

# 优秀企业家咋炼成？ 听听于东来怎么说： 整天干活那是工具 要活出一个真的人

在胖东来创始人于东来看来，每一个人，不论身份高低、职位贵贱，只要拥有健康的理念，都能自在快乐。否则，即便是在外人眼里功成名就的企业家，内心也依然是可悲的。他常说，大多数企业家并不懂得生命的意义，因责任、面子而自我束缚，因短暂成功而自我迷失，因利益抢夺而自我扭曲。

于东来在接受专访时说：“有的人说胖东来是神话，其实就是真诚了一点、善良了一点，如果这样都被说是神话，那我们过得多悲哀啊！”

于东来

## 谈调改

要站在对方的立场去考虑，像战友一样去创造美好

记者：胖东来接连对步步高、永辉超市进行调改，为什么做出这样的决定？

于东来：我一直说，胖东来的理念太珍贵了，用这个理念去做什么都能做好。过去20多年，我们一直是这样在做的，也想把经验和方法分享给更多的企业，最起码拉他们一把，让这个社会少一些苦难、多一些美好的元素，启迪更多的企业走向品质，让企业的团队更健康、更安全、更成熟地去经营，让企业往健康的方向发展。

记者：这些企业此前尝试过各种方式的自救，都没有见效，为什么胖东来能帮他们改好？

于东来：企业死，肯定是团队不成熟，说白了就是企业对员工不好，员工没有热情，都不用心，商品和服务肯定就不好，企业就烂了。现在我们去改变，就要员工愿意干，凭我们的经验，超市行业的工资水平，交完社保之后不能低于4000元。在这个基础上，员工愿意干，流失率就能保持在合理范围之内，执行力就上去了，要不然这边还没来人，那边人就走了，这样肯定做不出专业度，也无法保证品质。员工愿意干了，之后怎么干？要卖优质商品，不要因为贪图进场费而让卖场充斥着劣质商品。老板该休息休息，必须关爱员工，保持一个良好的状态，只要坚持下去，就会让员工和顾客感受到真诚，慢慢就有了信任，企业就会往健康的方向走。你看梅溪湖（指步步高梅溪湖超市）为什么会有这么大的变化？不是说胖东来了，说变就变了。是因为它的商品变好了，员工状态也变好了，管理层看到希望了，胖东来的影响力可能助推了这个结果，但关键还是要踏踏实实卖好商品。社会需要更多优秀的企业，老百姓买东西放心了，怎么会不认可？老百姓认可了，企业就能健康发展。

记者：你过去一直说，社会需要的，不是胖东来一家企业开遍全国，而是各个地方都有像胖东来这样的企业，如今通过改造，相当于也结成了一个商业理念的共同体？

于东来：可以造福社会的使命不要老放在一个人身上，放到千千万万人身上多好，我们各自实现每一个人的价值，共同奔向创造美好生活的目标，社会是不是更充满力量？其实说句实在话，这次的帮扶行动就像诺亚方舟一样，非常有意义，甚至能让中国企业家去思考如何化敌为友？

记者：真的能实现吗？

于东来：最起码现在步步高和永辉已经成为朋友了，何况不只这两家企业，将来会越来越多。关键就是要让大家愿意去合作，如果一方总是想多挣钱，怎么能让对方信任呢？要站在对方的立场去考虑，像战友一样去创造美好，享受美好。

## 谈得失

曾为了名和利，让自己受了无尽的屈辱

记者：你过去说，“胖东来是一个特殊的企业，不为钱也不为名”，现在名和利都来了，上次你也提到胖东来都成旅游区了，“很苦恼”。

于东来：准确地说，不是“不为名，不为利”，是懂得怎样对待名和利，是要尊重名、尊重利，像朋友一样，最起码我靠自己的能力去创造价值，然后有合理的回报，这就是良性循环。现在爆红是网络的问题，也是因为社会缺失信任，所以胖东来的真诚很吸引人，这也是个好事，至少能让更多的人了解胖东来是怎么做的，会主动去学习，是不是也能实现真诚、美好？毕竟我们做这么多年，也希望更多的人少走弯路，希望更多的人更幸福。从1999年到现在，25年了，胖东来都是围绕这样的目标去做的，所以也没什么，我们合理对待这些东西（流量），量力而行释放自己的能量。但是我们毕竟还有很多不成熟的地方，要一步一步来，只要向善，这个结果也会越来越好。所以对改造这件事，大家期望也不能太高，以为都能像胖东来一样，那是不可能的，因为我们经历了这么多年的沉淀，其他企业也需要经历这个时间，慢慢缩小与胖东来的差距。

记者：这20多年，你一直进行理念分享，也遇到过不解甚至误解，自己内心有过怀疑吗？

于东来：有，因为我也普通，受委屈的时候肯定也会有想法。打个比方，你会游泳，别人落水了，你能救他，你却没救，是不是会内疚？我自己以前经历了太多，因为挣钱让自己失去自由，为了名和利让自己受了无尽的屈辱，让自己的人格受到了太多的践踏，很痛苦。我经历了，我会反思，我的生命就慢慢从平庸到了成熟。所以在1999年的时候，我就在思考这个问题，我经历了这些事，有这个能力，这已经不是你自己的东西了，你的能力、智慧也属于这个社会。可能也跟性格有关，我愿意分享，不希望人们再走这样的弯路。通过营造一个做事的环境给大家一个平台，让大家懂得如何幸福地生活，如何让自己活出一个健康、引导整个社会也往更好的方向去发展，能让人类少一些困难、矛盾、痛苦。不过，我有很多不成熟，但是不管怎样，就量力而行地去做。善良也需要一步一步地来，不能急功近利，否则是痛苦的，也不会美好。

## 谈素养

要活出一个真的人，健康的品格才有善和美

记者：你很少谈经营的术，讲的都是经营的道，哲学思考对于企业经营来说，意味着什么？

于东来：不管是人生，还是做企业，不能按习惯认知去做，而是要有科学的价值观，所用的制度、方法都要是科学的，这样不管在什么方面，你都能比别人先知道什么是正确的答案，什么是正确的方法。世界上有很发达的国家，有先进的哲学，中国也有自己传统智慧，我们把其中优秀的地方沉淀下来，哪些体现出向善的状态，能让企业更健康、美好，哪些就是更加科学的价值观，我们就朝着这个方向、用科学的方法展开自己的人生，展开企业的发展，自己乐在其中，也能为人类带来美好。这样企业就能走在自己的路上，走在为人类创造美好的理念上，去展开战略、创造产品、建设团队，这样的企业发展肯定就会更稳健，更可持续。

记者：你常说企业家没有几个健康的，即便是掌管的企业市值上千亿乃至上万亿的，你所说的“健康”是指什么？

于东来：一个人活着肯定是为了幸福，为了快乐，这是本能，如果连这点都不知道，那说明认知还在动物层面。企业家也是同样，首先要让自己快乐，不能说因为做个企业就一直辛苦，老板整天干，员工也得整天干，干到最后，还谈什么生活？都成工具了。如果是这样，就会产生内卷，产生相互伤害、嫉妒，最终破坏整个社会的秩序和生态，大家都在这种不健康的方法当中浪费了人生宝贵的时光。一个企业家，最起码要有健康的品格。首先要活出一个真的人，只有真，才有善和美。我们要向阳光的、善的方向去走，向真诚的、尊重的、友善的、信任的方向去发展，活出勇敢的、自信的、正义的、公平的、自由的、充满爱的生命状态，这才是有智慧的生命。其实当你自己活得很阳光的时候，这种状态就已经帮到很多人了，而且持续的影响是无限的。所以，要热爱、轻松、富有热情做企业，这样才是一个健康的企业家。

记者：有一些企业家理解这种理念，但知易行难，加上外界市场环境的变化和竞争对手的干扰，很多动作就会变形，走着走着就迷失了。

于东来：最大的阻碍是习惯，中国人一直习惯用成功而不是用快乐、轻松、自由来定义自己人生的意义。所以很多企业家只是用数字来概括自己的价值，却没有正确的道德观。打个比方，别人研发的东西，我去模仿，这就是作恶，是不道德的。一个企业家要有健全的人格、品格，这是做企业最根本的基础，连这个基础都没有，去做企业，就是作恶。

## 谈管理

如果能创造美好就尽量做自己喜欢的事

记者：去年你曾说自己退休了，退休后的安排是什么？

于东来：我的理想还是要做文化，寻找文明的方法，让我们的人活得自由，活得有尊严。因为我们太多人，不懂得生命的方法，因感情纠结、因孩子纠结、因父母纠结、因金钱纠结……因各个方面纠结，其实人不是这样的，人应该因各个方面而快乐，如果不是这样，是因为我们还没有正确理解生活当中的点点滴滴，所以我希望能去寻找一种更好的理念、方法，然后把它植入到我们的生活。像胖东来现在有一些要求，管理层是不能跟父母住在一起的，孩子18岁之后就让他搬出去，独立生活。

记者：这是硬性要求吗？

于东来：对基层员工来说只是建议，不能强求，但是胖东来对高管的定位是一个传道者，所以对他们的要求也会更高。

记者：你之前提到星巴克，这也是一家有独特企业文化的企业，创始人曾经两次离开企业，发现文化开始变质，所以又两次回归，你会担心胖东来的文化传承吗？

于东来：人只要没死之前，能创造美好就尽量做自己喜欢的事，不见得非要传承。不管怎么样，只要有能创造美好的经历就行。企业消失就消失了，美好的东西永远会以不同的方式体现出来，这个花开了，谢了，别的花又开了，永远会充实着无限的美好。最起码大家有一个最基本的底线：品质、健康、安全，这个是不能失去的。有这样一个标准，社会最起码是有序的，而不会彼此伤害。

据中国企业家、中经网



顾客在胖东来时代广场店茶叶超市门口排队