

典型促转型

逆势上扬的60个浙商样本

DIAN XIGN CU ZHUAN XING
NI SHI SHANG YANG DE
60 GE ZHE SHANG YANG BEN

浙江省工商行政管理局 编
浙江省私营(民营)企业协会

典型促转型

逆势上扬的 60 个浙商样本

DIAN XIGN CU ZHUAN XING
NI SHI SHANG YANG DE
60 GE ZHE SHANG YANG BEN

浙江省工商行政管理局 编
浙江省私营(民营)企业协会

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

典型促转型——逆势上扬的 60 个浙商样本 / 浙江省工商行政管理局 浙江省私营(民营)企业协会编. —
北京:人民日报出版社,2009.7

ISBN 978-7-80208-924-2

I. 唱… II. 浙… III. 私营企业-企业管理-经验-浙江省
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 123256 号

书 名: 典型促转型——逆势上扬的 60 个浙商样本

出 版 人: 董 伟

作 者: 浙江省工商行政管理局 浙江省私营(民营)企业协会

责任编辑: 言 午

封面设计: 

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530

编辑热线: (010) 65369523

网 址: www.peopledaily.com.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 浙江印刷集团有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数: 320 千字

印 张: 21.25

印 次: 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80208-924-2

定 价: 38.00 元

典型促转型——逆势上扬的 60 个浙商样本

编辑委员会

专家指导：史晋川 姚先国 吴晓波 程惠芳

杨轶清 王曙光

编委会：

主任：郑宇民

副主任：吴干冰 马柏伟 陈仁达 黄笑苹

冯水华 祝贤林 陆建强 盛卸河

杨美英

总编：陆建强

副总编：杨拥军 崔砺金

执行主编：池方岳 叶建华

编辑：吴军 孙丽娜 万晓玲 王颖影

沈雁 吕律 石增根 张建

贺璇 罗斐茜 陈淳戈 袁华明

马克强 何颖 聂伟霞

贺 信

欣闻全省民营企业“典型促转型”报告会在杭州举行，特致信表示祝贺！

民营经济发达是浙江的品牌和优势，民营企业家是浙江的宝贵财富。去年以来，面对历史罕见的国际金融危机，我省广大民营企业积极应对，及时调整生产经营策略，加快推进经济转型升级，涌现了许多好典型，确实有必要总结推广其中的好经验。

当前我省经济开始企稳回升，但是不确定因素仍然很多。希望全省广大民营企业继续认真贯彻“标本兼治、保稳促调”的工作方针，咬定全年目标不放松，坚持转型升级不动摇，深化改革开放不懈怠，为全省保持经济平稳健康发展作出新贡献。

中共浙江省委书记
浙江省人大常委会主任

赵世祝

2009年7月24日

序

沧海横流方见英雄本色

——写给激流勇进的民企六十个典型

郑宇民

时下,草根代表的中国第一商人群体——浙商民营企业正走在历史的重要节点上。外向,全球金融海啸,危机蔓延,贸易保护抬头,几经艰辛开拓的海外市场遭遇清盘;境内,消费拉动依然乏力,救市投资虽然全面启动,但草根民力几乎无缘问津,很有些相形见绌,有点风雨飘摇。

难道赢在先行先发的民企浙商,真或会输在拐点上?

三十年市场之路,浙商民企是拾荒者,更是拓荒者。在历史的缝隙里,浙商民企们怀着最朴实的向往以决然的行动走上了一条历史性的改革之路。他们的变废为宝、点石成金、空穴来风、无中生有,把市场经济的“活力”演绎得生龙活虎;他们的千山万水、千言万语、千辛万苦、千方百计,前仆后继,坚韧不拔,把改革开放的“艰辛”阐释得淋漓尽致。他们是改革的试错者。因为他们的存在,才确立了我们改革开放的最伟大的成果——造就了一大批真正意义上的市场主体;因为他们的实践,才积淀了改革开放的最宝贵的财富——足以支撑市场主体去搏击市场的企业家精神。在这个意义上,我们毫不夸张地说,正是民企草根们,探索着市场化改革之路,定格着三十年来市场经济的伟大历程。

而民企当下遭遇到的,既有国际经济危机的蔓延冲击,更有

自身变革转型的生态压力;既有野火焚烧的肆虐,更有春蛹化蝶的阵痛。市场先发,必然瓶颈先遇;外向先行,也注定首当其冲。当下民企在做的,是爬坡,更是越坎,是转身,更是转型。这里需要有三十年积淀起来的浙商民企草根精神的昂扬,需要新形势下新一代浙商民企放眼全球披荆斩棘的豪情,更需要有迈入新时代、展望后三十年、走在前列、率先提升、抱团牵手的历史使命感和社会责任担当。

这是一个时序的节点,还是一个历史的拐点?有人已经提出了“拐点超越”,这是后发者的希冀,也有他们基于后发空间优势的霸气。有人提出“拐点升华”,有效转型,这是多重压力下民企浙商的预期,也显现着草根民企走在“雄关漫道”上抬眼望时的庄严落寞。

历史会洗净铅华,泯灭幻想;历史也终将留住力量,超越沉浮。

沧海横流方显英雄本色。蜕变是一个痛苦而美丽的过程。风雨过后,我们看到了浙江大地上漫起的彩虹,转型中的赤橙黄绿青蓝紫,创新中的一条条路径折射出美丽的思维,照亮着伟大的实践;惊涛过去,我们听到东海之滨的和弦,创新中的各种美妙音符,合奏成一曲逆势向上的旋律,正勃勃唱响。危中求机,以变应变;产业联动,逆势扩张;结构转移,困中求进;技高一筹,蓄势而上;管理革新,活力再造;理念先行,突破传统;创牌图强,高屋建瓴;西进北上,拓宽空间;海外并购,国际拓展。一年来,很多民营企业用坚守忍耐、用国际眼光、用创新思维,在守候中转身,坚定里升华。

我们这里辑取的就是这样60个浙江民营经济的发展样本。在他们的成功里,我们看到了先行的民企精英者们搏击苍穹的英姿,更感受到了在省委省政府转型升级号角下众多民企草根者们的坚定脚步。他们的成功,表征着民企浙商的成熟,包蕴着新一轮经济发展的先机。

这便是浙商进步的力量,奋斗不已,生生不息。

目录

CONTENTS

- 1 贺 信(中共浙江省委书记、浙江省人大常委会主任 赵洪祝)
- 1 序:沧海横流方见英雄本色
- 1 绪 论:且看浙商如何迈过拐点

一 危中求机 以变应变

- 6 万向集团:常青树的盈利法则
- 11 新和成:“挺过来”的VE之王
- 16 新光集团:观风向而求变
- 20 升华集团:“夹缝”超车手
- 25 复星:勇敢的反周期之王
- 30 千岛湖啤酒:高端啤酒的三次转身

二 产业联动 逆势扩张

- 36 雅戈尔集团:三层业务链的增长方式
- 41 西子联合:产业多元“联合舰队”
- 45 三替集团:打造家政行业的“沃尔玛”
- 49 德力西集团:多元专业化之路
- 54 传化集团:试水第四方物流
- 59 祐康:危机之中华丽转身

三 产业转移 另辟蹊径

- 65 中成控股:选择“冬猎”
- 69 正泰集团:迎着太阳构想“大电气时代”
- 74 万马:20年的三步上篮
- 78 天能集团:定力、张力间的能量守恒
- 82 华峰:赢在半步

四 科技领先 蓄势向上

- 87 兴昌风机:发明创新是捷径
- 91 青年汽车:站在巨人的肩膀上起飞
- 96 宁波沁园:玩转水魔方
- 100 海天股份:学会“淘汰”自己
- 105 开山集团:低成本王牌
- 109 金洲集团:创新赶超世界先进水平
- 114 节节高:占据竹炭标准制高点
- 119 华欣集团:每一个新产品都是“单打冠军”
- 125 东南网架:占领塔尖的故事
- 130 奥康集团:领先一步才可能步步领先
- 135 巨石集团:创新“快准狠”
- 140 万丰奥特:精于专业 进退有据

五 科学管理 激发活力

- 146 广厦集团:从追求“百强”到祈望“百年”
- 151 纳爱斯:越己者,恒越
- 155 绿源集团:6%是最佳销售利润率

- 160 立马控股:传统产业的“三化”升级目标
- 164 海亮集团:坚守“零库存”
- 168 盾安集团:“软实力”铸就卓越

六 创牌图强 高屋建瓴

- 173 洁丽雅集团:坚持品牌路线转危为机
- 177 海伦钢琴:中国钢琴的创牌三步曲
- 183 久盛地板:品牌生存法则
- 187 方太:减法做出厨电专家
- 192 梦娜袜业:先做最大再做最强

七 营销革新 突破传统

- 197 阿里巴巴:转型者的网络钥匙
- 201 网盛控股:创意的闯关
- 206 森马集团:“新木桶论”
- 211 公牛集团:惨烈竞争中的存活之道
- 216 富丹公司:把水产品加工当成旅游卖点
- 220 海利:引领玩具产业的新变革
- 225 力霸皇:差异化就是市场里的海阔天空
- 229 开开电缆:深耕“专卖店”模式
- 234 泰隆:专一解决中小企业融资困难
- 239 伟星股份:柔性价格+衍生服务

八 西进北上 拓宽空间

- 245 康恩贝:熊市狩猎者
- 249 人民电器:危·机挪移

- 253 利欧股份:内外兼收
258 金龙电机:门向两面开

九 海外并购 国际拓展

- 264 民生药业:中国西药的国际拓荒者
269 吉利:世界汽车梦
275 杉杉集团:买与卖的海外实践
280 康奈集团:走出去、走进去、走上去
285 越美集团:“走出去”绕过中间商
290 杰克控股:危机中实现“跨国梦”

十 区域带动 块状集聚

- 296 义乌:市场走出去 产品走出去
302 织里:因危得福后的提升命题
306 永康:最稳定板块的升级
311 嵊州:抱团与科墨试比肩
316 青田:倾力发展华侨“总部经济”产业集群

附 录

- 321 中共浙江省委关于深入学习实践科学发展观
加快转变经济发展方式 推进经济转型升级
的决定

绪 论：

且看浙商如何迈过拐点

XU LUN

这是一次艰难的经济大考。

一场被有关专家解读为“百年一遇”的金融海啸,2008年下半年,自太平洋西岸席卷而来。

猝不及防,当所有人还在争论有无影响、影响面多大、影响程度多深的时候,地处东海之滨的资源小省浙江,在不少出口外向型的民营中小企业中,已经实实在在地感受到了地动山摇的声音。

习惯了加速快行的东部经济列车,骤然减速。长期存在的一系列体制性、结构性、素质性矛盾,暴露无遗。订单减少、行业惊恐,不少浙企,悲壮卧倒。改革开放30年迅速崛起的浙商军团,第一次真真实实地感受了世界经济危机的严峻考验。

浙商,这些中国最为草根的民间商业力量,最有韧性和最为顽强的一

股力量,一旦溃不成军,放在更长的历史长河中来评介,其对中国现代化进程之杀伤力恐难以估量。拯救浙江的“命根子”,这个使命因此显得悲壮。保存了这些民间的力量,某种程度上,就是保住了中国未来的商业种子。

2009年将是新世纪中国经济最为困难的一年。在3月份全国“两会”的记者招待会上,总理温家宝说:“希望全中国人以暖心来暖中国的经济。”他的另外一句广为传播的话是:“在困难面前,信心比黄金和货币更重要。”

在浙商们看来,信心就是力量,就是市场,就是生存能力。经营企业如同武侠中的闯荡江湖,都说江湖险恶,面对困境真正能笑傲江湖才是企业家最高境界。这个时候,万不可张皇失措,抱头鼠窜。这个时候,一定要坚守,有机会,我们就大发展,有风险,我们就保生存,有生存,我们才能再发展;一定要振奋,靠信心稳定市场预期,靠信心渡过生死难关;一定要精神,地震中幸存者讲述的生命奇迹,无一不是信念在支撑,无一不是精神在传递。

危机中,有人仍从容。那些傲霜挺立的浙商,有着惊人一致的共同点,那就是对形势的研判永远留有提前量。他们中的绝大多数,都像熊市的狩猎者,蛰伏抑或出击,做加法抑或做减法,进与退,都保持着难得的清醒与自信。

榜样的力量是无穷的。前行者哪怕如丹柯一般的探路,无疑也会给疗伤的同行者、给更多的后来者以希望、以光明的烛火。

冬天,是一种蛰伏,更是一种磨难、一种希望。

与其说浙商们面临着经济的寒冬,不如说,浙商们正在面临着历史的拐点。

当前,浙江正处于人均生产总值由8000美元到1万美元冲刺的崭新起点,处在工业化、城镇化、信息化、市场化、国际化的重要时期,处在全面建设惠及全省人民小康社会的攻坚阶段。

在新的历史起点上,高速前行的“浙江号”正在遭遇弯道,GDP速度一瞬间慢下来不必沮丧。但我们担心的是,浙江绝不能赢在起点,输在拐点。

在新的历史起点上,浙商能否成为转型升级的主力军,成为浙江能否继续走在全国前列的关键。就像省委书记赵洪祝所期盼的那样,广大浙商要弘扬新的四千精神,即千方百计提升品牌、千方百计保持市场、千方百计自主创新、千方百计

改善管理。要以凤凰涅槃、浴火重生的勇气,进一步做强、做优浙商品牌,沧海横流方显英雄本色。

历史不止一次证明,改革往往在最意料不到的时候推出。

否极泰来,拐点对于某些企业来说,也许正是产业模式、商业模式颠覆性变革的天赐良机。

市场经济从来都是案例经济、样本经济、典型经济。

浙江的百姓经济、转型经济,更是如此,更需要典型引路。科学发展观的落实,必须有一批在实践当中积累出成功经验的带头人,率先垂范和指引。

唱响典型,树立民营经济转型升级、突围发展的成功典型,可以起到示范效应,在当前特殊时期发挥特别的指引作用。

基于此,浙江省各级工商管理部门吹响特别助动的“集结号”。在全省民营企业中筛选出60个“典型带转型、服务促升级”的样本。样本征集主要通过企业自荐、组织推荐、社会举荐等路径,专家们对征集的民营企业典型案例进行筛选、汇总、审定、点评,重在发掘典型意义和样本指数,然后公开征求社会公众意见,召开表彰大会及典型经验报告会。从8月初到9月底在全省民营企业当中进行先进典型的巡回宣讲活动。

本书着力呈现的,就是这些在浙江转型升级、科学发展方面具有代表性的民营企业和民营经济发达的块状经济典型。

令编著者颇感惊讶的是,几乎众口一律,所有这些受访的浙商,在危机面前没人抱怨,都将危机看作是一次洗牌胜出的机遇,看作是一场浴火重生的涅槃,看作是一篇转型升级的传奇。

然而,转型,对于习惯路径依赖的浙商而言,如蚕蜕皮,如蛹化蝶,其辛酸、其内外的痛楚,力透纸背。

如何转型?像海伦钢琴公司那样从贴牌向创牌转型;像传化、三替集团那样从单纯的二产或者三产向二、三产联动转型;像海亮、绿源集团那样由管理粗放向管理现代化转型;像万丰奥特、节节高公司那样由做产品向做标准转型;像吉利、越美集团那样由本土化向国际化转型;像海利集团、富丹公司那样由单纯的制造业向文化创意产业转型……

如何升级？靠科技创新变动、靠营销模式推动、靠管理创新促动、靠资本运作撬动、靠网络经济舞动、靠区域品牌带动。

产业投资的领跑者、金融创新的探路者、行业标准的制订者、管理模式的先行者、国际资源的整合者……脱胎换骨、转型提升，缔造出一个崭新的民营经济转型浙商升级版。

实事求是而言，这 60 个浙商转型升级的样本故事并不代表全部浙商过冬的方式，本书截取的也仅仅是 2008 年至 2009 年这一特殊时段，处于风暴眼中的浙商，他们的所思所虑，他们的所言所行，他们堪称是鲁迅先生所讲的“中国的脊梁”。

创业创新曾经是浙江人改革开放、勇立潮头、敢于突破的法宝，如今也是浙江经济攻坚克难，实现提升转型、和谐生存与科学发展的法宝。

任何一次危机，都意味着新兴产业的孕育、意味着新兴市场的开拓、意味着既有经济政治秩序的洗牌，意味着更多新兴大国的崛起。包括浙商在内的广大民营企业只有高扬科学发展观的风帆，开启空间布局的新境界，开启产业前景的新境界，抓住拐点机遇把危变成机，实现弯道超越、国际换位，才能最大限度提高中国在世界经济体系中的话语权。

企业兴，才能经济兴、民生兴。

迈过拐点，才能赢在下一轮。

当然，由于时间仓促、才疏学浅，本书的缺点和错误在所难免。只是希望广大的浙商和关心浙商命运的朋友，能够从这些样本中感染到前行的信心和力量，就足够。如果还能够从这些商业案例的解剖中领悟到转型的商道，就更加令人欣慰。

万向集团: 常青树的盈利法则

新和成: “挺过来”的 VE 之王

新光集团: 观风向而求变

升华集团: “夹缝”超车手

复星: 勇敢的反周期之王

千岛湖啤酒: 高端啤酒的三次转身



危中求机 以变应变

变色龙是吃虫子的,难以抵御凶猛之物。但可以随时随地躲避天敌的追击,全靠一门随环境变色的独门绝学。当前金融危机影响日益加深,民营企业要生存、要发展,同样必须准确把握宏观形势,以变应变。鲁冠球两年前就开始积蓄力量应对危机,万向集团倾力改造技术、扩张规模,在全球汽车产业一片萧条的背景下,汽车零部件业务顽强抗震,豪迈挺进新能源汽车产业更使万向无愧于“常青树”的美誉。新光集团根据市场变化,及时调整,观风向而实现两次转型升级。以变应变,变则质变,在行业出现恐慌和巨跌的时候,只有平时对市场最敏感的人,才能提前做出调整。



万向集团： 常青树的盈利法则

WAN XIANG JI TUAN

■ 数 据

创业近 40 年的万向在发展过程中，各项经济指标从来都是稳步上升，没有一季发生过亏损。2008 年，万向实现营业收入 463.6 亿元、利税 30.68 亿元、出口 15.21 亿美元，同比增幅显著，预计在 2009 年，日创利 1000 万元的目标可能实现。

■ 样本意义

鲁冠球两三年前就预见到困难和危机可能会到来，提前做了很多工作，包括进行了大量的投入和结构的调整。

在全球汽车产业一片萧条的背景下，汽车零部件巨头万向仍