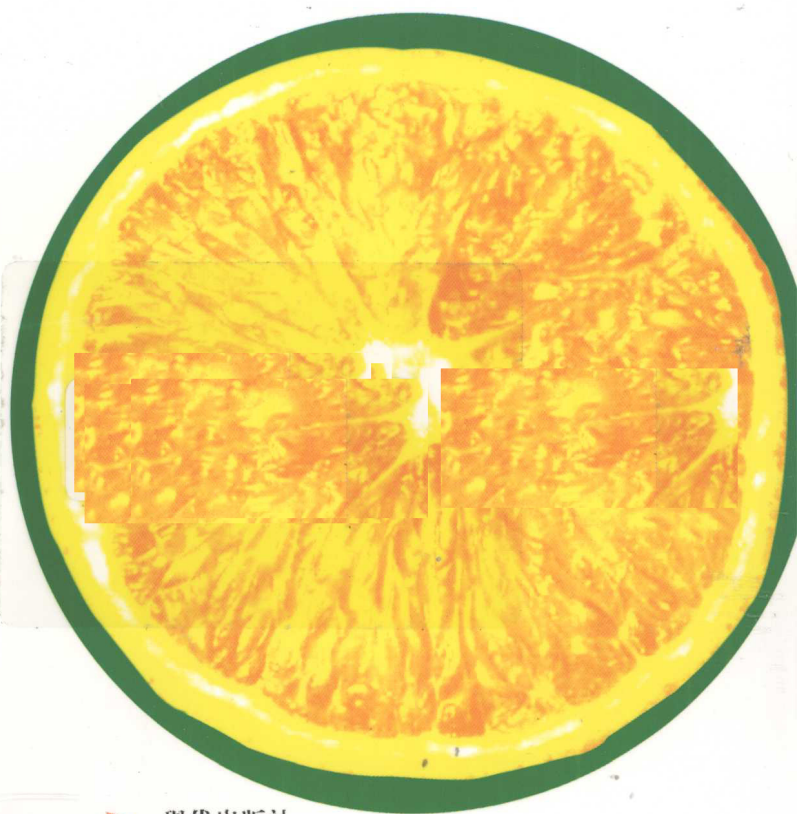
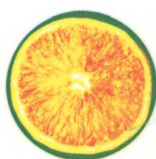


汇源

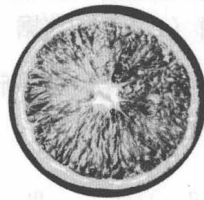
成功密码

果汁大王朱新礼

孙洛◎编著



现代出版社
MODERN PRESS



汇源

成功密码

果汁大王朱新礼

孙洛◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

汇源成功密码：果汁大王朱新礼/孙洛著. —北京：现代出版社，2010.5
ISBN 978-7-80244-697-7

I. ①汇… II. ①孙… III. ①朱新礼—生平事迹 ②果汁饮料—食品工业—工业企业管理—经验—北京市 IV. ①K825.38 ②F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 068584 号

总策划：吴江江

作者：孙洛

责任编辑：傅威海 杜宇

图片提供：CFP

出版发行：现代出版社

地址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电话：010-64267325 010-64245264 (兼传真)

网址：www.xiandaibook.com

电子信箱：xiandai@cnpitc.com.cn

印刷：三河腾飞印务有限公司

开本：720×1040 1/16

印张：15.5

版次：2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-80244-697-7

定价：30.00 元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

作者序

“蓝海领袖”朱新礼

2006年,《赢在中国》热播,创业之声响遍大江南北。众多明星企业家到场做评委,有人们熟悉的马云、史玉柱、牛根生,还有一个评委人们并不熟悉。

他身材高大,一脸真诚憨厚的笑容,说话带点山东口音,和蔼可亲,平易近人。他用10多年的经验给选手做了客观的评语,提了中肯的建议并给予真诚的鼓励,他说出了十几年创业的心得,句句发自肺腑,他的商业智慧让很多人折服。他就是中国果饮第一品牌——汇源果汁的创始人朱新礼。

提到汇源没有人不知道,而提到朱新礼很多人还觉得陌生,因为他一向行事低调。当人们得知汇源果汁是朱新礼的倾心力作之时,都会恍然大悟,发现自己已经和他在餐桌上“结缘多年”。

20世纪50年代出生在农民家庭的朱新礼从小就感受到了农民生活的艰辛,人们的哭声和叹息声,常年在外乞讨的乡亲们,没有饭吃饿死的人们……在他的心上留下了深深的烙印,从小他就希望为农民做点事情,让农民过上好日子。

深受儒家思想熏陶的父亲以儒家思想的标准要求朱新礼和他的兄弟们,这使朱新礼逐渐把儒家的仁义道德内化于心,并将之作为做人的基本准则,这使他忠厚仁义、彬彬有礼,也因此有了很好的人缘。朱新礼年轻时就已经有点成绩,22岁时在山东沂源县东里工业集团谋了个职位,因为管理有方,后来被选为山东永新实业公司总经理,通过合理的改制,这个前景惨淡的公司在他的经营下扭亏为盈。后来他当了村干部,带领大家种

植葡萄，让村民富了起来，出了400多个万元户。在这些工作中他展示了非凡的经营和管理才能。

1992年，正在沂源县对外经贸委员会做副主任的朱新礼，不顾家人的反对，毅然决定辞去了政府部门的工作，“下海”做企业。因为“铁饭碗”不是朱新礼最想要的，他的出发点是“做点自己喜欢做的事情”。经过与上级的一番沟通之后，他被派往沂源县罐头厂，一个负债千万的小厂。经过改制，这个罐头厂就成了后来的“汇源”公司。为了寻求出路，在详细的市场考察后，朱新礼决定搞水果加工，生产纯浓缩果汁。

当时，无论国内企业，还是可口可乐、百事可乐等国外饮料企业，在中国的主要产品都是碳酸饮料，对果汁都没有涉足。而与碳酸饮料相比，果汁营养价值更高，含维生素、酶、矿物质等多种营养成分，在西方是人们的日常饮品。还没有见过果汁的朱新礼，根据自身所处环境和一些水果创业者的成功先例，意识到果汁行业的广阔前景。就这样，在果汁行业还一片空白的时候，朱新礼发掘了这个新的行业，在中国饮料领域开辟出了一片蓝海。

朱新礼为自己打开了一扇通向财富的大门，然而走过这扇门的过程并不是一帆风顺的。在当时，中国的酒文化还是根深蒂固，亲戚朋友聚会、交际应酬，酒永远是饭桌上的主角，人们并不习惯喝果汁。这种情况使果汁很难在国内打开市场，深知“国外的果汁产业发展很好，而且供不应求”的朱新礼决定“曲线救国”，把果汁卖到国外去。就这样，他背着煎饼跑到德国展会上去参展，在德国慕尼黑和瑞士洛桑签下第一批业务：3000吨苹果汁，约合500多万美元，从而掘得了汇源公司成立以来的第一桶金。

对国内市场，朱新礼也没有放弃，他决定改变中国人只喝酒的习惯，让人们接受果汁，“把鞋卖给不穿鞋的人”。习惯的改变需要一个漫长的过程，积蓄了几千年的酒文化深深地影响着人们，朱新礼说过：“这需要一个过程，有可能3年、5年，也有可能要10年，不过中国的开放进程越来越快了。”

经过调查，大胆的朱新礼决定掀起一场“健康革命”。于是，他不惜花大力气去推广，先导入观念，再改变习惯，从“喝汇源果汁，走健康之路”，到“妈妈选汇源，全家更健康”，再到“每天两杯果汁，享受健康生活”。终于，汇源品牌的“健康”内涵深入人心，“平衡机体的营养摄取，提高生命质量，每天饮用果汁”的理念被人们接受，人们的消费习惯被改变了，果汁成了饭桌上常出现的饮料，汇源也成为很多中国人餐桌上的“常客”。

“健康革命”使汇源在襁褓之中存活下来后，迅速壮大，然而朱新礼并不满足于这些，他要把汇源打造成中国果汁行业的“航母”。所以，他开始占领生产的制高点，把汇源迁到经济发达、技术先进的北京，从而享受到了TOP权利、TOP信息、TOP CEO和TOP生活，充分利用了北京优越的地理、交通、信息、人才、市场等优势，在出口贸易、扩大高消费市场等方面都取得了很大的进步。

为了拓宽果汁蓝海，汇源在朱新礼的领导下依靠国内市场和国外市场两条腿走路，产品生产和市场销售逐年增长，国内市场逐渐扩大，发展呈直线上升。朱新礼带领着汇源，在商业道路上快速飞奔。

而企业的发展永远需要资源，在汇源需要资金的时候，朱新礼借助了资本的力量，曾经几度融资。2001年3月，汇源与德隆组建“北京汇源”，德隆以5.1亿现金出资持股51%，汇源以资产出资持股49%，德隆的加盟，为汇源的迅速壮大打下了扎实的基础。

与德隆分手后，统一与汇源在2005年正式联姻，并在同年成立合资公司，两家进行了在产品、渠道、市场推广、品牌策略、国际化等方面的整合。统一与汇源的强强联合在初期实现了成本降低、效益增长、优势互补、互利共赢的效果。与统一分手后，朱新礼带汇源转嫁“达能”，达能对汇源销售渠道、工业技术等方面进行整合，使已经发展得很健康的汇源有了更大的发展。每一次融资都让朱新礼带着汇源上了一个新的台阶。

在拓宽蓝海的路上，朱新礼一直有着上市梦想。2007年2月23日，“中国汇源果汁集团有限公司”在香港联交所成功挂牌上市，引发国际投

资者竞相追捧，汇源果汁以9港元开盘，此后不断攀升，最高曾为10.06港元。汇源果汁成为香港2007年以来最大规模的IPO，被香港媒体誉为“新春第一股”。汇源果汁此次在港上市，共发行4亿股，筹资规模达24亿港元，公开招股超额认购937倍，冻结资金2300多亿港元，成为香港联交所此前历史上超额认购第四大和冻结资金第五大新股。

对于汇源上市取得的巨大成功，众多国际知名投资银行和投资机构人士纷纷赞叹“堪称完美”。公司上市保荐人瑞士银行认为，汇源果汁是其“最为经典的案例”，上市意味着汇源真正跨入了国际化公司的行列。

汇源迅速成为“中国制造”的代表。2008年，美国卫生与公众服务部部长麦克·莱维特到汇源视察时，惊讶地说：“这家企业对果汁原料的产地，甚至是果树所吸收的水分质量如何，都了如指掌。我对‘中国制造’有了重新的认识。”参加考察的美国食品与药品管理局局长安德鲁·冯·埃森巴赫也对朱新礼说：“我们回到美国之后，会对美国的消费者讲一个非常精彩的故事。”其他参观的美国官员和专家也惊讶地说：“这家‘中国制造’商非常出色。”朱新礼用过硬的产品质量让世界认同了汇源，改变了“中国制造”的尴尬。

汇源的市场份额也证明了它的地位。1997年以前，汇源90%以上的市场份额在国外；1997年以后，汇源在国内的生产和销售逐步增加；到了1999年，出口占10%，国内占了90%。权威调查机构AC尼尔森《零售研究饮料行业排名》数据显示，2006年汇源集团占据纯果汁市场41%的份额，位居首位；高浓度果汁领先其他竞争对手，占到39%的份额，是“中国第一果汁品牌”。

16年时间，朱新礼从一个农民的情怀出发，历尽艰辛，终于打造出了一个规模宏大的果汁帝国。

2008年9月3日，汇源宣布可口可乐以200%的溢价，总价179.2亿港元全额收购汇源果汁。如果交易完成，朱新礼将以41.53%的股权套现74亿港元。消息一出，立刻引起无数人的质疑和叹息，很多网友甚至发帖反对这次收购，认为是民族企业的又一次流失。也有人从商业经营的角度

上，理解朱新礼的决策。不同声音，孰是孰非，难以断定。

收购是否成功，还尚待商务部审批。不管如何，一向充满创业激情的朱新礼，一定不会停止奋斗的脚步，他说他还有一个“大农业”的梦想。他未来的事业将会呈现怎样的辉煌，我们还要拭目以待。

作者

2009年3月5日

目录 Contents

作者序 “蓝海领袖”朱新礼 001

第一篇 创业：白手起家以苦作舟 001

“成功的人，都有浩然的气概，他们都是大胆的，勇敢的。他们字典里是没有‘惧怕’两个字的，他们自信他们的能力是能够干一切事业的，他们自认他们是个很有价值的人。”

——戴尔·卡耐基

从负债千万到身价数十亿，从背煎饼出国到迁址北京，从三度联姻到香港成功上市，朱新礼所经历的创业艰难绝非一个“苦”字可以概括。在前途渺茫的创业路和官运亨通的坦途之间，该如何选择？在 20 世纪的 90 年代，选择弃政从商屡屡不乏其人，盛大陈天桥，巨人史玉柱，网易丁磊……

然而与这些大腕儿们不安分的性格不同，朱新礼之所以选择放弃名利双收的“铁饭碗”，而投身于一个破败不堪的水果罐头厂，这绝不仅仅是一时的头脑发热使然，儿时的一个梦想最终为他作出了人生的抉择。

朱新礼为了这个梦想，如玄奘西天取经般地义无反顾地踏上了艰苦卓绝的创业征程。

第一章 厚积薄发的梦想年代 003

第二章 梦想从负数开始 011

第三章 移师京城 驰骋南北 027

第二篇 融资：合纵连横，发展是道 039

能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣

人矣。

——三国时期 孙权

商场如战场，在激战正酣的商场上，不断上演着合纵连横的故事。诺贝尔经济奖得主、美国经济学家史蒂格勒说：“纵观世界上著名的大企业、大公司，没有一家不是在某个时候以某种方式通过资本运营发展起来的，也没有哪一家是单纯依靠企业自身利润的积累发展起来的。”

在中国企业要想做大，抗风险能力也要求提高，融资就成为“捷径”。朱新礼雄心勃勃的“大汇源计划”光靠汇源自身的力量是难以实现的；而且汇源在全国范围内急剧扩张，非常需要资金支持。因此，无论从企业战略部署上讲，还是从发展规划而言，汇源需要融资，需要对外合作。

新世纪的企业家必须重视合作精神。“你要跟股东合作、团队合作、消费者合作、客户合作，有时候也需要跟对手合作。不要把对手看成仇家。今天是竞争对手，明天可能就是合作伙伴。”和国内其它饮料巨头相比，朱新礼走过了一条独特而曲折的“资本”之路，其中分分合合，酸甜苦辣，惟有朱新礼心里明白。和资本的几轮“过招”后，朱新礼逐渐摸索出了套路，将汇源的融资明确定位在“合作先于上市，产业投资人先于财务投资人”的框架之下。在这一框架下，朱新礼运筹帷幄，指挥了一场合纵连横的攻坚战。

第四章 牵手德隆：善始却未善终 041

第五章 联姻统一，转嫁达能 055

第六章 香港上市：迈入国际化企业行列 071

第三篇 品牌：顶峰之舞胜在专注 077

真正有价值的东西不是出自雄心壮志或单纯的责任感，而是出自自对人和对客观事物的热爱和专心。

——爱因斯坦

品牌是企业的灵魂，是一种无形的资产。广告教皇大卫·奥格威说：“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌竞争是企业竞争的最高层次。”菲利普·科特勒也说：“伟大的品牌是公司维持超额利润的唯一途径，伟大的品牌感觉到了感性收益，而不是理性收益。”

“Made in China”成为了质量低劣、没有技术含量的代名词，中国企业要想做大，就必须摆脱这一尴尬局面，打造自己的品牌。海尔集团在张瑞敏的带领下，艰苦奋斗，积极引进国外先进技术，努力发展品牌，从一个20世纪80年代亏损147万元的小厂，发展成一个跨国企业集团。海尔品牌享誉全球，为中国人打出自己的品牌做出了榜样。

朱新礼深知打造品牌的重要性，他把汇源的目标定位在了“三个汇

源”上：“百姓的汇源、健康的汇源、世界的汇源”。为了这个梦想，他把所有精力倾注在果汁上，十年如一日，不为暂时的利益所动，兢兢业业，潜入果汁的蓝海。

第七章 专注：用心打造专业品牌 079

第八章 大品牌战略：梦想有多远，舞台就有多大 086

第九章 “多管齐下”：汇源品牌营销之道 095

第四篇 修炼内功：汇源管理之道 115

“要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量。”

——海尔集团董事局主席 张瑞敏

从负债千万到中国果汁行业的龙头，从无人知晓到家喻户晓的品牌，短短十几年里汇源迅速崛起，一个普通的农民成就了一个辉煌的商业传奇，这背后朱新礼和汇源成功的奥秘是什么呢？一个重要原因是朱新礼通过 10 多年的摸索，找到了一套有效的管理方法。

朱新礼从小深受儒家思想熏陶，为人处世处处有着儒家君子风范，他把儒家思想的精华融入了企业管理之中，不断“修炼内功”。如今，在朱新礼和汇源人的长期努力下，这套管理方法为汇源打造出一支拥有强劲执行力、学习力的团队，为汇源的崛起立下汗马功劳。

第十章 商业底线：做事先做人 117

第十一章 赢在人才：打造一个优秀团队 131

第十二章 “五定四重”：企业内部制度管理 157

第五篇 痛并快乐：朱新礼还在路上 171

不能等别人为你铺好路，而是自己去走，去犯错，而后创造一条自己的路。

——可口可乐公司总裁 古祖特

“那一天，我不得已上路，为不安分的心，为自尊的生存，为自我的证明，路上的辛酸已融进我的眼睛，心灵的困境已化作我的坚定。在路上，用我心灵的呼声，在路上，只为伴着我的人，在路上，是我生命的远行，在路上，只为温暖我的人，温暖我的人……”

这是中央电视台从 2006 年起推出的一个大型励志创业栏目《赢在中国》的主题曲，朱新礼是《赢在中国》活动的评委之一。这首歌唱出了朱新礼这一代企业家的心声，反映了他们那一代人为梦想而奋斗的艰难历程和成功背后的酸甜苦辣。《赢在中国》的几位评委：马云、史玉柱、牛根生……他们的创业历经风风雨雨、潮起潮落，遭遇了无数坎坷、挫折失败……因此，他们懂得“不经历风雨怎能见彩虹”，一旦上路就永远

走下去。

企业家就应该有企业家精神，企业家最应具备的素质就是永无止境的创业精神，朱新礼带着这种精神领汇源一路走来，即使在汇源命运的十字路口上，他依然坚持着这种精神，他将一直这样走下去。

- 第十三章 朱新礼的心愿 173
 - 第十四章 从难题到机遇 184
 - 第十五章 艰难抉择：惊天并购案的背后 205
 - 第十六章 创业有道：朱新礼畅谈创业 217
-
- 附录 1 朱新礼经典语录 228
 - 附录 2 朱新礼作答某媒体问卷 232

第一篇

创业：白手起家以苦作舟

“成功的人，都有浩然的气概，他们都是大胆的，勇敢的。他们字典里是没有‘惧怕’两个字的，他们自信他们的能力是能够干一切事业的，他们自认他们是个很有价值的人。”

——戴尔·卡耐基

从负债千万到身价数十亿，从背煎饼出国到迁址北京，从三度联姻到香港成功上市，朱新礼所经历的创业艰难绝非一个“苦”字可以概括。在前途渺茫的创业路和官运亨通的坦途之间，该如何选择？在 20 世纪的 90 年代，选择弃政从商屡屡不乏其人，盛大陈天桥，巨人史玉柱，网易丁磊……

然而与这些大腕儿们不安分的性格不同，朱新礼之所以选择放弃名利双收的“铁饭碗”，而投身于一个破败不堪的水果罐头厂，这绝不仅仅是一时的头脑发热使然，儿时的一个梦想最终为他作出了人生的抉择。

朱新礼为了这个梦想，如玄奘西天取经般地义无反顾地踏上了艰苦卓绝的创业征程。

第一章 厚积薄发的梦想年代

著名央视主持人朱军曾经写过一本畅销书，书名叫做《时刻准备着》，朱新礼也是一个时刻准备着的人。用他的话说就是厚积薄发，内心的智慧、力量和能力达到一定程度，离成功就不远了。在那个艰难困苦的年代，他沉于底层，苦练内功，卧薪尝胆，等待时机。

一、贫苦让他成长

山东，自古以来就是礼仪之乡。早在西周时代，齐鲁并行，周公和姜太公的封地就在于此。这里，还诞生了一个影响了中华文明几千年的文化巨人——孔子，自此以后，大儒辈出。修建孔庙，供奉孔子已成为山东人的风俗。

1952年5月，在沂蒙山区东里村一户普通农家中，一个婴儿呱呱坠地，他就是朱新礼。朱新礼的出生为家庭增添了惊喜、快乐和希望，也使得本来就贫困的家庭更加拮据了，让父母感觉有些为难。

在那个年代，整个中国的农村“过了今天，不知道明天在哪里”。在东里村，家家都很贫苦，半夜里女人、孩子的哭声和男人的叹气声；没有

饭吃而死去的人们；缺少粮食而常年乞讨在外的乡亲们……这些耳闻目睹的疾苦，在小朱新礼的脑海里打下了深深的烙印，也让他明白了困苦带给人类的灾难。

朱新礼从小就很懂事，主动为父母分忧。父母外出工作时，他就帮忙打扫房间，拾掇家务，照顾弟弟妹妹。他很乖顺，从来不挑食，也不讲究穿着。在20世纪五六十年代，经济困难，物品短缺，许多物品都实行票制。粮票、布票、油票……全国实行严格的配给制。那时，朱家也并不宽裕，加上子女又多，生活一直是饥一顿饱一顿。从那时起，朱新礼就养成了生活节约的习惯。那也是生活所迫啊！

10岁那年，朱新礼千里迢迢来到江西省九江市修水县，为膝下无子的伯父做继子，这可算减轻了家里的一点负担。一年多后，他思亲心切，又回到了父母身边。但没过多久，他就被父母又“赶”回到了养父身旁，直到12岁才回到山东。

贫困也许是福，它是最好的老师，它使人的脊梁更硬，潜藏着无穷的爆发力，生生不息。许多“草根”富豪都是这样发家的。朱新礼说过：“就是在那个时期，开始觉得以后将要为农民做点什么，来改变中国农民的面貌，立志为天下百姓造福。”在朱新礼幼小的心里，困苦带给人类的灾难留下了不可磨灭的印象，也因此，他与“三农”结下了深厚的感情。

二、在儒家思想浸润下长大

祖祖辈辈都生活在山东，深受儒家思想熏陶，父亲是一个典型的儒家思想受益者。“道德品质以君子论”。无论是为人处世，还是子女教育，父亲基本上都以儒家标准来严格要求。他希望孩子和自己一样，继承“儒家风范”，而不是粗野匹夫。

为了生计奔波，哪里谈得上高雅的追求！但是父亲一直保持着儒家的修养，不仅仍旧热爱读书，还能写一手漂亮的毛笔字，这些在朱新礼幼小

的心灵里播下了优良的种子。他就是在这样的家庭熏陶中成长的。

作为典型的儒家思想的信奉者，朱新礼的父亲在言语和为人处世方面，基本上都是以儒家思想的标准来衡量自己的。习礼，知礼，授礼，他的一生都只是在与君子相比拟。同样，他也以儒家思想来教育孩子，“动之以情，晓之以理”，他希望自己的孩子能够继承这一传统，并最终将其发扬光大。

甚至在为几个孩子起名字时，父亲都是参照了儒家著作《大学》中的“苟日新，日日新，又日新”，“周虽旧邦，其命维新”等名句，对朱新礼的哥哥取名“新民”，其他五六个孩子也都冠以“新”字，并释其义，启迪诸子。他们兄弟几个，自幼成长在儒家思想的家庭，深受儒家文化熏陶。

“道之以德，齐之以礼，有耻且格”，在父亲的言传身教下，小朱新礼逐渐把儒家的仁义道德内化于心，并将之作为做人的基本准则，从而使其在以后的人生中受益匪浅。为此，朱新礼至今都心存感激。

家里儿女多，生活贫困，念不起书，父母就拿出自己收藏的书籍，手把手地教他们。父亲很会教育孩子，启发孩子们的心智，从中潜移默化地教给孩子们为人处世的道理。父亲启迪了他的心智，父亲的藏书弥补了他知识上的缺憾。“博观而约取，厚积而薄发”，这一切都为后来的崛起积蓄着能量。

“记得很小的时候，经常会问一些自己并不理解的问题，比如天上的星星和月亮，尽管自己并不懂，但父亲让我懂得宇宙万物的道理。”回想起过去，朱新礼感慨万分，父亲高大的身影一直印在他的脑海中，从那个天真的年代至今，父亲永远像上帝一样是全知全能的。

父亲对儿女们的教育倾注了很多心血，他不仅教孩子们学会做事，更注重教孩子们怎样做人。由于父亲的启蒙教育，孩子们从小就练“童子功”，他们不仅能阅读儒家的经典，而且还会领悟其中的真谛。“近朱者赤，近墨者黑”，父亲严格的管教和良好的家庭教育潜移默化地影响着朱新礼。从尊老爱幼到为人处世，他总能做得恰如其分，很有规矩；彬彬有