

解读 浙商

浙商如何基业常青

ZHESHANG RUHE JIYE CHANGQING

JIEDU
ZHESHANG

周锡冰 霍红建 著

本书全面解读了浙商崛起的原因、当前发展面临的问题以及其基业常青的战略对策。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

解读浙商

浙商如何基业常青

ZHESHANG RUHE JIYE CHANGQING

周锡冰 霍红建 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

解读浙商——浙商如何基业常青/周锡冰, 霍红建著.
—北京: 经济管理出版社, 2008.12

ISBN 978-7-5096-0435-9

I. 浙… II. ①周… ②霍… III. 商业史—研究—浙江省 IV. F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 171824 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 孙宇 申桂萍

技术编辑: 杨国强

责任校对: 郭佳

720mm×1000mm/16

15 印张

269 千字

2008 年 12 月第 1 版

2008 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0435-9/F·421

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

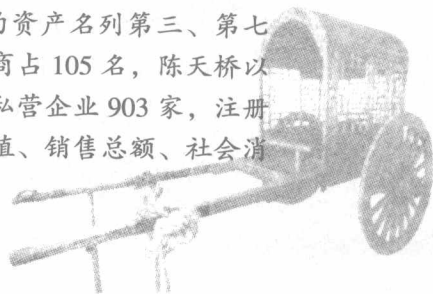
电话: (010)68022974 邮编: 100836

自序 归去来兮与激荡三十年

浙商，中国有史以来的“第一商帮”，被我国台湾省商界誉为“大陆之狼”，享有“中国犹太商人”的美称。然而，是什么因素使浙商享有如此高的评价呢？事实上，浙商是浙江籍商人的简称，指的是出生于浙江省的商人群体。因此，要探究浙商成功的原因，必须从浙商与其他省市的商人群体的比较中来展开分析。

毋庸置疑，浙商不仅赢得了中外的市场，而且还取得了惊人的业绩。在这里，我们先来看看下面这组数据，就能窥其全貌：

传化集团董事长楼冠巨当选浙江省政协副主席，开创中国私营企业家出任省级领导的先例；中国乡镇企业协会会长、万向集团创始人鲁冠球，是国内第一位领衔全国性行业协会一把手的企业一线负责人；在美国《财富》杂志的首次投票评选中，华立集团董事长汪力成荣登“2001年中国商人”榜首；资深企业家冯根生，是1988年第一届中国优秀企业家20位得主中仍然活跃在生产经营第一线仅有的二人之一；阿里巴巴创始人马云，获选2000年《福布斯》杂志封面人物，成为50年来中国企业家获此殊荣的第一人；“2000年度全国民营企业500强”中，浙江占了171家，总量位居全国第一；2001年度全国民营企业前10强中，浙江占了5家。而每一家民营企业身后，都有一个或一群身家殷实的浙商。全国工商联2005年8月公布的“2004年度上规模民营企业调研排序”前500家名单中，浙江上榜企业共183家，占36.6%，连续7年领跑全国。中国社会科学院推出的“2004年中国最具竞争力民企50强”中，浙江占了26家。在缴税前10位民营企业中，浙江占据5家。中国社会科学院推出的“2005年中国最具品牌竞争潜力的制造业100家民营企业”中，浙江占38家。2005年《福布斯》400位中国富豪榜中，浙商有74位。其中，网易的丁磊、复兴集团的郭广昌和盛大网络的陈天桥分别以102.63亿元、88.70亿元和81亿元的资产名列第三、第七和第九位。2005年中国《新财富》500富人榜中，浙商占105名，陈天桥以150亿元身价荣登榜首。浙江现有总资产亿元以上的私营企业903家，注册资本亿元以上的私企218家。浙江个体私营经济总产值、销售总额、社会消



费品零售额、出口创汇额等多项指标均居全国第一。这无疑是改革开放以来新一代浙商所创造的辉煌。他们不仅继承了老一代浙商的商业精神，而且与时俱进，呈现出“青出于蓝，而胜于蓝”的趋势。全国民营企业500强中，浙商又独占1/3的江山。难怪吴敬琏惊呼：“浙商完全可以媲美全球最成功的华商。”

事实上，创造这些奇迹的人原来是一些农民。他们成功的秘诀是：勤奋、节俭加精明、胆大、冒险加创新。浙江平均每天以新增私营企业190家的速度“诞生”着一个又一个的老板。在浙江个私经济大会上评选出的浙江非公企业100强，首次把浙商们的出身、年龄以及文凭等资料公之于众。

翻阅前10名处于浙江创富英豪“金字塔”塔尖的人物简历，可以发现他们创业之前的身份绝大多数显得相当“寒酸”。不单这些为世人所熟知的富商，就是那些麾下企业年销售额在10亿元左右的老板们，其出身同样极其平凡：浙江001电子集团有限公司老板项青松——农机工；星星集团有限公司老板叶仙玉——农民；奥康集团有限公司老板王振滔——木匠……在浙江非公企业100强中，约有90%的浙江民企精英出身均很低微。除了后来的培训深造外，他们创业初期的文化水平也并不高，大多是初、高中文化。高中毕业的义乌女青年周晓光，让母亲借了几十元当本钱，白天摆地摊做生意，晚上坐车赶路，6年之间，竟跑遍了大半个中国，现在，周晓光有了上亿元资产，成为中国饰品行业的“大姐大”。这些从“草根”中崛起的创富精英，究竟能给我们多少启示呢？揭示浙商的成功之谜，笔者将其归纳为以下几个方面：

第一，网络为王。在中国甚至海外，只要有人的地方就会有浙江人，只要有浙江人的地方就会形成类似军队中班、排、连、营、团、师、军的完整建制。他们中有实力的大老板就会成为投资者，在当地建立一个浙江或温州商城，实力较弱的老板就当摊主或堂主，没有本钱的就当伙计，看铺子、守摊位。总之，每个人都各得其所。浙商在走向全国的时候，分部与其总部的联系就像心脏和毛细血管的微循环系统一样，来自于市场神经末梢的大量信息能够及时、准确地传递到总部，总部经过分析、处理，又迅速地反馈到市场中的各角落，从而形成一种遥相呼应之势。

第二，抱团但不封闭。内部成员的凝聚力、向心力、认同感、归属感，是任何强势商帮的共性特征。其他商帮如粤商、潮汕帮的抱团能力虽然也是有目共睹的，但他们更多的是基于血缘、宗族和同乡的关系而建立的，排他性极强，也较封闭。而浙商的抱团虽然最早也是基于血缘与地缘关系，但其并不封闭，而且还能与时俱进，最后演变成具有公信力的商会组织。

第三，善于整合资源，超越自我。浙江商人的原始资本积累的方式艰辛而悲壮，可谓是聚沙成塔，就像一个苦大仇深的农家子弟，历经了无数磨难才积累了相当的财富和实力。这种苦难的历程让他们在积累财富的同时，不但形成了自己发达而完备的营销网络、发展平台，更让他们逐渐熟悉、掌握了一套符合自身特点的企业运作、管理之道。

第四，地域文化优势。历史上的浙江就是一个盛产才子佳人之地，明、清两朝，仅一个县高中进士的人数可能比一些文化落后的省还要多。在中国商帮的博弈中，浙商固有的文化传统与文化习俗，在市场化的进程中，与现代商业已经逐渐融合，从而为自身的可持续发展注入了更多的活力。

第五，浙商善于学习、忍受与吃苦。曾有一位市委书记到浙江考察以后，概括了一句话：浙江人很厉害，浙江人是“做得了老板，睡得了地板”。企业管理专家认为，皮肉之苦还不算苦，最苦的是人格之苦。浙商的成功必须以忍受人格之苦为前提。当时的浙商没人看得起，甚至还受过很多侮辱。但是浙商为了自身的事业，为了赚钱，什么都可以忍受。

第六，小市场做成大行业。虽然浙江没有大工业，但是浙江把小生意做到了极致。比如，温州的纽扣市场，有几万个品种，销售量可以占全国市场的75%以上，占世界的40%以上，而一个小小的纽扣的利润，几厘钱不到，却可以做到这个地步。现在，浙江形成了门类齐全的小商品市场，其他地方想再发展这个小商品市场已经是不可能的了。另外，小生意的产业配套做得相当到位。浙江有个市就是做领带，它的领带的产量已经占到全国的60%以上，世界上一些著名品牌的厂家都在那里生产。围绕领带的配套是非常便宜的，甚至便宜得令人目瞪口呆，这些名牌领带在北京大商场标价800元一条，在那里只要20元人民币。一位美国朋友说，在旧金山，如果每个星期在义乌市场进一个货柜，一年可以赚二三十万美元。

第七，不重形式，重操作。在浙江少有轰轰烈烈的公司搞轰轰烈烈的活动。浙江企业强调平稳、扎实和有效性，不求青史留名。

第八，管理上追求简单。浙江的企业盘活在机制上，很多企业家和专家经常讲一个概念，现代企业的竞争是人才的竞争。在浙商看来，它实际上是错的，现代企业的竞争不仅仅是人才的竞争，本质上是体制或者是机制的竞争。浙江企业盘活人最有效的形式就是底薪加提成，上不封顶，下无底线，所有的工作对每个人都是算账的，每一个家庭作坊、每一个小企业都是对自己负责的。虽然义乌小商品市场是一个大集团公司，实际上，每个人和每个摊位都对自己负责。正因为如此，可以把人的潜力发挥到极致，甚至无法想象。企业管理专家说：“浙商用简单的管理解决让企业很头疼的市场问题，

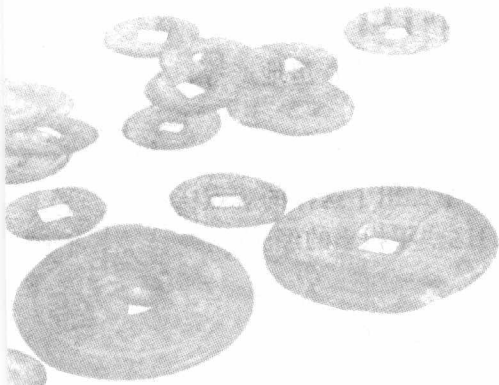


一个人只有充分地调动了人的积极性，没有后顾之忧地去从事他想从事的、喜欢做的工作，才能把事情做出来。”

从以上几点我们不难看出，浙商的成功还是源于其独特的环境和全民经商的商业精神，因为浙商总是从“三无”（无资金、无技术、无市场）起步，“五低”（起点低、知名度低、文化程度低、企业组织形式低、产业层次低）起飞，在浙商眼中，资源不怕少，企业不怕小，身段不怕低。尽管浙商起点很低，但是浙商却成为中国第一创富集团。事实上，浙江的民营企业和国有经济的共生共荣，小企业和规模经济的统一，本土化和国际化的互动，专业市场和特色产业区等，这些现象不是浙商的首创，而是浙商做得最好。

毋庸置疑，“草根”出身的浙商已经成为中国各省发展民营经济最有借鉴价值的“样本”，浙商已经成为很多兄弟省市学习的榜样。最重要的是，浙商最具可学性，也最容易模仿。我们经常说的一句话，苏州工业园区只能有一个，但浙商的产业集群和专业市场却“全国通用”。

因为浙商是真正的“平民”、“全民”，他们最大众化，一则他们十之八九是普通老百姓，发达前往往是农民；二则他们无资金、无技术、无市场，白手起家，从草根开始生长。浙商中的大佬也是如此，他们拥有的知识和资本，你也完全可能拥有。赤手空拳打天下规模可大可小，资金可多可少，不要担心自己缺什么，进入门槛很低。他们的经验主义，他们的组合才能，他们的三流人力做出一流效益的本事，小业主可以从中得到借鉴，大老板也可以从浙商低调内敛的经营实践中，悟到许多正面的启示。



序：工作透支后，我所 获得的人生财富

孔子说：“十有五，而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。”

“四十而不惑”，让我与现今社会人的生活很不相符，整天为了工作，忙得每天的休息时间不足6小时；还没老，头发倒是全白了。在我身体透支后病倒在床上的一刻，我重新思考了人生的意义是什么？这样整天忙下去，到底这辈子值不值得？

人生的财富究竟是什么？是金钱，还是事业，还是朋友，抑或是其他的什么？每个人一生当中拥有的财富有很多，但最宝贵的财富是什么？

对于这个话题，我相信不同人有不同的见解，有的人会说是健康，有的人会说是权力，有的人会说是事业，当然也会有的人会认为是金钱等。由于每个人价值观不同，造成每个人的答案也各不相同。我认为，人生财富最重要的有下面这几点：

一、人生的经历

很多人涉世之初，往往豪情满怀，一旦碰几次壁，就会跌至情绪的谷底，认为自己一无是处，变得灰心丧气，一蹶不振。他们忘了，人的一生不会总是一帆风顺的，没有失败哪来成功。我也曾经遭遇挫折，但我永远相信，衡量一个人的成功就要看他的坚持。美国总统候选人克里在与布什的竞选中落败了，他在接受报纸采访时说：“我不会关上任何一扇门，作为一名战士，我还想继续战斗很多年，如果还有下次的话，我会做得更好。”爱迪生做了2000多次实验，才发明了灯泡，有记者问他失败了这么多次，为什



么还能坚持到底，爱迪生说：“我从未失败过一次。因为，发明灯泡的整个过程，刚好有 2000 多个步骤。”当你调整好心态，重新审视自己和所处的环境时，你会发现，有更多、更好的新机会在等着你。

我们无时无刻不在经历着各种各样的痛苦和伤痛以及挫折。每个人都有不一样的经历和感悟。

人生不可能不遇到挫折。我们年轻的时候经历一点挫折，可以使我们学到很多东西，从中总结出一些有益的经验，从而帮助自己更好地理解人生、了解社会，为以后的人生旅程铺平道路。

我们要把挫折的经历当成一种财富，一种可以磨炼自己意志，为自己日后更好、更大的成功积累经验。

人生的经历使你能遍尝风雨的洗礼。风雨过后，最重要的是你要能有一颗宽容的心，懂得怎么去处理事情，这是人生最大的财富之一。反之，不懂得去处理的话，你就会失去很多机会和朋友，那你还哪来财富可言呢？

所以，我想说的是，人生最大的财富之一就是你的经历。拥有丰富的人生经历会使你在成功时，可以借鉴；失败时，可以警醒；困境时，可以共商对策，这是一笔很大的财富。拥有了丰富的经历，才会使你在人生的旅途上，能够坚强地面对各种各样的挑战、挫折和磨难。

二、朋友及家人的支持

给我感悟最深的是家人，在我生病、快要不行的时候，是家人在旁边细心地照料着我，很多知心的朋友都打来电话询问情况，这种感觉，在我身体最虚弱的时候，让我得到了鼓励，能够坚强地站起来。还记得妻子在旁边小心翼翼地给我削梨，还记得母亲给我倒水，还记得父亲在我最困难的时候给我的帮助……我的女儿常常对我说的那句话，让我更加地感动——“爸爸，晚上别太晚休息，妞妞会心疼的，我愿意自己累都不让爸爸累”。

有人常说人生最大的财富是有车、有房和有钱，我不否认钱是人生的一笔财富，有花不完的钱那自然也是你的本事，然而我觉得人生最重要的财富不是钱，而应该是朋友和家人。人的一生，每个人都离不开朋友和家人。每个人都有自己的朋友和家人。多个朋友多条路，有朋友就是财富。多个亲人



多个落脚的地方，有亲人就等于又多了一个家。世上的东西，有些失去之后就难以得到。家人如此，友谊如此，缘分如此，机会如此，感情如此。要不然还有什么值得珍惜。

有时候，一句话，一个问候，一篇短文，一个贺卡，都能给我们心动的感觉。这是一种心灵上的悸动。

说到朋友，不一定合情合理，但一定知心；不一定形影不离，但一定惺惺相惜；不一定锦上添花，但一定雪中送炭；不一定常常联络，但一定放在心上。

朋友是陈年的好酒，一杯太少，千杯不多……

三、懂得管理，而非个人英雄

管理是一切组织正常发挥作用的前提。不管是什么行业，它的规模越大，事务越多，那么管理的任务也就越大、越重要。销售也不例外。

在现实生活中，我们常常可以看到这种情况，有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长，很快扭亏为盈；有的企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；有的企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而能更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。通过有效地管理，可以放大组织系统的整体功能。因为有效地管理，会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平的不同而产生效益、效率或速度的差别，这就是管理所产生的作用。

特别是这次工作透支后，让我更加明白了，要懂得管理团队，而非个人英雄一直往前冲。

作为一名销售经理，并不是靠一个人在前面去冲，就能够把企业的业绩提升，而是要懂得管理团队。面对日趋激烈的竞争，企业是否拥有合格的销售团队已经成为其生存发展的必要条件。而销售团队的领导者——销售经理的胜任与否，将直接关系到销售团队的整体业绩水平。

因此，要懂得管理，否则不但业绩上升不了，还要像我一样工作透支躺



在病床上。

这就是为什么我要写这本书的原因。我用我曾经走过的路和失败的经历，让大家能够真心体会到这些平时我们不注意但很重要的事情，希望大家能够有所感悟，从而更好地走完人生，创造人生最大的财富。

最后感谢那些为本书出版而付出辛勤劳动的朋友们，特别是经济管理出版社的勇生主任，以及工业品营销研究院的林俊、黎燕等人，由于有了他们的帮助，才有了本书的出版。如果大家能够从本书中收获那么一点点，就是我们最大的心灵回报。

IMSC（工业品营销研究院） 丁兴良

2008年10月1日于上海

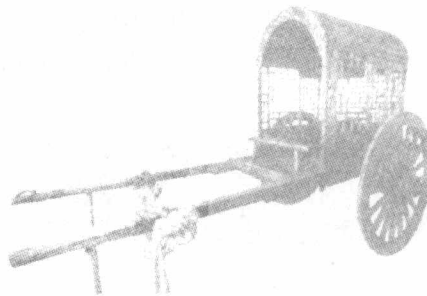
目 录

第一部分 浙商凭什么崛起

第一章 浙商最能体现民营企业的本性	3
一、家族模式是浙商资本原始积累的理想选择 / 3	
二、浙商是中国各省发展民营经济最有借鉴价值的样本 / 12	
三、浙商已经成为中国民企的一种模式 / 21	
第二章 浙商的快速崛起首先在于其可行的投资模式	31
一、构建产品和服务的优质模式 / 31	
二、选择正确赢利的商业模式 / 44	
三、与时俱进，浙商重塑赢利模式 / 48	
第三章 浙商崛起靠的就是好的种子、土壤和气候	56
一、浙商的竞争优势主要来源于浙江人的精神体系 / 56	
二、浙商崛起靠的就是好的种子、土壤、气候 / 62	
三、做企业，还需要有浙商宗教徒般的虔诚和隐忍精神 / 68	

第二部分 浙商的崛起对苏鲁粤晋商的挑战

第一章 富庶的地理优势是苏商落后于浙商的真实原因	81
一、“温州模式”扬弃“苏州模式” / 81	
二、苏商为何落后于浙商 / 87	
三、新旧苏南模式比较与振兴 / 91	



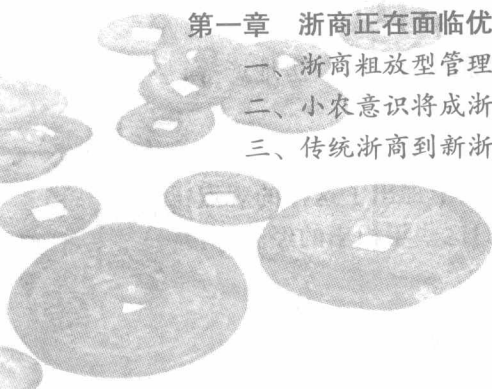
第二章 浙商、鲁商差距究竟在哪里	105
一、浙商、鲁商的差距在哪里 / 105	
二、“农耕情结”让“鲁商”群体难产 / 111	
第三章 浙商超越粤商在于粤商错过了曾拥有的先天优势	114
一、浙商凭什么就超越了粤商 / 114	
二、粤商错过了曾拥有的先天优势 / 117	
第四章 晋商的衰退给浙商留下足够的发展空间	125
一、晋商为自己的没落与失信埋单 / 125	
二、振兴晋商必须建立富有晋商精神的企业文化 / 131	

第三部分 浙商的发展面临难题

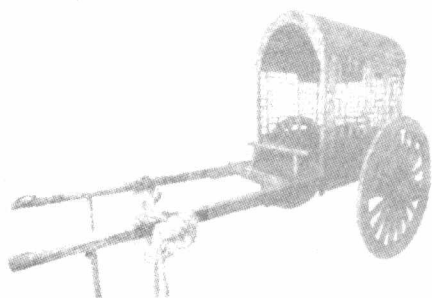
第一章 浙商崛起之时应该反思什么	141
一、“妖魔化”竟成浙商难以摆脱的梦魇 / 141	
二、浙江商人面临接班危机 / 145	
第二章 浙商成功模式辉煌背后的隐忧	154
一、“地铺精神”已成为制约浙商发展的瓶颈 / 154	
二、产业集群的隐忧 / 160	
三、浙江千家鞋企集体沉默的代价 / 167	

第四部分 浙商到底该向何处突围

第一章 浙商正在面临优势流失与先天缺陷	181
一、浙商粗放型管理暴露先天缺陷 / 181	
二、小农意识将成浙商难跨的门槛 / 186	
三、传统浙商到新浙商的转型 / 192	



第二章 浙江民营企业基业常青已成为社会各界最关注的热点	203
一、浙商家族管理社会化势在必行 / 203	
二、从“中国制造”到“中国创造” / 213	
三、浙商基业常青成为社会各界最关注的热点 / 218	
参考文献	225
后记	227

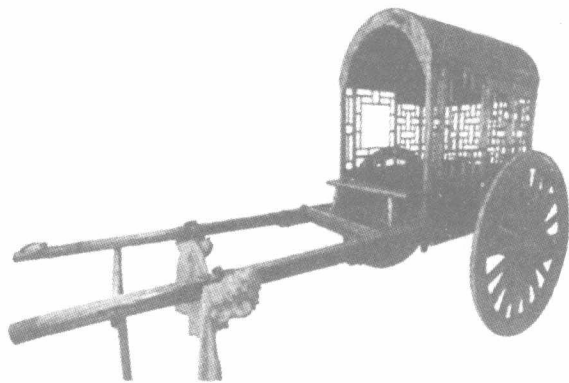


第一部分

浙商凭什么崛起

浙江是一个具有炽热企业家精神的地方，浙江非常有利于发挥华人的才能，浙商完全可以媲美全球成功的华商。

——著名经济学家 吴敬琏



第一章 浙商最能体现民营企业的本性

2000年福布斯中国50首富排行榜，浙江有9位企业家荣登榜上；2001年中国大陆首富100位企业中，有17位浙商。全国民营企业500强中，浙江就独占1/3。浙江，这个陆地面积仅为全国陆地面积1.06%的资源小省，其GDP水平位居全国第4位。浙商70%以上只有初中以下学历，近80%出身农民；他们的产业都是低层次的，他们的规模都很小；他们多是家庭制；浙商没有远大的理想，他们很保守；他们把管理像风筝一样牢牢地抓在自己手里；他们从事的多是传统产业，很少有高新技术，浙江企业平均规模要比全国水准小1/4，浙江无一家百亿元规模的企业。然而，正是这样一个群体，民营企业创造的产值，却比广东大一倍，成为中国第一大商帮。确实，草根的浙商同样也最能体现中国民营企业的本性，尽管有诸多的限制，但是却创造了一个时代。

一、家族模式是浙商资本原始积累的理想选择

浙商的创业模式非常独特，集中体现了“以小博大”的经商特色。改革开放之初，浙江涌现出一大批个体经营企业，尤其是温州人，他们创造了“温州模式”。浙商善于捕获商机，敢于冒险，不怕碰壁，远走他乡，遍布全国及海外。浙商喜欢个性化经商，喜欢合伙做生意，以家族制企业模式为最，如夫妻店、兄弟店、父子店、姐妹店等，具有很强的凝聚力。北京华夏圣文管理咨询公司曾对浙江民营企业的创业过程做过一个调查，结果显示，82.37%的企业的资本原始积累是从家族企业中走过来的，他们把家族企业作为自己创业和完成原始积累的主要选择——在夫妇、姐妹、弟兄、亲戚的家族模式下，顺利地完成了他们资本的原始积累。

