

木匠商

倪良正的创业故事

王文正 著



 浙江人民出版社

木匠商

倪良正的创业故事

王文正 著

图书在版编目 (CIP) 数据

木匠浙商：倪良正的创业故事 / 王文正著. —杭州：浙江人民出版社，2019.1

ISBN 978-7-213-09100-1

I. ①木… II. ①王… III. ①倪良正-生平事迹
②家具工业-工业企业管理-经验-浙江 IV. ①K825.38
②F426.88

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第296911号

木匠浙商——倪良正的创业故事

王文正 著

出版发行：浙江人民出版社（杭州市体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：(0571)85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：蔡玲平 尚 婧

责任校对：姚建国 杨 帆

责任印务：刘彭年

封面设计：王 科 徐鹏飞

电脑制版：杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷：浙江新华印刷技术有限公司

开 本：710毫米×1000毫米 1/16 印 张：21.5

字 数：262千字 插 页：3

版 次：2019年1月第1版 印 次：2019年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-09100-1

定 价：68.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

CERTIFICATE AWARDING CEREMONY FOR HONORARY MEMBERS OF WESTLAKE UNIVERSITY BOARD OF TRUSTEES

西湖大学荣誉校董 证书颁发仪式



2018年4月16日，西湖大学校长施一公（左）、清华大学经济管理学院院长钱颖一（右）为倪良正（中）颁发西湖大学荣誉董事证书并合影

序 言

平实中的精彩

一本新的企业家传记：《木匠浙商——倪良正的创业故事》即将问世了。该书作者要我写几句话作为小序。为这本企业家传记写几句序言，我是不能推辞的。因为我对主人翁不但有所了解，而且还常常被他的创业故事和宽广的胸怀所感动。

近几年来，我作为圣奥慈善基金会的顾问，每年都参加一两次他们的慈善活动，所以对圣奥集团和倪良正先生多有了解。事到境界自感人。也不知有多少个夜深，我都会情不自禁地想起他和他的善举。

近年来，我在一些演讲中曾反复强调，我们的浙商应成为有“上帝之心”、仁爱之心的“仁爱浙商”，成为立功立业、立德立爱、立言立文、立家立后的“浙商”。这在企业界和社会上引起了较大反响，而这些观点的形成，多少是与倪良正先生的善举有关的。

倪良正先生是圣奥集团的创始人和掌舵者。他属于改革开放时代从山里、田边走出来的第一代工商业创业者，也就是我们通常讲的第一代浙商。想当年，他出身于木匠，如今却把“木匠”做到了极致；他低调朴实，却把企业经营

得格外“亮丽”；他自称文化水平低，却把一大批颇有智慧的人才汇聚在身旁，为其所用；他的企业实力虽日益增强，但规模并不算很大，却在慈善事业上舍得花大钱，做得有声有色。

他就是这样一位令人敬佩的朴实的优秀企业家。

在我的心目中，倪良正先生是千万浙商队伍中一个既普通又杰出的代表。说他普通，那是因为浙商队伍中这样的企业家不少；说他杰出，那是因为倪良正先生无论做人做事都追求卓越无瑕和高远境界。我常常赞叹他的为人，被他的行为所感动。

那么，令我感怀的倪良正先生身上的优秀品质是什么呢？

凡是接触过倪良正先生的人，大多会有一个共同的感受，那就是倪总给人印象最深刻的特点——朴实、务实、诚实，但他平实中盈满智慧，平实中尽显精彩。

首先，他在平实中追求大事业。人生当立功立业，也就是要做事业。当年，倪良正先生带着 2700 元独闯杭州，到如今，企业经营规模达到了几十个亿，利润年年增长，员工工资年年增加，在世界 500 强企业中有 163 家用了圣奥制造的办公家具，营销网点已遍布 108 个国家和地区。早在几年前，倪总就提出了圣奥集团的发展目标是“国内领先、国际争先”，这是一项很了不起的事业，是一种宏大的抱负。现在，圣奥不仅是浙江家具行业的标杆，而且也已是全国办公家具行业的标杆，并正在向全球办公家具行业标杆的目标奋进。这充分体现了倪总的事业心和企业家精神，也说明倪总是一个在平实中不断追求更大理想和干着大事业的人。人生当志存天下，以事业为重，在立功立业中彰显自己的人生价值，延伸自己的生命意义。这是倪总的创业人生给我们的一个重要启迪。

其次，平实中有大爱。仁爱之心人皆有之，但要去唤醒它、认识它、践行它，进而达到知行合一，并非易事。但令人敬服的是，倪良正先生心有大爱，在企业发展规模并不算太大的状况下，就十分大气慷慨地出钱办慈善、捐资办教育。在圣奥公司成立20周年之际，就专门成立了圣奥慈善基金会。在短短的5年中，通过圣奥慈善基金会向社会播洒着大爱之阳光，已惠及5万余人。这给我们另一个重要启示，就是企业家们富起来之后，应尽量富济天下、善行天下。一个企业发展了，物质财富多了，怎样看待财富、用好财富？这可是一件很考量人的境界、品位的事。倪良正先生能很好地处理赚钱与用钱的关系，知道得诸社会还诸社会的道理，那是因为他始终怀有仁爱之心。这种仁爱之心，体现了倪总达济天下的高远境界。圣奥慈善基金捐赠建设的“圣奥老年之家”，目前正在向全省各地延伸，不久的将来，也许有可能形成圣奥的浙江“慈善地图”，使其成为浙江省有名的慈善品牌。善德无量，大爱无疆。我们期待着社会有更多的善举善事，让人间充满仁爱的阳光和雨露。

第三，平实中有大智。大智慧成就大事业。有人说，当今社会的一大弊害，是太过功利。我则以为，功利是古今中外社会的“通则”，功利只要不走向恶变的“主义”即可。其实，当今社会的“毒瘤”是失信。功利加上失信，必然导致功利主义、物利主义、个人主义。所以，诚信是大智慧、大财富。在我看来，诚实守信是倪总最突出的品质，也是他做人做事的最大智慧。当然，倪总的智慧还体现在企业经营管理的方方面面，他在这方面很有天赋，总是把企业经营、管理得井井有条，企业一直稳中求进，在社会上有口皆碑。倪总在企业里是很有感召力和凝聚力的。他还很善于处理各种繁杂的社会关系，其中的秘诀就是以诚布行，守信为先，真诚待人，因而社会各界都会合规合法、合情合理支持他的事业。他十分懂得并能娴熟地运用求人与人求、助人与人助、

舍与得、财富聚与散的辩证法。比如，做慈善事业是非功利的，应“无问西东”，但你舍得花大钱去做慈善，说明你企业有实力、有品位、有信誉度，同时也说明企业家本人有情怀、有担当、有格局，这就在客观上提升了企业的品牌形象和竞争力。以仁爱之心“撒”出去的钱，天道会报善举，“聚”来的是人心人道。这不就是一种大智慧吗？

我们中国人自古崇敬圣人，并认为几百年都出不了一两个圣人，以至于有不少人认为中国自古以来能做到立德、立功、立言（“三不朽”）的圣人，只有两个半（孔子 [一说诸葛亮]、王阳明，曾国藩为半个）。然而，最无争议的圣人王阳明先生，却反复强调人人皆可成圣人，因为在他看来，人人皆有良知或者说天地良心，知善知恶进而为善去恶，便是圣贤之人。如此说来，我们都是可以也应该争取做“圣贤之人”的，企业家更可以成为“圣贤之商”，即我所说的“圣商”。

圣奥这家企业是有傲骨和灵魂的，倪总这个企业家是有情怀和抱负的。我希望倪总能成为当今中国的一代“圣商”。如此，则可以推动时代进步，改善社会风尚，使我们的社会更加美好。

阳光雨露润万物，仁爱善行暖人心。

我衷心期盼倪良正先生，在未来平实的征途中放射出更加耀眼的光彩。

是为序。



2018年8月5日于竺泉斋

目录

CONTENTS

第一章 | 山村“小诸葛” /1

童年的倪良正虽然正碰上缺衣少食的时代，又由于时代的原因没能好好读书，但在祖辈的熏陶和良好的家教下，养成了善良、勤奋、爱思考的品质，这些都成为他日后成长、成功的“基因密码”。

第二章 | 从勘测员到木工 /15

这是旧时代与新时代转换的时期。初中毕业后，踏上社会的倪良正在懵懂中寻找着生活，所有的一切都还不那么清晰。从勘测队员到生产队队长再到木匠学徒，在初入社会的8年时间里，倪良正在成长的路上，踩下了第一串坚实的脚步。

第三章 | 一个木工的成家立业 /35

1985年前后，他们走出家门打工、做生意，在经过少则三五年、多则七八年的原始资本积累之后，在邓小平南方谈话的1992年前后，开始纷纷办起了自己的企业，成立了自己的公司。倪良正在20世纪80年代从做木匠到养兔、从去上海打工到回到浙江办厂的经历，可以说是浙商的一个缩影。

第四章 | 小河路 37 号 /53

创业初期的倪良正，坐火车丢过钱，使他在春节回家时愧见父母妻子；在市场租摊位维过权，人身安全都受到威胁；为了租个厂房，都要向别人赔尽笑脸；借钱时受过白眼，让自尊心受到伤害……

第五章 | “小团体”问题的解决 /85

倪良正消除“小团体”势力的办法，并不是把自己的亲戚朋友兄弟姐妹拉到公司里来，以壮大自己的势力。他认为，所有的员工都是圣奥的员工，消除“小团体”势力对企业管理的影响，并不是要壮大自己的势力，而是要让所有的员工成为圣奥的员工，而不是某个个人的员工。

第六章 | 撑起“半边天”的女人们 /105

无论是 20 世纪 90 年代，还是今天，江苏都是圣奥除浙江省外最重要的市场之一。有意思的是，这块市场的绝大部分成绩，都是由女性创造的。从 20 世纪 90 年代到 21 世纪初期，江苏市场上涌现出了沈建初、沈建华、陈媛、周品亚等女性开拓者，到今天，又有宗卫英、陈庆瑜等女性经销商。可以说，她们顶起了圣奥市场的“半边天”。

第七章 | 模式创新与市场裂变 /135

考察圣奥发展史上这两个重大的营销模式的改变，可以发现其相同点，都在于充分发挥了营销人员的能动性，都充分注意调动和发挥每个营销人员的积极性，那就是“让每个营销人员都成为老板”，在权力和利益上让营销人员得到更多。

第八章 | 圣奥创造奇迹 /153

2002年3月，圣奥在广州展上的第一次亮相，由于没有自主知识产权的产品，没有受到广大客商的关注，刺激了倪良正设计、生产真正属于圣奥产品的决心。此后，经过一年半的卧薪尝胆，圣奥终于在次年9月的上海展上，以“宁录多媒体会议桌”斩获了该届展览会设计大赛的金奖。

第九章 | “贵人”相助 /185

管理是现代企业永恒的主题。管理不是轰轰烈烈的一阵风，不是追求新闻价值的“轰动效应”，而是寂寞的坚持，孤独的忍耐，水滴石穿的渗透，天长日久的努力——这种管理的本质，倪良正在推行ISO9000管理体系时就认识到了。

第十章 | 要是有个大学生就好了 /215

“圣奥在 20 多年的创业发展过程中，对资金、技术、场地等，都非常渴求。但是，这些需求都是暂时的，也都是容易解决的。唯有对人才的需求，贯穿了圣奥整个创业过程。”倪良正说自己从打算创业开始，就在寻找和物色合适的合作伙伴，一直到今天。

第十一章 | 给你一个家 /243

在倪良正看来，楼盘开发，厂房建设，像家具制造一样，良好的品质都体现在一个个的细节上。面上的东西、常规的东西谁都会做，但唯有细节，能显示出一个人与另一个人的不同；唯有细节，才体现出对品质的把控。而这一点，正是他多年浸淫于木匠专业和家具制造所具有的“工匠精神”的体现。

第十二章 | 让员工有房有车有尊严 /263

在近 30 年的创业征程中，倪良正当然重视影响企业发展的那些重要因素：产品、设计、技术、营销、信息、管理等。但是，在他看来，这一切都还是第二位的，而永远处于第一位的，是人。唯有人，才是企业发展生生不息的动力。因此，培养人，塑造人，促进企业中“人”的自我完善与发展，是他作为一个企业家的根本使命所在。

第十三章 | 传递爱的力量 /281

倪良正向浙江省光彩事业促进会捐款 1000 万元，成为该会成立以来最大的一笔捐款；而仅仅 5 天之后，浙江圣奥慈善基金会正式揭牌，从此，慈善事业在圣奥有了一个常设机构。当时笔者就问过倪良正：“这个时候，你为什么还要捐款？你为什么还信任那些慈善机构？”而倪良正的回答是：“慈善是发自内心的行为，与他人关系不大。能受别人影响的慈善，至少是不纯粹的。”

第十四章 | 这是我美丽的家乡 /301

古人认为，有三件事情可以让人“不朽”，那就是立德、立功、立言。对不朽之名的追求，可以激励个体生命释放出无比巨大的能量，拼搏奋进，建功立业。当这种对不朽的追求与对故乡的深厚感情相遇时，捐资回报家乡，就是一条现实而有效的路径。真诚醇厚的情感，不朽功名的动力，决定了倪良正回报家乡、建设美丽塘家会的工程一定是高质量的精品工程，而不是应付了事的“形象工程”。

尾 声 | 新的征程 /317

圣奥会一直秉持“健康、环保、智能、高效、舒适”的设计开发理念，提供整体办公空间解决方案，成为“办公生态圈”的领导者。

后 记 | /328



第一章

山村“小诸葛”

童年的倪良正虽然正碰上缺衣少食的时代，又由于时代的原因没能好好读书，但在祖辈的熏陶和良好的家教下，养成了善良、勤奋、爱思考的品质，这些都成为他日后成长、成功的“基因密码”。

浦江山水文化飞扬

浙江中部的浦江县，自东汉兴平二年（公元 195 年）开始建县，至今已有 1800 多年的历史。在唐代，天台宗高僧左溪禅师、印度东来的千岁和尚相继隐居浦江修行。到了宋、元、明三代，浦江文化的积淀更为深厚，其中最杰出的代表是 15 世同居的“郑义门”。自南宋建炎年间开始，郑氏家族历经宋、元、明三朝，同居共食 330 余年，其孝义家风多次受到朝廷旌表，成为儒家文化真实展现的一面旗帜，由此也奠定了浦江民风淳朴、耕读传家的地域个性。

浦江一位老领导，在其《浦江：文化飞扬》一书中写道：“浦江有灵气”。浦江的“灵气”滋养了浦江的“文气”，而这种文气，并不在于数不胜数的文人雅士，而在于社会性和全民性，是贯穿于每一个家族之中、渗透在每一个人身上的那一份底蕴，是建立在正直之上、与硬气相辅相成的那一种特质。“满地是文化，全村是画家”，就是这种文气蔚然成风的写照。

浦江是著名的书画之乡。现代国画研究会“白社”的五位画家，吴弗之、张书旂、张振铎是浦江人；当代浙派水墨人物画的代表人物，方增先、吴山明也是浦江人。

浦江是著名的民间艺术之乡。全县有 700 多项民间艺术，板凳龙、浦江乱弹、麦秆剪贴画、迎会、剪纸、郑义门建筑艺术等，被列入国家级非物质文化遗产。

浦江还是著名的百工之乡。铁匠、石匠、泥水匠、木匠、花匠、篾匠、漆匠、弹棉匠等，应有尽有，巧夺天工，涌现了花匠周光洪、石匠张狮岩、漆匠周志宝、篾匠叶道荣等能工巧匠。

山村塘家会

1958年10月31日，农历九月十九，在浦江县檀溪镇塘家会村的一个普通人家，倪良正出生了。

倪良正出生的时候，中国的农村开始大办公共食堂，吃起了“大锅饭”；浦江县全面实行了人民公社化，原来的7个区和浦阳镇改为7个人民公社，42个乡镇改称管理区，当时的檀溪镇就成为平湖公社的一个管理区。

塘家会村是一个只有30多户、100多人口的小村子。倪家在村子里也是



▲ 浦江·塘家会

一个极为普通的家庭。倪良正的父亲叫倪家新，他出生于1939年11月26日（农历十月十六），他与双胞胎的弟弟倪家灶是这个家庭中的最后两个男孩，分别排行第七和第八——在他俩之上，还有3个哥哥与3个姐姐。1939年是中国抗日战争最为艰难的时期，贫穷的倪家根本养不起这么多孩子。为了能让新生儿能有一口饭吃，倪家新的父母还是狠了狠心，决定将倪家新过继给邻村的猎户朱传牛。

朱传牛住在离塘家会村有两三公里路的一个山坳里，名叫“中央蓬”，靠种玉米、番薯等粗粮，打猎和砍柴为生，是当地四乡八村有名的猎手。据倪良正的堂哥倪光耀回忆，朱传牛自小就与山林打交道，对于山中的一切，都了如指掌。他有一个很特别的本事，就是只要在山中转上一圈，就能嗅出野猪的踪迹，甚至能大体判断出野猪的方位和距离。因为这个本领，朱传牛成为当地猎手中的“大哥”，每次猎得野猪，都能分得两条猪腿和两份猪肉。

1956年，倪家新——此时应该叫朱家新，18岁时娶了平湖村的姑娘张林云为妻。都是农村贫穷人家，生活条件差，婚礼也就没那么多讲究。平湖村离中央蓬大约4公里，张林云就坐着两人抬的土花轿，在村里孩子们的欢笑声中，进了朱家新的门。这年底，朱家新生了第一个儿子“良宝”；两年后，第二个儿子“良正”出生时，正是冬季大征兵的季节，自小跟着朱传牛在山野里练就了一身强健体魄的朱家新就报名参了军。参军时，朱家新在哥哥的建议下，改回了本姓“倪”——倪家新。1958年12月初，倪家新就随着部队去福建泉州服役了。

这时，倪良正刚出满月。

“我小时候对父亲的印象不是很深。”倪良正回忆说，“大概父亲结婚较早，自己还是个大孩子，结婚后不久就去了部队，在家的时间也比较少，没有时间经常跟我们在一起。”