



烧好 自己那壶水

正泰集团的经营之道

“‘烧好一壶水’并不是说一个企业只能烧一壶水，而是说经营产业犹如烧开水一样，要一壶一壶地烧，同时应该围绕自己的主业，和与主业相关联的产业逐步扩展，如果连一个核心主业都没有，盲目地齐头并进，搞不好将一事无成。”

戴知谦 邹宗钧 / 编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

烧好自己那壶水

——正泰集团的经营之道

戴知谦 邹宗钧 编



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

烧好自己那壶水：正泰集团的经营之道/戴知谦，邹宗
钧编. —北京：中国经济出版社，2005.1

ISBN 7-5017-6867-6

I. 烧... II. ①戴... ②邹... III. 私营企业—企
业管理—经验—浙江省 IV. F279.275.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 003965 号

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：高书精 (电话：68319110)

责任印刷：张江虹

封面设计：白长江

经 销：各地新华书店

承 印：北京中科印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：5.625

字 数：100 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版

印 次：2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-6867-6/F·5491

定 价：16.80 元

版权所有 盗版必究

服务热线：68344225 68369586 68346406 68309176

质量托起正泰事业
诚信铸就正泰辉煌

林宗棠



中国名牌战略推进委员会主任

中国工业经济联合会名誉会长林宗棠为本书题词

团队制胜（序）

南存辉

今年是正泰创业 20 周年，专家们提议编写一本反映正泰经营思想变迁的书籍。因取材主要来自我历年来在各种场合发表的讲话，编者最先将书定名为《南存辉的经营之道》，这让我感到很不自在。

平心而论，正泰能有今天，不是靠我南存辉一个人的力量就能完成的，她离不开国家的政策扶持，离不开各级领导和社会各界的关心帮助，也离不开正泰全体员工的共同努力。同样，被人们称为“经营之道”的许多思想，也不是我一个人的先知先觉，而是正泰经营班子集体智慧的结晶。尽管很多的时候需要我去接受鲜花与荣誉，但也仅仅是一个代表而已。我的身后，站着一个强大的团队。没有他们，正泰一事无成，南存辉更是一事无成。所以，我深深地体会到，不是南存辉在养活全体员工，而是全体员工成就了正泰。我坚持将书名改成了《正泰集团的经营之道》。

出版社的老师精益求精，将书名提炼为现在的

《烧好自己那壶水——正泰集团的经营之道》，更为贴切，我完全赞同。

正泰虽然在中国企业“各领风骚三五年”的循环里，在自己的领域里取得了令人瞩目的成绩，但与国内外一些“航母”级企业相比，我们仍很小，仍需要韬光养晦、苦练内功。因此，我常感觉如履薄冰！

有这样一个比喻。企业就像一辆板车，董事长就像是拉车的，经营团队就像是后面推车的。企业小的时候，车的负荷轻，不需要什么人推，一个人就可以拉得动。企业大了，板车的负荷重了，就需要有人在后面帮着推。一个严重的假设是，如果经营团队在后面都不用力，甚至往后拖，那么，推车人不但不能给拉车人以帮助，反而会成为拉车人的负担。但如果，作为拉车人的董事长与作为推车人的经营团队能在力量、速度和方向上都保持一致，力量决定速度，速度产生惯性，速度快且方向又准，这样我们离企业的目标才会越来越近。由此，我们可以得出一个简单的道理：团队制胜。

团队制胜，是企业整体力量的凝结，是团队奋斗目标一致的群体意识的胜利。但我们也应该清楚地认识到团队不同于群体，群体可能只是一群乌合之众，并不具

备高度的战斗能力，而团队必须要具备自主性、思考性和合作性三个条件。

简单地说，如果一个领导不在公司，也没带电话，大家能自主做事，正常运作，用不着凡事都向领导请示，这就是一个好的团队。所以在企业里，我们要鼓励大家提问题、想办法，大家参与决策越多，部门的自主性就越强。我们通常应该避免的现象是，领导在下达指令时，其实是在给主张、动脑筋，而属下都是盲目地听领导的指挥做事，这样的团队是没有思考性的。我们主张团队成员都能提出自己的意见，哪怕是错误的也没关系，只要团队的成员都能积极思考，培养自己的思考能力。我们鼓励大家不但要愿意动脑筋，愿意自主地做事，而且要善于与周围的人合作。我们要养成这样的习惯，看到不合理的现象，一定要主动反馈，及时处理。我们还要学会及时沟通与协作，沟通消除误会，协作才出效率。

基于此，借助这本书的出版，我要告诫自己，也告诫正泰的经营班子，必须正视团队建设，认识团队价值，加强团队学习，提高团队素质。这样，正泰才会拥有美好的未来，才会基业长青。

2004 年 12 月 13 日

目 录

第一章 质量与品牌

- 质量主宰着柳市电器的兴衰 / 3
- 质量是企业的生命 / 6
- 质量托起了正泰事业的希望 / 7
- 诚信经营是正泰立业之本 / 8
- 名牌具有超常的市场占有率 / 11
- 为中华民族构筑一条品牌的“长城” / 12
- 创立名牌、提升名牌、保护名牌 / 15

第二章 科技与产业

- 科技兴企的进程 / 19
- 烧好自己那壶水 / 21
- 坚持科技先导,推动产业升级 / 23
- 科技创新要面向市场,依托巨人 / 25
- 走新型工业化之路 / 27

信息化增强了企业竞争优势 / 31

第三章 制度与管理

“股权革命”是历史的必然 / 41

实现“软着陆”关键在公平 / 43

“股权革命”要有预期目的 / 45

管理模式要跟着产权制度变 / 48

跨越制度建设这道“坎” / 50

要维护制度的权威性 / 53

第四章 市场与营销

努力实现营销观念的转变 / 57

构筑“大正泰”大营销体系 / 59

打造一支高素质的营销团队 / 63

企业经营的本质就是服务 / 66

素质是提高营销能力的关键 / 68

营销经理应具备的五种能力 / 70

第五章 战略与决策

联合起来迎接新挑战 / 75

民营企业的全球化定位 / 79
稳健经营永续发展 / 83
接轨上海要处理好三个关系 / 84
打造先进制造业的着眼点 / 87
博弈“长三角”的五大举措 / 91
在创新中实现新跨越 / 94

第六章 人才与发展

制胜之道在人才 / 101
正泰的人才经 / 104
人才队伍建设至关重要 / 108
民营企业人才缺乏的原因 / 110
解决人才资源短缺的对策 / 114

第七章 思想与文化

温州地域文化与正泰企业文化 / 121
正泰企业文化的基本特色 / 122
正泰的核心价值观 / 127
正泰发展的“四字经” / 128
党组织是“主心骨” / 132
四点体会诠释“十六大”精神 / 138

树立新观念,谋求新发展 / 139

第八章 企业与社会

兴旺发达来自天时地利人和 / 145

真诚纳税是企业应有的良心 / 148

做合格的社会主义建设者 / 152

富而思源,吃水不忘掘井人 / 156

附录:

正泰大事记 / 158

后记 / 166

SHAOHAOZIJI-

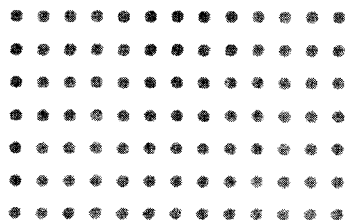
NAHUSHUI

zhengtaijituandejingying-

zhidao

第一章 ZHILIANGYUPINPAI

质量与品牌



从质量立业到品牌兴业，是正泰集团不断发展的经营理念。从创业开始，正泰的创始人南存辉就在各种场合，无数次地强调：“质量是正泰的生命”，“质量托起了正泰的希望。”

“只有质量，才是企业致胜的法宝”。“质量上，则正泰兴；质量下，则正泰衰。”

到上世纪90年代中后期，他又把注重质量、诚信经营与创立品牌紧紧地联系在一起，多次向员工灌输：“质量是企业的生命，质量是品牌的灵魂。”“重信用，讲信誉，是做人的根本，也是兴国兴业的根本。”“信用是维持企业与顾客的桥梁和纽带，信用是企业走向市场的通行证。”“企业一旦失信于客户，它所失去的就是市场。”“有了信用，畅通无阻，没有信用，寸步难行。”“我们要有‘不到长城非好汉’的精神，为中华民族构筑一条品牌的‘长城’。”

质量主宰着柳市电器的兴衰

1995年9月，中国质量高层论坛即将举行。南存辉和党支部书记（即后来的第一任党委书记）吴炎，共同研究拟就了在这个会议上的发言稿，深刻阐述了质量问题的极端重要性。其中讲到：质量是一个企业、一个地区或者一个行业的生命，这是一个极其普通的道理。然而，接受这个道理并不容易，甚至要付出很大的代价和痛苦的磨练。

12年来，柳市低压电器围绕着“质量”问题，走过一段风风雨雨的坎坷历程。初时，由于人们对低压电器是机械工业原器件的重要性认识不足，生产设备差，技术水平落后。经营者单纯为了获取个人利润，粗制滥造假冒伪劣产品，严重损害了国家财产和人民的生命安全，以致引起国人的抵制。国务院办公厅还为小小的柳市镇专发了国办（90）29号文件，省府专门组成整顿领导小组，以“打击、阻截、扶植、疏导”的方针，来温州对柳市低压电器进行整顿。

曾一度处于彷徨“死地”的柳市低压电器和柳市的有识之士，在国家机电部及各级政府部门的支持下，从失败中吸取教训，果断地选择了“质量兴业”之路。

一是大踏步地加快技术改造步伐。有 30 余家企业新建和扩建新厂房 20 余万平方米，引进国内外先进生产设备，提高产品的科技水平。正泰集团公司从 1993 年下半年开始建立微机管理网络，使企业管理上了一个新台阶。投资 450 余万元，建造了目前全国一流水平的产品检测试验站，对产品进行常规试验、型式试验、寿命试验和环境试验等，确保了产品的质量。

二是在引进和培养人才上下功夫。在初期聘用上海、苏州等地退休工人的基础上，又凭借全国科技人才流动的有利条件，各大企业聘用了 1000 余名高级工程技术人员。如今又向全国招聘电器专业的大中专毕业生，充实科技队伍。

三是走出去学习国际先进经验。为了扩大视野，柳市各大企业集团的董事长、总经理和外贸人员，先后到美国、德国、瑞士、法国、新加坡、菲律宾、阿联酋和香港等国家与地区考察、学习、取经，为柳市低压电器国际化积极做好准备。

四是启动与国际市场接轨的工作。正泰集团率先在全国低压电器行业通过 ISO9000 质量体系认证，接着又有多家企业进入了质量体系的认证工作，使柳市电器企业的质量管理迈进了一个新的阶段。

这篇发言稿表达了南存辉和正泰集团高层的共同看法，南存辉说：“质量不仅反映了一个企业、一个地区的面貌，而且体现一个国家、一个民族的整体素质。从历史的角度来看，柳市的低压电器已经摆脱了被动局面。然而，以振兴国家民族工业为己任，把目标瞄准国际先进水平，柳市电器产品的质量仍然任重道远。因此，一要坚决维护《产品质量法》，以法律为准绳，惩治制假售假的行为。我作为柳市低压电器的龙头企业，既深受假冒伪劣产品的危害，也深感维护法律尊严的责任重大。二要依靠科技，走名牌致胜之路。加大技改投入，引进先进设备，舍弃仿制的做法，走自己设计、自己制造的道路。三要进一步探索制度和管理创新，不断壮大集团化经济，摒弃‘小打小闹’的思路，组建远航大舰。”

质量是企业的生命

2000年6月16日，正泰集团召开质量月活动总结大会。董事长南存辉在会上再一次强调：

“质量是企业的生命，质量是品牌的灵魂。质量问题，说到底还是人的问题；人的问题，说到底，又是一个观念、意识的问题。质量上，则正泰兴；质量下，则正泰衰。质量宣言，不要只停留在口头上，更要放在心里，落实到行动中去，落实到工作中的每一个环节中去。质量工作要年年抓、月月抓、天天抓……”

创业初期，南存辉与上海老师傅关于“票子”和“牌子”的对话，至今还在员工中传颂。说的是工厂初建，南存辉请上海老师傅来帮忙。老师傅一见简陋的设备和工场发难了。他问南存辉：你是要“票子”还是要“牌子”？要“票子”，我没办法，要“牌子”，我可以扑下身子和你一起干。南存辉坚定地说：我首先要牌子，我绝不会昧着良心赚黑钱。听了南存辉的承诺，老师傅与南存辉开始了长达几年的“地铺之交”（南存辉去上海在老师傅家打地铺，老师傅在柳市，有