



既不是战略决定成败,也不是细节决定成败,而是对称决定成败。
对称经济是有序经济、双赢经济,合理的结构才出效益。

JU SHI ZHAN LUE JUE DING CHENG BAI YE BU SHI XI JIE JUE DING CHENG BAI ER SHI DUI CHENG JING JI
CHENG BAI DUI CHENG JING JI SHI YOU XU JING JI CHUANG SHI YING XING JI
HE LI GE JIE GOU CAI CHU XIAO YI



对称管理

战略与细节的对称
决定成败

陈世清/编著

对称管理,是经济过程中人和人、人的因素和物的因素的对称,

是宏观经济和微观经济结构的对接,是股东、出资者和管理者、员工之间、领导和群众之间、上级和下级之间、合作伙伴之间、团队成员之间、企业和顾客之间的双赢合作,是上游产品和下游产品之间、生产链的上一个环节和下一个环节之间的最佳组合。只有在经济生产过程中,企业内外各种要素合理搭配,才能发挥企业的最佳功能。



中国时代经济出版社



既不是战略决定成败,也不是细节决定成败,而是对称决定成败。
对称经济是有序经济、双赢经济,合理的结构才出效益。

JIBUSHIZHANLUEJUEDINGCHENGBAI YESUSHIXIJIEJUEDINGCHENGBAI ERSHOUCHENJUEJING
CHENGBAI DUICHENJINGJISHIYOUXUJINGJI SHUANGYINGJINGJI
HELIDEJIGOUCAIGUOXIAOYI



对称管理

| 战略与细节的对称 |
| 决定成败 |

陈世清/编著

对称管理,是经济过程中人和人、人的因素和物的因素的对称,
是宏观经济和微观经济结构的对接,是股东、出资者和管理者、员工之间、领导和
群众之间、上级和下级之间、合作伙伴之间、团队成员之间、企业和顾客之间的双赢合作,
是上游产品和下游产品之间、生产链的上一个环节和下一个环节之间的最佳组合。只有在经济
生产过程中,企业内外各种要素合理搭配,才能发挥企业的最佳功能。



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

对称管理 / 陈世清编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2007.1

ISBN 7-80221-137-9

I.对… II.陈… III.企业管理-研究-中国 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 132916 号

对 称 管 理

——战略与细节的对称决定成败

陈世清
编著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市东城区东四十条24号 青蓝大厦东办公区11层
邮政编码	100007
电 话	(010) 68320825(发行部) (010) 88361317(邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京昌平百善印刷厂印刷
开 本	787×1092 1/16
版 次	2007年1月第1版
印 次	2007年1月第1次印刷
印 张	18
字 数	250千字
印 数	6000册
定 价	30.00元
书 号	ISBN 7-80221-137-9/Z·013

版权所有 侵权必究

导 论

对称经济与纵深科学

对称经济学是纵深经济学，传统经济学是横向经济学。纵深经济学属于纵深科学，纵深科学是通过建构科学规律来建构客观规律的方法，是使知识运营和人的主体性原则统一起来的桥梁，是使经济增长方式的转变和经营模式、发展模式的转变统一起来的纽带，是通过对策实现对称、实现以主体为中心同客体“均衡”的途径。

纵深科学的基本原则是主体性原则，基本方法是从上到下、从本质到现象、从主观到客观、从主体到客体。纵深科学是新经济学确立的关键，正像知识运营是使新增长方式得以确立、新增长方式是使新经济形态得以确立的关键一样。人类社会中的任何一个环节，都可以通过纵深科学确定的过程和程序来合理定位，并发挥它们从对策到对称的功能。

对称经济是对经济的重新定位，对称经济学是对经济学的重新定位；对称管理是对管理模式的重新定位，对称管理学是对管理学的重新定位；对管理模式的重新定位，产生对管理学的重新定位；对管理学的重新定位，产生管理学的全新范式。对称管理学的范式，体现了管理学方法与对象、形式与内容、主体与客体、结构与功能、理论与实际、主体性与科学性的对称与统一。

对称经济学通过建立新的经济学范式来自觉反映社会经济中的规律，使经济学范式同人类新的实践模式相对称，使经济活动模式同人类整体实践模式相对称，摆脱经济和管理中的困惑，走出经济运行的

困境，消除经济危机的根源，使企业和社会经济协调有序地发展。

对称经济从增长方式来看是知识运营，从方法论来看是一种对策，从经营和发展模式来看是对称。它们统一起来的基础是人的主体，是经济领域中人的主体性展开的同一个过程的三个方面。对称，首先是主体内部的对称。没有主体身心平衡、内部素质结构的对称，就没有主客体的平衡、相对主体和相对客体的对称，就没有和谐社会。通过对策来实现的对称，是一个从主观到客观、主体到客体的自上而下、层层递进的过程，是通过主观整合客观、主体整合客体的立体动态五维系统，体现了五度空间的相互转化原理。

对称经济是通过发展管理、智慧管理、对策管理、主体管理、价值管理、有序管理、和谐管理、困局管理实现结构出效益、结构产生生产力和竞争力；通过创新来创造机会，通过资源的优化配置实现资源的优化再生，自上而下实现内涵发展、纵深发展和可持续发展。对称经济是纵深经济，对称经济学是纵深经济学，纵深经济学属于纵深科学的方法论意义，就是说明对称经济是和谐社会的深层结构，对称管理是和谐社会的深层管理模式。

前 言

使对称成为习惯

企业为什么成功？对称！经济为什么发展？对称！

什么是对称？男人的一半是女人，女人的一半是男人，就是对称。

什么是对称？一方水土养一方人，就是人类性格结构和环境结构的对称。

什么是对称？种瓜得瓜，种豆得豆，就是人类付出与索取的对称。

此外，还有质子和中子的对称，阴电和阳电的对称，聚变和裂变的对称，南极和北极的对称……

只有更好，没有最好。与时俱进，才能使人的观念、人的素质同社会发展的要求之间从不对称转化为对称。

“人生如逆水行舟，不进则退。”主体和客体之间不是积极的对称，就是消极的对称。不对称是二者转化的中间环节。

对称并不神秘。

人体结构是对称的。

宇宙空间的要素、结构、功能是对称的。

人和自然是对称的。

自然空间、社会空间、意识空间是对称的。

自然规律、社会规律、思维规律是对称的。

客观本质与科学本质、客观规律与科学规律是对称的。

主体和客体、主观和客观、思维和存在是对称的。

社会存在和社会意识、经济基础和上层建筑、民主与法制是对

称的。

宇宙的发展，是从本质到现象、从有限到无限、从简单到复杂；人的认识，是从现象到本质、从无限到有限、从复杂到简单。这是一个对称的过程。社会的发展介于上述对称的两极之间，本身也是一个对称的过程：一方面是有序化、共性化、法制化，另一方面是无序化、个性化、自由化。既高度分化又高度综合，既全球化又区域化。而社会有机体的发展从局部来看是无序的，从整体来看是有序的；从短期来看是无序的，从长期来看是有序的；从低层次的活动来看是无序的，从高层次的活动来看是有序的。社会的无序和有序是对称的。

对称关系是宇宙的最深层本质，对称规律是社会的最根本规律，对称原理是科学的基础原理之一。同样，对称关系也是经济领域的本质。人类经济活动的任何一个方面、任何一个过程都存在着对称关系。其中，主体和客体的对称关系是基本的对称关系，企业的一切经营活动、社会的一切经济活动、经营和经济活动中的其他一切对称关系围绕着这个中心展开。

对称经济，就是用有序去整合无序、用无序去填补有序、化不对称为对称、化消极对称积极为积极对称的资源优化配置方式，就是通过资源优化配置实现资源优化再生的经济增长方式，就是通过对称经营实现对称发展的经济发展模式。

对称经济，是经济过程中人和人、人的因素和物的因素的对称，是宏观经济和微观经济结构的合理有序，是企业 and 市场、公平和效益的对应协调，是出资者和管理者之间、管理者和员工之间、合作伙伴之间、团队成员之间、企业和顾客之间的双赢合作，是上游产品和下游产品之间、生产链的上一个环节和下一个环节之间的最佳组合。只有经济过程、企业内外各种关系协调有序、对称运作，才能发挥经济主体的最佳功能，才有企业的成功、社会经济的发展。

对称经济是有序经济、双赢经济，是结构出效益、结构产生生产力的经济。对称了，企业就有效益，生产就会发展；不对称，企业就会陷入困境甚至危机，生产就会停滞。对称经济学通过自觉反映社会

经济发展的对称规律、建立对称的经济学范式，使经济学范式同人类对称的经济发展模式相对称、经济活动模式同人类对称的整体实践模式相对称，摆脱经济学的困惑，走出经济运行的困境，消除经济危机的根源，使企业和社会经济协调有序、快速发展。

经济活动中的对称规律是必然存在的，但经济活动的规律必须通过人的活动来实现。有没有自觉地按照对称规律开展经济活动，将决定经济活动的成败以及成效的大小和发展的速度与规模。博弈源于封闭，对称来自沟通。这是一个智慧经济、知识经济、信息经济的时代，现代信息手段为人与人的沟通、实现信息对称提供了极大的便利，为人与自然的信息反馈和对称提供了极大的便利。这时就必须用沟通代替猜测，用对策代替博弈，用对称代替均衡，其结果是用资源优化再生代替资源优化配置，用双赢代替单赢，用合作代替竞争，用良性竞争代替恶性竞争，用可持续发展代替增长的智慧经济时代的经济学范式与之对称。

任何概念都有一个从模糊到清晰的发展过程。对称经济学通过对对策与博弈、对称与均衡等概念的分离与重新定位，使之内涵与时代的发展要求相对称。贯穿对称经济学的概念、范畴与范畴体系的核心，是以经济主体为主导同经济客体的对称；由于这个对称，使经济学的主体性和科学性得以统一。对称意味着成功，经济的对称意味着企业的成功、社会的发展。让我们认清必然、整合偶然，使对称成为习惯、成为经济主体的行为模式。

总 序

对称经济与对称管理

对称关系是经济领域的本质。人类经济活动的任何一个方面、任何一个过程都存在着对称关系。其中，主体和客体的对称关系是基本的对称关系，企业的一切经营活动、社会的一切经济活动围绕这个中心展开，经营和经济活动中的其他一切对称关系围绕这个中心展开。

对称管理是发展管理

要把“增长”与“发展”区别开来。增长是直线的，发展是系统的、对称的。均衡实现的是增长，对称实现的是发展。

只有对称，才有真正意义上的发展。对称是企业管理模式、经营模式，也是社会可持续发展的模式。对称，是通过对策自觉实现的均衡，是智慧经济时代的经营模式与发展模式。它不同于工业经济时代通过博弈自发实现的均衡。

对称管理，就是通过横向融合实现纵向突破，通过资源的优化配置，改变资源的结构，实现资源的优化再生，使结构产生生产力，实现经济的无投资增长与企业的可持续发展。

对称管理是智慧管理

对称管理，通过创意→创新→创造→创业→二次创业，使知识运营带动资本运营，资本运营带动资产运营，资产运营带动产品运营，使企业和其他经济主体的经济活动和社会政策环境对称、和社会法制环境对称、和社会信息环境对称、和社会心理环境对称、和市场竞争环境对称，从而摆脱经济运

行的困境，消除经济危机的根源，使企业和社会经济结构协调有序发展。

对称管理，使知识主体化、个性化、功能化、价值化、增值化，使主体和客体、主观与客观、相对主体与相对客体的统一具体化、微观化。对称管理，强化了主体的创造性、主客体关系的和谐性，强化了以主体为中心同客体、相对主体为中心同相对客体的对称与统一。

对称管理是中庸管理

中庸即对称，是人与人、人与自然的对称关系。对称关系是和谐社会的深层关系，中庸是人生观也是社会历史观。

中庸管理通过建立人与自然、主体与客体、相对主体与相对客体的对称关系、企业与社会和谐关系，取得个人的进步与社会可持续发展；中庸管理是无为有为的对称，无为是退，有为是进，表面是无为，实际是有为，无为无不为；中庸管理是退和进的对称，是以退为进，退一步进两步。退是手段，进是目的。退表面上是被动，实际上是主动；中庸管理是宽与柔的对称，宽与柔是放，刚与严是收。通过刚柔相济，宽严交替，达到既控制又使用的目的。领导不是统治，管理不是管制。恩威之道一张一弛。

对称管理是主体管理

主体和客体、相对主体和相对客体是相互创造、相互生成的过程。主体和客体是社会经济系统的两个基本层次，主体和客体的对称是社会经济系统的基本对称关系，是推动社会发展的根本动力。

人的主体性渗透在经营和发展的相互对称的各个要素中，是使各种要素得以建立对称关系的灵魂。没有人的主体性，对称关系无从建立，经济活动无从开展，经济规律和社会规律无所依托。经济增长方式中知识运营的主体性渗透在经营模式与发展模式中。

管理的基本矛盾，在于人的主体性的发挥和压抑的矛盾。主体性的发挥与压抑的矛盾，是主体和客体的矛盾在主体内部的反射。主体管理，就是人的主体性发挥的最大化，人的素质提高的最大化。

对称管理是程序管理

经济有机体就是社会有机体。整个社会经济系统是否对称协调有序，将

决定社会经济系统是否有利于生产力发展。

经济的平衡有低层次高层次之分，有序化是平衡的前提，也是平衡的结果，是从无序向有序、低级有序向高级有序的发展过程，也即从低级平衡向高级平衡的发展过程。

结构也能产生生产力，而且能产生更重要的生产力。切莫以为只有增加要素才能发展生产，生产要素的排列组合能产生意想不到的效果。对称管理最重要的是结构，是生产中人和人、人和物的有序化结构。对称管理就是用有序去整合无序、用无序去填补有序、使不对称向对称转化。通过主体和客体的对称，实现客体和客体的对称，建构合理的生产结构。

对称管理是价值管理

在经济领域，主客体的对称关系是基本的对称关系，价值是主客体对称的纽带和桥梁。价值就是客体能够满足主体的需求的有用性。价值的本质是使用价值，使用价值就是价值。只有实现的价值才有使用价值，只有在使用的价值才是实现的价值。价值的实现就是主体与客体的对称。

要把“配置”与“再生”区别开来。配置是手段，再生是目的。资源优化配置，使人和人、人和事、事和事对称，变废为宝，化劣为优，优势互补，实现价值的产生、再生、转化与最大化。

没有主客体、相对主体和相对客体、贡献与索取的对称，就没有主体的身心平衡。“拿起筷子吃肉，放下筷子骂娘”，就是因为分配不公而造成的心态失衡。人的心态失衡，就会挫伤人的积极性，影响经济效益，影响企业和经济发展。

消极的平衡固然都是低级的平衡，但积极的平衡并不都是高级的平衡。使平衡由消极向积极、低级向高级转化，唯一的机制是公平与效益的统一。所谓“效率优先，兼顾公平”，破坏了效率与公平的对称关系，其结果是既无公平又无真正的效率。真正的效率就是效益，所谓公平出效益，就是对称出效益。价值管理就是价值产生、转化、再生与分配中的对称管理。

对称管理是和谐管理

科学发展观是和谐的发展观，和谐发展观也是对称发展观。对称发展，就是人和自然、人和社会、自我和他人的和谐发展。

所谓矛盾，就是不对称；所谓不对称，就是时空层次的错位。对称就是矛盾的扬弃，就是矛盾各方面各就各位，找到合适的时空层次定位。不对称向对称转化，就是矛盾向和谐转化，就是宇宙的发展、哲学的发展、科学的发展、社会的发展、人类实践的发展，也就是企业的发展。

对称管理模式：双赢合作、蛋糕做大，宽严相济、有张有弛，物尽其流、人尽其用，信息通畅、资源共享，企业诚信、团队精神，机会平等、良性竞争，有序扩张、稳定发展。

和谐管理就是对称的管理，对称的管理就是有机的管理。只有系统把握社会、企业、个人、生产过程中的各种要素及其相互对称关系，才能使企业有序运作，生产有序发展。

对称管理是困局管理

经济困局的本质：企业内外人和人、人和物的不协调、结构不合理。困局的根源：人类新的实践模式所要求的新的经济学范式、新的经济模式、新的管理模式同现有的经济学范式、经济模式、管理模式之间的不对称。

经济活动的对称，归根到底是主体和客体、主观和客观的对称。其他一切具体的对称，如贡献与索取的对称、国际化与本土化的对称、产品定位与营销手段的对称、知名度与资信度的对称等，无一不是这一根本对称的具体体现。什么时候对称了，主观与客观、主体与客体做到了具体的统一，企业呈现出发展，否则就陷入困局。而摆脱困局，靠的也就是变不对称为对称。困局管理是比危机管理更深层次的管理。

对称经济学与对称管理学通过自觉反映社会经济发展的对称规律、建立对称的经济学与管理学范式，使经济学与管理学范式同人类对称的经济发展模式相对称、经济活动模式同人类对称的整体实践模式相对称，摆脱经济学与管理学的困惑，走出经济运行的困境，消除经济危机的根源，使企业和社会经济协调有序快速发展。

对称经济，作为管理模式、经营模式与发展模式，是与对称的世界观相对称的。对称关系是宇宙的最深层本质，对称规律是社会的最根本规律，对称原理是科学的最基本原理。对称的世界观就是对称哲学，对称哲学真正实现了世界观和方法论的统一，本体论、历史观、认识论、逻辑学的统一。对称哲学，是哲学发展的逻辑、逻辑发展的哲学，是对称经济时代精神的精华。

对称经济学的哲学基础是对称哲学。

对称经济学与对称社会观

对称经济学的哲学基础是对称社会观。社会的每一个领域和自然界的每一个领域一样，也都有自己特定的空间。

对称经济学是天人和谐、人际和谐、与时俱进的经济学。作为对称经济学的哲学基础的对称空间观，是包含自然、社会、意识空间在内的完整的空间理论。以人类为参照系，经济是社会的核心，社会是自然、社会、意识三大领域的核心。对称社会空间理论是空间理论的最新发展，对称经济学→对称管理学是对称社会空间理论的核心。建设对称经济、创立对称经济学与对称管理学，体现了对称社会空间理论的实践功能。

主体和客体、相对主体和相对客体是相互创造、相互生成的过程。主体和客体是社会系统的两个基本层次，主体和客体的对称是社会系统的基本对称关系，是推动社会发展的根本动力。在社会有机体的各要素之间，虽然在社会发展的不同时期有不同的地位，生产力的发展都是它们共同起作用的结果。生产力是社会系统的整体功能，改革实质上是社会系统的自组织、有序化过程。整个社会系统是否协调有序，将决定社会系统是否有利于生产力发展。建立和谐社会的根本目的就在于建立和谐的社会经济系统，从而发挥出最佳的生产力功能。

对称经济学与对称逻辑学

对称经济，作为管理模式、经营模式与发展模式，是与对称的思维方式相对称的。对称的思维方式就是对称逻辑。正好像对称的哲学产生对称的方法，对称的方法产生对称的逻辑。对称逻辑是以对称规律为基本的思维规律的逻辑。博弈论的思维方式是非此即彼的传统逻辑，对策论的思维方式是亦此亦彼的对称逻辑。对称逻辑是传统经济学中博弈分析与制度分析的扬弃。

对称经济学的方法不是各种方法交替使用或各有侧重点，而是把它们统一在对称逻辑中，运用对称逻辑的方法，使各种方法综合使用。对称逻辑是一元化方法与多元化方法的统一。就对称逻辑本身来讲，是一元化方法；就对称逻辑是各种逻辑方法的对称统一来讲，又是多元化的方法。只有对称逻辑，才能够使经济学的思想和现实相对称。

对称，是新的思维方式、新的经济模式、新的管理模式。对称经济学是天人对称、人际对称、与时俱进的经济学。在主体与客体、物质与精神的相互创造过程中，对称哲学→对称经济学→对称管理学瓜熟蒂落、水到渠成，有历史的必然性。智慧经济→知识经济→创业经济→再生经济→双赢经济→对称经济的经济架构，以创新经济学为先导、知识运营学为主导、创业经济学为基础、再生经济学为核心、和谐经济学为归宿、智慧经济学为整体框架的逻辑结构，是对称空间——五度空间的“全息元”。

对称管理学是与和谐社会相对称，与科学发展观、创新战略（“蓝海战略”）相吻合的管理学；对称管理学观点与方法有原创性、前沿性与时代的必然性。“对称管理”丛书由《对称管理》、《智慧管理》、《中庸管理》、《主体管理》、《程序管理》、《价值管理》、《和谐管理》、《困局管理》八本书组成。本丛书运用对称方法，对海内外典型企业作典型分析，指出对称管理是科学管理的真谛；有没有做到对称管理，是企业成败的最根本原因。从而建立起对称管理学的框架，成为海内外第一套对称管理学丛书。

本丛书夹叙夹议，深入浅出，逻辑严密，文笔流畅。把理论阐述和案例分析、学者的分析力度和畅销书的写作风格结合起来，力求做到科学性、可操作性、系统性和艺术性的统一。当然，其中案例分析的比重会更多一些；从理论体系的架构来讲，这八本书还远远达不到应有的理论高度。希望这八本书能催化出成熟的对称经济学和对称管理学理论体系。



2006. 10. 18



目录

CONTENTS

对称问题是素质问题 \ 1

——主体的对称结构

1. 对称问题是智慧问题 \ 3
2. 对称问题是志向问题 \ 6
3. 对称问题是性格问题 \ 11
4. 对称问题是做人的问题 \ 17

贯穿商场的基本脉络 \ 23

——义利统一的对称结构

1. 诚信的位子 \ 24
2. 面子隐含效益 \ 27
3. 信誉的名与实 \ 33
4. 信誉与事业同行 \ 40

企业的一半是文化 \ 45

——文化管理与管理文化的对称

1. 文化是一种美 \ 47
2. 商场的一半是文化 \ 54



3. 文化的立体结构 \ 56

4. 以不变应万变 \ 60

5. 硬性与软性对称 \ 62

6. 战略与细节对称 \ 71

英雄与时势互动 \ 79

——战略决策中的对称方法

1. 谁坐第一把交椅 \ 80

2. 布局决定成败 \ 86

3. 战略与策略对接 \ 91

4. 环环相扣 \ 95

5. 鸡犬之声相闻 \ 99

质量与满意同行 \ 105

——名牌中的对称结构

1. 质量与质量的对称 \ 106

2. 服务不只在终端 \ 109

3. 名牌效应与竞争力 \ 110

4. 名牌的含金量 \ 113

5. 品牌的品牌 \ 116

人力资源配置的软硬件 \ 121

——人尽其才中的对称原理

1. 用脑和用人 \ 122

2. 用人从机制开始 \ 126

3. 市场造就人才 \ 129

创新与竞争的对话 \ 137

——技术与市场的对称

1. 创新力就是竞争力 \ 138
2. 创新与发展 \ 142
3. 创新无边界 \ 145
4. 知识、技术、产业 \ 150

聚变与裂变 \ 153

——资产的“加法”与“乘法”

1. 靠什么低成本扩张 \ 154
2. 配置出效益 \ 160
3. 资本运营的魄力 \ 165
4. 钱到山前必有路 \ 168
5. 步步为“赢” \ 169

团队高于制度 \ 171

——以人为中心的对称管理

1. 企业从团队开始 \ 172
2. 创业从亲情开始 \ 174
3. 矩阵、扁平与金字塔 \ 178
4. 管理的科学性与艺术性 \ 183
5. 管理的维度 \ 190

与市场同行 \ 197

——经营其实很简单

1. 人往高处走 \ 198
2. 生存与发展之间 \ 203
3. 元与元的连接 \ 206