



BLUE LION

蓝狮子财经丛书

舍弃了市场化，舍弃了自由竞争，温州企业无从起步，奥康公司无从起步。市场化和自由竞争是奥康这些年发展的基础。

ZIYOUYINDAODAOAKANG

AO KANG



自由引导奥康

一部热气腾腾的自由竞争历史 · 一本知行合一的企业管理教材

苏小和◎著

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



自由引导奥康

苏小和◎著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

自由引导奥康 / 苏小和著. —杭州:浙江人民出版社, 2008.8

ISBN 978-7-213-03813-6

I. 自… II. 苏… III. 制鞋工业-工业企业管理-经验-温州市 IV. F426.86

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第112327号

书 名
作 者
出版发行

自由引导奥康

苏小和 著

浙江人民出版社

杭州市体育场路347号

市场部电话:(0571)85061682 85176516

责任编辑

朱丽芳

责任校对

叶 宇

电脑制版

杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷

浙江新华印刷技术有限公司

开 本

710×1000毫米 1/16

印 张

15

字 数

21万

插 页

2

版 次

2008年8月第1版·第1次印刷

书 号

ISBN 978-7-213-03813-6

定 价

32.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序 言



自由引导奥康

苏小和关于奥康的公司史研究把基本的学术起点陈述为“自由引导奥康”，言下之意，乃是强调市场化和自由竞争才是奥康这些年发展的基础。显然，小和是对的，因为舍弃了市场化，舍弃了自由竞争，温州企业无从起步，奥康公司无从起步。

但同样有意思的是，我在小和所介绍的奥康的发展战略里，还看到这家典型的温州企业在发展的中途，开始尝试与地方政府合作，诸如倡建西部鞋城、奥康商业步行街，并取得了不俗的成绩。

这说明，自由竞争、市场化固然是经济发展中最重要的内容，但经济发展的内涵实在要远比简练的概括更为丰富，而转型经济也包括转型的中国经济，则更是精彩万分。

奥康这些优秀温州企业真实的发展历程，勾起了我对我自己有关市场和政府在经济转型中的作用之研究的回忆。

几年前，我曾经对苏州模式与温州模式做过辨析。改革开

放以来,中国涌现出许多地方发展模式,在我看来,最主要的应该是苏州模式和温州模式。所谓苏州模式,实际上是类似于早年日本和韩国“政府主导型”的一种经济发展模式,但又有自己的特色。归结起来,主要是政府除了做成熟市场经济下政府应该做的事,比如提供制度和政策环境以外,还通过制定非常明确的发展规划和发展战略来引导投资者进入,并积极引导外部资源尤其是企业家资源的进入。

与苏州模式不同的是温州模式,它是典型的“市场主导型”经济发展模式,即主要依靠市场企业家的创新作用来发展本地经济,政府相对无为而治。

这两种模式在中国的发展都取得了巨大的成功。比如,短短几年时间,苏州经济增长之快举世罕见。温州模式也是成功的。在过去20年中,温州从一个穷地方一跃成为中国市场经济改革的典范以及富裕地区的象征。温州模式对外资的依赖度小,形成了许多产业集群,而且产业链长,当地百姓从中得到了很大的实惠,涌现出大大小小的老板并走向全国各地。

对于两种模式的比较,有学者提出:“温州模式往往打通了产业的上下游,有自主品牌,苏州模式只是处于国际产业链中低端的加工链条,中国其他区域经济应该学习的是温州模式,而不是苏州模式!”其实,市场经济的发展需要发挥市场和政府两种资源、两只手的作用,两者不可偏废。温州模式依赖于市场企业家创新,苏州模式依赖于政府企业家创新,从本质上看两者是相辅相成的关系而非矛盾关系,因此大可不必厚此而薄彼。但是,对于其他地方以及希望从中国学习成功发展经验的国家,真正需要分析的是两种发展模式所依赖的条件及自身的实际情况。从中国大多数地区实际情况出发,则必须承认,尽管民营企业的发展对于当地经济举足轻重,但中国大部分地区都缺乏温州那样的商业文化传统,缺乏雄厚的“社会资本”,因此,要模仿温州模式,靠民营企业来发展本地经济事实上有一定的困难。在中国,以我的调查所见,除了广东的潮汕地区,福建的晋江、福清地区等企业家资源丰富、商业传统悠久的地方外,很难找到可与温州相比的地区发展案例,表明这一模式的推广和复制难度较大。相比之下,苏州模式是典型的引进发展型,以强势政府和有效政府为基础,以招商引资为手段,

以土地换资金,以空间求发展,可以说更加易于操作,易于模仿,易于复制。

我的老家江西过去一直贫穷落后,但在过去几年,却发生了翻天覆地的变化。GDP和财政收入高速增长,几乎重建了一个江西,其增速高居中部地区之首,尤其是在引进外资方面,江西超过了福建和天津,与北京市相当,位居全国第九并居中部地区第一,俨然成为中部崛起的领头大省。江西的发展模式正是典型的苏州模式:政府创新先行,制定正确的发展战略、发展规划,打造一流的招商引资环境,在本地企业家资源不足、发展资金不足的情况下,靠“引进发展”突围并实现经济腾飞。

一般来说,经济学家都会认可市场制度的重要性,却不太清楚市场制度不成熟时如何运作。所以,值得经济学家们研究的中国许多地方转型发展成功的一大经验就是:不机械地等待市场制度的成熟,而是在市场转型中注重发挥好政府企业家的作用;不机械地等待本地企业家的涌起,而是通过招商引资发挥外地企业家的创新作用进而撞击培育本地企业家。在市场和政府均不太规范的情况下,发挥好“两只手”的作用,避免市场转型过程中经济的衰退,赢得市场转型期地区经济的发展。

我肯定温州模式,同时推崇苏州模式,但并不意味着这些模式是一种终极模式。事实上,苏州模式和温州模式这两种模式最终将走向融合。因为单一的政府企业家创新和单一的市场企业家创新都会遭遇边际效应递减的制约,市场经济发展的内在要求是,政府“看得见的手”和市场“看不见的手”都要发挥好作用,两手都要硬。

在苏州,我们看到已经出现了后备土地资源不足因而影响招商引资的困窘,出现了产业链条短、当地百姓得实惠少的困窘,这使得许多地方在大力学习苏州“引进发展型”的模式外,更加注重“创业发展型”的温州模式借鉴。而在温州,民间创业热情虽高,但对发展环境不很满意,因此温州市正在主动转型。如,政府实施了“一港三城”新战略,又打出“百项千亿”基础设施建设工程,全面吸收资本要素回流。

苏州模式向温州模式转变的关键是推动民营企业家的出现,打造民营企业,

发挥市场“看不见的手”的作用；温州模式向苏州模式转变的关键则是塑造强势政府，加强规划、战略引导以及主动招商引资，发挥好政府“看得见的手”的作用。放眼全球，在发展过程中将两个模式一开始就较好地结合起来的是我国台湾地区的新竹工业园区。

苏州模式和温州模式推动中国地方经济发展的经验说明，匈牙利经济学家科尔内早在 20 世纪 80 年代所提出的市场作用与政府调控相结合的思路不但在成熟市场下行得通，在转型国家也是非常有效的。因此，在市场转型过程中，借鉴某种类似于中国“中庸”文化式的智慧，不走极端，不偏废一头，不墨守成规，不急于求成，有市场资源优势则发挥市场的优势，有政府资源优势则发挥政府的优势，能够利用自身优势则利用自身优势，能够利用外部优势则利用外部优势，真正在约束条件下寻求最有效率、发展最快的制度创新，而不是为制度创新而创新。这就是所谓的“运用之妙，存乎一心”了。

奥康 20 年的发展，固然是市场经济下的拼搏，但也与中国地方政府致力于经济发展的理想不谋而合，其发展史可以说恰好与我以前所推测的一些道理相吻合。而从企业这一社会的细胞的演变，去反观社会经济的变化规则，则可以说是《自由引导奥康》一书给我们的独特贡献。

是为序。

赵 晓

2008 年 5 月

目 录

Contents

序言：自由引导奥康 / 1

第一章 温州背景下的自由企业 / 1

1. 从礼品生意人到马津龙 / 1
2. 一个必要的经济学模型 / 6
3. 温州经济的链条 / 10
4. 温州企业的秩序 / 12
5. 温州企业的土壤 / 16
6. 温州企业的模式 / 19
7. 温州企业面临的问题 / 22
8. 温州企业模式的重生 / 24

第二章 以社会的名义 / 32

1. 两种不同的观察路径 / 32

2. 起步:困境中突围 / 33
3. 一个人文组织的建立 / 36
4. 价值:精神更胜产品 / 39
5. 人才:学习型组织的源头 / 41
6. 品牌:大火烧出的新鞋子 / 44

链接 王宏伟:艰辛并快乐的创业 / 50

李启泽:奥康属于社会 / 55

徐建亮:家族企业的转型 / 58

第三章 奥康是一串优美的营销案例 / 65

1. 奥康的营销术 / 65
2. 营销案例一:品牌价值探秘 / 74
3. 营销案例二:西部鞋都构想 / 83
4. 营销案例三:开启国际合作 / 89
5. 营销案例四:商业步行街 / 96
6. 营销案例五:驰名商标之誉 / 100
7. 营销案例六:“中国十大慈善企业”之一 / 103
8. 营销案例七:首举反倾销大旗 / 104
9. 营销案例八:为上市“热身” / 110
10. 营销案例九:搭上奥运赞助的班车 / 113
11. 营销案例十:“中国鞋王”牵手“亚洲飞人” / 117

第四章 奥康的战略 / 120

1. 多品牌的企业战略 / 120
2. 外部环境分析 / 122
3. 技术环境分析 / 123
4. 皮鞋行业分析 / 124
5. 国内外政策法规变化趋势分析 / 127
6. 竞争对手分析 / 128
7. 全球贸易背景下鞋业市场的变化 / 131
8. 内部环境分析 / 131
9. 成功因素分析 / 137
10. 奥康的总体战略方案 / 138
11. 主业战略 / 141
12. 战略目标的选择 / 143
13. 战略实施保障 / 147
14. 绩效测量系统 / 152
15. 奥康的市场细分战略 / 154
16. 奥康的顾客关系 / 159

链接 吴守忠:市场逼出来的多品牌战略 / 167

第五章 奥康的附加值 / 180

1. 品牌精神 / 180
2. 爱的理念由来已久 / 183
3. 爱需要传播 / 191
4. 王振滔:从宏大叙事到爱人如己 / 207

附录:奥康大事年表 / 212

后记:我爱公司,我爱深呼吸 / 222

温州背景下的自由企业



1. 从礼品生意人到马津龙

到过奥康的人都知道,这家以制鞋为主业的私人企业并不在温州市内,而是在温州市永嘉县下面的一个叫做千石的小村庄里。从千石村出发到温州市去,并不很方便,道路不宽,沿途似乎总是有新的道路工程正在进行中,不到 20 公里的路程,因为塞车,会折腾半个小时,如果是乘坐公共汽车,估计时间会耗去更多。所以很多做小生意的人选择坐船去温州,毕竟水路方便,而且便宜。我在奥康做调查的一个月时间里,一直喜欢打出租车去温州市内。一来是因为我不想麻烦公司的行政人员总是要为我张罗汽车,二则是因为我想通过出租车这个小窗口了解真正意义上的温州人。事实上,在千石村打到一辆出租车并不容易,很多出租车司机不愿意去温州,而温州的很多出租车也不愿意专门跑一趟千石村。所以,很多没有私家车的生意人只好选择拼车的方式:几个人共坐一辆出租车。如此,司机可以挣到更多的收入,每个乘客也因此降低了费用成本。

我当然也选择了拼车这样的方式,而且抓住机会与车里的其他乘客聊了起来。记得我遇到过一个做礼品生意的温州人,他也是永嘉县人,距离千石村大约

10 公里。当他得知我的主要工作是调查、写作的时候,他的脸上明显展现出某种同情,然后用一种肯定的语气对我说,“写文章,又动脑筋,又不来钱,多累啊,这不是个好生意”。

我反问他:“那么,你认为我应该做什么呢?”

他继续用肯定的语气说道:“做礼品啊,全国人民都需要,这是个前景无限的生意,转转手,就能赚到很多钱。”

我问他:“你一年大概能做到多少毛收入?”

他回答我:“大概在 5000 万元左右。”

我又问:“你的礼品都卖到哪些地方呢?”

他这个时候的语气更为坚定:“我能把礼品卖进中南海,也能卖到美国的拉斯维加斯。”

我仔细地打量着他,他有着一张略显憔悴的脸,眉宇之间写着中年人生存的焦虑,但他说话之间,尤其是抬头和我交流的时候,我能看到他的某种与营销有关的勇气和自信。他说,他曾经在一年的春节来临之前,成功攻下了北京某重要部门的员工节日礼品大单,项目金额高达 1000 万元。第一次去见这个部门的领导的时候,门口的保安就把他挡在了门外,理由是他一看上去就是个推销人员,而温州人的口音更是让保安义正辞严地拒绝了他。他回到酒店后,立即租了一辆带司机的宝马 530,又找了一个普通话流畅的女性助理,还给自己紧急添置了一套看上去很挺括的西装。第二天,当他招摇着来到那个保安的面前,他没有被卡,在办理简单的入门手续后,他得以直接坐到了分管礼品的副局长的办公桌前。

一单生意由此大功告成。这个典型的温州人靠着无孔不入的营销精神白手起家,积累了上千万元资金。接下来,他打算开设自己的礼品生产工厂,建立覆盖全国的营销网络,他说他有信心在这个行当里做到前几名。

和这位做礼品生意的温州人分手之后,我开始大面积沉浸在奥康 20 年的历史资料里。我反复思考一个简单的问题:王振滔和他的奥康当年可能也像这名礼品生意人一样,只是带着信心上路,除了信心,没有任何别的资源。

带着这个问题,我找到了马津龙先生,希望从他这里更全面地了解温州人的市场意识、营销精神。马先生是温州市体制改革委员会的前主任,被誉为温州经济的见证人、温州经济的良心。无论是温州政界,还是民间,所有人都对马先生报以崇高的敬意。作为致力于体制改革的地方经济研究工作者,马先生有机会参与温州民营企业特别是最优秀民营企业的发展,尽管其间不无政治压力和意识形态风险,但他依然感到自己是幸运的。

理性告诉我,在温州,可能只有马先生才有资格理性解读真正的温州市场,解读温州人无处不在的商业行为背后的人性动机。

我在奥康的资料里,看到了王振滔邀请马先生为奥康每年一度的新闻集锦所写的序言:

“这些反映奥康企业成长历程的报道,在我的心目中都具有比一般人更为强烈的现场感。面对那些亲历的里程碑式的事件,一种自豪感常常油然而生:当时我也在场!”

在我看来,现场感才是我决定写作奥康历史的最高目标,我希望通过自己的劳动,找回奥康 20 年的真实历史。如此,马先生就是我通向这个现场的最佳向导。马先生告诉我,身处温州企业发展的现场,他的确有较多的现场机会,而不是通过媒体见证温州最优秀私营企业成长历程中的关键事件,与其中一些企业家的交往甚至始于他们的创业初期。

2005 年是奥康迅猛发展的又一年。年底,奥康集团迎新酒会开幕,3000 多名奥康员工举杯畅饮,共度狂欢之夜。马先生回忆道,那是他参加过的最大规模的筵席,席间他与王振滔的合影,当夜告辞时就被奥康的员工做成装帧精美的相框交到了马先生的手里,回家后立即摆在书房的办公桌上。这样的情形让马先生对奥康公司行政事务中心的工作效率赞不绝口。相同的感受还来自同一次宴会上王振滔邀请的中欧国际工商学院的 20 多位 CEO 同学,离别登机前的一刻,每人都拿到了刚刚制作好的一本相册。

也是在这次迎新年的晚会上,王振滔与员工同乐,上演了“员工和总裁一起哭”的感人场面。马津龙后来如此写道:

“可以想见,对于一个企业家来说,还有什么比员工发自内心的‘王总,谢谢你’、‘王总,我爱你’,更能让人激动不已!民营企业的老板似乎都意志坚强,其实,不少人都很容易动感情。类似的场面,在天正的研究生联谊会活动也出现过。”

对于奥康“东鞋西进”的战略,马津龙也给予了高度肯定,认为这是奥康“大布局”浓墨重彩的一笔。不仅是响应中央西部大开发号召的举措,也是奥康产业布局的重大战略举措。为此,马先生亲自参加了奥康西部鞋都工业园的奠基仪式,此前,还和经济学家钟朋荣在重庆璧山县机关干部和企业界人士参加的大会上作了主题演讲。马津龙对奥康的关心远远不止于此。值得一提的是,温州市政府副秘书长王运正辞官下海赴西部鞋都任总经理,马先生就在其中起了牵线搭桥的作用。那年年初的一个晚上,王运正打电话给马津龙,商量下海的去向,马先生当即建议王到奥康正在筹建的西部鞋都当总经理,理由有三:

第一,马先生认为王运正是一个适合当正职而不太适合当副职的人,奥康西部鞋都是一个相对独立的单位,将在外君命有所不受;第二,到一般企业当总经理,王并没有太多的优势,而鞋都早期的主要工作是园区开发,这对于曾经担任过4年多温州市经济技术开发区常务副主任并主持工作的他来说,应该是驾轻就熟;第三,王运正曾任奥康所在的永嘉县的县委书记,在任期间口碑很好,奥康的行政副总又是他任县委书记时的县委办公室主任。王运正接受了马津龙先生的建议。于是,马先生迅速联系王振滔,而正在参加省人大会议的王振滔听说王运正有意加盟奥康,喜出望外。后来的事实证明,奥康西部鞋都工业园的成功建设,王运正发挥了应有的作用。

奥康“湖北黄冈商业步行街”项目,同样得到了马津龙先生的肯定,被马先生赞许为“奥康向商业地产多元化发展成功迈出的第一步”。

在马津龙的眼里,王振滔快人快语,他的性格、理念、价值观,他的希望和梦想,具有温州本土企业家典型的气质。马津龙同时认为王振滔的敬业作风代表了温州企业家的核心精神:

“中文将英语的 calling 翻译为‘职业’,少了一点原文中神的召唤即上帝的

安排的意思,即使翻译为‘天职’,也不是很准确,因为神是有位格的而天是没有位格的。没听说王振滔信什么宗教,但他确实是把制鞋作为天职、作为‘神召’敬奉的,或者说他是把做鞋与做人紧密联系在一起。”

这是马津龙在谈及王振滔的敬业精神时说过的一段话。话语之间,能感受到马先生对敬业精神别样的理解,以及站在宗教层面对王振滔的某种期待,或者是暗示。

需要在这里指出的是,温州是一个宗教气氛非常浓厚的城市,我们在马先生的言谈中发现他与信仰有关的思考,一点都不奇怪。这就是温州人与其他的地方的人们不一样的地方,既思考经济,思考企业,也思考生活,思考命运,思考比金钱更加有价值的事物。

在《我也在场》这篇文章里,马先生对着王振滔和他的奥康发出感叹:

“商界如梦,王振滔坚信梦想是走出来的。奥康正在一步一个脚印地走向世界、走向未来。做人,王振滔乐善好施,他以排名‘福布斯 2005 中国富豪榜’第 131 位的‘身价’,名列胡润‘2005 中国慈善家排行榜’第 8 位。他不想积累太多的个人财富。面对贫困,他‘无法无动于衷’。一掷千金的助学基金,对奥康来说已经不是一次性的心血来潮。”

显然,马津龙先生和王振滔是难得的“忘年交”,他们了解各自的内心,并对生活有着类似的设计。王振滔曾经在接受记者采访时,流露出对人生晚年与众不同的设想,并说别人很可能不相信这就是他寻求的梦想。但马津龙第一个理解了王振滔,并录古代诗人苏东坡的“梦中身”送给王振滔:“几时归去,作个闲人。对一张琴,一壶酒,一溪云。”

录当代诗人海子的《面朝大海》:“从明天起,做一个幸福的人/喂马,劈柴,周游世界/从明天起,关心粮食和蔬菜/我有一所房子,面朝大海,春暖花开。”

还录外国作家伯尔的微型小说《优哉游哉》中游客与渔夫的对话为证:“种种菜,养养花,和儿时的朋友聊聊天,阳光好的时候晒晒太阳。”

——这正是王振滔寻求的梦中家园。马津龙说他愿意耐心等待,等待那一天,他也在场。也许他们又会聊起黄田的起步、璧山的跨越,重新回到奥康历史

的现场……^①

大概有一个多星期的时间,我都在琢磨那个礼品生意人的生意状态,琢磨马津龙先生对温州私营企业家的理解。所以,当我开始正式展开对奥康 20 年历史的叙述,我忽然意识到,他们两个人就是我走进奥康的合理路径。在某种意义上,礼品生意人的状态应该是奥康的开始,而马先生的观点更多的则是对王振滔和以他为代表的温州私营企业家的内在解读,两方面相互作用,帮助我更快地、现场地,也是合理地走到了奥康的历史中去。

2. 一个必要的经济学模型

秘鲁著名的经济学家德·索托在他那本享誉全球的著作《资本的秘密》中,曾经有以下陈述:

“我们考察一下世界上最成功、最有钱的企业家比尔·盖茨,有多少人思考过一个开放的市场、透明的资本带给他的动力?除了个人天赋之外,他的成功有多少应该归结于美国的财产所有权制度?没有美国的专利法保护制度,他能创造出多少软件革新?没有可执行的合同,他能进行多少交易和长期计划?没有有限责任制度和保险条款,他最初能承担多大的风险?没有确认和储藏资本的所有权记录,他能积累多少资本?没有可交换的所有权表述,他能汇聚多少资源?不能发行股票,他能使多少人变成百万富翁?如果他不得不在分散的村舍工业的基础上开展经营而无法用恰当的所有权工具把这些村舍工业组织起来,他能从多大规模的经济中受益?没有世袭继承制度,他如何把他的财富帝国交给他的子女和同事?”^②

^① 《我也在场》,马津龙著,系《奥康:一切正在改变》(周威主编,人民出版社 2006 年版)一书的序。

^② 《资本的秘密》,[秘鲁]赫尔南多·德·索托著,王晓冬翻译,江苏人民出版社 2001 年版。