

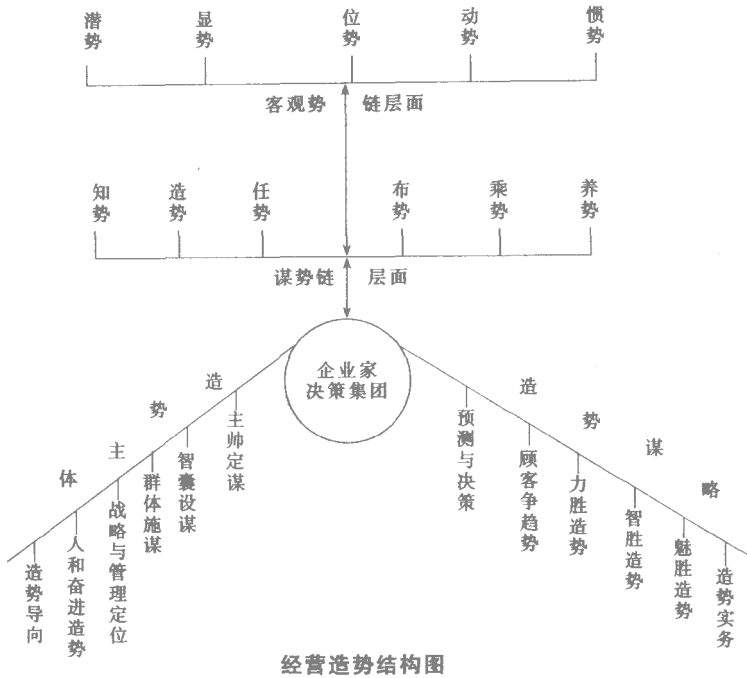
作者导读

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

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

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

二、本书的框架。本书的逻辑体系和框架，如下图所示：



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

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

三、本书阐述的新观点、新概念和新意之处：

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

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

3. 企业力与管理能。势是具有多样复合涵义的概念，是力的积

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

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

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

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

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

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

8. 两种不能被窃取的无形资产与切勿透支信誉，防止非诚信

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

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

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

涵和层级性。

三个层级竞争战略比较

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

第一章 盛势——企业经营造势之精义

第一节 成也在势 败也在势

一、唐人赵蕤的一段精彩描述

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

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

《孙子·势篇》。

唐 赵蕤：《长短经·势略第十三》

能空发“问天下谁是英雄”的悲愤。“来世也要称雄”，恐怕只是一厢情愿。这种情形，正如欧阳修所说的：“故方其盛也，举天下之豪杰莫能与之争；及其衰也，数十伶人困之而身死国灭，为天下笑。”^①

为了理解“势”的意义和赵氏的阐述，不妨对文中提及的四个人物作些简单的回顾。

蒯食其，汉将，本为里监门吏，秦末农民战争时归顺刘邦，献计攻克陈留，被封为广野君。赵蕤文中说他精心设计而使“势”成，把嘴轻轻一张，即刻吞并齐国 70 余座城池，是以势成事的第一例证。

谢石，东晋人，公元 383 年任都督，率兵抗击号称投鞭即可使水断流，统兵 90 万，企图一举灭晋的苻坚“摧秦百万之众”取得历史上有名的淝水之战的胜利。

上述两例说明，“势之来也”就是指趋势与胜势已经形成，取胜的条件已经具备，顺着这种不可阻挡之势而用兵犹如顺水行舟，取胜极其轻巧。像未来学家约翰·奈斯比特所说的：“趋势就像奔腾的马，顺着它们奔跑的方向来驾驭就比较容易”。一旦大势已去，任凭他怎么拼死抗争，也难逃覆灭的厄运，如同项羽、田横那样。

项羽，是人们熟知的勇猛过人、威震四方的西楚霸王。他是举兵推翻暴虐秦王朝的各路反秦武装之一。秦亡之后，为争夺权势，反秦武装互相争斗，军事力量最强的西楚霸王项羽与汉王刘邦这两路人马竟进行了五年的对抗战，双方皆疲惫不堪，兵卒厌战，尤以项羽一方为甚。早有独霸天下野心的刘邦素知项羽勇猛过人，而且从江东带来的八千子弟兵与他情同手足，很难速胜，于是实施了瓦解军心，涣散斗志，离间其与下属关系的计谋，在汉军营中教唱楚地歌曲，并让士兵们在战场上齐声高唱，一时间，楚军营地四面楚歌，

北宋 欧阳修：《伶官传序》。引文的意思是：在他兴盛的时候，普天之下的英雄豪杰没有谁可以和他争锋；可是当他衰败的时候，几十个宫中乐官演员围困，就能使他身死国灭，被天下人所讥笑。

此伏彼起。项军士卒听到家乡民歌，倍感亲切，愈益激发了思乡之情，有的潸然泪下，有的随之唱和，全军无心恋战。闻听歌声，项羽大惊：“汉皆已得楚乎？”自认气数已尽，甚至连坐骑也不肯前行，乃慷慨悲歌：“力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝。骓不逝兮可奈何！虞兮虞兮奈若何！”连诵数遍。美人虞姬和之曰：“汉兵已掠地，四面楚歌声。大王意气尽，贱妾何聊生！”和罢自刎帐中，以解项王之牵挂，催其东渡。项羽虽拼力厮杀，然而始终不能摆脱困境，含“天之亡我，非战之罪也”的怨恨自刎而终。

田横，秦末狄县人，本齐国贵族，秦末，从兄田儋起兵，建齐国。楚汉战争中自立为齐王，不久为汉军所破，投奔彭越。汉朝建立，率党徒 500 余人投往海岛，汉高祖命他到洛阳面君，因不愿称臣于汉，于途中自杀。居留海岛者闻讯后全部自尽。

历史是一面镜子。它昭示：“势”之来去，不是命运的安排，也不是运气的巧遇，很大程度上是人事而非天意。在社会活动中强烈地表现出了这一倾向。以楚汉之争为例：刘邦善于招贤纳士，广集人才，历代史家皆称他为开明的君主。项羽则不同，尽管他勇猛忠厚，但仍然无法改变由他自己铸成的、早已失去的“势”。韩信在同刘邦分析天下大势，谈到项羽的为人时说：“项羽大喝一声，上千的人都被吓倒，但他不能任用贤将，只是匹夫之勇；项王对人恭敬，说话和气，访苦问疾，甚至流着泪把自己的东西分给别人享用，但对应该受封的有功之臣，把官印摸得失去棱角还舍不得授权给人，这只是妇人之仁……”他迷信武力，失去军心；连年征战，民怨沸腾，当其率领残部兵败阴陵迷路时，问一田夫，后者哄骗道：“左。”循其所指，项羽所部乃陷大泽而被汉军追及。天意与人事，成势与败势，岂不分明！司马迁历史地评价了项羽，指出他没有一尺一寸的地盘，只是趁着秦朝政治腐败，陈涉首先发难起义，天下豪杰蜂起之时，从民间崛起，三年的时间，便统率五国诸侯灭亡了秦朝，“政由羽出，号为霸王。位虽不终，远古以来，未尝有也。”然而，他“自矜功伐……欲以力征经营天下”；身死东城，尚不觉悟而不自

责，过也”。^①可见，击败他的不是汉王刘邦而是他自己。

我们不难从赵蕤列举的正反事例中悟出一个道理：要想成就一项事业，营造一种盛势、胜势是多么重要！

二、成事必须乘势

古人认为，治国成事必须把法、术、势三者结合起来。人主一旦得势，就会腾云驾雾。一旦失势，就不能有所作为了。正如韩非子所言：“飞龙乘云，腾蛇游雾。云罢，雾霁，而龙蛇与螾蛄同矣，则失其所乘也。”^②他强调，治国必须靠法，“以法为本”，势不能离开法。但是他又认为法还需与势结合，“抱法处势则治，背法去势则乱。”^③虽然这里所说的势含有君王权势的意思，但其中也包含了成事必须乘势和造势的道理。一旦失势，龙蛇就和蚯蚓、蚂蚁没有什么不同了。

成事非一介勇夫所能为。三国刘劭在论述什么是英雄时指出：“是故聪明秀出谓之英，胆量过人谓之雄。”“夫聪明者，英之份也，不得雄之胆，则说不行。胆力者，雄之份也，不得英之智，则事不立。”英可以为相，雄可以为将，若一人之身兼有英雄，则能长世。”我们仍以刘邦、项羽为例。项羽虽然雄才盖世，却缺少英的方面，有智谋的人都离他而去，失势而事衰，终被刘邦打败。刘邦则英的成分多，故能聚集群英，乘势而成事，乃得天下。因此刘劭得出结论：“一人之身兼有英雄，乃能役英与雄。能役英与雄，故能成大业也。”

司马迁：《史记·项羽本纪赞》

《韩非子·难势》

《韩非子·定法》螾：蚯蚓；蛄，蚊的本字。

第二节 兵形势家眼里的势

一、孙子论势：转圆石之说

关于势 孙子阐述得最充分最具代表性而且言简意赅的表述有：

- “激水之疾 至于漂石者 势也 鸷鸟之疾 至于毁折者 节也。是故善战者，其势险，其节短，势如彀弩，节如发机。”

- “勇怯，势也；强弱，形也。”

- “故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”^①

- “计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。”^②

对孙子的“势”这一范畴，后世研究者有着不同的理解。有人认为：“势”是力量的象征，静止时是威慑力量，运动时是冲击力量；有人认为“势”专指军事实力；有人则解释为是在战争中正确运用兵力和战术而形成的主动地位；还有人则指出，“势”的基本含义是力，孙子的“势论”是关于造成并科学运用力量的理论，是强调发挥人的主观能动性的独树一帜的哲学思想。

笔者认为，势具有多样复合的涵义。它可以是自然现象中突发具有冲击力的力，如风势、水势、火势，其来势凶猛；势又可以是一切事物表现出来的趋向、形势与气势，如山势、地势、位势，居高临下，势如破竹之势即属此种涵义；政治、军事或其他社会活动

^① 《孙子·势篇》。古时一仞等于 8 尺。

^② 《孙子·计篇》

方面的状况或情势，《孟子·公孙丑上》所说的“虽有智慧，不如乘势”，讲的就是利用情势，顺势而行；物理学上作为名词是指随空间位置而变化的函数，其数值与势能有关……我们趋向于认为：势，在假定功和能都是力的不同表现形态这种认识基础上，可以理解为力和力的积聚而形成的态势、趋势和情势，是对力的利用而取得的地位状态。前者指力的本身属性，后者是力的利用效益。

按照这种理解，孙子的上述论述，包含着相互联系的以下诸方面内涵及其表现形式：

- “势”是快速短距形成的速力和漂浮力。湍急的流水，飞快奔腾所形成的冲击力，以致能漂移石块。这就是孙子所说的“激水之疾，至于漂石者，势也”。这里所讲的漂石，有两个条件是不能少的，一是水量，滴水之疾，不可能漂石；二是水的质量、位置和运动状态，即水必须在高处才能顺应其下泻的本性释放自身能量，并形成速力。静止于水库、湖泊和海湾的水，尽管其量大，不可能形成强大的速力。在现实生活中，锋利的刀具借助速度而大大加强了它的切削力；即使不那么锋利，也可借助速力而削铁如泥，电锯、车床、刨床，乃至小小的剃须刀，莫不如此。这些工具的创造与利用，都是某种势能的体现。

- “势”是险峻造成的突发力。善于指挥作战的人营造的对敌攻击的险峻态势，像张满的弓弩，在近距离击发弩机，具有极大的突然性，使敌难逃覆灭厄运。营造险势的条件必须距离目标尽可能地近，行动必须迅猛。雄鹰迅飞搏击，以致能捕杀鸟兽，是因为在距离较短之处发起攻击，而且是先伏后跃，很有节奏，瞬间产生巨大的暴发力，迅雷不及掩耳，使猎物不胜防范，来不及逃脱。现实中，兵家和商家制胜，往往利用了险境和常人与常态下不可能有的暴发力。

- “势”是战前蓄力，是潜势发挥出来的攻击力。战时示敌以

怯懦，是因为战前已经训练出了勇敢的素质，故作怯懦并非真正的怯懦；临战示敌以弱小，是因为已经形成了强大的兵力，即“怯生于勇，弱生于强。”^①这样，才能迷惑对方，引诱对方，调动对方，制服对方。兵争与商争中，锋芒毕露，自己的实力和意图暴露无遗，不懂得隐势，是很难避免吃亏的。相反，战前蓄力充足，一旦临战，有序和强大的队伍组合，将发挥出锐不可挡、所向披靡的攻击力。

● 重在求势，不强人所难。在人与势的关系上，孙子强调的是：战争指导者应刻意于造成和利用有利于己、不利于敌的取胜态势去争取胜利，而不要离开客观可能去苛求部属。当然这不是说不要而是必须选择善于任势的将帅。在往后的论述中，我们将阐述自己对孙子“求之于势，不责于人”这一论断的理解。这一点很重要，否则，将陷入唯条件论，限制了主观能动性的发挥。

● “势”是高山转石，一发不可阻挡的冲击力。擅于任势的将帅指挥作战，他所营造的战势，就像在陡峭倾斜的高山之巅滚动圆石一样，其加速向下狂奔而形成的强大冲击势能，不可阻挡，不容抵抗。这是实力的显示，又是压倒对方的气势。就像欧阳修在《秋声赋》中所描写的消沉肃杀之际的秋风那样，风声即起，“草拂之而色变，木遭之而叶脱。”兵争和商争中，你想取胜么？须得有实力，须得有吞噬山河的气势。

● “势”是高昂士气产生的战斗力。孙子说：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”^②没有这种高昂的士气就无所谓势，就没有战斗力。

由上可见，兵家和商家所追求的“势”，核心是造成自己在战场上有利的对敌态势，高屋建瓴，掌握主动，游刃有余，从容取胜。不论是客观上已经形成的势的利用，即任势，还是自己刻意营造的势，即造势，都是如此。大凡大军事战略家都是能动造势家。能动造势

《孙子·势篇》

《孙子·计篇》

是从孙子势论中得到的深刻启示，是本书经营造势论之要义所在。

二、毛泽东论势：舞台与导演

任势与造势，是最具能动性和创造力的实践活动。造势论者是历史唯物论者和辩证唯物论者，不是宿命论者和机会主义者。造势论者认为，兵家和商家造势，不能离开一定的客观物质条件，而且必须具备一定的条件。就是说，他们是唯物论者。然而，同样的条件，不同的指导者运用它，会产生大相径庭的效果。能动造势论者的能动性正在于不仅注意利用现有条件，还会自己去创造取胜条件。他们目光远大，能构想未来；能认识并创造机会，而且不受条件的限制去追求这些机会，担当起促变的责任。能动造势论者和宿命论者的差异就在他们的心态、心智与心计不同。兵争造势者和商争造势者们是辩证唯物论者和能动造势论者，对此毛泽东有过非常生动和精辟的论述。他说：“自觉的能动性是人类的特点。人类在战争中强烈地表现出这样的特点。战争的胜负，固然决定于双方军事、政治……诸条件”，但仅仅这些条件，“它本身没有分胜负。要分胜负，还须加上主观的努力”。“指导战争的人们不能超越客观条件许可的限度期求战争的胜利，然而可以而且必须在客观条件的限度之内，能动地争取战争的胜利。战争指挥员活动的舞台，必须建筑在客观条件的许可之上，然而他们凭借这个舞台，却可以导演出许多有声有色威武雄壮的戏剧来。”他告诫人们，不要离开客观条件去蛮干，变为乱撞乱碰的鲁莽家，而要作因势利导、能驾驭整个战争变化发展的勇敢而明智的将军。这是能动造势论的科学理论表达，也是兵争和商争造势的立足点。有志于兵争造势和商争造势的指导者，如果不能把握这个立足点，没有这样的心态和心智，造势只能是一句空话。尽管时下许多人一方面特别看重实力，同时却又迷恋于运气（机遇和抓住机遇无疑是重要的），乃至痴迷于好运的降临，祈求和借助数字谐音游戏而自慰。然而一进入市场，谁也不能否认能动造势的价值和意义。这是由现实实践的成败所反复证明了的。

第三节 势与谋势

一、势的层次结构：多维性

在这一命题中，我们所要进一步讨论的是，在客观性上“势”的内涵是什么的问题，暂时把谋势、造势搁置不论。

（一）力态多样性

势，在军事谋略学里，指力量——物质力量和倾注、渗透在某一载体里的精神力量——的状态、空间位置、时间阈界从而使自身蕴含的能量发生倍增或衰减的倾向。势，是既得力量，又是势能，是趋势，是动态的而不是凝固的。

势作为一种力量，它可以表现为：

- 力态及其转换。力的形态可以分为静态与动态。无论哪种形态，都是相对的，有条件的，可以转化的。风平浪静的水面，时刻发生着水的增减和涌动，潜藏着伺机而发的汹涌澎湃的波涛和一泻千里的瀑布；静卧于千仞之山巅陡坡上的圆石，不大的一方凹地就可以使其巍然不动，但它所处位置与自身形态、重量却蕴含着向下滚动时巨大的冲击力和速力。一旦遇到转动所需要的条件，改变其现存位置，它所潜藏的能量便立即释放出来，迅速形成飞滚而下之势。力态的瞬息改变立即实现了能量之转换，潜能演变成势能。这就是孙子所说的“转圆石于千仞之山”那样。

- 力的平衡及其打破。势的本质固然是力，但力不仅不是静止的，而且不是孤立的。任何事物的运动都有多种力的存在和相互作用。兵争和商争双方的共处靠力的均势而实现。均势被打破，对立双方发生争斗，力量强或者迅速由弱变强的一方形成胜势；力量弱并且被不断削弱或者迅速由强变弱的一方则面临颓势，胜负就分明

了。双方势均力敌，处于胶着状态，彼此为自身的利益而寻求妥协，或者彼此之间为了各自的利益而寻求互补，进行有条件的和有利的合作，这是由力的均衡所实现的和平与双赢。力的平衡状态不仅对兵争和商争有意义，对发明、发现乃至社会进步都有意义。现在广泛应用而且已经是用之习以为常的飞轮就是一例。它是装在旋转轴上，使发动机的动力平稳地传给机器的一个很重的轮子。飞轮的惯量能使发动机转速稳定和储存断续使用时的多余能量。为了有效地消除不稳定，使飞轮具有很大的转动惯量，飞轮的大部分重量都远离轴，用辐条或辐板将轮缘的轮连接到中心轮毂上。用这种方法制造的很多飞轮用在往复式发动机上，使输出功率平稳，从而形成力的平衡之势。然而储存在飞轮上的能量，不仅取决于重量分布，还取决于转速。如果转速加倍，则动能就为原来的 4 倍，这就取得了投入少而输出功大的加速之势。

如上所述，力与力之间的制约使事物维持着平衡。然而，不同的动力源具有不同的能量，不同能量会形成力的对抗。此强彼弱或彼强此弱，平衡就被打破，事物就转化为新质。用螺旋桨或高速喷气推动的、由流过机翼的空气产生的力支承的重于空气的固定翼航空器，即各类飞机的升空与飞行，不正是其力能超过地心吸引力而实现的吗？近代航天技术上的种种发现和发明，都是基于力的平衡的打破。

（二）势的多层次

力的能量会表现为势，就其客观状态和人工造势的既得能量而言，势可以区分为：

- 潜势。这是一种内在的势能。高山积水，蕴含着巨大能量，就属于潜势。兵争和商争中之任势、造势与运势都是催化潜势，实现其功——能转换。

- 显势。它是已经显露出来的，可以立即使用的力。兵争和商争中各种现实的争斗，都是显势的运用和潜势的激发。

- 位势。已经积聚的力所处空间位置不同，从而形成不同的势