

南存辉观点

我是一个草根出身的企业家，亲身经历了一个企业从小到大的过程，也目睹了一些企业的兴衰存亡。我就根据自己的经历谈点体会，集结成『观点』，让人听明白并从中悟出道理就可以了！



View on Nan Cunhui
专业 创新 共赢

廖毅
著

红旗



廖毅 著

红旗出版社

南存辉观点
View on Nan Cunhui
专业 创新 共赢

图书在版编目(CIP)数据

南存辉观点/廖毅著.

—北京:红旗出版社,2017.10

ISBN 978-7-5051-4288-6

I. ①南… II. ①廖… III. ①人生哲学—通俗读物

IV. ①B821—49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第208134号

书 名 南存辉观点
作 者 廖 毅

出 品 人	高海浩	责任校对	凌吉卫 刘宁宁
总 监 制	蒋国兴	责任印务	金 硕
总 策 划	李仁国 徐 澜	封面设计	戴 影
责任编辑	陈 桔 周婷婷		

出版发行 红旗出版社
地 址 (南方中心)杭州市体育场路178号
邮 编 310039 编辑部 0571-85310271
E-mail 672329804@qq.com 发行部 (北京)010-57270296
(杭州)0571-85311330

欢迎项目合作 项目电话 (北京)010-57274627
(杭州)0571-85310806

图文排版 杭州美虹电脑设计有限公司
印 刷 杭州广育多莉印刷有限公司

开 本	710毫米×1000毫米	1/16
字 数	232千字	印 张 20.25
版 次	2017年11月北京第1版	2017年11月杭州第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-4288-6 定 价 45.00元

版权所有·翻印必究·印装有误·负责调换

前言

南存辉观点

经济理论界有个论断：一个优秀的企业家，通常也是一个深邃的“思想家”。

这样的企业家，熟谙经营之道，对自己的企业和行业有着深刻的理解，对经济形势和社会趋势有着独到的思考。这样的企业家，强调观念先行，注重知行合一；这样的企业家，在决策中不糊涂、发展中不迷茫、困难中不彷徨，从而带领企业坚实前行，从一个台阶迈向一个更高的台阶。

南存辉是身体力行的实干家，也是智慧超前的“思想家”。

他的思想，以及由此凝聚起来的企业精神与价值理念，引领着正泰集团稳健发展。三十多年间，正泰从低压电器元器件到中高压输配电设备，从电气制造到新能源、高端装备，从家庭作坊式小厂到国际化公司……谱写了一家民营企业从“草根”出发不断成长壮大的辉煌篇章，并成为中国民营制造业自主创新、转型升级的“样本”企业。他的许多想法、观点，站位高、立意深，使之成为业界公认的“中国新兴民企代言人”。

南存辉表达思想，善于化繁为简，化抽象

为形象。通常，一个比较深刻甚至比较深奥的道理，他能用一些非常浅显的语言描述，或者讲一段寓言，或者用一个小故事，不显山不露水，让人轻轻松松就能领会。这使他的讲话、演讲等，平添了许多趣味。几年前，笔者据此创作的一本《南存辉讲故事》甫一面世，引来广泛好评，被书评家们称作“做人做事的信条”，许多企业还将该书作为员工内训的教材。

思想需要与时俱进，作品也要推陈出新。中国经济进入新常态，正泰发展迈向新阶段，南存辉对企业、行业，以及对社会的思考，也上升到更高的层面。于是，在《南存辉讲故事》基础上升华、改版而成的《南存辉观点》一书应运而生，成为读者新的期待。

全书包括“管理观——创富辩证法”“育人观——别人为什么听你的”“发展观——缜思无国界”“文化观——文化是贯穿企业的线索”“修身观——人做好了，事也做好了”五章。各章内容相互关联又各有侧重，构织成南存辉闪耀的思想脉络，并将这位民营企业家的趣味管理智慧生动地呈现于读者面前。

我们期望，这本书能给您带来不一样的阅读体验！

序言

南存辉
观点

唯有智慧 才能生存

胡宏伟

南存辉无疑是我所熟知的无数温州商人中最卓尔不群的智者。

大概 20 几年前，时任新华社浙江分社记者的我第一次采访南存辉，这位当年知名度远不能与眼下如日中天、遐迩皆闻比肩的小个子男人就让我留下了刀刻般的记忆。南存辉有极好的逻辑思维，你的采访提问话音刚落，他几乎不假思索，环环紧扣、步步推理的几个方面的清晰阐述便已侃侃而来。我以为，哪怕长年浸淫官场的地厅级高官，逻辑思维能力之强大亦不过如此。采访交谈时，正如廖毅在本书中所记录的那样，再高深的概念、再复杂的提问，南存辉总能用一个比喻、一则故事甚至一句自己乡间的俚语，讲得明明白白。和南存辉交流，不累。

开口就是大白话，却 Hold 住缜密逻辑，说得清楚天下道理，这令南存辉和他身边无数温州商人相比凸现出了迥然不同的质感，某种意义上也决定了同样拼搏数十载后彼此迥然不同的商业成就与人生高度。

其实，在中国“最盛产老板”的温州并不缺乏聪明人。改革开放 30 余年，温州人塑造的强烈的自我形象一是肯吃苦，二是胆子大。至于这一独特商人群体的聪明水准自不在话下——人不聪明还能当老板？有不少学者甚至将温州人的聪明与犹太人相提并论。的确，两者有着太多的共同点：四海为家、精于经商理财，对把玩货币皆有近乎潜意识的极到位的感觉。但是，与孕育了马克思、爱因斯坦、弗洛伊德等世界级伟人，在世界范围的哲学、科技、金融、法律领域都有无与伦比表现的犹太群体类比，很多情形下，我更愿意将温州人的聪明理解为一种狡黠：为了追逐具有摧毁性竞争力的价格低廉，温州产品的假冒伪劣曾经登峰造极。即便这只是历史演进难以逾越的片段，也不应该成为自我粉饰的托辞；善于抢抓机遇的背后，是见缝就钻的潜规则本能，是对制度的不尊重和对商业博弈准则的漠视；“全民言商、人人做老板”的浓郁氛围之下，商业利润至上的极端功利主义、短视投机的机会主义暗潮涌动、经久不息。

屈指算来，自 1986 年始，由于温州之于中国改革史无可替代的样本价值，我在媒体生涯中曾 32 次寻访这片神奇的土地。为了家人和家园能挣脱百年贫困不惜流汗、流泪乃至流血的执着与坚韧，让我始终对温州人怀有一份发乎内心的敬意。然而，正如同一枚硬币有其两面，狡黠得甚至有些不计后果的温州人又总是将观察者推向颇为尴尬的爱恨交加境地。

南存辉是温州人的一员，但他无疑超越了普通温州人的狡黠。2008 年，我在撰写《中国模范生——浙江改革开放 30 年全纪录》书稿时，对

南存辉有这样一番描述：“南存辉生就一副方方正正的国字形脸庞，与他交谈，许多人留下了良好的第一印象——很可能也是永远的印象：朴实、智慧、诚信。”显而易见的差别在于，南存辉式的智慧，与“朴实、诚信”为伴，植根于独特的自我秉性与阳光、健康的价值观土壤。南存辉创立的正泰集团诞生于当年温州假冒伪劣最猖獗的乐清县柳市镇，但南存辉却在“不假冒就是傻帽”的泥潭中第一个高擎起“质量就是良心”的大旗。因为他坚信：唯有“正道”方能“泰兴”；南存辉被人称作“温州最大的老板”，身家早已名列福布斯中国富豪榜，但南存辉始终将“争创世界名牌，实现产业报国”视作企业成长的理念甚至信仰。因为他深知：利润之上还有责任与担当。

小聪明还是大智慧，南存辉选择了后者。企业与人生进化的路径就此分野。

南存辉的智慧从哪里来？毫无疑问，首先源于天分。南存辉从小聪明过人，小学到初中曾三次跳级，因为成绩好还一直担任班长。然而世事难料，他父亲在一次劳作时不慎被沉重的水泵砸碎脚骨，丧失了劳动能力。长子南存辉无奈辍学，接过父亲的修鞋摊以补家用。那一年，他13岁，离初中毕业还剩15天。

南存辉清楚地知道，人的智慧绝不能仅仅仰赖与生俱来的天资，唯有不断学习，才能让智慧永续生长。早早被迫远离了学校，他就继续在创业实践中学习、向企业前辈学习、向竞争对手学习、向任何比自己更有智慧的人学习。以浙商为样本，中国民营企业家的进化转型路径大抵可以分为三种：一是天赋型。其依托的核心能力是优秀企业家最为稀缺

的直觉禀赋，他们在群体中的比例仅 1%，可遇不可求。代表人物：阿里巴巴马云。二是尾随型。出身卑微、知识素养不足、创业起点低，不管你是否愿意承认，他们仍是当今中国草根民间资本的主体，艰难超越自我，却只能尾随时代。他们在群体中占据了最大多数的约 70%。三是学习型。同样出身草根，却始终以开放的胸襟、国际化的视野追赶时代，通过不断学习，让自己从狂放的野草日渐长成参天大树。他们在群体中的比例约 30%，却足以引领方向，决定中国民营经济的未来。代表人物：正泰南存辉。

因为懂得学习，南存辉“永远年轻”；因为善于学习，南存辉的小智慧可以变成大智慧。

廖毅在本书中所记录的南存辉式的智慧涵盖面颇广，有做人智慧、做事智慧、创业智慧、创新智慧、管理智慧、经营智慧等等，其间最耐人寻味的是其作为一位中国民营企业家的政治智慧，或者说是最具中国特色亦最具争议性的企业家智慧。

对此，南存辉曾有过如下一段意味深长的自我解读：“作为一个企业家，政治就是天。天气好出太阳了，被子霉了可以晒晒呀！如果刮风下大雨，你却把被子拿出去，肯定会闯大祸嘛。”

政治是天，那么企业家又是什么？不少人因此质疑南存辉的所谓“政治经济学”情结，甚至将其比喻为胡雪岩式的当代红色老板。

且慢泛道德化的质疑，不妨先让我们将目光放远。中国最早有文字可考的商业活动，是公元前 1800 年夏朝中期殷人“肇牵牛车而远贾”，居住于今河南商丘的商始祖王亥带领商族人用帛和牛当货币，在部落间进行交易。“商人”一词即由此而得名。然而在绽现人类商业文明最早一缕曙光

的中国，商人从来是被妖魔化、边缘化的族群：“士、农、工、商”社会百业，“商”毫不犹豫地被他列其末。商人在中国历代正史文献中几乎了无踪迹，唯一例外是汉代司马迁记录 21 位当朝富商的《史记·货殖列传》，但也被排在算卦和看相的《日者列传》《龟策列传》之后，为全书之“末传”。

与商人的落寞对应，则是政府及其代表的政治话语的强盛与辉煌。自第一个真正建立完备的中央集权制度，以铸钱、煮盐、冶铁全盘国营化及实行“均输”“平准”流通国有化而至民间工商业者哀鸿遍野的汉武帝刘彻始，两千年以降，商人与政府平等相对从来是一个遥不可及的梦。只有当历史走入改革开放 40 年，中国民营企业企业家方才登上政治与社会地位的高级平台。至今，对中国民间资本力量而言，政治仍不是一道以你愿意与否为原点的可有可无的选择题，而是你将用怎样的智慧去面对。

南存辉清楚如何用自己的智慧“讲政治”：正泰是浙江民营企业中最早一批成立党支部的，是温州民营企业中第一家成立党委的，仅仅迟于“中国第一个”的浙江传化集团党委约 3 个月；正泰每年接待参观、考察者达数万人次，堪称中国民营企业之最，其中包括了最高层的中国政要。

南存辉长期以超越商人群落的眼光观察思考问题，他的企业管理价值观的基点不再是单纯的利润多寡，而是内涵更为深厚的中国式“政治经济学”。也有人批评南存辉把太多的精力花费在接二连三的政治活动上。但更多的人都明明白白地看到，也许是大方向“把握得精准”，南存辉的企业在 30 余年间令人信服地健康成长。这让那些批评的声音显得苍白无力。

政治是天，注定了你无从躲闪。关键在于，你能否懂得进退，谨持官商之道，又从不迷失，笃守作为一位企业家的本分与坦荡？南存辉做到了。

清末民初大学者王国维曾将“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”定义为人生第三重境界即最高境界。同理，人的智慧亦分为不同境界。廖毅在本书中描述的南存辉的智慧空间由我看来大抵也可以分为三重境界：一曰如何做事做人的智慧境界；二曰如何办好一个现代企业的智慧境界；第三层智慧境界又回到做人，但不是前者的低层次回归，而是螺旋跃升的修身。在东西方文明谱系比较中，禅悟与修身恰恰是东方哲学最为独特、深厚的精神世界，得与舍、惑与不惑、拼搏与放下，没有什么你死我活的黑白分界，总有一种境界能让彼此超越世间欲望抵达天高云淡的平和。这，才是我们曾经拥有的真正中国式的最高智慧。只可惜，我们早已与之渐行渐远却浑然不觉。

南存辉心里清清楚楚地安放着这样的一个智慧境界，并努力践行之。为了那一份向往与抵达，他发挥了自己善于学习的优势。对南存辉影响最大的无疑是当代国学大师南怀瑾，高山仰止间，他从一点一滴真切地体味、领悟大师的智慧境界。当下，“大师”一词在中国已俨然成了敏感字眼，狭隘而偏激的唯物意识令国人莫衷一是。没有登临过高山之巅，自然无法想象天地之大。在很多情形下，我们迷茫的人生需要大师的指引，大可不必让一些虚妄之士无端的言行辱没了大师的清白名声。

智慧无止境。行者南存辉累积跬步，力求站得更高，想得更深，看得更远。

的确，有太多的事实明证，欲望是推动社会发展的源动力。但我个人更愿意相信，一如南存辉的观点所昭示，唯有智慧，才能生存，智慧真正是人类进步永不枯竭的正能量。在这个日益物质化的世界里，归属于精神

范畴的智慧其实同样无所不在，但智慧往往如同一闪而过的一道光，你稍不留意就会消失不见。感谢廖毅，作为值得尊敬的追随者，他以自己服务正泰 20 余年的独特视角，真实记录了南存辉讲述的故事以及讲故事的南存辉，才使得我们有机会通过本书分享这位中国民营企业标杆人物的智慧人生。

是为序。

（胡宏伟：财经作家，高级记者，浙江省浙商研究会执行会长，《中国模范生——浙江改革开放 30 年全记录》《温州悬念》《非常营销》等畅销书作者。）

壹 管理观

——创富辩证法

“正泰”的名字里蕴含了什么样的成功因素？如何把握好企业发展中的重要节点？如何在事业顺风顺水的时候保持清醒的头脑，控制自己的欲望？如何蛰伏和做大？如何突破不期而遇的种种危机？

003	“改革”是时代重要命题
005	正名：正气泰然
008	正泰的性格
010	阳光·土壤·种子
013	对待财富，要像对待水
017	旧名片中有真理
021	用减法做大企业
024	100 亿不卖
027	品牌可以“唯二”
029	“转”而有机
032	亮剑的底气
035	创新的具象
038	无法改变环境，就改变自己
041	如何扛过危机
043	将“专业化”进行到底
046	做大“明规则”

049	在没有机会的地方看到机会
052	“根据地”法则
054	三分钟讲述的故事
057	《道德经》中寻智慧
060	为梦想，累并快乐着
063	数据里的大战略
067	像鹰一样重生



育人观

——别人为什么听你的



什么样的干部是企业最需要的？如何做一个有智慧、有情商的企业管理者？企业应从历史事件中吸取什么样的经验教训？

071	“暗”老板成就“明”部下
074	“地主”与“农民”
076	“造钟”与“报时”
078	向美国大兵学习
082	创新的哲学
084	让客户永远正确
087	要做爷爷，先做孙子
090	知识产权“盯”字诀
092	皇帝与老鼠
095	治“未病”
098	农民坐飞机
101	厕所可以是香的

103	创新的三个支点
106	老美的玩笑
108	螃蟹也有嫉妒心
111	管理者的“抢手”之道
114	“转身”要华丽
116	秦朝大败局的启示
119	“文景之治”支着企业之治



发展观

——缜思无国界



中央政策如何变成企业机遇？面对跨国公司，中国民企应该做点什么？中国制造业之路怎么走？浙商的未来在哪里？

125	“以大带小”促转型
128	呼唤民营银行
131	先进从何而来
133	对接世界 500 强
136	中国为什么出不了西门子
139	为温州机械工业发展进言
142	企业破产是一种社会进步
145	“做文章”不亚于做企业
149	浙商向何处去
153	浙商新机遇
155	中德合作“三部曲”
158	华盛顿的“午餐会”

161	骆家辉的关切
164	为非公企业“画像”
167	多些“隐形冠军”
170	“一公里”的逻辑
173	民企的“包袱”为何那么重？



文化观

——文化是贯穿企业的线索



为什么说“赚钱第一，不是唯一”？曾经的“地铺之交”给了正泰什么样的精神传承？南存辉怎么解读他的“政治经济学”？民营企业应该确立什么样的“中国梦”？

179	创业文化
183	政治是天
185	“地铺之交”情意深
189	“坐火车”论
192	企业文化有磁场
195	包容的力量
198	人人都是“第一人称”
201	误读的“败家子基金”
204	最难的是对名利说“不”
207	唯一不变的是变
210	相信，一个高能量词汇
213	理想信念不过时
217	心存敬畏
220	南存辉的中秋寄语

伍

修身观

——人做好了，事也做好了

企业家的“定力”是怎样练就的？一个人如何才能得道多助？国学大师南怀瑾给了南存辉什么样的做人“秘方”？

- | | | |
|-----|--|-------------|
| 227 | | 人，也要创品牌 |
| 231 | | 帮人就是帮自己 |
| 233 | | 能宽容处且宽容 |
| 235 | | 成熟的稻子总弯腰 |
| 237 | | 吃亏是福 |
| 240 | | 听懂领导“半句话” |
| 242 | | 向员工“汇报” |
| 245 | | 说自己好，不说别人不好 |
| 247 | | 把功劳让给别人 |
| 249 | | 学雨伞，做稻穗 |
| 252 | | 慎独才是真诚信 |
| 256 | | 谁离佛最近 |
| 259 | | 做天难做四月天 |
| 262 | | 放 下 |
| 265 | | 谣言止于智者 |
| 267 | | 一张报纸读出“味” |
| 270 | | 知 止 |
| 273 | | 修身即健身 |