

SOPO DM
2012
创刊号

论道温商

BUSINESS OF WENZHOU ✧



特别报道 ✧
DEVELOPMENT
OF WENZHOU



改变 INNOVATION

preface | 序 ONE | 一

一次的声音难于敲响心扉，

一次次声音却能成为呐喊，

直至呐喊成为言论。

大胆说出你的观点，哪怕微小声线带着颤抖，

它将一点点改变身边的人，身边的事。

于是，一人独唱变成众人合唱，

于是，开始有人倾听，

有人质疑，有人收录，

而慢慢沉淀下来却是人生的乐章。

preface | 序 TWO | 二

这是我们的事，也是大家的事。

根在温州，我们成为了温商的一份子，而站立的位置就是东瓯大地。我们相信，心有阳光，温州便不再黑暗。

于是我们开始记录，开始思考，以微弱之力参与这个城市的改变。2011，温州接受了应该发生和不应该发生的大事件，这是对于现有产业模式的挑战，也是对温州商业传统的质疑。但是走错了路，无论走多远，必须从头开始。

危机！危难和机会是并存的，是终点，也是起点。转型升级，这是个双关键词。升级是指在原来的产业和基础上提升，而转型是改变原来的产业，需寻求新的产业方向和机会。

做为品牌研究者，思珀期待着温商的回归。由此，思珀提出了“迎大势，耕小我”的观点：迎合商业市场发展趋势，避免企业被“市场”所淘汰，立足温州“小商品，大市场”优势，回归实业，再造、创新。并开出了诊断计划，大力呼吁企业关注“原创设计”与“品牌整合”来提高市场竞争力和文化信仰。

这些课题是要解决的，也是我们所警醒的。如何能在专业方向助力小微企业升级，改变沟通方式，帮助客户创造伟大的产品，创造文化的信仰，这将迈开重大的一步。

工欲善其事，必先利其器。回归本原，深耕市场或许是最好的选择。

思珀



Contents

目录



浙广图2011-015号

CONSULTANT 顾问

潘一新 YIXIN PAN
何向荣 XIANGRONG HO
金可生 KESHENG KIN
金川钧 CHUANJUN KIN
潘晓清 XIAOQING PAN

PRINCIPAL PUBLISHER/EDITOR IN CHIEF 出版人/总编辑

钟俊岭 JUN CHUNG

MANAGING 执行主编

郭栋 DONG KWOK

EDITOR 编辑

温作军 ZUOJUN WEN
钱梦忆 RICKY CHIEN
郑大伦 DALUN CHENG

ART EDITOR 美术编辑

王堂军 TODD WONG
孙娟 SUSIE SUN
章双 SHUANG CHANG

PUBLISH 出版机构

浙江思珀整合传播有限公司
SOPO INTEGRATED MEDIA LTD.
ADDRESS 编辑部地址
浙江温州市学院中路7号浙江创意园思珀办公楼
ZHEJIANG CREATIVE PARK,
NO.7 XUEYUAN MIDDLE ROAD, WENZHOU
TEL:(86-577)8856 3333
FAX:(86-577)8856 0033

www.sopocn.com

变源

温商激荡三十年



回顾这三十年的温商之路，可以清晰的发现温州经济与温州商人的成功并非一个偶然，顺应时势、敢于冒险、勇于尝鲜，这些温州商业的特有精髓，引领着这个区域的商人获得一次又一次的成功。

变革

温州企业转型策略探讨



“顺大势，耕小我”是温州企业下一步成功转型的核心策略，在这一核心策略之下，不同企业应当要根据自身实际，正确选择自己不同的变革路径。

- 01 变革——温州经济2011
- 03 声音
- 05 变源——温商激荡三十年
 - 1. 1978——2000快速崛起的温州模式
 - 2. 2001——2010日渐兴盛的民间资本运作
 - 3. 冒险家与圈子文化
- 12 改变或被改变
- 13 企业之变——从OEM到ODM/OBM之路
 - 1. OEM、ODM、OBM的价值取向
 - 2. 微笑曲线与边际收益递减
 - 3. 从OEM到ODM/OBM的转型模式
- 18 富士康——从OEM向OBM进军
- 21 文化之变——晋商的地域商业文化打造
 - 1. 晋商文化的由来
 - 2. 晋商文化的系统打造
- 24 大道之变
- 26 变革——温州企业转型策略探讨
 - 1. 解读外部政策与社会气候的变化
 - 2. 分类温州本土企业
 - 3. 四类企业的转型目标与转型路径
- 35 变革录
- 41 形变——温商大理想
- 47 结卷语
- 48 2011论道温商足迹

变革

温州经济2011

对于温州而言，2011年不算是一个美好的回忆。这一年，他的经济遭遇重重迷局，不断感受来自内外部的凛凛寒意。

“这是一个最好的时代，
也是一个最坏的时代”
——狄更斯

2011年，这是一个不寻常的年份。

放大到全球经济视角来看，这一年的滋味算不上太美妙，甚至还带有颇多的苦涩。3月，标准普尔公司将美国债务展望评级从稳定调低至负面；5月，希腊债券恐慌性抛售，国债收益率及CDS指数飙升至3950个基点的高位；8月，美国CPI通胀同比上升至两年内的最高点3.8%；10月，标准普尔下调意大利、西班牙、葡萄牙主权评级指数；12月，欧元区投资者信心指数下降至负18.5，创下近三年的历史新低……似乎全球各个地域依然未从08年的次贷危机中走出来。而到了这一年的年末，全球资本市场的观望情绪依然浓厚，QE3的推出可能，让避险基金进一步回流，包括道琼斯工业指数在内的多个经济指标承

压全面下行。种种迹象表明，2012年的春天将会比往年来的特别迟缓一些。

把目光收回国内，我们的中国经济也在这一年遭遇全新挑战。最新的GDP和CPI数据显示，国内经济依然在向“低增长，高通胀”的区间运行，央行发布的5000户企业家扩散指数表显示，从10年底至今，生产成品的库存水平依然处在上升通道中。连续6次上调的存款准备金率抵达21.5%的高位，也让资本运作市场呈现全面降温态势。

仅仅是一只蝴蝶扇动翅膀，就会带来南美洲的一场风暴。作为中国民营经济的重要地域，2011年全球与国内经济环境的变冷，也让温州经济在这一年感受到凛凛寒意。

据温州市统计资料显示，温州市GDP过去10年一直处于增长状态。从2001年全市GDP924亿，到2010年的2926亿，其复合增长率达12.2%。虽然08年金融危机对这个以外贸为主导的地区影响甚大，但这一年该市GDP在增速大幅放缓下仍较07年增长12.1%。

而这一辉煌在今年或许难以延续。2011年前三季度全市经济运行情况报告显示，前三季度GDP合计1993.40亿，若温州想要保持持续增长势头，那么四季度GDP要接近1000亿，而这，似乎已经变成不太可能突破的数值。

除了GDP数值的变化，温州大批制造业企业利润也呈现下行趋势，温州市2011年上半年列入该市考核范围的企业总利润仅为93.84亿元，而去年全年总利润达262.42亿，今年全年企业总利润无疑将大幅下滑。

而伴随着温州经济所遭遇的挑战，种种关于温州的负面新闻也甚嚣尘上。打开百度，输入“温州信贷危机”，找到结果8340000个；输入“温州、跑路”，找到结果2440000个；输入“温州、崩盘”，找到结果1400000个。腾讯、新浪、21世纪经济报道等多个门户类、专业类网站以各种专题的形式，纷纷对温州进行了一次又一次的审视。从江南皮革、波特曼咖啡，到唐风制鞋、浙江信泰集团，这一年来，温州老板跑

路的新闻一直不绝于耳。这大大的改变了人们对温州的印象。一直以来人们对温州的印象无非“富庶”、“神秘”，现在多了一个——“跑路”。

2011年，种种关于温州的新闻，不禁让我们要问：“曾经创造出温州模式的温州经济怎么了？曾经以‘敢为天下先’理念享誉全国的温商们，他们又怎么了？”。

撰写这篇稿件时，已是2011年的岁末，圣诞元旦双节的来临，让街面盛满熙攘的人群与节庆的美妙气氛。旧的2011年即将过去，新的2012年就要来临，或许有时，我们回顾不仅仅是为了缅怀，而是为了找到下一次的新方向。

所以请允许我们尝试花费一些时间，在这里与各位共同去探究温州经济的症结所在，去为这片东瓯热土寻找再一次涅槃的契机。

再见2011。
你好2012。



VOICE 声音



中国企业家

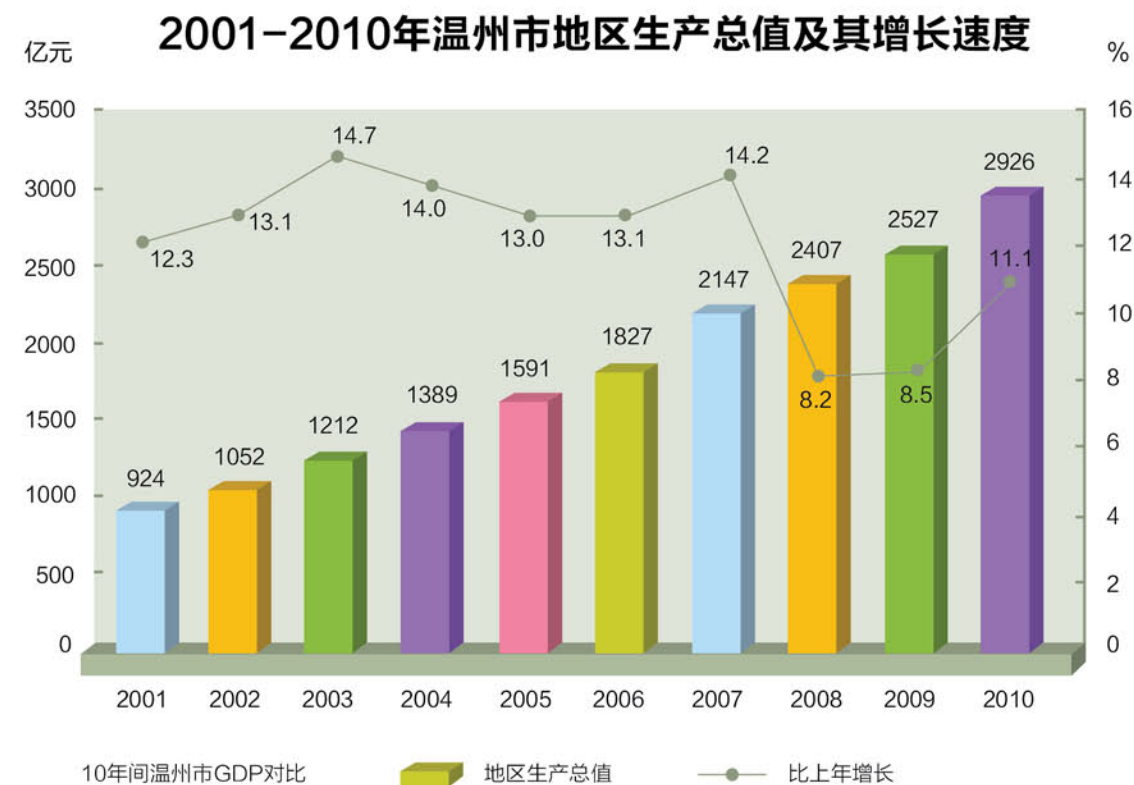
《从借贷危机透视温州经济转型之痛》

温州民营企业能否在时下重新闯出一条生路，尤为重要。作为中国市场经济的自发先行者，温州成功与否对全国民营企业经济转型都具有示范性作用。

林义相

前中国证券监督管理委员会高级专家

温州企业遇到的困局不是个例，更应被看做是中国民营经济未来发展将共同面对的大问题。



辜胜阻

浙商研究会名誉会长、武汉大学战略管理研究院院长

温州问题表象是高利贷，实质是实业“空心化”。由于人工、原料、环保成本上升和利润减少，实体经济难为，很多企业把注意力放到泡沫性的投资。

《每日经济新闻》

截至2011年12月15日，温州市公开发售的商品房库存达到22930套，建筑面积达2544009.21平方米，其中住宅12005套，建筑面积1579962.38平方米，为历史新高。

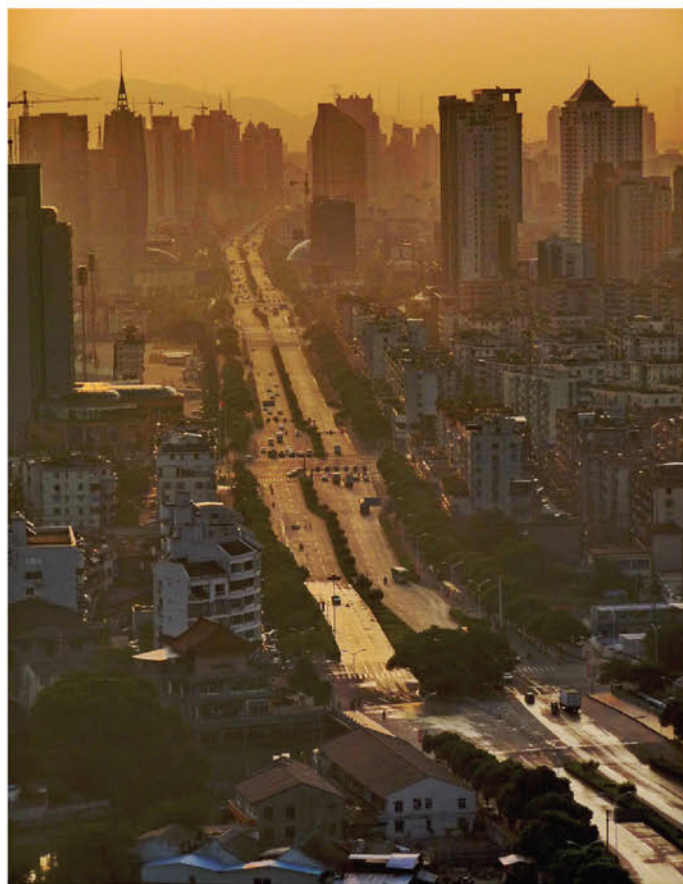
浙江日报《温州反思借贷风波》

温州民间资本超过6000亿元，且以每年14%的速度增长。其中，参与民间借贷的资本规模约1100亿元，占全市银行贷款的20%。

变源

温商激荡三十年

回顾这三十年的温商之路，可以清晰的发现温州经济与温州商人的成功并非一个偶然，顺应时势、敢于冒险、勇于尝鲜，这些温州商业的特有精髓，引领着这个区域的商人获得一次又一次的成功。



“一片繁华海上头，从来唤作小杭州”，偏安东南之隅的温州自古以来就有独特的人文与经济模式。

早在宋代，永嘉学派的代表叶适首个提出接近重商主义特质的功利之学，“既无功利，则道义者乃无用之虚语”——他所提出的“功利之学”概念，千百年来早已深刻于这片土地上繁衍生息的人们心中。

与其说是哲人的独立思辨，这样的观点倒不如说是对温州民间思潮的概括总结。当代温州人几乎集体承袭了永嘉遗风，所以在今日温州人的履历中，“经商”是一个出现几率很高的关键词。也正是源于温州人对商业领域的不断尝试，改革开放之后，以家庭工业和专业化市场方式发展非农产业的小商品、大市场的“温州模式”，与“珠江三角洲模式”，“苏南模式”并驾齐驱，更被著名社会学家费孝通先生称赞为“充满东方色彩”。

历史像是一个宿命的轮回，周德文先生的《温州样本》曾经这样描述改革开放初期，在飘摇不定的经济局势下温州商人的处境：“历史总是在欲扬先抑中前行，尤其是新事物以试探的姿态挤进旧传统的生存空间中时，总要有阵痛，甚至中途搁浅。这是时代进步不得不付出的代价。”

30年后，完成了一轮波澜壮阔历史进程的温州民营经济，似乎再一次陷入了阵痛，而想要研究这一迷局，思考温州经济的下一次出路，我们势必又要再一次回顾，思考这片东瓯热土之上的独特人文风物与工商业崛起历程。

1978——2000 快速崛起的温州模式

二十世纪八十年代初期，这是一个波澜壮阔的时代，“温州模式”的号角在这个时代也被第一次吹响，温州人也因此掘获他们人生的第一桶财富。

找一个词语来形容改革开放前的温州，“三少一差”应该是最为恰当不过的：可利用自然资源少，除了矾矿外，没有更多可开发利用的自然资源；人均耕地在浙江最少，当时不到半亩，现在只有0.31亩；国家投入少，从新中国成立到1978年，国家对温州累计投资只有5.95亿元；交通条件差，当时没有机场、没有铁路，只有一条通上海的水路和一条路况很差的104国道与外界相接。

“靠山吃山，靠水吃水”，既然没有自然资源、基础设施等条件的有利支持，温州人的创富之路势必要走一条前人所未有探索过的道路。如果说十一届三中全会的召开，是为温州人务商放开外部限制的话，那么温州人的重商传统与不利的自然条件，也成为当年温商四海闯荡的内部动力。在“短缺经济”的时代背景下，温州人沿承宋明清以来的手工业传统，从“前店后厂”的家庭作坊起步，当裁缝、做皮鞋、



搞运输、卖服装……凭着吃苦耐劳的精神，短时间内，温州形成了“家家办工厂，人人摆地摊，谁也不靠谁，自己当老板”的生动局面。

“千辛万苦来创业、千方百计搞经营、千家万户搞生产、千山万水找市场”，“白天当老板，晚上睡地板”，一批头脑灵活、敢闯敢干的个体户很快崭露头角，成为各行各业的“大王”。1981年，温州乐清县柳市镇的“电器大王”胡金林，年营业额达到120万元，而当时全国职工月平均工资还不足60元！1982年，温州出现创业小高潮，当地个体工商企业超过10万户，约占全国总数的1/10；30万经销商奔波于各地，成为让国营企业头疼不已的民间力量。到八十年代中期，温州家庭工业已达13.3万户，大批农民走向富裕之路，成为当时引人注目的“万元户”。1985年5月12日，《解放日报》刊登了一篇题为《乡镇企业看苏南，家庭工业看浙南——温州三十三万人从事家庭工业》的报道，指出：温州农村家庭工业的发展道路，被一些经济学家称之为广大农村走富裕之路的又一模式——“温州模式”。“温州模式”这一独特的经济概念，首次走入大众视野。

“温州模式”到底是一种什么样的模式？“温州模式”为什么能在当年带来区域经济的快速发展？

在当年的那篇报道里，“温州模式”是这样被形容的：“以生产小商品为主，靠农民供销员和农村集市购销搞活流通渠道，靠一大批能工巧匠和贸易能收开辟致富门路。”在著名社会学家费孝通先生的定义中，温州模式是“以商带工的小商品大市场”；在吴象等学者的定义中，温州模式的基本特色是“其基础是农民经营的家庭工业，其纽带是以农民购销员为骨干的专业市场，其依托是主要由农民集资兴建或发展起来的小城镇”。

总结这些专家学者们的意见，用更为准确的12字来形容温州模式，他的特征应该是“小商品、大市场、低成本、低技术”。“小商品”是温州经济产业的输出产品方向，主要指包括纽扣、鞋服、眼镜、锁具等众多生产分散、品种繁多、消费变化迅速、不易列入国家计划的商品；“大市场”是温州经济产业的输出市场方向，温州商人所投身的行业重点就是那些关乎社会大众日常生活所需，为城乡千百万用户所用，具备广阔市场消费前景的行业；而“低成本、低技术”则是对温州模式输出内容的特征总结，那些技术含量较低、易于复制、易于劳动手段进行成本控制的产品与行业是当年温州商人的首选。

历史没有偶然，这十二个字也并非偶然，一个时代的特征、一个地域的条件决定了当年温州经济发展所不得不选的道路。

作为一个自然资源、基础条件并不优越的区域，传统的农业与重工业很难在温州获得生长的土壤，而农村手工业转型而来的温州民间经济，它天然具备资本资源积累少、回报周期要求短的特征，很自然的让温州人将部分技术、资本要求较低、回报周期较快的轻工行业与第三产业作为经营首选。而刚刚进入市场经济时代的中国，城乡民众的物质消费需求在日益增长，传统的国有、集体企业又“船大难掉头”，无法第一时间满足社会消费需要。一个“卖方市场”的时代，一个“短缺经济”的时代，温州这种灵活多变的小商品大市场模式自然能够获得快速的成功。

还有一点不得不提及，在当时那个时代，普通消费者的品牌意识尚未建立，面对商品稀缺的市场，对大众而言，能够购买到满足他们日常生活所需的产品便已足够，质量、技术、品牌等内容实际上并不太重要。这一大众消费观，也让温州模式得到了足够的社会文化支持。

顺应时势，敢于尝试的温州经济，由此开始第一次腾飞！



温州近代工业的起步

乐清柳市电器城一角



桥头纽扣市场



2001—2010日渐兴盛的民间资本运作

如果说在上个世纪，温州商人给人的印象还是“白天做老板，夜里睡地板，晚上看黑板”的话，那么如今温州商人给人的印象更多是到全国各地去炒房、炒黄金、炒艺术品的温州帮。从实业起家到集资投机放贷，温州经历了从“小商品、大市场”的温州模式到“高利贷滚利滚空”模式的巨大转变。

在上文说到温州模式的崛起之时，我们已经勾勒出当年温州经济快速发展的局部面貌。从20世纪80年代开始，温州人以敢想、敢闯的姿态在改革开放中异军突起，通过“小商品、大市场”的模式“入侵”国人的生活角落，从打火机、皮鞋到眼镜，再到各种小商品，温州成为中国市场化进程中崛起的草根力量。

这种“温州模式”的成长道路，应该说有其历史的必然性，然而以“小商品、大市场、低成本”为特征的温州模式，本质上依然是简单粗放民间小农经济的衍生形态。以小商品经营为主要特征

的传统经营模式，由于其技术水平较低，当一个市场发育到成熟阶段之后，在强大的竞争对手面前显得软弱无力。以“低成本”作为前期的主要竞争优势，当社会大众的消费观发生变化之后，品牌意识的成长也将让这类企业逐渐失去生存空间。

同时“温州模式”中，温州企业家管理制度对现代企业也表现出明显的不适应性。温州企业大都是从家庭工厂发展起来的，在人才的引进、配置、培养、储备等方面，家族管理制度成了严重的阻碍；在企业的转型、变革、品牌升级过程中，传统的家庭运作模式往往意味着缺乏现代管理人才，导致企业决策层对现代理念的接收困难；他们不愿意进行垄断、并购，即使是股份制企业很多本质仍然是私营的，这也不利于企业的快速壮大。

如果说这种以血缘、亲缘为基础的家庭管理模式，在上个世纪拥有着经营灵活、内部协调成本低、运营操作简便等优势、能够第一时间把握市场机会的话，那么随着企业规模的壮大，随着国内经济环境的变化，随着众多行业市场的不断成熟，它的弊端也就日益凸显，既没有技术优

温州牌照豪车数量统计表

品牌	我市拥有量
宾利	105
法拉利	42
劳斯莱斯	66
路虎	3061
玛莎拉蒂	54
兰博基尼	34
宝马	23993
奔驰	15312
捷豹	349
阿斯顿·马丁	5
迈巴赫	5

数据截至2011年7月21日

势，又没有品牌价值，仅依靠企业的传统生产运作是无法长期发展的，这是“温州模式”的危机所在。

而在这个新的世纪，整个中国的经济环境也在发生着变化。

09年曾经有一篇报道写温州一个生产打火机的企业，名为周大虎打火机厂，报道写到：外行人不知道，他这个虎牌是全球最大的金属外壳防风高级打火机的名牌，周大虎打败日本人的理由很简单，虎牌打火机利润率只有不到百分之二十，价钱也只在百十块人民币左右。可以说，全世界没有人能用这么低的价，造出这么高级的打火机了。

但现在，这种典型的低成本低利润运作模式开始逐渐跟不上经济环境变化的步伐。譬如以2005年汇改启动前1美元对人民币8.27元的汇率计算，汇改以来人民币已累计升值29.68%。这样的升值幅度，基本上可以侵蚀掉一个世界龙头企业的全部利润，何况温州那些更多的行业中排名并不靠前的企业。同时除去产业利润微薄和人民币升值对利润的侵蚀外，劳动力成本上升、土地等各方面成本上升，环保进步带来的成本提升，也已经成为近年来国内经济环境变化的重要表现，而这些都成为原有温州产业模式很难逾越的门槛。

这是一个残酷而冰冷的事实，依靠产业的原始和粗放式发展积累了雄厚财富的温州人，突然发现原有的模式赚不到太多钱了。资本所拥有强大追求利益的冲动，让他们自然要

去选择另外一条道路。

一个机会也突然在当时出现在了温州人面前。

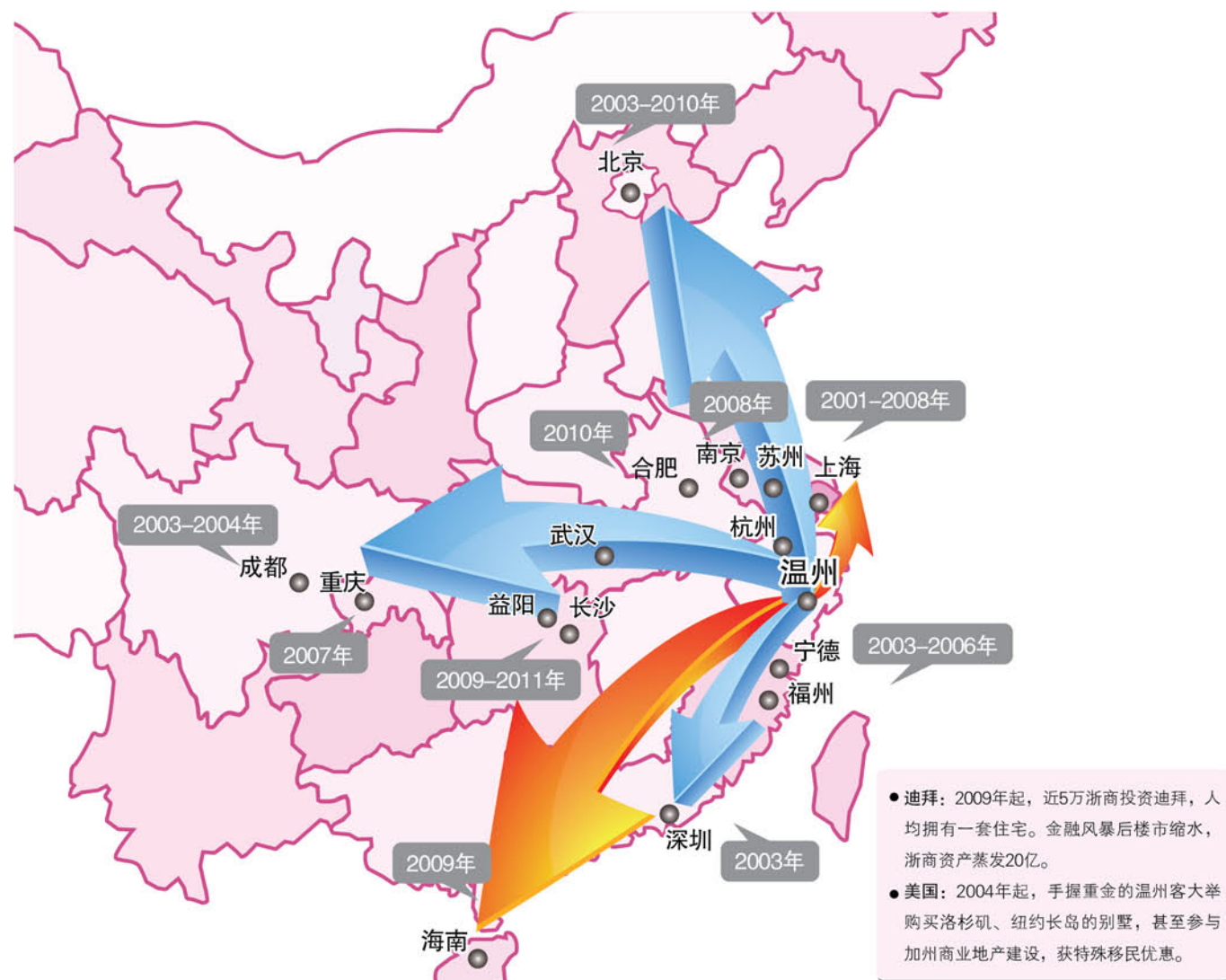
从1998年到2009年，正好是中国房地产业进入史上最辉煌的黄金年代，房价在短短十年内翻了4-5倍。敏锐的温州资本，就在这时开始纵横中国大地，在04年的时候号称有上千亿的温州资金炒房团在上海楼市疯抢房子。那时候，温州炒房团的名声开始在神州大地蔓延和传播开来。

和丰厚的房地产利润相比，实业的利润太过微薄，“开干人大厂利润不及老婆1人炒房所赚的1/3，”和干人大厂需要花费的时间精力相比，从不下跌的房价以及超额收益，无不诱惑着温州资本进入这个领域。

从房地产里尝到了甜头，温州人体验到资本升值的乐趣，不少靠实业起家而又“逃离”实体经济的民营企业，主动进入资金市场，导致“钱炒钱”的高利贷愈演愈烈。

所以在上世纪末积累起来的资金在宽松的货币政策下活跃度大增，特别是在4万亿的政策刺激下，市场资金泛滥，形成了通过集资形成投机资本，而以房地产、黄金、艺术品、矿产等稀缺资源吸引着敏锐的温州商人，进而引发投机行为的虚拟化经济和金融运作。

很简单的一条数据，证明着这个改变：2004年温州逾90%的民间借贷是流入实体经济，而在今年，这个比例则萎缩到35%。温州经济，进入了一个资本狂欢的时代！



冒险家与圈子文化

在描述温州经济的三十年发展历程中，几乎不能忽略的是温州商人乃至温州整个区域的文化特征。某种意义上，温州经济这三十年的发展与这些文化特征是密切相关、紧密关联的。

第一典型特征——冒险精神

“敢为天下先”这是当年大众对温商精神的理解。而事实上，温州人也的确是中国市场经济中最早的一批冒险家。曾经有这么一个故事的多个不同版本，在温州当地流传多时：某商人曾经穷得一文不名，但是现在已经靠倒房赚得身家千万。他的办法是，用借来的5万元向房主交上定金，并承诺一月内全额付款，随后每平方米加价1000元立即向外出售。在付款期限到来之前，他已经成功地将房卖出并获得了十几万元的差价，继而便是投机与财富积累的循环。

这就是一种典型的冒险，虽然缺乏足够的运作成本，但只要有了想法，就可以去做。这是在大部分温州人心中都能够接受的一个经营理念。

也正是因为拥有这种冒险精神，改革开放之初的温州人才敢于于天南海北四下闯荡，才敢于第一个尝试股份制变革的新鲜事物，才能够创造出独特的“温州模式”。

源于这种精神，衍生出温州人经商从来不嫌利小的特征。一位经营打火机配件企业的温州商人说，他的工厂只生产打火机中的弹簧和滑轮，产品的利润薄到“一毛钱卖给你好几个”。但就凭着如此微利的产品，他已经赚得了几亿元。“能卖钱的东西我就做，不管赚多赚少”。对于其他人而言，这种行业也许利润单薄，竞争激烈，并不愿意去投入，但对于温州商人而言，对这种类型行业的大胆尝试就是他们能够获利的财源所在。

第二典型特征——圈子文化

温州是一个非常典型的城市，由无数个圈子组成，对内及熟悉的事物是包容开放的，对外或不熟悉的事物是保守的。他们是爱结交的人，

注重亲情。温州人在外地办事，最讲地方观念，互通消息，共同攻坚，所以在国内天南海北都有温州商会，任何地方拥有获利的机会，都会有大群大群的温州人获得消息，随之迅速跟进。

他们也酷爱跟风与攀比。圈子的存在，让圈子内部成员之间的身份认同变得如此重要，因此其他人有的，自己也一定要有，其他人在做的，自己也要马上跟上去做。温州各地都有一哄而上的跟阵现象，具有地方特色，表现在企业经营方面，就是典型的产业聚集特征，几乎每个区域都有众多从事同一行业的企业，表现在民间消费方面，就是爱虚荣，各种置业、奢侈品的消费从未落幕过。

智者与愚者往往只有一线之隔。冒险精神与圈子文化并不能说是一种负面的文化特质。冒险精神曾经让温州人创造出独特的温州模式，获得了财富的快速增长；圈子文化也让这一区域的商人们互相扶持协助，共同走过起步阶段的种种困境。同时对市场机会的把握、对市场信息的沟通，也能在冒险精神与圈子文化找到支持点。

但如果没有把握好这个度，冒险与圈子就会带来致命的危机。近十年来温州模式的逐渐乏力与资本运作市场的快速庞大就是最好的范例。以民间借贷形式愈演愈烈的资本运作市场，让冒险精神变为了区域纯粹的商业投机，而圈子文化的影响，又不断让普罗大众无视自身条件，跟风进入这一风险领域；实业运作中的过度冒险，让不少企业的资金链岌岌可危，而圈子效应，某些时候又让一些行业的竞争沦为温州企业自身之间的内耗竞争。

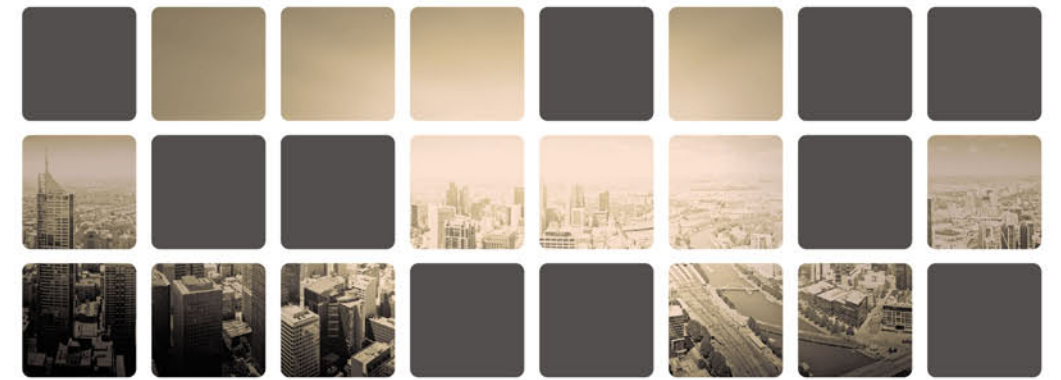
有些时候，成是文化，败其实也是文化。

从民营产业兴起、到资本运作时代的来临，温州经济经历了这三十年的发展，它的民间资本也在不断朝着利润最丰厚的地方前进。这是一个成功的三十年，然而却也是一个潜伏着众多危机的三十年。如果说三十年前，是温州人顺应形势勇于创新获得成功的话，那么到了现代，当原有的模式出现了种种的困局，当整个环境都已发生的天翻地覆的变化，我们不禁要问：

温州，你的下一站，是选择改变还是不改变？

改变或被改变

改变是一种选择，被改变也是一种选择，无论是何种选择都必须付出代价，但有些时候正确的选择才能得到正确的结果。



莎士比亚在他的鸿篇巨作《哈姆雷特》中，曾发出过这样的感慨：“生存还是死亡，这是一个问题”。对温州企业来说，也许今天它们也需要发出同样的感慨：“改变还是被改变，也许这是一个问题。”

改变有时候意味着是一种风险。温州本土企业成长至今，创造出独特的“温州模式”，它所具备的灵活、善于把握机会、善于经营市场的特点一直为众人所乐于称道。选择改变，就意味着在这个过程中企业需要付出资金、体制、生产模式等诸多的变革努力，某种意义上，甚至需要放弃企业过往成功的一些条件，譬如渠道深耕模式需要从传统的地面渠道转向复合型渠道的经营；譬如盈利模式需要从传统的向成本要利润转变为向技术、向品牌要利润。在这种大幅度的变革中，一定会有许多代价需要温州的这些企业进行付出。

同时，我们也不能讳言，每一次的改变实际上都意味着行业重新洗牌的开始。在这个过程中，总有一些企业会被市场淘汰，会被行业所忘记。优胜劣汰既然是市场竞争的本能，谁都不能够保证你永远是下一个优胜者。

然而有些时候，选择改变也是选择一次重新成功的机

会，而选择被改变则永远只能成为被动的跟随者。今天的环境已然变化，经济大环境的剧烈变化让传统“低成本、低技术”的劳动密集型产业已经越来越难以获得生存空间，资本运作市场受限于整个经济气温的下降，风险已经不可预期；社会文化的剧变，包括劳动力成本的上升、大众消费观念的更新则让传统企业需要在越来越关注成本之外，去寻找另一条路径来获得溢价利润。

如果说三十年前的温州人，凭借自己的努力，凭借温州人对时势的准确把握，找到一条属于温州的经济发展道路。那么到了今天，世界已经发生了改变，温州人有必要重新出发，去寻找另一条新的道路。

也许坎坷，也许荆棘密布，也许山高水长困难重重，也许在这次爬涉之中，有些人会逐渐掉队，失去音讯。但你不得不承认，改变其实已经势在必行，在当年那个成功的“温州模式”之后，现在的温州开始需要寻找“新温州模式”。

三十年前的那次集体冒险，让温州人获得了第一次成功与赞誉；三十年后的今天，让我们重新起步，再次冒险去寻找未来的方向。

企业之变 从OEM到ODM/OBM之路

在企业转型这个课题上，制造业领域的“3O模式”变革——OEM/ODM/OBM可谓是一个典型案例。在制造业企业的不同发展阶段，根据自身需求，选择不同的模式进行经营已经成为一种共识。



如果给企业转型（Business Transform Action）下一个定义的话，目前经济学界比较认可的定义是这样的：“它是企业长期经营方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变，它是企业重塑竞争优势、提升社会价值，达到新的企业形态的过程”。

在经济与社会变革步伐愈来愈大，市场竞争日趋激烈的背景下，企业的经管环境日益趋于复杂多变和充满不确定性。面对如此复杂的环境，企业需要更快速的改变自己，通过转型来达成永续经营与成长的目的。因此所有的企业都需要面对一个重要的挑战：如何回应环境的变化，适时调整企业的经营形态，以促进企业的持续成长。企业转型这一课题由此孕育而生。

这是一个庞大的课题，围绕这一课题，国内外的专家学者与企业都有着不同的理论诠释与现实实践。而在制造业领域，典型的企业变革路径“OEM——ODM/OBM”可谓是最成功的一个案例，包括日韩、台湾在内的国家与地区都曾通过这一路径获得过大大小小的成功，而国内的部分先行者如格兰仕、万向等，也通过这一手段收获了竞争胜利。

今日的温州经济毫无疑问也是面临着同样的课题：如何去应对外部经济环境的变化，通过自身的变革实现突围？他山之石可以攻玉，我们希望描述这一制造业的成功转型路径问题，能够为温州众多民营企业提供一些借鉴。

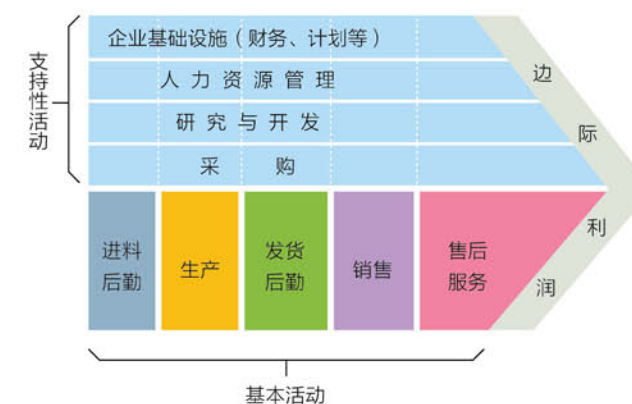
OEM、ODM、OBM的价值取向

描述几个概念之前，我们需要先明确一些定义，OEM/ODM/OBM它们到底是什么？

OEM是Original Equipment Manufacturer（原始设备制造商）的英文缩写，可以简称为“代工生产”或者“贴牌生产”，它是指掌握核心技术的委托方（外包商）委托受托方（代工商）生产制造产品，再贴上自己的品牌商标自行再加工或销售。常见的来料加工、来样生产、来件装配等形式都是这一概念的具体操作表现。

ODM是Original Design Manufacturer（原始设计制造商）的英文缩写。它可以为客户提供从产品研发、设计制造到后期维护的全部服务，客户只需向ODM服务商提出产品的功能、性能甚至只需提供产品的构想，ODM服务商就可以将产品从设想变为现实。某种意义上，ODM其实是OEM的高级模式，因为ODM的最终品牌依然为发包者所有。这种模式在电子类产品领域最为盛行，譬如富士康就有为电子类品牌客户提供包括设计研发维护在内的完整ODM服务。

OEM | ODM OBM



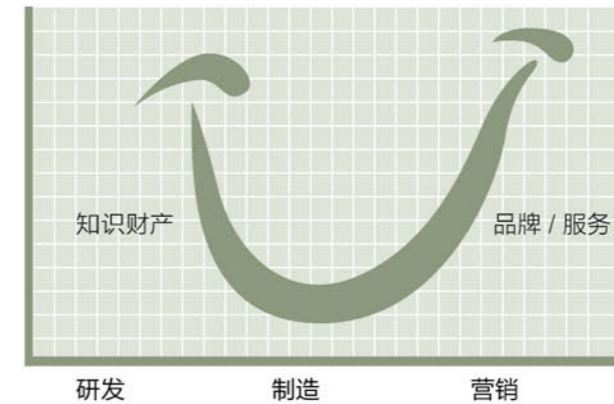
由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出的“价值链分析法”，把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动，基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等，基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。

OBM是Original Brand Manufacturer（原始品牌制造商）的英文缩写。其涵义是指企业形成自己的独立品牌，参与国际竞争。OBM是制造业产业升级的一个崭新阶段，表现在制造企业不仅进行深度加工组装和产品设计活动，并拥有和深度开拓自己的品牌。很多时候，OEM模式下的外包商、委托方就是按照OBM模式来进行运作，很多OBM企业将自己的制造环节，甚至产品设计、研发等环节全部委托ODM或OEM方，而自己则主要负责品牌运营及市场销售工作。

这三种模式，实质上表现出来的是不同的企业价值取向问题。迈克尔波特的价值链理论认为：企业的任务是创造价值。企业的各项活动可以从战略重要性的高度分解为若干部分，并且这些部分共同创造价值。这些组成部分包括公司的基础设施、人力资源管理、技术开发和采购四项支持性活动，以及运入后勤、生产操作、运出后勤、营销和服务五项基础性活动，九项活动的网状结构便构成价值链。

价值链在企业的经营过程中是无所不在的。根据“价值链”理论，企业与企业的竞争，将不仅仅是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争。在这一理论之下，制造业的工序成为一条环环相扣的价值链，从研发、设计、采购、生产、库存、营销到运输各环节，缺一不可，任何一个企业都不可能在这每一个环节都占据绝对优势。因此，选择自己最具竞争力的环节才是明智之举。

OEM/ODM/OBM则明显的表现出这种价值链理论之下的价值取向问题。对于OEM企业而言，他们所选择的最具竞争力环节是生产环节，通过人力成本、运营成本、原料成本等的综合控制，来获得生产环节的利润；对于ODM企业而言，他们所选择的最具竞争力环节则是技术环节，通过研发方面的投入来获得技术优势，从而规避价格竞争手段来获得更多的利润；对于OBM企业而言，他们在销售环节投入更多（品牌、广告、渠道等），通过这一优势环节来最终获得利润的提高。



微笑曲线

宏基集团创办人施振荣先生，在1992年为「再造宏碁」提出了有名的“微笑曲线”（Smiling Curve）理论，以作为宏碁的策略方向。微笑曲线的一条曲线，两端朝上，在产业链中，附加值更多体现在两端：设计和销售，处于中间环节的制造附加值最低。微笑曲线中间是制造；左边是研发，属于全球性的竞争；右边是品牌，主要是当地性的竞争。当前制造产生的利润低，全球制造也已供过于求，但是研发与品牌的附加值高，因此产业未来应朝微笑曲线的两端发展，也就是在左边加强研发创造智慧财产权，在右边加强客户导向的品牌、服务。

边际收益递减规律

边际收益递减是经济学的一个基本概念，是指在一个以资源作为投入的企业，单位资源投入对产品产出的效用是不断递减的。比如，在农田里撒化肥可以增加农作物的产量，当你向一亩农田里撒第一个100公斤化肥的时候，增加的产量最多，撒第二个100公斤化肥的时候，增加的产量就没有第一个100公斤化肥增加的产量多，撒第三个100公斤化肥的时候增加的产量就更少，也就是说，随着所撒化肥的增加，增产效应越来越低。放到企业转型的命题，这说明如果不进行变革的话，通过增加生产线、扩大厂房规模等手段进行的OEM企业发展实际上能获得的收益将越来越低。



微笑曲线与边际收益递减

某种意义上来说，企业战略上的价值取向是没有高低之分的，不同的企业选择何种战略应当完全立足于自身实际来考量。对于一些中小企业而言，企业为了生存，与大公司联盟，可以获得稳定的市场与极好的行业锻炼机会；同样的，对于一些技术或品牌拥有优势资源的企业而言，通过技术或者品牌环节来获得利润也能让他们有效应对市场竞争。

那么为什么时至今日，众多学者专家都认为OEM企业未来应当向ODM/OBM模式发展呢？譬如国外学者Amsden.A.H在《How Korea Competes In The World Economy》里认为制造业企业实现升级与创新的最佳路径是由简单委托代工制造到研发设计，最终建立自身品牌；无独有偶，国内学者龚高辉也从SCM（Supply Chain Management，供应链管理）角度提醒国内制造业要眼光放远，及时进行ODM/OBM转型。

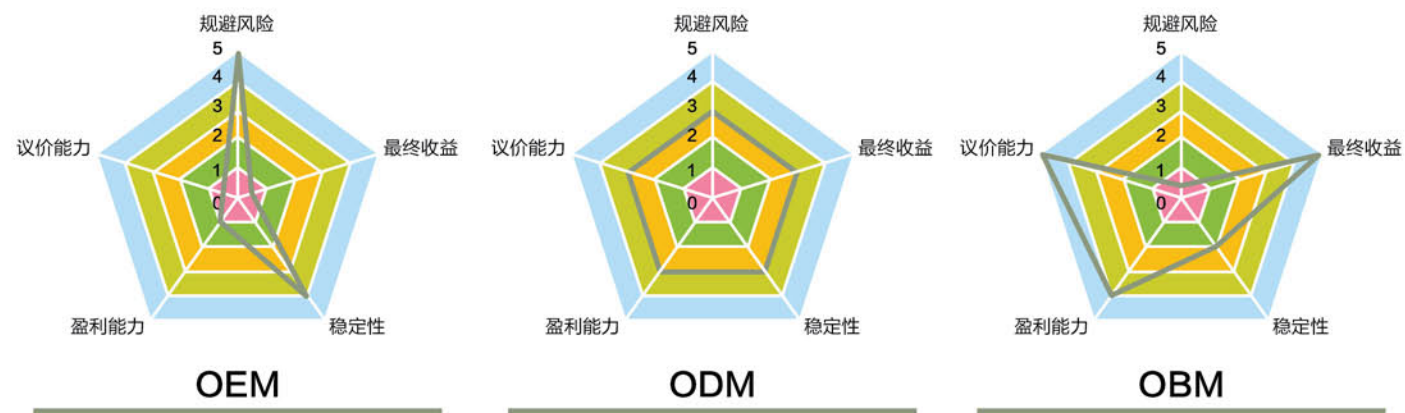
台湾宏基科技创始人施正荣先生曾经提出著名的“微笑曲线”概念。他所谓的“微笑曲线”是指整个制造业价值链形成的“U”型曲线，即高端研发和末端品牌营销附加值最高，而制造加工业处于利润的最低端。简单来说，在“微笑曲线”的左端，是以知识产权、知识经济为主导，包括研发创新机构在内的知识型企业，ODM企业就处于“微笑曲线”的左端；微笑曲线的右端，是以品牌、综合服务要素为主导的品牌型企业，OBM企业就处于这一曲线的右端。左右两边交汇在“微笑曲线”的弧底部分，就是成品装配和以低端产品为主的OEM制造业。

根据这一“微笑曲线”，我们可以发现：OEM制造模式位于产业链附加值曲线的最底端，利润相对薄弱，企业如果要获得更多的附加值，就必须向两端延伸——要么向上游端的零件、材料、设备及科研延伸，要么向下游营销端的销售、传播、网络及品牌延伸。总体而言，愈向两边走，企业获得的附加值就越多。与此相反的是，如果一个企业他的主要利润环节集中在附加值曲线的中间位置，而对研发、品牌两端的投入或者控制度不足，则这条微笑曲线就会上下颠倒，变成倒“U”型的“苦笑曲线”形态。

除此之外，在微观经济学领域有一条著名的规律：边际收益递减规律（The Law Of Diminishing Marginal Utility），它指在短期生产过程中，在其他条件不变（如技术水平不变）的前提下，增加某种生产要素的投入，当该生产要素投入数量增加到一定程度以后，增加一单位该要素所带来的效益增加量是递减的。因此边际收益曲线是呈现下降趋势，并将无限趋近于零。

理论也好，规律也好，实际上他们在共同描述一个概念：随着企业的发展，传统的OEM制造模式可以获得的收益将越来越难以满足企业需要，真正高附加值的价值链环节应该在研发与品牌这两端。把握这两端，才能再一次推动企业的发展。

这也是为什么OEM企业发展到一定阶段，就必须向ODM/OBM方向发展的核心原因所在。



从OEM到ODM/OBM的转型模式

想要改变这一微笑曲线，通常企业选择的策略有三种：

第一种：强化制造功能方面的附加值提升工作。过去日本汽车业在制造质量控制与及时生产系统上发挥着卓越的专属优势，因此可以凭借制造功能创造高度的附加价值。后进企业完全可以通过在制造技术与作业管理模式上的创新，并以制造能力的专属优势与规模程度，来形成进入障碍，提升制造功能的附加价值。

但这一路径的最终目标也是需要达到OBM阶段，如果没有自身强势的品牌，那么单纯依靠制造管理模式方面的创新是难以保证足够的议价能力。

第二种：OEM企业继续扮演好社会下层服务分工的角色，提升制造、研发、营销等方面的竞争力，积极学习先进技术，努力投入研发，强化整体资源能力，以逐步渐进的方式获得微笑曲线的改变。

这种路径是现代企业所普遍运用的转型路径选择，相对比较温和，风险度也相对较低。不同的企业在这条路径上选择的操作方式有所不同，譬如以格兰仕为代表的企业，就是通过模仿、拷贝、复制的方式最终建立自身品牌与研发体系；而以万向为代表的企业，则是通过并购方式，直接收购国外品牌及技术团队，进而快速确立自身模式。

第三种：考虑到在现有产品技术市场中，一线品牌已经建立起足够的竞争壁垒，后续企业很难在资源投入、技术优势等方面与之抗衡。但由于现代产业具备技术变迁快速的特质，新技术的早期市场充满大

量机会，因此后进地区企业可以前瞻未来，选择性进入这些新技术产品早期市场，采取另起炉灶的技术创新策略，跳跃式提升能力，开辟新战场，形成另一条由自己创新的微笑曲线。

但需要注意的是，这条道路不会没有困难阻力与风浪。企业转型这一命题的庞大，就意味着想要实现这一目标，所需要付出的巨大努力。

事实上，在较长时间内，OEM企业作为一些大型ODM/OBM企业的代工方，对委托方具有很大的市场依赖性，常常被迫从属于买方的规定。在技术及市场进入方面，这些委托方也会考虑到市场、技术安全的问题，施加种种的合作限制，如阻止OEM企业向其他市场或顾客销售。OEM企业前期缺乏足够的销售渠道，也会造成制造后的附加值提升缓慢；一些合作协议条款也有可能使他们难以建立直接出售高质量产品的优秀品牌形象。

譬如台湾宏基在建立自身品牌的过程中就遭遇过巨大的压力。在计算机领域，当年宏基建立自己的PC品牌销售后，遭遇众多长期合作的委托客户抵抗，遭受严重损失后，不得不再次退回OEM市场。

不过，我们也需要指出：以韩国三星为首的一些国际大公司，他们本身从事自身OBM业务同时，依然在从事OEM生产接单服务，可见两者之间的冲突并非绝对不能控制。

从OEM——ODM/OBM，我们认为这条道路是企业发展的必然选择，企业升级有利于自身应对劳动力成本升级的竞争，能使企业的盈利核心向具备更高附加值的环节移动。改变并不意味着过去是失败，改变所意味的，往往应该是未来的成功。



他山之玉 富士康——从OEM向OBM进军

作为全球3C产品最大的制造集团，富士康以OEM模式起家，在创造出诸多的成绩之后，它并未止步，而是继续朝向OBM目标进发。

富士康是全球3C（计算机、通讯、消费类电子）代工领域规模最大、成长最快、评价最高的国际集团。集团旗下公司不仅于亚洲及欧洲的证交所挂牌交易，更囊括捷克前三大出口商、大中华区最大出口商、富士比及财富全球五百大企业，及全球3C代工服务领域龙头等头衔。目前富士康在中国大陆、台湾以及美洲、欧洲和日本等地拥有数十家子公司，在国内华南、华东、华北等地创建了八大科技工业园区。自1991年至今，集团年均营业收入保持超过50%的复合增长率，是全球最大的计算机连接器和计算机准系统生产商。

包揽全球制造业代工订单的富士康集团，虽然站在配角的位置上，却是高科技制造市场上越来越占控制局面的主角。过去十年，富士康为英特尔生产主板、连接器，为惠普、苹果生产PC，为索尼生产PS系列游戏机，为摩托罗拉、诺基亚生产手机组件……。在企业转型课题上，它以OEM模式起家，逐渐成为ODM模式的代表型企业，近年也正向OBM模式进行进军，富士康在这条道路上的探索可以做为众多企业的例证。



OEM阶段： 巩固制造环节优势

在OEM阶段，企业最重要的是如何巩固自己在制造环节的优势，以保证在激烈的市场竞争中保持战斗力。

富士康进入制造行业以来，一直采取的是“赤字接单，黑字出货”的手段，简言之就是低价竞争手段。但这种低价竞争手段并不是传统概念上，通过压缩企业利润的形式来实现。

以富士康最早投入的连接器领域为例，它的手段主要有以下三种：

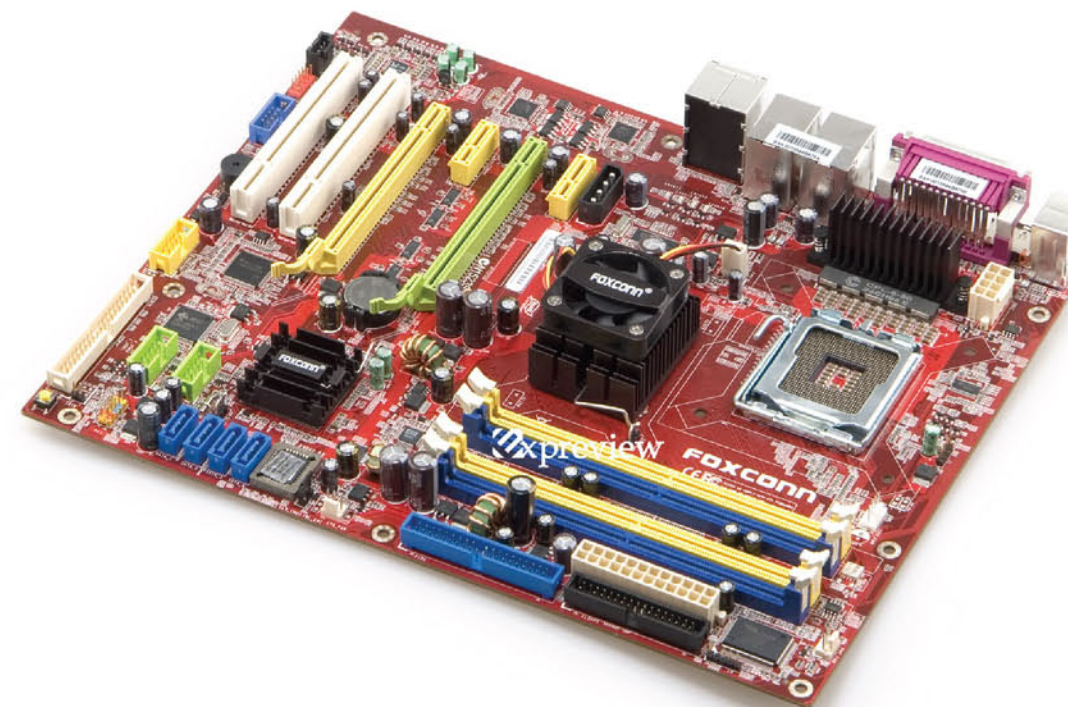
第一种是自零组件自制。在上个世纪，一般的电脑连接器主要由三个部分组成，包括铁壳接地外框、端子与固定端子的塑胶射出体。当时的台湾中小企业往往只能完成部分零件的自制，部分需要通过来料加工手段实现，但富士康则完全自制。

第二种是核心技术的快速复制。早期电脑连

接器的专利通常都为大厂所拥有，台湾企业主要通过仿造形式来进行运用，富士康在连接器科技研发方面进行大力投入，获得了大量的专利基础，这点既巩固了自身的制造优势（规避大量的侵权诉讼问题），也为未来的ODM转型建立基础。

第三种是制造效率的提高。富士康除了精研模具铸造外，24小时制造能力更是其所独创的竞争力。所谓24小时制造能力，即是前期两岸三地共同参与设计，即台湾的设计工程师下班后，欧洲及美国的工程师可以接手继续进行研发；后期生产环节管理控制，通过有效的总部生产计划调配，保证各个分生产区域的产能都能实现最大化的输出。

通过以上三种方式，富士康逐渐在OEM模式下站稳脚跟，击败包括AMP、MOLEX在内的多个世界级对手，成为电脑连接器行业的世界第一。



ODM阶段： 快速建立技术型的 整体优势

从OEM跳跃到ODM阶段，意味着企业需要从之前的制造重心转变到技术重心，快速建立起自身的技术优势环节。

富士康在这一阶段的努力可谓是十分成功。

在初入PC领域的第一阶段，富士康迅速找到自己的技术优势所在——精密模具。它抓住核心技术、专利系统两个重心不放，并保证自身制造优势的巩固，以此设置了一整套完备的精密模具专利系统（截止2004年，富士康在这一领域的专利申请已经超过1800件），配合上自身始终保持优势的制造环节，包括康柏、英特尔、戴尔在内的PC大生产商均成为他的重要客户。

1996年之后，准系统代工制造成为3C行业的代工发展趋势，而当时大部分的代工商都无法完成从模具到外观到内部零件的整合系统代工。富士康准确发现了这一市场机会，在鲜有人涉足的情况下，率先进入准系统代工制造领域。考虑到自身的技术积淀在这一领域难以保证领先，富士康积极与部分零件、原材料厂商进行合作，建立起多个高技术实验室，加强了自身研发实力，从而快速稳固了自身在这一领域的优势。

当多个领域的技术优势得到体现以后，富士康开始进行积极的内部优势整合工作。2001年，郭台铭提出著名的CMMS（即部件、装配、配送、服务四个关键词的英文首字母）经营模式。这种经营模式以零部件和模块的设计开发为核心，以全球化生产和交货为配合，形成了从设计开发到工程服务和批量生产，一直到全球制造、全球交货和全球客户服务的能力。

在整个ODM阶段的运作过程中，富士康采用了多种策略来站稳脚跟。

对于企业的科技研发，富士康保持着极大的资源倾斜力度，不仅自身投入研发领域，还广泛与各大科研院所进行合作。譬如与华中科技大学、武汉邮电科学院联合成立光通研发中心；与清华大学合作投资3亿元创建纳米科技实验室。

同时富士康还大量采取并购方式，来快速获得技术积淀，例如03年对EIMO的并购，让其快速获得注塑方面的设备及技术；同年年底对国电公司的收购，使其获得了在路由器、调制解调器等网络设备制造方面的产品设计技术。

向OBM阶段的不断准备

对于OBM阶段而言，企业的价值重心需要向市场进行倾斜。想要建立起自己强势的品牌，对任何企业而言，都是一件漫长而又艰辛的任务。

富士康在成为国际电子制造业代工巨头之后，并未停止前进的脚步，而是积极投入对OBM转型的准备工作中。

对奇美电子的收购，让富士康获得了独立的液晶显示器市场品牌，除了奇美传统的代工之外，富士康也在积极准备推出自有品牌产品；对赛博数码广场股份的收购，使富士康获得了3C产品的地面渠道网络，也为其未来推广、销售自身产品提供的渠道支持。目前，富士康的渠道已经全面覆盖了内地市场，在三十一个省、市、自治区均拥有一级代理。已经成为的通路服务事业部（CSD），也正在展开对国内市场的深入耕作。在早期推出的“富本”Hoxtek品牌之后，今年又继续推出Foxconn主板产品品牌。

可以预见，在不远的将来，富士康将进入这个产业的金字塔顶端，成为高附加值OBM企业的代表。



文化之变

晋商的地域商业文化打造

晋商一直是国内商帮的典型代表。近年来，山西再度传扬这一商业文化，重塑了新时代下晋商的正面形象。



在2011年的温州经济大潮中，除了温州本土民营企业的起起落落与民间资本市场的激荡之外，还有一些现象引起了我们的关注。腾讯、新浪、21世纪经济报道……在网络上，2011年几乎国内所有门户类、专业类网站以各种专题的形式，不断对温州的经济进行的跟踪报道；《新周刊》、《现代商业》、《财经》……等诸多平面媒体，也纷纷推出专题或是专刊进行连篇累牍的报道。可以说，从来没有哪一个地区的经济，有如同2011年那样受到媒体、舆论的关注。

有趣的是，在这些媒体的报道口中，大部分对于温州经济的审视，往往都是负面的词语——跳楼、崩盘、跑路……，这也让大部分的社会大众对温州经济产生了怀疑，一些谣言也甚嚣尘上。

我们不禁要问：为什么会有如此多的媒体对温州进行关注？为什么会有这些负面的印象在不断的流传？

从某种角度来看，温州经济是中国经济的一个典型案例，以温州为代表的民营企业是中国经济的重要组成部分。当年的温州人创造出的温州模式，曾经指引着一大批国内民营企业获得崛起，如今的温州经济中，民营经济所具备的活力也让这座城市显现出独一无二的地域商业文化风格。媒体关注温州，其实也是在关注中国。

但从另外一个角度来看，这也反映出一些温州城市形象方面的问题。从2000年之后，温州人给社会大众的印象一直都是“炒房”“炒楼”“市侩”“暴发户”之类的负面形象，大众们往往都乐于津津乐道这座城市的房价高企、豪车众多、温州人炫富等故事。也正是源于温州这座城市的形象，特别是商业文化形象没有能正确影响我们的受众，所以才会出现今年这样的媒体报道口吻。

改变，不仅仅企业要进行改变。这座商业之城，也需要进行一次文化的改变。作为国内商帮的代表，晋商在地域商业文化传扬方面可谓是领先者，研读他们的文化传扬之道，寻找温州商业文化的再造之路。

晋商文化的由来

山西简称为“晋”，晋商是指山西商人。明清时期的山西商人称雄国内商界五个多世纪，“生意兴隆通四海，财源茂盛达三江”，他们在中国的商业历史上显赫一时，直至如今还传颂着“山西人善于经商、善于理财”的说法。

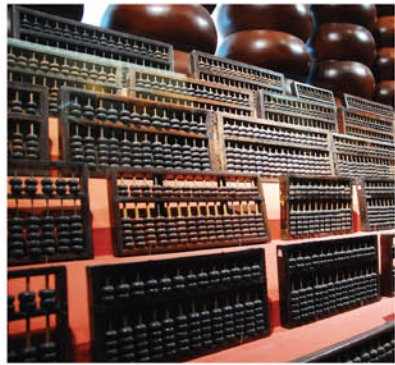
晋商的活跃，古代文献多有记载，到明代（1368年-1644年）已在全国享有盛誉。清代（1644年-1840年）初期，山西商人的货币经营资本逐步形成，不仅垄断了中国北方贸易和资金调度，而且插足于整个亚洲地区，甚至把触角伸向欧洲市场，从南自香港、加尔各答，北到伊尔库茨克、西伯利亚、莫斯科、彼得堡，东起大坂、神户、长崎、仁川，西到塔尔巴哈台、伊犁、喀什噶尔，都留下了山西商人的足迹。也难怪有人会说：“凡是有麻雀的地方，就有山西商人。”上至绸缎，下至葱蒜，还有清初即创建中国最早的银行——钱庄，执中国金融界之牛耳。山西商人的名号响彻上几个世纪，今天，我们将他们统称为“晋商”。

曾引领中国商界500年风骚的晋商、徽商，在沉寂百余年之后的今天终于引起社会的再次关注。新晋商的“领军人物”，海航集团董事长陈峰、百度CEO李彦宏、山西安泰集团董事长李安民等可谓声名显赫、光彩照人。

而在新一代晋商成长起来的同时，关于晋商文化的打造工程也正如火如荼的进行中。

对于山西人而言，晋商文化不仅仅是一个经济现象，也是一个文化现象。晋商在创造出种种商业传奇之时，也留下了一批文化财富。譬如位于山西省祁县乔家堡村的乔家大院，已经成为晋派建筑的代名词，内部所陈列的家私、文物也已经成为描绘那个年代晋商日常生活的最好见证；包括进取精神、敬业精神在内的晋商思想内核，即使到了现在这个时代也依然拥有其意义；晋商在票号经营上所展现出的一些现代管理理念，也值得现在的众多企业进行考量借鉴。





晋商博物馆算盘



新晋商杂志



晋商博物馆精美石牌坊

晋商文化的系统打造

围绕这些精神、文化财富，山西人进行了一系列的商业文化打造工程。

首先，山西人建立了一系列的落地平台来直观展现晋商文化。文化本身对于世人而言，是一个看不见摸不着的概念，如果没有一个能够落地的平台进行直观展现，那么很多时候就会导致人们难以理解，或者是难以受到教育引导。考虑到这一点，山西人为晋商文化的传播创造了两个落地平台——晋商会所与晋商博物馆。

晋商会所主要在原有的山西会馆基础上进行改进建设，后期逐渐在各地进行兴建。一方面，利用内部的文物及本身会馆的历史价值，它可以用于推广传播介绍晋商的历史辉煌；另一方面，各地的晋商会所成员也可以利用这一场合进行商务交际或者聚会，通过一些商务交流的形式，逐渐在商业阶层中潜移默化地导入晋商形象。

晋商博物馆则主要对于大众开放，它是我国第一个立体展示晋商文化的大型博物馆，收藏、展览、议事、接待、外联等多项功能于一体。展示内容以晋商历史以及晋商创造的商业文化为主，是我国第一个立体展示晋商文化的大型博物馆。目前，博物馆的文物及展品共计300多组、约500余件，展出形式辅以声、光、电等现代科技手段，让参观者能更好地感受晋商文化，感悟晋商精神。

其次，山西人为晋商文化提供了一系列的传播媒体继续文化传播。包括《新晋商》杂志、晋商网、《晋商》电视栏目在内的一批传播媒体，通过平面、网络、电视平台等不同角度不断播报新一代晋商的风采，回顾晋商的当年传奇，持续保持对大众的教育。

再次，山西人通过一系列的组织与活动，让新一代的晋商保持内部的

沟通联络，实现群体的话语效应。譬如世界晋商总会将活跃在世界各地的山西商人纳为一体，为他们提供各种服务；每年召开的晋商年会与晋商大会，让山西商人每年都能够相聚在一起，共商商业课题。

这种群体性的组织对于晋商文化的传播，实际上是非常有意义的。对于晋商文化而言，传播他们的主体，代表他们形象的一定是现在的这一批“新晋商”（这一点也是温商形象存在负面的因素重要原因），通过这些群体组织对内进行潜在的引导与教育，才能保证整体文化基调的传播与新一代晋商个人传达出的形象不至出现偏离。

最后，为了让整个晋商文化的概念传播能够具备理念性的高度，山西人还为其建立了多个理念输出平台。如晋商学术研讨会、晋商研究院、晋商商学院等，他们不断挖掘晋商文化传统中一些具备现代理念高度的文化精髓，通过学术研讨、学术论文的方式进行对外输出，保证晋商文化在向大众阶层渗透的同时，依然能够保持一定的理念高度，受人敬仰。

除了以上的手段之外，山西还通过一系列的组织与渠道向社会大众进行持续的教育与正面形象宣传。譬如以《乔家大院》、《晋商》为代表的一系列电视剧，在社会公众层面上进行了一次文化渗透教育，成功树立了山西人勤劳肯干的正面形象；而以晋商公益基金为代表的公益组织，也在不断进行各种公益活动与公益形象宣传。这两点的结合也能大大改变传统思维中的商人形象。

相对于整个晋商文化的打造，温州无论是在商业文化的打造还是商人形象的传播方面都存在明显的不足，譬如缺乏落地支持、缺乏系统性等缺陷都会影响到温商形象的传播。我们也有必要提出一些手段，开展一些措施来提升整个温商群体的形象，保护每一个温州企业都能在正面舆论的保驾护航中顺利前行。



编者语

大道之变

温州的本土企业与温州的城市商业文化都需要进行一次大胆的变革，企业由传统的向生产要效益改变为向品牌/向技术要效益；商业文化方面，传统的简单宣传应转变为更为系统的、整体的形象塑造工程。

我们曾经提出过这样一个问题：改变还是被改变？

面对这个问题，我们给出的答案是改变已经势在必行，如果不去选择改变，那么无论是温州，还是温州经济，都有可能被瞬息万变的经济大环境所抛弃。

那么如何去改变？

从制造行业OEM-ODM-OBM模式的变革，我们发现，企业的变革实际上是一个价值取向在不断改变的过程，每一次改变都意味着这所企业在向更高附加值的领域发出挑战，诸如富士康在内的行业巨头，也是在这样的一次次变革中收获了新的市场成功。

从晋商商业文化的成功打造过程中，我们发现，对于一座城市而言，他所具备的文化影响力也正是他能够在城市竞争中获得话语权的关

键，对商业文化的打造不仅仅是是对城市形象的打造，也是一次对城市商业文化精神的重新塑造。

由此，我们提出温州的变革大道，这是一次大道之变：

本土企业的经营模式应当由传统的向生产要效益改变为向品牌/向技术要效益，低成本、低技术的温州模式应当被高技术含量、高品牌附加值的“新温州模式”所替代。传统的温州模式在经历了三十年的应用之后，已经难以适应温州民营企业进一步发展的需求，向一个更高的利润附加值发出挑战已经成为必然的选择。

而温州的商业文化也需要一次重新的塑造，如果说原来的温商给予社会大众是“暴发户”“炒房”等等不良的印象，那么现在的温商应当给予世人一个更加正面、更富有时代气息的记忆。这种正面形象的传播也不能够再像原来那样，以简单、粗放、无序的形式来开展，它理应是一套更为系统、更为整体与更为有效的系统性商业文化体系。

作为一家立足温州的本土广告企业，思珀一直期待能与温州的经济所共同成长，因为我们热爱这座城市，而这片沃土的兴衰成败也会直接影响思珀的未来成长起伏。

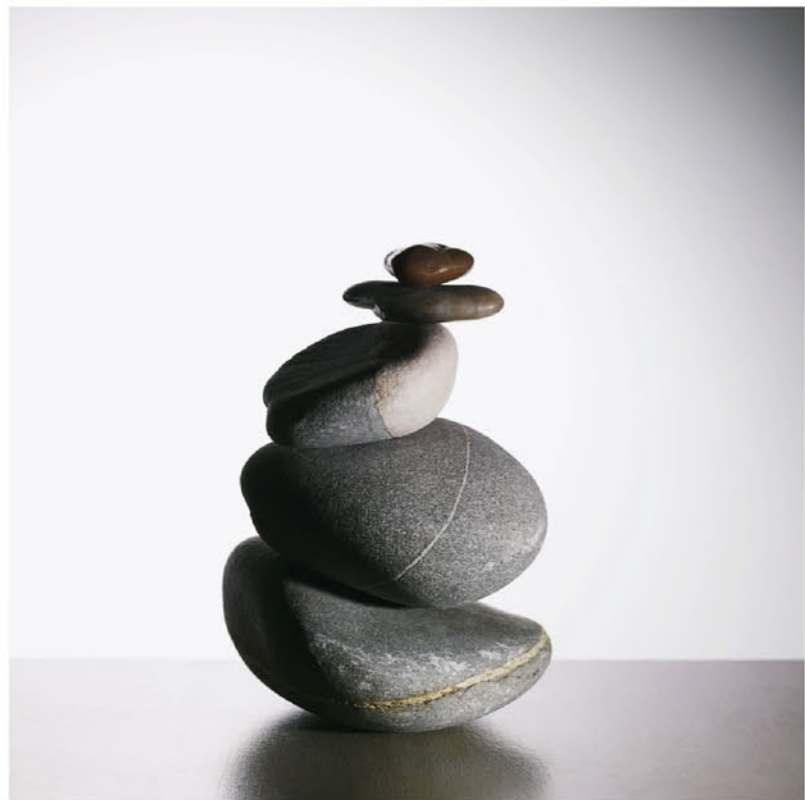
思珀试图通过自己的探索与研析，为温州广大的民营企业寻找到转型的路径的方向，我们也期待自身在品牌建设、文化构建、城市包装等方面的能力能够为温州经济的发展贡献一份薄力。

改变既然已是大势所趋。那么接下来，请各位一起与我们静心观瞻，思珀是如何为温州设计改变之道。

变革 温州企业转型策略探讨

“顺大势、耕小我”是温州企业下一步成功转型的核心策略，在这一核心策略之下，不同企业应当要根据自身实际，正确选择自己不同的变革路径。





道无所不在，
水无所不利，
避高趋下，
未尝有所逆

——老子《道德经》

长期以来，温州已形成了一批以市场化网络为基础的分工精细、联系紧密、生产规模化的产业集群，它们作为温州区域经济发展中最具活力和竞争力的主体，为温州经济的发展做出了巨大的贡献。

这些产业集群的竞争优势主要建立在低成本要素和精细分工为支撑的规模化生产能力、以人际关系和市场网络为支撑的营销网络和营销能力基础上，由于缺乏拥有自主知识产权的名牌企业、名牌产品，企业主要在规模、价格等低层次上竞争，大多数企业没有自己的核心竞争力。因此，从集群类型上属于“小企业群生型”，并且综合实力弱，在国际分工中处于十分不利的地位。

也正是因为此，我们一直在强调，温州经济需要一次改变。但对于任何企业来说，转型都是一个巨大、充满复杂变数的课题。同样，对于今天的温州企业而言，转型也是一个需要谨慎面对的谜题，如何才能找出他的正确解答？



01. 首届世界浙商大会 02. 总理出招应对温州金融风险、调研民间借贷情况 03. 温家宝在温州百先得服饰有限公司考察，并主持召开企业座谈会

解读外部政策与社会气候的变化

解读政策大环境，关于温州经济方面，有几个关键信息值得我们去关注：

- ① “十二五”开局之年，“温州模式”提出在旧模式下注入规模集团化、管理精英化、销售网络化、产权现代化等新元素的转型升级的理念；
- ② 10月3日-4日温家宝总理来温州考察，明确将小微企业作为重点支持对象，支持专为小微企业提供服务的金融机构，加大财税政策对小微企业的支持力度，及民间借贷的监管；
- ③ 10月23日-28日在浙江杭州召开首届世界浙商大会，以“创业创新闯天下、合心合力强浙江”为主题，并提出“回归、再造、创新”的口号。

可以断言，在2012年，政府将会出台各类扶持中小企业的利好政策，这点将足以以为民营企业的变革提供充足的外部政策环境支持。

如果说，前期政府对民营经济的扶持处于“相对缺位”状态的话，下一步政府政策就将主动向“主动管控”进行转变。

而从一个大的层面来看待市场，有两条信息也值得我们关注：

- ① 国家统计局11月18日发布70个大中城市住宅销售价格统计数据显示，10月70个大中城市房价平均环比指数年内首次出现负增长，平均环比下降0.14%，其中温州下降幅度最大为4.9%；
- ② 11月18日，为协助广大中小企业跨越经济危机，加强各项体系稳健提速，温州市中小企业服务联盟暨中小企业融资服务平台正式成立。

房地产价格指数一直是看待目前国内资本市场状况的重要指标，而这一曾经高企的房价指数出现下降趋势，这也意味未来大量的流动资本将离开这一市场，整体的市场环境也将逐步从“浮夸”到“理性”的转变，趋向于“公正”。

同时从温州本地的措施来看，经历了2011年的激荡，温州本土资本也将对传统的“炒楼”“炒房”模式等产生警惕，短期内对中小企业的资金扶持也将有可能大大增加。

分类温州本土企业

在《企业之变——从OEM到ODM/OBM之路》一文中，我们提到所有企业的变革都是一种价值取向的变革，OEM到ODM/OBM模式的变革实际上就是企业由制造环节本位向技术环节本位/品牌环节本位的变化，这点从富士康的案例中也能得到例证。同时，在文章中，我们也认为价值取向是不存在高低区别的，不同的企业应该从自身的不同特点来寻找变革的方向。

因此，探讨温州本土企业变革策略的第一步，应该是恰当对其进行分类。

基于思珀对温州本土企业的洞察，并结合我们的企业诊断工具模型，我们以“技术原创能力”与

“品牌竞争能力”为两大坐标，设计了相应四大类型的温州本土企业分类。

技术原创能力是指企业在技术原创设计方面的实力，包括技术人员储备、研发制度体系、已有产品技术含量等多个指标，它重点考量的是一家企业在技术原创设计方面，是否能够具备独特的技术或工艺优势，足以拉开与市场其他竞争对手的差距。

品牌竞争能力是指企业所拥有的产品品牌/企业品牌实力，包括品牌美誉度、品牌认知度、品牌影响力等多个指标，它重点考量的是一家企业在产品品牌方面，是否能够拥有足够强势的品牌，并且通过这一品牌足以正面影响消费者或者行业客户的消费选择。

利用上述这两大坐标，我们认为温州本土企业可以分成以下四大类型：

1 先天技术不足且品牌不够强势

这类企业产品技术含量低，可溢价空间不足；且品牌知晓度低，客户感知度不高；产品多为同质化严重、规模小、销量大的普众型易耗品。温州鞋类企业中，这类企业的数量基数极大。

2 先天技术不足但品牌足够强势

这类企业通常以虚拟经济模式为主，具有一定的品牌优势及渠道销售优势；产品方面，主要为市场趋于成熟，技术含量不高，市场需求量大的普众型易耗品。

3 先天技术强势但品牌竞争力不高

国内具有一定的技术领先优势，但困于渠道、产品优势不明显，市场难以打开；产品主要为一些市场趋于成熟，产品技术含量要求较高，市场需求量中等的产品。

4 技术与品牌竞争力均强势

行业内某一领域的领先品牌，具有技术及品牌双优势，同时在渠道方面略有建树；产品方面，通常技术含量较高，整体行业的进入门槛也比较高。

根据这四类企业的自身条件不同，他们应当选择不同目标进行发展，并根据自身实际来选择变革模式的运行。

四类企业的转型目标与转型路径

1 第一类企业 先天技术不足且品牌不够强势



这种企业本身在技术方面缺乏积淀，产品也缺乏领先的技术水准，同时本身又不具备强势品牌去开拓市场。一般而言，这种企业由于其在价值链体系中的影响力不足，对产业上游及下游客户的话语权及议价能力都极为有限，因此最容易受到经济环境变动的影响。当所处行业所到金融、政策、大众消费心理、产品技术革新等影响，出现消费萎缩情况时，这类企业很可能第一时间受到冲击，并最终无法存活。

因此我们认为，这类企业当前最重要的任务是提升自身竞争能力，保证市场生存。从提升路径来看，应当优先向技术方面发展，提高技术能力，当具备足够技术资本后，再依托技术环节的优势创造出自身的强势品牌。

我们建议这类企业可以采取“以正合，以奇胜”的战略思路，做到以下几点：

1. 保持原有产品及品牌，混淆并抢占低端市场，牟取尽可能多利润，保证自身的生存
2. 具备条件的情况下，及时开发新产品及品牌，对利润价值更高的中高端市场进行渗透。
3. 在前期技术储备阶段，考虑到技术能力提升需要一定时间，因此通过较为快捷的文化模式来提高产品附加值，通过对产品文化的深度挖掘，以文化抬高产品溢价能力。

2 第二类企业 先天技术不足但品牌足够强势



这种企业通过多年的经营，已经拥有了相对比较强势的品牌，在市场上具备相当高的品牌影响力，单纯依靠其品牌就能够获得高额的利润。

但从另一个层面来看，其本身的技术实力不高，也意味着为竞争对手所设置的竞争门槛也不高，当市场上出现强势竞争对手时候，他很可能无法压制对手；当市场出现新的竞争对手时，他的市场份额也可能被竞争对手通过价格战等手段进行逐渐的蚕食。

因此我们认为，这类企业当前最重要的任务应该包括两个层面的内容，一是巩固自身现有的品牌实力，通过渠道渗透

工作进一步保持优势；另外一个层面，就是尽可能提升自身的产品技术实力，提升竞争对手的竞争门槛。

我们建议这类企业转型手段由以下两点构成：

1. 完善现有渠道体系、做强做透，高覆盖率以量取胜，并逐步拓展到二三线城市。
2. 组建设计团队，加强产品原创力，减弱第三方约束力，逐步提升产品整体实力。

四类企业的转型目标与转型路径

3 第三类企业 先天技术强势但品牌竞争力不高



这种企业通常拥有着足够的技术储备，产业从设计到技术指标方面，都属于行业内的领先者，凭借其拥有的技术优势，已经足以在市场立足脚跟。但是由于缺乏自身强有力的品牌，因此实际上在利润及价值链掌控方面仍然存在不足，同时由于自身品牌尚未建立，实际上也会影响他的技术能力被普通客户所感知，所以下一步可以向更高利润附加值的品牌层面去获得提升。

我们建议这类企业转型手段由以下两点构成：

1. 品牌缺乏记忆点，可创造超级符号，并可有效降低广告预算。本身品牌竞争力的不足，可以通过超级符号的手段来获得快速的弥补。
2. 产品缺乏独特亮点，可尝试创造一些独特的产品符号或文化附加值，增强产品记忆点及溢价能力。

4 第四类企业 技术与品牌竞争力均强势



这种企业在技术与品牌竞争力方面均具备足够强的优势，一般来说，这种企业已经成为了行业的领军企业，他的一举一动都能影响整个行业的发展方向。对他们来说，巩固自身的市场是同等大事，同时如何能够在消费者心目中进一步巩固品牌也是非常重要。

我们建议这类企业转型手段由以下两点构成：

1. 以文化推动品牌运作，增强产、推、销产业链文化凝聚力，以全球国际化路线为目标，将产品由国内市场向国际市场延伸。
2. 深耕行业内市场，将产品触角延伸到关联产品或其它受众人群，将行业品牌形象进一步升级成为大众品牌，使品牌竞争力得到最大化的提升。



变革录

第一类企业 ▶

针对先天技术及品牌竞争力均不高的第一类企业，我们提出了三项措施：

1. 保持原有产品及品牌，混淆并抢占低端市场，牟取尽可能多利润，保证自身的生存。

2. 具备条件的情况下，及时开发新产品及品牌，对利润价值更高的中高端市场进行渗透。

3. 在前期技术储备阶段，考虑到技术能力提升需要一定时间，因此通过较为快捷的文化模式来提高产品附加值，通过对产品文化的深度挖掘，以文化抬高产品溢价能力。

应当如何操作这三项措施，我们通过正泰珀朗尼品牌、Zippo打火机、纳爱斯及永固集团企业文化打造等案例来进行展示。



BRONI铂朗尼

以精工品质为特征的正泰品牌，开关系列产品主要以中低端市场为主，产品升级转变后，通过旗下高端品牌珀朗尼，提出“艺术电工”理念，艺术与电工的完美结合，倡导“居家美学”，为抢占“中高端”市场而开发设计的一款开关。



Zippo

Zippo打火机由美国Zippo公司制造，自20世纪30年代以来，它已经推出了数百种富有收藏价值的样式；一个擅长讲故事的企业，如“Zippo和鱼”的故事，以故事传递ZIPPO文化，秉承“简单就好”的设计理念，以品质和秉执塑造了一种只属于自己的、无法复制的产品文化。



纳爱斯

纳爱斯如水文化，谦卑、坚韧、柔和、一往无前……就像水的特性，围绕“上善若水 真水无香”构建企业品牌文化。



永固

对永固的理解，构建“链接的力量”品牌价值，从链接亲情、链接沟通、链接智慧、链接光明等方面打造永固阶梯文化，创建“幸福永固”。



强能鱼圆

鱼圆，我国南方的美味菜肴，几乎家家会做，人人爱吃，也是家宴和各个饭店的必备之菜。以现代创意进行鱼丸行业的再包装，让传统小吃获得新生命。强能鱼圆被誉为“中华小吃”，连锁店30余家，为温州鱼圆、鱼饼第一品牌。



一鸣

一鸣，温州本土企业，从事乳制品、调味品生产销售的食品企业。02年首创全国第一家奶吧（一鸣真鲜奶吧），并引入“特许经营模式”，使企业得到飞速发展。目前温州市区有32家直营店，100余家加盟店。



嘉兰图

在全球老龄化不断增加的趋势下，09年，嘉兰图针对老年群体市场，设计了一款以“超大按键、超大字体、SOS等贴心设计”为亮点的老人手机，备受业内关注及消费者喜爱。



第二类企业

针对先天技术不足但品牌竞争力高的第二类企业，我们提出了两项措施：

- 1.完善现有渠道体系、做强做透，高覆盖率以量取胜，并逐步拓展到二三线城市。
- 2.组建设计团队，加强产品原创力，减弱第三方约束力，逐步提升产品整体实力。

我们通过强能鱼圆、一鸣鲜奶吧和嘉兰图老年手机的案例，来进行展示。

第三类企业

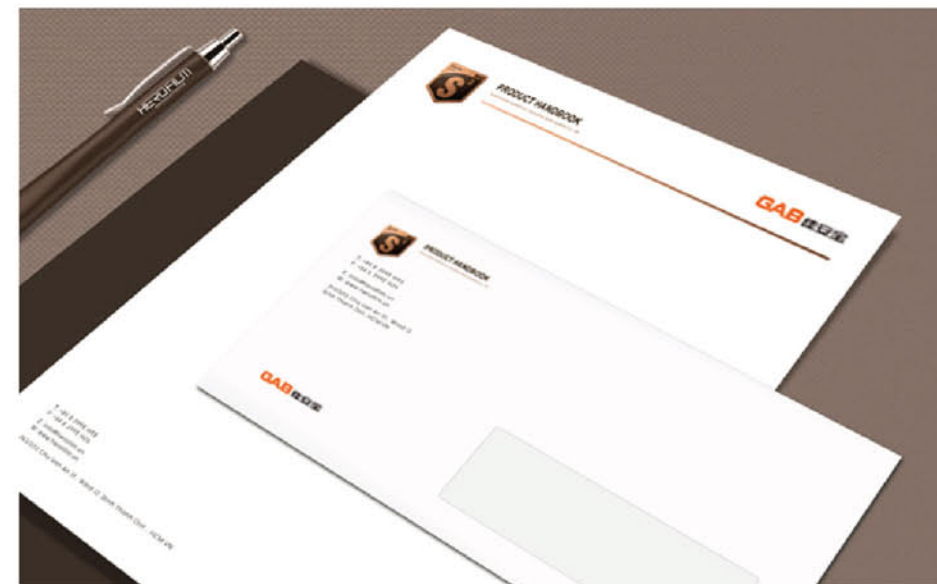
针对先天技术强势但品牌竞争力不高的第三类企业，我们建议这类企业转型手段由以下两点构成：

- 1.品牌缺乏记忆点，可创造超级符号，并可有效降低广告预算。本身品牌竞争力的不足，可以通过超级符号的手段来获得快速的弥补。
- 2.产品缺乏独特亮点，可尝试创造一些独特的产品符号或文化附加值，增强产品记忆点及溢价能力。

我们通过佳安宝、哈药六厂盖中盖、德力西等案例，来进行展示。

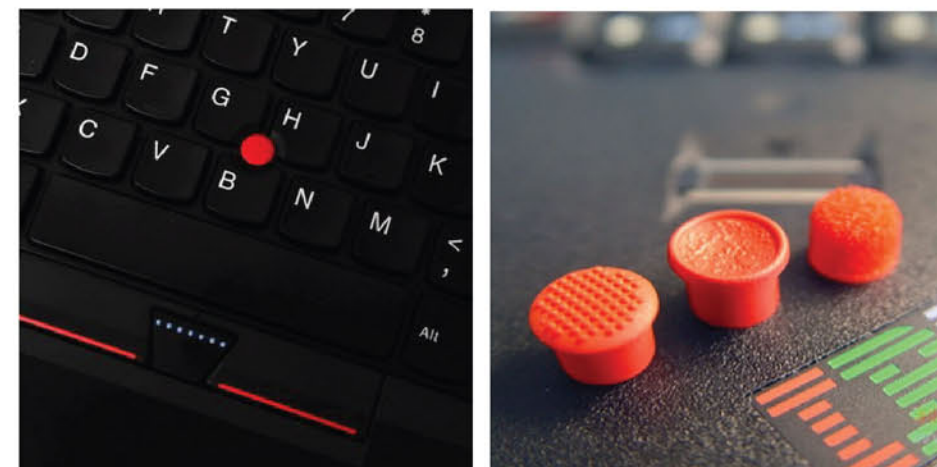
佳安宝

以家庭安全、佳安宝技术优势为出发点，创造“安全之盾”这一超级符号，倡导“不漏电，才安全”，安全不仅是一道门，更是家庭坚实的后盾。



IBM

“小红点”是IBM ThinkPad NB 最具代表性的设计，以“减少电脑使用者手部移动，来提升效率”为出发点，以高尔夫球座顶的圆弧设计启发而来，小红点的独特红、以及灵敏度、操作便利均受消费者喜爱，并形成一定的使用习惯从而建立强力的市场区隔。



德力西

德力西以“红手柄”这一独特的产品记忆点为产品设计创新点，提升品牌形象和附加值；延续“简明快捷”的设计风格，“红色”从色彩上削弱电气开关给人冷漠感受，而“荧光外衣”的便利性，更为产品增彩不少。



哈药六厂

以“蓝瓶”为品牌超级符号，并赋予“蓝瓶是最好的”消费理念，以独特的“锌与钙”，以“蓝瓶为情绪识别”建立强有力的心智区隔。

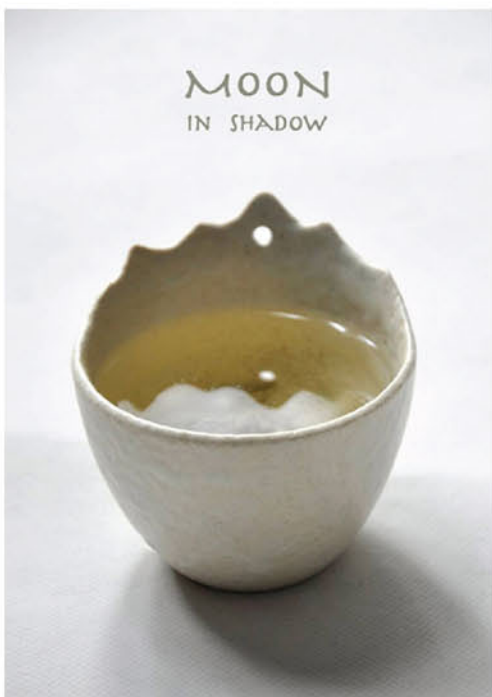




三生无形

三生无形以“慢生活”为研究主题，延续“中国风”路线，围绕“文房四宝”造型，并以国人的就餐习惯相结合，将古老陶瓷工艺在现代生活用品中进行应用，诠释陶瓷的新风采。

三生无形以温州商业之美为主题，将代表温州的“瓯”字作为核心符号，以瓯越文化传统的“回型纹”作为主要装饰纹路，体现温州文化特色。



第四类企业 ▶

针对先天技术与品牌竞争力均强势的第四类企业，我们建议这类企业转型手段由以下两点构成：

- 1.以文化推动品牌运作，增强产、推、销产业链文化凝聚力，以全球国际化路线为目标，将产品由国内市场向国际市场延伸。
- 2.深耕行业内市场，将产品触角延伸到关联产品或其它受众人群，将行业品牌形象进一步升级成为大众品牌，使品牌竞争力得到最大化的提升。

我们通过正泰电器与路易诗兰的案例，来进行展示。



正泰

正泰电器成立于1984年，其发展既是一家民营企业的创业史，更是一部中国自主品牌的成长史，国际化战略、全球性布局，二十余年励精图治，倡导“用其智，尽其能”的品牌理念，专注于电气领域，不断为用户定制日臻完善的电气系统解决方案。其每两年一届的国际营销峰会，为海外经销商和客户搭建了交流平台。



路易诗兰

一个以70-80年代消费群体为主的男装品牌，2010年，为进军更年轻的90后市场，开发了“SME”品牌，一个以“轻熟男”为目标群，追求“适我、示我、是我”的生活玩家品牌。



形变

温商大理想

在温州民营企业转型的同时，温州的商业文化打造也需要一次转型与变革，这种更为系统化的商业文化打造工程称之为“温商大理想”。



温州是“永嘉学派”的起源地，自古提倡“通商惠工”、“扶持商贾”。温州不仅以历史悠久的瓯越人文底蕴著称，更因商贾云集、商气鼎盛、商业繁荣、重商传统代代相承而闻名海外。

改革开放20多年，温州经历了风风雨雨，敢闯敢冒、敢为人先的温州人，始终做立市场经济大潮的风口浪尖，取得了世人瞩目的成就，谱写了温州发展史上的辉煌篇章。

所以如果需要给温州下个定义，商业无疑是其中的重中之重。

作为当代中国民营经济的领跑者，他的商业影响力是具备全国性的高度；作为中国对外贸易的重要城市，他的商业视野是具备全球性的辐射力；它是当代中国深具影响力的商业文化名城与商业传奇之城。

时至今日，遍布全国各地的150万温州商人，和分布在巴西、美国、日本、意大利、菲律宾等87个国家和地区的50多万温州人，在国内外创办企业3万余家，他们凭借自己的努力，已然创造了“温商”这一东方犹太人的商业传说。

但是“世界籍温商”并没有能成为“世界级温商”……

从《文化之变——晋商地域商业文化打造》中可以发现，晋商文化的成功实际上拥有其独特的成功轨迹：

一是民间发起：由民间商业代表、民间学术人

士、第三方独立运营团体等开展、组建各类活动/机构，最大可能利用民间力量；

二是政府统筹：由民间商业代表、民间学术人士、第三方独立运营团体等开展、组建各类活动/机构。

三是商业参与：引入各类商业要素，确保参与的民间资本能够获得相应的回报，实现区域文化与投资资本的共赢。

四是文化落地：通过各类媒体、各类实体活动平台让文化概念获得现实的落地，并配合各类研究机构进行进一步的文化输出。

而与晋商相比，温商的商业文化事实上并没有得到很好的挖掘、深入与落地，这导致温商乃至温州整个城市的印象停留在极其浅薄的传统商人印象中……

首先是统筹的缺乏，虽然目前围绕温商概念的各类活动/媒介载体并不少，譬如世界温州人大会、譬如《温商》杂志，但实际上这些活动/载体都在各自为战，并未能像晋商概念一样，在政府机构的统一筹划之下，围绕商业文化、商业历史、商业成就、商业模式四个核心内容进行相互配合的有机诠释。

其次是落地平台的缺乏，与晋商的晋商会馆、晋商博物馆所不同，整个温商文化的传播目前事实上还缺乏一个有效的落地平台，主要依然是依靠周期性举办的一些会议来开展，这种方式难以持续提供线下实体领域的影响力，也不利于各地温商组织之间的互相沟通会晤。

最后是文化深度的缺乏，虽然已经存在如《温商》杂志之类的媒体进行相关的商业报道，但对

温商文化的概念深度挖掘依然缺失，同时在对外输出方面，也未能像晋商概念一样通过专业的研究机构进行文化/商业方面的概念诠释（譬如晋商的勤奋理念、徽商的诚信理念）。

由此我们提出“温商大理想”这样一个概念，这是一个有关于温州商业文化如何做透做深的宏大理想！我们希望伴随这一理想的成功，也能随之带来温州区域经济新的增长模式蜕变！毕竟，新的世纪，城市经济的比拼实际上就意味着城市文化的比拼。

整个“温商大理想”概念由七个部分组成：

落地平台部分，包括温商会馆、温商博物馆、温商会客厅、温商总部

基地；

传播载体部分，包括《天下温州人》电视栏目、《世界温州人》杂志、《温商会》杂志；

演绎手段部分，包括论道温商沙龙、深入温州数据调研；

沟通渠道方面，包括世界温州人大会、温商年会、十大杰出温商典礼、温州商业博览会；

群体组织方面，包括温商会、温商俱乐部；

理念输出方面，包括温商慈善/品牌榜、世界温州人研究中心；

公共关系方面，为各种公关活动举行的慈善活动以及世界温州人微笑联盟；

我们选取了其中一些典型手段、组织展开进行介绍。



论道温商

参考央视《对话》节目设计的温州商业人士沙龙，邀请温州商界巨子、行业资深专家同聚一堂，以系列命题的方式围绕温州人文、温州商业文化、温州城市形象、企业可持续发展、温州模式竞争力等关乎温州发展的命题开展沙龙式的讨论。



可以参考央视《百家讲坛》等栏目的推广方式，推出节目DVD、节目图书等系列图书音像制品进行销售，将温州商业文化的影响力进行全国性的辐射。

温商会馆

建立“温商会所”这一线下的实体平台，为温商与政府、温州与温商之间建立沟通的桥梁与枢纽。



整个温商会所在内容设计上定位于“商会的高级业态”，通过传统餐饮、会晤模块结合俱乐部、温商文化展示等模块的设计，为温商中的意见领袖提供一个服务平台、为外地温州商会提供一个落地平台、为政府与温商的联系提供一个沟通平台。

温商会

依托温商会所的建立，成立“温商会”这一温州商人意见领袖的俱乐部组织，温商会将主要招收各地商会代表、温州商业巨子、温州企业领导人等意见领袖级的本地商务人士。通过这一俱乐部组织的安排与协调，为该群体提供一个顺畅的温商之间内部沟通渠道、温商与政府之间外部沟通渠道。



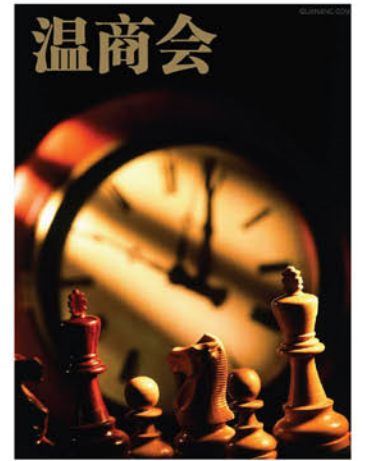
温商会将参考APEC等大型NGO组织模式，甄选温商会馆的VIP成员中的商业领袖人员，共同成立温商会馆圆桌议会，采用轮席主席制度，即议会成员都有一次担任温商会馆主席的机会。



轮席主席可以邀请非会所成员加入温商会馆，每月有权召开会议安排商定会所各类聚会、品酒会等活动的组织安排工作，同时还协助温商会成员进行与政府沟通、外地客户的接洽等事宜。

《温商会》杂志

建立温商会的专属会员刊物《温商会》杂志。



与其他杂志所不同的是，本杂志将更注重商业及专属两个特色概念的营造，每期都会刊登对温商会会员的专访、报道，还将提供对各类商业信息的及时播报（如企业拍卖转让消息等），在会员具备需要的情况下，温商会杂志还将提供各类商业交易的中介服务，让温商群体之间充分实现信息的流转沟通。

深入温州调研

依托第三方公司拥有的众多客户资源及市场调研经验，与政府部门密切合作进行深入温州调研，以数据形式对温州经济的各层面进行精准剖析。



相应的调研数据及调研结论，可以以专题形式在媒体杂志上进行报道及发表（如世界温州人杂志）。这一成果也能成为未来温州模式的知识输出。

十大杰出温商颁奖礼

由著名专家、学者、政府官员、媒体老总等组成的评审团，每年举办一届十大杰出温商评选暨颁奖礼活动，增加温商群体的外向影响力与内向凝聚力。



活动旨在奖掖在商业理论和实践上贡献突出，为推动经济社会发展做出巨大成就，并且勇于承担社会责任，积极构建和谐社会的榜样性温商人物，整个推选活动秉持三大标准：一是为企业财富增长贡献卓著；二是在企业文化理念创新方面表现突出；三是在社会责任担当中堪为表率。

颁奖礼将邀请温州商业人士代表、政府官员、专家学者、媒体记者出席，以尽可能大的制造话题效应。



温商会客厅

建立温州城市商业文化展示的第一平台——温商会客厅。温商会客厅整体造型采用一个“窗口”造型，由此寓意“温商之窗”的内涵；作为未来温州标志性建筑之一，温商会客厅代表温州以包容开放的心态接纳八方来客，共同创造城市奇迹的商业精神与城市精神。

会客厅内设多个特色展厅：

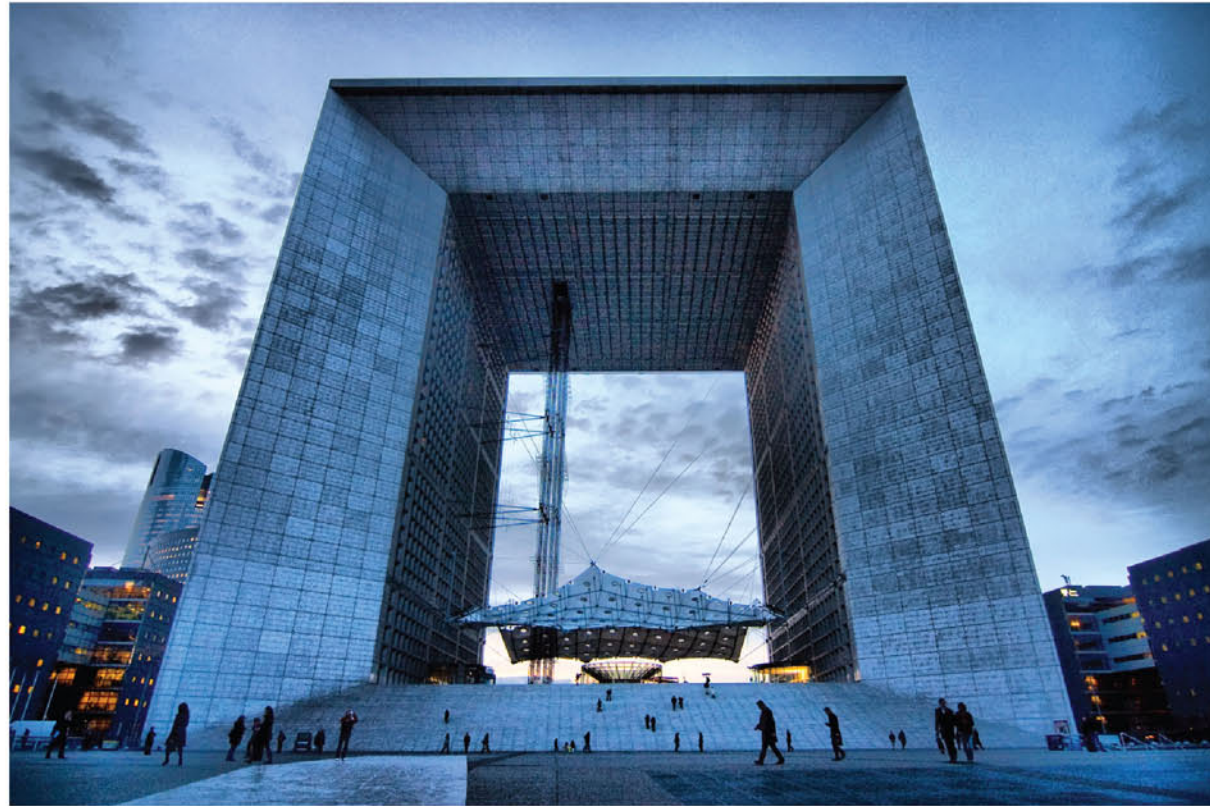
文化厅位于展馆入口处，通过多种先进技术的运用，从历史底蕴、温商精神、建筑形态、民俗非遗等多个角度全方位还原展现温州从郭璞造城至今的2000多年历史。

生态吧的入口处应该充满趣味性和自然气息，通过地面互动系统使泼墨山水画及游鱼与人互动，感受温州清新隽永的山水风光；

通过仿真电子沙盘可实现温州山水的3D再现，再配以名家名家的画作、诗歌及摄影作品实现多角度诠释温州的山水。

产业园集中体现温州产业的多元性，不同的产业布局，不同的企业，决定其信息的多样性。太多太杂的信息不利于客户查询，通过桌面互动系统使信息分类汇总，使查询更有条理性，同时产业园还通过全息投影+画面展示，回首过去，立足当下、展望未来，将都市过去、现在、将来三篇章绘声绘影地表现在参观者眼前。

温商路通过球型投影+画面展示，沿寻温商足迹，描绘温商网络，重知天下温商，全方面展示温商风雨路程及其温州在世界各地的产业。



温商之窗（博物馆）

第一个立体展示温商文化的大型博物馆，温商博物馆在功能方面，计划集收藏、展览、议事、接待、外联等多项功能于一体，展示内容以温商历史以及温商创造的商业文化为主。

博物馆的内部由传统与现代两大部分组成，传统部分重点还原宋明清等朝代温州商人从事商业活动的账册、信函、文稿、票证等物品；现代部分则将重点展示进入改革开放以来，温州民营经济获得的巨大成就以及具备纪念意义的文物（如第一张记录“温州模式”的解放日报影印稿等）。



温商慈善/品牌榜

参考胡润百富品牌榜、胡润百富慈善榜的方式推出温商慈善/品牌榜，榜单每年更新，并通过电视、平面等媒体进行公布。

品牌榜将主要根据温州本土企业的品牌价值进行评比，通过品牌价值、品牌增长率来进行排名；慈善榜将主要根据温商团体的慈善公益投入金额进行排名。

每年还将根据榜单开展一届颁奖典礼仪式，为榜单名列前茅的客户进行现场颁奖庆典活动。



整个温商大理想将通过民间发起、政府统筹的方式，为温州商业文化的操作制定统一标准，为温州商业资本的输出提供一个优秀的对内、对外投资方式，实现“投资更积极、文化更交流、沟通更顺畅”的目的，最终达成三个影响力的提升。

政治影响力提升：通过温州商业文化的再造，摆脱目前存在的少数温州负面口碑，结合各地的温商辐射力与温商团体影响力，扩大温州的政治影响力。

商业影响力提升：通过对温州商业文化的全方位提升与深度挖

掘，将温州地域的文化底蕴、温州人的创业精神与温商形象、温州形象进行结合，让温州商业模式的影响力获得提高。

文化影响力提升：改变传统概念中对商人负面形象的认知，进一步诠释温州人“敢为天下先”的创业理念，结合“深入温州”“论道温商”等模块的知识输出，进行温州文化影响力的再造。

通过温商大理想这一模式的操作，实现温州商业“人-财-物”的流动与相互协助，再造温州的商业文化！



结卷语

我们对温州有信心，这并非一句套话。

我们曾经花了大量的篇幅来审视与批评传统温州模式存在的诟病，但是不得不承认，曾经的温州模式也为这座城市留下了一大笔财富。

温州有两个独特的优势：第一是营销网络。营销网络毕竟是实现从生产到消费惊险跳跃的桥梁，一旦搭建好，产品就能卖出去。第二是产业集群优势，温州已经形成了产业链，这个产业链并不是只有中小企业，集群条件下的中小企业发展和非集群完全不一样。

拥有这两个财富，想要真正打垮温州，并非一件易事。

我们也曾经听闻：“狭路相逢勇者胜”的典故，面对经济挑战，其实也依然如此。

面对现在的困难，有人退缩，有人上前，有人固步自封，有人勇于改变。巴菲特有句话“退潮之后，才知道谁在裸泳”，其实大潮来袭之后，你才能看清知道谁才是真正的弄潮儿。而我们相信，曾经敢为天下先的温州

人，这次依然不会畏惧。曾经他们敢于闯荡，现在的他们依然敢于直面。

印象里温州每年都要刮几次台风，和台风一样，危机经常有，只不过这次大了一点而已。温州人从不消极，他们有足够的智慧来解决问题。

我们相信，经历了30年市场经济洗礼和30年财富积累的温州，转型升级之路虽然艰难而曲折，但终将完成这次蜕变。

2011论道温商足迹

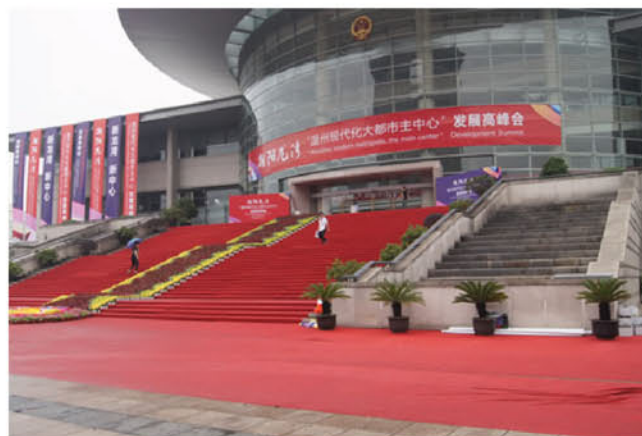


3月10日

致力于为温州改革发展提供前沿观点和政策研究的温州·帕累托公共政策沙龙在浙江思珀整合传播有限公司正式启动。副省长、市委书记陈德荣参加首次活动，为沙龙的启动主持“聚沙”仪式，并与专家学者、企业家就“天下温商、世界温州”话题进行共同探讨。

6月3日

思珀融入温州商帮，与政府、企业、温商共启“城市发展”规划。由龙湾区委、区政府主办，龙湾区委宣传部、温州龙湾万达集团、温州龙湾万达广场投资有限公司共同承办的“朝阳龙湾——温州现代化大都市主中心”发展高峰会在市人民大会堂举行。副市长章方璋等领导参加高峰会，央视知名主持人水均益主持，国内多个城市投资领域的专家学者、投资家、企业家等近800人与会。



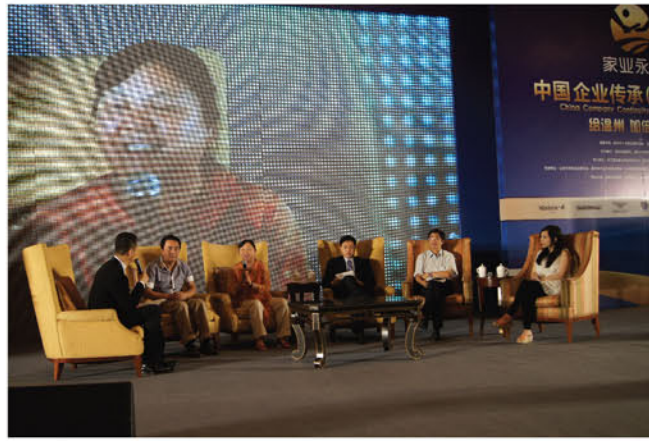
5月19日

浙江思珀参与由温州市广告协会发起主办的中国（温州）文化传媒产业峰会。本次峰会围绕全媒体时代的媒体变革与流程再造，户外广告与城市视觉秩序的关系两大主题展开，共有国内知名媒体运营机构主管、多家媒体代表、资深传媒研究学者、温州本土传媒产业从业者等200多人参加。

7月15日

2011温州商业地产投资高峰论坛在香格里拉大酒店召开。我市知名企业家江南集团董事长黄作兴、日丰打火机董事长黄发静和龙湾区企业家协会执行会长张国林等嘉宾共同讨论温州商业地产投资走向。





7月24日

由家业永续机构、温州大学商学院、温商财富品质杂志社联合主办，思珀承办的中国企业传承（温州）峰会在温州香格里拉酒店顺利举行。峰会以“给温州，加倍的辉煌”为主题。国内外权威专家学者、政府官员、温州商业领袖等400余人参加会议。

8月5日

浙江思珀整合行销传播机构联合温州市政策研究室、中国风险投资院、浙江创意学院、温州市文化产业研究中心发起了“深入温州”系列调研活动。通过实地调研，深入了解温州，提升温州区域产业实力。

10月22日

浙江思珀发起了一场以“发现温州之美”为主题的小型研讨沙龙。温州大学人文社科处处长蔡贻象教授及浙江思珀整合传播有限公司总经理钟俊岭主讲，沙龙现场通过洞察温州本土文化，共同分享温州的发展与传承。

11月24日

浙江思珀联合温州商报发起了一场主题为“改变或被改变”的温州中小企业转型升级研讨沙龙。“香港百年老号接班人太傅”、Mastermind咨询机构创始人何华真，品牌战略专家、思珀文化创意产业创始人钟俊岭现场展开主题演讲，近40名政界、企业界人士、品牌战略专家共同讨论温企未来的转型之道。



敬邀您加入 论道温商

温商大理想

新温商，新世界。

思珀联合权威机构、媒体、企业发起以系列命题的方式，围绕温州人文、温州商业文化、温州城市形象、企业可持续发展、温州模式竞争力等关乎温州发展的命题开展沙龙式的调研及讨论。最终达成区域影响力、商业影响力、文化影响力三大项目提升。

深入温州

通过实地调研，用数据看温州，打造城市数据库；深度访谈，凭事实定规划，构筑整合资源平台。

论道温商

思珀融入温州商帮，发起并联合各行业及权威媒体，深入开展系列论坛：家业传承系列峰会、在外温商系列论坛、文化交流系列论坛；打造最权威温商交流平台。

加入论道温商，您将获得：

参与或发起主题活动及沙龙；赠阅《深入温州》主题调研报告；赠阅《论道温商》专刊杂志；获悉国际最新的品牌资讯；……更多商机创造中。

期待阁下的共同参与，为温州创造更多的可能。

有意者请联系我们！

2012 让我们携手创造全新商业奇迹

