倪润峰：“彩电大王”启示录

编者按/ 11月11日，中国家电产业的标志性人物、把日本彩电拉下神坛的“彩电大王”倪润峰在绵阳去世，享年82岁。长虹集团官网变成黑白色。一位退休20多年的老人，身后却让数百人自发赶来送行，有老员工感慨：没有老倪，就没有长虹的牌子。

这也成为理解倪润峰、理解长虹，乃至理解中国家电业发展前30年一个合适的切口。1985年，41岁的倪润峰临危受命，此后执掌长虹近20年，把一家深山里的军工厂一步步做成了中国家电的领军品牌；公司净资产从1.2亿元增长至117.32亿元，增长了97倍；他喊出的“以产业报国、民族昌盛为己任”口号当年传遍大江南北。

倪润峰的一生，几乎就是中国家电业从计划走向市场、从短缺走向过剩、从整机拼杀走向技术长跑的一部浓缩史。围绕倪润峰的赞美声中也不乏一些质疑声音，赞誉者称他是“彩电大王”“改革闯将”，是中国家电业第一代杰出的企业家；质疑者则聚焦价格战的负面效应、“囤积彩管”“海外赊销”两次战略失利以及“强人治企”的模式隐患。

无论如何，一个人和一家企业如何成就彼此，又如何被时代推着走向转折，倪润峰与长虹的故事，是一份厚重的“时代底稿”，其启示远超一家企业的成败。



倪润峰站到商场柜台前，大声吆喝，亲自当起了营业员。　本报资料室/图

1. 从悬崖边到山顶

“军工底子”卡住彩电的窗口

1985年的冬天，绵阳国营780厂的厂长办公室，灯亮到很晚。新上任的厂长叫倪润峰，摆在他桌上的是一份让人头大的账：订单大幅下降，厂子日益不景气，同城国营厂的工程师已开始上街摆摊，长虹账面上的钱连工资都快发不出来了。

多年后他回忆那个时刻，用的词是“悬崖边”：“不转型，企业就没有出路；不上民品，企业无法生存。”

780工厂造的是雷达。倪润峰1967年从大连工学院机械制造专业毕业，被“三线建设”的大潮送进绵阳，从车间技术员一路干到厂长，吃透了生产工艺的每一个环节。

多年后他在接受采访时这样概括当时长虹骨子里的那股劲儿——不沿边、不靠海，长虹发展的每一步，都靠解放思想，大胆突破，并把“敢为天下先”视作企业的核心文化基因，其大胆推行干部聘期制、契约化管理制，工厂开始脱胎换骨。公开的说法是，自转型后，长虹依靠自我资金进行自我发展，没有再向国家伸手要过一分钱。

“在计划与市场的夹缝间，他率先拿起价格武器；在外资品牌大举入华时，以降价与规模优势把国产彩电推到市场主舞台；借着军工转民用的浪潮，将一家雷达厂带上现代化家电龙头之路。贯穿其商业生涯最鲜明的特质，便是敢打敢拼的‘闯’字。”资深产业观察者付克友这样评价。

倪润峰后来被反复讲述的成功，常被简化为一句话：他赌对了彩电。但“赌”字掩盖了更关键的东西——他赢的方式，是一个技术出身的管理者对产业节奏的精确卡位。

他比对手更早嗅到一个信号：彩色电视机在中国家庭里既是巨大刚需，又是稀缺商品，进口大屏彩电价格高企，普通家庭被挡在门槛之外。谁能把彩电做出来、把价格打下来，谁就拿到了打开中国家庭的那把钥匙。

倪润峰抢在国家政策收紧前，从日本松下引进了当时国内审批的最后一条彩电生产线。这个动作的含金量不在于“引进”本身，而在于时机：等到同行反应过来，窗口已经关闭了。

一年半后，长虹造出了合格的18英寸彩电。但真正让长虹产品在市场上立住的，不是生产线的引进，而是倪润峰从军工体系里带出来的那套东西。

“雷达与彩电面向不同市场，却都要求可靠性、工艺纪律和系统集成。所以，‘军转民’过程中真正被转移的，不只是设备和技术，更是一套把复杂产品稳定制造出来的组织经验和管理能力。”复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心主任于保平对记者表示，军工体系提供质量与工艺的底座，引进的生产线提供规模化条件，民用市场提供需求与现金流。

倪润峰把雷达的质检逻辑搬上了彩电流水线。在那个国产彩电质量不稳、消费者对国产品牌信任度不高的年代，这套“军工底子”让长虹的良品率和稳定性迅速甩开了对手。1988年，长虹利润达到1.97亿元，挤进全国首批45家国家一级企业，整个西部仅此一家。

如果说方向判断决定了长虹“能不能起步”，那么资本杠杆则决定了它“能跑多快”。1988年长虹就率先启动股份制改革，1994年3月“四川长虹”在上海证券交易所挂牌，成为沪市首批蓝筹股、一度被认为“沪市第一蓝筹股”，优秀的业绩激发资本市场的助力，让长虹实力大增，次年便登上中国电子百强榜首。产业扩张由此赢得充足弹药。

而真正让长虹从“优秀”变成“霸主”的，是倪润峰手中那把最锋利的刀——价格。1989年，彩电专营加征600元特别消费税，市场一夜遇冷。长虹仓库里压着20万台机器，同行都在观望，谁也不肯先动。

倪润峰请示省物价局后拍板：每台让利350元，全面降价。这是中国家电业第一次大规模主动降价。同行告到有关部门，说他违反物价政策。有人提醒他：小心蹲班房。

倪润峰没有收手。20万台库存在国庆前被抢空。等到国家取消特别消费税、同行回过味来，长虹已经把红利吃进了肚子里。

这一刀比1996年那场更著名的价格战早了七年，但它揭示的逻辑是一样的：倪润峰比同时代的人更早地意识到，彩电正在从“计划定价的稀缺品”变成“可以靠规模和价格争夺的消费品”。

1990年，长虹坐上全国彩电销量头把交椅；1992年成为首家年销破百万台的企业；到1997年，长虹销售收入188亿元，净利润26亿元，市占率35%，第1000万台彩电下线，成为国内首家产量破千万的电视企业。

业内人士认为，倪润峰的成功，本质上是一个技术底子、时间窗口与价格武器三者之间的连环卡位。“军工质量带来产品力，抢先引进的生产线带来产能，上市带来资本，而那张价签，给了其把一切转化为市场份额的手段。”一位接近长虹的家电产业人士告诉记者，四步环环相扣，缺一步都成就不了“彩电大王”。

2. 价格战博弈

一场赢得干脆也输得彻底的战争

价格战是倪润峰最鲜明的标签之一，也由此引发了外界对他的诸多争议。在2001年的一场专访里，他把长虹经历的三次价格战称为奠定行业地位的关键举措，足见其分量。

1996年3月26日，长虹宣布17英寸至29英寸彩电在全国61个大中城市的150家大型商场降价8%~18%。当时25英寸以上的大屏市场，八成都被松下、东芝、日立等外资品牌占据，一台卖8000元到1.4万元。

当时，关税即将从35%降至23%，洋品牌开始磨刀霍霍，松下更是对外豪言“不惜30亿美元也要占据中国彩电市场的绝对份额”。

松下说这话是有底气的，彼时日本家电巨头在中国市场有资金、技术、品牌等优势，且已经积累了较好的市场和口碑基础。不过，它依然低估了国产家电品牌逆境中求生存、抢市场的决心和意志，还有价格战的威力。

当时长虹的毛利只有25%，而倪润峰把降价30%作为拼掉日本品牌的“决战线”，并喊出那句后来广为人知的口号——“在同等功能和同等质量下，我们的价格比国外产品低30%”。

站在今天来看，价格战是再普通不过的促销方式。但在当时，企业自主定价仍会引发巨大争议。当时就有同行向有关部门告状，质疑长虹违反物价政策。

而为了造势，他做了一件那个年代的国企厂长身上近乎不可思议的事：披上一条红绸带，站到成都商场的柜台前，大声吆喝，亲自当起了营业员，这份“豁出去”的姿态和反差本身就成了最好的广告。

效果出乎意料也摧枯拉朽。宣布降价仅一个月，长虹全国销量翻番，当年年底长虹市占率从22%猛增到35%；长虹发起的价格战席卷全国，到1996年年底，长虹、康佳、TCL、熊猫等国产品牌合计拿下全国彩电市场70%以上份额，外资品牌垄断就此终结。

1997年，“每卖出三台国产彩电中就有一台是长虹”，倪润峰由此被称作“彩电大王”，而从1990—2003年，长虹连续14年坐稳国内彩电销售冠军。

“倪润峰率先把价格从行政管理的标签，变成企业可以主动运用的竞争变量。其高明之处在于把制造能力转换成消费者能够直接感知的价格。”于保平认为。

价格战用最直白的方式完成了市场权力的转移，从外资品牌手中夺回了定价权，从计划体制手中夺回了价格的决定权，把彩电从“三大件”的奢侈品清单里拽出来，推进了千家万户。它倒逼了本土产业链的快速成形，也让一整代中国家电企业在实战中学会了什么叫“消费者用钱包投票”。

家电行业分析师刘步尘曾长期关注长虹和倪润峰，在他看来，倪润峰作为中国第一代家电企业代表性人物，连续发起的价格战的确加速了电视进入中国家庭的步伐，当时看电视是人们获取外界信息和娱乐的主要方式，影响巨大。同时，其带领长虹成为中国家电业的领军企业，并给长虹留下了宝贵的管理思想。

但代价同样真实。最直观的代价是人和企业，价格战不断摊薄全行业利润，让企业普遍陷入“增收不增利”的困境。

“其发起的连续价格战，也导致公众形成不降价就不买的心理期待，结果就是电视利润率普遍低于空调、冰箱等白电行业，中国彩电业长期不挣钱。”刘步尘坦言，可惜的还有，倪润峰没有利用其在公司的权威和影响力，完成长虹的市场化改革，建立现代企业治理结构，也为此后长虹的发展放缓埋下了隐患。

倪润峰晚年谈到1989年那一仗，这位以强硬著称的企业家语气低沉：“惨烈悲壮，至今不安哪。”那一仗，20多家彩电企业出局，几万工人下岗。他说：“听说他们至今还过得很苦。”一个坚定的市场主义者，在面对“劣汰”背后的具体人生时，多年后依然无法释然。

“价格战有严格的适用边界。在技术稳定、需求增长、成本领先的阶段，降价可以扩大市场、加速普及。当需求趋于饱和、产品高度同质、竞争者都能跟进时，降价就容易从创造增量变成争夺存量，从释放成本优势变成吞噬行业利润。”于保平表示。

第二层代价，更隐蔽，也更致命：当一家企业把最擅长的武器反复用到极致，武器本身就成了路径依赖。价格战的逻辑是“用规模压成本、用成本压价格、用价格抢份额”，这个循环在CRT电视主导的时代是有效的，因为整机组装的技术迭代慢，规模优势可以持续兑现。

但当竞争的制高点从整机向上游核心部件转移时，这套逻辑就失效了。倪润峰用价格战打赢了每一场看得见的仗，却在组织内部建立起了一种不容置疑的路径依赖：既然“买断”和“降价”可以解决整机市场的问题，为什么不能解决供应链和其他问题？

于保平认为，企业技术转型最难的地方，往往不是“看不见”，而是“舍不得”。诺基亚、柯达也是如此。旧产线仍在产生现金流，旧供应链仍然可靠，旧经验也曾被反复验证。组织越成功，就越容易把过去的成功当作未来仍然有效的证据。“成功组织的一种典型困境是：支撑上一阶段竞争优势的资产、流程与认知，到了下一阶段，可能同时成为沉没成本和路径依赖。”

3. 争议与遗产

公司强人和企业制度的未完成对话

1998年，长虹登顶的第二年，长期聚焦单一整机品类，既不产彩管也不产芯片，让长虹对产业链上游缺乏掌控力，意识到软肋的倪润峰把战场从卖场搬到了上游。

当时彩管是彩电的“心脏”，占整机成本约70%。倪润峰决定用10亿元的银行承兑，买断200万只21英寸彩管，一度宣称购买了国内76%的21英寸、63%的25英寸彩管产能，试图从供应链上“锁住”对手。

但这步棋撞上了三个他无法用魄力定价的变量：地方监管的介入让垄断协议难以执行，彩管走私冲击了市场价格，亚洲金融危机让消费突然降温。

更根本的是，他锁定的“命脉”本身正在过时——纯平电视技术开始兴起，他囤积的普通彩管在技术迭代面前迅速贬值。1998年年末长虹库存从36亿元猛增至70亿元左右，公司净利润从26亿元暴跌至5.25亿元。

“供不应求时，库存是战略资产。价格下跌时，库存会成为损失的放大器。”于保平认为，大规模囤货，要求企业对供给、需求、价格和竞争者行为同时作出正确判断。只要其中几个条件改变，优势就会迅速变成负担。

第一次供应链豪赌的失利，暴露的是“控制现有产能”与“引领技术迭代”之间的本质区别。而第二次豪赌的代价更加惨烈，且它的失利方式，比失利本身更值得凝视。

2001年复出后，为突破国内市场的增长瓶颈，倪润峰将目光投向海外，试图以海外扩张打开新的增长空间。倪润峰推动长虹与美国经销商APEX合作，以赊销方式向美国出口彩电。APEX的掌舵人季龙粉，在此之前已经因为拖欠国内多家电器企业的货款而声名狼藉。

但长虹没有停下来，更令人不安的细节是长虹考察做了，调查也做了，也并非没有预警，但刹车始终没有踩下去。到2004年，APEX拖欠货款高达4.675亿美元，长虹计提巨额坏账，当年亏损逾30亿元。

这不是一个简单“被骗”的故事，而是风控体系在一个企业强人驱动的组织里失效的故事。当所有的刹车装置——信用评估、合同执行、内部制衡——在面对“把货卖出去”的紧迫感时都选择让路，公司强人的判断力本身就成了企业最大的风险敞口。

付克友认为，在国企改革“放权让利”阶段、产权与现代企业治理尚未破局之时，倪润峰依靠敏锐判断与果决魄力带动企业突围。他身上浓缩着那一代企业家共同的锋芒与困境。

“倪润峰的‘敢’，是那个阶段企业突破约束的一种组织方式，但个人英雄的魅力与风险始终同源。集中决策可以带来速度，也可能让错误判断得不到充分质询。强势执行可以穿越阻力，也可能让组织把服从误认为共识。”于保平说。

就像硬币都是一体两面，人也无完人。在刘步尘看来，时势造英雄，那个年代造就了一批像倪润峰这样的优秀企业家，敢闯敢干，有很强的个人魅力和魄力。但时代变了，作为决策者，做决策时要着眼于未来10年、20年的发展，不能只看当下。作为公司掌舵人的观念也要实时更新，站在时代的最前沿才行。

围绕倪润峰的争议，指向了一个更深层普遍的问题：第一代中国企业家的个人能力，与企业长期生存所需要的制度能力之间，究竟是什么关系？

可以说，倪润峰用个人的魄力、直觉和威望，填补了彼时公司现代治理和制度的空缺。这让他抓住了短缺经济末期的每一个窗口，也让他在面对供应链的复杂性和跨境交易的风险时，失去了可以依靠的“刹车”。

付克友认为，全球化时代，中国制造在一个更大的市场竞争，需要闯的精神开疆拓土，用成本效率优势撕开市场、敢押注产业升级；但更须超越单点式押注，以治理结构、合规能力和全球规则承接闯劲，以持续的技术创新挖深护城河。

在2000年前后短短数年间，中国家电业第一代创业领袖密集完成了代际更替：倪润峰之外，科龙的潘宁、容声的王国端、春兰的陶建幸等人相继离开各自一手创办的企业。这些名字构成了中国家电业从计划体制走向市场化竞争的第一代创业者的名单。

2018年12月18日，党中央、国务院授予倪润峰同志改革先锋称号，其还获评企业“军转民”实践的创新者。

无论如何，那个让民族品牌首次在与洋货的正面对垒中赢下市场、把彩电送进千家万户的时代背影，已镌刻进中国制造业的记忆深处。一个国家的产业底子，原是一群不完美的人，在不完美的条件下，一寸一寸摸索、跌跌撞撞闯出来的。

观察

规模和价格只能赢得商战，生态和制度才能守住时代

对中国家电业而言，倪润峰的意义是拓荒性的。他用“军转民”给国企找出一条生路，用价格战替国产品牌把主场从洋品牌手里夺了回来，为民族家电品牌的崛起杀出一条血路，并启示了后来者什么叫市场化竞争。而他没能把CRT时代一度的胜利转化成液晶、OLED时代的入场券，也成为长虹此后多年难以重回巅峰的深层原因。

而把倪润峰与长虹放回中国家电业30年的坐标系里，它的意义才真正显现出来，它带来的启示远远超出了家电业：

第一，规模是护城河，但技术生态是城墙。价格战可以在整机市场建立规模优势，但当产业发生代际更替时，竞争的制高点转移到了上游的面板和芯片。长虹越是成功地把规模做到极致，就越缺乏动力在景气时期将利润投向那些短期看不到回报的技术能力。等到它不得不向上游走的时候，选择的已经是一个正在被淘汰的路线。

第二，企业要警惕“路径依赖”，当企业把最擅长的武器反复用到极致，胜利的经验就可能变成束缚——长虹从整机价格战一路赌向上游彩管垄断，本质是把胜利的经验用成了束缚，最终被规则和时代反噬。

第三，从“企业家英雄”到“现代企业制度”，不是对第一代企业家的否定，而是对他们最大的尊重。倪润峰那代企业家面对的是一个规则尚未定型、制度供给不足的市场。他们的个人判断力是那个时代最稀缺的资源。但企业的长期发展不能系于一人：当强人的判断正确时，企业高速增长；当判断出现偏差时，没有任何机制能够纠正它。

他让数千万家庭提前10年看上了电视，也留下了诸多值得反复咀嚼的经验启示和问题：一家企业如何在赢一场战争后，不把赢下战争的方式，变成输掉下一个时代的理由？

对中国企业而言，这道题的答案呼之欲出：在一个技术迭代不断加速、全球化竞争日益复杂的产业环境里，规模和价格战可以赢得市场，但只有技术和制度，才能守住一个时代。

总之，倪润峰身上那种敢闯敢试、实业报国的精神底色，与他留下的成功和失利启示一样，至今仍是中国企业值得反复擦拭的镜鉴。今天，我们回顾和汲取倪润峰及中国第一代企业家们留给我们的成功辉煌和失利经验，就是对他们最好的纪念和怀念。

本版文章由中经记者吴清采写