



浙商书系

经营大师

JINGYING DASHI ZHISHENG MIJUE

制胜秘诀

主编 方根雄



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

经营大师

JINGYING DASHI ZHISHENG MIJUE

制胜秘诀

主编 方根雄



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

经营大师制胜秘诀 / 方根雄主编. —杭州: 浙江人民出版社, 2011.7

ISBN 978-7-213-04590-5

I. ①经… II. ①方… III. ①企业家-生平事迹-浙江省 ②企业管理-经验-浙江省 IV. ①K825.38
②F279.275.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第139423号

书 名	经营大师制胜秘诀
作 者	主编 方根雄
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑	徐江云 黄建光 王方玲
责任校对	张彦能 朱志萍
封面设计	袁 玲 厉 琳
电脑制版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	浙江新华印刷技术有限公司
开 本	710×1000毫米 1/16
印 张	20
插 页	2
字 数	35.9万
版 次	2011年7月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-04590-5
定 价	45.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

省政府领导对浙江省经营管理研究会 推荐评选获奖经营大师的贺信、贺辞

贺 信

省首次经营大师授奖大会：

欣悉我省首批经营大师评选揭晓并举行授奖大会，在此，向大会同时向4位荣获“1993年中国经营大师”称号、11位荣获“浙江省首批经营管理大师”称号的企业家表示热烈的祝贺：希望同志们再接再厉，在深化改革、扩大开放、促进社会主义市场经济发展中再创辉煌！

中共浙江省委副书记 柴松岳
浙江省人民政府常务副省长
1994年11月30日

贺 辞

省经营管理研究会的同志们：

欣悉你会在成立10周年之际召开1999年年会，并表彰一批“浙江省经营管理大师”和“经营成功企业”，在此，我表示热烈的祝贺！

浙江省经营管理研究会自成立以来，开展了许多学术研讨、教育培训、咨询服务等活动，认真总结、宣传了一大批优秀企业和经营者的成功经验和先进事迹，对提高我省企业经营管理水平，培养一支高素质的企业家队伍，起了很好的推动作用。这些成绩凝结了广大会员的心血和汗水。今后，希望研究会在党的十五大和十五届四中全会精神的指引下，立足浙江，面向企业，一如既往地探索企业改革和发展之路，为我省实现跨世纪宏伟目标作出新的贡献。

同时希望此次获得荣誉称号的企业和个人，戒骄戒躁，再接再厉，在新的起点上再创辉煌。最后，祝大会圆满成功！

浙江省人民政府常务副省长 吕祖善
1999年10月14日

序

浙江是民营经济的发源地,创业创新是浙江民营经济发展的不竭动力。浙江民营经济不断发展壮大的文化基因,源自浙江人民的创业创新精神,也铸就了浙江民营经济的鲜明特色。杭州软件、宁波服装、温州皮鞋、永康五金、海宁皮革、嵊州领带等一大批区域特色产业的市场占有率名列全国第一;从“前店后厂”,到“小商品、大市场”,“小企业、大集群”,制造业基地与商品市场联动发展造就了“市场大省”。

浙江也是外向型经济大省,而且99%以上都是中小企业。面对风起云涌的市场环境,面对危机四起的严峻挑战,广大企业如何从容应对、逆流而上、勇立潮头?这就要求我们务必加快转型升级,把产业结构调整作为区域经济转型的重中之重。坚持自主创新,加快进行技术创新、品牌创新、管理创新,以技术创新增强企业的核心竞争力,以品牌创新扩大产品和企业的影响力,以管理创新提高企业的经济效益。

从浙江民营经济的特点来看,浙江经济要实现从“游击队”向“正规军”的转变,最大的瓶颈和挑战还是来自于企业家自身的境界和意识。这就要求广大企业家狠抓内功,重点加强企业经营管理能力的持续创新和提升。不仅要把企业做大、做好,更要做强、做久,创造更多的社会财富,提供更多的就业岗位,为构建和谐社会创造出坚实的物质基础,而且要把诚信经营、和谐管理与构筑良好的企业形象作为自己的社会责任。

浙江省经营管理研究会作为浙江省内由经营管理理论研究和实际工作者、政府工作人员、广大企业家和企业高级管理人员自愿组织起来的社会法人团体,自1989年成立以来,以强化经营管理的理论研究与改革、创新的实践活动,传播现代企业经营管理理念与实践经验,发掘、培育经营管理人才,增强企业核心竞争力,使企业实现快速、科学、可持续发展为宗旨,20年如一日地开展各种论坛、培训、调研等活动,为促进全省企业不断提高经营管理水平,发扬“浙江精神”,作出了一定的贡献。20年来,研究会一直关注浙江经济领域的重大事件,探讨年度经济形势,预测未来经济走势,如今已成为浙江企业和企业家们交流经验、了解现状、把握未来、提供决策参考的高端平台。

特别是近几年来,浙江省经营管理研究会认真学习贯彻党和国家的重要方针政策,特别是省委提出的“创业富民,创新强省”总战略的精神,宣传、落实浙

江省“十一五”规划纲要,通过组织会员企业之间的各种研讨、讲座、交流、服务等活动,为广大会员企业构架新的服务平台,努力为会员服务,推动企业自主创新,节能降耗,发展循环经济,建设节约型企业,提升企业核心竞争力。同时,各会员企业在这方面进行了大胆的实践、探索和创新,获得了不少成功的经验和体会。

值此中国共产党诞辰90周年之际,《经营大师制胜秘诀》这本旨在认真总结和提炼浙江经济主体和经济建设主力军——浙江省优秀企业及经营者的成功经验和先进事迹的图书的出版,将有利于指导全省中小企业进一步提高经营管理水平,加快培养新一代高素质的企业家队伍,促进浙江经济依靠自主创新在金融危机中实现转型升级、跨越发展。

目前,浙江不仅缺少有实力的大企业,还缺少一流的大专院校和科研院所,且浙江大多数企业的自主创新能力不强,这使得企业的产品总是处于产业链的低端,价值链的末端。为推进转型升级,浙江省政府已经出台了加快工业转型升级的实施意见,确定了工业转型目标主要就是加快实现“四个转变”:要从以资源消耗为主向创新驱动为主转变;要加快产业结构从低附加值的一般加工为主向高附加值的先进制造业和高新技术产业为主转变;加快企业经营方式从粗放经营为主向集约经营为主转变,实现新时期重大转变;加快专业组织形态从传统块状经济为主向现代产业集群为主转变。

浙江企业转型升级的重点是提高企业的综合实力、国际竞争力和可持续发展力。原先“低端产业、低附加值产品、低层次技术、低价格竞争”的道路将越走越窄,企业必须实现在增长中加快转型、在转型中促进增长,经济的转型升级势在必行。特别是全球金融危机的来临,对浙江企业而言,是一次难得的机遇和挑战,企业应抓住机会,积极并不断地进行转型升级。

《经营大师制胜秘诀》紧紧围绕加快经济转型升级和推进“两创”总战略的目标要求,从300多位历年中国经营大师和浙江省经营管理大师的案例中,提炼出适合浙江省110多万家中小企业活学活用的“王者之道”,是一部创业创新、克难攻坚、转型升级必备的“兵法宝典”和行动指南。

相信在浙江省经营管理研究会的努力下,浙商那种应对困难和挑战所具备的“浙江精神”一定能得到弘扬,浙江企业家在浙江经济社会大舞台里的主角、主体地位一定能进一步确立,广大企业经营者的创业创新热情一定能进一步激发,研究会事业发展一定能续写新的篇章。

浙江省人大常委会副主任 金德水
浙江大学党委书记

2011年6月

目 录

综 述	1
-----------	---

中国经营大师制胜秘诀

出奇制胜闯商海

——浙江联丰股份有限公司董事长蒋梦兰	9
--------------------------	---

演绎丝绸之光

——万事利集团董事局主席沈爱琴	15
-----------------------	----

扬帆富春江

——富春江集团董事局主席孙庆炎	21
-----------------------	----

要么唯一 要么第一

——杭州华东医药集团有限公司董事长李邦良	27
----------------------------	----

品牌制胜 责任为上

——民生药业集团有限公司董事长竺福江	31
--------------------------	----

钱塘江畔闯出的“黑马”

——杭州萧宏建设集团董事长俞先富	36
------------------------	----

只争朝夕 建世界磁都

——浙江横店集团东磁股份有限公司董事长兼总经理何时金	44
----------------------------------	----

心智启迪梦想 明智造就“宝石”

——中国宝石控股集团股份公司董事长阮小明	50
----------------------------	----

从“打工仔”到“火箭营销”

——德力西集团有限公司副总裁郑元尉	58
-------------------------	----

仁者雍容

——新光控股集团董事长周晓光	66
----------------------	----

浴火“凤凰”涅槃重生

——浙江省凤凰化工有限公司董事长、总经理丁新溪76

奏无声旋律 铸有形丰碑

——中天建设集团董事长、总裁楼永良82

钢筋铁骨硬脊梁

——杭州钢铁集团公司董事长、党委书记童云芳88

善抓机遇 顺势而为

——杭州汽轮动力集团有限公司总经理王鸿康95

运筹微笑之间

——华盛达集团董事长袁建华102

素质决定实力

——浙江万马集团有限公司董事长张德生113

浙江省经营管理大师制胜秘诀

滚动钱江技术潮

——钱潮轴承公司总经理沈华川121

歌山奋进曲

——歌山建设集团有限公司董事长何品苏126

创新“通领”未来

——通领科技集团有限公司董事长、总裁陈伍胜131

精细管理谱新篇

——歌山建设集团有限公司总裁何向全135

鼎立天地之间

——鼎立建设集团股份有限公司副董事长任国权139

海纳百川谋发展 亮剑国际助波澜

——海亮集团有限公司副总裁汪鸣142

观念决定思路 思路决定出路

——杭州西子集团有限公司董事长吴成文148

“富二代”的标杆

——浙江富春江通信集团董事长孙肿152

领跑行业铸广厦

——广厦建设集团有限公司总经理王嘉琳157

此生奋斗无穷期

——杭州宇航交通工程有限公司董事长王智保160

缔造新光传奇

——新光控股集团有限公司总裁虞云新167

满腔激情铸辉煌

——恒元建设控股集团有限公司董事长兼总经理郁萌彰172

让千岛湖走向世界

——千岛湖啤酒有限公司董事长兼总经理郑晓峰178

创新经营管理 树立商贸品牌

——浙江江南大厦股份有限公司董事长兼总经理朱照明183

永不褪色 缔造辉煌

——中国人民财产保险股份有限公司浙江省分公司党委书记、
总经理华美春187

拼搏一生育“金龟”

——浙江萧山金龟机械有限公司董事长兼总经理黄银霞197

锐意改革勇创新

——浙江省第一水电建设集团有限公司董事长、党委书记、
总经理蒋文龙203

满腔执著登“雪峰”

——雪峰集团有限公司董事长兼总经理童四鹤209

书写环保大文章

——浙江富春江环保热电股份有限公司董事、总经理吴斌219

诚惶诚恐写大“品”

——浙江浦峰集团董事长兼总经理张伯承225

铸造“三百”强企

——三花控股集团副总裁、浙江三花汽车零部件有限公司
总经理张亚波231

打造靓丽的彩妆王国

——浙江艳庄化妆品有限公司董事长杜洪良237

搏击商海 智在先行

——先行集团董事长吕文广242

缔造“超硬”传奇

——浙江超硬磨具有限公司董事长吕月珍248

“三花”香自苦寒来

——浙江三花控股集团副总裁、浙江三花汽车零部件
有限公司总经理王大勇253

“十项全能”铸成功

——盾安控股集团有限公司总裁吴子富258

“城市农民”的绿色梦

——浙江万国生态发展有限公司董事长兼总经理赵仁川264

志存高远 谱写辉煌

——中宇创业联合控股有限公司董事长兼总裁高立存269

八大举措练“内功”

——浙江省长城建设集团股份有限公司董事长沈康明274

用心灵建筑生活

——世纪华丰控股有限公司董事长王祉统279

没有最好 只有更好

——浙江广宏建设有限公司宁波分公司经理吴立国282

“澜亭”之曲为君起

——君澜酒店集团有限公司联席董事长吴启元288

富春江的“福将”

——浙江富春江通信集团有限公司董事会董事吴伟民294

突出重围 行业领跑

——浙江群力电气有限公司总经理俞伟臣297

左手企业发展,右手社会公益

——飞耀国际控股集团董事长张跃飞302

后 记309

综 述

背 景

浙江是我国民营经济的发源地,99%以上企业都是中小企业,也是外向型经济大省。民营经济的发展对于改善民生、促进社会进步具有不可替代的作用。而在风起云涌的市场环境中,民营企业常会面临危机四起的严峻挑战,广大企业如何从容应对、逆流而上、勇立潮头,成为经济社会发展过程中需要面对的重要问题。这就要求我们务必加快转型升级,把产业结构调整作为区域经济转型的重中之重。

因此,认真总结和提炼作为浙江经济主体和经济建设主力军的浙江省优秀企业及经营者的成功经验和先进事迹,帮助指导全省中小企业进一步提高经营管理水平,加快培养新一代高素质的企业家队伍,促进浙江经济依靠自主创新在金融危机中实现转型升级、跨越发展就显得很有必要。浙江省的优秀企业及其经营者,从改革开放以来,一直都扮演着“经济转型升级的支撑者”、“市场经济的先行者”和“‘两创’战略的实践者”的角色,他们用各自的实践,生动地向世人展示了企业从小到大,实现转型升级、跨越发展的生动画面。

经济转型升级的支撑者

对于浙江中小企业的转型升级来说,一方面要依赖政府的宏观指导,加快结构调整与产业升级。即加快压缩与转移相对过剩的传统产业和劳动密集型制造业,全面推进发展方式转变,通过创业创新转化为高技术产业、战略性新兴产业和生产性服务业。另一方面,广大中小企业要发挥创业创新的主动性,在国际金融危机之后,利用倒逼机制,抓住产业转移这一契机,进入高技术产业、战略性新兴产业和生产性服务业,吸引各类优秀人才,加快技术升级更新的速度,突破制约企业发展的瓶颈,为形成新的产业竞争优势、促进浙江经济的发展而努力。

然而这一系列动作非一朝一夕可以完成,既要求中小企业管理者具有一流

的眼光和精明的头脑,对于新形势下市场的供给与需求有迅速的把握,同时也要具有全局性、战略性的眼光,能够适时调整本企业的战略,能使自己的企业随着市场脉搏的跳动而跳动。这并不是每一位企业主都能够做到的,更多的企业家还需要经过市场的冲击、磨炼之后才能使自己的企业走上更加广阔的发展道路。

回顾经营大师们的成长历程,他们就能够把握住社会转型发展的契机,将宏观与微观两个方面结合起来,为自己的企业发展壮大设计出合适的发展道路,为我们树立了良好的榜样。从其转型升级的发展路线中,大致可以总结出以下几个特征:

注重创立自主品牌。经营自主品牌的企业需要比其他企业投入更多的资金,用于提高研发能力、组建销售网络等,但从长远发展来看,掌握核心技术、拥有自主品牌的企业更能掌握市场主动权,建构企业文化,从而实现企业长期盈利。

注重建设销售网络。企业往往很早便开始在国内各大城市建立自己的销售渠道和销售网络,同时往往很早就开始实行内销、外销市场并举的策略,积极拓展海外市场,按国外客户要求提供产品。

注重升级产品和服务。企业经营中不仅注重产品和服务的升级,更注重产业链的升级,即从低端的产品制造向高端的研发设计、销售物流升级,始终追求行业领军地位,增强产业话语权,提高产品利润率,从而增强企业的抗风险能力。

注重实行科学管理。企业普遍引入ISO系列质量管理体系进行内部管理,企业主积极参加EMBA、MBA及各种与企业管理相关的培训,利用信息化手段推动经营管理的变革,提升企业经营管理的精细化水平,降低运营成本,提高生产效率。

注重整合内外资源。企业都很注重内引外联战略:向内,塑造企业文化,用科学化、人性化的管理方法凝聚员工力量;整合家族企业,形成抱团经营、争创一流的发展态势。向外,则依托各类协会寻找合作机遇,依托工业园区形成集聚经济。

注重立足本行、多元发展。企业在做大做强自身主导产业的同时,积极而慎重地寻找新的利润增长点,通过三个方向的转型探索集团化经营的新路子:二产向二、三产联动转型,产业单一向产业复合转型,产业低端向高端转型。

这些是他们具有共性的方面。但是因为所处行业、地域环境条件等诸多不同,企业家们在企业发展过程中采取了独特的发展道路、管理方式、经营模式等,养成了企业独特的个性,造就了企业独特的形象,形成了企业独特的气质,从而成为行业内独特的样板。而这一个个样板将共性与个性完美结合在一起,造就了企业的成功,造就了企业家们的成功,使得他们成为当今浙江经济转型

升级过程中的有力支撑。

随着改革开放的不断深化,我国经济迫切需要转型升级,这些曾经走在时代前列的大师们应该振奋精神,创造新的辉煌。而对于那些正在发展壮大、塑造个性的企业家来说,则应该更好地从宗庆后、鲁冠球、沈爱琴、冯根生、楼忠福、李书福等这些大师级的人物身上吸取有益的经验,从而使自己成为浙江经济转型升级过程中新的支撑。

市场经济的先行者

在浙江这片神奇的土地上,深厚的文化底蕴和文化传统与当今时代的发展有机结合,形成了“自强不息、坚忍不拔、勇于创新、讲求实效”的“浙江精神”。这种“文化基因”,在改革开放的环境中,极大地推动了浙江经济的蓬勃发展。文化与经济的融合,迸发出巨大的创造力,推动了浙江生产力的解放和发展。

浙江经济的活跃源于浙江人的活跃。长期以来求生存、求发展的实践使浙江人形成了依靠聪明才智和专业技能外出谋生的传统。这种传统不仅孕育了绍兴师爷、“宁波帮”等智慧型的职业群体,也培养出无数能工巧匠,如东阳木匠、永康铁匠、青田石雕匠、湖州湖笔匠等。这些世代相传的专业技能,加上头脑灵活、善于经营的个性,构成了浙江特殊的人力资本优势,使浙江人在资源、资金等并不占优的情况下,在改革开放之初迅速形成千家万户外出创业的热潮。

“义利并重”、“工商皆本”的历史文化传统,孕育了浙江人的商业头脑和务实品性。浙江历史上许多著名的政治家、思想家都有注重工商的新思想与新观念。如“心学”大师王阳明大力提倡“四民平等”,认为“士、农、工、商”只是社会分工不同,并没有高低贵贱之分。明末启蒙思想家黄宗羲更是旗帜鲜明地提出“工商皆本”的思想,与当时正统思想中重农轻商的观念形成极大反差。这些观念和思想是浙江人在长期实践中形成的价值观念和行为方式的集中反映,并成为浙江区域文化的一个特色。正是在这种文化传统的长期熏陶下,浙江人逐步形成了精明的商业头脑和务实的群体性格。

多元文化的相互激荡,塑造了浙江人的创新意识和开放心态。浙江靠山临海,多样性的地理环境使浙江人既有山里人吃苦耐劳、顽强拼搏的硬气、韧劲,又有大海人心胸开阔、敢于冒险的胆识。近代以来,包括“宁波帮”在内的大批浙江人到海外谋生,使浙江成为重要侨乡,海外侨胞成了浙江与外来文化交融的纽带,使浙江人较早、较多地接触到了外来文化,形成了博采众长的开放心态。

特别是在改革开放后,浙江人抢抓机遇,成为市场经济的启蒙者。承袭“鸡

毛换糖”传统而将小商品市场开遍全国的义乌商人,克勤克俭、披荆斩棘而被誉为“东方犹太人”的温州商人,“航海梯山,视若户庭”的宁波商人等一大批先行者都在改革开放初期创造了财富神话。

如今,我们再回过头来凝望他们所走过的路程,探究他们创造奇迹的过程,寻找他们成功的途径,总结他们成功的经验,对正进入转型升级关键时期的浙江经济来说具有很重要的借鉴意义。他们在各种制度还不完善、社会发展方向尚不明朗、大家都在“摸着石头过河”的时候,就能凭借自己的吃苦耐劳、精明头脑和创新思维,引领商业新思潮,开拓出一片新天地,这对于当下我们不断提倡的创新意识具有深刻的借鉴作用。

“两创”战略的实践者

“创业富民,创新强省”虽然是近年来才提出的新的发展战略,但是早从改革之初,浙商就已经在践行了。他们以“舍我其谁”“横刀立马”“敢为天下先”的气势和超人胆魄,以“跑遍千山万水、历尽千辛万苦、道尽千言万语、想尽千方百计”的“四千”精神,“用放大镜寻商机,用望远镜觅市场,用显微镜淘营销”,敢于“图破壁”、“吃螃蟹”、喝“头啖汤”,终于在千锤百炼中“无中生有”,闯出了一片创业模式的新天地,取得了令世人瞩目的辉煌成就。桐乡不出羊毛,却有全国最大的羊毛衫市场;余姚不产塑料,却有全国最大的塑料市场;海宁不产皮革,却有全国最大的皮革市场;嘉善没有森林,却有全国最大的木业加工市场。鞋匠出身的南存辉创立了正泰,裁缝胡成中创立了德力西,农民邱继宝创立了飞跃,农民徐冠巨创立了传化,丝厂临时工汪力成创立了华立……

在市场经济刚刚萌动之时,他们一无关系、二无贷款,凭借着非凡的胆略和智慧,奋勇拼搏,精准地抓住市场转轨的大好时机,做到“海到无边天作岸,山到绝顶我为峰”。而随着改革开放的逐渐深入,他们没有在原有的基础上故步自封,而是以深邃的目光审视传统发展模式,立即、坚决、彻底地扭转不适应、不符合创新发展的种种体制、机制、观念、思路,将技术创新与机制创新有机统一到一起,从而为自己的事业打开了新的出路。

鲁冠球以优厚的待遇从全国各地聘请工程师和技术员,并付“培养费”,向各高校争取分配大学生。同时,他又向专家、教授发聘书,组织了一个厂外的专家顾问团,定期向他们咨询请教,自己还经常到高校去充电。华立集团在美国设立分公司,一不做产品,二不做贸易,只是为了获取美国技术,最终并购了飞利浦CDMA部门,拥有了CDMA手机生产的核心技术——芯片软件设计及相关业务,使“华立”一步跨入了移动通信产业的上游。

在新时期、新阶段,推进个人、企业和其他各类组织的创业,全面推进制度创新、科技创新、文化创新等其他各方面的创新,形成全民创业和全面创新的生动局面,使全省人民收入水平持续提高,生活品质明显改善,加快建设富强、民主、文明、和谐的新浙江,已经成为我们共同的呼声。

“创业富民,创新强省”,对于浙商们来说,又是一个实现自主创新、打造产品和服务异质化、抢滩新领域的好时机。“以不息为体,以日新为道”,伴随着“两创”战略的实施,浙商们必将掀起新一轮发展的高潮。

我们回顾经营大师们曾经创造的辉煌,回顾他们所运用过的制胜秘诀,绝不单单是要效仿他们,而是透过他们的经验,解析其事业发展轨迹、决策制胜的过程,从中提炼出具有普遍性或者启发意义的发展路径,适合中小企业活学活用的制胜谋略,从而为创业创新、克难攻坚、转型升级提供必要的参考,也为推进我们的“两创”战略,落实科学发展观,建设社会主义和谐社会起到应有的作用。

《经营大师制胜秘诀》一书由此而来。在紧紧围绕加快经济转型升级和推进“两创”总战略的目标要求下,我们从300多位历年中国经营大师和浙江省经营管理大师中,提炼出适合浙江省110多万家中小企业活学活用的“王者之道”,相信每一位读者都能从中得到有益的启示。

中国经营大师 制胜秘诀

