

[解读]

# 温州商人

周德文 张建营◎著

商界精英 中小企业 创业者

《解读温州商人》总结归纳的温商经营理念和管理理念，可以说是温商成功的根本所在，也是温商立于不败之地的关键。

——全国工商联原副主席、中国民（私）营经济研究会会长 保育钧

要真正了解温商，就是要将其放在一个历史大背景下，一个大的空间下进行比较分析，才能看清其全貌，本书做到了这一点。

——国家有突出贡献专家、北京大学温州商人研究所所长 滕世宗

一般人看到的只是温商的经营之术，而本书却将温商的经营之“术”上升到“道”的层面。从经营之道上深度分析，故对温商自身也有很强借鉴意义。

——全国工商联副秘书长、中国民（私）营经济研究会常务副会长 王志明

研究温商的著作较多，但多以案例分析为主，深度和系统性不够，本书则从深层次入手，概括系统，分析透彻，是了解温商不可多得之作。

——浙江省工商联巡视员、浙江大学特聘教授 郑明治

《解读温州商人》对温商的品质、理念和模式却进行了系统的总结和深入的分析，实属难能可贵。

——中国风险投资研究院院长、上海交通大学教授 陈工孟

本书从温商品质、理念等相互联系的多个侧面系统揭示了温商成功的必然性，因而更具有借鉴意义。

——浙江省温州市经济学会会长、温州大学教授 马津龙

上架建议：经济管理类

ISBN 978-7-01-009475-5



9 787010 094755 >

# [解读] 温州商人

周德文 张建营◎ 著

商界精英 中小企业 创业者  
突破瓶颈、

“温州商人”被誉为是世界上唯一可以和犹太商人比肩的群体，是世界上财富积累速度最快的群体。她既是世界上最会赚钱的、最活跃的商人群体，也是世界上最能创业、最会算计的商人群体；她既是世界上最善于创新、最敢于冒险的商人群体，也是最懂得人脉、最能把苦难当作财富的商人群体……

责任编辑:茅友生

装帧设计:刘 明

**图书在版编目(CIP)数据**

解读温州商人/周德文 张军营 著. —北京:人民出版社,2011.1

ISBN 978-7-01-009475-5

I. ①解… II. ①周… ②张… III. ①商业经济-研究-温州市 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 228050 号

**解读温州商人**

JIEDU WENZHOU SHANGREN

周德文 张军营 著

**人民出版社** 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京市文林印务有限公司印刷 新华书店经销

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:22.75

字数:320 千字 印数:00,001-10,000 册

ISBN 978-7-01-009475-5 定价:39.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有,违者必究 本书观点并不代表本社立场

## 序

### 从经营之“术”,到经营之“道”

保育钧\*

温州商人独特的商业思维创造了数以千亿级的财富,因而被称为“中国的犹太人”。温州商人的成功给商界留下了一个个经典的成功案例,可以说数以万计。

在经历了近三十年的高速发展以后,在国际金融危机冲击下,温州的经济发展出现了相对迟滞的现象,温州商人由于参与各种炒作而倍受诟病。在这种新的形势下,其他区域的商人,如何学习和借鉴温商?这是很多人困惑的问题。

应该说,温州商人的发展壮大与成功,的确有其独特的历史、文化和地理环境因素,这些因素是其他地区所不具备的,也是其他区域不可以复制的。但是,作为商人群体的一部分,温州商人的内在因素,对市场的敏感,却是可以给人以启示的。正是由于这个原因,目前研究温商的课题逐渐集中到研究温商精神、温州人的商业思维和温商的具体经营战术上。

赚钱与做企业虽有共同之处,但也有很大不同,因此,如果把温商这一群体作为一个整体来研究,就不能仅仅一般化地、泛泛地研究温

---

\* 保育钧:中华全国工商业联合会原副主席,中国民(私)营经济研究会会长、国务院参事室特邀研究员。

商精神,仅仅研究其经营之术也是不够的,因为,在不同的发展阶段和不同的行业,经商技巧也有很大的不同,所谓“仁者见仁,智者见智”。一个企业的成功经验是特定历史条件和特定环境的产物,并不能机械照搬。

在研究温商这个特殊群体的过程中,本书作者利用他对温州商人了解得特别深入的优势,给我们提供了一个独特的视角,即从温商的财富品质、经营理念、管理理念和温商的盈利模式角度,去研究温商经营之道。这样,就把温商的经营之“术”提高到了“道”的层面。

财富品质是温商素质的一个重要层面,是温商性格的重要方面,也是其创造财富的重要基础。温州人有的成功了,并且做得很大;有的则还停留在作坊生产阶段,甚至停滞不前,其差别就在于具有的财富品质不同。本书总结归纳了12个财富品质,可以说给我们以新的启示。

理念,可以说来自于商人的独特品质,又高于品质,理念也可以叫做企业的经营哲学。通过对理念的归纳,可以把不同行业、不同发展阶段、不同区域的企业进行比较,因而更具有普遍的借鉴意义。一个企业的经营行为和管理行为,说到底,是在一定的经营理念和管理理念的指导下产生的,因此,如果一个企业的经营或管理出了问题,一定是企业的经营理念或者管理理念出了问题。许多温商之所以成功,是因为其经营理念和管理理念比较符合市场经济的发展规律。这正是温州以外的商人可以学习借鉴、应当学习借鉴的“真经”。

本书总结归纳的温商经营理念和管理理念,可以说是温商成功的根本所在,也是温商立于不败之地的关键。

在温商独特的经营理念和管理理念指导之下,在长期经营实践的过程中,他们创新了各种商业模式。商业模式是一个企业生存的基础,也是一个企业核心竞争力的主要表现。商业模式属于企业战略的范畴,也是近几年各方面研究的热点。本书作者高屋建瓴,从各种纷繁的温商企业和几十个行业中,提炼出8个赢利模式,的确难能可贵。

当然,对具体企业来说,商业模式没有好坏之分,只有是否适合之

分。具体到一个企业,选择何种商业模式,要从实际出发,有的可以这样,有的可以那样,有的甚至可以跨越商业模式的发展阶段。这是读者在阅读借鉴本书时需要注意的问题。

在市场竞争不断加剧的今天,各类商品已经极大丰富,各类品牌也层出不穷,企业经营再也不能靠碰运气,再也不能靠胆大了。靠什么?靠对市场经济规律的认知,靠正确的理念。做企业逐渐变成了“慢功夫”,是个“精细活”,企业经营管理已逐渐变成一门科学。

在这种情况下,企业奢望掌握一点点经商战术就可以成功,那是很短视的。企业要想真正做大做强,唯有从财富品质入手,逐步树立科学的经营理念和管理理念,并在这种理念支配下,找到适合自身特点的盈利模式并不断完善,实现从经营之“术”向经营之“道”的转变,这就是企业发展壮大和可持续发展之道,这也是本书给我们最大的启示。



| 目录 |

## 第一部分

### 如何正确解读温商

- 003 一、为什么要解读温商
- 009 二、解读温商的4个基本原则
- 013 三、解读温商的5种方法
- 016 四、解读温商的7大主要内容
- 020 五、本书解读温商的5大特色

## 第二部分

### 解读温商发展的30年创业历程

- 025 一、解读温商发展历程——“用望远镜看温商”
- 033 二、温商模式形成阶段(1978—1990)
- 039 三、温商模式升级阶段(1991—2002)
- 046 四、温商模式转型阶段(2003年至今)

## 第三部分

### 解读温商成功的7大外部因素

- 057 一、温商成功的原因概述
- 060 二、地理环境因素 “温商被逼出来的?”

- 068 三、历史文化基因 “文化成就大商?”
- 073 四、温商成功的宏观环境因素 “加快了温州的发展?”
- 077 五、地方政府作用 “被误读的温州政府角色”
- 088 六、协会和商会角色 “资源整合的平台,抱团发展的明证”
- 94 七、温州特殊的民间融资环境 “黑猫?白猫?野猫?”
- 100 八、媒体的作用 “媒体在助力和造势?”

#### 第四部分

### 解读成功温商的 12 大财富品质

- 109 一、温商财富品质概述
- 121 二、善于求利 “务实一点”
- 123 三、敢于冒险 “胆子大一点”
- 127 四、“宁为鸡头 不为凤尾” “自主一点”
- 132 五、不用榜样,隔壁有样 “善于模仿一点”
- 136 六、善于抱团 “心齐一点”
- 139 七、善于把握商机 “精明一点”
- 144 八、义利合一 “现实一点”
- 147 九、具备“四千精神” “勤奋一点”
- 152 十、能忍,有韧性 “坚持一点”
- 159 十一、善于创新 “点子多一点”
- 162 十二、包容 “心胸宽一点”
- 164 十三、最大的不变是变化 “灵活一点”
- 168 十四、关于温商 12 大财富品质的说明

#### 第五部分

### 解读温商壮大的 10 大经营理念”

- 173 一、温商经营理念概述

|     |                      |               |
|-----|----------------------|---------------|
| 176 | 二、赢利导向原则             | “一切以赢利为目标”    |
| 180 | 三、市场导向原则             | “一切以市场为导向”    |
| 184 | 四、以小及大原则             | “微利是图”        |
| 187 | 五、快速制胜原则             | “时间就是生命”      |
| 191 | 六、资源整合原则             | “借梯上楼”、“借船下海” |
| 196 | 七、诚信原则               | “商无信不立”       |
| 203 | 八、竞合原则               | “抱团发展”        |
| 205 | 九、稳健经营原则             | “循序渐进”        |
| 208 | 十、创新原则               | “非对称竞争”       |
| 211 | 十一、“权变”原则            | “适合的才是最好的”    |
| 213 | 十二、温商 10 大经营理念的特性与借鉴 |               |

## 第六部分

### 解读温商成功的 6 大管理理念”

|     |                  |
|-----|------------------|
| 219 | 一、温商管理理念概述       |
| 223 | 二、结果管理：“以成败论英雄”  |
| 226 | 三、可控性：“直接管理”     |
| 229 | 四、打破常规：“不按常规出牌”  |
| 234 | 五、资源整合：“善于借力”    |
| 236 | 六、持续改进：“摸着石头过河”  |
| 239 | 七、以人为本：“人才也是生产力” |
| 246 | 八、温商 6 大管理理念的特性  |

## 第七部分

### 解读温商财富增长的 8 大赢利模式

|     |            |
|-----|------------|
| 251 | 一、温商赢利模式概述 |
| 255 | 二、小商品，大市场  |
| 261 | 三、“森林经济”   |
| 265 | 四、规模化      |

- 269 五、相关多元化
- 274 六、非相关多元化
- 279 七、品牌经营
- 285 八、资本运营
- 293 九、虚拟经营
- 302 十、温商 8 大赢利模式的特点

## 第八部分

### 解读温商发展中的 7 大瓶颈

- 307 一、温商发展瓶颈概述
- 311 二、要素瓶颈：基础要素的缺乏
- 317 三、法律瓶颈：打“擦边球”蕴藏的法律风险
- 321 四、产业升级或转型瓶颈：加工业、商业、服务业的低层次竞争
- 326 五、可持续发展瓶颈：发展的持续性，“富不过三代？”
- 332 六、资本运营瓶颈：“宁为鸡头，不为凤尾”的心理造成资本整合过程中的障碍
- 337 七、投机炒作瓶颈：“急功近利”等各种投机炒作失败带来的后遗症
- 343 八、管理瓶颈：引发的“不规范管理的成本和代价”
- 352 后 记

# 解 温州商人 JIEDU WENZHOUSHANGREN 读

第一部分

如何正确解读温商



## 一、为什么要解读温商

### 1. 系统探索温商成功的秘密

根据有关资料的数字显示,改革开放 30 多年来,温商创造了举世瞩目的社会财富,温州的经济和城市面貌发生了翻天覆地的变化。<sup>①</sup>

#### (1) 经济增长

从 1978 年到 2007 年,全市生产总值从 13.2 亿元增加到 2157 亿元,按可比价计算翻了近 6 番,年均递增 15.1%;财政总收入从 1.35 亿元增加到 293 亿元,翻了近 8 番,年均递增 20.4%。

#### (2) 人民生活

城市居民人均可支配收入从 1981 年的 423 元增加到 2007 年的 24002 元,年均递增 16.3%;全市农民人均纯收入从 1978 年的 113 元增加到 2007 年的 8591 元,年均递增 16.1%。

#### (3) 城市面貌

中心城市建成区面积由改革开放初的 11.3 平方公里发展到现在的 163 平方公里;全市已建成了水电、高速公路、铁路、机场、港口、通讯等一大批重大基础设施,教科文卫体、人口资源环境等各项事业都取得长足进步。

#### (4) 城市品牌

从改革开放前的一个贫穷落后的滨海小城起步,发展成为在国内外有一定影响力的区域性中心城市,被评为“全国十大最具经济活力城市”、“中

国十大品牌之都”、“全国创建文明城市工作先进市”等,成为中国改革开放30年18个典型地区之一。

除此之外,改革开放30年的成果还包括:

温州积累了雄厚的财力,有1.2万亿的固定资产和6000亿元流动资产;现有32个国家级特色产业基地;有18家企业集团跻身中国企业集团竞争力500强;有30多个产业获得国家级生产基地称号。

180万温州人遍布全国各地,创办工业企业近3万家,创业商品交易市场240多个;60多万温州人在世界93个国家和地区创业,设立境外企业500多家,创办市场15家,还在俄罗斯、越南、美国、非洲等地建设了多家工业园。

编写与温商有关书的共同目的,就是为了探索温州的秘密、温州人的秘密、温商的成功秘诀,其间差异只是探索的角度不同,研究的方法和对象不同。温商在30年中创造了财富奇迹,那么,温商成功的原因到底是什么?我们从温商身上到底能学到什么?这是本书需要解决的问题之一。

## 2. 温商理念和温商模式需要创新

改革开放以来的30多年,中国的经济形势和政治形势都发生了巨大的变化,中国已经从30年前的完全计划经济时代,发展到现在的社会主义市场经济时代。

在改革开放30多年间,作为中国民营经济带头试验区的温商,他们曾经以“四千精神”和“小商品、大市场”的模式为世人瞩目,温商的财富品质为众多媒体关注,为众多地区的企业家所借鉴参考,为众多政府部门争相调研;温商创造的商业模式为众多研究机构所研究,并被命名为“温州模式”,和苏南模式、珠三角模式、长三角模式等一并纳入中国的经济史。

30多年来,温商给全国各地的商人,给全国各地的地方政府,给世界各地的人带来了很多的惊诧。30多年间,他们产生了什么样的变化?过去的温州精神和温州模式有了什么样的新内涵?温州模式应该怎么发展?哪些品质、理念和模式值得我们在新形势下继续发扬,哪些理念和模式需要进行扬弃?不仅温州以外的商人在关注着,即使在温州本地也还有很多企

业老板模糊不清。全国各地学温商,温商学习谁?如何学?

因此,总结温商理念的变化,总结温商赢利模式及其变化,这是本书需要解决的问题之二。

### 3. 温商发展面临的一系列瓶颈

科学地解读温商,对温商自身发展也会起到引导、规范和借鉴作用。

温州经过 30 年多的发展,在创造了中国奇迹之后,无论是政府、协会、商会还是媒体,自觉不自觉地都将一个个光环套到了温商的头上。温商到了哪里,都被高接远迎。关于温商的报道,媒体愿意炒作;关于温商的故事,读者愿意看;关于温商炒作的东西,大众都纷纷跟风。温商甚至成了财富的代名词,好像具备“点石成金”的本领。

也正是这样,温商应该有危机感。当大家都在学习温商的时候,当其他地区的差距与温州越来越小的时候,当温州当时的政策宽松环境其他地方都具备的时候,当温州的各种生产要素成本和生存成本越来越高的时候,当温商的每个经营行为都暴露在阳光下的时候,温商怎么办?

近几年媒体关于温商的负面信息较多。由于矛盾的积累和经营环境的变化,特别是 2008 年年底全球金融危机的影响,温商不断遭受着来自各方面的重创:

2008 年 9 月的俄罗斯“灰色清关”事件,温商遭受重创;

2009 年下半年,在山西省强势整合煤矿的过程中,温商 500 亿元在山西被套牢;

2009 年 8 月,顶着“中国鞋王”殊荣的浙江霸力(鞋业)集团有限公司突然因资金链条断裂突然垮台。

温州精神和温州模式引起了怀疑,学习温州到底学什么?

在这种情况下,大家就看到了俄罗斯的“灰色清关”事件以及温州炒房团、在山西炒煤团的集体退出引起的“国退民进”大讨论。

因此,如何看待温商发展中的各种瓶颈?是本书需要解决的问题之三。

#### 4. 温商财富品质、理念和模式令人误解

鉴于温商创造的财富、取得的业绩、进行的一系列创新,全国各地到温州学习、取经、招商的政府、企业、协会特别多。甚至,在温州模式刚提出的前些年,到温州参观学习的一度“人满为患”。

毫无疑问,温商精神和温商模式对很多企业和地区都有借鉴意义。但是,到温州到底学习什么?借鉴什么?许多人并不明白。

学习温州发展什么产业?学习温州办了多少市场?学习温州人如何做生意?学习温州的企业如何扎堆儿发展?这都是误区。

温州模式是温商、温州特殊的历史地理文化环境、温州政府共同缔造的结果。如果机械地学习,或者照搬照抄,肯定会出现“邯郸学步”的错误,会舍本逐末,甚至于“劳民伤财”。

那么,应该学习和借鉴什么呢?我们认为,应该学习和借鉴温州的财富品质、理念和盈利模式。“人总是有点精神的”,正是温商的独特财富品质(有的人称为“精神”),形成了温商独特的盈利模式,这种模式的集合,汇集成了温州模式,在此模式基础上,形成了温州速度,创造了温州经济奇迹。

在与温商接触的过程中,我们也亲身感受到大家通常所说的各种特点,比如务实、精明等。但是,我们也感受到了很多不为大家所了解之处,甚至与实际矛盾之处。

所谓“仁者见仁,智者见智”,为了不被其他学习借鉴者误解,我们愿意通过本书,并通过我们的亲身经历和感受解读温商的财富品质、理念和模式。

因此,如何解读温商财富品质、理念和模式,是本书需要解决的问题之四。

#### 5. 现有研究温商的方法及其误区

目前解读温州书籍、媒体信息很多。但存在的问题是,绝大多数采用了案例分析法,出现了以偏概全的情况,对读者产生了误导。他们研究温商的