

商海观战

北京青年报
BEIJING YOUTH DAILY

陈玉明 著

经济日报出版社

商海观战

北京青年报
BEIJING YOUTH DAILY

陈玉明 著

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

商海观战 / 陈玉明著. —北京:经济日报出版社, 2002.1

ISBN 7-80127-996-4

I. 商... II. 陈... III. 新闻—作品集—中国—当代 IV. I253.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 084993 号

商海观战

责任编辑	张延平
著 者	陈玉明
责任校对	马 力
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	edp.ced.com.cn
E-mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京振兴华印刷有限公司
开 本	889×1194mm 1/32
印 张	12
字 数	302 千字
版 次	2002 年 1 月第一版
印 次	2002 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80127-996-4 / F.316
定 价	25.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

我师三人行

(自序)

时间过得真快。我自 1991 年初考入《北京青年报》，转眼已经 10 年了。10 年间，《北京青年报》由一张四开八版周二刊的小报，发展成每日对开好几十版的大报；广告收入由 1990 年的 20 万元，发展到 2000 年的 6 个多亿。10 年回首，如果说本人有什么遗憾的话，就是与《北京青年报》的飞速发展相比，我的贡献太小了、我的进步太慢了……惟一让我欣慰的是，我还有一些文章，现在还能被朋友们提起。“商海观战”这四个字，比较准确地体现了十年来我的记者生涯的主线。而我一个没学过经济也不懂经济的人，有幸成为一名经济类的记者，除了感谢《北京青年报》给我提供了一块成长的土壤之外，我特别感谢自己有幸结识的三个人，从一定意义上说，他们是我这十年间在经济报道上面的老师。

第一位是秦全跃。那是 1992 年的“五一”，我和爱人到离家不远的安定门商场购物。无意间的搭讪，认识了一位正在商场门口为一种叫“爱宝双歧王”的饮料做促销的人，并影响了此后我记者职业的走向。这个人就是老秦。正像俗话说的，缘份，往往在于第二面。第二天，我又骑车如约到东城区南门仓 4 号北京阳光生物技术公司办事处与老秦见面，并结识了当时一脚岸上一脚海里的《经济日报》记者朱建中。朱是被老秦称为改变了他命运的人。此后，大家一起喝酒，谈的都是商战。这段经历，成为我进入市场经济的启蒙。认

识老秦那天，我爱人正挺着大肚子——20多天后我的儿子出生了，因而老秦对我们的相识也印象深刻，老跟人说我们是在马路上搭勾上的。现在提起老秦，我也时常跟老婆说，老秦是我进入社会主义市场经济的引路人。如今，老秦成立了个“南北通”公司，专门做起了咨询，位居中国十大策划人之列。

第二位是1994年7月16日认识的燕京啤酒的老总李福成。那天，我和同事钮明一起打了个车去京郊顺义采访燕京，由头是——“燕京啤酒怎么涨了一毛钱？”那时，燕京啤酒的年产量是18万吨（1993年），在北京市场说是三足鼎立，其实那两“足”加起来也没燕京一家大；当然，那会儿的18万吨跟现在的140万吨（2000年）是没法比了。那一年，正是洋啤大举进攻的时候，54个洋品牌进入了中国市场。在北京，“北京啤酒”已经归了黄鸿年，“五星啤酒”正在寻找合资伙伴，不久也归了美国“中策”，李福成来自方方面面的压力可想而知。那次见面时，李重点谈了燕京的经营策略和他在合资问题上的想法。1996年6月，我的《燕京啤酒为什么内不联营外不合资》一文见报。此后，我和李总基本是每年见上两次面——6月份的燕京啤酒节前见一次，春节期间再见上一次。燕京的稳步发展，成为我学习市场经济的活的教材。

我的第三位老师是海尔集团的老总张瑞敏。1998年初，因为想写一篇关于多元化与专业化的稿子——这是那段时间中国经济界最热门的话题之一，3月底我先去了趟深圳，采访了以专业化著称的

万科的老总王石。4月16日,又赴青岛采访了张瑞敏。那天,我和张总上午谈了两个多小时,中午又一起在海尔园的一艘大木船上吃了饭。5月份,稿子出来了,就是《加法的海尔 减法的万科》这一篇,反响很好。这一年,正是改革开放 20 周年。年底,中央电视台搞了个“20 年 20 人”的评选活动,张总、王总双双入选。20 人见面会那天,电视台把我也叫去,让我给大家解释什么叫“加法减法”……去年初,报社安排我专做《家电》后,跟张总的接触就比较多了。每次见到他,我都感到他又进步了。他的一系列新观念、新思路、新动作,不仅激荡着中国家电业,也提高着我的认知水平。现在,海尔的销售额已由我认识张总时的 108 亿,发展到 2000 年的 406 亿,今年应突破 600 个亿了。实践和时间,不断地印证着张总的远见卓识。

跟三位老师相比,我很惭愧。老秦大我 9 岁,李总大我 8 岁,张总大我 12 岁。像我现在这个岁数的时候,老秦已经在把地板砖卖得山响之后,又在矿泉壶上呼风唤雨了;李总已经把燕京做到 18 万吨的规模,成为全国三大啤酒企业之一了;张总已经把海尔做到 3 个多亿的销售额,并跻身中国十大驰名商标了。而我,现在还是一介书生。有时我也想,我这辈子可能没有机会干成像海尔和燕京这样的大事业了,那么我就做一个为大事业树碑立传的人吧。但有时我也不甘心,老想由“观战”而为“参战”;等到过十年之后,再拿起笔,重操旧业,或者像老秦学习,也做个策划人。

这本书,就算是我做了十年记者的一个小结吧。

而这十年,正是中国由计划经济向市场经济的过渡阶段。我有幸赶上并部分地记录了中国社会的这一大变革时代。收录在本书里的36篇文章,最早的一篇发表于1993年1月,最后一篇发表在2001年10月,时间跨度上长达9年。旧文新读,一种沧桑之感不禁涌上心头……我也曾想过:是不是应该把一些文章特别是较早发表的文章所涉及的人和事的结局或现状,再交代一下?但我很快否定了这种想法。一方面,时代变迁,很多当事人已经无从找起,甚至有的已经不在人世了;另一方面,我也不愿意为“过去”再花费太多的精力。过去了的,就让它原封不动地成为历史吧。

我喜欢那种落叶飘在脚后的感觉……

是为序。

2001年11月5日

目 录

我师三人行

自序·····	1
---------	---

鸡望过重

1993 年 1 月 26 日·····	1
----------------------	---

无规则竞争

矿泉壶商战警示录

1993 年 4 月 20 日·····	4
----------------------	---

R 的裂变

“市场”对“计划”的诉说

1994 年 2 月 1 日·····	15
---------------------	----

酱油越过三八线

1994 年 3 月 8 日·····	26
---------------------	----

要公堂还是要公关

喜乐公司“3·15 危机”启示录

1994 年 7 月 18 日·····	35
----------------------	----

蛋战惊心

关于“赛福奥生命蛋”与“蒋氏高能蛋”的恩恩怨怨和是是非非

1994年11月16日..... 46

让历史划上圆满的句号

末代皇帝 魂归西陵

1995年3月29日..... 58

天上的豪门 地上的燕京

1995年7月5日..... 70

九个不行与一个可行

“瓶啤爆炸”解析

1995年10月11日..... 77

1997——万众共饮回归酒

1995年11月8日..... 83

燕京啤酒,为什么——

内不联营 外不合资

1996年6月19日..... 91

小老板为什么不开心

一个民营企业家的三个小故事两个不明白和一个新认识

1998年1月14日..... 105

加法的海尔 减法的万科

关于多元化与专业化的两极对话

1998年5月6日..... 112

中式快餐 十年反思

1998年10月21日..... 135

叫好的青岛 叫座的燕京

两个啤酒企业与两种经济体制的对话

1999年3月31日..... 164

张瑞敏的十三个观点

2000年4月12日..... 184

老总访谈之 张瑞敏：

很抱歉没有故事讲给你听

2000年4月21日..... 191

老总访谈之 倪润峰：

自己种下的恶果自己去吃

2000年6月16日..... 207

老总访谈之 李东生：

这一次我真的很痛心

2000年8月25日..... 221

老总访谈之 陈伟荣：

其实我没有赌什么气

2000年9月8日..... 235

老总访谈之 祝维沙：

告诉你黑马为什么这么黑

2000年5月12日..... 250

老总访谈之 施德承：

惠而浦最需要的是耐心

2000年6月2日..... 263

老总访谈之 梁荣：

彩电业看谁还能挨两年

2001 年 5 月 11 日..... 272

美国人来买海尔的账

2000 年 9 月 29 日..... 283

科龙：大会堂报考小家电

2000 年 10 月 20 日..... 289

格兰仕：一仟封喉

2000 年 10 月 27 日..... 293

茄子——LG

2000 年 12 月 8 日..... 298

海尔“欲直”到合肥

2000 年 12 月 22 日..... 306

科龙亏钱不亏理？

2000 年 12 月 29 日..... 311

三种热水器 都得拿第一

万家乐说话挺牛气

2001 年 1 月 12 日..... 317

以平常心看待长虹和倪润峰

2001 年 2 月 21 日..... 322

来自科隆国际家电展的报道

中国遭抢眼科隆展

2001 年 3 月 23 日..... 325

TCL :把宝押在 HiD 上

2001 年 3 月 30 日..... 346

家电要当厨房的家

2001 年 8 月 24 日..... 349

怎么做到前三名

科特勒营销集团总裁米尔顿·科特勒与海尔集团首席执行官
张瑞敏的对话

2001 年 9 月 7 日..... 355

倪润峰鼓吹精显王

2001 年 10 月 12 日.....365

鸡望过重

1993年1月26日

龙年说“腾”，虎年说“跃”，鸡年到了，便又说“舞”——也许是因为有着太多的失望和期望，世上没有哪个民族像我们这样有着如此高超的平衡术，也没有哪一种动物，像公元1993年飞来的这只“鸡”承载了如此之重的愿望。

天津古文化街上，“金鸡报晓”的大窗花和“招财进宝”的财神像一样畅销；南昌八一大道上，170位农民组成的环城灯彩展示队，高擎的是“金鸡报晓、招财进宝”的八只“大公鸡”；春节团拜会上，共和国总理致辞的第一句话是：“金鸡报晓，一元复始。”除夕之夜，党的总书记迈进中国一位普通农民家庭时开口说的是：“鸡年大吉！”所有的传媒，更是无不前所未有地充斥了鸡的图画、鸡的造型，以及鸡的赞语，就连中国第一大报——《人民日报》，大年初一也在第一版上为“鸡”留下了一席之地……

在中国正式宣布走向市场经济之后的第一年，商业部长胡平言必谈鸡，话鸡必谈市场经济。他以鸡作比，劝诫“办公司做生意”的属下借鉴鸡的八大美德：鸡是守时的。我们搞市场经济，节奏就要快，履行合同更要守时，到时候一定要兑现；中国传统的土鸡是自己找食吃，是市场调节。而洋鸡是工厂化饲养，是计划调节。我们要学土鸡自己去找市场；老母鸡孵小鸡，一孵一大群。搞公司，就要像母鸡下蛋、孵小鸡一样，发展集团公司……《人民日报》一幅《鸡年的祝愿》的漫画，“1993”这只鸡的屁股后边，是一枚比鸡小不了多少的

“市场经济效益”之蛋。

借“鸡”发财。北京王府井国际快餐城推出硕大的充气鸡以招徕顾客;首开大型商场春节期间按常点营业之先河的北京贵友大厦,大年初一向前来光顾的前十名幸运者颁发新春礼物——“大公鸡”;而上海喔喔食品有限公司则趁“鸡”发挥,大玩“一唱‘喔喔’天下白”的广告,在“‘喔喔’先生向千百万消费者拜个鸡年”的同时,还“提醒诸位认清真正的喔喔商标,谨防假冒”。

鸡,从来没像现在这样集宠辱与一身:广州花市,一株“金鸡报晓”造型的兰花售价 28 万元;而北京庙会,一位小伙子玩套圈游戏,两元钱买五个圈,竟套走四只活鸡!

“没钱可以炒外汇,有钱就炒房地产。”弄不清是没钱还是有钱的一批文人墨客辞旧迎新之际干的营生却是“炒”鸡:鸡的文,鸡的诗,鸡的画……

于是,我们重温了鸡的典故:闻鸡起舞、鸡犬升天、鸡鸣狗盗……重新记起我们伟大祖国的版图就是一只报晓的大公鸡。

于是,我们知道了鸡有别名:金禽、德禽、窗禽……知道了鸡有五德:文、武、勇、仁、信;知道了前西德印刷品上的鸡图案“充满冲动的姿势”,美国现代海报鸡“让人产生亲切感”,而日本现代贺卡上的鸡图案“美丽而健康”;还知道了今年发行的第二轮鸡票设计者是一位 75 岁的农村老大娘,以及宝鸡人鸡年先得吉祥……

也多亏了文人们的劳作,让我们在庙会上看到斗鸡实战的同时,还掌握了斗鸡理论:“鸡要训到呆若木鸡时,方能立于不败之地。”

对鸡的一切兴趣以及厚望似乎并不影响人们对鸡的胃口。有消息说,北京肯德基炸鸡店的生意近来格外兴隆。大年初一《北京晚报》开具的“春节吉祥菜谱”的第一道吉祥菜,用料便是:“鸡里脊 100 克。”外地的一家文摘报更是特别“摘”出《烧鸡的制法》:“把鸡宰杀后,按常法开膛、洗净,挂在通风的地方晾干水分,放入沸油锅炸一两分钟,然后将鸡放在老汤里与香料共煮两至四小时即成。”

就连远自巴西而来的青春女歌星玛依拉小姐也说：“中国菜，我最爱吃宫爆鸡丁。”

.....

一片“鸡”声之中，中国改革开放的总设计师在上海对市委书记说：“上海工人阶级长期以来一直是中国工人阶级的带头羊。”

无规则竞争

矿泉壶商战警示录

1993 年 4 月 20 日

■“富豪”进京打擂

秦全跃疯了似的到处找壶！

“打败孙寅贵！”一种强烈的报复心理像条毒蛇，吞噬着他的心

……

1991 年 7 月 20 日，北京东四路口。偶然过此的秦全跃随手从在街头促销的“百龙”人手里接过份宣传品——百龙矿泉壶这天上市。此时，他像绝大多数北京人一样，脑子里完全没有矿泉壶的概念，也没有料到此后会与这种新鲜玩艺儿结下那么多的恩恩怨怨……直到一位颇有名声的公关者认为非 200 万广告费和两年时间根本不可能打开矿泉壶市场而甩手后，“百龙”老板的手与秦全跃的手握在了一起。

秦全跃，回族。因在北京大新新型建材商店时经销地板砖有谋而闻名中国商界。1990 年底，《经济日报》记者朱建中采访秦，劈头便问当时最敏感的“回扣”问题。秦全跃便讲述自己在“回扣”问题上的矛盾心理。朱钦佩秦坦诚过人，两人结为至交。朱在《经济日报》对秦全跃的描写是：“大眼有神却常显惺忪之状；行事有伟丈夫气，却又举止温文……”

香饵胡同一个小时的初谈是愉快的。第二天,孙寅贵连“呼”秦全跃。秦冒雨赶到三里河,与开着“126P”而来的孙再次谋面,并达成合作意向。作为回报,“百龙”付给秦所在单位——中华人才开发促进会一笔咨询费,预付 5000 元。但合作尚未实施,便因“百龙”迟迟不肯支付预付款而告结束。秦全跃认为这是因为他在交谈中过早泄露了“一分钱喝杯矿泉水”的创意而遭甩,因恨“百龙”背信弃义,以至拒绝了后来“百龙”提出的以每月 500 元为酬私人合作的意愿,发誓要打败“百龙”!

他疯了似的到处找壶。先奔“海鹰”,又赴“晶力维”,但接触之后,感到都不是“百龙”的敌手。后来,朱建中一句点拨,秦全跃与河北遵化一位年轻的乡镇企业家一拍即合。

马鸿鸣,河北遵化人氏。外表粗放而内心细腻。本是一机关干部,疯了似的要当厂长,便于 26 岁上承包了一家亏损 82 万元的乡镇企业——遵化花生蛋白食品厂。上任后,先改生产蛋白肉为蛋白粉,又创造出干法提取植物蛋白新工艺。企业迅速起死回生。在此期间,马在《经济日报》读到朱建中写“太阳锅巴”的文章,甚为仰慕,专程赴京与朱相识。

秦全跃以及矿泉壶的出现,给正为开发新产品而苦动心思的马鸿鸣拨亮了一盏灯。“上矿泉壶!”随后,市场调研,聘请专家,招工圈地,盖厂房,与人合资……一切以令人难以置信的速度进行,终于 1992 年 6 月 18 日把富豪矿泉壶摆上首都 10 大商场的柜台……

■“百龙”保家卫国

警车开道,10 辆凯迪拉克从长安街上招摇而过……

冷不丁地冒出个“富豪”,孙寅贵从“绿色的梦”中睁开两眼,一时“什么都看不见”了……此前,他对“富豪”,就像一年前北京人对矿泉壶一样,几乎一无所知。

“保家卫国!一山不容二虎!”“百龙”紧急动员。