

[首次深度解读汇源及其掌门人朱新礼之谜]

柳传志 郭振玺 孙先红 赵亚利

联袂推荐

汇源内幕

孙先红 策划 刘世英 著

讲述荡气回肠的创业历程
揭秘扑朔迷离的收购内幕
解读令人叹服的商业智慧



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



汇源内幕

〔首次深度解读汇源及其掌门人朱新礼之谜〕

孙先红 策划 刘世英 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

一个鲜为人知的财富故事，一段曲折感人的创业历程，一位背着煎饼闯世界的果汁大王。朱新礼，憨厚而精明，外柔而内刚，低调而执著，他用特有的企业家魅力，在汇源帝国演绎了一段从负数起家到亿万富豪的传奇故事。该书作者经过多年跟踪研究、数次深度采访，在掌握翔实的一手资料基础上，首次解析汇源帝国的成长之谜，独家披露朱新礼曲折的创业内幕。

图书在版编目（CIP）数据

汇源内幕/刘世英著. —北京：机械工业出版社，2009. 1

ISBN 978-7-111-26008-0

I . 汇… II . 刘… III . 果汁饮料—食品工业—工业企业管
理—经验—北京市 IV . K825. 38 F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 212701 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 10037）

责任编辑：曹雅君 封面设计：富连成社

责任校对：侯 灵 责任印制：

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

180mm×250mm • 19.75 印张 • 3 插页 • 278 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-26008-0

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：（010）68326294

购书热线：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线：（010）88379706

封面无防伪标均为盗版

目 录 | Contents |

柳传志序	朱新礼的资本故事
郭振玺序	老朱是个“狠”角色
赵亚利序	汇源典范
孙先红序	“品”如其人朱新礼
作 者 序	“笑傲江湖”朱新礼

第一章 并非神话：一个精彩的中国故事 1

一个貌不惊人的地道的山东汉子，一个弃官从商却开创出中国果汁“蓝海”的传奇人物，仅用短短的十几年时间，成就了大名鼎鼎的汇源品牌，演绎了中国商界的一段传奇。而令人震惊的汇源“收购门”事件，让朱新礼和汇源成为众人关注和争论的焦点，越来越多的人开始对朱新礼和汇源充满好奇，都很想知道他们背后的精彩故事……

震惊：中国果汁界的“收购”事件	2
印象：一位“和蔼”的创业教父	4

奇迹：缔造中国果汁饮料的“第一品牌”	6
革命：颠覆中国传统饮食习惯	8
底气：善于学习，敢于竞争	9
惊叹：震惊世界的“中国制造”	11

第二章 似水年华：贫穷激发的经营“奇才” 13

在那个饱受苦难和贫穷煎熬的年代，从小就深受儒家思想熏陶的朱新礼，却没能成长为一个循规蹈矩的文弱书生。20世纪80年代的朱新礼已经凭着村里人羡慕的大卡车和他的精明才干，成为一个闻名乡里的“20万元户”了。然而，从小就不甘寂寞的朱新礼绝不仅仅满足于个人“出人头地”，他要的是造福一方，用他现在的话说就是“证明和体现自己的价值”。

从小就是“孩子王”	14
“第二故乡”	18
“不安分守己”的村主任	20
敢说敢干敢变的总经理	26
“三十而立”的大学生	28

第三章 纵身“下海”：负债千万也敢闯 31

朱新礼毅然辞官下海时，说了一个让县委书记瞠目结舌的请求：“给我一个全县最差的企业干。”最差的企业？朱新礼究竟是怀着什么样的心思呢？难道他有妙手回春之术吗？其实，他当时有的只是满腔热情。

“给我一个全县最差的企业干”	32
----------------	----

接手负债罐头厂	34
汇源的诞生	37
一诺万金，重奖之下出勇夫	40

第四章 “第一桶金”：东方不亮西方亮 43

新产品终于诞生，然而国内并没有出路，不得已，朱新礼决定到国际市场上去“逛逛”。没有钱买机票，没有钱请翻译，朱新礼硬是孤身一人，身背煎饼，踏上了这条前景未卜的“曲线救国”之路……

举步维艰	44
用外国人的技术和设备，赚外国人的钱	46
梦圆异国	51

第五章 二次创业：移师京城苦立足 55

汇源移师京城，是朱新礼创业道路上的一个里程碑式地英明决定。看似一小步，实则是汇源走向全国、奔向世界的一大步。如此一步，可谓是为汇源打开了一扇通向世界的门。但是，谁也料想不到，迈向这道门的这一步是怎样的羁绊重重？

“迁都”计划	56
扎根顺义	60
“两条腿走路”	63
亮相全国	66

第六章 布局全国：“纵贯南北、横跨东西” 69

无论朱新礼走到哪，他的办公室里总是挂着一幅硕大的全国地图，那上面布满了小红旗、小红五星，那是工厂所在地和销售区域的显示，每每见“朱新礼”犹如一个指挥千军万马的大将军，在地图上勾勾画画，在地图前长久地凝思。往往这时，他又一个新的战略计划开始形成了。他要以迅雷不及掩耳之势，当仁不让地迅速占领国内市场……

豪情万丈：迈开全国布局的步伐	70
建厂九江：浓浓乡情为报恩	73
三峡情缘：“汇源损失事小，三峡移民事大！”	75
莱芜投产：让工资里带点“果汁味”	78
入主黄冈：冒着“非典”建设投产援助老区	81
抢滩上海：抢占南方市场桥头堡	84
“帝国”版图：“纵贯南北、横跨东西”	86

第七章 “联姻德隆”：牵手又分手 89

朱新礼就算有三头六臂，他雄心勃勃的“大汇源计划”光靠汇源自身的力量还是难以实现的。于是，汇源与德隆牵手。两个优势互补的优秀企业合资之初，便迎来了满堂喝彩。然世事难料……

甜蜜的牵手	90
苦涩的分手	93
“战略分歧”	95
背水一战	97
扑朔迷离	100
尘埃落定	102

第八章 “资本宠儿”：汇源的登顶之舞 105

走出德隆的阴影后，汇源重新振作起来。为了实施“大汇源计划”，解决资金短缺的瓶颈，朱新礼准备再次抛出绣球，寻找新的目标，完成汇源的第二次飞跃。朝气蓬勃的汇源自然成了许多业界巨头觊觎的对象。经历了德隆事件后，朱新礼在挑选合作伙伴上更谨慎了。他希望能找到不仅“两情相悦”，更要“志同道合”的“如意郎君”。

心存余悸，谨慎而行	106
联姻统一，有缘无分	109
结缘达能，与“狼”共舞	113
八年修炼，一朝上市	118

第九章 任重道远：永不言成功的探索者 123

在人们心目中，朱新礼是一个成功者，但他自己从不这样认为。他告诫自己和他的团队：我们要永不言成功，因为所谓成功是对过去的总结，每个成功只能是一个新起点，你不知道后面的路是平坦，还是布满了坎坷。正是这种忧患意识，使得朱新礼常常居安思危，不断给自己出题目，不断进行新的攻克和尝试。

不怕折腾：专卖店的故事	124
笑傲江湖：“竞争是我的最大动力”	126
做一家伟大的国际化公司	128

第十章 谁是赢家：惊天收购的背后 131

2008年9月3日，可口可乐宣布将以总代价179.2亿港元收购汇源全部已发行股本以及汇源全部未行使其可换股债券，此消息一出，便引起了轩然大波……

“狼”真的来了	132
博弈：老朱缘何要卖“儿”	134
热议：该卖还是不该卖	137
惊天收购留给我们的深思	142

第十一章 品牌之道：健康是本，时尚同行 147

朱新礼年过半百，虽历经磨炼，但他的理念一直都是与时俱进的。他很早就明白借势造势对品牌宣传的价值。虽然朱新礼一直非常节俭，但在品牌营销上却一点都不含糊，常常是一掷千金，不惜动用大手笔，犹如“豪赌”，就连营销大鳄们也叹为观止。

永打“健康”牌	148
发挥“明星效应”	151
打造“连心”广告	156
相信品牌的力量	160
媒体盛宴：营销也要赶时尚	165
一牌多品：汇源“总有一款适合你”	170
品质取胜：全方位品质锻造术	175

第十二章 决策与执行：全凭“快”“专”“细” 181

决策能力和执行力，是市场经济时代公司发展命脉中的重要一环。性情温厚的朱新礼，在处理事务时，却凸显精明果断、雷厉风行的性格特征，他高效、专注、持恒的工作态度已沉淀成汇源的精神风貌。历经十余年的摸索和实践，朱新礼培育

了一套独特的理念和制度，并将其总结为“三快”法则、“四专”铁规。有规矩始成方圆，这些理念和制度为汇源的快速发展立下了汗马功劳。

“三快”法则：快速反应，快速决策，快速行动！ 183

“四专”铁规：专心、专注、专业才能成为专家 190

效率为上：怎么效率高，就怎么“折腾” 193

细节决定成败：“有的事很小我都管” 199

第十三章 人才战略：把汇源建成果汁行业的“黄埔军校” 203

从踏上创业之路开始，朱新礼就没怕过艰难，也没怕过缺钱，但他就单单怕找不到人才。朱新礼说：“只要是人才，别说是三顾茅庐，就是八顾也可以。”如此的胸襟和气量令人感叹。在谈到汇源成功的因素时，朱新礼最引以为自豪的是拥有一支有着高度凝聚力和执行力的团队。朱新礼说：“一个人再勤奋，他的能力也是有限的。我庆幸的是我们有一个好的团队。他们都和我一样，爱事业，爱岗位，说到做到，雷厉风行。”

重绩效：一定要让绩效突出的人名利双收 205

重培训：建设一个学习型企业 209

走进汇源门，就是一家人 214

先立其德，后成其才 222

批评的学问：批评是我信得过你！ 224

宽容的学问：大门随时为人才敞开着 228

赢在中层：打造执行力团队 230

第十四章 特色文化：责任高于一切 235

责任，是朱新礼创业的起因和拼搏的动因，在荣获“聚人气企业家”的颁奖现场，朱新礼说过一句经典的话：“小的企业可以承担小的责任，大的企业一定要承担大的责任，但是始终要有一份承担责任的心。”在他的创业过程中，朱新礼就一直强调要把责任感融入企业文化当中去。

营养大众，惠及三农	236
取之于社会，奉献于社会	241
做“中国制造”的脊梁	249

第十五章 真实朱新礼 255

通过担任《赢在中国》节目评委和可口可乐收购事件，朱新礼出名了，尽管还没有汇源品牌的名气大。他的出镜率高了起来，成了许多媒体追逐的对象，成了许多心怀梦想的创业者崇拜的偶像。朱新礼是个什么样的人呢？朴实的招牌式笑容后面涵盖了多少鲜为人知的个性呢？让我们走近朱新礼，看看他的真实人生。

朱新礼这个人	256
朱新礼的真心话	264
朱新礼作答普鲁斯特问卷	268

附 录 271

朱新礼经典语录	271
朱新礼精彩演讲	275
贵州电视台《论道》辩论汇源“收购事件”	287

朱新礼的资本故事

我所知道的朱新礼的创业故事，是从向政府要求得到一家最差的企业开始的。他如愿了，得到了一个背了一身债的罐头厂。从这个缘起来看，朱新礼进入饮料行业，起点实在是不高。但给一个不管怎样的罐头厂，就能做成一个行业老大的果汁企业，不能不说他身上有着企业家的非凡秉赋。

从山东到北京，从北京到世界，朱新礼不断地把目标往高了挑，也一步一步实现了自己的目标，靠的是要做一番事业的雄心和克服千难万险的意志，这也应该是一个企业家成功的必备基因。

但每个企业，又都拥有着自己发展的独特路数。

数年前在一个公开场合，我第一次听到朱新礼讲他跟德隆之间的事情。这是一个与资本有关的惊险故事。2001年，为了企业发展，朱新礼向德隆出让了51%的汇源股权。三年后，朱新礼察觉到德隆有危险，不惜以“对赌”方式和德隆做最后一搏：谁先拿出购买对方股权的资金，谁就拥有汇源。在惊出一身冷汗后，朱新礼的汇源终于成为在德隆危机中全身而退的唯一一家企业。

朱新礼是一个有智慧的人。他受制于资本，可以为了发展不惜出让控股权；为了摆脱危机，也可以不惜对赌，敢冒输了就有可能完全失去汇源的风险。

朱新礼的资本故事，之后就更多了。先是统一，后有达能。向全球产业巨头

开放股权，对任何一个中国企业尤其是民营企业来说，这个过程都是充满凶险意味的。但朱新礼为什么这样做呢？他其实有着强烈的希望借助这些巨头来做强汇源的决心。所以他的资本故事，也一次比一次来得凶险。

祝愿朱新礼在未来的路上走得更好。

柳传志

联想集团董事局主席

老朱是个“狠”角色

一个企业的规模在行业中的排名并不重要，重要的是其品牌在消费者心中的排名，一个品牌在消费者心中排第一，那它就成功了。而要在消费者心中占据首要地位，不下“狠”心是没门的。

偏偏老朱就是这样一个“狠”角色。

在朱新礼为消费者奉上汇源果汁之前，中国大地上到处都是碳酸饮料，消费者甚至不知道果汁为何物。就在这个时候，朱新礼“狠心”地扔掉了铁饭碗，大胆地端出了一杯果汁，走上了白手起家的创业之路。谁能料想，此举一出，应声四起，跟风者云集，硬是彻底改变了中国人的传统消费观念，引领了一场史无前例的“健康革命”。

当出身山东沂源县城的汇源出现在大家面前的时候，很多人觉得有些乡土味道。但经历了十来年的发展，现在的汇源却变得越来越“优雅”，很难想象它是跟着老朱从山东大地走出来的。老朱，这个朴实真诚、温和淳厚的山东大汉，能够修炼出如今的“优雅”，一个本质的原因是老朱在品牌建设上的“狠”劲。

第一次对老朱有比较深的印象是在1997年，这是汇源广告史上最豪迈的一次“豪赌”，也是老朱第一次发“狠”：在央视力夺黄金时段的广告标王，耗资7000万元，而当年汇源的全部年收入也不过就是这个数字。这在中国的广告史上也是前无

古人，老朱的“狠”可见一斑。

有人认为老朱如此之“狠”可谓是孤注一掷，其实不然，老朱的“狠”是有先见之明的。广告宣传能使广大消费者接受新的消费观念，形成新的消费习惯。老朱看中的就是这一点。早在1992年汇源成立之初，老朱就借助沂蒙小调来宣传汇源，很早就视品牌为企业的生命，他深知，要想让消费者认可，一定要作出品牌来。

另外一点，老朱善于捕捉和把握时机，具有决策者特有的“狠、准、稳”智慧。改革开放后国民生活水平迅速提高，人们开始对身体健康表现出前所未有的关注，而恰恰是这个时候，嗅觉灵敏的老朱出奇地创意出这样一个“健康”理念，一举将国民的饮食观念来了个彻底的大翻盘。

广告的目的不仅仅是为了短期内销售产品，更重要的是为了增强品牌的美誉度，赢得消费者对品牌长期持久的支持。对于一个布局全国的大企业，央视被大家视作提高品牌形象的最快捷、最有效的阶梯。如今，汇源已是央视的老客户了。老朱在不断修炼内力的同时，在利用广告经营消费者心理方面一直都是毫不含糊，令人叹服。

作为一名优秀的民营企业企业家，老朱的“狠”还表现在他超强的专注——专注于做果汁，专注于倡导健康理念。老朱一开始就鲜明地打出了汇源的个性，倡导健康生活理念，走健康之路。而面对外界诸如房地产的各种诱惑，从始至终，他不为所动，专注于汇源的健康事业，没有任何含糊和动摇，这是难能可贵的。

老朱最“狠”的一点，就是谁都看不出来身材高大厚实的他却具有极其敏捷的“身手”，他的思想总是超前于市场，具备全球化战略眼光。当初，他下“狠”手，花费上亿元购买中国第一条利乐包无菌冷灌装生产线和亚洲第一条PET无菌冷灌装生产线。他当初还曾下“狠心”高薪聘请了一位德国的工程师，这个德国人一个月的工资竟然是全厂职工当年一年的工资总和。老朱所做的这些无疑都是为了提高果汁质量，这种超前的质量意识，让汇源始终走在了中国果汁行业的最前列。

老朱看上去温和憨厚，他的商业风格却有凌厉狠准的一面，本书对老朱和汇源的商业智慧进行了充分的挖掘，我相信对读者很有启迪。

郭振玺

央视经济频道总监、中央电视台广告经济信息中心主任

汇源典范

有句古语：“不欲极饥而食，食不过饱，不欲极渴而饮，饮不过多。”讲的就是一个健康饮食的道理。如今，我国居民的消费水平发生了翻天覆地的变化，生活质量显著提高，大家不再是仅仅为了生存而选择饮食，而是把饮食健康放在了饮食消费的首位。

做个最简单的分析：当消费者的收入水平达到一定的标准，那么他会怎么来选择日常饮品呢？他首先考虑成本还是口感等其他因素呢？显而易见，他对饮品的选择肯定就不仅仅是能单纯地解渴，而是更有益于健康、适合自己的味蕾和提升自己的消费品位等。也就是说对饮料的要求不再是只考虑成本，而是更多的侧重于健康层面，能够使自己喝得舒心，满足生理需求和心理需求。

所以说，在目前国内经济良好发展的环境中，中国的饮料行业是有很大大发展潜力的。早在 1997 年的时候，我们就在国内树立了一个品牌，就是“中国饮料工业十强”，其实也就是我们十大民族饮料企业，我们的初衷是为了给本土饮料企业一个支持，让中国牌号饮料与外国牌号饮料共同发展。从最近这 10 年的发展来看，应该说我们中国饮料工业 10 强企业是在风雨中前行，结果并不是很理想，只有几个企业在快速成长。10 强企业确立初期，产量占到全国总产量的 40%，但是现在只有 25% 左右。我曾经说过，中国如果要想把民族饮料发展起来，确实面临着很

多的问题，我们需要更多的品牌企业带动发展。

根据国内外经济学家的预测，未来的10年，中国将是全球收入增长最快的国家之一，至少有1亿家庭进入年收入1万美元以上的行列。这个巨大的消费市场使中国的食品饮料行业成为一个充满激情和希望的产业，民族资本与外国资本你中有我、我中有你，战胜市场的博弈正在激烈上演。未来，在中国的市场上具有话语权的食品饮料领袖企业必将是世界食品饮料领域的重要一员。

从这个意义上来讲，汇源起到了很好的典范作用。汇源能够让一向对中国食品苛刻的美国卫生部部长莱维特和美国食品与药品管理局（FDA）局长埃森巴赫一行人翘起大拇指由衷地赞扬，确实是难能可贵的，可以说汇源是能够代表中国的形象在世界上立足的，它挺起了饮料业“中国制造”的脊梁。

汇源的成长是大家都有目共睹的，汇源就像我们饮料制造业精心培育的大树，在16年一步一步的发展成长中，从农民的土地上，诞生出来这样一个走向世界的品牌，让国内外消费者都能信任和放心，应该说已经成为我们中国饮料制造业的一个领袖型的品牌。

我曾经去汇源参观过很多次，汇源技术的一次次提升我都是看在眼里的。汇源不仅用世界最领先的设备、工艺和技术来生产果汁，为了确保果汁的安全和营养，汇源还用了世界上最严格的安全和品质控制体系。灌装区是PET无菌冷灌装生产线最关键的部位，在这里空气达到了“百级洁净”标准。也就是说，在这里，每立方英尺空间中，尘埃颗粒小于100个，沉降菌的数量小于1个。在这样的环境中完成灌装的产品，自然是值得信任的。汇源从1995年进入美国市场后，通过了FDA严格的检验，就在刚过去的2007年4月，FDA创下了四次检验汇源产品的纪录，但