

远大窄门 发现“道德利润区”

2005.12 总第16期 **¥28**
9 771672 183404 16>
南方报业传媒集团主办 21世纪报系出品
统一刊号: CN44-1615/F ISSN 1672-8343

西班牙:重构品牌竞争力
技术商业化的成功模式
极限娃哈哈
中国首届商业思想论坛



德鲁克式道路
企业质量
忠于愿景还是现实?
企业公民评价体系阐释

远大窄门

发现道德利润区



做一个以自己的专长和乐此不疲的激情提供独特的产品而不是大路货的企业，做一个有价值而不是只能赚钱的企业。这样的价值观让张跃从“人心所向”因而熙熙攘攘的赚钱之门前抽身出来，在不少企业还在为“技工贸”还是“贸工技”的问题争论不休的时候，张跃在渐渐明朗的价值观的引领下，不知不觉地从“贸”走向“工”，再走向“技”，放弃宽门，走向“窄门”。

综述 道德——看不见的竞争力
远大窄门：发现“道德利润区”
1. 行业之“窄”
2. 发现“道德利润区”

3. 道德经营的“价值”
4. 穿越“窄门”的成长之道
远大之核：如何建立道德执行力

道德——看不见的竞争力

文/吴伯凡

在一个行业里，如果企业以不道德作为“竞争力”，那只能意味着，这个企业根本就没有“核心竞争力”，因为在这个世界上，最容易被复制和模仿的“竞争力”就是“不道德”。

看上去颇具道德色彩的经营理念，其实是一种竞争策略。这是一种通过种种看似利他主义甚至有自虐色彩的服务理念，其真实的目的是改变游戏规则和产业标准。这种经营策略不可能获得迅速的回报（恰如农民的劳作不可能获得迅速回报），行业的生态也不会在短时间内由黄转绿。它的效果是一种时间延滞的效果，它的价值是一种不易看见但终究存在的价值。

张跃至今还清楚地记得他一生画过的最大的一幅画。1976年5月12日，年仅16岁（但画龄已有6年）的张跃接到了一个政治任务：为郴州市纪念文革10周年大游行画一幅长10米高4米的宣传画。时间是铁定的——5月16日上午游行开始前必须画完。这就是说，在剩下的4天4夜里，他必须每两个小时画出1平方米的画，画高4米，这意味着大部分时间他必须站在梯子上画，不能打盹，一打盹就会从梯子上摔下来。困得实在没有办法了，他请来朋友为他讲各种各样的笑话，每一个笑话都讲了无数遍，张跃还是要求他一讲再讲，因为他的朋友一停止说话，他就可能从梯子上掉下来。忙了一夜画出来的部分，白天一看，画面偏色到要犯严重政治错误的地步，只能重新修补。这幅画终于如期完成，当他看着几十人抬着这幅画走在游行队伍最前面时，体会到了从未有过的成就感，他甚至恍惚地觉得，眼前的游行仿佛是为他举办的一次流动画展，尽管他知道，很少有人知道这幅画是他画的，更不会知道这4天4夜他是怎么熬过来的。

1984年，张跃投笔从商。这是一个也很有“财运”的人，从广州倒卖彩色胶卷到郴州，几乎能赚一倍的利润。张跃后来说，这样的利润让他“后怕”，因为这样的厚利竟然没有让他“上瘾”，如果“上瘾”的话，他可能还是一个靠倒买倒卖糊口的小老板。

《基业长青》和《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯说过，每个人、每

个企业隔一段时间都要问这样的问题：我现在做的这件事是我或我的企业最擅长的吗？这件事上足以成为我或我的企业安身立命的事吗？这件事是让我越做越起劲、让我觉得我生来就该做这件事吗？如果这三个问题的答案都是否定的，那你就当机立断地放弃这件事，因为你迟早会放弃和被迫放弃这件事。

张跃当然没有这样明确地问这三个问题，但这样的生意的确很赚钱，但他既找不到明确的理由这个钱只该归他而不是归别人赚，也找不到理由他就该做这件事不做其他的事。他直觉地感到倒买倒卖的事既走不远，也做不大，更不符合他的本性。

于是他选择一门看起来适合于自己专长、做起来也会觉得有意思的生意：室内装修。但他做了才发现，这是一门与倒卖胶卷差不多的生意：这是一门进入的门槛也相当低，蒙骗客户易如反掌因而奸商如云的行业，一个装修公司的“核心竞争力”不在于其设计水平的高低和质量的好坏，而在于其走关系、偷工减料、设置合同陷阱的能力，而这既不是自己擅长的，也不是自己乐此不疲的，在这个行业里有钱可赚，但做这样的生意，既不能走远又不能做大。

远大的这段“史前史”对“远大之所以成为远大”意义重大。在不断地摸索和碰壁中，张跃渐渐形成了一种观念：**做一个以自己的专长和乐此不疲的激情提供独特的产品而不是大路货的企业，做一个有价值而不是只能赚钱的企业。这样的价值观让张跃从“人心所向”因而熙熙攘攘的赚钱之门前抽身出来，在不少企业还在为“技工贸”**

还是“贸工技”的问题争论不休的时候，张跃在渐渐明朗的价值观的引领下，不知不觉地从“贸”走向“工”，再走向“技”，放弃宽门，走向“窄门”。

“你们要进窄门，因为引到灭亡，那门是宽的，路是大的，进去的人也多；引到永生，那门是窄的，路是小的，找着的人也少。”《马太福音》第7章）这段极具宗教色彩的话同样适合于商业，尤其适合于像远大、华为这样的公司。

“窄门”之“窄”，首先表现在市场定位上。放弃做装修，转向做锅炉，而且是锅炉里的无压锅炉，再转而做一种不仅能供暖而且能制冷的“锅炉”，即空调，而且这种空调不是通常的空调，而是非电空调。这种一窄再窄的过程，商业管理上被称为“持续的市场细分”。

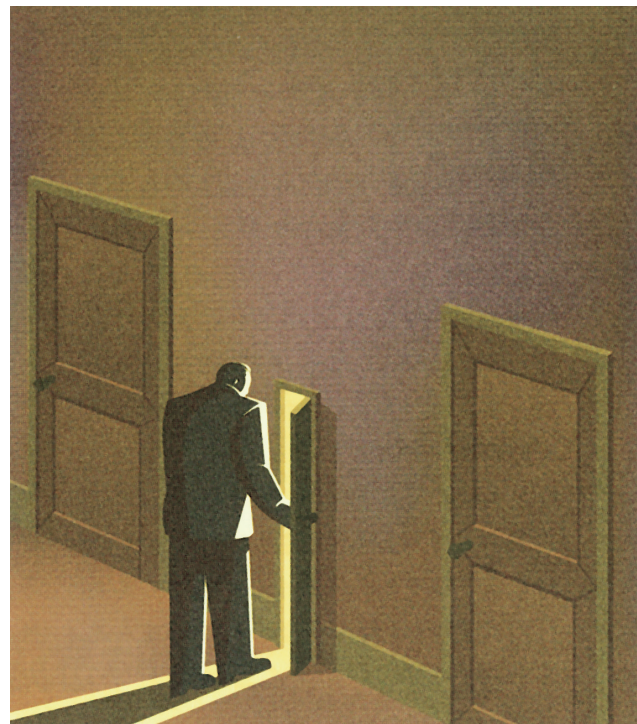
最好的竞争方式是消除竞争，市场细分、差异化是一种必要的策略。但在这样信息和知识爆炸的时代，再细分的市场都难以成为“无人之境”。可能的状态是：在仍然有众多同行的利基市场里，凭借同行难以复制的能力所向披靡，“如入无人之境”。

让张跃吃惊的是：这个技术密集型行业里，竟然与低技术含量的装修行业有不少相似之处。最大的相似之处是：厂商与客户之间信息极不对称，常常是厂商怎么说就怎么是。由于客户对这门技术完全无知，缺乏任何测量厂商所说之真假的方法和工具，所以虽然猜想至少有一半的钱是浪费了，但不知道是哪一半浪费了，所以这是一个比装修行业还容易产生暴利的行业。换言之，远大找到的这扇“窄门”其实是一扇宽门，再加上占了政策导向（油价与电价的反差）的“飞来横福”，远大发现自己想不赚暴利也是一件难事。

但从装潢行业走出来的张跃对这个

行业如此之“宽”有着深刻的警醒。他没有当过农民，但早年做画家的经历（必须苦熬才会有真正的收获）让他的世界观更接近于一个农夫。农业是一个最不可能出现收获奇迹的行业，一分耕耘一分收获的法则亘古不变。一个农民偶尔在耕作时捡到一只兔子，他不会像寓言里那个愚蠢的农夫放弃耕作，守株待兔。

在装潢业这个以蒙骗为竞争力、赚钱极其容易的行业，不用说全球、



全国知名，甚至连一家在一座城市知名的企业也没有。这是一个虽然茂盛但没有一棵乔木的灌木丛。在一个行业里，如果企业以不道德作为“竞争力”，那只能意味着，这个企业根本就没有“核心竞争力”，因为在这个世界上，最容易被复制和模仿的“竞争力”就是“不道德”。

当一个行业里所有的企业在“不堕落白不堕落”的信念驱使下争先恐后地堕落，争先恐后地“无痛自残”的时候，整个行业即使不崩盘，也会迅速成为夕阳产业，哪怕它本来是一个“朝阳产业”

这就是所谓“公地的悲剧”。“公地”制度曾经是英国的一种土地制

度——封建主在自己的领地中划出一片尚未耕种的土地作为牧场，无偿提供给当地的牧民。由于放牧是没有代价的，每一个牧民都尽可能地增加自己的牛羊数量，随着牛羊数量无节制地增加，牧场最终因过度放牧而成为不毛之地。

从装潢业走出来的张跃比同业中人更强烈地意识到这个产业有可能变成“不毛之地”（而且日本非电空调行业就有前车之鉴），远大已有的竞争力将会在企业之间以邻为壑、行业生态不断恶化中被一笔勾销。“远大能走多远，能长多大”的问题将会变成一个无谓的问题。

真正的竞争力是“平台领导力”（搭建竞争平台的能力），一个被别人制定的游戏规则所裹挟，按别人的产业标准来生产的企业，是不可能成为行业领导者的。

于是才有了“七不一没有”。如果对无电空调行业和远大的商业逻辑有细致的了解的话，这个看上去颇具道德色彩的经营理念，其实是一种竞争策略。这是一种通过种种看似利他主义甚至有自虐色彩的服务理念，其真实的目的是改变游戏规则和产业标准。这种经营策略不可能获得迅速的回报（恰如农民的

劳作不可能获得迅速回报），行业的生态也不会在短时间内由黄转绿。它的效果是一种时间延滞的效果，它的价值是一种不易看见但终究存在的价值。卓有成效的管理所付出的努力至少有一半是人们看不到的，德鲁克讲过的一个故事发人深省——

公元前440年，古希腊雕刻家菲迪亚斯被委任雕刻一座雕像。当菲迪亚斯完成雕像，要求支薪时，雅典市的会计官却拒绝了。他说：“这座雕像伫在殿堂屋顶，而殿堂又位于雅典最高的山坡上，你为什么把雕像的后面刻得和正面一样美丽？没人能看到雕像背面！”

菲迪亚斯反驳说：“你错了！上帝会看见的。”■

远大窄门 发现“道德利润区”

文/苏醒

“窄门”意境缘于圣经：大门通往地狱，进去的人很多，窄门通往永恒，只有少数人才能得到。

从“窄门”出发往往能够通往宽广。

张跃和他的远大空调也在走一道“窄门”，一个“七不一没有”的道德窄门。

在远大，对“道德经营”的价值观的坚守甚至超越了企业增长的财务指标，远大为此付出了一定的代价，但也因此找到了一个如何在道德中“发现利润区”的独立模式。



远大空调掌门人张跃

图/IC

商业世界，亘古不变的天
下熙熙皆为利来，天下
攘攘皆为利往。伦理或
者道德，在很多人眼
里，与最基本的商业逻辑
根本势同水火。所谓君子
喻于义、小人喻于利，义利不能两全，
古今皆然。因此，道德伦理似乎，天下注
定是商业世界的一个纹饰，一旦与商业利益
相冲突，便落得无根无据的尴尬处境。
喜欢耍小聪明的利己主义者固然随时觊觎
破坏这些规范，即便是理性的人们也常常
蠢蠢欲动，伺机在某个最佳时机通过挑战
规则寻找最佳的利润增长点。在一个弱肉
强食、达尔文主义盛行的商业世界，做一个
合乎道德的商人无异于在火中取栗。

远大空调公司的总裁张跃眼下的所作所为就像是在火中取栗。

张跃是一个特立独行的人，在他的身上有各种各样的标签：“中国第一个购买私人飞机并取得驾照的老板”、“画家出身的空调技术专家”、“拥有数十万字的管理规章的细节编执者”、“环保发烧友”，种种剑走偏锋的行事风格无不在业界引来热议纷纭。

但是张跃最近常被问及的问题是：“远大真的可以‘七不一没有’吗？”

所谓“七不一没有”，是远大空调公司提出的一个经营中的自律条款，包括：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。

1 行业之“窄”

张跃毫不避讳地说，这个产业“奸商之密集、蒙骗客户之肆无忌惮、买卖之毫无规则、私下勾兑行为之普遍”令人侧目……

事实上，“七不一没有”远谈不上什么道德上的“严刑峻法”，不过是常识层面的底线商业伦理。之所以会引发如此大的争议与质疑，原因在于，这些并不成严格体系的规则却直指“目前机械制造型企业最容易犯的错误”，标志着远大价值观与现实商业潜规则的真实驳火。

对于中央空调产业的独特个性，张跃一针见血地指出，“中央空调的客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。中央空调行业的信息不对称现象，比医疗行业还更甚。病人还不知道病痛，中央空调的用户连病痛都不知道，只知道有没有冷热，这是空调最低级的要求。”

正因为中央空调客户大多不了解产品性能，无法摸清其中的各种门道，蒙骗和欺诈就成为一个风险很小的可行之策。在这个行业中，虚高报价、

价格战、把一些必要的部件和服务分解出来报“超低主机价”等纯粹的“价格技巧”可谓司空见惯；以次冲好、哄骗客户购买比实际需要大几倍的机器、许诺根本无法实现的性能、放任质量瑕疵以图靠维修获利……

除此之外，中央空调的主力买家中大都存在着操作者不是买单者的现象，这也为买卖双方私下勾兑行为提供了空间。几年前，张跃认识了一个空调零部件的供应商，那家企业只生产一种很普通的部件，质量很差，成本大约500元，售价600元，年产几千台。张跃很好奇地问对方，你们这样怎么赚钱？对方告诉他，中央空调这种东西，都是卖给大企业或政府，对方明白点就卖正常价，不明白的就卖八九百，遇上再“明白”一点的就可以勾兑一下卖到1500了。

张跃毫不避讳地说，这个产业“奸商之密集、蒙骗客户之肆无忌惮、买卖之毫无规则、私下勾兑行为之普遍”，令他这样阅历丰富的商人都时常为之目眩。

正是在这样一个灰色的行业大环境下，当远大公然宣称“不蒙骗客户、不恶性竞争、不搞三角债、不行贿”时才会显

得如此的不合时宜，如此的格格不入。

在一个功利主义大行其道的时代，在一个诚信等同于迂阔的行业，做一个讲道德的商人的动机资源实在是过于匮乏。张跃及其远大为什么会选择走这样一条看似荆棘密布的窄门小径，他的动机究竟何在？

80年代中期，在张跃经营装修公司的时候，为了得到一笔80万的订单，张跃的公司送给中间人3万块钱。由于不是直接送给对方客户，张跃并不认为自己在行贿，但即便如此他内心依然“很不痛快”，而且，不知道是幸运还是不幸，这次“疑似行贿”不久便东窗事发，张跃的公司被检察院处理了。

毋庸讳言，这个伏笔更多是从消极的一面说明了张跃不从恶的动机。并没有从积极的一面解释张跃从善的动机。

在商业世界里，张跃的第一身份始终是一个商人，而不首先是一个道德家，利益驱动是他的第一推动力，张跃过人之处在于：从非电空调这个行业的内在逻辑中发现了符合“道德获利”的条件，所以才会“违背行业惯例”，推行“七不一没有”。

2 发现“道德利润区”

曾经有人当面质疑张跃：“一条鱼死了，是鱼的问题，一池鱼死了，是水的问题。有谁愿意行贿？但假如不贿赂就不会有订单的情况下，贿赂是不是生存的必须？”

在涉足现实的商业操作时，远大如何为其价值观提供生存空间，使得道德经营成为可能，并在道德中获利？

“服务者”模式

远大有自己独特的经营模式——“服务者”模式

一般而言，远大与其客户之间的典型关系是这样的：当一位客户有意向购买中央空调时，远大销售人员——在其内部称之为售前服务人员——会首先了解客户的具体情况，并请公司的服务工程师共同对客户的使用环境、用途进行评估及测算，然后对客户提出一个建议

方案。90%的情况下，远大销售人员提出的方案，由于更注重节能的考虑，机组能耗要小于客户原先设计的方案，换言之，他们会建议客户购买更小更便宜的机器。与此同时，销售人员还会向客户出示远大的价格表的副本以及原件，其实这些价格客户很可能在远大的网站上早就看到了。除了价格表上标明的个别降价条件外，任何情况下销售人员都不会作出价格上的细小妥协。



MARSHAL
马萨克—皇家品味

www.marshall.com.cn



MARSHAL

International
Finance
Forum

第二届国际金融论坛年会合作伙伴

亚太区总代理：
创域（国际）控股有限公司
CHINA'S FRONTIER (INTERNATIONAL) HOLDINGS LIMITED
(Incorporated in British Virgin Islands)

中国地区总代理：
广州市捷思实业发展有限公司
GUANGZHOU VERONICA INDUSTRIAL CO., LTD.
中国区客户服务中心电话：(020)83492568



远大摆脱了与客户之间的对立角色，这样更有利于企业的永续经营

在决定购买之后，客户可以选择自己另外购买配件、安装，也可以将所有工作交给远大。远大现在提供一种被称为“交钥匙”的服务套餐：也就是从设计、主机、配件到安装调试，全套包揽。

在签定合同的时候，远大提供包括所有产品、部件、服务的详细说明，以及它们应该满足的标准，正常服务的年限等等的全部资料。这些说明的作用在于帮助客户了解自己应得的权益，或了解自己可能遇到的风险。其中的主要标准，用户都可以在使用中得到验证，例如每立方米天然气是否产生了足够的能效、某个部件是否提前报废。

用户中心(也就是通常企业中所说的售后服务部门)在远大非常重要：首先，用户中心延续了售前服务的职能，需要对客户购买的设备能否不间断使用和低耗运营负责。另一方面，用户中心反过来也对售前服务的质量进行考评。

如果一家客户的使用能耗很不合理地偏高，可能意味着销售人员在引导客户选择适当型号方面的工作并不尽职。

仔细分析远大的整个经营模式，可以看出一个非常与众不同的东西，就是“立场”上的“换位思考”。在经营的每个环节上，远大通过各种苛刻的、看似毫无必要的自我约束条款，将自己的利益与客户的利益完全捆绑在一起。这个“服务者”的立场决定了“客户价值”成为第一位的考虑目标。

通常的制造商很难摆脱“卖家”的立场去思考问题，即使是按照“己所不欲勿施于人”或者“己欲立而立人，己欲达而达人”的原则行事，看似高尚，仍旧是一种“推己及人”的思路。而做一个真正意义的服务型企业，就需要超越这种立场，站在买方的立场去思考问题，此时的思路就是“推人及己”，是“人所不欲勿施于人”或者“人欲立而

立人，人欲达而达人”。

当然，在“利他”的行为之后，得到的却是双赢的结局——这才是远大转型成为服务型企业的最主要理由和动机。

“服务者”与“卖家”最大的区别在于：卖家的全部利益来自于和买家的博弈，并且其结果通常是零和：要么全赢要么全输。在这种思路和前提下面，研发是成本，服务是成本，道德自然也是成本，客户与企业是天生的敌人。

而服务者的利益却来自于帮助客户共同完成某项任务，双方一荣俱荣、一损俱损，客户得到的利益越大，服务者得到的回报也越大。摆脱了与客户之间“买卖双方”的对立角色，道德不再是一种“额外成本”，或者生硬强加的外来约束，而是经营中自然而然形成的倾向，有利于企业的永续经营。

在“卖家”模式下，对客户友好的意思，多半是制造商牺牲了自己的部分利益以满足对方，可能是一次降价让利，也可能是在付款方式上的一点宽限，甚至可能是一笔贿赂。买卖双方的关系永远都想像是“囚徒困境”中的人群，虽是利益共同体，却始终处于猜忌和怀疑的状态。一旦卖家向买家负责此事的员工甚至领导行贿，双方就构成了一次意在损害客户利益的共谋，“客户关系”中就烙刻下一个黑暗的印记，不仅永远无法与客户建立真正的感情，而且埋下隐患无穷。

但是在“服务者”的模式下，虽然要求服务的提供者尽可能地站在客户的角度上思考，但是上述情况反而不会出现，因为这样的妥协不仅不会真正地建立“友好的关系”，反而会导致麻烦。如果为了满足客户不合理的价格要求，而降低售价，那么制造商要么必须替换更便宜的部件或更少的服务以降低成本，要么就会因为利润不足而对这笔买卖意兴阑珊。最终会导致客户利益受损，甚至双方都认为自己吃了亏而互相埋怨。“服务者”模式下的双方是真正

意义上的合作者，他们为一个共同目标和利益一起努力。

远大严禁留尾款，罪名之一是可能导致跟客户关系不友好。但这项指责过于目光短浅，表面上看是为了不与对方伤了和气但是却为以后的关系种下麻烦的种子。一旦对方拖欠货款，则追讨货款必将伤了和气，那么在此后漫长的20年使用期限内，还能够“全心全意为对方服务”吗？

“客户价值”的价值

成为“服务者”，第一件事情就是从简单的技术创新，转而关注客户价值。

1995年，远大尚未对“服务商”的角色有太多了解，它出自本能地做了一次简单却非常成功的尝试——在推出第5代产品时，同时推出了终生免费的联网监控服务。这项新服务的吸引力对于远大1996年的销售高峰功不可没。

这个创意来自日本的一家企业，它宣传如果产品出现问题可以随时打电话，售后服务部门将马上提供技术支持。但是远大将这个创意转变为一种可以为客户增加实实在在价值的服务：远大出售的机器上原本都有AI智能控制系统，可以简便操作，技术人员在其中附加了一个自我诊断的软件系统，能够对用户的使用模式进行监控，一旦发生故障马上进行自我诊断，并发出警示。通过这个软件，用户也可以随时察看机器的状况。同时通过24小时网络传输，所有机器的运转数据被同时传送到位于远大城的监控中心，由技术人员分析数据，为其检索任何操作不合理或导致浪费的地方，并提出建议。

这套系统在技术上难度并不高，无非是数据库加网络连接，但是对于用户来说，却意味着一个简单而重大的改变——空调很少停机了。

象中央空调这样的设备，看似庞大其实非常娇气：怕漏怕冻管，更要命的是，它是一个典型的“黑箱操作”——里面到底怎么回事几乎谁也不懂。加上

国内用户很少聘请专业的操作人员，所以由于操作不当等原因经常导致故障，有时故障虽不严重，可是停机维修期间的损失却是非常巨大。

这套联网监控服务系统，可以很简单地将绝大部分故障排除在萌芽状态，即使比较严重的故障，服务工程师也大多赶得及在发生前修复。通过这套系统，远大将停机事故降低到千分之一以下，用户几乎可以实现无人化管理。

这种新服务是免费的，但是为远大带来的业务收益不可估量。没有一家厂商能够提供类似的服务，所提供的售后服务也是围绕着厂商对产品的维修责任，一些厂商甚至因为垂涎利润丰厚的维修业务，而刻意对产品疏于保养。饱受保养维护之苦的用户对此服务的反响热烈可想而知。

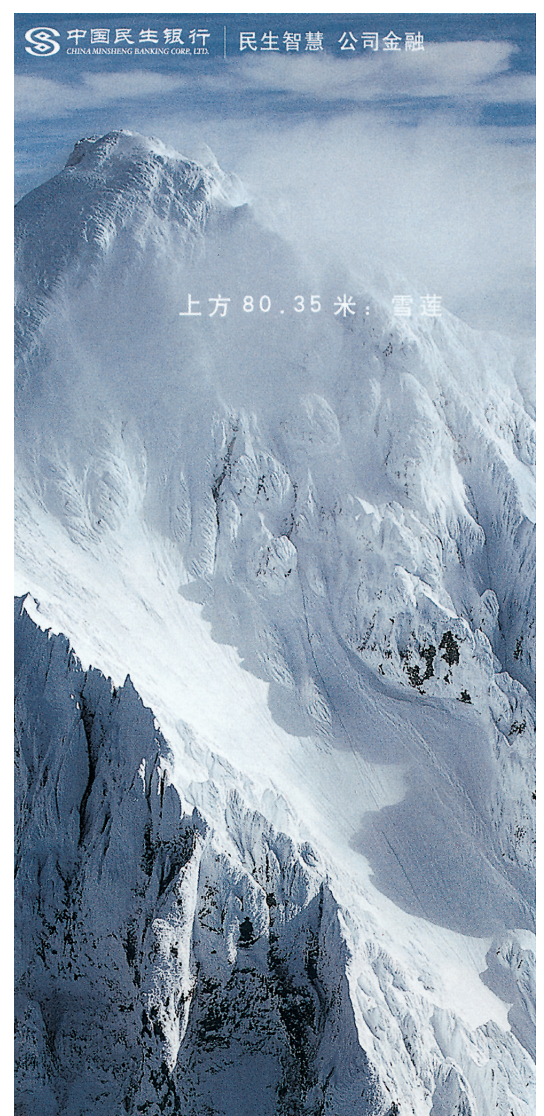
在一个传统维修商的眼里，这无疑是个上佳的“服务创造利润”的案例。但带给远大的改变远不止于此，通过此项新服务，以及购买后漫长的使用期中双方高度密切的合作，远大与客户之间的关系发生了一种微妙的变化。远大提供的不带功利色彩的售后支持，仿佛对客户表达了这样一种含义：我们之间不是冷冰冰的买卖交易关系，在我把货款交齐，产品售出之后，我仍然关注你能否顺利地使用，这与金钱无关，但是我认为应该和你共同对“产品是否发挥出最佳功效”负有责任。

服务从研发开始

第二件令远大继续向“服务者”转型的事件，是一次机型的改进——具有更加卓越的“节能”能力7代机诞生。

研发，通常被认为是增加成本但是加强产品竞争力的主要手段。这就使得企业的研发策略常常取决于与市场竞争对手的需要，例如摆脱竞争对手的追赶，维持技术领先地位等等。

但是当远大决定研发更节能的产品时，并没有出现上述的类似情况。



民生票据 专业领先

专业，意味着无休止的攀登，
意味着无止境的探索，
也意味着叹为观止的高度。

专业·创新·价值

用远大理化实验室主任陈伯鲲的话说，“当时所有竞争对手在技术上落后我们几代机型。”远大研发节能产品的动机在于进一步降低空调的能耗，减少用户的运营费用。

非电空调与电空调相比，天生具有能源适应性强的特点，但是并不是天生的节能高手，产生同等能量的天然气价格有时比电力更贵。而所有中央空调的能耗都是非常惊人的，一座写字楼一大半电力负荷都来自空调。如果能节省几个百分点，对于用户节省的开支就很可观。

远大的研发人员从每个可能的环节着手，通过燃料节省、增加变频功能、降低热能衰减、降低保养难度与费用等一系列精打细算，7代机的节能率高于同类产品15%—20%。

在销售的过程中，引导用户尽可能减少能耗也是一个重要的内容。这也是远大著名的一项有违“正常商业逻辑”的怪事，要求销售人员在向客户介绍的时候推荐功率较小的设备。

在欧美国家，一幢X大面积的建筑需要X大功率的空调有很成熟的标准，开发商盖房子的时候查询一下就有大致的范围，或者将整个空调系统交给专业顾问来负责。但在中国，多大建筑要配多大空调，往往取决于设计师的笔下松紧，为了不让业主抱怨，设计师宁可将机器设计大了，闲置一部分，也不愿小了制冷不足。各个环节都打出余量，加总的结果就是国内建筑的空调选型普遍大了一到三倍有余。

远大根据自己多年经验，整理出自己的建筑空调选型标准。按照远大的标准，很多客户都发现自己原本的空调规划需要大幅缩水。销售人员常需要花大量时间对客户讲解选型不当可能导致的能耗浪费，以及节省能源在环保上的意义。面对这种销售方式，惊讶者有之，感动者有之，不解者有之，甚至有人怀疑销售人员是否别有居心。



远大以“服务者”的立场决定了“客户价值”为第一位思考目标

对“节能价值”的推行当中，远大开始逐渐明确一个理念：对客户的服务不是从售后开始的，而是从研发开始的，在售前、售中和售后持续体现的，必须在每个环节对客户价值持续关注，才可能最大化地保护客户的利益。远大逐渐将整个身躯转向客户的立场，服务者的模式也逐渐清晰起来。

与前一次“联网服务”相比，帮助客户节能并未带来立竿见影的市场增长。但是其效果在几年之后慢慢显现出来。

这两件重要的改进，说明了张跃在远大日进斗金的时候，至少清醒地意识到了远大是在依靠机会赚钱，而不是依靠真正的核心能力赚钱。机会可遇不可求，只有能力是恒久拥有的。

同时，**通过这两次几乎都具有一抹道德色彩的选择，远大也逐渐明确了自己的核心能力：成为客户的“朋友”，共同使客户使用远大非电空调成为一件“顺利而愉快的体验”。**只有一个服务者的角色，才能解除客户由于外行购买行为而产生的安全和使用上的顾虑，企业才能真正获得客户的信任，从而获得市场份额和利润。

围墙外的“全能管家”

此后，远大将用户中心变为服务中心，在自己的职责之内以及职责之外的任何地方，帮助客户“节约能源、降低运营费用”，更像是客户公司围墙外的全能管家，逐渐将“服务者”的角色推向了极致。

为了保证工程师与客户之间密切的合作关系，远大的工程师从项目评估、选型指导开始，就和这个客户“捆绑”在了一起，不论是欧洲还是中东，在客户的机器使用期内，都由这名工程师为其提供服务。

对于过去已经选择了大能耗机器的客户，远大用户中心组织了大规模的免费诊断，为其诊断空调的运营情况，浪费状况，并提出改进方案。

更有甚者，远大把自己的客户变成了一个大型社区，每年组织十几场客户研讨会，主题大多围绕“如何节能”。用户们会聚一堂，彼此交换实践中发现的管理方法、节能新招。这些经验被集结成册，发放给所有客户的空调管理工程师与主管领导。

除了在自己控制的领域里面帮客

户节能，远大甚至还常常会“多管闲事”，帮客户做些额外的服务。例如，远大的机器上设置了一项燃料能耗纪录和显示的功能，这就为客户对空调的开支管理提供了很多方便。过去，供油商常有短斤少两的情况，但现在每天烧多少油或天然气都一目了然，这个月多少钱也清清楚楚。有时，远大的员工会帮着客户做公司内部的节能培训、甚至跟燃气公司讨价还价。

最可称为“越俎代庖”的是，远大每年组织客户的中央空调管理部门和操作员参与评比节能奖，并颁发奖金。

2005年5月，西安软件园物业部就收到了远大公司颁发的一个奖状，上面除了写着西安软件园使用的中央空调去年使用的总费用、单位面积年运行费用之外，还写着：该单位被评为“2004年度远大节能运行优秀单位”，“希望继续改进，并持之以恒，长期为企业作出贡献，并为保护地球环境尽心尽力。”他们同时收到的还有八千元奖金。每年远大都有几十万元用于奖励客户相关部门。

这个奖励的另一个巧妙之处是，同样是为客户“送现金”，“奖金”与“贿金”却产生了截

然相反的影响。

因为行贿的逻辑和奖励的逻辑是完全正相反的：

第一，行贿是事先进行的，有功利目的，而奖励则是事后发生的，无功利色彩；

第二，行贿的目的是把事做“成”，奖励的原因则是把事做“好”；

第三，行贿者与受贿者之间的关系永远都像是囚徒困境中的人群，虽是利益共同体，却始终处于猜忌和怀疑的状态；而奖励的双方则是真正意义上的合作者，他们为一个共同目标和利益一起努力；

第四，行贿永远处于阴暗的角落，对于企业自身的形象有害无益，而奖励则具有典范效应，可以宣传企业形象，可以鼓励客户工作。

通过种种份内份外的努力，远大非电空调在客户价值的满足上远远超越同侪。根据一份非电空调行业的调查显示，远大的产品能源效率达到了138%，而同类产品大都在100%上下，冻管等重大事故被降到了万分之一以下的水准，同类产品的重大事故率却常常高达三成。远大有96%的客户表示愿意再次购买远大的产品。

3 道德经营的“价值”

在远大，道德比企业成长、甚至比生存更重要。实际经营中类似“七不一没有”的“道德操守”，让远大眼睁睁流失了不少订单，远大曾一次次放弃成长，为其价值观买单。

在远大价值观的第一段，开宗明义“远大是一家用价值色彩覆盖产品、服务和管理活动的企业”。对于初创企业，也许金钱更重要，对于雷同化企业，也许规模更重要，而对于价值色彩浓厚的企业呢？

有意思的是，远大将自己区别于“初创企业”、“雷同化企业”之外，

定义于“价值色彩浓厚的企业”。这似乎暗示着，一方面远大认为自家企业早已超越了初创和同质竞争的低段位，另一方面，又不认为“成熟”和“领先者”这些基于企业经营发展状况的评价是自己的根本特质，而宁愿将远大“之所以为远大”的本质定义在“价值观”上。

要理解远大的价值观，首先要理解

前方 132.8 千米：绿洲

民生票据 专业领先

专业，意味着走更长的路，
意味着吃更多的苦，
也意味着生机盎然的绿洲。

专业·创新·价值



远大将自己的竞争力定位为：在一个朝阳领域里，做世界领先的产品

一个被称作“农场法则”的基本观念。

“农场法则”

农场法则的意思是，一个农场主要有所收获的话，必须要买一块土地，购买种子，播种，之后持之以恒地耕种、施肥、浇水、灌溉，到秋季的时候才能收获粮食，粮食储存在仓库里才能供来年食用。而持续不断的付出，也不一定都有回报。可能秋季的一阵龙卷风，就导致庄稼颗粒无收。因此，对于农夫来说，他必须遵守三个原则：第一个原则，先付出，后回报，不可不劳而获；第二个原则是持续不断的付出，最后才有回报，农夫不是插了秧之后坐等就有收获；第三个原则是，无论企业或者个人，都要关注企业的生态环境。

那么一个遵循“农场法则”的企业会如何衡量企业中的“什么更重要？”

“远大价值观”一文中回答，远大有五点“重要的事”：一是经营中固守商业伦理，核心自然就是“七不一没有”；二是警惕规模的诱惑，坚持“只做自己擅长的事、做好别人做不好的产

品、做完别人做不完的服务”；三是关注环保；四是只做“非电空调”，减缓国家的能源失衡；五是以创造客户价值为核心，善待员工、合作者以及社会弱势群体。

简而言之，道德比企业成长、甚至比生存更重要。这段话可以解读为：道德经营的第一推动只能来自张跃本人，而即使张跃本人，也不免承认，远大的道德经营多多少少在阻碍着远大的成长速度。

成长的代价：为价值观买单

远大自从1997年后，慢慢从20亿的销售顶峰滑落下来，其后，在10亿左右徘徊多年，直到近几年才重新回升。除了行业环境因素外，不可讳言，固守价值观也是远大成长缓慢的一个重要因素。张跃称，有些时候，远大也必须为恪守价值观而付出代价。

而这代价远非一次两次而已，发生之频密甚至令人不得不感叹：也许远大还没有领悟到成长的奥秘，但是绝对深谙“拒绝的艺术”。

远大处于销售额顶峰的时候，就曾经失去过多次迅速扩张的机会——上市。当时，远大曾有过多次资本运作的机会，但是被张跃拒绝了。

早在创业之初，业界就流传着远大“四不”的说法，不贷款、不留尾款、不上市、不合资。这“四不”当中“三不”都与资本运作有关，被不少人评价为做事保守、缺乏魄力。

不论是贷款还是上市，都的确是张跃非常厌恶的事情。因为任何资本运作都是“不劳而获”的，这违背了张跃最根本的价值观——农场法则，人必须先付出再获得。

而究竟是继续独守非电空调，还是转而生产电空调，曾经是摆在远大以及所有非电空调厂商面前的两难选择。其时非电空调颓势已现，电空调正在强势，占据了中央空调80%的市场。转型并不难，虽然四五家非常强大的欧美制造商控制了市场，但是整个产业相当成熟，压缩机都由三五家供应商提供，简单做组装的门槛并不高。多数非电空调制造商都选择了这个看来相当稳妥的应急之策，以规避行业波动的风险，同时市场空间也大了许多。

远大这样有品牌有客户网络的厂商，转做电空调可谓举手之劳。但它又一次拒绝了“长大”的机会。

做非电空调的“死忠者”，理由之一是张跃对非电空调的未来有信心，认为非电空调之所以在今天处于下风，表面看是政策所致，究其实还是自身魅力不足，沉潜下来，实实在在地改进提升仍有未来，而且是拥有自主知识产权的未来。另一个理由则是根据远大价值观，远大做“非电空调”的目的之一就是减缓国家的能源失衡，那么，怎么能既做非电空调，又做电空调呢？这不是人格分裂吗？

这至今仍是个颇有争议的决断。很多原来生产非电空调的企业在这次“多元化”中获得了迅速的成长，其中不乏

总体量已经超过远大者。

远大曾将自己的竞争力定位为“在一个朝阳领域里，做世界领先的产品。”放在远大做出又一次拒绝长大的那个决定时刻，这个定义近乎悖谬，因为此时此刻仍然坚信非电空调是朝阳产业的，并且继续落力推动非电空调产业的，几乎就只剩下远大，这家湖南民营企业孤独地行走在一条狭窄的、被相信必定通往“美丽新世界”的路上。

就这样，远大一次次放弃成长，为其价值观买单。

如果说，不贷款、不上市，让张跃背负了“保守主义者”的标签；固执地终身坚守非电空调一个舞台“唱戏”，限制了远大的发展空间；那么，经营理念上的“道德纯粹主义”，就构成了价值观阻碍远大发展的“第三宗罪”。不可否认，实际经营中类似“七不一没有”的“道德操守”，让远大眼睁睁流

失了不少订单。

远大自创业之初，就不断地因为不留尾款、不玩“灵活的”价格策略、不行贿而丢失订单。过去，在一些被成为“关键性”订单的项目上，张跃曾经默许销售部门给与对方更大的降价幅度，除此之外，张跃从没有作出过任何让步。有些远大的销售人员迫于客户的压力，不得不偷偷从自己的提成中拨出一部分贿赂对方的采购人员，为了尽量避免这种情况，张跃甚至将销售人员的每笔订单的提成压至类似行业绝无仅有的2%。此举还一度引起部分销售人员的流失。

远大付出的代价，可以很清晰地体现在一个事实上：当整个非电空调行业下跌的时候，远大还大约占据着整个行业80%左右的市场份额；而在随后几年，非电空调行业因远大的坚持而缓慢复苏的期间，远大的实际销售额却没有出现明显增长，市场份额下降到60%左右。

4 | 穿越“窄门”的成长之道 |

在“十亿”的规模徘徊几年之后，远大开始出现了明显的成长态势。业绩上升的重要支撑点就是国际市场。

马太福音七章十三至十四节：“你们要进窄门。因为引到灭亡，那门是宽的，路是大的，进去的人也多；引到永生，那门是窄的，路是小的，找着的人也少。”

至少目前看来，远大在这条窄门小路上却行走日渐宽广。

寻找“公正”市场

在十亿的规模徘徊几年之后，远大出现了明显的成长态势。远大业绩上升的重要支撑点就是国际市场。

在拒绝上市、拒绝多元化、拒绝道德妥协的同时，远大也在默默地进行着自己的成长计划。

从2000年左右，远大开发国际市

场，并投入3亿研发家用非电空调。

对于远大过去赖以生存的中国商用中央空调市场，张跃不无苦涩地评价，“这个行业并不是完全公正的。”这个市场的不成熟，使得厂商“10分”的努力，用户未必能够看得到“5分”，而其中不可言说的因素又太多。

相比之下，国际市场就“公平”得多。

国际市场，尤其是欧美、韩国等较发达国家，无论对电空调还是非电空调，都有着很成熟的理解和很成熟的行业规则。这里的用户大多委托专业的顾问公司来处理所有与中央空调有关的事项，顾问公司纯粹以专业的视角来评价厂商产品。

远大自上世纪末开始，对环保产生

下方 2759.66 米：石油

民生票据 专业领先

专业，意味着强烈的渴求，
意味着严酷的挑战，
也意味着一望无际的深度。

专业·创新·价值

道德如何利己？

“非道德”成长的风险

远大的道德经营与价值观，对于远大的成长到底是一种积极因素还是消极因素？难道张跃真的打算让远大做一个永远长不大的彼得·潘？

当你直面张跃的时候，会发现虽然他也深为因坚持不行贿而失去某个客户之类的事情而苦恼，但在张跃心中，关于成长，关于企业的成功，他自有一套评价体系。说“道德超越生存”显然有点过于戏剧化，但是至少在何谓“好”的标准里，规模不是一个决定性的因素。

张跃完全不在乎业内同行们“抓住机会”从不足10%上升到40%，因为“产品完全不在一个水平线上，就连日本的企业也就是我们五六代产品的水平。”就连在电空调领域领先的几家国际巨头，他也并不佩服，因为这几年其间竞争同质化导致的价格战甚嚣尘上，“五六年价格下降7成，行业搞得一塌糊涂。”

同质竞争，打价格战，这些都是令张跃很不齿的竞争手段。在他看来，放任行业陷入价格战的漩涡，远比坚持“不恶性竞争”而损失一些客户，具有更大的风险。

多年来，远大虽然为客户提供了方方面面的周到服务，但是唯独坚持不因市场竞争的压力而盲目降价。

由于性能要求高，远大使用的部件90%来自全球采购，10%基本是远大自己设计交由国内厂商生产。高成本加上研发投入大，远大的产品价格常常比同类产品贵一倍，比世界顶级的电空调也贵五成。远大也降价，但是每次降价，必先有设计上的改进以节省成本。而不会因为争夺客户降价以求。

张跃的解释是：“远大是在以创造客户价值支撑非电空调这个行业。能源费用的大幅降低是依靠资本、研发、服务的投入。一台200万大卡的中央空调，一年使用的能源平均要200万，一

台贵50%的设备，只要每年节省50%的能源，一年就赚回来了。降价和节能孰轻孰重？现在有些厂家一味的价格战，空调卖到了铁和铜的价钱，导致产品偷工减料。无论现状多错综复杂，行业都需要有负责任的企业，来避免行业陷入低水平竞争。”

“我们不仅支持着非电空调产业，甚至包括电空调产业。”张跃没有说出口的潜台词是：在这个行业，只有远大可以决定自己的命运，如果一旦远大决定打价格战，不仅非电同行，就连电空调产业都难免遭遇重创。

远大就是以“不恶性竞争”这个最质朴的语言，在履行其对行业的责任。

回观远大昔日的老师日本企业，便是前车之鉴。由于政府鼓励发展，非电空调产业非常拥挤，在安于现状、不愿冒险投入的心态下，恶性价格战便成为主要的竞争手段，非电空调是人力密集的产业，日本企业成本原本就高，在价格战的挤压下，利润越来越薄，更加无力投入研发。整个产业垂垂老矣，跌入了夕阳境地。

被呵护的，因低水平竞争而日薄西山；逆境中的，反而坚硬地成长起来。在商业逻辑的世界里，祸兮福兮。

在张跃看来，如果缺乏价值观的指引，企业可能作出的不负责任的、导致行业性风险的行为远不止价格战而已。

“假如在尊重知识产权方面缺乏诚信，企业长期缺乏积累，可能导致企业在无法不剽窃技术的情况下，维持产品的竞争力。蒙骗客户，以次冲好，偷工减料，甚至于互相诋毁诬陷，都可能对整个产业的坏事。”

通常被认为是个经营细节而非道德问题的“尾款”，却被张跃认为是危害很多产业健康的严重疾患。

留尾款，是大型设备销售中的普遍现象。尤其像中央空调这样的设备，买

家大多是房地产商，从材料到设备罕有先付全款买下的，比较讲信用的也要最后留三成尾款年底付结。

远大创立之初曾有过几笔坏账，之后，张跃便痛下决心，百分之百要求全款发货，货款不到账，机器不出门。为了这个要求，不少订单眼睁睁地丢掉了，但是张跃绝不松口。他认为，尾款不仅影响公司财务健康，而且是三角债的根子，“客户拖欠厂家的，厂家拖欠供应商的，更多是四角债，五角债。”

远大有三四百家供应商，任何一家供应商因为货款问题产生情绪，都可能影响远大的产品品质，因此，远大决不允许在采购中拖欠货款，以维护整条供应链的健康。

在担负推动行业前进的责任而导致的经营风险，与在现有行业结构中寻求现成缝隙轻松生存而可能面对的行业幼年夭折的风险之间，远大显然认为后者更值忧虑。

张跃的“道德利己说”

道德只是利他的吗？或者说，说不道德就一定会赚取更多便宜？张跃道德经营的理由，也并非仅仅出于对行业共同利益、以及与之相依相附的企业长远发展之考虑，在他的理由中，还有一个很重要的因素：不道德的经营对企业自身的腐蚀，可能是最致命的。

比如说偷税，远大在税务问题上之自律，几近严苛。连续十年交税过亿，纳税占总销售额的比例接近10%，在2002年和2003年，远大竟以十多个亿的销售额，分列全国民企纳税额的第一位和第二位。曾经有位老师来远大讲课，结束后领了几千元讲课费，打开信封一看，竟然附有一纸

完税凭证。

偷税之所以普遍，自然是因为所有偷税者都认为自己占了便宜。但是张跃却认为偷税的风险，尤其是对企业诚信文化的破坏，远远大于纳税的损失。

“偷税最大的风险不是外在的，不是你出了问题被检察院带去；而是你自己的财产被贪污。如果你对财务人员要求不严，让他骗政府，结果是他骗了政府同时也会骗你。如果你要求财务人员偷税漏税，那么做假账的人就可能伙同其他人，把你钱转到另外账户上。”

每个企业都希望建立内部的诚信文化，尤其重视财务人员的人品与诚信。但是往往发现，一旦疏于监督就必然出问题。张跃对此提供的解释是：作为老板的你是否应该反省一下自己的行为？你因为自己经营不善而要求会计偷税漏税，却如何希望你的员工不受你的影响，而保持诚信？

张跃说自己已经很多年不签一分钱的付款单据，“我不管财务，无论几个亿的开支，我绝对不会签。我可以完全信任我们的财务人员。”

同样可能“自作自受”的不道德行为，还有行贿。

“我作为企业经营者感觉贿赂是企业经营管理里面最大的隐藏风险。因为我们每一天都有采购，每天要发生各种各样的花钱行为，”会有样学样的不止是财务人员，还有你的采购人员、技术人员甚至管理人员。

当企业一面允许对客户贿赂，对客户员工贿赂，或者通过第三方经销商的贿赂，或者不做出坚决公开旗帜鲜明反对行贿的姿态，一面在企业内部宣教廉洁、不受贿、诚信，企业的文化内外两张皮，如何可信？

在远大的供应商中，如果谁提出或暗示行贿，他的产品质量马上会受到怀疑，被降低等级或打入黑名单。

道德是一种可推可及的力量，在远大道德经营的动机中，防范内部风险也是一个重要的因素。（文/苏醒）■

了强大的兴趣，基于能源分散的目的，开发了大量燃气以外的新能源产品，例如太阳能空调、沼气空调、利用发电机废热的冷热电联产空调等。

国际市场对远大开发的新产品非常感兴趣，也愿意为了对环境负责的目的，而采纳创新的设计理念。

远大开发的第一台用发电机尾气驱动的空调就是美国能源部支持的，用在美国马里兰大学，这台设备引起了人们的很大兴趣，发电机的尾气竟然能够被用做能源再次使用，满足数千平方米空调需要。随后美国奥斯汀市向远大买下了全球最大的发电机尾气空调，为15万平方米提供空调服务，每年产生的能效相当于300万立方米天然气。

远大进入美国市场的第一笔大单，就来自美国能源部的项目。其为了能源安全的考虑，通过补贴的形式，支持下属的六个项目的中央空调采用分布式能源。非电空调的三个项目全部由远大中标，项目总额在千万美元左右。

美国能源部的项目，为远大的产品进入欧美市场提供了“通行证”。目前，远大的产品销售到全球40多个国家，马德里机场、联合国世界文化论坛所在的巴塞罗那海滩新城这些非常重要的建筑甚至整个新建城区，都采用了远大的可再生能源空调。

此外，个人用户是远大找到的另一个“公正”市场。张跃颇为羡慕日用消费品制造商，因为做得好一点儿，用户都知道。

家用中央空调，其实是比较小型的中央空调，并不限于家用，可以满足200平米到2000平米的建筑空间。国外的个人用户接受程度更大一些。

新业务给远大带来空间的同时，也带来挑战。

例如，远大传统的营销模式是直销，但是家用中央空调和海外市场却需要远大建立经销商队伍。对于习惯于披

覆强大价值观的远大来说，如何选择合作伙伴，如何与之相磨合、相适应，都是需要逐渐学习的。

在选择经销商的时候，远大曾经提出过约法三章，第一条就是要求对方必须只代理远大一家的产品。张跃谈到提出这个要求的原因是，“我认为我们与经销商之间是朋友关系，有时候很难想像把一个销售你对手的产品、一些对社会无益的产品的人，变成你的朋友。”

但是这个条件限制了一些大经销商与远大的合作，在客观上导致远大的经销商规模偏小。今年，张跃意识到这个错误：“我骨子里的意识是每项工作都要带来快乐，但个人化的商业思想，影响事业作大，是有点自私的。现在，我认识到策略可以作出改变，先得到大经销商的合作，之后再我产品的竞争力，说服他逐步减少对其他产品的销售比例。”

产业回暖

远大业绩回升的另一个不可忽视的动力，是中国能源状况的再一次改变。

近几年，随着能源的日渐紧张，张跃将大量时间用在能源危机问题的宣传上。由于国内电力短暂的过剩期一晃即过，紧缺接踵而来，政府也大力提倡节约能源、发展替代能源，张跃关于非电空调与能源危机的分析，人们听得渐渐入心起来。

随着空调的普及，几乎在所有大城市，夏季到来天气懊热的那几个月里，空调都占据了一半左右的用电量。2003年8月14日美国东部大停电，波及人口达5000万，发生之时正是一年中最热的时候，空调负荷太重加上电网缺乏灵活性，成为是这次停电事故的罪魁祸首。类似的停电事故在英国、雅典、莫斯科都出现过。在中国，盛夏也频频出现拉闸限电的情况。但与夏天电力紧张

情势相对的是，到了春秋，电厂出现大量多余产能。

燃气的使用曲线与电力则刚好相反，冬天多而夏天少，张跃倡导使用燃气空调，刚好可以产生削峰填谷，平衡能源结构的作用。

2004年，天津市燃气集团为了缓解夏季供电紧张，已经开始推广燃气空调。在今年高温季节，分泄了六至八月三个月高温季节供电“洪峰”。天津并非唯一开始重视这个问题的城市，上海、浙江、江苏、北京等地都陆续出台文件提倡非电空调的推广。这个需求也帮助为远大近两年业绩走高。

转型

目前，远大已经制订了2006年—2010年的详细五年计划。除了正在发展的家用中央空调等业务，远大正从一个与过去完全不同的维度寻求突破，并希望通过这次转型在2010年将远大的规模扩展到100多亿。

这就是将远大能够对客户“有所帮助”的所有环节都纳入远大的经营范围，做非电空调服务供应商。远大将为客户提供一种被称为“交钥匙”的服务模式，从用户可以拿着建筑设计图纸来，从系统设计、选型优化、主机设备、周边配套产品、安装调试，一条龙服务，用户最后验收拿钥匙就可以。

早期，远大始终刻意回避安装、配套产品等环节的，做阀门、管道，这些在远大看来都是毫无技术含量的简单劳动，不符合“做自己最擅长别人最不擅长的事情”这个经营原则。

但是慢慢的，远大发现在行业里独善其身是不可能的。一个中央空调的常规设备加起来有上百种，供应商几十家，阀门、水泵、冷却塔，主机、末端设备、控制装置、冷却水装置，光安装有时就需要几家施工队，异常复杂。这

些供应商良莠不齐，不仅用户常常多花冤枉钱，多买了多余设备，而且产品寿命短，系统的设计安装也可能存在问题，结果机器频繁故障，用户的能耗也增加不少。最后，远大经过精心节能设计、保养良好的主机被这些外围设备拖累，损害的还是远大的口碑。

与此同时，远大通过多年的积累和在外国的学习，在中央空调系统的设计安装上积累了大量经验，但这些信息却往往被堵在“客户——设计师——厂商”这个关系微妙的三角环路上。远大甚至不讳言，现在国内一些设计师对中央空调系统的理解不及远大的设计人员。

其实，仅在设计环节，通过很多简单的技巧就可以节省能源，例如将冷却水泵装变频器，在传送上能减少一倍的电耗，但是很少客户能从设计师那里得到建议。很多客户甚至不知道所有的室内机过滤器都应该可以拆洗，以保证空气质量。

用户不知道可以提出这些要求，远大的努力就被闷在了家门里，无用武之地。

很少有人注意，2000年，远大开始向客户提供一种小型成套产品，适用于1万平米以下的建筑。除了空调主机，还提供被集成在一起的机房配套设备，都是标准化的接口，用户购买之后可以很简单地安装起来。

之后，远大陆续将这种产品推广到中大型产品，到2004年，远大最庞大的机器，即可以为一座30万平方米大厦提供空调服务，也已可以提供这种一体化的产品。

在2006年到2010年的五年规划中，远大明确了将从中央空调设备供应商转型为中央空调全能供应商。提供空调整个系统——管路、终端设备、水处理、冷热源、计量与计费系统等。甚至可以为其他厂商的设备提供节能咨询和改造。

这个市场在远大估算，大约2010年能达到300多个亿。

此次转变，不仅使得为客户服务的领域和经营的空间扩大，远大还期望借此进一步提高产业地位：一方面，远大意识到产品的差异化会逐步缩小，只有服务能实现真正的、能被客户看到的差异化；另一方面，远大正在努力成为在全球领导地位的公司，这要求远大有很高的服务水准。

此外，还有一个原因是：远大多年的工作中，积累了大量经验，有能力通过集成化减少大量现场工作，提高中央空调的整体效率和质量。

通常中央空调安装和调试要6个月。但是通过一体化模式，很多部件在工厂就组装起来，经过调试，变成标准件，运到用户现场，最复杂的七、八天也可以安装完。

订单一次性下完，工期短，没有超预算、超工期的问题，没有质量风险，运转起来有人包揽维护保养的责任。张跃说，“我认为这些是有空调以来客户期望的服务，只是他们自己不知道。”

在过去十几年中，远大始终骄傲地保持着刺猬的性格，固守自己的原则，不过多考虑和屈就环境，不断的拒绝机会的诱惑。仿佛对其他企业追求规模扩张和利润至上的成长视而不见。

远大并非不愿长大，在张跃心里，有关于远大成长的坚固原则，第一，当然就是永远只做“自己最擅长、而且非自己不可”的非电空调。而另一个几乎同样重要的原则，就是不违背道德。问及张跃“长大之于远大的意义何在”，他回答：“长大是企业永续生存和尊严的需要。”在张跃的价值坐标里，比将一个企业做烂做死更失败的，是以道德，快乐做代价来换取利润和规模。■

远大之核： 如何建立道德执行力

文/苏醒

对于远大来说，能否行之有效地做到如其所言的以价值观引导成长，将道德自律在经营中贯彻始终，除了领导人的清醒与决断，还有一个非常关键的因素：远大的整个肌体如何具有道德执行力？

以

最清晰、最无歧义的“不行贿”为例，通常的理解就是要求销售人员不把钱塞到客户的采购代表手里这个行为，但是在具体的执行中，却很难做到令行禁止。

因为，在行贿这个行为中，受益不仅是对方的采购人员，销售人员也有提成奖励和业绩压力。但凡吃五谷杂粮，喜欢人间烟火，都了解物质刺激所具有的功效。要想一纸禁令能够得到严格执行，就必须解决如何令销售人员真正了解自己的“服务者”角色从而进行自律，如何避免销售人员受到短期利益的诱惑而私下行贿，以及在此前提下如何说服客户仍然购买远大产品等一系列问题。

在远大，“品格”被认为是员工最重要的品质，其次是主动，再次才看能力。新员工进入远大之后，要进行将近半年的培训，期间除了专业技能，他们还需要通过一系列关于品格、主动、责任感的考验，这些考试并没有一定的通过比例，如果整个班的员工都不能通过考验，那么所有人都会被淘汰。

服务意识也是远大员工的“必修课”，在远大的员工俱乐部总台，挂着林肯的一句名言：人生始于服务。在远大的每个角落，都能感受到员工的服务意识，在一座建筑前驻足，就有陌生的员工主动走过来向你介绍这座建筑的用途与来龙去脉。张跃如此描述服务意识的重要，“不管何时，当飞机上的邻座向你请教问题，你都应该尽你所能地回答他。因为人生下来就是为了服务别人的。”

而另一项被远大认为能够有效帮助员工建立良好修养的举措，是礼仪的训练。

当一位新近员工一进入远大公司，就会得到三本员工素质读本：《不朽的智慧》，激励员工成长；《没有借口》，教育员工如何进行自我管理；前两大都收录了一些激励人心的小文，而另一本《克己复礼》，却详细地向员工介绍了在会议、宴会、工作、公共场所、甚至婚丧嫁娶的礼仪。

这只是远大繁琐的礼仪养成中的一部分，在远大，每个人的衣服更换、领带花色、徽章位置甚至对人打招呼的方式，都有详细的规范。

制度暗示的力量

与建立员工内在的道德规范相呼应的是外在制度的完善。远大围绕着“七不一没有”不断调整着各种规章制度，以引导、保护员工道德经营，防范员工被不当利益所诱惑。更重要的是，任何公司的制度都难免暗示出公司的真实“道德倾向”，公司必须通过制度的各种细节向员工证明公司的价值观表里如一。如果公开讲道德，而实际经营中不断奖励不道德获利，那么，多么详细的道德规范也形同虚设。

“不搞三角债”，并不是简简单单不留尾款、不欠款而已，在其背后必须有一整套保持财务健康的手法与理念支撑。张跃发现，很多企业拖欠供应商货款，并非老板有意，问题常常发生在财务结算环节上，甚至是个别财务人员的不良工作习惯，办事拖拉或者缺乏时间管理的能力，结果无缘无故地得罪供应商。远大的财务责任制共9条，其中5条跟不及时付款有关。对于货物收到、检验直至付款的时间作出了严格规定，即使无意中造成拖欠，财务人员仍然要受到重罚。

如何能真正做到“不蒙骗客户”，远大也走过一段摸索前进、反复调整的过程。

创业之初，远大的销售人员也出现过现在被称为“恶性竞争”的手法，公司对营销人员夸大自己产品的性能、贬低竞争对手的行为，也并未非常坚决地制止。其后，当远大要求销售人员“不蒙骗客户”的时候，就出现了如何界定“蒙骗客户”和如何监督的问题。

为此，远大在价格政策、产品信息

和性能显示上都进行了透明化的改进。

远大将价格以及所有产品信息对客户完全开放。为了防止出现信息沟通不明晰的情况，合同拟定时就产品的各种标准罗列出来，包括服务条款细则、未来的产品价格政策、何种情况能降价等等。远大的产品都有一个完整的档案，上面附有每个零部件的具体数据、使用寿命。甚至通过机组的智能显示系统，用户可以清楚地看到自己每使用一立方米气、一吨燃油能够产生多少能效，当初销售人员承诺的能效比率是真是假一目了然。

远大的价格政策更是全透明，远大要求员工在客户初次表示有购买念头的时候，就必须将价格表的复印本给对方，并且出示原件以证明。

张跃承认：“价格透明政策刚提出的时候，谁都反对。以往不透明的時候，总有因素让对手难以琢磨和决策。现在谁都知道你的价格，对手就比你低一点点，你也不能改，他就很从容地去谈别的东西了。但是我不怕，我对大家说，不管谁反对，价格一定要透明。”

其实原先，远大的价格也有一定可以灵活操作的价格空间。但因为远大的机器高出别家太多，很多员工往往连标准价都不敢报，“我们160万的机器别人报出来90万，我们马上就出局了。”员工只好玩些小的“商业游戏”，先降价报，然后如何如何。

但有件事情，对张跃震动很大。一天，他路遇一个客户经理，很高兴地告诉他一个关系很好的老客户，又下订单了。张跃问降了多少，“他说一分钱没降，我心里一震，因为平常多少都有6到8个点的降幅。”回来张跃跟营销经理做了一个统计，结果发现：凡是降价幅度少的，都是对远大最认同的人和远大最亲密的朋友；反之，降价多的，都是对远大最不认同的人，往往对这些客户，远大的客户经理没办法，只好用降价来吸引对方。“难道对远大认同，跟远大交朋

友就要付出代价吗？说你好话就要损失钱吗？多难受的一件事情啊！”

之后不久，远大就制订了新的价格政策，并贴在了公司网站上。除了明码标价，价格表上还标明了降价的指标：
一、根据客户历年来的购买总价；
二、根据付款的方式、比例。
三、下单时间越早越优惠。张跃说，他设计那个表花了不少心思，就要传达一个理念：客户为我创造价值，我也为客户创造价值。客户认同我们，付款比例大，降低我的采购风险，增加资金效率，这个降价就是客户应得的好处。

销售人员的新角色

车上，一位信心十足的营销负责人向张跃表示自己将尽心完成工作的时候，说道：“您放心，我一定搞定这个客户。”

张跃却突然转过头来责备他：“你为什么要说搞定呢？客户是我们的敌人吗？我们反复说客户是朋友，我们为什么想搞定他呢？”

接着，他向秘书口述，马上拟一个文件，禁止销售人员使用“敌对口吻”的用词，例如“搞定”、“实战”等等。

一位营销人员新进入远大，多少都会经历为自我职责、角色的错位而彷徨。过去的所有经验都不适用了，新的规则处处指向新的方向。现在，甚至连习惯用语都要进行改造。

除了价格明示之外，今年初，远大又对营销部门进行了一次重大的改革——销售奖金由原来的平均3%左右，改为一律2%。

在中央空调这样的大宗设备行业，销售人员的风险大，周期长，投入成本也高，因此，历来提成比例比较高。远大十几年来也造就了不少百万富翁。但在此2005年初，远大开始将提成比例压缩到2%。而同行企业的提成标准大约在10%上下，远大不可避免地经历了部分老员工流失的阵疼。

压缩提成空间的一个重要原因当然

是继续挤净销售人员私下行贿的可能。过去这个中间地带很难完全监督，但如今2%的提成可以确保销售人员完全没有行贿能力和行贿的动力。

另一个目的是推动销售人员继续向“售前服务人员”转型，将销售人员的注意力从单纯的推销、引向为客户持续的提供服务。

张跃介绍，过去远大提成较高的时候，项目的奖金会刺激销售人员在没有签约时都非常敬业，不停地跑客户，对客户的服务称得上是百依百顺，但一旦签了合同，露面便越来越少，最后几乎从客户面前消失了。

而要真正持续不断地提供服务，就必须引导每一位销售人员重视后期持续的服务工作，即使没有项目，也要不断回访，了解消费者的使用状况。减少提成也是出于调整销售人员工作重心，维持关系成为持久的商机。

制度不仅能够为保障道德经营的执行提供约束力，也能够为道德经营提供多方面的支持。

例如，在约束销售人员行贿行为的同时，远大也有另外一系列制度条款为销售人员能够道德地将产品销售出去提供支持。

远大在关于销售的规章中提供了很多经验性的建议。比如如果直接见到对方的第一把手，可以大大增加项目成功的几率，因为第一把手往往也是受贿动机最小的人；当跟客户接触的时候，越早将远大价值观开诚布公地传递给对方，就越可能激发对方高尚的一面，留下感人的印象，必要时不妨把远大价值观一条一条读给客户听。

虽然严禁金钱贿赂，但是远大对于销售中的“情感贿赂”，却提供了全面的支持。客户如果有意愿到远大参观，远大都会热情招待，赠送低价值的、健康的礼品，直升飞机带到远大城上面兜一圈，晚上一定组织晚会待客，表演者都是远大自己的员工。■