

张福墀 周福元 著

管理 造势 论

GUAN LI
ZAO SHI
LUN

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理造势论

张福墀 周福元 著

经济管理出版社

责任编辑 苏全义
版式设计 王超
责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

管理造势论/张福墀, 周福元著. —北京: 经济管理出版社,
2001.8

ISBN 7-80162-217-0

I. 管... II ①张...②周... III. 企业管理-方法
-研究IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 043502 号

管理造势论

张福墀 周福元 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 世界知识印刷厂

850×1168 毫米 1/32 12 印张 298 千字
2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月北京第 1 次印刷
印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-217-0/F·207

定价: 21.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

目 录

第一章 理论思维：势、造势与管理造势	(1)
第一节 有关“势”的索引.....	(1)
第二节 热力学势和信息势的引例.....	(7)
一、赫胥黎的广义进化论	(7)
二、企业的战略与管理系统	(9)
第三节 热力学势	(13)
一、熵和负熵	(13)
二、热力学势	(15)
三、热力学势的基本特征	(19)
第四节 广义进化	(20)
第五节 信息势	(26)
一、目的学现象	(26)
二、信息势	(28)
三、信息势的基本特征	(29)
第六节 管理势	(34)
一、《管理场论纲》中的概念.....	(34)
二、本书中的“管理势”的涵义	(44)
第七节 管理造势方法论	(48)
一、造势要素分析	(48)
二、管理造势理论体系的4维空间	(54)
第二章 决策造势：经营者的本质职能	(60)

第一节	高手造势：索罗斯洗劫英镑	(60)
第二节	兵家论决策造势	(65)
	一、善弈者谋势不谋子	(65)
	二、兵家论决策造势	(68)
第三节	造势乃决策之根本：把决策从一般 管理职能中提升出来	(74)
	一、西蒙：管理就是决策	(74)
	二、决策高于一般管理职能	(78)
	三、造势是决策的根本出发点	(80)
	四、科学的决策过程	(81)
第四节	决策造势的层次特征	(84)
	一、略：决策造势的战略层次	(84)
	二、策：决策造势的管理层次	(86)
	三、术：决策造势的作业层次	(88)
第五节	决策造势的类型划分	(90)
	一、战略造势	(90)
	二、资源组合造势	(93)
	三、内造人和奋进之势	(98)
	四、外造客必争趋之势	(101)
第六节	决策者的素质（上）：心理品质	(107)
	一、强烈的创新意识和品性	(108)
	二、冒险的胆量和竞争的冲动	(110)
	三、敏锐的洞察力和冷静的判断力	(111)
	四、自信素质	(111)
	五、热诚、坦荡、豁达	(112)
	六、韧性	(114)
第七节	决策者的素质（下）：能力指要	(115)
	一、预见事变的能力	(115)

二、分析和综合能力	(115)
三、自我设计能力	(116)
四、决断能力	(117)
五、控制能力	(118)
第三章 天时与市场：战略造势	(121)
第一节 天时、外势	(121)
一、天时和地利	(121)
二、外势	(124)
第二节 市场预测	(129)
一、预测的基本原理	(130)
二、预测结构	(131)
三、预测方法的比较：定义和鉴别	(133)
第三节 机会和风险	(139)
一、机会	(139)
二、捕捉机会的思路	(140)
三、中止机会	(147)
四、风险警示	(147)
第四节 知势	(150)
一、知势的涵义	(150)
二、知势的基本要求	(153)
第五节 任势	(155)
一、任势的涵义	(155)
二、握时参机：任势之要	(158)
第六节 创造战略优势（上）：战略分析	(162)
一、大前研一：战略三角形	(162)
二、SWOT 分析	(163)
三、竞争地位评估	(166)
四、价值链分析	(168)

第七节 创造战略优势（下）：综合优势	(173)
一、扬长避短：策略解析	(173)
二、创造相对的综合优势	(176)
三、例证：雍正称帝前的综合优势	(178)
第四章 管理与策略：资源组合造势	(181)
第一节 资源概论	(181)
一、资源的一般分类	(181)
二、管理资源的基本功用	(185)
三、管理效益的性质	(189)
第二节 资源组合方法论	(191)
一、资源的资本化	(191)
二、系统管理思想	(196)
三、价值分析	(201)
四、目的一手段分析	(205)
第三节 组织体制与行为机制（上）：	
现代公司制	(209)
一、现代公司制的基本特征	(209)
二、现代公司制的治理结构	(211)
三、研究和调整四大机制	(213)
第四节 组织体制与行为机制（中）：	
职能·流程·结构适应性	(216)
一、职能管理	(217)
二、流程创新	(220)
三、结构适应性	(224)
第五节 组织体制与行为机制（下）：	
信息时代的组织创新	(227)
一、时空观念的变化	(227)
二、新形态的竞争	(229)

三、肌体式的体制和机制	(231)
第六节 计划分析	(234)
一、PDCA 循环	(234)
二、计划与计划目标	(237)
三、计划方法	(241)
第七节 运作控制	(246)
一、控制原理	(246)
二、生产率	(248)
三、网络计划技术	(248)
四、事故树分析	(254)
第五章 人和与活力：队伍建设造势	(257)
第一节 “人性”假说的历史演进	(257)
一、“经济人”的假设	(257)
二、“社会人”的假说	(258)
三、“自我实现的人”的假设	(258)
四、“复杂人”的假设	(259)
五、“决策人”理论	(260)
六、组织效率研究	(262)
第二节 人本管理诠释	(264)
一、人本管理的基点：激发主动性，调动积极性	(264)
二、企业活力研究	(267)
三、员工队伍活力的两种力	(269)
第三节 治气造势（上）：构建良性组织行为机制	(273)
一、实力者，内气而外力也	(273)
二、良性运转的组织行为机制：岗、责、权、利相对应	(279)
第四节 治气造势（中）：创造人才汇聚之势	(287)
一、唯才是举：曹操三下求贤令	(287)
二、用人的基本出发点	(290)

三、对外部人才，集聚之势重在吸引	(296)
第五节 治气造势（下）：养成教育与企业文化建设 ..	(300)
第六节 导向管理	(310)
一、导向管理的提出	(310)
二、目标导向	(312)
三、实践导向	(313)
四、领导行为导向	(314)
五、认识导向	(315)
第六章 营销与公关：外造客必争趋之势	(318)
第一节 微妙的用户心理	(318)
一、消费者行为模式	(318)
二、消费者购买心理的活动过程	(324)
三、千差万别的消费心理	(327)
第二节 营销造势意境	(330)
一、营销造势意境	(330)
二、营销造势运作基点	(336)
三、营销造势案例：野马车广告	(343)
第三节 在消费者心中铸金牌	(345)
一、商德与公德相生，商道与人道互兴	(345)
二、企业家的“上帝”观	(349)
三、在消费者心中铸金牌	(353)
第四节 公关造势	(355)
一、何谓公关造势	(355)
二、公关造势方法论	(358)
第五节 公关造势案例	(364)
一、几种公关造势类型	(364)
二、公关造势案例：“玉环”起死回生	(365)

第一章 理论思维：势、造 势与管理造势

第一节 有关“势”的索引

一代伟人毛泽东曾写过两首“沁园春”词调的词，一名“长沙”，一名“雪”。二词脍炙人口，流传甚广。除了给人以颇多的政治、艺术的享受之外，词文气势磅礴乃是所有人欣赏后在感觉上的共识。这里我们把毛泽东的这两首词全文录下：

沁园春·长沙 独立寒秋，湘江北去，橘子洲头。看万山红遍，层林尽染；漫江碧透，百舸争流。鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由。怅寥廓，问苍茫大地，谁主沉浮？携来百侣曾游，忆往昔峥嵘岁月稠。恰同学少年，风华正茂；书生意气，挥斥方遒。指点江山，激扬文字，粪土当年万户侯。曾记否，到中流击水，浪遏飞舟？

沁园春·雪 北国风光，千里冰封，万里雪飘。望长城内外，惟余莽莽；大河上下，顿失滔滔。山舞银蛇，原驰蜡象，欲与天公试比高。须晴日，看红装素裹，分外妖娆。江山如此多娇，引无数英雄竞折腰。惜秦皇汉武，略输文采；唐宗宋祖，稍逊风骚。一代天骄，成吉思汗，只识弯弓射大雕。俱往矣，数风流人物，还看今朝。

毛泽东写词，文采纵横，洋洋洒洒，气吞河汉，撼人肺腑。那气势，真个是“前无古人，后无来者”。那气势，那文脉，把“会当凌绝顶，一览众山小”（杜甫）比下去了，把“君不见黄河之水天上来，奔流到海不复回”（李白）、“朝辞白帝彩云间，千

里江陵一日还；两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”（李白）、“大江东去、浪滔尽，千古风流人物”（苏轼）、“千古兴亡多少事？悠悠，不尽长江滚滚流”（辛弃疾）、“请看今日之域中，竟是谁家之天下”（骆宾王）都比下去了。

我们之所以引用毛泽东的文词作为本书的开头，并不是引导人们去研究文艺问题（当然文词的引用势必会诱发文艺欣赏），目的在于让读者去感受一下“势”这个字眼的内涵与外延的丰厚底蕴。

享誉全球的中国古代著名军事家孙武子，在进行战略战术的研究中经常提到“势”，比如“善战者，求之于势”，“勇怯，势也”等。千百年来，人们给予“势”以十分丰富而深刻的含义。

我们随手拈来，涉及“势”的中国词汇就有很多，诸如：势力、势利、势必、势头、趋势、走势、形势、局势、权势、长势、山势、水势、风势、气势、手势、姿势、造势、因势利导、审时度势、仗势欺人、狗仗人势、势不两立、势不罢休、势在必行、势不可挡、势如破竹、势成骑虎、人多势众、装腔作势、势均力敌、大势所趋、其势汹汹、气势汹汹、气势磅礴、势所必然，等等等等。所有这些词汇，“势”一字均居于核心地位。没有“势”便没有上述各词、各成语的基本含义。不难理解，上述各个词汇中所用的“势”，其具体含义也许可以细分出若干不同之点，但其基本含义却是大同小异的；而各种细分出来的若干不同之点，只不过是基本含义在外延范畴内的结果。

在物理学中，一谈到势，人们最容易想到“势能”的概念。势能，是指由物体所处位置或弹性形变而具有的能量。例如，水的落差、发条做功等都是势能的表现。但在一般的物理—化学和应用技术领域，以及自然哲学和科学方法论的研究中，“势”的含义已经十分宽泛。如电动势（单位正电荷沿回路一周所作的功）、化学势（偏摩尔吉布斯自由能，它是判断自发和平衡的强度性质，它与体系的温度、压力和组成有关）等，它们已被用来

描述一般的功—能变化。自然哲学和科学方法论中所用的“势场”、“势函数曲线”、“势洼”、“场势”等概念，更把“势”的功—能描述广义化。这种用功—能的变化来描述“势”的概念，已经涵盖了我们在前面所引述的名人名言和名句以及诸多词汇中有关“势”的各种含义了。这种认识，对于研究势态、造势、管理造势的原理，有着重大的导向作用。

态势，似乎是一个司空见惯、极其普通的词汇。但从上面关于“势”的引语中，人们大概已经感觉到，“态势”一词非同寻常。

按照字典的解释，“态”即状态，也就是人或事物表现出来的形态。而“势”，是指一切事物力量表现出来的趋向。词典中对“态势”一词的解释，是指“状态和形势”。

姜太公有言：“先谋后事者昌”。姜太公所讲的“谋”，是指谋划，目的在于创造有利于我的形势，或者说在于“造势”。姜太公所说的“事”，是指运作，目的在于创造有利于我的状态，或者说在于“造态”。

古人讲，棋局对弈，高手谋势不谋子。谋势，就是筹划形势、研究趋势。谋子，就是研究状态，关心眼前做法。

姜太公既然把势和态分为先后，古语既然把势和态分为高低，可见，“态”与“势”二者固然不同，但肯定是有密切联系的。它们都是管理哲学、管理学原理、组织行为学、领导科学、乃至市场营销学、公共关系学、甚至是技术哲学和技术管理学研究中不可忽视的最基本的概念。

我们可以站在“资源”的管理及其运作的立场上给出“态”与“势”的概念如下：

“态”，是指管理者在进行管理运筹和运作中所涉及到的资源格局的运行状况。

“势”，是指管理者在进行管理运筹和运作中所涉及到的资源格局的能量状况。

就工商企业来说，改革开放前，企业只是完成生产任务，因为资金、物资统一分配，产品由国家仓储，缺乏质量和成本意识，那是一种企业运行的状态。改革开放后，市场经济起调节作用，买方市场竞争激烈，国家不再包办了，企业开发产品，技术升级，提高产品质量，降低成本和费用，引进人才，负债经营，优胜劣汰。这是一种新的企业运行状态。两种不同的企业运行状态，的确反映了两种不同的资源格局的运行状况。

工商企业广告的作用，是要造成一种“舆论势”，产生一种“心理势”。这当然是一种资源格局的能量状况（包括心理能量状况）。

工商企业强化竞争战略、策略和手段，实际上也是一种造势；或者是要改变不利于我的劣势，或者是要创造不利于竞争对手的优势。这其中要综合配置人、财、物、时间、空间、技术、信息、管理、“公众关系”等各种资源。这当然是一种资源格局的新的能量状况。

至于态与势二者的关联，我们可以做如下说明：

势，是一种能量储备的状态。这种储备的能量发泄出来，势则变小，而状态由一种形态演进成为另一种形态。

例如，水库里高水位的水，随着大坝闸门的开启而奔流，水从一种高水位静止状态变为低水位急流状态，势能转变为动能。

因此，我们也可以说：势乃是不同态的一种组合。势一变，则态随着变化；而不同的态会组成不同的势。

这里所说的势是由不同状态组合形成的，也可以换个说法：势就是状态之差，或用数学上的语言来说就是“状态梯度”。

管理者务必要明白：“差”或“梯度”这一概念，可是一个好东西，它大有学问。

一个人手里拿着一块小石子，一松手，石子便向下落去，势能转化为动能。这是因为有一个高度差。如果在八层楼顶上掉一个小石子，一定会把地上站着另一个人打个窟窿。

温度有高有低，热量就会从温度高的地方向温度低的地方扩散或辐射。

一个人心里产生了不平衡（我们曾在一篇文章里称为心理“压力势”），就开始有了状态的变化，或消极，或积极。有效的管理者当然总是试图创造一种能够产生积极的行为状态的心理不平衡（心理势）。

弗·恩格斯曾经一针见血地指出过：“相互作用是事物的真正的终极的原因。”（见恩格斯著《自然辩证法》）相互作用就表现为一种力。我们不妨看一看如下的过程链（由能开始）：能→势（能的聚积）→相互作用（力的运动）→态（在一定意义下，即专指某一不变状态下，是力的平衡）→能的再调整（力的运动）→势。由这一过程链，使我们认识到：当认识到终极原因是力的作用的时候，我们完全可以认为，“能”仅仅是“力”的一种储备状态，是一种引而不发的状态，所以才说“有能而有势”。一般人所说的力，常认为是“运动”的原因，而往往忽视了它也是“运动”（状态和状态变化）准备过程的原因。这一点，在张福堉所著的《管理场论纲》一书中已经讲得很清楚了。

正因为如此，我们也可以用力度的概念来描述势和态。

力，可以表现为多种不同形式。归纳起来主要有：

1. 打击力。这种“打击力”，既可以表现为自然的物理冲击力，也可以表现为人类社会的人为的攻击力。前者诸如在地球引力场中重物自由下落时的冲击力，反映为物理势能转化为物理动能的过程；后者诸如拳击场上或战场格斗时重拳出击时的攻击力，反映为生物能集中而迅速地转化为物理动能的过程。孙子说“善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”这里讲的“势”，就是引而未发的冲击力。打击力的大小与效用，取决于其未发之态与发而至目标之志的“差”。某年夏天的一天，在某省会城市，一夜之间忽啦啦地出现了豪门彩旗一条街，像姜子牙巧布奇

阵一样，使豪门饮品以迅雷不及掩耳之势，一举打进该市市场，就是对于“打击力”的营造和对力的运用。其成功在于豪门经营者成功地营造了广大消费者心理上的积极的巨大反差。

2. 扩散力。这种“扩散力”，既可以表现为具有破坏性的“爆破力”，也可以表现为具有诱导性的“漂浮力”。前者诸如自然现象中气球的爆破，核弹头的爆炸，社会现象中的自然灾害谣言、政治谣言、战争谣言、人身中伤谣言所骤然引发的恐惧、混乱或激愤；后者诸如风筝随风飘浮远去而升高，中国解放战争中“三大战役”之后我人民解放军有如秋风扫落叶一样的军事形势与进展，商业广告宣传中的“名人效应”和消费者的“从众心理”。孙子说：“激水之疾，至于漂石者，势也。”孙子指的就是扩散力。漂石（请注意，不是指泥石流的沙石）、漂浮力，是伴随着激水冲击力而增大的横向作用力。它具有正面冲击力作用特点，也具有多方向作用力的特点。同样，扩散力的大小与效用，也取决于其未发之态与发而至目标之态的“差”。人们常讲的“因势利导”、“顺水推舟”，就是对扩散力的正确运用。

3. 吸纳力。这种“吸纳力”，既可以表现为具有吸收、吸附性能的同化力、融汇力，也可以表现为具有团聚、聚合、合和性能的凝聚力、整和力、亲和力。前者诸如“萧何月下追韩信”而使得几乎与汉高祖刘邦失之交臂的军事人才韩信成为刘邦帝王事业的奠基者，诸如“三顾茅庐”终于感召诸葛孔明而成为刘备帝王事业的谋划者与运作实施者；后者诸如晋国群贤十七年追随晋文公，最终立国富民强兵，成为春秋时期著名的霸主，诸如中华人民共和国众多开国元勋，群星灿烂，都紧密团聚在毛泽东周围，神州气象为之一新。这种吸纳力的大小与效用，同样也取决于其未发之态与发而至目标之态的“差”。人们常讲的“感情投资”以及“晓之以理、动之以情”的思想沟通方式，管理者十分重视的“满足员工需求”的管理思维，就是对吸纳力的很好的思

考和运用。

至此，我们也可以这样来描述“势”和“态”这两个概念：

“势”，就是上述力的储备状态，是力的内隐形态，它反映出的是力的动力学特征，它体现的乃是力学系统的结构形态。

“态”，就是上述力的运动状态，是力的外显形态，它反映出的是力的运动学特征，它体现的乃是力学系统的行为形态。

第二节 热力学势和信息势的引例

一、赫胥黎的广义进化论

著名的进化论学者赫胥黎（Thomas, H. Huxley, 达尔文的朋友和积极支持者）在他出版的名著《进化论与伦理学》（我国清代学者严复于1895年翻译时曾定名《天演论》）中，阐发了他的广义进化思想。他在书中提出了“自然状态”与“人为状态”相对立又统一的概念，提出了“宇宙过程”与“园艺过程”相对立又统一的概念。

赫胥黎所说的“人为状态”，指的是“人工的东西”，“叫做技艺的成品或技巧制品，以便把它们同在人以外进行着的宇宙过程的产物区别开来。”也就是通过人类劳动所产生的“一批自然状态中不能产生的物体”，“人类双手制成的所有成品”，包括园地以及“从燧石工具到大教堂或精密時計”。

王身立认为：赫胥黎所说的“宇宙过程”，用现代科学的眼光来看，实际上就是热力学第二定律所描述的“熵增加”过程；他所说的“园艺过程”，则是人类的劳动所导致的对于“开放系统”的“熵减少”（或者说产生“负熵”）的过程（见王身立所著《耗散结构理论向何处去》一书）。

热力学第二定律指出，在一个孤立系统中发生的运动和变化，总是导致熵增加。熵增加就意味着信息量的减少，意味着体

系的分解、退化和衰亡。

赫胥黎所说的“宇宙过程”正是如此。

例如，一个具有培育植物的棚架和玻璃温室的园地，“自然状态的影响经常倾向于破坏它和毁灭它。”“如果取消园丁的精心管理，而且也不再注意防止或抵制普遍的宇宙过程的对抗性影响，……一、二个世纪以后，除了墙脚及温室和棚架的基底以外，留存下来的东西就会很少很少了”。

赫胥黎又说，例如，福斯河上的桥“每阵微风都会把桥弄坏一些；每次潮汐都会把桥基削弱一些；每次温度的变化都会把桥梁各部分的衔接改动一些，产生摩擦并由此而造成损耗。”“这些都仅仅是因为，大自然常常有这样一种倾向，就是讨回她的儿子——人——从她那里借去而加以安排结合的那些不为普遍的宇宙过程所欢迎的东西。”

王身立认为，上述赫胥黎的最后一句话，简直可以说是“广义热力学第二定律”或“广义熵增加定律”的一种表述方式。

然而，被赫胥黎称之为“园艺过程”的人类的劳动，在一定程度上可以抵制被赫胥黎称之为“宇宙过程”的熵增加过程，从而可以导致熵的减少。

赫胥黎说，“人为状况是由人来维持，并且依靠人来照料的。”对于福斯河上受宇宙过程不断破坏着的桥，“必须不时地加以修理，正像（海面上的）铁甲舰必须不时地进入船坞加以修理一样。”对于某些自然状态造成的“对人类的障碍”，“可以通过创造一些更适宜于人们生存的人为条件来消除。修建房舍，置备衣物，以御严寒酷暑；兴建排水灌溉工程，以对抗旱涝灾害；筑路修桥，挖河开渠，设置舟车，以克服交通和运输上的天然障碍；制造机器，以补充人力和畜力的不足；采取卫生预防措施，以防止和消除引起疾病的自然原因。”“随着文明的每一步进展，人类可以越来越摆脱自然状态的束缚；他们的生活越来越多地为