

蘇商模式

张俊杰◎主编

● 苏商善于审时度势，他们精细作业的经商智慧称雄商界。

● 改革开放之初，苏南大地涌现出一大批乡镇企业，创造“苏南模式”，建立工业园区，率先吸收了大批外资，在商界被誉为典型的“外资拉动型”经济。

● 苏商的特点是：在经营中善于扬长避短，稳中求胜，注重市场信息，预测行情，不拘成见，头脑灵活，直接经营，薄利多销。他们谦恭逊让，和颜悦色，有钱不摆阔，着装朴实，他们只在看准的行业大显身手。

● 新苏商与时俱进，进行了股份制改造，由单一团队走向大联盟，一个在长江三角洲纵横捭阖的商业群体出现了。



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• SUSHANGMOSHI •

蘇 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

苏商模式/张俊杰主编. —北京:中国经济出版社,2005.7

(中国财富模式)

ISBN 7-5017-6742-4

I. 苏… II. 张… III. 商业—模式—简介—江苏省 IV. F727.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 111061 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:18.25 字数:259千字

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 7-5017-6742-4/F·5370

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

作者简介

张俊杰，男，毕业于北京大学中文系，著名作家，企业文化研究策划师。曾任经济日报《中国企业家》杂志、科技部《跨世纪人才》杂志、交通部《中国船检》杂志记者。主要作品：报告文学集《活力远东》、《华夏英才》，小说集《风尘》，长篇传记文学《张骞》《经历历史》《美国第一家族》，文学评论集《飘逝与永恒》，财经类作品《谁执掌世界金库的钥匙》《大富豪的第一桶金》等。

编 委 会

主 编:张俊杰

编 委:	杨其明	曹 涛	章剑锋
	蒋海伦	杨建忠	蒋 敏
	杨 政	章 程	王春红
	庄秀红	张 磊	冯杏芬
	颜建良	张菊兴	陈雪红
	徐明伟	梁 萍	李能志
	李迎兵	崔广玉	常建忠

苏商模式

苏商以善于审时度势、精细作业的经商智慧称雄商界，他们是商界中的一支劲旅。

改革开放之初，苏南大地涌现出一大批乡镇企业，创造了“苏南模式”，建立了工业园区，率先吸进大批外资，以外资拉动经济迅速发展。

这是时代催生的一代新苏商，“苏商模式”就是在“苏南模式”的基础上升华而来的，是“苏南模式”的进一步延伸。如今的苏商又由单一的团队走向了大联盟，这充分体现了“苏商模式”的鲜明特色。

苏商的日益壮大，是有其历史原因的。在明清时期苏商就形成了洞庭商帮，他们主要经营粮食、蚕丝丝绸、棉花布匹、染料、木材等行业，他们与徽商和晋商鼎足而立，纵横商海。近代以来，苏商出现了以荣氏家族为代表的中国民族资本企业，荣氏家族历三代而不衰，为当代苏商的典范。

苏商始终是江苏经济社会发展的重要基础和原动力，江苏经济社会发展要继续引领全国，苏商的发展壮大是根本。江苏自古以来就是南北文化汇聚之地，素有“人文荟萃”之称；也有“苏常熟、天下足”、“人物之盛，为东南冠”之说。江苏是中国最富庶的地区之一。随着全国经济重心的南移，苏南的商业消费逐步活跃，苏商实力进一步发展，一个在长江三角洲纵横捭阖的商业群体出现了。

到了20世纪80年代，当一场波涛汹涌的经济变革席卷中国大地时，显赫一时的“苏南模式”让苏商再度崛起。乡镇企业作为“苏南模式”的代表之作，成为“苏南模式”的核心。在经济大潮中涌现了一批带着“乡镇企业”红帽子的农民企业家，他们彰显了苏商精神，创造了骄人业绩，推动了江苏经济持续快速发展。“苏商”作为一种新的群体赢得了世人的瞩目，



也赢得了社会的口碑。当时,全国各地到苏南乡镇企业“取经”的人络绎不绝,江阴的华西村更是“朝圣”之地。在那个崇尚集体的年代,苏商们被遮蔽在乡镇企业之后,带领群众集体致富的吴仁宝是当时苏商中最典型的代表。

从1995年起,苏南开始了第一次自上而下的乡镇企业改革浪潮,到2000年底,苏南共有8.5万家乡镇企业改制成为有限责任公司、股份有限公司或是个体、私营工商户,达到乡镇企业总数的93%。至此,经过对“苏南模式”的延伸发展,适应现代市场经济、产权清晰的“苏商模式”诞生了。

其主要表现为:苏商完善了产权结构,激发了企业内在的动力,最主要的是营造了有企业家精神的环境。它涵盖了企业战略、人力资源、市场营销、品牌规划、企业文化、网络经济、物流管理、科研开发、资本运作、跨国经营等各个方面,旨在提高江苏企业家的战略意识、提升江苏企业竞争力、打造具有东方智慧和全球视野的新一代苏商,从而推动江苏经济快速发展。

随着经济的全球化发展,现代商业竞争已超越了单个企业之间的竞争,而发展成为供应链之间的竞争与企业集群性的竞争。规模网络化使得任何一个企业都面临资源不足与风险过大、过于集中的问题。以合作寻求资源整合与互补,寻求规模与速度,寻求降低风险。在这方面,苏商过去更多的是单兵作战,相互之间的合作甚少,甚至老死不相往来,这种“小农经济”心理是难以应对现代商业竞争的,在很多时候制约了信息共享与资源共享,从而错失横向联合、牵手共同做大的机会。用一个很形象的比喻,苏商是猫科动物(不善群居)。尽管如此,合作毕竟成为多数“苏商”的共识。“苏商模式”首先体现出了苏商正在走联合、团结之路。

苏商群体中不乏在资本市场上长袖善舞,擅于“以小博大”的代表人物。资本运作成为企业发展的必要手段,但资本运作必须服务企业的整体发展战略。可以预见,“弄潮”资本市场将使江苏的民营经济站在一个更高的战略层面向前发展。

如今江苏省产业布局以中心城市为依托,以产业链为纽带,以开发区

为载体,以水陆交通干线为轴线,形成“三带多群”的基本框架。生产集中度进一步提高,企业向工业园区集中,经济国际化程度也进一步提高。可持续发展能力显著增强,主要制造业企业普遍推行清洁生产和绿色经营,资源利用效率进一步提高。并根据比较优势和对经济增长的贡献与拉动作用,确定江苏产业发展的重点是:电子、机械、石化、纺织等支柱产业,医药、包装等优势产业,以及基础与服务产业。

江苏省政府也提出了“提高沿江经济国际化水平,加大招商引资力度,优化外商投资结构,实施走出去战略,大力开拓国际市场”的口号。引导企业向开发园区集聚,构筑沿江开发的主阵地,制定科学的总体发展规划,建立健全沿江开发投资机制,积极引导生产要素向开发园区集聚。各级推进制度创新和技术创新,增强江苏省经济核心竞争力,放手发展民营经济,培育具有国际竞争力的大企业大集团,坚持以信息化带动工业化,走新型工业化道路。合理利用长江岸线资源,促进可持续发展,坚持沿江开发与环境保护并重的原则,在开发中保护,在保护中开发。加强联动与合作,推动江苏省经济一体化,建立江苏省经济协调机制,建立利益共享机制,鼓励企业跨江、跨国管理,打破地域限制。营造宽松发展环境,合力促进江苏省产业发展,创建高效服务的行政环境,发挥市场的基础性作用,创建公开、公平、公正的市场环境。这给“苏商模式”的进一步发展,展示了更加广阔的天地。

目 录

苏商模式/1

第一章 创业模式

- 一、诚信为本 实业为基创业模式/2
- 二、公退民进 因时制宜创业模式/10
- 三、斩荆辟路 梅开苍穹创业模式/20
- 四、栽下梧桐 引来凤凰创业模式/26
- 五、雄鹰展翅 搏击腾达创业模式/32
- 六、星星之火 燎原之势创业模式/43
- 七、先抑后扬 抑扬顿挫创业模式/48
- 八、变革自新稳扎稳进创业模式/56
- 九、以稳为基 开拓进取创业模式/61
- 十、声东击西反其道而行创业模式/68

第二章 经营模式

- 一、专业攻伐经营模式/74
- 二、聚沙成塔厚积薄发经营模式/80



-
- 三、奇思妙想 巧夺天工经营模式/85
 - 四、视若棋局 善弈谋势经营模式/92
 - 五、利润乘数经营模式/102
 - 六、鲇鱼附鲨鱼经营模式/108
 - 七、化蛹成蝶经营模式/115
 - 八、战略联盟 博弈市场经营模式/120
 - 九、创造品牌经营模式/126

第三章 管理模式

- 一、闲庭信步管理模式/134
- 二、文化为魂 创新为本管理模式/139
- 三、名牌战略创辉煌管理模式/148
- 四、众志创新 追求卓越管理模式/154
- 五、用心插柳柳成荫管理模式/162
- 六、凝聚内核 博弈市场管理模式/168
- 七、双管齐下管理模式/174
- 八、刚柔相济管理模式/180

第四章 资本运作模式

- 一、英雄好汉资本运作模式/188
- 二、虎占群山资本运作模式/192

- 三、借势运势机遇运作资本运作模式/197
- 四、资本魔方玩虚成实资本运作模式/204
- 五、移花接木专并国企资本运作模式/208
- 六、差异分配投石问路资本运作模式/212

第五章 产业模式

- 一、医药旋风产业模式/216
- 二、纺织领潮产业模式/227
- 三、汽车跟进产业模式/233
- 四、石油化工脱颖而出产业模式/239
- 五、旅游遍地开花产业模式/247
- 六、电子信息高速运转产业模式/256
- 七、农业出新产业模式/265
- 八、包装夺冠产业模式/272

第一章 创业模式

- ☆诚信为本 实业为基创业模式
- ☆公退民进 因时制宜创业模式
- ☆斩荆辟路 梅开苍穹创业模式
- ☆栽下梧桐 引来凤凰创业模式
- ☆雄鹰展翅 搏击腾达创业模式
- ☆星星之火 燎原之势创业模式
- ☆先抑后扬 抑扬顿挫创业模式
- ☆变革自新 稳扎稳进创业模式
- ☆以稳为基 开拓进取创业模式
- ☆声东击西 反其道而行创业模式

一、诚信为本 实业为基创业模式

诚信,是中华民族综合素质的体现。几千年来,诚信一直被奉为立国之本,立身之基。“企业无诚不兴,人无信不立”、“诚招天下客,誉从信中来”、“拥有诚信,拥有未来”诸如此类的传统铭言至今仍为民众所宣扬。而苏商的诚信,早在 20 世纪 20 年代,在商界便有一则著名的“行训”：“人争近利,我图远功;人嫌细微,我宁繁琐。”这四句话一度成为苏商几十年的经营法则。可见,苏商的成长历程,更是一部诚实守信的创业史。在近代,苏商规模实力空前壮大,苏商创办的实业无论数量和规模都引人注目,堪称中国民族工业的翘楚。改革开放以来,江苏企业家秉承苏商精神,在海内外创造了骄人业绩,推动江苏及中国经济持续快速发展。伴随着内地民营经济发展的大潮,“苏商”作为一种新的群体赢得了世人瞩目,也赢得了社会口碑。

➤1. 诚信为本 创新为魂

这里介绍的苏商是跨越两代人的上阵父子兵。那就是红豆集团创始人周耀庭与其子周海江。红豆集团之所以走过风雨兼程的二十几年,“诚信”是其立命之本。因为诚信,红豆集团曾经差点守信丧命;也因为诚信,红豆集团至今鹤立鸡群。

1983 年,40 岁的周耀庭从乡政府手中接过一家基本上停产的针织厂,并任命为厂长。这种拿死马当活马医的烂摊子,许多人对她流露出“不知天高地厚”的眼光。而周耀庭却有着甩开膀子大干一场的誓不罢休的阵势。他针对针织厂当时的现状,清空库存,明确更新转轨的大方向,发动大家把库存的东西卖出去,将所有干部员工撵到各乡镇摆地

摊,自己也同工人一样,挑着上百斤的内衣走村串巷沿街叫卖。刚接手时因厂子的信誉不好,周耀庭写了一张个人的担保书向银行借了刚够买一吨棉纱的6500元。为了进一步解决资金短缺难题,他动员每一位员工投资3000元到厂里,用一种前所少有的新思路将员工拴在一条船上,调动员工的集体意识、集体能动性。在短短的4个月中,原先针织厂的库存全部清空。奄奄一息的针织厂在周耀庭的竭力挽救下保住了生命。

针织厂一日三餐都不全的现状与当时市场商品匮乏的卖方市场形成了鲜明的不协调。周耀庭经过反复考证与分析,发现一方面生产力低下,产品质量太差,款式也跟不上潮流;另一方面就是员工缺乏积极性。企业处于一种缺乏整体的、连贯的经营机制。

于是周耀庭一连搞了多项改革。首先更新手中的“武器”,从厂里挤出110万元资金购进国内一流的电动平车,进而提高产效;接着给这个没有名分的“小媳妇”注册了一个富有文化底蕴的“红豆”商标。同时对企业从里到外进行了全方位的改革:建立竞争机制,打破供销价、管理垄断和技术垄断,在全厂实行“干部联绩,技术人员联效,供销人员联利,工人联产”的“四联”政策;全厂员工实行工资全额浮动制等一系列整合改制大动作。

“红豆制衣”在周耀庭的精心锤炼下,企业扭亏为盈,效益蒸蒸日上。随着企业规模的逐渐壮大,到1986年,“港下针织厂”更名为“太湖针织制衣总厂”。红豆制衣至此成为苏南亮起的一颗新星。

时值中国改革开放初期,乡镇企业异军突起,急需经营管理人才。而外表儒雅的周耀庭之子周海江内心更是秉承了其父亲的个性,向往一种充满挑战而不是四平八稳的生活,而乡镇企业诱人的发展前景让他不免动心。在这期间踌躇满志地当了一阵大学教师以后发现,这并不是他的最佳位置。半年后,周海江正式向学校提出辞呈。这是1987年的事,大学教员辞职在当时简直就是“爆炸性新闻”,媒体称周海江是“改革开放后全国第一个辞职的大学教员”。

不过,周海江选择的企业小了点。这家企业就是其父经营的无锡县



港下镇的镇办企业——太湖针织制衣厂，工人不足 200 人，年产值不足 500 万元，车间时开时关，有订单就上班，没订单就下班，有钱就发工资，没钱就欠着。整个企业就像一个作坊，前景不明。

周海江之所以作这样的选择，不仅因为到乡镇企业工作更富挑战性，还有一个重要的原因是因为他非常信任父亲。企业迫切需要经营管理人才，而当时的乡镇企业根本不可能招到大学生。所以，当周海江提出回乡创业的时候，求贤若渴的周耀庭爽快地答应了。

对周海江辞教回乡，除了父亲赞成以外，几乎所有的亲朋好友都反对。周海江和父亲一同顶着种种压力，开始了人生的创业生涯。在创业的同时，他依然对读书情有独钟。先后在美国马里兰大学和美国西南国际大学与上海同济大学联合开设的研究生、博士生课程学习，并取得博士学位。

与父亲一代相比，周海江显得底蕴深厚，视野开阔，能言善谈，具有现代企业掌门人的学识和风采。

4 父子兵上阵除了过人的胆量和谋略之外，支持“红豆”走到今天的就是“诚信”。“诚信”是企业成功的秘笈、真谛，但是要获得这本秘笈必须得经得住现实的考验和困难的磨炼。

1987 年是红豆制衣的一个转折点。这一年，乡镇企业开放政策给红豆带来了春天。与此同时，上海的外贸公司大量的国产服装出口业务也正嗷嗷待哺。周氏父子一改往日“被动接受”的经营方式为“主动出击”的经营策略。

当时苏南企业如一无名小卒淹没在上海的经济大潮中，要打开上海市场这扇大门注定要有过硬的品质。周氏父子却瞄准了这只“螃蟹”。在历经千辛万苦之后，终于有一家外贸公司为他们的诚意所动，决定让他们试试，但其条件相当苛刻：12 万件童装，必须在 20 日交货。以当时“红豆”的生产能力，这几乎是个致命的一步险棋，成败就在于此了。这不仅意味着除去厂里加班加点外，必须得外包给其他厂家，这样算来无疑是个赔本生意，然他们却一口应下。并以其超前的眼光反其道而行之。周氏父子用一次的亏本生意换来了上海厂商的对其实力的认定和经营信誉的

信任。似亏而盈地一炮打开了上海市的大门。不久“红豆”以其独特的身段儿走遍了大江南北,踢开了国门。产品远销日本、意大利、美国、澳大利亚、科威特、新加坡及我国的港澳地区;外贸产品发展到绒布、汗布、棉毛三大类 100 多个款式。

这样的“诚信”考验对于“红豆”来说,仅是风中的一粒砂,生命攸关的考验更是重重,而红豆一路走来,其企业生命便与周氏父子划了一个重重的等号。

1993 年初,“红豆制衣”在日本独资成立了“日本红豆株式会社”。“红豆”的大跃进,加之当时国家实行宏观调控、经济软着陆,前期发展过速的弊端暴露出来,造成了银根紧缩,由此造成了一些不知情的人的讹传,与之相应的是人们恐慌心理趋同。红豆集团财务科,一下子蜂涌式地挤满了前来提钱的人。面对如此“壮观”的提钱人潮,就算是国有银行也得抖三抖,更何况当时企业的流动资金的确紧张。然而如若不还,乡亲的心理会引发更强烈的连锁反应,如若还上企业瘫痪也是在所难免的。此时铭刻在心的“诚信”二字使他们更相信“水能载舟,亦能覆舟”的训诫。一个字“还”。第一天,红豆集团财务科提出 20 万元现金,支付给一部分乡亲;第二天,从外地分公司紧急调来 50 万元,再次被乡亲抢提一空;第三天 100 万,照空不减。直到第六天,周耀庭将沉重的 600 万元一捆捆的摆在桌子上对乡亲承诺:有取必应,并且所有集资员工一次发放三个月工资。正是这句落地有声的承诺,在这个危急时刻震慑了大家,稳住了慌慌人心。于是一场提现“暴乱”被“诚信”制服。制造这出空城计的周耀庭用“诚信”再次换来了“红豆”的生命。

诚然,“诚信”是企业的生命。苏商的始终坚守图远功而不贪近利,务平实而不弃细微的品质,成为中国商界的诚信代表。事实上在苏商的创业历程中“诚信”创业的实例举不胜举。这里我们只能画龙点睛式的择要者而述之。下面是一位女性的“诚信”商则,她由此成就了一番令人侧目的事业。

利安达集团经过十几年的历程,以近乎裂变的速度向前发展着,原先那个濒临破产的小厂房如今已摇身变成了总资产达数亿元的大





型集团公司,利安达集团的“掌门人”黄丽泰也从一位默默无闻的白衣天使,成长为制造商业传奇的女强人。黄丽泰,这位从贫困家庭中走出,下乡插队4年,当过14年医生,而立之年后才纵身商海的女性,凭着一份真诚与执著,在短短10年中,从悬壶济世的女医生成长为惠及一方的商界女杰,完成了人生的重大跨越,创造出了一番令人肃然起敬的事业。

20世纪90年代初,改革开放逐渐向纵深发展,江阴也在这场声势浩大的浪潮中经受了洗礼。那时,一小部分人已经富裕了起来,但大部分还是在观望中等待。而立之年的黄丽泰也心有所动,虽然身为“柔弱”女性、白衣天使的她生活过得舒适而稳定,可身为家中长女、在逆境中走过的她又有着不同于其他女性的“不安分”和等同于男人的“事业心”。于是黄丽泰在继续行医的同时,也在改革开放的大潮中伺机寻找一条通往彼岸的路。

机遇总是偏爱那些有准备的人。1991年,黄丽泰在中国香港的大妹,回江阴投资开设了一家服装企业,即利安达服装有限公司的前身。由于市场判断失误,仅四五十人的小厂,一年亏损近百万元,企业处于破产的边缘。情急之下,大妹想到了姐姐黄丽泰。虽然没有管理企业的经验,可黄丽泰坚韧不拔、处变不惊的性格让大妹相信,她能让企业起死回生。

对于亲情的召唤,黄丽泰并没有轻易应允,她知道,做企业比做医生要难得多,医生只要照病情开处方就行了,而市场风云变幻莫测,很难捉摸,况且,自己对服装行业几乎一无所知。她决定先试试。

在群雄纷争的服装行业,黄丽泰凭借着做医生的严谨、冷静、善于分析的思维,从长远看市场,以旁观者看企业,避趋之若鹜的传统产业,辟与之相关的新兴产业,使企业走出市场夹缝重新定位。黄丽泰以为病人问症切脉一样的细微,把握着市场命脉,组织市场调研。她发现,服装企业择路的弊病在于传统服饰观念的封闭性,而市场的走向却是新潮时尚的开放性。随着人们生活水平的提高,消费者的需求不再局限于吃饱穿暖,而是更侧重于一种时尚的享受,服装时尚成了时代脉搏跳动的反映。人