

从“小商品、大市场”到 “温州制造”的嬗变 (代序)

20 世纪 80 年代,温州这个走在 中国改革最前沿的城市 以其大胆和超前的改革实践引起了社会的广泛关注。在计划经济严寒尚未解冻的时候,在中国广大农民尚处于极度贫困的环境中,温州就以其独特的农村工业化方式走出了一条与众不同的脱贫致富的道路 这便是后来被广为称道的温州模式。

1986 年 著名的社会学家费孝通先生对温州农村经济进行了考察 写下了名篇《温州行》 他用“小商品、大市场”对温州模式进行了精辟的概括,以后人们在谈到温州模式时 往往会提及“小商品、大市场”这句经典的描述,“小商品、大市场”自然就成了温州模式的基本特征

然而 从 20 世纪 90 年代中期以来,温州经济已发生了很大的变化 20 世纪 80 年代的以家庭工业、专业市场为基础的温州经济出现了新的发展特征 经历了“假冒伪劣”所带来的全国性打假的阵痛后 温州民营企业高举二次创业大旗 开始了卧薪尝胆般的奋发图强,集团化、品牌化成为温州民营企业的新的取向如今,“温州制造”已响彻大江南北、长城内外。温州,一种新的发展模式已经形成。

从温州模式到新温州模式的发展历程,我们仿佛看到了中国民营企业成长的希望。

一、温州模式：小商品、大市场

农村承包责任制以后，从土地的束缚中解放出来的温州农民以前所未有的热情投身到商品经济的大潮中，创造出一个令世人瞩目的经济奇迹。

温州农村商品经济的一个突出特征，就是产品基本上都是一些不起眼的小商品，如再生腈纶、标牌、编织袋、小五金、纽扣、皮鞋、低压电器、塑膜、阀门、标准件等等。这主要是因为温州家庭工业生产规模小、设备简陋、技术水平低，而在当时绝大部分生产资料国家计划性还很强的情况下，他们可能获得的原料大多是废弃品和边角料，因此只能生产小商品。但小商品生产具有明显的比较优势，主要体现在能够补城市大工业之不足，满足人们生活多方面的需要，生产技术简单、容易掌握，投资少、成本低、灵活机动等等。而在当时我国经济尚处于短缺经济时期，小商品普遍匮乏，温州农村家庭工业发挥了传统家庭手工业优势，抓住市场机遇，利用社会化的分工协作的生产体系，突破了农村家庭工业分散的小规模生产的局限性，发挥了专业合作的群体结构的优势。同时，通过专业市场和遍布全国的供销员大军使专业化从生产领域拓展到流通领域，实现了规模经济。

专业市场和供销员大军在农村商品经济中起到了重要的枢纽作用。温州生产的小商品几乎是远购远销型的，独立的小商品生产，不仅与农业的联系不紧密，而且与地方经济的联系也不紧密。小商品生产通过专业市场起到了集中的作用。专业市场成为小商品流通的依托，温州的小商品市场几乎是与农村家庭工业的发展同时起步的。到1984年，全市城乡市场发展到了393个，其中专业市场135个。闻名全国的苍南宜山再生腈纶市场、金乡标牌徽章市场、永嘉桥头纽扣市场、乐清柳市低压电器市场等十大专业市场的形成与发展，将温州农村商品经济推向第一个高潮。将温州小商品推向全国市场的则是号称“十万大军”的农民购销员。从土地上解放出来获得自主权和身份自由的温州农民开始大规模地进入流通领域。他们走南闯北，遍及全中国，他们为家庭企业提供原材

料、推销产品、签订供销合同、采集市场信息 他们的活动成为温州商品经济不可缺少的一个组成部分。

当时人们把温州农村发展商品经济的这种“小商品、大市场”的特征称之为“温州模式”。温州模式“带来温州社会经济的巨大变迁是有目共睹的。从改革开放的 1978 年至 1988 年，温州经济在各种争议中顽强的突破、创新、发展。在这 10 来年中，经济有了长足的增长，国民经济综合实力大为增强，商品经济空前繁荣，社会积累了大量的资金，100 多万农民剩余劳动力成功地向非农产业部门转移，广大农民基本解决了温饱问题，部分已走上了小康和富裕之路。

二、二次创业：民营企业的觉醒

20 世纪 80 年代，温州民营经济走过的是一条粗放式的发展道路。在中国市场体系尚未完善的情况下，在缺乏有效的市场规则约束的情形下，温州众多的小企业受短期利润最大化目标的驱动，走上了经济发展的反面。企业规模小、层次低，产品档次低、质量差，一些影响经济生活正常运行的“假冒骗”时有发生，甚至一度大面积、区域性地出现，从而为“温州模式”蒙上了一层阴影。温州成了“假冒伪劣”的代名词。温州的产品在全国一片打假声中如过街老鼠无处容身，走南闯北的温州人吃尽了自己酿成的苦酒。

在艰难的市场环境中，痛定思痛的温州民营企业开始觉醒了。在 1994 年 5 月温州市委、市政府的“质量立市”口号的倡导下，温州经济开始走上了“第二次创业”的健康发展之路。

柳市这个曾因假冒伪劣电器产品而“闻名”全国的温州市乐清市的一个小镇，在全国性围剿假冒伪劣低压电器产品、治理整顿市场中，而陷入前所未有的困境。用乐清市委的一位负责人所说的话，柳市当时已经被市场逼到了绝路。在严峻的局势面前，柳市人觉醒了，“质量立市”的口号喊出了柳市人民的心声。政府、社会、企业共同把打假治劣活动作为柳市再生的生命之战来打。90 年代以来，柳市的大规模打假治劣活动从未间断过，从质量万里行

到商品质量大检查 从联手打假到专项整顿 ,一年一个打假治劣扶优的主题。同时逐步建立起市、镇、企业三级质量管理责任制 从而把产品质量的提高落到了实处。打假治劣扶优淘汰了一批靠假冒伪劣起家的企业 也造就了一批经得起市场磨练的优秀企业 正泰、德力西、天正等企业就是在打假中成长起来的。

20世纪 80 年代末 ,温州制鞋业的遭遇更是令人叹息。1987 年 8 月 杭州武林门广场一把大火把 5000 多双温州劣质皮鞋付之一炬 继而这把火烧到了南京、长沙、株洲 也烧尽了温州人的脸面。然而 也正是这把大火烧醒了温州人的思想 温州人终于认识到 制假售劣虽能赚到大批利润 但败坏了名声 与所造成的市场的损失来比 眼前这些利润只能算是蝇头小利 长期以来 这世界上哪里还有温州人的立足之地。郑秀康坐不住了 ,余阿寿坐不住了 ,温州制鞋业坐不住了 ,370 多位鞋厂厂长联名向全市制鞋企业发出“ 提高质量 重树温州皮鞋形象 ”的倡议 全市 1400 多家制鞋企业积极响应。凤凰涅槃而再生 温州的制鞋业“ 重生 ”了 崭新的生命有了一个崭新的名字——中国鞋都。12 年后 令温州人扬眉吐气的是在 1999 年的 12 月 15 日 同样是在杭州武林门广场 温州制鞋业的老总们点了一把火 ,将数千双冒牌温州名鞋的“ 假冒伪劣 ”鞋付之一炬 与 12 年前温州鞋在这里被当众烧毁形成了强烈的反差。曾有报载 12 年前一把火 ,烧温州人假货 ;12 年后一把火 温州人烧假货 ”。

如同低压电器、皮鞋一样 温州的服装、打火机、眼镜、机械产品、塑料制品 也都历经风雨走向成熟 站在全国同行的前列。

三、温州制造：打响“温州”品牌

二次创业 ,使温州经济发生了翻天覆地的变化。温州民营企业变了 从家庭作坊发展成大公司、大集团 温州的产品变了 从“ 假冒伪劣 ”蜕变为名扬四海的名牌。温州人终于打出了“ 温州制造 ”的大旗 打出了“ 温州 ”这个响亮的品牌。“ 温州制造 ”它是一代温州人的心声。从“ 小商品、大市场 ”到“ 温州制造 ”这里经历了

多少艰难的磨难 比起 80 年代轰轰烈烈的农村商品经济，更多的是一种清醒、冷静和成熟。温州的民营企业 走出了小商品发展的局限 完成了从生产经营到品牌经营的飞跃。

1. 品质第一。塑造品牌，品质为先。在产品质量上有过多年沉痛教训的温州民营企业深谙其道理。因此，温州民营企业无不将提高产品质量作为塑造品牌的开端。如“康奈”提出“质量立厂、名牌兴业”的治厂方针 将质量观念变成全体员工的共识 投入大量的人力与财力 引进技术设备 建立严格的质量管理制度 进行各种形式的教育与培训，通过广泛的宣传建立注重质量的企业文化 使“质量是企业的生命 消费者是企业的上帝”这句话不仅仅写在了公司的墙上 而且铭记在每位员工的心里 贯穿于企业经营的各个方面，为其获得中国驰名商标称号奠定了坚实的基础。“正泰”视产品质量为企业的生命 精益求精地打造企业的品牌 当别人因为造假制劣受到严罚，而正泰因把好了质量关而受到国家的大力扶持 从而在柳市低压电器行业中脱颖而出 铸就了正泰辉煌的事业。“康泉”对自己电热水器产品的质量要求中有一项近乎苛刻的要求 非正常使用状态下也能使康泉产品正常使用 从而使康泉电热水器在激烈的行业竞争中处于领先的地位。大虎打火机厂在同行们不顾产品质量 以获取短期利润为目标的情况下 始终把“优质产品 力创名牌 立足国内 走向世界”定为企业发展的坐标 塑造了中国打火机的第一品牌。

2. 制度创新。从家庭企业走出来的温州民营企业，从小企业发展为大公司 必然要摆脱传统的企业制度的束缚 建立起现代企业制度。企业制度的创新 应以产权制度创新为突破口 而现代产权制度包括产权清晰、产权多元化等内在要求。90 年代中期以来 温州民营企业纷纷进行了股份制改造 为企业迈向现代企业奠定了制度基础。如天正集团所进行的股份制改造，创造性地采取两头小、中间大的橄榄型产权多元化结构 既调动了所有权人的积极性 又可避免个人意志对企业决策的过多的影响和干预 保证了企业重大经营决策的科学和民主 以及管理的规范和合理 并在此基础上形成清楚明晰的产权层次。温州民营企业制度发展的另一

种趋势就是企业集团化，这成为股份合作企业进一步扩张的一条重要途径。它以大中型优势企业为核心，以优势产品为龙头，通过参股、控股组建企业集团，从而获得规模经济效益，成为强势企业。

3. 科技推动。20世纪90年代的竞争，是科技实力的竞争。科技革命带来的影响是广泛而深远的，科技进步对国民经济增长的贡献愈加突出。对于企业来说，无论是传统产业的企业，还是高新技术产业的企业，都必须适应日益加快的科技发展的步伐，以科技推动企业的发展。从“小商品”发展起来的温州民营企业，大都在传统产业领域，技术含量不高。但随着企业规模的扩大，企业必然要走上科技发展之路。如鞋业大王康奈很重视利用现代科技，不断开发出具有特殊性能的新产品，从而在同行中处于领先的地位。神力集团以“人无我有，人有我优”为企业竞争目标，将产品创新和技术创新作为企业竞争制胜的法宝，其印刷机械产品不断填补国内空白，技术领先和质量领先的神力产品畅销全国29个省，并出口到亚洲和非洲、欧洲等10多个国家。鞋机制造业中的后发企业大隆公司利用标杆瞄准与科技创新策略，在学习台湾鞋机和意大利鞋机先进技术的过程中，根据自己对市场的分析，确立了自己的技术优势，在中国市场上打败了台湾鞋机，并努力追赶世界最先进的台湾鞋机。摩托车行业的新军立峰集团，以产品开发起家，其主导产品摩托车闸把座产品，其表面防腐性能超过了日本标准，填补了国内空白，从而成为中国最大的摩托车集团——嘉陵集团指定的配套产品。而立峰集团在与嘉陵集团合作的过程中，逐渐掌握了摩托车生产技术，并率先开发出国内领先的新型摩托车，终于从一个零配件生产企业成长为生产中高档摩托车的摩托车企业。

4. 市场革命。80年代至90年代初创建的温州民营企业，都从最初的小商品大市场中获益匪浅。随着企业规模的扩大，企业开始走上品牌化道路，依托专业市场的营销模式显然与企业品牌化的发展要求是相左的。90年代中期以来，服装、制鞋、低压电器等行业的一些优势企业纷纷走出了专业市场，采用特许经营、连锁专卖、总代理、总经销、展览会等现代营销方式，建立自己的营销网络，特别是特许经营和连锁专卖，为民营企业所青睐。市场交易方

式的创新 为企业提高交易效率、增强市场信息的积聚和传递、树立产品品牌形象，起到了重要的推动作用。奥康集团以“店中店”和连锁专卖营销战略 取得了巨大的成功。短短几年内 奥康在全国开设了 800 多家店中店和 800 多家连锁专卖店，形成了东西衔接、南北呼应的营销格局。美特斯·邦威则以虚拟经营的方式，大力发展连锁加盟专卖店，开创了企业发展的新天地，仅仅几年时间 资产就增加了四五倍 并带动了社会近 5 亿元资金的资本运作 被称作是休闲服务业的一匹“黑马”。

5. 文化制胜。企业文化建设是民营企业向现代化发展的“催化剂”其核心是企业价值观。温州民营企业价值观在不断发展过程中出现蜕变 赢利不再是唯一的目标 企业文化体现了企业在发展过程中如何与社会和谐共处，把企业的发展与社会进步紧密结合在一起，从而在价值观上得到升华。德力西提出的“德报人类，力创未来”的理念体现了德力西已不以满足自我要求为终极目标，更注重回报人类 回报社会。在挺宇集团 你可以感觉到一种特别的家族企业文化，把整个家族成员紧紧地团结成一个命运共同体，把外聘员工吸引在挺宇集团这个企业“大家庭”中。这种独特的家族企业文化 用挺宇集团总经理潘佩聪自己的话说 是以人为本的“情、理、法”的统一。而拜丽德公司致力改善管理者的信息营养，将“学习型组织”与“教学型组织”相结合 使人才得到培养和发展，“培训”成了拜丽德最大的福利。

四、新温州模式 迎接未来挑战

当人类跨越 20 世纪 昂首进入新世纪之际 温州民营经济已走过了它那 20 多年的曲折又辉煌的历程 我们猛然发现 如今的温州民营经济 已不再是多年的小商品、大市场的经济模式。一种新的模式已经形成，它已超越了传统意义上的温州模式所表现的特征。二次创业以来，温州经济的民营企业已逐渐突破了原有温州模式那种以家庭经营为基础的限制 走向了企业联合、兼并、重组、优化的集团化规模发展的道路；调整了单纯的产品经营方式，

走向了品牌经营和资本经营的综合发展道路；改变了单纯以专业市场为依托的营销方式 走向了网络营销的道路 以农村能人为骨干的企业经营者普遍提高了素质，逐渐造就了一批具有现代智慧和理性思维的企业家 我们不妨称之为新温州模式 这是民营企业二次创业的一种典型的发展模式。

当我们面临着全球经济一体化、中国入世以及网络经济的巨大挑战时 温州民营企业更需要在否定自我中不断地调整 不断地发展。

1. 走出家族制的局限。家族制以其较少的资源配置成本和较低的监督成本以及良好的伦理规范深受民营企业所青睐。当企业规模比较小时，采用家族制管理模式往往能取得比较大的成功。因此 温州民营企业绝大多数都是从家族制发展起来的。但是 当企业发展到一定规模时，家族制所存在的局限性就会对企业的进一步发展产生阻碍。家族制最大的问题在于对人力资本的排斥导致企业人才的匮乏 以及以血缘、亲缘为基础的产权结构难以通过社会化获得社会资金的集聚。因此，温州民营企业制度创新呼之欲出。一些优秀的企业已在制度创新上迈开了步子 但是 制度创新涉及面广 难度大 往往使许多企业望而却步 难以深入。自然，民营企业从家族制到现代企业制度 不可能一步到位 需要一个过程。首先是观念上的逐步转变 有一个统一的认识 而具体的实现形式也可以是多样化 但有一点是非常明确的 也就是建立现代企业制度不能盲目仿效西方企业 家族制也不是一概不可取的 将其中许多优秀的成分融和在现代企业制度中将更能体现中国的特色。建立现代企业制度虽然任重而道远，但许多温州民营企业已经作了有益的尝试，企业制度创新必将成为温州民营企业未来的一个重要的增长点。

2. 走出传统的局限。小商品的经营模式带来的是经济发展的传统局限性。温州的产业结构是非常典型的以传统轻加工业如鞋革、服装、低压电器等为主体的产业结构 这些产业由于技术要求低 因此产品附加价值低 市场竞争激烈 温州民营企业的经营模式也具有非常典型的传统特征 生产经营或产品经营 即企业依靠

自身力量通过产品开发、生产、销售等一系列的经营活动来完成企业的赢利目标。这种传统封闭式的经营方法使企业发展缓慢，不能很好地适应市场经济环境的迅速变化。

要改变这种状态，必须突破传统经济的局限性。一方面，当前温州产业结构正面临着升级的迫切要求，如何抓住产业升级的机遇，将温州经济提升到一个更高的层次，是温州面临的新的选择。温州产业升级的途径有二：一是品牌化发展，要营造出世界级的名牌产品，鞋革、服装业特别适合这种发展模式；二是将传统产业与高新技术相结合，获取技术领先的优势，如机械、电器等行业应该走这条发展道路。另一方面，企业必须改变传统的经营方式，要走资本经营之路。1998年，国家取消了企业上市的计划配额，并向民企开放市场后，温州一批民企看到了破壁而出的曙光，一批成长起来的民企为早日登上现代融资快车道，迈向资本市场，大刀阔斧地实行制度创新、技术创新。据悉，正泰、德力西即将完成一年的上市辅导期，有望成为温州首批上市的民营企业。今年还有8家企业将进入上市辅导期。大规模的资本经营将在温州掀起高潮。

3. 走出温州的局限。温州经济是温州人经济，当年的10万供销员已形成了160万大军，他们在全国的经商活动，使得温州经济成为流动的经济。如今，温州民营企业把企业活动的区域不断扩大到全国范围，许多企业已开始在全国范围建立自己的生产基地和营销网络，充分利用全国各地的资源，众多的温州产品已成为全国性的名牌产品。但中国加入世界贸易组织（WTO）在即，温州民营企业将面临更加激烈的竞争环境。世界跨国公司、著名品牌将长驱直入中国大市场，与我们的企业一起争抢市场这块大蛋糕。温州民营企业不应把目标仅仅放在国内市场，而要走国际化的道路，要把产品打入国际市场，按国际竞争游戏规则去锻炼自己，磨练自己，这才是温州民营企业的出路。一开始就将目标定位在国际化的法派服饰在企业国际化道路上已做出了一个很好的榜样，成为温州服饰界的一颗耀眼的新星。

展望未来，尽管全球经济风云变幻莫测，然而以“敢为天下先”著称的温州民营企业决不会畏惧和胆怯，他们必将以更加饱满的

姿态迎接未来的挑战。

这是我们对温州民营企业的祝愿，谨作为本书的一个开端。

谢健

2001 年 6 月 5 日

1

铸造经典品质的康奈集团

温州，东海之滨一座美丽的城市，早在唐代时就以“其货纤靡，其人善贾”而闻名于全国。20 世纪 80 年代初，改革开放的春风给这个城市带来了勃勃的生机和活力。温州人以其“敢为天下先”的精神，投身于改革开放的大潮中，创造了一个以民营经济为主体的“温州模式”。鞋革行业，作为当前温州的四大支柱产业之一，是温州民营经济重要的组成部分。而康奈集团的发展历程，正是温州鞋业发展的一个历史缩影。从 20 年前 500 元人民币起家的家庭作坊到今天年销售收入超 5 亿元的“中国鞋王”，康奈的发展记录了温州鞋业从小到大，从手工生产到机械化生产，从困境到重振雄风的历程。在 20 年的发展中，郑秀康领导的康奈集团扮演着领头羊的角色，带领温州的皮鞋行业走出迷茫，走向成熟。回顾过去，康奈集团将企业的成功之道归结为在稳健务实的基础上事事超前的经营理念和实践。稳健与超前，这两个看似矛盾的概念，在康奈集团发展过程中实现了有机的统一，其核心便是铸造产品、服务和企业的经典品质。

1.1 质量，企业管理永恒的主题

质量从狭义上说包括产品的性能、可靠性、耐用性和安全性等。从广义上说，包括设计造型、服务质量、企业和产品的形象等，其中的核心是满足顾客的主观价值准则。施乐公司将品质定义为“能为内部及外部顾客提供创新而又充分满足需要的产品及

服务”，在这里，满足顾客需求成为品质管理的关键所在。日本的“品质管理之父”石川馨将品质的含义具体为“工作品质，服务品质 资讯品质 过程品质 部门品质 人员品质（包括工人、工程师、经理、行政人员）制度品质，公司品质，目标品质等等。”在这里，“品质”的概念已经超越了产品和服务的范畴，它涵盖了企业管理的每一个方面，这是因为只有优质的企业才能为顾客提供优质的产品和服务，满足顾客的需要。

温州鞋业近 20 年来的发展，其中的酸甜苦辣，也正是围绕着质量这一主题展开的。可以说，温州的鞋业，辱也质量，荣也质量。

早在明朝嘉靖年间，温州生产的靴鞋就已被列为朝廷贡品。但到 20 世纪 80 年代，温州的皮鞋仍是以手工生产为主。当时市区的雪山路、任宅前、水心路等地方出现了大量前店后厂的皮鞋作坊，温州的皮鞋也随之走进了全国的千家万户。但这种手工作坊式生产的皮鞋，不仅档次低，而且在产量激增之后，产品的不合格率非常高。在资本积累有限，企业主质量意识不强的情况下，一些企业抱着侥幸的心理把大量不合格产品作为合格品发了出去。这种短期行为最终引发了 1987 年 8 月杭州武林门广场的那场大火，5000 余双温州皮鞋被打上劣质皮鞋的印记而付之一炬。当时，温州的皮鞋几乎成了“假冒伪劣”的代名词，这对温州鞋业乃至其他行业的打击是沉重的，但从某种意义上说，温州的企业应该感激这把火。如果没有这把火，可能温州的某些企业现在还在生产“纸鞋”或“星期鞋”或者温州的鞋业界还在延续着手工作坊的生产方式，至少，温州的鞋业实现机械化和大规模生产的进度就会减慢。这把火，对制假造劣者来说，是一种警告和惩罚，而对本来就注重质量管理的企业家来说，它是一种鞭策和激励，一种对质量意识的肯定。郑秀康有一句朴实但很有分量的话：“温州皮鞋制作一直沿袭传统的手工作业，使产品质量和档次受到很大制约。温州皮鞋想健康发展，就必须挣脱传统工艺的束缚，就必须大胆引进技术、先进设备和先进管理模式。”

1.2 引进 为提升打基础

在创办自己的皮鞋制作场之前，郑秀康是温州通用机械厂的车间主任，有着 10 多年精湛的机械活手艺和丰富的企业管理经验。虽然当时上级任命他当副厂长的文件就要下来了，但计划经济下的企业体制使他无法施展自己的才华，于是 1980 年，他毅然离开了已工作近 20 年的通用机械厂，创办了“红象皮鞋制作场”。或许有人会认为，从 500 元人民币起家的家庭作坊，是谈不上质量管理的。但近 20 年的机械厂工作经验，使郑秀康对产品的质量有独到的见解和认识。当时他的一个创新是把机械生产用的工夹用具结合到皮鞋生产中，大大提高了产品质量管理的标准化水平。在其后的几年中，虽然他的皮鞋作坊和温州大多数的鞋业企业一样，采用的是手工生产方式，但凭着过硬的质量和新颖的款式，他的皮鞋逐渐打开了销路。1983 年，他的家庭作坊改名为鸿盛皮鞋皮件厂，有职工 50 多人。但此时企业的进一步发展，明显受制于资金的短缺，这是绝大多数企业从小到大发展过程中必须逾越的一个障碍。1985 年，郑秀康牵头以“风险股本金合作”的方式来为企业融资，也就是通过亲戚朋友投资参股，风险共担，利益共享。这种“风险股本金合作”方式在很大程度上类似于今天的“股份合作制”。

温州人的经商意识很强，温州人当老板的意识也很强。“宁为鸡首，不为牛后”的态度造就了温州千千万万的私营业主，“老板多”成了温州的一大特色。这种现象，反映出温州人创业和独立精神。但在经济发展初期，因为合作经商办厂而导致亲戚反目、朋友翻脸的例子不少，所以当时的一些温州人喜欢单干，场子小点没关系，至少我一个人说了算，这制约了当时很多温州企业上规模、上档次。日益加剧的市场竞争对企业的经营能力提出了越来越高的要求，个人的能力和财力不能对付竞争者联合起来的进攻，因此，企业必须从各方面吸收财力和智力，提高综合竞争能力。采取与人合作的方式给企业家提出了两方面的要求，一是量，二是德。量就是气量，要想与人合作，企业家就要舍得与人分享自己已有的经

营效益 舍得把‘我的公司’变成‘我们的公司’。德就是要‘以德服人’在权与利的分配上 做到客观与公正 使其他人心甘情愿地与你合作。事实上，建立现代企业制度的目的就在于将“量”和“德”制度化。正是因为郑秀康具备“量”与“德”，他的“风险股本金合作”方式取得了成功。到 1987 年上半年，鸿盛皮鞋皮件厂已拥有了近 500 万左右的资产。只有企业的规模上去了，产品的质量和 服务才有保障。当时温州大大小小的鞋厂在产品档次上已经拉开了距离，一双鞋出厂价最低的只有 35 元 最高的达 50 元。郑秀康的皮鞋就定位在质优价高上，他的皮鞋出厂价要每双 50 元左右，而为高价格作支撑的是产品的优良品质。

然而就在郑秀康踌躇满志，准备大干一场的时候，1987 年 8 月，杭州清泰门外的那场大火引发了全国各地驱赶温州鞋的风潮。“覆巢之下 焉有完卵”虽然他的皮鞋不是伪劣产品 却因为产地在温州而陷入困境。在这种情况下，很多温州鞋厂销声匿迹，或改行，或以联营厂的形式打外地的牌子。但郑秀康没有气馁，他冷静地分析和思考着温州鞋业的现状和出路。1988 年 郑秀康来到了“世界鞋都”意大利 并在那里呆了 18 个月。在意大利的时候，郑秀康参观了很多意大利的优秀制鞋企业。看着一双双工艺精湛的皮鞋从流水线上制造出来，郑秀康悟出了温州鞋业东山再起的支撑点，那就是以机械化流水线的生产方式取代传统的手工方式，只有这样，温州皮鞋才能以高品质、高效率占领市场竞争的制高点。

1989 年郑秀康从意大利回来后，提出了一系列具有转折意义的举措。首先 他把皮鞋厂改名为“长城鞋业公司”他要修筑质量的长城。“长城鞋业公司”这个名字一直用到 2001 年初 这时候企业因为规模的进一步扩大而改名为“中国康奈集团”。其二，他为自己的产品注册了“康奈”商标 取义：“健康发展 其奈我何。”商标的标志是一个高昂的人头，他要以产品的经典品质让温州人在全国人面前昂起头来。其三，便是筹划引进机械化流水线，此举在当时引出一段话：“郑秀康成功了 我们可以向他学 失败了 我们就可以少掉一个强有力的竞争对手。”1990 年，郑秀康毅然投资 100 多万元 从青岛购置了一条机械绷帮流水线。在机械厂工作过多

年的郑秀康亲自主持工程，几多不眠之夜，换来的是流水线里生产出的出色产品。从此 温州制鞋业结束了手工生产的历史，“康奈”皮鞋的产品质量和产量也因此有了飞速的提高。但郑秀康并没有满足于现有的成绩，1992 年，他又投资引进了台湾的设备。艰辛的付出总有回报，1993 年 9 月，“康奈”皮鞋在中国首届鞋业大王博览会上荣获“中国十大鞋业大王”的称号。此时距 1987 年杭州“火烧温州鞋”事件过去已有 6 年时间了，温州的鞋业界在沉默了 6 年之后，终于重新昂起头来。康奈所获得的殊荣无疑是温州鞋业界乃至各行业的一支强心剂，它标示着只要温州鞋业界能真抓质量 珍惜信誉 即使是温州鞋 也能得到消费者的认可和承认。

“质量无止境 名牌无捷径”。郑秀康的可贵之处不仅仅在于他的质量意识，更在于他对质量的精益求精和不断进取的精神。继 1993 年获“中国十大鞋业大王”的称号之后 他于 1994 年引入了意大利的先进设备。在温州鞋业界逐步从手工生产迈向机械化生产的步伐中，康奈总是跑在最前面。1995 年 12 月，“康奈”在中国真皮标志博览会上获得“中国十大真皮标志名牌”的称号 次年，又获“96 中国真皮鞋王”的殊荣。郑秀康没有沉醉在荣誉中，他加大了企业引进技术的力度。1996 年 首个省里立项的 2400 万技改项目在康奈铺开，通过技改继续引进先进的生产设备，使康奈的技术水平与国际同步，在国内领先。

如果说先进的技术设备为康奈的质量管理提供了硬件基础的话，先进的管理模式则提供了软件支持。1998 年 公司取得了 ISO-9002 质量体系认证。几年来先后通过了计量、标准化和全面质量管理的达标验收，制订并贯彻了一系列质量管理方面的规章制度，严把三关，即原辅材料入库关、产品质量控制关和成品检验出厂关。在产品的生产过程中执行质量工艺卡跟踪制，规定新款的投产必须同时向车间发出质量工艺卡，其内容包括质量和工艺要求，并要求从投料到产品完成的过程中跟踪到底。与此配套的是极为严格的质量检验制度，流水线上的每一个员工既是生产者，又是检验员，下工序成为上工序的质量监督员，使每一位员工都参与到企业的质量管理中。同时，康奈还建立了百分奖罚制度和损失

赔偿制 把奖金和质量挂钩，使经济杠杆在质量管理中发挥积极作用。

出于对“康奈”皮鞋优秀品质的肯定，全国几十家大商场纷纷来信要求“康奈”进店经营。东方航空公司、西南航空公司、西北航空公司和中国国际航空公司等多家航空公司，特地来“康奈”为机上人员定制工作用鞋。他们说：“就是冲着康奈的质量来的。”作为集团消费者，这些航空公司凭着购买量大和多次购买的筹码，相对于供应商有很高的讨价还价能力，同时它们比个人消费者更注重产品的质量 性能价格比，在消费上更理智、更谨慎。能获得这些集团消费者的青睐，无疑是“康奈”皮鞋综合实力的最好体现。

1.3 质量，从狭义到广义

广义的质量概念不仅包含了产品性能、耐用性、可靠性，它更包含了设计，服务，形象和顾客的主观价值准则等含义。在建立产品内在质量的同时，康奈也致力于高品位的产品设计，高水准的服务质量和高要求的企业及员工品质等。

一、产品设计开发 品质的延伸

在消费者生活水平日益提高，生产者不断推出新产品的今天，鞋不仅仅扮演着保护脚的角色，它为消费者提供的还有脚的舒适、行走的乐趣、时尚的追求等内容。为此，康奈集团把眼光紧紧地盯在国际先进设计水准上，他们与意大利等制鞋强国的设计单位挂钩，把国际上最新的流行款式引入国内。公司每年都要派技术和管理人员到意大利等国学习培训，同时也经常请国外行家来进行交流。公司还设置了市场调查和信息搜索部门，广泛收集各方信息，为新产品开发提供思路，使各新款的推出能够紧跟时尚，满足顾客对产品款式和品位的需求。早在 1993 年，康奈就已引进一维 CAD 设计软件，而今天三维 CAD 软件更加快了新品开发的速度。近年来，公司每年推出的新样品达 1000 多款，并根据不同年龄、不同地区、不同脚型和不同审美层次进行有针对性的设计。

科研与开发，是现代企业立于不败之地的关键，目前国外一些公司的科研开发费用往往达到总销售额的 10% 以上，这一点却被很多中国企业所忽视，这诚然与知识产权保护力度不够有关，但另一方面也反映出某些企业只注重眼前利益，舍不得在科研开发上投入资金。与此相反，康奈集团很重视利用现代科技，开发具有特殊性能的新产品，如该公司最近开发的防水皮鞋、防水透气皮鞋和抗菌防臭鞋等。这些新产品满足了消费者对皮鞋在防水、透气和防臭性能上的需求。以康奈的防水皮鞋为例，其原材料采用高档防水牛皮，具有良好的透气性和防水性，在暴雨中连续穿着 4 小时不会漏水，在水中静态 24 小时内，牛皮含水量不超过 20%，让下雨天穿皮鞋成为现实。而采用物理抗菌技术的抗菌防臭鞋则免去了许多“脱鞋入室”场合的尴尬。

在产品的款式和性能上不断推陈出新，不仅扩展了企业的产品线和消费群体，还给企业的竞争对手设立了一个移动的标靶，使其难以赶上。从消费者满意的角度来说，款式、性能、技术含量等都是质量管理不可或缺的一环。

二、服务 就要一流

服务质量是产品质量的延伸。在市场竞争日趋激烈，各厂家都在注重产品质量的今天，服务，作为产品附加价值的载体，正日益被有超前意识的企业所重视。

1997 年之后，康奈集团的营销渠道逐步从批发市场退出，进入连锁专卖体系，先后在全国设立了 1400 余家专卖店，实行统一宣传形象、统一服务、统一配货和统一价格定位的方式。专卖体系的建立，为创造一流的售前、售中和售后服务提供了有力的保障。通过这种模式，康奈加大了对销售渠道的控制，使直接面对最终用户的各专卖店在服务上更标准，更规范。训练有素的导购员和精心设计的店堂提升了消费者的购物体验，同时专卖店因为直接代表康奈面对客户，一方面方便了顾客的选购，另一方面也使康奈能及时收集顾客反馈信息，改进产品质量和服务质量。