

闽商模式

张俊杰◎主编

● 闽商倡导“以商为本”。一首《爱拼才会赢》的闽南歌曲把闽商的特质“拼”和“赢”展示给世人。

● 由于历史上的闽商过番出海，经商谋生，大多侨居东南亚，因此，闽商借“侨牌”发力，成为他们经商的特色。现代闽商已由商品输出改为资本输出，如今四大、百亿产业城的崛起为福建迈向国际化经济区打下了坚实的基础。

● 闽商爱拼才会赢，拼得灵活、创新、大胆，赢得壮美、圆满，达到了双赢和多赢的境界。

● 闽商敢拼敢赢，勤劳务实，知难而上，以知易商，弃政从商，善观时变，破而后成。

● 闽商不做守财奴，喜欢创业，不当老板不算好猛男。为此，他们建立起更具特色、更加适应自己的经营和管理模式。



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• MINSHANGMOUSHI •

民间模式

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

闽商模式/张俊杰主编. —北京:中国经济出版社,2005.7

(中国财富模式)

ISBN 7-5017-6744-0

I. 闽… II. 张… III. 地区经济—研究—福建省 IV. F127.57

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 111060 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:20 字数:286千字

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 7-5017-6744-0/F·5372

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:	胡 伟	杨永立	堵建锋
	刘文涛	尤 新	蒋晋泉
	李 明	陆慰祺	陆孝红
	邹岳生	陈友珍	蒋海娣
	蒋建新	陈亚春	邵玲玲
	朱友明	吴有才	吴有金
	常 明	常 虹	章亚玲

闽商模式

一首《爱拼才会赢》的闽南歌曲，唱响了大江南北，也把闽商的特质“拼”和“赢”展示给了世人。

最引人瞩目的是改革开放后在福建省泉州、石狮、晋江等地崛起的当代新闽商，他们敢开拓、敢闯、敢冒险的精神给人们留下了深刻的印象。由于历史上的闽商飘洋过海经商谋生，大多侨居东南亚，据有关资料显示：60万菲律宾华裔中90%是闽南人的后裔；新加坡、马来西亚、印度尼西亚的800多万华裔中闽南话是通行的主要方言；而定居在我国台湾省、中国香港特别行政区以及东南亚各国的闽南人后裔约有2000多万人。因此，闽商借“侨”牌而发力成为他们经商的特色。

改革开放以来，闽人身上长期压抑的潜在商质得以淋漓尽致地发挥，他们在诠释自古以来“尚商善贾”“敢拼爱赢”的传统商质的同时，也在打造着现代闽商在延续传统的基础上升华后的闽商特质。正是闽商的这种特质加之以天时、地利、人和，使其成为当今中国商族中最为优秀、最具代表性的团体之一。

闽商“以商为本”创造了独具特色的“闽商模式”，其特点是：闽人爱经商、敢经商、善经商。闽商的“敢为天下先”的魄力动作和“善观时变”的理性掌控，将闽商的特质与创业的平台完美而又现实地结合在一起。可以这么说，创业成就了闽商，他们白手起家也好、风光于世也罢，其中的历程在保留了传统的“敢拼爱赢、勤劳务实、知难而上”等的基础上，又追加了“以知易商、弃政从商、善观时变”的创意立业法则，然而不管通过怎样的方式、方法创业立业，其演变、创新的最终聚合点总是相同的——以商为本。



为此,在新环境、新动力下,为迎合市场经济的大趋向,他们勇敢地冲破“家族”的束缚,更新狭隘观念,引进新潮经济模式,来充实“闽商模式”,不断树立企业新观念的同时,还调整家族资本与社会资本的相互融合,进行制度创新,保持和扩充自身优势并提高创新能力。当新旧观念与机制成为并存而又矛盾的相对独立体时,回旋于其中的闽商,运用游刃有余、富有弹性、取舍有度、政企互动的经营手段最终轻松自如地将新旧并存的矛盾体糅合在掌心,建立起更具特色、更加适应自己的“闽商模式”。并在全球化经济的大势所趋下,以民企为重的福建企业,已经习惯了风险挑战,同时也具备极有活力的市场应对机制,在规避贸易壁垒的同时,为争取更大的市场空间,掀起民营企业“走出去”的热潮,实现了“破而后成”的一个新的飞跃。在他们的眼中所谓的经营模式其实是一种无模式的模式。闽商常对人这样说:“在创造性思维上要学美国人,在一丝不苟抓质量上要学德国人,在从模仿到创新上要学日本人,在做生意的机智灵活方面不用学别人,学福建人自己就行了”。这种经商自信,是任何一个商族都不能达到的境界。

在适应市场经济大环境下,为巩固经济实体的永立不败,闽商“软硬”兼施,注重质的飞跃。他们信奉不存在没有管理的机制,也不存在没有机制的管理。他们的管理模式在传统和新潮、理论和实践中得以升华,在冲破家族堡垒的同时,以提升企业、个人和城市的形象为导向,以增强企业文化内涵为核心,寻找并领悟到了一条更加广泛而精深的企业文化管理模式。在日益激烈的竞争洗牌下,闽商在经历了“为别人做嫁衣”的盲从之后,以品牌核心价值统率企业的新志向脱颖而出,给企业经营管理注入一个标志性的新活力。“以人为本”的凝聚力、品质为上的竞争力、企业文化为导向的营销能力、消费者需求为基础的服务能力等作为“闽商模式”的重要方面,使闽商的思想与认识得到升华。在他们心中形成了这样一种理念:只有文化才能展示闽商的价值品位和可贵风尚,文化是闽商企业和闽商个人凝聚力和自信心的源泉。

“闽商模式”的另一特点是:在改革开放以来,伴随着侨乡经济联系的全球性复苏与发展,海外华人恋乡爱国、回馈桑梓的热情,使他们与故乡

之间的文化联系显著地增强,而闽商巧妙地运用这一优势,内引外联,排除过程中的种种阻力,在低成本下迅速启动,一举成功。不少本土派的闽人借助海外闽商的大力帮助和配合,在很短时间内完成了包括资本积累等在内的一系列的“规定性”动作,在国内外市场上迅速崛起,成为中国企业界的新星。但是随着企业多元化、整合化、产业化经营模式的应运而出,企业要在新一轮竞争中胜出,关键在于增强企业自力更生的创新融资优势。资本运营作为企业资本增长和社会资源有效配置的重要方式,具有使企业资本快速增长,降低进入和退出市场的成本,提高资源配置效率等优势。它也反映了当代国际竞争的新特点和企业发展的新趋势。为此闽商企业在保持传统优势之外,通过上市、低成本扩张、重组并购等方式灵活的进行资本运作,以强势企业为主体,优化重组有限的社会资源。在“双赢”的前提下,推动企业的发展壮大。

随着市场经济的不断创新——竞争——洗牌——再创新的经济规律,由企业间的“单打独斗”的竞争趋势发展为“强强联合”的时代走向,成规模的市场经济打造了产业的集群。经过福建省财政大力支持并引导,社会资源向产业集群的龙头大企业集聚,提高龙头企业的竞争力、凝聚力和带动力,推动龙头企业在产业集群中发挥带动、辐射示范、信息扩散等作用,鼓励龙头企业通过并购、参股、参与技术改造等方式,对其上下游企业进行改造,促进龙头企业与配套企业之间的相互依靠和协调发展。这些措施有效地培育和发展了一批主业突出、核心竞争力强的大企业、大集团,加快形成了一批产业关联度大、特色鲜明的产业集群。

近年来,福建省有选择地对汽车及零配件、电子信息、陶瓷、茶业、纺织服装、渔业、港口等产业集群项目和集群龙头企业加大扶持力度,加快产业技术创新服务平台建设,新组织了福建省陶瓷行业技术开发、纺织面料技术开发等的基地,建立项目生成机制,顺应国际资本和技术流动,追求低商务成本、低损耗、快流转、零库存的趋势。引进的项目具有做大做强产业链的能效,有利于区域经济发展,增强产业链经济竞争力,提高产业的关联度和竞争力,形成产业集聚力。同时加大对行业共性技术和关



键技术开发的扶持,推动闽南石狮服装城、晋江鞋城等一批大中型专业市场建设,努力构筑福州产业集聚的平台,积极对接跨国巨头的产业转移,做大本土优势产业,做强工业集中区,四大“百亿产业城”的崛起将为把福建推向国际化经济区打下坚实的基础。

目 录

闽商模式 /1

第一章 创业模式

- 一、善观时变 顺势有为创业模式/2
- 二、爱拼才会赢的创业模式/11
- 三、恋乡爱国 回馈桑梓创业模式/19
- 四、弃政从商创业模式/26
- 五、依靠知本创业模式/35
- 六、借钱投入创业模式/41
- 七、不畏困苦 玉汝于成创业模式/47
- 八、自强不息 进取向上创业模式/53
- 九、龙头舞动 百业兴旺创业模式/61
- 十、团队合作创业模式/68
- 十一、立身天下创业模式/74
- 十二、至诚守信创业模式/80



第二章 经营模式

- 一、品牌为王经营模式/86
- 二、居安思危 创新拓展经营模式/93
- 三、差异攻略经营模式/97
- 四、虚拟拓展经营模式/104
- 五、弹性游刃经营模式/109
- 六、产业集聚的经营模式/115
- 七、“试水”海外经营模式/120
- 八、广告造势经营模式/125
- 九、高瞻远瞩 大力开发经营模式/129
- 十、点石成金经营模式/136
- 十一、政企结合经营模式/140

第三章 管理模式

- 一、以人为本管理模式/144
- 二、新旧并进管理模式/152
- 三、目标定位管理模式/157
- 四、形象运营管理模式/163
- 五、质量第一管理模式/168
- 六、制度程控管理模式/175
- 七、个性魅力管理模式/181
- 八、稀释股权管理模式。/189
- 九、品牌战略管理模式/192

第四章 资本运作模式

- 一、喜结连理式资本运作模式/202
- 二、“借”字玩转资本运作模式/206
- 三、低成本扩张资本运作模式/213
- 四、龙凤相配 大鳄吞象的资本运作/217
- 五、长袖善舞资本运作模式/221
- 六、并购扩张资本运作模式/225
- 七、形散神不散的资本运作模式/232
- 八、民间资本运作模式/235
- 九、善用侨资资本运作模式/240
- 十、门当户对的资本运作模式/246

第五章 产业模式

- 一、绿色农业产业模式/250
- 二、茶叶延伸产业模式/258
- 三、海洋渔业精加工产业化模式/265
- 四、陶瓷集群产业模式/272
- 五、纺织锦上添花产业模式/278
- 六、海岛旅游产业模式/286
- 七、港口优化产业模式/291
- 八、石化步步登高产业模式/301

第一章 创业模式

- ☆善观时变 顺势有为创业模式
- ☆爱拼才会赢的创业模式
- ☆恋乡爱国 回馈桑梓创业模式
- ☆弃政从商创业模式
- ☆依靠知本创业模式
- ☆借钱投入创业模式
- ☆不畏困苦 玉汝于成创业模式
- ☆自强不息 进取向上创业模式
- ☆龙头舞动 百业兴旺创业模式
- ☆团队合作创业模式
- ☆立身天下创业模式
- ☆至诚守信创业模式

一、善观时变 顺势有为创业模式

随着市场不断向前发展、变化,商机看似虚无,实则无处不在。之所以虚无,是缺少对商机新的认识、理解和发现这些商机的眼光。市场之广大,意味着永存商机,永存着商家可借以发展的市场空间。在竞争白炽化的今天,市场无限细分,很少有大块的有着明显需求的“处女地”。因此商机也表现得多而细,其独特性也越来越强。将市场细分的级数层层推进,你会惊奇地发现,任何一个市场都可以划分为若干个小市场,每个小市场都是一个独特的经商空间。这就需要创业者运用过人的智谋与胆识,把视线从市场表层扩展、延伸到市场需求的方方面面,深入到消费市场,用新理念、新眼光细心地观察、挖掘、捕捉,你就会发现商机无处不在。

➤1. 见风使舵 谋定而后为

福建素有“以商为本”的特性,加之改革开放这一催化剂,使福建人身上潜在的商人特质如决堤之水,将长期压抑的赚钱热情喷发出来。福建人以其独到的眼光打破常规,想他人不敢想、做他人不敢为,瞄准目标矢志不移地实现他们的创业梦。

许连捷,堪称卫生巾大王。出生于1954年晋江安海镇。小时候他睡过祠堂,因家境贫穷兄弟三人相继辍学,许连捷也只上到小学五年级。十几岁就开始为了生计打天下,在那“割资本主义尾巴”的年代里,他从做红薯粉开始,到经营水果、蔬菜、芋头,从推着独轮车、骑自行车到赶马车,昼夜兼行,风餐露宿。人不怕穷,但分两种:有人安于贫穷;有人在贫穷中奋起。而许连捷则属于后者。就这样他用血汗打下了资本的基础。在那个

年代他的这种作为是属于“投机”。改革开放给了他施展拳脚的机会,也满足了他大干一番的欲望。

1981年,在国门还只开了个小缝儿的时候,许连捷就挤出去与闽裔港商施文博合作,办起了“天利”服装加工厂并组建了一支汽车运输队,开始探索大规模创业的道路。许连捷凭借他的勤奋吃苦、务实敢为,使工厂生意看好,在最初几年就收获了不少。然而当他看到自己的产品贴上商标在中国香港卖出天价时,不安分的他便有了新的想法。要么打自己的品牌,要么另谋出路。当时服装市场日益激烈的价格竞争,使他决定另谋出路。然而当施文博回乡带来一大包洁白如雪的港产卫生巾样品时,许连捷那种见缝插针的敏锐使他眼前一亮,仿佛看到了曙光。他迫不及待地拿着样品去试销,然而封闭思想的遗留使他碰尽了钉子,这使他感慨不已。不久他又跟着车队到上海找市场。然而,一连数天的奔波游说,照样被冷落。

看准的商机就在眼前,“灰心”对于以赚钱为目的的闽商来说是不存在的,对于硬骨头的许连捷更是如此。回安海后,许连捷便与施文博立即开始融资,联合注册了福建恒安实业公司。用“前途是光明的,道路是曲折的”这句话来形容恒安公司20世纪80年代中期创业时的处境再合适不过了。

首批产品出产后,他把产品取了个本意极好的名字为“安乐”。由男性推销员组成的队伍去了福建和广东各地强力推销,结果落魄而归,竟一包也没卖出去。年底公司清盘,恒安公司全年总产值65万元,而回笼资金只有10余万。许连捷只能高息借款为员工发放工资。这重重压力并没有让许连捷折服,他鼓励员工说:“做事不能功亏一篑,我们的现状是打井十丈,离泉一尺,我们要再接再厉。”然而有两个矛盾问题是他不得其解的,一是卫生巾是女性必需之物,市场潜力无穷;二是如此看好的市场前景,为什么就是打不开市场呢?最后他终于决定:把销售作为企业的重心来抓。他嗅到了大城市超前时尚观念的味道,认为这是打开市场的突破口。接着就把目标定在有超前观念、接受新事物强的上海。那时上海也已建立了卫生巾的生产厂家,打进去难度显而易见,可是如果想把一个新产品推向市场,上海这个制高点是必须先攻克。



许连捷亲自挂帅,带领一批业务尖子再次进军上海。但当时“晋江假药”案风波未了,货真价实的产品捧在手中人们也很难相信。而当时上海的一些生产厂家日子也不好过。因此又是一个一连两个月都没开张的败仗,他们在十里洋场吃尽闭门羹。面对冷遇许连捷仍奋力推销,皇天不负有心人,一家上海公司愿意为他试销一下,却把价格压到极低。当时“安乐”卫生巾算上各种费用,最少也得卖9毛,可对方只肯出8毛,多一分也不要。俗话说:赚头生意有人做,蚀本生意没人做。但是,精明灵活的许连捷,早已对这家公司的信誉、销量了解得一清二楚,虽然赔钱许连捷还是爽快的答应了。对方见状,立即变卦:“7毛9成交,不然不买。”商场如战场,舍不得孩子套不住狼,要吃下这块肥肉必须先让他们尝到甜头,于是许连捷决定赌他一回,一个字:卖。哪怕一分钱不给也要打开上海市场。

安乐卫生巾不管从价格还是从质量上都显示出优势,产品一摆进上海商场,便被一抢而空。紧接着上海商场要货,许连捷说明情况把价格适当提高,上海方再次痛快地提货2000箱。就这样许连捷凭借他的先见之明、先发制人的智谋与超前的眼光,终于将产品打入市场,并像他的名字一样连连告捷。

福建人谋定而后为,其主要是谋定。在改革开放初期,商机如潮水。大部分商家谋定一个共同的发展路子,趋之若鹜似的蜂涌而至。致使众人抢一块肥肉,到嘴的便所剩无几。一少部分人却在他们共抢一块肥肉之时,瞄准了烹食肥肉所必须的调料。“拉链大王”施能坑,就属于这样的精明之人。施能坑从1988年1.6万元起家的家庭作坊,发展到现在年产值超过5亿元的得兴集团公司,而且其产品已经成为中国第一大、世界第二大的拉链供应商。贵在施能坑不断进取的精神。施能坑出生在贫寒之家,这似乎成了许多企业家事业成功的前提条件。大概是应了古人一句话:穷人的孩子早当家。贫穷使得施能坑竭力改善生活的本能。20世纪80年代,借着改革之风,晋江、石狮等沿海地区兴起了创业之潮。大部分人都相中了人们离不开的穿戴市场,比如鞋帽、服装之类,然而施能坑在趋之若鹜的大流向中凭借其反常且独到的眼光避实就虚,选择了隐藏在鞋帽、箱包及服装畅销之物中的辅料——

拉链,作为自己的魅力行业。

从此施能坑便踏上了成功的第一步。说干就干,他招集了几个伙伴,省吃俭用筹集了1.6万元资金,背井离乡坐上火车到北京拉链总厂买来拉链,经过自己的加工之后,拿到市场和商场去卖。在一个陌生的行业打开销路是非常困难的,但通过他的不懈努力、不辞辛苦,加之他天生的经商头脑,终于打开了市场,且一发而不可收。一年下来几个小兄弟竟赚了十几万元。这对于刚刚经商的他们来说不啻为一笔不小的财富,也为他们的信心加了一把火。

施能坑凭借闽商精明和灵敏的市场嗅觉,使他觉察到“拉链行业”的空缺和市场内在潜力。“初生牛犊不怕虎”的他向伙伴提出:办自己的工厂。并从中分析了利弊:第一,做中间商帮别人卖东西只能是替别人打工,要想挣大钱必须有自己的工厂;第二,经过与北京拉链厂一年的交往,其中的一些加工工序都已了解;第三,虽然经济实力还不具备,但是这也不是绝对不可能,只要想做就一定能做到。

在1984年,施能坑和几个兄弟凑足了辛辛苦苦赚来的30万元,从广东顺德购来四台压铸机,兄弟几个自己当工人。就这样拼凑成立一个麻雀虽小五脏俱全的晋江市光华五金制品厂。一个家庭作坊式的企业诞生了。他们从自己熟悉的服装、箱包及拉链产品入手,步入了得兴公司真正的创业旅程。

他们在保持原有客源的基础上,继续开发市场。当时因为人手不够,为了及时出货,有时候一天下来就是10多个小时,浑身都被熏黑了,加之流淌的汗水,简直糟透了。然而这一切都没有使他却步。即使门口排了提货的长队,他们依然做好做完整每一道工序,虽然当时他对品牌还没有明确的意识,但是在这几年的销售生涯中也悟得:质量就是企业的生命。因此他们所生产的产品,市场看好,当年利润就达到200多万元。然而,正当施家兄弟准备放开手脚大干一场的时候,1991年,一场突如其来的“灾难”沉重的打击了施能坑和他的得兴拉链。

当时,一些小型拉链厂购买得兴生产的带有SBS标号的拉头,进行后续加工。而市场上的拉链由于质量低劣,引起客户投诉不断,使SBS

品牌声誉蒙尘。这件事对施能坑的触动很大,也就是那时让他真正意识到“品牌”对整个公司的重要性,品牌就是企业的生命!他当机立断把所有已经销售出去的拉头收回并集中销毁,直接损失达300多万元,而当时他们的年利润才200多万,可见施能坑当时下了多大的决心。这样的“烧钱”事件马上传遍了全国,得到了广大客户的认同。要相信大众的宣传力度,此后,浔兴对品牌和质量重视的美誉也因此建立起来。

施能坑在痛失“钱财”之后,马上利用“品牌”知名度的提高,适当上调了浔兴产品的价格,而订单却越来越多了,“塞翁失马,焉知非福”,这或许就是施能坑的高明之处,一个企业家的精明所至吧!第二年,浔兴拉链整体销售额翻了2倍。而直到今天,施能坑仍坚持认为,当年自己背下“黑锅”,甘当别人的替罪羊,并非坏事。从一个品牌长远的利益来考虑,就要敢于承担责任,遵守诚信承诺。

浔兴的销量猛增,可是施能坑逐渐意识到“家族企业”在规模日渐扩大后弊端越来越明显。企业要想发展,必须引进人才。

浔兴企业所在地是个小镇,距离泉州、晋江中心繁华城区又远,招引人才的确缺少相对优越的条件。在上世纪90年代初大学生“物以稀为贵”,甚至是还包分配的年代,当时浔兴就在报纸上刊登了招聘广告。很快,企业收到了两个武汉大学毕业生的来信,施能坑非常重视,亲自给大学生回了信,介绍了一些浔兴的发展情况,并解除了他们关于待遇、生活的一些顾虑。如此诚恳的求贤若渴的精神终于招来了“金凤凰”。如今,经过十几年的锻炼和培养,这两个大学生,一个成了浔兴的总经理,一个成了浔兴技术研发部的部长。

随着浔兴的不断扩大,浔兴定期到广州、厦门、福州等地招聘。如今,很多外聘人才成了集团的骨干,其中3名进入集团公司董事会,3名担任副总裁,30多名担任部门经理以上职务,公司还让出15%的股份给业务骨干,构筑利益共同体。

加入世贸这几年,是浔兴大步发展的3年,2002年获中国拉链行业惟一驰名商标,2003年已顺利完成股份制改制,并朝上市目标迈进。现在施能坑的目标是,再进一步把浔兴打造成行业的世界第一。