

易 波◎编著

汇源 模式

- 我有一种使命感和责任感，就是为社会、为果农做点实事。
- 不要怕付出，付出总会有回报。
- 作为从事饮料生产的品牌企业，
我们一直把产品质量和食品安全放在第一位。

Hui
Yuan
Mo
Shi

● 我觉得企业确实需要当儿子养，但是要当猪卖。为什么呢？这是市场行为，你算得上账要去做，算不上账你就不要去做。

● 品牌不应该有国界，不应该分人种。品牌是为人类服务的。让美国人、美国政府和美国企业对中国企业刮目相看！

——朱新礼

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

易 波◎编著

汇源

模式

Hui

Yuan

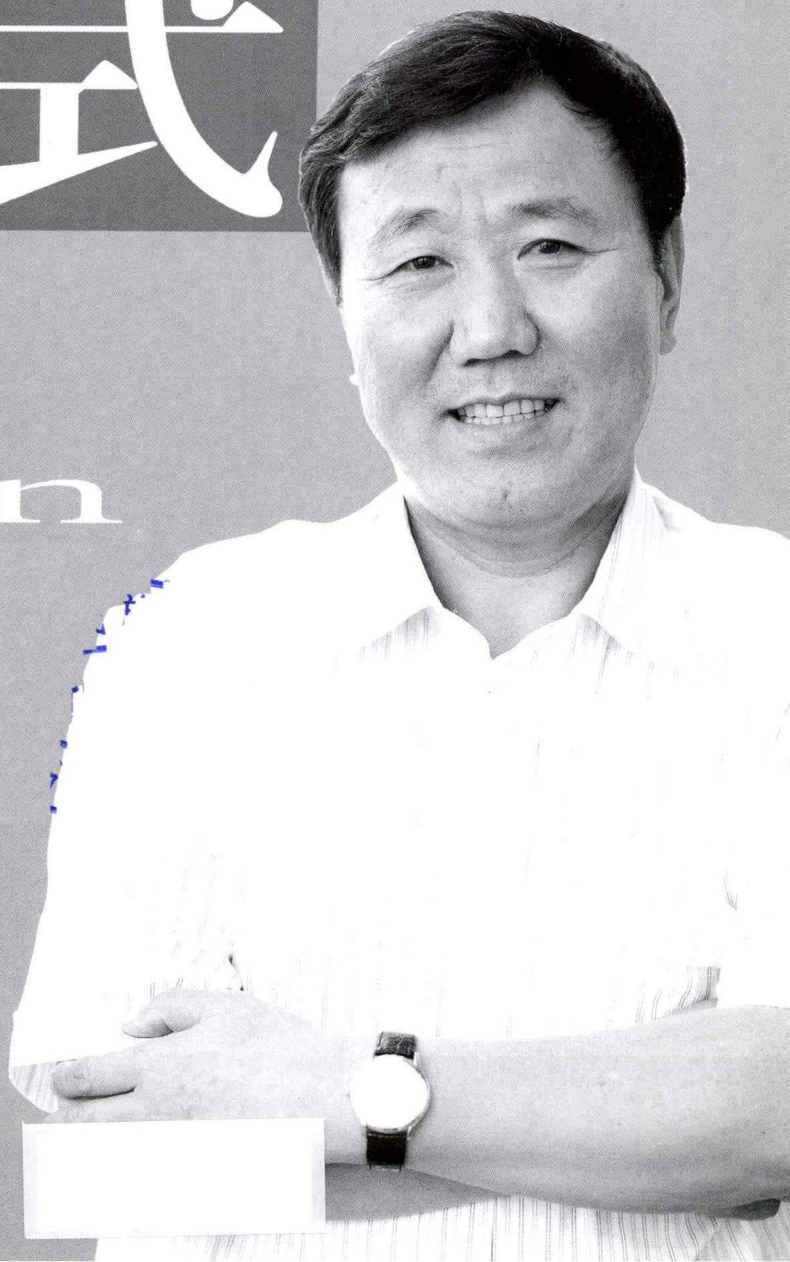
Mo

Shi



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国·北京



图书在版编目 (CIP) 数据

汇源模式/易波编著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8838 - 5

I. 汇… II. 易… III. ①汇源… ②企业管理… ③经验 IV. K825. 38/
F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 167218 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 聂无逸 (电话: 13701326619)

责任印制: 常 毅

封面设计: 清水工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: B5

印张: 15.5 字数: 220 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8838 - 5/F · 7806

定价: 38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前 言

在这个寒风刺骨、抱团取暖的冬天,汇源与可口可乐的并购案却是被传得沸沸扬扬。一向低调内敛的朱新礼也被推向舆论的风口浪尖,在这个寒冷的季节始料未及地狠狠“火”了一把。

2008年9月3日,可口可乐公司宣布以179.2亿港币收购中国果汁第一品牌——汇源(1886.HK)。如果此举顺利,这将是可口可乐历史上第二大并购案,并且是其迄今为止最大的海外并购。对中国食品饮料行业来说,这也是有史以来最大的并购。

一石激起千层浪,迅速引发行业内外震动。震惊之余,支持者力挺朱新礼,赞其激流勇退,以退为进。面对“汇源被别人拿走了”的质疑,朱新礼的回答掷地有声:品牌没有国界,没必要打上民族的烙印。中国改革开放30年,就应该有一个大国的风度,大国的自信,大国的胸怀!

上个世纪末,日本大财团纷纷扬言要“收购美国”,美国人拍着手说“欢迎欢迎”!不料日本的泡沫经济随后开始破灭,原先疯狂买下的美国资产又纷纷低价抛回给美国人。山姆大叔拍着手笑到了最后。当今世界经济剧烈动荡,生意场上的一切更让人感叹世事难料啊!

无论并购案成功与否,有一个事实毋庸置疑:汇源成功了!朱新礼建立了果汁王国,开创了令世人惊叹不已的“汇源模式”!有

了这种成功模式作钥匙，就算这次可口可乐并购汇源成功，相信汇源的神话完全能够在老朱或者别人手中快速复制。那么，究竟什么是“汇源模式”呢？

古语云：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”谋定而后动，是朱新礼这个非凡的创业者成功的关键。创业之初，他满怀报国的热忱，倾情“三农”，舍弃铁饭碗，毅然下海，敏锐地发现了市场的空白，开创了中国浓缩果汁加工的先河；他孤身闯德国，拿回百万定单；进口德国设备，迁总部至北京，遍设原材料绿色基地，使一个负债累累濒临倒闭的小小罐头厂，茁壮成长为中国首屈一指的果汁企业。为了进一步做大做强，他更是深谋远虑，一步步完善自己的企业版图。用人方面，他坚持“内举不避亲，外举不避仇”，聚集了一批优秀的人才，坚持让合适的人做正确的事，坚持用“事业、环境、待遇、感情”来吸引人、培养人、留住人；质量方面，他坚持严把源头关，构筑现代化生产线，完善质控体系，严格查处质量问题，确保了质量，继而确保了汇源在果汁业的霸主地位；至于开拓市场，更是朱新礼的重中之重，他借助央视平台，打响了汇源的名头，同时借助各界的力量，请代言人，开发布会，开展体育营销，旅游营销，体验营销，网络营销，消费者已经把汇源当成了果汁的代名词，其效益可谓有目共睹！划好地盘之后，朱新礼又马不停蹄开始了扩张，坚持一步先，步步先，他在牢牢坐稳百分百果汁市场老大的同时，加速产品线扩张，不断推陈出新，先后推出蔓越莓，佳必爽，汇源真系列，百利娃儿童饮料，奇异王果，同时果敢试水乳品市场，果醋市场，攻城略地，干净利落，令竞争对手难望其项背；接下来，为了实现“大汇源”的梦想，朱新礼又将目光投向了资本市场，经过一系列近距离肉搏战，他从一个资本门外汉，成长为长袖

善舞的融资专家,他对赌德隆,妙计赎身,牵手统一,实现升值,借助达能,成功上市。即便这样,他仍谦虚地自称资本市场的“小学生”,可是这个“小学生”的成绩却让业内专家望尘莫及啊。

这就是“汇源模式”,他的成功无疑占尽了天时、地利和人和。但是成功永远只眷顾有准备的人。朱新礼的诚心和努力感动了无数合作伙伴,他的创新精神和不知疲倦地学习和工作的态度让他一次次走到了行业发展的最前头。有人说,老朱是一手紧紧拉着企盼富裕的百千万果农,一手把握着瞬息万变的果汁饮料市场。也有人说老朱之所以从当年一个穷山沟的农民能够走到今天,能够走这么远,这么成功,一是靠他的杰出才干,一是靠他朴实可敬的个人品质,甚至后者更为重要。《易经》云:“天行健,君子以自强不息;地势坤,君子以厚德载物”。作为农民的后代,土地的儿子,朱新礼对这句话的感悟无疑是最为直接和深沉的。

“汇源模式”给朱新礼带来了巨额的财富,更重要的是给成千上万的果农带上了小康之路。可口可乐意图并购,无论结果如何,“汇源模式”都将面临升级。我们热烈期盼,升级后的“汇源模式”将为中国民族企业开辟另一个更广阔的发展空间!对此,我们怀抱百倍的信心!





模式 CONTENTS

第一章 非凡的创业者 / 1

- 一、善于创新的村长 / 4
- 二、不惑之年自讨苦吃 / 6
- 三、先人一步的迁都 / 13
- 四、节俭仅是美德? / 17
- 五、把学习当成爱好 / 19
- 六、谁是最勤奋的人? / 21
- 七、强烈的社会责任感 / 23
- 八、得道者多助 / 27
- 九、专注铸就成功 / 29

第二章 独特的用人之道 / 35

- 一、道德是第一道门槛 / 37
- 二、员工的成长真传奇? / 39
- 三、谁给朱新礼打工? / 42
- 四、用文化凝聚向心力 / 46

第三章 坚实的品牌基础 / 51

- 一、品牌源于质量 / 53
- 二、从源头抓质量 / 55
- 三、全面控制生产流程 / 57



四、完善的质量控制体系 / 60

五、将危机化为契机 / 61

六、用质量赢得市场 / 65

第四章 倾力打造品牌 / 77

一、倚重央视影响力 / 79

二、“野蛮女友”的美女效应 / 87

三、“兵王”的另类营销 / 90

四、举起体育营销的大旗 / 97

五、借机奥运,向世界营销 / 103

六、开辟网络营销新领域 / 106

七、旅游也是一种营销 / 109

第五章 稳健的扩张战略 / 115

一、称霸果汁市场 / 117

二、果汁还能加点啥? / 137

三、立足国内,放眼世界 / 143

四、完善营销布局,实行机构改革 / 145

五、产业链扩展,实现绿色生态链 / 148

第六章 长袖善舞的融资专家 / 153

一、战德隆,汇源妙计赎身 / 156

二、重渠道,汇源相中统一 / 169

三、牵手达能,上市梦圆 / 176

第七章 从并购中突围 / 185

一、朱新礼急流勇退? / 188

二、卖果汁是“以退为进” / 205

三、可口可乐为什么? / 210

四、改朝换代是利好还是利空? / 215

附 文:这场并购讨论的价值 / 229

结束语:冬天更应喝汇源 / 235



第一章 非凡的创业者

创新是一个企业的灵魂,也是企业家精神的核心。有创新的思想,才有创新的行为。

我有一种使命感和责任感,就是为社会、为果农做点实事。

不要怕付出,付出总会有回报。

——朱新礼语录

The Huiyuan logo, featuring the characters "汇源" in a stylized font with a leaf motif above the "源" character.

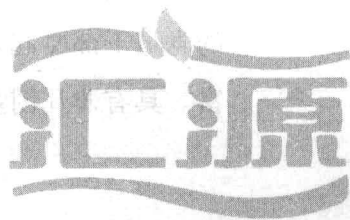
橙汁

100%
Orange Juice
橙汁

A large, semi-transparent watermark of the Huiyuan logo is positioned in the bottom right corner of the page, partially overlapping the juice bottle image.

朱新礼,这个沂蒙山区走出来的朴实汉子,他的衣着打扮、生活习惯极其普通,以至于今天还有人说他像个农民。但是老朱从不在乎,他也不认为这是一个“侮辱”性的说法。他是生在农村,长在农村,他的心始终根植在农村。直到今天,他的全部事业也都融汇于“三农”。作为一名企业家,消费者是他的上帝。但是,在朱新礼内心深处,广袤的农村土地和尚不太富裕的农民兄弟更是他追求事业成功的源泉和动力。

温暖的乡村土壤培育了他朴实、内敛的性格,但是传统守旧的习俗却从没挡住他追求创新和致富的渴求。这里首先要纠正一个顽固的偏见,中国农民并非是生来就守旧木讷,相反中国农民是最富有创造精神的一个群体。束缚他们身心和创造力的,并不是脚下的辽阔土地,而是沉重的体制枷锁。70年代末期,中国的改革开放就是源自农村的开创精神。而农村和农民也正代表着中国最真实、最深刻的国情,从农村走出来的企业家,往往也最值得人们去关心和尊敬,因为他们身上承载了我们太多的社会责任和民族符号。今天我们对汇源成功模式的分析,就从这位叱咤国际市场的“中国果汁大王”——朱新礼的创业脚印开始追寻。



一、善于创新的村长

1952年朱新礼出生在山东省沂蒙山区一个落后的山村——沂源县东里镇东里村。沂蒙山区历来是穷苦之地，沂源县更是山多地少，是山东省平均海拔最高的县。自古十年九旱，靠天吃饭。在那里，贫穷是个普遍的状态。朱新礼从小就历尽穷困生活的艰涩，也感受到了农民对脱贫致富的极度渴望。

穷则思变。贫穷能激发人的斗志，它能给人埋下自强的种子，与命运抗争。贫穷的生活激发了幼年的朱新礼赚钱的能力。小时候家里虽然很穷，但聪明的他却总是能够想出办法，并且不畏辛劳，跑到山上采草药勤工俭学。据说他从小的学费和书费就没向家里要过钱。那时同学们都不富裕，交费总是拖延，老师就把每学期最早和最后交齐的10个人名单写到黑板上公布，“我每次都是前十名，而且都是自己攒的钱。”至今说起这些，他还十分自豪。他是该村第一个万元户，也是全村公认的大能人。据后来他的身边人“爆料”：他最初是靠驾驶一辆解放牌卡车承包搞运输赚到了钱。在当时的中国农村，汽车就算是先进生产力的代名词了。村子里哪天要是来辆汽车，往往会招来一大帮大人孩子，齐拢在周围看热闹。地方虽穷，但经济也慢慢开始搞活了，运输需求总还是少不了，回报也还丰厚。劳动致富，发家有路。朱新礼成了众人羡慕的对象。

80年代前期，为了帮助乡亲们脱贫致富，党中央号召先富起来的党员干部要起带头作用。一人致富不算富，带领大家致富才算富。具有非凡创业创新能力的朱新礼得到了村里人的一致认可，

被推选为他们的致富带头人。当时的东里村是一个有 800 多户、3000 多人的村庄,村里人多地少。也许是与水果有着与生俱来的缘分,1983 年,三十刚出头就被选为村主任的朱新礼,为了让村里的乡亲们能过上好日子,他连续很多个晚上睡不着觉,他寻思绝不能再像过去那样还领着大伙种老玉米,种麦子。他知道那条老路不是一条致富路,要致富必须进行创新。顶着巨大压力的年轻村长号召大伙去种葡萄。葡萄能当饭吃吗?有人怀疑,有人埋怨,据说还有人层层告状。朱新礼为了说服大家,曾在一个月内八次驾驶大客车载着乡亲们去胶东地区参观,学习种植葡萄的先进经验和技木。他还借钱买回了葡萄苗并请了专业技术员,葡萄第二年就可以挂果,第三年每亩就可收获 4000 - 6000 斤,那时每斤卖到 2 元钱,再加上葡萄秧冬天埋到地下,第二年春天剪下来又可卖苗子,收入很高,这一下子就带富了一村人。为了打消大家最初的顾虑,老朱同志当时还做出了一个非常有号召力的决定:对于种植葡萄的农户,按照种植面积发放粮食。此举更加坚定了大家的信心。

接着朱新礼又在村里创立了 27 个企业,把大部分剩余劳力转移到村办企业上去,27 个村办企业都办得红红火火。在东里村,农民不种粮食,却有粮食吃,而且还有了余钱。这是那里的村民们做梦也想不到事,更让他们想不到的是,种葡萄,让这个人均四分耕地的有名的穷村子,在 80 年代摆脱了几十年靠国家救济过日子的困境,出现了 400 多个万元户。这个贫困山村,成了远近闻名的万元户村、电话村。

在 80 年代,作为一名农村致富带头人,朱新礼是当之无愧的先进典型。在当时的环境下,这些典型人物的名气相当大,在地方上甚至也不亚于现在的娱乐明星。那也是一个热火朝天的改革年

代。不过,随着岁月的流逝,这些名字大多数也只是留在老照片上,而朱新礼却是与时俱进,一直干得轰轰烈烈,风生水起,直到今天成为“中国果汁大王”。

朱新礼当时还被评为山东省劳动模范、山东省优秀共产党员。有了这些成绩,再加上朱新礼永远也不满足于现状的性格,三十几岁的他,作为当地后备干部培养对象,被选送到山东省经济管理干部学院学习。1991年7月回来时候,朱新礼被委任为沂源县外经委副主任。

在许多乡亲们看来,老朱同志这回可是鲤鱼跳龙门了,当上了国家干部,捧上了庄户人梦寐以求的“铁饭碗”。皇粮在手,衣食无忧。可他却觉得这绝不是他真正想要的生活。用他自己的话说,中国目前不缺政府官员,缺的是企业家。只有做企业家,才能回到改革开放的第一线,才能通过企业的工业化、市场化运作,用更宏大的手笔,为广大果农闯出一条致富之路,续写自己的富农理想。老朱的创业模式就是在不断求新求变的思想下酝酿成熟。而这在当时无异于自找苦吃。

二、不惑之年自讨苦吃

回首朱新礼这么多年来事业的发展历程,我们可以发现他前进的节奏和改革开放的宏大乐章几乎完全一致。这不是命运的巧合,而是社会发展的必然。如果不是改革开放,老朱恐怕现在还是一个老实巴交的北方农民。从这个意义上说,朱新礼是从内心里感谢这个伟大的时代。

1992 年春天,小平同志南巡讲话再次唤醒祖国大地,新一轮的创业浪潮又开始萌动。此时,已过不惑之年的朱新礼决定放弃他那令人羡慕的“幸福生活”,虽然知道创业的路会有很多的艰辛,但他却要自讨苦吃。

他向当时的县委书记主动请命:你从全县找一个最差的企业,我负责把厂子效益搞上去!随便哪一个企业都行!出于对脱困的渴望和对老朱为人和能力的充分信任,县领导经过商定,就把当时全县的“亏损大户”——沂源县国营水果罐头加工厂交给了他。当时我国的县办企业境况总体不佳,起点低,技术落后,管理僵化,信息闭塞,人浮于事。许多县办企业都是严重亏损、资不抵债,但是地方政府出于就业压力和短期财政要求,往往强撑着“办”下去。当地银行则被拖得半死。

在他考虑买下这个罐头厂的时候,这家经营了 8 年、停产了 3 年的罐头厂据说已经亏损了 1000 多万元,其中银行债务就达 900 多万元。工人吃饭的钱都没有,去银行贷款更是困难。罐头厂适应不了市场的原因首先是体制,经营者受的约束和干扰太多,说话不能算数。于是他先将工厂“买下”,将其更名为淄博汇源饮料有限公司。所谓“买下”,其实打的只是一张远期支票,当时老朱并没有钱。老朱买下了厂子,也是买下了一屁股债。经过努力,他以项目救活工厂养活几百号工人,外加承担 450 万元债务,将罐头厂接手过来。

接手这样的罐头厂,几百号人等待着这个新任的厂长,老朱身上的压力可想而知。但是另一件事更是在内心深处打动了朱新礼。那就是初尝到甜头的果农又遇到了新难题!由于交通、信息、加工业的滞后,果农丰产却不丰收,有果卖不出。农业的季节性特

点使本身就处于弱势的农民处境更加艰难和被动。到了果实累累的季节,一些果农们却又为“卖果难”发了愁,有的只能眼睁睁地看着成熟的苹果烂掉,许多人不得已,只好抹着眼泪砍掉果树又重新回到了低产的庄稼地。

他的心被狠狠刺痛了。他回忆说,“我想得特别清楚,就是大众日报,在头版登了一篇文章,还配了一个很大的照片,就是说,一个老农民他推了一小车水果,是到集贸市场去卖,结果一天也卖不掉,最后这个农民就非常地气愤,扔掉吧非常可惜,自己的劳动果实他不扔掉,也没办法就拿着水果,卖不掉我吃了它。”

一边是卖不掉水果的农民弟兄愁苦不堪的表情,一边是满山遍野的鲜亮水果,聪明而又善良的朱新礼看到了商机,他的厂子要做浓缩果汁!

创业家的成功首先离不开个人的智慧和创新的胆略。在老朱做这个决定的时候,据说他还没有见过果汁,更不用说喝过果汁,但就是这个决定,不但改变了朱新礼的命运,引起了我国饮料行业的变革,也让我国许多落后地区的农民不再为卖水果发愁,解决了果农的销售问题。当然老朱的决定绝非是拍脑门子就灵光闪现,而是反复调查思考的结果。

十几年来,成千上万的果农正因为有了汇源才告别了贫穷。老朱同志的“三农”情怀也得以继续延伸和发酵。

当时的厂子虽然不大,但成员成份复杂,据说国家干部、正式工人、合同工、临时工样样都有。面对这个烂摊子,老朱退无可退,干脆迎难而上,果断实行了产权改制。通过资产评估办理手续,将县办食品厂转制为民营企业。在大幅提高员工工资的前提下,打破干好干坏一个样的铁饭碗。关键的一步,他又走对了。