



称胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。
故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

经营 造势论

企业家的心态·心智·心计

李亚梅 王玉科 著



中国经济出版社

www.economyph.com

经 营 造 势 论

——企业家的心态、心智、心计

李亚梅 王玉科 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营造势论：企业家的心态、心智、心计/李亚梅 王
玉科 著. —北京：中国经济出版社，2002. 6
ISBN 7-5017-5637-6

I. 经… II. 李… III. 企业管理—研究 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 032633 号

总 策 划：何 超 (电话：13911209312)

责任编辑：魏 民 (电话：010-88380089)

美术编辑：高书精

经营造势论

企业家的心态、心智、心计

李亚梅 王玉科 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编：100037

各地新华书店经销

北京市人民文学印刷厂印刷

*

开本：880×1230 毫米 1/32 12.875 印张 346 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数：1-3000 册

ISBN 7-5017-5637-6/F·4517

定价：28.60 元

目 录

作者导读.....	(1)
第一章 盛势——企业经营造势之精义	(8)
第一节 成也在势 败也在势	(8)
一、唐人赵葵的一段精彩描述	(8)
二、成事必须乘势	(11)
第二节 兵形势家眼里的势	(12)
一、孙子论势：转圆石之说	(12)
二、毛泽东论势：舞台与导演	(15)
第三节 势与谋势	(16)
一、势的层次结构：多维性	(16)
二、谋势链	(18)
三、谋势与造形	(25)
四、管理能与经营造势	(27)
第四节 造势原则	(29)
一、计利以听，因利制权	(29)
二、依事成势，因情为制	(31)
三、零基原则	(31)
四、权变创新原则	(32)
第五节 造势领域	(34)
一、有如蓝天海洋般的舞台	(34)
二、空间造势	(34)

三、时间造势	(39)
四、“四时造势法”的应用	(41)
第六节 造势机制	(44)
一、意志托于机制	(44)
二、动力驱动机制	(45)
三、联动与平衡机制	(47)
四、自我适应与自我保护机制	(49)
五、矛盾管理机制	(52)
第二章 决策与知势	(55)
第一节 决策：造势首务	(55)
一、善弈者的启示：明天形成于今日设谋	(55)
二、谋势决策与一般决策：几个质级的差异	(56)
三、以枢带环：预测与设谋	(59)
第二节 信息特征与信息管理的的基本要求	(61)
一、孙子论知势	(61)
二、知势：经营造势的启辉器	(62)
三、信息的特性与价值	(63)
四、信息管理的基本要求	(65)
第三节 知势内涵与境界	(70)
一、知势内涵	(70)
二、知势境界	(79)
第四节 获知方法种种	(83)
一、获知思维方法	(83)
二、获知的技术方法	(85)
第五节 知行统一：决策风格与决策思路及方法	(91)
一、决策者的风格与决策思路	(91)
二、巧用决策技法	(93)

第三章 造势主帅——厂长、经理、企业家	(98)
第一节 古论将帅今论企业家：角色地位	(98)
一、将者，国之辅臣	(98)
二、企业家：精明的商争造势者	(100)
三、领导权责观	(106)
四、领导的影响力：素质结构	(110)
五、领导型态	(113)
第二节 企业家的心态：驱动力	(116)
一、一个值得广泛关注的命题——心态	(116)
二、利益驱动——心态的起始动力	(117)
三、精神驱动——PMA 黄金定律	(120)
四、情感驱动	(130)
五、压力驱动	(131)
第三节 企业家的成业品质：愿望转化为行动的力量	(133)
一、超强力量——意志	(133)
二、能量变数：气质与性格	(138)
三、儒者风范：领导胸襟	(140)
四、企业家的自我管理：砥砺品行	(143)
第四节 企业家的心智模式与智能素质	(149)
一、改善心智：经营造势的认知基础	(149)
二、企业家的智能素质	(153)
第四章 内造人和奋进之势	(160)
第一节 人本管理探源：两大管理主题狭路相逢	(160)
一、苦苦寻觅：天地之间莫贵于人	(160)
二、“中心”与“根本”	(170)
三、知人高于知事	(173)
四、人力资源开发管理艺术	(175)
五、最能体现以人为本的实际操作考察	(180)

第二节 司马宏论与聚贤养势·····	(182)
一、聚才育贤：最重要的养势·····	(182)
二、养贤之道：独特的司马见解·····	(183)
三、注重专长，重用善士专才·····	(187)
第三节 企业聚才之策·····	(192)
一、视才如宝，营造“二忠”人际氛围·····	(192)
二、诚信：“南门立木”，天下归心·····	(194)
三、情义与事业的统一·····	(196)
第四节 内修文德，以和兴企·····	(197)
一、文以载道，上下同欲·····	(197)
二、治气与造势·····	(200)
三、励士三乐·····	(202)
四、以德治企：推己及人的管理·····	(206)
五、强化责任，淡化身份·····	(207)
六、不可废弃大浪淘沙：淘汰“末位”，“首位”才不会 拂袖而去·····	(209)
第五节 二柄兼用：领导效能造势·····	(210)
一、二律背反与刚柔相济·····	(210)
二、管理导向与心理造势·····	(214)
三、管理控制与无为而治·····	(217)
四、巧用二柄，坚持奖罚·····	(220)
五、责军先责己：三种意义上的公私都分明·····	(222)
第五章 外造顾客争趋之势·····	(225)
第一节 企业盛衰与惊险一跳·····	(225)
一、企业活力关系国强民富·····	(225)
二、企业立足点：社会公器·····	(225)
三、营销势：门庭若市？门可罗雀？·····	(229)
第二节 赢得顾客四要素·····	(242)

一、三个等级的营销·····	(242)
二、投资方向与产品定位：赢得顾客第一要务·····	(244)
三、从“戒欺室”引出的永恒话题，赢得顾客的又一 要务·····	(249)
四、不朽的信条：两类服务都要到位·····	(252)
五、客户关系管理（CRM）：营造忠诚顾客氛围·····	(256)
第三节 为顾客省钱和从顾客兜里掏钱·····	(267)
一、移情换位的思考·····	(267)
二、种瓜得瓜、种豆得豆仍是黄金原则·····	(268)
三、价格决策造势·····	(277)
第四节 企业家是纵横家·····	(285)
一、古时合纵连横与今日企业公关造势·····	(285)
二、结盟与公平利益机制·····	(288)
 第六章 市场制胜战略三梯队·····	 (292)
第一节 阶梯式市场制胜战略·····	(292)
一、永无穷尽的竞赛·····	(292)
二、三种基本制胜战略·····	(294)
三、制胜战略思路与境界·····	(297)
第二节 力胜战略与力胜造势：事半功倍·····	(300)
一、以镒称铢，取胜之本·····	(300)
二、力胜类型·····	(303)
三、力胜根基：创造和积聚财富·····	(303)
四、力胜造势别怠慢了结构优化·····	(312)
第三节 智胜战略与智胜造势：事半功倍·····	(315)
一、力胜向智胜提升·····	(315)
二、智胜非一道：战胜不复·····	(319)
三、智胜基础：创造性思维·····	(329)
第四节 魅胜战略与魅胜造势：乘数效应·····	(339)

一、含金量日增的造势领域·····	(339)
二、企业魅力五要素·····	(344)
三、魅胜造势整体性和企业魅力效应·····	(347)
四、立足于完善企业“人格”魅力，强化情感存储 效应·····	(349)
五、扎根于“物格”魅力，提升实体亲和效应·····	(353)
六、全面展示企业形象魅力·····	(360)
第七章 文化与心理营销造势·····	(369)
第一节 文化与营销新趋势·····	(369)
一、商家需要关注文化现象·····	(369)
二、现代营销必须熟悉不同国家不同市场的文化 差异·····	(370)
三、礼仪与营销·····	(377)
第二节 心理营销造势·····	(381)
一、顾客心理与营销造势·····	(381)
二、心理营销造势出发点：引起注意，消除疑虑·····	(385)
三、创造良好购物环境，给顾客以全程享受·····	(389)
四、几种主要顾客心理及其在营销造势中的意义·····	(390)
参考书目·····	(396)
后 记·····	(399)

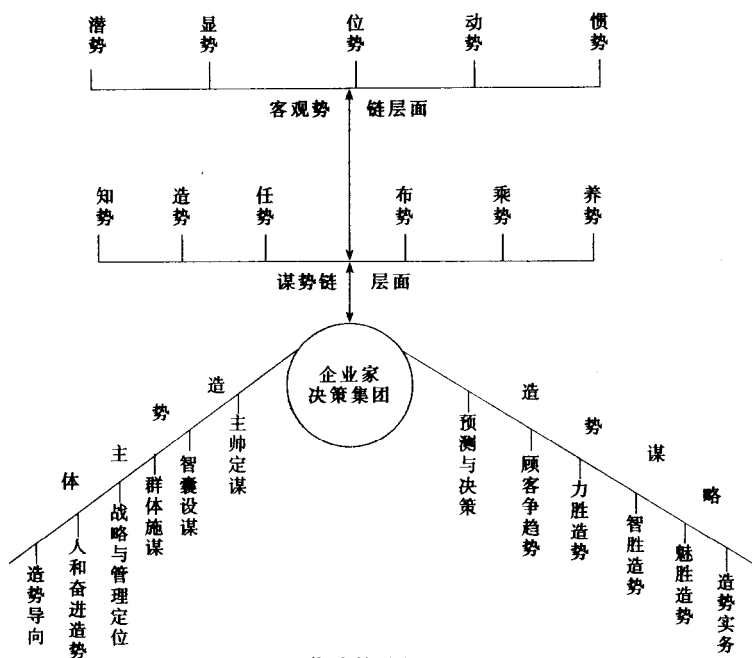
作者导读

在向读者奉献本书之际，我们想用下面的一些话向有兴趣翻阅本书的朋友们提供阅读的便利。

一、本书的立意。顾名思义，本书的核心是经营造势理论。读者只要粗略地翻阅一下它的内容，即可发现作者以怎样一种独特的视角，紧紧抓住企业家们的心态、心智与心计三位一体的素质主线，系统论述了兵争应用于商争的一个特定领域：经营管理中能动造势这个主题的。

早在上个世纪九十年代初，我们就对孙子气势磅礴、谋深虑远的造势思想感到十分兴奋并开始研究。作为这一思考研究的成果，发表过一些文稿。随着商品经济的发展和我国社会主义市场经济体制的建立，社会经济结构发生了深刻变化，商海中有人欢乐有人愁。擢升者弹冠相庆，笑逐言开；沉沦者则茫然不知所终，大有“天亡我也，非战之罪也”的项公式悲愤；企业的成立与衰败频仍，此伏彼起，但各领风骚二三年者多。此时，马克思在 100 多年前分析过的商品拜物教和货币拜物教再度泛起。人们反思自问者少，怨天尤人者多。由此我们深深感到在商海的惊涛骇浪中，航向的设定和自觉地进行能动造势至关重要。于是，我们坚持了理论的研究和在实践中的应用。现在读者看到的这本书，它立意于发掘、汲取传统文化中能动造势思想，使之贯彻于企业经营管理实践中。这是作者夙愿的实现，希望能给企业家和有志于经营造势的人们一些启迪和参考。

二、本书的框架。本书的逻辑体系和框架，如下图所示：



经营造势结构图

企业经营造势活动是由企业家（决策管理集团）发动和组织的人际互动、人机互动和人事互动。因此，本书在第三章中系统论述了居于上述互动中心地位的企业家（决策管理集团）的必备素质。经营造势的绩效首先取决于造势主体对势的内涵与造势思想的把握，因此本书在第一章里从客观势链和谋势链两个层面阐述了本书的基本理论及相关问题。经营造势的成败和绩效大小有赖于对客观情况的把握和正确的决策，它如同一位船长在率领船只航行前对航向的假设一样重要，故而本书在第二章中集中讨论了决策与知势这一重大实践问题。经营造势几乎贯穿于企业活动的各个层次和领域，但作者的笔锋不可能触及它的所有方面，只是在第一、四、五章里重点讨论了空间造势、时间造势、对内造势和对外造势等领域的造势

问题。经营谋略是实现企业目标期待与目标成果的联结机制，可以说无谋略即无造势。因此，本书以较大篇幅在第五、六、七章中深入分析了力胜战略、智胜战略、魅胜战略和文化与心理营销造势等经营谋略的一些重要问题，读者可以领悟到其中富含的哲理和贯穿全书的探索性、新颖性、实用性。

三、本书阐述的新观点、新概念和新意之处：

1. 客观势链层面与谋势链层面的分类及其论述。关于孙子的势与任势的思想和论断，学者们多有研究和阐述。本书在论述“势”的内涵基础上，论述了势是一种复合结构，它可以从两个方面区分：即客观势链层面和主观谋势链层面。前者指客观状态的势，包括自然形成的和人工营造而获得的势能，内含潜势、显势、位势、动势、惯势等势能形态；谋势链层面的势是指对抗中通过加入抗争者的人力（主要是智力），积极利用客观存在的“势”，或积极积蓄和占据能增强自身能量的空间位置，或进行巧妙的时机把握，形成一个由多股力量构成、分布于多点、能保持自身力量的平衡与稳定，并能充分发挥效应的力量组合格局，它由知势、造势、任势、乘势、布势和养势等链结构成，核心是造势，贵在谋势。这种区分的意义在于：经营造势建立在客观物质力量之上，然而它更注重凭借这一基础，运用自己的勇气、睿智、韬略和能动思维导演出有声有色的活剧。

2. 造势类型分析与四时造势法的推出。现实中的造势活动十分丰富而多彩。就决策造势而言可分为战略决策造势、管理决策造势和操作（业务）决策造势；就竞争战略策略而言，可分为力胜造势、智胜造势、魅胜造势；就企业改善和利用生存环境而言，可分为时间造势、空间造势、内力凝聚造势，外联公关造势；就渗透于管理活动中的经营管理造势而言，可分为优化生产方式和作业方式造势、物流运筹造势、市场营销造势等等。书中着重分析了时间空间造势的富于哲理的思路和技巧，并提出了“注重时速、把握时度、抓住时点、提高时效”的四时造势法。

3. 企业力与管理能。势是具有多样复合涵义的概念，是力的积

聚而形成的态势、趋势和情势，是由力的利用而取得的地位状态。由这一基本认识出发，本书进而分析了围绕资本增值力而展开的产品生产力系统、经营管理力系统和声望形象力系统所构成的企业力，可以称之为企业力金三角。它由企业战略加以组合和利用。企业力转化为管理能，是企业管理的内在要求。在本质上，企业管理乃是利用企业的物质资源、人力资源和信息资源等可支配资源，组织做功、推动做功和管理做功的活动。管理过程就是一个获取能量、使用能量和转换能量的过程。它所实现的功—能转换效率体现了管理能的层级，从而表现出其经营造势功底。这些道理，此前有学者探讨过。本书的新意不仅在对它的分析深化和具体了，而且重点探讨了能量转换在管理上的应用，生动地叙述了企业领导运用管理能向职工“做功”，使他们实现由“要我做”向“我要做”、由“要我学”向“我要学”的转换，以及有形资产与无形资产之间的转化，演绎出能量转换的情景。

4. 四知境界。孙子“知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆”的名言，人们早已耳熟能详。自然对于常年活动于瞬息万变的市场上的企业家们，知势具有特殊的乃至生死攸关的意义。本书认为，企业取胜的先决条件是知势，而知势须得四知：先知握先机，智知得深窥，全知识全貌，深知情规律。这是经营造势和市场制胜的基础条件。

5. 创造性地首次提出和论述了企业家（包括准企业家和高级管理人员）成就事业三位一体的素质：心态、心智与心计。关于企业家的素质，管理学界研究已经相当深入，其理论日趋成熟与完备。本书作者则用精炼的语言概括出心态、心智与心计三位一体的企业家素质。心态是企业家的动力系统和态度体验。通俗地说，是想干事的强烈程度和执着性。这是企业家们成就事业的基础素质与非智力素质。心计是企业家的能力系统和谋略系统，是他们会干事的水平和成就事业的智力因素。心智是企业家的认知模式和感知系统，是一个人的思想方法、思维习惯、思维风格和心理素质的综合反映，是

心态与心计的联结环节，处于企业家成功素质链中的关键部位。对心态、心智、心计作出三位一体的概括和论述，并以书名副题形式呈现在读者面前，是本书的创见和鲜明特色之一。

6. 人本管理新释。人本管理是时下人们谈论很多的一大课题。什么是人本管理？人与事是什么关系？怎么实施人本管理？人们对它的理解不尽相同。本书在人本管理探源基础上，对人本管理作出了自己的诠释：企业中人本管理乃是“以事为纽带，以人为根本”的管理。这是因为作为企业，人的集合为了一定的事业，人因事而聚，因事而忙，因事而和，因事而乐。所谓以人为根本，首先要确认，企业是集成式的社会人群体和团队，必须坚持一切为了人，一切依靠人，给人以福祉和希望的管理定位；其次要有好的政策思路和革命性技巧去吸引人、凝聚人，防止人力资源流失；再次，要坚持和处处体现对人的尊重。作者列举了最能体现以人为本，坚持尊重人的尊严的六种情况，并以“问人不问马”予以论证。

7. “二忠”人际氛围的营造和顾客信息库概念的提出。作者认为：企业的兴旺和长寿需要开发两种资源，培育两支忠诚队伍。一是培育一支忠诚的员工队伍，开发人力资源；二是培育一支忠诚的顾客队伍，开发消费力资源。这两种资源、两支队伍，前者比较稳定，组织相对严密和可控；后者则相反，流动、分散、无形和不可控。本书分析了忠诚员工队伍主要由六种人构成，并从多方面多角度分析和论证了开发这种资源的思路和方法。此外，还着重论述了企业留住人才的两个魅力点和使人乐闻、乐战、乐“死”的激励之策与导向管理。另一方面，本书系统地分析了培育忠诚顾客队伍，强化客户管理在企业经营中的重大意义，阐述了正确理解二八律，用不同策略关照不同顾客，辩证地认识和处理为顾客省钱和从顾客兜里掏钱的关系，其中创造性地提出和论证了顾客信息库的概念，深入分析了培育永久和传宗接代的顾客，使自己的现金进项和顾客信息存量双双充盈的思路和途径。

8. 两种不能被窃取的无形资产与切勿透支信誉，防止非诚信

“过失”引发信誉危机的论断。作者指出，当今欺诈、盗版、专利侵权等甚嚣尘上，防不胜防。但是，有两种企业资产即信誉和创造性思维是盗不走的。信誉是一种重要的无形资产，具有资源特殊性、价值增值性、培育渐进性、脆弱易损性和反复性特征，必须坚持一贯地用心呵护。书中特别提出当心非诚信“过失”引发信誉危机，并列举了若干非诚信“过失”引发危机的情况，以及不实之词存在的原因，减少非诚信“过失”损害企业信誉的途径。这虽然是作者的一家之言，不过这种大胆而有创见的论述，将给读者带来新鲜感。创造性思维是企业拥有的不能被偷窃、仿造和侵权的又一种无形资产，须加倍爱护，鼓励创新。作者同时也指出：固然创造性思维不能被偷窃、仿造，然而再好的创造性设想如果停留在观念形态上，始终无法显示其价值，只有转化成物质产品才能形成成果，而一旦物化，它的主人对其专有性的控制力就大大下降了。因此，转化快、制造快、上市快就显得十分重要。

9. 三种意义上公私分明的新概括。公生明，廉生威。企业领导的一言一行尽在众目睽睽之下，必须谨言慎行。本书突出地强调：责军先责己，企业领导必须做到三种意义上的公私都分明，即所有制意义上的公私分明，资本运营意义上的公私分明，个人行为自律意义上的公私分明。这里有两点值得读者注意：一是私人企业里出资者就是资产和盈利的所有者，还存在公私分明问题吗？对此，作者进行了有说服力的分析论证，提出了自己独到的见解。二是作者认为一种公私分明不完全，廉明的企业领导必须是也必然是三种意义上的公私都分明。这就丰富了公私分明概念的内涵，对推进反腐倡廉无论在理论认识上还是在行为自律上都具有意义。

10. 三个层级的市场竞争战略。以实力取胜，以智谋胜人一筹，靠魅力赢得人心，似乎已成常识。然而，明确提出和概括为力胜、智胜和魅胜三个互为梯次层级的市场战略，并系统论述了力胜造势、智胜造势和魅胜造势的思路和方法，则是本书的又一特色。它能给人以思维启迪和耳目一新之感。读者可以从下表中看出三种战略的内

涵和层级性。

三个层级竞争战略比较

项 目 战略类型	显著特征	主要依托力	经典喻例	适应市场条件	战略功效
力 胜	斗于力	实力	拳击	一般竞争市场	事半功一
智 胜	争于智	智能	田忌与齐王赛马	激烈竞争市场	事半功倍
魅 胜	胜于神	形象	交响乐队	理性竞争市场	乘数效应

第一章 盛势——企业经营造势之精义

第一节 成也在势 败也在势

一、唐人赵蕤的一段精彩描述

任势与造势，是我国传统文化中，特别是《孙子兵法》中一个需要充分发掘和弘扬的重要思想。孙子说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”^①兵家和商家制胜，基点在于营造盛势并善于乘势。

势，对兵争的极端重要性，唐人赵蕤有过一段非常精辟和生动的描述。他说：“势之来也，食其缓颊，下齐七十余城；谢石渡淝，摧秦百万之众。势之去也，项羽有拔山之力，空泣虞姬；田横有负海之强，终然刎颈。”^②在这段不长的文字里，作者举了两个人物的成功事例说明：一旦势已形成并能适时地巧妙任势，可收势如破竹之效，甚至非主攻方面也可利用势之余威，顺手牵羊，扩大战果，呈现一顺百顺的胜势。反面的，作者也举了两个人物的败局说明，纵然像项羽那样身怀拔山之力的巨人，面对颓势，也是力莫能助，只

^① 《孙子·势篇》。

^② 唐 赵蕤：《长短经·势略第十三》