

## 减法

## 做

## 知名浙商创富理念

- 精明，一方水土一方人
- 创新，别人不敢我来做
- 创富，理念落实于行动

减法做大，加法做强  
自有品牌闯世界  
虚拟经营，你帮我威  
左手胆略，右手战略  
服装“大一统”  
“非常”宗庆后  
独狼的性格  
国药“常青术”  
“老酒”聊发少年狂  
与风险打交道的人  
消费“圆明园”  
山沟里的“好莱坞”  
一定要过这个坎儿  
用木头的性格去“淘金”

南存辉  
郑秀康  
周成建  
郑永刚  
李如成  
宗庆后  
钟睺睺  
冯根生  
傅建伟  
汪力成  
徐文荣  
徐永安  
黄巧灵  
卢伟光

正泰集团股份有限公司董事长  
康奈集团有限公司董事长  
美特斯邦威服饰股份有限公司董事长  
杉杉投资控股有限公司董事局主席  
雅戈尔集团股份有限公司董事长  
杭州娃哈哈集团有限公司总裁  
养生堂有限公司总裁  
中国青春宝集团董事长  
浙江古越龙山绍兴酒股份有限公司董事长  
华立集团股份有限公司董事局主席  
浙江横店集团创始人  
浙江横店集团总裁  
宋城集团董事局主席  
上海安信企业发展有限公司董事长



  
中国经营者  
CHINA ENTREPRENEUR


第**1**财经  
C B N

高韵斐  
章茜◎主编

# 减法 做法

知名浙商创富理念

# 大

 浙江出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

减法做大：知名浙商创富理念 / 高韵斐，章茜主编. — 厦门：鹭江出版社，  
2008.10

ISBN 978-7-80671-974-9

I. 减… II. ①高…②章… III. 商人—访问记—浙江省 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 126194 号

**减法做大——知名浙商创富理念**

高韵雯、章茜 主编

责任编辑 / 杨 葳

特约编辑 / 王丽亚 曾 刚

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592-5046666 0591-87539330 010-62376499

印 刷 / 北京富生印刷厂

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 13.25

字 数 / 144 千字

印 次 / 2008 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-80671-974-9/I · 196

定 价 / 30.00 元

(如有印装错误，请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

1984年我决定从中国科学院辞职，和几个同事合作做联想。在我们做出这个决定的前后，中关村和全国范围内有一大批类似公司出现。后来的记录者对这前后出现的很多公司津津乐道。

但是如果有人做一个统计，就会发现，在1984年成立的公司中，至今仍然存在，并且还发展得很好的，应该是屈指可数。如果能够把历史像一个口袋一样，提起来口朝下抖一抖，从里面会落下来很多今天人们不知道的公司。历史总是尸横遍野。

托尔斯泰说，幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不同。因此，作家喜欢选择描述不幸。不过，对于做企业的人而言，真正感兴趣和有价值的，恐怕是为什么幸存者能够幸存。

第一财经的《中国经营者》栏目所访问的中国经营者，都是些能够在三十年经济改革中幸存下来的企业家。从我的眼光看，幸存者幸存下来的原因，也都是各个不同的。更何况，在这三十年的历史中，大多数时候，仅仅掌握一项暂时领先的技巧也是不够的，要想战胜时间，以及随着时间不断出现的竞争对手，必须要有不断自我更新的能力。比如联想最初可以依靠做汉卡在市场上生存下来，但是如果不能够及时自我更新，找到新的增长点，也不会在这多年后仍然存在，而且做得还不错。

经济学家和管理学家关心的另一个问题是，企业家和企业家精神在一个公司发展过程中发挥了怎样的作用，或者，更为直白地说，企业家

## FOREWORD

对一个企业的成功或者失败是否起到了举足轻重的作用。甲骨文公司的创始人拉里·艾里森是一个非常傲慢的企业家，但是他讲过一句话，我觉得很有道理。他说，一个企业的成功肯定不是企业家一个人的功劳，不过可以肯定的是，只要一个不成功的企业家就可以把一个公司给毁掉。

《中国经营者》采访的这些企业家，目前来看，都可以称得上是成功的企业家，至少他们的公司证明了他们的成功。那么，这些人在他们各自公司的成功中扮演了什么角色呢？这些人身上，有哪些特质，有助于一个公司的成功呢？企业成功的基因，有哪些是它的创始人赋予它的？企业和它的创始人共享什么特征？这些都是颇为有趣的问题，值得研究者来思考。

中国的过去三十年，正好为媒体人和研究者研究这些命题提供了一个天然的实验室。负责任的媒体人应该适时地记录下这些人的命运，包括他们的挣扎、取得的成就和付出的代价。

三十年一个段落。在未来的几年内，会有一大批公司的创始人陆续退居二线，这些公司会再次面临挑战。无论是企业家个人控制的公司，还是已经上市的公众公司，都会碰到第二代领导者继任的问题。

这些后继者能否和他们的前任一样，很好地承担时代给他们的重负，带领公司继续发展，甚至催生出一批真正全球级的企业呢？我们只能拭目以待。

如果可以，那么中国幸莫大矣！

柳传志  
联想控股有限公司 总裁

在财经电视的富饶天空上，虚拟经济和实体经济交相辉映。资本市场的蓝色智慧冷峻而“神秘”；而奠定其基础的实体经济在荧屏中的位置也许并不仅仅是证券金融节目中的一个组成部分，不仅仅是干巴巴的产业报道，不仅仅是理性与数字化的公司与行业分析，它应该生动、及时、人性化，甚至打上些许的理想家色彩。《中国经营者》正是这样一档有热度的、独立的、严肃的财经电视节目。

平视、直入核心、真实展示，是《中国经营者》的三个基本点。从叙述模式上看，《中国经营者》突破了过于感性的“痛诉革命家史”或者“成功风采秀”模式，也避免了“用理论总结理论，用数据说明数据”的空谈式财经人物访谈窠臼，它用30分钟的节目时间，透彻剖析公司决策层的操作内幕及管理层的商业策略，展示经营智慧。这种将路越走越窄却越走越实的路径，摒弃了陷于案例和细节的琐碎，其指向准确，信息密集，含金量高，对于专业受众有很强的吸引力。

“没有优秀的企业家，就没有成功的企业；没有一流的企业家队伍，就没有一流的经济。”商业中国，与其说需要企业家，不如说更需要一种企业家思维、谋略、操守、品质——本书精选了节目四年中对近百位企业家的访谈，从创新、创业、经营策略、连锁管理、危机处理、营销等多个方面，提供了优秀企业家们的经营之道，以供读者了解企业领袖们是如何制定战略、如何在艰难时刻做出艰难的经营抉择，以获得他

## FOREWORD

们成功的秘诀。相信，这对各种类型的企业经营者都有益。

从2004年4月开播,《中国经营者》已走过了四个年头。对于日新月异的电视界来说,四年不算短。四年中,《中国经营者》栏目一直保持着它的核心价值观,同时也在节目品质、电视特性、品牌营销方面做出了探索。尤为可喜的是,一个平均年龄不到三十岁的年轻团队坚守着这样一档并不热闹的节日,同时也想了很多“经营之道”来拓展节目的影响力:他们邀请到中国企业家的代表柳传志和李彦宏做节目代言人;他们与CNBC亚太一起推出每年一度的“中国商业领袖奖”,声誉日隆;他们想把节目做得叫好又叫座,他们的“野心”是把影响中国、塑造中国经济整体实力的一群“硬脑袋”一网打尽,留下一部当代中国优秀企业的影像发展史……

与日益强大的中国企业一起,与每周一期的节目一起,他们自己也成长了。祝福他们,祝福所有的中国经营者!

高韵斐

上海文广新闻传媒集团 副总裁  
上海第一财经传媒有限公司 董事长、总经理

## 南存辉：减法做大，加法做强 /1

“想做大企业，必须用减法，用减法做大企业；你想做强，必须用加法，做强你的主业。这样，才能把企业做大、做强。”

## 郑秀康：自有品牌闯世界 /15

“工作也是我的爱好，是我的一个乐趣，而且要将自己的身体健康和企业的健康发展结合起来。”

## 周成建：虚拟经营，你帮我威 /27

“我认为一个企业时时刻刻会面对风险，面对挑战。一个企业，不管是什么模式，它的风险都是出在管理。”

## 郑永刚：左手胆略，右手战略 /41

“在这个行业当中，因为企业需要的就是不断地发展壮大，最核心的问题就是两个字，叫创新。”

## 李如成：服装“大一统” /53

“我曾经讲过，一个不做力不能及的事情，一个不做鞭长莫及的事情，鞭长莫及就是管理不了的，管不好，我们就不去做。”



# CONTENTS

## 宗庆后：“非常”宗庆后 /65

“社会在不断地发展不断地进步，我认为必须要不断地创新，企业才能不断地发展。”

## 钟睺眈：独狼的性格 /79

“我乐意见到所有的竞争对手，因为有智慧的竞争对手我更高兴，我认为产品较量的背后就是智慧的较量。”

## 冯根生：国药“常青术” /93

“我的人才，就是肯干的、能拼搏的、能吃苦的、不贪的、有冲劲的、反应快的。”

## 傅建伟：“老酒”聊发少年狂 /105

“破釜沉舟，背水一战，勇者胜。”

## 汪力成：与风险打交道的人 /117

“我这个人是这样的，就是在整个决策当中，我敢于冒险，但是我绝对不去冒我输不起的险。”

## 徐文荣：消费“圆明园” /139

“作为这个集团的主要经营者，我要考虑到投资者的回报，所以我必须要搞好经营。”

徐永安：山沟里的“好莱坞” /153

“一定要以这个基地为基础，不断涉足影视的内容，甚至后面的发行，将整个产业链连接起来。”

黄巧灵：一定要过这个坎儿 /167

“每天当夜幕降临的时候，老人们在我们那个湖边徜徉，青年人在我们的迪厅里欢快起舞，女士们拎着包在我们的品牌折扣店里面逛，很多的学术会议在我们的各种酒店里面召开。”

卢伟光：用木头的性格去“淘金” /179

“一个人的诚实对合作是十分重要的，我们也要相信自己，同时也要相信别人。在合作过程中创造共同点，为长远的利益一起进步，一起努力。”

跋：慎重、史观、跟随——我从栏目学到的事 /195

想做大企业，必须用减法，用减法做大企业；你想做强，必须用加法，做强你的主业。这样，才能把企业做大、做强。

——正泰集团股份有限公司董事长 南存辉



## 南存辉：减法做大，加法做强



### 南存辉简介

1963年出生于浙江温州。1991年，28岁的南存辉和家人共同投入250万元，创办了正泰电器有限公司，专业生产低压电器。到2005年，正泰已经发展成为总资产60亿，年销售超百亿的低压电器集团。

### 正泰集团股份有限公司简介

现辖8大专业公司，2000多家国内销售中心和特约经销处，并在国外设有40多家销售机构。产品覆盖高低压电器、输配电设备、仪器仪表、工业自动化、建筑电器、光伏电池及组件、系统和汽车电器等产业，产品畅销70多个国家和地区。

“我们提出目标，要把正泰所在的温州，建成一个全球最具有竞争力的低压电器的大基地。这是我们的梦想。”

身为正泰集团的创始人，南存辉两次稀释家族股份，将家族企业改为企业家族；放弃熟悉的中低端市场，冲击强手林立的中高端领域。依靠艰苦创业的精神，依靠本地产业带的支持，依靠产品廉价的竞争优势，南存辉和他的战友们把温州柳市镇这么一个小小的地方变成了世界瞩目的电器生产之都。而正泰所走过的路应该说是浙江民营企业一个典型版本。正泰的发展史，既是一家民营企业的创业史，更是一个中国自主品牌的成长史。

### 股权释“兵权”

南存辉通过各种形式转让正泰股份，在增加了正泰的核心股东数量、减少南存辉个人以及南氏家族股份百分比的同时，使得正泰集团发展迅速，南氏家族的财富急剧增加。

和犹太人一样，温州人天生具备商业头脑。20世纪90年代初，低压电器热销，温州柳市镇的低压电器企业蓬勃而起，柳市也成为中国最

大的低压电器生产基地。但假冒伪劣成风，国家对柳市的低压电器行业采取了严格的生产许可证制度，80%的企业因为无证而陷入困境。拿到了生产许可证的正泰借机和许多企业达成协议，由他们给正泰贴牌生产，正泰收取品牌费和管理费。到1994年，已经有38家企业和正泰贴牌合作。但在迅速壮大的同时，正泰也陷入了管理混乱中。

“那个时候集而不团，因为利益不一致，很多想法也不一致，因此协调不起来。我叫他到东，他说东边对我没利益，我不去；我叫他往西跑，他在那里等着，但不动，看看到底行不行。利益不一致，所以我就讲，必须股份制改造。100来个股东吧，征集了160多条意见，又拉到雁荡山，开了两天半会议，谁都不准下山，统一好了再下去。开始，大家你一句他一句，意见很不统一，但到了最后，还是统一了。大家都说，其实我这样是被你正泰吃掉了；我说，现在是我正泰被你们吃掉了，因为你占有了正泰的股份。到了现在，大家都觉得挺好。”

1994年，南存辉通过出让正泰的股份，控股、参股或者投资其他企业，完成了他对38家合作企业的兼联合，正泰的股东猛增到40名，南存辉的个人股份也下降到40%左右。通过股权释“兵权”，南存辉加强了对分公司的控制力，健全了股东大会、监事会和董事会，使正泰从家族企业摇身变成企业家族。

第一财经：股份化的一个作用就是可以留住人，让大家利益一致；另外一个作用就是，由股东大会和董事会来约束总经理，约束企业当家人的个人行为，这也是你自找的吗？

“家族企业有它的好处，当规模小的时候，很简单，我是老大，我说了算，大家都相信我。这样的话，管理成本很低，也很方便，决策起

来也很快。但是规模大了以后，家族的能力或者家族的利益就成了问题，而且涉及家族的家族、家族的家属、亲戚的亲戚。”

第一财经：想法不一样。

“这些，你怎么摆得平呢？而且这样下去的话，规模大了以后，管理上一定会有问题的，即使短期发展没问题、看不见，那长期发展呢？”

第一财经：早晚是个问题。

“是的，早晚会有问题的。当时由于自己的能力不够，水平也不够，而且发展机会又太多了，一个人根本干不过来的。所以我就动员我们周边的几个亲戚朋友，我们要向社会开放，要把人才引进来。原来我投100万都是我的，现在大家一共投了1个亿，我按持股比例占有其中的200万，多了一倍了，股份少又有什么关系？”

1998年，南存辉再次挥舞股权魔杖，但这次不是以物质或资金形式入股，而是以“知识”和“本领”入股——通过给管理、技术、经营人员等配送股份，正泰的核心股东扩充到118位。此时，南存辉个人股份下降到总股份的20%，南氏家族股份下降到总股份的40%，但正泰集团的迅速发展却使南氏家族的财富急剧增加。

第一财经：如果正泰还100%是你们南家几兄弟的，它会不会发展到今天这么大？

“温州人的观念很有意思的。比如我说分点股权出去，大家都觉得，我是主人，他也是主人，都一起来干。按照专家的话来说，‘三感’就来啦——贴心感啊、成就感啊、压迫感啊，这样一来的话，他就拼命干了。所以大家就可以不断地建设这个团体，不断地把能力继续放大。”

## 加法与减法

南存辉认为，在中低端市场做减法，在中高端市场做加法，是正泰今后唯一的出路。

业内常用“两大一小”来描述国内电气市场格局。“两大”指国有电气企业和跨国电气大鳄，它们以做附加值高、技术含量高的高压强电为主；“一小”指以正泰、德力西为代表的民营电器企业，它们以做附加值低、技术含量低的低压弱电为主。

在 250 亿人民币的中国低压电器市场中，正泰占据了 28% 的份额，连续多年位居第一，但正泰始终面临来自“老乡”和“老外”内外夹击的困境。“老乡”是同处柳市镇的德力西、人民等民营电器企业，它们的武器是同质化的产品和低价格战；“老外”则是以 GE（通用电气消费与工业产品集团）、施耐德等跨国电器巨头为代表，它们占据着高端市场，并不断向中低端市场施压。

南存辉认为，在中低端市场做减法，在中高端市场做加法，是正泰今后唯一的出路。

“也就是说，老外会从高端、金字塔顶端往下走，我们则是从低端往上走。所以在当中的这个阶段，竞争将来会越来越激烈。”

第一财经：跟外国企业竞争和跟国内企业竞争，你用的招数是一样的，还是不一样的？

“完全不一样。比如我们常常出口到欧洲、到美国，对手就给我们

来一个标准提高，制造技术壁垒。标准一提高，我们得重新改标准，也使我们的水平得到进一步的提高。”

第一财经：逼着你……

“逼着你往上走。在低端市场没有碰到过这个问题。原来在国内，你便宜，我比你更便宜，这样一来，弄得大家到最后没有办法投入再研发、再发展。我们后来就想，跟他们去拼，倒不如让给他们，我们将更多精力投向国际市场，投向大工程、系统工程，到高端市场去竞争。”

2004年，正泰在国际市场的销售额只占总销售额的10%。但到2005年前几个月，这个数字已经有较大增加。南存辉认为，正泰的产品不仅能在质量和技术指标上达到国际要求，服务和价格更是制胜的法宝。

“现在来看，大公司、跨国公司，其服务一般走的是上层路线。”

第一财经：怎么解释？

“上层路线就是说，公司太大了，项目经理怎么可能到下面与具体的办事人员去接触呢？不会接触的。”

第一财经：也就是在服务方面可能会有问题。

“所以比较而言，我们的机制比较灵活。我们就派出项目经理，也就那么多的项目，一人盯一个或一个团队盯一个。你那边有什么信息，我这边立刻知道；你那边有什么需要，我立即快速反应。我就告诉我们下面所有的经理，客户永远是对的，假如错了，服从第一条，没有商量的余地，你必须照改。所以我们的服务比起大公司来，有很多优势。技术一样，质量一样，服务相对来讲还有优势，还有第四个更大的优势，就是价格对比优势。我们的员工一年的平均收入，大约是人民币2万



元。”

第一财经：普通的流水线工人？

“是的。因为是计件工资，跟国外，尤其是与西方一些国家相比，我们的效率比他们高得多了。因为工人们年轻，动作很快，与高端企业对比的话，我们的成本要低得多。”

第一财经：多到什么程度？

“我举一个很小的例子，在欧洲的一个投标当中，我们报的价格比国内的价格高了6倍。”

第一财经：这已经是暴利了啊。

“结果所有的外国大公司全部退出了，为什么？因为他们的价格是国内市场的12倍，比我们高得太多了。这样一来，老外急死了。所以现在进入高端市场的话，我们不怕老外，我们怕的是老乡。”

第一财经：老乡又去杀价，是吧？

“是。但我们现在参与国际竞标的话，应该说，我们的竞争力还是非常强的。”

不仅在低压电器领域加强竞争，正泰大规模提升产业层次的战斗已经打响。南存辉计划在7年内投资160亿元，利用温州的集聚效应、上海和杭州的信息科技优势，打造出跨地域的先进电气制造基地，最终使正泰从低压弱电走向高压强电，并将“发、输、配、变”的整条电气系统都纳入到自己的未来版图中。