



芸窗小记

张夕勇 / 著

读书是一种习惯，
读书是一种生活方式，
坚持读书是一种毅力。

读书可以提高生活质量，
读书可以帮助工作效率提升，
读书可以博闻大千世界，认识更多的事物、发展和变化。



中国文联出版社
<http://www.clapnet.cn>



芸窗小记

张夕勇 / 著



中国文联出版社

<http://www.clapnet.cn>

图书在版编目(CIP)数据

芸窗小记 / 张夕勇著. — 北京: 中国文联出版社,

2016. 12

ISBN 978-7-5190-2338-6

I. ①芸… II. ①张… III. ①企业管理—研究 IV.

①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第303414号

芸窗小记

著 者: 张夕勇

出版人: 朱 庆

终审人: 奚耀华

复审人: 柴文良

责任编辑: 王柏松

责任校对: 潘传兵

封面设计: 谭 锴

责任印制: 陈 晨

出版发行: 中国文联出版社

地 址: 北京市朝阳区农展馆南里10号, 100125

电 话: 010-85923035 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传 真: 010-85923000 (总编室), 010-85923020 (发行部)

网 址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E-mail: clap@clapnet.cn wangbs@clapnet.cn

印 刷: 虎彩印艺股份有限公司

装 订: 虎彩印艺股份有限公司

法律顾问: 北京天驰君泰律师事务所徐波律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 152千字 印 张: 13.5

版 次: 2016年12月第1版 印 次: 2016年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5190-2338-6

定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究

作者简介

张夕勇，1963年11月出生，管理学博士、高级会计师、高级工程师，北京交通大学客座教授，中国首批国际注册管理咨询师（CMC），全国首届MBA成就奖获得者，享受国务院特殊津贴。

在企业管理理论和管理实践上有较深的研究和经营实践，并多次获得省部级科研及管理成果奖。先后出版《管理者的实践与再认识》《并购与整合》《发现投资价值》《管理的省悟》《适应与变革》等专著，在《管理科学学报》《汽车工程》《经济学动态》《经济日报》《中国证券报》等报刊发表论文数十篇。

现任北京汽车集团有限公司总经理。

出 版 人：朱 庆

责任编辑：王柏松

封面设计：谭 锴

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

序

1953年，当时我在北京大学经济系三年级读书。有一次去颐和园游玩，填了一首《采桑子》如下：

采桑子·颐和园

佛香阁上看湖小，

只道山高。

谁道山高，

是否群峰水底飘？

半池荷叶遮行路，

懒把舟摇。

待把舟摇，

别有风光玉带桥。

这是一首年轻时填的励志之词，我一直用以自勉。这次有机会读了张夕勇同学撰写的《芸窗小记》书稿，颇有感触。所以用我年轻时写过的这首《采桑子·颐和园》，送给夕勇同学，作为纪念。

《芸窗小记》是夕勇同学多年读书写成的心得体会。我很同意他的以下六句话：

读书是一种习惯，

读书是一种生活方式，

坚持读书是一种毅力。

读书可以提高生活质量，

读书可以帮助工作效率提升，

读书可以博闻大千世界，认识更多的事物、发展和变化。

夕勇同学请我为《芸窗小记》写序，我同意了。

自改革开放以来，中国经济走上了体制转型和发展转型叠加的双重转型之路，也就是从计划经济体制转向社会主义市场经济体制，同时从传统农业社会转向工业社会、现代化社会之路。这两种转型的叠加在世界上没有先例，从而构成了中国经济独特的改革开放之路。我们明确了股份制是国有企业改革的方向，明确了产权改革在体制转变过程中的重要位置，以中国的实践为发展经济学做出了具有开创性的贡献。

当前中国正处在一个深刻变化的时期，转入经济新常态。我国经

经济发展从高速增长转为中高速增长，经济结构不断优化升级，从要素驱动、投资驱动转向创新驱动、消费驱动。为了适应和引领经济发展新常态，必须转变发展方式，实现发展理念变革、模式转型、路径创新的综合性、系统性、战略性转变。

社会经济活动正在转型、改革；作为实现整个社会经济资源优化配置的重要组织，企业也在转型、变革之中。基本发展战略在哪里？党的十八大提出了实施创新驱动发展战略的重大任务。为此，必须把创新摆在新发展理念的第一位，通过推动以科技创新为核心的全面创新，坚持需求导向和产业化方向，坚持企业在创新中的主体地位，依靠创新驱动，实现转型升级，从而提升经济发展质量和效益。

改革开放三十多年来，中国的经济学研究有很大的进步。回想刚改革开放时，我们对社会主义市场经济究竟了解多少？谁都不是先知先觉者，大家都在探索，都在思考。有些学者写了论文，今天回顾过去，都有一种感觉：“我们在通向社会主义市场经济体制的道路上，仅仅是一个探索者而已。”实践是教育人的，大家都在实践中学习到许多新知识，懂得了中国的国情。读书，不断的读书，才使大家都渐渐地成长起来。

如今，一个蓬勃的创新时代正在向我们走近，我们的企业和企业家要永远保持信心。不要问市场有多大，市场不是静态的。市场可以创造，市场份额可以扩大，前提是企业要创新观念、创新方法。对于技术、管理、营销以及企业和客户之间的关系，都需要转型创新。要将技术创新、营销创新和品牌创新三者结合起来，塑造企业的核心竞争力。

无论是企业要继续前进，还是企业家自身的成长提高，都需要

通过不断的学习、解惑、变化，以便永无止境地完善自己，尤其在当前经济新常态下，在社会、经济、产业环境、市场发生深刻变化的今天，一些新的思维方式不断涌现，与此相伴随，包括新技术、新产品、新业态、新商业模式在内的“新经济”成为新的增长点，这就要求每一个企业必须按照“供给侧”改革的思路去改善和创新供给，以不断升级的新供给带动和满足不断变化的新需求，切实解决供需不对路、不平衡的突出问题，矫正要素配置扭曲，化解产能过剩，扩大有效供给，提高供给结构对需求变化的适应性和灵活性，提高全要素生产率，更好满足广大人民群众的需要，促进经济社会持续健康发展。要懂得，供给和需求总是相互支撑的。潜在的供给可以转化为现实的供给，也可以带来新的需求。同样的道理，潜在的需求可以转化为现实的需求，也可以带来新的供给。当我们强调从供给侧进行结构调整的同时，绝对不能忽略需求领域的改革和需求结构调整，因为从长期看，供给拉动需求，需求导致供给，是不变的经济规律。

企业家是经济学上的概念，企业家是要有素质的，企业家代表一种素质，而不是一种职务。什么素质呢？一是要有眼光，二是要有胆量，三是要有组织能力。同时，企业家要把创新作为自己的使命，没有创新，就不会有新产品，就不能保持企业在市场上的领先地位。企业家要把企业转型作为使命，企业转型要在以下四个方面落地，一是观念的转型，二是发展方式的转型，三是管理模式的转型，四是围绕市场做好营销方式的转型。当然，企业家理应具有冒险精神、创新精神和不服输的拼搏精神，对现状不满足，才能打破旧框框、旧束缚，创造新生活、开辟新市场。在市场经济充分竞争的今天，市场机会稍纵即逝，而发现这个机会，就要看企业家有没有抓住这个机会的智慧

和胆识，有没有抓住这个机会的能力。

我与夕勇同学很早就结识了，从夕勇同学的工作、学习和发表专著来看，都体现了理论联系实际，实践又指导理论研究的过程，也体现了夕勇同学身为一名敏而好学的读书人和企业高层在企业改革、转型、创新等方面的思考。这些思考，话题常谈而不流俗，脚踏实地却不拘泥，而且涉猎广泛、考虑细致。从某种意义上说，《芸窗小记》一书不仅可以为广大读者提供可贵的精神食粮，还能为中国转型期间的企业管理者和观察者提供一个有益的视角。

因此，通过这本书，我们对中国企业家在创新转型路上的求索有了更深入的了解。学无止境，进无止境，希望每一位读者都能够不断读书，不断思考，不断深入，涓涓细流终将汇入大海。

夕勇

2016年3月25日

于北京大学光华管理学院

自序 || 芸窗小记

不论是在夜晚寂静的书房，还是在出差途中的飞机上、火车上，我习惯阅读，书中的知识常常会为我解惑答疑，明白好些东西。书中的哲理常常会让我豁然开朗，教会了好多为什么；书中的故事也常常感动着我，给我温暖，给我力量。读书时，有时会激动，有时也会流泪，偶尔还会义愤填膺。这阅读的滋味有酸甜苦辣，这阅读的收获有新知、透悟、力量和鞭策，还有带来人生的愉悦和对生命的敬畏。

读书原本是父母和老师的要求，后来就成了一种意识，一个习惯，慢慢地就成了一种嗜好。记得上小学时，非常迷恋解放军打仗的小人书，为了看《林海雪原》连环画（1-4集），偷拿了父亲三毛钱，从新华书店一买到手就在门口一口气读了两遍。后因把小人书借给邻居同学看，泄了密，东窗事发，被父亲揍了一顿，虽然挨了揍，但当时感觉还是挺值的。

我刚读初中时，大约是在1974年的“文革”后期，学校要求学生读《毛泽东选集》四卷本，我当时是班里的学习委员，属于老师喜欢的好学生，有意思的是竟然在三四个月内囫圇吞枣式地把“毛选四卷”的158篇著作读了一遍，每一篇还写了少则几十字、多则上百字

的所谓的“读书笔记”，学校校长和班主任大会小会上表扬我，“读书笔记”还在城里的学区里几个学校交流展览过。后来被评为“学习毛主席著作积极分子”，若干年后想起这事，觉得当时是多么的单纯、天真。

参加工作后，除了用少量的零用钱买一些书外，大部分看的书是从当时老家诸城县图书馆借阅，当时办一个借书证只用2元钱，还算实惠。用了10年左右的时间，把县城图书馆里自己感兴趣的书基本上读了个遍，读的最多的是中外文学名著，比如俄国文学史上的三个托尔斯泰的作品，一是大家熟悉的列夫·托尔斯泰，代表作是《战争与和平》《安娜·卡列尼娜》《复活》等；二是出生贵族家庭的阿·托尔斯泰，代表作有《尼基塔战争》《苦难的历程》等；三是阿·康·托尔斯泰，代表作是《谢列勃良内公爵》等。再如法国文坛上著名的大仲马的作品《三个火枪手》《基督山伯爵》及小仲马的《茶花女》等。印象较深的还有马克·吐温的《汤姆·索亚历险记》、杨沫的《青春之歌》、蒋子龙的《乔厂长上任记》、铁凝的《哦，香雪》，李存葆的《高山下的花环》，还有叶永烈的《中国福尔摩斯》等科幻小说。记忆比较深的还有一本书是《深圳飞鸿》，是1982年从图书馆借阅的，也是我最早了解的深圳刚刚设立经济特区后超常规发展的一些故事，至今仍有很深的印象。记得当时深圳的“圳”字不认识，还查了字典。

从事管理岗位后，读的书更多是国外的管理、经济、金融以及社会科学、自然科学方面的中译本书籍，因为管理学和经济学都起源于西方，企业家、经济学家以及诸多作者也都来自于西方国家，特别是欧美这些国家。后来陆陆续续读了一些日本企业家、经济学家的一些作品和传记，有松下幸之助的经营之道，丰田的精益生产，盛田昭夫

的（索尼公司创始人）、出井伸之的（索尼的继任者）作品。这两年也读了韩国三星李秉喆和他儿子李健熙的一些管理文章，还有印度塔塔集团的多元化经营之道等等。历史人物的传记也是很喜欢阅读的一类书籍，中国的、外国的都有，这类书籍不仅可以了解历史，还可以励志，学习他们的一些精气神。

作为国企的负责人，马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观，以及习近平总书记系列重要讲话都是要精读的，不论是组织上办的学习班，还是在日常的工作中都要学习、阅读，有些著作、讲话不止读一遍、两遍。这不仅是及时学习了解党和国家的大政方针、理论方向、政策法规，还有利于明辨是非，更好地改造自己的人生观、世界观和价值观，更利于把工作干得更好。

前几年，也读了一些国学方面的书，比如林语堂的《老子的智慧》《吾国吾民》《国学拾遗》等，梁漱溟的《我的人生哲学》《这个世界会好吗》等，还有梁启超、陈寅恪、钱穆、熊十力、冯友兰等老先生的一些著作。这对我个人的人格塑造、修身养性、增加知识，可以说是大有裨益。

互联网时代来了，“互联网+”的东西也越来越多；新技术革命来了，新技术革命孕育、催生的各种新材料、新产品、新思想、新商业模式也接踵而来；新常态来了，新常态带来的经济增速放缓，金融风险、一带一路、供给侧改革、环境问题等也都一拥而上，如同捅了马蜂窝，如何引领新常态、适应新常态、驾驭新常态，在新常态下把各方面的事情做好，都是现实而又十分迫切的。这方面相关知识，肯定要学习，相关新的著作也更要认真阅读，不然的话，你怎么能跟上

时代的发展和变化，又怎么能把工作做好呢？！

除了读书外，多年来我也有买书的习惯，林林总总的买了几千册，有些读了，有些只是看看目录。有时还到拍卖公司拍一些明、清、民国时期的旧书，一是感兴趣，二是有时间也翻一翻、看一看，挺有意思的。

现在也有人说，读书除了打发时间、消除寂寞、修身养神、增见识、长学问、改变思维方式外，对老年人还有防止痴呆的好处，因为读书要动脑子，读书越多，想的就多，动脑子也就多了。

所以说，不论是年轻人，还是老年人，大家有时间还是要多读书。

2016年1月24日于北京

| 目录 |

序	厉以宁 /001
自序 芸窗小记	006
从沃尔顿看沃尔玛的成功	001
游岳麓书院	009
从企业家的转型看企业的兴衰	012
印度印象	018
公务员之精神	027
关于经济发展方式转型与科技创新的思考	030
读《朱镕基讲话实录》有感	042
关于汽车企业转变增长方式的思考	057
人生感悟点滴	080
从领导梯队看领导力建设	084
信任的力量	088
认识和实践要统一起来	092
抓住事物的主要矛盾	096

从“撑了”说起	102
以管理转型和创新，助推国企改革	105
从三星看企业家经营	111
国企改革呼唤职业经理人	117
向壳牌学“不可行性分析”	123
企业依法经营的几点认识	130
汽车行业利润导向的战略思考	137
“互联网+”与“+互联网”	145
发现市场与发展市场	148
变革与转型	155
“供给侧改革”浅议	167
话说张居正	171
企业家的特质与精神	175
二手车市场潜力大，后劲足	185
企业转型，既要“转身子”，又要“转脑子”	189
后 记	192