

民营企业 战略投资的 知与行

陈迪明 陈颖◎著

中国大型民营企业战略投资之道 奥克斯集团百亿战略投资实录

“跳出浙江、发展浙江”最为鲜活的企业样本
八年跨度、六大项目、百亿投资的全景展示
亲身经历、亲力亲为、亲笔创作的“三亲”作品
奉献充满实战记录、智慧思考的民企战略投资“四书五经”



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

民营企业战略投资的 知与行

陈迪明 陈 颖 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营企业战略投资的知与行 / 陈迪明, 陈颖著. —
杭州: 浙江大学出版社, 2011.6
ISBN 978-7-308-08742-1

I. ①民… II. ①陈…②陈 III. ①民营企业—风
险投资—研究—中国 IV. ①F279.242

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 105098 号

民营企业战略投资的知与行

陈迪明 陈 颖 著

责任编辑 周卫群
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 19.25
字 数 260 千
版 次 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-08742-1
定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

开 篇 提 示

浙江人经济现象

浙江省委书记赵洪祝说：浙江省已进入“浙江人经济”时代，浙江经济多了一个“孪生兄弟”，而且这个“孪生兄弟”正为中国经济注入活力。

浙江省委政策研究室调查报告显示：600 万浙商在省外投资规模超 3 万亿元，创办各类企业 26 万多家、各类专业市场 2000 多个。

本书大揭秘：民企战略投资，是新时期浙江民企的新创造、新经验。浙商又一次抢占了发展制高点。

实践出真知

裴长洪

中国社会科学院经济研究所所长

案头摆着奥克斯集团投资副总裁陈迪明先生关于民企战略投资的专著打印稿。我记得是在 2010 年 11 月,我主持的社科院国情调研课题组在宁波进行阶段性成果研讨会,并且深入企业进行调研、考察。在奥克斯集团访问期间,不仅听到了陈总关于奥克斯集团成立以来发展历程的介绍,也听说他自己正在计划将奥克斯集团八年多来在战略投资方面的工作进行案例总结并结集成书。没有想到,短短几个月,这本来自企业一线、来自企业高层管理者亲自总结提炼的著作已经完成,十分不易,十分难得!

由于工作的缘故,浙江是我经常去的地方,无论是与政府、高校、企业界的合作,还是一些讲座、论坛等,几乎每年都与经济界各方面的人士经常交流、沟通,使我在学习、研究中收获良多。宁波更是遍地都有可学之处的地方,2010 年当时我所在的中国社会科学院财贸所还与宁波市政府合作成立了“城市教育竞争力研究中心”,宁波因为特殊的地理位置和经济发展,常常被研究机构与学者锁定为案例研究对象。记得我曾这样解释过:“从当今流行的行政和经济区划看,宁波集多种

角色于一身：计划单列市、副省级城市、长三角经济圈重要城市、浙江省内重要城市、沿海重要开放城市等。这样一个具有多维身份的城市，必然在众多的观察和研究领域有相当的典型意义。”因此，当陈总向我们介绍奥克斯集团战略投资的理念、经历、成果时，以至于最终文字成稿，我都有一种强烈的认识与感觉，来自宁波企业的这份案例总结与思考也一定具备很强的现实价值与全国意义。

首先是统一性。案例的视角不是以不同区域的不同企业为研究对象，而是一个区域的一家企业；同时作者本身就是奥克斯集团战略投资的副总裁，所写即所行；更为重要的是陈总在此职位上连续八年的经历，也让内容与思考具有很强的统一性。第二是成长性。奥克斯集团在战略投资领域从幼稚到成熟，经历挫折、收获成功，一种以年代、项目为主线的案例总结与分析，也很好地体现出了企业在全新领域的学习与提升能力，具有很强的借鉴价值。第三是故事性。每个案例由于都是作者亲身经历，所以没有写成新闻报道式的“面面俱到”，而是着墨于许多很人性、很真实的企业高层、政府高层在战略投资、招商引资方面的喜怒哀乐，因此有着很好的可读性。第四是思想性。整书以案例加解析的结构成文，着重点不仅仅放在对案例的梳理与总结上，同时基于奥克斯集团战略投资的案例，又系统地总结了很多“陈氏理论”，例如“四书五经”、“四定四性”等既通俗易懂又蕴含深刻的原创智慧。

新中国成立 60 多年、改革开放 30 多年，投资规模快速增长是我国经济建设的基本实践和基本经验，这是成功的，不能轻易否定。在我看来，无论是过去、现在，还是将来相当一个时期，仍然要把投资拉动经济增长放在第一位。同时加速增长还有一个经验是提高城市化水平。可以说，提高城市化水平，是加速经济增长的主战场。原因很简单，提高城市化水平是发展工业化、信息化、市场化和国际化的基本途径和空间载体，也是转移农村劳动力，发展农村经济社会的重要着力点。同时，它还是投资拉动的重要领域，既是投资的增长点，也是消费的增长点。我所提

出的这些观点,事实上在这本书中也找到了佐证,大型民企的战略投资正在成为投资拉动与城市化水平提升的重要“推力”。

陆游曾有诗句言:纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。世界经济、中国经济正在面临越来越多的不确定性,以往的经验、理论在一定程度上也出现了滞后性与不适应性。要想更好地找到符合企业、符合国家未来发展的路径,就需要更多像陈迪明先生这样的,既从事着亲历亲为的实践、并且竞争最为具体的经济活动;同时又能够带着思考与总结的习惯与认知,深入地对新趋势、新动向进行梳理与提炼;并且能够积极、主动地与更多的企业家、专家分享、探讨,以期能够更好地推动更多的中国企业从“盲动型”走向“智慧型”。

陌生的熟人 行进的思考

黄江伟

2010 中国十大品牌专家 宁波关键点品牌策划有限公司首席咨询师

来宁波八年了,和迪明兄相识也有八年啦。

回头看这八年,基本上在宁波干了三件事:其一,个人持续八年为甬商在内的浙商提供围绕品牌管理、营销策划的咨询服务;其二,作为一个创业者,两年前开了家名叫关键点的品牌策划公司;其三,作为主要策划人,推动了“风云甬商”年度经济人物的评选及围绕甬商整体品牌提升的活动及案例总结推广。而幸运的是,这八年中几乎在不同阶段的不同状态中,都与迪明兄有着不少难忘的“交集”,包括这本凝聚着他八年时间积淀与思考的文集。

认识迪明兄,缘于奥克斯集团。2003 年的奥克斯,正在展开包括汽车、手机、医院、房产在内的战略版图的大规模积极扩张,也吸纳、招募了不少来自五湖四海的各界精英。迪明兄是 2003 年 2 月进入集团的,我是 2003 年 9 月进入集团的,我们的办公室在一个楼层。在那段时间里,迪明兄对于不少奥克斯集团中高层来讲是一个神秘的人物。以前是鄞县主管财贸的副县长、现在是集团战略投资的副总裁,至于具体干什么、干了什么,对于那个时候的我们来讲,既是十分神秘的,也是

不便打听与沟通的。对他的接触与了解,也仅限于对以往背景及现在职务等有限信息的了解。随着时间的推移,由于其女儿陈颖在大学所学专业及出国留学等缘由,我们经常就营销专业及论文等私事一起交流、沟通,一来二往,成为工作环境中极为尊重的兄长与朋友。

而对这位熟人的陌生感,始于我自身创办公司的这几年。我是2006年离开奥克斯集团的,虽然每年与迪明兄也经常见面、聊天,但更多是一起叙叙旧、海阔天空漫谈些事情。而恰恰也是在近几年,“实业奥克斯”、“宁波奥克斯”之外,“投资奥克斯”、“全国奥克斯”的品牌形象逐步开始清晰,而南昌、上海、天津、深圳、海南所对应的中西部开发、长三角龙头、环渤海湾经济圈、深圳扩市、国际旅游岛等国家大战略布局的背后都看到一些奥克斯的“动作”。此时的我所曾经熟悉的奥克斯对我来讲陌生了,曾经熟悉的迪明兄对我来讲陌生了,于是我更想知道在每年宁波工业经济风云榜数字背后奥克斯的变化、郑坚江的变化、民企战略规划的变化。事实上,当迪明兄打开话匣子,与我畅聊这八年来他所从事的工作、他所经历的故事、他所感悟的点滴时,我是十分震惊的。因为这个熟人此刻对我来讲是“陌生”的,陌生的程度甚至有点让我觉得未曾与他、与这家企业熟悉过。

这种震惊有几个方面,其一,迪明兄连续八年在一家企业担任负责战略投资的副总裁、经手覆盖全国东西南北中六大项目的百亿投资,在我有限的“知道分子”看来,这可能是绝无仅有的;其二,奥克斯这八年多的战略投资过程经历了自身汽车退市、国际金融危机等重大外界变化因素,同时又与国家大政方针的宏观布局紧密关联,体现出草根民企在做大做强实业之后的新动向、新变化;其三,奥克斯集团所从事的几大项目投资,不仅有“工业+地产”,也有“体育+旅游”;不仅有“主打创意产业的总部经济”,也有“主打绿色主题的低碳经济”,形式多样,与区域、政策的结合度较强;其四,迪明兄在进行本职工作的同时,已经在积极思考与总结围绕民企战略投资的“门道”,有些理念与方法的总结已经具备很高的水准。

迪明兄围绕民企战略投资的第一堂课是在我公司讲的,之后我又在上海的宾馆里、高校的课堂中、奥克斯集团的会议室里听过了他围绕不同案例进行的总结与思考。承蒙他的抬爱,我们经常有空一起就这些案例的总结与理论的梳理进行交流与探讨。我本质上是一个文字工作者,所以深知去总结八年过往所需花费的精力与辛苦,当然也与他一起分享着一字一句逐步成文的欢喜与欣慰。看到这个文集的最终成稿时,我对迪明兄说,这算是完成了官、产、学的融会贯通啊,也是对更多甬商、浙商在未来战略投资领域提供了一本难能可贵的实践版教材。

每个个体在充斥着经济性的社会中,每个行为的驱动与结果也许都是可以用经济化的指标去评价与衡量的,就像迪明兄作为奥克斯的投资副总裁,每一次项目从构架与成功,也都获得了来自董事长、董事会的褒奖与肯定。而与此同时,每个个体又是有着很强的社会属性的,将八年多的职场感悟、将八年多的思考点滴、将更多个日日夜夜,在没有任何经济利益的驱动下,用二十几万的文字沉淀下来、发酵出来,他是希望奉献给更多的企业家朋友、奉献给社会、奉献给从弱小走向成熟的民营企业群体。这恰恰也是我在做项目咨询之余,最感兴趣、最愿意付出的一项事业,所以我要向迪明兄起身致敬!

战略投资是“马不停蹄”的,而迪明兄能够做一个行进中的思考者,才使得自身的经历、奥克斯的经历没有仅仅成为一种行为、一种记录,而是通过这样系统性的总结与提炼,能够看到更多民企战略投资的规律性、更大的普遍性、更强的借鉴性,这也是我们每个人能够从这二十几万文字中获得的精神与力量所在。

从浙江人与浙江人经济谈起

该用怎样的语言,解码浙江人的创业创富奇迹?

该用怎样的途径,获知浙江人经济究竟有多大?

临近 2010 年岁末,一份被浙江省委书记赵洪祝称之为“比较客观全面,从中我们了解了省外浙江人经济的发展状况和特点,也听到了促进省外浙江人经济持续健康发展的意见建议”的《关于促进省外浙江人经济与浙江经济互动发展的调查报告》新鲜出炉。这份报告显示,省外浙江人数量达到 600 余万人,占浙江总人口 5000 万的 10% 多;浙商省外投资总规模超过 3 万亿元人民币,其中从浙江输出的资本约 1.3 万亿元,由当地经营收益转为投资的资金达 8000 亿元;浙江人省外创办各类企业 26 万多家,各类专业市场 2000 多个,浙江人在省外所创造的年销售规模已与浙江全省的年 GDP 总量相当。

同样一则来自官方的资料称,50 万浙江农民走出浙江,在省外承包土地 3000 万亩,与浙江全省现有耕地面积相当,等于在省外再造了一个浙江农业。

浙商海外投资也有了新图谱,从浙江省商务厅公布的数据中获悉,截至 2010 年 4 月,浙江全省经核准的境外企业和机构共计 4075 家,累计中方投资额达到 42

亿美元。有 150 多万浙江人在海外经商,浙江企业境外投资的境内主体数和境外企业数已连续多年居全国第一。

浙江省的自然条件是“七山一水二分田”,历来就缺铁、少煤、无油,资源禀赋紧缺,内外市场制约程度较高。然而,这些因素“倒逼”浙江人走出去寻求活路,勤劳、智慧、勇于开拓成为浙江人的精神食粮,从而“走出去”也最终成为浙江人的专长。

我最推崇浙江省工商行政管理局局长郑宇民在一篇《沧海横流方见英雄本色——写给激流勇进的民企六十个典型》文章中,这样一段描写浙江人的文字:

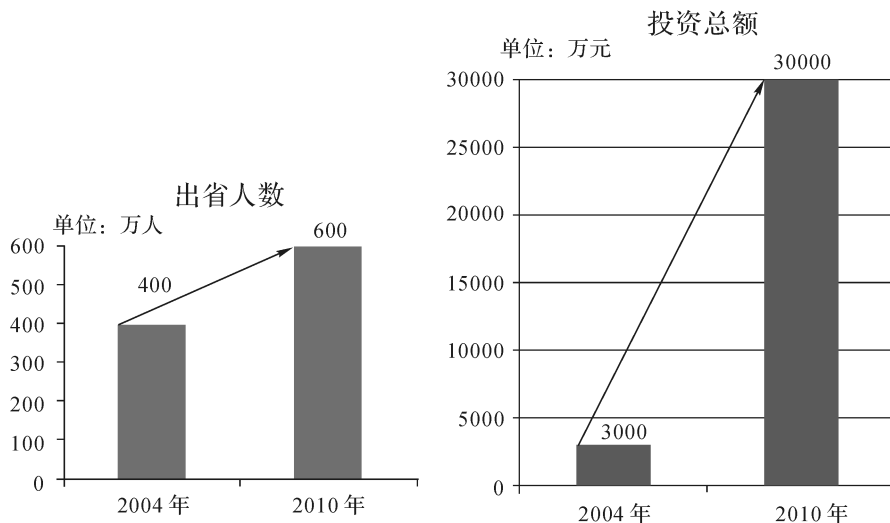
改革开放三十年市场之路,浙江人是拾荒者,更是拓荒者。在历史的缝隙里,浙江人怀着最朴实的向往以决然的行动走上了一条历史性的变革之路。

他们变废为宝、点石成金、空穴来风、无中生有,把市场经济的“活力”演绎得生龙活虎;

他们千山万水、千言万语、千辛万苦、千方百计、前赴后继、坚忍不拔,把改革开放的“艰辛”阐释得淋漓尽致;

他们是改革的试验者,是开放的试金石。因为他们的存在,才确立了我们改革开放的最伟大的成果——造就了一大批真正意义上的市场主体;因为他们的实践,才积淀了改革开放的最宝贵的财富——足以支撑市场主体去搏击市场的企业家精神。

浙江人经济被作为一个经济概念来定义,当追溯至 2004 年。《中国财富》评出了 2004 年中国十大经济概念。该杂志认为,一个经济概念的流行,预示着这个经济名词相关联的领域兴起,比如“浙江人经济”。同时入选十大经济概念的有“总部经济”、“拇指经济”、“F1 经济”、“搜索力经济”、“循环经济”、“科普经济”、“体验经济”、“奥运经济”、“直接经济”。《中国财富》是这样诠释浙江人经济的。该杂志称:



出省人数增加 50%, 投资额增加 9 倍

图 1 浙商出省攻城略地创造“浙江人经济”

“浙江人经济”不是“浙江经济”。前者是 GNP 概念,后者是 GDP 概念。更重要的,后者是一个地区经济的概念,前者更多的是文化概念。

浙江人之所以敢打出“浙江人经济”的旗帜,大概有以下几个原因。第一,浙江人在浙江省以外的人数众多,已达到某个“数量级规模”。据浙江商会的估计,浙江省以外的浙江人总数在 400 万—500 万之间(其中 160 万是温州人);第二,这个巨大的在外投资兵团拥有强大的财力和市场运作能力;第三,浙江人的文化基因十分明显。浙江文化的一面是“恋家不守土,敢闯知进退,爱财不惜财”,其核心则是强烈进取、吃苦耐劳的商业品质。

“浙江人经济”正在对全国产生影响,因而这不仅是浙江人的经济现象,也是全国性的经济现象。

今天,你若想知道浙江人经济究竟有多大,我赞同要“三看”:浙江省内的、全国的和世界的。一个是浙江人在浙江省内的经济,一个是浙江人在全国范围内的经济,一个是浙江人在国际上的经济。现在统计和了解的仅仅是在浙江省内的这一块经济,真正参与国内市场、国际市场,利用国内资源、国际资源的情况还无法了解得一清二楚,尽管浙江省有关部门通过省外各地调研刚获得一份最新数据。但是,有一点可以肯定:“哪里有市场,哪里就有浙江人”,“敢为人先的奇思妙想、四两拨千斤的创富传奇”,风光无限的浙江人引领中国创业创富群体的最强音。

今天,当您了解到“浙商”成为具有世界影响的中国现代第一商人群体的时候;当您看到 23 年来始终沉迷于饮用水生意的宗庆后 2010 年登上福布斯中国大陆首富榜的时候;当您列数中国 500 强企业发现浙江和浙江籍企业总是位居前列的时候,您会同我一样,对浙江人和浙江人经济高看一眼,对浙江人和浙江人经济给予信赖与尊重。

阮加文在《当浙商成为首富》一文中曾这样写道:宗庆后今天所拥有的财富很少有人望其项背,但他的商业实践在庞大的浙商人群中并不是独一无二的,类似的“草根”随处可见。万向老板鲁冠球原来是打铁的,正泰老板南存辉原来是修鞋的,被称为东方好莱坞的横店影视集团老板徐文荣原先是种地的,饰品大王周晓光原来是一个走街串巷的女货郎。相同的草根出身,相同的创业精神,相同的经营理念——在过去的 30 年中,使越来越多的浙江商人因此走向成功。

浙商研究院院长吕福新教授于 2004 年对“浙江人经济”发表过精辟的论断,他指出:浙商的优势,是在“体制改革和市场形成的先发优势”以及“专业市场和传统产业的集聚优势”的基础上,形成“个人独立和关系展开的主体优势”,浙商并非少数商业精英或儒商,而是成群或联合的,具有国民性或民众性。

曾获中国经济学界最高奖“孙冶方经济科学奖”的许小年教授,也对浙江人经济感慨颇多。他在“2009 浙商大会”上说:“我特别喜欢浙江,因为浙江‘很生动、很

丰富’,来到浙江就感觉充满活力,心情也很放松。”他又说:“浙江是市场化程度最高的区域,对于浙江而言,企业家是最为宝贵的资源。”

2004年,对于浙江人来说是一个重要的时间节点。在这一年,时任浙江省委书记的习近平提出了一个重要的战略思想,这就是著名的“跳出浙江,发展浙江”的科学论断。

“跳出浙江,发展浙江”,是一句口号,更是一面旗帜。它令浙江人欢欣鼓舞,因为他们早就是这个口号和旗帜的实践者了;它激发浙江人昂起头、挺起胸,大踏步走向全国、走向世界,因为在他们身后有政府撑腰做后盾。

由《浙商》杂志、浙江在线新闻网站、钱江晚报联合推出,以广大网民和读者投票多少为序并经有关专家评审通过,《“跳出浙江、发展浙江”战略确立,浙江、浙商将在更广阔天地寻求发展》,入选2004年浙商最有影响力10大新闻事件。专家评语是这样的:

亚当·斯密曾说,一个国家的发展,一个国家财富的增长是跟市场的扩张和专业化的分工这两者的互动紧密联系在一起的。把“跳出浙江,发展浙江”作为战略部署提出来,虽然与浙江省多年来的发展模式一脉相承,但也意味着新一轮战略部署已经有了更多的内涵和更高的层次。跳出浙江,发展浙江,在浙江为全国发展做出更大贡献的同时,浙江也必将获得更快的发展。

今天的浙商,已成为财富的象征,已成为最成功、最具影响的中国商人的代名词。浙商的每一步前进,浙商的每一种探索,都带有全国性的示范和标杆意义。

《浙商》杂志自推出《浙商2004全新版图》以来的6年间,浙江在全国各地(除浙江外,不包括港澳台)经商办企业的人数增加了50%以上,而浙商在省外的投资

总规模更是之前的10倍之多,如今的省外浙商正向大项目、大企业、大平台集聚发展。省外浙江人经济的发展,为创业地注入了新的活力,成为推动当地经济发展的一支重要力量。

“浙江人经济”拓展浙江经济。有两件事情让浙江人感到骄傲:一是浙江凭借先行先发优势,成为全国经济发展速度最快、最活跃的地区之一;二是600万+150万的浙江人活跃在全国乃至全球各地,做生意、办实业、赚大钱。

“浙商最大的天赋和才能就是整合资源的能力。有人夸赞,正是这样的能力,使得浙江这个资源小省成为经济大省。”“一遇雨露就发芽,一有阳光就灿烂”,有人用它来描述浙江人的文化基因和以创业创新为核心的浙江精神。事实确是如此。“粮食飞地”、“工业飞地”、“资源飞地”等,一个个新经济概念在浙江人的智慧创意下应运而生。

我是地地道道的浙江人,遗憾的是未能成为一名浙商老板,只是一名帮着浙商老板谋划走出去攻城略地的职业经理人。但我是第一个将浙江民企走出去攻城略地的行为概括为“民企战略投资”,并将自己亲身经历的八年工作和实战投资案例总结成文,深挖理论,最终形成“民企战略投资知与行”的第一人。

名词解释:民营企业战略投资

所谓民营企业战略投资,指的是在民营企业发展战略导引下,为推动企业转型升级,提升竞争能力,在企业一定产业基础上,通过项目包装谋划、同政府沟通交流、投入资本要素等一系列策略行为,从而获得企业长期发展所需战略资源的经济活动。

“战略投资”,改变了以往民营企业“片面追求规模、盲目跟风投资、治理机制缺失”等低水平的传统扩张方式。“战略导引”、“产业基础”、“策略

行为”、“战略资源”是民营企业战略投资的四要素。民营企业做战略投资的根本出发点与目的就是推动企业转型升级,做大做强优势产业,提升企业竞争能力。

宁波和浙江地区的民营企业,其活力指数(经济影响力、品牌影响力、创新影响力、国际影响力)一直领跑全国。以浙江地区的民营企业为蓝本,其在改革开放以来三十年的发展轨迹,本人研究认为,可以划分为三个阶段,每一个阶段大体都经历了十年。

第一个十年,即上世纪 80 年代,基本上是以“产销倍增计划”为发展指导方针,这一方针有力地推动了宁波、杭州、温州、台州、绍兴、嘉兴等地,以民营企业为主体,带动农业和多种经营同步发展,农村经济全面快速增长,同时为吸纳农民充分就业、劳动致富起到了“蓄水池”与“助力器”的作用。浙江地区民营企业数量之多为全国之最,这阶段全省各地经济规模普遍出现了“三年翻一番、五年翻两番”的创业创富奇迹。

第二个十年,即上世纪 90 年代,走“三上一高”之路成为新的发展指导方针,强调企业上规模、技术上档次、管理上水平、提高经济效益。坚持立足企业的挖潜、改造、配套和提高;坚持以产品为龙头,调整行业、产品结构,推进技术进步,提高产品品质;鼓励发展横向经济联合,做大企业规模与产业集群;健全、完善行业管理和企业内部管理,向管理要速度、要效益。这阶段浙江地区大批龙头骨干企业一跃成为行业标杆。

第三个十年,即 21 世纪前十年,实施战略投资成为浙江民企转型升级的新理念新路径。对于战略投资,浙江民企认识最早、行动最快、表现最为活跃,他们带着企业的资源去整合全国甚至全球资源,走出去攻城略地,有力地促进了企业结构调整与产业转型升级,经济规模越做越大,企业竞争力越做越强。“跳出浙江,发展浙江”,不但使资源小省的浙江突破发展“瓶颈”,而且再度引领全国,创造了著名的