

格力董事长董明珠传奇经历 丈夫去世改变一生

1954年，董明珠出生于南京一个普通家庭，兄弟姊妹七人，她最小。儿时的董明珠性格腼腆温顺，总是微笑着听别人说话，几乎别人说什么她都同意，“好啊”、“可以”、“没问题”是她的口头禅。因为担心在火车上吃东西难看，她最初在格力出差时，甚至在火车上饿了一整天。她很爱美，极为注重个人形象，这一点从她几乎不重样的衣服打扮中大约可以看出来。

在她看来，这辈子最大的转折点，是丈夫的去世。“如果不是这件事，我不会走现在这条路。如果他在，也不会同意我来珠海。”

她丈夫在儿子2岁时病逝。数年后，董明珠孤身一人来到了珠海，后来加入了格力。那一年，她36岁，她的儿子东东8岁。那时的格力还叫海利，是一家投产不久、年产能约2万台的国营空调厂，没有核心技术，只能做空调组装。

她在格力的第一个岗位是销售人员，被安排负责安徽市场。到合肥的第一件事，是向当地一家拖欠了42万货款的经销商追债。

关于她追讨这笔债务的过程，曾经被很多媒体详细描述过：

董明珠锲而不舍天天去找那位经销商，经销商爱理不理的样子。直到下班时，董明珠站起身，一个人回到旅馆。再后来，那位经销商干脆避而不见，这更激起了董明珠的犟脾气，天天去“堵”，终于有一天把他堵在办公室大叫：“你要么还钱，要么退货。否则从现在开始，你走到哪里我跟到哪里！”

经过40天的斗智斗勇，饱尝冷落、戏弄和欺骗后，董明珠终于追回了货物。从此，她立下决心采用“先款后货”的策略。然而，那时的格力在空调界默默无闻，“先款后货”几乎不可能。在一次次碰钉子之后，安徽淮南一家电器商店的经理终于被董明珠的真诚所打动，答应进20万元的货试试看。董明珠终于拿到了20万元的支票。

再后来，格力在淮南的市场被打开了。在芜湖、铜陵、合肥、安庆，董明珠都打开了局面。仅仅1992年，董明珠在安徽的销售额就突破1600万元，她一个人的销售量占整个公司的1/8。

1994年底，在格力电器最困难的时候，董明珠接过了经营部长一职，经历了很多改革。一年之后，销售收入增长了7倍，达到28亿。

从此，她作为神奇销售员声名远播。

在格力的这些年，董明珠没有休过年假，直到现在才可以过个礼拜天。最大的愉快，是看格力的销售数据增长。她喜欢以这些数据来说明这个企业在成长：1994年底，她接手格力电器时，实际年销售才4个亿左右，但至2012年，格力已经实现1000亿的销售，在世界上连续8年销量排在第一。

而她也已被称作家电业的“拼命三郎”、“中国的阿信”。她从底层的业务员做起，一步一步走到总裁、董事长的位置上，数次入选美国《财富》杂志“全球50名最有影响力的商界女强人”，成就了一个被寄予厚望的民族品牌。在中国复杂的商业环境里，在国有体制内，她依然

能坚持原则和个性，有棱有角。

在董明珠看来，“一个好的领导者，必须具有强势的责任感。我想的第一件事就是不被乌纱帽左右，如果你认为我做得太过分了，把我免掉了也不是出奇。但如果给我做，我一定要坚持原则。”

偶尔，她也会“检讨”自己，说“可能我的原则性太强了。”然而，她还是始终坚持，“管理就是铁的，刚性的，制度是不可随意改变的。”

有人说，这与朱江洪的宽容和大度密不可分。

董明珠承认：“如果没有他在我背后的这种支持，我肯定也做不到，你想讲原则也不行，没给你讲原则的机会和环境。”

在中国的电器行业，朱江洪与董明珠的配合被视为“绝配”。朱江洪主抓生产和科研，强调工业精神和技术研发；董明珠长于营销，主抓市场和财务。朱宽容，心胸博大；董强势，原则性强。朱董两人默契配合，成就了这家“中国最优秀的上市公司”。

科龙电器前总裁王国端曾有过这样的比喻，“朱江洪遇到董明珠是朱的福气，董明珠遇到朱江洪是董的运气。”竞争对手也说，这两个人要是吵架，或者有一个生病，或有一个退休就好了。

他们默契合作了接近20年，直至2012年5月朱江洪退休。

董明珠在第二本自传《行棋无悔》中，谈到了她和朱江洪的事业默契：

“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，就像他现在是董事长我她承认，权力过大确实容易犯错误，但容易犯错误不代表一定会犯错误。她说，她每天都在反思，以保持清醒的头脑。是总经理一样……说句稍微出格的话，如果不是我1994年回来帮忙整顿经营部，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，将会是他的一大遗憾。”

随时随地记住股民和员工利益，就不会做错误的决策

如今，董明珠终于迎来了完全属于自己的崭新的时代。她也终于等来了或将可以超越朱江洪的机遇。

在她的任上，她需要带领格力完成一个历史性的目标：2015年实现2000个亿的销售。

那一份格力电器发布的年度业绩报告显示，公司营业收入和净利润的持续增长，得益于坚持自主创新，通过技术、产品、管理升级推动企业转型，以技术创新为动力，带动管理创新、营销渠道创新，发挥品质品牌优势、全产业链优势、规模成本优势，全面提升综合盈利能力。

这基本概括了董明珠掌权之后工作重点、格力电器改革的方向，一定程度上也回应了之前的质疑。

在外界的眼中，董明珠长于营销，但并不专于技术，人们的担心是，朱江洪离开后，董明珠是否依然坚持对工业精神和技术创新的追求。

“格力技术的研发是格力发展的基石，在格力发展的过程



中一直没有放手。这些年，格力创新的整套机制都建立了，我们有好的科研人员，也有好的机制。当然，现在可能更多地提出了创新技术发展的要求，这意味着将来只会走得更好。”格力电器主管技术的副总裁黄辉说。

在董明珠的组阁中，黄辉升任了董事，这被解读为格力电器未来对技术的考量。而据格力电器的公开发布，截至目前，格力电器已拥有技术专利8000多项，其中发明专利2000多项。2012年申请专利2400多项，平均每天有7项专利问世。

董明珠的下属们说，董是一个理想主义者，一个追求完美的人，对品质有极高的要求，近乎苛刻。因为“她在市场上看到过太多优秀的产品，这意味着她对时尚和品味的要求更高。”

在她的苛刻要求下，他们也最终把很多不可能的事情都做成功了。

董明珠说，她希望格力在技术领域有突破性和创造性，不只是能给别人带来一种新的感受，甚至可以改变人们的生活方式。

然而，董明珠始终认为，一个企业最重要的是管理，如果没有优秀的管理就不可能有优秀的人才。没有优秀的人才，一切都是空谈。

她当上董事长之后觉得，每一个干部必须更加清醒地反省自己。因为她看到，随着企业的不断扩大、时间的不断推移，干部队伍的自我约束面临更多的问题，她专门针对拥有权力的干部队伍提出了“公平公正，公开透明，公私分明”的12字管理方针，“容易犯错误的往往是手上有权力的人，而不是工人。”

她要求格力所有的共产党员都要戴上党徽，每天接受大家的监督，“你要时刻提醒自己是共产党员，起带头作用。”她对格力的共产党员们说。

“我们要求公私分明，因为有的干部权力太大，利用公家的权力为私人谋利，特别是我们上游配套，这在公司当中自然形成很坏的影响。在这个问题上，我们要求非常严格，发现一个查处一个，绝不手软。”

她承认，权力过大确实容易犯错误，但容易犯错误不代表就一定会犯错误。她说，她每天都在反思，以保持清醒的头脑。“任何时候决策，你要考虑你背后的股民利益、员工利益，这些东西如果能够随时地记住，就不会做错误的决策。”

对于下属们来说，董明珠很

不好糊弄，她最讨厌撒谎的人，“因为一个人只要说谎，他就可以做一个不忠诚于企业的人，在小事上说谎的人，在承担大事的时候也会。你可以不做，但不能对我说谎。”

她说，她唯一要做的是把干部队伍带好。“我的责任是为那些想做事的、有理想、有追求的人，创造一个好的平台和环境，最起码给努力工作的人公平公正的机会。在格力的环境里，我们不容许偷鸡摸狗、弄虚作假的人存在。”

她认为，领导者一定要有清醒的头脑，因为不公平的政策，一定会带来不公平的结果。那些很会在你面前表现的人得到提拔，那些很实力工作却到你面前表现的人得不到公正对待，这样的环境很糟糕，对企业是巨大的伤害。不公平、不公正的环境和人才机制，只能培养又奸又猾的人。

“为什么我要提这12字方针，就是为了渗透这种公平公正的文化。”

不可复制的董明珠

在董明珠的办公室里一直挂着一幅字：

“献身企业忘自我，棋行天下女豪杰”。这是朱江洪在2005年送给董明珠的生日贺礼。

董明珠的下属们都说，她的这一生完全奉献给格力了。他们称赞她是一位很了不起的企业家，有很执着的敬业精神，舍弃了一切奉献企业，对企业没有私心，拥有敏锐的市场判断力，有着显赫的业绩……董曾有过这样的感慨，“在这个社会，男性是主导地位。女性在这个岗位上背后要付出很多，作为一个女性，要领导一帮男士，怎么能够让他们信服你，那真的不是靠你简单的亲和力，那是要靠智慧的。而且更多的是，你要比他更加执着和拼搏，你要比他做得更好，你的判断力比他更强。”

董明珠的一位民营企业朋友感叹说，董明珠为格力付出了太多，比民营企业对自己企业的付出还更多。“她已经这么成功了，还经常出差，一有时间就去看市场，我们自己做老板都做不到那么敬业。”董明珠几乎没什么属于自己的私人时间，见人就推销格力，句句离不开格力。

在这位与董明珠有多年交往的企业家朋友看来，董明珠很廉洁，完全没有私心。在国有企

业的领导人中是罕见的。

她没有亲人在格力，甚至为了格力的利益，她与自己的亲人翻脸了。

那是在1995年，格力空调全国货源紧张，一个经销商找到董明珠的哥哥，希望通过他的关系拿到格力空调，按2%给他提成。她哥哥向她提出了拿货要求，结果被她拒绝了。同时，她也停掉了这个经销商的货。

“当时是1995年，到现在10多年过去了，我哥哥到现在也没有理解，他认为我手下有权力，但却没有用好，没有为家人谋利。”

但至今，董明珠仍然认为，正是因为坚持了原则，通过这样严格的管理，格力电器从1996年到现在和经销商没有一张合同，从1995年以后没有了应收款，从1997年到现在没有在银行贷过一分钱。

在董明珠看来，“作为领导者你必须没有私心地去做事情，否则这个企业搞不好的。”她感叹，如果企业家都能放弃自我，中国有多少优秀的企业可以成长起来？“但现在的问题是，人一旦有了权力就容易变成私用了。”

她甚至坚持认为“决定企业好坏的不是体制问题，而是领导人的能力。”“有人说把制度建好交给谁都行，我说错了。实际上不管什么时代都是一个领导人的作用，即领导力的问题。制度再好，他也可以把它推翻。格力选人的条件很简单，道德摆在第一，能力次之，坐在这个岗位的人一定是忘我地、能够舍弃自己所有利益的人，这个企业才有希望。”

董明珠自我评价是一个始终具有奉献精神和挑战精神的领导者。而从她上任的第一天起，她就开始有意识地以这两个标准来培养接班人。

董明珠的一位下属说：很难找到一个像她这么无私和投入的人了。

董也坦言，这太难了。“有些人现在看起来可能很好，但掌权之后可能不一样了，现在你是看不到的。怎么找一个知足的，甚至愿意为了企业付出一生的人，真的很难，这是最大的问题。”

董明珠几乎无可复制。在格力，董明珠以她的无私、公正和奉献赢得了持久的权威和拥戴。她的下属们害怕她，敬畏她，崇拜她，支持她。

最重要的是，他们愿意追随她。