

浙商模式

张俊杰◎主编

- 浙商被称为“民本经济”，浙商的创业模式非常独特，集中体现了“以小博大”的经商特色。
- 改革开放之初，浙江大地涌现出一大批个体经营企业，尤其是温州人，他们创造了“温州模式”。他们善于捕获商机，敢于冒险，要面子但又不怕碰壁。
- 走出家乡，遍布全国及海外。他们天生有个经商的聪明脑袋，被称为“中国的犹太人”。
- 浙商喜欢个性化经商，喜欢合伙做生意，以家族制企业模式为最，如夫妻店、兄弟店、父子店、姐妹店等，具有很强的凝聚力。
- 浙商的商会遍布海内外，为浙商提供了优厚的资源条件，成为浙商发展的一大优势。



中国经济出版社

• ZHESHANGMOSHI •

浙 模 式 商

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

浙商模式/张俊杰主编. —北京:中国经济出版社,2005.7

(中国财富模式)

ISBN 7-5017-6740-8

I. 浙… II. 张… III. 地区经济—研究—浙江省 IV. F127.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 111057 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:22 字数:315千字

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 7-5017-6740-8/F·5368

定价:36.00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:	李宝元	易 玉	晁玉龙
	陈 晓	朱 亮	李 恒
	袁明明	张 春	赵 波
	王怀文	宋国政	查付林
	张大明	姜 波	曾 祥
	谈 平	虞清清	黄 寅
	高立立	唐 伟	邹全全

浙商模式

中国走过了 20 多年的改革之路,作为中国改革的桥头堡,浙江民营经济迅速发展壮大,成为改革浪潮的先锋。

浙商以勤劳和智慧创造了令世人瞩目的“浙商模式”。主要以民营经济为主线,采取以小博大的经营方式,凭借皮鞋、眼镜、袜子这样一些“不起眼”的小玩意儿,创造出惊人的财富。经过了 20 多年的艰苦创业,无论从数量还是从质量来看,浙商集团已经成为中国当之无愧的第一创富集团。

500 万浙商为什么能闯出自己的特色之路?有人认为这主要缘于浙商的“四千精神”,即历尽千辛万苦,说尽千言万语,走遍千山万水,想出千方百计发展商品经济;后来又被人叫做“四自精神”,即“自主改革、自担风险、自强不息、自求发展”搞市场经济。最近又有学者将其提炼为“敢闯、进取、创新、敏锐、坚韧、团结”。这些可以说是浙商模式的精神内核。

目前遍布世界各地的浙商主体是温州人,浙商模式也是在“温州模式”和“义乌模式”的基础上产生的,是集大成者。

“温州模式”是指以家庭工业为支撑而积蓄起来的巨大产业优势。浙商善于利用天时、地利、人和,在贫穷面前,抓住机遇把强烈的经商意识和手工业传统等人文资源组合起来,从本地的实际出发,找到了自己的“启动点”,创造出家庭工业、个体私营、股份合作与供销大军、专业市场有机结合的“小商品、大市场”的经济格局。

浙江省温州市是我国市场经济与民营企业最为发达的地区之一,在温州 755 万人口中有 60%~70% 的人在经商,这些人中又有 200 多万人走到了全国各地,甚至跨出国门。现在温州所形成的发达块状经济使温



州赢得了“中国鞋都”、“中国电器之都”、“中国制笔之都”、“中国锁都”、“中国塑编之都”、“中国印刷城”、“中国金属外壳打火机生产基地”、“中国剃须刀生产基地”、“中国塑料薄膜生产基地”等国家级生产基地的荣誉称号。

善于捕捉信息、开拓市场、聚合资本、“小题大做”是浙商的基本特征。当地畜牧业不发达，却能成为全国最大的皮革生产基地，当地没有汽车生产企业，却能有数千家汽摩配件生产企业，温州经济发展中的这种“零资源现象”，充分反映出温州民营企业家在开拓市场、资本整合等方面惊人的活力和创造力。

据专家称，温州的民营经济最大的特色体现为集群经济，主要表现在小商品大市场、小配件大配套、小产品大行业、小企业大协作、小资本大聚集等方面。温州的这种区域性集群经济具有高度的社会化分工和专业化协作，形成了温州企业的群体规模、技术和资金等生产要素以及品牌的集聚优势。这种优势最终的体现是成本优势、价格优势和竞争优势。

2

而“义乌模式”是依靠小商品市场的辐射和集聚。义乌的中国小商品城，已经汇集了34个行业、1502个大类、32万多种商品，是目前全国乃至全球最大的日用工业品批发市场，整个市场日均货物吞吐量近4000吨，客流17万余人，从数字就可以感受到义乌模式的巨大力量。

与从鸡毛换糖起步的市场交易相似，义乌工业的起步也是从弱小的个体家庭工业开始的。在小商品市场的推动下，义乌涌现了衬衫、袜业、饰品、毛纺、拉链、玩具、工艺品等十多个重点产业，但真正能成为龙头的大企业并不多。有专家戏称义乌产业模式为“小狗经济”，遍布全市乡镇的企业数量不少，规模却不大。对此，义乌市政府实施了“一体两翼”战略，对“义乌模式”进行进一步创新。在义乌东北、西南的两条产业带中，集中了数十个工业园区，每个园区又容纳着不同产业的企业，工业园区的最大益处在于解决了过去生产“小、低、散”的问题。国内的若干企业，实现资源共享、信息共享，规模效应从而显现出来。过去之所以被戏称为“小狗经济”，是因为散落在各地的家庭式企业实力弱小，为此，义乌市着重抓了重点企业的建设与培养，现在几乎每个行业都有一两家规模领先、

竞争力强的龙头企业。龙头企业所带动的协作优势,又被人们称作“牧羊犬经济”,有了“牧羊犬”,羊群秩序就有了保障,有了龙头企业的引领,原来的小企业就集聚到一起形成合力。

在义乌的工业园区,中小企业的协作弥补了他们的缺陷,虽然义乌的企业主体仍是成千上万的小规模企业,但协作而形成的集群大大提升了企业的竞争力。专家们认为,这是典型的专业市场效应在生产领域的延伸。义乌特色的工业园区,适应了企业间分工合作的要求,因此呈现出勃勃生机。

据浙江省工商行政管理局的初步调查,2004年浙江人在省外经营发展的有390万人之多,加上境外的100万人,有500万浙江人在中国和世界五大洲创造财富。浙江人在外设立的市场主体近80万家,注册资本金2000亿元,投资总额达6000亿元,各种不同形式的商会、促进组织有150多个。

浙江省工商局副局长徐志祥说:“走南闯北经商、漂洋过海创业的基因使得浙江商人成为‘中国人气最旺的财富制造商’。浙江人、浙江企业、浙江资本的外流、外溢已经成为浙江经济的突出现象,浙江民营资本在全国东南西北中掀起了阵阵投资热潮,形成了向外投资的‘井喷’现象。”

中国第一商帮已经“商”遍天下。在美国,万向集团美国公司是这个国度的三大汽车配件供应商之一;纽约的曼哈顿,也活跃着温州人的身影;在上海滩,有5万多家浙江企业在此发展,其中具有一定规模的有2000多家,平均5家在上海注册的外省市企业中,就有一家来自浙江,在上海经商的浙江人达25万人之巨,所办企业注册资本达6120亿元。浙江许多大企业如杉杉集团、均瑶集团、华立集团纷纷把总部迁往上海。在重庆,由鞋业巨头温州奥康集团牵头,联合其他企业投资10亿元打造的“西部鞋都”已正式奠基,奥康集团总裁王振滔希望利用当地的廉价劳动力和巨大市场复制一个“温州鞋都”。

经济学界对此的评论是,以前是“有市场的地方就有浙商”,现在是“有浙商的地方就有市场”。一向被称为“鱼米之乡”的浙江已经被誉为“老板之乡”。



而在创造财富的质量上,历年的全国民营企业 500 强排序、福布斯财富排行榜以及各类慈善纳税榜中,浙商以及他们领导的企业都在全国前列。2003 年,浙江民营企业已经有 30 多万户,产值 8270 亿元人民币,出口创汇 1211 亿元,这些指标连续 6 年稳居全国第一。同年,中国工商联的中国民营企业综合实力排名 500 强中,浙商占了 188 位,居全国之首;在全国的十大民营企业中,浙商占了 4 席;在最近公布的中国最具竞争力的民营企业 50 强中,浙江的企业达到 26 家,超过半壁江山。

经济学者们说,浙商正在引领中国民营经济。到 2004 年为止,浙江的产业转移在省外各地已经有序展开。浙江人在实践中创造了许多好的方式,如基地在外——市场在外——合成在内的模式,又如基地在内——市场在外——研发在外的模式,再如商务在外——总部在外——集散在内的模式,以寻求市场、研发、生产的最佳组织状态。

在中国经济前行的道路上,离不开以浙江为代表的民营经济,一些先行一步的民营企业已摆脱“前店后厂”的营销方式,在经济市场大潮的冲击下,不断调整自己,其营销策略和管理模式,日臻走向成熟。

在“浙商模式”这本书中希望人们能从中获得一份思索,一份启迪,一份感悟。

目 录

浙商模式/1

第一章 创业模式

- 一、以小博大的创业模式/4
- 二、借道出征的创业模式/12
- 三、戴帽穿靴的创业模式/16
- 四、漫游世界的创业模式/20
- 五、敢吃螃蟹的创业模式/28
- 六、兄弟联手的创业模式/34
- 七、夫妻开店的创业模式/38
- 八、父子联营的创业模式/47
- 九、朋友合伙的创业模式/55
- 十、集体民营的创业模式/59

第二章 经营模式

- 一、遍地开花的经营模式/67

-
- 二、连锁营销的经营模式/72
 - 三、坐商批发的经营模式/79
 - 四、设点经销的经营模式/84
 - 五、大造声势的经营模式/91
 - 六、名牌效应的经营模式/96
 - 七、海外淘金的经营模式/102
 - 八、进口加工的经营模式/110
 - 九、中外合资的经营模式/115
 - 十、服务第一的经营模式/123

第三章 管理模式

- 一、家族管理模式/135
- 二、借脑管理模式/143
- 三、制度管理模式/147
- 四、平台管理模式/158
- 五、自律管理模式/165
- 六、人本管理模式/173
- 七、现代管理模式/181
- 八、创新管理模式/189
- 九、传统管理模式/197
- 十、远程管理模式/207

第四章 资本运作模式

- 一、资本积累运作模式/212
- 二、借钱发展运作模式/221
- 三、贷款资本运作模式/224
- 四、空手道资本运作模式/231
- 五、盘活资本运作模式/238
- 六、合作资本运作模式/250
- 七、民间商会资本运作模式/259
- 八、炒房团资本运作模式/266

第五章 产业模式

- 一、家电产业模式/276
- 二、服装产业模式/286
- 三、百工产业模式/295
- 四、机械、制造产业模式/301
- 五、茶叶产业模式/307
- 六、小商品产业模式/310
- 七、信息产业模式/318
- 八、纺织产业模式/326
- 九、化工产业模式/332

第一章 创业模式

- ☆以小博大的创业模式
- ☆借道出征的创业模式
- ☆戴帽穿靴的创业模式
- ☆漫游世界的创业模式
- ☆敢吃螃蟹的创业模式
- ☆兄弟联手的创业模式
- ☆夫妻开店的创业模式
- ☆父子联营的创业模式
- ☆朋友合伙的创业模式
- ☆集体民营的创业模式

浙商军团的创业模式非常独特,集中体现了中国商人从无到有、以小博大的经商法则。要想深入了解浙商创业模式的产生、发展、壮大,就必须从浙商的地域特色,商人性格以及传统理念的影响入手。

据有关资料显示:中国商人从古代就表现出不同的地域文化特色。在历史上,中国商人曾经形成过十大帮派,他们的经营项目、活动范围、经营风格、经商观念并不完全一样,比如山西商人以善于理财,独创票号而著称;徽州商人亦贾亦儒,贾儒结合;广东、福建商人以海商为主体,表现出亦商亦盗的组织形式;山东商人奉行以苦为乐,苦干实干;江西商人小本经营,擅长小本买卖;江苏商人经商稳打稳靠,以粮为主,善于扬长避短……各地人经商的风格各不相同,对当代商人做生意产生着不同程度的影响。

在浙商中有几样绝活是其他商人中所没有的,也可以说是浙商的底色:第一,浙商喜欢保全面子,认为面子是最重要,面子丢了,是不得了的事。第二,浙商善于捕获商机,及时调整经营方针的能力很强。第三,敢于冒险,不做无谓冒险,多坚持稳健的经营作风。第四,“要面子”但又要“脸皮厚”,不怕碰壁、不怕人不给好脸色,四个字“赚你的钱”。尤其是温州商人他们天生有一个经商的聪明脑袋,被人称为“中国的犹太人”。

有了这样的底色,浙商在创业模式的选择上就非常灵活。当今有许多想致富的人苦于不知如何创业,看看世界上的商品样样被人经营着,不知从何插手,所以一再观望,三五年下去还是不知路在何方?要知道创业虽是从无到有,但创业都有模式可循。仅仅看人家经商不行,看不出门道,而必须研究创业模式,从中找出规律,然后再大胆创业,这就是“有的放矢”不会有多少偏差,即使出现困难只要沿着创业的规律前进终会获得成功。

浙商创业模式与苏商创业所不同的是,苏商善于扬长避短、稳中取

胜,与浙商的大胆冒险形成鲜明的对比。浙商创业模式与广东商人创业模式所不同的是,粤商为了钱可以不顾任何面子,他们的面子就是金钱,而浙商是极重面子的,在创业模式上多选择让人称道的行业起步。浙商创业模式与鲁商创业模式所不同的是,鲁商往往把双方的友谊看得很重,宁肯自己吃亏,但不允许对方欺诈,不“仁义”。鲁商在谈生意时,没有酒就索然无味,所以鲁商的很多大生意都是在酒桌上谈成的,而浙商恰恰不喜欢在谈生意时饮酒。浙商与闽商所不同的是,闽商敢拼敢赢,好打“侨”牌。闽商由于得天独厚的海外侨胞关系,而善借势发展,创业模式也就别具一格,敢拼是闽商的最大特点。浙商创业模式与上海商人创业也不同。上海商人做生意目的十分明确,而且生意上常常会因个别小问题争论不休。时间拖的很长,使人常会感到跟上海人做生意很累,而决没有浙商那么爽。浙商创业模式与北京商人创业模式的不同更加明显,北京人信守一条格言:“骗朋友仅一次,害自己却是终身”。所以北京人非常实际,常带点政治味、注意文化味、喜欢官商、幽默能侃,迎合“贵族梦”的消费欲。而浙商在这方面有些弱,他们只有另辟新路走一条以小博大的创业之路。

纵观这些特点,浙商创业模式集中表现在以下几点:

其一,个性化创业模式。这是浙商最明显的特征,在创业开始时凭自己的个性喜好,一下子切入到生意中。比如有的喜欢修表,就一边修表一边卖表,一边建表厂。个性化切入的特点是自己喜欢的职业,因此就加倍地用心打理,越干路子越宽,积小成大逐渐发展壮大起来。

其二,合伙创业模式。浙商喜欢合伙做生意,这主要是因为条件限制,需要大家共同协作各方面的关系才能创业,这种模式的道理在于志同道合,能充分发挥各自的优势。

其三,家族制创业模式。这是浙商最普遍的一种模式,有时是夫妻店、兄弟店、父子店、姐妹店,但他们具有很强的凝聚力,一家人拼命地工作,而又不因财产分配问题而分心。这种模式的弊端是不容易吸收外来人才,所以家族制作为一种创业模式是成功的,但发展到一定程度必须向现代企业制度跨越,不然就会失败。

浙商在以上三种基本模式下的创业形式就显得非常灵活,可大可小、



可就地办厂、可走出家乡四海经商。当他们在掌握创业模式的前提下走到哪里都能闯出一番天地,海外的大浙商很多,他们都是一步一步这样闯过来的。

浙商在创业模式上的另一特点是依靠“商会”创业。这也是浙商的优势,浙商商会遍布海内外,他们为浙商提供了优厚的资源条件,使他们在创业时少走许多弯路。

因此,浙商的这种从无到有以小博大的创业模式,可资借鉴;浙商的成功也已成为中国企业智慧库中典范之一。

一、以小博大的创业模式

“以小博大”是指从小的事物上发现潜在的大生意。也就是说“以小见大”,从小中能看出发展的潜力正好说明浙商独具的商业慧眼。

其实在我们身边到处都存在着赚大钱的生意,但是一般人发现不了。一般人的目光只会盯着大生意,想从大生意上拔毛,但是大生意人人看得见,都想去拔毛,就有激烈的竞争,最后能做成大生意的人很少,而大部分败下阵来。浙江商人的不同凡响之处就在于他们创业模式一般选择以小博大。

比如在人们眼中不起眼的针头线脑、打火机、牙签、吸管之类的小生意,浙江商人善于从这里挖出金元宝。首先以小博大开始不需要太多本钱。第二现钱交易资金回收快,有了钱,钱能生钱,生意就越做越大。这样不但避免了竞争而且发展迅速,以量取胜,以时间换金钱。这种创业模式浙商非常喜欢,其道理很简单。比如一个人要开车去一个城市办事,但通往这个城市的路有两条,一条又宽又大,一条又窄又长。人人都想挤又宽又大的道,结果这条大道开始堵塞,而另一条又窄又长的道很少有人走,而畅通无阻,反而能迅速地到达该城市。所以远的路并非是长路,以小博大就是这个道理,浙商们运用得得心应手。

以小博大创业模式的着眼点在于“博大”。如果一样生意没有博大的

可能,就要放弃。所以在选择生意上浙商不是平庸的关注小生意,而是发现那些有潜在价值的小生意。要想发现这样的生意就要掌握大量的信息,在这些信息中分析判断未来生意的发展走向。比如吸管生意,这在许多人看来是一种微利的生意,不愿为之。但浙商从大量信息中了解到国外大量的需求塑料吸管,而国内在原材料加工、人力资源等方面又得天独厚,所以发展吸管生意必然能创造更大的经济效益,他们便生产吸管,许多浙商靠做吸管成了亿万富翁。

以小博大作为一种创业模式给人们提供了快速致富的路径,它是一种快捷方式,可能机遇就你身边。因此要有一双善于发现的眼睛,只有发现了“小”中的“大”才能成功,这个创业模式的一条基本准则就是:“小中见大、大中取胜”。

1. 针头线脑造就富翁

“以小博大”是浙江商人创业的一个普遍模式,他们这种务实的处世作风令人敬佩。浙江人小到街头擦皮鞋,开发廊,大到天上包飞机,海外做大生意,都从务实开始,浙江人爱说:你们缺什么?有啥生意好做?随便什么地方,我们都可以过去的。就拿浙江的温州人来说吧,周永亮、董希华先生在他们的《温州资本》一书中是这样描写务实的温州人的:“各尽所能、适者生存、忍的精神及个体本位。”温州的一切只需一个解释:实用、或者叫功利……

一场温州人论友谊的谈话是如此展开的:一温州人对一北京人说,“我一眼就看出你是个可依赖的人,你能干,能帮我,我相信我们会成为朋友。”接着就是具体的帮助内容。其语亦真,其情亦真,让人确信他所说的是肺腑之言。这一番真情实言仍难免让商场中人瞠目结舌。他的朋友事后伤心地对人说:你听见了吧,这就是温州人,跟你做朋友是看上你有用。

不过那位温州人并不知道自己把友谊具体到行为目的上会伤害朋友。因他们太务实,不空谈,不幻想,也不怨天尤人。国家投资少,就自己建设;没有资源就搞眼镜、打火机、纽扣等小玩意儿;科研教育水平低就开





手工半手工厂；路窄街头挤就开小菲亚特……总之，要干事业要改变现状要挣钱就得面对现实，干实的，以小博大。

做事情从功利出发，而且毫不掩饰，这便是浙江商人。这真如他们的哲人祖先叶水心所言：“既是无利，则道义者乃无用之虚话。”

叶适字水心，是南宋时期永嘉学派的代表人物（永嘉是温州的古郡名），永嘉学派颂功利而贬虚语道义。叶水心从他的实用主义哲学出发，在经济上主张和“通商惠工，以国家之力扶持商贾，流通货币”。

产生了永嘉学派的温州，自宋以后就逐步走出耕读社会，发展商业和手工业。不知道今日温州人的行为哲学是不是也受到了祖先的实用主义哲学——功利唯是的影响呢？但不论如何，从此，事功致用，成了发迹的浙江人对浙江企业得以成长的概括。浙江 20 多年的发展历程让永嘉学派的后继者们明白了一个道理：要生存、发展，一切都应为我所用，包括假冒伪劣，乃至政治资源。在浙江商人看来，善于整合，一切资源都可以成为成长的推进器。不仅如此，借着质量和信用，温州人大小生意都做。一次要货 5 万双的大生意浙江商人做，一只鞋跟仅仅赚几厘钱，形成批量也是小生意，浙江人照样做。一位温州的老板透露说，做生意当然希望赚大钱，但眼高手低怎能发财？是的，没有这种平实的心态和务实的精神，很难说温州皮鞋今天会八面风光，柳市电器产业大旗会重新立起。在浙江企业成长的实践法则里，没有不挣不起眼的钱之说。

例如浙江义乌人赚钱、攒钱的精神，不得不让人叹服。一厘利润一根的吸管、一分利润一支的铅笔、二厘利润一只的塑料袋，在很多人眼里，认为这样的生意不值得做。然而，义乌的企业家和经营户就是这样长年累月地干下去，依托中国小商品城，薄利多销，一年也能赚几十万元，甚至上百万元。几年下来银行存款少则几百万，多则上千万。义乌的企业大多数是围绕小商品市场创办的，这些科技含量、资金门槛都很低的产品，但很有市场竞争力。如拉链、圆珠笔、袜子、毛巾、打火机、手电筒、计算器等，就是这些不起眼的小商品，却销往全国走向世界，鼓了不知多少义乌人的钱袋子。

义乌双童吸管公司是一家其貌不扬的企业，可它一年的产量占了全