

總裁學苑

陈生民 / 著

机械工业出版社

变

吴敬琏
柳传志

他们熔中国传统文化和市场经济理念为一炉所得到的见识、经验，对我们大有帮助。为企业经营者面对日益激烈的全球竞争和行业挑战，突破旧的理念和打实管理基础提供了很好的帮助。

總裁學苑

陳生民 / 著

機械工業出版社

变

本书记载了台湾汽车客运公司（简称台汽）从公益事业走向民营企业的过程。企业再造的四个部分“文化再造”、“制度再造”、“策略再造”、“组织再造”，本书结合台汽变革均有叙述，但作者更为强调的是台汽变革成功的因素，着重强调了文化再造，即人性改造的成功，描述了达成企业变革及再造的共识的重要性及如何成达共识。本书对我国国企改制具有一定的参考价值。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

变/陈生民著. - 北京：机械工业出版社，2002.5

（总裁学苑）

ISBN 7-111-10183-9

I. 变… II. 陈… III. 汽车 - 旅客运输 - 运输企业 - 经济体制改革 - 经验 - 台湾省 IV. F572.71

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第022662号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：谢小梅 版式设计：陈子平

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年5月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/32 · 12.25印张

定价：23.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

当人类社会进入21世纪时，全球化的潮流势不可挡，随着大陆和台湾加入WTO，挑战和蕴含在其中的机遇一起展现在我们面前。两岸企业只有顺应这一潮流，励志奋起，提高自己的核心竞争力，才能在世界范围的激烈竞争中、在企业强手之林中站住脚跟，并谋求进一步的发展。

20多年来大陆的改革已经取得了举世瞩目的成绩，但是还有一些方面存在着重大的缺陷，特别是国有经济的改造进行得不够快和不够好。在对外国企业开放的领域中，许多未经彻底改革的国有企业由于效率太差而处于艰难的地位。近几年来，民营企业异军突起，正以它们的优异的竞争力和超常的增长带动整个国民经济的发展。在那些民营企业得到较大发展空间的浙江、江苏、广东等地，已经出现了一些经济蓬勃发展，就业充分，社会秩序稳定，对外经济活动十分活跃的成片地区。

不过这些正在茁壮成长的民营企业毕竟资历浅薄，实力和经验都很不足，还需努力提升自己，以跟上时代的发展。

中国人从来以勤劳、节俭、善于经营著称于世。在发扬

总序

中华民族的优秀传统，艰苦创业的历程中，台湾同胞走在我们的前面。他们在经济起飞的过程中，善于发挥自己的“后发性优势”(advantages of backwardness)，降低学习成本，借助于发达地区的技术、资本和管理优势发展自己，迎头赶上，积累了许多经验和教训，值得大陆企业借鉴。特别是台湾的商界和管理界人士对于台湾的经济发展做出了卓越的贡献。他们熔中国传统文化和现代市场经济理念为一炉所得到的见识、经验，对于我们加快市场体制建设、推进企业改革及改善经营管理，使我们在战略和战术的思考上获得更加开阔的思路都会有很大助益。

IV

一直以来大陆企业家得到台湾企业界热心于两岸经济交流的有心人的帮助，受益良多。现在，一批企业领导人精选了自己的论著，由全球华人竞争力基金会的领导者石滋宜先生集结成书，从今年起陆续出版，以之资献给大陆读者。石滋宜博士长时期致力于提升台湾企业的竞争力，他所主持的全球华人竞争力基金会努力传播新的管理思维，培训过许多企业家。我与他交往多年。石先生每年都到大陆来，热情地

总序

传播他的管理理念和管理操作技术，且有广泛的影响。现在由他来选编台湾业界专家的文章，可以说是再合适不过了。正像他自己所说，这是他“从1998年开始筹办基金会到现在的一些经验和努力的总结”。

第一辑出版的五本书《变》、《通》、《智》、《将》、《财》都是作者的经验之谈，非常具有启发和可读性的。书中提出了“学习是人生中最有价值的投资”的概念，我深以为然。希望我们的读者能在轻松的阅读中领悟其中的道理，并把这些道理运用到实际中去。

祝愿《总裁学苑》以及书中的精华在大陆生根、开花、结果。

V

吴敬琏

2002年3月28日

影响中国企业，尤其是大陆企业发展的因素很多，其中最主要的是观念和管理理念方面的问题。

与台湾相比，大陆打倒“四人帮”后才确立以经济建设为中心的发展方向。当真正站到经济发展的门槛前，才发现自己与外面世界的差距有多大。这种差距，与其说是发展水平的差距，倒不如说是长期计划经济下形成的观念与市场经济观念的普遍差距更准确些。

记得，改革开放前，我们的国家太穷，很多政府工作人员出国时都带上不少的方便面，以节省很少的一点津贴为家里添件洋货。这些曾经给大陆华人国际形象带来负面影响的事情，说明了长期闭关锁国、经济发展滞后的国家穷到了什么程度。至今我还记得很清楚，1978年的某一天，我在报纸上见到一篇关于科学养牛的报道，令我兴奋不已，因为在以前的报纸上成天刊载的都是“政治斗争”的报道和评论。看到报纸上登出一篇养牛的报道，这绝对是一个信号，是国家开始真正关心经济，要发展国计民生的信号。这就是当时的中国，现实和观念离发展着的世界相差多么遥远！

可是现实生活中，真正破除计划经济观念的影响实在不是件容易事。我和联想早期的创业者在20世纪80年代开始创业时，面临的最大困难之一就是观念上的不被理解，科技人员下海经商，普遍被认为是“不务正业”。直到今天，还有很多歪曲的观念束缚着人们的手脚。像“无商不奸”等观念在社会上依然有市场，而“诚信”的观念却少有人坚持。

不仅如此，我们在办企业的过程中也有很多观念上的错误认识。拿企业的研发来说，有很多人想当然地认为，科研成果的水平就等于经济效益，成果水平越高，社会经济效益就越大，完全不考虑是否符合市场的需求，是否有推广能力，导致的直接结果就是投入了大量的研发经费，却带不来相应的效益。

VII

与观念密切相关的是管理理念对企业发展的影响。就联想来说，我们一直在积极向IT产业的一流国际厂商学习生产、销售等具体业务知识。但我们最终发现，中国的企业要想办长办大，仅学习这些具体操作手段还不够，还要解决企业的机制、体制、管理理念、企业文化等这些属于管理基础类型

的问题。

我们理解的企业管理，包括三个层面。第一个层面是企业具体业务经营的管理，像生产、销售、研发等等，这部分在不同的行业是完全不同的，像汽车与纺织行业在这一层面肯定不同。第二个层面是企业的资金流、信息流、ERP、CRM的管理。管理水平好的企业在这一层面有很多相同之处。第三个层面是企业的机制、体制、企业文化、管理理念等，管理水平较高、较为成熟的企业在这部分的本质是一样的，虽然可能体现方式有所不同。

VIII 对企业来说，管理理念与企业的生存方式一样重要。在大陆，由于多年计划经济的影响和长期缺乏正常的企业生存环境，企业的管理基础相对更为薄弱。联想这么多年能成功组织大的战略调整，也正是因为多年在管理基础上扎扎实实做工作的结果。大陆曾经有很多企业，像流星一样辉煌一时，但最终还是出了问题，主要原因也就在于管理基础没有打扎实。

《总裁学苑丛书》为解决以上两个问题提供了很好的借

鉴。丛书的作者都是活跃在台湾经济、管理最前沿的实践家和学者。他们深刻了解台湾经济发展和企业运行的现实情况，能发现经常被人们忽视的台湾商业文化价值。丛书很少涉及企业具体业务操作的分析，而是从哲学的、人文的、企业文化的角度给我们以启示，为企业经营者面对日益激烈的全球竞争和行业挑战，突破旧观念和打实管理基础提供了很好的帮助。

需要说明的是，台湾这些年的经济发展确实给人很多启示。其中重要的一点就是“要有理想，但不理想化”。一方面，在设计未来的发展远景时，要有远大理想；另一方面，在将美好前景付诸实施的过程中，要注意具体步骤不要“理想化”和不切实际，而是一步步逼近目标，最终走向成功。台湾IT产业发展的实际情况是，台商以替其他厂商做OEM代工开始高技术经济发展，从机箱、键盘、鼠标等简单的计算机零配件做起，稳扎稳打逐渐挺进核心部件的制造。今天的规模制造业无论技术水平和管理水平都是世界第一流的。这条发展道路和发展模式非常值得大陆企业界学习和借鉴。

推荐序

可喜的是，随着中央政府和两岸经济文化人士的不断努力，大陆与台湾的经济互动正在日益增强，双方的合作与交流也达到了前所未有的程度。《总裁学苑丛书》的出版正是这一趋势的体现，是两岸的经济文化交流的又一盛事。我们也相信，在两岸经济人士的共同努力下，炎黄儿女跻身世界经济第一方阵的日子一定会早日来到。

柳传志

2002年4月

变与不变

有人说：人是最善变的动物。其实人是最不喜欢改变的动物，老家、老树、老井常给我们一种美好的回忆，碰到不如意的时候，人常说的一句话：“为什么不能像以前一样？”但我们不改变或不想改变都无法阻止时代在变、环境在变、潮流在变。

以前农业社会的改变很缓慢，大概要三代才会有一个大变化，一般人都以为这就算常态，而且根据时令、节气过着春耕、夏耘、秋收、冬藏的规律日子，又感觉到变化是一种规律。中国人很多的经验是农业社会遗留下来的，所以，谈到变化，就会引用易经：“变易、不易”同时存在的道理。

可是进入到工业时代、网络时代（智识时代），我们发现规律性越来越不容易掌握。昨天的金科玉律，今天就成为白云苍狗，人不放弃寻找规律，但规律似乎只剩下一句话：“惟一不变的真理就是变。”

我是一个寻找规律的人，也不得不承认这句话是最吊诡的真理，但我想应该还有更好的诠释。

我想起西方的管理学家马斯洛(Maslow)所说：人的需求层次随着所得增加而变化，最底层是生理性的需求，第二层是安全性的需求，第三层是社会性的需求，第四层是自我的需求，第五层是自我实现的需求。似乎可以比较充分的解释人不变与变的吊诡性。原来变是根植于我们的需求，当一种低层的需求被满足了，我们自然就会往高一层的需求升华，当到达最高层的需求时，它本身就是一种主观性、自主性。

XII

在我担任企业变革与组织改造顾问的过程中，最感到具有挑战性的就是“自我改变”。大多数人都是不愿改变现状的，或认为改变现状是不能被接受的。其中牵涉到许多已经或者将要获得的利益，例如退休金、子女教育补助、宿舍……但是现实的利益是容易获得补偿的，心理的不安才是真正的问题。这种不安就是来自人性的第一阶层和第二阶层的需求突然的受到威胁，所以一下子人就会为了生理的、安全的需求而反抗。

本书集结了我在处理变革的心得与观察，第一部分是刊在总裁学苑网站(<http://china.CEO21.org>)的文章；第二部分

则是我在担任台湾台汽客运组织变革顾问的记录，在这里我需要对台汽个案作一些说明。

2000年8月15日，台湾汽车客运公司举行成立20周年庆祝茶会，原本应该是喜庆的场面，但在场的宾客、员工都丝毫没有喜色，因为在几天前“新政府”的“交通部长”叶菊兰指示台汽必须在10天内提出财务自给自足的方案，否则将严肃思考“台汽有无存在的价值”，言下之意是台汽是否要让它倒闭？一家成立20年的公营事业竟然会让台湾当局认为它没有存在的价值，这值得许多人深思：公营事业的命运是否皆是如此？

2001年7月1日，报纸报导：台汽员工搭起舞台，台湾汽车客运公司工会昨天在台汽台北西站中庭举办守夜活动，“悼念”走入历史的台汽。台汽工会并抗议，“交通部”硬性结束台汽，留下1 123名失业员工，无人闻问。昨夜的台汽台北西站显得零乱，适逢周末假日，搭车返乡的旅客不少，抗议和旅客询问发车时刻的声音夹杂，工会以柔性诉求，盼乘客体谅工会的行动。

XIII

这则消息令我愕然。台汽就这样民营化了！一个21年的

公司就这样的走入历史！^①

我在1995年开始参与这家公营事业的组织再造，当时它也是奄奄一息，可是并非全然无救，我和当时生产力中心的辅导团队，在宋楚瑜先生的支持下，我们让台汽的经营阶层和员工看到了希望，员工人数可以在工会的支持下继续删减，公司的营运也有起色，士气高昂，但是在台湾当局“精省”的策略下，台汽再造功亏一篑。台汽民营化敲醒了员工认清公营事业不是终身雇用的警钟，但是民营化不代表台汽的问题解决了、当局对民众提供便利交通的承诺可以实现，也许将来新的国光客运仍难逃倒闭的命运，但对于台汽的员工来说，如果说他们没有经过任何努力，就成了千夫所指的“败家子”，那实在要为他们抱屈，所以，我记录下这一段再造的历史，即使有一天被当局放弃了，他们也可以对历史交代。

我从来就不赞成公营事业必须民营化，我认为有效率的

XIV

① 台汽公司自1980年从公务机关公路局中分离出来，公路局将所有营运路线及场站、人员划拨给台汽公司，2001年7月1日台汽公司又将营运路线移转给国光公司，目前仍有法人身分，但就其业务来说，等于已经结束营业。

公益事业存在并没有什么不对！但是，赚钱的公益事业反而是商人及政客覬覦的“肥羊”，利用政策及各种行政干预让它在激烈的竞争环境中无法施展身手，最后变成了烫手山芋，再回过头来责备他们“不争气”、“败家子”，有人认为这是公益事业的宿命，但是我认为那是不对的。台汽就是一个明显的案例，它赚钱的时候，是“省政府”手中的“金母鸡”，“交通部”要收拾所谓的“野鸡车”——违规行驶高速公路的游览车，拿不出办法，就让台汽“概括承受”，种下了它亏损的原因，这些部分在后来“省政府”都认账，不过，台湾的公益事业是当局手上的操作工具这样的本质从来就没有改变过，可从台汽的案例一窥究竟。

XV

但是“台汽再造”最重要的价值不是它如何亏损，或是为什么亏损？而是如何接受改变，从一个人见人厌的公益事业走向一个有活力的民营企业？辅导的案子中，以台汽最具有代表性，谈企业变革或改造，国外有很多的案例，但是没有自己经历的那么真实，所以我改写了第一版的“台汽再造”，补充并更新记录了在我辅导后台汽走向民营化的过程，作为

中国企业不论是国企改革或是大型企业变革的参考教材。

本书第一部是我对变革工程(Reengineering)的基本观察。分为7章：第1章为企业变革下了定义及做基本的介绍；第2章则说明变革的五门心法，分为是思维模式的转变、顾客满意、人员的活性化、系统思考的流程改造、以及信息科技的运用；第3章谈的是变革的核心——人的问题；第4章为利润与顾客，企业要赚钱才能生存，而赚钱的基础是顾客满意；第5章则谈到变革的作法，如何推动变革；第6章为文化变革，文化改变了，企业的变革才能长久维持下去；第7章为二次创业与变革，目前推动的二次创业其实就是企业变革。

XVI

我负责台汽急速变革辅导项目是从1995年2月开始，生产力中心总经理石滋宜在宋楚瑜先生当选第一届民选“省长”后受聘为“省政委员”，负责省营事业民营化的推动工作，生产力中心也相对的成立了一个小组，进行了解省营事业的问题，我担任这个小组的召集人，台汽公司是我们接触的第一个案例，也是最完整的案例。

台汽公司曾是全世界四大客运公司之一，但在台湾运输市