

创意成就生活!

Exceed **16 Years**

超越

苏泊尔风雨16年

需要压力,不怕压力,战胜压力
——这就是苏泊尔的超越之道!

姚少雄 杨宝玲◎著



浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP



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

超越

苏泊尔风雨16年

Exceed **16** Years

姚少雄 杨宝玲◎著



浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP



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

图书在版编目(CIP)数据

超越：苏泊尔风雨 16 年/姚少雄,杨宝玲著. —杭州：浙江人民出版社,2010. 10

ISBN 978 - 7 - 213 - 04255 - 3

I. ①超… II. ①姚…②杨… III. ①炊具—制造工业—企业管理—经验—浙江省 IV. ①F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 054414 号

书 名	超越——苏泊尔风雨 16 年
作 者	姚少雄 杨宝玲 著
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
集团网址	浙江出版联合集团 http://www.zjcb.com
责任编辑	朱丽芳
责任校对	姚建国
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	浙江新华数码印务有限公司
开 本	710×1050 毫米 1/16
印 张	11.75
插 页	2
字 数	19.5 万
版 次	2010 年 10 月第 1 版·第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 213 - 04255 - 3
定 价	26.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序

《超越——苏泊尔风雨 16 年》的作者经过长期的跟踪、调查和分析,对苏泊尔企业的成长历程和创业艰辛作了全面的总结。作者之一姚少雄是一个新闻工作者出身的政策研究人员,兼备敏锐的新闻眼光和较为开阔的宏观分析视野,从一个旁观者的客观视角,用较为生动的语言对企业进行分析与研究,可读性很强。书中讲述了一个企业家的创业故事,一个民营企业的发展历程和遇到的各种艰难险阻,折射出中国民营企业的发展轨迹以及改革开放 30 年不同发展阶段政策调整的历史。通读此书,也让我们对中国民营企业的发展产生了更多思考。

中国民营企业发展至今不过 30 多年,相对于国有企业,它的历史很短。国有企业有着悠久的传统、丰富的资源、成熟的产权模式;而民营企业起步较晚,资源有限。但民营企业的发展有它自己的特点。民营企业产权清晰,经营灵活,管理更有效率,能够随着市场的变化随时调整经营策略。如苏泊尔这样的企业,没有太多体制上的限制、管理上的束缚,它由民营企业家掌控,敢于承担风险,具有惊人的创新活力和发展动力。

苏泊尔是典型的民营企业。从最初做小加工到做贴牌生意,再到“偷梁换柱”,直至自立品牌,最终上市,成为全国乃至全世界炊具行业名牌企业,这一路,苏泊尔的创始人走了将近 30 年。而这 30 年,中国的民营企业也从萌芽到成长,从崛起到壮大,走过了既曲折又辉煌的历程,苏泊尔是众多民营企业创业发展成功的一个缩影。苏式家族用他们的勇气与智慧,为中国民营企业家“教科书”填写了丰富的一页:他们敢于从小生意做起;他们知道市场在外,需要主动出击;他们敢于冒险,不退缩、不急进;他们不重形式,注重操作,求真务实;他们善于给自己与别人发展空间与贸易自由。

苏泊尔是最本土的浙商企业。早期浙江的民营企业,主要是以家庭工业和专业化方式为主的个体私营企业。进入新世纪,浙江民营企业逐渐形成一种特殊的系统形态,他们相互协同、相互增益,从而产生群落效应。在激烈的市场竞争中,国

内外其它大型企业在技术、资金、规模、品牌上有先行优势,众多中小型民营企业组合成庞大的“企业军团”,联手走向市场,在市场竞争中占据先机。苏泊尔从开始时的以亲带亲,到后来的产品走出去、人员走出去、企业走出去,充分展现了浙江民营企业拓展国际市场的深度和广度在不断加深和提高。

然而,随着国际经济发展环境的恶化、国际贸易摩擦的加剧、国有企业垄断地位的加强,国内许多中小民营企业遭遇“洗牌”,特别是部分传统产业的民营企业相继倒闭、破产。在这种情况下,如何探求民营企业在激烈的国内外竞争中的生存之道及发展谋略?本书所讲述的苏泊尔的发展之路将会带给我们重要的启示。

华南师范大学经济与管理学院教授

林 勇

2010年8月

CONTENTS

目 录

第一部分

创 始(1964—1994)

第一章 “锅王”创业

推销员——崭露头角 / 2

赶上春天的步伐 / 4

从“锅”开始 / 4

为他人做嫁衣 / 6

尴尬的“双轨制” / 7

第二章 品牌恩怨

无情的调令书 / 9

父子齐上阵 / 11

偷梁换柱 / 12

破局行动 / 14

零品牌突围 / 17

第二部分

龙套出名角儿(1994—2004)

第三章 SUPOR 诞生

苏泊尔诞生 / 26

直攻对手死穴 / 27

媒体“围剿” / 29

人为“爆炸” / 30

沈阳一役 / 38

第四章 创新是制胜之道

反渠道运作 / 41

沿袭习惯,还是打破习惯? / 43

苏泊尔生活馆 / 44

进军小家电行业 / 48

建立科研所,应用平衡计分卡 / 50

第五章 锅具行业的混战

从贴牌到被人仿冒 / 54

爱仕达——补锅匠的发家史 / 56

被人追着跑,还是追着对手跑 / 61

苏泊尔与金龙鱼联袂破局 / 69

“绑架”经销商 / 71

缔造炊具王国 / 76

第三部分

多事之秋(2004)

第六章 “毒锅”震撼全城

一起简单的行政诉讼案 / 80

谣言与猜测 / 81

祸不单行 / 83

国内厨电企业乘“需”翻身 / 84

苏泊尔——在危机中前行 / 86

留给中国企业的“后遗症” / 90

第七章 上市的颠簸之路

“暴风雨”中欣然上市 / 93

上市即遭“破发” / 94

浙江民企上市的“围城” / 96

从容应对铝价上涨 / 98

苏增福：“中小板”上的富翁 / 100

第四部分

小试牛刀(2004—2007)

第八章 脚踩几只船

一业为主,多元发展 / 104

苏泊尔药业之路 / 108

苏增福的大鹿岛情怀 / 112

苏泊尔河畔花园 / 115

开拓海上新航道 / 116

第九章 SEB 并购案——铁了心结洋婚

SEB 并购案 / 120

借船出海 / 121

“联合声明”硝烟四起 / 126

盲目恐惧“外资并购” / 128

为何放弃控股权 / 130

合同：要约设计中的玄机 / 132

反垄断审查启动 / 135

甜蜜完婚 / 136

“徐工”为何不敌苏泊尔 / 138

第十章 巨擘的江湖恩怨

厨卫电器大洗牌 / 143

苏泊尔与爱仕达的血案 / 145

“胡师傅”事件——危机中看商机 / 153

苏泊尔大战美的 / 156

第五部分 新时代(2008—)

第十一章 二代掌舵

苏泊尔交班 / 162

第一家海外制造工厂 / 164

“这个冬天一定会很冷” / 167

苏泊尔基本法 / 169

第十二章 群雄逐鹿

竞争格局 / 174

国内不粘锅产业的现状 / 175

渠道革命成就企业发展 / 176

品牌建设 / 177

炊具行业的发展趋势 / 179

参考资料 / 181

第一部分

创始(1964—1994)



第一章 “锅王”创业

人活着就要吃饭,吃饭都离不开一口锅。

——苏增福

推销员——崭露头角

1940年,苏增福出生于台州,用他自己的话来讲,他是个“土生土长的玉环人”。

苏增福出生的那个年代,世界政治经济局势风云变幻。1941年,日本偷袭美国夏威夷珍珠港,爆发“珍珠港事件”。1942年,影响第二次世界大战的三场关键战役:斯大林格勒战役、阿拉曼战役、中途岛海战同年开打。1945年,广岛、长崎遭到原子弹爆炸。1947年,美国实行马歇尔计划,重建欧洲经济……

尤其在中国,人们更是深深感受到了政治经济带来的冲击,内战不断,经济萧条。“穷得揭不开锅”成了当时社会百姓生活的真实写照。苏增福家也不例外,家里最大的难题就是温饱。

也许是乱世中的孩子早当家,孩童时的苏增福已经很懂事了,早早就尾随在大人们身后,忙于农事。那时,田里的一点小活儿就能让人忙上一整天,人们没有太多的时间去思考,所谓的创业意识更是无从谈起。只要有饭吃就足够了,并不理会好不好吃,更不要求用什么锅来煮,甚至连锅都成了可有可无的东西。

在苏增福18岁的时候,全国正掀起了大炼钢铁的热潮。苏增福家也响应号召,把家里仅有的一只锅给砸了。经突击,国家提前12天完成钢产量翻番的任务,

但实际上合格的钢只有一半,所炼 300 多万吨土钢、416 万吨土铁根本不能用。

那锅,砸得苏增福很痛心。全民大炼钢铁运动造成人力、物力、财力的极大浪费,严重削弱了农业,冲击了轻工业,造成国民经济比例失调,严重影响了人民生活。

望着家里那空空荡荡的灶台,当时年仅 18 岁的苏增福心里一阵困惑:没有一口锅,那还叫过日子吗?

可是当时的苏增福并不知道自己能做什么。19 岁那年,他跟许多农村青年一样,参军当了兵。他没有很高的文化基础,没有很高的学历,然而在海军服役的 8 年中,却有着很强的接受新事物的能力,这也许是与生俱来的能力。8 年的军旅生涯,练就了他铁一般的纪律意识,务实与严谨的做事风格,为他后来的发展打下了坚实的基础。

退伍后,苏增福已经 27 岁了,这正是而立之年,可是刚从部队出来的他未能如愿地被安排工作,对社会的认知也是一片空白,自己也不是很清楚能干些什么。只好选择先给别人打些零工,解决吃饭问题,一干就是两年时间。

当时正值改革开放初期,农村开始以家庭联产承包责任制的形式经营,规模小,劳动力少,大多数都是小作坊生产,利润非常低。很多劳动力仍然在田间劳动。紧接着,在“进一步解放生产力”的推动下,社队企业在全国各地迅速崛起。随着家庭联产承包责任制的推行,农民的劳动热情提高了,大量农村劳动力从土地的束缚中解放出来,在这种情况下,农村个体、联户办企业也悄然兴起并逐渐发展壮大。在农村改革进行得如火如荼之时,乡镇企业也如雨后春笋般地出现在全国各地。当时很多村镇都兴办起了乡镇企业,包括和国有企业、大企业的联营,为国内一些企业做加工配套,因为人力成本低,加之农民极高的积极性,很多农民都尝到了经济发展带来的好处。

两年后,苏增福好不容易进入浙江台州玉环县陈屿一家农机厂做业务员。不过跑业务的日子并不好过,每天除了奔波在外,四处游说,还得面对形形色色的客户,看脸色行事。日子过得虽说尴尬,但也“撑不肥、饿不死”,还算能勉强糊口。

苏增福知道,要想成功,就必须坚持下去。凭借着对事业的那份激情,凭借着那军人的毅力,他业务量开始突飞猛进,慢慢地,他在农机厂里有了一定的地位,并受到领导高度重视。1985 年,他被推选为农机厂厂长。那年,苏增福虽已 45 岁,踌躇满志的他毫不犹豫地接手了这家年产值 20 万—30 万元的农机厂。

赶上春天的步伐

苏增福事业初成的1985年,是第六个五年计划的最后一年,也是中共中央作出关于经济体制改革决定的第一年;这一年,承前启后,在改革开放的征程上具有划时代的拐点意义。全国各地大力发展乡镇企业,乡镇企业的崛起势不可当。在江浙地区,由乡村集体经济和农民集资创办的乡镇企业,为小城镇建设提供了自下而上的动力。大量农村富余劳动力涌向小城镇,为工业生产和职工生活服务的第三产业开始出现,小城镇人气迅速集聚和提升。而作为乡镇企业的新生代表,苏增福注定成为这场改革开放浪潮的助推者,他蓄势待发,力图从这个新的胚胎中,脱颖而出。

虽然,由于受“左”的流毒的影响,不少人对乡镇企业在发展经济中的战略地位和作用缺乏正确认识,乡镇企业在前进中仍遇到诸多困难或障碍。有的人片面认为,发展乡镇企业是“以小挤大”,以落后挤先进;有的地方不准柑橘、水产等农副产品外“溜”,不准进行加工;有些部门限制社队建筑业进城、外出施工和开业收费;不许编织、刺绣企业自行对外承接来料加工业务;个别地方还任意改变社队企业所有制,上收企业;在“一批双打”中,甚至将社队企业作为资本主义对待等等,不同程度地影响了乡镇企业快速、健康的发展。

苏增福赶上了这个时代,毫无疑问,这对于他来讲,既是一个机遇又是一个挑战。所谓“大浪淘沙”,在历史的巨流下,苏增福是否能够顶得住冲击,还是会经不起考验被社会淘汰,一切的一切,对于年已半百的他,是否能够顶得住压力,或是说他那颗年轻的激情澎湃的心还在燃烧吗?也许考究这些已经没有什么意义,对于当时的他或许只有一条路可以走——坚持下去。

1985,改革开放的初春,苏增福正想要乘着时代的春风,干出一番事业。

从“锅”开始

苏增福接手农机厂后,对它的未来发展做了一次深刻的思考。

在“明天能干点什么”的认真讨论中,苏增福突发奇想盯上了高压锅。“做什么?做锅。为什么?我觉得老百姓的日子逐步好起来了,有饭吃了,自然就离不开

锅了。”这是他为何做锅最直接的理由，简单而且实在。如今，苏增福谈起当时的选择都觉得兴奋不已。

“做锅，做什么锅呢？锅里面最实用的无非是高压锅，这种锅加热速度快，方便安全，而且还能煮、蒸、焖，肯定会是家庭主妇的最爱，市场潜力非常大。”

于是，苏增福决定涉足压力锅。起初只是做压力锅配件，“当时经营很难，是双喜厂给了我们机遇，让我们给他们做配件”。即使是做配件，对于苏增福的农机厂来讲就是一个契机，这是进军压力锅市场的第一步。

位于玉环县陈屿镇双峰路35号后面的一处老宅，那是一座解放以前留下来的老式砖瓦平房，原是当地刘姓的祠堂，边门上头可见“刘家宗祠”字样。由于年代久远，门墙大多已修理过，有的改用红砖，有的改用石块堆垒，墙面斑驳脱落，显得十分破败。里面一个小院，周围四间平房。苏增福的农机厂便在这个小院子里，当时共有三四十人。第一批压力锅的配件就是在这里生产的。

在20年前，压力锅还是凭票限量供应的，而生产压力锅的企业在中国更是凤毛麟角。唯一敢称“锅王”的，只有一家——沈阳双喜压力锅厂。它早在1964年就推出中国五金制造业历史上第一只压力锅，垄断了国内市场达30年之久。

1956年，沈阳双喜公司成立，1964年中国第一只压力锅在双喜诞生，标志着中国炊具行业时代的到来。在后来近50年的发展当中，双喜曾经三次参与制定压力锅行业的产品标准，曾经获得过我国五金行业的最高质量大奖——金质奖，在20世纪80年代，双喜压力锅的市场占有率曾经达到70%以上。可以说，我国压力锅行业的20世纪，双喜是不可争议的王者，称之为中国炊具行业的鼻祖，毫不为过。

沈阳双喜端坐在中国家用炊具业的“金銮殿”上雄视八方，主导着中国压力锅市场。

改革开放以前，中国经济中的垄断程度非常高，像沈阳双喜这样的垄断企业，数不胜数，而且早已根深蒂固。

“双喜”的垄断是属于改革开放前的制度性垄断，即由制度安排所造成的垄断，属于典型的计划经济，即使是挂着企业的名头，但依然是个空壳。计划经济的句号即将来临，市场经济体制才能跟上这个时代的步伐。面对这一转变，“双喜”也同样面临着挑战，这也给苏增福一个绝佳的机会。

刚刚入道的苏增福，其农机厂只是个家庭作坊式的小厂子，只能给“双喜”压力锅厂做配件，是地道的配件小加工厂。双喜还同时拥有数家配套的配件加工厂，看来苏增福还有很长的路要走。

无论如何，苏增福和其他厂家想要进军压力锅市场，首先必须以“双喜”为跳板，才会更上一层楼。

“锅王”的故事从这里开始了……

为他人做嫁衣

凭借着坚强的毅力与不懈的努力，成为厂长的苏增福，小小的配件厂并不能满足他的成就感，他还有更大的梦想，或是说更大的野心。他每天都思考着要如何才能实现自己的创业梦想，“不能老是给别人做绿叶，应该要有自己的品牌”。

“我们掌握了压力锅零配件生产的核心技术，既然能生产零配件，为什么不能生产整锅？我们一样也可以掌握压力锅的核心技术。”不甘示弱的苏增福一直在思考着。

1989年，农机厂资金已经增长到了300万元。苏增福当机立断，用这笔资金引进了一条压力锅生产线，将原来只是给沈阳“双喜”压力锅厂做配件的农机厂，改造成自己生产压力锅的专业生产厂家。可是，当时的铝制品都是由国有企业“垄断”，在没有政府的批准之下，农机厂只能借用“双喜”的名字。而代价是一年支付对方300万元的商标使用费。不仅如此，农机厂还必须根据“双喜”的要求为其生产产品，并且不能打上自己的品牌、不能贴自己的商标。

这是当时国内流行的经营模式，即贴牌生产。

应当承认，在现阶段“贴牌加工战略”对众多的中小企业非常有效。一，“贴牌加工”可使闲置生产能力得到充分利用，设备折旧得以实现，单位产品生产成本下降，职工收入有所保障；二，“贴牌加工”可以了解、熟悉和掌握先进技术，加快设备更新速度，推进企业技术进步，提高企业的技术含量；三来，“贴牌加工”可以促进职工业务技能的提高，利于培养技术专家、技术职工；四，“贴牌加工”能够让企业接受最新的管理理念和管理方法，促进企业整体运行素质的提高；五来，“贴牌加工”可以有效防范市场风险，克服盲目生产导致库存积压的现象；六，“贴牌加工”可以为今后自创品牌集聚资本、市场、技术等众多有形和无形的优势。

只是不同的是，苏增福贴的是本国的牌子，而在当时国内大部分企业都是贴外国的品牌。但无论是贴谁的牌，其运作的模式大体相同。即使选择了“贴牌加工”，为沈阳双喜做“嫁衣”，并不是委曲求全，而是借鸡生蛋。贴牌生产可以使它在激烈

的竞争环境中降低技术风险和市场风险,增加市场竞争力。

综观国内的贴牌生产企业,不得不再次提起格兰仕。1992 年以前,格兰仕仅是一家以生产羽绒制品为主的乡镇企业。为了“做大做强”的梦想,格兰仕放弃了生产羽绒制品几千万元的年利润,从日本、美国、意大利引进全套具有 20 世纪 90 年代先进水平的微波炉生产设备和技术,主攻微波炉,为跨国公司 OEM,并在 1993 年就试产微波炉 1 万台。格兰仕从欧洲、北美,再到世界各地,通过为国外企业贴牌生产,逐步建立自己的营销网络,销售格兰仕的产品,在迅猛提升产品占有率的过程中树立了企业形象。

格兰仕走出了一条将“做工厂”与“创品牌”有机结合的道路:在国内市场,利用低成本与高技术,全力打造格兰仕“低价格高品位”形象,很快在 2001 年占据了国内七成以上的市场;在国际市场,通过直接引入国外企业的先进生产线,整合了全球家电制造生产力,使格兰仕快速融入全球产业链的分工,成为全球产业链中的一个生产环节。格兰仕始终坚持大规模、低成本战略,逐步形成了以低成本为核心的竞争优势,成为全球规模最大的微波炉生产企业。

但无论是格兰仕还是日后的苏增福,他们给了中小企业很大的启示:只要准确运用品牌战略,准确定位市场,那么做品牌与做 OEM 并不矛盾。中小企业在开始做 OEM 时,采用或引进和名牌产品相同的生产体系,利用品牌的市场优势和自身的劳动力优势,在市场上站稳脚跟;而后,在持续的贴牌生产中,逐步去学习并掌握品牌产品的核心技术、市场渠道和分销促销方式,积累资金、技术、人才、信息,开始着手研发自己的核心产品,提高自身产品的市场竞争力;在推广自己的品牌过程中,注重采用多形式的营销方式,做强品牌,做大市场,最后扔掉贴牌的帽子,开创一条适合企业自身经营、管理、营销等文化特点的路子。

所以,当时的苏增福坚信,贴牌加工只是暂时的,迟早有一天,他也会披上自己的嫁衣,享受别人的欢呼与喝彩。但如今,他想拥有自己的嫁衣,就必定需要借助别人的力量为自己穿针引线。

尴尬的“双轨制”

对于苏增福来讲,政策的束缚才是最大的障碍。当时国内实行计划经济和商品经济的“价格双轨制”,国有企业和私有企业的价格差别相当大,对于苏增福这种

个体企业来说,原料“成本太高”,“利润根本上不去”。

而当时,正是价格双轨制凸显其弊端的阶段,从1981年开始,国家允许在完成计划的前提下企业自销部分产品,其价格由市场决定。这样就产生了国家指令性计划的产品按国家规定价格统一调拨,企业自行销售的产品的价格由市场来决定的双轨制。

有人评价,“价格双轨制体现了中国式改革的智慧”,但是,这种智慧离完美还有一定距离。传统的经济体制是计划体系加国有企业,整个经济体系无法避免地陷入低效率状态。要使经济实现增长,就必须对体制进行彻底变革,让企业家能够自动地涌现,并使资源转移到最具有能力的企业家手中;而自由浮动的价格体系,就是企业家了解信息、赖以决策的机制。因此,改革的任务就是承认私人企业家,放开价格。20世纪80年代初期,有一批学者主张在这两个方面进行激进改革。

也就是说,同样一种商品,在传统的政府制定价格的轨道之外,开辟另外一条轨道:由市场决定价格。具体做法是,国有企业的产品一部分仍采用传统的计划内调拨供应办法,另一部分则属于计划外范畴,由企业拿到市场上自由交易。随着企业成长,市场自由交易的产品的规模将会越来越大,从而逐渐地理顺价格。

这样的口子一开,国有企业的生产积极性大大增加。因为,在短缺经济条件下,市场价肯定高于计划价,计划外交易能够给企业带来较大收益。

国有企业计划外交易的大规模进行,也为非国有经济的发育提供了资源。大量乡镇企业就是围绕着国有企业的计划外生产活动而发展起来的。

苏增福所在的农机厂是在这种背景下艰难地生存的。当时压力锅生产属于二轻局管属的产业,加之铝锭价格也实行了价格双轨制,“双喜”是当地及全国的知名国有大型企业,而苏增福的农机厂则是名不见经传的“个体户”,需要在夹缝中谋取生存。因此,国家供应给“双喜”的铝锭是2700元一吨,苏增福的农机厂却要花1.6万元高价才能买到一吨。一只压力锅需要用两千克铝,光原材料这一块,农机厂每生产一只压力锅的成本就要32元,而“双喜”只要5.4元。农机厂的利润可想而知,可是它竟然生存下来了。

也许在不经意间资金就会被冻结,没有办法流转起来;也许突然出现的市场竞争,就可能失去了自己的合作伙伴;也许一点点价格变动,就让自己陷入了更深的成本黑洞……又或许如一句俗语所说:“冬天都来了,春天还会远吗?”冬天能存活下来的企业,到了春天还害怕自己没有竞争力吗?农机厂犹如历经风霜的小树,在春天到来之时必定生机盎然。