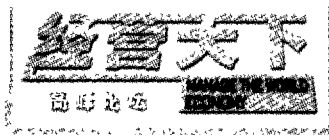


经营天下

高峰论坛 MAKE THE WORLD ECONOMY

主 编 肖小敏

副主编 邓 武 郑伟峰



目 录



前 言: 品味成功

王昌连 1



希望集团董事长、《福布斯》中国大陆首富

刘永行: 顺势而为

3

- ◆ 希望之路: “农村包围城市”
- ◆ 书生下海: 骗你没商量
- ◆ 家族企业: 创业之初的最好形式
- ◆ 分合之道: 风物长宜放眼量
- ◆ 经营转向: 走工业化高速之路
- ◆ 战胜自我: 从“内政部长”到“外交部长”
- ◆ 借蛋孵鸡: 谁读懂了诚信要义?
- ◆ 希望来了: 市场与品牌营销
- ◆ 谁为我用: 职业经理人的培养
- ◆ 脚踏实地: 希望模式与企业文化
- ◆ 竞争之道: 我们不怕 WTO
- ◆ 品牌战略: 创新论英雄
- ◆ 量力而行: “希望”能否进入世界 500 强?
- ◆ 价格之战: 一柄双刃利剑
- ◆ 运筹帷幄: 谁是你的幕后智囊?
- ◆ 指点迷津: 做行业老大还是老二?
- ◆ “四大天王”: 谁造就了你?



娃哈哈集团董事长、总经理

宗庆后：非常传奇

39

- ◆ 创业伊始：三个人、两口铁锅
- ◆ 兼并联合：小鱼吃大鱼
- ◆ 引进外资：“卖艺不卖身”
- ◆ 众说纷纭：娃哈哈的广告怎么做？
- ◆ 用人之道：用中国人还是用外国人
- ◆ 经营方略：三位一体是优势
- ◆ “水淹七军”：非常可乐风景独好
- ◆ 品牌战略：焕发民族精神
- ◆ 战略眼光：娃哈哈是“恐龙”吗？
- ◆ 壮大自己：老板凭什么有霸气？
- ◆ 入世断想：怎样提高企业竞争力



中粮可口可乐饮料有限公司副总裁

秦秀菊：以柔克刚

63

- ◆ 可口可乐：味道可口，心里可乐
- ◆ 国际品牌与本土文化
- ◆ 爱你没商量：消费者与品牌忠诚度
- ◆ 品牌升华：3A 与 3P
- ◆ 经营创新：可口可乐可不可被打败？
- ◆ 品牌竞争：发展是个硬道理
- ◆ 中国品牌：路在何方
- ◆ 品牌与广告



步步高电子工业有限公司总经理

段永平：本分为王

81

- ◆ 从“小霸王”到“步步高”
- ◆ 企业马拉松赛中的“不倒翁”

- ◆ 成功可不可以“克隆”？
- ◆ 企业如车：均衡速度与超速发展
- ◆ 敢为人后，后中争先
- ◆ 企业的品牌是不是广告打出来的
- ◆ 企业的规矩
- ◆ 品牌延伸：专业化与多元化
- ◆ WTO 与企业核心竞争力
- ◆ 最成功的企业家是最善于学习的人
- ◆ 我们要做中国的松下
- ◆ 目标不是人生的全部
- ◆ 诚信守信，本分为王

哈慈股份有限公司董事长、总经理

郭立文：十年一剑

127

- ◆ 高龄“跳水运动员”扎入商海
- ◆ 我希望扭转我的命运
- ◆ 开发产品，专利先行
- ◆ 当老板与当 CEO
- ◆ 保健产品：各领风骚三五年
- ◆ 哈慈营销：销售网络是关键
- ◆ 哈慈总体品牌战略
- ◆ “山大王”：半部《论语》打天下
- ◆ 民营企业现象：一股独大
- ◆ 哈慈文化：哈哈笑，和气待人
- ◆ 用人标准：能不能做事
- ◆ 再干十年：走向世界 500 强
- ◆ 投资秘诀：假如现在我有 100 万
- ◆ WTO 与进出口战略



小天鹅集团副总经理

陈 颖：求真务实

157

- ◆ 大拇指按下去是我们的承诺
- ◆ 末日管理：痛苦的超越
- ◆ 怎样吸引人才、留住人才？
- ◆ 营销致胜：创造、避险、留住顾客
- ◆ 消费者不要虚假概念的产品
- ◆ 谁给我奶酪



TCL 集团副总裁

吴士宏：逆风飞翔

187

- ◆ 我最想塑造的是团队精神
- ◆ “空降兵”：从“士兵”到“元帅”
- ◆ 把一个优秀的中国企业做成国际的
- ◆ 亿家家：天、地、人家
- ◆ 教育互联：无限的市场空间
- ◆ 如何塑造团队
- ◆ 你们的网站赚钱了吗？
- ◆ 你准备怎么为我服务？
- ◆ 品牌与核心竞争力



创维集团营销总裁

杨东文：铁算经营

213

- ◆ “学院派”营销的典型代表
- ◆ 出书海，进商海
- ◆ 上任于危难之际
- ◆ 第三种营销模式
- ◆ 等待别人犯大错误
- ◆ 人才与核心竞争力
- ◆ 如何培养团队精神

- ◆大胆行动就会成功
- ◆价格战与行业协作
- ◆未来的美妙彩电
- ◆国际化与产业中心转移
- ◆打造中国的索尼品牌
- ◆为人才建个平台
- ◆培养年收入千万元的“打工皇帝”

北京中鸿天房地产有限公司总经理

潘石屹：剑走偏锋

245

- ◆成功之路：靠着边走
- ◆致胜法宝：看得更远一点
- ◆实际操作型的思想家
- ◆个性张扬：我的作秀表演都是很高明的
- ◆农村的生活经历对我影响最大
- ◆现代城——房产史上的销售奇迹
- ◆充满自信：在北京我没有对手
- ◆45 的精力泡媒体

蒙牛乳业董事长、总经理

牛根生：从头再来

287

- ◆跌落低谷：我是被免职的
- ◆东山再起：两手空空从头越
- ◆再创奇迹：每年增长 67%
- ◆虚拟经营：资本不在拥有而重在支配
- ◆竞争之道：狮子与羚羊赛跑
- ◆敢为人后：借船出海不当老大
- ◆入世话题：外国的牛来了怎么办？
- ◆创新之路：做别人想不到做不到的事
- ◆诤者生存：不战而胜的经营战略

- ◆市场前景:从酒文化到奶文化
- ◆唇亡齿寒:善待竞争对手
- ◆成功之道:小胜凭智,大胜靠德
- ◆营销之理:因地制宜,各领风骚



“经营天下”谈经营

黄 霖 刘红科 **323**



后记:不一样的感觉

肖小敏 **328**

品味成功

王昌连

如好茶一般，成功要品方显其味！

宗庆后、刘永行、潘石屹、段永平……一个个纵横市场的经营高手；“目标往上看，做事朝下看”，“小胜凭智，大胜靠德”……一句句闪着智慧的金玉良言。都是成功者，历练各不同！当他们真实地站在我们面前，当他们的声音在耳边响起，精彩，震撼了星城！

2001年8月28日，长沙广电又一匹黑马横空出世，长沙电视经贸频道隆重启播。作为开播献礼的首期“沟通从心开始——经营天下”高峰论坛，邀请全国六大行业精英人士亲临长沙，作客经贸，打破论坛传统模式，加强与观众的交流互动，小切口，深主题，让星城观众了解他们企业的艰辛，分享他们成功的幸福。节目一经推出，业内外好评如潮！继而，经贸频道顺势而为，倾力打造第二轮“经营天下”高峰论坛，在前者之上另创高峰，引发业界财富论坛热潮！十位嘉宾在论坛上妙语珠连，才智尽现，至今仍为人津津乐道！如今，经贸频道又应广大观众要求，将电视节目编排成书，纸载笔写记下他们的精彩，字里行间透射着真知灼见！

从广告大战，价格大战到品牌竞争；从企业重组，资本运营到网络营销。知识经济时代，英雄辈出；没有硝烟的战场，头脑至胜！论坛上，十位精英的成功经验在谈笑中展现，个人魅力在举手投足间流露，其敏锐的头脑，深邃的思想无不令我们叹为观止！

当开拓视野，超越自我成为现代人孜孜以求的愿望时，“经营天下”高峰论坛无疑给他们提供了智慧盛宴！经贸频道作为一个新锐传媒，与时俱进，立足经营之道，勾勒精英形象，为中国企业家和经理人的努力鼓与呼，替强势品牌的打造推波助澜。让人物展示典型案例，让典型案例传递经营理念。经贸频道捕捉热点，先声夺人！凭着初生牛犊不怕虎的精神，大刀阔斧一路挺进，克服种种困难，以求将最真实的声音传递给观众，解答众商家的疑难问题，为创业者提供可资借鉴的模式，力争主流媒体、权威表达！

宗庆后、刘永行、潘石屹、吴士宏、栾秀菊、敦立文、段永平、牛根生、杨东文、徐源，十个响当当的名字，十位倍受瞩目的精英，相继亮相星城，成为一道亮丽的风景！

听智者之言，品成功之味，明发展之理，叩希望之门！

他山之石，可以攻玉！站在巨人的肩膀上我们能看得更远，做得更好！

（作者系长沙市广播电视局党委书记、局长）

希捷集团董事长、「福布斯」大陆首富

刘永行



Liu yongxing

CHANGE THE
WORLD
ECONOMY

昨天，他顺势而为，辞职下海

以千元创下基业

今天，他快人一步，诚信经营

凭实力跃为首富

的希望之门又将驶向何处

刘永行的名字

集团董事长——刘永行

刘永行：男，1948 年生于四川新津，1977 年考入成都师专数学系，1980 年毕业后回家乡当教师，1982 年参与希望集团创业，1999 年和 2000 年连续两年被美国著名财经杂志《福布斯》评为大陆最成功商人第二名，拥有资产数十亿人民币。1992 年出任希望集团董事长，1995 年出任集团的法人代表，并由“东方希望”起步，致力开拓，形成了今天的东方希望集团。

希望集团董事长、《福布斯》中国大陆首富

刘永行：顺势而为



3

经营天下

主持人：观众朋友大家好，沟通从心开始，这里是经营天下高峰论坛，我是何菲，欢迎大家的参与与收看。在开始今天的节目之前，我们来听一首歌曲的前奏——

有谁能告诉我这是哪首歌曲的前奏？对，《在希望的田野上》。“希望”两个字总是让人充满幻想，我认为有希望有梦想是一件令人高兴的事，因为它能成为我们自身发展的原动力。我们今天请来的这位嘉宾就是一个从来没有停止过梦想，所以从来没有停止过思考的人物，他就是希望集团的董事长——刘永行，有请！今天我们还要请来另外一位嘉宾，是来自深圳金必得管理顾问公司的董事长——沈青，有请。

刘总，节目开始的时候，我们有这样一个问题：那个时候，你是在创业前就想到用“希望”命名还是事后才想到的？

刘永行：我们应该是事后才想到。我们开始创业是在1982年，那个时候我们刚大学毕业，想到农村去做点事情，做自己的事情。到农村工作了两年时间后，1984年，办了个养殖场，国家科委的领导到我们那儿参观。参观时领导鼓励我们说：“搞科研工作就要像你们这样，知识分子就要到产业中去创业，用知识来带动科技的推广。”然后他就为我们题了词：“中国经济的振兴，寄希望于社会主



义企业家。”我们当时正准备筹办个科研所，名称正找不着，我们觉得“希望”这个词很好，就用“希望”做了我们科研所的名字。

主持人：有朝气蓬勃、充满憧憬的名字。现在呢，希望集团已经是被很多人认同和知晓，那么当初在创业的时候，有没有想到现在会有这种局面？

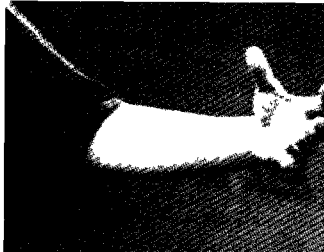

刘永行：应该没有想到，当初想法非常简单。我们为什么要到农村去创业？原来是在城市筹办一个电子公司，没有成功，我们就想怎么容易成功呢？因为那个时候，改革开放是从农村开始的，农村条件成熟一点，所以我们就从城里到农村。当时我们只是想发挥自己的能力的。我们不应该那么穷，应该做点事。这是最简单、最基本的一种动机。



希望之路：“农村包围城市”

主持人：但是当时还有一个可能面临着的选择：当时刘氏四兄弟都是大学毕业，都有一份不错的工作，做出这样的选择最触动你的事情是什么？

刘永行：主要是高考。1977年国家恢复高考以后第一届高考，我们1800人参加，我考了理科的第一名，但是后来没有录取我，原因主要是我父母的政历问题。其实我父母的政历都是很光荣的，但是那时候颠倒是非。于是我失去了上学的资格。后来邓小平有番讲话，就是说高中老三届有很多的优秀人才，但是受到不公正待遇，这些人是国家的宝贵财富，应该把他们补录上来。后来高考完了之后两三个月时间，已经是1978年了，我被补录到师范去，上了两年师专。毕业之后，到教育圈里面，觉得事情太少，能力没法发挥出来，这时候我们开始考虑，应该怎样把自己的能力充分地释放出来。农村改革开放，国家鼓励农村发展专业户，我想城市不行我们到农村去当专业户。所以这个事情我们思考了好久好久，最后向政府提出我们辞职或停薪留职到农村去，政府批准我们就去了。



主持人：那么在这个过程当中我们也注意到一个社会背景，就是在那个时候，创业下海的人群当中，知识程度较高的人不是很多，那么沈总你觉得作为刘氏家族四

兄弟，他们这样的文化程度在当时有什么样的创业优势呢？

沈青：第一届创业的人，也就是在1980年至1982年时很多找不到职业的人和一些回乡的知识青年。那个时候当万元户很了不起的。那一批人里头最大的局限就是文化程度相对偏低。那么刘总四兄弟都是受过良好的正规教育的大学生，这样一批人在当时下海的时候是需要一定的勇气的，因为他们有固定的职业。虽然刘总刚才也讲，没有多少胜算但生活还是过得去的，那么他们为什么还要从城市走到农村去创业呢？无非两个原因，一个是刚开始启动的时候，资本很小，当时刘总他们四兄弟刚创业就是两千块钱。还是卖掉自行车，卖掉手表，凑集的钱。所以，资本太小，在城市里是难度很大的。再一个原因是改革开放初期的时候城市的体制非常死，这种僵硬的体制没办法给他们一个市场的空间，因此他们就走到农村去。这和当年毛泽东秋收起义，走农村包围城市的道路的方式是相类似的。

主持人：那么在这个过程中，思想上有没有经历过比较矛盾的时候？因为毕竟是四兄弟嘛，当时都有一份不错的工作。

刘永行：自从我们打算出去创业，实际上我们几兄弟一起商量时意见是一致的，就是说没有什么好可怕的。如果创业失败的话，我们还可以做任何别的事，所以我们四兄弟没有太大的障碍。当时我们说出来家里人特别是父母，他们都支持我们，我们妻子啊，还



有亲戚朋友他们都支持我们。倒是社会上很多人不理解，以为是发疯了。人家都是考大学，考上了有一个好工作；你考大学，读了几年出来就到农村去发展，不可理解。但是按照常规的做法去做的话不可能脱颖而出，还是因为我们打破了常规的思维才成功。因为那时候经营人才都在城里，都在机关、学校、工厂里面，他们有很好的待遇不愿意出来。而我们率先出去，就我们创业的人相比的话，就矮子中显人长，我们的知识多一点，我们的眼光看得远一点，所以帮助我们成功。

主持人：所以，正如刘总所说的，我们改革开放20年中，经历过几个阶段，其中一个阶段就是80年代拼着练胆量，有胆量的人中走出来一批人先富。但媒体经常报道的四兄弟是同时下海，其实不是这个样子，是不是？

刘永行：应该说创业是我们同时创业，但刚开始的时候我们不需要很多人同时出来，所以最先出来是我的三弟——刘永美，他小时候到人家家里叫陈锐新，因为他的家是在农村，他们房子宽点，在那里创业，可能有个基础。所以说我三弟从四川农业大学毕业出来，马上提出来他先下海，这样他承担了我们几兄弟创业最大的风险。



书生下海：骗你没商量

沈青：在市场经济刚刚萌芽的时候，人们对风险的危害性的理解并没有这么深。当时刘总的考虑主要有两个原因，是对国家的政策还要走着看，改革开放二十年取得这么繁荣的景象，当时是不敢想的。所以说这是一个走着看的思想；第二个是资本太少，资本太少他们须先有一个兄弟有一块小自留地，然后在这块自留地上先试试，看能走多远。但是据我所知，刘总他们当初创业的时候也是有风险的，而且还遇到过很大的危机，就是当时几万块买鸡苗的钱都被人骗走了。这个故事刘总可以讲一讲。



主持人：当时兄弟凑足的第一笔创业资金是 1000 块钱还是 2000 块钱？

刘永行：1000 块钱。

主持人：1000 块钱，当时为什么会想要做孵化厂。

刘永行：我们到农村创业做什么呢？我们同时在做几件事，第一个是蔬菜种子，但是这个时间很长；第二个是我们搞鹌鹑养殖的实验，这个也是需要时间。我们想能不能在这个期间创造一笔资金呢，比如说几千块钱或是 1 万块钱？我们想到了孵鸡，因为这个时候农村开始发展专业户，每家人都养几十只鸡。我们觉得这是个机会，农村需要良种鸡苗，我们就建了一个孵化场，用很土很土的办法，但是自动控制的方式，一个礼拜可以出 3 万只鸡，那当时是很有规模的，我们的鸡孵出来之后，就做广告，一开始就用了广告，第一批广告我花 20 块钱，印了 2000 张广告单，就贴在墙壁上，跟卖性病广告药的贴在一起。那个时候产业方面还没有人来做这样的广告，所以尽管我们只花 20 块钱，信息一下就传递出去了，效果出奇地好，有很多很多人来跟我们订货，我们的小鸡还没有出来，就全都订完了。

其中有一个乐支县的农民来跟我们订了 10 万只小鸡，而且交了 1300 块钱定金。我们当时没有经验，没有规避这个风险，没想到被骗的可能性，所以我们就信任了他，然后我们的小鸡孵出来了，我们就把以前订出去的全都为他留着。后来我们通知他来拿，他拿来了一张支票，把第一批鸡拿走。过了几天，我们到银行去，银行说没有这个款，然后我们再去，还是没有，然后又打电话去问，说在这里他没有这个款，这时候我们的小鸡一只一只出来，堆了几万只小鸡，也不敢卖。这时危机出来了，没有钱买饲料，而且所有的种蛋钱都是农民的，他们把种蛋给我们，我们孵化卖了之后还他们，如果我们这些小鸡卖不出去的话，就会破产。我们破产不打紧，要让我们的农民受到牵累，所以我们忧心万分。这个事我们就想了很多办法，就到附近县城上去卖，但是农忙来了，那个时候六月份，



农忙来了卖不掉，一天只卖几十只一百只。但是我们是几万只呀，后面还有十来万只小鸡呀，这简直是天大的灾难。那个时候我就跑到乐支县去找这个农民，我先到信用社去查账，信用社说，对不起他没有款，那我说为什么你要给他汇出这笔款？他说他们也不知道。实际上他们是套好拿一张假支票过来骗我们。

主持人：这就说明，当时知识水平较高的人下海，文化程度决定他在经营理念上可能会比较先进，但在交易和操作方面可能欠成熟。在面临这样问题的时候，你们当时想到过动摇吗？有没有动摇？

刘永行：当时压力也非常大，我去找这个农民这个农民躲起来了，他的妻子看见我，都给我下跪。我看他养的鸡，他自己孵化的鸡都死掉了。他说：“我已经破产，你们要告我抓我都可以，但是我也没有办法，只有以后慢慢赔。”我看到他很可怜的样子，反而劝他了，逼他没有意思。但是我回来之后，压力非常大，重要的不是担心我们，我们只投了1000块钱，亏损没有关系，但是农民兄弟的资金放在我们这里，我们还不了。这种社会责任感驱使我们不得不想办法解决这个问题。我们想了好多方面。农村卖不掉，我们反向思维，卖到城市里去，这个反向思维帮助我们解决了问题。

一般说来卖小鸡都是到农村去卖，县城上去卖。但我们到城里去一看，发现城里有这个市场，因为城里那个时候，80年代初期，也开始在阳台上养几只小鸡，而且农忙的时候，农民都不到城里去卖小鸡了。我们到城里去，到成都市饲料公司的门口去卖小鸡，第一天去就卖出1000多只，唉呀，我受到了鼓舞，我觉得机会来了。所以我组织了七八个农民，天天跟我卖小鸡，那么我们一天可以卖到两三千只，卖了十五天，我生日那天六月十五号，把鸡全部卖完了。