营销艺术家

倪润峰

张瑞敏

李东生

任正非

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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谶语。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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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,2 000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 1 500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！

彩管大战

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。

然而，成败皆萧何，倪润峰成于价格战，也失于价格战。长虹在接下来的降价战中只见价格降，不见销量增，利润几乎消失殆尽，长虹逐渐陷于危机之中。基于对产业垄断地位的孜孜以求，倪润峰精心策划了 1998 年彩管囤积之战。

立足于时任政府严厉打击走私以及当时国内彩电市场趋于饱和的判断,倪润峰试图毕其功于一役,拿出 10 亿元银行承兑买断了 200 万只 21 英寸彩管，意在从产业链上游掐住竞争对手的喉咙，绞杀所有对手。倪润峰在这里打了三个赌：第一，他赌国家打击走私的决心比市场的力量更加强大 第二,他赌商人的道德 第三,他赌新的替代技术不会这么快进入中国市场。

遗憾的是，倪润峰下的三个赌注都输掉了。长虹对彩管的垄断从三个方面被打破：原外经贸部引进彩管、地方彩管厂偷偷卖出囤积彩管以及纯平彩电的推出。

在中国要成为一个优秀的企业家，就必须是一个具有政治智慧的企业家。而政治智慧似乎从来就不是倪润峰所擅长的，这一点，在囤积彩管这件事上表现得尤为明显。许多彩电企业都是当地的税收大户，一旦企业利益受损，就会连累当地政府的财源。当业内其他彩电行业察觉到长虹在囤积彩管的时候，这些企业就联合当地政府向信息产业部、原外经贸部要求进口彩管。原本那些因为中央打击走私而滞留香港的彩管一下子蜂拥而入，这给了企图垄断彩管的长虹重重一击。

此外，长虹买下的彩管大多留在彩管厂的仓库里，而这些彩管厂受利益的诱惑，暗地里放水卖出大批彩管，让长虹垄断彩管的美梦成为泡影。更让长虹始料未及的是,在 1999 年,索尼推出了纯平彩电,国内彩电企业纷纷跟进，传统型彩电的彩管需求萎缩，这让长虹通过垄断彩管供应量来遏制产量的计划彻底灰飞烟灭。

彩管大战成了倪润峰 20 年商战史上的滑铁卢，长虹元气大伤，它的应付款项、票据从 35.51 亿元直线上升到 61.9 亿元,库存高达 77 亿元，比 1997 年高出一倍，而长虹的主业收入也锐减 4 亿元。1998 年,被认为是长虹由盛而衰的转折点。

1999 年间,为了消化库存,国内彩电市场三次降价,长虹被动应战。在这之前，长虹曾有过两次主动发起的价格战。一次是 1989 年 8 月,主要是让利给消费者;一次是 1996 年，主要是针对洋货的。特别是 1996 年的这次降价，长虹在大屏幕彩电上很快形成了自己的优势，市场占有率达到 35%,奠定了其中国彩电龙头老大的地位。而 1999 年长虹为了调整产品结构,消化巨额的存货,进行价格战是逼上梁山,结果自然是疲于奔命，不再像以前价格战那样玩得游刃有余。

境况若此,1999 年的经营业绩也自然不堪入目。主营业务收入实现 10.09亿元,与上年的 11.6 亿元持平,但净利润只实现 5.25 亿元,同比下降 70% 价格战使长虹产品的毛利率迅速缩水，由上年的 27%下降到 1999 年的 15.5% ，主营业务利润率近乎萎缩一半。1999 年末的存货仍高达 70 多亿元，巨额的存货像高悬在长虹头上的一把利剑，让长虹夜不成寐。

2000 年,彩电业在‘限价’峰会破产后,形势进一步恶化,彩电业迎来了全面价格战，其程度为彩电价格战有史以来最为惨烈的一次。结果，价格战的后果在长虹 2000 年年报中充分表现出来：主营收入与上年持平，净利润只实现 2.7 亿元,同比下降 48% ,毛利率下滑至 14% ,经营业绩如跳水般滑落。

2001 年中期业绩更令人惊诧， 2001 年上半年公司实现净利润 2 056.7万元,较去年同期大幅度下降 91.3% ,每股收益跌至 0.01 元。从其损益表看，主营业务收入同比下降了 15.7% ,主营业务利润同比下降了 45.13% ,营业利润为负 2 674.8万元，表明主营业务已出现亏损。使公司避免亏损的‘遮羞布’则主要集中在委托理财收益、向集团公司收取的资金占用费和资产受托管理净损益等非经常性损益上，该三项合计 8 397.6万元。

在 2000 年 6 月召开的彩电行业峰会上,TCL 总裁李东生沉痛地表示“前 3 年，彩电市场的价格战主流是积极的，它给国内市场注入了活

需要全本请访问 www.ertongbook.com

力，为广大消费者提供了价廉物美的科技新品，提高了彩电骨干企业的核心竞争能力。近两年彩电市场的价格战渐渐表现出消极的一面，部分产品以低于成本的价格倾销，国内彩电行业的平均利润率降低到无法持续发展的地步，给行业发展敲响了警钟。”

据统计，1996 年以来，我国彩电市场上有规模的降价就有近 10 次，以 21 英寸彩电的平均售价为例，单价从 1995 年的3 000元跌到 2001 年的 600 元，几年来的价格战已使我国彩电售价缩水 80%。

在中国市场，没有比降价更能吸引媒体和消费者的眼球了，消费者的品牌忠诚度最容易被降价所抵消。竞争对手们，一方面希望通过降价来吸引消费者，提高市场占有率，扩大企业产品的知名度；另一方面，又想给同行树立起价格壁垒，用低价来清洗一批竞争力不强的、不具备实力的厂商，同时，给后来者的进入增加难度。

截至 2000 年底，全国彩电销售仅增长 1.8%，彩电企业前三名，长虹、康佳、TCL 的产量都在下降。“价格战”的利弊由此可见。

重挫之后的倪润峰，不再一帆风顺了，在他以后几年的职业生涯里，命运的沉浮，不断跟这位“老船长”开着不合时宜的玩笑。

由于长虹的整体经营直接影响到了四川省当年的 GDP，于是就有了倪润峰的第一次谢幕。2000 年 6 月，倪润峰从长虹 CEO 岗位退下来，对外讲的是“健康原因”。据长虹一些员工讲，倪润峰患了股骨头坏死症，不仅痛苦而且还影响行走。赵勇头顶“中国国企第一位博士后总经理”的光环执掌长虹。

倪氏复归

继任者赵勇虽然采取了及时调整的战略，清理了大量库存，为长虹未来的发展扫清了障碍，但是却没有理解地方政府的 GDP 需要，因为太着眼于长远，没有及时创造出可观的利润，2000 年年报显示，长虹每股仅赢利 1 分钱。

因此，2001 年春节刚过，也就是 2001 年 2 月，倪润峰重回帅位。上台

伊始,倪润峰便‘连烧三把火”大范围降价,推出精显王背投彩电,为长虹的‘大企业病’开出药方。

倪润峰的这一战略效果如何？2004 年 5 月底,备受社会各界关注的“2004 年(第 18 届）电子信息百强企业”正式揭晓。海尔集团公司以实现年营业收入 806 亿元蝉联电子信息百强企业冠军,TCL 集团股份有限公司以 382 亿元名列第三，而四川长虹电子集团有限公司则以 158 亿元名列第十二。

倪润峰的复出在许多人的眼里是一件不可思议的事情，他们认为倪润峰不该复出，应该“见好就收”。但是倪润峰那时却有着自己的打算，他说“:我这个人办事就要把它做好,一定要划一个我认为满意的句号。”长虹那时候正处在低谷时期，其中有着明显的市场问题，也同样有着倪润峰在第一次卸任之前遗留下的问题。倪润峰显然是希望自己重新出马再将长虹带上一个爬升的轨道，以给后来者一个更好的平台。

倪润峰在长虹的 20 年中，一直都是一个备受争议的人物。他曾经将长虹拉至巅峰，也曾经历其跌至谷底。倪润峰是一个敢于承担责任的帅才，他从来不回避自己对于长虹应该承担的责任，而是坦率地承认是自己一手造成了长虹的‘大企业病”。在 2000 年病休的 8 个月里,倪润峰对自己主持长虹工作十几年的经验进行了深刻的反思，这一反思对极度理想主义者的倪润峰来说,无疑是一种‘折磨”。

重出江湖后的倪润峰，显然明白了业绩的重要性，转而将工作重心放在了精显背投在国内外市场的推广上，精显背投也成为他手上可以逆转长虹彩电未来的一张王牌。

客观讲，精显背投在前期的推广是非常成功的。在当时彩电行业整体亏损的情况下，有业界人士感叹，“只有长虹找准了突围的方向”。对此,倪润峰也甚为乐观,他甚至自信地表示“:稍加比较你会发现,彩电业又回到了 1986 年,那是彩电业独生子的时代”。在倪润峰的战略里“:以代表世界水平的背投产品为基础，以 100 万台产量做后盾，逐步拉低价格，逼着跨国品牌应战，利用自身成本及技术优势将其一个一个地清理出中国市场 同时,及时地进行产品更新换代,抬高背投行业的进入门槛,令

国内一些后进入的品牌无利可图，彻底打掉后来者的进入信心，能够在较长时段内保持一枝独秀的领导地位”。对倪润峰而言，背投也是他跻身世界级企业的一块最好的敲门砖。

然而，倪润峰显然低估了竞争对手在市场操作方面的能力。虽然长虹在国内背投技术方面独树一帜，而且掌握了其核心技术，但国内竞争对手却拿出了外国品牌手中的等离子彩电与之抗衡，进行差异化竞争，并且一下子将等离子彩电的价格拉低至与背投相差不多的程度，市场上出现了背投与等离子争霸的格局。背投的优势顿时打了折扣。

如今总结起来，精显背投的真正意义并不在于给长虹带来多少实质性的利润增长，而是代表着彩电行业产品升级的一个新的起点。这一次，倪润峰又一次充当了领路人的角色，在长虹背投的带领下，中国高清大屏幕彩电的市场在迅速膨胀。

然而，始料不及的是，一向令倪润峰引以为自豪的彩电出口又出现了新的变局。2003 年，媒体爆出长虹被 APEX 诈骗的新闻,指出长虹出口造成巨额应收款难以收回。到 2003 年末,APEX 仍欠长虹货款 44.47 亿元,占其当年销售收入的 31.4% ,占当年彩电销售收入的 40%. 2004 年以来,虽有部分欠款归还,但仍有欠款将近 40亿元。

在以往倪润峰的履历中，似乎并没有出现过重大财务管理上的过失，但与 APEX 的合作成了倪润峰难解的痛。

折戟 APEX

倪润峰在第一次隐退之后，开始全力考察国际市场，并且找到了美裔华人季龙粉和他的电器销售公司 APEX。2001 年 2 月,倪润峰复职,当年 9 月,长虹即与 APEX 签约合作,借 APEX 渠道突击美国市场。

如果说这是倪润峰结盟 APEX 给长虹带来的一个有形损失，那么美国对中国彩电反倾销的终裁结果，就是一个难以计量的无形损失。在美国商务部单独调查的 4 家家电企业中,长虹被判定有 24.48% 的最高反倾销税率。长虹的同行普遍认为,APEX 在美国就是以低价著称，长虹与其

合作,更有倾销嫌疑。

2001 年，长虹的主打产品是精显背投，一度在国内靠价格风暴抢占市场份额。直至 2002 年，长虹并没有用心做数字电视以及基于其他显示技术的更高端产品。不幸的是，当时 CRT(显像管)彩电在国内市场销售也不理想,长虹在 2002 年应收款已经达到 42 亿元的情况下,寄希望于 A-PEX ,无异于饮鸩止渴。

美国市场的关闭,对大量依靠 APEX 出口的长虹来说，无疑是致命的打击。2004 年 1 ~4 月,海关出口数据显示,四川省彩电出口量从 2003 年 7 月的 85 万台,降至 2004 年 1 月的 13 万台,下降了 89.4% 。2004 年一季度,四川长虹仅获得净利3 517万元,去年同期是7 670万元。在以后的三个季度中，长虹要取得与去年持平的 2.42 亿元净利，几乎是不可能的。

此举与当年的郑百文一案有着某种异曲同工之处。当年，长虹、郑百文和建设银行郑州分行三者之间建立的三角信用关系曾一度被认为是经典合作：郑百文从长虹进货不需支付现金，由建行向长虹开具 6 个月的承兑汇票，用于支付郑百文所欠货款，郑百文在售出长虹产品后再向建行还款。1997 年，建行为郑百文出具的承兑总额超过 50 亿，而当年最具煽动性的一笔交易则是郑百文一举买断长虹两条生产线的经营权。当 1998 年郑百文问题暴露之时，这条渠道的销售收入占长虹总营业额的 30% 。

郑百文事发之后，倪润峰不得不重新整合长虹的销售系统，成立了区域销售管理委员会,实现销售、财务、库存相互制衡,但这个决定并没有带来预期的实效,到 1999 年,长虹销售业绩同比下滑 14.5% ,销售成本反而上升 25.5% 。在根基深厚的农村市场，“红太阳”的广告曾经遍布山野，但重整渠道时倪润峰不得不承认，长虹对农村市场的渗透一直处在一种半自动、散漫而无序的状态中，有效率地控制渠道只是一个尚未完成的宏愿。

这种缺乏持续性的做法并未从此根绝。 APEX 再次将倪润峰的命门大肆曝光。APEX 是华人季龙粉开设的一家代理公司，主要通过小额交易建立信誉，然后采用赊账的方式进行大额贸易。长虹为 APEX 提供产品后，面临着应收账款急剧增加的财务风险。到了 2003 年,情况变得极

为糟糕 长虹经营性现金流为 -29.7 亿元，是长虹首次出现现金流负数，应收账款则高达 42.2 亿元。

付出这种代价得到的回报是销售量的激增，但这招致了更具打压力的结果。2003 年 11 月 24 日,美国商务部裁定长虹倾销成立,倾销幅度为 45.87% ，长虹在美国市场上的疯狂攻势戛然而止，根据长虹的出口资料，2004 年的美国市场对长虹彩电已经完全封闭，长虹的出口市场主要保留在俄罗斯、印尼以及中亚国家，彩电出口已经由高峰期的 85 万台下降为 13 万台,下降幅度达 89.4% .

没有人质疑倪润峰的出口策略，但对实际操作层面缺乏控制使长虹的海外战略进退维谷。倪润峰的幸运在于，中国金融界对大企业与生俱来的信任感每每在长虹最紧迫的关头出手相助，但产业路径的方向性选择使这种资本优势被大大抵消。

阅读长虹现金流量表可以发现，在 1998 年、2000 年和 2002 年,长虹现金警示值为负数，现金流断裂。而几乎每年年中，长虹都要经历现金短缺的尴尬，但长虹从未因资金紧张而停产，每到关键时刻，银行慷慨的授信总会不期而至。从 1996 年起，长虹就秉承了战役式的市场突击策略，市场占有率第一的背后是一个规模庞大的资本链条在起支撑作用：依靠上市公司融资—— 扩大产能——降价循环运行之后长虹的资本通道固定而且单一。少量举债而大量募股，是倪润峰多年以来的倾向性选择。通过 2000 年之前的几次配股，长虹总共募集资金 45.576 亿元,这些资金多数被应用于提高彩电生产线的劳动效率，以及扩建配套加工能力上，而不是投入到更有前瞻性的技术研究领域。

但无法否认的是，长虹殚精竭虑的融资计划经常陷入成本过高而利用率过低的矛盾之中。最近 5 年,长虹在二级市场股价波澜不惊,再融资功能日渐萎缩，长虹低下的资金使用率在业内也是令人费解的话题。长虹的存货在 2004 年第一季度达到 78.74 亿元,比 10 年前增加 6 倍多,而应收账款最高时达到 96.22 亿元。由于应收账款计入当期收入，使市场占有率实现书面上升，但真实的收入风险依然普遍存在。如果从核心指标—— 总资产周转率考量长虹,情况则更为糟糕,从 1994 年的 1.69 下降

到 1998 年以后不超过 0.7 的水平，从侧面表明过分强调实业的长虹过分忽略了资本的使用效率。

这确实不是倪润峰的长项，客观上，中国股市的股票年换手率达到 416%，平均持股时间仅为 3 个月左右，资本市场投机色彩的浓重直接造成上市公司行为的扭曲，使中国股市的融资功能极度萎缩，基本上丧失了实业型公司借此壮大的可能性。但倪润峰主导下的长虹实行计划单一的投融资渠道与一个行业主导企业所必需的多元性要求还有相当距离，而倪润峰的不作为是因为政府股东主导下的长虹基本不需为此过分操心。

APEX 的折戟让倪润峰再也没有爬起来。2004 年 6 月 30 日下午 6 时 40 分，北京国际俱乐部，倪润峰与比尔·盖茨握手。20 分钟的晤谈，让外界浮想联翩。3 天前的一份微软—长虹多媒体技术合作协议，更被盛传为两位中美商业巨子有意联手。但那时的倪润峰也许没有料到，这是他作为长虹掌舵人的最后亮相。

倪带着荣耀和协议回到绵阳，等待他的却是退休通知。

2004 年 7 月 4 日，星期天晚上，倪润峰在长虹绵阳总部接待了突然来访的四川省委常委、省工业经济领导小组组长、省国资委党委书记甘道明和四川省副省长、省国资委党委副书记杨志文一行。来客开门见山，跟他谈起退休的事。

2004 年 8 月 12 日，倪润峰正式离开长虹，赵勇再次接任，长虹由此进入了“赵勇新政”时代。这一去，倪润峰将不会再回来。

对中国营销的影响和贡献

一个人的江湖

倪润峰的谢幕符合多数中国人欣赏戏剧的心理。他曾经叱咤一时，但有诸多未竟事宜；他为“中国制造”拉开序幕，但壮志未酬；他是实干派的代表，善捉机遇又精于跟进，勇于冒险又谨慎行事；他有强烈的民族责任感，却又因公司使命不得不逐利而为；他是过去 19 年中国商业的代表，

需要全本请访问 www.ertongbook.com