

N位风云人物

影响中国营销进程的

钟超军
严志国 等著



首都经济贸易大学出版社

第一本用营销大师亲身经历来解读营销精华的书籍 记录中国营销史上非凡的N位人的营销历险及成败得失 浓缩N位营销大家的思想精髓

影响中国营销进程的 N位风云人物

钟超军
严志国 等著



首都经济贸易大学出版社

第一本用营销大师亲身经历来解读营销精华的书籍 记录中国营销史上非凡的N位人的营销历险及成败得失 浓缩N位营销大家的思想精髓

图书在版编目(CIP)数据

影响中国营销进程的25位风云人物/钟超军,严志国等著. - 北京:首都经济贸易大学出版社,2005.7

ISBN 7-5638-1266-0

I. 影… II. ①钟… ②严… III. ①企业家-简介-中国-现代 ②市场营销学-概况-中国 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第046629号

影响中国营销进程的25位风云人物

钟超军 严志国 等著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787毫米×960毫米 1/16

字 数 451千字

印 张 23

版 次 2005年7月第1版第1次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 7-5638-1266-0/F·724

定 价 33.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究



作别英雄,然后大步前进

20年或者25年前,中国企业正在迈向一个新拐点。一方面,市场竞争涉入深水区,水底的石头摸不着了,但是目标依旧坚硬,抢渡,过河,没有退路;另一方面,立志长大的企业只能接受全球化运营规则的感召,要么搭上大车一同赶路,要么被车轮扬起的滚滚灰尘掩埋。

在过去的20年或25年里,以“如履薄冰”或慷慨豪迈之心引领中国企业前进甚至行业跃进的那些风云人物们,也在相继步入一个新拐点:全身而退的,心有不甘的,败走麦城的,身陷囹圄的,改弦易辙的,蛰伏待起的,各有样板,各有悲欢,正如古谚所说的“桥归桥,路归路,各有归途”。

《新营销》杂志一如既往关注各种最新鲜滚烫的营销事件,关注中国经济的整体营销进程,也关注全球化营销的狂飙突进和润物无声。但说到底,我们最关注人的命运,尤其是那些曾给以往岁月留下过大喜大悲的前驱者的命运,当风流老去,何处留香?当此中国企业发展面临又一个新拐点的时刻,我们盘点,我们记录。所有的往者、往事和背影,以文字作别。

但我们不作凭吊,也不肤浅感喟。因为在作别昔日英雄的同时,我们的时代从来都在毫不犹豫、毫不吝啬地打出新的大纛,推出新的英雄,快

速把今日变成往事。25年来,虽然在某种程度上,我们的营销法术从来没有停止过向西方“偷”师学艺,但是我们成长的速度、轨迹和个性已经让老师们感觉到震撼和尴尬。非常可乐与“两乐”的对抗,舒蕾对宝洁的终端拦截,海尔让弥尔顿·科特勒承认“失言”,华为的游击术让思科恼羞成怒,TCL在与汤姆逊、阿尔卡特的合资中占尽主动……如此种种,虽然仅是曙光般的胜利,但是只要我们能及时站到巨人肩上,我们必然可以遥想山那边别有洞天。

特别令我们欣慰的是,在新浪网、中国营销传播网和《新营销》杂志联合推出“影响中国营销进程的25位风云人物”电子调查表后,近5 000名营销人士或营销爱好者热情参与了评点,很多读者还提出了宝贵意见。为了不辜负他们的拳拳之心,我们将这25位风云人物的故事收集点评汇著成现在的《影响中国营销进程的25位风云人物》一书。为将文章做精细、做到位,对于最终定案的这25位风云人物,我们进行了必要的分类。

其中,“营销艺术家”是指穷10年以上功夫,营销整个企业,在行业中驱敌如虎、卓成大器的领袖人物,如倪润峰、任正非、张瑞敏和李东生。

“营销巨匠”是指勇于学习,重点突破,善于整合资源成就江湖地位,在营销战术上有独到心经的那些企业人物,如宗庆后、牛根生、杨元庆等人,他们与“营销艺术家”的惟一区别是:来自时间的证明。

“营销‘豪赌’客”和“营销新贵”则相对容易理解。前者的侵略性强,敢于孤注一掷,险中求富贵;后者敢于冲破传统藩篱,在遵守“游戏规则”的前提下靠先行一步上位。

“营销师爷”则是指中国营销实践的同路人、观察者和企业家背后摇扇子的人。因为他们,营销被鼓动成了好男儿证明自己能力和野心的乐园;也因为他们,营销故事多了无数热闹,也多了些返璞归真的本分和执著。

记得当年郁达夫曾沉痛地说:“没有伟人出现的民族,是可怜的生物

群；有了伟大人物的出现而不珍惜，是没有希望的奴隶之邦。”人们可以相信：有《新营销》的存在和本书的思考，中国营销人不可能堕入“奴隶之邦”。

本书总策划：普天同庆商业传播，《新营销》杂志，首都经济贸易大学出版社。

执行策划：徐河南。

本书作者有：钟超军、严志国、郑茂柱、邱兵、何莹、陆燎原、龙江、刘建明、杜鹏。

何志毛(《新营销》记者)

目 录

153 138 124 106 95 82 67 51 33 20 3

营销艺术家

倪润峰 现代商战史上的『中国巨擘』

张瑞敏 中国企业界最出色的故事大王

李东生 资源整合台的集大成者

任正非 让洋对手睡不安枕的战略游击者

营销巨匠

宗庆后 跨国公司也可能是纸老虎

牛根生 把牛奶卖到太空中去

刘长乐 以最经济的方式挥霍明星效应

杨元庆 一流大副，尚待证明的船长

陈 峰 手持佛珠的好斗客

段永平 敢为人后，后发制人

营销『豪赌』客

怀汉新 CIS攻略的『先驱』+『先烈』

349 339 328 315 303

288 272 256 240 227

211 196 183 167

吴炳新 大师气概毁于细节魔鬼

史玉柱 俗家功夫的偏执狂

黄光裕 携价格利器号令诸侯

梁亮胜 练好临门一脚的功夫

营销新贵

潘石屹 给一点阳光就通体灿烂

万明坚 国产手机梦的『痴君子』

马化腾 好好学习天天向上的『投机者』

马云 真理必然简单

朱保国 甘于化蛹为蝶

营销师爷

卢泰宏 营销人的同路人和观察者

屈云波 勇于务实的理想主义者

叶茂中 先把自己当商品卖的广告狂人

李颖生 营销大舞台的布景者

李光斗 事件营销第一人

营销艺术家

倪润峰

李东生

张瑞敏

任正非

倪润峰

现代商战史上的“中国巴顿”

倪润峰简介

出生时间 1944 年

籍 贯 山东

毕业院校 大连工学院

职 位 四川长虹集团前董事长兼总经理

1967 年 毕业于大连工学院机械制造专业

1985 年 任国营长虹机器厂厂长

1988 年 任四川长虹电器股份有限公司董事长兼总经理

1990 年 被中华全国总工会授予“全国优秀经营管理者”称号和“五一劳动奖章”

1991 年 开始享受政府特殊津贴

1993 年 获“四川十大英才”称号

1994 年 获“第五届全国优秀企业家(金球奖)”称号

1995 年 被国务院授予“全国劳动模范”称号

1996 年 被评为“95 中国商界十大风云人物”

1998 年 获“第三届日经亚洲大奖”及“中华人民共和国十佳工业企业经营者”称号

1999 年 荣获中国财富风云榜第 14 名

2003 年 在绵阳大本营启动新的战略——“数字长虹，百年未来”

计划

2004 年 倪润峰正式离开长虹集团

倪润峰其人

19 年的商业传统

像许多人所说的那样,倪润峰是一个倔强的理想主义者。他一个人的表演主宰着长虹的走向,他取得过伟大的业绩,也经历过惨痛的失败,但对于后来者而言,拓荒者的一切经历都有价值。如果没有倪润峰,彩电业可能不会充满如此多的杀伐之气。倪润峰的好斗和强势,让竞争对手颤抖,但同时也注定了他个人的命运绝对不是一个温柔的结局。

与那些仍在前台的同时代人物相比,倪润峰在 2004 年的离去缺少一个辉煌的告别,但却是对中国过去 19 年商业历史最真实的呈现,因为潜藏其中的不仅包括光荣,也包括梦想。

传统与创新、全球化与民族情感的冲突,在 1985 年之后的中国企业家身上反应强烈,但他们没有足够的时间与机会进行尝试,政策上的限制与这个社会对于失败的鄙视都令他们的探索谨小慎微。他们中的多数人准备从外部世界寻找经验。从日本到韩国,从美国到欧洲,他们从中筛选可供模仿的样板。倪润峰便是其中的一位,他推崇松下,并发誓要超越松下。他对松下的学习细致入微,比如每天早上的晨会,要背诵长虹精神,他认为通过这种小技巧,可以提升员工的向心力。日本企业密切注意着倪润峰的一举一动,将他视为未来的敌人,并尊称倪润峰为“中国的松下”,赞扬他“勇于挑战,超越常规”、“拥有中国企业家罕见的特质”。

但是,倪润峰的海外榜样仅限于此,此后,无论是对艾柯卡的崇拜还是对韦尔奇的尊奉都与他无关。倪润峰创造了“倪氏二五三单元工作法”,即一年有 50% 的时间跑市场,而他本人一高兴就喜欢跑到柜台里去卖电视;另外 50% 的时间从事经营管理。他把一天的工作分成三个单元,上午在产销第一线,下午洽谈业务,晚上学习、算账理财。他每晚必读

“长虹三本书”：《长虹快讯》、《信息专刊》和《环境动态》。在倪润峰略显孤独的精神世界里，重要的支柱不是前沿的管理书籍而是流传久远的《三国演义》和《红楼梦》。他喜欢研究毛泽东军事思想并将其应用于企业经营，同时他也对朝代变迁、皇权御术表现出浓厚的兴趣，并以此来认识一个国家的历史。这些与“全球 500 强”标准相距甚远的东西，并没有妨碍倪润峰建立自信。

倪润峰从《三国演义》里魏、蜀、吴的三国竞争态势中得到启示，认为长虹的经营定位将是“立足四川、抢占西南、进军全国、走向世界”，并运用微妙的“民族意识策略”及“价格策略”获得订单。他透过半军事化的管理建立特有的“长虹模式”，他强调“干部能上能下，工资能高能低，人员能进能出”，在 20 世纪 80 年代，这是一项需要魄力的举措。这一切使倪润峰获得了必要的业绩和足够的尊重，即使认为“倪润峰当家让人受不了”的人也必须承认，“长虹不能没有倪润峰”。

倪润峰沉浸在自己的世界里，即使在惨烈的价格战已经使所有对手感到畏惧的时候。当 1989 年中国银行第一次出现在《财富》500 强名单上之后，中国企业的 500 强情结从此挥之不去。1997 年，包括长虹在内的 6 家公司每年可以得到来自政府的 2 000 万元补贴，他们的任务是在 2010 年成为世界 500 强企业。即使面对这些压力，倪润峰也没有改变自己的习惯，他的阅读兴趣仅仅是从《三国演义》转移到了《红楼梦》，在他看来，“荣宁二府是一个企业的缩影，王熙凤最终的失败是因为她的权威性还不够”。

这像是针对他自己的一句谏语。麦肯锡公司的改造者马尔·波文认为一般的商业领袖不需要政治领袖那样的天才，“他只需要鼓动人们去养家糊口而不是解救德国飞机轰炸下的伦敦”。但对于倪润峰这一代的中国企业家而言，这种关系却从未如此泾渭分明。倪润峰曾经是中共中央候补委员，这是绝大多数中国企业家很难企及的角色，在四川绵阳，这是当地最高的行政级别，但他并未能因此改变长虹的“基本面”。

倪润峰的悲剧色彩在于他没有机会完成心愿，在不同场合，他都曾明确表示：“我们多次与政府部门沟通过，目前政策很明确，因为彩电行业是

竞争性行业,未来国有股会逐步退出,长虹将成为民营企业。”许多机遇在论证与审批中丧失了,周其仁发出的“我们有世界上最昂贵的企业制度和最便宜的企业家”的叹息,似乎专门针对倪润峰。早在1999年,长虹就已经制定了庞大的民营化计划,其核心问题便是国有股减持,逐步使长虹旗下的上市公司成为国有股所占比例不超过20%的真正意义上的公众公司。但这个方案没有被绵阳市政府许可。

或许是倪润峰头顶的光环来得太早,或许是他根本不屑于此。哲学家A·N·怀特海说:“伟大的社会是商人对自己的功能评价极高的社会。”倪润峰或许存在这种自我评定,但却与现实格格不入。他是一个权威型领导的典范:蔑视游戏规则,无情地颠覆游戏规则,并擅长以自己的方式重建新规则,对自己的力量充满信心,却往往被意想不到的意外击中。

在崇尚中庸的中国,倪润峰咄咄逼人的态势让太多人感到不安。有一种评价是,倪润峰规模经济学优良,但社会关系学非常差。1998年的“长虹囤积彩管事件”是倪润峰蓄谋发动的一场“战争”,最终却成为长虹由盛至衰的转折点。

伟大的领导者都是“一个人的表演”,但其中真正伟大的是那些在表演之后仍留下宝贵遗产的人,哪怕其中更多的只是教训。失去业绩支撑的企业家在涉及国有股份转让的谈判中毫无例外地将处于弱势,而强悍的个性也因此失去最有力的支撑,59岁时,倪润峰只能郁闷地说:“我们没有别人幸运。”而60岁时,他必须选择离开。

个人感言

有人说我霸气,其实不是霸气,是谋气。我不是一个有勇无谋的人。要有正确的方向,但方向正确不等于决策正确。

媒介评价

霸气、谋略、大手笔。做事励精图治、雷厉风行,但不讨人喜欢。

倪润峰在媒体眼中一直是个喜欢冒险、独断、固执的家伙。赏识倪润峰的人评价他是一个又犟又倔的理想主义者。但也有不少人认为倪润峰是一个在规模经济学上学得不错,但在社会关系学上成绩却不及格的学生。

倪润峰其事

长虹现象

20世纪80年代初期,一颗璀璨的新星,在绵阳脱颖而出,它就是国营长虹机器厂。1988年以来,这个厂工业总产值、销售收入、利税总额,分别以年平均37.7%,42.2%,42.4%的速度递增,在全国电子行业中,连续5年保持第一,几乎获得了所有国家级奖牌。

当人们剖析长虹的成功时,自然而然地把这一现象与时任厂长的倪润峰联系在一起。

“机遇来了,看你有没有那个气魄把它抓住,因为机遇总与挑战相伴而行;机遇,往往发生在挑战之后!”这是倪润峰常说的一句话。

倪润峰上任后遇到的第一件事就是:彩电大楼是上马,还是下马?

这是全国自动化程度最高、产量最大的103彩电生产线,年单班生产能力达36万台,但是破土动工没几天,国家就全面压缩基建规模、紧缩银根,这项工程的计划拨款和贷款顿时化为泡影。最后,倪润峰断然决定:纵有再大的困难,也要把彩电大楼建起来,争取在全国同行中抢先。

倪润峰的决心,立即成为四川党委的共同意志。于是,倪润峰带队出发,3个月马不停蹄奔波于成都、北京、绵阳之间,2000多万元资金终于有了着落。接着,他又同职工一道,下班后抬扛工件、安装设备。一些职工累病了、累哭了,他噙着泪水宣布:“累病了,送医院,好好疗养。累哭了,缺乏锻炼,咱们一起干。”

一年之后,长虹人的决心和毅力变成了一座冠盖全国的十层彩电大楼。

人们佩服倪润峰的果敢,莫过于他决策的长虹彩电一上一下两次大幅度高速调价。

那还是1988年底的时候,长虹彩电俏上了天,黑市价格扶摇直上,超过国家牌价1倍以上。12月8日一大早,倪润峰和往常一样,一进办公室就习惯地抓起销售报表,一看,销量不及往常的1/5。

市场为什么突然冷落?倪润峰立即让厂办通知销售情报网络汇报,得到的信息反馈是:11月下旬,国家将征收彩电特别消费税的消息不胫而走,商业部门怕进货后消费税收到自己头上,正坐等国家最后定盘;而倒爷的价格又膨胀到了老百姓难以接受的程度。

倪润峰眼睛一亮不禁脱口而出:“这还是机遇,抓住它,以低于黑市价数百元、高于国家牌价数百元的价格,直接向消费者零售!”。10天过去了,一辆辆有警卫护送的卡车风尘仆仆地赶来,装上长虹彩电满载而去。一时间,长虹厂门口车水马龙,工作人员包括从市内各家银行临时调来的大批专业会计、出纳,每晚都忙到12点后才下班。

1989年新年前,长虹彩电倾巢而出,变成了1.5亿元的流动资金。1988年,长虹实现利润1.97亿元。

另一件事发生在1989年。春节刚过,国家公布了征收彩电特别消费税的消息,每台600元。特别消费税吓跑了用户,彩电市场骤然疲软到极限。最惨的时候,每天只能卖出两台长虹彩电。7月底,涨库超出常规6倍,压库资金达数亿元!倪润峰集中人力突击核算了成本,出人意料地宣布:降价!随即,300多人的销售队伍各奔东西,长虹彩电每台下浮350元,千千万万坐待观望的顾客,直奔长虹彩电而来。50天后,国家作出了彩电降价的决定。

倪润峰两次穿越价格禁区成功的消息,传遍了中华大地。人们把这两次调价所形成的冲击被称之为“长虹现象”。

从一开始,倪润峰便显现出了一个“成熟船长”应有的风范,他的思想总是会走在现实的前头。1989年,“人才市场”疲软,倪润峰开始储备人才,一下子接纳了300多个名牌大学的学生。一年后,等其他单位抓技术人才时,这批人已成为长虹厂独当一面的技术骨干。

从1989年起,他从赢利中拿出上千万元,在重庆建起了全国最大的彩电维修流水线,改装了8辆“长虹电视服务车”,并抽出200多名干部、工人到全国蹲点销售。还在全国各省市建立特约维修点351个、联保点1500个,并采取了邮修、邮购、技术咨询、上门服务等多种售后服务方式。

1989年,中苏外长在新疆会晤的新闻播发后,倪润峰立即派人前往洽谈,使长虹彩电很快打入独联体市场。

倪润峰的一系列举措,使长虹的条条生产线自如、飞快地运转起来,并使长虹彩电成功遨游于中外市场。1992年12月25日,长虹厂年产彩电突破100万台大关,跻身于世界彩电生产大企业之列,获得国际产业保护组织成员资格。这个突破,在中国彩电生产非集团化企业中,是第一家!

彩电大战

很快,倪润峰的人生际遇有了一个历史性飞跃。1996年,洋彩电大举进军国内市场,倪润峰再次扛起降价大旗,长虹彩电全面降价18%。这一举措大大压缩了国外品牌的市场份额。与1989年不同的是,这次降价是在紧缩银根、降低关税的背景下进行的,是在长虹拥有强大的规模经济和配套能力基础上作出的一次捍卫民族工业的壮举,其目的在于进一步扩大国产彩电的市场占有率,挤垮外国品牌彩电在中国的强势地位,是一个主动性的决策。此番降价,赢家不只是长虹,而是整个国产彩电业。

倪润峰为长虹设计的降价行为,无论是起始点还是转折点,都在同一个着眼点上,那就是市场,几次大规模的主动降价,长虹根本目的就是让消费者直接受益,以满足不同层次的需求。而这种种降价行为,也是倪润峰韬略的最佳表现。

经此一役,长虹的市场占有率达到了35%,成了名副其实的彩电第一品牌,虽然利润摊薄,但由于销量增加,总利润并未受到影响。倪润峰依靠接连不断的价格战,将长虹从只有三四千万元资产的规模,发展到2002年的全球彩电销量亚军,仅出口额就达到7.8亿美元。