

商旅随笔

商旅随笔 ● 毛履均 著

作家出版社



SHANG LU S

商旅随笔

毛履均 著

MAO LU JUN ZHU

作家出版社

商旅随笔

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第22904号

作者:毛耀均

责任编辑:吴泰昌

装帧设计:张幼农

责任校对:马云燕、祁斌

出版发行:作家出版社

电话:65005588转

社址:北京农展馆南里10号

邮码:100026

经销:新华书店北京发行所

印刷:深圳市蓝星艺术印刷有限公司

电话:(0755) 2200069

开本:889×1193 1/32

字数:100千

印张:6.25

插页:

版次:1997年2月北京第1版第1次印刷

ISBN 7-5063-1125-9/51113

定价:20元

作者简介

毛履均，原籍浙江省宁波市人。上海第六十二中学毕业后，上山下乡做了八年农民，后读大学，调任一家工人刊物编辑，中国作家协会浙江分会会员。八七年只身到深圳创业，现为深圳市蓝星企业集团董事长、总裁。

本书是作者作为一个民营企业企业家近期发表在《深圳特区报》“企业文化”专栏和《人民日报》《新民晚报》上的随笔文章，可说是架起着一座东西方管理思维之间的桥樑。反映了民营企业家颇具代表性的内心世界和人生之道。当代大学者余秋雨教授称为“这是时代转型的重要记录”。



序

余秋雨

这是一本我期待已久的书。

很多年了，我一直在追寻推动我国社会经济生活大转型的人格因素。自上而下地体现历史意志的人格因素显而易见，但在社会底层，一次次经历自身生命的剧烈蜕变终于成了社会改革代表性力量的成功者们，究竟留下了多少生命的印记呢？也读过不少报道和传记，却常常惋叹因出自他人之手而隔靴搔痒。我特别希望能有几个通过艰苦摸索而走上经济舞台的民营企业亲亲手写一点切身感受，哪怕是笔记、日记也成。这是时代转型的重要记录，异代人或异国人观察当代中国的可信资料，甚至也为上层决策者们指导经济工作提供了一些参考文本。如果缺少这样的文本，多少年后的研究者们一定会抱怨我们没有为这次重大的社会变革留下微观的感性佐证。

然而，在至今还带有不少失序成份和随机成份的经济环境中，民营企业家的活动常常是比较隐秘的，他们不愿意把自己的真实思想和具体方法公诸于世，更不愿意以此来招惹竞争者和忌妒者。结果，企业界中谈得多、写得多的倒是一些其实并没有成功的人士，他们或许是想把谈话和文章变成一种形象推销。但他们谈得越多，真正成功的企业家就更不想谈了。

在这种情况下，深圳蓝星集团的总裁毛履均先生显得非同一般。他没有任何特殊背景，在八十年代中期以一个文学青年的身份从浙江独身闯深圳，现在，他领导的蓝星企业已成为一个蒸蒸日上的跨国集团。奇怪的是，这位企业家完全不对自己的经商之道作任何遮盖，而居然在报纸上开辟专栏，连续不断地剖白着自己的想法和做法。这还不够，他还进而在企业内部认认真真办了一张报纸，把有关企业管理和企业文化的全部思考和运行规程巨细不遗地彻底公开。这一切，使毛履均先生和蓝星企业都变成一种近乎全透明的存在。就我视野所及，这种现象在我国当前企业界还是少有的。

毛履均先生和我相识多年，每次相见他都要平静地告诉我企业发展的新成绩，诚恳地倾诉自己的体会和苦恼，然后又提出几个实践中遇到的问题与我探讨，毫无志得意满的骄悍之气。因此，我感觉到他的透明来自于他的文化品位和朴实本性。他完全没有被商界的排场、声气所裹卷，永远

是一边赶路一边思考，一边创业一边苦恼，一边探讨一边发表，几乎把从商当作人生思考和社会研究的试验田。他既然坦坦荡荡，就认为自己的行为规则让别人知道得越多越好。对于他相信的行为规则，他认定绝不会因公布而失效；对于他心存疑虑的部分，他也认为只有通过写作、归纳、发表，才能获得有价值的社会评验。总之，他努力让企业行为获得思维自觉，又让思维自觉获得社会制约。这条路，在我看来，代表着当代中国企业家中一种健康的精神走向，中国经济的进一步有序发展，在一定程度上有赖于此。

毛履均先生的这些文章，虽然都是经商随想录，涉及的面却很广。经商遇到的问题，答案须到更广阔的背景中去找，他回避不了，也不想回避，因此即使不经商的读者看了也会获得启发，例如我本人就是如此。这些文章涉及到的问题，首先是观念更新，社会观念、经济观念、商业观念等等，观念更新的问题不解决，毛履均的企业就失去了基石，一切便无从谈起；其次是精神追求，追求道义，追求爱心，追求理解，追求信任，这些追求又要与看似矛盾的商业运作统一起来，正是毛履均先生不同旁人的地方；第三是经商谋略，包括预测、判断、决心，以及得失关系、进退关系、祸福转化等等，这些谋略因有实例支撑，读起来很有趣味。此外，毛履均先生作为一个有心人还把自己深有所感的种种见闻记述下来加以发挥。这一切组合在

一起，便构成了一个诚实的思考者的形象。这个形象，无疑给当代中国民营企业家的整体形象增添了厚度。我所追寻的推运这些年社会经济生活大转型的人格因素，也增加了一个有力的例证。

从发展的势头看，毛履均先生和蓝星企业都很有前途。当然也会遇到新的风险和挑战，相信毛履均先生和他的同事们会继续思考下去。成功和财富既可能成为继续思考的台阶，也可能成为继续思考的负累。对于后一种可能，毛履均先生似乎已有警惕。他经常引用一句古语：“鹪鹩巢林，不过一枝，鼯鼠饮河，不过满腹”，一个人终身的物质享受毕竟是有限的，即便是亿万富翁也是如此。人类的高贵群落，善于把物质享受转化成精神享受，而精神享受的最高方式，总是创造型、探索型、奉献型、输出型、共享型的。这本来是哲学家和艺术家的任务，但实质上应是全人类的共同使命。如果能有一些大企业家也乐于承担这样的使命，让人类的精神结构与物质结构产生良性对应，那就一定会出现令人神往的美好前景。我企盼着在中国、在亚洲能涌现出一批这样的大企业家。从这个高度上说，一般概念上的企业前途只是问题的起点。毛履均先生志存高远，他绝不允许自己停留在一般概念上，那么，就让我们期待着他的继续思考和新的开拓吧。

是为序。

一九九六年中秋节于上海

目录

序	余秋雨
第一辑	
因为是企业家人	1
朴素	3
成功经验更宝贵	6
抓住运势	9
走向世界	11
深圳夜生活	14
更新的密度	17
主动放弃和拼力扩张	21
不轻言降价	26
饮鸩止渴和商战精髓	31
合作	35
我们能做好	37
关于企业定位	40
硬件和软件	42
业务部门的素质	46
恼人的采购	48
珍贵的海蓝色	50
片断的定格	52
背人之处须辉煌	54
对职业的尊重	56
也谈疑人不用,用人不疑	58
启用行外人	60
用人之忌	62
节俭和浪费	65
名牌	66
走向名牌	70
再说名牌	72
永不消蚀的完美	76

也谈炒鱿鱼	77
粗心比不懂更糟	80
立即行动	82

第二辑

无愧的良心	84
使人变得更好	86
抱着真诚的心来试试	88
为善	90
忠告	92
辅机上的大师傅	92
珍视自己的岗位	94
特殊员工群	96
企业主的通达	98
峰迴路转	102

第三辑

朋友的启示	106
游戏规则	110
渭公河畔的鸟宴餐厅	114
国际航班上的华人	118
由曼谷的交通想到的	122
退却的出击	126
由绍兴酒想到的	130
快慢与得失	133
酱品变迁中的思考	136
埃菲尔铁塔的启示	139
两种公平	141
上帝是公平的	144
远足(后记)	146
附录《成功背后的思考》	151

MU LU



因为是企业家

怎样才算一个真正的企业家，我认为他心中应始终有目标，逐步实现，又重新萌生，涌动成不可动摇的信念。他的想象力不是空穴来风，因为企业家是最讲实际的，心中早已有对未来目标的真切感觉和对实施能力的真实把握。他不会做出超越自己实施能力的决定，但他更不会缩手缩脚，窒息了自己的潜能。一旦目标确立，他就是这场人生戏剧的导演，不管是大企业、小企业，他都能鼓动起这一剧中所有人朝这个目标奋进，都努力为自己角色的完成打出高分，从而汇成一股巨大的能量，去实现既定的目标。

他总是十分注意和社会各层面的交流。象船长面对海洋一样尽可能地去感觉世界潮流的脉搏。平时大部份时间表现出的忍耐、随和，更反衬出他在既定目标实现中的不屈不挠。

信用是他心目中的商“品”和商德。他的承诺，应被人看成是银行开出的信用证。要“一诺千金”，即便是以亏蚀为代价。为此，在果敢与决断的快捷敏锐背后，却是深

思熟虑的丰厚积淀,从而形成他的个人魅力。

虽说赚钱与否,企业大小与否,是成功与否的标志之一,但他认为只会赚钱的商人永远是小商人,人生和企业的全部内容则要丰富得多!所以才会有“发财立品”这句名言。至少,很重要的还有:企业内部人与人的和谐,企业与社会和谐。

商场竞争严酷无情,强者生存。许多时候要面对低谷、困境,甚至绝境。夜深人静,有时会感到难以言说的疲惫和重负,但是每一个早晨的曙光总能重新唤起他的信心,洗却所有的沮丧。既然选择了这一条路,最重要的便是战胜自己,只有战胜自己,才能以健全健康的人格和商态,从容面对瞬息万变、严峻复杂的商海大潮。

所以说,因为是企业家,必须是常人觉得是绝境时,他能看到希望。常人觉得满足时,他觉得不满足。常人发现不了什么时,他能发现新的东西。常人觉得完善时,他能觉察到漏洞。常人承受不了的压力,他能承受。因为是企业家,压力和逆境就是他的乐园。

朴素

经济紧缩，一些公司纷纷消失，原因很多。大环境一压，公司先前的各种缺陷顿时扩大、加深，各种矛盾在市场面前缠成死结，而平日的奢华气派、各种花架子更成额外负担，加剧了危机。于是热热闹闹的开市大吉，又懵懵懂懂、无可奈何地关门息业。其实，这里是有深层的东西可以总结的。纵观凡能挺过低谷，仍然健康运作的企业，除了各自有许多长处，往往还有一个共同特征：便是朴素。这是深层意义上的朴素。

企业领导应该有突发奇想的思维和出奇制胜的高招，出色的企业，其决策者的商业触角一定非常敏锐，而且非常富有想象力，这是实现目标的第一步。下一步，在经过缜密思考、调查和筹措后，它的实施和推行

方式应是朴素的。

朴素的内涵包括真实、诚实，它的表现方式则是坦诚、平等、协商与亲和。朴素一般来说是外在的表现方式，但它和企业灵魂又往往是互为表里的。有什么样的企业指导思想，决策者具备什么样的素质、境界，便会有什么样的表现方式，而表现方式，行事风格又倒过来给企业经营决策以深刻影响。现代人务实，而支撑起一个企业的大厦，更多的是一串串真实的有说服力的数据。在这里，人们下意识地抵制虚妄、浮夸。在这里，“皇帝的新衣”将制造负效益。

有一句话叫“返朴归真”。历经市场经济升温 and 紧缩、冷却的炉火反复修炼，企业将朴素贯穿于整个运作过程，使之成为本企

业持之以恒的行为方式，一种文化现象，这将使企业在内部产生凝聚力，而对外部产生亲和力。为人为事为企业，到此境界，也算是历经修炼了。

越是成功的人生，越常怀谦卑之心；越是成功的企业，越能使人感受其朴素。



南海

成功经验更宝贵

常常说失败是成功之母，似乎用人、谋事、开疆、立业，都非经历几次大失败，而后终成正果，非得“处于死地而复生”，这样才放心踏实。其实不然，说失败是成功之母，可能主要指日后真正成大器者。而我倒觉得在日常生活中应该是成功经验更宝贵。

常人往往很难克服失败留下的阴影。我见过一位二十多岁的姑娘，不会骑单车，而工作需要她必须会骑单车，她宁可舍弃这份好不容易找到的工作，究其原因，几年前学骑车曾摔破了一块，至今仍心有余悸。

我认识一位汽车修理师傅，他以前是开车的，他告诉我，有一次他开车下一道长坡，发现刹车和排档均失灵，车越下越快，如果迎面有车有人或有其它什么挡道，他这辈子就不会认识我了。天幸，这一路当时竟然什么也没有，汽车下了坡又滑过很长一段平路后才自动停下，他失魂落魄地跌下车来，在路边连抽了一小时烟，才回过神来。从此就改行学修车了。

我到南方后结识的一位朋友跟我讲起他来南方

的原因,说他曾借调江南某省城的一个机关工作,那时刚开始搞岗位承包,机关的承诺是我那位朋友如完成预定指标,将他户口从另一个城市迁来省城。结果他完成了预定指标的三倍,但机关一位主要领导,由于原先他经手调来的一位干部,这期间跟他意见相左,使他大为伤心,发誓再不轻易调干部来他这个机关了。而我朋友经过这次挫折,也没有继续为调进这机关而努力,而是来了南方。

公司招聘人才,有一位应聘者笔试、面试都通过了,公司也准备用他,也谈好了工资待遇,但那人还一个劲地向人事部门、经理办公室落实他工资的准确数,落实他的住房标准,使得这些部门大为反感,最后一致决定不聘他了,而那位应聘者也满腹委屈,因为他在前一家公司服务,据说就是在应聘时没把待遇敲实,结果他认为出入很大。

人生漫长,背负太多的失败经验,(若非意志过人者)心态难免会萎缩阴暗,使自己的选择面越来越狭窄。难言成功,何来成功?

事实上,即使历史上重要人物,也常常一生担着某次失败、摔跤的阴影。蒋介石过世时,西安事变早已过去四十年,当年的少帅张学良在与世隔绝四十年后,也已经皈依上帝,成了一位虔诚的基督教徒,但蒋介石临终还有一句“不可放虎”嘱咐其儿子蒋经国。可见人一生中的某次失败、摔跤,会怎样影响