降价的要求，理由是HC比我们低500元。我没有妥协，年年降价，企业还活不活？我对他们说，宁可不卖也不降价。他们买了HC。我以为没事了，可2000年又找上门来，这一次不讲价格了，只说要格力空调，原因是格力品质好。用户并不是只盯着低价的东西买，正如俗话说，“不怕不识货，就怕货比货”！

2000年春天，进入空调业分羹的“新兵”以降价为手段，向第一阵营发起挑战，整天吵吵嚷嚷，消费者持币观望，旺季不旺。XX率先推出价格极低的变频空调，一些厂家按捺不住，纷纷加入降价行列，先是CC，继而是KK打破信誓旦旦的价格同盟，连篇累牍降价炒作，MM一直以低价策略抢占市场，加上价格极低的其他杂牌机，空调市场一片混乱。

形势异常严峻。我们没有乱了阵脚，先后推出高技术含量的空调——“健康2000”“变频健康2000”，在江苏张家港等地同比增长达到300%。面对激烈的价格战，我们稳打稳扎，抓住淡



◎秋后算账，不打价格战的格力电器总能成为大赢家。

季市场总体销量不大，居民购买力相对较弱，而集团消费以工程机为主的特点，要求经销商勤跑市场，加大工程机推介力度，同时，根据格力空调材质好、工艺要求高、质量优等特点，加强品质宣传，让消费者觉得“一分钱一分货”。

进入5月，价格战愈演愈烈。经过成本核算，我们果断决定对销量不大、利润较低的窗机系列作适当价格调整，借此带动利润相对较高的分体机、柜机系列的销售。仅一个半月，库存窗机销售告罄，又适时推出低成本分体机蜂蝶系列，低成本柜机411D系列，一时打得其他厂家措手不及。

到了旺季，由于前期注重品质宣传，在价格高于其他品牌的情况下，出现了格力空调供不应求的局面。此后我们牢牢控制了市场，2000年度销售分体机85万台(套)，柜机43万台(套)；分别比上年增长40%和25%。



近年来，空调界不时听到“降价才是真理”、“不降就是暴利”的叫卖声。“高压”之下，格力仍然不为所动，以不变应万变，不打价格战。十多年来的经验使我认识到，市场制胜之道并非只有进攻，有时候以静制动，以守为攻，反而可以更好地把握出击机会。



## 第11章

# 开肠破肚

你也降价,我也降价,厂家、传媒都有一些“难言之隐”。“螺丝刀工厂”遍地开花,算得上中国一大特色。“打开空调看心脏”,格力不愿锦衣夜行。好一个“宪兵队队长”,“开肠破肚”一流营销创意,为何一年多无人跟进?



©2001年春天，格力“剖心行动”  
分别在北京和深圳拉开序幕。

“真金不怕火炼，格力空调，请消费者看‘心脏’！”2001年3月初，一贯低调的格力电器首次打破沉默，在《北京晨报》《北京晚报》同时打出广告。短短17个字，恰如一石入水，激起层层波澜。

这是一次整体性的安排，朱江洪董事长到深圳，我到北京。3月4日，我与公司有关技术专家亲临现场，为消费者讲解空调的“心脏”——压缩机的质量高低优劣，将格力使用的五种进口压缩机与国产压缩机做性能、价格上的全面解剖和评估。

我们当着消费者和经销商的面，将格力一款一匹分体空调机“开肠破肚”，意在显示，作为一家负责任的、专业的大型空调厂家，格力电器向社会提供负责任的、经得起考验的专业化产品。

这是中国广告史上极具创意的策划，是我与有关人员精心考虑的结果。

2000年，上世纪最后一年，我国空调产销量增长20%以上，这与彩电销量下降5%形成鲜明对比。这一业绩与格力、HH、MM等龙头企业坚强有力的市场操作密不可分。但是，还应看

到,在销量增长的同时出现了利润总体下滑现象。中国空调业步彩电后尘,走向低谷也不是完全不可能。

2001年初春,欢庆新世纪的喜庆刚刚过去,个别企业又开始以低价机作为“敲门砖”,扰乱市场,混淆视听。任质量不高的低价机自由蔓延,势必影响整个行业的健康发展。

市场是商品与金钱的合法交易场所。除了市场环境,最重要的是商品和价格两个要素。但是传媒对此有关的议论,主要集中在价格上,而很少联系商品来谈价格。人们为什么回避这一问题,而痴迷于价格战呢?是记者不懂,还是传媒故意“来事”?

从外表看,不同品牌的空调差不多,而事实上差异很大。即使知名度、美誉度差不多的品牌,在市场上表现出的差异还是很明显。比如MM工程机比格力低200多元,但格力在市场上仍然能畅销。为什么有人选格力?因为他们相信“天下没有免费的午餐”,价高的一定比价低的高一个档次。

价高有价高的道理。格力电器只打质量战,而不是今天炒什么“概念”,明天搞什么“服务战”,后天再去搞什么“价格战”。人人都说格力质量好,究竟好在何处?我们应当把空调质量状况如实地告诉消费者,把选择的主动权交给他们。

显而易见,中国市场上混杂着质量低劣的空调器,而且为数不少。但是信息不对称,这一点业内人士十分清楚,而消费者并不十分了解,舆论界也不一定了解。长此以往,类似格力这样的好空调可能因“锦衣夜行”而“养在深闺人未识”,而一些劣质空调继续招摇过市,大发横财。这不仅影响中国空调业健康发展,最终还会损害消费者的利益。

作为中国空调业的排头兵,格力电器义不容辞,必须站出来

说话,旗帜鲜明地亮出自己的观点,公开以“攻心战”叫板“价格战”,让消费者了解“好空调”是什么模样,什么叫“格力造”。

让我们来看看空调,这个已进入千家万户,每天静静地呆在我们家里的白色机器,里面到底有些什么东西?

空调最关键部位是“心脏”——压缩机,第二是“肺”——换热器,第三是“大脑”——控制器,最后是“供血系统”——通电动气的管路。

这些属于技术层面的东西,我想介绍一下,不仅让千千万万空调用户有一个大略印象,也想借此具体说明,格力空调经得起百般挑剔。

压缩机最重要。格力用的压缩机全是国际知名品牌。这并非崇洋媚外,众所周知,国际名牌材料讲究,是经过用户长期使用的考验才“成名”的。这些压缩机的制造工艺、质量设计和控制比普通压缩机好得多,因而寿命更长。为保证格力空调的质量,让大家用着放心,格力公开承诺一定使用国际知名品牌压缩机。

接下来是换热器。换热器主要由铜管和铝箔组成。格力用的铝箔是亲水涂层铝箔。这种铝箔跟普通铝箔工艺的区别,是在普通铝箔上面涂了一层亲水层。

亲水层有两大好处:第一是防腐蚀。空调器使用的场合非常复杂,家庭、餐厅、办公场所环境条件各不相同,有亲水层的铝箔能够有效防止空气腐蚀,这意味着在几十年时间中,空调的“肺”都很健康,可以正常运转;它的另一个好处是不沾水。空调在换热过程中会有水流到铝箔表面,有亲水层水会自动流走,使



©明明白白看心脏。格力电器技术人员在北京现场演示,告诉消费者如何辨别空调材质。

空调器性能更好,更省电、效率更高。

换热器第二部分是铜管。铜管有光管和内螺纹铜管之分。格力空调在蒸发器上用的是内螺纹铜管,而且是小管径手工艺内螺纹铜管,与同类的粗管径内螺纹铜管相比换热效率更高。格力空调的换热器由高效率的铜管和高性能的铝箔组成,节电指标特别好,由此获得了国家免检产品称号。

控制器是空调的“大脑”。控制器的关键是芯片。世界上许多地方生产芯片,台湾、韩国是重要产地,格力电器选用的芯片也是世界名牌产品,如日本的NEC、美国的INTEL。芯片质量好不好,主要体现在稳定性上。一些质量不过关的芯片,消费者近期很难发现毛病,今天用没问题,明天用也可以,但三五年就不行了,一是抗静电能力不行,二是时间长了失效、损坏。组成控制器的其他元件,一些大的电阻、电容、继电器也采用进口产品,如松下、东芝等国际名牌。

最后要介绍的是空调管路。管路质量不好会带来严重后果。第一是泄漏。一些用户反映空调使用不到一个月就不冷了,维修人员到跟前一查,安装没问题,大多数时候是换热器的铜管发生了微漏。此类毛病靠肉眼和一般设备是检测不出来的,只有一种预防办法,那就是采用高性能的优质名牌铜管。

跟机内压缩机相连的铜管,既要有一定的强度,又要有一定的柔性,压缩机振动时铜管才不会开裂。市场上铜管品牌很多,国内外都有,我们全部采用进口的优质铜管,并有专门的检测设备严格检验。格力空调绝对没有微漏问题,我们向用户保证五年之内铜管绝不开裂。

说了这么多好坏优劣,一般用户如何分清?说一个例子大家

就清楚了。重庆市有一个居民小区，格力电器和另外两种品牌的空调同时中标，安装后同样受到人们称赞，但是一年后，差别出来了，格力空调仍然像当初一样完好如新，而其他两种空调却锈迹斑斑。

为什么这样呢？不仅因为格力把国内空调厂家普遍使用的冷轧钢板换成了镀锌钢板，还因为格力空调有80多种元器件来自国际采购，它们出自10多个国家80余家世界级经销商之手。同样的外衣下，格力空调里面是强大的心脏，健壮的肺，冷静的大脑和畅通的血管。

材料是产品质量的必要前提，却不是质量的充分条件。只要肯花钱，任何好材料原则上都可以买到。如果没有好的质量控制体系，用了好材料的产品也不会有好效果。

格力电器用什么保证质量呢？

首先，有很好的换热器制造设备和检测设备。空调换热器很关键，我们现在有世界最先进的，投资400万的氮检漏设备。这在国内的空调厂家中很少有，一些平常检测不到的微漏情况，我们都可以检测出来。格力空调没有泄漏，用户可以放心使用。

其次，有长期运转可靠性实验室。格力空调投放市场前要经过三个月甚至更长时间运转实验，用恶劣的工况如超低温、超高温测试可靠性，保证投放市场前经过测试符合国家标准要求。这是国内独一无二的实验室，格力所有产品都做过长期运转实验。

空调噪声主要是由风机风道引起的，我们投入200多万美金对风机风道进行专项研究，改善风道质量，格力空调噪声在国内品牌中是最小的，和日本一些品牌不相上下。再者，1995年3月，我

们成立了独一无二的筛选工厂,600名工人对所有零配件进行100%的筛选,还有每条流水线设两名检测员,一共400多名检测员,一旦漏过一个机器或未检测出问题,一律开除。这两支队伍加起来1000多人,目标只有一个——零漏检。

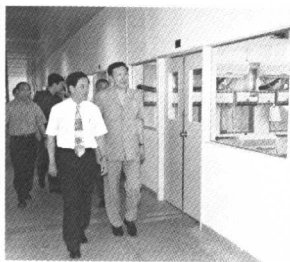
好的材料加上好的质量控制手段,是产品质量坚实的保证。这一点几乎所有空调厂老总都明白,但做得最好的是格力电器。因为这两大因素能否实现,完全取决于第三大因素——企业家素质。

格力电器朱江洪董事长上世纪70年代毕业于华南理工大机械系,是著名的机械专家,这一科技背景在中国空调行业是独一无二的。从一定意义上讲,正因为朱总“机械”,格力才有今天。他说:“一台整机有一个零件出问题,市场就会出问题,品牌就会出问题,一种不成熟的新产品短期内可能哗众取宠,占领市场,但让消费者帮助你检验,帮你支付试验成本,消费者要付出代价,企业会付出更大的代价。这就是 $100-1=0$ 。”

我长期负责销售,感触最深的是,如果没有朱总主抓的产品质量作基础,打开了的市场也终会失去。空调产品并不像某些厂家所说,没有什么技术含量,只能靠打“价格战”突围,也不像某些传媒所说,国产空调质量差不多——恰好相反,与其他家电相比,空调质量差别大得惊人。空调器技术含量很高,特别是在整机匹配技术上,还有很多东西值得我们去钻研,去提高。

与彩电不同,没有安装到位的空调是“半成品”,在商场里谁也无法凭感观来确定一台空调器的优劣,甚至安装到位以后,消费者一时也很难确定自己家的空调质量如何。然而时间稍长,好产品坏产品就很容易鉴别出来。空调器使用的季节包括春夏秋





©1999年，格力建成了国内独一无二的长期运转实验室，国家轻工业局局长陈士能专程参观该实验室。

冬，使用的地域包括天南海北，家用电器中，就数空调使用环境最复杂、甚至最恶劣，材料上有一点不过关，产品有一点瑕疵，安装有一点不到位，就会马上暴露出来。

2001年朱总到新疆吐鲁番和克拉玛依，听到这样一个故事：当地夏季气温高达40度，一家部队单位深受广告影响，毫不犹豫地选择了“中国第一品牌”的一批分体空调，服务很不错，第二天就安装到位；可是，到了盛夏，几十台空调全都趴在那儿，工作不了。什么原因呢？高温下“压缩机”有点怕热。没办法，只好换上格力空调，结果摄氏40多度照样启动正常，一点事没有。

与一些人不负责的说法相反，不少国产空调质量过不了关，粗制滥造现象相当普遍！业内人士一般认为，由于有关部门质量监督不太严格，空调业进入门槛不高而利润惊人。这一认识误区，带来了一个很有中国特色的现象，原来做洗衣机、冰箱、彩电的，敲敲打打装配电风扇的，呼啦啦转向了空调业。

甚至一些刚刚洗完脚的农民也在做空调，起一个洋名字，找一个有绿卡的华侨，一注册变成了中外合资，一年生产几十台，百把台，有钱赚就行。这就是人们常说的“螺丝刀工厂”，一把螺丝刀，一张破桌子，一间破泥房就干起来。空调做出来了，插上电源，风机一转，手一摸有凉气就算合格产品，可以卖钱了。

这样装配空调很容易，两器、电机、压缩机、外壳，在珠江三角洲任何地方都可以买到，打电话还有人送货上门。据《空调商情》估计，“螺丝刀工厂”生产的牌子全国有一百多个。

有这样的“螺丝刀工厂”存在，正如某些专业人士讲的，“从产品技术含量上看，同质化几乎是无法避免的事实”，应该打一个

大大的问号。

回应空调市场无序而愈演愈烈的价格竞争，格力电器全部的竞争优势就是能生产稳定性好、可靠性好、高品质的空调器。可以说，格力十年就是狠抓产品质量的十年。

我们这样做，并没有什么特别高尚之处。国际商用机器公司的中国负责人雅克·迈逊罗奇说到该公司的成功经验时强调：“本公司做起事情来，总像是害怕所有客户马上就都要保不住了似的。”我深有同感。作为单一生产空调器的企业，格力没有退路，客户保不住就完了。

比起CC等老牌空调厂家，格力的道路很顺利。顺利的原因之一是因为起步晚，有“后发优势”，曾经是小弟弟，发愤图强、小心谨慎，一步一步做好产品。现在格力行情看涨，但我们紧迫感很强，因为只要我们的工作稍有疏忽，客户就会跑掉，永不回头。

有人写文章说，产品质量在世界市场已从竞争要素下降为基础要素，质量是不成问题的问题。一个连产品质量都不能保证的企业有什么资格参与市场竞争？认为格力电器大讲质量有些小题大做。

这种说法不无道理，但那是讲发达国家的事，具体到我国国情就有点脱离实际。中国大多数家电制造商并没有真正解决质量问题，无需向广大消费者做问卷调查，只要看一下各类家用电器产品庞大的维修队伍就什么都清楚了。

# 真金不怕火炼

■ 湖北广志空调一伙伙用开水不当引发火灾，格力空调被大火灼烧后仍能正常运转、制冷、制热



**事件回顾**

近日，在武汉市江夏区，湖北广志空调有限公司（以下简称广志空调）生产的格力空调，因用户使用不当引发火灾。起火原因系用户将空调滤网取出后，未及时清理，导致灰尘堆积，引发火灾。火灾发生后，格力空调仍能正常运转、制冷、制热。

**格力电器**

格力电器表示，格力空调产品在设计、制造过程中，均严格按照国家标准进行，产品质量可靠。此次火灾事件，系用户使用不当所致，与格力空调产品质量无关。格力电器将一如既往地为用户提供高品质的产品和服务。

**用户举报的情况**

据用户举报，格力空调在火灾发生后仍能正常运转、制冷、制热。格力电器表示，格力空调产品在设计、制造过程中，均严格按照国家标准进行，产品质量可靠。此次火灾事件，系用户使用不当所致，与格力空调产品质量无关。格力电器将一如既往地为用户提供高品质的产品和服务。



◎格力空调经受了最恶劣的环境考验。

◎参加全国十届人民代表大会，广东团发言。



说起来，我们也不是一开始就特别重视质量控制。直到1993年，格力和其他国产空调一样存在着噪声和返修率高等问题。企业内部也有争论，一种意见认为，质量改进是一个缓慢渐进的过程，和老大哥CC、KK、BB相比，格力质量并不差，没有必要花更大力气，而应该在规模上、价格上向对手发起冲击。

这当然是一种可行的竞争办法。但一件小事改变了我们的看法。前面讲过，1995年20台格力空调在意大利全部遭退货，原因仅仅是其中一台室外机出现了锈斑。这件事刺激了朱总，他开始考虑通盘构筑格力的质量体系。

朱总是搞技术出身，一直主抓产品质量。他制定了严格的12条“总经理禁令”。其中一条甚至专门规定海绵条贴法，要两头按好，中间一抹，这样才能服帖，才能减少噪声。禁令规定任何员工少这一抹，发现两次立即开除。工人因朱总的要求严厉，称其为“质量宪兵队长”。

世界一流品牌的共同特点就是产品可靠性、稳定性和一致性好，消费者不用担心质量问题。我们追求尽善尽美，要求员工“第一次就把事情做好”，并对零配件供应厂家设计、制造全过程

提出了更高的要求。从1997年7月开始,我们在装箱单里多加一张《中国质量万里行》杂志“质量跟踪投诉卡”,成为国内第一家敢于主动让用户随时向“中国质量万里行”投诉自己的企业。在此基础上,我们1999年推行“零缺陷”工程,设立100万元专项奖励基金,用于奖励有贡献的人员。

“零缺陷”是一家企业能达到的最高境界。但是,也有人对这一话题很不以为然,他们问:“零缺陷”本身有道理吗?

从统计学角度看没道理,再出色的企业,根据大数定律,总会有废次品等质量缺陷和不符合标准的情况出现,百分之百合格是不可能的,但我们认为,不为百分之百奋斗是容忍错误,容忍错误则错误百分之百发生。

“零缺陷”不是没有一丝一毫缺陷,而是说企业把它作为追求的理想,千方百计把缺陷降到最低限度。我认为,正因为有这种追求,格力空调才能在2001年2月通过国家质量技术监督局审核,被授予“国家免检产品”称号,才能在同年9月获得国家质量监督检验检疫总局、中国名牌产品战略推进委员会共同颁发的“中国名牌产品”称号。

追求“零缺陷”的另一个关键因素,是不能急于推广新产品。比如变频空调,虽然在全球空调器中已占70%的份额,但国内刚刚起步,还不是一个成熟的技术。1997年,一些厂家出于竞争需要迫不及待推出变频空调,引起了轰动。

早于所有竞争对手,我们在此之前就开发出了这种空调,但一直没有投放市场。不是不想投,而是不敢投。这种空调变频时会发出噪音,且极易受电磁波干扰,给用户带来麻烦。直到2001年10月技术难题全部攻克后,格力变频空调才与消费者见面。

因为这种过于谨慎的做法，我们在市场上损失了差不多6年时间，还使格力电器科技领先的说法受到人们质疑。但从长远观点看，“零缺陷”的变频空调会使用户对格力产品更有信心，我们从不后悔。

“零缺陷”不是静止的目标。随着人们要求的提高和技术进步，产品缺陷会不断发现。比如格力“冷静王”，曾经是相当好的，消费者对他念念不忘，后来感觉它结构老化，我们又研制了噪声控制、能效比更好的新“冷静王”。再如“蜂蝶机”，制冷量没问题，但消费者反映它不够冷——所谓“不够冷”，是一些企业为了推销自己产品，号称自己生产的空调风力可以吹到15米之远。可是，真正的好空调应该是在没有风的感觉下达到用户需要的温度。由此，国家标准没有风量指标。但是，我们没有小看这一点，自己增加这个标准，现在格力“蜂蝶机”可以感受到风速。风速和噪声控制是一对矛盾，我们增加了产品技术含量，新“蜂蝶机”噪声不但没上去，还降了两分贝。

科学技术在发展，产品质量在提高，空调生产是一条不归路。以自己为对手，发展无止境。这就是一些企业家感到累的原因，也是新产品开发和生产的意义所在。

但有人说，格力产品质量挺好，就是开发新产品太慢。

这是有根据的。我想强调的是：首先，格力绝不把不成熟的产品推向市场，绝不拿消费者的家当实验室；其次，格力新产品都是自己一手一脚开发出来的，日积月累，后劲十足，今后开发速度会大大加快。

开拓市场难，保住市场更难。销售成败不仅仅取决于经销商的能耐。有了好产品，营销要好做得多。HC有近1000名营销





◎重庆生产基地建成，格力电器支援西部开发实现了由“输血”到“造血”的转变。

为国内最大的家用中央空调生产厂家，年产值达到30亿元，形成另一个利润增长点。

经济全球化已经开始，作为一家大企业，仅仅占领国内市场远远不够，还要占领世界市场。朱总早就说过：“中国家电企业不要‘窝里斗’，应该敢于‘走出去’开拓市场，赚取更大利润。美国、日本企业能够到中国来，为何中国企业就不能到国外运作？”为此，格力电器适时提出了“实施精品战略，振兴民族工业，创造世界名牌”的口号。

通过这几年努力，我们已取得相当不错的业绩，格力空调稳定可靠的质量、新颖别致的款式得到了国际市场的认可。1993年走进香港市场，1994年走进欧洲和日本市场，1996年通过国际标准质量体系的复审，获得进入国际市场的“绿卡”，1997年荣获欧洲企业协会颁发的“第22届国际最佳品牌奖”——这是国际权威机构组织颁发给中国空调制造业的唯一大奖，1998年



◎格力电器中央空调生产车间。

进入美国空调市场。1999年出口15万台,出口贸易额达6000万美元,在中国大陆空调出口企业中名列前茅。

如今格力窗式、分体挂壁式、开井式、吊顶式、柜式、移动式、风管式、变频式空调机及抽湿机和中央空调10大类、250多个品种规格的产品畅销世界80多个国家和地区,在全国行业中保持着市场占有率第一、产品质量评价第一、产销量第一、售后服务质量评价第一、出口量第一六项殊荣。

据海关统计,格力空调出口量从1995年起连续多年位居全国第一。格力产品不仅大量出口,而且被国外当作高档产品。一些传媒称之为“国际空调市场上的一匹黑马”。这不是我们的最终目标,仅仅把产品卖到国外去不能算是走向世界,必须把工厂设在国外。这既是企业进一步发展的内在要求,也是广东在更深程度上参与全球竞争的需要。

格力电器的国际化之路始于巴西,中国家电企业向海外扩张始于上世纪末。HH到美国办分厂,走的是先难后易的路。我们把突破口选在巴西,是因为南半球的气候和我们相反,中国空调销售淡季正是南美空调销售旺季。开发出这一巨大市场,可





◎在国外举行的展览会上，格力空调备受客商欢迎。

以在全球形成两个旺季，销售常年不衰。1999年12月，我们投资2000万美元，在巴西兴建年产20万台空调的海外生产基地，中央政治局常委李长春同志亲自到场为我们奠基，2000年6月，格力电器(巴西)有限公司正式竣工，国务委员司马

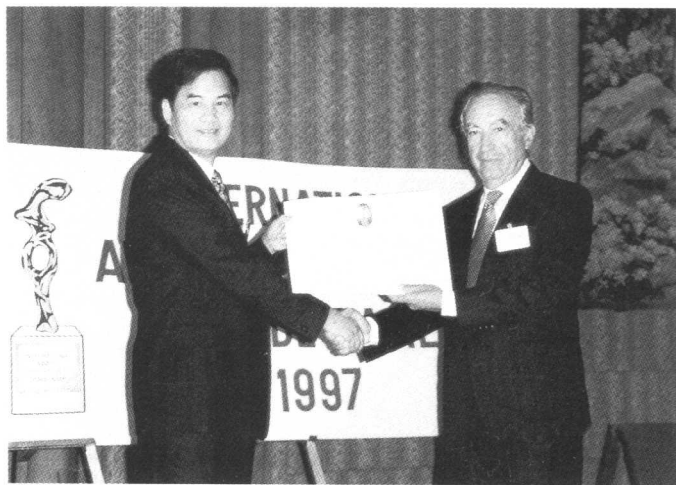
义·艾买提专程出席剪彩仪式。巴西公司2003年生产能力达到了20万台。

进军海外市场，每个企业有不同的经营理念，HH是意在宣传企业形象，扩大品牌知名度，而我们更看重实实在在的市场份额。在巴西格力电器是先有市场后有工厂，在西班牙和阿根廷也开辟了市场，当地建厂已提上了双方的议事日程。

多少年来民族工业落后，受外国人白眼，有良知的中国人无不痛心疾首。我生于六朝古都南京，那里铭记着中国人的耻辱。日本人屠杀我30万同胞，鲜血染红扬子江，栖霞山的枫叶为之失色。现在邦交正常化，两国经济文化交流日见增多，但很显然，经济技术方面我们仍然比不上日本。

怎么办？责骂不是办法，等待也不是办法，只能从今天做起，从小事做起，一步一步赶上他，超过他。眼下还不能说格力空调超过了日本空调，但我们的产品毕竟走进了日本市场，有机会与他们面对面地较量。我相信，聪明智慧的中国人决不会永远输给日本。

2001年家电市场同样不好,据报道,一些原来的家电中坚企业的年报几乎惨不忍睹:某某品牌亏损近7亿元,某某品牌亏损近10亿元,某某电器亏损15亿元。但“打开空调说亮话”,当着挑剔的消费者的面把自己产品“开



©1997年,朱江洪从欧洲捧回了“第22届国际最佳品牌奖”。

肠破肚”的格力空调,仍然取得了惊人的市场效果,在激烈竞争中仍然达到30%的增幅。格力、HH、MM“三大品牌”中,只有格力一枝独秀,产销量超过250万台,市场份额上升到16%,继续保持着行业第一的地位。其中,出口销售额达6.14亿元,并在全球77个国家申请了国际注册,为格力产品的国际化奠定了基础。

让人深思的是,“打开空调说亮话”,这样好的宣传创意一年多时间无人跟进。我们很自豪,全国数百家空调厂,只有格力一家敢这样做。同时,我们也稍感遗憾,这么多厂家为什么不敢让产品公开亮相。

原因很简单,真要开膛破肚,就得有过得硬的材料和质量。2002年年初,我们以自行研制开发、具有国际领先水平的螺杆式冷水机组为先锋进军中央空调行业,先后在北京、广州、厦门、石家庄等地的数十个中央空调工程招标中屡屡中标。继双螺杆水冷冷水机组之后,我们于6月初又推出一种自行研制设计的、全新的



©一片降价声中,格力依靠品质取得“逆市飘红”的奇迹。



©2001年，国务委员司马义·艾买提出席格力巴西公司竣工典礼。

大型空调器机组——单螺杆式水冷冷水机组。这是一种提供冷冻水，与风柜及组合式空调等末端空气处理机组组成的一种大型集中式中央空调系统，可以广泛用于宾馆、酒楼、医院、商场、办公室、娱乐场所的空气调节，也可以为工厂生产的工艺过程提供所需的冷冻

水。同时，因为我们在材质方面要求严格，这种机组噪音小、制冷快，具有很好的可靠性和稳定性，尤其在低温制冷能力和化霜能力上比普通螺杆机组要强大，另外，它还具有多级能量调节运行的功能。

其实，这种机组一年前我们就研制出来了，但基于“不拿消费者当试验品”的理念，我们没有立即投放市场。而是经过格力独有的长期运转实验室检测，在各种恶劣工况下严格测试，我们在确保它的质量和稳定性的前提下，才郑重推出。

不但在国内，而且在国际经济形势持续低迷的情况下，格力出口量又有了新的突破。当众多品牌就是降价也仍不奏效时，格力却一路节节上升，有媒体称“格力逆市飘红”。



## 第12章

# 决胜终端

用户是皇帝，谁都围着“皇帝”转，“HH服务好，MM价格好，格力质量好”，说是表扬，但在我听来却很像批评：格力服务、价格就不好？“防患于未然”，要在服务之前彻底解决所有难题。“企业就是创造和保住顾客”，我强调售前、售中、售后三位一体。

2001年5月中旬,华北地区持续高温,空调旺季迅速启动,大小传媒有关大规模降价的新闻炒作突然偃旗息鼓,销售形势一片大好。

此时,如何保证供货,把空调及时送到消费者手中,安装到位,成为众多空调厂家最关心的问题,真正的“终端决胜战”打响了,企业运行的三个重要环节——销售、安装和售后服务浮出了水面。

这个系统至少包括商家、用户、员工三大要素,少了其中任何一条,不要说行动,立足都很难。如果说企业有“皇帝”,那么这三种角色都比企业领导更容易成为皇帝。如果说我是成功的,那么原因就在于我能不当“皇帝”,而心甘情愿为这些“皇帝”服务。

用户是“皇帝”,满足他们需求是企业生产的目的。

但也有人不这样看。你问他为什么办企业?大多数人会毫不犹豫地说:为赚钱!

错了吗?没错,不赚钱办什么办企业?但这不是全部。美国著名企业家玛丽·凯在其《经理成功之路》中,把她毕生的经营之道总结为:“办企业最重要的动机是为他人提供服务。这一点应当是创办每一个企业的前提,因为希望借办企业赚钱或者希望借办企业‘消遣’,都不会使企业长期生存下去。办企业应当是为了满足别人的某种需要。我们每个人都必须使自己的工作是为了实现这一目标。”

大多数中国企业家恐怕很难认同玛丽·凯的观点——这不是要求我们学雷锋做好事,不要报酬了吗?

我自己也是经过很长时间才认同这位美国企业家观点的。简单地说,赚钱和为他人服务是一致的。钱在公众口袋里,不为

他们服务，凭什么要人家把钱掏出来？

然而，道理又并非这样简单直白。我的体会是企业家不能把赚钱放在第一位，赚钱是为他人服务的结果。只有企业真心为他人服务利润才会跟着而来，为了赚钱，先不要想着赚钱。

巨人、三株、爱多、秦池、飞龙，近年来为什么许多中国大企业红火几年，很快就不行了？我认为，有可能是因为他们把赚钱置于首位。今天能赚，明天不一定能赚，企业就垮了。相反，把为他人服务当作办企业宗旨，为他人服务的机会永远存在，我们就能永远赚钱，企业就能永远生存下去。

正是由于缺乏这种为他人服务的精神，在激烈的市场竞争中，虽然所有中国制造商都强调服务，但据中国消费者协会统计，家用电器售后服务差仍是一大投诉热点。产品虽然通过商家卖出去，最终还是要厂家对用户负责，为用户做好服务工作是未雨绸缪。

对于中国大陆消费者，强调售后服务是新鲜事物，而海外早就把售后服务放在重要位置。几年前，一位台商购房置业，一下买了七八台格力空调。没想到他不慌不忙讲完价格，成交后又特别加了一笔养护费用，并在合同中添加了有关养护的条款。

这件事给我印象很深。我在带队进行市场调查时发现，有的企业做不到，有的做到了便大肆宣传。在产品日益丰富以至过剩的形势下，服务水平的高低，已成为衡量一个企业素质高低的权威标志之一。用户特别关心企业的售后服务的保证能力，正规的企业必须有非常具体和完善的服务系统。

在这方面，格力电器在众多品牌中并不占优势。有一家企业提出了“星级服务”口号，相信他们在服务方面下了很多功

夫。MM成功导入“整体营销”和“全员参与的顾客服务”新理念,组建起一支近300人的大学毕业生营销队伍,在注重中心城市市场开拓的同时,深度挖掘中小城市二三级市场。这支近300人的营销队伍平均年龄不到27岁,售后服务人员占三分之一,成为MM空调攻城略地的先头部队。

但格力电器的服务也有强项。我相信中国古话说的,“防患于未然”,格力的观念是力争在服务之前彻底解决用户所有的难题。我们的服务不只是售后服务,而是贯穿于整个生产经营活动,强调售前、售中、售后三位一体服务。用户想到的是我们已经做的,用户没有想到的是我们正在做的。

售前服务是在产品设计、制造过程中多为消费者考虑,保证质量,不拿消费者当试验品。我在调查中发现,用户得到最大的实惠是质量保证。设想一下,格力空调合格率即使达到99%,按我们3500万用户计算,也有35万用户要投诉,相当于我们职工人数的20多倍。

售中服务是在正确宣传、引导,帮助顾客做出购买决策的同时,严格执行管理制度,细化责任和义务,加强监督,确保经销商、特约维修点配合企业做好销售和安装工作。售后服务是用真诚、一流的服务态度,消除顾客的任何一点不满意,买得称心、用得放心,使之最终成为忠诚的顾客。

和其他企业家的理念不同,我认为三者之中售前、售中比售后重要——售前搞好了产品开发设计和质量,售中搞好了安装服务,还需要什么售后服务?消费者买空调回去,并不希望打电话给厂商要求维修,也不想厂商天天打电话骚扰。

既然大部分服务在前两个环节完成,格力电器就可以提倡

“售后保障”，而不是一些厂家承诺的售后服务。格力电器实施“零缺陷工程”，空调用户三五年不用找我们。售前、售中、售后三种服务统一起来，格力提供的是一种“超值服务”。全国同行业中，格力率先投入人力物力为消费者建立售前、售中、售后一体化全程保障，提供科学化、网络化、信息化服务。这对消费者最有利。但是，我感到纳闷的是，这一观念始终没有为消费者真正理解。很长一段时间，消费者只是说到HH，“HH服务好”，说到MM，“MM价格好”，说到格力，“格力质量好”。在我听来，这好像是对我们的一种批评。

不知始于何时，格力服务很少受人称道。一天，在重庆商场遇到一位消费者，是某大企业主管营销的老总。他说：“我们公司安装空调，中层干部开会讨论认为格力服务不好，买了另一品牌。后来发现那种空调质量不行，没办法，还回来买格力空调，但你们的服务不好。”

是这样吗？我感到关键是如何理解“服务”？我们曾制作过一个广告，叫做“格力空调由你监督”，只要我们的服务人员在语言、行为、技术方面用户有一点点不满意都可以投诉，核实后我们奖励用户；我们1997年找了《中国质量万里行》杂志，请他们设一条热线，专门接听所有消费者投诉格力空调的电话。这些做法的初衷是通过外部监督提高产品质量和服务水平，但现在看来质量万里行和用户监督一样靠不住。

家用电器是中国普通家庭的重要资产，坏了首先想到是修。我国消费水平远远没有达到一些发达国家“坏了就扔”的层次，城镇居民几乎都经历过维修家电的烦恼。售后服务的态度一定程度决定了用户对品牌的感受，谁的态度好会很快传播，谁的态



度不好也会很快传播。

怎么办?现在一些厂家设有几十人的电话监督,一个接一个电话问空调装得怎样。北京一位朋友说这是电话骚扰,把消费者都问烦了。用户真的需要这样的服务吗?

格力空调质量好,怎样让消费者知道服务也好呢?广大消费者不知道,说明工作没做好,是营销工作一大失败。格力应该成为一个完美的品牌,要保证营销服务,为什么不把它说透,家喻户晓呢?

从重庆回来我就想,当时格力用户超过1500万,怎样使所有用户得到最优质、最快捷、最称心的服务?一定要搞出个新创意来。

我们的营销模式为此提供了可能。从国际家电走势来看,生产的人就负责生产,销售的企业只做销售。按照供应链和价值链的理论,产业结构和社会分工这条链必须认真对待,供应链和价值链上的每一个环节,都应有价值的贡献和利益分享。改革以来的中国企业更多是厂家也是商家,但从1995年开始,中国的商业体系逐步开放,厂家不应继续包办商家的事。所以家电企业应当服务终端,而不是控制终端。这当然不可迅速成为现实,格力选择的是通过各地组建销售公司的方式,厂家与商家兴建终端,发挥商业系统的巨大价值,以保证整个价值链都有钱赚,而不是厂商之间互相竞争。格力营销模式把服务问题纳入到这一新的格局之中。

管理学之父德鲁克一语道破企业奥秘:“企业的目的就是创造和保住顾客。”为创造和保住顾客,我们逐步完成了四大转变:

——服务工作由被动向主动转变。从有病治病到无病防病,服务成为格力电器最重要、最人情化的“筹码”。

管理学大师汤姆·彼德斯进而指出：“市场首先是客户，是用户，是有血有肉的人，而不是一堆干巴巴的统计数字。人情化、人性化是服务的原则之一。”为此，我们在全中国设立了20多个销售公司，30多个办事处，一万多个服务网点。售后服务实行统一规划，由专人负责管理服务网点，贴近市场，贴近用户，帮助解决实际困难。

2001年夏季旺销时节，一位女士在石家庄住院，打电话向我们的销售热线服务中心求助，说她有一个哥哥在深圳，身体不好，却舍不得买空调。南方天气热，她想买一台空调送给哥哥，又不想让他事先知道，想给他一个意外惊喜，希望我们能帮她完成这个心愿。

正在旺季，我们的服务部门忙得脚不离地，而且这也不属于承诺的服务范围。但是，消费者的意愿就是我们的目标，我打电话到格力电器河北办事处，指示派人到医院面见该女士，同时又在深圳找好一位商家，确认了价格和机型。河北办事处工作人员从女士手中拿了钱汇往深圳，同时让商家按指定地点给她哥哥装空调。没想到，节骨眼上出了麻烦，这笔钱不知何故迟迟没到深圳，为了不耽误用户使用，深圳商家在没有接到钱的情况下先把空调安装好了。这位女士和她哥哥很感动，说格力电器是有人情味的，不是只认钱不认人。这才是格力风格，真正的为人民服务。

——质量监督由企业行为向社会行为转变。真金不怕火炼，格力发动社会力量，把自己完全置身于消费者监督之下。

2000年销售旺季期间，我们发起“优质服务，由你监督”大型活动，请消费者对工作人员上门服务过程中的态度、技术水平、操作规范给予监督，此举赢得广大用户的极大欢迎。

这不是一句套话,监督要成为社会行为意味着厂家要经受得住社会挑剔的目光。2002年夏天,深圳就发生过空调机因安装不当而间接成为“夺命杀手”的事故,说明对空调用户的优质服务不能仅仅局限于用户,也应包括有可能碰到空调机的任何一个人。所谓质量监督由企业行为向社会行为的转变,就是把空调消费比作是一个社会行为,与此相关的厂家行为要符合整个社会的规范。

到目前为止,还没有出现过格力空调因质量、安装问题而发生重大人身事故,但深圳发生的事件更坚定了我们把自身置于社会监督之下的决心,我希望其他企业也能这样做。

——维修服务从虚到实的转变。产品好不好,用户心中有一杆秤,谁夸大其辞虚张声势,谁脚踏实地做事消费者是清楚的。格力在珠海总部设立了24小时投诉热线电话,还定期主动与用户电话联系,询问格力空调器的工作情况,解答用户提出的疑难问题。

1994年5月,重庆一位用户的空调器过滤网发生意外损坏,没有及时得到解决,怀着试试看的心情写信到公司。信中没有对售后服务提出任何批评。但我认为,这封信指出了我们工作中的不足——零配件准备不充分,于是在用特快专递给用户寄去一件过滤网的同时,也往各地售后部门配上一定数量的保养维修配件。

在1999年“800万用户大回访”的活动中,我们接到一位用户投诉,说他的空调始终不正常。这是一批工程机,两台机器装错了,室内外规格不一样,一个房间一匹的室内机配了一匹半的室外机,另一个房间倒过来,结果一个特别冷,一个特别热。

我们知道后,马上派人调整过来。可是效果仍然不好,特约维修单位又去看了几次,还不行。用户忍无可忍,认定两台不匹

配的机装在一起运行一段时间,已造成损伤。公司售后部的人赶去之后,规范地进行了一系列检测,认为机子本身没有毛病,只是小循环的问题。但此时用户已听不得任何解释了。“用户总是正确的”,我们换掉了这台机器,并指导他把放在空调下面的大立柜搬开,临走时又把家具原样摆好。用户很满意:“你们的服务比某些企业还好!”

——产品性能从自我了解向消费者了解转变。格力电器向消费者传播空调使用维护知识,相互配合搞好服务。

从1999年开始,我们率先在行业内发起了“800万用户大回访”,“1000万用户大回访”,“3000万用户大回访”,无偿保养空调数百万台,受到广大用户称赞。从用户找上门来,到企业送上门去,一个小小的变动,体现了格力经营理念的重大变化。

一家现代企业,不仅要能攻克高科技难题,还要真诚友善对待消费者,很好地处理这些日常小事。“真诚友善”的服务宗旨,使格力电器在短短一两年里在广大消费者心目中有了很高的信誉。

2000年以来,严格规范服务人员,是我下功夫抓的一项工作。尽管如此,由于销量猛增,企业发展中仍然发生了一些售后服务方面不尽如人意的问題,比如,部分安装维修人员没有经过系统培训,一些网点工作人员服务意识不强:一些网点安装维修人员不固定,淡季炒人,旺季随意找人安装:少数网点服务人员素质差,随意安装、接上管线就走人,还有在用户家抽烟、吃饭的现象时有发生,甚至损坏用户家中物品不道歉不赔偿。

有鉴于此,我们进一步采取了各种强有力的措施,严格各地服务网点的管理和考核。以用户满意为准绳,切实提升格力空调服务形象。我相信,随着这些措施的实施,格力服务工作会更上一层楼



◎格力每年都要召开售后服务工作大会，不遗余力提高销售人员业务水平和敬业精神。

楼。在不太遥远的未来，我们的服务观念和方式会为广大消费者彻底认识，人们再度提到格力，会说“格力空调质量好，服务也好”。

格力电器全心全意服务于用户，正常的监督我们举双手欢迎，但是，对于其中一些人专门找茬，提出一些不合理的要求，我们也敢说“不”。

有一年冬天，售后服务部接到来自滨江某法院的一张传票，要求我们几天之内到庭。我们起初莫名其妙，原来，那儿有一个用户旺季买了空调，扫风板的摆杆在运转过程中变形，无法扫风。当时是旺季，大家都很忙，售后人员只好在向工厂申请配件的同时，用一根铁丝临时顶一下。没两天送配件上门，可用户不答应了，说这么长时间，你们给我造成了很大损失，老婆怎样，小孩怎样，精神又怎样，并提出两点要求：整机子重新换掉，另外赔偿2万元“损失费”。

那位经销商很老实，只想息事宁人：“机子重新换上一台，2万元就不要了，赔你两三百元吧，大家乡里乡亲的，又没有影响你使用。”用户还是不同意。经销商又拎着水果上门看他，最后妥

协到赔偿 1000 元,可用户仍然不答应,大有不达目的决不罢休的架势。

这样的事我们以前从来没有遇到过,感到十分奇怪。经了解才知道,原来有一个大学法律系刚毕业的学生,还没有打过官司,想让这个用户成为他司法实践的第一个案子,许诺打赢了捞几万,一人一半。用户被说动了,就想出来“宰一刀”的点子。

知道了这一切,公司售后部的人立即赶到滨江应诉,在法庭上据理力争,对方败诉。

山东有一个用户,把一台用了两年的空调器抱到我们的售后服务部门,说是内外机型号不一样,空调肯定有质量问题。服务人员打电话问技术部,技术部认为这种配置完全不成问题。用户却问:为什么内外机名称不统一,为什么要这样命名?

他还说机器是从个体户那儿买来的,可能是假冒伪劣,要索赔。尽管从总部到山东的售后服务部门一级一级向他作解释,就是听不进去,最后还把投诉信写到中国消协。消协把信转来后,我们再次向他说明,才很不情愿地作罢。

原来在他心目中,盘算着的是空调已用了两年,而现在同样的产品在市场上又便宜许多,如能借此退货,不但能换上一台新机器,还能找回部分差价。售后服务很难,难在总有一些提出无理要求的人,甚至还有少数有敲诈嫌疑的人。对于后者,我坚持与之斗争。

1995年夏天,海口一家公司失火,据说是格力空调质量问题引起的。负责此事的人没有详细了解情况,只想花钱消灾赔偿一



©1999年10月,格力在全国开展800万用户大回访,免费上门为用户保养服务,开行业风气之先。

些损失。1996年这家单位又失火,我觉得这里面有问题,对于咱们的产品质量,我是有信心,非得调查个水落石出不可。后来我赶到海口这家企业查图纸、拍照片、勘察现场、跑消防局,调查结论是失火与空调质量没有一点关系,我们当然也就不再赔偿。有意思的是,从那以后,那家公司再也没有发生过火灾。

现在,各行各业都在讲信用,这显然是鉴于长期以来信用缺失而采取的整治措施。我认为,不但市场经济需要信用,而且市场经济本身也蕴含着对市场主体的信用要求。价格规律要求人们遵守等价交换、平等互利的原则,竞争法则要求人们树立公平的竞争观,经济交往的复杂性要求市场主体尊重契约和合同。在现代经济活动中,从商品市场的买卖到资本市场的借贷,从要素市场上的交易到证券市场上的支付等等,无不体现着信用。没有信用就没有交换,没有信用就没有秩序,没有信用市场经济就不能正常运行。

一个企业,只有讲诚信才可能获得牢固的伙伴,才可能有品牌形象的树立,才可能获得持续发展。在成熟的市场经济条件下,诚信不是空洞的概念,而是资本,是财富,也是竞争力。一个企业,缺少资金可以借贷,而缺少信用,别人只会敬而远之。格力首倡并实行的售前、售中、售后三位一体的服务体系,从根本上来讲就是要在市场上树立良好的信用形象,为中国信用建设做一点探索。



## 第13章

# 不做皇帝

张三说“一手遮天”，李四说“横行天下”，我没有气愤，因为前者不是事实，后者根本做不到。我从来讲的都是“棋行”，不是天马行空，乱冲乱撞，是有规矩有步骤地“行”，有限制有范围地“行”。千言万语汇成四个字：不做皇帝！



2001年5月27日 星期日

B3 人物·背景

新闻周刊

珠海特区报

本报编辑: 北京 电话: 1321365 传真: 1321311

### 上台

再战, 国际 棋坛——  
 棋坛老将, 王者归来。在刚刚结束的第二届世界围棋锦标赛中, 中国棋手马晓春以三比零的战绩, 战胜了韩国棋手李昌镐, 夺得了冠军。这是中国棋手在国际大赛中首次夺得冠军, 也是马晓春职业生涯中的最高光时刻。马晓春在决赛中展现出了强大的实力和冷静的头脑, 最终战胜了年仅21岁的李昌镐, 创造了围棋史上的奇迹。

### 人物小档案

董明珠, 1964年出生于江苏南通, 毕业于南京商学院。她是一位极具魄力的女性, 在格力电器担任董事长兼总裁。她带领格力电器在空调行业取得了巨大的成功, 使格力成为中国空调行业的领军企业。董明珠以其雷厉风行的作风和敢打敢拼的精神, 赢得了“铁娘子”的称号。

### 格力电器平稳换届 董明珠闪亮登场

格力电器董事长董明珠在换届大会上闪亮登场, 继续担任董事长兼总裁。她在会上表示, 格力电器将继续秉承“专业、专心、专注”的经营理念, 不断提升产品质量和服务水平, 为消费者提供更好的产品和服务。董明珠的再次上任, 得到了广大员工的拥护和支持, 大家相信在她的带领下, 格力电器一定会取得更加辉煌的成就。

董明珠出任总经理, 媒体称“正是横行天下时”。

从做业务员开始, 就不断有一些关于我的议论, 先是在公司内部, 然后扩大到整个空调业, 大多是羡慕和赞扬, 也杂有非议和批评。

通常情况下我是一笑了之。我有一些与众不同的观念和行为习惯, 而且作为女人, 作为企业负责人露脸太多, 有些议论不是很正常吗?

但是, 有人说我在格力“一手遮天”, 在空调业“横行天下”, 我就不得不说几句, 不是为了辩护, 而是要说明事实, 免得一些仿效我的朋友步入误区。

世界上任何人都不能“横行”天下。用诗人的话说, 我们不过是“戴着镣铐跳舞”。改革开放以来, 每个人的活动空间增大了不少, 一定程度上有了独立自主实现个人价值的机会。但是, 我们的社会, 以及周围的氛围并不是按每个人的要求设计出来的, 真正要做点事不要说“横行”, 有时直行都很困难。我相信

很多人遭遇过这种处境，会赞同我的看法。

我担任格力电器经营部长后，着手进行一些大刀阔斧的整顿、改革，不仅得罪了一些员工，还得罪了个别企业领导。俗话说，“心底无私天地宽”，我总是能得到朱总的全力支持。否则，我的工作将一筹莫展，也可能在既得利益者的围攻中折戟沉沙。

这不是天生的南京人的倔脾气，而是出于公心。我在格力的所作所为是基于长期在销售第一线积累的经验，是基于对格力及其在中国空调业地位的认识，绝不是为了个人权力，不是为了实现个人意志。事后看来，这些措施和方法是得当的，有成效的，对企业发展也是有益的、必要的。

这些方面也得到了朱总和广大员工的认可。虽然不能说没有董明珠就没有格力，但没有董明珠，格力可能不会像今天这样顺当。和其他员工一样，这中间有我的心血，有我的辛劳。假如说这是“一手遮天”的话，那么我“遮”住的是格力的“阴天”、“梅雨天”，是为了防止格力“变天”。

我从来没有“横行天下”，只是“棋行天下”。“棋行”不是横行，是有规则、有范围地行走。这个规则既包括企业运作的规则，也包括市场的大规则。“没有规矩不能成方圆”，不要说我董明珠个人，就是格力或者更大的企业，都不能“横行天下”。

讲规则就是讲信用。在竞争激烈的现代社会，信用已经成为个人和企业立足社会不可或缺的“无形资本”，恪守信用乃是个人和企业应当具有的生存理念和社会意识之一。个人或许可以没有信仰，却不能没有信用，企业要赚钱，而不讲信用的企业是不可能达到自己目的的。

当然,有些人说我“一手遮天”、“横行天下”并非出于恶意,而是说我努力实现自己想法并最终取得成功,是指格力电器能够在短短10年迅速成为中国空调业的老大。从这一角度来理解,这些话又可以当作对我和格力电器的赞扬。

赢得这份赞扬很不容易。个人也好,企业也好,要想成功,恰恰不能“横行”。人无信而不主,企业无信而不立。我在经营管理方面的经验可以概括为四个字:不做皇帝!

一个好的品牌是一个企业的宝贵产权,一个好的企业是一个国家的宝贵财富。财富不是哪一个人创造的,就格力来说,是由经销商、用户、员工一起铸造的,他们都是格力的“皇帝”。

用户是主人,商家是桥梁。一个产品要通过桥梁到达主人之手并不是一条畅通的道路。市场上有的是产品,凭什么用户要买你的?凭什么要商家推你的?答案只能是靠自己的产品来吸引用户和商家。只要卖你的产品赚钱,桥梁就会畅通,用户就会当你的主人。

没有一个领导不想把企业搞好,有的企业就是搞不好,这是为什么?因为领导自己不能直接生产,要产品好,关键是全体员工尽心尽职。正如美国达纳公司领导人雷内·麦克弗森所指出的,“我们最好开始承认,一个组织里最重要的人物,并不是那些安排、掌管工作的人,而是那些真正提供了服务或是制造了产品或给产品增添了价值的人。”

所以,企业内部员工是皇帝。我感到高兴的是,作为国有企业,格力员工长期以来保持着忠诚、友善、勤奋、进取的企业精神,撑起了格力的蓝天。“防患于未然”,我们在企业内部管理方面也下了很大功夫,投入了很多资源。这方面是有前车之鉴的。CC

的跌落源于其内部管理，市场价格混乱导致效益下降，只好考虑向其他行业突破，而盲目扩张又加剧了主业的衰败。

BB的失败也与此有关。曾在BB工作4年的女士，偶然在他爱人的旅行包里看到我写的《棋行天下》一书，一口气读完，忍不住写信给我，谈了她在BB工作的日日夜夜。这封信除了表达对我个人的钦佩，还谈到那家原本不错的企业是如何垮台的。现将其中一些内容摘录下来：

1994年前后，我在厂部办公室工作期间，曾接待了许多格力厂来我厂参观的管理人员。当时格力的生产管理正步入新时期，两家企业之间的关系也比较好，所以对格力来的参观者，我们是求必应。BB厂当时是老大哥，但数年之中，由于几次改制，卖出又买进，厂长辞职，新厂长上任，企业原有的2亿左右的积累，到1998年KK代管时，已负债26亿，直到最后以8亿价值公开拍卖，KK中标，BB一步一步地走向衰退，这一过程至今还历历在目。

我原来一直在内地从事政工工作。BB厂内部管理混乱，员工不愿负责，他们中间有句口头禅：“不关我的事”。特别是对外地人的排挤和另眼相看，我感到从未有过的难受。企业销售部、售后部以及其他各部门之间，工作上相互推诿，唯利是图，铺张浪费，领导层公私不分，其范围和程度都是我从没有见过的。尽

◎格力狠抓内部管理，从管理中要效益。

南方都市报 2004年11月11日 星期三

# 管理是成功关键

## 珠海格力电器副总经理董明珠访谈录



格力电器副总经理董明珠在接受采访时，就格力电器的管理、市场竞争、品牌建设等方面进行了详细阐述。她认为，管理是企业成功的关键，只有加强内部管理，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。她还谈到了格力电器的品牌建设，以及如何通过技术创新提升产品竞争力。

**空调价格战不可回避**

格力电器副总经理董明珠在接受采访时，就格力电器的管理、市场竞争、品牌建设等方面进行了详细阐述。她认为，管理是企业成功的关键，只有加强内部管理，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。她还谈到了格力电器的品牌建设，以及如何通过技术创新提升产品竞争力。

**50元 优 100元 惠**

格力电器促销活动，全场家电产品，优惠力度空前。活动期间，格力空调、冰箱、洗衣机等产品，均有不同程度的优惠。欢迎广大消费者前来选购。

管如此,我仍拼命工作。那时BB厂效益好,一好遮百丑,掩盖了一切,BB厂也风光了好几年。

两年后,主管售后服务的厂长邀请我去售后部抓内部管理。我一到那里才知道,售后部管理混乱,各项费用一年一个亿,竟没有一本账。配件如压缩机之类领出数字惊人,上千元的配件去向不明。售后部的投诉电话24小时不断,办事处人浮于事,消费者强烈不满,一片乱糟糟的情景。

我从零开始。首先建账,制定配件领用制度,实行三级管理,办事处人员回厂休假,必须写述职报告才予以报销。主要是反馈市场情况、通报企业情况,使之做到制度化、正规化,工作有一定成效。进入淡季以后,我组织了一支由技术、维修、安装、管理人员在内的赴全国各地办事处的培训小分队,对全国各地维修中心、维修点进行技术、安装、维修、管理的培训指导,历时一个月,遍布江苏、浙江、陕西、滨江、湖南、四川等省,收到较好的效果,获得了很高的评价。

没有想到,培训结束后,厂部突然通知我到全质办工作,理由是企业内部必须加强管理,车间准备实行“168”工程。后来了解到,调动我的主要原因是很多领导人的亲属办维修点,领用配件成了障碍,堵了他们财路。他们不愿我长期在售后部干下去。到全质办后,情况也不好。主任是从西安聘来的一位在质协工作过的60多岁的退休人员。此人没有企业工作经验,还是在政府部门那样,从不深入车间,经常是开会发通知解决质量问题。另外,他怕得罪领导人。因为他来广东的目的是打一份工,再赚点钱。由于他与厂长关系甚好,我也无可奈何。眼看自己在BB无事可做,一气之下,我离厂去一家三星级的宾馆做了人事部

的经理。

这位女士是一位有事业心的人，但她没有遇到好的环境。她在信中特别羡慕我遇到了朱总这样明智的企业家，可以在成就企业的同时成就自己。这封信我读了好几遍，BB的衰退给我留下深刻印象，也留下了深深的遗憾，毕竟他曾经是个好企业。记得我刚踏入空调业时，BB多么牛气，可也就短短几年间，“小鬼晒太阳——连影子都没有了”。主要原因即是如这位女士所指出的，领导层管理混乱。

有类似问题的绝不止BB一家，我不知道BB的悲剧会不会在其他企业重演。即使是格力，也不能说完全没有重蹈BB覆辙的危险。这封信在我耳边敲响了警钟，我要想尽一切办法，绝不让格力重蹈覆辙。

格力管理的直接目的是要保证“精品战略”的实施。我们成立了全面质量管理办公室、筛选分厂、成本管理办公室、外协外购质量管理部、投资证券部等机构，生产和经营的各个层次都有专门机构负责。

但战略也好，机构也好，都要有人来实施，格力内部管理还有许多需要改进之处。2001年春天我担任总经理后，加大了管理改革的力度。

6月，下发《关于规范二级效益工资的通知》和《关于增设总经理信箱的通知》，在加强对员工考勤管理的同时，进一步强化对中高层干部的监督工作。

7月，决定监察部直属董事长管理，9月，实行民主推选合同制工人和中层干部公开竞选。

格力电器很早就设立了“总经理信箱”，意在增强普通员工

与公司领导之间的沟通,使他们能及时反映在生产、经营、管理过程中存在的问题,厂务公开。朱总规定,领导要重视员工意见,反映的问题确实无误,一定要拿出解决方案与员工见面,只要是有益的建议,就一定要公开吸收。信箱有专人负责,并保证在一周之内予以反馈。

类似“总经理信箱”的做法其他企业也有,但往往形同虚设。员工投诉一般针对某一具体领导,特别是与他们关系密切的中层领导。有些企业只设一个信箱,相关领导很容易判断是谁在“捣乱”,员工不一定敢投诉。我任总经理后在厂区增设了二三十个信箱,方便职工把信隐秘地投入信箱。不久,果然收到许多投诉,反映的问题暴露了我们工作中许多严重缺陷。

从一些反馈的信息看,格力上层齐心协力,基层十分敬业,而中层问题较多,尤其是一些人以权谋私,给“听话”职工多发工资的情况较为普遍。我们规范二级效益工资,使企业工资分配制度更合理、更规范,更好地保障了普通员工的切身利益。

管理要靠人,要靠干部。我们要杜绝各种暗箱操作,营造一种良好的公平竞争氛围,使干部选拔更加民主化、透明化。过去,格力电器更多是采取自下而上的做法,各分厂、部门推举出来的人一般都会顺利通过。现在要找到一种更公开的方式,使大家都有公平竞争的机会,挖掘出更多优秀人才,充实到管理队伍中来。

由此,我们推出了中层干部公开竞聘方案。打破常规,通过自荐、提交论文、笔试、面试等层层考核,层层把关,选拔出一批思想素质好、业务水平高、组织管理能力强的人才。

“千里之堤,溃于蚁穴。”没有制约的权力必然导致腐败。我不认为竞聘一定能出好干部。干部上台后能否实践自己的承诺,

还需要员工监督、促进。格力电器堵塞各种漏洞,建立健全厂务公开的制度,设立举证、举报制度,加大违规违纪行为监督力度,有力防止了腐败现象滋生蔓延。

技术、质量、管理,是格力电器常抓不懈的三件事,千锤百炼,10年时间,全体员工达成了共识,并且以此为中心形成了一整套企业文化。

在创名牌的战略中,格力是重视企业文化建设的,按我的理解,企业文化是指全体员工在重大是非判断上取得共识,企业有一个统一的奋斗目标。企业文化的主体是提高员工素质,关键是帮助员工建立现代经营理念和健康的价值观。

企业必须建立一种全体员工衷心认同的价值观念,一种能促进员工奋发向上的心理环境,一种能保证企业经营业绩不断上升,能积极推动组织变革的企业文化。

朱总和我都是劳模。在中国人心目中,劳模意味着奉献。我们始终努力工作,不少人说是“工作狂”。我常和销售公司的人一起工作,他们的年龄一般比我小,但工作起来我能把他们都熬得顶不住。我走后,他们会叹一口气:“哎哟!她可走了,我们快吃不消了。”

在我们的带动下,这样的精神已逐步成为格力的企业精神。格力的精神是既讲市场经济,又讲奉献,格力的信念是为中国,为世界奉献最好的产品。

说到底,企业的竞争是人才的竞争。谈到这一点,我有太多的话要说。

首先,谁是人才?

通常有一个误区,以为无论什么岗位,员工学历越高越好。



面对精英和草根媒体的追问,董明珠在16日接受清华大学新闻与传播学院第十期 MBA 论坛演讲时,面对央视财经、蓝讯、腾讯网等媒体的提问,她毫不留情,对某些记者提出的问题,痛批“我们企业的媒体,一点也不好看,他们要美的只是表面,并没有更远的思想,我一点也不怕……”

# 董姐铁腕当家 格力怎么变

企业 行 董明珠 专访

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁董明珠在接受采访时表示,格力电器在2012年实现了销售收入1200亿元,同比增长20%。她认为,格力电器的成功离不开员工的辛勤工作和公司的正确决策。



董明珠

## 董明珠的价值观

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

董明珠:格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

格力电器董事长兼总裁

其实,绝大多数人都各怀其才,关键是如何使用。

不同的岗位需要不同的员工,每个人都可以是必不可少的人才。以我为例,刚进格力时,没有卖空调的经验,但有吃苦精神,有钻研市场的冲劲,经过一段磨炼摔打后,很快便打开了市场。

反过来,如果我当初从事技术或财务工作,虽然也不会干得太差,但绝不会取得今天这样的成就。每个人都是人才,关键是企业能否给他提供一个人尽其才的岗位。

其次,人才在哪里?就在自己的企业里。我最深刻的体会是不能挖人、拉人,而应当立足于自己培养。市场竞争造就了不少人才,一些企业不想花钱花功夫培养,喜欢用摘桃子的办法到其他企业拉人。这是一种职业道德的缺乏。

这样的行为在国外受到严格限制。我国还没有相关法律,我希望格力在这方面带一个好头,宁肯付出几年时间慢慢培养刚出校门的人,也不去挖现成人才。这些年来,我从未收留过一个跳槽到我们这里来的人,这很值得自豪。

其实,从长远观点看,挖人也没有太大用处。

——挖来的人不会长久。一个人能被你挖来,就能被别人挖走,除非企业满足他的一切要求,而这在事实上是办不到的。

——挖来的人很难融入企业。成熟的企业往往有自己的企业文化,自己的风格。中国空调厂家在技术上、业务上有很多相似之处,但要长期发展上去,就要有一大批熟悉企业、对企业有感

◎董明珠“新官上任”的“第一把火”,是加强内部治理。

情的员工。合格的员工不只是技术上合格,还要求思想感情的合格,这样的人靠挖是挖不来的。

——挖来的人涣散队伍。自己培养的人才对企业有感情,员工也信服。有的企业好不容易挖来一个营销人才,“含在嘴里怕化了,放在手上怕飞了”,即使操作违规,炒机,虚报工程机数量也只能睁只眼闭只眼。“一粒老鼠屎坏一锅汤”,这个人后来会殃及整个网络,甚至毁掉整个销售队伍。

由此,格力电器有一个规定,只要是从同行业企业出来的,无论你多能干,原则上不收留。通常情况下,员工跳槽无非两种,一是失意,升官发财不成;二是因某种缺点被炒掉。这两类人格力电器都不要。

中国一些企业不愿意支付培养人才的代价,习惯于到外面挖人才。确实,不说技术人员、营销人员,即使普通员工,企业也要下很大功夫才能使他们成为合格员工。但是,我们的人才跳槽到其他企业,我也从来不加阻拦。众所周知,格力电器一些很能干的业务员到了其他企业。

站在跳槽人的角度看,格力销售模式不允许业务人员得到公司规定之外的好处,和一些竞争对手比格力销售部门是清水衙门。他们的不满足、不满意也在情理之中,我不能勉强人家,从我这方面看,人各有志,但进了格力电器就要按格力规矩来,不适应我们企业需要的人,即使自己不走,也要请他出去。

2000年我在河南,有记者问:“你每年炒掉那么多人,对人才的流失有没有危机感?”“没有。”我回答,“只能说明格力会更好。中国有的是人,格力有能力把其中一些人培养成才。长江后浪推前浪,我们不怕没人才。”

培养人才,培育员工对企业的忠诚度,是一项战略性的工作。格力员工来自全国各地,公司对他们的生活福利负责到底,让他们明白只要认真工作,一切就有保障。我们不断提高员工的保障和福利,创造良好的工作环境。

过去,由于受企业实力、场地限制,格力员工工作生活环境比较简陋。现在具备了各方面实力,虽然不能铺张浪费,但也要想方设法改善员工条件。我们投入巨资购进豪华大巴,使员工上下班、外出活动的条件得以改善,还兴建了国内一流的技术中心、销售中心等工作区,以及环境优美、设施齐全、能同时容纳一万多人的员工生活区,包括普通员工公寓、技术员公寓及一大批文化、体育和生活配套设施,职工的用餐环境也大大改善。

在工资待遇方面,格力电器做法也与众不同。现代企业需要不同层次的人才。一些空调厂技术人员、营销人员吃香,而生产一线的普遍员工容易被忽略,企业内部待遇差距特别大,过于强调白领阶层,办公室里高薪多。我认为,空调行业虽然属于劳动密集型产业,但一线员工技术要求很高,两者差距不宜拉得过大。

每一个蓝领工人都是质量控制的关键人物,必须增强其荣誉感与凝聚力。朱总和我认识完全一样,与一般企业不同,格力流水线上的一线工人月收入在珠三角地区居前列。

格力电器规定,所有分配来的大学生必须有三个月在车间装配线上干活,以此熟悉工艺流程,吸取企业文化,而另一个收获是,大学生在车间锻炼,深切体会到蓝领工人的艰辛,后来在设计产品中更多地考虑如何给一线工人带去便利。

员工是人,是人就有人人的要求。金钱有影响力,事业有凝聚力,我们建设自己的企业文化,以共同的理想,共同的事业凝聚员

工,使每个员工都感到自己企业好,在这里工作是一种光荣。“企业兴,员工荣;企业衰,员工耻”,自己不只是打工仔,工作不只是单纯追求经济利益,而是企业的主人翁,能参与企业的管理,以企业为家,为企业做贡献,实现自己与企业的共同发展。

戈尔联合公司的老板总结培养人才的经验,最重要的是一句话:“在我们这里,人们是自己提升自己。”什么意思呢?员工们每一次承担新的责任,每一次搞出新发明,每一次生产出合格产品,每一次销出产品都是对自己的提升。

当然,要员工自我提升,企业必须提供相应的舞台。我们从1998年开始实行中层干部公开竞聘制,既是充实干部队伍,也是为了给员工一个提升晋级的机会。年轻人的目的不止是赚钱,更要求发展,如果不提供一个向上发展的阶梯,他们就没有希望,但不能成长,很可能连现在的工作也应付了事。

另一方面,干部位置毕竟不多,每个人的努力方向也不一定是当官。企业应有多种多样的方式帮助员工自我提升,给员工发展创造条件。格力设有科技奖、质量整改基金、户口转移指标等多项奖励措施,针对一些文化水平、技术能力不高的员工,还安排了多种多样培训学习,接受再教育机会。

在这方面,西方人走到了前面。美国企业家比姆·布莱克有一整套创造企业生气勃勃的作风的办法,他的主要观点是:

——人就是人,而不是什么“队伍”。

——人们并不反感自己的工作,帮助他们理解共同的目标,就会做出充分努力,创造出惊人业绩。

——人人都有自我尊重和发展提高自我的要求,人们承担义务和做出贡献的程度取决于他们如何判断这些要求被满足的

程度。

——任何人都可能真正被他人所激励起来，这扇门是从里面反锁上的，他们应当在能够培植自我激励、自我估价和自信的气氛中工作。

——人们的工作环境应当有挑战性、鼓舞性和充满乐趣，同时奖励应该尽可能直接地同工作成绩挂钩。

——只要给予充分的信任，人们便会甘冒风险，只有敢冒风险，才有增长和发展。

从我的工作经验来看，至少这几条在中国企业完全适用。近年来，格力电器秉承“以人为本”的管理理念，大体上也采用了上述各种方法，以一套科学的人力资源开发和管理机制，激发员工努力工作、发展自我，发挥他们的最大劳动潜能，形成一支高效率、高素质、具有团队精神和较强竞争力的员工队伍。迄今为止，效果比较明显。

就中国国情来说，我认为特别要强调，在员工所必需的各种素质中责任感和忠诚度是最重要的。为此迫切需要增强高层、中层干部与普通员工的亲和力，使员工真正认为企业的一切与自己的命运息息相关。

在我担任总经理后，人们关心的是：董明珠会不会新官上任三把火，进行大幅调整呢？我公开声称，格力人事不会有太大变动。中层干部本来就是竞争上岗的，今后仍要坚持，作为一家大型企业，肯定会有人上，有人下，但上下不是我个人临时性的、突发性的调整，而是按公司人事干部政策正常地上下。我曾在会上强调：“干部没有终身制，包括我，也要年年审核，不称职就下。”

但是，我会加大管理改革的力度。从总体上说，格力的管理

严格而有效,但从企业发展方向看还有许多不足。我任总经理后,“总经理信箱”中收到了若干意见,其中不少是闻所未闻的,特别是一些中层干部作风霸道,欺上瞒下达到了令人发指的程度。有一个中层干部,竟然以各种“莫须有”的名目长期克扣一线员工的工资。十周年庆典刚结束,我就把所有中层干部拉到广西,开会讨论如何改善现行的管理制度,并对个别恶劣的中层干部进行了严肃处置,为一些干部敲响了警钟。

意识到企业内部存在的各种问题,意识到中层干部这一群体对管理改革的阻力,我知道这是一个相当长时间才能完成的艰巨任务。我会坚决做下去,不怕得罪人,不怕费心血。

这种改革有时并不一定是大事,一些生活细节也可以反映一个企业的形象。有一位中层干部来谈工作,我突然注意到他戴着一个很大的金戒指,便委婉地告诉他,作为一家大企业的工作人员,戴着这种装饰不太好。虽说这是个人的习惯,但走出厂区,就代表了格力的形象。格力电器的实力,格力干部职工的富裕,不需要通过大戒指来体现,相反,一个男同志,一个有身份的人戴着这样的首饰会显得没身份。

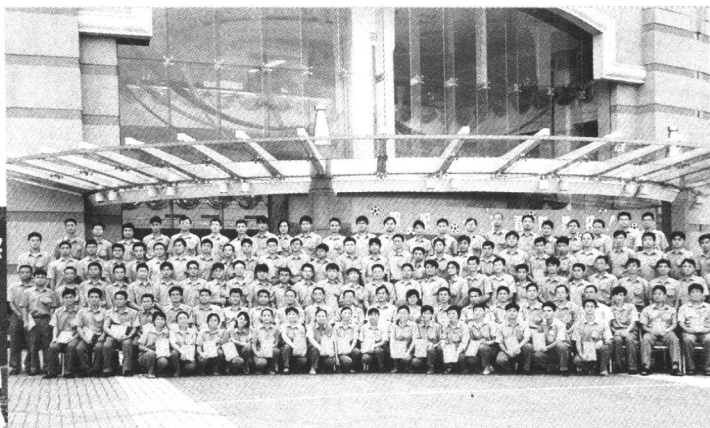
我这样说,一是想表明,格力有许多方面需要改革,大到规章制度,小到生活小节都应当按照现代企业标准进行变革;二是想表明,我对此是坚定不移的,手指上的饰物都要改,还能容忍企业其他不良行为吗?

当然,一个人不能包打天下,生活习惯毕竟是次要的,我首先要下手的,还是那些妨碍企业发展的各种陈规陋习,还是那些蚕食企业、欺压员工的中层干部。

在员工与企业的亲和性方面,格力还有不少工作要做。领



◎格力重奖技术进步功臣，激发创新热情。



导者了解下情，“适才适所”最重要。我想起68岁的日本东芝株式会社社长土光敏夫，为了解下情，遍访东芝设在日本各地的33个工厂和营业所，与员工自由交谈。他白天处理公司事务，晚上走厂串户，深入底层，交谈的也不是什么大事，主要是员工日常工作遇到的琐事。就是这一行为，却使员工们感动地说：“历任社长从未来过，如今土光社长一来，鼓舞了士气。”

这不是什么大事，但企业家真正做到的并不多。我在格力对员工从来不拿架子、不摆威风，但因为工作太忙，像土光敏夫那样巡视的事还做得太少。以员工为皇帝，就要走到他们中间，倾听他们的一切。重要的是不能以领导者视察的方式来进行，也不宜特意声明来员工中“征求意见”，而应当像亲戚邻里之间串门那样轻松随意。我以后一定这样做，把格力人真正凝聚为一个整体。



## 第14章

# “棋行”之后

《棋行天下》出版，我无意中成了“明星”，记者云集珠海，电视台邀我作嘉宾，读者信件纷至沓来。“对手的慨叹就是最好的评价和奖赏”，这不是对某一个人的关爱，是对格力电器，对中国民族空调业的殷切希望和热情鼓励。





◎《棋行天下》出版后，读者对董明珠给予了很大的支持。

销售业务员，经营部长，副总经理，总经理，十多年来我把全部身心奉献给了格力。我心中只有空调，只有格力。

我没想过要写书，更没有想到会写自己。那么，为什么要写《棋行天下》？

其实，“我”只不过是一个引线，我要写的是格力这家企业，写格力全体员工，写格力创业之路。更主要的，是要写格力的营销模式，讲它的发生和演变。营销不是独立的，它与整个运作密切相关。我深深体会到，营销队伍的建立一要靠人，二要靠体制。这本书的中心就是通过营销讲格力，让更多朋友了解格力。

但也有人半开玩笑地批评说：董明珠“霸道”，她不是“棋行天下”，是“横行天下”，这话没有一点道理。老实说，搞经营如果没有一种原则性，很难给消费者带来好的产品和服务。在这种原则指导下，我在工作中可能会向格力经销商，我的同事，我的下级，甚至包括我的领导提出种种严格要求，可能会有人把这种严格要求称为“霸道”。

谁也不会否认，没有起码的规则企业很难成功，但无论谁，要求太苛刻，太严厉，总会令一部分人觉得没面子。他们虽然嘴上说我霸道，但最后还是承认我是对的，我觉得说一声“霸道”也没什么关系。

有没有一种办法，既把工作做好了又不苛刻，不显得咄咄逼人？

不可能。我把这一切称为“斗争哲学”。我在格力干了10多年，是战斗的10多年，斗争的10多年，与市场斗，与人斗，与自

己斗。如果说“霸道”，我只是在工作上“霸道”，工作之外跟大家一样，无论对家里人还是外面人，大家都是平等的。把“霸道”摆在日常生活中不合情理，我总是带着一颗平常心处理与工作没有直接联系的事。

我也许比其他女人强一些，但只是强自己而不是强别人，我有强烈的反省意识。人生价值不在于一时辉煌，不在于实现个人价值，而在于把自己的才智与社会需要结合起来。讲我“霸道”也好，说我厉害也好，但拥护我的人占90%以上。作为一个企业领导人，能得到90%职工拥护，90%经销商拥护，90%消费者拥护，就是我做人成功的证明。

一个人把自身价值的实现与企业发展、社会需要结合起来，就能部分地参与历史。人一生做成一些事，推动社会进步，也就尽了一个公民的天职。抱着一种负责任的态度，就不再是个人的问题，而要带领一帮人开创更大的局面。我公开对部下说，你们随时可以坐到我这个位置上，我随时表示欢迎，只要你们超越了我。而私下里，为了不让他们超越，我拼命学习，提高自己，每天给自己出难题，就像学生做功课一样。

生活在这样一种心境中，虽然很累，但很充实，我愿意把我的体验和读者们一起分享。

当代中国正处于空前变革之中，每个人都和我们的民族一样经历着艰难的新生。不知谁说的，随便把中国大街上40岁以上的人请过来问一问，他或她的经历都顶得上一部长篇小说。也只是在这个意义上，《棋行天下》才比较多地写了我自己，既是一份自我小结，也可以对他人有些借鉴。

但出乎意料，《棋行天下》成了畅销书，加印多次。格力经销

商,其他各种电器经销商中的许多人读了这本书,很多青年朋友,很多与家电销售无关的读者也读了这本书,一些严肃的报刊发表了认真的书评,更多的读者写信来,希望我成为他们的朋友。以至于有人说,《棋行天下》是格力的最好的广告。

这本书成了生活中的一个重要事件,我不得不把围绕这本书发生的一些情况说一说。可以概括为三方面,一是评论,二是访谈,三是来信,直接间接地都与格力营销模式相关。

有关《棋行天下》的书评有20多篇。在这些评论中,读者和评论家倾洒了过多的热情和礼赞,“商界奇女”“营销革命者”“满脑子火花的女人”“这个女人太精明”,等等,使我有愧不敢当之感。

有一篇《一盘下不完的棋》的书评发表于《人民日报》2000年10月25日,其中说:

作为具有丰富营销经验的优秀女企业家,她在书中披露的并不是什么营销的“说教”,也不是依照先人的棋谱亦步亦趋,而她走出的每一步棋,其实就是她在市场操作中的每一个充满探索的足印。正因此,作者的“棋路”才极具创造性,也更能启人心智。

作者在这本书中要告诉人们的就是一要有公开的游戏规则,二必须兼顾双方的利益。这两点说来简单,但真正遵循它却并不容易。因为人都是趋利的理性动物,总想获取自身的最大利益。本书给人们最大的启示在于,贪图便宜追逐利益并不可怕,与其说它是建立共同游戏规则障碍,不如说它是促使双方去发现对方漏洞,捕捉战机,从而建立起相互制衡的趋于合理的游戏规则的动力,因为所谓的

多年前,著名导演曾健执导过电影《一盘没有下完的棋》,如今,一位市场营销高手,面对市场上一盘无主的棋局,运筹帷幄,陈兵布阵,在一个必要力求求知的领域里,以步步为营,开辟了一个又一个新的地盘,实现了“定和谋霸”——不是把把定死,而是说,这是一盘永远也下不完之棋。她就是1998年公诸于世的格力电器“第一”之称的珠海格力电器股份有限公司营销副董明珠女士。在格力电器营销工作的那几年里,格力电器的营销副董明珠以超人的速度向前发展,花城出版社新近出版了《横行天下》,为人们揭开了明珠这盘棋局的谜底。

作为具有丰富营销经验的优秀女企业家,她在书中披露的不是什么高深的“秘诀”,也不是高深莫测的营销学,而是她走过的每一步棋,其实就是她在市场操作中的每一个充满智慧的足

印。因此,作者的“策略”才从他的思维,也更贴近人心智。营销就是以市场为导向的十大营销行为在营销舞台上演出的第一集,这一集要讲的就是明珠的营销明珠在日后出任格力电器经营和副经理时,下决心制订了“棋盘”上的游戏规则,用“双”方双方都要遵循的游戏规则来降低竞争成本,减少内耗。

“在开拓市场时,不同的地域,不同的环境,不同的经销商都不断向我提出新的问题,老方法已不再适用,怎样才能解决问题?”明珠的探索就是从这开始开

的,因此,格力电器的营销铁律的第一次出台,都会在空

调比赛掀起一阵风浪,总是被人称为“创举”。

“格力与别的空调企业有个很大的不同,就是其销售队伍只有二十三个业务员,那么每年几十亿元的产品又是如何销售出去的呢?鉴于上海松木时代的业务员可能在经销时留下高额回扣和利润,明珠就果断地剥夺了业务员手中某些特殊权力,杜绝了关联交易,这

只让每个业务员负责一个省的协调,不负责发展营销网

络,而经销商则分为一级、二级,不同的经销商有不同的

是营销的一个重要环节”,如何理解这种两者的关系?明珠发现了营销学里被称为“二十世纪全新营销模式”的以资产为纽带,以品牌为旗帜的区域销售公司,“新合作”共担管理、定价、赚取合理的利润。

明珠说:“如果有人认为我们在营销方面有什么秘诀的话,那么最大的秘诀就是不吃回扣”,“遵守合同,把市场创造效益放在第一位的目标,并以此作为基本的游戏规则。”

我们很难想象一场没有规则的游戏能长久持续下去,我们也很想想象一场没有统一的游戏能玩出什么名堂。作者在这本书中要告诉我们的就是一要有公开的游戏规则,二必须兼顾双方的利益。这两点说来简单,但真正遵循它却并不容易。因为人都具有趋利的本性,都想获取自身的最大利益。本书给人

们最大的启示在于:企图靠不正当利益并不可怕,与其说它是建立共同游戏规则的秘密,不如说它是促使双方来发现对方漏洞,增强战长,从而建立互相制约的公平合理的游戏规则的动力,因为“规则的”制定,“规则”不就是利益相关的各方在多次博弈的过程中逐步建立起来的吗?唯有这样,这盘棋才不至于死气沉沉。

读者也可以从这本书中获取许多人生教益,那就是,“即使在和局中,每个人也是可以创出新局面的,人的价值的实现并不在全局的改变,而在局面的创造。”

## 一盘下不完的棋

——谈董明珠新作《横行天下》

舒兰

的系列标准,这样,格力的营销网络迅速在在市场上铺开。

1996年空调界“混战血战”,格力顶住了降价的压力,但经销商为了“争”地盘,纷纷制定了高额回扣为“空战史上一个创举”的“年度返利”的营销政策。

为保护各地经销商尤其是小经销商的利益,防止格力空调的跨区域,明珠发明了“高形筒”的制度,控制产品流向,限定销售区域。

明珠确实有天赋地说:“如何保障经销商有一个合理的利润空间,是我们的一个重要课题,但‘控制价格更应

◎2000年10月5日,《人民日报》发表有关《横行天下》的书评。

“制度”、“规则”不就是利益相关的各方在多次博弈的过程中逐步建立起来的吗?唯有这样,这盘棋才不至于死气沉沉。读者也可以从这本书中获取诸多人生教益,那就是,“即使在和局中,每个人也是可以创出新局面的,人的价值的实现并不在全局的改变,而在局面的创造。”

除了一些溢美之辞我不能完全同意外,这篇文章对书的内容的概括还是很恰当的。虽然写书没有“说教”的动机,但我也确实认为自己走过的历程对其他人不是没意义的,格力的发展道路对其他企业也不是没有示范性的。关键是真实,书中所写的都是我亲身经历过的,内容上不会有太大差错,也正因为是我经历过的,可能免不了“有色眼镜”。聊以自慰的是,此书出版一年多,没有任何人指出其中有严重失实之处,包括经销商朋友和格力的同事,看过后都认为写得真,写得好。

一本严肃写实的书受到欢迎,因为中国有太多的人渴望从“成功人士”那里得到启示。我不是要成为他人的“导师”,我的经历具有普遍性。据我所知,全国仅空调营销人员就达十多万,还不说用电视机经营者、服装经营者、建材经营者、食品经营者,等等。虽说“隔行如隔山”,但内在道理是相通的,一个行业的经验对另一个行业有启迪作用。如果这本书能够成为一个开头,引发更多这样的书出现,绝对是一件好事。



## 山城掀起营销冲击波

数百重庆同行迈向“营销大姐大”借“脑”充电

【本报重庆讯】日前，由重庆格力电器营销有限公司主办的“营销大姐大”借“脑”充电活动，在重庆隆重举行。数百名来自重庆及周边地区的营销精英齐聚一堂，共同探讨营销之道，为即将到来的销售旺季做好充分准备。活动现场气氛热烈，与会者纷纷表示受益匪浅。



◎传媒关注格力电器营销案例。

另一位评论家把我和写《逆风飞飏》的吴士宏女士放在一起，称为“新时期女性的骄傲”，用诗人一般的激情赞道：

“时势造英雄”，南有董明珠，北有吴士宏。真该谢谢我们面临的新时期。从“三寸金莲”到“太空遨游”，改革开放是多么的伟大，多么的惊世骇俗，多么的可爱！在这场震撼着所有人的理念，震荡着所有人的灵魂的伟大革命中，女性，以她天生的严密的网状思维，正在“棋行天下”“逆风飞飏”，她们正在以创业者的激情着眼于大自然和社会生活的大世界，雍容大度，从善如流，以超常的胸襟和魄力显示自己的力量。

关于吴士宏女士，我对她的情况不太了解。但就我自己而言，女性意识并不强烈，我首先把自己看作是一个人，一个与男性同样可以实现自己价值的人，不存在什么“超常的胸襟和魄力”。这篇文章的说法，使人想到中国女性需要解放和发展的地方还很多，我愿中国进一步改革能使姐妹们找到自己的天地。

《棋行天下》出版后，不少单位邀请我作报告，不少电视台请我做嘉宾，我还到西南交大作了“直面商界，棋行天下——董明珠女士十年营销心路历程巡回演讲”。这些活动中，听众提出了各种各样的问题，从个人生活到工作经历，从营销理念到空调业现状，有些提得十分尖锐。知道他们尊重我爱护我，不管问什么都一一作答，没有任何回避。

下面摘录一部分对话，基本上概括了《棋行天下》一书引发的社会关注，也反映了我的一些思想：

问:大家知道你,是因为你在营销界的名气和你这本《棋行天下》,但说实话,我根本不知道朱江洪是谁。在好多家电企业,我们熟悉的都是大老板的名字,而在格力,你的名气比一把手大。是这样吗?

答:因为我是搞营销的,接触的人多,出头露面机会也多。我们朱总醉心于技术创新和企业内部管理,不喜欢抛头露面,而且他很宽容,给我很多展示自己的机会。

问:不少人认为营销是个很流行、很时髦的行业,一些大学生进入企业都愿意做营销。是不是营销能造就像你这样有流行明星味道的名人?

答:我不能说是流行明星吧。营销是一个很能施展个人才华的领域,但其中辛苦也很多,营销再重要也只是企业的一个环节,其他环节同样重要。说起营销,大家不要首先想到它有多么风光,而要更多想想这个环节在企业成功中承担的责任。

问:来格力这么多年,您最成功的是哪件事?最失败的是哪件事?

答:这个问题没想过。好像没失败过,每天都在进步嘛。但是出现过一些新的问题,这倒是真的,遇到过困难也是真的。

问:格力的股份制区域性销售公司使厂、商、消费者的利益绑在一起,这对格力、商家和消费者有什么益处,您能否具体谈一下格力的营销模式?

答:每家企业经营思想不一样,决策不一样,营销模式



◎应重庆高新区和《重庆商报》邀请,董明珠专程前往山城举办了报告会,与读者交流。

营销界“女强人”  
成得失与你分享  
聆听董明珠

“营销大姐大”今抛“秘笈”  
下午 2:30 至 4:00 请拨打电话:68701432

也就不一样,不能说哪种好哪种不好,最终是效益说话。我们有自己的选择,营销思路要随着市场变化而改变。

问:格力首创了以资产为纽带、以品牌为旗帜的区域性股份制销售公司体制,你曾概括为“实现了市场的有序和规范”。但据我了解,当初被你视为“试验田”和“一面旗帜”的滨江格力电器销售有限公司出现了不规范的行为,淮地市场也出现了类似的问题,你现在还认为它是“旗帜”吗?

答:不能因为出了一点问题就说这种营销方式不好,我始终认为这种方式是先进的。实践证明,这种模式最大限度维护了经销商的利益,最大限度保证了对消费者的服务。再先进的办法,都难免会出现一些问题。有问题不可怕,改进规范就是了。滨江、淮地市场通过调整以后,已进入良好状态,比以前更加健康有序。

问:你非常强调靠信誉操作市场,很多人替你捏一把汗,用信誉维系市场真的安全吗?

答:格力销售始终是做得多,说得少,做的比说的好。我们营销方面最大的秘诀就是不玩花样,厂商平等合作,依靠市场创造效益。你很难想像一场没有规则的游戏能长久玩下去。营销一要有公开的游戏规则,二要兼顾各方利益。我们的营销要保证经销商赚上钱,销售公司赚上钱,格力赚上钱。

问:市场无序、价格混乱、销售网络不稳定是营销中最容易出现问题的地方。我们感到神秘的是,你是怎样控制这么庞大的市场的?

答：格力营销最基本的观念是管理。有人认为这是老生常谈，但我们的成功的确是管理上的成功。缺乏管理不能保持稳定发展。我们谨小慎微，踏踏实实搞好营销各个环节的管理工作，避免了很多失误。

问：你是从业务员一步一步做到格力电器老总的位置，实践经验肯定是一流的，但你没有受过正规的营销教育，把格力空调做到这么大，有没有感到自己知识不足？

答：没有。我觉得知识还非常足，很有信心。

问：格力把你从一个业务员一步一步提拔到总经理的位置，格力很重视营销人员吗？

答：格力给我今天的重任，并不仅仅因为我是搞营销出身。没有对企业的忠诚和责任感，没有很好的敬业精神和管理能力，我不会带领格力营销团队走到今天。当年格力10多个销售人员跳槽，我回来做了经营部长，也是受命于危难之际。营销真正的成功在于营销管理，而不单纯是销售人员的能力。

问：据说1994年就有企业开出200万的年薪想挖走你，近两年企业营销队伍发生变故的例子也很多，业界正在重新认识职业经理人的操守问题。你如何看待这件事？

答：高估营销队伍的作用会给企业带来无穷隐患。高薪聘用营销人员，身价抬得太高，只能使他们更加不自量力，跟企业叫板，随时集体跳槽而把企业置于险境。1993年以前格力实行提成制，销售人员收入很高。市场开拓的初期阶段需要这样的激励机制，但这样一来形成了一种误解，产品卖得好不是产品好，是销售人员干得好。



我曾和一家企业的老总交流过,他认为企业兴衰完全靠销售人员,目标很明确,就是把产品打入市场。我觉得,这种看法没有什么高瞻远瞩,没有什么忧患意识。销售人员上他那儿也是冲着高额提成去的,从不想如何和企业共同发展,一个个养尊处优,唯利是图。这是十分危险的。

问:我们知道,由于某种原因,一些格力“子弟兵”加入了竞争对手的阵营。北京市场上MM、KK、LH的营销大将全是“格力毕业生”,他们对格力营销“棋路”了如指掌,你会不会因此改变“棋路”?

答:营销管理是企业集体利益与个人利益较量的过程,营销队伍的建设也是营销管理制度的建设。我不认为一个能干的业务员跑到另一家企业就能把那儿搞活。格力电器有珠海这么好的环境,每年有很好的效益,一个人如果在这种情况下离开格力,无非是想要其他方面的东西。有人说格力是“黄埔军校”,问我培养的那么多人跑到其他企业后不后悔。我说不后悔,格力是一个整体,他们学会的只是表面东西,学不走我的思路。

有人提醒我,你在书里讲了那么多绝密的东西,不怕别人学去吗?我说不怕,这么多年来,我始终坚持一种创新的思维方式去操作格力的营销环节。随着市场的发展变化,我们的营销不可能按原来套路继续进行,需要不断创新。正是这一点,是那些“格力毕业生”难以做到的。

问:当前,一些想在空调业分羹的“新兵”自恃“光脚的不怕穿鞋的”,向第一阵营发起挑战,空调业整天吵吵嚷嚷,消费者持币观望,空调销售旺季不旺。在这种严峻形势

下,格力会不会点燃价格战火?

答:格力点燃战火是不可能的,我们的销售形势非常好。至于价格战,问题看你怎么理解,如果说一般意义上的价格调整,格力很多年前就开始了。规模效益能使产品成本大幅度降低,适当调整价格对企业来说是必要的、合理的,对消费者来说更是好事。这不能认为是价格战,更不能借此机会去炒作。

问:你考虑过培养接班人,让更年轻的人在格力很好的时候接班吗?这对格力未来的发展是不是会有很大的好处?另外北京人有句话你想没想过,从您的角度考虑,“见好就收,咱们激流勇退!”

答:从当初进格力到现在,我在格力做了10多年。培养年轻人一直是我的心愿。人总是要退休的,对企业负责就应该慎重考虑接班人问题,但我现在想的不是这个问题,而是如何领着大家把格力搞得更好的问题。

问:对那些观点和你不一样的人,你怎样对待?

答:我鼓励员工跟我造反,要他们敢于出来说话,说错了也不要紧。

问:你这么严厉,他们怎么敢说,一说就开除了。

答:我对他们说,你们在我这儿说不通,可以到上面去说,可以到上面去告。但是作为我来讲,坐在这个位置肯定要有个规矩,一个严格的要求,这是纪律,这是制度。

问:说了你不爱听的,不会给他们小鞋穿吧?

答:我不会。曾经有人背着我去告到朱总那儿去,结果一调查是他自己跟其他部门的工作衔接有问题。一个职工有

胆量往上告,我觉得有培养的潜质,就把他作为一个部长来培养。他大学毕业到我这里刚两年。

问:我明白了,到格力工作的人,谁要想受到董总的培养,先要给她提意见,告她。

答:但我不会让他告成功。我一定要做好本职工作,让他没有东西可告。

问:空调是不是家电行业“最后的晚餐”?

答:我不同意这种说法。以彩电为代表的家电行业竞争越来越激烈,利润空间越来越小,是一个不争的事实。但一台卖七八千块的彩电,现在卖两三千块钱,你只能说这个彩电品种过时了,不能说整个彩电行业不行了,技术创新带来的高水准产品照样挣大钱。家电行业大有潜力可挖,有技术创新实力的企业前途一片光明。

问:格力是一个非常专业化的空调企业,你们要在微利时代把空调做到底吗?

答:格力做空调要做到天下人不买空调为止。我们不搞“东方不亮西方亮”,专业化生产空调,“把所有的鸡蛋都放在一个篮子里”市场风险很大,但它的魅力也在这里。

这些提问的人包括记者和有兴趣的听众。他们对家电业、空调业很了解,对我这本书也看得很认真,能抓住问题的要害。我始终把提问者当作朋友,双方都很真诚,他们没有为难我,我也没有应付了事。

我们在一起探讨人生,探讨事业,探讨中国空调业现状,既没有不想或不愿回答的问题,也没有刻意表演的成分,每场对话

都圆满结束。我自认为不具备做明星的条件，对话效果好是因为书中所写的一切都是亲身经历过的，深思熟虑的，回答起来没有任何迟疑。我愿意把所知所感原原本本传达给公众。

现在明星人物很多，但得到公众真正认可的毕竟不多。原因是什么需要相关领域的人士去分析研究，从我这次“明星”经历来看，今天的公众需要的是确实在某一领域有成绩、有独创精神的人。我还会在各种媒体上与朋友对话，但永远不会做明星——我只是一个营销人，一个空调人，一个格力人。我会全力以赴，把格力电器建成中国乃至世界空调业的“明星”。

电子时代，一些年轻朋友已多年不写信，除了电话就是“伊妹儿”。我自己也是如此。但这本书出版后收到了近百封来信，大多数是手写的。要说阅读方便，我情愿他们用电脑写。但捧读一封封笔迹不同、信笺各异的来信，让我由衷地感到喜悦：

“一个将军能让对手无计可施，对手的慨叹就是最好的评价和奖赏。”

“您一生正如书中所言，轰轰烈烈，干干净净。”

“您最大的遗憾是对孩子付出的爱太少，但我却认为您本身就是给孩子最好的教育。”

.....

这些信不但使我一下子有了许多新朋友，获得了认同和信心，也增进了我对当代国人生活状况的了解。10年来埋头于格力，醉心于营销，虽然结识了无数朋友，但基本上限于工作关系，长期处于大企业高层，对基层营销员，对普通国民的生活情形实在有点隔膜。这些信让我长了见识，仔细阅读，对今后的人生和工作十分有益。

一些经销商朋友写信给我，探讨格力营销问题。一些用户写信对空调安装、销售管理提出建议，还有人提议以“格力格力，格外努力”作为广告词。山西万荣县的范雪琪先生认为我们在中央空调的推广方面有些滞后，风管机、水冷机也显得落伍。我当即回信，向他报告在新产品推广上的下一步安排。

北京大学吴光富同学谈了他对中国家电业的观感，特别是作为中文系学生目前面临的困惑。我无法直接回答他的问题，选择职业要由当事人自己来决定，我能对他说的只是，“不管将来干什么，都要认真踏实。”

北京读者李迪在仔细阅读的过程中发现了若干印刷错误，列了整整两页纸的错误表，希望在再版时更正。

一位曾在格力工作过的河南读者写信给我，反映格力某些腐败现象，如开空白发票，利用售后培训的机会乱收费等等，“我一直以为这些现象在其他公司也许或多或少地存在，大可不必当回事，看过你的书后，却希望你能详实地了解基层情况并制定出相应的监督措施、制约机制。虽然我已不是格力的员工，但我却比任何时候更希望格力越来越好。这是我写信给你的初衷。”

由于这本书，格力多了一个监督者，这出乎我意料之外。这也是格力的力量。我感谢他，更希望格力现在的员工想一想，一个曾经是格力员工的人都如此负责任，我们有什么理由不把工作做好呢？

不少读者把我当成榜样，来信倾诉创业中遇到的一些问题。我很惭愧，不能给他们以具体帮助，但希望我的成长历程能对她们有一点启迪。有一封信，读者详细介绍了他的生活经历，其中有些很有意思的话：

## 商战之道

■ 艾方

市场竞争对手人才。近年来,商界涌现了一些为人熟知的佼佼者。“多霸”的局面,要明眼人看得出来,但从来没人能得大得消得那么久。她讲到的改强行为的一些具体故事,能令人不少动容。看明眼的起落风格,也就是格力公司的起落风格,也正知那本不会不赚的威风,这是她大赚的年度。

但格局如棋只限于这种蓝文尔雅的风格,也是成不了事的。企业家如何调动自己的各种力量、配置自己的资源,在商战中能得胜,是上次城楼地的那股过程中,拿得胜大值的判词,不选则退,企业自身是胜利,正是失败,赢依依是相当的惨。所以,我也赞成在具体的经营中,企业家“在气急地能拿军事斗争的策略,取得商战的胜利,格力电器从一个小小的企业发展到现在这样在整个行业排在前几名的知名企业,取得许多家企业的成功,可以总结出来,并同社会上介绍,是明珠写出了她的商战故事,格力电器公司以至金盟各个企业的理念不败也来总结,把自己的经营方式分享给别人,这些是我们这一代商战高手在大家都认可、都接受的前提下,才有可能实现双方、几个社会效益。

自我介绍一下,我叫张晓奇,26岁。由于以前爱好文学,显得很单纯。我是农村人,17岁顶替父亲进了县糖酒公司,当了一名营业员。当时我的志向根本不在经商上,两年后,我背着自己的书稿,舍弃了让同龄人羡慕的“铁饭碗”,闯荡北京做作家梦。后来,《人民文学》副主编崔道怡老师敲醒了我,就一句话,“先填饱肚子再创作”。

后来我应聘到中国文化艺术研究院,在出版社做了一名收发员。我在工作中接触了很多新闻界、文学界老师,得到他们的指导,发表很多小文学作品,还得了三次奖。

1996年我老家村中45名党员签字联名给我寄了份材料,反映某些村乡干部勾结贪污腐败,我当时年轻气盛,奋笔疾书,写了一篇《这片土地,人们看不见太阳》的报道。被我认识的一位在《光明日报》社群工部工作的老师修改后发了出来。

这惹出了麻烦,我老家乡党委书记与地方两位副县长跑到北京,找到我打工单位的领导告了我一状。于是,我被单位辞退了。董姐,我当时好恨啊!往日我觉得那么可亲可敬的单位领导,京城文学界名人,为什么在乡党委书记与副县长的请吃请喝、请送中变成了另一副嘴脸呢?

在京城,我仅仅是一个打工仔,没有后台,一位做过作家梦的文学青年,发表过作品。没有背景,我离开了出版社,但我也很固执,发誓一定要告倒老家那些贪污的村乡干部,不管报复有多厉害。我先后跑到人大、中央办公厅信访局、国务院办公厅信访局、中央纪委、《人民日报》社,直接给最高人民检察院检察长张思卿写信,把材料寄给他。



一生悬命道

张思卿

张思卿,最高人民检察院检察长,在任期间,曾先后到人大、中央办公厅信访局、国务院办公厅信访局、中央纪委、《人民日报》社,直接给最高人民检察院检察长张思卿写信,把材料寄给他。

◎《横行天下》引起各地媒体关注,纷纷撰写书评向读者推荐。



◎高校学子关注《棋行天下》，清华大学深圳研究生院邀请董明珠去给学生上课。

最后，我终于如愿以偿！我反映的材料迅速受到省、地有关领导重视，老家涉及此案的某些干部受到处分，连我们乡党委书记、副县长，也跑到我家求父亲、母亲对我不再告了！从此以后，我扔掉了笔杆子弃文从商。

这位朋友是一个充满正义感和现代精神的青年，敢于代民申诉，不怕得罪自己家乡的“父母官”，我很佩服他。我也经历过许多不顺心的事，也遇到过许多不讲理的人，但毕竟没有遇到地方贪官污吏的刁难和打压。像这位朋友所说的情况，在中国大地上还不少，虽然并不直接影响格力电器和我个人的利益，但企业不是生活在真空中，任何一家企业的正常发展，离不开良好的社会环境。

这位朋友现在是我的同行，也是一位推销空调的业务员，由于种种原因，销售情况不太理想。老实说，他的起点比我当年高，毕竟是一位做过作家梦的文学青年，发表过作品。他尚未成为一位优秀销售员，不是因为没有能力，而是因为进入格力电器这样的企业，没有遇上朱总这样的好领导，而且相对说来，90年代初的销售工作要比现在好做，市场不像现在这样饱和，竞争也不像现在这样残酷。

我还不能说这位朋友什么时候能走出困境，只能祝福他经过艰苦努力取得好的业绩，不辜负自己弃文从商的初衷。我希望，他做到一定程度后能再度转业，弃商从文，把自己的营销历程，对空调市场的认识，以及对整个中国社会人情的体验写成文

学作品，写成电影、电视剧，这对中国空调业会有很大帮助。

目前中国文学百花园中还没有“空调文学”。我认为，作为中国家电业的一大块，空调业的兴起和发展演变，以及这一过程中形形色色的人物和错综复杂的故事，很值得一写。

还有一位读者也很有思想、有见识，她写信说：

作为一名普通的消费者，我虽然希望买到物美价廉的商品，但作为一个稍有觉悟的中国人，又不希望看到中国人自己的企业亏本血战。我真的不希望！！

我曾经就职于一家外资企业，老板对我说：“一件商品美国做了到韩国做，韩国做了到台湾做，台湾做了到大陆做，大陆做了以后就没法做了，因为大陆人根本不考虑成本，甚至亏本送人。VCD大战、彩电大战，我想并没有帮助中国企业在国际上创下多少知名度，也很难说真正赚了多少钱，因为价廉的东西让企业缺少资金去做更好的服务和营销！”

我去年做过滑板车的生意，有些厂家生产的东西真是让我痛心，扰乱了价格，损坏了质量形象！

我崇敬您还有您的人生哲学，即简单的人生。请不要笑我自认为找到了知己，因为我在上高中的时候，曾经读过老师写的一首诗，诗的大意是“其实世界原本简单”，那位老师不是什么出名的诗人，但他这个思想我一直记着，并且常常贯穿于我的生活。我的周围，很多人在将事情搞得很复杂，攀比、嫉妒、奢华。如果中国官员都能过这种简单人生，中国就一定会是健康的社会。

读了这封信，我既有悲哀也有喜悦。悲的是这位消费者的





© 2002年,《棋行天下》被拍摄成电视剧《行棋无悔》,并于2003年在中央电视台黄金时段播出。

一些观念还没有在中国企业家中得到普及,一些品牌还在为了市场份额自相残杀,使本来就不强大的民族工业元气大伤。

把这封信公布出来,就是想让更多的同行看看公众对我们有什么样的期待。消费者能有这样的认识,是对我们企业的最大支持。从这些普通消费者身上,我们可以获得充足勇气,把企业办好,把民族工业搞好。这些信的内容是在没有得到本人允许的情况下公开的,我相信他们会同意。我也以此方式向他们以及其他所有来信的朋友们致意,祝他们顺利和幸福。

通过《棋行天下》,我结识了很多朋友,他们的真诚,他们的信任使我感到在中国大地上仍有无数老实做人、认真工作的人。他们说从书中学习到了一些东西,我觉得自己从他们身上学习的东西更多。

说到这里,我想向朋友们交代一下,我不是作家,也不想以写书出名。据说,英国诗人拜伦写了一首什么诗后立即名扬天下,以至于他高兴地说:“我一觉睡醒来,已经是英国的名人了!”诗人可以这样,也应当是这样,但作为一名企业家,写书纯属个人的事,我只是要总结自己和自己的企业,探索前进的方向,再多一点,也只想把自己的遭遇、经验、体会向读者们说一说。除此以外,写书没有其他目的。如果有人说我书写得好,董明珠因为写书出名,那就违背我的初衷了。

我是天天忙于格力事务的企业经营者、管理者,其他的身份和荣誉都不想要。我的全部天地就是格力和空调。我愿意努力工作创造格力更好的业绩,希望我的读者更多地关心格力,关心中国空调业,而不是董明珠这个人。个人总是渺小的,而事业却能长存。





## 第15章

# 风雨同舟

“你成就了朱总，朱总成就了您——你们共同成就了格力电器。”一些亲朋好友私下里这样说。人们显然高估了个人的力量，但另一方面，也说明了我和朱总长期的战斗友谊。十年携手共艰危，一路风雨，把企业领进了稳健发展的新港湾。

2001年4月,珠海格力集团董事会决定,朱江洪总经理不再负责格力电器股份有限公司日常工作,改任负责企业长远战略发展的公司董事长,由我接替朱总出任总经理一职。

朱总是16000名格力电器员工心目中的偶像,接替他的工作岗位是我莫大的荣幸。2001年5月10日,我第一次以总经理身份接待记者,特意强调说:“格力的高层变动不会遭遇HC、创维、KK的创痛,因为原领导班子没有动。唯一变动的是原董事长退休,朱江洪升任董事长,我成了总经理。”

为什么这样说?企业高层人事变动本来并不是什么大不了的事,近年也并不少见。但中国的事有自己的特殊性,大企业领导人变动特别受舆论关注。2000年科龙换帅,王国端辞去总裁改任董事长,2001年长虹倪润峰由二线复出,康佳总裁陈伟荣提出辞职,他们的进退无一例外在业界引起轩然大波,媒体争相报道,甚至有人不惜篇幅大肆炒作。

这是因为在中国,换一个人垮掉一家企业的例子并不鲜见。

这反映大多数中国企业尚未步入正轨,还没有建立稳定的生产经营体制,以及经得起市场严峻考验的过硬品牌,更多地打上了个别领导人的烙印,也说明企业还是“人治”,还得靠一两个“杰出人物”来支撑。

显而易见,把一项伟大事业的希望寄托在一两个人身上从来就不是一件好事。

情况就是这样,人们一提到长虹就想起倪润峰,一提到海尔就想起张瑞敏,一提到康佳就想起陈伟荣,一提到春兰就想起陶建幸,一提到海信就想起周厚健。中国家电业一个人象征一个企业、象征一个品牌成为一种普遍现象。这很危险,一旦这个企业的灵魂人物出现问题,比如正常退休,因健康原因辞职等等,就会

出现运转不灵,甚至元气大伤,不可收拾的局面。

有什么办法呢? 30多年计划经济,我们的企业真正具有一定独立性也就10来年光景,一些知名品牌这些年也确实是靠着一两位灵魂人物带领全体员工打拼出来的。“一荣俱荣,一损俱损”,领导人往往在关键时刻决定企业命运,并逐步成为企业运行中的精神支柱。当他们因各种原因突然退下来时,人们才注意到这儿有一个险恶的断层,有一个危机四伏的黑洞,企业因此而处于风雨飘摇之中。

中国国情十分特殊,中国企业历史很短。这样一来,我们平常讲的企业精神,说穿了就是企业掌舵人的精神风貌,就是企业铁腕人物的性格延伸,而我们平常讲的企业核心竞争力,说穿了就是企业铁腕人物的精神魅力和各种内部外部资源的总和,就是企业掌舵人的核心竞争力。老总张狂,企业张狂,老总沉稳,企业沉稳。这儿可以讲两个极端例子:海尔老总张瑞敏本人特别注重自身形象宣传,而格力电器老总朱江洪本人特别痴迷于技术创新,目前两家企业的品牌形象也大体如此。

我想再强调一下,中国企业历史很短,第一代创业者基本都在台上,企业精神往往是企业家本人性格的延伸。格力电器的企业精神是“忠诚、友善、勤奋、进取”,熟悉朱总性格的人都知道,这八个大字就是他本人人品的写照。

毋庸讳言,领导人进退与企业成败关系甚大。中国优秀企业家不多,企业领导人更换后如何平稳过渡还是一个有待解决的问题。我们不能回避这一历史,不能绕开这一现实。格力电器应当在这方面为中国家电企业辟出一条新路,我本人特别应该为此做出一些尝试。

与一些人的猜想不同,应该说,我出任格力电器总经理在意料之中,情理之中。

格力电器股份有限公司的大股东——格力集团总经理兼格力电器董事长苏结宏退休后,德高望众的朱江洪总经理升任格力电器董事长一职便成了水到渠成之事;同时,按照上市公司两权分离原则,朱总也不能兼任总经理一职,于是我接任总经理一职也是顺理成章之举——熟悉格力电器历史和现实的人,本不应对此感到惊讶。

虽然仍有一些议论,但相对而言,中国传媒对此没有大加炒作。大家心知肚明,这样的人事安排格力电器不会出现大的波动。

首先,长期以来,朱总特别注意领导班子的梯队建设。在格力长期的发展进程中,他从来不去刻意塑造个人形象,更没有像某些企业那样把领导人神化,格力始终以团队面目出现在公众面前。因此,当人们提到海尔张瑞敏、长虹倪润峰、春兰陶建幸时,说格力往往不知道说谁好,而业内人士一提就是朱江洪和董明珠两人。

说来难以置信,由于朱总不常在公众前面露脸,珠海很少有人知道他长什么模样。作为珠海第一大企业、第一纳税大户的老总,他开车照样被警察拦截,有时同车的人连忙说这位是格力电器的朱总,请多关照,“什么朱总?”结果警察头也不抬,继续开罚单。这就是朱总。

第二,我长期参与格力决策,许多重大事情由我负责组织落实。自我1996年升任格力电器副总经理以来,一直负责公司日常事务。朱总向来做事低调,对股份公司的具体事务管得并不多。格力电器与经销商进行大规模合作,鼓励各省有实力的商家

出资组建销售公司大都由我操作,2000年底销售公司多达12家。由此,在大多数经销商眼里,在一些了解公司情况的员工眼里,我接朱总的班只是迟早问题。

因此,由我出任格力电器总经理,企业内外说得最多的不是格力会不会出现危机,而是能不能在现有基础上做得更大更强。

这也是我坐在总经理位置上考虑的首要问题。和大多数人想法不同,我心中不是荣升之后的喜悦,而是对朱总的深深感激。如何继朱总之后把格力搞好,不负重托才是萦绕心头挥之不去的东西。

朱总这个人特别让人服气。

他是1988年从广西百色调回珠海的,开始在与格力同属一个集团公司的冠雄塑胶厂当厂长。当时该厂100多名职工,亏损200多万,朱总第二年扭亏为赢,赚了70多万。1991年朱总兼任海利空调器厂厂长,1992年海利改名格力电器,从此他开始了格力生涯。

朱总是个锐意进取的实干家。在他的领导下,格力坚持走专业化的道路,迅猛发展,从一个年产不到2万台的名不见经传的空调小厂,一跃而为拥有20多条生产线、年产能力达1000万台、规模位居世界第一的著名空调生产企业,从1995年起,格力电器成功解决了企业三角债问题,没有应收款,没有银行贷款,从1996年起,格力电器连续多年空调市场占有率、产销量、出口量



◎朱江洪“少说空话,多干实事”的人生信条,已成为格力电器独有的企业精神。

居于全国同行业首位。格力电器历年来累计上缴税金超过30亿元，一直是珠海特区第一纳税大户。

朱总是个具有超前意识的电器专家，更令人钦佩的是，他有大多数中国企业家少有的襟怀。为了培养企业的核心竞争能力，他把人权、财权通通交给副总，而自己紧抓技术开发不放松，逐渐形成格力电器模具开发和产品更新换代的核心能力。多年来，他领导公司科技人员开发了一代又一代的新产品，使企业走向了依靠科学技术腾飞之路。

迄今为止，格力电器共开发了7000多种空调产品，拥有专利技术700多项，其中有很多是朱总本人的发明。他可能是我国家电行业拥有个人发明最多的企业家，从最初推出的“空调王”到后来风靡全国的“冷静王”，从世界独一无二的灯箱柜机到高贵典雅的“空调贵族”，从健康环保的“格力2000”到精致小巧的“蜂鸟”空调，格力产品无不贯穿他独特的设计思想，无不渗透着他的心血。仅此一点，朱总就是当代民族工业的英雄。

朱总还是一个具有系统管理理论和方法论的企业家，在企业成本管理、质量管理和人力资源管理上有自己独创之处。

他始终坚持“效益第一”原则，在设计开发、生产管理、市场营销等方面贯穿强烈的全程成本意识，在公司上下形成了严格的成本核算体系，坚决选用性能价格比优良的零部件，

©由董明珠接任总经理，更感觉到肩负重托。



制造“极品”空调,不随意参与空调价格战,保证企业的合理利润,使企业走向良性循环、稳步发展的轨道。

在朱总领导下,格力电器先后实施“精品战略”和“零缺陷工程”,使空调质量发生了飞跃,过硬的质量和高可靠性赢得了广大消费者的好口碑。



他坚持“不拘一格,任人为贤”的用人思想,培养“忠诚、友善、勤奋、进取”的企业精神,谁有能力提拔谁,谁是人才重用谁,在公司上下形成一个良好的“尊才、爱才、用才”的用人环境,造就了一支素质高、凝聚力强的技术开发队伍、生产管理队伍和市场营销队伍,为格力电器发展壮大注入了永不枯竭的动力。由于在企业管理、技术开发、市场开拓等方面的突出表现,朱总多次获得珠海市“优秀共产党员”的光荣称号,1996年荣获“广东省企业技术进步突出贡献奖”和机械工业部“优秀企业家”称号,1997年荣获全国“五一”劳动奖章,1998年当选为广东省人大代表,1999年当选为中国家电协会副理事长,2000年被授予全国劳动模范光荣称号。

鲜花和掌声始终围绕着朱总。改革时代造就了朱总,而朱总也以自己的业绩有效地参与了这场改革。我有理由说,没有朱总,格力电器不会是这样,珠海经济不会是这样,中国空



©海利、冠雄,当初两家亏损的小企业,在朱总带领下,已发展壮大成今日空调巨人。



调业也不会是现在这样。

而我个人更愿说的是：没有朱总，就没有我董明珠。

我想起了自己走过的路，想到朱总一路上对我的信任、关注、帮助和支持，为自己遇上这样的领导而庆幸。

一切仿佛发生在昨天。

第一次和朱总打交道是1992年秋天，我打开了淮地市场，销售出价值1600万元的空调，占公司总销售量的八分之一，而旁边富裕的江苏省这一年只有300多万元，公司上下为此十分焦急，朱总决定亲自考察华东市场，并指名要我陪同。

我在合肥机场接到朱总，领着他跑了合肥、安庆、铜陵等地。一路上经销商对格力，特别是对我本人说了不少好话，再加上亲眼看到格力空调在淮地市场的良好形象，朱总感慨地说：“没想到一个经济欠发达的省份，空调还没有走进老百姓的家庭，市场潜力已经这么大，没想到销售工作做得这么好，小董，不容易啊，我代表格力全体员工感谢你——淮地的经验一定要向全国推广！”这番话让我很感动，我当即表示：“朱总，有您这句话，我拼死拼活都要干下去！”

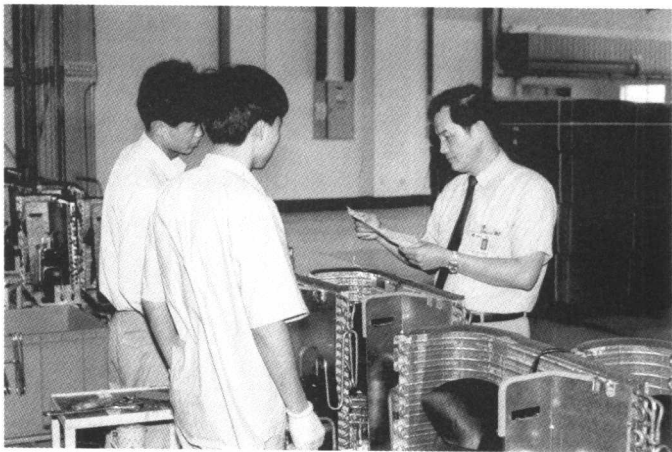
淮地之行结束后，朱总又赶往江苏市场调研走访客户，让朱总吃惊的是与淮地市场对比，格力空调在江苏市场冷落得几乎叫人不敢相信。一路上，朱总面色凝重，看得出他在考虑如何打开江苏市场。

不久，我回珠海总部报账，朱总特意把我叫到办公室，明确提议要把江苏市场也拿过来做。这有很多困难，其中还牵涉到和格力原驻江苏业务员的关系，只是出于对格力事业的热忱，我答应了。

1992年冬天回到我的家乡南京，开始了开拓江苏市场新的

营销生涯。

1994年,直到5月,空气中仍然没有一丝热的感觉。5月下旬,第一个令人不安的消息传来,生产冰箱起家的顺德KK公司率先在南京家电商场将其市场口碑不俗的一匹分体式空调降价20%,调低1000元!



◎朱江洪与工人一起研讨生产难题。

接着,其他主要品牌也纷纷让价招商,你卖6000元,我卖5800元,转眼间,卖6000元的又赶紧换牌,挂出5600元的新牌价……短短10来天,单冷窗机最低掉至1000元。

价格猛跌并未打动消费者,他们仍在持币观望,从珠海传来的消息更令人心急如焚,公司过道、车间到处堆满了空调。生产部门希望出货,财务部门希望资金回笼,供应部门发愁库存,许多人从自身利益出发要求削价销售,各地业务员一再发出降价“紧急呼吁”。这时,朱总给我打长途电话:“大家都提出降价,我想听听你的意见。”“给我三天时间,三天后一定给你答复。”

此后三天,我跑遍南京所有的商场,想弄清楚厂家降价后是否真的如愿以偿?这时,KK再次提出了降价,而南京大型家电商场空调部冷冷清清。售货员说:“根本就没有顾客。”其他品牌的空调更卖不动。我意识到降价绝非好办法,给朱总回电话:“不能降!天气太凉,降多少消费者都不会买,而且天气还会热起来。”

“公司堆满的货物怎么办?”朱总问。“通过这几年的合作,有些经销商是可以信赖的。把能够信赖的经销商名单列出来,空

调分流到他们那里去。”我回答。朱总同意我的看法，顶住所有降价要求，暂时不付钱也给货，格力空调分散到了全国各地。天公作美，6月下旬天气突然爆热，全国空调热销。不到一周时间，南京95%以上的商场窗机宣告售罄。结果不言而喻，降价的厂家吃了大亏，而格力卖价高，给经销商8个点的利润，还赚了个盘满钵满。

这次事件是我营销生涯中最重要的一战，我得到的不仅是营销业绩，还有对市场的感觉，以及对企业降价策略的警惕。

这对于格力电器也是一个重要时刻。可以说，如果没有我的准确判断和分析，朱总有可能顶不住内外降价的要求，同样，如果不是朱总多谋善断，不耻下问，我这个普通业务员的呼声也不会得到采纳。不久，我回珠海担任了格力电器经营部部长。

此前，格力发生了业务员“集体叛逃”事件。当时很多人来拉我，我也不是没有一点没有动心，每个人有权选择自己的发展道路，但无论如何考虑，我对朱总没有任何意见，后来想说服那些“叛逃”的同事留下来，我的主要理由也是“朱总是一个好老板”。

朱总对我的支持太多了。到经营部工作不久，我感觉到销售工作只是公司全部工作的一个环节，牵一发而动全身，单纯整顿经营部是头疼医脚，不得要领。按我的销售观念，经销商要先付款后发货，但客户在我们账上有没有钱，有多少钱，只有财务部才清楚。一些客户打了货款拿不到货，一些人没有钱却拿到了货。有时经营部要发货了，开票员问这人有没有打钱过来，财务那边却说：“我们也不清楚，要查账才知道。”这样一来，无论经营部如何改革，如何坚持先付款后发货，由于财务部配合不好，甚至不配合，也要大打折扣。长此以往，不但效率低下，而且会发生严重差错。

认清这一现状,我不顾中国人特有的禁忌,决定伸手要公司的财务权。这理所当然受到很多人的反对,最冠冕堂皇的理由是“你把财务拿走,空调卖出去就没有监督了”。

朱总当时没说什么,但看得出只有他在认真考虑这一要求。在第二天的总经理办公会上,当很多人指责我伸手要权,把会议变成对我的围攻时,朱总冷静地说:“经营、收款现在分为两处,管货款进出的财务确实有不少问题。有些人没钱给货,有些人有钱拿不到货,这样拖下去要出问题。我的意见是划出一部分归董明珠管,也就是人员、职能和收款这一部分。”这是一个妥协方案,但毕竟让我接管了一部分财务权,这对后来的整个经营工作起了很大的保障作用。

在这件事上,我们可以看出朱总超乎许多中国企业家的博大胸怀,看出他充分信任干部、大胆使用干部的魄力。

公司近年发展快,主观原因是我和朱总配合得好,通常的分工是他抓质量我抓销售。虽然格力营销模式很明显地打上我个人的烙印,但这一模式能够成功,基础条件还在于格力产品质量高,市场口碑好,经销商卖格力赚钱。没有朱总亲自抓质量,格力营销不可能有这么好的业绩。

同时,无论早期的“年终返利”、“先付款后发货”,还是后来的区域营销网络,没有朱总大力支持也不可能成为现实。2001年发生“淮地哗变”,朱总支持我采取的一切措施,许多事情是我们共同决定处理的。在格力电器十周年的经销商大会上,他声言:“销售公司在市场的维护、培育和管理上起到了很好的作用。实践证明,我们的销售公司是符合空调市场的实际情况的,实践还将不断证明,我们的销售模式有强大的生命力。”

朱总是著名的机械技术专家,上市公司“老板”,但为人十分



谦和，能听取不同意见，真正尊重他人。有时候，他深思熟虑，已决定做某一件事，还会打电话叫部下去，倾听部下的意见。

他经常深入基层调查研究。我在经营部工作时，他每天会到经营部或我的办公室转转，问问情况。1996年是空前的凉夏，经销商为了维护自身利益，联合起来向公司某些领导提出了降价3%的要求，当时

朱总正住院治疗，总经理办公会议一致同意降价。我虽然坚决反对，但人微言轻，没人重视。朱总知道后，要求重新进行市场调查，并特别问：“降价的事，小董知道不？”在我们的坚持下，格力终于没有降价，并在这一年销量增长17%，第一次超过CC，成为中国空调业的“大哥大”。

我认为，格力电器能有今天，跟我们有这么一个宽容，像老大哥一样有责任感的带头人密不可分。如果朱总是一个霸道的人，我们的合作不会走到今天，如果朱总是个小气的人，格力也永远做不大。当然也有吵架的时候。在某些问题上，特别是在销售方面，我们不是没有分歧的。作为部下，有时我会跟他争，各不相让，有时我会喘口气，以退为进：“好吧，不争了，就按您说的办。”过后，朱总会静下来想一想，如果觉得我有理，就主动打电话来：“小董，还是你讲的对，就按你的方案去做吧！”

有时我也想，何必跟朱总争呢，我又不是一把手，决策错了

跟我有关系?但我的性格就是沉不住气,事到临头,还会照直说;而更重要的是,我觉得应该为格力的事负责,应该在朱总面前把自己的真实意见表达出来。他有这种肚量,不会因为职务高而不采纳下级的合理建议,不会因为与自己的观点不同而拒绝我的正确意见。

朱总能够容忍别人把不同意见说出来,不怕别人跟他吵。如果说领导人有人格魅力,我觉得这就是最大的魅力。

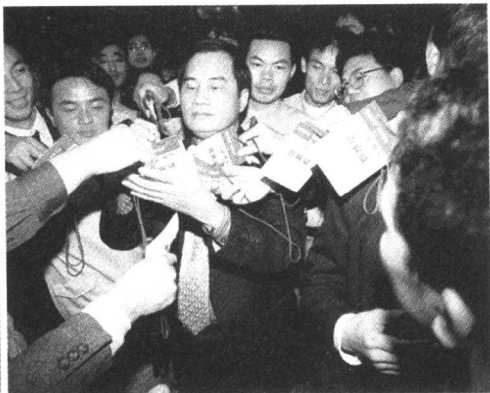
我不认为自己的所有意见都是对的。我了解朱总为人,有时候即使确认自己意见正确,也会给他一段时间,找到一件能够证明正确的事例,再和他沟通。

朱总谦和,但不是没有主见,没有性格。他一发火,脸色发黑,只要往那儿一站,员工就吓得不敢喘气。对一些不负责的员工,对一些坏了格力规矩的经销商,他都以坚决的态度断然处置,不留后患。

朱总是上世纪70年代毕业的大学生,资格很老,又有这么高的地位,这么大的成就,放到其他人身上很可能不把下属放在眼里。他不但有成熟男人的智慧,还有这种身份的人难得有的细心。

朱总不是善于表达世俗人情的人,但对同事,对部下细致入微的关心,却是我们许多人感受得到的。1994年我病了,当时工作紧张,我不想住进医院,朱总知道了,亲自跑到经营部,对我的同事说:“不行!你们抬也要把董明珠抬到医院去。”每天下班后,他都要来医院看望,常常坐下就是一两个小时,当然主要是谈工作,有时没有什么具体事情,就是来坐一坐。因为来得多,一到下午五点钟,护士就喊:“你们老板来了。”

朱总并不是对我一个人这样。他对部属的关爱是发自内心的,顺乎本性的。企业一把手关心副手、关心下属的事例很多,



◎十周年经销商大会上，朱江洪成了经销商追逐的“明星”。

但有些人只是面子上的功夫，只是为了“调动积极性”。朱总不这样，关心部下已成为一种习惯。一次去一家酒店参加活动，他开一辆车，我开另一辆车。到酒店后我左等右等不见人影，只好打电话：“朱总你先走的，怎么还没到？”“到了啊，你在哪里？”“我在大堂等你。”“哦，已经到了啊。”他进来后什么也没说，和他同车的一个客户后来告诉我：“你不知道，刚才找好了一个车位，朱总说要留给小董，我们费

了好半天才把车停到了一个不好停的地方，然后一直站在那儿等你把车开过来。”

朱总很细心。2001年夏天，是特别值得高兴的日子，我的儿子考取了重点大学。我高兴的是这一消息部分弥补了因忙于工作而疏于关爱孩子的遗憾。在《棋行天下》中，我已表达了对儿子的歉意。他很争气，在缺乏家庭关怀、父母监督的情况下能够勤奋攻读，考取大学。这是我非常自豪的事，得到喜讯的那段日子身心愉快极了。朱总当然也高兴，但他的表达方式很含蓄。一次，一个经销商来格力，喜滋滋地向朱总报告，“我儿子考取大学了”。朱总问明情况后调侃地对他说：“你还是不如董明珠，她儿子考的是重点大学！”朱总的称赞是对我作为母亲的肯定。这件事是听到的人事后告诉我的，虽是一句近乎玩笑的话，却使我很感动。

这就是我们的朱总。面对他，谁能不披肝沥胆地工作呢？

朱总执掌帅印多年，格力电器红红火火，这是他几十年的成就。人们当然会关心：“官升一品”的朱总是否会垂帘听政，让我当傀儡？

这种想法不但误解了朱总,也误解了我。我从当销售业务员那一天开始,就不任人摆布。一个甘当傀儡的人怎么能做出业绩,朱总又怎么会欣赏一个遇事无主见的人?他成为专职董事长后,肯定会成为支持我的坚强后盾。朱总一向开明,善于倾听别人意见,同事这么多年一直放手让我干,给我表演的空间和舞台,从未约束过我。

我希望有一天能超过朱总,我相信他也希望我能超过他,但我还相信,朱总希望自己永远站得比我高,就像现在他是董事长我是总经理一样。

坐在朱总曾经坐过的位置上,我从未想过我们的关系跟前会有什么不同。有些副总来找我谈工作,我总是要他们先找朱总谈,不只因为他是董事长,更重要的是我始终把他看成我的兄长,格力真正的领路人。

格力要发展,离不开我们两人的精诚合作。说句稍微出格的话,如果不是我1994年回来帮整顿经营部,格力不会有今天。从这一意义上讲,朱总也是幸运的,如果他不认识我,将会是他的第一大遗憾。

2001年,金秋十月,美好的收获季节,我们全体格力人也在收获我们的成果,格力电器十周年庆典在珠海举行。

在员工大会上,在经销商大会上,我以总经理身份自豪地宣布:经过中国空调市场暴风骤雨的洗礼,格力从一个年产不足2万台的无名小厂,一步一个台阶,今年达到200万台,年底可能超过250万台,年产数量、销售额、产值十年中增长了上百倍,成为中国生产规模最大、技术实力最强的专业空调企业,一个不折不扣的空调巨人,奠定了在国内空调市场的领导地位。格力正在开拓国际市场,培育新的利润增长点,投资2000万美元,年生产





能力达 20 万台的格力电器有限公司已在南美巴西竣工投产。

万万没想到,朱总在后来的讲话中着重指出:“格力有了董明珠,不会输!”会场上立即笑脸如花,掌声如潮。我感到这是他在给我下达战斗任务:许赢不许输!

回顾过去的辉煌,展望未来的美景,我心中充满感慨和憧憬。仅仅 10 多年,格力已成长为全球空调巨人,而我,董明珠,在朱总全力培育下,也从一个走街串巷的普通业务员,一步步成长为格力电器总经理,成为这艘巨轮的领航员,坐在高高的主席台上,我怎能不激动和欣喜?

朱总成就了我,朱总和我成就了今天的格力。我坚信,朱总和我还将成就格力明天的辉煌,一路同行,一路凯歌。



© 1996 年,朱江洪为格力二期工程竣工剪彩。



## 第16章

# 击水中流

弹指十年,由一个普通的销售员成为格力总经理,我是一个成功者吗?答案是肯定的,我殚精竭虑,为格力电器,为中国民族空调业做了力所能及的事;答案又是否定的,成功没有固定模式,不能仅仅依靠数字来评判一个人。

# 诚信打造百年企业

——专访十届全国人大代表、珠海格力电器公司总经理董明珠



▲董明珠——中国最杰出的女企业家

## ◎ 本报记者 孙明贵/文

2003年，广东省珠海格力电器股份有限公司董事长兼总裁董明珠，以其敢想敢做的魄力，在空调行业掀起了一场诚信风暴。她以“诚信”为核心理念，推行“先交钱后发货”的销售模式，赢得了消费者的广泛赞誉。在格力电器销售额突破100亿元的今天，董明珠依然是格力电器最耀眼的明星。

2004年，董明珠在珠海格力电器股份有限公司年会上，向全体员工提出了“诚信”的口号。她认为，诚信是企业发展的基石，是企业赢得消费者信任的关键。在她的带领下，格力电器在短短几年内，从一个默默无闻的小企业，发展成为全球知名的空调品牌。

董明珠的诚信经营理念，不仅赢得了消费者的信任，也赢得了政府的认可。她多次被评为“中国十大诚信人物”，并获得了“中国诚信企业”的称号。她的成功，为中国的民营企业树立了榜样，也为中国的企业文化建设贡献了力量。

董明珠说，格力电器的成功，离不开诚信。她认为，诚信是企业发展的基石，是企业赢得消费者信任的关键。在她的带领下，格力电器在短短几年内，从一个默默无闻的小企业，发展成为全球知名的空调品牌。

和大多数女性一样，我从小没有以做官为理想，后来也没有刻意追求总经理的位置。但是，命运没让我轻松生活过一天，从当经营部部长开始，每一次升迁都出乎意外，仿佛别人送到我手上一样。

对于我而言，做官只是增加了压力，有时工作遇上麻烦，偶尔也会想，还不如当初做个业务员潇洒自如。

和大多数女性不一样，我从小就有做一点事业的追求。从一个业务员一步步走上总经理这个灼热的位置，任何人都知道需要付出多少努力，任何人都知道这意味着什么。10年风雨，我已没有别的爱好，全部爱好就是空调。列宁说，“不会生活的人就不会工作”，我就是那种“不会生活的人”。虽然身体透支很厉害，我也不因此而改变。

和大多数女性一样，我从小没有以做官为理想，后来也没有刻意追求总经理的位置。但是，命运没让我轻松生活过一天，从当经营部部长开始，每一次升迁都出乎意外，仿佛别人送到我手上一样。

对于我而言，做官只是增加了压力，有时工作遇上麻烦，偶尔也会想，还不如当初做个业务员潇洒自如。

和大多数女性不一样，我从小就有做一点事业的追求。从一个业务员一步步走上总经理这个灼热的位置，任何人都知道需要付出多少努力，任何人都知道这意味着什么。10年风雨，我已没有别的爱好，全部爱好就是空调。列宁说，“不会生活的人就不会工作”，我就是那种“不会生活的人”。虽然身体透支很厉害，我也不因此而改变。

◎ 格力认为，只有诚信才能打造百年企业。

需要付出多少努力，任何人都知道这意味着什么。10年风雨，我已没有别的爱好，全部爱好就是空调。列宁说，“不会生活的人就不会工作”，我就是那种“不会生活的人”。虽然身体透支很厉害，我也不因此而改变。

当一个人说她的快乐只有在事业中寻找时，内心一定充满了人们很难想像的孤寂和苍凉。但我不这样认为，只有生活而没有工作，人生就没有价值。

以工作为欢乐、以事业为依托，这样的人生是要有条件的。我得承认，命运对我好像是惠顾有加，事业上的成功，社会的肯定充实了个人的生活。对于我，没有孤寂，无须抚慰，有的只是一往无前，有的只是加倍努力。

无论如何，我不觉得出任格力总经理是名不符实。还是一个业务员时，我的业绩就是整个格力电器销售额的15%，我当经营部部长时，曾让格力的市场份额以400%的速度增长，还带领

和大多数女性一样，我从小没有以做官为理想，后来也没有刻意追求总经理的位置。但是，命运没让我轻松生活过一天，从当经营部部长开始，每一次升迁都出乎意外，仿佛别人送到我手上一样。

对于我而言，做官只是增加了压力，有时工作遇上麻烦，偶尔也会想，还不如当初做个业务员潇洒自如。

和大多数女性不一样，我从小就有做一点事业的追求。从一个业务员一步步走上总经理这个灼热的位置，任何人都知道需要付出多少努力，任何人都知道这意味着什么。10年风雨，我已没有别的爱好，全部爱好就是空调。列宁说，“不会生活的人就不会工作”，我就是那种“不会生活的人”。虽然身体透支很厉害，我也不因此而改变。

和大多数女性一样，我从小没有以做官为理想，后来也没有刻意追求总经理的位置。但是，命运没让我轻松生活过一天，从当经营部部长开始，每一次升迁都出乎意外，仿佛别人送到我手上一样。

对于我而言，做官只是增加了压力，有时工作遇上麻烦，偶尔也会想，还不如当初做个业务员潇洒自如。

和大多数女性不一样，我从小就有做一点事业的追求。从一个业务员一步步走上总经理这个灼热的位置，任何人都知道需要付出多少努力，任何人都知道这意味着什么。10年风雨，我已没有别的爱好，全部爱好就是空调。列宁说，“不会生活的人就不会工作”，我就是那种“不会生活的人”。虽然身体透支很厉害，我也不因此而改变。

当一个人说她的快乐只有在事业中寻找时，内心一定充满了人们很难想像的孤寂和苍凉。但我不这样认为，只有生活而没有工作，人生就没有价值。

以工作为欢乐、以事业为依托，这样的人生是要有条件的。我得承认，命运对我好像是惠顾有加，事业上的成功，社会的肯定充实了个人的生活。对于我，没有孤寂，无须抚慰，有的只是一往无前，有的只是加倍努力。

无论如何，我不觉得出任格力总经理是名不符实。还是一个业务员时，我的业绩就是整个格力电器销售额的15%，我当经营部部长时，曾让格力的市场份额以400%的速度增长，还带领

和大多数女性一样，我从小没有以做官为理想，后来也没有刻意追求总经理的位置。但是，命运没让我轻松生活过一天，从当经营部部长开始，每一次升迁都出乎意外，仿佛别人送到我手上一样。

对于我而言，做官只是增加了压力，有时工作遇上麻烦，偶尔也会想，还不如当初做个业务员潇洒自如。

和大多数女性不一样，我从小就有做一点事业的追求。从一个业务员一步步走上总经理这个灼热的位置，任何人都知道需要付出多少努力，任何人都知道这意味着什么。10年风雨，我已没有别的爱好，全部爱好就是空调。列宁说，“不会生活的人就不会工作”，我就是那种“不会生活的人”。虽然身体透支很厉害，我也不因此而改变。

23名营销业务员打败了其他厂家近千人的营销队伍,夺得全国销量第一的业绩;由于我的各种营销招数,格力没有一分钱的应收账款。曾有人自费飞到珠海,只为了“看看董明珠究竟是个什么样的女人”。一些人说“成也董姐,败也董姐”,我现在不知道能“败”在哪里?

我曾毫不谦虚地说,我创造了自身的价值,尽了一个国民应尽的义务。按有些人的说法,我的身价应当值100亿。

然而,我也不认为担任总经理是一件让人兴奋愉快的事。世纪之交,格力电器一片蓬勃兴旺,每年高速增长。按常规,企业基数越大发展越缓慢,领导人的责任越大。我们计划2005年销售额要刷新所有历史纪录,给世界一个崭新的形象。

许多人问我,是否有应对挑战的心理准备?“我会尽力”,这就是我对所有人说的一句话。

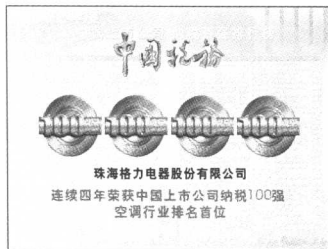
我觉得一个人只要意识到自己有问题,就是一种进步。无论在什么岗位,我总有一种紧迫感,每天给自己施加一定的压力,每天发现自己的问题。

几次接受记者采访,我都明白地说出了自己面临的压力。空调行业竞争空前激烈、竞争秩序日益混乱,会不会重复中国彩电业的陷阱,现在还没有绝对把握。格力不能有丝毫的懈怠。如何保证企业稳健发展,如何保证格力销售收入年年增长,使格力不“败”在我的手上,是摆在我面前的难题。

“成也萧何,败也萧何。”近年来中国有很多风光一时的企业家,没有他们企业不能辉煌,有了他们企业很难永远辉煌。最近,舆论比较关注张瑞敏和海尔的命运。格力怎么办?我没有什么五年、七年规划,没有什么远大目标。我的目标是企业年年赚



美国国家科学基金会的一项研究发现,每一美元的研究和开发费用在小型企业里产生的革新约为中型企业的4倍,大企业的24倍;类似研究还发现,各行业的重大科技进步很少是大企业完成的。



◎格力电器连续多年进入上市公司纳税百强，并在空调行业排名第一。

格力肯定算是全球空调业中的大公司。大有大的难处,我们会不会因为成功而逐步丧失创新精神?大公司竞争不是跟别人竞争,而是跟自己竞争,创新首先是对自身的创新。格力电器的实力——企业的核心能力来自优良技术、严格管理带来的空调高品质,以及廉洁高效的网络营销,但昨天的质量到今天就过时了,而今天良好的网络也很难说一定能适应明天的市场。我们必须不断否定自己,从技术到管理,从管理到营销不断创新。

家电制造厂家的生命要靠技术创新来保证。格力有这方面的优势,朱总本身就是技术专家,长期抓质量管理,这就是格力成功的关键,也是我任总经理后需要继续发扬光大的传统。

“格力了不起!”“董明珠了不起!”近几年,我听惯了这样的话。

格力了不起,在于我们有品质稳定的产品,有强大的市场网络,有稳定的消费群体,公司产销两旺,在市场风云变幻中长期挺立不败;而另一方面,巨大的商业成功,较高的市场占有率,却容易给人以“赚钱机器”的冷硬面貌,缺少“体验经济”的人情化内涵。

显而易见,由于历史太短,格力空调尚未形成良好的品牌形象,企业美誉度仍是一块“短板”。21世纪是全球化时代,我们

的对手将是国际名牌。近10年的时间将是格力品牌冲刺的关键,在较高知名度、一定忠诚度和优异的营销网络基础上,我们还要围绕三个方面进行体制和技术的创新。

第一,格力电器还缺乏人文气息和鲜明的个性。

迄今为止,格力仍以产品性能诉求为主,更多以高科技、专业化和规模化形象诉诸于市场。这些东西并非一家企业特有。要承认,在中国不仅仅格力能“创造良机”,“好空调”不只是“格力造”,“产销量全国第一”也并不是全部的商业成功。此一时也,彼一时也,“好空调,格力造”的口号如不及时补充其他要素,进一步丰富、细化、突出个性,在新世纪的大舞台上就可能因为流于空泛、陈旧而受人冷落。

这一方面要向国际名牌取经,快乐、激情、魅力,一些经典品牌表现出的那种潇洒自信,那种人性亲和力,让人高山仰止,一咏三叹。

第二,销售模式还要不断创新。

我们的销售模式效果显著,根本原因在于格力空调的质量过硬,商家卖得动、有钱赚。然而市场千变万化,永远不会有包治百病的万能药方,只要经营其他品牌能获得更大利益——比如支付货款、销售提成、产品价差方面的优惠和广告宣传支持等等,经销商便会以种种借口随时倒戈,投奔到我们的竞争对手旗下。

毕竟,趋利避害是人类的天性,毕竟,商人唯利是图。我们的产品还要不断改进,营销模式还要不断改进。正如人们常说的,“相信朋友,依靠自己”,只有抓好产品开发,进一步培育市场,内功、外功兼修,才算是真正抓住了营销命脉,才能指望合作伙



©董明珠认为，制造业就是需要一种“吃亏”的工业精神。

伴个个都是铁打钢铸的。在这方面，格力要做的事太多了。

第三，还要卖好“好空调，格力造”。

“好”是没有止境的。10年前，普通人家里有一台空调就是“好”，而今天则要真正“好”的空调。但是，今天理解的“好”与明天理解的“好”又肯定大有区别。发展无止境，我不知道明天的“好”包括哪些要素，只能说会比今天更好。这也是我们当初选择这句话为格力广告词的着眼点：任何具体标准都会过时，唯有“好”不会过时。从时代潮流来看，“好”空调应该具有个性魅力和文化艺术品位。卖格力空调一定要卖出国际水平、高新科技、人情人性，卖出更大美誉度，卖出大市场，卖出百年成功品牌。

不打价格战，不打宣传战，格力电器靠什么在市场竞争上迅速崛起？一句话，靠技术，靠质量！靠服务！全国数百家空调企业，



为什么只有格力电器能建立区域销售模式?最重要的是我们有千锤百炼的质量。质量只有两个字,为了它,我们走过了10多年的艰辛历程,今后还会不断走下去。

每一个企业领导都有一套自己认可的管理模式,格力现行的运行模式主要是朱江洪董事长制定的。我并不认为现在的模式有什么不好。走过10年风雨路,按常理,作为家电制造厂家应该进入衰退期,而格力不仅未露疲态,而且走势越来越好。显然,这套模式依然可行。

世界上没有一成不变的东西,只要有利于企业发展,我会通过认真调查研究,修正现行管理体制中不合理的地方,寻求新的突破;但是,有一点是肯定的,那就是格力电器一切改革都应该是在现有模式的基础之上。这不仅仅是出于对朱总的尊重,更是出于对格力的未来负责。有价值的历史会在未来不断显示出它的深刻意义。

许多人认为,董明珠的优势在于营销。我的销售能力得到公认。1997年开始创建格力营销模式,虽然发生了滨江、淮地的变故,但绝大多数人还是认可的。整个空调界都把我的形象定位在营销上,统管全局之后,我面临着选择,是改变擅长营销的形象,还是不放弃老本行,仍把重心放在销售上?

老实说,我不承认自己“只懂销售”。营销本来就不能与生产、技术、质量、人事等其他工作截然分开。从担任经营部长开始,我就非常清醒地意识到,业务员再能干也不能包打天下,要有好的销售业绩,必须有企业整体配合。格力营销做得好,是整个格力电器成长发展的结果。

从身份上讲,我现在仍然兼任销售副总,只是新岗位要求不

能只偏重销售。以前我主抓销售,但公司其他部门工作也比较熟悉,技术是企业的核心,质量是产品常胜不衰的关键,信用是市场维持和扩张的保障,这三条我不会放弃。

以技术、质量和信用为基础,我想格力在今后一个相当长的时间内,中心任务是培养自己的核心竞争力。按标准化的说法,企业核心竞争力是指企业赖以生存和发展的关键要素,比如某些技术、技能和管理机制。国际企业,几乎无一不在技术诀窍、创新能力、管理模式、市场网络、品牌形象、信用体系、顾客服务等方面具有独特专长。这些企业的成功过程,也就是其核心竞争力的培育过程。而近10多年来,中国企业的竞争力主要表现为吃苦耐劳的精神、廉价的资源、有限的产品优势,关系网络优势等等,严格意义上的核心竞争力还相当弱。入世以后,现有的竞争力至多只能维持三五年,七八年,我们面临的挑战相当严峻。应当说,从坚定不移地走专业化之路开始,格力就着重培养自己的核心竞争力,在国内同行中算是比较早,也比较成功的,但与国际大公司较量,我们的力量还不太足,我希望在我的任内能够把格力的核心竞争力明显提高。

担任总经理后,我想得最多的,是如何使格力这样一个明星企业永远青春,长期兴旺下去。我们要做好两件事,一是干部队伍建设,二是员工队伍的建设,两件事合成一件事,这就是加强人的建设。

许多人认为,企业搞不好主要是体制不行。我认为,领导人品质更关键。一些领导人认为自己付出多少就要得到多少回报,甚至根据回报来决定自己对企业的付出,遇事斤斤计较,必然出现“59岁现象”,不捞白不捞。





◎产品卖出去不用跟用户见面, 6年不维修, 才能赢得用户真正的满意。

当然,也有一些企业没有解决好领导人的合法收益问题,但作为一名企业领导人,没有任何理由把个人利益置于企业利益之上,拿企业和员工利益当儿戏。我们可以用他的逻辑反问他:“你把一个国有企业弄垮了或搞不好,

又该如何惩罚你呢?”企业家需要良好的个人素质,包括道德品质、文化素养、业务水平、判断能力等等,传统的一些做人准则在现代企业也是适用的。客观地说,格力干部队伍在这方面还很不适应需要,我们需要有关人的变革。

企业要长盛不衰,必须不断更新血液,必须以所有员工的心血和智慧来维护、创新我们的品牌。我是从业务员做起的,我觉得要培养一些大学生,不一定要他们做官,或者给他一个什么领导岗位,而要让他到基层去锻炼,引导他在企业中找到合适的位置,走上正确的生活道路。我相信,大部分学生受到社会影响,认为工作就是为了挣钱,当官。我现在恰恰相反,要引导学生走一条新路,“我工作是为了实现人生的价值”。培养人才很不容易,我们首先要培养对企业的忠诚度。

格力16000多名员工,许多人是从创业之初和我们一起走过来,来之不易。我很珍惜这支由朱总一手一脚培养出来的能打硬仗的队伍。守好这份家业需要不断创新,格力今后一个重要工作就是不断提高员工素质,不断从中发现人才,发现一个培养一个,让每个员工都能为格力电器的长远发展添砖加瓦。

培养人,还有一个重要含义是培养接班人。人才对格力的发展至关重要,格力能有今天,完全是朱总不拘一格用人才、充

分放权、刻意培植人才的结果。格力电器一直稳步上升,内部管理比较健全,但要更好地发展壮大,还必须加强对各方面人才的培养。未来的市场竞争会更激烈,我这样做是未雨绸缪。

在这个位置上我还能呆多久?不知道。我不希望看到企业的人才出现青黄不接。我会着力培养新人,出于对企业负责,一直在慎重地考虑接班人问题。

这不是说说而已,领导人的顺利更替关系到企业长治久安。一般而言,中国家电业目前在任的企业家基本上已进入成熟期,这意味着成功,也意味着如果没有合适的接班人,这些企业很可能进入衰退期,会遇到更大的危机。

这个人在哪里?不知道。只能在工作中去寻找。接班人担负着让企业继续稳步发展的重任,不仅要有才干,还要思想品德高尚。

关于我个人,我还想从女性的角度再说几句。

中国企业正处于由传统型向现代型的转变之中,信息技术的发展正在淡化性别差异。这为职业女性走向领导岗位开辟了道路。但是,中国女性需要更大的解放,不但要争取自己的权利,还要创造自己的权利,并以此来影响、变革周围的世界。

因此,中国女性所面临的重大挑战,首先是挣脱自己,战胜自己,面对现实,从传统观念的阴影下走出来,摆脱对男性的依赖思想,增强挑战意识,主动寻找挑战。挑战不是乱挑战,女性要不断提升自己,不断学习,培养超前意识,努力创新。

这些年来,我一方面坚持传统的刚性原则,凡事以身作则,用自己的行为来感染别人。作为领导者,在坚持原则上不存在男女区别。领导的关键是做事的魄力、分析问题和作决策的能力。大事要靠智慧,而成功的唯一秘诀是诚实和勤奋;另一方面,我

也积极采用管理专家津津乐道的女性管理原则,工作上用制度约束,生活上体现出更多的关爱,培养忠诚、具有奉献精神的队伍。

每个人都有自己的天赋,但不是每个人都有实现自己意志的机会。当我把自己与格力联系在一起的时候,心情是愉快的,又是复杂的。

格力与我,我与格力,同步成长,共创事业是愉快的。我这个普普通通的中国女性,1992年因机缘时运进入格力这样一个现在证明极具生命力的企业,在奉献的同时自己也有巨大收获,把个人卑微的生命和一个宏大事业联系起来。

我不主张只讲奉献,也不主张个人欲望膨胀,有这样一个舞台,只要追求是理性的,符合社会道德规范的,就能够在实现个人价值的同时,为社会做出奉献。

什么是好环境?能够既实现自我又服务社会就是好环境。在当代中国,格力就是好环境。在这一环境中,我无论付出多少,都是值得的。

即使有了好环境,一个人的成长道路也不可能一帆风顺。实现自我也好,服务社会也好,都不是轻易能实现的。我对自己的格力生涯的感受很复杂。环境是外因,自己是内因,不是每个拥有“好环境”的人都能实现自己的目标。

一个人要改革企业,就有可能遇上很大阻力;一个人要做事,那就有可能妨碍某些人的既得利益,他们就要和你斗争。作为企业领导人,工作的主要对象不是物、技术之类,而是人,是一个个具有自己个性、目的、企求的人。

天下最难知的是人心,做人的工作最难。这一点不会因为社会进步、经济增长而改变。开除、处分之类,法律诉讼之类,

毕竟都是不得已的最后手段,大多数情况下还是要化解矛盾,合作共事。这就需要坚持原则的同时,还要顺应人情,不仅要一往无前,也要适当妥协。我经常感到左右为难,撘挑子、退下来不是我的性格,只能继续前进,只能继续奉献下去。

人生不是诗,工作不是戏。大企业的领导人,并不像电视上显现的那样天天美酒佳肴,天天握手言欢,干的也不是什么轰轰烈烈、影响深远的大事,多数情况都还是一些事务性的细微小事,像普通人一样的庸俗、势利、计较。

众所周知,总经理就是总管家,油盐柴米之类,一样操心不到就要出毛病。虽然女性比男性细致一些,但从本性上讲,我更喜欢剑拔弩张、生死较量的场景。作为总经理要处理很多斩不断、理还乱之类的事,我需要适应,需要学习,也需要忍耐。

今天,我们喜获丰收,但收获的只是此前的成果,明年呢?下一个10年呢?我们还会同样喜悦吗?

明净的天空下,红男绿女正在享受美好生活,笑声阵阵,我羡慕他们。中国企业家也许注定了是一些只能创造生活而不能享受生活的人。新的使命接踵而来,我们不能休息。

管理学之父德鲁克有一个判断:人类创造的所有事物的寿命都是有限的,企业不败的神话是一些人编造出来的,很少有公司能保持25年不败。据调查,全球500强平均寿命是40-50年,一般跨国公司寿命是11-12年,中国大公司平均寿命只有7-8年,而中小企业平均寿命仅4年。

如果是这样,格力的寿命也只有7-8年。目睹国内不断涌现、又迅速消失的“流星”企业,巨人、爱多、秦池、三株等等,我不能打保票说格力一定长盛不衰。但我相信,通过全体格力人

的努力,一定不会在可以看得到的时间内由盛而衰。重要的是必须吸取“流星”的教训,重要的是必须坚定信念,不断挑战自己,不断获得新生。

我想到一个场面。一场大火将美国某家企业化为灰烬,公司总裁站在废墟前,面对不知所措的员工,用充满激情的语调说:“我们会在这里重建一个比现在更美丽的企业!请大家相信我,并和我一起战斗!”

一年后,他的话变成了现实。同样的灾难肯定不会出现在格力。但将来某一时期,格力发生危机,甚至严重危机的可能性是存在的。假如有这样一天,我一定像这位美国企业家一样率领大家走出困境。

我相信,只要有这样的精神状态,就没有克服不了的困难。在朱江洪董事长的领导下,格力电器公司一定会有更大的辉煌,而我个人,也将在这—宏伟事业中受到锻炼,得到升华。

事业无穷,人生有限,我愿意在格力电器、在中国空调这个伟大事业中把自己的生命展示出来。

感谢格力,感谢朋友们。

附录

—

## 荣誉榜



### 国家名牌战略至高荣誉

2006年9月，国家质量监督检验检疫总局在人民大会堂授予格力空调“中国世界名牌产品”称号！



### 中国质量协会颁发的至高奖项

2006年11月，格力电器荣获“全国质量奖”，标志格力电器卓越绩效管理取得杰出成就！



### 空调行业标志性大奖

2006年7月，格力荣获“中国空调行业标志性品牌”，更加印证了“格力水准，行业标准”的美誉！



### 出口商品质量至高荣誉

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“出口免验”证书！



## 企业荣誉

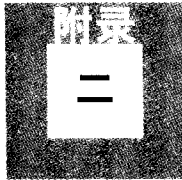
- 1994年5月 格力空调被中国制冷空调工业协会及中国家用电器工业协会授予“中国首届十大国产名牌空调”称号；
- 1995年 格力空调被国家7个部委联合授予“全国最畅销商品金桥奖”；
- 1997年6月 格力空调荣获欧洲企业家协会授予的“第22届国际最佳品牌”奖；
- 1999年 “格力”商标被国家工商行政管理总局评为“中国驰名商标”；
- 2000年 格力实验室通过了国内外多家权威认证机构的评审，先后获得了“国家认可实验室”、“中国家电所认可实验室”、“德国TüV认可实验室”的称号；
- 2001年5月 格力空调获得了世界质量界最权威的奖项——“WQC国际之星金奖”；
- 2001年 格力电器被国家质量技术监督总局授予“国际首批产品质量免检企业”称号；
- 2003年9月 全球著名的投资银行——瑞士信贷第一波士顿对中国1200多家上市公司进行分析，格力电器被评为“中国最具投资价值的12家上市公司”之一，是家电行业中唯一入选的企业，被誉为“中国家电最佳上市公司”；
- 2004年3月 海关总署公布首批“进出口企业红名单”，格力电器是唯一入选的家电企业。2005年，格力电器继续享受“红名单”待遇；
- 2004年6月 第六届“中国最具发展力上市公司50强”评选活动揭晓，格力电器连续第六年入选，成为中国家电上市公司中也是竞争性行业中惟一连续6年入选的企业；
- 2004年9月 格力电器被授予“国家质量管理卓越企业”，是家电行业中仅有的两家入选企业之一，格力空调再次被授予“中国名牌产品”和“国家免检产品”称号；

- 2005年7月 格力电器再次被国际权威质量评价组织——B.I.D (Business Initiative Directions) 授予“杰出成就与商业声誉国际质量最高奖”，并再次入选标准普尔“中国100大企业榜”；
- 2005年 格力电器被授予2005年度中国“节能贡献奖”称号，是空调品牌云集的广东省内唯一获得这一称号的空调企业；
- 2005年12月 格力电器获商务部颁发的“中国出口名牌”称号；
- 2001年至2005年 格力电器连续五年入选美国《财富》杂志评选的“中国企业百强”；
- 2001年至2005年 连续五年进入国家税务总局评选出的“中国上市公司纳税100强”，是家电行业唯一连续五年入选的上市公司。

## 个人荣誉

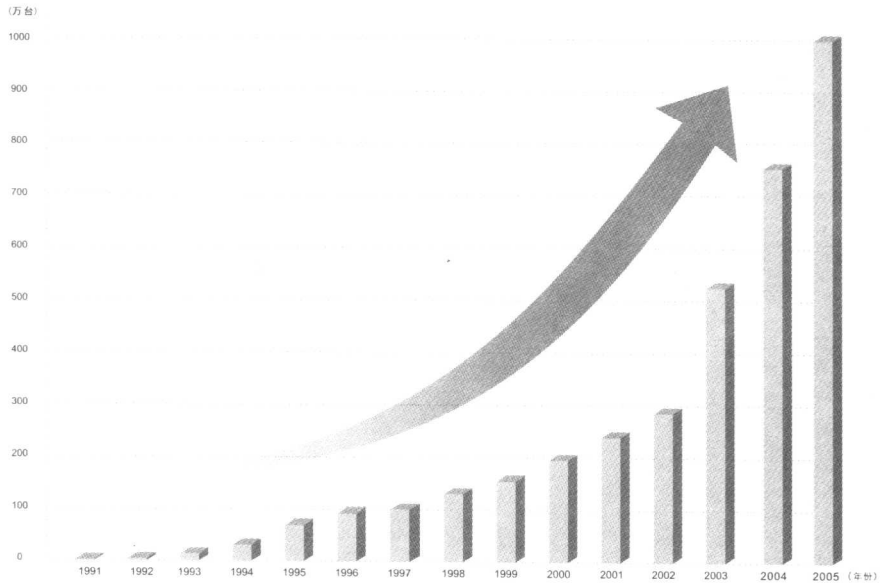
- 1998年9月 董明珠领导的格力电器销售公司被广东省委、省政府授予“1997年度广东省模范集体”称号；
- 1998年 董明珠获“全国优秀女职工”、“广东省优秀女厂长（经理）”称号；
- 1999年 董明珠获国务院颁发的“全国五·一劳动奖章”；
- 2000年 董明珠被北京青年报评为“99家电十大新闻人物”，并获“广东省三八红旗手”称号；
- 2002年3月 董明珠获中国女企业家协会颁发的“全国杰出创业女性”称号，并当选为珠海市女企业家协会会长；
- 2002年9月 董明珠获得首届中国成功女性企业家大会颁发的“中国企业女性风云人物”称号；
- 2003年1月 董明珠当选为十届全国人大代表；
- 2003年3月 董明珠被全国妇联同时授予“全国三八红旗手”和“全国巾帼建功标兵”称号；

- 2003年11月 董明珠荣获2003首届世界华商妇女大会“十大最具影响力的华商妇女”称号；
- 2003年12月 董明珠被评为“南粤优秀女企业家十杰”和广东省“三八红旗手”称号；
- 2004年1月 董明珠当选为“2003年度珠海经济年度人物”；
- 2004年3月 董明珠当选人民日报《中国经济周刊》评选的“中国十大女性经济人物”；
- 2004年3月 董明珠当选“南粤巾帼十杰”；
- 2004年3月 董明珠被评为“2003家电业十大新闻人物”；
- 2004年6月 董明珠被授予“受MBA尊敬的十大创新企业家”称号，并受聘为西北大学兼职教授；
- 2004年10月 董明珠被中山大学管理学院聘为“兼职教授”；
- 2004年10月 董明珠荣登美国《财富》杂志评选的“全球50名最具影响力的商界女强人”榜；
- 2004年11月 董明珠被授予“2004年度中国十大营销人物”称号；
- 2005年1月 董明珠被授予“最具价值10位卓越商业领袖”和“影响中国家电未来发展趋势的十大创新人物”称号；
- 2005年1月 董明珠荣获“2004年度影响中国家电未来发展趋势的十大创新人物”称号；
- 2005年11月 董明珠再次荣登美国《财富》杂志评选的“全球50名最具影响力的商界女强人”榜；

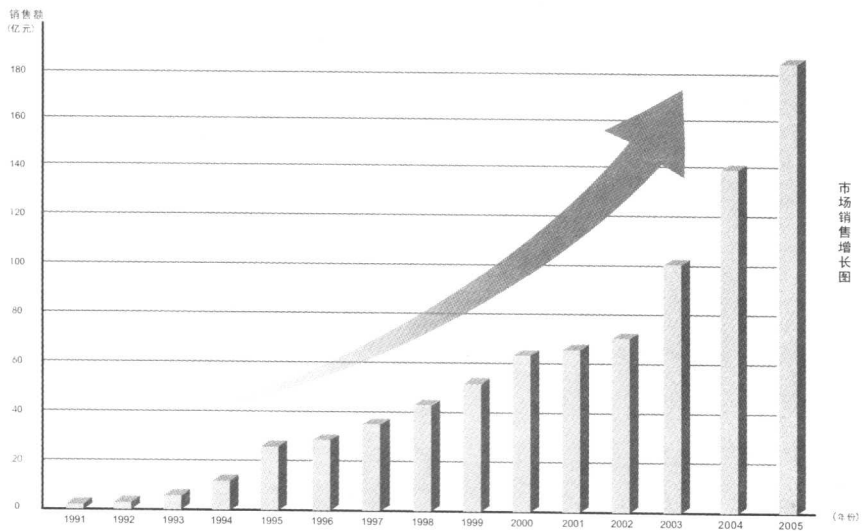


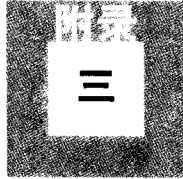
## 企业业绩

年 份	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
销售量 (万台)	2.8	4.7	14.7	32.4	70	92	100	130	153	193	236	280.2	516	750	1000



年 份	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
销售额 (亿元)	1.03	1.62	6.47	11.11	25.64	28.41	34.51	42.98	51.66	63.42	65.88	70.3	100.42	138.33	182.48





## 报刊文摘

## 成功研发中国首台中央空调离心式冷水机组、世界第一 台超低温数码多联机组——

# 格力电器自主创新打破日美垄断

朱 健

昨天，一个喜讯从里约热内卢传到珠海：本月5日，广东省在南美洲投资的最大企业——格力电器巴西有限公司获得了由巴西政府颁发的最高节能认证——“A级能源标签证书”和“节能之星”奖杯。这是“格力”连续第二年获得巴西政府颁发的这两项最高节能荣誉。

与中国的“格力”同获这一殊荣的，还有美国的开利、惠而浦等少数国际知名品牌，而“格力”是唯一获奖的中国品牌。

节能技术获得巴西政府表彰只是格力电器通过不断创新追求高速发展的一个缩影。作为中国最著名的空调企业之一，格力电器证明了中国企业不仅可以扮演好一个“制造者”的角色，而且在自主创新特别是技术创新领域，同样可以有自己的作为。

### 自主开发实现国际领先

如果说变频空调是空调行业技术的“皇冠”，那么多联式中央空调就是“皇冠上的明珠”，但该项技术长期以来垄断在日本企业手中。日本企业开发这一技术，整整用了16年的时间。2001年底，格力电器董事长朱江洪率团访日，向日本企业提出购买该技术的要求遭到拒绝。痛定思痛，朱江洪决定由格力电器自行研发多联式中央空调。没有任何技术图纸，仅靠一本说明书，格力凭借雄厚的技术基础，不到两年的时间便在中国首家宣告自主研发出“多联式中央空调”技术，一举打破了日本企业的垄断。

今年8月24日，中国首台离心式冷水机组在格力电器的问世，更使格力电器在大型中央空调上取得了先发制人的优势，彻底打破了美国对离心机技术的垄断。

时隔仅仅两个多月，今年11月7日，世界第一台超低温数码多联机组在格力电器中央空调生产基地顺利下线。

当天，在由国家建设部科技发展促进中心组织中国制冷学会、中国制冷工业学会等权威机构的专家参与的科技成果评估会上，这种中央空调被专家们评为达到“国际领先”水平。这是1999年以来建设部科技成果评估项目中，第一项获得最高级别——“国际领先”评级的项目。

### 大投入抢占前沿领域制高点

由一个年产窗机不过2万台、净资产不足1000万元的默默无闻的空调小厂起步，“格力”已经发展成为一个家用空调年产规模超过1300万台套、连续十年销量和销售额均位居全国首位的知名企业，国有资产增值200多倍。这一跨越，“格力”仅仅用了不到15年的时间。这要归功于格力电器多年来在技术、营销、管理上的自主创新，尤其是技术创新。朱江洪说：“由最初的技术跟随型成长到现在技术领先型的自主创新模式，格力电器敢于在前沿领域抢先占领制高点。”

据了解，格力电器每年都从销售额中提取超过3%的技术研发费用，是中国空调业技术研发投入最高的企业。格力电器组建了

中国第一家专业的制冷技术研究院，专门跟踪研究空调业的中长期发展技术和尖端技术。格力电器2003年建成的研发中心，拥有170多个实验室、1000多名研发工程师，其中还有来自国外的专家加盟。

大力倡导自主创新技术，使格力电器至今获得了700多项国内外专利技术。“作为专业化的空调企业，我们不仅要在销售量和销售额上领先于对手，更要在技术研发上领先于对手。只有拥有自主的核心技术，我们才能在竞争中取得主动权。”回想起格力中央空调在核心技术上取得突破的历程，朱江洪感慨良多。

成为“全球空调冠军”指日可待

格力电器的一系列技术创新成果，彻底结束了中央空调市场由日本、美国等发达国家品牌一统天下的历史。而今年1至9月，格

力电器已累计实现销售收入129.80亿元，比去年同期增长29%；实现净利润4.20亿元，同比增长19%。按照这一速度，格力电器实现“全球空调冠军”这一目标指日可待。

“作为一个大国，随着在世界民族之林的不断崛起，在各产业的核心技术领域，不可能跟在别人的后面亦步亦趋。”朱江洪认为，中国不应该仅仅被动接受一个“制造中心”的称号，国家大力推动自主创新，对我国产业经济的触动将是革命性的，“这是一个非常英明的决策”。

格力电器总裁董明珠也表示，格力电器今后将继续加大自主创新技术研发的投入，打造一个真正属于中国人自己的世界级知名品牌。

《南方日报》2005年12月10日头版头条

## 靠自主研发的技术和别具一格的管理、营销手段，连续十年保持国内空调销售冠军

# 格力电器：“另类”创新领跑世界

黄汉英

对于自主创新的重要性，对于当年想从日本企业购买核心技术而碰过钉子的朱江洪显然深有体会。记者获悉，在家用空调江湖地位难以撼动的基础上，格力电器最近相继宣布在中央空调领域推出有自主知识产权的离心式冷水机组，并在超低温热泵多联机组取得重大突破，从而攻占了全球空调行业超低温制热技术的“最后堡垒”，成为全球第一家在超低温制热技术上取得重大突破的空调企业。

从1991年成立至今14周年，“格力唯一

不变的是创新”，朱江洪认为，正是这个坚持成就了今天的格力电器。作为一个不打价格战、没有一分钱银行贷款、多次打破国外巨头在核心技术的封锁，在巴西市场树立了高端品牌形象、有了利润不搞多元化、销售不靠赢者通吃的渠道大鳄的空调“一哥”，格力电器依靠与众不同的发展思路，给中国的家电企业树立了一个典范，并开始底气十足地亮出了“领跑世界”的决心。

技术创新——核心技术不能靠“施舍”

朱江洪接受媒体采访谈及自主知识产权



时，经常会回忆一个故事。那是2001年底，朱江洪带领公司技术团队到日本考察，希望从某日本企业购买引进变频多联空调技术。

“当时我们的想法很幼稚，我以为我愿意出高价就可以购买到技术，就算不行，也可以买到散件回来组装，然后逐步掌握该项技术并实现自己设计生产。”结果，朱江洪和他的技术团队一提出该想法，该日本企业一口回绝，并表示这项自己花了16年才研制出来的核心技术，绝对不会转让给一家中国企业，不管格力愿意出多高的价钱。这家日本企业的理由是不能给格力一个学习的机会。

实际上，回顾空调发展的百年历史，一直都是由美国和日本两国相继超越和垄断了大部分核心技术。美国在空调领域已经有超过百年历史，世界第一台空调就是美国开利发明的，二战后日本经济复苏，日本企业在分体机上进行创新，从而超过了美国，但美国在中央空调领域始终拥有绝对优势。朱江洪认为，中国要跟上空调行业历史悠久的国家，必须依靠自己的努力，而不能指望从美、日得到技术的支持和帮助，而从多年的打交道当中，美国、日本巨头表现出来更多的是在核心技术上封锁中国企业，企图扼杀竞争对手。

“我们必须要有自主知识产权的核心技术”。从日本回来后，朱江洪决定自主研发这一技术，并立即组织技术攻关小组，仅仅依靠一套从日本带回来样机和产品说明书，开始了向变频多联技术攻关的历程，一年之后，格力的研发人员终于不负众望，成功研制出中国第一台具有自主知识产权的变频一拖四空调机组。经过不断努力，不断完善、成熟了变频多联系列机组，一举填补了中国空调行业在多联机技术上的空白，成为中国企业在核心技术上赶超日本企业

的典范。

目前，格力已经培养和储备了1000多名专业技术人才，本科学历有800多人，硕士以上学历80多人，先后引进多名博士和外国专家。形成了一支由高级工程师、工程师等不同层次技术人员组成的开发团队。今年八月格力又推出有自主知识产权的离心式冷水机组。至此，格力中央空调产品达到九大系列一千多个品种，涵盖中央空调领域所有产品。11月7日，格力在超低温热泵多联机组也取得重大突破，经建设部科技发展促进中心组织的专家组论证，格力自主研制的超低温热泵多联机组达到国际领先水平，它的成功问世，不但能有效解决我国北方寒冷地区的冬季中央空调制热和采暖效果差的技术难题，而且攻占了全球空调行业超低温制热技术的“最后堡垒”，大大提高了中央空调的冬季制热和节能技术水平，使我国的中央空调在冬季制热和节能技术上一举达到世界领先地位。

#### 管理创新——管理的关键在于监督

采访中，记者问了格力电器副总裁黄辉一个问题：你的员工是不是很怕你？黄辉强调，格力的员工不是怕他，而是怕制度。这与朱江洪“放权管理”、制度监督的思路高度一致。在格力的管理架构上，目前朱江洪直接管理的部门只有一个：投资证券部，其他领域分别授予格力电器总裁董明珠以及其他六位副总裁和总裁助理。

朱江洪认为，管理一定要放手，“但放手不等于不管，不等于不监督”。朱江洪认为，因为有全面的监督体系，因此才敢放手。记者获悉，如在整个供应链环节，外协外购质量管理部、成本管理办公室、审计部、监察部都是监督部门，而这几个部门，分别属于不同的副总、总助管理。朱江洪透露，目前格力电器的人权、财权他都不管，甚至几千

万的款项也不需要经过他签字。“我的任务是集中力量掌舵，使得格力电器不偏离轨道、管得太多、会开小差”，朱江洪这样对记者表示。

在处理上市公司与大股东的关系上，格力电器也是用自身良好的监督制度和治理结构，保证了自己的良性稳步增长。实际上，早在2003年年底，关于格力电器与大股东格力集团的纷争一直不绝于耳，集团公司多位高管被捕并进入司法程序，但对格力电器没有造成什么影响，格力电器总裁董明珠认为，格力电器是一个上市的公众公司，多年来财务、人事、经营等完全独立，格力集团既没有占用上市公司的资金，上市公司也没有为集团提供任何形式的担保，即使集团出了一些财务问题，也不会牵涉到上市公司。

在中国，由于治理结构等问题的制约，很多母体公司希望通过一家企业的上市为其他下属企业提供资金和形象上的支撑，而作为上市公司的子公司又往往为规范公司法和考虑自身的业绩、利益等与母公司进行资源的争夺。在避免类似的治理结构缺陷方面，格力电器表现非常明智。格力电器与格力集团的关系一直划分清晰，是相对独立的运作主体。董明珠称，上市公司需要遵从国家的法律法规，这一直是格力电器自己的行为准则和坚强后盾。

记者获悉，10多年来，格力电器根据企业发展的不同阶段，采取了侧重点不同的管理方式，创造了多种管理手段，为企业的发展壮大奠定了一个又一个坚实的基础。经过1995年开始的质量管理阶段，奠定了品质优势的基础，而1997年开始的成本管理阶段，则奠定了价格优势的基础。近年来，格力电器进入了管理深化阶段，向管理的规范化、科学化的方向迈进，为“打造百年企业，创造国际品牌”做好各项基础工作。

### 营销创新——“格力模式”造就销售十连冠

提起格力电器，很多人首先就会想起它的营销模式和创造了这一模式的空调行业铿锵玫瑰董明珠。2004年年初，格力电器与全国连锁大鳄国美交恶，成为家电业界唯一一个敢公开宣布全面撤出国美全国卖场的企业。这场纠纷除了引发业界再次强烈探讨厂商关系外，也使得“格力模式”备受关注。在于国美“闹翻”的一年格力电器在脱离国美销售渠道后取得的成绩可以看出，格力电器独有的区域代理制发挥了重要的作用，与国美的交恶对于格力来说损失的可能就是不到1%的市场份额，但通过搞好与上万家经销商的关系，格力电器得到了30%以上的销售额的增长，这是其他通过所谓的现代营销模式的空调厂家所难以企及的。

据了解，董明珠为格力电器创造的“格力模式”是“区域性销售公司”模式，即组织各大经销商联合起来，组成股份制销售公司，统一渠道、统一网络、统一市场，保护二三级经销商和消费者的利益，它的核心就是管理好市场。

在去年格力电器与国美电器交恶后，朱江洪明确指出，中国的市场非常之大，并不存在一种渠道模式一统天下的局面，有理论认为流通环节要取消中间环节，但中国的市场有中国的特色，并不太适合这样的理论。记者获悉，格力的“区域性销售公司”模式，成为格力空调制胜市场的一大法宝，并引起了经济界、理论界等权威学者的广泛关注，被誉为“20世纪经济领域的全新营销模式”。实践证明，格力营销模式不仅保障了格力电器在市场上连续十年的绝对领先地位，更是促进了整个空调行业的健康有序发展。

董明珠喜欢用“一盘永远也下不完的棋”来形容格力与经销商之间的关系。这个

已经有十四年历史的家电企业创造了很多个奇迹，它一直专注于空调产品的研发和制造，并连续九年保持了空调销售第一的奇迹。

#### 国际化战略：先有市场后有工厂

##### 海外市场开拓稳扎稳打

上市公司的报表显示，在整个空调行业大盘回落的情况下，格力电器今年三季度报告再创新高，实现销售收入129.80亿元，比上年同期增长29%，实现净利润4.20亿元。记者获悉，随着格力电器珠海总部四期工程、重庆公司二期工程、珠海总部五期工程相继竣工投产，珠海总部六期工程也正在紧锣密鼓的建设当中。其中，去年9月竣工投产的珠海总部五期工程，总建筑面积近8万平方米，总投资超过1.8亿元，新增设备总投资也超过1亿元。目前，格力电器珠海总部拥有5个总装分厂和10多个配套分厂，近15000名员工，整个公司年产能力增至1300万台套，成为全球生产规模最大、规格种类最全的空调生产企业。

1998年，格力电器开始进入巴西市场，凭着产品质量优异和品种规格齐全的优势，格力空调很快就受到巴西消费者的欢迎，当年仅两个半月就在巴西实现销售额300多万美元。经过3年的努力，到2000年度，格力空调在巴西的销售额已达3000万美元，一跃成为当地市场占有率第二的空调品牌。1999年，格力电器决定投资巴西建厂，并于2001年投产。这标志着格力电器成功地迈开了国际化步伐，至此格力空调目前在巴西的销售网点已遍及24个州，共有300多家代理商、1000多家零售商以及300多个服务网点和安装公司。格力空调借助品种齐全、技术精湛的优势，成功进入了巴西圣保罗、里约热内卢、桑多斯、维多利亚等主要城市的大型超市并设立了专卖柜，大大树立了中国家电精

品名牌的形象。黄辉透露，2006年，格力电器在巴西将实现20%的市场占有率。同时格力空调加大自有“格力”品牌的出口力度，美国、意大利、德国等100多个国家和地区在海外建立了300多家格力专卖店。

如今，格力空调已经获得ISO9001、ISO14001、OH SAS18001认证、中国强制长城电磁兼容认证(3C)，也先后取得了日本JIS认证、德国GS认证、欧盟CE认证、美国UL认证、沙特地区SASO认证等多项国外认证，取得了国际市场的入场券，成功迈出了创世界名牌的第一步。说到国际化投资建厂的策略，董明珠说，“我们每走一步，都不玩炒作，如印度、土耳其等许多国家，都要求我们去设厂，而且他们都有现成的厂房，我们没去，我跟他们说这样做有风险，而且是我无法控制住的风险。所以我们宁可对印度等国家采取从珠海生产出口到那里去卖的方式，直至我们觉得这个市场需要时才去设厂。必须要先有市场，市场达到一定的份额，有一定的实力时我们才可以在那里建厂。”这也就是格力电器“先有市场再有工厂”的国际化策略。

董明珠表示，格力电器长远的目标并不仅仅是追求销量世界冠军，更在于把“格力”这一品牌打造为全球知名的品牌，通过“格力”这一品牌，让世界了解中国人，让他们知道中国人是最优秀的，也就是让中国的文化随着格力的品牌“走出去”。

2005年11月7日，广东省委副书记、省长黄华华在珠海调研参观格力电器时，对格力电器在自主创新、企业文化和文化建设等方面取得的明显成效感到十分高兴，他希望格力电器进一步做大做强，努力打造成世界级品牌。格力电器在自主创新的做法和成绩，给黄华华留下了深刻印象，他指出自主创新能力不强，是广东省发展的最大弱点，

他要求珠海市认真总结格力电器提升自主创新能力的好经验、好做法，在全市进行提倡和推广，力争打造出更多全国名牌产品，提高核心竞争力，增强发展后劲。

**旁边报道：**

**向成本控制要效益**

格力电器的成本控制是“享誉”业界的。朱江洪认为，成本控制的主要方面包括四个领域。

首先，大头在于原材料、物料采购成本的控制，成本管理办公室的工作更多的是控制这一领域的成本。不过，记者获悉，成本办公室并不直接参与与客户谈判过程中，这就很好的避免了成本办“既当运动员，又当裁判员”的角色。但是，成本办的监督作用却能以另一种身份“调价”，也使得采购部门出现腐败的现象得到有效的控制。

其次，朱江洪认为，成本控制另一个很重要的作用是保证原材料的是质量过硬，降低返修率，这部分工作将由质量控制部管理，而对整个供应链环节严格的监督和质量管理是关键。

第三，效率也是影响成本的重要因素，要杜绝人浮于事的状态，这部分工作将由人力资源部控制，考察人员结构的合理性，组织岗位培训工作；最后，降低管理成本。朱江洪认为，企业管理到位关键的是要每项工作落实到位，落实到部门，落实到个人，并且有相关的制度去规范个人行为，这部分工作由企管办控制。

实际上，在记者的采访中，发现格力电器的成本控制无处不在。记者接触的大部分员工都已经接受了这些理念：每个人有一个固定的帐号拨打长途电话，下班时检查电脑电源、饮水机电源是否关闭已成为一种习惯。格力电器内部的成本节约观念从上到下已经根深蒂固。

节约从一张纸一滴水做起！董明珠表示，浪费也是一种腐败，格力电器有近20000名员工，每人每天浪费1块钱，一年就是700多万元，这些都是企业的效益，所以格力电器要“向管理要效益，要提倡一张纸和一滴水的细节管理。”

**记者观察：**

**专业化思路酿就格力电器的辉煌**

实际上，成就格力电器的时间只有10多年时间。1991年公司成立时，净资产不足1000万元，至2004年，格力电器的净资产已经接近25亿元，国有资产增值200多倍。令人难以置信的是，格力电器由小到大、由弱而强，靠的仅是单一的产品——空调，不过，格力电器创始人朱江洪和格力电器总裁董明珠始终坚信“术业有专攻”。

2004年格力电器实现销售收入138.32亿元，比上年增长37.74%，实现净利润4.20亿元，比上年增长22.74%，净资产收益率达17.24%。而2005年前三季度，报告再创新高，实现销售收入129.80亿元，比上年同期增长29%，实现净利润4.20亿元。在家电行业中，格力电器的利润数一数二。但当别的空调厂家纷纷上马彩电、洗衣机、微波炉、手机甚至汽车项目，实施产品多元化战略的时候，格力电器却一直固守着空调这块阵地，专注于走专业化道路，也因此成就了这家目前中国唯一一家、也将是世界上具有较强竞争力的专业空调制造商。

去年，格力电器通过收购了格力集团属下的工业板块业务，进一步完善了空调的产业链，并在压缩机空调核心部件上狠抓质量关，并增资扩产。显然，在空调这条路子上，格力电器还要一直走下去。董明珠认为，一个企业的精力是有限的，进行多元化扩张，不仅要考虑资金的实力，更要想一下你是否具有多元化扩张的管理体制。每一

个产业都需要专业化的人才和技术来支撑，没有一定的专业人才和技术的积累，盲目的扩张必然要付出很大的代价。而在单一产业做大做强思路，也直接成就了格力电器今天的辉煌。

在整合了格力集团旗下的压缩机、小家电、电容、漆包线等相关工业板块业务后，去年6月7日格力电器的股东大会上，格力电器宣布扩大公司的业务经营范围为“家用电器业务”。不过，董明珠接受记者采访时认为，目前格力电器依旧坚持专业化路线。但她认为，当格力空调市场份额高达40%后，会适当考虑一些有关联的其他产品。

#### 相关链接：

##### 格力电器身上的“桂冠”

格力电器不仅打造了一个中国乃至世界的知名品牌，同时对国家和社会也作出了不可磨灭的贡献，并得到了党和政府以及社会各界的广泛赞誉：1999年，“格力”商标被授予“中国驰名商标”称号，格力空调先后获得“中国名牌产品”和“国家免检产品”称号；2003年9月，全球著名的投资银行——瑞士信贷第一波士顿对中国1200多家上市公司进行分析，格力电器被评为“中国最

具投资价值的12家上市公司”之一，是家电行业中唯一入选的企业，被誉为“中国家电最佳上市公司”；2004年3月，海关总署在全国公布了首次评定的进出口企业“红名单”，格力电器是空调行业也是最具竞争性行业中唯一上榜的企业；2004年6月，第六届“中国最具发展潜力上市公司50强”揭晓，格力电器名列其中，亦是唯一一家连续六年入选的家电企业；2004年9月，格力电器被授予“国家质量管理卓越企业”，是家电行业中仅有的两家入选企业之一。2005年10月，格力电器被授予2005年度中国“节能贡献奖”称号，是云集众多空调企业的广东省内唯一获得这一称号的空调企业。

#### 相关数据：

##### 格力电器14年巨变

	1991年	2004年	增长
净资产	不足1000万	近25亿	200多倍
销售额	不足4000万	近140亿	300多倍

##### 近年业绩增长一览

项目	2005年(第三季度)	2004年	2003年
主营业务收入	129.80亿	138.32亿	100.42亿
净利润	4.20亿元	4.20亿	3.37亿
每股收益	0.78元	0.78元	0.64元

2005年11月11日《南方都市报》C4至C5版

# 不断创新的“格力”： 打造中国人自己的世界名牌

“谁说中国没有世界名牌，请到珠海格力来！”

2004年12月11日上午，正在广东调研实施名牌战略工作情况的中国工业经济联合会名誉会长、中国名牌战略推进委员会主任林宗棠率团考察我国最大的空调企业——珠海格力电器股份有限公司(以下简称“格力电器”)，并全面了解了格力电器实施“创世界名牌”战略的成效后，不由得由衷寄语。这是对格力电器创国际名牌工作的最大认可、鼓舞和鞭策。

## 格力“奇迹”层出不穷

1991年以来，格力电器以一条落后多年的生产线、年产量仅2万台窗机起步，目前发展成为拥有珠海、重庆、丹阳、巴西四大生产基地、年产规模1000万台套、全球规模最大的专业化空调企业。仅仅依靠制造销售单一的空调产品，格力电器创造了中国家电行业令全球企业界乃至经济界瞩目的奇迹：净资产从1991年的不足1000万元，猛增至2004年的接近25亿元，短短的10多年时间，国有资产增值达200多倍；1994年至2004年，销售额从不到4000万元跃升至突破140亿元，仅仅用了10年的时间，销售额就增长了300多倍；1995年至今，连续10年产销量、销售额、市场占有率稳居中国空调行业首位，2003年开始成为全球空调销量“亚军”；1995年起，没有一分钱应收帐款，杜绝了至今仍然困扰中国企业的“三角债”现象，1997年起，没有一分钱银行贷款，成为中国家电行业唯一不需要银行贷款的企业；2000年至2003年，

连续4年入选美国《财富》杂志评选的“中国上市公司100强”，连续4年被国家税务总局评选为“中国上市公司纳税100强”，并连续4年在家电企业纳税额排行榜中位列第一。

## 格力身上有数不完的“桂冠”

格力电器不仅打造了一个中国乃至世界的知名品牌，同时对国家和社会也作出了不可磨灭的贡献，并得到了党和政府以及社会各界的广泛赞誉：“格力”商标被授予“中国驰名商标”称号，格力空调先后获得“中国名牌产品”和“国家免检产品”称号；2003年9月，全球著名的投资银行——瑞士信贷第一波士顿对中国1200多家上市公司进行分析，格力电器被评为“中国最具投资价值的12家上市公司”之一，是家电行业中唯一入选的企业，被誉为“中国家电最佳上市公司”；2004年3月，海关总署在全国公布了首次评定的进出口企业“红名单”，格力电器是空调行业也是最具竞争性行业中唯一上榜的企业；2004年6月，第六届“中国最具发展潜力上市公司50强”揭晓，格力电器名列其中，亦是唯一一家连续6年入选的家电企业；2004年9月，格力电器被授予“国家质量管理卓越企业”，是家电行业中仅有的两家入选企业之一。

## 格力的一切成就来自创新

追寻格力电器成功的足迹，我们不难发现，创新是格力电器发展的永恒话题，也是格力电器不断发展壮大的灵魂和核心动力，这其中，包括技术创新、管理创新和营销创新。

在空调行业，如果把变频空调视为“皇冠”的话，那么变频多联空调技术则被誉为“皇冠上的明珠”，作为一项目前国际上最尖端的空调核心技术，变频多联技术自问世以来一直被日本企业所掌握和控制。2001年底，格力电器董事长朱江洪带领公司技术团队到日本考察，希望从日本企业中以直接购买或购买相关关键零部件等方式引进这项技术，但日本企业无论如何也不答应将这项自己花了16年才研制出来的核心技术，拱手转让给一家中国企业。这给朱江洪带来巨大的震动。回国后，他决定自主研发这一技术，并立即组织技术攻关小组，仅仅依靠一套从日本带回来的产品说明书，开始了向变频多联技术攻关的历程，一年之后，格力的研发人员终于不负众望，成功研制出具有自主知识产权、成熟的变频多联技术，一举填补了中国空调行业的空白，成为中国企业在核心技术上赶超日本企业的典范。

作为国内空调业最专业的企业，格力电器多年来视技术创新为企业的生命。2003年底，格力电器投入巨资建成了占地近4万平方米的全球最大的空调研发中心，该中心拥有170多个实验室，培养了一支包括2名日本专家在内的1000多人的技术研发队伍。2004年12月，格力实验室中国首家通过了美国保险商试验室最高等级实验室(UL-CTDP)认可。2005年1月，格力实验室又成为国内首批获得空调测试装置数据比对认定实验室，并取得国家级权威认可第一号证书。格力电器在技术方面的巨大投入，换来了丰硕的成果。1991年至今，格力电器已取得各种专利技术达350多种，空调品种规格之多、系列之齐全居全国同行首位。

格力电器能够在短短的10多年间内迅速发展壮大并继续保持行业龙头地位，除了高品质的产品外，主要原因就在于格力电器有

一套独特完善的、符合中国市场实际的营销战略，格力营销战略在空调行业被誉为“格力模式”。这些年来，格力电器不断进行营销创新，多次首创了业内沿用至今的营销模式，如“淡季贴息返利”的模式和“年终返利”的模式等。尤其是首创了“区域性销售公司”模式，成为格力空调制胜市场的一大法宝，并引起了经济界、理论界等权威学者的广泛关注，被誉为“21世纪经济领域的全新营销模式”。营销上的屡屡创新，保护了广大消费者的利益，得到了各级经销商的欢迎，同时也规范了市场，促进了空调市场的有序、健康发展，最终使格力空调的销售一举超越了竞争对手。

格力电器多年来在市场竞争日趋激烈、行业利润率越来越薄的形势下能够保持稳健发展，除了技术创新、营销创新的原因外，管理上的不断创新是至关重要。在格力电器，用格力电器总经理董明珠自己的话来说，就是“一张纸和一滴水的管理”，也就是说，决不允许浪费一张纸和一滴水，传真纸的反面也要使用，已经成为格力人的良好习惯。董明珠表示，浪费也是一种腐败，格力电器有15000多名员工，每人每天浪费1块钱，一年就是500多万元，这些都是企业的效益，所以格力电器要向“管理要效益”。10多年来，格力电器根据企业发展的不同阶段，采取了侧重点不同的管理方式，创造了多种管理手段，为企业的发展壮大奠定了一个又一个坚实的基础。经过1995年开始的质量管理阶段，奠定了品质优势的基础，而1997年开始的成本管理阶段，则奠定了价格优势的基础。近年来，格力电器进入了管理深化阶段，向管理的规范化、科学化的方向迈进，为“打造百年企业，创造国际知名品牌”做好基础工作。

《南方日报》2005年3月11日

# 全国人大代表董明珠： “加强立法是阻止国资流失的关键”

于东 陈芳

3月5日，国务院总理温家宝在人大开幕会上作政府工作报告，明确提出要完善国有资产管理体制和监管方式，建立国有资本经营预算制度，规范国有企业改制和国有产权转让，防止国有资产流失，维护职工合法权益。

听过政府工作报告后，全国人大代表董明珠对记者表示，“加强国有资产保护的关键在于法律，对于国有资产是否流失的问题应当回到法律层面而不是简单依靠经济学家的数据分析和公众舆论。”董明珠的另一个身份是格力电器总经理。

## 法律滞后无法面对新问题

董明珠认为，“从我国现行法律体系来看，对国有资产的保护主要依靠民法、行政法规、刑法等法律法规，其中对侵吞国有资产惩戒最为严厉的莫过于刑法。但是，面对国有资产流失的新形式、新手段、新现象，现行法律局限凸现，要么打击不了，要么立法空白，要么不能操作，法律本身所具有的预防、惩治、教育功用已经大打折扣。”

董明珠举例说：某大型国有企业集团在2004年暴露出国有资产流失问题严重，资金黑洞达几十亿元，负有直接领导责任的企业法定代表人在公司审计部部长已经多次指出问题的情况下，仍然纵容其下属的贪污腐败行为，最终导致国有资产流失几十亿，可以说这种行为比贪污受贿几百万、几千万的社会危害性更大，而当事人至今逍遥法外。

“在现实中，我们确实遇到法律对侵吞

或导致国有资产流失的直接责任人无可奈何的问题，也遇到法律对国有资产流失的新手段没有给予足够重视的问题。”

针对目前各界关注的MBO问题，董明珠认为：“当前MBO问题突出表现是资金莫问出处，价格不要推敲。”

董明珠认为：在资本市场不成熟、金融宏观环境不完善和监控机制不得力的中国，勉为其难，一哄而上搞MBO的结果只是让别有用心者利用职务之便，以权谋私，侵吞国有资产，变成典型的“穷庙富方丈”。

“建议加强MBO立法，不仅仅停留在国资委部门规章层次。”她说。

她进一步指出，如今谈到国有资产流失，大家的视线往往集中在国企改制过程中MBO这一环节上，而另一重大国有资产流失现象却没有引起高度重视，那就是骗取银行贷款、逃避银行债务问题。部分企业和个人通过虚假报表骗取银行贷款、逃避银行债务问题，导致银行坏账金额巨大，而银行也只能通过民事手段去保全银行债权，对于违法单位和个人根本起不到威慑作用，最终还是由国家埋单，这种类型的国有资产流失现象非常普遍，流失金额非常巨大。

对于运用关联交易手段侵吞国有资产，董明珠表示，政府往往只是关注上市公司的关联交易，对上未上市国企关联交易没有进行关注，而这些管理者恰恰利用关联方来转移资金，侵吞国有资产。部分企业利用关联方来骗取银行贷款，逃避银行债务(如审计



署查处的案件中就不乏这类问题)。如果能够从法律层面规范关联交易,使国企的关联交易规范透明,暴露腐败分子的行为;使部分企业企图通过关联交易骗取银行贷款落空,逃避银行债务行为无效。

董明珠强调,“鉴于这些问题,提出关于加强立法保护国有资产的建议,我认为国有资产的立法保护也是一个系统立法保护,必须从多方面着手,才能取得实际效果。”

董明珠还建议,“当前形势下,国家应当在犯罪构成要件上进行适当调整,用重典惩治腐败。”否则,由于法律认定的犯罪构成要件过于苛刻,导致查处难度大,司法成本高,犯罪成本低,助长腐败分子气焰。

#### 加强中介机构监管

董明珠认为:现在国有资产监管有很多环节,但如果审计、评估环节出了问题,其他环节再怎么严厉、程序再怎么精巧,也是无济于事的。

中介机构如会计师事务所、资产评估师等机构,不仅仅是市场的鉴证机构,更是市场诚信的纽带,如果他们出具了虚假、不实的审计报告、资产评估报告,就会让腐败分子合法地侵吞国有资产,让骗子轻易骗到银行贷款。

“现在很多侵吞国有资产的行为从程序上一点问题都没有,立项、报批、评估等一样都不少,但就是在评估环节出了问题,使低价转让国有资产变得合法;银行贷款审查也很严格,但也要依赖会计报表或评估报告,或者说只要有这些程序,满足形式上的审查,出了问题就没有法律责任了,这无疑激发了内外勾结,骗取银行贷款的现象。”

董明珠指出:现在中介机构管理非常混乱,以资产评估为例,突出表现在以下方面:

一、法定评估规定的范围太狭窄。有关法规规定了四种条件下必须进行评估,主要

是针对国有资产转让,以防止国有资产流失。但是,银行贷款收不回来也是一种国有资产流失,有部分民营企业通过贷款取得了资产,可以不经评估转让出去,因为法律没有要求评估。这种高价进,低价出,金蝉脱壳,导致银行债权落空的现象不在少数。

二、评估规则政出多门,缺乏科学的评估标准。有一家房产公司,通过中介将房产评估为10个亿,打个折扣从银行抵押贷款7个亿,但他实际投入2个亿,上欠材料商的钱,下欠民工的血汗钱,取得贷款后逃之夭夭,最后银行成了卖房子的。还有在招商引资过程中,政府为吸引投资,以很低的价格出让土地,投资者转手通过评估升值,从银行取得大额资金,招商引资实际成为银行投资;或转手卖给后来者,投资者在实际投资之前大赚一笔,留下的是银行风险。

在上述例子中,既然资产已经评估了银行为什么要打7折放贷,关键还是信不过评估机构,便是打了7折后还是上当,这就说明现在资产评估没有一个科学标准,只有部门的规程,缺乏可操作性。而且评估规则出自多门,财政部搞注册资产评估,建设部搞注册房产评估,国土资源部搞注册土地评估,现在还听说有注册矿山资源评估,多头管理导致多头行政许可,又缺乏统一的法律规定,评估实际上成为“公说公有理,婆说婆有理”。在这种条件下,依靠资产评估对国有资产把关,期望值实在太高。

所以,目前应当加强对中介机构的监管,“一方面要加强对中介机构的立法监管,加强他们的责任,使他们不敢为;另一方面应当加强标准的建设,建立科学、合理的执业标准,真正做到标准科学、结论真实。”

《21世纪经济报道》2005年3月9日

## 不打价格战不搞多元化，先做市场再设厂， 改变世界对中国产品的看法

# 一家国企“走出去”的另类思维

郎朗 孙茂勇

如今已很难找到一家不打价格战、不靠银行贷款、有了利润不搞多元化、销售不靠赢者通吃的渠道大鳄的家电企业了，在主流的管理理念和渠道为王营销模式统治下的中国企业和市场里，这种企业被认为是注定要失败的，但是偏偏就有这么一家叫格力电器的企业不信邪。

同样，在走出去的路径选择上，格力电器也很“另类”。在有些企业以走出去的方式来提高公司声誉或以此增强对抗国外企业的能力时，格力电器却有其自己的思路，公司总裁董明珠认为，走出去并不是简单的产品输出，也不是简单地到外面建一个厂，而是要让中国文化走出去。此外，一定要有效益，不能赔本赚吆喝。

格力电器的“另类”并没有影响他的竞争力：去年销售收入138亿元，今年将继续保持良好的增长势头；4年前在巴西建的工厂去年已实现近2500万元的盈利。

近日，当人们从海外并购的狂热中冷静下来后，中国企业一直在悄然进行的另外一种模式又开始引起注意，那就是格力电器等企业所坚持的海外设厂的尝试。

### 先有市场后投资建厂

据商务部国外经济合作司统计，截至2004年底，中国累计设立境外非金融类企业8300家。但业内对中国企业走出去的模式存在着严重的争议，各企业也有自己的计划，如海尔的“走出去、走进去、走上去”，TCL

的“先海外投资再跨国并购”，格力电器奉行的则是“先有市场后投资建厂”的模式。很多中国企业的海外投资有着明显的战略性，那就是靠在发达国家(地区)设厂或并购来打造国际化的品牌形象，进而在国内市场和发展中国家市场实现更大的扩张和盈利。

对于这种模式，一直保持稳健风格的格力电器却有着不同的看法，格力电器总裁董明珠指出，中国企业走出去能否成功取决于是否能创造最多的财富和利润，是否能持续获得消费者的认可，在有市场需求的情况再考虑投资建厂，是稳健而明智的做法。

据悉，格力空调于1998年开始进入巴西市场，凭着产品质量优异和品种规格齐全的优势，格力空调很快就受到巴西消费者的欢迎，当年仅2个半月就在巴西实现销售额300多万美元。经过3年的努力，到2000年度，格力空调在巴西的销售额已达3000万美元，一跃成为当地市场占有率第二的空调品牌。格力空调目前在巴西的销售网点已遍及24个州，共有300多家代理商、1000多家零售商以及300多个服务网点和安装公司。格力空调借助品种齐全、技术精湛的优势，成功进入了巴西圣保罗、里约热内卢、桑多斯、维多利亚等主要城市的大型超市并设立了专卖柜，大大树立了中国家电精品名牌的形象。

在海外设厂比出口更有利润的时刻，格力电器1999年决定投资巴西建厂，并于2001

年投产。

董明珠说，“我们每走一步，都不玩炒作，如印度、土耳其等许多国家，都要求我们去设厂，而且他们都有现成的厂房，我们没去，我跟他们说这样做有风险，而且是我无法控制住的风险。所以我们宁可在印度等国家，从珠海生产出口到那里去卖，直至我们觉得这个市场需要时才去设厂。必须要先有市场，市场达到一定的份额有一定的实力时我们才可以在那里建厂。”

### 中国文化要走出去

TCL到海尔，中国的企业都在进行跨国并购和海外投资，但有关专家指出，中国企业最大困难就在于，中外企业存在管理模式和文化的差异。

董明珠认为，在国外建厂是传播一种管理文化。通过建厂，通过交流，可以将我们的优秀文化带到别的国家，让别人接受我们的文化。

格力电器在巴西建厂遇到用工问题。在中国企业，一名员工只要在8小时之内不干这活，可以干别的活。但在巴西却不允许，今天因为材料停工，生产线上的工人就休息，当你叫他把地扫扫，那就侵犯他的权益，他会告工厂，当地工会就要对企业进行罚款。

但格力电器在遵守法律的同时，通过交流、沟通及行为表率，让巴西工人感受他们

所倡导的奉献精神。久而久之，巴西员工接受了格力电器的管理方式。

“当然不同的国家有不同的企业文化，很难说哪种更好，我们也要学习国外先进的企业文化，但适合自己的企业文化是最先进的。但格力在巴西的成功，并不意味着我们就会立刻将巴西模式照搬到其他国家，我们现在的确在印度、俄罗斯通过当地的经销商销售格力品牌的空调，而不在这些国家投资建厂，因为当地的市场需求和环境并不完全适合格力电器去直接投资。”

格力电器在国内不参与价格战，因为他们认为这种战略不能让企业健康生存。同样在走出去时他们也将这一理念带到国际市场。

董明珠认为，一些企业以低价竞争的策略去取得市场是错误的，必须用品质而不是简单靠价格吸引消费者。

格力电器有个意大利客户，经不起别的企业低价诱惑，一度放弃了格力产品。但他做了一年后找回格力电器，因为那一家企业的产品售后服务成本太高。格力电器的这种底气也让其今年出口涨幅达10%左右。

此后，外国人逐步认识到，中国不同的企业，不同的产品，质量是不相同的。

“我们走出去就是要改变世界对中国产品的看法。”董明珠说。

《南方日报》2005年8月16日

# 格力空调 “单打冠军”

## 靠另类渠道制胜

齐馨

得渠道者得天下。

2004年,格力电器股份有限公司(以下简称格力电器)可谓“笑傲江湖”。格力电器数年来由小而大、由弱而强的辉煌,靠的是单一的产品——空调。正因为格力的专心专业,使之有绰号“单打冠军”。在空调行业原材料价格不断上涨、行业洗牌进程大大提速的情况下,格力继续保持着优势地位,销量、销售额、利润和市场占有率均稳步提升。

2004年1至9月,格力空调累计实现销售收入100.58亿元,较上年同期增长33.32%,实现净利润3.52亿元,较上年同期增长18.02%,各项指标均超过2003年全年水平。尽管高质量的产品、领先的技术水平以及不断扩大的规模效应都成为其2004年市场发力的重要因素,但是格力在空调渠道的独特布局和有力掌控,成为其制胜的关键。

### 渠道布局成为制胜关键

格力电器新闻发言人在接受《成功营销》专访时表示,2004年格力取得快速增长的源动力,即是格力独创的营销模式。“销售公司贯彻落实了格力电器独有的‘三个代表’(代表经销商的利益、代表消费者的利益、代表厂家的利益)思想,经销商对格力的向心力和凝聚力强,有效避免了市场竞争的无序对格力市场的冲击。其次,格力规模的不断扩大、产能的扩张有效化解了原材料上涨带来的各种不利影响。”

在家电业日趋白热化的竞争当中,这位“单打冠军”的杀手锏就是“另类”渠道。1997

年以来,格力独创了“以经销商大户为中心”的核心销售体制,并在此基础上在各地推出了“区域性销售公司”模式。被推崇者称之为“21世纪全新营销模式”。

股份制销售公司是格力特有的市场模式,是建立在厂商之间的营销联盟,形成利益共同体。具体做法是:联合某地区内几家经销大户,由格力电器控股,以资本为纽带,以品牌为旗帜,合资组建联合股份销售公司,代理整体某区域的格力销售,即把当地原先各自分散的格力销售和服务网络收在一起,统一价格对外批发。这样一来,在市场操作中,有效解决了价格混乱等令业内头疼的难题,给商家和厂家都带来了更为丰厚的回报。目前,格力先后已经在30多个省、市、自治区成立了区域性销售公司,并通过进一步增持“区域性销售公司”的股份,达到了更加有效的掌控。

正是因为有了这颗渠道布局的定心丸,2004年伊始,在一场被业界高度关注的格力与国美的较量中,格力公开叫板流通巨头。在国美单方面降价,二者在2004年度的空调销售政策上未能达成共识的情况下,面对流通渠道的强权,格力电器总经理董明珠采取了与其他家电厂默默忍受截然不同的做法:全国范围撤场。

勇气的背后是谋略,是实力。“我们都在寻找共同的游戏规则,期待‘正和博弈’——不是你吃掉我,也不是我吃掉你。”董明珠的铁腕作法,曾使舆论对“格力模式”提

出不少的质疑,但是,“秋后算账”却让格力成为无可争议的赢家。

### 凝聚经销商

如果说专业化制造是格力电器取信于消费者的基础,那么专业化营销则是其在市场上攻城略地的关键。

格力国美争端后,格力渠道收窄的疑问悬了起来。2004年3月底,“格力空调园”作为格力在江苏开设的第一家品牌专卖店,在南京新街口亮相。虽然这家专卖店只有180多平方米,但格力电器董事长朱江洪亲自出席了剪彩仪式。并以此举来表达:“能很好地销售格力空调的渠道就是好渠道。格力愿意与任何经销商共担风险,共享利益。”

格力电器新闻发言人对《成功营销》进一步解释了格力的渠道策略,“今后我们还是坚持和完善格力独有的营销模式,需要明确的是,我们不排除任何坚持真诚平等互惠互利经营原则的销售渠道。连锁渠道也是格力经销商的一部分,而且连锁渠道也有很多合作伙伴可以供我们选择去合作。但目前在我们的渠道中,专卖店和专营店是我们的主流,尤其是专卖店,目前全国已经有1000多家,今后仍然是我们大力发展的方向。”

在空调市场风起云涌、竞相厮杀、概念炒作、口水大战层出不穷的环境下,格力的市场表现更像一个闭目打坐的武林高手,不声不响中令业内同行无不感受到一股深厚的内力。这一点从格力与经销商的关系中就可以看出一二。

经销商关系一直是格力营销模式的重心,所谓“代表经销商的利益”,是主动代表,而非被动维护,因此格力对经销商很有凝聚力。“对经销商,不论大小,我们是一视同仁,真诚相待,政策一致,平等合作,互利互惠。另外,格力在处理与经销商的关系上,十分讲究‘诚信’,不欺骗经销商,对经

销商说一不二,承诺就一定兑现,不承诺还会给经销商惊喜。”

格力的经销商之一四川内江卓越电器高德军总经理的话颇具代表性:“格力最吸引人的地方是它说一不二和说到绝对做到的风格。格力的各种销售政策、返利、奖励办法等凭业务员的一句口头通知就生效。”

第一是诚信,第二是亲情,第三是公平。靠这三招,格力在商界赢得了渠道的普遍尊敬,从而居于领先的主动地位。已经做到超过100亿元销售规模的格力电器有一个非常独特的现象:从1995年起,没有一分钱应收款,没有一分钱银行贷款,也不欠供应商一分钱。这也从一个侧面反映了格力电器深厚的市场价值。而对于一家有志于冲击世界知名品牌的企業来说,这种市场价值远胜于有形的产品。

### 目标:2005年成为双料冠军

在众多家电企业竞相国际化的格局中,2002年,格力提出了“打造百年企业,创立国际知名品牌”的目标。并且在近年来,取得了骄人的出口业绩,有数据表明,2003年格力的出口量是100万台,2004年可以突破200万台,2005年目标是出口300万台。

与其他企业高调的国际化道路不同,格力的选择是稳扎稳打,一步一步来。在海外市场,格力的作法是坚持用两条腿走路,一方面是与国际品牌合作,走OEM道路,如与美国惠而浦、日本松下及欧盟一些大品牌合作,为其设计、生产各种空调产品,迅速扩大出口量;另一方面,逐步在一部分国家和地区推广自有品牌,并且取得非常良好的业绩。在国际市场上,格力还坚持不打价格战、以质量为本的原则,通过良好的口碑来吸引更多的买家,不断扩大自己在国际市场的影响力,在意大利、西班牙等西欧地区的市场占有率已超过30%。

格力的近期目标是2005年冲击全球空调产销“双料冠军”。格力电器新闻发言人表示,“格力已经做好了规模、内销、外销上的准备,再加上格力电器今年9月整合收购了压缩机、电容、电工等空调上游资源,我们有信心完成这一目标。”

**数据说话:**

格力空调在2004“《成功营销》·新生代中国最具竞争力品牌调查”报告中,竞争力综合指数排名空调行业第一。并在市场份额指标中,达到13.96%,排在其后的是海尔、美的(如表1所示)。

表1: 空调市场消费者份额5强

名次	品牌消	费者份额
1	格力	13.96
2	海尔	10.55
3	美的	9.77
4	春兰	7.59
5	奥克斯	7.37

数据来源: CMMS2004(秋)

2005年1月《成功营销》杂志

## 董明珠诠释“正和博弈”论

“棋行天下,并非统一天下,而是和所有人一起走下去”,这是格力电器总经理董明珠的“博弈论”,在董看来,格力和其经销商之间永远都应该是一种“正和博弈”的关系,即格力和其经销商双方通过相互合作而取得共同利益的增进。

董明珠自认为她离成功的目标相差很远,但她同时承认,在家电渠道博弈的过程中,她在为格力几十万个销售代理商争取更多的利益方面取得了很大的成功。在“正和博弈”论里,董明珠所信奉的首要原则就是商业合作所必须遵守的规则。只要在这个规则下,任何合作的渠道模式她都可以接受。

2006年格力淮地千人经销商大会刚刚结束,董明珠在地下榻的合肥明珠酒店八楼客房里接受了本报记者的专访。

**时代成就了格力**

记者:董总您好,淮地市场是您一手策

划和开发出来的,淮地在您的心目中是个什么样的市场?

董明珠:格力电器今天所处的市场与当时刚刚进入淮地市场时有着本质上的区别。

首先是消费群体的不同,严格地说在消费意识和产品质量上对空调要求的不同。比如当时消费者最关心的是有没有售后服务,而现在一个企业产品的售后服务已经不能吸引消费者的眼球了。我认为,售后服务不能是作为一个概念来引导消费者,售后服务对企业来说是一个必须具备的功能,就如同人具有两只手一样,不能作为宣传的资本。

其次,市场发生了变化。那时格力做淮地市场时,难就难在对淮地消费者在需求上的判断无所适从。格力在淮地起家只能是根据当时的环境,当然,现在回过头来看,我觉得当时的成功并没有什么了不起,但对当时来讲就是一个突破,因为当时格

力对消费者的承诺就是质量好、服务好。

记者：一般来讲，空调产品是一种“半成品”，除了卖出的产品质量要合格之外，还要给消费者提供满意的售后服务，格力在进入淮地市场时是如何将两者完美结合的？

董明珠：格力不像其他空调企业一样一直强调售后服务如何的好，而是用自己的质量和实际的服务行为让消费者放心，格力打破服务口号的概念炒作，用了几年的时间。

我认为一个空调产品的质量是其服务能否保障的前提。比如在一个地区，有的厂家今天卖出10套空调，可能有三四套都有质量问题，那它的售后服务根本就跟不上其在广告中对消费者所做出的承诺。而对于格力来说，虽然我们不能保证任何产品都没有质量问题，但是我们能保证把这种质量问题缩减到一定的范围——万分之一，就是格力一万套空调中才有一套有质量问题，1000万套也就1000套有质量问题，对于这些问题空调的服务，格力在全国的售后维修人员完全有能力提供。

现在回过头来看，在我们之前成长起来的空调企业太多，比如华宝、宝花、飞歌、小天鹅等，但最后都以种种原因退出市场。我觉得，勤奋和诚实是格力成功的根本，我们一直以来也是根据这个管理理念去经营格力。

#### 商业合作要讲规矩

记者：外界的传言说，格力在与渠道商的谈判过程中一直都以老大自居，因此，与国内的主流渠道商之间的关系处理得不好，您如何看待这个问题？

董明珠：我觉得无论是员工之间的交流也好，企业与企业之间的合作也好，能不能合作最起码的应该是彼此之间能否达成一个共识，而这个共识的存在是需要前提的，比如说彼此间的经营理念 and 价值观是否相同，

如果经营理念和价值观都不同，那就很难谈得上合作。

有人把格力和国美之间合不合作，看作是以格力为代表的一种渠道模式和以国美、苏宁为代表的另一种渠道模式合不合作是不科学的。我觉得大家都应该像维护自己的利益一样来维护对方的利益。如果不能维护对方利益的人，彼此之间的合作也就无从谈起。厂家有厂家的自尊，商家有商家的自尊，都要互相尊重。企业之间能不能合作的理由就是相互之间能否达成共同的经营理念。

记者：您觉得格力与专业连锁卖场的合作程度如何？在合作过程中需要本着什么样的原则？

董明珠：这些年来，虽然格力也走专业化的道路，但是格力跟大卖场之间也有很好的合作，格力也找到了许多可信的、可互相支持的合作伙伴，格力的企业文化也感染了他们。

我们与淮地当地的国生电器、百大家电等都有密切合作，与南京、武汉、上海等一些大城市当地的卖场合作得也非常愉快。

我觉得做商业要有做商业的规矩，作为卖场在经销的过程中应该通过服务来创造效益；厂家也要有厂家的规矩，厂家主要是经过生产领域获得利益。

彼此的规矩双方都应该互相尊重，厂家的规矩也是把消费者的利益摆在第一位，而且怎么把消费者的利益摆在第一位，这不仅牵涉到一个产品的问题，还包括流通领域的行为规范，就是说并不是企业的产品丢给经销商企业就不管了，经销商爱怎么样就怎么样，这种做法对消费者是不负责任的。

记者：除了消费者的利益外，您如何看待厂家与渠道商之间的利益关系？

董明珠：我认为，家电的暴利时代已经不存在了。在没有暴利诱惑的驱使下，一些

家电渠道商都不掏腰包为消费者服务,最终的服务费还是由消费者来埋单,这是一个规律,没有哪个商家能打破这个规律。

一个企业要发展,无论是商家还是厂家都必须赚钱。消费者要的是货真价实的家电产品,商家可以赚取商家提供服务的那部分钱,但商家不能赚取“黑心钱”,商家只要赚“黑心钱”就会失去市场。

### “两条腿”走路

记者:现在进入卖场的家电品牌越来越少,费用也越来越高,很多有实力的厂家也有单独开专卖店的打算,那么今后是否有家电卖场被众多遍布城乡的专卖店所取代的可能?

董明珠:格力历来都强调两条腿走路,把国美锁定为卖场的代表,格力不与卖场合作的理解是错误的,我不认为格力与卖场不能合作,无论是大卖场,还是专卖店,或者是便利店,只要与我们在经营理念方面有共识,都不影响彼此之间合作的可能性。

而格力之所以开专卖店,是因为格力开专卖店的条件已经成熟,这些年来格力的品牌已经深入人心,产品质量有保证。如果产品质量无法保证,专卖店是无法开下去的,可以说产品质量是专卖店能够活下去的首隐。

这些年来,格力在保障产品质量方面走得很远,为了保障产品质量,格力电器坚持两大创新:一是技术创新,现在有的空调厂家每卖一台空调就要被征收十几块钱的压缩机专利费,而格力拥有自己的压缩机生产和研发企业,在技术上和国际接轨,掌握了主动权。

二是就是格力的企业文化,格力这些年来一直用诚信打市场,赢得消费者。我们做出一个决策,更多的也是站在一个高度,为所有经营格力品牌的经销商的利益考虑。

记者:从整个业态领域来看,以后渠道模式会不会走向专业化?因为我看到其他空调厂家也开始走专卖店道路,而且我们之前已经听说,格力打算在淮地开设500家5A店,但是现在很多老百姓的消费习惯都是去家电卖场选购家电,您觉得5A店在淮地能否行得通?

董明珠:专卖店要有活力支撑,要有质量保证。另外你说得“渠道模式会不会走向专业化”是一个演变过程。我觉得有些电器到大店买肯定能行,比如买彩电,因为许多消费者认为小店买的可能是假货或者是质量有问题,或者是认为大卖场的服务好。

但是,实际上现在的市场已经发生变化了。这些年来企业的经营理念都提升了,都知道企业要生存就应该把服务做好。而且作为空调来讲,它跟彩电冰箱不同,空调之所以要走专卖店的道路主要是其后续服务要确保。

格力开专卖店目的,就是想让格力专卖店未来的服务要走向专业化、标准化。这种专业化、标准化要求:只要某一个消费者在格力专卖店买的一台空调,格力全国营业网点都知道他在哪一家专卖店买了什么型号的空调,什么时候装的机,该消费者所购的空调无论什么时候在什么地方出现质量问题,只要打个电话,格力的服务就能即刻到位。

### 也想卖冰箱洗衣机

记者:您在9月10召开的格力2006年度全省经销商大会上提出,格力以后要做冰箱和洗衣机业务,这是不是意味着,格力以后就放弃走专业化道路?

董明珠:没有,格力还会继续走专业化道路,包括小家电生产基地格力还是走的专业化。因为格力的小家电有独立的研究机构,独立的生产体系,它是一个完全独立的管理体系,有自己的技术标准、技术要求。



所以他(小家电生产基地)作为一个专业化生产基地的目标是不改变的。

而且格力也不可能把空调、冰箱等业务混在一起。格力现在之所以生产小家电产品,是因为市场的需求,而且当格力在技术上、管理上已经可以做到得心应手的时候,格力增加新的项目是肯定的,但是格力不会盲目的去开发一个项目。所以我说专业化与多元化没有绝对意义上的对与不对,对与不对是看一个企业能不能持续发展。

记者:现在小家电的生产计划什么时候能实施?

董明珠:现在我们的家电已经开始实施。格力电器以0元的价格收购了格力小家电75%的股权,收购格力小家电可以实现格力品牌的统一使用、监管和维护,使得以前没有办法解决和协调的问题顺利解决,更好树立和管理格力品牌。这不会影响公司专业化,无论研发还是生产,空调产品始终是公司所专注的。

但小家电也将采用专业化管理,并将借助格力电器庞大的销售网络,在拓展该类产品的销售力度同时,也可丰富公司销售网络的产品,利于销售网络的完善和发展。而最重要的是在同样的销售网络里,可以使公司对品牌的监督和维护变得不那么困难。

记者:那么,像冰箱、洗衣机这样的生产项目会不会自建生产线?

董明珠:目前不确定,我觉得随着时间的推移我们会考虑。

记者:在您的时间表中,格力的冰箱、洗衣机大概什么时候能上市?

董明珠:那肯定没有一个确定的时间。因为这个项目是一个很重要的投资项目,而且作为上市公司,格力必须通过董事会的决定才能向外公告的,否则就被认为向市场是散布虚假信息。

## 自己挑战自己

记者:很多人都把您说成“铿锵玫瑰”,说你是个很厉害的女人,您对这些提法持何态度?

董明珠:现在有些人用一些名词来形容一个人,实际上这种现象在世俗的观念里一直存在。有人常常这样认为,觉得一个女人的成功比男人成功付出的要多,社会环境要女人承担得更多,社会的方方面面都会给女人压力。

其实,我们的社会在男女平等方面现在不知进步了多少倍。但是在人们的观念里面还会存在男女地位偏差的问题,当然社会的原因是一方面,但是反过来女性自己也有问题。因为女性依赖性的比较多,这种依赖性是因为存在女性心里的潜意识在起作用,而是许多女性把自己固定在一个圈子里面,自身无法逾越。

我曾经接触过的一位理工科毕业的女研究生,国家负担了这么多,父母承受了这么多,把你培养了出来,我想她如果有一些自立能力的话,如果在科研这个领域去拼搏,我想她一定是一个很优秀的人才,但是走向岗位以后呢,她找了个好老公,放弃了自己前面所付出的这么多,无论是在精力上还是在物质上,全社会也好,家庭也好,都是一种损失。这也说明社会对于女性的偏见是一方面,但是我们本身无法摆脱这种偏见也是一方面。所以我说机遇摆在所有人的面前,看你怎样去抓住他,我认为许多女性没成功就是这种潜意识束缚了他。

记者:您现在已经是业内的成功女性,能谈谈您对成功的理解吗?

董明珠:一个企业也好,一个人也好,如果没有外部环境的挑战是很难进步的。而往往在挑战过程中,你成就了自己。说白了,就是自己要挑战自己。实际上个人在与外部

环境较量的过程中，所取得的成果，才是一种真正的乐趣。

但是，我认为这种较量不是人与人之间的漫骂和指责之类的较量，而是跟自己较真。而且我不认为今天我已经做到最好，我觉得我离我自己的目标差得很远。

这就是说一个人永远要有目标，因为目标才会发现自己不足的地方，才能把这个

事情做得更完美。而如果你认为自己一切都完美、很满足了，那还有什么追求呢？没有追求还有什么进步呢？你不进步就是一种退步，因为社会是不断进步的。其实很多企业是优秀的，但是为什么不能长久发展下去，就是因为人的思维发生了变化。

《淮地商报》2005年9月20日

## 格力电器迎来“开门红”， 今年冲击空调世界冠军

2月24日，格力电器公布了2004年度报告，报告显示，2004年格力电器实现销售收入138.32亿元，比上年增长37.74%，实现净利润4.20亿元，比上年增长22.74%，净资产收益率达17.24%，取得了良好的经济效益，并继续保持了空调行业的领跑地位。

据悉，2004年空调行业竞争依然十分激烈。虽然空调行业市场价格基本保持稳定，全行业出口量大幅增长，但在钢、铜、铝、塑胶等价格上涨的带动下出现空调材料成本上升，加上出口退税比例由17%下降到13%，空调行业获利空间继续下降，许多品牌在市场竞争中黯然退出，市场集中度进一步提高。面对市场急剧变化、竞争激烈的形势，格力电器坚持实施精品战略，坚持走以质量取胜的道路，诚信经营的理念和市场份额与经济效益并重的原则，与经销商、供应商共谋发展、共建共赢，通过不断的创新和强化管理，2004年在品牌、质量、技术、营销、成本控制等多方面都取得了可喜的成绩。

在2004年业绩的基础上，格力电器董事

长朱江洪为格力电器提出了更高的目标，那就是在2005年实现产销空调900—1000万台，成为空调行业的世界冠军，为了实现这一目标，格力电器的产能去年有了新的突破，在重庆二期工程完工后，其总体产能已突破1000万台。而在收购了原格力集团旗下凌达压缩机等4家工业企业后，在空调产业链条的完备和布局上都完成了跨越，同时格力电器还将继续完善其独有的卓有成效的区域代理制，在这样的努力下，相信成为空调行业的领跑者已指日可待。

格力电器总经理董明珠称，“格力电器的成绩再次表明，市场不是吵出来的，也不是靠所谓的霸道和‘占地为王’来获得的，而是要靠格力电器的产品的品质来打动消费者，总之市场还是由消费者说了算的，消费者才是格力电器最好的合作伙伴。”她还指出，流通企业作为连接上游制造业和下游消费终端的中间链，更应该挑起两头责任，而把自己的利益摆在两端利益之上的企业最终恐怕要为企业、为消费者所摒弃。

### 独特的区域代理制发挥重要作用

在去年格力电器与国美电器交恶后,某著名营销专家曾撰文指出,格力与国美之争其实是传统的代理商销售与新兴的连锁销售之间的矛盾,格力的渠道模式明显落后陈旧,在离开国美后必然将是死路一条。

当时,对此朱江洪更明确指出,中国的市场非常之大,并不存在一种渠道模式一统天下的局面,有理论认为流通环节要取消中间环节,但中国目前的市场氛围不适合这样的理论。如今通过过去一年格力电器在脱离国美销售渠道后取得的成绩可以看出,格力电器独有的区域代理制发挥了重要的作用,与国美的交恶对于格力来说损失的可能就是不到1%的市场份额,但通过搞好与上万家经销商的关系,格力换来的30%以上的销售的增长,这是其他通过所谓的现代营销模式的空调厂家所难以企及的。

朱江洪指出,有的连锁企业“店大欺客”,或者拖欠货款,侵占厂家的资金,动辄擅自拿格力空调降价,之后又要格力买单,他们擅自降价,其他经销商的生意就无法做,消费者的利益也无法保障,我们自然不会再与他们合作。而格力的区域代理制加上专卖店的方式是独有的,也是很有成效的,既能维护经销商的利益又能为消费者提供更好更专业的维修、服务甚至是配件。

董明珠也指出,格力与国美交恶后格力空调的销量反而大幅提升,出乎那些吹捧国美销售模式的专家所料,原因就是格力勇于坚持诚信合作,保证厂商共赢和消费者利益的决心大大地鼓舞了经销商的士气,树立了更大的信心。

### 消费者才是格力最优秀的合作伙伴

格力空调2004年的业绩已展现在消费者面前,格力的品牌影响力和产品美誉度也在消费者中进行了更为广泛的传播,格力电

器的业绩还取决于一点,那就是格力空调过硬的优秀的品质。正是因为格力空调优秀的品质和品牌的强势,让包括苏宁、大中等在内每一个经销商获取不菲的利润空间,而且选择继续与格力电器进行更加紧密地合作。

董明珠表示,“格力空调的品牌魅力来自于坚持走专业化道路。专业化的市场风险很大,但正因为没有退路的压力,使得我们必须勇往直前,无论市场如何艰难,怎么不规范,也要保持不断进取的品牌动力。”而消费者也从格力的专业化和优秀品质中获益,首先是格力空调的品质让消费者无可挑剔;其次是专业规模化的市场控制力能够做到以合理的价格让利于消费者。这也让格力电器拥有了更多忠实的消费群体,董明珠指出,市场的最终决定权在消费者手上。不管是谁,妄图凌驾于消费者利益之上,格力永远不可能与之伍。因为,消费者才是格力最优秀的合作伙伴!

为了继续保持在消费者心目中诚信与专业的形象,格力电器在积蓄更大力量,而科研投入和售后服务等方面做出了更多的创新。据悉,格力电器有着170多个实验室,格力电器研发中心超过1000名的科研人员,每年至少5000万元以上的科研经费投入,在产品质量的控制上引进了国内最先进的UL认证和节能监测设备,今年初格力电器又提出了“空调6年免费包修”的承诺,深受消费者欢迎。

朱江洪说,谁真正为消费者服务,谁真正有利于中国民族产业的发展,谁就能最终获得消费者的青睐和支持,格力电器的发展证明了一切。

《南方日报》2005年3月9日

## “吃亏的工业精神”赞

钟山

最近新华社发了一则信息：格力空调在过去的10年中，产品销售额由4亿元上升到100亿元，净资产从0.2亿元上升到25亿元，成为中国空调业的“老大”。在惊叹羡慕之余，人们纷纷猜测，究竟是什么因素导致格力电器的崛起？珠海格力电器股份有限公司总经理前不久向媒体披露，格力电器成功的秘密在于有“吃亏的工业精神”。这段话使笔者很受教育和启发，对促进我市企业的振兴和发展，也有重要的借鉴意义。

“吃亏的工业精神”，就是正确对待企业眼前利益和长远根本利益的辩证精神。市场经济最本质的是实现企业最大的经济利益。“吃亏”能盈利吗？格力空调回答是肯定的，他们已经赢得了最大的利益，获得了企业最大的生存发展空间。这是为什么呢？首先，他们正确处理了自己企业与他人利益的关系，在不损害他人利益的情况下，达到双赢的目的；其次，正确处理了企业眼前利益和长远根本利益的关系，虽然从眼前或短期利益看吃了“亏”，但获得了众多客户的信任，促进了企业长远持续发展战略的实现。

所谓“吃亏的工业精神”，就是求真务实，勤俭增效，踏踏实实办企业的精神。就是要像格力电器那样，两眼向内，苦练内功，坚持不懈地提高企业素质，响亮地提出并努力实现产品的售前、售中、售后优质服务的口号，以标准完美的服务、真实的诚信来赢

得消费者的好评。而不像有的企业那样，仅靠口头的承诺和概念的炒作来提升自己的品牌形象。

“吃亏的工业精神”，就是在经营指导思想、方针、战略上把企业的产品质量当作自己的生命，用优质的品牌产品赢得消费者信赖的精神。消费品市场竞争很激烈，优胜劣汰、物美价廉者胜，空调业的竞争激烈程度尤甚。在空调产品日益普及的今天，产品价格一降再降，竞争贯穿于商品生产、流通、销售、消费的各个环节。在这种情况下，企业如果抱着一种投机心理，实行“你降我也降”的策略，在产品价格下降的同时质量随之而降。这种伪劣产品也许可以玩蒙骗取消费者一时，但不能长期骗人，当他们的真相被揭穿之日，就是他们寿终正寝之时。事实证明，在市场竞争的条件下，消费者越来越成熟，他们需要的不仅是低价位的产品，而且更需要一个高品质的产品。格力电器正是顺应消费者的这一需求而不怕吃亏，在价格降低的情况下，通过独特的创新技术，独特的营销手段以及加强管理来降低成本、增加效益，在价格下降的情况下，给消费者送去了具有核心竞争力的优质品牌产品。

“吃亏的工业精神”，还在于居安思危，不断开拓创新的精神。创新是一个企业的灵魂，是企业快速、健康发展的动力，是企业竞争取胜的最佳手段，是企业获得成功

的关键。市场是一个瞬息万变的“万花筒”，每一个企业在竞争中都必须强化创新意识，确立科学思维，勇于标新立异，不断创新，不断前进。如果一个企业认为自己做大做强就万事大吉了，那么这时就可能是走向失败的起点。格力电器正是看到了这个发展规律，没有陶醉于自己已取得的成绩之中，而是坚持不断创新的思想，时时在自己的工作中找差距、挖问题，在不断解决问题、开拓创新的过程中，使企业核心竞争力不断得到提升。

概言之，“吃亏的工业精神”，就是企业所应遵循的诚实守信原则，其关键在于提高企业的核心竞争力，培养应变能力，敢于创

新，善于创新，发展自己独特的品牌产品、独特的科学技术和独特的营销手段，出奇制胜，这样才能变亏为盈。党的十六届三中全会《决定》提出，形成以道德为支撑、产权为基础、法律为保障的社会信用制度，是建设现代市场体系的必要条件，也是规范市场经济秩序的治本之策。我们的企业应当像格力电器等优秀企业那样，把诚实守信作为自己行为的基本准则，杜绝任何欺诈蒙骗，远离一切假冒伪劣，以优质的产品和服务赢得世人的赞誉。只有这样，企业才能做得更大更强，市场经济才能得到更大的繁荣。

《重庆日报》2004年6月30日

## “亮剑”多联式中央空调

程敏 宋华

### “格力创造”造就民族工业核心竞争力

今年11月上旬，在广东省揭阳市标志性建筑——中国联通揭阳分公司综合大楼的中央空调招标中，格力电器的多联式中央空调击败包括日本大金在内的国内外众多竞争对手，一举夺标。

仅仅在3年前，多联式中央空调还是日本品牌的天下。中国虽拥有全球最庞大的空调制造业和家用空调市场，但是在刚崛起的多联式中央空调市场上，还没有一家空调企业能够掌握多联式中央空调的核心技术，日本的各大品牌轻而易举地占领了几乎整个多联式中央空调市场。

然而，自2002年起，格力电器凭借自主研发的多联式中央空调核心技术，在国内多联式中央空调市场上异军突起，在华东、

华北和华南等重点市场与日本知名品牌硬碰硬，在日本品牌占据的市场中攻城掠地势如破竹。

### 高价买不来核心技术

多联式中央空调技术集“一拖多”、智能控制、节能和网络控制等高新技术于一身，是当今全球空调行业中最尖端技术之一。

虽然格力电器如今已经掌握了多联式中央空调的核心技术，但是董事长朱江洪的心里却一直无法忘怀一件刻骨铭心的往事。

2001年初，重庆一家大型外资企业向全国公开招标购买50套“一拖四”多联式中央空调。消息公布后，包括格力电器在内的国内各大空调企业纷纷报名参加竞标。

“事实上，国内当时没有一家企业具备生产这种多联式中央空调的技术和能力，格

力电器也没有。”朱江洪坦白地说：“大家都是抱着试试的想法，万一投中了就花高价买国外的产品，再贴上自己的牌子低价卖出去。说白了，就是想亏本换个广告效应。也不知道是客户对格力的偏爱还是其他原因，格力果真中了标，格力因此而付出了一百多万的代价”。

2001年他带队到日本，希望能够正式引进多联式中央空调技术：“我们当时的想法很幼稚，以为只要出高价就可以买到技术，实在不行也能买散件回来组装，然后逐步掌握这项技术实现自己设计生产。”朱江洪坦言，为了获得这一技术，格力电器打算出资5亿元。

然而，一向与格力电器合作良好的日本企业一口回绝了朱江洪的请求，还明确表示自己花了16年才研制出来的核心技术，绝对不会转让给任何一家中国企业。朱江洪一行失望而归。“日本企业不仅拒绝了我们全盘购买技术的请求，而且连相关设备的配件都不卖给我们。”

#### 卧薪尝胆打破技术垄断

有人这样形容，如果说变频空调是空调行业的“皇冠”，那么多联式中央空调就是“皇冠上的明珠”。上个世纪90年代中期，日本正是凭着多联系统控制技术的成功研发，打破了美国在中央空调领域的绝对优势，所以多联式中央空调也因此成为日本空调企业死守的“最后的技术堡垒”。

2001年的日本之行回国后，朱江洪立即决定组织攻关小组，无论花费多大的代价也要掌握多联式中央空调的核心技术。“没有自己的核心技术，还算什么专业化的大型空调企业？靠天靠地不如靠自己”。

豪言壮语谁都可以吼出来，但是真正的技术攻关却完全要靠坚忍不拔的毅力和渊博的专业知识。格力电器对多联式中央空调的研发几乎没有一点基础。商用空调技术部的领导部署了试制工作，苏工和冯工还清楚地记得，接到攻关任务时他们不仅没有技术图

纸、参数，而且没有能够带动数十台空调运转的变频压缩机，日本企业根本不提供这种压缩机给格力电器。格力电器只有另起炉灶，开发格力电器独有的数码多联式中央空调技术。

为了研发出数码多联式中央空调的核心技术，格力电器近20位工程师以实验室为家，24小时不间断实验，收集第一手数据，并在实验中运用新的智能控制、数字控制等技术解决能力计算、制冷剂精确分配、回油等数码多联机的技术难题。2002年底，中国第一台数码多联式中央空调在格力电器顺利诞生。这台空调的诞生，同时宣告了中国企业已经打破了日本企业对多联式中央空调核心技术的垄断。

#### “格力创造”扬眉剑出鞘

掌握了数码多联式中央空调技术的格力电器再也不用仰人鼻息，而是与拥有国际领先技术的日本空调企业站到了同一个起跑线上。

就在格力电器成功研制出中国第一台数码多联式中央空调的消息公布不久，当初坚决不卖变频压缩机给格力电器的日本企业，却主动把自己压缩机送上门来。随后，格力电器又在国内率先成功研制出“一拖16”、“一拖32”乃至“一拖64”等多联式中央空调。

2003年7月，山东第一高楼——济南明珠商务港大厦要安装200多套30千瓦的多联式中央空调机组。在招标会上，格力电器与日本大金、三菱等企业狭路相逢。现场开机试验之后，格力电器数码多联中央空调的制冷量、系统控制、节能效能以及电磁干扰等综合技术指标明显优于同类产品，格力电器第一次在“阵地战”中打败对手，用自己的核心技术为国产中央空调赢得了胜利，赢得了尊严。

在越过了“格力制造”到“格力创造”的鸿沟之后，格力电器的数码多联式中央空调迅速以质量高、价格优的综合优势赢得市

场,从国外品牌的手中收复失地。2003年以来,格力电器的中央空调在山东市场的年销售额实现了从零到亿元的巨大跨越,而昔日的竞争对手却节节败退,年销售额直线下降。

格力电器多联式中央空调的横空出世,不仅打破了日本空调企业的技术垄断,而且打破了他们曾经不可逾越的价格“围栏”,在中国市场上,日本的多联式中央空调价格一泻千里——10匹的多联中央空调从最贵的20多万元,一路下滑到目前的不足7万元。

朱江洪表示,当前,中国几大空调企业在普通空调上的技术水平差不多,而格力电器是专业化企业,长远目标是“打造百年企业”,并把“格力”打造成为世界名牌,就必须在核心技术上掌握更多的主动权。在国际同行不肯出让一点核心技术,甚至以核心技术上的优势垄断市场时,格力电器

作为中国的民族品牌,有责任去打破这一垄断,树立中国品牌的精品形象,这就必须要走自主创新的路子。

今年8月,由格力电器自主开发、具有自主知识产权的离心式冷水机组正式下线。它的下线,打破了美国企业长期以来对“离心机”技术的垄断,填补了中国空调业在这一技术领域的空白;11月,全球上第一台超低温数码多联式中央空调在格力电器下线,并被建设部组织的专家评估团评为达到“国际领先”水平,一个世界性的难题迎刃而解——中国空调不仅可以给零下25度的寒冷地区送去温暖,而且能实现高效制热、省电节能。

“一个没有脊梁的人永远站不起来,一个没有核心技术的企业永远没有脊梁。”朱江洪说:“格力电器要做的绝不是复制品,而是‘格力创造’的民族品牌。”

《珠海特区报》2005年12月17日

## 空调大战看董姐

王青

珠海格力电器有个董明珠。无论老少,认识的人都喜欢叫她“董姐”。作为女人,你很难说出她的长短;而作为格力电器主管销售的副总经理,她那优点缺点,可太鲜明了:

市领导说:“她太能了——格力的腾飞,董明珠功不可没。”

总经理说:“她太细了——别人还没说什么,她就知道在想什么。”

销售商说,“她太凶了——内心想帮你忙,嘴上不依不饶。”

竞争者说:“她太狠了——董明珠走过后,路上都难长草!”

格力空调创造了奇迹:3万台,12万台,32

万台,70万台,95万台,118万台,6年时间超过“老大哥”CC,名列全国空调制造业第一。

董明珠也创造了奇迹:她把格力空调全部卖了出去,经销没有一分钱“三角债”,账上没有一分钱应收款。

1994年,年轻漂亮的董姐一步到位,由业绩最好的业务员升任格力电器公司经营部部长。重任在肩,她注意到有19000多套空调在仓库里积压一年多了。公司领导不想让她为难,说:“董明珠,卖掉就行,你每台降价300元吧!”

降价容易,但是影响了格力总经理朱江

洪“创名牌”的宏伟目标可不得了。她视察了这批空调：机器是好机器，只是式样旧一点。于是转过身来开会，给全国业务员下新的考核指标，同时出台新政策给销售这批空调的经销商发重奖。

董姐创造了第一个奇迹：全部卖原价，近万套空调一销而空，业务员、销售商小赚一笔，而企业增创利润478万元。

在库房里倒腾，她发现有当年积存下的原值1个多亿的退货。这些退货中有很多空调配件被人偷换了，企业损失好几千万。为确保企业的利益不受损失，保证产品100%合格地卖给用户，她作出一条规定，从今往后，销售格力空调不退机，格力公司按销售0.2%给经销商发奖金。

有了这条几十个字的規定，说来挺有意思，格力空调再没有发生无谓的退货。董姐偷着乐：“50亿销售额，才1000万！”

## 二

“您给说说，按成本计算，咱们究竟哪种空调最赚钱？”1995年年初的一天，董明珠凭着对市场销售特有的直觉，问格力总经理朱江洪，朱总告诉她，实际上有不少品种是赔钱赚吆喝，“格力赚钱最多的嘛……恐怕要数柜机了。”

董姐心中有数，当机立断制定新政策，鼓励业务员、经销商开发柜机市场。这一年，3HP柜机迅速成为柜机市场主导产品，5HP柜机销售量由4000套猛升到18600套，增加销售收入3.5亿元。格力柜机市场占有率迅速上升到35%，一跃而为中国第一大户。

这应该庆贺，但此时董姐正为另一件事挠心：格力急剧膨胀，财务漏洞不少，超款发货，货款漏收、迟收时有发生。企业损失大，经销商意见更大。

董明珠发脾气了，请求公司将对外财务往来转归她的经营部管。

一名小小的部长，这是伸手要权，而且是争财权！总经理朱江洪也挺有意思，听

完她的陈述，竟当即拍板同意。

董姐接手财务后，要求近乎苛刻。一年销售几十亿，12名职工管理全国1000多个销售服务网点，无论是货款账，还是仓库货物账，要求日日清，日日结，不许有丝毫差错。

她又成功了。4年来货款悉数收回，在大多数空调厂被“三角债”拖得一丝两气的90年代格力全是先付款后发货，创造了财务上没有一分钱应收款、每年货款百分之百回笼的奇迹。

## 三

大多数空调厂家，采用集股的方式吸引经销商更多地销售自己的产品。

董姐最早看出了这种方式的弊端。1995年格力首创淡季返利的销售政策，吸引客户在淡季投入资金，既解决了淡季生产的资金问题，又缓解了旺季供货压力。格力当年淡季回款比上年增长3.4倍，达11亿，抢先占领了市场。

1996年，用朱江洪总经理的话说，“从春秋到战国”，百年不遇的凉夏露头，再加上洋品牌、合资品牌空调攻势凌厉，中国各空调厂家阵脚大乱，竞相降价，市场形势十分严峻。

而此时，董姐未雨绸缪，倾全力抓淡季资金回笼，3月底回款超过15亿元。

不出所料，到4月底，尚未到旺季季节，大部分厂家主动降价，少则每台几百元，多的降价达2000元；更有甚者，部分厂家一反先付款后提货的做法，并提高对经销商的返利，高者竟达40%！

格力下一步怎么走？

“价格战是最低级的市场竞争，两败俱伤。对于格力这样正在创品牌企业，降价是一种自杀行为——你明年还卖不卖空调？”董明珠说：“我们不能随波逐流，宁可暂时失去一部分市场也要对消费者负责。”

她说，低价销售给消费者带来实惠，但有些厂家是以牺牲售后服务为代价的。空



调是半成品，制造商可以不赚钱，销售商却不能不赚钱，结果会瞒着制造商，在安装和维护上偷工减料。一些销售商拿着制造商给的200元安装费，却花20元到劳务市场雇农民工安装空调，这是搬起石头砸消费者的脚。

在这场倾销风潮中，有朱江洪总经理支持，董明珠没有线毫动摇，在保障大多数经销商有钱可赚的同时，这一年空调销量上升17%，柜机上升130%。1996年《中国消费者报》抽查评比，格力空调投诉解决率达到100%。在国家统计局、央视调查中心全国大城市抽样调查评比中获“售后服务质量评价全国第一”的殊荣。

#### 四

董姐性子急，脾气大。

1995年夏天，南方某市一个单位失火，诬告缘于格力空调质量事故。时值空调热销，公司有人困省事，不反复调查而去花钱息讼。当时董姐任经营部部长，人微言轻，心中十分恼火。

1996年夏天，这家单位再次失火，索赔额上升至几倍，而原来处理此事的人轻描淡写，一句“不赔钱看来是过不去了，那家伙太难缠”，便躲了起来。

董姐此时已升任格力销售公司经理，她凭着对格力空调质量过硬的把握，说得干脆：“得治治那家伙，要不然明年索赔要到几十倍！”

她派出一队人，风风火火真赶往某市，翻图纸，看现场，拍照片，查消防记录，一番折腾，几度忙活，结果格力空调的高质量在市场上被进一步确认。当然，第二年，这家单位再也没发生火灾。

#### 五

董姐营销理念是：只有商家经营格力赚钱，才能长治久安。她要保护大客户，扶持小客户；对普遍需求的紧俏品种实行平均分配，避免大经销商垄断货源，扰乱市场。

在这方面，格力做了创造性探索，采用

“年终返利”的做法，1996年拿出了1亿，1997年又拿出了2.5亿。

这也有副作用。一些经销商算出账来：董姐年终会给我们5个百分点的返利。于是，有人让出3个点来扩大销售；于是，同样的格力，不一样的价格，大经销商赚，中小经销商赔。这样下去后果不堪设想，格力迅速采取措施，产品加上条形码，禁止跨地区售格力空调，禁止大户私自从公司提货，同时调动二三级经销商的积极性，鼓励他们直接从公司进货。这稳定了市场，也保住了格力价格品味。

#### 六

“有钱不卖半年闲”，空调销售9—3月是淡季，4—8月是旺季。于是，约定俗成，所有空调厂都实行淡旺季两种价格—3月31日晚上到4月1日凌晨，随着午夜钟声敲响，空调出厂价至少有两个百分点的利差。

见惯不怪。于是，许多空调厂老总在同个脑筋：想个什么办法，把旺季由4月提前到3月，为企业大把大把赚钱？

董姐想问题与众不同。今年3月底，在朱江洪总经理的支持下，她突然宣布，格力空调淡季—不是旺季—延长一个月，4月继续执行3月的淡季价！

格力到了手的钱不要，石破天惊，舆论大哗。

包括一些大的空调经销商，此时才琢磨过味来。中南某公司原打算4月进三个品牌的空调，MM、日立、格力，按4:4:2比例进货，突然有了这两个百分点的好处，总经理打电话给部下，指令全部进格力，一下打了8800万给董姐！

近年来，许多竞争对手一直在研究“龙头大哥”格力的经营策略，而此次，等到醒过神来，经销商的钱已划到了格力账上，他们只能发出一声长叹：“董明珠也忒狠了—这么多年，我们怎么就没有想到这一招呢？！”

《中国工人》1997年7月

# 她，走过的路草都长不出来

## ——格力副总经理董明珠

翟明磊

董明珠，格力的副总经理  
在空调界是个掷地有声的名字。  
对手们这样形容她的厉害：  
“董姐走过的路，草都长不出来。”  
她带领23名营销业务员  
打败了国内一些厂家近千人的营销队  
伍。

曾有人自费飞到格力，  
只为了“看看董明珠究竟是什么样的女人”。

坚持自己的原则  
——她拒绝降价，硬把一万九千套积压  
空调摊给经销商  
——她开除了一位销售额1.5亿的傲慢  
经销商，决不让一只老鼠坏了一锅汤  
——她规定：凡拖欠货款的经销商一律  
停止发货

1995年，董明珠说，她一年老了十岁。  
这一年，格力人迎来了自己新的销售经理，却发现她是一个从不按牌理出牌的人，她的牌理只有一个：自己的原则，自己认为对。  
她上任第一个问题，是隆冬时分积压了一万九千套空调。大家的通常做法是每台降价300元卖出去。董明珠说不行，正常产品降价有损形象。她的做法是，硬把一万九千套空调分摊给每个经销商。

普通的办公人员没想到新官三把火会烧到自己身上，而且烧个没完。董明珠规定“上班时不许可吃东西，发现后，一次五十，二次一百，三次走人”。一天，董明珠走进办公室，发现8名员工吃着东西，过了十秒钟，下

班铃响了。董明珠毫不客气，每人收了50元，走了。放心，只要是违反原则，再小的事，董明珠都要管到底。

这是小事，再说大事。

董明珠上任后，认为应该控制大经销商而不是被大经销商控制，所有的经销商都应该平等竞争，按照规模上线享受待遇。一天，有一个年销售额达1.5亿的大经销商，来格力厂要求特殊待遇，东晃西摆，语气中透着傲慢。

董明珠不仅没有让他享受到特殊待遇，反而把他开除出格力经销网！所有人都倒抽了一口冷气；一个位子还没有坐热的销售经理，一天之内就毫不犹豫地扔掉1.5亿的年销售额，然而，大多数经销商却看到了“喜”气。

由于许多空调厂纵容大经销商，允许他们跨地区经营，当地小经销商竞争不过，也把市场搞乱了。董明珠不给特权虽然得罪了一个大经销商，却让格力市场竞争有序，小经销商做大规模也有奔头。这就是董明珠，只要违反原则，天王老子也给我下马。

拖欠货款是中国零售批发行业普遍存在的现象。不仅老外头痛，中国商家也说，一百年都解决不了。而董明珠说：这样不对。结果用一年就全部解决问题。

董明珠的做法很简单，也很霸道：凡拖欠货款的经销商一律停止发货，补足款后，先交钱再提货。这下捅了马蜂窝——中国哪有这样做生意的，大大小小的经销商纷纷向格力总裁朱江洪告状，有的甚至口称“有她没我”。董明珠的回答是“有我没他”。朱江

洪劝董明珠：“是不是可以补完款，先发货再收钱？”董明珠笑着说：“好啊。”结果款一到账面，货却不发。董明珠说，要货？先拿钱来！

董明珠不信邪：就是全国这样，我格力偏偏不能这样。即使100次撞得头破血流，董明珠也要撞101次，欠款这堵破墙一定要倒。1997年、1998年格力没有一分钱应收账款，也没有一分钱三角债。

重庆一周姓经销商告诉记者，他年销售额6千万，三年都没有和格力签过一个合同，他们那儿五六个大户都一样，大家相信董姐。不划款，你拿不到一个货，只要划款过去，从不拖欠货物，董姐办事，他们放心。

凡是部门经理没有一个不为自己部门和手下要权要利的，偏偏董明珠“吃里扒外”。

#### 对营销的再思索

——她“克扣”营销员的油水：格力好卖，

是工人和研发部门的功劳

——她率领23名营销员与对手上千名的队伍抗衡

——她靠制度发展经销网，而不是一两个能干的营销员

别的空调公司营销业务员是油水最肥的岗位，按发展经销商来发奖金。董明珠认为：应该限制营销业务员的权力，格力好卖，是工人的功劳，是科研开发部门的功劳。一个成熟的产品，营销业务员拿这么大比例的奖金是不对的。董明珠规定，格力所有的营销业务员都不许拿回扣，超过1分钱开除！营销业务员考核量不是以销售额衡量，而是看与经销商沟通的工作量，市场调研、价格监督的工作量，以28万封顶倒扣。

这样，即使格力做到最大，也只有23名营销业务员。每人负责一个省，只负责协调，不负责发展网络。

而销售商分为一级、二级，每个地区都只有几个有限的一级经销商，由一级经销商发展二级经销商。不同的规模有不同的返利

标准线，这样，一级经销商倾向于努力扩网冲线，格力经销网因此迅速膨胀。

董明珠规定，一级经销商监督二级经销商，一旦二级经销商产品质量或安装出问题，或擅自降价，立即停一级经销商的货。

董明珠剥夺了营销业务员的权力，省下的上千名业务员的费用，可达上亿，全部拿来贴补经销商。这样董明珠始终只以23名业务员与对手上千名业务员的队伍抗衡，这是全国独一无二的营销方法，也是董明珠革命的地方。

经销商告诉记者，格力业务员真的不拿回扣，送给他们也不要。的确，有许多事是坏在业务员手上的。有一品牌空调按销售量凑股取奖，每凑600股就会有奖励，但是业务员因为私下的好处，不是偏向甲，就是冷落乙，经销商之间摆不平，怨声载道。有的厂自己派销售人员开销售公司，结果和当地经销商矛盾重重。销售人员和经销商争利，甚至有销售人员自己另开公司。格力不一样，完全靠自己的经销商。在重庆，格力自己的员工只有5人，一名业务员，二名开票员，二名售后服务员，销售额3个亿。

在23名营销员中，被开除和主动辞职的就有10个。记者问：“没有物质刺激，怎么会好好干活？”董明珠称：“我们要靠制度来发展经销网，而不是靠一两个能干的营销员。”

一个曾被开除，又主动回到格力的业务员称：“在格力，我们业务员的确拿钱少，但是责任感强，心理稳定，锻炼机会多，所以我还是回来了。”

#### 说到就做到

——不怕犯忌：销售部长开口要财权

——发明“淡季返利”，淡季回款11亿

——别人挖空心思把旺季提前，她敢把淡季延长一个月

开口要权是部下的大忌，董明珠可不管。1995年格力的销售额急速膨胀，财务出现很多漏洞。董明珠又火了，格登格登跑到

朱江洪那儿，一张嘴就要求他把全部的对外财务划归她管。一个小小的销售部长，伸手要财权，反了不成？格力总裁朱江洪听完董明珠的理由，却当场拍板同意。也只有朱江洪能理解这个女强人。

有了财权，董明珠更加“嚣张”了。

在年轻的时候，董明珠每天只睡5个钟头，到了现在，董明珠也往往是在睡眠或打盹时想问题，一有什么想法，半夜一二点董明珠都会跳起来，拿起本子就记下来，甚至半夜打电话给朱江洪。两个为空调事业“疯狂”的企业家，他们的许多营销绝招就是这样诞生的。

1995年，董明珠发明了“淡季返利”，即依据经销商淡季投入资金数量，给予相应利益返还，这样把“钱—货”关系，变成“钱—利”关系，既解决了制造商淡季生产资金短缺的问题，又缓解了旺季供货的压力。1995年，格力淡季回款比上年增加了4倍，达11亿元，为1996年与CC空调决战打好了市场准备。

1995年，格力又发明“年终返利”，将7000万利润返还给经销商。

1996年空调淡季，格力靠淡季返利拿回了15亿回款。在淡季价格战中，各个品牌只得纷纷降价，甚至零售价低于批发价，批发价低于出厂价，大伤元气。董明珠规定格力一分钱也不能降。8月31号，格力宣布拿出1亿利润的2%按销售比例补贴给每个经销商。这样，在空调销售最困难的1996年，格力销量增长17%，第一次超过CC。

格力不仅把缩小营销队伍省下的钱补给了经销商，1997年还拿出2.5个亿返还经销商。董明珠认为：只有经销格力赚钱，才能长治久安。她不仅将紧俏空调品种平均分配，避免大经销商垄断货源，扰乱市场，还推出了空调机身份证，将每台空调在营销部备案。

一般说上年9月份到次年3月份是淡季，4—8月份是旺季，淡旺季有不同的价格，淡

季比旺季低2个百分点。一般厂家都在挖空心思，把旺季从4月提前到3月，以获得更大利润。

1998年，董明珠却突发奇想，在朱总支持下宣布把淡季延长一个月。4月继续实行3月价，格力到手的钱不要。等其他厂回过神来，众多大经销商已纷纷划款给格力，抢买格力产品。有厂家长叹，“董明珠也真狠——这么多年，我们就从没想过这么一招。”

“董姐走过的路，路上都难长草。”有人恶狠狠地说。

#### 坚定信念

——讨厌请客吃饭，拒绝高档宾馆

——表面上凶，内心却想帮你忙

相信爱情、生命和自由

董明珠最讨厌的就是请客吃饭。她到了地区经销商那儿不仅不请别人吃饭，而且往往和经销商们吃着食堂的冷饭畅谈市场。她喜欢一个人出差。董明珠说“道理很简单，多带一个人就多一个人的费用。”一位经销商对此深有体会，许多老总到我们这儿来，前呼后拥，说话神气，比官还官，喜欢听好话。格力不一样，朱江洪和董姐往往一个人拿着皮包就出现在门口。大家在食堂吃饭、说话，和在酒席上就是不一样，实在。有一次，很晚了，我们给董姐安排一晚上一千元的酒店。结果董姐来了，半夜退房，一定要住二百元的招待所。我们想，怎么这么吝啬？不过回头一想，能这么节约公司费用的老总，我们打交道放心。

谁也不相信，这么一个霸道的，在营销上“吃人不吐骨头”的董明珠，在格力厂，大家都亲切地叫她“董姐”。“她呀，表面上凶，嘴上不依不饶，内心却常想帮你的忙。”有一次，一位女工违反规定将被罚款，这位女工丈夫下岗生活贫困，一百元的罚款好比心头肉。晚上，董明珠找到这位女工，递给她一百元钱，“大姐，这是我私人的钱，给你家用。记住，明天一定要把罚款交上去。”

董明珠爱穿漂亮的衣服，没有一件职业装。“为什么要穿白领套装，我喜欢自由自在，喜欢美丽的衣服。”董明珠最喜欢的是看书，从小就想过小说中人物的生活，她相信爱情、生命和自由。在生活中她已经拥有这些。

“我做一切事，都是为了证明自己的能力。我们的国家如果能像日本、韩国一样，每个人都在岗位上忘我工作，认真去为一种

民族的精神努力，国家就会富强。”不知别人怎么想，董明珠就是这么想的。

有人说董明珠是珠江三角洲少见的女强人，在她身上，单纯的信念靠着疯狂的热情去实现，任何现实似乎都不能阻挡她。

这个自信的女人，有着别样的美丽。

《海峡商情》1999年2月

封面专题 8至12页

## 一盘下不完的棋 ——读董明珠新作《棋行天下》

舒兰

多年前，著名导演谢晋曾执导过电影《一盘没有下完的棋》，而今天，一位市场营销高手，面对市场这一硕大无朋的棋盘，运筹帷幄，陈兵布将，在一个必须力求走和的棋局里，以步步高招，开创了一个又一个新的局面，实现了“正和博弈”——不是相克而是双赢。她说，这是一盘永远也下不完的棋。她就是“1999年全国家电业十大新闻人物”之一的珠海格力电器股份有限公司分管营销的董明珠女士。在她接手格力电器营销工作的几年间，格力电器的年销售额每年以翻番的速度往前发展。花城出版社新近出版的这本《棋行天下》，为人们揭开了董明珠这盘棋局的谜底。

作为具有丰富营销经验的优秀女企业家，她在书中披露的并不是什么营销的“说教”，也不是依照先人的棋谱亦步亦趋，而她走出的每一步棋，其实就是她在市场操作中的每一个充满探索的足印。正因此，作者的“棋路”才极具创造性，也更能启人心智。

董明珠是以历尽艰辛的四十天追债作为她在营销舞台上迈出的第一步。这一惨痛

的经历使“棋风”凌厉的董明珠在日后出任格力电器经营部长和副总经理时，下决心制订“棋盘”上的游戏规则，用厂商双方都愿意遵循的游戏规则来降低竞争成本，减少内耗。

“在开拓市场时期，不同的地域，不同的环境，不同的经销商都不断向我提出新的问题，老方法已经不再适用，怎样才能解决问题呢？”董明珠的探索就是从这里开始的。因此，格力电器的营销政策的每一次出台，都会在空调业界掀起一阵风波，总是被人视为“创举”。

格力与别的空调企业有个很大的不同，就是其销售部只有二十三个业务员。那么每年几十亿元的产品又是如何销售出去的呢？鉴于人海战术时代的业务员可能存在与经销商私下串通而谋取私利的情况，董明珠果断地剥夺了业务员手中的某些特殊权力，杜绝了权钱交易，她只让每个业务员负责一个省的协调，不负责发展营销网络。而经销商则分为一级、二级，不同的经销规模有不同的返利标准，这样，格力的营销网络迅速在市场上铺开。

1996年空调界“凉夏血战”，格力顶住了降价的压力，但经销商亏了本，于是，董明珠发明了被媒体称为“空调史上一个创举”的“年终返利”的营销政策。

为保护各地经销商尤其是小经销商的利益，防止格力空调的跨区炒卖，董明珠发明了“条形码”的制度，控制产品流向，限定销售区域。

董明珠深有感触地说：“如何保障经销商有一个合理的利润空间，是我们的一个重要课题，”但“控制价格更应是营销的一个重要环节”，如何处理好这两者的关系？董明珠发明了被经济学家称为“二十世纪全新营销模式”的以资产为纽带、以品牌为旗帜的区域性销售公司，厂商合作共同管理、控价、赚取合理的利润。

董明珠说：“如果有人认为我们在营销方面有什么秘诀的话，那么最大的秘诀就是不玩花样”，“厂商平等合作，把靠市场创造效益作为一致的目标，并以此作为基本的游戏规则。”

我们很难想象一场没有规则的游戏能长久持续下去，我们也很难想象一方吃掉另一方的棋局能永远下不完。作者在这本书中要告诉人们的就是一要有公开的游戏规则，二必须兼顾双方的利益。这两点说来简单，但真正遵循它却并不容易。因为人都是趋利的理性动物，总想获取自身的最大利益。本书给人们最大的启示在于：贪图便宜追逐利益并不可怕，与其说它是建立共同游戏规则的障碍，不如说它是促使双方去发现对方漏洞，捕捉战机，从而建立起相互制衡的趋于合理的游戏规则的动力，因为所谓的“制度”、“规则”不就是利益相关的各方在多次博弈的过程中逐步建立起来的吗？唯有这样，这盘棋才不至于死气沉沉。

读者也可以从这本书中获取诸多人生教益，那就是，“即使在和局中，每个人也是可以创出新局面的，人的价值的实现并不在全局的改变，而在局面的创造”。

《人民日报》2000年10月5日

## 正是棋行天下时 格力电器平稳换届 董明珠闪亮登场

朱燕

题记：采访中对董明珠最认同的是：她喜欢简单而单纯的东西。我想是因为它接近真理，因为它是美的最高境界。

上台

奔跑、旋转、跳跃……

转身、亮相、定格……

像电影《红菱艳》的女主角一样，董明珠不知疲倦地舞啊、跳啊，她在中国空调市场的大舞台上，成了一个佼佼的舞者。

“许多人一起跳呀，可是我跳得很棒不是吗？所以我走上前台了呀。”董明珠半开玩笑、半认真地对记者说。

出任格力总经理后首次见传媒的董明珠，脸色有点憔悴，双眼却炯炯有神。她谈笑风生，挥斥方遒，并不高大倒略显瘦弱身体，仿佛映出点意气风发、谈笑间樯櫓灰飞湮灭的味道来。

董明珠说：“上任一个月，我感觉很好啊。要学的东西还很多，就是感觉时间不够，所以我每天最多只睡五个小时。我是搞营销的，对技术方面就欠缺一点。所以我现在几乎每天都要到生产第一线去，我要把朱江洪总经理的最长项——技术学来。还要学习朱总的宽大的胸怀和发掘人才、培养人才的做

法。一定会有比董明珠更棒的后起之秀，对不对？”

董明珠人爽语快，嗓门不小：“我有很多目标：要出精品、要技术创新；要加速家用空调向中央空调迈进的步伐；要把营销理念的精髓融会到企业管理上去，并把它制度化、法律化；要使格力的各项事业稳步向前；要使格力空调在全国空调市场上占到50%以上。”

董明珠口若悬河地谈格力，记者让她谈谈自己，她突然卡了壳？想了一下，她说“一个人再能干也是不行的，一定要有一群人的力量，有集体的环境。我时常对自己说：一个人把自己看得太伟大时，就是失败的开始。”

谈到格力换届是否有诸如其他一些大型家电企业般风起云涌的换届“故事”，董明珠说：“格力换届是很正常的换届，朱江洪总经理的高瞻远瞩使此次换届很平稳。格力的生命力是延续的，决不会因为某个人而天翻地覆。”

谈到近日某些媒体炒作格力内部管理的一些个别事情。董明珠说“我觉得，企业换届、处理违规员工等等，都是企业内部管理中的小事，没什么值得炒作的。但如果大家真的觉得有兴趣，格力可以考虑今后定期召开新闻发布会，我也好少花些广告费。”

董明珠表示，目前，格力电器的财务状况良好，风险控制得较好，较高的资产负债率反而为其经营活动提供了较大比例的财务杠杆。公司2000年的销售毛利率29%，销售净利率仅4%，但股东权益收益率高达16%，原因正是有效地利用了负债经营。

同时，格力空调目前在全国各地的销售形势非常好，如滨江、东北、深圳、河南等市场，近日期销售额均分别达到了1000多万元，与去年同期相比，格力在全国的销售已增长了40%，同时，格力今年的旺季销售工作已经全面展开，她对实现今年销售空调250万台(套)的目标充满了信心。

### 真人

董明珠在她的书《棋行天下》中，说过一句话“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。”

作为“1999年全国家电业十大新闻人物”的她——

领导说：她太能干了——格力的腾飞，董明珠功不可没。

朋友说：她太聪明了——别人还没说出口，她就知道人家在想什么。

销售商说：她太厉害了——即使内心想帮你忙，嘴巴上还是不依不饶。

竞争对手说：她太凶狠了——董明珠走过后，路上都难长草！“

董明珠自己说：“我最崇敬的人是朱镕基总理。他光明磊落、雷厉风行，工作上不讲情面，有着高度的责任感。我们国家上至总理下至企业领导，太需要这种人了。”

董明珠说她最得意的事情就是：格力空调销售全国第一时，人们投来那赞赏的目光。而她最满意的事情呢，就是：我们操纵市场，而不是市场操纵我们。她最大的愿望：到2001年，格力销售额达到100亿。她最痛恨的行为：缺乏良心和责任，做事只考虑个人利益的行为。

董明珠的脾气很大，每当她看到不合理的事时，更是不容辩解。她说：“哪个女人不想温柔一点儿？只是到了这个位置后，由不得人再温柔。企业领导人不能当老好人。”每当她看到该做而没做的事，她的急性子就忍不住要发作。董明珠说：“如果讲我霸道的话，我只是在工作上霸道，工作以外的时间我跟大家都是一样的，无论是家里人还是外面人，我觉得大家都是平等的，只有带着这样一颗平常心就能处理好很多问题。”

从一个业务员做起，第三年做了销售部长，之后统管全国销售。如今在中国的空调领域里，几乎没有人不知道董明珠。有人说，格力这几年简直像插了翅膀在飞。在董明珠的操作下，格力空调年销量由6年前的3万台猛增到现在的100多万台。“董明珠”这个名字随着格力这个金字品牌一齐响亮起来。面对各种称赞和肯定，董明珠最常说过的一句话就是：“我有一个好上司，他是个充满正气的人，是他给了我一个完整的舞台，放手让我充分表演。”的确，这些年，在原总经

理朱江洪的支持下，我们看到在充满硝烟的空调市场上，董明珠穿着她的红舞鞋，舞得轻松自如，令人炫目。

董明珠也把自己比作一部机器上的一个齿轮。正是由于“齿轮”的自我评价，她把她的成功归结为全体格力人共同努力的结果；正是凭借“齿轮”的自我定位，她对自己要求很严格。长年在商海的风口浪尖上滚打，成为中国商界女强人，收获一种不局限于营销领域的经验，也感悟出一种面对人生的态度。可她说她不喜欢“女强人”这三个字，冷冰冰的挺吓人。她可是个愿意和女同事逛街，喜欢给部下介绍对象的人呢。

董明珠说：“我无论在什么岗位，坐在什么位子上，我总有一种紧迫感，自己每天会给自己施加一定的压力，这种压力不是靠别人给我，而是自己给自己压力。我认为你要每天发现自己的问题，不断地去总结，那你才能成功。即使成功，我也认为它是新的开始，并不是永远的成功，因为别人也在进步，别人也在往前走。”

### 模式

董明珠长袖善舞，舞步轻盈；董明珠把营销当成了一盘棋来下，正如她的一本书名——棋行天下。她创造的格力营销模式已成为中国空调行业的一个样板。

董明珠是以历尽艰辛的四十天追债作为她在营销舞台上迈出的第一步。这一惨痛的经历使“棋风”凌厉的董明珠在日后出任格力电器经营部长和副总经理时，下决心制订“棋盘”上的游戏规则，用厂商双方都愿意遵循的游戏规则来降低竞争成本，减少内耗。“在开拓市场时期，不同的地域，不同的环境，不同的经销商都不断向我提出新的问题，老方法已经不再适用，怎样才能解决新问题呢？”董明珠的探索就是从这里开始的。因此，格力电器的营销政策的每一次出台，都会在空调业界掀起一阵风波，总是被人视为“创举”。格力与别的空调企业有个很大的不同，就是其销售部只有23个业务员。那么每年几十亿元的产品又是如何销售出去的呢？鉴于人海战术时代的业务员可能存在与经销商私下串通而谋取私利的情况，

董明珠果断地剥夺了业务员手中的某些特殊权力，杜绝了权钱交易，她只让每个业务员负责一个省的协调，不负责发展营销网络。而经销商则分为一级、二级，不同的经销规模有不同的返利标准，这样，格力的营销网络迅速在市场铺开。1996年空调界“凉夏血战”，格力顶住了降价的压力，但经销商亏了本，于是，董明珠发明了被媒体称为“空调史上一个创举”的“年终返利”的营销政策。为保护各地经销商尤其是小经销商的利益，防止格力空调的跨区炒卖，董明珠发明了“条形码”的制度，控制产品流向，限定销售区域。董明珠深有感触地说：“如何保障经销商有一个合理的利润空间，是我们的一个重要课题，”但“控制价格更应是营销的一个重要环节”，如何处理好这两者的关系？董明珠发明了被经济学家称为“二十世纪全新营销模式”的以资产为纽带、以品牌为旗帜的区域性销售公司，厂商合作共同管理、控价，赚取合理的利润。董明珠说：“如果有人认为我们在营销方面有什么秘诀的话，那么最大的秘诀就是不玩花样”，“厂商平等合作，依靠市场创造效益作为一致的目的，并以此作为基本的游戏规则。”

董明珠有一个“棋经”，她反复给记者讲了许多遍：“现在很多企业觉得生意越来越难做，商机越来越难找，可我认为不是。我们格力的观点是企业有倒闭，但行业是没有倒闭的。比如说服装业吧，你能说大家都有衣服穿就没人生产服装了吗？只要你别总生产中山装就行。所以我们认为到处都有商机。只要你始终创新，生产出来消费者喜欢的东西，市场就是存在的。”

### 人物小档案

董明珠，江苏南京人。中国最大的专业化空调企业——珠海格力电器股份有限公司总经理，全国“五一劳动奖章”获得者、“99全国家电业十大风云人物”之一，珠海市政协常委。2000年出版了记录其经商道路的自传《棋行天下》。

《珠海特区报》（2001年5月27日）

新闻周刊人物背景B3版





ISBN 7-80689-547-7



9 787806 895474 >

ISBN 7-80689-547-7/I-625

定价: 39.80 元

文学研究

