



**经营与管理**

## 企业理想

如果说开始是在现实的环境下做事的话，现在我们是在理想的指引下做事。我觉得我们越来越有一种理想主义色彩，有人说是梦想，不管他，总之就是我的心开始向上生长了，头顶上有蓝天招呼我们。

我一直有一个梦想，只是不说出来，因为不知道能走多远。不过，请相信我，梦想永远在我心里。

在商言商，不是说不谈国家、民族，相反，到现在这个程度，我才真正感受到国家在心中的分量。国家就是我们的天，是从事商业活动的最大条件。

我去过很多国家，总觉得还是中国好，有更好的前途，我们要为这个前途一起奋斗。在这个过程中，和没有人会通过帮助一个企业造就一个对手一样，没有谁、哪个国家会真正帮中国，只有靠自己，靠不骂娘。

有些人整天埋怨国家这也不行那也不行，依我看，只要国家是安定的、稳定的，对我们来说就是好的，我们就可以安心做生意、做企业。何况国家也在进步着，只是一些人觉得慢了。什么是快？往往快反而是慢，是“欲速则不达”。

我的命运已经和金花捆绑在一起，离开“金花”两个字我什么都不是，所以我关心的是金花怎样才能赢得未来，怎样才能给国家和社会有个交代，给自己一个交代。有人说这是口气大，安静下来想一想，口气还真大，心里还真的有一些国家意识。

我爱国家，觉得自己做的事必须和国家联系起来。国家还有很多需要改进的地方，我也对国家的某些现象有看法，有怀疑，有比一般

人多得多的怀疑，但我不去议论这些。和企业一样，国家发展遇到困难，也要分析理由，不能不问青红皂白都一棍子打死。我想把改变自己、改变企业当成是促进国家发展的一部分，很小的一部分。

金花的追求是能不能在二十年后、五十年后，给陕西、给中国创造出一个有价值的企业，让人们在谈论起它的时候，觉得它很不错。不错在哪里？就是金花是有创造性的，给地方经济和社会带来一股清新的东西，一种积极进取的精神，一种理想主义的气质，总之就是那么一种非常强烈的好印象。

有员工说，改革开放造就了很多标杆企业、公众企业、人们津津乐道的企业，而金花还不是，这是员工对我的期待，我要为这个期待继续奋斗，也希望大家都能为这个目标努力。

金花也有榜样，好企业都是榜样，是我们的标杆，我们想赶紧追上它们，可是冷静一下，还早着呢。

有那么几个榜样在前面很好，我们知道自己该怎样做，能接近它们就接近成功了。

金花要发展成一个在特定地域里有一定品质的企业，要能给员工和这个地方的人们带来荣誉。

我觉得现在的我是在为荣耀而活着，这就是我的“名声”，我就是想把金花做到一个程度。它不光是我的光荣，也是员工的，是城市的。这也是我的动力，一想到这个目标，我觉得自己还有劲儿。

企业做到一定程度时，一定有一种力量支撑着它，不是财富，是名声，是那种大声名。不要不承认，这是一个大企业和小作坊的区别，是一个大企业家和小生意人的区别。如果人和人有区别的话，这就是区别，是根本区别。

做一个伟大的公司、杰出的公司，我还没把握，但是做一个好公司我还是有点儿把握的。我们都有把事情做好的想法，我们也不想做一个坏人，不想做对不起社会的人，这大概就是基础，是价值观的基础。

什么是优秀企业？就是能长期维持良好业绩的企业，员工、消费者、

社会公众都满意的企业。什么是长期，十年、十五年，还是三十年？我看至少是五十年。所以说金花还不是一个完全意义上的优秀企业，距离五十年还很远。

员工每天早上走进企业大门时，心里没有一点儿自豪、喜欢，那这个企业不是一个好企业。这个判断标准很简单，也很管用。

做小有做小的压力，做大有做大的压力，我宁愿承受把企业做大的压力。

如果我们真有把企业做成百年企业的理想，就要给现在设定一个目标，那就是通过努力，把每一个行业尽可能做到地方或者行业里的前几名，这样才能有一个基础，才有可能谈论企业的生命到底有多长，不然，大概是没有希望的。

我不知道金花选择的这几个产业是不是完全对，我也不知道再过二十年金花的产业里有没有这几个产业，甚至对金花我都不知道它的未来。这不是否定对行业的选择，不是悲观，这是现实。我们都在不停地选择，我们只能做一些阶段性看来还算不错的事情。

但是，在这个阶段中，我们要有勇争第一的决心。首先要有“争”的心态，还要用“第一”的标准要求自己。

要定一个稍微高一些的目标，高一些，即使掉下来，也不会掉到最低，因为我们的控制系统是按照高一些的目标设计的。

企业要有一种豪气，甚至霸气。不是说做大了就有，要做强。什么是强？就是要有核心竞争力，就是在一个行业里、几个行业里做到最好，做到没有人能代替你，就像讲故事，讲来讲去不能绕过你这个角色。这就算成功了。金花追求这样的成功。

有人动不动就说要做什么百年老店，理想很好，但要和实际结合，不要做这个“秀”，不要没把别人吓倒，倒把自己吓得喘不过气来了。

目标和理想很好定，问题是我們有没有必胜的信念。不是目标在鼓励着我们，而是那种成就目标的信念在鼓动着我们。信念就是动力。

一定要对企业有信心，这样才能把聪明才智无保留地献给企业，企业也会因为我们的付出前进一步。如果连我们都觉得在这个企业工作没有前途，没有收获，怎能爱这个企业？工作又有什么快乐？那是折磨，看着都揪心。

面对一个重大和关键的时刻，往往需要一个动员的号角，让员工知道我们将要做什么，需要我们做什么，怎样的士气才能把大家凝聚起来。我们要吹这个号角。

做企业应该允许说一些大话，换个角度理解，大话是充满豪情的话，是能鼓动自己的话，是能鼓舞自信心的话。尤其是民营企业，别人不鼓励我们，就自己鼓动一下自己，激励一下自己。

才几年时间，有人已经开始怀疑我们的企业了，认为企业已经到头了，我看，这些人真的可以走人了。我们的空间还大得很，关键是我们有什么样的决心，准备采取什么样的对策。

我不希望我们的人都是一些怀疑论者。我希望通过努力，把企业的发展空间扩大，一马平川。

当然做大企业是一个让人逐渐没有怀疑的过程，想一想，这要费掉多少心机和精力？

我从来没有想到过退步，最困难的时候没有，现在有了更大的积累、更大的机遇，社会也在看着我们民营企业的表现，就更不可能轻易地放弃了。

我们缺乏恒心，总是东一榔头西一棒槌，我们要有坚持在一个行业里做事的意志，把一个行业里的资源用足。如果我们能在一个行业里坚持二十年、三十年、五十年，我们一定是一个伟大的企业。如果看见什么好就去做什么，看见别人赚钱我们就眼红，那就是在“忽悠”自己。

个别员工认为金花已经是个成功企业了，很骄傲，我很感谢他们有这样的认识，但是想一想，金花根本不算成功，这种认识对企业、对自己都不是一件好事。

企业不断地进入新的领域是要挑战自己，不能有惰性。一直待在这个状态就会认为自己已经很不错了，就会偷懒，不想有更高的发展。

我们还在发展中，走路最重要，而不是欣赏风景，更不是休息。

金花还没走出国门，金花总是要走出去的。和那么多国际品牌合作是在锻炼我们，增加走出去的可能。即使永远都不准备走出去，也不等于就可以放弃国际化的目光，放弃全球化的思路，放弃追求国际化品质的心理。

我们要学会和高手过招，先在国内和洋企业过招，将来在国外和洋企业过招，在国内赢了它们的基础上增强实力和信心。

国际化是一种素质，你是本土企业，但你的素质是国际化的，你就是一家国际化的企业。打个比方，在农村，很多人可能一辈子都没有走出他的村子，但你不能用你的眼光判断他们，认为他们的一生是失败的。

最近，我一直在想一件事情，那就是金花有没有未来，有什么样的未来，怎样才能让金花有未来。一是金花应该是有未来的，因为我们已经走了十几年，从一个小公司发展成一个有一定实力的大集团，还有一定的影响力，口碑声誉也不错，也就是具备了面对未来的基础，说没有未来是不对的，是害怕市场的挑战了。二是不光有未来，还应该有一个光明的未来，力量小的时候都能创造出一些奇迹，有一定基础了，更应该有一个好的未来。三才是主要的，就是究竟怎样达成我们的未来。靠以前的经验是不客观的，靠现在的产品、市场、服务、管理能不能维持？我的结论是不行，一定要靠创新。首先是创新产品和服务，然后是有一个新的、能保证企业和谐运转的组织结构，有一个具备战斗力的团队，再然后就是在这个越来越成熟的商业社会里，做任何事情都要遵守商业规则，老一套方法已经不适用了，不符合商业文明对我们的要求了。最后就是要进一步确定我们的理想，让金花成为一个有更大理想的组织，召唤我们去奋斗。

我的心中涌动着激情，不是来自于荣誉，而是来自因过去的责任所产生的回报，以及未来将面对的更大的责任和使命的挑战。

## 品牌

人类历史，是一个不断地从必然王国向自由王国发展的历史。人，是世界形态精神存在的载体，人类存在的目的，是不断地去战胜自然和改造自然，使世界最终成为一个以精神为主导的世界。当然，这将会是一个漫长的历史过程。但人类已过去的历史，是一个不断积累战胜自然的智慧、信心的历史。我们每一代人所做的努力和牺牲，都将凝结成一把把后人开启认知新世界的钥匙。我们的心血和汗水，后人将会不断地汲取。

作为人类的一分子，我和我周围的每一个人一样，尽着应尽的责任。我感谢给予我荣誉的人们，这种荣誉的获得，实质上不是我及同我一样获得过此殊荣的人，而是你们自己。因为，你们是人类崇高追求的推崇者和捍卫者。

市场竞争最终体现为品牌的竞争。在国际经济大舞台上，“中国”无疑是最大的品牌。打响“中国”大品牌，国有经济是主力军，民营经济是很重要的一部分。非公有制企业应从这点出发，认识到中国需要一大批高素质的企业家，一大批高科技、高品位、高附加值的产品和一大批具有稳定经济效益、可持续发展的企业。这也是金花的奋斗目标。只要企业重视长远发展，走科学化、规范化的道路，积极开发科技含量高的拳头产品，打响自己的品牌，扎扎实实，脚踏实地，稳步经营，勇于参与国内国际竞争，中国企业的发展之路会越走越宽，不论什么危机、什么风波，都能岿然不动。

当今时代，品牌竞争无处不在，在生活的方方面面，都能体会到品牌的魅力。从某种意义上说，一个知名品牌是一个国家、一个地区经济发展的产物，也是一个国家和地区经济发达的象征。金花是一个得益于中国改革开放发展起来的企业，有责任创造属于我们这个地区、属于我们中国的品牌。我们的目标是民族和社会创造优秀的品牌资产。

有时，品牌会给一个企业带来前所未有的机遇，比如云南白药是云南省经济提升和拉动的增长点，一部手机比如摩托罗拉，一碗面比如康师傅，一瓶酒比如长城葡萄酒，就是拉动天津整个经济的纲。同样，创造这样一个产品，对金花来讲也是一种使命。在企业之间，它会代表金花；在各省市区域，它会代表西安，代表陕西；走出国度，它会代表中国。因此，对待每一项工作，每一个金花人都要有高度的责任感和使命感，这种责任感、使命感就是发展金花的每一步，能够体现和代表区域经济发展的动力和动脉，能够感触到与时俱进的脚步。

随着社会经济的不断进步发展，人们愈加深刻地认识到品牌的重要性，从一些大型国际知名企业的发展来看，品牌运作的成功会给企

业带来巨大的社会效益和经济效益。金花同样在努力经营着自己的品牌。金花就是要让世界上最珍贵、最美好的东西永远伴随着人类文明进步发展的历程。

长城、金字塔、比萨斜塔，这些都是一个国家的标志。我的追求是：若干年后，人们能指着某一个风格各异、具有浓郁文化格调的建筑物，把它与西安这座大都会联系起来，并由此还能记起金花。

一个人的知识、生命是有限的，不可能永久在一个岗位上持续下去，但是有一部分东西我们每个人都有责任把它留下来，那就是企业的魂，那就是品牌，要把这种精神的东西无限地传递下去。

原始积累完成后，金花要更有效地发挥自身优势，以新的经济结构和经济观念驾驭好金花航船，让金花为消费者、为社会、为地区经济和跨地域经济发展做出贡献，让金花成为西安、陕西以至中国的骄傲。这是金花的任务和使命，也是金花品牌的内涵。

许多年来人们总是在创牌子，保牌子，实际上我们可以通过与国际知名品牌的合作使品牌效应共享，利用在国际上享有盛誉的顶级品牌影响金花，使金花的发展模式有更大的突破。比如在世纪金花招商中，我们首先告诉品牌商，双方合作的目的并不仅仅是直接获取利润，而是使这一品牌又在新的领域里得到认可和证实；其次，合作范畴中相对的强和相对的弱更容易达成一致，金花在专业领域相对弱而在经营和服务方面相对强，这样优势互补，可以产生更大的收益。数十种国际名牌在这里争奇斗艳，即便看看也是种享受，而支撑着这些顶级品牌的，是另一个即将雄起的名牌——金花，这才是最本质的目的。

在金花成立初期我们就意识到了品牌是支撑一座城市、一个地区和企业的重要基础。能不能在认识上跨越到这一步，对每个经营者来讲，都是值得深思的，这是我们发展战略的重要灵魂。缺少这个灵魂，看到市场上什么能赚钱，就会在一个狭小的市场里抢份额，互相打仗。

品牌不是产品，好产品不见得就是好品牌。品牌也不是起个好听的名字，找家广告公司设计一个标志就万事大吉了。也不是多打几次广告，多在新闻媒体上做几次正面宣传就成了品牌了。如果是这样，

创建品牌也太容易了。品牌涵盖了企业管理、市场定位、企业文化、员工价值实现、企业社会责任等很多方面的内容，品牌是对产品和服务的认可，是一种信赖，甚至还是依赖。这是创建品牌的目标。

简单地说，品牌就像一个人名，你听到你的合作方是某个人，你高兴得很，那就证明这个人品牌好，不然就证明不好。名字代表什么？代表了很多信息，你会说出一大堆，包括他做人的方方面面。

金花不一定是规模和实力的领先者，但追求品质领先。做大不容易，做品质更不容易。

一个品牌能树起来，它的基础设施、服务标准、经营方针都要与之相匹配。国际上一些著名的企业，在外部我们看到的只是一个品牌，但品牌的保障却来自企业内部的各个环节。相比较我们就有很多不足，我们要从内心深处重视起来。

品牌是综合实力和价值观的表现，它不是面子活儿，长得好看就是品牌好。品牌好是个口碑，就像谈婚论嫁时说对方门风好，这就是对方的品牌，是婚姻的基础，是对方的吸引力。

品牌的魅力在于它是长时间的，是恒定的。只要有了品牌基础，人们不光认同你，有时还是无原则的认同，在一些不好的方面也会原谅你。金花就是要对得起人们对我们的这种信任，做好好的部分，修正不好的部分。

信用等级不是资信机构评定出来的，你站在那里，你就体现着信用。

做广告树立企业形象是一种方式，口碑相传是另一种效果，这时的企业形象更牢固、更可靠。

金花的口碑不是做广告做出来的，是口口相传的。开始时，口碑也不好，后来慢慢好了，更好了。这是坚持的结果。

对品牌的认识要理智。金花可以在一夜之间做到家喻户晓，但知名度也有坏的知名度，美誉度更重要。品牌有很多内涵，不仅仅是让人们知道它，而是要让人们信任它。



很多人对我说，世纪金花的東西貴，这里面有两个概念：一是真的貴，这是商品本身的价值决定的；二是“貴”他们也认了，这是对世纪金花的认同，是对“金花”品牌附加值的认可。

品牌是信誉、认同，就是“貴”也很舒服。

做商业连锁很大程度上就是依靠成熟的品牌，首先要做好一个，让它可以复制，然后在一定范围和距离内得到推广。

一个企业，有很大的社会性。企业的价值就体现为品牌的适应性，实力强的企业，不仅仅体现在经营上，而且表现在与社会真正成为一体。我非常羡慕许多国际化的企业，它们的标准是行业标准和榜样。我们也希望世纪金花能经过努力形成自己的品牌，形成一整套自己的技术服务与管理标准，那么，到那时，你三五个人，拿一本技术标准手册，就能再开一个世纪金花。在中国开也好，在国外开也好，都是这样一个标准，不走样，那你就真正成为世界品牌，成本降低，发展空间得到了拓展，企业信誉度、美誉度得到很大提升，那时，才真正体现出企业的价值。

世纪金花发展到今天这个规模，如果靠常规的原始积累和发展速度，那我们这一代人都很难等到这一天。我们靠的是跨越式超常规的发展路子。当时选择了品牌经营，现在看来，路子是选对了。不过，尽管我们现在已经在这个行业、这个地区有点名气，有点影响，但我们应该明白，连金花也只有十来年的发展历史，这点儿时间你想发展成一个强大的有着完善的管理、健全的机制的企业，成为这个行业里的知名品牌，是不可能的。必须清醒地认识到连金花都还是一个轻量级选手，还无法和重量级选手比拼，但我们可以通过品牌经营使金花在比较短的时间内成为重量级选手，这是可能的。

我们现在的所有努力，就是要把世纪金花塑造成一个知名品牌，这需要经过若干年的艰苦奋斗，需要我们始终不渝地朝着这个方向迈进。大家知道，任何一个世界知名品牌，都有几十年，甚至上百年的发展历史。我们通过和这些世界知名品牌合作，就是不断地汲取营养，积累经验，迅速发展自己，使自己在最短的时间内跻身于世界名牌之列。

我们一直注重这方面的延伸和引导，那么，除了引进先进的管理机制，吸取成功的管理经验之外，我们也要融入自身的独特的管理文化和管理特点，创造出一种有中国文化特点和效应的品牌。

创品牌不容易，你才发展了几年，有的品牌要经过上百年的历史，几代人的奋斗，不说管理经验，仅卖过的产品比你见过的还要多得多。所以要想管理好品牌，你自己必须是品牌，你自己不具备品牌的这种素质、质量和标准，没有品牌的魅力，怎么去管理品牌？怎么去说品牌？世纪金花发展了，火爆了，里边的供应商都不想出来，可其有很多不符合你标准的东西，如果你不能有效地处理好这些事情，稍微带一些私心、偏心，没有一把尺子的话，你做一个得罪一个，自己堵死自己的路。你有价值的时候，也是别人利用和需要你的时候，如果这个时候，你没有高度的政治觉悟和思想觉悟，就很容易出事，出问题，很容易不公正。

任何一个品牌，它都有一整套标准的。上岗穿工服、戴工牌，是体现一种状态、一种境界的，是一种标准。穿上工服，戴上工牌，就要用工作状态的标准要求自己，规范自己，大家都这样做，秩序就形成了，就会给人传递一种信息、一种直观的感觉。因此，一切都必须从小事做起，严格遵守标准。

任何一个好品牌都是精雕细刻出来的。有人不知道，世纪金花在集团是挨批评最多的，原因是它是公众企业，是直接和广大消费者见面的，因此，我们对世纪金花的要求和关注特别多，世纪金花受到的监督也就特别多，压力也就特别大，挑剔也就特别多。事实也是，你要形成你的品牌，并且是大家认可的品牌，而不是你自己认可的品牌，就要经得起大家的挑剔，时刻都要想到危机就在明天，时刻都要保持高昂的斗志、严谨的作风和一丝不苟的工作态度。

品牌给人的感觉一定要清晰，用几句话就能说清楚企业是干什么的，有什么样的相区别于其他企业的特点和个性，这就可以理解为这个品牌是集成的，有优势的。

以前连我自己都说不清楚金花究竟在干什么，那时的金花就不太好，现在我只要用很简单的话就能说清楚金花是干什么的，干得怎么

## 人力资源

样，金花反而比过去好。

企业不是变色龙，把行业变来变去，让人觉得你没有一点儿保证，不专业。人们为什么相信一些大公司、世界品牌？就是因为它们是在时间中形成的，时间就是品质的保证，是产品质量的保证。

一旦和品牌建立起一种信任关系，就不是我们要维护自己的形象了，而是人们在催促我们要做好，不能辜负这种关系。

我们要在品牌上产生全国性的影响，除了自己要努力外，西安的全国性影响也是一方面，我们要依靠它，依靠它的历史，依靠它的整体性发展。

一方面很多人在辛苦地树立着企业的品牌形象，另一方面一些人正在成为企业品牌形象的破坏者，比如一些人很坏的行为，比如对品质的妥协，还有一些急功近利的商业行为等等。

面对一些负面消息，我们的危机公关能力显得很欠缺、很被动，所以必须加强这方面的能力。品牌倒下往往是一瞬间的事情，是在稍微不留意或者疏忽的情况下发生的。

企业领袖的品牌和企业品牌相辅相成。我知道你们也希望我能像一些优秀的企业家那样经常发表一些言论，出现在场面上，成为明星企业家，成为有影响力、号召力和知名度的企业家，成为企业品牌的代言人。可是我不能，一是因为企业的实力还不到；二是自己的性格，我不喜欢表现自己，也不善于表现；三是这对企业也是有利的，张扬的企业领袖往往会给企业带来风险。

我们要做的不只是优质产品和一流的服务，让企业在市场经济活动中为国家创造更多的利税，为社会创造更多的财富。我们还要让员工在创造的过程中不断提高和升华，成为群众的楷模，成为真正能够“凝聚智慧，创造辉煌”的优秀社会人才。金花应该还是创造人才的工厂。

一个人再厉害也只能盖一间房子，我是和很多优秀的人一起盖一座大厦，盖一座理想大厦。

伟大的事业需要伟大的力量，需要无数杰出青年。对企业而言，这些杰出青年就是一面面旗帜，是企业的另一种品牌。

我们要有支持企业发展的新一代的力量。我们在变老，而年轻人有新的知识结构、新的市场意识和准备、新的使命感，还有比我们更旺盛的激情、梦想，所以我们要提供机会和平台，让他们尽快地成长起来。

说到人才，首先是那些能够为人才提供成才环境或条件的人。人才最重要的素质是要能看到创造的过程也是别人为你付出的过程。不能光说我的劳动成果养活了多少人，付出与贡献多大，你不想在你付出的过程中别人为你做了多少配套工作、服务工作？你成功的时候，你要知道这是很多人协作的结果。别人需要时，正是你贡献自己价值的时候。

每个企业都喊缺人才，人才并不缺，缺的是为人才成长创造环境的人才。我们的能力有限，但我们可以为有能力的人提供环境，创造条件。这是金花能招徕人才的有力武器。信息竞争也好，资源竞争也好，根本上是人才竞争。企业能营造一个利于人才成长的环境，人才就会



大批产生，大批涌入。企业不能营造一个利于人才成长的环境，有了人才也会失掉，是人才的也会变成庸才。

人才是企业最具决定性影响的资源，投资人才是最有眼光的投资，怎样管理和使用人才是最值得我们思考的管理。我们不能把人才都管理成庸才，或者干脆把他们给“管”跑了。

很多企业说它们缺技术，缺钱，缺这缺那，所以发展不起来。我说它们缺的是人，是人的大脑，有人就有一切。

人才短缺是长期存在的，所以一方面要不断地招贤纳士，另一方面要加快人力资源储备和培养。有了强有力的人才支撑，企业才能和谐、有序、健康、持续地成长。

我倒不再担心自己成长不起来，不能成为国内和世界级的企业家，现在我最担心的是员工成长不起来，他们才是企业的未来。

我们是门外汉无所谓，只要“门”里有很多对行业、对技术、对管理都精通的汉子就好，这就是我们的胜利之本。对这些人要好一些，要好到有时比对自己还好的程度。

企业应该制订一个每天发现一个人才的规划。

要大胆提拔那些新人、有创新精神的人，不要担心别人说三道四，尤其是不要担心老员工和一些担心危害到自己利益的人说三道四。新人会给企业带来活力、创造性和价值，这是常识，很多领导还在常识上犯错误。

我自己要不停地在企业里找这样的人，希望你们也能帮我找这样的人，同时希望你们直接赋予他们合适的岗位，你们不要考虑我这里愿不愿意。

要帮助员工成为人才，走向成功，这是在帮企业。他助者自助，要明白这一点。

我们要把每个人都看成是具有很大潜力的人才，他还没有做出成绩，或者说成绩不明显，是因为企业还没有挖掘出他的潜力，没有用

好他拥有的资源。一旦利用好他的资源，他的资源会立刻转换成企业所需要的成果，转换成利润和价值。

人才一定要表现出你比别人更优秀的东西而不是学别人怎样做。人才一定要发掘出你超越别人的地方。

人才，就是你交给他一件事情，他会想方设法去完成，还要完成得漂亮。然后，你再交给他一件事情，他还是坚持这样做，第三次也一样，总这样干。

有能耐的人都有强烈的职业素质，他们不会说什么对得起收入、对得起企业，他们追求的是对工作负责，对自己的未来负责。

有些员工总是说，我拿这份工资对得起企业，我觉得这些员工说这些话的时候实际上已经对不起企业了。他只是把自己放在一个很低的位置上，他不想做超出工资价值的那部分工作，他觉得来企业工作是交易，是等价交换。有这些想法很可惜，这限制了他的成长，我看不出他还能干出什么样的更有成就的工作，他就是有一肚子花花肠子我也没机会看见，他总是先要钱。

人才是指那些最有责任心的人。责任是工作态度，包括你对工作的承诺和担当。所以人才其实都承担了很多工作，包括一些分外工作，这说明企业对你的信任，同时也是在进一步考验你。

你做好你的本职工作，我做好我的本职工作，企业就做好了自已的本职工作。

你不屑于工作，工作最后也不屑于你。一个员工对本职业的态度决定了他干其他工作的态度，因为他往往不知道什么工作才是他应该干的。

员工要承担起员工的责任，不要推卸，在可能的情况下，承担起更大的一些责任。这样做，一些人，尤其是你的上级可能不满意，认为你有什么想法，但企业是满意的，我是满意的。

优秀的人才不是在脱离责任的静态中发现的，只有给他以工作、

责任和风险，在实践中认识他、培养他，才能发现真正能视金花的事业为自己事业的人才。

人才还是一个道德标准，我觉得人才首先是指那些有德行的人。有才华的人很多，有德行的人、操守很好的人，那很少。金花需要一大批既有才华更有操守的管理者和员工。

我的用人标准是德才兼备，但第一重要的还是德。如果一个员工没有良好的品德，企业在某一方面付出的代价会比他没有才华更大一些。尤其是那些对企业负有较大责任的中高层领导，更要讲究一个“德”字，以德塑己，以德服人，对企业和自己的事业负责。

这就要求金花的每一个员工都能严格要求自己，在人生观和价值取向向上时刻有所审视，首先不要在操守上自己打败自己。特别是在利益诱惑面前，能守住阵脚，不要为利所惑，要坚持“君子爱财，取之有道”。只有在这个前提下，我们才有机会谈论使用一个人的才能的问题。

这都是些老话题，因为老，有些人就不以为然，这时候最容易出问题。

只有人品立位高了，才能滋生出永不枯竭的力量，金花的事业才能永葆生机和活力。立业必须先立人，金花的迅猛发展和经营管理上的成功，和我们要求首先树立起员工的正确的人生观、价值观是分不开的。

很多人说我人品还行，我更在意这个话，而不是成功。

德行是一个人的基础。有人说那些德行不好但有其他能力的人我们也要用，只要采取一些措施就会避免出事，我说那样我不是更麻烦了，我为什么要在睡觉时还要想着该怎样限制或者说制约他？一劳永逸的办法就是我根本就不用他。

企业都认为自己招聘选拔人才时是“以德为先”，问题是怎么才能判断出一个人有“德”？判断一个人要时间，可时间不等我们。这就要求我们一是要在第一时间里选对人，这给人力资源部门提出了一个挑战；二是要用制度约束人，要制定出一些好办法。

做一个高尚的人、有道德的人、受人尊敬的人很不容易，尤其是在一些风气不好的企业里，一些有德行的人也可能变质。

工作之余，金花人要尽可能地远离那些低级的、灰色的、混乱的生活，这也是金花塑造有品质的企业的一部分。除非别人永远都不可能知道你是金花人。

甚至人才不是招聘来的，人才是自己培养出来的，自己培养出来的人才最大的优点就是他在企业里面有历史，有忠诚度。忠诚度毫无疑问是一些人最缺乏的品质。

我们宁愿企业发展得慢一些，也会尽可能地把机会留给企业内部的人。而聘请外面的人企业里面的人会很失落。

任何岗位都有自己的人才，市场、营销、管理、厨师、清洁工、秘书、编辑等等岗位，这些人才在各自的岗位上发挥着不可替代的作用。企业里没有什么特别重要的岗位和可以忽视的岗位，企业里有哪个岗位不重要？哪个人才不能算人才？你能给我举出来几个例子吗？说这些话的人的岗位首先就不重要。

人才也要善于表现自己，这是你能做到的。当然不是做表面文章，人才也看不上做表面文章。

每个人都应该有绝活，有自己的核心竞争力。这是他在舞台上展示自己的条件，是各自价值的体现，是别人替代不了的。

不要在企业里寻找保护，你的价值是你最大的“保护伞”。

我想对所有员工说，我不能一对一地帮助你们走向成功，最好的办法是你自己能帮助自己，有什么困难，自己去克服，实在不行，再求助别人。

金花要有一个有专业知识的人才团队。收购香港上市公司时，我发现香港股份公司的老总特别年轻，只有33岁，已经是5家上市公司的董事会主席。香港公司的财务顾问是百富勤，百富勤的老总也只

有 27 岁，我们当时请的法律顾问年龄也只有 20 多岁。香港为什么会成为国际金融中心？因为它具有一批高素质的、年富力强的、国际化水平非常高的专业人士。过去，我们总说“逆水行舟，不进则退”，其实，现在已经不是这样了，大浪淘沙，你不前进就是逆潮流而动了，就被潮流淘汰了。我们还有什么理由说我们的机会还多着呢！我们还年轻呢？对我们来讲，惟一值得庆幸的是社会、国家还给予我们这样的机会和时间，让我们在实践中去发展。

我希望员工能在工作中表现出领导气质，这样至少在做员工时他能自己管理好自己，在需要他担任领导时，他早就经过了锻炼，干起来得心应手。

优秀的员工要自觉遵守规章制度和行为规范，维护和树立企业形象。现在的从业者受教育程度提高，他们有思想，有理想，有抱负。他们来工作，不仅仅是为了得到一张工资单，而是更专注于自己的职业，专注于发挥自己的才能，并希望得到社会的认可。

职业与事业的转换对每个人都是一个崭新的课题，在民营企业中，在国有企业中，都存在着对职业和事业的重新界定和认识。我认为，如果每个管理者和参与者都能科学定位自己的位置，把事业和职业在观念上达到完全统一，把职业用最小的成本、最短的速度提高到事业追求的过程中来，把职业升华到是自己生存的一部分，就意味着一个企业在人力资源方面达到相当的阶段。

把事业融入到企业的事业中去，就像每周一的升旗仪式，从朗诵企业口号开始，员工就从坚持一种仪式升华到一种精神境界。企业发展也一样，它不是一个决策者所要求的，而是企业整体人力资源力量团结的体现。

你和企业是一对双向选择，要么你选择企业，要么企业选择你，就是说要么你为企业做出改变，要么企业为你做出改变。企业一般是不会为一个人改变自己的，那改变的只能是你自己，你要变得适应企业的需要。

每个人材都可以说是企业里的英雄。英雄能带动企业发展。但英

雄不能有个人英雄主义情绪。

小企业靠具体的某个人才，大企业靠人才的组合。

市场反过来还是靠人，人们没有认识到自己就是市场的主体。一切市场行为就像画画一样要有真实的素材，但是他把他本身就是重要素材的角色给淡漠了、遗忘了。

我有很多想法，可是非常遗憾没有更多懂得这种想法的人来帮助我，协助我去完成这些想法。

看见一些大企业有那么多人材在为产品服务，我很羡慕。什么时候我不羡慕人家了，我们的人材大概也就真正成长起来了。

发掘有价值的员工，让他成为企业不可或缺的成员，你会发现变化迟早会开始。

我的用人原则是：不惜己，不避贤，不避亲。如果有人比我更适合担任总裁这个职务，我完全可以虚位以让。无论什么岗位，不论他是无依靠、无后台的打工者还是自己的亲眷朋友，只要有才能决不回避。但尽管如此，如果有一天这个人不适合这个岗位，不能担当这份责任，有人比他更有能力，更有利于企业的发展，那么我需要你们帮我一起把他换下来。

选人才不能跟着感觉走，更不能跟着人情走，我们要有一套选人、用人的标准和制度，这样就能杜绝一些企业里普遍存在的不正常现象。

从开始就选用比较适合企业的人员，要比你选用了然后用你的标准去改造他们容易得多。改造太难了，要花很多成本。

什么是人才？只要是有能力干事的人，有一定德行的人就是人才，就要给予他们与他们的能力相匹配的待遇。可是，我们的一些部门歪嘴和尚念经，到现在还在以学历和其他乱七八糟的证书来判断是不是人才，真是匪夷所思。要纠正这种对人才的判断标准，我甚至想问问那些人，我是什么学历？我是不是人才？他们能回答好吗？

凡是以“学历”、“资格证”来证明人才的举动，和以此为条件

作为任免、提拔干部的制度，都是不合理的。要正规化，但正规化不是“一刀切”，不是面子工程，不是追求自己感觉好，觉得这样能显示出企业的厉害。

不要搞形式主义的东西，人才是最讲究实用的，学历要拒绝掉多少企业需要的人。

实行公开的人才评价制度，努力开发人才，培植人才，造就人才，激励全体员工的上进心、事业感。

哪个人没有缺点，一个手掌上的五根指头都不一样齐，但是，每个指头各自发挥着独特作用。用人要用他们的长处，同时看能不能把他们的短处也转换成长处。

人无完人，我自己也有缺点，因为缺点还犯过一些错误，将来可能还会犯错误。包括在人才问题上我也犯过错误，教训很深刻。所以对人不能太苛刻，只要能较好地完成工作，不给企业添乱，不给别人添堵，我认为他就是一个合格的员工。能做到缺点和优点四六开就是一个称职的员工，能做到二八开、三七开就是一个优秀员工了。

员工的素质达不到企业的要求，首先是领导的责任，一是在招聘员工时，领导没有尽到责任，招进来素质比较差的员工；二是领导没有培训和培养好员工，不能让员工在本职岗位上快速成长起来。至于为什么？我想其中一个原因就是领导害怕员工超过自己，结果在某些企业、某些部门造成了武大郎开店的局面。对这一点，要有清醒的认识。

一个企业要吸纳人才，除了好的待遇外，还要注意创造一个和谐的环境。我从不认为自己比员工高明多少，只是我比他们先走了一步，大家是鱼和水的关系，谁也离不了谁。

人才是靠真诚和理解才能得到的，以为自己有钱就颐指气使、眼中无人的老板很难拥有真正的人才，即使暂时拥有，也不可能发挥他们的作用。多年的经验告诉我，要让员工感到企业属于大家，而不是属于某一个人，这是调动人的积极性的最重要的办法。

一个成天喊“人心隔肚皮”的人首先是你自己和别人隔着肚皮，你可能不信任别人，不相信现在还有“信任”两个字。可作为领导，你又必须做到信任员工，不信任员工的后果就是让员工觉得反正领导不信任我，那就糊弄工作吧，危害就出来了。所以一定要信任员工，这样你才能换来员工对你的信任，做事才能顺利一些。

我没有系统地研究过什么用人理论，我甚至很反感那些写在书上的所谓用人的技巧和方法，怎样对待人才，哪有那么多大道理可讲。我只知道用人是用人的心，一定要将人心比自心，以心换心，不能用权谋，不能把人当成是给你挣钱的工具，不能小看别人。要让他感觉到他是有价值的，是值得尊重的，哪怕他是一个普通员工，一个打扫卫生的。

每一个领导都要摸着心口问几句：你尊重员工的工作了吗？你尊重他们的感受了吗？你尊重他们的人格了吗？如果你敢拍着胸脯说，你做到了，那么你是一个好领导，如果有些迟疑，有些脸红，就说明你还不是一个好领导，你该好好地反思一下自己。

尊重人才还没有成为金花的传统，我们要一起努力，而不是一个人在努力。

不要只关注高层的稳定性，员工的稳定性在企业发展中也很重要。要关心和爱护员工，把他们当成是企业最基础和基本的环节。

对那些有特殊才能的员工，比如有创新意识的人，有很强的责任意识去做一件事情的人，有群众威信，但缺点明显的人，要多给他们机会，他们也是企业的未来。可是一些高层、中层忽视了他们，有时还是有意忽视。对这些人，他们有些担心，担心什么呢？有时是根本就没有想到这些，他们已经功成名就了，哪会把心思放在这些人的成长上！

企业一定要给那些勇于挑战自我的员工一个合适的舞台，一个符合他本性要求的高难度工作。你给他一般的工作他就不愿意，长期下去，既不利于工作，也把一个人给埋没了，还有一个结果就是他离



## 职业经理

开了企业，头也不回。

老员工可能不是有很大才能的员工，但是他们是企业的精神财富，有他们存在，说明企业是一路走来的，没有断代，也说明企业是看得见他们的特殊价值的，所以他们一直留在企业里。

不能随意把老员工赶走，他们是我们的良心。

一些中坚力量离开企业了，那证明我们有问题，首先是做人方面有问题，不仅仅是管理等等的问题。离开意味着企业里的一些人剥夺了一个员工的自信心，他们对企业不负责任，对人更不负责任。

我不可能看出每个人的长处，然后给他们相应的工作、职位，可我能争取做得好一些。把一个人埋没了，对我没什么，总体上没什么，可对他来说，很可能是灾难，你的判断失误让他失去了很多，在良心上也说不过去。

很多人说金花是所学校，培养了许多精英。有很多猎头公司、很多企业看中了金花的人，希望从金花挖一些人去，也确实挖走了一些，我想得开。我说，很简单，可以这样想：比如我们的财务人员都被银行挖去做行长了，银行对我们不是更了解了吗？或者到其他企业去做领导、做管理者了，那么，我们之间的合作领域就会更广泛、更密切、更有层次，合作成功的可能性也更大。

其实，很多离开金花的人更想念金花，更为金花着想。这些人把金花的优良品质，把在金花受到的锻炼、获得的经验都带在身上，在另一个企业得到更多发挥，传播给更有效的群体，这无形中给金花带来了很大的无形资产。可以说，这些人也是金花的财富，虽然他已经在不在金花了，却为金花做了很多工作。我非常自豪的是，我经常能听到有人自豪地说：“我是从金花出来的！”

金花不只有一万名员工，如果把那些不在金花工作却在帮金花做事的人、支持金花做事的人、与金花合作做事的人加在一起，不只这个数。他们都是金花的员工，是金花的外部资源。我们要善于利用这个资源。利用好这个资源，就多了一些胜算。

**满**意不满意不能完全由老板说了算，员工也有发言权。在企业里，不光要领导满意下级，下级也要满意上级，要互相满意。不能自己说员工对你怎样满意，满意要有个标准，一个数据的支持。满意不是想像出来的，不是虚构出来的，不是自我感觉良好。

领导像个领导不是说领导要穿好衣服，开好车，住好房子，拿高薪水，有权力，而是说领导要以身作则，在工作上给员工树立好榜样，在个人修养上无可挑剔。如果领导不像个领导，还对员工指手画脚，甚至以粗鲁的方式对待员工，眼睛长在上天，员工就不服气，看着在干工作，实际上心里憋着一肚子气，长此以往，工作也干不好。怎么办？员工是该处理，依我看该处理的是领导。领导不是庙里的神像，是个摆设。领导也是要干工作的，还要比员工干得好，这就是我对领导的要求。

目前，企业里也有一种坏的、影响十分不好的取向，就是那些经理、做市场的、能赚到大钱的企业管理人员看起来特别风光，很牛，有时看起来还很得意。对这样的现象，只要我碰到了，我会用适当的方式去提醒。这些人一定要明白一个道理，那就是他们的风光是建立在很多人的工作基础上的，包括生产线上的工人、行政和后勤人员的工作。另外，我想企业还应该用一些制度去约束一些人的行为，在企业里不能出现这样的情况，这损坏了企业的凝聚力。

一些领导经常抱怨说他管不住员工，因为员工是内行。他们说这些话我感到可笑，你管不住内行，那你为什么不成为内行？要知道领导之所以能对别人发号施令，不是因为你是领导，关键是你还要有超出别人的能力，能力就是威望，权力不是。

我把你招进企业是让你来发现问题、解决问题的，可是你做不到，



还会对员工说：帮个忙吧。人家为什么要帮你？你有你的任务，他有他的职责，他帮你说明你是不胜任的。这样你本身就是一个问题。

板子不能只打下不打上，火车跑得快，全靠车头带，领导意识、领导作风和管理水平，是企业实现计划目标的关键。以前，板子打下不打上，完不成任务是下面的事，领导没关系，现在，一个重要的考核指标就是直接考核主管领导、主管总裁，主管领导和主管总裁对资产经营责任书负直接责任。因此，不但要加大调整，理顺关系，各级领导还要切实履行起职责来。

金花不缺制度，缺好的、有效的制度，缺执行，缺模范地执行制度的人，尤其是中高层。什么是表率？你不能总让员工做表率，你怎么就不愿意做？因为做表率是很难的，对不对？

领导岗位必须开放。开放不只是政府的开放，企业也应该开放，管理者更应该开放。企业不仅仅要把项目拿出来开放，也应该把管理拿出来开放，采众家所长，也可以把职位拿出来开放，谁更适合这个职位，谁来做。

有些领导总是说这也差不多那也差不多，那我问你到底差多少，我看你差得远呢！

还有一个关于管理干部人才的认识问题。单独强调这种人才观的重要性是基于管理干部在企业中的重要性，从某种意义上讲，管理干部自身发展的速度和质量决定了企业的发展速度和质量。进一步可以这样说，管理干部的素质和能力之于企业是一种商品价值，优质的商品和企业的成就能通过他们的才智表现出来。

所以，一定要对管理干部的创造力进行有效管理，对他们所具有的潜能进行全面开发，其中也包括要让管理干部用正确的价值观指导人生实践，讲正气，分清是非，扶正祛邪，讲学习，不断提高管理水平，让自己的发展与企业的发展同步，与社会的发展同步。

始终在一个岗位上工作的人，难免会缺乏处理其他事务的经验和能力，缺乏全局观念，包括协调能力，而作为领导又一定要具备综合

能力，这就应该多锻炼锻炼他，让他多挪几个窝，多坐几条板凳，甚至可以让他坐一坐冷板凳，这样他就会更好地成长起来。

忠诚是职业经理最需要具备的素质。一些职业经理人就是让人不放心，信任度低。这是一个基本印象。

管理干部首先要讲大局，讲牺牲，讲胸怀，讲担当。那些只记着自己的蝇头小利的干部，那些狭隘自私的干部，那些追求享受的、腐化的干部是不可以在企业里待下去的。如果我还没有发现这些人，请你们帮我一下。

管理者的素质和素养调动着员工的素质和素养。如果管理者表现不佳，员工难免就会以没有素质和素养的面貌来回敬他们，最后损害的是企业的利益、企业的整体形象。

个别领导总是把好事揽在自己怀里，把功劳说成是他自己的，相反一旦做错了事却不敢承担责任，畏缩了，要找个垫背的。这种人不仅不合适做领导，他简直就是一个恶人，品行很差。

在企业中，目前存在着几种惰性的管理和低效能的管理，一是领导自己没有想法和工作思路，只是做一些日常工作，在惯性基础上做事；二是让员工代替自己出思路，然后把思路当做是自己的；三是让外面的人替部门出思路，无非是花些钱而已。这些现象的本质就是“混”的思想。

我们需要什么人呢？需要能相互创造条件和为彼此提供环境的人，这是人才的首要标准，不能惟我独尊。一些部门经理会在我面前滔滔不绝地讲自己有多辛苦，有意无意地将成绩和功劳都揽到他一人头上。我对此不以为然，我会对他们说：“这不是你的本事，你只有两只手一个脑袋，你今天坐到我这里汇报工作时，你的工作就没有人做了。只有为他人创造条件，才不仅能出成绩，而且能持续出成绩。”

看起来一发生什么事情，我好像总是站在员工一边。不是我偏心，我本来就认为员工大都是好样的，问题的根源大多在领导身上，只是

因为领导有权力，员工就会平白无故地背黑锅。尤其是现在，一个人只要成了领导，就会耀武扬威，好的传统不见了，立刻就会变成另外一个人，对上级谄媚逢迎，对下级苛刻责难。

一部分领导的成功是建立在“剥夺”员工成绩基础上的，是拿走了员工的能量，可他们并不感激员工，还要继续“剥夺”员工。这些领导应该改变自己的做法，把成功建立在自己行动的基础上，然后建立在员工同样要成功的基础上。

领导我认为不是一种技术，领导和天赋有关，领导是个艺术。怎么个艺术法？很简单就是人心换人心的艺术。

正直、道德上能说过去，对领导来说太关键了。不能把不该拿的东西放在自己口袋里，不能打着企业的幌子给自家办事，在这上面的任何一个小缺点都可能给企业和自己带来不可估量的损失。金花有防范机制，可是最起作用的还是自己防范自己，不给自己在这方面出错的机会。

职业经理人一定是有职业素质的，一个素质就是职业精神，说得通俗一些就是“拿人钱财替人消灾”的精神，你不能吃了别人的饭结果还要把锅给拿走。当然这是站在我的角度上看问题，作为所有者代表，我首先也要给职业经理人提供一口锅，一口足以煮好饭的锅。我还要给职业经理人做饭的材料，给他提供与市场相匹配的待遇与激励，这就是那团火，是他们干事的激情。

你之所以能成为领导就是因为你有一种给别人以方向感的能力，对企业的可能前景有一种分析判断的能力，而且你还有一种管理企业的方向的能力，你能通过引导与管理把方向变成现实。

作为一个领导，你没有远见，没有洞察力，没有行动能力，那你就把自己陷入“剪不断理还乱”的境地，把一个部门、一个单位带进泥潭。

很多人都问我世纪金花成功的原因，我说我是站在西安看全国，站在秦岭看全球。

有些领导脑子太简单了，像个拨浪鼓，摇一下响几声，今天安排做这样一件事情他做了，明天让做另一件事情也做了，他就是不知道如果不让他做事他该做什么，他可能六神无主了。

如果一个员工希望从我这里得到帮助，我是理解的。一个高层人员也希望这样，那么他该知道我会怎么做。一些领导不愿意承担决策的义务，把事情都推到我这里，问题是：第一，我的决策不能代替你的决策，尤其是在专业领域；第二，我没有那么多时间进行决策，事事我自己做，你们做什么？一句话，要勇于承担决策的风险，要善于决策。

领导没有承担责任的勇气，总把问题推给员工，就让他做员工好了，或者干脆连员工都不让他做了。

你是领导是因为种种原因你比别人先获得了领导的职位，并不是说你天然是个领导，你比别人强多少。正因为你不是天然的，员工也不是天然的，你就要看好自己的位置，不要让别人代替你。不让别人代替你的最可靠办法就是你一直要做得比别人好。

一些人已经不合适当领导了，可就是不主动离开那个位置，那个位置意味着收入、地位，意味着有很多人来拍马屁。不过终有一天，如果自己不腾出位置，企业会让他腾位置。企业不过是想再考察一段时间，企业是在找合适的机会，就是这样。

我对干部有一个要求，你不仅仅是领导还是一个培训者，你不仅有管理的义务也有培训的义务。作为一个管理者，这是一个升华的过程。你必须清楚员工在想什么，否则，你的管理就是被动的，效率不会很高。反过来，如果员工不知道他的领导怎么要求他，希望他做什么，那么，他的工作效率也不会提高，工作也不会出色。

各级领导都要重视人才的培养，要有开阔的胸怀，要善于培养员工，敢于提拔员工，在企业里形成一个发现人才、选拔人才的氛围。

个人在企业里的价值体现虽然是个人的追求，但每个领导都不能

逃避激发他实现价值的责任。

为什么不敢批评？批评是因为出了问题，出了问题就不能敷衍，就不能一团和气，这是纵容。另外，批评一定是就事论事，不能涉及别的，不是为了整一个人。这样的批评是合理的。问题是一些领导不愿意批评人，害怕得罪人，拉不下面子，结果既害了他人也害了企业。

尊重一个员工往往比给他涨多少薪水还重要。有位员工对我说，他就是因为我拍了一下他的肩膀才在准备辞职时又留了下来，可能有点儿夸张，但我还是相信，这说明你对他好他是能感受到的。遗憾的是我不能拍每个人的肩膀，那么希望其他领导能代替我多拍他们一下，不只是传达我对他们的尊重，也传达你们的。

善待下属，不是出于某种想法、私利，要真诚地对待他们。这个世界上，每个人的智商都差不了多少，你的功利的想法很容易被人看清楚。

金花缺什么？什么都缺，但相对来说还是缺人才，缺职业经理人。可职业经理不是我到处找就能找到的，他们是培养出来的，用制度培养出来的，有一个过程。首先你必须是有职业素质的，然后必须了解企业的历史，对企业有认同，再然后必须做得足够优秀，让别人相信你，要经受住企业的挑剔，包括员工的挑剔。

对职业经理人，管和用是并行的。很多人谈论“管”的方面，实际上限制了“用”的空间。我们的原则首先是“用”，人没有十全十美的，就好像制定了法律不等于没有犯罪，这只是最低的约束，告诉人们什么不能做。

很多人抱怨这不完善那不完善，要完善制度，可实际上，制度的“管”只是一方面，“用”更重要一些。

我们对“用”比较看重，但也不等于放任自流。企业要用好每一个人，要靠每一个人自己管好自己，自己看重自己。

职业经理人，这个身份首先就说明他具备了很多必须的条件，他学的比你多得多，他更明白自己的责任，他比你更知道职业经理人的

标准，他也比你更知道什么能干什么不能干，什么该干什么不该干。

我当然要相信他们，如果不相信怎能让他们当大将，驰骋疆场？可我也要立一些规矩，企业要有一个合理的、适度的控制。

授权，大胆授权。必须明白，为了做事，必须有某种更好的工具，而权力就是这个最好的工具之一。

不能说一个老板就是一个决策者，一个投资者应该是管理者。投资只对他的产业投资方向负责任，经营者、管理者要用经营和管理对他的投资者负责任，这就是为什么要出现经理人的原因，这是社会分工的必需。

根据我的经历，感觉中国的职业经理人整体上还不成熟，有人会说中国也没有多少成熟的企业家，这是相互的。

企业所有者和职业经理人的关系是一个话题。正因为它复杂又精彩，所以总能吸引人。我个人也在探讨着这种关系，努力使这种关系更可靠一些，值得信赖一些。我宁愿其中没有那么多精彩的东西。我希望能简单一些。

我经历过刻骨铭心的失败。有时候，对我刺激最强烈的倒不是失败，而是在这个过程中，比如与合作者的合作中，因为价值取向不一致，或者认识不一样而分手。事业上的伙伴突然失去了，这对我刺激很深。这样的情况有好几次。不过，经过几次以后，我更注意机制的调整。现在，我既不管财务，也不管人事，企业反倒运行得非常健康。这个时候，企业的发展并不因为一两个负责人的调整而怎么样，现代企业制度应该朝这个方向走，起码企业的健康成长不会因为一两个人的变动而受损，而是在一种机制下有很多人在做。一两个人走了，会有更多的人接这个位子。

我经常反省自己是不是和周围伙伴的想法不一致了，或者是自己有什么不对，为什么你的伙伴、合作者不再和你同舟共济了？这个过程中，我首先要认识一下我自己对不对，再检查一下他人的一些问题

## 团队

上和处理的过程中做得对不对，如果有不对的地方，要么调整人，要么调整事。现在，我的感触更健康了，我们能紧密合作。

我最引以为豪的用人之道是我更善于理解对方，我想做一个能够为管理者和被管理者提供和创造环境的人。沟通没有固定的格式，但是沟通一定要感动人。关键是两者要在互动中达到和谐，在大家都有感觉的时候，才能交朋友。

用对人只是相对的“对”，每个人的能力都是相对的，主要是看你怎样发挥他的能力，让他的弱点不显现。

每个人都有优点、缺点，比如你让我去管一个餐厅的某一个大厨，我可能做不好，原因在于我可能不知道做厨师的要求，但你让我去做一个管厨师的老总我可能做得非常好，因为我知道怎样让他焕发出激情并投入到工作中去。

我曾经和一个高级管理者沟通过一件事，他说他非常喜欢晚上工作早上睡觉，10点前让他上班简直是受罪，但是晚上你让他干到凌晨3点，他依然是精神焕发。我告诉他，不会因为你早上不上班就认为你工作能力不强，也不认为你早上不来上班就认为你不遵守纪律，更不会因为你早上不来上班而使你的工作和成绩受到影响。但是我认为，你凌晨3点干的工作比早上8点要做得出色，可员工会把你作为整个企业的一面旗帜。你早上虽然晚了点，不影响其他，就像这面旗帜上面有一点污点并不影响这面旗帜的鲜亮，但总觉得这面旗帜不显眼。我跟他商量说，你可不可以早上8点上班，你8点在家里把你的工作计划和工作结果通过邮箱发给员工，因为这个上面有时间，员工看了，就认为我的领导今天是怎么工作的。我跟他说，你可以不去单位，在床上这个工作就可以完成，完成后，你可以继续睡大觉，睡到中午12点再来上班，大家也不会认为你早上没到单位上班是在睡大觉。他听了后非常感动，最后，他冲着我这句话，说这个习惯一定要改掉。那以后，他每天早上不仅上班，而且是精神抖擞地按时上班。改变的原因在于我知道他需求什么。而他则认为我的老板这么满足我的需求，我还有什么理由拿工作去开制度的玩笑。

**作**为企业，没有团队精神是不行的。也正因为团队精神不容易却很重要，才把团队精神的建设提升到一个很高的程度。没有团队精神、团队意识，企业就没有未来。

在一些项目上、一些事情上，我们会遇到问题，甚至危机，但只要团队还在，团队精神还在，就不会轻言失败。

《团结就是力量》是金花的代企业歌曲，为什么要选它？就是因为团结起来的人是战无不胜的，军队是这样，企业也是这样。

建设一个团队最需要什么？我认为是企业有激励，团队有目标，领导要无私，员工要无畏。

为什么很多人都说自己在为企业出力，可合力很小？就是因为看起来每个人都在为企业做事，可劲儿没使在一起。什么是团结？就是在一个方向上用力。

思想要统一。统一不是那种出于某种压力的统一，是心甘情愿的统一，这样才能步调一致。

大多数工作都不是一个人的工作，而是要相互协调、相互配合、相互支持，其中一定不能有人拉后腿，耽搁工作，甚至把工作搞砸了。谁如果在工作中一而再地拉后腿，我们完全可以合起来把他从工作岗位上拉下来，为什么不可以？

要分工明确，就像五根手指都有分工一样。但合作很重要，就像手和脚的合作、眼睛和大脑的合作、男人和女人的合作、树木和水的合作一样。

一个领导、一个管理者能成功地把一个团队变成合作的团队、有凝聚力的团队，这个团队就会无往不胜。



大家都知道大雁的队形，非常整齐，能长途跋涉，飞越千里，就是因为那是一个有明确目标的团队，还有一个领头雁。一个好的团队要有一个好的带头人，他是团队的基础，也是核心、关键。每当遇到大的任务，遇到问题，他总是能抓住事情的实质，把所有条件都组织好，团结大家去克服、去完成。相反，如果没有一个理想统一、意志统一、坚韧不拔的团队，我看什么事情都做不好。俗话说“将熊熊一窝”，难听，可事实就是这样。

在一个小品中，陈佩斯演一个拳击手，他说找不到对手很悲哀。我觉得在企业内部、部门之间、员工之间也应该有一种“找对手意识”，一种竞争意识。这里的“找对手”和“竞争”不是你死我活，而是比学赶帮。只有这样，部门才有活力，人才有活力，企业才有活力。

既然是一个团队，就有各种各样的矛盾。有矛盾不要躲避，要想办法化解它们。好团队就是在化解矛盾中建设起来的，也是在化解矛盾中强大起来的。化解的过程是一个团队增加凝聚力和动力的过程。

不要轻易判断一个人，不要戴着有色眼镜看别人，看别人的同时别人也在看你。融洽的氛围、和谐的团队首先要从大家都摘掉有色眼镜开始。

站在对方角度上看问题、处理事情，多做体谅别人的事，少做找别人碴子的事，就能建立一种良好的工作关系，进而建立良好的友谊。

工作中，因为每个人所处的位置不同，所持的观点不同，看法不同，就会产生不同的认识，多多少少会出现这样、那样的问题。就像一根绳子要使劲，要靠众多的纤维紧紧拧在一起，但是麻绳不可能是一根纤维拧到底，没有一点结，没有一点粗细不匀的地方。它一定有，每一根都有！如果盲目地认为高质量的组合就是把那些有结的、粗细不匀的纤维都抽掉，那么惟一受损失的就是麻绳的整体力量，因为抽掉一根纤维它就细一点。如果我们把它整个拧起来，它的弱点就表现不出来，反之表现出来的是力度，优势战胜了不足。

你不可能根据自己的意愿选择同事，一年不能，两年不能，甚至一辈子都不能，怎么办？只有去适应自己的同事，在适应过程中把关系尽可能地处理好、合作好。他不是敌人，不存在处理不好的问题，如果说处理不好，那就是你的问题了。

每个部门之间、单位之间，不是一个生态链，是一个帮助链，企业是一个大团队，大团队的利益高于小团队，小团队之间要互相帮助，互相提供支持，不要计较小的得失，大团队的好与坏是我们最大的得失。

集团是最大的资源，每个单位、每个部门都要学会调动、调配企业集团的资源，尤其是企业集团的品牌资源，大小团队之间要有相互支援的意识，不要各人自扫门前雪。

个别人即使有很好的能力，只依靠他一个人也不能把整体的工作做好，你的部门、你的单位实际上也不会因为你个人的局部表现而有很大改变，到最后，你的能力还是可能被忽略。所以，一个企业，重要的是要依靠一个团队的核心竞争力，而不是依靠某一个人、某几个人的力量，不是把企业的未来寄托在几个好像是英雄的人的身上。

一个人进步不算，一个人做好自己的事情也不算，你应该带动周围的很多人共同进步，和他们一起把整个团队的事情都做出色。这才是我们企业需要的人，这是群体奋斗。

当然也不能过分强调团队，强调组织的整体性，那样很可能把一些有才能的人埋没掉，让一个团队失去自己的灵魂人物，把团队变成一个平庸的组织，最后把企业变成一个平庸的企业。

有一个新词语叫“铁杆儿”，就是关系非常“铁”。我希望我们的领导成员要成为“铁杆儿”，不要互相拆台，互相猜忌，在共同的目标下，互相支持，协同作战，把事情做好。

团队好像也是西方人发明的词语，中国文化里没有团队概念，一讲团队就往歪里想，就是小团体、小山头、小江湖。金花要努力改变这种认识，正确理解团队的内涵。学人家的东西是要学来人家的精髓，



不是拿人家的瓶子装我们的酒，那是酒？我看不是。

## 企业领袖

**既**然选择了做企业，就不可能变成隐士。隐士很时髦，可我没这个爱好。隐士牵挂的是隐起来的品质，我牵挂的是周围还有一堆事情需要处理，而处理好这些事情不光对我一个人有益，它的益处更体现在其他人身上。

我是做企业的，我就要真正做企业。我必须专心、专注、专业。

有些企业家做这做那，一身轻松，我做不到。我没有时间想别的事情，满脑子装的都是企业的事，什么经营、管理、资金、人事，大多数还是非常具体的鸡毛蒜皮，可是没办法。我也想着说就不想了吧，让脑子休息休息，可刚想休息，事情就又找你来了。话再说回来，如果我只想着自己日子过得好一些，家里人好一些，我早在十几年前就可以休息了。但是一想到干企业不是光为了自己，企业里还有那么多人，他们跟着你不容易，就觉得不能撂挑子，就觉得干企业是积德累功的事情，崇高一些讲，就是对他人负责。

还有就是越做越觉得做企业是一生的事业。既然是一生的事业就要坚持去做，要把目标定得高远一些，才能引导你去做，一步一步地实现理想。这大概就是成就感、使命感。如果每个人都有这样一种成就感，对社会有用，社会进步就会快一些。

要对员工负责。金融危机时，企业遇到很大困难，我还是提出“不减薪、不裁人、不降低福利待遇”的措施，让员工明白企业是不会随便丢下一个人不管的，结果企业赢得更大的民心。

我总给员工说，企业大了，我就是每天跑都不可能认识所有的员工，不可能和所有的员工都有谈心的机会，所以请大家谅解我。但是希望大家能相信我，我是理解大家的，理解大家过日子会遇到很多困难，我能做的就是通过我的正确决策把企业经营好，把好处带给大家。

感激是双向的。不能因为自己是老板，好像是你给员工提供了一个饭碗，就要求员工感激你。你也应该感激员工，是他们，是他们的努力和付出成就了你的生意，成就了你自己。他们得到的是他们应该得到的，你给予他们是你应该给予他们。这是一个最基础的认识，你和员工的和谐关系，你的事业就建立在这个基础上。

企业家就不是生意人，艺术家就不是娱乐明星，作家就不是卖文字的。既然是个“家”就要像个“家”，一是要有做本行当的本事、能力、眼光；二是要有操守，有道德理念，就是“德艺双馨”。

要懂事，明白事理，这是我对董事长最本质的看法。如果一个人不懂事、糊涂，你对他说应该这样不应该那样，难道会起作用吗？反之，如果一个人懂事，他自然而然会在心中建起一本账，树一个底线。而从不懂事到懂事，那是根据各家企业的情况、靠各人的悟性琢磨出来的。

董事长要明白什么呢？不仅要明白自己的家产家业，还要明白自己的家庭成员，明白他们不同的工作特点、性格特征和能力表现。这样才能驾驭、组合和应用好这些资源。所以不要先拿所有者的概念去认识董事长，也不要先拿有多少权力的概念去认识董事长，要拿心态、理念、品德的概念来认识，心底无私天地宽。

企业领袖是要有方向的，然后才是运营组织能力。要带领大家朝一个正确方向不断前进。

老板也要受制约，一定要靠制度。

我可以和企业里的任何一个人比勤奋，和员工比，和领导比，不会有几个超过我。

企业家是最吃苦的一个群体，他们受到的苦别人根本体会不到。

企业的素质是通过人的修养和素质表现出来的，不只是员工，包括我自己。我不能老说教别人，我也要加强学习，提高修养，做一个

有素质的企业家。

很多人都对我说，即便遇到再大的问题，你好像都能沉住气。其实我也有一点儿沉不住气，可是我必须这样，作为领导，我首先不能惊慌失措，把惊慌传染给员工，让员工失去信心。我总会对他们说，等一下，事情马上会过去。

做企业会遇到各种各样的问题，烦恼不可避免，特别这又是个很复杂的社会，方方面面的事情都要面对，由不得你想，闹心的事情就更多了，做事情就可能乱了方寸。所以一定要学会闹中取静，做事情、做决策时，保持良好的状态。很少有事情是在头脑一片混乱中做好的。

企业领袖要有权威，不要有威权。我的权威是我在创办企业中逐步树立起来的，但在企业逐步正规化、规范化、成熟化后，权威也要淡化一些。现在的企业不是一言堂，不是我一个人说了算。

企业家要胸怀坦荡，不要害怕批评。接受批评很难，尤其是来自员工的批评，还有一些很尖锐的批评，像开批斗会，但没有办法，你应该这样认为：办企业就是开批斗会，而且是连续的。

我当然也喜欢听别人说好话，可是一一定要对这些话大概有个判断，头一回不好判断，同样的话、类似的话别人说上三五回后就该有个基本判断了。

很多人批评你，甚至说一些侮辱人的话，我们要有容人的度量。别人说你是因为你做了一些普通人没有做到的事情，做个普通人都会遇到很多毁誉的事情，何况我们好像也不是普通人，至少在别人眼里不是普通人那种状态。所以，一方面要容人；另一方面要看一下自己做事时是不是有什么不适当的地方；三是要坚持，只要对的事情就要坚持做下去，总有一天，大多数人是理解你的。你的胸怀有多大，事业就有多大。

既然是公众人物，身上有社会给你的光环，或者其他东西，那你也承受社会给你的另外一些东西，比如不理解、谩骂等，你不能只

得好处。

我不害怕谣言、流言，不害怕对我不利的说法。如果是真的，你辩解反而对你不利，如果是假的，你应该庆幸那是假的。

我好像从来也没有在媒体上说什么要澄清的话，也就这样过来了。我想这也是一种很好的应对方式。

我不知道崇拜商业领袖能给他们带来什么，我觉得这不好，一是我们不值得崇拜，崇拜可能会让我们膨胀，结果加快了我们的倒台；二是对社会不好，让社会陷入一种不好的风气，好像不当个有钱人就活不下去了。

我也不想成为一个符号，不想被社会弄成一个英雄一样的人，可我现在是一个符号了。我有时也很无奈。

个别人总是陶醉在光环之中，觉得自己很了不起，很享受自己的名声，他们不知道名声是把双刃剑，只要稍微做错一点儿事，遇到的非议会超过平时低调的人。要珍惜名声，管好名声，你在利用名声做事的时候，在享受名声带给你快乐的时候，任何不恰当的行为都会在一夜之间毁了你。

企业家的举动会影响企业，无论是正面的还是负面的。我会注意自己，有时甚至非常在意自己的表现、言谈举止。没办法，这是为企业考虑。

是不是说有一些演戏的成分？我不否认。人生都在演戏，做企业也需要演戏，无非是在某一阶段、某一场合下演得自然和不自然的问题、好和坏的问题、高兴和不高兴的问题。这个也有一定难度，不一定每个人都胜任，但不会可以学。只要企业需要我这样做，做了对企业有好处，也不会伤害到别人，我一定会这样做。

做企业有时也需要表演，既然是表演就要把自己的角色扮演好，不要演砸了。

我不反对企业家作秀，只是我不擅长。这是宣传企业的一种方式，也没有什么要批评的。只是我选择了低调。

中国人讲面子，适当讲一下无所谓，可是做企业来不得半点虚假，要实事求是，不能装门面，摆花架子，死要面子活受罪。

低调做事，不说过头的话，不做容易引发争论的事，不陷入与自己基本无关的矛盾之争。

民营企业家一会儿被神化，一会儿被妖化，关键是自己要知道自己是什么，心情不能被社会舆论所左右。

不要得意忘形，不要妄自尊大，觉得自己是个成功者，要知道你之所以成功，很大程度上是机遇、政策等在起作用，你的努力、个人的素质在最开始时实际上只占很少的份额。老板是什么？他也是个普通人，只不过别人把他神化了，认为他天生就是干大事业的人。

我不认为自己有做企业的才能，现在别人都这样认为我有能力，我只是勉强接受。一个人到了现在这个程度，说什么都不谦虚，可我应该谦虚一些，谦虚的人不招人嫌。我觉得自己还是有很多不懂的地方，要努力。

企业领袖要做企业领袖要做的事情，这是回归本位。什么是企业领袖的本位？就是战略思考。企业进入成熟期后，企业领袖就不是一个小企业的企业主，扮演救火队长的角色，他们是运筹帷幄决胜千里的角色，主要精力放在提供战略方向和价值观上，放在企业制度、组织架构的完善上。

我现在也只忙企业发展的方向，我不可能还是眉毛胡子一把抓，那会累死的。什么时候我不忙了企业照样运作得很好，我这个董事长就成功了。

对董事长，先不要拿权力的概念去看。以前，对董事长和总经理的概念我很模糊，反正决策者是我，管理者也是我，执行者也是我，本来这个企业就是我一手打拼出来的，没有什么不自然。其次，潜意识中，还有一个担心，如果把权力让出去，放弃的时间长了以后，对企业的认识难免会下降，在企业里的权威也会受影响，可能被一些人钻空子。但继续琢磨，在我任董事长兼总经理时，很多工作就是副董

事长、副总经理协助我，那么，现在我不任总经理，我能不能协助别人完成工作？至于潜意识里的那个担心，我想我肯定要继续发挥长处，如果不发挥，就退化了，和社会产生了距离。所以只是我以后发挥能力的角色变了，从前是直接去做事，现在我要把更多精力放在让更多能做事的人去做事上，如果我一个人直接做，肯定比不上让更多的人去做，这样我的心态就摆正了。

我现在的精力主要放在三个方面：一是做市场研究和判断，关于未来的金花怎样发展；二是市场的研究和细化，这么大的市场，金花要占有哪一块；三是做一些社会环境的工作，这些工作看起来和企业没有关系，实际上有很大关系，通过积累，可以改善企业的商业环境。

授权不是风险的问题，是个平衡问题。你心里首先要想着授权是别人替你做事情，而且做得还可能超过你，你就是一个收鸡蛋的。你也要认可别人拿了你的一些东西，这是付出的回报，你不能小气。至于拿多少，这就是平衡，这个平衡其实是个心理问题，你自己要拿捏好。话说回来，被授权的那个人也要拿捏好，不要给我出难题，不要让我多心，否则就不利于我们的合作了。

我到外地出差，顺便到地方办事处视察工作，进门第一句话是：“我是代表总经理来看望大家的，受总经理委托来了解办事处最近的工作情况。”实际上这之前我并没有和总经理沟通过，但我把自己放在了协助总经理工作的位置上。这样，总经理就有一种被尊重的感觉，让下面的人也知道，总经理和董事长在工作中是相互通气的，意见是统一的。要不然，你吹你的号，我唱我的调，总经理会想：“我昨天那样讲，你今天下去又另外讲一套，我怎么做工作？”久而久之，就形成董事长和总经理的不统一。

总经理感觉到我对他的尊重，他就能理解我偶尔的越位，如果我有时没有征求他的同意而下到区县的办公室或者厂家，他不会认为这是对他的监督，而是对工作的检查；也不会认为对总经理不信任，而是在很大程度上协助建立了总经理的工作权威。

大家都说金花是我的，我要怎么干就怎么干，可我一定要找另外一些有能力的人分担我的工作，他们要怎么干就怎么干。

不要刻意区分董事长和总经理的区别，不要非要拿什么标准束缚自己，该干的事就去干，不该干的事就不干。我以前当总经理，想到的是今年怎样完成每股三角钱的业绩、两个亿的销售、员工福利怎么办，现在不但要想两个亿，还要想二十个亿、两百个亿。

我的主要工作是为员工描绘企业的目标，修路的事靠他们自己办，在这个过程中，我还承担着一些清理路障的工作。

作为领导，我每天都战战兢兢，因为我面对的最大压力就是我要把企业带到什么地方去。我知道有很多人在帮我考虑这个问题，事实上，承担大部分工作的还是我。这就是领导的不可替代性。

你们能提出“最具股东价值的董事长”的说法，这本身就是创新和突破，非常具有挑战性，让人们意识到董事长对企业发展不可取代的价值，有利于加强管理者和被管理者、所有者和劳动出力者之间的默契和认可，而这种默契和认可是生产力的重要表现形式。

我首先要对企业上心，做该做的事。如果我都不能做好自己的事，不替企业着想，我怎么要求别人？我要求了他们就一定会按照我的要求办事吗？

董事长的两件事：一是要协调各方关系，二是要“培养”而不是“调动”大家的积极性。每年年初开董事会定年度工作指标时，董事会往往会争得不亦乐乎。股东不了解实现指标过程中需要做出的巨大付出，提出的一些要求往往给经营层工作造成很大局限；总经理既要实现目标，又要倾诉他在这个过程中有多么不容易，要向董事会争取权力和奖励；作为独立董事的专家还要从技术角度来要求经营层。我认为，作为董事长，一定要对董事会所有成员进行了解，并且在决策层和经营层之间达成一致和平衡。既要了解股东们提出的目标的含义，又要理解总经理的工作难度。董事长不能按照某一方的愿望去推进工作，一定要找到一个共同点，大家达成共识。

忙归忙，只要有时间，我还是愿意到一线、到基层走走。要有亲身感受，不然决策就很可能是拍脑袋做出来的，缺乏支持，没有群众



基础。

走下去能多接触一些员工，了解员工的需要，让员工觉得我不是高高在上的，不是山高皇帝远，爹不亲娘不爱，这是企业领导要努力做的一项工作。

有人说，老板距离我们很远，很多事情他大概不知道。我说，你们错了，距离是远一些，可是我有很多了解工作和事情的途径，我们之间还是透明的。我也会对各种情况进行综合分析，争取做出基本正确的判断。也就是说，对很多事情，我心知肚明。

注意倾听员工的意见，一些影响企业命运的问题往往是一些员工发现的，这是一个常识。

我是有些固执，我坚持自己的想法，我饿了时，我不会问身边的人我需要吃饭吗？我相信自己，人多了会影响我的决策。

我不喜欢早请示晚汇报，更不能忍受一些人在我面前说三道四，时间就是这样搞零碎的。

我曾经很真诚地给员工说过一句话：请大家包容我，我本身也是时代的产物，每个人都不能摆脱时代给你的一切，它塑造着你，包括你的缺点、不足。所以，一些事情我不是有意为之，而是时代在身上起了作用。

有人把一些民营企业倒闭的原因归结在市场环境上、政策上、体制上，这是不客观的，这样就把他们英雄化了、悲壮化了。实际上，企业自己的原因更多一些，企业领袖的原因更多一些，因为他们做的一些事情我们也做过，有的想做最后没有做，有的正在做意识到错了就改正了，所以我们还在，它们倒下了。

人的一生是在选择中度过的，就跟每天吃饭一样，你想吃什么，就想着去做什么，他的分分秒秒都在做选择。怎样选择正确或者接近正确，这就是优秀和不优秀的界限。

我不忽略分分秒秒的判断，我重视来自方方面面的意见和建议，

我努力地去积累别人以前在做相同或不同的事情时的经验，接受来自方方面面的支持，这样才能不走弯路，才能使选择接近正确的一面。

企业出了问题找谁的责任？我认为要找最高领导的责任，如果是金花就要找我的责任。一部分原因肯定是因为我，我没有管理好欲望和想法，没有做好工作，这是不能推脱的，我必须主动承担。但反过来说，我把责任揽过来并不意味着那些错误肯定出在我身上，一些具体问题一定是出在具体的单位、部门和个人头上。我把它们揽过来是想做个好榜样，让每个单位的领导都有把责任揽在自己头上的意识，不要出了问题躲着走。

我容许员工犯错误，我反而努力不让自己犯错误。员工犯了错误都是小错误，不可能影响全局，我一旦犯了错误，麻烦就大了。我要学会管理自己，也希望大家一起来帮助我管理好自己。

一些人总认为自己心明得像镜子一样，看清了这，看清了那，其实我们往往连自己也看不清，总是“误判”自己的能力，觉得自己有天大的能力和才华。取得一些成绩眼睛就长在头顶上，遇到挫折就认为是别人没有提供平台，就会做一些不理智的事，把事情搞得一团糟。

所以要正确看待自己，我自己如果说取得了一些成绩，就是经过很多事情后，才觉得有些事是不能掌控的。实际上，二十来年时间里，我犯的错误还少吗？关键是现在我认识到了自己的不足，知道自己到底有多少能量了。

一个企业家可以在市场判断上、在产品上、在资金上出问题，那无非说明这个企业家是一个还会犯错误的企业家，是一个不好的企业家。可是一个企业家不应该在企业的大方向上出问题，在人生道路上出问题，在政治上出问题，那给企业带来的影响是全局的，企业可能从此就没有了。



## 激励

**我**想让每个员工都能在企业里创造出他想要的东西，让他感到还有梦想。我希望员工都充满激情，投入工作。企业一定要善于激励员工，激发他们的工作热情，给他们安上“发动机”。

积极性是激发出来的，是工作本身让他们发自内心地投入工作。说每个员工对工作都是自觉自愿的根本不现实，如果工作没有情趣，员工一定缺少参与意识，工作效率低下。让员工把工作的快乐带回家，会从根本上提高效率和质量。

我们的工作必须是有品位的工作，要让金花员工从工作中找到生活的品位，找到工作的意义。

我也年轻过，我知道年轻人是需要激励的，每一级领导都应该给员工以动力和激情。动力不光来源于报酬，还来源于你给他们的平台，给他相应的权力，还有他们的成就感。

只要这样做了，企业一定能得到更多。我还不能完全做到这一点，这证明企业还不成功，至少距离我心中的企业还有一截路要走。

每个人都要给自己定一个最高标准，这样身体里就会产生动员自己的大力量。不要认为目标是虚的，它就在我们眼前。我相信这一点，所以我能走到现在。我希望我们每个人都能在目标的激励下，做到最好。这是个人的大幸，也是企业的大幸。

我最欣赏的员工与企业的关系就是员工和企业是事业共同体、理想共同体和命运共同体。

每一个走进金花的员工都意味着跨入了一个充满机遇和挑战的大门，只要有才能，就有施展抱负的天地。在这里不论干部还是员工，我认为机会基本上是等同的。

要理解员工，站在员工需求的角度上考虑问题，满足他们的合理

要求。首先要把员工看成是企业发展不可或缺的一部分，然后，领导要以“拜托”员工来完成工作的态度管理员工，把工作做好。这好像没有损害领导的什么面子，如果员工不好好干工作，企业经营得不好才是丢面子的事。企业垮了，里子都没有了，谈什么面子。

民营企业也要倡导、发扬“主人翁精神”。民营企业中，大股东是主人，小股东是主人，员工是不是主人？他们是雇佣来的，招聘来的？理论上讲都不是。但是从企业兴旺员工就有好的回报的角度讲，员工也应该有主人翁意识。只有具备了这种意识，他们才能更爱企业，把企业搞上去。

问题是企业要给他们提供做主人的机会，员工准备做主人，你却在打击他们做主人的积极性，他们的主人翁意识就消失了。

要让员工把企业当成是自己的家，最好的办法就是能让他们参与企业的管理和经营，让他们能在企业里找到生活的依靠，获得尊严。除此之外，没有其他办法。

对员工好一些，不用讲那些大道理，这是一个常识，自然而然。你有能力对员工好一些，就不妨好一些，连考虑都不要考虑。

当员工在心里问自己还能为企业做些什么时，企业是不是也要在心里问一下自己还能为员工做些什么。

给员工涨工资，给他们好的福利待遇，是企业本来就应该做的事。我更强调在心灵层面上和他们交流，我的一句问候、一个像握手和拍肩膀这样的动作、一个鼓励的眼神，可能更能鼓励人、感染人。我希望每个领导都能做到这一点。

要学会关注和表扬员工，一个人表现不错，要学会告诉他，让他觉得自己没有白干，对自己更有信心。反之，今天不关注，明天不过问，他们就没有热情了。人，就是在互动中达成一个共同的目标的。

如果钱能解决一切问题就好办了，可惜有些事情是钱不能解决的，比如你掏钱别人就会卖力工作，不一定；比如你给钱，一些人就忠诚，

就敬业，也不一定。钱只能解决它能解决的那部分，它发挥的作用其实很小。要解决一些事情，还要想另外一些办法。

一些骨干员工走了，我很遗憾。走进企业的大门时，他们一定很激动，问题是为什么要离开？以前常说他们在别的地方发展得好我也高兴，他们还是金花的朋友，对金花是有感情的。但现在我不这样看，我总在想，他们为什么要走？问题到底出在员工身上还是企业身上？为什么不能从企业身上找原因，给他们提供他们所需要的工作环境和条件，让他们觉得待在金花很幸福？培养一个人不容易，找一个对企业有感情的人更不容易。况且人走了，也不一定会像我们所想的那样，就是金花的朋友，如果他是负气走的，能成为朋友吗？

企业不养人，人凭什么要待在这里？什么是养人？就是企业提供的待遇能把他养活好，能让他实现自己的价值，还有一点就是他觉得在别人面前说起企业时很有面子。

办公室里打瞌睡，这不是员工的错，是企业没有给他提供做事情的机会，或者是做有价值的事情的机会。员工来到企业我想也不是为了打瞌睡才来的，他也不想这样无聊，可企业给他忙碌起来的机会了吗？

优良的作风，优秀的员工，不是喊口号喊出来的，是机制催出来的，所以不要玩虚的，归根结底要实际一些。以前我还会在开会时，在场合上喊几句口号，现在我想到的只有行动。

成就事业的机会会有以下几种：一是参与管理的机会。员工对企业的意见和建议，我都耐心听取，对的及时采纳，不能采纳的，该解释的要解释清楚。二是培养的机会。员工没有一个不想增强本领，有本领就能干大事，走遍天下都不怕。三是晋升的机制。俗话说“人往高处走，水往低处流”，有才能的人，做出贡献的人，你长期不提拔，就会有怨言，就会变积极为消极。

我不能保证说你有多大的能耐，我就能给你多大的舞台，但是，一个优秀的人一定是冲着企业提供给他的空间来的，是冲着能在企业

里成就一番事业来的，那我一定会帮助他，和他一起搭建这个舞台。

职业生涯规划不完全是员工自己的事，对员工来说，这是被动的。企业要主动帮助员工规划它，这是企业在帮自己。

企业里能不能建立一个人才市场，这样就能解决很多人选择岗位、职务和提升的问题，也能解决一些人只能上不能下的问题。一开始可能会引起一些混乱，但形成了机制、制度，就好操作了，我希望人力资源部门能试一下。

能上不能下不光对企业不利，对员工不公，对那些在领导岗位上待了很长时间的人也不公，因为你的机制可能会把他塑造成一个平庸的领导。

做老板和领导没有交代的事情，并且做出成绩，这样你的上升空间会大一些。

企业卖商品有的是明码标价，有的可以讨价还价，根据情况来定。人们来企业找工作，有时企业也应该明码标价，只要这个价码是合适的，就属于“贸易不欺三尺子”，可以成交。但有时也应该允许讨价还价，你提一个条件，我看能不能达到这个条件，看能不能成交。很多企业不愿意这样做，是因为还认识不到人的重要性，是因为只看到主动权在企业，你不来无所谓，人有的是。这种认识是不对的。

我问一些员工，为什么会长时间待在金花，为什么不考虑流动一下？很多人都说金花的品牌好，有形象，这个我当然高兴。不过我最希望得到的回答是，他们觉得金花待遇好，在这里工作很快乐，要知道快乐是每个人热爱生活和工作的条件和目的。

现在有一句话：让全体人民都能享受到改革开放和社会进步的实惠。我想在企业里，每个员工也都应该公平公正地分享到企业发展和进步的红利。企业不能持续坚持让一部分人先富起来的政策，这样会造成企业内部的不平等。今后一段时间，我将继续致力于提高普通员工的福利待遇，让员工能通过工作让家庭富裕起来，让普通员工在企业里再不要体会到那种挫折感。

你不想让员工分享企业发展的果实是个道义问题，它注定了企业更远的前途。但是企业能不能把果实按照某种机制分好又是一个能力问题，分得好意味着分配机制是有效的，分不好不光起不到作用，还会削弱作用，起反面作用。

我不害怕给员工发高工资，对企业来说，给员工高工资其实成本很低。我担心的是员工能不能创造出和他们的工资相匹配的业绩。

薪水从来都不是老板给的，是你自己挣来的，它的多少与你创造的价值有关，和老板的良心没有关系。

一些人老打听别人的收入，爱比较，工资高就高兴，低就开始埋怨企业，这不对。最好的做法是你先和别人比一比工作，比一比成绩，这样你就心服口服了。

一个不能给企业创造多少价值的人，企业也不会认为你有多大价值，换算成薪水，也就不是你期望的那样了。

我不能把薪水一次涨到位，那样你就不努力了。

人事工作本来是要制造出一种公平、公正、合理的东西，是干鼓励人的工作的，是制造和谐的部门。但很多情况下，人事工作反而制造出一些不公平、不公正、不合理的东西，制造出一些矛盾，结果是员工不满意，企业也消耗了很多精力。为什么？这个岗位上的人应该好好思考一下了，你不思考自己的工作，我就让别人来替你思考。

公平、公正、公开，是企业必须坚持的立场。要给员工一个强烈的印象，那就是不管你是谁，有背景还是没背景，不管你的学历，不管你的长相，只要你努力了，就一定能得到相应的回报，你一定会有一个和你的期待差不多的未来。

要警惕企业内部的不公平、不和谐，甚至仇视。这就要求我们要在企业内部解决分配不合理的问题，解决用人机制的不合理等。国家

强调的社会公平也包括企业里面的公平、合理、和谐。

没有绝对公平，我们一定要在思想上有准备。不是说我们就承认这个不合理，而是我们往往不能解决所有问题，或者说不能在一段时间里解决掉所有问题。这时，希望能理解企业，遇到一些对自己不公平的问题时忍受一下。我希望你们能有耐心，相信企业总体上还是在进步的，相信企业总是可以帮助你们解决问题的，你们要给企业一点儿时间。

我能承诺给员工的还不是太多，企业还没发展到能给所有的员工提供我想提供的东西的时候。只要企业发展了，我会做我应该做的事。既然承诺了，就一定会兑现，如果不兑现承诺再多也没用。

有人说我不想给员工加薪水，是个黑心人，他们错了。我不是天生就是有钱人，我对贫穷和苦难感同身受，所以我不希望我的员工还和曾经的我一样过那样的日子，这是员工的尊严，也是企业的尊严。

在金花，能力一定和待遇挂钩吗？这不是问题的实质，每个企业都有员工的能力与待遇、收入不挂钩的情况，不过不会是普遍现象，不然就不能解释企业为什么还会发展。我们要做的是争取避免这种现象，对企业来说这或许不是一件大事，但对具体员工来说，这是件天大的事情。

好多事情都是老实人干的，他们只是不像有些人那样张扬，他们也没有得到什么好处，看起来是吃亏了。我想说的是，他们不会一直吃亏下去，他们会得到回报的。

不对那些不能为企业所用的人采取措施，就是对那些真正对企业有用的人不公平。

激励机制是现代企业的一种基本的运行体制，要制定出完善的、科学的绩效考核和奖励制度，要落实好制度。激励不光指正向的激励，包括增长工资、提高福利等，还有反向的刺激，就是惩罚、批评。没有反向刺激的激励是不完整的。

## 市场、产品与服务

考核是为了完善价值分配的方式，为了调动人的积极性。光有考核没有实质激励的考核是形式主义，形式主义是会害死人的。


我们更应该考核完成了多少创造性的工作，然后把奖励向那些部门、团队和个人倾斜。这才是有指引性质的考核，是有效的。

这是一个契约社会，可契约往往是不管用的。比如我想开除一个员工，我还是会用各种方法来回避掉契约，你一点儿办法都没有。所以说，企业和员工之间应该有一种无形的契约，那就是企业从心底重视员工，员工反过来也要爱企业。这样的话，有契约又能怎样？没契约又能怎样？

签合同同时，员工很高兴，认为这一下基本稳定了，可实际上这也不能算稳定，要真正稳定企业就要在市场竞争中生存下来，这个我说了不算，或者不完全算，要靠每一个员工的努力和付出。只有企业生存下来了，合同才是管用的，不然，那也就是一张纸。

企业主观上不想辞退任何一名员工，当他做错事时，我希望企业能帮助他纠正自己的错误，帮助他尽量减少犯错误的次数。

我是一个宽容的人，也希望别人能感受到我的宽容，理解我为什么要宽容，也希望我的宽容能得到他们的响应。有些事情我能看在眼里，我不批评是因为我想庇护你，让你自己意识到自己的错误，这体现了企业的与人为善，我不想一棍子把人打死。

业凭什么能赢得市场，凭什么能存在下去，凭什么能得到人们的信赖和尊重？我们一定要给自己一个理由，说服自己，然后说服员工，这就是金花能活下去的理由，还是崇高的理由。这就是企业之于社会的价值，是办企业首先要明白的道理。

市场是企业生存和发展的空间，是所有生产经营活动的出发点和落脚点，企业的成功在市场，失败也在市场。作为企业家，应牢牢树立市场意识。

金花是一个市场经济体制下的独立、自主、自负盈亏甚至自生自灭的企业，靠什么生存？靠市场，要取得市场自主权，那要靠实力。

企业要生存就要不停地寻找市场，是市场驱赶着企业，没有一个稳定的、靠得住的市场，企业就没有自己的地盘，没有地盘怎么办？企业会遇到很多危机，根本危机实际上是市场的危机，你的产品和服务站稳脚跟了，就认为你的企业在和市场的战斗中暂时领先，你胜利不了，就有麻烦。

今天在市场上占有很大份额，不一定明天还能这样。今天在西安、在陕西是独一无二的，消费者还买你的账，但你不一定明天还能保住这个位置。今天还能骄傲地小瞧别人，明天能吗？没有竞争者就允许自己走得慢一些，那是目光短浅，没有上进心。想一想，现在甩开别人五年、十年，还能甩开他们二十年、五十年？

在销售上、整体赢利上，我们有了一些转机，但是市场占有率还很低，能担当重任的市场人员还比较少，拓展力度还不够，这等于是浪费了我们的资源，浪费了品牌。要在新的时期有新的举动，不要老是跟过去比，认为只要超过过去就了不起了，这是不对的。要和同行比，这样一比，还有什么骄傲的？



对某些产业来说，金花只是率先进入这个市场，但没有率先做大这个市场。我们浪费了时间，这是值得反思的。

不要总研究国家的政策，看哪些是可以利用的，可以回避的，可以怎么怎么样。要把眼睛放在市场上，放在消费者身上，看怎样才能顺应市场需求，怎样才能满足消费者，这是做企业的根本，是需要下工夫的。与其绞尽脑汁地想那些事情，不如挖空心思地做这些事情。

超前不是胡思乱想，超前应该是可以控制的，大体上是可以控制的。

市场不是为我们而生的，我们不可能有效地控制市场，这是一个常识，不要苦恼，不要气愤。我们要做的是在不可控中多找一些可以控制的东西，让它有利于我们，必须明白这一点。

进入某个行业，生产某个产品，要准确分析。有人说对市场的捕捉力可以依靠直觉，我承认，但直觉不是一个拿来就能用的东西，它也是分析判断的结果，只不过这个分析的过程是在大脑中完成的，没有转换成数字、图表等。

很多人，包括自己人都说世纪金花的成功是偶然，我不否定偶然性，可我更看到了必然性，必然性来自我们对当时市场的判断。有人说那时的分析好像太简单了，是感觉，我说感觉往往是正确的，感觉必须有很好的积累。如果有人说是偶然的，那是看不起自己的头脑。

一个企业家最重要的是什么？找准社会需求，你的需要一定是社会的需求，这就可以处处起作用了。怎样找准这种需求？多观察，多总结。

有人说如果把世纪金花放在今天开，就不是这个局面了。话等于没说，是事后诸葛亮。问题是，当时我们就是开了，是出奇制胜。

当年做高端商场，想一想也是很可怕的，有一点冒险，但再仔细想一想，也没有什么，因为我们做了准确的市场分析，没有那种“赌

一把”的想法。

在商业领域，我们是后来者，更要努力，争取做别人没有做过的，做这个市场上没有的，这样就能减少压力，弥补我们的不足。世纪金花就是这个思路的产物。

世纪金花赢在先进入，这一点我承认。“先”就是机会，就是能比别人早一点积累起经验，比别人早一点理解市场，“先”也意味着关注，关注就是广告。

好的商业模式意味着较高的利润。一家好的企业不是指规模有多么大，而是它的实际赢利水平有多么高和强。

世纪金花的成功在于发现了一个商业空白点，然后把一个在别的地方已经相对成熟的商业模式复制在西安，所以说一定要研究商业的现状，找到合适的模式，不然就不要轻易行动。

要研究商业模式，这是在为未来的快速发展做基础性工作，就像打一场战役一样，一开始就确定了正确打法，那么在战役还没打响时，胜败已定。有人问我：“世纪金花连续三四年出现巨额亏损时，你凭什么坚持？”我凭什么不坚持？再咬牙也要坚持下去，因为从一开始我看到的就是五年以后的事情、六年以后的事情。

我们也开始走出去了，这要求我们放低姿态，在陌生的地方，靠已有的东西是不行的，再强势都不行。要了解当地，要善于和当地的市场进行沟通，要适当变化，实现本土化和本地化。

总之产生水土不服的情况，不是资金等有问題，就是水土不服的问题。

什么是本土化？就是先要在自己家门口做好做大，连在家门口都把生意做得一塌糊涂，谈什么连锁化、国际化，痴人说梦！

开店能力不等于复制能力，它的高级阶段应该是复制能力。完整的复制能力意味着世纪金花的高度专业化，比如模式的精确化、人的

专业化、管理的有效化、文化的品牌化等。

复制能力决定着连锁成本。

要打有准备之仗，一是心理上要有准备，有赢的准备；二是确实管理、市场运作、品牌、人员等方面有了一定的基础，认为可以进入新的市场了。没有这两个基础就不要考虑那么多，不要为了拓展而拓展，我们不追求摊子大，先做好一个店、两个店、三个店，拼市场慢一点儿更扎实。

寻找新的战略增长点的前提是你必须先拿下这个战略制高点。

现代企业的竞争归根结底是科学技术的竞争，是技术开发与产品创新能力的竞争。靠科技来创造市场，靠科技来引导市场，已成为市场竞争的必然。企业当前的市场竞争力需要有技术先进、质量可靠的产品。企业的长期发展更需要有新技术的不断投入和产品的升级换代，这样才能抢占市场制高点。

拳头产品也是有生命周期的。这就要求企业加大科研投入，增强产品的科技含量，重视科技人才，不断开发出有生命力、有市场的产品。

世界上发展最快、实力最强的企业比如微软，之所以能成为世界最强，毫无疑问是因为它有最先进、最尖端的技术和产品，它可以毫不费力地抢占市场，在市场中处于无企业能和它抗衡的地位，它的抗风险能力和竞争力不言自明。

开拓市场，其实无论干什么，都不要放大我们的劣势和缺点，这会让我们失去信心。事情往往不是那样，别人和我们没多少区别，关键是认清形势后，要发现我们高出别人的部分，设计出更多解决方案。

市场很奇怪，一炮打红很重要，如果你进入一个市场，结果没有做好，往往会影响你继续开发这个市场，得失很明显。

市场不会等我们，不会给我们时间。

金花是不是还能进入一个竞争较小的领域，一个能被我们相对垄

断的领域？垄断有大垄断，也有小垄断，小垄断就是在一个没有被别人发现的小市场里把事情做好。

进入一个市场需要勇气，放弃一个市场更需要勇气，尤其是那些看起来还不错的市场。

进入和撤退都需要快，进的时候婆婆妈妈会失去市场，退的时候优柔寡断会把生的希望葬送掉。发生危机后，金花马上想到了撤，而且在一些领域撤得干净利落，结果金花保住了，让那些撤得慢的人目瞪口呆，让那些已经被危机淘汰掉的人觉得金花好像有人帮助。他们不知道金花的胜利是撤退的胜利，没有不能摆上台面的东西。

市场营销队伍是冲锋陷阵的团队，是直接为企业取得利润的团队，关系到企业的生存和发展，所以我们一定要有一支懂得市场开发、有专业知识、敬业、有团队精神、敢吃苦、能忍耐的市场队伍，这支队伍还必须是稳定的。企业为他们提供一切必要的服务，让他们在前方安心打拼。

不能等市场、等客户、等消费者，要去创造市场，主动挖掘客户和消费者。阵地不是自然属于我们，是打下来、攻下来的。我是一个兵，我喜欢《解放军进行曲》中的那句词：“向前，向前，向前……”

好产品遍地都是，好企业与不好的企业的主要区别就是好企业能把产品卖出去，不好的企业就不能，不能就是本质区别。

卖产品是在卖产品的配套工程，卖营销、管理，卖人才、企业文化等。

市场都是客观的，我们是主观的一方，这种情况下，我们不能要求市场怎么怎么样，让市场适应我们。只有让自己适应市场，在适应中增加主动性，用主动应对市场。

关于市场是“买方市场”这一点，我们都知道，但是为什么还是把自己放在主动和主导地位，不把消费者当回事，感觉自己是好的？我们不光要站在消费者的立场上考虑问题，包括经营问题，我们也是

消费者的一部分。想想看，如果我们在买东西的时候，不被尊重了，被欺骗了，被耍了，是什么感受？

进一步说，一定要把姿态放低，要相信消费者，要信任他们，信赖他们。什么是信赖？就是有一些依赖。有这样一种认识，我想我们的工作就会做得更好。

站在别人的一面做事情，往往是站在正确的一面。

越来越庞大、越来越忠诚的消费者，是企业发展最宝贵的资源，只要我们能想他们所想，急他们所急，把他们看做是企业核心竞争力的一部分，我们就是想输掉市场都不会输掉。

消费者不是先于企业就存在的，他们是潜在的。企业要创造出一批消费者，然后培育这批消费者。

消费者的要求大体上都是对的。要认真对待消费者，把他们的小问题都当成是企业的一个机会。让消费者感觉到我们对他们的重视，还有真诚的态度。

要让消费者和其他客户感觉到我们的服务是真诚的，不是形式，不是担心评不上星级员工，不是害怕影响收入。举手投足一定是自然的，让人感觉到你就是一个邻居、一个熟人，你的一言一行都是为他好，这样你的服务就少了一些干巴巴的东西，就是有效的服务。

以心换心不只是心的“零距离”，是指心和心之间有一个“交集”，你需要的正是我想到的，我提供的也正是你希望的。

交朋友要用心，用劲儿，这样的朋友才可能是真朋友。对待客户也应该有这样的态度，付出了得到的就是牢固的客户，撵都不一定能撵走。

市场在变化，消费者也在变化，这就要求企业要不断地创造出新的产品和服务，让消费者觉得你提供的东西总在变化，从而保持你在市场中的地位。

我不主张打价格战，那是把品质降低了，把我们的服务、产品混同于一个低档的企业。我们也打价格战，我们是卖价格高的商品，卖别人不敢卖的。同时我们也打价值战，产品本身就是高附加值产品，物有所值。另外我们提供的服务也是有价值的，服务本身就成为了商品的一部分，消费者会冲着服务来花钱。最后我们的形象也是高品质的，结果我们赢得了高端市场。

做生意有什么奥秘？开始做时觉得有，觉得难，可越做越觉得好像也没有太大奥秘，和做小生意摆地摊一样，无非是用真诚把要卖的东西卖出去罢了。要把自己放在对方的位置上，和消费者建立一种稳定的关系，让他们来帮衬你，成就你。

利润是挣来的，实际上，细想一下，利润是别人送给你的，有时不要还不行。金花的目标就是做这样一个别人都抢着把利润送给你的企业。要做到这一点，就要生产出最受人欢迎的产品，提供最得人心的服务。

有人总是关注经济什么时候会复苏，我的意见是，不要太刻意关注经济什么时候触底，什么时候复苏，这没有意义。不要在那里等，快到底了该怎么样，复苏了又该怎么样，这是市场决定的，是正常的经济规律，虽然是不好的现象，但这是一种秩序。

非要把这个秩序改变，是没有必要的。市场的力量非常大，我们的行动应当适应潮流，在潮流中做积极的事情。

很多经济学家喜欢预测市场的好坏，这不是错误，而是社会分工现象，有这样的理论和研究是好事情。可对企业来说，不触底，明天还要开业；不反弹，明天也要上班。干好自己的事情是最重要的。中国干好自己的事情，西安干好自己的事情，大家都干好自己的事情，就是最大的贡献。

## 企业管理

**管**理也是生产力。人类社会财富的增长，社会生活的变化，很大程度上都应归功于管理的进步。作为企业管理，它的使命在于把员工的力量形成合力，实现企业目标、员工福利，还有员工价值，承担责任，创造出社会财富。

管理是企业永恒的主题，管理决定着一个企业的兴衰成败。纵观企业发展的历史，就是一部管理的历史。为了达到只靠个人力量无法实现的目标，成就事业，必须拥有一流的管理。

高效的企业来源于高效的管理。效益来源于管理。

所谓先进和科学的管理制度必须考虑到企业在日常工作中的流畅，一个好的制度更应有适用性、流畅性，这就是金花提倡的“和谐”。和谐是理解，是相互支持、相互配合。

我以前说过，金花的经营方法和管理思路是建立三大体系：第一，企业理念体系，让每个员工都明白“金花”的形象。第二，企业价值体系，即重视资产的质量。这个资产不单指资金，更重要的是人。有了高质量的资产和高质量运用资产的人，企业就能高速发展。第三，企业防疫体系，就是借鉴、发展国内外著名企业的成功经验，增强金花的抗风险能力。我认为这些话还没有过时。

当今社会，市场的竞争就是管理的竞争。

细节决定成败。有效管理是企业赖以生存的根本，每一个市场参与者都要踏踏实实地改善管理，提高绩效。无论是投资管理、战略管理、财务管理、人力资源管理，还是公共关系管理，都要追求精细化，不能无法可依，不能有法不依。

金花要走精细化道路，不断培养精耕细作的能力，像农民一样，农民种地不能有半点虚的，该浇水就浇，该锄草就锄，你看见哪个农民在地里偷懒了？没有！只有这样，品质才能树起来，专业化的形象才能树起来。

干管理要往复杂里想，要认真地对待，而不是粗暴、简单地处理。简单、一刀切、随意处理问题往往是产生矛盾的根源。

管理要求严格，这看起来很难，好像是在和个别人过不去，实际上不是的。管理是为了企业好，企业好大家都好，所以管理是对大家的现在和未来负责，是爱大家，通过对个别不负责任的人的管理达到爱护大多数人的目的。

没有一个人希望自己是被管理的，企业要做的就是管理变成一种必须，一种对他人的尊重，和生活、前途有关系。

一个好的制度能让企业走得更稳当一些、更长久一些。虽然制度可能会让企业在现实利益面前遇到一些约束，也约束了一些人，但长期看，制度保证了企业的可持续发展，能成就一个企业。

管理就像做饭，就是把各种东西配置好，利用各种有效的手段、火候、锅灶等，把一道菜做得色香味俱全。老祖宗说过，“治大国如烹小鲜”，做管理就是做这道“小鲜”。

管理企业像读书写文章，书越读越厚，文章越写越长，到最高境界时，就只有一个概念、一种感觉，文章也越写越短。对管理的最高境界，我的观点是：踏踏实实做事，认认真真做人，在残酷的、来不得半点虚假、怯弱的实践中印证自己，实现自我。

管理是要创造一个充满激情、团结友爱、有战斗力的团队，而不是“管”出一个死水一潭、尽是散兵游勇的团队。

管理主要不在“管”，而在“理”，既要管住，还要理顺，就是企业要运作得丝丝入扣，有条不紊。要做到这一点，就要有规章制度。



齿轮能咬合得那么好，齿就是制度，润滑油也是制度，是“柔性管理”的一部分。所以“理”就是理解、梳理，就是讲道理。

很多国有企业所以倒台就是把大事情当小事情办，或者干脆对大事也视而不见，而很多小企业之所以能做大就是把小的当大的看，管理好每一件事情，重视每一件事情的质量，结果成了。

有人问我，金花拓展得这样快，质量能跟上吗？我说一定会跟上，我不会萝卜快了不洗泥，我们控制不了质量了，控制不了品质了，自然会慢下来。我们不怕慢，而是害怕在机会到来时，企业却慢了，这样的慢是我们不愿意看到的。

所以说快与慢是相对的，关键是看我们能不能控制住快，同时能不能对待好慢。

企业出现问题都是人的问题，是管理的问题，不要找任何理由。要在管理上下工夫，管理能管出企业的品质，有品质就被人尊敬。

质量不仅是企业的生命，还是一个国家和民族的生命。

今天的金花，质量是经营的主题，一个企业不仅仅是单纯的生产单位，它的经营活动始终都贯穿着一种深刻的文化内涵。高质量的产品输出、高素质的人才、高效率的经营实效，是企业生存和发展的根本。

国际质量认证，我认为就是过程的认证、责任的认证，是企业通过对影响产品质量的各个过程加以控制、更新、改善，建立规范化的符合国际惯例的管理、服务体系，提高企业整体水平。

通过质量认证，意味着金花在新的时空概念中重新界定了自己的行为尺度，明确了自己的责权范围，从而承担起金花对社会的历史使命，向更高的发展目标迈进。这是国际国内经济形势发展的必然要求，也是金花加强自身建设的需要。

企业怎样在风雨突变的市场中安全行驶，怎样深挖潜力，快速稳定地向前发展？我的结论是：建立科学的质量管理系统。人们怎样看待结果并不重要，但实现这个结果必须经历的每一个过程、步骤都非常重要，过程的集合产生结果，因此过程中的一点点滴、一步一履都

应当是合乎常理的、正确的、科学和规范的。过程优化，结果就是成功的。

中国几千年的生存、发展经验告诉我们，常规的稳定和发展实际上是一种要求理性很高的科学、严谨的发展态势。

质量工作关系到企业各方面、各部门、各环节的全部工作，企业中任何一个环节，任何一个人的工作质量都会不同程度地直接或间接地影响到产品质量和服务质量，所以，我们要强调岗位的细化、责任的细化，建立质量意识和责任意识。领导要身体力行，做好表率。要坚决清除以干代管、以情代法的现象，严格树立按程序办事、按标准作业的作风。

不是有事情了、出状况了才想到管理。管理是预设性的，是在过程中消灭问题。

合力是管理出来的。对任何一个企业来说，首先要有科学的管理制度，没有规矩不成方圆，没有行之有效的管理制度，企业就不可能有合力产生。

从这个意义上说，管理系统就是人的使用系统。

员工不应该是被动工作的一群人，他们要在工作中获得乐趣，要让他们知道工作不光是有价值的，还要让他们体会到工作的精彩程度。这就涉及对员工的有效管理。管理不仅是一门科学，也是一门艺术。怎样才能激发员工的工作激情，怎样用情感丰富管理，这是一门大学问。管理者要让员工愉快地工作，就要对工作有布置，有落实，有认可，有激励，产生共鸣，对工作有信心。

我们的工作，刚性的东西太弱，在今天看来还处于一个很低级、很粗放的阶段。所以讲管理一定要一针见血，要有标准，要有相对应的监督、执行、检查、保障的机构。

我们要培养出一支精干、专业、高效的管理团队，因为企业不是一个人的，要靠一群人，要靠专业的团队。作为管理者，我要的是你能够带领更多的人去做更多的事，而不是你一个人把员工的事情都干完。所谓管理滞后，关键一环是大家达不成共识。

要实现管理的提升,让员工把工作的快乐带回家,这是我们的目的。

每一个员工,无论高管还是普通员工,都是管理者,首先是自己管理好自己的管理者。

管理产生对立,产生控制和制度。制度哪怕再完善,也不能让员工摆脱“被控制”的感觉。而一个有文化的企业,会实现自我控制。

员工的工作行为不完全受控于制度,很大程度上依赖制度和控制在多大程度上能被员工接受和转化。所以说,管理能达到的效果并不是以制度为标准,关键在于员工的接受程度,接受了就能表现出自控意识。如果得不到员工的理解,员工就屈从。

有的企业把员工管理得游刃有余,有的企业却把员工管理得一塌糊涂。其实往往不是企业在用硬制度管人,是员工在自己管理自己,只要措施、制度得当,员工自己就能模范遵守企业的各种制度,管好自己。

提高我们的管理水平关键是要提高自我约束能力。一个有能力的人和一个人没有能力的人,最基本的对比就是对自己的管理是不是科学有效,是不是持之以恒,是不是不断创新。

管理者本身必须是规章制度的模范执行者,这样制度才具有约束力。领导有更多条件不遵守制度,面前也有很多诱惑,如果他们不遵守了,危害更大,包括给员工留下不好的印象,不是对领导本人的印象,而是对整个企业的不良印象。

企业是一个有机整体,所有成员都必须遵守制度。如果制定出来的制度只是管员工的,就只有两种可能,一是员工假装执行制度,心里根本没把制度放在眼里;二是员工不伺候企业了,让一些领导永远当领导去,结果伤害的是企业,是企业在为那些滥用制度的人、不在自己身上使用制度的人支付成本。

中高层不等于高高在上,管理的触角也要伸向他们。不解决中高

层的管理问题就不能从根本上解决员工的管理问题。

以前我一点儿都不能省心,我每天都忙得晕头转向,这证明我对企业的管理部分是失败的。现在我不用那么操心了,有一些时间想一些大事情了,这证明至少我的管理是进步了。

不缺少管理,不缺少制度,缺少的是有效的管理和有执行力的制度。

制度不是口号,不是挂在墙上的,不是放在文件夹中的,不是搁在铁皮柜子里的。制度不是糊弄人的,制度是要执行的。不折不扣地执行制度无论对领导还是对员工都是最基本的,没有理由在这上面做文章。

不要说和国外那些著名的企业相比,就是和国内著名的企业、标杆企业相比,都没有可比性。我们还拿不出什么来证明自己,我们都还很不成熟,没有骄傲的资本。这一点,大家务必要清楚、要清醒,否则就会出麻烦。

一些差距是现实差距,是条件差距;一些差距是思想和观念上的差距,我们的观念还很土,没有与国际接轨的意识。还有些差距是管理上的,要有一个根本改观。

我们要努力学习,让自己的管理水平不断地接近最优秀的管理,这样企业才有可能追赶上那些最优秀的企业。

我们创造不来,还不会学别人的、模仿别人的?有那么多管理好的企业,为什么不能通过借鉴把一些东西变成自己的?为什么不能消化吸收?如果连学习和模仿都做不到,还能做什么!但管理制度也不是这抄抄那抄抄得到的“水货”。制度是用来办事的,制度再多,不管用,那还是制度吗?

没有一个现成的框框条条能适合这么多企业,每个企业的人的素质、教育程度、业务组成结构都不同,所以一定要针对自己企业的实际情况制定管理制度。就像鞋和脚的关系,大小只有自己知道,别人是感觉不到的,这种配合是默契的,非常重要,而且要适度。这个适度也不是一成不变的,永远在运动过程中。

## 组织治理

管理的过程是永不终止的。企业的发展过程就是管理的过程。

管理是沉淀，是过程中总结出来的。管理变革不可能在一夜之间完成，不可能满足人们的急切心态。

是不是要用专业人员做领导，这里有一个误区。为什么他这么专业的人管理不好企业？到底是企业制度的原因，还是其他问题？经过冷静分析，我认为一些人可能是非常优秀的专业人员，但管理和专业是两码事，管理是要把很多专业的东西凝聚在一起来发挥作用，一个专业人士却只能把一件事情做专、做精，这是一个面和点的问题。

管理是实践的科学，就是不断遇到麻烦然后解决麻烦的过程，允许失败。

管理不能包治百病，不是万金油。不能说哪些管理好，哪些不好，有效的就是好的。

很多事情，不能为反对而反对，比如家族制有它的弊端，在社会上的诚信度很低，这你们也能看出来，可如果实行家族管理也能把企业管理得很好，为什么要反对？如果只是在企业里有几个人是自家的，是不是家族制？不要为一些舆论所左右，只要把企业做好，只要有利于企业发展，采取什么样的制度，用什么样的人次要的。

家族制企业的破裂更难承受，它对人的打击来自亲情的破坏。所以我本人对家族参与企业，尤其是企业的高层管理比较谨慎。这也是一部分民营企业家的真实心态。

**组**织变革就是不让我们的企业变成一个草台班子，一个江湖组织。金花应该是一个用一定的信仰凝聚起来的、有一定规矩的、按市场规则办事的、有纪律有原则的、规范的经济组织。像盖楼一样，有架构，有程序，有约束。不能想怎么来就怎么来。否则，怎么可能实现组织的目标？要把各个部分协同起来，流程通畅，有效率，有战斗力，有利润。

企业不光要有好的产品、服务、战略、人才支持、企业文化等，关键是要有一个好的治理结构。只有一方面或几方面好，不行，组织治理不好会抵消掉所有的好，企业同样没有前途。

金花要同时具备大企业的力量和小企业的速度，这样就有竞争力，有一定的胜算。这依靠金花的组织治理，持续的治理。

我们到底需要什么样的企业？什么样的加强和改进才是我们需要和欢迎的？

一个被先进的组织架构结构起来的企业才会像军队一样有战斗力。为了让金花也具备这种战斗力，我们必须建立健全组织机构，加强组织建设，进一步按照现代公司的治理结构来组织管理企业，使企业成为符合商业运行规律的企业，而不是“人”的公司。

这是形势对我们提出的迫切要求，是金花自身发展的需要。所以不是要不要变，而是怎样变，是不是马上开始变。

我承认企业还存在很多问题，关键是每个人都要努力解决你发现的问题，或者努力推动问题的解决。你不能把问题都推给别人，推来推去又都推到我身上，我就是有孙悟空那样的本事，也不可能解决所有问题。你不能对你的老板要求得太多，你自己要尝试着去解决和处理事情。

企业存在一些问题，可我们总是找不到问题的原因。我看不是找不到，是不想找，懒，或者说再找下去，害怕原因就在自己头上，所以问题就搁在那里，谁也不愿意动它。

从根本上说，员工应该首先发现自己的不足，然后再发现领导的不足、组织的不足和企业的不足。

组织治理先要治理人。

我不是一个特别挑剔的人，世界上的一切东西大概都不是完美的，每个企业也都有问题，或大或小，重要的是要有解决问题的意识和能力。不要因为企业这里不好那里不行就闹情绪，有意见，就不好好对待工作，那是不理智的，既不能解决你的问题也不能帮企业解决问题。

如果总以各种理由和企业不合作，无论你的工作多么出色，都可能被企业淘汰的对象。相反，如果你在企业里有一个长期打算，而且可能还有一个比较高的目标，你就要认可企业，包括企业里存在的很多问题。你要觉得你来了是为了解决这些问题。

不要一说规范就觉得好像是在揭金花的短处，每个企业都在规范中。金花要尽可能规范一些，像个企业的样子，像个大企业的样子。

各方面都要规范，包括做事、做决策的随意性。在流程上，要认真学习先进企业的经验。

要沟通、开放、透明，全方位地开放自己，不遮掩，这是一个目标。要做到这些就要改变组织的结构、流程，清除存在于企业和企业之间，部门和部门之间、员工和员工之间、员工和领导之间的壁垒，该扁平就扁平，该简单就简单，让信息畅通无阻，让管理越来越有效。

适当告诉员工企业的实际情况，是增强企业凝聚力的有效方式。为什么不？无非是害怕员工知道一些问题后有什么反应，或者散布什么，这都是低估了员工。连员工都担心，企业可能真的是出问题了。

任何拉帮结派、带有江湖色彩的现象都不允许。短视一点看，这

也许对一个小部门、小单位有利，可是在整体上削弱了大整体的形象，任其蔓延下去，任更多部门和单位效仿下去，不仅破坏了企业的制度、风气，也打击了世道人心，让人对企业产生怀疑，磨损了人们的凝聚力，最后毁了一个企业。

我们需要和谐，不是一团和气。我们需要团结，不是江湖义气。我们需要同舟共济，不是沆瀣一气。

在企业中，“人治”色彩比较浓就容易形成“江湖组织”，就容易产生这“派”那“派”。凡是用“法治”来治理企业的，就不容易产生这类现象。

中国是一个很讲人际关系的社会，你必须过人际的“关口”，特别是那种由血缘和宗亲联系起来的人际关系。坦率地说，我还没有办法彻底拒绝人情关系，在企业里也有一些我个人的关系，我知道这是不对的，可是不能摆脱，每个人都不能。我不会拒绝它们，我要做到的是人对人、事对事，把关系和工作梳理清楚，把危害降低到最低程度。同时我也鼓励这些亲戚通过努力做好工作，证明自己是很棒的。

有人说民营企业的发家史，就是一部民营企业利用关系的历史，我不反对。但是，可不可以把关系理解为资源，不然我觉得多少有点贬损民营企业的意思，在民营企业最缺少资源的时候，就是要找这样的资源，为我所用。

要处理好人际关系，想一想，一个人做成了很多事情，往往跟他能处理好和利用好各种人际关系有关，而他做不成很多事情，也和他不能处理好很多关系有关。

面子是一个很容易撕开的口子，一旦撕开，就完了。我就很纳闷，在企业里，明明刚刚认识，只在一起喝了几次酒，送了几次土特产，就成了熟人了，就好办事了。金花不排斥熟人，但是在制度面前，熟人都是生人，要通过制度把熟人变成生人，制度一定要管住“面子”。

在企业工作，要强调一种“陌生感”，而不是“哥们儿意识”。不要让所有的事情都和七大姑八大姨挂上钩，这样的企业更像一个企



业。

中国式的忠诚往往会形成一个特殊的圈子，一个特殊的人群，他们一方面和企业里的大多数人不一样，一方面还往往享受特殊的利益，这对企业的发展是不利的。这样一个群体的存在恰恰说明企业还不是一个成熟的企业。

我们还要搞清楚，一个人究竟是对我忠诚，对企业忠诚，还是对企业发给他的钱忠诚。在企业里，一方面好像都在宣誓效忠，一方面却根本没有忠诚，所以，我认为制度最可靠。

什么说大话、假话、空话、套话，什么拉拉扯扯、封官许愿，什么拉山头，什么偏袒纵容等，这不符合金花的标准。

谁都爱听好话，但我更爱听真话。企业一定要有讲真话的土壤。也拜托你说真话时讲究些方式方法，要让我觉得你是在为企业好，为企业的前途着想，不带其他目的。

不要怕得罪人。有人害怕领导给自己穿小鞋，不敢说一些事情，你就不怕我给你穿小鞋？只要你对企业忠诚，你就不要害怕什么，你有一个最大的后台，就是企业，就是我。

企业里当然也有“斗争”，员工之间，领导之间，部门之间。对这样一些现象我和你们一样深恶痛绝。可我没有麻木，我的任务是摆平不合理的“矛盾”，为企业提供一个良好的内外部环境。

金花有没有一个“既得利益集团”，我看还没那么严重，但存在一些苗头，这一定会影响到企业内部的利益分配，影响到企业的发展。对此要有所警惕，要找到预防的办法。

我发现很多事情做不成、做不好是企业里的一些看似不起眼的事情有关的，包括你必须遵守很多繁文缛节，对领导要这样那样，要请吃请喝，要多走动等，这对你是束缚，影响了一种本该是很正常的关系，影响了你的心理，也影响了工作。

从根本上说，不能完全摆脱国情，一些传统摆在那里，它不可能不对你形成影响，比如人情和亲情，管理无情人有情；比如关系，它们一定会存在，无论怎样用西方的东西来规范企业、治理企业，都绕不过去。既然绕不过去，就不要回避。我还是相信先哲们说过的话，“中学为体，西学为用”，不要把西方的东西奉为神圣，用实用主义态度对待它们可能会好一些。如果你非要否定那些，就把历史都否定了。我们是不可能否定掉历史的，很多比我们厉害得多的中国人否定了多少年，都不管用，证明其中一些东西是有生命力的。

有人说金花也像梁山好汉排座次一样，不是按英雄排座次，是按亲疏、情面、关系来排。这个观感很不好。我使用的只有一个标准，就是贡献，谁的贡献大谁就会得到重用。当然我也不能完全杜绝这种现象，我希望发现这些现象时，就当是我自己有一点私心。但是那些坐在位子上的人一定要进步，领会我的心意，否则的话，我会让他们感觉到情面和关系是不管用的，最终肯定不管用。

经济性是企业的基本特征，可是我们知道，因为一些因素的影响，有些民营企业有时像一个政府组织，从性质、功能上和做企业的要求有偏离。这在一定程度上也和我们这些人、和民营企业自己有关，是我们的一些需求使企业出现了一些不健康的東西，这是不正常的，要反思。

很多人都说民营企业的管理水平低，说民营企业能不能发展壮大，能不能进步，关键在于能不能实现组织的变革，这是对的。为什么？因为民营企业最初往往是家族式的、朋友式的，有的是在模仿国企的那一套，还有一些说不清楚的，包括创建者的观念局限，所以它的组织建设不是那种比较符合成熟企业要求的，它的人员是陆续进来的，组织也是陆续设立的，就不可能那样整齐。开始时，民营企业主要是依靠本能的冲动、机会在发展，不是依靠组织结构的优势在发展，只是一股劲儿冲上去了，根本没有时间去做这些事情，也忽略了这些。结果越到后来组织结构的弊端越明显，超越国企结果自己也变成了国企，在治理上给企业埋下很多隐患，想变革都困难，牵一发动全身，最后，危机到来时，隐患可能集中爆发。

这都是民营企业的问题，我们要在发展中解决这些问题，这是企

业长治久安的根本。

现在，包括金花身上也有一些问题，比如机构不适合企业的运作、人浮于事、管理干部官僚习气加重、成本居高不下、管理效益下滑等。要认真对待这些问题，找出根源，建立起一套从内心里讲真的是很好的机构。不能在讨厌国有企业的那一套的同时，又建立了那么一套东西。

组织突破的最大阻力是会影响到一些人的利益，担心自己的控制力下降，所以对一些高管和中层来说动力不足。喊着要变的是下面的人，而下面的人一旦上去后又形成新的阻力。

在沟通上，如果不能通过正常途径表达自己的要求，以及了解一些事情，路不通畅，就会影响到办事的效果，影响到组织的正常运转，削弱组织的力量。所以，企业要修建一条上情下达和下情上传的高速公路。

你不知道该怎样干工作，也不知道干了会怎样不干会怎样，你也不知道会得到什么支持，是不是自己一个人和一个部门在做事情等，还要猜，把时间都耗在这上面了。

## 战略与规划

**战**略不是指你必须要在未来做什么，做到什么程度，而是基本上要做什么，这是一个比较靠得住的大方向。很多企业不是死在小的事情上，是死在大方向上。平时讲的机会都是小机会，讲小机会有一点机会主义色彩，而战略是个大机会，制定一个好的战略就是把握住了一个能带来大发展、可持续发展的大机会。

多研究一下趋势，那是我们的前途。不要只盯着碗里的，认为这是一口好饭，问题是你能不能一直吃这碗饭，能不能把饭菜再做得丰富一些、好一些？

遇事从容的企业就是好企业，从容说明它心中有数，有预案，说明它一直都是在打有准备的仗。

我们不能想起什么就做什么，没有规划，没有时间概念，这太随意了，是在应付差事，应付时间。

首先要摸清楚自己的基础、家底，包括人、物、正在做的事情、可能要做的事情，有多大可能，然后提出一个合适的战略目标。

战略布局决定企业结局，这是一句真话，也是大话，谁都会说。问题是现实中，很多企业会遇到种种实际问题，有的还是一步跨不过去就会有危险的问题，这时战略就要靠边站了。战略是理想主义的，处境是现实主义的，吃饭最要紧。

一些人也会问我金花的企业战略是什么，有时我也不知道怎么回答，即使回答了也是几句空口号，别的企业好像也是那样说的。说实在的，很多企业都没有战略，说有是骗人的，也骗自己。

如果短期规划也算是战略的话，我们也有战略。我们没有长期战略，大多数民营企业都没有。在现实情况下，我们不可能规划得那么远。

大规划、小规划都有，发展目标也都有，但这些东西只是个框架。准确地讲，这个框架是企业发展的基础性框架，它的目的是帮助我们相对集中地开展一些主要工作，但不是全部，不是最终目标，也不是具体目标。

大部分民营企业，也包括大部分国有企业都没有战略，最起码是没有像样的战略。为什么？想一想，创业初期，完全是为了活命，逮着什么算什么，哪有什么战略？后来，企业稍微发展了，觉得好像该有战略了，可是环境在不断变化。大家都知道，改革开放的初期阶段，中国的变化非常快，企业的发展无论是从积极方面还是消极方面都赶不上变化，所以连计划都不好做，更谈不上战略。现在国家有个稳定发展的局面，我们也有些积累了，在经验方面、人力方面、产业方面等，我们就要制定一些战略性的东西作为企业的指导。

我们要重视战略，有战略的企业是有方向的。我们的企业还不是一个有远见的战略引导型企业，而是一个机会引导型企业。也就是说，金花还缺乏明确的发展方向，无论是一些高层管理者还是普通员工都不知道金花还要做什么，会成为什么样。所以一方面是不能很好地预见战略性机会，另一方面是机会来临时缺乏灵活和快速的反应，再一方面就是感觉有些慌乱，没有章法。

有一个战略不是一劳永逸地解决了问题，战略的执行需要一个有战斗力的团队，靠有效的企业和公司结构，要组织和动员团队。没有这些，再气壮山河的战略都是纸上的战略。

企业要保持健康持续发展，就应该根据企业自身实际和变幻无常的市场制定科学的、行之有效的发展战略，并在实施中随时加以调整。

金花制定企业发展战略的依据是看是否有利于企业的健康发展；是否有利于企业综合素质的提高；是否有利于员工在对社会奉献的同时，收入得到提高，个人价值得以实现。这三个有利于是衡量金花发展战略有效与否的标准。

危机中暴露出来的问题使我们清醒地认识到企业在发展中制定长远发展战略的重要性和必要性。企业发展要有战略眼光，不但要有近忧，还要有远虑。企业只有在运作中未雨绸缪，主动出击，先发制人，路才能越走越宽。

有了战略后，执行战略中的每个具体环节、小的细节就是企业成败的关键。不要以为没有战略企业会很危险，每一件事情做得不好、不管用，累积起来也会很危险。

很多情况下，一些人总是用规划中没有这项工作或者费用来拒绝做某件事，这看起来是正确的，实际上却阻碍了工作的推进。规划和计划是死的，人是活的，难道让活的为死的服务？难道死的能控制住活的？任何工作、环境、条件都不是一成不变的，死守成规的人就是脖子上拴着一个烧饼却饿死的那个人。

## 变革与创新

人类历史已经走进信息化时代，我们面对的是一个需要用新的思维、新的理念、新的方式、新的结构来解释的新环境。对于全球经济发展的新趋势，每个企业都不能等闲视之。如果不能深刻理解这场根本性的变革，不能顺应趋势，融入其中，企业就会错失一些重大发展机遇，要么落后，要么被淘汰。所以企业竞争的优势不能仅仅建立在规模、资源和技术上，最关键的是要提高应变的能力。竞争中，谁适应市场能力强，谁就能生存下来，这也是我们努力的方向。

什么叫快？变就是快，任何事情快不过变。变一个方向就是第一，永远都可以当第一，就看你会不会变。从另一个角度讲，变就是新，你要追求新。当然，你要变得符合市场规律。

企业界流行一句话：不创新即灭亡。金花是时代的产物也是创新的产物，我们要不断地加强创新能力，用创新增加企业的附加值。我想送给全体金花同仁一句古语：苟日新，日日新。

经验不是管理市场的万能剂，创新才是企业生存和发展的灵魂。只有在创新中摸索、思考、实践和继续深化创新，企业才有未来。

对一颗智慧的头颅来说，苹果落地让他发现了地球引力的存在，或者让他感受到生命的成熟和结束，但对普通人来说，面对苹果落地，想到的也许是：这能吃吗？用100元钱去赚1元钱叫赚钱，用1元钱去赚100元钱也叫赚钱，但这两者的内涵是截然不同的。经营讲求以最快的速度、最小的投入换来高速度与高效益。

我们现在的发展就是有10元钱想办30元钱的事、100元钱的事，所以我要求每个经营者都要有创新的经营思想，只有这样，你才能最终了解我们的发展思路和目的，把不可能的事变成可能的事，把我们求别人办的事转换成别人求我们。

把不现实的变成现实的，把不可思议的变成可思议的。要实现这些，就要把不可能的人变成可能的人，把不可能的头脑变成可能的头脑。

有人不断地说企业要变革，要创新，当然有道理。问题是企业里的很多人都有一种自满情绪，觉得企业了不起了，收入也还可以，面子上也有光，就不思进取了，不愿意变革什么了，有些躺在功劳簿上睡觉的意思。我说这叫目光短浅，寅吃卯粮，这样下去，总有一天连哭都哭不出声来。

我认为我们企业最大的毛病还是四平八稳，变化不多因而赶不上变化，这也是危机所在。我们一定要学会变化，要主动地变化，要在被动的情况下通过变化获得主动。其实我们的企业正当年，怎么就有一些老态龙钟的感觉？关键是有骄傲心理，认为已经很不错了，在地方和行业里已经有一定的地位，别人都在学自己，就不思进取了，同时也把自己的好传统忘掉了。不知道我们之所以有今天，是追求变化的结果，是打破常规、有所超越的结果。

在某些领域，我感觉到一种僵化的状态，死气沉沉，没有活力，缺少创造性，这是我担心的。企业还没有二十年，在一些地方已经变成这个样子？！我认为一方面是因为自满，觉得自己已经了不起了，功德圆满了，其实要走的路还长着呢。另一方面是对变化不了解，对竞争不了解，头脑简单，还想偷懒，想拿自己当机关干部对待。这是不允许的，谁想拿自己当机关干部看待，就要让谁下岗。

一方面，我们要跟上变化的世界，这是主动的；另一方面，创新和变革不是想不想的问题，是变化越来越快的世界逼着我们要掌握新知识、新技术、新观念、新能力，以适应这个世界。

每个人都能感受到变化，十年前的今天和现在已经不是一个样子了，对人的要求也有很大不同，为了跟上时代、社会发展的步伐，只有严格要求自己，提高实力。

一些员工一方面说自己没有创造的条件，一方面又不喜欢冒险，不喜欢积极主动地做事，只是按照别人的要求和命令做一些事情，这



样的员工一辈子只能做员工。

我们一直在走创新的路子，比如生物制药，当时就是朝阳产业，比如高端百货，又比如高尔夫。可现在，我们好像已经失去了创新的勇气。要知道在非创新的领域里固然也能做出一番事情，但在同等付出的情况下，在创新的行业里就能做出更大的事情。所以要有创新精神，选择行业要创新，产品要创新，管理要创新，除了不可以创新的都要创新，不能再这样疲沓下去。

无论组织变革也好，管理变革也罢，总之该变的时候一定要变，不能照顾方方面面的利益和情绪。但不能为变而变，赶时髦，企业不是流行时装发布会，不赶那个时髦。

按理说，我们还处在一种不太稳定的状态，没有形成什么固定的东西，也没有什么僵死的东西，本身还在变化之中，也一定要改变什么。但是我们一定要清楚该变什么，说要变的人一定要告诉我哪里应该变，为什么，变了有什么好处，应该怎样变，这才是关于变的正确态度。我们不能光喊口号，那太容易了，也太不靠谱了。

世纪金花其实是个有技术含量的东西，所谓技术含量就是别人想学还不一定能学走，至少不会很快就学会，这样我们就在时间上先胜一筹。

发现一个不容易被别人效仿和领悟的模式非常重要，这样只要用一个模式就能把竞争对手打败。世纪金花从定位上来说是高端的，那么在运营上一定不能给人那种低端的、原始的、落后的印象。

我们要创新商业模式以增强企业的运营绩效，增强市场能力。在管理、运营方式上我们要持续做到领先同行。

和练字一样，要经历一个临摹阶段，然后才能谈得上创新经营，谈得上在实践中发现一些东西。我们已经发展了这么多年，是该有自己的东西出现了。不是说依靠别人的东西企业马上就不行了，而是一定要创造出符合企业实际的、属于自己的管理方式、新产品等等。内心里，我是不愿意跟在别人屁股后面的。

一提到创新，一些领导和员工就觉得这是个大概念，涉及产品创新、技术创新、管理创新等，事实上，在最细微的工作中也可以有创新，创新是不分大小的，创新体现的是一种创造的意识 and 精神。具备这种精神和意识的企业，可以在大的方面超常规突破，也可以在小的方面进行小改革，目的只有一个，就是利用创新为企业发展寻找各方面的先机。

即使是在一个小的工作上，都存在创新的可能，比如有人就发明了双头火柴。

创造性不足是制约我们的最大障碍，在这方面还要努力。我们的制度基本上没有鼓励员工创新工作，也缺乏对创造的尊重，缺乏对失败的宽容。

只要目标是新的，就很可能产生一种与新的目标相配套的新思维、新办法。

许多想干事的人，总叹息自己手上没钱。我认为，世界上的事情是有事才去凑钱，不是有了钱才去找事，这叫“先谋事，后找钱”。很多人说没钱办不成事，我认为，说这种话的人本身就不具备办事能力。怨天尤人的人即使给他创造再好的条件，也不一定搞得不好。

我经常对员工说，我最欣赏也最努力争取做到的操作方法，就是善于调动周围的一切有利因素，把各种生产要素重新组合，资源进行有效配置，以最少的投入换取最大的效益。我承认，这样的人才是真正的企业家。

我也承认，我几年来的努力，都在于此。

大家的智力大概都差不多，所以做企业、做产品，总之做任何事情时的表现大概也大同小异，这样一来，整个市场的表现就比较平庸了，没有看点。所以，我们最需要的是那些与众不同的思路、想法、创意，我们要通过它们寻找改变的突破口，让自己有比较出众的表现。我们欢迎这样的人才。

有一个故事，说的是一个朝不保夕的穷人捡到了一个鸡蛋，就兴奋地对妻子说：“我家当了！”妻子问：“在哪里？”他指着鸡蛋说：“就在这里，但必须等10年。”接着，他又对妻子讲了一番蛋变鸡鸡生蛋的“发财经”。我认为凭一个鸡蛋做一连串发家的幻想，通常看是可笑的，但当今企业界，凭“一个鸡蛋”创下大家当的事并不少见，奇伟的业绩首先来自奇伟的思想，加上一系列巧妙的运作，是可能成功的。

其实，不光艺术创作、科学发明需要灵感，搞企业、搞经营同样需要灵感，需要创造性。因此，我们对企业的管理干部和员工的第一个要求就是要有新的思路，要充分发挥自己的创造性去寻找一种能够产生更大效益的可转换性的东西，而并不仅仅是靠钱来达到自己所要达到的目的。

一个企业要取得成功的因素是多方面的，有宽松的外部环境、良好的机遇和前人的经验等，这是客观方面。从主观方面来说，关键在于对生产力要有一个全新的认识，要善于把一切可能的生产力转化成现实的生产力。这不仅是指提高企业的管理水平、劳动效率等，还包括把看起来和生产力无关的因素转化成生产力。从某种意义上说，一切因素在一定条件下都有可能转化成生产力。

金花提倡人才的创造性，希望在实践中培养创造力，通过创造开拓生机，秉持创造实践卓越，仰仗创造战胜自我，汇聚创造实现变化发展。我期望全体金花人都能凭借超凡的胆略悟性，从经济表象风牛马不相及的孤立事物中，找出内在的相互关联，连横重组生产要素，合纵优化资源配置，不断创新组织架构，逐步完善管理机制，通过跨体制跨地域跨时空的转换操作，抢占经济制高点，最大限度地创造财富，推进社会文明进步。

人类的一切高层次的活动，都需要灵感，需要创造性。目前我们从事的活动，说得简单点，不过是两种跳跃，即商品向货币的跳跃，再由货币跳回到商品，如此周而复始。在这种循环的跳来跳去的过程中，货币得以增值，财富得以扩大，但由货币再跳回商品企求增值时，风险是很大的，如何回避风险又使财富增长呢？可不可以不再这样跳来跳去，用商品直接换取能够增长财富的资源呢？这就是新思维，这

就是我要金花人考虑的问题。

但这种新思维、新构想不会在一个人头脑中凭空产生，这首先要有个基础，而这个基础就是我一再强调的“文化”，但这“文化”不仅仅指书本文化。仅有书本文化、理论知识的人是不会产生效果好的新构想的，即便有这种新构想，要落实到实践中也是缺乏操作性的。毛泽东曾说过：“看书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。”一个新构想必须来源于实践，作用于实践——即构想在实际操作中实现，并获取利润。这种新思维、新构想，创造性越多，实现的机会越多，创造的利润越大，就证明这个企业的文化建设是成功的。它达到了自己的目的。

我们一定要达成共识：金花的核心竞争力是什么，我们每个人的核心竞争力是什么？一定要表现出你比别人更加优秀的东西，不是学别人怎么做，而是发掘出你超越别人的地方。我们要改变以往等、靠、要的思想，要自己去创造条件、创造效益。

“独持偏见，一意孤行”，这是国画大师徐悲鸿的话。这里，“偏见”并不是贬义的偏离的偏见，应该是超出一般见识的偏见。独持偏见，不是说坚持偏见，而是说要非常有主见，定下来的事情就要去做。“一意孤行”并不是“孤行”，是在坚持主见的情况下，锲而不舍，有冲破苦难、排除苦难的信心和决心，自己坚持的事情就要坚持走下去，不要半途而废，不感情用事。你想决策是正确的，就拿出来鉴定。因此，使别人敬佩你。不一定是顶住压力的决策，可能更多的是博采众长，使这件事有个好的结果。我们只要把事情做好，别人怎么说那是别人的事情。我们并不刻意去注意别人怎么说，也不刻意引导别人怎么说，那样很辛苦。我是这样认为的。

务实、冒险、创新、脚踏实地、高瞻远瞩，它们本身是没有关系的，同时又是一种非常缜密、和谐的一个方面的几个问题，不能把它们截然分开，也不能盲目地将它们集中起来认识。比如务实，什么是务实？干工作就是靠务实，因为那是我的工作，不仅要干而且要干好。干工作本身的意义就是让人们能达到一种效果，不能盲目地搞冒险、创新。它们之间也没有明确的界限，最关键的是要根据事物的发展阶段来选择，要朝事物发展更有利的方向去做。

## 执行力

一提起变革，我们当中有些人就认为时机不成熟，要等待。他们不知道变革不是一锤子买卖，变革是随时随地的，在任何时间、任何领域里都要有改变的勇气和决心。

作为一个领导者，应该持续地推动变革，变革不是员工和组织能自动完成的，你不能在发现一些问题后，仅仅提出一个要求，就不闻不问，好像从来没有说过这些话，想过这些事，那下面的员工怎么看？觉得你无非是拍脑瓜想起一件事情，过后连自己都记不起来了。

写文章不能重复，经营也要敢于迈向一个陌生的领域。不是说每个做企业的都应该这样做，只是我自己喜欢尝试一些新东西，我觉得挑战自我是一件很兴奋的事情。

我也有一种想改变的激情，现在还是。无论做一件小事情还是大事情，都需要激情。

不敢承担风险去促进新事物的发生和变化是最大的风险。

现实的问题是，工作有很多，制定制度也很容易，关键是认真落实难，执行难，这是对一个企业管理水平、管理成效的考验。

决策不光靠灵感，要靠入市的判断和预测，就是说，任何投资都不可能没有风险，是转换成有风险的效益，还是发展成有风险的亏损？所以，决策固然重要，但执行决策的过程更重要，无论有多好的想法，恐怕都会因为执行力的问题打折扣。

做企业讲执行力，讲速度。执行力就是手疾眼快，就是执行的速度要赶上眼睛和头脑的速度。

无论个人、部门、单位，都要在工作执行力、工作效率上下工夫。时间就是生命，执行就是保证，效率就是金钱，这些话还有意义。对企业来说，执行就是机遇，就是利润，就是企业发展的后劲儿。

每天都应该感受到进步，销售额在进步，客户又增加了一个，又多干了一件工作，并且干得挺好。这些进步看起来不起眼，积累下来可不简单，长此以往就能创造出一个伟大的企业。

执行力讲究的是结果导向，而不是过程导向。不要用过程欺骗自己和别人，对不对？

我们要行行对应、点滴落实地去完成目标。实现一个大目标，对我们这样一个综合性企业来说需要各方面的衔接和配合。过去我们只要求实现目标，不注重实现目标过程中的战略性合作。合作不光是人员的组合，还是战略思想和意图的组合，这三者结合起来才算是达到了思想统一。过去我们要求统一思想，只是指上面怎么说下面怎么做，要保持一致，完全脱离了市场经济要求的战略性合作。

如果认为自己还没有足够多的资本、足够多的人力，也不是聪明绝顶，就要集中精力完成一件和几件工作。毛主席说过，要集中优势兵力歼灭敌人。

提高工作效率的最好办法是要学会假如，假如这个企业是自己的该怎么办？这样效率马上就提高了。我们的领导、管理者就是要让员工意识到提高效率其实是在为自己办事。这很难，可是要有这种意识，要尽可能增强员工对企业的认同。

工作态度非常重要，态度决定你的工作是不是完美。

一个人对工作的态度还会影响到很多人，那些不能正确对待工作的人的态度更是会带动周围很多人。

什么是执行力？不能说你执行了就是有执行力了，而是你执行的结果是企业期待的结果，甚至超出了企业的期待。也不是我今天执行的好明天执行的好就行了，后天、大后天呢？执行力是一种长期的状态和表现，是一种持之以恒的不糊弄工作的态度。

首先领导的决策、规划和想法必须是正确的、客观的，有利于企业的发展和进步的，这样才能在过程中调动起人的积极性，才能保证执行的效果。这是执行力的前提，也是工作基础，也可以叫事情基础。

要把具体思路和想法真正贯彻和执行下去，要有好的执行力。要有好的执行力，又必须有一个好的领导班子，这是执行的领导和组织基础。

正确的事情还要由正确的人来承担，用正确的方法来完成。

企业认可那些执行力强的员工，他们总是有一些办法把问题处理得更好。他们比较容易获得企业的尊重，提升的机会也多。

很多人讲执行力是指让你去做一件事情你就去做一件事情，我认为有执行力的员工是我让他做一件事情他却可以做到两件事情甚至三

件事情，而且做得很好。

我是个注重行动的人，希望我的员工也有这样的能力。我不喜欢夸夸其谈的人。

我倒是提倡一种“不服从命令”的文化。对命令一定要有所判断，如果命令是一种共识，当然要不折不扣地服从和执行，但如果对这个命令有所怀疑，有所保留，要争取和领导协商、沟通，提出自己的意见，也可以向更上一级的领导反映情况。只要出发点是好的，没有什么，谨慎一点对企业有好处，盲目执行虽然体现了下级对上级的服从，但有可能损害企业的利益。



## 投资

目前，我国经济正处在结构调整和产业升级的新时期，随着改革向纵深发展，市场机制将更加成熟，资本经营已是一些有优势的民营企业面对的又一次机遇和挑战。通过有效兼并、收购、控股、租赁等，可盘活存量资本，达到资本扩张和资产增值。我认为，通过兼并、托管、购买等形式进行产权转换，盘活资本，让一些企业重新担负起新的任务和使命，是市场经济的必然。

做实企业，善用资本。

企业是资本运营的主体。在遵守市场规则的前提下，企业根据自身能力发展的需要，既可以采取内部管理型战略，通过改善经营管理，提高企业内部资源配置的有效性，增强在市场中的竞争力，也可以实行外部交易型战略，即现在常说的资本运营，采取收购、兼并行动，扩大企业生产规模，实现经营和市场扩张。而最为有效的策略应是对二者灵活、综合地运用。不管采取哪种发展方式，关键是资本的流动和重组，核心是提高企业资本的运营效率，改进企业资本的配置结构，增强企业的成长性。

资本经营是手段。在搞好产品经营的基础上，有效运用资本运营这一利器，是企业在短时间内实现快速低成本扩张，把自己做大的有效途径。

随着我国资本市场的发展和完善，资本运营日益成为现代企业不可或缺的经营手段。中国经济发展到今天，迫切需要的是资源的重新配置和资本的市场化运营，逐步实现资本的社会化。

需要引起注意的是，进行资本运作一定要依托实业，其最终目的是为了把产品经营的规模做得更大，以此增强企业整体实力和抗风险能力，而不能追求形式，搞一窝蜂。

搞资本运作不是扶贫帮困，而是让强者更强的一种手段。如果不是基于企业的核心能力去搞资本运作，就会走进资本扩张的误区。

有多大的能力做多大的事情，不是有多少钱做多大的事情。对企业来说，钱是用来赚钱的，钱在世上，更多的钱其实都不在你手上，不是放在那里，而是只要用的时候能在你手里就行。一个优秀的、成熟的企业一定能做到这些。

资金有问题，也有困难。资金永远是企业的一个问题，怎么取得资金是主要问题。比如金花要开展一项业务，怎么进去，进去干什么，有没有钱进去，都是很朴素的想法。但是应该感到庆幸的是，我们是上市企业，资本市场有融资功能，只要我们干好了，就能获得投资者的信任。资金是哪里有利润去哪里，可是前提是我们自己首先要做好企业，到时候就不是资金选择我们的问题，而是我们选择谁做我们的投资者。

预测一个项目是站在现在看未来，这是很难的，要冒风险。但做企业又要不断地去预测，然后去投资，我觉得投资行为真的有很大的偶然性，在金花的发展过程中，也有很多“看不懂市场”的情况，结果造成了一些投资失误。我们要尽量通过自己的判断把偶然性降低一些，再降低一些。

老人们说“人不长前后眼”，投资一定包括失败的投资，没有必要对失败本身有自责，觉得自己不行。要做的是尽量减少失败的次数，要使成功的次数总是超过失败的次数，这就够了。

投资是指把钱、把头脑、把行为、把企业的一切资源，都“投”到一个相对比较正确、比较可靠的方向上。投资是有所指向的。

投资一定要审慎，女要嫁对郎，男要入对行，要有眼光。

要珍惜成功，不能随便投资，随便出手。我觉得危机就是一个零，所有的成功乘以零结果就是零，以前的努力很可能全白费了。

投资不是赌博，投资其实是对可能的结果有一定预测的，对失败也是有准备的。投机是赌博，没有办法控制结果，你把牌打下去，别人出什么牌，结果怎样，天知道。用赌博的心理去经营企业，去投资，估计下场最后和赌徒差不多。

## 学习型组织

为了不摔跟头，我们总得看人家为什么摔跟头，把原因问题分析清楚。研究形势很重要，这个形势包括大的国内和国际形势、时代动向，小的包括行业形势、竞争对手的形势，还包括那些失败企业所以失败的原因。只有把形势搞明白了，才能知道前面是不是可能有一条路，知道路上可能会遇到什么，怎样前进。总之只有认清形势才能决定我们下一步该怎么做，才能做出适当的决策，才能少摔几个跟头。

学习的氛围是可以感受到的，它体现在一个企业的气质上，就是那种有朝气的、有创造精神的、敢打硬仗的精神气质。

一段时间，金花是一个很善于学习的企业，可现在的金花越来越自得和自满，一方面是不愿意学习，不把竞争对手当成我们真心学习的榜样，一方面是缺少有制度性约束的高质量培训，把学习当成一种单纯的镀金行为，当成样子和摆设，当成一句口号和姿态，结果自然是丧失了对自我的审视，失去了危机感和紧迫性。

多年来，我们的企业就有学习的传统，我们的组织也是一个善于学习的组织。实践证明，我们还要继续加强学习，不是敷衍，而是一定要学来真本领。

宏观调控期间，我们经历了很多的事情，遇到了很多困难，所以在某些方面也感到非常为难，甚至在有些方面还有些狼狈，在学习方面也就有些松懈。但是，我知道一些员工还是在加强着自身的学习，尤其是自发的学习。这是很可贵的。

为了把企业打成一个学习型、知识型、素质型的企业，企业一定要在学习方面加大力度，及时学习，善于学习，还要在整体上营造一种良好的学习气氛，在环境和制度约束上让员工们知道不学习就不

能满足企业的需要，就不能在企业里“混”日子。我们要让那些不学习却待在企业里的人觉得不学习会坐卧不安。

俗话说：“艺高人胆大。”而高超的技艺是学习和经验积累而来的，没有这些积累，就不是胆大，那是盲目。你要避开这个危险，必须有良好的心理素质、丰富的知识经验和驾驭控制全局的能力。这些都具备了，你就没有问题，一定能战胜困难。如果没有这种准备，对你来讲，那就举步维艰，处处危险。

我们搞了很多活动，这些活动都是为了给员工创造一种“经历”，因为共同的经历往往是人与人之间友谊的基础。记得《围城》里有一句话：两个人如果是经过长途旅行彼此不讨厌就可以成为朋友。我认为，干什么事情，最终都要落实到人的身上，所以提高员工的文化素质显得尤为重要。一个企业应该多组织一些活动，让人们多一份经历，自然就多一份启示。这种经历和启示就构成了员工的“文化素质”，对他们成长为一代新人有直接帮助。

金花有没有危机感？回答当然是肯定的：“有。”因为金花的每个产业都不在市场上占垄断地位，不是零竞争。而且即使你今天把整个市场都占领了，可明天呢？所以说，在认识和判断自己时，一定要争取客观和真实。

我自己对自己也有危机感，尤其是当我清楚地认识到，在市场竞争中新成长起来的一大批年轻企业家有良好的教育背景和创新能力时，我就很羡慕他们。以前还觉得能应付，但现在觉得有些事情还真的应付不了，所以我也在“充电”，不然连自己都照不亮了。

一大批金花人都在“充电”。金花要走的路还很长，要做的事还很多，不足也很多，金花要通过这些人把不足消化掉。

不能一股劲儿榨取员工的智慧，必须认识到员工的才智也有不足的时候，要给他补充新东西，这不只是员工的事，企业也应该做。卸磨杀驴的故事听过吧？我们不能这样做，这样做是道德问题。

市场上有各种各样的人才，但不一定就有我们要求的人才，不可能马上就能用。我们要自己培养人才，自己培养的人才最管用。

企业舍得在别的方面大力投资，为什么舍不得在人才培养上进行投资？如果没有有才能的人来经管项目，负责工作，投资管用吗？在我看来，这是舍本逐末，缘木求鱼。

培养什么？首先是培养员工对企业的认同感，培养员工要坚持一种做员工的操守。因为对大多数人来说，哪怕是为了生活，为了不失业，都会在专业技能方面下工夫，自己培养自己。最让企业担心的是员工不认可企业，没有凝聚力，人企两张皮，这会严重影响到企业的发展。

我们要加强培训力度，把人力资源开发作为人才可持续成长的重要条件，永不停息地致力于建设一个学习型组织。

多开展一些学习活动，要把学习当成正事，要请一流的人来给我们讲课，要和企业的实际联系起来，要促进企业发展。学完后还要问一下，学习给我们带来了什么？对企业发展有益吗？益处在哪里？

给员工待遇不如给员工学习的机会。待遇是企业给的，是被动的，学习到的知识、技能是自己的，是和企业“讨价还价”的资本，是主动的。

学习是相互的，你要开放自己，不要保守，尤其是对那些企业教给你的知识才能，那不是你的私有财产。

如果有人问你，有什么先进的经验供大家分享吗？如果费尽心思都总结不出几条像样的东西来，说明你没有什么真正值得炫耀的东西，你本身也存在一个赶紧学习的问题，至少缺少一种把自己的东西总结出来的方法。

别人能来金花考察学习，那是金花的荣幸，我们要对得起人家。要对得起人家就要做好自己的工作，做得更好，把一些东西摆出来，让人家学习借鉴，不然就是对不起人家。

要清醒，不要满足，不要骄傲，以为人家来了我们就了不起了。

另外我还是主张要多向别人学习，做别人的学生，一方面要有永远做学生的心态，一方面寻找可以超过的地方。

学习不是企业在逼迫你，学习是自觉的，你要调整自己，尽快适应企业的发展，不能有一点儿不情愿。

虽然企业不主动淘汰人，这在一定程度上保护了你，可保护不是无限的，如果你不进步你就会被淘汰掉，因为没有人保证企业能永远这样好下去。

教育包括自我教育，看看企业里那些没有受过高等教育的人的成功，我就觉得自我督促、自我上进对一个人来说是多么重要。

每个人都要主动学习，挑战自我，把自己培养成行家里手，这是对自己负责任，也是对企业负责任。说对你负责任，是只有这样你才能适应竞争，不至于被淘汰，说对企业负责任，这就好理解了。关键是一些人总是想不到学习是对自己负责，反而觉得无所谓，是把企业给糊弄了。

一定不能把学习当成是工作，是任务。学习是为了把工作做得更好，这是其一；其二是学习是为了提高自己的能力，为了扩大自己的视野，为了完善自己的人生。第二条才是个人主动要求学习、要求进步的动力。

我觉得我们中的一些人必须要学习了，他们既不愿意从书本中、从前人的历史中学，又不从自己身上找差距，总结教训，我不知道他们能不能跟上企业发展的脚步？如果他们认为能，我不知道他们为什么有这样的信心？惟一一点，我就是要怀疑他们是不是有什么靠山和背景，尤其是不是想着我是他们的靠山。我不是，也许曾经是，但不会老是。

企业发展到今天，行业的规则千变万化，人要保证不犯错误，还要有所发展的话，光靠自己原来的样子是不行的，要从别人身上吸取教训，要从书本上吸取教训，要有善于学习和总结的能力。

你不能老想着要改变环境，改变别人，首先要学会改变自己。在这个世界上，仔细想想，并不是你改变了什么，大多数情况下是你自己发生着改变，这就是适应。只有这样你才有可能和这个世界融在一

起，才可能实现自己的一些想法。

也有人说改变自己好像没面子，什么是面子？首先是你一定要做好你的事情，连事情都做不好，有什么面子？我认为，改变就是要学会在复杂的社会中怎样生活和工作，就是学习。从学习的角度理解问题，你不应该有心理负担。

我们看你学得好不好，不是看你花了多少时间，写了多少心得体会，而是看你是不是把本职工作完成得更好了，进步了，让别人刮目相看了。

学习的目的在于精通，精通的目的在于应用。要把学到的各种知识广泛应用到工作实践中去，在生产经营实践中不断完善和提高，实现自己的人生价值，实现企业存在的价值。

你们只掌握了一些理论是不够的，要在实践中检验你的理论，说句不好听的，做衣服时穿针简单吧，你也有穿针引线的理论，可实际上还是不能把线穿过针眼，只有试过几回，你才能把这个小动作干好。

我也是一个没有多高学历的人，以前我也羡慕那些上了大学的人，那些有一肚子知识的人。但现在我不会那么看，没有学历或许只是一个不完整的人，但不是一个自卑的人。知识、技能的掌握可以在实践中掌握，而且知识的多少和自己从事的事情也不一定有什么关系，不一定能直接帮助你。我们需要的是我们自己需要的学问，不是死板的学问。

学习不是学死知识，而是学做事的学问。什么是做事的学问？就是要先学会做人，然后掌握做事的方法，尤其是新方法，还要懂得反省自己的错误，剖析自己的成绩。

学习也不是赶时髦，看着别人在创建什么学习型组织，自己就买回来一堆书。

学习更不是走过场，学会一两个书里的新名词，讲了一通大家都会说的话，然后写了几句口号贴在墙上，这看起来是在哄我，实际上是在哄自己，不要说精神实质，就是连皮毛也没有学到。

学习，不是给我学的，不是形式主义的东西。



学习不单单是知识和技能的积累过程，还是关于人在这个世界上怎样处世和做事的学问，这是另一个层次的学习。

也就是说，要学会做正确的事。学了反而增加了做坏事的能力，这样的学习是学习的反面。

要提高员工的素质，不光包括文化与技能，还应该包括文明素质。

企业的发展首先是人员素质的发展，高水平的意识形态教育是企业高品质的体现。我在“金花”推行“两高”教育，即高等文化教育和高等艺术熏陶教育，力图使每一个员工都具有较高的科学技能和艺术修养，体现健康向上的精神风貌。

企业要发展，大家都要学习，通过学习成为各方面的专业人才，通过持续学习成为能不断适应企业需求的人才。我也要学习。俗话说，磨刀不误砍柴工，读书和经营也不会发生什么冲突。现代社会是信息社会，你要想不断进取，不断拓展经营领域，就必须不断地学习，力求知道得更多，精通得更多。

我觉得人生应该保持危机感的状态，它是一种动力，这样才能进步。比如从我本人来讲，企业发展到现在，许多30来岁的企业家已经在专业知识上高出我们很多，一定会如鱼得水。对我们来讲，像我们这一代人就有一种危机意识：我们注定要被历史淘汰。过去，我们没有更多的时间去学习一些专业，现在更没有时间，这样随着企业发展，很快我们会跟不上。所以我也要学习。

我总是把那些优秀的企业放在眼前，像看电影一样。它们是我的榜样，它们鼓动着我们。

我不会说我不需要读书，一旦有一点儿闲暇时间，我一定会坐下来，认真地读上几页好书。不是为了产出什么，也不再是投资行为，可是我确实从书中找到很多我需要的东西。

读书是在借助前人和一切伟大的人的大脑，是别人在代替、帮助

我们思考，是他们在帮助我们做判断和决策。

我读书不只是为了消遣，即使在读一本娱乐性质的书时，我觉得都可以和工作结合起来，和经营企业结合起来。书里的智慧我们是可以用到的。

人在有可能的情况下，多学一点东西，他的知识就会更丰富或更多一些。我认为人应该学习，但不一定是专业的学习，了解政治时事、经济信息，这都是学习，要知天下事。另外，要学会生活，学会关心别人，这都是学习。

我重视学习。我自己订了很多报纸，但每份报纸我并不是全看，因为我没有时间。我会让秘书每天把重点圈画下来，在吃饭、休息的时间浏览一番，以便随时了解市场行情的变化、趋势，包括产品的更新换代、新的技术。

创业初期，如果只有我们一家企业没有章法，说明我们有问题，可是几乎所有的企业都好像没有章法，这就说明不是企业的错了，是这些企业正在这样一个时代学习做企业的方法。我们没有做企业的经验，只能以这样的方式学习，在代价中学习，这是中国民营企业的真实写照。

所以我常说，你不能要求一个孩子做大人才能做到的事情，什么成熟呀、理性呀等，再说难道大人就不犯错误了？大人犯的错误可能更多。

## 监督与制约

**制**度、纪律、监督不是目的而是一种手段，它没有固定的对象，它的威慑是全民的，请大家理解，这是金花长治久安的关键。每个人都不愿意企业出什么问题，每个人都要遵守一些东西，为自己也为他人的工作和生活负责。

我们提倡信任是好的，监督是更好的。监察审计不是说出了什么问题才监察审计，这项工作是随着整个经营过程进行的。

在一件事没有结束之前，一定要在游戏规则中进展：一是法律的规则，二是行业规则，你不能背离。

我怎么看不到那种不正的风气？对此我有更深的感受。关键是要洁身自好，做到出淤泥而不染，要以不助长这种风气为原则，以不扰乱企业秩序为原则，以不触及到“法”这个高压线为原则。要有一个底线，在底线面前，任何诱惑都不存在。

人生就像开车，只要你在开汽车，你不能说“以我现在的水平，就不要红绿灯了”。

充分授权是必须的，充分监管是合适的。绝对的权力产生绝对的腐败，严格的监管可以把腐败消灭在萌芽状态。

纪律很重要，这一点在我们上小学，甚至上幼儿园时老师就告诉过我们了，不需要我再告诉你们。

“纪律”这个话我看要讲一百遍、一万遍，要天天讲，直到把纪律这棵树栽进员工的脑子里，栽进我们每个人的脑子里。正因为太平常了，就很容易在纪律上犯错误，结果就出了问题，而且是一堆问题。

章法不是我给你们规定的，章法是更多遵纪守法的人需要的，他们不愿意因为少数几个人的行为影响到企业的发展。企业不光是我的，也是他们的。

作为现代化的企业，要努力摆脱“人治”，实现“法治”。要让权力在正道上运行，要监督权力。

不是因为企业太大了就自然会产生一些不好的现象，这不是原因。原因在于我们没有完善的制度，没有严格的管理，没有防腐机制，或者有制度也不经常使用它们，把制度当摆设，一些部门因为种种原因还不能起到相应的作用，即敲山震虎的作用和警示作用。

如果企业里不停地有人要吃“局子”里的饭，你可以说是那些人本身有问题，可难道企业没有问题？一定有，肯定是哪里出了漏洞，要赶紧补上，说不定如果这个人在其他企业工作还不会出事。反省，这才叫反省，要反省自己企业暴露出来的问题。

很多情况下，人之所以犯错误是因为给他提供了犯错误的冲动，比如他不犯错误就不平衡，同时也为他犯错误提供了某种可能，这都是企业要注意的。也就是说，有人犯错误了，企业其实也有责任，我们不要试图摆脱这些责任。

企业不犯错误是不可能的，只要不犯毁灭性的错误就还有机会。出现问题一定要及时纠正，要建立一种机制，就是人们所说的“纠错机制”。我们之所以能走到今天就是因为我们能快速地改正错误，不停地把企业引到正确的轨道。在过程中，我们也建立起一些看起来切实可行的制度，包括民主生活会等。其实我自己对我们中国共产党的党内民主制度、监察制度、批评与自我批评制度就很认同，这很值得我们学习落实。

大家都知道，管理别人要容易一些，因为你是领导，但要管理自己就不容易了，因为你没有领导，你完全凭自觉，一旦有了自觉，就什么都好办了。可是从小到大，我们缺少的好像都是自觉。

一些领导放弃监督、约束别人，是想让别人也减少对他的监督，他们是想以放弃自己的一部分权力的方式换来一些对自己有利的东西，结果就形成了一种谁也不监督谁的局面，企业就成了大锅饭，谁想吃谁吃。

无论是企业家，还是企业里的管理干部、员工，我觉得一定要学习法律，有法律常识和意识，知法守法，尤其是公司法、合同法、经济法等。它是一个盾牌，能挡住你的欲望，也能挡住来自外面的诱惑、侵蚀。

钱是好东西，钱能让人风光体面，但钱也能让人如坐针毡，能让一些人人仰马翻，因为你驾驭不了钱。

面对诱惑，要管好自己。管好自己的手，管好心。

在企业里也要有一种高压态势，要经常性地开展反对贪污、反对腐败、反对假公济私、反对偷盗、反对渎职、反对生活腐化、反对浪费、反对裙带关系的行动。不是要鸡犬不宁，而是要让一些心术不正的人不得安宁。

对一些干部、管理者绝不姑息，因为他们不光自己不能严格要求自己，不能清白做人，还影响了员工，影响了企业，是十分恶劣的现象。你自己不约束自己，那就由企业来约束你，让法律来约束你，让国家机器来约束你。

金花很重视内部监督与控制，以防范和制约可能出现的包括腐败在内的一些不良现象，但一些现象还是难免，一些人还是因为拥有权力而迷失了自己，我们要实现监督和约束的有效性。

法律对人的约束是有漏洞的，归根结底，对人的约束同时还要依靠长在人的身体内的东西，就是对善恶的识别力，对心目中美好东西的坚持。

什么是道德底线？没那么复杂，说到底，就是连最一般老百姓都认为不能做的事情你就不要做，同时就是连最普通老百姓都认为该做的事情你一定要去做，尽量去做。

企业不能让人犯错误，你们的家人让你来这里工作，不是让你犯错误，所以你在这一犯事了企业至少很愧对你的家人。

我尽可能不让自己和“法律”产生联系。我很爱自己的生命，我很爱我身边的人，我不能让自己的过错牵扯到他们的幸福。

## 节约

**现**在全社会都在讲节约，建设节约型社会，我们企业更要有节约的观念和意识，做节约型企业。因为我们的企业比较大，牵扯面广，别小看一度电、一滴水，每人节约一度电，一年下来可不是个小数字。比如烧掉一根木条，金花不会因此损失什么，但把木条钉到合适的位置，它就发挥了作用。大家都从节约一根木条做起，效益是可观的。节约的就是我们的效益，就是利润，就是员工的收入。前天出差到上海花旗银行，有一件事情让我很受感动。花旗银行的一个总裁和我们会面时，拿一个文件夹做记录，打开后，我看到他用的纸的背面都是复印过的。花旗银行可以说是全世界最大的银行之一，那么一个银行的高级管理人员都在一个微小的工作细节中保持着节约的意识，我从他的身上看到了花旗银行员工的表现。

有人一直建议我把总部搬到别的地方，说到底那是面子在作怪，虚荣心在作怪。为什么要搬？只要你做得好，你就是住在茅草房里别人也不会笑话你，别人反而更尊重你。

关于浪费这些话应该是给孩子们说的，比如孩子吃饭时大人经常会说那几句古诗“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦”等，如果我还要对你们说要节约你们是不是会觉得没面子？还真是。

节俭是个习惯、意识。节俭难道还要搞运动，还要发文件，还要检查落实？

节约很重要，可节约好像又很难成为一种习惯，所以一定要使节约成为制度约束下的强制性习惯。

企业里有一种不好的风气，说什么要减少成本，要节约，这是对的，可是我们都知道一个企业往往不是因为成本太大而倒台的，不是因为

不节约而倒闭的，而是因为没产品和好的服务倒台的，是因为挣不回来钱倒台的，是因为不善于管理倒台的。

有些人看起来很会算账，但他算的是小账，不是大账。算小账的人就担心花了多少钱，算大账的人却知道首先要挣回来多少钱，知道在很多方面不花钱是不行的，知道钱不是白花的，这就是花钱的秘密。我更喜欢那些会算大账的人，他们的心中有明确的吃亏还是占了便宜的意识。

有些企业在效益滑坡时大喊要节约成本，减员增效，这只是从狭义的、微观的角度理解节约。只有不断地调整不适应解放生产力和阻碍生产力发展的生产关系，节约生产成本，降低资本流失，建立有效高质的防疫体系、激励体系、应变体系，才是根本上的节约。节约不在于节俭，而在于利用，利用资源，创造增值。

挣钱是目标，省钱是意识。挣钱是能力，省钱是态度。



## 多元化

**多**元化也是一个自然过程，当时有很多空间，每个空间好像都能赚钱，你不进去别人就进去了，觉得很可惜，就这样一直做下去了。直到有一天知道自己已经发胖了，胖了就容易得病，就掌握不了自己的身体，很危险，又开始减肥，这也是很自然的。所以说多元化不是为了分解危机，那时是为了不把机会让给别人，想着自己干是最好的结果。

实践证明，从某种意义上说，野心就是贪婪，多元化就是占有。事业要发展，不能用野心来支持。做大事业不是要贪多，专注于某一件事情或者某几件事情也能做出大事业。

事实告诉我，如果手指不能同时控制住 10 家企业的话，我绝对不会想着再去控制新的一家，即使我对那个行业非常熟悉，都不会再为诱惑所动。在这个阶段，我首先会认为它就不是你的，我不可能把这些菜再烩到现在的锅里。

金花是在尝到了一些苦头后才把业务集中到现在这几块的，才知道古语说得好：贪多嚼不烂；才知道：技多不扶人。

多元和专业，我不想再探讨这个，探讨它没有意义。做好了就认为多元化也没有什么坏处，做不好就认为有百害而无一利。我看都是能力问题，管理能力、配置资源的能力、人力资源的能力等等。还有就是要在多元化之前考虑到自己的控制力，做到专业化，并使多元化中的每一个企业都有核心竞争力，做到在不违背市场规律和不破坏市场利益的前提下进行多元化经营。

有时，我就是喜欢再进入什么产业和行业，我喜欢做有些难度的事情。不断挑战，失败了再说失败的话。金花之所以退出一些行业，不证明多元化不对，而是选择进入的行业有问题，那些行业在现在看

来是急功近利的表现，必须承认。

多元化是一种利益驱动，但多元化本身没有错。怎样使它成为健康的经济组合而不是陷阱，对企业领导、对管理者，才是最重要的。

不同的产业有不同的长处和短处，我们不能就产业论产业，就投资论投资，以单项回报论产业和价值，而忽略了产业的组合。通过有效的资源重新配置和结合，金花会焕发出更大的活力。

企业的竞争力和抗风险能力从哪里来？我认为通过发展主导产业，生产出具有生命力和竞争力的拳头产品，并在市场中占有相当市场份额得来的。一个企业不论生产单一产品还是多元产品，只要占有的市场份额大，它的竞争力和抗风险力自然就胜人一筹。所以重视、加强产品的生产和经营，努力在主导产业内做大规模是企业发展的首要任务。同时，只有在主导产业站稳脚跟，取得规模效益的基础上，才谈得上向相关产业、相关产品发展，才能形成稳健的规模经济。基础不稳固却盲目搞多元化经营，虽然能形成规模却未必有规模效益，这样，分散风险只能是一相情愿。

产业可以多元化但管理必须专业化。表面看，金花涉足的领域比较广，用另一种话讲它又比较杂，但金花的每一个产业聘用的都是专业的管理人才。我们通过专业人才管理公司，克服多产业容易带来的大企业分散的弊端。

金花有退出多元化道路的打算吗？国外一些大企业的经验证明，很多企业从多元化发展道路又退回到在企业核心领域发展，但国外也有很多成功的多元化企业。

另外国外一些大企业、知名企业，把什么产业发展到何种程度，也是经历过一定时间的市场选择的。我国改革开放才多少年，在这样短的时间内要求企业对产业方向做出最终选择，现在还不够严谨，这个问题要谈的话，对金花还为时过早。

金花也好别的企业也好，在一个阶段里，它的产业是在选择过程中。由于特殊的环境限制，它不一定是科学的，但随着市场和经济的发展，它在发展过程中认识到了未来产业的空间和朝阳性时，它就会转向这

## 危机与自省

些产业。

比如说金花，开始以房地产起步，在发展过程中，转到生物制药领域和其他领域。我们承认无论金花的房地产行业、生物制药，还是百货行业都没有做到我们认为的具有一定规模，或者在行业内举足轻重，或者市场占有率已经达到相当稳定和比较普遍的程度。所以这些产业发展的过程就是金花发展的过程，也是金花在发展中选择和淘汰的过程。

我们会寻找每一个机会，认真对待每一个产业，同时又努力创造使我们能够尽快缩短和完成这个过程，以持续占有市场的每一个机会。

金花的多元化不是各种产业的堆集、拼凑，金花的多元化战略是在坚持金花品牌旗帜下实现子品牌联盟为目标的多元化。这和其他企业在相关联的产业链上实现多元化不同。金花追求高品质或者说高品位，所以凡是有品质和品位的领域金花就有兴趣。

金花涉及的产业看似风马牛不相及，事实上却相互影响、相互烘托。

金花的多元化应该围绕下面几方面理解：一是金花的产业是与现代生活密切相关的，是能体现时代精神和时尚特征的产业；二是金花的产业在内涵上必须具有同质性，比如都要坚持“高”字：高科技、高档次等；三是金花的各个子品牌相互间必须有拉动力，相互促进，共同发展。

**对**问题和危机要有科学的态度，有时坚持下来就有可能向好的方向发展，但如果认识上出现了偏差，事情反而会恶化。当度过人生和事业上的危机后，回过头看，我认为那些危机对我非常有意义，觉得它是在让我进步。事实上，无论对人也好，对社会也好，危机不一定是丑恶的，一定要有这种认识。每个人都会有危机，而且危机或许就在明天，就像人们要承认死亡一样。但死亡也没有具体时间，关键是你活着和死亡的态度。用非常理智、严谨的态度面对危机，危机到来得就迟一些。活着就是为了让死亡来得慢一些。

企业常青只是个理想，我不说企业要做多长时间，什么百年企业，那是说给外人听的。企业，至少大部分企业是要消失的，因为很多原因，包括产品的原因、竞争的原因、资金链条断裂的原因、不可抗拒的原因、企业家自己的原因等，另外每年遇到的都和以前遇到的可能不一样，尤其是现在，社会的发展、国际国内形势的变化、经济形势、人的变化等，企业会遇到很多意外，也就是偶然在决定着企业的生命力，偶然性在如今的社会里往往要输给必然性。

因此，重要的是要延缓这种死亡，不要让企业遭受什么打击，不要因为企业自己的失误让企业消失，这种死亡方式连我们自己也看不起。先生存下来，这就是阶段性的赢了。不要以为你能包打天下，能长期坚持，都在变化，要抓住现在，少说连自己都不相信的话。

这样一想，就清醒了，知道在企业的发展过程中，该注意些什么，采取一些什么措施。

不发生危机是不可能的，每个企业都有失败的可能，金花也不例外。随着中国越来越融入国际市场，像金融危机这样的经济周期性发生变化已经是一种客观存在，也许几年就要发生一次。我们首先要有一种危机意识，居安思危，防微杜渐，有了这种意识，就能适应突然到来的危机。如果心存侥幸，忽视那些看似琐碎的问题，日积月累就可能

形成隐患，千里之堤，会因为小小蝼蚁之穴毁于一旦。

对危机的预防能力也是企业的重要能力，要随时绷紧一根弦，要有危机感、紧迫感。

有的企业害怕别人说自己犯过错误，也不允许员工说，怕什么？我们不是没有犯过错误，而是我们能迅速纠正自己的错误。反过来，犯错误就说明我们还想做事情，是在做事情的过程中犯的错误。有不犯错误的企业吗？我看没有，中国和世界上都没有。

没有一次创业或者二次创业的概念，我们一直在创业，来不得半点停顿。也不要搞什么庆典，什么10周年、20周年，我们每天都应该把周年当成一个坎，要迈过去是不容易的。居安思危，在我看来，还没“安”，企业随时可能出现新的问题，步伐随时可能停下来。

失败的可能性是很大的，我们的任务是尽量减少失败的次数。

要正确对待失败，一个孩子不摔跤能长大吗？所以有时我认为叫它失败是不对的，它是成功的另一面。

我觉得自己就像猫头鹰，睡觉也是睁一只眼闭一只眼。企业随时都会遇到事情，你不警觉证明你不是金花人，不把自己当主人看待。

企业经营失败了，影响的不只是员工，不只是经营者和所有者，也影响了社会，辜负了社会对你的信任和支持，你让社会心“凉”了。所以我认为社会不谅解你有它的理由。但也要理解失败者，即便是夹着尾巴做事，也不能保证企业就是安全的。

我们已经做了20年，这是值得自豪的，因为在过去20年里，已经有很多和我们一起开始做企业的都不在了。但我们还能再做20年吗？还能不能坚持80年？20年的4倍？我们有没有这个信心？我有时还真觉得没有，别人说有我还有些不相信，怎么办？重要的是走好每一步，现在的人为以后的人打基础。

我经常说我们可以说是第一代民营企业，那么我们就有可能给社会提供一些案例，无论是正面的还是反面的，成功的还是失败的，这对社会、对以后的民营企业是有价值的。即使失败了，也能成为一个关于失败的案例，而不是失败得没有响声。

从一些迅速垮台的企业家身上，我知道很多民营企业其实很脆弱。

“检点忙中事，节约有钱时”是金花的持家之道。检点就是时时反省自己的行为过失，时时检测自己的决策以及企业的发展是不是符合现代企业发展的客观规律，时时开发思路，挖掘新机遇，主动迎接新挑战，而不是拘泥于对日常事务的应付，在事事亲力亲为中消耗智能。

我对现状不太满意，一个好的企业如果就是这种现状，我觉得它的良好有待于研究，所以要不安于现状。可是不是冒险就能创出奇迹，创造成功需要理智，我不靠直觉做某一单生意。尤其是当遇到错综复杂的困难时，我会保持理智，然后再想想为什么会发生这些问题，再拣主要问题予以解决。

如果说以前我们是成功的，那我们应该思考一下取得成功的经验；如果说我们还有这样那样的失误，也应该认真总结。尤其是应该在思考中发现企业面临的最根本问题是什么，从而找到解决问题的基本对策。发展的任务和竞争的压力不允许我们沉浸在过去的成绩中，也不允许我们徘徊很长时间。

要总结别人的教训，把别人的痛苦当成是自己的痛苦，别人经过的自己不能再经过了，不然，别人就白摔倒了。

危机让人成长，问题是危机一过去，很多人就好像好了伤疤忘了痛，不愿意认识自己面对过的“生死劫”，不愿意吸取教训，不愿意改善管理，不愿意治理和整顿企业，不愿意思考明天怎么突破。

不能总是给自己犯的错误找理由，找借口，把理由找完了怎么办？即使困难真的存在，经营环境真的不好，都不能拿这些开脱自己，给

自己留后路，找台阶下，我看不起这样的人。我们还是要找找自己的原因，哪怕是在鸡蛋里挑骨头。

深刻反省意味着可能会解决一些深层次的问题。我一点儿都不忌讳，金花犯过民营企业成长过程中犯过的几乎所有错误，重要的是金花不愿意一直犯错误，金花的勇气在于它能在错误中跳出来，洗心革面，以正确的做企业的价值观指导自己的发展。

一段时间，有很多人、同行、公众等，对我们有很多看法、怀疑，这都是压力。当然我们的确有一些问题，我们承认，但我们也有一种压力机制，让每个人都感受到压力，产生抗压力的机制。

我们一定要想到，在商业过程中，会遇到想不到的困难，一些困难是我们控制不了的，社会大环境也有责任，可是，一些困难肯定不是自然而然产生的，是我们制造出来的，是人为的，也许不是有意的，但根源在我。正因为根源在我，只要想解决，办法总是有的，解决自己身上的问题总比解决发生在别人身上的问题要容易一些。

政策研究、形势研究要着眼于大的方面，那些小的变化、危机我们也许是可以应付和应对的，惟一担心的是那些突然的、不可预料的东西，所以要加强这方面的研究力量，及时采取措施。

企业中没有抱怨、没有投诉只能说明两个问题：一是企业已经做得非常完美了；二是企业已经快死了，没人愿意和企业玩下去了，我们连改正的机会都没有了。我们追求第一种境界。

为什么怕批评？怕，证明心里有鬼。心里没鬼，怕什么？我们要把一些批评的制度建起来，让员工能广开言路，让社会各界都有机会批评金花。有些事情我们做错了，一定要知道为什么做错了？如果不是故意的，让别人理解我们，这样就能化解一些矛盾，一些负面影响就能逐步消除。

我喜欢听好话，可现在我倒是希望有人来我这里说企业的坏话，让我认识到企业存在的问题，尽快解决这些问题。不爱听坏话无非是

心理作用在作怪，怕面子挂不住，或者认为反映问题的人有什么企图。事情往往不是这样，一些人之所以能在你面前说企业的问题，是因为他们想让企业好，因为他们对金花忠诚。

让员工倾诉一下，如果连员工的倾诉都不能承受，就更没有承受失败的能力。没有承受失败的能力，哪有承受成功的能力？

不要看见别人快就想跟着跑，想着要追上他。走得慢不是胆小，而是谨慎，换一个角度，谨慎就是积极，就是快。看起来是慢，但你坚持下来了，这就是时间的胜利法则。当我一次又一次地经过一些挫折时，我明白了这个道理。

要慢慢来，要控制住速度，企业保守一些可以规避一些风险。可是我们总是耐不住寂寞，不愿意慢下来，着急得很，手忙脚乱，结果就出问题了。

速度往往是一个假象，它能暂时满足一些人的虚荣心。

长得快的企业往往经不住市场的挑剔。金花发展到现在，当然还要有一定的速度，但安全是第一位的。要那么快的速度干什么，流星的速度也很快，但那是下降的速度。

之所以犯错误，大多数情况是企业连方向盘都没掌握好，却踩了一脚油门。

经济危机下，很多企业的发展步伐都放慢了，这时，一些企业想的是反正都放慢了，我们慢一些也没什么，结果就不求有所变化。问题是，在同样的环境下，也有很多企业反而在加速发展，那么我们为什么不去研究一下它们发展的窍门？这个时候学到的东西才是真正有力量的东西，不是江湖艺人的花架子。

企业在原始积累阶段对市场的选择往往相对盲目，有投机色彩，而且更多的是采用集权管理，更多的是凭借企业家的胆识、气魄，但当企业进入二次创业时，竞争对手的层次和水平也提高了，风险更大，



就需要企业家和企业的智囊团发挥群体智慧，通盘考虑，提高应变、调节能力，根据企业发展的阶段对结构进行调整。

在宏观调控还没开始时，金花就确立了调整、优化、升级的策略，对产业等方面进行了有意识的调整，从过去广泛的业务向相对集中的范围收缩，在相对集中的范围中，又向相对高端和技术含量比较高的产品发展，其中包括对大量非生产性的经营资产的处置和减持，有些甚至是在资产低估的情况下处置的，原因是我们必须减速，要降低企业的经营成本，以完成大量的资产整合，提高企业的利润率和资产流动性。其实道理很简单，比如说一个人正常情况下背负50斤，但在三天两夜没休息，或者几天没吃饭的情况下，可能只能背负5斤，连10斤都背不了。我们必须考虑到现在的条件下怎样走得更远，以此来制定负债水平。这就是一种取舍，但取舍是非常艰难的过程。

所以说，金花的控制还是比较成功的，后来的金融危机的影响在金花并没有太大显现，相反，很多民营企业现在遇到很多麻烦，甚至面临灭顶之灾。但成功并不在于事先预测到了金融危机，而是金花意识到，企业要想发展，必须保持这样一种结构和模式。也正因此，遇到危机时，金花也受到了影响，但比较主动。

追求利润、规模、产值和效益，是企业的生存之本和发展之本，没有利润和效益的企业从本质上讲，根本就不算是一个企业。就像人要吃饭，要新陈代谢一样，亏损就不能实现持续发展。可是，如果一个企业只是片面地追求规模和产值，片面地追求利润，那么，这个企业也不是一个好企业，它也不会好到哪里去。

一段时间，我们企业的规模是上去了，但同时，一系列制约企业发展的深层次矛盾也迅速显现出来，比如项目和规模上去了，发展的速度却降了下来，甚至停滞了下来，比如资金链开始变得紧张起来，在管理和人力资源上出现了很多问题，结果使企业承受了很大的经营风险。这些问题在很大程度上影响了我们企业的竞争力，可以毫不讳言地说，在当时，如果不有效地解决这些问题，不但不能保持企业的发展势头，我们还要吞下脱离实际、追求扩张的苦果，甚至于还会把我们的企业送到万劫不复的深渊。

在这样的关头，我们克服了以前那些盲目攀比、急功近利的思想，放弃了那种强调规模，把追求规模作为目的的发展思路，进行了一系列的“瘦身”行动。我们要铸造企业的核心竞争力，要创新发展模式，

要提高发展质量，要把企业的发展切实转入全面、协调、可持续发展的轨道，这就是“又好又快”的发展，是有“科学含量”的发展。

学会放弃的智慧。如果当时不剥离掉那些企业、那些非经营性资产，就不会保住我们的这些良性资产，就不会让我们有喘息的机会，企业也许就消失了。所以我是下了决心的，这个决心下得很痛苦，像是在砍自己的胳膊和腿。这是代价，也是新的起点。

后来遇到的危机尤其是财务危机，是我们没有准确地判断出自己究竟有多大的扩张能力造成的，我们应该具备健康的投资和扩张能力。

一个企业家说过一句话：负债就是拴在企业方向盘上的匕首，发生危险时会直指其要害。他说得够分量，我赞同。我们要做的也是减少负债，不要把命交给匕首。

资金的风险往往超过了产品和市场的风险。资产负债多少是个度？就是要在我的掌控之中，不能像赌博一样对结果什么都不清楚。仔细想想，短贷长投就是赌博，胜算如果有60%就是完全胜利，胜算50%就是完全失败，哪里有50%的胜算，很多就是在冒险、在赌博。如果是赌博，失败是情理之中，不失败是侥幸。

现在看来，对民营企业来说，资金安全比什么都重要，是命脉。怎样算安全呢？举个例子，就是最起码我现在拥有的一切实际资产包括品牌资产和我的负债冲抵后还有一些赢余，就是这个锅盖还能盖住负债的那口锅。

“广积粮，深挖洞”很有意思，那是一种预防，仔细理解，是一个避免财务出现危机的方式。仓里有粮，心中不慌，企业也要在相对富裕的时候有这样的准备，如果仓库里有一些现金流，危机来了，银根紧缩，市场出现问题时，就能抵挡一阵。这种方式是最能避免破产的方式之一。

一条河流之所以产生断流，往往不是源头没有水了，而是中间没有有效补充，或者中间修了大坝，有了阻隔，水流就断了。企业要经营下去，现金流就像水流一样，一定不能断。

无论有没有金融危机，对自身产业结构的认识，如何在行业内发挥作用和优势，以及时刻保持以市场需求为准则的认识，对管理人员和决策者来说是非常重要的事。

过去，民营企业在这方面的认识曾经有非常大的误区，习惯以市场利润来判断市场，这种错误在于，市场利润的显现性往往掩盖了长期需求的变化。比如在金融风暴前，土地的利润是最高的，大量企业忽略财务成本的考虑试图去获取这部分利润，当需求发生变化时，就会给企业带来相当大的财务风险，也造成了现在整个地产业的下滑。

企业发展到现在，它的经验有很多，但有一条很重要，就是坚持、执著，就是承受和忍耐。

要有承受压力和委屈的能力，很多情况下，还要有承受尊严丧失的能力。我经常说，能力是什么？能力就是承受力。要承受得起大家对你的认可和认同的过程，要在承受的过程中体现企业的能力。

员工也一样要有承受力。我们看到，在过去几年里，有很多有能力的员工，有抱负的员工，因为没有经受住考验，在还没有等到被认同时，就离开了金花，这不光使企业付出很大的成本，他们自己也支付了很大的成本。

一定要看到希望，要相信企业，随着企业慢慢好转，企业会以自己的方式感谢员工在关键时刻给予企业的最大限度的支持、承受和忍耐。这些我们是看在眼里记在心里的。

承受压力和挫折会让我们更完善，更知道怎样才能踏实地走好每一步。世界上没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨，性格是磨砺出来的。鲁迅说，鼻子低是碰壁多。

看到一些失败，我也感到很痛心，我只是不说而已，我害怕这样一种失败的情绪把大家给感染了。我知道应该给员工，尤其是普通员工传达一种积极的、健康的状态，不能让一些失败影响和干扰了情绪。

宏观调控，以及我们自己在发展过程中积累下来的一些问题，使得金花在过去的几年里，经历了前所未有的挑战，种种经历是刻骨铭

心的。我们也都知道，在宏观调控期间，倒闭、垮台了很多企业，可我们还是挺过来了，我们迈过了这道坎，说句心里话，我是感到非常欣慰的。

要记住我们的经历，经历的重要性是它能教会我们思考，我们要利用经历过的惨痛的教训来指导正在进行的工作，防范在经营中可能出现的任何风险。我们不能再犯类似的错误。

从刚刚吃过的苦头看，一个企业的健康发展必须和一个国家的整体产业发展相结合，必须以科学发展观来把握企业的规模和质量，必须准确地定位我们的企业，必须按市场经济的要求办事，遵守市场规则，以市场需求作导向，不然就会遇到很多麻烦。

“人无远虑，必有近忧”，企业实践告诉我们，要使企业发展得顺利一些，就不能光看到眼前，不能只看到一丈开外，要看得远一些，看到一年以后、五年以后，要把自己变成天文望远镜，要学会风险预测和评判，然后给我提供一个解决问题的方案，多想出一些解决问题的办法总比发牢骚要好。

如果说金花有很多困难，那一定不是一般的企业都会遇到的那些普遍的困难，而是存在于我们企业中的带有特殊性的困难，就是怎样调整我们的心态，首先认为我们还是一个小企业，还需要加快发展，要有危机感，要敢于和自己的已经束缚起来的内心作斗争，这是当前我们要克服的困难。

危机的警钟在耳边回响，它提醒我们不能被动等着噩梦的降临。企业只有发展壮大自己，才能增强抗击风险的能力。企业要驶上健康发展的快车道，掌握先进的发展理论是非常重要的，不然就好像背对着阳光与自己的影子赛跑，无论速度多快，永远也无法追赶上影子。

调整应该是主动的，不是危机来了才想到调整，如果这样想，危机过后就会重新走上老路，遇到曾经遇到过的问题，结果新的危机又会出现，这样循环，企业始终走不上良性轨道。

什么是管理？管理的本质应该是预见性，企业如果没有预见性，没有很好的预见性，就是在盲目行走，不知道要到哪里去，路上会遇到什么情况，遇上了该怎么办。

我们经常说，管理就是要有思路、有方向，这就是管理的预见性。可是，同时要记住，管理也是要管理好自己的思路，并不是所有的思路都是出路，不好的思路方向恰恰是企业的不归路。

不要稀里糊涂地发展，贪婪地发展。只有做到未雨绸缪，做到决策的前瞻性，企业才能在处于顺境时保持住自己，在出现危机时迅速做出反应。

金花怎样才能做到与时俱进呢？我觉得要从自身实际出发，做到“五眼”并用。一是要“肉眼看自己”，就是要在机遇与挑战面前，拿世界经济发展的水准来审视自身，既要看到我们的优势，更要看到我们的不足，比如，经营方式还比较粗放，技术水平还比较落后，人力资源还没有得到充分合理的开发利用等。如果不正视这些问题，不下决心解决这些问题，就会在严峻的挑战面前败下阵来。二是要“火眼看市场”，就是要一切围绕市场转，及时把握和开发市场需求，特别是发掘多层次市场中的个性化需求，通过品牌战略创立竞争优势，争得发展先机。三是要“慧眼看政府”，就是要看政府如何为企业发展制定政策，看政府决策法规的透明度，看政府如何创造公平竞争的环境，及时学习掌握政府出台的政策、法规，争取政府的合法支持和保护，同时，必须正确对待政府部门的监管，并自觉主动地接受政府的监管。四是要“法眼看规则”，就是要遵循市场规则，尽快与国际惯例接轨。五是要“天眼看未来”，就是要根据面临的外部环境和自身特点，特别是未来的市场前景，设计企业长远发展战略，加强企业文化建设，培育良好的企业精神，增强抵御各种不测风险的能力。

多年的企业经营经历使我深刻地认识到，金花过去的成功，相对于今天市场经济发展和我们企业目前的状况来看有很大的偶然性。虽然在这个过程中，我们也付出了很多，但如果还要用从前的思维方法去完成以后的工作是绝不可能的。金花以前的增长方法和经济模式有它的优越性和成功之处，也为我们带来了好处，但金花不能再完全按照这种模式来经营发展。

我们要在经营和管理上保持清醒的头脑，首先要对清醒有准确的认识和使用，这是非常关键的。很多时候企业成功与否，实际上不是能力大小，而是对清醒的使用是不是正确。很多陕西、全国的企业为

什么会出现危机？成败毁灭在一夜之间？一个销售十几亿的药物品种，因为一篇报道差点儿出问题，从今天看来是因为这篇报道，可考虑再深一点，实际上是很小的环节没有注意好，如果认识得非常充分，就不会出现这个问题，也不会影响一定的市场。可如果没有注意，就可能从失去一部分市场演化为失去更多，永远追不回来。

我们在认识和创造机会的过程中，千万要保持清醒的头脑。机会就在身边，就在此时此刻，只是你认识到了没有，使用好你现在的环境了没有。把握住了，危机就没有影响，过去了。很多无形的过程，实际蕴涵着非常大的有形力量。

平时我难得有休息机会，开车是最好的休息。因为你坐在那里就会想事，开车就不会想事，所有的驾驶员他都必须认真对待每一刻，才能保证不出事故。对一个经营者也是如此，必须认认真真地对待每一刻，才可能实现经营目标。

忽略了今天，就失去了明天；失去了明天，就没有未来。从今天到明天直到未来，是一个从量变到质变的过程，只有量变的不断积累，才会有质的飞跃。

一时的成功，并不意味着我们已经找到了成功的钥匙，并不意味着过去走的路是一条捷径，今后还可以继续走到底，也并不意味着在今后的工作中，我们再不会遇到风险。相反，以前发展得比较顺利，我们才没有及时、认真地反思和总结经验教训，我们的企业今天才出现了问题。

我们平时老在讲，要意识到危机就在眼前，这不是一句空话，不仅仅是一句座右铭。要有防范风险的意识，不能盲目高兴，更不能盲目自大，我们有什么呢？大又怎么样？这样的大集团多着呢！要强，这才是企业发展最重要的东西。

我们不喜欢一些事实，但一些事实确实又教会了我们该怎样对待企业的发展，在迅猛的时候能勒住缰绳，用创新经营管理对待危机，灵活借助资本市场，减少企业的债务，越是困难越是要培养团队精神等。

我们创造和拥有的成就显示了金花人的非凡智慧和创造力，金花的实践证明了我们金花人是一个愿意承担责任、勇于创造、乐于奉献的光荣的群体。

要说最大的困惑那就是作为企业的管理者、参与者，我还不能相当自信地看到金花10年、20年乃至100年、150年以后的发展形态，因为这世界变化太大、发展太快，甚至展开充分的想像，也无法预见明天。

未来，不是某一个企业家能预言和左右的，我的观点是，踏踏实实做事，老老实实做人，在残酷的、来不得半点虚假的实践中印证自己，实现自我，在未来50年使金花成为一个区域经济的代表，把企业建成一个以回馈社会为取向，能适应社会发展和时代的需要，能代表社会崇高追求及道德理念的团体。

对金花来说，行动就是宣言。在走完原始积累的路程后，金花如何才能更有效地跨越时代和迎接新世纪的挑战，如何在一种新的经济形势中脱颖而出，创造辉煌的业绩，如何发挥好自身优势，以新的经济结构和经济观念来驾驭好航船，使我们的企业不仅仅表现为经济行为，同时为社会和人类，为地区经济和跨地域经济发展做出贡献，是金花新的任务和使命。

一个国家的发展一定要有科学的发展观作指导，一个企业要实现全面、协调、可持续发展也必须有科学的发展观来指导。我们以前没有明确提出这样一个观点，但我们知道，在实践中，那些好的企业确实是坚持了这样的发展观。

从民营企业经受的一系列教训中，我觉得我们要坚持的科学发展观就是要尊重市场经济的基本规律，以自身所具备的物质条件、资源整合条件、人力资源条件做基础，以一种求真务实的态度发展自己。同时，要坚持以人为本的发展理念，在发展的过程中要充分考虑到发展的社会环境和政策环境，要合理利用资源，绝对不能为了经济增长破坏了生态环境。

一个大企业，一个有成就梦想的民营企业，一定不能把企业的发展停留在低水平的扩张上，一定要尊重每一个人的发展，要把社会责任放在第一位，把社会责任看成是一种竞争力。

一个对社会、对环境不负责任的企业，也不会赢得消费者和社会

公众的尊重，一个不能赢得消费者和社会公众尊重的企业，注定不能成为一个成熟的企业。



## 竞争

**竞**争很可怕，不能在竞争中前进，就要在竞争中退下来。可我们怕竞争吗？不怕，竞争让我们看到了和别人的差距、异同，看到了更多机会，这样反而产生了不愿输给别人的动力，就会更加聚精会神地工作，干好自己该干的事情。

很多竞争对手都可能成为我们的老师，我们可以从他们身上学到很多东西。从他们身上我们学会了要比他们快，永远快半拍、一拍，多快几拍更好。要在竞争中生存下来，就要超过竞争对手。不要总担心人家吃掉你，吃掉你是因为你不争气。

感谢你的对手。你连对手都能感谢，你的内心是强大的。

如果把竞争对手都看成是敌人，总要置他们于死地，竞争就真的很可怕。如果把他们看成是能相互切磋技艺的人，竞争就不是那么可怕，不是硝烟弥漫，还可能会出现一些和平气氛。

国际品牌进入中国，进入西安，我们要坦然应对。一方面它们是强有力的竞争对手，另一方面它们也是我们的先生，我们可以通过它们了解它们的优势，究竟在理念、市场营销、人力资源、团队、企业文化、管理、职业操守等方面有哪些值得学习的东西。担心不管用，怕不管用，关键是要认真对待，承认我们的现实，把劣势转化成优势。

“卖面的盯着卖石灰的”，这不是一种好状态，竞争不是小心眼，不是搞对抗，良好的竞争状态是好现象，能把一个市场做起来，做大，也有利于自己的发展。恶性竞争会破坏掉整个市场，既不利于企业发展、做大做强，也不利于行业和社会发展。所以我们要处理好竞争关系，竞争双方不是恋爱关系，但也不是敌我矛盾，要在维护市场的基础上，谨慎维护一种协调的关系。

不应该把同行之间的关系简单地理解成是竞争关系，那样理解等于从开始就给自己树立了一个敌人，意味着接下来只能是互相对立、互相厮杀，最后是谁先失败，硝烟四起，血肉模糊，狼狈退场，这太残酷了。

我们承认竞争是客观的，良性竞争对行业发展有利，没有竞争就没有向上、向好的冲动，但一定不要把竞争放大到你死我活的地步。

最近看到的一些行业，比如乳制品业整体出现了问题，看起来是某一家企业出现了问题连累了整个行业，实际上是行业恶性竞争的结果，是贴身肉搏，鱼死网破，教训很惨痛。

我不喜欢看残酷的场面。我希望能本着共同做事的态度去做市场，如果实在避免不了竞争，是不是都可以退一步，而不是刺刀见红，这就是竞争中的妥协，是“中庸”。

要明确一种竞争的态度，要竞争，也要光明磊落，要遵守竞争本身具有的规则，要遵守尺度，包括法律的尺度。有规则的竞争能把一些我们所不愿意看到的局面扼杀在萌芽状态。

大家都说现在的市场秩序不好，生意不好做，那市场秩序为什么不好？就因为一开始它就是混乱的，没有秩序，有很多“灰色”地带，结果很多人只盯着不好的一面，别人不遵守秩序，自己也不遵守，就乱了。我们也有过这样的想法，也这样做过，现在不这样做了，不给秩序“添乱”了。我们应该致力于维护好这个市场，建立起一种良好的秩序，这也是为了自己的成长。

我们要在竞争中创造出一个更大的市场，而不是在竞争中搞垮、搞掉一个正在上升的市场。这就是“和谐竞争”，是竞争的真谛。

在这个世界上要找到一个朋友不容易，但要给自己树立一个敌人就是一句话、一件事的事。我们要争取团结能团结的一切人，建立最广泛的市场统一战线，而不是树立很多敌人、竞争者，尤其是恶性竞争者，他们是事业的阻力。

## 民营企业

**观**察民营企业要站在民营企业之外，站在时间中，站在一百年以后，这样一些结论才比较正确。政府多一些还是市场多一些，我想说的是，金花从不认为只要政府一走开企业就能获得大发展，金花不认为中国最好的民营企业在发展过程中一定没有政府的帮助和支持。完全意义上的市场经济是不存在的，很多民营企业一方面希望完全的市场经济，一方面又要政府来出面，这就是现实。

一些人对民营企业的悲观是从哲学意义上看的，如果这样看，都是悲观的。

民营企业不能老把自己放在受压迫的地位上，有一种受害人心态，放在这个地位上就好像站在道德制高点上，永远正确的，都值得同情。

政府给了政策，你利用不好怎么办？你是不是还有埋怨？我是政协委员，在很多场合上，我都听到了一些抱怨，为什么要抱怨？老想着让国家、社会给民营企业一个合适的位置，永远会有一种不如意的情绪，委屈，焦虑。

我很少抱怨，我说我有一些老庄的思想。我只想专心做自己的事情。

民营企业不能一遇到困难就想起政府，政府不能事事帮你。我们呼吁政策环境，希望得到支持，也不是乞求。我们已经长这么大了，吃了很多苦，再多吃一些也无所谓，不过是慢了一些，有时慢也是快。这不是安慰，民营企业要有靠自己谋发展的本事，很多事情需要你自己去解决，通过市场去解决，而不是依靠非市场的因素。在这样一个已经好得多的环境里做事，没有理由不干出成绩。在这个基础上，如果再有更好的政策，那就是我们的推手。

不可能有绝对的公平，不公平是客观存在的，正是这种不公平产

生了动力。社会最终要承认规律的，社会发展的规律就是要肯定新生的、先进的，否定陈旧的、落后的。在新与旧、优与劣的较量中，抱怨是毫无作用的，只能以自身的优势来证明自身的价值。对社会的贡献越大，得到的承认越多。

民营企业的“国民待遇”一直是一个话题，我们不争论什么“国有”和“民营”，不跟着别人吆喝。虽然说竞争环境公平是天经地义的事，但我们不争论这个，关键是要做好自己的事情。国有企业现在的表现是有可推敲的地方，但个别民营企业不争气，以至败坏了民营企业的整体形象也是事实。不要让个别民营企业的表现成为民营企业整体有问题的证据。

我们是民营企业不假，我们在经济格局中占有一定的地位也不假，这就是发展的信心，这个信心谁也抢不走。希望每家民营企业最终都能成为国家经济和社会发展的正面的组成部分，绕不过去的一部分。

为什么要和国有企业比？有些事情是不能比的，从古至今都不能比。国有企业是有历史渊源的，现阶段，国有企业还是国家的主体。民营企业是在改革开放后才出现的，在磕磕碰碰中成长起来。不要眼红国有企业，关键是要让民营企业这个“小个子”克服先天营养不良和制约自身发展的一些后天因素，发展起来，做一个强者。作为民营企业，我把国有企业看作是要超越的目标，我想看看在得不到一些支持的情况下，企业究竟能走多远。

我们总认为民营企业遇到很多困难，政府左不支持右不支持，而且整天找你的问题，可是我们是不是能看见国有企业遇到的问题？国有企业也有困境，国有企业家也有难处，家家都有本难念的经，不当他们的家不知道他们的家也难当。

关于民营企业，从不同的时间和不同的角度看有不同的结论，一会儿是乐观的，一会儿是悲观的，但总的来说是在发展、在进步，这从它们的规模总量、对社会进步的贡献能看出来。当然，它们遇到的困难、一些困境，也是客观的，某种意义上“国进民退”也是客观的，站在民营企业的角度看就有抱怨，想不开。但我认为没什么，因为关

于民营企业多一点少一点的问题，关于它本身存在的问题，都还需要进一步验证，反复验证。我们只专注于做自己的事情，只想在可能的空间中寻找自己的市场份额。这是一种实事求是的态度，一种不伤害自己的态度。

不能只看到民营企业的困难，看到民营企业好像是在“后退”，依我看这里有推想的成分，而是要看到它成长的一面，看到它已经成为一种不可忽视的力量。这就是进步。一些进步也总是在看似退步中取得的，这和国家的发展一样，国家的发展有快有慢。

改革开放以来，理论界和经济界一直在争论公有制和私有制的问题，这毫无意义。我们所说的所有制只是一种经济组织形式，一个企业的经济组织形式怎么会动摇我们的政治制度呢？企业不是国家政权机器，企业的生存是为了创造利润，利润越大给国家的贡献就越大。没有必要非给企业戴上“公有”或“私有”的帽子，公有和私有是相对的，今天是私有，明天也可能变成公有，私有壮大了，公有也就发展了。公和私又是相融的，比如股份制，你说它是公有还是私有？它是无数个私有组成的公有。

我是做民企的，在工商联待的时间比较长，和民营企业接触的也多。过去我们都在谈环境，谈怎样扶持民营企业，但现在谈的比较少。过去我们当自己是后妈生的，后来发现我们也是主人。所谓体制只是一种形式，投资形式决定了体制。同样的环境有些民营企业为什么能做好，有些为什么不能？

很多企业都在谈环境问题，可更宽松更好的环境不是只针对民营企业的，不应该针对某一些企业专门制定一类政策，大家都是企业，叫民营、私营、非公有经济也罢，都只是一种符号，改善环境的目标是要适合所有形式生产力的解放，共同发展，共同受益。

现在是有民营企业的“不平等”的呼声，我认为所谓的不平等其实是行业标准的问题，而不是制约或者其他。

改革开放 30 年来，天天都在喊解决民营企业的融资瓶颈问题，可到现在也没有一个有效的解决办法。资金的流动首先考虑利润和风险，

哪里利润高、风险低，资金就到哪里去。过去民企有风险，国企风险小一些，所以出现所谓的“融资难”。

至于怎么解决这两个问题，政策只是一方面。应该换一种想法，政策的制定只是一方面，执行过程中仍然要符合降低风险的要求。所以解决这个环境问题，应该从更多金融工具、金融市场来考虑解决问题。

改革的目标，是金融市场这个工具能让更多人使用，让更多人安全使用，让更多人便于使用，而不是单纯改革民营企业的环境。

这段时间，有关民营企业和民营企业家的一些事情又多了起来，都是些负面的东西，有一种幸灾乐祸的味道，我也很痛心。但痛心不管用，只有更加清醒地发展自己，让自己先立起来，打破一些人的怀疑，然后和别的民营企业一起，通过发展把失去的威望再找回来，那才是正经的道路。

你们认为我说“讲政治”、要有“政治觉悟”是虚的，说在企业最困难的时期和最委屈的时候，我说“要替国家想一想”不是我的真实想法，其实这就是我的想法。

很多人说民营企业很会“讲政治”，我认为民营企业就应该讲政治，因为政治不仅仅是政治家们的治国理念和行为，政治是所有的人和一个国家建立的一种关系，政治就是一个人准备用什么样的行为来和社会、国家发生联系。所以讲政治是企业家最大的素质，是中国的民营企业群体最迫切需要具备的一种大素质。

## 原罪

民营企业直到现在都不被一些人认可，它们的名声不太好，形象一直受到公众的质疑。我自己也承认民营企业曾经经历过那么一个混乱的时期，有一些负面的东西，钻政策的空当，权钱交易，很可能有一个不好的开头，精神缺陷，制度缺陷，乱投资，乱经营，个别民营企业更是践踏法纪的典型。但同时，我想也有很多民营企业以实际行动赢得了社会公众的信任，一些还在超越。它们是中国真正意义上的企业，它们已成为一股实现民富国强的大力量。

我说过，在发展过程中，我们是打了很多擦边球，有时打得我们自己的手都疼，但没有这些“球”就没有我们的今天。如果这就是你说的“原罪”，我承认。可是我并不认为这全是“罪过”，行贿受贿这些应该说“是”，但是还有一些是上有政策下有对策，旧的秩序被打破，新的规范又没有建立起来，有很多政策的“灰色地带”，只能那样做。我们也不是一开始就想做坏事。

总之，民营企业的发展道路很特殊，不清晰，这也是民营企业的特殊一面，要弄清楚它，必须从中国的实际出发。

如果把曾经犯过的错误理解为曾经受过的罪，我们确实也做过一些请客送礼的事情，送回扣送红包的事，也违犯过当时的政策，不按照市场规则行事，那些没有一样是我们自愿的，对我们来说一样是受罪，是委曲求全，是耻辱，明知道不能干也要干，明知道有是非也非要做。所以今天就更应该珍惜自己，把事情做成功。

现在有很多人都在议论民营企业，仇视它们，这可以理解，毕竟很多民营企业做过一些事情，不让别人说是不对的，甚至在100年后还有人要说你，只要你还存在。我们一方面要让别人说，一方面自己也要记住自己做过什么，不要忘记了，更不要不承认。不承认就是说谎，就是心虚，与其这样还不如承认好了，还能放下一个包袱，一个压得

喘不过气来的包袱。

大家都能感觉到，社会上一直存在着一种“仇富”心理，为什么会这样？不怪老百姓，只能说明一些企业和企业家的表现太差了，素质太低了，他们的所作所为给社会留下的印象太坏了，比如黑砖窑、黑煤窑的出现，毒奶粉事件，都说明一些企业经营者不仅是缺乏诚信意识，连最起码的做人的道理都不懂。还有一些靠挖煤挖矿、倒卖稀缺资源一夜暴富的企业、企业主，我认为他们算不上企业家。他们发家致富了但没有承担相应的社会责任，招摇炫富，挥霍无度，表现出来的为富不仁的举动让人感到愤怒。

为什么害怕别人说一些对金花不利的话？做了错事可以改正，连我都不怕，你们怕什么？人家说几句话，天塌不下来。我们不能保证事事完美，有些事情捂是捂不住的，还不如透明一些。人家还主动征集意见，花钱买意见，所以对那些不用花钱就送上门来的建议和意见我们求之不得。

你不能因为我们曾经有问题就认为我们一辈子都有问题，我们不会背这个包袱。我们说我们已经改“邪”归正了，管你相信不相信，就是这样。一些人说我们的企业是灰色的，无所谓，总有一天，他们会说我们的企业是红色的。

我们最开始是不规范，可以说所有那些早期的民营企业做过的事情我们大概多多少少也做过。但是现在我认为我们已经规范多了，这是市场经济的要求，是追求进步的要求，你不能总拿过去的眼光看我们，歧视我们，好像我们的祖上抢过人，做过强盗，我们现在还是强盗，还要受批判，这是我们不能接受的。

在民营企业初创时期，确实存在过一个江湖时代，因为不成熟，只能以江湖风气和意气来做事，就注定要做错一些事。重要的是随着民营企业的进步，它们正在成熟起来，成长为新型民营企业。

做了一些事，心里肯定不踏实，那就不要再做了。我们已经有了很好的基础，不做那样的事情也能办好企业，为什么还要那样？我们



现在做企业图什么，就是一个开心、顺心，要实现自己的价值，所以要走正道，做正确的事，做好事，做不让自己冒虚汗的事。

现在的企业应该从开始就讲究规范，遵守好的游戏规则。遵守好的游戏规则证明我们有实力，遵守好的游戏规则也能把主动权掌握在自己手里。

看着一些企业在按非常规出牌，包括使用各种非正当手段，在短时间内发展起来，让人羡慕，可是不带任何偏见地看，这些企业也许很快就会出事的，因为他们的套路没有遵守商业规则，犯了一些常识性错误，而这种错误受到的惩罚也往往要超出常识的范围。

什么是规范？我认为就是法律不让做的事情一定不要去碰，但这还只是一条红线，最大的底线应该是良心，有人讲“底线”，有人说“边界”，其实就是“良心账”，对不起良心的事情就不要做，不然你就欠债了，欠客户的债，欠员工的债，欠社会的债，良心债难还，还了心里还不安！

至于什么是良心，良心在哪里？我说摸一下心口就大概能感觉到。你说这是虚的，我说不虚，有时候良心比什么规矩和制度都起作用。这是老祖宗总结出来的。

一个企业能不能规范、守法和诚信经营，能不能以最高的职业道德标准来约束自己，做一个诚实、正直的企业，这是企业安身立命之本。无论是个人还是企业，做生意时一定要坚持底线。有些人是靠小聪明和权谋做企业的，而有些人是靠大气度和大格局做企业的。

我们不做草莽，草莽很容易变成草寇。做任何事情都要有手段和手腕，但是在企业里，把这些东西换个说法，不要让别人觉得我们不过是在江湖上砍砍杀杀罢了。

赚钱不丢人，赚不正当的钱才丢人。只有赚钱了，才能给员工发工资，给国家上交税收，才能支持社会进一步发展。如果企业没有利润了，企业连自己都保不住了，别的都谈不上。所以要光明正大地获取我们应该得到的那部分利润，同时也要向人们宣传支持企业获得利

润对社会是有意义的，事关整个社会的繁荣和发展。

利润最大化就是指合理的利润、诚实的利润、和谐的利润。

追求企业利润最大化和追求股东利益最大化的价值观没有错误。用卑鄙的手段去挣钱和为卑鄙的目的去挣钱才是可耻的。要放飞梦想，不要放飞欲望，不要放飞不择手段地赚钱的欲望，不能忽略、伤害、践踏其他利益相关者的利益。

企业是以追求最大利润为宗旨。但是利润不仅表现为资产的增加、货币的增多、资源的可交换性，使用性也是一种“利润”，有的甚至比直接获取货币更有效益。企业投入货币，交换来其他资源，对企业的进一步发展是有利的。

有时，企业为追求高利润，都去挤一个市场，结果就会把市场破坏掉，大家最终都无利可图，前一段时期的“房地产热”就是一例。许多企业经营者盯住高档写字楼的丰厚利润，不顾一切地往里投，结果怎样？市场破坏了，投资人不但没赚，反倒赔了血本，教训是深刻的。

高明的有才能的企业家，不会被眼前的利润障住眼，而会以长远的利益看问题，不是去争市场，而是去培养市场，发展市场，开拓市场。社会提供了机遇，企业家们应该共同维护它，发展它。企业以社会发展为前提，自己就会得到更大的发展。比如说，大家一块把人民群众的住房搞好，他们安居了，就有了信心，有新的消费冲动，这样一些新的有利可图的市场就会形成。

我们不是在抢人，我们赚的每一分钱都应该是合理的、公平的，是值得信赖的交易的结果，这样企业才有生命力，是干净的企业，别人不会指指画画，说三道四。

世纪金花是金花企业集团利益健康的反映。透过世纪金花，人们认识到金花的发展不是靠挖空心思去追逐利润，它的利润建立在社会的认可和承认的基础上，利益健康才是企业发展的根本。

仇视富裕是不理性的，一些人不过是把一些恨、抱怨一股脑儿地集中在企业家身上，认为这些人是魔鬼，从而想让人承担本不该由他

## 政商关系

们承担的东西。另外，站在道德制高点上批评富人的说法永远是对的。

下一批民营企业一定不会死在市场环境上，死在所谓政策偏见上，或者说是死在国情上，那简直是硬把脏水往别人身上泼，让别人承担自己的生死这个责任。我坚持认为如果有一批民营企业还要消失，那它们一定是死在自己本身的商业能力不足上，死在做一些不正当的事情上，可以说是自然死亡，自己把自己折腾完了。

关于民营企业的“罪过”，我认为不只是说民营企业在创业初期就有很多摆不上台面的事情，最关键的是事情过去这么多年了，为什么人们还揪着不放？我认为那是因为直到现在，还有很多民营企业表现得很糟糕，做事没有规矩，没有诚信，行为不检点，还有人们议论的“富二代”也是，结果让人们看见新账算旧账，抹黑了整个群体。

解决人们对民营企业印象不好的惟一办法就是自己慢慢地做好，守法经营，积德累功，让人们忘记旧账，不添新账。这需要时间，不是三年五年，是十年八年，三十年五十年，你的形象已经定型了，要改变太难了，这需要时间。

为什么民营企业有这么多困难、民营企业家也很不容易，老百姓却不这么看，不认同民营企业家。无论你说这是仇恨富人也罢，还是别的什么，关键是老百姓就是不理解你，不同情你，还恨你，这你就好好思考一下了，不能只怪老百姓。

现在很多人还处在光环之中，这也是社会仇视心理的一部分，为什么不能还原他们，把生活中的他们告诉公众，包括他们作为饮食男女的生活，他们的难处？一部分企业家当然不愿意，宁肯挨骂也不愿意，另一部分也不愿意，因为他们想变成被人们“供”起来的人，还有一部分是自己愿意，社会公众和传媒却不愿意，他们要迎合这个社会，他们是造神的“主力军”。

**政**商关系是谈论民营企业时很难回避的一个问题，也是一个好像说不清楚的问题。有人说民营企业和政治环境、政府、政治人物的关系，就是利用的关系，因为在中国，民营企业的一些事情是被政府和政府里的一些人指导着，甚至一些超商业因素还直接影响一个企业的生死。所以谈起政府和民营企业的关系，基本上都是否定，比如权力交易、行贿受贿等。不过，也不完全是这样。如果都是这样，我认为就把一大批民营企业给否定了。

要对政商关系进行全面分析，究竟是民营企业和某个权力部门的关系、和某个官员的个人关系，还是民营企业这个群体和政府机构的关系、政策的关系。如果是前者，要警惕，把利用放在合适的轨道上；如果指后者，其实哪一个民营企业敢说我们能离开政府、政策？要在政策提供的环境中发展，就要和政府保持关系。

任何国家都存在政商关系，所以这不是一个说出来就对民营企业不利的话题，没有忌讳。首先是政府给我们提供了一个或者合理或者不太合理或者能凑合的大环境，制定了制度，主导着一些游戏规则，这是最基本的。然后是在现代社会里，政府也为企业提供各种服务，现在，每个国家的政府都好像成了“服务型政府”，要帮企业赚钱，这是为政府赚钱，为国民赚钱。政府是什么？政府是人组成的政府，你就不能离开政府里面的人，你打交道的对象是具体的，这就涉及第三个关系，企业里的具体的人和政府里的具体的人的关系，就是和某个官员的关系。这也是我们常说到的“政商关系”，是狭义的。你如果处理好了这层关系，就认为你们是融洽的，恰到好处；处理不好，就会把事情搞砸，搞砸了就说明你在“政商关系”上吃了亏。

目前还是不完全的市场经济，一方面要呼吁建立公正完备的市场经济，另一方面也不得不和一些非市场经济的东西来往，不能完全杜

绝这种现象，比如那些不成熟、不合法、端不上台面的东西，但要争取不能让这些潜规则给利用了。

我，金花，也有一些你们所说的官方资源，但说实话，这不能看作是资源，这样就把一种关系庸俗化了。也不能说是朋友，这样就有朋友的情分在里面，办事情就会摆出朋友的关系来。把关系挑明，就是官员和企业的关系，和企业家的关系，这就是各自的真实身份，然后看怎样做一件事情。当然，做到这一点很难，你不知道请吃一次饭是不是也违规了，多说几句话是不是套近乎，要拿捏。

不要一提到“政商关系”就好像有什么不对的，很多是猜测，然后放大了猜测，这种猜测主要是因为很多东西不透明，信息不对称，也来源于政府的权力过大，在一些事情的处理上涉及一些“交易”等，这恰恰是政府需要努力的，不能把帽子都扣给民营企业。同时，有些舆论也在这上面起了不好的作用。不要把一切想得那么糟糕，哪有那么多交易、腐败、保护伞、黑暗？都是那样，社会还会发展？所以要有一个正确的理解和正确的判断。

我也相信，随着政府的转型，随着市场经济的完善、机制的完善、人员素质的加强，操作的空间会越来越小，企业通过正常途径获得的支持会越来越多，这样关于“政商关系”的说法就会变得越来越正面。

实际上，我们也把一些政府单位看得太俗了。今天，随着市场经济的深化，市场秩序的规范，还有法律法规的建立健全，政府部门也在转型，专业能力和服务能力在提高，反腐力度在加大，虽然还有很多不好的现象，有很多交易的机会，但在整体上来说也下降了，这种下降本身就削弱了民营企业想通过一些人走关系的路，这是趋势。

我们可以理直气壮地说现在我们不会去腐蚀谁，去给谁塞钱，去行贿，但是会在逢年过节时给人送一份礼，比如月饼、一箱水果等，这大概没什么，不过我也知道，如果再在月饼里塞上一块手表、甚至一根金条，性质就不一样了。所以一定要把握一个度，一定要把事情做得不把别人吓倒，也不让自己提心吊胆，要合情合理，要健康。

有时候，并不是政府机关在压你，让你觉得来自体制的限制有很多，

而是你自己主动示弱，什么事情都要找他们，求他们。其实对一些事来说，不求他们照样也能干，这样反倒省去了找关系的成本，即使是想让一些部门、个别人帮个忙，通融一下，也是很有底气的。我想只要我们做得足够好，只要我们是急政府所急，想政府所想，干政府想干的事情，而且把你希望政府帮你办的事情控制在制度和政策允许的范围内，就一定会得到政府的肯定，一些事情自然好办一些，他们也没有理由来反对，结果一定皆大欢喜。可是如果你做的事情本身就不正当，给政府添乱，给领导添乱，别人当然会阻止你，什么都不要，就是要阻止你。

民营企业要和政府建立一种新型政企关系。

国有企业也存在一个主动寻找资源，包括人际关系的过程。





## 企业文化

**企**业文化首先要让员工信服，然后才能让社会信服。连自己都搞不清楚企业文化是什么，金花企业的核心是什么，怎么建设企业文化？弄清楚是一回事，做不做是另一回事，首先要弄清楚，弄清楚再做。我们追求的是做的要比说的还好。

企业文化是一种价值观。一个企业要成为卓越的企业，除了要给社会提供最佳的产品和服务外，重要的是要给社会提供一种值得尊重的价值观，要让包括员工在内的所有利益方都能认可企业，认同企业。有了这个东西，企业就有光明的未来，利润和荣誉距离自己越来越近。

一个企业应该给社会提供四种东西，那就是：产品、服务、人才和文化。这样的企业才不是一个庸俗的企业，才能赢得社会的尊敬和仰慕。

企业文化是一种生产力，是企业经营管理过程的生产力，是企业的生命线。企业文化是我们的核心竞争力。

文化是什么？就是系统理念，是从系统理论经过长时间反复实践后形成的系统思想，系统思想再创造再实践，升格为系统理念，就是文化。

有人问我，你们墙上的那些就是企业文化吗？不是，那只是一种装饰，金花的文化、金花的价值观装在我们的脑子里，落实在行动上。如果把那些等同于金花的文化，就太简单了，太表面了。

很多企业都会喊口号，说他们企业的企业文化多么好，多么高尚，一些企业是这样的，但一些企业好像不是那么回事。如果一个企业本身是一个不健康的企业、惟利是图的企业、缺乏诚信的企业、黑心的

企业，你能说它有文化？

企业文化不是吹吹唱唱，很多积极性不是调动起来的，是培养出来的。创造、奉献是一种内心的东西，不是激励出来的。真正的企业文化是一种生产力，是企业经营管理过程中的生产力，是企业的生命线。怎样才能让一群人为一个目标走在一起，又自觉自愿地接受监督和检查，它就是一种文化。开除是一种处理，批评也是一种处理，但却是另一种效果。所以，文化就在于把企业、企业人和社会贴得更近一些。也就是说，重视企业文化，首先要懂得企业文化的内涵，要真正认识它。第二，企业文化并不是搞什么VI、CI，文化是灵魂上的东西，不是感觉上的，它是整体内心呼唤造就出来的，真正能达到它，必须和很多执行者达成共识，如果不这样，文化是僵硬的，不鲜活，不起作用。

金花进取型的企业文化是在过程中创造出来的，不是由哪个部门创造的。企业文化的根本作用就是让每个人自觉自愿地为一个共同目标而工作，不用提示他，让他不要想到制度，而是像输入固定程序一样。

就像我说过的，作为管理者同时也是培训者，管理者对员工进行培训，老员工对新员工培训，企业文化就可以一代一代地传下去，发扬光大。金花的企业文化也是一种进取和创新型文化，金花就要把最美好、最珍贵的东西奉献给社会，这就是企业文化的进取和创新。

如果能让每个进了金花的人都把他的职业升华到事业的程度，把他的终身都托付给金花的事业，这样的文化就是鲜活深刻的。

什么是以人为本？从企业管理的角度说，就是企业一定要重视企业文化建设，要解决员工的实质问题，要倡导人尽其才，才尽其用，让每个人能在自己的岗位上实现个人价值。这也就是关于人的科学发展。

特别是目前，民营企业的形象是很负面的，不少人认为民营企业家的个人财富大都建立在对员工的剥削上。所以，为了改变民营企业的形象，民营企业一定要把握好利益分配的尺度，解决好义与利的关系，真正做到善待员工，实现个人和企业的协调发展。

企业首要的使命和责任应该是让员工和他们的家属过上幸福的生活，活得有尊严，就是有面子。如果连员工都不顾及，却谈论什么企

业文化，谈论为天下人考虑，那是哄人的。然后我们也要让客户、上下游关系，总之是这个链条上的人感到和我们合作有利益，有前途。他们虽然属于不同的企业，可我们是在一起赚钱，也可以理解为他们是在帮助我们赚钱，也是我们的员工，不过是穿着不同的工装。

怎样吸引人才，留住人才，发挥人才的作用，是一个企业家应该思考的问题。除了靠高薪和优厚待遇外，更应该在企业文化上下工夫，努力创造一种能激励人、鼓舞人、塑造人、提高人的工作氛围和环境，凭借企业长期形成的文化积淀，吸引有志于干一番事业的人。

企业文化的功能是调整企业与员工之间的关系。企业与员工之间应保持两种关系：其一，福利型的利益合作关系；其二，事业型的利益合作关系。所谓福利型的利益合作关系，就是企业为员工提供养老保险等社会福利，让员工安心工作，与企业长期合作，给企业创造更多的财富。企业有了财力，反过来就能给员工办更多的福利。所谓事业型的利益合作关系，就是企业要为员工提供成就事业的机会，让员工有成就感、归属感。

给多少钱能满足员工呢？即使眼下满足了，以后能满足吗？如果能让员工始终感到他在从事一项了不起的工作，他们就会满足，有时钱给的不多也很满足。

企业精神是企业文化的深层次的内涵，它对企业的发展起着主导作用。一个企业从它组建开始，就在企业发展的全过程中孕育、锤炼和塑造着自己的企业精神。这种精神一旦形成，就会形成巨大的精神力量，成为促进企业生产经营大发展的动力。

一个成功的企业，其真正成功之处并不是说企业掌握了一种比如说是高水平的经营管理方法，当然，这也是企业成功的关键因素之一。真正使企业能长远发展的是必须企业中培育一种崇高的理想和追求，这样才能凝聚起一批人去共同创造、开拓，也才能使企业不断获得永不止息的竞争力量。

我们要把企业文化建设向更深入的方向推进，建起一道金花人精神上的万里长城，使金花的企业文化真正成为金花发展的内动力。

有人说金花的企业文化在表面上表现出了强烈的理想色彩，我不

否认。人不能没有理想，这是人的精神需求。一个企业也应有自己的理想，这个理想除了能为社会创造出物质财富，还要创造出拥有丰富内容、高尚道德和为大家所能接受的理想准则的精神财富。

一个富有创造性的企业必定有它的理想，正是这个理想向未来显示出这个企业存在于社会中的意义，而员工也能从这个理想中看到自己作为集体一员的意义。

凝聚有限能力，担负天下责任，既是我们金花人永生无悔的敬业追求和对历史的庄严承诺，同时也是金花精神的升华，它体现了金花人与国家、民族同脉搏共呼吸的决心。

我们深深感到，只有在企业中培育一种崇高的理想和追求，才能凝聚起一批人去奋斗，去创造。

个人人生价值的最高体现，是把自身的追求和行为汇入对国家、民族的兴旺和昌盛，以及人类文明进程的历史长河之中。我对我的员工说：“你加入金花，不是来实现你的个人愿望的，而是和大家共同去开创新的世界。”

“修身，齐家，治国，平天下”，这是所有金花人的历史使命。

社会上一般对我们民营企业有一种偏见，什么偏见呢？就是认为我们金钱挂帅，有一些人才到我们企业工作，完全是冲着高薪来的，是鼓鼓的腰包支撑着人们的工作情绪。这种偏见也影响了我们企业的一些员工，一时间，金钱可以解决一切的议论甚嚣尘上。我历来反对金钱决定论，反对整个企业铜臭气弥漫。如果认同金钱决定论，等于把人的丰富性给否定了，把人变成了经济动物、金钱的奴隶，很可悲。

一个企业应当有一种蓬勃向上的文化气氛，有一种理想色彩，有一种理想的奋斗精神。我认为只有这样才能使人获得根本性满足。社会上不是有一些“大款”也很空虚吗？一些把挣钱视为人生终极目的的人，当他牺牲青春和健康，把大把大把的钞票捏在手里的时候，他是悲伤的。很多有钱人都有这种体会。而且，如果一个企业是金钱挂帅，也是拢不住人的。要让人留在企业里靠的还是彼此的情感和为他提供了多少实现自我价值的机会。

我常对新员工说这样的话：首先，欢迎你们到金花来；其次，确立一下你们和我之间的关系，我不是你们生活的主宰者，而是一个唇

齿相依的伙伴。我们在同一条船上漂浮，行驶在时代的海洋上，我们必须同舟共济，你们如果是把我和你们的关系单纯理解成雇佣者和被雇佣者的关系，那还不如我们彼此无缘。

当今时代给我们大展拳脚的机会，我也打算让公司的每一个人大展拳脚，实现自身的价值，金钱不是我们合作的惟一基础。我还希望在和员工的基础中加入理想的成分，这是一个更大的基础，也是企业文化的核心内容。人只有在为理想的奋斗中，才可以奉献出自己全部的智慧和激情。所以，我们工作中处处体现这一点，让员工在为共同的理想的奋斗中实现自我价值，这一企业文化氛围的建立，自会结出硕果。

在金花的每一个部门，你都会看到自觉加班加点工作的人们，他们的工作目的已经发生了变化，不再为一点儿加班费，不再认为是在为我干，而是为了我们共同的事业。

变异己的艰苦劳动为自由的活动，变他制他律的监视督促为自制的创造性工作，这是一个重大转变。当全体员工都能做到这一点时，金花企业文化的成就就光芒万丈地显示出来了。

国富才能民强，民强才能国富。振兴中华民族，使之昂首于世界民族之林的神圣使命，已经落在我们这一代人肩上，我们没有理由推卸，更无权利推卸。

我倡议我们这个时代所有的青年朋友，让我们聚集前辈们用鲜血、泪水和牺牲给我们积存的能量，托起我们奋进、拼搏、自强、自立的信念；用我们的智慧、勤劳和坚韧的民族精神，为中华的振兴、民族的昌盛，乃至全人类的文明进步，挽起我们的双臂，共同去创造、奉献。惟此，我们将无愧于社会、时代、生命和自己。

凝聚起我们有限的力量，担负起无限的历史责任，这是我们这一代人无比神圣和崇高的使命。在这种使命的完成过程中，我愿做一块铺路石。

企业精神的形成不是自发的，它既是企业员工精神面貌的总结和概括，又是企业领导者精心培育和苦心提炼的产物。

积极主动地面对事业、面对人生，是你整个生命和生活的必须。假如你不具备这种态度，就不能进取、进步，就没有事业责任感。有

了积极的态度，员工才可能把自己的终生都交付给企业。

企业价值观一方面通过它对社会的奉献来体现，一方面通过它不能发展来体现。在竞争中，企业不是发展了而是败下阵来，就谈不上对社会的奉献。我们把企业的生存和发展作为培养企业价值观的重要内容，让员工认识到企业发展的重要性、紧迫性，自觉维护企业利益，以高昂的劳动热情和工作主动性，来保持企业的生存能力和适应能力。

金花是我的，也是大家的，我要求每一个员工都把金花当成是自己的。这是我们共同的事业，是我们赖以生存的土地，是我们施展才能实现自我的场所。我们的命运和企业紧紧绑在一起。个人的欲望能有多大？当个人财富达到一定程度时，肯定要转向追求社会价值，在社会创造价值中得到最大满足。

当前，一方面必须把中国社会和中国经济带回到重视人的价值观的道路上来，一方面要让企业里的人能分享到企业进步的成果，从重视企业利益回到重视员工的利益，回到重视消费者利益与客户利益。但是，在企业界，包括国有企业在内，虽然“以人为本”的口号已经流行了一些年头，又有哪几个企业会把这个口号当回事？有哪几个企业会把人看作是平等的个体，把尊重与保护人生而为人的尊严与价值当回事？有哪几个企业会围绕人的需求、成长、价值实现来建设与完善企业制度？

尊重人，这样才有一个和谐的工作环境，才会让员工觉得在企业里是有尊严的，值得为企业付出。尊重人也是自己对自己的尊重，你不尊重员工，员工会尊重你吗？表面上可能尊重，背后是不是这样？

“为人民服务”，这是从执政党和政府的执政与施政理念的角度上讲的话。事实上，在企业里，也要树立相互提供服务的意识，领导是为企业的发展和员工的发展服务的，员工是为了企业的发展和自己的发展服务的，领导与领导、员工与员工、员工与领导之间也是相互服务的，要有一种服务的精神。不要认为别人服务你是天经地义的，你就不能给别人提供一指甲盖大小的好处，往小里说这也是工作的需要，往大里说这是建设“和谐企业”的需要，是办企业的另一个目标，

这个目标和获得利润的目标是平行的。

企业就是企业，家就是家，企业很难成为员工的“家”，不要喊这个口号，可我们要争取让员工觉得企业快成了自己的家了。要善于使用情感，归根到底这是一个情感社会，情感的使用会让你少费很多力。

我们倡导“上善若水”的企业理念，就是要净化小环境，影响全社会，这种理念不论过去、现在，还是将来，都有很强的生命力。至于这种理念和现实的差距，那肯定会有，但只要大家共同努力，人人争做企业理念的倡导者和实践者，差距一定会缩小。

不认同金花就不要来金花，既然来了，被迫认同也要认同，待一天就认同一天，不然企业会鸡犬不宁。

我觉得企业文化还有一个使命，甚至一种野心，这就是造就一代新人。这是崭新的一代人，他们有自己的行为模式，有自己的整体思路、操作方式和技巧，能充分发挥自己的创造性。

企业文化的特点应该是虚实并举。所谓虚，就是说企业文化的目的是在员工中激发新思维和创造性；所谓实，是通过一系列活动将虚的落到实处，获取实利。金花为什么发展快，我认为不是我们比别人有能耐，而是我们有一种明显的文化优势，即一种新的思路、操作方式和技巧在起关键的作用。文化优势，无疑使我们站在了巨人的肩膀上。

企业文化是随着企业的发展不断地更新和提高的，不是说坐在那里就能想出来。每个人都应该是先进企业文化的倡导者，你要管理你的文化，就必须身体力行，不断去发掘，不断创新，你所从事的工作才有激情。不要把希望寄托在老板或是某一个部门身上，每个人都有责任。要说企业文化是穿上工装戴上工牌，说是也不全是，它是企业文化最基本的、最简单的，也是最容易做到的部分，更深层的则要靠每个管理者去发掘。要结合金花的发展，把企业文化渗透到企业的每个角落。只有当它们在金花得到运用和发展的时候，金花才更有价值，



各项工作才可能迈上更高台阶。

从传播角度讲，我希望金花的企业文化能对企业所在的地区、行业乃至社会的文化产生辐射作用。我们要把企业的文化融入社会文化之中，把社会文化的传承和发展看成是企业社会责任的必须。

精神文明的传播也是一种生产力，这种生产力的重要性和社会文明的进步相关联。企业杂志是企业的重要组成部分，它与企业的生产发展、科技进步和两个文明建设息息相联，跟企业资产质量的提高具有同等重要的地位。而且作为研究、探讨、学习企业经营运作和发展战略的阵地，它有效地开发、提高、转换了生产力在经济发展过程中的能量，对企业事业的整体发展具有推动作用。

企业杂志就是一扇窗户，或者一扇门。金花首先要有勇气打开一扇窗户或者一扇门，不光让金花人看见、看清楚自己，也要让外面的人看清楚自己。同时，把自己投入到社会中去，与社会产生互动。这才是胸怀。

企业杂志是金花和社会交流的媒介和载体。很多人都是通过它来了解和认识金花的，很多人也是透过它来关注、帮助金花的。所以，我希望它能更多的信息、技术、管理、批评、建议、赞誉、文化带入金花，然后通过它，把金花的文化传播出去。

企业文化的形成、人类的心灵、交往需要更多的交融和编织，才能使大家产生共鸣。实际上，这样的文化才是企业需要的文化，是大文化。

和谐是一个大命题，我能做的，或者说我比较熟悉的，还是怎样打造一个和谐的企业。同时我也坚信，把企业打造成和谐的企业应该是我们这些做企业的人对这个社会的最大贡献。

让我感到自豪的是，还在十几年前，当金花还是一个正在创业中的小企业的时候，我们就把自己的企业精神概括总结成六个字：责任，荣誉，和谐。当时，我们对和谐企业的理解就是要建立一个依赖法律和道德共同调节的有秩序感的企业，一个很少冲突、很少裂痕、公平和正义的企业，一个用共同的理想凝聚起来的运行流畅的企业。

那么，怎样才能实现“和谐金花”的理想？我认为，首先是要在

企业内部营造公平和公正的秩序，最主要的就是机会均等和利益分配的相对合理，这是和谐的基础。只有在这样的秩序下，每个员工才不会因为性别、民族、地域、教育背景、家庭背景而得到不同的对待，在起点上，他们就是公平的，他们都有同等的发展机会。

同时，我们也知道，几乎所有的不和谐因素大概都是因为利益分配引发的。所以我们虽然反对平均化，但绝对不追求利益分配的悬殊。从一开始，金花要做的就是一定要把金花人的收入差距保持在合理的范围内，一定要让所有的金花人都能共享金花发展的成果。

只有把利益分配的矛盾解决了，企业所追求的一切才能内化到员工的心灵深处，才能把金花人的力量凝聚起来，才能使金花拥有强大的竞争能力，反过来也使金花有更大的能力为和谐社会的建设贡献一个企业的力量。

每个人都不是孤独地生存在这个世界上的，我们总是要在和他人相处中完成自己的一生，并且都希望能把一生过得完美一些。那么，我们就应该尽可能地处理好自己与他人的关系，说到底就是一种和谐的关系。作为企业，也就应该给生活在企业里面的人提供形成这样一种关系的可能性，让生活在企业里面的人们相互关心、相互尊重、相互信任、相互支持，最终在企业里首先实现人与人的和谐。

我主张企业员工之间的和谐，同时也主张员工与企业、企业与企业、企业与社会之间的和谐。企业和社会越发展，就越需要和谐，不和谐的现象影响人的生存和社会的发展。人类梦寐以求的境界不就是和谐的境界吗？我认为，共产主义社会就是和谐的社会。

和谐是生存环境，也是文化氛围。员工之间要做到谁也离不开谁，大家和谐相处、精诚团结是最重要的，有利于企业整体力量的发挥，有利于新思路、新灵感的诞生。试想，如果大家整天处在一个嘈杂无序的环境里，能产生推动企业发展的好策划、好设想吗？不能！所以创造和谐的环境是我们企业文化的目标。

创造和谐的目的在于使决策者与员工、领导层与员工、员工与员工间能形成一种通力结构，进而产生创造的欲望和冲动，使企业能统一思想，统一意志，统一指挥，统一行动。当然，这里说的统一，绝

不是封建家长式的专制，而是高层次和形而上的意念统一。我们的目标是想造成一个既有统一意志，又有个人心情舒畅、生动活泼的局面，使每个员工能把创造性的工作作为个人自由自在的追求，把爱在金花变成一种集体意识，从而使金花能经受任何风浪的冲击，形成牢固的心理防疫堤坝。

金花是一个民主和谐的大家庭，在这个家庭中，人格的尊重和员工自主意识的增强，才会创造出属于高层次的经营艺术和行为艺术来。

我们一定要使企业文化能够成为指导员工潜意识创造的自觉行为的东西，以调动一切积极因素，充分发挥和尊重员工的文化人格和精神人格，以和谐为途径，以企业效益和员工福利为中心内容，使金花成为每个员工自在自为的大家庭。

应该说，“责任，荣誉，和谐”是人生生存的一种定位，它们相互促动，相互影响。没有责任心，很难想像会有什么荣誉感，也不会产生和谐的氛围。而荣誉是对一个人奋斗成果的承认，它是迈向新的成功的阶梯。不管对一个人还是对一个企业，荣誉是取得信誉资本的条件和基础，同时它也是一种契机，抓住机会就能更上一步。

有一点应该强调，荣誉的获得应该是在和谐的环境中对一种价值的承认，这种和谐是一种意识上和策略上的和谐。做到这一点，达到成功的机会就很多。这也就是为什么我们的企业要提倡“创造和谐的金花”。

利益驱动下产生的责任往往是机械的、僵化的。只有在责任心、荣誉感驱动下，才能取得更辉煌的成就，从而也才能产生更大的利益。

一个人在社会中，人的物质生活、精神生活都有赖于与他人的互惠互有。个体中充满了社会性，人性中包含着利他性。只有社会才是自我实现和个性发展的惟一场所。从此，也可以看出我们企业精神中“和谐”的意义所在。

正确地处理好“责任，荣誉，和谐”三者关系，可以调节企业员工之间、员工与企业之间的关系，减少内耗，增强企业的凝聚力，创造出一种和谐的人际关系；同时它也能调节企业与企业之间、企业与社会之间的关系，更大范围、更高层次地营造和谐环境，有助于企业的发展，有助于树立良好的企业形象。

说得更远一些，现代社会要求人们以责任为本位，以实现全社会最大多数人的最大幸福为追求的目标，以期达到人类最终的和谐有序

状态。

金花的企业文化不是我个人的文化，所以我希望大家都能为金花建立起一个符合金花企业实际的文化而努力。另外金花的文化不是一成不变的，所以我欢迎大家为完善金花的文化而努力。说一成不变就好像盖棺定论，那基本上就是没有前途的代名词。

## 企业责任

**什**么是承担责任？核心是帮助。帮助不是虚的，不是口号。我认为帮助就不是旁观，更不是添乱。帮助应该是真心的、真诚的、起实际作用的，是能被大家看见和认可的。是的，社会中有不少问题，我见的可能比你们更多一些，但是不能因为社会有问题，我们也就参与制造出更多问题，觉得无所谓。我们要把我们遇到的问题和社会的问题分开来，还应该帮助社会解决一些力所能及的问题。

毛主席说过，人是要有一点精神的。这个精神在现时代最现实的体现就是要有利于社会，造福人民。企业建立初期，我们就确立了将社会发展的需要作为企业发展的根本，把振兴中华、为民造福作为经营企业的宗旨，并把这一宗旨始终贯穿于工作当中。

企业家应该知道还钱于社会，这是很重要的素质。马克思说过：“为别人谋福利的人是伟大的。”企业家应该也能够做造福社会的群体，履行更多社会义务和社会责任，为全面实现小康目标，构建社会主义和谐社会做出应有的贡献。

民营企业要成为合格的中国特色的社会主义事业的建设者，要成为构建社会主义和谐社会的积极力量，这不取决于别人，而取决于自身。

我个人深知企业家必须把企业经营与做人的道理融合起来，把企业的经济建设同社会的物质文明与精神文化统一起来，企业才能为社会和公众认可，求得长期生存和发展。

我们是做企业的，讲赚钱，眼睛盯着利润，但是我们也应该像一些人文知识分子所说的那样，像我们陕西的先哲北宋大儒张横渠所说的，要“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”。这是一些大理想，但没有关系，我们可以一步一步地做，有多大本事使多大力。

企业家的境界提高了，他做企业的境界就提高了，企业才有进步。反过来，企业家不提升个人素质，思想境界不到位，做企业可能是建立在很低的人力成本上，建立在对自然资源的严重浪费和环境污染上，建立在官商勾结和权力“寻租”上，这样的企业不是社会和国家需要的企业，这样的企业家也不是社会和国家期望的企业家。

大多数企业还是愿意多承担一些社会责任的。为什么？因为承担社会责任是中国传统文化价值观的要求，中国传统文化要求每个人都能乐善好施，济危扶困，正心，修身，齐家，治国，平天下。我们是在这块土壤里成长起来的，绝大多数人都受到传统价值观的影响。今天，让社会中的每个个体都承担起个体的责任，包括企业承担起企业的责任，已经成为构建和谐中国的道义要求，成了一种国家意志。

我们做慈善活动不是心血来潮，也不是偶然。多年来，热心公益事业、回报人民已成为金花的传统。在义重于利、国重于家的时刻，能为国分忧，为民解难，这不仅是我也，也是全体金花员工和金花股东的共同心愿。我始终认为，忠于人民应该是每一位企业经营者的职责。不忘百姓，回报社会，把企业的命运和国家及社会的需要联系在一起，这是每个企业经营者的义务。一个企业如果没有社会责任感就不会有发展前途，拒绝为社会尽职的企业终将被社会所抛弃。

我曾说过，金钱和荣誉不是我的追求，比这更有意义的是为社会、为人民做些有益的事。

企业从事慈善事业不会影响企业的发展，这样做在经济上虽然受到一些损失，但从长远看只会对企业有利。在社会主义市场经济发展的过程中，社会保障体系没能尽快建立起来，这是不足之处。社会要平衡发展，就需要给人民群众生活水平的提高提供一定的保障。一部分人生活水平提高了，另一部分人生活水平下降了，差距不断扩大，就会出问题，社会就不安定。社会不安定，企业就失掉了赖以生存的基础，发展从何而谈？所以，有实力的企业应该多贡献一点，让一部分人感到社会主义制度的温暖，这样，大家对搞社会主义市场经济就有了信心。企业依靠社会生存，对社会公益事业的投入是企业的荣幸。我们的收获不是那些价值观以金钱和物质利益为上的人能理解的，它是一种无价的果实。

在全世界范围内,真正伟大的企业没有一家把挣钱作为最高追求,挣钱只是这些企业通过商业方式承担社会责任和使命的结果。

有人问,企业不承担这些责任不可以吗?可以,我说过,一个企业只要能成为企业自己就可以了。问题是,企业为什么就不能对自己提出更高的要求?想一下,企业之所以能发展,获得财富,并不都是因为企业自己付出了多么大的心血,而是国家和社会给企业的发展提供了太多条件。企业是不能离开国家和社会的,如果企业脱离国家和社会的支持,还能发展吗?所以,应该额外地给国家、给社会以回馈。

做一些事情时,我也会受到一些阻力,有说我傻的,有说我神经病的,但无论如何,我的主意没有改变。

也有人会问,每当你回报社会时,金花的每一个成员都赞成吗?我高兴的是,我自信绝大多数员工是赞成的,因为发展事业离不开社会,提高个人收入也离不开社会。

我们不为别的,只为报恩。企业与社会的关系如同婴儿和母亲的关系,金花能有今天的规模,是改革开放、社会进步培育的结果,是国家给的。企业发达了,有了实力,就有责任参与国家建设,为政府分挑重担。

俗话说:“得人心者得天下。”办企业也是如此,我们有责任为国分忧、为民解难。我们在赔本的情况下每售出一套住房,就等于交了一个朋友,获得一份信誉。这不是赔了,而是赚了。赔金钱赚信誉是值得的。人民群众的信任和爱戴是金花的生存之本、发展之本。取得了人民群众的信任,金花就有了制胜之本。

对必须承担的责任,企业一定要承担起来,没有讨价还价的余地。企业也不要承担把承担责任当成是负担,而是要把表面上的“负担”转换成促进企业发展的“条件”。

无论是中国的企业还是外国企业,只要拥有一份知恩图报的心,只要都能承担起一些相应的社会责任,就一定能给企业带来好处。从无形资产的角度来讲,能增加企业的信誉,树立起良好的企业品牌形象,能让社会认同企业,反过来就能促进企业的进一步发展。当然,

企业也不能从一开始就考虑自己可能会获得什么,我们不能把因果给颠倒了。

企业的生命力在于你满足了消费者的需求、员工的需求、各种和企业有利害关系者的需求,最后也满足了社会的价值需求,如果不能以他们的需求为导向,你是没有前途的。

我们是商人,就是要赚钱,没必要躲躲闪闪,关键是挣到钱做什么?进一步发展企业,产业报国是一种花法,留给后代乱花是一种花法,捐献给社会是一种花法,还有像守财奴一样一天到晚盯着一堆真金白银也是一种花法。我选择什么花法,肯定是格局比较大一些的。我不能让别人说我是个为富不仁的人。

有人说我捐了那么多钱,是想出风头,想树立口碑,还有的说是因为压力,是某个领导发话了,我说都不是。我有自己的定力,朴素一些讲就是知道自己在做什么。我就是想做一些能让良心安宁的事情,我有这个能力,为什么不使用这个能力?如果我没有这个能力,就算别人赶着我去做我也做不到。这是常识,没有那么多高深的理论。

以前我没有什麼大理想,现在我认为我有了,就是给社会和国家做一些有意义的事情。问题是这个理想的产生是因为我已经具备了一些实现这个理想的能力。可见理想一定要和能力挂上钩,不然理想就是空想。

你不过是做了一点点好事情,结果老百姓就认为你是个好人的,你的企业是个好企业,他们总是放大你的行为,恨不得让全世界都知道你,你说这是什么?这就是信任,我们要对得起这信任。

有人说企业小的时候是为自己打工,是为父母、妻子、儿女、投资者打工,大一些时是为员工打工,再大一些时是为社会、为国家打工,我觉得有道理。

企业是承担责任的主体,只有企业才知道自己应该做什么,不应该做什么,不可否认,很多人还是觉得企业有了钱就应该多做些事情,



这样，在一片承担责任的呼声中，企业就全然不顾实际状况做一些事情。换句话说，不是要不要承担社会责任，而是究竟要承担什么社会责任。企业不能把本来就应该归自己做的事情说成是承担社会责任，也不能把所有的社会责任都揽在自己头上。

我认为，无论是中国企业，还是外国企业，还是到境外投资的企业，首先要经营好自己的企业，通过诚信经营和合法经营，为社会生产好产品，提供好的服务，提供更多就业机会，缴纳更多税收，为所在地经济的发展贡献力量；其次才是充分发挥优势，参与社会公益事业，承担起一些伦理和道义方面的社会责任，为环境保护和社会安定尽职尽责。就是说，企业的社会责任首先是要把企业经营好，企业的社会责任说到底首先是一个企业要承担的经济责任。

要防止走极端，不要为了追求社会声誉，承担了与企业规模、企业特点不协调的社会责任。对慈善事业，企业只是有道义上的责任，是可以量力而行的，一定不能因为慈善事业而影响到企业的正常经营。企业为政府提供税收、为社会提供就业机会、为市场提供产品和服务，可能比慈善事业更能推动社会的发展。企业首先要务正业，正业就是要经营好企业，把企业做强，做到有竞争力。只有做好了正业，使企业有了竞争力，有了生命力，有了可持续发展的能力，才有可能承担起企业应该承担的社会责任，否则一切社会责任都是空话，是表面文章，对社会、对企业都毫无意义。

做社会公益事业一定要于情于理于法都对。于情就是良心之事，于理指的是合乎事理，从理性的角度看也是应该的，对企业也是有利的，于法则是指合乎常识，合乎程序，合乎企业里的有关规定，合乎国家的规范和法律。

很多人，包括员工都在强调企业的社会责任，好像企业把所有的东西都交出去就是好企业，把企业转化成国有就是有社会责任的企业，他们没有弄清楚企业就是一个商业组织，是自私的，是功利的，它承担的社会责任不是无限的，没有边界的。问题是即使是国有企业有的也不愿意承担社会责任，现实中，这样的例子有很多。

做事要量力而行，不能砸锅卖铁做好人。社会也不能强迫企业要

做一些不应该让企业承担的事情，企业自己更应该清楚这一点。企业有自己的事情要做，它有它的本分和能耐。

我们不是什么流行做什么，什么公益能吸引人就做什么，比如环保了就做“绿色公司”，低碳了就喊着要环保，我们做的一个原则就是我们有能力做，还能做到实处；二是不让人感觉到这是一个噱头。噱头很好找，只要有几个好笔杆子，企业领袖又有纵横天下的口才，把企业的一些做法包装一番是很精彩的，可我们不做那些。

我有很多机会放弃做企业，我不是非要去做下去，可是我觉得还是要努力。这不光是对我的过去负责，我不能让辛苦创建起来的企业可能怎么样，我更要对很多人负责。虽然我知道即便没有金花，员工还是会找到工作的，还是会生活下去，可我觉得对他们、对他们的家庭负有责任，这种责任是时间培养起来的，不可能说放弃就放弃。

企业公民的说法是西方的，通俗一些就是做人要讲做人的道理，做企业也要讲做企业的道理。什么道理？就是要做一些受社会欢迎的事情，就是要算一下良心账，就是不光要做好事，而且做了事情你心里还要痛快，不痛快不行。

现在有一个很流行的词语叫“企业公民”，我明白它的意思，就是指一个成熟的企业应该承担的责任，像一个公民一样在社会上该做什么不该做什么。

对企业来说，这也是最基本的，如果一个企业自身经营良好，利润是阳光下的利润，不偷税漏税，诚信经营，而且还能承担一些力所能及的社会事务、公益事务，那它就是一个企业公民，如果它还能进一步做一些事情，那么它就是一个更好的企业公民。

企业公民是一个价值观的标准，它的界定是道德意义上的。是企业就要遵循企业的运行规则，这是企业的本质要求。但是如果在本质之外从事了一些能扩大企业内涵的事，一些受社会称赞的事，成了一个受人尊敬的企业，那它就不是一般企业了，它是一个好企业、一个有正面价值的企业。

## 企业家精神

一些企业把慈善和公益行为理解为像积德行善、修桥补路一样的行为，这不能说不正确，但是距离现代意义上的社会性公益还是有距离。

企业一定不能把社会责任理解为参加了多少次捐赠活动，这是很表面的，也是最容易做到的。如果只要这样做了就说这个企业是个有社会责任感的企业，那太简单了。

不要期待老百姓会马上信任我们——做再多的慈善也不行，这是一个社会心理问题，是长期形成的。我们要耐心一些，也许我们的形象要改变还要到100年以后，在这个过程中，该做的还要做，等是等不来的。

做公益应该是你自己想这样做了，而不是在赚了多少钱以后，觉得良心发现了，该补偿了，这不是真正做公益。

社会舆论存在一种普遍的怀疑论，认为凡是喜欢做公益事业的都是有想法的，是虚伪的，这是社会不成熟的表现，是仇富心理在另一个层面的表现。实际上，只要我们真的捐了，捐出去的也不是黑钱，这些钱也确实能起到一些正面作用，那为什么要猜测、推想他们的动机？但我又不能这样说，这就闯祸了，社会舆论会一边倒，我们都要挨批评。还有一种现象，就是对外大张旗鼓地做公益，对内却漠视员工的利益，这就矫情了，或者说我们就要警惕这种类型的企业做公益的目的，连员工利益都漠视的企业怎么可能有好的价值观和道德观？

企业承担社会责任是商业活动的一部分，因此，我说这本来就是我们的工作，在写总结报告、计划书、新闻稿件时，不要把它放在后面，是不是可以放在前面？

企业承担了社会责任也会带来利润，我称之为“间接利润”，或者“责任利润”。

企业家创造的精神财富是个大题目，应该交给后来人，交给历史来总结，我们还很小，历史很短，不敢说形成了什么、积淀下来些什么，能展示些什么，更不敢说什么精神财富，为时过早。看起来中国的企业家也开始走向世界舞台的中心，可实事求是地讲，中国企业的影响力还只表现在国内，表现在规模而非自身的质量、修养和贡献上，在价值观方面就更不能给中国和世界带来很多让人兴奋的东西。

企业家的最高精神是爱国精神，我认为就是国家使命感。我们常说，中华文明之所以有生命力是因为中国人的头顶上有“国家”这个大“道”。大多数民营企业有生命力，是因为它们都坚持一个道理，就是致富不忘国家，把国家的命运和自己的命运连在一起。

很多民营企业能坚持到现在，最困难的时候都能坚持理想，是因为他们心中有一个想法，就是要在促进社会发展的同时分享国家腾飞给他们带来的尊严、荣誉、满足，还有幸福。

金花有这样的壮志，金花的核心价值观就是“凝聚有限能力，担负天下责任”。这个“天下”就是国家。

作为一种新型力量，永远不能脱离开国家的命运。只有坚持国家意识，把企业当千秋事业来做，才能成长为国家和社会的中流砥柱。

这不是口号、大话，不是宣教，不是大道理，这是最简单的话，应该光明正大、堂堂正正、理直气壮地说出来。

将个体生命燃烧的光和热，化作振兴中华民族的一份动力，就体现了一个公民的历史责任。金钱或许是经济社会衡量一个人、一个地区、一个国家富有与贫穷的标志，但绝不是惟一的标志。比金钱更重要的是精神，是意志，是个人对国家民族所表现出的义务和责任。

事业的辉煌和人生价值最高的体现，是个人的事业汇入了国家的

兴旺、民族的昌盛的历史长河，个体的生命才能与他的事业日月同辉！

怎样才能持续发展、壮大企业？企业如何培育自己的核心竞争力？企业怎样进一步做好品质和服务？我想归根结底还是企业家的素质问题，企业家的自身素质是决定一个企业能走多远、发展多大的问题，更是我们这一代企业家应该具有什么样的大格局的问题。因为在目前这个阶段，说企业家群体没有素质显然也是不客观的。经过改革开放30多年的市场洗礼，很多企业家，至少是那些相对成功的企业家，在经营、管理、企业运作方面都具备了相当的素质，在产品、市场、生产、销售、资本运作、人力资源等方面也都有相对丰富的知识积累，在结构调整、抗风险能力方面他们也有一定的经验。问题是只有这样的专业素质现在看起来是不够的，远远不够。企业家需要的是一种更大的格局、更大的胸怀和视野，需要把企业家自身的发展、企业的发展，和社会、和国家、和一个民族的发展与进步联系起来，和中华民族的伟大复兴联系起来，只有这样，企业家才能找到科学发展的动力和目标。

中国企业家最大的精神就是产业报国的精神，因为中国企业家能体会到那种来自外国优秀企业的压力，有时还有些屈辱。

中国是一个历史悠久，曾有过辉煌灿烂文化的国家。在社会中，文化看似不存在，实际上无处不在。所以我们应充分认识、扬弃传统文化，发挥它的能动作用。企业文化不能不受到整个中国传统文化的影响，而且事实证明，重视中国传统文化与现代精神相结合的企业，往往能取得很大的成绩。从金花选择把“上善若水”作为企业的座右铭中，也能看出金花把中国传统文化、人文精神和现代精神相结合的形象定位。“修身、齐家、治国、平天下”也是中国人传统的追求，它和“恩泽惠于时代，挚诚回馈社会”的企业价值追求相结合，有助于金花用优秀的价值观来引导金花人的行为。

我认为人生没有军旅生活是一种遗憾。部队的教育是人们后天教育的一个重要阶段，即如何把一个人和一个整体联系在一起，和国家联系在一起，和民族联系在一起。我不是一个共产党员，但我觉得我应该具备共产党人的精神，在企业的发展过程中，并没有人对我进行党

的培训教育，这种教育是在部队里学来的。我把这种教育融入对员工的教育中去，所以它就和管理结合在一起。在金花的工作中体现了这种教育，员工时时刻刻记着要放弃小恩小惠、小私小利，把个人利益和集体利益结合在一起。

企业家精神应该是对社会有责任感，尽可能做有益的事情，让别人淡化对你的那种富得流油的印象，为社会做贡献。

看起来，我们就是一些生意人，和崇高没有关系，和社会使命没有关系，实际上，我们是有使命的，我们一定要相信这一点。没有使命充其量就是在市场上打打拼拼，像人没有主心骨一样。

中国社会中一旦出现了企业家这样一个群体，他们就成为了新的历史的创造者，成为市场经济和商业文明的主角。他们探索出了一条非凡的成功之路，他们帮助中国创造了经济奇迹，同时向世界彰显了中国企业家的强大力量和独特智慧。作为一个完整的亲历者，我觉得他们是有功劳的。

即使是一个小创业者都应该有大格局，这是成长的基础。儒商是儒商，生意人是生意人，这就是格局问题，不是每个生意人都能戴“儒商”这顶帽子。

30年来，企业家在为国家和社会创造出一些物质财富的同时，也体现出一些有时代特征的精神方面的东西，比如进取和打拼精神、大胆探索的精神、变革精神、创新精神，比如战略思维、以人为本、合作与诚信，比如国际视野和现代意识，还有社会主义义利观等。不过这些在我看来只是一些常识，是企业家需要具备的最基本的精神要素。

企业家精神是一个引进的概念，中国没有这个传统。我觉得契约精神、创造性、勇于变革、承担社会责任等都是企业家应该具备的精神。

领导要有远见，有大目标和志向。领导要告诉别人企业的趋势和可能，学会释放别人的能量，为企业走上长远发展道路而奋斗。做百年企业要有很多支持，其中企业家的方向性很重要。

## 合作者

真正站住的是那些不停地做大做强产业的人，是在时间中一步一个脚印走过来的人，用现在的话说他们身上永远有一股创业精神，有一股劲儿。

有人说当时进入商业是赌博，我反对，为什么不能说成是有一些冒险精神、挑战精神。赌不是我的想法。

我觉得我天性就爱冒险，如果追求四平八稳的东西，当然没有我的现在。不是说四平八稳就有什么不好，我说的是做企业要有一些敢于冒险的劲头，要敢于逆势而上。

企业家要有市场意识，要有遵守市场规则办事的精神。

企业家是幻想家，他总能在现实世界中发现和想像出一些东西，这就是商业机会。可是不能一直停留在想像阶段，企业家的另一条腿是行动，把机会转化成商机。

中国的企业家，尤其是民营企业应该改变自己的形象，在整体上表现出一个健康、阳光、负责任的形象。要有一批有道德操守的企业家。

民营企业要有气度，有心胸，这是修养的问题，也能让你在困难面前，在遇到难堪时，保持合适的心态。

发展过程中，大多数中国民营企业都在改造着自己，比如知识结构、修养、经营运作企业的能力、习惯等。社会在发展，市场在变化，企业在转型，如果不这样做，你就会被淘汰掉了。时代给了你机遇，但时代不可能一辈子护着你。

资源是开放的，这个时代，每个企业都不是全能的，为了实现某个目标，必须和很多人、很多企业建立合作关系，用他人所有，用他人所长。我们不能什么都做，社会资源是我们的，依靠最专业的资源能让我们做得更好。

和优秀的人交朋友，和优秀的企业合作。我们不是一个人在战斗，我们是在众人的帮衬下发展起来的，是在众人的支持下做起来的，这里面包括客户、合作者、供应商、制造商、消费者、金融界，也包括员工、员工家属、股东、股民等，这是一个链条。所以企业是大家的，大家对企业负责，企业服务于大家。

很多人说不知道怎样做才好，其实很简单，如果能把对方看成是自己的兄弟姐妹，看成是自己最亲的人，就知道该怎样做了，改变的力量就产生了。你这样做了，换来的就是他们的心。

所谓客户价值就是你把客户的心换来以后他们具有的那些价值，现在的，将来的。

一切经营行为中，最容易做到的就是对待合作者要有诚意，最不容易做到的也是这一点，其中的障碍就是不愿意，不愿意将心比心。要知道诚心实意能拉近人与人之间的距离，距离一旦拉近了，什么事情都好办了，交换也能很好地完成。

只要你能真诚地对待消费者，将人心比自心，就一定能赢得他们。当然，是真的真诚，不是处心积虑的，不是表演，那就是假的了。假的东西明白人一眼就能看穿，偷鸡不成反蚀了一把米。

把别人放在自己的位置上，讲良心，讲“良心经济”。



客户不总是对的，一定要学会体谅和原谅他，设身处地地想一想，每个人、每个企业都不容易，客户做错了一定有他的道理和难处，关键是要给别人机会。经历过一定磨合后建立起来的关系一定更加稳固。

关注和照顾客户、消费者、其他合作方的满意度，尊重、重视他们的需求，帮助他们实现自己的利益，努力赢得他们的信任，和他们形成利益共同体，这不是很困难，关键是我们愿不愿意这样做。这是个心态问题。

舍得舍得，意思就是要想赢得市场，实现自己的想法，就要舍得，让别人也赢，给别人机遇就是给自己机会。

什么叫公平交易？用一个新词讲就是“双赢”，就是双方都不能吃亏，有一方吃亏生意就进行不下去，合作的基础就不牢固。俗话说，“有再一再二，没有再三再四”，我吃一次亏，我认了，我不会继续吃亏下去。结果就是合作破裂，又要寻找新的合作对象，浪费成本不说，信誉也打了折扣。

我不能每时每刻都直接面对消费者、客户，我希望员工能把那种善待别人的思想传达给别人，让他们知道金花不是惟利是图，我们总在为他们的利益着想，想让他们获得好的产品和服务。如果说他们感受不到，一方面是因为我们还做得不够，另一方面是因为他们是不是也不愿意这样认为，他们身边的一些企业确实做得不够好，这影响了他们对金花的评价。

现在，人们老说没有安全感，为什么？就是因为人和人相处没有诚意，互相看不透，对对方没有信心，这是很可怕的。本来只存在少数人身上，可是把它给放大了，结果对整个人群失去了信心，对所有企业失去了信心，影响了整个环境。

要和每一位员工实现共赢。没有共赢的理念，责任和荣誉是不存在的。我们必须总结一下办企业的目的是什么，就是和每一位员工达成共赢，和客户和社会达成共赢，和业界达成共赢。过去，在这方面我们透支了很多东西，给我们带来很大的经营成本，阻碍了执行力度，也使金花偏离了正确的发展轨道。

诚信不是你在吆喝，挂羊头卖狗肉，诚信是合作方实实在在地感受和体会到的东西。

提高信誉、美誉度，不是简单修补和维护。信用是生存和发展的基础，诚实是工作方法。一定要彻底改善被透支的企业信誉，这是非常重要的。企业与行业之间、员工之间、社会之间只有保持一个诚实的态度，才能把有效的资源发挥到无限的空间。市场经济是什么？就是信用经济。信用经济是什么？就是忠诚经济。忠诚来自哪里？来自长期建立起来的稳定的上下游关系。

想一下，你对别人不诚信，看起来是获得了一些利益，但是另一个企业也对你不诚信，你就要损失一些利益，在一个没有诚信的环境里，你和他终究是扯平了。还有，你通过不诚信获得了利益，你却给员工留下一个不诚信的形象，甚至于你对员工本来就不诚信，长此以往，员工也不可能对你诚信，这损失可能就更大。你口头上说企业要有诚信，要建立诚信文化，实际上你的文化是假的，你首先在核心价值观上作假了，企业还有什么更好的前途？

我欣赏中国传统社会里的那种“信任”，士为知己者死，其中有一种情感因素。可是现在信任成了稀缺品了，全社会都在喊着要信任，但怎么也喊不回来。这时，人们想着把西方的诚信搬过来，以为契约该管用吧，可一试，也不好使。我的意思是从中国的“信”到西方的“诚信”，看起来多了一个字，可在这个转换过程中失去了多少可靠的、值得信赖的东西。这是社会发展支付的代价。

怎样能知道对方是一个诚信的人，一个诚信的企业？还真难。所以只有小心翼翼，尽可能用制度堵住一些漏洞和疏忽，尽可能在交往中验证一个人、一个企业。

信誉就像是一家人的“门风”，一个好门风需要几代人的努力。金花的信誉不是我一个人建立起来的，是企业里的每个人的信誉累加起来的。所以谁也不要试图损害它，谁如果把企业的信誉当儿戏，他就是拿自己的饭碗当儿戏。

企业做大了就是做企业的品格。只要做错一件事情，别人就会盯上你，而企业这个圈子很小，一旦传出去，你的生命或许就到头了。诚实的、诚信的企业，短时间内好像会吃一些亏，但总的来说，它会捡到大便宜。

多年来，民营企业一般都存在一个很重大的问题，就是对信誉的大量透支，金花也是这样。由于市场竞争激烈，迫使金花必须快速扩张，有更大的规模，更大的市场占有率，才能有更大的知名度和更大的社会认可度。

当财力不能完全支撑我们的需要时，靠什么融资？靠的就是我们的实力和理论。用大量的事实、有力的材料去说服融资部门，使他们相信我们的计划是周全、可靠、可选择的，会带来巨大的预期市场和预期效益。

可是这种预期也是阶段性的和常常变化的。我们的预期时间跟实际情况发生了很大分歧，我们计划用一年的时间争取资金支持时，市场却发生了很大变化，所以就发生了很大的预期透支。尽管银行能理解，但银行本身也是一个企业，它要看这个好能不能给它带来好处。

这就是一种合作。过去，我们的发展对信誉透支太大，我们没有及时认识到，所以在建立和保护这种战略同盟时，要重建自身的信誉、经营环境和团队精神。

透支什么都可以，就是不能透支信誉。如果透支了要赶紧补救，能补救多少就补救多少，该花多少代价就花多少代价，争取把信誉找回来。

要知名度，更要美誉度。臭名昭著也是一种“知名度”，要吗？

不能只考虑自己的利益，要注意使合作者的利益不受损害，这样合作成功的可能性才能大一些。一定要重视合作伙伴，把关系提高到共赢的高度，这才能称得上是思想上的突破。共荣共赢不是一句话，要做到这一点，需要非常大的勇气。

我有时选择一些合作伙伴时并不是看中它的现在，而是看中它的

未来。我能从它们现在对事业的态度判断我是不是应该把它们作为我们的共同体。反过来，别人愿意和我们合作，理由大概也差不多。

商场是生意场，也是情场，是我们和消费者建立稳定的感情的场所，我们一定要把它变成赢得消费者的“情场”，为此要动用一切可动用的力量，包括创意，包括感情的投入。

我每时每刻都记着客户、合作者给过我的帮助和恩惠，尤其是当我取得这些成绩时，我不能忘记的就是他们。我一个人做不了企业家，企业家的梦想是很多人帮我实现的。与其说是我有了这样一些成就，不如说是我们共同创造了这些东西，我们当然也应该分享这些。

## 企业史

**要**了解企业的历史，这样你才能了解企业的文化和性格，才有可能在了解的基础上认同企业。这就像谈恋爱，连对方的底细都不准备了解，怎么可能生活在一起。金花宁愿自己培养人，那些在企业里没有历史的人再优秀我都觉得要实现与企业的融合比较难，我指的是对他来说比较难。

企业的历史不应该只有成功的历史、辉煌的历史，也应该有失败的历史、惨淡经营的历史。否则这个历史就是不完整的，也不会给员工，尤其是新员工带来真正的启示。躲避失败的企业算不上是一个有自信心的企业、一个有未来的企业。

记忆短缺是我们企业的问题。我们不重视企业的历史，也不能在历史问题上说谎，不能虚构，不能粉饰一些错误的东西。

我们要通过回顾企业的历史知道我们曾经的奋斗过程、奋斗精神，知道什么叫不容易，知道奋斗的重要性。这样就会有感情，比较是增加感情的过程。

不能只看到辉煌，觉得自己还可以。如果老想着辉煌的过去，他就是饿着肚子也还会由不得要舔舔自己的嘴唇，反之他如果想到明天还可能没有饭吃，可能就会跳起来，赶紧干活去了。

回忆历史是为了发展企业，如果回忆只是为了挑拣一些好的事情来满足自己，终究还会干一些对不起未来的事情。

我们要通过一系列的方式做这方面的工作。我们是需要有一本关于金花发展史的书，我自己也想通过做这样的事情来澄清一些东西，让自己对金花首先变得清晰起来，让员工也清晰起来。错了就错了，

对的就要坚持，不能让员工、让社会公众总是猜企业，觉得以前的企业就是一本谁也说不清的糊涂账。不是的，能说清楚，说清楚是对企业负责任，对社会负责任。

很可惜，我们现在只有通过回忆来看看以前，因为走得踉踉跄跄，没有留下一些实物资料，也没有很多影像和图片资料，这很遗憾。但这不等于没有那段历史。现在我们要趁着一些人还在，把那段历史写出来，总结出来，自己要看，我们的后来者更要看，否则我们就不懂得珍惜。

没有历史的企业没有生命力。任何一个政党、一个政权，它的法制、法规的完善和建设与档案管理是密不可分的。没有档案就没有历史，没有历史就不会成熟，不成熟就不会有生命力。客观地讲，我们有些部门、有些企业是不太重视档案工作的。一定要增强这方面的意识，切切实实加强档案管理和做好各类文件的传递和处理工作。因为它是我们企业发展的一部分，忽略了这一部分，就会造成我们企业整个历史不完整，造成不可弥补的损失。





## 创业

在一个岗位上是给了你一个职业，职业普遍被认为是满足人的谋生愿望的，那么，我更认为职业是普遍的，是随时随地都可以产生的。谋生愿望应该是很低级的，他应该更有能力、也更有理由去创造。我们不仅仅是要找一个职业，而是要创业，要使自己创造的业绩对社会经济的发展进步影响更大，推动更大。

关于就业，应该换个角度看问题，劳动就是就业，不能只把政府的安排看作是就业，也不能只把其他的经济形式接纳你看作是就业。对劳动就业的认识比劳动就业本身更能激励人。

解决就业必须创业，为什么这样说呢？因为我们国家几十年来的旧体制导致了人们对就业的严重的依赖思想，也有一种惰性。有句话叫“劳动就业”，这就指明了就业的基础，劳动在前，才有就业。这是一个应该引起全社会注意的新认识。我认为对劳动就业的认识比劳动就业本身更能激励人、提醒人，这是从根本上改变一种观念。创业也是就业，只不过创业从另一个角度讲，是把劳动的标准提高到一个高度，使自己创造的业绩对社会的发展起更大的作用，它的意义更广泛了一些，目标价值更深远了一些。谋生是一种生活标准，但要生活得更高尚，更高雅，更有意义，就必须创业。

在实现创业的过程中，成功与失败往往结伴而行，但首先不能对失败望而生畏。换句话说，不管是谁，对创业形成障碍的最大因素还是观念，只要观念能扭转过来，加上努力，就没有什么不可逾越的鸿沟。创业艰难，如果把转变观念比作放下架子，那么自己的努力就是要赶鸭子上架，这是信念的力量。

金花成长发展的过程实质上也就是所有金花人集体改变观念，寻找机会，实现就业的过程。

人基本上要有一个理想，或者说创业方向，就像一条河流基本上就是要奔大海去的，这样即使走一些弯路，也不妨碍结果。做企业也是这样，有了目标，就有了动力，有了定力，我就是做企业，别的什么都不想了。

把创业欲望变成理想，因为理想是经过努力可能实现的。如果觉得这个欲望不容易转化成理想，那就消灭这个欲望，跟着这个欲望走很容易出问题，很容易把自己搞得很疲惫，搞垮自己。

我承认，最开始时，做企业的目的就是为衣食无忧。但做大了时，为什么要继续做下去，我也仔细想过，说得俗一些就是为了做大，为名利活着，可说得高调一些还真的可以和产业、和行业地位挂上钩，和社会国家挂上钩，我认为现在的我就是要做一个对社会和国家有更大贡献的企业，我不忌讳说出来。

我出来也不是自己想出来，实际上在最开始时也不是有什么理想或者梦想，不是不满足也不是贪心不足，我只是想改变一下自己的状况，工作、生活等。我有一些理想，我想着一定要试试，至于有没有能力，有没有可能，哪里知道，不过那么多人通过努力改变了，环境又是一样的，我想我也能，就这样做了。所以我觉得我们都应该试一试，这是成就事业的前提，也是干成一件哪怕是很小的事情的前提。

很多人说我们这样的人一开始就可能有一个天大的理想，是那个理想激励着我们，这不是很正确，是夸大了我们。我们不过是从最小的事情做起，从做小生意做起，那时就想着把一笔很小的生意做好，因为那时的想法就是做这一点东西，也谈不上觉得小，谈不上要做大，可是做着做着就做成现在这样了，就把一个个小想法变成大理想了。

反对意见我不怕，我是在反对中长大的。不是每个人都理解你，说服一些人是重要的，必要的时候也只能是反对了，这当然是一些非常措施。

不要说以前人们，包括父母、朋友都反对我，现在也有，也不认可我，怎么办？按自己的想法办，同时争取认同，当然我也不是很固执的那种人，如果反对得对，我也能听下去。

我不爱炫耀自己吃了多少苦，别人也不爱听，像说教，何况一些人吃的苦比我还多。

大家都知道做这样的事情肯定要吃苦，这是一个大道理，谁都明白，只不过一落在自己头上，就不愿意了，想着不吃苦就能把事情办成，不吃苦就变成一个老板、有钱人，那是不可能的。

开始是吃了很多苦，现在也还吃苦，不过苦和苦稍微有所不同。如果是都能想像到的那种苦，比如皮肉之苦、压力、焦急也罢了，关键还有些苦是那种受了委屈的苦，是别人羞辱你的苦，是低三下四的苦，那种苦是说不出的，只有承受。我发现承受和忍耐真的是我们这些人最大的本钱，连那些苦我们都能承受了，就没有我们不能承受的东西。

玩股票讲运气，创业不能讲运气。一个创业者如果把成功押在运气上，是注定要失败的。如果把运气说成机遇，那是有的，可人生的机遇是为那些有头脑的人准备的，是在自己的苦苦奋斗中争取来的，绝不能靠“碰”。碰，只会碰得头破血流。有人以为我创业起步很顺利，其实不然，中间吃了许多苦。可困难越多，意志反而越坚强，始终没有因为一时的困难而退缩。奋斗的目标在苦难中也越来越清晰——拥有自己的公司。我愿对准备创业和正在创业的朋友讲，不要惧怕困难，在困难面前更不要自暴自弃。苦难能让人学到很多有用的东西，得到真正的锻炼。今天的苦难很可能就是明天的辉煌，只要你愿意努力，总会有所成就。人生的机遇，是在自己的苦苦奋斗中争取来的。

我没有第一桶金这个概念，那是一些人的概念。如果说有，我认为不是金钱到了什么程度时的那个实际数量，而是我第一次赚到的一小笔钱，那不是数量概念，我赚到的是信心，这一桶“金”支持我走到现在。

我知道有很多人都想从我的谈话中知道应该怎样创业、怎样成功，我可以讲一些，但是我觉得那些对大多数人来说都是不起作用的，那些是我自己的经历，现在的环境改变了，条件不一样，你和我也不一样，那些只对当时和现在的我起作用。不过，有几点是你我共同要具备的，

## 成功

比如要有一个好的方向，然后要懂得坚持，要有必胜的信念。

事情往往不可能按照你的想像来进行，一步一步都符合你的规划，有一些想法或者说理想根本就失败了，不过没关系，一是继续努力，二是想着这可能是你必须经过的。

第一桶金赚得也不是很漂亮，很多说法都近似传奇了。传奇也好，传奇的故事更能激励我和别人，尤其是年轻人。

我不会给年轻人说你们要客观地对待成功和失败、财富和地位，要安静、清心寡欲等，那都是一些成功了的人说出来的话，因为生活没有什么大波浪了，所以可以这样说教。我还是希望他们能努力，向成功迈进，追求财富，追求更好的人生，我年轻时也是这样想的。如果我当时就想到了安稳，一切无所谓，也没有现在。我说什么？我连自己都说服不了。

当人们谈论企业家的时候，包括我知道有人也谈论我，都把企业家的成功归结为企业家的能力有多大，他们的性格、闯劲、适应能力、知识等，事实上，必须强调还有另一个原因，就是社会的进步、改革开放、逐渐成熟的商业环境，这才是决定性的因素之一。内因要通过外因起作用，这样我们才能变得谦虚一些，知道我们身边还有社会、有国家。

我是幸运的，我指的是我生在了这个时代，关于这一点我不可能绕过去。在提到自己的成功时，很多人想不到这一点，这是个前提，想不到是不对的。

没有人天生就会做生意，那些成功的生意人我并不认为他们真是这样。我认为你突然走上了做生意的道路这件事是你成功的原因。

“每个成功男人的背后都有一个女人在支持他”，这种表达不确切，过于片面，或者说不完整的。我认为，成功是不应分男人或者女人的，给予成功者的这种支持和力量一定是来自方方面面，或者说是双方互动的，就是说一方需要支持，另一方愿意支持。

应该说，每个成功男人的背后，都有着支持他走向成功的一群人，在我身后支持我的人很多，有我的妻子、女儿，也有我的兄弟姐妹，有我的父母，有我很多的女同事，还有一些女领导、女伙伴，她们都

是我事业非常重要的支持力量。

我很清醒，如果金花是个小企业，我不会有那么多议论，因为别人不知道我。现在金花是个大企业，很多人、社会还给了这么多荣誉，企业也要承载一些别的东西，所以我就成了关注的对象，我理解。

要对赞赏和荣誉有一个清醒的认识。我们不能抱住成功不放，即使死也要死在市场上，而不能消失在荣誉里，消失在不清醒中。

现在在有些人看来，我可能是成功的，但我自己并不这样认为。因为现在的竞争平台不一样了，地球更小了，一切都在迅速变化，这对我们的要求也变了，所以我觉得自己尚未成功。国内外的很多企业，包括我们看到的一些国际化的百年大企业在夜间垮掉了，所以成功只能是相对地讲。

我既不想说自己的那些艰难的经历，把自己打扮成一个很苦难的人，也不愿意说自己的那些成功，觉得自己有什么了不起。我自己总结有这样几方面原因：一是我本来就不是一个喜欢说话的人，不爱说以前的事，现在的事同样不爱说，这是一个人性格方面的原因，所以很多人说一些企业家、一些人爱讲故事，你怎么不爱讲？我说我没这个天赋。二是大家其实都明白最后都发生了什么，只不过不同的人有稍微不同的故事，无非是失败了，或者看见事情有了变化赶紧转向了等，如果是笑到最后了，那他们就觉得自己是英雄，我也不愿意说。三是说一些事情不是总给人好感觉，忘记等于背叛，可是我不想让不好的事情总是浮上心头，除非非要说出来，除非我们真的具备写一本金花发展史的实力了，我不愿意再想那些事情的。要讲经历，也许要等到老了时看有没有兴趣。总之，我有过一些教训，以后我要清醒地做事。这就是我的体会。

我不在乎社会上的那些排名榜，它们说明不了什么，或者说只能说明一点情况、当时的情况。它也不是一辈子的荣誉，你能有今天不一定证明有明天，更不能证明你有未来，这是一个简单的道理。我经常给员工说我们不争那个，我们要和时间赛跑，看我们能不能坚持得更长一些，不要让别人笑话你才走了几步路就走不动了，掉队了，趴

下了。

做企业固然也追求小的结果，但重要的是要追求大结果，就是看你有多大耐力。你跑完一圈了，别人给你送上一朵花，你停顿一下，再跑完一圈，再送花，再停顿一下。结果是你骄傲了，你被落下了，你就不能笑到最后了。

我曾说过，荣誉不是我的追求，金钱不是我的企盼，成绩不属于我个人，发展才是我真正的目标。有了荣誉无疑是好事，它说明自己曾有一个奋斗的有价值的过去，但如果取得了荣誉而骄傲、满足，那就糟了，荣誉就成了障碍。我的荣誉越多，自己就越觉得肩上的担子沉重，越觉着要干得更好，追求更高。

当我怀着一种使命感，和众多使命感更强的人，走上布满荆棘的人生大道时，我没有想到掌声。当我怀着一种平常心，和这些平常心更真的人，站在掌声筑起的颁奖台上时，我没有想到自己。朋友，我永远都不会向你们说：我能站在这里，就会证明我的一切。

今天，面对把荣誉给予我的人们，我会坦然地告诉大家，黄河西边的黄土就是我物质和精神的故乡。我能在那片大唐的故土上，和我亲爱的员工们一起为古城采撷金花，还有什么荣誉能比这更诱人呢？

对一个生意人来说，长远看，安静地坐在一个地方思考可能比在酒桌上穿梭往来更有利于企业的发展。

我如果再说自己是一个普通人，别人会笑的，实际上我还是，最起码像我这样的人太多了。

我不认为自己是时代的英雄人物，社会把做企业的看作是英雄，当成崇拜的对象，什么偶像，这不正常。现在一部分年轻人追求物质生活，有钱就有一切，这“绑架”了他们的梦想。

成功后你不能成为一个成功的消费者，这样下去你可能再也不会成功的机会。你应该成为一个成功的持续的创造者，要保持创造的心态。

年轻人要着眼于未来。也许有人会问我多少年算未来，我只能说



我不知道，反正是我从创业到现在这个成就经过了20年，而且我遇到的还是一个好时代，有更多机遇。我的意思是不一定你也需要这么长时间，但是一定会是一个相对长的时间，人不能一口吃成个胖子，就是这样。

成功是用时间堆起来的，往地基上放第一块砖头时肯定看不到成功，当垒到一半时，可能因为资金短缺了，没有砖头了，我们还失望过。可是后来我们不断地解决掉一些困难，楼房盖起来了，这就是成功，这时距离放第一块砖头的时间已经很远了。

每个人都应该有一个正确的价值观，符合实际市场的价值观，比如有很多大学生毕业后，认为自己能做比李嘉诚更大的老板，能做世界上更优秀的业务，但不管是李嘉诚还是其他任何成功人士，都是从一件件的业务做起的，李嘉诚今天有千栋大厦，但过去并无寸土，他是从寸土做起的，最优秀的人也是从一件件业务做起的。当你忽略了这些问题，忽视了举手之劳，想一步登天的时候，就成了空想。首先要有符合市场的价值观，不能离开了这个基础，不然就不能正确地发挥长处，不能正确有效地把握自己的实践经历。忽略了自己的实践经历，他成功的机会是非常小的，很可能走向歧途。

成功在再坚持的一刻中！从另一方面讲，就看自己能不能严格要求自己。人要获取成功，就要牺牲自己的需要，牺牲自己的爱好，服从自己要干的事情，这就要有毅力，否则，就不能有效地达到自己的成功。

怎样才能成功？对一个管理者来讲，不仅要有敏锐的嗅觉、眼光、卓越的专业能力，还要有捕捉机会的能力、执著的性格，更要有胸怀、高远的政治见解和社会责任感，就是为谁去做，是不是为更多人，缺了这些，他连成功的面都见不上。

我知道有很多人都会说，你所以能取得这么大的成绩是因为你赶上了一个好时代，一个新旧体制转换的时代，短缺经济时代，这大体上没有错。问题是我自己认为我不光是遇到了一个好时代，关键是我也很努力，前前后后，我遇到了很多困难，吃了很多苦，我把苦水往

肚子里吞的时候，周围没有人。因此说，成功固然和时代有关，与别人认为的命运或者机遇有关，更与一个人在此过程中的奋斗、努力程度有关。

任何人的成功都是有故事的，有很痛苦的故事在里头，不可能坐在直升机上。现在的人看到的只是我最外面的一部分，是20年后的我，他们看不到我的全部，也看不到这个过程中的我，还有我的同事是怎样让自己生存下来的。有那么多和我们一样的企业都不在了，我们差点儿也不在了，现在还在不等于以后没有艰难了。

承受不了失败也不可能承受成功，这是我在经过了无数次的失败后感受到的。

很多人都认为我们这些人是成功者，因为我们有钱，想要什么就有什么，这是一种错误的理解。我自己并不认为只有我们才是成功人士，记得我以前的理想也不是做这个职业，每个行业里都有成功者，他们照样活得很有价值，也很风光。进一步说，这个社会里不可能每个人都做企业，成为企业家，老天爷给每个人不同的天分，让你做不同的事情。

唯心一点讲，老天爷给予每个人的都是不同的天分和禀赋，为了在生活和工作中完整地发挥自己的天分，就一定要努力发现自己有什么天分，具备什么潜力，然后一往无前地朝这个方向走下去。我想，到了一定时间，经过一定的磨难，你即使不会取得为众人瞩目的成绩，也一定会成为你自己想成为的那个人。

## 机会与机遇

**机**会？连海南最后对很多人来说都不是机会，是噩梦，那什么是机会？关键是你认清机会，把握住机会。如果把握住了，就是正面的机会，把握不住当然就是负面的，就栽进“机会”中去了。这样理解，机会真的不具有必然性，太偶然了，一旦掌握不好，就是云里雾里的东西。

我自己不太相信命运，我只相信某种规律性的东西，自然界有很多规律，我们必须遵守、遵循，社会生活中同样有很多不能违背的规律，那么做企业也一样，违背规律了就是逆风而行，就是风雨来了却非要站在外面遭雷击。在做企业上，我不是有多么大的能耐，我只是善于发现规律，善于躲避开一些可能的风险。

四两拨千斤不是说四两真的能拨动千斤，而是四两可以利用一个支点胜过千斤。支点在哪里？往往不在企业内部。我们的任务就是要找到这个点，找到这个能帮助我们成就事业的更大的力量。机会有时就是这个力量。

机会就是脚步要跟上国家和社会发展的节奏。

首先要明白，我们之所以能走到今天，不是我们有什么本事，而是社会提供了一个机会、一个机遇，这才是我们成就事业的基础。这样一想，我们就能平和一些，就不会得意洋洋了。

应该珍惜每一次机遇，平时我们常说机遇垂青于每一个有准备的人。准备不是说我们要参加运动会，先活动活动筋骨，穿上运动服，有了一定对手，然后在一声令下，蹲在起跑线上，而是在我们生活的每一天都要注意社会对自己的需要和标准的变化。一个植物人与正常人和智商较高的人，机遇都是平等的，存在的空间是平等的，之所以

不平等是信息接收的不平等。所以说不是金花把握得好，而是金花注意到时代的要求，不放过应该做的任何一件事，这时的机遇实质上是对形势和市场进行较客观的判断后观念的更新和随后的投入。

机会应该是把种子种在地里，经过耕作等待收获的那个机会，那个机会是能把握住的，是必然要到来的。我们要的机会就是能被我们把握的机会，是我们自己创造出来的机会。

想成功就要把我们搞得像雷达一样，捕捉任何可能的机会，不能守株待兔。

我记得以前人们过年时春联上老有这样的词句“人勤春早”、“向阳人家早逢春”。这就是勤快的人家，春天来了赶紧种地。做企业也一样，一定要勤快，要抓住已经到了眼前的机遇，这样企业才能得到发展。那些太阳照在屁股上还不起床的人能抓住机遇吗？

我很喜欢体育运动，尤其是足球。一场足球比赛 90 分钟充满了悬念，球员必须不停地奔跑、拼搏，不到最后 1 秒无法断定最后的结局。中国大部分球员在场上缺乏灵感，即兴发挥、随机应变的技术动作很少，这也是足球落后的一种表现。为什么很多人欣赏马拉多纳？因为他的足球智慧高人一筹，只要他拿球，整个球场就动起来，他那灵气十足、不可思议的传球令对手防不胜防。经营企业也是如此，墨守成规、坐等机会就等于没有机会。

对于每一个适应市场经济、有超前意识的人才来讲，都不应放弃任何一个机会，而且还要有超人的气魄、胆量和信心，有超人的智慧和能力，只有这样，才能成就我们辉煌的事业。

最好的机遇绝不会出现在“万事俱备、四平八稳”的境遇下，要想抓住机遇，就要有冒险精神。

中国优秀的民营企业大都是善于因时顺势，能在时机到来时快速出击。其中可能会有风险，可是我们不能把眼睛盯在风险上，那样的话连机会也失去了。

要么就是不再去寻找新的机会，把现在的事情做大做强对我们来说就是最大的机会，要么就从小的地方、更小的地方去找机会，然后看能不能把它做大。对我们这样的大企业来说，我们看到的大机会别人也能看到，别人甚至已经开始做了，从小处着眼，这反而是一个办法。

机会到处都有，关键是看这个机会是不是合乎我们的企业，与我们企业的目标、现在的产业、组织结构、人力资源等是否相互匹配，如果不相匹配，即使是机会，从长远看我们也不把它当成是机会，它很可能是一个包袱，甩掉它的成本可能远远大于得到它的成本。也就是说在机会面前我们要学会放弃，这是需要勇气 and 智慧的。

因为企业的外在环境和内部状态各不相同，所以不同的企业只能选择不同的发展路径，一些机会到我们这里很可能就不是机会，所以我们要懂得放弃，懂得有所为有所不为。我曾经说过，我们或许真的驾驭不了一些行业，所以那些行业对我们就不是机会。支持机会的因素有好多，有资金、技术、人、管理等，但是还有一个就是兴趣，就是企业的性格，我觉得我不适合一些行业，金花也不合适一些行业。

我对国外还不了解，不会贸然进行国际化举动，谁也不会说服我，所以说国际化对我来说就不构成机遇。

对一些掌握不住机会的人来说，就是给他一座金矿，他都不知道怎样组织人力和物力来开掘。我们遗憾没有把握住医药行业大发展的好时机，我们要不断地拿这些遗憾的事情和失败的事情提醒自己，不是过去就过去了。

机会不一定会让你成就一件事情，更不一定会让你成功，变成富翁，你要把机会变成结果，就像包在核桃硬壳里的那个果仁。

不管对一个人还是对一个企业，荣誉是取得信誉资本的条件和基础，同时它也是一种契机，抓住机会就能更上一步。

人生有很多机遇都是与人擦肩而过的。能够把握自己命运的人，

才是真正自由的人。

接受批评是不容易的。中国没有接受批评的文化，可批评是有价值的，犯了错误，遇到了麻烦，不妨不要回避它，要虚心接受批评。这时，困难、错误都可能是一些机会，它们就有了正面价值。

## 磨炼

**我**经历了太多挫折、失败，自己的、别人的。看到别人失败了，我不会幸灾乐祸，我会很遗憾。同时我会从别人失败的经历中找原因，当成自己的前车之鉴。经验有些是自己总结出来的，有些是从别人身上总结出来的。人在成功的时候往往没有时间总结，不愿意坐下来，即使想问题也是想怎么享受成功，这不利于企业和自己的发展。

和一些青年人交谈，好像他们的理想都是做企业家。想当企业家是好事，起码是有志气，但不一定都要去做企业家，要选择适合自己的人生道路，不能把眼光放在企业家屁股下的好车上。我当初到广州，只是想改善自己的境遇，没想到当企业家，闯来闯去，走到了今天，其中有很多偶然。一个人只要努力，总会有成就的。人就好像那湿煤，磨难就像那摇篮，颠颠摇摇才能成煤球儿，才能燃烧。所以做企业家不难，难就难在能不能从最苦最简单的事做起。其实，有的年轻人追求的是当有钱人而不是当企业家，有钱人可能是商人、老板、大款，但不一定是企业家。企业家不但有钱，还要有思想，有社会责任。

要允许失败，允许错误，允许犯理智的错误，用一个新词说是“试错”。不能说经过理智和理性分析的事情就是对的，事情总在变化，不可能一辈子成功，事事成功。

年轻时，我想着自己什么都能干，所以也就干了一些现在看来不应该干的事，我不认为这是错误，那是年轻人的天性，你不可以让一个年轻人做一些看起来只能由老头子们去做的事情。

在人生的每一个阶段，每个人都会遇到各种各样的困难，甚至失败，不要害怕困难，什么不干肯定不会有困难，要知道经历这些本身就是每个人人生重要的组成部分。难能可贵的是，一些人即使是在这种情

况下还能坚持理想，任凭怎样毫不动摇。

我最大的幸运是我始终在坚持自己的事情，你们都知道坚持是辛苦的，很困难，但我坚持到现在了。我不怕辛苦，我也没有让别的什么把我淘汰掉。看起来我是在和别人斗，和竞争者斗，实际上我总是和自己斗，和另一个自己斗，看哪一种意志能占上风，这是很痛苦的。

有人只看到了我现在看起来风光的一面，他们看不到我曾经的痛苦，看不到我现在的焦急，看不到为了企业我还要继续“熬”下去。我敢说，如果让你来坐这个位子，你不一定能“熬”下来。

有些能人你是没有办法压垮他的，他或许会掉到河里，可只要没淹死他就会爬上来，或者你把他的身体按下去，他会从那边爬上岸，然后又是一条好汉。我佩服这样的人。

忍耐就是我能坚持的力量，当有那么多困难需要我克服时，当有那么多人在看我的笑话时，我知道只要忍过去了，事情或许就会有新的转机。而且不光我要忍耐，我还会劝一些准备离开金花的人说，你们要有耐力，和我一样有耐力，再给我们一点儿时间，就是给我们大家一个机会。

我经历的困难其实都是自己想到过的，所以真正经历困难时倒觉得自己是在验证这些困难，它们来得准时不准时，难度有没有超出预期，这样一想，反倒觉得困难也没什么，在心里已经承受过一次了，只要认真地克服就行了。

一些人总会在我面前谈到经济不景气、金融危机等问题，觉得企业遇到了难关，垂头丧气，找不到出路，这也可以理解。不过，很多时候，我不这么认为，我觉得我最大的优点就是遇事不慌。因为我是这样想的，反正有事躲不过，不如在遇到事情时脑袋清醒一些，前前后后多盘算一下，分析分析原因，找找问题的症结，这反而是一件好事情。要变坏事为好事，要用乐观主义的态度对待任何来自外界和自身的问题。



## 事业与生活

我不是乐观主义者，我只会忍耐。忍得多了，别人大概就认为我是乐观的。乐观就是忍耐，在忍耐中乐观就是大乐观。乐观不是装出来的，也不可能装出来。

面对困难时要乐观一些，哪怕是装出来的，也比愁眉苦脸强。

艰苦的经历是有价值的，别人已经把这话说了无数次了，我还要重复说，说一百遍、一千遍。

经历了痛苦后我认为痛苦是有意义的，它在为以后的高兴、幸福积攒着能量。

我也会抱怨，但我不在众人面前抱怨。当然，如果别人看不见我抱怨，我就会认为我从来没有抱怨过。

如果能把每天都要干的一件小工作都看成是一件重要的工作，是能体现自己价值的工作，是一生中再也不会碰到的工作时，这件工作对你来说很可能就是有意义的，你可能就会一丝不苟、精益求精地完成它，反之，就会敷衍它，马马虎虎对待它。我们不可能总能碰上那些大事情，所以，认真对待每件工作就是一件使人生有意义的事情。每个人都应该有这样一种看问题的角度和态度。

很多人不喜欢干工作，因为工作不一定是自己的兴趣。有些工作可以和兴趣、爱好结合起来，更多的不能结合起来，还很烦、很累，要用很多时间。但不行，你首先要生存，要活下去，那只有干工作，通过工作实现你的想法，当然也要尽可能地把工作转化成兴趣，在工作中找到乐趣，变被动为主动，变不得已为心甘情愿，这样做起来就容易一些，就能坚持下去，你也可以很快结束工作，去找别的乐趣。

有人说他对工作没有兴趣，这是我不能理解的。一个人几乎一辈子都要在一个单位工作，从事一种工作，你说对工作没有兴趣，这是对自己的生命不负责任，难道你愿意一辈子都在没兴趣中度过？

有些工作的过程是艰难的，没什么乐趣，好在我会带着观赏的意思去看一下结果，就像观赏一幅画，这就是对我的补偿。

开发一种新产品，提供一种新服务，需要动很多脑筋，还不是一个人的脑筋，这是很痛苦的过程，很多人体会不到，但想想人们享受我们提供的产品和服务时的快乐，我们会觉得那个过程也是快乐的、值得的，有满足感。这也是做成一件事带给我们的乐趣，是商业活动的奇妙之处。

生活在这个世界上，往往不是为兴趣而工作的，是为生活而工作的，

为活下去而工作的。工作是生活的工具，没有工作生活都没有保障，哪里谈得上享受生活，更谈不上生活得好一些，让自己和家人活得有尊严。所以，无论你有没有在工作中找到乐趣，都必须好好工作，专心致志地工作，实心实意地工作。

事业和生活不是一对矛盾，首先要明白，事业是生活的基础，只有做好事情了，生活才能有保障，才能做更多自己想干的事，生活才有乐趣和价值。其次，对一些人来说，也可以把事业当成是生活的一部分，很重要的一部分，这样就从根本上解决了事业与生活的矛盾。

你不爱工作，工作最终也不爱你，这时，你可以想一想，当工作不爱你的时候你会怎样，无非是你又要纠缠工作，因为没有工作你就生活不下去。所以，从一开始，就要对工作有一个正确的态度和认识。

我没有办法把工作和生活分开，我不知道如果不工作我的生活里还有什么。我总觉得还有好多事要做，不做就难受，所以我说我是在做事情的过程中寻找快乐的人。

让自己的人生丰富一些，人生只有一次。

只不过我是在做企业的过程中丰富着自己，别人可能是在做其他事情中丰富着自己。

我觉得这一生我大概只能是这样一个身份了，做企业意味着要避免短期行为，你等于是把一辈子都放进去了，你只有做好，才能对得起自己的付出。

也没有什么后悔的，我希望别人也不要后悔，只要自己觉得在这一生中干了自己喜欢做的事情就不要后悔。

事实上，我也有很多其他想法，只是因为我要经营好这一摊子，就要舍弃其他，如果说后悔，我也一样，可这是没有办法的，人生还存在很多遗憾，想一想，遗憾大概也是我们必须体验的。

很多人认为我因为企业而丧失了个人生活，我觉得也是，工作就是全部生活和乐趣。我只能选择这样一种生活，这样的生活对我来说也就是最好的。命运就是把一件事情做到不能割舍或者说放弃的程度。

必须珍重自己的身体，有健康的身体才可能成就健康的事业。不过我还没有老，所以还没有想过这个问题。但也许到了80岁的时候，我的心理年龄可能还只有30至40岁，所以我自己不可能因为享受而停止对事业的追求。从当初创业时身上只有600元钱，到后来的1万元钱，直到发展到拥有自己的公司，其间，我随时可以停止对事业的追求。但我做不到这一点。

不同的人有不同的支配时间的方式，不能说是浪费了，或者说是珍惜了。不过，我认为自己很珍惜时间，用别人的话说我是被时间绑架了。

我很忙，有时连自己都想问这有什么意义，可不忙又有什么意义？意义全在这里面，忙就是无怨无悔的人生。

以前喜欢踢球，但因为工作忙，难得有时间去踢球，但是看见足球场，哪怕是一块长得很好的草皮，总有一种想上去踩一踩的冲动。不是要破坏环境，而是对绿茵场有天然的眷恋。

员工不知道我有什么爱好，这是我最大的失误之一，因为在员工看来我大概就是个工作狂，实际上我就是，我很少把时间放在其他自己喜欢的事情上。以后我要争取把自己的形象搞得丰富一些，让员工和外人觉得我是个死板的人、一个疲于工作的人，那只能证明我操心太多，说明企业还离不开我，说明企业还不是一个成熟的企业。他们都喜欢万科的王石，说人家就会玩。

身体不只是工作的本钱，也是活着的本钱。不要为了工作把自己搞得太累了，只要对得起企业就行，你总不能老让企业觉得亏欠你吧？会工作，会生活，身体是第一位的。

对健康负责也是对工作负责、对企业负责。我是这样要求自己的，也是这样告诫员工的。短短几年时间，我就看到好几个本来是很有前途的年轻人，因为健康问题告别了工作岗位，甚至告别了人生，这让人痛心。所以，我提出了“三爱”的企业文化，其中就希望员工们能“爱健康”。希望大家努力做到这一点，为自己负责，为家人负责，

## 做人

为企业负责。

我热爱生活，也热爱生命，所以我一直在创造，想让生活和生命的质量高一些，再高一些。

堂堂正正地享受生活，能这样做我认为一生就很成功。

我们应该学会奖励自己，在取得成绩时，工作干累了时，可以买一件自己喜欢的东西，可以看一场电影或者球赛，可以下一趟馆子，或者只是安静地坐下来，给自己冲一壶茶，削一个苹果，这都是对自己的一种奖励。

最好的、最幸福的生活是那些普通的生活，没有很多偶然，不是今天这样，明天变成那样，一直处在不稳定中，让人不安。

一生中你向往很多东西，但不是每一件都能归你，像我这样已经很富裕了都不可能拥有所有我爱的东西，所以说我们要忍受不可能拥有的情况，这就是生活。

很多人都生活在苦恼中，没钱的为挣钱苦恼，有钱的为花钱苦恼。在别人看来，我好像没什么苦恼了，没什么难办的事情了。其实我也有苦恼，有的和你们一样，有的不一样，比如我不想做一些事情，可我还要做，这时我就苦恼了。

如果对待感情的事情也分前后的话，如果我也算是成功了的话，成功后我更觉得感情的珍贵。我愿意像经营事业一样经营家庭，尽管“经营”一词很普通，但对于家庭和爱情而言，这是一种新观念，就是说家庭是事业的一部分，俗话说“家和万事兴”嘛。因此，对待家庭一定要像对待事业一样。而且我认为事业和家庭也不会出现矛盾，因为事业也是家庭的事业，家庭生活处理好了，更有益于事业。这只不过是一个问题的两个方面。当然工作社交要占用我的很多时间，这可能也与家人的要求抵触，这时，我会以事业为重，如果有时间的话，我再去找机会补偿家人。

对我来说，我知道很多人对我有很多评价，在企业内部，评价和看法也不同，这样那样，好的坏的。但有一点我觉得自己还是一个不错的人，我不是一个因为自己是一个大企业家就不知道自己姓甚名谁的人，表面的风光不能改变我做人的规矩、规则、准则。

珍惜每一天的做人的质量，每天的行为积累到一定程度就会质变，就会影响到一个人做人的信誉。

善良是人性中最大的品行，也是最原始的，善良让人有了人的雏形。

很多时候，别人都觉得我面相很诚实，可又觉得我是个商人，商人自古以来就不值得信任。我要说的是，我还算是个诚实的人，只要我们打过交道了，你会改变你对一些商人的看法，这对商业环境的改善也有好处。

我还有些理想主义，这是个性，我可以为理想去做事情，一点儿不犹豫，因为这是我的一种生活方式。当然，做企业了，我应该离“主义”远一些，这太个人化、太自私，但理想不能丢。

我喜欢那些有理想的人，纯粹的理想，而不是吃喝玩乐的理想。

不是我在追着赶着大家，那样理解就大错特错了。追赶你们的是市场，是生活，是我们要在这个世界上生活下去，而且要活出价值，活出精彩。

每个人都应该有一些敬畏之心，这是心里的禁忌，不能做的事绝对不做，不能触摸的绝对不触摸。不傲慢，不贪婪，不为所欲为，不滥用权力、暴力等。这不是害怕，是内心里觉得要有分寸，要收敛。可是，现在的人不光不怕活人，是神鬼不怕，无所畏惧。照这样下去，

人不是人，这个世界在这样的人主宰下，也不是我们愿意看到的世界。

不管企业有多大规模、多么优秀，都不要在别人面前表现得咄咄逼人，要谦虚，这样你才能获得更大的认可。任何时候人们都不喜欢爱咋呼的人，谦虚留给人的印象肯定是好的，让人觉得你有修养。

谦虚很好学的，一点儿都不难。

人和人看起来是很不平等的，也可以说在某个阶段里好像是平等的，但总的来说不平等。我如果说是平等的，我就是矫情。不过你们也知道，人和人在人格上应该是平等的，我能做到的就是不会在人格上藐视一个人，藐视一个人产生的对立比因为金钱的不均等产生的对立更严重。

你不能因为自己是老板就总想着说教别人，你应该和多数人有真正的沟通。

不能简单地说一个人是好人还是坏人，经历了很多后，到现在我才觉得对人一定要宽容一些。一些人本来就是整个社会环境的产物，他们本身不坏，另一些人也不是一开始就是骗子或者其他，他们有自己的难处，人总有想不开的时候。

不是每个人都是敌人。多站在对方角度上想问题，就能把事情淡化掉。

有人总认为我是个有钱人，然后就猜测我的生活，猜得不着边际，乱七八糟，其实我是个什么人，我身边的人最清楚。我有时候真的对他们不能把我的真实情况传达出去感到是他们的失职，但想明白了又觉得，还是让他们猜测去吧，这也许是我对这个社会的另一个贡献，茶余饭后人们总是要有说话的资料的，这样一想，我也很开心。

在这样的大环境下怎样才能有幸福的感觉？我认为还是心态。人生会遇到很多不平衡，这个平衡了那个就不平衡了，怎么办？学会平衡自己，学会寻找不平衡的原因，努力达到相对平衡。

我喜欢阳光明媚的员工，不喜欢那些整天阴着脸的员工。积极的心态不光对自己有好处，还可以影响一个团队。

生气或者愤怒如果能解决问题，那就好办多了，我们都可以生气，还可以雇些人来和我们一起生气。

抱怨是一个包袱，不要背这个包袱，要轻装上路。

《感恩的心》这首歌一下子很流行，很多人在唱，很多单位在组织表演，反而有些不真实。我们要对自己之所以来到这个世界上，对哺育自己的人，对教育自己的人，对很多人，包括自己的单位，还有自然万物心存感激，这都是要发自内心，发自内心就叫感恩。感恩很难的，正因为难，才越来越稀少，所以才提倡感恩的心，让社会充满爱。

人生机会很多，尤其是年轻人，都有这种机会。但是成就机会的过程中，一定会有这样或那样的阶段，包括曲曲折折、成成败败。健康的年轻人应该能够把机会的实现，有效地装在自己的生命历程中。现在的年轻人，追求欲望、实现欲望的心态很强烈，尤其是占有欲望大过他实际的创造，这很可能使年轻人在个人品质塑造上与社会发展整体需要发生脱节，所以，我认为年轻人首先一定要有非常健康的心态，做到“得亦淡然，失亦淡然”。

其次，希望年轻人学会尊重财富。财富不单指金钱，要尊重社会财富，比如环境、城市功能、各种人文文化都属于社会财富。很多年轻人忽视了这些，他在追求金钱这个财富的同时，损害了更多的社会财富，包括社会公德、法律、法制等。这是人类社会发展积累出来的财富，要学会尊重这些财富，要健康地去认识它，现在很多年轻人在这些方面很薄弱。

最后，个人行为方面，年轻人要用法律准则来要求自己。健康的社会是一个法治社会，这个社会要靠每一个人尤其是年轻人去维护和遵守，而不是怎么样规避它，或者怎么样去钻法律的空子。

别看我周围有那么多人，有时我也很孤独，没有几个人能理解我在干什么，已经有那么多钱了，还要干什么？为什么？所以我也那



种“高处不胜寒”的感觉。

我们要对人生有个交代，交代什么？对我来说，还是老祖宗的那句话，就是“雁过留声，人过留名”，虽然我知道这是虚的，我还是相信，不然我们都白忙活了。

在一些文章中有人把我打扮成一个完美的人，这怎么可能？真实的我其实应该是这样的，缺点多，充满矛盾，有时连自己都不知道自己在想些什么。我不忌讳说这个。

## 朋友

**我**喜欢那些能给我提出意见的朋友，他们是真朋友，不过这类朋友可能少一些，因为我现在的情况，大多数人是在附和我，当然我也理解他们。

“朋友”这个词已经被滥用了，我都不知道它是指什么。熟悉的人？泛泛之交？生意上的伙伴？彼此不讨厌的人？我对“朋友”的理解是：朋友是在你的生活中非常重要的人。

朋友的最高境界是没有“帮忙”这个前提，但在关键时总能倾力相助。

“朋友”的字眼里要首先排除这样的东西：感激、赞助、无原则地帮忙等，不过到了我这样的情况，遇到的又大多是这样的事情。这让我烦恼，我不知道该怎样对待他们，他们要么说是我的朋友，要么说是我的朋友介绍来的。

我和朋友们的性格、爱好、追求，当然包括财务状况都很不同，但这不是障碍，这也证明我们之间就是人们所说的那种真朋友的关系。

有很多人问我，你怎么有那么多朋友，在关键时刻会帮助你？我说，很简单，要与人为善，与一个人为善，就会影响几个人；与几个人为善，就会影响一群人。遇到事情时，我算什么，他们的整体力量一定会超过我一个人的力量。

朋友为我的事业提供了条件和创业的环境，朋友的力量是非常大的，是做事情或干事业成功的关键。我有一个非常好的朋友，他的工作方式、方法对我启发很大。每当他需要告诉我一些重要的技术数据、信息的时候，他就拿出一本厚厚的笔记本，上面记得密密麻麻。他告

## 金钱

诉我“言而无文，行之不远”，即不管做什么工作，都要养成记录的习惯。我现在还离不开记录，我觉得这对我工作的帮助是极大的，尽管它很不现代。

真正的友谊是一种精神享受，它让我们觉得自己并不孤单。

友谊也有一般友谊和最高友谊的区别，平时我们总是纠缠在普通的友谊中，结果恰恰忽视了值得我们去维护、去呼唤的最高的友谊。

一个人的一生中会有多少个朋友？还有在一生中有多少时间是和朋友在一起？没有多少朋友，也没有多少时间，所以要珍惜朋友，珍惜事实上非常短暂的友谊和感情。

交朋友是有选择性的，我不会让一些人出现在我面前，影响我的心情，影响我做事情。

有人愿意和我交朋友，想和我交朋友，我想也是为了某种利益，可我不想说穿这些。首先是我能体谅、理解他们，然后是我有我自己的方式。中国人讲面子，我会让他们很体面地知道我们是不适合做朋友的。

人和人的相知是很难的，我自己也不是总能处理好某些人际关系，特别是一些对我来说很重要的朋友与同事的关系。这方面我也要加强，当你知道一些事情是因为没有处理好一些关系造成的而再要补救时，就来不及了。

我很清楚，因为我现在的情况，一些朋友距离我远了一些，一些本来和我关系不错的朋友可能会因为我现在有钱了或者怎么了，产生一种意识上的距离，再加上我的忽略，这种意识上的距离可能会变成现实中的距离，给人造成误会。这也是非常现实的现象。我不能改变自己的情况，但我知道要多付出一些，经常检点自己，让他们知道我不会因为这些东西而疏远他们。

很多人都说金钱不是万能的，金钱不能和尊严画等号，我不这样认为。首先一个穷人在这个社会上就不可能有尊严，你说他有尊严，可是社会并不给他这个尊严，他的尊严就是你心里认为的那个尊严，是假的，这个道理很简单；二是这影响了一些人，尤其是年轻人的上进心。当然也不能单纯地去追求金钱，金钱是要追求有来路的，来路不明的坚决不要；然后也要会花钱，就是会聚财也要会散财。会散财的人我认为更有尊严。

俗话说“钱是人的胆”，实际上就是说经济实力能让人享有尊严，我自己对此有深刻的体会。所以，那些现在对钱表现出藐视态度的人，还有那些告诉大家不要太重视钱的富人们的话不可信，他们是在说教。

看起来我非常富有，有人又会问我快乐吗？我认为这个问题很片面，富有和快乐不一定是画等号的，我觉得富有不一定快乐。我现在的快乐不一定是因为富有，我认为两者没有必然关系。

钱让人做梦，钱也会让人深陷其中不能自拔。要认真对待钱，稍有不慎，就可能出问题。

人要学会用钱，让钱为健康的生活服务。

钱多了固然好，可是有再多的钱，女儿过生日我也只会给她买一个蛋糕，而不是十个、二十个。我整天坐在酒店的西餐厅办公，大多数情况下我只吃一碗中式面条，而且还因为有很多人要接待，吃到嘴里的面条还是凉的。有时我还会让秘书给我买个肉夹馍，我觉得那是最好的食品。

一句老话讲得好，“不能把钱看得太真”，就是对钱不要太认真了，

比自己的命都重要。看起来，我们这些人是有钱，也完全可以做个吝啬鬼，可事实上，我们没有那样做。我们的钱都是名义上的钱，这些钱都存放和流通在社会这个银行里，促进着社会经济的繁荣和发展。与其说我们是在享受着这些钱，倒不如说我们是在享受着这些流通在社会上的钱给我们带来的幸福。

人追求利益的最终目标是扩展他使用财富的范畴，而不是数字本身的积累。我现在过的生活已经挺好了，再去追求那个薪金多少做什么？我没有存款，是因为我相信自己能够不断地创造财富，绝对不会缺钱，所以没必要以在银行里拥有多少财富来衡量自己。

我会把钱留给谁？我的回答是留给社会。有人说这不是心里话，那什么是心里话？那些人无非是说我会把钱留给孩子，这在逻辑上其实是讲不通的，是对我们这些人的一种不理智的发问。好像我们就是被指责的对象，永远都可以审判我们。

有些人创业的时候可能为了挣钱，有些人可能是为了做一番事业，然后呢，要做大，我属于这一种。我并不是说挣了钱，有了名，赶紧带老婆孩子享福去，看着钱别丢了。我可能不是这种人。

我不认为金花是我个人的，当然我在金花占了一定的股份，不过这只是一种形式。我觉得我并不缺钱，我没有想过我没有钱的时候该怎么办，有创造的欲望和能力，什么都会有。我没有去想自己的财产已排在第几位，也没有在意这些东西，我认为这是别人对我的一种认识，换句话说，我所干的事情，回过头来看，是很有成就感的。只要你努力去做了，一定不会白做的，无论你在乎与否，必定会在社会上留下痕迹。

人人都想有钱，我也曾追求过金钱。记得有一年在海南过春节，身上只有50元，买了100多个馒头，从年三十一一直啃到正月十五。没钱的日子真难过。如今自己算得上是有钱人了，可日子过得也不轻松。没钱时想有钱，有了钱却把它看淡了，心里想的是事业。有钱不一定有成就，有成就未必就有钱。钱是手段，是条件，不是目的，事业才是目的。有人说，你现在挣的几辈子都够花了，还干啥忙啥？由

着性子要去吧，世界各地转转，参加一些社会活动，日子要多美有多美。这些意见，也许再过几十年我能接受，但现在还不能因享受而停止对事业的追求。要论挣钱，的确挣够了，可论干事业还差得很远。从陕西的情况看，金花的规模不算小，但放在全国看，实力还有限；放到全世界看，就更数不上了。随着企业的发展，我追求的目标更高了。

创业初期，也就是没有钱或者很少钱的那段日子，我当然喜欢手里握着一摞钱，可现在我希望手里握的是理想，是做企业体现出来的价值，这是我的追求。

一个人如果把对钱的追求化为对事业的追求，就可以使思想境界升华，心胸开阔，层次提高。

## 教育

**和**所有的父亲一样，我爱孩子，我把他们看作是没有发掘的宝藏，我想让他们的人生有价值。

我最大的希望就是首先不能让孩子染上任何恶习，那是最大的不称职。

我教育孩子的方式就是那些所有被认为是正确的方式的综合，当然我也许根本做不到这些，我只是在努力。我的基本原则是鉴于我是这样一个状态，我不能让他们觉得他们是有依靠的、有依赖的，他们要放弃这种想法。

首先要肯定孩子，因为他们是自己的，否定他们就是否定自己。而且他们的天性中也有要我们肯定的需求，这一点和我们小时候的想法是一致的。但不能顺着他，不能姑息、溺爱。

我很忙，我要让他们知道这就是我爱他们的方式，我教给他们的是我对工作的态度和对事业的态度。我希望他们能打心眼儿里认为他们的父亲很了不起，在某些方面，我值得他们学习。

我出生在 20 世纪 60 年代。60 年代是国家经济最不景气的年代，但记忆中，我的童年虽然不是非常优越和富裕，但很快乐。我感受最深的是，能和很多伙伴一起玩耍，课外作业不是太多，学校活动非常丰富，学工学农，包括去军训、拉练，以及上街扫地等，非常快乐。所以，我总觉得经过 60 年代的人的心理很丰富。

我为什么这样留恋我的童年，也很感触我的童年？是因为现在的一些孩子很富有，什么都不缺，但是他们思想负担很重，课堂作业，回到家的课外作业给他们带来很大的压力，让父母心里感到都很难受。看到自己的孩子从吃完晚饭开始，到晚上入睡前就没有离开过作业本，

感觉非常心酸，我感觉他们真的很不容易。

记忆中，女儿小时候为了完成作业，在写作业的时候非常机械地、反反复复地说着写一点少一点的话。这是她自己创造的精神乐曲，这个乐曲一直伴随着她到深夜，有时候甚至到凌晨。然后在夜还很深的时候，她母亲就要把她叫醒，重复开始新的一天。尤其在冬季的时候，进入家门时天是黑的，早上送到学校时天也还没有亮。

所以，我总感觉这个社会、家庭给孩子的童年不应该这样简简单单。我总在想，童年时期应该给予孩子怎么样的快乐、健康和热爱的激情？反正我个人的感觉是，如果有条件、有机会，再有孩子的话，我不希望他们过上这样的童年。我要让他们过上非常快乐的童年，有意义的让人向往的童年。

一次在国外出访的时候，在一所学校，我们看见一个老师带着班里的学生出去玩，可是有一个学生却在教室里面睡觉。我们就问学校的翻译，这是上课时间还是体育课？翻译告诉我们，老师是为了不打扰那个学生睡觉，就把其他同学带到外面活动去了。这样的回答让我感受深刻，他是个孩子，他休息是因为他需要休息了。但在中国，上课时要集中精力，更不能睡觉。

所以对小学生的教育，我觉得应该有一种新的观点。尽管我们经常看到，也经常说要减轻学生的负担，要如何给学生减负，也采取了很多措施和方式，但我觉得效果不大。小学生从小要打好基础，家长也说不能输在起跑线上，因此学校和家长其实还在变换着不同的方式加大小学生的负担。

有一次我自己的孩子放学回来以后，就很不高兴，好像做错了什么事。我问他，他说考试没有考好。我说考了多少分，他说考了 90 分。我说 90 分不错，60 分就及格了，90 分是非常不错的成绩。他说，老师说了我们班有 56 个同学，有 50 个同学都是 100 分，我考了 90 分，在我们班是倒数第二名。小孩这样说话，说明小孩也在以分数论学习的好坏。

我觉得要有一个非常好的教育结构和环境。我觉得我们应该明白要追求怎么样的教育方式，不然的话，怎么减负都是一种形式。

现在的孩子在整个童年时代也没有什么好玩的，而且当他懂得玩的时候，他已经没有机会了，他们几乎就没有什么童年。整个社会对他的压力非常大。周围的环境和所有的同学也都是这样的，放学以后即使父母不督促他做作业，他想去找其他的同学玩也不行，他们都在



家里做作业。

其实，我们国家是一个人口大国，10多亿人口，是不是每个人都要有高精尖的工作？不是，每个人都有不同的需要。可小时候父母和老师的教育就是学好数理化走遍天下都不怕，作为学生和子女，应该做什么或者不应该做什么根本不由你，这还是教育观念的问题。我觉得要让孩子的童年感受到幸福和充满阳光，这应该是全社会积极努力的方向。

与之相关联就出现了一个很不好的现象，乱收费和其中最猖獗的择校费，也是收得最多的费用。这个费用也不是学校一方面的问题，很多人都推动了这个问题。家长虽然心里不愿意交，但还要找熟人交这个费用，目的就是让孩子享有一个高质量的教育资源。对家长来讲也是一种无奈的选择。身边的亲戚、同事都这样做，自己再苦也不能苦孩子，哪个学校好就把孩子送到哪个学校，让自己的孩子将来以优异的成绩进入社会。

这时孩子也有负担，就是一个好学校和好班级对他的影响非常大，因为同样一个年级又分重点班和普通班，对孩子造成很大的压力。

国外也有择校现象。但国外的择校一个是离家里近一点，第二就是和父母从事的职业有关。可在我们国家，入学和孩子接受的教育是密切联系在一起的，只有更好的成绩才能上更好的大学。所以，我们每个家长在这个问题上都非常主动，都非常高兴把这个钱拿出来。

那么，改变问题的关键在哪里？我认为无论是从学校到社会，到企业，到政府，在选才录人的标准上面，还有需要提高和改善的地方。我们在企业待的时间长了，很多企业在招聘时首先要看学历，这和政府的用人标准是一样的，要想提干，学历是非常重要的。这就造成了学校在一定的学时内要让学生达到一定的学历。

而要解决这个问题，就要对知识、专业和文化有一个清楚的判断和认识，不能盲目地认为自己的用人标准就是有大学学历的，这样就给社会造成了非常高的成本和代价，实际上是对资源的不珍惜。在很多企业里面，因为有了这个学历待遇就高，这对企业来说也是一种浪费，如果他们的专业不对口，不能在岗位上得到发挥，那么对自己也是一种浪费。我看到一个报道，一个企业招了一些博士生和一些大专生，实际上后来大专生比博士生还能干。

对学历的关注甚至于影响到社会的各个层面，比如一些老板有钱还不够，还要追求有一个文凭，所以学不学都要搞一个文凭。搞文凭

就要交钱，交就交吧。

因此，教育问题已经是一个很大的社会问题，教育问题造成的资源浪费是全社会性的，每个人都有责任提出这个问题，都有责任推动社会尽快改变这个不合理的教育现象。

# 附录

我的经历

## 我的经历

吴一坚

一

1960年12月10日，我出生在西安市的一个普通家庭。满月后我被接到山西省永济县西太宁村的老家，在那里度过整整三年时间。

历史上，山西曾经为中国贡献出了一个声震四海的商帮——晋商，可是，这时的山西和我没有什么关联。对我来说，关于山西的最珍贵记忆就是奶奶家给我留下的一些零碎印象，尤其是一棵石榴树下拴着的一只母羊，奶奶让我喊它叫“羊妈妈”，这样，我一看见那只羊，就高兴地直喊“羊妈妈”……

3岁，我回到父母身边。等我再回到山西老家时，是1967年暑假。爷爷因为地主出身被批斗折磨致死，虽说天气炎热，可我感受到的却是阵阵刺骨的寒意：什么是地主？为什么地主就要被批斗、被折磨死呢？

紧接着，我父亲——西安市灞桥区委的一名普通干部，又受到了冲击。一伙人把父亲抓起来，关在一间黑屋子里。有人在门口守卫着，像是一座临时监狱。我曾跟着母亲探望过父亲，母亲挎着一只大篮子，里面装着香喷喷的花卷馍和一双鞋子，那时，我是多么希望能尝一尝那些用白面做的花卷馍。

从此，我变得沉默起来。喜欢我的班主任老师刘秉静说：“吴一坚为什么变得无声无息了？说明这孩子早熟了。”

有人说，童年是一场彩色的梦，但对我来说，这场梦是没有颜色的，一个乱哄哄的梦，没有什么逻辑可言。有一天，父亲突然就回到了家里，像那个年代里的好多事情一样，没有说明，没有结论，抓就抓了，放也就放了。

出来后的父亲和母亲马上投入到为生存为糊口的“战斗”中，这儿抠点钱，那儿弄点面，自己吃个半饱事小，一定要把三个儿子抚养成人。这样又过去了整整三年，父亲才被重新安排了工作。那时的小干部工资不高，兄弟几个饭量又大，所以经常处于半饥饿状态，日子过得混乱不堪。

可是，正是有这样一种经历，我觉得对人一定要有朴素感情，一

定要“爱”人，要爱亲人，而且不只是爱亲人，而是爱和他们一起生活在这个世界上的同类。

我努力学习着，我也想上大学，当工程师。但是1980年高考落了榜，这样，我只好带着几分遗憾报名参军到海军东海舰队37849部队服役，成了一名海军战士。服役期间，我曾三次被评为“四有军人”，两次受到嘉奖。多少年过去之后，当我再回顾那段日子时，还是觉得那才是自己一生转折的开始。

第一次离开家庭，又远离大陆，在一个接近公海只有零点几平方公里的小岛上生活，开始时也感到很渺茫，好像末日来临了，一切都完蛋了一样。可是刚上了海岛后没多久，当听到很多老战士的故事，尤其是听到一些几年都没有下过岛的战士，讲述岛上的生活和保卫祖国岛屿和海疆的一些感慨和认识时，我觉得自己成熟得特别快，认识到人活一生应该怎么样去对待社会，独立生活，怎么样去关心和爱护别人，为别人着想。也许从那时开始我就有了履行一个公民为国效力的思想。

20世纪80年代初，社会发生着剧烈变革，很多人，特别是年轻人对正在出现的新事物、新情况表现得茫然无措。他们谈论最多的话题就是人为什么活着？人生的价值在哪里？有一天，我找到我的老班长说：“《中国青年》杂志里有一篇文章，是潘晓写的《人生的路啊，为什么越走越窄》，其实，我认为，人生的路并不窄，而且人也并不是自私的。”

在连队组织的讨论中，我说，人的命运永远要操纵在自己手里，假如自己不敢改变自己的命运，那么谁也不能拯救自己。在日记里，我写道：“主张游戏人生的人，注定要被人生嘲弄；信奉享乐人生的人，得到的只能是一生虚度；追求潇洒人生的人，留下的常常是人生的遗憾。我们就是要让‘青春在海岛度过，理想在战位闪光’。”连队党支部认为“青春在海岛度过，理想在战位闪光”这话不错，就把它当成一条标语，写在从佘山码头到山顶的路旁。据说这条标语至今还留在佘山岛上，并且成为一些守岛官兵的座右铭。

想想那时，我就是希望有机会能干出点儿名堂来！我要家里寄来数理化等书籍，准备复习报考军校，献身海军事业。我特别崇尚爱因斯坦的一句话，“人生的差异在于业余时间”，所以我几乎把业余时间都用在在了学习上。可是因为通信员没有专业可言，考军校的理想没有实现。

但是我的心中始终有一个目标，我说不清楚它是什么，可我知道它肯定存在。那时，每次从海岛登上大陆，当接触到、看到大陆上的一草一木时，都有一种感觉：自己以后一定要在这个广阔的领域和天地里做事情，在这个社会里面，充分把握和驾驭自己的能力。

这样，当很多当兵的年轻人都在等待着复员回去安排工作时，我想到的是要成就一番事业。

1983年，我复员了，父亲为了我到处托关系找熟人，最后在一家纺织厂里找到一份工作。我也很争气，在厂里的考试中拿了第一，挑选了厂里当时最好的工种，做钳工，月工资40元。成为一名普通工人后，眼看着从此以后，我也只能平平安安地过那种普通人都在过着的日子了。还有因为我是家中的老大，父母希望我能好好工作，为家庭减轻点负担，也为两个弟弟做个榜样。

可是，我当时从内心里就没有想怎样在这个厂里好好地工作去报答父母。我觉得我的特点和我个人的兴趣和爱好更适合于富有挑战性的工作。这个厂并不是我一生的用武之地。我也不能忍受一个月几十元的固定工资，不满足稳定而贫穷的生活。我希望能过上一种新生活，虽然对我来说，那时的新生活大概也不过是做点儿生意赚点儿钱，过上宽裕一些的日子。

再加上那个年代的中国充满各种各样的机会，那些发生在改革开放前沿地带的故事激荡着很多年轻人的心，召唤着我们也去外面闯一闯。所以参加工作不久，我就向父母提出要“下海”闯荡。开始父母不愿意，我总算说服了他们。

## 二

1984年底，我辞职了。登上南行的火车到广州去寻找“发财机会”时，我口袋里只揣着600元钱。但是，从小经历的困苦和军旅生涯给了我宝贵的适应各种环境的能力和信心，那么大的世界还能没有我生存的地方？因为年轻，觉得挫折也挺有意义，遇到挫折后获得成功更有效、更甘甜。后来，我经常对别人说，那些天，我一直做一个梦，梦见几百元钱变成了几百只母鸡，鸡生了蛋，蛋又孵出了鸡……

有一点可以说，实际上，那时的我也就是一个小商贩，一个个体户。我的第一单生意是给人押货，然后我的“主营业务”就是在西安和广州两地之间贩卖录音机、录音带、其他小电器、手表等，捎带着还倒腾几件T恤衫，那时叫港衫。有一阵子，一种尼龙线织的港衫在西安



很流行，当时正是8月西瓜快要下去时，大家都要进短袖，我坚持进长袖，虽然意见不统一，但另外两个合伙人还是听我的，等货到时，一场大雨连绵不断下了好几天，温度没有上来，我们进的200包约2万多件货卖疯了，甚至还卖到了兰州，这一笔买卖就赚了80多万元。

两年的电器、服装长途贩运生意奠定了温饱基础，也有了一点儿原始积累，在这个过程中，我也交了一批朋友。但准确地讲，这个过程，现在看来根本称不上捞了第一桶金，因为这个时候还没有想过要去做一个企业。那时很简单、很现实，不管什么情况能做就做，也不管是哪个行业。那时给人的感觉是既非常盲目又充满活力。

还有，那时对财富没有什么感觉，大家都常常是白天挣的钱，到晚上就又花出去了。事实上也是到了后来，在逐步积累和发展的过程中，对财富才有了切实体会，这才想到要去积累财富，要使用好财富。

这时，海南突然成了一块热土，全中国嗅觉灵敏的人都夹着钱包往那里跑。我也闻到了“金矿”的味道，1985年，不满足小打小闹的我也去了海南，希望凭借几万元钱的资本成就一番大事业。

当时供需矛盾很突出，电视等家电产品很畅销，西安的黄河彩电声誉正隆，我开始酝酿一桩大买卖。经过努力，我说服黄河厂的一名厂级领导，准备在海南搞一家年产彩电20万台、冰箱10万台、录像机10万台的家电企业。这个大构想让人兴奋得长时间睡不着觉。

黄河厂是同意了，但不出一分钱，资金怎么办？我先在海南找来一家房地产公司，以经营25年后，厂房、设备全部归还给政府为条件圈了约6.7万平方米土地，以预交3%的质量保证金的方式把厂房建设工程承包出去，厂房的设计造价是4000万元，和一家建筑队谈妥以后一下子就打来100多万元，厂房建设工地轰轰烈烈，海口市的一位领导兼工地总指挥。因为项目信誉度高，香港方面的原材料供应商也争着供货，我又以80%的元器件交由香港一家公司生产为条件，让它先投资，货到3个月后再付款，该公司第一批到货就是5万台。我又让人找来电话本，给所有的机电经销公司发函，条件是要取得订货需要交预付款10%~30%，10个月以后供货。信发出后，一下子来了很多机电公司的老板，看到工地上热热闹闹，经销商都争着打款，仅此一项，就筹集资金2000多万元。10个月后，第一批电视机1万多台正式下线，还了所有欠款还有赚头，一年以后，连地价在内这个厂子就值3亿元。

这个动作后来被媒体称为是“海南现象”，有些媒体也把它称为

是“空手道”。其实现在我也不忌讳“空手道”的提法，当时法律和政策之间的空白很大，很多事情我们刚一做过，上面就有明确的政策了。

换句话说，这是一种思维和做事的方式方法，我一直说我最欣赏，也最努力争取做到的操作方法就是善于调动周围的一切有利因素，将各生产要素重新组合，资源进行有效配置，以最少的投入换取最大的效益。企业家和艺术家一样，都是需要灵感的，我不一定说得出来，不一定写得出来，但我却知道怎样做。我也承认，我这些年的努力就在于此。

但是，正如大家已经知道的那样，“海南泡沫”作为一个整体破灭了，在海南创业的第一批人、第一批企业也很少有几家能幸免，能在当时规则和规矩并不健全的环境中活下来，我自己也不例外。只不过，所有这些，现在我都不愿意多提起。无论成败，那些故事都太老了。

不过，人是要清醒的。海南的这段历史告诉我，如果讲成功，它也有很多遗憾；如果讲失败，就是我更清楚地认识到在事业发展如日中天的时候，一定要有一种保障，要有一种基础。这种基础就是企业制度，就像现在要求的现代企业制度一样。还有，用挫折换来的最重要的积累不是资产的积累，而是经验和教训的积累，有了这样的积累，那么在以后的发展中就有方向。

这些经验和教训也成了指导我以后实践的基础，在很大程度上，我认为海南经历起码让我对市场、对经营企业有了警觉和理论支持，让我完成了初级阶段游击性的经营过程。从那以后，做企业要把经营相对固定在某一个行业，而不是看见市场缺什么就搞些什么，这带有很大的不确定因素。这些也让我在西安的发展比以前上了一层楼。

而且在这个过程中，因为接触到很多有知识、有财富、有经营阅历、有丰富社会经验的老板、企业家，还有政府官员，加上自己对社会的体验和感受，这个时候对社会的责任意识也萌发了，更加清楚地知道了人生的意义，和成就一番事业的决心。要想报效国家，惟一的途径就是把企业办好，办得扎扎实实。

### 三

为什么把经营重点转到西安，除过上面的原因，是因为我总觉得，无论哪里都是天涯海角，都是自己在闯荡，没有归属。我是土生土长的西安人，我了解西安，它有悠久的文化、辉煌的历史，我喜欢这个

地方，我觉得西安更有利于我的发展。事实上，西安的本质并不落后，虽然那几年的发展有些慢，但它从骨子里透出来的东西不落后。一旦要素得力，西安的市场很容易被激活，就像一块非常肥沃的土壤一样，只要种子优良，在这块土壤里一定能结出丰硕的成果。20世纪90年代的西部，随着满眼吹来的东风，西安也开始升温，我能感觉到潜藏在这块土地上的种种机遇。

为什么选择房地产这个行当？一个原因是，1991年岁末一天，我登上古城放眼远眺，心里突然涌起了一股难言的情感。钟鼓楼、大雁塔、小雁塔默默地站在黄土地上，代表着昔日盛世的辉煌，可后人建设的东西在哪里？前人的东西能解决我们的问题吗？我意识到了自己的使命和责任，意识到了我该干什么。

这时正巧有个叫“金华”的房地产公司在那里无法操作，我和伙伴们一合计，花了几十万元把这个公司接了过来，改名叫“金花”。本来我打算在西安一处繁华地段建一座高档的综合大厦，并为此进行了长达一年的准备工作，可是因为牵扯到一部分拆迁户，我要挨门串户做工作，当我走访了一个有着20年工龄的老工人，看到三代人居住在一间外面下大雨里面下小雨的危旧房子中时，我决心要为普通市民盖房子。

对此，有些人不理解，在黄金地段投资建房，利润非常高，在郊区盖房能有什么回报？我给他们说，能为国家分忧，能多解决几个住房困难户，这可是比金钱还要珍贵的回报！就这样，当别的房地产公司还在炒地皮、建高档住房时，在西安北郊徐家湾的一块工地上，我们已经实实在在地开始了普通居民住宅楼的建设。

金花，寄托着一个古城儿女的赤子之情，金花人要以赤诚的爱心，为古城父老住上好房子添上一朵灿烂夺目的“金花”。

1992年，我又配合“安居工程”活动，把50套原价每平方米1281元的现房，以每平方米790元的绝对低廉价格售给最需要住房的特困户、残疾人，还把140套现房奖励销售给老职工、优秀中小学教师、新长征突击手和各级劳模。

得民心者得天下。金花看似损失了利润，却赢得了知名度和美誉度。在人们眼中，我也不再只是一名单纯想着牟利的商人，而是有良好的“文化声誉”的企业家。

依托正在树立起来的企业形象，金花迅速向其他产业进军，甚至还进入包括娱乐、餐饮在内的一些行业等等，当然一些行业做得也不

出色，没有章法，这种经营模式就是被很多人诟病的多元化，可回头看，当时这也是大多数民营企业的选择。

在发展房地产项目的同时，我一直思考着企业下一步该怎么走。1993年10月，金花与第四军医大学西安唐都医药生物工程研究所合资成立了西安金都制药有限责任公司。这在当时不是一件多么起眼的事，但它对金花的影响却非同小可。这是金花真正开始走向正规、有明确的产业冲动的开始，它让金花在短时间内就实现了跨越式发展。从那以后，生物制药逐渐成为金花的主导产业，金花也一跃成为西安著名的生物制药企业。

记得当时也有人在认识上有一些误区，认为我们在管理、技术等要素上并不成熟，可我不这样认为。我可能不是这方面的专家，但我可以为这方面的人才提供发展的环境。一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩，我能做好汉，也能做桩，也就能做篱笆，重要的是金花要把各种自己不具备的优势资源整合起来。

建于明代的钟鼓楼历来是西安的标志，但长期以来，钟、鼓二楼之间是一片低矮、破旧的居民房，为此西安市政府下决心要改造这里，还把改造工程列为1996年为市民办的十件好事之一。但几亿元的投资对政府来说压力也不小。知道这一信息后，我认为这是一个极好的机会。经过一番努力，金花拿下了钟鼓楼广场工程项目，我要在兴建广场的同时把地下人防工程利用起来，建一座高档商场。

我认为，百货零售业的疲软只是市场在特定经济形势下的特殊表现，随着消费者主体意识的增强，还有国际品牌的进入、国货精品的诞生，消费者的心理和行为出现了多层次趋向。这正是我们要抓住的机会。

1995年5月，由金花投资兴建的钟鼓楼广场及世纪金花购物中心项目正式启动，11月正式动迁，只用了14天就完成了土石方，创造了西安的“深圳速度”。

同时，金花酒店项目也正式破土动工，建成后的它将是西安又一家五星级商务酒店……

所有这些都说明金花已经确立了以房地产为依托，以生物制药为龙头，商业零售与酒店业并举的多元化格局。在这个基础上，1995年6月8日，金花企业集团正式成立，这标志着金花新里程的开始。

总之，1991年到1997年之前的这个阶段是一个重要阶段。在这个阶段，金花的步子是迈得快了一些，也使得金花在以后的发展当中

要承受一些压力，但是，如果说从计划经济到市场经济就像是一个跳板的话，每个企业也都要经过很多次“惊险的一跃”，要抓住机遇，要掌握好弹跳的力度，然后在发展中，逐渐规范自己，调整自己。

这个阶段，企业又一次走向正轨，从一个人、几个人、百十个人，发展到有了一个相对健全的班子和团队，我自己也开始进一步考虑怎样在经济大潮中确立自己的地位，注意到企业要在一个行业中领先必须做到持续地扩大，在扩大中竞争，同时坚持专业性。专业性是指在专业基础上实现有效扩展和延伸。

应该说，这个阶段还相对地成就了我对事业非常强烈的认识，社会价值感和成就事业的使命感非常强烈。这个阶段也是我的知识、专业、社会阅历等积累最快的阶段。这个时候，我突然意识到，要成就一个人，是要丰富的内涵和内容才能做到的，是要靠一个社会群体和社会环境来支持的。

如果说那时的我存在什么缺陷和缺点，我认为主要表现在对事物的分析能力上有欠缺，有时决策还很冲动，在解决和处理问题的方法上，有些简单和片面。说句心里话，企业做到这么大，我觉得自己特别匮乏，要做那么多事，带那么多人，从内心里感觉自己总是那么小、那么年轻，怕被别人看不起，怕因为决策失误，带来损失以后脸上无光。

#### 四

到了第三个阶段，我觉得自己更清楚了一些。企业要发展，就要按现代企业制度运作，要在企业的质量上下工夫，要从以前的劳动密集型向高科技产业发展，向高端发展，同时，企业走向诚信、规范经营。也就是从这个阶段开始，金花的企业文化得到充实和完善，个人理想和企业价值得到比较好的结合，企业价值和社会责任也进一步融合在一起。

1996年，在西安金都生物制药有限责任公司的基础上成立了金花企业股份有限公司，几个月后，金花企业股份有限公司更名为金花企业（集团）股份有限公司。又过了将近一年，1997年6月12日，金花企业（集团）股份有限公司的股票在上海证券交易所挂牌上市。

利用上市获得资金是表面化的成果，关键是，上市标志着企业将在现代企业制度下走市场经济的道路，要靠自己的努力创造适合我们自己的生存方式，为企业制定企业生存和持续发展所需要的各种保

障，明确企业的任务和发展方向。同时，这也标志着金花已经从一个地域公司成长为一个全国性的公众公司。所以这一年也是金花发展历程中的一个分水岭。

1998年被业界认为是“中国百货业的倒闭年”，全国各地的大型商场纷纷倒闭、转业、兼并，可是，经过三年的努力后，这一年5月18日，世纪金花购物中心正式开业。我还是认为百货市场的疲软不是市场的结果，更不是市场的本质。消费的疲软表现为消费薄弱，原因是这些年来消费者的素质日趋成熟，消费者对质量和品牌的认识和认同的速度远远超过以前。而品牌意识和消费观念的改变恰恰也给疲软的市场在某一空当处提供了一个机会。

世纪金花不是一般意义上的百货商场，很多人说世纪金花开不过世纪，那是因为他们没有看清楚市场发展的规律，更不了解投资者的真正用意在哪里。世纪金花绝不是普普通通柴米油盐酱醋茶的汇集，它不想在拥挤的市场里争一口饭、抢一口食，它要做的是去选择、去经营市场将会需要的东西，而不是已经疲软和将要被淘汰的东西。

结果让人兴奋，世纪金花很快就在西安零售业中站住了脚跟，显示了它的生命力，也推动了西安地区的商业发展。世纪金花已经不仅仅是一个购物的地方，而是一家能够彰显西安城市现代化建设的巨大成就，展示古城迈向国际化都市的标志性建筑，就像悉尼歌剧院是澳大利亚的形象代表，埃菲尔铁塔是巴黎的形象代表一样，世纪金花和钟鼓楼广场已经成为西安的一处旅游胜地，成为西安的形象代表。因此，我认为世纪金花的象征意义已经超过了它的现实意义。

生物制药是我们的核心，在这方面投资是很大的，两次募集的资金基本都拨在了这方面。那时的金花股份已经有了一支从生产、质量保障、研发到销售的人员队伍，有比较健全的营销网络，在市场表现上也有了新突破，做到了一定的规模，在业界也有一定的影响力，提到金花制药员工也还是能感觉到有一定的“面子”。

西安亚建国际高尔夫俱乐部是台商王健民创建的独资企业，是中国西北地区第一家高尔夫球场。1999年，金花收购了它的80%的股权，2001年，金花又收购了剩余20%的股份。

在西北，人们对高尔夫球这项运动的认识还不是很充分，所以投入这么多年来，发展一直比较缓慢。回想刚收购亚建时的情景，大家都知道那时的状态：投资不到位，经营不景气，会所像个“烂尾楼”，士气低迷。不过，当时的感觉是高尔夫是个新产业，随着内地经济的



发展，人们追求健康生活方式的思想更强烈了，这项运动一定会受到越来越多的人的喜欢，一定会发展起来。只要发展好了，无论对金花，还是对陕西、西安，都会起到积极作用。这种作用可能不是直接的，但是一定能间接地促进金花。这就是当时的想法，这样的想法也是朴素的。

所以一接手，金花立刻加大了投资力度，在硬件设施上着手解决配套设施上存在的问题，投资修建了五星级的会所，对球场的整体环境进行了开发和完善，还开发了利润回报率比较高的球场别墅，花大力气培养专业人才，举办了一系列大赛，扩大了亚建的知名度，这样，高尔夫产业也开始进入稳定发展的时期。

2003年10月，金花豪生国际大酒店正式开业。它是一家由豪生国际酒店集团管理的按五星级标准建造，集商业、餐饮、娱乐、健身、办公、住宅于一体的现代化商务酒店。2003年9月，世纪金花乌鲁木齐购物中心正式开业。2005年5月，位于西安高新技术产业开发区的世纪金花高新购物中心正式开业……

为了进一步拓展国际融资渠道，开展海外业务，这一时期，我们还收购了在香港联交所挂牌上市的中国金展控股有限公司，迈出了境外上市的坚实一步。

当然，在“不能把鸡蛋放在同一个篮子里”的多元化理论的指引下，为了追求企业规模的梦想，为了给金花本来已经鼓胀起来的身体上再增添一只手或者一只脚，在这几年里，金花还与德国宝马汽车公司合作成立了金花宝马汽车服务中心，与国外企业合作，参与投资并控股了马鄂高速公路经营公司。金花还控股了太平洋邮轮有限公司，拥有了一艘名叫“明辉公主号”的豪华邮轮……甚至，金花还成立了影视制片公司，投资拍摄了电影《埋伏》、《谁说我不在乎》，电视剧《吕不韦传奇》等影视作品……

看起来，这时的金花大得很，经营领域扩展到医药、商贸流通、酒店、高尔夫、交通、旅游、影视制作等产业，员工人数也达到1万多人。

企业看来是获得巨大成功了，员工们群情振奋，党和政府也给了我和金花很多以前想都不敢想的荣誉，可是，我知道我应该比任何时候都要冷静，尤其是对待企业成长与社会对企业的客观需求方面，我想得甚至比怎样做企业还多。

在陕西陕北的一个小县城，当年毛泽东在那里的时候写了这样一句话：“站在最大多数劳动人民的一面。”当时，我对这句话突然有

了一种很深刻的感悟，站在最大多数劳动人民的一面，是不是说企业的一切活动都要有更多的参与者，而且这些参与者也要获得带有普遍性的利益，也就是要国富民强？

很多人说，你有那么多企业那么多钱，对此，我觉得这些是我的，也不是我的。说是我的，可能是在掌管、在驾驭着这些东西。说不是我的，是连我自己都是企业的和社会的，我只是一心一意地为企业发展创造着环境。还有，成就一个大企业不是我有多大的能力，一个良好的社会环境才是事业取得成功的根本和基础。

这样一想，我觉得自己更应该把财富贡献给社会，返还给社会。所以，这个阶段，在“恩泽惠于时代，挚诚回馈社会”的企业价值观的指导下，金花积极参与了希望小学、光彩事业、星火计划、红凤工程等多项社会公益事业，累计捐赠达1亿多元，其中，1998年，当我国长江、松花江、嫩江流域发生特大洪水灾害时，金花立即以全体股东的名义向灾区捐赠了价值2000万元的药品。2008年5月，为了帮助四川地震灾区的人们重建家园，金花给灾区捐献出350万元的现金，今年，当青海玉树发生地震灾害时，金花捐献出1250万元的现金……

我想，我所追求的不仅仅是获得物质上乃至荣誉上的满足，而是自己对自己的满足，这种满足是社会发展对人的个体的一种总的要求，即我们个人对社会及人类的发展，在有限的生命时间内能做出最大的贡献。

况且我的财富也不是个人的，一旦脱离了“为人民”这个准则，财富的价值就没有了。从我自己来讲，从企业来讲，我们就是要报效国家，首先通过诚信经营和合法经营把企业办好，给股东和社会带来丰厚的回报，上缴税收，解决就业，然后尽可能多地参与一些社会公益事业，承担更大的社会责任，带动、鼓舞整个社会文明进步。我觉得一个对社会不负责任的企业，是不会赢得社会的尊重的。

## 五

是不是说后来，我就没有再遇到过什么挫折？不是。在风光时，一些人，包括我自己，有时还会忽视很多事情，企业还会碰到风险，碰到差点儿过不去的“坎儿”。

2003年底到2004年初，国家开始新一轮的宏观调控。怎么说呢？调控我们也经历过，它的原因不外乎是因为在一段时间，国家经济过热，造成了能源紧缺，能源短缺引发激烈争夺，这样，政府会通过行



政手段对不同所有制、不同行业的企业进行调控，再分配。

问题是，在调控和再分配中，企业的承受能力不同，调控的结果也就不相同。结果那些对宏观风险缺乏防范经验和意识的企业，尤其是众多民营企业，就要经历一场“痛苦”，有的打击还是毁灭性的。

我们企业也不例外。好像在一夜间，我们也出现了财务危机，资金链吃紧，发展速度放慢，然后是一连串连锁反应，市场、品牌、管理、人力资源，甚至企业文化这些方面都出了问题，一些员工有点待不住了，就离开了企业……

实际上，这再正常不过了，只不过一些人没有遇到过。很多民营企业都是在市场不完善的情况下发展起来的，身上本身就有不完善的地方，有软肋。顺利时，问题能被风光遮掩住，一旦遇到类似宏观调控这样的情况，问题就暴露出来了。

金花的发展速度和扩张比较快，涉足行业的跨度大，受政策变化的影响是自然的，关键是要经受住挑战。所以说，我当时就认为这也是一次机遇，长痛不如短痛，慢改不如快改，早点完成产业结构调整，企业付出的代价、成本、风险就低一些。市场总要淘汰一些企业，不仅仅是“胜者为王”，“剩者”也是王。

在这样的认识下，我们实施了“全线收缩，修炼内功，巩固基本盘”的战略，也就是变做加法为做减法，原来是主动地“加”，现在是主动地“减”。很快，像金花宝马、马鄂高速公路经营公司、濮范高速公路项目、南昌高尔夫项目、太平洋邮轮有限公司这样一些在扩张时期背上的包袱就被“减”掉了，一些投到银行里的非经营性资产也变现了，原来都是宝贝，现在怎么看都不像。接着，企业加大了其他途径的融资，加强了财务管理，同时下决心夯实产业基础，想让重点行业首先稳步摆脱困境。

三年过去了，战略调整的结果缓慢却明显地呈现出来。现在，我们基本上确定了自己的主业，主要是以在香港上市的中国金展，也就是世纪金花为代表的商业板块，和在上海上市的金花股份为代表的制药板块，这两大板块也从总体上重新进入了良性发展的轨道。

2007年，当时的世纪金花3个店的销售收入就是14亿元，较2006年增长了32.7%。同时世纪金花还被国家命名为西北惟一的“金鼎百货店精品店”，在品牌形象方面实现了较大的提升。然后，世纪金花又陆续在西安开了南大街店——美伊8号、西大街店——美居生活家，还有豪盛店，作为世纪金花旗舰店的南门珠江广场项目和宁夏

店也正在推进中，布局完成后的世纪金花一定会以一贯的努力，提高西安和所在地的商业层次，推动消费潮流，为地方经济和商业文化的发展贡献更大的力量。

还有在原钟楼购物中心超市基础上组建的世纪金花宜品生活馆，这是个新的商业概念，我们要做的就是最好的服务延伸到社区，让追求品质生活的人能感受到我们的服务。

以前，我说过世纪金花要建立一套科学的品牌管理体系，用品牌形象获取品牌效益，现在这个目标可以说是达到了，或者说至少是部分达到了。

但是应该承认，尤其是在最近几年，因为很多原因，包括我自己的原因，金花制药在发展过程中出现了一些问题，企业的发展速度放慢了，市场萎缩了，形象变差了，员工的收入不尽如人意了，这样，人心好像也散了……

可贵的是，我们是有反省能力的，在反省的基础上，金花股份调整了经营思路和方向，通过渠道整合，调整产品结构与市场，加强和提升管理运作企业的能力，加大技术创新力度，还有重新锻造企业的核心价值等等措施，也摆脱了停滞不前的步伐，这让我们看到了希望，有了信心。今年，配合整体发展战略，金花股份的整体搬迁和改造工作正在进行中，因此，对金花制药，我首先又有了新的期待。

和其他产业相比，亚建的营业收入在金花的盘子中只占了很小的份额，但是它是一个带动性很强的产业，会在其他方面给金花带来影响。几年过去了，我们也看到了亚建呈现出来的新形象，看到了它的某种爆发力。

在接下来的时间里，我们还要对亚建进行大的改造，不是修修补补，不是弥补历史遗留下来的缺憾，而是用最新的理念新造一个亚建，赋予亚建新的生命力，把亚建打造成中国一流的球场。同步改造的还包括亚建的软实力，就是经营管理、营销、服务、团队建设等等，让硬件通过软实力来起作用。只有把这两种实力结合起来，才能把亚建建成一个具有良好经济效益与社会效益的好企业，实现它的产业价值。

金花豪生国际大酒店应该说是“生不逢时”，在宏观调控的影响下，我们压缩了对酒店业的投入，但是通过克服硬件设施的不足，通过调整经营策略，酒店也实现了自负盈亏。

所以，在2007年迎新春联欢晚会上，我再也无法抑制住激动。我对员工们说：“经过这几年的磨砺和洗礼，带着在挫折中获得的经验、

教训、启示，我相信，金花的明天一定会更加灿烂和美好，世界永远属于为事业奋斗不息的我们。”

记得十几年前，我和同伴们创办了这个企业，从此，这块土地上就有了“金花”这样一个企业组织，就有了一群“金花人”。现在想起来，这一方面是国家改革开放的环境给我们提供了一个机遇之门，一个可以展翅翱翔的天空，最关键的也是我们这些当年的“年轻人”有一种创业的理想，有想吞天吐地的野心。这是一件好事情，谁都有过年轻的时候。我觉得当时和这以前的我们基本上还处在一种“自发”的状态，还没上升到“自觉”，对怎样去经营一个企业，我们是很模糊的。

但是现在，我们要上升到“自觉”了。我们的目标就是要做对社会有用的企业，有用不光是指产品和服务有用，企业的经营也应该是规范的，要遵守做企业的游戏规则，要懂得轻重缓急，要保证自己的运作是没有大问题的，能经得起大风大浪。我们必须做到这一点，我们一定要张扬应该张扬的东西，放弃应该放弃的东西。

## 六

现在，企业和我自己又进入了一个新阶段。在这样一个阶段，我的任务就是要成就一个企业。我早已不是在为解决个人的生活而奋斗，不是为了把日子过得宽裕一些在奋斗。社会和国家给了我这么多荣誉，我觉得自己是在责任感和使命感的感召下，一心一意地追求着事业，让事业达到最佳状态。

很多搞企业的人的想法都一样，想着企业的发展目标就是进入世界 500 强、中国 500 强，或者其他什么什么强。这种想法也对，但是成为几百强，进入大公司行列的目的是什么呢？我觉得既然民营企业已经是国民经济的重要组成部分，就要起重要作用，再不是今天能吃得饱，能穿好衣服，再不是那种财主意识，不是赚了多少钱，为股东赚了多少钱，它要承担责任，要成为社会文明的推动力量。

有人说我把企业做这么大了还不能闲一些，我说闲不下来，我还说希望你们也不要闲下来。不要埋怨忙，忙才有生意，忙活得才有价值。像前面所说的那样，如今的我已是各种荣誉集于一身，市劳模、省劳模、中国十大杰出青年、全国政协委员、全国工商联副主席，但面对这一切，我满足了吗？我能停下来吗？随着年龄的增长，我越来越觉得生命的意义不在于获得了什么，而在于创造了什么。当一个人有了更高目标

的时候，过去的一切只是个零。

所以，看起来，经过近 20 年的打拼，起起落落，从小而大，金花已经发展成一家大型企业集团，成为模范，但我也知道，接下来的路或许更难走，险象环生，因为往往越是接近一个目标，目标就会对企业、对人的智慧、战斗力提出挑战。

现在，为了让企业能以全新的面貌参与市场经济竞争，无论是从人才的引进、培养、激励，还是企业的产业结构、运行机制、经营管理都要有新突破。还有，我们更需要一种新的商业精神和文化资源，这些意味着企业的强大的执行力。

我们也宁愿相信自己又处在了危机之中，只有这样，我们才能有所触动，才能产生摆脱危机的力量，才能把企业推向另一个层次。

在商业领域，相当一段时间内，大型百货商店的数量会继续增加，企业将面临更加激烈的竞争。在这样一种市场形势下，只有不断调整自己，在市场定位、管理方式和营销方式等方面以变应变，才能市场中找到生长空间，循于常规，固步自封一定会被市场淘汰。

要抓住时机扩张，但扩张的速度不能满足于规模增长。我们都经历过大大跃进时代，那种盲目扩张不是依据人类社会需求的扩张。改革开放的不同时期也有一个大发展时代，很多城市在扩张，做不同的产业开发区、技术开发区，有成功的，也有失败的，原因是什么？是这个阶段的社会需求与这个产业发展的规模不相匹配。

同时，在总结世纪金花在利润、品牌形象、管理模式、商业信誉、服务、人力资源等方面的积累时，也要认真总结一下世纪金花在文化层面上的积累，这时的文化不仅仅是商业文化本身，而是把世纪金花作为一个文化现象来探讨，也就是说，世纪金花一定要尝试着从它和一座城市的文化融合上，从它和一群人的精神气质的吻合上，从一群人对一个商业企业的文化期待上，从它给人们提供的特殊审美上，总结一下自己的成功之谜。

在医药领域，我们也具备了一定的品牌领导能力和美誉度，那些长期以来培养出来的消费者、拥护者和拥戴者，就是我们的市场优势。只要我们能把握好、利用好这些优势，很多不确定因素就会降低，确定的因素就会增加。在其他领域和行业，也是一样的，既然做就要争取做好，不要浪费我们的财力和精力，不要让自己都看不起自己。

这个过程中，作为一个民营企业，不要抱怨什么，任何抱怨都是毫无作用的。民营企业只能以发展来证明自己的价值。对社会贡献越

## 作为感恩的一部分（代后记）

高勇

大，得到的承认就越多。

至于我自己，我经常听到一些传闻，可我不会因为这些事情而活着，最好的办法就是不予理睬。我能管住我自己，我还能管住别人的嘴？

在这里，我要感谢我的父母，小时候，在当时艰苦的生活条件下，父母严谨的生活要求对我以后的影响非常大，比如过年过节打扫卫生，他们总是把房间打扫得非常干净。后来他们还是那样，那种严谨没有因为生活条件的改善而改变，这是一种对生活和生命的尊重。父母常说，不要忽视举手之劳，它可能是伟大事业的基础。

父母还在教育我怎样做人，这种教育直到现在还没有结束。和父亲在一起时，面对面可能没有话说，就那么几句话，但是父亲经常会给我写信，一写七八张，彻夜不眠地写一通信，其实都是探讨工作、社会经历、做人的准则、做事的标准等等这些问题，我觉得非常有趣。

记得那一年长江流域、松花江流域遭受了百年一遇的洪涝灾害，企业给灾区捐赠了价值2000万元的药品，父亲就对母亲说，我看儿子的政治觉悟还行，可以不再操心了。

父亲还说，在他们老两口看来，从来就没有想过要享儿子的福，关键是今天你能走到这一步，主要是党的政策好，所以啥时候都要先考虑国家，考虑社会对你的支持，不然的话你再能也是一无所有。

所以我常常在想，什么时候我能退下来，这不是心血来潮。可是，当我觉得自己还能创造些什么的时候，我觉得自己就不能这么想。以前我说过：每个人只能在历史的长河中充当某一个角色，在这一过程中我只是这段历史的建设者之一。我之所以把企业取名为“金花”，就是想让世界上最美好、最珍贵的东西永远伴随着人类文明发展的历程，在此过程中我获得了愉悦。人生对我而言，永远是一个新鲜、兴奋的字眼，因为我体会到生命的乐趣正是在一次又一次超越自我的思想“涅槃”中实现的。这些年过去了，我的想法没有根本变化。

要感谢的还有我的妻子、儿女，与我同甘共苦的同事，帮助、支持我的朋友，党和政府，更有我的祖国，一切的发生和发展都不能脱离他们，只不过，在这里，我不能把感谢说得太多，那是一长串需要感谢的名单。接下来，只要他们能看着我会怎么做就行了。我曾经是个军人，我愿意接受检阅，包括时间的检阅。

（编者按：本文在吴一坚口述并参考有关资料的基础上编辑完成。）

我已经在一个民营企业里待了近13个年头，想想看，这是多么漫长的一段时间，多么不可思议的一段时间。一段珍贵的时光，是我个人的黄金时期。再想下去，我好像才刚刚发现，在近13年的时间里，我是凭着在这个企业里谋到的一份工作维持着一个家庭的正常运转。这就是工作的力量。这就是存在于我和金花之间的一种最直接、最干脆的关系。

然而，这种理解还是有些庸俗，用一份工作来处理我和金花的关系显然是太简单了。难道我和金花之间就没有更深的情谊？难道与吴一坚这个老板的“只言片语的相识”不是生命中的缘分？对我来说，能长期待在这个企业难道没有感恩的成分？在我眼里，金花已经不仅仅是一个企业，它是我生命的一部分，而我感恩于自己的这部分生命。

正因为感恩，虽然我曾经有过离开金花的念头，但最后还是没有实践这些念头，既然已经在金花成长了这么多年，为什么要离开？我真的不知道离开金花的自己是个什么样子？本质上我还是一个农民，我知道自己离不开耕耘了很久的一块土地。

那么，哪怕是纯粹为了报答一个企业，报答一个企业领袖对我的关爱，我也想着要为企业多做点儿事情，做点儿我自己



能做到的事情，也就是企业文化范畴内的事情。这些年来，我也一直是这样做的，尽管不是每件事情都和心里设想过的结果一样，但我想说的是：对每一件事情我都在尽力为之。

在金花要迎来成立 20 周年的这些日子，我又想着能给金花额外地做点儿什么。我想到了利用业余时间给金花写一本书，可仔细想想，它的操作难度不是我能预料到的，以前就有过类似的想法，不是因为种种客观原因不了了之了？我也想到了给吴一坚总裁写一本书，但我相信这同样不是我个人的力量可以控制的。

这时，我的主管领导张培合总工程师的一句话提醒了我，他说能不能把吴总的那些发言稿、讲话稿、采访稿等集中起来做成一本书，操作起来也没有多少难度？我觉得也是，不过不能这样做，简单堆砌的结果只能是一个粗制滥造的东西，不光和金花、和吴一坚总裁的形象不相匹配，也和我的形象不相匹配。我不是一个喜欢敷衍的人，完美主义虽然“害”苦了我，但既然决定做一件事情了，我就会换另一种思路把它做到首先让我自己差不多满意的程度。

我想从所有可以搜集到的吴一坚总裁的各类讲话、言论中首先挑选出一些精彩的片段，再要求直接就一些话题采访吴一坚总裁。这样，在吴一坚总裁的“配合”下，在孙圣明党委书记、副总裁、王方行政人事总监、鲁晓玲财务总监的支持下，在曲家琪副总裁的“嘘寒问暖”中，在肖鸣等集团领导关心和爱护的目光中，6 个多月过去了，我的面前就出现了这样一些文字。过程中当然也遇到了一些困难，有的还是很大的困难，不过我很明白，这不是一篇诉苦的文章。

自然也不能说这本书编得有多么出色，相反，因为时间跨度大，谈话讲话的场合也不相同，这些基本保持了原来面貌的文字看起来还有点乱，风格也不尽一致。可有一点我是自信的，那就是：这是吴一坚的第一本书，书的内容也基本可以反映出这些年来他经营和管理一个企业的思考，以及他对人生的感悟。

我想这些言论至少对金花是有益的，对一些正在从事企业管理和经营工作的人是有益的，对一些年轻人也是有益的，因而这也是他创造出来的另一种有价值的东西。

我们不缺乏书，而是缺乏有真知灼见的书，缺乏不哗众取宠的书，缺乏一些朴素、平实的东西，缺乏一丝潮湿，仿佛这个干燥的冬天里不可多得的一小片雪花。

事实上，透过这些文字，我们看见的金花已经不是一个抽象的企业，一个庸俗的经济组织，吴一坚也不是一个纯粹的商业人士、企业领袖、富豪和老板。他是一个有理想的人、一个有情义的人，是一个当员工遇到困难和苦闷时可以拍着员工的肩膀说话的人，一个用他自己的方式爱护着我们的当家人。

回到感恩这个话题，每一个在金花工作的人也应该用自己的方式感谢金花和金花的当家人。感恩并不是要求每个人承担过多分外的工作，对我们来说，最大的感恩首先还是干完自己应该干的每一件哪怕是最不起眼的工作，这是最高级的感恩方式之一。

我们的社会也是需要感恩的，这是做人的基本德性。感恩一定会使人类社会更加美好而不是更加糟糕。我们也应该唾弃那些不感恩和没有感恩意识的人，他们的行为远离了人性的真、善、美。

2010 年 12 月 28 日

（高勇系金花企业集团宣传部副部长、《金花》月刊主编。）