

走近粤商你就会明白这样一个道理——真正的震慑并不是在言语或肢体上胜人一筹，而是骨子里的那种坚韧和强悍。

彭澎编著

粤商风云

yue shang feng yun

广府商人：曾经沧海难为水

潮汕商人：宁为鸡头，不当凤尾

客家商人：赚钱的诀窍在于狠狠地吃苦

南下商人：比本地人更服水土

中国青年出版社



粤商风云

yue shang feng yun

彭澎 编著

中国青年出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

粤商风云/彭澎著. -北京: 中国青年出版社, 2007

ISBN 978-7-5006-7688-1

I. 粤... II. 彭... III. 商人-列传-广东省 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 143647 号

书 名: 粤商风云
作 者: 彭 澎
策 划: 解聘如 王春华
责任编辑: 杜惠玲
装帧设计: 郑少荣
出版发行: 中国青年出版社
印 刷: 广州市官侨彩色印刷有限公司
规 格: 787mm×1092mm
开 本: 16 开
印 张: 23.25
版 次: 2007 年 11 月北京第 1 版
印 次: 2007 年 11 月广东第 1 次
书 号: ISBN 978-7-5006-7688-1
定 价: 38.00 元

中青版图书, 版权所有, 盗版必究



目 录

Contents

第一章	到底有没有粤商?	1
第一节	到底有没有粤商, 哪些是粤商?	1
第二节	粤商的主要特点	3
第三节	粤商的流派	11
第四节	新粤商的多元性	28
第二章	改革开放中的先行者	34
第一节	神州: 从行业霸主到二线品牌	34
第二节	壹加壹: 从“ $1+1>2$ ”到“ $1+1=0$ ”	42
第三节	英吉利: 养鸵鸟失败却给朋友以启示	53
第四节	白云山: 企业改革的先锋	62
第三章	新的北伐	76
第一节	太阳神: 一个神话的破灭	78
第二节	万宝: 生产冰箱像印钞票一样	92



第三节 健力宝：做中国的可口可乐却被投机商玩了一把 101

第四节 科龙：从“容声”到“科龙”最后却被玩成了“一条虫”

113

第五节 万科：从深圳走向全国 123

第四章 南下的淘金者 137

第一节 玖龙：废纸堆里突然冒出来的女首富 137

第二节 巨星：从高中肄业生到亿万富翁 152

第三节 巨人：放卫星——致命的自负 162

第四节 蓝月亮：从最低微做起 178

第五章 新粤商的务实精神 192

第一节 富力：默默无闻中造就中国地产之王 193

第二节 志高：洗脚上田的大亨 206

第三节 香江：从朋友的鸵鸟园联想到野生动物园 219

第六章 唱粤语歌，说普通话 232

第一节 美的：外来工也可做到高层 233

第二节 美思：女人当家妇唱夫随 245

第三节 格力：职业经理人撑起粤商一片天 256

第七章 从执行力到创新力 268

第一节 中森：差异性品牌的创新 269

第二节 金夫人：拯救“逃跑的新娘” 278

第三节 TCL：不断尝试，不断进取 287

第四节 华侨城：做中国的“迪士尼” 298

第八章 走向世界 310

第一节 华为：做一个“中华有为”企业，在全球落地生根 313

第二节 创维：让世界充满“中国制造” 329

第三节 中兴：做高科技的跨国公司 344

参考文献 359

尾 记 362



第一章 到底有没有粤商？

当人们在纷纷议论徽商、晋商时，有人提出到底有没有粤商，粤商的传统是什么？

第一节 到底有没有粤商，哪些是粤商？

一、到底有没有粤商？

中国商人呈现出明显的地域性特点。不同的商帮以地区，以及该地区的习俗、传统、文化为维系的纽带，在其商业活动中体现出不同的特点。根据地域的不同，我国明清时代主要有十大商帮：山西商帮、徽州商帮、陕西商帮、宁波商帮、山东商帮、广东商帮、福建商帮、洞庭商帮、江右商帮、龙游商帮。明清时期的兴起于岭南地区的广东商帮深受岭南文化的影响，呈现出敢想敢做、敢为人先的特点。所以，明清时期的广东商帮实际上就是古代的粤商群体，是现代粤商的前身，他们为现代粤商遗留了不少宝贵的商业文化传统。

自改革开放以来，中国不同区域在继承和发扬原有的商帮文



化中，又逐渐兴起不同的商业群体，即“商帮”。有以宁波、杭州、台州、温州等区域为代表的浙江商帮以济南、青岛、威海、烟台等区域为代表的山东商帮，以苏州、无锡、常州等区域为代表的苏南商帮，以厦门、泉州、漳州等区域为代表的闽南商帮，以及以广州、深圳、东莞等区域为代表的珠三角商帮——粤商的主要群体。此时期的不同商帮比较而言，“粤商”是中国经济尤其是商贸流通经济中的最主要的企业群体，也是对中国改革开放影响力最大的一个“商帮”，它的变迁和发展趋势不仅对广东经济产生巨大影响，而且还对全国各地企业群体都产生不可估量的影响。

曾几何时，“务实”、“通达”、“包容”等词语，成为粤商精神最好的描述，也成为对中国商人智慧的概括。开改革开放风气之先，重商精神被无限激发的广东人，在近30年的时间内创造了一个又一个成长的奇迹，最终铸就出经济总量占全国比重超10%的经济大省，中国经济版图也因此而改写。

然而在受到称道的同时，粤商却也被诟病为只注重眼前利益、缺乏文化认同……

瞬息万变的全球竞争环境、日益凸显的资源瓶颈及可持续发展压力、追求和谐发展的目标……这些都是摆在粤商面前的严峻挑战。“过去的粤商，更多的是中国打开大门后，在国内市场经济大潮中成长。现在随着国际化进程的加速，尤其是汇率等一系列条件的改变，不再像以前一样靠勤劳苦干就能挣钱了，必须以新的思维来应对。”经济学家郎咸平在接受记者采访时如此评点。

虽然自古就有粤商这一提法，然而却未能如浙商、徽商、晋商般深入人心，更没有专门对其进行系统的研究。近20年来，广东一直是中国改革开放的前沿阵地，经济发展也领先于全国，这些都是广东所引以自傲的。然而“十年河东，十年河西”，近年来广东人发现，在经济领域的许多方面，上海人已走到前面去了，相比之下广东已落后了。时代的变迁和发展

的需要急须对粤商进行深入、系统、全面的研究，为粤商的健康发展提供必要的理论指导。

二、哪些是粤商？

这里所说的粤商不是指单独的一般个人，而是指广东商业企业群体。这一群体包括以下几种类型：首先是在广东出生，在广东发展的商人，称之为“本土粤商”；其次是在广东出生，在世界各地发展的商人，如霍英东、李嘉诚、曾宪梓等；再次是原来户籍所在地不在广东，但是选择在广东创业、发展的商人，被称之为“新客家”商人。进而可以将粤商简单分为本土粤商和外来粤商，其中本土粤商根据具体文化的差异可以分为广府商人、潮汕商人和客家商人。

自明清时期起广东商帮分为三个类别：潮汕商人、广府商人（珠三角地区）和客家商人，其中以潮汕商人为主体的。在现代，这种区分在广泛分布于海外的广东籍侨商中依然延续，但就本土广东商人而言，这三类商人植根于岭南文化的三大派系——广府文化、潮汕文化和客家文化，其商人群体也呈现出各自的特点。而外来粤商作为改革开放后的新粤商群体，既受广东本土文化的影响，又存在自身的特殊性，其商业活动特点也明显区别于本土粤商群体。

第二节 粤商的主要特点

一、岭南文化熏陶下的粤商基本特点

粤商的发展离不开岭南文化，岭南文化呈现出开放、包容、务实、革新等特点，支撑着岭南的发展，影响着粤商的行为。

从地域上来看，中国历代的政治中心一直在北方，处于两江流域中，中国七大古都对岭南来说都很遥远，从第一个古都河南安阳到九朝古都西

安，再到明清的北京城，距离都在千里之外，其政治的辐射力主要在中原九州，而岭南不在九州之内，中国的统治势力对岭南可谓鞭长莫及，受传统的儒家文化影响较小。

岭南的北面、西面是山，东面和南面是大海。台风肆虐，洪水频繁，自然环境恶劣，生产力相对落后，历史上世代的岭南人过着清苦的生活。但为了生存下去，岭南人必须冲破大海的封锁，出海捕鱼，下南洋做生意。如广州从秦朝开始就有海上贸易了，逐渐形成了一个商业重镇。岭南逐渐形成了以开放、革新、务实为特点的海洋文化。正是这种得天独厚的地理条件，铸塑了岭南文化“得风气之先”的品格。到了近代，“得风气之先”的岭南文化还开启了了解世界、学习西方的历史进程，完成了由“得风气之先”到“开风气之先”的历史性飞跃，成为推动中国近代文化发展的主角。这种文化既承续了古代以来革故鼎新、开拓创新的岭南人文精神，又受到中国传统文化的影响，同时也兼具西方文化的某些特点。因而岭南地区成为近代中国新思想、新观念、新方法、新精神的发源之地。

在岭南文化的熏陶下，岭南人很务实，对政治的期望不是很高，对自己力量却有着强烈的崇拜，自强不息，敢爱敢恨，敢闯敢拼，在岭南地区自然条件恶劣、频繁的自然灾害中形成了坚忍不拔的品质，并逐渐形成强烈的危机意识和群体认同意识。

植根于岭南文化的粤商具有鲜明的南越区域色彩风格和带有浓郁的岭南文化特色，有着自身独特的个性和特征。这些个性造就了“现代粤商”强大的生命力。具体而言，“粤商”具有四大特点。

1. 敢想敢干，敢为天下先。

在广东商人的意识中，“机不可失，时不我待”的观念特别强。岭南地区长期的劳动和清苦的生活造就了粤商较强的市场灵敏度。粤商一般能先人一步，发现商业机会所在，并且在别人看不准或犹豫的时候，果断而大胆地作出决策。这也是大量新兴业态和商业领域的先进技术被最先应用于广东商业企业的原因之一。例如，超市、购物中心、购物广场、第三方

物流等，使广东商贸流通企业一直处于全国的绝对领先地位。

2. 接纳和包容性强。

源于岭南文化具有较强的“包容性、开放性”，岭南人普遍具有海纳百川的文化胸怀，粤商因而也具有接纳和包容性强的特点。近代，岭南向世界开放，受西方文化影响和冲击，东西方文化在这里融汇整合，岭南人深明大义。知道“地低成海，人低成王”。不断地放低自身的姿态来向别人学习求教，在吸收外来优秀文化的同时壮大自己的实力，“师夷长技以制夷”。因而粤商人走遍全球及全国，以全方位的开放心态，对海外、对内地都同样有强烈的开放态势。粤商对于各种有能力的人才以及新生事物，普遍能够虚心学习接受，并对企业发展有利的批评建议以及有能力的人才都能包容和接纳。这也就是珠三角一些农民商人虽然自身没有文化，但却能办大型批发市场、高档连锁酒店以及商业街的原因。

3. 讲求实效和稳健。

受注重务实的岭南文化的影响，粤商做商业，就是“办工厂”一样，实实在在，既不虚张声势，亦不急于求成。踏踏实实，一步一个脚印地做大，“赚到手里的才是钱”，一般不做摸不着边际的“宏伟设想”。大多不冒风险，不做没有把握的事。“朋友是朋友，生意归生意”，算盘打得精准。一切经营，强调的是效果，对于形式如场面上的东西，粤商们普遍并不讲究。当年郑州亚细亚在广州仟村百货经营时，每天早上鼓乐队迎客，粤商们就弄不懂它有什么实际意义，无一接受。

4. 精明实干和苦干。

早在十三行时期，粤商的勤奋和诚信品质是促进十三行经贸迅速发展的基础。当时亚洲、欧洲、美洲几乎所有的主要国家和地区都与广州十三行发生过直接的贸易关系。粤商笑迎三江客，广纳四海财，有钱大家赚，深谙禅理的粤商人自有其高明的商业哲学、商业智慧。改革开放以来，粤商延续了当年广州十三行的商业精神，仍然是中国主要“商帮”。此外，强调实干精神、苦干精神也是粤商的传统之一。大多数粤商是从小商小贩

做起来的，所以即使现在规模做大了，亦勤劳苦干。“员工休息，老板守店”不足为奇，“大商场开业，老板亲自擦玻璃”，你也不要惊讶。粤商们大都踏踏实实、勤勤恳恳地做好每一项工作，不张扬，不务虚。

二、粤商面临的挑战与压力

从1978年到1993年，即正式改革开放到中国市场经济体系建立前，整整15年，是广东外贸独占的时期。或者换句话说，这15年“摸着石头过河”的改革开放主要是针对香港人的开放。这个时期大陆70%以上的外资是港资，30%的才是所谓的国际资本。中国的开放促进了香港的繁荣，反过来香港又带动了与之一衣带水的祖居之地——广东。15年的外贸独占让广东完成了原始积累，在这一过程中，以敢为人先、讲求实效、实干苦干著称的粤商借着天时地利，促成了广东经济革命性的变化，从而不仅影响了整个中国，而且影响了世界。

到了90年代后期，特别是进入21世纪初期后，伴随着中国加入WTO，整个中国全方位的对外开放，香港已不是联结世界的唯一通道，广东得天独厚的优势在减弱。这时的竞争，已经不是比客观，而是比主观。各地新型的商帮纷纷崛起，其中最引人注目的当数浙商。

浙商在这一时期依靠整个中国全方位、宽领域的开放环境，乘着以上海为龙头的长三角的整体崛起之势，借着天时地利之变，纷纷发展壮大，显示出它厚积薄发的强劲力量，比如义乌的小商品城、绍兴的轻纺工业城等，起步的思路和气度非同寻常；浙江的民营企业，“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，短短的几年，浙商的民营企业超过了广东。浙江的衬衫、西服、时装、皮鞋、皮具、饮料、汽车配件、轻纺制品、电子产品等名牌，一个个浮出水面。与此同时，拥有悠久的商业传统、深厚的商业文化，并在改革开放大潮中千锤百炼的粤商，虽然积累了极为雄厚的有形资产，也积累了极为丰富的无形资产，但是面对新的形势，粤商却显得发展后劲不足，其“中国第一商帮”的地位受到威胁。与浙商比较而言，粤商

之所以呈现发展后劲不足，主要原因是以下几个方面劣于浙商。

1. 粤商的市场网络不及浙商

改革开放 20 年间，浙江主要依靠内源型经济支撑其发展。浙商从擦鞋钉鞋弹棉花当木匠，到做建筑搞装修搞代理，生产“假冒伪劣”产品，最后塑造品牌，终于修成正果，其中一项重要成果是，人际网络和销售网络。这种网络就像人体的细胞或毛细血管，遍布市场的每一个角落。浙江人广泛分布于海外，而只要有浙江人的地方就会形成类似军队的班排连营团师军的完整建制。有实力的大老板就成为投资者，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，每个人都各尽其能、各得其所。虽然广东有些商人很成功，但很难看到类似浙商那样完整、发达的市场建制。这是一个网络为王的时代，尤其是当这个依靠血缘、宗族、同乡之传统关系凝结而成的网络与当地政府形成盘根错节、千丝万缕的关系时，更能释放出巨大的能量。由于网络渗透到市场的每一个毛孔，一个信息一个意念就可以迅速地从终端传递到总部，乃至四面八方。为什么曾有一段时间温州炒楼团被媒体炒得沸沸扬扬，后来温州人终于站出来“辟谣”。其实，重要的问题并非是否存在温州民间炒楼团，而是他们如何会制造出这么大的声势？这充分说明了浙商强大能量已经得到全国的认同。

浙商在流向全国的时候，与其总部的联系就像心脏和毛细血管的微循环系统一样，来自市场末梢神经的大量信息，及时、准确地传递到总部，总部经过分析、处理，又迅速地反馈回来，从而形成一种遥相呼应之势。广东的“前店后厂”是一种单向流动、循环的系统——通过香港、台湾的中转拿国外的订单，组装完毕，三分之二出口，三分之一内销；而浙商则不是这样，它类似于章鱼，有心脏、有四肢、有骨骼肌肉、有血管、有微循环系统，总之，由于较完善的市场网络建制，它的自我更新、自我进化能力比粤商强。

2. 粤商的抱团能力劣于浙商

内部的凝聚力、向心力以及认同感、归属感——也就是一般所说的抱

团能力，可以说是任何能称之为商帮的团体的共性特征。在粤商中，潮汕帮的抱团能力是有目共睹的，但它更多的只是基于血缘、宗族和同乡的关系而建立，对这些关系之外的人士不开放，故层次较低。而浙商的抱团虽然最早也是基于血缘与地缘关系，但却并不封闭，且能与时俱进，及时更新换代，最后演变成具有公信力的商会组织。如温州商会目前在中国具有很高的江湖地位和市场口碑。许多地方官员，包括省委书记、省长谈起温州商会，都会眼睛发亮。由于浙商价值地位的提升，以及各地政府对这种商业价值的期盼，使商会的影响力大为提升，反过来这种力量又增加了商会在与政府谈判中的砝码。这种良性的博弈最终使得浙商的力量更为强大。

而粤商虽然具有较强的开放性与包容性，却未能像浙商那样形成强大的内部凝聚力，他们更多的是各干各的，互不干涉，因而很难组成一股强大的粤商群体力量去影响政府行为或影响其他商帮行为。

3. 粤商的整合能力劣于浙商

关注中国资本市场的人，不难发现，目前不管是国内的 A 股市场，还是新开张的中小企业板，浙商所占的比重高于粤商。一个杨汛桥镇就有 5 家上市公司。据香港商报报道，浙江民营企业正加快步伐跨向资本市场。截至 2003 年 6 月，已经通过和将要通过上市辅导期的 117 家浙江企业中，大部分为民营企业，数量居全国第一。广东仅有 18 家私营企业直接或通过“买壳”方式在上海和深圳上市。金融资本是商品经济的最高形式，企业要想做大做强，一定要进入资本市场。那么，粤商与浙商对资本市场的兴趣为何大相径庭？主要原因在于粤商缺少长远发展的眼光，过于注重眼前利益，只注重企业利润，而忽视了优化企业结构、聚集要素以供更好的发展。

面对强烈的其他商帮的竞争和自身优势的逐渐减弱，90 年代末后，改革开放初期崛起的粤商群体中有很一部分人走向了衰落，如曾经飘香神州的“壹加壹洋服”及其开发者——陈展鸿已经名不见经传了；曾经驰名

全国的万宝冰箱到90年代末也逐渐走向衰落；曾经家喻户晓的广东太阳神保健品也从巅峰中滑落……

三、反思粤商的弱点与局限性

为什么在20世纪80年代至90年代中期对中国经济影响最大的粤商群体到了今年却发展后劲不足？为什么改革开放中最先崛起的一群“粤商”们中很多在“饮得头啖汤”后大都发展滞后乃至销声匿迹呢？正如一些学者的分析所言，这不仅仅是个别企业的管理问题或决策问题的产物，也不能单纯因为广东优势地位的逐渐减弱而造成这一局势，而是归咎于作为一个群体的个性、理念、模式以及环境等一系列深层次问题所导致的结果，即粤商个性和企业文化中的某些弱点是导致这种现象存在的深层次原因。这使得我们不得不反思一下粤商自身的弱点和局限性。在改革开放浪潮的推进下，粤商逐渐显现出以下几个方面的弱点和局限性。

1. 稳健有余，进取不足，保守过度。

中国是一个高速成长的国家，尽管市场体制不完善，但市场空间却非常大。全世界的商业企业都把目光瞄向中国，看中的正是它的巨大市场前景。然而，相当多的粤商却只顾“耕好自己的几分地”，踞守岭南一隅，极少对外省进行大规模扩张。他们一方面宁可失去全国各地高速扩张的商业机会，不敢或者不愿意到外省去冒风险。他们大多“知足常乐”，小富即安，尽量守住到手的利益，而不愿意将它们转化成对外扩张的资本。

2. 务实过头，务虚不足，不事张扬的背后又忽视形象宣传和品牌包装推广以及企业价值的发现。

近30年来，广东始终是中国商业第一大省，然而最令人遗憾的是，它却是全国商业类上市公司最少的省份之一，不及一个武汉市多，更无法与北京、江苏、上海相比。可以说，粤商极少考虑借助市场品牌包装和资本上市运作等现代手段来使企业做大做强。

而且，出于务实的考虑，不少粤商“只做不说”、“先做后说”或者

“做了少说”，注重经验，缺少理性思考，从而也使广东商业企业在全国几乎没有什么“品牌”影响。

3. 单打独斗，很少合作。

粤商中几乎很少找到积极主动的战略联盟式的并购或合作案例，也很难找到大兵团作战式的对外扩张经验。几乎所有的粤商都是在进行艰苦的个人奋斗，凭借着单个人或家族的努力而“打拼”，极少以联合联盟等方式进行扩张和发展。这种情形导致两种结果：一是受实力和思路限制，很难有大的发展行动；二是容易出现在同一城市或区域过度竞争和资源过度消耗的局面。各个商家自顾自，甚至自相残杀，最后两败俱伤。这种情形导致粤商的个体生命力十分强大，但却普遍难以做大做强以及成长后劲不足。

4. 重战术性短期利益，忽视战略性长期运作。

粤商普遍重战术、轻战略，重短期利益，轻长期后劲。他们往往过于关注眼前所能实现的利益，至于企业形象、品牌宣传、战略布局、阶段推进、资本运作等战略行动则不够重视。不少“粤商”认为那些“东西”太虚，不实在，不如把眼前的事办好，走一步看一步，跟着感觉走，进而对行业和企业的发展缺少理性思考和战略关怀。这种现象导致的结果就是：全局性的行业短视、对行业成长缺少一种共同的责任性、对行业的生存环境“事不关己，高高挂起”，缺乏责任心。

正是由于这种个性使然，粤商大多敢于进行从无到有的尝试、开拓以及生存，但发展成长到一定阶段和程度后，就十分茫然，进退两难，停滞不前，或者走下坡路。自2000年至2005年的5年间，全国至少发生了100多起针对商业类上市公司的并购案例，然而粤商中除了“深圳茂业”外，再没有第二起；浙江、江苏、上海、北京等省市的连锁商店至少四分之一开在省外，而广东省则十分之一都不到。除深圳新一佳、铜锣湾、人人乐以及东莞真功夫、中域电讯等粤商外，其余基本上都未出省。

第三节 粤商的流派

广东作为中国改革开放的前沿阵地，借着改革的春风，不但广东本地人纷纷出现了“从商”热，而且还吸引了大量外来人口南下淘金。因而，广东商人的流派除了广东本土商人外，还包括了外来商人。

就广东本土商人而言，可以分为广府商人、潮汕商人和客家商人三大流派。改革开放以来，粤商的这三大派系的经商理念越显越同趋势，都显示出粤商“务实、苦干、稳健”等基本特点，但其中依然存在一定的差异。

为更好地了解三大流派的粤商，有必要先了解一下广东省内广府人、潮汕人、客家人之间的历史文化差别。广府人是最先到达广东的汉族人，以珠江平原为中心，讲白话；潮汕人是第二批到达广东的汉族族群，他们占据了潮汕平原，讲潮汕话——闽南语系的一个分支；客家人最后到达广东，因为肥沃的平原地带已经被先来的族群占据，客家人只好扎根广东的山区。客家人分布比较散，从梅县河源，到增城从化，到广州的白云区，凡是没有被广府人占领的地方都分布着客家人的山村。以前自给自足的农业社会相对封闭，各个族群互相交流的机会比较少，加上一些地理因素的阻隔，使得广东一直维持“三国鼎立”的局面。每个族群都有自己的语言文化，有自己的风俗习惯。广东的三大方言据说都很古香古色，客家话和白话比较接近，潮汕话跟前两种语言差别很大。

广府文化分布于珠江流域，珠江三角洲是其重要聚居地。由于至少从汉代开始与海外文化的接触交流不断，故广府民系的民众，在三大民系中最具开放性，比较易于接受外来新事物，敢于吸收、摹仿和学习西方物质文明和精神文明，并将传统文化与之相互融合。广府人还具有敢于探索和尝试的拼搏精神，视野较为宽广，思路较为开阔，商品意识和价值观念较强，精明能干，善于计算，创造了珠江三角洲多元化农业商品经济，以广