

道论

(修订版)

陈政立◎著

道论

(修订版)

陈政立◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

道论 / 陈政立著. -- 修订本. -- 北京 : 中国文联出版社, 2017.5

ISBN 978-7-5190-2782-7

I. ①道… II. ①陈… III. ①价值论 (哲学) - 研究

②方法论 - 研究 IV. ①B018②B026

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第124884号

道论 (修订版)

作者: 陈政立

出版人: 朱庆

终审人: 奚耀华

复审人: 苏晶

责任编辑: 褚雅越

责任校对: 傅泉泽

装帧设计: 冉莹 陈大胜

责任印刷: 陈晨

出版 (发行) : 中国文联出版社

社址: 北京市朝阳区农展馆南里10号, 100125

电话: 010-85923068 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传真: 010-85923000 (总编室) 010-85923020 (发行部)

网址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E-mail: clap@clapnet.cn chuyy@clapnet.cn

印刷: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

装订: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

法律顾问: 北京天驰君泰律师事务所徐波律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 225千字 印张: 25.5

版次: 2017年5月第1版 印次: 2017年5月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5190-2782-7

定价: 99.00元

版权所有 翻印必究

目录 CONTENTS

序 001

第一章 论悟 006

 第一节 悟的本质 008

 第二节 东方人的感悟方法与西方人的分析方法 011

 第三节 悟的方法 015

 第四节 悟与天才 024

 第五节 悟与“化境” 030

第二章 用“变”与“和”的思想、方法认识世界、改造世界 037

 第一节 用“变”的思想与方法认识世界、改造世界 037

 第二节 以“和”的思想与方法认识世界、改造世界 053

第三章 势论 070

 第一节 势与运动规律 071

 第二节 势与博弈之道 075

 第三节 运势的制胜原则 097

第四章 力论	107
第一节 谋力	108
第二节 用力	133
第三节 谋力和用力的原则性	152
第五章 整合论	160
第一节 整合的本质	161
第二节 整合的特征	163
第三节 整合的内容	170
第四节 整合的方法	178
第五节 整合的策略	193
第六节 整合与创新	197
第六章 论竞争优势	200
第一节 不对称	201
第二节 反常规	202
第三节 无限制	204
第四节 超速度	206
第五节 强虚拟	208
第六节 精后发	210
第七节 重特色	212
第八节 高集合	213
第九节 大网络	215
第十节 知进退	217

第七章 道论	222
第一节 制度	223
第二节 战略	237
第三节 政策	257
第四节 技术	280
第五节 资本	309
第六节 网络	321
第七节 信息	338
第八节 人才	350
第九节 文化	372
后记	396

序

哲学，是人类思想劳动中最高级的劳动形式，是人类生命招展的火焰，是人类实践指南的旗帜。没有哲学的劳动，人的生命将是暗淡而平庸的，人的实践将是盲目而原始的。

哲学的发展具有其自身的规律性，农业社会、工业社会和信息社会都具有与其社会形态发展水平相适应的哲学观念。哲学史之“哲学的突破”似乎也存在着类似于自然现象的“周期性”现象（宏观经济有周期性波动，国家政治有周期性震荡，化学有元素周期律的变化，人体生理有周期性的反复，个体成长有周期性的演变等）。历史上，“哲学的突破”时期一定是哲学繁荣或高涨的时期，它不仅必然诞生在丰富的现实土壤上，而且也取决于哲学思想本身的发展。历史发展到今天，新世纪的来临，人类对自然世界和大脑世界的对象化劳动空前的拓展，诸如“信息”“网络”“反物质”“暗物质”之类更多的陌生事物进入人类视野，社会生活的内涵已

经发生了巨大的变化，有些原来被视为当然的哲学观念已经失去了原本的合理性，重新思考和整合哲学观念已经成为一种现实的需要。

空虚是本质过于丰富的表现。在蓬勃发展的市场经济和极大丰富的物质生活的作用下，当代中国社会也发生了巨大的变化，人的本质力量也得到了空前的发掘，逐渐地否定着中国人千百年来“安贫乐道”的简陋的生活方式以及由此衍生的贫乏的精神生活，从而在丰富的物质生活基础上造就出富有动态的、美的、个性的生活方式、精神生活、道德标准和价值体系。但与此同时，由于人们过于沉湎于物质生活，而极少在精神上反思物质生活的质量和价值，在天文学数字般的物质欲求中，人无法找到自己真实的、同一的“自我”，人正在被自己开发的本质力量所异化和压抑着。如何在人的心态与生态之间、环境与自我之间寻求最佳的平衡点和契合点，最大限度地使个人的发展与组织乃至国家的进步协调共进，将是人类所面临的重要二律背反难题之一。同时，这个时代更需要科学的方法论，即一切创新活动特别是物质或工具的创新活动的基础，都不应当再建立在本体论或机械论之上，而应当建立在功能论或行为论之上，建立在与人性或伦理相互协调的基础上。在有限的系统中，手段高于目的，目的随着手段的展开而实现。在一定意义上，作为手段，方法论的创新在所有创新活动中是

最重要的，没有科学的方法，再美好的愿望和内容都可能流于失败。凡是大的思想，都基于科学的方法论的支持。

在生活中，有的人并不能真正理解自己的亲口所言，就像有的作家并不了解自己笔下栩栩如生的主人公。在本书的思索和讨论中，隐含着我个人长期的实践活动和背景。不能否认，正是这种长期的具体实践活动，带给我灵感和悟性，让我加深对自己的理解和思考。在日常工作中，我深深感受到哲学特别是哲学方法论在实际工作中所特有的重要性和现实性。哲学的意义，不是注解或总结，而是指导和创新。特别是对于领导具有一定规模的组织的决策者，更需要站在更高的立场和高度上，以综合创新的能力，去赢得列强纷争的残酷环境中的胜利。世界就是这样一个周期性轮回或重复的历史过程，低级的历史过程必然要走过高级的历史阶段所走过的过程，马克思在《〈政治经济学批判〉导言》中早已揭示这个道理。

大凡有所成就的人，几乎都自觉地进行自我思想的锤炼，或专修此道，或实际运用，可以说哲学是打开智慧之门、走向成功的锐利武器。知“道”或不知“道”，决定成功与否。在中国哲学中，“道”表达着“规律”“本质”“道理”“道路”“途径”“方法”等丰富内涵。随着人类社会实践的视野和空间的拓展，随着人类对自然世界与人类世界生态统一性的日益领

悟，随着中西方传统思维方式在更深、更高、更广层次上的相互理解和互补，“道”的内涵也在扬弃中变得更加丰富起来，可以说，在中国如果不知“道”，就不能理解中国的哲学、文化、政治、经济的核心。所以，我姑且以“道论”命名此书，这也符合“道可道，非常道；名可名，非常名”的中国语言传统。所谓“道论”，就是成功之道、制胜之道、“王霸”之道。

本书中收集的，大多是我已经发表过的文章。现在把它们合并在一起，力求形成一个整体，既各自独立，又相得益彰。本来，在1996年前此书就已完成，但之所以一直“冷藏”起来而不面世，是因为我觉得有些想法还不够成熟，甚至有些粗糙。经过几年来的生活和实践，又有了一些新的思考心得，因而才不惜冒昧和愚钝拿出来与同道砥砺切磋。总体而言，本书讨论的不是知识论或本体论问题，而是侧重于价值论和方法论问题。其中，方法论贯穿于每一章节。在内容上，基本都是传统的范畴，诸如“道”“悟”“势”“力”“人”“变”“和”等。我希望通过此书，一方面能够总结自己的思想历程，另一方面能够发现思想的现实矛盾，不断地在实践中为思想的矛盾开辟前进之“道”，使自己真正成为一个在思想指导下自觉行动的人，而不是在纯粹感觉引导下自发行动的人。只有这样，思想的力量才能成为物质的力量，才能尽可能地使生活、工作更加科学化、自觉化。除此之外，如果能够做到抛砖引玉，引

起读者们的一点兴趣，我就更感到欣慰了。

向壁经营，难免有简陋之处，请同志们批评指正。

第一章 论悟

**大事业决定于大智慧，
大智慧取决于高悟性。**

人类社会的重大变革根植于思维范式的革命性突破；只有在精神世界范围内有着非凡的理解能力者，才能造就事业的成功。对立同一规律是认识世界的重要工具，同一性的思维方式在当今世界更为广泛地被运用着，成功者的伟大就在于把对立的因素容纳于精神世界的同一性之中。

复杂的综合环境，激烈的竞争时代，需要非凡的智慧。特别是在信息时代，不仅需要大脑的硬件诸如电脑网络延展联通，而且也需要大脑的软件，诸如人脑潜能的“快速反应”。显而易见，大凡博弈或竞争，不仅是外在实力的比较，而且也是内在智慧（“脖子以上”）的较量。在双方实力相当的前提下，越是在矛盾错综复杂和剧烈对抗的时刻，智慧的力量就越起着决定性的作用，政治、经济、军事、外交的角逐无不如此。现代社会需要超常开发人的智慧，人们常讲的“悟”，就是人类智慧系统中的重要表现。如果把它放在一个恰当的位置上并加以正确的运用，那么它能够爆发出巨大的物

质能量。人类与一般动物之间、人与人之间优势的大逆转，往往就在于“悟性”这两个字。

做一天和尚撞一天钟，是一般人生活的常态。平凡固不可缺少，但往往流于平庸。生活中用心过日子的人并不多。“用心”是一个高级的哲学范畴，“用”字更是如此。所谓用心，就是时时处处提醒自己认真地、反省地、持久地自觉生活和自觉工作。在当今社会瞬息万变、竞争激烈的严峻形势下，一个人能否自觉觉悟就变得格外重要，它已成为其自身素质和组织内部动力的重要组成部分。在一定意义上说，客观的困难正是主观的无能所造成的。在相同的起点上，有的人如日中天，有的人则一落千丈，这不能不说是悟性高低之差的实际结果。悟性这种奇妙的人类禀赋，来也匆匆，去也匆匆，常常若即若离、忽明忽暗，但又出其不意、不速而至。它可以冲破时空限制而达到一种“思接千里，视通万里”的奇妙境界，具有那种化腐朽为神奇、变冥顽为聪颖的巨大功效，文学家的“神来之笔”、科学家的“突发奇想”、军事家的“神机妙算”、企业家的“点金之术”，大多来源于悟性的汹涌喷发。正如古人云：“运用之妙，存乎一心”。悟性的自我提高，就是要求每个人提高个人智慧的层次性、有效性和创造性，就是要求在每个人的精神世界中不断有质的全新飞跃。

时势造英雄，但英雄本身在主观上则必须具备那种那些不同于常人的深刻的悟性素质和力量。阅人无数、

历世沧桑，往往能使英雄在复杂混乱、扑朔迷离的现实面前，凭借那些令人不可思议的天才悟性而明察秋毫、洞悉微妙，牢牢地掌握局势的主动权。如果没有对整个自然世界和人类社会的秩序和规律深刻的领悟，没有对人的生态和心态内在联系深刻的领悟，就不可能造就伟大的自我、伟大的事业。大事业决定于大智慧，大智慧取决于高悟性。从这个角度可以说，悟就是走向大事业的起点，所谓千里之行始于足下之悟。

第一节 悟的本质

在现实生活中，悟具有两个方面含义：一是表达一个人的心灵资质是否具有不同于常人之处，如悟性之高低差异；二是表达一个人对客体本质、理念是否能直观把握的状态，如大彻大悟或执迷不悟。“悟”是中国思想尤其是禅宗思想的重要概念。中国人执着的体验性的文化特征，决定了只有中国人才能切身地完成对“悟”的诠释说明。中国传统思想的一个重要特征，就是将抽象的形而上问题诉诸具体的现实生活之中，在平常的日用伦常之中显现非凡的道理，因而不是追求在语言上推理论证，而是讲究在内在的微观世界上的默契投机，所谓心心相印、心领神会、微言大意、言不尽意。

一、顿悟与渐悟

按禅宗语言哲学的说法，“悟”只能神会而不可言传，“迷人向文字求，悟人向心而觉”，因为它是对理性与感性结合点最高的领会或意会，是使人思维富有创造性和飞跃式的瞬间顿悟状态。禅宗认为，“成佛”“成圣”靠“悟”，但“悟”有“顿悟”“渐悟”之分，禅宗内部各言其好、各执一词。“顿悟”一说认为，理是不可以逻辑分析方法追求的、一切现象背后的最高绝对同一性本体。“去迷断惑”要悟，即通过体会和直观而悟出道理。理既然不可分，所以悟也不能二，客观的理与主观的智必须契合，这就是“顿悟”。与此相反，“渐悟”一说认为，一个人必须经过累世修行和学习存积（诸如出家、坐禅、诵经、礼仪等）才能悟出其中的道理，是为“渐悟”。除此之外，禅师还有一种“棒喝”的办法，即对那些既不能“顿悟”又不能“渐悟”的学僧，就要或棒打或口喝或兼而用之，令其返心、促其猛醒、逼其“开悟”。

相比之下，渐悟时间漫长、路程遥远、运行复杂，有的人一辈子“格物致知”也未必“知道”毫毛，悟不出一点门道来（当然，事物的复杂性有时确实需要人必须经历漫长时间去领悟），而顿悟的方法虽然特别，却简单、快速、实用。它虽然不主张用逻辑分析的理性方法追求外在客观物质世界的对象化知识、追求超验世界的本体论知识，但它主张用矛盾的语言对话，“问有将无对，问凡以圣对”，力图运用更具严格思辨的语言逻辑工具，去破除

它所认为的这种错误思想方法，为了使人在矛盾中打破现实的习惯性执着，不为外物所累。它认为，“佛性”（道理、本质）先天地内在于每个人的本性之中，关键在于能否反迷归极。对于道理或本质的领悟，就在于以一己之身为中心的世俗日常生活之中，言谈举止、进退洒扫、生老病死、耕织收获，都隐藏着人生和世界的真实本质，而无须在生死之外的彼岸世界“远求”，这就是“大乘之悟”。严格地说，这种思想方法是一种行为主义方法，即本质（“道”）存在于行为之中，行为即本质，千万不能把本质看成是与自己行为割裂的、真空的、神秘的存在，继而看成是不可企及、与己无关的玄物。

二、顿悟与“道”

顿悟的思想告诉人们：现象世界是有其先验的本质、规则和秩序的，规律不可抗拒，此即为“道”“本质”或“理念”。凡事物都有其历史延续和前因后果的关系，它是如此这般运行而不是那般那样运作，说明事物本身就有—个抽象的、有序的、最高的本质或理念，而这个特征与人类大脑具有紧密的关系。每个人若是正当、正确地工作和生活，就应该“量化”这种理念或本质，是为自觉“操心”或“用心”。悟就是其中一种重要的方法。

悟的本质，即在一个人随时随地的行为中直觉到事物的规律；悟的作用，即是一种个人自我拯救、超越和创造的手段。靠外在强制性力量只能使自己变成

外在世界的奴隶，走向更深的迷途。只要启动自己的悟性，就有创新和成功的可能性。禅宗讲，一个人只要愿意去悟，就有大彻大悟而肉身成佛的可能，成圣、成佛是对一切人开放的，关键是一个人愿不愿意去学、去悟。禅宗史上有一个关于六祖慧能与神秀的典故。他们都是弘忍法师的同门弟子，虽然慧能的学识不及神秀，但他的悟性极高，使弘忍把衣钵授予之。这说明在平凡的日常生活中，道理不在书本上，不在专家的脑子里，就在每个人的“自觉自悟”之中；生活中并不存在“圣不可学”的神话，不存在永远的圣愚之别，圣愚之别乃在于悟性之差、觉悟的程度。因此，剥离传统悟性之思维神秘性、弱化主体性、抑制理性化、突出伦理性等糟粕，使主体性的整合型认识之整体性、体验性和参与性机制三位一体，就有益于造就自制自律式的独立人格；同时，从纯粹的认识论角度来看，传统的悟性认识无疑是从传统文化中汲取优秀思想精华的源泉。

第二节 东方人的感悟方法与西方人的分析方法

要有效地提高不同思维方式所具有的不同创造力，就必须发掘它们各自适应于、有助于现代社会发展的合

理因素。近代分析型思维相对于古代的整体性思维就是一场革命，它改变了古代思维的直观性与模糊性，确立了定量分解的精确思维的地位。同样，现代系统思维又是对近代分析思维的革命，它突出了思维的整合性、非线性、有机性和动态性，在人类思维史上具有划时代的意义。当代世界思维方式的主流，是东西方思想的互补性，即东方直觉感悟方法与西方逻辑分析方法形成互补互动的综合性思维方法，悟的方法因而在现代社会中焕发出新的生命。

一、“顿悟”独特的科学机制

阿基米德瞬间悟出以用浮力原理测量王冠体积和重量、牛顿在苹果从天而降的刹那悟出地球万有引力定律等传奇故事，人们耳熟能详、倍加推崇。事实上在科学史上，类似这种在电光石火的刹那之间顿悟惊世发现的故事不胜枚举，使得人们对于“顿悟”“灵感”的推崇无以复加，也使它在创造性思维过程中一直笼罩着强烈的神秘色彩。然而，现在各国科学家研究表明，顿悟有其独特的科学机制，它是人类大脑右半球某一部位的特有思维方式。

科学家利用功能磁共振成像与脑电图技术研究对象大脑活动和脑电波的监测显示，顿悟的出现与大脑右半球颞叶中的前上颞脑回区域有密切关系：当研究对象顿悟出答案时，这一区域活动明显增强，并在顿悟前0.3秒

左右突然产生出高频率电波；这一脑区会将零碎的信息集中，当所有信息能构成完整答案时，就会下意识地变得活跃，产生瞬间顿悟。虽然迄今为止，人类对自身大脑的知识的开发和研究、开发和运用还是非常有限的（只有20%），但有理由相信，如果人类能够有效控制前上颞脑回区域，使之始终处于活跃状态之中，那么即使普通人也有可能借助顿悟而成为下一个阿基米德或牛顿，大批的阿基米德或牛顿即将诞生。

二、东西方思维方法在神经生理学上的对比

东方世界是个巨大而深邃的客观存在，它并未因物质财富丰硕的西方世界的渗透而消失。相反，它的几千年悠久的历史积淀还有待于人们去发现和开发。东方人认为，现象世界“若动而静，似去而留，可以神会，难以实求”。所谓“神会”（或“悟发”）与“实求”（或“信解”），是两种截然不同的思维方式，是对同一世界的两种不同的理解方式，不能单纯认定孰优孰劣。

神经生理学试验表明，欧美人更具有大脑左半球优势，它集中了思维的抽象形象机构：凡是逻辑、分析、数学和空间等方面的行为皆受左脑控制。欧美人的思维模式，是通过逻辑实证的分析方法，去追求对物质世界改造和征服的对象化劳动，这种分析方法就相当于“信解”。与此相反，东方人特别是中国人更具有右脑优势，它集中了思维的具体形象机构：凡情感、感觉、想象、绘画和语

言等行为皆受右脑控制。这种右脑机制就是“悟”的神经生理学基础，而“恍然大悟”正是大脑右半球创造性劳动的成果，这种悟性的直觉方法就相当于“神会”。

三、东西方思想方法的哲学基础

东方人特别是中国人思维特征与西方人的线性思维不同之处，就是它不像西方人那样通过现象的积累来推论本质，而是通过顿悟，特别善于把握事物客观本质在某一瞬间的显现，擅长对事物整体性的把握。

知识传统中的分析逻辑过程，一般是从感性现象开始，经过“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的阶段获得理性认识。与此相对，“悟”实际是一种抑制对象化理性认识活动的直觉和体会活动，是一种只能靠自己摆脱外在物役活动和内在主观偏见的纯精神活动，是一种创造积极性只在内部精神空间展开的自我沉思和觉醒。简单地讲，它是一种“极高明而道中庸”的“心法”。这说明，中国人不太重视对物质世界的对象化劳动，而更热衷于在个人能具体感受到的日常生活中探索个人内在精神世界。可以看到，由于缺乏科学的推理规则的规范，中国人的推理活动常常是基于直觉内省之上的，即根据人与人、人与宇宙之间某些相似性和相近性来展开推理，“类推”或“类度”的思维就是古代中国逻辑学的方法和依据，所谓“将心比心”“以身度身”。

“悟”与这种类推或类度的逻辑有着密切的联系。

第三节 悟的方法

悟的方法，就是启动个体的悟性而达到的高度境界和状态，它广泛地体现在社会生活、自然世界和感性体验之中，否则人就会如坠云中雾里，说不出一个所以然来。“眉头一皱，计上心来”就是正确使用悟性的结果。悟的方法论具有三个基础：一是实践的基础。意义理论陈述认为，一个事物之所以有意义，在于“怎样”使用它，而不要追问“为什么”这类问题，悟的方法总是与行为主义相联系的。二是条件的基础。一种方法的适用范围和对象总是有条件 and 前提的，总是在某一个有限系统中具有使用价值和意义，把一种方法绝对化、无限化无疑是错误的，也极具害处。任何一种存在（现象）都有其存在的方式、理由和依据，不能用一种方式去否定另一种方式的存在合理性。三是相似的基础。规律是事物重复的联系。世界上除了对立性和同一性之外，还存在着相似性或相近性的关系，这些关系也是悟的方法得以合理运用的主要基础。

一、从自身经历中渐悟

自身经历是直接的、感性的知识形式。每一个人的自身经历都是一本感性的书卷，或平凡或伟大，其中都蕴藏着一些人生的真谛，自身经历的潜移默化和学习积

累，可以使人在某一瞬间悟出真理，这就是一种“渐悟”的过程，所谓“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。孔子所谓“士三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十随心所欲不逾矩”，实际上就是他对人生经历之“道”渐悟的描述。

感觉经验是一切知识和思想的基础，具有生动、活泼、具体、丰富等特点。一个人从其孩提时代开始，社会的本质、人生的真谛就会随着其社会活动内容的丰富、范围的扩大而逐渐显现出来，正如黑格尔所说，“一句话从老人口中说出的与从一个儿童口中说出的，意味是不一样的”，也就是说，阅历本身就是真理本质的外在显现形式，每一个人的自身经历可能都会不同，因而客观上使人觉悟的程度也会不同，一帆风顺、屡走鸿运的人可能悟性迟钝、反应能力较慢；见多识广、历尽沧桑、坎坷不平、备受磨难的人可能悟性活跃、应变能力较快，所谓“自古雄才多磨难”。一个人的人生经历越全面、感觉经验积累得越丰富，就越有可能迅速领悟和洞察到生活、事物的本质，思想认识就越有可能越符合实际。特别是在危急关头、突发事件面前，凭着这种感觉经验的敏锐性和灵活性，往往能使一个人判断准确、安渡难关。这就需要个人具有高度的觉悟能力，就需要人手勤脚快、眼观六路、耳听八方，久而久之，就会驾轻就熟、熟能生巧。相反，如果脱离现实情况，缺乏实际经验，往往会酿成“纸上谈兵”的悲剧。但是，

悟出道理、参透人生，并不是所有人都能做到的，有些人对于自身经历中走过的弯路、犯过的错误就屡犯不改、执迷不悟。虽然悟性是每一个人固有的禀赋资质而并非天才、哲人的专利，但能否“用心”去悟并使之成为一种持之以恒的良好习惯，并不是每一个人都能做到的。所以，所谓“先见之明”并非产生于真空之中，相反它产生于由丰富的经验、巧合的机遇、无意的注视、意外的交谈、偶然的沉思、事业的转换和未竟的抱负等所构成的沃土之中，甚至往往在巨大而沉痛的悲剧体验中反过来才幡然醒悟、恍然大悟。

二、从直觉联想中顿悟

从直觉联想中顿悟，是当下的、迅速的知识形式，是获得知识、真理的捷径。直觉体验是每一个人都有潜在力量和“第六感觉”，由此形成所谓“顿悟”。它们有时看似荒唐离奇、形同虚无缥缈，但确实往往以飞跃式、爆发式迸发出本质性的思想。古今中外举凡大的思想和战略，都具有基于科学推论之上的、对不同思想进行重组整合的非凡想象力，很多边缘学科的意想不到的创见，常常正是由奇妙的联想引申而来。

“顿悟”并非人生而有之，也并不只是天才独有的，它不过是无数次“渐悟”的积累形成质变的思想突破，但没有高度的锤炼和修养，也不可能出现“顿悟”那种神奇的效果。阿基米德能在跳进浴缸溢水的瞬

间悟出可以用浮力原理测量王冠体积和重量的方法；牛顿能从一颗苹果从天而降、落在脚下的平凡事件中悟出地球万有引力定律；魏格纳能在查阅地图时偶然从大西洋西岸轮廓的相似性而悟出“大陆漂移说”；凯库勒在睡觉中梦到一条蛇咬住自己的尾巴从而凭直觉悟性理解了苯分子的环状结构；现代汽车工业之父福特能从肉类工厂割肉工人的工序中首创世界第一条流水作业装配线。这一切，都是在长期的、艰苦的积累中充分利用了灵感悟性的力量，长久苦思冥想、反复琢磨斟酌才导致瞬间茅塞顿开、汹涌喷发，所谓“用力之久，而一旦豁然贯通”。要得到那些普遍的定律，只有通过以对经验的共鸣和理解为依据的直觉悟性。因此，从特殊到一般的道路是直觉性的，从一般到特殊的道路则是逻辑性的。研究表明，人的大脑结构有感受区、储存区、判断区和想象区。如果一个人能够从繁重的记忆性脑力劳动解放出来，去从事更多的创造性脑力劳动，就可能有所创新。“发散—集中思维”是基本的创造性思维方法，不仅要求以逻辑思维来分析、研究问题，而且要求善于运用想象、联想、直觉、灵感、逆向思维、侧向思维等非理性形式，进行全方位、多数量的整合创新活动，实现创造性由量的积聚到质的飞跃的关键环节。所以，天才的秘密，就在于其在开动左脑进行逻辑分析、区分的同时，还启动右脑直觉地抓住问题的全部，形成联想和进行选择。种种事实说明，悟之从可能变为现实，也在

于对那些直接显现本质的现象的直观把握。

三、从自然现象中仿悟

自然世界蕴含着无穷的智慧奥秘，一个用心生活的人总是能够善于从万物生息中领悟到深刻的真理。人类智能进化的代价是部分器官功能的退化，但动物和植物在长期物竞天择的竞争中却逐渐保留着这些功能，表现出大量的高超、卓越的自我保护、捕猎食物、适应环境的本能智慧。人类的很多智慧，都来源于对自然界特别是动物界相似性现象的巨大觉悟，通过人类的创造性劳动产生了可以与大自然媲美的力量。

从生态学的角度看，所有生命都结伴同行。就个体生命力而言，人类只能算中等水平。在弱肉强食、适者生存的自然世界中，越是强大的生命，越卓尔不群和孤傲冷峻，相互之间越克制忍让和和睦相处；越是弱小的生命越呼朋唤友，相互间之越相依为命。这种合理而严格的生存秩序，都是不同的生存智慧和能力，或强大或弱小，都是相对的，狮子与蝼蚁也是相对的。人类的行为也是如此。仿生学得以出现并广泛应用于科技、军事和外交，人类对动植物器官功能和生存方式的感悟，是其重要原因之一，它明显增强了人类了解、利用和征服自然的能力。事实上，人类对自然世界的科学探索，往往就是从对自然现象的好奇心、想象力和直觉性开始的。人们就是在大自然的动物、植物或人与之某些方面的同

一性和相似性基础上，得到了无数神奇的灵感，悟出了大量的新发现、新方法，取得了令人难以置信的成果，如锯是从尖刺植物中感悟的，飞机是从飞鸟中感悟的，形意拳是从动物搏斗中感悟的，网及其现代网络化概念源于对蜘蛛编网的感悟。诸如“螳螂捕蝉，黄雀在后”“金蝉脱壳”“打草惊蛇”“顺手牵羊”“敲山震虎”“狐假虎威”

“狡兔三窟”等中国古代大量的仿生类谋略，大多与对动物的自然本能的领悟有关。在现代科技上，著名的“技术是人体的延伸”的“器官外化”理论，也正是通过对人的手臂与工具之间相似性的领悟得以实现的。因此，随着对自然世界的科学探索的深入，通过对自然现象的感悟而诞生的发现或发明，也必将具有越来越重大的现实价值和意义。

四、从社会现象中求悟

在社会生活中，悟的方法最具有现实性。人的本质是一定社会关系的总和。现实的生产关系和交往关系是一种普遍联系、互动频繁的关系网络，每一个人的社会角色因其在社会结构网络的不同位置而具有多重性和复杂性，决定了他必然直接在不同的人际关系中打交道。因此，生活之树常青。大量的生活现象、劳动实践要远比整齐划一的逻辑框架丰富得多，这是抽象的逻辑方法所无法分析和明晰的，从社会现象中求悟，可以使人获得大量的间接知识。

现实中的大多数人并不是在清晰的、抽象的、自觉的思想思辨中生活的，而是在绵延的、模糊的、具体的感受体验中生活的，换句话说，大家大多生活在日常习惯之中，所谓习惯者，人“习”之以为“常”也。由于各种文化对“人”设计的差异性，导致对人的认识往往产生种种障碍和错误，原因在于我们对人所依托的文化背景缺乏理解和洞察。任何一种单一的思想方法都是片面的，用思想裁剪生活，无疑会产生感觉与思想、生活与逻辑的错位，甚至会受到磅礴的生活和人性的洪流的严厉惩罚，这也是为什么会发生阴差阳错、南辕北辙的原因，这就叫作“错觉”。小动作往往透露大信息，小事件常常隐藏大问题，最简单的往往是最深奥的，最熟悉的往往是最陌生的，初生的婴儿往往就是这样，可是世界上又有几个人真正能知道他们那些简单行为下的真实意义呢（道家把“婴儿”当作“道”的实体体现，似乎道理也在此）？生活是个大舞台，而出色的演员只是理解躯体语言、潜意识流的艺术家的。中国人讲究“心领神会”，生活中人的语言行为、躯体姿态、潜意识流、感觉交流等现象，甚至是交往对象的一句话、一个眼神、一个表情、一个手势、一个暗示等，既是内涵上极丰富的，也是大范围极紊乱的，尤其在以右脑优势为导向的中国人的实际生活中，更具有这些微观的非理性活动特征。但是，再紊乱的社会现象也有秩序，洞察这些多样化的社会生活内容必然需要也必须具有高度

综合的悟性，必须首先深刻洞察和敏锐顿悟人的文化背景及其积淀的日常习惯，乃至需要具有一种“跨文化”的比较研究的能力和素质。如果人们对“悟”这种思想方法加以条件限制，那么它依然具有客观的合理性：在每时每刻的行为中，从文化背景的差异中，“用心”去体会或直观这些已先验存的本质，经常变换角色、设身处地从对象的角度、立场来领悟对象。

五、从历史经验中觉悟

历史的经验是值得注意的，也是值得总结的，更是值得借鉴的。历史的方法是一种特殊形式的、间接经验的反思方法。从历史经验中觉悟，就是通过对历史现象的反思，总结历史成功的经验与失败的教训，避免重蹈覆辙，做到以史为鉴、温故知新、继往开来。因此，只有继承历史才有可能超越历史，才能获得真知灼见、先见之明，所谓“他山之石，可以攻玉”。

从历史经验中觉悟具有自身优势。经验论的一个重要原则，就是凡是真实和有效的知识，必定是人在现实世界中为感官所能感知的，但其缺点正是它满足、停滞于知觉的阶段，满足于一孔之见、一得之功，从而形成人人耳熟能详、道听途说的常识，而常识又常常是充满谬误的，仅仅能够满足日常生活的智慧需要。如果浮光掠影、浅尝辄止，就永远会停滞在“火花”“灵感”“杂想”等思想碎片的阶段上。因此，一切从自己体验

或阅历的原始状态开始固然重要，但学习、总结与借鉴历史的经验和教训却来得更直接、更快捷、更有效，因而代价也更小。人类历史进程从低级阶段到高级阶段的漫长发展过程，本身就隐藏着历史辩证法的规律性，蕴含着极其丰富的思想内容和智慧，因而历史资源是一种不可再生、不可逆转的宝贵资源。“历史往往有惊人相似的一幕”“一切历史都是当代史”这两句话告诉我们，历史与现实在一定程度上具有连续性、承继性、重复性和相似性，特别是出现“历史的反复”的时候，更体现了掌握历史智慧的必要性和重要性。学习历史、特别是生产方式和交换方式的历史，是打开全部社会史迷宫大门的金钥匙。古往今来，无论在哪个领域里有所作为的人，都能从历史深厚的土壤中汲取营养，把学习历史当成不可或缺的一课。如果说“读书破万卷，下笔如有神”，那么读史更是如此。一个人越博学，其思维活动就越活跃，其思维的联系触角就越多，因而就越容易在不同的知识和学科之间产生丰富的联系，就越能产生边际创新，创造力就越能发挥。同时，一种思想如果要取得深刻的内涵和广阔的规模，就必须将巨大而宏伟的历史感作为其思维方式的基础，为严格的逻辑方法提供一个出发点，使思想的发展与历史的发展紧密有机的结合。历史经验教训，特别是历史上的失败教训，尤其重要。“愚蠢就是对错误的重复。”历史第一次出现如果是悲剧，那第二次出现就是闹

剧，重复历史的错误才是真正的愚蠢，避免重复同样或相似的历史错误才是真正的聪明，所谓“历史使人明智”。如果一个人不注意从历史经验学习、总结和觉悟，那么他的思想和智慧就没有历史的深度和高度，就不可能在继承历史经验和接受历史教训的基础上进行创新。

综上所述，从自身经历中惭悟，从直觉体验中顿悟，从自然现象中仿悟，从社会现象中求悟，从历史经验中觉悟，是悟的主要方法。客观地说，悟的方法仅仅是获得真理和知识的一种重要途径，而不是全部途径，正如毛泽东所说，“感觉到的东西，我们不能立刻理解它，只有理解了的东西才更深刻地感觉它”。因此，要正确使用悟的方法，必须基于感性与理性融会贯通、综合运用之上，才能全面把握事物之间的联系。

第四节 悟与天才

“天才”“天才论”是一个特别值得注意的“人”的现象。研究表明，在人类文明五千年的历史长河中，真正有资格称之为“天才”的不足400人，平均每十年才出一个“天才”。牛顿被称为“不是神童的天才”，莎士比亚被称为“无学历的天才”，陀恩妥耶夫斯基被称

为“人的灵魂的伟大的审问者”的“残酷的天才”，贝多芬被称为“与命运抗争的天才明星”、美国通用汽车公司总裁斯隆被誉为“现代化组织天才”，等等。大量的事实证明，所谓“天才”是由大脑的构造、后天的劳动、社会的需要、机遇的提供等因素综合造就的产物，或者说正是这些因素构成了一个人的核心竞争优势和能力，使他们具有了难以模仿、难以替代、难以再生的特质，并在历史和社会的舞台上做出巨大的贡献、产生不朽的影响。

人类社会虽然没有“生而知之”的天才，但确实存在着脑力或体能超常的各种天才人物，他们确实具有与众不同的天资禀赋。如果他们的天才潜能能够得到正常的发挥，不被社会环境窒息而自生自灭的话，就可能成为各行各业的精英，这个结论已为历史事实所证明。加拿大科学家通过对20世纪最伟大的科学家、“相对论”的创始人爱因斯坦的大脑的研究，发现其大脑在两方面与常人显著不同：首先是其大脑左右半球的顶下叶左右宽度超过常人15%左右，这个区域对人类视觉空间的认知思考、三维空间的理念表达和数理逻辑的运用起着重要的作用，该区域的异常发达可以解释为什么爱因斯坦会形成自己独特的思维方法；其次是他的大脑缺少常人大脑中的一种典型的、横贯于顶下叶区的皱沟，因而导致位于顶下叶区的神经细胞之间更容易建立起沟通联系，使思维更加活跃。因此，就人而言，人的智力高下与大

脑的大小和重量并无明显关系，反而与其大脑作用相关脑区在神经细胞之间的联系沟通紧密相关。因此，没有与众不同、超乎寻常的天资禀赋，一个人成为“天才”的可能性很小。

不同凡响的悟性是这种天资禀赋的重要体现。“天才”作为人才所能达到的最高阶段，在创造性这一特殊领域表现出最领先的可能性。可以说，创造性是“天才”的本质属性和核心部分，往往表现在“天才”的直觉、悟性、想象、激情等精神活动上。事实证明，这些令人神往的直觉、悟性、想象、热情等精神活动，本身就是创造能力的基本要素，它们为大脑的创造活动提供了一些必要的、稀有的信息，建构了事物之间难以发现的深刻联系，哲学家詹姆斯指出：“所谓天才，仅是以非习惯的方式思考问题的能力。”天才，就是瞬间综合所有才能于一体而洞察和预见事物本质的顿悟式才华。许多“天才”都是在领悟了某些神奇力量闯入了意识，或者达到了一种大脑“无意识的”“被占有的”类似病态的状态时，开始了创造性的思维活动。爱因斯坦说过一个深刻的道理：天才是百分之一的灵感加百分之九十九的汗水。但是，世界上大多数人就是因少了这一点灵感而功亏一篑的。什么是灵感？灵感就是“顿悟”之光的刹那闪现和迸发，从这个角度说，正是悟性造就了天才。

当然，与众不同的天资禀赋是形成“天才”的一种

必要的生理条件，它本身还不能形成“天才”，它仅仅是一种可能性而不是一种现实性。对于同一时代的正常人而言，这种原始的生理差别并不是特别明显，正如马克思指出的那样，搬运夫和哲学家之间的原始差别要比家犬和猎犬之间的差别小得多，他们之间的鸿沟是分工掘成的。因此，“天才”从芸芸众生之中脱颖而出，还需要超过常人的后天劳动、生逢其时的社会需要，超人一等的机遇把握能力等内外诸种因素。

恩格斯指出：“人的智力是按照人如何学会改造自然界而发展的。”只有后天不断的辛勤劳动，才不仅可能弥补先天的平常智力，而且能将“天资禀赋”等潜质充分发挥出来，使人能将生理上的可能性转化为现实性的才能和成就。如果不注意对自己这些能力和方法进行后天的积极培训和勤奋努力，一个人天资再高、潜质再深、悟性再强，很可能仍然是一个平庸之辈，甚至产生“江郎才尽”式的悲剧。所以，所谓“天才”，就是与同时代人相比，在理想上更能具有崇高的抱负和追求、在思想上更能正确认识和思维、在意志上更能承受困难和痛苦、在实践上更能付出劳动和代价的人，因而他的能力和成就才有超出同时代人的平均水平的可能。另外，“天才”既受之于天，又受制于人。天资禀赋等“天才”的内在根据必然受到一定的外在因素的制约，生逢其时的社会需要就是其中最为重要的因素。一定的社会需要决定着人的发展的实现程度，尽管一个人有可

能在一定限度内超越其他人发展的平均水平。但“时势造英雄”，所谓“天才”是特定社会环境和历史条件的产物，正如恩格斯指出的那样，恰巧某个伟大人物在一定时间出现于某一国家纯粹是一个偶然现象，即使没有这个人出现，也总会随着时间的推移出现另外一个人来代替他。所以说社会需要是“天才”出现的必然因素。但之所以在相同的社会需要面前成为“天才”的是此人而非彼人，正是因为作为偶然因素的此人的个人条件（如天资禀赋、后天努力等）成了必然因素。相反，社会环境并不总是“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”的，“天才”的造就还要取决于历史提供的条件。如果不是在20世纪初天文学和力学等自然科学已经发展到了一个新阶段，为“相对论”的产生提供了客观条件，作为犹太人的爱因斯坦逃出了德国并免遭纳粹的迫害，也就产生不出爱因斯坦这样的“天才”。正如恩格斯指出的那样，欧洲文艺复兴时期是一个需要巨人并且能够产生巨人的时代，因而涌现出了在思维能力、才艺学识、创作热情和个性特征等方面具有天才的大量的人才。机遇也是决定一个人实现自我的关键。组织的提拔、领导的赏识、人际的机缘，这些看似具有偶然性、实际上受到隐蔽的必然性支配的因素，都属于机遇的范畴。机会本身的成本或代价就是很高的，所以人们往往会说机遇是“千载难逢”“天赐良机”等。一帆风顺、少年得志的人才

和天才毕竟凤毛麟角。为什么说“大器晚成”？因为命运和机遇对天才人物常常是残酷无情的，很多“天才”人物，例如牛顿、爱迪生、高斯、爱因斯坦、达尔文等人，在儿童和青年时代都曾被人视为“白痴”“蠢货”“低能”“迟钝”。但也正是命运乖戾、时运不济，才更加激励这些具有“天才”潜质的人比别人付出更多的劳动。所以，一个人就是再有“卓尔不群”的能耐，但如果缺乏必要的社会需要、没有当时社会提供给特别的机遇，他也会一事无成、无所作为，也可能是落得个令人叹息的结局。

毫无疑问，“群众创造历史”抑或“天才创造历史”，都是偏颇的。列宁指出，千百万人的智慧所创造出的东西，比一个最伟大的天才的预见，要高超得多。正是那些默默无闻的所谓“无名小卒”“凡夫俗子”的奉献精神，才奠定了那些留名青史的所谓“盖世英雄”“旷世奇才”的辉煌事业的坚实基础。尽管“天才”并没有什么神乎其神之处，但是“天才”的作用也是不能否定的，得承认确实是“聪慧过人”“与众不同”的。过去说“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，但在现实生活中，往往是三个臭皮匠凑在一起“集思广益”的结果反而更“臭”，连半个诸葛亮也顶不上，所以说“真理往往掌握在少数人手中”也不无道理。著名的“80/20法则”，也揭示了“关键的少数”之中的“天才”的作用。

第五节 悟与“化境”

大千世界是由千变万化的无数联系构成的，要发现、把握和驾驭这些联系就必须首先基于思想上的认识，尤其是高度的悟性能力。所谓巨人就是能小中悟大、大彻大悟和融会贯通的人，就是能在不断自悟和觉悟中超越的人。在一定意义上，常识、知识、智慧是人寻求创新的不同阶段、不同层次的捷径，感悟力越强，创造力就越多；社会联系越多、越大，越需要大彻大悟。只有以不断超越的动态目的意向性对待和征服世界，才能有日日新、月月新和年年新。“朝闻道，夕死可矣。”所谓“化境”，就是通过“闻道”“悟道”来通彻人生的真谛，进而达到人的觉悟的最高境界，即克服了现实与理想、此岸与彼岸、手段与目的、必然与自由之间矛盾而达到的同一性境界，从而把世俗的一切有限事物清晰而深刻观照在自我的思想明镜上。可见，“悟”与“化”是不可分割的。

“化”在中国古代智慧中已有所体现，古人说“圣人”就是“赞天地之化育”的“至人”，可见“化”在中国古代智慧中的位置。所谓“化”，一是指一种事物生生不息的孕育和生长过程，例如“化”的原始语义就是“生”；二是指一种事物内在矛盾的转化过程或变化趋势或融化结果，诸如原子的化合和分解等化学运动形式；三是指一种事物集合变化、转化、融化等若干方式

而形成的同一性的整合状态和依存状态，诸如系统化、制度化、科学化、理论化等人类主观作用。可见，“化”不仅是事物存在的客观基础，而且也是人类活动的主观表现形式之一。善于“化”，往往能产生化腐朽为神奇的功效；不善于“化”，则常常成事不足、败事有余，将一切有利的、优势的因素转眼间化为乌有。因此，善于克服矛盾、化解矛盾、转化矛盾，正是“化”的重要内涵，也正是一个人、一个组织智慧高低的真正体现。

“化”是“悟”的最高境界，“悟”是“化”的真正起点。“悟”的程度有高低、深浅之分，并非所有的人都会达到一“悟”即“化”，乃至出神入化（神化）的境界，古人所谓“未动时惊天动地，已动时寂天寞地”的境界，并非一般的“悟”所能达致。悟的规模越大、层次越深，人的思想就越能转化和进化，持续的转化和进化就越能达到“化境”。大彻大悟和融会贯通是“化境”的突出表现之一。人的本质是自觉地思想和自由地劳动，从而在不断追求卓越的创新中显现人本质力量的强大和丰富，显示人存在的价值和意义。如果在思想上没有克服必然性而达到自由性，一个人就不可能获得全面的解放。正是在这个意义上，“悟”与“化”达到了同一。同时，悟是实现超越、达到“化境”的真正起点。没有“悟”也就谈不上“化”，要“化”首先要“悟”；“悟”而不“化”，说明“悟”的用心程度不

够。悟作为一种正确的思想方法，正是通过方方面面、点点滴滴的经验积累，举一反三、闻一而知十，实现一种在临界点上“化”的创新，所谓“不积江河，无以成大海；不积跬步，无以成千里”。任何人只要用心地工作、学习和生活，就能在看似风马牛不相及的事物之间，领悟高明的道理。禅宗向有“大疑大悟，小疑小悟，不疑不悟”之说，即要求人从“本心”出发，以心性空灵澄澈时的直觉体验，视是非曲直、风雨晦明、沧海桑田为混沌一片，追求超越经验的内心自悟，感悟宇宙与人生的合一。

“化”是“悟”的内在实质，“悟”是“化”的发生机制。“悟”的内核是“化”，“悟”的过程实际上就是一个潜移默化的持续积累的过程，即“内化”与“外化”交互作用、相辅相成的演变过程。“内化”固然是“化”的依据，但“外化”也是“化”的不可缺少的条件，有些人一辈子殚精竭虑、苦思冥想地“格物致知”，但也未曾思想开化，而一朝一夕得到高人“点化”，则变得茅塞顿开。因此，要最终实现自我整合的优化，就必须既不断地内化、自化自己的心智，也不断地消化、融化别人的成果。正是通过“化”的内外双修，“悟”的形式才具有了实质性的内涵，从而使“化”与“悟”相得益彰。同时，悟是实现超越、达到“化境”的自我武器。禅宗六祖说：“迷时师度，悟时自度。”这句话告诉人们，“师度”“点化”固然重

要，必要时甚至可以“棒喝”，但“自度”“自化”才是最为关键的。在生活中，我们每天都会遇到桩桩件件的大事小事、繁事琐事，怎么可能时时处处都寻师问友，谁又可能方方面面都做得了别人的良师益友？靠别人外在的督促驱动、指点迷津，虽有必要，但不是一种超越的行为，而是一种他制他律式的“奴隶”人格，是一种甘心于平面生活的落后习惯。因此，解放自己的最终拯救手段，不是别人，而是一个“我”字，要靠自己用心去悟而“自度”、“自化”。总是把自己的各种失败后果，把自己思维上的有限和行动上的低能，全部归咎于现实环境的障碍，甚至归咎于其他人，是人们在思维上的一种怪圈。破除这种陈旧习惯的有力武器，就是反省自悟，使悟性就像会倾听和欣赏音乐的耳朵一样，不断地自我训练，持续地陶冶修养。

“化”是“悟”的衡量标准，“悟”是“化”的必要前提。“化”是“悟”的一种质变，有的人是努力去“悟”了，但仍是稀里糊涂、似懂非懂、一知半解，只能说明“悟”的程度不够。因此，“悟”的程度和效果如何，关键在于能否转化，即一种陈旧的思想是否转化为先进的思想，这种先进的思想是否转化为具体的实践，这种具体的实践是否转化为有益的结果。现象世界的先验本质、规律、规则和秩序（“道”或“理念”），都有一个不断异化、外化、分化、变化为多种具体形态的过程，实际上就是一个生生不息的转化过

程。因此，一个人智慧的最高境界（“化境”），就是在顺境中善于量化思想，把一种抽象的观念转化为具体的实践，化理想为现实；同时在逆境中善于发现关键矛盾、化解主要矛盾，将对立面性因素转化为同一性因素，化不利为有利。观念僵化、思想固化，是头脑封闭的落后表现；食古不化、顽固不化，是拒绝进步的陈旧表现。究其根本，是因为在大脑中盘踞着某种习惯性的执着，使人变得夜郎自大、井蛙观天、自以为是、唯我独尊，促使人变得排斥异己、踌躇满志、固步自封、停滞不前，最后必然为磅礴的历史潮流所抛弃。可见，只有实现思想和现实的转化，实现“自化”与“化人”的转化，“悟”才是有效的，否则只是事倍功半、一事无成。同时，悟是实现超越、达到“化境”的必要素质。在现实生活中，并不是任何一个人都能像诸葛亮那样变成智者的化身，但是人生最可怕的现象莫过于无知无觉或麻木不仁，莫过于自愿丢弃悟性这种极其高贵的品质和极其重要的智力。有的人往往被批评为悟性太差而形同“对牛弹琴”“朽木不可雕也”，实际上并不是指人没有悟性，而是指其在长期懈怠散漫和漫不经心的各种习惯中，悟性变得迟钝和麻木。相反，有些人由于养成了动脑子的习惯，始终使大脑处于一种生机勃勃、积极活跃的状态，就变得心有灵犀一点通，甚至触类旁通、一通百通、无师自通、融会贯通，就变得思如泉涌、内秀外慧，这就是所谓的“神悟”，即一种“化”的自由

和圆满。可以说，我们每个人都是“沉睡着的伟人”，关键是能否唤醒那沉睡着的悟性，实现悟性的化境，使自己能够平衡身心统一、恢复人格完整、增长自我意识，使自我的本质力量变得日益强大起来。

毛泽东指出：“我们教育的全部工作就在于转化人的思想。”个体的“悟”与“化”，对于组织的发展是至关重要的。一个方向明确、发展有序的组织，虽然不是方方面面“大一统”的组织，但本质上是在其重要方面高度同化的组织，同样需要具有高度悟性、趋于“化境”的主体，这也是组织文化的重要组成部分。所谓乌合之众，正是由“化外之人”组成的松散集体，没有思想转化、组织转化、力量转化的主体，怎能构成一个无往而不胜的智慧之师？可见，这不仅是个人的事业，而且也是组织的事业。这就需要在组织中先知带动后知，先觉启发后觉，针对不同的对象，运用不同的方法，循循善诱，唤醒和激发埋藏在每个人大脑深处、被弱化钝化的悟性潜能，从而整合、凝聚、形成高度的悟性力量，不断善于化解矛盾、转化力量，从而实现组织的总体目标。人人去自悟，就等于造就了一个不断动态超越、持续追求卓越的组织。历史和现实的经验证明，正确的觉悟能造成物质世界的巨大超越。

一个人如果能够实现大彻大悟而达到心如明镜的境界（“化境”），那么他就具备了在实践中进行独立地自我调整的能力，就具备了在思想明镜上把世间万事万

物都放在其应有位置上，进而对其重新组合构造的能力，进而能够使自己站在历史、现实和未来的交接点上，能够有勇气面对困难，永远带着开朗乐观情绪面对明天，迎接挑战，在战胜自我中去享受接受挑战、战胜困难的欢乐，把最大的幸福献给国家、民族和人民。

第二章 用“变”与“和”的思想方法认识世界、改造世界

知变、应变、改变
融会、融和、融化

当今的世界，是一个以加速度大融合的变化着的世界，这种“变”的一个总体趋势就是“和”。在这种大环境中，“用‘变’与‘和’的思想、方法认识世界、改造世界”，是时代理念和历史智慧的综合概括，是现实生活与未来需要的正确选择。

第一节 用“变”的思想与方法认识世界、改造世界

世界上不存在亘古不变、万世永恒的事物与真理，世界上万事万物都在千变万化之中，“变”是绝对的，“不变”是相对的，现实世界唯一不变的就是变化。“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”，本质上是一种思想与方法的变革，既是哲学方法论的需要，也是时代精神的需要，要求用“变化”的原则和观念来

观察和认识世界，从事物变化过程中发现其规律；同时，它已普遍地成为一切竞争制胜的不二法门、一切创新变革的必要前提，谁变得越快、谁变得好，谁就能赢得未来。只有随着形势和环境的变化需要，“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”，才能不断地抓住未来的宝贵机遇，获得未来的竞争优势，使自己牢牢地占据领先的位置。

“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”，是一种以变革为实质的观念，强调的是在思想与实践上“知变”“应变”和“改变”，要求正确回答“应该变革什么”“应该往什么方向变革”“应该变革到什么程度”“怎样实现这些变革”等本质问题。对于一个具有稳定特质、保持现有状态的事物而言，所谓“变化”总是一种未来时态的、边际状态的最新因素，因而现实生活中每个人、每个组织最难以决策的、最该专注的，就是事物“变化”的部分，即不是做不做某事而是做多少，不是“全体”而是“边际”的选择。因此，以“变化”为主导原则而“知变”“应变”和“改变”的认识世界、改造世界的所有方法，其着眼点必然在于未来变化的趋势。当今时代，很多事物正在发生着巨大而剧烈的变化，但这种变化往往是悄无声息的，以至于很多人或组织惘然不知，导致所谓“煮蛙效应”。凡是不能感受到这些变化并且及时进行调整的人或组织，都可能遭受灭顶之灾；而那些能够及时应变、锐意创新、利用一

切先进手段改变和创造竞争规则的个人、组织或国家，则可能实现超越式的巨大发展。

一、知变

所谓“知变”，就是在思想认知上认识变化的内在规律和表现形式。运动是世界的根本属性和存在方式，因而运动必然带来变化，变化与事物、运动不可分割地联系在一起；同时，变化对于已知的现状而言，总是潜藏着未知的变数，既有机会也有风险。如果对于变化的科学规律无知无觉、一知半解，对于变化的形势和环境茫然不知、大惑不解，那么变化所带来的机遇就会白白浪费，风险就会不期而遇。因此，“知变”是“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”的第一阶段或第一个层次，属于认识论范畴。

从认识变化的内在规律的层次上，首先，“知变”就是必须认识变化与静止之间的内在联系。“树欲静而风不止。”运动变化是绝对的，只不过事物的运动变化有些是显而易见的，有些则是不易察觉的，有些是瞬息万变的，有些则是缓慢渐变的。同时，静止不变是相对的，是运动变化的一种特殊形式，是区别事物变化的基础，即在一定条件下处于量变过程而没有发生质变，从而表现为一种相对稳定或均衡的状态。因此，“知变”要求认识到世界上没有绝对不变的事物，认识到相对静止是事物存在与变化的不可缺少的条件，善于在事物处

于相对静止的状态下准确把握变化的来龙去脉。其次，“知变”就是必须把握量变与质变之间的转化规律。“风起于青萍之末。”任何事物都不是变化无常、无迹可寻的，相反，在变幻纷繁的现象背后都隐藏着变化固有的内在规律。数量的增减、结构的排列，都会引起事物性质的变化，由此循环往复，表现出量变质变相互转化的一般规律，只不过质变有些表现为爆发式的、直线式的突变，有些则表现为缓慢性的、曲线性的渐变。因此，“知变”要求认识到量变与质变的各自内涵及其相互转化、有机联系的规律性，善于在事物处于数量变化的过程中把握性质变化的关键环节。如果首先不能掌握认识变化的一般规律的理论和方法，那么就谈不上“知变”。

从认识变化的表现形式的层次上，首先，“知变”就是必须认识已经发生的变化。对于已经发生的变化（比如历史、社会环境、自然环境等），“知变”是一种被动的、滞后的认识，但是正由于已经发生的变化本身蕴含着极其丰富的历史辩证法的规律性，正由于已经发生的变化与现实、未来之间具有一定的连续性、承继性、重复性和相似性，特别是在出现“历史的反复”的时候，更体现了认识已经发生的变化的重要性和必要性。由于已经发生的变化是过去完成的，具有相对的完整性、客观性，因而其基本方法就是通过历史研究的方法，善于发现和把握各种过去的变化之间的来龙与去脉、事实真相和内在联系，使之上升成为规律性的认

识。事实上，如果不能认识已经发生的变化，也就不能把握变化的未来趋势。历史的经验告诉我们，正是由于对已经发生的变化充耳不闻、一无所知，仍然按照固有的模式我行我素，所以才在现实中重蹈覆辙。其次，“知变”必须认识可能发生的变化。对于可能发生的变化，“知变”是一种主动的、超前的认识。由于可能发生的变化是将来的变化，因而必须把握两种基本方法：一是基于历史的经验判断，即善于鉴往知来、以史为镜，即从历史发展的统一性、连续性和因果性中，通过运用历史的观点来观察事物未来的变化趋势、用历史的尺度来衡量事物的发展前景；二是面向未来的科学预测，即“谋势”“度势”“任势”之道，在“变”中辨“势”在“势”中察“变”。一方面，要善于明察秋毫、见微知著，即通过对一些不易为人察觉和重视的却往往预示着事物变化总体趋势的端倪、苗头和征兆的敏锐洞察和准确判断，从而发现事物未来变化的规律和方向，所谓“窥一斑而见全豹”“见一落叶而知秋”；另一方面，要善于投石问路、摸索尝试，即通过运用一个或部分单位投入尝试（试点）来最终确定最优数量投入的边际分析和增量分析，从而掌握事物变化的总体趋势，所谓“摸着石头过河”“大胆假设，小心求证”。通过对基于历史的经验判断与面向未来的科学预测的综合创新，就能更为全面地认识事物变化的规律、趋势和特征。

二、应变

所谓“应变”，就是根据所在的环境状况、竞争态势和竞争对手均已变化的形势，在指导思想、精神状态、关键时机和具体行动上采取随机应变、以变制变的应因措施，所谓“兵家之法，要在应变”“乘其有变，随而应之”。事物的客观变化必然要求主观的应对策略的准备，及时调整战略、策略和战术。如果对于变化的形势无动于衷、若无其事，那么就只能被动地听任命运的摆布。因此，“应变”是“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”的第二阶段或第二个层次，是居于“知变”与“改变”之间、承上启下的重要环节，是从思想到实践的过渡层次。

首先，“应变”是在指导思想上要思变，即积极地思虑变化。在现实中，客观形势往往是变化莫测的，每每有意想不到的机变和变数；同时任何博弈总是双向的，竞争对手常常也是变化多端的，因而竞争是一种千变万化、势无常规的对抗性博弈活动。因此，一个人、组织、地区和国家必须建立一种以“变化”为主导的指导思想 and 价值取向，时刻要有应变的思想准备。“穷则思变，思变则通”，是一条值得注意的历史经验。不论是主动的还是被动的方式，“思变”都可能会带来“通”的结果：所谓“通”，就是克服了必然性的自由境界，想“通”了，则心若明镜、胸有成竹，想不“通”则心如乱麻、胸无定数。在现实中，变化带来机

遇，而机遇只会青睐有准备的头脑。“思变”的本质是一种思想上的准备，有了时刻“思变”的思想准备，就会捕捉着到不速而至的机遇；没有“思变”的思想准备，宝贵的机遇就会稍纵即逝，就难以实现预期的目的，正所谓“想不到也就做不到”。当然，尽管结果能“通”，但假如一个人、组织、地区和国家被动地“思变”（所谓“穷则思变”），即到了山穷水尽、一穷二白的地步才“思变”，那么就会付出较高的代价。因此，一个人、一个组织、一个地区和国家主动地“思变”，即能够居安思危、未雨绸缪，就能够在真正的变化及其机遇来临之前做到顺势而为、有备无患。

其次，“应变”是在精神状态上要速变，即快速地反应变化。“兵贵神速”“兵之情主速”，历来是竞争博弈的主要原则之一。在现代社会中，时间是成本最高、代价最大的稀缺性物质资源之一，社会越发展，时间的价值就越高，神速性就越来越明显地成为竞争的属性。它不仅在现代信息战争中发挥到极致，而且在现代速度经济中也被运用到极端，正如古人说“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神”。在现实中，很多变化特别是突变爆发的形势常常是瞬息万变的，机会往往是稍纵即逝的，一个人、一个组织、一个地区和国家计划往往来不及、赶不上反应客观的变化速度，因而容不得你反应缓慢、思维迟钝，不允许丝毫磨磨蹭蹭、慢慢吞吞，更等不及四平八稳、坐而论道。

可见，激烈的竞争既需要清醒而准确的理智与判断力，也需要敏捷而超前的速度与决断力，制胜的关键因素之一往往就在于应变的反应速度，就在于及时调整应变对策，谁抢先一步谁就取得主动权。获胜机会最多的人，往往是那些善知机变、变化多端的人，而不是那些墨守成规、循规蹈矩的人。因此，现代社会的竞争实际上就是应变速度的竞赛。

第三，“应变”是在关键时机上要“权变”，即适时地应对变化。“应变”由此从指导思想开始向实践层次转化，具有了行动的含义。应变不仅要追求速度，而且也要权衡利弊地讲究时机。由于应变之策是针对具体问题的解决方案，因而它与时间规律具有天然的、内在的联系，具有很强的时效性。时间和时机是“时”的两个主要内涵，它们的变化既改变着形势、否定着过去，又孕育着机遇、创造着未来，因而是影响竞争优势和胜负大局的重要因素，越是在千钧一发之际，越是需要最短的时间内做出正确的临场反应，从而抓住宝贵的机会。因此，一个人、一个组织、一个地区和国家必须具有极强的时间价值观念，必须高度熟谙应变之道，不仅要“从变”而且要“从时”，即根据时态的变化，利用特定的时间区域、选准恰当的时机环节，见机行事、适时应变，攻敌不备、先发制人，使对手措手不及、猝不及防，正所谓“兵无定势，谋贵从时”，“时移则势异，势异则情变，情变则法不同”。过早或过迟都可能

贻误战机：早了条件不成熟，反而暴露了战略企图而陷入被动、甚至使局势发生逆转；迟了机会不再来，反而使对手得到了喘息的机会，使自己增加了获胜的困难。因此，如果用过去策划好的策略去应对已经变化了的形势，逾越了特定的时间区域、错过了恰当的时机环节，所用应变之策就不再适用、不能再用，勉强行之就会酿成大错、造成损失。

第四，“应变”是在具体行动上要谋变，即主动地谋求变化。“应变”到此层次已经演变成为具体的解决方案、贯彻执行，它也具有主动的与被动的两个层次的含义：被动的“应变”是“应变”的最低层次，虽然迫不得已、代价颇高，但也不能不为之，此不失为一种积极的、正确的“应变”之道。因此，如果整个环境、形势发生了变化，那么一个人、一个组织、一种思想、一种制度、一种措施就不能一成不变、一如既往，而是要随之积极地适应变化，而且要在适应变化中逐渐掌握变化，变被动为主动。被动的“应变”的大忌，正是那种“以不变应万变”的思想与方法，它只能适用于掌握了竞争支配权的组织暂时去应对局部的变化，只不过企图以绝对的静止状态来对付蕴藏着巨变的形势，其后果是将竞争的主动权拱手让于竞争对手，让竞争对手来支配自己的命运，因而在现代社会中，它绝不是一种万能的灵丹妙药，而是一种过时的指导思想和落后的应对方法。与被动的“应变”相比，主动的“应变”是“应

变”的最高层次，即在整个环境、形势即将发生变化之前，始终以变化作为积极的思想准备并随时诉诸主动的执行，始终保持主动地随机应变、积极备战。事实上，机会和主动权都孕育在变化之中，只有积极谋变才能获得更多的先机、抢占更大的主动。当这种应变的主动性与机遇有机地结合在一起时，应变就能够成为竞争的实力和优势。

三、改变

所谓“改变”，就是用已经变化了的思想、观念去改造世界，使客观对象按照人的预期目标发生变化。从“知变”到“应变”而到达“改变”的阶段，已不再是单纯的思想认识问题，而是包含着一个从思想到实践的循序渐进的演变、转化的过程，已经成为实实在在的实践活动。如果对过时的思维方式还因循守旧，如果对陈旧的实践方式还习以为常，那么在现实生活是抵挡不住复杂多变的历史洪流的。因此，“改变”是“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”的第三阶段或第三个层次，是其认识和实践达到全面转化的终结。

从改变思维方式的层次上，首先要改变思想内涵。思维方法是思想的形式，思想内涵是思想的实质，因而其变化才是最为关键的，否则就徒有其表、换汤不换药。因此，思想内涵要富于灵活的多变性，在认识过程中能知变、谋变、应变、多变、善变，善于和熟练运用

形势之变、分合之变、胜败之变、虚实之变、奇正之变、诡诈之变、多寡之变、攻守之变、进退之变，因敌而用变，因人而异施，因地而作势，因情而措形，多角度、全方位地总体把握、综合运用各种策略。同时，思想内涵要善于超常的创造性，在认识过程中“知常知变”“以变为常”和“不守一术”。变化并不一直都是创新的，但创新一定是有所变化、有边际变化的。因此，要坚持不唯书、不唯上，不恪守常识经验、不拘泥常规思维、不畏惧思想权威，善于在众人熟视无睹、无所用心的地方挖掘、发现另有新意的思路；善于对人们公认理所应当、道固必然的事物，产生、形成截然不同的认识；善于对大家认为毫无联系、彼此不同的思想资源，整合、总结推陈出新的思想。

其次，要改变思想方法。一般而言，思想方法受制于思维模式。思维模式也是一种思维定势，是指人们在认识问题时受到历史经验、传统价值、既有知识和自身阅历的制约，容易用相对固定的心理活动模式影响同类后继活动，带有和呈现出一定的模式化、倾向性、习惯性、专注性和趋向性等稳定状态，因而对于变化具有一定的疏离感和排斥性，乃至有一定的抵触和反感，特别是在传统力量还具有很大惯性的地方往往视之为“离经叛道”“倒行逆施”。现代思维模式则不然，其突出特点就是由封闭性向开放性、由单一性向多样性、由静态性向动态性、由直观性向分析性、由经验性向智能性转

变，因而它始终以科学思维为宗旨，贯穿着变化和发展的原则。所以，不改变传统的思想方法，以不变的老眼光、旧脑筋应付千变万化的新世界，满脑子还是充斥着僵化的、保守的、片面的教条主义、本本主义、经验主义，注定会闹出类似“刻舟求剑”或“守株待兔”式的笑话而贻笑大方。

从改变实践方式的层次上，首先要善于进行方法的改变。所谓改变方法，就是主动地改变解决具体矛盾、内外环境的策略、方式和方法，是“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”的最终归宿，否则就等于一句空话和废话。因此，一切“改变”归根到底都是方法的改变，“知变”“应变”和“改变”等一切思想方法，都是为了解决现实的具体矛盾，都是为了使思想能够转化为一定的物质力量和现实利益。因此，一种方法是否正确，关键是看它是否已经转化为一定的解决策略，必须要视其在实践中能否谋取一定的效用性，既能够产生权衡利弊、趋利避害的比较效用，也能够形成一策两全、一举多得的最大效用，事实上这正是讲究方法、善于策略的良好效果；相反，不讲方法、不善策略，就会出现事倍功半、费力无效的结局。这就要求善于从最终效用和事后结果的角度，反向预期和逆推方法的改变是否具有现实意义和价值。因此，某种方法的改变，就不能不着边际、随心所欲地翻来覆去、变化无常，这样就不仅会使方法变得支离破碎、缺乏指导思

想，而且还会闹出“邯郸学步”或“东施效颦”式的闹剧；同时，也不能天马行空、脱离实际地激进改革、剧烈骤变，这样不仅使方法中看不中用，沦为摆花架子、做无用功，而且还会导致“纸上谈兵”式的悲剧。所以，方法的改变，最终必须以它们是否真正转化为有效的结果为导向，这是“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”的宗旨。

其次，要善于进行工具的改变。工具是方法论中的重要概念之一，不仅指思想工具，而且指物质工具（技术、装备、器械、设施等）。物质工具介于人与客观对象之间，人依照自己的目的、利用工具的各种属性作用于客观对象，使之发生预期的变化。因此，工具是人体自然器官的综合延长，例如起重机是肢体的延长，望远镜是眼睛的延长，电子计算机是大脑的延长。没有基本粒子探测器，人类就不可能认识微观世界；没有天文望远镜，人类对宏观世界的研究便大受限制。同时，工具是人类发挥自己力量的必要手段，在认识世界、改造世界方面，人的主观能动性的大小取决于物质工具（技术）手段如何，使用什么样的工具，反映、体现了人类改造自然能力的大小。在生产力的系统中，通常是工具首先发生变化，而后其他要素随之发生变化。工具的不断改变、改进，不仅促进了主体（人）的改造，提高了认识世界、改造世界的的能力，而且也改变着世界的面貌。所以，物质工具是一个人、一个组织、一个地区和

国家的“实力”的重要组成部分。在现实世界中，“得道多助，失道寡助”，说明“道义”也是“实力”的重要组成部分之一。但是力量、实力或优势的真实对比，往往取决于物质工具的高低优劣、先进落后，“道义”再高，不改变自己落后的、低劣的物质工具，面对掌握着比自己更为先进、更为优越的物质工具的竞争对手，无异于羔羊与豺狼虎豹之间的悬殊对比，无异于手无寸铁的原始人与“武装到牙齿的敌人”之间的不对称较量，结果是不言而喻的。

从改变客观对象的层次上，首先要改变自然界。自然界是一定社会所处的自然条件的总和，人类本身及其人类社会就是自然界“物竞天择，适者生存”的规律的产物，没有自然界提供的种种生活条件，人类社会一天也存在不下去。自然界是以巨大的自在状态、固有面貌呈现在人类社会面前的，不会完全按照人类的意志和需要自然供给、自动满足。但是，人类为了生存和发展，必须把自然界的一切物质作为自己的劳动对象。自觉的意识是人类与动物之间根本差别，人类在改变自然界之前，能够提出一定的目的和计划，使自己的改造活动按照既定的计划向一定的目标进行，现代人类活动的目的性更为明确，正如恩格斯所说：“人离开动物愈远，他们对自然界的作用就愈带有经过思考的、有计划的、向着一定的和事先知道的目标前进的特征。”由于人的改造活动，在人的活动所及的范围内，整个自然界的面貌

发生了巨大的变化，被改造得合乎人类的需要、被烙上了人类意志的印记，地球的大气层、气候、土壤的成分都发生了变化，无数城市、工业、交通设施都在荒芜不毛的土地上崛起，人工培育的动植物种类、人造的河流和湖泊都出现在人类的生活之中。目前，人类的改造活动甚至将扩展到太阳系之外。可以说，人类征服自然的历史就是改变自然的“人化”过程，自然环境已经远远不是史前的“洪荒之世”，而是不断地“人化”了的自然。因此，人类必须在适应和遵循自然界的规律的前提下，利用和发挥主观能动性、积极性和创造性，在持续保持生态平衡的前提下引起自然界的巨大变化，从自然界索取必需的生活资料、生产资源，这就是人类征服自然、改造自然的能力即生产力的巨大作用。

其次，要改变人类社会。人类不但改变着自然界，而且还不断改造着由自己的活动创造出来的、要比自然现象复杂得多的社会环境。众所周知，物质生活资料的生产方式是社会发展的决定力量，它包括生产力与生产关系（即人们在生产过程中彼此发生的一定关系），而一定社会的生产关系构成了该社会的经济基础，在经济基础上形成一定的思想观念及按照这些思想观念建立起来的组织与设施构成该社会的上层建筑。生产力的发展，必将引起生产关系的变革，进而导致全部庞大的上层建筑迟早发生变化，其中科学（自然科学与社会科学）尤其是自然科学的发展对于生产力的发展有着极为

重要的意义：自然科学是从生产中产生的，作为知识形态的生产力（“一般社会生产力”）进入生产过程中就转化为物质形态的生产力（“直接的生产力”），被马克思首先看作是“历史的有力杠杆”“最高意义上的革命力量”。在历史上，科学技术发展越缓慢则向“直接的生产力”转化的程度越低，反之其“第一生产力”的巨大作用越来越显著。因此，人类必须抓住利用和发展生产力这个原动力，尤其是自然科学这个重要的杠杆力量，不断迅速推动历史变革、社会进步。同时，必须运用社会科学（分为政治、经济、伦理、法律、教育、宗教、历史、文学和艺术等学科），正确认识社会生活、社会关系和社会矛盾，揭示人类社会发展的客观规律，指导人们去自觉地创造自己的历史，不断提高改造自然和改造社会的知识、思想、观念和道德的境界。

信息社会瞬息万变、日新月异的丰富内涵，改变了人类的时空观念，所有个人、组织、地区和国家都面临着破旧立新的沧桑巨变。成功与失败的关键，就在于思想和实践上的一个“变”字：“穷则变，变则通，通则活，活则达，达则盛。”知变才能通变，通变才能应变，应变才能制变，制变才能改变。因此，“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”，是一个人、一个组织、一个地区和国家在变化激烈、挑战频生的环境中，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划，是战略思想的集中体现，同时又是制定计划的基础。它

要求将“变化”原则始终贯穿于各种认识和实践之中，立足于现实，着眼于未来，变革现状，随机应变，适时而动，在变化中适应变化、把握变化、应对变化、运用变化：具体而言，不仅要求面向未来的审时度势、极目放远，而且要求基于历史的鉴往知来、以史为镜；不仅要求静态的明察秋毫、见微知著，而且要求动态的投石问路、摸索尝试，在思想认识与实践方法上通过不断实施具有革新实质的变化创新，逐渐将这种变化的思想与方法过渡到、转化为实践方法，使个人、组织、地区和国家从适应（或不适应）目前的环境状况，转变成适应未来的另一种环境，产生现实的物质力量，这就是用“用‘变’的思想与方法认识世界、改造世界”的目的。

第二节 以“和”的思想与方法认识世界、改造世界

矛盾是世界固有的普遍状态，其本质规定性是指一个事物内部包含着对立与同一的两个方面与倾向，它们既互相联接、互相依存、互相渗透（同一性），又互相分离、互相排斥、互相否定（对立性），从而形成了事物内在的动力机制，带来了世界万象的永恒发展。因

此，“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”的策略之道，是对矛盾现象的认识与反映，也是新世纪最为重要的价值取向。“和”具有融合、综合、结合、整合、组合、合作、和合、中和、和谐、和解、加和、集成等丰富的、具体的形式。概括而言，所谓“和”，是以差异性为次要矛盾与制约条件、以同一性为主要矛盾与支配要素的均衡状态，没有一定的差异性，就不存在“和”的均衡状态。

“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”，是一种以运用同一性方式去认识、实践为实质的观念，强调的是在思想与实践中“融会”“融和”“融化”，即整合“和”的丰富内涵，以汇集整合、兼容并蓄、求同存异、融会贯通、融化一体等方法认识世界、改造世界。新世纪的思维与实践，已经在各个领域越来越广泛地运用同一性（“和”）的方式来解决复杂、深刻的矛盾，越来越不是你死我活的“零和规则”，而是你我共存的“双赢游戏”；全球一体化与网络化的历史进程，以光速速度与“互联互通”的精神将所有的个人与组织融合在一起；古今、中外、传统与现代之间，世界的东西、南北之间的生产方式、工作方式、生活方式、学习方式、思维方式、意识形态等最重要的因素，已经出现了巨大的趋同现象（“和”），已经不可避免、不复逆转地寻求共同点、契合点，人类积极寻找在社会政治、经济、文化、技术等诸多方面对立之外的调和性的“第

三条道路”，在高速中融合、在融合中加速，和平共处、融会贯通、求同存异、共同发展，已经是不以任何主观意志为转移的大势所趋，说明同一性（“和”）的方式具有强大的合理性与必然性。

一、融会

“融会”是“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”的第一个阶段和运作起点。“和”首先是广泛集合的产物，因而“融会”就是尽一切所能，把古今中外一切对自己有用、有利的精神资源（理论、方法）与物质资源进行汇集，为自己提供进一步开发与利用的资源平台。如果在“融会”这个起点上取得优异的成果，那么“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”就成功了一半。

首先，“融会”在思想认识上要有准确理解、批判继承的哲学智慧。要“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”，首要的就是准确理解“和”的哲学内涵。“和”是中国传统辩证法智慧的一个古老而核心理念，其起源于中国古老的饮食文化（菜肴的调料配合）与音乐文化（乐曲的音节合奏），至早期儒家而上升为系统化的哲学理念：“喜、怒、哀、乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉。”这里的儒学奥义是：“中”是人的自然人性或情

感自在未发、不偏不倚的自发状态，“和”则是人的自然人性或情感合乎社会尺度、原则（“礼法”）的自觉状态；如果一个人能够始终按照“中和”的原则运作人性或情感，那么他就可能成为“人”或“人道”的极致，即与天地万物“位焉”“育焉”的“圣人”。两千多年来，儒家的“和合”思想已经成为中国社会独特的、延续不断的哲学观念、文化理念、政治理论、社会理想，“和为贵”“和气生财”“知和曰常”“和光同尘”“天时地利人和”“君子和而不同，小人同而不和”“和实生物，同则不继”等古训，至今仍具有深刻的真理性。“和合”哲学的突出特征，就是容许矛盾对立面（“不同”）的存在但要防止其转化，并使之最终服务、维护矛盾的统一性（“和”）。千差万别只有相济相成才能产生新的事物，如果单纯突出对立，那么事物就处于“过犹不及”而“不和”的极端状态。因此，必须采取“叩其两端”“执两用中”“济其不及，以泄其过”等方法，凡事不走极端、恰到好处，实现矛盾对立之“和”。但是，正由于“和”是以防止矛盾转化为宗旨，因而“和合”哲学的实践形态在两千多年的中国历史上也表现出循规蹈矩、墨守成规、讲求折中等保守乃至僵化等特征，这正是“在批判中继承”所应有的科学方法与态度。从现代的观点来看，协同之于竞争、和谐之与对抗，都是矛盾相互依存、相互转化的两个方面，矛盾对立面的互相联系、依存和转化就是同一性，

同一性策略并不是对立性策略的附庸和配角，同一性不仅为斗争性提供了前提与条件，而且在斗争性的基础上它也是推动事物发展、引起事物质变的动力。

其次，“融会”在精神状态上要有虚怀若谷、海纳百川的博大胸怀。要“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”，不仅需要深刻理解“和”的哲学蕴涵，而且需要在人与人之间、个人的身与心之间具备“和”的精神状态，其贵在心平气和，而不是面和心不和。对个人而言，不仅要善于与人和睦相处、协调合作，而且要善于调节自己的身心状态，以虚怀若谷、从善如流的精神修养，将心灵修炼成综合力、容纳力与创造力巨大的平静世界，使自己的身态与心态达到高度平衡的状态、上升到有容乃大的崇高境界。自视曲高和寡的人，往往正是自以为是、心胸狭窄的人。对组织而言，以“和”为指导思想，善于准确地、最大限度地寻求与调动精神，特别是人性中积极的、善良的同一性因素，在内部与人为善、诚心诚意、增进互信、彼此鼓舞、和衷共济，在外部与邻为友、消弭隔阂、缩小分歧、扩大共识、相互包容、相向而行，使组织变成“上下同意”“上下同欲”的命运共同体与利益共同体，从而形成强大的、内在的吸引力、凝聚力和战斗力。彼此貌合神离的个人或组织，往往正是缺乏远见、没有前途的个人或组织。事实证明，能够从尖锐的对立与纷争中通过同一性手段和平解决矛盾的人，往往是那种具有广

博的宽容精神、强大的综合力量的人，谁具有良好的互利、合作、共赢的心态，谁就会崛起，谁就能实现“家和万事兴”“不战而屈人之兵”的目的；相反，任何以对立性思维方式与精神状态面对世界，从而固步自封、自给自足、拒绝合作的个人、组织甚至国家，越是抱着画地为牢、与邻为壑的狭隘心态，就越是走向没落，都必将在新世纪加速变化融合的趋势中淘汰。

第三，“融会”在具体操作上要有兼容并蓄、博采众长的科学方法。大千世界，藏龙卧虎，各领风骚，任何一个人、一个组织、一个地区和国家的强项、优势、长处毕竟都是很有限的、相对的，不可能尽占天下之美、独占世界之鳌头。因此，要获得相对的竞争优势，就必须运用兼容并蓄、博采众长的“融会”方法。“融会”是一个对来自于不同方面的、有助于竞争的优点与长处进行聚集、集合的过程，因而需要以独到的眼光、以开放的心态、以欣赏的态度，从不同的角度、立场、利益做到不拘一格、众端参观、听无门户、集思广益、群策群力、博采众长、博谋善取，善于从竞争对手（甚至是敌人）那里、从陌生领域那里，发现、学习、获得、吸取自己没有的强项、优点、长处，从而通过“融会”的方法发掘组织持续发展的不竭源泉。事实证明，越是兼容并蓄、博采众长、吐故纳新，就越能在不同的强项、优点、长处之间产生创新的边际效应；“融会”并不排斥与己相反、对立、差异的优势因素，相反，固

执己端、排斥异己、不容对立是其大忌，实际上就等于堵塞了“融会”的源头，个人就会变成一个狭隘、落后的人，组织就会变成一个封闭、僵化的组织。

二、融和

“融和”是“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”的第二个阶段。“和”是高度综合的产物，因而“融和”是根据自己或组织的需要，对通过“融会”集合而获得的各种物质资源与精神资源（各种理论和方法）等资源要素进行融合，进行有效消化、求同存异、整合改造，使自己或组织的资源一体化、系统化，实现“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”的新的

高度。

首先，“融和”要善于有效消化。所谓有效消化，就是对“融会”的资源，按照自己或组织的内在需要、承受能力和适用程度进行甄别、分类、排除、加工、吸收。组织“融会”的资源仅仅具有潜在的价值，如果不加以提升，那么仍然是良莠难分、鱼龙混杂的原始堆积；同时，“融会”的资源都具有其特定属性、独特个性和适用条件，一经使用就会产生其相对独立的效果；更为重要的是，“融会”的资源虽然在数量上有所集中，但在质量上尚未甄选，并非所有资源皆为自己或组织所需、皆为自己或组织所用，有些甚至是对自己或组织有害无益的资源。因此，对“融会”的资源进行合理

“消化”至关重要，要准确认识、掌握“融会”的资源的各自属性、特点、条件及其使用效果，在善于区分糟粕与精华、区别可用与无用、分别必需与无需的基础上，吸收那些为自己或组织所需、为自己或组织所用的精华资源，摈弃那些不为自己或组织所需、不为自己或组织所用的糟粕资源。相反，如果不加区别地大包大揽、囫囵吞枣，就会出现不堪重负、因噎废食等消化不良的后果。事实证明，不少个人或组织正是因为经不起外在资源表面的诱惑，犯了“贪心不足蛇吞象”的错误，致使自己或组织始终无法使“融会”的资源进一步“融和”，致使自己或组织本来健康的肌体出现了不适症状与不良反应而受到危害，甚至产生了资源的内耗、冲突。

其次，“融和”要善于求同存异。所谓求同存异，就是在保持矛盾的差异性的同时，最大限度地寻求同一性。在中国传统辩证法智慧中，“同”与“和”是一对特别容易混淆但又完全不同的概念：“同”是无差异性的同一性，“和”则是有差异性的同一性。有了“不同”（差异）的必要前提才会有“和”（同一）的可能，没有“不同”就没有“和”也就无须去“和”；同时，“和”（同一性）不仅是“不同”（差异性）的前提与条件，而且也是推动发展、引起质变的动力，相济相成才能产生新生事物，没有“和”也就没有了动力与生命力，因而古人说“和气生财”“和实生物，同则不

继”“君子和而不同，小人同而不和”。因此，求同存异就是“和”的状态，也是“融和”的状态，即“求同”（同一性）与“存异”（差异性）兼顾。如果单纯地吸取自己或组织所需要的同一性资源，而不容许矛盾对立面（“不同”“存异”）的存在，那么这些同一性资源不仅失去了存在的依据或条件，而且反而也达不到为自己或组织“融和”的初衷。因此，不同于“融会”的集合过程，“融和”是一个对“融会”的资源按照求同存异的原则进行合并归纳的过程，善于参照正反、权衡利弊、彼此切磋、相互砥砺、比较优劣、取长补短、精益求精，将最合适的同类优势资源嫁接、归纳、优选到组织系统中来。

第三，“融和”要善于整合改造。所谓整合，就是个人或组织遵循普遍联系规律、量变质变规律，按照系统整体的要求，对原本处于松散、自发状态的单元要素，通过重新调整、重新组合与重新合并等一体化、系统性的配置，实现最佳的整体效应、达到最佳的和谐状态。在现实生活中，矛盾并不总是通过激烈的斗争或格斗来解决的，相反大量的矛盾是通过耐心细致的和平手段解决的，其中需要一个艰苦的磨合与整合的过程，因而同一性策略是一种常见的、和平的、柔软的策略。求同存异固然不可或缺，但仅仅是同类要素的松散合并，因为存在着尚为调整的差异性（“不同”），因而往往还会出现融而不和、内外不一、形神相离等矛盾现象；

相反，整合是在求同存异的基础上，通过内外整合、纵横整合、强弱整合、虚拟整合、杠杆整合等有效策略，使资源要素重新配置为具有同一的目的性、明确的方向性的一体化系统或整体，使系统成为内外协调、形神统一的崭新系统。事实上，贯穿整合方法的精神宗旨就是一个“和”字或“和谐”二字，所谓“和谐”就是系统处于以同一性为主导地位并充分容纳差异性的自然状态、整合状态，就是系统的不同资源要素（组织、结构、人员、物质、精神等）通过类似化学反应（化学作用）而致“和”的结果。正因为整合所固有的巨大的创新作用，因此使“和”的方法产生了质变的飞跃，使资源真正和谐地融为一体，因而整合不仅是“融和”的关键环节，而且也是“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”的重要步骤。

三、融化

“融化”是“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”的第三个阶段。同一性是解决矛盾的主导方式之一，“和”同样是改造世界的最佳方法与重要动力。因此，“融化”是个人或组织以“和”作为改造世界的动态方法，对“融合”（整合）的物质资源与精神资源（思想或理论）等资源系统，根据自己的特定环境、条件与需要，进行持续内化、优化与转化，使之成为一种全新的、具特色的、为我所有、为我所用的资源、方法

或工具。

首先，“融化”要善于内化（或“自化”）。所谓内化，就是在初步实现一体化之“和”的基础上，进一步通过以自身为对象的内在变化、自我扬弃，使之克服内在必然性的局限，获得完全焕然一新的、融会贯通的升华与超越。具体而言，内化一是指经过了系统化的内在的扬弃与创建，达到了推陈出新、自成体系的境界；二是指一种形成了特色化的内在个性、内涵与模式，实现了自成一家、独树一帜、别具特点的效果，这是最为重要的内化涵义。“融化”（内化）的方法所不同于“融会”“融和”等方法的根本之处，在于它更强调直接进行以自我对象化的深刻反观、加工锤炼、修正改造、变化融通、升华超越，从而形成不可复制的内在精粹、蓄势待发的强大实力；同时，“融化”（内化）方法的特别之处，在于它具有基于同一性（“和”）之上的、难以模仿的个性与核心能力。从世界多样性看，没有任何事物是完全相同的，每个事物都有其质的特点，由此构成一个事物区别于其他事物的特殊本质，同时个性比一般更为丰富，更具有对象化的征服力、改造力，正如恩格斯所说，文学作品只有所描写的必须是不容混淆的“这一个”，才具有丰富的生命力、感染力。同样，“融化”的结果表现为独一无二、融入其中的“这一个”，即当其处于相对稳定的状态时表现为一种具有内在模式、特色鲜明的崭新事物，表现为特别的、具体

的、特殊的、生动的同一性，而不是抽象的、一般的、静止的、僵化的同一性。中国文化的形成就是一个典型的不断融化的历史过程。正由于不断内化的巨大作用，中华民族在长期的历史发展过程中，吸收了许多外来的文化，融为自己文化的有机组成部分，使中国文化呈现出博大精深、自成体系的特点，成为世界文化之林中最具特色、最有影响的文化之一。

其次，“融化”要善于优化。“融会”“融和”的结果并不等于达到了“和”的最佳状态。“和”不仅是一种整合的静态均衡结果，而且也是一个“融化”的动态均衡过程，其中一个重要内涵就是优化。所谓优化，就是从动态的、持续的发展的角度出发，对某一事物对象（系统、资源、数量、结构、设计、方案等）进行一次或几次的充分权衡、持续调整，以实现最好的实际效果。优化与“和”之间存在着深刻的联系：“融化”是“和”的最终阶段，因而优化的方法作为“融化”的重要步骤，其精神宗旨也是一个“和”字，所以优化是不同要素或资源配置的理想状态，而绝不是单方面、不对称的最优。因此，要实现最好的优化效果，必须在优化方法上做到：一是选择最优的解决方案，即通过发现问题、确定目标、拟制方案、分析评估、比较鉴别、方案选择、试验实证等步骤，找出达到主要目标的有效途径，做到有进有退、有增有减、有合有分、有入有出；二是谋求最佳的资源结合，即运用挪活存量、挖掘潜

力、强化实力、聚合优势、突出核心等方法，构建达到主要目标的资源平台；三是获得最大的整体效应，即坚持统筹兼顾、系统完善、配置组合、相互协调、合作推进等方式，实现主要目标之“整体大于部分之和”的效应。以上方法依次决定着达到优化目的的实现程度、现实依据、系统功能。所以，要使一个事物整体在最佳状态下运行，取得持续的、动态的一体化之“和”（“融化”）的效果，不仅要善于不断的数量优化（“融会”“融和”），而且还要善于持续的结构优化（“融化”）；不仅要善于局部优化，而且还要善于系统优化；不仅要善于过程优化，而且要善于功能优化；不仅要适时打破陈旧的均衡（“和”），而且要动态地寻求持续的自我优化（“和”）、调节、改进、深化、创新、飞跃，由此达到“和”的最好结果与动态均衡状态。

第三，“融化”要善于转化。“和”的最为重要的内涵，就是它作为积极推动事物发展、达到既定目标的同一性方法、建设性方法，即一种更为深刻的对象化转化（由内到外）的方法，“和”与“化”之间的辩证关系由此就充分显现出来。转化从对象上看，可能是一种关系，可能是一种生态，可能是一种思想（精神），可能是一种人物，可能是一种物质，可能是一种资源……因而融化已经从内化、优化等内在形式转变为外在对象的转化，这种外在转化就是自我实现的表现。转化从方法上看，融化就是一种包含着差异性的同一性演变过

程、建设性手段、积极进取的方式。毫无疑问，差异性方法（如斗争）与同一性方法（如“和”）是两种主要的、截然不同的转化方法（类型），但都不是绝对的。同一性方法的合理性，就在于同一性也是事物得以发展的动力因素，所谓“相辅相成”“相反相济”“相得益彰”。因此，正确运用以“和”为主旨的转化方法（“融化”），首先，必须在观念与行动上真正承认、重视、尊重、容纳差别，从而使同一性变成具体的、生动的同一性，使同一性成为控制矛盾系统、谋求事物发展的杠杆，因为没有差异就没有和谐，没有对象化的转化就不可能同时造就自己；其次，必须将不同因素之间的差异性控制在一定的限度（“度”）之内，善于将矛盾的因素转化为有助于“和”的方面，着重寻求、整合与牢固其同一性的因素，这就叫作求同存异、兼容并蓄、共生共存、有容乃大。转化从结果来看，融化就是积极地以同一性方法（“和”）外化自己、转化对象、实现目标，这是“以‘和’的思想与方法认识世界、改造世界”的核心所在。同样作为转化的方法，同一性方法与差异性方法常常在结果上大多不同，往往在不知不觉、润物无声之中产生潜移默化、事半功倍的良好，所谓“大象无形”“极高明而道中庸”，这是最大、最高、最高深的哲学智慧。历史表明，大凡成就大业者，大多具有善于正确运用“和”（“融化”、转化）的方法的高超本领、艺术，或能够从容不迫地化干戈为玉

帛、化摩擦为协作、化敌人为朋友、变竞争对手为合作伙伴，从而扭转乾坤、获得双赢，达到“不战而屈人之兵”的最大效果；或能够点石成金地变小资源为大资源、化贫困为富有，从而产生“四两拨千斤”的效能、形成“投入产出”的乘数效应，创造巨大的物质财富；或能够博古通今地兼容并蓄、融会贯通，转化古今中外的理论、思想（精神）资源的精华，形成指导一个时代、甚至更长历史时期的精神财富或思想体系；……所有这些转化的方法，都达到了所谓“和无寡”的“化境”境界。

黑格尔说：“健康的思想都是指向具体的。”任何一种思想仅仅停留在认知阶段，而不能转化为物质的或实践的力量，那么它就不能显示、实现其固有的巨大的潜在价值与现实威力，因为社会生活的本质是实践的。从实践中来，到实践中去，那么思想就会获得不竭的源泉活水。只有想到点子上、找到路子上，一项事业才能获得成功。所以，成功的关键在于通过科学的思想、方法发现事物的规律，并有效地转化为、服务于实践。同样，把“变”的思想、方法所发现的规律性内容，转化为“和”的实践方法，这是“和”的社会实践与客观趋势所决定的。不难发现，所谓“悟”“变”“和”“化”等重要概念都在这个过程中实现了统一，此即所谓“道”。

“用‘变’与‘和’的思想、方法认识世界、改造

世界”，是统一的、连续的整体。“求同存异”“和而不同”“和实生物”，随着社会内容的日益丰富而更为强化，越来越表现为事物客观的存在状态与发展趋势。世界上不可调和的矛盾并非时时处处都有，任何事物无所不在差异之中，但又无往不在统一之中，越具有差异性，就越需要同一性，没有同一性就没有差异性，差异性正是通过同一性的对象化方式反映出来的。马克思说：“哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改造世界。”我们讲“用‘变’与‘和’的思想、方法认识世界、改造世界”，就是要善于运用“变”的观念、方法，在思想认识上发现、掌握事物之间在动态变化过程中彼此相同或互补的同一性因素与规律，并最终将这种同一性诉诸具体的实践行动上，更好地服务于“和”的实践。事实上，也只有在变化中才能找到同一性，只有“不同”才需要“和”，才会有“和”，才能成“和”。国家之间、地区之间、组织之间、个人之间总会在发展变化的某个阶段产生合作的需要，没有这种精诚合作是不可能进一步发展壮大的。越处于复杂多变的局势、越面临惊心动魄的时刻，就越不能方寸大乱、手足无措，就越需要举重若轻、心平气和，越需要从严重的对立之中洞察到事物之间隐而不显的同一性，越需要不失时机地抓住契合点，通过相互对象化的满足而实现兼容并蓄、相辅相成。正是这种同一性往往成为扭转乾坤的关键所在，从而趋利避害、化险为夷，推动形势

向有利于己的方向转化。所以，如果我们从传统的、固有的思维模式与行为方式中解放出来，换一种思路，变一种方法，或许能够从千差万别、千头万绪的现实矛盾与对立中另辟捷径、别有洞天，赢得未来的竞争优势。这就是把“变”与“和”的思想、方法结合起来的最终归宿。

第三章 势论

既是时势造英雄，
也是英雄造时势。

天下大势，凡是要崛起的，是压不住的；凡是要衰落的，是扶不起来的。这种不可抗拒的、主宰兴亡盛衰的内在本质，就是“势”。无论“历史潮流”还是“时代精神”抑或“人心所向”，都是“势”的表现。

凡是思考和实践，首要的、压倒一切的问题就是“谋势”。“势”在中国古代哲学和谋略中占有极其重要的位置。古代谋略往往将“形势”连类而论：所谓“形”是物质实体、竞争实力的运动形态，“势”则是这种物质实体、竞争实力的运动形态所造成的势能力量或精神状态，一定之“形”构成一定之“势”，不同之“形”包含不同之“势”，千仞之形必含万钧之势，先发之形必含制人之势，不备之形必含懈怠之势，饥疲之形必含惰归之势，因而“势”具有十分复杂而丰富的内涵。因此，从本质上概括而言，“势”是一切事物力量表现出来的运动趋势、需求倾向、势能力量或精神状态以及从中表现出来的一种必然性。由于人的认识的能动性和实践的创造性，“势”不再是一种自在的存在，相反，被人的思维提升为

具有普遍意义的实践方法，成为一种主观的战略指导和运筹谋略的对象，即如何认识、依托和运用“势”的内在规律和固有能力来规划战略（“审时度势”）、指导战术（“伐谋用策”），这是“势论”之立意所在。

第一节 势与运动规律

“势”是事物运动的规律或形式，因而与运动或变化密切相关。运动是世界的一切变化和过程，是世界上的万事万物的存在方式，决定着生命的诞生、成长和终结，展现着事物发展的合目的性、内在必然性和不可逆转性，万事万物导源于运动、受益于运动、衰亡于运动。因此，“势”必然服从于事物的运动规律，其具体表现为“势”的能级原理、能量转化规律和运动的周期性规律。只有真正认识了“势”的运动规律，才能正确地运用“势”的力量。

一、势与能级原理

“能级”是现代物理学中最重要的概念之一。人们发现，原子中绕核运转的电子只能处于一系列分立的、不连续的稳定状态，这些状态分别具有数值各不相同的一定能量，这些状态的能量犹如梯级般按大小排列，故

称为“能级”。物理学的“能级”概念的深刻启发在于：稳定的结构并非均匀而连续的系统，而是具有不同层次、不同能级的复杂系统。在此系统中，每一个单元根据本身能量的大小而处于不同的地位，以此来保证结构的稳定性和有效性，这就是能级原理。

能级是不以人们的主观意志为转移的客观存在，正是能级构成了物质运动的“势”或“场”。可见，“势”内含于能级结构之中，没有能级也就没有运动之“势”。因此，要使一个系统获得最佳之“势”（或效率和效益）并使之得以有规律地运动，就必须正确认识和应用能级概念和能级原理，不仅要建立一个具有最大的稳定性、合理性和高效性的能级结构，而且要将作为能量外在体现的不同的实际权力、责任落实（纪律约束）、物质利益和精神荣誉授予不同能级，换句话说，就是要求系统中的每个元素都能在其位、谋其政、行其权、尽其责、取其酬、获其荣、惩其误，从而使人的主观意图的内容动态地处于相应的能级中去，使各个能级的合力成为实现整个系统目标的手段。如果错误地、轻率地划分能级并不授予各个能级以对应的权力、责任、约束（纪律）、利益和荣誉，那么系统就会出现高能耗、低效率等弊端，就不能发挥其最大、最佳之“势”。

二、势与能量转化规律

能量守恒和转化规律是运动的基本规律。一方面，

运动是绝对和永恒的，表现为从一种运动形式演变为另一种运动形式的转化，高级的运动形式既从低级的运动形式发展而来，又包含着低级的运动形式；另一方面，转化前后的运动总量是守恒的，不是从这个渠道转化为此事就是从那个途径演变成彼物，转化过程中失去一种特质的运动必定产生另一种特质的相当量的运动，不可能无缘无故地消失。无论自然世界还是人类社会都遵循这个规律。

能量守恒和转化规律也反映了“势”的运动本质。任何一种“势”都蕴藏于机械运动、物理运动、化学运动、生物运动和社会运动等运动形态之中，这些具体的运动形式也是“势力”“势能”相互转化的形式，没有运动的基本形式也就没有运动之“势”。因此，“势”伴随着运动形式的相互转化而转化，同时一种高级的“势”必然包含着低级形式的“势”。所以，要使一个系统获得最佳之“势”，就必须善于积极蓄势、因势利导，注重各种“势能”“势力”形式的积累、转化和合成，从而实现系统的最终目标。人的生命运动就集中体现了“势”的运动规律。人的身体每时每刻都在进行着机械运动（如肠胃的蠕移动、血液的循环等）、物理运动（体温的调节、神经的传导等）、化学运动（如食物的消化、营养的消耗等）、生物运动（如蛋白质、核酸的新陈代谢等）和社会运动（如社会实践等）。一个人的生态运动与心态运动是相互影响的，假如他疾病缠身，那么由此产生的心理

忧郁、精神压抑可能进一步演变为扭曲心理和变态行为，而这种变态行为的社会化就可能对社会形成报复性的恶性事件，反之亦然。

三、势与运动的周期性规律

运动的周期性规律导源于矛盾运动的相对静止。矛盾运动所表现的均衡状态与飞跃状态取决于量变的差异，其中均衡状态（相对静止状态）是发生在一定时空范围之内、暂时处于缓慢量变的运动状态。如果无时不有、无处不在的运动离开了此时、此地、此间、此态的静止这种特定的参照系，也就无法规定和度量自己，事物就失去了存在和发展的必要条件，人类也就无从认识和区别不同的事物。所以，任何一个事物产生后都必定存在着一个相对静止、稳定的状态和阶段，运动才呈现出阶段性的、规律性的周期性特征。

“势”的运动轨迹，也具有由飞跃状态与静止状态相互作用而构成的周期性变化的特征。没有什么“势”可以是一劳永逸地处于飞跃状态，或一成不变地处于静止状态，也没有什么力量或意志可以改变这种客观存在，也没有什么个人、组织、地区和国家可以摆脱这种周期率的支配。因此，“势”的盛隆衰竭是一种规律性的客观现象，几乎所有个人、组织、地区和国家正常运动，都具有“扩张→收缩→扩张”这种高低起落、盛衰反复的波动周期特征。所以，要使一个系统获得最佳

之“势”，就必须善于适应“势”的运动周期性规律，不仅善于在周期低谷时“蓄势待发”、在周期高潮时“乘势而起”，而且更重要的是善于在周期高潮时“蓄势待发”、在周期低谷时“乘势而起”。可见，应用运动周期性规律的更为高明之处在于反其道而行之，即对于“势”的主观运筹规则，恰恰与“势”的客观运动的周期性规律相反。

事实上，“势”的能级原理、运动转化规律和周期性规律是相互联系的。从现象来看，任何一种能级结构都表现为一定的运动形式，这种能级结构要获得更为合理和更为稳定的效能就必须向更高的运动形式转化，而这种转化必然存在着一定的周期性特征。从本质上看，任何一种“势”都蕴藏于系统的能级结构之中，某种静态的能级结构只有通过周期性的动态转化，才能获得最佳、最大之“势”。因此，“势”的客观运动规律，是一切战略“运势”和战术“用策”的基础，“势”的主观谋略都必须基于“势”的运动规律之上才能转化为现实的物质力量。

第二节 势与博弈之道

“势”是比“策”或“术”更为重要的韬略范畴。

古今中外大凡经典的谋略都与“势”相关，真正的大战略家大多都善于围绕一个“势”字大做文章，有了这种“势”便无往而不胜。从孙子到诸葛亮，都是先看“天下大势”“大势所趋”，然后“审时度势”，而后“顺势而为”“乘势而起”“因势利导”，最终大获全胜。没有这种“势”，所谓“强弩之末，不能穿鲁缟”；有了这种“势”，即使“引而不发”也会“势不可挡”。这些大战略家所重视的、所领悟的、所洞察的，往往就是事物对立面在社会领域多重运动过程中的动静消长之“势”，从而显现出非凡的睿智和勇气。所以，不仅“时势造英雄”，而且同样“英雄造时势”，每一次社会变革都是一场“时势”与“英雄”共同创造的社会悲喜剧。

运势的本质是一种博弈活动。凡是具备对抗性质的人类活动，一般称为博弈活动。一般而言，博弈活动的性质和特征是：资源的有限性，信息的不确定性和不完备性，竞争对手的威胁性，“优胜劣汰、适者生存”的规律性，等等。因此，在这种环境中，无论是哪种主体，都必然面临着捕捉机会、抵御威胁、求得生存、谋划发展、实现目标等共同问题。总之，在解决“保存自己，打击对手”的根本问题上，就自然而然地产生出一些揭示博弈活动的规律和法则、指导对抗活动的理论知识和战术方法，实际上这就是“势”与“策”的理论和方法。可见，“势”“策”与博弈之道之间具有天然的

必然关系。企业竞争、体育比赛、智力竞赛、政治斗争、外交斡旋、军事较量等，均属于比较典型的博弈活动，它们虽然都具有各自不同的特殊性，但正如古代货殖高手白圭所说的那样，“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也”，都必然受制于人类博弈活动的普遍法则。

一、审时度势

审时度势，是谋略运筹的思维起点和决策前提，它是指国家、地区、组织或个人基于对运动形势的准确分析和判断，从而及时果断地驾驭历史机遇并做出正确决策的一种才能，就是把属于客观实际的“势”和“时”与属于主观认识的“度”和“审”科学有机地结合起来，立足于全局，放眼于未来，着手于实际，洞察天下大势，预见大势所趋，把握关键时机，从而“运筹帷幄之中，决胜千里之外”“不越樽俎之间，而折冲千里之外”，此为大智大谋。“慧者所虑，虑于未萌；达者所则，规于未势。”强大的国家、杰出的组织或英明的人，不仅具有明辨运动形势的慧眼和洞察力，而且具有把握历史时机的胆识和应变力，还具有做出最终决断的魄力和承受力。这就是“时势造英雄”的根本所在。决策正确，便能先拔头筹，领先一步；决策失误，则会前功尽弃，残局难收。这就要求决策者具有机敏的超前意识，准确地预见客观世界的变化趋势，

从而谋求竞争优势。

审时度势，是一个宏观认识（“度势”）与微观判断（“审时”）相结合的过程，所谓“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一城”，所谓“善谋者，谋势。不善谋者，谋子。……谋势重于谋子”。所谓“度势”“谋势”，就是要考察运动的全局、全程，把握运动的本质、主流，在宏观战略上要认真研究“形势”和“局势”（如时代、国情、时局、格局等），在微观战术上事前要仔细比较敌我“态势”，孰占“优势”，谁处“劣势”，而后充分利用“势力”“气势”“民势”“财势”“权势”“地势”“水势”“山势”“风势”等，必要时还需要“虚张声势”，统筹兼顾、综合运用多种运动形式和形势，使之形成一种合目的性的合力。古人说：“机不可失，时不再来。”所谓“审时”，不仅突出一个“时”字（“时”在中国古代辩证法中具有高度的“经一权”意义），即要求权衡和选择那些势在必行的机遇，在条件成熟的情况下准确抓住运动过程中对全局发展具有决定意义的关键时机，适时而动，择时而行，而且还突出一个“机”字，即要求待机而发、随机应变、当机立断、灵活机动，从而以泰山压顶之势和以迅雷不及掩耳之势，爆发出巨大的能量，进一步推进事物向前运动发展。所以，审时度势、待机而发是走向胜利和成功的第一步。

二、因形造势

因形造势，是谋略运筹开始实施的关键步骤，是指国家、地区、组织或个人尊重“形”“势”与竞争优势之间的客观联系，在客观形势和现有条件（“形”）的基础上，通过积极发挥自己的主观能动性和创造性，努力谋求和占据那些增强自身力量、保持自己主动的有利态势，所谓“未战其形，先造其势”。“形”是要素、基础、表现，“势”是功能、结果、本质，有“形”才能造“势”。凡是成功的国家、地区、组织或个人不仅重视因形造势，而且善于以势造势，把造势演得有声有色、活灵活现、惟妙惟肖。事实上，运筹运动的谋略过程一直贯穿着和围绕着因形造势、作局造势的主线做文章、演戏法，为什么国与国的外交往往要“蓄意制造紧张局势”？其目的便是通过制造气氛、渲染声势而运用“运势”“造势”等方法，为谈判时取得主动而谋取更大利益。因此，与侧重于对运动形势进行客观的、相对静态的分析的“度势”不同，“造势”侧重于对运动的形势施加比较主观的、动态的影响，是一种更深刻更潜在的、因而也是更根本更巨大的实力。

因形造势是一个增“势”、强“势”的过程，即依靠因果关系、系统联系和连锁反应等客观的运动规律，制造或虚拟一些必需而有效的运动形式，造成“势力强悍”“气势磅礴”“声势浩大”“形势逼人”“势不可挡”等积极效果，最终造成一种“优势”或“强势”而

非“劣势”或“弱势”的主动态势。因形造势，首先要因“有形之形”。“有形之形”往往是指具有物质形态的竞争要素（诸如人力、空间、地形等），成为一切战略决策落实执行所必须依靠和争夺的重要条件，例如在竞争活动中，决策者往往通过主观创造力使客观的空间形态转变成为获得竞争优势的重要条件，所谓“地形者，兵之助也，料敌制胜，计险厄远近，上将之道也”。某种“地形”“地势”能否转化成“地利”上升为“兵之助”，需要决策者分别洞察和利用“地形”、“地势”对各自的利弊，以空间“形”、“势”为依托、为基础而因地制宜地用策，使固有的空间环境成为组织防御和实施进攻的天然助手，对于兵家必争之地要不惜代价地捷足先登，对于兵家必弃之地要毫不恋栈地退避三舍。其次，要因“无形之形”。“无形之形”常常是指没有物质形态的竞争要素（诸如虚拟空间、时间、氛围、气候、心理等），往往还包含着真假之分（如“示形”），因而成为决策者灵活运用而出奇制胜的关键条件。决策者不仅要有“有形之兵”，而且更要“心中自有百万雄兵”，越是在复杂激烈的竞争环境，特别是在大敌当前、大难临头的关键时刻，就越需要决策者具有气定神闲、中流砥柱、举重若轻、压倒一切的非凡魄力和气势，诸葛亮之所以敢以“空城计”，不费吹灰之力使敌人重兵不战自退，运用的就是因“无形之形”造势的谋略。如果死搬教条、迷信规则，历史就不

会上演“空城计”这一千古绝唱。

三、联网聚势

联网聚势是造势的一个重要内容。“网”与“势”存在着密切的关系：网络是按照点线面体、大小疏密等要素联系起来的有序结构，任何一个有形之网或无形之网一旦形成，必然具有自己内在的运动能量、轨迹和方向，必然对内部或外部环境产生、形成、释放有形或无形的自我保护、对外扩张、对内吸引、操纵支配、共同参与、纵横联系等的网络效应。因此，“网”是“势”之重要之“形”，无“网”则无“势”。历史和现实中成功的国家、地区、组织和个人，莫不善于须臾不离地编制着、依托着、运用着自己的内外（关系）网络，其本质上就是假借网络合力和网络效应，通过四通八达的网络渠道获得自己所需的资源（实体资本、人力资本和社会资本）。因此，联网聚势是成功的重要条件之一，高瞻远瞩的战略家必须创造性地以不同的精神和物质纽带，善于和擅长编织、依托、运用社会关系网络，从而联网聚势。

联网聚势，首先要依据资源状况和预期目标，将分布在广阔空间中的点、线、面、体等网络要素精心排列、优化组合，构造成为一个彼此协同、配套联动、覆盖广泛、影响巨大的整体网络。网络构造和布局的客观状态，是联网聚势即发挥网络效应的前提。因此，社会

关系网络的营结，必须根据自身资源的承受能力来量力而行地规定网络的大小界限，必须根据自身目标的战略需要来有所区别地编制网络的疏密程度。其次，善于通过网络之间的相互依赖的因果过程和系统联系，善于循序渐进、有条不紊地通过对网络中的某一中心环节施加作用而触动、过渡、转移到其他环节，牵一发而动全身，最大限度地形成和发挥“杠杆作用”“连锁反应”“相关效应”“放大效应”“倍（乘）数效应”乃至“乘方效应”等多种网络效应或合力，触类旁通，以网造势，以势造网，以势造势，从而推波助澜、绵绵不绝地层层推进网络从小到大、伸缩兼顾的连锁运动发展。这种网络效应和网络合力就是网络之“势”。例如，收购兼并是企业超常规发展的重要方法，在一定意义上就是“联网聚势”方法的应用，即通过连续不断、层层控股的“参与制”的运动形式，将众多的目标企业（“点”）连结成为一个控股集团（“网”），由此不断连锁放大、滚动发展。

四、蓄势待发

蓄势待发，厚积薄发，是谋略运筹在实践上的第一步，它是指国家、地区、组织或个人遵循运动周期性规律，利用运动过程中暂时的相对静止状态，积蓄运动内在能量而等待和寻求质的突破。动静是事物运动的两个方面。运动过程中暂时的相对静止或平衡状态，是事物

分化和转化的根本条件。在一个有限系统内，运动总是有极限的，过度运动常常会带来负面的和消极的效应，放纵自流势必走向混乱无序。适时以“静”去抑止、制约“动”，对于自身而言不失为一种权宜之计，甚至是一种长久之计。因此，在相对静止状态积蓄力量、酝酿发展非常重要。运动是力量的积蓄和爆发。举凡大的运动发动之前往往是异常平静的，火山喷发、地震爆发、猛兽捕猎、两军会战，莫不是“于无声处听惊雷”，莫不是“风暴起于青萍之末”，而大的运动之前的准备和酝酿静待时机成熟而大规模主动出击，往往能创造更为壮观和辉煌的业绩。所以，在相对静止状态准备得越充分、越周密，那么在运动状态实施的效果就越大、越佳。

蓄势待发、厚积薄发，要遵循“势”的运动周期性规律。善于在周期高潮时“蓄势待发”、在周期低谷时“乘势而起”，比在周期低谷时“蓄势待发”、在周期高潮时“乘势而起”，往往更能显现出反其道而行之的功效，对于竞争双方而言，特别是在自己处于弱小态势的前提下，往往能起到迷惑、抑制和扰乱竞争对手思维和决策的效果，在对方不了解我方真实意图的情况下，突然予对手以致命的打击，所谓“蓄之既久，发之愈烈”。在形势不利、时机不成熟的时候不宜进行速战速决、急于求成，否则就是有勇无谋地蛮干和逞能，相反应当采取拖延时间、等待时机的必要策略，使自己能够

争取时间、有备无患、养精蓄锐和后发制人。同时，蓄势待发、厚积薄发也要遵循“势能原理”。一个人、一个组织、一个地区和一个国家外在姿态越低，就越能蓄积和聚合能量。蓄势待发、引而不发，不是不发而是厚积薄发、一发千钧；静而观动、静而缓动，不是不动而是以静制动、以静带动。真正的大智大勇者常常静若处子、动如脱兔，所谓“鸷鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将搏，俛耳俯伏；圣人将动，必有愚色”，这种韬光养晦之术，往往能够赢得潜滋暗长、从容坐大的时间和空间，使力量对比在不知不觉中发生根本性的变化，从而最终赢得较量表面化后的优势和主动。

五、悬权择势

悬权择势，抢占主动，是指国家、地区、组织或个人在运动过程中要选择最利己的形势，取得先发制人的主动权，有效地推进事业的前进，所谓“悬权而动”。在瞬息万变、云谲波诡的运动形势中始终先发制人、先拔头筹，是赢得优势和胜利的关键因素之一，往往能够获得超出平均水平的效果。但是，“天时地利人和”的优势与主动，并不总是天遂人愿地独自占尽的，这就需要组织或个人权衡利弊、斟酌取舍、思量缓急、分别轻重，在对大局形势科学预见、对竞争态势正确判断的基础上，选择那些最有利于扬长避短、克敌制胜的最佳形势，避开那些无助于发挥自己竞争优势的形势，从而最

大限度地驾驭形势、抢占主动。如果单凭主观意志，错误地估计客观形势和竞争态势，那么无异于轻举妄动、倒行逆施，势必付出惨痛的代价。

任何运动形式中的竞争活动，选择最有利于己的形势而保持主动权始终是最重要的因素之一，因为“被动就要挨打”是毋庸置疑的真理。如果面临不利的形势，那么就要善于趋利避害、化险为夷，促进形势向有利的方向转化；如果大好形势来临，那么就要善于就势任势、抓住时机，把有利的优势最终转化为实际的胜利果实。可见，运动形势是否发生逆转、局面能否得到扭转，往往取决于国家、地区、组织或个人是否采取了知变、求变、应变、改变的谋略，在变化中积蓄力量、作用对手、影响形势、捕捉机遇。“突然性”是运动谋略中的一个重要特征，往往能在进、退、攻、守中保持主动性，也能为夺取胜利提供一些宝贵的机会。所以，古今中外的一切具有远见卓识的国家、地区、组织或个人，都善于以抢占先机或占领制高点为着眼点，在运动中左右形势、调动对手，使对手处于左右为难的境地，直接或间接地听从我方的调度，从而使抢占主动、先发制人的运势谋略达到最佳、最大的效果。

六、择人任势

择人任势，知人善任，是国家、地区、组织或个人运筹人力资源参与运动实践的重要方面，即善于运筹

“人势”。“天时不如地利，地利不如人和”，可见“人势”是一种最为重要的“势力”，所谓“善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势”。从“形”与“势”的辩证关系来看，“人”是一种“形”，成功的国家、地区、组织或个人的着眼点，在于发挥蕴藏在这种“形”之中的“人势”。所谓“择人任势”，是指根据运动形势的需要，应用“势”的能级原理，选择和使用各种才有专长、能所胜任的关键性人才，形成一种综合的“势力”。因此，要善于知人、察人、择人、用人（经营人和管理人），扬其长而避其短，用其能而抑其愚，从而人尽其才、人尽其用，在运动中发挥每个人的“势力”和“优势”。

每个人的才能都代表着一种运动的“势能”和“优势”。若以矢量来表示动力或能量则会出现三种情况：一是让每个个体自由发挥，动力很足、矢量很高，但方向各异、相互抵消，最后综合的集体矢量有限；二是将每个个体的矢量强行统一到集体方向上，则不仅个体的矢量不可能得到充分发展反而趋向于零，而且集体的矢量既不能持久也不能获得最大；三是让每个个体在大致方向基本一致的前提下任其“才能”“专长”自由发展，虽然集体矢量比较而言不是最理想的，但可能是最实际、最稳定、最可靠、最大化的，由此可以产生一种“优势互补”的综合效应。因此，第三种情况正是“择人任势”的正确方法。卡内基的墓志铭上写道：“这里

安葬着一个人，他最擅长的能力是，把那些强过自己的人，组织到他服务的管理机构之中。”刘邦打天下靠的就是一班“三教九流”“五湖四海”的人：张良是贵族，萧何是小吏，韩信是流氓，陈平是游士，樊哙是屠夫，周勃是鼓手，灌婴是布贩，娄敬是车夫，彭越是强盗，英布是囚犯，这些人虽然形形色色，但都各有所长。刘邦虽然出身贫寒、识字不多，但他却有容纳和驾驭这些人的度量和能力，把不同层次、不同类型的人才放在恰当的位置上，形成人得其所、人尽其才、才尽其用的人才结构，正如刘邦的心得体会那样：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”这正是知人善任、择人任势的最好范例。

七、乘势而起

乘势而起，借势取力，是指国家、地区、组织或个人依托、假借运动及其有形或无形之“势”，将自己的目标诉诸运动的客观力量之中，并最终实现目标和取得成就。准确地说，国家、地区、组织或个人所乘之“势”，就是实现自己目的的各种条件和依据；乘势之“乘”，从狭义而言就是依托，所谓“与其待时，不如乘势”；从广义而言即最为重要的意义而言，就是“假

借”。同样，乘势之“势”，从自然之“势”（如“地势”“水势”“山势”“风势”等）到社会之“势”（如“形势”“局势”“民势”等）、再到个人之“势”（如“威势”“声势”“气势”“名势”“权势”等），皆在其列。不论在政治、经济、军事和外交等复杂领域，还是在日常生活中，孤军奋战的力量有限，如果不能深刻领悟“借”的哲学内涵，不能熟练运用“假借”或“依托”的方法策略，那么往往一事无成。

“势”的内涵有两个重要方面：一是运动趋势，例如大势所趋；二是需求倾向，例如人心所向。借势假力的前提也有两个重要方面，一是自己（主体）有借于“势”，二是“势”（客体）有可借之处。从“势”的角度看，既可借“大好形势”也可借“恶劣形势”；从“借”的角度看，既可明借也可暗借，既可自己强制地借，也可对方自愿地借。因此，借势的关键在于准确判断这种运动趋势和需求倾向，或者依托运动趋势、或者满足需求倾向而实现自己的潜在目标。由于这种“势”本身蕴涵着远远超过“借势者”的“势能”“势力”，因而“势”能够起到一种推波助澜的放大效应，“星星之火”之所以形成“可以燎原之势”，正是因为火借风势而越烧越旺、越烧越大，没有这种“风势”就可能逐渐变成奄奄一息的火苗。军事家往往依托和假借“形势”“局势”“气势”“声势”“威势”“民势”“地

势”“水势”“山势”“风势”等诸多之“势”，从而壮大自己的势力，削弱敌人的力量。所以，从广义上说，凡是运筹“势”的谋略、特别是“任势”“顺势”“因势”等谋略，都或多或少具有“依托”或“假借”的方法意义。不难发现，大凡杰出而成功的国家、地区、组织或个人，在对比优势与劣势之后就开始寻求可以借助的力量，因而他们常常能最大限度地借助于“形势”的潮流、依托“人势”的力量、假借“名势”的威力等，推进事业的快速发展，所谓“君子性非异也，善假于物也”，所“假借”之“物”不同，从中产生的力量就不同。

八、顺势而为

顺势而为，循序渐进，是指国家、地区、组织或个人根据和顺应运动的必然趋势和内在秩序，采取相应的步骤，有条不紊地运筹行动。任何一个事物都有其特定的内在本质与变化规律，按照这种内在的客观逻辑去推进事物的运动，是事业走向成功的必由之路，才能造就和焕发组织或个人的聪明才智，才能为“运势”谋略提供更为充分、更为现实的舞台空间和历史机遇。“顺势”与“乘势”虽极为相似，但两者重点有所不同：“乘势”重点在于假借“势”，“顺势”则侧重顺应“势”。之所以要“顺势而为”“因势利导”，是因为“势”及其运动规律具有其内在的必然性、强制性和方

向性，在一般情况下，顺水推舟总是比逆水行舟要更省力和省时。

顺势而为，循序渐进，首先要求国家、地区、组织或个人善于主动顺应“形势”和“时势”，这是由“势”之“不以人的主观意志为转移”的本质所决定的。事实上，一切“运势”谋略诉诸实践的关键和起点，就在于“顺”“应”“因”三字。进一步说，“顺势”要依托于“度势”“造势”“蓄势”“择势”“任势”等基础上，合诸“势”而“顺”之。唯有“顺势”，才能使组织或个人在把握既定的、主导的运动形势的基础上，使运动内在的“势能”充分爆发出来，使自己的谋略充分发挥影响力。所以，如何“顺应时势”是一种智力和智慧的高度体现，所谓“识时务者为俊杰”。其次，要求战略家正确地遵循“形势”和“时势”，这是由运动规律的转化性、周期性、阶段性等属性所决定的。顺势而为须循序渐进，要耐心地等待和促使一种低级的“势能”在周期性的过程中向另一种高级的“势能”转化。相反，“拔苗助长”式的急于求成，往往会欲速不达，给个人或组织的事业带来灾难性的后果。例如，投资的关键或重点，在于预见、把握、顺应市场运动（需求与消费、买方与卖方两种势力的力量消长）的大势所趋（“热点”）、总体走势（“利之所在”），以未来市场趋势作为市场发展的取向，由“造势”“顺势”最终“导势”（引导市场），而不在于一时得失或蝇头小利，重

“势”不重“价”，重“市况”不重“小利”，这样才能最终获得更大的市场价值。

九、因势利导

因势利导，速变速动，是指国家、地区、组织或个人在顺应运动趋势的基础上，科学地、主动地和创造性地引导运动趋势。顺应时势并非使人变成时势的奴隶、运动的傀儡，而是要求人能够发挥主观能动性和创造性，对“势”施以适度的、积极的作用和影响，从而使“势”更能符合国家、地区、组织或个人的目的。因此，我们可以称“因势利导”为“导势”。“导势”比“度势”“造势”“蓄势”“择势”“任势”“顺势”等运筹谋略更高一个层次，更能够显示出人的主观思想的能动性、自由意志的独立性和实践活动的主创性。成功的国家、地区、组织或个人不会停滞在被动的“顺势”阶段和层次上，而会积极运筹更高阶段和层次的“导势”，所谓“善战者因其势而利导之”。

因势利导，速变速动，首先要求国家、地区、组织或个人具有审时度势的智力、刚毅果断的魄力和灵活应变的能力，主动、积极和适时地指导方向、组织力量、引导形势。在形势发生了重大变化、竞争呈现均势状态时，特别是在那些局势一触即发、机会千载难逢、时间万分紧迫的关键时刻，能够加快运动变化进程与节率的速度较量往往成为竞争的焦点，竞争双方都会采取速

战速决、速变取胜的策略，“兵贵神速”、“兵之情主速，乘人之不及”，就道出了竞争优势的哲理精髓和艺术神韵。谁能借助有利的形势、抓住有利的时机迅速出击，谁就能制人而不制于人。其次，需要国家、地区、组织或个人善于根据形势的变化，运用利益杠杆引导、诱导追求一定现实利益的对象。由于每个人都在最大限度地追求个人利益的最大化，利益是一个社会、国家、地区、组织发展的基本杠杆，由此形成的“合力”决定了其发展水平和基本面貌。因此，“因势利导”的最重要的手段就是利益杠杆，因势利导，就势取利，因利乘便，从而发挥“势”的最佳、最大的效应。这种运筹谋略不仅符合“能级原理”，而且也符合利害原则。

十、虚张声势

虚张声势，动静结合，是指国家、地区、组织或个人隐蔽自己真实的运动意图，制造某种有形的、虚假的运动形式，传递出使竞争对手“信以为真”的欺骗信息，示形调敌，取信于敌，就我所范。假象也是事物本质的表现之一。“声势”之所以要“虚张”，是因为在实际较量中我方实际力量处于劣势而不足以制人，故而不得不先采取静态之势，在表面上故意造出运动声势，“设虚形以分其势”，制造错觉和出其不意，以扰乱对方的思维、心理、情绪、部署，往往使对方无从认识和判断我方真实意图，从而逐渐丧失优势和主

动；而我方暗中积极争取时间、寻找机会、分散注意、迷惑对方、制造混乱，最后在关键的时刻变伴动为实动。因此，它是促使劣势转化成优势、被动转变为主动的重要而有效的基本方法之一，是所谓“兵者，诡道也”的集中体现。

“虚张声势”的关键是“示形”，即通过某些媒介有意将自己的某些外部特征或内在企图“明示”或“暗示”于给竞争对手、从而突破竞争对手的情感防线、心理防线、伦理防线和逻辑防线，使之相信并按照所给予的欺骗性的示形信息实施错误的决策和行动的运势、用策手段。从本质上说，“示形”就是“伪装”和“诱惑”，即欺敌、惑敌、诱敌和胜敌，其一般原则就是所谓“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近”。“欺”是示形运势的真假之术，其基本内容是隐真示假，使有计划有目的地制造各种的假象和欺骗信息“取信于敌”而“信以为真”、产生错觉。“惑”是示形运势的虚实之用，其中心内容是调度“示弱”（内强外弱）或“饰强”（内弱外强）等虚实手段，使对手错误地判断我方的真正实力，做出错误的决策。“诱”是示形运势的夺予之道（或饵钓之术），其核心内容是以给予为夺杀的手段，以牺牲小利、局部之利为代价设圈套、打埋伏，使对手上当受骗、遭到失败。“克敌之要，以术误上。”许多计谋与其说意在破敌，不如说是诱敌就范。但是如果仅仅按照一般原则和常规

示形欺骗，往往难以取信于敌和诱敌上当受骗，甚至弄巧成拙、露出马脚而被对方识出破绽，更有甚者被对方将计就计，画虎不成反类犬，“聪明反被聪明误，直落得送了卿卿性命”。因此，运筹“虚张声势”，要善于灵活“示形”，善于不拘一格、变幻莫测地“示无常之形”。真假、虚实、动静、有无都是“造势”的内涵，“虚张声势”在一定意义上是“造势”的一种特殊形式，即它侧重于“造势”过程中那些与真实状况相反的内涵。古往今来，那些娴熟运用“虚张声势”的组织或个人，莫不在“示形造势”上下功夫，摆空架子设真圈套，“围魏救赵”“明修栈道，暗度陈仓”“声东击西，四渡赤水”等，无不是“虚张声势”“示形造势”策略绝妙运用的千古不朽的佳作，毛泽东运筹运动战军事谋略更是其中的杰作。在古今中外的一些重要战役中，为什么常有那种实际兵力只有一二十万而号称兵力百八十万的现象呢？这实际上就是“虚张声势”“示形造势”，从而造成“声势浩大”“气势磅礴”的威慑效果。

十一、逆势而动

逆势而动，反向而行，是指国家、地区、组织或个人打破“顺势而为”的常规思维定势，在顺应总体运动趋势的基础上，在某一局部或阶段上逆反而行、出奇制胜。“顺势而为”与“逆势而动”是相对而言

的，前者为“正”法，后者为“奇”法。在一般情况下，“势”及其运动规律具有其内在的必然性、强制性和方向性，故有“天下大势，浩浩荡荡，顺势者昌，逆势者亡”之说，因而针对“势”的总体运动过程而言要“顺势而为”，顺水推舟要比逆水行舟要更省力和省时。但是，正如兵法所谓“兵无常势，水无常形”“用兵之法，贵在不复”，在总体运动过程中的“顺势而为”并不排斥局部运动过程中的“逆势而动”，如果“逆势而动”运用得当，可能会产生意想不到的神奇之效。

逆势而动、反向而行，首先要具备高超的逆向思维，善于反其道而行之。每个人都有一定的“心理定势”和“思维定势”，即人的心理活动和思维活动容易受到过去经验和固定模式的影响，带有一定的倾向性、专注性和趋势性，其消极作用往往容易使人产生“定势错觉”而被别人钻空子。因此，在进行正向分析的谋略运筹的同时，还要重视逆向论证，在逆向论证中发现“逆势而动”的可能性，不断地调整自己的运势策略。在现实生活中，最快达到目标的，往往并不是沿捷径顺势而为、循序渐进，而是“逆势而动”。“逆势而动”同样是顺应“势”的运动规律的主动行为，其合理性在于：在某些方面、在局部过程、在个别阶段中，事物在总的前进趋势中出现短暂的倒退现象中。因此，“逆势而动”先决条件就是在

这种客观存在的波折和反复中运筹谋略，善于洞察局部的倒退运动的来临并提前准备，在条件成熟时在总体运动大势中，在局部以相反的方式反其道而行之。相反，随心所欲地逆势而动就会出现“南辕北辙”的闹剧。历史上那些逆历史潮流而动的倒行逆施者，都被历史的洪流无情淘汰了。

“审时度势”“因形造势”“联网聚势”“蓄势待发”“悬权择势”“择人任势”“顺势而为”“因势利导”“乘势而起”“虚张声势”“逆势而动”，都是运势的博弈之道的**主要规律或法则**，是一个逐渐从思想到实践的序列过程，是人类外化其主体性本质力量的中介与途径，它们被广泛地运用于社会、政治、经济、军事、外交、日常生活等领域。所有积极的、有价值的“运势”谋略和方法都有一个共同点，即不是满足于静态单一的形式，而是展现动态多样的有机贯通、灵活运用和综合创新，要求以科学的方法、深刻的悟性，善于在复杂多变、纷繁具体的现象中，敏锐地洞察那些反映、预示着全局大势的关键征兆、端倪和苗头，从而准确地把握总体趋势演变的规律性、方向性。不难发现，运势不是一般寻常的雕虫小技，它要求组织的决策者具有较高的素质，即善于着眼来势、因势利导、谋势就利，善于深谋远虑、统筹兼顾、三思而行，善于看得远、谋得深、算得多，因而要特别注重先见和虑远，凡事都看远一步、看深一层，而不可一步一计、顾此失彼，不可锱铢必较、急功近利，

不可拘泥于一事一物、纠缠于一时一刻，甚至敢于通过牺牲局部利益来换取全局利益、舍弃眼前利益来赢得长远利益，从而获得最终的最大利益。

第三节 运势的制胜原则

运势作为一种博弈之道，是竞争制胜的重要条件之一，不掌握其规律、不熟谙其法则，是很难有所作为的。但是，在现实的博弈环境中，常常出现这样一种耐人寻味、令人反思的现象：竞争的最后结局往往是原先不被看好的弱势、劣势个人或组织后来居上、完胜凯旋，而不少原来具有明显的强势、领先的优势的个人、组织、地区、国家反而“得势不得胜”，功亏一篑、遗憾而终。可见，竞争制胜的一个重要条件，就是在具体的竞争实践和环境中按照针对性、可行性、风险性、主次性、反常性和效用性等原则，用好、用活、用巧运势的博弈之道，使之发挥现实的作用、产生实际的效力，使优势（可能性）真实地转化为胜势（现实性）。

一、明确的针对性

运势必须有明确的针对性，即围绕中心问题和既定

目标而组织策划。在任何博弈活动中，都存在着现实的、潜在的或假想的竞争对手，这些竞争对手在各个方面都有不容忽视的自身特点，博弈活动就是基于这些特点之上展开的。运势就是根据既定阶段的现实需要、利用时空环境的具体条件、针对竞争对手的自身特点，做到有的放矢、准确应对、有备无患。

首先，要敏锐地发现运势所要解决的中心问题，这是运势的前提，所谓“良好的开端是成功的一半”。这就特别需要善于从“矛盾”“关系”“系统”和“信息”中发现中心问题之所在。发现问题往往比解决问题更为重要，不仅由此可早定规划、事先策划，而且还可把握先机、掌握主动。相反，如果等问题出现甚至发生骤变乃至大势已去之后才竭精殚虑的想方设法，那就是事后诸葛亮，常常已是谋而无用、措手不及了。其次，要明确地确定运势所要努力的目标方向。目标就是运势的对象和方向，不仅要定位正确，而且要十分清晰，这样才能使整个运势活动环环相扣、有条不紊。战术目标是战略目标与战术条件的乘积，而战术计策的效能则是战术目标与战术效率的乘积。换句话说，如果战术目标是误导的或是模糊的，那么即使战术效率再高、工作热忱再高，战术计策的实际效能也是低下的。因此，如果在目标不明确、思想不清晰的情况下盲目策划和运势，那么运势不仅是不着边际的，而且也是多余无用的。

二、现实的可行性

运势必须有现实的可行性，即无论何种运势形式都不可回避是否行得通、用得上、思之可能、用之可行。博弈活动是一种在信息不充分、风险不确定的前提下的游戏活动，存在胜利、失败与零和等多种客观后果，因而运势必须在规定条件下和预定时间内完成既定目标，最大限度地规避取胜条件的局限性，最大限度地利用取胜条件的有利性，所谓“谋胜于未胜，慎失于未失”。

首先，要分析运势的可操作性。运势必须坚持简约性原则，即在形式上必须简单明了、通俗易懂，在实践中必须切实可用、简便易行，易于为执行者所理解、接受和实施。如果运势被弄得玄而又玄、神乎其神，执行者被搞得一头雾水、稀里糊涂，那么运势似乎就变成了对牛弹琴、曲高和寡，再高明的锦囊妙计也会变得弄巧成拙而束之高阁，与组织的初衷适得其反而无功而返。其次，必须反证或逆向论证运势的可行性。逆向论证就是要预先想到那些实施运势的不利条件或限制性条件，如果只想能办到的而不想办不到的，就难免有片面性。一般性的常规思维和策略分析往往大多是可行性，但多数败事之谋正隐藏于其中。所以，反证法是可行性分析的有益补充，想人之所未想，方能常立不败之地。否则，大而化之、看似高明的“可行性计划”，就会沦为无法操作、不能落实的“可笑性计划”，成为一种成事不足、败事有余的“恶”的抽象思想，导致“先败后

战”的危险境地。

三、适度的风险性

运势必须有适度的风险性，即要承担和化解一定的风险，没有适度的风险就没有较高的策略收益。风险是指可以测定的事物在一定条件下和一定时期内发生损失的可能性，具有客观性、突发性、多变性、无形性和损益对称性。运势的本质就是在一个信息不充分和风险不确定的条件下进行博弈的决策过程，不可能面面俱到、事事周全，也不可能百分之百地完全消除运势本身的负面效应和影响。“庙算先谋”不是孤注一掷、铤而走险的纯粹赌博，它有“多算”“少算”和“无算”之别，实际上在追求胜算的同时也在权衡风险，因而符合“未战而先胜”的谋略法则。

首先，在心理上要具有承受风险的精神能力。运势虽然不是单纯的赌博或探险，但也不能没有敢冒风险、付出代价的勇气和气质，不能没有赢得起、输得起的大将风度。只有不畏艰险、愈挫愈奋甚至置身家性命于度外的人才能最终稳操胜券，而惧怕冒险、弱不禁风只能平庸一场，矛盾依然永远是横亘在他们面前的一座大山，而恰恰是“无限风光在险峰”。

其次，在操作上要寻求化解风险的科学方法。运势需要尽量控制、降低、规避和分散风险的操作方式，其关键在于事先通过对策略风险的客观概率（指根据大量

历史的实际数据推算出来的概率）和主观概率（指根据有限资料和经验合理估计的概率）的测定，尽量准确预计可能出现的不确定后果。若要果断决策，则在投入控制在自身实力和能力范围的情况下只需60%的胜算把握即可，若在投入超过自身实力和能力范围的情况则须100%的胜算把握方可。

四、必要的主次性

运势必须有必要的主次性，即运势要分清主次轻重缓急，从而区别对待。所谓重点就是主要矛盾，既是所有矛盾的要害点和聚焦点，也是解决矛盾的切入点和着眼点。博弈活动所运用的资源是有限的，所利用的信息是不充分的。因此，运势必须在统筹兼顾的前提下突出重点、解决关键，即准确地判断、找到和把握影响、带动、决定全局与前途的主要矛盾，从而收到事半功倍、四两拨千斤的作用和效果，并使其他次要矛盾迎刃而解。

因此，运势必须有所为而有所不为，善于运用“80/20法则”。所谓“80/20法则”，是指大约80%的价值来自其中20%的因素，而其余20%的价值则来自其中80%的因素。可见，运用敏锐的经验悟性和深刻的理性思维，善于在矛盾的链条中权衡利弊、抓住重点、集中突破，是运势获得成功的重要法则和上善之策。正如中医治病，要分清“心腹之患”与“疥癣之疾”之轻重缓急，急则治标，缓则治本，标本兼治，对症下药，不能

头疼医头、脚痛治脚，更不能剜肉补疮。又如弹钢琴，既要弹好“主调”，又要配好“和声”；既要吃透“琴谱”，又要弹出“意境”。这就是抓住20%的重点因素的有所作为。相反，如果重点不突出、关键抓不住、不顾利弊取舍、不分主次轻重缓急，采取“眉毛胡子一把抓”式的策略，连鸡毛蒜皮、芝麻谷子一样的小事、琐事也大动干戈，看似全面周到，那么就会“捡了芝麻丢了西瓜”，就会因小失大，事倍功半，甚至劳而无功。

五、有效的反常性

运势必须有有效的反常性，即突破常识经验和常规思维而超常思维、反常运势，所谓“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河”。一般来说，符合一般规律为正或常规运势，破常规、违常法为奇或超常运势，奇正与虚实、形势、常变等策略范畴密切相关。博弈活动是一种“优胜劣汰，适者生存”的竞争活动，以出奇制胜为本质原则，以变幻莫测为最终依据，竞争双方常常不用一般的、通常的原则，往往都乐于通过实力对比采取出奇制胜的策略手段，因而先拔头筹的最好运势策略似乎是不用博弈的共通法则、甚至可能故意反其道而行之，从而使对手的长处与自己的短处均摒弃在竞争条件之外。

首先，运势必须具有突然性和意外性，体现所谓“出其不意，攻其不备”的宗旨。竞争对手的“不意”

“不备”之处，往往是其力量最为薄弱的“要害”或“死穴”之处，也是运势最精彩也最危险的关键点和着眼点。事实上，对于对手“不意”“不备”之处的防范和攻击，竞争双方的机会常常是相等的，谁发现得越早、越准确，谁就越能找到胜利的“支点”。

其次，出奇运势缘于正法或常法，所谓“不知正焉知用奇”，在很大程度上对正法或常法的应变、多变和善变皆可出奇。同时，奇正相生互变是奇正变化的要旨和奥秘，使“出其不意，攻其不备”达到了更高的境界。二战时期德军进攻法国的策划，便是出奇用策的经典之作。法军统帅部错误地判断德军具体的主突方向是比利时中部，而不是工事坚固的马其诺防线，或者是地形复杂、地势险要、山高林密、靠近马其诺防线北端的阿登山区，因为后两者不利于德军机械化大部队行进。事实上德军的主突方向正选在阿登山区，面对德军突如其来的攻击，法军全线溃败。法军的失败正是由于法军统帅部被常规的“正兵”所束缚，忽视了德军出奇用策而获胜。

六、实际的效用性

运势必须有实际的效用性，即能够带来实际利益、使用价值和边际效用。博弈活动事关生死存亡的大局，凡博弈活动都是谋利的工具或手段，其目的就是利用游戏规则使自身利益最大化。“上兵伐谋，其次伐交，其

次攻城”，是“庙算先谋”“老谋深算”的实际内容之一，也揭示了运势的直接目的就是计算和谋取现实利益和比较效用，从而最大限度地实现“兵不顿而利可全”的目的。“有一定之略方有一定之功。”利益是运势的动力和目的，运势是利益的工具和手段，利益形式的多样性决定了利益竞争即运势谋略的复杂性。无利可图则不用脑，徒劳无益则不运势。否则，就是中看不中用的花架子、无用功。

首先，运势要能够产生“一策两全”“一举多得”或“事半功倍”的最大效用。这就要求善于发现和把握事物之间的因果联系和网络效应，牵一发而动全身，毕其功于一役，以较小的代价换取最大的胜利，其中的关键“一举”关系重大、非同小可，因为往往“成败在此一举”。“围魏救赵”这个两全之策正因为抓住了关键环节——“击其所必救”，通过突袭和包围魏国都城，既迫使魏军撤围回兵并遭到歼灭，又解救了赵国的围困之境。

其次，运势要采取“两害相权取其轻，两利相权取其重”的策略，权衡利弊、趋利避害。在现实生活中，利害损益总是纠缠在一起的，百利而无一害的事几乎是不存在的，所谓万全之策不过是利害妥协的策略，因而切不可不顾利无轻重、害无大小而凡利皆趋、凡害皆避，从而因小失大、得不偿失。

第三，运势要采取高度而格外的理智态度和冷静方

式。由于运势始终与利害攸关，因而特别需要运势者或谋划者“去情制怒”“冷峻严酷”“老谋深算”“深藏不露”“从容不迫”等独特的精神情感状态，遵循的是铁一般的现实原则而不是情感原则，不得不用一种强大的意志力对自己的自然情感采取内控式的自抑，迫使自己始终保持一种特别冷静理智的态度，而容不得丝毫的“妇人之仁、匹夫之勇”。道德理性的依据（正义）与实用理性的依据（利害）在根本上是冲突的，在现实的竞争关系中更多的是使用“诡道”而不是“道德”，对竞争对手的仁慈不仅极不实用、很不理智，而且反受其害、自取灭亡。因此，检验运势的标准，就是视其在实践中有无实际的效用性。

历史是由“势”的运动合力形成的，同样，个人的“命运”是由“形势”决定和造就的。“势”的哲学蕴涵着具体而丰富的智慧谋略，具有广泛而现实的实践价值。现实生活是一个时时处处充满竞争的生态系统，因而必然存在着在战略优势与劣势之间进行较量的“争势”现象，可见“势”是“战略竞争”的一个重要内涵，毫无疑问，能否拥有战略竞争优势对一个人、一个组织、一个地区、一个国家的生存和发展都具有举足轻重的意义。战略竞争优势比起战术竞争优势，更具有前瞻性、全局性和方向性。从内在素质而言，一个人、一个组织、一个地区、一个国家的“势”是决定其获得竞争优势的决定因素之一。从运动变化的不同轨迹和角度

来看，强势者的竞争优势与弱势者的竞争劣势之间在一定条件下是相互转化的，这就需要运势的“丛林法则”：在处于劣势状态时灵活运用“以弱胜强”的法则创造竞争优势，在处于优势状态时合理遵循“优胜劣败”的规律保持竞争优势，始终立于不败之地。因此，在具体的竞争博弈环境中，一个人、一个组织、一个地区、一个国家要获得竞争优势，就不能不按照针对性、可行性、风险性、主次性、反常性和效用性等原则，用好、用活、用巧“谋势”“度势”“造势”“蓄势”“择势”“任势”“顺势”“因势”“乘势”甚至必要的“逆势”等运势的博弈之道，就不能不根据自己客观的竞争态势，正确选择和运筹“以弱胜强”与“优胜劣败”等合适的竞争谋略。只有正确把握和实践“势”的动静消长规律和运筹谋略，才能获得强大的战略竞争的优势、建立宏伟的长寿事业的丰碑。

第四章 力论

谋力和用力是博弈的实质所在。

力是实物物质（指具有有限静质量的物体）之间、非实物物质（指不具有静质量、而具有运动质量的物质形式，如电磁场、引力场、介子场、核力场和重力场等）之间的相互作用，是改变物质运动状态和形状的外因。恩格斯指出：“相互作用是事物的真正的最终原因。我们不能追溯到比这个相互作用的更远的地方，因为正是在它背后没有什么要认识的了。”因此，在此意义上，对于“力”的认识就是对世界、事物的本原和起点的认识。如果说“世界统一于物质”“运动是物质的根本属性”“矛盾是事物发展的根本源泉”，那么可以准确地说，矛盾内部差异性与同一性之间的相互作用，形成了大千世界“第一推动力”，即相互作用的力是世界统一根本依据，是运动发展的终极原因。

因此，只要存在着相互作用的要素，就存在着力的现象。从自然世界到人类社会，时时处处都存在着各种各样的力，力的相互作用构成了大千世界的物理状态：自然界有摧枯拉朽、排山倒海的自然力，人类社会有创

造财富、推动文明的生产力，人类思想有改造社会、改变历史的影响力，人类个体甚至具有不同凡响的人格吸引力（魅力）、意志力（毅力）、思想力（智力）、执行力（能力）等。同时，力也成为人类主观智慧运筹的客观基础和起点。任何博弈形式，都潜在地包含着各种“力”的形式的竞争，也都可以还原为“力”的竞争，例如权力、生产力、战斗力等都因其强制性、决定性的作用，而成为政治统治、经济基础和军事斗争的中心。综观历史和现实，无形的文化凝聚力、巨大的经济生产力、稳定的政治控制力、灵活的外交多变力、强大的军事威慑力，正是强国的主要标志；凡是成功的事业，都是自发地或自觉地建立在正确地谋力和用力基础之上。因此，一个人、一个组织、一个地区、一个国家要成就宏伟的事业，就必须善于谋力和用力。在一定意义上，谋力和用力是博弈的实质所在。

第一节 谋力

任何竞争都是力量的竞赛和较量，但首先必须寻求和谋取竞争的力量源泉，此即为“谋力”或“造力”。力是物体对物体的作用，因而任何一个力的产生都离不开能量，都必定有其对应的施力物体和受力物体，没有

施力物体或受力物体，力就无从谈起。因此，力的源泉来自于施力物体和受力物体自身所具备的能量以及相互作用，而“力量”则是“力”的积蓄程度，标志着力的大小。力量根源的深厚与否，决定着未来竞争的强弱和优劣：势大力沉可能就会所向披靡，势单力薄就可能无功而返。因此，在一定意义上讲，谋力直接决定着用力的功效，竞争乏力或无力都是“谋力”不当的表现。“谋力”或“造力”者善于内联外引，不仅注重谋取营造内力，而且善于谋取假借外力，最终积聚内力和外力而形成强大的力量源泉。

一、积蓄内力

谋力首先需要从内部蓄力，即积蓄内力，它涉及积蓄何种内力、怎样积蓄内力等主要问题。内因是事物发展的决定性力量，事物内部对立面之间的相互作用，构成其发展或运动的内在动力或“第一推动力”。一个人、一个组织、一个地区、一个国家是否具有外在的强大竞争力，能否信心倍增地、无所畏惧地从事外在的竞争活动，能否具有外在作用力和影响力，归根到底还是主要取决于其内在的潜力、实力、能力、动力和活力等。因此，就必须固本求源、自力更生和养精蓄锐，特别是对于处于弱势地位的个人、组织、地区和国家更要善于蓄力。

首先，要着眼于力量的积累，去建设和增强实力。

所谓实力，是内力最为重要的组成部分，是指一个人、一个组织、一个地区、一个国家能够调动和运用的一切具体真实、可以操作的力量总和，因而在内在的潜力、实力、能力、动力和活力等形式中，实力是最为重要、最为集中的体现。世界真实的生态图像并非完全是“有理走遍天下”“得人心者得天下”，而是实力与实力之间的较量，赢才是硬道理。世界真实的遵从法则也并非完全是道德善良、人性价值，而是弱肉强食、适者生存的“丛林法则”和实力法则：一是实力定位法则，即根据自己的利益需要和实力强弱而确定自己的一切战略、策略和政策；二是实力保全法则，即根据自己的实力周期的变化，在实力强大的高峰期扩大实力基础，在实力弱小的衰落期进行实力保全；三是实力交换法则，即用自己的实力换取自己更为需要的实力。因此，我们实际生活的现实世界，是在理念与价值背后的实力世界。国家的强盛、民族的振兴、组织的发展、个人的成就，首先依靠的都是强大的实力，外强中干、软弱无力是不堪一击的。假使一个人手无缚鸡之力，即使他再有雄心壮志也无济于事，显然是没有任何竞争力的。竞争者要积蓄、建设、增强实力，就必须遵从三大实力法则，以实力为定位仪和导向标，善于在实力衰落期增强反周期能力，善于在实力高峰期增强实力扩张能力，集小力为大力，聚分力为合力，变弱力为强力，使微薄之力逐渐形成令人生畏的强悍之力，使强悍之力日益变成所向披靡

的征服之力。

其次，要着眼于力量的结构转化，去开发和转化潜力。所谓潜力，是一种潜在的、内在的实力资源。概括而言，潜力具有三个主要特征：一是潜力是实力大小的决定因素之一。从实力周期演变来看，潜力正是任何一种实力的源泉和起点，潜力枯竭必然导致实力进入衰落期，因而实力也将很快消失。二是潜力是尚未转化的实力资源。潜力固然是实力的来源，但还不直接是实力本身，因而潜力的特殊性在于它正处于实力的转化过程中，因而往往可以看到一个人、组织、一个地区和一个国家潜力巨大而实力很小的矛盾现象（如中国与日本的现实对比）。三是潜力是耐力长久的决定因素之一。耐力（或持续力）是实力及其高峰期坚挺的一种重要表现，后劲不足、无以为继，可能就会使一个人、组织、地区和国家在关键时刻败下阵来，因而常见的一种历史现象是：一个非常有实力的个人、组织甚至国家对抗碰撞潜力巨大的相应对象，其结局常常是自身实力被对方潜力吸纳殆尽、走向失败。可见，潜力不仅决定着实力的大小，而且决定着耐力的持续。因此，竞争者要开发、转化潜力，一是从实力结构上善于整合资源、优化结构，挖掘自身潜力、激发内在活力，将潜藏的可能性力量转化为现实性力量；二是从实力定位上必须目标准确、突出速度，缩短潜力突变并转化为实力的时间，避免由于目标过于远大、造成潜力很大而实力形成周期很

长的弊端，这样就可能反而把自己巨大的潜力化作竞争对手的实力资源。

第三，要着眼于力量的实际运用，去培养和建设能力。所谓能力，是指运用正确的理论、思想、策略和方法实现既定目标的本领。它是一个人本质力量的全面释放，是一个人真实实力的直接表现，是一个人积极性、能动性和创造性的集中体现，因而能力的涵盖面积很大，几乎在人的活动中没有不涉及能力因素的，例如人的学习知识能力、思维分析能力、研究问题能力、人事组织能力、决策指挥能力、人际沟通能力、专业技术能力，等等。不同的人、不同领域的人、不同层次的人，不仅客观上有不同的能力，而且主观上也有不同能力的要求，例如对于一个高级领导干部必须具有高度的决策能力，即科学判断形势的能力、总揽全局整体的能力、驾驭市场经济的能力、应付复杂局面的能力和依法执政的能力，而对于基层的人员则必须具有丰富的实践能力、实际的执行能力。历史上有些似有雄才大略的战略家，诸如赵括、马谡之流可能非常通晓运筹帷幄、纸上谈兵，但正是因为不懂得在复杂多变的现实较量中的灵活操作、落实执行，不仅使国家蒙受灾难性后果，而且也使自己身败名裂。因此，培养和建设个人的能力，首先，必须根据和结合自身实际的需要与不同个人的潜质，积极诱导、激发、开发作为个人潜力的素质，使其潜在的素质演变成为实际的、可操作的能力。事实证

明，能力介乎实力与潜力之间，有效的培养和建设就能使之变成实力，如果没有客观的组织培养、没有主观的“毛遂自荐”，那么能力就永远沦为“英雄无用武之地”的潜力。其次，必须按照人才成长的规律和个人能力的特长，因材施教、分类培养，在其既有的能力基础之上再助其一臂之力，使之在其特长领域成为符合需要、精通专业的能人、专家。一个人的能力有大小，往往也是有限的，如果不加区别、强制施教，那么就可能带来扬短抑长、能所不及、无能为力等不良后果。再次，必须以实际需要、社会实践为导向，引导、帮助人才在实践中丰富阅历、增长见识、积累才干。一个人有无能力、能力大小，只有通过具体的实践才能真实地显现出来。如果缺乏实际的能力锻炼，天赋再高的人在主观上也变得眼高手低、刚愎自用，在客观上也变成低能儿甚至是无能之辈。

第四，要着眼于力量的终极开发，去催生和获取动力。所谓动力，是指推动或制约事物有序、有效和持续运动的能源。一个人、一个组织、一个地区和国家要持续发展，就必须具有强大而有效的动力源泉。因此，竞争者要催生、激发动力，首先要掌握动力类型，通过正确运用精神动力、物质动力和信息动力等三种主要动力，群策群力，兼容并蓄，团结一切可以团结的力量，调动一切可以调动的力量，通过整合而形成最大的合力、内在的战斗力和竞争力：一是要有物质动

力，即对个人的物质利益进行奖励驱动、因势利导。由于每个人原始的积极性都来源于对自身利益的追求，因而物质动力是一种基本的动力类型，因而也是一切其他动力类型的基础，虽然它不是万能的，但没有它却是万万不能的。二是精神动力，即理想引导、信仰鼓励、政治信任、道德赞许、荣誉表彰、颁发奖状、授予称号等精神奖励。对于一个人、组织、地区和国家，精神力量、精神动力决不可忽视，从内部寻求力量的蓄力活动必然来自于自我作用，即精神观念对物质实体的能动的反作用，在思想、意识、价值的驱动下，对身体组织、组织实体进行改造，从而产生和迸发出新的力量。三是信息动力，即信息量对竞争者的压力。对于一个人来说，掌握信息愈多就愈有生活、生产的动力。对于一个组织、地区和国家来说，从外部获得的信息愈多，就愈知道自己的落后，从而发奋图强、急起直追。因此，足够而适当的信息量有助于竞争者发展的动力。其次，要掌握动力结构，即正、负“刺激量”的比例。按照控制论的原理，为了获得动力，可以利用外部刺激的作用。当行为改进时，运用加以鼓励的正刺激；当行为退化时，运用加以惩罚的负刺激。动力结构决定了人的行为最终能够达到的状态，而达到这种状态的速度则取决于正、负刺激量之和，刺激量过大或不足，都不能有效地获

得和运用动力。例如，物质或精神奖励如果过于平均化，那么刺激量反而减少，物质或精神动力的效能就会大大降低；同样，过多的信息量刺激，不仅导致行动的无所适从，而且造成决策的失误偏离。

第五，要着眼于力量的运动状态，去激发和强化活力。所谓活力，是指一种内在的、旺盛的生命力和创造力。一个人、组织、地区和国家，总是处于“否定之否定”的周期性发展过程之中，因而其生命力、创造力在运动过程中总是跌宕起伏、兴衰交替、忽隐忽现、或强或弱的。因此，竞争者要激发、强化活力，一是要具有强大而持久的创造力；二是要具有旺盛而奔放的生命力。一个人、组织、地区和国家大多都受到其固有的、自发的生命周期率及其规律性的支配：大凡创业之初聚精会神、齐心协力、众志成城，但在大功告成之后，往往自然而然地累患积弱、惰性发作，直至一蹶不振、无力回天，因而其兴也勃，其亡也忽，这就是活力不强、生命力弱的短命表现。因此，对于一个组织、地区和国家来说，能否具有持续的凝聚力、向心力、响应力和战斗力，使之一直处于生机盎然、朝气蓬勃、生龙活虎的状态，都是生命力的直接表现。相反，如果排斥力大于响应力，离心力大于向心力、分散力（分力）大于凝聚力（合力），那么组织、地区、国家就势必处于死气沉沉、半死不活的危险状态，就不能成为一个生命型的长寿组织。

二、假借外力

谋力其次需要从外部借力，即假借外力，它也涉及假借何种外力、怎样假借外力等重要问题。借力的核心是假借人有我无之力。一个人、组织、地区和国家的自身力量总是有限的，一己之力往往是势单力薄的，不自量力常常是自取灭亡的，之所以会出现所谓“蚍蜉撼树”“螳臂当车”这样的笑话，就是因为蚍蜉、螳螂自身质量太小而难以抵挡车、树所给予的反作用力，从而碰得头破血流。因此，谋力还要善于整合、调动和运筹外力（外援），来实现个人、组织、地区和国家的目标。

首先，要善于借自然界之力（“天力”与“地力”）。社会是广义的自然界的一部分，其存在和发展离不开周围的自然界，即地理环境的条件。地理环境是一定社会所处的自然条件的总和，包括土壤、气候、山脉、河流、矿藏、动植物、大陆架等。但是，自然界满足不了人类的需要，人类要凭借自己的脑力与体力，凭借畜力、风力、火力、电力以及化学和原子的能量，从自然界索取自己需要的生活用品、生产用品，这就是社会与自然之间的物质交换过程，因而也是一种“实力”的交换过程。自然之力本身是一种实实在在的“实力”，往往具有摧枯拉朽、震撼一切的威力。但是，对于人类而言，由于自然界所表现出来的势力，准确地说是一种盲目的、自发的“势”，甚至是人类不可抗拒、不可操纵

之“势力”（如地震、海啸、山崩、雷电、洪水、台风的破坏力），因而自然之力还不是一种完全可控的和支配的“力”，是给予人类的一种潜力，是一种给所有竞争者同等机会、同等条件的自发威力。正是在这个意义上，在众多“借势”谋略中，“借自然之势”的最终目的就是“借力”，借自然之力的根本要求，就是在顺应自然之力的根本前提下对其施加一定的反作用力，从而对自然之力进行合理导向、巧妙借用，使自发的自然之“势”转化为服务于人类特定目标的可控之“力”，使自然之力转化成为人类力量的组成部分，甚至是“力量倍增器”。因此，对于人类而言，合理地借用自然之力就是延伸和壮大了自身的本质力量，例如风力发电就是一个成本小、收益大的成功例子。同时，对竞争双方来说就看谁更能高明地借天所赐、借地所给，善战者就会假借天时地利，不善战者则往往怨天尤人。俗话说：“水火无情。”但是三国时期诸葛亮却能在新野之战、赤壁之战两度“借风”“借火”，打败了同是熟谙借力之术的曹操，使自然之力无情于敌、有情于我。如果诸葛亮弄巧成拙，反会引火烧身甚至玩火自焚。

其次，要善于借人力。第一，是借同盟者之力。所谓“同盟”，本质上是一种“共生”现象，就是因为同盟双方自感实力不足而不得不借助于对方，所谓“借一臂之力”，是植物、动物乃至人类社会的普遍现象。由于借力者与同盟者在力的方向上大体一致，因而可能获

得较大的合力和效力，双方都可能受益于力。在人类社会中，“伐交”之所以是仅次于“伐谋”的制胜手段，目的就在于借力、借同盟者之实力，谁争取到强大的同盟外力，谁就可能以较小的代价获得最大的胜利，或者不战而胜，无论是弱势组织依附于强势组织而得以生存的“合纵”之术，还是弱势组织联合其他弱势组织而对抗压力的“连横”之术，本质都是借用外力。古人说：

“同贵相害，同利相忌，同美相妒。”自己的实力“不假于外人”的排他性、竞争性和侵占性，是实力法则的根本要求和固有属性，并不是想借同盟者之力就能借到的。因此，借同盟者之力，首先，关键在于能否遵循实力交换法则，寻求和掌握同盟者的需求以及自己与同盟者之间“共生”的契合点。否则，不在实力基础之上的借用外力，正所谓想“借刀杀人”往往是“引狼入室”，兵临城下只有屈辱的“城下之盟”。其次，要摒弃独食、通吃、霸占等单边思维和方法，善于运用让利、互惠、共赢等“伐交”谋略，积极主动地与实力型的个人、组织、地区和国家联盟、联合、合作，在“共生”的过程中借用同盟者之外力，逐渐积累和壮大自己的实力。“中国威胁论”的始作俑者是日本和美国这两个最相信“实力至上论”的强国。改革开放增强了中国的实力，增大了美国和日本称霸世界的阻力。因此，在各自均感实力不足的前提下，日本与美国结成同盟、相互借力，从而实现公开或秘密遏制中国的共

同战略企图，这是当代运用“借同盟者之力”的最为典型的事实。

第二，是善于借竞争者之力。从力的角度来看，竞争是一种力的方向相反的对抗现象，因而相互对抗的力对竞争双方都有一定的损害和消耗，竞争双方常常都要付出高昂的代价，往往存在着两败俱伤乃至同归于尽的结果。因此，借竞争者之力，要根据自己参与的程度来决定借法：一是间接借助于另外两个以上竞争者之间的角力斗争，或者是其中获得优势的一方，使自己不费吹灰之力而达到目的，例如“鹬蚌相争，渔翁得利”“螳螂捕蝉，黄雀在后”“二桃杀三士”“坐观虎斗”“借刀杀人”“引风吹火”等成语或典故，都形象地揭示出这种借力艺术和韬略，往往成本最小、收益最大。但是，正因为是在竞争系统中彼此是相互制约的，间接借用另外两个以上竞争者之间的角力进行遏制或牵制，其结果之一往往是某一被借力者变得更为强大：三国时期魏、蜀、吴都企图间接借用另外两个竞争者之外力而从中渔利，但其中不也有“周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵”的闹剧？美国当年借用伊拉克对付伊朗、借用阿富汗对付苏联等，但后来发现为自己培植了新的对手。因此，间接借力稍有不慎，结果往往是自酿“聪明反被聪明误”“以其人之道还治其人之身”的苦酒。二是直接借助于竞争者之力。在处于以强对弱的态势时，要像“相扑”竞赛一样，善于借助弱势对手的反作用力，使

之不堪承受和难以抵挡，正如成语“蚍蜉撼树”“螳臂当车”所揭示的道理；在处于以弱对强的态势时，就要像“柔道”竞赛一样，善于利用强势对手的作用力，或避其锋芒而使之力无着落，或者顺其方向而加力推其倾覆，正如在太极拳中“借力打力”的招数。由于作用力与反作用力大小相等、方向相反、同生同灭，反作用力有的是共时的，有的是滞后的，因而这种直接借力法可能因其反作用力而使自己蒙受一定的伤害，因此必须善于鉴别反作用力的性质。

第三，要善于借机遇之力。从力的角度来看，机遇也是一种特殊的外力，因为它是外在于主体的；从实力交换法则来看，在公平竞争的环境中，机遇与其他外力相比，又是一种不付代价、不用回报的力量，因为机遇是不可交换、不能求得的，所谓“机会是均等的”“机遇可遇不可求”。机遇之所以是一种重要的外力，是因为机遇具有随机性、偶然性和突变性的鲜明特征。如在机遇（外力）作用下，一个人、组织、地区和国家的潜力可能会迅速转化成为实力，实力可能会迅速产生突变和形成增长，甚至发生意想不到、不可逆转的实力变化和增长。因此，借机遇之力，首先要在思想和行动上有所准备、主动等待，积极创造内外结合、实现突破的条件。正如所谓“机遇偏爱有准备的大脑”，机遇是有条件的，内在条件不具备、不成熟，即使外在机遇不期而遇、不速而至也是徒劳无益，只能看着机遇擦肩而

过、绝尘而去，甚至为竞争对手所掌握。其次，要在行动上抓住机遇、抓紧机遇，积极谋划和执行转化潜力、发展实力的竞争策略。获得机遇虽然不付代价，不用回报，但是错过机遇就要付出代价、甚至付出沉重的机会成本（损失）。竞争主体及其需求不同，机遇的客观价值意义也是不同的：一个人有毕生难得的机遇，一个组织有百年不遇的机遇，一个国家有千载难逢的机遇，毕生未得、百年不遇、千载难逢就要等待毕生、百年、千载。因此，丧失甚至放弃机遇，尤其是历史性的机遇，都是最大的损失，都是不可饶恕的错误。日本之所以能在近代史特别是近50年来在东亚乃至世界范围内崛起，就是颇为成功地运用了借机遇之力的策略，发展实力，从容“坐大”，成为事实上称雄世界的经济强国和军事强国。

三、聚集合力

谋力的最高阶段是聚集合力，即需要从内部和外部整合聚力。物理学的合力概念，就是两个或两个以上的共点力的合成或共同作用效果，往往用“平行四边形法则”（或“矢量法则”）来求得。恩格斯曾以此解释人类创造历史的动力机制：“最终的结果总是从许多单个的意志的相互冲突中产生出来，……这样就有无数互相交错的力量，有无数个力的平行四边形，而由此就产生了一个总的结果，即历史事变，这个结果又可以看作一

个作为整体的、不自觉地和不自主地起着作用的力量产物。”无数个人对社会运行所起作用的大小和方向有所不同，甚至往往冲突，但历史进程、现实社会正是无数个人在各个方向作用力的叠加，社会现象、社会发展都是由无数个人的能动实践所构成的“无数个力的平行四边形”的叠加、累积。因此，聚力的着眼点就是“力的平行四边形法则”，以形成强大的综合实力。

首先，在蓄力的基础上聚集、合成内力而形成内力的合力，其目的就是以实力为导向而形成更为强悍的实力。对一个人、组织、地区和国家来说，内力主要是指内在的潜力、实力、能力、动力和活力，潜力是储备，实力是基础，动力是源泉，活力是状态，但它们仅仅是内力的各个分力。在现实生活中不难发现，潜力巨大、实力雄厚、能力很强、动力很足、活力丰富并不一定能形成强大的合力、产生更大的实力，不能合力、合力不强或合而不力的现象比比皆是，由此必然影响和导致功能得不到发挥、效率得不到提高、目标得不到实现。可见，内在合力的强与弱、有与无，是聚集内力而形成合力的首要问题。因此，一是各个分力的目标要大体一致。目标是聚力和用力的方向，目标的一致性才能保证合力的有效性。集体目标是合力的方向，个人目标是集体目标的分解，目标和方向越不一致，合力就越弱。因此，科学的分解目标与科学的综合目标，体现了聚集合力的整体性与系统性，因而必须通过制订切合实际的目

标和目标激励机制，把所有个人的努力奋斗统一到为实现目标的合力上来。二是各个分力的实力要充分展现。分力是合力的基础条件，合力是分力的作用效果，因而整体合力的强弱与单兵作战能力的高低关系密切。尽管一个组织、地区 and 国家的总体发展不可能完全体现每个人的意志和行为，但其发展合力是个人共点力的合力，其结果总是遵循力的“平行四边形法则”，没有各单个力便没有各“力的平行四边形”，因而就没有“无数个力的平行四边形”，就不会有组织和国家的发展。因此，必须使每个个体正确认识合力对整体功能的重要性，摆正位置，准确定位，在合力中努力寻求自身的最佳状态，发挥自身的最佳张力，为增强整体合力做出应有贡献。三是各个分力的思想要高度统一。思想统一是指目标认识、团队精神的一致，具体表现在各个分力共同作用所产生的向心力、凝聚力、亲和力和战斗力。在不少组织中，个别出力、用力，其他蒙混其中、滥竽充数；个别全力以赴、独力拉车，其他袖手旁观、无所事事；更有甚者，每个个体表面看起来相处共事、关系不错，也形成了一定的力量，但实际上各动各的脑筋，各想各的心事，各打各的算盘，存在着一定的“心理距离”，因而心不往一处想、劲不往一处使，出工不出力、合作不合力。因此，就充分说明团结思想、团队精神的重要性，团结才是力量，团结才是实力。四是各个分力的协作要执行到位。合力是分工（分力）合作的执

行结果，目标再一致、思想再统一、个体再有实力，没有落到实处的协作执行也无法形成合力和实力。在一些组织中，个体单打独斗的能力并不拔尖，但组织却能成为强组织、硬组织、好组织，打“团体赛”很有成绩；可在不少组织中，个体能力并不弱，结果组织却成了弱组织、软组织、散组织，其原因在于缺乏切实可行、行之有效的横向协作、分工合成，所谓“互相补台，好戏连台；互相拆台，迟早垮台”。因此，只有横向合成各个强大的分力，才能形成“并联结构”的合力效应，否则分力再强也是发散性的。

其次，在借力的基础上聚集、合成外力而形成外力的合力，其目的就是为实力的形成和增长创造更为有利的条件。对一个人、组织、地区和国家来说，假借的主要外力是人力（同盟者之力、竞争者之力）、自然之力和机遇之力等，但同样也仅仅是外力的各个分力。显而易见，相比于聚集内力的合力而言，聚集外力的合力的特殊性及其难度，不仅在于这些外力的不可控性，而且还在于这些外力的作用方向具有明显的差异性：自然之力、机遇之力都具有偶然性和随机性，同盟者之力、竞争者之力都具有各自的目的性、交换性和抗拒性，并非都以自己的主观意志为转移、为支配。因此，聚集、合成外力而形成外力的合力，第一要，按照同一个方向组合各种外力。注重各种外力之间的优势互补，是聚集外力、形成外力的合力的重要条件。著名的赤壁之战，不

仅是聚集内外合力的典型战例，而且也是聚集外力合力的成功范例：一是聚集同盟者之力。在敌强我弱的态势下，两个处于弱勢的孙、刘军事集团，采取了结盟联合抗曹的正确策略，从而弥补了实力上的差距。二是聚集竞争者之力。曹军虽处数量优势，但是水土不服（士兵大量染上血吸虫病）、战斗力差（水兵多为改编的荆州新附）、决策失误（船阵被编组成不易躲避火灾的“连环船”）、麻痹大意（周瑜、黄盖使出“苦肉计”诈降成功）等战前的众多缺点使实力受损，为联军所利用。三是聚集自然之力。孙、刘联军虽处敌众己寡之势，但充分利用长江天堑的“地利”与曹军隔江对峙，抑制了曹军的优势；同时，巧用火攻战术，充分“借风”“借火”，火借风势，趁火打劫，使“火力”的自然威势成为实力的助力。四是聚集机遇之力。赤壁之战始于冬季，江南通常冬天吹北风，但由于气候原因每年在12月有几天反常吹东南风，因而联军抓住这一宝贵的天赐良机（“天时”），在一个北风转东南风的夜晚，以火船乘风闯入曹军船阵，使之顿成火海并迅速燃及岸边营屯。正是赤壁之战创造了中国军事史上以弱胜强的著名战例，由此逐渐形成了三国鼎立的政治格局。第二，要按照同一个方向持续地积累各种外力。任何一个人、组织、地区和国家在某一时刻同时具备各种外力，是经过一段时期艰苦积聚的最终结果，并非一蹴而就地形成了外力的合力。在赤壁之战中，联军聚集的外力的合力，

是从当年的8月开始的。就聚集同盟者之力而言，中间还有一个磨合期，期间孙权集团还经历了对曹由降到战、对刘由拒到盟的反复过程。孙、刘军事集团不得已在大敌当前、均处弱势的前提下结成了短暂的军事同盟；就聚集竞争者之力而言，中间还有一个发现期，期间曹军逐渐积患累弱、错上加错，才为孙、刘联军所借用；就聚集自然之力而言，孙、刘联军更是长期据守长江天堑的天然屏障，才得以力拒曹军，弱化了曹军的优势；就聚集机遇之力而言，孙、刘联军更是苦苦等待，所谓“万事俱备，只欠东风”，没有这一“天时”，联军有限的潜力就不能转化为打败曹军的实力。

第三，在内部蓄力、外部借力的基础上聚集、合成各种内力与外力，形成更为综合的合力和实力，形成各种分力集成的“力量网”，它是谋力的最高境界。由于它兼容、聚集了各种内力与外力，因而形成的合力是最大的。内外聚力的着眼点在于内力与内力、外力与外力、内力与外力之间的力量的聚合联系。在任何一个系统中，各种分力之间都处于一种对立同一的关系：合力是由分力组成的，但分力都有各自的力量形式（尤其是动力），彼此在力的大小、方向和支点上并不总是完全一致，而不同的个体分力（动力）在发挥形式上也都具有自己的特殊性。如果用矢量表示动力及其能量，那么比较理想的一种模式就是：使每个个体分力（动力）在大致方向基本一致的前提下充分自由发展，最后综合得

到的系统合力矢量可能就是最大的、最稳定和最可靠的。如果每个个体分力（动力）得不到正确运用，不仅会降低其效能，甚至起到截然相反的作用。常常会出现两种典型的情况：一是每个个体分力（动力）充分地自由发展，动力（分力）很足、能量很高，但方向各异、互相抵消，最后综合得到的系统合力矢量就会变得十分有限，甚至会出现其中的某一个体分力大于系统合力的现象；二是将每个分力矢量强扭到统一的系统方向上，表面上看可以把每个个体分力矢量叠加而获得最大的系统合力矢量，但实际上最后综合得到的系统合力矢量不仅并不理想，甚至比前一种情况更小，而且往往不能持久。因为强扭是一种约束，约束时间越长，个体分力矢量就越缩小，甚至为零。没有充分发展的个体分力矢量，就不可能获得巨大的系统合力矢量。

四、减少阻力

减少阻力是谋力过程中必须防范的一个重要条件，是蓄力、借力和聚力的必要补充。任何一种力量的运动都不会自动停止，而是遇阻而止，甚至困难而退；同样，一个人、组织、地区和国家在其前进的道路上，总是不可避免地遇到来自内部或外部的各种阻力。所谓阻力，就是与运动方向相反的力，显然阻力越大则为前进付出的动力代价也就越大，因而如何最大限度地减少不必要的阻力和摩擦力，是有效发挥合力的重要保证。一

般而言，如果一个人、组织、地区和国家的合力（动力）大于内部或外部的阻力，那么在消耗一部分合力的前提下仍然保持前进的态势；如果阻力过大而导致抵消合力、化解合力，那么就会停滞不前。可见，以加法、乘法谋力的同时，必须要兼顾到如何以减法和除法减少、降低阻力。

首先，要减少内部阻力。与外部阻力相比，内部阻力无疑是一个人、组织、地区和国家的最大阻力（阻力也是一种内因），因而减少内部的阻力尤为重要。因此，一是减少来自战略定位上的阻力。战略定位的本质就是个人、组织、地区和国家的目标方向，以何种价值（是某种“观念”还是某种“物质”）为自身真实的“实力”，以何种手段、用多少时间才能形成这种“实力”，决定着内部合力（实力、能力、动力、活力）与内部阻力之间的关系。如果以抽象普遍的、不可操作的“观念”为自己的“实力”观念，一切以形成、增长远大的“观念实力”为价值导向和奋斗目标，那么所创造和积累的大多是潜力而不是实力，潜力转化为实力、实力形成的周期就较长，潜力就越来越成为沉重的包袱和阻力，内部阻力就大于内部合力（实力、能力、动力、活力）。因此，在激烈的现实竞争中，一个人、组织、地区和国家必须以真实可靠的、可以操作的“物质”为自己的“实力”观念，一切以形成、增长近期的“物质实力”为价值导向和奋斗目标，才能使潜力转化为实

力、实力形成的周期缩短，使潜力所带来的阻力变小，使内部合力（实力、能力、动力、活力）大于内部阻力。可见，战略定位出现根本性的错误，就会作茧自缚、自我遏制，成为最大的内部阻力。二是减少来自制度（体制、机制）上的阻力。制度（体制、机制）的本质就是激励、控制、组合、变迁资源的秩序安排和“路径依赖”，对于个人、组织、地区和国家的发展具有极强的促进或约束作用。在现实中，一个组织、地区和国家之所以发展落后，制度（体制、机制）的阻力是一个不容忽视的根本原因，即制度（体制、机制）束缚、阻碍了内部的实力、潜力、能力、动力和活力。制度（体制、机制）的框架和环境滞后、陈旧，大多数人必然墨守成规、循规蹈矩，内部必然呈现出万马齐喑、积患累弱。因此，衡量一种制度（体制、机制）是否已经成为阻力，关键要看它是否培育了潜力、壮大了实力、提高了能力、激发了动力、释放了活力。否则，对于已经成为阻力的制度（体制、机制），就必须改弦易张、革旧出新；对于正在成为阻力的制度（体制、机制），就必须建立健全、改革完善。三是减少来自组织结构上的阻力。组织结构的本质是一个组织、地区和国家的内部合力（实力、能力、动力、活力）的载体。工作、人员、决策者、正式组织（组织的架构、流程和系统）与非正式组织（公认的行为标准、共通的价值观念和非正式的沟通渠道），构成了组织结构的基本要素，其契合度决

定了一个组织的整体效率，契合度越高则组织的效率越高。同时，决策、执行、反馈、监察，构成了组织结构的运作流程，其封闭性决定了一个组织的管理效力，封闭性越高，则组织的效力越高。可见，组织契合度、封闭性越低，则组织面临的阻力越大，就会越来越阻塞前进的道路，冗员繁政、各自为政、政出多门、机构臃肿、组织重叠、相互扯皮，都是组织结构带来的阻力表现。因此，必须以组织结构服务于并有助于形成和增长内部合力（实力、能力、动力、活力）为导向，通过精兵简政、整合资源、流程再造、优化结构，减少组织结构的潜在阻力。四是减少来自思想观念上的阻力。思想观念上的阻力，是一种重要的人为阻力，个人思想落后、观念陈旧、心理阴暗、心胸狭隘、知识浅薄、品德不良，个人之间性格不合、志趣不投、思路不一、情操相悖、风格迥异、配合殆尽，甚至台上握手、台下对手，你唱西游戏、他弹东传奇，你看我不顺眼、我瞧你不舒服，都是造成阻力的主要表现，都会造成力与力的消耗，抵消来之不易的合力、实力。如果组织成员变成了“身在曹营心在汉”“出工不出力”的乌合之众、一盘散沙，那么就必然出现摩擦不断、内耗丛生等重重阻力，那么怎么能产生齐心协力的凝聚力、战无不胜的战斗力的？要从根本上防止削弱组织的凝聚力、战斗力，就必须善于采取有差别的同一性思维方式和实践方法，所谓“用‘变’与‘和’的思想、方法认识世界、改造世

界”，就是减少阻力的最佳方案。五是减少来自执行上的阻力。执行是形成合力（实力、能力、动力、活力）的关键阶段，没有脚踏实地的真抓实干、贯彻落实，各种分力就肯定不会形成合力，各种潜力也肯定不会转化为实力。同样，如果在执行中搞形式、得彩头、走过场、出名挂号、人浮于事、推三阻四，乃至阳奉阴违、顶风抗拒、拒不执行、自行其是，那么执行力不仅不会成为合力或实力的组成部分，而且还会成为严重的阻力。因此，要减少来自执行上的阻力，首先，执行本身要雷厉风行、令行禁止、步调一致、准确到位、行之有效，不能各吹各的号、各弹各的调，不能缺斤短两、偷奸耍滑，否则就会形成阻力。所谓圆满完成任务，就是执行的效力与决策目标的要求达到一致，阻力随之消弭。其次，对执行尤其是其效力要封闭管理、持续督办、认真监察、严格考核、奖罚分明，不能网开一面、法外施仁、姑息养奸、得过且过、放任自流，这样才能使制度规章、管理措施形成永恒的动力，否则就会形成更为严重、难以消化的阻力。

其次，要减少外部阻力。与内部阻力相比，外部阻力虽然是次要因素，但是当它大于内部动力的时候，一个人、组织、地区和国家同样会遇阻而止。对于任何与个人、组织、国家具有一定关联度的外部环境因素，如果处理不当、应对不力，都可能转化为或形成阻力，成为不利于个人、组织、地区、国家发展的风险阻力。因

此，一是减少自然的阻力。自然之“势”也是一种势不可挡、难以克服的强大阻力。自然之力，尤其是动态的自然之力大多是难以支配、难以抗拒、难以改变的，因而是所有外部阻力中风险最大、力度最强的，并非发扬“愚公移山”“众心齐，泰山移”的精神就能减少、消除阻力。因此，只能在适应外部阻力的前提下，运用科技力量最大限度地局部减少、改变阻力，减轻自然阻力带来的风险和破坏力。二是减少竞争者的阻力。实力定位的一个重要规律及其特征，就是实力发展到一定程度就会自行寻求突破，不仅是实力的辐射、威慑，而且是实力的扩张、掠夺，任何一个人、组织、地区和国家在其发展过程中，都会遇到竞争对手或明或暗、或强或弱的百般阻挠、极力阻拦，竞争对手彼此之间都会千方百计地相互增加阻力、遏制发展，因而实力最为强大、利益最为密切的个人、组织、地区和国家，必定是相应对手的主要阻力。因此，当处于强势状态时就必须以优势力量和强大实力消除阻力；当处于弱势状态时就必须集中力量，寻求局部阻力的突破和瓦解，直至阻力的全面消除。三是减少同盟者的阻力。实力定位的规律和法则同样适用于同盟者，因为同盟者之间也处于对立同一的利害关系，当某一同盟者形成咄咄逼人的态势、在形势所迫之时，原本最有力的同盟者也可能转化为最强大的竞争者，这种同盟者之间酝酿矛盾、产生摩擦、形成内耗的相互阻碍现象也是屡见不鲜的。因此，持续强化同

盟者之间的同一性关系、防止同盟者向竞争者转化的对立关系，是减少同盟者阻力的最佳方法。四是减少机遇的阻力。机遇的本质就是阻力全部消失或明显减弱。正如所谓“机不可失，时不再来”，机遇的临界点，就是机遇的到来能够将潜力转化为实力，而机遇未到与机遇丧失之后，机遇都会成为巨大的外在阻力，一个人、组织、地区和国家的所有潜力都不能迅速转化成为现实的实力。因此，要减少机遇的阻力，就必须积极地创造条件、有所准备，紧紧抓住、充分利用弥足珍贵、稍纵即逝的机遇，使机遇真正成为增长实力的外力和助力。

第二节 用力

谋力是组织力量，用力是实施力量，谋力的目的是为了用力，用力比谋力更能体现韬略和谋略水平。通过谋力聚积了一定的力量，并不意味着一定成功，同时用力不当也会导致失败。任何一种力量并不是取之不尽、用之不竭的。为了使有限的、自在的力量转化成为高效的、自觉的工具，就必须自觉地遵循力学的科学原理，运用运筹学和博弈论的方法和智慧。力的大小、方向和作用点是力的三大要素，也是用力的着眼点。要实现自己的目的，就要考虑需要多大的力（大小）、力往

何处使（方向）、力要作用在什么对象上（作用点）这些基本问题。善于用力者往往不费吹灰之力，不战而胜；不善于用力者往往费尽九牛二虎之力，劳而无功。现实中，往往正是那些看似软弱无力者战胜了那些貌似力大无穷者。可见，会不会用力、擅不擅用力，决定着用力的功效。

一、牵引式用力

牵引力是拉力或推力（推力不过是方向相反）的一种形式。所谓牵引式用力，是常规用力的重要方式之一，其实质就是运用大于各种阻力的引力和动力，从而拉动作用对象前进。在现实生活中，牵引式用力是一种常见的用力现象，特别是在通过“做功”（如火车牵引、人力推拉等）转化为力的现象中，牵引式用力的方式就特别重要。

首先，牵引式用力要拉力（或推力）足、引力大、动力强。牵引式用力的前提条件，就是引力和动力大于各种阻力，正如俗话说得好：“火车跑得快，全凭车头带。”障碍越大，所需投入的力量（动力）就更大，或者需要通过延长杠杆的动力臂（扩大力矩）来提高杠杆的效力。合力思想告诉我们：必须协调处理好各种动力要素关系，发挥各种动力要素的整体最大功能，从而持续快速地推进、前进，其中聚集动力的牵引者、牵引力尤为重要。事实上，所谓核心竞争力就是由实力、能

力、动力和活力等构成的，不仅是一种力，而且也是一种牵引力。一则寓言说：一群天鹅拉车，有的向前拉，有的向后拉，有的向上拉，结果车子原地纹丝不动。原因不言而喻：它们没有形成目标一致的合力，尤其是没有牵引者的合力。同样，一个组织、地区和国家也是如此。俗话说：“将强强一群，兵强强一个。”目标一致、结构合理、精诚团结、协作配合、共同努力，才能形成决策集团、领导班子、管理机构的牵引力或整体的牵引合力，而这种牵引力或牵引合力又是克服重重阻力、带动精兵强将、取得理想绩效的重要保障，否则就会像天鹅群拉车一样，虽然各尽其力，但结果只能原地踏步、无能为力。同时，一个人、组织、地区和国家也要善于运用作为牵引力的精神或物质手段，其中最为重要的就是科学技术手段。科学技术作为推动历史前进的巨大力量，主要以两种方式发生作用和影响：一是作为“第一生产力”，科学技术是提高经济效益的决定性因素，是促进人类物质文明建设的重要因素；二是科学技术通过科学思想、科学精神和科学方法在社会精神生活中发挥其社会功能 and 价值，促进精神文明建设的发展。新世纪也是高新科技发展的世纪，科学技术不仅是精神文明建设的有力杠杆和巨大推动力，而且也是经济发展的重要条件，对劳动生产率的提高、社会财富的创造起着越来越大的作用。例如，推动历史进入知识经济时代

的牵引力是高科技，而高科技时代的牵引力是IT技术及其产业，引领IT技术和产业发展的引擎则是芯片，IT技术的数据处理能力与通信产业的多媒体数据传输能力的结合，将从根本上改变IT现状，引领IT产业进入一个崭新的时代。

其次，牵引式用力要经济、省力、巧用。矛盾思想告诉我们：在复杂系统中，主要与次要、重点与一般、主流与支流，不能等量齐观，要善于正确解决起着决定作用的主要矛盾和矛盾的主要方面，从而带动解决其他次要矛盾和矛盾的次要方面。因此，通过重点带动一般，是牵引式用力的要点，即抓住关键、突出重点、增强力度，有选择地、有目标地使用宝贵而有限的人力、精力、物力和财力等，使之发挥提纲挈领、纲举目张的作用和效力，从而有为而有不为、牵一发而动全身。如果不围绕中心、不突出重点，半斤八两地平均使用力量，那么就势必会分散力量乃至消耗力量，正如谚语“牵牛要牵牛鼻子”所形象地指出那样，如果不分轻重缓急地死拉硬拽，那么牛也不会迈进一步。同时，要根据不同的牵引对象、自己不同需要合理用力，这样才能明确用力的方向、选择用力的作用点、计算用力的数量性。譬如，对于一个质量较轻因而阻力较小的对象，如果要突出牵引力的速度需要，那么就要使用更多的力；但如果要突出牵引力的经济需要，那么一个力就绰绰有余，而无须增加

使用更多的力，否则就会形成不必要的力的浪费。例如，扩大内需，是我国政府近年来为推动经济发展而采取的一项得力的战略措施。一旦内需潜力发动起来，消费市场就会发挥作用，投资也就会保持继续增长的速度，从而释放出来的活力将对经济发展起到形成巨大的双向拉动效应和推动作用。中国经济的列车要持续快速前进，就必须进一步扩大和培育近几年我国积蓄起来巨大的内需潜力，将潜在的需求（潜力）转化成现实的需求，为中国经济的持续发展提供、加大强大的牵引力。

二、均衡式用力

矛盾的发展并不总有主次之分，在力量消长过程中必定出现一个势均力敌的交叉点（即均衡点或平衡点），因而平衡虽然是暂时的、相对的，但也是矛盾发展过程中常见的一种同一性现象。均衡式用力是指对作用对象的各个方面使用相同的力，也是常规用力的重要方式之一。

首先，要对内均衡用力。一个人、组织、地区和国家的内部各个方面、各个要素之间也是处于对立同一的平衡关系，这是保持其长期稳定、持续发展的重要前提。一个人，特别是身处各种矛盾漩涡之中的决策者，只有善于保持一种稳定的心理平衡力，才能够有效控制个人情绪、科学管理自身情感、增强心理承受能力，从

而达到“不以物喜、不以己悲”的思想境界，不论对事或对人，都能够泰然面对、从容自若；不论是取得成功、赞颂之语萦绕于耳，还是遇到困难挫折、诘难之词缕缕不绝，都能保持平常心态，科学、冷静、全面地认识问题和解决问题，防止因情绪失控、情感波动造成工作疏漏和失误。一个人、组织、地区和国家只有保持内部各个要素的平衡力，才能不仅满足增强凝聚力等内部感情的需要，而且满足增强合力等内部实力的需要，因而内部的平衡力尤其重要。因此，要对内均衡用力，就必须坚持“两点论”基础上的“重点论”（“重点论”本身就是“两点论”），既突出重点又统筹兼顾，始终使组织、地区和国家内部保持“和而不同”“和则生物”“同则不继”的均衡状态。如果将主要矛盾视为唯一的矛盾，攻其一点而不及其余，那么就会出现偏纲丢线、顾此失彼的错误，反过来就会影响主要矛盾的解决。例如，中国西部大开发和振兴东北就是一种对内均衡用力的战略。在东部开发达到一定程度之后，就必须考虑在战略、策略和政策上向西部和东北开发倾斜，使国力（国家实力）的开发达到平衡。

其次，要善于对外均衡用力。在一个由各种相对独立的单元要素构成的稳定系统中，每个单元要素都是一种重要的平衡力量，谁的实力、平衡力更为强大，谁就更能从中获益。大企业做强、做大的过程，就类似“叠罗汉”的过程，越往下层就越需要力气大，越到上层就

应该需要平衡力。大企业就是能够站在众多中小企业身上的企业，通用汽车、福特汽车、IBM都是这样的大企业。同样，大国做强、做大的过程也是如此，因为对各个小国的平衡力最强，因而它吸纳小国潜力和实力的能力就最大。中国作为一个人口和地域大国，随着政治经济实力的增长，在国际社会、世界经济中就应当积极发挥大国的平衡作用、扮演不可或缺的平衡力量，才能为自己带来最大的利益。但是，对外均衡用力要谨慎、要讲策略，因为它特别容易触犯“两线作战”的兵家大忌。“两线作战”是一个既古老又现实的战略问题（尤其在世界军事史上），其结果不仅几面树敌、分散力量，而且腹背受敌、左右为难，因而凡是侵略国最害怕两线作战但又最容易陷入两线作战（如二战时期的德国、日本，现代的美国）。因此，古罗马人有一条著名的古训：“千万不要同时进行两个大规模的战争。”两线作战有三层含义：一是本身竭力避免两线作战，二是努力迫使对方陷入两线作战，三是一旦陷入两线作战时正确处理主次战场的关系。因此，对外均衡用力的一个先决条件，就是组织、地区和国家在实力对比上全面处于优势，即用力的各个分力都大于（至少等于）作用对象的阻力。所以，即使是中国古代历史上的秦国在兼并战争中，也是采取“远交近攻”“分化瓦解”的政策，而不是全面用兵、处处树敌，从而建立了在军事基础上的统一的中央集权国家。

三、组合式用力

所谓组合式用力（或合成式用力），也是常规用力的重要方式之一，也是一种综合用力的方式，其实质就是合成用力，即从数量上、在结构上组合运用各种方向相同的内力、外力和合力。在现实竞争中，由于力量组合不当而导致失败的现象是层出不穷的，事实上即使竞争活动最高层次的“战略竞争”也是一种力量或实力的组合和用力。

首先，采取数量组合式用力。在分工不大、信息量较少、人员差异性相对较小的情况下，数量组合式用力是一种适用的、基本的、常规的用力方式，因为力的数量变化到达一定程度后必然引起力的质变。但是，在分工很大、信息量较多、人员差异性相对较大的情况下，就不宜采取数量组合式用力方式。例如从表面上看，“人多力量大”的观念与物理学中“力”的概念和叠加（合成）原理完全一样，但实际上是一种似是而非的错误观念，犯了一个力学原理中的一个根本性错误，不能仅仅从“一根筷子比一把筷子更容易被折断”的启发中，体会到“人多力量大”。从力的合成原理来看，力是一种“矢量”，其叠加后的大小，不仅取决于每一个分力（个人的力量）的大小，还要取决于这种分力的方向（“平行四边形法则”），不能用简单的数学加减方法来判断大小。因此，在现代社会中，“用最少的人干最多的事”，是最基本的数量组合式用力方式和效率原

则，多余的人必然干扰干事的人、破坏管理的效能，成为故障和阻力因素。

其次，采取结构组合式用力。结构组合式用力，就是通过重新组合力的要素、形成新的力量结构。例如，同样是相同分子和分子量的碳元素，由于结构不同，一个变成了轻柔的石墨（C₆），一个则变成了无坚不摧、号称“硬度之王”（物质硬度为10度）的金刚石（C₅）；同样是一把筷子，一根一根的首尾相接与相互捆绑所产生的承受力又不相同，前者承受力未变（虽然增加了长度）因而仍然一折就断，后者承受力增加因而难以折断。同样的道理，对于一个人、组织、地区和国家来说，强强组合并不一定能发挥最佳合力，也可能由于相互摩擦、彼此阻挡，而将宝贵的力量和可能的合力消耗殆尽。因此，要善于从力量结构上、从力量布局上组合不同的外力、内力和合力，组合强强之间、强弱之间、弱弱之间的外力、内力和合力，从而产生与数量式用力截然不同的、更高层次的用力效果。如果一个人、组织、地区和国家善于组合不同的杠杆力量，那么更能显现出“力量倍增器”的效果。

四、杠杆式用力

所谓杠杆式用力，是特殊用力的首要方法。杠杆是一种简单机械，任何一个简单的杠杆系统都须具备五个要素：支点、杠杆（传导臂）、力矩（动力臂/阻力

臂)、动力和阻力。杠杆转动时,做轴的一点叫支点,加力的一点叫动力点(力点),克服阻力的点叫阻力点(重点)。杠杆原理是物理学的一个重要原理,就是逆时针力矩之和与顺时针力矩之和相等,从而使杠杆平衡,否则就会打破这种平衡而寻找新的平衡。换句话说,杠杆原理讲的是如何利用支点到动力点间的距离(施力臂)和支点到阻力点间的距离(阻力臂)的改变,达到特定的机械效益:当支点到动力点的距离大于支点到阻力点的距离时就省力;当支点到动力点的距离小于支点到阻力点的距离时就费力;当支点到动力点的距离等于支点到阻力点的距离时不省力也不费力。可见,杠杆构造简单,但能产生出非比寻常的力量,利用杠杆可以起到调节作用力大小的作用。古往今来,人类利用杠杆汲水活动演变到更为复杂的杠杆机械,因而杠杆原理极具多方面的科学张力和启示,被广泛地应用到生产和生活的诸多方面。

首先,要善于寻找和选择恰当的、有效的一个支点。在运用杠杆中,支点决定力臂的长短、力臂决定力矩的效果,而力矩是力与力臂的乘积,其作用效果是促使物体加速运动。力的大小往往是有限的,但通过改变支点、动力点和阻力点这三点中两段距离间的比率,必然改变力的大小。因此,再强大的个人、组织、地区和国家,其资源都是有限的,必须要搭建非同小可的支点,支点的作用在于通过延长力臂而达到省力的目的,

在于有效地、微妙地改变强弱之间、大小之间、轻重之间的现实力量对比,从而实现以弱击强、以小搏大、以轻举重等看似不可能的事情。正基于此,才有了阿基米德的那句著名格言:“给我一个支点,我就能撬起整个地球。”在博弈中,之所以要求把握所谓“天时地利人和”,就是因为这些条件就相当于用力的支点,从而延长了用力的力臂;在现实中,之所以会出现四两拨千斤的神奇之效,就是因为支点选得准、用得妙,因而我们才看到了一幕幕以小搏大、以弱胜强、以少制多等鲜活的戏剧性画卷。可口可乐成为全世界头号饮料,它撬动人类最庞大、最基本的饮料市场的支点是什么?它1886年诞生于美国亚特兰大一个名叫潘帕敦的药剂师家里,其本意是想提炼一种定名为“可口可乐提神健身液”、治疗头痛的药。如果将可口可乐当作“治病”“健身”的药或保健品来销售,就绝没有今天它对全球的贡献和影响。高超的营销就是激发人类本能的释放,将潜在市场变为现实销售。可口可乐早期运作者的伟大之处,在于将自己定位于“解渴”的“饮料”,找到了一个可以支撑自己成为全球规模产品的基本市场,在于找到了支点即“快乐”而不是最早酝酿的“祛痛”或“长寿”。“冰凉的阳光”“可口可乐添欢笑”“可口可乐给你带来希望”“哪里有可口可乐,哪里就有温情洋溢”等所有广告,都诉求着“快乐”的支点:欢乐、热情、希望、享受、诱惑、温情。需要、追求“快

乐”，是人类内心深处的渴求、可以被激发的潜能，而可口可乐是一个能够带来“快乐”的“快乐”之物，被人们接受自然是水到渠成，就有条件逐渐成长为今日世界饮料的霸主。那么“百事可乐”的支点是什么？其出生比可口可乐晚12年，相比之下只是个刚出生的婴儿，既无大财团支持，也无可口可乐那样的知名度（那时已在美国家喻户晓），甚至在1920年、1931年、1932年三度濒临破产，甚至想出售给可口可乐（但被拒绝），当初的弱小、生存困难可想而知。如果百事可乐的支点也照搬可口可乐的支点以撬动饮料市场，则必然吃力不讨好。百事可乐的伟大之处，在于它针对可口可乐的支点诉求正宗、传统等特点，发现、找到了撬动和撼动可口可乐这个强大的竞争对手及其市场的有效支点，即年轻人的、“新一代的选择”，改变了可口可乐与百事可乐之间的强弱对比，使自己的销售不断扩大，成为世界最伟大的公司之一。

其次，要善于找到和运用足够长的、足够负重的一个杠杆。支点只是做功的必要条件而不是充分条件，并不能独自实现改变现实强弱对比的功能，因而仅仅找到了支点还是不够的，必须还要有杠杆。有了“快乐”的支点，可口可乐还不能成为饮料的霸主；有了“新一代选择”的支点，百事可乐还不能撬动可口可乐。阿基米德思考问题的方向是正确的，在理论上是可行的，但不容忽视的是，他要想撬动巨大的地球，仅有有效的支点

是做不到的，还必须要有一个适当的、很长的、足以承担负荷的杠杆或传导臂（科学家经过物理计算得出结论：即使有很长的杠杆，即使下压杠杆的速度与光速一样快，若举起地球一厘米最少也需要10万年时间）。如果杠杆或传导臂本身是软绵绵的，就不能起到有力的支撑。古代人类在同恶劣自然条件做斗争的过程中，学会了使用杠杆这种最简单的机械工具。杠杆的作用，就是用很小的力做很大的功，延伸了人的手臂、放大了人的气力，使得人有可能完成更为繁重的工作：当杠杆所受作用力和所克服的阻力在同一个平面内时，作用力和动力臂的乘积等于阻力和阻力臂的乘积，动力臂越长于阻力臂，克服阻力做功时就越省力。任何决策活动的目的都可以归结为寻求解决问题的最优方案，当目标受到现有条件制约时，个人、组织、地区、国家会努力寻找杠杆工具来打破困境。在人类生活的各个领域，存在着各种各样的杠杆作用形式：“恶”（情欲、贪欲、权欲等人性）是历史发展的动力借以表现出来的杠杆形式，个人利益成为人类进步和创新的杠杆；政策杠杆是政府组织权力意志的集中体现之一，与经济杠杆一起通过各种信号机制成为调节和平衡社会经济的一种重要力量；责权利关系在平衡与失衡状态下的种种表现，就是常规的管理活动中的杠杆手段，能发挥出不可替代的杠杆作用；价格杠杆可以根据顾客的需求弹性制定适宜的价格策略，通过小幅度降价来占领更大的市场；品牌杠

杆可以利用已有的品牌知名度导入新产品，迅速进入或占领新市场；信誉杠杆是企业长治久安的最大力量，具有典型的杠杆效应，研究表明企业信誉每增加1个百分点，“信用额度”（即企业能够调动的社会资源量）就会增加7~8个百分点；IT杠杆如果应用得当，可以为企业带来克服成长障碍、创新商业模式、创造差别化、集成价值链等巨大的杠杆效应；财务杠杆对个人而言是如何用很少的钱做很多的事（致富杠杆），对企业而言是如何发挥债务对投资者收益的影响的合理作用，有效地帮助企业弥补资金不足、提高自有资金收益、实现资源增值；杠杆收购（LBO）的实质在于通过衍生工具举债收购，即在付出少量的货币资源、较少的股本投入的基础上，运用财务杠杆融得数倍资金、加大负债比例、进行收购重组、控制较大资源，使其产生较高赢利能力后再伺机出售，从而使中小企业“蛇吞大象”成为可能，因而杠杆收购具有高风险、高收益、以小博大等特性。20世纪80年代，迈克尔·米尔肯开始把垃圾债券引入杠杆收购领域，造就了当时美国投资银行业最大的创新，因而被《华尔街日报》评论为“最伟大的金融思想家”，杠杆收购一度鼎盛一时。因此，一个人、组织、地区和国家的杠杆就是其优势资源，支点是死的，只有支点借助资源杠杆才能使支点变活；杠杆是无力的，只有杠杆借力支点才能产生动力。因而支点与资源杠杆的有效配合，才能产生能量和做功，才能产生高于原有资

源几倍几十倍乃至更大的能量，才能有力地、微妙地改变竞争力量的对比，使天平倾斜向自己一方。事实上，博弈之道的精髓，就在于选准支点和扩大力矩，从而产生以较少代价获得较大收益的最佳的杠杆效应。所以，杠杆原理的要旨在于用巧力而不是用蛮力，如果杠杆原理运用得好，就会省力而不会费力，就会轻而易举地战胜质量高于自己、规模大于自己的竞争对手。

五、非均衡用力

所谓非均衡用力（或不对称用力），也是特殊用力的重要方法之一。任何平衡状态总是暂时的、相对的，事物的发展总会打破平衡，复归于新的不平衡，因而力量对比的不均衡性、不对称性是常见的客观现象。与均衡式用力相反，非均衡用力着重是指不是处处均衡用力，而是善于针对和抓住作用对象薄弱的关键性链条和杠杆性环节，集中力量用力，收到力半功倍的效果。

首先，要善于敏锐地发现竞争对手在力量分布上的不平衡性，即那些在全局上看似不可战胜的强者在其分散的各个局部暴露出来的薄弱力量环节。力量梯度损失规律表明，如果一个组织在其范围之外施加影响，那么随着距离延续、远离中心，其力量的力度和密度将会逐渐减弱，亲和性和凝聚力将会递减。同样，混沌理论和非线性动力学也指出：在复杂的系统中，初始时很小的扰动经过系统放大后，在一定的参数区域会产生非常复

杂的非周期行为，对系统未来的发展轨迹会产生巨大的影响。复杂系统的这种对初始条件的敏感性，是由系统内在的非线性本质特征所决定的。正如著名的“蝴蝶效应”显示的那样，大洋彼岸某地一只蝴蝶随意地振动一下双翅，可能会引起美洲大陆的一场风暴。这一理论揭示出具有普遍意义的混沌规律：确定性系统中也会产生类似于随机运动的系统的动态运动轨迹。这种薄弱的力量环节（所谓“弱点”“软肋”“要害”“死穴”等），实际上就是杠杆原理中的支点。在一个成熟的产业中，弱小的企业之所以能够超越强大的竞争对手，原因之一就是正确运用“柔道战略”，善于发现竞争对手的力量的薄弱环节或支点。20世纪80年代以前，美国乃至世界最大的零售企业是折扣商店王国的老大凯马特公司(Kmart)。萨姆沃顿创办和领导的沃尔玛当时处于弱势，但他发现信息技术落后是凯马特公司的力量的薄弱环节。于是，自80年代以来，沃尔玛运用先进的信息技术手段，培育起了非同凡响的经营能力，从而超越和取代凯马特公司，成为世界最大的零售企业。

其次，要坚决有力地集中自身力量，运用不对称手段，有所为而有所不为，善于在局部优势中针对强者的薄弱力量环节，运用以强打弱、以长击短、避实就虚等方式，逐渐获得全局的优势和胜利。集中用力，就是在某个阶段聚集所有能量于一个薄弱力量环节或支点集中突破，善于运用“80/20法则”，善于“抓一点而牵全

局”而不是“胡子眉毛一把抓”。所谓“80/20法则”，是指大约80%的价值来自其中20%的因素，典型的模式显示：80%的产出来自于20%的投入，80%的结果归结于20%的起因……可见，在原因与结果、努力与收获之间，普遍存在着不平衡的关系以及乘数效应。因此，如果能够知道产生80%收获的究竟是哪20%的关键付出，那么用力时就能事半功倍。在经济发展中，投入产出的非均衡性是一个基本规律。一个国家、地区和组织要加快发展，就要抓住发展中的关键问题、关键矛盾、关键环节，才能以较小的投入生产较大的产出，以20%投入产出80%的绩效，这一资源配置的高效率法则及其产生的乘数效应，其实也是杠杆原理的应用。在中国国内革命战争的历史时期，中国共产党的战略目的就是在军事上消灭全部国民党军队、在政治上夺取全部国土空间，但均与敌强我弱的现实态势形成了尖锐矛盾。从政治上看，夺取国土空间的重点应当是夺取城市，但城市是国民党统治力量的强点和重点，中国共产党既无力首先夺取也无力首先立足。因此，夺取全部国土空间只能首先夺取敌人统治力量较为薄弱的广大农村，采取“以农村包围城市、最后夺取城市”的策略，谋力于广大农民和广阔农村，破坏国民党的统治基础，造成有利于生存发展的态势；从军事上看，消灭全部国民党军队只能首先“保存力量，待机破敌”，在局部战役中寻找敌人的薄弱力量，“集中优势兵力，各个歼灭敌人”。中国国内革命

战争的最终胜利，实际上就是有效运用非均衡用力的有力明证。

六、假借式用力

假借式用力，也是特殊用力的重要手段之一，即通过假借身外之力壮大和发展自己、削弱和打击竞争对手的用策手段。假借式用力与借势运筹紧密相关，是谋略运用的一种艺术和韬略，甚至可以说是伐谋用策的最高学问，往往能够实现“兵不钝而利可全”的最佳效果。

首先，要善于巧用外力、借力打力，往往表现为两种具体方法：一是明借或直接借用某些外力，例如假借天时地利的自然之力为我所用。古来今往的战略家常善于假借利用自然界摧枯拉朽、席卷一切的威力，使这种自然之力成为实现人为目的的杠杆力量。二是暗借或间接借用某些外力，即利用竞争对手的某些盲区，全面调动和获得竞争对手自身的力量，使之不知不觉地、心甘情愿地为我所用。“狐假虎威”等寓言就是其中的典型。弱小但狡猾的狐狸实际上就是暗中假借了强大但愚钝的老虎的威力，从而得以威风一时。中国加入世贸组织（WTO），实际上也是借力打力，引外力以改造内部积重难返的种种弊端，从而促进中国的发展。一部《三国演义》，处处充满了“借力用策”的奇谋良策，诸葛亮、曹操都是其中的高手：诸葛亮“草船借箭”借有形之“力”，“借东风火烧曹营”借无形之“力”；曹操

既能借自己的头发以正军纪，也能借部下的人头以安军心，还能“挟天子以令诸侯”，借了天下最大的“势”和“力”。尽管中国也有如此丰富的“借力”智慧，诸如“借机行事”“借景生财”“借势生威”“借威发力”“借刀杀人”“借尸还魂”“借花献佛”“借船出海”“借风使舵”“借鸡下蛋”，但还是没有形成“借力之道”的系统体系；相反，美国强大的一个重要原因，就是已经形成了整套系统的“借力”哲学：对待机遇，已经从上述平常的借力之术，发展到“借了今天借明天，借了明天借后天，借了后天借今生，借了今生借来世，借了实力借潜力，借了潜力借实力，借而不还，不还还借，借了还借，强借强夺……”，永远借用、永远占有，把自己的实力周期通过“借”的方式予以先行“透支”、提前运行，致使竞争对手永远受到周期伤害，而自己永远保持强大。

其次，要善于巧用合力、实现目的，往往也表现为两种具体方法：一是巧用方向一致的合力，最典型的方法莫过于虚拟同盟，即通过暂时的同盟组织形式，在保留和突出自己的优势和强项的前提下，借助外力将自己的弱项和劣势进行整合和弥补，不仅认真“求实”，而且善于“务虚”；不仅经营“实实在在”的资源，而且善于嫁接“形同虚设”的资源，从而控制强项，虚拟弱项，虚实结合，内外联系，扩大资源优化配置的范围并实现竞争优势的整合聚变。无论是中国古代的“远交近

攻”“合纵连横”之策，还是现代西方企业所采取的“虚拟化经营”手段，都是虚拟同盟用策的典型。二是巧用方向相反的合力，最典型的方法莫过于坐收渔利，即为竞争对手制造新的对立面，暗地里培养、支持和利用矛盾双方，通过竞争双方彼此斗争攻伐、相互消耗实力，导致两败俱伤、精疲力竭、不攻自破而自己最终渔利。正如俗话说：“堡垒最容易从内部攻破。”坐收渔利的方法代价最小、收益最大，是中国古代“借力之术”中最发达的智慧，例如“鹬蚌相争，渔翁得利”“螳螂捕蝉，黄雀在后”“隔岸观火”“坐观虎斗”等都是耳熟能详的成语或寓言，“晏婴二桃杀三士”“刘备借刀杀吕布”等都是千古流传的计谋。

第三节 谋力和用力的原则性

谋力和用力不是一个孤立的谋略行为，其成功有赖于满足一些必要的条件，或者是与其他事物相互结合。实践证明，“力”与“心”的统一、“力”与“智”的结合、“力”与“气”的互补、“力”与“势”的协调、“力”与“功”的相融，是谋力和用力所必须坚持的原则和条件，对科学地谋力和用力具有重要的方法论意义。

一、“力”与“心”的统一

谋力和用力的原则，首先是“力”与“心”的统一，即作为物质力量的能力、实力，要与作为精神范畴的动机、目标相互适应和彼此协调，即“力”受到“心”的调度和作用，“心”通过“力”来实施和完成，这样才能造就最佳的、最合适的事业，这是任何一项事业成功的必要条件。就像一场拔河比赛，不在人多而贵在心相聚、力相合，所有人齐心协力、不遗余力，心往一处想、劲往一处使；相反，如果都想“存个心眼”“留有一手”，那么就会离心离德，离心离德就没有合力，没有合力就难以保证目标的统一性。

因此，谋力和用力，都首先必须做到心中有数、尽心尽力、量力而行和力所能及，而不要做力不从心、有心无力和不自量力的傻事。如果心有余而力不足，个人、组织、地区和国家的目标超过了自身的承受能力，或者实际能力满足不了目标要求，那么就会出现吃力、费力、乏力、不力、心力交瘁等现象，那么往往不仅可能使事业半途而废，带来成事不足、败事有余的负担和损失，而且反而无谓地破坏和消耗了现有的力量。其次，必须做到以心促力、以虚摄实。“力”与“心”的统一，并不意味着“力”与“心”之间在任何时候都无差别的完全同一，“心”与“力”有时保持适当的差异，不仅能够发挥“心”的能动作用，在精神督促和提升的作用下，使压力转化成为动力，最大限度地挖掘自

身潜力，而且使物质力量充分发挥出来。如果单纯地强调“力”与“心”的同一性，那么个人、组织、地区和国家的事业就不会产生巨大的创新。

二、“力”与“智”的结合

谋力和用力的原则，其次是“力”与“智”的结合，即在“智”对“力”的统御下，形成一种相辅相成、相得益彰的同一性关系。体力劳动向脑力劳动的过渡，是一种不可逆转的历史进程。智是指智慧与谋略，智的运用是一种自觉的、高级的复杂劳动，而力的一般性发挥则是一种自发的、低级的简单劳动，简单劳动（体力劳动）是复杂劳动（脑力劳动）的基础，复杂劳动是倍加的简单劳动，简单劳动、体力劳动是否得到复杂劳动、脑力劳动的支持和运筹，直接决定着其运用手段和功效。

正如毛泽东指出的那样，“战争是力量的竞赛，但力量在战争过程中变化其原来的形态”，力量之所以能够变化其原来的形态，就是因为智慧和谋略在其中起了不容低估的作用。竞争中的制胜手段有“力胜”也有“智胜”。“力胜”是单纯物质实力的较量，但单一使用则往往要付出一定的代价，在势均力敌的遭遇战、消耗战中常常导致两败俱伤，而“智胜”在一定的实力基础之上则往往能够以高超的智慧、以较小的力量、以较少的代价，获得较高的价值和功效，因而少用力或不

用力是最高明的境界。因此，能否善于以智谋力、以智借力、以智换力、以智合力、以智代力、以智御力，往往决定着能否取得代价小、价值大的最佳效果。一种力量的大小往往是非常有限的，但它常常会随着谋力者和用力者的谋略水平的高低、手段方式的不同而产生不同迥然不同的效果。力量用得巧，刚柔并济、柔中带刚，常常能达到四两拨千斤的功效；力量用得笨，拳拳打在内功高手的棉花肚上，往往会产生有劲使不上之感。如果有勇无谋、蛮干逞能，那么随着有限力量的自然消耗和衰竭，必然走向失败的尽头。无数事实证明，在竞争中最先败下阵来的，就是那些不用智谋而仅靠蛮力的个人、组织、地区和国家。

三、“力”与“气”的互补

谋力和用力的原则，还要求“力”与“气”的互补，即以“气”带“力”，在顽强而持续的意志力（“气”）的作用下，最大限度地发挥“力”的效果，此即古人所谓“善养浩然之气”的道理。人们常常以“气力”“力气”连类，但“气”何尝不是一种“力”，何尝不是一种精神动力？恩格斯的合力思想狭义而言是指“意志合力”，广义而言是指包含“意志合力”在内的“总合力”。意志力（“气”）作为一种重要分力和动力因素，与经济、政治和文化等其他分力因素相互作用、相互渗透，合成为“总合力”。

拿破仑曾做过一个评价：“一支军队的战斗力有3/4是由士气构成的。”可见，一个组织、地区和国家是否具有强大凝聚力、战斗力和竞争力，一个重要条件还要看其是否始终保持高度的团结、高昂的士气和旺盛的斗志，是否善于坚定、鼓励和激发人们改造客观世界的信念、热情、毅力和斗志，即使暂时失败也不泄气、也不气馁，由此不仅能发挥强大的力量，而且还能激发巨大的潜力。士气低落、意志薄弱、貌合神离的组织、地区和国家注定是没有持久的战斗力和竞争力的。一个长寿组织的发展，就像一个成功的马拉松长跑运动员，不仅需要持之以恒的耐力和持久力，而且还更需要拼搏到底的毅力和意志力，事实上只有具有顽强的意志力并在其带动下，他才能在不同的阶段合理分配体力，否则就会在中途阶段精疲力竭、半途而废，那么最终领取冠军奖杯的将另有他人。同样，“气”也需要有“力”的支持。俗话说“财大气粗”，虽然不中听，但仍说明了一个客观道理：实力强才能底气足、胆量大、信心强，反之亦然。因此，要真正达到“气贯长虹”“气势磅礴”的境界，还必须以真实的实力为基础、为支撑，否则只能是色厉内荏、有气无力。

四、“力”与“势”的协调

谋力和用力的原则，还必须要求“力”与“势”的协调，即以“势”谋“力”。比较而言，西方人讲

“力”，而中国人讲“势”，往往以“势力”连类而论，可见“势”与“力”是密不可分的。以“势”谋“力”，就是从物质实体和事物力量的运动形态（“形”）表现出来的运动趋势、势能力量、需求倾向或精神状态以及从中表现出来的一种必然性中谋取力量。

兵法云：“势，悬磐石于万仞之上矣。”人们之所以对“磐石”具有越来越强烈的恐惧心理，就是因为随着“磐石”的快速下降，其“万仞之形”所含“万钧之势”及其巨大的撞击力，其中的奥秘就是促使物质实体和事物力量的运动形态（“形”）的运动、变化和流动起来。正如先用闸门堵上江河之水，必须产生落差才能流动，一旦开闸水就会奔涌而出，造就一种不可逆转的态势，即落差形成了流动动能、创造了势能。“审时度势”“因形造势”“联网聚势”“蓄势待发”“悬权择势”“择人任势”“顺势而为”“因势利导”“乘势而起”“虚张声势”“逆势而动”等博弈之道的的主要规律或法则，就是通过运“势”，在运动和变化中产生现实的势能力量。例如，营销的目的就是实现销售，就是使企业的产品流动起来，到达终端客户；“营销势能”就是销售的动力，有了“营销势能”才能产生物流的动能，才能使大规模的销售成为可能，因而要从“员工势能”“客户势能”“渠道势能”“广告势能”等多种多样的手法打造营销势能。人类有一种容易认可、接受自己熟悉的東西的天性，无论是政治还是营销，要实现自

己的目的，就必须将一个大众熟悉的形式与陌生的东西相连，从而创造大众了解陌生事物的通道。营销从某种程度上来讲，就是在某个阶段聚集所有能量于某一个点（“支点”），这个支点可能在产品上，可能在渠道上，可能在市场上，可能在附加在产品的光环上，可能在广大消费者的心中和算盘里，因而必须用目标消费者熟悉并喜欢的一种具体东西来将产品和消费者连接到一起。

五、“力”与“功”的相融

谋力和用力的原则，还要求“力”与“功”的相融，即付出的力必须产生相当的功效。在物理学中，“功”在数量上等于力与位移的乘积，是能量转换所必不可少的条件和过程。在一定意义上，做功就是为了达到能量转换的目的和效果。什么是“成功”？简单明了，就是用好力达到预期的目的，社会学的“成功”概念与物理学的“做功”概念，在原理上是一致的。

可见，如果说“有一定之略，方有一定之功”“有非常之事，然后有非常之功”，那么可以说“有一定之力，方有一定之功”。力是做功的基本要素和必备条件，只有力的有效作用方能做功，因而谋力和用力的目的是为了做有用功，是使力产生预期的功效。力的作用效果有两种：一是使物体运动状态发生改变，包括快慢变化和方向变化；二是使物体形状发生改变，包括弹性

形变和范性形变，这些变化过程中一定有力的作用。从物理学的角度看，力是诱因，功是过程和手段，而能量转换是目的或结果。所以，谋力和用力的目的，就要最大限度地发挥力的作用效果，其理想结果是产生一举多得、事半功倍的效应，糟糕的后果是劳而无功、事倍功半乃至前功尽弃、无功而返，平常所谓“费力不讨好”，就是这个道理。如果费了大力却做了无用功，就说明谋力不当、用力不妥。因此，有无功效，是谋力和用力的最终归宿，也是检验谋力和用力的真正标准。

运势与用力，构成了从战略运作到战术执行的序列，它们之间存在着循序渐进、相辅相成的对立统一关系。谋力和用力是否有效，必须通过运势的指导，而运势正确与否，最终要通过用力的实践来体现。因此，在任何想问题、做事情等具体实践活动中，必须善于将运势与用力紧密结合起来，要善于挖掘潜力、积蓄内力、提高能力、激发活力、促成动力、假借外力、聚集合力、形成耐力、增加助力、减少阻力、全力以赴、执行有力，要善于运用牵引式、均衡式、组合式、杠杆式、非均衡、假借式等用力方法，坚持谋力与用力的统一，坚持“力”与“心”的统一、“力”与“智”的结合、“力”与“气”的互补、“力”与“势”的协调、“力”与“功”的相融等原则，从而使个人组织、地区或国家获得最大、最佳的竞争效用，获得强大而持久的凝聚力、生命力和战斗力。

第五章 整合论

整合是调整的核心，有效的整合能够形成生生不息的创新，通过重新组合和优化要素而形成更具竞争实力的系统。

在新世纪，最有前途、最具有竞争力的个人、地区和国家肯定是：要么具有强大的创新能力，要么具有强大的整合能力。同时，要使一个组织、地区和国家保持长治久安，则必须贯彻“在发展中不断调整，在调整中促进发展”的策略和精神，而整合正是调整的核心。现代世界，系统化、综合化、包容性和整体性等横断现象层出不穷，不论是在宏观领域还是在微观领域，都通过各种整合形式得以创新，无不表现出范围广大、形式多样、内容深刻的整合趋势。国家之间、地区之间、组织之间和个人之间的巨大差异也导源于整合的速度和效率。大至综合国力成为衡量一个国家实力大小的标准，小到整合能力作为判断一个个体强弱的依据。所有这一切，都预示着整合将成为一种刻不容缓的必然性选择，整合能力的强弱将决定着个人、组织、地区和国家的前途。因此，个人、组织、地区和国家必须具备高度的整合智慧，用兼容并蓄的开放心态，善于整合全人类、全社会一切优秀的成果，以构成自己独特的内涵和活力。

第一节 整合的本质

世界是各个事物普遍联系的总体和系统整体，但它是以自然而然的自发状态呈现出来的。在缺乏合理规划和整合的前提下，任何资源的生存状态，要么是处于原始自然的自发状态，要么是处于人为制造的隔离状态，尤其是在处于各自为政、重复建设的状态下，就会造成资源浪费、资源无效的恶劣情况。正是基于这种现实性的需要，整合作为人类特有的一种主观能动性和创造性活动应运而生，整合正是人类对世界普遍联系规律性的总结和升华，不仅是物质实践的行为，而且是精神活动的韬略。这正是整合及其整合原理存在的合理性依据，即个人、组织、地区和国家必须首先要明确“为什么要整合”。因此，所谓“整合”，就是个人、组织、地区和国家遵循普遍联系规律、量变质变规律，按照系统整体的要求，对原本处于孤立的、松散的和自发的状态的要素，通过重新调整、重新整理、重新组合和重新合并等一体化、系统性的安排、配置、优化，使之通过新的联系方式而形成一个新的最优方案，实现最佳的整体效应。

一、整合是数量变化的质变

整合首先是一种数量变化引起的质变。事物变化的

一种重要而常见的表现，往往是从数量的变化开始的，当其数量的增减到达一定的度的界限，就会导致这个事物内在性质的质变。整合本身是对不同事物的联系，其中包含着数量的增加或减少，当数量的整合到了一定的程度之后，就能产生边际效应递增或递减现象，事物的性质就可能发生新的变化。

例如，创造竞争优势的一个重要途径就是通过人力或人才资源数量的增减，“兵多将广”往往能产生“人多势众”的绝对优势，从而以众击寡、以多胜少；但是“精兵强将”也同样能产生“以一当十”的竞争优势，从而以寡击众、以少胜多，因为“兵不在多而在精，将不在勇而在谋”，当然会比具有数量优势的乌合之众更具有战斗力。因此，整合的一个重要表现就是通过数量变化引起的质变。

二、整合是结构排列的质变

整合其次是结构排列引起的质变。事物变化的另一种重要而常见的表现，往往是从结构的变化开始的，即使数量、规模没有增减变化，但由于构成事物的各种要素在内部结构的不同排列或连接，就导致了不同的功能或效用。同样是碳元素，石墨与金刚石的硬度就有天壤之别。整合是按照一定规则重新排列组合不同要素，使之相互作用而形成新的关系和结构，产生系统功能大于各个要素功能之和的效应。

例如，创造竞争优势的另一个更为重要重要途径，就是通过系统内部既有人力或人才资源作结构上的重新调整。同样数量或规模的人员，仅仅由于组织或部署的不同，在战斗力上就可能表现出质的差别，它往往更加注重通过结构整合和优化谋取整体优势和总体胜利，更能显示出整合方法、策略在具体竞争活动中的效用。因此，整合的另一重要表现就是通过结构排列引起的质变。

因此，整合的哲学奥义在于：整合的本质是一种要素联系的组合，是数量或结构的变化而引起的质变现象；量变质变规律是整合的根本尺度和依据，整合必须服从于量变质变规律。

第二节 整合的特征

整合是一种合乎规律性的、富有创造性的思想和实践活动，具有其高级的、独特的、完整的基本特征，因而它不是一般的调整、整理、组合和合并，不能将两者等同视之、混为一谈。总体而言，整合，特别是科学而有效的整合，具有创新性、速度性、前瞻性、整体性、关联性、目的性、层次性和效用性等显著特征。进一步而言，整合所具有主要特征，也将是整合方法与整合策

略必须贯彻的共性原则和标准。

一、创新性

整合首先体现了一个“新”字，即创新性。在一个有限系统内，手段的意义高于目的的意义。整合是创新的手段，创新是整合的目的，因而要获得创新就必须善于整合。由于整合是一种因新的联系和组合方式而产生的质变现象，因而整合具有一种先天的、客观的创造性，有效的整合必然带来巨大的创新，印证着量变引起质变的巨大威力。它不仅能够形成一个超越旧系统的崭新系统，而且能够形成一种截然不同的崭新效能，迸发出一种焕然一新、新鲜活泼的生命力、创造力。一般的调整、整理、组合和合并，可能会引起组织系统局部的量变，但其总体旧质仍然是稳定或均衡的。因此，这就需要个人或组织必须从系统质变和总体创新的高度把握整合的思想和方法，不能将零敲碎打的修修补补视为整合。

二、速度性

整合特别强调速度性。所谓速度性，是指整合的过程必须是快速的。有人认为整合必须放慢速度、缓慢过渡，其依据是不能做超出组织承受能力的整合，操之过急就会欲速不达。事实上这种听起来颇有道理的主张实

际上是似是而非、大错特错的。从根本上讲，缓慢的整合在心理上令人厌恶，在过程上使矛盾恶化，无法利用整合创新引发出来的能量，因而对组织的发展产生较大的负面影响。相反，快速的整合方式反映了和传递着一种强烈的紧迫感、使命感，表明组织不再是一个不思变革、安于现状的传统组织，其效果远远超过谨慎的整合策略。当然，诸如思想、文化等无形资源的整合的确不可能毕其功于一役，需要一个积累的自然过程，但即便如此也不能成为四平八稳的借口，相反必须从中体现速度的要求。

三、前瞻性

整合十分注重前瞻性的特征。整合的前瞻性，就是在整合之前就要明确整合的未来方向、预期目的和实际效果，即整合重在“谋势”。实践是检验思想的唯一标准，但实践检验具有滞后的属性，因而创新活动与实践检验必然存在着一定的矛盾。因此，作为一种创新活动的整合，一方面不能随心所欲、天马行空地整合，不能超越组织资源所能承受的限度而任意拔高，不切实际、时机未到的整合必然最终事倍功半、收效甚微，甚至会给整合实践带来灾难性的后果；另一方面也不能因惧怕可能的负面效果而瞻前顾后、裹足不前，更不能无所作为地将整合视为“形而上学猖獗”。相反，必须在力所能及的整合限度内，在较高

的层次上对保持整合的前瞻性，使之对整合实践始终保持高度的作用力、引导力和影响力，使整合实践始终保持战略性和自觉性。

四、整体性

整合突出体现了“整体性”或“集合性”。一个系统总是由诸多单元组成的，一般而言，如果每个单元的性能都是好的，那么系统整体的性能也就比较理想；但是，如果单元都力争自身的最佳利益，那么就不一定能保证系统整体的最佳效益。因此，整合必须着眼于系统整体与单元个体之间一致的效益、最佳的结合，建立和提高系统结构的合理性、可靠性和效率性，使单元的性能通过合理的结构转化成系统的性能，同时表现出自己的性能。可见，整合的整体性原则着眼的是不是局部而是全局（全局性），不是当前而是未来（长期性），往往表现为“谋势重于谋子”的战略眼光，常常体现为“将欲取之，必先予之”的取予之道。相反，“头痛医头、脚痛医脚”“挖东墙、补西墙”的方法，都是整合的大忌。

五、关联性

整合是有内在关联性或相关性的。所谓关联性，是指系统或单元之间存在着一定的共同性或相似性，只有

以共同性或相似性的存在为前提，才能建立整合或合作的基础，才能使不同单元个体互动作用，相辅相成而被整合为一个有机的系统整体。整合的重点虽然在于系统的整体效应，但它不是“大而全”或“小而全”，如果整合的系统或单元之间不存在一定的共性，那么它们之间就不会发生作用而产生新的边际效应和整体效应，反而会加剧系统的整体风险和整合难度，使整合出来的所谓“系统”变成不伦不类的四不像。因此，整合必须着眼于洞察和寻求不同系统之间是否具有内在的关联性，使整合建立在客观的、现实的基础上，而不是人为地主观设定、牵强附会或强制凑合，致使整合低效、无效甚至负效。

六、目的性

整合具有明确的目的性。整合并不是组织的最终目的，而是通过整合而聚集资源、放大能量、拓宽空间，把整个资源（社会的、自然的）为我所用（用好、用活、用尽），使资源（产出）的效率更高、资源（产出）的效益更大。任何一个系统通常都具有明确的、核心的目的，往往都按照系统的目的和功能建立系统内部单元之间的联系，从而建立系统的整体结构。在建立和调整系统的结构时，必须服从系统的核心目的。因此，整合必须首先明确未来形成的系统的核心目的，通过优化结构实现系统的整体效应。否则，盲目的整合或多个

目的的整合，必然在人、财、物、时间、空间、信息等方面相互干扰，达不到优化的核心目的。同时，整合必须及时调整或组合系统中处于自发状态的单元，使每个单元具有自己确定的功能，为实现系统的核心目的而共同努力。否则，系统中存在着没有明确目的性的单元常常就会成为产生内耗的根源，成为降低系统可靠性的不利因素。

七、层次性

整合是有鲜明的层次性的。任何系统都有一定的层次结构，其有效性、效率性在很大程度上取决于层次是否清晰及其相互联系。能级原理揭示出：稳定的结构具有不同层次、不同能级的复杂系统，每个单元根据本身能量的大小而处于不同地位，从而使系统结构的稳定性和有效性得以保证。因此，整合必须着眼于不同层次、不同能级的单元个体的有机组合，使整合的内容动态地处于相应的层次能级中，力求建立一个层次明晰简单、结构动态稳定、功能充分发挥的系统。同时，整合还必须着眼于不同层次、不同能级的单元个体的不同目标，使下一能级目标是实现上一能级目标的手段，从而逐级达到系统整体的目标得以保证。事实证明，一个总能量虽低但分级有效的系统，往往比总能量虽高但组织混乱的系统更有竞争力。

八、效用性

整合必须具有一定的效用性。所谓效用性，是指整合的手段必须选择那些效率最高、长期利益最大而代价最小的方法，整合的结果必须适合或满足一定的内部需要和外部需求，从而达到结构、功能优化所谋取的整体优势，一方面，这种效用性强调适用性。任何一种整合方法都必须坚持这样一个原则和标准：“最合适或最恰当的才是最好的。”历史上很多创新之所以在实施中夭折，其中一个重要原因就是不实用、不合适，往往中看不中用、叫好不叫座而不易为人接受。另一方面，这种效用性强调效果性。任何一种整合方法必须以内部需要和社会需要为目标导向，使整合方法与内外需要统筹兼顾，其结果和价值应都指向具体的实效性。相反，如果不能以内部需要和外部需要为导向，那么整合很可能就失去了意义和目的，变得多余、浪费。

因此，创新性、速度性、前瞻性、整体性、关联性、目的性、层次性和效用性，是整合的基本特征，换句话说，它们也是一个整合是否成功的衡量标准，也是一个整合必须坚持的基本原则。正因为具有前瞻性、整体性、关联性和层次性等特征、标准和原则，一项整合才是科学的；正因为具有创新性、速度性、目的性和效用性等特征、标准和原则，一项整合才是有效的。因此，科学而有效的整合才是成功的整合，否则整合就是不合理的、无效能的，甚至是负效能的。

第三节 整合的内容

任何一项具体的整合实践，都是一种目标明确、思想清晰的自觉的创新活动，因而必须明确“整合什么”，即在整合之前必须明确整合的内容、对象或范围，这样才能做到有的放矢、事半功倍。一般来说，整合的内容、对象或范围，就是能够为我所用的资源，所谓“整合论”实质即为“资源整合论”。

因此，从资源的终极属性的分类来看，整合的内容、对象或范围，不仅包括物质资源，而且也包括精神资源；不仅包括自然资源，而且也包括社会资源。作为四大类型的资源系统，具有规模宏大、结构复杂、信息巨量等特征，其各自的具体形态又是多种多样、丰富广泛、相互关联的。例如社会资源又囊括了政治资源、经济资源、军事资源、外交资源、文化资源、教育资源、科技资源和医疗资源等等各个次级资源系统，又如经济资源又分为市场资源、企业资源、资本资源等等各个次级资源系统，再如企业资源又可分为人力资源、财务资源、客户资源、信息资源、品牌资源、技术资源和专利资源等等各个次级资源系统。但从各种大小组织可以整合的共性资源、关键资源的角度来看，主要包括以下若干类型资源：

一、自然资源的整合

自然资源的整合，是指人类社会合理利用、吸纳自然界中的物质、能量和信息，形成自然资源与人类社会的生态平衡。自然资源的种类，包括植物资源、动物资源、地理资源、能源资源、时空资源等等。人类社会与自然界是有机联系的世界，人类社会是自然界的历史产物，因而无时无刻地依赖于自然界，没有自然界提供的种种生活条件，人类社会及其各个大小系统一天也存在不下去。但是，由于人类具有其主观能动性的本质属性，因而人类社会征服、改造自然的过程实际上就是一个合理整合自然资源的历程。自然资源大多具有稀缺性和不可再生性，因此整合自然资源就必须首先适应自然规律，其次有效地利用“天时”“地利”，从生态的、系统的、价值的等可持续发展的理念出发，善于将天然的、完美的自然资源巧妙地整合到人类社会的各个、各级系统中间，形成统一性的生态世界，构成新陈代谢的活力运动。

二、物质资源的整合

物质资源的整合，是指通过对人类所控制的物质资源在数量和结构上调整，达到最大化的投入产出比例和边际效益。物质资源的种类，包括生产资料、生活资料、机器设备、工厂车间、运输工具、土地房屋等等。物质资源是任何组织最为频繁使用的有形资源，但也是

使用效率最低、浪费程度最大的宝贵资源。资源的利用率和边际效益，随着组织规模的“空间分化”、涉足领域的“战略边界”的程度提高而增加，但达到一定程度后则逐渐减少，这是组织“空间分化”和“战略边界”的“边际效益”的一般规律使然。同时，所谓“物以稀为贵”，物质资源的有限性和稀缺性，决定了其必然遵循边际效益递减规律，无所不备则无所不寡，尤其是在组织发展周期的顶峰时期就会出现物质资源的短缺现象。因而有限的物质资源的分散使用实际上就是一种最大的浪费，势必就会削弱组织的竞争能力，无法培养核心能力。因此，一个组织、地区和国家要持续健康发展，就必须以物质资源的相关性和利用率为衡量标准，经常地、有效地整合物质资源。

三、人力资源的整合

人力资源的整合，是指通过对人力资源的数量和结构的合理配置，形成人力资源的最佳效应、人力资本的最大限度发挥。人力资源的要素，不仅包括人力资源的数量，而且更为重要的是人力资源的智力结构，而智力结构是一个主要囊括了年龄结构、知识结构、智能结构、专业结构和素质结构等多要素、多序列、多层次的动态综合体。一方面，人力资源要素众多、内涵丰富；另一方面，从各种资源的效能发挥上来看，以人力资源效用的弹性最大。因此，人力资源

整合的难度是最大的，整合之后具有举足轻重、不可比拟的作用，它甚至成为决定一个系统整合成败的最关键因素。成功的整合，组织就会变成由精兵强将武装起来的无敌之师，失败的整合，组织就会变成由弱兵弩将凑合起来的乌合之众，两者就会形成云泥之别的优劣比较和竞争态势。因此，促使人力资源向人力资本的转化，不仅是人力资源整合的目标，而且也是衡量人力资源整合是否成功的重要标准。

四、组织资源的整合

组织资源的整合，是指通过组织结构要素的排列组合、数量要素的取舍调整，使组织成为“价值创造平台”。组织结构的基本要素是由工作、人员、决策者、正式组织（组织的架构、流程和系统）与非正式组织（公认的行为标准、共通的价值观念和非正式的沟通渠道）构成的，可见其涵盖面积之大、内容领域之深。组织资源整合的关键点在于：一是流程的再造整合，即组织的基本运作程序（具体工作的操作程序与组织运作的系统程序）如何按照系统的“整分合原理”，在纵向的彼此分工之间建立合适而有效的关系。二是组织结构的整合，即组织横向的“空间分化”与纵向的“管理层次”如何始终与组织的能力相辅相成。三是系统的效率（速度）。现代社会的任何系统的活动，都是在复杂分工协作基础之

上的社会化活动，不仅存在着个体效率（速度），而且更重要的是个体组织起来的系统效率（速度）。四是组织资源基本要素之间的契合度，它决定了一个组织的整体效率，契合度越高则组织的效率越高。由于组织整合的弹性较小而富于刚性，因而如果缺乏组织整合这个关键部分，那么就很难在战略上实现实质性的突破和创新。因此，组织结构基本要素之间的契合度和系统效率（速度），不仅是组织、地区和国家整合的目标，而且也是衡量一个组织、地区和国家整合成功与否的关键。

五、网络资源的整合

网络资源的整合，是指有效整合组织内部与外部的信息资源、网络资源，形成内外和谐、良性互动、相辅相成、均衡发展的生态组织，使组织始终处于内外协调整合的最优化状态。

组织内部的网络资源，主要是指组织共享的网络平台及其信息资源、可控的上下游网络渠道（如供应与销售）等。在自发的状态下，一个组织内部经过编码的显性信息不足10%，可见大部分则处于分散的隐性状态。组织内部的网络资源整合和信息资源整合，同时也是指组织通过应用信息网络等现代通信技术对所有资源实施实时快速的有效整合，实现即时的资源共享和效能的最大限度发挥，掌握“信息权”和“信息

优势”，拥有绝对的竞争态势的控制力和极大的竞争环境的透明度（几乎是“知己知彼”“单向透明”），使整个决策、指挥、执行、反馈、控制、资源、信息、环境实现网络化的无缝对接和全面整合，进而使组织控制物流、人流、资金流、信息流等能量流向和流速，实现“网络化”“智能化”“精确化”“远程化”和“控制化”。因此，信息化整合能够在较短时间内达到数倍于传统“顺序竞争”的实际效果，成为克敌制胜的“力量倍增器”，因而它是现代组织获得竞争优势的核心平台和关键技术。

组织外部的网络资源，主要是指社会公共关系网络、人脉关系网络和信息网络。在外部环境快速变迁特别是十倍速时代，组织必须更多地、更快地与复杂多变的外部社会环境交往、交易，网络资源的整合更具难度，也存在着不少不确定的风险性，因而也尤为重要。因此，组织必须通过合理、合法的手段，将有利于、有用于组织的外部网络资源有效地纳入到组织之中，从而构建一个巨大的系统支持平台。如果网络资源能够被整合成为组织系统不可分割的组成部分，那么它就会成为组织持续发展的助力器，成为组织抵御风险的牢固屏障，那么组织就能获得更多的发展机遇、更大的社会支持、更强的网络效应，始终处于主动的积极态势、持续的竞争优势、良好的发展空间。

六、思想资源的整合

思想资源的整合,是指将不同的思想(观念)内容综合交融起来,通过产生的边际效应,或形成一种崭新的思想,或形成一种互补的思想,正如科学家海森伯格指出得那样,“在人类思想史上,最有成果的发展常常发生在两条不同的思路的交叉点上”。思想资源的整合是非常重要的,因为一个组织、地区和国家也与一个人一样,想不到就做不到,即使歪打正着也是概率极低的偶然之得;同时,整合都是在思想的指导下付诸实践的,有什么样的思想就有什么样的实践。因此,整合必须首先要明确思想、统一认识、达成共识,尤其是在复杂的整合工作中更要善于运用“和”的同一性思维方式和思想内涵,着眼于契合点、共同点而求同存异、兼容并蓄。相反,各持己见、各行其是、互不沟通、互不协调,势必会造成整合思想的混乱、整合速度的缓慢、整合实效的低下,这种内耗、低效与整合的初衷在根本上是背道而驰的。事实证明,由于思想不统一而带来的综合成本尤其是隐性成本更大。因此,检验思想资源整合的标准,就是其必须具有前瞻性、操作性、适用性和效果性。

七、文化资源的整合

文化资源的整合,是指文化的交融、磨合,形成一种强大的文化认同感。文化是一个国家或组织内部共通

的价值意义体系,由公认的行为标准、共通的价值观念和非正式的沟通渠道构成,具有一贯性、个性化、隐秘性和潜在控制性等显著特征。同时,文化是无形的而难以固化和迅速推广,作用巨大而易被忽视。因此,文化整合不仅是整个整合过程中难度最大、障碍最多的部分之一,往往是一个组织系统整合的失败的主要原因,而且也是一个循序渐进、循环交替的过程。文化的整合要达到融合的境界,不可能一蹴而就,其间经历摩擦、磨合是在所难免的。因此,首先明确组织、地区和国家共通的价值意义体系,进而使之从无形变为有形、从隐性变为显性、从游离变为固化,是成功实施文化资源整合的关键,才能使一个组织、地区和国家获得长治久安、可持续发展的深层基础和根本动力。因此,文化认同感是衡量文化整合是否成功的重要标准。

自然资源、物质资源、人力资源、组织资源、网络资源、思想资源、文化资源等方面的整合,构成了一个组织系统整合的主要内容、对象或范围,因此成功的整合是全方位、多层次、序列化的,缺少某一方面的整合可能都会影响到系统整合的效果。谋划一个组织的持续发展能力和竞争力,就要广开资源。广开资源是组织发展战略的重要方面,集四面潜在资源、成八方受益事业是组织的使命。因此,要树立大资源观,不仅要重视物质资源,也要重视人力资源;不仅要重视体力资源,也要重视智力资源;不仅要重视国内资源,也要重视国外

资源；不仅要重视空间资源，也要重视时间资源；不仅要重视现实资源，也要重视潜在资源；不仅要重视直接资源，也要重视间接资源；不仅要重视经济资源，也要重视政治资源；不仅要重视有形资源，也要重视无形资源。因此，广开资源就要运用整合智慧，运用整合智慧就能够善用资源。

第四节 整合的方法

在一个有限系统内，在目标、对象（资源）和手段（方法）三者之中，资源总是有限的乃至稀缺的，因而手段（方法）最为重要。同样，是否具有一种高超的整合能力至为关键，而所谓“比较优势”往往正是来自于整合能力。只有整合的对象与整合的方法之间有效的结合，系统的整合才能产生有效的结果。因此，系统整合不仅要明确“整合什么”，而且更为重要的是“怎样整合”。

可见，一种有效的系统整合，贵在整合方法的创新。整合作为系统论范畴的一种科学方法，其创新程度和素质决定了实现系统功能和目的水平和效率。因此，整合的科学方法的总体要求，就是系统工程中所谓最优化概念，即通过结构优化谋取整体优势，在不同的方案

和设计中选择成效最优的系统方案。

一、内部整合与内外整合

1. 内部整合

内部整合就是将组织、地区和国家内部分散的、重复的、弱小的、劣势的诸多因素，通过调整、合并、重组、聚集等方法，产生内在的、共同的、强大的竞争力。内部整合几乎囊括了整合的所有内容，其中人力资源、组织资源、物质资源、思想资源和文化资源等，都是内部整合的关键资源或对象。这些关键的资源决定了组织的动力机制和内在实力（组织的动力机制，最终还是来自于组织内部）同时，组织之间的比较优势及其竞争力的较量，最终还是取决于其内在实力。因此，内部整合是成功整合的主导因素，具有直接的、必然的因果关系，其关键在于正确把握数量与质量之间、结构与性质之间的辩证关系，适时对组织减肥消肿、强健体魄，否则只能导致外强中干、不堪一击的结局。

美国通用电气公司（GE）的变迁史是一个值得大书特书的案例。20世纪70年代的十年期间，通用电气公司的股票价格已经损失了一半价值。20世纪80年代，通用公司已经患上了“巨人症”，产品无所不包，机构错综复杂，管理繁文缛节，经营平庸低效，1/4的企业亏损，1/3的企业走下坡路，在过多的小企业当中还混杂着许多

弱小企业，公司已经出现了严重的经营危机和财务危机，这棵百年大树正在枯萎。杰克·韦尔奇上任之后，拉开了“闪电战式”的清理整顿、精兵简政的管理革命的序幕。他奉行“选择与集中”的经营理念，倡导“市场占有率第一，其他毫无意义”，将资源集中、强化到公司的核心业务上，同时将出售亏损的事业部门作为精简组织的“瘦身行动”的一环。从1981—1989年，公司出售了117家煤矿和家电企业，经营业务由350种锐减到13种，家用电器的生产周期由16周减少到8周，员工人数由41万减少到28万，工资级别由29个减少到5个，总部行政人员由1700人减少到1000人左右，等等。正是通过这种精简、压缩的管理整合，使通用电气公司这个百年老店发生了脱胎换骨般的变化，彻底化解了公司的危机，改善了公司的素质，为后来通用电气公司连续成为“全球最受尊敬的企业”的榜首企业，奠定了坚实的基础。

2. 内外整合

内外整合的方法，是指一个组织、地区和国家善于将需要的外部资源嫁接、连接到组织的整个系统，在更为广阔的范围内配置资源、优化资源，实现最佳整合和最佳效益。任何组织、地区和国家都存在于特定的环境之中，必然要与外部环境交换物质、能量和信息，以适应外部环境的快速变化。因此，首先要进行有效的外部整合，使之成为内部整合的延续和补充，使组织、地区

和国家内部整合力量最大限度地发挥作用。外部整合的对象和范围同样包括各种对组织、地区和国家有用的、发生联系的自然资源、社会资源、网络资源、人力资源、组织资源、物质资源、思想资源和文化资源等。外部整合加速或延缓了内部整合的进程，是系统成功整合的必要条件，甚至在一定条件下能够转化成为决定性的因素。其次，要将整合的外部资源与组织进行嫁接。从各种整合方法的比较效用来看，内外整合是成功整合的最佳模式，也是系统整合的全部内涵，因此它是整合成败的核心、关键。事实上整合的范围是广泛的，有效的整合及其实施也是系统的、配套的，因而必须由内到外、内外兼顾、相辅相成地配合、配套，使整合处于在运动中动态运作、及时调整的状态，否则就可能处于内忧外患、内外交困的被动状态之中。

李嘉诚旗下的长和系商业王国的运作就是一个内外整合的绝好案例。长和系的核心竞争优势，除了巨大的资本经营能力之外，就是它营造了一个庞大的特殊关系网络，外部的关系网络资源与内部的资本经营能力相辅相成，使得其资本经营能力不断快速复制、创新。20世纪70年代末期以来，李嘉诚坐镇香港汇丰银行董事会，以香港这个亚洲金融中心为桥头堡，和西方一些国家的政府高层、国有企业、金融机构、华侨企业和跨国公司之间，通过不同方式来培植和建立了十分密切的、强大的人脉关系网络，使其可以较早地进入快速增长的基础

设施行业并获得了少有的商业机会。例如，其麾下旗舰和黄集团从集装箱码头迅速渗透到发电、零售和电讯行业，规模也从香港扩大到中国内地，以及英国、德国、美国、印度、加拿大、巴拿马等国家，短期内迅速成为一个市场价值倍增的跨国公司。

二、横向整合与纵向整合

1. 横向整合

横向整合（水平整合）就是重组和优化横向同一环节上的相同、重复要素，实现横向要素一体化，形成集约的、综合的合力。一般而言，一个组织、地区和国家在由弱到强的发展历程中，其管理和控制等能力总是有限的，当其空间和布局达到一定规模并超越其“战略边界”的极限时，其管理要素和控制能力就必然产生失控、失衡等不对称现象；同时，组织规模不是各个要素重复布局的规模，不是众多“小而全”简单叠加起来的“大而全”，而是其相互整合的规模，否则就会出现资源的浪费和规模的不经济性等弊端，就会出现各个方面边际效应递减的弊端。因此，横向整合的特征就是合并同类项，重在调整组织的“战略空间”及其“战略边界”，调整组织的资源结构及其空间布局。例如，从横向合并的角度来看，企业的产业整合就是合并相同生产要素，消除同业竞争，重新调整布局 and 结构，从而收缩战线、发挥集约化的优势。

2. 纵向整合

纵向整合（垂直整合）就是重组和优化纵向不同环节上的相同要素，实现纵向链条一体化。一般而言，如果一个组织内部管理层次较多，那么其交易成本和信息损失率（失真率）就较大，从决策到执行的流程效率就会降低（速度慢）、付出时间就会浪费（成本高）、边际效果就会递减（效益差）；同时，一个组织与其终端组织或资源（上游与下游）始终处于复杂的相互依赖关系。终端整合（上游整合和下游整合）也是组织纵向整合重要的组成部分，必须采取区别、选择、联结、集成、优化、控制等循序渐进的手段，实现有效而有力的终端整合，这是组织在其上游与下游获得垄断优势的首要前提。因此，纵向整合的特征是形成流程链，重在提高和优化资源配置效率。例如，从纵向合并的角度来看，企业的产业整合就是统一人员配置、产品研发、采购供应、产品生产、市场销售，形成完整的产业链。

三、系统整合与局部整合

1. 系统整合

系统整合就是按照系统论的原理，把对象当作系统来整合，即自上而下、由总到细，着眼于各个要素之间、要素与系统之间、要素与外部环境之间的关系、能量和信息，从整体上形成系统的功能和作用。所谓系统，就是具有特定功能、由相互作用的若干元素组成的

复合体，这正是整合所必须对待的对象、必须运用的要素、必须达到的目的。因此，系统整合的方法就不同于一般的调整、整理、组合、综合和合并方法。从严格的意义上说，整合的高级形态本质上属于系统论的范畴，系统论就是普遍联系原理的具体化，其基本思想是整体性和综合性，其最为重要的观点是整体效应即“整体大于部分之和”。因此，整合了系统就等于整合了功能，系统的功能超过个体性能之和的性能。系统的整体具有其组成部分在孤立状态中所没有的新质，如新的功能、新的特性和新的行为等。

2. 局部整合

局部整合是指在系统的局部进行改善（改革、改造、改组）和优化。局部与系统（整体）有着休戚相关的复杂关系和交叉效应，各自利益并不总是一致，对系统有利的整合，对局部并不一定有利，反之亦然。因此，在整合方法就必须区别对待、因势利导、综合平衡。从博弈原理来看，单元或局部与系统或整体之间关系的较为理想的模式是：在单元或局部与系统或整体的总体方向一致的前提下，让单元或局部充分地发挥能量，此时系统或整体的能量可能不是理想的，但可能是最大的、最稳定的和最可靠的。由此可见，要获得巨大的系统或整体整合力量的前提之一，就是充分发挥的单元或局部力量，单元或局部性能的优劣直接影响到系统或整体性能的质量。同时，系统原理强调系统或整体的整合及其性

能，但并不抹煞单元或局部的整合及其性能。如果局部或单元都是弱化的、缺乏竞争力的，那么系统或整体的竞争力是不可能也不会好到哪里去。单元或局部整合的关键在于，在改善（改革、改造、改组）某个单元或局部性能时，必须考察它是否有利于系统性能的改善，否则局部夺魁、以小挤大，当然会得不偿失。

四、数量整合与结构整合

1. 数量整合

数量整合是指通过资源数量的变化促使其质变，即个人、组织、地区和国家要善于审时度势地以加、减、乘、除等整合方法灵活自如地运用于内外资源，使静态、固态的物质资源流动化、递增化。一般而言，当处于收缩和调整的态势、需要从肥胖变成强壮之时，就要善于运用减法，减去累赘、冗余和负重，从而轻装上阵、灵活自如；当处于发展与扩张的态势、需要从弱小变成强大之时，就要善于运用加法，加上相关的资源，从而形成综合合力、产生规模效应，其中要特别善于运用乘法，用内部资源去乘内部资源（如品牌乘以产品），用内部资源去乘外部资源（如组织乘以人脉关系），用无形资源去乘有形资源（如思想乘以资金），乘法的链条越长，成就也越大，乘法变成乘方就会如虎添翼，从而产生倍数效应或乘数效应，就能通过整合形成某一领域的垄断局面。

2. 结构整合

结构整合是指组织、地区和国家通过要素的组合排列的变化促使其质变。任何一个组织都是各种要素的载体，其效能不仅取决于各种要素的绝对数量（要素规模），而且取决于各种要素的组合方式（要素结构），不同的组合方式会产生不同的效能。要素规模与要素结构之间的关系，属于一种基数与乘数的关系，结构的变化能在更大程度上改变要素的效能。在一个系统中，如果改变某个规则的个别联系，就可能产生出全新的逻辑可能性。若干规则整合在一起，就可能显示出把握事物的总体方法，从而实现系统的整体效应。值得注意的是，研究、运用“结构整合”，就不能不区别与之含义不同而又相互关联的“系统整合”，不能似是而非、相互混淆。系统是一系列相关要素为达到某一特定目的而构成的完整综合体，着眼于研究单元的性能如何通过合理的结构转化成系统的性能，而结构则是每一个具体系统的构成形式，是系统内部各个要素的排列组合方式，它是系统的性质与数量的集中表现，只有依靠结构才能把孤立的各个要素变为一个系统，只有通过结构的中介，要素才能变成系统的属性和功能。

五、强势整合、弱势整合与等势整合

1. 强势整合

强势整合（输出性整合）就是强势组织、地区和国家利用自身的绝对优势对弱势目标进行整合，或将自身强项资源与另一组织、地区和国家进行合作，目的在于扩大规模，形成规模效应，获得更大利益。只有在自身处于强势前提之下，强势整合（输出性整合）的方法才是较为适用的。首先，强势组织进行吸纳整合，把弱势组织作为边际对象整体吸纳到自身之中，弱势系统的运作范围缩小或消失，强势组织运作标准和方法上升为普遍有效的准则。其次，强势组织进行输出性整合（“使力”），将自身优势资源或要素注入另一组织，通过逐渐培养、扶持、壮大而形成新的组织成员；或者是将自身强项资源与另一强势组织的弱项资源合作，通过这种“强强联合”的形式进一步巩固和壮大自身优势，尽管表现为输出性整合的形式，但本质上仍是强势组织的吸纳整合。

2. 弱势整合

弱势整合（输入性整合）是指弱势组织、地区和国家通过假借强势组织、地区 and 国家的某一强力（“借力”），或进行输入性重组而求得生存、寻求发展，建立后来居上的后发优势。任何一个组织由弱到强的发展历程也是强弱转化的积累过程，几乎所有成功的组织都经历过弱势整合的阶段，从而为自己赢得了从生存到发展再到胜利的机会和前途，古人所谓“弱者道之用”，意即“弱”是“道”的运动规律的

起点和本质。首先，弱势组织依附于强势组织而得以生存、发展（“合纵”之术），本质是暂时“借用”或“借力”。弱势组织的比较劣势决定了它不可能一开始就通过常规方法以弱胜强，相反必须寻求与强势组织“共生”的契合点。其次，弱势组织与其他弱势组织联合（“连横”之术），通过集体的数量集合、整合，来对抗强势组织的压力。第三，强势组织将自身弱项资源与另一强势组织的强项资源合作（如“外包”），通过合作来达到节约组织资源、有效利用社会资源的战略目的。

3. 等势整合

等势整合（或联接整合）是指把实力相当、彼此独立的异质系统结合、综合起来，使之发生互动作用，或从数量的增减，或从结构的排列上，形成一个具有崭新联系的系统或组织；或者是把分别带有主导优势的异质系统或组织结合、综合起来，采取兼收并蓄、不偏不倚的方法，通过对结构和要素进行“创造性转化”，使两个异质系统或组织克服各自原来的缺陷和劣势，取长补短、相得益彰，在一个最佳契点上形成一种互补而有序的全新系统或组织。两种异质系统或组织的并列结合或混合，尽管可能会发生一定的对立冲突，但经过重新组合也往往可能会产生更大的、意想不到的边际效应创新。等势整合的方法，适用于强度相似、彼此认同的系统或组织。

六、虚拟整合与杠杆整合

1. 虚拟整合

虚拟整合（分离性整合）的方法，是内外整合的一个典型的、特殊的方法，是指一个系统应用“80/20法则”，在控制和突出其核心能力、强项功能和关键资源（20%）的前提下，吸引、借助和利用其他系统的最优资源外力（80%），将其弱项功能和次要资源进行弥补和整合，从而控制强项、虚拟弱项、虚实结合、内外联合、强弱共生、优劣互补，扩大资源优化配置的范围、实现资源整合聚变的创新。虚拟整合注重的是“利用”“共生”，而不是“占有”“独霸”，利用的不仅是实实在在的资源，而且也是“形同虚设”的资源。虚拟共生的整合方法的适用前提，是强势系统或弱势系统分别需要针对其各自的弱项功能和次要资源进行弥补，从而实现整体的生存和发展。例如，“虚拟组织”和“虚拟经营”是当代全球企业发展的一个重要趋势，它们利用其巨大的无形资源和核心能力，采取“非资本化”“无工厂化”等经营模式和生产形式，从而获得了竞争优势，耐克公司就是一个最为典型的例子。

2. 杠杆整合

杠杆整合（控制性整合）的方法，是指组织纲举目张地以小资源控制大资源，即利用自己数量小、质量大的核心能力和关键资源，去控制数量上数倍于自己的组

织资源，最大限度地发挥“杠杆作用”“连锁反应”“相关效应”“网络效应”和“倍数效应”（“放大效应”“乘数效应”）等多种效应或合力。“杠杆原理”的基本要素就是支点、动力、阻力和动力臂，基本内容就是用最小的力举起更重的物体，其中最为关键的是选择一个合适的支点、运用一个足够长和足够负重的杠杆（动力臂）。“杠杆原理”是一种创新思维和增长战略（“杠杆增长”），它打破了按部就班、固步自封的常规方式，力图寻求一种最佳、最科学的方法。在杠杆整合和增长的世界中，事业是支点，资源是杠杆，关键在于哪些资源赋予驾驭事业的巨大力量。从整合效果比较来看，与虚拟整合一样，杠杆整合同样也是整合方法的高级形态之一，它能够使组织及其资源产生乘数效应。杠杆整合往往采取层级间接控制的方式，充分利用事物之间的因果关系、递进关系和连锁关系，具有四两拨千斤、牵一发而动全身的整合效果和神奇功效。尽管它可能不会全部占有整合的资源，但能事实控制整合的资源，将原来处于分散状态的资源整合到一个系统之内。例如，收购、兼并、重组、合并、分拆、置换，尤其是控股收购（即使不占有51%以上的绝对控股权）等资本经营手段，都是杠杆整合的具体方法，能够以较小的资源控制整合更大的资源、较少的资本控制整合更多的市值，美国通用电气公司与美国思科公司都是这方面的行家里手。

七、有形整合与无形整合

1. 有形整合

有形整合主要是针对有形资源（人、财、物等物质资源）所采取的各种整合方法。一般来说，物质资源由于其固化、有形的本来属性，因而也往往处于分散的状态；同时，由于其运动往往遵循其固有的边际效应递减规律，因而其显现的有形实力如果没有经过整合也常常每况愈下。因此，有形整合在整个系统的成功整合中具有举足轻重、不可替代的作用，不仅奠定整个组织系统基本实力的基础，而且也无形实力的充分发挥提供有利的条件。因此，有形实力的整合必须化零为整、集中优势，不仅分别整合人、财、物各自系统的资源，而且配套整合优化人、财、物之间的结合，确保其朝着边际效应递增的方向发展，从而集约凝聚、形成合力。例如，对于一个债务缠身的企业，要从根本上解决债务制约发展的矛盾，就必须进行合理的债务整合，通过良好的银企关系与信用关系，不仅要进行新老债务捆绑整合，而且要将属于同一银行、但分散在其各个点上的债务集中起来，争取银行降低利息、给予新贷的支持，最大程度地实现内外资源有效利用的目标。

2. 无形整合

无形整合主要是针对无形资源或软性对象所采取的整合方法。在全球信息化的21世纪，“实力”的概念和功能已经发生了实质性的变化，实力越来越依靠有形实

力与无形实力的结合，两者相互关联、相互补充；其中无形实力具有越来越大甚至比有形实力还要突出的作用，在社会领域它包括优越的制度机制、创新的思想观念、先进的文化模式、共同的价值取向、通用的规则标准、无声的信息网络等，它们不仅是有形实力的体现，而且还具有独立的、巨大的影响力、吸引力和渗透力。发展和增强无形实力就能强化一个组织、地区和国家的综合竞争能力，破坏和瓦解无形实力就能弱化一个组织、地区和国家的综合竞争能力。因此，组织、地区和国家必须高度重视、决不忽视其无形实力的一元化、统一性的整合，使之成为实力系统不可分割的组成部分和核心资源。例如，经营性的（如特许经营权、企业文化、高素质劳动力等）、生产性的（如专利、版权、软件、技术秘密、生产标准及有利的合约等）、市场性的（如广告、商标、企业名称、经营理念、销售渠道、客户资源、市场战略、定价策略、促销方案、服务标志、公众形象及公共关系等）的无形资源，都是企业必须要整合的对象，它们往往决定着企业核心竞争力的深度、高度和广度，常常是衡量一个长寿企业的主要标准。

综观所有整合方法的类型，有的着眼于整合的动力（如内部整合与外部整合），有的着眼于整合的方向（如横向整合与纵向整合），有的着眼于整合的功能（如系统整合与局部整合），有的着眼于整合的要素

（如数量整合与结构整合），有的着眼于整合的优劣（如强势整合与弱势整合），有的着眼于整合的核心能力（如虚拟整合、杠杆整合），但都服务于一个共同的目的，即通过不同形式、不同层次、不同程度的整合，全面提升组织或系统的竞争能力；都体现了一个共同的属性，即通过整合两种或若干同质、异质组织或系统，使之互相作用、发生重组，从而形成一种崭新的组织或系统。可见，整合是产生全新的思想、战略、文化和物质力量的重要方法。

第五节 整合的策略

整合是一种具有事前性、预期性和风险性等特征的全面创新实践，一方面整合效果有待实践的检验，另一方面系统资源的复杂程度决定了整合优化的难度，因而在整合之前就必须制订意图明确、切实可行的整合策略。如果盲目整合、随意整合，必然使整合工作在过程中产生更大的混乱、付出更多的代价，甚至在未整合之前就已经埋下了失败的种子，最终使整合付诸东流。可见，整合的策略必须服从于整合的目的，要把“为何整合”（目的）、“整合什么”（对象）、“怎样整合”（方法）紧密联系起来，整合目的不同，因应的整合策

略也就不同。

一、战略性整合策略

战略性整合策略，是指组织、地区和国家出于长期利益的考虑，将整合的目标、对象、手段和步骤一体化，即把各种有待整合的资源纳入到整合的总体战略及其相关的安排之中，从而取得一种整合战略上的协同效应。因此，战略性整合策略在利弊权衡中，可能不会过多地计较局部利益或短期利益的损失，相反着重计划的是系统利益或未来利益的获得，即系统长期利益的最大化或最优化。

二、战术性整合策略

战术性整合策略，是指组织、地区和国家出于短期利益或局部利益的考虑，将组织或系统的部分资源进行整合，因而具有目的性较为单一、灵活性较高、速度性较快、时效性较强等明显特征。战术性整合策略注重的是在有利于改善至少不影响系统整体功能的前提下，对系统的局部或单元的性能的改善，尤其是对弱势、劣项资源的整合。例如，企业购并的策略之一，就是为了实现这样的目的：获得目标企业的某些有用于自己的部分资源（如急需的人才、技术、网络渠道等）并组合进来，或弥补自己的弱项，或强化自己的强项，而其余全部剥离出售。

三、控制性整合策略

控制性整合策略（扩张性整合策略），是指组织、地区和国家出于实际控制、垄断优势的考虑，将整合的对象纳入组织系统之内。一般来说，控制性整合策略往往适用于已经掌握核心资源、游戏规则和事实标准的强势组织，从而整合独立性不强、依赖性较大的弱势对象。虽然它具有强制性、终极性等显著特点，但往往是以“事实控制”的面貌出现的，因而能够寻求终端整合而形成垄断优势。

四、竞争力整合策略

竞争力整合策略，是指以综合和集成若干具有一定关联度的竞争优势和要素，诱导产生聚合式、聚变式的整合效应和功能，进而产生一种全新的优势聚合、渗透、互补的形态，形成竞争力整合创新的创新。单一的竞争力甚至核心能力并不是无懈可击的，但如果不同竞争力的成功要素具有一定的关联性，那么在初级整合的基础上再整合，势必将是一种更为强大的整合力量，其聚合形态将会形成一种更为强悍的、难以模仿的、难以复制的高级整合创新优势。

五、共存性整合策略

共存性整合策略（互补性整合策略），是指组织、

地区和国家出于资源共享、地域差距：或行业差异等考虑，与整合对象共处于一个相对松散的系统之中。一般而言，共存性整合策略适用于等势组织、地区和国家之间，即战略依赖性较强，但相对独立性较高的整合双方，而不适用于强势组织与弱势组织之间。因此，它需要组织、地区和国家之间求同存异、取长补短、互惠互利、共享共生，从而共同壮大、相辅相成。

六、防御性整合策略

防御性整合策略（保护性整合策略），是指组织、地区和国家根据自己的对抗程度、竞争实力所选择的策略。一般来说，防御性整合策略往往适用于相对处于弱势的组织的自我保护和防御。在内外均处于不利条件时，弱势组织常常或从外部依托于强势组织以寻求庇护，或从内部收缩规模战线以寻求自固，从而确保实现生存前提下的未来发展。

检验一种具有一定内容、实施一定方法、选择一定策略的整合是否成功，最终当然是以实践为标准的。但是，整合是一种合乎规律性的创新活动，因而就不能完全等待整合之后的检验。因此，成功的整合即科学而有效的整合，必须体现着整合所固有的创新性、速度性、前瞻性、目的性、整体性、层次性、关联性和效用性等基本原则和标准，换句话说，必须始终坚持“用‘变’与‘和’的思想、方法认识世界、改造世界”的总体原则，善于运用同

一性的思维和方法去观察问题、解决矛盾，善于全方位、多层次的合作和联合，减少阻力、增加助力、形成合力，避免恶性争斗、两败俱伤，从而在整合之前就能稳操胜券、未雨绸缪，最终实现共赢之后的最佳整合。

第六节 整合与创新

整合的第一特征、基本原则和衡量标准就是创新，创新是一切事物发展的动力和源泉，是对循规蹈矩、陈旧范式和既定极限的突破和超越，整合与创新之间存在着不可分割的内在联系。准确地说，整合不是创新的唯一手段，却是创新的一种极为重要的方法。有效的整合往往能够形成生生不息的创新，通过重新组合和优化要素而形成更具竞争实力的系统。

在一定意义上说，整合是一种人的主观能动性和创造性的集中体现，是否具有高超的整合能力至为关键，个人之间、组织之间、地区之间、国家之间的“比较优势”往往正是来自于整合能力。“工欲善其事，必先利其器。”虽然人不能自由选择资源的存在类型，但作为组织、地区和国家的管理者必然具有巨大的优化整合资源要素的能动性。能动地整合人力资本（资源）、实体资本（资源）、社会资本（资源）及其结合程度，能动

地整合人对资源（物质对象和劳动工具）优化配置、人对脑力和体力劳动人才的经营管理，是整合创新的主要内容。复杂劳动是倍加的简单劳动，人对物的劳动的整合优化程度越高，物质财富的积累也就越多。换句话说，整合优化的最佳模式和目标就是人、财、物三者并举，不仅要整合优化各自资源力量，而且要整合优化其结合的资源力量，从而在更为广阔的空间合理配置资源、增加内在活力，最终产生、获得十倍乃至百倍的量子式的几何级倍数创新和回报。

在一定意义上，整合就是思想观念与物质力量的对待关系。物质力量是改造世界的根本所在、决定社会发展方向的基本杠杆。在一切现实生活中，物质力量之间的较量是决定性的，但以思想力量武装起来的物质力量更具有战胜一切的可能性。整合优化各种物质力量，可以在更广、更深、更高层次上创新。没有对物质力量辽阔而丰富的想象力、整合力和优化力，就不能建立和书写事业的丰碑。整合思想劳动的实践，不仅成为社会活动日趋复杂的客观需要，而且也成为智力劳动日益发达的主观需要，一经驾驭经济规律、掌握人性需要，就具有更加明确的方向性、前瞻性、自觉性和创造性，就会转变成和爆发出更为巨大的、深刻的物质力量。因此，思想整合创新的精髓和使命在于：不仅要善于自觉地运用整合的精神（思想）力量和物质力量这种最强有力的杠杆，而且要善于把一切有利的外部因素与自己的内在

需要整合起来，还要善于把有限的人（人才）、财（资本）、物（资源）等综合因素转化为不断增强的巨大合力，参与组织、地区、国家、全球等不同层次的竞争。

因此，合理有效的整合能充分调动和利用各个方面的潜力和实力，能产生杠杆效应、边际效应、整体效应、规模效应和成团效应等多种效应。毫无疑问，整合是现代社会最实用、最管用、最好用、最快捷、最有效的一种实践方法和指导思想。世界是一个高度综合的物质和精神世界，每一种事物都是其内部要素与外部要素综合作用的产物，复杂的综合环境需要高度的整合能力。物质力量越强大，社会关系越复杂，思想规模越庞大，知识积累越广博，就越能显示出一个人整合创新的能力和成就。如果能在整合的基础上再整合，势必又是一种更为强大的创新力量，能够在不断整合中释放出日新月异的巨大能量。可见，持续不断的整合创新活动是一个永无止境的运动过程，是一个个人、组织、地区和国家内在活力的根本所在，昭示着人类整合创新智慧空前活跃的前景，这就是整合创新在本体论意义上的先验本质和理念。如果一个人、组织、地区和国家能始终沉浸在以整合创新为宗旨的强烈的实践冲动之中，在纵向的思想坐标和横向的实践坐标的相交点上，把古人的智慧、现代的创新、个人的睿智、集体的创见全部综合、集成、整合起来，那么他就能把世间不断变化的万事万物放在它们应有位置上加以动态的整合，就能获得巨大质变的超越性创新和卓越性成就。

第六章 论竞争优势

弱势者早日构造竞争资源，以全新的角度制定以弱胜强的战略。

凡是具备对抗性质的人类活动和环境，一般都具有博弈性质，其共性往往包括：信息的不完备性、风险的不确定性、资源的有限性等，存在着威胁自己生存和发展的现实的、潜在的和假想的对手，以及存在着优胜劣汰的法则。总之，在解决保存自己、打击对手的根本问题上，自然会产生一系列揭示指导对抗性活动的规律、理论和方法。目前，世界上所有社会组织和个人的精神世界和物质环境正在发生着日新月异的变化，这些变化几乎全部打破了传统的金科玉律，所有竞争规则开始改写。一般而言，正是在决定双方未来竞争优势的资源系统的不断演变过程中，弱势组织才得以赶超、化解和战胜强势组织的优势。这就要求弱势组织必须在挖掘现有资源潜力的基础上早日构造决胜于未来的关键性的竞争资源，同时必须以超前的、预见的、逆向的、立体的、非线的、复合的战略思维和能力，打破经验的、常规的、平面的、直线的、单一的思维定式，从全新的角度重新审视、反思和制定以弱胜强的战略。

第一节 不对称

所谓不对称，是指双方的力量或资源不均衡、不相等。不对称是自然界和人类社会普遍存在的现象，只要矛盾存在，那么矛盾的主要方面与次要方面的常态，就不是处于势均力敌的平衡或对称状态，而是处于不对称或不平衡的状态。资源分布、技术变革、社会变迁、经济波动和各种周期等因素，都会造成不对称现象，其中资源不对称、信息不对称、技术不对称、规模不对称、能力不对称、位置不对称和制度不对称最为普遍。这些不对称因素，既意味着以强凌弱的巨大威胁，也意味着以弱制强的必要条件。在当今世界，谁拥有了这些不对称因素，特别是信息资讯或技术的垄断性地位，并对它们加以充分利用，谁就事实上已经处于兵不血刃、战无不胜的境界，这对于弱势组织非常重要。

一般来说，大小、强弱都是相对的概念，大者强者有大者强者的劣势和弱点，小者弱者也有小者弱者的优势和强项。从表面上看，最大最强的组织或个体在全局上似乎是不可战胜的，但在对抗展开过程中并不是无懈可击的，因为其分散的各个局部总会暴露出不平衡的薄弱环节，特别是某些体积庞大、结构复杂的组织，一般都有官僚作风浓厚、决策反应迟钝、行动节奏缓慢、矛盾复杂集中等特有惯性和作业方式，而结构简单、运作灵活、转变迅速的小型或弱势组织，就可以首先人为地

制造各种不对称之势，有效地隐藏和封锁自己的各种信息，做到“藏身”“藏心”“藏拙”“避短”高度结合，使自己更多地知彼而不让或少让对手知道和了解自己，然后充分利用不对称局势，针对大的或强势对手致命的“软肋”或“穴位”（俗称“死穴”）等关键的薄弱环节，以自己局部的优势和主动针对对手局部的劣势和被动，抑其长而击其短，避其实而就其虚，以暗对明、以强打弱、以快打慢，实施“点穴”或“针灸”战术，进行一击即中、一战即胜的精确打击，在最短的时间内瘫痪对手的反击能力，产生打一点而撼全局的效应，在最短的时间内使全局转化成优势和主动。如“四两拨千斤”就是运用不对称方法而以弱胜强的典型原理。可见，制造不对称和利用不对称，是弱势组织以弱胜强、压制强敌的有效手段。

第二节 反常规

所谓反常规，是指超越一般的常规、常识、传统、程序、规则和惯例等而反制对手的规则。在现实世界里，事实的标准和规则，往往要比法律和道德的标准、规则更为强大，垄断组织或包括军事霸权、经济霸权、技术霸权和知识霸权等形式的霸权国家（组织），往往

掌握着制定游戏规则在事实上的主导权，因而这些规则当然更有利于这些国家和组织，例如美国就很典型。有人认为三流企业卖力气，二流企业卖产品，一流企业卖技术，超一流企业卖的就是最早创造和运作的标准或规则，从而使自己始终成为让别人去遵循规则、让自己去获得超额利润的世界领先企业，如微软控制了操作系统、英特尔控制了芯片的事实标准，从而控制了市场的竞争节奏和游戏规则。虽然规则与规律都有强制性的特征，但规则不同于规律的特殊性在于它是人造的而非自然天生的，其属性并非非此即彼、非好即坏的简单对立，而是随着环境的变迁和需求的变化在不断地重新选择和确立：过去奉若神明、天经地义的一定之规，现在往往被弃如敝屣、口诛笔伐，因而反常规的方法是具有其逻辑和历史的前提的。

因此，小的或弱势组织以弱胜强的一个重要方法，就是要善于并敢于运用反常规、反常识、反传统、反惯例、反规则等逆向思维和实践，出其不意，攻其不备，反其道而行之。只要找到了竞争对手“干不了”的、“想不到”的“支点”，设计好并利用好了扭转强弱关系的“杠杆”，就能抓住打破旧的格局秩序、建立新的游戏规则的机会，就能化被动为主动、由劣势变优势。例如，中国要在制药行业取得世界性的竞争优势，就不能仅仅在西药领域与具有传统优势的西方国家一争高低，相反就必须在中药、中西合成药这两个自己拥有相

对传统优势的领域，制定其既有现代科学量化又有传统经验定性的现代化标准，使之成为既有世界性标准又有本土性特色的竞争力量。又如，反季节果菜的价格往往高于平时，就是反常规的体现；后退锻炼的效果常常出人意料，就是反惯例的表现；白送设备可以为以后兜售服务带来增值利益，就是反程序的明证，等等。因此，反常规本身就是以一种“创造性破坏”或“建设性否定”中树立新的游戏规则和标准的过程，小的弱势组织必须敢于并善于进入和利用这个过程从而使自己变得强大起来，没有一定的“出格”“越轨”和创新，而一味地循规蹈矩、按部就班，只能受制于强势组织，唯其马首是瞻，甚至被诱导而上当受骗。

第三节 无限制

所谓无限制，是指超越或突破一切方式、方法、手段和范围的界限而打击或击败对手。混乱性和模糊性对于界限是一种否定，但又是创新的前提，混乱性和模糊性越大，创新的设想、选择的余地和成功的概率就越大。衡量一种手段的有效性和最优性，主要是看它是否符合实现目标的最佳途径原则。是否符合维护组织利益至上的功利主义原则，是否符合力量对比的现实主义原则，它既不需要妇人之仁，也不需要纸上谈兵，否则就

会导致国衰、兵败、家破、身亡的结局。界限是相对的，在竞争力量被技术综合充分放大的新经济时代，霸权国家在不同的情况下使用不同的标准，遵守或打破既定规则都是以自己的利益为转移的，竞争界限正在被更多传统意义上的非竞争力量所打破，强势组织因此得以强化自己的传统优势。弱势组织如果拘泥于传统的竞争范围和手段，实际上就等于作茧自缚、自投罗网，是难以自全、无所适从的。

因此，弱势组织就必须从对抗活动和客观现实的本来要求出发，选择使用的手段可以是自然的也可以是社会的，可以是物质的也可以是精神的，可以是有形的也可以是无形的。总之，只要目标是正确的，特别是当涉及国家利益或国家安全等重大问题时，就可以采取政治的、经济的、军事的、外交的、文化的、宗教的、身心的等超限思维和超限手段，即在思想上可以超越限定竞争范围的一切界限、限度、限定、边界、规则、定律、极限甚至禁忌，在组织上可以运用大量的国家性、地区性或全球性的正式或非正式组织，诸如相关的基金会、协会、宗教组织、各种帮（教）会和黑客小组等，超领域、超国界地相互组合和配合，在行动上根据具体需要而可以无所不择、无所不用其极地打击对手，不设边界，突破限制，采取以多种形式开辟战场的超限战策略，如将金融战、电子战、黑客战、精神战、心理战等种种手段甚至毒品战等特种手段进行超手段组合，从而

最终打败对手而实现目标。所以，弱势组织要想战胜强势组织，一成不变地恪守教条是绝无取胜的机会的，更谈不上赢得未来的竞争优势。可见，无限制竞争方式是战胜特别是威慑强势组织的有力手段。

第四节 超速度

所谓超速度，是指比别人更快的速度和更高的效率赢得时间优势。一切节约都是时间的节约。“落后就要挨打”揭示了速度缓慢导致被动和劣势的事实。当今世界速度已经以超音速乃至超光速的形式出现，因而持久战就越来越不适用，相反时效性越来越突出，时间价值越来越高，超速度越来越明显地成为现代竞争的属性和灵魂，成为当今世界所有组织的核心能力和竞争优势。如果不能适应竞争正演变成行为能力的趋势，那么就必然要落伍而遭淘汰。

一般而言，大型组织相对于小型组织在速度上处于先天的劣势，后者一般具有负担较轻、反应敏捷、决策迅速、行动灵活等特征，都会成为其以弱胜强的先天的速度优势来源。因此，对于同样采取对抗性行动、都不会给对手留下更多的时间的竞争双方来说，最大限度地节约时间、争取时间、利用时间至关重要，事实上现在

比的就是谁快谁慢，谁看得早、谁下手快、谁效率高、谁在运作速度和效率上能够与信息传递速度相匹配，谁就能够获得最大的竞争力。从根本上说，就是要在这些方面具有比对手更迅速、更敏捷、更超前的速度能力和优势：一是反应速度，即面对瞬息万变的形势，尤其是对于即将发生或已经发生的变化，通过准确的信息交换的反馈系统，比竞争对手更能洞察先机、随机应变，快速地调节和控制组织向既定目标运动。二是思维速度，即面对错综复杂的矛盾现象，通过类似数字神经系统的速度，比竞争对手更能高瞻远瞩、先谋后事，对未来变化做出最大化和最优化的预测。三是学习速度，即面对层出不穷的最新知识，通过对现有知识的迅速复制和综合，比竞争对手更能融会贯通、学以致用，使学习成为组织超常发展的“加速器”和“催化剂”。四是决策速度，即面对风险莫测的前景，通过最有效的决策程序和最通畅的决策路径，比竞争对手更能当机立断、果敢决定，使决策在执行之前就已具有稳操胜券的把握、产生事半功倍的效应。五是执行（工作）速度，即面对激烈尖锐的现实较量，通过迅雷不及掩耳之势，比竞争对手更能捷足先登、速战速决，甩开和拉大与竞争对手在时间和速度上的差距。所以，弱势组织如果有机地将这些速度组合成为一种综合的速度优势，并使之转化成为竞争优势，也能够打败强势对手。

第五节 强虚拟

所谓强虚拟，是指在控制和凸现强项功能和关键资源的前提下，借助各种外力将其他弱项功能和次要资源进行整合和弥补（所谓“外包”）。历史上有所成就的组织和个人，大多都很懂得运用虚拟力量，他们不仅认真“求实”，而且善于“务虚”，不仅经营“实实在在”的资源，而且更善于嫁接、假借和利用“形同虚设”的资源，这正是他们胆量过人、智慧超群之处。当今世界注重的是“利用”（所用）而不是“占有”（所有），目前几乎所有网络组织都与虚拟化有关，即创造和提供了一个让所有人摆脱时空限制而相互联系、共享信息的庞大的虚拟世界。虚拟性的高级形式就是“借钱”不如“借脑”、“集资”不如“集智”，控制强项，虚拟弱项，虚实结合，内外联系，扩大资源优化配置的范围并实现整合聚变，加速组织的发展。

因此，弱势组织采取强虚拟策略，一是模拟实体，以虚控实。凡是资源都包括有形和无形两部分，无形的部分就有相当的虚拟性。正如股票、信用等本质上都是虚拟化的物质力量，虚拟不是虚无，而是基于实体之上并对其价值模拟的价值存在，用它武装起来的物质力量才最有竞争优势。梵蒂冈的罗马教廷就是一个真正的虚拟帝国。它首先通过控制“教皇是上帝在人间的神圣代

表”这种关键性的资源和功能，然后通过信仰的精神纽带和网络将全世界信奉上帝和基督的个人团结在它的旗帜下，尽管领土不大、人口不多，但其教徒之众、影响之大的现实而独特的竞争优势，是任何国家或组织也望尘莫及的。二是虚实结合，作局造势。以弱制强就必须借助和组合某些形势、环境、网络、人物、心理等诸多有利因素，依靠事物运动相互依赖的因果关系、系统联系和连锁反应，因形造势，作局造势，以势造势，似有实无，虚实变换，以虚当实，造成一种必需和有效的形势，从而占据那些增殖力量、保持主动的有利态势。三是控制关键，委托其余。在资源有限的条件下，弱势组织必须集中和控制组织中附加价值最高的关键或核心资源，在此前提下将其他非核心化资源、低附加值的功能委托于他人进行整合弥补（“外包”），从而在最大效率地利用有限资源的同时获得最大限度的竞争优势。如果控制不了关键性资源和功能，那么必定反遭受制。美国耐克公司就是外包加工或委托生产的典型代表，自己控制设计和营销，生产则委托给人工成本较低的厂家。四是策略联盟，虚拟机构。从外部而言，使拥有不同的关键或核心资源、占据一定区隔的成长空间的几个组织形成暂时的联盟共同体，从而阻止更多、更强的竞争者进入；从内部来说，由一些规模较小但自主较大的单位组成的网络，取代传统的金字塔形、大恐龙式的组织结构。未来企业可能将是由少数

核心员工与外部专家、供应商共同组成的“虚拟公司”这种网络式的价值创造共同体。所以，弱势组织更需要以低成本、高效率、低屏障等强虚拟方式，对其竞争力进行有力的补充和整合。

第六节 精后发

所谓精后发，主要是指精心制造和善于利用跳跃效应和后发优势，它是针对先发性而言的。先发制人与后发制人并不相悖，而是以客观的形势（“势”）和主体的力量（“力”）为制约条件而相互转化的。当势和力的条件已具备时肯定要先发制人、捷足先登，不具备时非要先下手为强反而就会欲速则不达、敢为天下先反而就会贻笑于天下。因此，采取后发策略的条件，一方面就是在客观时机为时尚早、主观力量力不能及、涉足领域暂处劣势的时间和空间，必须暂时按兵不动、积极等待；另一方面，就是在事物发展固有的周期性波动过程中，要在波谷期间蓄势囤积，在波峰期间借势后发，因为任何创新不仅不是孤立的事件，并且在时间上不是均匀分布的，相反是以集群或成簇的形式发生的，后发性往往就以这种形式表现出来。

因此，后发并不代表受制于人，弱势组织使用好后

发性同样能够成为克制强手的有效手段。只要审时度势地积极创造和取得潜滋暗长、休养生息、量力而行、厚积薄发的时间和条件，就能够使双方力量对比在不知不觉中发生根本性的质变，使自己后来居上、后发制人。这就需要弱势组织不必从头开始而是善于走捷径、避弯路、搭平台、跳台阶，跨越某些发展阶段而到达最新前沿，通过直接抓住、引进、学习、吸收和消化最新颖、最活跃、最代表发展方向的竞争要素，使自己超常规的跳跃效应和后发优势充分显现和发挥出来。例如当你在航空、航天和核子武器上实力无法与某一帝（强）国较量时，就可以发展生物（基因）武器、化学武器等相对低成本、低代价的武器与之抗衡；当你无法追赶微软的操作系统、英特尔的芯片时，就可以做其上游的原料产品以控制源头。此外，要抓住或创造与获得新的竞争优势一起成长的关键机遇而争取领先地位，就不能按照基准方法和计划一步一个脚印地紧跟竞争对手。以色列这个建国历史短暂的小国之所以具有如此强大的后发竞争优势原因就在于此。同样甲骨文公司采取的措施，就是不在微软公司所擅长的个人电脑市场与之争锋，而是重开网络电脑这个对每个人都有吸引力的新战场，使之成为电脑产业的第三代产品。所以，弱势组织如果能够跨越价值链线段上的某些阶段，并掌握其中的关键重点，往往能够产生蓄之既久、发之愈烈的后发效果。

第七节 高集合

所谓高集合，是指高度集中和整合各种资源和要素，强化自己的力量、削弱对手的优势，即俗话说“紧握拳头、重拳出击”的意思。历史上成功的组织或个人都不是势单力薄地、不自量力地与强手碰硬斗勇的，而都善于借“势”假“力”，从而使自己的势力增殖强大起来。因此，高集合是一种“合成器”，它聚合各种单一要素但从中裂变出具有新颖性、独立性和首创性的制胜之道。在当今世界，马太效应造就了一批在任何领域都呈现出竞争力强悍、增长性迅速、覆盖面广泛等特征的强势组织，而弱小组织就特别容易沦至边缘化境地。所以，弱小组织靠自己单一的力量和资源去闯出一片天地，是倍加艰难的。

因此，以小搏大、以弱胜强的法则之一，就是采取高集合策略，通过快速整合有形的、物质的、实体的与无形的、精神的、虚拟的等各种资源而改变竞争力量的对比，即通过要素数量增加、结构调整优化、共生关系协同，产生一种博采众长、优势互补、综合创新的边际效应，以较低的成本形成最短的通路而达到目标，造成局部强弱竞争力量对比的质变和优势，这与集中优势兵力各个歼灭敌人的道理是一样的，换句话说，资源集中则力强、势张、气旺、心坚。高集合整合的资源必须是趋利避害、有所取舍的，强强联合或弱弱结盟未必都能

产生最优效果，数量上拼凑和堆积出来的事物貌似强大实为乌合之众，非但增殖势力反而可能内耗积弱。相反，它必须运用逆向思维，通过结构优化而谋取“整体大于部分之和”的集合竞争优势、体现系统工程最优性的原则，试想田忌如果不巧妙地整合赛马资源，就不能将一对一的个体劣势转化成为整体的优势。可见兼收并蓄、有容乃大，历来都是弱势组织抗衡强势组织而快速自我壮大的法宝。比如诺基亚公司之所以在短短6年时间内后来居上、力拔头筹，成为赶超摩托罗拉和爱立信的世界最大的移动电话商，主要得益于其集中资源的策略，即将其多元化的业务整合起来，集中所有资源于无线移动通讯的专业化业务。所以，高集合竞争策略也是弱势组织战胜强势组织的行之有效的行有效的手段。

第八节 重特色

所谓重特色，是指创造个性鲜明、特点突出的特征。这种特色的表现形式，可能是能力，可能是性格（个性），可能是风格，可能是制度，可能是思想，可能是文化，可能是手段，等等。历史上凡是成功的组织或个人，不仅一般都在某一方面具有自己卓尔不群的、别人难以模仿的特色，而且都是“自创门派”“走自己道路”的典型。正是有了自己的特色的前提，才会有个

性化、吸引力、差异性、专业化和核心化的结果，如果缺乏特色，那么相应地就会缺乏强大的根植力、穿透力和扩张力，即使那些通过首创得来的优势也会逐渐变得平庸乃至消失。相比之下，弱势组织的比较优势的一个重要方面，恰恰在于是否具有自己的特色。

因此，弱势组织从一开始就要善于着重塑造自己的特色优势。由自己的特色所构成的核心能力，更多的是根据历史传统和现实状况、主体能力和客观条件而选择制定的，如建设有中国特色的社会主义道路，就是一种因应国情而确立竞争优势的选择。不切合自己实际特殊性而盲目生搬硬套那些别人成功的经验和方法，往往会削足适履、拔苗助长，反而埋没了自己的特点、削弱了自己的力量。所以，“最适合的”或“最适当的”也许正是最有效、最简单的办法，因而就要做别人不学、不想、不做或根本就学不会、想不到、做不成的但同时又符合自己特色的关键东西，形成难以仿效、难以取代的核心能力，然后将这些核心能力进一步再聚合起来，最终形成和转化成为持久的综合优势的来源。一个能够成为最终赢家的组织或个人保持持久强悍的竞争优势的关键，在于将那些富有特色的最强能力聚合和组合为一体，通常要比单个能力更难以为竞争者所模仿和替代。如联想公司针对中国电压不稳定容易损伤电脑的国情，研发了适合不稳定电压的电脑，就比从国外进口的电脑更有竞争力，这正是根据自己和对手的特点制定了“最

合适”的克敌制胜的方略。所以，弱势组织通过运用重特色策略而变得“小而强”，同样能够释放出让竞争对手不敢低估的竞争能量。

第九节 大网络

所谓大网络，是指缔造人脉广、盟友众、信息大、路径多等多维性的关系网络。作为一种崭新的生态系统和生存方式，网络的游戏规则已经发生了重大变化：网络（价值）比组织（价值）重要、级数（连线效果）比加法（连线数目）重要、空间（多重互动关系）比场所（私人近邻关系）重要、关系比产能重要、普及比稀有重要、流动比平衡重要、机会比效率重要，等等。自古以来凡是成就事业的组织和个人的共性条件之一，就是精心策划和构造自己拥有的和可控的庞大的网络资源，这是伴随其由小到大、从弱到强的必然历程。编制和利用大网络，正是强势组织竞争力强悍的一个原因。

因此，如何缔造和经营人脉网络的手段才是至关重要的。首先，要通过诸如亲戚、同乡等先天（天然）的关系、诸如同学、朋友等后天（社会）的联系，诸如思想、信念、理想等精神性的桥梁，诸如利益、交换、赠送、奖励等物质性的纽带等，或者通过单方面源源不断

地提供雪中送炭的“炭”源或锦上添花的“花”源，从而使自己控制的欠债相互性网络越织越大，使自己的意志越来越具有强制力和影响力。经营的人脉质量有了基础深度、外延广度、层次高度，结交的盟友自然而然就具有广泛性和实质性，产生一定的号召力、影响力、凝聚力和战斗力，借助这些盟友的力量就会直接或间接地获得更多的信息，同时触类旁通的路径和触角就会更多、更宽和更长。其次，要充分利用和发挥网络效应，即通过网络固有的因果联系和递进关系，通过网络的引力和张力，顺藤摸瓜，借力打力，控制上游，将某种弱小的能量不断传递、放大成为强大的能量，产生以小搏大、以弱制强的倍数递增效应和连锁放大效应，横向和纵向地间接控制和操纵实力数倍于自己的强势组织，同时渗透和攻击强势网络中可能出现的薄弱环节和漏洞破绽，使之产生短路和盲区，削弱、破坏和瓦解对手的优势，可以说这是运筹大网络策略而以弱制强的最为重要的法则。例如电脑戴尔公司虽在电脑的产品研发上乏善可陈而处于劣势，但之所以具有强大的市场竞争力，就是因为其独自拥有强大的销售网络和直销模式的优势。可见，一个弱势组织要确定自己未来的竞争优势，就应当建立一个独一无二的关系网络并不断地加以扩大和完善，这同样是一种核心竞争能力和资源。可以说，谁拥有和控制了世界的网络，谁就拥有和控制了这个世界。

第十节 知进退

所谓知进退，是指根据形势的发展、环境的变化以及实力的状况而自觉地确定前进或后退（停止）。自然世界、人类社会和认识思维的运动，并不总是直线性的前进，而是曲折地向前发展的，进与退都是其经常现象，即事物在总的前进趋势中，在很多时候、在某些方面、在个别阶段，往往会出现局部的、短暂的后退（或停止）现象，在中国历史上的政治、经济、军事、外交等领域关于进与退的典故是数不胜数的。这种反映事物曲折前进的必然性现象和客观规律，决定了凡是主观的竞争策略、博弈活动都必然诉诸于“进与退”的动态过程和背景之中。因此，善于把握“知进退”，是获取竞争优势的必然法则之一，也是小的或弱势组织以弱胜强的重要方法之一。

因此，首先要根据实力状况、形势环境、周期规律和战术目的等四个主要方面，选择和定夺“进与退”的各自时机。第一必须始终地以自身的实力强弱和力量大小为根据，有实力（处于鼎盛期）则进，无实力（处于衰退期）即退。有实力时不进甚至退避，则会浪费实力、贻误战机，无实力时不退反而冒进则会自投险境、伤筋动骨。第二必须总体地以客观的形势变化和環境特点为背景，在形势有利和环境良好的条件下则顺势而为、乘势而进、以进为退，在形势不利和环境恶劣的条

件下则适时而止、以静制动、蓄势待发。第三必须具体地以周期规律和波动状态为依据，衰退期则乘虚而入、先行而进、人弃我取，高潮期则急流勇退、获利而退、人取我予。相反，高潮期盲目地亦步亦趋、追风追涨则会起伏不定、大起大落、得不偿失，衰退期被动地随波逐流、无所事事则会坐失良机、无所作为。第四必须灵活地以真实的战术目的和策略要求为中心，在需要扩张、攻击之时积极进取乃至以退为进，在需要收缩、防御之时主动撤退乃至以进为退、以攻代守。

其次，要根据强弱对比、正奇规则把握和实施“进与退”的各自方法。第一在处于实力超过竞争对手的强势状态下，就应不失时机地挟雷霆万钧之势，勇往直前、长驱直入，形成更为强大的竞争优势，而在暂时缺乏实力的弱势状态下，就应进行“退而求其次”的自我调整，退避三舍、退而蓄力、以退为进。第二要坚持奇正结合的原则进退并用，在退时以退法为正、以进法为奇，在进时以进法为正、以退法为奇，做到进而示之退（不进）、退而示之进（不退），使进退的奇正方法千变万化、变化无穷。实践证明，以弱胜强的重要方法之一，就是善于洞察、准备、顺应总体运动大势中的局部后退运动，作出“知难而退”“适可而止”“全身而退”等短暂的、必要的后退行动。第三，要根据实力保全、基本生存和持续发展的目的掌握“进与退”的相互关系和辩证智慧。把握一进一退、一张一弛、一攻一守

之间的分寸尺度，反映了一个人、组织、地区、国家协调、平衡实力和力量的智慧与策略水平，因而如何达到进退自如的最高境界，是“知进退”法则的核心，其中要特别善于把握“退”的艺术，基业长青的组织、地区和国家无一例外都是知退、舍弃的高手。在现实中，“进”是一种自发的习惯行为，相比之下自觉的、有意识的“退”则很难做到，幻想走直路、一味追求高潮的连续的结果总是碰壁，更有甚者退出成本高于进入成本，进无前路可攻，退无后路可守，到了骑虎难下、进退维谷、举步维艰、束手无策、无所适从等尴尬困境，犯了“知进退”的大忌，正如列宁指出，“把世界历史设想成一帆风顺的向前发展，不会有时向后做巨大的跳跃，那是不辩证的、不科学的，在理论上也是不正确的。”可见，最快达到目标的捷径并非永远是顺势而进、勇往直前；相反，自觉的“退”是为了更大的“进”，暂时的“退”是为了最终的“进”，局部的“退”是为了全局的“进”，适当的“退”反而比“进”更有强劲的进取之势、更能反映“知进退”智慧、更能了解自己与形势、更能发现发展的机会与天地。之所以说“三十六计，走为上策”，之所以有“退一步海阔天空”“退一小步、进一大步”等将“退”提高到如此境界的策略，原因就在于此。因此，因应客观条件采取“以迂求直”“以进制退”“以退为进”等迂回战术策略，往往能够合理定位、悬权择势、留有余

地、保全实力、保持张力，起到扭转乾坤、出奇制胜的神奇妙用（正如中国工农红军“二万五千里长征”的战略撤退），从而在进、退、攻、守之中保持主动性，正如兵法所谓“善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也”，这就是“知进退”的最高境界。

古今中外的历史经验证明，强势组织打败仗、弱势组织打胜仗，是有其内在规律性的，而这种规律是由一系列规则构成的：弱势组织在竞争指导上可以而且必须运用强者的思维和手段，按照竞争的客观条件，在全局的弱中造成局部的强，从而在局部实现以强胜弱的局面；当这种局部的胜利积累到一定程度，就会引起和实现全局胜利的质变结局。不对称、反常规、无限制、超速度、强虚拟、精后发、重特色、高集合、大网络和知进退等杠杆竞争策略，是进行博弈活动的组织特别是弱势组织获取优势、克敌制胜的九大法宝。在实践的运用过程中，它们实际上是相互联系、相辅相成、彼此促进的，割裂使用往往会顾此失彼、弄巧成拙，不足以发挥其综合效应。相反，其共性就在于充分利用各种有利的客观和主观条件，集中力量，组合运筹，虚实变换，避实就虚，以长击短，走高起点、大跨度、超常规的发展之路，制约和削弱强敌的优势并使之转化为劣势，从而获得克敌制胜的竞争优势。

不难发现，新世纪竞争场景和形态将完全改变，但

竞争模式和规则尚未完全形成，因而就为弱势组织创造着千载难逢的机遇。因此，一个弱势组织何以以变化和 innovation 而获得未来的竞争优势，就不能不因应这种巨大而剧烈的形势变化，在资源有限、财力不足、人才匮乏等条件下，必须以现实主义为指导原则，用变的思想认识世界，重新思量一套有别于传统的竞争规则和模式，审时度势、逆势而思、蓄势待发、造势谋力、顺势而起、借势而为，不断进行洗心革面、脱胎换骨的自我否定和自我革命，这正是弱势组织克敌制胜、以弱胜强的永恒规律。

第七章 道论

以道易天下，持道者九大要素。

古人说“以道易天下”，所言“道”者即成功之道（霸王之道、制胜之道、赢之道）。可见，一个人、一个组织、一个地区、一个国家要获得最为巨大、最为持久的成功，首要的问题就是能否准确理解、正确实践独具特色的成功之道，人类历史和当代社会中那些创造80%价值的20%的精英个人、长寿组织、发达地区和强势国家之所以成为成功者，也正缘由于此。斗转星移，古往今来，一个无可辩驳的历史规律和发展趋势已经揭示了，从世界上那些已经做强、做大、做久的个人、组织、地区或国家来看，其成功经验总是具有一般的共性和必要的条件，从而构成了成功之道的大系统。所谓成功之道，是指一个人、组织、地区或国家掌控最强优势、处于主导地位的规则和方法。

“道”具有普遍的哲学意义，尤其在中国哲学中，“道”是最高范畴之一，往往以“天道”，表达着“规律”“本质”“道理”“道路”“途径”“方法”等多种综合的丰富内涵，儒学的中庸之道、道家的无为之

道、法家的治国之道等等，莫不如此。举凡“神道”“人道”“权道”“财道”“王道”“霸道”，条条道路自有其“道”，所谓“道可道，非常道”，非彻悟之人不能明其“道”。随着人类社会实践的视野和空间的拓展，“道”的内涵也在更深、更高、更广的层次上得到不断的扬弃和丰富。“以道易天下”固已开章明义、提纲挈领，尚不足以“道”其所以然。其关键之处在于：“道”有所恃，方能成就成功的事业；“道”无所恃，则一事无成。归纳起来，一个人、一个组织、一个地区或一个国家的成功之“道”所恃者，必须全面具备制度、战略、政策、技术、资本、网络、信息、人才和文化等九大要素，从而通过彼此整合、相互作用而显现出综合而强大的竞争合力、能力和实力。

第一节 制度

所谓制度，是指一个组织、地区或国家保证内部各种资源、各种关系得以正常运转的激励、控制的工具和安排，是在特定的社会活动领域中相对稳定、比较正式的社会发展和规范的体系。从制度的范畴来看，有政治制度、经济制度、组织制度、军事制度、法律制度、文化制度等，而从各种制度类型的自身范畴来看，又细化为若干子项制度。无论是何种制度，制度作为规范特定

的社会活动的根本方式，具有规范性和一致性、强制性和必然性、明确性和操作性、稳定性和连续性等显著特征，由此约束或激励着每个人在既定的规则和规范之内各行其道，否则就不为规则和规范所容，进而一个组织、一个地区、一个国家就会呈现出秩序失控、效率降低、内耗增加等混乱不堪的局面。因此，制度是成功之道的主要要素，对于一个成功的组织、地区和国家来说，是一个具有决定性意义的基础平台和“路径依赖”，而一项制度的有效性，不仅取决于制度的建立健全，而且还决定于制度的贯彻实施。

一、制度设计（安排）

任何一个组织、一个地区或一个国家及其事业的成功发展，必须依靠既有一定约束力又有巨大激励性的制度，制度是其存在和壮大的必要条件，是其一切活动的治本之策、硬件结构、根本依据和坚实基础。因此，建规立制，特别是制度设计或安排，是一个组织、一个地区、一个国家不容忽视、首当其冲的根本工作之一。

1. 制度设计的内容

制度设计的首要问题，就是建立、完善或发展什么样的主要制度。从一个组织到一个地区、一个国家，其制度设计不外乎是主要两种类型：一是一般层次上的基本的管理制度，二是较高层次上的动态的发展制度。两种类型的制度的完美结合，将是最佳的制度设计。

管理制度的合理性，在于制度本身本质上就是一种规范性的产物，就是一种公共信息和共通准则，包括人人都须共同遵守的传统风俗、竞技规则、办事规程、行为规范、合同契约，其核心是有法可依、有章可循，规定个人必须、应该、能够做什么或是相反。一个组织、一个地区、一个国家只有依靠基础的管理制度，才能建立必要的秩序、规范，使组织、地区、国家从无序走向有序、从有序走向合理、从合理走向优化“国有国法，家有家规”，“无规矩不成方圆”。任何一个没有以一套立之有法、行之有效的制度作为根本保证的组织、地区、国家，是绝对不可能获得巨大成功的。例如，“没有约束的权力必然腐败”这一真理告诉人们：防止和杜绝腐败现象的根本切入点，就是抓住管理制度的建设。如果一个组织、一个地区、一个国家缺乏具有约束力和强制力的基础管理制度的监督，单纯在思想教育、道德觉悟、作风建设上构筑抵御腐败的防线，那么腐败现象就必然滋长和蔓延。

发展制度的合理性，在于制度本身的功能之一就是激励性，促使一个组织、一个地区、一个国家增长实力、持续发展。如果只有相对静态的管理制度而没有相对动态的发展制度，那么一个组织、一个地区、一个国家就会只有规范性的约束而没有激励性的发展，就会失去可持续发展的动力、活力，就会作茧自缚地越管越死。因此，相对于管理制度而言，发展制度的设计、安

排、建设和完善，是建规立制尤其是制度设计的关键和重点，更为重要但特别容易为人忽视。发展制度只有以管理制度与发展制度的相互配合为内容、为导向，才能对组织、地区、国家内部的每一个个人形成强大的激励与约束作用，才能使组织、地区、国家按照既定的准则和规范持续发展。例如，美国之所以能够在短短的两百多年的时间内就缔造出一个人类历史上从来没有过的帝国，从而成为全球霸主而拥有绝对的“比较优势”，首要原因在于美国有比其他国家更有利的制度环境和体制优势，有更为优越的发展制度。不仅包括其政治制度安排、经济制度安排（经济制度又包括产权制度、分配制度、期权制度、股份制等），而且也包括其文化制度、军事制度、移民制度等等；就其移民制度而言，仅仅技术移民每年就能为美国吸引和留住了不少的精英、人才。

2. 制度建立的方法

建规立制的一个重要方面，就是如何建立制度。制度是一种演变的资源，建立制度是制度变迁的一种表现，而制度变迁是一种常见的现象，对一个组织、一个地区、一个国家的实力增长起着决定性的作用。从方法论的角度看，建立制度的主要方法表现为：

一是继承地完善制度，即先沿袭而后推陈出新。制度是在一定环境刺激下而发生反应的一种习惯方式，不同的制度环境造就了不同的制度预期，某种制度在某种

环境、某个阶段可能运行得非常有效，但是在另一种环境、另一个阶段可能就变得不合时宜，不再发挥制度保障、激励的积极功能，而出现制度阻碍、束缚的消极作用。因此，在一个有序而规范的制度环境中，为了使原有的制度更为合理和优化，就必须采取投石问路的边际实践方法，在实践、试点中以原来的制度为前提，总结、整合、形成新的制度。例如，在市场经济条件下，产权制度的建立使得单纯的经济组织从国家控制中解脱出来、获得自由存在成为一种可能。因此，如何依靠有效的产权制度，为认可和保护市场主体的责任、地位提供制度保证和法律依据，从而有力地促进国家的经济增长，就成为一个国家社会经济管理的重要职能。但是，在非市场经济的计划体制下，高度集权和计划管理却是国家社会经济管理职能的重要特征。因此，为了改变严重阻碍社会的进步与发展的制度环境，就必须在保证社会稳定的前提下加快两种制度、体制之间的转换与更替，进而推动社会不断向前发展。

二是强制性地建立制度，即先创立而后修正完善。在一个没有规章制度的混乱而无序的环境中，没有比制度的强制创立和建设更能成为一个组织、一个地区、一个国家的大事了，其突出的重点是管理制度而不是发展制度，是建规立制而不是制度设计，是先控制秩序而不是合理优化，在强制建立秩序的前提之下而后逐渐修正完善。相比之下，强制地建规立制比继承地建规立制要

付出更多的事前和事后的制度成本。例如，“约法三章”的典故就是强制性地建立制度的最好佐证。秦汉之际天下大乱、百废待兴，刘邦夺取天下进入秦都咸阳之时，其丞相萧何所做的第一件大事就是首先约法三章、拨乱反正，使社会秩序得以迅速稳定、使新生政权得以迅速确立。这一重要的制度建立举措，才使得西汉政权获得了长治久安的制度保证，而后才有了“萧规曹随”的传世政治佳话。

3. 制度建立的原则

制度建立需要坚持若干基本的原则，即一个组织、一个地区、一个国家必须主要从利益性、战略性、均衡性、经济性、实用性等主要原则出发来建立制度，使制度设计、制度建立趋于合理、完善。

一是遵循利益性原则。“人性恶”或“经济人假定”是制度建立的起点：人的本性是“恶”的、是自私自利的，推动每个人追求个人利益的最大化，虽然它具有极大的盲目性和破坏性，但它又是推动历史、社会和组织进步的强大动力和真正杠杆。因此，对“人性恶”或人的自私自利本性，一个组织、一个地区、一个国家必须以制度进行因势利导，即在合理约束而不是放任自流的前提下，以利益的杠杆最大限度地调动每个个人的内在积极性，使每个人的选择在符合组织、地区、国家整体利益和发展的前提下实现其利益最大化。如果组织不能高度尊重、合理导向个人利益，那么不但基于人自私

自利本性的制度本身及其动力机制无法得以建立，而且即使建立了制度也起不到调动个人积极性的作用，甚至反而会激化个人与组织之间的矛盾，整个组织、地区、国家都会呈现出人欲横流、尔虞我诈的无序混乱状态。

二是遵循战略性原则。所谓制度的战略性原则，就是制度建立要体现或具有长远性、全局性、抗争性和纲领性等重要属性。因此，建立制度的更为重要的目的，就是为战略目标的实现提供制度保障或制度环境，即一个组织、一个地区、一个国家为了实现其所确定的长期基本不变的战略目标及其实现目标的行动方案，具体而言，不仅是通过管理制度的功能保证长治久安的战略目标的实现，而且是通过发展制度的功能保证可持续发展的战略目标的实现。所以，制度虽然不同于战略，但是制度建立必须服务于战略目标，战略目标必须基于制度平台，因而制度与战略两者的重要共性之一就是长远性、全局性、抗争性和纲领性；同样，制度比道德、习惯、宗旨、任务更具有稳定性和连续性，并不因为一个组织、一个地区、一个国家的决策者及其观点的变化而变化，朝令夕改、变化无常只能严重损害制度的权威性、一致性。

三是坚持制度均衡性的原则。所谓制度均衡，就是每个人对既定的制度安排或制度结构的满足或满意状态。任何一项内容合理、效用最佳的制度安排及其实施，是个体与个体、个体与组织、组织与组织之间长期

互动、多次重复博弈直至达到制度均衡的结果；同时，它也是一种机制设计，即针对一个协调的社会选择规则（社会目标）来设计一种博弈框架，在“个人理性”与“激励兼容”的约束条件下，使得博弈的结果合乎社会选择规则，从而制定出最优的契约。为了不致使制定的制度与选择的目标发生背离现象，组织、国家就不仅要知道什么样的制度模式是最有效率的，而且还要充分考虑到每个个人在制度环境下是如何做出理性选择及其行为选择所引发的后果。因此，只有制度能够保证个体合理的利益地位，从而使个体利益行为与组织利益原则不相违背时，制度才能处于均衡状态。

四是坚持经济性原则。所谓制度的经济性，即制度成本，就是一个组织、一个地区、一个国家为进行某种生产或交易而在其特定制度或体制的设计、运转和监督等方面的投入。实践已经充分表明，制度成本具有强烈的公共性质，一旦制度供给短缺，经济发展和社会进步都将会受到制约，而要使经济增长和社会发展历久不衰，那么制度的设计和安排将是必不可少的，因而制度成本的付出将是必需的。但是，制度成本的付出也应该是物有所值的，制度成本的客观标准就是其利用率、收益率。当一个组织、一个地区、一个国家运用一定数量的成本选择建立某种制度，而这种制度使其潜在的能力无法实现时，这部分潜在的收益就表现为制度的机会成本，表现为成本收益率的下降。机

会成本的存在和大小，取决于制度设计的合理性、效率性及其制度成本的大小，意味着制度存在着缺陷及改进的余地。因此，机会成本的消失是制度设计、完善和合理的一个重要标志。

五是坚持实用性原则。所谓制度的实用性原则，就是制度建立要体现其操作性和适用性。对于特定的社会组织内部而言，制度并不是一种空泛的架构，而是其规则程序和价值规范，也是其一系列权利、义务或责任的集合，应当明确告诉人们该做什么、能做什么、不许做什么以及违反制度规定的后果，便于人们在实践中操作。如果制度体系不健全、标准不清晰，那么不仅会出现制度缺乏可操作性的缺陷，而且还会产生制度的执行者无所适从的弊端。同时，建立的制度必须适用于特定的组织、地区和国家。制度是特定环境的产物，不同的制度环境造就了不同的制度预期，而一个组织、地区和国家接受、运用一种新的制度的程度，取决于其制度环境、历史背景、经济条件、文化传统、地理状况、技术水平等综合的、复杂的因素，因而在一个组织、地区和国家适用的制度并不一定适用于另一个组织、地区和国家，也不存在“放之四海而皆准”的唯一的、标准的制度体系。因此，制度的建立必须充分考虑到制度环境的各种复杂因素和综合因素，使制度能够得以操作、执行并产生实效。

4. 制度的创新

制度的建立是动态、持续的过程，需要必要的、永远的制度创新。制度资源与物质资源一样存在着稀缺性，制度资源的制约甚至比物质资源的制约更为关键。凡是能使制度的供给主体获得超过预期成本的收益，一项制度就会被创新，制度的不断创新将构成一个组织、地区和国家的生活水平、安全感和共同体的真正基础，将成为推动社会前进的动力性资源。可见，一个组织、地区和国家经济的发达、文化的繁荣、社会的进步的实质，就是制度的创造力和合理性。

制度是其规范性实施与创新性活动的产物，规范性要求制度呈现相对的稳定性，创新性要求制度呈现一定的动态性。因此，一个组织、地区和国家应该根据发展的需要，必须兼顾制度规范性（相对稳定）与创新性（动态变化）双重作用的统一原则，使制度的规范性与创新性因素之间呈现出持续的、良性的互动关系。一成不变或经常变化的制度都不一定是合理的、适应的制度，但是没有或缺乏创新的制度必然逐渐成为束缚组织发展的羁绊和藩篱，因而制度创新是因应客观的制度变迁的主观努力，对于管理制度和发展制度都很重要，尤其对于发展制度格外重要。无论是激进式还是改良式，有效的制度创新都是组织、地区和国家必需的，它能够在制度这个根本性、基础性的层面上使组织、地区和国家发生变化，能够健全规章制度、强化激励机制、整合组织资源、消除内部矛盾、建设组织文化、理顺人际关

系，换言之，就是在制度上、体制上、机制上将人的矛盾降低到最低限度，充分调动人的积极性、主动性和创造性，使之导向为、转化为组织、地区和国家持续发展的活力和动力。

二、制度实施（执行）

制度的设计是基础，制度的实施是关键。如果说“立制”还是相对静态的，那么制度实施就是比较动态的实践行为，实际上就是如何“用制”。发挥制度作用的重中之重，是制定责任制和奖罚法，这两个一静一动的制度对于一个组织、一个地区、一个国家及其决策者尤为重要。任何制度尤其是正式规则如果离开了实施机制或执行手段，只是贴在墙上、说在嘴里，执行不认真、贯彻不到位，那么其应有的作用就会大大减弱，甚至成为形同虚设、于事无补的摆设。事实证明，一个组织事业、一个国家战略的失败，并不在于制度安排上的偏差，却往往正是由于合理的制度从来没有真正得到贯彻执行，制度的实施不力是造成组织、地区和国家竞争力疲软的主因之一。

1. 目标明确、责任到人

制度的实施，首先要落实责任制，即目标明确、责任到人。目标和责任是实施奖罚的考核依据和管理动力，只有通过落实督促检查、课考奖罚才能行之有效，不仅能够实现“人管人”，而且能够达到“制度管

人”，使领导者在具体中抓住原则、在众多中掌握重点，以其名责其实，以其职课其功，而不致在复杂多变、千头万绪的决策工作中偏离方向或颠倒主次。同样，每个岗位都有非常明确的、互不矛盾的目标和责任，能够使每个执行者的工作目标具有可操作性和可激励性，在具有高度约束力和严肃性的目标面前心中有数、心存戒惧、各负其责、尽职尽责，明确认识到“军令如山”“军中无戏言”，以最大的积极性、能动性出力效命，而不会滋生责任不清、后果不负、抢功于己、诿过于人、无所顾忌、任意妄为、拖拉放任、违令犯禁等弊端，完成目标就会自然而然地立功受奖，完不成目标就会心服口服地遭受惩罚。

2. 执行有力、令行禁止

制度的实施，其次要落实奖罚法，即执行有力、令行禁止。奖罚法要行之有效必须执行有效，这就要求管理者遵循封闭原理，采取系统而封闭的管理方法，依法奖罚、以法服人、奖罚分明、赏功罚过，这样才能使书面的、静态的规章制度变成现实的、动态的管理动力，使人心存戒惧、恪尽职责，制度的执行效果才能充分显现出来。相反，奖罚不存或法外施仁，对某些人“动真格的”，对某些人则“网开一面”，就会产生巨大的连锁反应：既然没有什么公平公正可言，那么人们就会对领导者“不服”“不信”，就会出现玩忽职守、自行其是等弊端，就会出现“上有政

策，下有对策”等不良现象，领导者的权威性和信誉度就会丧失殆尽，制度的一致性和严肃性就会行之无效，管理的效能就会大打折扣。

3. 唯法独尊，一切皆法

制度的实施，第三要落实普遍性，即唯法独尊，一切皆法。除了责任制和奖罚法，制度的普遍性（人人遵纪守法）也十分重要。历史和实践证明，凡是在一个组织、一个地区、一个国家出现领导者或领导集体把个人或小集体及其利益置于制度或法律之上的人治现象，出现人高于法、权高于法、言高于法的专制现象，那么制度的权威性、一致性、严肃性就会受到公然的、极大的践踏和损害，制度就不可能得到完整而有效的实施。因此，要建立和落实好议决制、票决制，加强集体领导下的分工负责制，强化领导集体操作的规范性，严格执行领导集体的工作制度、议事规则和决策程序，凡是涉及贯彻组织、地区和国家的战略、路线、方针、政策等大事，都必须经过领导集体讨论决定，不能个人或少数人说了算。同时，在一定意义上，制度化就是全员对制度的依赖，其本质就是对主要领导者的约束。因此，领导者个人带头遵守制度，对于制度的实施意义重大。作为领导者，除了要养成善于慎独、自我约束、以人为镜、兼听则明的好习惯，做到“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”，还要在制度的规范下开展工作，避免主观随意

性、意志偶然性，自觉接受上级、同级、下级的普遍监督。

因此，制度以其规范性、强制性、普遍性手段，构成了一个组织、一个地区、一个国家持续发展的现实基础和动力机制。制度的主要作用，在于它创造了一种能支持发展、变革的制度环境；制度的主要目的，就是合理排解内在矛盾、寻求未来方向的制度性保障，就是将持续发展的内在潜力、活力和动力完全释放出来而更具有奔放的生命力、创造力和增长力，使组织、地区、国家永远处于一种“激活状态”。因此，有效的制度及其制度创新始终是成功之道的最为关键的、最为基本的主导要素，始终是经济增长和社会发展的最为重要的条件，才能有力地保证战略、政策、技术、资本、网络、信息、人才和文化等要素发挥最大的作用，才能使一个组织、一个地区、一个国家在健康的制度环境中产生、形成强大的综合实力和竞争优势。事实证明，凡是成功的组织、地区、国家都首先致力于制度选择和制度安排，使“制度规范人”真正成为其做好、做强、做大、做久的内在动力和活力，使其具有了强大的规范性和统一性，相反，那些缺乏或忽视制度建设的组织、地区、国家则因此丧失了长治久安的根基。因此，制度对于社会各个领域的成功组织、地区、国家的发展，都是一个前提性、基础性甚至是决定性的必要条件。

第二节 战略

所谓战略，是指一个组织、一个地区、一个国家为谋求未来发展，选择和确定的在未来一段时间内的总体蓝图或长远目标及其实现途径的行动方案、策划与安排，是事关全局性、长期性、稳定性、导向性和竞争性的宏观决策。战略的作用在于，为一个组织、地区和国家选择和明确总体的方向、筹措和整合关键的资源、落实和协调重要的行动、检查与控制执行的效果，提供最终的宏观依据、奠定坚实的理论基础。事实上，对于任何一个成功的组织、地区和国家，战略始终是其内在实力和比较优势的重要组成部分，由于在其宏观性、总体性上指导和决定着其前进的方向和目标，因而对其始终具有一种作用力，此即其“战略竞争”的力量。比较而言，自觉性的“战略竞争”比自发性的“自然竞争”更具有高度性和竞争力，战略就是创造一种独特的、有利的、有差异性的、有目的的定位，选择一整套不同的运营活动以创造一种独特的价值组合，使组织、地区、国家始终在有先见之明的理性前提下量力而行、循序渐进，而不是随波逐流、盲目发展。因此，战略也是成功之道的主要要素，是任何一个成功的组织、地区、国家的目标导向和战略途径；要获得持续发展、保持竞争优势，就必须有基本的发展战略。

一、战略制定

所谓战略制定，就是对一个组织、一个地区、一个国家未来发展的总体蓝图、目标和方向的准确定位。在激烈变化、严峻挑战的竞争环境中，超前而正确地制定战略、规划目标，是一个组织、地区和国家获得成功的起点，也是其最高决策者责无旁贷的首要职责和根本工作。

1. 战略制定的内容

从战略制定的内容和要求看，战略就是一个组织、地区和国家用“机会”与“威胁”、“优势”与“劣势”（SWOT）评价现实状况、未来环境，进而选择和确定总体或长远目标及其实现目标的行动方案。要有效地实现“战略竞争”，首要的问题就是制定的战略内容必须科学、合理、完整、明确、适用，否则不仅形成战略思想上的混乱，而且还会产生战略执行上的误导，从而埋下由于最初的战略制定失误而导致的最终整体失败的祸根。

由此可见，战略制定的内容首先涵盖着总体目标及其所赖以成立的前提条件。一是对战略主体及其战略范畴进行区别，进而决定战略内容的具体制定。战略主体包括国家、地区及其各种组织；而从国家战略的范畴来看，有国际战略、全球战略、政治战略、经济战略、军事战略、地缘战略、外交战略、文化战略等；从企业战略的范畴来看，有经营战略、组织战略、财务战略、品牌战略、人力资源战略、企业文化战略、客户关系战略等，不一而足。二是对战略主体所面对的外部环境、关

系的客观分析，其中包括宏观发展形势、竞争对手态势的正确研究、准确预见，由此发现外部环境对战略主体可能带来的“威胁”“机会”。三是对战略主体的内部环境、竞争要素、资源状况、运转过程和实际现状等内容的对比、反思和检讨，由此发现自己存在的“优势”与“劣势”。四是基于以上内容的研究、分析和对比，对战略主体的将来的蓝图、达到的目标、发展的方向和实现的成效进行定位，由此确定战略的核心部分、关键内容、重点所在。五是对战略主体实现其战略目标的基本手段、指导其日常活动的主要规则（或称为作业政策）、获得其竞争优势的主要途径等内容进行规划。可见，离开了以上五项基本内容，战略制定的内容就不是完整的。因此，战略内容的特性，决定了战略与其他决策方式、计划形式的区别，也决定了战略决策的特点。

其次，战略制定的内容必须在总体战略的基础之上，运用量化手段对其进行科学的、务实的具体规划。一是从内容上把总体战略目标量化分解为各个子项战略配套。各个子项战略从自身本质上说是在自身专业领域的实力组合，从主次关系来说是总体战略的分力要素，因而是从专业的角度对总体战略目标进行丰富、细化、分解和量化的执行方案，其各自内容质量和执行效果如何直接决定着总体战略目标的实现。因此，制定各个子项战略，不仅必须从坚持统一性与特殊性相结合的原则出发，使之服从总体战略的目标和方向的统一要求，不

能背离、偏离总体战略目标，而且必须使各个子项战略之间相互配套，从而合成各个分力、形成最大实力、完成总体目标。二是从时间上把总体战略目标和各个子项战略进一步量化分解。因为战略的制定必须以实力法则为定位，在最短的未来时间内以转化潜力、增长实力为根本目标、为主导方向，因而总体战略目标和各个子项战略都需要时间进度表进行量化约束，即以实力形成和实力运行的周期来量化、分解总体战略目标和各个子项战略目标。在时间进度表中，必须以各个阶段性计划所要达到的定量标准、实现效果、验收评估等硬性指标予以明确和约束，从而循序渐进地、有条不紊地推进目标实现。相反，如果缺乏约束条件、指标过于松软，那么不仅无从评价阶段性的目标实现，而且也不利于总体目标的完成，甚至使总体目标变成遥遥无期、不可企及的“乌托邦”。

2. 战略制定的方法

严格而清晰地区别和实施参谋智囊从事的“决策工作”与决策者个人进行的“决策行动”，是战略制定的两个不同阶段的重要战略行为，是不断优化战略决策的决策行为。战略与决策有所联系又有所区别：由于战略是对国家、地区、组织内部长期任务的选择和安排，因而战略是决策的前提，决策是战略的逻辑延续。对于较为复杂的社会组织，“战略竞争”的关键要求在于使“决策工作”与“决策行动”程序化、规范化、制度

化，两者相辅相成、密切配合，才能使战略制定更为科学、合理。

战略制定首先要求参谋智囊执行有效的“决策工作”。俗话说：“一人不敌二人智。”决策者不可能都是智慧的化身，其个人的智力活动毕竟是很有限的，单凭自己绞尽脑汁、搜肠刮肚地想方设法，定下来的一己之谋、一人之策往往是不周全、不准确的，甚至是完全错误的，付诸实施的后果也往往是危险的。因此，“决策工作”在战略制定过程中特别是在服务于决策者正确的“决策行动”的过程中，是不可或缺、创造条件的。在战略制定上，要实现有效的“决策工作”，一是决策者要将善于深谋远虑、擅长出谋划策的人安排从事参谋智囊的“决策工作”。从古代的“谋臣”“军师”“策士”等参谋人员到现代的“智囊团”“思想库”等参谋机构，在出谋划策过程中就扮演着极其重要的角色，通过彼此切磋、相互砥砺，取长补短、精益求精，求得最佳对策方案，其参谋活动为决策者进行正确决策起到了不可替代的作用。二是决策者组织参谋智囊进行团队决策、集体决策或集团决策，这是集中群体智慧的出谋划策过程，具有群策博谋的属性，即群策群力、众端参观、听无门户、博谋善取。群策博谋的第一种重要形式是群谋。在决策出现重大分歧时，就需要每一个人特别是参与决策过程的人公开各抒己见、集思广益、出谋献策、群策群议，从不同的角度、立场、利益千方百计地

确保万无一失、稳操胜券，所谓“智不备一人，谋必参诸群士”。第二种重要形式是博谋。博谋不同于群谋，既不以“群谋”为最终决策，也不固守自己的看法，而是通过博采众长、参照正反、权衡利弊、比较优劣，修改既定策略，实现决策最优化，所谓“长莫长于博谋，孤莫孤于自恃”。因此，“决策工作”（出谋划策）的全过程也可称为“庙算先谋”，自始至终以利害关系为基本原则，按照战略制定的要求，必须经过调查研究、提出问题、收集情报、拟订方案、优化选择、论证可行、反馈调节和策略评估等阶段，需要付出艰苦的智力劳动，在一切较量和角逐之前是必要而必需的，所谓“用兵之道，先定其谋，然后可施其事”。三国时期曹操之所以以地盘小、军队少、名位卑等劣势，战胜了虎踞一方的袁术、勇力过人的吕布和称霸中原的袁绍等大小军事集团，一个重要原因就是曹操特别擅长于群策博谋，其帐下“猛将如云，谋臣如雨”，诸葛亮当时就指出这种结果“非惟天时，抑亦人谋也”。

战略规划其次要求最高决策者实施正确的“决策行动”。“决策行动”是决策者基于参谋智囊“决策工作”之上的最终决策方案，因而方案选择是否正确，就直接决定着一个组织、一个地区、一个国家的成败结局。因此，在战略制定上，要保证有效的“决策行动”，最高决策者必须具有战略决策的综合才能和较高素质。一是决策者必须具有审时度势、高瞻远瞩的洞察

能力，善于深谋远虑、庙算谋势、因势利导，从而准确地把握总体趋势演变的规律性、方向性。二是决策者必须具有运筹帷幄、决胜千里的智力素质，具有“胸中自有百万雄兵”的大家风范、将帅气度和雄才大略，善于以先见之明、远见卓识的领导智慧进行战略制定的“决策行动”。三是决策者必须具有择优而用、从善如流的眼光见识，善于在参谋智囊提供的几个可行性参考方案中权衡利弊、比较优劣，选择一个利大于弊、优多于劣的最优方案。四是决策者必须具有勇担责任、果断决策的胆识魄力，敢于在众说纷纭、意见不一的情况下进行果敢的风险决策，敢于未战先胜、胜算在握，在战略制定上最终完成具有关键性意义的、实质性价值的“决策行动”。同样，在战略制定上的“决策行动”的大忌，一是专断而拒谋，其原因往往是决策者心胸狭窄、刚愎自用、自以为是、见识短浅、忠言逆耳等障碍因素。“兼听而独断”是决策者必备的重要素质，否则就会出现“兼听则明，独断则暗”的偏颇情况，就会出现“一言堂”“想当然”“拍脑袋”“瞎指挥”等独断专行现象。二是优柔而寡断，其原因常常是决策者没有主见、缺乏魄力、自信不足、过于谨慎、顾虑重重。果敢而决断也是决策者必备的重要素质，否则就会出现作茧自缚、贻误战机的重大失误，就会使一切努力付诸东流，甚至从主动和优势变成被动和劣势。因此，在战略制定上要保证有效的“决策行动”，不仅依靠决策制度来制

衡，而且需要决策者兼听独断、果敢善断等个人修养。诸葛亮“谋取荆益、联吴抗曹”的“隆中对”，朱升“高筑墙、广积粮、缓称王”的争霸之策，都是战略制定的千古绝唱。如果刘备、朱元璋这些枭雄不用其良策，那么这些战略也就无从显现其光辉的历史价值。

3. 战略制定的原则

战略内容的特性及其制定、决策的性质，从后果上，直接涉及一个组织、一个地区、一个国家的前途；从内容上，决策的对象是复杂的，结构是难以把握的，其面对的问题常常是突发性的、难以预料的；从运作上，往往是没有先例的、缺乏经验可循的，进行决策不仅要有长时间的准备，而且其效果所持续的时间也较长。因此，战略制定与其他决策方式、计划形式有所区别，是一种而风险大、评价难的艰巨工作，因而必须把握和坚持若干基本的原则。

一是坚持实力原则、发展原则。不难发现，战略的本质属性就是根据未来发展的要求（因而战略必然是“发展战略”），一个组织、地区和国家对其不同实力要素的组合，无论是制定何种战略，首先都是以实力法则（即实力定位法则、实力保全法则和实力交换法则）为战略定位，在最短的未来时间内以转化潜力、增长实力为根本目标、为主导方向，其原因就在于：现实世界是在理念与价值背后严格遵行“丛林法则”的实力世界。因此，一个组织、地区和国家必须根据自己的利益

需要和实力强弱而确定自己的一切战略，即按照实力世界的客观面貌，根据自己实力的周期变化，进行实力定位、实力交换、实力保全和实力扩张。只有战略定位准确、目标方向正确，才能使自发盲目的活动变成自觉有为的组织事业，才能带给广大的执行者们以辉煌的蓝图、光明的前途、巨大的信念、无畏的勇气和必胜的信心。相反，如果不明形势、不辨虚实，战略模糊、目标错误，不仅会大大地降低决策者的领导权威、个人威信，而且会使组织、地区、国家失去前进的方向和动力，甚至造成挫伤士气、动摇军心、损兵折将、全军覆没的败局，就可能使自己葬送在竞争对手所造之“势”之中。可见，任何严重偏离了实力法则的所谓“战略”，任何好高骛远、不切实际的所谓“战略”，都会因此付出组织前途或国家命运的沉痛代价。其未被开发的巨大潜力、尚未运用的实力资源，都可能会被更为强大的竞争对手按照“弱肉强食”的法则劫掠而去，反而成为竞争对手实力系统的资源。所以，能否制定出以实力定位的战略内容，事关一个组织、地区和国家及其事业的生死存亡成败的全局，因而其总体战略和各项战略的内容制定，必须紧紧围绕着增强实力的目标而精心策划。

二是竞争原则、博弈原则。如果从内部而言，“战略是实力的组合”，那么对外部而言，战略就是竞争（博弈）的工具，即战略是战略主体在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对和迎接来

自各个方面的诸多冲击、压力、挑战、威胁和困难的行动方案。战略与一般的行动方案不同，它总是与激烈的竞争密切相关的。战略之所以产生和发展，就是因为战略主体面临着激烈的竞争、严峻的挑战，制定战略就是为了战胜竞争对手，取得优势地位，从而保存和发展自己。不难发现，弱势者如何“以弱胜强”创造竞争优势与强势者如何“优胜劣败”保持竞争优势，是一个连续的、统一的战略竞争过程，即它是一个弱势向优势、劣败向强势转化的过程。弱者要想“以弱胜强”创造竞争优势，就必须运用强者“优胜劣败”的思维和手段；强者要想“优胜劣败”保持竞争优势，就必须运用弱者“以弱胜强”的思维和手段。无数事实证明，那些在此消彼长之下霸主龙头地位被后来居上甚至被取而代之的强势者或优势者，都是被战略竞争所击败和打垮的。面对同样的竞争环境，有些人可能束手无策、一筹莫展，而另一些人则能够良策在握、成竹在胸。两者之所以不同，关键就在于对博弈之道是否熟谙通晓和运用自如，所谓“运用之妙，存乎一心”。因此，博弈之道在于比竞争对手更技高一筹，即使面对处于优势态势的竞争对手，也能取得寡能敌众、小能博大、弱能胜强的反常胜利。相反，有勇无谋、失策少算是博弈之道的大忌，是导致失败的根源所在。

三是必须坚持全局原则、长期原则。全局性与长期性原则，是任何一种战略的本质要求。对于一个组织、

一个地区、一个国家而言，战略是以其全局为对象，根据其总体发展的需要而制定的；它所规定的是其总体行动，它所追求的是其总体效果。虽然战略必然包括其局部活动，但局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的，因而也就使战略具有综合性和系统性的特点。同时，战略既是谋取长远发展要求的反映，又是对未来较长时期内（如五年以上）如何生存和发展的通盘筹划。虽然战略的制定要以外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并对当前的活动有指导、限制作用，但这一切也都是长远发展的起步并服务于更为长远的发展，因而也就使战略具有稳定性和主导性的特点。因此，制定战略必须要有“风物长宜放眼量”的眼光，贯彻战术服从战略、局部服从大局、短期服从长期、个体服从组织的宗旨，充分体现谋大势、看未来、识大体、懂全局、图长远、算总账的战略性质。在现实较量中，常常可以看到这样一种现象：往往初战告捷、捷报频传但大难将至、败局已定，之所以如此，就是因为决策者将个别的战斗置于整体的战役之上，把具体的策略放在宏观的战略之先，因而最终自食苦果；而往往屡战屡败、噩耗不断却稳操胜券、大获全胜，之所以如此，就是因为决策者不计较一时一事的利害得失，始终将大局放在第一位。这就说明，只有包含着最大利益的规划才是科学的战略：全局利益与长期利益都是最大的利益，因而就必须敢于通过放弃局部利益来换取全局利益、舍

弃短期利益来赢得长期利益，从而获得最终的最大利益；相反，并不是说一项规划因为涵盖范围大、跨度时间长就一定是一个科学的战略，就一定坚持了全局、长期原则，如果所谓“全局利益”小于“局部利益”、“长期利益”小于“短期利益”，那么就证明战略制定出现了根本性的错误。

四是必须坚持庙算原则、先胜原则。古人将战前军事会议叫作“庙算”或“先谋”，即在对抗行动之前周密地设计、策划战略方案，不仅针对战略大局和形势走向的判断和预测（“度势”“谋势”），而且还针对具体战术问题进行预先设计和安排，与“兵贵精，将贵谋”“不打无准备之仗，不打无把握之仗”等兵家至理名言异曲同工。可见，“庙算先谋”“先胜而后求战”是战略制定、出谋划策的一个重要法则，正如兵法所谓：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”古人一般以六十算以上为“多算”，即一个行动若有60%的胜算把握就可以决策行动，可见“多算”“少算”和“无算”是决定竞争胜负结果的重要的主观条件。一切竞争活动有其不以人的主观意志为转移的自身规律性，并不都是哪一个人、哪一个组织一手策划和导演的。因此，作为决策者在较量之前必须根据获胜条件的演变和结局利弊的权衡而先谋、预谋、“多算”，做到心中有数、胸有成竹、未雨绸缪、快速应对、有备无

患，最大限度地应付客观变化的竞争活动。常言所谓“神机妙算”“老谋深算”或“诡计多端”，其奥义说的就是出谋划策要比对手算得更多、更深、更妙而已。相反，如果在较量之前有勇无谋、心中无数甚至“少算”“无算”，那么就会犯下贪小利而乱大谋、占小便宜而吃大亏的致命错误，就会把事关前途、具有规律的竞争活动变成“毕其功于一役”的赌博，甚至被高明的竞争对手“暗算”“算计”，不仅使自己蒙受败军之将的羞辱，而且还白白陪葬和断送了宝贵的实力、力量。

二、战略执行

制定战略与战略执行是战略行为的两个阶段，如果说“战略是实力的组合”，那么这种“组合”不仅包括制定战略，也包括战略执行。战略作为一种“实用思维”（有别于“道德理性”），总是直接涉及决策者、执行者力所能及的事，是超越性和固有性之间关系的一种解释，目的在于选择最有效的行动步骤、次序量化完成战略目标。因此，所谓战略执行（或战略实施），就是战略实力外在化、现实化的过程，是一个组织、一个地区、一个国家战略行为的最终目的。只有通过有效的执行，才能使所谓“战略是实力的组合”真正成为现实。为此，战略执行必须遵循基本的流程，将战略与资源（人员配置、运营计划）紧密地联系起来，由此来优化战略执行的方式、效率和成果。

1. 策划方案

战略执行的首要问题，就是要按照既定的总体战略及其各个子项战略的内容要求，积极策划方案，逐项落实，这是运营计划（流程）中关键的部分。从制定战略到执行战略，实际上就是一个“普遍→特殊→个别”的过程（流程）。一般而言，战略（“普遍”）是比较抽象的一般规定，往往是总体方向和目标的导向，与最终的具体执行（“个别”）还有相当大的距离，因而其中就需要策划方案（“特殊”）这个重要的中间环节予以连接（尽管策划方案仍然是书面的），完成“普遍→特殊”的过渡，启动“特殊→个别”的实现。

可见，“总体战略及其各个子项战略（普遍）→策划方案（特殊）→执行行动（个别）”，构成了一个完整的、持续的战略行为。战略的特点之一就是纲领性，即战略规定的是总体的、长远的发展目标、方向、重点和道路以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义，必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划和方案。因此，在一定意义上说，战略的特性决定了战略是对一系列方案的谋划，这个过程非常类似于在宏观层次上最高决策者基于参谋智囊“决策工作”之上实施正确的“决策行动”，不过是在中观层次上更为具体、更为务实、更为充分地考虑执行各个子项战略的条件、手段，更加考虑正确方案的选择，更加计

算策划方案的后果，更加逼近具体执行行动。所以，策划和落实方案，是执行战略的不可或缺的关键步骤之一。必须从大局形势和战略需要的角度、从优化方案和执行效果的角度，去安排、设计相应的策划方案和具体的战术策略，由此才能使总体战略及其各个子项战略的内容变得丰富、具体、可行，才能为执行行动做好更为充分的准备。相反，如果制定战略后就马上进入到具体的执行行动，尽管从表面上看在执行速度上显得十分突出，但正因为缺乏周密的、优选的策划方案而仓促执行，因而实质上不仅准备不足、考虑不周，而且在结果上可能漏洞百出、欲速不达。因此，围绕总体战略及其各个子项战略的内容要求进行策划方案，是非常必要也是格外重要的。

2. 伐谋用策

战略执行的方法问题，就是要将战略（普遍）、方案（特殊）转化为行动（个别），此即伐谋用策。在现实中，竞争往往从战略领域进入到战术领域，战略问题（“势”）必然落实到战术问题（“策”）。“策”是“势”的具体化，因而战术难度往往前沿而直接、具体而复杂，是大而化之的“势”所难以解决的。所谓伐谋用策，是针对某一具体问题或对象的谋略思想和战术方法，是将思想所凝聚的能量在特定时空环境爆发出来的实用智慧，因而是将理论（理想、精神）转化为实践（现实、物质）的关键环节，是成功与否的胜负手和转折点，这正

是“战略上藐视、战术上高度重视”的缘由所在，也是运营计划（流程）所包含中的具体决策和执行。

伐谋用策的关键在于，必须坚持战略的统一性与战术的灵活性紧密结合的要求，即执行者必须在既定战略和方案容许的范围内，具有一定的相机应变和创造的能力，善于顺势而为、随机应变、因地制宜、因人而异。在伐谋用策的实际执行过程中，执行者并非在任何时候只要依计行事就一定能克敌制胜；相反，执行与决策之间必然具有相当的差距，不仅表现在执行本身就有一个滞后的时间差，而且表现在执行过程还会遇到各种崭新的甚至是意想不到的变化。一切伐谋用策的执行极限和现实效果，必然受到各种“形势”“天时”“地利”

“人和”等不以人的主观意志为转移的主客观条件的制约，所谓“天时不如地利，地利不如人和”“人算不如天算”“计划赶不上变化”，就揭示出这些客观和人为的因素及其千变万化的态势与竞争优势之间的客观联系，在竞争较量中举足轻重的作用。因此，伐谋用策就格外需要执行者必要的创新智慧和变通能力，执行者必须根据“形势”“天时”“地利”“人和”等条件因素，相应地设计、做出和运用最正确、最坚决、最大胆的战术选择，善于运势用策（根据大局形势所需运用的终极性计策），善于审时用策（利用特定的时间区域和恰当的时机环节而适时随机地运用策略），善于因地用策（根据自己与竞争对手所处的空间环境的特征而运

策），善于因人用策（根据竞争对手个人的总体行为倾向性而针对性地用计用策），善于攻心用策（运用各种心理手段对竞争对手的个体心理或集体心理活动进行干扰、攻击和施加影响的策略），善于示形用策（通过某些媒介有意将自己的某些外部特征或内在企图“明示”或“暗示”给竞争对手，从而使之实施错误的决策和行动的用策手段），等等。如果还是依然如故、不偏不倚地执行既定的战略和方案，那么不仅可能会增加更多的执行难度，而且甚至可能会出现事与愿违的执行失败，这一方面的历史教训是非常深刻的。

3. 知人善任

战略执行的关键问题，就是要选择和组织合适的人员和团队去执行战略、方案和战术。“有非常之人，然后有非常之事；有非常之事，然后有非常之功”，充分说明了人才在执行中的杠杆作用。谋事在人、事在人为，战略执行在人的因素上体现为精兵强将的执行力。如果一个组织、一个地区、一个国家的执行力不强，纵使其“审时度势”（战略）多么宏伟、“出谋划策”（策略）多么出奇也是徒然，一切潜在的优势也不能转化为胜势。因此，这是人员流程中的重要部分。

执行是否有力，关键要看有无合适的团队及其领导者才去执行和落实战略。任何一项战略的执行都不全是个人行为，而首先体现在团队的重要作用上，越落实到基层就越显现为团队的执行力。表面上看，战略执行似

乎并不是那么复杂或困难，有那么一两个“高人”面授机宜、暗赐锦囊，有那么一两个“能人”言出计成、语毕而谋，即可不战而胜、大功告成。然而，如果没有一支强大的团队去具体执行战略内容，那么仅有一两个干将能人还是远远不够的。一个团队执行战略是否有力，合力是关键，而合力来自于令行禁止、纪律严明、训练有素、齐心协力、团结奋进、实力强大。合力不强的集体不是团队，而是一盘散沙的乌合之众，不仅无助于形成执行战略的合力，而且还增加了执行战略的阻力。其次，任何一项战略的执行还体现为团队领导者的执行力上。团队领导者的“执行”具有对团队战术“决策”的特殊性含义：既准确领会掌握最高战略决策内容和意图，又积极组织团队力量落实最高战略决策内容。从个人素质来看，要求智勇双全、能力出众、意志坚强、品德高尚；从执行能力来看，要求指挥若定、管理有方、知人善任、真抓实干；从组织需要来看，要求独当一面、胜任工作、担当重任。因此，正如中国古谚说“一将无谋，累死千军；一帅无谋，挫丧万师”，也正如西方有军事家比喻说“由一头狮子带领一群羊将战胜一只羊带领一群狮子”，其组织能力、执行能力如何直接影响着团队在执行战略中的作用。

因此，执行者的个人能力是决策者必须深思熟虑的首要问题。要发挥有效的执行力，一是慧眼识人、用人得当。在众多的人才当中，决策者必须善于识别、选择

那些组织原则很高、业务能力较强、经验阅历丰富、擅长具体工作、作风朴实无华、心理素质稳定的能人、干将，决不能任用那种不求有功但求无过、成事不足而败事有余的执行者。无数事实证明，往往正是那些在智慧上头脑简单、在勇气上畏敌如虎、在性情上喜怒形色、在度量上心胸狭窄、在见识上目光短浅、在品行上见利忘义、在决策上优柔寡断的执行者最先败下阵来，而其中任何一种弱点都可能成为被竞争对手所利用和诱导的失败的策源点。二是敢于分权、善于授权。权力结构是分层次的，决策者的权力运用取决于不同层次在权力结构中的位置，因而权力的使用也是分工明确的，用人之道在于明责授权，权力是最大的激励。因此，决策者既擅于集权，也善于分权；既有明确的权力关系，又有清晰的权限范围，将目标、职务、权力和责任四位一体地分派给合适的、胜任的人，而不是对所用之人一怕不胜任、二怕犯错误、三怕不服管、四怕“将在外，君命有所不受”。事实上，决策者明责授权，已经将一定的临场处置和变通的权力授予执行者，执行者最大的任务就是在决策者的授权范围内，围绕着决策目标运用给予的权力、自己的智慧和创新的手段，完成决策者交付的使命和任务。只要是在执行者自己的权限范围，那么决策者在一般情况下（除突发事件、无法联系外）就应尊重执行者的指挥权，不应对其具体工作指手画脚、横加干涉，否则不仅容易模糊彼此之间的管理要求，而且干扰

彼此之间的管理层次；不仅影响了执行者的主动性和积极性，而且最终也破坏了决策者自己的领导效能，互相之间自觉或不自觉地越权、专权、争权，就产生内耗或分裂。只有这样才能使权力运用合理，发挥最佳效能。三是监督检查、奖罚分明。奖罚是对执行行动进行有效管理的永恒动力和压力，目标和责任是实施考核、奖罚的依据，只有通过落实督促检查、课考奖罚，才能使执行者忠实而完整地执行决策，才能将战略意图诉诸具体战术、变成实际的成果。如果缺乏监督、检查、奖罚等必要环节，那么在执行上不仅很可能出现虎头蛇尾、“雷声大、雨点小”等不了了之的现象，而且也产生不了积极的效果。

因此，战略是在符合和保证实现组织、地区和国家使命条件下，在环境中充分利用机会和创造机会的基础上，确定战略主体与环境的关系，规定战略主体从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整组织结构和分配的全部资源，对于制度、政策、技术、资本、网络、信息、人才和文化等要素起到了整合、控制和指导等多种不可替代的作用，使其服务于战略目标。不难发现，战略是一个成功的组织、地区、国家最为显著的特征，由此决定其竞争力、战斗力和凝聚力的强弱，世界上没有战略的组织、地区、国家是注定不能成功的，没有一个帝国、霸国、大国、强国是没有其超强称霸的战略的，战略定位有多远、有多准确，就决定了它实际能

走多远、能有多强。因此，科学地制定战略、有力地执行战略，是任何一个成功而强大的组织、地区、国家有效发挥“战略竞争”的必要条件，才能使“战略竞争”的内在魅力和威力真正显示出来，才能使我们在历史和现实生活中看到由“战略竞争”导演的一幅幅精彩绝伦、叹为观止的画卷。在一个成功组织、地区、国家从弱势逐渐走向强势的发展历程中始终都伴随着战略及其“战略竞争”的作用，即使出现短暂的波折反复也不会影响大局，因而才会出现帝国、霸国、大国、强国。因此，战略是成功之道的系统中最为重要的要素之一，是一个组织、一个地区、一个国家克敌制胜、取得成功、成就霸业的先决条件。

第三节 政策

所谓政策，一般是指一个国家、一个政府或一个组织为实现一定历史时期的任务而规定的具体的行动方针和行为准则，或依据和服务于指导现在和将来的某种目标而选择的指导原则或措施手段，因而政策是战略的延续、是战略的具体化（体现）。

政策具有不同的内涵，主要表现为：一是政策制定者相对持久的决策，以及其政治行为和权力意志的一种

体现（想干什么、怎么干、不想干什么、为什么不想干），二是政策制定者为达到某一既定目标而采取的一系列可操作性的活动，三是一种权威性的、将在与政策相关的目标群体范围内进行的社会价值分配方案，四是决策的指导方针、下级决策者应当遵守的决策规范，五是有关集体成员之间的一种默契的行为准则。

政策具有不同的形态，根据政策解决问题的复杂难易程度，一般有长期政策（如环境保护政策、计划生育政策）、中期政策（如农村土地承包政策）、短期政策（如宏观调控政策等）。

常见的政策现象主要有四种：解决在正常情况下存在的弊端、在繁荣时期里掩盖的隐患、在严重逆境（包括巨大的灾难形势）中的主要矛盾、在未来形势下可预期的问题，等等，尤其是在面对各种困难和问题的情境下进行政策制定与执行，则是主要的、普遍的政策现象；更有甚者，每个国家、政府或组织均会或多或少地面临着数量有限、可能会对未来产生深远影响的关键性决策，甚至是事关前途命运的“历史的十字路口”，不得不与历史进行生死攸关的艰难赌博，越是面临众多的关键性抉择就越显示出政策制定和执行的重要性，所谓“差之毫厘，谬以千里”。

因此，在一个组织、政府或国家的现实生活中，政策是其生存和发展的生命线，是推动社会、振兴国力、激励民众、实现变革的总杠杆、催化剂、刺激源，因而

具有不同于制度、战略和策略等因素的特殊作用。所以，政策也是成功之道的主要要素，必须从国家之兴衰、民族之命运、政权之长短、组织之发展、事业之成败等广阔视野和战略高度来思考政策制定与执行问题。

一、政策制定

政策是规定战略性质、指导（激励和控制）社会或组织成员行为的大政方针和策略，是实现战略定位的保证。在现实生活中，通过政策制定来应付困难和解决问题，对于政策实践具有极强的导向作用和直接的后果影响，一项成功的政策可以激发起社会（成员）无穷的潜力，产生极大的社会效益和经济效益，而一项失败的政策尤其是那些关键性抉择，则可能造成负面效应，使社会的巨大努力化为乌有，甚至产生灾难性后果。因此，谋划一个国家、一个政府、一个组织中长期发展战略如何实施（怎么干），就必须因应和体现政策的目的性、针对性、实用性、科学性、满意度和抗风险性等特点而制定政策。

1. 目的性

政策制定的目的性即政策的出发点要服务于战略要求。“理论→战略→规划→政策”是宏观领导的四部曲，也是理解和研究一个国家、政府或组织生存与发展问题的四个层次和视角：理论（对普遍性的本质认识）是制定战略、规划和政策的指导，战略主要涉及宏伟蓝

图、长远计划、整体方案和总体目标，规划主要涉及总体战略的分解、安排和落实，政策是保证战略目标和规划内容的实现的某种行动方针和具体实施手段。从狭义来说，战略单纯指实现其宗旨和长期目标的基本计划及方法，时间跨度较长（通常为五年以上），涉及范围宽广，内容抽象概括，前提条件模糊，执行行动不要求直接的可操作性，执行结果也往往带有高度的不确定性，因而如何在不确定的环境中选择和设立未来的行动目标本身成为战略工作的一项主要任务；从广义来说，战略是指国家、政府、组织的主要宗旨、目标、政策和行动次序结合为一个有内聚力的整体之机制或计划，因而政策应该是战略的一个重要组成部分。因此，要保证战略实施的有效性，政策制定的任务主要是规定如何在已知条件下实现根据总体战略目标分解而提出的具体行动目标，内容必须相对具体、比较明确，通常要求具有可行性、可操作性、可重复使用性。在中国古代历史上，秦国之所以能够成为第一个“大一统”的中央集权国家，就是因为它采取统一的战略（“一统天下”）、具有明确的策略（“吞并六国”）、使用务实的政策（“远交近攻”）。美国布什政府自上台起（2001年1月）就科技有关问题许下诺言，“重视科技，有效决策”，科技政策服务于国家利益，就是要确保“在信息化基础上的美国科技领先地位”。

2. 针对性

政策制定的针对性是政策的一个重要属性，即善于在错综复杂的矛盾体系中抓住和解决主要矛盾，必须在政策作用的对象、倾向、目的中体现“有所为而有所不为”“有选择的激进主义”的原则，做到对象明确、有的放矢。困难或问题的特征都有变化阈限，其阈值取决于这些特征的动力、规模和复杂程度。政策活动在本质上是决策主体主动的价值选择活动，而价值选择即意味着价值理性相对于工具理性的优先性。渐变的政策对于阈值较高的困难或问题产生的影响很小，而激进的政策又通常需要付出很高的成本。事实证明，除了在稳定满意的形势下，只要不仅彻底改变少数的、精选的若干社会变量并促使其相互协同作用，而且促使这些被选择、被改变的社会变量与其他困难或问题相关的因素之间形成不对称的耦合，那么就会促进其他变量的变化或自动调整，从而无需进行全面的、直接的干预就能导致困难的解决、问题的好转，有针对性的、有选择性的激进主义政策就能奏效。因此，在哪里着眼、从何处入手，先干什么、再干什么，保哪些重点、丢哪些包袱，施什么政策、用什么策略，怎么策划、如何运作等，都是政策（战略措施）制定的重要内容。在政策制定和决策过程中，决策者必须特别注意措施的针对性，决定哪些因素或关系需要得到首先或优先的关注和解决，要反映出—个国家、一个政府、一个组织对于解决主要矛盾问题的

政策重视、扶持、倾斜和优惠的决心和信心，政策的针对性越强、越明显，解决困扰发展的痼疾的力度就大，反之亦然。例如，国家的宏观调控政策（不论是行政手段调控还是市场手段调控），往往就是有针对性地对过热的领域进行适当的控制。

3. 实用性

政策与战略一样，本质上都是“实用理性”的表现。政策的实用性是制定政策的重要依据之一，即政策必须符合实际状况和实践发展的趋势或规律，适合各个因素、各种关系之间的协调发展，从而使政策（战略措施）能够贴近实际、解决问题，充分发挥政策固有的功能或作用。证明一项政策有无实用性，取决于政策活动的阶段和结果，通常显现于政策实践的阶段而并非政策制定的阶段；同时，也取决于政策实践的对象和难度，尤其是在处理或解决那些十分棘手的、非常复杂的、特别深刻的现实矛盾的时候。因此，在政策制定阶段就能够最大限度地预期到政策的实用性，尽管难度颇大却是必然要求。从理论上说，实用的政策是符合实际并能推动实践向着价值理想发展，从而实现最佳结果的政策，因而关键在于不仅要适用可行（使用价值），而且富有成效（价值）；不仅能用得上，而且能用出效。因此，在制定政策阶段要实现政策符合实际、应用实践、产生实效的目的，首先，必须在政策的目标、内容、层次、阶段和步骤的设计上，力求准确、透彻地反映和把握实

际状况和未来走向，深刻剖析、积极改革现实中不符合时代要求和未来发展的方式、方法、内容和结构，十分注意和正确处理发展与稳定、现实与历史、阶段性与连续性（继承性）、局部性与全局性、民族性与国际性之间的辩证统一关系。其次，必须从政策的决策优化的角度计算机会成本和边际成本。所谓机会成本，是指某种稀缺性的资源如果用于某种用途，那么就必须放弃其用于其他用途而可能得到收益的机会，本质上是一种机会损失，是长期决策时至关重要的依据；所谓边际成本，是指在一定条件下，为了获取某个预期的既定利益或目标所必须付出的追加成本，是短期决策时最为重要的依据。在现实中，一般人会念念不忘、斤斤计较已经发生的沉没成本而忽视机会成本，求全责备于全部成本而不善于计算边际成本；相反，只有真正的政策制定者才能大胆抛弃沉没成本、小心寻求最佳边际，不计较一得一失，不纠缠一时一事。因此，从长期决策的角度看，必须精心计算政策的机会成本，要比较不同的政策而选择机会成本最低、总体收益最大的政策；从短期决策的角度看，必须选择贡献最大而方案最优、边际收益为零而总体收益最大的政策。综合而言，既要深思熟虑、极目放远，又要投石问路、尝试探求。

4. 科学性

政策制定的科学性即政策的决策程序化、合理化和民主化。任何一项政策首先要体现合理性。政策对待的

主要关系是主体与客体（政策的制定者、执行者、监督者、接受者等）之间的相互关系，由于所处社会地位、文化背景、经济状况、教育条件的诸多差异，必然表现出代表着不同的价值判断和追求的利益需求，因而一项政策是处理各种利益关系的原则和决策，其产生本质上是各种关系和利益平衡的结果，是一系列价值选择的结果。因此，只有充分考虑、反映和满足实施后对不同层面、不同领域的主体和客体的需要和权利及其相对均衡的影响，才能既保证使所有的主体有条件实施新的政策，又有利于不同的客体根据自身的条件获得发展，政策才可能得以顺利实施，从而实现较好的效益。其次，一项政策要体现程序化。体现政策的核心问题是决策，所谓决策是指由谁在多大范围内和程度上能对政策实施做出决定和指示，是基于对目的和手段的判断而对政策设计和实施所做出的抉择。政策制定不仅需要建立咨询建议、方案比较、论证评价、选择决策等相应的决策制度、机制和程序，使之成为理性决策的过程，而且也需要政府部门、咨询机构和研究单位在保持相对独立性基础之上的理论研究、实证研究、实验研究及其分工合作、积极协作，从而建设符合国情、组织实际的政策科学，即以基础理论、应用理论、技术理论、发展历史和实践操作的研究为基础，进行政策咨询、政策选择、政策分析、政策评价等方面的政策研究。第三，一项政策要体现民主性。决策过程中的民主化能够提高政策的

科学性和合理性，政策的民主性越大，其合理性和科学性就越大。要实现政策的民主化，就要根据政策影响的范围和重要性，明确、保证政策制定和决策过程的可参与性，在政策决策前，必须展开广泛讨论、允许不同争论，注意听取专家及其相关方面的建议、意见和反馈；在政策出台后，也允许政策的参与者在一定范围内发表不同意见，尽量使可能受到政策影响的人均有机会对政策制定发表意见和建议，从而减少乃至避免“拍脑袋”、“想当然”的长官意志和作风，使政策的制定真正走出经验判断和个人意志的窠臼。如果政策决策过程中某个参与者的权力过大，则会助长其随意性，影响政策决策的科学性和民主性。第四，一项政策要体现试验性（试点）。一项政策的科学性，必须在大范围内推广、执行之前要经过试验实证的必要环节，即在不同的地区（如一至两个）、不同的对象，采取“投石问路”、摸索尝试、先行一步的边际方法，对既定的政策进一步发现纰漏、总结经验、优化决策、降低风险。因此，政策试点的方法不仅是政策制定的不可或缺的步骤，而且是联结政策的制定与执行（推广）的重要环节。

5. 满意度

政策制定的满意度即有效控制政策活动的不确定性，努力减少政策代价。任何一项政策的制定都是受制于许多不确定性因素，进而容易导致政策实施中的不确定性，导致政策的实际效果偏离预期的不良后果。政策

活动的不确定性往往表现为：一是政策本身具有一定的局限性，即政策对资源再分配的能力限度，既表现在系统外部，也表现在系统内部。同时，政策具有很强的概括性，而政策实践则具有很大的具体性和多样性，两者之间具有一定的差异；二是政策制定者所依据的信息具有“不对称性”“不全面性”，政策产生的基础之一是部分的科研成果和部分的政策实践，但科研成果和政策实践仍然具有一定的不确定性；三是政策制定依赖于制定者的认识水平，不仅人的认识理性是一种有限理性，而且政策制定者由于受制于信息、知识、经验和资源的占有、使用等因素，一般是从若干待定的政策中选择、确定、实施其中一个比较满意的政策，但这个政策是一个可能存在着局限性的方案，进而在实践中必然会造成新的局限性，使政策的理想价值难以完全实现。因此，由于政策决策活动是一种由系统行为构成的系统活动，因而有效地把握各种因素发生作用的时机和条件，减少各种因素作用的不确定性，尤其是减少系统行为的不确定性，可以有效地控制或减少政策价值期望与政策实际的偏差，则会有利于提高政策的满意度或有效性。根据系统论和控制论的基本原理，一切目的性行为都必须借助于反馈机制才能达到预期的目标。不确定性系统的行为是振荡的，而确定性系统的行为是收敛的，只有确定性系统才有可能通过连续的负反馈最终产生预期的目标行为。在一般情况下，分散决策比集中决策、渐进决策比

激进决策、满意决策比最优决策，都更有利于控制政策活动中的不确定性，因为分散决策比集中决策的中间环节少，渐进决策比激进决策提供更多可用的关于系统的知识和信息，满意决策比最优决策有更大的目标允许空间。因此，在实际的政策制定过程中，在决策的体制、模式和目标等方面应当采取相应的策略：应多采用分散决策体制，少采用集中决策体制；多采用渐进决策模式，少采用激进决策模式；多追求满意决策目标，少追求最优决策目标。

6. 抗风险性

政策制定的抗风险性即减少政策的代价、失误和失败的可能性。在面临困难或问题等不确定状态或形势下，政策就具有模糊的赌博性，因而政策的一个关键方面就是其冒险倾向。当困难加大或问题严重时，如果在政策上无所作为，那么困难或问题就可能还会持续下去，不冒重大风险的政策只是一种幻想。因此，政策是柄“双刃剑”，其风险程度虽低于战略但远高于策略，就必然会付出某些“代价”，此即政策代价或政策的机会成本。正因如此，在现实生活中，人们重视的是政策而不是战略或策略，例如财税政策和货币政策之所以得到很大的重视，就是因为它们对一个国家的发展影响是巨大的、深远的。所以，确定适当的政策风险标准，从而准备承担风险，就成为一个主要的、必不可少的政策制定的原则。具体而言，在任何一项新的政策的背后，

总存在着各种不同的价值主体利益冲突的关系，但政策都不可能涵盖、反映方方面面的利益关系，不可避免地反映决策者所代表的有关方面的利益关系，也不可避免地在各种不同的利益关系中做出取舍，因而困难或问题中的所有政策都极有可能产生并非预期的后果。政策的价值期望与实际政策效果之间往往存在着不同形式的偏离现象：一是预期的政策价值未能实现，二是预期的政策价值未能在预期的时间内变成现实，三是预期的政策价值在预期的时间内未能达到预期的程度。无论是哪种价值期望与价值实际的偏离，都会降低人们对政策的满意度。同时，在政策实施过程中，事实上就不可能照顾到所有受到影响的主体，更不可能绝对的公平合理（政策的合理性只是相对的），并不总是出现人人受惠现象（有人受惠、有人受损），甚至可能会出现大多数人受损而国家在一定历史时期内受惠的现象（如计划生育的一胎化政策）；而未被充分照顾到的主体便会自觉或不自觉地对政策产生一定的不理解或不支持，形成政策执行中的摩擦和矛盾。即使政策完全均衡公平地考虑了各个方面的利益关系，也会因实践的不确定性而产生新的问题或矛盾，从而造成新的不均衡和不协调。因此，政策制定者必须有较高而清醒的风险意识，有意识地充分估计实施后可能产生的负面效应，以积极准备承担风险的态度，打破那种在面临困难或问题时也可推行风险小而成本低的政策以期平安度险的幻想。同时，必须制定

有针对性的、“有选择性的激进主义”政策（并不等于轻举妄动、孤注一掷），对于困难或问题及其不确定因素进行坚决的政策干预，尽可能减少“万一”出现的概率（“万一”是指所有最小可能中的最小，所有有害情况中最有害的情况），尽可能地减少政策代价或机会成本，努力实现政策效益的最大化。

二、政策执行

要实现和保证政策效力和效果，政策制定以后还需要有力的政策执行。政策执行是政策活动中一个较大的跳跃，是善用资源的体现，是发展战略中最为关键、最为生动的部分，是理论与实践、理想与现实之间的结合点。在现实中，决策者总是期望通过政策实施来取得预期的政策效果，进而实现一定的政策目标，但往往受制于客观存在着的若干重要因素：一是由于政策的制定者与执行者、接受者或评价者是不同的主体，二是由于政策的价值期望与实际效果之间客观上存在着偏离和差距的关系，三是由于政策得不到有力的、恰如其分的执行而存在着歪曲变形的严重风险，四是由于政策执行的各种可能性被困难或问题中的各种未知的不确定性所包围，进而产生各种突然的变化。因此，即使一项制定质量较高的政策在实施之后，也不一定就自然而然地达到理想的或期望的效果。所以，政策执行直接决定了政策效力的显现，必须因应和体现政策的可操作性和可评价性、灵活性和变化性、临

界性和规模性、杠杆性和调控性、能动性和强制性、绩效性和效用性等特点而执行政策。

1. 可操作性和可评价性

政策执行本身就意味着一定的可操作性和可评价性,意味着易于操作和评价,即容易被应用实践,从而容易获得实践的信息反馈和真实效果。要使政策具有可操作性和可评价性,首先政策执行者一定要有操作意识或操作思维。所谓操作思维,就是在正确的战略指导下,善于根据具体的环境情况、问题症结、对待对象,制定具体对策,形成操作方案,细分行动程序,落实具体措施,采取相应步骤,实现预期效果,从而把战略要求和政策真正落实到实际操作层面。战略思维和操作思维都是不可或缺的“实用理性”,如同一艘航船,无战略思维则无法把握航向,无操作思维则无法驾驭航行。由于具体问题的特性,操作问题往往非常复杂,取得任何实效都离不开那些至关重要、不容小看的环节和细节,因而迫切需要政策执行实事求是,从细节着手,而不是从理论到理论、从概念到概念、从原则到原则。其次,要保证政策执行具有针对性。一项真正成熟的政策,不是不着边际、包罗万象地涵盖所有宏大的问题,而是能给国家、政府、组织在复杂环境中找到一个非常具体的定位,拿出一套有针对性的、可行的、细致的操作办法,必须清楚了解、突出解决什么地方存在哪些问题(主要矛盾),不能期望一项政策能解决所有的问题、

理顺所有的关系(一项政策一般解决一个问题、处理一种关系)。因此,政策执行只有针对性强,其可操作性和可评价性才可能强,主要矛盾才能被抓住和解决。第三,要有良好的、健全的信息系统(数据系统和情报系统)去支持政策实践。只有建立规范的信息系统,统一政策资源和数据的统计手段和标准,认真收集、分析和处理重要的政策资源数据,定期公布政策实施的数据,及时发现信息失真,预先调整政策方针,才能保证政策的科学性,增强政策的可操作性和可评价性。

2. 灵活性和变化性

政策执行的灵活性和变化性是政策的一个重要特征,即在战略的原则性保持不变的前提下,不仅对于不同的对象予以区别对待,而且在政策手段上予以区别对待,它是一个决策者、执行者是否具有较高政策水平的集中体现。“战略不变,政策有别”,往往是政策调整的重要特点。政策执行要体现一定的灵活性和变化性,首先政策执行必须随机应变、因势利导、因地制宜,而不能墨守成规、僵化不变、教条刻板。因为政策及其主体和范围在不同国家、政府、组织内部的不同历史阶段都有一定差异性,都随着时代、形势的发展而变化,这种差异和变化体现了政策的范围特点和历史变革。因此,某个政策的形式不是固定不变的,相对不变的可能只有执行中的“权变”原则。其次,政策执行必须充分考虑政策对象和环境的差异性、多样性,提供和保证政

策设置、政策内容和政策评价的多样性，使政策具有可选择性。因为政策对象和环境具有很大的多样性、差异性、易变性，导致了政策活动要素的多样性。同时，多样性是差异性的表现，是政策获得最大效果的必需条件，为了尊重和适应不断发展变化的差异性，政策的自身改进也呈现出多样性。因此，如果采取“大一统”政策，就不能最大限度地发挥政策的效力。例如，人口战略是中国创造国际竞争能力的一项重要战略，计划生育则是实现这一战略的基本国策（移民政策也是人口战略的另一体现）。但是，计划生育政策并不等于就是“一孩”“一胎化”政策，而是可以实行多种形式、适时调整的人口政策。

3. 临界性和规模性

政策执行的临界性和规模性即政策运用的规模、力度或程度。困难或问题的变化阈限、复杂程度，政策对象和环境的多样性、差异性，决定了政策执行要取得预期的最佳效果或影响，需要较好地把握“度”的问题，即政策必须达到一个适当的临界质量，这是解决困难、应对问题所绝对必需的一条政策原则。在现实中，渐进主义与激进主义是两种常见的政策执行方法：对于解决困难、应对问题，渐进主义的政策通常是无效的，但它有时至少具备一个优点，即不会造成巨大的损害（所谓“蝴蝶效应”，即微小的变化产生巨大的后果）；激进主义的政策通常能带来十分如意的影响（如能源、福

利、防务、就业、人口等问题），但其不利的、甚至是致命的意外后果也可能是极其严重的。因此，适度的政策规模即政策执行的“最低阈限”与“最高阈限”，是必须特别注意的主要原则和重要内容。从政策执行的现实状况来看，越来越多的政策困境领域都有一个特点，即许许多多、各种各样的变量之间越来越多地呈现出非线性的相互依赖关系，使处理复杂情况的能力成为决定政策执行质量的一个重要因素。对于某些主要困境，如果政策达不到临界质量，如果没有最低规模的资源、时间、组织基础等要素的干预，那么就根本没有摆脱困境、获得成功的可能性，因而一项合适的政策规模和临界质量，既不是采取搞“一刀切”、踩“急刹车”等极端措施，也不是采取“中庸”“折中”的两可措施。因为“中庸折中”的理想主要针对的是感情或道德，而不是有目的的政策行动，往往导致除了短期内好看而长期几乎不能实现任何具体目标，与政策的临界质量这种必要条件相互矛盾。所以，政策规模和临界质量，必须因问题的复杂程度、作用对象的特殊情况，采取和实施有选择的、有针对性的激进主义政策，集中力量突破。

4. 杠杆性和调控性

政策执行的杠杆性和调控性是政策活动中一个重要特点。在战略、政策、策略中，政策浓缩了战略和策略的内涵和重点，战略、策略的现实效力都体现在政策之

中，不同的利益主体都会研究政策的趋向、把握政策的风险，因而政策是计划、实施与评价的指挥棒，具有极强的杠杆性和调控性，受到关注的程度及其实际影响力都是最大的。在现代社会中，“杠杆原理”更是被广泛运用、成果更是层出不穷，尤为政治家、企业家、经济学家、社会学家们所青睐。就政策活动而言，政策是社会控制的一个极为特殊的杠杆，是调节国民经济运行的有效杠杆和主要手段之一，因而政策杠杆是一个国家、政府或组织权力意志的集中体现之一。因此，要发挥政策的杠杆性和调控性的现实效力，就必须首先选择恰当的、有效的政策的支点。支点决定力臂的长短，力臂决定力矩的效果（即力与力臂的乘积）。通过改变动力臂与阻力臂之间距离的比率，即当支点到动力点的距离大于支点到阻力点的距离时，就等于通过延长动力臂而达到省力的目的，就可以有效地改变强弱、大小、轻重之间的力量对比。社会是一个巨大系统，在人们的一切社会经济活动及其各种交错复杂的关系中，深层的物质利益就是其中最为重要的支点。只有以物质利益而不是以精神需求为支点，才能真正地改变政策效力的大小。其次，必须运用足够长的、足够负重的政策的杠杆（力臂）。支点只是做功的必要条件而不是充分条件，并不能独自实现杠杆的功能，因而还必须要有杠杆。当杠杆所受作用力和所克服的阻力在同一个平面内时，动力臂越长于阻力臂，克服阻力做功时就越会省力，而且动力臂

越长越省力。在社会系统中，优势的政策资源就是与人们自身利益（支点）息息相关的政策杠杆，只有两者相互配合，通过运用各种作为引导资源配置最灵敏的信号机制，才能实现杠杆效应，才能有力地调节和平衡社会、经济的发展。政策的杠杆和调控起到了重要作用，就会提高社会生产力。例如技术创新是在制度、组织和文化背景下进行的活动，而市场的作用有限，各国以政策（科技政策与产业政策协调、结合）推动技术创新，都起到了很大的作用。再如，全球GDP总量在2003年下半年的增长为5%~5.5%，相当于2001~2002年平均增长水平的两倍，是近二十多年来最快的增长。但此次全球经济复苏与以往全然不同，因为其主要原因就是极大地依赖于政策杠杆的刺激作用。在中国，政策杠杆更是具有举足轻重的作用，事实上自改革开放以来之所以不断实现经济发展和社会稳定的目标，就是因为中国政府能够充分发挥各种政策杠杆的调节作用，积极有效地推进了各项改革的进程。但是，以行政为主导的宏观调控，对正常运行的市场所带来的冲击与影响也是相当严重的。

5. 能动性和强制性

政策执行的能动性和强制性是政策的一个重要特点，即面对各种僵化的体制和机构、遇到各种相反的抵制和反抗时，政策执行能够成为克服惰性、战胜困难、消除阻力和获得成功的正式抉择的力量。因此，政策需

要具有能动性和强制性，是解决困难、应对问题所必需的又一条政策原则。要实现政策执行的能动性和强制性，首先，政策中枢决策系统必须具有发号施令的能力和权威，以制定和执行强硬政策。政策的本质属性就是政策中枢决策系统执行其控制性职能、从而改变社会的一种强制手段。在各种意见分歧巨大、各种方案无法一致的情况下，除了重新宣布政策权威、强迫执行之外别无选择。这种能力和权威对其能否继续存在下去可能完全起着决定性的作用，否则就可能产生政策制定和执行的障碍，在解决困难、应对问题时将自己置于极其不利的地位。其次，政策的强制性要体现为政策的奖罚尺度，违反政策者必然受到一定的处罚。政策具有一定的灵活性和变化性，但是一项政策制定之后就不能朝令夕改、变化无常，必须体现出令行禁止、不容偏废的权威性、严肃性和一致性，需要执行者坚决地、完整地依令行事，不容许出现“上有政策，下有对策”的不良行为，更不能容忍随心所欲、阳奉阴违的恶劣行为。第三，政策执行的强制性要体现政策封闭管理的根本要求，政策目标要分解到各个责任点、责任人上，从而能够有效地控制政策偏差。如果一项政策在执行环节出现了较大偏差，那么说明政策缺乏强制性，政策执行就可能变成了走过场、走形式，政策就变成了儿戏，政策及其目标的权威性、严肃性和一致性就会受到损害。因此，政策执

行必须要硬、要到位，不能“留一手”“打折扣”，留有余地就必然留有遗患。

6. 绩效性和效用性

政策执行的绩效性和效用性是政策的重要特性之一，即任何政策执行都必须追求可能实现的理想的、最大的效应，或一项政策怎样才能以最小的投入获得最大的效益。一项政策出台之前与出台之后，政策制定者、执行者和接受者都希望获得最佳的实践结果，这是政策活动的最终归宿。如果通过政策执行没有产生实际的、最大的绩效或效用，质量再高的政策制定也是无用的、无效的。因此，要实现政策执行的绩效性和效用性，一是降低最坏情况出现的概率的同时，增大期望效果出现的可能性，这是在政策执行中必然遭遇的两个部分分离而部分融合的情况。要降低危害甚大的恶性突发事件的概率，不仅要认识到它们降临的可能性，而且还要具体明确、谨慎规避，否则政策执行就势必暗含着严重的缺陷和代价。二是高度关注政策执行的效率和质量，其主要目的就是要通过政策制定和实施，优化资源配置和使用，使有限的资源发挥最大的作用，产生最佳的效益。政策是省钱、省力、省时的措施，但省钱、省力、省时不等于不花钱、不用力、不费时。能不能保证实施过程中提高效率和质量，是衡量政策绩效性大小的标尺，是现代社会的改革与发展的新世纪改革与发展的原则和主题。三是特别注意体现鼓励和培养人的创新精神、创新能力。任

何一项政策要顺利进行，都需要政策的参与者、执行者的主观能动性、积极性和创造性的强大作用，因而需要政策制定者仔细研究、充分考虑政策运行各个环节和阶段的主体需要和利益，只有充分调动主体的能动性、积极性和创造性，政策的高绩效性才可能实现。如果政策不被主体所认同，就不可能期望主体去认真地执行。四是认真处理一些重要关系：如何既实现人的全面发展，又鼓励才有专长的人扬长避短；如何在面向全体人员的同时，为有特殊才能的人员的成长创造条件；如何使政策评价为具有不同发展潜能的人员提供尽可能广阔的发展空间；如何使政策改革获得持续性的、一致性的保证，使新的政策在优化的大背景中获得优化的效益，等等。因此，政策运行的过程至少涉及政策设计、实施和评价等几个方面，每个方面又包括一些较小方面或环节，不同方面或环节存在着利益不尽相同的主体，这些主体之间又构成了不同的利益关系。政策执行只有规避风险和代价、提高效率和质量、鼓励参与和创新、处理关键环节和重要关系，才能减少消耗、增大合力，才能较高地实现政策的绩效性和效用性。

综上所述，政策是一个国家、一个政府、一个组织解决困难、应对问题、做出决策或处理矛盾所应遵循的大政方针或一般规定，社会危机、经济萎靡、政治动荡、科技变化、组织变革等因素，都是政策产生、发展和变化的一般动力和存在依据。政策制定的目的性、针

对性、务实性、科学性、满意度、抗风险性，政策执行的可操作性和可评价性、灵活性和变化性、杠杆性和调控性、临界性和规模性、能动性和强制性、绩效性和效用性等特点，是从事政策博弈活动时相互联系、缺一不可的系统原则。只有在政策活动过程中充分落实和体现这些重要原则，才能最大限度地调动和发挥各个主体的能动性、积极性和创造性，才能最大限度地合理配置资源、有效发挥资源，才能以最小的政策代价和最佳的政策配合获得最大的政策效益。相比于任何一个历史阶段，当代世界是一个高度复杂、相互依存、竞争激烈的系统，不论是在国际性或国家性、全国性或地方性、整体性或局部性等各个大小范围，都存在着更加难以预料、更加充满风险的不确定性因素，不论政策环境的复杂性、政策对象的差异性、政策类别的多样性、政策规模的适度性、政策抉择的模糊性等各种重要的政策要素，都更加难以认识和把握，因而如何有力地发挥政策不可替代的关键作用都成为政策中枢决策系统的重要职能。因此，一个国家、一个政府、一个组织能否通过高质量、高层次、高效率地制定和执行政策，不仅能够体现其较高的政策水平，而且在其处于困难或危机的时刻也决定其未来的前途命运。所以，一个国家、一个政府、一个组织在政策活动上如果没有一套独具特色的成功之道，是不可能战胜困难、应对问题、化解危机、获得优势、成就事业的。

第四节 技术

所谓技术,是指人类认识和改造自然的劳动手段、经验方法、科学知识和技术能力的总和,技术进步是不同时期、不同方面创新的宏观积累效应。在现实生活中,技术是劳动者发挥自己力量的必要手段,科学知识与劳动者、生产工具和劳动对象等生产力系统的各个基本要素的结合,进入生产实践过程,转化为直接的生产力。可见,劳动者掌握的技能水平、生产工具和劳动对象凝结的技术含量,都决定着科学知识转化为直接生产力的程度。在一个有限系统内,手段的价值高于目的的意义。在一个有利于促进创新的制度安排环境中,技术及其创新能力作为一种手段,不仅能够成为技术进步的原动力,而且对于一个组织、一个地区、一个国家的生存和发展也是决定性因素之一。历史和现实都证明,技术先进或落后的程度往往使一个组织、地区和国家的生存状态形成天壤之别,尤其是军事技术(武器)、军民两用技术的高低悬殊常常是大国、强国、帝国的客观标志,马鞍的发明和应用造就了蒙古帝国在欧亚大陆的称霸,航海技术等发明和应用造就了英国“日不落帝国”的崛起。缺乏技术的组织、地区、国家就像一个赤手空拳、手无寸铁的军队,就没有资格参与竞争,就没有能力与竞争对手较量,一个国家的科技兴国战略、一个组织的技术优先战略,都以此为依据。因此,技术也是成

功之道的主要要素,在一定程度上决定了一个组织、一个地区、一个国家的实力。

一、技术分类

一个组织、地区和国家通常是按照一定的技术分类(技术类型),以立足于本国、本地区、本组织的实际情况为出发点,综合分析自身技术的优势和劣势,结合本国、本地区、本组织的“经济效益”“科学效益”“社会效益”“安全需求”“技术性能”等等因素和要求,形成相似和相近的技术群,从而构成备选技术清单及其选择。当代世界已经应用的技术分类是多种多样的:从技术应用对象的角度看,主要有军用技术、民用技术、军民两用技术;从技术自身的类型来看,主要是硬件技术、软件技术、维持性技术、排斥性技术、人性化技术、信息化技术、标准化技术、适用性技术等。技术分类对于实现技术预见的目标特别是确定和选择关键技术非常重要,是选择适合自身发展的关键技术的最为重要的技术路径之一。

1. 硬件技术

所谓硬件技术,是指物质形态的技术,诸如仪器、设备、工具等,其基础和核心是劳动工具。硬件技术尤其是高科技硬件技术,具有增量效应、质改效应、拓域效应、减灾效应、趋优效应、整合效应、跨发效应、速佳效应、联动效应等多重效应,能以最少的耗费取得最

好的成就；同时，它是一个组织、地区和国家实力的象征，其“杠杆效应”更是特别突出，往往直接体现出它们之间最大的实力差距，对于其生存和发展具有决定性、根本性的强大作用，在当代军事技术领域尤为明显。当前，世界范围的新军事革命正在由部分变革的累积向整体质变推进，在科学技术飞速发展、武器装备更新加快的新形势下，落后国家要想赶超世界发达国家，要想拥有自己的“杀手锏”，要准备打赢现代高科技战争或局部战争，武器装备建设必须紧紧针对、抓住科技创新这个支点，增大高科技含量并使之直达现代高技术的发展前沿，甚至是领先地位。

2. 软件技术

所谓软件技术，是指知识形态的技术，包括工艺、制造技术、生产组织与管理技术等。虽然软件技术具有软性和隐性特征，既难以定量或量化，也易于被轻视或忽略，但是它现实地、真实地延展于各个方面，是科学地组织生产力诸要素的重要手段之一，在技术创新活动中更具有决定性作用，直接影响着一个组织、地区和国家决策方式和运作效率。为了使硬件技术更能有效地发挥作用，必须高瞻远瞩地、先行一步地、持之以恒地提升软件技术的水平，宁让软件技术等待、适应硬件技术，也不能让硬件技术等待、迁就软件技术。因此，只有软件技术与硬件技术融为一体、相互配套、彼此适应、相辅相成，才能有效地推动技术进步、加速组织发

展。事实证明，一个组织、地区和国家延续滞后的软件技术，缺乏包括现代化管理技术在内的先进的软件技术，不仅会严重地束缚硬件技术，使之不能最大限度地发挥其应有的作用，而且还使硬件技术形同虚设、无所作为，甚至变成毫无价值的废铜烂铁，带来极大的浪费和损失。

3. 维持性技术

所谓维持性技术（或搅拌性技术），是指综合、改进、完善现有若干技术的功能属性，即几种表面看似不新的技术放在一起、串在一处而产生边际效应，从而形成一种崭新的技术。从本质上说，它是通过技术“加减法”而实现的技术创新。维持性技术特别适合于已经获得技术优势的组织、地区或国家，日本的企业技术、军事技术就往往采取这种技术策略。实践证明，许多大企业往往在维持性技术主导的主流市场中占据支配地位，其采取应付竞争、巩固优势、夺取市场的最好策略，常常是对技术进行持续的“改进”（维持性技术）而不是突然的“革命”（颠覆性技术），而若无利可图则一般都不会在技术方向上贸然进行带来更大的技术创新成本的否定性革命措施。例如微软公司奉行“开拓并适应不断演变的大规模市场”的策略，管理学家称之为“版本升级法则”，即不是一次性地向顾客提供尽善尽美的产品，而是对某一产品在极力推荐、完成大批量生产之后，故意逐步改进产品而逐渐推出其升级换代的后继版本。

4. 颠覆性技术

所谓颠覆性技术（或“毁灭性技术”），是指能够否定或淘汰旧技术的的技术，是推动经济增长的重要手段，是与维持性技术完全不同的技术创新：维持性技术因给顾客带来较快捷、较便宜、较简便的产品或服务，因而在既有的市场中占据主导地位；颠覆性技术因给顾客带来更新、更快捷的产品或服务，因而取代以往的成功企业原来使用的维持性技术，开辟全新的市场并最终成为主流市场的主导技术，甚至成为未来市场的标准。因此，技术水平较为落后的组织、地区或国家，应当积极倡导颠覆性技术的创新。事实上，颠覆性技术开始时看似市场空间很狭窄、顾客价值较稀少、主流顾客不接受、边际利润很微薄，这些因素使成功的大企业继续改进既往的维持性技术而忽视颠覆性技术带来的革命，当它越来越大时，一方面就失去了抓住那些较小机会的创新能力，另一方面就不得不采取更为谨慎的战略，两者加剧和促使了它们日趋保守、衰落的倾向，最终被成功的颠覆性技术推向失败的深渊。

5. 人性化技术

所谓人性化技术，是指能够为人带来简洁、便捷、舒适和安全的的技术，或能够使人在没有压力、负担和恐惧等负面感受的情况下满意地使用产品或享受服务。一般而言，人们在经过技术的数量、质量上的需要（即那些为其现实生活带来边际效用最大化的使用价值）之

后，就会自然而然地产生感情或感受等高级需要，即追求那些给其情感体验带来愉悦感、幸福感和满足感的“人性”内涵的需求，这是不证自明、理所当然的规律。因此，一些世界级的大企业在产品或服务的设计、颜色、包装、广告、宣传上，大都采取一种使人性回归自然、使技术回到“人的世界”的策略，力求美感、善意、真实、自然、轻松、亲和、精巧、细致等“人性化”或“感性化”效果，使人们产生一种赞许、想象、神往等积极性情感或体验。如果在技术及其创新上不融入人性科学的内涵和规律，即使再好、再新的技术，只能使产品或服务仅仅停留在“硬件”“机器”等呆板的层次上，甚至令人敬而远之乃至厌恶反感。所以，人性化技术是技术获得高附加值的必要因素。

6. 信息化技术

所谓信息化技术（或IT应用系统），是指能够使组织、地区、国家提高运作效率、降低综合成本、高效配置资源和突出竞争优势的现代信息技术，它包括信息的产生、采集、变换、储存、传递、处理、显示、识别、提取、控制、开发和利用等诸多环节，主要包括信息的获取技术、传递技术和处理技术。信息化技术是一种典型的中间投入，其效益通过技术应用和推广所形成的经济外部性而间接地实现。因此，建立具有灵活性和简洁性的IT基础设施及其良好的信息技术应用系统（如“数字神经网络”），大有可为、收益巨大，对于增强

组织、地区或国家的竞争力具有重要意义，甚至在很大程度上可以改变组织之间、地区之间、国家之间政治、军事、经济、行业、产业的竞争规则。例如，面对世界新军事变革，中国军队在完成信息化和机械化建设双重历史任务中，只有积极谋求信息化建设的“大跨越”，紧紧抓住信息化带动机械化这个杠杆性环节，紧紧抓住军事人才跨越式发展这个关键性链条，才能加快军队现代化建设的步伐，才能真正实现现代化建设的新飞跃。

7. 标准化技术

标准有成文标准与事实标准之分，是指所有组织、地区、国家必须参照的最高准则。所谓标准化技术（或核心技术、根部技术），是指一个组织、一个地区、一个国家创造和掌握一种与众不同、难以再生、难以匹敌、难以模仿、难以替代、效用最大的技术（表现为专利、标准、诀窍、规则、法则等不同形式的知识产权），并由此进行产品或服务的质量群落化、档次系列化、使用价值差别化和价值周期持续化。在一个技术的使用寿命内，标准化可能增大经济效益，但也不可能推迟现有技术的使用寿命而妨碍对技术创新的投资，因而标准化不仅影响着技术研发创新和技术扩散，而且还影响着能否从技术变化中获利。如果一个组织、地区和国家掌握了标准技术、核心技术，就找到了发挥技术效力最为有效的方法，就能使自己获得技高一筹、傲视群雄、独领风骚的核心竞争优势；如果制定、掌握和控制了事

实的标准、尺度和规则等最为重要、影响无穷的资源，就意味着垄断了先拔头筹、囤积优势的游戏规则。那些强势组织、地区、国家在自身领域技术上称雄称霸的根本原因，就在于其拥有高出竞争对手几个层次的事实标准以及随之而来的难以替代的核心竞争能力，从而牢牢地掌控着技术创新的主导权和领导权。

8. 适用性技术

所谓适用性技术（合适技术），就是对内力所能及的、对外适合需要的技术。对于一个组织、地区和国家来说，能否选择和采用适合于自身实际的技术，不仅决定着技术的发挥效用，而且还决定着自身能否循序渐进地积累适用技术，从中培养具有自身特色的核心技术，甚至还决定着自身稳健而持续发展的程度。一个组织、地区、国家在发展过程中特定的阶段性、局限性，即基础设施、技术水准、人员素质、知识积累、文化环境等软硬条件，都决定了某种技术被认同、被发挥的程度和效果，因而必须选择那种与自身战略目标、资源能力和外部环境等相互适应、彼此平衡的技术类型，以目标实现和利益获得的程度为检验技术创新成功与否的最终标准。实践证明，最适用的技术才是最好的技术，最好的技术不一定是最佳适用的技术，因而不能因为技不如人而急功近利、急于求成地生搬硬套各种种类繁多的技术创新形式，在技术上单纯而盲目地追“大”、求“特”、标“新”、立“异”、攀“高”、比“精”、出

“奇”、拔“尖”，不仅会浪费宝贵的技术资源，而且也难以发挥有效的技术力量，往往就是中看不中用、叫好不叫座的“屠龙之技”，就会出现“削足适履”式的笑话。

二、技术预见

所谓技术预见，就是通过对科学、技术、经济、环境和社会的远景趋势（时间跨度可能为5~30年，通常为10~15年）进行整体预测，系统地选择具有战略意义（利用市场的优化配置而能为经济、社会和环境带来最大化利益）的关键技术和通用技术，因而成为实现技术、经济、环境与社会效益最大化的依据。从20世纪30年代、二战之后到进入21世纪，技术预见经历了“始于美国→日本改进→欧洲跟进→各国开始加入”的发展历程和三次高潮，起到了极其重要的作用：一是为国家、地区、组织的职能部门制定科技政策、规划发展战略、实施产业技术升级、选择优先发展领域、确定研发资金投入等提供依据和技术信息；二是指导本国、本地区、本组织的研发活动，广泛吸引社会人力和资金，对具有潜在前途的技术项目加大研发力度；三是促进和加强政府、企业、高校、研究机构之间的交流、沟通和合作，形成充满活力的技术创新网络。因此，通过技术预见过程，使社会各界对未来技术的发展达成一定程度的共识，优化配置、合理利用和有效发挥社会各个方面的人力、物

力、财力等资源，从而在关键技术领域取得突破，实现发展科技和提升国力的目标。

1. 注重高效的技术预见的运作机制

技术预见的运作机制，对于实现技术预见的目标十分重要。技术预见是一个国家政府科技管理部门的一项重要职能，是政府、企业、研究机构等社会各界联系的重要渠道。“产生主题→组织调查→讨论协商→决策执行”，是一种理想的、整体的预见过程，它不是线性的而是循环滚动的战略行为。在技术预见过程中，随着时间推移、环境变化，技术发展、市场需求和国家目标必须不断调整和跟踪研究，从而准确把握方向、保证行动重点。

第一，技术预见工作必须有组织形式。一般而言，技术预见工作主要由国家主管科技工作的部门负责，具体组织实施的研究机构大多数是科技主管部门下属的科技政策咨询机构，以保证国家目标、政府意志在预见过程中能够得到充分体现和贯彻落实。例如承担技术预见的单位，在日本是原日本科技厅下属“日本科技政策研究所”，在德国是德国主管科技的研技部委托著名的“弗朗霍夫系统与革新研究所”，在英国是贸工部下属的“科学技术办公室”，在美国是由美国国会委托的“思想库”兰德公司，在韩国是其科技部下属的“科技政策所”。

第二，技术预见必须有科学方法。从技术预见的出

发点看,根据技术进步动力模型(未来技术发展的主要动力),主要有技术供给推动型(即根据目前技术发展趋势预测未来,如美国)、社会经济需求拉动型(即先确定社会经济需求、后提出可能的技术解决方法,如日本)与两者的结合(如英国)。从研究方法上看,主要采用大规模德尔菲调查法(如日本、德国、英国和韩国等),一些国家还采用情景分析法,而美国主要采用到企业进行面访的专家小组调查形式,更加准确地了解产业界对关键技术的看法,因而组织系统(由调查研究系统和咨询专家系统组成)和参加人数很大(咨询专家多达千人甚至几千人)。

第三,技术预见必须与国家政府的科技政策有关联性。技术预见之所以受到各国政府的普遍重视,与当前经济、社会和科技发展的新形势有着密切联系。据兰德公司的评价,日本和英国的技术预见结果已强烈影响了政府的决策,如日本在能源、环境和信息等领域,其R&D支出与德尔菲指数(各领域重要度指数高于30%的课题数占该领域课题总数的比例)成正相关;在德国和美国,虽然技术预见结果对政府的影响还不是很强,但政府在决定投资方向和制定中长期创新政策时,已把技术预见结果作为一种重要依据,如德国联邦教研部在2001年制定未来5年生物技术研究框架时,就参考了1998年德尔菲的预测结果。

第四,技术预见必须在时间跨度上保持相对的周期

性、稳定性和延续性,不断积累经验、调整重点,从而前瞻性把握最新技术动向和趋势。例如,从时间跨度上看,美国、英国分别着重对10~15年的未来技术进行预见,尤其是美国主要强调竞争前技术。日本科技厅于1971年开始,每5年进行一次大规模技术预见调查(目前正在进行第七次调查),对未来30年的技术发展进行预测,每次调查都要对前次结果进行认真总结和评价,其宗旨是从长远出发研究“萌芽技术”和“技术突破”,其预测结果不仅广泛应用于政府制定科技发展战略和计划之中,而且为企业、高校和研究机构提供了未来技术发展的全面信息。

2. 建立开放的技术预见的系统体系

建立开放的技术预见的系统体系,对于实现技术预见的目标也很重要。技术预见虽然难以依赖业已建立的理论来规定一系列的因果联系,但事实上不仅已经应用而且已经建立起坚实的理论基础和严格的方法论。技术预见的目标应定位在建立一个开放的、动态的技术预见系统及其与之适应的网络上,使其具有信息通畅、组织结构灵活、管理方式优化等特点。可见,技术预见并非单纯的技术研究,不仅限于对工业和经济的作用,而且是研究者、消费者和政策制定者之间相互咨询、相互影响的过程。

第一,建立“产、学、研、官”共同合作的多层次技术预见网络。技术预见不仅要满足政府的目的,而且

要高度重视社会各个方面，尤其是企业的需求，把满足社会经济发展需求作为重点。政府的目标可能是确定优先发展领域或制订技术政策，但企业参与技术预见的出发点与政府有很大差别，其主要目的是为了赢利，甚至可能是在某些领域的税收减免、融资贷款等。企业是实施新技术、新工艺和新方法的主体，其积极参加研发活动能够有效地促进以企业为主体的技术创新体系的建立。如果企业不以积极主动的方式参与技术预见，政府就应该以充分吸引和利用更多资源为原则进行政策措施调整，通过加强与产业部门的双向合作交流，敦促和引导企业及其研发人员明确研究方向、采取积极行动、促进知识转化，推进技术预见和优先领域研发工作的开展，积极向市场和需求靠拢。因此，在技术预见中信息交流的渠道是否通畅、知识共享的条件是否成熟，将极大影响企业参与技术预见研究、应用技术预见结果的积极性。

第二，建立战略性智力的技术预见综合体系。技术预见是通过运用科学方法和程序，通过信息交流和反馈，以人们的创造性思维为基础，依靠来自社会各个方面专家的远见卓识，集思广益，综合平衡，达成共识，整合利用，从而形成战略性智力，正确寻找和把握适合本国、本地区、本组织情况的各种未来可能的技术路径、发展趋势和潜在机会。在这个战略性智力群中，有来自各级政府部门、大学院校、研究机构、社会团体、

企业和新闻媒体等各类人员，其中有的是战略家、管理者，有的是从事科学研究的大学教授和研究人员，有的是科技成果的传播者和使用者。通过相互协作把不同类型专家的知识综合起来，形成集体的智慧，最大限度地发挥创造能力，从而使技术预见能力高效率运作，共同发现和描绘科技发展的未来。因此，综合各种分散智力、充分发挥集体智慧，在技术预见过程中起着非常突出的作用。

第三，建立完善的技术预见的信息交流渠道。在技术预见过程中，使所有人特别是利益相关者参与技术预见十分必要。不同的参与者会从相关的角度思考问题，会形成一股积极向上的力量，将有助于发现在未来的技术领域是否存在共识或冲突。因此，通过报纸、杂志、电视、网络等多种媒体途径，在社会各界建立广泛合作和双向交流，让广大公众对社会、经济、政治和科技等诸多方面进行深入细致的了解，让更多的人积极参与技术预见进程、评价技术预见计划、建议技术预见方案、传播技术预见信息、利用技术预见结果，从而形成一个充满活力和积极向上的战略性智力体系。例如，在互联网时代技术预见的联系会更加广泛和便利，在加强旧网络的同时还形成了新网络，网络使不同社会群体、个人之间了解相关信息、发表评论意见、建立相互联系、广泛使用信息，可能就会实现通过技术预见确定优先领域、引导投资方向的目标。

三、技术研发

技术研发(或技术获取)的实质就是技术创新。一个组织、一个地区、一个国家要获得竞争优势,首先必须掌握技术及其优势。那些世界强国、世界级企业之所以竞争力强悍无比的重要原因之一,就是拥有比竞争对手高出几个层次的技术创新能力。技术的成本耗费(或总价值)约80%是在研发阶段决定的。如果从技术价值增值的角度考虑,技术研发阶段特别是前期的价值增值远大于后期的制造过程。所以,一个国家、地区、组织实力的增强、核心竞争力的提升,就要求以最快的速度,将更多的精力集中于研发阶段的技术创新,从而取得一定时间的垄断利润,获得市场竞争的优势地位。

1. 技术研发的投入

投入决定产出,同样决定一个组织、地区和国家技术竞争力的主导因素,就是在技术的研究开发(R&D)的投入多少。既有的技术水平、研发队伍、资金实力等因素,都是研发投入不可或缺的条件,但研发费用和研发周期是技术研发的两个关键因素。

首先,要保证研发费用。雄厚的资金实力是一个组织、地区和国家技术研发的有力保证,国际上一般的规律是:研发费用低于销售收入1%的企业就难以生存,低于5%的企业就缺乏国际竞争力。因此,西方跨国公司的研发费用一般至少占其销售收入的10%左右,因而越来越重视技术的研发环节,往往不惜以重金投入。但是,它

们对研发资金的分配和利用是有规则的、有特点的:一方面,新老产品、技术面面俱到但有所侧重,80%用于新产品、新技术的发展,20%用于老产品、老技术的挖掘和革新;另一方面,研究开发一视同仁但资金分配所有区别,33%用于研究(R),67%用于开发(D),可谓生财有道也用钱有方。事实证明现金流量与研发费用之间具有内在联系:现金流量越大,就能把越多的现金用于研发,反过来,研发费用占现金流量的比率就会越小。

其次,要缩短研发周期。在知识经济时代,技术更新换代的周期现象不仅更为普遍,而且技术更新换代的速度也空前加快。因此,用最短的时间推出具有竞争力的技术,是一个组织、地区和国家占领竞争制高点的制胜关键。一方面,技术研发要有正确的决策信息来源和方向,它可能来自互连网络、科研机构、市场调研、顾客反馈、专业杂志、展览会、订货会等渠道,从而洞察先机地、先拔头筹地、事半功倍地为技术研发提供坚实基础;另一方面,一个组织、地区、国家要合理运用流程管理来优化技术立项、缩短研发时间,在不破坏创造性的前提下通过标准化和持续性发掘流程的共通点,避免各自为政、重复劳动、齐头并进等“资源拥塞”现象而造成资源浪费、效率降低和时间延长。数据表明,应用流程管理的企业平均缩短技术研发时间达到30%~50%。

2. 技术研发的方法

技术研发往往是一项投入、周期、风险俱大的系统

工程，因而对于研发方法的要求也与日俱增。从主要方法来看，包括仿制创新（仿创结合）、自行研发（自主创新）、合作开发和外部购买等。

所谓模仿创新，就是采用国外的技术，走引进、吸收、消化并国产化的道路，是全世界在技术研发中普遍采用的手段，是一个国家、一个地区、一个组织创新能力较弱时的发展之路、合理选择和现实对策，这种定位与人力、物力、财力及行业发展水平密切相关。一般而言，一个国家、一个地区、一个组织由弱到强的发展过程，决定了技术研发将分三步走：第一步是完全仿制，第二步是模仿创新，第三步实现自主创新（原创）。因此，缺乏模仿创新，也就谈不上实现自主创新。所谓“仿”，不是抄袭和侵权，而是在尊重知识产权、遵守法律规定前提之下的合法模仿。仿创结合中的技术创新任务仍然很重，有许多途径可走：一是利用公知理论对已知技术进行“创新修饰”，二是抢先搜集、研究、利用、报批大量外来未申请的专利，三是追踪、研究、利用专利期限即过或已过，但市场生命力依然旺盛的技术。例如，非专利药在欧盟国家和美国分别达到了51%、48%的市场份额，非专利药即使在创新能力最强的美国依然呈现快速发展的趋势，因此在总体上处于模仿创新的起始阶段，对于国外一些非专利药的技术模仿创新大有可为、大有益处。

所谓自行研发（自主创新），就是对所有的核心技

术、关键设备、技术标准和知识产权都由自己的专家和技术人员自行设计、开发和研制。对于任何一项新技术的自行研发工作，都立足于自主集成创新，涉及技术、产品和管理等诸多因素，其中最为关键的就是是否拥有技术标准，而技术标准的关键是专利、安全等综合问题，因而几乎就是一场豪赌，必须承受高风险的失败率。技术标准是自行研发取得最佳效益的有力保证，技术研发能力越强、技术进步越快，技术标准化活动必将越加活跃。运用技术标准，对自行研发创新具有巨大的促进作用：一是可以加快新技术研发。在新技术自行研发中，如果运用组合化的原理，尽可能多地采用标准件、通用件，采用标准化的计算机辅助设计技术(CAD)，就可以大大缩短新技术的设计、试制的研发周期；二是可以提高新技术质量。大量的国际、国家、地方、行业的先进标准，是国内外专家经过长期研究的宝贵的技术结晶，也是国际、国内公认的技术质量的基本要求。如果充分了解和采用这些标准，确定自己的技术质量要求，可以使技术质量在国内外市场上具有竞争力，进而促进技术研发创新。因此，自行研发必须首先运用标准化手段。所谓标准化，是由制定、贯彻、信息、监督、创新和修订等多个环节所组成的工作系统。在此系统中，首先是为了达到某种目的而制定出标准，而后采取措施来贯彻标准（包括改造设备、培训员工、协调目标和建立秩序等），还要通过运用信息反馈、检查检验等

手段来监督贯彻标准的效益状况, 研究是否采用科技创新成果, 是否需要修订标准, 是否需要加大贯彻力度, 从而高效运转系统、取得最佳效益。其次, 必须遵照、坚持“有所为, 有所不为”方针原则, 加大力量巩固自己的优势。例如, 现代医疗模式已由单纯治疗型向“预防、保健、治疗、康复”相结合方向转变, 为以“综合调理辨证施治”为突出特点的传统中药创造了巨大的发展空间。中药有效性已为世代中医临床实践所证明, 但现在广大消费者要求的是剂量更小、包装更优、效果更为速效和服用更为方便的中药, 因而中药现代化是中药发展的正确选择, 中药国际化是检验中药现代化的重要标准, 其目标就是“让中国人更满意、让外国人更接受”。

所谓合作研发, 就是以企业为主体的“政、产、学、研”之间的通力合作、长期合作, 形成主要由企业、大学、科研机构 and 政府部门组成的技术创新体系, 其中政府是整个创新体系的领导者和组织者, 企业是技术创新的主体, 高校和科研机构是重要的创新源。因此, 要实现良好的合作研发, 首先要分工明确、各司其职: 政府的主要通过政策调节促进企业的技术创新活动, 通过资助公共研究和基础研究, 提高国家知识生产的水平, 为技术创新提供条件; 与应用研究比较靠近的前端基础研究主要由大学和少数国家级研究机构联合承担, 获得基础研究的成果; 企业和相当部分研究机构虽

也向基础研究和试验有所延伸, 但主体还是专注于应用研究、开发研究; 产业化的主体则由企业承担完成。如果技术创新体系的概念不清晰, 政府、企业、大学、科研机构等各个主体在技术研发中的定位与分工不明确, 不仅从基础研究到技术开发的研发链条过长, 而且研发范围过宽、涉及领域过多、重复投入过大, 在技术发展速度明显加快的形势下往往难以达到预期效果。其次, 企业要承担市场经济赋予其技术合作研发的创新主体的历史重任。企业要着眼于增强未来竞争力的需要, 努力压缩非生产性支出, 尽量增加研发投入(如全国6000多家医药生产企业用于新产品开发的投入约为销售收入的1%, 仅仅相当于国外一家中小型制药公司的研发经费)。同时, 企业技术创新工作要分工合作而不能关门单干。由于大专院校和科研机构的技术研发优势是企业难以比拟的, 因而企业要根据自身需求和项目特点选择长期合作的技术后盾, 紧紧依靠大专院校、科研院所, 甚至可以采用相互参股的方式结成战略合作伙伴关系。第三, 主动争取利用国外科研资源, 既发挥留学生和学者的积极作用, 又发展与外国研发机构的合作, 促使国外的技术优势、资金优势与国内的成本优势、市场优势有机结合, 实现采用先进的技术标准、促使技术标准扎根本土、为技术创新活动注入活力等目的, 从而在更高的质量起点上进行更高层次的竞争。第四, 成立行业标准联盟的合作模式。鉴于现代高新技术的复杂性, 企业

应采取开放而非封闭、竞合而非对抗的技术创新路线，建立行业科技开发与标准化协调统一的运行机制，以制定技术标准的纽带持续开发核心技术、打造技术专利，使联盟单位形成的知识产权归其自身所有，使使用其他成员专利的联盟单位按知识产权管理规则予以优惠。通过建立行业标准联盟，不仅可以共同制定包含自己知识产权的技术标准和标准壁垒，而且可以加强技术标准制定与市场导向、知识产权的相互结合；不仅增强企业的技术融合和自身实力，而且还将促进、提升和增强企业自主研发的创新能力。

所谓外部购买，是指在自行研发力量严重不足的情况下，通过向技术实力较为雄厚的国家、地区或组织直接购买自己急需的尖端技术。从世界范围内看，作为知识经济的标志之一，标准的制订以及广泛认同意味着巨大的市场利益和经济利益，同时制定技术标准对于提升国家、地区或组织的核心竞争力具有十分重要的意义。在自主知识产权保护体系规范下，核心技术或标准技术往往垄断在少数国家、地区或组织手中。如果仅仅通过自行研发，不仅研发能力和水平都存在着有待提高的较大差距，而且单个组织即使是研发联盟所面临的资金、风险和周期等矛盾也是短期内难以克服的。即使费尽九牛二虎之力而完全研发出来，也可能因为核心技术或标准技术的升级换代而落伍，就无法紧跟时代技术潮流、合法共享技术资源、合理配置技

术资源、提高技术研发效率、避免技术资源浪费。因此，在技术差距巨大但经济实力雄厚的情况下，外部购买是一种合适的技术定位。从本质上讲，就是在具有相当明显的差距下，用自己某一方面的实力与别人交换来扩大自己的技术势力水准。例如，由于各种原因，中国的军事技术、武器装备落后于世界先进水平，与实现维护国家安全、统一国家领土的目标还有相当的差距。因此，在苏联解体、俄罗斯处于经济困难时期，中国政府首先向俄罗斯政府大量购买了包括“现代级”军舰、“S—27”系列战斗机等在内的军事技术和装备，而后再进行仿制，直至最后国产化，就不失为英明之举，实际上就是借助俄罗斯的力量增强自己的实力，缩小自身军事技术与世界水平的差距。当然，外部购买只能是短期行为，必须走“外部购买”“完全仿制”“模仿创新”“自主创新”的道路，即必须紧紧围绕核心技术的形成，在掌握外来先进技术的前提下，根据自身的能力选择研发的领域、研究的跨度，有针对性地集中力量进行科技研发，从而能够在某些具有比较优势和后发优势的少数领域取得突破和超越。

所谓技术窃取，是指一个国家、一个组织或一个人采取非常规方法获取技术的行为。在奉行实力原则的国际舞台上，国家之间利用非常手段窃取彼此拥有的机密技术，是合乎游戏规则的正常态，是公开的秘密，是不合法中的“合法”，不可单纯以“道德标准”视之，而

必须以国家利益的固有属性来看待。

3. 技术研发的原则

无论是自主创新、模仿创新、合作创新和外部购买中的哪一种，都必须坚持选择合适的技术研发创新的战略模式。首先，必须运用常规的“进化性创新”方法，相当于兵法中的“正”法。一个组织、一个地区、一个国家的技术资源演变为竞争对手认同的标准技术、核心技术，是一个“个别性→特殊性→普遍性”的漫长而艰难的过程，决非一蹴而就，需要在由弱到强、从小到大的过程中坚持不懈、持之以恒的技术积累。因此，一个组织、一个地区、一个国家必须坚持立足于自己拥有的适用性技术，在此基础上根据自己的技术特点，选择逐渐培养和掌握自己的标准的、核心的技术资源。事实证明，标准化技术一定是适用性技术，适用性技术不一定是标准化技术，但一定是通往标准化技术的必经阶段。同时，对于自己目前拥有但尚不强大的一技之长，组织必须实施循序渐进地、有条不紊的连续步骤：善于以比较优势予以识别和挖掘，善于以协同效应予以强化和扩大，善于用整合手段予以集成和聚合，善于用持续创新予以强化和保护，从而使自己拥有的适用性技术资源逐渐演变成为真正的标准的技术、核心的技术。

其次，必须运用超常的“瓦解性创新”方法，相当于兵法中的“奇”法。标准技术资源是竞争中强弱态势结果的一个残酷现实。一般而言，弱势组织（地区、国

家）以常规手段与掌握技术标准的强势组织（地区、国家）抗衡，其后果往往永远处于步其后尘尾随、唯其马首是瞻的被动局面而难以超越竞争对手；但是，掌握技术标准的强势组织（地区、国家）也并非永远无懈可击、不可战胜，总有其“不意”“不备”之处，因而客观地就为弱势组织（地区、国家）留下了可乘之机。因此，对于一个弱势组织（地区、国家），就必须善于出其不意、另辟捷径，用杠杆效应化解和战胜强势组织（地区、国家）的技术优势，即擅长灵活运用有限的但优异的、较少的但集中的技术资源，找到强势组织（地区、国家）“干不了”的、“想不到”的“支点”，设计和利用好扭转强弱优劣关系的“杠杆”，创造事半功倍、四两拨千斤的最大效用，实现技术的跨越式发展。

四、技术应用

技术应用是技术预见、技术研发的最终目的。技术创新是优化组合既有技术并发展崭新技术，打破旧有技术经济的均衡格局而实现技术突破、经济发展的过程，因而其目标是高效应用技术、实现特定目的，其主要功能在于根据目标或应用要求，开发新技术、创造技术应用的新组合，服务于知识创新、生产实践或竞争需求。因此，对于一个国家、地区或组织来说，无论借助外力还是发展自身实力，都必须尽快提高技术应用的水平和能力。但是确切地讲，技术应用也是一把“双刃剑”：

如果运用得当，技术应用会带来巨大的效益，能够产生巨大的杠杆作用；如果缺乏管理，技术应用也会拖向黑暗的泥潭。可见，一项技术要发挥其最大的杠杆作用，不仅取决于技术应用本身，还取决于技术应用的管 理，即同时协调“技术用来做什么”（即技术应用的程度）与“如何让技术发挥作用”（即技术应用的管 理）两方面因素。

首先，技术应用的程度非常重要。一个国家、地区和组织的技术应用系统与基础设施构成了杠杆的传 导臂。技术标准及其系统的循环，必须处于稳态（静态）才能发挥功能。因此，系统控制的重要任务之一就是保持技术标准系统的稳态，不仅从着手建立系统时就力求系统稳定，而且要及时排除影响系统稳定和系统功能发挥的各种干扰。系统持续稳定的时间越长，技术标准化成本就越低，系统被干扰就越小，效益也越好。但是，因为系统不是一个其稳定性不受诸多因素影响的孤立系统，因而不可能永远稳定。如果社会的发展、技术的进步、市场的变化以及技术标准需求等使原有系统不再适用或不能及时应变，那么系统要么失效（自愿性标准），要么产生负效应（强制性标准）。因此，系统控制的又一重要任务就是：当出现这种现象或已经预见这种趋势时，就应组织科技研发创新、修订技术标准或调整标准系统。同时，对于技术应用的程度构成了杠杆的力矩，直接决定了技术杠杆的效力。技术应用是一个比较宽泛

的概念，要真正使技术产生实际的价值和更大的效益，技术必须被应用到关键领域，将比应用在单一领域的作用更大，技术必须使用在一个团队，将比个人使用的作用更大，从而提高团队的协同合作和工作效率。例如，对于管理客户数据的IT应用，如果仅是管理数据本身，那么数据库只是一种工具平台，只能提高有限的效率和效益；相反，如果能够充分利用数据库中蕴藏的信息再深入数据挖掘和分析，把握客户需求的变化和特征，有针对性地进行产品开发和营销，那么就能取得更大的价值，获得意想不到的效果。可见，由于对同一种信息技术（数据库）的使用程度不同，带来的收益也相差甚远。事实上，一般可将IT应用划分为三个逐级递进、相互联系的层次：一是将IT应用于行政事务处理和数据处理等最简单的应用（如目前约75%的中国企业IT应用总体上仍处于该初级阶段），二是将IT应用于核心业务流程和管理控制，三是将IT应用于分析和辅助决策。英特尔公司董事长葛鲁夫曾把电子商务的应用总结为三个阶段：电子小册子阶段、电子交易阶段和电子化决策阶段，也基本符合三种应用程度的划分。

其次，技术应用的管 理也十分重要。技术因素同时也是一项业务因素，单纯的技术或系统是无法带来竞争优势的，关键是如何应用和管 理它。一个国家、地区和组织内部的管 理水平构成了技术杠杆的支点，管 理水平包括战略是否明确、流程是否优化、组织结构是否合

理、岗位设置是否清晰、管理制度是否健全、员工素质是否强大、士气是否高昂、操作是否规范等。同时,管理者在技术应用与管理上的资源投入(管理者的精力、资金、战略优先地位等)和取得效果构成了技术杠杆的动力。在实践中,技术应用未能释放其潜能的一个重要原因,就是在技术应用时只把技术作为实现某种目标的辅助手段,沿用旧的或业已存在的方式操作,而没有根据技术带来的新形势改革作业流程、提升工作质量,其结果只是固化了落后的操作,只能使得矛盾更为明显和严重,甚至可能导致工作效率不如原来。因此,技术应用效果与技术管理水平存在着明显的相关性。例如,成功的IT管理,不仅是IT基础设施与IT应用系统的建立健全、日常维护、技术支持等具体事务,而且还包括IT规划与控制、资源协调与管理、业务流程设计、需求设计、运营评估等涉及整个组织的高层事务。因此,高层管理者的参与对于IT应用的成功起着直接的决定作用。

第三,技术应用的市场也特别重要。技术创新是一个从新技术设想的产生,经过研究、开发、工程化、商业化生产,到市场价值实现等一系列诸多步骤活动的完整过程和应用总和。因此,技术创新不仅包括新技术、新工艺及其显著的技术变化,而且还包括技术变为商品并得以实现其市场价值和经济效益的过程、行为。可见,由于技术的价值最终取决于市场需求、社会认同,因而技术应用的市场化才是技术创新的终结,如果在市

场上不能实现创新,那么就不能说完成了技术创新。从技术预见的角度看,技术创新就是根据社会与经济发展目标的设定,对未来较长时期内的科学、技术、经济和社会发展进行系统研究,其目标是确定具有战略性的研究领域、选择对经济和社会利益具有最大化贡献的通用技术和关键技术,可见通用技术和关键技术更多地受经济与社会的需求拉动,以市场需求来确定技术研发项目,将市场需求的信息转化为技术标准的质量要求,以符合标准要求的技术占领市场;从标准技术的角度看,技术标准化活动是一种其结果是生产某种特殊产品的特殊活动,必须经过金融、商业和市场等一系列活动才能转化为商品,因而技术标准也是通过市场的间接作用推进创新发展的,必须具有畅通的技术标准—市场需求—科技研发信息交流机制。每一个新标准的产生,都标志着某一领域某项技术研发成果被规范化、被市场化。制定标准的过程,实际上就是总结和积累技术研发创新经验的过程;标准的实施过程,实际上就是在市场推广和普及已被规范化的技术成果的过程;标准的更新过程,实际上是适应新的市场需求更新换代、推陈出新的深化、提高过程。因此,技术标准化活动与市场化互作用过程是永无止境的。在标准化系统中,存在着“标准促效益、效益促标准”的客观规律,制定标准是为了谋求效益,贯彻标准也是为了取得效益,修订标准更是为了增进效益,废止标准是因为它已失去产生效益的作用,

从而使标准化活动不断向前发展。

从对1500年以来的2000多项重大科技成果的统计分析可以看出,不论社会、政治、经济的环境如何变化,科技发展的势头不可阻挡,其原因不仅在于科技发展的内在需求和内在规律的动力作用,而且在于社会需求和相关制度安排的外在动力的刺激。两种动力之源相互作用、相互促进,推动着技术创新的不断发展、进而推动着历史的前进。历史告诉我们,无数大大小小的技术创新是产业演化、经济增长的根源之一,可以关系到小至企业的变迁,大至产业演化、经济兴衰的周期,甚至一个国家经济的繁荣与萧条,乃至一个大国、强国、帝国的诞生。不难发现,人类历史实际上就是一部技术演化史,各个时代常常根据关键技术来命名,如石器时代、青铜器时代、铁器时代、蒸汽机时代、原子能时代、计算机时代等。在新世纪,以电子与信息技术、生物医药技术等为代表的高新技术已成为世界经济新的增长点,已成为一个国家经济上的生产力、军事上的战斗力、政治上的影响力、综合国力的原动力。随着历史的演变和技术的进步,“科学技术是第一生产力”越来越显现出其强大的现实力量,在当代世界新一轮竞争中,技术优势已成为竞争的焦点,谁掌握了高新技术及其技术标准(尤其是军事技术),谁就掌握了世界。因此,一个组织、一个地区、一个国家依靠技术及其技术创新的优势,是其获得强大的竞争力的重要原因之一。要获得持

续发展和成功,就必须通过技术创新和优势,持续而有效地扩大优势技术资源的影响力、认可度,使之转化为组织、地区和国家的核心技术资源。

第五节 资本

所谓资本,就是创造价值的价值、带来剩余价值的价值。任何一个人、一个组织、一个地区、一个国家必须拥有一定的资本才能生存和发展,这种资本既可能是有形的,也可能是无形的,一般而言有人力资本、社会资本和实体资本(本节的阐述重点,下称资本)等三种主要形式。在现实中,资本总是表现为一定的物,例如货币、土地、厂房、机器、原料、设备、库存等,都是构成资本的重要组成部分或资源要素,但它们都不直接等于资本,它们作为物不过是具有特定用途的使用价值。只有在特定的历史条件下,当这些资源被投入到生产经营活动中去、担负着特殊的社会经济职能的时候,才有可能转化为资本,即只有在价值增值过程中才作为资本发生作用。可见,资本的本质不是物质资源,而是体现在基于物质资源之上的持续的价值增值。因此,资本本身具有一种生产力,被称为“资本的生产力”,是一个国家、一个地区、一个组织和一个个人的真实可感的、可以操作的实力的真正

体现(财力)、高级形态和发展杠杆,没有强大的资本实力这一必要条件,是注定造就不出成功的个人、组织、地区和国家的。因此,资本也是成功之道的主要要素。现实和历史证明,一个国家、一个地区、一个组织、一个人必须善于通过有效的资本积累和资本运营等两种手段、途径,才能获得巨大的成功,才能为成功的事业奠定强大的物质实力基础。

一、资本积累

所谓资本积累,就是剩余价值的资本化,或把剩余价值转化为资本来使用。资本积累具有客观的必然性:一方面,资本增值的目的决定了国家、地区、组织和个人追求剩余价值的欲望是没有止境的,这种欲望成为推动其进行资本积累的内在动力。因此,为了获得越来越多的剩余价值,就必须不断地进行资本积累,以便购买、运用更多的生产资料和人力资本,追加大量投资、扩大组织规模。另一方面,竞争规律作为一种客观的强制力量,其特有的、残酷的“优胜劣汰”的“丛林法则”,成为迫使其必须不断进行资本积累的外在压力。因此,一个国家、一个地区、一个组织和一个人只有通过不断的资本积累,才能更快、更为有效地改进生产技术、提高劳动效率、取得优越条件、增强竞争优势。

1. 资本积聚

资本积聚是单个资本增大的第一种基本形式,是指

单个资本依靠自身的积累、依靠剩余价值的资本化增大自己的资本总额,从而引起生产资料和人力资源的积聚。资本积聚与资本积累是一致的、伴随进行的,即资本积聚是资本积累的直接后果,而资本积累则是资本积聚的重要条件。

一个国家、一个地区、一个组织和一个人要实现有效的资本积聚,首先就必须坚持以持续的扩大再生产为主要手段,不仅要处理好简单再生产与扩大再生产之间的关系,而且更为重要的是还要处理好外延扩大再生产与内涵扩大再生产之间的关系。追求更多剩余价值、获取更大竞争优势的内在动力和外在压力,迫使一个国家、地区、组织和个人必须依靠增加生产设备、追加人力资源等实现外延扩大再生产,必须依靠不断改进技术装备、提高生产效率、强化人力资源素质等实现内涵扩大再生产。根本而言,资本积聚和资本积累必须以内涵扩大再生产为主要手段。与粗放型、数量型的外延扩大再生产不同,内涵扩大再生产是一种集约型、质量型的增长模式,其手段的显著特点就是在现有存量资源的前提下进行结构性的重组整合,其结果不仅能够导致、促使资本有机构成的不断提高(资本有机构成是指由资本技术构成决定、并反映技术构成变化的资本价值构成;资本技术构成是指从物质形态来看,人力资源与生产资料之间的比例关系;资本价值构成是指从价值形态来看,不变资本即生产资料的价值与可变资本即人力资源

的价值之间的比例关系)，而且能够不断地挖掘和提高现有存量资源的潜在使用效率和边际效益。其次，就要必须坚持以持续的资源集中性为重要手段。扩大再生产最为重要的来源是资本积累，资本积累最为重要的源泉是剩余价值；同时，资源的有限性、稀缺性决定了资本积聚的缓慢性，决定了资本积聚必须服从于边际效益递减规律。因此，持续的资源集中性是资本积聚和资本积累的先决条件，一个国家、地区、组织和个人必须在价值观念上提倡和树立“固本培元、开源节流”“节约为荣、浪费可耻”等节俭美德，注重点点滴滴的积累和节约，不能容许消耗性的资源浪费，更不容许人为的分割资本。如果全部耗费剩余价值，甚至消费的增长快于资本积累增长的速度，那么从事的仅仅就是一种在原有规模上重复进行的简单再生产，在消耗中终结企业的生命，同时也可能终结自己的生命。

2. 资本集中

资本集中是单个资本增大的第二种基本形式，是指既有的、分散的单个中小资本合并为少数的较大资本，既表现为由若干小资本组成一个大资本的形式，也表现为大资本吞并中小资本的形式。因此，资本集中也是体现“80/20法则”（或“八二黄金分割”）的集中化现象之一。

自由竞争的自然规律，表现为资本集中和资本垄断。竞争和信用是资本集中的两个有力杠杆。在激烈的

竞争活动中，大资本凭借着内部雄厚的货币力量、先进的技术装备、合理的组织形态、强大的人力资源等优越条件，借助于外部健全的信用制度及其带来的外部资源（如银行贷款和组织联盟），按照“大鱼吃小鱼”的原则不断击败、打垮和吞并中小资本，从而形成一个规模更大、实力更强的资本；同时，自由竞争促进了资本集中，资本集中发展到一定程度，就自然形成垄断及其少数最大的、几近万能的、控制国民经济命脉和国家机器的垄断组织（如金融资本与金融寡头）。在垄断阶段，金融资本与金融寡头的全面统治无孔不入，主要通过“参与制”实现其在经济上的统治，主要通过“个人联合”方式实现在政治上的统治，除此之外还涉及新闻、出版、广播、电影、电视和教育等上层建筑的各个领域。由于垄断资本在经济上统治，必然出现大量的剩余资本，由此又必然导致从“全球战略”出发所从事的对外扩张、资本输出（对输入国进行借贷资本输出和生产资本输出）和跨国竞争。在一定意义上，美国之所以能够称霸全球，依靠的就是在自由竞争条件下运用资本积聚、资本集中乃至资本垄断等手段。特别是在美国经济起飞阶段，由于资本集中的速度越来越快、数量越来越大，因而在全球就越来越有条件获得巨量的、超额的剩余价值，产业资本与金融资本的持续高度综合，造就了巨大的垄断财团，从而左右着世界政治、经济、文化的格局。可见，资本集中的过程，实际上也是一种资本经

营的过程。资本经营的目的就是通过花小钱办大事、小资源控制大资源等跨越式、反常规的发展思路和方法，迅速整合组织资源系统，提高资源配置效率，培育核心竞争能力，壮大资本数量，提高资本质量，实现资本增值。因此，一个国家、一个地区、一个组织、一个个人要形成资本集中乃至一定程度的资本垄断，就必须开展积极有效的资本经营活动。

二、资本运营

所谓资本运营，就是如何有效地使用资本力量、发挥资本作用、实现资本增值。资本的本性，资本积累、资本积聚的第一目的（动机）和最终目的（动机），都是着眼于能够获取更多的剩余价值，但其仅仅是单个资本增大的基本形式。因此，相比而言，资本运营的动机和目的，就是在剩余价值最大化原则的前提下，使资本在再生产过程中实现更有效率、更为安全（保值）和更能扩张（增值），是一个人、一个组织、一个地区、一个国家在资本积累的基础之上更具有实力、竞争力，因而资本运营更注重资本增值的方法。

1. 优化资本配置

所谓优化资本配置，不仅是指投资增量资源（资产）的配置，而且还指投资存量资源（资产）的配置，即如何使存量资源（资产）重组和流动，使之成为具有现实竞争力的资本。众所周知，一种资源（资产）只有

流动和使用，才能创造价值，否则存量资源（资产）的呆滞化或凝固化状态是不能创造价值的。严格地说，资源丰富并不一定就意味着资本实力的强大，现实生活中“抱着金饭碗讨饭吃”的现象比比皆是。存量资源（资产）仅仅是一种潜力，而还不是资本实力。因此，存量资源（资产）的流动，是优化资本配置的一个不可或缺的关键因素。所以，要优化资本配置，就不仅仅对增量资源（资产）进行投资、调节，而且必须持续快速地调整、吐纳、挪活存量资源（资产），使之由不具有竞争能力的资源、潜力、存量状态，迅速演变转化成为具有强大竞争能力的资本、实力、增量状态。事实证明，一个国家、一个地区、一个组织、一个个人如果囤积了过多的、呆滞的存量资源（资产），那么就可能缺乏现实的资本实力及其竞争力，那些缺乏流动性的存量资源（资产）甚至可能成为强势者廉价或无偿掠夺，反而有助于增长自身实力的对象。美国经济善于在产业、部门之间重新配置资本，善于把资本从“不赢利的”产业、部门转移过来，为新的领域筹措资金；日本的强项在于强调少库存、“零库存”，一切都必须服务于现实的经济实力。这两方面分别正是中国资本配置中最大的困难所在、最大的忽略之处。

2. 实现资本融通

所谓实现资本融通，是指运用自有资本与借入资本加入到资本系统之中（开放性），使之以一定的结构形

态构成一个完整的资本运行系统（相关性），从而实现资本的最大使用效率和最大增值（目标性）。一个国家、一个地区、一个组织、一个人首先必须区分资本的主要来源：自有资本来自于资本积累，尤其是资本积聚，是一个国家、地区、组织和个人真实实力的体现，因而必须保持合乎安全边界的自有资本充足率，从而才能为保证实力交换、获得借入资本、保持稳健发展奠定牢固的基础。资本储备率低，必然导致负债率高，必然陷入“高负债→高筹资成本→低利润→低资本储备→更高负债”的恶性循环。同时，借入资本主要来自于商业信用、银行信贷和社会直接融资等，能够扩大一个国家、地区、组织和个人的资本来源和资本规模，因而必须在自有资本的基础上，充分发挥财务杠杆的作用，在地区、国家、国际范围内输入资本、融资“输血”，使最佳的资本规模产生最大的收益。但是，万万不能在自己资本循环窒息之后指望外来“输血”，因为“天下没有免费的午餐”，外来的资本很可能正是“雅格的红豆汤”。其次，必须坚持资本的规模最优原则，优化资本结构。资本规模过小就难以产生有效的杠杆作用，过大则势必形成较高的管理成本。因此，一个国家、地区、组织和个人应当保持适度的、最佳的资本规模，实现内外资本的互补、整合，使各个资本要素发挥最大作用，从而既获得规模效益，又不会因资本增加而导致信息成本、监督费用的增加。

3. 整合资本积累

所谓整合资本积累，是指持续地、有效地结合资本积聚（产业经营）与资本集中（资本经营）这两种资本积累的方法，稳定而快速地实现资本增值。资本集中与资本积聚作为单个资本扩大的两种具体形式，存在着密切的联系：单个资本积聚的不断增长，必然加速资本集中的进展；而单个资本集中的速度加快，又进一步促进资本积聚的发展。同时，它们也具有明显的区别：资本积聚与资本积累一致，是单个资本扩大的积累，只有依靠剩余价值资本化来实现，既受到资本积累量的限制，也受到社会财富的绝对增长的限制（社会能否提供追加的生产资料和人力资源等），因而单个资本扩张的速度相对缓慢，但能够增加社会资本总量，是一切资本经营活动和直接运作的物质基础、前提条件；资本集中则是既有单个资本的重新合并、重组和分配，不受社会财富增量的限制，因而作为一种“可增长技能”能够迅速扩大和形成较大的个别资本，获得不同寻常的竞争优势，但并未增加社会资本总量，甚至形成“泡沫经济”和价值虚增。因此，单独运用资本积聚（产业经营）与资本集中（资本经营）的方法，都存在着一定的偏颇。相反，一个国家、地区、组织和个人必须善于使资本积聚（资本经营）与资本集中（产业经营）的各自优势相互结合、相辅相成，既形成较大的个别资本，又增加社会资本总量，保证在持续有效的资本积累活动中取得预期

的最大目标。事实证明，剩余价值资本化（资本积累）→资本证券化→证券国际化，是一个自然进化和获得成功模式。

4. 加快资本周转

所谓加快资本周转，是指坚持资本时效性原则或周转时间最短原则，尽可能缩短资本周转周期，提高资本流动速度，从而提高投资回报率、实现投入产出的乘数效应。对于一个国家、地区、组织和个人来说，资本周转速度决定了资本增值速度，衡量资本使用优劣的标准不是其拥有资本的数量规模，而是其现有资本的使用效率或周转速度。因此，必须首先提高和加快资本的周转速度，意味着在单位时间内比竞争对手在资源的变现速度、资本的形成速度、财富的创造速度上的提高，意味着拉大了与竞争对手的差距而捷足先登、占据最佳位置。在一定意义上，速度弹性是一个个人、组织、地区和国家的成本优势，是最有效的自然淘汰方式。其次，必须掌握一定数量的货币资金，强调“现金为王”就是强调资金的流动性，是因为货币资金是启动和操作资本经营的最重要的手段，资金流量越大，资金的套现能力、赢利能力、增值能力、偿债能力就越强，获利的机会就越多，机会损失就越少。没有资金流或资金流断裂的个人、组织、地区和国家，就谈不上什么可持续发展，也谈不上什么抗风险能力，甚至可能掉入“流动性陷阱”而导致破产。经济持续增长的“美国之谜”的奥妙，就在于资本的使用效率非常

之高，这也正是中国最为匮乏的。

5. 改善资本环境

所谓改善资本环境，是指对资本生存和发展的环境进行制度建设和矫正，建立起能够对资本的流向、流量和流程进行自动调节的市场机制和市场环境，从而使经济选择尽可能成为资本自身的选择，保证资本增值最大目标的实现。法治为本的制度结构和经济运行机制，可能需要很高的固定成本（指一种制度所覆盖的公共秩序和法律基础设施的建立成本），然而在支付公共的固定成本以后，所实施的每一单合约的边际成本却很低，因为近乎标准化的合约很容易在法律制度下实施；人治为本的制度结构和经济运行机制，只需很低廉的固定成本，却包含了昂贵的、递增的边际成本。因此，在市场规模尚小、参与人数不多、市场经济不完善的情况下，因为关系性交易的平均交易成本要比法制性交易低得多，因而关系性交易就更有优势。但随着市场规模的扩大、市场经济的完善，法制为本的交易就显示出更大的优越性。比较而言，无论是自有资本还是借入资本，都更倾向于大量流向具有以法制为本的制度结构和经济运行机制的环境。事实证明，资本的逐利性和扩张性使其总是考虑收益和风险均衡原则，使其总是向更高回报、相对安全的地方转移和流动，有效的制度环境对于吸引和利用资本提供了强有力的支持，资本健康发展的背后的实质正是制度的合理性和创造力。因此，在经济全球

化的条件下，一个组织、一个地区、一个国家的经济发展，在很大程度上已经不完全取决于它拥有多少资本和资源，而是取决于它能够在制度引导下吸引多少资本和资源。

所以，资本是一个国家、一个地区、一个组织、个人最具有操作性、最具有竞争力的物质实力，要获得资本实力，就不能不进行资本积累（资本积聚与资本集中、产业经营与资本经营）；要发挥资本作用，就不能不进行资本运营，统筹兼顾优化资本配置、实现资本融通、整合资本积累、加快资本周转、改善资本环境。综观现实和历史，任何一个成功的个人、组织、地区和国家，首先要具有强大的资本实力的先决条件，即归根到底，竞争就是经济实力、资本实力的竞争，资本雄厚者在竞争中当然要比资本弱小者更有优势、更有实力，所谓“长袖善舞，多钱善贾”。在经济全球化趋势日趋明显的当代世界，国家的强盛、民族的振兴、组织的发展、个人的成就，首先依靠的都是强大的实力，特别是经济实力和资本实力，首先依靠的就是资本积累（资本积聚与资本集中、产业经营与资本经营）与资本运营的持续互动。离开了资本的杠杆作用和神奇魔力，离开了强大的实力，尤其是雄厚的财力，制度、战略、技术、网络、人才、文化等要素就难以发挥各自的效力，一个国家、一个地区、一个组织、个人就难以取得超常规发展而迅速做大做强，也难以雄霸一方、成就事业。

第六节 网络

所谓网络，是世界的一种存在方式，是指物质、信息和人按照一定的交往规则或关系而形成普遍联系的基本形式和有序系统，凡是以相互依存、相互联系的方式存在的事物或系统之间的关系，都具有网络化的性质。同样，在人类社会，一方面，正如“人的本质是一定社会关系的总和”所言，任何一种形态的社会都形成于人类个体之间的相互作用，由此构成了现实的生产关系和交往关系，从而形成了各种各样的关系网络，每个人都属于家庭、朋友、组织、政党等许多不同的群体，关系网络成为普遍联系规律在人与人之间互动交往的一种具体体现。从网络的存在形式看，一个组织的内部网络主要体现为其内部组织结构，外部网络（本节的阐述重点）主要体现为其外部关系资源，不同的主体拥有形态和内涵不同的外部关系网络类型：例如每个人有各自的人脉网络、公共关系网络等，每个企业有各自的信息网络、服务网络和销售网络等，每个国家有各自的政治、经济、军事和外交等重要领域的联盟网络，随着主体内涵层次的复杂化，高级形态的主体包含着低级形态的主体的网络形态和网络内涵。另一方面，个人、一个组织的生存和发展的基础，不仅是由其特性所决定因而为其本身所拥有的“实体资本”和“人力资本”，而且是“社会资本”，即个人、组织能够从其拥有的社会关系

网络中获取的实际或潜在资源的总量，或是与其他个人、组织之间形成相对持久的联系以及依靠这种联系来获取资源的能力总和。社会资本不仅取决于个人、组织自身，而且更为重要的是表现为与其他个人、组织之间或多或少制度化了的相互认可关系，因而其数量和质量不仅是社会关系网络形成的具体基础，而且还决定了它们在社会关系网络中的地位，决定了它们利用资源、发挥实力、获得成功的实现程度。因此，网络也是成功之道的主要要素，是一个人、组织的实力、核心竞争力的重要组成部分和具体体现之一。

一、结网

“临渊羡鱼，不如退而结网。”在一定意义上，对于一个人、一个组织而言，关系网络是其外部结构的形态和内涵，是其成功运用社会资本（资源）的基础设施，是其充分发挥网络效应的首要前提。结网的实质和关键，就是根据自身需要如何构建一个数量大（规模庞大的）、质量高（优质高效的）的外部关系网络。历史和现实证明，一个人、组织要获得成功，在很大程度上取决于其拥有多大的影响力，以及恰当地建立量大、质高、稳固的关系网络至为关键，任何有实力的个人、组织都拥有不同形式、不同内涵、不同影响的“力网”。因此，一个人、组织营结布局覆盖广泛、影响巨大的社会关系网络，就要始终服从其战略目标和使用目的，不

能不对网络要素在秩序上精心排列、优化组合。

1. 关系网络的营结技巧

营结社会关系网络，首先要掌握其方法技巧。不难发现，一个人在人际关系中的不同角色、一个组织在社会结构的不同位置、一个国家在国际格局中的不同交往，都具有交互性、多重性和复杂性，决定了它们必然直接或间接面对和处理不同的关系，此即所谓“打交道”“处关系”。“交道”之为“道”，不仅因其存在着规律性，而且具体表现为关系网络。由于关系网络和社会资本的外部特性，因而营结与运用关系网络是一种主要以人或人脉为对象、以利益交换和情感互动为杠杆手段、以最低的边际成本发挥外部社会资本作用、实现实力相互交换的目的的过程。

社会关系网络的形成，必然是一个人与人之间从陌生到熟悉、由一般关系到紧密联系的过程。综合各种心理学研究和实验成果发现，世界上任意两个人都可平均通过6个熟人产生联系（即所谓“六度分离”的小世界效应现象），一个人最多可直接控制和影响的人际范围不超过15人，其影响力的内圈及其良好、稳固、有力的人际关系的核心则须由10个左右彼此联系紧密的可靠之人组成。因此，营结社会关系网络首先就必须在主观上用心准备、精心策划、专心经营，在行动上主动寻求和抓住机遇、积极结交和联络关系，善于发现与自己利益相关的人、对自己有所帮助的人、同自己情趣相投的人，

善于寻找对方的“兴趣点”“闪光点”“需求点”，善于寻求彼此之间的“共同点”“契合点”“合作点”，善于运用以礼待人、以情感人、以义动人、以信服人，平日聚会、饯行惜别、病中探视、生日祝福、节日问候、乔迁祝贺、丧事吊唁等行之有效的的方式方法，坦诚相见、重诺守信，急人所难、全力以赴，由此就可能产生水到渠成、投桃报李的人际关系效果。其次，必须尽可能地运用倍增法则，善于从既有的人脉网络拓展和创造新的社会关系网络，循序渐进、动态发展、有的放矢地从一个中心环节过渡转移到另一个中心环节，通过网络之间、人与人之间相互依赖的因果过程和系统联系，触类旁通，以网造势，以势造网，在关系网络的调整中发展关系网络，在关系网络的发展中促进关系网络的调整，从而推波助澜式地、绵绵不绝地层层推进网络从小到大、伸缩兼顾的连锁运动发展，从而打造出一条层次高、规模大、可运用的“人脉高速公路”，持续地、动态地发展和营结自己的社会关系网络。

2. 关系网络的结构构造

营结社会关系网络，其次要注意其结构构造。任何一种网络形成之后，都会呈现出一定的结构构造；同样，社会关系网络的结构，一是指其点、线、面、体等基本要素的分布，体现着网络建立的一般方法，是结网活动的起点，潜在地决定着关系网络是否符合数量大、质量高的根本要求；二是指其特定的形状构造，影响和

决定着关系网络的凝聚力和社会资本的运作效率。因此，任何一种社会关系网络的营结与布局，都要服从于获取社会资本的自觉目的、基于其合理的结构构造之上，而不能自发放任地、随心所欲地操作，付出不必要的建设成本。

一般而言，一个个人、组织的内部网络，往往呈现出联系密切、信息可控等“强联结”的特性；相反，外部关系网络则由于网络的外部性、社会资本的专用性，常常表现出交往松散、信息失真等“弱联结”的特征。因此，营结社会关系网络首先就必须遵循点、线、面、体的网络几何学，任何网络都由点、线、面、体等基本要素按照相互联系的共性而构成，任何网状组织形成的一般规律就是连接每个孤立的“网结”（点），变成彼此通达的“网线”（线），进而构成横向联系的“网络”（面），最终形成纵横交错的三维立体网状结构（体），由此才产生了网络效应，正如古人说：“得鸟者，罗之一目。然张一目之罗，终不得鸟矣。”拉网捕猎并非一目之功，而须靠众目之力、一网之劳。在网络中，由于路径长短决定了信息、知识与社会资本传递的速度和难易程度，因而它是衡量网络效率的标准之一。所以，在对待不同的人及其人际关系中，必须始终在对立性中把握同一性（共性），区分“活结”与“死结”，发现“通路”与“短路”，识别“领域”与“盲区”，通过互联线路将分散的若干点、线、面、体等要

素联系起来，巧设点，善连线，谋结面，精布局，由点到线、由线到面、由面到体，编制构造成为一种相互呼应、彼此协同、配套联动、立体交叉、聚集合力的复合型、递进型、多元型的三维空间网络。其次，必须遵循强化集中性、增强凝聚力的原则编织关系网络的形状。心理学家揭示：按照被集中的程度，网络的形状大致可以分为环型、链型、Y型和轮型，轮型是集中程度最高的网络形状（集中化网络）；在交流信息中，中心型交流信息网的范围，依次从环型（依中心性、低限制性）演变为轮型，存在控制交流信息的位置使一个人成为事实上的领袖。因此，对于本身就具有“弱联结”特征的社会关系网络来说，编织Y型，特别是组织良好的轮型形状是最理想的选择，与分散化网络相比，其优越性在于它们能够最有效地传递和控制信息，能够最迅速地知道和解决问题，能够以潜在方式最大限度地集中和控制网络。所以，个人、组织必须有意识地、前瞻性地营结或编织轮型形状的社会关系网络。

3. 关系网络的规模边界

营结社会关系网络，还特别要控制其规模边界。任何一个网络，潜在地包含着数量规模的问题；同样，任何一种社会关系网络的营结与布局，也要基于适度的规模边界。社会关系网络的规模本质上也是一个数量大小的问题，它决定着能否获得足够的社会资本。在一定范围内，关系网络与社会资本在数量上具有正比关系：与

外界联系越多，就意味着当前或将来能够获取资源的渠道就越丰富，社会资本也就越多。因此，一个人、一个组织要获取自己所需的社会资本（资源），就必须营结具有一定规模效应的社会关系网络。

社会关系网络的形成，必然是一个从无到有、从小到大的过程，在最初阶段必定会出现人数越来越多的时期，没有一定的人数基础，关系网络是不可能充实的；但是，关系网络或人际关系的充实度与实际的人数会形成反比，其实是愈充实数量就愈少。同时，“力量梯度损失规律”表明，如果一个组织在其范围之外施加影响，那么随着距离延长、远离本土，组织力量的力度和密度将会减弱，亲和力与凝聚力将会递延，这与边际效益递减规律是相同的。因此，营结和布局社会关系网络，首先必须始终坚持管理控制与规模边界之间的相互统一，必须随机应变、统筹兼顾、张弛有度，如果不加区别、不加控制地采取处处设点、随意连线、盲目布局的粗放模式，就容易造成目标模糊、力量分散、网点隔绝、布局重复、结构趋同等弊端，就难以形成布局合理、效果最佳的关系网络。其次，还必须考虑交易成本和边际成本。一般而言，在世界的任何一个地方，只要社会具备最低限度的公共秩序而不至于强盗横行，建立关系网络并不要求很高的法律基础设施，所需的固定成本（指一种制度所覆盖的公共秩序的建立成本）虽然较为低廉，但包含着昂贵的、递增的边际成本。因为关系

网络（特别是关系经济）的一大特点是信息的隐蔽性，彼此依赖的关系、关系依靠的信息都是其专用的、难以公开的。为了保护这种专用性，彼此都会尽量地隐蔽其关系和信息而不被竞争者所利用，否则关系就不能稳定和长久。同时，既然关系和信息是专用的，那么每一次重要联系、交易都需要参与者亲临监督而难以授权于他人，而一个人的时间和精力都是有限的，私人监督必然呈现出成本递增、收益递减的趋势。随着从地区性到全国性甚至国际性的网络规模的扩大，当面对越来越多完全陌生人时，在处于越来越多的人生地不熟的地方时，关系为本的网络所需的交易成本和边际成本就会越来越高，以致很多交往、交易无法实现。可见，关系网络确实需要一定的规模，但规模并非越大越好，规模超过临界点，交易成本和边际成本便会上升。相反，在处处有着关系网络影响力的地方，边际成本已经摊得很薄。因此，营结、布局和扩展社会关系网络，重要的是必须根据自己资源的承受能力，量力而行地规定网络的大小界限，有意识地增减人数、筛选网络，保持适度的关系网络的规模边界，从而构筑一个从小到大的连锁过程。相反，那种外在体积规模巨大的网络表面上似乎具有一种咄咄逼人的扩张之势，实际上正是外强中干的表现，其痼疾正在于协调的复杂性和成本的驱动性将导致规模的不经济性，难以形成真正有效的、经济的连锁规模。

4. 关系网络的质量集约

营结社会关系网络，最为关键的是其质量集约。任何一个网络，也潜在地包含着质量集约的问题；同样，任何一种社会关系网络的营结与布局，也要保持高度的质量集约。决定和衡量一个社会关系网络的质量集约如何，从外部标准看是它能否获取更多的社会资本（资源），从自身标准看一是其互动频率、疏密水平和集中程度，二是其是否拥有和支配关键的关系资源。因此，一个人、组织营结的社会关系网络的质量集约，直接影响着关系网络的作用力的大小，直接决定着关系网络可以支配和利用的社会资本（资源）的效果。

一般而言，社会网络中的关系并非均匀分布，关系稠密的网络内的个人、组织显然社会资本较多，更容易获得生存和发展所需的资源，从而占据了网络结构中更为重要的地位、具有更大的竞争优势。同时，由于社会关系网络的专用性和隐蔽性，因而它具有一定程度上的“负外部效应”（外部效应是指自己所拥有的某个商品的价值与别人拥有该商品具有正比或反比关系，正比即正外部效应，反比即负外部效应），即其若为少数人拥有则价值就高，若为越来越多的人拥有则价值就小。除此之外，关系网络中的主体都是追逐自身利益最大化的“市场人”，在信息的复杂性、不确定性及有限理性的前提下，无论面对的是关系交易还是契约交易，其主要考虑的就是哪种交易的成本最低，如果选择的是关系交易，不是因为其更崇拜关系，而是因为只有关系才能使

其成本最低，从而达到自身利益最大化。因此，个人、组织首先要依据自身需要和实力状况，营结一个互动频繁、关系密集和高度集中的社会关系网络，点线面体越密集、越集中，网络就愈能纵横通达、左右逢源，成功获得社会资本的网络效应和影响力就越大。其次，必须遵循“80/20原理”拥有和支配关键的、重要的关系资源，即指那些在自己的关系网络中能够带来绝大部分利益和丰富的社会资本（资源）的“关键的少数”（个人、组织）。这些对自己起着决定作用的、具有稠密关系的“贵人”“要人”“能人”，真正体现着社会关系网络的质量层次，其鼎力相助、尽心扶携往往在自己处于逆境时刻往往可以产生一计安天下、妙手定乾坤、化腐朽为神奇、挽狂澜于既倒的神奇效果。因此，对于所有认识的个人、组织，就不能随意盲目地统统纳入关系网络，也不能一视同仁地施加相同的作用力，相反要有所区别、分别对待，尤其对“关键的少数”要特别注意、格外用心、主动结交、积极联络，使之成为社会关系网络中最为重要的环节。事实证明，在营结社会关系网络时，如果技巧方法得当、结构构造合理、规模边界适度、互动要素集约，那么就能够营结一个具有较高质量和价值的社会关系网络。

二、运网

“授人以鱼，不如授人以渔。”对于一个人、一个

组织而言，结网是手段、是静态的方式，运网才是目的、才是动态的方式。运网（关系网络的有效运用）的实质，就是利用所营结的网络成功获取社会资本（资源），使社会资本（资源）服从于个人、组织的最终的、特定的目的。任何一个有形之网或无形之网一旦形成，必然具有自己内在的运动能量、轨迹和方向，必然对外部环境施加作用、产生影响。要有效地释放自我保护、对外扩张、对内吸引、操纵支配、共同参与、纵横联系等有形或无形的网络效应（“网力”），要充分获得、运作社会资本（资源），就必须根据自身目标的战略需要，创造性地运筹社会关系网络。

1. 优化社会关系网络

运网的起点是要优化社会关系网络，即持续地将关系网络转化为可控网络、不断把社会资本（资源）转化为内部资本（资源）。优化介于结网与运网之间，是一种固本培元、整合资源、控制网络、利用资源的动态运作、持续转化的活动和过程。由于社会关系网络的外部性、专用性、隐蔽性和弱联结性，因而要持续地实现关系网络可控化、社会资本（资源）内部化的目的，是有相当难度的。但是，没有优化社会关系网络这一前提，也就谈不上持续运网的其他后继过程。

因此，要优化社会关系网络，一是根据实际运用效果和变化，不断统筹兼顾、相辅相成地调整和整合营结关系网络的技巧方法、结构构造、规模边界和集约质量

等各个方面，从而使之系统化、一体化和最优化，实现固本培元、整合优化的目的。通过一定程度上的实践操作，不仅有助于检验营结关系网络的适用性和可行性，发现和改进原来存在着的弊端，而且有利于运用关系网络的有效性和收益性，最大限度地获得社会资本（资源）。二是根据特定的关系网络及其要素，通过有效地反复沟通、交流和互动，最大限度地降低、克服关系网络的外部性和弱联结性等固有属性的制约程度，增强关系网络的相对内部化、相对强联结性，实现相对控制关系网络、社会资本为我所用的目的。只有牢牢地掌握关系网络的总体控制权，才能使关系网络具有较高的价值和质量（负外部效应）。历史和现实证明，谁拥有和控制了网络，谁就拥有和控制了属于自己生存空间和发展空间甚至是世界，而这一切取决于从挖掘人性的深处开始，必须与关系网络中的人建立一种长期稳定的相互依存关系，在最大限度地满足对方需求的同时对象化地创造自己的事业，从而使双方在互动过程中结成更为稳定、更为牢固的网络纽带。

2. 依托社会关系网络

运网的基础是要善于依托社会关系网络，即在比较优劣的前提下，通过广泛地假借、配置和利用关系网络中的其他优势资源和优势力量，形成双向作用、相互发展的利益共同体和命运共同体，从而使优势互补、虚拟共生的网络力量快速而有效地向既定的目标运动。在现

实中，每个人、每个组织实际上都须臾不离地依托于由不同的精神和物质纽带构织而成的社会关系网络之中。依托网络，就意味着使自己处于左右逢源的优势位置，条条道路通罗马，天无绝人之路；丧失网络，就意味着使自己处于孤立无援的劣势境地，山穷水尽万事休，英雄也穷途末路。

所谓依托并非单纯的依赖行为，而是遵循实力交换法则立足于网络、依托网络效应或网络合力的能动过程。与实体资本不同，社会关系网络具有很大的弹性，其固定成本不是社会型的（不需要多少设备），而更多的是人力资本型，其最大的成本是人力成本。因此，对于一个人、组织来说，如果整合得当，那么实力与人脉或关系网络竞争力将是一个乘数关系：缺乏人脉竞争力，其实力获得的仅仅是“一分耕耘，一分收获”；若加上甚至乘以人脉竞争力，其实力获得的将是“一分耕耘，数倍收获”。可见，依托社会关系网络，实际上就是在自己的实力或力量不够强大时借助、乘以人脉力量，积极地发展壮大自己的实力。因此，要有效地依托社会关系网络，就必须首先善于在关系网络中选准依托的基点（自身有哪些可以发展和挖掘的有利条件）、选择依托的对象（对方有哪些可以依托的优势资源），通过实力交换、互利互惠而达成各取所需的目的。其次，必须充分利用、高效使用（用好、用足、用活）既有关系网络及其社会资本，而不能好高骛远地、浅尝辄止地

低效使用，造成网络资源的浪费、闲置。这不仅有利于提高关系网络及其社会资本的运作效率和交易效率，而且也有助于通过高效使用既有的关系网络而实现兼容并蓄、蓄势待发的将来目的。

3. 经营社会关系网络

运网的关键是要经营社会关系网络，即运用各种经营手段对关系网络加以体系化、扩张化，获得最大的社会资本（资源），使外部性资源的交易费用递减。对于一个人、组织来说，衡量社会关系网络是否得到有效经营的关键标准，一是社会关系网络的“运作效率”（指内部的成本结构，主要是指通常反映运作效率的边际成本），运作效率越高则其边际成本越低，其边际成本越低则其竞争力就越强；二是社会关系网络的“交易效率”（是指为了完成一项交易要消耗的资源），交易效率越低则其竞争力就越差。

经营社会关系网络，首先要善于在关系网络密集的区域获得更大的社会资本（资源）。在现实的网络中，关系并非平均分布的，有些区域关系密集，另一些区域关系稀疏，因而就产生了聚集现象，显然聚集程度高的区域社会资本就较多，高社会资本区域对于网络结构的变动、网络成员的流动会产生更大的吸引力的影响，即一个人、组织扩张网络时会倾向于从资源稀疏区域向资源稠密区域移动。但在强联结、关系稠密的网络中，每个参与者在知识结构、经验背景、信息获取等方面都极

为相似，所增加的资源 and 信息的冗余度较高，因而往往在同一时刻会发现同样的机会，相互之间无法拉开差距。其次，要善于利用在关系网络密集区域与关系网络稀疏区域之间的差异，发挥取得社会资本（资源）的先行优势。在弱联结、关系稀疏的网络中，却可以更有力度地传递和获得多种大量的信息、资源，部分参与者可以利用这种差异化的信息、资源取得先行优势和主导地位，提升其竞争优势和网络价值。第三，要善于在关系网络稀疏区域联结不同的关系网络密集区域，促使社会资本（资源）流动和增加。活动在弱联结、关系稀疏的网络中的个人、组织，如果将两个关系密集区域联结起来、发生中介活动，从而为这些联结起来的参与者带来新的信息、资源，促使信息、资源和社会资本的流动、增加，可见在一个关系网络中最有可能给参与者带来竞争优势的位置，往往是处于关系稠密区域之间而不是之内，正如古人形象地指出：“张罗（网）者，张于无鸟之所，则终日无所得矣；张于多鸟之处，则又骇鸟矣。必张于有鸟无鸟之际，然后能多得鸟矣”，即所谓“有鸟无鸟之际”正是处于关系稠密区域之间，正是经营社会关系网络的绝佳之所。

4. 运筹关键的关系资源

运网的重要方面是要运筹网络中的关键的关系资源，即使那些潜在地具有80/20效应的关系资源发挥其应有的重要作用。在现实中，那些复杂网络中的每个“网

结”和“网线”的位置、区域和作用总非等同，往往千头万绪而难以一一应付。关键的关系资源往往处于关系稠密的高社会资本区域，具有不同寻常的、更为巨大的聚集影响和吸引力作用，之所以在营结社会关系网络时必须遵循“80/20原理”拥有和支配关键的、重要的关系资源，也就是为了最终运网的目的，最大限度地发挥网络效应，获得最大的社会资本（资源）。

要有效地运筹关键的关系资源，首先就必须善于分清主次、提纲挈领、纲举目张，即正如古人说“善张网者引其纲，不一一摄万目而后得；一一摄万目而后得，则是劳而难，引其纲而鱼已囊矣”，抓住和运作关系网络中间那些处于支配位置、拥有丰富资源的“网结”和“网线”等中心环节（关键的关系资源），牵一发而动全身，最大限度地发挥“杠杆作用”“连锁反应”“相关效应”“倍数效应”和“放大效应”等多种网络效应或网络合力，以最为快捷、最为有效、最为经济的方式，全方位地使个人、组织的事业发展壮大起来。其次，要善于以强联结的方式与关键的关系资源持续互动、不断交往、有效沟通和密切联系。在现实中，关键的关系资源虽然具有举足轻重的影响力，但其往往比常人更深谙人脉，也常常比一般人更难以打交道，绝非以日常方法乃至以一般的取予之道就可结交、使用。因此，对于关键的关系资源，要以真诚的态度、在实际的行动中，善于授人以渔、助人以力、给人以利、帮人搭

桥、为人做梯、扶人上马、送人上路、成人之美，做到持之以恒、坚持不懈而不是因噎废食、半途而废，做到刚柔并济、不亢不卑而不是任人摆布、不伦不类，做到慧内秀外、大智若愚而不是胸无成竹、有勇无谋，方能在对象化的人脉经营中达到获得最为关键、最为丰富的社会资本（资源）的自身目的。

合理结网、正确运网，是有效发挥网络效力、获得社会资本（资源）的两个相辅相成的阶段，其中的关键之关键，就是营结和运筹一个规模庞大的、质量集约、资源可控的、动态发展的社会关系网络。人脉或社会关系网络的威力，就在于其大小广度（数量规模）和层次深度（质量素质）。历史和现实中干出一番宏图大业的绝大部分成功个人、组织的必备法宝之一，莫不是缔结、拥有、依托和经营着一个庞大密匝、势大力沉的社会关系网络，莫不善于依托和假借各种关系网络的合力，循序渐进地把关系网络做大、做广、做精、做深、做透，通过四通八达、左右逢源的网络渠道获得各种重要的、关键的社会资本（资源），几无一个是靠单枪匹马打出一片天地的，社会关系网络在东方社会，尤其在讲究人情关系法则的中国社会更是如此。中国哲学中的“天命”“天道”即“人网”，实际上就是人间社会错综复杂的、共生互补的血缘、地缘、业缘、因缘、人缘关系的折射和抽象，这种社会关系网络往往依靠亲人、亲戚、家族、姻亲等血缘关系，依靠同事、朋友、客

户、故旧、世交等人缘关系，依靠平日助人为善、雪中送炭、锦上添花等因缘关系，在深层结构上具有自发、自动、自我调适的网状组织的协调功能，以“面子”“门路”和“阴德”等机制进行横向和纵向的联系，从远古有效地延续至今，这是中国社会“关系”的本质，因其具有必然性和决定性，故以“天命”“天道”名之，因而“网”在中国思想史上已经上升为一种概念，演变成为一种网络世界观。可见，社会关系网络无时无刻地都是一个成功的个人和组织的战略资源，构成其核心竞争能力之一，成为其做好、做强、做大、做久的根本保障之一。

第七节 信息

所谓信息，狭义而言是指消息、通讯、情报等内容，广义而言是指客观世界和主观世界的一切事物的运动状态、变化方式及其内在含义、表述和效用价值。信息时代的显著标志之一，是全球性的信息资源的有效配置、占有和垄断，不仅正在改变人类的欲望需求、思维模式、行为规范和交往方式，而且竞争形态、组织结构、竞争方式和指挥手段正在发生崭新的变化，因而正在引发一场改变人类世界基本面貌的全新的信息革命狂飙，其重心和核心将是一场别开生面的信息化竞争，即

以夺取和保持信息优势和制信息权为中心，从而控制信息领域为组织获取最终的胜利创造决定性条件。所谓信息优势，是指保证己方持续收集、处理和分发大量信息，在把正确的信息以正确的形式、正确的时间和地点提供给正确的人的同时，削弱或剥夺竞争对手的优势；所谓制信息权，广义而言是指对垒的一切领域的组织（包括军事、政治、经济、科技及社会）抢占信息空间和争夺信息资源的竞争，狭义而言是指竞争双方在信息领域的对抗，其本质在于通过夺取制信息权达到“不战而屈人之兵”的战略目的。由于竞争固有的博弈性质，因而自古以来竞争活动对信息及其获得、传递、运用都具有一种近乎天然的内在需求，这种需求在信息时代呈现出空前加剧的态势，信息资源的多寡、信息技术的先进与落后，已成为比较各种组织、地区和国家技术力量、综合实力的重要指标。因此，信息也是成功之道的主要要素。

一、信息获取

信息获取是指通过各种途径为获取所需信息而实施的一切行动。从古至今，信息资源及其获取在一切竞争活动中一直具有特殊的重要战略地位，“知己知彼，百战不殆。不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆”的兵法名言，早已为世人耳熟能详。一般而言，信息的有效获取决定了信息量或拥有量。只有信息

灵通、了如指掌，才能耳聪目明、捕捉机会、先拔头筹，才能有顺畅的信息传递（信息流）、及时的信息利用（信息价值），才能最终科学决策、克敌制胜。在信息获取的有效保障下，决策者由于比竞争对手更清楚地了解竞争情况，因而就更能驾驭战略部署的各个阶段和各个环节，在目标任务的确定与预演、竞争要素的配置与投入、竞争效果的预期与评估等方面胜敌一筹，从而在战略上赢得主动。否则，井蛙观天、信息闭塞，必然陷入被动、导致失败。在信息时代，夺取信息优势和制信息权的先机，首先是在信息获取的基本链环上展开的。实时、连续、有效、有力的现代信息获取技术及其无所不在的“触角”，几乎伸向了竞争活动所涉及各个多维空间领域，正以其非凡的“魔力”，成为掌控“透明战场”的法宝，造就了“发现者的胜利”的现代神话，已经成为现代信息化竞争的重要基础，必将对个人、组织、地区和国家参与竞争的进程和结局产生难以估量的影响。根据信息的方式、来源、途径等不同分类，获取信息的方法也有所不同：

一般（常规）方法是：一是观察咨询法，即在对象缺乏觉察时，采取观察与咨询之间动静结合、交替使用、相互补充等方法，获得较为可靠的信息结果，这种方法在不少情景下，“说者无心，听者有意”，往往能获得很多意想不到的客观信息。二是相互交换法，即运用语言交换（如学术会议、座谈交流、参观访问等）、

书面交换（如书信、报纸、杂志、内部通讯、调查报告、研究报告、专业情报机构等）、通讯工具交换（如电话、传真、计算机互联网及数据库等）等多种交换形式，获取有用信息，这种方法往往范围广泛、来源丰富、各取所需、取长补短，常常比观察咨询法更具有目的性。三是回顾检索法，即运用手工或机器（如计算机）等检索工具，通过回顾、检索和分析以往的“制式”的信息资料（如图书、杂志、计算机多媒体等）、统计资料（如数量质量统计、总结材料等）、公开文字图像、内部信息动态等历史信息，来预测、确定和掌握现在的起点、未来的目标。四是有偿购买法，即有偿购买所需的图书、报刊、视听或机读媒体（胶片、录音、录像、磁盘、光盘等），在信息时代，获取信息并不是信手拈来、不计代价的，有偿的信息只会越来越多，那些关键的、机密的信息常常是非常昂贵的，因而有偿购买将成为最为常见的获取信息方法。五是互联网搜集法，即利用因特网以及各种信息网，快速、及时、准确地获取所需的信息情报。随着互联网的迅速发展和普及，浩如烟海的信息、情报和数据，不论是数量、质量还是速度都公开存放在网上，为有针对性地获取信息情报的能力、渠道的提高，都带来了划时代的崭新机遇。

特殊（非常规）方法是窃取信息，即动用国家资源、军队资源或外交资源等，利用情报手段、间谍手段、科技手段等窥听、监视、侦察、猎取信息。在实际

尊崇实力原则的现实世界，窃取信息的方法虽不合乎情理，但合乎游戏规则，自古至今事实上是不以人的意志为转移的，也是无所不用其极的，正如兵法所云：“明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情也。”在信息时代，竞争双方往往正是利用对方的信息系统实施信息窃取，因而产生了高度的信息安全问题。美国一直将情报视为“国家资源”，其军事力量之所以在全球拥有超强的战斗力，与其构建和运用集声、光、电、磁等高新技术手段于一体的信息获取体系密切相关。它依靠现代高科技多信源手段所展示的“如来”神功，种类之繁多、形状之多样、制作之精巧、隐蔽之巧妙、能力之强大，都超出了一般的想象，超越了时空和单一手段的局限，使大千世界、天上地下甚至虚拟网络空间的一切信源，都难以逃信息获取技术的“如来之手”，使信息获取构成了一张从太空、空中、地面、海上和水下的多层次、全方位、全天候、全时段、立体化的信息获取的“天罗地网”（“力量网”），使信息获取的内涵、范围以及技术实现都发生了根本性变化，使竞争平台的效能倍增。

二、信息传递

制信息权的竞争，其次是在信息传递链环上展开的。信息传递是信息获取与信息利用的中间环节，是一

个信息系统的重要组成部分，是指及时、通畅、有效地将高质量的客观信息输送到决策中心的过程。相对于信息获取，信息传递更接近、更能影响最终的信息利用，因而具有十分重要的地位和意义。缺少信息传递的关键环节和过程，不仅无法在信息传递过程中形成信息流，而且整个信息系统也失去了应有的功能，作为基础的信息获取就会变成无用之功，作为目的的信息利用则会化为乌有，获取再多的信息也不能体现信息的使用价值，原本颇具价值的信息也会变成垃圾信息。兵法说：“兵不厌诈。”古往今来，竞争双方都十分关注彼此的信息流传递过程，不仅认真仔细地保证自己的信息传递安全、及时、通畅，而且还千方百计地阻断对方的信息流，甚至通过对方的信息传递管道输送虚假的信息，从而干扰、影响和削弱对方指挥控制能力、心理状态，在现代信息化竞争中更是有过之而无不及地实现这一目标。因此，只有即时、顺畅、安全、高效的信息传递，保证信息资源的安全性、完整性和灵活性，才能使决策者判断正确、指挥自如、协调行动。

首先，在传递的信息内容上要有质量要求。信息质量要求的主要因素，就是信息、数据和情报的真实性、规范化、集中性。在现实中，不少信息往往是虚假情报、垃圾数据、无用信息。在信息时代，信息不仅更是瞬息万变、与日俱增，呈现出爆炸性增长的态势，而且更是浩如烟海、良莠混杂，形成了无序化的信息泛滥的

状态。如果对影响信息质量的主要因素不辨真伪、不察虚实地随意使用,必然误导决策内容和执行行为。在竞争活动中,不少决策者在感觉信息获取比较丰富的同时,却感觉信息贫乏、信息残缺,其原因正在于缺乏传递高质量的信息。可见,信息的目的性与其价值密切相关,信息对于决策者并非多多益善、无所不用;相反,决策对信息的选择,往往是其中1%的重要信息和99%的次要信息,并不在乎那些无关紧要的信息,无用的信息量增加可能会影响决策的正确性。因此,为了提高信息质量和数据库利用率,从而传递高附加值的有用信息,必须要做到去粗取精、去假存真,快速而有效地鉴别、归类、过滤、筛选、加工、分送、反馈那些事关重大、迫在眉睫的信息、数据和情报。

其次,在传递信息的方式上要有时效要求。在现实的竞争活动中,信息是一种时效性要求最为特殊、最为强烈的竞争要素。信息的时效性主要体现在传递和加工的速度以及利用效率上,信息传递得越快、信息利用越高,则其时效性越强。如果时过境迁,信息就失去了时效性,用之则势必贻误决策。现代竞争环境瞬息万变、机会稍纵即逝,所谓“速则乘机,迟则生变”,因而信息化竞争是“发现者的胜利”,竞争的主动权、制胜权在很大程度上取决于谁能夺得“先机”,而“先机”的夺得又必须依赖于信息的获取和传递。即使在信息获取具备“先机”优势,但如果在信息传递上不能夺取“先

机”,也同样不能将信息获取的“先机”优势转化为胜势。因此,一个人、一个组织、一个地区、一个国家必须做到快速、灵敏、准确、有力地传递和反馈信息,力争全部在线的运行时间要少、要快,避免信息传递过程中的丢失、滞后、短路、失控,从而影响判断和决策。

再次,在信息传递的过程上要有安全要求。在现实的竞争活动中,由于信息是一种具有威慑、遏制竞争对手的战略资源,因而双方都企图通过控制信息和情报的流动来把握主动权,在实现信息对抗空间转向己方“透明”、确保己方指挥控制系统免遭对手破坏的同时,又在给对方制造竞争阻力,往往利用对方的信息系统实施信息窃取、篡改、删除、欺骗、蒙蔽、切断、阻塞、干扰、瘫痪等一系列入侵活动和病毒攻击,最终使对方的信息网络无法正常工作。因此,一个人、一个组织、一个地区、一个国家必须坚持不懈、始终如一地维护自己的信息安全,综合运用各种保证安全性的方法(如保密、认证、授权、加密),使来之不易的信息、情报安全地输送到决策中心。

三、信息利用

制信息权的竞争,最终是在信息利用链环上展开的。信息的获取和传递都服务于信息利用,因而信息利用是信息系统的最终环节,是信息化竞争的终极目的,其实质就是运用先进的信息技术将经过分析处理的信息

转化为决策行为和执行行为。因此，在现实的竞争活动中，信息利用的效率和水平决定了信息的使用价值，决定了信息化竞争的成败结局。现代信息化竞争与传统竞争方式的本质区别，决定了信息利用的内涵：传统竞争方式以序列化、线性式、单元式力量为竞争要素，以物力和人力夺取空间占领权和数量优势权为主要竞争目标；信息化竞争以信息化空间环境为依托，以机动性、非线式、系统化力量为竞争要素（以竞争空间认识系统、信息系统、指挥系统、执行系统、保障系统等五大系统构成的体系），以夺取制信息权、瘫痪竞争对手的制信息权为主要竞争目标。因此，只有及时、正确、成功的信息利用，才能为竞争活动提供强有力的信息支持，才能运筹帷幄，争取时间，组织力量，压制、打击、瘫痪和制服竞争对手。

第一，运用信息和信息化技术保持强大的信息优势。现代信息技术的空前发展，把人类的智能与机器的功能紧密结合起来，全面而系统地提高了运筹谋划、计划组织、控制协调等指挥活动的准确性、时效性和效能性，极大地缩短了决策周期，大大地提高了执行效能，真正做到先敌了解、先敌发现、先敌行动，既保证己方的竞争空间优于对方，在“第一时间”发现对方的行动和部署，在几乎“单向透明”的不对称环境中夺取和保持“一览无余”的优势和主动权；又保证己方的决策周期快于对方，迅速、准确地上传下达指令，以最佳方式协

调各个竞争因素；还保证己方的信息量超过对方，实时、超前地掌握相关的竞争信息，以前所未有的速度实施协同竞争和精确出击。

第二，运用信息和信息化技术整合竞争要素。信息技术是对人类信息功能（感觉器官获取信息、神经器官传递信息、大脑处理信息等）的全面拓展，随着信息时代的到来在竞争活动中的地位和作用迅速上升，已经成为提高竞争能力的关键：信息化技术提高对传统竞争要素的管理水平和使用效率，实现了统一协调、数据融合和信息共享，使之实现了无缝化、网络化连接，形成了系统化、整体性的竞争力量，成为竞争综合实力的“倍增器”和克敌制胜的有力“杠杆”，从而如虎添翼、令人生畏地增强了整体战斗力。

第三，运用信息和信息化技术降低成本、提高效率。信息化的价值基础，是边际成本递减法则，即边际成本在技术水平一定条件下，随着分工专业化效率提高而降低。边际成本递减法则是成本降低与效率提高的统一，但既不是单纯的成本降低，也不是单纯的效率提高；相反，是在效率不变或效率提高的同时成本的相对降低，是在成本不变或成本降低的同时效率的相对提高。同时，信息化也不同于技术进步，不是技术水平提高中的边际成本递减，而是同等技术水平条件下，改变交易范围（专业化程度）观察到的成本变化，或改变成本观察到的交易范围变化。因此，信息化指标必然具有

成本与效率等两个基本方面及其两者的相对关系，通过成本与效率的关系，反映信息化 $1+1>2$ 这个“倍增器”的本质特征。

第四，运用信息和信息化技术提升竞争效能。信息化指标体系，重点是测度社会经济的零摩擦程度，零摩擦意味着成本降低、效率提高、系统协调、资源共享。在信息化主导和支配之下，竞争手段也得以深刻演变：信息化竞争成为主要手段，控制信息领域是控制其他传统竞争方式的前提与基础；传统竞争手段虽然是夺取竞争胜利的重要物质基础，但必须依赖信息技术。信息技术以信息为主导要素、以控制为中心，使人的智能在竞争手段系统中得以延伸和融合，弥补了常规力量和传统竞争手段的不足，使之上升到具有一定的思维能力（即智能）的水平，使竞争手段系统呈现出“物质+能量+信息”的特点。

第五，运用信息和信息化技术实施信息对抗。围绕信息资源、信息通道的争夺，信息获取、传递和利用等三个链环上的竞争，又可归结为八种基本手段，即侦察与反侦察、伪装与反伪装（欺骗与反欺骗）、干扰与反干扰、封锁与反封锁、破坏与反破坏、摧毁与反摧毁、威慑与反威慑、控制与反控制（指挥与反指挥）。要夺取制信息权，就要努力创建三个链环、八种手段的物质基础，在竞争中巧妙灵活地运用。

第六，运用信息和信息化技术进行信息打击。信息

竞争也是一种指挥、决策控制战，旨在以信息为主要手段，影响竞争对手的心理状态，打击竞争对手的认识系统和信息系统（如侦察机密信息、输入负面信息、植入和扩散电脑病毒等），从而影响、制止或改变对方决策者的决心和行为。同时，如果竞争对手正面力量、常规力量过于强大而无法与之抗衡，那么就应当避实就虚地实施不对称的信息竞争，以信息技术的准确性、持续性、全球可及性、光速传播性等特性，实实在在地威胁、攻击其金融、通讯、交通、电力网络系统等薄弱之处，使之无法承受而瞬间崩溃。

信息时代的来临，使信息资源与物质资源、能量资源共同构成现代社会发展的三大支柱，信息化反映出一个国家、一个地区、一个组织在生活方式和生产方式上从工业化向信息化转变的程度。现代竞争活动与传统竞争活动的最大区别，就是它具有信息总量这个乘数（数量×质量×时间×信息总量），信息作为一种极为重要、最为有效的战略资源，与传统竞争要素紧密配合、相辅相成，已经与日俱增地转化和成为掌控主动权、保持竞争优势、形成战略威慑的主导因素。现代竞争活动是一种全新的竞争方式，已不完全遵循所谓“兵马未动，粮草先行”的传统兵家规律，而将更加重视遵循“兵马未动，信息先行”的原则，其结局已并不完全是“不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆”，在“不知彼而知己”的情况下往往已经“每战必

殆”，而并非“一胜一负”。同时，现代竞争活动几乎都基于“单向透明”的环境平台，强大与弱小的区分、主动与被动的形成，很大程度上取决于谁能把最为先进的信息手段运用到竞争之中，信息技术的每一次重大变革或延伸，都为竞争活动的“第一发现”提供了的支持、都使“单向透明”的竞争形态产生了崭新的飞跃。因此，在信息网络化、全球化、一体化的环境中，竞争形态在信息化主导和支配之下发生了无比深刻、日新月异的变化，竞争重点已转向如何获取信息、传递信息和运用信息、从而掌控“透明空间”、实施精确打击。一个人、组织、地区和国家能否在日益激烈的竞争中求得生存和发展，在很大程度上取决于其信息化水平和效率，即以最短的时间获取、传递和利用全面而准确的信息，做到信息灵通、知己知彼，才能进行科学决策，才能夺取竞争的主动权和优势。

第八节 人才

当代社会“以人为本”的基本内涵，就是以人的“个体”为本位和基点；知识经济时代的主导个体形态，就是综合素质、创新能力、竞争手段和个性培养等诸多要素全面发展的“个人”。因此，从国家命运到企业成败，任何一个组织能否生存和发展的机遇，都聚集

在是否拥有具备高素质的“个人”，人力资源尤其人力资本已成为最重要的战略资源和资本，人才在综合国力、地区发展、组织实力的竞争中越来越具有决定性的意义，“科技强国”“人才兴国”战略归根到底还是所谓“小康大业，人才为本”。人的对象化劳动系统由主体（人）、工具、对象三者构成，人的因素是其中最为活跃、最为能动的主导因素，人才则是指其中具有一定知识技能、专业特长的个体。人才不仅是人力资源的表现，而且还是人力资本的集中体现，人力资本反映着信息和知识要素的主体水平。人力资源首先兼具物质性和智力性的双重特征，因为人特别是人才是智力资源的载体；其次，在各种资源的效能发挥上，以人力资源的弹性最大，制度、战略、政策、技术、资本、网络、信息、文化都必须经过人力资源的平台才能真正发挥自身力量。因此，任何一个组织、地区和国家的竞争实力的形成，归根到底是知识、技能的学习与积累；任何一个组织、地区和国家的目标，就是将数量型、潜力型的人力资源转化成为质量型、实力型的人力资本。因此，对于任何一个国家、地区、组织来说，人才也是成功之道的主要要素，是最为弥足珍贵的核心资源和无价之宝，是构成竞争实力的核心要素、决定性力量。所以，任何一个国家、地区、组织要获得未来的事业成功、将来的竞争优势，就必须遵循人的“个体性”成长的科学规律，紧紧地抓住获取人才、培养人才、使

用人才等三个重要环节,使“以人为本”的科学理念真正地焕发出无穷的现实力量。

一、获取人才

古人说:“政以得贤为本。”人才是发展事业、壮大事业的源头活水和基石载体,成功的事业从来依靠的都是人才的集体力量而不是自己的独立奋斗。因此,一个组织、地区、国家要发展和壮大成功的事业,首先就要获取一批能力出众、忠诚事业、勇于进取的人才和人才队伍,因而获取人才是实施人才战略的第一个重要环节、第一个步骤。

1. 获取人才的人才政策

一个组织、地区、国家能否获取高素质的人才和人才队伍,其人才政策是首要条件,具有高度的强制性、严肃性和一致性。所谓人才政策,是指一个国家、地区、组织为实现一定历史时期的人才战略任务而规定的指导原则、行动方针和行为准则,它明确的是人才的理念、地位、衡量标准和评价机制,对于其获取人才起着高度的刚性作用、杠杆作用和引导作用。

获取人才的人才政策,一是要明确人才的理念。凡是具备一定知识技能或专业特长、具有崇高的事业理想或组织品德、进行创造性劳动、做出积极性贡献的个体,都是一个国家、地区、组织需要的人才,因而要大力加强以企业人才、技术人才和政治人才为主体的人才

队伍建设。二是要明确人才的衡量标准,即不唯学历、不唯职称、不唯资历、不唯身份,坚持“德才兼备”的原则,以业绩、知识、能力和品德作为衡量人才的主要标准。三是要明确人才的评价机制,即克服人才评价中重学历和资历、轻能力和业绩的倾向,建立以业绩为依据,由知识、能力和品德等要素构成的各类人才评价指标体系,不同领域的人才评价重在相应对象的认可(如政治人才的评价重在群众认可,企业人才重在市场认可,专家人才重在业内认可)。四是要明确人才的地位,即坚决贯彻尊重人才、尊重知识、尊重劳动的方针,根据人才资源是第一资源的科学判断,把人才作为推进事业发展的关键因素,把人才建设摆在组织、地区和国家优先发展的战略地位。因此,高质量地制定以人才的理念、地位、衡量标准和评价机制为主要内容的人才政策,决定了人才的获取、培养、使用等后继行动的正确展开,其宗旨和目的就是获取和建设一支门类齐全、数量充足、规模宏大、结构合理、素质优良的人才队伍,造就一批质量高、数量大、派得出、挑得起、用得上、靠得住、有本事、能力强的“精兵强将”。如果一个组织、地区和国家缺乏刚性的人才政策,那么既不能有效地实施人才战略,也不能最终完成总体战略目标。

2. 获取人才的领导素质

从获取人才到使用人才,都是一个组织、地区、国家决策者责无旁贷的根本工作和主要职责,因而其主观

素质也是获取高素质的人才和人才队伍的一个重要因素，所谓“良鸟择木而栖，贤才择主而仕”。既是人才必有过人之才、出众之能，自然是不多的少数，因而又往往淹没在广大的人群之中，因而需要决策者具有高度的爱才之心、识才之眼、求才之渴等心态、能力和态度，这也正是发现人才、获取人才的过程。

决策者首先要有一颗真诚的爱才之心。决策者必须要有爱才的心态，不仅是因为一个组织、地区、国家的事业需要人才辈出地、前赴后继地奋斗，而且是因为决策者本身需要聚集起若干卓有才华的干将、一批各类专业人才。因此，决策者要秉持着高度的事业心和责任感，具有海纳百川、虚怀若谷的精神境界，具有爱才如命、惜才如宝的真心实意，不能妄自尊大、唯我独尊，更不能嫉贤妒能、压制人才，把自己变成了一个“光杆司令”“孤家寡人”。其次，决策者要有一双独到的识才之眼。识才是决策者的一种重要能力，需要善于从人性本质、文化背景、日常习惯、行为倾向、人格特质、能力特长、个人阅历等诸多重要途径综合识才，其中要先看能力。一般而言，无所不能的全才在现实中毕竟少见，人才大多是能有所长也有所短的专业人才，其固有的“短处”有时是常人甚至是领导者所不能容忍的，例如恃才傲物、自命不凡、不拘小节、怪癖陋习、小肚鸡肠、顶撞领导等。这就需要决策者以容才之量容才之短，善于以比较优势的方法，在表面现象之后不拘一

格、独具慧眼地发现一个人的能力特长，而不是以自己的好恶、情绪、作风等固有模式来识别人才，对人才的缺点吹毛求疵，百般挑剔。同时，识才要后看品德。全面认识一个人，必须听其言、观其行，掌握其外在显现的行为倾向，既要在特定境遇中考察，所谓“大事难事看担当，逆境顺境看襟度，临喜临怒看涵养，群行群止看见识”，也要在一定的时间范围内考察，所谓“路遥知马力，日久见人心”。正如古人说“大奸似忠，大诈似信”，但“患难识忠奸”，可见只有在较长的时间和关键的时刻，才能有效考察一个人是否具有行为同一性。第三，决策者要有一股强烈的求才之渴。求才是决策者的一种态度或行为，“刘备三顾茅庐”“萧何月下追韩信”，都是历史上脍炙人口的求才典故。之所以说“人才难得”，不仅是因为人才往往隐没于大众人群之中而不扬才露己、显山露水，而且是因为人才常常恃才自傲、独立自处而不轻易随和、趋炎附势。因此，决策者对于人才必须肝胆相照、惺惺相惜、诚心相邀，如果没有求贤若渴、孜孜以求的率真态度、感人行动，甚至虚情假意、表里不一，那么有真才实学的人才是不会求来得到的，即使来了也终归会分道扬镳的。

3. 获取人才的主要途径

一个组织、地区、国家要获取高素质的人才和人才队伍，其制度化的具体途径是关键条件和硬件保证。获取人才，不是可有可无、可大可小的偶然过程、主观过

程，而是具有内在机制的制度化方式方法。只有在内部开发、外部引进等两个主要途径上保持制度化的机制，才能保证获取人才在总体上不以某项政策的变化、不以某个决策者的主观意志而发生较大的偏离。

内部开发是一个组织、地区、国家获取人才的首要途径、最终途径。俗话说：“外来的和尚会念经”，实际上是一个认识误区。一个组织、地区、国家的内部人才和人力资源，往往是数量最大的但状态潜在的、最易开发但易于忽视的存量资源，如果缺乏有效的人际互动和组织激励，他们常常就处于“睡眠”状态，因而也就容易造成人力资源，特别是重要人才的流失和浪费。因此，内部开发实际上就是经营内部人才的过程，其首要任务在于坚持把能力建设作为人力资源开发的主题，建立健全人力资源开发的宏观调控体系，通过有效而合理地激励人、塑造人和引导人，有效盘活人才存量，大幅提高人才增量，不断提升人才素质，有效配置人才资源，持续优化人才结构，最大限度地开发、挖掘、使用、发挥每个人人才的全部能力，尤其是其隐性能力，变内部人力资源为内部人力资本，变内部人力资源的潜力、压力为实力、动力，使组织、地区和国家的人力资源从藏龙卧虎的隐性状态转变成为生龙活虎的显性状态。其次，坚持以能力和业绩为制度导向，建立健全内部人才的“求才制度”，通过推行招聘制、规范考任制、改进委任制、完善选任制等富有内在活力的选拔机

制、流动机制、退出机制和调节机制，真正实现“能上庸下平让”、优胜劣汰，真正实现人员能进能出、职务能上能下、待遇能高能低，真正实现为内部人才尤其是内部年轻人才的成长提供制度化的“快车道”“加速器”。第三，坚持以激发人才活力为价值导向，建立健全充满生机与活力的人才工作机制，着力营造有利于优秀人才大量涌现、健康成长的工作环境，形成鼓励人才干事业、支持人才干成事业、帮助人才干好事业的文化氛围，规划和帮助人才选择最能实现自我价值的道路和前途，激发蕴藏在人才身心组织内部强大的潜力、可贵的热忱和冲天的干劲，使人才脱颖而出、人尽其才、才尽其用。

外部引进是一个组织、地区、国家获取人才的重要途径、辅助途径。一个组织、地区和国家能够吸引和获取外部人才的主要条件，一是具有有利于外部人才利益和事业发展的制度平台、空间环境，二是具有进入成本较低的机制。人才如货币，人力资本总是流向最善待自己、最有成长前景的地方，衡量一个组织、一个地区、一个国家是否具有成长性的重要标志，就是其吸引、聚集和留住优秀人才的能力，就是人力资本向其流入和积聚的程度。因此，外部引进的一切工作要坚持以我为主、按需引进、突出重点、讲求实效的政策方针，首先要牢固树立事业导向型、能力导向型的人才理念，以远大的事业聚才，以先进的理念引才，唯才是举，广纳贤

才，真心诚意，重诺守信，形成人力资源、人才资本大量涌入的“洼地效应”。其次，要准确建立外部人才评价制度、准入制度和引才机制，重点引进组织、地区和国家需要的紧缺人才、急需人才、高层次人才，确保外部引进人才的质量性、针对性和实效性。第三，要超前建立国内、国际范围的人力资源配置机制，大力构筑吸引外部人才的事业平台，通过采取符合外部人才特点的团队引进、核心人才引进、技术项目引进、技术移民引进、外来人才招聘等引进方式，产业聚才、项目聚才、技术聚才、环境聚才，确保引进外部人才方法的可行性和有效性。第四，要积极构筑和优化吸引外部人才的服务平台、工作环境，不断改善工作待遇、生活条件、创业环境、职业生涯等重要方面，筑巢引凤，网罗英才，用感情和人格的力量感召外部人才，用事业和理念的价值凝聚外部人才，用环境和服务的优势吸引外部人才，用制度和机制的平台保障外部人才。

二、培养人才

一个组织、地区和国家获取的人力存量，往往仅仅是一种粗放的人力资源，因而要使人力资源转变成为需要的真正的人力资本，就必须加大培养力度，落实“国民教育、终身教育、分类培养、内部培育、全员培训”的人才培养政策，形成不同层次、不同类型的人才培养体系和继续教育体系，使人才的整体素质得以迅速提

高，使人才的个人能力与组织、地区和国家的整体需要恰如其分地结合起来，否则不仅会给人才带来“英雄无用武之地”的遗憾，而且也会给组织、地区和国家造成得不偿失的损失浪费。因此，在组织、地区和国家的发展中，培养人才是最为重要的“第一基本建设”，是实施人才战略的第二个重要环节、第二个步骤，是发挥人才作用的一种重要投资，是人才的再生产与组织的再生产形成持续互动的正确选择。

1. 国民教育

“百年大计，教育为本”，教育是培养人才的基础，而国民教育则是一个组织、一个地区和国家培养人才的起点和重点。因应面向现代化、面向世界、面向未来的要求，国民教育必须遵循教育科学的规律性，以社会需要为导向、以素质教育为内涵，培养综合能力全面发展、符合社会需要的人才。

国民教育的人才培养，首先要加快构建主要由基础教育与高等教育构成的国民教育体系，为此必须着眼于组织、地区和国家发展与战略需要，在“百年树人”的理念的统帅下，创新教育观念，改革教育体制，加快学校建设，充实师资队伍，普及义务教育，提高教育质量，扭转应试教育，推进素质教育，发展职业教育，从而充分发挥国民教育体系尤其是高等教育的人才培养的重要基地作用。其次，要遵循教育科学的规律性。教育科学培养全面发展的个人的规律性和艺术性，就在于善

于在每一个人面前甚至是最平庸的人面前,为他打开精神发展的领域,帮助他在生活道路中找到那一条最能鲜明地表现其个人的创造力和个性化的生活道路,使他能在这个领域显示和宣告大写的“我”的存在而达到顶点,从他作为人的自尊感的源泉中吸取力量,成为一个精神丰富的人,从而塑造具有强大的本质力量、高度的道德自律、高级的审美情趣、丰富的情感文明的独立“个人”,由此组成的集体及其事业必然具有旺盛的生命力、高度的凝聚力和强大的战斗力。反之亦然。埋没个人的创造个性的社会和集体,必将伴随着个人的萎缩而积弱。第三,要满足组织、地区和国家的现实需要。为此,必须建立教育培养与人才需求相互适应的有效机制,与经济社会需要彼此呼应的紧密结合。事实上,能力培养的教育宗旨与社会需要的客观要求是一致的,应试教育培养出来的“高分低能的人才”,注定是无法立足于竞争激烈的现代社会。

2. 终身教育

终身教育是国民教育的继续,是人才所在单位加快人才培养的一种重要手段,因而其本质就是一个组织、地区和国家对人力资本的投入和再投入。因应当代社会市场竞争、人才竞争的形势,终身教育必须以人才的能力和业绩为导向,培养用人单位所需要的人才。

终身教育的人才培养,首先必须构建终身教育体系。为此,必须加强终身教育的规划和协调,灵活机

动,内外兼用,因地制宜,就近取材,因材施教,最大限度地挖掘、整合、优化和利用各种教育培训资源,综合运用社会的学习资源、文化资源和教育资源,完善覆盖大、渠道广、层次多的教育培训网络,从而构建符合实际、切实可行、经济实用的终身教育体系。其次,必须在组织、地区和国家内部树立全员学习、终身学习的先进理念、良好风气和职业态度,在思想层次上、在制度层次上鼓励所有人员、各类人才通过多种形式和各种渠道积极参与终身学习、全员学习、即时学习、在职学习、外地学习、出国学习等,使全员学习、终身学习成为一种自觉的文化、成为一种经常的习惯。第三,必须积极构建和推动学习型组织。学习型组织是指通过接受再教育、再学习而塑造不断积累和内化新知识的弹性组织,主要围绕组织的核心能力而培养和训练四种活动:直接积累经验、间接学习知识、有效传递信息、系统解决问题。通常,一个人智能是由显性能力和隐性能力构成的多维结构的综合体,主要包括自学能力、研究能力、思维能力、表达能力和组织能力等,其中占70%~80%的隐性能力(潜能)是一种比重更大、内涵丰富的特殊资源,往往是无法文字化的经验性能力、不易标准化的特殊性知识(认知能力和创造能力),没有有效的人际互动和组织激励,它们常常就处于“睡眠”状态。学习型组织需要建立相应的学习型机制,鼓励所有人员、各类人才跨越各种纵横位置、空间界限而充分展开深度

探讨、分享新的知识观念，最大限度地开发、挖掘、使用和发挥每个人的全部能力，尤其是其隐性能力，从而不仅不断提高整体的“组织智商”，使之成为“知识的乐园”“教育的发电厂”“思想的发源地”“信息的高速公路”，而且使人才始终处于不断推陈出新、朝气蓬勃的终身学习的状态。

3. 分类培养

一个组织、地区和国家在实施国民教育、终身教育等普遍性人才培养措施时，还必须根据其现实需要对其紧缺人才、急需人才、高层次人才进行分类培养或重点培养，从而重点突破、以点带面（整体）、整体推进。从国际化趋势来看，分类培养或重点培养的人才对象，主要是企业家、科学家（在各个领域）和政治家。

对于企业家（企业人才）的培养，必须以提高战略能力和现代化经营管理水平为核心，以市场认可为导向，着力培养企业家的企业家精神、职业化道德、专业化能力和国际化水平，培养企业家国际化战略竞争、经营管理、资源配置、市场运作等能力，使之成为一个组织、地区和国家实施国际化战略的排头兵和中坚力量。对于各个领域科学家的培养，必须以提高创新能力和弘扬科学精神为核心，以业内认可为导向，依托重大科研和建设项目、重点学科和科研基地、国际学术交流和合作项目，自然科学与社会科学并重，基础研究与应用研究兼顾，建立开放、流动、竞争、协作的科研机制，形

成鼓励创新的良好氛围，提高科学道德水平，积极推动创新团队的建设，加大学科带头人的培养力度，努力造就一批具有世界前沿水平甚至具有世界领先水平的中青年科学家；同时，着眼于国家工业化、现代化实际需要，大力培养一大批专业技能较高、操作能力较强的高级技师、技工队伍，使之成为推进家工业化、现代化进程的坚实基础。对于政治家（政治人才）的培养，必须以科学发展观和正确政绩观教育、培养领导干部，以加强政治理想和执政能力建设为核心，以群众公认、注重实绩为导向，着力解决领导干部的理想信念、宗旨观念、政治方向、纪律原则、能力才干等根本问题，大力提高领导干部科学判断形势的能力、总揽全局整体的能力、驾驭市场经济的能力、应付复杂局面的能力和依法执政的能力。

4. 实践培养

培养人才的重点是培养人的学习能力、实践能力和创新能力，事实证明，实践本身就是培养人才的一种行之有效的方式，学习与实践相结合、培养与使用相结合，往往能够促进人才在实践中增长知识、形成才干、提升能力。

人才成长的规律表明，凡是那些自觉投身实践、熟悉基层、联系群众、了解下情、善于总结的人员和干部，都是成长较快、进步较大、思想较深、方法对头的人员和干部，正所谓“宰相必起于州郡，猛将必发于戍

卒”的精辟论断。同时，那些具有比较曲折的、特殊的人生经历、高峰体验和丰富阅历的人才，经过培养引导并置于合适的岗位，往往能够迸发出不同寻常的能量。实践培养的方法对于青年人才、年轻干部特别适合，非常需要。培养造就一批素质优良、勇于创新的青年人才，是一个组织、地区和国家实现可持续发展的迫切需要，因而要引导他们从实践中来、到实践中去，鼓励他们在艰苦复杂的环境和丰富的社会实践中锻炼成长。对于有培养前途的青年人才，可以通过挂职锻炼、交换职务、委派重任、参政议事等方法，使他们在参与实践的过程中，矫正观念，增长见识，丰富阅历、积累经验，培养情操，历练自我；使他们在参与实践的过程中，增强领悟力、洞察力、执行力、决策力。事实证明，实践培养的方式，不仅能够培养造就一批“种子选手”和栋梁之材，而且还能够为组织、地区和国家的事业提供充足的后备人才、形成合理的人才梯队，保证在必要时源源不断的可用之人、可换之才，而不至于捉襟见肘地出现“蜀中无大将，廖化为先锋”的尴尬局面。

三、使用人才

获取人才、培养人才是为了使用人才，用什么样的人去执行和完成决策意图，是关系到一个组织、地区和国家生死存亡、盛衰胜败的重要环节。但在实际过程中，正如古人说“非得贤难，用之难；非用之难，任之

难也”，人才用得对、用得活、用得好，领导决策的效能就会事半功倍，事业就会兴旺发达。因此，“用人之道”是一门很深的学问和艺术，对于实现国家、地区和组织目标具有举足轻重的作用。相反，疏于知人、失于察人、选人不慎、用人不当，尽管费尽心机、苦心经营，不仅内部的交易成本会陡然增加，还可能造成人浮于事、敷衍了事的形式主义弊端，最终影响目标的完成。

1. 知人善任、择人任势

古人说：“用人者，取人之长，避人之短。”使用人才应当遵循能级原理，合理安排分工，把个人的专长与工作的要求紧密地结合起来，善于选择合适的人，甚至专业强过自己的人，置之于适合其能力特长的岗位上，扬其长、避其短、尽其才、显其能，既避免无能之辈占据要职重位，又避免栋梁之材无用武之地，从中获得人力资源使用的综合效应和边际效应。高瞻远瞩、雄才大略、能够知人善任的人，应委以领导决策的重任；思想活跃、深谋远虑、擅长出谋划策的人，应放在参谋智囊的位置；精通谋略、灵活务实、善于带兵打仗的人，应赋予执行决策的权力；铁面无私、循规蹈矩、坚决秉公办事的人，应托付考核监督的重担；左右逢源、熟悉人脉、热衷交际活动的人，应授予外交联络的职务，等等。相反，大材小用、小材大用、庸上能下、才非所用、才不尽用等，都是用人不当的常见的主要错误，主观上既发挥不出人才的专长优势，客观上也等于

虐待人才。

2. 组合人才、团队运作

人力资本的最大限度发挥，取决于一个组织、地区和国家有效配置人才的能力，因而使用人才不仅要善于促使人才单兵作战，而且更要善于组合人才、团队运作，优秀人才只有经过精心整合和配置才能显现其比较优势，否则很可能就是一支毫无凝聚力和战斗力的乌合之众。因此，要善于组合好一个由高中低三种人才搭配的复合型、智能型的正金字塔形的人才队伍或团队，其中要特别注意对其智力结构系统进行有机组合：人格结构（不同人才的性格、气质、体质、风格、志趣、情操、风度、脾气等之间的组合搭配）、年龄结构（积极进取的青年人才、中流砥柱的中年人才、老马识途的老年人才之间的适当比例）、素质结构（具有自知之明、创新精神、决断魄力、宽容精神、让贤勇气等不同素质的人才之间的相互补充）、知识结构（具有初级、中级和高级等不同程度知识积累和水平的人才之间的合理比例）、智能结构（由高瞻远瞩的战略家、深谋远虑的思想家、决胜千里的决策者、务实能干的执行者等共同构成）、专业结构（精通各类专业的不同专家之间的综合分工）、观念结构（由分别擅长战略、策略、政策和战术的人才组成）、人事结构（根据人才的不同能力、分工和角色而赋予不同的权力与责任）。这八个主要内容构成了一个多序列、多层次、多要素的动态综合系统。

因此，只有在组合人才、团队运作中建立最佳的智力结构系统，才能把不同的人才合理搭配起来，作到人尽其才、才尽其用、取长补短、相得益彰，发挥人才组合的成团效应。

3. 用好“关键的少数”

俗话说：“强将手下无弱兵”“千军易得，一将难求”“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，说明选拔和使用智勇双全、德才兼备的能人干才和骨干力量并非易事，尤为重要，是关系到事业成败的关键因素之一。因此，使用人才总体上要以人才的质量为导向而实施“精英政策”，即政策重心向创造80%价值的20%的精英人才倾斜，把能力最强、素质最高的人才或团队放在最重要的位置上，形成作为一个组织、地区和国家核心力量的“生力军”“特种部队”，使之成为其“关键的少数”，从而真正体现“80/20原理”“用最少的人干最多的事”的现代人才管理的基本效率原则。小生产、小农经济社会与在大生产、知识经济社会的人才经营观念有天壤之别：由于分工不大、信息较少、人才差异性相对较小，因而总体上注重劳动力的数量而采取“人海战术”，奉行诸如“人多好办事”“众人拾柴火焰高”“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”等传统人才观念，实行“大锅饭”“铁饭碗”的陈旧政策和制度。有人会说，那些能人或强人“难用”，因为他们往往“学历很高、个性太强、脾气较大、关系难处、领导难管”。事实上，持有这种过时

想法的人，要么在观念上滞留着落后的偏见，反感人有与众不同之处；要么在修养上沉淀着狭隘的度量，担心人比自己能力强；要么在品德上存在着阴暗的私心，害怕被人抢走了饭碗。因此，能否用好“关键的少数”，是经营人才、使用人才的重点。

4. 因势利导、激发动力

马克思指出：“人们通过每一个人追求他自己的、自觉期望的目的而创造自己的历史。”由于人的本性都是自私自利的（“人性恶”思想与“经济人假定”），个人的积极性直接源于为自己的利益而自觉奋斗。足够强大的动力，是一个组织、地区和国家的事业发展必要条件，因而经营人才、使用人才也是对人的动力的激励。一般地说，个人能力的发挥取决于个人动力（主要包括物质动力、精神动力和信息动力），而动力又来自于利益目标的大小与目标实现的可能性。如果个人的利益目标虽然令人向往，可是实现的难度很大甚至可望而不可即，那么利益目标就会变得令人沮丧，个人真正的动力就不能形成，人就会变得百无聊赖、意志消沉、消极怠工。因此，使用人才要遵循动力原理，充分利用经济利益杠杆，不仅能够让每个人自己清醒地认识到自己的利益，而且能够准确地掌握每个人的个人利益之所在，提供相应的物质动力、精神动力和信息动力，从根本上调动、激励其主动性、积极性和创造性，将个人利益与组织、地区和国家的目标结合起来，在实现个人利

益的同时对象化地创造组织、地区和国家的事业。

5. 道德教育、自我监督

只要有人的存在和交往，那么任何一个组织、地区和国家内部必然或多或少地都存在交易成本、道德风险和逆向选择，必然影响着使用人才、发挥人力资本作用的水平和效率。因此，使用人才不仅要解决方法、方向和战略问题，而且还要解决使用效率、管理效能等问题，这些都是经营人才所无法取代的重要工作。对于任何一个组织、地区和国家，管理学与教育学的规律是普遍统一的，其中道德的自我教育即个人进行“道德同一性”的自我评价尤为重要。道德教育规律的主要内涵，在于唤醒道德信念这个人类心灵的真正巨人，使个人内心的“我”、良心的尺度在任何情况下都成为自己行为的最终驱动者、监督者和裁判者，使每个人从“我”做起而形成一种人人自律并发展的氛围，使被唤醒和强化的道德力量成为组织、地区和国家的事业的强大动力。个人的自我教育和道德教育是从这里开始的：只有当一个人在劳动中取得某些成就，并表现和看到自己精神的美，从而为此获得自豪感和荣誉感时，才有可能产生一种具有深刻道德意义的愿望，个人不断的自我教育与集体充分的尊重个人才能统一起来，才能创造“我”与“我们”的和谐结合。事实证明，肥沃的道德土壤才能诞生道德丰富的人格，个人真正的道德自我教育取决于个人自觉、自律。同时，通过在道德创造的激情中不断

进行的自我教育，不仅能够使个人产生精神振奋的状态，而且借助强大的道德杠杆打开脑力劳动和体力劳动的强大源泉而使之汹涌奔流。没有对人才的科学管理、道德的自我教育，那么一个组织、地区和国家的事业就不能可持续发展，就没有强大的竞争力。

6. 课考问责、奖罚分明

使用人才是为了执行和完成组织、地区、国家的决策任务、目标。执行和完成的效果如何，必须得到有力而有效的监督、反馈、检查和考核，由此才能构成一个封闭的管理系统，才能获得人才使用、任务执行的真实后果的信息。如果缺少监督、反馈、检查和考核等重要环节的有力运作，那么即使决策任务得不到执行或没有完成，执行者也可以泰然处之、蒙混过关；那么即使决策任务得到有力的执行或出色地完成，执行者也不能得到认可、获得奖赏。在这种“干好干坏一个样”“干多干少一个样”的情况下，规章制度既无一定约束力又无巨大激励性，其权威性、严肃性和一致性就会遭到严重的损害，其现实而动态的管理动力就会丧失殆尽。更有甚者，决策者置规章制度于不顾而奖罚不存或法外施仁，就会产生巨大的、负面的连锁反应（负刺激）：既然没有什么公平公正、奖罚区别可言，那么就会出现执行者胆大妄为、逾规越制、玩忽职守、自行其是等恶劣弊端，就会出现决策者威信扫地、指挥无效等严重后果，规章制度就会遭到公然的践踏而变成摆设和儿戏，

管理的效能就会行之无效。因此，要有效地使用人才、充分发挥人才的作用，决策者就必须遵循封闭原理，采取系统而封闭的管理方法，采取依法奖罚、以法服人、奖罚分明、赏功罚过等利益的奖罚机制，使有过者付出代价、闭门思过，使有功者获其殊荣、褒奖有加，使无功无过者心存戒惧、恪守职责，这样才能实现奖罚得当、令行禁止、执行有力的初衷，才能使责任制与奖罚法这两个一静一动的规章制度产生现实的管理动力和效力。因此，充分使用课考问责、奖罚分明的机制，不仅在法治的基础之上才能形成个人自律的道德自觉，才能兼顾公平与效率，才能使道德的自我教育、个性的集体培养、人性的文化激励等高级形态获得基础的、有效的发挥，而且才能获得“宽猛相济”“文武之道，一张一弛”的最佳管理效能，才能以最完整、最有效的方式使用人才。

综上所述，一个国家、地区和组织能否牢牢掌握加快发展的主动权，从而成功地在激烈的竞争之中占据一席之地乃至龙头位置，归根到底，关键所在还必须依托于人才和团队，还必须看能不能获取、培养和使用一批高层次、高技能和高素质的复合型、国际化人才，以及一支规模宏大、结构合理和素质较高的人才队伍（团队），只有扩大“才”源才能真正扩大“财”源，只有用好“智”源才能真正用好“资”源。事实证明，任何一个成功的国家、地区和组织，对人才都有高度的依赖

性，都有先见之明。衡量一个组织、地区和国家是否成功的标准之一，就在于它是否善于获取人才、认真培养人才和正确使用人才，在于它对高素质人才是否真正拥有强大的吸引力、内聚力和竞争力。正是在这个意义上，成功组织、地区和国家“比较优势”与“核心优势”才得以真正体现出来。时代呼唤人才，人才推进事业。因此，一个国家、一个地区、一个组织要获得成功并具有强悍的竞争力，就必须从其可持续发展的长远大计着眼，依据“人才资源是第一资源”的科学判断，牢固树立“大人才”“人才投入是效益最大的投入”等重要观念，积极营造适合于人才成长的良好环境和文化氛围，在用好用现有人才、吸引优秀人才、培养将来人才、配置人才结构之间形成良性循环，既充分调动各类人才的积极性和创造性以发挥人力资本的作用，又要把许多人才的积极性和创造力有机地组织起来，向着组织、地区和国家共同目标努力前进。

第九节 文化

所谓文化，是指一个民族生活方式所依据的共同意义和价值体系，其核心是一个民族如何对“人”（自我）的概念和形象进行设计，它牢固积淀了人类对自然

世界、政治体质、经济形态、社会组织、宗教信仰、价值观念、人际模式、身心组织、言语行为、躯体行为等方面的认识的深层结构和运作模式，由此导致不同民族的文化面貌的分野及其个人形象的差异。作为意识形态范畴的重要组成部分，一种文化一旦形成就会成为有别于经济、政治、哲学等方面的相对独立的社会存在，以其特殊的、强大的惯性力量保持不变或缓慢改变，甚至以数千年历史的漫长时间根深蒂固地存在于每个民族的每个人的思维模式和行为方式之中。只要有人的足迹和活动，就有文化的存在和作用，文化无处不在、无时不有，作用在社会的各个领域和角落，不过有的表现为自然形成的低级状态，有的表现为自觉改造的高级状态，但是任何一个国家、地区、组织、个人都是依托于其特定的文化体系而生存和发展的。在人类社会中，人与人、组织与组织、国家与国家之间的冲突往往有两种：一种是物质利益之间的剧烈而有形的冲突，正如一句古希腊格言说，如果几何公理触犯了人的利益，那么它也一定会遭到反对；另一种则是文化价值之间深刻而无形的冲突，现实中很多冲突恰恰根源于文化价值的冲突。全球化是实体资本、人力资本和社会资本的相互交流，与此同时也是各种文化相互碰撞和交融的过程。大到一个国家、民族，小到一个企业、个人，当代的国际竞争正由经济、军事等“硬实力”的竞争转为文化“软实力”的竞争，正如美国人说：“软实力就是通过吸引他

国而非威胁它们或支付金钱给它们来达到目的的能力，其基础是我们的文化与政治理想。”成功的个人、组织、地区和国家的一个鲜明特征，就是它具有自觉的、高级的文化战略。因此，文化也是成功之道的主要要素，是一种“软实力”的典型象征，是成功的个人、组织、地区和国家的精神旗帜、文化个性和发展动力。要取得未来的成功、持续的发展，一个个人、组织、地区和国家就必须具有蕴藏着真实“软实力”的文化战略。

一、文化继承

文化继承是实施文化战略、进行文化“软实力”竞争的首要步骤。文化是一个民族生活方式所依据的价值体系，不同文化背景中的个人、组织、地区和国家必然带有其特定的文化特征。日常习惯就是文化稳定而典型的表征符号，凝聚着、积淀了人习以为常、须臾不离的文化背景的密码，每个人的内在世界和生活习惯在其熟悉的文化环境中都表现出预期的、惯性的、稳定的、长期的行为倾向性，表现出“习惯成自然”“日用而不自知”的模糊状态。例如，中国文化把个体看作多重身份总和的“社会个体”，强调个体对一定社群共同体的依附性和从属性，只能存在于不同的人我关系的纽带之中，通过政治和道德手段改变人与人的关系；西方文化认为个体是在各种环境下动机与行动统一的“个人”，强调个体通过自己与他人的区别而认识自己，注重通过

经济和法律手段来维持人与人的关系。因此，这种东西方文化固有的历史传统和鲜明差异，是一种不以人意志转移的、必然要继承的巨大的社会存在。

1. 继承标准

之所以存在着文化继承和继承标准的问题，是因为源于文化冲突与文化选择，冲突就意味着选择，选择就意味着标准。文化继承及其标准，不仅意味着继承方法是否具有科学性，而且还意味着能否保持传统文化的连续性与继承性、民族自信心与自尊感的严肃问题。在面临文化冲突和文化选择的当代世界，制定文化继承的标准，绝不是一个在本民族文化体系内自己制定标准的问题，而是在国际化的范围内在世界文化体系中制定标准的问题。显而易见，全盘否定与泥古不化都是不科学、不客观的，因而必然存在取舍弃留。大国崛起的本质，除了显现政治、经济和军事等“硬实力”“硬标准”之外，还意味着文化价值等“软实力”“软标准”的重塑。综合比较与分析，新世纪的民族（国家）文化将具有新的标准和特质：一是动态性与超越性，即一种文化价值具有较大的自我超越和积极进取的内涵、驱动力；二是兼容性与和谐性，即一种文化价值具有兼容并蓄和内部协调的深度、包容度；三是民族性与多样性，即一种文化价值具有内涵丰富、多样选择的个性、开放性；四是生态性与内敛性，即一种文化价值具有张弛有度、平衡控制的弹性和平衡力。如果认定了这四种理想标

准,那么文化继承可能就具有了一定的参照标准。

2. 文化扬弃

所谓文化扬弃,就是一种采取“批判地继承”的理念和方法,继承历史文化中那些具有生命力的、符合时代要求的合理因素、精华部分,舍弃那些缺乏生命力、落后于时代的陈旧因素、糟粕部分。文化继承、文化扬弃是一个内容十分复杂、操作难度很大的系统工程和两难问题,它必须回答“继承什么”“如何继承”的尖锐问题,绝不是简单的“一分为二”“非此即彼”的观念和方法,因为一种民族文化尤其是像中国传统文化这种具有五千年漫长历史、直接影响亚洲世界的文化体系,往往良莠不齐、菁糟混杂,所谓“精华”与“糟粕”往往以结构化的方式共处并存、浑然一体,很难相互区别、彼此割裂,继承“精华”往往就意味着复活“糟粕”。因此,在一定意义上,首先要区别文化的不同层次。文化的层次主要包括器物文化与理念文化,对于器物性的文化传统(如青铜器、甲骨文等文物瑰宝)必然要全部继承、百倍珍惜,对于精神性的文化传统要进行“创造性的转化”。其次,对于精神性的文化传统要区分文化结构与文化因素,以兼容并蓄的宽容态度和方法,将本民族文化置于各种文化体系之中,在一个新系统(不同文化体系共处)中进行“创造性的转化”。严格地说,文化继承、文化扬弃的主观抉择,必须基于文化变迁、文化演进的客观历史之上,而不能随意选择、

主观继承。

二、文化创新

文化创新(文化塑造)是实施文化战略、创造文化“软实力”的第二步骤。文化创新是一个国家、一个地区、一个组织创新活动中的重要组成部分和艰巨使命,要在竞争中立于不败之地,只能依靠持续的创新。当今全球经济文化一体化的深刻变化和迅猛发展,使各种有形的物质冲突显现出文化冲突的真实本质。放眼世界,不同的文明群体之间、不同的文化板块之间的对立与冲突,将在未来相当漫长的时间内持续,其中以东方的儒佛文化、中东的伊斯兰文化和西方的基督教文化为主体的三大文化板块,将是决定未来世界文化走向的主导力量。经济一体化决定文化一体化,各种文明群体或文化板块之间的相互认同、渗透和融合,乃是决定世界文化史的发展方向。因此,文化创新必定是一种综合创造、整合建构的文化,目的在于能够诠释现代乃至未来个人(组织、地区和国家)的生活方式的核心意义和终极价值。

1. 文化创新的方法

文化创新的方法是实施文化战略的核心和关键,必须在文化的自然演进和变迁的客观历史基础上特别是适应建立在丰富的物质基础之上的现代社会价值体系的需要,正确地进行主观的、自觉的创新活动。

(1) 综合创新。比较而言,文化创新的主要方法,首先就是综合创新即“创造性转化”。所谓文化的“创造性转化”,就是以兼容并蓄的宽容态度和方法,在区分不同文化的结构与因素的基础上,将本民族文化置于各种文化体系之中,通过相互作用和边际作用而形成、建构一种新的文化。文化的生命来自开放性,世界上任何一个古老的文化如果在现代社会焕发生命,那么就必须要具有高度的开放性、动态性和适应性,在客观认识、准确比较不同文化的基础上,进行“创造性的转化”。例如,中国文化的现实问题,就是寻求一条既有助于中国现代化又符合中国实际的道路。因此,对于中国传统文化的创新,在结构上应该引进和吸收西方文化的个体本位的现代文化模式,改造中国文化的群体本位的文化结构;在因素上汲取和同化西方文化中适应中国文化的因素,从而形成一种传统与现代、道德与利益、秩序与自由、群体与个体、人文与科学之间保持必要的张力、互补和有序的文化体系。文化的“创造性的转化”方式,完全不同于“全盘西化”和“中体西用”的简单模式,不仅可以缓和变迁和转型过程中激烈的文化冲突,而且可以保持传统文化的连续性与继承性、民族自信心与自尊感,还可以最大限度地满足现代化的要求,对于中国这样一个数千年来小农经济根深蒂固的社会和民族,尤为重要。

(2) 开发文化。所谓开发文化,就是挖掘文化潜

力、形成文化实力,其实质就是自觉地创造文化。一般而言,一个国家、一个地区、一个组织的文化往往表现为自然的、自发的状态,就像大自然现象中所表现出的那种自然而然的自然状态。一个国家、一个地区、一个组织的历史文化悠久、延续,一方面说明其文化的存在必然具有合理性因素,所谓“存在就是合理”,这就意味着文化继承、文化开发具有现实性。事实上,文化的起点始于民族性,而民族的就是世界的,民族性、多样性是文化一体化的存在基础;另一方面,只能说明其文化底蕴深厚、潜力巨大,而并不意味着其文化已经成为作为竞争要素的实力。综观历史,四大文明古国都拥有至少两千多年的悠久而辉煌的灿烂文化,可是,正如“一切历史都是当代史”所言,当代国际竞争力最为强悍的并不是这四大文明古国,而是历史短暂甚至没有历史文化束缚的美国,反而成为文化侵略的桥头堡。相反,拥有五千多年文明史的中国在步入近代历史以后,由于具有超稳定结构而墨守成规、因循守旧,积弱而贫穷,屈辱而悲壮,成为东西方列强残酷掠夺的对象,一度炫耀的文化成为走向强大的包袱。这个现象说明,一种自发状态的文化如果不被有意识地开发和建设,仅仅是潜力,甚至会变成发展的阻力。因此,开发文化就必须采取“批判的继承”的理念,通过“创造性的转化”,把历史文化中那些具有生命力的、符合时代要求的合理因素继承下来,予以改造、整合、融化、固化,使之成为战略组合的、可以

操作的、现实可感的“软实力”要素。

2. 文化创新的内容

文化创新的内容，必须相对符合新世纪民族（国家）文化所具有新的标准和特质。从内在理念上看，它表现为一种核心价值；从外在形式上看，它表现为一种精神气质。核心价值与精神气质具有因果、表里的关系。

（1）核心价值。作为一种深层结构和理念，文化的核心观念是“人”及其价值，由此构成文化的核心价值。文化首先是对“人”（自我）观念和形象的设计，因而一种崭新的文化战略就是首先设计“人（我）是什么”的观念，其最为重要内容就是因应未来世界文化的发展趋势，遵循人性科学的规律、个人“个体性”演变规律、个体道德自我意识发展规律，设计和造就在丰富的集体生活中本质力量全面发展的独立个人，这是现代社会“以人为本”的主要内涵和根本原则，是个人、组织、地区和国家可持续发展的基本模式。“自然个体→社会个体→个人”是人的“个体性”演变的一般规律；相应于不同阶段的个体形态，又伴随着“恐惧感—保护感”→“羞耻感—荣誉感”→“罪恶感—自尊感”的个体道德自我意识的发展规律。所谓“独立的个人”，就是在集体中具有个人的生活主旨、具有独立的自由意志、具有明确的人我疆界、具有较高的自我监督机制的高级个体形态。荣誉感和自尊感，是个人的独立个性的精神核心，是社会评价和肯定的主要手段，其根源则来

自于“个人”从事劳动的满足感。“独立的个人”的个性和人格的有效形成和完善，往往也要取决于集体生活。真实的集体主义或集体生活所全面显示的重要内涵和规律，就是“以各个人自由发展为一切人自由发展的条件”，一个人的个性和成就应当成为健康的集体引导个人成长的基本准则，只要一个人在某一件事上取得优异的成就，他就应当受到集体热烈的反映、赞许和鼓舞，从而唤醒其独一无二的个性源泉，因而集体应当成为炽烈燃烧着向往、激情、创造的个性和道德的丰富的策源地，人与人之间的道德关系因此才能最鲜明地表现出来。因此，文化战略的最高智慧，就在于永远尊重和欣赏人们个体存在的价值和尊严，不断启发、唤醒、激励和鼓舞人们向往新生、憧憬未来的沉睡心灵和觉悟，洞悉人、挖掘人、塑造人、激发人、发挥人，帮助每一个人、每一个人才甚至“天才”在众多的生活到上寻找到那一条最能有助于实现其自我价值与社会价值、创造力与个性化的人生之路，使每一个人在其天赋所及的一切领域中最充分地表现自己、展现自己作为“人”的本质力量和价值，这既是个人的幸福，也是社会和集体的幸福。不难发现，任何由本质力量全面发展的独立个人所组成的社会和集体必然是强大的，任何埋没个人创造个性、带有人格奴役的落后观念或习惯的社会和集体，也必将伴随着个人的萎缩而积弱，必将为社会的进步而淘汰。

其次，文化是一种合理解释和安排个人（组织、地区和国家）生活方式的终极价值，是共通的生活方式和思想方式，是认同感和凝聚力的集中体现。现实生活中的个人（组织、地区和国家），都会受到利益驱动力和文化驱动力的双重作用，其中文化驱动力更为持久和深刻。一个人总要为自己的生存和生活寻求一种价值终极依托，说服自己行为的合理性和目的性，从而使自己在主观与客观、心态与生态之间协调地、积极地生活，否则就会处于百无聊赖、精神空虚、目标模糊、行为无度的状态。同样，一个组织、地区和国家也必须反思自己生存和发展的终极价值，从而不断产生强大的凝聚力、纽带力、向心力、驱动力、激励力和导向力。因此，一种崭新的文化战略就必须明确“人为什么活着”的目标和价值，必须明确“组织的使命是什么”的目标和价值，从而使个人、组织、地区和国家通过不断的核心价值的内在认同、驱动、激励和导向活动，积极向上地、内外和谐地生活、发展，以共同的精神纽带凝聚成一个休戚与共、所向无敌的强大整体，在文化的凝聚力中获得生生不息的力量。所以，要合理解释和安排个人（组织、地区和国家）生活方式的终极价值，就必须坚持“以人为本”的原则，以个人的价值的实现、人性的解放、心灵的关怀等塑造崇高的文化理想和文化的终极价值，使每个人为自己的行为寻找到终极的价值意义和动力，以此充实和丰富自己内在的精神世界，由此就能够

洞察和把握千百万人心态和生态的规律，就能够使终极价值成为最为伟大的动力和创造力，就能够显现出人性的光辉和价值，就能够使一个人、组织、地区和国家形成深厚而丰富的文化底蕴，从而才能具有强大而持久的向心力、凝聚力和生命力。同时，“尊重”是一种符合人性规律的简明方式，是改造大千世界的基点。文明不过是一种文化符合人性发展和个体发展的价值判断，不过是人的一种落后的习惯达到另一种先进的习惯的进步。因此，渴望解放是人性于无声处听惊雷的真正强音，是人间最为美好、最有力量、最为不朽的不懈追求，唯有人性或情感的文明，不可能像思想文明那样可以通过知识积累达到，不可能像道德文明那样可以通过外在伪装达到。只有对人性文化的成熟体验，才能塑造高度宽容的性格、练就一通百通的敏锐悟性和造就高度发达的智慧。如果对人的心灵世界多一点灵秀的悟性、多一些温馨的爱护、多一份真诚的尊重，那么就能打开千千万万人掩蔽的心扉，洞察千千万万人内在的心灵底蕴，顿悟人的自然性与社会性、生态与心态之间的交接点，唤起和激发人性中间那些积极向上、追求幸福、与人为善的美好意愿，淡化和舒缓人性中间那些消极萎靡、自暴自弃、麻木不仁的阴暗因素，由此才能建立伟大的教育、管理思想和方略。如果缺乏终极价值，一个人就会停滞在“自然的人”的原始阶段，一个组织、地区和国家就会停留在“自发的组织”的初始阶段，就不

能实现由低级向高级、从自发到自觉的动态进化和持续发展。事实证明，一个组织、地区和国家之所以成为众叛亲离的乌合之众，乃是缺乏文化终极价值的凝聚力和向心力。

(2) 精神气质。所谓人的气质，是“人格”特质的重要表现之一，可分为多血质、胆汁质、抑郁质和黏液质（人的性格可分为理智型和情绪型）。由于所谓“人性”不过是人的一种行为倾向性（如“心”），因而气质不同则每个人的行为倾向性都有所不同。文化的精神气质，就是一个人、组织、地区 and 国家的内在文化理念的外在状态，不同的文化会自然而然地流露或表现出不同的精神气质。这种文化的精神气质经过外部评价与内部自身评价，反过来会强化文化的内涵和价值。因此，一种崭新的文化战略首先必须依托于文化的核心价值、终极价值，持之以恒地塑造其精神气质。文化的精神气质是文化的核心价值、终极价值的外在状态。一个组织、地区和国家经过坚持不懈的努力，一旦成功地建立了一种内部共同认同的文化理念及其核心价值、终极价值，那么就可能形成一种长久稳定的精神状态和文化个性，使内部的所有个人逐渐产生一种引以为豪的荣誉感、成就感和优越感，使组织、地区和国家逐渐产生一种压倒一切、不战而胜的震慑力和威严感，这种非凡而豪迈的气势和气魄就是组织、地区和国家的文化精神气质和“霸气”。不难发现，凡是成功的个人、组织、地

区和国家都具有这种独一无二的、不可复制的精神气质和文化个性，甚至还有一种“气壮山河”、“气势磅礴”、“气贯长虹”、“舍我其谁”的霸气，这种霸气本质上就是文化理念的折射，是一种基于实力之上的领袖气概、卓越气质，是一种长期积累和形成的精神底蕴和心理优势，其根源就来自于其文化底蕴的千锤百炼、核心价值的不懈追求。同样不难发现，并不是所有物质实力雄厚的个人、组织、地区和国家都会形成霸气，不少具备相当实力、差距不大的个人、组织、地区和国家，往往有一时一事的财大气粗、气焰嚣张、气势汹汹，乃至不可一世、盛气凌人、颐指气使，但是始终形成不了持之以恒的霸气，其原因就在于缺乏持久的文化内涵及其精神气质。

其次，一种崭新的文化战略必须以如何形成“长寿组织”“生命型组织”为目标，持久地锤炼个人、组织、地区和国家的精神气质和文化个性，从而不断产生强大而持续的震慑力、控制力和辐射力。“长寿组织”“生命型组织”的一个显著特征，就是具有“实用的理想主义”，以“创造价值”为立业之本，在“现实需求”与“远大理想”之间保持合理的张力，在“物质利益”与“人性关怀”之间实现完美的结合，在“实用效益”与“道德价值”之间完成有效的统一，从而在精神理念的高级层次上使个人、组织、地区和国家获得更高的定位，不断超越世俗的限制而追求理想的境界，即使

处于艰难困苦的危机时期、逆境阶段，由于存在着较高的自我评价和文化激励，依然如故地延续着一个同呼吸、共进退的命运共同体，反而能够强化内在的使命感、归属感、凝聚力和战斗力，更加表现出百折不挠、愈挫愈奋、岿然不动的领袖风范、霸主气质、卓越精神，不得不令人肃然起敬、佩服有加。这种坚持不懈的精神追求，久而久之就会融化在国家、地区、组织及其个人的方方面面，就会体现为文明的个人修养和大家风范、不俗的职业道德和职业素质、高尚的社会公德和社会使命感，国家、地区、组织及其个人随之也能体现出一种风格、品位、气质。相反，如果一个人、一个组织、一个地区和一个国家的理念和行为客观上反映出来的，只是单纯的唯利是图、为富不仁的铜臭气息和低级趣味，甚至只是横行霸道、欺行霸市的恶霸，表现得俗不可耐、毫无品位，缺乏崇高的理想追求和社会使命感，那么它只能沦落为昙花一现的短命组织，只能令人不屑一顾和侧目蔑视。可见，文化的精神气质的自我塑造，也是文化创新的重要内容之一。

三、文化输出

文化输出是实施文化战略、创造文化“软实力”的第三步骤、最终阶段。所谓文化输出，就是一个国家、一个地区、一个组织、一个人对已经被整合、固化的文化模式的不断复制、传输和运用，这是文化战略的最高

境界。自古以来，世界上就存在着文化输出的现象，例如世界三大宗教（佛教、基督教和伊斯兰教）的传教布道现象，甚至由于宗教文化的输出与传播，导致不同民族之间的战争（如“十字军东征”等）。当代世界的经济全球化与文化一体化进程，也蕴涵着强势文化输出的过程。一种文化模式如果能够被有效地输出，那么它就是一个国家、地区、组织和个人无往而不胜的战略优势，那么它就可能成为一种难以效仿、独具特色的核心优势，谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势、发展优势；谁想模仿，谁就要付出高昂的代价。至此，文化就从潜力状态转化为实力状态，文化作为一种战略“软实力”就真正得以形成。

1. 价值人性化

文化输出是一个国家、一个地区、一个组织、一个人对外诉求、传播文化价值的活动。输出、传播的文化价值要获得成功，必须深入人心、家喻户晓、妇孺皆知。因此，一种文化价值能否得到传播和输出，首先要取决于这种文化价值能否满足人性的需要，尤其是生活在异质文化中的人们的人性需要。归根到底，文化的价值就是人创造的情感方式或人性发展的文明。不论是哪一种异质文化，人性解放的渴望、幸福生活的追求、心灵世界的满足，都是共同的诉求和需要。不论在哪一个领域，当代世界的一个普遍的制胜规则，就是科学化、商业化、政策化操作必须与人性化理念高度结合，才能

以潜移默化、润物无声的方式吸引人们的注意力、激发人们的想象力、获得人们的认同感、刺激人们的需求欲，从而使输出的文化成为人们生活中不可或缺的重要组成部分。因此，价值人性化（价值诉求化、价值需求化），是有效输出文化的起始步骤。在全球经济一体化的当代世界，跨国公司不仅输出、传播企业的文化价值，而且也作为本国文化的最好的代言人到处攻城略地，成功的跨国公司“撬动地球”的神奇“支点”和力量，不仅是那些为全球的顾客的现实生活带来边际效用最大化的使用价值，而且更为重要的是包括为其情感体验带来愉悦感、幸福感和满足感的“人性”内涵，真正实现了文化的“阿基米德预言”。可口可乐公司就是其中的典型代表，其所有广告都诉求着“快乐”的价值内涵：“冰凉的阳光”“可口可乐添欢笑”“可口可乐给你带来希望”“哪里有可口可乐，哪里就有温情洋溢”。可口可乐不断地向全世界人民诉求着自己是一个能够带来“快乐”的“快乐”东西，因为需要“快乐”、追求“快乐”是全世界人类内心深处的渴求。通过高超的商业化营销运作，激发了人类本能的释放，将潜在市场变为现实销售，于是可口可乐公司逐渐成为今日世界饮料的霸主。

2. 文化产业化

所谓文化产业化（或文化经营），是文化输出的最为重要的手段，就是通过有意识地挖掘、塑造、整合、

创新、增值等手段，不断地开发和建设作为竞争要素、实力要素的文化内涵，生产、销售和提供各种文化产品或服务，依托和进入流通渠道进行传播和输出，使之成为影响力大、渗透力强、覆盖面广的竞争手段。文化产业化不仅具有背后的政治、经济和军事等目的，而且也具有自身的目的。文化理念与文化产业是对立统一的：文化产业的内容来源于文化理念，两者不同之处在于文化产业不过是通过商业化、产业化等操作手段（包括电影、广播电视、音像、报刊、出版、娱乐、广告等七个文化产业的支柱产业），把一种相对抽象的文化理念转化成为一种具体可感的故事、典型、象征，以某个典型人物或故事宣扬某一文化的价值理念。美国虽然没有悠久的、可以炫耀的历史文化，其历史文化甚至“不堪回首”、毫无积淀，但有被概括为“基督教、资本主义和民主的特别混合物”的美国文化，它不仅具有个人“灵魂”救赎的宗教动机（新教伦理），而且具有个人利益追求的现实动力（资本主义），还有个人权利尊重的政治理想（民主制度），因而在文化输出和传播的过程中具有很大的隐蔽性、扩张性。美国人是精通开发文化、输出文化的高手，现在美国不仅把经济触角延伸到全球各地，而且采取各种方式输出自己的文化，正在用“软实力”即文化影响力覆盖全球，完成政治、经济和军事所无法达到的目标，这种以文化侵略为标志的“软实力”符合信息文明特色，开创了以文化“软实力”征服

全球的新模式。目前,美国最大的出口产品不仅是农产品和工业品,而且更是美国民族的文化价值理念以及大批量生产的流行文化(影视业已成为全美居于前列的创汇产业),从好莱坞电影到麦当劳式的文化符号,从微软软件到域名形式等,从美式的消费主义到美国的民主观念,从美国的自由市场到美国的企业文化,都闪烁着美国文化的影子,都成为引领全世界时代潮流的主体,都在格式化着世界每个角落,似乎真正实现了“民族的就是世界的”的目标。所以,在经济文化一体化发展的大趋势下,可以毫不夸张地说,文化力是新世纪组织成功的入场券,新世纪的经济赛局在很大程度上取决于文化实力的较量,因而要建立一个强大的国家、地区和组织,就必须具有把文化作为战略“软实力”的长远眼光,在国际范围内实施文化产业化的手段,输出具有特色、具有竞争力的文化价值。

3. 文化本土化

所谓文化本土化,就是一种文化与其他异质文化不断融合、整合的手段和过程,它不仅是输出文化的一种重要手段,而且也是衡量文化输出是否成功的一个重要标准。由于不同文化的异质性,文化输出必然引起文化冲突,剧烈的文化冲突必然要付出较高的代价,甚至事与愿违、无功而返。因此,文化本土化是输出文化的必然选择,首先必须高度尊重、完整学习、正确认识被输出国家、地区、组织的固有文化的内涵、精髓。跨文化

比较、认识异质文化是输出自身文化的前提,输出自身文化是认识异质文化的实践归宿。正如任何事物都是共性与个性的统一,一种文化既有“类”存在的一般共性,又有“个体”存在的具体个性,共性内蕴于个性之中,但文化的个性并不完全包括在共性之中,它们要比共性要丰富、复杂得多,没有特定文化内涵和背景的组织、地区和国家是不存在的。因此,文化内涵的复杂性和丰富性,决定了不能完全像实验心理学定量分析那样,不仅需要一种深邃的理性分析,而且也需要一种强大的感性领悟或直觉判断,不仅有助于从“类别”的宏观层次上得出规律性的认识,而且有利于从“个体”的微观层次上获得差异性的认识,才能把握文化的“类”存在与“个体”存在的统一,才能从文化背景的类认识逐渐转变为个体性认识,才能真正具体地认识一种异质文化。其次,必须在高度尊重、全面认识被输出国家、地区、组织的固有文化的基础上,坚持“用‘变’与‘和’的思想、方法认识世界、改造世界”的原则,善于以因地制宜、灵活变通、就地取材的方式,改变、修正自身文化与异质文化之间剧烈冲突的矛盾点,善于以兼容并蓄、求同存异、和而不同的方式,发现、整合自身文化与异质文化之间可以共存共同点、契合点,从而使两者相互适应、相辅相成和协调发展。相反,顽固地用自己的单一标准凌驾其上、强行灌输、硬性整合,那样就会形成相互冲突、彼此消耗的不利局面。第三,

必须在政策和策略上善于假借、整合、用活当地资源，形成取长补短、优势互补的合力局面。制度体制、基础设施、技术应用、信息资源、人力资本、社会资本（关系网络）等，都是当地重要的资源，其中对于输出文化比较重要的资源就是当地的组织与人员等载体。因此，必须以培训为手段，组织为基地，以人员为先锋，以率先认可和接受自身文化的本土人员和组织去传播、推广文化价值观念，做到组织本土化、人员本土化、培训本土化，这样就会以较为“隐蔽”的方式扎根当地、夯实根基、减少对立、站稳脚跟和持续发展，产生协同效应、降低交易成本、减少资源耗费。基督教在明清之际传入中国时，才发现中国本土文化一方面同样具有深厚底蕴和悠久历史，另一方面儒、道、释本土文化固有“肉身成圣”、“肉身成道”、“肉身成佛”的观念，而缺乏形而上的“灵魂”、“天堂”和“上帝”观念，因而与基督教“道成肉身”、“人（灵魂）是上帝的肖像”等基本观念相互抵触。因此，基督教组织采取了灵活变通的方式，以基督教的观念重新解释、宣传儒家、道家 and 佛教思想，由此在最不容易输出基督教文化的中国本土广收信徒、大行其道。可口可乐公司在其扩张的每一个国家，首先研究当地的大众文化、消费文化，然后恰如其分地融入当地文化，特别是在进入中国大陆后不久就摸透了中国消费者的口味和生产者的水平，熟悉了中国政府部门和中国政策的运行方式（政治文化），

在与政府打交道方面积累了十分丰富的经验，这与其成功的文化本土化策略是分不开的。

综上所述，对于一个国家、地区、组织和个人而言，文化是其所有力量形式中唯一能够真正长久的统一力量和战略“软实力”，是其内在的统帅力量、思想指南和实践动力，是任何物质财富创造的最初出发点和最终支撑点，即使这个国家、地区、组织和个人暂时一贫如洗、百废待兴，也能够有强大而有力的文化实力的支持下浴火重生、凤凰涅槃。现代信息社会和知识经济时代，需要造就一大批具有优秀的专业知识、远大的理想抱负、旺盛的创新精神、崇高的道德觉悟和较强的适应能力的高素质人才及其人才群落，这就要求一个国家、地区和组织具备更高水平的文化继承、文化创新和文化输出，用优秀的民族文化、组织文化去积累实力、引导前进和推动发展，这是一个国家、地区、组织的最高境界和一项宏伟的开拓性事业，具有优秀文化的国家、地区、组织和个人未必都能成功，但没有优秀文化的国家、地区、组织和个人注定不会成功。因此，一个国家、地区、组织和个人必须以“批判的继承”的方法合理继承文化，以“创造性的转化”、“实用的理想主义”的方法综合创新文化，以价值人性化、文化产业化、文化本土化的方法输出文化，继承优秀文化，创新时代文化，明确“核心价值”，锤炼精神气质，开发文化潜力，输出文化实力，使民族、国家、地区和组织产

生强大的、内在的驱动力、凝聚力、激励力，使民族、国家、地区和组织文化成为其可持续发展的真正基石和永恒动力。

在世界的任何地方，建立和发展一个强大而成功的国家、地区和组织，都是一项开创性的宏伟而艰巨的事业，因而必须在主观认识和能力上具备精通成功之道（赢之道、制胜之道、王霸之道）的雄才大略。制度、战略、政策、技术、资本、网络、信息、人才和文化，是成功之道的精髓，是造就成功的国家、地区、组织和个人的不可或缺的必要条件，是成功的国家、地区、组织和个人的现实力量的具体表现和评判标准，由此构成了成功的国家、地区、组织和个人的综合实力和竞争能力的完整系统。

综观历史和现实，大凡强大而成功的国家、地区、组织和个人，都是经过反复博弈竞争而出现的“重要的少数”，一般都具有强大的实力、持久的生命、稳定的状态等外在特点，但其内部都有相似或相同的共性，即其强大的、现实的终端控制力：一是控制资源的流向，主要控制资本（货币资本、人力资本和社会资本）的流向，尤其是能够控制由高素质、高智力人才构成的人力资本这种资源流向，因而就等于控制了未来生产力发展的方向，控制了未来的创新能力。二是控制游戏的规则，主要是技术、网络等方面的事实标准，使国家、地区和组织成为所处领域的标准制定者和裁决者，使不服

此标准者自决于弱势范围之列。三是树立文化的理想，主要是通过文化理想的监督和提升，使国家、地区和组织现实行为服从于长远的、独特的事业导向、文化理念和价值依托，使其事业具有相对永恒的价值。

在新世纪，任何一个国家、地区、组织和个人所面临的竞争，都是全方位的、多层次的，其综合竞争力往往体现在众多方面，是其顽强的生存能力、持续的发展能力、巨大的创新能力的综合表现。就各自作用而言，制度、战略、政策、技术、资本、网络、人才和文化之间各有不同，因此一个国家、地区、组织和个人就必须遵循它们之间相互制约、彼此促进的辩证统一的关系，运用集成整合的方法，使它们聚合成为内涵丰富、难以模仿的综合核心能力和绝对优势。一旦形成了这种核心的聚合能力和优势，就能使之从弱势逐渐转变为强势、从强势逐渐转变为卓越，实践制胜之道、走上成功之路、成就王霸之业。

后 记

统治世界的力量，除了客观世界的自然力量之外，就是不同形式的思想力量。人类任何一种实践活动必然是在某种思想支配下进行的，无论这种思想是民间常识还是官方意识形态，是灵感经验还是理论系统。否认思想支配本身也是一种思想支配。一个人能做到的，但不一定就是想到的，也许恰是歪打正着；但如果想不到，就绝对不会有意识地得到。思想越深刻，对于未知事物的探索越谨慎。无知的人胆子最大。如果“拍脑袋”“想当然”而胡思乱想，就会对实践活动造成重大的损失。反过来，一种实践前进得缓慢、被动和无序，一定是因为思想上的漠视、无知和混乱。因此，正确而自觉的思想活动是人首要的实践劳动形式，盲目的思想与自觉的思想，错误的思想与正确的思想，对于人的实践活动的指导效果是迥然不同的。

毛泽东指出：“我们教育的全部工作就在于转化人的思想。”这个精辟论断就指出了思想劳动的规律性和目的性。具体而言，思想劳动的总体认识功能和作用，

就是通过教育和自我教育，使人和自己从习惯性的思维定式转变成为自觉性的思维活动，反思和批判过时的、错误的思想认识和思维定式，解放思想、更新观念，把社会运动规律与思想认识规律有机地结合起来，从而判断事物及其发展进程“是什么和不是什么”，确立“要做什么和不要做什么”，规定“应该怎样做和不应该怎样做”。只有正确的思想观念、清晰的理论分析、辽阔的思维规模，只有具备一种宏伟的时代感与磅礴的历史感高度统一的深刻悟性，才能表现出它们那种极其伟大的认识力量、组织力量、动员力量和改造力量，才能在错综复杂的现实中为战略目标提供科学的依据、为实践活动指出正确的出路，才能使人具有高度的自信心和严肃的责任感。那些具有明确的方向性、高度的前瞻性、深刻的量化性的实践活动，必然有其高度成熟而富有远见的思想为前导和推动力量。同时，思想劳动的中心任务就是以实践为中介，把对社会运动的规律性认识“量化”为具体的实践方法和物质力量。概念的客体化、现实化、外在化，就是思维与存在的统一性。“思想转化为物质力量”这个深刻而重要的思想，蕴含着思想与物质之间对立同一的规律，它是一切思想的现实意义和价值体现的根本所在。思想的解释力量不能代替物质的内在规定性，物质的力量只能用物质力量来改变。思想不能直接转化为物质，但之所以能够转化，是因为思想符合作为主体的人的现实需要和利益。一种思想愈是能够

确切地满足社会物质生活的需要，愈是能够正确地认识和改造社会物质生活，其作用和意义就愈大。相反，一切实践活动中的能力不足、成效不大，都来自思想劳动的苍白或贫乏。所以，所谓思想转化，就是不仅是指善于转化人的思维方式，而且是指善于将正确的思想转化为物质力量。

哲学活动是一种残酷的自我否定和思想否定的人类特有的高级活动。它要求从事哲学反思的人必须具有足够的勇气和智慧，排除妄自尊大、狭隘自私等小生产者经验主义的偏见和心态，否则依然是书本上的文盲，就不可能具有任何创新和建树。哲学的活动是一种艰辛的思想劳动，思想的本质是否定与建树的统一。自然科学的知识告诉我们，开放是生命不断走向高级形态的根本方式，否则必然引起物种的退化，这是不可抗拒的自然规律。思想的历史也是一个自然的过程。体系往往是封闭而自满的，恰恰是因为形式上的自足而闷死了活泼的内容，恩格斯当年就黑格尔哲学的体系问题和就年轻人随意发明创造体系，表示了他强烈的厌恶。因此，作者不敢妄言要“成一家之言”云云，而只是把本书当作自己思考的一个总结，又是一个新的起点。作者相信，只有以充分的开放心态和思想，不断地进行自我否定，思想才能获得它本来具有的深刻性和丰富性。黑格尔说，健康的思想总是指向具体的。因此，自以为曲高和寡而孤芳自赏的人，可能在美学上具有一定的

价值，但在实践上就缺乏实在的力量了。其实，正如维特根斯坦所言，哲学是一把上房的梯子，一用完就应撤掉。换句话说，任何“意义”，都在于在具体情境中“如何实用”。实践的哲学不能不让人看懂，但让所有人都看懂也不现实，也不能因此就说“形而上学猖獗”。其中有一个中介转化的过程，就像决策者需要把路线、方针、政策通过形象化和具体化，从而变成群众的行动一样。哲学只有掌握了现实生活最具有力量的实体，哲学才真正具有了现实的力量，而这正是其具有威力的奥秘所在。

凡是反映客观规律的必然性思想，都必将为人的实践杠杆找到一个真实的着力点。思想上不敢越雷池一步，一味“唯上”“唯书”“唯洋”，一味“为尊者讳”、“畏圣人之言”，墨守成规，因循蹈矩，实际上不是个人利益算计上患得患失，就是个人智力活动上低能无知。因此，一个人在思想上需要一种“哲学之胆”，才能有创造和发展。人手一本哲学教科书的社会肯定是一个病态的社会，当代社会已经发展成为所谓那种“没有教科书的时代”，现代人所面对的是不同领域的变革对旧有规范的不间断突破。真正的思想并不是那些僵硬死板的经院哲学，而是那些洞察丰富的现实生活、掌握深刻的本质规律的思想精华和思想体系。任何哲学思考的方法只有通过实践这块试金石的检验，才能测出其中思想的含金量。思想上的收获是以实践上的付出为

代价的，思想上的喜剧总是以实践上的悲剧为前提的。所以，从实践特别是痛苦的实践中获得思想，往往要来得更深刻，更具有说服力。恩格斯指出：“要明确地懂得理论，最好的道路就是从本身的错误中、从痛苦的经验中学习。”不难发现，世界上深刻的思想，常常是在一个人身处逆境、举步维艰、遭遇挫折之后痛定思痛的结果。哲学的活动是永无止境的，必须经历无穷的“否定之否定”的环节，矛盾意识是人思想和实践的“活的灵魂”，真正的思想，不仅来自于“读万卷书”，而且来自于“行万里路”“读无字书”，即它来自于磅礴而丰富的实践活动，这才是思想上“活的灵魂”的实践归宿。只有在实践和体验中，才能真正体“道”、悟“道”、知“道”。

在本书杀青之际，我要感谢那些帮助我完成此书打印、校对等繁琐工作的同志。同时，我还要感谢那些经常与我讨论问题的志同道合的朋友们，他们用自己智慧的火花燃起我对真理的思考，在此表示深深的谢意。

我将在改革开放的大潮中继续探索！

陈政立 2005年1月1日

出版人：朱庆
责任编辑：褚雅越
装帧设计：冉莹 陈大胜



文联社官微



文联社官网



文艺家官网



定价：99.00元