

树绿家园

Green Our Homeland

树绿家园 悦然天地



您知道么？

- ◆ 如果您用了100度电，那么您就排放了78.5公斤二氧化碳，您需要植1棵树达到碳平衡
- ◆ 如果您自驾车消耗了100公升汽油，那么您就排放了270公斤二氧化碳，您需要植3棵树达到碳平衡
- ◆ 如果您乘飞机旅行2000公里，那么您就排放了278公斤二氧化碳，您需要植3棵树达到碳平衡

加入我们，大家一起种树。

形象大使：周迅

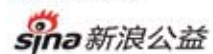


核心发起：



中国绿化基金会 阿拉善SEE生态协会 中城联盟 壹基金 大自然保护协会 (TNC) 世界冠军联合会

媒体合作伙伴：



项目官网：tree.daonong.com

项目咨询：010-62766066

Green Herald

www.daonong.com
2010.09.05

李稻葵：

新经济格局下的机遇

秦晓：

莱茵模式推进商业可持续

刘军宁：

企业家小心脚下的地雷阵

乔治·索罗斯：

开放社会及其价值困境

丹尼尔·埃斯蒂：

如何实现从绿变金

第九期 HK\$80

ISSN 2072-5817



先问是非 再论成败

绿公司



公司为什么活着

远大：超越对利润的病态追求

专行本 2011.01
印

远大：超越对利润的病态追求 公司为什么活着

牟其中与南德、胡志标与爱多、唐万新与德隆、黄光裕与国美，无不成为中国市场经济初期一个独特阶段的“历史囚徒”，揭示了“英美模式”自由主义商业信条下，中国企业家普遍遭遇的“囚徒困境”：只要仅以“利润”为企业目标，都要被迫做出同样的选择，在追求自身利益最大化的同时承担“毁灭”的命运。

然而，张跃所代表的另外一些中国企业家则选择了一条“反者生存”的道路：坚持“不污染环境”“不恶性竞争”、“不行贿”“不借款”“不上市”……在追求企业意义、实现企业社会价值的同时，通过聚焦良性利润超越了企业对利润的病态追求，获得了可持续竞争力。

对于企业家而言，天堂和地狱的差别就在商业观念选择的一念之间。

我们必须追问：公司为什么活着？

中国企业的命运密码

42 公司在追求什么？

良性利润上的可持续

44 远大，反者生存

52 良性利润的竞争力

58 非企业家张跃：幸福在哪里？

不良利润下的地雷阵

70 雷阵上还能舞蹈多久？

78 我们都踩在透明化的地雷上

80 企业家，小心脚下的地雷阵！

观点

84 “莱茵模式”推进商业可持续

88 公司病了

公司在追求什么？

本刊记者 | 王瑞斌

“午夜是一个适合思考的时候，还有多少未眠人。人生起起落落，到底在追求什么？”一条看起来无比简单的微博却给我们带来难以言传的震撼，因为发这条微博的是一个不简单的人，他是胡志标。

下面紧接着还有一条，“经历过人生大起大落，深深的感慨：‘中国的民营企业家们都是扛着棺材上路的！’，自称“从地狱回来”的胡志标，对企业家群体命运的感悟刻骨铭心。

对于这一点，胡志标是有发言权的。15年前，26岁的胡志标80万元起步涉足VCD制造，在不到2年的时间里创下27亿产值，缔造了“爱多神话”，不料鼎盛时期危机乍现：股东分歧、资金困难、供应商债务、管理层震荡，民营企业遭遇到的一系列普遍问题将爱多卷入漩涡，这位商界奇才也“扛着棺材”步入“地狱”。

胡志标的经历是一群人的缩影，从牟其中到史玉柱、从唐万新到宋如华、从周正毅到黄光裕，无不在登顶时刻变身成为市场经济初期一个“历史的囚徒”。尽管遇到的具体问题各有不同，但其中共性是：在追求实现自己目标的过程中不可避免地陷入“囚徒困境”。

这是一个不断被重讲的经典故事：两个嫌疑犯被警察抓住，分别关在不同的屋子里审讯。这时，如果这两个“囚徒”一起“合作”都不招供的话，可以为全体带来最佳利益（无罪释放）；但由于信息不明，彼此都不知道对方的选择，首先出卖对方反而为自己带来最佳利益（缩短刑期）；然而，如果都选择背叛出卖对方的话，反而谁也得不到利益（均被判刑）；这就是数学家阿尔伯特·塔克1950年讲的“囚徒困境”。

其中原理是：选择追求自身利益最大化，不惜损害全体利益，结果反而谁也得不到利益，这就是“困境”所在。虽只是个理论模型，“囚徒困境”却在市场经济、环境保护、社会生活中被频频印证。



当年胡志标为扩展市场规模，1997年6月启动“阳光行动A计划”，降价45%大打价格战，不仅令步步高、金正、万利达等巨头叫苦不迭，成千上百中小VCD厂商纷纷倒闭，最终爱多也自食苦果，造成产品积压、利润受损、资金链断裂，引爆爱多危机，这是一个典型的“囚徒困境”。

然而，这并非胡志标一个人的命运。

在胡志标的“爱多神话”和唐万新的“德隆帝国”轰然崩塌之后，从三鹿奶粉霍然倒掉到紫金矿业污染汀江、从吴英非法集资被捕到王德军巨额行贿落马，中国企业家们“扛着棺材踩雷”的悲剧故事并未停止上演。这些表面看似毫无关联的事件背后隐含着共同的逻辑，正如秦晓指出的那样：中国企业在成长过程中长期受到主流英美模式的影响，企业和股东利益最大化成为中国商业机构的信条。为此不惜牺牲环境，损害相关者利益，甚至挑战法律、铤而走险、“以身殉雷”。

秦晓指出了一个大多数中国企业家没有注意的问题：欧洲和美国在经济运行机制及企业经营理念上有着巨大差别。这正是法国经济学家阿尔贝尔和澳大利亚管理学家阿芙利在各自著作中探讨的共同问题。以美国和英国为代表的英语国家的市场经济模式及其公

司管理模式，被称作“英美模式”；莱茵流域的西欧国家（主要是德国、还有瑞士、挪威、瑞典等国）所奉行的市场经济和企业管理模式，被成为“莱茵模式”。

“英美模式”的基本商业原则就是维护资本的利润和实现股东利益最大化，并在投资者和资本市场的压力下，把追求股东（短期）价值最大化，把实现企业短期盈利目标的重要性推向极致，不惜牺牲环境、社区和员工利益，将之转化为外部性成本；莱茵模式的商业原则以社会公平的理念为基础，强调企业及其利益相关者的相互依赖性，重视企业的社会责任和环境责任，致力企业长期可持续发展。

这是两种截然不同的市场经济模式，这两种模式下的商业原则及其企业治理模式也完全不同，甚至相互对立。正如亚里士多德所说的那样“行为取决于观念”，正是在对不同商业观念的选择之间，企业家及企业经营行为，产生了方向差别和重大分野。对于企业家而言，天堂和地狱的差别仅在一念之间。

任何企业家只要基于“英美模式”商业原则，都要被迫做出同样的选择：选择追求自身利益最大化，不惜损害“他者”的利益，导致普遍的“囚徒困境”，最终自食其果。这是中国企业家“扛着棺材踩雷”悲剧命运密码所在。

就在胡志标登上巅峰发动价格战的那个时段，张跃开始思考做企业的意义。他研究哪一种企业可以持久下去的规律，莱茵地区企业经营理念给他留下了很深刻的印象，他最终发现了比产业规模、成长速度、经济效益更本质的东西：就是服务社会，创造有价值的东西。这奠定了他做企业的框架：用理念来办企业，使企业成为具有广泛社会影响的机构，除了产生商业影响之外，也能够对人们的生活、行为和价值观产生影响。

当“企业和股东利益最大化”成为大多数企业家的信条，他们带领公司走上一条抢速度、拼规模、追利润、信奉“适者生存”的道路时，张跃及其远大却与此拉开距离，选择了一条“反者生存”的道路，多年来不合资、不贷款、不上市。一系列企业经营理念和管理模式与中国商业主流做法不仅仅大相径庭、反而格格

不入，这使得他及其“远大空调”成为中国企业界的一个另类。

1997到1998年对于胡志标和张跃而言，都是具有历史意义的一年。1997年胡志标成为“标王”爱多产值27亿；远大产值达到20亿，张跃买了中国第一家私人飞机；1998年，胡志标推出“阳光B计划”继续抢滩市场，他到飞利浦总部参观时受到元首级别的待遇——红地毯加私人飞机；张跃开始战略转型，销售减速，管理加强，推出了《远大宣言》，塑造企业文化。

从此，两个人，两个企业的命运发生了戏剧性的分野。两个方向的选择，10年之后才清晰地看到差别：爱多在追求规模扩张的快感中，轰然倒塌；远大牺牲掉的是速度、规模、利润，避免掉的是中国公司“囚徒困境”下“踩雷”的普遍命运。

凡是接触过胡志标的人，无不为其人格魅力所叹服，为人很正、看事物很准、对身边人都很好。然而悲剧恰恰在于，性格的完美无法弥补理念的缺陷。在“弱肉强食”的丛林法则下，曾经梦想成为“松下幸之助”的胡志标也是一只注定要被伤害的“出头鸟”。

希腊神话中佛律癸亚国王米达斯对财富渴望至极，向酒神祈祷。酒神狄俄尼索斯满足了他的愿望，赐予他“点石成金”的法术。他非常高兴，不停地把他看到的所有东西都点成黄金。最后，身边的一切：房屋、桌椅、食物甚至自己心爱的女儿都被“点”成了黄金。他根本无法生活，这是一个黄金地狱。最后他向神祈祷，一切才恢复原状。

古罗马诗人奥维德讲这个故事的时候，是想告诉人们有比追求财富和快乐更重要的东西。张跃告诉我们这个更重要的东西是幸福。支持他信念的是与主流“丛林法则”相反的“农场法则”。

“途径的完美与目标的混乱，似乎成了我们这个时代的一大特色”，爱因斯坦说得没错。奥维德讲的这个故事道理虽然简单，但难于被人接受，因为仍然有“扛着棺材踩雷”的悲剧故事不断继续。

我们需要追问的是：公司起起落落，到底在追求什么？

远大,反者生存

经济达尔文主义者们相信适者生存,但是老子告诉我们:反者,道之动也。

本刊记者 | 王瑞斌 曹可臻

财富的反面

“我不是什么企业家,谁说我是企业家? 什么叫企业家?”当我们很直白地指出他的思考和表达方式已经不像一个企业家,而更像一个生态主义哲学家的時候,张跃表现得有点激动。

“我做商业已经很多年。一直不认为自己是什么企业家。过去15年内,我有一半时间是在侧面观察商业的种种弊端。最近5、6年时间内感觉愈加强烈。因为我清楚这些事情,清楚中间所有的利益、所有好的方面与坏的方面。”他盯着我们说,眼神犀利的可以穿透墙壁。

在他看来,人类现在的生产和生活受到商业社会操纵,进入一个不良循环。人们不断去买最新的手机、更好的车子、更多的电器、更大的房子,往往是为了攀比,有时甚至不惜背负沉重的债务负担。张跃

把这个时代叫做“包装时代”。人们消费越多,幸福感反而越低,同时对环境污染却越严重。

“一件商品从制造到废弃,都存在巨大的污染。”不仅消耗资源,更严重威胁到人类的健康和生存。他说:“环境问题已经非常严重了,如果每个人都要过美国式生活,这个地球很快就会完蛋。”

面对环境恶化的刚性后果,每一个人都会受到损害,企业家也不例外。“企业家也不是一个不食人间烟火的人。他既然是一个要吃、要喝的人,既然是一个身边有邻居、朋友、员工各种社会关系的人,他

他考虑的是怎么样在自己的产品、商业系统和生态链里面,使公众得到更多的幸福、更多的收益,同时却使对环境、对消费者、对公众的副作用降到最小。

就应该看到这些问题。”张跃认为,与众不同的是,企业家可以通过其产品、服务和生意来使社会某些方面得到改善。

所以,对于人类生活中如此最重要的一个角色,就不应该以简单的“造富”作为企业家和企业的能量。张跃说,“如果一个企业家很有自信、很有思想的话,他应该会思考另外一个问题。他一定不是以利润和财富最好作为追求,而是以社会最好、消费者最好、环境最好为追求。他考虑的是怎么样在自己的产品、商业系统和生态链里面,使公众得到更多的幸福、更多的收益,同时却使对环境、对消费者、对公众的副作用降到最小。”

他认为,“员工很喜欢、客户很喜欢,而且对环境和其他事物没有不必要的伤害,这样的企业就是好企业。”而现实中人们的判断往往相反,都是认为规模大、成长快、效益好的企业才是好企业。

但是,“如果一个企业完全简单的以规模、收益或者是以利润为企业的宗旨、追求,最后的结果就是对谁都不好。企业如果以股东利益最大化为追求的话,肯定去做坏事,不同阶段肯定会做不同阶段的坏事,一定要做的,尤其是在商场里面形成恶性竞争,导致他用一些恶性的方法去控制成本,就可能导致假冒伪劣,导致有毒有害的商品,甚至导致更为严重的问题。”张跃说。

他认为现在人类社会都在“发展经济”向所谓的工业化经济强国看齐,这是有问题的。因为“发达国家很多路子对于地球来说是有危险的。”人类目前创造财富的能力已经超级强盛了,必须通过理性来对这种能力加以节制。但令人遗憾的是,这个问题并未引起足够的重视,现在关注的焦点仍然是“发展”,这是所有问题的源头。张跃说,“我觉得这非常危险”。

他认为,这是一个哲学问题,“我们应该从环境

角度、个人健康角度,换一种新的思考方式、新的发展观、新的生活态度。”

“在远大馆你看不到跟财富有关的东西,我的地板都是水泥的。我们用很少的钱来建设这个展馆。这折射出一个信息:我们不应该通过物资堆砌来吸引观众满足人们的好奇。”张跃说,通过远大馆他想提醒人们考虑与创造财富相反的东西。

企业的意义

上个世纪90年代末,张跃曾作为中国最成功的企业家之一频繁出现在媒体上。1999年他是第一批登上《福布斯》排行榜的人,同年在上海举办《财富》论坛时,他驾驶自己的喷气式公务机出现在会场上空,曾令世界500强的巨头们惊叹不已。

他和弟弟张剑因为成功把握住了中国市场化带来的机会,通过自己的发明的“非电空调”积累了数额巨大的财富。

从1992年到1997年,远大空调每年的销售额都以翻倍的速度快速增长,到1997年销售额达到了20亿元人民币,占据了非电空调市场90%的份额,一度创造了中国企业增长的奇迹。

1997年,在中国富豪中他第一个出巨资购买了一架美国“塞斯那”私人公务机,引起了包括《纽约时报》在内的世界媒体对他的关注。但是,令人意外的是,此后远大增长速度神秘地减速下来,销售额一直不再上升,他在富豪排行榜的位置也一年比一年靠后。

张跃说,财富和规模并不是他要追求的目的。他说,从1996年开始,他脑子里想得最多的就已不再是经济效益。他更多思考的是做企业的意义。

他在一篇自述性文章中提到,想搞清楚究竟究竟哪一种企业可以持久下去,其中的经济规律是什么。

“有人问我,现在中国企业缺什么东西?其实我觉得是缺理念,缺对企业意义的理解。”

他遗憾地发现中国企业家在创业初期大多是源于简单的经济动力,就是赚钱、满足自己的财富梦想

“有人问我,现在中国企业缺什么东西?其实我觉得是缺理念,缺对企业意义的理解。”



和控制欲;此外,就是满足自己的生活乐趣。但是,等企业发展到一定程度,已经有足够的钱让他可以按照自己的意思办事了,他还是找不到方向。“很多人很有钱,似乎也很有智慧,内部管理水平也很高,但是在这之后就没有上升到另外一个高度,没有超越一般人理解的企业意义。所以最后的结果是,它永远只是一个企业而已。”

他承认自己最初差不多也是这样。但与其他人不同,他还多一样东西,就是一直想做跟赚钱不一样的事情。他回忆起和弟弟张剑20年前一开始搞无压锅炉、研发“非电空调”时,就是这种想法:自己干得事情一定是别人没有做过或别人没做好的,否则就不做。“如果一个产品仅仅是带来经济利益,我觉得是没意思的,我不会做它的。”张跃说,“即便你给我一个路易·维登的牌子,我也不一定会去做,因为它没什么难度,我想做有难度的东西。”

张跃希望能够用理念来办企业,同时,又能够实现一定的规模,以此逐步放大自己的理念,使企业成为一个具有广泛社会影响的机构。除了产生商业影响之外,也能够对人们的行为、生活方式和价值观产生影响。这是他做企业的基本框架。

“如果是从简单的产业模式、行业模式,或企业类别的模式去思考,意义就不大,一定要有所上升,不能局限于企业本身。”张跃说。

决定性选择

创业之初,“远大”之所以被张跃和张剑从数百个名称里挑选出来,作为公司的名字,就透露出他们对“公司意义”的理解一开始就很不寻常,他们希望这个公司能够实现某种“远大的理想”。

其实,创业伊始,他就发现,那些按照自身理念办企业或者说通过办企业来实现自己理念的公司,在欧洲特别是在德国、北欧、斯堪迪纳维亚半岛国家特别多,在美国反而极少;在欧洲也只有家族企业是这样的,那种很有规模的上市公司往往受股民制约,也不会根据理念办企业。但是家族企业又面临一个问题,由于欧洲传统产业转型速度比较慢,所以这类企业一般不是很有规模。但是这些公司始终围绕自己擅长的业务来做,不把上市作为目标、甚至不借款,老板反而做得很开心,跟普通居民一样,在当地非常愉快地生活,张跃说在他做企业这么些年中,脑海中一直浮现这样一种图景。后来他在日本也发现不少这样的企业。

不难发现,张跃所憧憬的这种做企业的方式,实

际上就是莱茵河流域的西欧国家(主要是德国、还有瑞士、挪威、瑞典等国)所奉行的市场经济下的企业经营模式,也即法国经济学家米歇尔·阿尔贝尔所说的“莱茵模式”。

张跃这些感性的发现正好印证了一个重大问题:一个大多数中国企业家、经济学家、管理学家们有意忽视但实际上却不容忽视的问题,欧洲和美国在经济运行机制及企业经营理念上有着巨大差别。

曾任法国保险公司总裁的米歇尔·阿尔贝尔在其著名的《资本主义反对资本主义》一书中指出,“莱茵模式”与英国和美国所奉行的“英美模式”是两种截然不同的市场经济模式,这两种模式下的商业原则及其企业治理模式也完全不同,甚至相互对立。

“英美模式”的基本商业原则就是维护资本的利益和实现股东利益最大化,并在投资者和资本市场的压力下,把追求股东(短期)价值最大化,把实现企业短期盈利目标的重要性推向极致,不惜牺牲环境、社区和员工利益,将之转化为外部性成本;莱茵模式的商业原则以社会公平的理念为基础,强调企业及其利益相关者的相互依赖性,关注企业与所在社区的均衡发展,重视企业的社会责任和环境责任,致力企业长期可持续发展。

自从上个世纪80年代以来,在撒切尔夫人和里根推行的“新保守主义”驱动之下,随着全球化浪潮“英美模式”的资本主义市场经济开始风行全球。这段时间,恰恰是中国经济市场化启动、加速并加入全球进程的时间。

全球化不仅仅为中国带来电脑、BP机、互联网、私人汽车,也带来资本、股票、房地产和富豪榜,在90年代末开始“借壳上市”、“资本运作”、“兼并重组”等一系列“新词汇”成为中国人认识并运用的新坐标。

媒体上涌现出一个又一个令人眩目的“财富神话”,人们在为企业家们的创富才智及其创造的“成长、利润、规模”如痴如狂鼓掌欢呼的同时,却又对其道德品质和财富来源义愤填膺、满腹狐疑。然而,对于这一现象背后席卷中国的“英美模式”市场经济机

莱茵模式VS英美模式



	莱茵模式	英美模式
首席执行官定位	顶层团队发言人	决策者、英雄
决策	共识型的	以经理为中心的
伦理行为	一种清晰的价值观	矛盾的
金融市场	挑战它们	遵循它们
创新	普遍、深入、持续地创新	重点是激励式创新
长期视角	是	否
管理发展	从自己内部培养	引进经理
组织文化	依赖于高度信任	依赖于控制
人的优先权	员工发展被认为是人力资源投资	发展经常是雇员自己的责任
质量	高质量是一个已知数	难以保证
员工流动率	低	高
社会责任	渗透到组织的思想和行为中	常被认为是减少股东价值和利润
环境责任	竞争优势	没有广泛考虑，常被认为是减少利润
利益相关者	更广泛的关注	股东至上
不确定性和变革	变革是一个深思熟虑和进行管理的过程	持续不断的变化可能不允许首创精神真正落实
工会—管理层关系	雇员、工会、管理层分享权力	对抗性关系，董事会和管理层通常拥有权力

资料来源：《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》

（澳）盖尔·阿芙利

当英语世界许多学者和管理者们在寻求“以短期股东利益为导向”管理模式的替代方案之时，阿芙利教授在阿尔贝尔“莱茵模式”概念基础上，通过对宝马、保时捷、诺华制药、巴斯夫等全球成功企业的研究，提出“莱茵模式”可持续领导方案，建议人们通过其中的19个标准构建和开创可持续常青基业。



制下的企业管理模式，却毫不怀疑、甚至推崇有加、并将之作为“建立现代企业制度”的范本。

当“企业和股东价值最大化”成为大多数商业机构的信条之时，张跃却选择了一条不一样的道路，他走到了“西方以西”，主动与“英美模式”主导的企业发展道路拉开距离。他一系列企业经营理念和管理模式与中国商业主流做法不仅仅大相径庭、反而显得格格不入，这使得他及其“远大空调”成为中国企业界的一个另类。

“偏执狂”、“独裁者”、“洁癖症患者”、“走火入魔”是他人形容张跃最多的词汇。

非主流实践

1997年，远大的增长速度到了一个分水岭，中央空调销售额井喷到20亿之后开始回落，一直停在一个不高不低的水准上停滞不前，因此受到各界诟病与质疑，对“远大危机”的各种猜测纷至沓来。

有人认为，是张跃自己的性格偏执阻碍了远大的发展；有人认为他痴迷于技术已被技术绑架；有人认为是他制定的保守营销政策束缚了销售人员和代理商的手脚导致市场萎缩；更有人认为是张跃跟张剑分家内耗导致远大衰落；最终错过了企业跳跃式发展、规模化扩张的好机会。

但是谁都没有关注的一个关键环节是，当远大1997年“冲抵巅峰”之际，张跃对远大的管理和服务能力进行了一次全面的否定：他意识到当时快速扩张过程中凸显出来的“产品和服务粗糙”问题，远大的管理和员工素质还不足以支撑远大如此“眩目”的成长速度。

于是远大进行了一系列管理变革，进行产品质量和服务品质提升，进行制度变革和文化创新，寻求企业发展的持久动力。这样做的结果是1998年6月5日出台了著名的《远大宣言》。

在这份宣言中，远大明确地阐述了企业文化对于企业长远发展的重要性，将企业管理经营的视角立足于长期，将价值观和信仰法则作为企业管理经营的准

绳，将维护利益相关者的公平合作关系作为商业合作的基本原则，将为客户创造价值作为企业经营活动的核心，并且明确将环境责任作为管理要素，纳入生产经营过程中。《远大宣言》奠定了远大此后十几年的发展基调。

这与澳大利亚麦考里大学管理研究生院盖尔·阿芙利教授在阿尔贝尔“莱茵模式”概念基础上，考察了宝马、保时捷、诺华制药等28个世界知名企业之后，总结提出的“莱茵模式”管理的19个要素高度相符。

阿芙利教授指出：在莱茵模式下，企业行为通常由核心价值观指引，经营管理基于长期视角，组织文化强烈根植于愿景、价值观和经营哲学，组织思想和行为具有强烈社会责任感，广泛关注包括雇员、顾客、供应商、政府、社区乃至社会和未来几代人的利益，通过积极承担环境责任构建可持续竞争优势。这是一条与英美模式截然不同的基于“可持续发展的”企业管理思路。

我们发现，远大试图构建一种类似“莱茵模式”的企业可持续发展管理体系。

远大认为自己是一家以价值观色彩覆盖产品、服务和管理活动的企业。1997年远大就提出一条很独特的法则，将之作为经营哲学中的基本信仰，这就是“农场法则”，其核心内容是强调“付出先于回报”。在此基础上，2002年远大进一步将企业价值观明确为7条原则，这7条价值观始于“道德”归结于“爱”，而且以一种强烈对比的特殊表达方式，非常鲜明地表明了远大管理的价值取向，强调企业对于道德、责任、环保、节能、健康、人类未来和爱的关注程度，要高于对企业生存、发展、盈利、销售、自身命运的关注。同年，一条与之相匹配的“道德原则”明确地提出来，以禁令的方式被作为所有员工的“道德底线”，这就是著名的“七不一没有”原则：“不污染环境、不剽窃技术、不蒙骗客户、不恶性竞争、不搞三角债、不偷税、不行贿、没有昧良心行为”。“农场法则”、“7条重要价值观”和“七不一没有”原则，构成一套很独特的价值观



远大可持续建筑

体系和经营哲学。

在远大价值观体系中，“环境责任”是一个十分重要乃至是首要的一个要素，无论《远大宣言》还是7条价值观中“环保比盈利更重要”的原则、还是“七不一没有”中第一条“不污染环境”的道德禁令，“环境责任”被放置在最显要的地位，甚至被当作“远大人”的第一责任加以强调。

张跃认为，如果不把环境问题作为企业首要关注点，企业作为产业机器就是一个杀手，它消耗资源、排放污染对社会危害极大。因此企业无论如何要把环境问题放在第一位来对待。在1999年9月张跃亲自批准的《远大环境方针》中，远大就声明：将竭力运用自己的技术、系统和产品来减轻这些地球环境面临的诸如气候暖化、臭氧层破坏、酸雨等各种威胁，努力开发节能技术、生产节能产品，将能源的开发和利用作为自己的产业方向。当人们在上海世博会上，看到横空出世的“可持续建筑”和“生命手机”时，殊不知远大在这个方向上已经奔跑了10年。

此后，远大出台了《环境监测控制程序》、《环境管理实施运行程序》等与环境相关的制度，在对生产、经营各个环节中的环境因素、能源消耗进行全程监控，对新材料、新工艺、新设备的环境影响严格把

关,对废水、废气、废固的处理回收做了详细规定,确保企业日常生产经营活动做到“不污染环境”。

在节能环保导向下,远大确立了以“可靠性”和“节能性”为核心的产品升级策略,在10多年里对“中央空调”主机进行了10次版本升级。在这种导向下,2005年远大空调在自身节能技术和能源管理基础上做服务延伸,开辟出合同能源管理业务模式,提出“冷、热、电联产”、“区域空调”、“建筑节能”解决方案,拓展产业链、深挖衍生价值。随着空气品质、可持续建筑业务开拓,进一步明确了“保护生命”的产业理念,围绕“解决当前世界面临的两大危机:大气污染、气候暖化”的核心,明确提出“用方便的空气品质技术,让人类多活30年,用实用的空调节能技术,为世界减排15%的温室气体”的目标。

在此基础上,“把远大办成社会企业”的事业理念也渐渐清晰、越来越明确,整个企业的标准制定与技术研发、产品制造与销售、售后—工程—运营服务、健康与节能宣传教育等各项活动都围绕“保护生命”这一终极目标组织起来,为客户、员工、股东、社会等各利益相关者创造价值。

以此,远大完成了公司治理模式和经营体制“质”的飞跃。

远大的可能

十多年前的选择使远大走上了一条与众不同的道路,十多年来一系列非常“奇特”的企业行为,同当前中国商业环境中企业主流行为模式形成强烈的反差。

远大坚持“不合资、不借款、不上市”的原则,拒绝“通过资本投机不劳而获”,拒绝以“规模”作为自己企业发展的目标,这是张跃基于远大价值观的决策,却被外界广泛误认为是张跃性格保守所导致的一种企业管理缺陷。

看起来并不复杂的几个原则,坚持起来并不容易。张跃说,“基础的质量、技术的挑战,我都觉得问题不大,价值观的挑战是最大的。在中国要做公司,要做一个真正100%符合常人道德观的公司都很不容易,但

他很清晰地认识到“中国很少有企业是因为发展太慢而垮台,大多数是因为发展太快而失败的。”

是我们一直在坚持这样做,并且将永远坚持下去。”

2000年左右上市成为一种潮流、甚至当国有商业银行都要开始筹划上市之时,有人问张跃远大是否也要筹划上市。张跃回答:“远大不会上市,首先没有上市需要,而且远大的价值观是要办一个独立的企业。有些行业由于市场因素使之膨胀得很大,有些企业由于企业家的风格要做得很大,我们不和他们相比。”

因为张跃看到人们在股市中表现出的狂热和侥幸,与文化大革命中的政治投机毫无二致,这是他内心极为抵触的东西。他很清晰地认识到“中国很少有企业是因为发展太慢而垮台,大多数是因为发展太快而失败的。规模当然是衡量一个企业很重要的标志,但是,我相信它的核心影响力,对行业的影响力,对社会的贡献可能不是规模所能替代的”。如果远大也像大多数公司一样走一条“融资上市、注重短期业绩、追求利润最大化”的路子,就会使远大的管理者们偏离做企业的本质。这个本质,他认为就是服务社会、创

造大家都需要的东西。

《福布斯》全球版副主编、上海分社社长范鲁贤曾经指出,《福布斯》排行榜落马的“中国问题富豪”,有某种共性。中国作为一个新兴市场国家,房市和股市是两大市场价值推动力,是财富积累两个最主要的工具。但是通过这种方式积累的财富,其中一些人是经不起追问的。

远大在其价值观及其独特的公司治理模式下走了一条独特的道路,远大多年来不上市、不走多元化、不涉足地产,在牺牲掉规模和利润的时候,也避免了中国公司普遍会遭遇的“问题与陷阱”:恶性竞争、假冒伪劣、经济诈骗、权钱交易、非法圈地、以及资本市场的不正当运作、资金链断裂。从而保持了十多年企业健康稳定地发展,奠定了远大“基业常青”的基础。

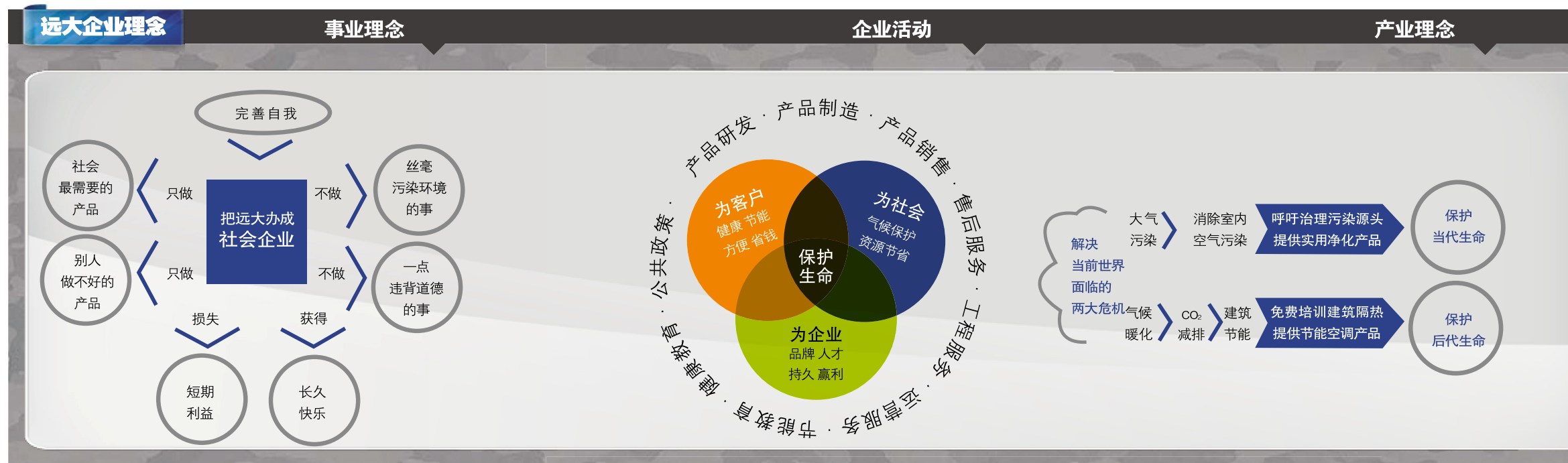
由于在公司管理模式上的独特探索,远大在2005年获得了第14届中外管理官产学研峰会“2005年度中国企业管理特殊贡献奖”。张跃在领奖致辞中说:“十几年来,远大获得的奖项不计其数,但从来没有一个奖能直接反映出远大在公司治理结构及企业管理工作中的卓越成就。而恰恰,在中国,远大在这方面尤其值得学习和称道。”

远大空调公司总经理胡灿明告诉我们,虽然由于坚守价值观,远大损失了很多机会,很多投资者来找远大谈投资合作的时候,都会质疑“远大是否有必要承担这么大的社会责任、坚持这样一种价值观”。但他明确表示,“企业的经营原则和价值观,我们不会有任何变化。”

在5月23日远大的一次内部会议上,胡灿明做出了如下判断:远大今后几年会有一个大的发展。他告诉我们这一判断的理由:远大的非电空调业务市场在扩大,会有一个稳定的增长;合同能源管理和区域空调业务将会带来强劲增长;而新开辟的可持续建筑业务也将使远大具备成为一个超大公司的基因。

采访中我们得知,原高盛银行大中华区主席、董事总经理胡祖六已成为远大股东,为远大的可持续建筑项目进行资本运作。远大目前将业务分成四大板块:非电空调、空气品质、可持续建筑、能源利用,并成立了相应的控股子公司。而且也与高盛、德勤进行合作,远大集团上市已经提上日程。

这提供了令人想象的无限可能,现在唯一需要冷静思考的是:对于接下来出现在资本市场上的这家超大公司,张跃将会用什么样的方式驾驭它? 





良性利润的竞争力

价值观的坚守使远大避开了“不良利润”的诱惑，缔造了持续22年的良性商业状态。

本刊记者 | 王瑞斌 曹可臻

张跃对于远大价值观的坚守到了令人敬畏的严格程度。在所有生产、经营、销售活动中要求任何人都不得触碰“七不一没有”的道德底线，必须做到“不污染环境、不剽窃技术、不蒙骗客户、不恶性竞争、不搞三角债、不偷税、不行贿，没有昧良心行为”。他认为，这里指出的七种错误是中国企业经常犯的错误，远大决不能犯。

很多人认为，企业家首先是个商人，而不是一个道德捍卫者，张跃此举将自己的“道德洁癖”扩展到

企业管理领域恰恰违背了“利润最大化”的企业生存伦理，是远大管理模式的一个弊病，正是这一点延缓了远大的发展进程。这又一次展现了两种商业原则在中国的基本冲突。

张跃认为企业经营不能没有“道德底线”。如果允许犯错误的话，宁可企业家自己犯错误也不许公司犯错误。公司犯错误不仅损害了员工、也损害了客户、最终损害了社会，是非常广泛的损害。他指出“企业出问题多半出在员工身上”，企业必须引导员工行为、培

养好员工。如果缺乏价值观指引，员工就可能做出不负责任、导致企业风险的行为。

很多企业以“活下去”为理由，作为“犯错误”的借口，他反问到“如果是这样的话，每个企业是不是至少都可以有一千个犯错误的理由”。张跃认为这是个“很愚蠢的借口”，绝对是害人害己。他指出，如果以此为出发点纵容员工犯错误，叫会计去做假帐、让营销员工行贿、让生产人员偷工减料，不仅损害了这些人一辈子的做人标准，企业自己也要承受同样的恶果。“你就不担心你的会计联手做假帐贪污企业的钱吗？你就不担心你的采购人员去受贿吗？你就不怕你采购来的原材料也被人家偷工减料吗？”张跃说，“这样企业容易就垮掉，这是很直接的利害关系。”

张跃认为，“如果反过来，企业采取一系列的措施引导员工行为，并坚持这些优良措施，员工的品行和素质会逐步提高，最终会忠于职守，会使得公司非常健康。”

抛开竞争，超越盈利

张跃在一篇自述性文章中说，多数企业是在简单赚钱的动力下生存、在竞争的压迫下成长，而他主导下的远大是在理性状态或者是超越状态下经营企业。远大明确了“保护生命”的企业使命，就是要追求一种“抛开竞争，超越盈利”的境界。在这个前提下，企业经营方法与以往完全不一样，但并不会因此就不盈利或失去竞争力。

在2004年推出的一份制度文件《远大营销方针及观念》中，远大明确提出以“客户为中心的理念”：“在所有与客户的交往中、交易活动中，为客户创造

如果允许犯错误的话，宁可企业家自己犯错误也不许公司犯错误。公司犯错误不仅损害了员工、也损害了客户、最终损害了社会，是非常广泛的损害。

更多的价值；永远坚持正确的商业准则，不论市场竞争多么无序，绝不违背付出与回报对等及先付出后回报的农场法则。”

在张跃看来，如果缺乏价值观的指引，企业可能做出不负责任的、导致行业性风险的行为，甚至会导致行业坏死，更甚“一个公司如果不坚持自己的商业原则，最后会把整个社会体系搞乱，所有人都会遭殃，社会也遭殃”。

他以前些年乳品行业中爆发的“三聚氰胺”事件为例说明问题。“这都是恶性降价的结果，牛奶比矿泉水卖便宜，最后不掺东西才怪。”张跃指出：最基本的商业秩序就是价格秩序，如果互相杀价，恶性竞争，最终后果都是消费者的损失、社会的损失。太多类似这样恶性竞争导致产品质量恶果的事例，最后都是害人害己。

所以，张跃决定“绝不搞恶性竞争参与价格战，一切都是明码标价”，“产品价格公平，成套项目公开，服务收费公道，各国价格统一。绝不设置价格陷阱，制止价格及合同条款蒙骗”。这作为一项基本原则被写入《远大营销方针》。

远大空调总经理胡灿明告诉我们，远大空调所有产品都是明码标价、公开透明的，国内外都是这个原则。开拓国外市场的代理公司，也会按照一份非常明确的合同形式，执行透明的价格政策。

“我认为公开价格的做法，必然会成为一种风尚，商业也必将回归道德本质，会有越来越多的人站起来改变。”张跃说。

5年前的《财富》全球论坛上，张跃就提出来“企业要将创造价值放在首位”。他告诉我们，他信仰农场法则：付出就有回报。当你为社会、客户付出什么东西的时候，你才会从客户、社会哪里也得到一样的回报。

按照这个逻辑，显然“付出价值，回报的一定是价值”，这是比“盈利”更本质的东西。同样他也认为远大的产品比别的公司“贵”是很正常的，因为他付出了更多的东西。

摒弃灰色交易，不行贿

张跃对通过不正当行为获取财富的行为带有一种天然的厌恶，他说从1984年下海迄今为止，他没有和任何人有不良经济关系。在80年代晚期，他起步创业的所在地湖南郴州是一个全国走私集散地、但是他从来没有触碰过走私生意，而且看见别人走私就觉得反感乃至恶心。

所以“杜绝商业贿赂”成为远大管理经营中一项基本原则，“不行贿”作为一条重要的道德禁令在营销过程中严格执行。

张跃发现，在中国商业社会普遍存在一个十分有趣的现象，就是任何一个企业管理者都反感自己的员工“受贿”，知道那是对公司最可怕的损害。但令人奇怪的是他们中的许多人却都不反对“行贿”，为了获得显而易见的利益，有时公司出面直接“行贿”，有时会给营销人员支持奖励，以鼓励他们暗自“行贿”。

所以，为了消除营销人员“暗中”行贿的可能，远大给营销人员的奖励只有销售额的0.5%—2%。张跃认为，这样营销人员就没有更多的钱可以去行贿。这样既保护了客户，又保护了员工，更保护企业免于商誉受损以及免受因“行贿”而导致犯罪的恶性事件的侵害。

因为在2000年之前，远大空调快速扩张的90年代初期，缺乏制度上的约束，曾经有远大的营销人员因为类似事件而遭遇到法律风险。所以，为了避免这一点，远大空调出台了严格的营销奖励制度，砍掉特殊奖励，对员工行贿行为严加防患。远大空调主机公司总经理张全明指出，这项措施实际是一种“保护性”措施，最终的目的还是保护员工，保护客户。

但是，由于奖励水准比同行业普遍水平降低了3—5个百分点，还是受到了一些营销人员的误解与抵触，而且这种“阳光营销”举措在“灰色营销”盛行的中央空调市场因为触动了某些“经办人”的私利而受到不少非议与刁难，远大为此承受了很大的损失和压力。



远大“全球联网监控中心”

张跃信仰农场法则：付出就有回报。当你为社会、客户付出什么东西的时候，你才会从客户、员工哪里也得到一样的回报。

在采访中，胡灿明向我们讲述了一个十分生动的案例：当时北京首都机场T3航站楼工程的中央空调项目，合同标的有数千万，但中包方是首都机场某关联公司，在实际采购价和合同价之间约有300万的差额，中包方提出向远大收取这笔费用，这意味着远大必须同意这种“潜规则”才能拿下这个项目。张跃知情后，断然决定不做了。“我们宁愿放弃，也不愿意违背自己企业坚持的道德底线。”当时，客户经理就哭了，因为这样一个重大项目无论对于企业还是个人都有非同寻常的意义。但对于张跃和胡灿明等“老远大人”而言，“把道德看得比生存更重要”是价值观第一原则。

张跃非常认同王石提倡的“不行贿”原则，而且与王石讨论过这一话题。但是，正如王石要面对众多质疑一样，张跃也遭遇同样的疑问，我们进一步追问：在中国大陆这样一个“官本位”传统根深蒂固、“潜规则”盛行的地方，面对某些“潜规则”人士的具体要求，你会怎么选择？

张跃很断然地说，“这就是腐败。不做也不会跟他们腐败，一脚把他撂开，绝不跟他打交道。”张跃认为，这是涉及到原则的问题，是有关人格尊严的问题。人很多地方可以随和一点，但是原则这个事情不能妥协。在他看来“为了利益来行贿，在整个商业上是失败的”。

远大一直提倡与政府保持必要的距离，坚持企业自身的独立性。张跃认为，企业不应该跟政府有太密切的关系，因为密切就意味着不公正，甚至还有不廉洁的嫌疑。

但这并不妨碍张跃和政府保持必须的交往。在过去的许多年里，已经有包括温家宝、吴邦国、贾庆林等好几位级别最高的政府领导人视察过远大城，张跃还被胡锦涛主席接见过。原因是张跃提倡和推动的节能环保事业与中国领导人的治国理念完全相符，而且取得了众所周知的业绩。此外，远大一直是民营企业中纳税最积极的公司之一，连续十多年来纳税金额位居全国前列。

在中国商业社会普遍存在一个十分有趣的现象，就是任何一个企业管理者都反感自己的员工“受贿”，知道那是对公司最可怕的损害。但令人奇怪的是他们中的许多人却都不反对“行贿”。

2010世博会远大馆展厅



张跃告诉我们，其实政府官员中也有好人。远大是“不行贿”的，如果没有好人的话，远大也早就活不下去了。所以，张跃只跟政府官员中的“好人”打交道。按照他的推算，一个具体的部门，只要有30%的不贪财、不腐败的好人就足够了，远大只跟这30%的人打交道。他认为当前社会腐败、官场腐败的主要根源还在企业，在于“行贿者”。认为“所有官员都腐败”，就去行贿，这完全是借口。对于王石的不行贿，不管别人怎么说，他信，理由就在这里。而且，“王石是个自尊心很强的人，他完全能够做到这一点”，张跃说。

张跃认为，要是真在这个问题上遇到“阻碍”，就要做一个取舍，“有所得，有所不得”，要能够“输得起”。有时候确实需要“是非”在先，“成败”在后。一般人就是因为输不起，导致一次次丢弃原则，“原则一失身之后，就永远捡不回来了”。

尽管如此，他认为按照“原则”经营是代表未来方向的，会有越来越多的人认同这个理念。

价值驱动良性成长

“我们几乎每个项目里面可能或多或少都会面临这种利益和道德上的冲突”，张全明说。胡灿明进一步告诉我们，虽然由于坚守价值观，远大失去了许多商业机会。但这也促进了远大“把公司管理的重点集中到了公司的价值创造上”，促使远大坚持通过努力

创新,把最好的理念、最好的技术、最好的服务直接传递给客户。

“客户利益最大化”成为远大产品开发的经营理念,一项技术、一件产品是否有价值的唯一标准是能否为客户带来价值。只要是对客户有利,远大都会毫不犹豫地投资。如今远大馆中力推的“可持续建筑”、“空气净化机”和“生命手机”等非同一般的产品,都这种方针主导下的产物。

在采访中,张跃拿出他的生命手机,“我做的所有东西都是颠覆性的”,他很兴奋地告诉我们,能够把原来体积庞大的空气监测仪和手机结合起来,全世界只此一家。远大的所有产品都是独创的。敢于创新是远大的一种文化。只要是对社会有价值、对人们有用而且别人没做好的事情,远大就做,不管多难。远大每一种产品都是人类缺少但又迫切需要的东西,如果不是就不做。“只要我想到的,我都敢做,我觉得卫星不重要,如果重要的话,我一定会做。”

而且只要是好的东西,张跃就不惜一切代价将之推广给客户。即使会增加成本,他都愿意承受。现在远大的“全球联网监控中心”能够实时监控全世界用户机房的运行情况,收集各项营运数据为产品研发、客户运营提供参考。1996年初建的时候,这个系统以电话网为基础。2003年要迁移到因特网上来,这样运行在全国各地的5千多台终端就要全部更换,总共需要投资2千多万。胡灿明建议,可以向客户适当收取

只要是好的东西,张跃就不惜一切代价将之推广给客户。即使会增加成本,他都愿意承受。

一定的费用。但张跃决定全部免费赠送,他认为这种技术确实能够为用户带来价值:不仅仅降低了拨号费用,而且故障预警能力增强了。

根据胡灿明介绍,远大空调每年都会将销售收入的8%投入到技术研发中去。技术研发由张跃本人主抓,在他强力推进下,远大的“空调主机”迄今完成了10代产品升级,核心目标是不断提高产品的可靠性和节能性。而且强调技术必须能够做到保证产品长期为客户带来价值,不能只注重短期利益。远大1992年生产的中央空调主机使用了18年,迄今还在正常运行。

远大在坚持“阳光”营销约束“灰色”行为的同时,也在进行“销售创新”,提供精细化服务。胡灿明透露,远大空调从2003年开始每年至少投入100万元做市场调查,对“空调运营”中的能耗进行统计,而且进行评比。此外每年投入100万经费,对“空调运营”中节能管理达标的单位负责人予以奖励。正如张全明指出“重要的是能够把自身的产品、服务价值优势跟客户需求结合起来,满足客户最深层次的需求,为客户贡献真正的价值,而不仅仅是金钱和利益的交换”。



可持续发展的成功企业的周期

资料来源:《道德资本主义》 (美国)斯蒂芬·杨

斯蒂芬·杨认为,结合了公德和私利的企业才能有效管理价值链,实现可持续盈利。

这种导向下,2005年远大空调在自身节能技术和能源管理基础上做服务延伸,开辟出合同能源管理业务模式,为客户提供整体节能解决方案和增值服务,开始实施从卖产品到卖方案的转变,拓展产业链、挖掘衍生价值。迄今为止远大提供合同能源管理项目面积达到4千万平方米。

此后,远大提出“冷、热、电三联供”、“区域空调”、“可持续建筑”等产品和服务,都是这种价值导向下业务形态自然演变的结果。正如胡灿明所说,在很多企业把低碳、绿色、环保当作口号的时候,远大早已经沉下心来将其作为自己的血液,作为自己企业发展的核心基础。张全明认为“这是一个质变,是公司经营体制在‘质’上的发展”。

这个“质变”本质上扭转了公司的发展模式及其动力系统,即由“价格—利润”驱动的“粗放增长”,转变为“价值—良性利润”驱动的“精益成长”。借助“良性利润”和“不良利润”一对概念,我们可以更清晰地理解这种转变的意义。

美国贝恩公司合伙人弗雷德·赖克哈尔德在其所著《终极问题》一书中对“利润”的概念做了区分。在传统会计学中,利润就是利润,而不会考虑利润与利润之间有什么不同。但弗雷德·赖克哈尔德认为利润也分“良性利润”和“不良利润”。“良性利润”是指通过为顾客提供价值获取的利润,他通过客户热诚的合作和重复购买而实现;而“不良利润”则是以损害客户关系为代价从客户身上掠夺来的利润。

弗雷德·赖克哈尔德指出,如今很多公司都不能区分“良性利润”和“不良利润”,常常陷入不良利润之中,结果是毁灭性的:不良利润会阻碍公司最好的成长机会,即便能够短期获利,长期而言终将会使客户远离公司,声誉受损,陷入困境。价格策略、产品线扩张、上市融资等众多“CEO法宝”,只能使得

只要是对社会有价值、对人们有用而且别人没做好的事情,远大就做,不管多难。

公司短期获利。如果不能创造价值,上述策略带来的成长就不会持久。在他看来,专注“良性利润”是企业长期可持续发展的唯一方式。

事实上,张跃指出的中国企业经常犯的错误:“污染环境、剽窃技术、蒙骗客户、恶性竞争、偷税、行贿、三角债”,正是弗雷德·赖克哈尔德指出的企业获取“不良利润”的典型方式。而远大提出的“七不一没有”的道德底线,恰恰通过企业“不良行为”的控制,使远大避开了“不良利润”的诱惑。致力于能够为客户提供价值,专注“良性利润”,获得“本质”成长。

胡灿明告诉我们,采用这种商业模式的远大在国外市场是做得比较成功的,远大产品的可靠性和节能性非常符合欧盟特别是德国的要求和标准,“这是我们最核心的优势”。远大占据了欧美“非电空调市场”40%的份额、在印度是50%、澳大利亚将近90%。远大非电空调主机业务营收在97年达到20多亿,后来一直没有明显增长。

如果以“英美模式”下的财务评价指标而言,远大确实不是一个“大公司”,但是远大却是一个真正实现了22多年来可持续成长的“绿公司”,企业健康程度在中国企业中是少有的。从1988年3万元起家,迄今无贷款及借款,在60多国市场占有率第一,成为“非电空调”领域内的世界冠军。

张跃拿远大与世博会的合作来说明这一点,他指出,远大之所以能够成为上海世博会13家全球合作伙伴之一,为世博园250家场馆提供中央空调服务,这就是远大多年来不断提升自己技术能力、创新能力、服务能力的一种结果,如果没有一定的质量和服务管理能力是不可能做到这些的。

张跃说:“我们这么多年积累的能量这么大,这里面很重要的原因就是:我们长期以来保持一种良性的商业状态。”

非企业家张跃： 幸福在哪里？

本刊记者 | 曹可臻 王瑞斌

他认为，幸福是个本质问题。世界上最值得关注就是“生命”，人是为了追求幸福而活在世界的。

保护生命

2010年7月29日，上海世博园，联合国馆。

阿拉善SEE生态协会与联合国环境署共同举办的“生态和谐城市论坛”正在进行。

张跃坐在台下，正向身边的朋友展示着一款看起来有些笨重的椭圆型手机。他在手机的触摸屏上按了几下，“噗…”的几声后，屏幕上随即出现了黄绿色的色条和一些数字。

他兴奋地告诉朋友们，这是他最新发明的“生命手机”，它与普通手机最大的区别在于能够检测空气质量。

二十分钟前，张跃刚刚结束了一次演讲。在演讲台上，他向听众们抛出了另一个更为重大新奇的发明——“可持续建筑”。据张跃介绍，这种新型建筑不仅通过使用钢结构、斜撑技术和轻型材料能够实现9度抗震，还通过工业化、标准化的大规模生产能够实现6倍节材。

是什么样的思考和动力，促使一家空调公司生产手机、开始搞建筑？还记得十几年前，张跃曾说过，要紧紧抓住直燃式空调做一辈子。

在远大的一份资料《张跃生活与事业的小故事》上，我们看到了远大进入中央空调末端领域的原因：多年以来张跃一直有个习惯，每晚必回家陪父母用餐。以前，他的家里总是夏天热，冬天冷，原因不是远大的空调不好，而是母亲不准开空调，因为空调一开她就感冒。这件事一直是张跃的心病，直到有一天美国汉斯公司的总工程师莱芮先生告诉他：医学发现，所有风机盘管出风口测出的细菌，比进风口的细菌要多许多。张跃这才明白，原来风机盘管是滋生细菌的温床。

于是，张跃叫工人来洗家里的风机盘管，但清洗

张跃和达·芬奇一样横跨艺术和科技两个领域。张跃说，“达·芬奇的一生都没有做简单的工作，他的创造精神比他的绘画天才更令人敬佩。”



远大生命手机

得十分费劲，他干脆拆开，发现里面肮脏不堪，甚至还有鼠窝和几只幼鼠。

第二天，他就召集高管开会，提出公司必须开发一种能轻易拆洗的风机盘管。真正动手开发这种产品时，追求完美的张跃和工程师们已不满足于“可拆洗”这点要求，而是在风机盘管里装了一种能杀灭细菌并过滤比细胞还小的灰尘的过滤装置——静电除尘器。

远大空调室内机和空气净化系列产品应运而生。随之诞生的还有远大一个新的口号：“我们保护生命”。

“生命手机”就是一件“保护生命”的新武器。近些年来，张跃对空气质量十分关注。无论走到哪儿，他都会随身带一台红外线手枪式温度测量器、一只二氧化碳测量仪、一只甲醛测量仪和一只空气可吸入颗粒测量仪。这四部仪器比“大哥大”还要大，携带很不方便。于是，他决定将四种仪器的功能集中嵌入到手机之中。经过一年多的研发，“生命手机”横空出世。这部手机不仅浓缩了四部仪器的功能，而且价格更为便宜。

“颠覆！我们所做的都是颠覆！”张跃说，远大只做人类迫切需要，但没人能做好的事情。

张跃相信潜能，相信大部分人的潜能只调动了3%。“我个人也只调动了10%。”他说，“只要稍微懒惰，或工作的方向不明确，时间很容易就浪费了。”发

明可持续建筑就是这样，汶川地震后，他想做一种安全、抗震的建筑捐给灾区。后来，又因为关心建筑节能，和要建一个没有垃圾、可以拆的世博远大馆等种种原因，他的潜能就调动了起来。

张跃说：“如果没有这些愿望，这个东西地球上可能100年都没有人发明出来。”

远大空调公司总经理胡灿明说，远大从不进行投入产出比的预测，也不对该技术的市场需求率进行调查。所有的创新研发都是张跃一声令下，随即开始。张跃从不考虑市场，“如果卖得不好那是宣传不好，我知道它是被人需要的东西。”

张跃发明了这么多东西，那什么是远大的主业？在今年的一次采访中，张跃回答：远大没有主业，如果说过去十几年有主业的话，那就是两个字——节能。在另一个场合，他又说：“我没那么复杂，简单地说，我只想做一件事：保护生命。”

远大总工

张跃是远大名副其实的“总工”。每一项技术创新都由他亲自挂帅。

一次电视采访中，主持人让张跃从九位历史名人中选择三位自己最敬仰的人物。他毫不犹豫地首先选择了达·芬奇。他说，达·芬奇的一生都没有做简单的工作，他的创造精神比他的绘画天才更令人敬佩。

远大到处都有达·芬奇的影子。在世博会远大馆门口矗立着达·芬奇的雕像，在长沙远大城的地中海会所里有达·芬奇的绘画复制品；甚至在张跃的办公室门口还悬挂着他所临摹的达·芬奇名画《蒙娜丽莎的微笑》。张跃和达·芬奇一样横跨艺术和科技两个领域。

张跃在远大城的办公室像是个实验室，摆放着各式各样的设备。张跃喜欢自己动手设计、体验，甚至画图纸。他会把空调风口放在不同的位置、角度，调到不同的风速，然后感受差异。他有种“特异功能”——他的听力是常人的好几倍，所以“远大”设计的产品比一般产品的噪音都要小。

远大企业文化

远大人信条（1992年）



完善自我 出类拔萃 严于克己
绝对服从

远大质量理念（1994年）



不忽视产品质量链中的任何环节

远大技术理念（1997年）



只有负责地使用技术，
才有益于人类

远大信仰（1997年）



农场法则——
付出与回报对等，
先付出后回报，
年年付出才能年年回报

远大理想（1998年）



实现人类不断追求更高的生活质量的
愿望

远大道德底线（2002年）



七不一没有——
不污染环境，不剽窃技术，
不蒙骗客户，
不恶性竞争，
不搞三角债，不偷税，不行贿，
没有昧良心行为

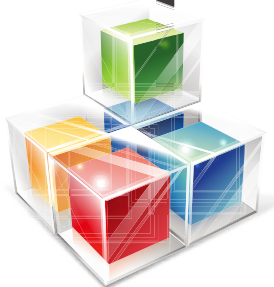
远大价值观（2002年）



把道德看得比生存更重要
把责任看得比发展更重要
把环保看得比赢利更重要
把节能看得比销售更重要
把他人健康看得同自己健康一样重要
把人类的未来看得比自己的未来更重要
把爱看得比什么都重要

远大目标（2006年）

用方便的空气品质技术，让人类多活30年
用实用的空调节能技术，为世界减排
15%的温室气体



张跃对技术极端迷恋。为了寻找一种适合世博会远大馆的射灯，他从世界各地搜罗了几十个品种，放在一起比较，反复试验、研究、体验。最终才确定了一种既不发烫，也不变色的LED节能灯。

罗丹的一句话影响了他一辈子——“不要以为我们是艺术家，那个门口的马车夫，他能够很好的把马停在你的门前，让你很稳当的走上去坐下来，而且他赶的这个马车，绝对不会骚扰和吓唬路人，他如果是这样的敬业，他就是很好的艺术家。”他认为即使是最简单的工作也能做得像艺术那么美。

在我们到远大馆采访的前几日，张跃曾发过一次火，因为他发现餐厅桌子上总是微微泛着那么一点油光，而工作人员说这根本不能彻底擦净。“他（张跃）叫人打了一盆水，拿了纸自己去擦，一边擦一边告诉服务员擦干净的方法，擦的时候自己俯身，侧着角度看是否还有油光。”远大馆执行馆长张卉颖向我们描述当时的状况，在她眼里张跃是一个完美主义者，非常注重细节。

天涯论坛里曾有人爆料：据离开远大的技术人员说，张跃根本不懂技术，只是凭着他的美术功底和主观感觉，在图纸上左一画右一画，改掉不顺眼的管线位置。然后技术人员帮他“擦屁股”。

“颠覆！我们所做的都是颠覆！”张跃说，远大只做人类迫切需要，但没人能做好的事情。

但在远大人眼里张跃是远大绝对的“非电空调专家”，是一位非常了不起的发明家。

张跃认为自己之所以能够迅速掌握不同的技术，是因为他对研发技术有一种“偏执”的狂热。他喜欢自己的这种狂热和激情。他把这种全身心、高密度、集中的投入归纳为：聚焦。他说：“在某一个短的时间里，凝聚这种情绪，事实上很多时候是情绪带来的创造力，高度的注意以后产生常人一般情况下不能产生的创造力。”



在技术上，张跃有自己独特的看法。曾经是空调主机工程师的赵兴元告诉我们，因为张跃有非科学的背景，所以往往能“逆向”思维，跳出思维固式，寻找到解决问题的方案。然而，也正是因为这种“逆向”思维，张跃的想法往往令科班出身的工程师们感到无比的纠结。“更多的时候工程师们是站在反对或者一种否定的角色中来做事儿。”胡灿明说。张跃是个固执的人，要想改变他的想法，只有“拿出事实证明”。

在远大,任何一个人都可以跟张跃讨论技术问题。张跃也常常会带领工程师们工作到深夜,一起研究。赵兴元透露,张跃曾亲自帮他修改一张图纸,他们反复交流,反复修改,一连弄了15天。他说:“总裁很勤奋。文件、技术方面的一些规范都亲自编。经常写很多页纸,密密麻麻的小字,看得吓死人。”

张跃的性格中有“偏执”的基因。只要喜欢一样东西,就会全身心的投入。小时候学画画,他每天唯一想到的事就是画画。即使夏天热得捂一背痱子,冬天冷得手上生冻疮,他还是没日没夜地画。

现在工作也如此,他每天只睡五个小时,有时基本上是四个小时。他和拿破仑一样,认为睡觉是对生命的浪费,而每一天的工作都是一种精神享受。

“这都是我一笔一画写的,工程师们帮我修改。”他拿起了正在修改的《可建技术指引表》对我们说,“这就是我的精神享受。这一万字里包含了多大的技术内容,要累积多少知识,才能做出一个漂亮的房子?我写了100多个小时,这个过程和画画的过程一模一样,内心分泌的化学品也完全一样。”

对于张跃,画画创作的是一种视觉的画,而做技术开发是在创作一种理性的画。

胡灿明认为,张跃这种偏执对企业决策影响很大,远大的发展与此密不可分,“没有偏执就没有生存”。

张跃的作息时间与常人不同,他是下午到凌晨

工作,上午睡觉。

“我们老板(对产品)是付出最多的,他是一个夜猫子,常常午夜12点以后进入到全天工作效率最高状态,思维特别活跃,想到需要讨论的问题就把我们召集过去开会,我们就会很难受,到后半夜感觉思维就跟不上他。讨论完了我们去睡觉,第二天一早还得上班。早上我们起床上班了,他‘老人家’开始睡觉,睡到中午再起来。”在远大空调工作了十七年的马敢这样告诉我们,现在他是远大能源利用公司副总经理。

温情还是专制?

今年40岁的胡灿明在远大工作13年,从来没有离开的想法。从前四处漂泊的他在远大找到了归宿,他说吸引他留在这里的并不是丰厚的物质回报,而是他与张跃之间的默契,以及个人价值观和企业文化融合。在他心中远大是可以依赖的。

胡灿明的感受并非特例,在我们的采访中至少有4位在远大工作了10年以上的高管表达了同样的看法,一些工作了5年的员工,甚至一些刚刚入职的新员工对于远大的认同与好感也溢于言表。

这令我们惊讶。在外界的传说中,远大按照军事化方式管理,张跃独裁、专制,远大城就是一个由张跃发号施令的乌托邦。许有人都对他唯唯诺诺,阳奉



新员工军训



欧式风格管理学院大楼前的雕塑群

阴违。还有人在论坛上说远大是“一流的文化、二流的管理、三流的执行”。

当我们来到远大城的时候,发现实际情况并非如此。远大城没有外界传说得那么“糟糕”。

从长沙市区驱车向东30分钟就到了所谓的“乌托邦”——远大城。一道铁门分隔出两个世界:外边是尘土飞扬、机车喧嚣的城乡结合部;里边则是鸟语花香、草木葱茏、风景宜人的生态园。

一位漂亮女接待员驾驶电瓶车载着我们徐徐前行,依次出现的是——埃及金字塔式博物馆、欧式风格管理学院大楼、凡尔赛风格的小花园、弗莱堡风格的节能建筑“品管楼”。

整个厂区我们没有看到任何垃圾,甚至连一片纸屑也没有。傍晚下班后,我们也没有看到三三两两,勾肩搭背的工人,成群结队地涌向餐厅。秩序、沉静是我们在城内最大的感受,仿佛到了一个“美丽新世界”。

目前约有2000名员工生活、工作在这一平方公里的区域内。白领干部,无论男女,每天都穿着一套深蓝

色制服。工人们穿的则是宝石蓝的工装,其中一条裤腿上印着他们的工号。每周一早上,全体员工在操场上举行升国旗、厂旗仪式。每天早晨,员工们要在部门领导的带领下唱《远大人之歌》。

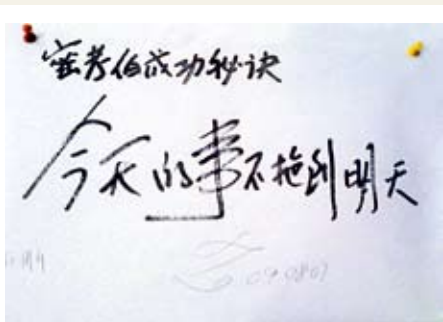
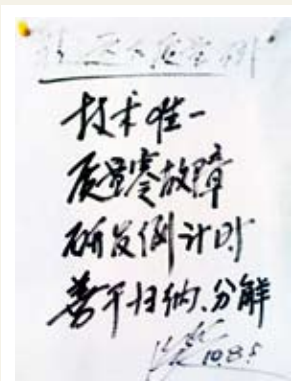
远大员工的收入比长沙市的平均水平要高;吃住全是免费供应;蔬菜自己种且不施农药化肥;不出厂区,你也能找到俱乐部、酒吧、网球场、健身房等休闲场所……

参观远大城时,两位刚入职的应届大学毕业生接待了我们。闲谈中,他们说:在远大,感觉又回到了学校。其中一位真诚地告诉我们,他要在这里干三十年。

然而,加入这座“乌托邦”的程序却严苛得令人难以忍受。张跃规定远大员工入职前必须接受一段时间军训,这个传统已经保持了20多年。无论新员工年龄多大,应聘的职位多高,都必须要在长沙郊区一个封闭的军营里,挺军姿、走正步、跑5000米,半夜拉练。在此期间新员工还要接受企业文化培训,阅读三本小册子:通过《不朽的智慧》,学习如何自我激励;通过《没有借口》学习如何自我管理;通过《克己复礼》学习各种工作场合需要用到的礼仪。更关键的是还需要背诵并能够默写《员工守则》。

在这轮有点残酷的选拔之后,有时三分之二的人都会被淘汰,其中绝大多数是自己离开。许多离开

远大的制度多达292份、1983条、7000余款、50多万字,并且仍在增加。就连“建议每日至少刷牙2次,每次刷牙时间至少5分钟”这种简单的生活细节也有所规定。



张跃给高管指示喜欢用“手谕”的形式。胡灿明将他的“手谕”贴在了办公室墙上。

张跃喜欢手写,从不用电脑。他说,很多人都不知道写的重要性,大脑的记忆只是很少的一部分,我们的皮肤、舌头、肌肉……一切东西都可以用来记忆。他曾经想削减员工使用电脑的时间,甚至搞过大型的收电脑运动,但都没有执行下去。胡灿明说:“何必逆潮流而动呢?”

的新员工都抱怨说这种“不可理喻”的管理方式是非人性的。

留下来的人则开始慢慢按照远大城里的制度开始工作、生活。远大的制度多达292份、1983条、7000余款、50多万字，并且仍在增加。这些制度从工作规程到生活守则应有尽有，就连“建议每日至少刷牙2次，每次刷牙时间至少5分钟”这种简单的生活细节也有所规定。

外面很多人对这种严苛的选拔程序和繁复的制度无法认同，认为张跃是个“控制狂”。张跃却这样认为：“只有条条框框规定得多了，才有可能让别人不会误解，这样，处在纪律之中的人才会有最大的自由度，不会因为不知情而犯错误。”他认为远大空调这种制造型的公司，必须通过制度规范人们的行为，必须做到严格、细腻，才能保证生产按照一定的程序和标准有序进行，才能生产出高品质的工业产品。

在远大工作了13年的远大馆馆长唐瑛告诉我们，远大的制度实际上越来越规范，同时也越来越人性化。她说，习惯了远大城有序、规律的生活，到了别的地方还可能会觉得无法适应。我们接触到的远大员工也无一例外地告诉我们：远大的制度并没有外界想象得那么恐怖。

胡灿明向我们证实，在实际管理中张跃也并非“控制狂”。他说，总裁除了技术上的问题，对日常工作管得很少，特别是销售部门，他基本不太过问，但他定的价值观和几条铁律，已经从原则上为他们工作指明了方向。

“我不认为张跃是一个企业家，尤其不认为他是一个商人，他离商人要多远有多远。他具有引导作用，从不走在人家后面，我觉得他很累。”胡灿明说，他感觉张跃在公司的文化治理和经营上都像是个“教育者”。这一点并不难理解。因为张跃在下海之前，曾经是郴州师范学校的一名老师。胡灿明说，张跃内心一直保留着一种教师情结。

张跃祖籍黑龙江省呼兰县，1960年出生在郴州，父亲曾是一名军人，非常严厉，母亲从事教学工作。他

著名企业管理学家陈惠湘曾发出过“朋友要交张跃”的感慨。他说，张跃自然，一点不假，不矫揉。商圈里假气太重，而张跃很关心人。譬如，大家一起坐在车上，即便你坐后排，他也要再三劝说你系上安全带；譬如你抽烟而又戒不掉，他就会近乎强制性地劝你抽低焦油含量的香烟。

在家中排行老二，有一个姐姐一个弟弟。张跃从小就对自己严格约束，这与他的家庭密不可分。

而现在，更多的时候，张跃是在“以身作则，言传身教”：他每天都按规定穿远大的工作装；头发永远梳得一丝不乱；吃饭从不浪费一粒米；只生有一个孩子……他像一个中学校长，要把自己认为正确的生活习惯、价值观附着到每一个远大人身上，无论他们愿不愿意。他认为员工应该学“好的东西”，他又很像远大城里的一个大家长，尽管远大已经是一个“家族色彩”很淡的企业。

张跃认为“措施做好了，员工的品行高了，他就会忠于职守，公司发展就会健康”。在远大的小卖部里都没有管理人员，员工买东西时采取自助消费，刷工牌记账的方式。多年来，几乎没有出现过员工拿东西不刷卡的不诚信行为。张跃说：“这看上去不是什么大事，但我们要让每一个员工时时刻刻都有这样的意识，你不能拿不属于你的东西。”

张跃的秘书朱琳芳告诉我们，文革时期，张跃的母亲在一间副食品仓库做保管员，在那些物资匮乏的岁月里仓库像是一座宝库。可是，他的母亲从不让家里占半点便宜。母亲的人格和道德观对他今后的人生影响深远。张跃曾对媒体说：“我从小就严格自我约束。从小就有这样一个情绪，欠不得别人半点钱，欠不得别人半点情。”

正因为此，1992年当张跃的事业初具规模时，他姐姐从经贸部辞职来帮他的忙，因为觉得“对不起经

贸部”，他还主动向部里支付了十万块钱；也因此，张跃在过去的近22年里，一直坚持不合资、不上市、不借债的“三不原则”。

“他很坚持，尤其理念上”，远大空调主机销中总经理张全明说，“我们这么多年想要去改变他，经常想让销售体制更顺应市场需要，增强灵活性，能够通过简单的方式获得订单，但他坚持不干。”张跃在基本原则上的坚守极其“偏执”。

和亨利·福特、史蒂夫·乔布斯一样，张跃坚信用户并不知道自己要什么，“中央空调的用户是最不了解自己需要什么。他们往往不知道需要什么，面临什么风险，有多少可能的损失和获利。”

2005年前，远大进行过一次技术改造，当时胡灿明和张跃的观点发生了一些冲突。因为现场的一些客观因素，胡的观点降低了技术的严谨性。“他用指头狠狠地掐了我一下。”胡灿明回忆，“他觉得我没领会他对用户的责任和承诺。如果考虑客观因素，服务质量就会打折扣。”张跃掐得很重，之后的几天，胡的手上

一直有一个青紫的瘀痕。

“他还是很关爱员工的。”胡灿明说，以前远大也和很多企业一样，以工资补贴的形式，让员工自己去食堂买餐。但后来发现有些员工因为家里比较困难，舍不得吃，而生产任务又重，营养跟不上，张跃就决定只要不浪费，公司保证让员工吃饱吃好。胡灿明说：“他的出发点很简单，怕员工因为舍不得吃影响身体。”

在唐瑛的眼里，张跃是个纯真的人。“他更像那种大孩子，特别真实，有什么想法就马上说出来。不像有些老板，心思很难揣摩。”唐瑛因为个人原因曾离开远大半年。根据远大的制度，离职者不再录用，但张跃为唐瑛破了例。回到远大的第一天，唐瑛心里很忐忑。令她没想到的是，张跃见了她就笑，一点陌生感都没有，只说了一句“你又长胖了”。她说，张跃是个重感情的人。

远大现在有一个元老津贴，对于93年之前加入远大的员工，公司每年都会有一个特别奖励。“跟他共同奋斗的人他会特别珍惜。”胡灿明说。

在采访中，我们发现远大员工对张跃有各种评

远大有自己的艺术团，全由员工组成。在带领我们参观远大馆的时候，张跃不仅带领我们参观他的有机餐厅，用餐厅自制的糕点招待大家，还让一个由三名女孩子组成的小型乐队演奏音乐给大家听。





回忆起他当初学习画画的贫穷年代，张跃不大的眼睛里光彩熠熠。他指着身后的一幅油画对我们说，“这是我20几年前的画，现在看来还蛮有味道。”他还清楚地记得当时的场景：“画中正在拉手风琴的年轻人是公社书记，年龄比我大，他当时拉的是《年轻的朋友来相会》。”

价：伟大、偏执、完美主义、纯真、真实……

我们把这些告诉他时，张跃笑着说“我知道，他们对我是又爱、又恨、又怕。”

为了幸福

8月13日，张跃刚刚拒绝了一场“中国公司和私人飞机展”对他的邀请，这是在上海虹桥国际机场举办的中国首次高规格的私人飞机展会。受邀参加此次展览的客人包括一些富商，公司高管和一些团购组织。但是，他放弃了如此豪华的特权机会。

事实上他现在极少乘坐私人飞机出行，还规定他的公务机少于6名乘客不准起飞。因为，5年前张跃知道了一组数据：一棵树平均一年吸收18.3公斤二氧化碳，他的私人飞机从长沙到北京往返3000公里排出的

二氧化碳，相当于8棵大树生长60年所吸收的二氧化碳。这着实令他吃惊。之后，他主动割断了对驾驶私人飞机的爱好，变卖了5架飞机中的3架。他的豪华法拉利跑车也大多数时间停在车库里。

不仅如此，一切享受型的东西，他都在约束自己。他住在远大城，中午在公司餐厅用餐，晚上回家陪父母亲吃饭，只穿远大的干部工服——白衬衫、藏蓝色西裤，房子的空调他都不会弄得温度太高或者太低。

大约六年前，张跃仔细地思考起人类与环境的关系。美国人艾伦·杜宁的著作《多少算够——消费社会与地球未来》影响了他。在这本书中，杜宁论证了现代炫耀性消费让位于一个对消费有较低期望时代的可能性。张跃全盘接受了杜宁的观点。他认为，人们必须改变生活方式，理性地控制创造财富的力量，

创造一个量入为出的社会。

张跃曾解释过他内心“觉悟”的逻辑：“人一定会经过一个循环：贫穷、富有、消费，到最后冷静下来。20年前创业的时候很穷，到创业成功变得富裕，再到因为有钱而肆无忌惮消费、享受物资，慢慢就会发现当你什么都有的时候，会丧失很多乐趣。物质消费的乐趣一半是因为稀有。当你拥有一切的时候，你发现这些东西远不如你想象的那么美。”

他打了个比方，你每一餐都吃得很饱的时候，美食就没有吸引力了。当你喝酒喝到醉，就会很讨厌酒。稍微有一点不方便、稍微有一点饥渴感，其实很好。“当你拥有太多的时候，也是你失去太多的时候。”

如今我们经常能在各大论坛、演讲上看到张跃不遗余力地宣传环保理念。他往往不加修饰地表露自己的观点，有时甚至措辞激烈，以至于很多人都和任志强一样觉得“张跃是个走火入魔了的环保主义者”。

前些日子，一些专家和企业家应邀去远大馆参加中欧社会论坛。会后张跃邀请大家在远大馆有机餐厅吃饭。宴席上的菜量明显超过了需要的量。张跃当时就急了，当着客人的面把经理骂了一通，郑重其事地告诉客人们，远大有一条明确的规定“吃饭不能剩一粒米”，然后自己开始猛吃。在他的带动下，客人们也不得不甩开肚子将满桌子的菜都吃了下去。在张跃看来，浪费是造成环境污染的一大原因。他偏执地坚守着自己的理念。

现在，张跃经常回忆起贫穷时代的幸福。他觉得改革开放后，精神幸福的价值被普遍忽略了。整个社会衡量人的标准，包括对自己、亲戚、朋友以及子女，都只基

张跃：“我有两个梦想，一个是希望全世界越来越多的人享受到远大中央空调的舒适。

另一个梦想鲜为人知，但也很简单，就是在个人的时间里，静下心来阅读文学艺术类书籍，尤其是西方文学艺术。”

于金钱。他说自己是一个贪图享受的人，只是他所喜欢的享受和一些人的观点不同，他喜欢精神上的东西。

他十分认同车尼尔雪夫斯基的观点：“美是生活”。他说，一个会过生活的人就是艺术家，就是懂得美。一个人在他一生所有的行为里包含了很多热情的就是艺术家。

张跃说：“我就是在研究生活。”因此，他才做出了生命手机、空气净化器、可持续建筑。

回忆起他在当初学习画画的贫穷年代，张跃不大的眼睛里光彩熠熠。他指着身后的一幅油画对我们说，“这是我20几年前的画，现在看来还蛮有味道。”他还清楚地记得当时的场景：“画中正在手风琴的年轻人是曾经公社书记，77年考上大学，年龄比我大，他当时拉的是《年轻的朋友来相会》。”

“我们那个年代和现在不一样，穿得又土又粗糙，但是对音乐、美术、文学的幸福感特强。”张跃告诉我们，虽然年轻时没钱，但还是愿意自己花钱和朋友们一起拉琴、办画展、搞诗会，精神上很充实。

他说，人是为了追求幸福而活在世界的。

幸福是个本质问题。☒



美国人艾伦·杜宁的著作《多少算够——消费社会与地球未来》影响了他。在这本书中，杜宁论证了现代炫耀性消费让位于一个对消费有较低期望时代的可能性。他认为，人们必须改变生活方式，理性地控制创造财富的力量，创造一个量入为出的社会。

张跃：我的幸福观

人不是为了承担责任，不是为别人做事，为别人生活在世界上，而是为了追求幸福来到世界上。幸福究竟是什么呢？我的理解是五个方面：健康、财富、情感、尊严，和美感。

如果有很多钱，大家都关心你，都尊重你，但你没有健康，那就什么都没有。健康是最基本的。我们希望不但平时没有病，而且活更久。健康关系到每一个人。

金钱或者叫财富也同样重要。如果非常健康，但活得像乞丐，没有金钱，没有尊严，那也生不如死，没有任何意思。

第三个因素是情感。情感包括很多，比如关心他人，或被他人关心，崇拜他人或被他人崇拜，还有梦想。作为人的基本，情感时刻跟我们在一起。

第四个方面是尊严。对于追求成为企业家的人，尊严是我们很重要的目标。我们希望在事业中得到别人的尊重，我们的人格、智慧，品格，还有我们做的贡献等都得到别人的尊重。当然，尊严并不是必需品，但是我相信绝大多数人都需要，只是有些人长期没有尊严后，就忽略了它的重要，自甘堕落了。

最后一点是美感。追求美应该是人类生命永远的目标。吃穿住行，以及环境、城市，包括我们用的任何东西，一切都要是美的。在一个不协调、肮脏、零乱的环境里，你也不会有幸福。

我认为，如果我们经常去思考这五个方面可以帮助我们构成一个比较完美的人格。但我们经常会忽略一些方面。比如，工作太忙了就忽略健康，只为了赚钱有时就忽略了情感，有时只有为了享受和追求美感，那就忽略了尊严等等。所以，我认为我们要经常的从五个方面去思考自己的人生，去思考我真正需要什么，什么是构成我幸福的因素，这样的人生会更加幸福。📷

（根据张跃在复旦大学的演讲编辑）

张跃年轻时的自画像