

草根力量

低调也是竞争力

夏士林传奇

■ 一个『九连冠』企业老板的心灵倾诉

■ 一个中国制造五百强企业的成长轨迹

■ 一个企业与一个小镇20年风风雨雨的故事



浙江人民出版社

草根力量

夏士林传奇

徐王婴 著



浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

草根力量:夏士林传奇 / 徐王婴著. —杭州:浙江人民出版社, 2007.7

ISBN 978-7-213-03473-2

I. 草… II. 徐… III. 夏士林-生平事迹
IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第026655号

书 名	草根力量 ——夏士林传奇
作 者	徐王婴
出版发行	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	鞠 朗
封面设计	孙晓亮
电脑制版	杭州兴邦电脑图文有限公司
印 刷	浙江广育爱多印务有限公司
开 本	710×1000毫米 1/16
印 张	13 插 页 2
字 数	18.6万
版 次	2007年7月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-03473-2
定 价	30.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

容易被忽略的力量

吴晓波

这本书的记录对象和作者,都与我有或浅或深的交情。

我在2000年前后认识了升华集团的夏士林,并去德清他的企业拜访过几次。印象很深的一个细节是,他告诉我当年创办企业的时候,钟管镇一带是如织的水乡,进出都要坐很长时间的小船,然后再转乘汽车。在如此的环境下,他硬是办起了一家高科技的药剂企业。我去跟他的干部交流的时候,发现不少人是从繁华的上海来的。他们甘于寂寞,常年工作在那个至今还半城乡化的土地上。在夏士林身上,我读到很多熟识的浙商的气质,个性沉稳坚毅,精于谋略,敢于投入。

徐王婴是我当年在新华社工作时的同事。很多年里,她一直“没有理由”地执著于浙商群体的研究与写作,她发起创办了浙商研究会,如今它已经成为浙商研究最重要的非官方机构,她采访过的浙江商人应该比我接触过的还要多,两年前写出的《浙商之变》是一部很有价值的作品。

如今,她写出了《草根力量——夏士林传奇》,笔墨聚焦于一个人,夏士林。

读了书稿,我觉得该书大概有三个层面的意思:一是,夏士林是一个典型的草根企业家;二是,升华集团并不是一个声音很大的企业,它一直默默无闻,或者甘于默默无闻,在热闹而喧嚣的中国商业界,各种各样的排行榜之类似乎都与它关系不大;三是,升华发展壮大的整个历程,那种凤凰涅槃的经历真实地写照了“草根”的力量。

不过,我还是想在这里对徐王婴的工作表示敬意。因为,在这部书稿中,她写出了一种容易被人们忽略的力量,事实上,这可能才是浙商精神的商业本质所在。

夏士林和他的升华集团正在用一种甘于寂寞的、十分坚定的方式奠定中国产业的基石,这是一项与掌声、鲜花或任何排行榜都没有

草根力量

夏士林传奇

关系的事情。没有耀眼的光环、不处在社会热点产业、年产值规模不到50亿,这样的特性决定了升华集团这类“隐形冠军”企业会在远离大众视野的环境下成长。他们可能永远登不上《福布斯》富豪榜,成不了世界500强企业,他们的胜利鲜有喝彩声,他们遇到的困难与迷惑、他们的寂寞也无人为之排遣。但他们却异常坚强地活着,他们是不该——也完全不可能被遗忘和忽略的力量。

在浙江,在东南沿海,在中国,生存着太多这样的企业、这样的“隐形冠军”,它们其实才是中国公司崛起的真正的脊梁。所有关于中国商业进步的秘密,都隐藏在升华集团这些至今并不太为人所了解的公司肌体内。

在赫尔曼·西蒙所著的《隐形冠军》中,记录的这样一个事实令我印象深刻:当年,西蒙在美国哈佛商学院演讲,被问及“德国为什么能够成为全球最大的出口国?哪些企业贡献最大”?他本能的反应想说是西门子或奔驰公司,但其后展开的调查却令他背脊冒汗,因为他发现,真正促使德国成为世界最大出口国的,是德国1000多家名不见经传的中小企业,它们作的贡献远大于声名显赫的奔驰或西门子。

这样的事实同样该令国人警醒。

今天,我们终于能够在徐王婴的《草根力量——夏士林传奇》中阅读到这股容易被忽略的力量。我相信,对于很多企业家来说,这样的公司案例或许比那些大公司的传奇故事更让人感觉真实和珍贵。

(吴晓波 知名财经作家,畅销书《大败局》、《非常营销》、《激荡三十年》作者)



自序

说实话，我打破了自己的一个规矩——不为单个企业或企业家写传的原则。

我并不是一个轻易改变规矩的人。但夏士林，却让我改变了自己设定的规则。

事实上，自始至终我都没有感觉到这是在给夏士林和他的企业树碑立传，而是与一个企业家和他掌舵的企业做了一次近距离的对话。

我固执地认为：这样的一个对话，会给一些做企业的人一些有意义的启示——

当“蓝海战略”成为时髦口号的时候，在浙北湖州市德清县钟管镇，乡镇企业起家的升华集团早已扯起高科技的风帆经历了24年的风雨；当资本故事成为众多淘金者追逐之梦想的时候，这个躲在浙北乡镇一隅的上市公司已经在2002年熊市到来之前完成了配股前的“惊险一跳”；当许多老板追逐财富榜上的排名，将“翻番”与“跨越式发展”当成追求目标的时候，这家企业的掌门人上了慈善榜，喊出了“管理革命”与“修身养性”的口号……

夏士林的企业，规模与资产都不算很大。但我以为：判断一个企业是否有长久的生命力和竞争力，并不是看它的规模有多大，也不是看它的速度有多快。更多的时候，我们应该看这个企业是怎么发展起来的，其发展的脚步是否稳健，面对瞬息万变的市场风云，企业的抗风险能力与再生能力如何……因此，我用自己的标准来选择所要观察和解读的企业家。

另一方面，对于夏士林，我的确有一些特殊的感受。

第一次认识他是在2002年，阳春三月，一个晴好的日子。

他，高大的身材、充满力感的肩膀、刚毅而棱角分明的国字脸，温和的微笑掩不住深思的目光中隐含的忧患感……

那个时候，他的企业已经是浙江湖州的“四连冠”企业；上市配股

草根力量

夏士林传奇

也在进行之中。

采访并没有停留在简单的业绩对答,而是一次真诚的心灵对话。也许,后来我与众多浙江企业家的心灵对话(见2003年2月西泠印社出版社《对话浙商》、2005年2月浙江人民出版社《浙商之变》)即源于那一次采访的真切?

几年过后,我仍记得第一次采访夏士林,他烙在我脑海里的两句话:

一句话是:

“你问我做企业最重要的是什么?是人。你问我头痛的是什么?也是人。再问我企业最缺的是什么?还是人!”

另一句话是:

“世上最苦的是两种人。一种是被繁重的学业压得喘不过气来的学生;另一种就是骑虎难下的企业家。”

后来,我们之间有了一个不成文的约定:每年年末、新春之前,升华集团《升华报》的主编罗坝塘先生都会拽我去一次德清钟管镇,到夏士林的办公室作一次采访——每每这时,夏士林都会花上两三个小时很有耐心地把企业一年来的发展情况、战略思路做一次梳理;而我,除了偶尔提几个问题,更多的是当一个听众。

能够做这样的听众是幸运的。每一次,我都能从中感受到一个企业家的睿智,还能从中感受到一个企业家的焦虑和忧思;从他的自我剖析中,我能感受一个企业家的坦荡,以及他奋力向上的锐气和朝气。

我不会忘记2005年春节前夕,他坐在升华集团新办公大楼董事长办公室里那副沉思的神情,沉思中他断断续续道出了这样的心里话:

“企业越做越大,听到的不同意见却越来越少。”

“如果我明年滑到了‘第二’,我该怎么办?我无法想象!”

“这两年我最烦的就是接班人问题。”

虽然,在接下来的2006年、2007年新春之前的访谈中少了些沉重的感觉,但我仍能感受到他的身上有一种浓郁的寂寞神情。

而他的员工曾经这样告诉我:“老板的许多举动我们看不懂。比



如换人,但每每他的决断都是对的。但说实在的,企业发展到今天,我们真的看不懂是怎么成功的……”

于是,感觉他是一个寂寞的浙商。19年前接手一个连续亏损3年(亏损额达123万元)、停产半年多的乡镇企业;一年内就使企业扭亏为盈,10年内使企业上市,18年后使企业成为实现销售收入46亿元、利税3.68亿元的现代企业集团。掌舵这样一个企业,19年来天天如履薄冰、如临深渊,这样的当家人,能不寂寞吗?

真正的企业家是耐得住寂寞的人,尤其在浮躁的社会背景下。只有耐得住寂寞的人,才能看得远、做得近、干得实。解读夏士林,我如此感慨。

夏士林以“看得远、做得近、干得实”作为自己的座右铭。而我,则希望更多的浙商甘做“寂寞浙商”,而不是热衷于追逐“风云浙商”的光环。

因为,企业家的路很长……

目 录

容易被忽略的力量	吴晓波 / 1
自序	/ 1

第一章 浙北春早 / 1

湖州曾经孕育过中国近代史上最大丝商群体。这个因南浔丝商的崛起而富足、因中国近代藏书最多的私家藏书楼——嘉之堂藏书楼而闻名的浙北丝绸之府，当中国改革开放的春风吹拂，便“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”地萌发了市场经济的“初恋”情结。

一方水土 / 2

初试牛刀 / 6

粮草先行 / 10

“猎头”行动 / 14

走出围城 / 19

十年一剑 / 24

启示录：浙北模式与温州模式的路径分野 / 32

第二章 资本之道 / 39

夏士林深刻地体会到：资本战略，是“升华”这个孤军深入高科技行业的乡镇企业之所以得以持续发展和实现新跨越的一个根本性的保障。一个企业家，如果不懂得运用资本，就不能算是一个真正的企业家。

艰难上市 / 40

惊险配股 / 54



附录:升华拜克投资价值分析报告 / 59

慨然扩张 / 66

启示录:论道资本战略,利润与市值以何为大? / 78

第三章 管理革命 / 83

三年前,夏士林确立了“用三年时间再造一个升华”的奋斗目标。而到了2006年下半年,夏士林为升华确立的目标竟然是:“用三年时间推进企业管理升级。”

“自我革命” / 84

成本管理 / 90

管理升级 / 95

附录:出成果能分红 用成果要掏钱 / 100

启示录:集权与放权,如何收放自如? / 102

第四章 用人之痒 / 107

“升华是钟管镇企业家的黄埔军校,夏士林是我们永远的师傅……”

“空降兵”与“地面部队”的冲突与融合从来就不会间断……

“将帅和” / 108

元老不老 / 114

调兵遣将 / 124

启示录:用人如投资,制衡应有术 / 130

第五章 运筹未来 / 135

“升,聚而上者谓之升;华,光彩繁盛谓之华。”

夏士林给升华集团的释义体现了他永攀高峰的决心。

夏士林还率先提出了“修身养性”的口号,所谓“曲则全,枉则直,洼则盈”,他希望用眼前的调整运筹升华更辉煌的未来……



创新永远 / 136

老树新枝 / 142

再筑蓝海 / 148

启示录:浙商,走多远? / 154

第六章 真我性情 / 159

夏士林喜欢在乡间的小道上散步。在田野乡间,他能找到那种自然的感觉。嗅一嗅泥土中自然的气息,摸一摸道旁的绿叶枝条,仿佛回到了青春时代……

滴水之恩,当涌泉相报。夏士林和他率领的升华人深深地懂得,自己的肩上,扛着一种责任、一种使命——他们要为脚下的那一片热土谱写时代的篇章,并给那里的百姓洒下爱的阳光。

小镇之恋 / 160

绿色使者 / 168

日出海上 / 174

启示录:企业家的力量 / 182

附录:18年,18个不凡的创举 / 187

后记 / 193



第一章

浙北春早

ZHEBEI CHUNZAO

湖州曾经孕育过中国近代史上最大丝商群体。这个因南浔丝商的崛起而富足、因中国近代藏书最多的私家藏书楼——嘉之堂藏书楼而闻名的浙北丝绸之府，当中国改革开放的春风吹拂，便“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”地萌发了市场经济的“初恋”情结。

草根力量

夏士林传奇

一方水土

自古就有“人杰地灵”之说的浙北平原，在孕育了南浔丝商的近代商业文明之后，是否能够续写中国商业文明的新篇章呢？

杭嘉湖平原。

星罗棋布的水网绿波荡漾。晨间，小桥流水，薄雾似纱；傍晚，夕阳斜照，渔舟点点。

一片片银光滟滟的水域之外，人们随处可见一幅幅蚕桑簇簇、春华秋实的画面。

上世纪70年代农业学大寨的时候，这里曾是“粮食丰收”捷报频传的地方。

浙江省湖州市德清县钟管镇，不，确切地说应该叫“钟管人民公社”，一个不通公路，只有水路与外界连接的江南水乡。

夏士林，一个清秀、高个、20来岁的年轻小伙子，钟管人民公社的植保员，因其所在的钟管公社成为全国粮食高产典型公社，而被戴上大红花并被请到县农业大会上介绍经验。



水乡钟管一景





夏士林作为目前湖州市唯一的十届全国人大代表光荣地出席了“两会”，并在十届三次预备会议期间，与胡锦涛、温家宝等党和国家领导人就坐在同区域。

这个出身于钟管人民公社审塘村农民之家的年轻人怎么也没想到：十数年之后，他会成为一个高科技企业的掌舵人，一位进入中国最高殿堂——北京人民大会堂参政议政的十届全国人大代表。

但这个初中毕业的年轻人还是受到了那一方水土的特别垂青——1970年，17岁的他被推选为生产队的植保员，同时还兼任大队医疗室的临时工。也许是他天资聪颖，也许是他特别勤奋，也许是他特别有人缘，4年时间里他在植保员岗位上完成了从生产队——生产大队——人民公社的“三级跳”。

作为省农业厅植保站的试点公社，省农业厅给钟管派来了3位专家。这让夏士林有了“恶补”的机会。“预防为主、综合防治”病虫害的植保方针在夏士林使得心应手。在给所有的乡村都装上黑光灯以诱杀害虫的同时，钟管公社成为全县26个公社中粮食产量最高的一个。

“当时省农业厅给拨了7万元钱，我们就用它盖了一个有实验室和职工宿舍的农技站。那是钟管人民公社的第一栋三层楼房。”

农业科技，给这个清贫与僻静的乡镇洒下了一缕阳光。

草根力量

夏士林传奇



水乡一景——水上运输船队

岁月之河悠悠。

曾经孕育过中国近代史上最大丝商群体的湖州市，这个因南浔丝商的崛起而富足、因中国近代藏书最多的私家藏书楼——嘉业堂藏书楼而闻名的浙北丝绸之府，当中国改革开放的春风吹拂，便“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”地萌动了市场经济的“初恋”情窦。

湖州市各个县城的大街上，精神焕发的个体户们清亮着叫卖的嗓子；乡镇的角角落落里，星星点灯似的开起了“家庭作坊”生产的炉火。

浙北平原，有一种东西在静悄悄地复苏……

翻开历史，湖州人自豪地发现：作为中国民族资本主义萌芽发源地之一的湖州，其南浔丝商的崛起，对当时的上海以及中国最富有的长江三角洲地区乃至整个中国社会、文化和经济的发展，都曾产生了重要而深远的影响。

近代湖州南浔商人的兴起正逢中国对外开启商埠之时。他们在经营湖丝、从事对外贸易的过程中逐渐壮大，之后又涉足盐业、典当、房地产和钱庄业等多项产业，成为中国近代最早的一批民族资产阶



级。其中“四大家属”中的庞家和张家,更是出了两位鼎力支持中国资产阶级革命的人物——庞元澄和张静江。

庞元澄终身追随孙中山先生,资助革命。而早在公元1905年的清朝光绪年间,年仅30岁的庞元澄就在上海创办了复旦公学。100多年过去,在当年复旦公学基础上发展起来的上海复旦大学,现已成为中国内地最著名的综合性大学之一。而被孙中山称为“民国奇人”的张静江则是国民党元老级的人物,为推翻帝制、缔造共和作出了重要贡献。1927年张静江曾任浙江省政府主席,1948年任总统府资政。

那时的夏士林也许还不了解南浔丝商的辉煌历史,但他的血脉里、性情中却有着和南浔丝商一样追求卓越的性情、基因。

“小时候家里养羊养猪,让我去割草,我总是不太甘心,在地里东想西想,想着哪一天可以做点大事。”不安现状,是夏士林与生俱来的性格。

而这样的天性是有着深厚的地缘根基的。

夏士林的家乡德清钟管镇,当时虽是一个没有通公路的乡镇,但历史悠久、文化底蕴丰厚。境内有辉山、审塘两处新石器时代遗址,距今4100年。而“钟管”之名则始于晋代,而且历来文献中都写成“钟官”。“钟”的意思是铸造钱币,“官”指铸钱的官。这个官是晋代大都督沈充,他在龙溪边铸造钱币,晋《食货志》载“吴兴沈充铸小钱,谓之沈郎钱”,称小五铢。钟管境内还有国家级重点文物保护单位辉山塔和县级文物保护单位范蠡、西施居住地——蠡山戏台。小小的一个乡镇,竟是古时铸钱官造币之地,中国商人之鼻祖的栖息之地,财富之地!

自古就有“人杰地灵”之说,钟管,一颗被淹没的明珠终将跟随一代新人的脱颖而出而闪亮。

当日历翻到1987年,农业植保员出身的夏士林开始了赴乡镇企业力挽狂澜的新使命。

初试牛刀

“管理问题和技术问题都是致命的问题。而我们这些‘三农’出身的人办企业好比大姑娘上轿头一回，要想解决问题，只有找人来帮忙！”

1987年初，德清县钟管镇审塘村，由谁来出任该村村办企业电镀厂厂长，成了全村几百号人最操心的事。

投资20多万元的村办企业开办几年来非但没有很好的回报，还面临亏损，这不能不令人心焦。

“一定要选一个德才兼备的人来把厂子搞好”，村里的群众这样想，村干部也这么认为。他们要把工厂交给他们信赖的人来打理。

但是，谁是最合适的人选呢？村支部书记、村主任接连召开了好几次村委会商议此事。他们推出了三个候选人，逐一分析后一致认为：出生在该村，初中毕业后就担任生产队植保干部，最后被选送到乡农技站工作的夏士林最合适。这个长辈们看着长大的年轻人文化虽不是很高，却是一个肯钻研、求上进的好青年。

夏士林自打1974年到乡（公社）农技站工作之后，常年奔波在田野乡间，在审塘老家的日子并不多。虽然，在审塘村与钟管镇两地之间往返的路途中，他完成了恋爱与结婚的人生大事——当年，每次从镇里回家或者从家里回镇上，总要经过一个叫邱家坝的村庄；每当这时，这个公社的植保员都要到该村支部书记家里坐坐；而且，常常陪同在钟管丝厂当缫丝工的书记“千金”钱小妹一同赶赴钟管。那一段几公里的乡间小路见证了他们的爱情和婚姻，也见证了一个足迹全乡的农村植保员的风雨历程。

也许，正是他敬业爱岗的精神让村里的乡亲们特别入眼。憨厚的

