

崔砺金 主编

60位浙商镜像

裂变·变革·突破

1 冠球

2 球王陈

3 磊陈金义马云

4 马云宗庆后

5 后鲁

6 前王陈白皮三方 翁荣金

7 吴通国吴建荣项青松郑元豹 陈志樟 应正 郑秀康 郑晓峰

8 通国 张国芳 张裕兴 陈豪 沈爱琴 冯亚丽 周晓光 陈夏英 陈爱莲 冯爱倩 陶晓鸣 章华妹 马云

9 良丁磊方东兴林东田李治国金位海翁南道朱 邦积国宗庆后

10 义郭昌戴

11 振酒凌兰芳 见捷 钱金波 卢

12

13 樟 应正 郑 峰 袁克计 黄

14 至冯爱倩 华妹马云 孙德良丁磊方东兴

15 南存辉徐文荣邱继宝陈金 郭昌戴天荣 胡成

16 阮小明汪力成王白 均金 吴建荣项青松

17 家张恩玖赵 张国芳 兴 陈豪 丽周晓光周

18 丁磊方东 宇 海翁南道朱 邦积国宗庆

19 郭昌戴 成中王 凌兰芳 翁荣 见捷 钱金波

20 建国吴建 青松郑 袁克计 黄

21 冯亚丽 爱莲冯爱倩陶晓鸣 云孙德良

22 志平邦 庆后庄启传刘大元南存辉徐文荣 长陈金义郭

23 金倪振 波卢伟光 力成王白浪王均 伟伟吴姐

24 郑晓峰 金宝张 泽中张国芳 张 东豪沈爱琴

25 华妹马 丁磊方东兴林东田李治国 翁南道朱

26 荣邱继 昌戴天荣 凌兰芳 翁荣

27 王均 立正 郑秀康

28 张裕兴 光陈夏 爱倩陶晓鸣 章

29 庄启传刘大元南存辉徐文荣

30 阮小明汪力成王白浪王

31 成 张国芳 张裕

浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

崔砺金 主编

——来自财经记者的一线报道

60位浙商镜像

裂变

·

企业



浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

裂变: 60 位浙商镜像/崔砺金主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2009. 11

ISBN 978-7-308-07185-7

I. 裂… II. 崔 III. ① 企业家—生平事迹—浙江省
② 商业经营—经验—浙江省 IV. K825.38 F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 203263 号

裂变: 60 位浙商镜像

崔砺金 主编

策划编辑 徐 婵

责任编辑 李海燕

文字编辑 徐 婵

封面设计 卢 涛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 710×1000 1/16

印 张 20.25

字 数 365 千

版 印 次 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07185-7

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

序

不受束缚的淳朴之心

网盛科技总裁孙德良,给人印象是:“坐在身边的孙德良一点都不起眼,瘦削温和,穿着朴素甚至有点土气,就像大学里睡在你上铺的一个兄弟。你很难把他与一个上市公司的总裁联系在一起。”

实际上,正是这位貌不惊人的“同学”,白手起家,创办了中国第一个专业网站,打赢了“中国人世跨国知识产权纠纷第一案”,现在又在国内资本市场成功上市,成为中国互联网在国内资本市场上的第一个吃螃蟹者。

001 集团老总项青松,出身于农民家庭,从家电维修起步,手上却握有 139 项经授权的专利。“这是一个很不起眼的人。个子小小,衣着朴素,即使把他丢在一群进城打工的队伍中,你也很难找得出来。这与我们心目中的亿万富翁相距甚远。”

.....

“以镜考己行”语出《汉书》。本书试图撷取 60 个浙商镜像,以素描的手法截取他们发展过程中的某一个剖面,这些故事发生于不同的背景,延续至今,结局或许已经变化万千。

每一个案例,虽然是过去的镜像,但仍然能够考量今天中国的商业社会伦理,对席卷全球的金融危机有所释疑。在前景模糊未知的当下,至少能窥豹一斑。

我们通过记录创业史诗里的探索者,去观察一个时代的理想、追求、伦理、价值、制度、规则的变迁,并以此纪念伟大的中华人民共和国成立 60 周年。

1949 年的秋天,“中国人民从此站起来了”。1978 年的冬天,站立着的人民终于踏上了正确的富裕之路。当时光的车轮轰隆隆开进 2009 年的春天之时,正好是“六十一甲子”。

在《史记》、《汉书》中都有记载,“甲”是拆的意思,指万物剖符甲而出也。中华人民共和国的这 60 年,其实就是披荆斩棘、不断寻求思想解放的 60 年。这 60

年中的光荣与梦想、前进与曲折、光明与黯淡，无疑是一首壮丽的共和国史诗。特别是改革开放 30 年间，一株“解放思想”的树苗，穿过制度的缝隙通向无限的未来。这是一片广阔而充满生机的地方，各种思想百家争鸣、相互博弈。这是一片已培育出平等、自由和民主思想的土壤，民间的力量、智慧与官方的管控从容相处。政治文明下的法治市场经济的趋势不可逆转。当然，道路是曲折的。但我们不曾怀疑，一个新的商业时代已经开启。

不断被赋予新内涵的“浙江现象”、“浙江模式”是这片创业热土上的人们与制度安排者共同智慧的结晶。一个区域之于一个国家最大的贡献，莫过于在探索的道路上提供推动经济发展的“原创性经验”。在浙江，几乎可以挖掘到所有改革的试验样式：制度的安排与创新、自下而上的改革路径、个人与国家命运间的价值诉求边界设定、实现每一个公民追求幸福的权利方式、让每一个卓越的思想转化为生产力的谋略，等等。

更为难能可贵的是，在解放思想的历程中，一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”开始崛起，同时，也造就了一个有着独特人格魅力的商业群落——浙商。

马克思曾在他的《资本论》中指出：“一个社会不能没有商人，近现代社会更是如此，商人、商品和商业资本是推动社会发展的积极因素，商人可以存在于任何社会微小的缝隙中，为自己开辟一个活动的大天地，这种顽强的生命力遇到适当的机会便会勃发出旺盛的生机。”比照浙商的奋斗历程，诚哉斯言。

对于这个有着强烈时代烙印的商帮，人们从不吝惜赞美的言辞。

知名学者余秋雨说：“中国最健康的经济群落就是浙江经济群落，浙江经济已进入许多发达国家的经济教科书里，就算是再远的土地上都能找到浙江商人的脚步。”

著名经济学家吴敬琏说：“浙江是一个有着炽热企业家精神的地方，浙江商人既聪明又肯吃苦，敢冒风险，敢为人先，最让人佩服。”

.....

“岁在甲子”，一个草根英雄喧嚣的商业时代渐行渐远。浙商在完善自身治理结构之外，向着更高的目标迈进。敢闯的浙商转向智慧的浙商，市场的浙商转向社会的浙商，趋利的浙商转向责任的浙商，漂泊不定的浙商转向基业常青的浙商。

浙商在转变。但天赋的创业、创新精神亘古未变。

被誉为“经营之神”的松下幸之助经常给人题词勉励：“不受束缚的淳朴之心”。放在草根浙商身上，恰如其分。

本书撷取了《市场导报》“新浙商周刊”的财经记者们报道过的 60 位鲜活企业家案例。从这 60 个个案中，可以鲜明地看出淳朴浙商“不受束缚”的天然特质。或在原来的领域，或在新开拓的田野里积极创业、创新。

什么是创业者？日本创业之父、全球管理大师大前研一给出的答案是：“那些拥有自我价值观、自主自觉地向前看的人。”朴素、踏实，又有激情四溢的创业、创新干劲，这正是浙商的真实写照。他们在打破旧秩序时不忘建立新秩序，在打破旧观念时不忘确立新观念，在破旧立新时不忘传承启合。

熊彼特曾批评道，经济学家所谈的经济成长，像一部没有王子的《哈姆雷特》，真正的主角没有出场。翻阅这本书，却能洞悉 60 个鲜活的企业家，他们的所思所想所行。

有人说，中国的崛起最重要的力量是市场主体的崛起，就是民营企业的崛起，就是诸如浙商这样一个个群落的崛起。

大道相通。我们希冀通过对 60 个标本的解读，寻找一条搭建过去与未来、区域与全国的价值链条，昭示思想解放的动力、力量。我们还试图解构：浙商如何壮大并影响社会进程？浙商在时代的试验田中如何完成“市场经济”这一产品的组装？在市场经济地位的确立方面，浙商通过何种案例的呈现给予求解？在未来，浙商将如何保持卓尔不群？

上世纪元年，梁启超发表了《少年中国说》，振聋发聩地深情呼唤少年中国的到来；在中华人民共和国成立 60 周年之际，再借梁启超之口，为投身于创业创新中的企业主们鼓与呼：

——少年智则国智，少年富则国富，少年强则国强，少年独立则国独立，少年自由则国自由，少年进步则国进步，少年胜于欧洲则国胜于欧洲，少年雄于地球则国雄于地球。

与所有有志于投身商业世界的人们共勉。

编者

2009 年 5 月 28 日

目 录

CONTENTS

[浙商沉浮与科学发展路径]

- 鲁冠球 民企常青树 / 3
- 徐冠巨 开启民企论政时代 / 8
- 李如成 从服装大王到资本大鳄 / 14
- 李书福 民营汽车工业第一人 / 20
- 宗庆后 战争与和平 / 28
- 庄启传 一个企业代言一座城市 / 34
- 温州“八大王” 改革动力的民间象征 / 39
- 南存辉 在节点上突围 / 45
- 徐文荣 我的理想是做“社会企业家” / 50
- 邱继宝 “国宝”沉浮 / 56
- 陈金义 时代宠儿与时代弃儿 / 62

[转型升级的草根力量]

- 郭广昌 与中国式规则博弈 / 69
- 戴天荣 寻找弯道超车机会 / 74
- 胡成中 自我决行 / 79
- 王水福 责任与梦想 / 85
- 王振滔 中国鞋走天下 / 90
- 凌兰芳 一位儒商的“4050”关怀 / 96

- 翁荣金 追逐“第一” / 101
- 倪捷 呐喊与使命 / 104
- 钱金波 低调者的高度 / 110
- 卢伟光 全球圈地跑钱 / 115
- 阮小明 闯劲与创新 / 119
- 汪力成 智者境界 / 124
- 王白浪 持续“凯恩模式” / 128
- 王均金 走进从容 / 131
- 蒋伟华 颠覆传统 / 137
- 吴建国 公心如海 博爱无垠 / 142
- 吴建荣 中国动漫先锋 / 146
- 项青松 技者与舞者 / 151
- 郑元豹 并购豪情 / 155
- 陈志樟 转型“推手” / 159
- 应正 专注与超人 / 163
- 郑秀康 全球化路上锦衣夜行 / 167
- 郑晓峰 做“休闲啤酒” / 172
- 袁克计 在全球“机电通道”上驰骋 / 177
- 黄金宝 做永远的创业者 / 181
- 张恩玖 从高端起步 / 186
- 赵林中 民生情结 / 192
- 张国芳 让甘肃浙商有个家 / 196
- 张裕兴 思考,才有未来 / 201
- 陈豪 “富二代”创业不止是资本 / 206

[理性的商业世界何以感性]

- 沈爱琴 经济转轨的见证者 / 213
- 冯亚丽 温暖也是一种力量 / 219

- 周晓光 “饰品王国”的美丽掌门 / 226
- 陈夏英 巾帼英雄的世界眼界 / 231
- 陈爱莲 创业没有性别之分 / 235
- 冯爱倩 一个人和一座城市的命运 / 241
- 陶晓莺 重新定义家政服务 / 245
- 章华妹 中国第一位合法个体户 / 250

[网商与市商——一体化下的新旧推手]

- 马 云 开启中国电子商务时代 / 257
- 孙德良 激情澎湃“走楼梯” / 263
- 丁 磊 危机中收获 / 269
- 方兴东 呐喊着前行 / 274
- 林 东 创新成就未来 / 280
- 田 宁 下一个互联网新贵? / 286
- 李治国 程序员性格 / 291
- 金位海 书写造市大手笔 / 297
- 翁南道 浙商市场联合起来 / 302
- 朱志平 激进的保守者 / 306
- 邢积国 时尚改变生活 / 310

浙商沉浮与科学发展路径

总有一些标志性的人物,在述说浙商这一群落时,无法回避。他们或开创了浙商的“第一步”,或揭示某种改革路径的失败,或提供一种试错的样本。时代的荣耀与不幸,有时会以不可思议的方式同时附着在他们的身上。

我们选择鲁冠球、徐冠巨、南存辉、宗庆后、陈金义、李书福等 11 位坐标式浙商,试图还原他们在制度变迁中的博弈;审视制度环境对于一个企业的影响或个体之于制度环境发展的推动力;也希望从一个侧面反映浙商在大环境变化下所展现的智慧和勇气,探求浙商的思想如何在制度保障下转化为先进生产力。

在社会主义市场经济的实践中,浙商深刻地体认了重商主义的价值。在计划经济向新兴的市场经济体制转轨的过程中,草根浙商由利益驱动的自发努力而完成了财富的积累。然而,靠单纯利益驱动的发展模式无法持续。

无法回避的是,从当下众多企业面临的生存困境中可以看出,浙商在技术和制度创新方面正日益式微。

在起始于 2008 年的这场全球金融危机面前,包括浙商在内的中国企业家们在推动技术和制度创新方面的力度是否足够大?视野是否足够广?

“在创造竞争优势的过程中,一个能在国际上成功的企业绝不是被动的旁观者。”这是全球深具影响力的管理大师迈克尔·波特发出的忠告。经过改革开放 30 年制度创新的积淀,浙商必须学会资源的全球性配置;必须学会运用世界规则,而不是简单地适应规则;必须学会在实践中创立有利于市场规则的制度和产品标准。

一些发达国家成功企业和优秀商人的经验告诉我们,只要努力就能在全球实现拥有话语权的技术和制度创新,从而“在全球市场上较竞争者获得更多财富的持续能力”——这也正是瑞士洛桑国际管理发展学院(IMD)对国际竞争力所下的定义。

鲁冠球

民企常青树

记者 马克强/文

■ 参照坐标

一个初中毕业的小打铁匠,第一个为美国通用汽车提供零部件。他已经无可争议地成为最值得解读的民企常青树。

■ 经典语录

“好企业都是磨炼出来的。我相信,经历了危机,会有一大批企业成熟起来、成长起来,成为各个行业的龙头。”

“正因为有了改革开放,万向才有今天,我是改革的受益者、实践者,也是见证者。”



185

亿元,在《2008 胡润百富榜》中,万向集团鲁冠球与其家族依旧牢牢占据浙江的第二把交椅。金融危机之下,众多企业家资产纷纷缩水,但鲁冠球家族却不跌反升,在《2008 胡润百富榜》中,其财富增加了 30%,资产较 2007 年上升了 68%,名列全国第 14。

鲁冠球 30 多年的创业历史,伴随着中国改革开放的脚步。30 年的风雨可以淘汰很多人,也可以锻炼很多人。曾经和他在一个历史时期创业的企业家,现如今大多已难觅踪影,只有鲁冠球把故事续写了 30 多年,而且写得很精彩。

“我是改革的受益者、实践者”

对于改革开放,鲁冠球感触颇深:“正因为有了改革开放,万向才有今天,我是改革的受益者、实践者,也是见证者。”

然而,在改革开放前期,鲁冠球就开始了改革的尝试。1969 年,在禁止私人企业的年代,鲁冠球就和 6 个农民凑了 400 元钱办起了宁围公社农机厂,硬是撕开了“计划”的口子。

当 1978 年的十一届三中全会确定了“以经济建设为中心”,壮阔的改革开放拉开序幕时,鲁冠球的农机厂已有 300 多位员工,年产值 300 余万元,厂门口更是挂上了“宁围农机厂”、“宁围轴承厂”等多块牌子。他甚至率先试行股份合作制,吸收社会法人入股。

深受政企不分之苦的鲁冠球早在 1988 年就敢向当地政府提出要“花钱买不管”,这在当时引起了当地政府的很大争议,从镇到区再到杭州市,一直到了省长办公会议上,才有了最终结论:鲁冠球将企业净资产的一半——1500 万元划给宁围镇政府。后来,当地政府的一家客车厂濒临倒闭,宁围镇政府以股权换得万向的援手,最终政府的股份变为三分之一。正是鲁冠球的果敢,为企业的发展扫清了障碍。

鲁冠球眼界开阔。1993 年 11 月,当中国资本市场刚刚迈出脚步之时,万向集团

所属万向钱潮股份有限公司的“万向钱潮”股票又成功在深圳证券交易所上市。1994年,经外经贸部批准,万向又在美国设立公司。2001年,鲁冠球开创了中国乡镇企业收购海外上市公司的先河,一举收购美国纳斯达克(NASDAQ)上市公司 UAL,成为通用、福特汽车的合作伙伴。

昔日的一个小小铁匠铺,在性格果敢、敢为天下先的鲁冠球手中,用30多年的时间锻造成了实力雄厚的现代企业集团,成为汽车零部件领域的世界一流企业,同时还进入农业、矿产、新能源、金融等10大产业。难怪有人说,这30多年中,万向发展中的每一个细小的节点和重要的转折都与改革开放的节奏息息相关。

鲁冠球在“改革开放30周年”即兴感言中说:“要继续解放思想,加快发展,让更多的人过上幸福生活。”

信心比黄金重要

不论在什么样的场合,一谈起金融危机,鲁冠球总是把“树立信心”放在首位。

事实上,作为改革开放的先驱者、中国民营企业国际化的排头兵,鲁冠球并不能摆脱金融危机的负面影响。

面对国际金融危机的冲击,鲁冠球自己也感叹:“我办企业39年,还从来没有碰到过这样突如其来的困难!”

作为中国汽车配件制造和出口的龙头企业,万向集团在危机中也受到了影响,股票市值受损,汽车零部件销售额也因全球汽车销量下降而减少。

鲁冠球从不讳言金融危机对企业的影响:“一是股票市值损失几百亿,单‘万向钱潮’一支股票,与去年最高峰时比,已经损失了130亿元的市值;二是全球汽车销量下降,对零部件产业冲击很大,由于订单减少,万向工业企业基本不用加班了;三是金融形势复杂,美元、欧元、日元等汇率变化很难掌控,外贸潜亏的风险日益加大。”

2008年1至9月份,万向集团利润还保持着33%的增长;而到了10月份后,就开始急速下滑。2008年,万向集团的利润只比上一年增长15.9%。“这是办企业40多年来,增长率首次跌到20%以下。”在全国两会上,鲁冠球表示,有时候他睡都睡不着,常在反思是不是自己头脑发热,企业国际化步伐迈得太快。

“面对危机,万向集团也有估计不到、准备不周的地方。”鲁冠球坦诚地表示。

尽管困难很多,但鲁冠球永远信心十足,他不止一次地对外表示:“面对这场危机,最要紧的还是树立信心。”

和眼下的困难相比,鲁冠球认为创办企业最苦的时代已经过去了。在上世纪70年代,鲁冠球刚刚开始办企业,碰到的困难很多,但最痛苦的是没有人理解。有一年冬天,他赶到信用社借钱,人家在内屋烤火,鲁冠球在外面坐了两个小时冷板凳,最后还是没借成。“那样的苦头都挺过来了,现在的困难就不那么可怕了。好企业都是磨炼出来的。我相信,经历了这场危机,会有一大批企业成熟起来、成长起来,成为各个行业的龙头。”鲁冠球说。

逆境扩张

提起鲁冠球,人们自然会想起天津的另外一位同样名声在外的俞姓农民企业家,一度有“南鲁北俞”的说法。可惜的是,风流总被雨打风吹去,如今唯有鲁冠球保持着常青。他认为,企业只有正视困难,学会调整,才会“长寿”。

现年64岁的鲁冠球认为,这场全球性危机的原因是对贪婪的默认和对投机的放纵。从2008年以后,鲁冠球不停地告诫管理层“陷阱深不可测”,因此要清醒地面对各种暴利的诱惑,提高风险控制能力,除此以外更要对困难估计得充分一些,任何侥幸心理都很危险。

居安思危,这是万向集团的一贯作风。

2005年,万向和许多企业一样形势不错,但是已经感到行业发展面临着巨大压力。美国最大的汽车零部件供应商德尔福那一年申请破产,鲁冠球和他的管理层一方面感到是机会,另一方面则看到了市场竞争的残酷。

2006年,万向营业收入逾300亿元,创造了自1969年以来连续150个月无亏损的纪录。但在这一年的集团年度总结表彰会上,鲁冠球提出“调整、完善、提高”的思路,而且把2006年作为“调整年”,要求大家远离虚荣、积累力量。

鲁冠球当时提出,和很多企业相比,万向的发展太顺利了,碰到的问题太少了,从管理层到普通员工,自豪感越来越强,危机感越来越弱,这样下去是非常危险的。企业发展速度太快,对企业的危害可能越大。并且万向在国内外“吃”进了很多的企业和项目,不一定都消化得了。因此,必须要通过调整强化核心竞争力。那些不符合发展方向的或者效益不好的项目和企业,要坚决调整掉。

万向从汽车零部件主业逐步走向多元化,初衷是为增强赢利能力。但越是高技术就越高风险,越是高效益也越高风险。至于是否介入,做到多高多大,关键看承受风险的底线在哪里。除了进行业务分析以外,鲁冠球的底线就是要设置“防火

墙”隔离风险,万一造成损失,绝不能影响到集团的整体经营。

鲁冠球是谨慎的,也是积极的。

他从“危”中看到了“机”。他说:“我们认为,目前全球各大经济体救市行动是一种应急性的措施。在局势平稳后,肯定有一个重建金融体系的过程,而这个过程也必将是实体经济大干快上的好机会。从长远来看,这是一个千载难逢的好机遇。”

如何抓住这个机遇?鲁冠球显然成竹在胸。他认为,“万向”对内要严格管理,全力推进产业升级;对外要强化联合,抓住全球对中国的期待,利用“万向”的优势资源,与国际大公司建立紧密的伙伴关系,实现在世界主流市场上的崛起。

2008年,也是万向集团在逆境中快速扩张的一年。

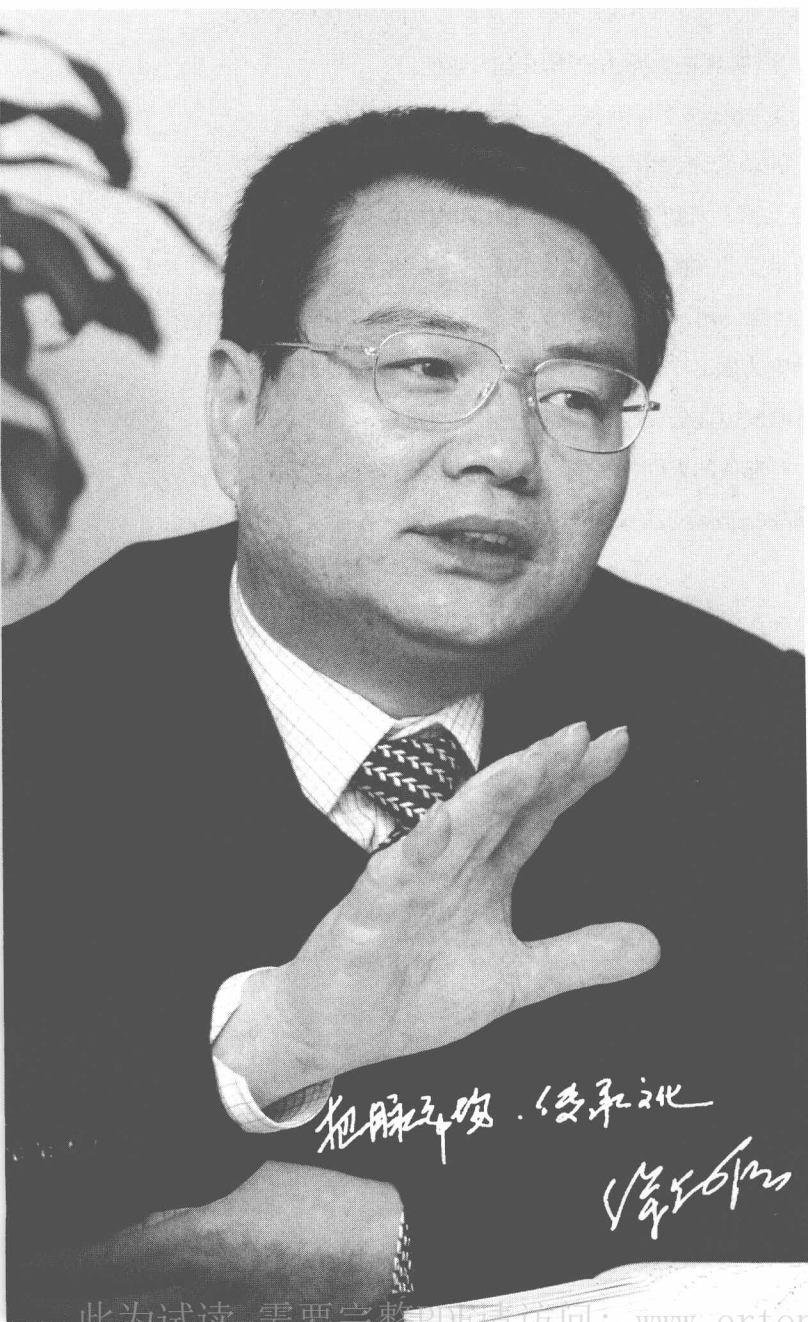
万向集团乘着国家扩大内需的东风,把握国际产业链重新整合带来的机遇,在新项目上马、企业收购、企业再扩张上加大力量。2008年,万向旗下有10家企业成为第一批获得国家政策支持的高新技术企业;在国外,收购了美国福特蒙洛工厂;在国内,收购了一家保险杠企业,成立新立德公司,专为一汽大众生产配套产品;历年10年,总投入研发资金3亿元的纯电动电力服务车实现上牌销售;万向石油储运项目通过了发改委批准,在舟山全面建设;顺发恒业借壳上市,获得证监会批准……

鲁冠球认为:“一切机遇都为有准备的人而来!国际金融危机是一次改变国内汽车零部件产业滞后局面、培养零部件国际企业的难得契机。”

徐冠巨

开启民企论政时代

记者 龚坚华 通讯员 周升学/文



■ 参照坐标

民营企业也能登上政治舞台。他的企业建立了第一家党支部、第一个党委。他自己当选为浙江省政协副主席、十届全国政协委员。他的积极参与，翻开了民营企业热心政治的一页，开启了民企论政时代，被称为“徐冠巨现象”。

■ 经典语录

“我就曾经站在大街上卖过蔬菜，那个时候人家卖5分钱一斤，我却高声呼喊，3分钱一斤，你要就全给你！我能站在街上喊，你能喊吗？你敢喊吗？”

把脉中国·徐冠巨
徐冠巨