



经营随笔

吴光汉

耄 树 虬 枝

心 犹 青 稚

展 望 周 遭

满 园 春 姿



自序

年前我撰写了一册《忆趣录》。原来想写的是“回忆录”，但觉得如果写本流水帐，何年何月做些什么事，没啥意思。我就挑了一些事件，衬上当时背景，加上我当时为什么这样做的想法，后来效果又怎样的结果等，有点象一生的工作总结。竟越写越有趣，故取名为《忆趣录》。印成后，惠赠至亲好友，敬请指教。不少亲友说还值得一读，有的竟说爱不释手，一口气读完，有的还鼓励我再写本经营之道。这谈何容易！经营之道与为人之道是相关的，很广泛、很深刻，而且随时代和环境的演化而变迁。

我虽然经营了一辈子，摸索到了一些经营之道，但只能说是触及皮毛，而且不一定对每一个经营者都合适，再加上学识浅薄，文笔粗陋，只能随便写一些，故称为“随笔”比较妥当。写成五十篇，分成评述、经验、建议、感受四类。为了便于阅读，每篇分页编印。有的文后有空址，加“俗谚释介”以补白。仍按原办法敬赠亲友。若能以此消闲，或能解释思想上的一些问题，就是我的最大愿望，也是我的最大乐趣。

吴光远

1997年7月

目 录

一 评述

1 实现有乐趣的人生	1
2 办好自己的“长寿工程”	4
3 凡事都存在最优方案 不断追索 不断成功	7
4 经营之道与为人之道	13
5 经营之道与为人之道能一致 ——学习邓小平同志理论的启发	16
6 话说“无人不商”	18
7 充分发挥自力更生为主， 积极争取国外支援为从，建设祖国	21
8 邓小平理论是指路明灯	29
9 警惕 没有硝烟的战争！	33
10 提高素质，人人有责	36
11 水里学游泳——谈企业培养经营人才	39
12 谈“一抓就死，一放就乱”	42
13 计划调控不要丢	44
14 房地产发展与城市建设	48
15 供销合作社与农村经济	51
16 香港人是建设祖国的生力军	53

二 经验

- 1 处事一绝——“不离谱” 57
- 2 经营二功——“算”和“管” 60
- 3 成事三要——目的明、措施全、执行严 62
- 4 赚钱四招——抓找机遇、发挥优势、
促进生产、讲究效益 64
- 5 成事因素的探讨 67
- 6 真诚求教 成事之窍 70
- 7 胆大心细 成事保证 72
- 8 勤俭节约 创业之本 75
- 9 办企业信誉第一 78
- 10 谦虚待人，不难 80
- 11 急中生智 81
- 12 技术要精博，能实用则灵 83
- 13 办企业要会多赚钱 88
- 14 我的“开厂不蚀本”论 92
- 15 记忆力差的补救办法 94
- 16 我的两个职业 96
- 17 人贵有自制之能 99
- 18 更急需会用人才的人才 101
- 19 抓住自身机遇 为国多作贡献 103
- 20 老而无用则悲 老而有用则喜 107
- 21 人老话多，性也 109

三 建议

- 1 大挂国有企业招牌 111
- 2 构筑国导民营股份制企业的设想 113
- 3 发挥上海公共事业优势
为国内城市建设作贡献 116
- 4 建议中国船舶总公司
增设钢结构制造业务 119
- 5 自力更生发展我国的石化工业 121

四 感受

- 1 周总理征求意见 123
- 2 陈毅市长讲过的话 125
- 3 “大政方针已定,关键在于落实”——参加
上海市工商联九届四次执委会的感受 127
- 4 怀仁堂里的大会堂 129
- 5 保存实力 为图再起 130
- 6 同仇敌忾 兴国有望 135
- 7 我该做什么? ——喜看中英香港政权交接
仪式直播有感 137
- 8 国庆标语引起的思绪 141

俗 谚 释 介

目 录

1	老当益壮	6
2	害人之心不可有,防人之心不可无	20
3	吃苦不记苦 到老一世苦	32
4	用人不疑 疑人不用	43
5	当机立断	47
6	投机取巧	50
7	精明有余,高明不足	59
8	知己知彼,百战百胜	61
9	唯利是图	66
10	业精于勤	79
11	千做万做,蚀本不做	93
12	有备无患	98
13	少壮不努力,老大徒伤悲	106
14	吃饭靠本事,赚钱靠运气	112
15	三思而行	115
16	见貌辩识,听话听音	118
17	居安思危	124
18	物极必反	136
19	君子动口不动手	140
20	求人不如求己	140
21	天下无难事,只怕有心人	142

实现有乐趣的人生

一个有乐趣的人生是人们所憧憬的，是可以争取实现的。因为：人生出来就是想活，而且想活得有乐趣。这是人性，合乎人性的事是可行的。这就是实现有乐趣的人生（以下简称“乐趣”）的可行性。

“乐趣”发生于工作取得成就的过程中和发生于与人相处时互相融洽的过程中，这一点大家都有体会，可以说这是“乐趣”的客观性。

而有人认为，吃喝玩乐是个人的嗜好；甚至说，“随心所欲是天性，这与做事、为人不搭界的”。应该知道，每个人的言行必须严格遵守国家法律法规、社会道德规范，要追求的“乐趣”应该是正规的、长远的，这也是大家都理解的。这是“乐趣”的规范性。

关键是每个人发挥自己的主观实现的力量，把事做好，把人做好，两者相辅相成，实现“乐趣”。这可称之为“乐趣”的实现性。

以上讲的道理以及每个人对实现“乐趣”的重要性、迫切性都有认识，所缺的是如何去实现。这个问题牵涉到人生观即为人处世的道理，古今贤杰有很多论述，但大多很“玄”，难以用于具体实际。我为人处世七八十年，有点体会，想概括地讲几条实现“乐趣”的窍门，是否实用，供大家参考。

一、首要是树立乐于工作的思想观念。这是要从小通过家庭、学校、社会以及以后工作中不断培养提高的。人生在世有很多的事情可以学、可以做，这本身就是多么丰富多采，多么令人心旷神怡的事！学会了、做成了，多么有乐趣！这样就能使你更有兴趣去学去做更多的事情，得到更多乐趣。如此循环不息，有乐趣的人生就可以实现了。由于人们为生存而树立乐于工作的观念是顺乎人性的，是可以培养的，而那些懒于工作的思想是应该纠正的。我们要以乐于工作的思想为动力，做好一切为人处世的工作，达到事业有成，乐趣丛生。

二、重视与人共事。做好每一项工作必须与人共事合作，使内外、上下、左右方方面面友好和谐。人际关系是攸关事业成败兴衰的大事，非常重要，而又非常困难，但却是一种乐趣。因此要以乐于工作的精神保证做好与人共事合作。

三、善于工作。要动好脑筋、想好办法、做好工作，使工作的成功率大大提高，则乐趣也大大提高了。有时即使有差一点的，是能力所不及，也不必后悔，作为教训，鼓励以后改进，心里仍有乐趣。

四、敢于、慎于工作。这是使事业发展和稳定的措施，是“乐趣”的来源，必须仔细周详地去做好。

五、勇于克服困难。办一件事，往往会因事前考虑不周或环境变化等原因发生困难，而能勇于克服困难将事办好或挽回，就会有“山重水复疑无路，柳暗花明

又一村”之乐，这是非常之乐，往往使你永志不忘。

六、解决思想困惑。在工作中有的事想不顺、也不敢做或做不好，患得患失、踌躇不前、感到困惑，因此心情不乐。对此我有两个方法使自己免于困惑，使事可以做成，使自己获有“乐趣”，兹介绍给各位。

1. 对自己的要求不能过高。对自己的要求高一般说是好事，但最高不能超过自己发挥最大能力能达到的程度，超过这程度是不现实的，反而使自己踌躇不安。而应在今后工作、学习中不断提高能力，然后相应提高要求。这是实现“乐趣”有效的方法。

2. 对别人与我的要求不能符合的处理。凡遇买卖中的价格之争或共事中权益之争时，我总详细说明道理，谦让到最低程度，如果对方尚不能同意，我则心平气和地讲“求同存异”或说一下“不谈了，是非自有公论”，即使事不能成，我已仁至义尽，非我之过也，也不会感到内疚不乐。当然对父母、夫妻，对上级，应该不同程度地谦让到底。

我是主张在工作中寻找乐趣的，以上讲的实现“乐趣”是我的主观设想。有的朋友说我的乐趣太枯燥。我说不枯燥，乐趣各有所好、各自去找、不能强求一致。但是要以正规的、长远的“乐趣”为是。

办好自己的“长寿工程”

老年人一见面先相互问好、互祝长寿，接着大谈长寿之道，各抒己见、各摆事实，很有意思。我已八十六岁了，祝愿朋友更长寿，自己也想更长寿。我也凑上几句，题为“办好自己的‘长寿工程’”。

近年来社会上把重要、繁复、有益的大事称为“工程”，如：“希望工程”、“菜篮子工程”等等，其用意是引起各方面的重视，象搞工程那样认真去做好。我认为每个老年人的心愿都要把长寿的愿望当作自己的一项“工程”去做好。

办好“长寿工程”主要靠自己，必须有目的要求、有措施步骤、有贯彻执行，当然不一定要写成文字，但心里要大致有个数，免得乱来，于事不利。下面讲讲我粗浅的看法：

1. 目的要求，这很清楚，是长寿。拿不出个具体指标，越长越好。和开厂一样，要赚钱，越多越好。当然这个“寿”，要讲究质量，必须是既健康又快乐的长寿。

2. 措施方法，主要是两条，即争取健康和快乐。健康了使人快乐，快乐了使人健康，两者互为因果，相互促进。健康对长寿起生理作用，快乐对长寿起心理作用，两者都重要。生理作用，人还不能全部掌握，因为人的衰老是自然规律，而心理作用是人自己能完全掌握

的，因此快乐对长寿的作用更应重视，它不仅直接对长寿起心理作用，还可以通过健康起生理作用。

达到健康的措施。有病要及时医治，切勿拖延；长病要耐心，切勿急躁；防病要按时检查，服用保健药品，如维生素之类；注意起居饮食正常化；需有适当的体力劳动和脑力劳动等等。总之要持之以恒，量力而行，若有不妥之处，应随时调整。

达到快乐的措施。各人条件不同、嗜好不同，只能随各人所好，因人而异，不应强求，但总以达到真的、长期的快乐为准，切勿图一时快乐，反得懊恼。我认为最快乐是自己的愿望得到实现。那些吃穿玩乐我不感兴趣，最快乐的事是想做的工作能够成功做好。我年老了，想做的标准降低了，不做力不胜任的事，不做无益的事，不做做不好的事，不做负不起责任的事，不做不愿意做的事，这样可以达到我做的事无事不成功了，那就会感到很愉快。再说，我年老做不动了，想想、听听、看看成功的事，也很愉快。譬如看报，某大国经常与我国闹别扭，最后终于听了我们的话而收场；有的国家到现在还强凶霸道，我看总有一天会收敛的；抢去的香港，听了邓小平同志的话还给我们了，这些都使人非常高兴。我说多想想国家兴旺的美景，也可延年益寿。还有对过去的事情，好的多想想，开心开心，倒霉的不去想它，多想也没用。总之，我认为只要想得得法，没有不开心的事，这对长寿大有好处。

3. 贯彻执行自己的“长寿工程”，自己要特别重视，要当作上级下达的任务那样更有责任、有条理、有步骤地认真贯彻执行。这贯彻执行工作是很重要、繁复、细致的，而且还需要根据本人情况和条件随时适当调整措施方法。这是一项很费心费力的工作，很可能老人自己照顾不周，有必要由亲属或别人照顾帮助做好健康、快乐，达到长寿的目的。

办好我的“长寿工程”是很需要的，也是很艰巨的，而对这两条措施来说，快乐是自己完全可以掌握的，健康是有条件可以争取的，这样长寿再长寿，可以大有把握去争取实现了。

俗谚释介

老当益壮

年纪大了，志气应该更壮。我认为，老年人经验多了，对事物的看法一般比较深刻了，对成事比较有益。应当志气更壮些，以补体力之不足。

凡事都存在着最优方案 不断追索 不断成功

一、“信念”的形成

人生在世，会遇到很多的问题，要解决很多的问题，这就是人生的主要内容。企业经营者的主要职责就是要解决各种各样的问题。企业有困难需要解决，企业要发展需要促进，解决问题永无止境。因此，企业经营者需要有勤于寻找问题，乐于遇到问题，勇于面对问题，善于解决问题的心愿和毅力，才能够把企业搞好，为国家多作贡献。

我在六十多年的工作过程中，感到脑筋动得越透，事情可以办得越好；把事情办得越好，就更有动脑筋的积极性。循环不息，把事情做得好上加好。这是我做好工作的一贯思想方法。

党的十一届三中全会，解放了人们的思想，荣毅仁同志创建中信公司，邀我赴京任房地产部总经理，负责筹建国际大厦和京城大厦。我感到国家对我的信任，投我之所好，乐于接受，自当尽力把事情做好，努力达到自己满意的程度。

国际大厦和京城大厦都是当时首都北京的最高的大楼，分别为三十一层和五十六层，规模宏伟，投资巨

大,建设意义非凡。荣董事长亲自决定了这两座大楼总的方针,我们是落实各项具体任务。因我们思想和工作能力较差,而任务重、要求高,照原来“积极努力,做好工作”的朴素、单纯的思想准备去应对,总感到欲高不能,就低不甘,因而思想紊乱,情绪不宁。实际上其原因是出于不了解想好办法和搞好工作的关系。一开始就是不清楚怎样算想好办法,“好”的标准如何。后来经过不断的工作、学习和总结,逐渐形成一条信念,贯穿于工作中,排除了困扰,有利于工作的展开。这信念是“凡事都存在着最优方案,不断追索,不断成功”。具体的意思和工作方法是:

一、做好一件事,一定要定一个好的方案,定方案是关键。方案定得好,事情就可以做得好,这是关键中的关键。这就好比造房子要图纸,而好的设计图纸则是造出好房子的关键。这条信念说明了一项工作的最优方案是客观存在的,这就引发了人们去追索最优方案做好工作的信心和主观能动性。

二、怎样的方案才算是“最优”?方案的“最优”不是以什么条文固定下来一成不变的,它是企业经营者根据国家的方针政策和企业当前的任务及解决问题的目的要求,调动和依靠一切可以争取的力量,发挥积极性去追索到的,也就是被称之为“此时”、“此地”能顺利完成的最优方案。但当企业经营者对事物的认识水平、内外力量和条件提高时,这“最优”的要求应随之修

正、提高。所以说这“最优”方案是客观存在的，可以追索的；是实事求是的，可以实现的；是积极发展的，可以不断提高的。

三、怎样去追索方案的“最优”？追索的程序应该自上而下，各级都要追索各自部门的最佳方案，逐渐从原则化为具体，以便贯彻执行。追索的方法主要是发挥所有经营人员的主观能动性，想出各种各样的追索方法，如认真思考、调查研究和参观学习、虚心请教以及努力加强自己能力、借用外力包括利用国际力量支援等，达到取得最优方案的目的，从而把任务按最优的程度完成。

二、“信念”的实践效果

“凡事都存在着最优方案，不断追索，不断成功”的信念，是我在中信公司建设国际大厦和京城大厦时形成的。实行这信念建成这两个大厦的效果确实很好。国际大厦三年回收全部投资本息，京城大厦造价比总包给外商承建节省百分之二、三十。下面介绍这两座大厦建设过程中，努力追索最优方案，达到取得当时当地较好的效益的一些事例。

1. 提高国际大厦的设计和施工技术。1979年兴建国际大厦，那时设计和施工工作都由北京市建委统一布置，他们和我都没有造过三十一层高楼的经验，感到无从下手。遂于1980年夏组织设计和施工技术人员各五人去香港向建筑界学习请教。仅一个月时间，设计人