

鲁商模式

张俊杰◎主编

● 鲁商被称为“苦干一族”，崇尚求真务实。

● 山东经济被商界誉为“群象经济”（即大企业经济），如：海尔、海信、双星、张裕等大企业历史不衰。

● 鲁商把山东人的豪爽、讲义气和孔孟之道融为一体，在经商理念中，儒家的色彩极浓，以“诚信”、“义德”为本。

● 鲁商的团队协作精神是独一无二的，因此，他们喜欢“大兵团作战”，远征世界，屡创商业奇迹。鲁商是名副其实的实力派。



中国经济出版社



• LUSHANGMOSHI •

鲁商模式

张俊杰◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

鲁商模式/张俊杰主编. —北京:中国经济出版社,2005.7

(中国财富模式)

ISBN 7-5017-6741-6

I. 鲁… II. 张… III. 商业—模式—简介—山东省 IV. F727.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 111055 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(电话:010—68300010)

责任印制:石星岳

封面设计:清水工作室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:18.75 字数:271千字

版 次:2005年9月第1版

印次:2005年9月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6741-6/F·5369

定价:32.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

编 委 会

主 编：张俊杰

编 委：	李书城	范小早	戴学林
	高艳艳	许海燕	刘金金
	季小国	张 芝	邹 吉
	傅小后	李星光	钱志广
	彭小美	陈 玲	李月明
	杨 平	赵菊珍	晏文军
	杨建新	杨建群	汪斯华

鲁商模式

鲁商被称为“苦干一族”，其实就是“求真务实”。

苦干和务实造就了鲁商这支“铁军”，“鲁商模式”就是靠这支“铁军”打造出来的。其特点是：山东的经济被商界誉为“群象经济”、“大企业经济”，这说明在商场上鲁商的特色就是喜欢“大兵团”作战，鲁商的团队协作精神是独一无二的。比如：海尔、双星、海信、张裕等“鲁商军团”，他们跨出国门，远征世界，屡创商业奇迹，这不得不令人刮目相看。鲁商是名副其实的“实力派”。

“鲁商模式”的形成，得益于党中央改革开放的政策，这些政策使新鲁商与历史的鲁商有着质的不同，新鲁商以军团的方式出现，在形成的过程中，又继承和发扬了传统文化。首先让我们寻找一下鲁商的历史脉络。

纵观历史，每一位商人或商帮，他们赢得口碑的背后，都隐掩着太多的辛勤努力与悲欢离合。

历史上，跻身于十大商帮之一的鲁商，千多年来，从传统的贱买贵卖的经营模式开始，在儒家思想耻于言利的束缚下，利欲的萌动，逐渐让山东商人从自然经济发展到近代经济。在半殖民地半封建时期，山东商人的利益心态已相当清醒，在传统观念与儒家思想文化的融合中独自创出一套适于自身的经营模式与做人信条，既不放弃取利的机会，又保持与儒家思想相一致的为人准则。

自明清以来，山东商人的足迹已遍及国内各省，犹以清朝为最。跻身“鲁、粤、川、浙”等八大菜系之一的鲁菜，不仅是将本地域特产风味辐射全国的证明，更是鲁商已不再甘于寂寞的例证。继而，一个个性鲜明的鲁商群体迅速兴起，以长途贩卖或坐地经营的方式，奠定了鲁商在商界的地位

与基础。以“蚨瑞祥”为代表的京城布匹业，当初就是以经营山东土布为主，最后发展成“瑞林祥”、“瑞生祥”、“瑞成祥”等八家带祥字的绸布店而名震京城。并在天津、青岛、烟台等地开设分店。1901年之后开始大量经营进口商品，包括绸缎、呢绒、洋布、哔叽、成衣、皮衣、茶叶、钟表等，营业额居八大祥之首。而八大祥布匹店的投资人孟洛川，是山东章丘人——“亚圣”孟子的后人。

其他行业公会和商会，相当长的一段时间也是被掌控在山东人手里，由于地位特殊，所经营的项目对北京的市场来说有举足轻重的作用，当时几乎牵动着北京的经济命脉。当年的粮食业，主要经营粮食的采购、贮存、批发、零售及加工，操此行业的大都是山东龙口人。由于粮食行业的经营者都是鲁籍商人，粮价自然掌握在鲁商手中，“民以食为天”，当时各行各业的经营者都自觉不自觉地臣服在鲁商脚下。在鲁粮商最强盛的时期，清政府户部也要依靠鲁商，否则，难以向旗人发放禄米，鲁商的经营规模与方式可见一斑。

2

由于鲁商有自己一套独特的经营方式和管理方法，使得诸多行业在当时的垄断地位十分巩固。山东人吃苦耐劳，经营中把山东人的豪爽、讲义气和孔孟之道有机地融汇在一起，使得山东人在经商的理念中“儒家”的色彩极浓，山东商人将“诚信”、“义德”看得很重要，“言无二价，童叟无欺”。正直、正派的山东人无论在哪一种行业，都以“诚信”、“义德”为本，不掺杂使假，不缺斤短两，不以次充好；赚得的钱财，也多用在扩大经营规模上，受恩一方水土，回返于一方水土。同时还拿出一部分利润用来赈灾、开办粥厂、兴建义地（坟地）及资助民间消防队等等。这种既重财又重义德的行为，为鲁商赢得了很好的口碑。

当时的鲁商也很器重“团队精神”，喜欢在经商中大兵团作战和相互配合。如鲁商控制的餐饮业、粮食业、猪肉行业，相互之间关系密切，形成优劣互补的依托关系，且势力庞大，其他省籍人难以插手。旧京城的“四大堂”、“八大楼”、“七大居”让鲁菜在北京红火数百个春秋，这与鲁商的“团队精神”也有一定的因果关系，但经营者能与时俱进，敢于开拓进取也起主导作用。如果在经营中墨守成规，固步自封，也很难取得辉煌。

曾经的辉煌毕竟已成过去,随着市场经济的进一步深入,中国当代的企业中,山东经济的实力又一次引起世人的瞩目。

山东,不仅让世人看到了诸多国内外知名的成功企业,也让人领略到了这些企业风云人物叱咤商海、龙争虎斗的风采,更让人感受到了在市场经济转型中,企业兼并、资产重组、企业收购等一系列整合动作的强烈震撼。而这一系列动作的企业背后,都有一位敏锐而果敢的决策者,他们因经营着企业命运而倍受瞩目,他们活跃在当今市场经济的大舞台上。他们的言论与行为是职工的动力,他们的精神能够转换成一种积蓄的能量,他们的命运已经和他们的企业捆绑在一起,无论光彩夺目或逆势而上都倍受尊崇……

有人把山东经济的崛起归因于山东人的苦干,但吃苦耐劳的精神是每一位成功企业人所必备的品质,山东人干企业像自觉地跑一场马拉松,目光放得远,所以企业做得大。要想研究“鲁商模式”的形成,离不开山东的环境和山东人爱争第一的个性这些重要因素。山东受儒家文化积淀深厚的影响,形成了人人都崇尚文化,知书达礼;而又受《水浒传》英雄好汉文化的影响,个个敢争天下第一,这种环境下所造就的个性就是儒商精神。因此形成了山东商人所独有的个性,比如:张瑞敏第一个砸自己的产品,一锤砸出了一个铮铮铁骨的品牌,第一个推出五星级服务,赢得了消费者的尊敬;汪海在美国举起脚上穿的皮鞋,第一个创出了畅销世界的中国名牌;新郎西服第一个实行“终身免费干洗”……山东的第一个太多了。

本书把新鲁商创造的“鲁商模式”所具有的独到之处,如企业的创业、管理、经营、运作的经验呈现给大家,使大家学习和借鉴他们这种苦干务实的精神和战胜困境的信心与毅力。沿着他们走过的每一个历程,慢慢领悟他们的智慧魅力,面对他们的一举一动,我们仿佛是与他们进行一次精神对话。也希望对我们的心智有所鼓舞与启发!



目 录

鲁商模式/1

第一章 创业模式

- 一、义无反顾的创业模式/2
- 二、巧用资源的创业模式/8
- 三、拾阶而上的创业模式/15
- 四、霸王开弓的创业模式/21
- 五、蚂蚁抱团的创业模式/26
- 六、精心栽花的创业模式/31
- 七、借脑引智的创业模式/35
- 八、入乡随俗的创业模式/38
- 九、大巧若拙的创业模式/42
- 十、逆水行舟的创业模式/49

第二章 经营模式

- 一、品牌形象的经营模式/58
- 二、永葆创新的经营模式/64



- 三、差异竞争的经营模式/69
- 四、顾客至上的经营模式/74
- 五、借船出海的经营模式/79
- 六、随市调整的经营模式/86
- 七、遍地开花的经营模式/91
- 八、引导需求的经营模式/98
- 九、扬长避短的经营模式/103
- 十、顺势而为的经营模式/110

第三章 管理模式

- 一、化蛹成蝶式的管理模式/122
- 二、吹尽狂沙式的管理模式/131
- 三、金猴奋起式的管理模式/137
- 四、皮毛相附式的管理模式/144
- 五、锦上添花式的管理模式/150
- 六、桃李互惠式的管理模式/158
- 七、户枢不蠹式的管理模式/166
- 八、无形胜有形式的管理模式/175
- 九、品质升华式的管理模式/183

第四章 资本运作模式

- 一、火眼金睛式的运作模式/188

- 二、追根寻源式的运作模式/194
- 三、拨云见日式的运作模式/202
- 四、握指成拳式的运作模式/209
- 五、直挂云帆式的运作模式/214
- 六、唇齿相依式的运作模式/220
- 七、精耕细作式的运作模式/228
- 八、潜龙飞天式的运作模式/234
- 九、聚英含锐式的运作模式/248

第五章 产业模式

- 一、汽车制造一路奔驰产业模式/256
- 二、服装生产领先一步产业模式/260
- 三、电子制造浪潮澎湃产业模式/264
- 四、纺织制造孔雀开屏产业模式/266
- 五、食品加工星罗棋布产业模式/269
- 六、化工医药点面结合产业模式/273
- 七、酒类烟草处处飘香产业模式/278
- 八、家电制造独领风骚产业模式/285



第一章 创业模式

- ☆义无反顾的创业模式
- ☆巧用资源的创业模式
- ☆拾阶而上的创业模式
- ☆霸王开弓的创业模式
- ☆蚂蚁抱团的创业模式
- ☆精心栽花的创业模式
- ☆借脑引智的创业模式
- ☆入乡随俗的创业模式
- ☆大巧若拙的创业模式
- ☆逆水行舟的创业模式

一、义无反顾的创业模式

山东人,是中国人中最能吃苦耐劳的,山东人这种吃苦的能力既有环境磨炼的结果,也有先天性的遗传因素,更有精神的教诲和榜样的力量。

想当初,50多岁的孔子率门徒周游列国,漂泊无定,到处碰壁,吃尽人间辛苦;而“亚圣”孟子不仅认为吃苦是必要的,而且还歌颂吃苦耐劳的精神:“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身……”

在这种“苦其心志”精神的感召下,齐鲁大地出现了很多以吃苦为乐的名人,就像日耳曼民族普遍具有理性主义一样,山东人普遍具有一种“苦行主义”。以苦为乐,成为山东人行动真实的表现。

朱新礼和汇源果汁的创业历程就是这样走过来的。

➤1. 贫困逼出的汇源果汁

汇源集团目前是我国最大的果蔬汁加工企业,连续5年被评为“中国饮料工业十强”,被国家农业部等9部委授予“农业产业化国家重点龙头企业”称号。汇源集团的年销售额近20亿,企业员工1万人左右。12年来,汇源已累计实现销售收入过百亿,向国家缴税过10亿。

到底是谁用什么样的方式创造了这样的“神话”?

担任过农村党支部书记、县外经委副主任等职的朱新礼,作为一名长年工作在基层的党员干部,对农村、对果农有着浓浓的眷恋之情,更为“三农”问题长期得不到解决而深感忧虑。

80年代后期,“要致富,种果树”,一度成为沂蒙山区的致富口号,但由于交通的不便、信息的不灵通和加工业的滞后,果农丰产不丰收,有果

卖不出！有的只能眼睁睁地看着成熟的苹果烂掉，有的干脆砍掉山坡上的果树再去种粮。

1992年春天，小平同志南巡讲话犹如一股春风吹遍祖国大地，机遇和责任激励了许多人走进商品经济的大潮。在当时的背景下，朱新礼毅然扔掉了令人羡慕的“铁饭碗”，决心为广大果农闯出一条致富之路。

朱新礼当时接手的是一个负债千万元、停产三年、已经倒闭的县办罐头厂，工人吃饭的钱都没有，去银行贷款更是困难！朱新礼采取了补偿贸易的方法，用外国人的设备去挣外国人的钱。

1993年，第一批浓缩苹果汁生产出来了，朱新礼只身一人带着样品，背着煎饼去德国参加食品展。请不起翻译，就请朋友在国外读书的孩子客串帮忙，没钱吃饭，每天在宾馆用煎饼充饥。优质的产品连同朱新礼的真诚，终于打动了外国公司。第一批价值500万美元的订单，拿回来时，许多人仍不敢相信这是事实。

初尝胜果，朱新礼并没有就此而止。1994年，朱新礼带领不到30人的队伍来到北京顺义安营扎寨。亲人和员工十分不理解，刚过了几天安稳舒服的日子，又到人生地不熟的北京创业，岂不是冒险！但朱新礼有他的想法：要想为广大果农带来更多实惠，就要把事业做大；要想把事业做大，就要走出大山。

北京独特的地理、交通、信息、人才、市场优势，是一展身手的最好选择。朱新礼讲述了他当年的想法：“风险肯定有，但怕风险，一辈子也成不了大事。在北京创业的日子里，我们30多个人，夜间是车间工人，白天是营销人员。几辆老掉牙的破旧面包车，跑遍了北京的大街小巷。虽然困难重重，我却信心百倍。因为我坚信我的选择，坚信我的产品。”

经过坚持不懈的努力，“汇源果汁”终于叩开了北京市场的大门。从此，汇源的名字叫响了京城，叫响了全国，叫响了世界。

1998年以来，各地政府、企业，甚至国外企业来找汇源投资、合作的络绎不绝。对此，集团内部曾有两种截然不同的意见：一种是审慎行事，稳扎稳打；一种是快速出击，加快发展。



正在艰难抉择的时候,朱新礼看到了长白山区那满山的苹果梨,看到了山西右玉那般红的沙棘果,看到了河北保定那一望无际的草莓,看到了重庆那几十万亩柑橘林。朱新礼产生了一种难以名状的冲动和激情。朱新礼了解果农,知道那种丰产不丰收的滋味,了解他们渴望脱贫致富的心情。

朱新礼觉得自己有责任、有义务尽自己所能,去解除果农们的忧愁。这些年来,朱新礼带领着汇源集团,先后在经济欠发达的河北保定、山西右玉、吉林延边、湖北黄冈、陕西咸阳、重庆万州等地投资建厂。尽管有风险,尽管有的厂确实见效比较慢,但真正能为“三农”做点贡献,朱新礼认为“冒风险也值”!

朱新礼经常把鲁迅先生的一句话挂在嘴边:“我们自古以来,就有埋头苦干的人,有舍身求法的人……,这就是中国的脊梁。”

这些年来,朱新礼对自己所从事的事业已到了痴迷的程度。汇源集团的工作人员讲述了一个小故事:“有一次为了赶时间,朱新礼竟然从办公室的玻璃门穿破而过,玻璃碎了,幸好人没事。”

由于对事业的痴迷,朱新礼几乎放弃了所有的业余爱好,不能抚琴对弈,不能唱歌跳舞……

他未免感慨地说:“其实在学校,我是个活跃分子。毕业后,我当过团委书记、宣传队长。我爱文艺,爱交友,爱音乐。可现在,我爱好只有两个:除了工作,就是学习。我们所处的是一个信息时代,社会飞速发展,如不努力学习,如不时时求新,日日求进,就会被时代无情地淘汰。”

尽管工作非常繁忙,可朱新礼仍然发扬“钉子精神”,挤时间学习,经常学习到深夜,系统地学习社会主义市场经济、经济管理、中外企业的先进管理经验等等。

通过长期认真的学习,使自身的政治、经济理论水平有了显著提高,在制定公司发展战略、设计企业文化等全局性的决策上,都给了朱新礼很大的帮助。从创业到现在,12年来汇源没有出现过大的决策失误。这给集团的发展节省了很多人力物力,使企业少走很多弯路。

朱新礼自己尝到了刻苦学习的甜头,就开始致力于把企业办成学习型组织,通过创建自己的培训中心,通过走出去、请进来等多种方法,通过考核、激励等手段“逼”着员工去学,“因为你不学,就跟不上这个时代,跟不上这个行业的发展。”

有人说朱新礼活得累,但是朱新礼觉得累得有价值,累得有成就。

1992年创业时,朱新礼提出了“勤奋、务实、高效、创新”的企业精神。勤奋是一切成功的前提。12年艰苦创业,4380个日日夜夜,朱新礼几乎没有休息过一个节假日、星期天,每年除夕夜都是在车间和员工们一起度过。

据汇源集团的员工介绍,每到水果盛产季节,前来送果加工的车队就排起了长龙,大清早朱新礼就和员工一起去卸车;每到发货高峰时,深更半夜朱新礼也和大家一起去装货;出国参加食品展时,朱新礼与同事们一起布展,忙得一头汗水。这使外国公司深感疑惑:这难道就是汇源的总裁?

朱新礼常说:“一生中,我最恨那种偷奸耍滑、牢骚满腹、怨天尤人的人。一个泱泱大国,一个几千万人的执政大党。我们不缺理论家、不缺评论家、不缺干部,缺的是实实在在干事业的人。尽管我们走过弯路,国家还不算富裕,经济还不算发达,但毕竟那是历史原因造成的,没有改革开放就没有今天。”

12年来,作为一个企业家,朱新礼带领大家真抓实干,开拓进取,用自己的思想、行为和榜样的力量去感召人、团结人、影响人,同心同德去实现既定的目标。

在朱新礼和党员干部们的带领下,很多员工长年累月奔波在生产、营销第一线。越是节假日,越是最忙的时候,许多个春节朱新礼和员工们也都是在车间里、市场上度过的,连除夕夜与家人吃顿团圆饭的时间都没有。

汇源人一直坚持义利并重,既讲物质,也讲道德,二者相得益彰,相辅相成。朱新礼在汇源提出,要优化本企业的内部小环境,绝不允许一些歪风邪气在这里有市场。朱新礼把名利、钱财看得很淡,提倡生活俭朴,对



奢侈浪费深恶痛绝。

出差在外，朱新礼与工作人员一起住在工厂；吃饭更是简单：一碗面条，一个煎饼是常有的事。

在朱新礼的带动下，员工们都自觉地从节省一度电、节约一张纸等小事做起，杜绝大手大脚、挥霍浪费的现象。而在社会公益事业的奉献上，却是慷慨解囊，倾力捐助。从1993年慰问我国赴柬埔寨维和部队，到2003年抗击非典，累计赞助支持各种社会公益活动，投入达4000多万元。

12年来，汇源从没有偷税漏税、以次充好等现象发生，保持了企业的良好形象，依法经营，照章办事，不靠钻政策的空子、投机取巧来为个人、企业谋取私利。

汇源有一大忌讳，在公司绝不允许“打工”这样的字眼出现。因为朱新礼认为，是共同的事业把大家连在了一起，人人平等。要同甘共苦，你就要真正把员工当亲人，要设身处地为他们着想。

汇源在资金并不是很富裕的情况下，拿出数千万元建起了培训中心、文化中心、体育中心、职工公寓，用以满足员工们成才的愿望、生活的需要，真正让员工们感到，在这样的公司有学头、有干头、有奔头。

包括公司领导有内的许多人问朱新礼：“汇源做得这么大，这么好，即使不发展，也会令同行赶一阵子，你还这么拼命，图什么啊？”

朱新礼说：“说实话，创业时仅凭着那一种热情，我也没想到会做到今天这么大。但干到这个份上，我已离不开这个事业，离不开我的员工。图就图个为社会、为国家多做事，为果农多做事，更好地体现我的人生价值。”

重庆万州是三峡库区移民最多、淹没土地最多的地方。汇源是北京市第一个在库区投资建厂的企业。一方面是因为国务院三建委和地方政府的邀请，更重要的是，看到库区移民期待的目光，朱新礼认为任何一个有责任心的人都会按捺不住。

目前，投资1.9亿的首期30万吨柑橘加工项目已竣工。计划20万亩的柑橘种植基地已实施5万亩。这个项目投资大、见效慢，但它真正利

国利民。全部项目建成后,可以解决20万库区农民的出路问题。

同时,实行柑橘加工国产化,还可以结束浓缩橙汁长期依赖进口的局面。这个项目深得党和国家重视,吴邦国、温家宝、曾培炎等党和国家领导人都先后亲临视察,给予了很高的评价和具体指导。

1999年9月28日,一场突出其来的变故使铁一般的朱新礼痛苦万分:“当时,我的父亲突然去世,是心肌梗塞,特别突然,我没能在父亲临终的时候见上他一面。我回家的时候都不能相信这是真的。”

当时朱新礼情绪一落千丈,这个打击使他猛然醒悟:“我欠父母的实在太多太多了。”这么多年来,朱新礼走到哪里,哪里就是办公室,难得与父母呆上几天,没有让他们过上个幸福的晚年。

但每当朱新礼看到满山遍野的果树,看到送水果的车队排着长龙,看到上万名员工对自己期盼的目光,心中一切苦、累、愁,都烟消云散了,剩下的只有责任、压力和动力。朱新礼提醒员工,“我们要永不言成功。”既然认准了这条道,就要义无反顾地、勇往直前地走下去!

经过12年的努力奋斗,朱新礼创建了中国最大的果汁生产企业——汇源集团,在北京顺义、上海、重庆、成都、山东、河南、湖北、江西、山西、河北、吉林、齐齐哈尔、内蒙、广西等15个省市自治区建立了21座现代化工厂,在全国各地拥有160余家销售公司。12年累计销售收入70多亿元,上缴国家各种税金过7亿元,累计加工消化掉各种水果蔬菜380多万吨,近百万果农从中获利20亿元,7万多吨浓缩果汁和果汁饮料出口到10多个国家,创汇7500多万美元。实现了企业“生产规模化、营销网络化、管理现代化、产品多元化”的发展战略目标,为发展我国绿色高效环保型生态农业和农产品深加工工业做出了极大贡献。

汇源的成功不仅体现了山东人吃苦耐劳与务实的作风,更体现了被儒家文化思想熏陶的崇高品德,当创富意识在贫困中一旦迸发出来,它的锐势是无法阻挡的,它的爆发力会转换成一种执著而坚定的信念,鼓舞推动你义不容辞地朝着既定目标奋力前行,一如朱新礼和汇源集团的创业历程。这也是山东人作为儒商的又一个典型代表。

