

民营企业最重要的不是赚钱，而是做人和做事。我的财富就是企业的财富，而民营企业的财富也不是老板自己的，这些财富得用来继续投资和发展、继续为社会创造效益。从某种程度上讲，企业家也是人民的公仆，因为他必须对员工负责、对股东负责、对社会负责。民企其实就是民族的企业，担负着振兴民族工业的责任。



从上世纪90年代在南京起家发展到今天，雨润已经稳坐中国食品加工行业的头把交椅。

从1993年的五间小厂房发展到今天的中国500强，祝义材已完成了由个体工商户向现代企业家的历史性转变。目前，雨润已从单一的肉食加工企业向物流、百货、旅游、地产等其他产业强势推进，而且，即便是在金融危机横行全球的时期，这些数字仍在不断刷新、攀升。

这位安徽籍企业家，有着一些与传统徽商不一样的气质和手笔。他同时还秉承了古代徽商的“红质”特征，重视与政府的相互依存关系，注重社会责任。作为第七届徽商大会暨第十一届中国（合肥）自主创新要素对接会的嘉宾，我们再一次领略了祝义材那别具徽商气质的风范。本报也在第一时间采访了这位新徽商的领军人物。

陈初 记者 周平

雨润集团董事局主席祝义材： 新徽商特质：重事业、轻享受

对话

新徽商已从“坐商”蜕变为“行商”

《第一财经》：感觉你和传统徽商有一点非常不同：传统徽商比较谨慎，对本地国有企业的改革、改制参与都较少，但早在1996年雨润就收购了国企——南京罐头厂。你怎么看待并购这一行为对多产业发展的集团化公司的作用？

祝义材：中国有句古话叫“划地为牢”。的确有部分传统的徽商囿于旧思维，在企业经营过程中不太愿意走出去，或者通过并购重组等方式创新企业的发展模式，结果丧失了很多做强做大的企业的宝贵机会。这也是徽商从“坐商”蜕变为“行商”所必须经历的一课。

当然，收购并不仅仅限于困难的国有企业，对于优质的国有资产，我们同样也会寻求机会介入。目前已经成为雨润集团六大产业之一的商贸产业，就是通过收购南京中央商场来实现的。应该说，并购已经成为资本博弈与战略比拼的重要手

段之一，并购可以迅速推进公司产权的多元化，业务的市场化及治理结构的规范化，充分体现了现代市场优胜劣汰的原则。雨润集团的多元化发展之路除了自身扩大再投资这一因素外，并购也在这其中起到了相当重要的作用。

《第一财经》：徽商号称“儒商”，你怎么定义这一群体的特点？

祝义材：我觉得徽商的特点是重事业、轻享受。有一句老话，会赚钱的人没有时间去花钱，而会花钱的人也没有时间去赚钱。尤其在我们中国这样高速发展的阶段，企业家要想把实业做好，就要舍弃很多。就像今天，我们看起来很光鲜，其实背后的艰辛没人能看到。企业家都很辛苦，我们有一句话叫“勤能补拙”。今天我说了不少“辛苦”，这是我的切身感受。企业发展上的问题单靠经营是不能解决的，要靠智慧加经验再加辛苦。

力争进入世界500强行列

《第一财经》：可否谈谈雨润的海外战略？

祝义材：全面国际化是雨润集团近几年要重点推进的工作之一。一家志在做百年企业的公司在发展到一定阶段之后，通过引入海外投资机构、提升企业的管理水平及国际化视野是势在必行的一项工作。在国际化方面，我试图在三个方面有所突破：一是市场覆盖国际化，二是融资渠道国际化，三是企业动作国际化。此外我们还会针对不同国家制订本土化策略，深入到该国探寻合适的合作项目。

《第一财经》：能谈谈雨润今后的发展

与规划吗？

祝义材：我希望竭尽全力把它做大做强，中国的肉类行业太分散。发达国家如美国，前三家肉类企业都是世界500强，而中国的肉类行业呢？前三家企业加在一起也不是世界500强，但是中国的猪肉产量是世界的一半，这说明我们的行业过度分散。经过不懈的努力，争取我们中国的肉类行业也有两三家进入世界500强，给中国人争气，这也是我在事业上的追求。同时我也觉得我们这一代肉类食品企业家要有奉献精神，要有追求，要为国家在世界行业上的地位提高做贡献。

品牌的创新是雨润集团的法宝

《第一财经》：“食品工业就是首先工业”这句话伴随了雨润的品牌成长，可以说现在消费者非常认可雨润的品牌，能谈谈雨润的品牌建设战略吗？

祝义材：品牌的创新是雨润集团的法宝。我在1993年集团创始之初就提出了“食品工业是道德工业”的理念，这已经成为雨润集团的核心企业文化之一。作为关乎百姓生命安危的食品工业，必须承担高度的社会道德责任，而履行这一责任的最佳途径就是通过“诚信为本”树立品牌、确保食品质量安全无虞。此外，新产品的不断扩充，主辅品牌的相互支撑，也是完善品牌架构的良好途径。

《第一财经》：作为一个民营企业的管理者，你是如何处理新人与老人的关系的？

祝义材：用人对于企业可以说是太关键了，成也在人，败也在人。我们在用人时本着这样一个原则：以人为本，以业绩为主，辅以德、受教育程度、良好的历史记录、有团队精神等等。制订完善统一的用人标准，并切实贯彻，才是让员工心服且有凝聚力的正途。

至于新人和旧人的关系，因为企业的高速发展，我们就需要让合适的人出现在合适的岗位上，引入岗位竞争机制对企业的发展有利，总有一些老人会下来。但这些人下来以后，我们企业有这样一个原则：待遇不变，再学习，再给机会上岗。老员工都是企业的财富，如果他加紧学习、加紧锻炼，怎么不会有第二次成功呢？所以对人对人是不舍不弃，让他们和企业一起发展。

名片

●1964年3月27日出生，汉族，安徽桐城人，研究生学历。

●职务：1993年1月创办南京雨润肉食品有限公司，现任雨润集团董事局主席；民进中央联络委员会主任；中国光彩事业促进会副会长；全国工商联执委；第十届、第十一届全国人民代表大会代表；江苏省工商联副会长；南京市

工商联会长。

●获得荣誉：先后被授予全国劳动模范、中国光彩事业突出贡献奖、安永企业家奖、中华慈善奖最具爱心慈善捐赠个人、2008年中华年度企业家、2005年中国十大诚信英才、“中国食品工业功勋企业家”、“优秀中国特色社会主义事业建设者”等荣誉称号。

语录

●我们认为“食品工业是道德工业”，这也是食品企业必须始终坚守的生命线。“真诚如雨润万家”则是我们经营的经营理念。

●企业一定要做对社会有益的事。社会先受益，企业再受益，这样的企业

才能做成一流的企业。

●鼓励敢于创新的人适当犯错误，反对守旧的人说假话。

●企业的管理不一定依靠强人，但一定得依靠制度和文。