

东方燕园
经管书系

以温州企业家为代表的一代新浙商的创富传奇

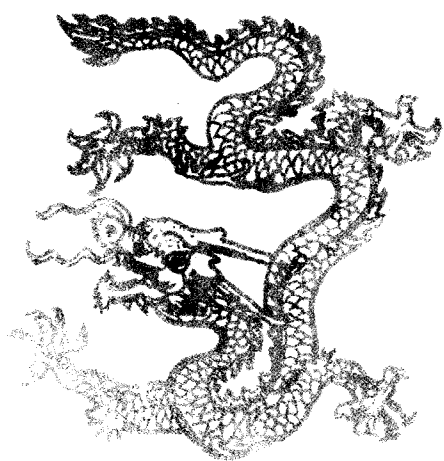
新 浙 商

——◀ 曹国旗 主编 ▶——

浙江是一个具有炽热企业家精神的地方，浙江商人既聪明又肯吃苦，敢为人先，最让人佩服。

——著名经济学家 吴敬琏

新华出版社



新浙商

（曹国旗 主编）

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新浙商/曹国旗主编. —北京: 新华出版社, 2006. 8

ISBN 7-5011-7588-8

I. 新... II. 曹... III. 商业经营—经验—浙江省 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 080237 号

新浙商

责任编辑: 贾允河

装帧设计: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京津彩印有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20.25

字 数: 216 千字

版 次: 2006 年 8 月第一版

印 次: 2006 年 8 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7588-8

定 价: 39.00 元

谨以此书献给中国的企业管理精英
和千千万万的创业者

前言

商人至古到今一直存在，他们是推动社会进步一股十分重要的力量，同时他们也随着社会的变化而变化。在中国历史上不同时期会出现一群有特色的商人，他们以地域文化为基础，有耐心、忍心，能吃苦，又上进，曾经有徽商、晋商。而在当代中国民营经济的进程中，“浙商”是一面旗帜，它不仅仅是一个商业现象，更是一种文化现象，是植根于地域性的传统和现代商业意识基础上的认同和价值趋向。正如浙江移动董事长所说：“原先的企业家，见面谈得更多的是‘缺钱’，后来呼唤‘缺人’，到现在苦恼的则是‘缺文化’”。

浙江商人有自强、坚韧、务实、开拓等草根精神，但随着信息化、网络的发展，以及知识经济的到来，诞生了“冯根生与正大青春宝国药传统领导”，“鲁冠球与万向国际化思想”，“马云与阿里巴巴电子商务理念”，“宋卫平与绿城房产文化细节和气质”……形成了“新浙商”。“新”字突出两层含义：一浙商有全新的经营理念和意识；二浙商有敢为人先的创新精神。

本书不是从理论的视角探讨新浙商的特性，也不是着重分析这种现象，而是锁定地域——温州，以温州的企业为对象，阐述它们由低调做事到品牌塑造；立足浙江走向全国，进入国际市场；从家庭式企业到现代管理的历程。

在温州上世纪80年代初中期，量大而规模小的家庭式小作坊开始活跃在人们视线中，私营企业、股份合作企业在不断涌现，尽管它们的工业总产值达到了全市农村工业总产值的70%，个体工商户也达130437户，但显然尚未形成对价值观、经营理念和管理理念的深刻理解。

1993年前后，作为中国股份合作制企业的发祥地，温州的股份合作企业发展于此时达到了鼎盛，企业数将近4万多家，也有了一定规模的原始积累。胡成中在回忆创业时，曾对外界透露过父亲传给他三件宝：诚信、精工细做、量体裁衣。他认为这条“后来才懂了的”经营哲学使其终生受益，“是老祖宗留下来的真正的经营之道”。

的确，对于当时电器产品假冒伪劣成风环境下，胡成中在经营中能坚持信誉第一，实在难能可贵。这个时期的温州民企，虽然最终还未能产生对企业系统的经营理念的具体认识，但已开始进入自发为主的萌芽期。

90年代中后期，随着正泰集团、奥康集团、报喜鸟集团等现代企业制度的建立，温州民营企业开始注重自身形象的建设，他们开始在公司名称与品牌寓意上做文章。

“正气是一个企业的最基本的品质。”南存辉认为给企业取的名字多少要能折射出点含义来，“我们需要‘正’，那企业名字也应该体现‘正’，”一次偶然的机会，从香港一个叫“丰泰”的商店购买设备而开过来的发票给了正在冥思苦想的他灵感，“‘泰’字不错，‘泰’即安全、可靠之

意，还有古语‘正气泰然、三阳开泰’之说呢。做事就要正，做人也要正，企业才会稳如泰山。”

同样对正泰注册的英文商标“CHINT”，南存辉的理解也与众不同：“CHINT”可以说是由“China’ Tomorrow”缩写而成的，取义“中国之未来”。

至2000年，温州全市公司制企业发展到了20864家，由于已经完成了原始积累，民营企业开始寻求更好的投资空间和发展机会。在这样的背景下，企业对企业文化的认识逐渐形成，塑造企业文化的实践也在经营中进一步深化，开始从单方面的实践到全方位的演进。

在王振滔办公室的墙上，挂着一条“言必信，行必果”的横幅。这是王振滔做人的座右铭，更是他立志要为温州企业立牌的警世钟。

毫无疑问，从当年的3万元创业，发展到现在的18亿元的年产值，奥康集团及创始人王振滔的故事就是温州民营企业发展的一个缩影，也是温州人刻苦创业、勤劳干练的性格体现。

王振滔兄妹四个，家境贫寒。在他十五岁读高一时，虽然成绩优异，却不得不辍学以减轻家庭负担，全力供弟妹上学。高一辍学后，他跟着堂舅学木工。这样一种居无定所、食无守时的“游方木匠”生涯，生活的滋味可谓冷暖自知，对少年的王振滔来说是一种磨难，也是一种磨练。1987年，改行做皮鞋推销生意后，他迈出了创业的步伐，背着铺盖南下北上，转战千万里，足迹踏遍了中国各个角落……

他的人生历程并不是温州企业家的个案，事实上，“敢为人先，特别能创业、特别能吃苦”是温州人精神一

个显著特征，它来源于温州重商文化的深远影响，体现在民营企业的外在表现上。很多人将其视为一种自发性的地方文化或者说是体现企业家个性风格的文化。换言之，温州民营企业文化的表征在很大程度上具有强烈的温州区域特征。

根植于家庭血缘文化，具有血缘性、情缘性和类血缘性——是温州民企文化的另外一个特征。温州的民营企业十有八九都是家族式企业，这种家族特质浓郁的企业制度在特定的历史时期的确起到了聚合凝聚力的作用，但随着资本积累的完成，在一定程度上，需要嫁接更为科学的现代企业体制。温州的企业如天正集团等也有意识地对此进行改变，高天乐“杯酒释兵权”“扫清了亲族的障碍”，虽然他本人的股权仍旧拥有80%，但说明了企业家建立现代企业制度的意识正在树立，并已开始付诸行动。

体现地缘性的温州民企很难避免的一个结果是企业文化中的“企业家文化”特征，温州的民营企业文化多取决于企业领导者的个人素质，作为由“人治”代替“法治”的典型，民营企业家的创业意识、经营思想、管理风格以及其胆量品质，都决定了企业文化的构建。特别是在最新的创业中，温州民营企业家天生比其他人拥有更多的企业家精神，形成了色彩浓重的“企业家文化”。

地域文化为基础形成了家庭式的企业文化和企业家文化，伴随着现代企业制度的建立，最终塑造了有特色的企业经营文化，从而保证企业的创新力和竞争力，也是企业不断提升和赢利的根基。

美国斯坦福大学教授对18家长期成功（至少有45年卓越经营经历）的企业与18家对照企业进行长达6年的比较

研究后，发现：利润不是最重要的，赚钱只是其中的一个——而且一定不是最重要的一个。

世界500强的企业对这个观点认同感很强，纷纷修改了利润唯一最大化这一道德契约。我们的民营企业要增强前瞻意识，更好地与国际接轨。

东方燕园培训精品 VCD 教材

《现代礼仪》培训系列				
序号	产品名称	集数	定价	专家姓名及职务
1	《社交礼仪》	20 集	480 元	金正昆 中国人民大学教授
2	《服务礼仪》	20 集	480 元	
3	《国际礼仪》	20 集	480 元	
4	《政务礼仪》	20 集	480 元	
5	《公关礼仪》	20 集	480 元	
6	《商务礼仪》	20 集	480 元	
7	《教师礼仪》	12 集	280 元	
8	《中华礼仪》	20 集	480 元	彭 林 清华大学人文学院历史系教授、博导
《东方名家》企业经营培训系列				
1	《新营销》	20 集	480 元	张 利 清华大学职业经理人培训中心客座教授
2	《执行力》	20 集	480 元	李思恩 台湾知名企业管理顾问
3	《思考力决定竞争力》	20 集	480 元	
4	《商业系统》	20 集	480 元	林伟贤 实践家知识管理集团董事长
5	《谈判艺术》	20 集	480 元	
6	《商务语言》	20 集	480 元	孟小权 国家注册国际质量管理体系高级审核员
7	《精确管理》	20 集	480 元	
8	《新领导力》	20 集	480 元	刘 峰 国家行政学院教授、博士生导师
9	《孙子商法》	20 集	480 元	张诚笃 《孙子商法与企业谋略》创始人
10	《人本管理》	20 集	480 元	高贤峰 北京政企人本管理研究院常务副院长
11	《商务沟通》	20 集	480 元	王连义 中国社会科学院旅游研究所高级研究员
《东方名家》房地产企业经营培训系列				
1	《决胜未来的力量》	6 集	198 元	冯 仑 万通集团董事局主席
2	《中国房地产发展与创新》	12 集	288 元	孟晓苏 中国企业联合会执行副会长

3	《房地产企业经营与合同法》	12 集	288 元	秦 兵 著名律师、房地产法律专家
4	《人性化住宅规划》	20 集	480 元	李 忠 华高莱斯国际地产顾问有限公司总经理
5	《房地产景观规划设计》	12 集	288 元	俞孔坚 北京大学景观设计学研究院院长
《东方名家》现代酒店经营培训系列				
1	《海“眼”看酒店》	6 集	198 元	海 岩 中国旅游饭店业协会会长
2	《现代酒店经营与管理》	20 集	480 元	魏小安 中国社会科学院旅游研究中心高级研究员
3	《现代酒店服务与创新》	20 集	480 元	王大悟 上海社会科学院旅游研究中心主任
4	《现代酒店服务与管理》	14 集	288 元	张志军 北京派雷斯酒店管理顾问有限公司总经理
《东方名家》家庭教育系列				
1	《孩子心灵成长的 10 大需求》	12 集	180 元	卢 勤 著名青少年教育专家、知心姐姐
2	《把孩子培养成财富》	12 集	180 元	
3	《快乐成长——金钥匙》(上)	18 集	180 元	
4	《快乐成长——金钥匙》(下)	18 集	180 元	
5	《播种爱播种智慧》	10 集	168 元	徐国静 著名青少年教育专家
6	《发现孩子心灵的 4 重门》	10 集	168 元	
7	《好习惯好性格》	12 集	180 元	陆士桢 中国青少年研究会副会长
8	《父母的“上岗执照”》	12 集	180 元	孙云晓 中国青少年研究中心副主任、研究员
9	《习惯决定孩子的命运》	12 集	180 元	

北京东方燕园企业管理中心

订购电话: 010-62754450 62754623 62753885

地 址: 北京市海淀区颐和园路 1 号北京大学资源燕园宾馆楼 1517 室

邮 编: 100080

邮 箱: bomi-edu@vip.sina.com

网 址: www.bomi-edu.com



contents



前言 /1

第一章 战略：演绎“立体扩张”/1

正泰： 产业报国的心路历程 /6

德力西： 以德为根，与时俱进 /23

华峰： 文化力提升竞争力 /46

红蜻蜓： 从距离中寻求接近 /56

兴乐： 散文式扩张 /70

第二章 企业家精神：市场制胜的个人魅力 /80

奥康： 大手笔造就大梦想 /84

大虎： 周大虎的“虎性” /98

人民： 猎豹的赤胆情怀 /103

高邦： 一个温婉女性的眼光与心境 /113

奔腾： 跨越式发展的真谛 /124

第三章 品牌：“再活五百年”攻略 /134

报喜鸟： 用国际语言讲述的品牌故事 /140

法派： 世界名牌梦 /150

吉尔达： 品牌是这样“炼”成的 /155

雪歌： 做企业如同做个有风格的女人 /165

飞雕： 专注每一个细节 /171

第四章 社会责任：从老板到企业家 /181

神力： 力拔山兮气盖世 /185

康奈： 为温州人正名 /192

人本： 人本“待人”怪也不怪 /197

瑞立： 责任成就未来 /203

华通： 鲲鹏之梦 /212

第五章 营销：规则与不规则之间 /226

美特斯·邦威： “不走寻常路” /232

拜丽德： 做最佳特许经营品牌 /242

森马： 凝聚一切可以凝聚的力量 /249

第六章 制度：露出水面的三分之一 /260

天正： 追随智慧的艺术 /266

庄吉： 冲破家族制樊笼的“三人行” /281

新雅： 跨越式发展的奥秘 /290

泰昌： 生死考验下的成长之路 /301

第一章

战略：演绎“立体扩张”

企业战略实施的每个阶段
都是为了实现企业该阶段的战略目标
而企业通过每个阶段战略目标的实现
最终都是为了完成企业的使命

未来学家托夫勒说：“对没有战略的企业来说，就像在险恶气象中飞行的飞机。”管理大师彼得·德鲁克说：“对企业来说，未来至关重要，经营战略使企业为明天而战。”由此可见战略对于企业的重要性。

企业战略实施的每个阶段都是为了实现企业该阶段的战略目标，而企业通过每个阶段战略目标的实现，最终都是为了完成企业的使命。因此，企业文化中的企业使命为企业战略的制定提供了基础性依据。从企业战略管理的框架来说，使命引导战略目标，而战略目标引导整个战略方案的最终确定。

因此，我们认为企业文化引领企业战略的制定，同时企

业文化应该服务于企业战略。

一方面，企业战略是企业文化的重要组成部分，是企业文化的一种反映，有什么样的企业文化，便会产生什么样的企业战略，可以说文化决定战略。企业战略反映企业的宗旨和核心价值观，有着深刻的企业文化烙印。优秀的企业文化往往会指导形成有效的企业战略，并且是实现企业战略的驱动力与重要支柱。

另一方面，企业文化应该服务于企业战略，企业要创建有利于企业战略实现的企业文化。在战略形成后的实施过程中，企业文化的支撑作用主要表现在以下几个方面：

一是企业文化具有很好的导向作用，这是由人的本性所决定的。在企业中往往并不是所有的员工都能在同一时间对企业新的发展战略、经营思路做到完全领悟，在这种情况下，大家如何齐心协力往前走，这就需要企业文化的引导。

二是企业文化具有很好的激励功能，这也是根据人的本性所决定的。从传统经济学看，人是经济人，人人都惟利是图，希望财富最大化。但这与现实并不完全吻合。例如现实生活中，私营企业包括个体户也有不少支持社会公益方面的善举。

三是企业文化具有很好的约束功能。为什么企业员工需要约束，这也是由人的基本性质所决定的。至于如何约束，一方面应通过制度的管理，用制度来约束。另一方面，它还需要一种文化的管理，通过共同的舆论导向、共同的行为模式，形成员工自觉的行动。

以上这三种功能是企业文化最核心的功能，这些功能可以很好地推动企业战略的实施。当企业文化与企业战略相吻合时，就可以推动整个战略的顺利实施；从另一个角度讲，

因为企业的外部环境在改变，企业的战略也必须随之不断地调整，而文化具有相对的稳定性，那么企业原有的文化与新的战略有可能出现不配套，这就需要进行文化的变革。

因此，有效的战略和优秀的文化是企业成功的模式和基础。仔细研究一下麦肯锡咨询提出的 7S 战略模型，不难发现其实就是企业战略、企业文化、组织结构等构成了一个企业有机体。这个模型甚至可以称为是现代企业管理的模型，他以企业文化为核心（企业文化的核心是企业的共同价值观），各层面相辅相成，共同为企业的发展保驾护航。

那么优秀企业是如何来实践企业文化与企业战略的？

一个企业的价值观是该企业对于内部和外部各种事务与资源的价值取向，是企业在长期企业价值观念指导下的共有价值观，是选择企业行为的指导性方针。优秀的企业文化能突出企业特色，形成企业成员的共同价值观念，而且因其鲜明的个性，更有利于企业制定出与众不同、克敌制胜的战略。

如 GE 公司的核心价值观是：坚持诚信，注重业绩，渴望变革。具体包括六个方面，即对客户充满热忱；褒奖德才兼备、培养精英人才；增长为本、放眼世界；珍视每个员工、每个创意；主动出击；不懈追求、更快更好。

而 BP 公司的核心价值观是：绿色环保，勇于创新，业绩为本，锐意进取。企业宗旨是：通过销售产品与服务，实现股东长期利益最大化。企业信条是：优秀企业既应在竞争中取胜，也应成为社会进步的动力。

在温州，正泰的使命是“争创世界名牌，实现产业报国”，德力西集团的企业理念是“德报人类，力创未来”，红蜻蜓的发展战略是“品牌开路，文化兴业”，兴乐集团的

企业理念是“业兴民乐”。华峰集团则创造性地把“共同目标、共同创业、共同利益、共同发展”作为企业的核心理念，并通过一系列的制度安排予以体现和落实，使企业保持了和谐健康的发展。

在基本价值观之上，是企业做出的战略选择。我们把企业制定的战略分为三个主要类别，即专业化战略、多元化战略和国际化战略。在这三个类别中还包含着基本竞争战略、并购战略、一体化战略等内容。

企业到底是采用专业化战略好，还是多元化战略好，一直存在着争论。其实无论是实行专业化战略还是实行多元化战略，业界都有成功的案例。专业化赞同的观点是可以“集中优势兵力歼灭敌人”，或“把鸡蛋装在一个篮子里”，企业可以全力以赴取得最大效益；而多元化则赞同“东方不亮西方亮”、“把鸡蛋分别放在不同的篮子里”。例如温州低压电器领域的两大巨头正泰集团和德力西集团，两家公司在专业化与多元化上选择不同的道路。正泰坚持专业化，而德力西坚持多元化。正泰在一度流行的“多元化”浪潮中，耐得住寂寞，经得住诱惑，坚持“烧好自己那壶水”，坚持做精、做专的经营战略。用减法做大企业，专注于工业电气；用加法做强产业，将产业做精、做专、做强、做大。而德力西集团则实施跨行业开发品牌的战略。在企业达到能生产100个系列4000多个规格的低压电器产品，并向高压电器、成套设备、汽车电机、摩托车电机多边拓展的同时，开始向药品、房地产等领域进军。在德力西集团“九五”发展战略中，明确提出坚持“多元经营、多轮驱动、多管齐上”的发展思想。

企业实行多元化战略有多种途径，既可以从企业内部开