

国内首部从企业权力视角
解读企业治理的开创之作

以权破局

企业治理新思路

张国栋 / 著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

以权破局

——企业治理新思路

张国栋 著

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书凝聚了作者在不同类型企业的管理和咨询实践的有关权力的多个事件瞬间,并按照管理学对理论和实践应相互验证的要求,以期建立两者良性的互动和思辨。本书站在读者的立场,以读者最为习惯的循序渐进的心理角度来探寻企业权力的真相,用最为贴心易懂的词汇去寻求思想的共鸣——以此为动机,作者将自己的经验和学识放在喧嚣背后的阴影里,用理性思考,力争抛砖引玉,将大师们带给我们的诸多思想启示演绎成行之有效的的方法论,并通过引导读者独立进行思考来获得本书所要追求的目的,即揭示出权力的本来面目,补益于企业具体的管理工作。

本书结合了作者的管理工作及广泛的咨询实践,既是一本研究企业管理方面的专业学术著作,又是一本聚焦于实践应用的工具书。本书适合政府管理部门、企业的各级管理者、高等院校和研究咨询机构使用,也可作为相关院系在校学生和有志于从事企业管理的社会人员学习思索的参考读物。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

以权破局:企业治理新思路/张国栋著. —北京:电子工业出版社, 2015.1
ISBN 978-7-121-25039-2

I. ①以… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第283942号

策划编辑:吴源

责任编辑:夏平飞 文字编辑:张岩雨

印刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:720×1000 1/16 印张:22 字数:420千字

版次:2015年1月第1版

印次:2015年1月第1次印刷

定 价:49.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

自序

经过几年的商海浮沉之后，我突然想写本书，但最初的冲动绝不是像一般人想的那样——靠书吃饭或成名获利，我就一个想法，要把自己真实的感悟分享给一些利益相关者，使他们有所思有所悟，便足矣。坦白地讲，自己既没撰有引以为傲的诸多专著，又尚未到须发皆白的年纪，因此，离大师称号还很远；自己又只刚到而立之年，还称不上一个资深专家的荣誉。所以，本书中既没有严格符合学术规范的行文，也没有义正词严的说教之词，更不会出现长篇累牍的“引经据典”，有的只是作为读者的一个同时代的伙伴，来和大家进行推心置腹的平等对话交流而已。如果非要我归类的话，或许将本书称作个人的“随笔”或“感悟”之类更为贴切。在你们翻开这本书之前，笔者可以首先确认这本书正是为你们而写，希望能为你们的研究和实践提供一种更具实战意义的参考。尽管你身边的书架上管理类的图书已经林林总总，不计其数；尽管你可能上过无数次相关的课程；尽管你可能置身于学术圈已经研究某个领域多年；但笔者发现，不管你是刚起步创业的小老板还是身价数亿的董事长，不管你是初出茅庐的学生还是研究企业问题多年的老学者，都同样生活在这个充满困惑的现实中：“为什么一些人做了这么多，学了这么多，研究了这么多，到最后应对企业实际问题还是力不从心？”

因此，当整个学术界的风向几乎一边倒地谈论宏观大势时，我并没有刻意地回避这些问题，却认为个体肩上的责任是存在边界的，政府不能越俎代庖，我们也需要老老实实在地深耕于各自领域，踏踏实实地提供最具有价值的思想和建议。只有这样，整个国家才会有希望！因此，这本《以权破局——企业治理新思路》主要是写给四种类型的读者：第一，企业家和高管；第二，学者及在校学生；第三，政府智囊和主管领导；第四，拥有“权力”梦想的职场人士。毕竟基于笔者个人的学识和经验，将会和这些人有更多思想上的交集，相信本书的问世将会汇集志同道合的各界朋友，来为中国的民企摇旗呐喊！

每次面对世界500强和中国500强的评选榜单时，我想各位肯定都有很多话要说，除了对“国进民退”的探讨外，恐怕最经常反思的就是中外企业的差距到底在哪里。有人说是实力的差距，有人说是机制的差距，还有人说是观念的差距，更有人说是历史的差距，也有人说是文化的差距，但最根本的还是管理的差距！当各类管理咨询、培训开展得风起云涌时，好像大家都开始用行动来表明对管理的高度关注，却忽视了企业界有个不好的习惯——大家往往嘴上说的都不是真心愿意去做的。比如，一个老板可以花几千万元做市场，却不愿意拿出一定比例的利润去做管理，这种动力不足并不是说咨询、培训的举措就不是在搞管理，而是这种做法往往收效甚微。这诚然与当前咨询业的现状不无关系，有企业家曾说，不是我们不相信咨询机构，而是他们拿什么让我们相信？几十万元、数百万元的钱花了出去，激动一阵，等冷静下来发现一切照旧，并不像他们承诺的那么有效。因此，对于培训、咨询这两种常用手段，如果在实施时因为没有选择负责任的咨询培训机构或者对咨询机构抱有不切实际的幻想，那么，就会因忽视管理的“系统性”和“承继性”两项基本原则导致效果不佳。

以最常挂在嘴边的“战略咨询”为例，其本身因为涉及企业的经营环境，这种环境又无时无刻地发生着变化，可能一项战略决策、一次战略调整，它的功效并不能如我们期望的那样显现，或许几年、几十年才能真正显现战略的功效。因此，值得我们反思，几个月突击式的项目咨询怎么就能将一个企业的战略做到几个月、半年被看到？客

观地讲，可能看到的只是一些表面的变化。从世界咨询业发达的美国咨询机构的经验来看，他们的战略咨询周期一般不会低于2年，我们除了艳羡他们高昂的咨询费用外，是不是还应该反思：“我们的咨询工作值不值得企业花上几年的时间？这种持续的信任究竟来自哪里？”

管理是什么？除了一些管理著作中极富个性的观点和僵化的教条概念，我们能不能用自己的经历和感悟对管理这两个字做出自己的考量？或许大多数人不能，也不敢，总觉得管理高深莫测，不是能让像自己这样的一般人随意揣测的。其实像科学管理的泰勒、大家熟知的彼得·德鲁克、日本的经营之父稻盛和夫这样数以千计的大师，也都是通过大胆彰显自己的思想个性而扬名于世的。我对如下一种理论很认可：“你是这个世界上独一无二的，你只有坚持和保持自己的个性，一个普通人才有可能一朝成名天下。”比如一些民营企业家的管理水平尽管有时候看起来很“江湖”，但是和几百亿元产值的国企老总比起来，除了主流的学历和政治头衔稍显逊色外，领导能力还是较之强很多。从对“企业管理”咨询需求的水平就可见一斑，民企更渴求咨询的真实和实效，而从历史经验上分析，国企似乎更偏好其他动机。因此，可以断言，未来中国的管理领域中如果真有大师的话，最有可能从民企这个阵营中产生。

可怕的不是有知名企业持续地为忽略管理付出代价，而是可能因为企业组织内部的权力争斗导致一个销售额曾为数亿元的知名企业风光不再，濒临破产或重组。但瘦死的骆驼比马大，这类企业既然能做到今天，就必定有很多层面的积累，比如市场、品牌、人才，也可能快速地让企业东山再起。可怕的往往是缺少反思，更缺少对付出代价的系统反省，这就使得其所走过的弯路我们仍继续会走，其所犯过的失误我们仍会继续重犯，这种恶性循环持续地挤压可改进的空间，直至导致企业分崩离析。

当然，对于现在风生水起的企业家们来说，这并不足以给他们敲响警钟。绝大多数人可能认为这仅仅是危言耸听，企业从无到有发展到这一步，他们大多都认为自己有自己的一套，包括管理。因此，在遇到几个管理学界的东郭先生之后，就不再对管理学界抱太大希望，

某些经历过咨询、培训的企业家，已经渐渐看不起吃管理学这碗饭的学者、教授、专家。某些人在企业经营管理中略有心得，便扬扬自得，著书立传，四处以“专家”，甚至以大师、教父身份四处传道。

但这不过是一些企业家的经营成就，比如，公司的规模和影响力具备盲从的号召力，而非真正的管理成就。这些具有企业家身份的大师、教父或许可以将一个个企业案例信手拈来讲得活灵活现，但编成书籍、录成光盘就可能只是管理学中一个小点或仅仅是一个理论的演绎，一个教授用两句话就能将之概括。很多时候，他们长于实践，却不方便或很难系统地将其表达出来，就是通常所说的只会做而不知其然，更不知其所以然，因此更难形成准确的前瞻理论。再者，在当代的中国，一个企业是否做得起来坦率地说还有很多因素，有靠政策因素和政府关系发展起来的，有靠技术发家的，有靠资本运作发展起来的，还有凭借非法或灰色经济发展起来的，诸如此类，不一一列举。笔者认真研究过2008—2010年所谓的中国企业500强排行榜，真正靠市场手段发展起来的比例为数不多，这导致一些知名企业的背后都有政府、垄断、合资、政策等易于被联想的关键词。

管理就是管理，它容不得一美遮百丑，那些认为知名企业的管理一定值得学习和追随是一个不小的误区。笔者是研究国内民企的，客观地说，民企诚然有问题，但几乎所有的企业都存在民企的问题。因此，对于任何公司，管理的基本问题都不容回避，只是在企业的知名度和性质上的差异导致管理上的侧重点不同罢了。每个企业自有其优势去弥补或掩盖管理上的不足，而盲目地学习或追随则会忽视了企业自身管理的时机、层次和节奏，而一旦沦为东施效颦，效果自然不佳。

而偏向学院派和实战派任何一极的态度都将使整个社会对管理学界充满失望、丧失信心。逐利的学院派借助于高校的前沿优势，单一地引进国外的理论却鲜有加工和理解，只能沦为僵化理论的贩卖者，尤其缺乏本土的研究和思想。而所谓的实战派，只是基于知名企业的工作经历，再配以精英的履历表，满嘴侃大山或照本宣科，无法形成系统的管理理论。尽管目前国内咨询培训行业发展迅猛，但“头痛医头、脚痛医脚”似的咨询和培训与预期实效相差甚远。

因此，整个社会好像只要是能被划入知识分子行列的人，看过几本管理书籍，做过几年企业，都能对管理总结出个一二三，从而自我标榜是什么专家、大师。目前，图书市场从表面看来尽管风光无限，如领导力、市场营销、人力资源、品牌管理等类管理图书的出版速度让人应接不暇，但除翻译引进几位西方尊称的大师著作外，外版图书已经逐渐成为主流，而真正属于国内作者原创的著作却凤毛麟角。笔者认为，这恰恰暴露出企业界和管理学界的问题：国内管理学界并没有和企业界实现有效的联姻。

本书力图从实践的不同视角，立足于多个层面对企业管理领域的关键问题做全面、系统、深入的考量，秉承“从实践中来，到实践中去”的原则，在管理实践中不断地循环验证现有观点和理论，以期更新、改变、超越教科书上僵化的理论，通过佐以鲜活的管理实践，让人真正感受到管理像一门如同舞蹈、音乐般焕发着永恒魅力的艺术。由于本人水平和写作时间所限，书中的纰漏及错误在所难免，希望读者和各位专家批评指正。

张国栋

这本书与其他书 的不同之处

新一届政府上台伊始，就致力于为经济松绑，并采取诸多措施在一些领域放宽管制，比如，民间资本从被国有资本强烈排斥到现在已经被允许进入电信、交通、银行、医疗等领域。尽管还需要国家部委出台更为详尽的实施细则才能将这些举措落到实处，但在多年国企一家独大的经济格局中，谨慎的放开已经被解读为政府简化经济类行政干预，还权于市场的积极信号。最大受益者莫过于被形容为生长在夹缝中的民营企业，尽管以后的路还很长，但光明的未来已初现端倪！就在刚刚过去的几个月中，一方面，上海自贸区的设立已经成为新一届政府在推进经济体制改革过程中勇气、决心呈现的华丽亮相的开始，其引发的对未来执政理念的猜想已显然成为全球瞩目的焦点。而另一方面，身处北京的各处会场，也明显感觉到教育培训行业在春天到来前迎来不同于往年的暖意，全国各地的企业家正纷纷来到北京这个政治、文化的中心聆听各界人士的传道解惑。如果我们反思培训、咨询市场火爆的背后，则是传统企业运营模式的没落和市场化企业制度的兴起。一些企业家之所以愿意豪掷千金前来北京取经，正是因为原有的企业运营模式已经渐趋失灵，体制改革带来的阳光日益约束了公权力，如果有一天暗箱操作已经无所遁形，但企业还要发展，我们该怎么继续？

很显然，一些泛泛而谈的课程和理论书籍难以满足我们企业的需求。互联网让资讯的获得更加自如，以手机为代表的移动互联网平台更让管理学的普及日益深入，人们已经从单纯的对管理学术语的敬畏心态转向司空见惯的态度，甚至一些普通读者都可以达到像专家一样针对某些问题侃侃而谈的地步！但不管一个企业家知道多少资讯、听过多少课，甚至自诩聘请过多少泰斗级的专家学者指点过，最后检验这些的都是整个管理链条上的细节的呈现度。比如，笔者曾在访谈中，深切感受到某些头衔显赫的企业家、高管盛名之下的管理苍白，他们尽管有的出身于名校的管理商科，有的则出自名企的高管群体，但从接触的真实情况看，一些关键岗位并不能总是任人唯贤，职位的晋升并不考虑真正的适合性而都普遍当作福利赠予那些并不合适但深得领导者个人赏识的人；管理者一个指令的做出，既不明确又不具体，甚至缺失基本的评价标准，导致下属工作被上级屡屡以各种借口干涉，以至于下属感觉到无所适从；这些处处显得连基本的管理常识都无知的管理行为却频频存在于每日的管理中。无知并不可怕，若仍以趾高气扬来不断宣告自我的威严才是最为可悲的。试想如果有一天企业被真正置于公平竞争的起跑线上，这种以往管理中频频若隐若现的“非常道”又该何处藏身？

本书摒弃了泛泛而谈的编排体例，开篇就剖析了管理表象背后的深刻逻辑，从第二章开始，笔者从组织行为学的视角直奔企业权力实质，系统展开了实质性的考量。比如，不但遵循一般读者的阅读心理从企业权力的认知、逻辑、理性方面展开论述，而且从实战角度入手，结合了演绎、应用的落地分析路线，使得本书通篇演绎出从开篇到落地的完整过程。另外，权力的补益一章又从五个维度画出了企业组织权力理性得以塑造、维持、增进等管理的完整路线图，更显得有锦上添花之妙！本书尽管不是出自所谓的大师之手，但首先保证是作者的一部呕心沥血的真诚之作，且作者在写作风格上将自身置于一个普通管理咨询工作者的位置上，希望能用最平实、朴素的语言将多年的咨询经验和大家真诚地分享，以期唤起思想共鸣，来实现专业之间的穿越和解说。在撰写体例上，这本书也严格按照普通读者的心理接

受逻辑顺序，循序渐进地讲述关于企业权力的若干问题。另外，根据对现有图书的调研分析，我们发现很多书籍仅停留在理念层面，还没走出课堂，实践操作指导意义不大，而对于整个企业界、学术界都围绕有效指导实践的角度进行过多次深入讨论和分析，笔者立足于这个角度尝试着能给予瞬息万变的企业经营一些实践操作层面的启发或建议。当然，作者水平有限或许力有不逮，还希望读者们能积极主动和作者展开交流，共同探讨才是最终解决问题的必经之路。因此，在此真诚地期待着您对本书提供更多的意见和建议！

价值中国
China Value

主 编：林永青
陈凤健

对称营销

大品牌营销不为人知的秘密

高京君 任立军 著



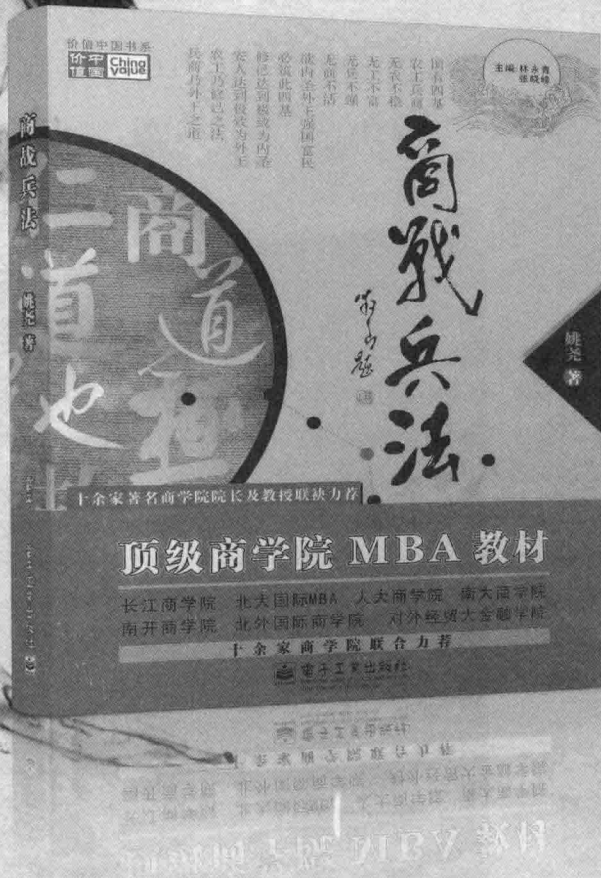
对称营销

——大品牌营销不为人知的秘密

高京君 任立军 著

电子工业出版社

电子工业出版社



顶级商学院MBA教材

纵横商战的孙子兵法



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

目 录

第一部分

基础篇

第一章 管理的共识 / 003

第一节 管理的共性和个性 / 003

第二节 管理的实质 / 008

第三节 管理的基本问题 / 020

第四节 企业权力——被忽视的管理引擎 / 042

第五节 本书内容和逻辑结构导读 / 050

第二章 权力的认知 / 051

第一节 权力认知与企业命运 / 051

第二节 企业权力的常见误区 / 060

第三节 企业权力认知的影响因素 / 071

第四节 企业家对权力的误用 / 076

第五节 企业权力运用的策略 / 080

第二部分

解构篇

第三章 权力的逻辑 / 093

第一节 企业权力的内涵 / 093

第二节 企业权力的属性 / 097

第三节 企业权力的获取 / 106

第四节 企业权力的配置 / 115

第五节 企业权力的运行 / 133

第四章 权力的理性 / 141

第一节 权力理性与组织的稳定性 / 141

第二节 企业权力理性的表现及相互关系 / 145

第三节 权力理性与组织变革 / 149

第四节 百年通用的启示 / 157

第五节 对当下中国企业的思考 / 164

第三部分

实践篇

第五章 权力的演绎 / 183

第一节 初创期权力特征及组织情绪 / 183

第二节 发展期权力特征及组织情绪 / 192

第三节 鼎盛期权力特征及组织情绪 / 203

第四节 没落期权力特征及组织情绪 / 212

第五节 集团企业的权力治理 / 220

第六章 权力的应用 / 227

第一节 权力观念的植入与维护 / 227

第二节 企业家阶层权力的艺术 / 236

第三节 职业经理人阶层权力的规范运作 / 247

第四节 企业如何确立权力规则 / 260

第五节 民企接班人的管理 / 270

第七章 权力的补益 / 275

第一节 企业权力尚需“调利生威” / 275

第二节 企业权力尚需“靠制立威” / 295

第三节 企业权力尚需“以文固威” / 305

第四节 企业权力尚需“统观助威” / 317

**第一部分
基础篇**