

# 步履正泰

廖毅  
编著

南存辉  
NAN  
CUN  
HUI  
亲述  
创业史

红旗出版社

以用丁其尔未四的即以用而女

仅用于正泰集团内部使用需要

## 分岔路口的抉择

20世纪80年代到温州调研，有幸结识了几位当地朋友。其中有一位，是现在名满天下的南存辉。不过即使到今天，南存辉也算不得企业家江湖里的“大佬”：1963年出生，按现在流行算法顶多算中年人；他领导的正泰集团，电力设备加新能源业务，2017年销售额600亿元，在浙江和全国民营企业中应该排不到顶级；当了多年全国人大代表又转岗全国政协常委，任了五年浙江省工商联主席又转任全国工商联副主席，在中国特色体制下虽不很多也绝不罕见。

南存辉打动人的地方，是他一步一步地走来，在每一个重要的分岔路口，都作出了被事后证明经得起检验的抉择。在差不多与改革开放时长相若的时间段里，环境变化如此之大，分岔路口如此之多，面临的压力和诱惑如此之强，南存辉在抉择方面，究竟有哪些过人之处？

让我们从这本书里挑几处早年的故事来品一品吧。先看1975年，乐清

柳市区上园村一户农民家里，正遭遇一档子不幸：户主南祥希出工时意外受伤，右脚骨折，一家人的生计落到时年仅13岁虚龄的长子南存辉肩上，于是当时离初中毕业还差17天的南存辉被迫辍学，靠走街串巷补鞋修鞋，挣钱养家糊口。而此前，身为班主席的他，最向往的是将来有一天能进国有企业当一名工人。这位被不幸命运支配的少年，哪里能谈选择？

但南存辉的故事告诉我们，事实上还是有得选——修鞋没得选，怎么做这路活是不是还是有得选？他可以对这命运加到头上的“职业”不喜欢干也不好好干，最后却不得不怨天怨地干一辈子，也可以抓住这个唯一能承担对家人责任的机会，努力做、认真做，同时积极找寻新机会。路分两岔，就看你选哪一条。南存辉选择了后一条路。“我渐渐爱上了修鞋这一行，修鞋手艺也越来越精。更重要的是，不管是什么客人，也不管那笔业务能赚多少，我的态度都非常温和，服务周到”，以至当地人“总喜欢舍近求远跑来找我，甚至大老远坐船来柳市找我修鞋，还给我介绍许多客户”。

接触客人多了，让南存辉发现了“新大陆”。为什么有的人鞋子坏得那么快？原来是那些“跑供销”的，拿着柳市生产的低压电器样品去全国各地上门推销！下一个分岔口来了——原来柳市不少人家开始生产低压电器，蹚开一条“无工不富”的新路。这回南存辉没有任何犹豫，这位孝子甚至顾不得老爸反对，让妹妹照看鞋摊，自己却像着了魔一般捣鼓电器，第一个月净赚35元，远不及修鞋收入之5%，但他义无反顾，铁了心就是要做下去。要明白，并不是所有当事人都能作出同样的选择。与南存辉第一波创业的几位合伙人，有的嫌赚钱少退伙，有的嫌麻烦多退出，他们在那



个分岔路口选择不干，同时就丢弃了以后的可选项。

到1984年发生“八大王事件”之后，一个更严峻的分岔路口摆到温州人面前。霎时间，创业办厂已经不是赚钱不赚钱，而是进不进班房的问题了。眼看创业之路走到了头，哪里还有什么选择的机会……南存辉也陷入了迷茫，守着只剩下他一个人的小作坊，静观其变。

幸亏高层的领导是思想者。时任温州市委书记的袁芳烈，开始时是从省里带着任务下来抓“投机倒把”的，抓了“八大王”。可完成任务后，他发现温州的经济一落千丈，他开始反省政策执行的方向。更幸运的是，更高层面的领导选择了继续改革开放——中共中央及时下发文件，强调发展商品经济，鼓励发展民营企业。袁书记亲自为“八大王”平了反，表达了支持民营经济健康成长的坚定态度。

南存辉又有得选了。这回他选的是堂堂正正办企业。21岁的他不但接过正式注册成立的“求精开关厂”，而且选定走质量品牌之路，绝不跟从“潮流”，搞以次充好、假冒伪劣那一套。日后复盘，正是这个分岔路口的抉择，拉开了南存辉与当年很大一批草莽英雄发展的距离，因为从此他们跑的就不是一条道了。

容我说一句，在当年这个分岔路口，把赚快钱置于产品品质和公司品牌之前的短视行为，其实也有其合理性。因为在改革开放初期，虽说邓小平一直高举着改革开放的大旗，但以中国之大，具体到某个范围的局部，政策“打摆子”的事情时有发生。今天“八大王”是平反了，但谁能保证哪天不会再抓“九大王”，轮到时，哪个能扛得住？而提升品质和品牌，须臾不可或缺的知识、技术、人才和资本，在民营企业起家的路上既昂贵

又奇缺，冲进供不应求的卖方市场，赚他一票是一票，不是很合理吗？

南存辉偏不从众。他跑到上海挖退休工程师来自己的工厂，被称为“正泰科技三元老”的王中江、宋佩良、蒋基兴有言在先：“要票子就不用找我们”，“如果要牌子，需要持久投入，可能一下子赚不到太多票子”！他还请来当地国有企业退休的“会计公”吴德铨等，帮企业从一开始就奠定了财务管理基础，即使赚不到快钱也可以稳健发展；请来“军师”徐巧兴、蒋慈恩等，帮助初创阶段的企业搞培训、定战略、建集团；请来“老税务”周敬东、陈宣富等，引领企业合规经营；请来“老吴总”吴纪侠等帮助建立正泰销售网络；还从政府部门请来吴炎做企业思想工作的“政委”，为非公企业党建工作探路……1993年，我留学期间回国去温州再访柳市，到南存辉的工厂，他给我引见了公司里的一批专才，还颇为自豪地带我参观他们率先从国外引进的产品检测试验站。很显然，南存辉的企业从很小就开始跟产品品质和公司品牌较上了劲。

俗话说“三岁看到老”。人如此，企业也如此。日后看，经历无数磨难长成参天大树的公司，似乎都拥有一些独到的优质基因。南存辉的故事告诉我们，“优良基因者”不过就是在公司生命的成长路上，遇到一个接一个分岔路口时，所作正确选择的集合。正泰集团后来的成就，包括上市、国际化、产业技术升级等，看似顺理成章，其实无一不是早年在那些个小分岔路口所作的选择。当年行差踏错，后面的选择集合将截然不同，多少日后才看得到的康庄大道，错过了怕就再难遇得到。

故此，我认为本书最大的阅读价值，在于给当下创业大潮里千百万弄潮儿提供了一个实实在在的参照。今天初创者们的初始条件，哪一个不比

四十年前的南存辉强上许多倍？但有一点始终相通：成长路上布满一个接一个的分岔路口，考验当事人的智慧、性情、价值观，看你作出什么样的选择。不同的岔路通向不同的未来分岔集合，当然不能说永远没有殊途同归的可能，不过更多的情形是把企业家人生和公司的命运岔到天南地北——让人感叹造化弄人！

是为序。

周其仁

（北京大学教授、著名经济学家）

仅用于正泰集团内部使用需要



在中国的民营企业里，正泰集团无疑是坚守实业、稳健经营的典范。

三十多年间，它从“电”起步，靠“电”成长，逐渐从一个小打小闹的家庭作坊式小厂发展成为我国工业电器和新能源领军企业之一，覆盖“发电、输电、储电、变电、配电、用电”电力设备全产业链，并布局城市轨道交通、能源装备制造、储能新材料、能源互联网、投融资平台与企业孵化园等领域，产品远销140多个国家和地区，综合实力连续多年名列中国民营企业500强前茅，成为电力设备与新能源领域令人瞩目的国际化公司。

在中国的民营企业家里，南存辉无疑是草根创业走向成功的典范。

他早年因家贫辍学，修过鞋、开过电器作坊，在改革开放的大潮下投身商海，办厂创业。在一无资金二无技术三无社会背景的情况下，靠着对客户的敬畏，靠着对人才的尊重，靠着“烧好自己那壶水”的执着，把一

份事业做强做大。曾几何时，当年的修鞋匠，头上早已罩上了“中国十大杰出青年”“CCTV 2002中国经济年度人物”“中国十大商业领袖”“全国人大代表”“全国政协常委”“全国工商联副主席”等光环。但他始终不忘初心，保持着冷静，保持着创业创新的热情。他的“听中央的、看欧美的、干自己的”，他的“经得起诱惑，耐得住寂寞”，他的“一心一意做制造，聚精会神创品牌”，他的“赚钱第一，不是唯一”等言论和观点，成为业界广为推崇的“南氏言论”。

有人说，企业家功成名就后，能够始终如一把企业当“家”，把办好企业当成毕生追求的人并不多。

南存辉算是其中之一，而且是其中的杰出代表。

## 二

南存辉有过很多荣耀的时刻。比如，最初工厂鸣锣开张的时候，首家上市公司“登堂入市”的时候，首次站在“中国优秀企业家”领奖台上的时候，首次当选全国人大代表走进人民大会堂的时候……

但南存辉最难忘怀的是那么一个日子：2016年3月4日。

那是全国政协十二届四次会议开幕的第二天下午。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平在时任中共中央政治局常委、全国政协主席俞正声等领导的陪同下，前往北京铁道大厦，看望与会的民建、工商联界委员，并参加了联组会，听取委员们的意见和建议。南存辉作为工商联界别的委员第一个向总书记作了题为“坚定发展制造业信心”的汇报。

“我这几天做梦都在向总书记汇报，此刻真的梦想成真了！”

他用一句风趣的话语拉近了和总书记交流的距离。

南存辉说，近年来，我国经济平稳较快发展，但由于受国内外多方面因素的影响，制造业普遍面临市场需求不旺、人工成本攀升、融资成本高、税费负担重等压力，部分企业陷入微利、无利甚至难以生存的困境。许多企业投资意愿不强，投资能力减弱，发展信心不足，有的甚至感到迷茫和困惑。与此同时，我们也看到，一批坚守实业、较早进行结构调整和转型升级的企业，找到了新的发展动能，已经或正在摆脱困境，形成了新的发展态势。

以正泰为例，南存辉畅谈了制造业企业实现转型发展、迈向中高端、实现稳增长的深刻体会。他说，正泰创业初期，坚持股东不分红，把利润全部用于技术研发和扩大再生产。“存钱不如存技术”“既要挣票子更要创牌子”成为正泰人的共识。2003年以来，正泰积极响应和落实习近平同志在浙江工作期间提出的打造浙江先进制造业基地的号召，耐得住寂寞，经得起诱惑，一门心思做制造，脚踏实地搞创新。经过十多年的不懈努力，逐步将一个传统制造企业转型为智能、绿色、服务型新型制造企业。

针对中国制造业存在的问题，南存辉提出了许多中肯的建议，诸如出台《企业并购法》，鼓励并购重组，淘汰落后产能；加大对高端装备制造的扶持力度，完善政府采购和招投标机制，对自主创新品牌实行优质优价，支持国产首台套技术装备推广应用；鼓励支持国企与民企优势互补，联手、抱团参与国际产能和装备制造合作，给予民企在内保外贷、境外发债、保险费率等方面和国企同等待遇，等等。

汇报过程中，习总书记不时关切地询问正泰的产业分布、太阳能电站建设等情况。他对民营企业的殷切关怀和鼓励，让南存辉十分感动。

……

时隔很久，每每回顾那个场景，南存辉总是说：“与习总书记的对话，让人感觉心里暖洋洋的！”

让他引以为豪的，当然不仅仅是习总书记对他的鼓励，还有他零距离地聆听了总书记在听完民建、工商联界委员的发言后所作的重要讲话。比如，针对一些民营企业家担心政策会变的问题，总书记用“两个毫不动摇”“三个没有变”来强调坚持我国的基本经济制度；针对民营企业，特别是中小微企业反应强烈的“三座大山”“三道门”等问题，总书记用“五个着力”指明了解决之道；针对一些民营企业发展方向迷茫、创业动力不足的问题，总书记用“浩荡东风”一词来形容中国发展长期向好的大势，拨开人们心头的迷雾，提振大家的信心；他还用“亲”“清”两字阐明了新型的政商关系；用“三个自我”“四个典范”对非公经济人士如何做合格的社会主义建设者提出了新的要求。

“总书记一点架子也没有，说的话很朴实，很接地气，听了确实很给力。特别是总书记的一句话：‘任何想把公有制经济否定掉或者想把非公有制经济否定掉的观点，都是不符合最广大人民根本利益的，都是不符合我国改革发展要求的，因此也都是错误的’，掷地有声，说到了我们的心坎上，消除了民营企业家最大的心病，让我们增强了继续发展的信心。我坚信，党和国家支持非公有制经济发展的路线方针不会变，如果有变，只会越变越好！”

### 三

为什么是南存辉？在很多个关键节点上，都会有这样的声音。



当选第十届浙江省工商联主席的时候，南存辉并不是浙商中“大哥”级的人物，单凭年龄而论，他可能要排在中间。他的企业也不是浙江排名数一数二的，可作为全国规模最大、体系最全、会员企业最多的浙江省工商联主席、总商会会长的重担就是历史性地落到了他的肩上。在被挑选作为在联组会上向总书记汇报的工商联界别政协委员时，他也不是中国企业家中“大哥”级的人物，他的企业更不是中国最大，甚至也不是排名非常靠前的，比他有成就、有影响力的企业家大有人在，为什么偏偏挑中他，而且是“打头炮”的一位？

不过，这些“声音”并非质疑之声，多是欣赏之问。因为大家最后想明白了一个道理：南存辉坚定不移发展制造业、发展实体经济的作为，顺应了国家政策的方向，是中国政府支持实体经济最好的佐证；南存辉领导的正泰集团三十多年间，业绩稳步上升，即使是在全球金融危机期间也能逆势增长，彰显了中国民营企业的生命力、创造力；南存辉不仅是“讲效益”的典型，也是“懂政治”的典型，他时时处处带头履行社会责任，时时处处自觉维护党和国家的形象，使他更能站在时代的潮头，为中国经济代言，为民营企业代言。

而这一切，南存辉从未刻意为之，而是完全发自内心并成为一种自觉的行为。

#### 四

与生俱来的使命感、责任感，使南存辉少有闲得下来的时光。

有“好事之人”曾把他的行踪进行了归纳，认为他一年的时间由三个“三分之一”构成：三分之一的时间在企业内部主持工作，三分之一的时

间在国内参加各种政务、商务活动，三分之一的的时间则在国外行走。

2000年3月，全国两会在北京召开。作为全国人大代表，南存辉会上忙着审议政府工作报告，会后忙着参与各种活动。唯一的“休会日”，他还把公司相关负责人召集到北京开会，讨论公司发展大计，忙得不亦乐乎。

在前往人民网参加“强国论坛”对话的车上，他突然问我：“你说一个人活得这么忙、这么累，有没有意思？”

我知道他是有感而发，而答案自在他的心中。所以，当时我只是笑笑，未作回应。

多年以后，他自己回答了这个问题。

那是在正泰电器2013年度总结表彰大会上，他说：“无论是个人，还是企业，无论是一个国家，还是一个民族，都要有梦想。所以，习总书记提出我们现在要做强国的、民族复兴的梦，这个梦想是引领全国各族人民的。正泰也是一样的，正泰梦和个人梦要融合在一起，所以我们要立志，要有志向。我们如果不仅仅是为了赚一点工资、拿一点奖金、拿一点股份，而是在这个之外，再有一个理想、有一个目标，那在发展的过程中，我们的意志就会非常坚定，碰到任何险阻、任何困难、任何挑战，我们都会有坚韧不拔的意志去克服它。理想、信念、梦想，听起来很空，实际上是无比巨大的精神动力。比如我昨天晚上从杭州赶过来，到了柳市，事情忙完后到了温州市区，差不多凌晨一点钟才睡觉，今天一大早在市区开了一个会，九点半又往公司赶，忙得不得了。我这么忙，这么累，难道就是为了多赚几个钱吗？根本不是这样的。正因为我不是这样想的，所以会觉得忙中有很多乐趣，苦中有很多乐趣，辛苦一点没有关系，因为事业成功

了，有那么多的人聚在一块，我们现在有三万左右的员工，直接间接地带动了十多万人就业，国家给我们鼓励，给我们支持，领导给我们勉励，不断地激发我们，一定要带好这个头，自觉地承担起社会责任。所以，有梦想很重要，如果我们每一个领导、每一个干部、每一个骨干，在自己平凡的岗位上，都有一个远大的理想和抱负，大家为梦想而奋斗，为梦想而付出，就肯定能不畏艰难、不惧风险，也肯定能成就一番事业！”

在近期举行的一次集团工作会议上，他和大家分享了一段话：“你真的很累吗？累就对了，舒服是留给神仙的！苦才是人生，累才是拼搏，变才是命运，忍才是历练，容才是智慧，静才是修养，舍才是得到，做才是拥有！”

的确，南存辉以创业为乐，以奋斗为乐，忙是他的生活逻辑。以致我这个“作家”多次想要请他坐下来完整讲述一遍他的人生经历和最新思考，都是奢侈。

## 五

与南存辉共事的二十年里，有过数不胜数的交流，这也是本书的基础，虽然搜集了很多资料，但总觉得还缺少些什么，直到2018年初春的某个午后……

这一天，阳光格外柔和。南存辉破天荒的没有会议，没有约访，没有应酬，突然感到很习惯。问秘书，秘书答曰，这天是“双休”，暂时没有工作上的安排。于是，南存辉似乎想起了我多次提议写一本他的“自述”的构想，决定利用这个时间和我“好好聊一聊”。

他说，正泰创立于1984年，迄今已有34个年头。但在他看来，他的创

业应该从他中学辍学开始修鞋算起，共43年。即便是从修了三年鞋后开办“前店后厂”的电器门市部算起，也有整40年，和改革开放同步。他的创业经历，无疑成了中国改革开放四十年的最好见证，也成了新时代企业家精神的最好诠释。

“我出生草根，曾过着食不果腹的日子，是改革开放给了我改变命运的机会。我能有今天，真的要感恩这个时代，感恩这个国家，感恩这个社会！”南存辉感慨。

时势造就英雄，同样地，英雄推进时势。改革开放走过40年，企业家在其中的作用不可小觑。千千万万个企业家的创业故事如同一面历史的巨镜，折射出改革开放40年风云激荡的历程。

接下来，本人便以主人公的“口述”为线索，以第一人称的方式来展开这位民营企业家四十年创业路上的不凡经历……

作者

2018年6月

· 目 录 ·  
c o n t e n t s |

## 生存篇

父母对我的影响如何让我受用一生？是什么让我的命运拐了个弯？在修鞋中我发现了什么“新大陆”，赚到人生第一桶金？创业初期，如何克服不期而遇的种种困难？

第一章 少年时光 / 003

第二章 艰难起步 / 012

第三章 “求精”时代 / 018

## 发展篇

从“求精”到“正泰”，蕴含着什么样的逻辑关系？我们为什么要走集团化之路？在从家族企业到上市公司过程中我们有些什么样的思考？

第四章 正道泰兴 / 027

第五章 集团化运营 / 034

第六章 扩张之路 / 044

## 转型篇

一个电器企业怎么做起了新能源？在全球光伏产业“过山车”般的跌宕起伏中，正泰如何化茧成蝶？在企业国际化过程中如何走得更平稳？面对未来，如何下好可持续发展的“大棋”？

第七章 新能源之梦 / 057

第八章 迈步自动化 / 075

第九章 转型升级新篇章 / 080

第十章 “走出去”的脚步 / 089

第十一章 铿锵节奏 / 108

## 感悟篇

企业发展的根本因素是什么？家父在我一生创业中起到了什么样的作用？国学大师南怀瑾给了我什么样的人生“锦囊”？企业家如何找到“经济”与“政治”的平衡点？

第十二章 我的经营哲学 / 127

第十三章 父亲的“遗产” / 138

第十四章 族伯父南怀瑾点化我心智 / 146

第十五章 文化的力量 / 160

第十六章 一封珍贵的贺信 / 175

第十七章 听中央的、看欧美的、干自己的 / 183

## 尾 声

不忘初心 / 197

## 附 录

南存辉大事年表 / 199

---

---

# 步履正泰

---

---

南存辉亲述创业史

---

---

## 生存篇

---

---

---

父母对我的影响如何让我受用一生？是什么让我的命运拐了个弯？在修鞋中我发现了什么“新大陆”，赚到人生第一桶金？创业初期，如何克服不期而遇的种种困难？

---



## 第一章 少年时光

### 中国最小的“市”

很多资料介绍我，都说我是乐清柳市人。柳市柳市，听上去好像是个城市，那我也就是个城里人了。

其实，柳市不是市，当时只是个方圆不过10多平方公里的小镇。出生柳市的我自然不是城里人，而是个地地道道的农民的儿子。

为什么叫柳市？北宋王存《元丰九域志》载：“乐清有柳市、封市两镇。”而柳市地处独龙岗，山水形胜，水边海头杨柳成荫，镇上有武桥、龙首桥，两桥之间有一棵千年大柳树，如同一团绿色的云，遮盖了一方天地，庇护着四方百姓。乡人多聚此树之下交易经商，年长日久，这里逐渐形成固定市场，从而成为一个自然集镇。“柳市”之名，相传由此而来。

有意思的是，这个原本并不起眼的小镇，这个带点小农经济色彩的地名，改革开放后，却因奇迹般地崛起一个“中国电器之都”而备受瞩目，并因此成为闻名中外的“温州模式”的主要发祥地之一。

有人说，在当今中国，不知道乐清者比比皆是，却很少有人不知道柳市。曾有国外朋友写信过来，信封上只写了“中国柳市”，居然收到了。

这当然只是传闻，未经考证。但从中可见柳市名声之大。

很多人因生于柳市而自豪，我也如此。

1997年4月14日，春意盎然，繁花正妍。

这天下午，80多岁的国务院原副总理谷牧来访。按当时我们公司总部大楼的布局，贵宾接待室安排在二楼，一楼只是参观场所。谷老参观完后，我打算把他请到二楼座谈，他却说：“人老了，走不动了，我们就在这聊聊吧！”随后谷老就在一楼大厅的沙发上坐下，饶有兴致地和我交谈起来。

听完我对公司的汇报后，谷老问：“我考你一个问题，你说中国最大的镇在哪里？”

我不假思索：“是我们柳市镇吧。”

“不对不对，是景德镇。”

谷老说罢，哈哈大笑。

接着，他问：“你知道中国最大的庄在哪里吗？”

我摇摇头，真的不知道。

谷老笑笑说：“是石家庄。”

当时我就三十一二岁的样子，见到这么大的官有点胆怯，加上旁边还有谷老的随行人员和地方领导，我哪敢随便说话。交流一番下来，我发现谷老非常随和，没有官架子，喜欢开玩笑，我也就放心地和他开起了玩笑。

我反问：“谷总理，我也考您一个问题，您说‘中国最小的市’在哪里？”

谷老一时语塞，没反应过来。

我说：“就是我们柳市呀！”

谷老恍然大悟：“哎呀，想不到我也被你问住了。”

我们的对话，引得在场的人大笑不止，原本有些紧张的地方领导和谷老的随行人员也顿时眉头舒展，跟着笑了起来。

……

关于柳市，有着太多的故事。

那个因“柳”而“市”的故事最耐人寻味，也最鼓舞人心。我没有来得及向谷老讲述这个地名的来历，不然，以谷老的睿智和幽默，不知又会蹦出多少笑话来。

我常想，如果没有那棵古老、挺拔的大柳树，没有大柳树那种坚韧不拔的精神，会不会有柳市这么一个响亮的名字，会不会有柳市人走南闯北创造的无数传奇，会不会有我面对一个国家领导人时那番自豪的底气呢？

我生于斯，长于斯。

我从柳市出发，又始终心系柳市。

那是我魂牵梦萦的故乡。

想起故乡，心里涌起一股暖流。

## 少年理想

我出生于1963年7月，生肖属兔。

父亲南祥希，1930年出生于乐清县（1993年撤县建市）黄华镇殿后村，正值中国国内战乱连绵、民生凋敝的年代。和那个年代的大部分农村孩子一样，父亲的童年和少年生活充满艰辛。成年之后，不甘贫穷的父亲四处奔走，寻找生机。几经迁徙，最后在柳市镇上园村扎下根来。并在这里遇上我的母亲施雪雯（柳市湖头村人），结为连理。

上园村地处柳市中心区域，条件相对好些。但对于一个毫无家底的人

来说，始终举步维艰。在参加生产劳动的同时，父亲学会了一门修鞋的手艺。农闲的时候，除了下河捕鱼、捞虾，就是挑上鞋担，到街上给人修鞋。父亲还曾背井离乡，到湖北等地闯荡，期望通过手中的修鞋“绝活”，改变生活状况。但事与愿违，他的希望一次次落空，最终不得不打道回府，重复着大多数中国农民“日出而作、日落而息”的生活。

打从我记事起，我们家的房屋就是当地最差的，屋顶是用茅草盖成的，风一吹，常常是天上下大雨，屋里下小雨。再加上温州地区几乎年年都有台风，台风一来，一家人担惊受怕。吃饭，也往往是吃了上顿，还不知下顿的米在哪里。那种辛酸的日子刻骨铭心。

但不管怎样贫穷，父母始终教育我们要有志气，要学会自食其力，别指望天上会掉馅饼，更不能去贪别人的小便宜。而且不管怎样贫穷，父母始终乐观豪爽，从不把怨气撒在孩子身上，所以我们一家人虽然清苦，却也乐在其中。

现在有记者来访，常会问我：“你小时候的理想是什么？”说来不怕大家笑话，我最初的梦想是希望有机会到国有企业当一名工人。

那时在我们镇上，没有私营企业，国有企业也很少，数得出的只有几个，如供销社、粮管所、粮油加工厂等。正因为少，所以非常难进。那时有居民、农民之分。所谓居民，就是非农业人口。按当时的政策，居民的孩子可以顶替父母进入国有企事业单位工作，有限的招工指标，也往往明文规定，必须是非农业人口。还有，居民的孩子当兵几年回来，政府都会安排就业。农民的孩子参军，如果当不到一定级别的军官，退伍也只能回到农村去。年少的我，当然不知道这么多规矩，我只是看到，那些在国有企业或行政事业单位上班的小伙子，走在街上都好像高人一头，找媳妇也



南存辉（后排右五）的初中毕业照

远比普通农村青年容易得多。所以，我就萌生了这么一个朴素的想法，如果进不了行政事业单位，就要到国有企业当个工人！

家里虽然经济困难，但父母还是想方设法让子女去读书的。我也还算争气，从小学到初中，都是品学兼优的好学生，并且一直当班主席。

在教过我的老师中，我印象最深的是小学语文老师张慧芳。她好像是位北京来的知青，人长得漂亮，性格很温和，但对学生恩威并重。我那时有些淘气，因不喜欢和女生同桌，就在桌子上划“三八线”，不允许对方跨越一步。女同学向张老师告状，张老师便批评我，要团结同学，要学会尊重人、帮助人。有一次，我拗不过一位小伙伴的拉拢，一起出去玩，旷了一节课。回来后，张老师让我当着全班同学的面背诵《韶山颂》，我竟一字不漏地把全文“唱”了出来。以唱代读虽不合规矩，但我能熟记全文，老师又好气又暗自欣赏。课后，张老师把我叫到一边说，你是班干部，要以身作则、遵守纪律。你想，班干部应该是同学们学习的榜样，你都不能带头，你让大家学习你什么呢？

有时候，我因学习好而表现出骄傲自满的情绪，张老师教育我，要懂得“山外有山、天外有天”的道理，你在班上学习好，不等于你在全校学习好，你就是在全校考了第一名，说不定拿出去一比，你还差得远呢。张老师的批评教育，在我幼小的心灵里打下了深深的烙印，学习是无止境的，一个人只有谦虚谨慎、勤学苦练，才能不断上进。张老师虽然只教了我三年，但我从她那里受益确实很多。

可以预料的是，如果生活不发生变故，如果我的学习成绩一直拔尖，长大后当个国有企业工人的理想还是有可能实现的。

## 经商“第一课”

穷人的孩子早当家。

我从七八岁的时候，就开始帮助家里打猪草、挑稻秆。到了秋天，树上的叶子落满一地，我用细铁丝一张张串起来，围成一个个的圆圈，晒干之后就当柴火来烧。稍稍大一些后，我就独自下河摸螺蛳拿到集市上卖，换取家中所需的油盐酱醋。

有一次，大概是十一二岁吧，父亲让我挑了两箩米糠到集市上去卖，站了整整一个上午都没卖掉。中午时分，我既累又饿，连把米糠挑回家的力气也没有了。这时，好不容易有人来问价了。按照父亲的交代，我报1.5元一斤。那个成年人抓起一把米糠看了一下，做出一副吃惊的样子说，别人都只卖1.2元，为什么你卖那么贵？这下我疑惑了：难道父亲把价格定高了？因没办法求证，为了早点回家，我只好自作主张，经过一番讨价还价之后，最终以1.3元一斤的价格成交。

回到家后，我一五一十地向父亲作了汇报，还特别强调别人都是以1.2

元一斤的价格卖出去的，而我卖了1.3元。言下之意，我卖了个好价钱。父亲无奈地笑笑，告诉我说，我们家的米糠是细糠，别人家的是粗糠，我们的质量比他们的好很多，所以要比别人卖得贵一些。

这件事给我的触动很大，原来卖米糠也有这么多的学问。如果说经商是一所大学的话，那我的第一课应该是父亲教给我的，他使我知道了什么叫作按质论价，什么叫作一分钱一分货。

现在社会上流行“诚信”这个词。回想起来，其实在我小时候父母就对我进行过这方面的教育了。当时邻里之间，东西经常相互借来借去，但从来不见谁给谁打借据。我对这样的“经济行为”很不理解，因为老师告诉过我们，借东西必须写借据。父亲却说，低头不见抬头见的近邻之间是不需要这样的，因为大家互相了解，彼此信任，老祖宗就是这样传下来的。母亲还给我讲了“牛皮写字人老实”的道理。意思是说，如果做人不守信，就算把这件事情写在牛皮上磨不掉都没用，大家都是本分善良的老实人，又都是知根知底的邻里人，肯定会把欠人家的东西时时刻刻记挂在心头的。

“一等人说了算，二等人写了算，三等人说了写了都不算！”父母告诉我，真正讲信用的人，写不写借据都是一样的。

也就是从那时起，做人要讲信用的道理，就像“牛皮写字”一样深深地刻在我的心里，使我在后来几十年的创业中受益无穷。



南存辉与父亲南祥希（右二）、弟弟南存飞（右一）、妹夫吴炳池（左一）



## 命运突然拐了一个弯

生活的不幸不期而至。

我13岁那年，父亲在村里的一次集体劳动中意外受伤，造成右脚粉碎性骨折，不能下地干活，而母亲身体一向虚弱，拉扯弟妹、养家糊口的重担责无旁贷地落在了我这个长子肩上。

大概离初中毕业还差17天左右，我不得不辍学回家。我想当一名国有企业工人的愿望也从此落空。

我那时除了跟在父亲身边学过一点修鞋技术之外，什么都不懂。为了父亲的病，为了一家人的生活，我不得不接过父亲的修鞋担，不情愿地做起了一名走街串巷的修鞋匠。

刚开始，挑着个修鞋担挺不好意思的。一上街，我尽量避开熟人，特别是那些被我“领导”过的同学。有时，鞋摊摆在路边，看见熟人走来，我就赶紧躲开。有人来修鞋，我从来不讲价，任凭客人给多少。这样下来，有时一天赚不了几毛钱。我回家对父亲说，不想修鞋了，我想去种地。那时我想的是，反正当工人是没有机会了，但种地总比修鞋“光彩”些。种地只是农忙的时候比较累，但农闲的时候还可以休息。

父母谆谆教诲，修鞋并不是什么见不得人的事情，修鞋也是个技术活，不要自己看不起自己。于是，“怠工”几天后，我又出现在大街小巷。后来，时间长了，我渐渐“爱上”了修鞋这一行当，修鞋的手艺也越来越精湛。更重要的是，不管是什么客人，也不管那笔业务能赚多少，我的态度都非常温和，服务十分周到。这给客人们留下了深刻的印象。一些人鞋子坏了，不管毛病大小，也不管路途多远，总喜欢舍近求远跑来找



我。有个村庄叫瑞里村，到柳市必须坐船。村里有个人听说我修鞋修得好，居然大老远地跑来请我修鞋。我因手头活忙，让这位远道而来的顾客足足等了一个上午。拿到我修得平平整整的鞋子后，顾客满意而去。后来这个人就成了我的“回头客”，多次来找我修鞋，还给我介绍了许多客人。

最难忘的是这样一幕。

那是一个十分寒冷的冬天，西北风卷起的沙尘扑面而来。我一只手拿着针锥，另一只手拿着细线，双手冻得有点僵硬。我真想停下手中的活，将双手摩擦一下产生热量，或者放在嘴前呵热气取暖。可是，想到坐在身旁的客人也不容易，我就想赶快完成，让客人早点离开。突然，一个不小心，锋利的锥子深深地扎进了我的手指，一阵痉挛，一阵揪心的疼痛。路过的一位熟人见状，赶紧跑到我家里，叫来了我父亲。父亲细心地帮我拔出锥子，用一张破报纸包住我正在流血的手指，然后我接着补鞋。由于手指的疼痛，原来就有些僵硬的双手更加不听使唤，当我十分艰难地将鞋子补完，却发现这双鞋子补得没有像往常那样漂亮。尽管我感到十分过意不去，客人却对我报以善意的微笑和由衷的感激。

尽管我的修鞋手艺越来越精湛，修鞋的月收入甚至超过了当时刚毕业的大学生。但我始终觉得，这不是我要追求的事业。国企工人当不成了，可总不能当一辈子修鞋匠吧！

也许冥冥之中自有安排，一个新的机会渐渐向我走近。

## 第二章 艰难起步

### 发现“新大陆”

修鞋不是我一辈子的事业，但我的事业，却是从修鞋中发现机会的。

我在走出学校之前，心中根本没有“电器”这个概念。当时农村结婚说要“三大件”，即自行车、缝纫机、电视机。这些东西我知道，家里却没有，家里唯一与“电”有关的是一支老式的手电筒。至于我后来从事的什么低压电器、高压电器、输配电设备，什么自动化设备、新能源、高端装备，那时闻所未闻。

但我在修鞋当中意外地发现了“新大陆”。一些人来修鞋甚至修包的次数多了，我就好奇他们是做什么的，为什么鞋子坏得比别人快？他们说“跑供销”的，他们是“供销员”。

什么是“跑供销”？我逮住机会就问。

有人告诉我，跑供销，就是拿着柳市生产的低压电器的样品去全国各地上门推销，如果有人要，下了定金，就回来发货。他们谈起在外面的见闻，总是眉飞色舞。直觉告诉我，他们赚的钱比我修鞋来得快、来得多。

多年以后，一位正泰驻昆明的经销商，一度担任过昆明温州商会会长的柳市人黄岁飞告诉我，他也曾是我修鞋时的“老主顾”之一，那时他靠“跑供销”已经攒下了上百万元的资产。这正印证了我当时的直觉。

我注意到，小小的柳市镇上，不知什么时候冒出了许多公开、半公开的大大小的电器柜台，要么和朋友合伙，要么家庭成员自己做，一边装配，一边把产品发往外地。据称柳市这一产业的兴起，源自一位在铁道部门工作的柳市人从外地带回来一个电器补偿器，打听当地人能不能生产这样一个无意的询问。一个做过车床工的农民把第一个补偿器做了出来并且赚到了钱，从此柳市人开始纷纷效仿，一夜之间各种家庭电器作坊横空出世。我算是后知后觉的，成天琢磨的是如何把客人的鞋修好，没有动过别的心思。当我反应过来的时候，柳市镇已有了上千家这种“前店后厂”式的低压电器店。

那些平地而起的家庭工厂，让我躁动不已。

我想，做电器比修鞋体面得多，看上去还有点技术含量，而且容易赚钱，我何不改行做电器呢？

“供销员”来了，我的机会也来了。

## 创业获得的“第一桶金”

我认定做电器是我的“事业”，可当我把这一想法告诉父亲的时候，却遭到了他的强烈反对。我当时修鞋，每天能赚八到十元，一个月下来也有两百多甚至三百多元，已是一笔很可观的收入了。父亲怕我这一“折腾”，不但挣不到钱，若是把家败掉就麻烦了，所以他是一百个不赞成。

尤其是，尽管国家当时已经明确要改革开放，但私营经济还是被限制的。当时好像还是沿袭过去的规定，每家只能养8只鸡，超过8只鸡就是走资本主义道路，就要被“割资本主义尾巴”。公开办厂更不消说。很多人家只能搭一个棚，偷偷摸摸地做生意，不敢用板车拉产品，更不敢用汽车装，只

能装在麻袋里面，靠晚上在街上偷偷地扛、背。一旦有人举报，“打私办”就会来人把你的工厂设备没收了，自己狼狈不说，关键是损失不起。

但既然有这么多人在做，既然我认定了这条路，就想大胆试一试，不试怎么知道自己行不行呢？于是，我约了三位朋友，在柳市镇上不起眼的角落置办了一个简易的电器柜台，从低压电器里最简单的信号按钮灯开始做起。

刚开始，为避开父亲阻拦，我每天早上挑着修鞋担出门，半路却让妹妹去替我修鞋，我则跑去摆弄自己的电器去了。妹妹也很听话，竟和我配合得天衣无缝。至今我也不明白，父亲是真不知道还是内心默许，假装糊涂，一直都没戳穿我的“把戏”。

我们4个合伙人中，没有一个懂电器技术的，有的只是对电器生意的浓厚兴趣，以及由这种兴趣产生的对财富的渴求。我把从国有企业买来的电器产品拆了装、装了拆，如此举一反三，居然成了店里唯一的“专家”。几位合伙人则分头采购零部件，然后组装成产品，摆上柜台销售。

那时我们像着了迷一样，每天基本上一大早就开始，要忙到凌晨两三点钟才收工，但并没有出现我们期望的财源滚滚的场面。一个月下来，除去各种成本，仅仅赚了35元钱，每人平均不到10元钱。几位合伙人非常泄气，觉得这样来钱太慢，还不如出去替人搞推销，于是纷纷打起了“退堂鼓”。我却意外地惊喜，收入虽不高，但毕竟没有亏本嘛。更重要的是我看到了前景，看到了人生的另一种可能，我将这35元当成是自己创业获得的“第一桶金”，是我奋斗的新起点。

可好景不长，方兴未艾的柳市低压电器，被随之而来的“八大王”事件搅得天翻地覆。

## “八大王”沉浮

正如邓小平所说，改革是“摸着石头过河”，没有现成的经验可以借鉴，因此难免会走一些弯路，付出一定的代价。

“八大王”就是这个过程中影响巨大的事件。

那是在改革开放初期，乐清柳市有一批年富力强、有远见有闯劲的农民，他们被巨大的社会变迁所推动，率先“洗脚上岸”，自主创业。这其中出现了许多能人，涌现了诸如穿梭于温州与上海之间销售螺丝、生意红火、人称“螺丝大王”的刘大源，以组装销售五金产品闻名的“五金大王”胡金林，以生产线圈著称的“线圈大王”郑祥青，以制作产品目录获得不菲收入的“目录大王”叶建华，专业化生产矿用灯具的“矿灯大王”程步青，以跑供销订合同为业率先致富的“合同大王”李方平，以制售低压电器发家的“电器大王”郑元忠，以收购旧货再转卖获取差价的“旧货大王”王迈仟等一批“大王”。他们成为温州乃至全国第一批尝到市场经济甜头的人。同时，社会上对他们的所作所为也存在着诸多非议，很多人说他们是“投机倒把”“复辟资本主义”，他们的行为是在“挖社会主义墙脚”。在1982年那场声势浩大的全国性“严厉打击经济领域犯罪活动”的运动中，这批人首当其冲，被乐清县列为大案要案进行查处。“大王”们能逃的逃，逃不了的就只能被抓。“五金大王”胡金林还被公安部以“严重扰乱经济秩序”的罪名全国通缉。

一时间，工厂停工了，门店关闭了，很多创业者纷纷躲藏，甚至逃跑了。原本喧闹的柳市街头变得格外冷清，经济陷入一片萧条。公开的数据显示，1982年乐清柳市镇工业产值比1981年下降了53.8%。整个温州，其

工业在1980年的增速为31.5%，到1982年则锐减为-17%。之后两年，更是大幅下滑。

这件事也着实把我给吓蒙了，原本旺盛的创业激情受到了严重挫伤。我们的小作坊原来有四个合伙人，第一个月下来，因嫌赚钱太少走掉两人，剩下一人和我继续苦撑。“八大王”事件一出，仅有的一个合伙人也果断退出了。随后，我只得一个人守着小作坊，静观其变。

1984年，中央发出一号文件，明确提出，鼓励农民投资入股，兴办各种企业，国家要保护投资者的合法权益。时任温州市委书记袁芳烈面对整顿私营经济给整个温州经济带来的负面作用，进行了反思，并对“八大王”性质认定问题作出批示：对“八大王”的全部案件进行认真复查，郑重地为“八大王”平反，宣布对在押人员无罪释放。这样一来，原本冷冷清清的低压电器市场又开始了缓慢复苏。

多年以后，袁芳烈书记曾向我说起当初捉、放“八大王”的经过。他说，他本来是带着治理整顿、“割资本主义尾巴”的任务从省里来温州任职的。抓了“八大王”后，乐清乃至温州经济的不堪状况让他忧心。有一次，他去平阳调研，看到有些牛很肥壮，有些牛瘦得只剩皮包骨，就问怎么回事。当地人告诉他，肥壮的牛都是社员自家养的，瘦小的牛都是村集体养的。自家养的牛自然格外照顾，吃得膘肥体壮，集体养的牛没有专人管理，所有权也不属于社员，自然就没人管它死活，所以就长得瘦了。他还了解到，基层群众普遍希望放开市场流通，搞活商品经济。他突然意识到：“八大王”可能抓错了。1984年中央一号文件出来后，市委、市政府果断作出决定，主动给他们平了反。他还跑到个体、私营企业去，主动和企业主谈心、了解情况，给他们壮胆打气，表达政府支持民营经济发展的

坚定决心。

“八大王”事件尘埃落定，原本躲躲藏藏的“老板”们光明正大地出现在众人面前，脸上洋溢着前所未有的自豪。

我感到，一个真正的创业机会到来了。

## 第三章 “求精”时代

### 小工厂开张

1984年对我来说，是极具历史性意义的一年。

“八大王”事件刚过，乐清柳市创业潮涌。我已不满足于小打小闹的店铺经营，而是酝酿着如何干一番大事业。

这年7月，一位在外跑业务的老同学和其他几位朋友注册了“乐清县求精开关厂”。用现在的话来说，那其实是个“皮包公司”，也就是一张执照、一颗公章而已，并无像样的生产厂房，纯粹是为了在外面拉业务方便。老同学怀揣“求精”，四处拉订单，但在多如牛毛的柳市推销员四处出击的情况下，要把业务做大，显然没那么容易。没过多久，另外几位合伙人泄气不干了。这位老同学彷徨之际，想到了我，决意请我“出山”。我俩同学时，我是班主席，他知道我为人诚实，做事认真，个性执着，不会半途而废，加之我已积累了几年的开店经验，而且建立了良好的个人信用和相应的客户资源；我也对这位过去在班上担任体育委员的老同学知根知底，他性格活泼，头脑灵光，点子多，而且长期在外搞推销，“跑码头”的经验很有一套。如果我们联手，一个主抓生产运营，一个主抓市场开拓，完全有可能把工厂搞起来。

于是，经协议转让，其他几人退出，我们俩各投入1.5万元，共同拥有、共同经营、共担风险。



就这样，乐清县求精开关厂作为一个真正意义上的制造企业，在热热闹闹的柳市街头正式开张了。

那一年，我21岁。

## 地铺之交

万事开头难。

“八大王”事件的平息，唤起了人们的创业意识。柳市电器通过当地的“十万供销大军”走南闯北，源源不断地销往全国各地。这片千百年来只种庄稼的



早期的乐清县求精开关厂厂房

土地，一下子变成了闻名全国的低压电器生产基地。没有技术标准，没有专业工艺，没有货真价实的原材料，大批的“电器”只是外形相似，质量可想而知。为了节省成本，赚取更多利润，一些“聪明人”还大胆“创新”，干出了用铁片代替银触头，用沥青搅和煤灰代替胶木的缺德事。

初生的求精开关厂置身其中，对行业里的那些事儿心知肚明，但不跟风作假。我们决心像我们的厂名一样，以精益求精为宗旨，以质量求生存。这种做法在当时是很孤立的，甚至冒着被打击报复的危险。一些朋友

劝我，别那样死心眼了，你看那么多人都在造假制假，你一个人再精益求精，能改变整个局面吗？如今，不搞点假货哪会赚得到钱？我却坚定地认为，应该把眼光放得远一点，造假制劣现在看上去能挣一点钱，但那只是暂时的，假的东西终究是骗得了一时骗不了一世，国家是不会容许这种现象长期存在下去的。总有一天，假冒伪劣产品是会被大家所抛弃的。为了企业的将来，我们一定要把好质量这一关。

话虽这么说，做起来却并不容易。撇开社会风气带来的压力不说，在当时的情况下，求精开关厂最大的困难是没有技术人员。没有好的技术人员，就无法生产出合格的产品，而没有合格的产品，“求精”又从何谈起呢？

我们决心到外面去聘请技术人才，目的地当然是上海。

有人向我们推荐了刚从上海人民电器厂退休的宋佩良、王中江、蒋基兴三位工程师，我一听就乐了。在当时，“上海牌”可是质量过硬的象征，国人皆以拥有“上海牌”产品为荣耀，如上海产的自行车、缝纫机、手表等。上海人民电器厂是老牌的国有企业，该厂生产的电器产品可谓“皇帝的女儿不愁嫁”，能请到他们的工程师，何愁搞不好质量！可当时的温州，不通火车，不通飞机，公路也是七弯八拐，坑坑洼洼，被人戏称“汽车跳，温州到”，条件艰苦可想而知。几位老人本想待在上海，和家人共享天伦之乐。所以，刚开始的时候，他们对我们的盛情邀请婉言谢绝。但我们不放弃，一次次登门拜访，看到老人家比较忙，就主动给他们做家务，时间太晚了就在他们家里打地铺休息。如果到他们家时间还早，当然不好“赖”到晚上，“赖”得太久会打扰老人的生活。为了节约几个钱，往往就在最便宜的旅馆加个地铺，将就着住下。大冷的冬天，旅馆没有热水，但又不能老不洗澡。我只好脱掉衣服，在房间里来回跑动，跑热

了，赶紧用冷水冲个凉再休息。

老宋工（宋佩良）问我，是要“票子”还是要“牌子”？如果要票子，不用找他们，像别人那样做假就行了。如果要牌子，需要持久的投入，可能一时赚不到太多的票子。我说，当然是要“牌子”了，有了“牌子”，自然也会赚到“票子”嘛！

也许是我们“三顾茅庐”的诚心打动了他们，也许是我们执意创造“牌子”的决心感动了他们，几位工程师最终答应“出山”，陆续来到地处温州“乡下”的乐清柳市镇，帮助我们建立热继电器实验室，构建企业技术开发和质量管理体系，申领生产许可证等。为给公司省钱，也为了提高工作效率，他们吃住都在厂里，白天的工作台，到了晚上，就地一铺又成了“卧室”。为给公司省钱，许多工装设备、模具等，都由他们自制。这样坚持了好几年的时间，直到他们因年龄和健康问题先后离开公司。

许多媒体把我们经历的这段故事称作“地铺之交”，我觉得很有意思。

正是这种“地铺之交”，正是对质量的不懈追求，使我们获得了丰厚的回报。在几位老工程师的帮助下，求精开关厂成为全县第一批获得国家机电部颁发生产许可证的企业。我们生产的“乐求牌”电器，在市场上一路畅销，求精开关厂在柳市林林总总的低压电器企业中脱颖而出，受到世人的关注。

与此同时，从柳市销售出去的电器产品在各地事故频发，造成严重的生命威胁和财产损失，柳市电器成为“假冒伪劣”的代名词，遭到世人的谴责，很多地方公然打出了“本店没有温州货”“柳市电器推销员免进”的旗号。



科技三元老之一宋佩良

这正应了我们当初的判断，假的东西终究不会长久。

1990年，国家六部委派出工作组进驻柳市，专查“假冒伪劣”，许多工厂被关停，我们的“求精开关厂”却成为省、市、县各级政府重点扶持的对象，得到了突飞猛进的发展。

如今，几位老人先后作古，但我们在创业初期建立起来的这种“地铺之交”，成了正泰重要的文化基因。他们对公司的支持和贡献，对我个人的关怀和教育引导，让我常常感念不已。

### “三口锅”背后的故事

我和老同学的合作持续了7年多的时间。我们在总结公司历史的时候，通常把这段时间称作初始创业阶段，或者叫作企业资本积累阶段。

这7年是怎么发展过来的？很多人都知道我喜欢讲故事，这里我讲一个“三口锅”的故事。

我们刚办厂的时候，连同老板在内只有8个人，吃饭就靠一个电饭煲，吃住都在厂里。再后来，人员增加到10多人，厂里又添置了一个电饭煲。到了1988年，人员增加到近30人，两个电饭煲不够用，又增加一个，变成了三个。到1990年左右，全厂职工发展到将近200人，三口电饭煲又不够用了，总不可能老是增加电饭煲吧，于是，便建起了一个简易的职工食堂。

“三口锅”是企业发展的见证，也是我们艰苦创业精神的反映。刚开始时，技术人员的工资是两百多元，一般员工七八十到一百元，我们几位“老板”的工资也不高。但大家干得很欢，没有谁斤斤计较，没有谁为了一点小事与同事吵嘴、红脸。

在这期间，我们又陆续请来了一些国有企业退休的人才，如“会计



求精开关厂员工合影



“会计公”吴德铨（中坐者）生前与子女合影

公”吴德铨、倪彩荣等。他们利用在国家单位积累的管理经验和专业知识，帮助企业规范管理，树立成本意识，为企业后来的发展打下了良好的基础。当时，由于资金紧张，“会计公”们主动提出不领工资，把他们的工资用于工厂运作。我一听，这哪行呢？于是承诺，他们的工资可以不领，但算作个人股本金留在企业，公司给他们分红。经过不断积累，不断扩大，他们后来都成了正泰的大股东，正泰电器一上市，他们都获得了不菲的收益，这确实是出乎意料的。有人说这是我的慷慨分享，我倒觉得，这是早期创业者们无私奉献应得的回报。

现在我们都明白了，当时那种氛围就叫精诚团结，那种精神叫作艰苦创业。

这样的精神和品格被传承下来，就叫企业文化。

---

---

# 步履正泰

---

---

南存辉亲述创业史

---

---

## 发展篇

---

---

---

从“求精”到“正泰”，蕴含着什么样的逻辑关系？我们为什么要走集团化之路？在从家族企业到上市公司过程中我们有些什么样的思考？

---



## 第四章 正道泰兴

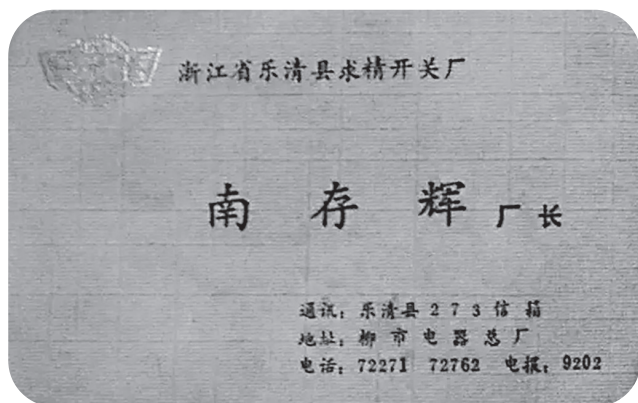
### 分家：“岔路口”往哪走

我在与朋友合作创办求精开关厂前，开过六年的电器门店，自己装配，自己销售，对企业的内部管理、生产调配流程等比较熟悉；这位朋友是跑码头、搞推销起家的，思维很开阔，对外交往比较内行。我们最初的合作不说是珠联璧合，起码也是一种有益的互补。

但在企业发展到一定程度后，各种各样的分歧就不可避免地出现了。

新希望集团董事长刘永好曾说，民营企业难过但必须过的三个关是分银饷、排座次、论荣辱，也就是利益分配问题、领导权问题、社会地位问题。这个观点我比较赞同。刚开始，这种问题并不明显，企业规模小、资源少，大家一门心思求发展，也没什么可争的。慢慢地，企业有了一定实力和知名度后，地方政府为了鼓励发展经济，要给企业领导评个先进、给个奖励什么的，企业是两个人办的，评谁好呢？我们于是想出了一个两全其美的办法，叫作“厂长轮流做”。也就是今年我当厂长，你当法人代表，明年你当厂长，我当法人代表。这样即使在一些经营决策问题上出现争议，也都能够心平气和，找到解决的办法。

到了1990年，求精开关厂发展为两个车间，总资产200万元左右，产值做到了1000多万元，双方也各有亲戚、朋友进入了经营管理层。这时，



南存辉早期使用的名片

企业如何进一步发展的的问题摆在了面前。双方争议越来越多，分歧越来越大，决策很难达成一致，最终不可避免地走向了“分家”这一步。

而促成我们“分手”的，是当时的县委书记。

当时的乐清县委书记姓郑，和我俩关系都比较好，也很关心我们企业的发展，对求精开关厂的情况了如指掌。有一天，他打电话问我在哪里，我说在家。他说，晚上到你家吃饭，我把你的老朋友也叫上。我以为郑书记是来做说客说服我们不要分开的。谁知，几杯酒过后，郑书记说：“你们既然谈不到一起，还不如分开试试，我为你们做‘娘舅’，分家！”

既然书记都支持分家，我们就分家。

我们的第一次分家，是以产品来分的。双方共用一个厂名，在一个厂牌下生产，打同一个牌子销售，倒也相安无事。

经过一年的运行，双方所管的业务都有了很大发展，显示出强劲的势头，并在两个车间的基础上形成了两个分厂。这时，经友好协商，我们决定正式分开发展，我拥有了求精开关一厂，老同学拥有了求精开关二厂。

时为1991年，离举世瞩目的邓小平南方谈话相差一年。

变革前的震荡。

民营经济发展的春天正在来临。

## 取名：正气泰然，正道泰兴

“分家”是痛苦的。

最痛苦的是分家后何去何从的问题。

如何走好第一步路，考验着我。

我能想到的是，先把自己的弟弟、妹夫、外甥和几位亲戚吸纳进来，组成了一个家族公司。这也许是一个人初始创业时最先能想到的办法，所谓“打虎亲兄弟，上阵父子兵”嘛。随后，我又拿出其中的一部分，与一位在美国定居的亲戚合资成立了“温州正泰电器有限公司”。



1993年，温州正泰电器有限公司办公大楼落成，提出“重塑温州电器新形象”目标

很多人问我，为什么取名“正泰”？这当中还真有点来历。

“求精”分家那阵子，柳市电器企业无序竞争非常严重。有许可证没许可证的、质量好质量差的混在一起，一些人不按常理出牌，把市场搞得很乱。这时我能想到的是，做企业要先做人。我们当时想了很多好听的名字，如美佳美、恒丰等，为的是讨个彩（吉利的意思）。后来我想，不管多么好听的名字，首先是做人要正，做事要正。但是“正”什么呢？一时想不出头绪来。查字典也查不到合适的。一次偶然的机，我们发现一张从香港购买设备时开的发票，那家商店名称好像是叫“丰泰”。我觉得这个“泰”字蛮好的，做人要正直，处事要泰然，把这两个字连起来就叫正泰。那个时候没有什么宏伟目标和远大理想，就是想做人要做正，做事要做正，企业才会稳如泰山。后来，经过专家们的提炼，解释就多了，赋予了许多新的理念。说来也怪，我们取名正泰以后，什么泰都出现了。金泰银泰上泰下泰左泰右泰，到处都是泰。我们是正泰。正，即正道、正宗、正气；泰，即安全、可靠。古语说“正气泰然”“三阳开泰”，这就是“正泰”最初的含义。

此后，一批批领导、专家前来考察，无不为了“正泰”蕴含的文化内蕴叫好。原中国消费者协会会长曹天玷1997年到正泰考察，欣然题词：“正牌，正品，正泰人创造；泰顺，泰兴，国泰皆民安。”由中国经济出版社出版的“中国企业管理科学案例库正泰专辑”，书名就叫《正道泰兴》。这也是正泰发展史上第一本正式出版的书籍，“正道泰兴”的说法一直延续至今。

关于正泰的英文商标“CHNT”也有一段有趣的故事。

起初的商标是“正泰”的拼音缩写“ZT”，后来发现该商标与工

厂里检验螺纹时用的器具止通规的拼音缩写一样，当地人说这不吉利，也不够国际化。于是，两年后就把拼音换掉了，并请了专业机构来设计英文商标。当时有两个方案，一个是“CNT”，我们认为从“正泰”到“CNT”跨度太大，没有采用。另一个方案是“CHNT”，但不好发音，后来在“H”上加了一个红点，改为“**CHNT**”。

有人将这个英文商标进行了多种演绎。有的说可理解为“China's World Trademark”，意为“中国的国际品牌”；有的说是“CunhuiNan”，即我的名字的英文拼写；还有人说商标中的“T”是天下的意思，暗喻正泰产品走向世界，遍及天下。

说法多多，但我还是比较喜欢“China's Tomorrow”，意为“中国的未来”，正好契合了我们“争创世界名牌，实现产业报国”的企业理念。

后来，常有领导和专家勉励说，当今中国，低压电器行业做得好的企业不多了，一些老牌国有企业不是被跨国公司兼并，就是经营业绩急剧衰退，振兴中国低压电器业的重任就落到你们肩上了。

这样一来，“正泰”的内涵里，便多了一份沉甸甸的社会责任意识。

我的心里，也多了一份沉甸甸的社会责任感。

## 定位：做好企业“加减法”

在企业的生存问题解决后，必须明确发展的方向。把什么作为主业？是走专业化还是多元化的经营之路？这个问题解决不好，很可能会出现经济学家们所说的“定向危机”。

从“求精”分出来，成立“正泰”后，定向发展的问题也就摆在了我

的面前。

我们先分析了初生的“正泰”有什么优劣势。我们认为，优势是在前一阶段的创业中积累了一定的管理经验、生产运营经验，也积累了相应的客户资源；劣势是，经营团队人员少、素质低，都不是科班出身，靠在实践中摸爬滚打，基本熟悉了低压电器这个行当，但对除此之外的领域是“两眼一抹黑”，非常陌生。

再分析当时低压电器行业的情况。我们认为，优势是市场需求旺盛，企业发展空间巨大；劣势是中国低压电器企业技术水平低、产品质量不高、品牌影响力弱，基本处在一种“低、小、散”的状态。在ABB、施耐德、西门子等“洋兵”进逼的形势下，中国低压电器行业面临巨大的压力。

通过认真分析和反复讨论，我们决定走实业发展之路，并明确了电器专业化经营方向。后来我们把这个思路提炼为两句话：“一心一意做制造，聚精会神创品牌。”怎么做？我们的体会也是两句话：用加法做强产业，用减法做大企业。

我们考虑的是，民营企业资源本来就不多，人手不够，技术也不先进，所有的工作都是一点一滴做起来的。在自身企业还没有做大，特别是没有做强，还没有成为全球前一二名，或者前三名之前，如果这也搞，那也搞，看到什么赚钱都想去捞一把，肯定是不行的。只有尽量把资源用在主业上，形成“聚焦”，将各种资源叠加在上面。所以要用加法来做产业，通过内部扩张和对优势企业进行兼并组合等方式，把产业链拉长，最终形成自己的产业链整体竞争优势。

用减法做大企业，实质就是要舍得放弃一些东西。企业做到一定程度的时候，诱惑太多，人的欲望无止境，难免会头脑发热，贪大求全，把一

些自己不能做、不会做的产业或产品通通揽进来，摊子铺得很大，很壮观，结果往往做不好，不盈利，欲速则不达，反而拖累了企业的发展。这个时候要做减法，就是下决心把不相关、不熟悉、不赚钱或者明摆着没有前景的项目砍掉，让企业主体更加精干，拳头产品更加突出，品牌影响力更加强大。这样，企业自然而然就发展壮大。

回过头来想想，一个人的能量是有限的。一辈子能做成功一件事就已经很足够，已经很不容易。大家都去做空中客车，都去造大飞机，显然是不可能的。肯德基、麦当劳无非就是卖面包，结果却卖成了世界行业老大。娃哈哈做纯净水，也能做成中国首富，这就是专业化经营的成果。说明只要我们专注于某个产业，甚至依靠某个产品，也能做出惊人的成就。

我总结了一句话：“做专才能做精，做精才能做好，做好才能做强，做强才能做大，做大才能做久。”我觉得这是对“加减法”的最好诠释，是对企业专业化经营的最好诠释。

正泰创业三十多年，看似做了很多，其实就是围绕一个“电”字加加减减，做成了一个覆盖“发电、输电、储电、变电、配电、用电”多个环节的电力设备全产业链企业。



## 第五章 集团化运营

### 建立“同盟军”

企业资本积累基本完成后，总是要想办法做大，实现规模效应。

怎么做大呢？自我积累是一种方式，但太慢，所以很多企业选择了兼并扩张之路，我们也不例外。

如前所说，改革开放使乐清市柳市镇聚集起数千家低压电器企业，都是小微企业，实力小、品牌弱、市场占有率低。经历国家六部委严厉打击整顿后，“正泰”等企业脱颖而出。尤其是建立合资公司后，我们积极引进国外先进技术和设备，充分利用合资企业的优惠政策，发展壮大企业实力，走上了公司制的道路，产生了一定的“领袖”效应。于是，市场上出现了这样一种趋势：有的客户愿意把多个产品的订单给正泰，但有些产品我们却没有；别的一些企业有产品，却不是客户需要的品牌。

如何处理这种情况？这让我们颇费了一番脑筋。

这个时候，一个人物出现在我的面前，他就是后来被正泰人称作“军师”的徐巧兴。

徐巧兴本是温州市经委企业管理处的一名干部，带着帮助企业抓管理、上档次的任务来到柳市。那是二十世纪九十年代初，处在国家六部委打击整顿中的柳市低压电器企业，正面临如何规范管理、提高质量的问



题。徐巧兴和他的同事们，先是依照国家相关部委和浙江省厅下发的国家一级、二级和省市级先进企业为主要标准和企业管理要求，制订实施细则。然后把标准和细则发给辖区内的企业实施，企业达标并通过评审的，就能授予某一级先进企业称号。

当时柳市镇数千家电器企业中，上规模的有300多家。在外界看来，这些企业生产的电器产品大多数是假冒伪劣产品。这些企业能否上等级，市经委企管处颇有争议。后经研究，决定分别对待，即假冒伪劣的要打击，不假冒伪劣的要扶持，由此选定了四家企业进行帮扶，正泰便是其中之一。

那是1991年的一天，公司会计倪彩荣兴冲冲地跑来告诉我，温州市经委企管处的几位领导来了，问我们需不需要管理培训。来人中就有徐巧兴主任，他和他的同事蒋慈恩等带着培训方案一家家企业走访，得到的反应却很冷淡。那是邓小平南方谈话前夕，社会上对姓“资”还是姓“社”的争论很大，铆着劲投身市场经济，却又不得不谨小慎微的老板们，对做强做大充满疑惑，对徐巧兴他们的管理培训方案，也没有太多兴趣。

我意识到这是个提升企业管理水平的好机会，于是把徐巧兴主任一行请到办公室详谈。果然，他们是带着详细的培训计划来的，培训内容包括定额管理、标准管理、计量管理、全面质量管理等一系列基础性管理的方法，而这些，正是我此前所不了解的。我们一拍即合，培训计划很快就定下来了。

公司的生产任务很重，管理培训只能抽星期六、星期天来开展，我要求所有的管理人员都要听，包括我自己。培训持续了整整两个月，结束后我让大家做一个评估，结果一致认为培训内容很实用、很新鲜。这么好的

理念如果能落实到管理实际中去，正泰一定能得到更好的发展，我当场向徐巧兴发出邀请，希望他能留下来，投身正泰的事业。

那一年，徐巧兴58岁，还未到退休的年龄。此时留在正泰，意味着自动离职或被开除，这在机关里干了快一辈子的他来说，难以接受，他答复我“等退休后再说”。

那时真是求贤若渴，为了劝徐巧兴主任出山，我三番五次地去游说，甚至放出豪言：“你提前退休，我保你一百岁。”

也许是机缘巧合，此后不久，浙江省政府下发了一个鼓励干部下海的文件讨论稿。在我的执意邀请下，徐巧兴主任便乘着“新中国历史上的第二波干部下海潮”这股东风，办理提前退休手续，加盟正泰。而且，在他的带动下，他的同事蒋慈恩、庄奇炎等，相继加盟正泰，成为正泰扩张发展时期最重要的“智囊”。

面对我们提出的如何把企业做大的问题，徐巧兴的回答是“搞集团”。

搞集团也是当时政府的导向，但我们心里没底，不敢贸然尝试，也不知道从哪儿着手。针对我们公司规模小、底子薄、管理粗放的实际，徐巧兴的想法是先从基础抓起，等基础打好了，再把别的企业吸收过来，然后把产品范围扩大。他和几位老同志花了大量的精力，对之前从别处抄来的管理制度进行了大刀阔斧的修整和重建，着手物资管理、库存管理、决策管理、仓管员责任考核、物流动态表等一系列基础性工作。

为了取得更满意的效果，几位老同志还根据企业实际，在前面做过的培训基础上，重新编写了管理辅导材料，坚持利用业余时间给股东和员工上课、辅导，不失时机地向大家灌输现代企业管理思想，制定了企业管理标

准、工作标准等，并组织实施，推动正泰向现代企业管理体系一步步靠拢。

经过一年多的努力，正泰逐渐具备了搞集团的基础，于是在徐巧兴的主导下，先是针对如何组建集团进行了一系列内部培训，然后就开始面向社会招募成员企业。

正泰在同行业较早成立了“企划部”，我们那个“企划部”和其他企业专门进行企业品牌形象宣传的企划部不同，是专门进行企业发展战略研究和规划的，而徐巧兴，正是这个部门的牵头人。

“内重管理，外求联合”是以徐巧兴为首的企划部提出的战略方针。“内重管理”的主要成果，是在建立、完善相关管理制度和标准的基础上，指导完成了18种生产许可证的申领和管理任务，指导完成了ISO9001认证任务。“外求联合”便是通过一系列措施，吸纳成员企业，做大正泰规模，这便是徐巧兴所说的“搞集团”。

刚开始，别人不明白我们为什么要搞集团，担心一旦加入正泰，企业就会被吃掉，不是他们自己的了，所以大多徘徊观望，推进难度很大。温州人“宁当鸡头、不做凤尾”的文化背景使我们的集团化战略一度陷入僵局，我们不得不换一种思路迂回发展。柳市就那么大，电器企业的老板，不是朋友就是朋友的朋友，不是亲戚就是亲戚的亲戚，我们就从关系最好的开始去动员、去组织。按照这样的方式，从1991年至1993年间，我们以资本为纽带，以市场为导向，以产品为龙头，以品牌为中心，先后将30多家企业“收编”进来，成为正泰的成员企业。

1994年2月，以首批30多家成员企业为联合体的温州正泰集团宣告成立。1995年被国家工商行政管理局核准更名为无区域集团。

公司自此步入集团化经营时代。



1994年2月，南存辉在温州正泰集团挂牌仪式上发言

## 集团化的快乐与烦恼

集团化带来的效应是显而易见的。

诸多“同盟军”的加入，在很大程度上使得集团内部各公司之间实现了产品互补、资金互补、市场互补、资源共享、互利互惠，使得产品领域迅速扩大，形成了门类齐全的工业电器大企业，同时也使“正泰”的品牌效应骤显。到1996年年底，分公司和成员企业发展到48家，年产值达12亿元，总资产达到4.62亿元，正泰成为当地首屈一指的企业集团。

但是，问题也出在这里。

集团化运作之初，由于下属单位法人多、企业规模小、地域分散，集团公司管理辐射有限。加上各企业规模虽小却机构庞大，所谓“麻雀虽小，五脏俱全”，这就造成了集团机构重叠、岗位复设、效率低下、费用增加的现象。

由于加入集团的企业只是名义上的加入，大家只是在产品上统一打着正泰的牌子，实际上仍然保持其法人资格，各单位的出资人同样是决策经营者，集团最终并没有真正形成统一的领导核心，反而出现了“企业多、难管理，法人多、难治理”的局面。例如，同一产品有多家生产、有多种检验办法、有多种价格标准，而某些新开发的产品却因各生产单位能力有限，难以迅速投入生产并推向市场。

在初尝集团化好处的同时，我们也不可避免地当上了“冤大头”：有些成员企业将不是指定的产品也贴上“正泰”标签以次充好，赚了钱是他的，砸了牌子是正泰的；有的做假账骗取利润；有的不按集团统一规划投入技改，等等。

另外，在集团化的过程中，为实现规模效应，我们也不可避免地患上了贪大求全的毛病，将一些非电器主业的产业拿进来，如服装、纯净水等。结果由于产业属性不同、渠道不同、资源无法共享等，不但没搞好，



位于乐清柳市的正泰集团老总部

反而在一定程度上拖累了主业发展。回过头去想想，这与我们分家后确立的电器专业化发展方向还是有些偏离了。

我在公司的内部会议上说，这叫“集团集团，集而不团”。

当然，所有这些都是一家企业“成长的烦恼”和成长路上必经的藩篱。

我们相信，总有办法破解这样的“烦恼”。

### “削藩”带来的新生

破解集团化“烦恼”的课题摆在了眼前。

记不得具体是什么时间，总之是在我们的集团化运作进入关键节点的时候，我们在公司管理层安排了一次重要讲座。

应邀主讲的是经济学家周其仁教授。

周教授在课上说，企业法人太多了不行，太多了会内乱。这就有点像中国历史上的藩镇割据。各路“藩王”拥兵自重，各自为政，各行其是，不及时解决将会尾大不掉。眼下要做的就是“削藩”：把那些大大小小的法人“消灭”掉！

周教授的这次讲座可谓醍醐灌顶。此后，我们开始了以“合并产权”为核心的一系列改革。

我们将集团各个层面的人员集中在温州总部，先是广泛搜集问题，展开充分讨论，甚至是争论、争吵；再将问题梳理成几个方面，把人员集中到温州著名的雁荡山风景区“闭关”三天，逐一讨论。由于成员企业各自的诉求不同，利益主体不同，讨论一度陷入僵局。我们请来专家在会上做“大公司之梦”讲座，请行业领导分析中国工业电器的发展方向等，帮助

大家认清形势，主动适应变革。

这就是正泰发展史上有名的“雁荡山会议”。我们开玩笑说，它的作用相当于我们集团内部的一次“遵义会议”。

“雁荡山会议”后，徐巧兴等一班人提出了“大公司小核算，纵合横联，优化结构”的新战略，并一手策划，推出了股份制改革方案，将分散的成员单位组成两家股份有限公司和若干个有限责任公司，并实行层级管理模式，加强面对面管理。

由于集团化过程中，最初的组合是通过产品大类来划分的，交流接触器、断路器……每个系列产品可能都有六七个甚至十来个成员企业，这样的成员企业结构该如何实现合并，如何确定合并后各自的股权比例？专家顾问们经过周密计算，拿出了一套股权占比方案，这个方案以成员企业每年的销售额为基数乘以0.4，以每年的利润为基数乘以0.6，得出一个系数，然后通过这个系数计算出相应的股权比。

这个只有企业经营者才能看得懂的“算术题”，用数据的方法避免了成员企业之间更多的内耗与争夺。合理的股权比例、细致的思想动员工作，使这一轮产权合并平稳推进，原先的成员企业相继变为正泰控股企业，法人随之变成股东，“削藩”的目的也自然而然达到了。这样一来，大大缩小了管理幅度，精简了管理机构，强化了集团管控，节约了人力物力，降低了运营成本，提高了企业效益。

但这还不是我们的最终目标，我们的最终目标是建立科学规范的现代企业制度。我们在对成员企业的产权进行合并的同时，也把由我们几个创业股东控制的核心资产拿出来，进行股份制改造，逐渐稀释个人股权，吸收社会资本。核心企业股东人数从当初的10来人发展到100多人。这一举





浙江正泰电器股份有限公司全貌

措一直被媒体称作“家族企业的自我革命”。

“削藩”的同时，我们也以壮士断腕的决心，将非主业的服装、纯净水等产业剥离出去，回到了电器专业化的轨道上。

作为一系列“革命行动”的标志性产物，1997年获准成立的浙江正泰电器股份有限公司，在历经十多年规范提升后，于2010年1月21日在上交所挂牌上市，成为国内首家以低压电器为主营业务的上市公司。

我们当然不会忘记那些为正泰发展作出过历史性贡献的功臣。在正泰创立三十周年的时候，我们授予徐巧兴、蒋慈恩等老同志“功勋人物奖”，表达对他们的敬意和感激之情。

令人感动的是，2015年年初，蒋慈恩老先生病逝，临终前拿出五个厚厚的笔记本，让子女转交给公司。

那五个笔记本，满满地记录了蒋慈恩与徐巧兴等在正泰“并肩战斗”的历史。那时公司没有电脑，老专家们也不会用电脑，很多制度、标准，乃至一个个数据，都是他们一笔一画写下来的。





蒋慈恩的笔记本

当五个笔记本送到正泰，转交给公司档案室的时候，我对负责接收的同志说：“你们要先把手洗净，然后对着笔记本磕三个头，再恭恭敬敬地接过来！”

在我看来，这五个笔记本承载了太多的东西。它是一代人艰苦奋斗的写照，是一段最珍贵的历史再现，我们不该，也永远不会忘记他们！

## 第六章 扩张之路

### 建立营销“根据地”

一个企业，除了有产品，还得有市场。卖出去的产品叫商品，卖不出去的产品，再好也只是摆在柜台上自我欣赏的“工艺品”。

产品如何卖出去？我们有条很重要的经验就是在全国各地设立营销网点，实现营销当地化。这有点像战争，李闯王打天下是打一枪换一个地方，结果是前头打下后头丢掉，“猴子掰苞谷，掰一个丢一个”。而毛泽东打天下是打下一个地方就建立稳固的根据地，不断向周围延伸，不断扩大范围，最终夺取胜利。

我们的“根据地”建设，是伴随集团化的进程开展起来的。我们最初的想法是，企业能不能生存和发展壮大，能否实现真正的集团化运营，很重要的一点是取决于生产怎样的产品和如何把产品卖出去。而在当时的情况下，我们已经预感到，单纯依靠供销员跑市场的销售模式绝非长久之计，建立全国性的营销网络是必然选择。

经过反复研究，我们决定把代理制、连锁店确立为重点拓展方向。1994年6月3日，我们正式成立集团销售中心；同年8月18日，在北京设立了首家国内区域销售公司。年内便在全国设立了17家销售公司和特约经销处。不断扩大的销售网络使得当初那些名义上的成员企业实现了销售额的

突飞猛进，丰富齐全的产品也为加盟的代理商、连锁店创造出不错的收益。一时间，产业链上下游的企业纷纷找上门来，要求加盟正泰，这些直接推动了我们的集团化进程。

而面对越来越多的加入者，我们启动了正式的评估程序，开始真正从股权层面介入，通过控股、持股的方式，实现真正的集团化运作。从求人加入到选择性准入，加之随后“削藩”和股份制改革带来的多重效应，我们的集团化经营逐渐走上了良性的轨道。

回过头去看看，我们的营销“根据地”建设，同样离不开一个人。

他叫吴纪侠，因为在公司多名吴姓老总中，他的年龄最大，所以大家都称他“老吴总”。

说起“老吴总”的加盟，也有一段有趣的故事。

那是1993年，在乐清财税战线上工作了39年的吴纪侠刚刚退休回家，我就登门拜访，请他“出山”。我开诚布公地告诉他，正泰很需要他这样熟悉业务，又有多年工作经验的人才，希望他能过来帮助我们发展。

吴纪侠爽朗一笑：“人才？我可算不上什么人才。不过，我可以向你推荐一个人，他是一个真正的人才。”



“营销大侠”吴纪侠

我问是谁，吴纪侠说是他的顶头上司、当时的财税局长周敬东。

他向我透露了周局长即将退休的消息。这使我喜出望外，当即对吴纪侠说：“周局长我要请，你，我也要请！”

我请吴纪侠引荐，找到周敬东，说明了我的来意，表达了我的诚心。最后，周敬东、吴纪侠两人先后来到正泰。周敬东任集团副总经理兼财务中心总经理，为规范正泰财务管理，推动企业现代化建设作出了不可磨灭的贡献。吴纪侠则先任财务部经理，后任销售中心市场部经理、销售中心副总经理，开始了他作为“老吴总”的职业生涯，在正泰营销模式创新与变革的历史上写下了光辉的一页。

“老吴总”加盟正泰之时，柳市“中国电器城”的交易正如火如荼。“中国电器城”作为温州的十大专业市场之一，受到当地人的推崇。但我们意识到，随着企业和品牌知名度的提高，柳市电器市场的重心必然由“有形市场”向“无形市场”转移。吴纪侠主张建立自己的营销队伍，在全国甚至全世界铺设营销网络。这一想法与我不谋而合，我当即授权吴纪侠制订方案，负责网点建设。

但在当时，他还是有些顾虑的。因为铺设网点，需要资金铺底。随着营销网点的扩大，铺底资金的数额也越来越大。吴纪侠担心，万一这些垫出去的资金收不回来怎么办？我向他表态：“钱能否收回来是我的事，不是你的事，你只管把网点铺大！”

我之所以这样说，底气来自我们对市场发展趋势的判断，也来自我对吴纪侠的信任。我这么一说，他的顾虑打消了。

“老吴总”就像一个运筹帷幄的将军，每在一个城市建立起一个销售公司，他就在地图上插上一面小红旗，建一个特约经销处，就插一面绿

旗。他的插旗战术，引来当时我们集团党组织负责人吴炎的关注，吴书记最初每天都来看一次，每次都问：“老吴，今天插了几面旗啦？”他的回答也是一天一变，“十面！”“三十面！”“三十五面！”最多的一天就有五十多面。

吴书记高兴地说：“我看过不了多久，这全国都被你插遍了！”果然没过几年，吴纪侠的“作战图”上已密密麻麻地布满了红绿旗。

“老吴总”把正泰国内营销网点的发展形象地概括为五个阶段：第一阶段叫“投石问路”。因为当时对国外的先进经验并不了解，国内电器业也没现成的经验可供借鉴，只能采取十分谨慎的态度来进行这一尝试。第二阶段叫“摸着石头过河”。网点的选址、负责人的培训、网点与总部的责权利分割等一系列问题，都是前人没有遇到过的。正泰本着“边学边干”“在战争中学习战争”的理念，逐渐摸索出了一套适合自己的营销管理制度。第三阶段叫“天女散花”。就是在原有基础上，根据对各地市场容量的认真调研和分析，由省会城市开始，逐步向重点工业城市、中小城市全方位铺开，以特许经营的方式拓展营销网络。第四阶段叫“大浪淘沙”。为节省成本，充分利用社会资源，我们在各地设立的营销网点主要依靠当地温州“老乡”。因而，企业与营销网点之间是一种松散的代理关系，企业很难对经销商的行为进行严格的约束。经销商之间的利益冲突不可避免地导致了市场混乱。我们对营销网点进行整合、治理，并推出直销、代理、服务三位一体的3PA模式，从而有效地解决了这一问题。第五阶段叫“建立桥头堡”。在总结经验的基础上，在重点城市建立旗舰店，统一管理标准，树立正泰品牌形象。同时，在市场辐射力强的区域建立办事处，将集团的管理延伸开去，靠前服务。用我们现在的话来说，就是

“让听得见炮声、看得见硝烟的人做决策。”

迄今为止，正泰已在全国建立起300多家核心经销商、2000多家专业营销网点，形成了以省城和主要工业城市为中心、地级城市为重点、县级城市为辐射点的三级分销体系。温州电器同行纷纷起而效仿，在全国各地形成了诸多独具特色的电器“温州街”“温州城”。一位见证温州电器行业发展的老领导曾说：“正泰率先在全国各地设立营销网点，创新营销模式，引发了温州电器业经营方式的一场革命。”

而在这场“革命”中，“老吴总”和他带领的团队功不可没。

如今，令人尊敬的“老吴总”已完成使命，驾鹤西去。但我们对他的怀念，从未停止！

## 跳出低压求发展

随着集团化进程和全国性营销网点的建立，企业知名度和影响力与日俱增，市场占有率也逐渐扩大。1996年前后，正泰已成为国内低压电器行业产销量最大的企业之一。

但，创新与跟随始终如影随形。正泰在前面探出的路子，很快被同行复制。正泰之外，崛起了诸多低压电器本土品牌。柳市也很快成为继京津、上海、沈阳、天水、长征五大基地之后的第六大基地，成为闻名全国的“中国电器之都”，成为浙江“块状经济”的典型代表。

这个时期的中国工业电器市场，号称“三足鼎立”：一是通过独资、合资等方式大举进入中国的老牌跨国企业；二是通过改制焕发青春的国有企业；三是以正泰、德力西等为代表的本土民营企业。跨国公司携品牌、技术、资金和丰富的产品线优势，攻城略地，势头很猛，号称“新八国联

军”。国有企业原本就有雄厚的基础，改制后焕发活力，市场表现不俗，单个产品的占有率独占鳌头。民营企业具有机制灵活、成本相对较低的优势，但以低压为主，而且以元器件为主的产品“短腿”制约长足发展。三方互相胶着，竞争异常激烈。

如何从这种同质化的竞争中突围出来，求得长久的发展呢？我们通过反复研究，并征求了很多专家的意见，提出了“立足低压，跳出低压，走低、中、高压和成套设备并举之路”的策略，并将之确立为国家“九五”“十五”期间正泰的主要目标。

基于这样的战略定位，我们于1996年注册成立了正泰成套公司。随后抓住国家“两网”改造契机，加大投入力度，于1998年投资1.5亿元，兴建正泰温州成套设备工业园。经过一年左右的紧张施工，1999年5月，占地面积78亩、拥有5万平方米厂房、生活设施一应俱全的工业园落成。同时引进德国静电喷涂自动生产线、日本FMS钣金柔性加工生产线及大吨位数控双折弯机、数控剪板机、数控转塔式冲床、型材加工辊压机、母排加工生产线等一系列生产设备和工艺装备。这些先进的设备，从根本上改变了公司的生产手段和生产方式，大大缩小了与世界先进企业之间的差距。日本某著名大型株式会社负责人在参观完正泰成套生产车间后，指着一台台精美的SF6断路器惊叹地说：这是你们自己做出来的吗？一位长期来往于国际间的美籍华侨在带领美国客人参观后也说：我走过世界上大大小小几千家企业，对国内民营企业的规模感觉是小、散、乱，但在正泰，却有一种置身于美国、日本等大型企业的感觉，国外最先进的企业也不过如此！

正是这种审时度势的决策、精益求精的工匠精神，使正泰成套业务迅



速扩大，产品发展到成套开关设备壳体、高低压金属封闭开关设备（开关柜）、低压配电箱、户内外高压电器元器件、预装式变电站、电力电子类产品等。5年的时间，成套业务从零开始，发展到5亿元的年销售收入，打开了公司新的增长空间，也成了随后大举布局的正泰输配电产业的重要支撑。

在发展低压成套业务的同时，我们也适时向相关方向延伸。

正泰在1996年就进入了汽车零部件领域，主要生产汽车小型继电器。之后不断发展，产品延伸至汽车继电器、开关、喇叭、电子、传感器等领域。正泰汽车科技还较早结缘并进入军工领域，成为多款军用汽车的定点配套厂家，被授予“优秀军品供应商”称号。公司生产的电源开关等配套的军用汽车还在2009年国庆大阅兵、建军90周年大阅兵等仪式上大显神威，成为这些举国盛事中的“正泰骄傲”。

创建于1997年的正泰建筑电器有限公司，主要经营墙壁开关、插座等建筑电器附件及其智能化产品等10多个系列、1500多个品种不同规格的产品，先后获得中国电器工业协会质量可信推介产品、中国建设部首批住宅建设推荐产品等殊荣。近年开始布局的智能家居、节能照明等，立足高起点、高定位，得到快速发展，企业综合实力位居全国电工行业前列。如今，“正泰电工”已成业内响亮品牌，在国内及东南亚、澳洲等市场享有盛誉。

创建于1998年、注册资金1.05亿元的正泰仪器仪表有限公司，在国家“两网”改造工程中脱颖而出。历经20年的探索创新，业已成为国内一家领先的专注于能源计量产品、系统和解决方案的专业供应商；也是一家在能源量测技术方面，集科研、生产、销售、服务于一体的系统解决方案及



装备供应商。公司在杭州建有8万余平方米的科研孵化及高端产品基地，由此形成了以杭州智慧硅谷为科研孵化与管理中心、温州为传统产业制造基地的产业布局，年产值近20亿元，先后被授予国家级高新技术企业、国家火炬计划重点高新技术企业等称号，成为这个行业里的佼佼者。

## 布局“长三角”

正泰成套、正泰仪表、正泰建筑电器等公司的建立是我们事业版图上的一个新起点，而非终点。我们的主要目的，是要延展产业，在高、中、低压领域全面布局，形成电力设备全产业链格局。

2003年3月，浙江省委、省政府作出了“主动接轨上海，积极参与长三角合作与发展”以及“打造先进制造业基地”的决策，为浙江经济的健康、快速、可持续发展注入了强大动力。

继之，温州市委、市政府提出打造“国际性轻工城”，乐清市委、市政府提出打造“中低压电器先进制造基地”的战略构想，这一系列重大决策在乐清的具体实践，对构筑温州、乐清产业发展新优势，增强经济综合实力，全面建设小康社会，促进率先基本实现现代化，具有十分重要的意义。作为电器制造业的龙头企业之一，正泰决心响应省委、省政府，温州市委、市政府和乐清市委、市政府的号召，抓住机遇，乘势而上，接轨长三角，把正泰打造成国际性电气制造基地。

这年7月23日，我们举行了正泰“接轨长三角，打造国际性电气制造基地”动员大会暨项目启动仪式，提出了“围绕主业，立足温州，接轨沪杭，发挥优势，整合资源，走向世界”的战略方针。活动受到了浙江省委的高度重视，时任省委书记习近平指示省委宣传部组织省内重点媒体进行

报道，他还亲自发来了贺信，对我们坚定信心发展先进制造业的举措给予了充分肯定和热情勉励。

按照我们当时的构想，正泰的发展格局应当是，在温州建成一个稳固的、具有国际先进水平和区域辐射力的电气生产基地；充分利用长三角发展的各种优势，在以上海为龙头、以苏浙为两翼的长三角，由东向西，纵贯长江流域，拓展市场空间。而主动接轨上海，不仅要充分利用上海“龙头”的辐射作用和影响力，还要进一步拓宽我们的产品市场。上海是国际化大都市，是国际经济、金融、贸易、航运中心，接轨上海，是我们由内向型企业向内外并举型企业转变的“捷径”，同时也是我们加快国际化进程的“桥头堡”。上海是跨国公司落户最多的都市，通过这个“桥头堡”，能够便捷地加强与跨国公司的沟通和联系，学习他们的先进管理、先进技术和国际化的经营理念，使我们能更快地适应国际化的竞争与合作，走向世界。同时，我们更需要借助上海这个金融中心，参与资本经营，开辟资本市场，在充分借助上海优势的同时，积极打造“先进制造业基地”。我们要以浙江为“大基地”，以上海为“大窗口”，构建新形式、远距离的新“前店后厂”格局，让正泰的产品和服务通过上海这个“窗口”，源源不断地输向世界各地，推进国际化进程，把正泰打造成国际性电气制造基地。

按照这一布局，正泰抓住机遇，充分发挥温州社会化大生产、专业化大协作的“地利”条件，为打造国际先进低压电器制造基地，先后投资6亿多元，兴建了温州正泰高科技工业园、仪器仪表工业园等。随后，于2004年开始，陆续投资35亿元，在上海松江建立了占地1360亩的输配电工业园（被列为上海市20家重大产业升级项目之一）。此后，又相继在

上海松江建立了低压电器高端品牌“诺雅克”生产研发基地、电源电器生产研发基地，在上海张江建立了高端装备生产研发基地，在闵行收购了国内自动化领航企业新华自动化控制技术



2003年7月23日，南存辉在“接轨长三角，打造国际性电气制造基地”动员大会暨项目签约仪式上发表讲话

（集团）有限公司，在嘉定收购了石墨烯粉体技术专业企业新池公司等。同时，充分利用上海科技、信息、人才和产业环境优势，整合了原国家机械部在上海的九大研究所的科学技术资源，在上海建立起国家级的技术研发中心。

在杭州，我们先后收购浙大中自，入股浙大中控，注册成立了正泰太阳能科技有限公司，建造正泰仪表量测大楼等。充分利用杭州的人才、产业环境以及“天堂硅谷”的资源优势，在新能源、自动化、信息化和物联网量测技术等方面布局，培育新的经济增长点。

在嘉兴，我们兼并了当地一家电线电缆公司，投资建立了海宁正泰新能源科技有限公司。

这一系列举措，使正泰完成了以温州为低压电器、仪器仪表、建筑电器、汽车科技研发生产基地，上海为输配电设备制造、高端装备制造基地，杭州为工业自动化和光伏发电设备制造基地，嘉兴为电线电缆和太阳能透明工厂生产基地的“长三角布局”。

而由“长三角”延展开去，正泰又相继在甘肃酒泉、陕西咸阳等地建立了自己的太阳能组件加工厂、智能电气产业园。在甘肃、宁夏、新疆、内蒙古等广大西北部地区建立了大量的光伏地面电站，在中东部地区建立了工商业屋顶电站、居民分布式电站，在国外投资兴建光伏电站、火力发电站、高低压产品生产线、物流基地、研发中心等。

以“长三角”为启动点，正泰在全国乃至全球的战略格局徐徐拉开。

---

---

# 步履正泰

---

---

南存辉亲述创业史

---

---

## 转型篇

---

---

---

一个电器企业怎么做起了新能源？在全球光伏产业“过山车”般的跌宕起伏中，正泰如何化茧成蝶？在企业国际化过程中如何走得更平稳？面对未来，如何下好可持续发展的“大棋”？

---

## 第七章 新能源之梦

每个人都有自己的梦想，每个人的梦想背后都有着耐人寻味的故事。我的新能源之梦，同样如此……

### 一次中东之行引出的新产业

很多场合，很多人都会问及同一个话题：“正泰本来是做低压电器出名的，怎么突然之间转身做起了太阳能呢？”对于此类疑问，我通常会以一句“机缘巧合”来作答。这是实话，很多事情，如果没有机缘，可能想也想不到，或者想到了也不一定做得到。反之，如果有这样的机缘，往往会水到渠成，而且触类旁通。

我们转型做太阳能的“机缘”，与一位领导人有关。

党中央、国务院大会小会都提出要转型升级，走新型工业化的道路。好几年前，我就开始思考如何转型升级的问题。在过去的许多年中，我们从低压电器起步，向中、高压和输配电设备延伸，做成了中国工业电器龙头企业之一。虽然都是在为电力建设服务，但这个领域都是处于后端的，主要是做配套。最前端的部分，比如发电，无论火电还是水电，都不是我们的强项。没有技术，投资也大，觉得也不合适，所以没有贸然尝试。后来，看到国家“十一五”规划，要大力发展新能源。我一看机会来了，也想往这个方向发展。但心中没底，不知道从何做起。

大概在2005年前后，我随时任国务院副总理吴仪率领的中国经贸考察团前往中东。中途休息的时候，考察团成员之一、时任国家发改委副主任兼能源局局长张国宝找到我，给我分析了国内国际经济形势，然后对我说，国家鼓励发展风能，你们作为一个比较有实力的民营制造企业，能不能也进来，搞风能设备制造，推动装备国产化。我认为很好，回来后当即组织专家论证，所有专家都表示赞成。当时我想的是，国家倡导干，发改委支持干，肯定是好事，应该赶紧干起来。

美国斯坦福大学有个温州籍教授叫沈志勋，他是克林顿时代的美国政府能源顾问。十多年前，我到硅谷设立研发机构，就把他聘为我们的全球科技顾问了。我就发展风能的想法向他咨询，并请他帮助引进技术，引进人才。他说搞风能不如搞太阳能，太阳能取之不尽用之不竭，而且绝对环保，有着巨大的市场运用与发展空间。太阳能是什么东西？我当时一点概



位于杭州滨江的正泰太阳能公司总部



念都没有，沈教授耐心地告诉我太阳能是怎么回事，并给我分析了当时全球太阳能产业发展的情况，对我们如何进入太阳能这个行业提出了建议。听明白后，我觉得做太阳能确实比做风能好，回来说服专家和股东，决定做太阳能。

随后，也是在沈教授的热心帮助下，我们相继请来了一批专家，雄心勃勃地干起了太阳能。

2006年10月，浙江正泰太阳能科技有限公司在杭州滨江注册成立，正泰新能源之梦由此发端。

## 跨越“过冬”

做企业总是要交学费的，正泰也是如此。但只要方向对了，走快点还是走慢点没有关系，要稳健，最重要的是对文化价值观的认同。

我们选择光伏产业作为企业转型方向，我认为这个大方向没问题，但要用平常心去做。假如我们太贪心，觉得机会来了，看都没看清楚就大手笔把资金投进去，很可能血本无归。新技术、新产业的机遇很多，风险也很大，这时候要量入为出，即使失败了也能扛得住。做产业不是做短期投机，一定要有长期打算，不断投入、不断探索，既要大胆创新，又要稳步向前。

刚开始，我们请了很多国外专家，反复论证了五六年，请进来搞了两三年，花了十几亿元做薄膜太阳能。“海归”们提了很多新技术、新思路，当时我们想，“反正我们也不懂，技术路径上的事就听你们专家的吧！”

也许正应了“因祸得福”那句老话，我们开始做太阳能的时候，太阳

能产业在国内早已风生水起。无锡尚德在纳斯达克上市造就的财富“神话”，激发了很多人的创富激情。以尚德为代表的一批太阳能企业规模急剧扩张，看到当时硅材料价格直线上涨，他们与国外大企业签订大量采购合约，力图“拥硅为王”。不料，人算不如天算。由于大家对这一行业的非理性追逐，“进入者”风起云涌，一下子把产能搞得很热，竞争异常激烈。2008年全球金融危机的爆发和随后欧美对中国产太阳能组件提起的“双反”制裁，使这一产业雪上加霜。一时间，市场萎缩，硅原料的价格“过山车”般一路下跌，尚德库存多余的硅料不得不亏本甩卖，没有践约的采购订单则不得不付出巨额违约金，导致资金链断裂，最后不得不宣布破产。我们因为是后来者，企业规模不大，没有加入硅材料的抢购囤积，由此躲过一劫。

但这样的“好景”并没持续多久。硅原料价格的下跌，同样带来晶硅组件生产成本的降低，我们的薄膜技术虽已做到全球领先，但成本下不来，逐渐丧失了竞争优势。2009年1至4月份，公司光伏组件销售量同比增长35%，销售额却同比下降28%，利润更是微乎其微。如不及时调整，后续发展可能遭遇预想不到的困难。

好在我们从一开始就没有单纯做薄膜电池，而是薄膜和晶硅“两条腿走路”，而且都掌握在可控的规模半径内。正当全球光伏行业投资紧缩，纷纷提出“过冬”口号的时候，我们审时度势，提出了“跨越”的战略。

“跨越”的途径，一是剥离薄膜制造车间，将相关技术转移去搞高端装备制造，在上海建立了理想能源，自主研发的PECVD、LPCVD打破了西方长期垄断，获国家“首台套”高端装备国产化嘉奖。时任上海市委书记俞正声专门给我们的产品下线发来了热情洋溢的贺信。目前行业内常规



宁夏石嘴山20兆瓦地面电站，是正泰在国内投资兴建的首个太阳能电站

单晶电池量产转换效率为20.2%，正泰自主研发的背钝化设备及工艺可将单晶电池量产转换效率提升到21.5%；N型单晶HIT设备与工艺可将单晶电池量产转换效率提升至23.5%，并有望进一步提升至24%。二是充分发挥正泰全产业链和系统集成优势，率先走向国外投资兴建太阳能光伏电站，摆脱单纯依赖组件销售的困境，形成了“建电站、收电费、卖服务”的盈利模式。2009年6月，我们在宁夏石嘴山投建第一个大型光伏地面电站，揭开了我们在全球兴建光伏电站的序幕。随后，由西部向东部，由地面向屋顶，由工商业向居民，由国内向国外，我们的光伏电站一路挺进。迄今为止，我们已在国内外兴建各类光伏电站200多座，是中国民营企业规模最大的光伏电站投资运营商，也是全球重要的光伏系统解决方案提供商。

可喜的是，率先进行的电站投资和建设，在为正泰光伏产业开辟一片“蓝海”的同时，带动了公司太阳能组件以及集成系统中成套电气设备的销售。以正泰甘肃金昌的光伏电站项目为例，从光伏组件到高低压配电柜、逆变器、变压器等设备，均采用了正泰集团体系内自有的系列产品。

随着业务及商业模式的成功转型，欧洲、日本、印度等市场的启动，加之国内上网电价明确、屋顶金太阳补贴50%、电力公司支持用户侧接入等举措的完善，光伏产业虽然竞争激烈，但呈现良好的发展前景。

2016年年底，正泰新能源板块成功注入上市公司“正泰电器”，借助资本杠杆，依靠创新驱动，正实现更大、更高的“跨越”。

## “互补”背后的大文章

我国西部是受风沙侵袭最严重的地区，土地的沙漠化、戈壁化面积巨大，但却有着丰富的日照资源，适合光伏产业发展。随着近年来地面光伏电站在西部地区的规模化建设，部分荒漠化土地得以开发利用。

在几年的探索和实践，我们意外地发现，光伏电站建设为荒漠治理提供了一条行之有效的新路。具体做法是，在电站外围用草方格沙障和固沙林组成防护林体系，在光伏板下种植绿色经济作物以防风固沙。结果，光伏电站的遮阴效果能使地表水分蒸发量减少20%至30%，有效地改善了植物的生存环境。同时，将固沙和植物生长所需用水与电站建设和经营日常用水结合起来使用，可以实现土地和水资源的高效综合利用，能够促进沙漠作物快速生长，有效减少灰土飞扬，在使生态得到极大改善的同时，也提高了电站的发电效率，实现了经济效益和生态效益的共赢，由此也开创了“光伏治沙”的新模式。

甘肃省民勤县，原本是腾格里沙漠和巴丹吉林沙漠中间的一条绿洲，数十年来，这里的沙化土地每年以2.3%的速度增加，民勤绿洲几乎消亡。尽管该县采取了工程压沙、人工造林、封沙育林(草)等措施大力治沙，但成效极为有限。2013年，我们在民勤县红沙岗镇建设50兆瓦光伏电站，占地1.2平方公里，建设之前寸草不生。在建设过程中，我们将固沙、沙漠作物生长用水与电站建设、用水相结合。目前，1.2平方公里的土地已经实现了全面绿化，特别是一种叫“沙葱”的特色作物生长尤其茂盛。它的植株高度可达30厘米，并具有较高的营养价值和药用价值。

几年来，我们用类似的方法，在宁夏、青海、甘肃、新疆、内蒙古等荒漠戈壁地带共建成了330兆瓦的沙光互补项目，既改善了生态环境，又促进了游牧民增收。最典型的是，我们在甘肃金昌市永昌县投资建设的200兆瓦光伏电站，使6平方公里的用地实现了全面绿化，当地一种具有较



甘肃永昌200兆瓦地面电站一角



高营养价值的特色作物“羊胡子”得到茂盛生长，居民经常前来采摘，实现了一定的经济价值。

除了西部“沙光互补”，我们还在东部地面电站建设中开创了“林农光互补”的新模式，同样带来了可观的效益。

事情的原委是这样的。

浙江衢州，江郎山下的石门、凤林及峡口三镇交界地，原是一大片的荒山。岩石风化程度严重，土质较差。当地多方改良，却不得其法。

2014年4月，应江山市有关部门的邀请，正泰新能源开发有限公司组织相关人员到当地做了实地考察，通过对地面坡度、光照、附近电力配套设施等进行分析比对，发现如果在这里建设大型地面电站，可以有效改善



浙江江山200兆瓦林农光互补大型地面电站一角

环境，同时还可以使原来的土地得到充分利用，是一项变荒山为宝地的好事情。

经多方努力，这年9月，双方签下了200兆瓦林农光互补大型地面电站开发的协议。

随后是紧锣密鼓的实施阶段。从土地流转到项目规划，从工程开建到并网发电，仅用了一年的时间。又花了一年时间，电站便进入“收获季”。整个项目总投资20亿元，占地面积6300亩。根据测算，25年中，发电总量可达49亿度，可望创税收8亿元，同时还可节约标准煤163万吨，减排二氧化碳453万吨，节约用水912万吨，可以实现显著的节能减排效应。

而项目运行第一年，发电量近2亿千瓦时，就为地方政府带来了4200万元税收，上缴村集体土地租金300多万元。正泰也从发电等项目中收回近2亿元的成本。那些因地制宜种植的铁皮石斛、覆盆子、白芍、白术、金线莲、三叶青等各种中药材，猕猴桃等特色水果和为改良土壤而种植的黄豆、山稻等，疏密有致，郁郁葱葱，“风景”诱人。不经意间，这里已成为全国最大的林农光互补地面电站、华东地区数一数二的中草药基地，更成为江郎山旅游线上的一个重要“景点”。

当地政府依托正泰光伏电站建设“光谷小镇”，形成以光伏发电为主脉，兼具特色旅游业与特色农业的大型光伏环保产业园，其辐射效应可见一斑。

“国家增能源，政府增税收，农民增收，企业增效益，环境增生态。”这种光伏发电+中草药种植+光伏旅游相结合的“林农光互补”模式，给当地带来了良好效应。

此外，我们还配合浙江“五水共治”工程，在滩涂上建设电站，并有

效治理河道，形成了“板上发电、板下养鱼”的“渔光互补”模式，在给当地带来绿色能源的同时，也使河水更清、环境更美、渔民收益更可观。

## “分布式”新天地

分布式光伏发电，特指在用户场地附近建设，运行方式以用户侧自发自用、多余电量上网，且在配电系统平衡调节为特征的光伏发电设施。

分布式光伏发电遵循因地制宜、清洁高效、分散布局、就近利用的原则，充分利用当地太阳能资源，替代和减少化石能源消耗。它是一种新型的、具有广阔发展前景的发电和能源综合利用方式，不仅能够有效提高同等规模光伏电站的发电量，还能有效解决电力在升压及长途运输中的损耗问题。

近年来，大量的城市建筑屋顶、居民屋顶，纷纷成为分布式光伏发电的主要场域。在正泰参与的诸多项目中，杭州火车东站屋顶电站、杭州火车南站屋顶电站、龙游芝溪家园屋顶电站等，分别成为商用屋顶分布式发电和居民屋顶分布式发电的典型代表。

2013年6月29日，由正泰新能源投资建设的杭州火车东站屋顶电站正式并网发电，成为迄今为止全球最大的单体建筑光伏发电项目。这个发电装置用了44000多块电池板，铺了12万平方米的发电装置，这些装置将吸收太阳光的能源，转化为电力，年发电量达1000万千瓦时，可供大约5000户家庭一年的生活用电，满足火车东站30%左右的用电需求。在有效缓解杭州夏季供电紧张形势，为车站附近的居民供上环保的太阳能电的同时，可节约标准煤3000余吨，减少二氧化碳排放8000多吨。更重要的是，这个项目的实施，开启了人们对利用建筑开展新能源利用的无限遐想。有专家





杭州火车东站10兆瓦屋顶电站一角

称：“我们有必要重新认识构成世界的一砖一瓦，因为未来的每一处建筑，都可能是一个迷你的可再生能源采集器。”

说到龙游芝溪家园屋顶电站项目，要从浙江省大面积推广居民屋顶光伏电站的政策导向说起。

由于国内雾霾问题日益突出，大力推广清洁能源利用成为各地执政者的共识，一向“敢为天下先”的浙江更是捷足先登。在先行先试，积累经验的基础上，于2016年9月正式出台了《浙江省政府办公厅关于推进浙江省百万家庭屋顶光伏工程的实施意见》，提出2016—2020年，围绕美丽浙江和国家清洁能源示范省建设的目标，全省计划建成家庭屋顶光伏装置100万户以上，总装机规模达300万千瓦左右。

衢州市则先行一步，于2016年7月下旬启动了“金屋顶”光伏富民工程，并在龙游、开化两县开展试点，芝溪家园项目被确定为龙游县光伏富

民工程首个示范点。由于正泰过去几年在大型地面电站、工商业屋顶电站、居民分布式电站建设中积累的丰富经验，加上正泰三十多年发展中形成的电力全产业链和系统集成优势，以及我们在光伏转化率、首年衰减率等指标上均超越国家“领跑者”的认证标准，正泰成了当地政府发展家庭屋顶电站建设者的首选，芝溪家园的项目，顺理成章地花落正泰，并成为全省示范。

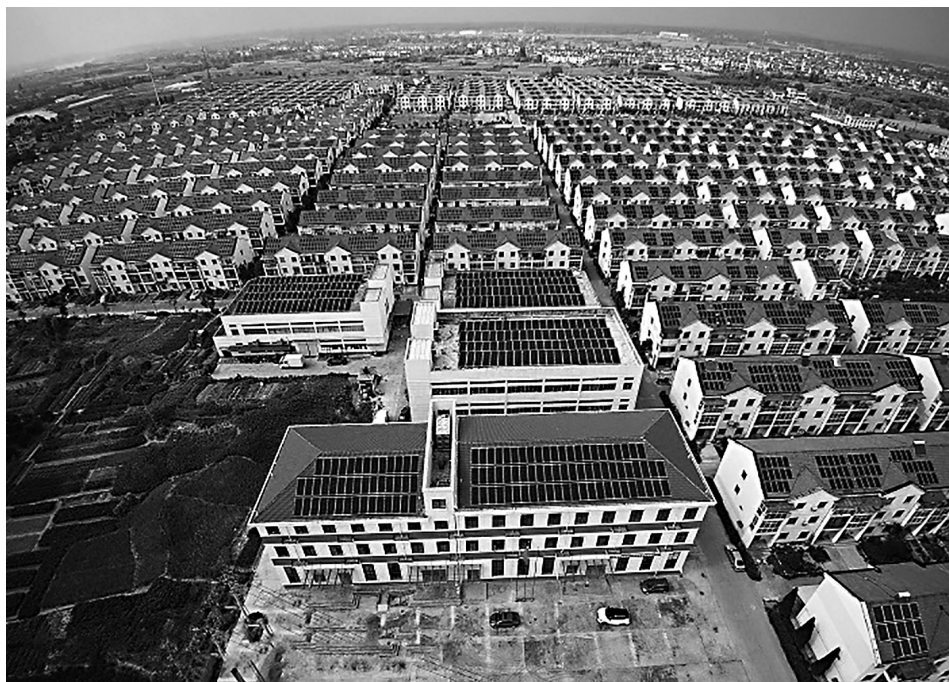
芝溪家园是个移民新区，由7个自然村、1200户家庭组成。此外还有4幢村集体物业的建筑。在这里安装居民屋顶分布式电站，我们承诺使用寿命30年。30年中，只要不出现人为的损毁、房屋拆迁等物理破坏，收益就是稳定的。安装屋顶电站的模式有两种：一种是租赁，居民把屋顶出租给公司，由公司免费安装，免费维护，居民每年按屋顶出租的面积收取相应的租金，企业则靠并网发电的电费来体现收益；另一种是投资购买，也就是由居民出资安装屋顶光伏电站，自发自用，余电上网，收益归己。根据农户的实际情况，目前芝溪家园的居民安装屋顶电站还主要是租赁模式，让他们“零成本”安装，“零风险”收益。对村集体物业，则通过“新能源示范镇补一点，移民资金出一点，光伏企业让一点”的方式，集体基本不用出钱就可办成一件大事。

在县、镇、村三级组织层层动员和我们的诚心感召下，目前芝溪家园1200多户人家中，已有超过90%户安装了屋顶光伏电站，装机容量可达4兆瓦，年发电量超过400万度，相当于户均3300多度，不但可以满足小区居民的日常用电，还能给电网贡献相当一部分余电。从收益来看，农户屋顶的租赁收入平均可达700元，相当于时下一亩上好的稻田一年的租金收益，全村每年可实现增收80万元左右。4幢村级物业，屋顶安装了约200千

瓦光伏电站，总投资100多万元，每年发电收益20多万元，相当于20%左右的年收益率，经济效益还是蛮可观的。

芝溪家园项目的顺利实施，产生了巨大的辐射效应，同在衢州地区的另一个地方柯城，正泰高标准建设的居民屋顶光伏电站，同样成为当地“金屋顶”计划的示范工程。而在近一年的时间里，正泰共完成近3万户居民屋顶光伏电站建设，2017年年底达到4万余户，成为行业内开发速度最快、并网效率最高、项目数量最多的企业。“户用光伏，首选正泰”由此叫响。

2017年3月15日，浙江省“百万家庭屋顶光伏工程”现场会在龙游县召开，由正泰新能源投建的芝溪家园及山底村屋顶光伏电站，成为会议参



浙江龙游芝溪家园居民屋顶分布式电站全景

观、推广的典型项目。当日与会的浙江省副省长熊建平在实地参观后兴致勃勃地说，作为业内的标杆性企业，正泰新能源在产品品质、服务运维、发展模式等方面为全省“百万家庭屋顶光伏工程”建设做出了表率。希望正泰继续发挥示范引领作用，做精做优光伏工程，为“两美”浙江添彩增色。

熊副省长的肯定，给了我们极大的鼓舞。迄今为止，我们在浙江省“百万家庭屋顶光伏工程”建设中始终走在前列，也在全国同行业居民分布式电站建设中走在前列。

### “储能”新探索

在芝溪家园参观的时候，由正泰自行设计、精心打造的一个集发电、储能、充电三大功能于一体，体现未来智慧新能源集成解决方案的C-Power能量站，引发了大家的好奇。

这是全国首个集离网、并网于一体的光伏发、储、充一体化的绿色能源充电站，当光线照射顶棚太阳能电板时，光子能量可以自动转换成电能，分别进入储能设备、汽车充电桩及并入电网，并借互联网手段实现所有设备的集成监控和调度，实现能源的高效全利用。

这个能量站，每天发电55-80度，可以满足附近22-32户家庭全天用电所需；储能系统采用正泰最新研发的储能墙及储能逆变器。当正泰储能墙电能充满后，多余出来的电能将自动并入电网，这里的交流充电桩采用国家标准接口，结合正泰储能墙，充电桩可为油电混合动力汽车及纯电动汽车提供24小时不间断充电服务；配套安装的正泰CEC能源终端管理系统在大数据云平台的支持下，可以实现在同一终端界面下对整套设备进行监

控，实时了解发电、储能、充电各功能模块运行参数，还可以实现对并网电能的结算与转账功能，这样不但可以看到出售电量与价格，还可以随时将电费转入银行卡进行提现。

在这个能量站里，最令人兴奋的还是“储能”二字。

大家知道，由于技术问题，光伏发电的一大特点是间歇性强，有阳光的时候有电，下雨的时候没电。如何把阳光充足时产生的电能储存起来，用于阳光不足和没有阳光的时候，是摆在全世界光伏行业面前的重要课题。

我们在这方面的探索从没停止过，而且把突破口放在了一种叫作石墨烯的物质上。

石墨烯，是只有一层原子厚度的二维晶体材料，其厚度仅为头发丝直径的20万分之一。它拥有世界上最小电阻率的优异导电性、高于钢铁100倍的非凡力学强度、近乎完全透明的透光性和已知最高最快的导热性能等特点，被誉为“21世纪最重要的新材料”之一。

我们先是于2014年收购控股中科院下属的上海新池公司，积极探索以石墨烯材料技术为基础的电工新材料及新能源应用，自主研发了高质量石墨烯粉体和浆料产品，年产能达到50吨以上；再是聚焦石墨烯铜纳米复合粉体材料领域，研制高强度、高导电、耐腐蚀、更轻盈、低成本的电线电缆产品。同时，与中国动力公司开展战略合作，共同研发面对各类汽车、航空、通讯、电脑等领域的高性能石墨烯电池。

最重要的是，立足于储能问题的解决，我们把石墨烯应用的落脚点放在工业级高密度储能及控制技术领域。2015年，我们与西班牙Graphenano公司合资成立Grabat公司，并陆续增资，至2016年12月8日合



计持股25%。双方共同研发动力储能与电网储能产品。据最新实验室的数据显示，新型石墨烯锂电池的能量密度已经超过1000Wh/kg，而在我们的实际应用中已达600Wh/kg，居于行业领先水平。同时，在石墨烯复合储能材料、高能量密度电池、新能源电力、电力控制技术的基础上，我们推出了匹配新能源电力的工业级大规模储能系统。

目前，以正泰为主进行研发，以“离网备电、削峰填谷、新能源接入、自动调频调峰、电网增容”等为主要功能的家用储能、商用储能、大型储能稳步推进，相关产品将陆续投入应用。

我们相信，随着储能技术的突破和广泛应用，新能源发电系统全天候运营将成为现实，能源结构必将大大优化，人类孜孜以求的“绿色生活”也将不再是梦想。

## 问鼎高端装备

布局新能源，还使我们“意外”地得到了一个重大的收获。

我们发现，生产太阳能的许多关键设备都被国外企业长期垄断，进口这些设备成本极高。而我们进口来的设备还没安装好，国外又推出了新的设备，原有设备生产的東西又不适应市场需求了。忙乎半天，我们都是给老外打洋工。这使我认识到，要想在新兴产业上不受制于人，有竞争力，必须掌握核心技术，必须拥有核心设备。于是，我们就下决心组织专家研制核心设备。

2008年全球金融危机时，正泰适时开展“人才抄底”策略，从美国、日本等世界一流高科技企业引进了一批国际一流的太阳能技术专家、生产装备制造专家，并以这批海归高端人才为核心组建了研发团队。怀揣着掌

握核心自主知识产权、振兴国产高端装备产业的愿景，在与大型国有高科技投资集团上海联和投资、国家级创投基金正赛联资本、联升资本等的共同投资下，于2009年8月在上海成立专业公司。公司取名为“理想能源”，寄予了创业者们追求能源高端装备国产化的抱负与理想。

“理想能源”成立9年来，累计投入资金9亿多元，在急需国产化的高端装备领域成功推出PECVD（等离子体增强化学气相沉积设备）、LPCVD（低压化学气相沉积设备）、MOCVD（有机金属化学气相沉积设备）、ALD（原子层沉积设备）系列首台套产品，打破了欧美日等国设备巨头的长期垄断，逐渐成长为高效光伏镀膜装备领域数一数二的领先企业。除此之外，公司还先后承担了包括国家“863”项目、工信部电子产业发展基金项目、上海市战略新兴产业重大项目等重大科技专项10项，申请了104项专利，其中发明专利80项，先后获得上海市科技进步奖、上海市技术发明奖、上海市专利新产品，被认定为“上海市高新技术企业”“上海市创新型企业”和“上海市专利工作试点企业”。

顺应市场变化，“理想能源”的业务重点逐步面向新型高效太阳能电池、半导体节能照明（LED）、新型显示（OLED）等领域，并进行相关领域核心高端生产装备的研发和制造。目前已成功开发出光伏背钝化ALD设备及高效异质结（HIT）太阳能电池生产用HIT-PECVD设备。

从2014年开始的高效光伏背钝化设备开发，我们采用国际领先的ALD（原子层沉积）技术，成功开发了用于高效电池钝化的Ideal ALD设备，这是全球首款采用ALD技术的平板In-line设备，解决了原有ALD设备长期存在的容易碎片、停机率高、维护时间长的问题，具有运行成本低、配置灵活的优点，非常适合量产需求。与目前市场主流的国外背钝化设备相

比，我们自主开发的ALD设备在镀膜质量、稳定性、碎片率、材料及维护成本等方面均具有优势，达到了世界先进水平。自2015年以来，我们研发的ALD设备已经在包括正泰新能源、晋能清洁能源科技、常州亿晶光电科技、阿特斯阳光电力、上海神舟新能源等多家客户投入PERC电池生产，提高单多晶电池量产转换效率0.7%—1.1%。同时，“理想能源”推出的国内首台高效异质结（HIT）太阳能电池生产PECVD设备，2013年投入市场，转化效率已达22.57%，并且还在进一步提高，主要参数均达到国际一流水平。

我们在高端装备领域的探索和取得的阶段性成果，受到了党和国家领导人的高度重视。时任中央政治局委员、上海市委书记俞正声专门为我们的产品下线发来了贺信，国家工信部等政府部门也给予了国产“首台套”的嘉奖。

可以预见的是，随着技术的不断进步，成本的不断下降，加之国家政策的相应调整，光伏新能源国产高端装备逐步替代进口产品，将会成为现实。



## 第八章 迈步自动化

### 入主“中自”

中自，原名“浙大中自集成控制股份有限公司”，是1998年由中国科学院院士、浙江大学教授孙优贤牵头，为传承浙江大学工业自动化国家工程中心技术积累而建的国内流程自动化优秀企业。

为拓展产业链，推动企业转型升级，我们决心布局自动化领域，于2003年10月成功控股浙大中自。2005年9月1日，公司重组更名为浙江正泰中自控制工程有限公司。

重组后的正泰中自，充分发挥集团渠道、资源优势和中自品牌优势，秉承安全、节能和环保理念，致力于过程自动化、装备自动化、智慧水务、智慧供热、能源互联网等领域前沿技术的研究开发与推广应用。

经过多年的创新发展，主导产品发展为PCS1800分布式控制系统、TDCS9200集散控制系统、CTS700新型集散控制系统；GTex-BX系列高速织机控制系统、GTex-SR系列开关磁阻电机驱动系统；水务信息化管理平台、水处理自动化控制系统，水、气、热智能集抄系统，居民二次供水、用水、节水一体化解决方案；从热源、供热管网、换热站到热用户的一体化解决方案；PVS6000光伏电站监控系统、能源互联网云服务中心等，获各种专利200多项。其中，全集成新一代工业自动化系统荣获



浙江正泰中自控制工程有限公司总部

“国家科技进步二等奖”，CTS700新型集散控制系统获“中国2010年度创新产品奖”，PCS1800分布式控制系统荣获“浙江省优秀工业产品”和“2016年度中国好仪表”称号。为国内外石油石化、煤化工、精细化工、环保、水处理、电力、纺织、机械设备、太阳能、生物制药等行业及城市供水、供热、供气公用工程近万家用户提供了高品质的自动化、信息化产品与技术服务。

可以说，并购“中自”，是正泰产业从传统电器制造向自动化系统集成转变的重要标志。

如今，面对行业竞争的严峻形势，公司居安思危，积极调整，提出了颇具超前意识的“三转”方向。

转型，从自动化向信息化转变，提高信息化比例。

转轨，从流程工业向离散工业转变，进行设备配套。

转向，转变引领模式、业务模式和运营模式。并积极围绕流程工业自动化、智慧水务、智慧供热、装备自动化、能源互联网等核心产业链做强做

大，致力于成为中国领先的智慧信息及智能控制解决方案提供商。

## 收购“新华”

面对全球技术向自动化、智能化、大数据、云服务发展的趋势，我们看到了自动化产业的巨大空间。于是考虑把这个产业做大，形成正泰集团的一个重要产业板块，但光靠正泰中自一点一滴的积累显然是不行的。

时不我待，我觉得必须抓住机遇，思考再三，决定通过并购的方式做强做大这一产业。

经过多方考察，我们相中了上海新华控制技术（集团）有限公司。

该公司成立于1985年，主要从事工业信息技术产品研发、控制系统设计、应用软件开发、专用硬件制造和控制系统总成套。经过20多年的发展，已成为为电力、轨道交通、环保、化工、冶金、建材、市政等多个领域提供自动化、信息化解决方案的国内领先供应商，是我国火力发电设备控制系统国产化的先行者。在上海现有的15条轨道362个站点，均用了新华的控制系统。但由于被一家跨国公司并购，而控股公司出于自身利益的考虑，限制新华控制在相关市场的发展，故使其活力大减，错过了许多大好机遇。

显然，当时的情况下，我们收购新华的时机还没有到来，但新华已有的优质基础一直是我们的目标。

2011年前后，我们看到了一个良好的机会。为了实现核电控制系统国产化，国家核电技术公司与新华公司商谈，欲将新华公司收到麾下，致力于第四代核电机组自控系统的国产化。然而，由于国核公司无法承诺保留新华公司名称不变，致使合作流产。

同为企业的创始人，我们充分理解新华创始人对企业名称那份无法割舍的情怀。经与新华沟通交流后，我表态，新华的这面大旗我们一定会扛下去，“新华”品牌一定会在我们手里发扬光大。

我们的诚意，得到了新华创始人和管理层的理解。经过多轮磋商后，2012年7月，正泰集团旗下的浙江正泰电器股份有限公司出资3.15亿元，成功收购新华70%的股权。2013年5月，再次收购新华30%的股权，使其成为正泰的全资子公司。

进入“正泰系”后，借助正泰强大的资金实力、机制优势、市场渠道和行业口碑，新华得到了迅速发展。目前公司已为上海、杭州、深圳、苏州、温州、青岛等多个城市的轨道交通提供电力综合监控、能量监测系统解决方案。由新华自主研发的基于云计算技术的数据采集和控制的平台系统，处理能力可达1000万点，较传统的监控系统具有更高的可靠性、适用性、安全性和可扩展性。在轨道交通、智能建筑、新能源等行业应用后，赢得了良好口碑，被称为“智慧大脑”。



上海新华控制技术(集团)有限公司

正泰也借此将业务拓展至自动控制领域，凭借“自动化、信息化、智能化”的整体解决方案及实施能力，加快了在智能制造、轨道交通以及工业自动化、能效管理等领域的产业布局，自动化系统正逐步成为正泰打造“全球领先的智慧能源解决方案提供商”不可或缺的一部分。

## 第九章 转型升级新篇章

### “诺雅克”横空出世

正泰靠低压电器起家，靠低压电器发展，成为国内同行业中产、销量位居前列的企业，在全球很多洲区拥有着良好的声誉。但由于“出身温州”，又是在与同行业同质化的竞争中拼杀出来的，尽管我们已在技术上把别的企业甩出很远，但在消费者的印象里，始终把正泰定义为一个低端品牌。在一些高端领域，尤其是在和跨国公司竞争的领域，我们很难有大的作为。另外，正泰产品在国外一些区域销售也遇到了不少阻力，比如美国。那里的市场很奇怪，技术标准不一样，准入条件不一样。特别是我们的英文商标“CHNT”，美国佬发音发不出来，很费劲，发出来也不好听，所以，正泰产品在美国的市场开拓比较艰难。我们的科技顾问建议，重新搞一个品牌，以满足国内高端市场和国外特定市场的需要。经过反复研究、论证，我们注册了一个新品牌NOARK，中文名最初打算叫“诺亚克”，取自“诺亚方舟”谐音，意为搭上低压电器高端品牌的“诺亚方舟”。但在注册的时候被告知，这个名称已经存在，不能再注册，于是改成了“诺雅克”。

老实说，在创立“诺雅克”的过程中，我们受到了丰田汽车的一些启发。丰田系成功的一个重要方面，就是基于市场细分的需要，旗下同时拥

有许多不同的品牌。刚开始，因为缺乏了解，我知道TOYOTA就是丰田，却不知道雷克萨斯也是丰田的。后来，我终于搞清楚了，雷克萨斯也属于丰田旗下的产品。而丰田旗下的高端车牌子，除雷克萨斯



“诺雅克”松江工业园一角

外，还有皇冠、凯美瑞等。据说，丰田全部系列有上百个品种，就算是同一个系列，在不同国家推广的名称也有所不同，而且还会针对不同市场的客户属性相应调整车的外形、配置。如前所说，正泰尽管在国内市场上已经占据龙头地位，但受消费者固有印象的影响，要想进入更高端、更广阔的领域，难度确实不小。推出“诺雅克”，就是要专门针对不同的市场属性研发相应的产品，而且为中、高端市场量身定制，打造正泰旗下的“雷克萨斯”。

2007年年底，上海诺雅克电气有限公司在上海注册成立；2009年3月，两个产品试装下线；2011年年初，全系列产品正式推向市场。十年间，因为起点高、定位准，有正泰母公司的雄厚实力做后盾，却没有正泰固有印象的历史“负累”，“诺雅克”快速发展，如今已经成长为一家专注于新一代高端智能电气系统研发、制造、销售的全球化公司。

“诺雅克”先后在国内建立了17家分支机构，并在全球设立了4个研发中心、3个物流基地、100余家销售分支机构。产品进入40多个国家



和地区，广泛应用于石油、电力、电信、建筑、机械、光伏新能源等领域。主打产品获得了进入国内外市场必需的各种认证，如美国UL、荷兰KEMA、德国TUV、英国劳氏及ISO9001体系认证等，数百项技术获得了专利授权。其中，由“诺雅克”自主设计研发的Ex9M系列塑壳断路器获得了世界顶级工业设计大奖——德国“红点奖”，“诺雅克”成为世界低压电器行业首个获此殊荣的企业，填补了我国在高端电气设计领域的空白。2016年10月发布的WisePRO朗智系统解决方案，系汇集全球三大研发中心最尖端的电气技术和最严苛的测试研发而成，致力于为电力行业用户提供智能配电软硬件产品及服务，为公共建筑、商业建筑和住宅提供完整的低压配电方案，为机械配套行业客户提供安全可靠、绿色节能的产品及智能易用的系统解决方案，是在电力、建筑、机械配套三大行业多年智能电气系统解决方案实践中的又一次飞跃。

有人说，“诺雅克”是正泰低压电器的“升级版”，我觉得这个评价很中肯。

据此，我们也可以说，正泰已在低压电器高端市场上站稳了脚跟。

### “昆仑”背后的工匠精神

低压电器，是用电环节中最靠近终端用户侧的电气装置，也是电网链中与用户联系最紧密的一环。据统计，80%以上的电能通过用户端低压电器设备传输，最终消耗在终端电器设备上。作为在用户端中起保护和控制作用的核心设备，其应用的可靠性对终端用户和整个电网的安全意义极大。

随着“十三五”提出要大力开展建筑产业现代化建设，新型城镇化建



设也进入转型发展的新阶段。与此同时，智能电网及新能源快速发展对电器产品与系统提出了新要求，适用于此类系统的电器产品需求将快速增长。然而，国内低压电器市场产品同质化严重，可靠性设计、制造与管理水平落后，远不适应这一市场新趋势的要求。在这样的背景下，我们又一次领行业之先，从2014年开始，花了3年的时间，累计投入1.5亿元资金、400多名核心研发人员，开发了全新的系列产品，全面涵盖了低压电器系统自上而下完整系列的产品规格，给用户提供了更加安全可靠的产品，实现了低压电器的智能化。该系列产品累计申请了360余项专利，进行了7860项可靠性测试。

针对电压的波动，国家标准接触器线圈电压范围是85%—110%，而我们这个系列的接触器控制电压范围做到了70%—120%；按国家标准，对人的漏电保护要求是不能大于30mA，而我们的微型断路器可以提供精准到10mA的漏电保护值。全系列产品具有-35℃到70℃的高环境适用性，相当于从北极到南极的温差。另外，用户可通过扫描二维码，获取产品信息、用户手册，并与正泰进行建议提供、留言等互动，可以说，这是一种全新的数字化体验。

我们将此系列产品命名为“昆仑”系列，意谓“高大，巍峨”，给人以可靠厚重之感。这一系列产品的推出，实现了产品技术创新和未来全面智能制造的适应性，保证了昆仑产品的高可靠性和安全性，推动了低压电器产业的转型升级，重新定义了中国制造。

可以看出，可靠，是昆仑系列产品强调的核心优势，而且这一优势始终贯穿于产品立项、研发到质量控制的全过程。比如，具有在恶劣环境下的强大适用性，在电网电压波动范围较大的使用条件下的操作可靠性，具

有更高的使用寿命，满足终端用户对更小、更精确的漏电电流保护的要求等。正泰昆仑系列产品多项指标远超行业标准，开创了行业产品可靠的新高度。

昆仑系列新品的上市，引领了整个低压电器行业重新回归到产品创新与品质革命的时代。同时，也是正泰电器一次自我突破—引领行业—再创巅峰的努力，更是正泰不忘初心、坚守创业文化的体现。

这些年大家都在说工匠精神，我们昆仑系列产品的开发，很好地体现了这种精神。浙江日报头版头条曾撰文《正泰：数字背后的工匠精神》，称：“用工匠精神来打磨产品，靠的是对品质的执着追求……正泰电器在开发系列产品之一、塑壳断路器时，光模具就做了800多副；为设计一个小小细节，短短5天时间内就做了36套方案，最后优中选优，确定了一种

中共浙江省委机关报  
浙江日报报业集团  
浙江日报  
http://www.zjcl.com.cn

富强 民主 文明 和谐  
自由 平等 公正 法治  
爱国 敬业 诚信 友善

# 浙江日报

ZHEJIANG DAILY

2016年4月11日  
星期一  
丙申年三月初五  
第十三卷  
今日第  
第24426期

国内统一刊号(CN33-0001) 邮发代号(31-1)

## 36套方案、800多副模具，只为一个产品

# 正泰：数字背后的工匠精神

本报记者 金梁

### 【走百企 看转型】

**开栏的话：**  
今年以来，在省委、省政府一系列举措推动下，我省广大企业和平台园区围绕“稳增长、调结构、转方式”，着力推进供给侧结构性改革，提升市场竞争能力，亮业绩、经检验。本报今起开设专栏，介绍这些企业和园区的先进做法，以资借鉴。

乐清市北白象镇正泰工业园内的终端电器制造部，一条条自动化流水线十分繁忙。正泰的新一代低压电器“昆仑”系列正源源不断地下线。3月间，这个系列的新品在北白象的一场新品发布会上亮相，就有38家客户现场认购，产品供不应求。

一位经销商告诉记者，愿意选

“昆仑”，原因在于其更精致漂亮的外观和更好的性能，而且安装操作更方便。“每个产品都有二维码，手机一扫就可以获取产品信息和安装视频。开关上面多了一个显示开相关的窗口，微型断路器配件之间组合像搭积木一样方便……一点也不比国外大牌逊色。”

低压电器是正泰集团赖以起家的重要产品，如今是浙江同行业主导地位，但正泰始终居安思危，工匠精神不断把这一传统产品做到极致。

正泰为此组建了一支400多人的专业研发团队，花3年时间，投入1.5亿元不断进行打样和升级，今年1月才正式推出“昆仑”系列。这个系列产品不仅在安全可靠上达到了新的高度，而且能够适应-30℃到70℃的极端环境，还实现了智能化、数字化。

用工匠精神来打磨产品，靠的是对品质的执着追求。正泰电器工程部经理说，在开发系列产品之一、塑壳断路器时，光模具就做了800多副；为设计一个小小细节，短短5天时间内就做了36套方案，最后优中选优，确定了一种

工匠精神。正泰仪器仪表公司的质量管理部过程巡检员钱世福，对产品品质精益求精，向公司提出多条合理化建议，先后多次获得公司奖励，收获“金点子”奖提升品质、效率、安全，在正泰已形成一套激励机制，极大激发了一线员工的热情和活力。

去年，正泰共投入研发费用近20亿元，仅智能电器研发投入就达8亿元，获得了300多项专利。与此同时，正泰集团全年主营业务收入比上年增长16%。

### ■ 短评

用工匠精神来制造产品，并持续地，正泰的实践对浙江制造有着重要的借鉴意义。

制造是浙江经济的重要支柱，但“浙江制造”在产业升级、过多依赖环境资源以及低成本劳动力的工业品整体供大于求、一些行业还严重产能过剩的情况下，“浙

## 中共浙江省委关于授予王盛同志“浙江省优秀共产党员”荣誉称号的决定

(2016年3月31日)

王盛，男，汉族，浙江台州人，1977年2月出生，2000年8月参加工作，2006年4月加入中国共产党。历任台州市人民检察院书记、助理检察员、检察员、主任检察员、公诉二庭庭长、公诉一庭庭长。从检16年来，始终敬业奉献、公正办案、一心为民，坚持办案的政治效果、法律效果和社会效果相统一，真心实意为涉案人员家属的大义释怀；学习能力强、办事公道、不徇私情，始终坚持公正司法、廉洁司法，牢牢守住担任社会公平正义守护者职业操守。

全省各基层党组织向王盛同志的先进事迹作为深入开展“两学一做”学习教育的生动教材，广泛开展向王盛同志学习活动，引导广大党员干部从王盛同志为民务实清廉要求、播撒精神、增强执行力、自觉践行，在实处永无止境，走在前列要勇当“排头兵”，为构建“四个全面”战略布局在浙江实践，深入实施“八八战略”，高水平全面建成小康社会，建设“两富两美”浙江作出新的更大贡献。

《浙江日报》专门报道正泰的工匠精神

仅用于正泰集团内部使用需要

最为简单可靠的方案……”

工匠精神需要耐心，需要定力，我们的昆仑系列产品的开发应市，是一次颠覆传统、创造需求、引领消费的大胆尝试，过程虽然很痛苦，但必须这样做。

令人欣慰的是，消费者给了我们很好的回应。目前这一产品正走向国内外市场，成为低压电器产品中的“新贵”！

### “十年一剑”上市路

企业转型升级，不仅体现在产业的延展和技术的创新上，还体现在经营方式的变革上。推动企业上市，实现企业经营与资本经营相结合，利用资本杠杆助推发展也是企业转型升级的题中之义。

大概是1998年4月，著名经济学家、时任国有资产管理局研究所所长魏杰到正泰作了一次讲座。

在这次讲座上，魏杰重申了他关于“民营企业要闯四关”的著名观点，即：产权结构关、资金来源关、人才引进关、技术创新关。

魏杰指出，民营企业要得到进一步发展，必须坚持四个方向。第一，坚持科技化方向。把技术创新放在首位。随着改革开放的深入，短缺经济的时代已经过去，单纯进行市场开发的竞争格局渐渐被打破，代之而起的是市场份额的激烈争夺。而争夺市场份额，靠的是专利技术，未来竞争，唯一能够保护自己的就是专利技术，所以必须坚持技术开发，用高科技装备企业。第二，坚持集团化方向。我国目前企业的组织形式不外两类，一类是以中小企业为主，一类是以集团化为主。实践证明，中小企业为主的组织形式有三个问题难以处理，一是难以实现技术开发的功能，二是市场

占有率低，形不成稳定的产供销渠道，达不成合理的价格协议，不免导致自相残杀、相互削弱，三是达不到规模经济，形不成规模效应。规模是个死杠子，不达到一定的规模，就无法参与竞争，而要形成规模，一条成功的经验就是必须坚持集团化方向。第三，坚持体制改革的方向。体制是企业活力的保证，企业发展的过程，也是企业体制不断改革的过程。随着企业功能的转变，其内部体制必须进行相应的调整。只有这样，才能保持活力，保持竞争的锐气。第四，坚持股份制方向，尤其是上市方向。民营企业创业过程中，大多是靠自我积累发展起来的，短期来看，上不上市问题不大。但从长远来看，必须上市，只有通过上市，直接融资，才能得到更快的发展。目前，一个有利的条件是已从过去的打压股市过渡到刺激股市，“新希望”等民营企业的上市说明民营企业品牌越来越被看重。具备了专利技术，拥有了高质量的产品，上市并不是没有希望的。

这次讲座，给了我们很多启发。公司借此就股票上市事宜进行了多轮讨论，大致形成了如下共识。

上市是大势所趋。从当时的情况来看，正泰资金充裕，运行良好，短期内并无资金压力，甚至基本上没有银行贷款。但从长远来看，要想进一步做强做大，肯定需要大量资金。除了适当的银行贷款外，上市融资是一条重要的途径。

上市只是手段，不是目的。目的是通过上市，形成倒逼机制，促使企业走向规范，走向现代企业制度。

基于这样的认识，2000年前后，我们着手酝酿低压电器板块上市事宜，开始了漫长的上市准备之路。而正式上市，是在十年后的2010年1月21日，可谓“十年磨一剑”。

2010年1月21日上午，上海证券交易所。上百名观众鱼贯而入，共同见证了正泰电器A股上市的重要历史时刻。

通透的交易大厅，工作人员各就各位。几位年轻的小提琴手，在统一的指挥下，反复演奏着《巴洛克的凡尔赛宫》乐曲。时而明快，时而舒缓；时而凝重，时而轻盈……作为即将上市的公司董事长，作为一名将正泰从襁褓中培养壮大的企业创始人，置身这样的场景，心情是复杂的。

9点28分，我与时任浙江省副省长金德水走上前台，鸣锣开市。

大屏幕上，跳动的数字令人眼花缭乱。开盘价：26.51。最新：27.21，27.45，27.49，27.80，27.89……

开市当日的最终报告是，收盘价28.83元，盘中最高价30.00元，收盘价相比发行价上涨20.23%；全天成交量6325.08万股，成交金额178947万元，上市首日换手率为75.30%，高过了前天上市的所有8只创业板新股上



时任浙江省副省长金德水与南存辉共同为正泰电器上市敲锣

市首日的换手率。

随后是我的致辞。

面对众嘉宾，我连说了几个“真诚感谢”：真诚感谢各级领导、各界人士对正泰持续健康发展给予的有力指导和无限关怀！真诚感谢国泰君安、金杜、天键等中介机构十几年如一日的帮助指导！真诚感谢金融机构和新闻媒体对正泰各个时期的发展给予的满腔热情和期待！真诚感谢广大投资者和合作伙伴对正泰发展理念的认同与厚爱！真诚感谢上海证券交易所的各位领导在我们上市之际给予我们的大力支持和鼓励！我还要特别感谢正泰的经营团队和全体员工与正泰事业相伴如一，并为此奉献出自己宝贵的青春、心血和汗水……

这些都是我的心里话，正泰一路走来，如果没有政策引导，没有各方支持，一切都是不可想象的。

我当时表态，我们将以正泰电器A股上市（代码：601877）为契机，秉承“为客户创造价值，为员工谋求发展，为社会承担责任”的经营理念，充分借助和发挥资本市场的优势，走资本经营与现代企业管理相结合的道路，进一步完善公司法人治理结构、规范公司运营机制，致力于把上市公司打造成初具全球影响力的低压电器全面解决方案的提供商。同时，有效利用资本杠杆，依靠创新驱动，推动集团整体业务转型升级。

也正是秉承这样的理念，在随后的几年中，我们先后发起成立了温州民商银行、“浙民投”、正泰财务公司等，布局金融、资本领域，同时，反哺主业发展，事实也证明，取得了相得益彰的效果。

低压上市，无疑是一个标志性的历史事件。那一年，正泰创业的脚步踩在了26岁的年轮上。



## 第十章 “走出去” 的脚步

企业发展到一定程度，“走出去”拓宽市场空间成为一种必然。

早在20世纪90年代初期，我们就开始探索企业向国外拓展的路子。2014年，在正泰集团创立30周年之际，我们明确提出了“全球化、并购整合、智能制造”三大战略。

而“走出去”，是一条重要的途径。

### 家门口的国际化

中国的民营企业，多数出自草根，没有“体制”的呵护，一出生便直面市场，经受风吹雨打。

1984年5月，国务院决定进一步开放温州等14个沿海港口城市，延伸经济特区，吸引外资参与中国建设。一大批跨国公司陆续进入中国，凭借强大的资金、技术、管理优势和国际性的品牌影响力，或独资，或合资，或并购国内企业，在中国市场上风生水起。正泰自诞生之日起，低压电器行业便是“洋兵压境”。我们的产品进入市场之初，在家门口就受到了来自跨国公司的挤压。初生的民营企业，要想生存，要么接受跨国公司并购，要么拿出自己的拳头产品，找到独特的商业模式，在激烈的市场竞争中争得一席之地。

当时企业界最流行的一个词叫“与狼共舞”。而要“与狼共舞”，最

关键的是要不断强健自己，使自己也变成一只有战斗力的“狼”。

我们的先人有“师夷长技以制夷”之说，我们则需要“取长补短，合作共赢”。于是我下决心率领集团管理层努力学习跨国公司先进的管理经验，以期做强做大。我想，有朝一日我们也要走出国门，在跨国公司的地盘上和他们同台竞争。

1991年，我们从“求精”分家出来，拿出一部分资金，成立了“中美合资温州正泰电器有限公司”，充分利用国家对合资企业的优惠政策，在引进资本的同时，大量引进了国外的先进技术、生产设备和管理经验，加快发展了自己。后来我们能在短短几年内脱颖而出，通过兼并扩张，建立低压电器行业第一个企业集团，从某种程度上讲，与那次成功“合资”带来的品牌效应分不开。

之后，我们又以联合品牌的形式，与一家跨国企业成立了合资公司。这个公司是在全球首家推行“六西格玛”管理的企业，要求特别精细，有些程序特别烦琐。刚引入正泰的时候，很多人都不适应这些管理理念。但我认为这就是国际化，就是国际标准，所以必须硬着头皮上。

因为是合作单位，这家公司的很多采购订单直接给了正泰，但他们的标准很多很严格，近乎苛刻，完全做到非常不易，一些生产公司为此滋生了不满情绪。有几位经理向我抱怨，认为该公司分明是在为难我们，这些订单根本赚不到多少钱，却花了大家不少功夫，现在国内市场形势那么好，应付都应付不过来，还不如放弃一些国外订单。

我严厉地批评了这些经理：“我们叫了多少年的国际化，现在国际化就在家门口，回避是回避不了的。我们和跨国公司合作，一个很重要的目的就是要学习别人的先进技术和管理经验，人家要求严格一点就受不了





南存辉在第二届中英企业家对话会上

了，还怎么进步？还怎么和国际接轨？你可以拒绝某个公司，但你能拒绝国际化吗？所以，必须要虚心，必须无条件地接受别人的条件。”

我还说：“要做爷爷，你得先做孙子。你不愿做孙子，也得装孙子。只有学到真本事，才能实现更好更快的发展！”

这些年，我们就是抱着这种“做孙子”的诚恳态度，主动与国际知名认证机构合资建立质量检测认证认可服务公司，与世界知名企业建立合资公司，以设立境外区域工厂等方式，不断提升技术水平，提高产品质量，扩大品牌知名度、美誉度，优化服务响应能力，满足全球不同市场的需求。

在不断扩大、巩固国内市场占有率的同时，我们稳步实施了“走出去”战略，并取得了可喜的成效。

## “三级跳”与“三步走”

我曾开玩笑说，正泰30多年的发展，是从“温州话”到“普通话”，再到“英语”的过程，是从一个立足温州的“地方性工厂”到叫响国内的“全国性企业”，再到走向世界的“国际化公司”的过程。

公司起步于温州，最初规模很小，人员主要来自温州当地，当然说的主要是温州话。随着公司扩大，并向全国范围内发展，来自全国各地的优秀人才加盟正泰，大家听不懂温州话，当然要说普通话。而当企业走向国门，向海外发展的时候，交流语言自然变成了国际通行的英语。

我把这一过程概括为“三级跳”与“三步走”。

### 第一跳——走出温州

1984年创办乐清县求精开关厂时，国内低压电器还没有技术标准，没有专业工艺。少数经营者利欲熏心，以次充好、以假乱真。从柳市销售出去的电器产品发生了严重的质量问题，各地电力工程事故频发，在全国造成了极坏的影响。一个未经证实的故事是，由于电器故障，某位国家领导人在深圳一家酒店被关在了电梯里，而出现故障的电器产品正是出自温州企业。

处在那样的背景下，我们下定决心要以提高产品质量为生存之道。为此我多次往返上海，用诚心打动了在上海的3位退休工程师。在技术专家的指导下，求精开关厂严把质量关，在1986年年底建起了全国第一个民营企业热继电器实验室；1988年，在乐清首批领取了3张由国家机电部颁发的生产许可证；1990年，国家采取“打击、堵截、疏导、扶持”政策，对温州柳市低压电器进行清理整治，而求精开关厂凭着过硬的产品质量和合法的经营手段，成为各级政府扶持的对象。随后成立的“中美合资温州正

泰电器有限公司”秉承质量至上的理念，产品受到用户青睐，企业影响也开始跳出温州，向外辐射。

### 第二跳——叫响中国

1993年2月10日，是个值得纪念的日子。这一天，正泰首栋高标准厂房落成。我们在竣工典礼上响亮提出了“重塑温州电器新形象”的口号，顺应了温州“二次创业”“质量立市”的方针，呼应了社会各界对温州电器业的期盼，因而受到了国内多家媒体的关注，“正泰”二字开始名声在外。

这一年，公司投入巨资，率先建起当时在浙江乃至全国都比较先进的低压电器产品检测试验站。我们按照国际标准，不断完善质量保证体系，并于1994年12月在全国同行业中率先通过了ISO9001质量体系认证，成为国内低压电器行业首家获得该证书的企业。“宁可少做亿元产值，不让一件不合格品出厂”的正泰质量宣言广受用户好评。

1999年12月，“正泰”商标被国家工商行政管理总局认定为低压电器行业首枚“中国驰名商标”。随后，几大系列产品荣获“中国名牌”称号，公司也先后获得“全国质量管理奖”“中国质量提名奖”“中国工业大奖”等荣誉。2004年1月，国家建设部批准的首个以住宅电气部品为核心的住宅产业化基地落户正泰。这些，都标志着正泰已经成为国内低压电器行业的标杆企业。

### 第三跳——走向世界

2000年，在中国加入WTO前夕，正泰适时提出了“国际化、科技化、产业化”的发展战略。为适应国际化发展需要，正泰产品通过了国际CB安全认证等多项国际认证，并于2002年取得了低压电器首张国家强制性认证（3C）证书，被称为中国“入世第一证”。



南存辉在“CCTV 2002中国经济年度人物”颁奖大会上

在“CCTV 2002中国经济年度人物”颁奖大会上，我谈到自己的梦想：“我憧憬，不久的将来，在世界电器领域，有一个响亮的品牌来自中国，她的名字叫‘正泰’。”

而梦想，靠实打实的实力来支撑。

这期间，正泰自主创新频出成果。高压成套设备被专家评定为国际领先水平，出口欧盟的燃气表在全国首家获得EEC国际权威认证，新一代自动化系统获国家科学技术进步二等奖等。为摘取通向国际市场的“金钥匙”，正泰在多个国家通过了质量体系认证，并且申报了境外商标专利。公司先后通过了ISO14001环境体系认证、OHSAS18001职业健康安全管理体系认证、国际CB安全认证、美国UL认证等。正泰低压电器成为中国乃至亚洲产销量最大的企业之一，中、高压及其他相关产业销量也连年翻番，呈现良好势头。

随着产品全面进入国际市场，“正泰”品牌的产品知名度、美誉度也逐年攀升。

回顾往昔，正泰的“走出去”大体经历了三个阶段，我称之“三步走”。

### 第一步：贸易“走出去”，实现单一国内市场向国际市场的跨越

1993年，我们第一次参加广交会，获得首笔出口订单。之后，我们借鉴国内建立营销“根据地”的经验，向海外派出我们的销售、服务队伍，建立自己的销售机构，将触角延伸到海外市场一线。

凭借过硬的产品质量和良好的服务，具有正泰特色的先攻亚非拉新兴市场，逐步占领欧美高端市场的“农村包围城市”国际贸易战略取得了丰硕成果。正泰品牌的低压电器、电能表、高中压变压器受到新兴国家市场的热烈欢迎。正泰电气有限公司的国际贸易团队还与国际工程公司一起，在俄罗斯、巴基斯坦、刚果、柬埔寨等国完成了多项“交钥匙”总包工程，为当地人民提供了从电厂到居民用户的电力供应全面解决方案。其中，正泰电力变压器在巴基斯坦占据同类产品70%以上的市场份额，这也是正泰在“一带一路”沿线国家拓展市场的成功典范。

到目前为止，正泰已经建立起覆盖亚太、独联体、欧洲、中亚、西非等洲区的营销网络，产品销往140多个国家和地区。

国内一家媒体曾刊发文章《昔日靠“泥腿子”闯市场 如今仗“蓝眼睛”打天下》，称赞正泰在“走出去”方面的探索，并称：“这一营销模式的变迁，不仅是正泰集团立足本土，加快国际化，打造国际竞争力的体现，也是中国企业走向现代化、国际化的生动样本。”

### 第二步：品牌“走出去”，实现从“中国制造”向“中国创造”的跨越

作为世界制造业基地，中国的制造业总体规模虽已跻身世界前列，但中国许多公司乐于搞“贴牌”经营，不愿或不敢创新，直到现在，有竞争力、有自主品牌的企业并不多见。企业国际化不仅是产品销售国际化，更要实现品牌的国际化。现在中国在国际上的知名品牌不多，这是制约中国企业国际化的重要“瓶颈”。因此，中央多次强调，要把提高自主创新能力作为推进结构调整和提高国际竞争力的中心环节。为提高对自主品牌的认识和重视，2017年，国家明确将每年的5月10日设立为“中国品牌日”。

我们非常重视自主品牌建设，一直坚持引进先进技术与自主创新相结合，也因此先后获得授权专利4000多项，参与制、修订各种产品国际标准、国家标准、行业标准200项，为企业品牌国际化提供了有力的技术支撑。

我们积极参加汉诺威、慕尼黑等各类国际展会，在获得海外市场订单的同时，也展示了正泰品牌，提升了正泰影响。在2015年4月举行的德国汉诺威展会上，集中亮相的正泰系统解决方案受到了业界的广泛好评。全球上百家媒体用多种语言报道正泰，正泰品牌的国际形象也迈入了一个新的高度。

与此同时，我们也着力打造自己的国际会议品牌，两年一届的正泰国际营销大会，从温州发端，至今已进行至第七届。首届国际营销大会举行时，来自34个国家的190多名海外经销商齐聚温州，惊爆当地媒体，被戏称为“联合国温州年会”。此后规模逐年扩大，影响力逐年提升。2017年5月，在泰国举行的正泰第七届国际营销大会再创新高，汇聚了80多个国家的200多名经销商。随后在上海召开的正泰首届能源国际峰会，则迎来了60多个国家的100多名政府要员、行业专家及合作伙伴。“合作共赢”成为正泰走向世界的重要“通行证”。





2015年4月，借参加德国汉诺威展会之机，正泰第六届国际营销大会首次开出国门，在德国引起巨大反响

在“走出去”的过程中，正泰非常重视通过对质量的坚守来提升品牌影响力。大概是在1995年前后，正泰一批产品出口希腊，已经装箱完毕，准备起运。质检员在最后一次检测中发现了一个很小的缺陷，好像是某件产品颜色偏黄，按规定不能发货。相关部门考虑到如果退回返工，耽误了交货期限要受重罚，不敢下决心，于是上报到公司。我知道后，要求开箱重检。赶不上这班轮船，就用航空快运。核算下来，这批产品加上航空运费，成本足足增加了80万元。我告诉大家，算小账更要算大账，比起正泰的国际声望和品牌价值，损失80万元不算什么。失信于人，那种损失是多少个80万元也找不回来的。

这件事后，大家视质量为生命，视品牌为生命。在产品“走出去”的同时，良好的口碑也跟着“走出去”了。

第三步：资本“走出去”，实现从产品经营向资本经营的跨越

国际化不单是产品销售市场国际化、品牌经营国际化，而且要在条件成熟的时候，到海外投资组建工厂或公司，在海外上市等，实现生产经营“本土化”，以利于整合当地资源和生产要素优势。这是“走出去”的主要目的，也是“国际化”的重要标志。随着中国市场经济的发展，中国公司国际竞争力的增强，资本“走出去”逐渐成为一种趋势。

近年来，正泰集团在德国、西班牙、埃及、泰国、新加坡等国家和地区通过收购与开办工厂等方式积极开展资本“走出去”战略，成功打造了新形势下合作共赢的新范式。德国Conergy曾是全球最知名的光伏企业之一，其在法兰克福（奥登市）的组件工厂，年产能300兆瓦。然而，在全球金融危机的重创下濒临破产，2014年年初被正泰太阳能公司收购，成为正泰在海外收购的第一家太阳能组件生产公司。作为对正泰的友好表示，当地政府将工厂附近的一条路命名为“正泰大道”（Chint Avenue），同时将附近一个火车站点命名为“正泰太阳能火车站”。收购后的公司在2014年2月18日恢复生产后出厂的第一件产品，编号为7777777，专门赠送给我做纪念。

认真想来，“7”应该算是正泰的幸运数字。正泰电器的电话总机尾号是7，正泰公司早期的多部车辆牌照尾号是7，上市公司股票代码是601877，我的父亲也巧合地在77周岁的享年谢世。



德国法兰克福（奥登市）太阳能工厂一角



就在正泰电器上市路演中，有家投资机构问：“我发现你们挺喜欢7这个数字的，这当中有什么原因吗？”

我解释道：“这可能与我们温州当初的生存环境有关吧。温州方言中，7的读音就是‘吃’。因为我们家庭困难，心里想的，嘴里说的，都是希望有吃的。久而久之，就对这个7情有独钟了。”

没想到正泰收购的这家德国公司如此熟谙中国文化，别出心裁地用以7为编号的产品来表示感谢。

Graphenano是西班牙一家知名企业，旗下的石墨烯产业在行业内代表了当今世界最前沿的技术水平。2015年，我们与Graphenano合资成立Grabat公司，正泰目前持股25%。公司重点开发高性能石墨烯电池，进军储能新材料领域。

有近50年历史的日光电气，是新加坡及东南亚区域领先的低压开关柜企业，在东南亚地区具有较高的品牌知名度。2017年，我们也全资收购，这为我们深耕东南亚市场，并在当地站稳脚跟，提供了极大的便利。

资本“走出去”，实现了正泰在海外由产品经营向资本经营的跨越，让我们的全球化战略有了强有力的支撑。迄今，我们已在北美、欧洲、亚太设立三大研发中心、五大国际营销区域、14家国际子公司、22个国际物流中心，为140多个国家和地区提供产品与服务。

## 与跨国公司“掰手腕”

“走出去”并非一帆风顺、一蹴而就的。在国际市场的惊涛骇浪中，免不了会发生种种碰撞。

碰撞，也是企业全球化道路上绕不开的一道“坎”。



南存辉对话世界500强

2001年9月，为抓住我国加入WTO之后带来的国际贸易大好机遇，我们委托中国商标专利事务所向商标国际注册马德里协定议定书的67个成员国提交了正泰英文商标“CHNT”的注册申请。按规定，自2001年9月18日起，如果该成员国在1年半的时间内没有驳回我们的申请，就表明我们的商标在该国获得了注册。但随后，我们的商标注册在欧洲好几个国家和美洲的巴西、亚洲的越南被驳回，原因是行业内的一家跨国公司率先在这些国家注册了与我们英文商标非常近似的“SCHINT”商标。我当时感到莫名其妙，这家公司又不生产这个牌子的产品，注册它有什么用呢？

这家跨国公司我们并不陌生，早在正泰品牌开始在国内市场上崭露头角的1992年，它就向我们抛出过“橄榄枝”，提出收购正泰80%的股权，建立合资企业，我们没有答应；1998年，他们提出收购我们51%的股权，我们还是没答应；2004年，他们又以正泰品牌定位中国低端市场，放弃国际

市场为前提条件，愿意与我们成立各占50%股权的合资公司，我们当然不会答应。这不是钱的问题，而是与我们“争创世界名牌”的理念相悖。

这家公司的并购意图，再加上这次在国外注册受阻的经历，让我深深感受到行业大鳄对拥有自主品牌和完整价值链的新加入者异乎寻常的警惕。

跨国公司，尤其是行业领军企业，维护自身全球市场地位的意识非常强烈，防范新进入者冲击本行业市场供应体系、价格形成机制的预警系统时刻保持着运转状态。并购邀约、商标抢注、知识产权围堵，都只是这个防御大战略中比较常见的“套路”而已。

真正代表“中国制造”的自主品牌工业制成品想要走出去，比加工贸易和初级产品出口面临的难度大得多，开拓国际市场的每一步，都需要艰难地突破。2004年，在捷克共和国的一个工业展会上，一家跨国公司在我们展台的正对面贴了一张宣传画，画上并立着蒙娜丽莎和模仿她的猴子，寓意：猴子也能模仿蒙娜丽莎的微笑，但它终究还是猴子。言外之意，暗指我们的产品是仿制他们的。

还是那家跨国公司。2005年，正泰在德国汉诺威工业展上展出、还未上市销售的一个产品，被其起诉专利侵权，宪兵当场封锁展台，没收展品。这件所谓的专利侵权案，虽经我们反诉，终于在2007年年底得到德国联邦专利法院判令其专利无效、解除正泰产品销售禁令的判决，但正泰在德国的市场已因这场诉讼被封锁了三年，失去了最佳开拓时机。在英国、法国、意大利，这样的故事不断上演。为了“走出去”，正泰在十几年的时间里先后当了24次被告。虽经据理力争，最终都获得了合理的判决，但为应付这些诉讼，我们付出了高昂的时间成本和经济代价。

这些事不仅发生在我们一家企业、一个行业身上，老牌跨国公司利用工业产权优势组建“专利池”，以专利诉讼手段围堵来自新兴工业国的产品，已经成了当前国际竞争的一种“惯例”。为打破知识产权围堵，我们一方面呼吁各国立法机构和司法当局在知识产权纠纷中平衡老牌跨国公司和新兴企业的利益，在继续加强工业产权保护的同时，也应对工业产权的滥用行为加以必要的规制，形成良性竞争局面，促进产业发展，增进全社会福祉。另一方面我们苦练内功，加强研发部门与法务部门的协作，发挥技术优势，重视专利申请注册，并着手组建自己的“专利池”。

“吃亏上当”多次后，我也常想，跨国公司总说我们侵他们的权，那他们会不会侵我们的权？当我提出这个疑问的时候，许多国内同行都觉得我是在开玩笑，你一个民营企业，别人怎么可能侵你的权，何况人家还是跨国公司！

可世间的事就这么巧。

2006年，我们为研发一个新产品，要求技术人员详细检索对比行业既有专利和产品，结果意外发现，前述那家跨国公司在中国生产的几个型号产品侵犯了我们1999年获得的ZL97248479.5号专利。在反复论证和充分准备后，我们抓住这不期而至的机会，于这年8月1日果断“出招”，向法院提起诉讼，要求停止侵权，并赔偿我们的经济损失。

事后有人问我，为什么选择这一天？

我说，中国人民的解放史上有个著名的八一南昌起义，标志着共产党打响了武装反抗国民党反动派统治的第一枪。我们选择这一天，象征意义就是打响了中国民营企业依法维护知识产权的“第一枪”。

这一枪，一鸣惊人！

2007年9月29日，法院一审判决该公司专利侵权成立，赔偿正泰3.3亿元。对方不服，提起上诉。经多次诉讼，也经多方调解，双方于2009年4月15日在浙江省高级人民法院终审开庭前夕达成全面和解，正泰获赔1.575亿元。很多媒体称我们敢于和跨国公司“掰手腕”！在这一过程中，虽不见硝烟，却实在是惊心动魄。

2009年8月23日，时任国务院总理温家宝视察正泰，听我汇报完官司的情况后，深有感触地说：“这官司打的不是钱，不是钱！”

温总理的话意味深长，让我从中听出了国家领导人对我们的勉励与嘉许，我感到一种从未有过的自信与豪迈。

最重要的是，这起官司的终结，扫除了正泰全球化中一些人为的障碍，使我们“走出去”的步伐大大加快。

## 入乡随俗“融进去”

中国企业走向全球，要在当地站稳脚跟，并长期坚持，关键是要克服“水土不服”，积极融入当地文化与风土人情。

正泰坚持本土化经营，积极建立与国际标准接轨、与当地相适应的管理体系，逐步实现了研发、生产、销售、物流和服务的全面国际化。同时，我们还实行就地化管理，注重与本土经销商保持良好的合作伙伴关系，海外工厂的职员也以就地招聘为主，让当地人“当家做主”。

在埃及，2017年开业的正泰埃及低压开关柜合资工厂首任董事长由埃方人员出任，正泰派驻总经理，并对企业战略、财务、技术等方面的核心业务进行管控，其余日常运营均由埃方负责，埃方员工占比达90%。在管理制度方面，则根据当地宗教文化差异，适当进行修订，以



由斯里兰卡经销商精心组织的正泰品牌推广活动别开生面，吸引了当地民众

符合当地社会 and 市场需求，便于公司运营管理。

在斯里兰卡CHINTPOWER公司，正泰成功组建了本土化精英团队和资深电器行业专家队伍，并且创建了极富特色的“电工俱乐部”。会员超过3000名，在业内名气“响当当”，极大地推动了销售业务的开展。

在印度，正泰赢得了一批当地经销商的青睐。在孟买古吉拉特邦，正泰经销商还在当地RCL俱乐部举行了“正泰杯”板球比赛，并将比赛所得收益全部捐赠给当地贫困女童，帮助她们改善生活环境和教育质量，也帮助正泰在印度树立良好的企业形象。

在马来西亚，公司充分依靠当地雇员开展业务，首条MRT全线地面25个站的电器产品全部使用“CHINT”品牌，还可以在进出站车票上看到正泰“CHINT”品牌的身影，达到了品牌推广与市场销售相得益彰的效果。

在捷克，正泰集团“诺雅克”欧洲分公司，在中捷“正泰人”的共同努力下，业务覆盖中东欧区域，并设立了高效的物流配送中心，服务于欧洲市场。同时，捷克Olomouc大学、乌克兰水电站、罗马尼亚歌剧院、保加利亚机场、波兰国家交响乐团、捷克国家幼儿园等，越来越多的欧洲国家重点项目用上了我们的“诺雅克制造”。

与此同时，我们充分借助所在国“第三方机构”的资源，研究当地政治、经济、文化、法律等，以积极主动的心态，“入乡随俗”，努力规避



相关风险，确保企业安全发展。此举避免了许多不必要的麻烦，保证了海外企业的正常运营。

## 整合资源“走上去”

改革开放的题中之义，是既要“走出去”，也要“引进来”，只有“走出去”与“引进来”相结合，才是真正的改革开放。我也始终认为，企业不能为了“走出去”而“走出去”，而是要通过“走出去”，学习借鉴别人的先进技术和管理经验，更好地“引进来”，从而带动自身技术和管理水平“走上去”。

我们在“走出去”的过程中，非常注重整合资源，为我所用。利用全球金融危机导致的人才“过剩”，我们果断出手，进行“人才抄底”，从美国、英国、日本、中国台湾等国家和地区引进了一大批华裔技术专家和管理人才，进军光伏新能源产业，并迅速成为这个行业的领军企业。

通过引进全球高端人才，开展集成创新，正泰打通了从太阳能电池高端制造装备、太阳能电池到光伏逆变器、开关柜等光伏并网设备制造的全产业链，成为全球极少能够提供光伏上网全面解决方案的供应商；正泰光伏产业被世界光伏权威机构——德国PHOTON评为全球综合实力第二强；自主研发的光伏逆变器等产品获得有工业设计界“奥斯卡”之称的德国红点设计大奖；特别是正泰的高端半导体设备团队，踏准瞬息万变的市场节奏，先后研发了第一台国产太阳能电池制造装备PECVD、LED背光源关键制造装备MOCVD，打破了欧美大公司对该领域的技术和市场垄断，获得了国家工信部国产“首台套”嘉奖；背钝化设备及工艺将单晶电池量产转换效率从行业平均水平20.2%提升至21.5%，N型单晶HIT设备与

工艺则将转换效率提升至国际领先水平，受到前全国人大常委会委员长吴邦国、前全国政协主席俞正声等党和国家领导人的肯定与鼓励。

我们借鉴国际大公司的先进经营理念，创新盈利模式，由过去单纯卖产品向工程总包、建电站收电费等增值服务转型。随着在美国、欧盟和印度、泰国等国家和地区投资建设的一系列光伏电站“交钥匙工程”的建成和运营，正泰形成了以电站投资为龙头，带动组件、汇流箱、逆变器、配电电器、电线电缆等高低压成套产品出口的良性发展局面，实现了产业优势互补，也提升了品牌形象，为中国制造赢得了国际声誉和市场口碑。

在海外销售网络建设和电站投资建设中，我们积极构建全球运营管控体系，收购外国销售团队，聘请当地专家，成立海外销售子公司。在充分利用当地人力资源的同时，植入正泰企业文化，形成了一支不分种族、不分文化背景，合力推广正泰品牌的建设营销队伍，他们能够灵活处理跨文化、跨标准、跨产业的负责事务，满足了市场和客户最挑剔的要求。

我们在中欧、泰国、韩国投资建设光伏电站，在埃及、新加坡等国收购或合资建立高低压电器生产企业。充分利用当地资源，特别是与世界银行等国际金融组织和美国一些主要商业银行建立战略合作关系，大大提升了我们的全球融资能力，为支撑实体经济发展注入力量。

我们成功收购了德国光伏组件工厂，在有效规避欧美“双反”措施，扩大欧美市场份额的同时，也使正泰获得了高度自动化的生产线、先进的实验室测试设备和运作管理经验。通过借鉴国外先进的自动化装备和运作经验，为国内技改和建设国产自动化透明智慧工厂奠定了坚实的基础。目前，我们在杭州建成了代表业内领先水平的智能工厂，初步具备了德国工业4.0所要求的大部分智能要素，被国家工信部列为“中德智能制造合作





被国家工信部列为“中德智能制造合作试点示范项目”的正泰智能工厂一角

试点示范项目”。同时，我们在浙江海宁建成向全球用户全程开放的“光伏制造+互联网”透明工厂，通过实施“机器换人”，年均节约人力成本近亿元，成为光伏领域“中国智造”的先行者与探索者。

我们在正泰内部多个产业推行，并被国家工信部立项给予大力支持的几条“智能制造”生产线，也都得益于我们在“走出去”过程中积极地“引进来”。通过学习借鉴国外企业的先进经验，并结合自身实际进行创新改造，相信正泰最终一定能实现企业转型升级“走上去”。

## 第十一章 铿锵节奏

### 数字背后的大逻辑

回顾正泰三十多年走过的路，体会很多，我常用“12345”来概括。

#### “1”即一个梦想

要做成事业，梦想很重要，创业者一定要有自己的梦想。我13岁开始修鞋，每天能赚八到十块钱，比当时一般的大学毕业生收入还多。后来我发现这不是我的事业，于是常常思考未来的方向。娃哈哈的创始人宗庆后，卖水卖成中国首富，是因为他执着于自己的梦想，他是我们的楷模。阿里巴巴集团主要创始人马云也说，他的事业是从梦想开始的。有梦想就会有责任心，就会有执行力，就能克服前进中的困难。现在，习总书记为实现中国梦所发出的号召，更是激起人们无尽的憧憬与向往。

#### “2”即两个坚持

我一直强调、坚持围绕实业、创新发展理念不动摇，这是正泰30多年坚定不移的信念。怎么做？我们用减法把企业做大，用加法把产业做强。这一条对创业之初的企业来说尤其重要，因为现在机会很多，诱惑也很多。这个没做成，又想做那个；那个还没做完，又想再做另外一个；另外一个还没做起来，听说有别的好项目又动了心。这样容易被拖累、拖垮。这个时候，最难的就是要学会拒绝，学会放弃，这叫用减法做大企业。同

时，在开始创业时没有资源或者资源不多时，只好借资源。可以用联合的办法，人手不够，联合起来干。我有资金，你有技术，联合起来，借脑袋给你出智慧，1+1一定会大于2。这是用加法做强产业。正泰从1991年开始大整合，从借到联，不断探索发展方式，坚持主业、实业发展，慢慢把事业做大。所以，我建议大家小规模的时候要学会用减法把企业做大，用加法把产业做强。另外，就是强调坚持以人为本、价值分享文化不动摇。对忠于职守、贡献突出的各类人才，采取多种形式进行激励。我们还在企业内部推行“把股东培养成能人，把能人培养成股东”的“双培”计划，以此增强大家作为“正泰人”的荣誉感、责任感和归属感，让员工融入企业大家庭，与正泰同发展共成长。不仅如此，我们对正泰产业链上游的供应商和下游的经销商，主动“以大带小”，通过帮助他们进行技术与工艺装备改造，引导他们开展技术创新；帮助他们建立与完善运营体系，促进管理规范化、精细化；帮助强化团队建设，培养各类管理与技术人才；帮助构建电子商务平台，实现产销有效衔接与信息共享等，带动他们共同发展。在中央统战部2013年10月举行的全国非公经济人士理想信念教育实践汇报会上，我讲了一个故事：古时候，街道上没有路灯，一个盲人打着灯笼在漆黑的夜里缓缓走来。有个路人好奇地问他，你看不见，为何还打着灯笼呢？盲人回答说，我以前走夜路，经常被人撞倒，自从打了灯笼后，就没人撞我了——我在照亮别人的时候，也在照亮了自己。我们的做法以及我讲述的这个故事，赢得了大家的共鸣。

### “3”即三个相信

哪三个相信？一是要相信党中央领导的智慧和各级政府的有效作为。中共十一届三中全会以来的40年间，中国不断进行变革、改革、创新发

展，成就巨大，举世瞩目。民营企业也是在这三十多年间奇迹般地崛起，没有党中央的政策推动，没有各级政府的有效作为，是根本不可能的。我们身处其中，感同身受，体会深刻。十几年以前，日本一家媒体的记者采访我，问：“你觉得中国的政策会不会变？”我回答：“会变。”他很高兴地记下来了。我赶紧补充说：“后面还有四个字你要记全：越变越好！”二是要相信市场机制的作用。历史的经验告诉我们，每次金融危机一定会带来重组的机会，对有品牌、有资金、有实力的企业来说是机遇。所以，危机并不可怕，可怕的是失去信心，是自己没有准备。前不久，我们组织经营管理人员学习两本书，一本是《第三次工业革命》，另一本是《大数据时代》。这两本书对我们看准方向往前走，很有参考价值。三是要相信中国优秀文化的力量。中国文化中有代表性的儒释道三家，都讲了许多为人处世的道理：“知足不辱”与“知止后定”、“舍得”与“放下”，告诫人们要用平常心做不平常的事，用出世的态度做入世的事情，内心平和就可能会把事业做得更好。

#### “4”即四大优势

我觉得通过三十多年的努力，正泰初步形成了四个方面的优势。一是系统产业链的竞争优势。覆盖“发电、输电、储电、变电、配电、用电”多个环节的电力设备全产业链，为正泰在国内外市场竞争中赢得了先机；二是全球化的渠道网络营销优势。营销网络遍布全球，这使正泰的市场反应异常灵敏，售后服务非常到位，产品也因此销售到了140多个国家和地区；三是社会化大生产与信息化管理大规模运营能力的优势。“以大带小，合作共赢”的理念，使正泰与广大供应商、经销商建立了牢固的联盟关系，从而形成了良好的企业“生态链”，增强了企业的整体竞争力；四

是民营企业的机制文化优势。正泰通过技术、知识产权入股，吸引了数百名海归博士、海外专家，凝聚了上千名专业的中高级管理、科技人才，培育了上万名技术娴熟的产业工人。这些都是正泰持续发展的“宝贝”，是不可替代的“财富”。

### “5”即五个转型

这是正泰集团在推动转型升级方面取得的阶段性成果。一是以首台“中国造”太阳能高端装备下线为标志，实现了由低压元件到高压开关生产，向半导体高端重大装备制造业发展的转型升级；二是以产品进入电力控制、轨道交通、环保等过程自动化领域为标志，实现“产品硬件制造”向“软件开发系统集成服务”的转型升级；三是以成为光伏系统解决方案提供商为标志，进军新能源产业，从单纯“卖产品”向投资电站“收电费卖服务”转变，实现从先进制造业向现代服务业的转型升级；四是以组建正泰网络技术公司开展线上销售为标志，建立细分市场的专业平台，专注物联网领域的平台技术能力，由传统渠道营销向电商网络营销转变，实现产品制造由传统的制造方式向基于互联网思维的“智能制造”转型升级；五是以设立投资基金和牵头创办民营银行为标志，建设企业孵化园区，打造创业创新平台，开展投资并购整合，实现由企业经营向资本经营转型升级。

继往开来。在布局未来五年乃至十年规划的时候，我们又提出了全新意义上的“12345”发展战略，有的已在实践中取得明显效果。

### “1”即实现一个目标

围绕“创世界名牌，圆工业强国梦”的目标，努力将正泰打造成为“全球领先的智慧能源解决方案提供商”。

## “2”即坚持两个“不动摇”

我们要始终坚持实业、创新发展理念不动摇，坚持以人为本、价值分享文化不动摇。

## “3”即实施三大战略

一是全球化战略。强化与发挥正泰欧洲和正泰香港投融资平台的功能，加大境外投资合作力度，加快国际化布局：在北美、欧洲设立集研发、市场、物流、生产于一体的区域总部基地；在南美、中东、俄罗斯、非洲等新兴地区设立区域工厂；加强国际工程队伍力量，积极推进全球光伏电站、EPC工程总包、输配电工程投资建设；开展与国内外科研机构和高等院校的合作，构建全球研发体系。

二是并购整合战略。充分利用“正泰电器”作为上市公司的融资优势和国际金融公司（IFC）、国家开发银行、进出口银行等政策性银行及各大商业银行展开资本资源合作，与国内外投资机构与投资人，以及咨询、财务、法律等服务机构展开合作，抓住全球经济缓慢复苏过程中的有利时机，加快“走出去”的步伐，聚焦与主业相关的产业和高新技术产业，积极开展海内外并购，在全球范围内体现企业价值。前面提到的德国Conergy法兰克福（奥登市）组件工厂、新加坡日光电气、上海新池、新华控制、西班牙著名石墨烯公司GRABAT等，都是近两年我们并购融合的成功案例。这些战略举措，使我们的产业和技术进入新的时代。

三是智能制造战略。积极实施“机器换人”工程，推进信息技术和工业自动化的深度融合，在研发、生产、采购、销售、物流、财务、人力、决策支持等经营管理的全过程实现数字化、智能化，提高效率效能，从而全面提升企业综合竞争能力。正泰新能源全新打造的“光伏制造+互联

网”智能工厂，被列为国家工信部“中德智能制造合作试点示范项目”；正泰电器推出的“基于物联网与能效管理的用户端电器设备数字化车间的研制与应用”入选国家工信部智能制造专项项目，成为低压电器行业智能制造的示范；正泰仪器仪表公司积极探索推进各类电参量采集传感器、气体与液体流量传感器、环境参量检测传感器、设备运营诊断用传感器以及新材料与智能传感器等在能源量测技术中的应用，打造了新型用能服务模式，已成为国网、南网智能电网建设，华润、中燃等智能燃气网及国家能源互联网建设的主力供应商，并成为法国智能电网建设的合格供应商，进入欧洲及国际智能电网建设市场。浙江正泰汽车科技有限公司自主设计、制造的压力传感器、温度传感器、速度传感器、位置传感器等产品在我国一汽、东风、北汽、陕汽、奇瑞，美国约翰迪尔，日本久保田等主机厂均已实现批量应用；浙江正泰中自控制工程有限公司借助水行业10余年的应用积累，实现了覆盖水源检测、自来水/污水处理、泵站/管网检测、城市二次供水及居民/工商贸用户水表远传集抄水资源全流程的自动化控制，在实现底层传感、变送、数据采集及控制的基础上，推出了包括远程监控、设备管理、智能手机APP等功能在内的水务管理智能化、信息化平台，为智慧水务建设提供了完整的解决方案；由正泰新华控制技术有限公司推出的XISCS-1000基于云计算技术平台的综合监控平台，数据处理能力达到1000万点以上，可满足海量数据采集监控的要求，被称“超强智慧大脑”。

#### “4”即构建四大平台

一是构建科技创新与产业孵化平台，充分发挥正泰品牌、技术、市场、资金、管理、人才等方面优势，支持创业创新，打造高技术产业孵化





海宁正泰“光伏制造+互联网”智能工厂

平台。正泰精心打造的杭州中自科技园，目前入驻企业近50家，涵盖高科技自动化产业、新型科技服务企业、IT产业等，多家企业成功进入上市程序，被杭州市科委认定为市级科技企业孵化器；正泰杭州（滨江）量测产业园，以电力能源改革基础设施建设、智能制造、“两化”深度融合等为契机，提供良好的创业创新政策与服务环境，致力于打造业内一流的正泰量测技术产业；正泰乐清传感科技产业园，以物联网传感技术与应用为依托，打造物联网传感技术与应用特色小镇，与浙江省政府七大万亿产业扶持政策相对接，助推乐清产业转型升级；正泰上海（松江）科创园，则致力于打造成为集智能制造、总部经济、科创中心+人文、生态社区“3+1”功能于一体的高品质产业社区，助推浙沪G60科创走廊建设，起到上海科研与产业化成果向嘉兴、杭州和温州等地转移的桥头堡作用。

二是构建线上工业与民用物联网平台。以正泰新华、正泰中自、正泰量测、正泰网络科技公司等为基础，以物联网传感技术、智能终端技术、网络通信技术、云计算技术及大数据分析技术为核心，采集分析市政管网、工矿企业、环境监测、城市能源监测、商业系统及个人消费等领域的控制设备信息、系统检测及用户习惯等数据，形成“以人为本，万物互

联”的物联网平台，打造具有正泰特点的智慧城市核心基础架构和整体解决方案。

三是构建线上与线下供应链互动平台。建立线下体验终端，与物流配送体系形成协同效应，打造集体验、销售、服务、配送于一体的立体化服务平台。建立大数据分析体系，打通客户需求、销售及库存数据、订单跟踪、物流信息等关键信息环节，达到“全网库存共享，就近区域配送，降低物流成本，优化用户体验”的平台建设目标。

四是构建投融资与支付平台。发挥正泰的融资能力与体制机制优势，整合政府与社会资本和金融资源，积极探索混合所有制模式，建立投融资一体化平台。以正泰发起成立温州民商银行为契机，建设网上支付平台与金融服务体系，为用户和商户提供“安全、便捷、稳定”的支付体验和“高效、细致、可靠”的金融服务，实现从“产业价值链”向“金融价值链”延伸。正泰是温州民商银行的主要发起单位之一，也是最大股东。运行两年来，立足“小客户”，铸就“大文章”，走出了一条独具特色的地方金融新路子。具体地说，温州企业中99.5%是民营企业，97%是中小微企业。小微企业在支持温州经济增长、改善经济结构、促进社会稳定、缓解就业压力等方面发挥着重要作用。做好小微企业金融服务，既是国家设立温州民商银行的初衷，更是银行自身谋求科学发展、承担社会责任的内在需求。据此，服务小微企业，助力“双创”事业，成为温州民商银行的立行方针。针对温州小微企业占比高、分布面广、管理不规范的实际，温州民商银行在当地监管部门的引导下，积极创新营销方式，创立以一带一群、一带一圈、一带一链为主要内容的“三带”批量营销模式。将“产业集群、商业圈、供应链”作为服务的主要目标客户，实施以点带面

牵动群、圈、链内的一批小微企业，为其提供批量化金融服务。“一带一群”以标准规范、成熟的小微企业园为单位，依托与园区开发或管理单位的整体合作，对园内小微企业进行批量营销。“一带一圈”以成熟商圈为单位，以商圈管理方为抓手，对集中在市区周边商业市场、专业市场，或产业聚集区的成熟商圈内的商户进行批量营销。“一带一链”以上市企业、行业龙头企业作为核心企业，对为核心企业提供生产、供应或分销服务的供应链上的小微企业群进行批量营销。“三带”模式通过核心企业提供的各种信息和数据对小微企业存在风险进行“可视化”判断，缩短服务半径、提高服务质量、降低服务成本。同时，温州民商银行充分发挥民营银行机制优势，为企业量身定制金融服务方案。通过联系人制度、组队营销、区域划分等手段，充分了解并深度挖掘“三带”客户对金融服务的潜在需求，量身定制服务方案，推出了“旺商贷”“商人贷”“旺业贷”“益商贷”“税贷通”等十几款产品。在风险可控的前提下，结合企业实际现金流情况，为企业配套提供流动资金贷款支持，受到了当地小微企业的欢迎。

### “5”即打造五大产业群

一是智能电气与高端装备产业群。以电气全产业链、系统成套设备、MOCVD、PECVD、LPCVD等高端装备为基础，围绕智能电网技术、先进机器人技术、量测与控制技术、信息技术和高新材料技术等，打造智能电气与高端装备产业板块。在低压电器方面，我们专门组建了一支400多人的专业团队，投入1.5亿元，花了3年时间不断进行打磨和升级，推出在国内具有领先水平的“昆仑”系列产品200多项。在开发其中一个产品时，光模具就做了800多副；为设计一个小小的细节，仅方案就做了36

套，最后是优中选优。整个系列的产品，经过7800多项可靠性测试，使之能够适应-35℃到70℃的严苛环境，获得了360多项专利。同时，针对电力、机械配套、建筑三大行业，推出了全新的“WisePRO朗智”配电自动化系统解决方案，受到了广大客户欢迎；在发力智能电网发输端电力电子设备与电力储能系统、智能电网用户侧智能产品与系统、智能配电领域微机电应用技术等核心领域，形成了从低压到中高压、元件到成套、系统到解决方案的电力设备全产业链。由正泰合资公司上海理想能源成功研发的我国首台太阳能电池关键高端生产设备（PECVD），打破了西方的长期垄断，获“首台套”高端装备国产化嘉奖，被列入科技部863项目，受国家工信部电子产业专项基金支持。由上海理想能源自主研发的光伏背钝化ALD设备和高效异质结HIT-PECVD设备，其性能、转化效率处于国际领先水平，在光伏高端装备市场上受到用户青睐。

二是储能、新材料与新能源服务产业群。以储能产品与设备为切入点，延伸石墨烯应用。整体收购中科院上海新池技术，成为技术性能领先的石墨烯粉体的供应商；突破铜粉末与石墨烯粉体混合技术工艺世界难题，聚焦电力行业应用。与西班牙Grabat Energy公司合资研发生产高性能石墨烯电池。产品重量和体积下降2/3以上，能量密度约为锂离子电池的4倍。在欧洲，已应用于卫星、空客、摩托车、助动自行车等方面，并与宝马、萨博、标致、雷诺等汽车厂家开展应用测试合作，各项性能指标皆优于传统锂电池。同时，我们的家用储能、商用储能、大型储能系统，致力于离网备电、削峰填谷、新能源接入、调频调峰、电网增容等技术突破，在用电低谷时将电存储起来，用电高峰时再将电送出去，达到平衡电力负荷的目的。诺贝尔奖获得者、曼彻斯特大学教授诺沃肖洛夫评价说，

这是目前他看到的最好的石墨烯电池。同时，结合光伏电站投资建设运营，以智能微网与分布式发电为重点，使之成为储能、新材料与新能源服务的产业板块，可以说是未来可期，前景可观。

三是智慧交通、智慧城市与智能家居产业群。由正泰旗下新华控制技术有限公司研发的基于云计算技术、1000万点以上、模块化的综合监控云平台解决方案，应用于电力控制、轨道交通、核电控制及智慧城市建设等领域。目前新华控制已为上海地铁15条线362个站点提供电力监控、电能量监测系统解决方案，并以EPC/BOT/BOOT/PPP模式成为上海、杭州、苏州、温州、福州、青岛、深圳等地轨道交通供电包、机电包的供应商。

与此同时，与现代生活密切相关的各项解决方案也在悉数推进。如无线感应充电解决方案，主要运用电动汽车能量传递系统的电感耦合原理，在西班牙建立了功率50kW、频率25kHz的静态充电系统，及50kW的动态充电系统示范项目。随后，正泰与西班牙Graphenano的合作项目还将在中国建成落地相关生产线，功率可以选择60、120、180kW等；智慧水务运营管理云平台整体解决方案，主要进入城市二次供水运维服务领域，优化污水/自来水自控系统，完善摄像智读远程抄表系统，打造从源头到排放的全程自动化信息化整体解决方案，同时提供工厂级的水、气等环保项目的总设计、总集成；能源量测系统解决方案，致力于成为提供城市水、电、热、气智能抄表整体解决方案和石油化工行业控制、仪表、电气、监控一体化解决方案的服务商；智能家居系统解决方案，着力打造环境控制系统、氛围控制系统、安防控制系统、娱乐控制系统，在智能家居方面发挥大的作为。

四是智能制造与自动化控制产业群。建立几个具有代表性的方案：一

是智能制造系统解决方案。以数字车间为核心，实现从设计到销售的全价值链数字化，打造“会思考”的工厂。二是核电控制系统解决方案，目前典型项目有2002年中核秦山核电汽轮机DEH控制系统，为中核-福清核电站、中广核-岭澳核电站、中广核-阳江核电站、中广核-台山核电站、中广核-红沿河核电站等提供了9套核电主设备仿真培训系统。三是燃气轮机控制系统解决方案。利用红外传感技术，对电力监测、环境监测、城市燃气在线监测、森林防火监测、化工行业voc泄漏监测、消防生命源搜救、气体检测、人体感应等提供系统解决方案和产品技术。利用汽车传感技术对现有正泰汽车科技进行升级换代，使之进入了更高端的运用领域。

五是金融、大数据与物流服务产业群。致力于为国内外用户提供机电安装工程项目设计、施工、安装和调试等总承包服务，以EPC工程总包方式为国内外用户提供机电安装工程项目设计、施工、安装和调试等总承包服务；发起成立温州民商银行、“浙民投”，成立正泰财务公司等，着力打造投融资与支付平台，助推实业发展；公司自主开发的工业大数据，用手机APP即可查看旗下几十家公司中正在发生的事和运营情况，包括全球业务、分公司或办事处当地的业务、人员等即时信息，以及各部门人、财、物、产、供、销等信息。同时，建立“泰易达”物流公司，从订单、仓存、生产、采购、运输、产品交付、结算、大数据分析决策等全方位进行O2O(线上线下)资源整合，为用户提供一站式物流供应链解决方案。

在我看来，这“12345”不是简单的数字游戏，而是在我们分析了世界经济发展趋势后，结合企业的实际提出来的，这当中自有其逻辑关联。从这几年实施的情况来看，成效是非常明显的，这也是我们坚定不移的信心所在。



## 一朵云，两张网

有一首歌这样唱道：“不是我不明白，这世界变化太快……”

对于一个办企业的人来说，感受最大的是科学技术的日新月异和市场竞争的瞬息万变。稍一迟疑，我们就可能落到时代的后面。面对扑面而来大数据、云计算、物联网、区块链等大趋势，我们结合正泰的产业实际，提出了“一朵云、两张网”的建设构想，并使之成为正泰“12345”发展战略的重要支撑。

一朵云，我们称之“正泰工业云平台”。它集合了正泰智能制造、智能产品、智能电站、智能电网、智能家居、智能量测、智慧物流与在线支付，综合运用IOT传感技术、物联网技术、云计算技术、大数据分析技术的一体化架构设计和虚拟实现以及仿真应用技术、超大容量综合监控技术等，提供多层次的云应用信息化服务。

这个云平台，我们定位为正泰的数字决策大脑，负责采集集团各产业的经营管理、生产制造、市场推广、客户反馈等各类数据和产业客户的使用及管理数据，通过大数据模型和数字分析手段，形成分析报告，供决策者、执行者及终端客户使用。通过这个云平台的建设，我们形成了全球信息协同，即对整合集团下各产业海内外信息系统数据，并结合企业外部数据，实现企业自上而下、自下而上、产业间等全方位的数据信息共享形式；自动化决策辅助，即对各产业中的产、供、销、人、财、物等业务模块的标准化进行了结合，定期提供分析报告；人机交互反馈，即数据分析与机器学习，将结果通过多渠道、多类型、互联网化的方式进行反馈。



我们在民营企业开先河地设立了专门的大数据部，由其负责“正泰云”的整体规划与建设，目前已基本完成核心业务重要环节的管理数据化，消除了“信息孤岛”，在企业经营管理、生产制造、在线支付等领域取得了积极效果。

两张网，全称为“云下两张网”，即正泰工业物联网和正泰能源互联网。

我们设想的正泰工业物联网，是将正泰工业云平台的各个要素进行综合运用，形成智能电网通用、企业级客户专用、智能家居适用三大领域的核心业务系统解决方案，辅之以智慧物流、创新孵化、创新金融与支付、B2B、B2C和O2O等平台的支持，最终形成完整的工业物联网服务生态链。到目前为止，智能制造已在杭州正泰新能源公司和海宁正泰新能源公司推进，杭州新能源工厂车间使用面积约4700平方米，共27道工序，均实现在线激光二维打码、工艺在线自动全检及结果的自动判定，并通过大数据分析实现质量异常提前预警等，智能工厂车间作业人员缩减2/3，实现产能230兆瓦。

正泰能源互联网，则包含遍布全球的正泰分布式新能源电站、EPC与运维服务、智能输配电网、分布式储能与充电桩、能源计量与能效管理、电力交易以及在此基础上衍生出的端到端的实时交易系统与金融服务。

我在公司一次战略研讨会上强调，产品智能化和智能制造是工业物联网的基础条件，而工业物联网是能源互联网的基础支撑。过去三十多年中，正泰通过创新整合到规模化发展，从基础电器元器件、汽车电子元器件、居家产品、表计量测、工业自动化过程控制到成套系统解决方案，走向智能制造，皆属发展必然，具有现实意义。2006年，正泰产业转型进入

光伏领域，探索了以电站为龙头，带动组件、装备制造、逆变器、储能等产品，及电站投资、EPC运维、收费服务等业务创新发展，特别是分布式电站的建设实施以及对绿色、移动能源等技术的探索，为能源互联网的构建提供了一定的自然条件。近年来，正泰积极整合互联网、物联网、传感器等相关技术资源，与政府、能源、电力部门及大用户、金融等相关机构积极合作展开探索，在园区微电网、能效楼宇、智能家居、智能制造等领域努力寻求技术突破和运营模式创新。因此，正泰打造“一云两网”是循序渐进的、自然的、必然的选择，也是实化的、内在发展的需要。

古人说：“不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海”。构建“一云两网”平台，需要发电侧特别是用户侧大量终端用户数据接入，需要终端产品、设备、系统的智能化，需要对智能家居、能效楼宇、微电网、分布式能源、移动端能源等有深度理解，需要对政府、能源、电力部门、大用户、金融机构等政策和规律的精确把握。我认为在这方面，正泰已经具备了相应的条件和优势。

在我的思维版图里，“一云两网”是正泰数字化转型的核心，也是千载难逢的机遇，所以我要求下属各公司、各部门紧紧围绕“一云两网”战略目标，统一思想认识，以等不起、慢不得的紧迫感，以立足当下、着眼长远、服务战略的大局观，以上下同欲、利出一孔的执行力，立足实际，整合资源，优势互补，以最快速度、最高的质量标准建成示范项目，总结经验，全面推广，抢占市场先机。为此，我们还聘请了一家国际知名的战略咨询公司，帮助我们制订更加清晰的实施路径和推进计划。

我们的期望是，通过“一朵云，两张网”的建设，形成集团到终端客户立体式的管理、协同与反馈，为正泰战略转型提供坚实的数字技术基

础，从而确保正泰“12345”发展战略的实施，确保正泰“全球领先的智慧能源解决方案提供商”宏伟目标的实现。

想到这些，我的心中充满了紧迫感、使命感。

仅用于正泰集团内部使用需要

---

---

# 步履正泰

---

---

南存辉亲述创业史

---

---

## 感悟篇

---

---

---

企业发展的根本因素是什么？家父在我一生创业中起到了什么样的作用？国学大师南怀瑾给了我什么样的人生“锦囊”？企业家如何找到“经济”与“政治”的平衡点？

---

## 第十二章 我的经营哲学

经常遇到一些刚刚创业的年轻人问我：“南董，能给我们介绍一下您的‘经营哲学’吗？”一些媒体朋友来访，也会问及同样的问题。

每遇到这样的问题，还真不好回答。在我看来，不同的行业有不同的属性，不同的经营者也有不同的个性，很难有一个放之四海而皆准的“经营哲学”。如果单纯从理论上讲一些哲学道理，相关的教科书很多，比我讲得还好还全面。我的一些想法，又带着我个人的实践特征，可能对我来说是适合的，对别人却未必适合。我最怕误导别人，尤其是年轻的创业者。

不过，他们的提问倒是给我提供了一个梳理的机会。我愿意把我的一些体会和读者分享，算是给大家提供一个思考的维度吧。

### 念好企业“人才经”

我们的老祖宗造字很有讲究，企业的企字由“人”和“止”组成，而且“人”在上，“止”在下，无“人”则“止”。这说明，一个企业要发展，关键在人，没有人，或者人心涣散，企业必然停滞不前。所以，我们必须重视人的工作，重视引进和培育各类优秀人才，尊重他们，善待他们，给他们提供大显身手的舞台，并将之视为企业最宝贵的财富。

从企业初创时的8名员工、5万元启动资金、年产值1万元，到目前的3万多名员工、600多亿元资产、年销售也超过600亿元；从当初的一个家



庭作坊式小厂发展成为中国工业电器与新能源领军企业之一。我的切身体会，是改革开放成就了正泰，是各级党委、政府及社会各界的关心支持成就了正泰，也是来自五湖四海的正泰员工共同托起了正泰。

30多年间，正泰太多的人和事让我难以忘怀。起步时，秉承对质量和技术的追求，怀着心诚则灵之意念，多次往返上海，“三顾茅庐”邀请技术专家；发展时，秉承对企业规范化建设的执着，坚定企业兴衰唯在得人之信念，求贤若渴网罗管理专家；扩张时，秉承对打造国际化现代企业的追求，四方招贤纳士，培养高素质经营管理团队。其间的艰辛与喜悦，非亲身经历恐怕难以体会。

每每回首，一张张熟悉的脸孔、一串串鲜活的事件涌现于脑海之中。经常想起正泰第一任党委书记吴炎先生对我们的谆谆教诲，想起他为了正泰事业躺在病床上也不停下思考和工作的场景；想起初创时期的技术元老宋佩良、王中江、蒋基兴，吃住在厂里，工作台当床铺。他们以厂为家的精神无不令人感动。“你是要挣票子，还是要创牌子？”的专家之间常常萦绕于耳边，时刻警示我，要保持清醒。与他们同期或之后进入正泰的许多老专家齐心协力，素有正泰“军师”之称的徐巧兴、正泰“专家营销第一人”的过润之、“顶真直言”的周敬东、奋力开拓市场的“财神”吴纪侠、敢于挑刺把关的“财务总监”陈宣富、正泰精神文明建设的开创者叶逢林、临终前留给正泰5本笔记作为“遗产”的蒋慈恩，以及吴德钊、施成铭、戴知谦、颜厥忠、季九如，等等。正泰有这么一批老专家、老同志既“个性鲜明讲原则”，又“高风亮节顾大局”的全力指导，热心帮助，正泰事业的航船才得以乘风破浪，奋力前行。正是有原国家机械部陆燕荪副部长、焦平生司长、刘常生主任及众多领导专家的鼎力相助和大家的共

同努力，在国家政策指引和各级政府部门领导的鼓励支持下，才有了正泰首批获取国家电工产品生产许可证，创造了今天创新发展、转型发展的基本条件；才有了正泰带头促进企业税务行为规范，铺就了今天安全、健康、可持续发展的轨道平台；才有了正泰体制、机制和管理等方面的创新，形成了现代企业制度建设的保障基础，进而沉淀了优秀的企业文化，推进了股份制改造，打响了正泰品牌，使正泰产品走向世界。

元老、功勋们的执着、清醒、有为，影响着后来者青年一代朝气蓬勃。一批批管理精英、营销精英、研发功臣、优秀经理、优秀党务工作者、技术能手、优秀员工不断涌现，大显身手，各领风骚。我们坚持以人为本、价值分享文化不动摇，制定了系统的人才培养机制。在民营企业率先推出了“五险一金”，设立了“正泰员工困难互助基金”“正泰员工全球应急救援机制”等。对忠于职守、贡献突出的各类人才，采取多种形式进行激励。我们还在企业内部推行“把股东培养成能人，把能人培养成股东”的“双培”计划，以此增强大家作为“正泰人”的荣誉感、责任感和归属感，让员工融入企业大家庭，与正泰同发展共成长。

有人据此问我，在用人方面有什么偏好？我说没有偏好，适用即好。我将之归纳为三条。

第一，用人求专不求全。金无足赤，人无完人。一个人能力很全面当然好，但现实中却很难得到这样的“全才”。在实际工作中，我们只能根据需求，选择在某一方面有专长的人，而非十全十美之人。重要的是对有专长的人使用得当，即所谓好钢用在刀刃上。如果让搞计算机的人去搞食堂，让高级工程师去当出纳，不仅不能发挥人才的应有作用，而且非把工作搞乱不可。实际工作中，有些岗位是属于研究性、开发性的，需要有很

深的学问和很高的技术水平；有些岗位则属于事务性、基础性的工作，学问不一定要很高，但要求策划能力、组织能力强。因此，领导者必须根据不同岗位，选择不同类型、不同层次的人才。选择人才还有个德才兼备的问题，这不仅是对党政干部的要求，民营企业用人也应有此要求。正泰在选择人才时，除了考虑其应有的思想品德外，还把能否接受正泰的企业理念作为一个重要条件，要求受聘的人必须具有“中国心、民族情”。

第二，用人宜尊不宜怠。如何用好人，首先不是方法问题，而是态度问题。毛泽东对群众关系作过许多精辟的论述，指出有些人群众关系搞不好，以为是方法问题，实际是态度问题。这态度就是是否尊重群众的问题。我认为企业家能否用好人才，首先也是态度问题。这态度就是对人才的充分尊重和信任。人才受聘于企业，如果得不到应有的尊重与信任，他的才干是无法充分施展的。我对人才奉行八个字：尊重信任，宽容谅解。既然我把他聘任到一个岗位上，就要给他以充分的尊重与信任，高度重视他的意见与主张。即使出现不同的想法、不同的思路、不同的观点，也要平等地进行商讨，求同存异，决不能伤害人的情感和自尊。当人才在工作中遇到困难、挫折和过失时，还应给予充分的理解、宽容和安慰，使其有机会改进工作方式方法，作出成绩。

第三，留人在钱更在情。人才难觅，人才难留，是众多企业的同感。有人为此开出了许多药方，如“高薪留人”等。我认为，把人力当资本，给人才以高薪，这是理所当然的。人才既然进入市场，也如同商品，质量高的，价格自然也要高，这是符合价值规律的。然而，凡成为人才的，一般学历较高。知识分子有个特点，他们追求人格上的尊严比追求金钱上的满足更看重。另外，就是要给人才以大显身手的舞台，让他们有事业的成

就感；要创造良好的生活环境、工作环境、人文环境，努力做到待遇留人、事业留人、感情留人、环境留人。

有才有德是正品，有德无才是次品，无德无才是废品，有才无德是毒品——这可以算是我的“人才经”。

## 管理是门大学问

常听说，管理出人才，管理出效益。对人才的管理，考量着企业家的胸怀与能力。

我曾看到一篇题为《帅明则将暗 帅暗则将明》的文章，很有感触。

这篇文章大意是说，武不如韩信，文不如萧何，谋不如张良，刘邦却能当上皇帝，成就一代霸业。相反，项羽能征善战，无人能敌，力拔山兮气盖世，手下的龙且、英布、钟离昧、章邯、范增等却黯然失色，堂堂楚霸王最终落得个功败垂成、自刎乌江的下场。表面看来是因为刘邦善于用人，而项羽刚愎自用，其深层次的原因却是帅明则将暗，帅暗则将明。刘邦自知能力不强，就会任用比自己能力强的人，帮助自己成就帝业。而项羽自认为天下无敌，目空一切，嫉贤妒能，当然只会用比自己能力差的人了，结果自己筋疲力尽，无人能救，最后“无颜见江东父老”，唯有拔剑自刎以谢天下。

企业也是这样。如果老板太强了，手下的人往往都很弱。一方面，本身不是很强的人，往往有事都是由老板顶着，在老板手下得不到锻炼，不能迅速成长，独当一面；另一方面，真正有才能的人，在老板手下得不到重用，没有发挥的机会，只好另投明主，寻求发展。

因此，做老板的人需要明白两条道理：一是众人拾柴火焰高。一个人

的智慧总是有限的，集体智慧常常胜过个人智慧，要想成就大事，必须善于借助外力，任用比自己能力强的人才；二是真正的人才需要发挥，而不是埋没。每个人都有成功的欲望，他们需要成就感，好的人才之所以加入公司，是需要公司这个平台来成就自己。如果公司不能成就他的功名，公司对他有什么意义？他为什么要为公司奉献？成就感对于真正的人才来说，总是处于第一位的。他们甚至不怎么在乎工资，因为他们知道，有了成就，利益是自然的。

为此，我常告诫公司里或大或小的“老板”（管理者）们，即使自己能力很强，也要学会“示弱”。只有把自己的才能适度隐藏起来了，手下更多的人才才有锻炼和发挥的机会。如果底下的人成长起来了，公司还能不强大？

我这么说，当然不是无视管理者的作用，更不是希望管理者们碌碌无为，而是要管理者充分依靠集体的智慧，给人才提供相应的平台，让他们有归属感，从而激发出创业创新的热情。

管理学家凯利经过研究得出这样的结论：一项事业的成功，领导者的贡献只有10%—20%，其他80%—90%由追随者来完成。

这也是人们通常所说的“二八原理”。按照这一原理，一个真正能干的老板，应该是在充分发挥自己20%作用的同时，千方百计调动团队的积极性，发挥好他们80%的作用。

管理是门大学问，管理的事情做好了，我们的事业将无往不胜。

## 构建产供销命运共同体

短缺经济时代，有产品不愁没销路。改革开放初期，一个企业只要有

好的产品、好的服务，也会有好的发展。那个时期的产、供、销各方，是纯粹的买卖关系，是利益之间的互相博弈。但随着市场经济的发展，为了共同应对市场，在激烈的竞争中获得生存，产、供、销之间会达成相应的利益协调机制，形成“利益共同体”。但在经济全球化的背景下，市场竞争已经由单纯的产品竞争转变为综合实力的竞争，由单体的企业竞争转变为整体产业链的竞争。只有产、供、销利益均衡、目标一致，结成牢固的“命运共同体”，才能获得长足的发展，才能在竞争中立于不败之地。

正泰创业三十多年，一方面围绕“电”字做文章，不断延伸产业，形成了覆盖“发电、输电、储电、变电、配电、用电”多个环节的电力设备全产业链；另一方面坚持“以大带小，合作共赢”，与供应链和销售网络上的小微企业携手互助，共同提高，从而形成了整体产业链的竞争优势。

正泰集团产业链上有2000余家供应商和2000多家经销商，大多是处在成长期的小微企业，在生存与发展中有些风险和压力靠一己之力确实难以承受。正泰有责任、也有能力在困难时候帮它们一把，在关键时刻拉它们一下，在刚起步时扶它们一程。我们在2008年10月份提出“构建战略合作、实现互助共赢”，成立了专门机构和团队，按照“现场诊断、制订方案、驻点帮扶、验收总结、持续跟进”的步骤，对供应商、经销商企业，分层次、分阶段、因地制宜开展了一系列个性化、定制化的帮扶提升。

针对这些小微企业普遍面临的困难，我们有针对性地在各个方面施以援手，比如帮助进行技术与工艺装备改造，引导它们开展技术创新；帮助建立与完善运营体系，促进管理规范化、精细化；帮助强化团队建设，培养各类管理与专业人才；帮助构建电子商务平台，实现产销有效衔接与信息共享等。由我们发起并控股的正泰小额贷款公司，专为大银行不能贷、

不愿贷、不敢贷的中小微企业等客户，提供个性化的金融服务和财务顾问服务。由我们发起并作为大股东的温州民商银行，针对温州实际，充分发挥民营银行机制灵活的优势，在风险可控的前提下，通过聚焦调查要点、优化审批流程等措施，减少审批环节，做到限时调查、审批、放款，为客户提供便捷高效的金融服务，切实解决小微企业融资难的问题，而这也使正泰产业链上的企业获益颇多。

在全方位帮助供应商、经销商企业提升经营管理水平的同时，我们还首开“产业链党建”先河，由正泰集团党委先后派出39名党建指导员，在对已有数十家党支部进行规范的基础上，又帮助新建23家党支部。通过党组织有效引领，使这些小微企业明确发展方向，理清发展思路，坚定发展信心。

这些帮扶措施效果显著。比如温州宏丰合金公司，最初只是一家生产电接触复合材料的作坊小厂，我们通过指导其积极改进管理，提升技术水平，搭建电子商务平台，如今已成功登陆创业板，成为该公司所属行业第一家上市公司；而另一家供方企业福达合金材料有限公司，也于近期在上海主板上市。

全球金融危机中，有一家 and 正泰合作近20年的经销商资金周转困难，出现资金链断裂的风险，一度陷入困境。面对这一情况，当时有人劝我说，经销商资金断裂是他们自身经营不善，与我们无关；甚至还有人对我说，正泰可以借机淘汰这家经销商，寻求新的合作伙伴。但二十年来共同合作奋斗的情谊不允许我这样做，企业家的社会责任也不允许我这样做。在决策讨论会上，我对大家说，市场经济是一个完整的绿色生态，既需要顶天立地的大企业，也需要铺天盖地的小微企业。正泰的发展需要一批合



格稳定的供应商、经销商的支持。今天我们帮助这家经销商渡过难关，明天就会有更多经销商帮助正泰发展壮大。我的想法获得了大家的理解和支持，我们对这家经销商投入资金，帮助他渡过难关。现在，经常有供应商、经销商说：“我们的公司是没有挂正泰牌子的正泰企业，我们的员工是不穿正泰工作服的正泰人。”这让我十分感动。

我觉得，习总书记提出构建“亲”“清”新型政商关系的要求，具有重大、深远的意义，也为我们企业如何构建新型产供销关系带来了深刻启示。在我看来，经销商、代理商都是正泰市场拓展的主力军，是内部的“民营企业”，他们充分体现了勇于开拓、敢于冒险、吃苦耐劳的企业家精神。对他们“亲”，就是要坦荡真诚，急他们所急、忧他们所忧，积极作为、靠前服务；对他们“清”，就是要清白纯洁，不以权谋私，不搞权钱交易。我要求公司内部大大小小的“领导”们，要以“店小二”的姿态，服务好正泰产业链上的这些“民营企业”，构建起健康阳光、合作共赢的产供销生态圈，推动正泰事业健康持续发展。

我始终认为，良性的市场竞争不是你死我活，而是共同发展；不是大鱼吃小鱼，而是大企带小企。产、供、销命运相连，大、中、小携手并进，才能奏出和谐的乐章，企业基业长青的梦想才有可能实现。

## 敬畏客户

创业四十年，我最深刻的体会是一定要对客户心存敬畏。

前面说过，正式办厂之前，我和三位伙伴开了一个前店后厂式的电器作坊，大家辛辛苦苦干了一个月，只赚了35元钱。有两位泄气了，说才赚了35元钱，平均每个人10元都不到，退出去了，留下另一位和我继续干。

我当时觉得虽然钱赚得少，但毕竟没亏，让我看到了希望，也找到了创业的乐趣。所以，我是坚定要干下去的。要干就要干好，干出名堂来。那时因为不懂技术，没有先进设备，凭手工操作“小打小闹”，要干好确实不容易。那个时候最怕碰到熟人，尤其是怕碰到客户。怕什么呢？就是怕对方来说我们哪个产品出了质量问题，要求赔偿。每次一看到面熟的人来，那位老兄就躲到后面，或者找借口走开了，把我推出来应付，总是说：“你去你去！”从那时起，我就对客户产生了一种敬畏之心，敬重而畏惧。

创业初期有一段经历，至今记忆犹新。我和合作伙伴曾到河北邯郸等地去跑业务。去见客户的时候，为了突出自身“实力”，也为了表示对客户尊重，打辆出租车去。客户上门的时候，则约在星级酒店见面。不见客户的时候，从不打出租车，更不可能住星级酒店，有时为了省钱，还住过防空洞呢！

因为对客户心存敬畏，我们提出了“以客户为中心”的价值观，“为客户创造价值”则成为我们重要的经营理念之一。正泰将客户需求导向贯穿于市场、研发、销售、制造、服务等全流程。客户需要什么，我们就做什么，公司存在的价值就是要满足客户的实际需要和潜在需求。

我经常在公司说起一个“屁股坐歪歪”的观点，强调大家换位思考，站在对方的角度考虑问题，从而有的放矢地改进自身的工作。具体而言，做市场的要想客户所想，急客户所急，站在客户的角度思考问题，才能找到市场的“痛点”，为客户提供称心如意的服务。

有时我们的员工也会抱怨有的客户太挑剔，要求太苛刻，我要求大家牢固树立“客户永远是对的”意识，一定要围绕客户需求，提供客户满意

的产品和服务。我对员工说，客户说你不好，你就承认都是我不好，都是我不对。即使明明是对方的错，也要遵循“客户永远是对的”原则，这是不用争论的，也没什么道理可讲。我们就是要通过坚守“客户永远是对的”来倒逼我们的产品设计和质量跃上更高层次。

有件事情可以说明这个道理：一次，正泰电器一个分公司的产品在顾客使用过程中出现故障，顾客找上门来要求赔偿。事后了解，是客户安装过程中操作不当，把线接反了。如果以不负责任的态度来对待这事，我们也可以一推了之。但我们没有这样处理，我告诉分公司经理，质量没问题不等于没有责任，因为你没有教会客户使用方法。而且，公司在设计产品时就应该考虑让其“格式化”，不符合这个“格式”就无法安装，这样就不会存在客户操作出错把线接反的问题了。

经理听后觉得有道理，采取了相应的补救措施，得到了客户的信赖。我们则以此事为例举一反三，要求大家牢记“客户永远是对的”，如果你想不通，以这句话为准。

时间长了，“以客户为中心”逐渐成了全体员工的共识和自觉行为，那类“客户自己把线接反了”的现象越来越少，正泰产品和服务的美誉度、知名度也越来越高。

## 第十三章 父亲的“遗产”

在我的人生经历中，有许多年份值得记忆，2007年尤其如此。

对我来说，这一年有两件事是无法忘怀的：一件是我们在法庭上胜诉了一家跨国公司的专利侵权，另一件则是父亲的去世。

两事相连，一喜一悲。喜的是我们的企业在历经二十多年奋斗后，终于崭露头角，在国际竞争的舞台上初步显示了自己的实力，也为中国的民营企业争了一口气。悲的是在我们企业逐渐走向成熟，还需要长辈细心呵护的时候，父亲生命的门户却已关闭……

### 童年记忆中的慈父

父亲南祥希是贫民出生，和大多数中国农民一样，一生和土地为伴，日出而作，日落而息。农闲时，便挑上鞋担，外出修鞋。日子虽然过得艰辛，但他从没有怨言，更没有退缩。

父亲对我的影响是潜移默化的。我小时候非常顽皮，经常为一些小事和小朋友打架，小朋友哭着回家告状。于是，大人领着小孩找上门来论理。父亲一边批评我，有时还打我；一边向对方家长说尽好话，之后还让母亲带上几个鸡蛋到人家家里道歉。这样的事情多了，我慢慢开始明白，打架是不对的，欺负别人更不应该，与人相处，要懂得谦让。

父亲待人真诚。跟在他身边修鞋的时候，我发现他对所有的客人都很

客气。不管对方是熟悉的还是不熟悉的，也不管对方的鞋子是脏的还是干净的，他都以礼相待。有时候，遇到客人比较忙，不能当场取货，父亲就让客人先走，修好后亲自送去。久而久之，许多老客户都亲切地称呼他为“阿希老师”。我“子承父业”后，父亲对我说得最多的也是“真诚”二字。有一天，我在修鞋的时候，遇上了一位卖阿胶的山东人。因为聊得投机，我便把他带到家里吃饭去了。父母很热情，但是家里太穷，拿什么招待呢？母亲从后门出去，到邻居家借了些米粉干，然后又从地里拔了几把自家种的蔬菜用以招待。客人很高兴，走的时候还特意留下两包阿胶表示谢意。都说儿童的眼睛是最明澈的，童年的我从父母的身上，看到了善良，看到了虽经生活磨难却始终乐观向上、乐于助人的精神。

## 创业初期的“高级顾问”

20世纪80年代初期，我和朋友合伙办厂，开始了在电器领域的奋斗。

办厂之初建不起厂房，父亲就主动把家里的一间屋子腾出来做了车间。后来一间屋子不够了，他就把和母亲住的房间又让出一半。家里的厨房、厨具也被“充公”，拿来给职工做饭。但我的父母从无怨言，而且乐此不疲，和我们一起承受原始积累时期的种种艰难。

1993年，是我人生中一个极为难耐的冬天。那正是我的事业蓬勃发展的时候，几乎是在一夜之间，一些竞争对手攻击我的种种流言蜚语纷纷袭来，甚至有人把工地上爆破用的雷管偷偷放在我们工厂的门口，搞得人心惶惶，大有“山雨欲来风满楼”之势。我被这突如其来的打击弄得手足无措，母亲也为此坐立不安。这时，父亲劝我不要着急，只要做人坦荡、问心无愧，没有过不去的坎。一些关心我的领导则劝我：“谣言止于智者，

不必跟人去计较，相信总会有明白真相的那一天。”也有人好心对我说：

“这件事的发生是坏事也是好事，你可以借此反思一下自己，我们平时有没有因为取得了一点成绩而翘尾巴的时候？平时说话做事有没有无意间得罪过什么人？如果有，改正过来，你会取得更大的进步。”“就像猴子上树，一得意翘起尾巴，就露出了难看的红屁股。所以说，要夹着尾巴做人！”

最令人感动的是，据说有人跑到时任温州企业家协会会长、东方集团总经理滕增寿那里告了我不少“刁状”，滕老却理直气壮地为我正名，把搬弄是非的人狠狠批评了一通。1998年3月，全国两会在京召开期间，我与滕老同为全国人大代表，被安排住在同一房间。俩人聊起当年旧事，不禁感慨唏嘘。一家央级媒体写了篇《一公一私两代表》的文章，介绍了我们这一老一少、一公一私两位温州企业家的故事。

正是在父母的理解和许多领导、朋友的关心支持下，我经受住了考验，顺利地化解了那场风波，并使企业得到了飞快的发展。

此后，为吸纳更多的人才加盟正泰，促进企业更快发展，我们对公司的股权结构进行了多次调整。这势必触及一些亲戚、朋友的利益，有人找到我父母，希望他们出面劝阻，但父母深知我的难处，耐心说服了亲友，旗帜鲜明地支持了我的工作。

在平日，父亲也经常有事没事跑到公司里转转，发现“不顺眼”的地方，他会及时提出来。如果他说得对，我就欣然采纳；他说得不对的地方，我就委婉地向他说明，他也能够接受。但对公司定下的重大措施，他从不干预，而且大力支持。有这样一位明辨事理的父亲，也是我们的企业脱胎于家族，又能摆脱家族羁绊的重要原因。

我们老家有种说法：“家中有个老，等于家中有个宝。”

我也常常和朋友们开玩笑，我有一个无私奉献的父亲，就等于公司有了一个免费的“高级顾问”啊！

## 病中的“遗言”

子孝不如父慈。这是我最深刻的体会。办了企业，就像被绑上了战车，只有勇往直前，才能求得生存和发展的机会。父亲在世的时候，我总想什么时候有空了，应该陪着他老人家到全国各地乃至世界各地走一走，也不枉他辛苦一生。有一次，我还给他办好了到美国的签证，但终因我抽不出时间陪他而搁浅了。

正当我积极寻找机会报答父母的时候，父亲却被诊断患了癌症。住进上海的医院后，医生建议开刀。可刚入院的第二天，我就随中央领导出访中东了。这是早些时候就安排下来的行程，国家领导人那么关心正泰，点名要带我们出去，把我们介绍给国外的客户，向世界展示中国民营企业的发展，在世界人民面前树立中国改革开放的形象。这是一种荣耀，也是一种责任，我没有理由不去。到达迪拜的时候，弟弟打来电话，说爸爸本来今天做手术的，现在却怎么也不同意做了。我当时很着急，想劝劝父亲，但远隔千山万水，父亲听不到我的声音。有时想起来，真的很愧疚。

父亲的病情时好时坏，经常辗转于上海和温州的医院。我也时而国内，时而国外，总是在天上飞，难得有闲暇的时候。但只要有一点时间，我就会尽量赶过去看他一眼，或者陪着他老人家吃顿饭。但无论如何“尽量”，我和父亲见面的时间仍是非常有限的。就在他去世前一个月，我还先后随时任国务院副总理吴仪和全国政协副主席徐匡迪参加了在俄罗斯举



办的中俄论坛、在摩洛哥举办的中非论坛等等。出国前一天，我在北京接到妹妹的电话，说父亲情况有些反常，要我无论如何回去看看。我推掉了一些工作，匆匆忙忙赶到温州，就跟他说了十分钟的话，仅仅十分钟！我劝慰他多想开心事，好好养病，不要有什么顾虑。看他状态有些好转，我便匆匆启程了。走之前，我让弟弟妹妹安排送他到上海住院。

父亲知道我忙，平常如无特别重要的事，是轻易不会给我打电话的。但这次在法国，我却接到了他亲自打来的多个电话。他问我在哪里，什么时候回来。我知道，他是担心自己挺不过去了。我急如星火地从法国回来，径直赶往父亲所住的浦东曙光医院。见到我，他很精神地坐了起来，说想回温州了。我问医生是什么意见，他说医生的意见是下周出院，我说那就听医生的嘛。简单安顿后，我又疾飞北京，参加国家级企业技术中心答辩。正泰申报国家级企业技术中心，已进入评审阶段，答辩是必不可少的程序。按照原先的安排，在北京答辩结束后，我当天必须赶回温州，参加一个项目洽谈。还要在温州的一家子公司年中会议上讲话，并参加公司期权激励方案的评审会议。然后再到上海接父亲出院。结果刚到北京机场，就接到母亲电话，说父亲感觉很难受，他怕有什么意外，想早点回去了。我只好马上改掉飞往温州的机票，直飞上海。

当我赶到的时候，弟妹们都已围在病床前。父亲正喘着粗气，呼吸明显困难，他的咳嗽带出了许多血。见我到来，他没像往常一样坐起来，而是微微地侧了一下身子，说了声：“来了！”大家本想劝他听医生的话，安心静养几天再出院。可他说，他自己的病情自己清楚，你们都尽了力，医生也尽了力，不要再浪费时间了。省下一些钱，多做一些善事。对待孩子，不要过分溺爱，更不要事事包办，适当给他们一些支持，但要让他们

学会自立，给他们更多的锻炼机会。

父亲说完这番话的时候，已是7月6日夜里11点多。这个子夜的话语，成了父亲留给子女们最后的“遗言”。

当晚12点左右，一辆小车载着挂了氧气的父亲从上海开出。到达温州的时候已是次日上午7点15分。也许正像人们所说的“回光返照”吧，车到乐清柳市，父亲突然神清气爽。回到家里，看到迎候的亲人，他露出了一脸的笑容。可刚上楼换上一身衣服，却听他轻轻地“唉”了一声，静静地躺在床上，再也没有醒来。

此刻正是2007年7月7日7点35分。

77岁的父亲，安然地走完了他的一生。

## 最宝贵的“遗产”

父亲给我们留下了多少遗产？

这是很多人都很关心的问题。

父亲育有两子一女，早年辛苦度日，没有什么积蓄。当我们的企业走上规模，生活条件有所改善之后，逢年过节我们会给老人家一些钱。但他说，办企业不容易，钱要用在最需要的地方，他自己有吃有穿就行了，所以他每次都只是象征性地接受点“零花钱”，算是给子女们表达一下心意的机会。但即使是“零花钱”，他也从不乱花，而是把这些钱积攒起来。每当街坊邻里有什么困难找到他，他总能给予力所能及的帮助；社区街道有些什么修桥补路之类的事情，他也总是积极响应，慷慨解囊。

在父亲生病期间，老家的村支书来看他，说到村里的经济不是很富裕，老人们连个活动场所都没有。父亲当场表态由他出资，支持村里建老

人活动场所。最初预算需要50万元左右，结果造完以后，整个工程花了将近180万。父亲拿不出这么多钱，就找我们几个子女支持，最后建起了这个老人乐园，遂了父亲的心愿，也算是给村里做了一件好事。

父亲去世之后，妹妹将父亲住院余留下来的七八万元，全部交给了母亲。事后谈起此事，我说幸亏爸爸没有钱，子女们不用打破头去争财产，而是一门心思地料理后事，争着尽孝心。甚至在父亲住院的时候，都是弟妹争着付钱，生活上也是母亲和弟妹及一些亲戚朋友忙前忙后地照顾。

父亲辛劳一生，赚钱不多，对钱却看得非常淡。他常说，钱财本是身外之物，生不带来，死不带走。没钱的时候拼命挣钱，有了钱不要做“守财奴”，要多帮助别人，多为社会做些好事。我从父亲的为人，明白了一个道理：人活在世上，是不能完全以钱财的多少来衡量价值大小的，关键在于你为社会做了多少有益的事情，是否得到了大多数人的认同。从这个意义上讲，父亲留给我们的“遗产”，其实是一种无法用金钱来衡量的精神财富，比任何有形的财富都要珍贵得多。

正是受父亲的影响，我平时对子女的管教也多了一分严厉。我告诉孩子，爷爷给我们做了一个很好的榜样，我们都应该向他学习，我希望你们能够通过自身的努力，去获取自己所需要的一切，同时要为社会作出你们应有的贡献。我孩子很小的时候，有次过生日，要像其他同学一样到酒店请客，摆摆排场，被我狠狠地批评了一通，最后是按我们家乡的习俗，给孩子煮了一碗“长寿面”，过了一个简单而有意义的生日。孩子到国外读书，我负责提供学费和基本的生活费用，额外的花销，则鼓励他们课余时间打工赚取。有个暑假，孩子从美国回来，在飞机上遇到一位年长的老人。他主动给老人提行李、拿背包。老人看他非常诚实勤快，临别的时候

递给他一张名片，并欢迎他大学毕业后到自己工厂工作。原来，这位长者  
是广东一家台资企业的老板。孩子的做法让我感到十分欣慰，而这一切，  
都要归功于父亲对我的启发。

正是受父亲的影响，我对财富、对人生的看法更加透彻。这几年来，  
我们在发展好自身企业的同时，先后为各种社会公益事业累计捐赠数亿  
元。就在父亲去世后的一个月，共青团浙江省委发起成立“浙江青年创新  
创业基金”，我们又一次带头捐出了一千万元，用于资助那些有志创业，  
敢于创新的年轻人，帮助他们成就自己的梦想。

我想，如果父亲在天有灵，知道我这样做了，也一定会很开心的。

凡尘远去，阴阳两隔。

父亲音容宛在，永留心间……

## 第十四章 族伯父南怀瑾点化我心智

“人如无贪，天下太平；人如无嗔，天下安宁。愿天常生好人，愿人常做好事。”

岁月如梭，转眼间，南怀瑾老先生离开我们已经五个年头了。在南老百年诞辰之际，回首往事，不禁思绪万千。

### 家世渊源

我和南老是同乡、同族、同宗。

我的出生地乐清柳市镇与南老的出生地翁垟镇以及我们的祖居地黄华镇相距不过十里，故而我很早便听说了家族中有这么一位德高望重的前辈。

按“嗣元应德光，常存君子道”的家族辈分，南怀瑾属于“常”字辈，原名南常铿，与家父同辈。因比我父亲年长，所以我当叫他伯父。

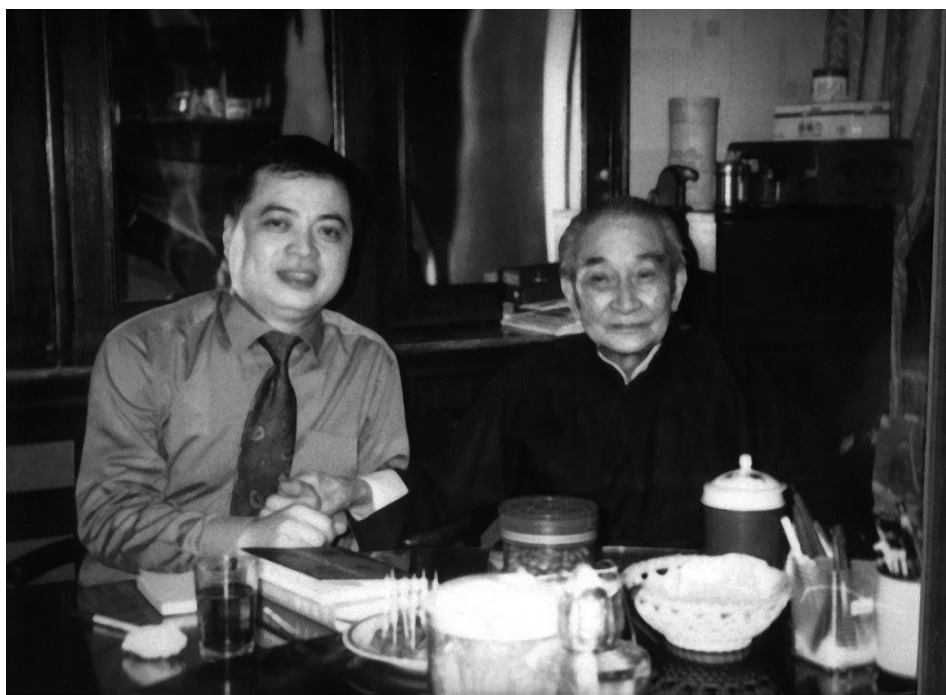
南氏家族在乐清当地是一个大家族，南氏祖先在南宋时从河南洛阳移居临安，后逃难至乐清磐石、黄华，粗略算来，迄今南氏家族的香火在当地已经传承了近九百年。在温州，如果你碰到姓南的当地人，只要回溯三代以上，你就会发现他们基本都来自同一个地方——乐清。

柳市，古称郎（读音：[x í]），全称为乐清市柳市镇。而广义上的柳市，泛指“柳市八镇”（柳市、北白象、磐石、七里港、黄华、翁垟、象

阳、白石），方圆大约为50平方公里。历史上，该区域同属柳市区管辖，且人文习俗相近，因此，我和南老是名副其实的同乡，并且老辈们都曾同在黄华镇殿后村居住过。

乐清南氏家族历代名人辈出，从南岫、南遇福、南昱、南元照到“中国铀矿之父”南延宗、名医南宗景、女伶剧社创办人南镜秋、工艺美术家南式仁等，悠久的南氏家族一直绵延下来的，其实不仅仅是一条血脉，还有一条文脉，南怀瑾则代表着我们南氏家族这条文脉的新高度。

然而，虽然柳市自古人口众多，经济富庶，人文荟萃，目前柳市镇还被评为浙江省经济综合实力第一强镇、“中国百强名镇”、首批中国特色小镇、浙江省小城市培育试点镇，拥有“中国电器之都”“中国小康建设



南存辉与南怀瑾在一起

十佳镇”等金名片，但是在过去百年间，中国长期处于积贫积弱的状态，很多人的人生因时局动荡而发生了天翻地覆的改变。南老在家乡度过了童年和少年时光，17岁离开故里外出求学，其后人生轨迹也发生了多次逆转，浪迹江湖四处游学，传道授业帮助社会，漂泊在外几十年未曾返乡。

南老曾言：在艰苦中成长之人，往往由于心理的阴影，会导致变态的偏差。这种偏差，便是对社会、对人们始终有一种仇视的敌意，不相信任何一个人，更不同情任何一个人。不管是爱钱如命的怪吝，还是心理变态上的报复。而那些有气度、有见识的人，虽然从艰苦困难中成长，仍更具有同情心和慷慨好义的胸襟怀抱。因为他懂得人生，知道世情的甘苦。

谁能说这不是南老真实人生经历、真实人生感悟的高度概括。太史公有言“人固有一死，或重于泰山，或轻于鸿毛”，南老独特而又务实的一生通过朴实无华的语言诠释了一个人可能成就的泰山般的分量。

我与南老一样，也是从乐清的小山村里走出来的，一样经历了许多曲折，人生道路甚至理想目标也有过不止一次的修正。因此，南老“以出世的态度做入世的事情”的精神和他一生作出的非凡贡献，在我的商旅生涯中，常常能够给我以宝贵的精神指引、激励和鞭策。除了天然的同族之亲外，更多的还是因为有着这样一种“阅尽人间春色”的人生经历深度契合在起作用。

## 南老救了我一“命”

二十多年前，因为一次公务，我到香港出差，怀着崇敬的心情，顺道拜访了已从美国移居中国香港的南老。

那时，南老已近八十高龄，不过看起来依旧鹤发童颜，双目炯炯有



神，走起路来步履轻逸，一看就是位很有道行的高人。

俗话说：“老乡见老乡，两眼泪汪汪”。见到家乡来人，又是本家后生，南老显得非常高兴。

谈话间，南老兴致勃勃地同我们谈起南氏家族和家乡石碑等古迹旧事，怀乡之情溢于言表。不知不觉间，迅速拉近了彼此的心理距离，气氛热烈而融洽。

气朗神清的南老于举手投足之间散发出来的优雅从容，以及言语之间所传递出来的智慧和温暖，令人难忘。

从香港回到温州的第二天，我意外收到了南老让助手发来的传真：“昨晚很高兴，忘了排辈分。如果你父亲比我年长，你可以叫我叔叔；如果我比你父亲年长，你就称我为伯父。”

私下里，我早就排过辈分的，然而初次与南老见面不敢造次，没想到被细心的南老“认”了出来……从此，南老便呼我为侄，我喊南老为伯父。

后来，我将这件事的来龙去脉详细告诉了家父，家父听了很高兴，并且交代我下次拜访南老时，一定要带他一起去。

于是，第二次去香港拜访南老，便带了父亲同去。这一次，南老送给我一本南氏家谱，并直言劝说我趁着年轻跟他学习，言语之间满含提携晚生上进的殷切期望。然而我因事务繁忙，责任重大，始终未能放下手中的工作，跟随南老。

很多人都羡慕南老“避暑临溪坐，何妨直钓鱼”那种隐士一般的生活，但南老“每逢佳处辄参禅”的人生境界和精神高度，又是几个人能够企望的。

但于我而言，南老对我的期望却始终如同一剂清凉“药引”，不时在我的心中泛起。

2003年岁末，再次去香港看老人家，临别，南老赠送我一个条幅：“须知道义无价宝，切记富贵有尽期”。

我从南老的这句话里不仅看到了一个人应该具备的义利取向，也深深感悟到作为一名企业负责人，对企业、对员工、对顾客、对社会所应该具备的使命与担当。

这幅字我珍藏至今，它是我人生的一条重要的警示格言、座右铭，并每每向身边的家人、挚友、同事们开示。

老人家平时总是一袭传统的青衣长衫，有客来访时就起立拱手作揖以迎。南老旅居上海后，我再去看他。见到我，南老便微笑着亲切地说道：“你是自家侄儿，我就不起身相迎了，其他客人来一定要讲究礼节。”

离开时，他含笑提醒：“以后有空就回家吃晚饭，每天晚上七点开饭，自己家里人就不用客气了。”

南老好客，几乎每天都有好几桌客饭，后来在他创办的太湖大学堂亦如此，南老雅量高致由此可见一斑。而今斯人故去，让人思之感怀！

2010年，我随国家领导人出国访问，因着凉头痛，到了欧洲后头痛得厉害。去卢森堡、德国两家著名医院问诊，医生都说没毛病，吃止痛药，也没效果。我给南老发信息请教怎么办，他回了四个字：“要命，速回。”我遵师命提早回国，直接去了太湖大学堂。老人家见到我，连说：“回来就好，回来就好……”他颤巍巍地从长衫里掏出一粒药，叫我赶紧服下。然后拿一件高领棉袄给我穿上，围好围巾，戴好帽子，让我在蒲团上打坐。

“你从现在开始，哪里都不允许去，老老实实在这里住几天，好了再走。”随后又是推拿，又是放血，帮我调理身体。

南老忙活一通后说：“你现在知道命重要吧，该放下了吧，什么时候回来学习？”

我答：“等我回去把事情交代好就来。”

他很高兴：“交代好就来啊！”

第二天，同学们就问我：“听说你要回来了？”

我说：“谁说的？”

“老师说的啊，说你要回来学习，不走了。”

现在想来，真是愧悔莫及，南老殷殷盼我放下一切，潜心读书修习。我是答应他，外面的事情安顿好后就来。可是，作为一个拥有几万员工的企业负责人，责任在肩，事情一时半会哪里办得完啊，而老人家却真的以为我马上就要“回来”了。

在太湖大学堂，几乎每天都有因仰慕南老远道而来的客人，为此，学堂在网站上专门发了一份“敬告访客书”：太湖大学堂乃教育学术机构，非宗教场所，工作繁剧，实无暇接待社会访客……

然而，不论南老再忙再累，我每次去拜访老人家，他见到我都很高兴。坐在老人家身旁，亲聆他谈今说古，这份伯侄情意岂是旁人所能体味的。

## 推迟上市，“闭关”七日

南老是族伯父，更是我的恩师。他一直将传道、授业作为对子侄辈最大的爱护，其他都在其次。

南老曾多次劝我“放下”并“赶紧回来学习”。我每次都爽快应允，但终因公司一大摊子事，又有很多的社会责任要承担，实在放不下、脱不开，也就迟迟没能抽出身来。我从来没有过敷衍，实在是心有余而力不足，用使用频率最高的话来说就是“人在江湖，身不由己”啊！

2008年春节，我去太湖大学堂看望南老。南老见面第一句话就问：“你为什么三年没来看我？”我答：“没有三年，两年吧？”南老像个小孩子一样较劲道：“三年！”我只好解释，因为父亲过世，未满三年，怕老人家有避讳，所以期间未曾拜访。南老于是不再追究、责备，只说：“吃饭吃饭！”

其后，南老很严肃地问我：“你几岁了？”

我说：“1963年生的。”

南老追问：“别跟我说哪年生的，就说你几岁了？”

“45岁了。”

南老一声棒喝：“四十多岁了，你还不赶快给我回来学习？财迷一个！”

在我的印象中，那是老人第一次对我如此严厉的问话，当时有些不太理解，差不多一年后才明白南老的良苦用心。

那次，我与南老幼子南国熙在一起吃饭，国熙对我说：“老师‘骂’过你，也‘骂’过我，说我们到了一定年龄还不知道坐下来修习。”“老人家讲过，男的在六八四十八岁之前，女的在七七四十九岁之前，如果坐下来学习打坐，效果会很好，过了这个年龄段再修习就很吃力，要加倍努力才有效果。”

到了2009年，大概12月份，南老在太湖大学堂开修禅课，为期7天。

他吩咐助手给我发来通知，邀请我参加，但要求学习期间必须放下一切杂事，静心研修，不可接听手机、不可请假、不可会客。通知明言：做不到，不要来。

这时，刚巧我们公司正在为上市冲刺，证监会已通知我一周内到北京进行过会答辩。我当时很矛盾，最后痛下决心向董事会说明，南老已经九十高龄，他的课一旦错过，今后很难再有机会。假如公司错过上市，今后还有机会。

结果，我向证监部门申请推迟过会时，有关负责人大吃一惊：别人是排队抢着上市，你却申请推迟？！

太湖大学堂环境清幽，在供大家学习的大禅堂里有一副对联，上书：“此是选佛场，心空及第归。”言下之意是放空自己才会满载而归，这是南老所倡导的学习态度，也是学习的最高目标。

南老第一天来授课，学生们集体起立鼓掌欢迎。南老赶紧叫停，并对大家说：“我们这里不需要鼓掌，鞠躬就是最好的礼节了。”

在点滴细节中，渗透着老人对中华传统文化的尊重和传承，南老以身作则，言行举止间处处都给学员以优秀传统文化的熏陶。

这七天里，我和其他学员一样，真的不接一个电话，心无旁骛，静心学习。南老一本正经地教我们打坐，给我们讲禅理，讲中国文化。在学员修炼的时候，他就拿着一块“煞音板”，发现谁分心走神，他就“啪”的一声打在桌子上。南老治学的严谨，对学员的严格，由此可见一斑。

七天的学习中，南老亲自为大家授课，带领学生重读中国古代儒、释、道各种典籍，结合现实世界，引导大家关注人性修养，关注人文教化。“上下五千年，纵横十万里；经纶三大教，出入百家言。”这位横跨

传统而又驰骋于传统之上的智慧老人，用他深入浅出、独树一帜的讲解风格让传统文化更具现实的指导意义和针对性。

南老对世事的洞悉让人惊叹，他似乎总能知道你的内心在想什么，在困惑什么。读史明智，是南老为学生解惑的一种方式。南老指导我们读《资治通鉴》，并要我们展开讨论。学到“秦纪”，总结秦朝灭亡的原因，我感受最深的是贾谊《过秦论》中一句话：“亡秦者，秦也。”这对我启发很大——不管是一个人还是一个企业，最大的竞争对手永远是自己。不管是做人还是做企业，最难的是自我否定和自我超越！成功企业家一定要保持谦虚好学的态度，不要忘记创业初期的艰苦奋斗，要时刻保持谦虚谨慎的态度。

南老在教学中讲到，汉代的“文景之治”与唐朝的“贞观之治”，开创基业用的都是道家的“内用黄老，外施儒术”的法则，要“外圆内方”，懂得因势利导。面对全球性的金融危机，他提出“当我们不能改变环境的时候要努力学会改变自己”。

很多传统文化思想在南老的解说下都被赋予了新的含义。

除此之外，南老还教大家如何站桩、如何打坐、如何走路。南老对学生的要求十分严厉，学生中有专家、学者、企业家等各种身份的人物。一节课45分钟，大家盘腿静坐(称“七支坐法”)。一旦发现有谁坐歪了，南老便用手里的煞音板“砰”地敲一下，提醒道：“坐好！”课间，他要求大家在大禅堂里学习走路(称“行香”)。老人背着手，拿着煞音板，身形清瘦，却似乎蕴含着无穷的力量，而他在佛学上的造诣让他看起来更具禅意。

冒着巨大的风险，我放下了一切事务，圆满地结束了在太湖大学堂的

“闭关”学习。研习一结束，我便带着公司董事会成员马不停蹄地飞赴北京。次日，证监会传来好消息，正泰顺利过会！

事情过去很久之后，我才跟南老讲起这个幕后小插曲，南老很感慨：“没想到你下了那么大的决心，不容易！”

2011年中秋节，我去拜望南老，先给他发短信，说起在安吉深山搞现代农业，助山民脱贫，自己在山上种了些有机果蔬，准备给老师带一些过去，并写了一张清单。相见之后，他很高兴，当着大家的面说：“你是我看到第一个会用礼单的人，礼单是中国文化，古人送礼一定有礼单的，你怎么知道用礼单？”老人的喜悦溢于言表，命弟子取出一尊佛像相赠，说是“今天特别高兴，要给存辉奖励”。

南老非常关心中华文化的传承，他身边弟子告诉我，他每见文化复兴迹象，纵是渺小细微，也必大喜过望。南老一生念兹在兹，唯恐我华夏文化绝学不续，行而不远。每逢有领导前去看望，南老总是强调，世界强大民族之间的竞争，最终都是文化内核的较量。一次，南老以好莱坞电影为譬喻，说明西方文化是如何通过各种现代化手段起到教化众生、凝聚民族精神的作用的。一位领导好奇地问：“老人家也喜欢看电影？”他答道：“是啊，电影我很爱看的。《盗梦空间》你们看了吗？看得懂吗？”随后深入浅出讲解了这部美国大片中所隐含的西方人认识世界的视角和方法。

西方人对中华文化有“原地踏步”一说，南老则谆谆告诫我们，旧邦有新命，要相信中华文化的力量，不可墨守成规，不仅要诵读经典，更要身体力行。《论语》记载曾子的一句话“慎终追远，民德归厚矣”，一般训诂都解读为隆重丧葬、孝敬祖先，能增进民间道德，而南老引用佛教中“菩萨畏因，凡夫畏果”的思想解释这句话，认为终是指结果，远是导致



结果的最初起因。即：一个人要想有好的结果，不如好的开始，圣人们非常重视一件事情的动机，并从根源上消除形成争议的起因，道德风尚就自然会醇厚起来。南老援释入儒，信手拈来，不抱成见，不袭前人，不拘门户，这种面对经典的态度令后学者受益匪浅。

我读《论语》“四十不惑，五十而知天命”，联想到企业经营中的一些事情，有所感悟，特地到南老处请教，“四十不惑”中的“不惑”到底是不会惑还是不要惑？南师问：“你看呢？”我答，我四十岁的时候，以为人生四十就不会迷惑了，到了现在将近五十才发现，四十岁事业初成，面临各种选择、各种诱惑，如果把持不住就会迷失自我，因此这句话理解为四十岁的时候不要迷惑更恰当。南老听后笑曰：“答比问好。”他鼓励后学者用自己特有的生命体验去理解经典，不做亦步亦趋的句读之士。

我们南氏先祖为避靖康之难，自河南洛阳南渡瓯江，先墓厝于乐清磐石，年久失修，想要重新修葺。但先墓所在的山上，到处是坟，后辈想要改建，其他人家不肯迁移，双方僵持住了，当地政府也很难处理。后来，难题反映到南老那里，他吩咐我，回去跟领导讲，这个坟呢，是要修的。但矛盾怎么解决？中国人讲究入土为安，我们的祖先是祖先，人家的祖先也是祖先，我们把自己祖先的坟修好，安好，而让别人祖先的坟迁走，就不安了。还是都不用迁了，安就好。而且如有孤坟，也帮人家修好。

“己所不欲，勿施于人”的忠恕之道，很多人耳熟能详，但少有人能有南师这样的大智慧去身体力行。

“真正的修行不只在山上，也不只在庙里，更需要在社会中。要在修行中生活，在生活中修行。”有句话可以作为南老智慧通达与德行修为的真实写照——“佛为心，道为骨，儒为表，大度看世界；技在手，能在

身，思在脑，从容过生活。”

尽管不能完全“放下”，但我每天坚持静坐。一有空就认真研读南老的禅学书籍，偶尔还会写写“学禅日记”。

最深刻的继承是精神的继承，最强大的力量是文化的力量。

## 南老给我的宝贵财富

半个多世纪以来，南老从大陆到台湾，从美国到中国香港，再回内地，一直在为重塑中国优秀文化而奔走呼号。

在太湖大学堂，人们能够看到苏轼“诗书好在家四壁，天人几何同一沓”、贯休“满堂花醉三千客，一剑霜寒四十州”等名句，这些诗句暗含着南老的胸襟抱负与人生情怀，也应和着古代先哲们“达则兼济天下”的精神。

纵观南老一生，他曾创立“东西精华协会”，后创立“老古文化事业公司”和“十方丛林书院”，创办《人文世界》杂志，甚至中国国内第一条合资的铁路金温铁路（金华至温州）也是南老80年代末筹资4568万美元兴建，在建设完成之际，他提出“还路于民”，将股权转让给浙江省和铁道部……

作为中华民族的一分子，南老为中国梦的实现献出了自己的光和热，他对得起国家和人民。作为个人，按照南老生前的说法，长生不老的境界就是人在世上，活着的时候无病无痛，走的时候无牵无挂，说走就走，他同样也对得起自己。

如今，佛心道骨儒表的族伯父已去，但他的所言所行，惠及当世，亦将泽被后人。

南老说，人生有三重境界：刻意人生、随意人生、禅意人生。在人生的不同阶段，如何处事、怎样处世，南老都给了我很多启发和教益。40年前，我为了生存而创业。40年后，我为了责任再出发。人有时候是被环境和现实逼出来的。如同中国的改革开放，在一定程度上也是被逼出来的。温州地少人多、资源匮乏，外界说我们温州人“敢为天下先”，其实是因为生活环境太艰难了。

如今，正泰集团已从家庭作坊成为行业龙头，市值早以数百亿计，这其中的跨度之大、变迁之巨，既是我个人的一部传奇，也是中国改革开放的传奇之一。

多年以来，基于“产业报国”的理念，正泰一直坚持走专业化发展道路，同时也是在充分考虑了我们拥有的资源、能力、团队后做出的选择。这些年来，我们提出“用减法把企业做大，用加法把产业做强”。这条路，现在看来是走对了。

经过30多年的发展，正泰集团在同行业中已经具备系统产业链的竞争优势、全球化渠道网络营销优势、社会化大生产与信息化管理大规模运营能力优势、民营股份制机制文化优势等，走上了良性发展的轨道，并在行业里产生了积极的影响。我能取得今天的成就，完全是因为改革开放，这个时代造就了我们这一辈人，我们的肩上也担负了沉甸甸的社会责任。

“须知道义无价宝，切记富贵有尽期。”遵循南老的教导，我在经营实践中提出了“赚钱第一，不是唯一”的理念，并要求我们的团队“不贪心，不偷懒”。

我清醒地认识到，虽然正泰已经走过了34个年头，但现在还不是谈成绩的时候，我们更多的是需要重新审视自己：不忘创业时的谦虚，经常提

醒自己当初为何出发，如何才能做到基业长青。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。

习总书记强调，实现中华民族伟大复兴的中国梦，必须要有中国精神，而中国精神必须在坚持社会主义核心价值观体系的前提下，积极深入中华民族历久弥新的精神世界，把长期以来我们民族形成的积极向上向善的思想文化充分继承和弘扬起来。

在实现中华民族伟大复兴的中国梦征程中，我能够有南老这样在精神文化领域满腔热血的智者引领，何其幸哉！

不久前，曾有记者问我：“正泰的终极目标是什么？”

我想了想，觉得说终极目标还很难说，但我们已提出“打造全球领先的智慧能源解决方案提供商，让电力能源更安全、绿色、便捷、高效”的愿景和使命，这也可以算是“正泰梦”吧。

## 第十五章 文化的力量

### 心中要有“文化”

什么是文化？我认为可以从马克思对人的定义里找到线索。

马克思把人的本质定义为社会关系的总和。那么，什么又是社会关系呢？这就涉及文化的内涵，大到各种组织关系、社会制度、国家政策，小到个人的思想信念、言谈举止、衣食住行，哪里不是社会关系的体现，不是文化的体现呢？所以，可以说，文化是一种无处不在的整体性、社会性的概念。

在许多人看来，有学历就意味着有文化，学历高就意味着文化高。但在在我看来，文化不等于学历。有学历的人，不一定有文化；没学历的人，不一定没文化，学历与文化之间不能简单地画等号。为什么这样说呢？因为有没有文化，不仅在于我们学到了多少知识，还在于我们的骨子里融汇了多少知识，我们在生活中应用了多少知识。

我看过一个小故事，印象很深。这故事说，一个孩子和他父亲在路上遇到一位乞丐。孩子高高地把一元硬币投进了乞丐的碗里，硬币在碗里砸出了“哐啷”的声响。随后，孩子的父亲走到乞丐面前，慢慢蹲下去，轻轻地将两枚硬币放进了碗里，还微笑着向乞丐点了点头。

同样是施舍，有人彬彬有礼，有人傲慢轻率。同样是接受施舍，人家



南存辉在全国工商联民营企业文化建设经验交流会上作《正泰企业文化建设的实践与体会》的典型发言

会对某些施主感激涕零，却对另一些施主没有什么好感。

这就是有没有文化的差距，这就是文化的力量。

人人都知道待人礼貌的重要，都知道礼貌待人是为人处世的基本常识，但只有那些在一点一滴里坚持应用这基本常识的人，才能成为真正的“文化人”。

有些人读过很多书，拥有很高的文凭，就以为自己很了不起，就自恃清高，只想做大事不想做小事，稍不顺意就以为屈才，其实这是大错特错了。人到什么时候都不能丢了根本，不管你能力有多大，丢了根本，丢掉了基本功、基本常识，就要栽跟头。多少年来，不管是做人还是做事，我始终相信把最基本的事做到了、做好了，就会自然而然地产生与众不同的效果。

其实，基本常识、基本道理大家可能都明白，因为人从一生下来就不间断地受到各种最基础的社会文化的熏陶，我们每个人都是社会文化的载体和传承者。在我早年的成长经历中，父母对我的影响是比较大的。

印象里，父母对所有来家里的客人都很客气，不管对方是什么人，鞋子是脏还是干净，全都以礼相待，绝不怠慢。我走上社会后，父母对我提醒得最多的是“真诚”二字，还常告诫我要虚心、不自傲，尊重他人。

不要小看这些。事实上，观察一下我们的身边，有几个人能够真正做到呢？

大家都知道尊重别人就是尊重自己这样的道理，但在实际生活中，我们却往往会不由自主地戴上有色眼镜看人、对待人。这样一来，不少人就会丢掉了为人处事的基本常识，人和人就是这样产生了差异。这也就是《三字经》里面说的“人之初，性本善，性相近，习相远”。习总书记说，一个人不论活到多大岁数，最宝贵的是历经沧桑仍怀有赤子之心。怎样保持赤子之心呢？我认为最重要的就是不忘初心、不忘根本。

我的父亲没读过多少书，但是身上拥有浓厚的中国劳动人民特有的勤劳、善良、朴素等精神文化印记，而这些精神文化特质在人的一生中具有神圣的、奠基性的意义，这些优秀的精神文化历久弥新，能赋予人强大的魅力。

做一个有学问的人，我们还要活到老、学到老。

以前的农民种庄稼是从来不使用化肥的，种地靠的是土杂肥，因此田地肥力很有限，作物营养不良，长势不好，产量很低，后来政府为了推广使用化肥，无偿送了很多化肥给农民，可是却被不少农民认为是有毒的东西，给扔了，等到这些农户发现那些大胆使用了化肥的人，来年田里的庄



稼长势喜人时，才相信化肥真是个好东西，追悔莫及。此时不用别人说，自己都嘲笑起自己没文化了。

为什么会这样呢？就是因为不明白化肥是个什么东西，一看这玩意摸起来烧手，闻起来难受，不是毒物是什么呢？（当然，现在倡导有机农业，不用化肥，又另当别论了。）

没有文化最重要的表现还包括喜欢凭主观想象去办事、去下结论，再深一点说，就是养成了懒惰的习惯，不愿意花时间去研究、去学习。

在全球化时代，我们每天都可能会面临新的人和事，要很好地应对这些新的人和事，就不能故步自封，原地不动，只有放开胸怀，通过不断的学习，掌握其中的道理和规律，才不会在时代的浪潮中落伍，才能自信满满，应对自如。

文化无处不在，它影响和决定着我们每个人的思维方式、价值取向、伦理道德。文化是一个人、一个企业、一个国家、一个民族软实力的核心，不可缺少。用著名作家梁晓声的话来说，文化是根植于内心的修养，无须提醒的自觉，以约束为前提的自由，为别人着想的善良。

著名政治家丘吉尔曾说：我宁愿失去一个印度，也不愿失去一个莎士比亚。丘吉尔告诉我们的是文化具有足以敌国的巨大力量。这个力量是什么？我认为这个力量是亲和力，是教化力，是感召力，是自信力，是传播力，是创造力，是鼓动力，是向心力，是凝聚力，是战斗力。

文化这么重要，企业发展当然少不了。

## 正泰文化“五重奏”

老实说，我最初办企业，并不知道什么叫企业文化。当时在我所接触

的圈子里，也没有人提到企业文化。我们那时想法很简单，就是把产品生产出来，把质量搞好，然后千方百计卖出去。赚到钱就是王道，哪里知道需要什么企业文化。

后来在和国外企业的交流中，开始接触企业文化这个词，感觉挺新鲜，才慢慢地注意到这个问题。

我当时看了一本书《第五项修炼》，书中对企业文化之于企业的作用作了深刻的阐述。后来又看了《基业长青》，书里说，企业文化是企业的竞争力，而且是非常重要的竞争力。世界500强中，没有一家企业不重视企业文化建设的。我就想，企业文化是什么呢？是员工的高学历，是在厂房里挂一些鼓舞人心的标语口号，还是卡拉OK之类的文体活动？我这样想着，也开始尝试这样做了。我们建立了企业的图书馆、娱乐室、健身房，开展了一系列的文体活动。所以，最初的时候，谁要问我企业文化是什么，我能想到的可能就是这些。

后来，随着自己阅历的增长、体会的加深，我发现企业文化有着深层次的东西，不是简简单单地搞文体活动，不是说员工学历越高，企业文化越优秀。企业文化应该是一个企业在长期的生产经营活动中逐步培养和形成的，具有独特意义并为员工认同和遵循的价值观念体系。也就是说，企业文化的形成是长期的，不是速成的；企业文化是企业自身经营活动中不断积淀的结果，不是外人给予的；企业文化是具有独特意义并为员工认同和遵循的价值观念体系，是一种“内化”的东西，而不是一些外在的、很多企业可能都有的标语口号。

回想起来，正泰企业文化的形成，离不开这样五个方面，姑且称之为“五重奏”吧！



每年一度的迎新晚会，是正泰员工们最欢乐的时光

### 一是从初始创业时起步，形成“质量第一”的经营文化

我们开始创业的时候，正是温州假冒伪劣盛行，温州产品在全国许多地方遭到抵制的时候，我们采取了与众不同的产品定位，将企业名称注册为“求精开关厂”（正泰集团前身）。取名“求精”，意味着要精益求精，坚持质量第一、用户第一。企业粗具规模后，我们又提出了“宁可少做亿元产值，不让一件不合格产品出厂”的质量宣言，郑重承诺“争创世界名牌，持久地为国内外顾客提供满意的产品”，使“质量就是生命，质量就是效益”成为员工的共识。质量第一的经营文化，使正泰成为行业的“领头雁”：首批领取了国家机电部颁发的生产许可证，建立了全国首家民营企业热继电器试验室；首批通过ISO9001质量体系认证、ISO14001环境体系认证、OHSAS18001职业健康管理体系认证和国际CB安全认证、美国UL认证、德国VFE认证等，并拿到了全国低压电器首张国家强制性认证（简称“CCC”）证书。1999年12月，“正泰”商标被国家工商行政管理总局认定为“中国驰名商标”；2003年9月，正泰电器几大系列产品被评

为“中国名牌产品”；2004年9月，正泰获得中国企业管理领域最高荣誉——“全国质量管理奖”；2014年，正泰又在同行业首家获得了“中国工业大奖”。

## 二是从健全机制上入手，形成务实创新的管理文化

我们开始办厂的时候，实行的是股份合作制的产权结构和工厂制的管理模式。1991年，引进国外资金和技术，建立中美合资温州正泰电器有限公司后，及时根据资本结构和经营方式的变化，建立了公司制的管理模式。1993年，正泰逐步探索由公司制向集团制转变，于1994年2月成立低压电器领域首家企业集团。1996年开始，按照《公司法》和现代企业制度的要求，正泰再次对产权制度和管理模式进行改革和创新，进一步完善法人治理结构，加大资本运作力度，成功地实现了从“家族企业”向“现代企业”的转变。在企业管理上，正泰强调创新，但注重实际，讲求实效，不好高骛远，不为创新而创新，不搞脱离实际的标新立异。如今，务实创新的管理文化，成为正泰企业文化最鲜明的特征。

## 三是从工作载体上运作，形成了正气泰然的形象文化

正泰很早就注重利用各种工作载体塑造正泰企业形象。从1993年开始，企业先后创办了《正泰报》、《正泰》杂志、正泰网站、正泰官方微博、微信等，同时积极开拓公众媒体关系，构建正泰“全媒体矩阵”。坚持“以人为本，文明塑魂；内强素质，外树形象”的方针，发挥了正泰“形象窗口”的重要作用。1994年起，正泰全面导入CI形象设计系统，在几十个国家和地区注册了“CHNT”正泰商标，并在国际互联网上注册了自己的网页。同时，充分利用国内外各种大型展示会、经贸交流会、新产品推广会等工作载体，不断规范、提升、宣传企业形象。“工业电器龙头企业

及新能源领军企业”成为公众对正泰的基本认知。

#### 四是从自身素质上培植，形成永无止境的教育文化

面对日新月异的技术变革、世界范围的竞争压力，我们清醒地认识到知识和教育的重要性。早在1993年，我们就在民营企业率先提出创建“学习型组织”的口号。逐步建立健全了员工培训制度，组织各种形式的业务培训、学术报告会、专题讲座、文化沙龙、智库沙龙、高管大讲堂、基于员工晋升的“五鹰”系列培训等，不断提高全体员工素质，在企业培育积极、健康、文明、向上的教育文化。不少初到正泰文化基础很低的员工通过不断的学习，成为“知识型员工”，有的还当上了子公司、分公司老总，有的十几年如一日坚持学习提升，成为浙江省公开表彰的“大工匠”。有人总结在正泰看到的景象是“天天有来宾，天天有培训”。前一句话说的是我们正泰发展还不错，每天都有前来参观取经的客人；后一句



由正泰全媒体编辑部举办的“泰度”沙龙，吸引了各界人士的热情参与

话说的是正泰并不为眼前的繁荣而陶醉，非常重视员工教育和培训，为企业发展提供源源不断的智力支持。我觉得这个总结是蛮到位的。

### 五是从发展壮大中提升，形成产业报国的理念文化

1994年2月，正泰集团成立后，适时提出了“争创世界名牌，振兴民族工业”的企业理念和“团结、拼搏、求实、创新”的企业精神。2004年以后，逐渐形成了以“争创世界名牌，实现产业报国”为企业使命，以“诚信守法、注重绩效、不断变革”为核心价值观，以“和谐、谦学、务实、创新”为企业精神，以“为顾客创造价值，为员工谋求发展，为社会承担责任”为经营理念，以“打造全球领先的智慧能源解决方案提供商”为愿景的正泰价值观体系。当然，随着企业的发展，随着国内外形势的变化，还会有新的提法，这叫与时俱进。

我觉得，企业文化就像磁场，看不见，摸不着，却能让人时时感受到它的存在，并深刻地影响着企业的行为。

有一件事可以说明这个道理，大概在10多年前，我们和一家跨国公司谈合作。谈到最后，对方说，不用谈了，你把正泰卖给我们吧。我开始以为对方是开玩笑，就问他们出什么价，对方说愿意出正泰总资产5倍的价格。见我未表态，对方加码到7倍。见我还是未表态，对方以为我还嫌少，索性出到总资产10倍的价格。我一算，当时正泰的总资产是20亿元，5倍就是100亿元，10倍那就是200亿元。如果单纯从赚钱的目的考虑，确实太有诱惑力了，把企业一卖，现金分给股东们，肯定是皆大欢喜。我赚到了钱，也不必再这么辛苦打拼，还可以做点其他感兴趣的事情。可这个时候，我想到了我们的价值观，我们不是一直说要‘争创世界名牌，实现产业报国’吗？企业都卖掉了，还怎么创名牌，还怎么产业报国？这么



一想，我心里有了底。我笑着对他们说，不卖，100亿元不卖，200亿元、300亿元也不卖。对方觉得不解，有点傲慢地说，你不愿让我们买，那你买我们吧。我也不示弱，开玩笑说，你们太大，我现在没法买你们，但没准哪一天我们强大了，真的会来买下你们！

我们拒绝另一家跨国公司的多次收购要约，以致“官司缠身”不言悔，也是基于同样的道理。

可以说，在过去三十多年中，正泰能顶住各种压力，经受住各种诱惑，在制造业中坚守至今，与我们的经营理念是分不开的。

## 新时期的正泰文化

前面说过，企业文化是长期形成的，但企业文化不是一成不变的。只有与时俱进，不断创新，建设既有企业特色，又体现时代特征的企业文化，才能引领企业健康快速可持续发展。

在经济全球化及大数据、云计算、互联网时代，我们原有的一些文化理念不同程度地面临新的考验。比如，有人说，“争创世界名牌，实现产业报国”的理念，在企业经营以国内为主，员工也主要来自全国各地的時候，对激励大家报效祖国，振兴民族工业发挥了巨大作用。但当我们的企业已经走出国门，成为一个跨国公司的时候，员工来自世界各地，不同国籍、不同肤色、不同语言，我们再提“产业报国”是不是有点狭隘？对其他国籍的员工是否会产生心理上的排斥感？

基于种种考虑，结合正泰的行业属性和自身实际，在传承原有文化基因的基础上，我们初步将整个集团的文化体系重新归纳为四条。

愿景：打造全球领先的智慧能源解决方案提供商。



使命：让电力能源更安全、绿色、便捷、高效。

价值观：以客户为中心，创新、协作、正直、谦学、担当。

经营理念：为客户创造价值，为员工谋求发展，为社会承担责任。

这四条可理解为总纲，在具体实施中突出以下几个方面。

### 一是艰苦奋斗的创业文化

任正非老先生说，华为的文化是奋斗文化。任何时候，不能说华为是成功的企业，只能说是发展中的企业，必须努力奋斗、不懈奋斗。2015年年初，伴随我国经济进入新常态，中央提出“大众创业，万众创新”的国家战略。我们分析认为，正泰能发展起来，就是根植于艰苦奋斗的创业精神。创业初期，面对“要牌子还是要票子”的拷问，我们毅然选择要“创牌子”，为加强研发投入，为扩大再生产，股东们曾几年未分红。而今，企业要进一步做强做大，做成“百年老店”，仍然需要这种艰苦奋斗的创业精神。奋斗无止境，创业无穷期。因此，我提出“正泰文化从根本上来讲是创业文化”，激励全体正泰人“不忘创业时的谦虚”，继续发扬“特别能吃苦、特别能创业”的精神。

### 二是永无止境的创新文化

创新是企业的源泉，支撑了正泰的发展。正泰创业三十多年，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初具国际化经营能力的公司。之所以能不断转型升级发展，靠的就是坚持不懈的技术创新、管理创新、制度创新和商业模式创新。没有创新，就没有今天的正泰。只有持续不断的创新，才有持续发展的未来。为此，我们大力营造“尊重成功，宽容失败”的创新氛围，使创新成为公司上下的自觉行为。



南存辉在“正泰文化大讲堂”上讲话

### 三是以人为本的分享文化

正泰成长的三十多年，发展很快、变化很大，但我们有两个“不动摇”一直贯穿始终。这就是：坚持围绕实业、创新驱动理念不动摇，坚持以人为本、价值分享文化不动摇。我们明白，当今市场竞争不再是单个企业单个产品的竞争，而是整体产业链的竞争。对正泰产业链上游的供应商和下游的经销商，采取“以大带小”的帮扶形式，带动他们共同发展。我们深谙“舍得”的道理，提出“财聚人散，财散人聚”的口号。对忠于职守、贡献突出的各类人才，采取多种形式进行激励。我们还在企业内部推行“双培”计划，以此增强大家作为“正泰人”的荣誉感、责任感和归属感，让员工融入企业大家庭，与正泰同发展共成长。我们更树立了“赚钱



正泰集团向汶川地震灾区捐款

第一，不是唯一”的价值取向，在办好企业的同时，主动承担社会责任，积极参与各种公益慈善事业。

#### 四是海纳百川的包容文化

当年林则徐出任两广总督时，曾以“海纳百川，有容乃大”之句自勉，寓意要有大海容纳无数江河水一样的宽广胸襟，以容纳别人不足的胸怀来形成不同寻常的气度。目前正泰3万多名员工，来自全球30多个国家和地区，不同的习惯、不同的性格、不同的文化背景，怎样把他们团结融合在一起？这就需要有海纳百川的胸怀，有兼容并蓄的气度。我们营造“尊重成功，宽容失败”的创新氛围，也是一种包容文化。正是这种包容文化，凝聚了各路人才，保持了创业的动力，增强了创新的活力，正泰全球化的事业才一步步发展壮大起来。

## 五是以客户为中心的经营文化

客户是我们的衣食父母，是企业赖以生存和发展的根本。我们提出“为客户创造价值”，这个“价值”，一是货真价实的产品应用，二是超值的服务。所以，我们强调“客户需求导向，负责任地做好产品”，将客户需求导向贯穿于市场、研发、销售、制造、服务等全流程。客户需要什么，企业就做什么，公司存在的价值就是要满足客户的实际需要和潜在需求；强调让听到炮声的人做决策，让看见炮火的人呼唤炮火；管理重心下移，销售机构前移；强调“客户永远是对的”，全力做好售后服务。以低压电器产业为例，我们在全国各地建立了17个技术服务中心，近30个技术服务点。为了提高效率，急客户所急，我们还建立了集合技术信息呼叫平台、多客服微信平台、互联网数据集成平台等新客户服务系统，承诺1小时内响应需求，24小时内到达现场，及时为顾客提供上门服务，就地诊断问题，做到迅速排除故障、迅速恢复设备运行。一个寒冷的冬天，在河南的一个矿区，我们的售后服务人员顶着零下25摄氏度的低温，钻进400多米深的矿井，为客户进行维修。在东北林区，一位客户的产品在使用中出了故障，而这个产品并非正泰生产。当他们打电话给厂方销售部门时，因正值周末，厂家派不出人来。这时客户想到平时有所接触的正泰驻当地销售公司，试着打了一个电话求援，没想到正泰服务人员二话没说，当即赶到现场，帮助客户解决了问题。这样的事例不胜枚举，充分体现了正泰“以客户为中心”的经营文化。

……

企业文化就像是一盏指路灯，为我们的员工指明了前进的方向。公司规模越大、经营时间越久，越要靠文化来治理、来引领、来为发展提供保



生龙活虎的正泰售后服务人员

障。这也就是人们常说的“小企业看老板，中企业看管理，大企业看文化”。

有人说：世间万物，有两样东西延续千年而不倒，一是宗教，二是学校。我希望我们的企业文化，就像我们企业的“宗教”一样，屹立在全体员工的心中，永远不倒。

这是企业文化的力量，也是我们企业的力量！

## 第十六章 一封珍贵的贺信

在我们正泰集团档案室里，珍藏着一封珍贵的贺信。每每想起，总让人激动万分。

### 幕后故事

说起这封贺信，要回溯到2002年。那年12月22日，习近平同志在温州调研期间，专程到正泰集团考察。那时他刚刚履新浙江省委书记，便带着几位厅长到宁波、台州、温州调研。印象中，我是在温州大桥边上正泰工业园一个简易的接待室里见到了习总书记一行。

他在任福建省宁德地委书记的时候，曾带队来过正泰一次。所以这次一见面，他就很亲切地说：“十年前我就与南存辉董事长见过面了。”

听了我们的汇报以后，他详细询问了企业的规模、发展后劲等问题。他说：“正泰是民营企业的佼佼者，有辉煌的历史，现在发展势头喜人。党的十六大报告指出，必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。相信在十六大精神的指引下，正泰会有更加美好的未来。一直以来，省委、省政府，各级领导和部门对民营企业的支持都很到位，今后我们还会像张德江、柴松岳等同志一样，一如既往地关心支持你们，支持正泰和其他民营企业的发展，使你们继续做大做强，实现新的飞跃。”他勉励正泰要“续写创新史，实现新飞跃”。



作为一位省委书记，在当时的情况下，能够这么旗帜鲜明地支持非公企业的发展，支持正泰的发展，的确令人感动，也让我们感受到了他的与众不同。所以，我们听了感到特别亲切，内心很温暖。

转眼到了2003年3月，浙江省委、省政府作出了“主动接轨上海，积极参与长三角合作与发展”以及“打造先进制造业基地”的决策部署。那时候我们公司的大本营在温州，我在电视新闻里看到了这个信息，马上在公司内部组织学习。结合正泰实际，我们当时就提出，要打造国际性先进电气制造基地，以实际行动响应省委、省政府的号召。为此，我们准备了一系列实施方案，包括技术如何创新、市场如何布局、金融如何配套、项目如何落地，等等。但毕竟是个重大举措，很多事情我们心里没底。我想起习总书记调研正泰的时候说过，有什么重要的事情，可以向他汇报。于是我向他请示后立刻赶赴杭州。

在习近平同志办公室里，我向他汇报了正泰积极响应省委、省政府号召，“接轨长三角，打造国际性电气制造基地”的计划。并告诉他，我们将于7月23日在温州举行项目启动仪式。

他非常耐心地听我汇报，听完之后，他说，正泰积极响应省委、省政府的号召，很好，也非常有意义。

我记得当时他讲，正泰是最早响应号召，落实具体行动的企业之一。建议省里的两台一报要加强宣传，并表示，他还要亲自写贺信。

## 意外惊喜

从省城回到温州，我们紧锣密鼓地进行活动准备。忙碌中，似乎忘了习近平同志要写贺信这回事。他是省委书记，工作日理万机，能当面听取



我的汇报已是意想不到了，哪敢指望他真的亲自发贺信。所以回来后，我一直把这事藏在心里没向其他人透露。

可是，就在活动举行的前两天，2003年7月21日，我们居然真的收到了习总书记发来的贺信——对我们举办“实施国际化战略 打造先进电气制造企业”的活动表示祝贺。

我抑制不住内心的激动，给集团经营班子成员传阅了贺信内容。

正泰集团公司：

欣悉你公司举办“实施国际化战略 打造先进电气制造企业”系列活动，在此向你们表示热烈的祝贺！

打造先进制造业基地，是省委、省政府作出的重大战略部署，是增强我省综合实力和国际竞争力的重要举措。必须紧紧围绕做大做强骨干企业、做好做精重点产品，进一步加强科技创新和技术改进，大力实施可持续发展战略，坚持以信息化带动工业化，积极培育和建设市场占有率高、技术装备先进、研发能力强、面向世界的先进制造业基地。

民营经济是浙江的品牌，是改革开放的先行者，是浙江活力之所在。加快民营企业的发展，要在现有基础上，以打造先进制造业基地为有效载体，进一步加快产业结构调整步伐，用高新技术和先进适用技术改造提升传统产业和优势特色产业，实现从分散、小规模经营向规模、集约化经营转变，从劳动密集型向劳动-技术密集型转变，从而做大做强做优企业，实践跨越式的发展。

正泰集团公司作为我省民营企业的代表，积极发挥自身优势，在打造先进制造业基地方面作了有益的尝试。对此，要予以鼓励和支持。希望你们按照省委、省政府的要求，再接再厉，乘势而上，抓住机遇，积极探索，为推动全省先进制造业基地建设作出积极的贡献。

习近平

2003年7月21日

大家看了贺信，也都感到非常惊喜，非常感动。表示一定要以实际行动贯彻落实习近平同志贺信中的指示精神。

## 振奋人心

7月23日，正泰集团“实施国际化战略 打造先进电气制造企业”系列项目启动仪式如期举行。我们邀请了政府、行业、客户、金融等方方面面的负责人参加。

我在会上宣读了习近平同志的贺信，大家听了深受鼓舞。都觉得民营企业的一个活动，哪怕这个活动只是推动发展的一个举措，放了一个先声夺人的“炮仗”，省委书记亲自写贺信——这可是从来没有过的。在省委及宣传部领导的亲自关心下，省里两台一报和温州、乐清各级媒体对这次活动进行了深入报道。省委书记能够这样旗帜鲜明地鼓励支持民营企业、民营经济，令人振奋。这封贺信不仅是对正泰的鼓励，也是对浙江民营企业的肯定，是激励正泰做强做大的精神动力。

我们除了当时马上组织学习外，在正泰此后的发展中，都是以这封贺信精神为指引，扎扎实实地往前走。这封贺信的重大意义在哪里呢？我觉得是习近平同志运筹帷幄支持民营经济发展、打造先进制造业基地的战略思维的一个雏形。之后习近平同志陆续提出了一系列重要战略思想，譬如他提出“腾笼换鸟、凤凰涅槃”的两鸟理论，譬如他要求我们去接轨大上海，跳出浙江、发展浙江，融入长三角，打破地区之间的界限，把各种综合优势结合起来形成系统的“八八战略”。这些宏伟方略，既跳出浙江，又能立足浙江，发展浙江，还能接轨大上海，走向国际化，为我们民营企业的发展指明了方向。

## 接轨“长三角”

按照浙江省委、省政府的政策，也按照我们“实施国际化战略 打造先进电气制造企业”的计划，我们加快了“接轨大上海，融入长三角”的战略布局和向全国辐射的产业发展格局，这极大地推动了正泰的国际化进程。

2007年8月23日，又一个令人难忘的日子。

习近平同志调任上海市委书记不久，专门抽出时间视察了正泰电气松江工业园。在参观正泰高压变压器公司的过程中，他不时驻足观看，并关切地询问了正泰国际业务开展、人才引进等情况。当我向他汇报，并一一介绍在场的技术专家时，他很高兴地说，想不到几年就发展起来了，他爽朗地笑着说：“你们把全国各地的人才都聚拢来了！”我汇报说：“几年前，浙江省委、省政府提出让我们主动接轨大上海，融入长三角，提出跳出浙江、发展浙江。我们在学习您的讲话精神时，一知半解觉得纳闷，心

里想哪有地方首长舍得让自己的企业到外地发展的，这是怎么样的一种胸怀啊！现在看起来，您的宏伟蓝图真的是高瞻远瞩。只有这样，才能把我们浙江的短板补上，也只有这样，才能借大上海、借全国的资源为我们浙江所用。浙江人走向上海、走向全国，为当地经济社会发展作出贡献的同时，也把上海的、全国的、全球的优势资源借过来，这样才能够把浙江发展得更好。”

习近平同志说：“你说得很对。在浙江，民营经济的优势是很明显的，浙江人的创新精神、创业激情，别的地方是没办法比的，浙江人的确很勤劳。上海是人才高地、技术高地，包括交通、医疗、教育、金融等许多优势，都是浙江所不具备的。”

当天，习近平同志还接见了我们公司派驻上海的经营班子，勉励正泰要依靠科技进步，推动企业发展，并寄语：“希望你们的事业越干越好！”

此后，我们一直牢记习近平同志的号召，孜孜不倦推动先进制造企业的建设。现在，正泰嘉兴基地作为对接上海桥头堡的作用已经显现，上海松江的创新成果、新产业也开始源源不断地向杭州、温州等地转移，向内地转移，向西部转移，有些产业甚至延伸到了“一带一路”沿线国家。这也带动了正泰这些年持续、高速的发展。特别是全球金融危机中，我们一路逆势增长，我觉得主要就是得益于习近平同志的鼓励和支持。人是这样，一个企业也是这样。我想困难总是有的，当碰到一些挑战、困难、挫折的时候，假如有精神力量支撑着你，就肯定会有勇气战胜它。我觉得有总书记的鼓励，有总书记的支持，面对低潮和危机，我们也是有勇气去战胜它的。对于习近平同志当时提出的“走出去”的思路，我们到现在才慢

慢搞懂，才觉得这个战略意义非凡。这种思想，这种胸怀，这种战略思维，值得我们认真学习和深刻领会。

## 继往开来的指路明灯

我常讲三句话：听中央的，看欧美的，干自己的。就是源于相信——相信党中央，相信中央领导的智慧。我们从相信到信仰，已经到了信仰的层面了。总书记讲什么，党中央讲什么，我们深信不疑，百分之百地深入学习领会，悟透里面的精神实质。对于党中央的全会，总书记的讲话，我们一定要吃透精神，找到方向在哪里，找出里面的机会在哪里。所以我们在危机当中逆势发展，逆势投资，逆势去进行人才抄底。别人在退，我们在进，别人在看，我们在干，别人在往外走，我们把国外的资源整合进来。这样一来，我们就发展起来了。这都源于精神的力量，源于习近平同志对我们的激励和鞭策。

我在跟企业家朋友们交流时，也经常讲，大家不需要担心国家对民营企业的政策变化。某些境外媒体也问过我类似的话，说有人讲“共产党的政策像月亮，初一十五不一样”，你怎么看？我回答说，会变，但后面还有四个字“越变越好”。

习近平总书记这几年的战略思想，比如他提出的五大发展理念、四个全面等系列治国理政的理念；他提出“一带一路”倡议，弘扬中华文化，把合作共赢的理念带出去；他在巴黎峰会上的倡议和承诺等等，都是高瞻远瞩之举。充分体现了一个大国的责任，使中国企业在国际舞台上赢得了更多的尊重，创造了巨大的发展空间。

习总书记勉励浙江干部群众“干在实处永无止境，走在前列要谋新

篇”。作为浙江民营企业的一分子，我们以实际行动响应总书记的号召，因地制宜提出打造“正泰工业云平台”和“正泰工业物联网、正泰能源互联网”的“一朵云，两张网”，致力于成为全球领先的智慧能源解决方案提供商。我们一定要坚定信心，不忘初心，抢抓机遇，干出正泰事业的一番新天地，也为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出应有的贡献。

.....

回顾往昔，“习总书记的贺信”已经载入正泰发展的史册，并成为我们继往开来的指路明灯！

## 第十七章 听中央的、看欧美的、干自己的

熟悉我的人知道，我常说三句话：听中央的，看欧美的，干自己的。

听中央的，就是要认真学习，深刻领会党中央的各项方针政策，牢牢把握发展方向，紧紧抓住发展机会。我认为，这对一个企业来讲，具有极其重要的指导意义。看欧美的，即认真地向欧美等发达国家和地区学习，学习他们先进的技术、发展经验，同时也要吸取他们的教训。因为他们是先行者，他们的今天也许就是我们的明天，他们遇到的问题我们也会遇到。以他们为参照，会让我们少走许多弯路。干自己的，即企业发展要以实际情况为基础，根据本行业、本企业的特点，走好自己的路，做好自己的事，不能完全照搬照抄别人的经验，再好吃的东西也要通过自己的胃才能消化。

有人说，听中央的，就是首先要讲政治。我就谈谈，我们企业是如何“讲政治”的。

### 讲政治，确保企业发展方向

在我们的企业里，最早成立了党组织，而且，党委、团委、工会、妇联等一应俱全。中央搞“三讲”，我们带头响应；中央号召“两思”，我们积极行动；中央在非公经济人士中开展以“四信”为基础的理想信念教





南存辉在十二届全国政协五次会议上发言

育，我们更是不落人后。

回顾正泰历史，“听中央的”使我们受益匪浅。

党的十一届三中全会，提出搞活城乡商品经济，让一部分人通过合法劳动先富起来。这让我们这些

祖祖辈辈与泥土打交道、与财富不沾边的“草根”群体有机会做起了“致富梦”，创业的激情被激发出来。很多人从田间地头走来，兴办工业，发展经济。我就是在这样的背景下开始创办企业的。邓小平南方谈话后，彻底消除了“姓社”“姓资”的思想束缚，坚定了“发展是硬道理”的信念。我们开始自建厂房，扩大投资，并利用国家有关鼓励个体私营经济发展的政策，兼并扩张，组合了四十多家中小企业，建立了低压电器行业第一家企业集团，实现了规模效应。

党的十四届三中全会后，确立了中国特色社会主义的市场经济体制。党的十五大又把个体私营经济列入了社会主义市场经济的“重要组成部分”，并明确了非公经济人士也是“中国特色社会主义的建设者”，这更让我们吃了大力发展非公有制经济的“定心丸”。我们坚定信心，加快发展，并积极实施“走出去”战略，使正泰由一个原来地方性比较强的企业逐步走出国门，走向世界，成为国内行业龙头以及在全球同行业中有一定

影响的企业集团。

党的十六大后，科学发展观又成为我们继续做强做大、实现可持续发展的重要引领。我们抓住机遇，锁定智能电网方向，加快传统产业转型升级，同时布局太阳能光伏产业和高端装备制造，初步实现了产品结构由生产高低压元器件和成套设备向提供全面解决方案的方向转型，实现了产业结构由传统制造领域向光伏新能源和高端装备制造的转型，实现了由单纯“卖产品”向工程总包、交钥匙“卖服务”和“建电站、收电费”等长期增值服务转型，实现了经营方式由以国内为主向全面国际化转型，实现了由家族企业向公众公司、上市公司转型。

党的十八大，提出了中国特色社会主义的“理论自信、道路自信、制度自信”，并描绘了更加宏伟的发展蓝图。党的十八大以来，以中华民族的伟大复兴为核心的中国梦，点燃了全中国人民的强国梦。正泰抓住机遇，进一步明确了“打造全球领先的智慧能源解决方案提供商”的愿景目标，并启动了一系列“创新驱动”发展战略。

党的十九大指出，国内外形势正在发生深刻、复杂的变化，我国发展处于重要战略期，国内社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。在新的社会主要矛盾下，建设现代经济体系成为跨越关口的关键所在。习总书记强调要以中国共产党的初心和使命，砥砺前行，深入贯彻“十四条方略”，深化新发展理念，建设现代化经济体系，深化供给侧结构性改革，大力发展实体经济，不断增强我国经济创新力和竞争力，建设创新型国家。这为党未来的中心工作定下了总基调，也为国民经济的发展绘就了蓝图，指明了方向。党中央的指示精神，给我们点燃了“指路明灯”。作为非公经济人士的一分子，我们将

以十九大精神为指引，引领企业紧紧抓住供给侧结构性改革、创新型国家建设、乡村振兴战略、区域协调发展战略和“一带一路”建设等诸多机遇，坚持依靠创新驱动，发扬工匠精神，打造品牌优势，加快转型升级，在推动经济发展中作出更大贡献，在履行社会责任中发挥更大作为，在复兴伟业中挥洒激情热血。

……

正泰成长的亲身体会告诉我，办任何事情都不能离开所处的政治环境和社会背景。没有改革开放，就不可能有民营企业的发展。民营企业需要关心政治，掌握政策，没有了政治的保证，离开了政策的指引，企业就会迷失方向。

这是我“讲政治”的出发点，也是归宿点。至于在企业里建立党、团、工、妇等组织，一来是上级有要求，二来这是企业开展思想政治工作必不可少的组织保障。

实践证明，党群组织的的确确在企业发展中发挥了不可替代的作用。

## 讲政治，相信执政党的智慧和能力

2014年1月9日，我应邀出席“中国发展高层论坛”。

我在会上重申了我的“三个相信”的观点，即：相信党中央领导的智慧和各级政府的有效作为，相信市场机制的作用，相信中华优秀传统文化的力量。我觉得，自从党的十一届三中全会以来，每一次党的代表大会，都会提出一系列有利于经济发展和社会进步的纲领。各级政府积极响应，主动作为，取得了明显成效。中国改革开放三十多年取得的成就，就是最有力的证明。

谁知，我的发言刚结束，便在网上遭来拍砖无数。很多人说我是在拍共产党的马屁，共产党哪有那么好，共产党的各级政府要么不作为，要么乱作为，哪有什么有效作为。有人说得还很幽默，叫“马年马上拍马屁”。

我也算是走南闯北的人，许多国家我都到过，许多事情我都亲身经历过。中国当然有不足的地方，但走了许多国家，我确实觉得中国共产党和中国政府是值得我们信赖的。我没说违心的话，没有要刻意逢迎的意思。估计拍砖的人不明真相，没有对比，没有判断，仅凭网上或者社会上一些道听途说的消息，就轻率地否定一切。

## 讲政治，乐为企业鼓与呼

我从1998年当选第九届全国人大代表开始，连任三届全国人大代表。2013年转任全国政协委员，并当选全国政协常委。同时，也是从1998年开始担任全国工商联常委，并于2012年当选第十届浙江省工商联主席、省总商会会长，2017年当选全国工商联副主席。

当时有媒体问我：“作为工商联主席，你将如何平衡企业家与官员的身份？”

我觉得这个问题问得很滑稽，我不领国家一分钱的工资，不享受公务员的任何待遇，哪敢以“官员”自居啊！所以，我回答说：我首先，而且永远是一个企业家。企业家，就是一个把企业当“家”、当事业、当归宿的人。所以，我要做的，首先是要把自己的企业办得更好，能为兄弟企业提供可资借鉴的经验。同时，工商联是非公有制企业的娘家，工商联主席是这个群体的代表。在商言商，我一定要努力当好广大浙商的“服务员”，为整个浙商群体，尤其是非公有制企业的健康发展和非公有制经济

人士的健康成长鞠躬尽瘁。因此，与其说如何平衡企业家与官员之间的身份，倒不如说如何平衡管好自身企业和服务广大企业的关系。两者之间，“大家”为重，“小家”为轻，我当努力做到管好“小家”，服务“大家”。我认为这两者之间一般不会存在什么冲突，如果真遇到两者利益发生冲突的情况，我当毫不犹豫地“顾大家舍小家”。

我得承认，虽然不是“官”，但全国人大代表、全国政协常委、省工商联主席的身份，对于提升我们自身企业的形象，扩大企业的影响力，是有很多好处的。但我更多的是把它当成一种责任，当成一种更好地为“大家”服务的机会。在担任全国人大代表、全国政协委员的二十多年中，我认真履职尽责，积极建言献策，为民营企业鼓与呼，先后向全国人大、全国政协和各级党政部门提交议案、提案、建议上百件，其中很多议案、提案和建议受到了国家有关部门的高度重视，促成了问题的解决，推动了行业的发展。

记忆最深刻的一次是，十一届全国人大五次会议上，温家宝总理所作的政府工作报告中有句话：“制止太阳能、风电等产业盲目扩张。”

这让我心里感到纳闷。

直觉告诉我，这样的表述可能会让人产生歧义，从而影响一个新兴产业的正常发展。

因为在当时的情况下，同样是对待太阳能等新能源产业，欧美国家的扶持从未减轻。奥巴马2012年1月24日在美国国会发表的年度国情咨文中，将美国重振制造业的希望完全寄托在新能源产业上。这位美国历史上第一位黑人总统声称：“经验告诉我们，这些（投向新能源的）公共投资不一定带来立竿见影的回报。某些技术未取得成果，有些企业倒闭。但我



南存辉在全国两会上

不会背弃对清洁能源作出的承诺，不会因为我们拒绝在这里作出同样的承诺而把风力或太阳能或电池工业让给中国或德国。”

不仅如此，奥巴马要求将对石油等传统能源的税收优惠“转向前途从未如此光明的清洁能源”，以刺激民间加倍投资。他呼吁国会批准清洁能源减税优惠。“请创造这些就业机会！”并以政府和军方采购的形式推动新能源在美国的应用。

这个时候，作为人大代表的责任感让我想到，我应该向大会提交一份建议，希望得到国家有关部门的重视。

经反复琢磨、推敲，并向专家请教，我赶在截止日期前一天，提交了一份《关于进一步扶持太阳能光伏产业发展的建议》。

我在《建议》中分析了我国太阳能产业的发展情况：近年来，在国家



一系列战略性新兴产业政策的支持鼓励下，我国太阳能产业迅速发展，已形成了一个从业人员约40万人，产值2000亿元，出口总额1500亿元的产业。据统计，我国上游硅料企业57家，产能达12.4万吨，占全球产能39.1万吨的32%。目前，用改良西门子法炼硅，每公斤电耗110—220度，成本22—60美元/公斤，采用循环利用技术，基本解决了废气排放问题。在国家发改委、财政部、科技部和住建部“金太阳”及建筑一体化工程的大力推动下，国家电网出台了用户侧接入和余电上网实施办法，促进屋顶光伏系统大发展，为我国东部负荷集中的地区减轻缺电和电网调峰压力，减少输送损耗和对传统能源的依赖，降低PM2.5水平，改善生存环境起到了极大的作用。至2011年，我国屋顶光伏装机规模为500兆瓦，但与德国同期屋顶光伏装机5250兆瓦比，空间仍然很大……

我还在建议中列举了国外扶持太阳能光伏产业发展的情况：德国规定，屋顶电站以规模的大小不同来确定收购价格，小于10千瓦，收购价为0.195欧元/千瓦时；小于1千瓦，收购价为0.165欧元/千瓦时。美国则以30%的联邦退税，电价平进平出，以及绿色能源证书交易等方式来支持屋顶项目。这些政策和做法，对我国发展太阳能光伏产业是很好的借鉴。

由此说明，我国太阳能产业不存在“盲目扩张”的状况，正需要国家出台政策给予大力支持。

我据此提出三条建议：一是参照欧美做法，根据规模大小、区域差别，实行不同的电价标准。同时变革退税办法，简化并网流程，加大光伏市场应用，促进产业发展。二是将《政府工作报告》中“制止太阳能、风电等产业盲目扩张”修改为“引导太阳能等新能源产业健康有序发展”。三是在《政府工作报告》中“优化能源结构，推动传统能源清洁高效利



用，安全高效发展核电，积极发展水电，加快页岩气勘查、开发攻关”后面增加“有序发展太阳能、风能”。

我的这份建议得到了多名代表的签名附议。3月8日提交上去。会议结束前一天的2012年3月13日上午，十一届全国人大五次会议文件（二十二），关于《政府工作报告》修改情况的说明作了回复，全文如下：在报告第三部分“2012年主要任务”“（四）加快转变经济发展方式”中“促进产业结构优化升级”一段，将“制止太阳能、风电等产业盲目扩张”一句改为“防止太阳能、风电设备制造能力的盲目扩张”，以便表达更为准确，引导太阳能、风电产业健康发展。

这样一修改，我觉得表达清楚多了，这个产业的发展方向也更明确了。

## 讲政治，给企业发展营造良好环境

企业“讲政治”，不是为了迎合谁、讨好谁，最终的目的是要为企业营造一个良好的内外部环境。

如何讲好这样的“政治”？我的体会是要建立和维护好五种关系。

### 一是建立和维护良好的政企关系

良好的政企关系，是企业公共关系的重要一环。企业“讲政治”，首要的是要考虑到政府的关切，建立起一种良性互动的关系。

什么是良性的政企关系？我的理解，应该是一种沟通、合作的关系。所谓沟通，就是企业要让政府及时知道企业的所思所想所惑，以便取得政府的充分理解与大力支持。所谓合作，则是企业与政府在统一的目标下相互配合。一方面，政府要主动为企业排忧解难；另一方面，企业要主动为

政府分忧。企业与政府沟通的方式是多种多样的，比如定期或不定期的书面汇报，邀请政府官员到企业参观等。同时，企业要遵纪守法，不给政府和关心企业的领导添乱。正泰在坚持诚信经营的同时，积极遵章纳税，连续多年跻身全国民营企业纳税大户前茅，这一点是有口皆碑的。我们强调与政府搞好关系，与社会上流行的“拉关系”“走后门”等不正之风是截然不同的。“走后门”是政治腐败的表现，也是社会落后的产物。企业靠着这种关系，可能会得到某些暂时的利益，但绝不利于企业的长治久安。企业是物质文明的创造者，也是精神文明的建设者，同时还要做政治文明的维护者。最确切的说法，就是习近平总书记提出的“亲”“清”新型政商关系。创业三十多年来，我们致力于构建良性的政商关系，给我们的企业发展带来了诸多益处。

## 二是建立和维护良好的社区关系

一个企业的发展，与其所处的环境紧密依存。如果没有良好的社区关系，甚至为当地社会所不容，很难想象，这样的企业如何生存。怎样才能建立一种良好的社区关系呢？我们的体会是重责任、讲回报。正泰有个“三做三不做”的承诺，即做有利于国家、社会、社区的事情。反之，就是有再大的利益，也坚决不做。

多年来，我们在努力搞好自身企业的同时，始终不忘回报国家和社会，并主动承担起带动地方经济，促进共同富裕的重任。先后为希望工程、扶贫济困、社区建设等公益事业捐资3亿多元。浙江省提出“不让一个大学生因为贫困而失学”，我们率先响应，拿出1000万元，建立“浙江省贫困大学生助学基金”。温州兴建青少年活动中心，我们带头捐资60万元。正泰总部所在的乐清市部分山区、老区，一些老人身患白内障，由于

缺医少药而久病不愈，我们慷慨援手，使一百多名白内障患者重见光明。由我们出资2000万元发起成立的“乐清市民营企业扶贫济困总会”，在全国民营企业中首开先河，受到了国内外媒体的广泛关注。

### 三是建立和维护良好的员工关系

马克思主义哲学把人的社会属性看作是人的第一属性，“人是社会关系的总和”。人一旦离开了群体，失去与其他社会成员的相互关系，就失去了其存在的意义。反过来说，群体一旦失去了单个的人，失去属于个体的人的信赖及其作用的发挥，群体也不可能成为一个好群体。因此，建立和维护良好的员工关系，也是企业“讲政治”的表现。

我们在总结自身发展体会时，经常会提到“两个必须”，其中一条就是：必须坚持以人为本，关爱员工。关爱员工，具体体现在尊重知识、尊重人才、尊重劳动。首先是把员工当作企业“上帝”，了解员工的追求并尽力为员工的积极追求创造条件，帮助他们实现自己的人生价值。对于他们中的优秀、骨干人才，除根据公司激励措施进行重奖之外，还有计划地配送股权，使其成为股东，体现“人力资本”的价值。不少人因此成为“百万富翁”乃至“千万富翁”。正泰是浙江省民营企业中第一家推出职工全员参加社会劳动保险的，我们为员工解决后顾之忧，员工也会更加热爱企业、热爱工作，并扎根企业作奉献。

正泰发展，和谐很重要。和谐的劳资关系是企业稳定发展的基础。在对待员工的问题上，除了率先给员工办理“五险一金”，除了保证《劳动法》赋予员工的权益外，我们还在内部设立了“困难员工互助基金”，帮助有困难的员工渡过难关。我们专门设有员工关系处，负责调解各种员工纠纷，处理各种问题和矛盾。正泰创立三十周年的时候，我们还建立了正

泰全球员工紧急救援机制，规定凡正泰员工，如遇突发事故——车祸、抢劫、暴力侵犯等，立即启动紧急救援预案，使遇困员工在第一时间得到帮助。

#### 四是建立和维护良好的客户关系

正泰“两个必须”的另一条是：必须以德立业，诚信经营。所谓德，就是在人与人的竞争中出现的有利于通力合作、共同发展的一种规范。以德立业，核心内容是诚信。体现在对待客户上，就是要守诚信、重质量。

正泰在多年的发展中始终坚持诚信经营，提出“客户是第一上帝”“以客户为中心”“客户永远是对的”等理念。在产品质量上，承诺“宁可少做亿元产值，不让一件不合格品出厂！”在市场交易中，更是一诺千金。

#### 五是建立和维护良好的媒介关系

一位西方学者说：媒体是什么？媒体就是在你好的时候锦上添花，在你倒霉的时候落井下石的那个人！在中国，企业与媒体的关系也令大多数企业家感到不安，还被业界比喻为一种又爱又怕的“情人关系”：想接近又怕被伤害，原以为少接触为好，但不接触比接触更糟……

许多企业几乎总是在各种事情发生后才去和新闻界发生联系。这种长期形成的相对闭塞的渠道，对企业形象的树立是相当不利的。不与媒体建立长期、互动的“沟通”，必然会给企业埋下巨大的隐患。

在正泰发展过程中，我们一直非常重视媒体的作用。有一次，《中华新闻报》总编采访我，问我如何看待新闻媒体，我将新闻媒体比作企业的“良师益友”。认为企业的发展离不开新闻媒体的舆论引导。我们处于顺境时，媒体没有大肆渲染，使企业忘乎所以。处于逆境时，媒体没有落井

下石，一棍子打死。正因如此，正泰始终保持清醒的头脑，并取得了健康持续的发展。

我们企业设有专门的文化传播中心，常年致力于与媒体关系的建立和维护，为企业发展营造了良好的舆论环境。

我觉得，这些都是我们“讲政治”的体现，也是我们“讲政治”的成果。“讲政治”不但是必需的，而且是需要大讲特讲的。

仅用于正泰集团内部使用需要

· | 尾 声 | ·

## 不忘初心

那个春日的交谈，是笔者与南存辉多年交往中时间最长的一次，也是他对自己人生最完整的一次讲述。他的思路清晰，记忆力出奇的好，对很多历史事件乃至背后的一些细节，都如数家珍。在个别没有把握的地方，他会交代一句：“你最好去查查资料！”或者说：“这个问题你再去找谁谁了解一下，他可能记得更清楚一些！”足见他的严谨。

写一本关于南存辉的“创业史”，并非他本人的初衷，而是我在他身边共事几十年的自我使命感和有感而发。在我执意要“留下这笔历史”的时候，他给予了极大的理解与支持。但他再三强调，一定要忠实于历史，不要浮夸。正泰发展到现在，只能说在成长中，不能说有多成功了，我们要像松下幸之助所说的那样：“不要忘了创业时的谦虚！”

我在南存辉娓娓道来的讲述中，心灵一次次受到震撼。那些渐行渐远的场景，如同电影回放一般，历历在目。

1993年2月10日，是正泰首幢综合性大楼落成挂牌的日子。那一天，南存辉信心满满，给来访的媒体记者们耐心地讲述正泰“重塑温州电器新形象”的生动实践。他在会上说：“这一天，对我们公司来说具有深远的历史意义，它标志着正泰公司已跨入能同国际接轨的上升发展时期。2月10日这个良辰吉日，将永载公司发展的史册！”



2005年2月13日，迟来的正泰创业20周年庆典大会在新落成的温州正泰工业园科技大楼前举行。南存辉深情地说：正泰二十年，是在改革开放的阳光沐浴下茁壮成长的二十年，是全体正泰人艰苦创业、奋勇拼搏的二十年，是不断变革、开拓创新的二十年，是诚信守法经营、自觉承担社会责任的二十年。面对经济全球化的滚滚浪潮，我们要坚持以科学发展观为指导，坚持走新型工业化道路，务实创新，同心同德，团结奋进，在实现“争创世界名牌，实现产业报国”理想的伟大征程中，体现人生价值，铸就永恒青春，创造美好明天。

2014年10月30日，正泰举行创业三十周年庆祝活动。那天，公司表彰了100多名为正泰发展作出突出贡献的“功勋人物奖”“卓越贡献奖”“创新人物奖”“创业人物奖”等获得者，启动了“正泰员工全球应急救援机制”，体现了一个大企业的责任。那天，南存辉的讲话掷地有声：“我们不能忘记出发时的初心，不忘初心，方得始终；我们不能忘记创业时的谦虚，谦虚敬畏，方能进步；我们不能忘记起步时的激情，激情奋发，方显活力。”

而在2018年的这个春天，南存辉说得最多的是：“改革是时代的召唤，创新是时代的主题，奋斗是我们对这个时代最好的回应！”

号角声声，步履不停。

奋进的路上，南存辉留下一串串创业者坚实的足印。

· | 附 录 | ·

## 南存辉大事年表

1. 1963年7月，出生于浙江省乐清市（时为乐清县）柳市镇上园村，排行老大。
2. 1984年7月，正泰集团前身“乐清县求精开关厂”成立。
3. 1991年5月15日，李瑞环视察求精开关厂。
4. 1991年11月22日，中美合资温州正泰电器有限公司宣告成立，南存辉出任董事长。
5. 1993年7月1日，温州正泰电器有限公司成立党支部，此后于1995年晋升党总支、1998年成为温州地区首家非公有制企业党委。
6. 1994年2月，温州正泰集团成立。次年11月更名为正泰集团，温州正泰集团公司更名为正泰集团公司，南存辉出任董事长。
7. 1997年7月，浙江正泰电器股份有限公司成立，南存辉兼任董事长。
8. 1997年7月，当选浙江省工商联副会长。
9. 1998年1月，当选第九届全国人大代表。
10. 1998年3月，正泰集团公司成为首家控股（集团）公司试点企业，南存辉任董事长。
11. 1999年5月，被授予“浙江省十大杰出青年”称号。

12. 2000年5月10日，江泽民视察正泰。此前，1991年10月23日，江泽民视察柳州市“中国电器城”，南存辉参与接待。2000年3月14日，江泽民接见了南存辉等在京出席全国两会的浙江代表。

13. 2000年8月28日至9月1日，应邀出席在纽约召开的第七届世界青年企业家峰会，并被授予“世界青年企业家杰出成就奖”。

14. 2000年12月，当选第十一届“中国十大杰出青年”，在北京人民大会堂受到胡锦涛接见；同年入选“可能影响21世纪中国的100位青年人物”。

15. 2001年5月1日，胡锦涛亲临正泰视察，南存辉作工作汇报；同年3月11日，南存辉出席全国两会浙江代表团审议政府工作报告，并作汇报。

16. 2002年12月，当选“CCTV 2002中国经济年度人物”，并入选“温州民营经济十大年度人物”。

17. 2003年1月，当选十届全国人大代表。

18. 2004年10月，正泰出资设立的“中国中学生正泰品学奖”在京成立，南存辉出席了首届颁奖仪式。

19. 2005年2月，正泰首届国际营销大会在温州举行，南存辉在会上系统阐述正泰的“产业化、科技化、国际化”发展战略。

20. 2005年7月，当选全国青年联合会常委。

21. 2006年10月，浙江正泰太阳能科技有限公司成立，南存辉出任董事长。

22. 2007年7月，南存辉父亲南祥希先生辞世，享年77岁，南存辉发表署名文章《父亲的“遗产”》以示怀念。

23. 2007年8月，习近平视察正泰上海输配电产业基地，南存辉接待并作工作汇报。

24. 2007年11月，当选全国工商联常委。

25. 2008年1月，当选第十一届全国人大代表。

26. 2008年1月，入选“中国改革开放30年经济百人榜”。

27. 2009年1月13日，被授予温州改革开放三十年“十大慈善家”。

28. 2009年8月23日，温家宝视察正泰，南存辉向总理作汇报。

29. 2009年10月1日，作为“中国十大杰出青年”代表，受邀参加在天安门举行的中华人民共和国成立60周年国庆观礼活动。

30. 2010年1月21日，浙江正泰电器股份有限公司上市（证券代码：601877），南存辉与时任浙江省副省长金德水鸣锣开市。

31. 2011年5月9日至10日，应邀参加在华盛顿举行的第三轮中美战略与经济对话。

32. 2011年9月23日，被授予“装备中国功勋企业家”称号。

33. 2011年10月25日，出席首届世界浙商大会并发言。

34. 2012年1月28日，作为22位回乡投资创业先进温商之一，受到温州市人民政府通报表彰。

35. 2012年2月1日，世界温商大会召开，南存辉代表全球温州商人宣读《世界温商宣言》。

36. 2012年3月22日，受聘为“浙江省节水大使”，并同各行各业代表一起发表节水倡议书。

37. 2012年5月4日，作为浙江省青年代表受邀出席中国共产主义青年团成立90周年纪念大会。

38. 2012年6月18日，当选第十届浙江省工商联主席和浙江省总商会会长。

39. 2013年3月11日，在中国人民政治协商会议第十二届全国委员会第一次会议第四次全体会议上当选常委，成为本届政协299名常委之一。

40. 2013年6月18日，出席浙江·台湾合作周暨海峡两岸（温州）金融现代服务业合作论坛，并代表省工商联与台湾三会签订战略合作协议。

41. 2013年8月28日，“2013浙江省企业领袖峰会暨企业家活动日”峰会上，南存辉被授予“八八战略”立新功“功勋企业家”荣誉称号。

42. 2013年9月3日，受邀出席第三届中国——亚欧博览会上海合作组织工商企业家论坛，并作专题演讲。

43. 2013年9月24日至25日，应邀出席第十二届世界华商大会，并作发言。

44. 2013年10月26日，出席第二届世界浙商大会，并代表全球浙商宣读《投身农村治水共建美丽乡村》倡议。

45. 2013年10月30日，出席由中央统战部、全国工商联共同举办的“全国非公有制经济人士理想信念报告会”，并作典型发言。

46. 2013年11月26日，第二次走进央视《对话》节目，与中国北车唐山轨道客车有限公司总经理侯志刚、大连光洋科技工程有限公司董事长于德海，对新中国装备制造业的现状与未来展开探讨。

47. 2014年5月17日，出席中国工业领域最高奖——第三届中国工业大奖颁奖大会，正泰集团股份有限公司荣获中国工业大奖，南存辉代表正泰获奖。

48. 2014年5月26日至6月4日，参加“浙江企业走进中东欧产业对接

系列活动”，并会见中东欧各国政要。

49. 2014年6月6日，正泰集团德国光伏组件工厂举行第五条生产线开工仪式，南存辉为第五条生产线开工揭幕。

50. 2014年7月3日至4日，随习近平总书记访问韩国，出席中韩经贸合作论坛并发言。

51. 2014年7月12日，应邀出席第二届草原浙商发展论坛，并作主题发言。

52. 2014年7月30日，在中国低压电器行业第二届“艾唯奖”中荣获“十大风云人物”称号。

53. 2014年8月27日，代表全国工商联在政协十二届全国委员会常务委员会第七次会议上作《打通最后“一公里”》专题发言。

54. 2014年10月9日，随李克强总理访问德国，并出席汉堡峰会。

55. 2014年10月30日，正泰集团举行创业30周年纪念大会，南存辉作《新时代新要求新征程》主题报告，明确提出正泰未来发展的“一二三四五”战略。

56. 2014年11月9日，获“2014中国（浙江）全面小康特别贡献人物”称号。

57. 2014年11月22日，随时任浙江省委书记夏宝龙率领的浙江省代表团启程前往新加坡、印度两国访问，并代表正泰为当地教育、医疗等公益事业捐赠光伏发电系统。

58. 2015年2月11日，被授予“第三届世界温州人年度特别荣誉奖”。

59. 2015年3月8日，出席由正泰集团携手亿利资源集团等知名企业共

同发起的“绿丝路基金”成立仪式。

60. 2015年3月26日，温州民商银行正式对外营业，南存辉任首任董事长。

61. 2015年4月7日，浙江民营企业联合投资股份有限公司（简称“浙民投”）宣告成立，南存辉任首任董事长。

62. 2015年6月6日，由浙江正泰网络技术有限公司与百世物流科技（中国）有限公司共同组建的浙江泰易达物流科技有限公司（简称“泰易达”）宣布成立。

63. 2015年6月19日，出席以“创业文化的温州实践与时代价值”为主题的正泰文化大讲堂，首次将正泰的企业文化定义为“创业文化”。

64. 2015年7月27日至29日，当选中国电器工业协会会长，成为首位出任中电协会长的民营企业企业家。

65. 2015年9月22日至25日，习近平总书记率团访美，南存辉作为浙江省政府代表团成员随行。

66. 2015年10月15日，随中国基础设施（能源）工商企业考察团赴印考察，受到莫迪总理会见。

67. 2015年11月12至13日，应邀参与由中国国际经济交流中心和日本经济团体联合会举办的首轮中日企业家和前高官对话会。

68. 2015年12月17日，当选“2015中国能源年度人物”。

69. 2016年3月4日，习近平总书记看望参加全国政协十二届四次会议的民建、工商联界委员，并参加联组会，听取委员的意见和建议。南存辉代表非公有制经济人士第一个发言。3月10日下午，南存辉登上全国政协“最高讲坛”，在大会上发言。



70. 2016年9月4日至5日，二十国集团领导人第十一次峰会在杭州举行，南存辉作为与会嘉宾全程参与二十国集团工商峰会。

71. 2016年10月20日至21日，出席第四届国际（乐清）物联网传感器技术与应用高峰论坛，并宣布正泰科技创新创业园暨正泰（乐清）传感科技产业园正式启动建设。

72. 2016年11月23日，被授予第七届中欧论坛汉堡峰会唯一的“中欧可持续发展奖”。

73. 2016年12月17日，被评为“2016中国民营经济十大新闻人物”之一。

74. 2017年5月18日，受聘担任南方电网公司第三届专家委员会委员，成为该公司的“高级智囊”。

75. 2017年11月27日，当选全国工商联副主席。

76. 2018年3月14日，当选第十三届全国政协常委。

仅用于正泰集团内部使用需要

图书在版编目(CIP)数据

步履正泰:南存辉亲述创业史/廖毅编著.--北京:红旗出版社,2018.7  
ISBN 978-7-5051-4757-7

I. ①步… II. ①廖… III. ①南存辉—传记 IV.  
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第165369号

-----

书 名 步履正泰:南存辉亲述创业史  
编 著 廖 毅

---

出品人	唐中祥	特约编审	希 言
总 监 制	蒋国兴	责任校对	王 荧
总 策 划	李仁国 徐 澜	责任印务	金 硕
责任编辑	徐 澜 周婷婷	封面设计	戴 影

---

出版发行 红旗出版社  
地 址 (北方中心)北京市朝阳区化工路18号 邮 编 100023  
(南方中心)杭州市体育场路178号 邮 编 310039  
编 辑 部 0571-85310271  
E-mail 1793516722@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	170千字	印 张 14
版 次	2018年8月北京第1版	2018年8月杭州第1次印刷

---

书 号 ISBN 978-7-5051-4757-7 定 价 58.00元

---

版权所有·翻印必究·印装有误·负责调换

仅用于正泰集团内部使用需要

仅用于正泰集团内部使用需要