

纪念改革开放40年⑧

## 远大之“芯”

本报记者 方大丰

“每一个成功故事的背后，都有人做出了一个勇敢的决定。”管理大师彼得·德鲁克的这句话，正可以形容那些踏入市场大潮先行先试者的勇气，以及他们在创新、创业、创富路上的曲折与勇敢、胆识与眼界、智慧与坚韧……

在中国企业家的精神宝库里，无论成功者还是失败者，都贡献了难得的一抹亮色。

2010年12月9日，一栋节能、保温的奇妙建筑出现在美丽的南美海滨城市坎昆，仿佛中国公司递给世界的名片。墨西哥总

统在这栋名为“中国远大馆”的建筑前发表了演讲：“我认为这是一个向绿色之路迈进的例子，正如我们COP16（坎昆世界气候大会《联合国气候变化框架公约》第16次缔约方会议）上提出了很多次的目标。”

走进远大集团的故事，是为了走进中国企业家的心灵世界，探寻历经改革开放40年及市场经济在中国企业家群体中积淀的宝贵经验。

## ——题记

“什么是企业家精神？”“企业家要把精力更多地放在技术创新上……”

结束采访，张跃走出办公室，下楼启动纯电动汽车，走一段又停下来，等记者追上，扔下这几句话。

他开始加速，汽车飞快地消失在暮色之中……

夜幕降临的远大城，飘荡着特有的静谧，生产车间传出的叮当声显得更有穿透力。

汽车驶去的背影，让人想起1999年上海《财富》全球论坛会场上的一幕——首批登上《福布斯》排行榜的远大科技集团董事长兼总裁张跃，驾驶私人喷气式公务机出现在世界500强巨头们的上空。

踏着改革开放的节拍，中国企业家的脚步有如个性鲜明的音符——远大公司党委书记丁元刚认为，进入高质量发展的时代，这也是“寻找企业本真的时代”。

丁元刚像每一个远大的受访者一样，都会提及《远大宣言》以及他们都信奉的“农场法则”——“付出与回报对等，先付出后回报”。这就像每一个华为人都津津乐道他们信奉的《华为基本法》。

行走在“寻找企业本真”的路上，一部改革开放和市场经济发生、发展的历史，也是无数中国企业家问道传统与现代、中国与世界、企业与社会、虚拟与现实，凝聚和升华企业家精神的心灵史。

## “应该把自己的发明拓展到国际去”

22年前，35岁的张跃就成为中国第一个购买飞机的民营企业家。

英国《金融时报》当时用一个整版的篇幅来报道，中国企业家开始买飞机，被赞叹为“邓小平时代改革开放最好的注脚”。

张跃在云间追逐的时候，有时会播放《远大之歌》——“让我一生的时光，在蓝天上自由飞翔；我用一生的时光，追求远大的理想……”

虽然从小就有飞行的梦想，但张跃也像所有商品经济初期下海的人们一样，带着致富的渴望，扑向雨后春笋般涌现的机会。学美术出身的张跃更期待能找到一把打开未来的钥匙。

1988年，中国迎来改革开放第十个年头，邓小平做出了“科学技术是第一生产力”的著名论断。

这年6月5日，张跃与热力学专业的弟弟张剑，用3万元积蓄在郴州注册了远大热工研究所。而几百公里外的深圳，退伍军人任正非也注册了华为电子通讯公司。两个同时从中国南部起步的企业，后来都成为享誉世界成长样本——沿着初心，专注核心竞争力的创新公司。

张跃兄弟在1989年发明了世界首台浮球式无压热水锅炉。

两年之后，这台锅炉将穿着笔挺西装的张跃带到了法国巴黎。他获取了创业路上至关重要的一个大奖——巴黎世界发明博览会的银奖。

1991年5月10日，面容清瘦、身材瘦削的发明家张跃拍于塞纳河边的照片，眼里充满了好奇——欧洲制造业的发达与精致，让他看到了莱茵河流域流淌着“西方以西”的富饶与优雅。

“我就觉得应该把自己的发明拓展到国际去。”初次走出国门的张跃，决定将转让无压锅炉技术赚取的100多万元投入到新的研发之中。

彼时的中国，开启了从“有计划的商品经济”到“市场经济”的新纪元，高楼大厦像“千树万树梨花开”一样生长，电力供应远远跟不上经济的飞速发展。

张氏兄弟恰好发明了不用电的直燃式非电中央空调。随后的几年，就像1994年出现在中央电视台黄金时段的广告“远大，开创中央空调新纪元”，在中国改革开放的第二个10年里，远大取得了一系列不凡的成绩——

1994年非电空调获得日内瓦国家发明金奖；1996年建设了全球最大的非电空调流水生产线，成为全球非电空调的最大供应商，并在这一年实现了堪称中国最早的“互联网+”——启动了全球第一个中央空调的全球联网监控系统……

“中国最具国际竞争力企业16强”，是远大于1998年收获的沉甸甸奖牌。这项由国家主席亲授的奖牌，包涵着中国政府对企业家

的诸多期待，也促使包括远大在内的民营企业更多思考办企业的意义。

上世纪90年代末期正是中国经济市场化启动、加速和加入全球进程的激情时代。“财富神话”和“发展奇迹”似乎每天都在发生，但也有一些公司遇到“成长的烦恼”，这因此成为一个具有特殊解读价值的年代。

1996年，远大空调攀上了19亿元的产值规模，另一个更具传奇色彩的公司广东爱多电器，从80万元起家，仅用两年就登上了27亿元产值的巅峰。

但随后发生的事件则意味深长——沉浸在“拼市场”快感中的爱多第二年轰然倒塌于自己发动的价格战中；而意识到管理能力和员工素质不足以支撑眩目成长速度的远大，1998年推出《远大宣言》，确立“七不一没有”企业底线。

十多年后的某个深夜，创造爱多神话的商业奇才胡志标发出了一条令人深思的微博：“午夜是一个适合思考的时候。人生起起伏落，到底在追求什么？”

2018年9月9日，出现在第四届全球社会企业家生态论坛上的张跃，依然个性鲜明——远大在20年前建立起企业价值观：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。

留着背头、头发花白的张跃谈论了他对企业意义的理解，“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。”

## “所有的坏毛病都跟急功近利有关系”

今年11月13日，远大第一条年产80万m<sup>2</sup>不锈钢芯板全自动流水生产线正式下线。

这一天，正好是张跃的58岁生日。公司举行了气氛热烈的庆祝晚会。站在舞台上的张跃，颇像一个布道者……

不锈钢“芯”板被远大人称为远大“芯”，被认为可能导致一场颠覆性的材料革命。

从2009年开始，试图通过保温、节能的可持续建筑来“消灭空调”，就成为远大一个看起来匪夷所思的创新方向。30年来深耕非电直燃中央空调技术的公司，显然在研发“消灭空调”的建筑技术和材料方面遭遇了许多曲折。

“要舍得花钱。”为了研发工厂化建筑和不锈钢芯板，远大这几年投入超过60亿元，“我们大规模的失败就有110多次，每一次都是一个巨大的打击，有时轰一秒钟一千多万元就没了。”

“我知道，每一次失败都是离成功越来越近。”张跃关于创新的观点显得十分有趣和激进，“做创新，企业第一把手不带头是不行的。”

在他看来，“一把手创新”，才能“输得起来”。

远大在30年中获得了无数发明专利，张跃也是一个传说中的“技术狂人”。

9月19日下午6点，张跃接受了采访。匆匆赶到品管楼三楼，他已经站在楼梯口一笑容等候，“正在开会，你也可以一起听听。”

技术专家们在讨论“远大芯板”的技术标准编制。

张跃走向座位，右手握着铅笔，经常会跳下椅子走到谈话对象的身边，像久别重逢的弟兄一样扶着对方的肩膀侃侃而谈。倾听发言时，他右手的铅笔会娴熟地转圈儿，还常常将笔抛起来……

眼前的张跃显然更像一个不拘小节的工程师。

张跃的办公室被各种公司文件、图纸、证件所包围，堆满各种纸张的办公桌就像高中时代的课桌，他的办公室没有电脑，他会在纸上将思考和心得写得密密麻麻，关于产品研发的设计图纸，也全是手绘——学美术出身的张跃可能是发明家中唯一的画家。

3000多员工的大有1000多人参与研发，技术人员都可以跟张跃讨论图纸和技术细节。

在一次技术改造中，一位工程师和张跃的观点发生了一些冲突。

因为现场的一些客观因素，工程师的观点降低了技术的严谨性，“他用指头狠狠地掐了我一下。”工程师回忆，“他觉得我没领会他



都吃了下去。

他们吃下了难忘的一顿午餐，但印象最深刻的还是这座堪称奇迹的远大馆。

这座六层高的建筑只用一天就建成，外观简洁朴素，可抗9级地震，墙体采用保温材料，能耗仅是传统建筑的20%，新风机能过滤进入馆内空气中99.9%的尘埃和细菌。

远大馆在184天共接待国内外游客200多万人，以体验式的展览方式告诉参观者，如何用朴素的、简单的方法大幅提高生活质量、成全美好生活。

之后，在南美的海滨城市坎昆，一座同样美妙的远大馆出现在世界气象大会上。中国政府向世界承诺了减排目标，而在有着190个国家、1万人参加的大会上，远大馆则是中国公司递给世界的一张面向未来的名片。

朱琳芳在总裁办已经干了十多年。她也会突然讲述一两个总裁轶事，“有一次，总裁出差回来，我帮着整理名片，发现有一张名片被他标注了‘不环保，坏人！’”。

朱琳芳现在还对这些总裁心思感到颇为有趣。

## “这一切都流露出无比的纯洁”

很快就要到一年一度的中秋节了。

远大城未来剧场门前，密密麻麻摆放着远大有机农场出产的食品，“一人一桶油，还有一只鸡，是公司发的中秋礼物。”下班之后，员工去取走自己的一份，没有人发放，也没有人登记。

“从来不会错。”工会主席邓昌华说。

远大城的还会提到远大的敬老日。8月24日，父亲或母亲年满80岁的员工每年都会领到一个5000元的红包。今年，又有130名员工领到了这笔钱，他们必须“在一个月内交到自己父母手上”。

这里更像是一个温馨而充满秩序感的小城镇，被悉心打造成一个可持续的生态城市系统，拥有68%以上的绿化面积，建筑和道路像是从自然中生长出来一般，保持着与原生态和谐共处的秩序，让人完全想不起这是一个大型装备制造企业。

物质和财富并不能带来美的生活。张跃总是回想30多年前画的油画：“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《年轻的朋友们来相会》。”从2009年开始，张跃悉心打造远大城，像是要建造一个探索企业意义的地方。

约有2000名员工生活、工作在这一平方公里的区域内，这里有俱乐部、酒吧、网球场、健身房以及剧院和图书馆……员工一日三餐免费，食材都出自远大农场，有机率超过80%。“老板这点很与众不同”，与老板相处了20多年的检测工程师陈伯锐说，“老板在吃住方面非常重视健康环保，而他不只是自己一家人这样，是全公司都这样。”

远大城的另一个特点是办公区、车间到处是制度栏。出人意料的是，接受采访的许多员工说“喜欢这里的生活”。

“处在纪律之中的人才会有最大的自由度。”张跃期待最简单的工作也能做得像艺术那么美，这需要敬业和一丝不苟，就像罗丹描述的那个马车夫——“能够很好地把马停在你的门前，让你很稳当地走上来，而且他赶的这个马车，绝对不会骚扰和吓唬路人，他是这样的敬业，他就是很好的艺术家。”

很多人都以为远大管理严苛，其实这里特别单纯。“2001年杨光耀从一家国有企业辞职来到远大，第二年就被评为‘优秀服务工程师’，这使他相信远大的价值观——‘付出必有回报’。”

这是远大著名的“农场法则”，20年前就写进了《远大宣言》。农村出身的杨光耀后来当上了令人羡慕的首席运营官。

这个宣言第三条写道：“我们必须拨开阻碍我们视野的短期利益和一时得失，拒绝任何短期行为，永远看清楚企业及个人的长远目标。我们必须拒绝违背我们价值观的投机行为，永远信奉付出与回报对等的‘农场法则’。”

在接近半个世纪的时间里，市场经济的洪流在中国激荡，也推动着画家张跃在长沙东郊那片曾经荒芜的土地上描绘他作为企业家的“理想国”——

30年来，沿着保护生命之路开发创新，远大城源源不断向80多个国家提供环保节能的科技产品，向无数改革开放的先行先试者用奋斗与开拓的汗水、智慧和创造力凝聚的企业家精神宝库，输送面向未来、走向世界的“远大基因”。

8月12日，在中央人民广播电台“经济之声”，张跃朗诵了雨果《93年》的片段：

“天空的蔚蓝，云层的洁白，泉水的清澈，从海蓝到翠绿和谐地配合着的一片片葱绿，一丛从有爱的树林，一片片青草，无边的平原，这一切都流露出无比的纯洁。这种纯洁正是大自然给人类的永远的忠告……”

题图设计：赵春青

本版照片除署名外，均由远大公司提供

1996年6月5日，远大城1车间，该车间建成后成为全球最大的非电空调流水车间。

1996年6月5日，远大城