当代浙商是华人商族中一个十分重要的群体，他们继承了义利相合的历史文化传统，不仅在当代市场经济中取得了世所瞩目的成就，而且体现出鲜明独特的创业经营个性。他们从“小”做起，甘于吃苦、善于自省、敢于冒险、勇于探索，同时具有外地商人未具的相互促进、彼此协调的凝聚力。他们与时俱进，在一次又一次的创业浪潮中始终保持着与国内外先进文化的接轨和融合，从而使自身始终位于时代的前沿，成为中国最先进、最优秀的商群的代表。揭示浙商鲜明独特的创业智慧，总结其丰富精深的经营经验，对于我们掌握当代行商的要义和普遍规律、激发创富激情，无疑有着切实的指导和借鉴意义。了解中国商人的来龙与去脉，不可不了解生意场上的浙江人。

图书在版编目（悦读）数据

浙人商智：生意场上的浙江人 辕刘彦欣，杨传屏编著 援—北京：机械工业出版社，[illegible]

（现代创业经营智慧丛书）

[illegible]

Ⅰ[illegible]浙… Ⅱ[illegible]①刘…②杨… Ⅲ[illegible]商业经营 [illegible]经验 [illegible]浙江省 Ⅳ[illegible]

中国版本图书馆 悦读数据核字（[illegible]）第 [illegible]号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 [illegible]号 邮政编码 [illegible]）

责任编辑：赵泽祥 版式设计：霍永明

责任校对：张莉娟 责任印制：洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

[illegible]年 [illegible]月第 [illegible]版·第 [illegible]次印刷

[illegible]印张·[illegible]插页·[illegible]千字

[illegible]

定价：[illegible]元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（[illegible]）

封面无防伪标均为盗版

需要全本请访问 www.ertongbook.c

目录

第一章　财富的品质

财富的品质有着如此丰厚的内涵，它与企业家的人格和品位、与企业的管理和经营、与企业文化的创建等等紧密地联系在一起。对于自强不息的浙商而言，追求财富品质往往和决策相关，因而论及财富品质，不能不述及个人品格的修养和完善，不能不涉及企业的管理风格，不能不谈及企业的发展思路，而其财富的品质又往往通过最终的实绩彰显出来。诚然，并非所有的浙商都讲究或注重自己所创造的财富的品质，但可以肯定的是，浙商们从来没有像今天这样认真地在财富的品质上从严审视和考问自身，令人欣悦和自豪的是，优秀的浙商在回报社会的自觉责任感上从来未曾停步和自满过，而这正是他们财富品质的体现。

□ 独特的商业缘自独特的经历和素养 …… 员
□ 以生存为动力的创业最具活力 …… 员
□ 成功所需的执著和冒险精神 …… 圆
□ 务实的精神在哪里都闪光 …… 猿
□ 靠一颗本心和责任感打造自身的品位 …… 源
□ “吃亏原则”必然赢得的结果 …… 缘
□ 在回报社会中完成企业境界的自新和飞升 …… 缘
□ 以团队精神搏击商场，其力必大，其业必果 …… 远
□ 用利益换发展，大度的企业家往往如是 …… 愿
□ 直到做不下去的时候再罢手 …… 愿

目录

第二章　商人和商业的个性

就众多的成功者而言，浙商和浙人的企业无一不充满着鲜明的个性，而个性是特色的同义语，它体现在入市的角度、经营和管理，也体现在产品的打造、营销的策划等诸多方面。只有充分个性化的商人才能打造出企业的个性，经营出企业的特色，依仗着特色化的产品和服务走向壮大发展的胜途。商业自然是有自身的规律的，商业的规律是由商业自身的性质决定的，而此行与彼行的商业也有着各自的独特性。在浙商们看来，任何行业都有自身的“生命”系统，只有用心去感悟才能找到并盘活它，使之生动新鲜，充满活力。由此他们将商业的各种特性和个性视作“商性”，而在与商性的对话中获得和培养经营所需的自己的个性。商人和商业二者个性的统一，正是浙商成功经验的精髓。

□ 从本土现实出发，最扎实的策略最稳健 …… 郑
□ 但能切实，超常规的思维就能创造超常规的效应 …… 吴
□ 但能与时俱进的模式就有活力 …… 吴
□ 经营模式、发展道路当以历史要求和现实需要为本 …… 吴
□ 用理解、信任和团队管理理念打造自己的“胜招” …… 吴
□ 踏实地靠着精品打造企业并成就自身 …… 吴
□ 不满足才有动力 …… 吴
□ 关键时刻靠一个“快”字定乾坤 …… 吴
□ 将营销作为一门推销智慧和自信的学问 …… 吴
□ 打“特色”牌，走自立路，无论何时都是对的 …… 吴

目录

第三章　妙在策上

不要以“秘诀”、“点子”式的眼光猜度这些商策，浙人的商策其实并无机巧，而是一些实实在在的思路的变化和经营发展路线的选择，看看这些题目就能知道它们并无奇异之处。然而，关键性的决策往往寓于平常之中，作为借以开辟道路、摆脱困境、突破瓶颈、将小做大、变弱为强、谋求企业或一方经济得以更好发展的经营之策，浙人商策却是学可得，得可用，用可行的良策和金策，这些商策无不给人以启示点化，使人受到经营管理科学的实证性教育，许多甚至堪称为中国商案中的传世经典。

□ 寻找富有活力的经营模式打造区域经济……
□ 找到市场空档就找到了市场的切入点 ……
□ 在大胆并购和审慎整合中实现扩张 ……
□ 迅猛快跑和从容求稳的两个阶段性策略 ……
□ 适时地为企业设置一条虚拟路线 ……
□ 用最开放的心态经营最热门的行业 ……
□ 为求强而融资，将“上市”视作一条该走的路……
□ 精心地创造和百倍地珍惜品牌……
□ 韬光以求养晦、蓄势而图待发的变通之策 ……
□ 以双赢为则，借船出海走向更大市场 ……

目录

第四章　商有胜诀

任何事物都有其自身发展的内在规律，人的活动作用于某一事物，决策对了头，便能促进其发展，事物运动的结果也自然会与人相宜；决策错了位，便会把事物搞砸，使人难免受到内在规律的惩戒。这一原理同样作用于商业经营——关于“胜诀”的含义，其实也就在此中。

浙商生来与商业经营有缘，总在商道上走，知商、行商、善商，仿佛上天所派、得天宠爱的经商的子民，一举一动、所言所思无不贴切于商。他们的在外人看来极其普通的思路，偏偏能释放出最应验、最值当的光华，结出最丰厚的硕果。原因在哪里？在于知商规商性，也即商中所含的最朴素、最本真的道理——所谓“胜诀”者。

□ 共需就是协调，合力才能共赢 …… 国家
□ 坚持依靠科技的声音在市场上发言 …… 国家
□ 以招招寸进的精神稳步经营企业 …… 国家
□ 负债经营，敢蹈绝地方能后生 …… 国家
□ 时刻在超前行动上把握企业的未来 …… 国家
□ 将思维更新作为解决瓶颈的根本之法 …… 国家
□ 在“变”中建立起企业自身的支点 …… 国家
□ 在互促互补、有机联系中发展多元产业 …… 猿
□ 勇于逐风、乐于逐风和善于逐风 …… 猿

参考文献 …… 猿

需要全本请访问 www.ertongbook.c

第一章

财富的品质

□ 独特的商业缘自独特的经历和素养

一个世纪以前，当宁波人造就了大上海辉煌的十里商街时，“浙商”这一称谓还没有浮出水面。而在浙江民营经济发展已经今非昔比的当代，在改革开放的经济大潮中，在“温州现象”、“义乌现象”、“永康现象”一个接一个横空出世、极尽喧哗之时，国内众多学者都开始情不自禁地把目光转向这里，探索浙江经济崛起的奥秘。但纵然是在此时，在很多人心目中，“浙商”这个名词仍没有晋商、徽商和潮商那样来得大气，来得厚重。也许，深厚的商业底蕴和商业传统是人们一直怀念晋商、徽商和潮商的原因，但在当今这个瞬息万变的时代，能崭露头角的往往不是那些死守传统的人，而是走在时代前端的弄潮者。适应变革，创新求变，与时俱进，业已成为新的传统、新的精神。而在这一方面，浙商显然适应得很好。他们的商业历史文化的积淀或底蕴也许是薄弱了些，但他们更充分地发挥出了传统中那些美妙的东西，展示出了强大的爆发力。

也许对于恋慕数字的人来说，数字还是最直观、最有说服力的证据。看过全国地图我们就不难发现，浙江面积达 [illegible] 万平方公里，占国土总面积的 [illegible]，可以说是个资源小省。但有说服力的倒是

另一组数字：这个资源小省的 [illegible] 排全国第 [illegible] 位，经济实力排全国第 [illegible] 位；在《福布斯》中国富豪榜上，一度有 [illegible] 位浙江人上榜；在全国民营企业 [illegible] 强中，浙江省独占 [illegible] 有 [illegible] 家企业进入前 [illegible] 强；[illegible] 年浙江民营企业突破 [illegible] 万家，民营企业注册资金已过 [illegible] 个亿；全省私营企业总户数、个体经营企业的注册资本总额、个体私营企业工业总产值、销售额和社会商品零售额均居全国第一——这还不包括那些散居国内随处注册的浙人商铺，以及各地的“浙江村”、“温州城”、“义乌街”等。至此，我们已不能不承认，从宁波人早年居商于沪上，到温州、义乌、台州人而今游商于天下，“浙商”确已发展为一个不容忽视的存在。或许，商业传统相对薄弱一些的浙商多少有一些暴发户的性质，但无论如何，假如你忽视他们，那么对你绝对会是一个错误。

说商业传统薄弱，其实也并非绝对，浙商的崛起比晋商、徽商似乎要晚上一二个世纪，但早在一个多世纪以前，这里却诞生过被誉为中国“一代商圣”的民营大资本家胡雪岩，此后，朱葆三、黄楚九、虞洽卿、刘鸿生等天才商人又沿续了浙商的智慧。由昔说到今天“浙商”的叫响和浙江经济的崛起，可以说只是一次沉寂后的重现，是浙江人骨子里的创富欲望和天赋般的创富才智在新条件、新形势激励下的一次集体喷发。

假如必须举出具体的人物和具体的事例说明才有说服力的话，说到当代浙商对传统的继承和发扬，不能不说市场意识觉醒得最早、行动得最早的冯根生。这是一位沿着近代浙商的足迹一路走过来的当代浙商，是走在改革开放之前或者说是引领和推动浙江经济走向市场化的一代功勋人士，而与其息息相关的，是驰名中外的浙江百年制药老店胡庆余堂——它正是晚清“红顶商人”胡雪岩创办的那家药堂。

如今我们早已耳熟能详，作为中国近代商业史上一位富有传奇色彩的人物，胡雪岩世属杭州，少年时在杭州的一家钱庄当伙计，凭着吃苦耐劳、精明干练和善于应酬而白手起家，一跃成为阜康钱庄的老板，并先后结识了浙江巡抚王有龄和洋务派代表人物左宗棠。这使他在为官府筹粮饷、办洋务的操劳中“功在社稷”，也壮大和发展了自己的商业势力，成为半官半商的“红顶商人”。[illegible] 世纪中叶，太平天国起义爆发，太平军与清军在江南地区连年争战，百姓流离失所，贫

病交迫，瘟疫流行。本着为民谋福的本意，胡雪岩在杭州创办了胡庆余药堂。

当时的胡雪岩年方廿四，却已经是恢宏大度的一代大商家，一举投资白银猿万两，不惜重金延聘东南各地有真才实学的名医药师，广泛搜罗流传民间的名帖良方，以普及方便、功效广泛为要，潜心研究，去伪存真，舍粗留精，经过修合配制，成功地推出了丸丹膏散、胶露油酒等中成药源余种，走出了一条中国最早的产业制药和保健品生产路线。名优药品加上胡雪岩的商业势力和独到的营销策略，胡庆余堂不久就取得了巨大的成功，一举比肩于北京同仁堂并与之南北并峙、相映生辉，成为中国药业双璧，时人称：北有同仁堂，南有庆余堂。虽然自员愿缘年始，胡雪岩在晚清官僚和洋商双重压迫的夹缝中苦苦求存，最终含恨而终，但他创办的胡庆余堂却在风雨飘摇中屹立不倒，长盛不衰，并开进国内各大商埠，成为百年来中药界巨擘。

员愿源缘年，在老祖母的护送下，一个小学刚刚毕业的员源岁学徒进入了已屹立沧桑百年的这家药堂，这个小学徒就是我们这里要谈的使胡庆余堂辉煌重铸的冯根生。说起自己的学历，后来冯根生戏称自己为“小学本科”——当时的胡庆余堂选徒依旧甚严，一年只选取一个，冯根生有幸成为胡庆余堂的正宗“关门弟子”。在旧时代做学徒当然不是易事，只有严守规矩、比别人吃更多的苦才能学到真正的东西。但冯根生却乐在其中地熬过来了，不知不觉中竟也成了胡庆余堂的元老。后来冯根生打趣地说：“我当一把手整整猿年，杭州都调了怨任书记、员园任市长，我还站在队伍头一个，这在中国的历史上是没有的，可能全国就我一个。解放前夕胡庆余堂员愿个老伙计，现在活在世上的也不过员缘个，还能做事的也就我一个了。在某种程度上，我这一个代表了胡庆余堂一代人。”确实，冯根生传承了胡庆余堂百年优秀商业传统，并加以发扬，使之适应了新的发展形势。从前者的意义来看，冯根生是“关门弟子”；从后者的意义上说，冯根生是直接继承胡氏商业精神的“中兴之主”。

胡庆余堂曾被人称做“百足之虫”。在圆园世纪怨园年代的中国，商业到了一个励精求变的时代，由于产品的日渐丰富和行业竞争的加剧，所有的企业都力求在市场上争得主动，任何不利于市场发展的陈旧东西最终都会妨碍企业的生存，即使像胡庆余堂这样一条有着辉煌

历史的“百足之虫”也不例外。事实上，由于长期的计划经济体制和本身的经营机制等种种问题，成为国有企业的胡庆余堂在建国后逐渐走入了一个难以摆脱的困境，生机薄弱，影响日小，亏损越来越多，到 员怨愿员年亏损达到高峰，突破 苑园万元，负债更达 员亿多元。市场大于企业，市场才是商业活动的先导，任何对市场反应消极的企业都不适合新的时代，胡庆余堂的低谷证实了这一结论，而伴随着胡庆余堂一路兴衰近达半个世纪的冯根生，比谁都更为明白改革对胡庆余堂的重要性。正是在这一年，岁在花甲的他决心使“江南药王府”这块金字招牌重放光彩。

由于特殊经历的关系，时间还要倒回来说。其实早在 员怨缘员年，冯根生 猿园岁时曾被调离杭州制药一厂，也就是胡庆余堂制药厂。那时他年富力强，被调到杭州制药二厂当厂长。相比于杭药一厂，二厂几乎可以说是所破庙，资产规模不及母体的 员辕园。靠着几种凡是药厂就能生产的简单药品苟延残喘，靠着计划经济体制吃饭，对这块破牌子，国家当时也看不上，因而屡屡投资拨款都轮不到它。在杭药二厂，一连六年时间冯根生都显得很茫然，看不清前途，也不知自己能有什么作为，只能任凭工厂破落下去。直到十一届三中全会后，以经济建设为中心的说法提了出来，源猿岁的冯根生忽然间察觉到世界要转起来了，觉得心里透了亮，对未来的发展也有了谱。半年后，他突然提出申请贷款搞技改，这是冯根生为适应新形势所跨出的具有超前意识的第一步，也是当时企业家能够朦胧意识到却未敢正式跨出的一步。

这时的冯根生对未来的变化似乎早有了一个重要的预感。其实早在文革后期，当他还在对制药二厂的机制深感回天乏力时，就已在心里隐约地把技改定位为拯救杭药二厂的良方，而后来名动江湖的“青春宝”抗衰老片剂，就是他在这一时期为杭药二厂找到的良药。技改开始后，他北上南下、东奔西跑，动员了一些当时被斥为“臭老九”的科研人员来二厂攻关，科学、辩证地研究“青春宝”配方，终至出产。产品推出之日，广告随之跟上，效益大显，仅有的 源名销售人员整日无暇出门，一天到晚应付提货，生产供不上销售。其实“青春宝”的前身虽是明朝帝王御用品，却是经冯根生和科技人员一起研制完善而成。据说，这是新中国正经八百制药企业生产的第一个正经八

百的保健品。

时值 [illegible]年，极左的寒流刚刚过去，新的春天还有料峭寒意，因而“进补”在一定程度上还被视为资产阶级的享乐生活方式。排队等候“青春宝”的提货卡车，在寒暑中为杭药二厂贡献着滚滚利润，却惹恼了旧体制的层层壁垒。因为生产“青春宝”的原料不是从计划渠道取得，销售也不是通过计划渠道，冯根生甚至亲自带队绕过有关部门到东北等市场收购价廉物美的人参、天冬等中药材，结果自然是捅了马蜂窝。相关部门对“青春宝”抗衰老片剂进行封杀，始终不给生产批复。而冯根生怕延误时机，又在将产品推向市场过程中自作主张，众多原因一时间引来了多方面压力，使得冯根生和“青春宝”始终命悬一线，随时有“下课”的可能。但就像当年的胡雪岩一样，一个人一旦创造出了真正经得起时间考验的东西，那么一些人为的干扰也就很难动摇得了你，百年前的胡庆余堂是这样，百年后的杭药二厂也是如此。冯根生顶住了一切压力——在许多情况下，压力往往是些好东西，可以增加真东西的价值内涵。正如压力之下青笋破土而出一般，百年后的“青春宝”也经磨砺艰难地成长了起来。

随着政策的逐步放宽，冯根生和“青春宝”已经成为一个难以反对的存在，最终还是被承认并放行了。尽管后来的事实证明了国有企业就该直接面对市场、面对原料客户和产品客户这么一条改革的必由之路，但冯根生却面临着半遮半掩的一种微妙形势。“青春宝”的成功使一些思想开明的政府官员意识到了什么，虽不便公开支持，却在一定程度上任由他去做这项市场实验，这使冯根生得以在一定程度上“自把自为”，趁机将“青春宝”转化为企业的新生动力，将其打造为杭药二厂赖以生存的支柱。

靠着“青春宝”，冯根生拉近了与杭药一厂的差距，凭二厂自己的力量在 [illegible]年自主建起了一座崭新的工厂大楼，自己设计、自己制造、自己安装了一套中药生产线，成功地走出了一条中药创新和机制改革的新路。到 [illegible]年，这场实验基本成功，此时国家的政策也透露了更多的信息，有关方面也终于授予了正式的“尚方宝剑”，杭药二厂成了杭州市两家综合改革试点企业之一。作为厂长的冯根生得到了更大的管理和经销自主权，自此终于浮出水面，以改革的既成事实博得商界广泛的关注，与步鑫生、鲁冠球等改革风云人物齐名。

缘

不过，改革是很难做到一步到位的，冯根生使杭药二厂改头换面，但外部环境没变，所有制没变，杭药二厂仍是一家计划经济体制下的国有企业，能够改变的只是企业的运营机制和面对市场的作为，而一些妨碍国有企业发展的原始弊端仍客观存在。在物资紧缺时期，冯根生可以凭借手中的产品使二厂一路领先，但在产品竞争时代，即使是冯根生也不能不承认，国有企业一些先天上的不足制约了企业新生机的产生。因而在 [illegible] 世纪 [illegible] 年代末，二厂效益连续下滑，再度陷入困境。

作为一名浙商，冯根生给人的印象是复杂而深奥的，他身上固有的一部分传承自民族商业传统里的东西使他似乎显得平稳而怀旧一些，而与此相对甚至相反的，则是他身上永远不会消失的敢于挑战、敢为人先的精神，因而又似乎显得激进而超前。在迈向新经济时代后，后一种特质很容易被更强烈地激发起来，使其总能及时发现企业发展道路上的问题，超前地提出解决方案。事实上正是如此，对于企业这一次陷入困境，冯根生为杭药二厂找到的突围之路是来自西方文明两大成就之一的股份制。

[illegible] 年在杭州，在浙江，乃至在全国，流传着一个“冯根生无可奈何披洋衣”的故事。一些人忿忿不平，指责冯根生与泰国华人企业“正大”合资，而且让对方控股。在这些人的眼里，冯根生此举分明是倒卖国有资产。也许正缘于此，当时杭药二厂正在困难之际，却突然莫名其妙地被取消了出口自营权，这无疑是雪上加霜。冯根生不禁为此伤感：“二厂有好产品，有好技术，有好设备，有潜在市场，有好队伍，就是缺机制。所以要合资，为的就是建个新的好机制呀！”

“机制”这个词，在一般人看来是那么抽象，可对于经历了 [illegible] 年改革风风雨雨的一代中国企业家来说却感慨良多，经历过切肤之痛的他们，心里非常明白企业有一个好机制的重要性，明白不同的机制可以做不同的事情——国有企业投资要层层汇报，等批文下来时，什么机遇都跑光了，而合资企业却是自己说了算，看准就上，该出手时就出手，仅凭这一点就已抢尽了先机；国有企业卖产品，要先卖给外贸专业公司，先让外贸赚上第一道钱，而合资企业却可以高薪挖人，直面外商，一出一入，在沟通理解和销售模式上的差距不言自明；因工资受限，国有企业留不住能独当一面的人才，而合资企业却可以请

需要全本请访问 www.ertongbook.com

人，这么一比，谁更有开创性自不必说。

凡此种种，都是冯根生的切肤之痛。有鉴于此，即使杭药二厂没有那么快走入困境，冯根生也迟早要向旧机制这个症结开刀。而上方有关部门对二厂一度的放弃态度，恰巧给了冯根生一个自谋出路的理由。当时的出路不少：先是因“中策现象”轰动一时的闽裔华商黄鸿年找上了冯根生，他提出条件：与杭药二厂整体合资，且不评估资产，以资产净值作价合资。尽管在对资本的认识层面上，当时少见世面的冯根生与黄鸿年还差了一个档次，但敏锐的商业直觉使他认识到，这无异于把蛋放在了一个窝里，有巢倾蛋打之虞。冯根生的这一判断使“青春宝”避免了被黄鸿年炒卖的恶运，也使杭药二厂与“中策现象”擦肩而过。冯根生显然明白，传统的一些东西是不能丢的，二厂的看家品牌就是“青春宝”，没了这块牌子，二厂很难说还能剩什么。基于这些考虑，当随后而来的泰国正大集团满足了他的要求——杭州中药二厂改制为“中国（杭州）青春宝集团公司”时，冯根生才觉得找对了感觉。作为粤裔华商，泰国正大集团开出的条件是，以杭药二厂的核心部分进入合资，资产须经评估——此后有人算了一笔账，按当时比较流行的以账面资产作价合资的方式，杭药二厂的国有资产不过人民币四五千万元，但经过正确的资产评估事务所评估后，杭药二厂的国有资产值却高达 [illegible] 亿元，其中包括“青春宝”品牌在内的无形资产。这个数字也让冯根生本人吓了一跳。一步走对，大笔资金由泰国正大集团注入了青春宝集团的账户。借助外力，杭药二厂在冯根生的带领下成功摆脱困境，终于实现了走上现代化集团发展之路的梦想。随着时间的推移和国人意识的转变，有关冯根生“倒卖国有资产”的指责最终不攻自破。

这时就到了我们前面说到的 [illegible] 年。这一年冯根生年愈花甲，已 [illegible] 岁。而在这一年中，以百年老店胡庆余堂为家底的杭药一厂终于撑不下去了，不仅有形资产和无形资产不复尚存，而且资不抵债。存亡关头，冯根生被调回了一厂，以一名改革风云人物的身份担负起重振百年老店雄风的重任。在当时人看来，这对冯根生很不公平，因为青春宝集团风华正茂，但冯根生本人没想那么多，老实说，振兴胡庆余堂是他心灵深处的一个梦想，可以毫不夸张地说，胡庆余堂就是他的生身之地，更是他的授业之地，他无法平静地看着老一代商哲创

立的基业黯然消失。为此他说：“小时候的梦想可以支持人的一辈子，小时候受的教育也可以让人受用一辈子。5岁当学徒时，78岁的祖母在送我去胡庆余堂的路上反复叮咛，要我规规矩矩做人，认认真真做事。而胡庆余堂给我上的第一课也是‘戒欺’——当时说是堂规，说白了就是现在的企业文化——诚信。”由于冯根生的爷爷和父亲都是胡庆余堂的弟子，冯根生本人自然可以说是胡庆余堂的末代弟子，冯家在感情上与胡庆余堂始终血脉相连。正缘于此，对上级的任命，冯根生不但勇于遵命，而且是以一种感激的心情接受的。

年愈古稀的冯根生流出了眼泪，这种感情是复杂的，很难说得清它。由于经营不善，未能很好地与时俱进，胡庆余堂已经走过了风风雨雨的百余年，它的老化勿庸置疑。但对它，是否也能找到一种类似“青春宝”的力量，使它返老还童，焕发新机呢？冯根生近乎矛盾地意识到，使胡庆余堂老下去的是传统，而使胡庆余堂春光重现的，也将是同样一种东西——传统。关键在于面对传统，是墨守成规，还是对其赋予新的内涵，找出埋在岁月深处封尘已久的钻石，重新组合，发扬光大。

胡庆余堂当然是有宝藏的，它首先应是“胡庆余堂”这块金字招牌和它始于胡雪岩传承一个多世纪的“戒欺”、“采办务真”、“修制务精”、“真不二价”等企业精神，这些都是需要大力弘扬的传统文化，也是胡庆余堂独特的无形资本。但要把这些传统好好地发扬下去，必须先搬掉绊脚石，也就是有着重重束缚的陈旧体制，以新的、充分市场化的运营机制来开发它的传统“珍宝”。

重归自己少小授业的故地，冯根生怀着一种赤子之情，不无敬重地为胡庆余堂开了三个“药方”：转换机制，擦亮牌子，清理摊子。作为打造企业内功的方案，冯根生首先从转换机制开始，大胆改革劳动用工和分配制度，实行全员劳动合同制和动态优化劳动组合相结合，为精简、合理、高效管理而大力推行“大办公室”模式，优化管理机构。为了解决资金紧张，冯根生要求加快资金流动速度，实行“零库存”方针，在采购上看锅买菜，只准维持一个月的原料库存，同时为每个月企业账号里的资金存量规定了上下限，这样资金管理很快就上了轨道。其次在对外方面，冯根生要求生产和营销要紧贴市场，以市场为先导，修正生产和营销模式。胡庆余堂过去有200个分

厂，企业生产能力分散，所生产的 [illegible] 多个产品品种中缺乏重点，产品上不了规模，效益自然滑坡。冯根生接手后，经过分析论证，运用经营上的“二八法则”，用 [illegible] 的产品实现 [illegible] 的销售，集中优化生产 [illegible] 大产品，其中主导产品“胃复春片”的销售额当年即超亿元。在营销上，冯根生为胡庆余堂制定了以中心城市为依托的基本方略，并设计了以杭州、上海、北京、南京、福州、广州、昆明、武汉等大城市为中心的国内营销网络，由此牵动和覆盖周边。这样的营销网络自然是出于最现实、最快捷的考虑，其中大部分城市都位于胡庆余堂影响最大的江南地区。与此同时，冯根生还构建了直销网络，并打算逐步发展连锁机构，以自营店乃至特许经营的连锁模式加大覆盖面。

仅仅一年时间冯根生便创造了一个奇迹，使胡庆余堂扭亏为赢，起死回生。

接下来要做的则是扩大战果。为了真正达到“擦亮牌子”的效果，冯根生提出了“大胡庆余堂”的概念。这是一个全面提升企业层次的发展战略。这个“大”其实并不是指规模上的大，所谓“大胡庆余堂”，其核心是企业要做到两“悍”：强悍、精悍。这个“大”同样也不是为规避行业风险而多元经营的大，具体到胡庆余堂，是就制药及中医药文化上的张力而言。从国际化的生物制药趋势看，中医药业是朝阳产业而不是夕阳产业，冯根生要做的是将与药业相关的保健的、文化的、饮食的、旅游的各种资源整合起来，将胡庆余堂品牌的形象力、市场渗透力等做大。冯根生认为，首先要在医药文化上确立胡庆余堂的优势，而不像其他的某些企业，所谓的文化不过是一些虚的、概念性的东西，胡庆余堂则比较扎实，在经营理念、选料、工艺等方面有许多规范的制度。比如“戒欺”、“仁术”等堂训，都是值得提升的理念。最后要做到使胡庆余堂不仅只是一个中药品牌，而且要成为东方传统中医药文化的一个象征。

为实现这一目标，冯根生开始实施一系列行动：重新定位市场策略，以胡庆余堂国药号为主店，从浙江本地起步建立分号，最终建立起全国性的连锁系统；组建“中药现代化研究开发中心”，聘请著名专家教授参加共同开发中医药新产品，为中医药的现化化、国际化探索出一条可行之路；进行中医药文化层面上的开发，充分利用胡庆余堂的人文、地理优势，组建“庆余旅行社”，内含中药博物馆、胡雪

岩故居、国药号、叶种德堂、名医馆、针灸推拿馆、药膳厅、吴山景点等，建成一个以药为主、旅游为辅的胡庆余堂。

这就是冯根生给胡庆余堂拟就的答卷。但要找出胡庆余堂文化上的张力，还是要从传统、从根源上去找。胡庆余堂的确已经老了，但支持胡庆余堂历经一个多世纪沧桑的那些理念，却对历代胡庆余堂传人影响至深，也在冯根生身上留下了不可磨灭的印记，这才是永远不老的东西，是企业的“青春因子”。只要把这些“青春因子”放在新的市场条件、市场环境下，用新的观念、新的机制将其激活，仍然可以发挥出内在潜力。仅仅将这些传统理念激活当然还是不够的，还可以将其作为胡庆余堂长久以往的背景和依托，如果这个背景和依托被烘托得很大，那么即使胡庆余堂不再大下去，仍可以成为市场上力大无比的斗士，这就是冯根生对胡庆余堂传统商业理念的感悟。

不难想见，作为一名浙商的冯根生就是这么一个既有些念旧又有点超前的人，而巧就巧在，他所从事的中医药行业也恰好是一个有着五千年传统但当今仍需要再认识、再挖掘的行业。在这样一种微妙的平衡或不平衡之下，冯根生几乎是本能地选择了明智的做法：从传统上寻企业立足的根，从创新上找企业腾飞的翼。

正如我们已经谈到的那样，冯根生是胡庆余堂的嫡传弟子，其祖父冯云生是胡庆余堂的第一批药工，直接受业于胡雪岩，冯根生则是最后一个叩头拜师的弟子，是胡雪岩的隔代传人。在这样的情况下，如果有人说属于胡庆余堂的一些精华理念、属于胡雪岩的一些守业精神也隔代地植入冯根生的血脉中，从我们前面所谈到的他的实际表现来看，是一点也不奇怪的。事实上，从胡庆余堂上溯到胡雪岩，一脉相传的商业和道德理念影响了冯根生的一生道路，为此他不仅对胡庆余堂有着授业解惑后的感恩之情，而且对胡雪岩十分敬仰，对胡雪岩的商业手法也有着很细致的研究，在经营上也继承了胡雪岩的一些思想，许多方面都可以找到胡的影响。基于一种特殊的人生感情维系，[illegible]年，经过多方寻找，冯根生终于在杭州一个叫鸬鹚岭的地方找到了胡雪岩业已被损坏的墓穴，最后按原貌修复了它。冯根生把当初仅有胡庆余堂十分之一的煎胶车间发展成母体的[illegible]倍，最后又回过头来收购并从精神上回归了胡庆余堂，这可以说是冯根生与胡庆余堂不可割断的血脉情感所致。而在经营上，冯根生的一些核心理念也直

接继承于胡雪岩，两个人都敢于标新立异，干一般人不敢干的大事，敢出风头，不会藏锋。

从历史上看，胡雪岩商业智慧的最大特点就是化智入义，第二点是化智为眼光。这样的商业智慧确保他能够受到官府支持和朋友拥戴——把侠义之心渗入到商业活动中，准确把握了人性中复杂难言的一面，使胡雪岩有“东南大侠”之誉。冯根生与胡雪岩颇有相似之处，他可以说是为大业而忘小我的典型。冯根生以振兴中药事业为本心，一心当好他所谓的“企业保姆”，也因此得到上级信任，即使在因激进而招来非议之时，地方政府许多要员仍在暗中寄望于他。另一方面，冯根生又敢为人先，长于决断，在企业决策的重大关头，有着和胡雪岩一样的果敢特质，敢于向新的方向发展，敢于开创新局面，打破旧形式。此外，冯根生还有商业上的守拙，这种守拙当然并非守旧，而是一种专一，不动如山。胡雪岩当年所面对的是内外交迫、派系纷争，立足点就是一心经营药业，对复杂形势则虚与委蛇，尽管后来他倒下了，胡庆余堂却不倒。冯根生所面对的是新经济时代的新竞争形势，是多元化的诱惑，而他一心只坚守中药阵地，发扬胡庆余堂传统，并不企图向地产、股市等热点领域进军，因为在冯根生心中传统所占的位置和砝码最大最重。试想一下，胡庆余堂去搞多元化，恐怕就不再是胡庆余堂了。

对于冯根生，人们最关心的话题只有一个，那就是“青春宝”何以持续 [illegible] 年畅销不衰。

作为一名当代浙商，冯根生是个非常会做广告的人，他领导下的杭药二厂以及后来的青春宝集团广告方面的策划，给人们留下了深刻的印象。[illegible] 世纪 [illegible] 年代，保健品市场竞争初现，但花大钱做广告的保健产品几乎还没有，仅有一家上规模的竞争产品“中国花粉”做了广告，但其宣传攻势远远落后于“青春宝”。很多人都记得“青春宝”[illegible] 年的电视广告，一位打网球的清纯少女出现在电视屏幕上，连同那句广告语：“迈着轻柔的步伐，踏着青春的旋律，这春机盎然的世界，全是因为有了‘青春宝’”。[illegible] 年代出生的城市青年对“青春宝”这个品牌至今记忆犹新，因为在他们成长的岁月里，一打开电视，看到的几乎都是“青春宝”广告。此后至少有 [illegible] 年，国内同行才理解了广告攻势的战略意义，才具有了这样的广告意识和产品意识。

“青春宝”的成功，广告尽管可以说居功至伟，但如果由此而论冯根生靠的就是广告，那也不对。靠广告做起来的牌子很多，“三株”、“飞龙”、“太阳神”，但谁也没有斗过“青春宝”，[illegible]年间却有太多“名牌”繁花落尽，如今“青春宝”仍旧叱咤风云。事实上，保健品是有一些敏感性的，它不像正规的准字药品那样有立竿见影的治疗功效，而是从改善人体生理机能、保护人体健康的角度，需长期使用才能体现出效果的一种产品，由于保健意识的不成熟，投放到消费者之中，这种差异难免招致误解。在广告通吃的时代，多打些广告自然就多一分知名度，但在广告的作用已被消费者正确理解的时代，打再多广告，也及不上产品本身的含金量。营销专家指出，由于国产保健品速生速死，生命周期极短，因而其效果从来都有无法验证之憾，但如果能有产品挺过[illegible]年这个临界点，跳出这个周期律，就等于“立地成佛”，不但产品生命周期成倍拉长，而且往往能够超越前期，呈现出新一轮旺销。“青春宝”恰好符合了这种情况，不难想见，这不仅是由于广告打得好，产品做得早，也在于掌舵人在维持产品生命周期上功夫独到，货真价实。这一点，是国内许多保健品商家都未曾做到的。

冯根生的成功方策妙在哪里呢？现在我们当然能看得更清楚一些：首先在于他懂得使用传统这一利器。中国人尊古崇祖，信先人，伟大的古代文明在即使十分先进的现代人眼里也不能不带有一些神秘，而正因为吃透了人们的这一心理，冯根生从沉睡了[illegible]年的宫廷古方中挖掘整理出了“青春宝”配方，仅“皇帝御用”这四个字就给“青春宝”戴上了一轮传统光环。冯根生懂得让传统说话，让过去贵为天子的帝王说话，首先就有很大一部分人信了。

冯根生的成功方策自然还妙在药品质量。曾几何时，很多保健品生产厂家都走入了一个怪圈：一掷千金地打广告以扩大销售，扩大销量之后再打广告。打来打去，规模打出来了，产品质量却没起色，甚至还下来了。久而久之，人们自然能察觉产品的平平无奇。冯根生却不同，他秉承的就是胡庆余堂“戒欺”的明训，“仁术”在心，讲求“采办务真”、“修制务精”、“真不二价”，一直不敢忽视产品自身的质与量。当初为了检验“青春宝”的各种疗效，仅各种试验动物就用了[illegible]万多只，最终选取了最好的方子。对于被要求“选料务精”的胡庆

需要全本请访问 www.ertongbook.com