一、聚焦正泰

中国企业未来八大方向

——与《中国信息报》记者的对话

记者：经济学家魏杰来正泰时曾谈到，民营企业要过的重大关是资本关。上市无疑是打入资本市场的绝佳渠道，我们刚刚参加了正泰电器股份公司的迁址典礼。我们也欣喜地了解到，正泰已经被列入了上市计划，这在民营经济十分发达的温州将是真正意义上的第一家民企上市。我们从国家统计局了解到，目前非公经济已占 GDP 的 70％以上，您认为，正泰上市对温州民企甚至对国内民企有何意义？民企上市的春天还有多远？

南存辉：如果我们能上市意义会很大，能起到对传统经济认识、运作的改变。此前温州人做生意只是小商小贩，只是小锣、小鼓。缺少几个大锣、大鼓，也就是说我这棵树能结多少果，就把果摘下来卖掉成为收入，没有想到要把出果实的树卖掉。上市会对我们的经济观念、思想认识及温州模式的再认定带来很大影响。随着改革开放的不断深入，民营企业法律地位的奠定，到现在成为重要组成部分，民营企业被法律、社会认同了。我认为不是民营

需要全本请访问 www.ertongbook.com

企业春天什么时候来临的问题，党的十五大会议，把有关民营企业的政策写入宪法，这说明春天已经来临。民营企业将永远是春天，有的民营企业本来就在春天里，结果就是不开花，不发芽，春天来了又有什么用呢？关键在于你是否感受到，并且抓住了春天的大好时光。

记者：您认为您的创业最艰难期是在什么时候？是一直没赚到钱的时候？还是在收获第一、二桶金的时候？您认为，目前正在创业中的企业老板们该如何度过您当时遇到的困难期？

南存辉：这是如何正确认识的问题。当年觉得电器能赚钱，就合伙干了，第一个月赚了 35 元钱时非常高兴，我觉得成功了。有些人讲人无横财不富，做事业的人不要梦想横财，要靠汗水来换取。创业需要创新，创新意味着自己和别人都没搞过，是希望也是风险，因为新技术不可能都能转化成生产力。我遇到的最大困难是当企业发展到一定规模时，随着企业的发展，每个人都在成长，大家都有了经验、思想后，要想推出新东西很难，就会出现亲友利益冲突、观念不统一，如何去说服他们等是最困难的，这就需要当好班长，做好服务员，这就要靠学习、沟通、交流，需要互相尊重。企业家要一直学会“弹钢琴”，才能使不同的音奏出和谐的乐章。

目前，中国企业发展的关键问题是技术问题。而实际上，中国的许多企业已经沦为世界先进技术商的打工仔。做为中国低压电器的王国——正泰集团，您和您的企业将如何改变这种局面，您认为中国企业目前层出不穷的价格战是不是会被技术战所代替？会不会走向技术大联

合、大开发的道路？正泰拿出销售收入 5% 投入科技开放，在产品群中，新品的科技贡献率有多大？

南存辉：目前民营企业遇到的最大问题是如何适应 WTO 将要带来的新游戏规则，关键是如何重视专利技术，拿起专利技术武器保护自己。以前有的企业成功过，是按传统方法做的，加入 WTO 后，规则不同了，躺在过去的经验里就会吃亏。

正泰在全国乃至全球招聘人才，建起自己的技术开发队伍，比如在美国硅谷有自己的开发队伍，在上海有了技术开发中心，在温州有技术开发加工基地，已经依托全国各大专院校形成开放式经营。现在和将来都将是谁掌握技术谁领先正泰在发展中尝到了科技进步的甜头，目前最具竞争力的新产品、新品的科技贡献率已达 30%，还有待提高，科研经费还要加大。我们对高科技新品做到大量政策倾斜，比如，在管理成本方面，对老产品的推出收取管理费用，对新产品则不收取。对下面销售公司的考核，实施方法也不同，如老产品卖出去 100 万元，给其 5 万元提成，新产品卖了 100 万元，则可能给其 50 万元，因为它利润高啊。

记者：“两网”改造，给整个温州也给正泰带来了较大市场，那么两网改造完成后，正泰如何才能保持目前这样的发展速度？

南存辉：正泰是全国低压电器的龙头企业，“两网”改造确实给电器制造业带来了发展机遇，“两网”高峰期过后，将来肯定会出现趋于平缓这一阶段，这当中一些企业可能会重组，这不光是温州，全国都会出现这一局面。但

也应该看到，绥着经济的发展，生活水平的提高，智能小区的建设等等，应该说“两网”改造是永久的，而且还有很多区域有待开放。比如中国“两网”过去了，很多周边小国家没有制造能力优势，我们可以寻找更广阔的市场，竞争还是看企业能否把产品科技含量提高这篇文章做好。

记者：温州模式的特点曾是小、快、活，正泰要想成为大、快、强，需要在哪些方面转变？目前美国每年诞生七、八十个中小企业，同时又死掉七、八十个企业，应怎样看待中国中小企业在将来市场发展中的作用。

南存辉：企业是有生命的，从生物学角度看，万事万物都有其生命周期，大企业有生存发展的条件，小企业也有生存发展的道理，不可能只有一个大企业，其他小企业不存在，但要有几根柱子撑起来，没有特点的大企业是有问题的。正泰做强、做大，就得做得好，必须保持灵活机制，这很重要。我们公司要做大，就把下面工厂做小，化小核算单位，把每一个工厂看作一个小企业，整个队伍才有动力，联合起来就是舰队，不能挂车厢。小企业只要进行专业化生产，搞精就能搞强，众多小企业搞好本身就是一个集团，地方经济就搞活了，这就如同农村造房子，大房子要有，小房子也要有。

记者：据我们了解，仅在浙江乐清这一县级市，企业就有 8000 多个，温州人在外面很抱团，而内部竞争却很激烈，甚至达到不择手段的程度，您能否判断一下 3—5 年后乐清企业的格局。

南存辉：其实这跟我们前面说的是一个道理。温州人在外面很团结，很好客，在本地企业与企业间竞争激烈，

原因是地方小，大家互相了解，很多地方互相不服气，我觉得这不一定是坏事。虽然有些企业不择手段，这也许是经济发展初期文化背景、素质修养、法律意识都还不够造成的。但随着发展的路子越来越宽阔，这种事情肯定会越来越少。从我们竞争经历来看，发展初期竞争确实很惨烈，各种花样都有，现在大家都想把企业做强，从这个角度看，竞争也是需要的。在柳市同类电器比较多，大家憋着一股劲，比质量、比创新、比开发、比管理，出现了你追我赶的现象。将来可能形成几大巨头分割市场的局面，更多小企业要么加盟，要么在专业化阵地大量存在。

记者：中国的现代企业和将来的企业遇到的另外一个关键问题是人才问题，而且中国人有一种“鸡头”怀结，所以小小的乐清才有近 8000 家企业。十几年前您为人修皮鞋时也定想当老板，那么您怎样对待目前员工们的老板梦想，如果真把他们放走了，成为您的竞争对手怎么办？

南存辉：温州人想做老板这不夸张。做老板要有冒险意识，做老板不等于赚钱，赚钱是老板，不赚钱也是老板，一样的。温州人敢冒险，外来人也会接受温州这种观念，原来打工的也想当老板，我会给员工搭舞台，我想如何创造更多的机会让大家都做老板，在正泰能做老板，出去做老板，道理不一样吗？这里已搭好舞台，上去表演就是了，为什么自己要去搭台，还要自己找板，搭架子，板不够还要去锯木头，这不是浪费吗？如果有一天，有人觉得我们这个舞台施展不开，觉得天地太小，那他就是更大的才，我们是鼓励他出去的。如何用科学方法、合理报酬，给其

需要全本请访问 www.ertongbook.com

发展空间，留住人才是企业要考虑的问题。要从收入、感情、事业等方面实现个人价值，从效益上留人，站在对方的角度考虑，控制他们是不可能的。要能容人之短，有海纳百川的胸怀，才能成为大海。我们给员工股权不仅是给利润，也不仅是给分红，也是给其责任，风险和满足感。

记者：您如何看待目前中国企业当中的能人经济现象，能人经济如何向制度经济转变？您有没有想到未来有一天，您离开正泰会怎样？

南存辉：这两者不是相对立的，能够取得成功，首先是靠制度；其二是靠人才，两者不可或缺。如果有企业并不是都干不好，能干的人调离后，上面指派下来人可能干得好，可能干得就好，民营企业机制不是很了吗？下去的也很多，国企指派制度是第一位，能人是第二位，我们不能评论人家制度怎样，但要做到用制度不断出能人。时势造英雄，英雄也造时势，从能人到制度再到能人，这几环是紧密相连的。

目前，我不会离开正泰，我没离开正泰的时候，会在科学的管理范围内，把现代企业制度完善，当有能人出现时，我会让贤，到那时，我就会用制度来做保障。

记者：中国企业家目前是政治经济学的高手，往往在许多方面是从政府来找市场，但现在也有一种所谓商而优则仕的经济政治学情结，您怎么看。

南存辉：作为一个企业，政治应该是天，天气好的话，出太阳了，被子霉了可以晒晒呀！

我们不用带雨伞呀！这些都可以。外面刮风下大雨，你却拿被子出去，那就麻烦了。一个国家地区到处在打

仗，你还到那儿投资干什么？现在企业要做强、做大，要有一个好的政治宏观环境，但现在许多人进入一个误区，比如政治资本的运用，我觉得光靠关系，不靠自己机制，动力，这个企业是做不长的，但必须要处理好各种公共关系。做企业应把政治放在第一位，政治是天，但并不是说当官去了，一个地方，国家民族没有经济实力，会让人家看不起的。

记者：据我们了解，同处柳市的德力西、天正、人民三大集团在上海已建工业园，而中国的许多大企业也把自己的总部迁往中国将来的金融中心——上海。您认为，将来是否会形成一种往上海迁移总部的现象，正泰有无打算把总部迁往上海甚至世界的金融中心——纽约。

南存辉：创业看效益，哪里效益好，就到哪里去。我们在乐清建立自己的生产加工基地，主要是基于传统产品当地配套费用和成本都很低，有竞争、比较优势。在上海也有生产基地，生产产品不同，主要是光纤通信、高科技产品，那里有信息、人才各方面的优势，各个企业会做出各自选择。比如在上海，在国外都有可能发展，这并不能作为一种现象，只是一个大城市集聚的效应。在上海有一办事机构，将来与国外联系起来比较方便，我们的国际贸易公司以前在乐清，去年就放在了上海，很快就要放到香港去。正泰目前设想把技术中心、信息中心、销售中心移到上海，主要基于交通、信息、人才、高科技等几个优势产业，我们在美国硅谷设开发点，通过上海孵化，来带动整个企业的发展。

我们将来也有可能在美国办工厂，因为每个国家、区

域都有经济、技术壁垒，有些就限制你，包括当地消费群体，他们就认美国制造的。

至于总部设在哪里无所谓，无非是几个董事长、几个决策人、几张办公桌、会议在哪里开的问题。

（二〇〇一年二月十五日）

走融合发展之路
——与《机电日报》记者的对话

记者：作为一位来自民营企业的人大代表，您最关心的问题是什么？

南存辉：第一次参加全国人大，我的心情很激动。党的十五大充分肯定了非公有制经济在国民经济发展中的重要意义。我们关心的就是怎样在党中央政策的指引下，把我们非公有制经济推入一条持续、健康发展的轨道，以及民营经济究竟以何面目进入下一个世纪的问题。同时，我们也希望通过这种高层次会议，向中央领导和有关部门反映我们民营经济发展中遇到的一些问题。

记者：民营经济发展目前碰到的最大问题是什么呢？

南存辉：目前最大的问题是民营经济的法律地位不明确。由于法律地位不明确，民营经济的发展存在很多难以理顺的问题。比如说，民营企业今后还能不能上市？又比如，国家扶持的项目，如“双加工程”等，民营企业能不能享受相应的优惠政策？再比如，民营企业内部经济纠纷如何应用法律？民营企业中是否也可以适用贪污和挪用公款等法律条款？

我认为，民营经济的发展，必须在法律上有一个平等的地位。对于企业，不要过分强调姓“公”姓“民”，应该通过股份制等道路，使其走向融合。

记者：我国目前国有企业问题比较多，国有企业如何

脱困，下岗职工如何安置，这些问题的解决，直接影响社会的稳定和国民经济的健康发展。各级政府把主要精力放在这一方面，应该也是可以理解的。

南存辉：国有企业解困，应该有多种思路。乡镇企业的发展，可以解决农村富余劳动力，缓解城市就业压力，甚至还可以解决一部分国企职工的再就业问题。

记者：我正想和您探讨这一问题。您是否认为国有企业的有些问题，可以通过发展民营经济去解决？

南存辉：对。国有企业职工下岗问题为什么对政府造成这么大压力？一是下岗职工的观念需要转变，转变观念了，就不可能没活可干。二是就业机会缺乏，如何转变观念和增加就业机会，就是要发展各种形式的经济，把劳动力推向市场。比如在我们温州，国企职工下岗绝不会去找市长。其实，温州没有“下岗”，只有“转岗”，没有“再就业”,只有“再创业”。

记者：站在民营企业的角度，您是如何看待国有企业面临的困难的？您认为，民营企业的发展历程，对国有企业发展有何借鉴意义？

南存辉：国有企业要有一个好的领导，还要有一个好的机制。绝大部分的国有企业可以融汇民营企业的经验，走混合经济的道路。而到那时候，市场上也就不存在国有企业、民营企业的区分了。

记者：这种时代的来临可能还要假以时日，在今后相当长的时间里，国有企业和民营企业还得并存发展。在这段时间里，二者如何协调发展？

南存辉：现在有一点很明确，国家只抓主要的产业，

其余都推向市场去竞争。其实，无论是国家的，还是民间的，无非投资主体不同而已，作为企业来讲，应该是平等的。作为国家垄断的行业，应该由国家去垄断。在竞争性行业里，应该给民营企业创造一个平等竞争的环境。不要把国有企业放到温室里去，这样没有好处。应该让不同类型的企业到市场中去磨合去融合，形成一种更有生命力的混合经济。

记者：作为企业家，您管理的是一个企业，代表的是企业、职工和您个人的利益；而作为全国人大代表，您要代表全国人民行使管理国家事务的权力，代表的是国家利益，您如何将这两种利益统一起来？

南存辉：以前没有当选人大代表时，常常想的是把个人的利益和社会的利益统一起来，办企业必须讲利润、讲效益，这是根本。当选为人大代表以后，更多关注的是我国国民经济的发展。作为民营经济的代表，怎样把民营经济这一块搞好，为国民经济的发展作出努力，这是我们的首要任务。所以我想，我们民营企业的代表，首先要着眼于国民经济发展的大局，树立全局观念，然后是努力干好自己的局部。局部干不好也就没有了全局。着眼于全局，立足于本职，不断开拓创新，这是我所想的，也是我要去做的。

（一九九八年三月十八日）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

笑对“入世”

——与《浙江乡镇企业报》记者的对话

记者：您认为，中国加入 WTO 会给中国企业带来什么样的影响？

南存辉：经济全球化是个大趋势，加入 WTO 将使这种趋势变成现实。因此，从长远看，加入 WTO 对中国企业乃至整个中国经济的发展，都有着积极的意义。它有利于中国企业尽快与国际接轨，迎接更为严峻的挑战，并在世界经济的风浪中锻炼成长。所以，企业应持积极态度，企业家们应抱平和的心态。

但从短期来看，可能会给中国企业特别是民营企业带来阵痛。由于历史的原因，中国的企业创办的时间一般不长，“块头”不大，科技含量不高，市场主要在国内。而一旦加入 WTO，国际大财团将捷足先登，凭着品牌优势、产品优势抢滩中国市场。中国的一部分企业在短时间内不仅进不了国际市场，在国内的市场份额也会被“蚕食”，甚至会被淘汰出局。因此，对中国企业来说必须保持清醒的头脑。

记者：正泰集团应该如何应对呢？

南存辉：我们很早就提出了“科技化、股份化、国际化”的发展方向，现在看来，可以说是对加入 WTO 的主动顺应。温州民营企业大多起点低，技术力量薄弱，产业、产品结构单一，管理上又多是家族型企业。凭着机制灵活的

优势和敢闯敢干的精神，取得了较快的发展。但随着加入WTO，企业面临的对手将更为强劲，机制优势必将失去，单靠李逵式的蛮干，已不能保证企业的发展甚至于生存。针对这种情况，我们觉得关键还是要练好企业内功。具体说，就是要做好三篇“创新文章”：第一，做好科技和质量创新文章。目前我们已从单一的低压电器生产结构中跳出来，率先实现了从低压向中、高压，从元器件向成套设备，从低压电器向相关产业的发展。今后我们还要适应国家“两网”改造，不断加大技改力度，加快新产品的开发，优化产业、产品结构，促进产品升级换代。此外，要积极引进国外高新技术和人才，进军高新科技产业。二是充分发挥网络营销的优势，做好营销网络全球化创新文章。促进资源合理配置，依靠品牌参与国际竞争，提高国内、国外两个市场的占有率。三是做好现代企业制度创新文章。要按照现代企业的要求，全方位地进行制度改造，使产权更加明晰，机制更加灵活，并以此保证企业的可持续发展，保证企业在竞争中立于不败之地。

特别值得强调的是我们自身观念的更新。企业要发展，观念要先行。我们必须克服农民企业家身上的那种狭隘的小农意识和封闭意识，睁大眼睛看世界，脚踏实地办实业。只有这样，才不会为眼前小利所困挠，从而全身心地投入企业的发展。

记者：您对国家政策有哪些期望呢？

南存辉：中国加入 WTO，意味着把中国经济放在了与世界同等的竞争舞台上，这对中国企业特别是非公有制企业来说，无疑是一次严峻的考验。而中国的企业，总

体来看，竞争能力是不强的。所以我认为，要在加入 WTO 后站稳市场脚根，当务之急是要提高企业实力，这就需要国家在政策上给予有力扶持。九届人大二次会议对《宪法》的修改，已将个体、私营等非公有制经济纳入社会主义市场经济的“重要组成部分”，这从法律上肯定了个私经济的地位。但在实际操作中，类似过去那种“重国有轻个体”等现象却很难说不存在。在这个问题上，我很赞成一位经济学家提出的“谁有条件谁上”的“八宝饭”理论。我们希望国家对有一定基础，有发展前途的企业多一些政策上的扶持，在信贷、征地和股票上市等方面给予更多的优惠，必要时还应该特事特办、急事急办。地方政府对企业要多引导、多关注，多替企业排忧解难。这样，中国企业的总体实力才会增强，加入 WTO 也才会给中国企业带来显而易见的好处。

总之，我对中国加入 WTO 持乐观和积极的态度。我和我的企业愿意接受这一挑战。

（一九九九年五月二十四日）

寻求“温州模式”新突破

——与《厂长经理日报》记者的对话

记者：南董，现在许多媒体都在报道我们温州的专业市场不像以前那么景气了，我们到“电器城”了解，也觉得生意不像以前那么红火了。你认为这种情况会对企业产生什么影响？

南存辉：应该说是没有什么影响的。

记者：为什么呢？

南存辉：因为我们的用户是在全国、在全球。柳市电器专业市场形成的时候，我们几个大的企业没有上来，销售的通路也没有建立起来，所以要把各地的客户引到这里来，需要有一个比较集中的交易场所。后来企业发展大了，具备了一定的品牌优势、经济实力和管理能力，我们便着手在全国各地建立了许许多多自己的销售网络。自此，市场已向全国转移，深入到全国用户的第一线去了。

记者：能不能具体谈谈正泰集团是怎么培养和发展自己的销售渠道的？

南存辉：正泰现在总的来讲，叫做“五环六纵”策略，同时推行“五制联动”。我们下面有 50 来家生产企业，其中大概有 40 来家企业生产低压电器。也就是说，用户是一致的，我们就把销售统一起来，成立了一个销售中心，一个口径对外，统一销售。同时在全国各地和国外建立销售网络，从而形成了集团销售中心、省、地（市）、县销售中

心（特约经销处）和国外公司（总代理）五个环节。六纵，就是中低压电器、成套设备、汽车电器、仪器仪表、通信设备以及计算机软件六个产业。这六个纵向有些可能是交叉的，这就形成了一个立体的网络。五制联动，就是以代理制为主，同时考虑到股份制。有些地区则需要推出总库制（商库制），另外是采取公司制和会员制。根据各地的政策，有些地区可能会进行地区保护或者行业保护。我们就采取不同的方法跟它联合、合作，或者把它吸收为成员，把工厂办过去，整个来说就是五制联动。通过计算机网络的支持，建立了具有正泰特色的营销方式。现正逐步实现全国销售网点的计算机联网，以期以电子商务的方式改变现在的模式。

记者：正泰作为一个大型企业集团，我们非常想了解一下你们现行的管理模式，能不能具体说说？

南存辉：企业的管理模式，从走过的路子来看，我们经历了 4 个阶段。从 1984 年办厂到 1990 年这个阶段是工厂制；1991 年到 1993 年是公司制；1994 年到 1996 年是集团制；1997 年到现在，采取的则是控股集团公司制。这样一来，我们就形成了 3 个“中心”，控股集团公司这一层为投资中心；中间六大产业专业公司为利润中心；最基层的生产公司为成本中心。这 3 个层次分别担负不同的职能，最上面一个层次是对投资、回报负责，对产业发展负责，对人力资源负责。总的来说，它就是拿着“望远镜”看远的，看长期的。中间这一层就是拿了一个“放大镜”，看的是产、供、销环节和相应给它的人、财、物职能管理，由它来对集团投资者和公司董事会负责。最基层的公司则是

拿着“显微镜”，它的任务是把质量、生产和服务搞好。

记者：正泰从一个家庭作坊式的小企业发展到今天这样一个低压电器龙头企业，应该说是很不容易的。那么，目前有没有什么压力和困难？

南存辉：正泰发展到现在，仅仅算是走过了一个阶段，越是往前走，往上走，遇到的对手也就越强大。原来主要还是乡镇企业之间的竞争，现在国有企业已经进入一些主要的配套市场。再往上走，就是跟一些国际大公司的竞争。所以，路是越走越难，竞争越来越激烈的。由于当初我们都是农民，没有受过系统的文化教育，就是凭着我们温州人这种敢拼敢闯的精神，苦干、蛮干加拼命干，干出成绩来。当时许多地方还被捆住手脚，而我们先走一步。这就得益于我们温州人的这种精神，得益于温州地方政府强烈的市场竞争意识。而现在全国各地都放开了，我们固有的一些优势正在渐渐消失。面对“洋老虎”和复苏的国企，以及经过大浪淘沙成长起来的乡镇企业，面对激烈的市场竞争，应该怎么办？我觉得最大的问题还是人的思想观念问题。随着企业的发展，正泰同样出现了机构重叠，官僚严重，要特权、要享受等腐败现象。所以我认为根本的问题，就是解决思想观念的问题。也就是说，要使股东们懂得为什么还要做好，还要做大，以及怎样做好，怎样做大。这些问题解决以后，就要努力建立现代企业制度，抓住市场开拓和新产品开发两个根本点，促进企业再上台阶。

记者：我想请问一下，正泰集团现行的产权制度是怎样形成的？

需要全本请访问 www.ertongbook.com