



新甬商人  
物传记丛书

曹云◎主编

# 飞龙在天

王焕江

创业风云传

飞龙集团

魏玉棋 方平原◎著

XINYONGSHANGREN  
WUJIANJI CONGSHU



一个时代，总有一个时代的精英，  
一个时代，总有一个时代的精神。

在宁波，我们看到了这样一个群体的精英，也看到了这样一种蓬勃的精神。



浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS



新甬商人物传记丛书  
曹云◎主编

# 飞龙在天

王焕江  
创业风云传

飞龙集团

魏玉祺 方平原◎著

RENMI ZHUANJI CONGSHU



浙江工商大学出版社

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

飞龙在天：飞龙集团王焕江创业风云传 / 魏玉祺，方平原著. —杭州：浙江工商大学出版社，2013.1

(新甬商人物传记丛书 / 曹云主编)

ISBN 978-7-81140-691-7

I . ① 飞… II . ① 魏… ② 方… III . ① 王焕江—传记  
IV . ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 012485 号

## 飞龙在天：飞龙集团王焕江创业风云传

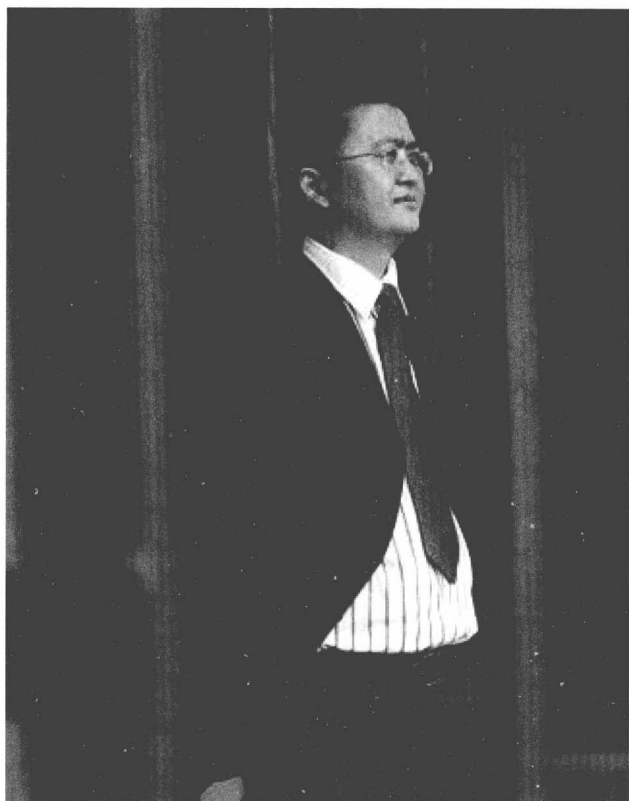
魏玉祺 方平原 著

- 
- 责任编辑 吴岳婷 郑建  
封面设计 王好驰  
责任印制 汪俊  
出版发行 浙江工商大学出版社  
(杭州市教工路198号 邮政编码310012)  
(E-mail:zjgsupress@163.com)  
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)  
电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)
- 排 版 杭州立飞图文制作有限公司  
印 刷 杭州杭新印务有限公司  
开 本 710mm × 1000mm 1/16  
印 张 67  
字 数 1167 千  
版 印 次 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-81140-691-7  
定 价 188.00 元 (共 6 册)

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227



## 他，时代的代言者

为“新甬商人物传记丛书”作序，甚为感慨。一个时代，总有一个时代的精英，一个时代，总有一个时代的精神。在宁波，我看到了这样一个群体的精英，也看到了这样一种蓬勃的精神。

改革开放为新的宁波商业群体，打开了广袤的市场，精明善贾的宁波商人开始把握时机，创新突围。这两种潜质在今天仍然成为宁波新的商帮最为优秀的品质。我们在下海的大潮中，看到了宁波商人独有的勇气和智慧，从学生到军人，从普通职工到厂长，从厂长到公职人员，纷纷开始抛弃“铁饭碗”，从零资产、负资产做起，搬运工、技术工、水果贩等等，都义无反顾地开始走上创业之路。

他们，一直领跑在市场的的前沿。

宁波历来是商业文明的发祥地。闻名全球的宁波帮在世界经济史上大放异彩。董浩云、包玉刚、邵逸夫等一大批声震寰宇的名字，都成为宁波乃至所有企业家学习的楷模，他们的精神至今仍激励和鼓舞着一代代创业者梦想的脚步。

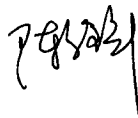
宁波也是中国民营经济最为发达的地区之一。在宁波，有一大批在国内各个行业都可以成为翘楚的企业和企业家，他们有的已成为中国某个产业的领军者和先行者，有的默默地成为某个行业的隐形冠军。在建筑行业，在小家电行业，在机械电机行业，在新兴产业，他们都以自己独特的方式，创造财富、尊重财富并利用财富价值。

宁波是一个有着这种创业激情的土壤的地方，这里不仅风景优美，善于养人，更为生于斯长于斯的人民赋予了一种灵秀之气，让他们善于谋变，善于把握机遇，善于开拓，并形成了一种浓郁的商业气候。正是因为有了这种商业气候，宁波的历史上才会出现、不断辉煌的宁波商帮。

改革开放 30 多年来，这些第一代的创业家思进思变，通过自己的努力，

不断实现产业升级和转型，创造了丰盈而和谐的财富价值。如今，“创二代”开始活跃，他们用自己的勤劳、智慧在国际国内市场上叱咤风云，他们创业创新，立足草根，放眼全球市场，崇尚责任，塑造企业品格，“宁波智造”开始引领现代企业创新潮流。

我希望，这些案例，作为一堂生动的教案，能够为宁波 12 万家民营主体，指明前行的方向。



二〇一二年八月

## 诚信和自尊，负责与开放

在中国经济的发展过程中，无论是过去 30 多年的改革开放，还是现在由大到强的转型升级过程中，家电企业都扮演了极为关键的角色，创造了大量值得书写的故事。如果把这些故事收集起来，我们可以清晰地看到，中国最优秀企业团体、最优秀的企业家队伍的成长历程。他们经历过什么样的磨难？作出了哪些关键选择？又有什么样的困惑？他们的未来会是怎样？更关键的是，透过这些，我们可以了解到，转型期我们最需要的品质是什么。

而在接到《飞龙在天》的书稿，一口气读完后，我更加坚定了自己的想法：引导家电行业发展，能让一群人事业腾飞的企业家，身上应该具备诚信、自尊、负责和开放的品质。不仅从这本书里，而且和书中主人公中国飞龙家电集团王焕江董事长的交往过程中都可以让我感受到这些品质。他近年来创造的奇迹，有借力家电下乡市场机遇的成分，但最根本的原因在于王焕江身上具有诚信和自尊、负责与开放的企业家品质。

实际上，这种品质也是家电行业在惨烈竞争中可以屡屡率先突围的最大保障。比如刚刚过去的“十一五”时期，在国际金融危机的影响下，加上国际家电科技快速升级、家电营销模式创新不断，中国家电行业一度危机四伏。但在国家家电下乡、以旧换新等一系列扩大内需的支持下，我们取得了辉煌的业绩：家电工业总产值 2005 年为 4052 亿元，2010 年已经是 9642 亿元，五年间翻了一番，年均增长率远高于同期我国 GDP 增长的水平；家电行业的利税也从 2005 年的 167 亿元提高到 2010 年的 554 亿元，年均增长率为 27.2%，利税的增长比产值高了近 10 个点，说明我们行业效益上升是明显的，对国家所作出的贡献是显著的。整个行业给人的印象，是越来越诚信，越来越受尊敬，越来越负责，也越来越开放。我们所有的成长，几乎都是在完全竞争的状态下取得的。

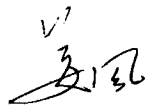
王焕江和飞龙的成长，也一直是在完全竞争的状态下。他们没有谋求特

殊的政策优惠，没有寻求过分的地域保护，他们相信品质优秀是市场经济中最大的法宝，他们从自我奋斗中起步，但并不自我封闭，而是积极寻求一切可能的联合。比如最初阶段的代工，帮人做好零件、做好配套，利小不为耻；发展到与人合作建工厂、做成品、搞研发，风险多而不胆怯；千方百计与供应商、渠道联合起来打造“多方达”平台，构筑起新型的商业模式，头绪杂而不厌烦。

王焕江和飞龙的成长，正是诚信、自尊、责任和开放的最佳注脚。

事实上，经过 30 多年的发展，中国已经成为全球最大的家电制造基地，我们建立了完善的生产制造体系，产生了以海尔、美的和飞龙为代表的优秀企业，但中国家电业的成长历史毕竟很短，我们的科技、制造水平和国际先进水平还存在差距，我们的品牌国际影响力和国际营销渠道的建设仍落后于制造能力，在国际竞争中经常处于被动局面。我们仍然处于一个由大到强的转变过程中，我们需要加强相互间的学习、交流和合作，共同开创一个属于中国家电的时代。

持续注重诚信、自尊、责任和开放，企业的发展理念和价值观也将发生重大变化，会从单纯追求速度和利益最大化、不考虑社会责任，向企业发展的同时，主动承担社会责任和环境责任转变，从而使企业变得更受人尊敬，而成为消费者首选。我相信，如果大多数中国家电企业能够确立以诚信、自尊、负责、开放为内涵的卓越价值观，我们将变成真正的“家电强国”，产生一批全球知名品牌，引导全球家电业的发展。



二〇一二年八月



## 在创新中创业，在创业中创新

看到飞龙家电集团在全国家电行业里声望越来越高，在慈溪越来越受人们尊重，在浙江和全国越来越受欢迎，是一件值得骄傲的事情。说实话，尽管飞龙家电的创业历史不算短，但就算是在慈溪，直到近几年他们才被人们所熟知；尽管王焕江创业创新的成就让人好奇，但直到现在，真正了解的人并不多。

拿到《飞龙在天》的书稿，细细读后，让我对慈溪人身上的坚韧、仁厚、智慧，更多了份直观的感受；对慈溪企业和企业家永不衰竭的创业创新动力，更多了份信心与感动。

慈溪于“十一五”时期末即在浙江全省率先成为财政过百亿元的县级市，民营经济活跃、工业经济繁荣，社会发展也走在前列，包括家电在内的几大传统产业在全国乃至世界都享有盛名。这些成就，有赖于许许多多像王焕江一样的企业家，勇于思变、善于思进、追求发展，并且保持和发扬着慈溪人宽广、仁厚的精神品格；有赖于许许多多像飞龙家电一样的企业，激情创业、努力创新、争创一流，并且致力于回报社会。王焕江和飞龙所做出的成绩，让慈溪朝着全球家电之都的目标又近了一步，这是慈溪人艰苦创业不懈奋斗的缩影，这也是慈溪近几年来坚持科学发展观不断进步的缩影。

王焕江出身贫寒，白手起家，从一个零件一个零件的敲敲打打，到举债开办工厂，从一个农民成长为企业家，也恰好证明了我们安民富民政策的对路，证明了让创富源泉充分涌流的发展方针，让我们每一个原本平凡的人有机会变成财富英雄；王焕江第一次创业失败，背负债务却仍然坚持诚信，坚持创业热情。他在事业发展迅速的同时，着力行业联合，回报乡邻社会，最终让飞龙家电集团稳健腾飞，这也充分证明着，坚守健康品格的人，最终必然会得到社会的奖赏。

面向未来，飞龙正在积极转型升级，并有一系列实质性的动作，战略前瞻，步伐稳健。从以工业为重心，转向稳健工业基础，以商业联合来拓展新

天地；从以自力更生为主，在狠练内功的同时，吸纳一切可吸纳的力量，共同打造行业里新的商业模式，共享行业进步的新成果，这是一种值得赞赏的飞跃。这也是王焕江不断在创新中创业，在创业中创新的努力。

当前慈溪企业群体，整个慈溪的社会和经济，也像飞龙一样，面临着巨大的挑战和机遇。慈溪未来几年区域发展潜力将进一步凸显，民营经济优势依然明显，综合实力不断增强，但受经济结构性矛盾、资源环境约束趋紧、企业创新能力薄弱等制约，经济发展已进入转型攻坚期。我们要在高位上破难攻坚，也必须始终牢牢坚持在创新中创业、在创业中创新，大力开创新型城市化引领区域经济社会转型发展的新局面。

我希望更多的企业能像飞龙一样放宽视野、开阔思路，敢于同全国一流企业相比拼；我希望更多的企业家能像王焕江一样，有着创新、合作、诚信、共赢的理念。我相信，只要是敢于创新发展，敢于联合发展的企业家，就一定会得到社会尊重和认可。对勇于创新 and 联合的人，慈溪永远张开双臂、热情欢迎。

洪嘉祥

二〇一二年八月

## 引言：飞翔的姿态

在家电下乡这场至今仍然火热的盛宴里，从名不见经传的代工者，一跃成为最具市场潜力的新贵，飞龙的崛起势不可挡，令人惊叹。而更使人惊讶的是飞龙创始人王焕江先生的故事：他在 20 世纪，创业沉浮屡不得志，身负巨债败走黑龙江，却又在本世纪初再度创业，近五年突飞猛进，无长袖善舞之能却融合了全国最难对付的渠道和厂商，既能做好代工，又搞好了自主品牌。

说飞龙在起飞，说王焕江的人生在起飞，这并不夸张。

他们的飞翔，主要原因有两点：一是善乘风；二是有信有义。

王焕江与飞龙所乘之风有三：一是改革开放之风；二是创业之风；三是家电下乡之风。借助这三道好风，他们先是起起伏伏，然后便是扶摇直上。

从家电行业来讲，山东青岛、广东顺德、浙江宁波，这是公认的中国家电三大产业集聚地。其中，山东青岛的家电厂商以国资背景、历史悠久、规模宏大而著称，引领中国家电产业多年，其市场网络、政策背景与行业优势几乎无可匹敌；而广东顺德的家电厂商，则依托的“三来一补”，背靠当地各级政府，与港台地区联系最密，堪称国际化与本土化结合最佳的典范，得益于改革开放最先青睐的优势，无论是在品牌影响、体制规范，还是在市场规模、技术实力与议价能力上，都有其天然优势。

浙江宁波，其家电产业则是后起之秀，既无国资背景，也少外资联系，以家族作坊和乡镇企业著称，以最卓越的成本控制、配套能力和市场感觉著称，在激烈的市场竞争中闯出了自己的天地。这主要得益于宁波创业之风的盛行。

而家电下乡，则是继 20 世纪知识青年下乡运动之后，又一场深刻改变国人心理认识、改变社会结构、改变经济版图的下乡。不光是家电，还有汽车、电脑、教育以及医疗和社会保障，这场运动声势更加浩大，力度更加强劲，范围更加广阔，影响更为深远。

有人说，中国经济的未来，在于能不能让更为广阔的农村繁荣起来；中国社会的未来，在于能不能让占人口绝大多数的农民富裕起来；中国转型的成败，在于能不能使先进生产力、先进文化和先进制度推广至大多数

乡村和城镇。

在蜂拥而至的下乡潮流中，家电下乡并不是最早，也并非政府推动力度最大的，但却是效率最快、影响最广、评价最好的。因为在家电下乡这场运动中，对参与其中的所有人而言，包括农民、家电厂商、各级政府在内，都在欢快地享受这场盛宴。得益于这场利国利民的家电下乡运动，飞龙家电迅速崭露头角，演绎了一场由乡镇企业向行业龙头奋进的精彩故事。

尽管飞龙并不像海尔、美的等家电巨头那样，在家电下乡运动的最初，有足够的江湖地位去参与筹划，预先展开市场布局和政策准备，但它仍然无比幸运，能够最近距离、第一时间参与到首轮试点中。这也得益于王焕江的定位，因为他们的发展路线就是农村包围城市。

王焕江喜欢读中国革命历史，特别喜爱毛泽东思想。而“农村包围城市”和“根据地建设”理论，就被王焕江应用于自己的企业发展。王焕江说：“依靠最广大群众的力量，就一定能够成功。”

在王焕江和飞龙的创业过程中，始终保证信义。

卖了厂子、机器，也要还债。这是王焕江在第一次创业失败后的行动，也是他始终的信念：绝不给客户为难，绝不让合作伙伴吃亏。而且，发展壮大后不吃独食，愿意和相关利益者共享成果，从而能最大限度地联合到可以联合的力量。

从一个家庭作坊起家，零敲碎打做配件开始，转型为生产洗衣机；而后持续快速发展，细分国内外市场，瞄准三、四线城市与农村市场，不断推出适应客户需求的多样化产品，在家电下乡中大放异彩，一跃成为家电下乡龙头企业。这是飞龙的发展轨迹。

其实，紧盯三、四线城市与农村市场的厂商也并不在少数，然而他们大多籍籍无名，始终难以找到突破。即使是家电下乡运动到来，恐慌的情绪甚至多于喜悦，毕竟，这个市场新来的对手，是海尔、美的等千亿级别的巨头。而且，国家对家电下乡的产品有系列严格的标准，质量、价格与技术含量方面的要求，并不比一、二线城市低多少。

而且，这场下乡运动，还正赶上金融危机。就连家电行业里一向呼风唤雨的国美、苏宁，也感受到巨大的压力。先是国美巨变，后是苏宁扩张，两强互斗中，国美陈黄事件又造出个中国家电业的经典案例。苏宁呈全面超越的态势，但他们同样也不放心，不只是因为国美强敌犹存，还因为原来默默无闻的家电企业，正以新的商业模式快速占领新兴市场。大佬们活得并不轻松。

2009年夏，中国家电行业格局，从浙江宁波开始松动。先是宁波家电行业协会的成立，著名的奥克斯空调、飞龙家电、乐仕电器、方太、帅康等发起组建，开始以区域性抱团的态度，以绿色、健康、新兴力量为标签的浙江家电品牌来谋划未来布局。协会成立的目的就是要在全球金融危机下，让当地5000多家家电整机生产企业相互沟通协调并寻求政策支持。

飞龙集团试水的“多方达”模式，也是以合作共赢为突出特点。多方达，就是聚合大众之力，方能抵达共同目标的意思。

一个立志聚合大众力量的企业，他们还将飞向哪里？这是我们应该期待的。

# 目 录

## CONTENTS

总序：他，时代的代言者

序 1：诚信和自尊，负责与开放

序 2：在创新中创业，在创业中创新

引言：飞翔的姿态

### 第一章 飞龙在哪

- 1. 下乡运动 ..... 001
- 2. 飞了起来 ..... 006
- 3. 叫板国美、苏宁 ..... 011

### 第二章 龙头印象

- 1. 不做家长做校长 ..... 019
- 2. 恰似过江猛龙 ..... 024
- 3. 让人信赖的伙伴 ..... 030
- 4. 和谐社会创建人 ..... 036

### 第三章 一个创业者的长成

- 1. 充满渴望的孩童 ..... 047
- 2. 不安静的校园 ..... 052
- 3. 新农民的理想 ..... 055
- 4. 学徒生涯 ..... 059

#### 第四章 飞龙搁浅

- 1. 创业成风 ..... 064
- 2. 激情搁浅 ..... 066

#### 第五章 过江猛龙

- 1. 全因没了退路 ..... 076
- 2. 远走黑龙江 ..... 078
- 3. 市场，市场，还是市场 ..... 080
- 4. 重返浙江，重返慈溪 ..... 083

#### 第六章 飞龙出海

- 1. 代工 ..... 089
- 2. 并购 ..... 091
- 3. 多元 ..... 097
- 4. 品牌 ..... 099
- 5. 责任 ..... 102
- 6. 布局 ..... 105

# 目 录

## CONTENTS

### 第七章 王焕江的商道

- 1. 客户理论 ..... 110
- 2. 诚信的力量 ..... 113
- 3. 新产品是怎样炼成的 ..... 117
- 4. 齿轮式合作 ..... 120

### 第八章 合纵天下

- 1. 家电风云 ..... 124
- 2. 营销变局 ..... 128
- 3. 新商业模式 ..... 132
- 4. 呼唤拓荒者 ..... 141

### 第九章 飞龙，你将飞向哪里

- 1. 代工还是自主 ..... 156
- 2. 制造还是服务 ..... 161
- 3. 实体还是虚拟 ..... 167
- 4. 战争还是和平 ..... 174



# 第一章 飞龙在哪

《易》曰：九五，飞龙在天，利见大人。

在人们印象中，飞龙充满霸气，似乎高高在上，任意东西且无往而不利。

以飞龙为名的企业，全国并不少见，他们都有在市场上自由驰骋的美好愿望，但是否有着与其名相符的表现？在遭遇重名的尴尬，飞龙家电将怎样脱颖而出？

在家电领域，飞龙集团是独一无二的，而且并不高高在上，很多时候，他们就在你的身边，哪怕你身处中国某个偏僻的乡野。

## 1. 下乡运动

“到农村去！”一场浩大运动的序幕已拉开。它持续经年，对中国经济与社会正发挥着深刻影响。

这是继 20 世纪知识青年下乡运动之后，又一场深刻改变国人心理认识、改变社会结构、改变经济版图的下乡。从家电到汽车，从电脑到教育，从医



2008 年 12 月 29 日，商务部综合司处长郑书伟莅临飞龙公司检查指导家电下乡工作