

董明珠：“霸道女总裁”的三板斧

作者：金错刀来源：创业邦

董小姐很彪悍，这两年，靠着很多彪悍的话频繁上头条。

董小姐年轻时就很彪悍，1994年格力做了4.6亿，董小姐一个人做了1.6亿。

十几年前，董小姐去人民大会堂开会，董小姐说这里用的空调不是我们的，我一定要让他用上我们的空调。后来，董小姐真的搞定了人民大会堂。

董小姐和老搭档朱江洪，一起把格力带到了千亿量级。这是2012年底的事，要知道，当时中国家电企业只有海尔和美的过了千亿。但是，这两家公司都是超级多元化，而格力就专注于空调，一个单品过千亿，的确很猛。

这两年，董小姐瞄上了互联网，跟雷军打了一个10亿的赌局，还自己动手做了一款手机，说做手机，分分钟灭掉小米。

董小姐绝对是中国史上最霸道女总裁，什么是董明珠霸道背后的秘密武器？董小姐靠她的霸道能够分分钟灭掉互联网对手吗？这种霸道式转型有戏吗？



【第一把刀】人性之刀：霸道总裁的三板斧

同行这样评价董小姐，“她走过的路都不长草。”过去这些年，她和几乎所有的同行都发生过口水战，她抨击美的老来格力挖墙角，甚至用小偷这样的词汇形

容对手。

2014年，在格力的经销商大会上，董明珠在内部讲话中，将海尔、美的、TCL、志高、科龙等厂商毫不留情挨个批评，并宣布2015年要用降价展开清场行动。更绝的是，所有的家电厂商都不敢得罪的国美苏宁，董明珠就敢直接翻脸，格力的产品曾经长达十余年在国美苏宁体外循环，结果照样卖，还卖的不错。

2014年的十一，业内出了一件很轰动的事。什么呢，格力开始发动价格战了。这为什么是新闻？因为董明珠很多年前曾经说过，格力绝对不搞价格战。而且过去这么多年，格力也确实说到做到。但是这一次格力主动降价了，这不是打脸吗？你看董小姐怎么说呢：

董明珠说，话的大意是这样，这些年来，由于格力在空调市场获得了较高的回报，所以现在格力愿意拿出一部分利润，让利给消费者，回报消费者这么多年的热爱。你瞧瞧，同样是降个价，经董明珠这么一说，这事立刻高大上了。

这也是董明珠的霸道之处，同样一件事，别人做，就不对，她做就有理。但这种霸道的背后，首先是格力的市场地位决定的。董明珠曾经说，格力没有对手，你听起来狂妄，但她的理由是：旗鼓相当才叫对手。第二名到第五名加起来市场份额还没我大，谁是对手？

董明珠的霸道背后，是她把传统企业的竞争力做到了极致，这是霸道总裁的三板斧：

第一板斧：技术至上

董明珠自己是搞销售出身的，很多人认为董明珠不懂技术，但是，董明珠对技术人员的重视程度，一般人比不了。她曾经表示，在格力，谁的工资可以比总裁高？技术人员可以，只要你真有本事。

在格力崛起之前，空调业的核心技术，掌握在日本大金公司手里，早年格力也曾经上门虚心求教，想出高价购买多联式中央空调的技术，不料日本公司说，我16年才研发出来的技术，不会卖给任何一个中国公司。受了这样的刺激，后来格力的研发人员在没有图纸的情况下，实现了一拖四一拖八的突破，到现在格力在一拖多领域都是世界领先。

董明珠虽然不是技术出身，但是她的市场嗅觉很灵敏，她经常给技术人员出

难题，比如电这么贵，能不能生产出来不用电的空调？技术人员一听都傻了，这可能吗？但是霸道总裁不管这些，我提了方向，怎么想办法实现是你们的事，经过无数次实验，烧坏了无数电机，别说，最后格力还真研发出来了太阳能光伏空调，还请王健林来做了广告。

有了在技术研发领域疯狂甚至不计成本的投入，才有了格力今天的市场地位。

第二板斧 渠道独立

举个最有名的例子，研究格力的人，都知道有个格力模式，简单说。就是在90年代末，格力开始和各省一级的大经销商合资建立股份公司，共同管控格力在当地的分销渠道，这样一来，大经销商由被动的接单者，变成了一个市场的主宰者，而且分红的时候，总部会先向大经销商所在的股份公司倾斜。

此外，格力会保证参与合资公司的经销商的独立性和排他性，就是说在你的地盘，不会有人和你抢生意，不会有窜货的发生。这样一来，大经销商何乐而不为？这个模式，就是董明珠发明的，这也被认为是格力迅速崛起的秘诀之一。

格力模式的价值，在于2004年当国美和格力发生冲突的时候，给了格力炒国美鱿鱼的底气。2004年，格力电器不满国美当时提出的卖场返点的政策，一怒之下，全线退出国美渠道。

但是在当时，国美苏宁已经是家电产品最主要的销售渠道，一般品牌，赌气的结果就是死。但是格力没有，因为格力已经花费巨资和心血打造了一个完全自主经营的遍布全国的专卖店体系，有1000多家。直到现在，你也仍旧可以在北京三环以内看到格力的专卖店。这些店的作用，除了销售，更重要的是服务。在空调业，一直有三分购买七分服务(安装)的说法。

格力专卖店的体系如果您感兴趣可以下去研究一下，我们只说它的意义，它的存在证明了，家电品牌有可能通过自有渠道的建设，摆脱对专业卖场的依赖。实际上，这种思路还是启发了很多企业，大家意识到，家电产品的价值链其实很长，有很多文章可以走，不是把货送给渠道就了事了。包括后来海尔自己搞的日日顺品牌，也是从服务入手，提升附加值，另立门户。所以，这一模式影响深远是显而易见的。



第三板斧 专注

董小姐其实是家电业的异类，因为她太专注了。

早期，格力经常被骂“把鸡蛋放在一个篮子里”，“路越走越窄”。

董明珠在自传《棋行天下》中，写过这样一句话：“越是单纯的东西，越需要百倍的努力去捍卫它。”我看了，觉得很有力量感。

2003年时，董明珠就跟大家说，要有工业精神，当时很多人很奇怪，工业精神是个什么概念呢？就是更强调一种务实精神，而商业行为基本是不存在这种责任的，转手倒卖赚钱就可以，但作为制造业必须要静下心来。

董明珠说：“我觉得我们不能培养一个队伍是朝三暮四的，只有专业化才能去创造、去研究。当时我们的理念也不是什么很伟大的思想，就是想要打造一个稳扎稳打的、而且能够有自我挑战的队伍。”

这种专注，也让董明珠在企业家圈子了很异类。有个段子，董明珠至今不会打高尔夫球，也没有听说过“老虎”伍兹，有人谈起老虎伍兹，她说：“老虎？什么老虎？”

这几年，互联网+是一个大战略。在家电圈，苏宁、海尔、美的都在进行互联网转型。这些转型往往有一个共同特点，他们都是自上而下的转型。转型的路线蓝图的总设计师就是公司领导者，换句话说，转型本身成了一把手工程。在苏

宁是张近东，在海尔是张瑞敏，在格力，则是董明珠。

在互联网转型上，董小姐是最典型霸道转型做法。

应该说过去的成功，给了董小姐很大的自信。所以在格力转型的方式节奏上，董小姐都有着极强的把控力。比如外界普遍认为，正是由于格力自己的线下渠道太强大，格力介入电商渠道太晚了，直到2014年10月，格力网上商城才出现，同时格力旗舰店进驻了天猫。但是董明珠解释说，这是因为自己的服务体系跟不上，所以不想贸然上线。

这也是我们今天的一个关键拷问：互联网时代，这种霸道式转型有戏吗？

【第二把刀】破坏性之刀：失败的霸道一课

霸道的董小姐这些年争议很大，表面上看，是因为她说话比较犀利，有时候口无遮拦。但是细细分析一下，你会发现她和同行的冲突非常多。一般大企业的领导人都不会直接抨击竞争对手，但是董明珠不一样，去年在中国企业家的年会上，当谈到美的和小米的合作时，董明珠直接说，这是骗子和小偷在一起。用词尺度之大，世间罕见，要知道，当时雷军就在隔壁的会场。

前段时间，她又和主要的竞争对手之一美的方洪波发生争执，董明珠说美的总是挖格力的技术人员，而方洪波回应说，我明确讲过，珠海那家企业的人，我们一个不要，这件事也成了无头公案。

那么董明珠为什么会和同行发生很多冲突，甚至不断上头条，我认为，这本质上和格力的发展模式有关。

在互联网时代，开放，生态都是关键词。但是格力这些年的发展路径显示，这是一家把“独立性”发挥到极致的公司。如前面所讲的，格力的技术在同行是遥遥领先的，在渠道方面也有独立而完整的一套体系。在市场份额方面，也暂时没有人能够动摇格力老大的位置。作为工业企业，当一家公司在渠道和技术上都拥有很高独立性的时候，这个时候这家公司很容易形成一个产业链的闭环，也就是一个相对封闭的王国。这个时候，公司的创始人很容易形成一种错觉，我就是行业规则。



其实，董小姐的霸道转型思路，也是大多数传统企业的做法。我认为很危险，跟和雷军的十亿赌局一样，我认为这也是董明珠价值 10 亿的霸道转型一课，值得很多传统企业引以为鉴：

第一，“霸道”这种工业时代的基因，是传统企业互联网最大的敌人。

据说在格力有个不成文的规定，走的人就不要回来。有媒体报道推测，格力本质上也是一种家文化，董明珠自认为对员工很好，事实上，也不错。所以她不能接受的是，企业这么好，你为什么还要走？在格力，人数最多的，地位最高的，也是技术人员，是工程师。

技术人员的特点，就是最好两耳不闻天下事，一心搞研发，所以格力相对独立而封闭的文化，也培养了一大批非常优秀的人才，但是，当整个社会商业环境越来越多元、越讲究开放的时候，格力过去赖以成功的文化，也面临越来越大的冲突。

说实话，我一直认为格力是一家出色的企业，但是它总是让我隐隐想到另一家曾经同样辉煌的手机巨头，诺基亚。诺基亚辉煌的时候，也是后面几名追赶者的总和也不及诺基亚。诺基亚是工业文明的集大成者，品质卓越，设计精良，我们不是开玩笑说，诺基亚的手机可以用来砸核桃吗？但是，面对智能手机浪潮，诺基亚手机死在封闭和惯性上。

第二，工业时代这种“霸道”的十年磨一剑的产品经验，是互联网时代做产品最大的坑。

董明珠也在做手机，把自己的照片放到手机开机页面，要做一台三年都不换的手机，当大家看到格力手机的配置和价格时，吐槽无数。

董明珠也做了自己的格力商城，我上去体验了一下，基本上是格力产品简单粗暴的展示台，页面设计不美观，用户体验也很一般，关键是，这个网站如何运营流量，看不到对用户痛点的挖掘。

工业时代这种“霸道”式产品思维，在互联网时代遇到的最大一个挑战是，只擅长玩硬的，不擅长吃软饭。这种吃软饭，是商业模式，是粉丝经济，是软件驱动。

董小姐想用强势的营销来让新一代消费者接受用工业化思维打造的手机产品，有种削足适履的感觉。

面对互联网战场，董明珠的霸道是否还能有工业时代的那种破坏性，我看不看好。

看到董小姐，我其实看到了 N 多中国传统企业家的转型背影，他们很有勇气，很有决心，壮士断腕，自杀重生。

但是，用工业时代的三观，是很难打赢互联网时代的战役的。

这些传统大佬，要想互联网转型成功，其实最重要的是毁三观，毁一下工业时代的旧三观。