

激情的力量

带您走近一个真实的创维



《创维营销》精选本

JiQing
De
LiLiang

激情的力量

《创维营销》编辑部

序

每月《创维营销》出版的第一天，秘书都会放一本在我的桌面上，即使再忙我也会抽出时间来仔细阅读。每每读完这本内容翔实、充满激情的刊物，思绪许久不能平静。透过这本网络一线同仁自己创办的杂志，我看到了创维营销人意气风发、不断进取的精神风貌，使我更有信心伴随创维成为中国显示技术产业的领头羊。

激情是万物的精神支柱，没有激情就不可能成功。创维创建15年来，由一个不知名的小厂发展到今天成为叱咤国内彩电行业的一流品牌，靠的就是千万创维人勇往直前的激情，不断创造奇迹，不断创新思维，用信念点燃，凭智慧打拼。回顾创维的历程，有很多故事值得回味，有很多经验值得交流。《激情的力量——带你走近一个真实的创维》精选了《创维营销》自创刊一年以来的许多优秀文章，是创维近年来发展轨迹的真实写照，再现了创维营销网络的成长历史，是每一个创维人和关心、爱护创维的朋友值得一读的好书。

《在超竞争时代分享冠军的快乐》是集团董事长黄宏生亲自撰写的文章。黄董事长在文章中首次提出了“超竞争时代”的理论。他理性地分析了彩电业在超竞争时代的背景和六大特征，非常有前瞻性。他继而阐述了创维“仁爱为怀、诚信为本、谦虚刻苦、自强不息”的企业精神，勉励大家在超竞争时代，寻求持续发展，享受争夺冠军的快乐；“实战档案”中的诸多文章都是一些市场实战案例，具备较强的指导性和可操作性。《“以旧换新”换出大市场》的作者来自基层，他首次把当地“以旧换新”的做法和经验加以总结。文章发表后，许多地区都争先效仿，并使之在全国市场得以推广。这个活动不仅有效地提高了市场占有率，扩大了企业的影响力，也为办事处带来了赢利；在我们创维，有许多经销商朋友，他们从选择创维之日开始，就与创维一道，同舟共济，一起成长，自己的事业也一步步发展壮大。《创维情深深几许》的主人公杨荣就是创维众多优秀客户之一。他们与创维的关系，是建立在真诚互信的基础上，与

创维共同缔结“双赢”之约；孙伟中的《寻找剑心》是一篇营销论道式的文章。篇幅不长，却很有意蕴。“剑之有心，如人之有魄，佛之有光，神之有灵。一个营销者，要历练自我，以无我来超越自我，从优秀到卓越。”他的另一篇《七月的颜色》，写的是自己成长的经历，文章感情饱满，翔实可读；每期的卷首语，基本都出自同一人之手。其作者是总部的一位领导，工作之余，笔耕不辍。文章大都从身边的小事入手，以小见大，给人启迪和深思；值得一提的，书中还有一个小辑——“驿路心香”，其中的许多篇什都值得——细细品味。在繁忙的市场工作间隙，忙里偷闲看上一篇，也能得到许多感悟。这也算是我们创维营销园地的一朵奇葩吧。其他各辑各篇，均内容充实，言而有物。通读全书，确实受益良多。

“敢问路在何方，路在脚下。”创维营销人用事实验证了这句话。我们在不断摸索，不断创新，永不停歇。今天我们怀着满腔的激情，延续昨日的辉煌，开拓未来，站在新的历史起跑线上，向着更高更远的目标迈进。

祝愿《创维营销》办出国内企业刊物的一流水平，成为行业内刊的一面旗帜！
是以为序。

创维集团董事局副主席、彩电事业部总裁 张学斌

2003年11月10日



目录

高层视点

创造伟大的历史奇迹	黄宏生	3
在超竞争时代分享冠军的快乐	黄宏生	6
时代巨变，我们争创第一	黄宏生	11
建立一个伟大的公司	黄宏生	16
“五个转变”实现彩电事业部持续高速发展	张学斌	22
乘胜前进，再创佳绩	张学斌	26
紧跟世界潮流，打造竞争优势	朱晓峰	28
彩电制造业的营销模式	杨东文	31
创维需要怎样的经理人？	杨东文	37
省会办经理的角色和责任	杨东文	42
企业家要树立远大理想	黄宏生	45
与时俱进，科技领先	李鸿安	47
待到高清烂漫时	李鸿安	52

缤纷每月

旁落的金牌	阿 鹏	57
唤醒诚信	阿 鹏	59



不学掰棒子的黑熊	阿 鹏 61
新年“闲话”	阿 鹏 63
假如地球没有引力	阿 鹏 65
膜拜“双赢”	阿 鹏 67
跨越平凡，从优秀到卓越	杨东文 69
众志成城，守望相助	阿 鹏 71
我们正年轻	阿 鹏 73
编织火凤凰的翅膀	本刊编辑部 75
战胜自我	阿 鹏 77

实战档案

奔跑的江淮平原	文 莽 81
“龙卷风”袭卷吉林大地	左 兵 85
国庆，创维在首都崛起	左英杰 89
触摸红土地的心跳	文 莽 92
齐鲁大地，谁是真的英雄	江小鱼 96
他们活跃在“非典”最前线	王大松 100
再接再厉，拿下10亿	周 刚 103
荆楚大地响惊雷	庄国华 106
“服务营销”结出累累硕果	钟志峰 108
变的随想	张洪君 111
销售与赢利兼顾，开源与节流并重	何正贵 114
红旗漫卷华北	龙文俊 118
风声猎猎，那是出鞘的速度	江小鱼 120
夯实地基起高楼	吴位文 123
战斗在“非典”的日子里	安知鱼 127
“以旧换新”换出大市场	高锦宇 131
来自创维的“把信送给加西亚”的人	王瑞正 133
会当凌绝顶，一览众山小	林悦涛 135
永做市场第一	黄心仲 140
创维的发展，海南的骄傲	刘桥明 142



人物专访

摆正自己的位置	韩建政 149
与尖峰对话	王 珍 154
孙伟中：不断创造新奇迹	江小鱼 161
创维情深深几许	赣吉永 165
龙文俊：从平台向更高处起跳	山 人 167
勇于坚持，勇于舍弃	齐军涛 169
推销产品 推销自己 推销思想	青 青 172
敢想 敢干 敢闯	永 新 174
信义先行，实干巧干	弄 影 176

创新思维

寻找剑心	孙伟中 181
如何做一个优秀的职业经理人	王大松 183
服务，亦是一种经营	王 亮 188
执行力：成功的关键	江 川 191
一个“贪”字悔已一生	王瑞正 194
来自“信息厨房”的思考	柯德明 197
全员服务营销	孙伟中 200
如何与大户合作	孙伟中 203
关于货源计划工作的新思考	胡 娟 206
在“第三营销模式”指导下运作乡镇市场	钟志峰 209
“第三只手”搭建强势品牌	郭韶华 213
从“做帐会计”到“管理会计”的角色转变	段向前 217
结婚和签合同	老 贾 220
拓展市场莫“犯规”	贾宏伟 222
渠道建设浅谈	刘桥明 225
竞争品牌促销，我们怎么做？	奚维志 227
将超市当专柜来做	李文亮 229
把握主导先机，提升高端销量	山 狐 231



浅析直供专柜“联营”操作与管理	刘道铭 234
第三方物流与生产企业自营物流	田 田 236
浅谈乡镇网络的管理与维护	齐军涛 238
如何在网络中实施低成本品牌推广	文安德 240
旧元素 新组合	邬 翔 243
谈谈“内部造势”	林 涛 246
也谈大客户关系管理	齐军涛 248
团队学习是一种智慧和文化	王 洋 250

战地传真

七月的颜色	孙伟中 255
激情，支撑着我	刘 伟 257
泪别大同	胡汝军 259
“蒋家”故里洒真情	黄朝晖 260
“前线”周记	徐娜佳 262
“流水线作业”激发农村旺季市场	周明星 265
用爱心点燃希望	阿 莽 267
快乐成长	彭公学 269
永不言弃	韩 涛 272

服务经纬

现代企业呼唤理念的创新	梁雨谷 277
如何构建一个行之有效的服务营销体系	孙文军 281
金牌企业，金牌服务	葛文高 284
群策群力，打好服务牌	葛文高 286
从“三个苹果”看服务	马 娟 289
浅析家电服务产业化	刘明生 291
服务，架起品牌的桥梁	何 庚 293
萤火虫也会释放动人的光芒	李雪飞 296



驿路心香

油画：放烟斗的椅子

读《木已成舟》

虎门的记忆

心中有花

生命的器皿

关于青岛的前前后后

阿坝：完整的藏地标本

虎跳峡之行

寻常之春

生命落地的声音

祖屋

幽幽青城

江畔人家

新天方夜谈

岁月随想

看树

故乡的花事

青春 旧照片 歌声

客家土圆楼

夜读小语

生存的方式

江 子 299

枫 302

胡桂英 304

草 央 306

草 央 308

小 村 310

绿 茶 312

汪 好 314

艾 乐 316

胡桂英 319

胡桂英 321

弄 影 323

江小鱼 325

弓 长 327

文 莽 328

古 月 330

古 月 332

江小鱼 334

江小鱼 336

草 央 339

江小鱼 341

高层视点



一盏灯，一点航标。
方向或者旗帜。
牵引。
茫茫夜雾中，一艘大船，
排除万难，闯过急流险滩。



创造伟大的历史奇迹

——成长为一个杰出的商业领袖



黄宏生

各位经理和我们的优秀代表，我今天在会议即将结束的时候给大家奉献一个礼物：叫做“创造伟大的历史奇迹——成长为一个杰出的商业领袖”。这次来我是带着学习的心情来向各位学习的，昨天晚上直到今天也做了不少的对话，否则我们将会脱离实际。

我们今年上半年，回款和销售比去年同期增长了超过50%，在这样的逆势里面取得这样的成就，我受到深深的鼓舞。我粗略的估计了一下，有十大成功因素——第一点，是“第三营销模式”具体化。我们所有的经理和在座的各位都在身体力行；第二，创维彩电事业部有一个强大的科研以及优质的生产体系，大家知道价格每天都在急剧地变化，我们为了能够扭亏为盈，要持续不断地开发新的机型，像3p21寸的philips，还有5p的、5y的、还有5x，已经成功的降低了成本，个别机芯成本降低高达20%以上。我们强大的科研、生产和质量体系是我们创维非常宝贵的财富；第三，我们的创维营销体系进入了一个人才辈出的时代。我随便和我们的区片经理聊天，或是和我们的优秀业务员聊天，他们都很有思想有思路。我和杨总分享一篇学习的文章叫做《领导者的五项原则》。这是美国前纽约市市长朱耶利安的一个非常著名的讲话，说《领导者的五项原则》第一项是：领导者要有思想。所以我很高兴地看到我们一代代能够独当一面的人才的成长；第四，我们现在的培训与专业的营销专家的培养，也有突破性的发展。



比如人力资源部组织的讲师团，他们在全国巡回讲演，这种培训起到了非常震撼的效果。因为我们很多优秀的业务员，他们在长期的工作实践中，有很多困扰和疑问感到困惑。我们不能忽略了一些正在成长但他们也许暂时处于弱势的群体，我们要关心这些一线业务员包括促销员的成长；第五，我觉得我们的营销体系和我们彩电事业部领导班子空前的团结，是行业里面公认的优秀团队。这一个优秀的团队，是我们在市场取得胜利的保证；第六，我们的物流是有进步的。我们安排了新的领导者，这使物流系统从组织上有了改良，并取得了极为显著的实际效果；第七，大家深有感受的是我们的市场部建立的培训标准，创造了我们行业的标准。优秀的企业就是建立标准，我们市场部也在此方面做得很出色；第八，我们改革了价值模式：即由销售为中心改为以价值为中心。价值为中心有两个目标，第一是市场占有率；第二要在完成任务的前提下实现盈利。这就是价值的取向发生了变化；第九，我们的财务制度在不断进步。这使得我们每一个人必须规范化作业，这样一个制度是我们每一个人健康成长的非常好的一个体系；第十，我们今天的维修面貌有很大的改善，能够低成本运行，并有效服务于我们全国超过5000万的创维电视机用户。

第二个问题我讲一下我们面临的形势：第一，美国的经济暂时失去了往日的光辉，欧洲的经济也变得非常脆弱，日本这个世界第二大经济体系还处于长达12年的调整期，香港“金融风暴”以后沉沦四年多，目前仍然不见谷底。基于上述的种种因素，很多的经济学家、企业家都在恐慌，担心2005年将爆发经济危机。同时，企业界的日子更为艰难，IT巨头都在面临破产，美国日本和欧洲很多著名企业去年都严重亏损，全世界进入了微利时代，全球经济高速发展之后，企业寻求发展较以往更加困难。

创维未来的五年，目标我们各产业公司已经设定了，现在是如何去实现这个目标的问题。我认为发展战略是第一位。我们要学习三星。80-90年代SONY是商业的巨子，那么2000年以后三星是将成为数字领域里的巨子。三星的成功经验最重要的一条，就是引进全球最优秀的行业人才，我们学习三星使得我们创维能够在竞争中取胜。第二，我们要加强高端产品技术的突破，与世界级的企业合作。第三，我们要加大与日本商界和企业领袖、人才的合作。我们听取了创维光电科技总裁、日本科学家池内先生关于背投影电视发展的计划。我们才刚刚开始，未来有很多产品，比如数码相机、复印机、电子医疗、包括手机、电子照明等，我们未来有非常多的成长机会，未来高端的产品技术也将会有很多突破性的发展。第四我们也会和很多中国本地优秀的企业合作。合作的方式包括很多种，但是我们必须具备一些条件——首先我们要有足够的人才，第二我们要能够看到风险的程度，简单的并购、控股，所谓的“拿来主义”是很忌讳的。第五，我们的多元化经营，必须循序渐进。以上是我们的发展战略。

在对内措施上，首先，我们需要一个优秀、向上的团队和并肩作战的员工。我们通过股权的安排，包括上市、股份化项目的合作，使我们优秀的企业人才实现价值的

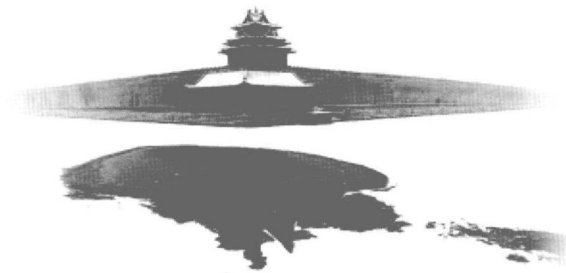


提升。同时，集团新业务的成长也为企业的人才提供了发展事业的舞台。我们还要与大家分享学习的成果，建立一种优秀的企业文化，共同为打造一个世界性的品牌努力奋斗。

在此，我也非常高兴和大家有了一个共同的认识，第一是优秀的团队取代了个人英雄主义；第二，我们要花精力去寻找和培养本地区最优秀的客户，和他们结成实现共同成功的“双赢”同盟。第三要学会低成本建立品牌和网络；第四，把爱献给客户，爱就是无私的帮助别人成长。第五，要关注竞争对手的状态。第六是促销员将成为极为重要第一线将士；第七，我们自身要养成良好的生活习惯。销售是很辛苦的工作，良好的生活习惯可以保证自己更好地投入工作。

创维未来的5年将会发生巨大的变化，我相信，在座的各位都将有机会伴随创维一同成长，成长为商业界的领袖，我们创维将去建立一个奇迹！我希望我们能够共同去携手实现这个理想。

(2002年11月)





在超竞争时代 分享冠军的快乐

——在创维营销总部第一季度经理大会上的讲话

黄宏生

一、为什么叫超竞争时代？

2002年，在彩电事业部带动下，创维集团得到了空前的发展，利润获得了提升，产品的品质得到了消费者的逐步认可，品牌知名度稳步提升。2002年度销售比2001年度增长了40%。创维创造了国家、企业、员工、客户、供应商“五赢”的喜人局面。这种“五赢”局面能够载入中国企业发展的史册，正如红军突破围剿、走向胜利，书写出可歌可泣的篇章！

1、彩电行业供应过量，这是不争的事实。国内原先的200多家彩电生产企业目前只剩下不到10家，入场券获得的比例只有20:1；或者说200个人争10个人的饭碗。

2、由于中国市场的庞大和诱人，吸引了国际竞争对手都来瓜分中国市场份额，中国创维面对的是松下、索尼、三星等世界级的巨人。超竞争时代让我们无法避免与他们之间的立体交锋。

3、中国市场上冒出了通道中的“老虎”，拦截我们这些制造业中的“狼”。国美、苏宁、沃尔玛等一些“老虎”们占据了中国城市中的最好位置，利用他们的资金优势、现代物流优势，把制造业的旧营销布局冲得七零八乱。现在是：通道说话，不是高科技制造企业说话；通道说话，代替了消费者说话。

4、我们所处的行业利润率非常低。以创维为例，净资产约25亿元，如果我们把这些钱砸在房地产上，按照万科地产前不久公布的25%的资产回报率，可以实现6亿多元的利润。万科的王石对我们行业的微利时代能够养活自己表示钦佩。但我始终坚



信，只要一心一意做好自己的事业，一定能够挖出金矿。

5、超竞争时代里，消费者经受的广告、促销、信息的宣传轰炸，不亚于像经历一场“文化大革命”的洗礼。消费者无所适从、疲惫不堪，最后麻木不仁。就像进补，补品服用过多，就失去进补的意义。我们促进行业增长的招数还有没有新招？

6、我们的行业，要求技术的投入高。彩电要保用十年不坏，又具有高电流、高电压的特点，技术上实现确实很不容易。一款模具的费用就要几百万元。2002年度，创维仅模具费用就达四千多万元；新产品如液晶电视的试产费用就需要几千万元。行业内的研发人员疯狂追求产品的新功能、新面貌、新技术，使彩电业的技术投入水涨船高。

二、超竞争时代中，创维为何能够取得2002年度的重大胜利？

1、我们具有《从优秀到卓越》文中谈到的第五级领导人。正是由于张学斌、杨东文、李鸿安三位总裁的卓越领导，使我们在去年大翻身，超越了其他竞争对手（长虹、TCL、康佳、海信、厦华）

2、在强大领导班子的带领下，创维拥有一批优秀的骨干团队。在座的研发负责人、销售经理是这些骨干团队的杰出代表

——研发团队在去年成功推出逐行扫描电视。产品的可靠性比对手强，他们克服了逐行电视由于采用扫描-存储-显示的特点，而产生的图像延时、滞后现象，经过了无数次的实验-失败-调整（如以前推出的逐行5D01、5i01产品遭受了失败），创维的科研骨干人员，终于把完美产品拿出来了，他们在失败中不断提高。

——我们实力较强的外型设计骨干，如吴锦辉先生、大久保先生等等，他们设计出了仿背投系列、TM系列大获成功，也是经历出无数次失败后，才能够“十中舍九”，脱颖而出，他们的呕心之作最终在市场上受到了消费者的追捧。

——我们的销售一线员工，在各自不同的战线和区域里，遭受了竞争对手的强大打压：对手的投入大，低价冲击，等等。最终营销骨干们能够取得市场上占有率名列前茅的好成绩，展现出个人、团队、办事处、片区的组织能力和战斗能力，他们以强制胜、以少胜多、以柔克刚，终于一点点地超越了竞争对手。

3、我们有一套大家认同的绩效考核体系

——以前在科研系统里，员工拿个科技进步奖就开始闹地震了（分配不太合理）。现在，彩电事业部精心推出了一套以市场为导向的考核和奖励办法，使很多科研人员关注市场销售数据和走势，他们自然而然地与销售人员心心相连，急前线之所急，能够迅速推出贴近市场和消费者的产品。

——在营销体系中，杨总推出了模拟独立核算考核制度，实现了他曾经担任财务总监时的梦想，即：让每个创维人能够当家作主，让每个经营单位在运作的每一天里，充分考虑市场、成本、利益分配等各方面因素。这种公平、公正、公开的激励机制，最

终使得每个人感到，在创维如果努力，就一定会成功，比自己去做老板、比去投奔竞争对手更容易获得成功。

4、创维逐渐形成了一种精神，这种精神总结起来，包含了以下几个方面

——事业的理念：我们要创造中国籍的世界名牌。实现事业的成功是每个人追求的愿望和理想。有不少普通创维员工每天能够接触到大量的金钱，略施小计就能据为己有，但几乎没有人这么做，很多人加盟创维时，正如解放战争时期踊跃参军一样，大家追求的并不仅仅是升官发财，而是追求一种事业、一种理想。这个意义，远远比要赚取多少金钱重要。

——学习的精神。大家感到在彩电事业部三位总裁的带领下，改变了原来的一些习惯，以前开会不少人打麻将赌钱，大声喧哗，烟雾腾腾。现在大家更多地感觉到是一种学习的热情，大家见面互相交流的话题是：看什么书，有什么好文章互相推荐，有什么好的经验可以互相分享，学习的愿望越来越强烈。

——仁爱为怀、诚信为本、谦虚刻苦、自强不息。

三、面对未来，面对2003年度，创维如何在超竞争时代中，寻求持续发展，如何继续享受争夺冠军的快乐？

在终端获得阶段性胜利、产品获得阶段性胜利之后，我们问得最多的问题是：2003年度我们又有什么突破？今年，王石登上了珠穆朗玛山峰。登山是一种持续性的攻击活动，在某些险峻的地方获得了突破，就意味着全年取得了阶段性的胜利。创维管理团队如何管理1万多名员工，在科研、市场、制造领域保持持续增长，是我们需要思考的。彩电事业部的三位总裁为此寝食不安，焦虑担忧。那么我们的危机在哪里？

1、强大的洋品牌在中国实现零关税后，开始掀起第三次反围剿。比如LG依靠DLP背投产品寻求突破；索尼、松下依靠液晶电视寻求突破；三星依靠等离子和背投电视产品寻求中国市场突破。日本军团动作连连。索尼最近有一个令世界震惊的目标宣布：重夺全球数字产品宝座，向三星宣战。其推出的代表高品质的顶级品牌“Quliiia”，拉丁文的意思代表“品质”。其目标是全球索尼的AV产品销量增加4倍，到2006年税后利润从目前的4%达到10%。索尼接受股东的批评，还打算投资50亿美元建立高水平的研发中心，改变原来人们心目中索尼重视品牌而忽视高技术的印象。

2、我们的逐行武器去年大获全胜，但今年已经无优势了，而高清我们还没有正式推出，还存在技术差距（厦华的演示硬盘、长虹的高清、康佳的高清）。另外我们在款式上还较少。这是我们即将面临的困难与危机。

3、我们终端的问题。很多地方的终端比王牌、康佳、海信要落后，去年促销活动拉动了我们一部分的销售增长，如果今年仅靠促销是否仍然奏效？正如木桶理论阐述的那样，我们创维的薄弱环节在于品牌的鲜明性不强，这样的木桶如果不改善，水仍然装不满。