

SDETV
EXPERT'S FORUM
名家论坛

北大·周建波教授企业经营管理丛书

企业变革

企业变革时的
改革指南

市场转型时的
应对宝典

周建波 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

SDETV
EXPERT'S FORUM
名家论坛

北大·周建波教授企

企业变革

周建波 著



知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业变革 / 周建波著. — 北京: 知识产权出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-5130-3579-8

I. ①企… II. ①周… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第139227号

内容提要

本书讲的是随着企业的发展、内外环境的改变,企业的制度和文化的文化必须也要做相应的改变。至于变革的方向,一是由生存向发展转变。二是由追求眼前利益向追求长远利益转变。三是由游击队向正规军转变。四是由务实向务虚转变。如何做到这些转变?这对企业领导人的素质来说是一个严峻的考验!因而变革成功的保证是企业家素质的提高。本书以实事求是的态度、以变化的观点,从大量的营销案例和企业家管理思维入手,高屋建瓴地提出了市场转型期、企业变革期企业的应对之策。

责任编辑: 杨晓红

责任出版: 刘译文

封面设计: 郭 蝈

企业变革

周建波 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司	网 址: http://www.ipph.cn
社 址: 北京市海淀区马甸南村1号	天猫旗舰店: http://zscqcbstmall.com
责编电话: 010-82000860 转 8114	责编邮箱: 1152436274@qq.com
发行电话: 010-82000860 转 8101/8102	发行传真: 010-82000893/82005070/82000270
印 刷: 三河市国英印务有限公司	经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店
开 本: 787mm × 1092mm 1/16	印 张: 14.5
版 次: 2015年10月第1版	印 次: 2015年10月第1次印刷
字 数: 250千字	定 价: 39.00元

ISBN 978-7-5130-3579-8

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

推荐序一

尽管我对本系列丛书所涉内容并不精通，没有多少发言权，但我还是十分乐意应作者邀请为之作序。缘由无它，作为周建波先生多年好友和同事，我了解他；也很为他这些年来在教学研究领域取得的成就感到高兴。能与大家分享这份感受和喜悦，不敢说对读者一定会有多大助益，但在我看来，这是一份义务，更是一种责任。

你也许不一定完全接受作者提出的每一个论点，及其所做的每一层分析和阐述，事实上作者也从未视己见为不可更改的定论，反而一再表示继续研究思考之意；但你不能不承认他的论述本身富有说服力，如同他讲课极富感染力一样。周建波先生才华横溢、善于表达、富于激情；其文章论点明确、论据充实、旁征博引，这是大家公认的。大凡古今中外、各种学问与史事，以及现实生活的方方面面，无论天文地理、人文社科，还是领袖教导、贤人名句，甚或民间传说、草根习俗等，作者皆可随手拈来，为其所用。其视野之开阔，事理之通达，分析之透彻，让人击掌叫好。读者在阅读之际，能在不知不觉间被他的论述所吸引。没有深厚的学术功底和长期修炼，要做到这一点几乎是不可能的。当然，这同他根植和长期浸润于北京大学的历史和经济学科的深厚学术背景和土壤密不可分。

但这还不是最重要的。如果不是同改革开放的实践相结合，也难以迸发出夺目的思想火花。事实上，只知埋头于故纸堆的历史研究必难有所成就，这是人们普遍认可的事实；但要做到博古通今，古为今用，也不是那么容易的事情。周建波的一大优点正是在于他不拘泥于既定的、熟悉的历史知识框架，而是满腔热情地投入改革开放的实践，深入体验这些年来中国社会所发生的深刻变化，并努力将所学历史知识同鲜活的实践相对照、相渗透、相结合，从而大大加深了他的思想深度及其现实性。这就是为什么

人们阅读他的《企业变革》《营销哲学》《营销管理》与《儒墨道法与现代管理》，或者聆听他的讲解，会每每感受到唯物论和辩证法的魅力，以及来自实践论和矛盾论的启发。

周建波教学研究成就的意义，早已越出他个人成功的范畴，它是北京大学经济学科这些年来改革发展成果不可或缺的一部分。具有百年历史传承的北京大学经济学科，这些年来逐渐成长为改革开放新时期的精英摇篮、理论阵地和思想先锋。然而走到这一步并不容易，那是在克服了从思想认识到合格人才等各方面的障碍和困难之后才取得的。如何将史论见长的优势转化为现实的成果，就是当初所面临的最艰巨、最迫切的任务之一。直接面向社会、举办企业家培训班，当初也是在争论许久后才取得共识、着手办起来的。缺少合格人才更是当时的一大难题。就是在这个当口，年轻的历史学者周建波走上了直接面对企业家的讲台。在经过一番艰苦磨炼之后，他终于取得了成功，也为北大经济学科的改革和建设立下汗马功劳。

我殷切期待并坚信，周建波先生作为中国经济思想史学科带头人，百尺竿头，更进一步，在今后的岁月中取得更骄人的成就。是为序。

北京大学经济学院前院长 晏智杰

2015.7.29

推荐序二

唐太宗在《帝范》序文中曾说：“道以光大为功，术以神隐为妙。”我觉得，这句话放在企业经营里也非常合适。对一家企业而言，整合这个企业的经济、运营、管事、用人的技能，都是“术”的层面；而经营理念、战略布局、资源整合、企业文化塑造等，则属于“道”的层面。很多企业家在产生经营管理困惑时，多侧重于寻找经营的“术”，但实践当中，往往“道”才是各类问题的根本症结所在，一个企业在“道”的境界走向通达，才是治本和制胜的关键。

但是，如何学习经营企业之道？北京大学经济学院周建波教授的这四本著作《企业变革》《营销哲学》《营销管理》《儒墨道法与现代管理》给了我们学习的方向！

多年前，周建波教授在山东教育电视台《名家论坛》栏目热播的管理学讲座中，分别开设了《企业变革》《营销哲学》《营销管理》《儒墨道法与现代管理》四个专题。通过一段时间的学习，我确实受益匪浅。当时我就想，这么精彩的讲座应该广为传播，让更多的人知道，让更多的人受益。

两年前，在北京大学光华管理学院的讲堂上，我又聆听了周建波教授的课程。周教授的学识、思考问题的方式和为人处世的方式深深吸引了我，当我将所学知识用于企业的管理和经营之后，更是收到了意想不到的效果。这次周教授邀我作序，我既深感教授厚爱，又弥足惶恐。在周教授的指导下，我和我的企业都受益颇多。因此我希望有更多的有缘人能够受益，遂不揣浅陋，写下一点感悟，是为不算序言的序也。

我个人投身于中国商海二十二年，作为改革开放之后在中国商海博弈的亲历者和见证者，亦算是在企业经营这条路上“求道”良久，我深知其中的辛酸与不易。我们这一代在商海中摸索打拼成长起来的企业家，最渴望的就是能在企业管理和企业经营中有好的理论与方法指引我们前行，希望既有理论又懂实战的领路人来帮助我们这些摸爬滚打的企业家！

经营一个企业的过程就像一场战役，几乎每时每刻都要迎接挑战：政

策浪潮的冲击，市场风云的变化，内部管理的症结，人才培养的困惑……企业家们无一不希望自己能遇贵人，为自己的企业增添智囊，用大智慧和大气魄来指导经营，抢占商机，做出最理性的决策与应对。

有幸结识周建波教授之后，终于有了“问道”于贵人的福缘。经历了长久的沉淀，我越来越感触到，现在中国的很多企业，都在学习国外的管理理念和方法，当然，国外先进且优秀的东西我们肯定需要学习，但是，我个人感觉，中国的企业一定要跟中国的文化相契合，这样才能在中国的社会环境中长久地生存、发展、强大。在当代中国，回归社会的普世价值和传统文化，呼唤企业的社会责任与价值共享，把市场经济的规律与民族优秀的文化基因相结合，载以厚德，才是推动中国社会进步和企业发展的根本。

这些，正是周教授所倡导的。周建波教授作为北大经济思想史学科带头人，集历史与经济学科的研究成就于一身，他最擅长将中国历史文化与现代企业经营有机地结合在一起，能够帮助企业经营者迅速理清经营脉络，抓住企业战略制定的重心。

我非常幸运地遇上了周建波教授这位贵人，教授很低调，姿态放得很低，越是这样，越能赢得别人的尊重和认可。他告诉我，成功要靠借力，借别人的梯子，登自己的楼。在这个日新月异的时代，周建波教授这套丛书的出版正当其时，因为这四本书浓缩了万千企业的经营规律。

《企业变革》《营销哲学》《营销管理》《儒墨道法与现代管理》这四本书能够结集出版，对企业家来说，真的是非常珍贵！有缘阅读这套书籍，无异于身边多了一位无形的贵人辅佐，我发自内心地希望周教授的思想与学识能让更多的人受益，希望更多从事经营的企业家朋友能够学习、领悟、贯通、致用。

是为序。

福元运通董事长 孙立文

2015.8.5

推荐序三

首先，祝贺周建波教授把他近二十年的教学、科研、实践、思考和智慧凝聚成《企业变革》《营销哲学》《营销管理》与《儒墨道法与现代管理》系列丛书出版发行，呈献给企业家和企业管理者，共同分享他的智慧结晶。其次，感谢周建波教授邀请我为本书写序，使我也能在忙碌的企业管理工作中停一停脚步，静静地品味一下本系列丛书中的思想火花和智慧光芒，吃一顿思想的盛宴，梳理一下自己的思绪，慰藉一下这颗躁动不安的企业家灵魂。

我是1999年在北京大学经济学院主办的中国企业家特训班第一期学习时结识周建波教授的，他当时是我们的《营销管理》授课教师，他的严谨学术风格、澎湃的教学激情和谦虚的实践精神给我们留下了深刻印象，被公认为最受欢迎的教师之一。他当时说过的一些精彩的话，诸如发现需求，满足需求；只要思想不滑坡，办法总比困难多，等等，直到今天都深深地印在我的脑海里。后来的十几年岁月里，我与周教授不仅仅是师生关系，还成了亦师亦友的朋友。我们在一起的时间，探讨最多的话题就是现代企业管理，这让我受益匪浅，生活中有他一路同行使我深感荣幸。

我们处在一个全球化、瞬息万变、无时无刻都必须创新改变的时代，不管你愿意还是不愿意，经济运行的全球化和国内的营销环境，正在把每位中国企业家榨干、撕碎，企业家不敢有片刻的懈怠，唯有不断地学习、思考、改变、创新和高瞻远瞩，才能使企业踏浪扬帆，乘风破浪出海远

航，绽放企业家生命的价值和光彩。

本系列丛书，从《企业变革》中的变革目的，变革方向，如何变革，企业家素质在变革中的重要性，阐述了变革时期的企业家思维和应对之策；到《营销哲学》中的营销本质，顾客和员工需求，利益共同体需求，最大化满足需求，从哲学层面揭示了营销的本质和顾客及利益集团的诉求；再到《营销管理》中的发现细分市场，坚持不懈地开拓市场，从本质和辩证思维的观点，指导营销战略管理和实施；最后到《儒墨道法与现代管理》中的投资人、职业经理人、和谐员工、不和谐员工的价值观，纵古论今地道出了现代企业管理的理念和方法。是一套高品质、接地气、与时俱进的现代企业管理丛书。

本系列丛书立体、全面地阐述了现代中国企业管理的精髓，值得每位企业家认真研读、思考和总结。

是为序。

北京华瑞核安科技有限公司董事长 王伟华

2015.9.9

作者序

本系列丛书是在山东教育电视台《名家论坛》栏目热播的管理学讲座——《企业变革》《营销哲学》《营销管理》与《儒墨道法与现代管理》演讲稿的基础上整理而成的。

《企业变革》讲的是随着企业的发展、内外环境的改变，企业的制度和文化也必须要做相应的改变。至于变革的方向，一是由生存向发展转变。二是由追求眼前利益向追求长远利益转变。三是由游击队向正规军转变。四是由务实向务虚转变。如何做到这些转变？这对企业领导人的素质来说是一个严峻的考验！因而变革成功的保证是企业家素质的提高。本书以实事求是的态度、以变化的观点，从大量的营销案例和企业家管理思维入手，高屋建瓴地提出了市场转型期、企业变革期企业的应对之策。

《营销哲学》讲的是营销从表面上看，是产品和货币的交换，但从本质上看是人和人之间的社会关系。企业要生存、要发展，必须满足顾客的需求。而要满足顾客的需求，必须首先发现顾客的需求。此外，还要满足员工、供应商、经销商、金融机构、新闻媒体、政府、公众等合作伙伴的需求。说到底，企业是带着一个战略同盟来跟另一个企业的战略同盟展开竞争，看谁更能满足顾客的需求。本书将营销的本质上升到哲学层面，揭示营销与人性的根本关系，即如何通过营销各环节中纷繁复杂的表象来把握客户的心智，提高营销的精准度。

《营销管理》讲的是企业要先选择一个最有发展前途、最有竞争优势、与众不同的细分市场，然后坚持不懈地开拓它，利用每一个有利的市场机会，迅速地占领它。营销管理过程包含四个步骤：分析市场机会；选择目标市场，确定目标顾客；确定最能发挥优势的途径，树立企业形象；确定营销组合。营销组合又分4P：产品、价格、渠道、促销。6P：4P+权力+公共关系。10P：6P+探查+分割+优先+定位。11P：10P+员工。本书从

管理的本质出发，运用辩证思维的观点，通过大量的营销案例，从企业家优秀的管理思维方式入手，将营销管理的各个环节做了深度剖析，对企业营销管理的具体实施具有战略性的指导意义。

《儒墨道法与现代管理》讲的是儒墨道法等传统国学思想对现代企业管理的启示。儒家代表的是职业官员（职业经理人）的价值观；墨家代表的是普通百姓、普通劳动者的价值观；道家代表的是不得志者、隐士的价值观；法家代表的是投资者、执政者、领导者的价值观。当下社会的主体基本由这四类人群组成。而企业是社会的缩影，也包含着这四类人。只有了解了这四类人内心深处的根本想法与关注点，才能找到解决社会问题的关键，才能从根本上发现并解决企业的问题，从而为有效管理打下坚实的基础。本书纵论古今，将儒墨道法思想与典型企业案例相结合，深刻揭示了如何将儒墨道法的思想运用到现代企业的管理中。

我是1996年由郑学益教授、朱正直教授带入工商管理教学领域的。1995年，我由北大历史系考入北大经济学院，跟随石世奇教授攻读中国经济思想史专业博士。经济学是经世济民的学问，现实性极强。为了取得对社会经济，尤其是经济的主体——企业更深入的认识，我在学业之外，还在经济学院专科班、专升本班教授《营销学》《中国对外贸易概论》，目的是取得对现实经济更直观、更具体的认识。就学员的反馈来说，两门课的评价都挺好，但影响更大的还是《营销学》，我曾先后给东北佳木斯干部班、张家口干部班、东北绥化干部班、中国人寿保险青年干部班、中国财寿保险青年干部班上过课。此外，还跟着郑学益教授去江苏森达、青岛海尔等知名企业上课、调研，去山东莱芜、青岛即墨给党政干部上课、考察。当时晏智杰教授任主任、丁国香教授任副主任、郑学益教授任秘书长的北大市场经济研究中心与天九集团有合作，我还跟着丁国香教授、郑学益教授多次去广西南宁、桂林，给来自全国包括政界、企业界在内的各界人士上课，并第一次踏出国门去越南考察。1997年，共青团中央青工部举办“振兴千家中小企业”活动，我作为特邀专家先后去江苏徐州的维维集团、维爽集团，江阴的三毛集团，以及沈阳、延边、长春的多家企业进行调查，并

在《改革》《经济管理》等知名刊物发表调研报告。由于有上述经历，我自感读博期间的眼界比一般的博士生要开阔得多，这要特别感谢北大经济学院提供的平台，感谢郑学益教授、晏智杰教授、丁国香教授、朱正直教授，以及顾琳娣老师、杨贵荷老师、李大庆老师等诸多老师的大力支持。

1999年秋天开始，我担任北京大学企业家特训班、现代经理人培训班的主讲教师，教授《营销学》《企业家学》两门课程，得到学员的高度认同，如此一来，接触企业的机会更多了，这样就引起了山东教育电视台的关注。当时《名家论坛》栏目的制片人侯纲先生、周雨佳先生多次来京跟我商谈将我在北大的讲课搬上电视的事宜。他们说，学员对我的课程反应强烈，这么好的课程不能仅仅停留在校园，还应依靠影响力巨大的电视传媒的力量走向社会，推动中国企业和社会的进步。正是由于他们的信任，我才将在北大讲授的课程逐一搬上了电视课堂。先是于2003年春天开始录制《企业变革》，其后一发不可收拾，又分别录制了《营销哲学》《营销管理》《儒墨道法与现代表管理》。如此算来，我在北大企业家特训班、现代经理人培训班讲授的课程，除了《成败晋商》外，全部搬上了电视课堂。

我很感激山东教育电视台给我如此宝贵的传播平台，使我的学术成果能够迅速地在社会上推广。事实上，正是借助山东教育电视台的广阔平台，全国关注我、熟悉我的人更多了，以至于有一段时间去饭店吃饭，经常有人过来敬酒，说在电视上见过我，很喜欢我的讲课，我的单由他结了。走在路上被人拦住打招呼、拍照的就更多了。在机场候机时，还有过拿着经济舱的票却被请入头等舱休息室休息的经历，因为机场工作人员听过我的电视讲课。

然而讲课终究是一阵风，要长久地被人们记住，还得著书。为此，不少出版社找过我，但那几年的注意力主要放在提教授职称上，顾不得整理书稿，这样自然就耽搁下了。其实，2004年、2005年的时候，我的妹夫于洪波先生就整理过我的书稿。当时，他刚刚进入培训业，各方面都还不熟悉，我就让他先听我的讲座，并在此基础上进一步整理，变口头语为较规范的书面语，而这本身就是个学习的过程。为此他听了很多遍，做了非常

认真的整理。当然，他从听讲中取得的进步也很大，他后来还在北大昌平校区教授《营销学》《项目管理》等，他最初的学习教科书，某种程度上就是我的讲座。目前，他被很多人认为是培训行业项目管理教学领域的第一人，我很欣慰，既为他的进步而高兴，也为自己能在他前进的道路上出一臂之力而骄傲。

2014年秋天，知识产权出版社的杨晓红女士与我联系，希望出版《营销哲学》。这之前她在电视上看过我的讲座，感觉受益很大。我与她通电话时，得知她是山东人，亲切感顿生。等见面细聊时，自然而然就谈到了出系列丛书的事情，杨女士一口应承下来，这样就有了这套丛书的出版。

2015年春节期间，我开始整理文稿，发现：第一，于洪波先生已经整理得非常好了，我只是将个别错误改正过来就是。第二，对我来说，修改的过程也是温故知新、进一步加深理解的过程。

在此，我要特别感谢山东教育电视台《名家论坛》栏目制片人侯纲先生，感谢文稿整理人于洪波先生，感谢该书的责任编辑杨晓红女士。正是有了他们的支持，才有了这套书的问世。同时，我还要特别感谢我的家人，正是他们的支持，才让我全身心地投入工作，才有了工作中的一点小成就。俗话讲，学无止境。新的社会实践总是不断产生新的问题，逼着我们进行新的思考。这套丛书，尽管有了较长时间的准备，也经受了差不多二十年的社会实践的检验，但肯定还有许多无法涉及的或者不完整的地方，这只能留待今后的研究工作进一步深入了。希望这套丛书能给各行各业的管理者带来特别的收获和惊喜。

周建波

2015.3.15

第一讲 为什么要变革

第一节 什么是变革,为什么要变革/1

第二节 变革的方向/5

第三节 企业家素质是企业可持续性发展的保证/9

第二讲 企业的性质和存在方式

第一节 什么是企业/11

第二节 企业的存在方式是什么/14

第三节 中国股份制建设过程中应注意的问题/17

第三讲 企业怎样在竞争中赢利

第一节 企业竞争形势图/19

第二节 企业如何在竞争中赢利/24

第四讲 企业经营的是人心

第一节 为什么说企业经营的是人心,人的本性有哪些/29

第二节 组织的特点/33

第三节 怎样实现组织信任/34

第五讲 人心如何变化

第一节 人的需求的变化/38

第二节 不同社会形态下,不同的社会心理/40

第三节 历史转折期社会心理的变化/44

第六讲 企业如何正确地变革

第一节 企业必须坚定不移地实行变革/47

第二节 企业应该怎样正确地变革/48

第三节 改革能不能成功不仅取决于勇气,还取决于变革的方法是否得当/52

第七讲 转变经营理念和经营方式

第一节 经营理念的转变/55

第二节 经营方式的转变/58

第八讲 战略规划的制作

第一节 什么是战略规划,为什么要制定战略规划/62

第二节 如何制定战略规划,制定战略规划的原则是什么/64

第三节 用实例来说明企业如何做战略规划/67

第九讲 家族企业向股份经营制度转化

第一节 家族企业及其前途/70

第二节 家族制企业的弊端/71

第三节 家族企业转变的艰难/73

第十讲 如何解决既想引进职业经理人，又怕经理人犯错误

矛盾的矛盾

第一节 对既想引进经理人又怕经理人犯错误心理的评价/76

第二节 如何引进、管理职业经理人/78

第三节 谈谈空降兵的问题/82

第十一讲 解决外聘经理人和元老的矛盾

第一节 矛盾产生的原因及合理性分析/85

第二节 如何解决他们之间的冲突/86

第三节 如何留住人才/89

第十二讲 建立合理的中央和地方关系

第一节 建立合理的中央和地方关系的原因与原则/93

第二节 如何建立合理的中央和地方关系/94

第十三讲 制度管理和文化管理双管齐下

第一节 什么是管理/101

第二节 制度管理和文化管理的关系/103

第三节 如何制定有效率的制度/105

第十四讲 企业如何建设企业文化

第一节 什么是企业文化/109

第二节 怎么建设企业文化/112

第三节 企业文化表达的方式/114

第十五讲 如何加强对中层干部和基层员工的管理

第一节 如何加强对中层干部的管理/117

第二节 如何加强对基层员工的管理/122

第十六讲 如何进行决策的风险防范

第一节 二次创业阶段为何要提出决策的风险防范/125

第二节 西蒙的决策理论/126

第三节 风险的防范/129

第四节 决策的技术/130

第十七讲 危机管理

第一节 由道家理论引出危机管理的重要性/133

第二节 如何看待危机管理/136

第三节 危机管理中应注意的问题/137

第十八讲 谁来接班 亲还是贤

第一节 企业家顺利交接班的重要性/141

第二节 成功交接班要注意的问题/144

第十九讲 国有企业的改革

第一节 毛泽东时代为何要搞国有企业，邓小平时代为何要改革/149

第二节 如何进行国企改革/150