

广东惠州,怀揣老板梦的外地人吴长江,用八年时间造了一个“奇妙的黑匣子”:一端输入梦想,一端就输出基业;一端输入身无分文,一端就输出亿万财富;一端输入破破烂烂的厂房,一端就输出行业第一品牌。

八年时间,吴长江经历了创业、卖厂、质量事故、股东恩怨、资金链断裂、分家……民营企业所有的灾难他都经历了,却依然超常规成长为“行业领跑者”;企业死去又活来,却依然顽强地持续高速增长……

那么,这究竟是一个怎样的“黑匣子”?

雷士 土 密

无论从哪个角度看上去,雷士照明都是个“传奇”。

2000年,这个企业的销售额不到一亿元,内部跌跌撞撞,外部其貌不扬;六年之后,这个企业不仅生龙活虎,而且产销飙升数十倍,以“快得可怕的速度”成长为中国灯王,成为摩根、软银等各大风险资本追逐的对象,成为跨国巨头飞利浦在中国市场指名道姓的唯一对手。

你也许说它天降大运,时来运转,但事实却是,这个企业一路多灾多难,民营企业能经历的所有的切肤之痛它都经历过,甚至“直到去年才有了一个属于自己的厂房”;另一方面,这个企业又频频出招,百回制、专卖模式、整合思路、给经销商生杀予夺大权……每一招都出奇制胜,开创先河。

显然这是一个很有个性的企业。

显然这是一个不仅很有个性,而且很有智慧的企业家——他叫吴长江。

一万元如何做老板?

吴长江出生重庆铜梁,幼时家穷,兄弟姐妹众多。

高中毕业后考入西北工业大学,学飞机制造。期间他试着改变现状养活自己,在学校里捣腾小买卖,“收获颇丰”。大学四年后,分配进入陕西汉中一家国防“三线厂”,淹没于有着数千员工的国企之中。

在这个与飞机打交道的国企里,24岁的吴长江被分到了外贸办,一个月能领到400多元的工资,享受着“超国民待遇”。也在这个还算不错的平台上,他的营销本领得到了充分发挥,一年过后,他的业绩做到了全厂第一。

那是一段值得怀念的和谐时光,不过吴长江觉得自己并不喜欢这种“和谐”的方式。工厂在一个山沟里,信息闭塞,条件艰苦,更重要的是,国企里的人浮于事很影响人的心情。于是“总想发挥自己的力量”的他,给当时的厂领导写了一封如何改良企业治理的信。不料动机可嘉言语不善,厂领导很愤怒:“你吴长江再有本事,我不用你,你就是废铁一块!”

这几乎就是“伤了自尊”!他不得不开始思索出路,决心南下打工。1994年,他黯然别离汉中,茫然踏入深圳。

第一份工作是在深圳龙华的一家自行车厂,厂里400多人,他是“储备干部”。“储备干部”其实就是“实习生”,没有固定工作,任何岗位缺人都要随时顶上。那年春节,他甚至被抽调去做了看大门的保安。

5个月后,他来到了广东番禺,在一家港资灯饰企业做自己的第二份工。老板是大陆的,不爱讲什么大道理,但很能赚钱。

也就在这样耳濡目染的“生动刺激”下,他开始了人生第一次关于命运的思考:为什么别人能做老板?在一个小小的笔记本上,他郑重地写下了几条带出来的“老板定律”:第一,老板都能吃苦;第二,老板胆子都比较大,敢冒险;第三,老板有天生的商业直觉,善于把握机会……

一年过后,他终于有了1.5万元的存款。以这样的积累速度,拥有一个自己的小公司需要大约十年。面对这个时间表,吴长江近乎崩溃。绝望中他突然发现,笔记本上所记的“老板定律”自己条条都具备,而它唯独没说钱多钱少的问题——是的,钱不是问题,关键在个人素质。

码

□文/本刊记者 鲁渝华 图/摄影记者 雷辉



随后,他决定立即把自己变成老板。

开什么玩笑,1.5万元就想当老板?!熟悉他的人大哗。吴长江不为所动,然后辞职了。钱太少当然也不是办法,注册公司至少十万元,他不得不“借船出海”。他先后找到5个朋友、同学,告诉他们,自己要办厂了,希望他们以入股的方式支持,亏了算在自己头上,赚钱了大家分,每个人只借1万元……

在那些“先富起来”的朋友们看来,一万元权当“玩”一把,赢了亏了都还有人情在。何况吴长江还是这么能交心的朋友。于是人人慷慨解囊。1995年,总资本十万元、总股东七八个的惠州明辉电器公司庄严成立了。

1995年的国内灯饰行业正处于萌芽阶段,所有能生产出来的产品都能卖出去,且利润丰厚,供不应求;同样,第一次当上老板的吴长江有着无限的憧憬和干劲,“第一张订单是一个香港老板的2万只变压器,要求两周内交货,熟悉这行的人都知道开模具就要一个月,但我毫不犹豫地接了下来,全公司人像疯了一样没日没夜干了十多天,最终如期交货,一口气赚了20多万元”。

人脉、思路加勤奋,命运之神打开幸运之门,明辉电器开门大吉。不料一年过后,老朋友遇到老问题,小企业内讧,吵吵嚷嚷中公司被作价卖掉,每个股东分了一笔钱散伙走人。

而后“赚钱机器”吴长江被一位香港老板相中,聘为总经理,又由老板变回了打工仔。

这是一家在香港注册,内地生产的灯饰企业,主业很清晰:为跨国公司做贴牌。到1997年,贴牌产量达到6000多万元。不过吴长江很快又不满足这种受制于人的“简单劳动”,这期间,他建议香港老板自创品牌做内地市场,图长远发展。不过对方显然很不感冒;内地市场混乱无序,倒不如守着一亩三分地过点安稳日子!

仁者见仁,他觉得这种“温水煮青蛙”的方式实在情非所愿。他又萌发了做老板的念头,然后转身出门。1998年底,他联合两个高中同学凑了100万元,成立了雷士

照明公司。

——大幕由此开启!

100万元如何做高端?

成立之初的雷士是如此的渺小——在偌大的珠三角地区,至少有3000家同行密密地挤做一团,几乎没人注意到它的存在。

那时的雷士,厂房是租的,人员是新的,账上的钱“连开条生产线都不够”。不过在这样的“临时状态”下,吴长江在开业典礼上还是热情洋溢地描绘了一下“远大的理想和目标”:雷士要创世界品牌,做行业第一!员工们将信将疑地回头,看到的却是“行业第一破厂房”。

凭什么信心爆棚?多年之后吴长江向记者细数三大理由,不无道理:第一,中国市场正高速崛起,而且开发粗浅,连GE、欧司朗都在大举挺进,潜力巨大;第二,自己给国外品牌做过多年配套,深通品质控制技术,以欧洲品质打中国市场,优势明显;第三,全行业目光短浅,大多数人赚今日钱不顾明日事,大乱必有大治,这正是诞生品牌的最佳时机……

但区区一百万元的资本要做“第一品牌”,困难是明显的。

此刻的吴长江却揣着两万元就到了市场一线,一调研就是49天。回来之后他向大家宣布,雷士将把高端产品作为突破口,下一步集中全力做高端照明!

又开什么玩笑!高端产品是一个小公司能做的吗?投票表决,只有他一票赞成。

吴长江并未妥协,他觉得偏执未必是坏事。长期以来,市场分为主流和次主流两种,主流市场即市场最为普遍,销售最为广泛,也最容易上手的那些产品;次主流市场即一些相对有些难度、有些个性、有些不落俗套的产品。

主流市场的产品谁都能上手,也最容易,如果选择这条路,就得与数千家“行业草头王”比价格比回扣,活下来就不错了,创品牌谈何容易?!如果选择了次主流,做相对有点难度的高端产品,虽然看似艰难,但竞争没那么激烈,很容易脱颖而出。“当年的TCL,不过在手机上加了颗宝石,把自己塑造得个性十足,就赚得盆满钵满”。

总算说通了众人。之后,吴长江毅然砍掉了一批已经成型的主流产品,转而主攻颇具技术含量的商业照明,并将工程招标作为突破口。

商业照明核心的东西是什么?是技术!技术谁最懂?是那些研究所以及大学里的教授。这些人少跟市场打交道,但基本功绝对扎实;反过来,大多小企业又不懂技术,所谓的研发就是在市场上抄来抄去,正因如此,在很多工程招标中,小企业大都没戏。

这年雷士的做法是:将大批照明行业的泰斗及专家请到公司,并同时与复旦大学光能合作所、哈工大光学研究所等顶尖研究机构合作。有了两大机构的技术支撑,在一些工程招标中雷士便屡有斩获;工程中标之后,吴长江再委托一家企业搞“贴牌生产”,“合作方一前一后,自己只能赚取利润的小部分,但好的是,对外招标中,打出的都是‘雷士’牌。”

1999年,雷士将销售做到了3000万元;又隔一年之后,2000年,雷士销售翻番,达到了7000万元。不过这时的雷士却还没赚到钱!“不是不想,而是没有,赚来的钱全都在市场中,有点像下注。”

企业做到这个份上,有点冰火两重天的感觉。一方面市场的名声越来越响,另一方面却是越做越穷。雷士如此之“奇”,以至于2000年一个小小的质量事故就差点将其“打翻在地”。

这年佛山的一个展览会上,吴长江认识了一个光源供应商,对方自称来自江苏,有复旦大学的技术,产品能与飞利浦媲美。吴长江信了,然后这家供应商成为雷士的配套商。

灯具发出去了,两个月后顾客投诉蜂拥而来,反映灯具用不到两个月就坏了。当时的市场鱼龙混杂,出一两次质量问题也实属“正常现象”。不过在核实了事实后,吴长江却决定全部召回:“既然决定了要做品牌,就得给大家一个交代!”

这在业内成了史无前例的“壮举”,雷士的声名算是彻底出来了。不过经此折腾的雷士也损失惨重,几乎赔进去了公司当年的全部利润。年底总结会,他向全体干部



交代,一句话:“面包会有的!”

2000年春节,“都以为在广东当了大老板”的吴长江赶回老家过年,找人借了1万块钱赶路,“出手光鲜内心寒碜”。唯一温暖的是,在火车上,他听到了两个人在谈装修房子,一个人建议,雷士的灯还比较可靠,听说上次出了点小小的质量问题公司还召回了……

那一刻,他觉得雷士有戏了!

渠道爆发力

2000年,雷士照明在珠三角已经小有名气,企业开始崭露头角。不过吴长江又有了第N次的不满足。

靠招标打市场肯定是不行的,受众面小;当初避开主流选择高端做突破,也是权宜之策。照明产品不是什么顶级奢侈品,它是大众消费品。一个大众消费品的品牌就得面向大众,销售要足够的大,还得迂回主流市场来做文章,但下一步雷士的品牌之路该怎么走?

此时的行业内竞争依旧汹涌,各地开始有了成型的灯具市场出现,此所谓渠道。不过渠道还处于草创阶段,各式各样的产品摆在一堆,像开杂货铺式地麻麻匝匝地卖,雷士在麻麻匝匝的一堆产品中好卖一些,但既然是品牌,长期这样卖下去是肯定不行的,得想办法“脱颖而出”。

思前想后,他决定第一个在业内推行专卖店模式。灵感来自于一次买衣服的经历,“那些服装专卖店都是从批发渠道中脱

胎而来的,其实大家都差不了多少”。

很多人又劝他算了;雷士才几年时间,产品连半壁墙壁都摆不满,开什么专卖店?!

不过“专卖店”最终还是开起来了!2000年7月,第一家专卖店在沈阳小心翼翼地开张了。说是专卖,其实不过是在店门上挂块牌子,店内划出一块区域做雷士专柜。如果有人愿意按照这样的方式做,雷士倒补贴一笔钱给经销商。

厂家倒贴钱的生意谁都喜欢做,一年过后,这样的专卖店有了20多家。经销商普遍反映,挂了牌子的店要比不挂的好得多,期间,大量的经销商甚至跑到了雷士的总部,领了块牌子高高兴兴回去了。

吴长江豁然开朗,20家店便引起了如此大的震动,要是开上百、上千家专卖店,雷士的品牌效应、知名度岂不迎刃而解?专卖模式被迅速确定下来。

凡是想加盟雷士照明的,公司会根据其销量的大小、影响度等采取一定形式的现金补贴,给予其装修费,让其免费开张。每开一个店,雷士倒贴3万多元。如此优厚的条件前所未有,经销商的胃口几乎被吊到了极致,“每天往雷士赶的经销商有点像朝圣的味道,附近的几个宾馆几乎都住得爆满”。更重要的是,雷士筛选出了最优质的经销商,兵不血刃地建立起了自己的全国渠道。

有了渠道,自然就有了资本,其后吴长江又使了一招“倒拔杨柳”。这期间,不断有

“做不下去了”的企业找上门来,要求给“看起来做得很顺”的雷士做贴牌。雷士顺势而为,发展了上百家贴牌厂家,引入了上万个品种。一边引进,一边整合,几年下来,雷士专卖店也实现了全部“换血”,专卖也真正名副其实。

“在当时的情况下,只能采取这种‘巧借’的方式,如果非要等到条件完全具备后,基本上错失了机遇,时间也得等到2046去了……”

2005年,雷士专卖店达到了800多家。渠道爆发的能量是惊人的,2003年,3亿;2004年,6亿,企业开始爆炸式地增长。

“专卖”最终引发了行业的集体升级,有人称之为“第二次照明革命”;“如果没有雷士的先行探路,其他企业至少还要在迷茫中多摸索三年”。而后无数寻找出路的企业像是黑暗中遇到了灯火,他们开始了模仿,开始依样画瓢,统统祭起了专卖法宝。

但吴长江已经走得更远,他决定“再玩一招别人看不懂的”。

专卖模式的确不错,但上千家雷士专卖店,仅靠总部管理已经顾此失彼。另外,同城之内通常有好几个专卖店,互不归属,有的经销商为了冲量,常搞降价袭击或大肆窜货,结果顾客抱怨专卖店价格不统一,经销商也相互推诿指责。

他觉得“忍无可忍”,为此他召集公司高层开会,说出了自己的思路:“总公司管不过来,何不把权利下放给地方经销商,每省设立一个运营中心,由当地最好的经销商来经营,运营中心负责销售、管理、市场监督、品牌运作……”换句话说,运营中心就是一个缩小版的总部!

反对声一片!类似操作在中国企业界几乎前所未有的,等于将生杀予夺大权交给经销商。经销商本来就为赚钱,怎么可能希望其维护市场?同样,大权旁落,万一经销商得势,一旦坐大,总部又将置于何处?一旦造反,厂家如何收拾?!

吴长江偏偏不服:“如果给予经销商充分信任,又能帮其赚钱,它岂有不维护自己市场的道理?即便有人乱来,产品把持在厂家手里,到时厂家直接‘断奶’就是,道理再简单不过!”

2005年4月15日,雷士召开了意义重大的南京会议。会议过后,雷士在全国的35家运营中心宣告成立,又一个划时代的渠道变革再度开始。

这无疑又是一场漂亮的变革战!经此变革经销商活力大增,雷士的渠道由此下沉,延伸到了县城一级;原本混乱的供货渠道、价格体系也得到了自动梳理。更重要的是,经销商感觉得到了信任,融入了雷士的大家庭中,他们开始尊称昔日的“吴先生”为“吴老板”。

2005年,雷士将销售做到了10亿元。

拯救雷士

雷士太顺了!吴长江因此成了业内风云人物。也许名声不过是企业成长壮大的一份附加收益,吴长江没把它当回事。但越不当回事,名声反倒越响。

2003年春节,照例是全体员工的“团圆饭”。几十桌宴席顺次摆开,大席进行半途中,照老规矩轮到了老板给员工敬酒。老板是三个股东,他和两个高中同学。当初创业时三个人凑了一百万,吴长江任总经理,另外两个一个任董事长,一个任副总。“其实自己完全可以全部买下,但考虑到公司的长久发展,需要一些制衡,因此形成了后来的格局”。

一晃便是五年。五年过后,小企业成了大企业,小股东变成了大老板。不知不觉中,每个人的心理都在发生微妙的变化。

宴席上三个老板给员工敬酒,这本该是一个其乐融融的场面。但哪知“同乐”却变成了尴尬。新老员工扭着他们的“吴总”猛喝猛灌,另外两位老板却被晾在一边。

不和谐的声音在2003年下半年也开始出现。那一年,公司发展不错,赚了钱,然后几个老板坐在一起商量怎么办。其他两个股东认为,公司前几年都在铺摊子,没赚到什么钱,现在翻身了,也不用再冒那么大的风险,最直接的方式就是分红!吴长江却反对,他认为公司还不是足够大,赚来的钱只有再投入市场,岂可贪图眼前利益?!

亲密关系一旦出现了裂缝,就再也难以弥合。何况这是“心灵的裂缝”,根本不着边际。之后,雷士内部又出现了“奇怪现

象”:总经理的决定,在副总手里执行时已是南辕北辙;经销商找不着北,员工不知所措。一个团队出现两种声音,对任何组织而言都意味着伤筋动骨。

为顾全大局,2003年底,吴长江自请“下课”,他从总经理变成了副总经理。

不过新任总经理却并不争气。2004年,雷士照明市场上问题连连,经销商颇有怨言……年底考核,总经理下课,吴长江又做回了总经理。公司内部议论纷纷,“还是吴老板厉害些”。

2005年,吴长江决定在惠州打造一个自己的工业园,“工业园占地400余亩,投资数亿元,可以进驻好几百个厂家”;同样在这年,雷士的渠道变革也进行得风风火火,各方好评如潮……

大手笔必有大效应,紧接着又是接连不断的媒体采访、活动出席,身为总经理的吴长江都“频频发言”。这本是宣传企业、塑造形象的正常举动,不过在其他人看来,有点成了“雷士就是吴长江,吴长江就是雷士”的味道。

当年年底,股东之间彻底摊牌!

投票的结果是,两票赞成,一票反对,吴长江出局!他被要求领一笔钱后彻底退出雷士!

辛辛苦苦拉扯大的企业一朝拱手让人,这几乎是人生中最悲凉的境地。万般无奈下,他决定去欧洲“旅游”,企业做了这么多年,周末从未休息过,没想到此刻会以如此的方式彻底放松……

不过机票买好,行李收拾定的刹那,事情却有了戏剧性的变化。三天过后,吴长江走人的消息传遍了雷士的所有经销商,出于对自身前途的关注,经销商们决定自发联合起来,到总部惠州看看究竟……

总部一下子来了500多人,雷士照明被迫在一个度假村召开经销商大会,经销商个个抢先发言:“凭什么吴老板要离开?你们还考不考这个

品牌的前途?”90%的人当场声称要和吴长江共进退。

经销商果然“坐大”了,眼见无法平息众怨,另外两个股东不得不宣布退出雷士,前提是吴长江必须一个月内支付近2亿元的股权赎买金……

年底了,经销商要返点,年终奖要发放,来年生产要打款,处处都要用钱,那能从公司的账上划走上亿的现金?——当年如日中天的爱多爆发了股东胡志标与陈天南之间的纷争,最终从账上划走了5000万元的现金,结果爱多就此死于非命。何况这是近2个亿?!

眼见雷士陷入了困境,两家合作伙伴趁机“起哄”,一纸诉状将雷士告上法院追款,然后,账户又被冻结!

这几乎是彻彻底底的十面埋伏,没有人相信雷士能活过来。那段时间他天天做噩梦,每次他都梦到走在悬崖边,然后,一脚踩空……醒来后大汗淋漓,整夜整夜地睡不着。

不过在员工面前,他还是保持着少有的镇静。有人给他开起了玩笑,老板,什么时候发年终奖?他强颜欢笑,放心吧,该发的一分都不少!他路过公司的会议室,员工们正在排练节目,在为年终的联欢晚会做准备。公司能否活过年关都说不清楚,那一刻,他酸酸的,但忍住了。

然后第二天,他“消失”了。他找到了一些熟识的朋友、亲戚、老板,希望他们能帮一把,“利息照样给”;他找到银行的官员,告诉他们只要他吴长江在一天,雷士就一定会活下去……他不相信雷士就这么倒了!哪怕看起来已经是非倒不可了!



患难见真情，吴老板遇到困难的消息迅速在圈内传遍，之前被认为是“拯救无望”的公司居然有了转机。期间，一位老乡专程从美国赶来，将2000万元支票郑重地交到他的手里，“第二天就走了，欠条都没打一个”；平时10万块钱都不借的朋友一下子拿出了1000万，还四处帮他借钱；一家风投公司的负责人打来电话，先打一亿元钱到账上再说，今后合不合作无所谓……

更让他“一想起来就感动得一塌糊涂”的是，他回到公司，有很多员工主动找上门来。他们拿出了自家的房产证，全部的储蓄、现金，“堆在桌子上足足有半人高”。他们希望吴老板能够收下，希望能尽自己的微薄之力帮公司渡过难关，希望他还能继续坚持，因为“公司离了吴老板不行”……

此情此境终身难忘。2005年初，吴长江如期兑现了股东的资金。而在企业大伤元气的时候，他依旧用借来的钱给员工发了年终奖，“一分也不少”。奖金到手，很多员工哭了，不过吴长江还是补充了一句：“我欠大家的！”

据说两个股东拿到钱后，只发表了一句感慨：“吴长江是神，不是人！”

行走与梦想

“如果没有各方面因素的支撑，也许今天的雷士早已消失。更重要的是，通过这场变故，我开始了更深层次的思考：做企业除了能得到名利之外，还能得到些什么？”

他突然有了些感悟。按理说企业做得这么大了，看起来可以不求人了，高人一等了，人生圆满了，什么都安全了……但事实上却不是这样！一个很小的原因（比如这次变故）袭来，再牢固的“安全”都是靠不住的。如果自己平时没有足够的人缘，没有良好的人品，也许倒下了也就倒下了，跟哪家的张三李四死了一样。

他突然觉得“赚再多的钱其实也没什么意思”。人要懂得感激，懂得珍惜，懂得善待。虽然老板是他，但别忘了，是整个社会、朋友、员工、消费者等在平时支撑着他的企业，在危难时拯救了他的企业，其实老板更应该懂得知恩图报。

他决定给员工放三天长假，由他私人

出钱“请”大家到附近最著名的罗浮山上要几天。这几乎是惠州市有史以来最为靓丽的一道风景，100多辆大客车拉着3000名员工“招摇过市”，街道两旁围观者数以万计，“车队足足有500多米长，一个路口就过了十多分钟……”

每年一次的员工旅游被制度性的确立了下来，虽然耗神费力，影响生产，但“就这么定了”；而在日常的言行中，他多了些谦逊，少了些强硬。母校大庆，他回去捐款，几十万元捐下去，落款只写了几个字——一个校友。

不过2006年，元气大伤的雷士反倒迎来了最辉煌的增长，这年，雷士将销售做到了近20亿元，成了业内当之无愧的“龙头老大”。

渡尽劫波，本该欣喜若狂，人们又开始期待“从来不按理出牌”的吴长江又要高调上扬，能使出什么招来。

不过这回大家失望了！整个2006年，吴长江既没有在市场上大开大阖，也没有高调做声，“让人搞不懂”。甚至在企业内部，先前的“往前冲”，也变成了一声不吭的“全面补课”。

第一课，2006年8月，雷士在山东临沂、重庆万州投资数亿元，圈地千余亩，打造华北、西南地区最大的照明基地；针对研发不足的弱点，雷士又一举收购了世代照明；

第二课，雷士引入了软银的风险投资。数亿元风险资金的引入不仅解决了公司的资金瓶颈，更重要的是，风投还带来了严格的管理制度、财务制度，“很多考虑不周的方案，风投方也会大胆地否定掉，有效规避了风险”；

第三课，在行业横向的延伸上，雷士也全面出击。照明行业通常分为商业、家居、工程、灯饰、电工、光源等各大类，此前雷士主要在商业和灯饰上。8月雷士家居、光源等项目招商，一天之内到达300多个代表团，签约700多家，首期回款近亿元，“热闹的场景有点像万人大会！”

“做企业就像做水桶。刚开始时，你得以最快的速度将水桶做大，因为不管桶漏不漏，桶大了接的水多；但当桶里的水足够多时，你就得考虑尽快补水桶，否则再多的

水都会漏光！”

然后，他的野心又暴露了出来。“中国的照明行业有1500多亿的大市场，现今不过两三百亿的规模。中国的企业要想真正与飞利浦、GE等跨国巨头抗衡，很显然盘子还不是很大！”，“我们不光要做中国第一，我们还要做世界第一！雷士的目标是，2008年要做到50个亿！”

八年时间，一个身无分文的外地人，行业第一品牌，专卖模式，整合资源，企业死去又活来，还在持续地高速增长……红得让人嫉妒。在业内，关于雷士的一切一切，都被汇集成四个字——“雷士现象”。一个企业的崛起引发行业的关注，并被上升为现象来研究，绝无仅有。

2007年1月29日，惠州的一家茶楼里，吴长江终于坐了下来。屋外风轻云淡，屋内恬静自然。他开始以“无创意”的方式讲述他所认为的“雷士传奇”。

“雷士的路是靠我自己‘画’出来的，当年到广东，很明确的目的就是要当老板，刚开始手里没有钱，因此我就借钱起家，这叫整合资源；后来我明白创品牌才是唯一出路，并因此诞生了专卖模式，所用的思路还是整合；在渠道变革中，上游厂家为我贴牌做产品，下游经销商为我做销售，我用一个雷士品牌串联起来，所用的思路还是整合……”

“其实有没有钱并不重要，关键是你有没有发现并整合资源的本领。这过程你要明白，既然要整合，只有对人有利的他才会做，所以你得学会经营人心，学会让利，学会交朋友，学会牺牲自己的利益。比如雷士与经销商之间的关系，血浓于水，彼此可以两肋插刀，该怎么才能做到？”

他从口袋里掏出一个本儿来（这让记者想起当年他记录老板定律的那个笔记本），翻开通过来，上面写到：“做大事与做小事的区别就在于：小事你只需沿着别人走过的路走；大事你得去开拓，去承担风险，而这个过程很多人都会认为你的路是错的，个中滋味你自己得承受！”

这个有些发旧的本子，他说他已经保存了八年……

编辑 李丰池

E-mail:lf@shangjie.biz