

杨铁清 著

浙商制造

草根版MBA

中国最具人气的“财富制造商”

欧美跨国公司缘何在华“商土不服”

后WTO时代纯本土“基因”对全球化的校正

浙江人民出版社

浙商制造

杨轶清 著

浙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

浙商制造/杨轶清著. —杭州: 浙江人民出版社,
2003.3 (2003.8 重印)
ISBN 7-213-02556-2

I. 浙 ... II. 杨 ... III. 商业经营 - 经验 - 浙江省
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 106043 号

浙商制造

杨轶清著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州市体育场路 347 号)
- 责任编辑 石英飞
- 封面设计 孙晓亮
- 责任校对 朱晓阳
- 经 销 浙江省新华书店
- 激光照排 浙江新华图文制作有限公司
- 印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州市拱康路)
- 开 本 880 × 1230 毫米 1/32
- 印 张 10.5 插页 2
- 字 数 22.2 万
- 印 数 10001 - 15000
- 版 次 2003 年 3 月第 1 版
2003 年 8 月第 2 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02556-2
- 定 价 23.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

“浙商”在路上

(代序)

吴晓波

—

我一直找不到一个恰当的角度来为杨轶清的这部新著作序，尽管我是最早知道他要开始这次创作并对之深感兴趣的人之一。

伟大的理论与活泼的现实之间似乎总纠缠着一些难以化解的敌意。就好比此刻，面对杨轶清的这部耗时经年、洋洋洒洒的书稿，我却始终无法从他给出的结论与描述的事实中找到令自己信服的对应。

杨轶清告诉我们：据 2002 年底的调查，浙江民营企业所创造的总产值达 4500 亿元左右，比广东大一倍，作为珠江三角洲和长江三角洲的两大民营经济模型，浙江企业所迸发出来的成长后劲和活力令人惊奇；另一份同样让人吃惊的数据是：全国 532 种主要工业产品最终产品的产量中，浙江有 109 种居全国第二，154 种居第三位，56 种产品是全国冠军。

可同时，杨轶清又告诉我们，浙商 70% 以上只有初中以下学历，近 80% 出身于农民；他们的产业层次都很低，他们的规模都很小；浙江企业的平均规模要比全国水平小 1/4，浙江尚无一家百亿规模的企业。

在过去的20年里，浙商的成长延续着一条十分清晰的轨迹：早期的走私、制假、售劣使很多胆大的农民商人捞取到“第一桶金”，在他们把这些商品贩售到全国各地的同时，便开始编织起一张张辐射全国的销售版图，在这样的过程中，形形色色的专业市场出现了，浙江成为全国日用小商品、轻纺及机械加工产品的物流凹地，年物流超过百亿元的市场比比皆是，流通带动了乡土企业的成长，而市场与企业的两轮驱动，则完成了浙商的原始积累，这样的演进一直从20世纪70年代末持续到90年代初。在这以后，从流通中赚取到的金钱又源源不断地沉淀到了实业之中，专业市场所形成的流通优势进一步催生出了以劳动密集型和高度专业化为特征的实业模型，在浙江各地冒出很多全国乃至全球最大的专业工厂，譬如一个人由上而下的全身装束——眼镜、领带、衬衫、西装、皮带、袜子、皮鞋、打火机、圆珠笔等等，其产量之最均在浙江。而这些高度专业化的工厂又以惊人的成本优势开始它们各自的海外倾销之旅，这些年浙江经济的高速成长在很大程度上得益于民营企业的外贸增长，而其核心能力，便隐藏于此。

这种成长模式的优劣，交错如麻，一言难辨。市场触角的敏锐与战略意识的缺乏、经营谋略的凌厉与资本理念的滞后、谋财心态的膨胀与人文气质的短缺，专业水准的高超与行业空间的狭小……便是在如此狭窄的现实走廊上，杨轶清企图找到理论与事实交汇的那个亮点。他在书中所提出的种种设问，以及为解开设问而给出的种种思考，其行为本身已构成了商业思想上的生动悖论。

二

这些年来，关于中国企业家群体的界定与识别正成为一个让人兴奋的话题。徽商、晋商、潮汕商，这些已经蒙上烟尘的

“金字匾牌”被重新翻拣出来，2000年，一位叫王辉耀的“海归”在南京发起了一次“新华商大会”，更是把这一“运动”推向了高潮。对中国企业家群体的界定与识别似乎正成为一门很有趣味的学科命题。

在这期间，杨轶清显然是踏实而理性的。这是他为浙商所写的第二本书，两年前，他为他所在的报社主编过一本《财富与未来——走近浙商》，而在这本新书中，他则试图“走进”浙商。书中所涉及的浙商都是现今在商海中闪耀的“明星”，其中我相识大半，即便不识的也已耳熟能详，在他们身上所体现出来的江南商人的机敏、坚韧与务实，大抵能代表“浙商”的所有生命基因。我并不能完全地赞同书中的观点和赞誉，可是杨轶清所进行的工作却无疑是十分有价值的，他从一个人文关注的视角对这一群体进行了解读——这中间当然可能有正读、误读和反读，其实结论或许并不重要，重要的是描述本身。

然而，有一点我很想在这里表达：在这一“浙商俱乐部”中，某些企业家身上的戏剧化特质，使他们更容易成为公众关注的焦点，或者，因为行业特殊的缘故，使他们更容易接近聚光灯。但是我却宁可相信管理学家吉姆·科林斯所说过的话：“对于一个企业的健康发展，没有什么比明星CEO的增多更具破坏性……实质上，我们现在普遍认为能够使企业脱胎换骨的那些领导素质都是不正确的。”

因此，我更认同杨轶清的一个判断：“浙商的厉害，主要不是叱咤风云的名人大家，而是深厚的民间基础和庞大的群体阵容。”

三

这个时代本身就是一部绝妙的作品。

光荣与梦想，骚动与苍凉，大自然的破坏与重建，人的观念的颠覆与涅槃，社会秩序与经济体制的重构与转型，确切地说，迄今，身在其中的我们并不能十分明确地描绘出这个变动时代的真实轨迹。我们所从事的财经研究与创作尤其如此。

我们都在路上，我们的思想的翅膀还没有飞翔到足以看清整条道路的高度。

思考如此，实践似乎亦如此。

我们的“浙商”们也都在路上，他们的事业如同一株株正亟待风雷考验的大树，淘汰别人与被别人淘汰，是这代企业家在未来数年内将面临的最为惨烈的命运抉择。

美国管理学家阿·德赫斯在《有生命的公司》一书中透露过一个秘密：在过去的20年里，《财富》杂志评选出的全球500强企业，平均寿命还不到50年，而那些存活下来的幸运者中，至少有45%每10年会遭遇一次毁灭性的打击。

而这些企业为什么还能生存下来呢？德赫斯的分析是：这些公司在追求利润的实用目的的同时，还把重点放在诸如文化和企业精神的建设上。长寿公司不会把自己仅仅看作是企业主和鼓动追求利润及价值的经济体，他们自己是另外的生命系统——由为他们工作因而也属于他们的人所组成的生命系统。

所谓的“生命系统”，其核心便是一种可持续的价值认同，是一种对社会的关怀和资源正当利用的尊重。而事实上，现今中国的所谓“企业家群体”还远远没有达到这样的认知深度。这正是我们所能期许的。

这也是我们所愿意期许的。

是为序。

2003年1月

当今中国人气最旺的“财富制造商”

(前言)

浙商是谁?

当今中国最有人气最会赚钱的人群!

下面这一份不完全名单,可以证明这绝非一句虚妄的断语——

出任中国乡镇企业家协会会长的万向集团创始人鲁冠球,是国内第一位领衔全国性行业协会一把手的企业一线负责人。

在美国《财富》杂志的投票评选中,刚40出头的华立集团董事长汪力成荣登“2001中国商人”榜首。

资深企业家冯根生,是1988年第一届中国优秀企业家二十位得主中,至今仍然活跃在生产经营第一线仅有的两人之一,并且越活越青春。

阿里巴巴创办人马云,2000年《福布斯》杂志封面人物,成为50年来中国企业家获此殊荣的第一人。

而《福布斯》的首富榜,浙江人更是常客:2000年“中国50首富”排行榜,9位浙江企业家榜上有名,比例将近1/5。名单拉长了的2001年度中国大陆首富100位企业家中,浙江人最多,有17个;从企业总部所在地看,浙江和上海各有14个,是上榜企业最多的省份,惟一的区别是,总部位于上海的

14家企业，几乎全部是做大后从外地迁入的。尽管福布斯中国富人榜的准确性有待商榷，但国内官方的统计结果并没有否定这些估计，甚至更为乐观。

1999年度全国民营企业“500强”中，浙江占了112家，比例超过了1/5，总量位居全国第一。其中有4家企业进入全国民营企业前十名。而在2000年，“500强”中的“浙江企业”更是达到了惊人的171家，一省就独占1/3强。2001年，排名前十位的浙江企业增加到5家，“或者说”7家，因为第一名联想的总裁杨元庆，第七名上海复星的董事长郭广昌，都是浙江人。而这每一家民营企业身后，都站着一个或一群身家殷实的“浙商”。

2001年9月底，浙江省民营企业突破20万户，全省民营企业的注册资本已超过1600亿元，其中注册资本在百万元以上的已达2.46万家，位居全国第一。浙江年销售额超亿元的民营企业数也居全国首位。全省私营企业总户数、个体私营企业注册资本总额、个体私营企业工业总产值、销售额、社会商品零售额均居全国第一。

浙江是人均资源综合指数居全国倒数第三的“资源小省”，但GDP总量已连续5年稳居全国第四位；人均GDP高出全国平均数近一倍，名列全国各省、区第一；农民人均收入连续16年居全国各省区第一位；城镇居民年均可支配收入也已超过广东，居于首位。

知名的零点调查公司不久前在北京地区进行的一项企业界人士调查结果显示，浙江商人是北京市场上的超级活跃群体；广东商人次之。在上海，浙军达50多万人，浙籍企业在沪投资总额、企业总数和资产总额，均居全国兄弟省市之首。

不仅仅在北京、上海等大城市，从通都大邑到穷乡僻壤，

甚至在欧陆各国城市，到处都有操浙江口音的投资者和生意人。在各地的“浙江村”、“温州路”、“义乌街”，很难听懂的“浙江话”成了各地的本土语言。仅在西部省份，就有300万浙商在“你发展，我发财”。

民间有一句评价苏南模式和温州模式差别的话：“苏南每镇有一二个能人，温州个个是能人。”因为温州的起家是靠家庭工厂，社会总动员。温州人看到有生意可做，第二天就弄台机器先干起来，机器可以放在家里或朋友的仓库，行了，再盖厂房，做大了才请管理人员。温州人就是用这种办法换取效率，把握市场机会。“温州人有10万元，绝不会像内地人只用5万元，留5万元备急，他不仅把10万元全投进去而且还借款，以便在市场上尽力获得竞争优势。”以打工仔身份投身到温州商界的贵州青年、正泰集团宣传处长廖毅如是说。许多温州人不惜失败后又重操旧业弹棉花。

温州商人在很多场合被视为浙商的代名词，事实上并非如此。浙江的每一个地区，每一个县，即使原先的欠发达地区，都有大面积的工商业活跃，都有大批人外出——做老板，不是打工，哪怕是养鸭种香菇，也是承担投资风险的业主。浙商成为全国人数最多、比例最高、分布最广、影响最大的经营者群体。浙商的“善贾”之名众口交誉，民间“浙商不倒”的说法也不胫而走。

“哪里有市场，哪里就有浙商”在很多地方已成为一句“商谚”，但这句话也许倒过来说更为准确——“哪里有浙商，哪里就有市场”。市场，这种浙商在实践中创造出来的新型流通业态，在全国开花结果，有的地方甚至到了“无浙不成市”的程度。在全国“两会”期间的新闻发布会上，一位西部省份的负责人就曾提到，假如浙江商人全部撤出，（那里的）市场

就得关门歇业。

遍布东南西北各个角落的几百万浙商，成为中国最庞大的“游商部落”。他们带去的是实干聪明的企业家精神，留下的是为当地创造的就业机会和税收，而且他们的观念和思路，是一颗启蒙的种子，这是浙商对全国人民的贡献。

浙商看起来有点小

浙商常常是各类排行榜的主角，但如果以此认为浙商有爱上镜头的偏好，那很可能是一个不准确的结论。一般认为，浙商并不喜欢抛头露面，即使出镜亮相也往往是低调的。这样的例子到处都是——

营养米粉销量已经是亨氏两倍的杭州未来食品公司老板蒋敏德，在1998年全国抗洪救灾晚会上的那句自我介绍，至今让人印象深刻——捐出百万元巨款，作为嘉宾被请到台上，可面对话筒，只说了一句话：我是浙江富阳的一个个体户。既不说自己是谁，也没有提企业的名字。多好的宣传机会啊，他放弃了。

法国经济学家佩雷斯特经过近半个世纪的研究后宣称，“精神气质”在一个地区的发展过程中起着关键性的作用。一般说来，下面这些特点在浙商身上表现得比较突出。

一、刻意低调，公众知名度甚低。

浙商不喜欢见记者，年销售几亿几十亿元的大公司老板没有一篇个人专访，在浙商中并不稀奇。其次，浙商们也不喜欢到公众场合露面，即使是一些在很多人看来很重要的场合。比如，企业的千万元捐赠仪式，他会派代表参加；上级领导莅临考察，他也不一定赶回来陪同。再有，不多报销售利润，也是多数浙商的共同爱好。曾被媒体广泛报道的浙江首富对《福布

斯》说“不”，就是如此。2000年“中国50首富”排行榜，九位浙江企业家榜上有名。但出人意料的是，其中至少有四位企业家表示“不会认可”排行榜。浙商的这种“对待荣誉有如对待批评”式的反应，与经常可以听到的国内其他一些地方的企业经营管理者统计“注水”夸大业绩比较起来，其不爱出风头的个性，显得十分突出。

二、经营手法平实，不重形式、技巧，不搞噱头。

浙商普遍不擅表达，创造概念和新名词，不是他们的专长。浙商重操作，理性化的东西比较少，要概括浙商的经营管理规律，并不是一件很轻松的事。

三、政治上积极稳健。

浙商们的政治立场稳健可靠，态度谨慎。不过激，也不过火，宁可委曲求全，也不争一时之短长。浙江的私企党建是全国的典型，同时，浙江地方政府也比较开明。因此，浙商因为政治上、政策上出问题的相当少见。

四、亏损少，失败率低。

在全国有影响的浙商破产案几乎没有，就是小企业破产也比例不高。在义乌的工商业集中的城镇，问起这个问题，他们的回答是：有歇业停产的，好像没听说谁破产倒闭了。

五、长寿企业家多。

浙江各地有一大批操持企业二三十年以上的常青树，经营非常稳健。鲁冠球、白骅、吴少华、叶雪康等经营几十年竟能做到年年不亏。

当然，浙商中还有一些共同的特质给人印象深刻——肯吃苦、谨慎的冒险（谨慎度与企业大小成反比）、节俭、爱学习（更多的是观察别人的言行而不是课堂）。此外，几乎无一例外地将成功归功于改革开放的政策环境，企业越大越是如此。

埋头苦干的浙商，在障碍面前敢跨敢闯。仔细盘点一下，几乎在中国经济改革进程中的每一步，都可以听到或看到浙商的声音或脚步。从第一本个体营业执照到第一家自然人控股的上市公司；从我国第一家具有进出口经营权的私营流通企业到首家民营企业在香港上市；从最早的私营企业到全国领先的私企党的建设；从第一家股份公司设立到冯根生难题的破解。浙商们的创富之路走得很神气，令人刮目相看。

在中国经济学界享有极高声望的经济学家吴敬琏先生对浙商的活力特别是浙江的企业家精神赞誉有加。吴敬琏说，浙江是一个具有炽烈企业家精神的地方。他在 2001 年南京举行的世界华商大会演讲时指出：“华人是天生的企业家”已是举世公论，以浙江为代表的华商完全可以媲美全球成功的华商。

“落伍”的浙商哪来的竞争力

这群最能赚钱的中国人，怎么看似乎都不像经典教材里描述的企业家形象——

浙商善于模仿，不擅长创新；

浙商 70% 以上只有初中以下学历，近 80% 出身于农民；

他们的企业大多是家族制企业；

浙商少有远大的理想，他们很保守；

他们从事的多是传统产业，很少介入高新技术产业；

.....

的确，浙商们看起来更像是新经济的“落伍者”。按照西方学术的规范看来，浙商的成功有些“不合常理”，一般公式化的理论很难解释他们的实践。

可是，就是他们这种“落后”的生产和组织，将一个个昔日的龙头老大拉下了马，在与跨国巨头的热身赛中抢得了先

机。据统计，全国 532 种主要工业产品最终的产量，浙江有 109 种居全国第二位；154 种居第三位；56 种产品是全国冠军。温州人做起了打火机，韩国、日本的大公司只好歇业；宗庆后的非常可乐，在国内销量已经超过了可口可乐；而躲在深山不为人知的庄启传，他的洗衣粉市场是所有跨国公司在华销量的 4 倍。庄的体会是，跨国公司带来的是管理模式，而不是管理精神。必须把管理精神与中国实际结合起来，否则不能成功。

浙商的“个头”确实小，浙江企业的平均规模要比全国水平小 1/4，浙江尚无一家百亿元规模的企业，但是他们很敦实。产品也“小”，像著名的温州，其支柱产品皮鞋、服装、眼镜、打火机、低压电器等，全部是抓在手心里一只手可以拿得走的东西。就是这些“谁都能做的”小商品，做不过温州人。

聪明的浙商显然明白，企业规模小和规模经济不是一回事。一家织袜子发了财，忽地一夜之间，千家万户都摆起织机；听说某人养珍珠赚了钱，全村上下纷纷挖塘养河蚌。邻里看样，村镇模仿，“重复建设”的结果，在浙江出现了 300 多个销售过亿元的特色产业区。每一个产业专区都有成千上万的大小业主。

在这里，小企业通过区域专业市场交换实现生产链接，获得外部规模经济；或通过专业化协作进入大龙头企业主导的价值链。而作为大的龙头企业，则可以通过当地极为丰富的配套资源，将生产要素的竞争外部化，获取成本和集约优势，避免大企业病。在浙江，实现这种规模经济，有一种在以前的经济地理学上找不到的产业模式——由优势产业、关联行业、上下游协作配套，以及大小业主和谐共生的符合良性经济生态平衡的内部条状、外部块状的特色产业区域，极具竞争优势。

不好高骛远的浙商最实事求是，他们注重的不是什么是最

好的，而是什么才是最适合自己的产业、管理模式。

浙商的“母本”价值

后 WTO 时代，对浙商们来说，是大餐还是苦药？全球经济一体化，浙商的经营诀窍，对国内企业人，还有没有“母带”价值？

答案很肯定，WTO 将是浙商获得世界性声誉的历史机遇；同时，他们发家致富的故事，更具“宝典”价值。因为，在全球化背景下，只有本土化的东西，才有全球化的价值。

即使到了全球统一市场的时候，不同区域文化背景下的市场还是会呈现出极大的差异性。也就是通常说的“服水土”问题。浙江地域文化个性鲜明，重商思想一以贯之。总结和完善在地域文化基础上产生的本土化经验，与引进吸收全球标准化生产经营一样重要。

也许还是会有人不服气，就凭着浙商们家族化的巴掌大的小企业，做做小商品，在跨国公司面前还不玩完。假如我们换一个角度，得出的可能是一个相反的结论。因为第一代浙商是赤手空拳“打天下”，靠着吃苦节俭打拼出来的。这时候，小企业、小商品、家族化、甚至保守的决策，都是最优的选择。企业组织无所谓优劣，关键看是否匹配。更重要的是，这种制度安排，是市场力量和民间意志博弈的结果。也就是说，这是在市场环境下创业主体——浙商自主自发的选择。这一点非常重要，从源头上注定了浙商是天生的市场行家。有了这个“基因”，当“做大做强”的外部条件出现时，浙商就不再满足于低成本优势，低附加值产业，而会在内外合力的作用下选择“做大做强”。

在新的发展阶段，许多已经完成原始积累的浙商，开始摆

脱家族制，放眼全世界，真正做大做强。他们不满足于国内无敌，他们还要像祖辈一样“走出去”。浙商“走出去”最早是以“跑单帮”的形式到独联体、东欧和周边国家练摊经商，再往后就是有组织地走出国门办市场。而现在“走出去”则是去“购物”，小作坊起步的鲁冠球和汪力成，已经在美国收购了包括三家上市公司在内的十多家企业。

最重要的是，浙商最具“可学性”，也最容易“模仿”。因为浙商是真正的“平民”，他们中十之八九是普通老百姓，发达前往往是农民。他们“无资金、无技术、无市场”，白手起家，从“草根”开始生长。浙商中的大佬也是如此。他们有的知识和资本，你也完全可能拥有。他们的经验，他们的组合才能，他们的三流人力做出一流效益的本事，小业主可以从中得到借鉴，大老板也可以从浙商低调内敛的经营实践中，悟到许多正面的启示。

“自下而上，由内而外”的动力机制，是浙商将继续称雄的法宝。只有自下而上，才能不断向上，即使是“草根”，也能长成参天大树，因为他有根。

目 录

“浙商”在路上（代序）	(1)
当今中国人气最旺的“财富制造商”（前言）	(1)

第一章 仅师夷长技不足以制夷

本章看点

大巧若拙的非常兵法	(1)
42岁还在踩三轮车，卖一根棒冰赚一分钱	(2)
易懂难学的“宗氏营销学”	(5)
童装探路打造横向产业链	(10)
赢家通吃的“准垄断”之难	(11)

MBA 学不到

跨国公司是“纸老虎”	(15)
------------------	------

可比性研究

广东企业透支了什么？	(18)
旭日升，陨落在正午	(20)