





#### 四、案例分析题（第 1 小题 10 分，第 2 小题 10 分，第 3 小题 14 分，共 34 分）

### 董明珠的管理之道

董明珠 1954 年出生于南京一个普通家庭，兄弟姊妹七人她最小，1994 年出任格力营业部部长。在董明珠这段任职时期，发生了一件轰动的事，即格力员工被打事件，董明珠对此事发飙，并对打人方发出非把你废掉不可的言论。而董明珠的管理绝招也在这个事件中有所体现。

有个 2000 多万的货要发到格力，但这里面有瑕疵，不符合质量标准，格力负责的员工要求退货，供应商就雇了三个人把这个员工堵在格力门口打了。董明珠知道后对这个员工说：立马报案，通知安全部，通知你的领导。员工对董明珠说：他报告了，但副总说现在这个治安不好，让他晚上注意。董明珠直言被打员工晚上天天都要加班，怎么注意呢，领导说句注意安全就处理完事情了？在第一时间报警后，董明珠就让治安部的人 24 小时跟到公安后面把这个案子破了为止。董明珠事后做了两件事：第一，取消这个供应商给格力配套的资格；第二，这个副总被辞退了。

扛得住业绩，保得了员工，这才是真正的董明珠的霸道。然而就是这样霸气、快言快语的董明珠，却让众多员工对她服服帖帖。社会传言“董明珠每天发飙训员工十几次”，面对这样凶悍的领导，有格力员工曾表示，“我对这里的感情很复杂。我们的不满，只能通过骂董大姐来发泄。但如果让我们投票谁来管理格力，相信周围的人还是会投她。”

1995 年董明珠成为格力的销售总监，在她领导下，格力电器从 1995 年至 2005 年，连续 11 年空调产销量、销售收入、市场占有率均居全国首位，被空调界同行及新闻媒体誉为“格力模式”，其独创性的区域销售公司模式还被经济界、理论界誉为“二十一世纪经济领域的全新革命”，并被评为“广东省企业管理现代化优秀成果”，竞争对手形容她“走过的路难长草”。

董明珠是个雷厉风行的女人，她的员工都“怕”她，但又由衷佩服这个上司。员工回忆当时董明珠立了个规矩，上班时间不能吃东西，早晨不准迟到。董明珠的办公室是透明玻璃的，每天都会看着她们，所以最开始我们解决了迟到的问题，但不吃东西的事情，员工都觉得董明珠可能是说说而已；有一天员工正在吃的时候被董明珠看见了，这时候下班铃声刚好响了，董明珠走过来问她们，你们嘴在吃东西的时候铃还没有响，所以一人罚款 50 元。那时候在后勤工作的人员，最高的工资也就是 800 块钱（1995

年), 50 块钱对她们来讲还是蛮心痛的, 个个都求饶, 但董明珠坚决让她们罚款。这件看起来是很简单的事情, 一下子就改变了大家; 到现在为止, 格力公司员工绝对不会带吃的到公司来。

董明珠不畏权威, 非常有原则; 她在自传《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。” 2007 年, 董明珠出任格力电器股份有限公司总裁。当时格力总经理从广西带来一个人, 专门负责开票, 想给谁开就给谁开。董明珠回去后马上对她的账目进行清理, 发现了重大问题, 董明珠罚她 100 块钱(她的工资是 800 块钱), 并且在全公司通报。针对这个问题董明珠就立了一个规矩, 你开票的没有权力给谁发货, 财务通知你给谁发货你才能开单。这个制度定下来以后无形之中把她约束了, 她就做不了假, 也不可能搞关系。董明珠管理上“不近人情”, 商战上“霸道”, 家庭上人情冷暖。董明珠表示: “人的心胸有多大, 就会做多大事”。企业的一把手可以决定企业的生存, 这很重要”。

董明珠这个与“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, 自己掌握核心技术。董明珠虽然是搞销售出身的, 但她对技术人员是极度重视的。她表示在格力, 技术人员的工资可以比总裁高, 只要你有真本事。现在的格力深深打上了董明珠的烙印, 强调核心技术, 强调工业精神。而曾经的格力并非如此。在中国, 99%的家电业都有与外资合资的背景, 将别人的技术转化为自己的产品。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, 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, 这种技术我们是不会卖的, 因为它现在是世界上最先进的技术。日本人的话让董明珠深刻意识到: 跟外资合作无非是别人将即将淘汰的技术给你, 而她们会有更新的产品、更新的技术与你竞争, 而且还能用这些淘汰技术获得另外的收益。“只有走中国创造之路, 才能有中国制造的天下。一个企业要生存必须要有研发, 否则就会在竞争中被淘汰出局。”这让格力在痛定思痛中开展了自主研发之路。

目前格力研发中心有 4 个特殊的实验室, 分别研究在微生物、雨打、噪音及模拟环境中对空调运作的影响, 模拟环境设计了从高温 80℃到零下 30℃时空调温度、湿度及风速的运转情况。正是有了这种前期准备, 格力在新疆克拉玛伊市场已经占到了 80% 以上的市场份额。而在前几年的南方炎热天气时, 格力空调也经受住了考验。又如, 董明珠的市场嗅觉很灵敏, 她经常给技术人员出难题, 比如电的价格太贵, 可能生产

出不用电的空调吗？经过无数次实验，烧坏了无数电机，最后格力还真研发出来了太阳能光伏空调。正是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。

董明珠常说，狠不是为难别人，是为难自己，不仅体现在核心技术必须过硬的要求上，也集中体现在格力关于质量的《十二条禁令》和管理的“八严方针”上。这在格力内部也经历了几个阶段：最早的是“8年不回头”，就是8年消费者不回头；后来董明珠又提出了“6年免费服务”，强调“没有售后服务的服务才是最好的服务”。甚至在格力的生产车间及实验室里，随处可见体现着“董氏风格”的标语，“工业精神就是要精益求精”、“绝不拿消费者当实验品”、“创造不需要售后服务的产品才是好产品”、“严禁返修机进入市场”等等。还有一个例子，珠海的质检机构多次和格力表示会多多支持企业。董明珠却一口否决：“最大的支持就是质检，哪怕产品有一点点问题，你就给我退回来。放一马，就是伤害，对我最挑剔，就是对我最爱护。”董明珠对员工的严格要求和对质量的严厉把控，保证了格力空调的高质量。

董明珠在商业女性领袖之路上一往无前，多次因为她的贡献而获得荣誉。2003年1月，董明珠当选为十届全国人大代表；2005年11月，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；2006年3月，荣获“2005年度中国女性创业经济大奖”；2013年，当选中国经济年度人物；2014年，被联合国正式聘为“城市可持续发展宣传大使”；2015年，进入全球50大最具影响力女性排名。

2019年1月16日，董明珠再次当选格力电器董事长兼总裁和法定代表人，她精彩的人生奋斗之路还在继续着。

1. 评价董明珠任营业部部长期间对员工被打事件的处理方式。
2. 根据案例资料，谈谈执行力与企业制度的关系。
3. 从董明珠对核心技术的重视和对质量的把控中，可以获得的管理启示有哪些？

**【完】**