

粤商模式

张俊杰◎主编

- 粤商素有“敢为天下先”的创业精神，也有“顺世而为”的驾驭商才。他们以赚钱为人生第一要义，无论是在近代还是在当代，发迹的粤人不计其数。
- 广东经济被商界誉为“加工贸易发达经济”，呈现出“快、重、强、活、聚、优”的特点。作为中国改革开放的前沿阵地，广东得天时、地利、人和，如春风一夜的大自然吐露万千芳华。广东人言必称商，人人皆商，全民皆商。
- 东南西北中，发财到广东。
- 粤商以“春笋之速”引领改革开放之潮头，以“红袖善舞”的魔幻身型运筹帷幄于资本市场，以“以大吞小”、“强强联合”、“兄弟结盟”等手段在资本市场跑马圈地，显现了粤商的资本魔方之深莫测。
- 粤商善于“借鸡生蛋”，用别人的钱办自己的事，赚自己的钱，而终就生出了广东经济高速发展这只蛋。



中国经济出版社

• YUESHANGMOSHI •

粤商模式

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

粤商模式/张俊杰主编. —北京:中国经济出版社,2005.7

(中国财富模式)

ISBN 7-5017-6743-2

I. 粤… II. 张… III. 地区经济—研究—广东省 IV. F127.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 111056 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:19.25 字数:275千字

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 7-5017-6743-2/F·5371

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:蔡 平 周 中 李 新
包锡忠 马敏敏 马建法
马 静 倪小娟 秦 英
华红莲 韩 笑 王 华
刘思思 韩 江 蒋小芬
蒋立立 董涌波 江 平
李 英 李 勇 李光明

粤商模式

可能有人会说,广东的经济成就得益于政策优势和地理优势。的确,广东有发展经济的天时和地利。中央将广东作为改革开放的实验田,允许广东实行“特殊政策”和“灵活措施”。这是难得的“天时”,这意味着广东比别的省份有了更多的发展机会和获利空间。广东毗邻港澳,港澳同胞与广东人血脉相连,又适逢中国香港产业结构升级,这是天生的地利,这意味着广东比别的省份有了更多的“造血”机会。这话不错,却不完全对。在中国国门刚刚打开,左倾思想还相当有市场的环境里,广东如果没有一批深谙变通策略的改革家、企业家,只靠有限的“优惠政策”也是难以“点石成金”发挥效用的。广东人言必称商,人人皆商,全民皆商。他们的经商之天才可以说到了炉火纯青之境,到了“给点阳光就灿烂”之势。即使在草莽年代,在呼唤英雄的乱世,广东商人仍会成为中国经济天空中的星群,虽不太耀眼,但不失光芒。我们不得不惊叹,粤人经商生命力之旺盛,有些“野火烧不尽,春风吹又生”的味道。

改革开放以来,广东人富了,但富得自然,富得有道。他们以其吃苦耐劳、锲而不舍、马不停蹄的干劲换来了生活的富裕;他们以诚信、刚直的特质塑造了商族的形象。于是他们跨越了时代的天堑,以令人惊叹的步伐引领了时代的潮头。粤商就是在这样的大背景下创造了“粤商模式”,其主要特点表现在以下几方面:

纵观改革开放 20 余年间的经验,我们喜欢用“红绿灯理论”来解释广东人的发展。其理论就是:“看见红灯绕着走,见到绿灯赶快走,没有灯摸着走。”他所隐喻的是一种政治策略,讲的是用好中央给的政策。其理论可用两字来概括就是“变通”。擅打擦边球、有冒险精神是粤商这一族群



最为突出的特性。

如果说采用一种意象来描述广东商人的话，“风中之火”应该是不错的表达。广东商人以“贩”作为自己的看家本事，以“流行”作为商业文化的主要特征。贩的流动性与流行文化的易变都如风中之火，摇摇曳曳，似燃非燃，似熄非熄。几千年风中的旅程，粤商承受着无数人间的沧桑。顺风时，船顺风旺；风头不对时，便立刻失去生气。这就是粤商行为的最为深层次的原因。

广东商人尤其是第一代广东商人读书少，文化素质低，几乎成了一种共识。由于深知粤地人才匮乏，广东以令国人称道的气魄，采取灵活的政策令“孔雀东南飞”，吸引大批人才入粤。一句“东西南北中，发财到广东”的顺口溜道出了人们对广东的多少期望与梦想！百万雄师下广东是20世纪80年代人才流动最为激动的景观，它创造了洗脚上田的农民领导着一群博士硕士的“羊统领着狮虎群”的奇迹。

广东人善于借鸡生蛋，善于借别人的钱办自己的事、赚自己的钱，而终究生出了广东经济高速发展的这只“金蛋”。其高明之处不仅在于：善于识别机会，更重要的是善于抓住机会，果断行动、实现机会。

他们以“春笋之速”引领改革开放之潮头，以“敢为天下先”的精神不断地开拓进取。在市场经济大潮中再以“红袖善舞”的魔幻身形运筹帷幄于资本市场，运用“以小吞大”“强强联合”“兄弟结盟”等手段在资本市场跑马圈地、南征北战，显现了广东商人资本魔方之高深莫测，商业头脑之绝顶灵活聪明。他们以此实现其迅速的低成本扩张，从而达到了一种时尚“多赢”，既有“一石二鸟”“事半功倍”“皆大欢喜”“优劣互补”等含义，又有无可尽言的妙效！

广东外向型经济是从搞“三来一补”开始的。中国香港经济经过20世纪60~70年代的发展，到80年代前后进入繁荣。但也遇到了劳动力短缺，工资上涨，地价提高等问题；导致工业成本上涨，产品竞争力削弱。投资者急需寻找低成本投资地。这时，广东正处于改革初期，双方具有很强的互补性需求。于是，中国香港厂商利用在粤的亲戚朋友关系，手拿订单，带着原料、图纸进入珠江三角洲，在当地政府、外贸专业公司、社队企

业的支持下,开展“三来一补”。经过几年的发展,港商投资由最初的简单形式发展成为兴办“三资企业”等更高级的形式。港商不仅带订单、资金,还带技术、设备,自己开厂办店。尤其是进入90年代,邓小平南巡讲话后,大量工业园区兴办起来,从市、县到乡镇甚至一些村都有自己的工业小区,外商投资发展更为迅猛。

于是广东人的出现照亮了中国人致富的梦想。它在很长时间内靠制造业成为其主要竞争优势,成为其对话国际经济,融入全球化经济的主要特点。可以说,在很大程度上,广东的制造业是广东经济的立足之本。而且,广东经济要想在全国、乃至全球中有自己的一席之地,必须拥有强大的、先进的现代化制造能力。同时,在与东南亚(特别是中国香港)的区域经济协作中,也必须维护好自身的制造业优势,中国香港和新加坡等地的贸易与服务,广东一时还难以与之抗衡。因此广东制造业优势不仅不能丢,而且还需要强化。如果没有强大的制造业,就很难获得持续发展。只有制造业获得大发展,才能带动其他众多产业的发展,第二产业(尤其是制造业)的强大,为第三产业打下坚实的基础,反过来又可以反哺第一产业。如何巩固和发挥优势,提升广东整个工业,特别是制造业企业的优势,应成为经济发展的中心任务之一。

广东是一个以富有商业精神、对市场运作熟练且敏感而著称的省份。但是,广东要提升工业产业竞争力,要成为全球最重要的制造业基地之一,必须在继续发扬其商业精神的同时,培育“工业精神”,并把工业精神作为经济活动的主导取向和共同价值观念。与“商业精神”相比,“工业精神”的特点是:重视理性,重视实学,重视科学;重视“合理谋利精神”和艰苦奋斗,把“暴富心理”、“浮躁心态”、“贪图财富”的个人谋利行为转化为“目标”合理的社会行动;重视“人力资本”,强调人力资本与非人力资本统一的完整资本概念,形成以人力资本为基础的成熟的资本投资机构,充分发挥人力资本的价值。

广东省产业布局比较完整,轻工业、制造业比较发达,工业产业结构正在不断优化。广东在着力壮大电子通讯、电气机械、石油化工三大新兴支柱产业的同时,努力改造食品饮料、纺织服装、建材三大传统产业,并积

极发展造纸、医药、汽车三大有潜力的产业,已经形成了较具竞争力的九大产业。新兴服务产业也迅速崛起,教育、科技、咨询和信息服务业等知识密集型行业和旅游、文化休闲等服务业更是发展十分迅速,现代物流业的发展方兴未艾。

广东商人在改革实践中形成的“粤商模式”已成为中国商人的智慧,“粤商模式”并非一成不变的,而是在实践中不断地发展延伸。这表现在广东省的各产业在加快发展、率先发展中体现的全面、协调、可持续发展形式,使广东在新一轮高速发展期实现了经济总量的迅速扩张,产业经济运行质量和效益显著提高,产业结构与运行机制在自主增长活力驱动下进一步优化,呈现出“快”、“重”、“强”、“活”、“聚”、“优”的运行特点,为广东经济持续健康快速稳定的发展夯实了基础。“粤商模式”同时促进广东产业经济迈上了新台阶。

目 录

粤商模式/1

第一章 创业模式

- 一、顺势有为的创业模式/2
- 二、“误入莲花深处”的创业模式/8
- 三、敢为天下先的创业模式/15
- 四、勤劳务实的创业模式/21
- 五、“给点阳光就灿烂”的创业模式/28
- 六、抢占商机 平步青云/34
- 七、自强不息 开拓进取/40
- 八、劈开瓶颈向前行的创业模式/48

第二章 经营模式

- 一、引导消费者需求的经营模式/56
- 二、以快制胜的经营模式/63
- 三、求同存异的经营模式/70



-
- 四、审时度势的经营模式/74
 - 五、出奇制胜的经营模式/80
 - 六、不断创新的经营模式/86
 - 七、侧翼战略/93
 - 八、放长线钓大鱼的经营模式/100

第三章 管理模式

- 一、于细微处见真情的管理模式/108
- 二、借才发挥的管理模式/113
- 三、一主多辅 多元文化管理模式/120
- 四、刚柔相济的管理模式/126
- 五、品牌效应的管理模式/133
- 六、独树一帜的管理模式/139

第四章 资本运作模式

- 一、攻城拔寨 征伐未了/148
- 二、二龙夺“珠”开创资运天河/160
- 三、巧用“借”技的资本运作模式/166
- 四、龙凤相携 嬉戏群雄/173
- 五、红袖善舞的资本运作模式/178
- 六、左手倒右手的资本运作模式/185

-
- 七、狙击式的资本运作模式/193
 - 八、优势互补的资本运作模式/198
 - 九、战略联盟式的资本运作模式/203
 - 十、资本魔力的深处……/207
 - 十一、移花接木的资本运作模式/215

第五章 产业模式

- 一、家电产业模式/220
- 二、石化产业模式/228
- 三、医药产业模式/238
- 四、建材产业模式/246
- 五、汽车产业模式/253
- 六、电子产业模式/261
- 七、纺织服装产业模式/269
- 八、旅游产业模式/278
- 九、农业产业模式/287

第一章 创业模式

- ☆ 顺势有为的创业模式
- ☆ “误入莲花深处”的创业模式
- ☆ 敢为天下先的创业模式
- ☆ 勤劳务实的创业模式
- ☆ “给点阳光就灿烂”的创业模式
- ☆ 抢占商机 平步青云
- ☆ 自强不息 开拓进取
- ☆ 劈开瓶颈向前行的创业模式

一、顺势有为的创业模式

粤人素有“敢为天下先”的创业精神，也有“顺势有为”的驾驭商才。他们以赚钱为人生第一要义，无论是在近代还是在当代，发迹的粤人不计其数。

改革开放是20世纪全球最重大的历史事件之一。它不但改写了中国在世界经济中的地位，甚至影响到世界经济未来的发展方向。广东省作为改革开放的前沿阵地，由于政策的倾斜，一批乡镇企业如春风一夜的大自然吐露万千芳华。他们在顺潮流者生，逆潮流者亡的商潮中，创造了一个又一个的奇迹。

1. 借天时抓商机

作为企业自身以外的一切因素的变化，如国际国内经济政治“大背景”的变化；市场容量供求关系的变化；竞争对手的经营目标、经营能力、经营范围的变化等。这些变化，常常相互影响，相互交织，又由于都有人为的因素，因而又常常真伪相伴，需要创业者全面把握、分清时势，从而抓住商机。

1968年，也就是“文化大革命”还在轰轰烈烈进行的时候，顺德北滘镇25名街道居民为了谋求生活出路，每人出资50元，悄然办起了一间塑料五金加工小作坊。竹木沥青纸盖成的厂房，手工操作的简单机械，回收的尼龙纸、塑料布，这便是当年“美的”人的所有家当，也是今天雄霸全国风扇市场的“美的”集团的前身。

当时这个小作坊的领头人是一位年仅20岁的年轻人何享健。他们从生产加工小小的塑料瓶盖开始，逐渐闯进了市场经济的大门，在无情的

市场经济大潮中巧妙的游刃。

为了使企业有个坚实的基础，何享健带领大家首先夯实质量根基，一步一个脚印地向前走。为此，他们所生产的塑料瓶盖质优价廉，很受厂家的欢迎。然而心存大志的何享健却不甘心长期小打小闹。加之在70年代末，传媒上时常发出这样的警告：“如不奋发图强，岭南将被开除‘球籍’。”“粤人失去世界，却暂时仍要在这个世界上住！”正是这种危机意识以及近在咫尺的中国香港的繁荣，刺激着何享健下定决心寻求更好、更大的发财路子。

当他得知汽车、拖挂车必须安装刹车阀才能上路的信息后，便决定为广东省汽车运输公司配套生产汽车挂车刹车阀。经过几年的市场风浪，他们生产的汽车挂车刹车阀很快占领了国内半壁江山，获得了令人羡慕的经济效益。随之，又有几十家厂家生产汽车刹车阀。这就是市场经济。竞争时时向这个初出茅庐的年轻小伙子发出挑战。何享健为谋求新的发展机会，加速往广州有关单位跑，寻找生产任务。经过一番奔波，终于与广州一家颇有名气的风扇厂家达成生产加工电风扇零配件的协议。然而，生产加工零配件，始终还是个配角，在市场经济的运作中没有多少经营自主权，这对于美的创业人来说，毕竟还是权宜之计。只有自己找出一条路，拿出自己制造的产品，才能市场中站稳脚跟。经过反复酝酿，他们决定自立门户，自创品牌，拿出自己生产的电风扇来。

1980年，随着国家市场政策的放宽，这家已扩大了作坊正式进入家电行业并拥有了自己的厂房。“美的”人凭着自己多年的智慧积累和一双双勤劳之手，使生产能力和生产技术上都有了新的突破。很快敲打出第一台金属风扇，并正式投产。当时，电风扇是广东市场的宠儿，家家户户都依赖它渡过酷热的夏天。借着这股“电扇风”，“美的”企业迅速扩大。从此，“美的”人拥有了自己的新天地。

成功的喜悦令人欣慰，但具有稳健商人风范的何享健并没有高兴得太早，现在虽然拿出了自己的产品，但还得经受市场的检验，他深知市场是变幻莫测的。最终只有质优价廉，造型新潮的产品，才会受到消费者的青睐。

正当年轻的领头雁带领伙伴们为创自己的品牌而努力的时候,生产电风扇的厂家竟又如雨后春笋般冒了出来,一时间各种牌号的电风扇如潮水般涌入市场,爆发了一场空前的“风扇大战”。

产品卖不出去,就实现不了价值,企业就会面临停产倒闭的危险。带领伙伴们在市场上摸爬滚打多年的何享健深明这个简单的道理。但“风扇大战”也带来了一个很好的信息,说明中国改革开放给家电制造业带来了机会,家用电器时代已经来临。他认真分析对比市场上各种风扇的价格、造型、功能及成本后,得出结论,只有真正创造出独具特色的产品来,才可以在市场中占据一席之地。于是,何享健为提升产品品质,实现独创品牌的目标,又带领伙计们开始一场场的攻坚战。

要揽瓷器活,先得有金刚钻。要把产品质量搞上去,一定要有先进的生产设备。何享健果敢地向银行贷款 100 万元引进先进设备,带领职工们日夜奋战,一项项技术难题被攻下,一台台质优价廉的“美的”牌电风扇,不断进入千家万户。企业生产规模也得到发展壮大。到 1982 年底,美的电风扇以其独特的品牌和过硬的产品质量,成为远近闻名的“杂牌王”,并被评为当时极为稀罕见的省优部优产品。

精明的企业家是永远不会满足现状的。随着市场竞争的加剧,一个产品今天是“抢手货”,明天就可能成为过时的“垃圾”,只有不断地开发市场新产品,才能稳操市场胜券。于是,在“美的”牌风扇赢得市场、赢得消费者的信赖后,他们又着手研制各种款式新颖、价廉物美的新产品。先后推出了壁扇、鸿运扇、排气扇、豪华型落地扇等 10 多个系列产品,产量产值每年成倍增长,到 1985 年不到 5 年的时间里,年产量增长了 10 倍。

1985 年,“美的”意识到中国市场经济的发展将进一步迎来人们生活档次的提高,何享健又投入大量资金,引进国外先进设备,培训专业技术人才,率先向市场推出全塑型彩虹系列电风扇,并开始了制冷空调的生产,并以造型美观、噪音低、重量轻、性能稳定、价格便宜等特点,赢得消费者的青睐。1986 年,“美的”对国内电风扇生产能力总量、实际生产量、销售量、潜在市场容量、工作库存、商业库存等因素作了深入的调查分析,对

于国际市场也作了较详尽的分析,并从质量、款式、成本、价格等方面分析了“美的”进军国际市场的条件,制订了“走出国门争天下”的营销策略。于是他们在继续开拓国内市场,保持稳定的国内市场占有量的同时,着手开辟国际市场,并按照标准组织生产,开发出口产品,先后获得美国 UL、德国 GS、英国 BS、加拿大 CSA 等国家的标准认证。1987 年“美的”实现了批量出口,从此走上了外向型出口创汇的道路。

“美的”集团就是这样一步步发展壮大的,他们往往不单纯于声张造势,而更侧重于完善、扩大生产线的“硬件”,同时致力于提升组织模式的“软件”。他们以其稳健务实的作风在业界一路领先,从单一生产电风扇开始,形成了颇具规模的企业集团,并实现了多元化经营、现代化管理、综合性发展的战略决策。

“美的”人那种敢为天下先顺应时势抓商机的创业精神,为“美的”腾飞奠定了相当坚实的基础。

2. 观市场立基业

中国改革开放之初,众多的人具有极强的依赖性。计划经济实际上是一个极端复杂的机械,人只是机械的一部分,在计划经济体制下,人不能拥有太多自己的个性,尤其是独立性,人是单位的人,一生长来命运几乎已被注定:“革命同志是块砖,哪里需要哪里搬”。改革开放就是要突破机构僵化的框架,使每一个人的聪明才智发挥出来。但改革伊始,人们还都依附于原先的生存方式。只有一些胆大的人,敢于抛弃依附性,丢掉铁饭碗踏上创业之路。

十一届三中全会后,中央在广东划出深圳、珠海、汕头经济特区,将广东省作为改革开放的前沿阵地,并给予政策倾斜。由此敢为天下先的广东人的创业欲望便被燃烧起来。广东人的性格中向来有“说做就做,做起来再说”的果断。在没有资金、设备,没有项目、技术,甚至连一块好地也没有的情况下格兰仕创始人梁庆德就开始做了起来。

梁庆德带领大家在一片长满荒草的滩涂上,在人们的风言风语中,拾掇了几个窝棚做厂房,开始了艰辛的创业的历程。