

# 董明珠：水至清亦有鱼

## 印象董明珠

崔 丽

采访董明珠的时间，一推再推。她的助手不时过来说，董总还在开一个重要的会。

言谈间，董明珠悄然现身。一袭白色长裙，外罩褐色薄针织衫，知性优雅，精明干练，眉宇间透出一丝疲惫。

在家电业号称“铁娘子”的董明珠，有着诸多头衔，她却淡然一笑，“我只是个卖空调的。”

这个“卖空调”的女子不简单。她从独闯珠海的“打工妹”，一步步登上格力董事长的巅峰，被视为中国商界一个传奇。

董明珠擅言。打开话匣子后，她表情生动丰富，聊天寒暄时笑意盈盈，说到格力、说到空调，转瞬威严起来，不时挥起手臂，说到激动处，手指敲得桌子“咚咚”响。

印象董明珠，多面似镜。

董明珠纯粹，纯粹到极致。这个与“格力”、“空调”画等号的女人，无论做空调，还是卖空调，都推向一种极致状态：投入巨资自主研发，一定自己掌握核心技术，质量检测揉不得一粒沙子。

她无论走到哪儿，习惯就是“看墙，看墙上有无格力空调”。如果看到一家酒店安装的不是格力空调，她会拔腿就走。

董明珠决绝，决绝到不留余地。这种决绝，把一些同事、同行逼到墙角。对搬搬说说、拉拉扯扯的员工，她怒而开除；对处于白热化竞争的空调家电市场，她不降价、“炒国美鱿鱼”、搞采购招标内幕……有人说她“霸道”、“厉害”、“有手段”，一向更红的话是“董明珠走过的地方不长草”。

对这些说法，董明珠照单全收，仍强硬似铁。她自有一番逻辑，原则、规矩、制度、诚信，是她行事做人的红线，任何人、任何事，一旦踩压这条红线，绝不客气，毫不手软。

董明珠透悟，透彻到水可至清。她放言，我们在格力，可以逮着人随便采访。

在格力流水线的现代化车间里，写有“公平、公正、公开”的红色大条幅，悬挂在办公室里。过道中，忙碌的工人们一抬头，目光就能瞥见这几个大字。

诚信做人，踏实做事，是董明珠倡导的企业文化，“水至清亦鱼”。有人笑称，格力的员工被“格式化”了，董明珠正色道，“公平、公正、公开”这6个字，就是格力“格式化”标准。

董明珠不言失败，只承认最大失败是自己打败了自己。

投入格力二十余载，她似乎从未松懈，一直坚持自省与反思。在她的字典里，没有竞争手段，更没有给竞争对手留机会。她只说，“真正的对手是自己，什么时候你感觉安稳了、舒适了，危机就会出现”。

董明珠大道至简，简约至无须纠结商关系。疑虑抛向她：你怎么与政府搞好关系？她怎么看待“潜规则”这些困扰政商两界、掰不开揉不碎的灰色问题，在她嘴里，不假思索脱口而出：我不需要和政府搞关系，不用“潜规则”，只需要做好空调就行了。“我对政府最大的贡献是搞好企业。”

董明珠强势，强势到不容置疑。在格力有个有趣的现象，员工要求统一着装，在清一色的白上衣、蓝裤子人群中，只有董明珠如一道流动的彩色风景，变换不同服装，出现在格力，而不会有人质疑。

她说，“格力员工都认可，你当了总裁也可以。”

董明珠孤独，孤独到忍痛割舍亲情。她最极致的对手，实则都用在自己身上。她斩钉截铁地说：不允许自己犯任何错误。她推崇的企业家品格，不是勤恳耐劳，而是无私忘我。

至今说起与哥哥、家人的关系，她脸上掠过一丝不易觉察的落寞。哥哥曾找她进一批货，本来合理合法的要求，被她拒之门外。除了工作，同事们也不会过多与她交往。

“在这个位置上，责任永远是第一位的。应有的亲情、友情我必须舍弃，这是必要的付出。”董明珠手臂一挥，坦然而坚定，“我注定是孤独的。”

她对格力接班人的要求有一条排在前面：“对待格力要超过对待自己的家人。”

董明珠柔情，柔情到温暖人。她的脸部线条刚硬，但用自己的话说，“骨子里我是一个感情丰富的人”。原则之外的她，会圆融妥协。“空调”之外的她，是亲切的“董姐”，会和好姐妹喝茶、买衣服砍价……

采访结束后，回到办公室的董明珠，换上了浅蓝色绣花旗袍，一副居家模样。见她来，她一言未发，连忙打开硕大的冰箱，抱出一大堆点心盒子，像对待孩子一样，招呼大家吃。

“儿子会做饭给我吃。”说起儿子，董明珠眼神闪出柔软的光。在儿子成长过程中，她陪伴不多，至今愧疚。如今，独立、温和的儿子，成为她最大的骄傲。

紫色四合，董明珠又换上坚硬的球鞋，和往常一样，她会回到家中，为自己煮一碗面，然后出去散步。于她而言，独自行走，也是一种人生态度。



格力电器董事长兼总裁董明珠

当下成为时尚的高尔夫社交，她甚至显得有几分“老土”，别人开口闭口“老虎”伍兹，她却莫名其妙，插嘴问：“什么老虎？”

政府部门想要同格力做生意，董明珠表示欢迎，但一样要先付款后提货，“不能破坏了游戏规则。”董明珠说，“买格力空调是这样的，其他的我管不了。”

同样，董明珠从担心政府会跨界向国企身份的格力“伸手”，她觉得一个好的领导就不该怕政府越界，“我愿意被别人监督，随时可以看格力这里的情况，这就是我的成功。”

要养护“水至清”的商业环境，不是一人所为，董明珠再次强调制度的重要性：“出淤泥而不染的只有荷花。要清除水里的杂质、淤积，那就不是荷花的事情了。”

“多少年以后人家讲到格力的时候还记得董明珠，我认为这就够了”

在董明珠偌大的办公室里，摆放着一张她的照片：或薄施粉黛，或素雅清丽，既没有与亲人的温馨照，也没有与同事朋友的热闹照。董明珠示人，永远是一副“独行侠”的形象。

如果说，为了格力、为了空调，她要做到“水至清”是工作所需，那么，与亲人友人的关系，也整肃到“水至清”的程度，难免不近人情，甚至不可理喻。

面对我们，出乎所有人的意料，董明珠坦然说：“我注定是孤独的，注定要割舍亲情，这是承担责任必要的付出。”

如果把事业与家庭放在天平的两端，董明珠的重心，永远倾斜在事业一边。这一点，不由分说，不容置疑。

亲情的撕裂，让董明珠心痛，却是无可回避的选择。

1995年，正值全国空调销售旺季，董明珠的哥哥兴冲冲地从南京来到珠海。一个经销商想通过他找董明珠拿3000万元的货，承诺给他2%的提成。帮哥哥拿订单这本身并不违规，还会给格力带来订单收益，这本是两全其美的事情，董明珠却断然拒绝了。

她打电话给那个供货商，斩钉截铁地告诉对方：“我不会给你空调。”对方气愤地问董明珠哥哥：她是你的亲妹妹吗？！

哥哥的心里窝了一肚子火，不理解为什么在不违法的情况下，董明珠手中掌握着权力却不为人所用，气得拂袖而去，从此不认她这个妹妹。

但董明珠的心里横着一条红线：如果答应了帮哥哥拿货，开了这个先例，可能导致的后果就是其他经销商依葫芦画瓢，破坏了原有的秩序。

“我觉得我的权力不是为自己用的，”

极致，都不为过。更重要的是，在董明珠的经商之道中，“不能以问题产品伤害别人实现自己的利益最大化，企业家要有社会良心”。

董明珠初期做销售的时候，格力还叫做“海利”，是一个年产量仅两万台的小厂。企业的规模小，品牌又不响亮，推销的时候只能靠质量说话，质量的过硬让她得以与经销商、与消费者建立一种信任。对她而言，这种信任比黄金更重要。

1994年因为一批进口的零部件出了问题，厕所旁、楼道边、食堂里，都能看到“总经理信箱”。原来信箱挂在厂长办公室门口，员工有意见也没人敢投。

员工们私下议论，看来，董明珠是真的。从此信箱每天塞得满满当当，最高纪录一天收到700封信。

信箱成为董明珠了解民情、沟通民意的渠道，其中反映的问题，有的令她深为震惊。一些中层干部作风霸道，欺上瞒下令人发指。有一个中层干部，以各种“莫须有”的名目长期克扣一线员工工资。

董明珠拍案而起。当时正值格力十周年庆典刚结束，喜庆缭绕之中，董明珠把所有中层干部拉到外地，开启闭门会，大行整顿治理之风，个别恶劣中层干部受到严厉处置。

董明珠铁腕治腐，动真格，敢碰硬，在中层干部中引起强烈震动，风气大为改观，在格力树立了正气、扬了清风，赢得员工赞许。

反腐败没有商量、不留余地。为避免有人以“无处上缴”为借口收红包和礼物，董明珠专门设置了一个小组，负责监督和保管。一时间，无人不受触动。公司市场部外出接待的发票，她也事必躬亲严格审查，每一张都要问清来源去向，弄得找她报销的员工，都神经紧绷。

眼里揉不得沙子的董明珠决心把公司制度变成一个筛子，只有筛网足够细密了，才能淘清杂质，清理淤塞。

一次，董明珠打电话给一名中层干部，他支支吾吾说在陪客户。后来了解到，他其实是在陪家人。董明珠坚持把他撤职，“一个人在这种事上都撒谎，如果遇到大事，能承担吗？”

在格力电器，“公平、公正、公开”的大红色条幅随处可见。董明珠用这“三公”制度性地营造了一个透彻、严明的竞争环境。

设计师吴欢龙在格力干了十几年，他笑言，格力标准高，活儿要干得漂亮，挺累，但心不累，“在格力，人与人之间关系简单，大家都很简单，把工作干好是第一位的，谁上谁下，大家心里都明镜似的”。

格力电器对人才选拔有一整套严格的制度，实行竞争上岗，监督任用，最大程度实现“公平、公正、公开”，选出来的人，令人信服。

董明珠不是共产党员，但她要求格力所有党员上班时要佩戴党徽。总裁助理张伟，白衬衣上天天别着党徽，下班也戴着，刚开始不习惯，现在一天不戴，都不自在了。”张伟说，“别说，戴着这枚小小徽章，总能自觉不自觉地提醒自己注意党员形象。”

望诸东顾如今是格力电器的副总裁兼财务负责人，审计出身的他，因为在审计格力的时候分外严格，曾经是格力的“死对头”。董明珠却看中了他认真严谨的特质，游说了很久，后来把他挖到了格力。

“董总是个很正直的领导，如果她想浑水摸鱼的话，不会希望审计那么严格。”望诸东说。

如今，董明珠面临着选拔格力接班人的考验。有人担心，没有了董明珠，格力还能成其为格力吗？董明珠的答案是肯定的，她挑选接班人的标准是：无私且具有“水至清”的品格与能力。

在格力，“水至清”的气质与人格，已不仅仅董明珠独有。

“只有水清了才能看到哪条鱼是健康的，哪条是生病的”

“格力的员工必须统一穿公司制服，白上衣、蓝裤子，戴党徽，挂厂牌。女士长发必须束起，男士不得留长发。所有上班不得佩戴夸张的首饰。办公室里不能说笑打闹，吃零食……”一个进厂不过一年的员工，像倒豆子一样，一字不落地把这些规定一股脑儿倒出来。

如若违反，将受到严厉处罚。一位公司高管曾经因为着装不合格，被当场重罚了1000元。一位中层干部戴着一枚硕大金戒指，董明珠见了说，金戒指和工作又没什么关系，最好还是注意下形象吧。

“水至清无鱼”这条古训，董明珠偏要拆成“水至清亦有鱼”。

她自有一套理念：如果把企业比作一池子水，当池水浑浊的时候，会滋生腐败的杂质，这些杂质能把一部分池鱼养得又肥又大，却最终淹死了其他的鱼，破坏了健康的生态。

“浑水摸鱼，永远没有建立一个大家公平竞争机制。我们说的水清有鱼，只

“商人不要勾肩搭背，只须各自做好分内的事情”

不久前，有人向董明珠推荐看电视剧《甄嬛传》。“他们都说‘好好好’，尤其是政治家、企业家更要看，让我也去看看。”谈起《甄嬛传》，董明珠拧紧眉头，连连摇头、摆手，“我一看，不得了，完掉了，格力要这么干，整天勾心斗角、窝里斗、搞些乌烟瘴气的关系，格力一定完掉了！”董明珠激动起来，手指不时敲打着桌子。

政商关系，成为当下中国一个欲说还休、欲言又止的灰色地带。但在董明珠看来，事情并没有那么复杂。她眼里的企业与政府关系，同样可以做到“水至清”的境界。她对政商关系的定位言简意赅：商人和官员不要勾肩搭背，只须各自做好分内的事情。她直言，格力不搞政府关系，格力不需要潜规则。

“我就是个卖空调的，踏踏实实，本本分分，做好我的空调就够了。”董明珠底气十足，“我对政府最大的贡献就是做好企业，卖好空调。”

在商界这么多年，董明珠算是个特立独行的另类，很少出现在各种社交场合，既不与官员周旋，也不在业内圈子交际，她不会喝酒，很少应酬，只要不出差，就每天两点一线：单位、家里。

她要求格力不能养成酒桌文化。对于

崔 丽 张 莹

最近，董明珠代言起了广告。未提产品，开口就是“我是董明珠，科技改变生活”。一种“天下谁人不知君”的强大气场，她似能稳稳hold住，笃定自若。

这就是董明珠，珠海格力电器股份有限公司董事长、总裁。

广东珠海，1980年成为我国沿海对外开放的经济特区。如今，董明珠俨然成为这个改革开放桥头堡城市的一个标志性符号。

人来熙往的机场里，随处可见董明珠的形象，她讲授企业管理的视频一直在循环播放，她的两本书——《棋行天下》和《行棋无悔》，被放置在书店里最显眼的位

置。人声鼎沸的粤式酒家，墙上的、转角的、带有格力标志的空调，匀速转动，为大快朵颐的人们送来阵阵清凉……

上世纪90年代初，董明珠独闯珠海，应聘到当时名为海利空调器厂的格力电器，从不知营销为何物的菜鸟，到个人年销售额5000万元的销售冠军；从青涩的“打工妹”，到挥斥方遒的董事长。

二十年来，在董明珠的身后，格力空调业绩也画出一条漂亮的上升曲线：连续11年在中国家电领域里纳税排在第一，连续8年产量居世界第一。2012年，格力电器再度令人刮目相看，成为全球首个依靠空调单品销售破千亿的企业。

这位喜欢穿长裙、戴珍珠项链的女企业家，八度入选美国《财富》杂志“全球50名最具影响力商界女强人”；成为首位获得中国最佳商业领袖奖的女性企业家；2013年的福布斯亚洲商界女性榜排名第十一位……

她如同一个多棱镜，折射着各种复杂眼光的审视和众说纷纭的品头论足。有人说她的经历是年轻人的励志故事，是创业者的营销圣经；也有人非议她行事“霸道专行”、“舍我其谁”……

然而，无论别人怎么看，如何言说，董明珠只做董明珠，如一颗珍珠，在蚌壳中，经受磨砺、苦痛、艰难，终于孕育、破壳而生。因着一种执拗与纯粹，至始至终，董明珠给自己、给格力，营造了一个“水至清亦有鱼”的生长空间。

“我们不是自虐狂，只是严格地尊重自己”

董明珠踩着高跟鞋走进会议室，微笑、寒暄，递过来的名片抬头简明了，联系方式周到详细：手机，邮箱都留了两个，其中一个邮箱名是angel（天使）。

而对于生产线上的格力空调来说，董明珠却绝对不是天使，说“恶魔”并不为过。

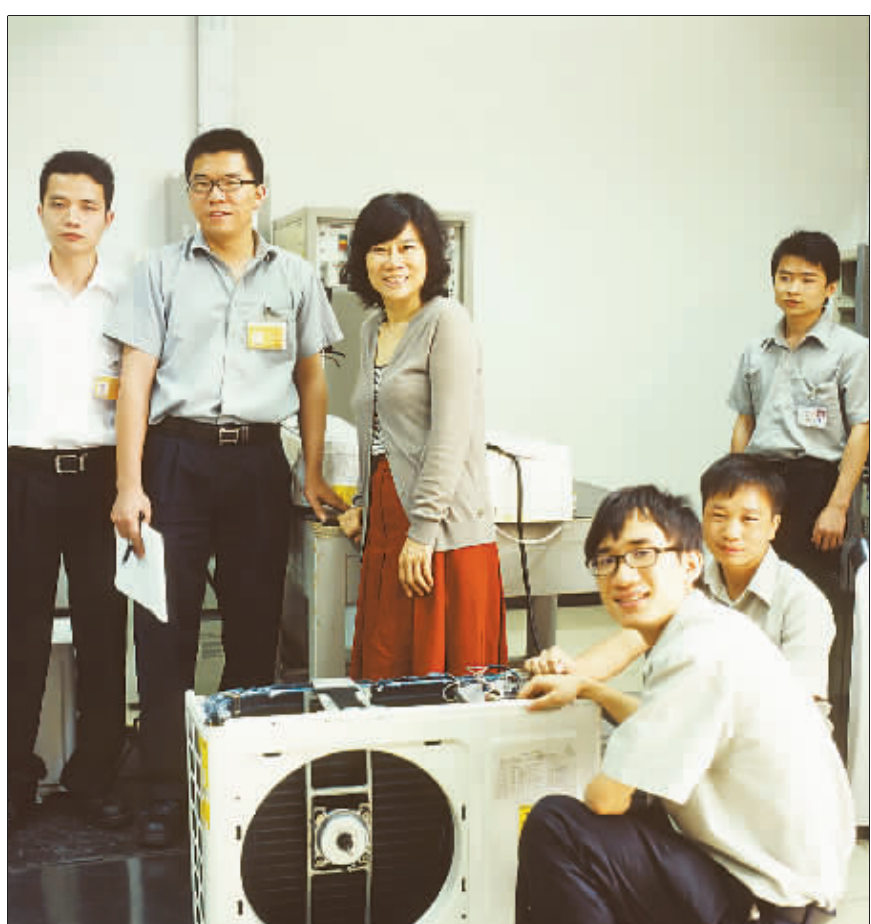
严苛，是董明珠对产品质量的极致要求，她用“自虐、严苛”的标准，为格力注入一个“水至清”的生产环境。

她曾经对质检部门放话：“用最严苛的标准检测我们的产品，你们的目标就是把产品玩死机。”

格力电器实验室因此成了新产品的“炼狱”：暴雨，飓风，大雪，霜冻，凡是能想到的恶劣条件，都要模拟出来让产品“尝试”一下，只有经得起“扒皮”式考验的机器，最终才能投入生产。相比于国家质检标准，董明珠对格力空调质检的每一项标准都提出更为严苛的要求。

质检部门曾监测抽查，格力空调被一车一车地拉走，面对如此密集的抽查，董明珠泰然自若：格力不奢求别人的宽容，格力产品不需要“照顾”。

在空调市场摸爬滚打20多年，在董明珠看来，产品质量，是格力空调的生命线。对质量的要求，无论多么严苛、多么



董明珠和技术研发人员在一起