

闽南民企

的

百亿与百年

詹伟峰 著

Minnan Minqi de Baiyi yu Bainian



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

闽南民企 的 百亿与百年

詹伟峰 著



厦门大学出版社 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

闽南民企的百亿与百年/詹伟峰著. —厦门:厦门大学出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-5615-4832-5

I. ①闽… II. ①詹… III. ①民营企业-企业管理-研究-福建省 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 271842 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@xmupress.com

厦门市明亮彩印有限公司印刷

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

开本:720×970 1/16 印张:16 插页:2

字数:260 千字

定价:45.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

序 一

让民营企业再次助力 区域经济的腾飞

作为中国经济最为活跃的区域之一,福建闽南地区在不到全省 20% 的土地面积上,占据了超过 50% 的经济总量,其中民营经济又占据了绝对主导地位,无论是企业的数量还是就业人数,都占到了整个区域经济的 90% 以上。

截至 2012 年底,仅泉州地区亿元级企业数量就已经达到 1 700 多家,境内外上市的企业达到 77 家,中国驰名商标 105 件,实现了 3 个产值超千亿、15 个产值超百亿的产业集群,5 个产业集群跻身“中国百佳产业集群”。其中,晋江中国鞋城、石狮服装城、南安水暖城等都已经成为全国同类产业的“标杆”。

民营企业已然成为闽南经济的代名词。闽商与闽南民营企业 30 年的发展历程也是中国现代民营经济发展的一个缩影。

随着 21 世纪第一个 10 年的结束,高速发展的全球经济开始逐渐进入了“波谷”,特别是随着中国奥运年的远去,4 万亿元经济刺激政策效应的削弱,以及中国人口红利的逐步散去,摆在中国民营经济面前的困境进一步显现,特别是起步于“三来一补”产业,构建在传统经济基础上的闽南民营企业,危机似乎更为严重。

1. 闽南民营企业大多徘徊在几亿、十几亿,甚至几十亿产值的阵营中,无法突破。相比之下,浙江、广东、江苏等地区,诸多企业却已经在向千亿产值冲刺。

2. 面对纷繁复杂的市场环境,品牌、技术、渠道、生产等,这些似乎都无法让企业获得可持续发展,闽南民营企业的核心竞争力到底是什么?

3. 面对上市的“诱惑”与“陷阱”,闽南民营企业到底应该如何抉择?

4. 企业的本源是“利润”,面对“庞杂”的财务数据,作为老板,怎样才能让

自己和高层经营管理者都能清晰“数据”背后的“危险”与“机遇”？

5.无人可用的“尴尬”已经成为闽南民企的一大“心痛”，不仅一线“劳工”缺口巨大，而且真正能用的“得心应手”的中高层管理人员也不多。更为普遍的是职业经理人的“朝秦暮楚”。

6.企业文化，似乎是个“虚无”的东西，似乎是企业装扮的“门面”，但华为的“狼性文化”、“廉政宣言”，阿里巴巴的“阿里橙文化”、“六脉神剑”，万科的“阳光照亮的体制”等等，却无不对企业的发展贡献巨大，那么，企业文化到底应该如何来助力企业的可持续发展呢？

7.“渠道为王”，这个曾经风靡全球的“真理”，今天似乎显得那么脆弱，闽南民企中的运动鞋服行业似乎正在经受“渠道裂变”的“阵痛”，以“代理商”为主要形式的渠道“批发模式”，该走向何处？

8.“O2O模式(线上线下模式)”可为传统产业为主的民营企业所用吗？敢吃螃蟹的企业(如安踏、特步、新亚等)已先走一步，并有明显收益，其他同类企业还等什么、顾虑什么？

诸多问题困扰着闽南民营企业的每一位创业者和各层级职业经营管理者。无论是企业界、学术界还是政府，都在不断地思考与探索。笔者作为闽南民营企业研究者中的一员，曾多次牵头组织进行了专业的、深入的研究和探讨，并先后出版了针对民营经济的研究专著，如《信息经济与区域经济发展》(中国人民大学出版社)、《现代泉商形成与发展研究》(厦门大学出版社)和《销售链管理》(中国人民大学出版社)等。

今天，实业界的詹伟峰老师，凭借其曾在国内本土一流咨询公司的系统、专业的咨询经验，并结合其先后在上海、浙江和闽南一线品牌民营企业中担任中高层职务的实战经营管理经验，对闽南民营企业进行了深入、系统的对比分析、思考和总结，从而对闽南民营企业如何突破上述困境，全方位地从企业战略、财务、人力资源和企业文化等八大层面提出相应的策略建议，为我们的创业者和中高层管理人员提供了借鉴与思考。

本书不仅对目前正在闽南民营企业中积极实践“做大做强”的创业者和各层级管理人员具有很好的思考和借鉴作用，而且对于所有本土民营企业的可持续发展都有很好的参考价值，同时，对于有志于研究中国本土民营企业和民营经济，特别是闽南民营企业和闽南经济发展研究的同仁也有很好的参考意义。

当然，闽南民营企业正处在“二次创业”的关口上，面对纷繁复杂的市场环

境、社会环境,闽南民营企业任重道远。我们依然期待着广大闽南民企的二次创业者继续发扬闽南人“爱拼敢赢”的精神,在学习、借鉴各种外来的、优秀的民营企业实践的基础上,持续思考、探索与实践,以真正实现“二次创业”的成功,为闽南经济的发展、家乡的腾飞作出更大的贡献!

泉州师院陈守仁工商信息学院院长
福建省民营企业研究会名誉会长
欧阳钟辉博士(美国哈佛大学)

序 二

破茧而出，化蛹为蝶

经过二三十年的发展，诸多闽南民营企业取得了一次创业的成功，积累了一定的技术、资金和团队等。闽南区域也成为全国民营经济最为活跃的地区之一。然而，随着经济的发展、市场竞争的加剧，闽南民企一度引领全国民营经济发展的局势被打破。相比于浙商、苏商、粤商和鲁商，闽商显得“后劲不足”，不仅在规模上落后于其他民营经济活跃区域的企业（如浙、粤等地民营企业的资产规模动辄上百亿，甚至千亿，闽南民企达到百亿的却是凤毛麟角），而且在新经济、新技术领域（如信息产业、电商行业等）也明显滞后，缺乏有力的竞争者。

作为一直致力于闽南民营企业研究的华侨大学来说，我们也不断在研究和探索闽南民营企业可持续发展问题。经过这几年的研究，我们发现，与江、浙、粤民营企业相比，闽南民营企业在经营管理过程中，有着自身的优势，比如创业者的激情与胆识，敢拼敢闯的精神，以及浓厚的品牌意识等等。但我们也有明显的劣势与不足，突出表现在以下方面：

一是我们的内部管理意识与水平相对薄弱。江苏、浙江与广东等地的民企由于与国外接触较早，而且经商的意识与渊源更深、更早，因此，其民营企业的经营管理水平相对更为超前，更具有现代化的经营管理理念。反观我们自身，闽南民企的管理则相对粗放，几乎还处于“产品竞争”时代，以销售推广为主导，离真正的现代化企业经营管理还很远。

二是我们的人才储备和梯队建设相对落后。这一方面基于地缘因素，闽南地区偏安一隅，很难吸引到全国各地，甚至全球化的优秀人才，很多名牌大学生都趋向于“北上广深”和江浙地区，来到闽南的少之又少；另一方面基于历

史因素，闽南地区的教育水平与其经济发展水平不相匹配。加上企业自身人才培养意识和能力的不足，在用人、育人方面更多趋向于短期利益，缺乏对人才的长期引导和培养，进一步导致企业在实现可持续发展过程中人才的短缺与匮乏！

有困难不怕，关键在于我们面对困难时的态度和采取什么样的策略。如果闽南民营企业老板敢于直面困难，勇于突破自我瓶颈，那么就可能像破茧待出的蝉蛹，必将化蛹为蝶，展翅高飞！

曾先后在乔丹体育、虎都男装等闽南民企担任中高层职务的詹伟峰老师，凭借其良好的专业知识储备（西安交通大学硕士研究生，曾任职于国内一流咨询公司，以及先后为十多家江浙民营企业进行战略、营销和人力资源管理咨询），写出《闽南民企的百亿与百年》一书，通过大量的案例分析系统地提出：闽南民企要实现可持续发展，实现做大做强（百亿与百年）的梦想，就必须构建属于自己的现代化企业管理机制。

第一，要明确企业的发展方向和目标，明确民营企业可持续发展的核心竞争力。这是办企业、进行“二次创业”的前提。

战略就像我们人体的头脑，是我们的中枢神经，我们的一切言行举止都是由它来决策和支配的。没有战略，销售队伍就不知道“枪”往哪里打，也无法集中优势“火力”迅速击败对手；没有战略，研发队伍就不知道研发的目的是什么，是要领先于对手，还是满足市场需求，抑或只是妆点门面；没有战略，生产就不知道要走向何方，面对劳工短缺、物料上涨、人工成本急剧上升，怎么办？没有战略，人力资源管理就可能成为“无头苍蝇”，每天只是疲于应付低效率的招聘、人事、培训等工作，完全无法未雨绸缪地为企业进行人才储备、梯队建设等等。

第二，要建立系统的现代化企业管理机制，助力闽南民企实现可持续发展。

一次创业时，闽南民企可以凭借老板和家人的闯劲，吃苦耐劳就能够获取财富，因为那个时代是“产品稀缺”时代，只要产品好，再有点品牌意识，就不用担心销路问题。但现在我们不仅要面临国内市场、品牌的激烈竞争，还要面临国际品牌的强大冲击，没有创新的产品，没有良好的性价比，没有优质的服务质量等等，就不可能获得消费者的认可，占领市场。而这些，就需要我们构建高效率的组织体系、科学的决策机制、快速反应的研发机制、高效益的生产管理和销售管理体系，以及良好的用人机制、激励人心的文化氛围等等，每一个

环节都缺一不可，它们共同构成闽南民企的现代化管理体系。

第三，要构建高效率的执行体系，确保企业的持续改善。

没有执行力，再好的战略和管理机制都是空谈。因此，构建高效率的执行力体系就成为闽南民企实现“百亿与百年”梦想的保障。在本书中，詹伟峰老师通过两个层面来系统阐述闽南民营企业应该如何构建高效率的执行体系：一是机制的构建，即“内控体系”的设计和完善，这是一种强制性的、硬性的条件和规定。正如那句管理箴言所说的，只有监督的才可能被执行！二是“执行力文化”的塑造，即通过软性的、自主的，但是具有足够强大的“舆论性”、“群众性”的监督来促使员工自我约束和执行。

最后，衷心祝愿闽南民企的老板们能够博采众长，从本书得到启迪、获得灵感，从而有效地助力企业的“二次创业”进程，实现“百亿与百年”的梦想！

华侨大学工商管理学院副院长

陈金龙教授/博士生导师

目录

001	第一章 闽南民企的核心竞争力
002	一、缘起：闽南民企之殇
004	二、闽南民企的核心竞争力是什么
011	三、科学的现代企业管理机制才是“王道”
017	第二章 战略管控：为“百亿与百年”梦想起航
019	一、战略之失
022	二、卓越的战略领导力
024	三、战略规划与管理体系设计
036	四、专业化与多元化
040	五、上市，成也萧何败也萧何
043	第三章 财务：让老板看懂财务报表
045	一、财务之“道”
049	二、科学的财务管理体系
065	三、财务管理组织保障

073

第四章 人才策略:驭人之道

075

一、驭人之道:老板的境界与胸怀

079

二、战略 HR 体系的构建

105

三、中长期激励机制

111

第五章 文化洗礼,古圣先贤的智慧

113

一、文化的价值和作用

118

二、现代企业文化体系设计

126

三、企业文化的宣传、推广和评估

131

第六章 渠道策略:合纵连横

133

一、渠道的本质

138

二、科学的渠道分销体系构建

148

三、直营渠道的构建与管理

153

四、不可错失的盛宴:电商

159

第七章 研发破局:“东方犹太人”的崛起

161

一、闽南民企研发设计的困境

164

二、科学构建,重现辉煌

179

第八章 精益生产:没有最好,只有更好

181

一、闽南民企生产管理之痛

184

二、闽南民企生产管理改善之门

199

第九章 百年品牌:桃李不言,下自成蹊

201

一、闽南民企品牌之殇

204	二、品牌规划与策略
219	三、品牌管理——危机公关
227	第十章 执行力:送东风
229	一、打造我们共同的精神信仰
233	二、强化目标管理
235	三、实施标准化作业
239	四、构建内控管理体系,深化监督

第一章

闽南民企的核心竞争力

引言

中国有“富不过三代”的古训，百亿与百年，是一个民企难以逾越的“龙门”。

三十年河东，三十年河西。中国商帮的更替和现代区域民营企业的轮流坐庄再一次验证了这一点。

2012年阿里巴巴实现了万亿交易额，马云提出要做“102年老店”的时候，快速崛起的闽南民营企业却在几亿到几十亿的阵营中几度徘徊，始终无法逾越，比如：运动鞋服行业的安踏、特步、361度、乔丹、鸿星尔克、贵人鸟、德尔惠；男装行业的七匹狼、九牧王、劲霸、柒牌、利郎、虎都、才子；快消行业的银鹭、雅客、盼盼……

面对同属于民营经济活跃的浙江、山东、江苏和广东，诸多企业似乎轻而易举地跨越了百亿的门槛，如苏宁、娃哈哈、阿里巴巴、雅戈尔、红豆、正泰、华为、万科等等，而曾经在21世纪初风起云涌的闽商，却被远远抛在后面。

据统计，截至2012年年底，越过亿元的泉州企业达到1680家，但超过百亿的民营企业却屈指可数。在《2012年中国民营企业500强》榜单中，浙商占据142席，苏商占据108席，鲁商43席，粤商23席，而闽商仅有4席；超过百亿门槛的，闽南民企中仅有福建达利集团和恒安集团。“百年”，对于闽南民营企业来说更是一个遥远的梦想。

如何实现“百亿与百年”的梦想，如何实现突破，成为摆在闽南企业老板面前的一道难题！

一、缘起：闽南民企之殇

作为中国民营经济最为活跃的闽南地区,2013年1月,泉州市政府组织大泉州地区民营企业召开了第六次“千企大会”,从第一次大会提出的应对金融危机,到改善政府服务;从推动企业上市,到加快自主创新步伐,这一次大会进一步提出了民营企业的“二次创业”。为了提升闽南民营企业的核心竞争力,助力民营企业的可持续发展,政府与民营企业一道,可谓戮力同心,积极谋划。截至今天,泉州民营企业也不辱厚望,交出了一份“满意”的答卷:泉州地区亿元级企业数量已经达到1700多家,境内外上市的企业有近80家,中国驰名商标105件,实现了3个产值超千亿、15个产值超百亿的产业集群,5个产业集群跻身“中国百佳产业集群”。

回望民营企业“二次创业”的提出,其初衷主要还在于,基于闽南民营企业一次创业所实现的“原始资本”,在快速变化的国内外环境以及进一步加剧的市场竞争条件下,通过对自主创新、品牌经营等高附加价值的投入来实现产业模式的转变,提升企业的竞争力,从而实现民营企业的“做大、做强”目标,正如在第五次“千企大会”上,徐钢书记提出的“我们希望,经过5年的努力,泉州能够涌现出10家以上的百亿企业,培育出若干个具有国际竞争力的大企业、大集团”。然而,当我们走入2013年的时候,我们发现,这个目标离我们似乎“越来越远”了。

首先,我们闽南民营企业并没有实现“做大”的目标。与自己相比,我们似乎更大了,亿元级、上市民营企业都更多了,但是,与同属于民营经济发达的浙江、江苏、广东等地区相比,我们可以发现,我们已经落后一大截了。以“百亿”级企业为例,2012年我们闽南地区民企年销售收入超过“百亿”的仅有2家:达利集团和恒安集团。我们大部分的民营企业都在几亿到几十亿的阵营中徘徊:运动鞋服行业的安踏、特步、361度、乔丹、鸿星尔克、贵人鸟、德尔惠;男装行业的七匹狼、九牧王、劲霸、柒牌、利郎、虎都、才子;快消行业的银鹭、雅客、盼盼、亲亲;水暖行业的九牧、申鹭达、中宇、辉煌……其中鞋服行业在2012年最有希望跨过“百亿”门槛的民营企业当属安踏公司(“二次创业”的模范),但它却止步于2011年实现的89亿元,在遭遇了行业的“冷风”后,2012年仅实现销售额76亿。由于运动鞋服行业的紧缩,加上企业自身的策略调整(高额库存的消耗和大批量低效店铺的整合等),安踏公司要实现“百亿”门槛,在未

来的3~5年内都将是一个极大的挑战。

在电商这个中国未来市场最具发展前景的行业,“泉州制造”占据了大半个江山:“淘宝”网上的棉衣和羽绒服有近80%产自泉州,“凡客诚品”鞋品有60%以上在泉州下单,服装、箱包、茶叶、水暖卫浴等一系列产自泉州的消费品几乎“绑架”了国内电商的网货供应渠道。然而,我们却没有诞生一家高质量、上规模的民营电商企业。浙商中的阿里巴巴公司在2012年实现了万亿的销售额,并一跃成为电商行业的领头羊,不仅在国内遥遥领先,在国际市场也是“执牛耳”,远超之前的亚马逊和ebay;闽商却只是“为他人作嫁衣”。

对比于闽商民营企业“百亿”门槛的难以逾越,浙商、苏商、粤商和鲁商似乎是那么的轻而易举。雅戈尔、美邦、娃哈哈、阿里巴巴、正泰、苏宁、华为、万科等等,每一个省份都至少有十几家,甚至几十家进入“百亿俱乐部”,而且都或多或少有若干个上500亿,甚至1000亿的民营企业,但我们闽南民企却一个也没有。

其次,我们似乎也没有“做强”。在2012年8月全国工商联公布的《2012年中国民营企业500强》榜单中,浙商占据142席,苏商占据108席,鲁商43席,粤商23席,而闽商仅有4席,属于闽南的则仅有2席,就是前面提到的达利集团和恒安集团。再看企业在行业中的地位,闽南民营企业几乎没有在所在的行业中占据“头把交椅”的,更不用说遥遥领先了。体育用品行业的领导厂商有耐克、阿迪和李宁;男装中有雅戈尔、杉杉;皮鞋行业有奥康、红蜻蜓;陶瓷卫浴中有科勒、TOTO等;石化更不用说,本身就是国有资源占据垄断地位。相比而言,浙商中的阿里巴巴、娃哈哈、雅戈尔、正泰等,苏商中的沙钢、苏宁、雨润等,粤商中的万科、华为等都已经成为了行业的领头羊和标杆。另外,在新兴的高科技行业里,诸如电商、信息、通讯行业等,闽南民企也缺乏应有的一席之地。石化、鞋服和快消品(都隶属于传统的、劳动密集型的产业)仍然是我们的三大支柱产业,其占GDP的比例非常大。我们有“群狼”,但没有“狮子”和“老虎”。

如何突破?

本书针对闽南民企的现状,结合笔者十几年的咨询及在上海、浙江和闽南民营企业中的中高层管理实践经验,将以“闽南民营的百亿与百年”为题,通过对比分析,系统地阐述闽南民营企业如何实现突围。系列文章将从“闽南民营企业的核心竞争力”开篇,明确指出,品牌、产品/技术、资金、渠道和人才/资源等单一因素都不可能真正成为闽南民营企业的核心竞争力。要实现闽南民营

企业的“百亿”和“百年”目标,构建并积极实践科学的现代企业管理机制才是王道。而如何构建并实践科学的现代企业经营管理机制,闽南民营企业需要从战略、财务、人才、文化、渠道、研发、生产和品牌等8个层面逐一展开思索和实践(见图1-1)。通过对民营企业的经营之道(管理原理和规律)以及“术”(具体策略)的讲解,并结合优秀企业的实际案例剖析,为企业打造“百亿”与“百年”远景目标出谋划策、“抛砖引玉”。

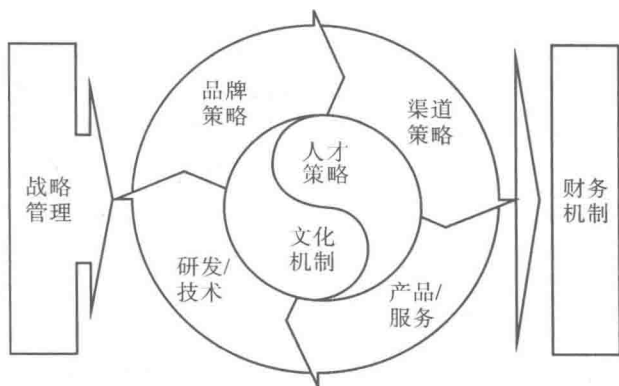


图 1-1 现代企业管理机制构建系统图

注:科学的企业管理机制,将以战略为导向,以财务为结果,通过构建有效的人才策略和文化机制,实现品牌、渠道、产品和研发的持续改善和优化。

管理是一门科学,更是一门艺术、一种境界:修身、齐家、治国、平天下,很多道理都是相通的。因此,后续的系列文中将会采用大量的古今中外的案例(不局限于企业)来阐述相应的观点,探索源头,既希望能够给闽南民营企业老板以经营管理“道”与“术”的借鉴,也希望引起闽南民企老板对中华优秀传统文化的重视,能够从老祖宗和革命前辈的思想精髓中去获取智慧,提升素养,提高境界,从而实现打造“百亿”和“百年”的梦想!

二、闽南民企的核心竞争力是什么

要实现“百亿”或“百年”的梦想,企业首先必须具有自己的核心竞争力。那么,对于闽南民营企业来说,到底什么是核心竞争力?品牌、产品/技术、资本、渠道、资源、人才……这些可以成为闽南民企的核心竞争力吗?

(一) 品牌

在现代市场竞争中,品牌被认为是最具竞争力的因素之一,它可以作为企业产品最明显的鉴别要素,也是消费者的首要判断因素。然而,现实的情况是,我们在经营管理的过程中,往往对品牌做出了错误的“理解”和“行为”。诸如以为品牌就是多打几次广告,多投放一些媒体宣传,多搞几次促销活动,多参加几场社会公益;抑或是品牌就是多“出境”,就是知名度,就是美誉度……而一旦有了“品牌”就可以一劳永逸。事实上,这些都是一些错误的理解和操作。昔日广受赞誉的民族品牌,如天津梅花运动服,三株、飞龙、太阳神口服液,健力宝饮料,芳草牙膏,飞跃、金星、黄河电视机,永久、凤凰自行车等以及曾经的标王(如秦池、爱多、步步高),都已经成了明日黄花。或经营不善,或产品无法与时俱进,或市场开拓乏力,抑或是一次品牌危机,一个经过几年,甚至几十年艰辛创立的“品牌”就可能轰然倒塌。而早期成名,如今消逝的闽南民营企业品牌也并不少见,如“爱花”牌胸罩、“斯特兰”牌牛仔服、“恩比亚”牌时装、“龙剑”牌夹克衫、“精工”牌夹克衫等。事迹依然在耳,但品牌早已消逝。

品牌,并不足以成为闽南民企的核心竞争力。

案例:

广东太阳神集团:它成立于1988年,是以生产和销售保健食品、食品 and 药业为主的企业集团。1988年,广州“太阳神”在国内率先导入CIS(Corporate Identity System,企业形象识别系统)系统,打响了中国企业形象战略第一枪,创立了企业、商标、产品三位一体的太阳神标志的企业。一句“当太阳升起的时候”广告词让太阳神成为中国保健品第一品牌,但如今这个品牌却已经消逝。

石狮“爱花”牌胸罩:它于1983年初,由曾经的“螺丝大王”宋太平创建,超前的意识和胆魄,使得“爱花”牌胸罩创立不久就红遍中国大江南北,不仅卖到上海南京路和北京王府井百货大楼,而且还在全国20多个大城市扩展销售网点,甚至销至中国香港及东南亚、欧洲、北美、中东、非洲等地区。1985年它在全国首届最佳家庭消费品民意评选中荣获“金鸥杯奖”,当年,福建省就两项获奖。“爱花”牌胸罩1987年荣获福建省优质产品称号,1988年荣获农业部优质产品、国家外贸部出口优质产品称号;“爱花”牌胸罩厂1988年被评为中国乡镇企业“十大百强”、全国500家最大乡镇企业之一等等。然而,从20世纪90年代开始,市场竞争的加剧,加上内部管理等诸多问题,使得有着300多项