

南存辉

# 低压电器大王的传奇

在温州,很少有人不知道南存辉,也很少有人不佩服他的创业精神。可以说,他是一位富有温州人精神特色的温州人。那么,他是怎样从一名修鞋匠成长为拥有几万名员工的正泰集团的董事长呢?回顾创业历程,南存辉感慨地说:“正泰的发展第一是听中央的,第二是看国际的,第三是干自己的。”

## ◆辍学当了修鞋匠

1977年,生于温州乐清县13岁的南存辉正在读中学,由于父亲在生产劳动中意外受伤,家境困难,他不得不辍学在家,做起了修鞋匠。

南存辉回想起修皮鞋时的经历说:“那时经常碰到‘打办’(就是当时的打击投机倒把办公室),每次碰到都得拼命逃,如果被抓住就会被没收东西。当时搞商品流通的供销员被抓进去蹲牢房的不少。”

修鞋的南存辉发现,自己每天“工作”的窄小的乐清柳

市老街,没几年都变成了经销电器产品的商店,日渐热闹。16岁的他发现,做电器生意可能会比修鞋要好一些。于是,他决定放下修鞋担,加入到电器经销行列。

南存辉说:“当时做电器生意,以为只要找到店铺就可以干了。可是到工商局注册登记,拿到合法的‘身份证’后,发现事情还有很多。刻公章、印合同、接业务、接订单、找销路……那个时候,真是感觉到了改革开放春风的温暖。”

## ◆寻找创业路

由于改革开放的道路还在探索中,难免要走一些弯路,付出一定的代价。

在1978年到1988年的10年当中,乐清柳市有一批年富力强的农民,他们被巨大的社会变迁所推动,从土地中解放出来创业。于是,乐清柳市出现了一批为人敬佩的创业“能人”,如“螺丝大王”刘大源、“电机大王”胡金林、“线圈大王”郑祥青、“目录大王”叶建华、“矿灯大王”程步青、“合同大王”李方平、“电器大王”郑元忠和“旧货大王”王迈仟等,他们成为温州乃至全国

第一批尝到市场经济甜头的人。

与此同时,人们对他们存在着激烈的争论,说他们是搞资本主义。

后来,这批人遭遇严重的挫折。1982年1月,中央下发打击经济领域犯罪活动的紧急通知,当时的乐清县委便将“八大王”的商品经济行为列为大案要案查处,他们被作为重要打击对象受到关押。“电机大王”胡金林还以“投机倒把”、“严重扰乱经济秩序”的罪名被公安部全国通缉。

打击了这批人,也就打击

## ◆创业初始

1984年,南存辉萌发了合股办企业的念头,他和一位老同学一共投入5万元,办起了“乐清县求精开关厂”。那时,在乐清柳市镇的老街两边到处都是电器行,在这个环境当中,南存辉觉得怎么干也不会亏,于是就干了起来,一干就是5年。

南存辉说:“在这个过程中,我们一边跑购销、接业务,一边做产品、探索企业发展之路。不光我们在探索,政府也在探索总结,我们想的是怎么发展企业,怎么使企业做得更好;而政府想的是怎么才能让老百姓发展。因为,改革的过程,难免有旧的观念束缚。”

南存辉回忆,这个期间他们都是到处去学经验。记忆很深的一件事是,当时柳市有个企业,在很窄的一块地上,盖起了7层高楼,那个时候他们觉得很了不起,认为是当时的英雄,他们很羡慕他,都去看。也有很多外地的学者、专家,当地政府都带他们到那里参观。在羡慕中,南存辉产生了很多如何创业致富的理想。

此时,柳市人觉得政策上有些放松,就来了个电器“开花”。南存辉说:“那时柳市街头到处都是电器,挨家挨户都在做,农村妇女都可以做电器。那个时候由于全民做电器,就自然没有产品的标准,也就没有产品质量要求、质量标准和产品检验。

大家在没有技术条件的情况下,只知道把东西搞出来像什么样就是了。当时政府虽然也设置了质量技术监督机构,但由于产品做得太多,根本没办法管理。以至柳市销售出去的低压电器的产品出现严重的质量问题,被使用单位唾骂,在全国产生极坏的影响。”

1990年,国务院专门为乐清柳市镇的低压电器质量问题发了“国办29号文件”。后来,国家六个部委组成联合工作组进入柳市,采取“打击、堵截、疏导、扶持”的八字方针对柳市电器行业进行整顿。

那次整顿,应该说是从根本上改变了柳市的局面,使柳市的低压电器业获得了新生,大家开始按照国家要求正规办厂。

也就是从那时开始,他们逐步摘掉了温州低压电器假冒伪劣的帽子。南存辉原来合股的“求精”,从1990年开始变成了两个厂,其中一个就是南存辉独立后的“中美合资温州正泰电器有限公司”,也就是发展至今的“正泰集团股份有限公司”。

1992年,邓小平南巡谈话唤醒了企业家们的创业意识和创业精神,催生了一大批质量效益型的上规模的民营企业,推动了柳市低压电器业的健康快速发展,柳市的电器企业开始注意自身的形象和声誉了。



了整个柳市经济、乐清经济乃至温州经济的发展。但老百姓要生活、经济要发展,这些问

题要怎么解决,时任温州市委书记思考着。

后来,温州市果断地给

“八大王”平了反。放出了“八大王”,这才壮了一大批创业者的胆,使他们看到创业的希望。

## ◆组建集团

从2002年开始,正泰实行质量一票否决制,谁没把好质量关,就向谁“开刀”,成为在柳市较早建立国际质量管理体系的民营企业。

1993年12月,正泰一批外单产品马上要运到希腊,船期定好了,大部分产品也已经装箱了。就在这时,一位质检员发现这批货物外观色泽有问题,马上报告了南存辉。南存辉得知情况后,立刻赶往现场查看。质量工程师认为,按照惯例和国内标准,这些产品销往国内完全合格。但南存辉认为,质量确实存在质量问题,当即决定:“这批货不能发,全部开箱重验,毫无商量余地。”

大家都知道,如果这样全部重验一遍,原来约定的船期肯定会延误,而如果不能在对方要求的交货日期之前运到希腊,公司就会面临赔偿,公司的信誉也会受到影响。但南存辉认为,质量是品牌的生命。他说:“正泰可以赔钱,但决不能砸了自己的招牌。”当这批货验收合格重新装箱的时候已过了船期,为不失信誉,南存辉决定空运,但这一举措就花掉了80万元。

事后,“信誉”成了正泰的无价精神。到1993年,正泰的年销售收入达到5000多万元,在当时的温州民营企业中堪称佼佼者。从1995年开始,正泰集团将每年的5月定为“质量月”。

为发展扩大企业规模,提高生产能力,上世纪90年代初,南存辉把弟弟、姐夫、外甥和一些亲戚吸纳进来作为企业的股东,自己占大股,建立了家族式企业。家族企业在其资本积累和小规模扩张时期,充分发挥了机制灵活、决策快速的优势。此时的正泰凭着家族式的股权结构优势,企业迅速跃上了一个新台阶。

任何事物都有利有弊,解决了资本积累和小规模扩张,家族式企业的种种先天性不足和弊端也就随之暴露出来。那时,南存辉开始意识到,家族企业要发展,首先要冲破家族式经营的束缚,正泰要想做强做大,必须进行一次脱胎换骨的变革。他先后将当地的38家企业纳入正泰,并于1994年2月组建了低压电器行业第一家企业集团。正泰股东也一下子增加到数十个,而他个人股权被降到了40%左右。

尽管这样,正泰仍有浓厚的家族色彩,整个企业的核心权力仍然非常集中。他琢磨说:“企业的‘企’字去掉上面的‘人’就变成了‘止’字。一个企业的发展,关键在人,没有人,或者人心涣散,必然停滞不前。”因此,他认为企业必须重视引进和培育各类优秀人才,尊重他们,善待他们,将他们视为企业最宝贵的财富。

弱化了家族股权绝对数,吸收新的非家族股东,并对家族控制的集团公司核心层的低压电器主业进行股份制改造,把家族核心利益让出来。同时,在集团内推行股权配送制度,将最优秀的资本配送给企业最为优秀的人才。南存辉把自己的股份下降至20%多,这是一场需要很大勇气的企业重大变革。

通过这场正泰发展历程中最深刻的战略变革,正泰实现了企业所有权与经营权的分离。在正泰高层经营领导层中,多数已不再是家族成员,集团下属各子公司的老总,也几乎是族外人。南存辉深有体会地说:“企业发展到今天,和这次变革是分不开的。”

## 【后记】

南存辉从13岁修鞋开始到44岁的今天,成就了拥有了几万员工的正泰集团。他走过了30年“摸爬滚打”的谋生——创业——发展——壮大之路,见证了改革发展的过程,尝足了改革开放的甜头。同时,他还当选为九届、十届、十一届全国人大代表,全国工商联常委,中国工业经济联合会主席团主席。最近,他还被国家和地方许多部门冠以改革开放30年的成就奖、杰出奖、贡献奖等头衔。

(王凯)

## 穷小子变身珍珠王子

1991年,罕见的干旱使大批青年无奈地离开家乡到外面谋生。就在这个时候,陈爱却从外地回到了家乡流沙。原来,他了解到一个非常重要的信息——珍珠价高好卖。就是这条信息,让他打道回府,决心在家乡搞个珍珠养殖场。

## ◆掘到第一桶金

村里人听说陈爱要养珍珠,许多人表示惊讶,更多的是摇头,村里有几位长者都来劝说陈爱要三思而后行。陈爱很感谢村民们的好心,但他并没有动摇。他筹齐了资金,购买了几千只贝苗,就开始在家乡的流沙湾放养。

陈爱每天从早忙到晚,守着这些宝贝苗。时间一晃而过,到了收获的季节,全村男女老少都跑来看陈爱的珍珠。这次收珍珠虽然仅有几公斤,但那一颗颗圆润饱满、璀璨夺目的小颗粒,给了陈爱无比的力量。同时,也让流沙这个小村庄人气大增,许多外地人都慕名而来,参观学习。

接着,陈爱扩大了养殖面积,把整个流沙湾变成了珍珠养殖基地,号称“中国珍珠第一村”。当年的珍珠收购价1.1万元/公斤,陈爱掘到第一桶金。

## ◆逆境求生

正当陈爱雄心勃勃要再扩大养殖规模的时候,意想不到的事情发生了——市场珍珠价格突然大跌。陈爱没有办法,眼看着这么多珍珠,竟然卖不出去,他只好把珍珠加工成珍珠项链,运到海南、广州等地销售。几个月过去了,珍珠项链仍然没有卖出去。

那年,正好广州在举办珠宝博览会。打听到这个消息,陈爱便带着他的珍珠,怀着碰碰运气的心情来到广州。没想到一位外商对他的珍珠产生了浓厚的兴趣,经过洽谈,双方达成购销协议。就是这个协议,不仅树立了陈爱自己的品牌——爱珠珍珠,而且这个品牌让“中国珍珠第一村”名扬海内外。

## ◆抓住商机

“爱珠珍珠”的名气打响了,陈爱一鼓作气,与人合作办起了珍珠项链加工厂,珍珠饰品比珍珠的利润高出好几倍。

1997年,陈爱注册了雷州市爱珠珍珠实业有限公司,此时他已拥有资产500多万元,公司已形成了养殖、加工、销售一条龙的服务销售网络。

2003年,因“非典”的影响,珍珠市场一片萧条。公司在受重创的同时,陈爱的合作伙伴知难而退,抽走了资金。面对双重打击,陈爱没有放弃,他利用互联网这个平台展开强大的攻势——网上交易。这个营销策略大获成功,陈爱的公司很快走出低谷,生意越来越红火。

如今,雷州市爱珠珍珠实业有限公司已成为一家知名的现代化企业,陈爱也在业界获得“珍珠王子”的美称。(窦涛)