

F426.88

1



家具商

FURNITURE DEALER

君乐美专号



超前的经营理念
新型的企业文化
完善的顾客服务系统
温馨的购物环境
营业面积逾 6000 平方米
汇集国内外名优家具

2001/68/03



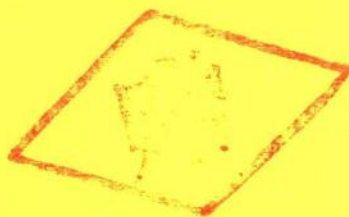
君乐美家具商场

地址：石家庄裕华西路 378 号 邮编：050051

电话：0311-7024101

传真：0311-7027636

① 家具业—中国
② 君乐美公司—概况



编委主任：邹文龙
副 主 任：丁云翔 郑亚明
编 委：邹文龙 丁云翔
郑亚明 张百伦
王威明 贾长智
黄世新 安东梅
王致元 白庚灿
陈德强 王东升
王 晋 郑本华
刘世桥
高级顾问：贾清文 曹赢超
主办单位：中国家具流通委员会
协办单位：吉盛伟邦家具集团
印刷单位：上海出版印刷公司
责任编辑：缪维琳 王性昌
美术编辑：苗 林
电 脑：诸云龙
地 址：上海曲阳路800号
邮 编：200437
电 话：021-65537770
传 真：021-65538806

目 录 Contents

流通之星

序 竹 原

丹青难写是精神

——君乐美九年发展纪实 宏 基

引 言 发展才是硬道理——九年成长备忘录

第一章 问渠那得清如许 为有源头活水来
心有灵犀一点通——慢慢走近两老总
自缘身在最高层——春风化雨论心态
向阳花木易为春——素质教育话军训
衣带渐宽终不悔——厚积薄发顾问班

第二章 弄潮儿向涛头立 手把红旗旗不湿
一言为重百金轻——就以营销为龙头
不拘一格降人才——左右机遇的人们
一枝红杏出墙来——营销文化铸商魂

第三章 今年花胜去年红 料得明年花更好
总把新桃换旧符——八年的述说
千磨万击还坚劲——四年的证明
轻舟已万过重山——跃上新高度

跋 华 兴

- 附：
1. 今日君乐美
 2. 君乐美员工行为准则
 3. 《君乐美人》报诗词短语集锦





“长夜伴相随，良宵君乐美”，
两位老总掩饰不住成功的喜悦。

图为君乐美家具有限公司董事长兼
总经理张百伦先生（左）和商场总
经理韩宝珠先生



干杯！为了中国家具事业

（右三）为中国家具协会理事长贾清文先生

（右四）为中国家具流通委员会主任邹文龙先生



中国家具协会秘书长
曹赢超先生（右）在君乐美
考察时与张百伦总经理合影



君乐美
家具行业
的
骄子

挥汗洒泪
的
历程

踏着
咚咚
的
脚步

走到了
我们的
面前

序

Foreword

随着市场经济的迅速发展,社会生活走向转型的轨道,人们许多观念也在悄然地发生着变化,方方面面中自然就出现了一道道前所未有的风景线。就企业而言,有的折戟沉沙,有的遥遥落伍,有的勉强维持,而有的则发展了。“君乐美”就发展了!君乐美的发展有着说不完道不尽的甜酸苦辣,有着太多的感人故事,《丹青难写是精神》给我们留下了这些印迹。谈起君乐美的成功,势必引出君乐美两位当家人——公司总经理张百伦、商场总经理韩宝珠。

有人说:虽然你与某人相识了几十年,但一不小心,通过某一件事或一句话,你会感到你们之间出现的距离,或许会在日后形同陌路;而有些素昧平生的,亦通过某一件事或一句话,会令你倍感亲切,亦或使你敬慕一生,或许把你引向成功。张百伦先生和韩宝珠先生二位老总就是那种让人一见如故,让人敬重的人。我在同韩总的交谈中,给我印象最深的可以凝练为一个“博”字,他对经营、对管理、对艺术、对人生的参悟和诠释,总能扣住你的脉搏,让你有醍醐灌顶的感受。在和质朴平实的张总交往中,在他那柔婉委婉的语调声中,你会感受到他的真情的流露和外柔内刚的“儒帅”气质。他常说,现代社会任何事物都在变,而企业唯一不变的法则就是“变”,他崇尚“变”,更会驾驭“变”,“变”起来有理、有力、有度。尤为可贵的是,他与韩总的心灵交流而产生的共识与默契,“博”与“变”在这里找到了融汇点,这就好比一个成功的登山者,他能根据山势、气候、环境的特异,不断地变换着自己的一招一式,而最终攀上了预定的目标。在激烈的市场竞争中,张总就是这样变管理思路、变经营模式、变员工观念、变人才机制…使君乐美在变中成为家具行业中的佼佼者。

有了杰出的当家人,有了优秀的员工,才有今天的君乐美。这多姿多彩的人物、事迹,为敏感的宏基先生所捕捉,并予以理性展示,于是,才有了这部《丹青难写是精神》。书中有许多点睛之笔,值得同行们学习借鉴,对国企改革如何走出困境,实现与市场接轨或许会有一些有益启迪。

是为序。

竹 原

1999年8月于上海

引言

走进石家庄裕华西路378号的君乐美家具有限公司，这里有着300余名不平凡的员工，他们依靠自己的聪明与勤奋，在省会石家庄的家具市场上，用双手托起了众人皆知的名牌“君乐美”；他们用创新的方法，将企业管理与营销艺术有机地结合起来，用强势营销文化铸就商魂，从而使自己得到长足发展。

历史与现实，智慧与思想，如江海交汇，浪涛推涌，在这里燕赵商界的“希望之星”闪耀着、矗立着一杆家具营销新时代的标帜。

丹青难写是精神

——君乐美九年发展纪实

宏基

喜庆，祥和，奉献，创新。这是每次新春联欢会的宗旨，在自己的努力下，企业有了今天，在喜庆的日子里怎能不歌舞传情。图为96新春联欢会场景。





理论与实践相结合是造就一个成功企业家的必经之路，为此，公司从张总开始，一个个走进了清华园。
图为张总在清华深造时的留影

张总与蓝鸟家具公司总经理贾然先生在1999年劳模会场前合影



企业的发展靠人发展，同时又促进人的发展，人只有不断进步，企业才会发展。图为张总及员工参加全友管理顾问公司培训课程。

洪水无情人有情，“君乐美”又向灾区送去了一片情意、一片温暖。



备忘录



发展才是硬道理

一九年成长备忘录

公司大楼亮丽的夜景，是君乐美人不懈努力的结果，他更预示着君乐美……明天会更好。

1990年10月，按照市二轻局的指示精神，市家具研究所与市软家具厂（市制刷厂）实行厂、所结合，副所长张百伦同志任软家具厂厂长。继后，所长韩宝珠同志任党支部书记。厂、所行政建制为二块牌子，一套机构，创办集科研、工业、商贸为一体的新型企业。

1991年，根据企业自身的实际情况，为适应市场变化的需要，进行了资源重新配置，调整了产品结构：相继停止生产日用刷、沙发、聚胺脂泡沫等项目，保留了工业用刷、油漆刷产品，开发研制了新一代席梦思床垫，为企业实现扭亏走出了坚实的第一步。

1992年，为深化企业改革，实现企业转轨变型，摒弃了旧机制和旧的管理模式，新设两个分厂和三部一室一所，将原部分车间改建成家具商场，初步奠定了企业科、工、贸三位一体的新格局。

1993年，为加快吸收和引进先进的经营理念和管理经验步伐，提高企业运作效率，与西安福乐公司联产联销席梦思床垫，对比中找出了差距，锻炼了队伍，实现了生产、营销、管理观念的初步转变，企业的经济效益和管理水平同步跃上一个台阶。

1994年5月，厂所在平山召开了94-95年度工作会议，确定了“转换企业经营机制，迅速提高企业经济效益”的工作总目标，制订了科技为先导，科技与生产、科技与经营相结合；生产为基础，生产与经营并重，营销为龙头，商场先行的具体工作方针。会议组成了新的厂所组织机构，并首次实行岗位聘任制。会议重新设定了家具商场的体制、管理机构、运营机制和经营目标。

家具商场先后引进蓝鸟、天坛等名牌家具，拓展了销售渠道，扩大经营面积达3000平方米。平山会议后，销售收入和利润迅速增长，逐步产生规模效益，企业进入省会一流家具商场行列，并被上级授予“河北省轻工业明星企业”光荣称号。

为推行现代企业管理制度，经轻工局党组批准，由厂、所和轻工集体联社三方面出资改制组成君乐美家具有限责任公司。11月18日，君乐美家具有限责任公司成立大会在平山召开。张百伦同志出任公司董事长兼总经理，韩宝珠同志出任副董事长、副总经理。

1995年，为拓宽经营思路，吸收和引进先进管理经验，公司总经理张百伦、副总经理韩宝珠亲率业务骨干频频外出，先后到新加坡、马来西亚等国家、地区以及深圳、广东等国内外知名家具厂商进行考察学习，实施业务大练兵。同时，提出从观念到运作机制与广东接轨、与国际接轨，员工心态环境的优化，为企业迈向新高度起到至关重要的作用。同年，首批应届大、中专毕业生加盟，为公司注入了新鲜血液。从而使商场的经营管理又上一个新台阶，商场部集体立功，职代会为两位老总记大功。

1996年，为适应市场经济发展需要，公司决定加大员工教育培训力度，并将96年定为教育培训年。张百伦总经理率先赴清华学习。公司与河北经贸大学等高校合作，开创性地在公司内开办市场营销中专班，中高层管理人员多次参加国际知名管理公司举办的市场营销、企业管理研讨班。同时，员工岗前培训，岗上规范训练活动大规模、多层次地展开，企

优雅温馨的环境，
布置上优质卓绝的
家具，怎能不打动
顾客的心。

图为北营业楼场景



业员工整体素质得到迅速提升，经营理念的不断更新，一个严管理、创名牌、增效益的热潮在全公司掀起。是年，君乐美家具公司获得“河北省著名商标企业”荣誉称号。

1997年，为适应企业进一步发展需要，以市政府改造、拓宽裕华西路为契机，公司决定将生产车间迁至联盟路，设立君乐美床具分公司，租用厂房扩大生产规模。原车间改建为商场，增加营业面积2000平方米。至此，商场总面积已达6000平方米，商场规模位居省会同行前列，知名度、美誉度进一步提升。同时，床具分公司的生产规模、效益及管理水平大步提高，实现工厂、商场两业同步发展。



图为君乐美家具公司
床垫生产车间一角

1998年，公司设立企业文化部，推出《君乐美员工行为准则》，规范员工认知理念和行为标准，《准则》的推出，标志着公司的管理水平跃上了新的高度。同时展开以军训、员工培训为主题的企业文化活动，此举在生产、商业运营中发挥了巨大作用。年中，商场南、北两座营业楼进行了较大规模的内、外装修和布局调整，使之成为具有超前的经营理念、新

型的企业文化、完善的顾客服务系统、温馨的购物环境、汇集了国内外名优家具的大型专业商场。君乐美家具商场以其卓著的经营业绩和独特的营销文化，被全国同行业推选为中国家具协会流通委员会副主任单位，在全国家具流通行业的位势进一步提高，在企业管理、营销理念方面对同行业产生了较大的影响。

1999年，全国家具市场同行业竞争日趋激烈，市场零售业持续第3年走低，为应对家具商场利润急剧下滑的局面，公司适时提出两调整、一加快、一减降、一提高的举措，在家具商场和分公司同时开展了调整组织机构、改善业务流程；调整商品（产品）品种结构；加快财务、业务电算化进程，推动管理工作向规范化迈进；并岗减员，降费节支；提高经营获利意识和能力的活动，继续保持了省会同行业经营业绩领先的优势。

时值建厂四十周年、公司转制五周年和厂所结合九周年之际，公司整理出版了一套反映公司9年来发展历程的声、像、图、文资料，作为企业文化荟萃，献给全体员工。向在岗位上勤奋工作三十周年的老员工颁发纪念章，并为厂、所结合9年来为企业做出突出贡献的先进、劳模、十佳、立功受奖人员颁发荣誉奖章，激励教育员工发扬创业精神，为企业二次腾飞再创佳绩。

君乐美9年的发展历程，深刻地印证了中国改革开放的总设计师邓小平同志的著名论断：发展才是硬道理！

□

第一章



两位老总的团结、奉献、创业精神，是君乐美成功的重要因素之一。图为两位老总在一起研讨工作时的留影。

问渠那得清如许 为有源头活水来

1. 心有灵犀一点通 ——慢慢走近两老总

君乐美的员工们不无自豪地称：我们遇上了好的带头人。

不妨让我们走近两位老总。



1998年 韩总于
办公室工作留影

韩宝珠总支书记兼商场总经理从事轻工系统工作40余年，在工艺美术业和家具制造业方面的理论造诣颇深，有着丰富的实际经验和技能，涉足家具科研多年，拥有部、省、市级多项科研成果，是轻工行业高级工程师。他的资历、经验、智谋、胆识、责任感、奉献精神在整个河北轻工行业乃至全国颇有名气。

他是谈判能手。他的谈判，常不拘于具体的商品，不昭彰商业目的，不急功近利，而且把掏人腰包的欲望淡化如水。言不关销售、语不话商品、或促膝谈人生、或煮酒论英雄，心绪相通，志向暗合，直至双方人格互赏，形象互爱。他深谙做人 与 经商之道并达到了很高的境界。

做为韩总的高徒，张百伦先生已挑起了君乐美家具公司董事长兼总经理的重担。作为中国发明家协会会员，他的头上戴有河北省劳动模范、河北省轻工系统劳动模范、石家庄市轻工系统优秀党员、连续两届的石家庄市劳动模范、河北省轻工系统优秀营销厂长(经理)等多项荣誉。早在1984年，他的手里握有“河北省五小活动能手”、“发明能手”等多项证书，并成为经济建设中的“新长征突击手”。他从事家具制造业近30年，作为高级工程师，他当年曾与韩总密切合作，在家具设计、制造、技术、科研等诸多方面均有建树。

在竞争中，智同，勇者先；力同，智者胜。他属于智者，又不失勇者的风采。凝重的眉目下，猜不透隐含着多少智慧。他的格言“参与竞争是赢得竞争的最好方法，与高手交锋是成为高手的有效途径。他有一种超乎寻常的自信，自信自己会成功；他认为，自己逼自己，能走一步也会想两步。他驾驭局面的能力，他

运筹营销的能力往往令同行中许多老前辈啧啧称羨。

两位老总的年龄、阅历各不相同，他们的性格也相去较远。韩总风度翩翩，谈笑之间妙趣横生，首次打交道就能给人以敬仰之情；酷爱养花，善长书画，知识渊博，有他在的场合会有不断的话题。张百伦总经理则一派主帅风度，眉宇之间凝结着智谋，举手投足洋溢着灵气和悟性，酷爱事业，善于创造与改善，谈吐之间常有语出惊人之举；儒商风格令任何谈判对手不可小觑，灵敏思维不断有智慧火花碰撞；他生活中平易近人，管理上近于苛求；他有时举轻若重，对有些问题事必躬亲，有时举重若轻，在难题面前会从容不迫；上进心强烈，凡事决不轻易服输，困难面前决不轻易退却，相信办法总比困难多；文学修养较高，一派学者的风范。

虽然两位老总的阅历、性格各异，但在很多方面，却是相同的：

——他们都有很高的素养，这种素养进而转化为实际的能力。所谓打铁还须自身硬，这种素质、这种能力的积聚，使得他们在处理各种问题时都显得得心应手。

——他们都具备超前的意识。意识的超前，是企业家必须具备的条件之一，超前意识的获得有两种途径，一是天生具有，一是后天学得。打一个不一定是恰当的比方，就君乐美而言，韩总的意识似乎是天生的，而张总的意识似乎是后天学得的。而学得意识又需要有获得和提高意识的意识。

——他们都具有崭新的观念。熟知韩总的人都说他的观念之领先，令大多年轻人都自叹弗如：张总更是从亲身体验中深知观念的贫穷是企业最大贫穷，此理于企业如此，于个人亦是如此。

——他们都善于创新，不迷信神话。早在60年代，韩总就发明了幻灯制作新方法，此项科研成果赫然刊登于广电部权威杂志《电影世界》上；在70年代，他创造发明的将滚轮原理应用于工艺品制作方面的原理和技术，极大地缩短了产品制作时间和提高了工作效率。80年代，张总设计发明的家具制作方案刊登于中央级权威杂志《家具》上，该方案获得大奖；他发明的薄木复合材料粘贴技术在行业中处于领先地位。他们将在专业领域的创新思维又引用到新的管理和营销领域中来，成为企业新招迭出的直接原因。



1998年 张总于
办公室工作留影

——他们都具备排除万难的勇气。用张总的话说，没有难得倒韩总的问题。事情越是难办、问题越是棘手，韩总就越兴奋，其灵感就越多。当初在企业困难重重的处境面前，韩总曾写过一幅对联，上联是：厂小所小人不小，志气旺盛；下联是：风急雨急心更急，敢于竞争。大有山崩于前面不改色之胆略。而张总本人，其勇气也是足可与韩总相媲美的。当年，他孤身一人，独闯北京，就刨切机生产设备问题与日本商人谈判，那是他首次涉足商海呵！每当谈到此，张总总是说：这是从韩总那里学来的。勇敢，是一种形容，他所折射出来的，则是藐视困难的心理素质，是战胜困难的自信力量。

——他们都务实，不尚空谈。不摆花架子是他们的共性，实实在在做人、兢兢业业做事是他们共有的信条。

——他们都很爱惜人才，虚怀若谷。鼓励拔尖，器重能人，将自己的聪明、智慧、经验、知识毫无保留地传给别人。在这方面，他们堪称培育君乐美人才的“园丁”。

——他们为人正直、嫉恶如仇。人格的端正以及这种端正的人格力量使得他们在员工心目中树立起崇高的形象，并在员工中产生了巨大的感召力、凝聚力、向心力。

——他们都追求完善，不满足于现状。对自身要求是这样，对部属要求也是这样，对企业要求更是这样。企业越发展，他们的忧患意识就越强。“生于忧患，死于安乐”，他们深知其中的道理。

——他们都重视科学，相信科学能创造极大的生产力。在普及管理科学、营销科学方面，他们都是倾注了极大的心血。

——他们都善于做人的工作，注重解决员工的思想问题；十年树木，百年树人。他们对员工或循循善诱，或促膝谈心，而最为值得

称道的方式方法是让大家带着问题去读报纸、看文章，让大家教育大家，让道理教育大家，让事实感化大家。

——他们都属于那种不断追求完美的人。好上更好，精益求精，他们的这种风格应用到管理当中去，就像一位经验丰富的教练，不断地设定新目标，促使他们的部下不断地迈向新高度。正是他们的这种风格，才使得企业得以一个台阶一个台阶地跃进，才使得他们的部下一年比一年进步。太阳每天都是新的，他们要求自己的企业、自己的员工也要今天比昨天进步，明天比今天更进步。

——他们都属于高标准严要求的领导者。他们容不得下属在工作中敷衍了事，得过且过。有的人适应不了，所以发生了“为什么怎么也达不到要求”的感叹；而有的员工顺应了这种要求，进步很大。“严师出高徒”，这话一点儿不假。

——他们都属于勤于学习、善于思考、不断更新知识的人，所以，他们总是走在前列。韩总尽管年已花甲，但接受新事物的欲望十分强烈；张总也已过不惑之年，却依然意志顽强地求学于清华大学，求学于台湾全友顾问公司，求学于深圳、广州乃至全国一流企业的老总们，求学于……



1991年，赴西安福乐家具公司考察时，在途中两位老总切磋着……

——他们……

别人想不到的，他们想到了，这是胆识；别人做不到的，他们做到了，这是气魄；别人做得到的，他们做好了，这是非凡。这种深刻、浓缩、凝练于他们身上的胆识、气魄、非凡，必然会在行为上、在对下属的要求上、在企业的决策过程中显示出来。

君乐美的历史定格于九十年代的第一个年头。

1990年10月14日，张百伦、韩宝珠同志走马上任于君乐美领路人的职位。受命于危难之中，用事实验证他们的胆识、气魄、非凡的机会终于降临在他们的面前。“他们能行吗？”，有人这样担心，也有人这样疑问，还有人断言：“这回他们走上了断头台”。

如果说：1991-1993年，调整产品结构，相继停止日用刷、沙发、泡沫生产项目，保留工业用刷、油漆刷产品；开发新一代席梦思床垫，公司与西安福乐公司联产联销、扭转生产、营销理念，使管理水平跨上新台阶是他们初显胆识的话，那么1992-1994年，摒弃旧的机制和管理模式，果断与市场接轨，工厂改制为有限责任公司，实现企业转轨变型，推行以营销为龙头、商场先行的强企决策恰是他们气魄所在。

93-94年度交接之际，他们做出打破部门、科室、人员、岗位界限，给予部门相对独立的条件和政策，放鱼入水，任其在商海中畅游，让大家在游泳中学会游泳。现在看来，这一举动非同小可，它锻炼了队伍，发现了人才，更主要的是，它使得扭转被动局面，迅速发展企业的思路更为明晰。这个思路或方式概括起来就是：

设立“特区”，带动全盘；把握重点，拉动一般；分清主次，先易后难；物质保证，精神为先；思想转化，观念居先；工商并重，商业突前；机构调整，机制转变。而后，1995-1996年商场经营规模效益的迅速增长，使企业初步完成原始资本积累阶段，进而使得企业有实力、有能力在1997-1998年连续两年的全国家具行业低迷疲软的竞争中仍有回旋余地并得以长足发展，这更是他们非凡之举。

别人想不到的，他们想到了——当年，有谁想到家具业的竞争如此迅猛地降临于我们这块市场？！他们想到了，并且未雨绸缪地在思想、人才、机制等方面进行了先期贮备；

别人做不到的，他们做到了——大家都认为北方国有企业的观念太落后，应当改变，同时又都认为江山易改，秉性难移。他们却在短短的时间内，使君乐美员工的观念发生了重大的变化，这种观念的变革早于对手2-3年，从而为应付竞争做好了足够的思想准备。都说员工素质低，但他们则手把手地把员工精雕细刻成一批批适用商战的人才；

别人做到的，他们做好了——别人在亦步亦趋地大上营业规模的时候，他们推出了售后服务、温馨到家、购物赠花、购物赠保险等

一系列举措，富有个性化的营销文化，提升了企业形象，树立了企业名牌，扩张了企业的无形资产，依然使“君乐美”一览众山小，独领风骚于省会家具市场；

他们的胆识、气魄、非凡，得到了验证、经受了考验，竞争的同行都不得不佩服他们的这种本领。接下来的问题是，他们要用什么样的方式，使他们的这种财富让员工接受过来，弘扬起来、继承下去。 □

2. 自缘身在最高层 ——春风化雨论心态

对许多同行业的同仁来说，君乐美简直是一个谜。

君乐美是燕赵大地上吹起的一缕春风，她依靠自身的努力，充分发挥自己的主观能动性，更新观念，强化营销艺术和科学管理，奠定了良好的基础，并找出了一条企业发展壮大的成功之路。

君乐美起步的条件是先天不足的。

铲除旧地基的工程显得异常艰辛与复杂。

在迈向新台阶的过程中，思想观念的变化、精神能量的释放，成为君乐美能否发展的关键。

1993年12月30日，张百伦总经理在《羊城晚报》上看到一篇《广东，有一个好的心态环境》，文中介绍：

“现代人类在关注生态环境的同时，更应着意营造一种健康兼容的心理氛围，以调节好团体和个人间的关系，避免不必要的内耗。

在内在一些地方，公私交往中，常常会有意无意地感受到不少消极的抱怨和牢骚。这种“情绪污染”的要命之处在于它像瘟疫般四处传染、恶性循环，渗到社会各个角落。在这种环境中，行动的手会变成抱怨的嘴，甚至绊人的腿。

然而，在这里没有人为鸡毛蒜皮的事在街上争吵几小时，没有人喋喋不休地诉说如何受上司“压制”，没有人满腹经纶不得施展，没有人四五十岁就说该去养老了，也没有人说还年轻先“混”几年再说，更没见过那种什么事都说“没劲”的“精神植物人”。广东人对物价和社会风气也有看法，但没有人惶惶不已、

怨天尤人，以此作为无所作为的理由。按理说广东是全国职业最不稳定的地方，“炒鱿鱼”乃家常便饭，却没听说有谁到厂长经理家等吃饭或“磨菜刀”；这里是全国收入差距最大的地区，工资可以相差十几倍，可没听见谁对此鸣不平、害“红眼病”；这是全国经济、人际关系最复杂的地方，却也少有人愿意充当“业余警察”，去管张家长李家短。内地有人说广东人没有人情味，其实是因为这里没有海阔天空的闲扯，更没有“牢骚会餐”。广东人也抱怨，但几乎都是自责，“错过了机会！”“没抓住信息！”“没用足关系！”……



1999年张总获省劳模殊荣
时在劳模会会场前留影

以上对比或许过于绝对，但很明显的是，短短十多年中，广东与内地在心态环境上已出现相当的差距。广东是怎样营造出这样一种趋于和谐向上的心境的呢？

说到底，就是广东先行一步接受了市场经济的观念，学会了用市场的标准、市场的价值观念来看待人、衡量人、使用人。

过去在职业选择上基本是一次定终身，生老病死好赖全靠单位。于是，如果同事关系不睦，就得几十年进办公室如上战场；如果上司对你有偏见，可能就注定你苦干几十年还得不到承认；所在企业效益不景气，职工就只能一年年跟着穷捱。在封闭凝固的系统中，这样的矛盾年复一年地积累，内耗自然不断加剧，直至成为阻碍团体和个人发展的严重障碍。

而在广东，由于较早承认了劳动力的商品属性，市场经济的蓬勃发展又为人才流动提供了广阔的空间，使每个人都有可能找到适合自己的最佳位置，都有机会通过主动参与社会创造活动来充分实现自身的价值。

无数历史经验证明，任何一次社会生产力的大发展，归根结底都来自于对人自身的解放。在改革全面推进，力度大大增强的今天，



企业的发展总会有经验，当记者访问时，张总谦虚地说：“我们做得还不够，这只是我们的开端”。谦虚而尽现奋进的精神。

人们的心理面临着改革开放十几年来空前的冲击，在这种情况下，除了物价、菜篮子等物质方面的准备外，如何营造一种进一步激发人创造进取心的心态环境，已成为我们各级政府、各个机构、企业乃至全社会亟须面对的新课题。”

张总读罢此文，拍案叫绝，大喜过望。他立刻召集中层以上干部学习该文，联系实际，写出体会。94年1月1日，张总以《君乐美人》报特约评论员名义，撰写了《我们应当创造什么样的心态环境》一文，亲自参加讨论。文章说：

“心态环境”一词，是由著名社会学家费孝通老先生首先提出来的。所谓心态环境，是指组织内部调节团体和个人之间关系的心理氛围。好的心态环境可以造就一种趋于和谐向上的心境，形成一股向前的合力；坏的心态环境，则制造“情绪污染”，压抑先进、助长落后，正气得不到伸张，歪习得不到制约，最后导致企业活力的匮乏。从中可以清楚地看到，这场讨论是以“心态”为对象的，其潜台词必然意味着：我们的心态或许已经出现某些问题！

我们的心态究竟怎么样呢？不妨列举几个唾手可得的例子。

——改革开放，特别是我们企业厂所结合以来，职工收入、厂容厂貌、企业综合实力的变化有目共睹。但有的同志却“端起饭碗吃饭，放下筷子骂娘”，这种心态正常吗？

——当别人取得了成绩与进步时，不是从中寻求自己发展的机会突破口，而是或妒火

顿生，或百般挑剔，这种不怪自己走得慢却怪别人跑得快的心态正常吗？

——有些同志对待工作中的问题不是积极主动地出主意、想办法，而是能推就推、推不了就拖，这种不敢承担责任，消极应付的心态正常吗？

——与先进不是比成绩比奉献，而是比获得比索取，这种“任劳任怨是傻瓜，投机取巧才精明”的心态正常吗？

大家想一想，在百舸争流、不进则退的今天，上述心态是否与深化改革、振兴企业、发展经济的总体思路相协调呢？

也许有的同志说这是一个社会问题，是在任何一个别的企业都能见到的问题。不错，在我们内地，公私交往中，确实常常会感受到不少消极的抱怨和牢骚。我们无力改变社会大环境，但我们完全可以而且能够从我做起，营造企业“小环境”，在荒芜的沙漠中，营造一片“绿洲”。

也许有些同志会产生某些疑虑，在他们看来，广东是广东，内地是内地，不一样就是不一样。这些同志对最终能否在企业营造出多正气少歪习、多进取少抱怨、多奉献少索取的向上的风气缺乏信心；对少数同志绊人的腿抱怨的嘴能否转变成实实在在干事的手存有疑心；对应如何从我做起，为构造良好心态环境而尽一份力量掉以轻心。在现实的客观条件下，存在这些顾虑也是可以理解的。但无论如何，我们不应失掉树立市场经济观念的决心。广东，作为中国社会主义市场经济这一大手笔