

# 6 中原之子

## 意志如铁 心胸似山

——中原之子系列人物之张铁山

本报记者 陶玉亮 宋华 张丽霞 文 唐强 图

企业家的办公室里，一般都悬挂一个名家写的条幅，像万隆办公室有著名书法家周俊杰题赠的条幅“海纳百川”，浙江企业家周晓光办公室的条幅是“仁者雍容”。张铁山办公室里有个条幅“厚德载物”。言为心声，“厚德载物”出自《易经》，“地势坤，君子以厚德载物”，意思是道德高尚者能承担重大任务。厚，还有其他含义，厚实、厚重、厚道，这也是道德的内在意蕴。厚德之人，做事虽不耀眼夺目，但却踏踏实实，坚忍不拔，有板有眼，会坚实，会长久，也一样会拥有迷人的魅力。

这是张铁山的追求，也是张铁山的真实写照。



### 人物名片

张铁山，金星啤酒集团有限公司董事长。1950年出生，初中毕业。个子不高，眼睛细小，不善言谈。喜赏奇石，收藏古铜镜。他有着惊人的市场直觉和创业天赋，性格坚强，外刚内圆，与他谈话，感觉不来自他声名带来的压力。这种低调与宽厚，在传统文化里叫自谦、自抑。其实，张铁山生性豪放，极有血性，但在与人交往中，外露出的随和与谦逊、圆融和通达，而且不是刻意而为，近乎木讷，这是他多年人生历练的升华。

### 认识张铁山的价值

张铁山是改写郑州、河南啤酒历史的人，无论怎么讲，在谈到郑州民营企业历史时，张铁山是绕不过去的一座山。更何况，在目前国内啤酒市场狼烟四起的时代，在雪花、青岛、燕京等啤酒巨头到处布局、瓜分市场的时代，张铁山以一己之力，牢牢守住一片江山，实属不易，也令人敬佩。这是张铁山的价值所在。

从更深一层讲，我们再看张铁山的价值。我市民营经济起步于上世纪70年代末，据1985年的统计，当年全市的个体工商户不足9000户，1987年私营企业仅996户。应该说，他们是郑州民营经济的先行者。经济学家魏杰1997年说过：“这是一个大浪淘沙的阶段，非常痛苦，我估计再过10年，现在的民营企业200个中间有一个留下来就不简单。”古人说“富不过三代”，似乎说得也是这个道理：企业短命。据有关资料显示，中国民营企业的寿命仅3.2年，美国的是8.2年，日本的是12.5年。而且，中国的民营企业还存在着令人心悸的崩盘现象，“成功三年，崩盘三天”。这就是现实，大浪淘沙，社会就是在否定之否定中前行。当年开温州风气之先的“八大王”，即矿大王程步青、机电大王郑元忠、目录大王叶建华、线团大王郑祥青、合同大王李方平、旧货大王王迈仟、螺丝大王刘大源、电器大王胡金林，曾是何等人物，而如今除了机电大王郑元忠颇成一些气候外，其他人有的小本经营、望其项背，有的默默无闻，悄无声息，当年的风采已经消失殆尽了。

遥看射雕处，千里暮云平。30多年来，在郑州、在河南，能够坚持到现在的民营企业，肯定是屈指可数，张铁山就是这极少数中的一个，而且，更难能可贵的是至今他还在线奔波。张铁山就像一个标本——宝贵的标本，他身上的一些特质、精神、风格、品质，非常值得研究，一方面，张铁山就是一部郑州30年民营企业史的缩影；另一方面，他的成功、失败、经验、教训，对现在的民营企业也有着很高的参考价值。

美国管理学家哈罗德·杰林说：“有这样一件事，当你回首那些周而复始、月复一月的进步时，意味着你在通过这种方式加强你的记忆和熟悉程度，以使你在记忆中保有一个你公司不断成长的画面。”读一读张铁山，就是打开一幅丰富多彩的画面。

采访手记

### 直觉与理性

在精神气质上，有人把当代企业家分为三类：一类是以柳传志、张瑞敏为代表的“国”字号企业家，他们都有着国有企业的背景，甚至有着从政的经历，他们精于谋略，老成持重，对政府与企业的关系有独到的理解和把握。另一类是以郭广昌、马云为代表的企业家，受过良好的大学教育，有着知识分子的气质，擅长分析、洞察大势，对中国经济脉络的走向非常敏感，又有着自己的文化追求。第三类是以徐文荣、李书福为代表的企业家，他们起自草根，原始的文化水平也不高，但是天生聪颖，灵活通透，对商业有着过人的直觉，似乎有点旁门左道，但总是能够直达商业的核心。

张铁山无疑属于第三类企业家。张铁山出身草根，初中也没有上完就在社会闯荡，曾经开过汽车跑运输，1982年32岁的张铁山到郑州东风啤酒厂做厂长，从此开启了他的辉煌人生之路。

张铁山的商业直觉有过人之处。在他30年创业史上有两个段子常常被人津津乐道。1982年，他上任之初就倒掉100多吨不合格的啤酒。1998年4月，张铁山和当时的总经理等三人到贵州出差，在贵阳市一个繁华的夜市上，有着近100个摊位的夜市一晚上竟然只有3个空啤酒瓶，而两瓶又是他们三人喝掉的。这现象引起了张铁山的注意，也触动了他敏感的商业神经。于是，经过考察，他决定在贵州安顺投资建设一个年产5万吨的啤酒厂，这便拉开了金星在全国开疆辟土的序幕。

在金星发展史上，这是两个极具转折意义的事件。倒掉啤酒时，张铁山32岁，刚刚进入厂长的角色，对经营企业的理解远远没达到驾轻就熟的程度。虽有勇气和魄力，但决策时起关键作用的还是一种商业直觉。决定在贵州投建啤酒厂，可以明显地看到商业直觉的作用更加明显。

其实，这种高度发达的商业直觉是一切成功企业家共有的禀赋。企业家不一定具有具体的知识，但他有一种感觉，知道知识可用不可用，知道经营这种知识，把知识变成市场。与张铁山聊天，他很少做严密的逻辑推理，往往蹦出来的是让人眼前一亮的、带有结论性的语句，简洁明快、朴实无华，又意味深长，其实，这就是商业直觉在语言表达上的体现，也叫守正出奇。

当然，张铁山的商业直觉既有天才的一面，也有直接来自一线实践的锻炼。对于他来讲，一个月至少有十天是在市场一线。在张铁山过人的商业直觉背后，还有着扎扎实实、含辛茹苦、呕心沥血对企业所做的基础性工作。

张铁山在外地办厂时，既有战略布局的宏观思考，也吸取了郑州亚细亚商场因盲目扩张而急剧衰落的教训，业内把张铁山的扩张模式总结为“金星模式”——独资建厂、自我复制、小步快跑。

这是理性的力量。张铁山最为津津乐道的是金星的渠道掌控，他说，我们最大的优势是区域优势、是渠道掌控能力。营销竞争，渠道为王。截至目前，金星已在全省乃至全国构筑起一个严密、高效、广度的渠道防控体系。在河南市场，老中青三代经销商把金星啤酒的销售网络铺遍河南全省18个地市。以“小区化运作”和“单元格管理”为表现特征的渠道下沉的营销模式，更是把金星啤酒的渠道掌控力推到极致。所以，不难理解：为什么外来品牌接二连三地进入后，金星啤酒能在河南原来即较好的市场基础上占有率突破45%，郑州市场占有率达到75%。

这仍是理性的力量。一家成熟的企业都有自己价值观、企业价值观，用著名企业家王石的话说是“重要的不是契约，而是人们的认同感”，这种深层次的企业与员工之间的认同，也就是说企业应该由一群拥有共同理念的员工组成，他们并不用在任何事情上都形成一致，但是在企业的核心观念上必须达成高度的一致。

经过30年的积淀，金星形成了自己独特的企业价值观，其核心是“认真务实，责任到位，学习奋进，创造价值”。为了灌输金星的价值观，每周一早晨7点半，所有管理人员都要集中宣誓，唱诵企业的文化理念，张铁山只要在家都会参加这种很庄严的仪式，他还亲自写了金星的厂歌。这可以看出张铁山对企业经营思考之深、用力之苦。

在张铁山身上，直觉与理性很完美地糅合在一起。直觉，静水流深，理性，无处不在。

### 顽强与坚强

赫拉克利特说，“一个人的性格就是他的命运”。企业家的性格，影响、甚至决定一家企业员工的行为方式和企业文化特质。

张铁山的性格特点可以用一句话来概括：外刚内圆。这种性格是许多草根企业家的共有特征，看似粗糙，内心精细，看似严厉，内心柔静，看似刚猛，内心圆润，看起来一对矛盾的性格特征却奇妙地共存于一体。

张铁山大道至简，他不是一个修炼城府、老于世故的人。

张铁山喜欢石头，早年去黄河小浪底挖石，也花钱去安徽购买灵璧石。其

实，个人的爱好往往与其品行有相通之处。石，品质坚硬，性格顽强，张铁山对石品格的激赏，实际上也是对自己人格的坚守。

在金星办公区一楼有个石头展览馆，摆在最突出位置的是一个叫“脚踏实地石”。做得多，说得少，脚踏实地，与金星这家企业和张铁山的性格何其吻合！在2000多块石头里，张铁山还欣赏一个叫“树叶石”的石头，一块精美的石头里，一片树叶顽强地生长，这又暗合了张铁山的草根性格。

在张铁山身上，顽强、坚强是其基本底色，还有对人宽、对己严的一面。张铁

山对人仗义，重义气，能吃亏，对与他共事的人有一颗包容的心。一个朋友做生意，贷款求他做担保，他答应了。后来，这个朋友办厂破产，张铁山为他承担了责任，从此再也没有提及过此事。万通董事长冯仑说，一个人不管企业做多大，包容很重要，这个包容就是让来自各方面的批评、摩擦、冲突，到你这儿都消化掉，归于无形。张铁山这种性格，使得他与朋友、圈子和社会形成了圆融的关系，而且，这种和谐不是张铁山故意为之，完全是本色使然的结果。

我们分析一下与张铁山几乎同时期创业的三位郑州早期民营企业家的性格差别，就更能看出张铁山性格的闪光之处。郑州早期民营企业家有三个一定要提及的，一个是郭元英，是我市民营经济开拓者，后来的衰败与个人的素质有关，个人的素质跟不上时代的发展，就只能落伍。另一个是张长山，他的失败主要是身上有一种职业人格缺陷，缺乏道德感，缺乏对法律和秩序应有的尊重。还有一个是张学勤，张学勤失败最直接的原因是与社会生态环境不是很融洽，在他、他的企业与社会生态环境之间的关系，让人总感到比较粗糙、生硬，没有形成一个很契合的、良性互动的关系。

张铁山虽然学历不高，但爱学习，《市场与销售》每期必看，而且注意在实践一线总结经验、教训，“中国酿酒大师”的称号就是对他专业知识的肯定。在张铁山身上，你看不到张长山、张学勤的影子，相反，却看到的是一个睿智与冷静、严谨尽责、行胜于言、一丝不苟的人。

### 执著与坚韧



欣赏奇石

有的企业善于做加法，有的企业善于做减法。

万科是由多元化转向专业化的成功典范，人们关注万科，就是关注万科的专业化。坚守啤酒这个行业，不摇摆，不折腾，一心一意30年只做一件事，放眼全国，像金星这样的企业和张铁山这样的企业家为数不多。

我问张铁山，做企业30年最大的感悟是什么？他说，一个人一辈子很快、很短，能够做好一件事就很不简单，做好一件事贵在坚持，最怕半途而废，最怕分心。

30年，坚持做一件事情，需要智慧。大智若愚，大言无声，于平淡之中见传奇。甘于寂寞，默默耕耘。

30年，坚持做好一件事情，需要定力。面对外界利益的巨大诱惑，他能够舍弃，舍得舍，小舍小得，大舍大得。

张铁山坚持自己的市场判断，执著一个主业。把一件事情坚持30年做下来，就做出了品质，就做出了卓异，就做出了不同凡响。

其实，就是做好啤酒这样一个事情，也是面临许多困难，有些属于退一步即深渊的境地，非钢铁般的意志不足以抗衡。

张铁山喜欢研读曾国藩，曾国藩的做人、用人、用兵之道，让他受益良多，他把学来的兵法思想运用到经营管理中

去，更领悟和磨砺出了坚韧的性格。

曾国藩说，要成事，只有“困心横虑”，“愠气从不说出，一味忍耐，徐图自强”，“好汉打脱牙，和血吞”。对这些话，张铁山有切肤的体认，他说：“金星是在不断的坎坷和激烈的战火中发展起来的，我从来没有一天放松过，我每一天都在承受着来自不同方向的压力。金星30年来，让我彻夜失眠的事儿太多了。”

2011年，历时七年的金星啤酒集团改制工作终于结束。企业改制工作过程中的是非非、起起伏伏、曲曲折折，对张铁山来说，是一个艰难磨炼的历程，他说，因为妥协委屈，在心里走的弯道多，就不会把凡事看得过于简单，像一条直线，而会有比较强的对付各种情况的心理准备，打得起持久战。金星企业改制成功，对金星而言意义重大，可以说又一次开启金星腾飞的大门。对张铁山而言，收获的人生感悟更是一笔宝贵财富。

张铁山今年62岁，虽然还是董事长，但公司日常事务已由长子张峰承担。

张铁山依然忙碌。无论在集团还是在外地的公司，早上7时到厂，晚上10时之后离开，这个习惯30年不变。

张铁山说，集团在新郑征地500亩，准备把企业总部搬到那里，这个工作正有条不紊地进行。企业正与一家大公司谈判，引进外来资本，改变目前金星的资本结构，这项工作也在紧锣密鼓地进行

中。这两项工作对金星的未来发展意义重大，但张铁山说这些话时，平平静静，看出来已经胸有成竹。

张铁山生活依然简单，一顿饭一个菜一碗面足矣。张铁山喜欢收藏古铜镜，但在内心深处，他最喜欢的还是赏玩石头，“奇形怪状，无言而能言者，石也；沉着而有灵气，埋在土中而能成大地之骨干者，石也；雨打风吹暑寒，坚固而不移者，石也；质坚，而能完成大厦高楼之基础者，石也；默默伫立山中或庭院，增加生活趣味，并能抚慰人心者，石也。”

石的品质与他实在是“夫子之言，心有戚戚焉”。

铁山，铁山，意志如铁，胸藏万山。



深入车间