

全面系统深入研究现代顺商的崛起与发展
顺商发展研究会联合广东商学院倾力打造

解密顺商

顺德顺商发展研究会编

广东省出版集團
广东人民出版社

全面系统深入研究现代顺商的崛起与发展
顺商发展研究会联合广东商学院倾力打造

解密顺商

顺德顺商发展研究会 编

广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

解密顺商 / 顺德顺商发展研究会编. —广州: 广东人民出版社,
2012.12

ISBN 978-7-218-08490-9

I. ①解… II. ①顺… III. ①企业管理—研究—顺德市 IV. ①
F279.276.53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第311047号

jiemi shunshang

解密顺商

顺德顺商研究会 编

 版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

责任编辑: 钟菱 施勇

封面设计: 邓原

责任技编: 周杰

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路10号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 广东省新闻出版高级技工学校河东彩印厂

书号: ISBN 978-7-218-08490-9

开本: 787毫米×1092毫米 1/16

印张: 16.75 插页: 1 字数: 280千

版次: 2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

定价: 32.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮购: (020) 83781421

《解密顺商》编委会

编委会主任 罗维满

编委会副主任 林德荣 彭雷清 姚真勇

编委 欧阳以标 顾文静 刘晓斌 任 巍

陈又星 叶中平 马志良 何劲和

沈 涌 余永亮 范迪祥 杨 冉

龙仲滔 叶 红

课 题 组 彭雷清 欧阳以标 顾文静 刘晓斌

任 巍 陈又星

序一

传承顺商草根、务实、诚信、创新精神

陈用志

了解顺商的人，首先想到的是草根、务实、诚信、创新，而这正是顺商的特性。作为粤商群体中的一个独特代表，顺商从明清时代的基塘农业、缫丝工业、金融商贸业，到改革开放初期全国第一家“三来一补”，到20世纪90年代初的产权制度改革，顺商敢为天下先，创造了一个又一个辉煌，“顺德制造”蜚声海内外，“顺德模式”成为中国经济发展与工业化进程的成功模式。

顺商的成功需要总结，顺商的特质需要传承，《解密顺商》一书就是一种很好的总结和传承。

顺德经济是以本土经济、本地企业家为主的经济，在顺德806平方公里的弹丸之地聚集了近2万家民营企业，平均每平方公里就拥有25位民营企业企业家。经过30多年发展起来的顺德优秀企业和企业家虽然遍布全球，但根都在顺德，总部都在顺德。这种草根性质导致顺德经济的根植性很强，一步一个脚印，发展稳定。

纵观顺德30多年的辉煌发展历史，顺商的务实精神起到了很重要的作用。作为广府文化的杰出代表，顺德人精神与岭南文化特质一脉相承，属于岭南文化不可或缺的一部分，“说一件、做一件、成一件”是顺德人的优良传统，顺德企业家们在这优良传统的引领下勤勤恳恳、脚踏实地、敬业奉献。

有句顺德话叫“牙齿当金使”，意思就是说：讲的话就是合

同，就是一种承诺，不需要合同，讲到做到，这就是顺商的诚信精神，也是顺德商人的传统，从明清“一船丝运出一船白银归”时就有了。

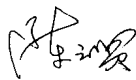
说到顺商的创新精神就要提到顺德的改革，作为亲历者，我深有感触。从1992年开始，顺德从行政体制改革入手，揭开了综合体制改革的序幕。到1993年，全市56个党政机构一下子精简为29个，实现了“拆庙减员”的目标。此后，以产权制度改革为核心的综合配套改革全面推进，到1997年，在全国率先建立起社会主义市场经济框架。正是顺德人以敢为人先的精神谋划顺德的改革，以实事求是的态度激发改革的热情。“顺德制造”的形成原因是全体顺商以自己的聪明才智，抓住了机遇，敢想敢干，率先进行了产权制度改革，为工业化奠定了体制保证。1993年，顺德变旧的“三个为主”为新的“三个为主”：从以集体经济为主，调整为以混合型经济为主，逐步提高非公有经济的比例；从以工业为主，调整为以二三产业为主，逐步提高第三产业的比重；从以骨干企业为主，调整为以高而专的集团为主。由此，形成了八大支柱产业的顺德产业集群。

时代在变，顺商的精神不变，无论经济形势如何风云变幻，顺德新一代企业家只要传承好顺商的这些精神，顺商就能迎来新的腾飞和辉煌。

（陈用志，原顺德市委书记，现为广东省人大常委会副主任）

序二

顺商的时代贡献和历史使命



顺德是一块神奇的土地。一个只有806平方公里的弹丸之地，自古至今，总在各个历史阶段演绎令世人瞩目的传奇。

自明清以降，顺德就有“岭南壮县”、“南国丝都”和“广东银行”等美誉。其中又以文人群体和商人群体闻名遐迩。这里曾出过4位状元（其中一位武状元）、1位探花、261位进士和1288位举人，为广东历史上状元数量最多的地方；也出过薛广森、岑国华等一批近代民族工业的先驱，为近代中国民族工业的发展起到了重要的推动作用。岭南水乡温暖湿润的地气，孕育了顺德崇文、坚韧的文化风气和执着、向上的商业秉性。

改革开放以来，顺德在经济发展和改革探索方面引领全国风骚，迅速从一个农业小县一跃而成为工业大县，并连续多年雄踞全国百强县之首。工业化之后的顺德，迅速涌现了一大批在国内外享有盛誉的企业和企业家群体。

顺商群体的崛起和被关注，皆因其有着特定的时代贡献。

从1978年8月兴办全国最早的“三来一补”企业——大进制衣厂开始，到顺德人摸着石头过河闯出“全员股份化”、“贴身经营”、“靓女先嫁”等企业转制模式，顺德发展得让人叹服。更重要的是在改革开放30多年来，靠敢为人先的精神和务实行动，一步一个脚印地践行顺商精神，形成顺商文化，这是顺德经济社会发展

的重要精神财富。

在当今迈入知识经济的关键时期，顺商要想再次如改革开放初期一样，挥舞着科学发展的开山大斧，在产业升级、经济转型方面走出有顺德特色的新路子，就需要对顺商走过的路进行梳理、对顺商积累的精神和文化进行提炼和升华。

因此，顺商发展研究会此番推出《解密顺商》一书，是十分及时和必要的。通过对一个个顺商和顺德企业传奇般发展历程的再现以及反思，既可激励年青一代企业家秉承顺商务实、敢闯、诚信的优良传统，也可促进所有顺商进行学习和思考，做一名全新的学习型、知识型、创新型顺商。

由此，顺商的发展壮大，更有其历史使命。

过去，我们靠摸着石头过河来探路，以敢打敢拼的勇气来发展；今天，我们更要依靠知识经济与创新精神，以超前引领的眼光赢得未来。这也对今天的顺商提出了更高的要求。

首先，我们研究顺商不是为了给功成名就的顺商树碑立传，而是要发扬顺商精神、弘扬顺商文化，继续傲立潮头，光大商业文明。由于顺商本身的低调作风，顺德对顺商的系统性研究才刚刚开始，而这是顺德发展的需要，是顺德企业和顺商能否再续辉煌的需要。

其次，作为新时代的顺商，特别是年轻一代的顺商，要继续有“创二代”的自豪感与自信。第一代顺商不能躺在功劳簿上吃老本，新一代顺商更要在广阔的经济天地驰骋，带领企业朝现代企业制度迈进，拓展高新技术领域的空间。

再次，在做大、做强、做精企业的同时，每一位顺商都要继续承担社会责任，做一个堂堂正正的、有爱心有良知的顶天立地的人。

顺商群体的精神传承，顺德这片热土的兴衰与发展，值得我们的研究者认真总结与思考。希望这本书只是一个开头，我期待着还有更多的著作进行更加深入的探讨。

（陈云贤，北京大学经济学博士，原顺德区委书记，现为广东省副省长）

前言

谈到商帮文化，我们就会想到粤商、徽商、晋商、浙商与苏商这些中国历史上的重要商帮文化代表，它们一直是学术界和企业界所热衷讨论和研究的对象，有关其文化特色、经济成就、发展历程、成功之道的研究新成果和新观点也不断在涌现。这些商帮有些依然生命蓬勃，有些已经成为沧海一粟。随着社会、经济发展潮头的起起落落，一批批新的商帮在不断兴起，顺商便是近年来引人注目的一支。改革开放以来，顺德企业迎来了快速发展的新时期，取得的经济成就和社会成果为世人瞩目，顺商作为一个独特的商人群体在慢慢崛起。特别是近几年，顺德在大部制改革、推广地区品牌等方面的改革更进一步吸引了学者的目光和企业家的思考。

顺德气候温润，水道纵横，沃野千里。独特的水乡生活孕育出顺德人温婉内敛、平和低调、睿智从容的人文气质。岭南文化特色浓郁，自古以来就是物华天宝、经济发达的富庶之地。优越的地理环境和人文条件造就了顺商成长的优良基因，在时间的长河中，顺商靠自己包容开放、顽强拼搏的独特个性慢慢长大成熟，直至开花结果，成为商帮文化中一支绚丽的奇葩。

早在1978年8月，顺德县容奇镇与香港大进有限公司合作兴办了全国最早的“三来一补”企业——大进制衣厂。紧接着，从20世纪80年代开始，顺德政府又提出了“以集体经济为主、以工业为主、以骨干企业为主”的“三为主”发展思路，这种政府主导产业发展的方式带来了顺德经济发展的奇迹，顺德这块沉睡了几千年的土

地开始了真正意义上的工业化进程，迎来了生机勃勃的飞速发展时期。1992年，顺德彻底地改变了农业县的面貌，当年工农业生产总值达到175亿元，工农业产值比例由1978年的49：51改变为92：8，成为广东省内国内生产总值、财政收入最高的县区之一，开始以一个新兴的工业城市的形象屹立在世界面前。1993年，锐意进取的顺德人并没有沉迷在已有的安逸富足的生活中，而是选择继续推进改革，按照“抓住一批、转换一批、放弃一批”的原则进一步优化国有资产结构，探索了“全员股份化”、“贴身经营”、“靓女先嫁”等多种企业转制模式。借助综合体制改革，顺德成功突破了原有的“三为主”的顺商发展模式，完成了从单一的公有制向企业独立产权更迭的华丽转身，再次焕发了蓬勃的生机活力，在全国百强县排名中屡居榜首。1993年《经济日报》记者朱建中撰写的一篇报道《可怕的顺德人》把顺商企业的激情、机智、霸气、豪爽发挥到了极致，总是处于改革的风口浪尖的顺德从此声名鹊起，“可怕的顺德人”从此成为顺德的一个标签、一种骄傲。

经过30多年的发展，以本土经济、本地企业家为主干的顺商企业日渐发展壮大，在顺德806平方公里的弹丸之地聚集了近2万家民营企业，平均每平方公里就拥有25位民营企业企业家。顺商企业以特有的市场意识、无穷的创造力和饱满的进取精神书写着一个又一个商业传奇和无数经典篇章。长期的市场拼搏，也改变了“顺商”以往过于低调谦和的处事风格，从幕后走向台前，开始大胆宣传顺德的产业品牌和企业家品牌，打造自己的产业文化和商帮文化特色，使顺商企业、顺商产品更加闪亮。

目前，顺德拥有众多诸如美的、格兰仕、万和、华润等著名品牌，也拥有以何享健、杨国强、梁庆德为首的一批在国内享有盛誉的著名企业家。八大支柱产业发展目前已经进入鼎盛时期，其中家

电制造业不但成为顺德经济的重要支柱，在全国也享有举足轻重的地位，享有“家电王国”、“家电之都”的美誉。顺德目前共有大大小小的家电企业3000多家，规模家电企业及配件企业产值占顺德工业总产值的50%以上，已成为中国最大的家电生产基地之一和全国品种最全、规模最大的家电配件生产基地，拥有“美的”、“科龙”、“容声”、“万家乐”、“格兰仕”、“万和”等中国驰名商标；电冰箱、空调器、热水器、微波炉、电饭煲、电风扇、消毒碗柜等家电产品销量居全国领先地位。

如此炫目的经济发展成就，铸就了顺商坚韧与霸气的“可怕”气质。但在改革步入深水区、企业面临转型升级挑战的今天，顺商企业依然需要继续在改革之路上拼搏奋斗，在肯定与质疑、期待与梦想、阳光与风暴中完成新一轮的自我突破和自我超越，而且不但要超越自我，还要放宽眼界站在国际舞台上超越不断涌现的强大竞争对手，顺商精神必须要跟进、必须要植入新的生命力，必须要以更大的智慧、勇气、激情和创新精神赋予“顺商”新的内涵、铸就新的梦想。

30多年来，顺商凭借着自身务实、低调、诚信、开拓的精神特质，从青涩走向成熟，其中承载了太多的欢笑和汗水、奋进与徘徊，成就了太多的辉煌与梦想，夹杂着太多的迷茫和失落，也积累与沉淀了顺商无数的经验和教训。这些传奇与智慧需要整理和提炼，需要传承和发扬。

在这样一个时代背景下，顺商研究的历史责任摆在了面前。关于顺德研究，过去也曾在发展历史、人文精神上有过一些研究和阐述，但系统性研究以历史人文方面居多，对顺商当代经济状况的研究一般限于对个别企业、个别企业家的介绍和宏观经济发展事件及状况的描述。近年来对顺商精神的反思和创新研究开始增多，越来越

越多的顺商企业家也开始对顺商发展进行深入的理论思考，诸多问题的提出体现了顺商深刻的自我反省能力与渴望突破的巨大勇气。在顺商的系统研究中，林德荣的两部著作——《可怕的顺德：一个县域的中国价值》和《中国千亿大镇》较有代表性，顺商成长的细节在著作中体现得较为完整，为研究顺商经济提供了丰富的素材，作为全国年度经济类畅销书，这两部著作也为顺商研究的热潮拉开了序幕。

但由于当代顺商发展正处于转型期，很多新的热点问题不断产生，而对这些问题相关研究显然还处于起步阶段，总体上看，研究还比较分散、集中度不高，系统性和深入性都远远不够，尤其是对新顺德精神的提炼、顺商产业创新、技术创新、管理特色、社会责任和顺德商会的研究都比较少见。随着顺商发展研究会的成立，一个成熟、理性、规范的顺商研究时期开始了，顺商发展的宝贵精神财富和经营管理的成功经验与特色得以进行更系统的梳理和更深刻的挖掘。

由广东商学院和顺商发展研究会联合开展本次顺商发展研究课题项目，成员包括以广东商学院工商管理学院院长彭雷清教授为首的顾文静、刘晓斌、任巍、陈又星五位博士，顺商发展研究会秘书长欧阳以标博士除为课题的顺利开展做了大量协调工作外，也参与了课题的调查研究。在顺德工商联（总商会）的大力支持下，通过和顺德政府、顺德商会、顺德企业的广泛座谈与调查，历时1年多得以写成这部《解密顺商》，对过去10年来顺商发展的思想和路径进行了整理和提炼。希望这一项引领性的工作，能够使原来低调、务实的顺商群体呈现出他们有创意、有思想、有成果的丰富层面，让全国和世界更多地了解“顺商”这个商帮的真实内涵，擦亮“顺商”这个区域品牌，也希望能够为顺商未来10年甚至30年的发展做

一些基础性的研究铺垫。

本书主要考察和总结了近10年来顺商发展的新成果、新趋势，并在当前经济转型升级的背景下对顺商的文化建设、精神引领、产业创新、品牌提升、管理深化、社会责任担当和商会发展等几个方面对顺商未来几年的发展做了预警，并提出了若干对策性建议。本书以顺商精神和文化内核为统领，深入分析了顺商精神在产业发展、技术开发、管理提升、品牌塑造等方面的强大引领力量，从商帮比较、区域经济对比和企业微观群体考察的视角对经济转型背景下的顺商企业特色及其变化做了比较详细系统的分析，以回顾和前瞻性的视角对顺商企业成长规律、顺德政府和顺德商会等组织与顺商发展的关系做了系统分析与对策研究，更从优秀企业家个案分析的角度进一步丰富和形象化地提供了深入认识顺商长盛不衰和创新发展的原因。

谨此作为顺商发展的阶段性研究成果，期待顺商新的腾飞！

01 序言一

03 序言二

01 前言

01 第一章 顺商精神和顺商文化

- 第一节 顺商的界定 / 3
- 第二节 顺商成长基因 / 7
- 第三节 顺商精神特质 / 16
- 第四节 顺商文化特色 / 20

31 第二章 顺商的产业特色与产业发展

- 第一节 顺商的产业体系及产业结构演变 / 33
- 第二节 一枝独大：顺德家电产业的特色及发展 / 53
- 第三节 多业崛起：顺德高新技术产业的特色以及发展 / 58
- 第四节 顺商的产业精神与转型升级 / 63

79 第三章 顺商的技术创新

- 第一节 顺商技术创新的表现 / 81
- 第二节 顺商技术创新的组织形式 / 93
- 第三节 顺商技术创新的进一步思考 / 102

目 录

CONTENTS

109 第四章 顺商的人力资源管理

- 第一节 顺商人力资源管理特色 / 111
- 第二节 顺商人力资源管理的绩效评价 / 121
- 第三节 顺商人力资源管理的模式创新 / 135

145 第五章 顺商的社会责任

- 第一节 顺商精神与顺商责任 / 147
- 第二节 顺商企业社会责任报告 / 155
- 第三节 顺德非上市公司社会责任调研报告 / 165
- 第四节 顺商企业社会责任的思考 / 174

179 第六章 大部制改革背景下的顺德商会发展

- 第一节 对大部制的认识 / 181
- 第二节 顺德的大部制改革 / 188
- 第三节 市场与政府：大部制改革及社会中介组织的作用 / 194
- 第四节 商会的发展及认识 / 204
- 第五节 顺德商会的发展及作用 / 213
- 第六节 商会发挥中介作用的策略 / 221

227 第七章 顺商未来展望

- 第一节 顺商精神的反思与提升 / 229
- 第二节 顺商精神特质下的核心竞争力的打造 / 236
- 第三节 顺商产业的发展方向 / 242

246 参考文献

1

| 第一章 |

顺商精神和 顺商文化