



解讀

绍兴县

浙江经济第一县
中国纺织第一县
产业集群典范县

钟朋荣 等编

經濟日報出版社

解讀

绍兴县

钟朋荣 等编

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解读绍兴县/钟朋荣等编. ——北京:经济日报出版社,2005
ISBN 7-80180-487-2

I. 解… II. 钟 III. 地区经济—经济发展—研究—绍兴市
IV. F127.553

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 100695 号

解读绍兴县

编 者	钟朋荣等
责任编辑	江云凤
责任校对	高小昆
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编:100054)
电 话	010-63588446 63568136 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edp.com.cn
E-mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京长宁印刷有限公司
开 本	880×1230mm 1/32
印 张	8
字 数	195 千字
版 次	2005 年 9 月 第一版
印 次	2005 年 9 月 第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-487-2/F·197
定 价	22.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

名誉主编 徐纪平 冯建荣

主 编 钟朋荣 章长胜 孙云耀

编 委 丁生产 胡国炜 葛梅荣 陶永兴
吴 越 孙哲君 葛美芳 沈小军
吴伯根 胡张尧 马 蓉 胡弼华
冯文华 丁贤灿

解讀

绍兴县

目录

绍兴产业集群对县域经济的启示	钟朋荣 (1)
绍兴县：令人叹服的奇迹	(36)
纺织业撑起的经济强县	(42)
凸现外向型经济特点	(49)
中国上市第一镇	(55)
五个历史机遇	(60)
一业特强、多业发展	(65)
一乡一品	(70)
从有县无城到另立门户	(78)
夏履镇入选全球 500 佳	(83)
世界织布厂	(88)
纺织产业的演进历程	(93)
无梭织机革命	(101)
绍兴特色：民营科技唱主角	(106)
产业催生市场	(112)
世界最大的布市	(117)
世界最大的纺织原料市场	(122)
发展家纺，提升产业	(127)

纺机产业，振翅欲飞	(132)
印染行业，霜打的玫瑰	(136)
运用工业理念谋划农业发展	(142)
在农村做“加”、“减”、“乘”、“除”	(148)
推行土地流转制	(153)
鼓励“新三资”投入农业	(158)
鼓励种养大户异地建基地	(163)
绍兴农民如何卖产品	(168)
农民培训	(173)
中国最幸福的农民	(178)
绍兴优势	(184)
滨海现象	(189)
绍兴文化	(194)
产权制度改革	(198)
四种增长极	(203)
在长三角中拓展产业链	(208)
绍兴三产比重低	(214)
低成本之路还能走多远	(220)
买本地、卖全国	(225)
绍兴与台湾省之比较	(231)
浙江省产业集群现状与分析	(236)
中国产业集群现状与分析	(244)
后 记	(252)

绍兴产业集群对县域经济的启示*

钟朋荣

按：近两年，我们应绍兴市政府之邀，对整个绍兴市的纺织业集群作过系统的研究，同时，又应绍兴县委、县政府之邀，为绍兴县进行了总体发展战略研究和策划。为此，我所带领的专家小组多次到绍兴，对绍兴的总体情况，特别是纺织业集群的情况作了比较系统的了解。本文是我研究绍兴产业集群的一些心得。

未来的世界竞争，很大程度上将是产业集群的竞争。在我国，要提高区域经济的竞争力，应当从产业集群抓起。绍兴纺织业作为规模较大、比较完整的产业集群，已经表现出明显的竞争优势。研究绍兴纺织业集群的优势，对于加快我国产业集群的发展，有一定的现实意义。

启示1：产业集群是一种高效的产业组织形式

20 世纪，世界的产业组织形式出现了两种发展趋势：一种

* 本文作者系北京视野咨询中心主任——编者注。

趋势是，通过多种横向和纵向的兼并和收购，将相关的企业变成自己的控股企业、独立子公司甚至内部工厂，企业规模越来越大；另一种趋势是，通过业务外包，将内部的车间或子公司变为外部的交易伙伴，用市场交易代替产权控制和内部管理，使企业小型化、专业化。

第一种模式，由于企业规模过大，管理层次过多，委托—代理链条过长，导致管理成本和代理成本上升。许多大企业规模较大，但效率较低，竞争力较弱。而后一种模式，由于远距离交易，交易成本、物流成本都比较高。从寻找交易对象，考察交易对象，到谈成交易、运货、付款等等，需要一个漫长的过程，其中有许多不可预测和难以把握的因素。特别是在我国当前信誉状况不是很理想，相互拖欠比较严重的情况下，这种模式使一些企业交易成本相当高，不少企业则因外部信誉问题而被活活拖垮。

为了降低交易成本，使合作关系相对稳定，许多企业与上下游的企业之间结成各种不同形式的联盟关系。这种联盟关系虽然不像垂直整合那样需要直接管理，需要自负盈亏，但也会带来复杂的交涉，需要进行种种监督。并且，一旦与对方结成联盟，就缺乏弹性，即使发现有更便宜的原材料也不能购买。

产业集群作为一种产业组织形式，既避免了“一体化”和大集团所导致的管理成本和代理成本过高的问题，又避免了远距离交易所导致的交易成本和物流成本过高的问题。

在产业集群区域内，企业面对的是就近的、众多的原材料供应商、设备供应商，能以更低的成本、更高的要求、更快的速度购买各种投入品，包括各种社会服务和各种人力资源。这

种就近、择优选购，是一种竞争性的配套关系。它既有垂直整合（内配）的效率，又有更广泛的自主性和选择性。

启示2：产业集群有利于深度分工和形成企业的核心竞争力

产业集群有利于企业之间的深度分工，而深度分工又有利于专而精，有利于提高效率，有利于技术创新。

一个企业如果在其他地方办布厂，因为独此一家，不得不养一批采购人员，不得不养一批工程师和销售员。养这么多机构和人员，不仅费用很大，管理起来更难。采购员有可能吃回扣，工程师有可能跳槽，推销人员有可能将客户资源转走。正因为难以管理，许多企业中途夭折。

在绍兴办布厂就很轻松。因为那里有数千家企业织布，相互之间就形成了分工：有的专门采购原材料；有的专门修设备，卖设备；有的专门销售产品。这样，就没有必要每个企业都养采购员，大家需要原材料，只要打个电话，几分钟就会送到；也没有必要都养工程师，需要修设备或买设备，只要打个电话，很快就会解决；甚至连销售部也没有必要养，因为绍兴有一个亚洲最大的纺织品市场，这个市场就是上千家企业共同的销售部。

在产业集群区域内，企业的经营模式一般都是“核心能力加外包”。即每个企业都将全部资金、全部精力集中做好自己最有优势的那一点，把这一点做成全国最便宜、最好，甚至全球最便宜、最好。这一点就是本企业的核心能力。其他工作，

包括其他零部件的生产、产品设计、销售等相关业务，都外包给别的专业公司完成。这样，每个产品都是众多企业核心能力的汇总。绍兴市在纺织方面的竞争优势，正是由这些企业的核心能力综合而成。

启示3：产业集群有利于家族模式发展，而家族模式是当前中国社会一种比较有生命力的模式

从体制上看，浙江经济的一个重要特点就是以家族模式为主体。这一特点在温州、台州等地更为突出。绍兴的企业虽然不少都是国有企业改制而来，但现在大多数也是家族企业或准家族企业。

如果把企业比作小孩，把企业的所有者、股东比作企业的父母，把经营或打理企业的职业经理人比作照看小孩的阿姨，则全民所有制企业、上市公司等股份制企业的特点是，“阿姨”们养育的不是自己的“小孩”。而家族企业的特点是自己的“小孩”自己养，结果，“小孩”得到了很好地照顾，得到了精心呵护。实践已经表明，在整个中国社会，浙江的“小孩”是养得比较好的。浙江企业的运行质量普遍都比较好，经济效益普遍都比较高。前不久我在温州调查时，人民银行温州支行副行长讲，温州银行的不良资产只有2.3%。银行的不良资产少，说明企业的质量好。浙江经济的活力，某种程度上也反映了家族模式的优势。

在上世纪80年代，曾经有温州模式和苏南模式之分。温州模式以家族企业为主体，苏南模式以乡镇集体企业为主体。

当时，绍兴的经济更接近于苏南模式。

但是，由于绍兴的企业改制比较早，比较彻底，而改制又是以经营者购买为主，因此，原有的乡镇企业已经演变成了准家族企业。所谓准家族企业，即虽然企业有几个股东，或十几个股东，但这些股东都是亲戚朋友，其中有大家信赖的大股东，这个大股东起主心骨的作用，他就相当于家族中的家长或族长。

除此之外，绍兴新增的个体私营企业发展也比较快。这些企业则主要采取家族模式。因此，到现在，家族企业或准家族企业也已经成为绍兴企业的主体。

绍兴全市有 5.66 万家纺织单位，从业人员 59.2 万人，其中纺织企业 3200 余家，从业人员 38.2 万人；个体纺织单位 5.34 万家，从业人员 21 万人。这一组数字说明，绍兴纺织的主体是家族企业或准家族企业。

一提到家族企业，人们立即会想到两个问题：一是规模小，按照人们的一般观念，大则强，小则弱；二是其管理者能力有限，家族企业的老板文化程度一般都不高，管理能力自然也不强。

既然家族企业存在上述两个致命弱点，为什么浙江经济仍有那么强的竞争优势？为什么绍兴的纺织越来越有优势？为什么嵊州的领带能打败日、韩的领带？为什么温州的打火机能打败欧洲打火机？为什么义乌的小商品能打向全世界？所有这些问题，从绍兴的纺织业分工中都能找到答案。

绍兴的纺织业分工有两个层次：一是区域间的分工，二是同一区域内不同企业在产业链条各环节的分工。

纺织产业集群在整个绍兴市是大集群。这个大集群是由若干子集群集合而成，各子集群又分别集中在不同的县、区或乡镇。市区和绍兴县以化纤及布料生产为主，上虞以棉纺织为主，嵊州以领带为主，诸暨以袜子为主，新昌以毛纺和纺织机械为主。

在同一个县市或同一个乡镇，生产同类产品的企业有数百家或数千家。这些企业在产业链条的各环节又进行了深度的分工。这种深度分工从大唐的袜业中可以看得很清晰。

诸暨大唐镇有 8000 多个家庭企业，其中有 1000 家原料厂，300 家缝头厂，100 家定型厂，5 家印染厂，300 家包装厂，200 家机械配件厂，400 余家原料经销商，600 余家袜子营销商，100 余家联运商，拥有 1600 多间商铺的大唐轻纺袜业城等等。正是通过众多独立公司的深度分工和协作，环环相扣，使整个大唐镇成为一个庞大的“袜业集团”。这个“集团”年产 48 亿双袜子，产值达 90 亿元。但这个“集团”是虚拟的，它是在 53.8 平方公里的土地上，由 8000 多家独立的家庭企业，通过自发分工和市场交易集结而成。

正是通过这种深度分工，每个企业只做产业链条上的一两个环节。这样，家族企业的上述两个弱点就得到了较好的弥补。

家族企业的第一个缺陷：规模比较小。在 20 世纪 80 年代，家族企业一般只有几十万资金，到 90 年代只有几百万资金，到现在，发展比较好的可能有几千万甚至数亿元资金，而多数企业仍然只有几百万或几千万元资金。这几百万、几千万资金，如果又做布料，又做长丝，又做化纤原料，还要做纺织机

械、印染、染料、销售等等，的确不够。如果不仅做纺织，还要做纺织以外的众多产业，那就更不够了。比如德隆集团涉及水泥、蕃茄酱、电动工具、汽车零部件、种子、饮料、农资供应、纺织、旅游、金融、证券、矿业等数十个行业；三九涉及汽车、医药、啤酒、农业、酒店、印刷等十多个行业。搞这么多行业，几百万、几千万当然不够，需要几十亿、几百亿才能完成。

浙江的家族企业可不是这种做法，他们没有德隆、三九等企业涉及那么多，什么都干，一个企业横跨几十个行业。他们一般都只做一样，比如只做纺织，而且，这一样还不是从头做到尾，每个企业只做其中的一段，如前例，诸暨大唐镇的企业，把一个小小的袜子分成十几个环节，单个企业只做其中的一个环节。这样，家族企业的几百万甚至几十万资金足矣。因为只做一个产业，而且只做这个产业的一两个环节，企业的资金不需要那么多，企业的规模不需要那么大。

通过这种深度分工，家族企业的第二个缺陷，即管理能力差的问题也得到了较好解决。

家族企业的管理者主要是自家人，管理能力一般都不会很强。再加上浙江大多数家族企业都是由农民转化而来的，昨天当农民，今天办企业，许多管理者都只有初中、小学文化，谈不上管理经验，更谈不上管理理论。

这么低的文化怎么搞企业管理？

如果一个企业将一个产品从头做到尾，比如，自己纺纱，自己织布，自己印染，自己做服装，自己开拓国际国内市场，多数家族企业的管理者的确难以胜任。

如果一个企业像德隆、三九这样干十几个行业甚至几十个行业，不要说只具有初中、小学文化的家族企业管理者，就是具有管理学博士学位的管理者也难以胜任，因为管理者毕竟不是神仙。全世界像杰克·韦尔奇这种神仙似的管理者毕竟很少。

但是，如果一个企业只做纺织，而纺织又只做其中的一个环节，比如，只做织造，或只做印染，或只管卖布，就算是一个文盲，只要他脑子里整天只思考一件事，即织布，走路也想织布，吃饭也想织布，睡觉也想织布，用不着两年，他照样会成为织布专家。由一个或两个（夫妻二人）这样的织布专家来管理一个专业化的织布厂，没有什么管不好的。

在绍兴正是这样。由于该地区的产业配套非常完整，一家织布厂只管织布，其他什么都不用操心。要买化纤原料或棉纱、毛线等原材料，当地都有专业化市场，品种很齐全。因此，一个企业用不着养一个采购部，用不着花很多精力对原材料采购进行管理，以防止采购者采购劣质原材料和吃回扣。因为各种原材料市场就在附近，远者相距一两公里，近者相距几十米，老板或老板娘亲自采购就可以了。供货者都是街坊邻居，他们一般都不会骗人，再加上同一类材料供货商在当地就有几十家或几百家，竞争很激烈，信息非常透明，供货商很难靠信息不对称来欺骗买者。

同样，织布厂没有必要自己维修机械，更没有必要自己生产机械。当地有几十家企业生产纺织机械，销售纺织机械，或修理纺织机械，全市年产各类纺织机械5万台，有倍捻机、剑杆机以及印染、整理等配套机械，产品应有尽有，其性价比在

全世界都有优势。

企业需要买机器或需要修设备，只要到附近的纺织机械市场走一走，或向某家机械销售、维修公司打个电话就行了。

在绍兴办织布厂，没有必要自己做印染和后整理。绍兴有170家专业的印染后整理企业，其中规模以上的有95家。这些企业经过大规模的技术改造，大部分生产装备已达到国际先进水平。仅规模以上企业印染布的年产量已达到66.8亿米，占全国总量的31.8%。

在绍兴办织布厂，没有必要自己到国内外去卖布。绍兴有一个世界最大的专门卖布的市场，即中国轻纺城。该市场有摊位几千个，经销人员数万人，年销售额260亿元。该市场的布销往国内外。现在有一千多外国商人常住该地，从中国轻纺城大批量采购，运到国外销售。这个市场就是绍兴众多织布企业的公共销售平台。

一个织布企业，从原料采购到产品销售，从印染后整理到设备维修，都已经被专业的公司外包了，自己只做织造那一个环节，而自己经过两三年的织造实践，已经成了专家，企业生产和经营没有什么管不了的。因此，许多人所担心的家族企业管理能力差的问题，浙江人、绍兴人早解决了。只不过，他们主要不是通过专家们所建议的两权分离、聘请职业经理人等办法解决，而是通过分工细化加以解决。在绍兴，甚至在整个浙江，有一定规模的大企业都聘请了不少的职业经理人，但众多规模不大的家族企业主要还是自己管理，主要是通过业务外包和更加专业化来克服管理瓶颈。

家族模式的两个局限性，即规模小和管理能力差，可以通

过外包，通过专业化，通过“小企业、大配套”加以解决。

然而，外包包到哪里？如果织布厂在绍兴，而抽丝厂或纺纱厂在陕西，印染厂在四川，销售市场又在国外，这种外包就会产生较高的交易成本和物流成本，与那些自己纺纱、自己织布、自己印染的大企业相比，就不会有竞争优势，因为外部的交易成本会大大高于内部的管理成本。

上述问题，绍兴人通过产业集群得到了较好解决。

启示4：产业集群使区域经济具有更强的动力

在内地做纺织，从织造、印染、运输、设计、销售、采购等等，一般都是在企业内部完成。这样，一个企业就要设较多的车间，上述工作都是在各位车间主任领导下完成。

在绍兴，企业内部的车间变成了企业外部的独立公司，车间主任变成了公司老板，同一企业内部车间与车间的调拨关系变成了不同企业之间的交易关系。可以这么讲，内地的经济活动，车间主任是支点，因而可以称为车间主任经济；而绍兴等产业集群比较发达的地区，老板是支点，因而可以称为老板经济。

车间主任与老板的区别在于：前者在创造一定的价值后，只拿少量的奖金，因而动力不是很强，每天8小时按部就班；后者则能得到企业的全部利润，因而动力非常强，每天10多个小时忘我奋斗。前者所生产的产品或半成品是企业内配，即使零部件的成本较高，质量不是特别好，企业也得用，因而车间主任很少有竞争压力；而老板所生产的产品是外配，同种零

部件，同一种服务（如设计、运输等），在绍兴有几十家甚至几百家竞争，只有自己的产品或服务质量最好、价格最低，才能实现销售，才能与整个集群配套。因而外配的老板比内配的车间主任具有更强的竞争压力；而这种竞争压力，又会转化为他们降低成本、改进质量的动力。

如果把企业的董事长或总经理比作火车头，把企业的车间、销售部、运输部比作火车的车厢，则内地的许多企业一个火车头拉了几十个甚至上百个车厢，而绍兴的几十个或几百个车厢分别由几十个或几百个动力很强的车头带动，其总动力自然会大得多。

启示5：产业集群有利于节省交易成本

交易成本包括：第一，寻找交易对象的成本。比如，织布厂要买纱，就需要寻找纱厂。为了货比三家，寻找一家还不够，需要多找几家。需要分别到这些纱厂去看设备，看看产品，然后决定购买对象。第二，达成交易的成本。比如，围绕价格、交货方式、结算方式等等，双方可能存在较大分歧，需要反复地沟通，加上相互又不了解，以防受骗，合同文本需要反复考虑，改了一遍又一遍，结果，一个来回就是几个月，严重影响工作。第三，合同执行的成本。在合同执行中，供货方认为产品质量符合合同要求，而购货方则认为产品质量与合同要求不一致，希望重新供货，一个来回又是几个月。特别是贷款的结算，由于中国社会信用状况不好，不少企业恶意拖欠，供货方供了货，购货方不给钱，再加上中国许多产品严重地供