

董明珠：我的字典里没有“天花板”

■ 房煜

虽然是二十五位企业领袖中唯一的女性，但董明珠并不是因为其性别，而是因为其性格，更受瞩目。

什么时候退休啊？这是她之前经常被问到的问题，她已习惯一笑而过。不过，提问者不同，角度亦不同。对于同行而言，董明珠的离开会意味着家电江湖上从此少了一位难斗的对手，大家都可以松口气。对于格力电器的员工而言，这意味着诸如“不用电的空调”这样的“董式”猜想会远去。而对于大众而言，则意味着少了一位女性励志的典型，甚至是少了一些八卦的乐趣。毕竟，那个著名的赌局还横在那里，其中的主角怎可以在谜底揭晓前就退场？

现在，家电江湖上依旧到处是她的身影，她力推可以用光伏发电的太阳能空调，并拉上王健林亲自上电视做广告。她打破格力不打价格战的诺言，在 2014 年的“十一”发动了降价促销活动。虽然总被称为“铁娘子”，但是董明珠也会露出如沐春风般的笑脸，放下身段，与“老冤家”国美电器重修旧好。

制造了如此强悍的人生，董明珠偶尔停下来回望时，也忍不住叹了一口气：“是啊，想一想我今年都 60 岁了。”她对笔者说道，时间，是难以征服的对手。

董明珠领导格力成为千亿级企业，她自述对财富本身并不执着。“按照财富榜排名的话，永远轮不到我，我不是一个拥有财富的

人，但是我觉得几次出国，在过海关时，竟然有些人能认出我来，说你是格力的老总吧。我觉得这个价值是无限的。”

很多人都会好奇她的奋斗基因从哪里来？当然，如果你了解董明珠的故事，自然知道首先是生存的需要。如果谈初心的话，董明珠最早的初心，就是一辈子卖空调，卖很多很多空调。这就是她当年最真实的想法。

但是当董明珠通过自身的努力成为格力的金牌销售时，这种基于生存压力的奋斗其实已经可以告一段落。此时的格力也需要董明珠做出选择，是继续一辈子卖空调，还是走上管理岗位。或许当时的格力领导应该这样对董明珠说：你是愿意卖一辈子空调呢，还是愿意改变世界？

现实的故事没有如此传奇。按照董明珠自己的回忆，1992 年，就是邓小平南巡讲话这一年，董明珠的领导第一次提出让她离开业务线，走上管理岗位。当时的董明珠并不乐意，“老板对我说你能不能回来考虑当部长，我说我不回去，因为当时我觉得销售员太重要了，一线太重要了。第二点，当业务员我们是拿提成的，回去当部长的话，我们总经理一年也就是七八万的年薪，业务员可以一年拿几十万上百万，我干嘛要回去呢，无论从公和私的角度，我不想回去。”

1994 年，格力公司碰到业务员集体离职事件。在企业发生危难的时候，格力需要董明珠这样的人站出来。董明珠最终做出了对她自己和格力都非常重要的决定，开始告别一

线走上领导岗位。她说的很实在，“你说钱这个东西，谁都知道是好东西，我董明珠也不傻，也认为钱也是好东西，但是我觉得如果企业垮掉了，我还能干销售吗？”

可能她自己也没有想到，这一干，就是风雨兼程 20 年。这 20 年，董明珠把格力打上了很深的董氏烙印。随着朱江洪的隐退，董明珠也迎来了属于自己的新世界。

此时董明珠当然不会考虑退休问题，她和格力正站在一个关键的十字路口。董明珠无疑是喜欢接受挑战的人，金牌销售员的经历成就了她今天的职业性格和事业野心，即使微笑时也掩盖不住那种“你放马过来”的杀气。

董明珠正进入一个陌生的世界，就像《星际穿越》中演绎的情节，一艘装备最精良、最先进的飞船驶向外太空，进入另一个时空时，谁也不知道会发生什么。

格力和董明珠遭遇的挑战来自很多方面，首先是互联网的冲击。“你们很多人会认为董明珠很守旧，愿意在线下，不愿意在线上。”董明珠说，她知道外界对于格力的看法，于是“双十一”格力也与天猫展开了合作。董明珠不想在没有准备好时就冒进，“如果说我们当时（两年前）上线，我们的服务跟不上，特别是空调安装各个方面不能落实到位的话，是对消费者一种不负责任。”现在她认为时机成熟了，“我的宗旨是一定能够全面服务到消费者没有瑕疵的服务高度，我们才会全面推进。”

消费者是董明珠经常挂在嘴边的词，无

论是谈及国庆期间让业内瞩目的降价行动，抑或是不计成本研发太阳能空调，她都言必称消费者。但在同行看来，商场如战场，如果谁总说自己如此单纯未免空洞。因此，外界认为其降价行动与格力的库存有关，而重新牵手国美又是始于去年的格力渠道变局的一步棋而已。

2014 年的董明珠难以捉摸，在公开场合，她总是避免讨论企业的战术问题，而是直接上升到战略和价值观的高度来解释格力。董明珠肯定知道，很多人在等着她失误，就像很多人在等着她向雷军认输一样。她那种永远保持自我挑战的性格，也会使她有时将自己置于钢丝绳上。例如在格力跨过千亿门槛后，董明珠提出五年后冲击两千亿的目标，这或许是一座比雷军的小米更难征服的高峰。考虑到市场容量以及宏观经济下行的大趋势，这一目标的完成难度明摆在那里。但董明珠认为，“一个企业只要有活力，只要坚持诚信共赢的企业文化，两千亿、三千亿、一万亿都是有可能的。”

在她的眼里，天花板永远属于别人。“唯一的天花板就是两件事，第一可能你带着一种逐利的情绪做企业。第二你永远依赖于别人的技术。所以我认为行业是永远会存在的，讲一个最通俗的例子，我们在座的所有人都要穿服装，你不可能说我们发展了，进步了，服装行业倒闭了，为什么？因为人不穿衣服了，那是不可能的。但是有的企业就能很好，有的企业不行，为什么？因为他守住他过去的

观念，永远做老式的，做旗袍，我们在座的女士哪个还会（平日）穿旗袍？”

永远给自己设定更高目标的董明珠，把她自己与格力置于一个充满变数的新世界中。

变老，对于一个女人是个敏感话题，但她更愿意保持内心世界的年轻与冲动，从年轻人那里获得营养。“所以我经常跟年轻人在一起，能够接受他们的很多想法，在我眼中，80 后、90 后很聪明，就像当年我们长大成人以后，父母的眼光看我们一样。我们应该有一种非常包容的心态去看年轻人。”

“我自己有时候回头看看，自己也觉得好笑，别人问我，我自己也在问我自己，我现在还要这么努力吗？我回答说要，因为你想到的是百年企业。可能大家认为到了这个年龄阶段，已经很成熟，或者说得难听点，就是老谋深算的人。你可以对别人稍微注意一些（讲话）方式，装的老成一点，但是我还是没有改，我觉得我还是这样。”

但是在企业经营战术层面，她是不会给自己“下套的”。比如还是 2000 亿的目标，如果讲格力靠做空调就能做 2000 亿，“那我是在骗你们，但是我还是坚持我的观点，格力永远是一个专业化的企业。”只是与别人为了利润而多元化不同，格力的多元化是因为我的技术升级延伸带来了多元化的机会，我觉得是不同的概念。”

事实上，她正小心地构筑着自己的产业逻辑，让挑剔者无缝隙可钻。

刘强东：后悔当年胆子太小，不够激进

■ 冀勇庆

“最后悔的就是当年还是不够激进，没有尽早在团购和生活服务业务上早点布局。”——刘强东

2014 年对于京东集团创始人兼董事长刘强东来说，是关键的一年。5 月 22 日，京东顺利登陆美国纳斯达克市场，成为市值仅次于 BAT 三大巨头的中国互联网公司，刘强东本人也以超过 60 亿美元的身家成为中国企业家中的新贵。

在京东成功上市之后的新闻发布会上，他满怀感慨地说道：“说句实在话，我的性格很简单，个人将自己定位为吊丝，我是从农村出来的，我希望过的生活就是去大排档吃吃饭，我不想做 special 的人，如果那样会不开心的。我不想做英雄，觉得做普通人拼搏更有价值，更开心。”

而实际上他已经无法再做回普通人了。不过，自从去年大半年的美国求学之后，他的工作与生活确实发生了很大的变化。生活方面他收获了爱情，工作上他也不再像过去那样事必躬亲，而是远离了京东的日常管理。

2014 年以来，除了上市路演那段时间忙个不停之外，上市之后的刘强东不小心把腰扭了，又休息了好几个月的时间，直到 11 月 3

日他作为唯一的互联网代表出席李克强总理主持的座谈会，他才正式上班。

当然他还经常参加京东的早会，不过由于公司大了，原来 8 点 30 分的早会提前到了 8 点 20 分，他跟直管的高管们碰一下议题，后面的会议就不再参加了。

京东成功上市后不久，刘强东就将整个集团进行了分拆，京东裂变成京东商城集团、京东金融集团、拍拍网和海外事业部四大业务部门，每个业务部门都有独立的人财物配置，独立运营。此外，刘强东还透露，京东还将组建一家“硬件+技术服务”为主要业务的子公司。

刘强东为自己的京东集团军配备了几位能力很强的领军人物，他们大都是在刘强东的感召之下，最近几年才加盟京东的。“我 95% 以上的时间花在团队上，寻找最合适的人，和团队沟通交流；剩下 5% 的时间则花在公司战略上。”

除了异常低调的京东金融集团 CEO 陈生强是在 2007 年 4 月加入京东，算是“老京东”之外，其他几位领军人物都是刘强东在最近几年找来的外援。其中，京东商城 CEO 沈皓瑜 2011 年 7 月加入，即便如此，他也算是较早加盟京东的。拍拍网负责人黄莺春则是 2012 年 6 月才加盟京东，京东集团 CFO 黄宣德 2013 年 9 月加入，京东海外事业部负责人

徐昕泉则是直到 3 月 31 日才火线加盟。

这几位高管都有着极强的适应能力和学习能力，他们在加入京东之前往往并不是做同样的工作，例如沈皓瑜之前在百度负责在线搜索的广告销售业务，到了京东却负责仓储配送物流为主的供应链管理业务。

黄莺春来京东之前在投资银行做上市公司，完全是电商的门外汉，但她很拼命，下属凌晨三点发邮件给她还经常能在 15 分钟后收到回复。2013 年她负责的京东开放平台（POP）增长很快，得到了刘强东的公开表扬并获得当年的优秀总裁奖。2014 年刘强东又给她压了新的重担，让她负责与淘宝正面竞争的拍拍网。

徐昕泉加入京东之前在华为消费者业务集团担任 CMO 和 CSO 的职位，到了京东之后负责开拓海外市场。徐昕泉透露，在加入京东之前，他跟刘强东谈了好几个月，主要不是谈待遇，而是谈对京东和电商的未来发展，正是刘强东的那种“企业家的战略眼光”最终打动了他，让他决定加入京东。

2004 年才进入电商行业的京东，显然不如 1999 年就起步的阿里巴巴有那么充裕的时间，能够培养出众多 CXO 层级的高级管理者。刘强东别无他法，只能采用从外部引进高层管理者的方法。不过，这并不意味着他忽视了对公司中坚和骨干阶层的培养。

“京东做的最正确的事情，就是在 2007 年拿到投资后启动的管培生计划。之前很多人说是自建物流对于京东很重要，但我觉得管培生计划更重要。”京东会从大学的应届毕业生中，经过笔试和面试、测评等程序，综合评估应聘者的显能和潜能，选中的应届毕业生才能加入京东的“管培生计划”。管培生正式入职后，京东将为每个人提供全面的发展计划，包括公司各部门的轮岗、精心定制的培训、团队活动以及发展机会，并由公司优秀经理人担任辅导导师，刘强东本人也会抽时间与管培生们进行充分的交流。经过“雏鹰”、“展翅”、“搏击”以及“翱翔”四个阶段共计三年半的培养，这些应届毕业生将被京东培养成价值观过硬、专业能力强的经理级员工，期满后还将统一纳入京东更高阶的人才池持续培养。

过去七年，京东累计培养了 337 名管培生，分布在京东的各个部门和各个岗位，目前管培生的保留率接近 90%，并成为公司人才梯队建设的重要组成部分。

掌控着京东这家在一个季度内就增加了 12000 名员工的人力密集型公司，刘强东认为维系公司未来成长的关键就是人和价值观。在京东内部，他一直不遗余力地灌注一种价值观：京东是一家低成本、高效率、关注用户体验的公司，三者都同样重要。“我们的综合费用率做到了 10.3%，其他公司最低的也有

16%—17%。京东要做的就是既能低价，还能赚钱。”这一点，他跟亚马逊创始人兼 CEO 贝索斯极为相似，两人都不看重财务报表上的那些数据，更多的时候是依靠商业上的直觉以及用户价值去做决策。

直到上市之后，刘强东才终于搞清楚美国会计准则（GAAP）和非美国会计准则（NON-GAAP）的区别，不过他本来对这个事情就不是很在意。“上市前我就跟投资人说得很清楚，在财务完全安全的情况下，我们仍然会首要看中公司的高速发展，而不是片面追求盈利。此外，我们的现金流非常健康。”他认为，“当别人将一个商品卖 1000 块钱的时候，我们卖 800 块钱也能赚钱，这样才能有核心竞争力。”

他看待最近几年高速发展起来的生活服务市场，就是依靠直觉。“我觉得一个电商能够发展起来，关键还是它能够带来价值。我也在大众点评和美团上点餐，如果哪天他们没有了我会觉得不方便，这样的公司就有价值。”他觉得自己创业这么多年，最后悔的就是当年还是不够激进，胆子还是太小，没有尽早在团购和生活服务业务上早点布局，“生活服务市场很大，我们现在做不了第一，但是我们也要能够提供这种服务，因为它有价值。市场在变化，技术在发展，说不定哪一天我们就找到了新的引爆点。”





同步欧洲科技 引领重卡动力

热烈祝贺

红岩杰狮畅途版牵引车隆重上市

客服热线：400-811-7766



红岩汽车
产品官网二维码

红岩汽车
官方微信二维码