

JIANHUI LAI DE CAIFU

拣回来的财富

一位跨国公司高层管理者的人生笔记

柳永茂

著

他的演讲让数千人的礼堂座无虚席

他的经历带给年轻的后来者震撼与思考

历经变革永不言弃

身处逆境痴心不改

一位用心灵书写人生的长者

为你讲述在平凡中收获成功的方法与经验……



化学工业出版社

拣回来的财富

一位跨国公司高层管理者的人生笔记

柳永茂

著



化学工业出版社

· 北京 ·

市场经济打造出年轻一代强烈的竞争意识，而这强烈的竞争意识又促进了青年一代素质和生存能力的提高。但是，作为经济、社会飞速发展的副产物——“代沟”也逐渐成为一种不可忽视的客观存在。

那么，作为新时代的年轻一员，你是否也早已厌烦了长辈的苦口婆心、唠唠叨叨，但有时又确实感到无所适从，不知道该如何更好地融入这个社会、如何实现自己的理想？其实成功也并不像想象中那么难以企及，也许你缺少的只是实践和经验，也许你所要做的只是改变自己的观念、端正自己的思想，那就翻开这本书，跟随着作者的回忆，从那些娓娓道来的趣闻轶事中，逐一拣拾这些能给你带来成功的宝贵财富吧！

图书在版编目 (CIP) 数据

拣回来的财富——一位跨国公司高层管理者的人生笔记/柳永茂著. —北京：化学工业出版社，2009.5

ISBN 978-7-122-05312-1

I. 拣… II. 柳… III. 人生哲学-青年读物 IV. B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 060294 号

责任编辑：陈 茁 陈 曦 高 炜
责任校对：洪雅姝

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 刷：北京云浩印刷有限责任公司

装 订：三河市宇新装订厂

720mm×1000mm 1/16 印张 11 $\frac{3}{4}$ 字数 135 千字

2009 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：29.80 元

版权所有 违者必究

前 言

诺维信公司在进入中国的十多年中，曾向许多大学颁发奖学金教金，也曾与很多大学进行科研合作。后来销售部门向我提出建议，希望能够深入这些院校就跨国公司的企业文化、理念、可持续发展和企业社会责任等方面与师生们作进一步的交流以增进了解和扩大影响。这当然是一个好主意，我欣然接受。但在准备的过程中，一些学院的党委负责人提出，请我讲讲学生教育方面的课题，这是我完全没有想到的。既然校方提出了这样的要求，我稍加思索也就答应了下来。我虽然不是从事青年教育工作的，但我想这样的题目对我来说不应该有太大的困难。于是，我极其简单地回顾了一下自己的人生之路，抽出几件我认为对学生们有意义的案例列出提纲，就算做好了准备。在我的母校——北京化工大学，先由我向学校赠送我的新书《跨国共生》，然后便是我的演讲。会议由生命科学与技术学院、经济管理学院和研究生院联合主办，在学校的科学会堂举行。这是个大约有五百个座位的会议大厅，师生们坐得满满的。因为先是赠书，我讲了我为什么要写《跨国共生》这本书，讲到我们国家要拥有自己的跨国公司，因为我们进入了资本输出的时代，而跨国公司正是资本输出的载体。我纠正了对跨国公司的一些错误认识，并向大家简单地介绍了我所在的诺维信公司。演讲的正式题目叫作《回忆与思考——我所走过的道路》，我向同学们讲我是怎样自学辩证唯物主义和历史唯物主义哲学，告诉他们辩证唯物主义和历史唯物主义哲学使我受益终生；我讲我和一些同学是怎样巧妙地利用“大串联”的机会参观我国的骨干

化工企业和万吨水压机，去增加自己的阅历和开阔自己的眼界；还讲我是如何补回“文革”中丢失的课程，又是如何终生学习的；我劝同学们从小事做起，不要因事小而不为，并告诉他们我是如何从点滴做起而成就大项目的；我告诉学生们，在前进的道路上遇到冷言恶语是必然的，鼓励他们树立远大志向，争取更大的进步；我回答了大家的疑问，我为什么放弃了大家认为炙手可热的大型国企领导和政府高级官员的岗位而加入了世界著名的跨国公司；也讲述了我是怎样走上了研究跨国公司的道路……在两个多小时的演讲中，会场里悄无声息。在演讲结束时，同学们报以热烈的掌声，我知道我获得了成功。在等待与同学们座谈时，我听到学校的领导向同学们大声解释：“不是我们让柳总讲辩证唯物主义的，是柳总自己要讲的！”我好像听到了弦外之音，我似乎看到了差别之所在。那时，我只认为我是做了一件好事，过几天也就淡忘了。两个月后，我又先后在江南大学和天津科技大学作了同样的演讲，并收到了同样的效果。在将三次演讲联系起来思索时，我的头脑里闪出一个想法，是不是应该为我们的大学生们、为我们的青年人写点什么？我的三次演讲就像是做了三个试验，并得到了相同的结论，既然学生们欢迎，为什么不写出来，为青年们做一点有益的事情呢。

想法虽好，但那仅仅是个想法，我仍然不能下定决心。恰好我在大学读书时的辅导员张微晨老师到访，我索性征求了张老师的意见。张老师对我说：“听说你在学校作的报告反响不错，我支持你的这个想法。现在的学生教育工作面临许多问题，我们缺少办法，特别是缺少像你这样实践经验非常丰富的人所拥有的那些生动案例。老师讲课只能从书本到书本，但是没有实践，因而也就缺乏足够的说服力，使学生教育面临比较大的困难。”我说，我在下决心之前还要做两件事：其一，我希望与大学负责学生思想教育的领导进行一些交流，以进一步确认学生教育方面的问题和我能做点什么，从而确定我的写作方向；其二，选择合适的出版社并能达成共识。

我的这个意向使我想起一些往事，想起了二十多年前的一批优秀的

青年教育家——李燕杰和曲啸等人。那时，我人到中年又初为领导，非常关注这些教育家们的活动。曲啸的人生让我感动，才华横溢的李燕杰教授让我敬佩。不仅是我，他们感动和教育了成千上万的中国年轻人。他们到深圳演讲，遇到了深圳——这个中国改革开放最前沿城市的青年们的挑战。此后，他们在媒体上消失了。为什么会这样？我关注，但我没有深究，因为这不是我的主业。今天，如果我要为青年们写点什么，那我就必须找到其中的原因。我国的经济体制转型是从深圳开始的，在其他地区还实行计划经济体制时，深圳就已开始走上了市场经济之路。在内地大受欢迎，在深圳却遭遇了滑铁卢，这是两个截然相反的结果。教育家们从计划经济里走出来，但却完全不熟悉我国刚刚开始的市场经济，这不是教育家们的问题。在深圳这个时间节点上所表现出来的是市场经济与计划经济在青年教育领域的冲突。在这个大视野下，我们面临的是一个课题，是要研究在市场经济条件下如何进行青年教育的问题。那时还仅仅是在深圳，如今我们国家的改革开放已经持续了整整三十年，经济体制的改革已使市场在经济生活中的权重变得越来越大。而且很显然，这个经济基础方面的巨大变化在青年教育工作中还没有完全被反映出来，青年教育工作的重点与这个变化还不相适应。在计划经济条件下，我们坚持无条件的舍己救人的观念。今天，在市场经济条件下，我们接受了要救人就要先学会游泳，我们认为不会游泳而去救人不合适的。如果你听广播，常可听到“送回丢失物品必有重谢”，有些人认为，对捡东西的人给予物质感谢也是应该的，拾金不昧的观念已被一些人逐渐淡忘。我们处于经济转型期，面临着剧烈的观念冲突，这导致人们价值观的转变。

1986年，我在访美期间，感觉到一些美国人对美国的青年一代充满了忧虑。他们认为美国的青年人过于贪图享乐与安逸，特别是与中国青年人的勤奋和努力相比，美国的青年人让他们感到担忧。在我们与一家医药企业的负责人共进晚餐时，一位美国人问我：“你这么年轻就能坐到这么高的职位，领导那么多的企业？”我的同事向其解释说：“柳局长虽

然年轻，但他却是从基层岗位一步一步走到现在的岗位，他很能吃苦，也很有能力，我们大家拥护他。”这位美国人接着说：“请不要误会，我们美国也有一些年轻人，他们很有权力，坐在高高的位子上，但却没有能力，我愿意与你这样的人干杯。”美国人担忧他们的下一代，其他国家也有类似情况，不用说，我们对年轻一代不也是抱怨甚多吗。对于孩子们的一些坏习惯，我时常感到愤怒，也曾大声训斥他们。但现在我在想，他们的问题究竟在什么地方？他们脱离实践，现在几乎没有人愿意毕业后去当工人、下基层；他们脱离社会，不知道社会的需求；他们脱离自然，1988年在东京，日本友人向我讲，一只蜻蜓死了，小孩子问老奶奶，是不是里面没有电池了。今天，在我国大城市里长大的新一代也是这样，这是他们的问题还是社会的问题或是体制的问题？

当你指责孩子们的时候，他们的逆反心理便会油然而生，与你剧烈对抗。于是我尝试改变方式，在工作中接待持不同意见的同事时，我们完全处于平等的地位交谈，当我借用我的习惯工作方法，即不管对方有多大意见，所说的话多么难听，态度多么不好，都先请对方讲，我可以一言不发，耐心地听对方讲完，对立便出现了转机。也就是说，虽然他是孩子、学生或晚辈，但是讨论问题时双方必须是平等的，必须尊重他们，千万不要居高临下，这是方法，更是观念。充分的交谈让我逐渐了解了他们。我的大孩子从日本留学回来在上海工作，他告诉我，上海的节奏甚至比东京还要快，青年们面临求学和就业的压力、工作的压力、经济的压力、生活的压力，竞争长期充满着他们的时间和空间，提高了效率也带来了疲惫，这与我们当年的情况是完全不同的。我做涉外工作已近三十年，职业生涯的最后阶段是在跨国公司里度过的，这里讲竞争、讲效率，对此我有深刻的理解，但是这里也讲快乐工作，讲工作、学习与生活三者的互相平衡。我知道东南亚的一些民营企业竞争的激烈程度，当一些亲朋好友抱怨孩子们不懂人情事故、对他们接待不热情、难于约见、不好办事时，我知道这是传统与现代的矛盾，我必定要站在孩子们一边，这不是他们不孝不敬、没有亲情，就像我们在三十年前，对国外

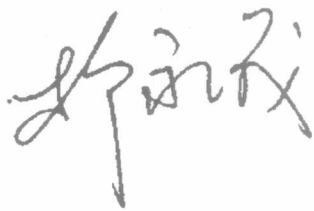
亲朋好友的感受是一样的。

市场经济打造出年轻一代强烈的竞争意识，强烈的竞争意识又催生出青年们素质和生存能力的提高，这是主流。至于他们留什么发型、穿什么衣服、早上不爱起床、不爱整洁、迷恋网络……没有必要喋喋不休；对于追求金钱、追求奢靡，对于在竞争过程中遭遇挫折而泄气，遭遇不公而愤懑，关系不畅而郁闷……倒是真正需要我们加以引导和做工作的。

“代沟”是一个新词，也是客观存在的，是社会发展在不同年龄段人群的思想意识方面的反映，是社会进步的标志。社会发展越快，代沟的间距就越短，一个完全停滞的社会是划不出代沟的。

我不是青年教育理论方面的专家，理论方面非我所长。我所能做的是从我的人生经历中选取对青年们成长有益的案例并加以适当的分析来与青年们分享。

十五年前，当我的朋友皮尔·拉森问我将来的打算时，我说我要做一些技术与经济相结合的研究工作，我认为那时是我的收获季节。现在这个季节已经来临，我有许多感受至深的体会，也有许多与众不同的见解，尽管很多好友劝我不要太辛苦，不要太难为自己，可我觉得丢掉了太可惜。我从没有想过要为青年人做点什么，因为那不是我的主业，但是最近的经历让我看到了它的价值，价值所在，必有财富，这是我拣回来的财富，我要颗粒归仓。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '皮尔·拉森' (Pi Er La Sen), written in a cursive, flowing style.

2008年3月

目 录

财富一：逆境中成长 001

1. 欢乐的童年 002
2. 苦难的年代 004
3. 好孩子是表扬出来的 005
4. 1966年，我走了另一条路 006
5. 学习毛主席著作，我打了一个擦边球 007
6. 再学写字 008
7. 辩证唯物主义让我受益终生 009
8. 重拾书本 012
9. 运动带来的思考 013
10. 吃饭睡觉，打眼放炮 014
11. 当电工，我学完了《电工学》 015

财富二：搬动自我转型的道岔 017

1. 信念是人生的支柱 018
2. 改 行 019
3. 我当总调度长与 MBA 的案例教育 021
4. 学习转型 023
5. 木秀于林，风必摧之 025
6. 逼出来的本能 026

财富三：机会属于有准备的人 029

1. 人生第一步——落榜清华园 030
2. 与深圳擦肩而过 032
3. 抉 择 033
4. 待到山花烂漫时，她在丛中笑 036

5. 《跨国共生》 039
6. 我读闲书 041
7. 我崇尚多才多艺的专家 047

财富四：摆脱浮躁，脚踏实地 049

1. 机会来了 050
2. 沈阳千吨青霉素及其系列产品项目 052
3. 走出去，引进来 054
4. 初涉政府关系 058
5. 先启动外围 060
6. 由青霉素转向工业酶制剂 062
7. 项目促进改革 064
8. 金色的年华 065

财富五：创造中感受快乐 067

1. 综合就是创造 068
2. 捕捉灵感 069
3. 观望也是决策 071
4. 玩出点水平来 072

财富六：尊重知识，和谐发展 075

1. 既不是阳春白雪，也不是下里巴人 076
2. 民主与效率 078
3. 强大，不是这样表达的 080
4. 企业发展与社会责任 081

财富七：可以认知的人际关系 083

1. 人际关系太复杂了，但不是不可以认知 084
2. 沟通的艺术 085
3. 思想工作别有洞天 086
4. 愉快地告别，谈何容易！ 088

5. 他敬佩你，你对他就有影响力 090
6. 这时候要拉一把 092
7. “会来事儿”有什么不好 094
8. 有时要替“弱者”说话 095
9. 给人以肯定，给人以力量 096
10. 幽默，人际关系中的润滑剂 097
11. 凡事要有一个基本判断 098
12. 学会换位思考 099
13. 要善于介绍自己 100
14. 不行就淘汰——市场经济的缺憾？ 101
15. 与日本朋友恳谈 102
16. “没想到，你临走前还能来看看我” 104
17. 是领导也是良师益友 105
18. 落实政策不就是给张桌子吗？我做不到 111

财富八：传统美德彰显魅力 115

1. 宽容不是懦弱，是美德 116
2. 修身养性 117
3. 忘掉不愉快也是本事 118
4. 节俭一生 119
5. 公德是不需要写入规章制度的 121
6. 道德和尊严 122
7. 汽车的文化与道德 124
8. 危机中，唐人街比华尔街过得好 125
9. 汶川地震与新奥尔良大逃亡 126
10. 韩剧的诱惑 128

财富九：成功的关键：智慧+判断 131

1. 感悟地震 132
2. 游说诺和诺德 133
3. 给洼田先生来点丹麦人的幽默 136

4. 与石川宗作的较量 138

5. 董事长出口成章 140

6. “我中标了，但我没赚到钱” 141

7. “傻事”也要干 142

财富十：金钱不能成为衡量人的标准 147

1. 光有钱还不能成为一个“上等人” 148

2. 职务的变化只意味着工作对象发生了变化，并不意味着其他 149

3. 常吃点亏，也没想占大便宜 151

4. 政通人和话政治 152

财富十一：就业与理想 155

1. 先要解决温饱 156

2. 关于就业与理想的思考 157

3. 公平原则 158

4. 摒弃不良习惯 159

5. 我怀疑他的敬业精神 160

6. 对经验的再认识 161

财富十二：热爱我们的家园 163

1. 开始时我对着干 164

2. 近朱者赤 166

3. 环境和谐 168

4. 环保——诺维信永恒的主题 169

5. 管好我们的家园 170

后 记 172

财富一： 逆境中成长

苦难是老师，它使我们学会了忍耐，忍耐是我们对抗困难的重要方法之一。在我们没有其他解决办法时，我们无奈地选择了忍耐，正是忍耐使我们等到了事物的转机，爆发常常于事无补。

1. 欢乐的童年



我出生在辽宁省营口市，这是一个位于渤海湾辽河入海口的一个小城市。城市的周围是一片盐碱地，河网交错，处长满了芦苇和野草，是典型的沿海湿地。整个城市依偎在宽阔的辽河南岸，经常是空中海鸥飞翔，河面白帆点点。

我喜欢和邻居的孩子们去野外割草，尽管我们家不需要。累的时候，我们躺在草地上，看着蓝天白云，把自己融入大自然里，舒服极了。我们到芦苇荡里去拣鸟蛋，抓窝里的小鸟。我们那里有一种捕鱼的方法，挖一条几公里的长沟，沟与大海相连处设有可以开启的网，涨潮时，将网开启，潮水将鱼带入沟内，落潮时，将网关闭，水出去了，鱼留在了沟里，及至秋天，沟里到处都是鱼。我和小朋友们会偷偷的去钓鱼，用一根线拴上几个鱼钩，再用铜钱作坠儿，抓一条鱼作鱼饵，只要将鱼钩放到沟里，很快就会有几条鱼咬钩，一拉上来就是几条鱼，着实让人高兴。看见看鱼的人来了，我们就飞快地跑掉。那时我们不怎么吃海鲶鱼，回来后便将鱼喂鸡，但是晚上上炕时则免不了要挨几巴掌，因为满身都是鱼腥味。

我曾在能够有潮水进来的河沟里与同学们野浴，因为怕被老师发现，所以谁也不能先走，谁要去穿衣服，就会有人拿起烂泥甩到他身上，使他再回到水中，大家会哈哈大笑，欢迎他再回到水中。晚上，我们会在街边捉迷藏，玩得忘记了时间，有时也会在星空下静静地听人讲故事。在辽河边玩耍时，我发现帆船在河面行走时会走出一个“之”字形，一队帆船首尾相接煞是好看，爷爷会告诉我

“船使八面风”，直至高中上物理课我才明白，船走斜路是为了将风的推力分解出一个前进方向的分力。这正是感觉到的东西并不一定能理解它，而理解了的东西才能更深刻地感觉它。

营口的冬天虽然不像黑龙江那样寒冷，可也是千里冰封万里雪飘，三华里宽的辽河河面是一片冰封，汽车可以在河面上奔驰，那里便是我的冰上乐园。父亲为我买了一副冰刀，有时我会整日嬉戏在冰上。我后来成为北京化工学院冰上运动队队长，而滑冰的起点就在这里。

除了怕惹祸挨揍外，我从不知道什么叫压力，也没有人告诉我应该怎样，在我身上充满了儿童的天真与烂漫。寒暑假我会在熊岳的姥姥家度过，那里东面是山、西面是海，望儿山就坐落其间，而望儿山的故事是我听了无数遍的最好听的关于母子情深的故事。一条大河从姥姥家门外的城墙下流过，那是我学会游泳的地方。暑假里，捉蜻蜓、逮蚂蚱、给兔子打草是我常干的事，我也会压井水帮助姥姥浇菜园子。姥爷教我如何观察天象，至今我仍然记得“早看东南、晚看西北”、“蚂蚁搬家、蛇过道、雨前蛤蟆叫”等很多谚语。我发现，现在许多人弄不懂方位、不能对气象作简单的分析预测是因为他们没有与农民和渔民接触的机会，他们没有野外的实践。寒假到姥姥家过春节，姥姥家杀猪炖酸菜，过一个其乐融融的农家年。

我主张要让孩子们有充足的时间去玩，玩既是学习也是实践，玩是孩子们的天性，玩使孩子们身心健康，是玩将孩子们融入了自然、社会和实践。我看了一些外国人的传记，在谈到教育时，他们常常写道，某某人受过良好的家庭教育，其在某学校就读，受到过良好的社会教育。我们很多人对家庭教育不太重视，一家有五六个孩子，收入几十块钱，对孩子的养育主要体现在吃饭穿衣等生活方面，不知不觉地孩子们就长大了，在教育方面的投入很有限，因为

条件不允许。当我们现在有能力为孩子们提供更多的教育资源时，却发现孩子们的日程比我们还忙，我们伤害了孩子们玩的天性，孩子们也失去了大自然的哺育。

2. 苦难的年代



在我进入初中不久，一场全国性的饥荒便开始了。工厂处于停产或半停产状态，学校的体育课已经停课，因为老师和学生们都患了浮肿，饥肠辘辘无力上课。为了填饱肚子，我拿着麻袋到收过的菜地里捡菜叶。冬天里，我会因为在越冬的菠菜地里捡拾到一麻袋绿色的菠菜叶而欣喜若狂。那时候，夜里我和父亲去十几里外的煤场拉煤，白天在农场插秧拔草割稻子，到生产队割高粱扒苞米，我学会了很多农活而且干得不错。我也在星期天与父亲一起出去开荒种地，但饿着肚子干农活，对于我这个只有十四五岁正在长身体的孩子来说显然有些过于沉重。我从事微生物发酵的实践让我知道，如果微生物在对数生长期不能保证营养供应，那么这一批的发酵产物肯定不会好。我一直在想，我们这一代人的身体肯定不会太健壮，因为我们谁都没有逃出这场饥荒，而那时我们正在长身体。

苦难是老师，它使我们学会了忍耐，忍耐是我们对抗困难的重要方法之一。在我们没有其他解决办法时，我们无奈地选择了忍耐，正是忍耐使我们等到了事物的转机，而爆发常常于事无补。饥荒中的劳动锻炼了我，不仅锻炼了体魄，也锻炼了意志，这让我勤劳终生而不懒惰。艰苦的生活让我养成了节俭

的习惯，掉在桌子上的饭粒，我一定要捡起来，盘子里的饭菜一定要吃干净。衣着穿戴我只求整洁顺眼，西装革履会让我感到不自在。一滴水、一度电我都不会轻易浪费，这与收入和职位没有关系。一次，我和夫人在一家普通的餐馆就餐，相邻座位的恰是我的一位同事，她大为惊讶：“您也在这里就餐？”我笑了一笑就算是回答了。

3. 好孩子是表扬出来的



我相信好孩子是表扬出来的。其实我曾经也是一个顽劣的孩子，我记不清我多少次打碎人家的玻璃，而被人拉着耳朵找到家中。我学自行车时，撞翻了人家的鸡笼子，弄得满院子鸡飞狗跳。一次妹妹要跟我出去玩，我嫌麻烦不愿带她同去，可妹妹还是远远地跟着我，我大声呵斥并捡起一块石头威胁她，谁知石头撇出去正打在妹妹的头上并且出了血，我知道惹了大祸，赶紧逃之夭夭，心里想着平时想打还打不准呢，怎么吓唬吓唬倒一分不差的打在了妹妹的脑袋上。一整天我都胆战心惊，晚上我战战兢兢回到了家里，我等着挨揍，但母亲并没有惩罚我，母亲常对别人说我淘出了花。大约在小学四年级时，我受到了班主任梁老师的表扬，心里美滋滋的，此后我便很在意别人的表扬。在全校的大会上，校长表扬我像一个小工人，每天拿着一把小榔头修理教室里的桌椅。我记得，就是在那时我上了正道，我的淘气嘎然而止，再也没让父母操过心。

以表扬为主，是我在做车间主任时被再次印证了的经验。如