

改革开放之正泰样本

精神·特质

精神·特质是企业发展的内生力量。任何一个企业的发展,有其偶然因素,也有其必然因素。正泰的发展,除了外部政策推动外,有哪些成就超越的精神因素?现阶段哪些精神素质正在缺失?新形势下,我们需要呼唤什么样的精神力量?

戴知谦(集团高级顾问):正泰成就超越的精神因素,我认为,在不同发展阶段有不同的内容。

三个阶段 三种精神特质

在创业初始阶段,主要是谋求生存、渴望致富而奋勇拼搏的精神。有人曾问:温州人的敢闯、敢拼、敢为天下先的精神从哪里来?与众多的温州人看法一样,那就是生存环境逼出来的。正泰也如此。

温州历史上是个手工业城市,解放后虽然现代工业有所发展,但基础非常薄弱,农田奇缺,交通不便,与外界的沟通又只有一条水路,劳动者就业无门,是个非常突出的社会问题。改革开放之前,大量的手艺人或无业者,为了生计,远赴江西、河南、湖北、贵州、云南等地谋生。改革开放初期,外出谋生的人了解到某些小商品奇缺的信息,回乡与一些能人商讨,逐步走上了加工小商品之路。柳市的五金电器就是在这种历史背景下萌发成长的。但是,这种自谋出路、自发成长的经济行为,却遭到了官方以“资本主义”的罪名扼杀。1982年,柳市的8位知名个体经营户被以投机倒把罪逮捕入狱(史称“八大王事件”)。1984年正泰创业时,“八大王事件”虽然已经平反,但是,“姓社姓资”的争论一直在延续,直至九十年代初,还有人指责温州在搞资本主义。历史告诉我们,当时自筹资金办企业,是冒着很大的政治和经济风险的。敢于冒着这么大的风险去闯、去拼,其内在的精神动力,就是谋求人生出路的强烈愿望。

在成长阶段主要是政策的激励和境界的提升。1992年邓小平同志南巡讲话的发表、党的十四大的召开,松开了套在人们头上的“资本主义”紧箍咒。这时候,悟性高洞察力强的创业者,抓住了这一大好机遇,适时将“船小好掉头”转变为“船大好远航”的发展思路,放开手脚,全力提升产品质量水平和制造能力,扩大企业规模,使自己逐步成长为行业的领跑者。正泰就是这其中的佼佼者。从1993年到2000年之间,正泰在思想文化、人才培养、技术进步、质量提升、制度建设等方面,在行业中创造了若干个第一。骄人业绩的背后,就是党的政策指引和企业自身境界的升华。

新形势下能够继续前行主要在战略思想。新世纪的来临,世界经济格局和国内外电器市场,都发生了深刻的变化。国内众多同行,由于目光短浅,墨守“老套路”,缺乏新的应对招数,陷入了生死存亡的困境。正泰决策者的高明之处,就在于从战略层面做出了快速调整,把产业布局的重心向专业化、高科技和国际市场倾斜,拓展了产业领域,适应了新形势的需求,继续推进了产业的健康稳健发展。

三个“缺乏”值得思考

正泰的事业是成功的,业绩是辉煌的。但不能说20多年的创业、成长、发展之路,没有一点过失。有过失,就有值得我们反思和汲取教训的必要。我认为至少以下几个方面值得思考:

脸谱·变迁



① 正泰的前身——创立于1984年的求精开关厂



② 正泰成立十周年之际,南存辉(右一)、南存飞(左一)与正泰四

③ 2000年正泰电器有限公司大厦落成

④ 2005年,在庆祝正泰创业二十周年暨科技大楼落成典礼上,20位优秀创业者受到隆重表彰

一是成就面前缺乏自觉的反省精神。“谈成绩面面俱到,谈问题一笔带过”,已是司空见惯的现象。至少在我的印象中,很少听到在相关总结报告中,坦率地摆出问题,深刻地剖析原因,责任人坦荡地进行自我检讨。

二是高层决策缺乏实质性的民主精神。重大决定有民主协商的形式和程序,但缺乏实质性的倾听不同意见的民主精神。许多重大决定(如组织机构重组、规章制度修订等),领导者说改就改,非常随意。朝令夕改的现象频频出现,既令执行者无奈,也失去了高层决断的严肃和权威。出现这种民主制度流于形式的背后,一是对民主精神缺乏真正的理解,二是民主监督徒有虚名。

三是部分高管人员缺乏亲民精神。浮在上面指指划划多,深入实际解决问题少。缺乏责任意识和忧患意识。有的甚至玩弄权术、拉帮结伙、打击异己、自成独立王国。这些坏作风,严重影响了团队的凝聚力。有的老员工叹息,当年抱成一团共同奋斗的精神难见再现。

我们呼唤这样一种精神

根据现代社会的人文要求,许多企业家提出要增强企业文化建设,构建和谐企业。宁波一位企业家认为:构建和谐企业,要减少命令,

学会倾听;减少逃避,学会担当。有一位高科技企业的企业家说,企业文化是企业的灵魂。它的真经就是十个字:平等、尊重、信任、合作、分享。这些企业家的感言告诉我们,在高科技的新形势下,企业家不是依靠命令、斥责员工取胜,而是运用高超的智慧、博大的胸怀、平等的态度、尊重员工、信任员工取胜。把员工看成是自己亲密的合作伙伴,深入他们中间,倾听他们的呼声,帮助他们解决工作和生活中的困难,和他们共享成功的喜悦和胜利的果实,这才是我们该有的企业精神。

运作·轨迹

正泰发展中积累了哪些成功经验?企业如同社会一样,变革才能推陈出新,这是大势所趋,“停顿和倒退是没有出路的”。就正泰目前来看,是否要经历一场变革,有哪些变革的空间?

正泰发展中的关键运作

宜人(正泰资深管理人士):正泰发展中有几个关键运作很成功。

一是坚持以产权制度改革为核心,股权结构不断优化。20多年来,正泰坚持以产权制度改革为核心,先后经历了股份合作、公司制、集团制、集团公司制四个发展阶段。初步形成了以集团公司为

投资中心,以专业子公司为利润中心,以基层生产公司为成本中心的母子公司管理体制。

二是坚持打造世界一流的电器制造企业,技术创新稳步推进。20多年来,为推进科技进步,集团明确规定每年以销售收入的5%用于科技开发,并定期召开科技大会,重奖科技进步有功人员。目前,正泰已拥有雄厚的技术开发力量和一流的检测试验设备,初步形成了以集团技术开发中心、专业技术处为主体的多层次开放式技术开发网络。

三是抓住了国家电网改造的机会,市场份额不断扩大。在90年代,正泰在温州电器行业中首开网络营销先河,建立了以省城和主要工业城市为中心,以地级城市为重点,以县级城市为辐射点的三级分销体系,从而赢得了市场营销的主动权,使正泰电器的市场份额名列前茅。上世纪90年代,是低压电器难得的黄金时代。正泰抓住了国家几次电网改造的机会,迅猛成长,公司销售收入年均增长25.37%。

四是坚持走自主创新、创民族品牌报效国家的道路。面前国有电器品牌不断遭外资并购,民族品牌渐渐退出市场的局面,正泰背负着沉重的使命感和强烈的民族情结,以振兴民族工业为己任,正泰坚持走自主创新、坚守民族品牌的道路。近几年,温州企业在发展方向

上门类繁多,五光十色。南存辉没有羡慕那些一时赚了大钱的企业,而是把全副精力投入到电气行业。正是这份执著,让正泰从低压产品向输变电、新能源等领域延伸,成为系统集成解决方案的领导者。

五是建立强大的生产基地及网络系统。“十五”期间,现代化的温州正泰高科技工业园全面建成并投入使用,工业园区总面积160亩,总建筑面积12万平方米,生产面积10万平方米;同时,正泰相继在上海建立了1200亩的高压输配电设备生产基地,在杭州建立了占地100多亩的太阳能电池片生产基地。

在十五期间,围绕企业供应链管理,投入3000多万元,实施SAP系统、产品全生命周期管理系统和内部信息管理平台,实现了技术、销售、财务、生产、人力等业务的信息处理和资源整合,实现了集团企业、主要工业园区和全国各大省市办事处的互联,提升了企业的基础管理水平。

变革的空间

一是提高技术实力,支持企业高速发展。正泰的科研队伍结构需要优化调整,引进一些具有理论研究、产品开发、材料及工艺研究、产品测试实力的专业人员;进一步延伸研发触角,扩大系统技术的研发,在原创性发明专利上下功夫;力创第四代环保型、智能化、模块化、可通信新产品。在技术升级、产业升级及产品专利方面,突破外国公司一些封锁;提高正泰产品更新换代的速度,在价格体系上勇于参与国际竞争。

二是提高品牌档次,有力开拓高端市场。正泰品牌在业内已具有较高认知度,但我们还必须进一步提高品牌的美誉度与客户的忠诚度。积极采用新材料、新工艺、新技术及先进的研发和试验手段,加快产品升级;成立正泰的加工基地,提高正泰产品的关键件的自制能力;推行营销手段创新,提高市场快速反应能力,使产销衔接畅通,扩大正泰品牌的美誉度广度与深度,有效地开拓中高端市场。

三是调整供方结构,实施产业结构升级。目前供方仍有约800家,供方结构优化力度尚需加强。从资金及技术上提高供方的制造设备能力,加强其原材料上游供方的进货控制,强化其工艺纪律的检查,保证零部件质量。

同时,我们还面临提高产品的技术含量和产业结构升级、产业链重组的问题。对一些技术、工艺、原材料特性相似的产品但仍分属不同公司的现状进行变革,使优势资源共享,降低管理成本,原材料集中采购,生产流程与布局得以优化,全面推进精益生产。

四是推行管理创新,提高团体整体素质。加强战略型人才的引进,推动人力资源结构调整,形成一支学科门类齐全,年龄结构合理,综合实力雄厚的精英队伍。同时,建立有效的公司管理机制,提高制度约束力及执行力;加强财务监控,推行成本管理及绩效考核。进一步继承和发扬正泰的形象文化,增强员工责任感和企业凝聚力。

五是调整产业布局,提高企业发展空间。乐清是一个活力四射但资源短缺型城市。在完成原始积累后,企业对硬件环境的要求更高,向外扩张欲望更强。目前,正泰坚持以温州为低压电器生产基地,降低生产成本;以上海为输配电产业基地,广揽高档人才,享受上海的优惠政策;在杭州建立太阳能生产基地,充分利用江苏、上海的原材料及辅料产业链。结合国家的产业政策及资源分布,正泰需进一步科学地做好产业调整升级的规划,提高自身的发展空间。