

适应

与变革

实践、观察与思考随笔

张夕勇 著

欣然作序

北京大学光华管理学院
教授 厉以宁

中国美国商会
主席 华金声
(John D. Watkins, Jr.)

中国证监会上市公司监管部
主任 杨华

IBM大中华区董事长及首席
执行总裁 钱大群

《哈佛商业评论》中文版
主编 颜杰华

强力推荐



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

道应变革

——
实践、观察与思考随笔



张夕勇 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

适应与变革：实践、观察与思考随笔 / 张夕勇著

— 北京：人民邮电出版社，2010.9

ISBN 978-7-115-23489-6

I. ①适… II. ①张… III. ①汽车工业—工业企业管理—经验—北京市 IV. ①F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第134869号

适应与变革——实践、观察与思考随笔

◆ 著 张夕勇

责任编辑 姚予疆

执行编辑 章 静

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京精彩雅恒印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：13.5

2010年9月第1版

字数：160千字

2010年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23489-6

定价：30.00元

读者服务热线：(010)67129264 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

书 评

人生是一个不断学习和适应的过程。有迷惘，亦有乐趣。意想不到的变化是生活的一部分，这就需要我们忠于我们的价值观，不断调整我们的想法和行动，这对经营企业而言也是同样的。公司从开始快速成长到成熟会面临不同的变化和挑战，要想以一种可持续的方式发展，公司的领导就必须主动拥抱和善于响应这种变化。张博士作为企业的领导者，具备真正的企业国际化管理经验来面对和战胜这些挑战，并且已做得很成功。他的经验和成就给予“适应与变革”卓越信誉的同时也将给所有读这本书的人以启迪。

中国美国商会主席 华金声（John D. Watkins, Jr）

企业要生存，必须要适应内外部环境的变化；企业要发展，必须进行一系列的变革。适应和变革，不仅是企业进步的必然过程，也是企业创造客户价值的竞争优势所在。张夕勇先生所著的《适应与变革》一书，为企业更好地适应与变革提供了新的思想和方法。

中国证监会上市公司监管部主任 杨华

适应，更多在于企业适应外部的环境和变化，要有主动性。变革，更多见于为适应外部，从发展的视野，对企业内部进行变革，更要有主动性。适应和变革，都是需要勇气的创举。本书作者从自身的企业管理经验中总结出许多关于企业适应与变革的真知灼见，能够引发广大读者的深刻思考。

IBM 大中华区董事长及首席执行官 钱大群

这本书既有来自实践的经验 and 心得，又有对国内外管理趋势的洞察和感悟，可以帮助大家拓展思路，更好地迎接变革。

《哈佛商业评论》中文版主编 颜杰华

序

改革开放 30 年来，中国发生了翻天覆地的变化，这是包括经济体制改革、政治体制在内的全面改革的成果。同时，也进一步证明了蕴藏在中国人民身上的积极性一旦迸发出来的巨大力量。

企业的成长和企业的全球化，既需要企业的改革，更需要企业通过变革来适应复杂的外部环境。

企业变革是指企业对原有的状态进行改革和调整，以适应企业内外环境的变化，以便趋向一定的目标。变革本身通常是发展和逐步完善以实现目标的过程。

适应，是指人或企业要适应客观条件的变化。只有满足客观条件的要求，人或企业才能适应环境，才能有所发展。而在现实的经济和社会变革中，仅适应内外部环境的要求是远远不够的，企业还需要按照生存和发展的要求，自身进行必要的改革和调整。

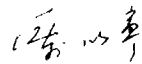
人们常说：“今天如果你不生活在未来，明天你将生活在过去”。这并非危言耸听。无论对公司组织还是个人，都应认识到这是时代的规律。知识经济时代以其不容置疑的变革速度对老观念加以改变，直至抛弃。正如历史经验所表明的，只有顺应时代的要求，人们才能适应，才能生存，企业同样如此。因此，变革便成为了历史发展的必然。

企业变革是一个复杂的系统工程，涉及的因素很多，其中任何一个因素都可能影响到变革的成败，但关键在于要明确变革的必要性和变革实施的可行性，并要注重过程管理与控制，化解变革中的阻力，妥善解决变革过程中所遇到的新问题，并不断巩固变革的成果。

变革的关键环节是如何组织好变革的管理。变革，实际上是一个有组织的调整过程。在这个过程中，发起并控制一个组织内部的各种变化，其中包括在形式层面上的变化（如组织建立的变化），以及过程层面的变化，是变革的重点。如何理解并正确运用变革管理，并将其转化为价值，是当前企业，尤其是转型阶段的中国企业面临的困惑之一。

从这个意义上说，变革不是一个孤立的事件，而是一个不断寻求成功的过程。对中国企业来说，这个过程才刚刚开始。可喜的是，中国的企业已经逐步了解到，在快速变化的市场环境中，只有适应环境，持续地变革、创新，企业才能基业长青，在新的环境中不断成长。目前，有些中国企业已经把“适应与变革”看成是成长的动力。张夕勇博士有多年从事企业经营管理经验，他所撰写的《适应与变革》一书，结合自己生活、工作、学习的经历与感想，为我们提供了很好的启示，值得深入研究和细细品味。

我想如果大多数中国企业经营者具有“适应与变革”的信念，能够把“适应与变革”作为自己工作的原则，那么中国的企业一定会以崭新的面貌出现在世界市场。



2010年5月6日

读书、新知与生活

（代前言）

文化与出版界有一个“生活·读书·新知三联书店”，它是由 20 世纪 30 年代在上海创立的“生活书店”、“读书出版社”和“新知书店”于 1948 年在香港合并成立的一家出版社。它的理念是爱生活、读好书、求新知。引申一步就是说，读好书能带来新的知识，有了新知识可以成就美好的生活，有了美好生活的人，也将实现美好的人生。

在当今社会，读书已经成为一个人成长的“伴侣”，小学、初中、高中时主要是学习教科书，这期间读书以老师和家长的要求为主——必须读什么书、必须学会什么知识，读课外书相对较少。到了大学乃至参加工作以后，必须要读的书逐渐少了，读课外书或者非专业的书多了起来，课余时间或八小时之外，可以买或借一些自己喜欢的书来读。因为没有强迫、没有压力，所以读书，特别是读好书，就成为一种放松，给人以美的享受，并带来知识的收获。

记得我小时候，主要读两类书，一是上学的课本，这是老师和家长强迫要读的，也是必须要学会的，而且考试要考高分；二是连环画，即小人书，这类书靠父母给的零花钱、压岁钱去买，或者从同学、小朋友那里互相借阅。记得最深的是，我在读小学四年级时，当地新华书店新来了一套 4 册的《林海雪原》连环画，价格大约 2 毛钱。当时自己没钱，但又特别想看，所以就“贼胆包天”地从父母放钱的抽屉里偷偷地拿了五枚 5 分的硬币去买了这套书，当天在学校里就看完了，当时特别兴奋。兴奋的原因一是被连环画中的杨子荣、少剑波等英雄

人物所鼓舞，二是有惊无险地用“偷”来的钱过了一把“一睹为快”的瘾。可是纸是包不住火的，第三天下午，正好是周末，意想不到的事发生了。借我《林海雪原》连环画的同学到我家来还书，隐蔽工作没做好，被父母发现了，问哪来的书，哪来的钱买书，当时一下子给问住了，支支吾吾，做贼心虚，脸红了，父母再三追问，抗不住最后只好招了，结果挨了一顿打。坏事变好事，由此我也长了记性，今后新华书店又来什么自己喜欢的书，就来个软泡硬磨。虽然当时家里的经济状况不是很好，但最终还是从父母那里拿到了买书的钱。那时读书主要是凭兴趣、找乐子，压根谈不上为了学习好而读好书，更没有求知新知的迫切愿望。

高中阶段，已经有了读书的嗜好，或者叫浓厚的兴趣。那时我除了能用通过各种渠道拿到的钱（包括零花钱、压岁钱、向父母要的）买一些自己喜欢的书外，读书的主要渠道就是到当时的诸城图书馆借阅。中外文学名著等书籍大都是在这个时期借阅的。这个过程的确有很多的愉悦、很多的收获，也产生了很多的理想，有时甚至有一些不切实际的幻想。

管理方面的书籍，大都是在读大学、研究生及参加工作后阅读的。客观地讲，国外的管理、经营类书籍，在解决市场经济条件下的企业经营管理问题方面，比国内有些管理、经济类书籍更具指导和学习借鉴意义。这也是欧、美、日等资本主义国家市场经济制度下，企业从设立、成长到变革发展的最佳管理实践和经验积累。

参加工作后，阅读较多的另外一部分书籍是人物传记，包括国内外政治、经济、军事、文学、文艺方面的名人传记，也包括古代的名人传记。西方哲学和中国哲学、国学等方面的书籍，大都是在近十年

内到书店购买阅读的。书中为人、做事、处世等诸多思想、感悟和实践，以及创新变革之道，对我的影响是巨大的。

的确，我们生活在一个正发生深刻变化的复杂时代，社会充满着机会，也潜伏着风险。变化的环境，正催生着新的需求，这就要求我们不仅要热情、敏锐，更要沉着应对，不断创新、变革，来适应并引领社会变化带来的新的机会和挑战。而要做好这些，除了亲身实践外，通常的捷径和有效的方法就是持续地读书、学习，就是要不断地从成功人士和优秀企业家的最佳实践中获得自己所需要的经验和智慧。

有些人老在强调工作忙、应酬多，没有时间读书，事实则不然，关键看你是否真正有读书的兴趣和决心。曾国藩在家书中答复他的弟弟想到京师读书深造的要求时说：“苟能发奋自立，则家塾可读书；即旷野之地，热闹之场，亦可读书；负薪牧豕皆可读书。苟不能发奋自立，则家塾不宜读书；即清静之乡，神仙之境皆不能读书。”所以说，不想读书的人永远有借口，而想读书的人永远找不到借口，也没有借口。

读书可以获得新知，因为一个人的经历和学识总是有限的。更多的、无限的是自身之外的全社会共同的知识 and 智慧。因为每个人的经历不同、学识不同、生活的时代和环境不同，所以认识事物和解决问题的能力水平和水平也不同，别人学习的收获，不同的经历和经验积累，以及成功、失败的心得体会，都会给我们带来新的东西，也就是新知。

当然，除了读书可以获得新知，与别人交流同样可以获得新知。自己不懂的，别人懂的，就是新知。这样做有时比读书收获的新知识更深刻，更容易产生共鸣，更能启迪和产生新的觉悟。

自己亲历亲为产生的体会、获得的新收获，是最有意义、最宝贵

的新知，而且一生也不会忘记。这里有一个重要的方面，就是看你是否善于总结、是否善于反思、是否善于提炼。拥有同样经历的两个不同的人，往往收获是不一样的，这里也包括新知。关键就是看你是否能认真地悟透亲历亲为的收获，是否能够举一反三、触类旁通，根据不同的环境变化，面对新的问题，找到适应新的环境变化的途径和解决问题的方法。

持续不断地掌握新知，才能让人不去墨守陈规，不做刻舟求剑的事情，而是用不断更新的知识和方法来面对新的环境变化，解决新的问题，成就新的事业。

人的生活由物质生活和精神生活两部分组成。物质生活为生存的根本，任何人都离不开食物、水、氧气、阳光等自然物质。精神生活是人们生活的灵魂，是精神支柱。任何人在有了满足的物质生活后，肯定要享受与之匹配的精神生活，甚至追求高于物质生活水平的精神生活享受。而社会生活、职业生活和家庭生活，则构成了一个人——特别是一个管理者的生活主体。

每个人都有自己独有的思维逻辑和生活方式，健康地生活，快乐地活着，似乎是每个人生命的意义所在。而健康地生活和快乐地活着，既是生活的追求，也是生活的过程，同时还是生活的目标和方向，这其中包含许许多多的因素，也包含许许多多的自身努力和外部环境的影响。大凡健康地生活和快乐地活着的人，一般都是知足常乐、执着追求、有责任感和身心健康的人。

老子《道德经》上说：“名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？是故甚爱必大费，多藏必厚亡。知足不辱，知止不殆，可以长久。”意思是说，身外的名声和自己的生命比起来，哪一样亲切？身外的财物

和自己的生命比起来，哪一样贵重？得到名利与失掉生命，哪一样对我有害呢？因此，过分地看重名，就必须付出更多；要得到更多自己喜爱的东西，也必将失去一些其他的东西。只有知足常乐，才能不受人辱、免遇危险，生命也才能长久。

知足常乐是告诫我们，特别是过分注重名利的人，首先要用平常心去看得失；其次是做任何事情，不能老在患得患失；再就是做任何事情都应该努力去做，只要努力了，即使没有成功，也没有必要去过分地怨天忧人。

所谓追求，是指建立目标，并用实际行动积极地去实现它。大凡一个生活质量较高的人，不论是男是女，不论来自何种家庭背景，往往在人生关键的阶段，都曾有过明确的目标，并坚持不懈地、想尽一切办法去努力地争取，一步一个脚印地去做、去实现。当然，也有可能以失败而告终，这就是所追求的目标不切合实际。目标不切合实际表现为三种情况：一是超出了自己的能力和条件所及；二是外部环境不支持，这样的话，即使再怎么执着、再怎么持之以恒，也难以成事；三是妄想世上所有精彩的好事，都有自己的份。

责任心，是生活的重要组成部分。对自己所从事的事业要有责任，作为社会的一分子，生活在这个社会、这个时代里，需要有责任。为人子、为人夫、为人父，都需要承担起对家庭的责任。当然，责任也是相互的，只有责任的攸关方都有责任心、都讲责任、都按身份要求去履行责任了，责任才能搭建起这个大家都信守的人与人之间的信念、契约和道德的体系来。

身体健康，是人们养生的目标。《黄帝内经》上讲：“圣人不治已病治未病，不治已乱治未乱，此之谓也。夫病已成而后药之，乱已成

而后治之，譬犹渴而穿井，斗而铸锥，不亦晚乎。”意思是说人要未病先防，要在人体还没有生病前来增强体质、颐养正气、提高身体抗病的能力。同时还要适应客观环境，采取各种措施锻炼身体，避免致病因素的侵害，防止疾病的发生。现实生活中，注重养生的往往是中老年人，年轻人大都认为自己身体好，或因为学习、事业、家庭等原因，没有多余时间去理会未病先防、去锻炼身体。

落实养生，我认为有四个方面要把握好。一是顺应自然规律，春夏秋冬适应时令来把握吃穿住行；二是要避免不良的嗜好，比如酗酒、过量抽烟、时常打牌到深夜等，特别是不能已有了疾病还不听医生告诫，继续不良嗜好；三是要调节好心态，人往往有不顺心的事，往往有不得志甚至事与愿违之时，这时最重要的是心理调节，想开一些，即使一开始做不到，也要逐步培养自己的心态调整能力，这也是成就一番事业的基本功；四是要持之以恒地锻炼身体，不论是跑步、游泳，还是球类运动等，只要适合自己的就是好的健身运动，做到常年坚持，就一定会收到理想的效果。

每个人都有自己的业余爱好，读书、下棋、摄影、唱歌、书画……皆为健康、有意义的选择。爱好、兴趣，只要自己喜欢即可，大可不必人云亦云，强己所难地去赶时髦，更没有必要去做追求业余爱好达到什么专业水准的事情。

读书、新知与生活，取决于好的习惯。好的习惯，包括理性的思维习惯、健康的习惯、积极向上的习惯、遇到困难不言放弃的习惯。正如日本丰田精益生产方式所倡导的理念：

思路改变，态度就会改变；

态度改变，行动就会改变；

行动改变，习惯就会改变；

习惯改变，人格就会改变；

人格改变，命运就会改变；

命运改变，人生就会改变。

在经济全球化大背景下，企业之间竞争日益激烈，“物竞天择、适者生存”是企业成长发展的基本功，而面对竞争和挑战，面对业已根深蒂固的陈规陋习，敢于变革、善于变革并赢得社会的尊敬，才是企业实现持续成长的深厚“内功”。这是我学习、认识、实践、体会，再实践、再学习、再认识、再体会的循环过程，也是我作为一名管理者对适应与变革进行观察、思考后的随笔。

2010年5月

目 录

CONTENT

实践、观察与思考随笔之 2008.....	1
1. 浩然正气闯关东——电视连续剧《闯关东》观感.....	2
2. 犹太商人带来的启示	5
3. 迷惘下的决断——读出井伸之《迷失与决断》	11
4. 快速变革下的企业管理.....	18
5. 汶川大地震的思考.....	37
6. 企业的高速成长为什么越来越困难.....	45
7. 没有安全生产，就没有企业的可持续发展.....	56
8. 中医理论与企业管理	66
实践、观察与思考随笔之 2009.....	75
9. 三个说起.....	76
10. 论关键人才的管理	82
11. 业务（产品）选择的得失	93
12. 学习陈云经济思想 做好企业投资管理.....	99
13. 从持续改善到追求革新 ——读《优雅地解决——丰田革新之道》	116
14. 狼道与经营之道.....	125
15. 失败的研究与管理	130
16. 投资管理要点.....	136
17. 看企业家的两面性	145

18. 拉萨纪事	149
实践、观察与思考随笔之 2010	155
19. 汽车金融——一座待开发的金矿	156
20. 化解中层危机	165
21. 南宁三日	175
22. 企业全球化的痛苦与快乐	181
23. 酒这东西	193
后记	198
参考文献	200

适应与变革
——实践、观察与思考随笔

实践、观察 与思考随笔之2008

1. 浩然正气闯关东——电视连续剧《闯关东》观感 2
2. 犹太商人带来的启示 5
3. 迷惘下的决断——读出井仲之《迷失与决断》 11
4. 快速变革下的企业管理 18
5. 汶川大地震的思考 37
6. 企业的高速成长为什么越来越困难 45
7. 没有安全生产，就没有企业的可持续发展 56
8. 中医理论与企业管理 66

1

浩然正气闯关东

——电视连续剧《闯关东》观感

一百多年前，深受孔孟文化滋养的山东人，面对着社会与时代的巨大变革，为了生存，依靠自己勤劳、勇敢、正直的性格和大无畏的精神，闯荡东北，为自己找到了全新的生存空间；如今，面对新时代的变革与冲击，我们仍然需要这样的品格和勇气。