

杭商研究丛书



Hangzhou Merchants  
and Economic Competitiveness of Hangzhou

杭商

辛 薇 主编

与杭州经济竞争力



浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

杭商研究丛书

# 杭商与杭州经济竞争力

Hangzhou Merchants and Economic Competitiveness of Hangzhou

辛 薇 ◎ 主编

 浙江工商大学出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

杭商与杭州经济竞争力 / 辛薇主编. —杭州: 浙江工商大学出版社, 2012. 4  
ISBN 978-7-81140-507-1

I. ①杭… II. ①辛… III. ①商业经济—竞争力—研究—杭州市 IV. ①F727.551

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 054773 号

## 杭商与杭州经济竞争力

辛 薇 主 编

---

责任编辑 赵 丹 蒋红群

封面设计 李 军

责任校对 周敏燕

责任印制 汪 俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 14.75

字 数 320 千

版 次 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81140-507-1

定 价 48.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

## 序 言

中国是后发现代化的大国,在经历了改革开放 30 多年,广泛利用后发优势而获得经济快速增长后,开始遭遇后发劣势,包括体制和制度、资源和环境、素质和能力等的限制与挑战。进入经济和社会的大转型时期,必须从单纯或过度的经济数量增长转向经济质量提高以及与社会、自然协调发展。与此同时,在经济全球化背景下的全国化向广度和深度发展,统一性和行政化面临的问题越来越多,竞争越来越激烈。这使个体、群体和区域,尤其是城市的重要性及其作用日益突出。正值此时,《杭商研究》丛书(包括《杭商与杭州经济竞争力》《杭商与杭州社会建设》等)即将出版,显得颇有意义。

杭州的历史源远流长,秦始皇过钱唐,隋开皇建州城;杭州的文化丰富灿烂,白居易、苏东坡留诗篇,岳飞、于谦添英气,周木创万松书院,康熙题西湖十景;杭州的山水多姿,风景优美,淡妆浓抹总相宜。江南好,最好是杭州。马可·波罗称杭州是“世界最美丽华贵之城”,“人处其中,自信为置身天堂”。乾隆六次下杭州,孙中山三临白云庵,毛泽东四十次到杭州。新时期杭州城区跨江发展,从西湖时代迈向钱塘江时代,着力打造东方休闲之都、生活品质之城、创业创新之园。杭州造就杭商,杭州文化塑造杭商品格。

杭商品格,既体现“精致和谐、大气开放”的杭州精神文化,也体现茶叶、丝绸、剪刀、中药和电子商务等杭州经济文化,更体现以人为本与顺应天时、生活享受与工作创造,以及人文与科学、传统与现代、实体与虚拟等杭州复合文化。杭商具有诚信与敢为、务实与谋略、沉稳与创新等品格。杭商品格

不仅是杭州文化的体现和结晶,而且具有主体的能动性和创造性,特别是其多重的两极展开与统一的复合品格,具有很强的适应性、包容性、创造力、超越力,加上吸纳来自全国各地的经营管理人才和省内外浙商的精英分子,可以超越资本,对杭州经济社会转型发展具有很大的推进作用。

杭商推进杭州经济社会转型提升,以及与杭州协同发展,其核心是形成新的健全、协调的主体—生态关系。杭商不仅是市场和经济主体,也是社会和文化主体,其主体性能是比较健全的。不仅如此,杭商还在不断丰富主体内涵和提高主体性能。但是,经过改革开放30多年的经济快速增长后,杭商与整个浙商一样,已经成为企业财产所有者和社会富有阶层,即既得利益群体,他们可能自觉或不自觉变得保守起来,为了维护既得利益,而与现行体制和制度相安共处,甚至成为现行体制和制度的维护者,形成保守和趋于衰落的主体—生态关系。中国经济和社会要实现转型升级与持续发展,就必须突破现行体制和制度的障碍,形成新的公正有效的社会和政治生态。杭商主体性能的提高,必须突破自身与环境的双重限制,树立改革意识和增强企业家精神,成为新的改革者,超越自身既得利益的束缚,推进体制和制度的变革。只有持续、深入和彻底的经济和政治改革,才有真正的社会主义市场经济,才有民营经济和企业的远大未来,才有新的积极向上和不断提升的主体—生态关系,才有中华民族的伟大复兴!推进改革,特别是与政府协同推进改革,是杭商和浙商当前以及今后一个较长时期内最大的社会责任。

同时,杭商要推进杭州经济社会转型升级和持续发展,还必须成为新的建设者。其核心与关键是要制定和实施新战略,即从经济数量增长战略转变为经济质量提高战略,从单纯的经济发展战略转变为经济与社会、自然协调发展战略,从手段战略转变为手段与目的统一战略,从竞争力战略转变为发展力战略。这其实也就反映了生态文明的规律与要求。生态文明集中和突出地反映后现代化的文明内涵,是超越于工业文明的先进的文明形态。杭商应该且可以成为生态文明的建设者,走在浙商和中国的前列。这就需要杭商有建设者的责任心,发挥“杭铁头”精神,也需要政府和社会的有效监督,尤其是来自社会民众的有效监督,以增进民众的价值感和幸福感。

浙江工商大学浙商研究院名誉院长、教授、博导

吕福新

2012年4月

# 目 录

## 序 言

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <b>第一章 杭商成长背景、群体特征及未来走向研究</b>           | 1  |
| 一、杭商的成长背景                               | 2  |
| 二、杭商的群体特征                               | 5  |
| 三、杭商的未来走向                               | 14 |
| <b>第二章 杭商文化的形成、特征及其在杭州城市经济发展中的作用和意义</b> | 17 |
| 一、商业文化理论研究基础                            | 18 |
| 二、商帮及商帮文化研究                             | 26 |
| 三、杭商的渊源与发展                              | 32 |
| 四、杭商文化的内涵、特征与形成要素                       | 43 |
| 五、杭商文化对杭州区域经济社会发展的贡献                    | 52 |
| 六、对政府扶持杭商文化发展政策的建议                      | 60 |
| <b>第三章 杭商创业之道研究</b>                     | 73 |
| 一、杭商创业理论基础                              | 73 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 二、 杭商创业类型分析 .....                  | 75         |
| 三、 杭商创业特征分析 .....                  | 89         |
| 四、 新形势下杭商创业新路径 .....               | 93         |
| <b>第四章 杭商和谐创新与杭州经济转型升级研究 .....</b> | <b>98</b>  |
| 一、 和谐创新:杭商核心特色 .....               | 99         |
| 二、 杭商和谐创新是杭州经济转型升级的载体和依托 .....     | 106        |
| 三、 杭商和谐创新推进杭州经济转型升级的内在机理 .....     | 112        |
| 四、 对做好杭商和谐创新推进杭州经济转型升级的建议 .....    | 117        |
| <b>第五章 杭商竞争力及其提升研究 .....</b>       | <b>128</b> |
| 一、 杭商竞争力及其形成机理 .....               | 130        |
| 二、 杭商竞争力与温商竞争力比较 .....             | 139        |
| 三、 提升杭商竞争力的决定维度、互动关系与对策 .....      | 146        |
| <b>第六章 杭商经营之道研究 .....</b>          | <b>159</b> |
| 一、 杭商经营之道概述 .....                  | 159        |
| 二、 杭商经营之道之厚德笃行 .....               | 165        |
| 三、 杭商经营之道之善捕商机 .....               | 171        |
| 四、 杭商经营之道之和谐共赢 .....               | 177        |
| 五、 杭商经营之道之开放大气 .....               | 184        |
| 六、 杭商经营之道之善于借势 .....               | 190        |
| 七、 新时期杭商的挑战与抉择 .....               | 193        |
| <b>第七章 杭商品牌发展研究 .....</b>          | <b>202</b> |
| 一、 杭商的由来与杭商品牌的构成 .....             | 202        |
| 二、 杭商品牌的生长基础及其与其他品牌的关系 .....       | 207        |
| 三、 杭商品牌发展的基本原则、基本方略和重点举措 .....     | 216        |

# 第一章 杭商成长背景、群体特征及未来走向研究

《周易·系辞上》中说：“富有之谓大业……生生之谓易。”“易”亦即变化，“富有”即国富民强，“生生”是不断变化，一个民族、国家发展成国富民强，这就是“大业”。于是，在不断变化，勇于创新中成就大业谱写了历代炎黄子孙生存进取、进化成长的历史轨迹……

世界科技的飞速发展、中国政府的英明政策带来了有中国特色的经济环境。正在进行中的信息技术革命、信息化建设、全球化经济已逐步将我国社会、经济发展及投资环境推向一个前所未有的上升变化时期。经济、投资环境的优化，大大激发了人们创造财富、增长财富的愿望。随着创业春潮的涌动，我国境内出现了大批新创企业组织。如此之多的新创企业组织，不仅拓宽了我国经济环境发展、成长的空间，更有可能在未来成为增强我国经济实力、综合国力的一支强大生力军。而杭商（本书把杭商归为两类：一类为按经营者原籍划分，即经营者原籍为杭州；另一类为按经营地来划分，即长期在杭州经商的经营者）正是在这股经济发展潮流中脱颖而出的一批出色的商帮群体。他们在历经早期市场经济和短缺经济阶段的率先兴起和强势发展后，能否成为“百年老店”，续写“大浪淘沙，沙去留金”的辉煌历史？本文将从一个研究者的视野，站在一定的理论起点和高度上，总结目前杭商的成功经验，希望能够对企业管理者、政府政策制定者提供借鉴和参考。

## 一、杭商的成长背景

近几年来,杭州人均 GDP 迅速增长,达到中等发达城市水平,经济总量居全国省会城市第二位(第一为广州),经济综合实力跻身全国大中城市前 10 位,成为中国民营经济最具有活力的城市,并连续 5 次荣膺《福布斯》中文版“中国大陆最佳商业城市”榜首。杭州之所以能在全中国取得如此高的经济地位,杭商可谓功不可没,正如原杭州市委书记王国平所言:“企业家是杭州宝贵、稀缺的战略资源,杭州需要企业家,杭州人民尊重企业家。”<sup>①</sup>据 2010 年《中国亿万富豪调查报告》显示,杭州上榜的富豪有 110 人,上榜的企业有 84 家,主要涉及房地产、IT、投资、化工、建筑等行业。其中,涉足房地产业的富豪人数最多,有 50 人。著名人物有新湖集团的黄伟、李萍,娃哈哈集团的宗庆后,阿里巴巴的马云,万向集团的鲁冠球等。<sup>②</sup>为什么杭州能产生如此多的亿万富豪?杭州经营环境中有哪些历史和现实因素比较有利于杭商的生存发展?

### (一) 杭商成长的历史背景分析

据跨湖桥遗址的发掘显示,早在 8000 多年前,杭州已有人类在此繁衍生息。目前,杭州全市总人口 870.04 万人,总面积 16596 平方公里,城区面积 3068 平方公里。其区位优势优越,市场经济发达,民间资本充裕,社会需求旺盛,一直就有着重商的区域文化传统,有“钱塘自古繁华”的美誉。因此,历史上杭州涌现出很多的著名商人,如春秋时期,范蠡在帮助越王勾践灭掉吴国后,开始在杭州一带从商,成为商业鼻祖,相传定居于今杭州桐庐县分水镇蠡湖村。<sup>③</sup>唐朝末年,大书法家褚遂良的九世孙褚载把广陵先进的丝织技术带到杭州并发扬光大,带动了杭州丝织业的发展,故褚载在宋时就被推崇为丝绸业之祖。早在北宋时,朝廷就在杭州设有专管海外贸易的市舶司,专门管理长江口东段至浙南沿海与福建交界处对外进出口船舶的检查和抽税,出海的商船都必须向设在杭州的两浙市舶司办理手续,商人们齐聚杭州,各类贸易非常繁荣。到南宋时,人口超过百万的杭州,由于是都城,各种资源汇聚于此而成为当时全国最繁华的商业城市,不仅国内的资源齐聚杭州,而且海外贸易的发展也加速集聚了杭州城内各类资源的交换。据《武林旧事》等书记载,南宋时,杭州商业有 440 行,各种交易甚盛,万物所聚,应有尽有。<sup>④</sup>杭州的对外贸易也相当发达,有日本、高丽、波斯、大食等 50 多个国

①《首届杭商大会开幕》,[2009-09-29].  
<http://www.hangzhou.gov.cn/hzjb/hzxx/T299798.shtml>.

②《2010 中国各城市亿万富豪排行榜出炉,北京、上海、深圳和杭州堪称“创业之都”》,[2010-05-26]. <http://www.cuaa.net/cur/2010ywfhdcbg/17.shtml>.

③欧阳修:《欧阳修全集·居士集》,影印本,中国书店 1986 年版。

④周密:《武林旧事·小经纪》(卷六),中华书局 1991 年版。

家和地区与之有使节往来和贸易关系,那时的杭州,已经是全国的商业中心。有书记载,南宋都城杭州“户口蕃盛,商贾买卖者十倍于昔”,城中酒肆、茶坊遍布坊巷间,商业繁荣,盛况空前。

元代的杭州是重要的消费市场和商品生产基地,也是出口商品吸纳地和钱塘江流域进出口商品的集散地。因此,在元代时,杭州成为江南都会,经商者将自己的各类商品积聚于此。由于有着便捷的交通,杭州可以通过船舶把汇聚于此的进出口商品,由钱塘江通过澉浦港入海,外地的富商大贾纷纷来此寻找商机,当时的杭州城内已有一定数量的外国居民,其中多数都是善于经营的穆斯林商人。

从明至今,杭州一直是浙江省省会城市。明清时期,杭州与苏州并称为江南两大都会,以杭州为中心,把太湖南段的杭嘉湖平原以及附近地区的经济联系起来,浙江各地的商品流向杭州,通过大运河输送到沿线各地。清朝中叶以后,杭商迎来了发展的黄金时代。特别是康乾盛世时,清统治者特别重视江南农业和经济发展。由于社会安定,朝廷重视,外来资本主义的影响开始波及长江三角洲,促进了杭州商业以及饮食业的发展。著名的红顶商人胡雪岩从小就在杭州当学徒,深受杭州文化和生意场上杭州人意志品质的影响,杭州是其生意的摇篮和发迹地。发迹于杭后,胡雪岩纵横官商两道,富甲天下。民国时期,虽然国内经济形势严峻,但是也阻挡不了杭州民族工商业的兴起,当时杭州涌现出了一批著名企业家,他们开创了辉煌的事业,如叶揆初、陈蝶仙、蒋抑卮、金润泉、徐新六、项兰生、项叔翔、朱光燾、吴受彤、朱紫光、吴季英、张子廉、都锦生等。

从历史的角度看,杭州具有的商业文化传统可谓源远流长。长期积淀的商业文化使得杭商在特定的历史时期可以有自己独特的判断力、远见和胆识,在推动商业文化滚滚向前的历史长河中坐收商业财富,表现出卓越的鉴别力。

## （二）杭商成长的现实背景分析

### 1. 新中国成立后杭州的经济发展

中华人民共和国成立初期,实行社会主义计划经济体制,国民经济处于恢复时期,杭州工业通过接管、改造和新建等措施,产生了都锦生丝织厂等一批国营企业,构成杭州市社会主义国营工业的基础。新中国成立初期的杭州,由于受制于当时的计划经济体制和低生产技术,企业生产利润普遍不高。但是,企业的投产增强了杭州的经济实力,为后来经济的发展打下了坚

实的基础,这一时期杭州经济总体由恢复逐步走向较快的健康发展轨道。

1978 年后的杭州经济,随着改革开放的逐步推进,不断注入生机和活力,进入了高速发展阶段。改革开放后,杭州的产业结构出现新的变化,轻工业得到迅速发展,乡镇企业异军突起,尤其是第三产业发展迅速。在工业的 11 个部类中,冶金工业、电力工业、燃料工业比重明显下降,机械工业比重上升,机械电子、纺织丝绸、化学医药和轻工食品成为杭州市的四大支柱产业。1982 年,国务院正式确定杭州为全国重点风景旅游城市后,杭州市新建和改造了一些宾馆、饭店等旅游设施,开发和充实了旅游风景点,增加了旅游商品的生产、供应,加强了交通、邮电、金融、保险、信息等事业的发展。通过不断改革,杭州的经济建设从封闭型逐步走向开放型,从高度集中的计划经济逐步走向中国特色社会主义的市场经济,社会主义建设进入新的历史发展时期。

2000 年以后,杭州提出“城市国际化”、“工业兴市”、“服务业优先”、“软实力提升”、“环境立市”、“民主民生”六大战略,以创新体制为动力,以项目建设为支撑,以招商引资为突破,以优化环境为保证,走科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的新型工业化道路。

## 2. 新中国成立后杭州的区域发展优势

作为浙江省的省会城市,杭州是浙江省的政治、经济、文化中心。改革开放以来,整个浙江省的商业经济氛围对杭州的工商业运作无疑起着巨大的辐射、烘托和支撑作用,再加上借助长三角经济发展风气之先以及杭州较为优越的投资环境,创业者和投资者对杭州的工商业运作前景抱乐观态度,乐于将其企业总部迁入杭州或在杭州创业。如有人认为相比在互联网领域淘金的其他先驱者而言,阿里巴巴马云创业做对的第一件事情是,从北京南下把公司建在杭州,这里有着中国最庞大的和最活跃的民营企业集群,他们是中国商品走向世界的主力军,而阿里巴巴很快在这里证明了自身的价值。除此以外,广厦、康恩贝、美都、盾安、中义、吉利、圣奥、合盛、苏泊尔等百余家大企业(集团)也将其总部迁至杭州。

## 3. 杭商可持续成长的政策依托

杭州市政府出台的相关政策显示,杭州近年来大力推进“五大战略”,形成了丰富多彩的文化科技含量较高的产业特色,提升了经济发展质量:一是把创造市场、引导市场与适应市场结合起来,形成了适度超前的产业发展模式;二是以产业、产品的高科技化、高艺术化来推进“工业兴市”,提高了产

品、产业档次；三是以环境优势构筑人才优势，形成发达的文化经济、知识经济和生态经济，提高软资源的配置效率，突破资源能源等制约，发展节约型经济，增强了可持续发展能力。

2010年，杭州市全市生产总值达到5945.82亿元，三大产业比重调整为4：49：47左右，其中市区第三产业比重超过50%；建成若干个国际性制造基地，规模以上工业中高新技术产业增加值比重达到25%以上，自主创新能力、经济发展后劲和主要产业国际竞争力明显增强，以高新技术产业和旅游业为先导、都市型农业为基础、先进制造业为支柱、现代服务业为依托的大都市新型产业体系初步形成。杭商在杭州这片肥沃的土壤里必定大有作为。

### （三）杭商与温商、甬商、义商等的成长差异分析

众所周知，当前杭商这一称谓远不如温商、甬商、义商、台商这些著名浙商群体在全国乃至世界上享有盛名。杭州众多涉及房地产、电子产品、婴幼儿用品、餐饮、服务、副食品、日用百货、交通运输、电子商务以及工艺品、中药等老字号的杭商，他们普遍低调，不喜张扬，却又在自己耕耘的事业和产业中务实经营，大有作为。他们中不乏一年产销规模几亿甚至十几亿的大公司老板。由于杭商涉及众多产业和经营领域，且经营者来源遍布省内外，乃至国外，因此相对于仅从地域上来划分的商帮群体，不但杭商的称谓远不为大众所熟识，而且杭商的商帮群体特征也不够鲜明，他们既不具有以“小商品，大产业”发迹于专业市场的义乌商人“小商品的整合大师”的商帮形象，也不具有地处沿海城市的温州商人“走南闯北”的商帮形象以及港口城市宁波商人“四海为家”的商帮形象。杭商的特点与其经营地杭州的特殊行政区域位置，与杭州作为浙江省的政治、经济、文化中心的地位，以及长三角经济辐射区域有着本质的联系和渊源，所以大多数杭商研究者认为杭商群体来源复杂、成分多元，因依托杭州独特的经济发展环境优势和其自身特有的企业家素质而具有旺盛的生命力。

## 二、杭商的群体特征

### （一）强大鲜明的主动性个性

贝特曼和柯兰特认为主动性个性是主动性行为的个体倾向，它是影响环境变化的相对稳定的倾向。典型的主动性个性相对不受情景力量的约束

并影响环境变化。主动性个体善于识别且利用各种机会,主动采取行动,并且百折不回,直到有意义的变化发生。关于个体主动性行为的社会生态相,萧伯纳曾作过生动的比拟,他说世界上有三类人:一类是那些使变化发生的人;一类是等着变化发生的人;还有一类人还在困惑什么变化已经发生了。我们研究的杭商群体属于第一类人,即高主动性行为群体。

“国内互联网第一股”——浙江网盛科技股份有限公司董事长兼总裁孙德良就是一个典型的高主动性创业杭商,这位30出头的青年创业企业家用8年时间铸造出了互联网创业神话。孙德良,1995年7月毕业于沈阳工业大学计算机学院计算机及应用专业,1996年3月加盟中国首批互联网公司之一的讯业网络公司杭州公司担任系统工程师,成为我国最早从事互联网行业的专业人士。浙江是个服装大省,孙德良想做一个服装网。1997年10月16日,杭州武林广场举办一个时装博览会,不料一场突如其来的暴雨让博览会临时取消,准备去见服装商的孙德良没有如愿,无事可做的他于是走进某化工贸易公司办公室,去看望一个同学。在同学的抽屉里,孙德良看到了一抽屉的名片,都是化工厂的厂长、总经理之类的名片。孙德良从这里看到商机并开始创业,于1997年11月开通了国内第一个垂直专业网站“中国化工网”。随后孙德良带领网盛科技创造演绎了多个“中国第一”——创建了“中国第一个垂直专业网站”,打赢了“中国人世跨国知识产权第一案”,是“中国第一个赢利的互联网企业”,缔造了“国内互联网第一股”……这些荣誉为我国互联网产业添上了浓墨重彩的一笔,被媒体誉为“创造了赢利奇迹”、“泡沫时代的亮点”和“中国互联网产业的另类标杆”。

主动性行为者善于改进当前环境或在创造新情景方面赢得主动权,他们不断挑战现状并创造有利条件去争取事业的成功。与孙德良类似的有万事利集团董事局主席沈爱琴。“农家女,背竹筐,拾桑叶,听蚕声”。祖上四代都是蚕农的沈爱琴从小就熟悉这首儿歌,对洁白、高贵的丝绸有着无法割舍的感情。1975年,当杭州市笕桥镇的领导让她去创办绸厂时,她兴奋地立即走马上任:“茧子是我们生产的,城里人能织绸,为什么我们不能?”办厂的全部家当是用卖旧楼板换来的3600元和8台从大厂退下来的旧机器。从此,沈爱琴带领着20多名职工开始艰苦创业。她带着职工到先进厂家去学习,拜师学艺;她招贤纳士,把国营绸厂的退休技术骨干和全乡有纺织技术及管理技术的人都请到厂里来。她既当厂长,又当销售员。1978年,那时绸厂还不会做服装,做的全是丝绸面料,大多是被面。她和厂里职工分赴全国各地推销这些被面,经常几天几夜坐着硬座的火车。从火车站下车后,就忙

着去各个商场推销。晚上,就住 5 毛钱一晚的浴室大通铺。功夫不负有心人。从在当时的北京东安商场设下专柜之后,产品一举成名。当时杭州的丝绸产品无论在质量和花色上都比北方的产品要好,第一年沈爱琴就赚了 6 万元,在当时这可是一笔不小的数字。20 世纪 80 年代中期,丝绸业一片兴旺,产品供不应求。正当人们忙着扩大生产时,沈爱琴却看到潜在的危机:产品的档次低,即使出口的,也是半成品的坯绸。于是,她下决心开始生产真丝服装。2001 年,她以 6 亿元身价进入《福布斯》中国富豪排行榜,排名第 85 位。

对于主动性行为人,他们会秉持使事物现在比过去更好、将来比现在更好的理念而采取积极行动,从而令事物产生创新性变化。在遇到困难、障碍时,他们不否认资源禀赋、自然环境和社会环境对自身造成的影响,但他们会以科学的辩证观分析诸种不利因素的作用;尔后充分利用自身的心理资本、机会以及可操纵的自有资源、社会资源对事件或情境做出最佳选择、干预,以此超越环境的束缚,并最终产出具有创新性的社会实践活动方式、生产技术、方法以及思维活动方式。阿里巴巴的马云、娃哈哈的宗庆后无疑是这方面的典范。“吃别人吃不了的苦,想别人不敢想的事,就能赚别人赚不到的钱”,“中国网络之父”马云的创业史可圈可点。他于 1995 年创办中国第一家互联网商业信息发布网站——中国黄页,尔后成功加盟外经贸部中国国际电子商务中心;1999 年创办阿里巴巴网站,阿里巴巴是诞生于杭州的一个中国式胚胎的“全球最大的网上集贸市场”,它创造了许多中国式的产品和概念,如中国供应商、诚信通、支付宝等,使得无数中小企业摆脱了传统销售渠道的限制,用最低的成本进入任何一个开放的市场,提高了企业市场运作的能力和速度,就连最偏远的工厂主只要有好的商品就有机会向全世界吆喝。而淘宝网为无数渴望创业的年轻人打开了一扇大门,如果你要做生意,你甚至都不用去租店铺和雇用员工,只要有一台电脑,你就拥有了可能带来财富的机会。创业伊始,马云就发现互联网的本质是“分享”,因此阿里巴巴通过免费服务的方式让信息以最快的速度聚集在一起,这个战略帮助马云在互联网行业里很快处于全球领跑的位置上。今天的阿里巴巴已经拥有 5000 多名员工,年利润突破 10 亿元……占领了中国互联网行业最肥沃的土地——商用世界,成为中国互联网行业真正的老大级公司。阿里巴巴还成立了旨在帮助中国中小企业实行互联网化的阿里软件公司,如果马云的战略意图都实现的话,阿里巴巴将会是中国,甚至是全球利用互联网进行商务活动的最大公司。

宗庆后，浙江杭州人。1987年，他和两位退休教师组成了一个校办企业经销部，主要给附近的学校送文具、棒冰等。在送货的过程中，宗庆后了解到孩子食欲不振、营养不良是家长们最头痛的问题。1988年，宗庆后借款14万元，组织专家和科研人员，开发出了专供儿童饮用的营养品——娃哈哈儿童营养液。随着“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告传遍神州，娃哈哈儿童营养液迅速走红。到第四年销售收入达到4亿元，净利润7000多万元，宗庆后完成了娃哈哈的初步原始积累。1991年，娃哈哈儿童营养液销量飞涨，市场呈供不应求之势。娃哈哈兼并了杭州罐头厂，盘活了存量资产，利用其厂房和员工扩大生产，三个月就使其扭亏为盈，第二年销售收入、利税均增长了1倍多。1996年，娃哈哈的产品已经从单一的儿童营养液扩展到了包括含乳饮料、瓶装水在内的三大系列。到2002年底，娃哈哈已在浙江以外的22个省市建立了30个生产基地。

## （二）企业家的远见与胆识

杭商群体的最突出的特点是企业家的远见和胆识，这种特点在马云、宗庆后、冯根生、徐冠巨、鲁冠球这些杰出的商人中尤为明显，我们能够从诸多的企业管理行为中看到他们经历种种风浪却总能立于不败之地的企业家素质。就企业家的远见和胆识的理解而言，我们首先要解剖的是国内外权威人士（包括一流企业管理者，研究企业的权威学者、专家）对企业家的认识，在此基础上我们才能分析企业家的远见和胆识。阿里巴巴总裁马云对生意人、商人、企业家进行了区分，他认为虽然在商场中运作的根本目的是为了赢利，但生意人为利润可以无所不为；而商人则是有所为，有所不为；而在商场中，最高境界的是企业家。所谓企业家，其经营目的不仅仅是为了获取利润，其志向更在于用商业来改变社会形态，而这种改变更多的是通过企业家的言行来做到的。从言行的角度，学者们对企业家有很精辟的定义，如熊彼特把企业家看成“富创造性的革新者”，认为与日常工作和单纯的管理不同的“创新”是企业家的真正职能和必须具备的素质。不是所有经理人都资格称为企业家，只有对经济环境做出创新的反应，从而实现生产要素的新组合者才能够被称为企业家。而哈耶克、柯斯纳和西蒙等人则强调企业家是决策者、“经济时机的发现者”，“企业家对利润机会的敏感反应，使得他在‘市场过程’中起着关键性的作用”。本研究的杭商案例群体同时具有上述两类定义中所提及的企业家的素质，是当之无愧的企业家典范，如马云以改变社会形态的志向和目标愿景来引导整个阿里巴巴团队。作为新兴的电子

商务型企业,阿里巴巴集团坚持用“东方的智慧,西方的运作,全球的大市场”的理念来经营、管理公司。这种独特的商业理念和模式在众多的电子商务网站中可谓是一枝独秀。马云被《福布斯》评论为拥有拿破仑一样伟大志向的人;他每年在全球10所大学里演讲,在哈佛大学讲台上与诺基亚总裁的激烈辩论,最终赢得了听众长时间的起立鼓掌;2003年,英国首相布莱尔访华,点名要见马云,因为他正在改变全球商人做生意的方式;雅虎创始人杨致远对马云的评价是,马云拿走了中国互联网用户中最富有的那群人。马云给阿里巴巴的定位是以互联网为工具的服务性公司,认为决定阿里巴巴未来的关键是服务。与其说马云是总裁,不如说他是一个造梦者更为合适。他负责营造一个梦想,然后用这个梦想来引导公司前进。马云认为,中国绝大多数企业是在赚钱,而阿里巴巴是在做事业;赚钱很容易,能够做出一个商业模式来则很难,它必须强大,必须有可持续性,必须可规模化,而要做到这些,首先必须选对行业,然后建立起自己的核心能力。全球领先的哈佛商学院曾两度将阿里巴巴列入它的企业案例库。2004年由100多位专家学者和媒体人士组成的评选专家团给马云和他代表的阿里巴巴这样的评价:他热心做媒,撮合百万意中人;他牵线搭桥,连接200多个国家和地区;你在他那里登记个名字,他让你挑选整个世界。<sup>①</sup>2005年,比尔·盖茨和沃伦·巴菲特邀请马云去美国一个叫圣山谷的地方,那里每年定期有一个没有记者,也不带助手的巨商私人聚会,马云是除了杨致远以外的第二个参加这个聚会的中国人。<sup>②</sup>从上述这些事例我们可以充分肯定马云的企业家远见及胆识已经为国际商业社会所认同。

除马云外,杭商经营管理大师宗庆后也当属此类,宗庆后多次把自己的事业比作商业社会的“救国之战”。在管理实践中,他开创性地建立联销体经销体系,成为哈佛商学院的经典渠道创新案例。宗庆后曾说,一位成功的企业家要具备诗人的想象力、科学家的敏锐眼光、哲学家的头脑、战略家的本钱。凭借在饮料行业多年深入一线的行业调查经验并充分利用已有的资源、资金、知识积累、人生阅历,宗庆后进入了企业管理的至高境界——见招拆招,无招胜有招,最终成为了一代经营管理大师。

曾任中国(杭州)青春宝集团有限公司董事长的冯根生为清末红顶商人胡雪岩创办的胡庆余堂的关门弟子。1972年,他白手起家创办了这家企业;1978年,他率先研制出青春宝抗衰老片;1984年,冯根生向旧体制发出挑战,率先在企业试行干部聘任制,全厂员工实行劳动合同制,成为国企改革出头鸟;1988年,全国第一届优秀企业家评选,冯根生是浙江企业家中人

①陈润:《理想是用来实现的》,天津教育出版社2011年版。

②郑作时:《阿里巴巴:天下没有难做的生意》,浙江人民出版社2007年版。

选的第一人；1991年，面对名目繁多的对国有企业厂长的考试，冯根生率先“罢考”；1992年，为寻求一个好机制，冯根生与正大集团合资；1996年，冯根生在胡庆余堂制药厂濒临倒闭、负债近亿元的情况下，毅然接收了这块金字招牌；1997年，青春宝改制，实现“工者有其股”；2000年，冯根生成为首个接受“贡献”量化评估的企业家。冯根生“把国有企业当做自己的企业来养、来经营”，坚决地进行国有企业体制改革，为青春宝今天的辉煌作出了巨大贡献，为国有企业的改革树立了典型。退休前，冯根生一直是正大青春宝的总裁，他也因此成为近30年来最“长寿”的企业家。

浙江省政协副主席、浙江省工商业联合会会长、传化集团董事长徐冠巨在创业中表现的企业家远见和胆识也非同一般，他的创业起步于朋友不经意间提到市场液体皂紧俏，生产销售利润丰厚，提议他们办个小厂的建议。1986年10月，在一无资金、二无技术的情况下，徐冠巨的父亲徐传化斗胆借款2000元，从外地请来了一个“星期日工程师”，办起了“宁围宁新合作净洗剂厂”，凭着吃苦耐劳的精神和徐传化当年在磷肥厂当推销员的经验，徐氏液体皂很快在当地农村打开了市场。就这样，父子俩凭着一辆小板车，推出了一片液体皂市场。20世纪80年代末，国内纺织印染企业蓬勃兴起，而布匹油渍的清洗却是一个很大的难题。进口去油剂价格昂贵，国内又无合适替代产品。徐冠巨开始潜心试验去油剂。他开始学习研究，夜以继日地翻阅资料，高密度地在实验室里进行实验，每次失败之后，又从头再来。1990年的一天，经过上千次实验、倾心研制的特效去油灵终于成功了，这款产品奇迹般地攻克了难题，命名为“901”。1992年，该产品获得了北京国际发明与专利展览会金奖。

1988年，徐氏父子抓住市场机遇，租房扩大生产规模，“宁围宁新合作净洗剂厂”更名为“萧山化学助剂厂”，同时一批亲戚加入企业，家庭作坊演变成家族式企业。1990年，“萧山化学助剂厂”更名为“杭州传化化学制品有限公司”，企业规模快速膨胀。5年后，拥有传化化学制品有限公司、传化日用化工有限公司等多家子公司的“浙江传化化学集团”宣布成立。花甲之年的徐传化把经营大权交给了儿子徐冠巨。同时，传化冲破家族化管理枷锁，在全国吸纳博士、教授10余名，拥有中高级职称的专业人员70多名，大中专学生400多人，并让知识人才进入集团决策层。传化向社会展示出全新的健康、开放姿态。20世纪90年代末，年产7万吨的洗衣粉项目和年产8万吨的液体洗涤剂项目在萧山经济开发区先后投产，总投资额过亿元。随后，投资3亿元、占地340亩的科技工业园也正式启动。传化的生产规模进一步扩