

MADE IN WENZHOU



温州制造

透过民营企业看新温州模式

谢健 李忠宽 等著

山西经济出版社

温州制造

透过民营企业看新温州模式

谢 健 李忠宽 等著

山西经济出版社

责任编辑 李肖敏

责 编：李肖敏
复 审：寇志宏
终 审：赵建廷

图书在版编目 (CIP) 数据

温州制造 / 谢健, 李忠宽等著. —太原: 山西经济出版社, 2001.8

ISBN 7-80636-523-0

I. 温... II. ①谢...②李... III. 私营企业—企业管理—经验—温州市 IV. F279.275.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 14816 号

温州制造 ——透过民营企业看新温州模式

谢健 李忠宽 等著

*

山西经济出版社出版发行

030012 太原市建设南路 15 号 0351-4922102

<http://www.sxep.com.cn> E-mail: sxep@sx.cei.gov.cn

新华书店经销 铁三局印刷厂印刷

*

开本: 890 × 1240 1/32 印张: 10.375 字数: 290 千字

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月太原第 1 次印刷

印数: 1—3500 册

*

ISBN 7-80636-523-0

F·530 定价: 22.00 元



谢健，1964年生
于温州，1987年
毕业于浙江大学
管理工程系，获
管理工程硕士学
位。现为温州大
学管理学院副院
长、副教授。研
究专长为民营经
济、企业制度、
市场营销，已发
表学术论文近三
十篇，出版有专
著《温州民营经
济研究—透过民
营经济看温州模
式》。主持了多
项省市级研究课
题。

责任编辑 李肖敏

封面设计 柯爽
王云翠

目 录

从“小商品、大市场”到“温州制造”的嬗变 (代序) /1

1. 铸造经典品质的康奈集团 /11

- 1.1 质量,企业管理永恒的主题 /11
- 1.2 引进,为提升打基础 /13
- 1.3 质量,从狭义到广义 /16
- 1.4 在稳健与超前中铸造经典品质 /20
- 1.5 评析:经典品质,企业的竞争优势 /23

2. 击活企业的“鼠标器”——机制——天正集团股份制改造 /25

- 2.1 柳市低压电器行业的一匹黑马 /25
- 2.2 股份制改组的实践与探索 /27
- 2.3 评价:民营企业也有产权机制问题 /33

3. 小商品与大品牌——打火机王国的“虎王”:大虎打火机 /35

- 3.1 创业,鱼龙混杂中显出虎威 /35
- 3.2 小商品也能做出大品牌 /37
- 3.3 视员工为财富的管理理念 /42
- 3.4 凭借专业化生产加工基地的优势 /44
- 3.5 评析:走出小商品的局限——品牌化战略 /45

4. 创世界名牌,造“百年老店”——来自正泰集团的最强音 /47

- 4.1 立足电器主业,锐意铸造品牌 /48
- 4.2 扬正气则泰然,实现市场营销优势组合管理 /51
- 4.3 着眼国际战略,打造长盛不衰的核心竞争力 /54
- 4.4 塑造正泰文化,民营企业的升华 /59
- 4.5 倾心正泰事业,新一代民营企业领袖的风范 /60
- 4.6 评析:市场经济需要民营企业领袖 /62
- 5. 果断决策——均瑶集团成长的秘诀 /64**
 - 5.1 起步,以“胆大包天”的气概闯入中国航空业禁区 /64
 - 5.2 发展,纵深延伸的多元化经营 /67
 - 5.3 提升,以乳品为主业的发展新思路 /72
 - 5.4 评析:管理就是决策——管理大师如是说 /75
- 6. 处处为先的营销模式——美特斯·邦威的营销策略 /77**
 - 6.1 准确的目标市场定位 /77
 - 6.2 独特的品牌营销组合 /79
 - 6.3 巧妙的虚拟经营方式 /83
 - 6.4 发达的特许连锁网络 /85
 - 6.5 超前的经营管理理念 /87
 - 6.6 评析:邦威营销模式中的逾越原生文化基因 /88
- 7. 创新,企业的灵魂——用创新来演绎“德力西现象” /90**
 - 7.1 “德力西现象”,一个温州奇迹 /90

- 7.2 产权制度创新是企业发展的根本 /92
- 7.3 管理制度创新是企业发展的关键 /94
- 7.4 经营方式的转变为企业发展指明了方向 /95
- 7.5 营销模式的创新使企业犹如猛虎添翼 /96
- 7.6 技术创新给企业发展提供了保障 /97
- 7.7 企业文化的提升增添了企业发展的内在动力 /98
- 7.8 创造一种新模式 /99
- 7.9 评析:创新的动力,来自于企业家的执着追求 /100
- 8. 奥康,以营销为轴心 /102**
 - 8.1 从“假冒伪劣”生产基地崛起的中国鞋业大王 /103
 - 8.2 超前,营销理念与策略 /104
 - 8.3 质量,营销的基础 /108
 - 8.4 以人为本,构筑企业的营销优势 /110
 - 8.5 未来的营销,瞄准国际市场 /112
 - 8.6 一个有趣的话题:新鞋子,旧鞋子 /113
 - 8.7 评析:营销,通过质量、服务和价值使顾客满意 /113
- 9. 经典家族企业的自我超越——温州挺宇集团的发展之路 /116**
 - 9.1 在夹缝中崛起的家族企业 /116
 - 9.2 经典的家族企业 /118
 - 9.3 团结和自律的家族 /119
 - 9.4 独特的家族企业文化 /120
 - 9.5 公司的核心竞争力 /122
 - 9.6 管理创新,家族的开放 /124

- 9.7 评析:传统与现代的结合——家族企业的魅力 /125
- 10.企业升级,品牌为先——庄吉品牌之路 /128
 - 10.1 强强联合,庄吉跃上新台阶 /128
 - 10.2 特许经营,实现低成本扩张 /130
 - 10.3 提升品质,为实现品牌战略打基础 /131
 - 10.4 塑造形象,全面提升品牌品位 /133
 - 10.5 评析:品牌——最有价值的投资 /136
- 11.零部件企业的成长之路——走向成熟的立峰集团 /138
 - 11.1 鲇鱼战略:寻求大企业的依托 /138
 - 11.2 伴娘也有出嫁时,成长与竞争力的提升 /142
 - 11.3 追求个性发展,做“中国的哈雷” /145
 - 11.4 评析:中小企业成长的途径 /147
- 12.文化情缘“红蜻蜓” /149
 - 12.1 后来者居上创奇迹 /149
 - 12.2 “文化、自然、亲和”的企业发展战略 /151
 - 12.3 “从距离中寻求接近”的生产协作方式 /152
 - 12.4 “绿草工程”的专卖营销模式 /153
 - 12.5 “近距离管人”的人才理念 /155
 - 12.6 “鞋文化”为主导,凸现品牌个性 /156
 - 12.7 评析:文化——品牌竞争力的有形之手 /159
- 13.高质建业,名牌兴邦——高邦服饰的经营理念 /161
 - 13.1 成功转舵与企业腾飞 /162

- 13.2 虚拟经营与资源整合 /164
- 13.3 企业成长与用人之道 /169
- 13.4 评析:虚拟经营——传统产业的全新运作 /170
- 14.文化的魅力——拜丽德企业文化建设的新起点 /173
 - 14.1 “以人为本”的管理先导——拜丽德的经营理念 /174
 - 14.2 企业的核心——拜丽德的价值观念 /176
 - 14.3 企业家是企业文化的倡导者和培育者 /180
 - 14.4 评析:企业文化与企业现代化 /182
- 15.扬帆远航——远洋眼镜国际市场营销之路 /185
 - 15.1 仿制出来的温州眼镜业 /186
 - 15.2 从盲目生产到以质量取胜 /187
 - 15.3 将目标放在潜力巨大的国际市场 /188
 - 15.4 独特的生产力布局 /191
 - 15.5 评析:最时髦的话题——与国际接轨 /192
 - 15.6 评析:企业集群,中小企业的优势之所在 /193
- 16.以市场为导向——中国电热水器行业的先行者:康泉 /195
 - 16.1 抓住市场机会就是成功的开端 /195
 - 16.2 开拓市场是最好的发展 /197
 - 16.3 品质是市场竞争最重要的要素 /200
 - 16.4 评析:创造与把握产业领先 /203

- 17. 在变革中前进的天宇锁业 /206
 - 17.1 家庭作坊中崛起的锁具大王 /206
 - 17.2 变革是发展的必然途径 /209
 - 17.3 评析:变革,一种平衡的艺术 /214
- 18. 科技创新推动下的申瓯公司 /217
 - 18.1 以产品开发为起点的创业之路 /217
 - 18.2 没有技术,没有技术创新,那还叫什么高科技企业 /221
 - 18.3 高科技企业只有实施名牌战略,才能在市场上站得稳、站得长 /224
 - 18.4 为了高科技企业的可持续发展,必须重视管理层的建设 /227
 - 18.5 评析:科技创新,企业活力的源泉 /230
- 19. 飞越时尚报喜鸟 /232
 - 19.1 打造发展平台,规模、技术和管理,三足鼎立 /233
 - 19.2 展翅飞翔,产品创新和营销创新,双翼齐飞 /236
 - 19.3 飞越无限,时尚品牌魔力 /241
 - 19.4 自由翱翔,未来报喜鸟 /242
 - 19.5 评析:为顾客创造产品价值,营造品牌魅力 /243
- 20. 出奇制胜的“大隆”谋略 /246
 - 20.1 市场机遇与行业转移 /246
 - 20.2 标杆瞄准与科技创新 /248
 - 20.3 服务优势和运作机制 /253
 - 20.4 销售网络和市场拓展 /255
 - 20.5 评析:后发企业的超前意识 /256

21. 集团的力量——泰恒集团化之路	/258
21.1 集眼镜之大成的泰恒集团	/258
21.2 优化组织显实力	/260
21.3 制度创新出效益	/263
21.4 高瞻远瞩求发展	/265
21.5 培养文化为升位	/267
21.6 评析:企业集团的组织优势	/269
22. 积聚未来竞争力的虹桥动力	/271
22.1 泥腿子办厂——山坡上驰出摩托车	/271
22.2 借鸡生蛋——虹桥动力的品牌谋略	/273
22.3 以利其器——虹桥动力的管理	/275
22.4 无才不兴——虹桥动力的人才观	/277
22.5 能为天下先——虹桥动力的核心竞争能力	/278
22.6 评析:影响未来竞争力的因素	/281
23. 鼎力神州——神力集团的多元化战略	/283
23.1 借鸡生蛋,滚动创业	/283
23.2 技术创新,市场领先	/285
23.3 独特激励,创新源泉	/287
23.4 一体两翼,多元拓展	/288
23.5 评析:神力多元化经营的天时、地利与人和	/291
24. 以国际化为起点的法派服饰	/294
24.1 3年飞跃	/294
24.2 品牌国际化	/296
24.3 宣传国际化	/298

24.4	产品设计和开发国际化	/300
24.5	营销国际化	/302
24.6	生产和管理国际化	/304
24.7	法派服饰,要做中国的阿玛尼	/306
24.8	评析:国际化才是企业的出路	/307
25.	创业的曙光	/308
25.1	人生的第一桶金	/309
25.2	创业,锻造企业家的熔炉	/311
25.3	从街头斗士到管理专家	/314
25.4	第三次创业	/318
25.5	评析:创业,不断地进取和超越	/319
	后记	/321

从“小商品、大市场”到 “温州制造”的嬗变 (代序)

20 世纪 80 年代,温州,这个走在中国改革最前沿的城市,以其大胆和超前的改革实践引起了社会的广泛关注。在计划经济严寒尚未解冻的时候,在中国广大农民尚处于极度贫困的环境中,温州就以其独特的农村工业化方式走出了一条与众不同的脱贫致富的道路,这便是后来被广为称道的温州模式。

1986 年,著名的社会学家费孝通先生对温州农村经济进行了考察,写下了名篇《温州行》,他用“小商品、大市场”对温州模式进行了精辟的概括,以后人们在谈到温州模式时,往往会提及“小商品、大市场”这句经典的描述,“小商品、大市场”自然就成了温州模式的基本特征。

然而,从 20 世纪 90 年代中期以来,温州经济已发生了很大的变化。20 世纪 80 年代的以家庭工业、专业市场为基础的温州经济出现了新的发展特征,经历了“假冒伪劣”所带来的全国性打假的阵痛后,温州民营企业高举二次创业大旗,开始了卧薪尝胆般的奋发图强,集团化、品牌化成为温州民营企业的新的取向。如今,“温州制造”已响彻大江南北、长城内外。温州,一种新的发展模式已经形成。

从温州模式到新温州模式的发展历程,我们仿佛看到了中国民营企业成长的希望。

一、温州模式:小商品、大市场

农村承包责任制以后,从土地的束缚中解放出来的温州农民以前所未有的热情投身到商品经济的大潮中,创造出一个令世人瞩目的经济奇迹。

温州农村商品经济的一个突出特征,就是产品基本上都是一些不起眼的小商品,如再生腈纶、标牌、编织袋、小五金、纽扣、皮鞋、低压电器、塑膜、阀门、标准件等等。这主要是因为温州家庭工业生产规模小、设备简陋、技术水平低,而在当时绝大部分生产资料国家计划性还很强的情况下,他们可能获得的原料大多是废弃品和边角料,因此,只能生产小商品。但小商品生产具有明显的比较优势,主要体现在:能够补城市大工业之不足,满足人们生活多方面的需要;生产技术简单、容易掌握,投资少、成本低、灵活机动等等。而在当时我国经济尚处于短缺经济时期,小商品普遍匮乏,温州农村家庭工业发挥了传统家庭手工业优势,抓住市场机遇,利用社会化的分工协作的生产体系,突破了农村家庭工业分散的小规模生产的局限性,发挥了专业合作的群体结构的优势;同时,通过专业市场和遍布全国的供销员大军使专业化从生产领域拓展到流通领域,实现了规模经济。

专业市场和供销员大军在农村商品经济中起到了重要的枢纽作用。温州生产的小商品几乎是远购远销型的,独立的小商品生产,不仅与农业的联系不紧密,而且与地方经济的联系也不紧密。小商品生产通过专业市场起到了集中的作用。专业市场成为小商品流通的依托,温州的小商品市场几乎是与农村家庭工业的发展同时起步的。到1984年,全市城乡市场发展到了393个,其中专业市场135个。闻名全国的苍南宜山再生腈纶市场、金乡标牌徽章市场、永嘉桥头纽扣市场、乐清柳市低压电器市场等十大专业市场的形成与发展,将温州农村商品经济推向第一个高潮。将温州小商品推向全国市场的则是号称“十万大军”的农民购销员。从土地上解放出来获得自主权和身份自由的温州农民开始大规模地进入流通领域。他们走南闯北,遍及全中国,他们为家庭企业提供原材

料、推销产品、签订供销合同、采集市场信息，他们的活动成为温州商品经济不可缺少的一个组成部分。

当时人们把温州农村发展商品经济的这种“小商品、大市场”的特征称之为“温州模式”。“温州模式”带来温州社会经济的巨大变迁是有目共睹的。从改革开放的 1978 年至 1988 年，温州经济在各种争议中顽强的突破、创新、发展。在这 10 来年中，经济有了长足的增长，国民经济综合实力大为增强，商品经济空前繁荣，社会积累了大量的资金，100 多万农民剩余劳动力成功地向非农产业部门转移，广大农民基本解决了温饱问题，部分已走上了小康和富裕之路。

二、二次创业：民营企业的觉醒

20 世纪 80 年代，温州民营经济走过的是一条粗放式的发展道路，在中国市场体系尚未完善的情况下，在缺乏有效的市场规则约束的情形下，温州众多的小企业受短期利润最大化目标的驱动，走上了经济发展的反面。企业规模小、层次低，产品档次低、质量差，一些影响经济生活正常运行的“假冒骗”时有发生，甚至一度大面积、区域性地出现，从而为“温州模式”蒙上了一层阴影，温州成了“假冒伪劣”的代名词，温州的产品在全国一片打假声中如过街老鼠无处容身，走南闯北的温州人吃尽了自己酿成的苦酒。

在艰难的市场环境中，痛定思痛的温州民营企业开始觉醒了。在 1994 年 5 月温州市委、市政府的“质量立市”口号的倡导下，温州经济开始走上了“第二次创业”的健康发展之路。

柳市，这个曾因假冒伪劣电器产品而“闻名”全国的温州市乐清市（县）的一个小镇，在全国性围剿假冒伪劣低压电器产品、治理整顿市场中，而陷入前所未有的困境，用乐清市委的一位负责人所说的话：柳市当时已经被市场逼到了绝路。在严峻的局势面前，柳市人觉醒了，“质量立市”的口号喊出了柳市人民的心声，政府、社会、企业共同把打假治劣活动作为柳市再生的生命之战来打。90 年代以来，柳市的大规模打假治劣活动从未间断过，从质量万里行

到商品质量大检查,从联手打假到专项整顿,一年一个打假治劣扶优的主题。同时逐步建立起市、镇、企业三级质量管理责任制,从而把产品质量的提高落到了实处。打假治劣扶优淘汰了一批靠假冒伪劣起家的企业,也造就了一批经得起市场磨练的优秀企业,正泰、德力西、天正等企业就是在打假中成长起来的。

20世纪80年代末,温州制鞋业的遭遇更是令人叹息。1987年8月,杭州武林门广场一把大火把5000多双温州劣质皮鞋付之一炬,继而这把火烧到了南京、长沙、株洲,也烧尽了温州人的脸面。然而,也正是这把大火烧醒了温州人的思想,温州人终于认识到,制假售劣虽能赚到大笔利润,但败坏了名声,与所造成的市场的损失来比,眼前这些利润只能算是蝇头小利,长期以来,这世界哪里还有温州人的立足之地。郑秀康坐不住了,余阿寿坐不住了,温州制鞋业坐不住了,370多位鞋厂厂长联名向全市制鞋企业发出“提高质量,重树温州皮鞋形象”的倡议,全市1400多家制鞋企业积极响应。凤凰涅槃而再生,温州的制鞋业“重生”了,崭新的生命有了一个崭新的名字——中国鞋都。12年后,令温州人扬眉吐气的是在1999年的12月15日,同样是在杭州武林门广场,温州制鞋业的老总们点了一把火,将数千双冒牌温州名鞋的“假冒伪劣”鞋付之一炬,与12年前温州鞋在这里被当众烧毁形成了强烈的反差。曾有报载“12年前一把火,烧温州人假货;12年后一把火,温州人烧假货”。

如同低压电器、皮鞋一样,温州的服装、打火机、眼镜、机械产品、塑料制品,也都历经风雨走向成熟,站在全国同行的前列。

三、温州制造:打响“温州”品牌

二次创业,使温州经济发生了翻天覆地的变化。温州民营企业变了,从家庭作坊发展成大公司、大集团;温州的产品变了,从“假冒伪劣”蜕变为名扬四海的名牌。温州人终于打出了“温州制造”的大旗,打出了“温州”这个响亮的品牌。“温州制造”,它是一代温州人的心声。从“小商品、大市场”到“温州制造”,这里经历了