

【商帮背景】 他们有一个共同的名字—— 甬商

“宁波人对于工商业经营经验丰富，凡吾国各埠，莫不有甬人事业，即欧洲各国，亦多甬人足迹，其能力与影响之大，固可首屈一指者也。”这是孙中山先生对宁波人的赞誉。

“上海昔日的繁荣离不开他们，经济领域的数个第一都是由他们创造的。”“他们有着商业奇才的经营谋略。”“有人说他们是最爱冒险的商帮，有人说他们是近代最优秀的商帮，有人说他们的成功源自于创新精神。”这是著名经济学者郎咸平教授对宁波人的赞誉。

他们为何有着如此高的声誉？因为他们有一个共同的名字——甬商。

甬商是我国四大商帮之一，也叫宁波帮。虞洽卿、朱葆山、包玉刚、邵逸夫、董浩云、吴锦堂等富豪巨贾，无不威震一方。郎咸平在其著述里感叹说，在同时代的晋帮、徽帮、湖帮逐步衰败乃至销声匿迹的今天，宁波帮却能历久不衰，欣欣向荣。

宁波帮素有开拓国际市场的传统，并且业务遍布世界各地，国际市场对黄金宝有着别样的吸引力。不过务实的宁波帮精神，让黄金宝多了一份理性。

黄金宝 续演甬商不老传奇

□王万军

正是受浙东学派的深远影响，再加上港口文化的熏陶，作为历史悠久的通商口岸之一，宁波人与外来交往频繁，兼收并蓄中西文化，宁波帮孕育出了务实、明理、进取、重文、包容、机敏的性格特质。而这也深深地影响着宁波三生董事长黄金宝。在经营三生的过程中，黄金宝正是凭借着这种甬商精神，精心经营着三生和他的事业，续写甬商传奇。

商业伦理 书藏古今重信任

“书藏古今”，狭义上指的是宁波有四大藏经阁之一的天一阁，广义上寓意着宁波历史悠久、文化厚重，是一座有着7000年文明史的文化之城。而这座文化之城，同样演绎着厚重的商业文化。

据《新营销》报道，甬商群体既受黄宗羲“经世致用”学说影响，养成了务实明理的性格，又受王守仁“致良知”学说影响，注重判断善恶和道德标准，更加重情重义，尤其在商业社

会，“信任”成为宁波帮恪守的道德标准，“以信立义，义中求利”是宁波人最大的特点。

黄金宝认为，经营企业也是一种信托责任。“不管是员工还是营销人员，进入三生，就是把自己的前途托付给了公司，我们同样负有一种信托责任。”黄金宝认为，经营企业就必须承担社会责任，而履行社会责任，最重要的是把企业经营好，让员工满意，让营销人员获得发展的平台和空

间，为消费者提供优质产品，为社会创造财富。

在“企业公民”概念日益深入人心的媒体语境中，越来越多的企业喜欢通过捐赠体现自己的企业社会责任，三生却在热心公益的同时（短短几年捐赠资金几千万元），更是潜心经营企业，不折不扣地履行自己的“信托责任”。

黄金宝提出，三生要为事业伙伴打造最佳事业平台，也正是为了这句



事业伙伴打造最佳事业平台，成为最受人尊敬的国际化直销企业。

志存高远，却务实，黄金宝认为未来的三生，做大不如做强，做强不如做久。郎咸平在其著述里说，“宁波帮还将创造出怎样的奇迹？也许最大的猜想都是保守的。”这话，对于黄金宝和他的三生，同样适用。

承诺，在直销前景扑朔迷离甚至有同行和专家告诫且观望的时候，黄金宝却在第一时间申请直销牌照，还将本已满足申请直销牌照条件的注册资金数由8000万元主动提高到1.568亿元，以提高自己的信用额度，成为中国第六家、浙江省首家获得直销牌照的企业；2004年三生直销业务刚刚起步，黄金宝曾面对一片杂草丛生的空地对公司员工和业务人员承诺：“我要把这块地买下来，未来把

渠道并购哲学 港通天下重渠道

“书藏古今，港通天下”，宁波的这句城市形象主题口号，“港通天下”狭义是指宁波港通天下，但在黄金宝的诠释里，却道出了宁波人“货通天下”、“汇通天下”的情怀。



“直销企业做什么？第一是产品，第二是渠道。”黄金宝认为，直销企业通过发展营销人员构建起来的流通渠道，是直销企业的核心竞争力之一。

宁波人常年面向大海，培养了海纳百川的气度和胸怀。为了快速发展流通渠道，黄金宝率先祭起了“并购”大旗，先后整体收购绿谷团队、力康力团队等，最近又与哈药健康产业合作，无不在直销市场引起轩然大波。三生也被业界称为“并购大王”，并一度被市场视为“搅局者”。

说：“首先，渠道并购是企业发展的常规形态，注重的是双赢；其次，三生进行的是理性并购，而非外界质疑的疯狂；最后，三生并购是有效的并购，但自主发展仍是主力。”

如商业社会的渠道并购一样，直销行业的团队整体并购在一定时期内将成为常态，但黄金宝感叹说，并不是所有团队都值得并购进来，弄不好既害了团队，也害了自己。

也许这正是黄金宝的经验之

谈。

2009年8月，三生调整了自己的直销政策，吸引了众多团队前来洽谈合作。据三生工作人员透露，当时几乎是各方排着队想加盟进来。当时三生确实并购了一些团队，但后来发现，并购进来的团队良莠不齐，有的甚至打着三生的旗号干着非法传销的勾当，让三生蒙受损失。另外，并购进来的团队一定程度上对三生原有团队构成冲击，也有的因为各种原因后来离开了三生。

2009年11月，三生召开专门会议，对并购行动刹车。对前来洽谈的团队，三生坚守两个原则：第一，炒作型团队坚决不要，尤其运作不规范的团队，团队再大也不为所动；第二，团队领导人与企业理念不吻合的坚决不要。

“我们坚持理性并购，坚持两

个不要，这就淘汰了一些难以共融的团队。”外界质疑三生近两年的发展主要依赖并购，自身业务队伍的发展能力偏弱。但黄金宝不这么认为：“三生的发展，绝不是依赖团队并购，而是主要依靠自身业务队伍的发展。”黄金宝举例说，数字最能说明问题，在三生的销售业绩中，70%的业绩来自于三生原有的业务队伍，只有30%的业绩由并购进来的团队创造。而在三生现有的5名两钻石经理中，三生老的营销人员就占了4名。

黄金宝认为，并购肯定为三生的业绩加了分，但重要的是三生发展起来了，并且进入了稳定的发展阶段。他不否认以后将继续通过渠道并购拓展市场，但以后肯定仍将以发展自身业务队伍为主，“并购团队毕竟只是一种辅助手段，自身发展才是根本”。

产业版图 工业资本重实业

永续经营也是甬商的传统。当年宁波帮兴办的实业，许多到现在仍在颇具活力地经营着。黄金宝秉承甬商兴办实业的传统，大力兴办实业。

2004年4月，宁波三生成立，5月30日，三生占地18000平方米的产业园区一期生产基地投入使用，告别租赁办公室的历史，搬进宽敞明亮的办公区，而且建成了高标准的生产基地，成为宁波首家通过保健食品GMP审核的保健品企业。当年，黄金宝规划三生工业园区，计划总投资10亿港币，建成总占地面积566亩，设计年产值180亿元的三生健康产业园。作为三生全球生产研发基地，健康产业园占地156亩，总投资额2亿港币的一区已于2009年5月正式启用，占地

410亩的二区、三区也将陆续动工，将建成三生化妆品、洗涤用品和小型厨具生产基地。全部建设完成后，三生健康产业园将成为亚洲最大的健康产品生产基地之一。

为满足国际市场的需要，黄金宝还做了三生国际运营中心的规划，总投资人民币4亿元，占地43000平方米，建设用地于2007年年底就已购入。

在不断夯实直销产业基础的同时，三生以直销为核心进行了与主业相配套的产业衍生和升级，目前全球直销业唯一的游艇俱乐部——三生东钱湖游艇俱乐部已经进入建设阶段，三生国际名酒庄、三生湿地主题公园等多个协同性配套产业项目也将陆续建设。

黄金宝认为，树要长得高，根要扎得深。唯有兴办实业，才是企业的根基，这也是宁波帮长盛不衰的秘诀。三生要为营销人员提供最佳创业平台，讲究的是永续经营，而要永续经营，唯有打下产业基础，企业才有发展的根基。

在宁波，至今仍有开办企业之风，除三生外，云集了雅戈尔西服、奥克斯空调、方太厨具等知名民营企业，是仅次于制造业之乡顺德的第二大家电制造基地。

无怪乎市场上有“温州出商人，宁波出企业家”之说。



全员服务哲学 晓情明义重服务

“经营企业就像出海搏击一样。”黄金宝认为，市场如大海一样风高浪急，不管是营销人员还是其他员工，甚至是董事长、总经理，彼此之间都要互相照应，才能在市场搏击中获得胜利。

在“三生二五计划”发布会上，三生设立的“服务型企业”目标，是三生“二五计划”的重要内容。

“什么是服务型企业？”黄金宝认为，传统的直销企业往往强调的是管理营销队伍，公司承担管理者的角色，但“屁股决定脑袋，人一旦坐上管理者的位置，往往注重的是发号施令。但服务型企业不同，公司提供的是服务，坐在服务的位置上，考虑的就不是发号施令，而是怎样提供更好的服务”。

为了建设“服务型企业”，三生提出了“全员服务”理念。很多公司讲到给营销人员提供服务，往往是客户服务部，超前一点的是与营销人员打交道的一线人员，但三生要求后端人员也要具有服务意识，只有全员服务，才能提升企业的整体服务水平。

为了打造“服务型企业”，三生提出了“互为顾客”理念。

“我们提出‘互为顾客’概念，打破了常规的顾客概念。”黄金宝说，“通常所指的顾客，往往是指企业客户。但在三生，凡是打交道的对象，我们都把对方定位为顾客，并以服务顾客的态度去对待。”这就衍生出了三生现在所倡导的“外部顾客”和“内部顾客”。

黄金宝认为，所谓的外部顾客，就是通常所指的消费者和营销人员，甚至还包括各类供应商，一般企业都非常注重。但在企业内部却往往没有



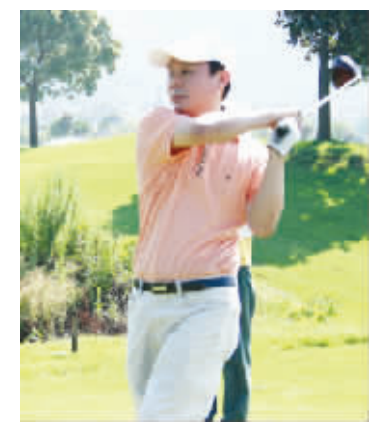
“内部顾客”意识，只有上下级或不同部门的概念，这就导致部门之间相互推诿甚至扯皮，阻碍了服务水平的提高。黄金宝举例说，有时候处理一桩投诉，这个部门说是另一个部门的事情，另一个部门又推说是另外一个部门的事情，营销人员跑了一圈，问题仍然解决不了。形成这种状况的原因，主要是一个部门或工作人员移交下一个部门或工作人员的是“半成品”，导致整个服务大打折扣。

提倡“内部顾客”意识后，三生在坚持给“外部顾客”提供服务的同时，对待企业内部关联的部门和人员，都强调以“顾客”的方式对待，“上下级之间、同事之间、部门之间都互为顾客”。黄金宝认为，树立了顾客意识，会让全体员工增强对彼此的服务意识，从而提高公司的整体服务水平，让三生真正成为“全员服务”的“服务型企业”。

企业服务定位的改变带来的是操作模式的改变。管理型企业往往自己制定各项政策或规划，让营销人员去执行，但在三生却恰恰相反，每逢

重大决策，往往会把营销人员代表召集起来，一起商讨，一起做出决定，以强烈的服务意识让每项政策最能符合营销人员的需要，给了他们强烈归属感。

三生在2008年成立了市场咨询委员会，刚开始只是象征性地一年开一次会议，但在确定成为服务型企业后，仅在2010年，三生就多次召开委员会会议。据悉，三生2010年的台湾宝岛游、“二五计划”的制定、年会方案等重大事项，都是和营销人员代表共同商议后决定的。



愿景期待 永不守摊重创新

宁波人面向大海，直面大洋的挑战，在艰险的环境中生存，他们有着开阔的视野、坚强的意志和不断创新的精神。而浩瀚的大海培育出宁波人博大的胸怀和永不满足的价值追求。

2010年3月5日，三生“二五计划”宣导大会在宁波鄞州文化艺术中心隆重举行，“明确定位，强化内功，提速发展”的主题点燃了来自全国各地的营销精英的激情。在此次大会上，三生正式发布“二五计划”纲要，其中明确提出：2010年-2014年，三生将在全力发展国内市场的同时，稳步开拓国际市场。

“三生要成为最受人尊敬的国际化直销企业，不开拓国际市场谈何国际化？国际市场那么大，现在又是金融危机之后市场开始复苏的大好时机，我们自然不能放弃。”宁波帮素有开拓国际市场的传统，并且业务遍布世界各地，国际市场对黄金宝有着别样的吸引力。

不过务实的宁波帮精神，让黄金宝多了一份理性：“我们不会遍地开花，‘二五计划’期间我们将坚持以成熟一个开发一个、开发一个稳定一个为原则，有计划、有步骤地开发国际市场。到‘三五计划’期间我们才会在‘二五计划’期间打下的扎实基础上全面开拓国际市场。”

尽管三生已成为中国直销企业的新锐标杆，有着“永不守摊”宁波帮精神的黄金宝又在梦想一个全球化、多元化、集群化的直销产业集群，并希望引领行业未来发展的方向。

据悉，三生正在着手规划和兴建三生全球生产基地、三生国际运营中心、三生东钱湖游艇俱乐部、三生国际名酒庄、三生湿地主题公园等多个规模宏大的项目，并将逐步拓展全球市场，进行全球化资本扩张和多元化发展。

谈及多元化与直销的关系，黄金宝



表示，直销永远是三生的核心业务和重中之重，三生的多元化将是围绕直销核心业务的相关多元化。“这样的格局，不但大大提升了三生的形象和品牌力度，而且给予营销人员更明确的梦想点，同时还可以作为产品展示、营销人员会议、教育、旅游等项目的配套设施，更好地服务于直销市场。另外，三生还可将延伸产业作为奖励，使得营销人员获得更多的收益。”

在谋求实业多元化发展的同时，三

生将海外上市纳入发展规划，计划通过国际资本运营为产业集群的发展提供融资通道。黄金宝说：“随着直销产业链的不断完善和价值链的提升，三生将利用多产业之间的协同效应和国际资本运作平台，助力拓展全球市场，实现国际资本全面扩展和配套产业的多元化发展，为全球营销伙伴创造多种收益来源。”在中国与国际金融市场日益接轨的今天，对于其他行业来说，在海外上市其实非常普通，但对于中国直销业来说却是别有一番意味。在以前就出现过许多直销企业借海外上市概念大玩炒作原始股的把戏，让众多直销人员沦为难民。

不过黄金宝表示，自己绝不会成为资本家，宁波人更多的还是习惯做实业，三生也只做实业，资本运营只不过是企业实现国际化发展目标的途径，是企业与营销伙伴分享成功的一种方式，绝非企业经营的目的。他认为，务实求真才是宁波人的禀性，“金融资本是金融资本，产业资本是产业资本，我们绝不会混淆”。