

中国 民营企业 启示录

正泰经营思想研究

郑学益 张春晓 张亚光 / 著

The Revelation
*for Private Enterprises
of China*



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国民营企业 启示录

正泰经营思想研究

郑学益 张春晓 张亚光 / 著

The Revelation
*for Private Enterprises
of China*



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国民营企业启示录——正泰经营思想研究/郑学益,张春晓,张亚光著. —北京:北京大学出版社,2005.6

ISBN 7-301-08295-9

I. 中… II. ①郑… ②张… ③张… III. 民营企业-企业管理-研究-中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120863 号

书 名: 中国民营企业启示录——正泰经营思想研究

著作责任者: 郑学益 张春晓 张亚光 著

责任编辑: 何耀琴 徐 丽

标准书号: ISBN 7-301-08295-9/F·0988

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 市场营销中心 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京高新特打字服务社 82350640

印 刷 者: 三河新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 20.5 印张 304 千字

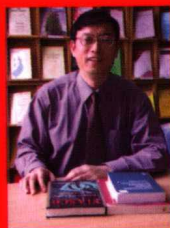
2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

作者简介



郑学益博士，

福建省长乐市人。北京大学继续教育部部长，经济学院教授，博士生导师。兼任教

育部经济学学科教学指导委员会委员兼秘书长，中国经济思想史学会副会长，北京大学中国信用研究中心主任，北京大学市场经济研究中心副主任等。

主要代表作有：《走向世界的历史足迹》、《中国价格思想史稿》、《懒蚂蚁企业家》，等等。主持三个国家级、省部级科研项目，多次获国家级、省部级科研及教学奖。目前致力于传统经济思想与企业管理、企业家理论等领域研究，创造性地提出了“懒蚂蚁企业家理论”，丰富并发展了企业家学理论体系。

内容简介

本书作者对正泰集团的企业家素质、企业战略、企业文化、人力资源、技术开发、市场营销、资本运营、企业信息化等方面进行了深入调研，以专家的眼光解读了正泰集团，以专家的文笔诠释了正泰集团，试图以正泰集团的发展模式折射温州民营经济的发展历程，从正泰集团的个性中寻找中国民营企业的共性并破解中国民营企业面临的难题。

责任编辑：何耀琴 徐 丽

封面设计：←  13810333301 → (小马快跑)

目 录

导言——从传统到现代,从中国到世界	(1)
从传统到现代	(2)
从商人到企业家	(4)
从产业领导者到思想领导者	(5)
从中国到世界	(7)
基础管理篇——南存辉握手泰勒,正泰挑战科斯	(9)
中国民营企业,你缺什么?	(11)
泰勒管理与现代化正泰	(16)
应变化管理——正泰管理艺术之一	(19)
模式化管理——正泰管理艺术之二	(21)
管理无极限——正泰管理艺术之三	(29)
艺术与科学结合,正泰基础管理升级——源于正泰的 启迪之一	(32)
技术创新篇——谁为民营企业点燃那盏灯?	(39)
中国民营企业技术创新的尴尬	(39)
谁为中国民营企业点燃那盏灯?	(42)
技术赢得未来	(45)
那盏灯如何才能更亮? ——源于正泰的启迪之二	(51)
企业营销篇——中国民营企业营销思想的变革与启示	(59)
“柳市模式”今昔	(61)
“大正泰,大营销”思想的嬗变	(67)

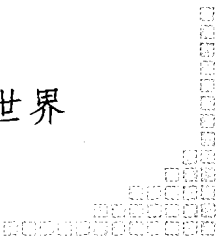
“大营销”初露锋芒	(74)
科学发展观与营销管理创新——源于正泰的启迪之三	(81)
国际化经营篇——中国民营企业的国际化谋略	(87)
市场利益与民族精神的博弈	(89)
民营企业的国际化视野	(96)
国际化的“略”与“术”	(102)
国际化:中国民营企业的颠覆时代——源于正泰的 启迪之四	(107)
人力资源篇——正泰破解“倒 U 曲线”难题	(113)
中国民营企业人力资源管理之难题	(115)
中国民营企业人力资源管理的九大误区	(118)
“人、法”与“德、才”的辩证	(124)
五大突破,正泰破解“倒 U 难题”	(130)
感悟正泰的以人为本	(139)
不断完善的人力资源观——源于正泰的启迪之五	(146)
产权启示篇——正泰产权革命的软着陆	(151)
目睹中国民营企业产权之怪现状	(154)
民营企业的产权理论与正泰产权的解读	(159)
正泰的产权模式	(164)
割肉与生疮——源于正泰的启迪之六	(170)
正泰模式之后	(176)
企业文化篇——中国民营企业文化的诠释	(187)
企业文化也是生产力	(190)
理性企业的哲学观	(200)
中国民营企业的现代文化内涵	(212)
文化的解析与启示——源于正泰的启迪之七	(221)
企业战略篇——正泰集团的“战略三角”	(229)
务实的南存辉,务实的正泰	(232)
正泰的“战略三角”之一——战略分析与准备	(236)
正泰的“战略三角”之二——扬长避短、开拓创新的 战略制定	(260)

正泰的“战略三角”之三——因势利导、因利乘便的	
战略实施	(270)
中国民营企业,拿出你的战略——源于正泰的	
启迪之八	(274)
企业家素质篇——民营企业家的成长之路	(279)
时代呼唤什么样的企业家	(281)
中国民营企业队伍的现状	(283)
感悟南存辉	(288)
南存辉解读民营企业十大关系	(292)
企业家成长之路——源于正泰的启迪之九	(307)
后记	(317)



导言

——从传统到现代,从中国到世界



提起正泰集团,人们自然会想到享誉全国的“温州模式”;说到南存辉,人们脑海中常常浮现出一个精明的“浙商”形象。毋庸置疑,正泰和南存辉,已经成为中国民营经济的一面旗帜。在这面旗帜的背后,是一个从年产值不足一万元到现在的一百多亿元,二十年间产值增长了两千多倍,保持年均近 50% 惊人增长速度的超常规发展的低压电器生产企业。如今的正泰集团,拥有总资产四十二亿元,员工一万五千人,是中国低压电器行业最大的产销企业。“正泰”商标,是行业内仅有的两个“中国驰名商标”之一,其产品遍布国内所有省市,并且已经在国际市场上崭露头角。集团综合实力已连续五年名列中国民营企业 500 强前十位,世界行业 100 强前五位。

正泰集团作为中国民营企业的优秀代表,在二十年的发展历程中风雨兼程,不断壮大。无论是其生产方式还是其经营理念,都堪称中国民营企业之表率。在对正泰模式进行了长时间考察之后,我们发现,正泰充分发挥了中国民营企业的独特优势,在“血缘、亲缘、地缘”的基础上,自觉实践了中国商业传统的优秀精神,并在不断发展过程中主动学习、吸收现代化的科学管理知识,将中西方“商业”与“工业”的经营理念成功结合,开启了中国企业经营的新模式,时常见诸报端的“温州模式”的内涵正在于此。

正泰在基础管理领域,推行现场管理的“四化”,演绎和发展着泰勒的科学管理原理,并在梅奥提出的“社会人”的基础上,结合企业自身特点发展起了新的具有中国民营企业自身特点的“科学管理”;在技术创

新领域,高瞻远瞩,加大研发投入,建立了“连续抛物线”式的可持续发展体系;在营销领域,以中国传统商业文化精髓为核心,应用现代化的信息管理手段,十几年来始终在业界留下创新的足迹;在国际化进程中,利用中国传统文化的生存智慧,在国际市场上进行渐进式扩张;在企业文化中,融会贯通儒家、道家、法家的管理哲学,使企业的核心价值观卓尔不群;在人力资源管理方面,由“企无人而止”的认识出发,将“以人为本”的现代管理理念发挥到淋漓尽致;在产权和企业发展战略方面,正泰通过自我革命,稀释股权,一次次冲击着中国民营企业保守、封闭的旧形象……

然而,正泰带给我们的还不止于此。

走近正泰,我们感受到了中国民营企业“苟日新,日日新,又日新”的蓬勃之气;走近南存辉,我们体味到了中国民营企业由“草根老板”到“儒商”的精神升华。透过鲜花和掌声,穿越功利和浮华,在正泰和南存辉背后,映射出一条从“浙商”到“华商”的奋进之路。这条道路所呈现的,不仅仅是中国民营企业经营范围的扩大,而且是其整体实力的扩张。

从传统到现代

作为世界文明的发源地之一,中国不仅拥有传诵千年的优美诗句和博大精深的伦理哲思,也在华夏民族求生存、谋发展的历史中汇聚了庞大的物质财富,并因此形成了独特的经济传统。近代各地“商帮”的兴盛,更是为中国在通往现代经济的历程上添写了浓墨重彩的一笔。“浙商”无疑是这批“商帮”中后来居上的佼佼者。

浙江地处东南沿海,水路交通发达,物产丰富,自古以来便是商业繁盛之地。浙江民风尚贾,经商传统由来已久。初期的浙商,大多是以贩卖交易土特产逐渐发展起来的。鸦片战争之后,清朝政府被迫开放口岸,洋人势力大举进入中国。浙商借助口岸开放的契机,闯荡于上海租界、十里洋场,经营范围涵盖了银行、百货、娱乐、制造等行业。在“徽商”、“晋商”由于自身的局限和时代变迁不得不退出历史舞台后,“浙商”渐渐崛起,成为近现代中国经济中不可或缺的力量。直到

改革开放后的今天,“浙商”仍然是中国最具活力的经济群体。

“浙商”的优秀传统,有许多不同版本的解读。有的侧重于以宋代永嘉学派为发端的功利哲学,有的侧重于浙江特殊地理位置导致的开放性文化,还有的将“浙商”的精髓归结为浓厚的人文气息。具体地,有人把“浙商”的特性表述为:讷于言而敏于行,经营手法平实,不重形式;政治上积极稳健,态度谨慎;肯吃苦耐劳;谨慎冒险;勤俭节约;善于学习……凡此种种,其实都可以作为“浙商”成功的因素。

当然,我们不能排除“浙商”特有的组织体系对生产力发展的天然适应以及制度变迁的原因。马克斯·韦伯就坚决反对解释经济现象的历史单因论。但是,在本质上,“浙商”所标示的精神,仍然是中国古代商业传统的延续和发展。在某种程度上,正是这种传统,成就了一代“浙商”的辉煌;也正是这一优势的传统,禁锢了部分管理者的创新。比如,在管理过程中的随意性、在产权结构中的封闭性、在产业发展中的近视性等弊端。“浙商”要想把企业做到更高的层次,就必须在传统和现代之间找到某种平衡。

社会的进步,从来不是对历史的简单否定;从传统到现代的演进,也绝对不是从全盘抛弃到全盘接受的过程。正泰集团的一大核心优势就在于,既不拘古,也不弃古,将传统与现代有机融合,不仅塑造了底蕴深厚的企业文化,还将之完美地体现于生产过程和产业规划等各个领域。正泰很早就引进了现代化的科学管理模式,并且在具体操作中创造性地与自身实际相结合,“以人为本”的主导意识为刻板的管理规则增添了人性中很需要的一些暖意。在正泰的生产车间里,既有现代化的全自动工业流水线,也有大规模的人力密集型“手工作坊”,看似两个时代,却实在是相得益彰。在“西学中用、古为今用”的现代企业管理过程中,正泰很好地找到了“中西”和“古今”切入点和平衡点,为企业发展提供了肥沃的思想土壤。

一个处处以历史为荣的企业注定不会有长久的前途,但是一个缺乏历史感的企业同样不可能发展壮大。

从商人到企业家

在中国,人们习惯于将成功的企业经营者称为“商界巨子”,而非“伟大的企业家”。事实上,现代经济意义上的“商人”与“企业家”存在本质的区别。

现代经济中,“商”和“工”已经成为两个十分独立的经济部门,“商业”已经不再是英国经济学家希克斯眼中的“工商混合体”,而工业也脱离了传统手工作坊的概念,成为现代化大生产的代名词。企业理论开创者之一的法国经济学家萨伊认为,企业家是把生产要素组合起来的人。马歇尔则将最广义的“管理”视为企业家的职能。美国经济学家熊彼特视企业家为创新者,认为企业家能够改造和革新生产方式。他把新组合的实现称为“企业”,把职能是实现新组合的人们称为“企业家”。

熊彼特的理解最接近问题的实质。创新,也只有创新,才是商业与工业、商人与企业家、商业精神与企业家精神的根本区别。

“诚信”、“吃苦耐劳”、“不与人争利”、“随遇而安”……这些商业活动的内涵精神使得中国商业有着自己独特的魅力。我们可以发现,凡此种种,都是对现有资源和环境的适应性心理调整所致的理念,说灵活也好,妥协也好,这种商业传统确实在很大程度上体现了中国文化传统里面的“中庸之道”。

反观“企业家精神”的内涵,何其简单明了——创新!如此简单的两个字却驱动着西方社会敢于打破一切旧格局,敢于蔑视一切旧制度,敢于向神灵怒吼,敢于向神秘的自然无限索取!“企业家们”不会满足于已有的成就和资源,任何时候,他们都要向现状发出挑战,寻求新刺激,发现新增长。因此可以说,“商业”是对现有资源的存量调整,“工业”则是创造新资源的不断强化;在最直接意义上,“商人”是搬运财富的人,“企业家”则是创造财富的人。

不能否认,中国的商业精神至今仍然是优秀而可靠的财富源泉,但是它还不足以优秀到能支撑起一个幅员广阔、人口众多的大国的现代化进程。近代浙江籍实业家项松茂先生面对当时欧美列强在中国

医药市场上的巧取豪夺,愤而立志:“不发展民族制药业,不足为病家谋幸福,为国家塞漏卮!”这是多么发人深省的思考!时代的变革,世界的变幻,急切地呼唤着中国企业家挺身而出,不仅要出于本能地为自己求利益,而且要更能够为大众谋幸福,“为国家塞漏卮”!

曾经有学者认为,中国的文化特质和家庭组织、社会结构,不利于企业家的产生。这样的言论,早已被海外华裔的崛起彻底击碎。更令人振奋的是,以南存辉等人为代表的大批现代“浙商”,在市场经济大潮的搏击中已经具有了现代企业家的基本素质。他们未必学识渊博,却善于学习;他们未必中西贯通,却视野开阔;他们未必满腹经纶,却有实实在在的创业体验和管理经验。他们不再满足于小富则安,而是眼光长远;不再固守传统,而是勇于创新;不再保守地面对市场,而是敢拼敢打。他们亦商亦工,亦洋亦中,随机应变,与时俱进。在许多国外制造业巨头的眼里,中国这些“草根企业家”将成为他们最畏惧的对手。

当我们所有企业的经营者都具备了这些最基本的素质,完成从农民、商人、官僚……向真正的企业家转变时,中国经济必定是一派全新的气象。

从产业领导者到思想领导者

如果说,从商人到企业家的转变还只是现代经济的基本要求,那么,对企业家来说,从物质生产到精神凝聚的功能转变则完全是另一种境界的追求了。其实,“追求”二字还不够准确。这种境界的体现更多地源于企业家人格的自我提升和思想的自觉升华,与每一个企业家的先天禀赋和后天努力密切相关。

企业家是无可争议的产业领导者,是整个企业生产经营工作的集中承担者。然而,中国的企业常常是“形聚神散”,物质生产看似组织严密、井井有条,员工们却早已“身在曹营心在汉”,公司皆“私”、“集”而不“团”的现象比比皆是。究其根源,则在于企业还没有形成核心的企业精神,从而缺乏合力、人心不能凝聚在一起。企业家在精神凝聚方面的能力高低,直接影响到企业的兴衰成败。以“懒蚂蚁理论”来解

释,就是企业家不能过分执著于生产与管理的实践操作,而应当做一只善于思考的“懒蚂蚁”,成为企业的精神统帅和企业精神的集中代表者。这样的企业才会运转自如,既无近虑也无远忧。所以,从产业领导者到思想领导者,绝非“个人崇拜主义”的复原,而是中国企业,尤其是民营企业的切实需要。这是企业精神凝聚者和代表者的第一层含义。

产业领导者的任务在于为社会提供巨额的物质财富,企业精神凝聚者和代表者则最大限度地体现了企业的发展理念和核心价值观。需要注意的是,企业作为现代社会的活跃细胞,还承载着社会价值倾向的教化功能。在一般意义上,企业家都将追求利润最大化作为企业的最高目标,视金钱为“生命之血液,社会之奖章”。不过,我们更愿意相信人的精神世界还有一个普遍的终极价值体系,那就是“真、善、美”。这个体系的力量如此之大,以至于社会中一向被认为最脱离“真、善、美”的商人和企业家在成功之后,往往自觉超越了功利的追逐,转向更深层次的企业哲学思考。企业的社会价值、企业的经济伦理等绝非一般企业有心思考的问题。这是企业精神凝聚者和代表者的第二层含义。

温州本土学者马津龙先生认为企业家有三种境界:第一种境界,企业家必须具有眼光,并有远大的志向;第二种境界,企业家对自己的企业要有“坠入情网”般的热爱和投入,要有宗教狂般的敬业精神;第三种境界,企业家要有某种超然物外甚至是看破红尘的境界。如美学大师朱光潜先生所言:“人要有出世的精神才可以做‘入世’的事业。”前两种境界可以看做是对上述功能第一层含义的解读,后一种境界则与企业精神凝聚者和代表者的第二层含义相契合。

江泽民同志在视察正泰时,问南存辉是否打算将来让儿子接班,南存辉的回答是“不一定”。不清晰的答案也许表明南存辉还没有达到第三种境界的高度,但同时也能说明,至少,在民营企业家里面,他已经率先开始思考如何冲破困扰中国民营企业成为世界豪强的最大迷障了。而且,在南存辉眼中,今天的正泰,不再是一个纯粹的赚钱机器,正泰已经成为南存辉的一项事业。借着这项事业,他在思索如何才能使企业的发展与自然相平衡,如何才能使企业的发展有益于更多的人和更广阔的社会。

并非每个企业家都需要作形而上的思考,但我们这个社会的确需要一批勤于哲学思考的企业家。

从中国到世界

“走出国门、走向世界”,是中国改革开放之后各个领域争相提出的宏伟蓝图和发展目标。中国的民营企业在经历了国内市场大战的硝烟和“入世”的重压之后,当然也明白其中的真切含义。然而,从中国到世界的征程,始终充满着坎坷;从乡土气息十足的“浙商”到享有世界声誉的“华商”的演变,成为浙江民营企业家中挥之不去的梦想。

在 2001 年公布的“世界华商 500 强”排名中,李嘉诚的和记黄埔有限公司以 483 亿美元的资产总值位列榜首。而当时国内民营企业的老大,“浙商”鲁冠球的万向集团,资产总值不到 7 亿美元。7 亿和 483 亿的差距,也许正代表着“浙商”乃至中国民营企业与世界“华商”的差距。

海外华商的存在,在某种意义上是中国民营企业的一大幸事。海外华商的发展历程,足以为当下的民营企业提供全景式的参考和借鉴。在经营性质上,“华商”与民营企业基本相同,是典型的白手起家,私人创业;在产业形态上,多以劳动密集型为主,并逐渐融合技术、资本成为技术、资本密集型行业;在产权结构上,“华商”与民营企业同是出自“家族化”;在经营管理模式上,都深深地打上了中华传统文化的烙印。就经济环境而言,现在的民营企业甚至要比海外华商们创业初期拥有更为宽松的条件和更多的发展机遇。

这样看来,如果 7 亿到 483 亿只是时间累积的结果,那么这样的差距反倒不令人沮丧,因为它们的高度也是我们将来能够达到的水平。从中国到世界,对中国的民营企业来说,似乎只是时间的问题。然而,现实并非如此简单和值得乐观。中国民营企业身上存在着一些固有的弊端,极大地妨碍了由“乡土性企业”向“世界性企业”的飞跃。

首先,民营企业的产权结构具有极强的封闭性,“家族式”管理体制的负面作用无法得到遏制。在这种内部治理结构下,企业必须在强势领导者的控制下才能正常运转,偶有变故,企业很快就会陷入争权

夺利的动荡之中。而且如果以此种管理模式持续下去,终究难以适应现代经济的内在要求,企业不可能发展壮大。中国的民营企业家们已经意识到了问题的严重性,但传统观念的束缚和切身利益的难以割舍,往往使他们止步于产权改革的关口,从而也停下了前进的脚步。

其次,民营企业家自身素质的局限影响了民营企业的发展。对于大多数民营企业而言,只要能赚取利润,并不在乎钱从何处来,流向何处去。巨大的中国内部市场,已经让他们穷于应付,但也乐于应付了。海外市场固然诱人,但风险巨大,利益遥远,何必自寻烦恼、自讨苦吃呢?另一些企业虽然有开拓世界市场的雄心,却无应对世界竞争的准备和实力,面对边界日益模糊的国际市场的激烈竞争,往往是一败涂地。

仅此两点,中国的民营企业就陷入了虽不情愿却不得不为的“故步自封”状态。怎样冲破这样的迷障,实现从“浙商”到“华商”的转变?正泰和南存辉给了我们很好的参考答案。仅仅有“为国争光,创世界名牌”的宏伟抱负是不够的,最重要的是从企业做起,从“自我革命”做起。当产权日渐稀释、企业却日渐具有凝聚力时,当创业者财富减少、企业却获得不竭的发展动力时,从“浙商”到“华商”的梦想便不再遥远。

21世纪是华人经济之世纪的说法已不再新奇,我们似乎也对此充满了自信。但不能忘记,海外“华商”的腾飞,还不能说明华人经济世纪的到来。我们的世纪要靠我们自己去创造。

以正泰集团为代表的中国民营企业,无疑是未来中国经济的主力之一。它们是一批理性的、科学的、开放的、文化的、伦理的、充满危机感同时胸怀大志的企业,代表的是蕴涵着中国的“和谐”传统、较西方工业文明更为内敛的可持续发展观,他们将是能与海外“华商”比肩共同为世界繁荣作贡献的精英。

我们希望,到那个时候,不惟“浙商”,更多的如“粤商”、“吴商”、“闽商”、“鲁商”、“晋商”以至所有属于华夏文明的经济群体……都能渐次成为世界“华商”部落中的璀璨明珠;我们更希望,以地域为标志的经济特征将渐渐模糊,“华商”的优秀精神回归故里,辉映华夏,成为所有中国企业的自觉内涵。因为,只有当中国本土的经济腾飞并独领世界风骚之时,“华商”的价值才能真正体现出来!

基础管理篇

——南存辉握手泰勒,正泰挑战科斯

