

清理

第十六计：走为上计
◎ 通用电气内部大

第四计：调虎离山
◎ 哈根达斯被本——杰里诱出大本营

第三计：上屋抽梯
◎ 微软抽走了《大不列颠百科全书》的梯子

第一计：欲擒故纵
◎ 亦步亦趋的可口可乐与百事可乐

The Art of the Advantage
36 Strategies to Seize the Competitive Edge

决胜商界 三十六计

(美) 凯哈·克里彭多夫 著
袁长燕 译

克里彭多夫以西方人独特的视角诠释古代的东方智慧，并将它应用于现代商业竞争。本书为商界的经理们提供了取胜的无敌计谋。

——马克·麦克内利，《孙子与商战之道》作者

THOMSON



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

36 Strategies to Seize the Competitive Edge

决胜商界 三十六计

袁长燕 译

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Kaihan Krippendorff

The Art of the Advantage: 36 Strategies to Seize the Competitive Edge

EISBN: 1-58799-168-3

Copyright © 2003 by Kaihan Krippendorff

Original language published by TEXERE, part of the Thomson Corporation. All Rights reserved.

Publishing House of Electronics Industry is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-4275

图书在版编目（CIP）数据

决胜商界三十六计 / （美）克里彭多夫（Krippendorff, K.）著；袁长燕译。
—北京：电子工业出版社，2004.9

书名原文：The Art of the Advantage: 36 Strategies to Seize the Competitive Edge
ISBN 7-121-00225-6

I. 决… II. ①克… ②袁… III. 三十六计—应用—跨国公司—企业管理
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 080841 号

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京中科印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：640×960 1/16 印张：13.75 字数：180 千字

印 次：2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价：26.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

《决胜商界三十六计》提供了 36 面永不过时的透镜，以新鲜的观察视角对习以为常的形势进行分析阐述。对真正的战略家来说，它是无价之宝。

——雅克·安特比，第一资本金融公司副总裁

一本优秀书。克里彭多夫的书，以全面激发兴趣的、令人信服的风格，编织了各种要素。是本必读书。

——史蒂文·海因，佛罗里达国际大学亚洲学院院长

信息、通信技术、全球化和新生的世界消费主义，推出了一连串闻所未闻的竞争者，把他们特有的多种多样规则引入竞争，搅乱了游戏的赢利性。参与竞争的公司需要在新游戏中获得知识，以取得一系列暂时的优势来胜过对手。这是一本杰作，不容忽视。

——凯瑟琳·鲁迪·哈里根、亨利·R·克拉维茨，
哥伦比亚大学商学院商业领导教授

《决胜商界三十六计》应日益增长的全球化趋势之吁请，提供了全面的分析。它不仅使具有中国思维的学生津津乐道，而且也让扩展战略观察力的经理们兴趣盎然。

——陈明杰，弗吉尼亚大学达登商学院教授，
《中国商业内幕》作者

前言

当我偶然读到《三十六计》的英文翻译版时，我扪心自问，这本古代中国兵书能否对现今的商界起到某种作用。借助《三十六计》分析了近 300 个当今商战案例后，我大彻大悟，那些计谋饱含着东方的智慧，是通过竞争赢得复杂商战的强有力工具。

《三十六计》这部兵书，为我们如何影响、超越对手，并保持住优势，提出了新的视角。它并没有倡导必要的武力，恰恰相反，它只是扩展了想像力，帮助我们在竞争日益激烈与关系日益错综复杂的当代世界里，激发出连贯的创新思维与策略。目前的社会，信息泛滥，竞争趋于白热化。撇开其他因素不谈，与较低的通信成本及快速的技术发展相比，创新策略重要得多。产品生命周期越来越短，跨行业竞争正在形成，竞争对手的日益增多迫使每一个参与者都要有自己独特的优势。结果是竞争步伐加快，比赛更富生气，而冲突的特点，却与在中国战国时期（公元前 475 年~公元前 221 年）诞生《三十六计》时的背景极其相似。本书旨在揭示，无论是在当今商界，还是在古代的中国战乱时期，三十六计同样奏效。许多公司包括微软、索尼和可口可乐，早就在不知不觉中运用它们，在最具争议的论战中赢得了先机。

有两个兴趣吸引我最先关注《三十六计》。首先，我 10 岁时开始对东方哲学感到好奇并着手学习中国的兵书。几年后，我父亲，一位交际学教授，引领我接触道家学说和禅宗。此后，在我来自南非的母亲及其家族的鼓励下，我持之以恒地探究东方与南

非的哲学真谛。

我对《三十六计》的第二个兴趣，在于它们也可以用于商业，可以说是非常棒的商业策略。在沃顿、哥伦比亚及伦敦商学院求学时，令我最兴趣盎然的故事，是一些公司在很多情况下只动用了极少的人力物力，以创新手法击败了竞争对手。毫无疑问，规模效应可以保证长远赢利，成为夺取持久竞争优势的重要因素，犹如戴比尔斯（De Beers）主宰钻石业，美国铝业（Alcoa）称雄钢铁业那样。然而，那些机会在当前的信息时代并不多见。竞争的另一类形式是：通过保持一系列暂时优势，获取谋略上的胜利，来保证公司连绵不断的成功。

当我发现《三十六计》涵盖了赢得商机、快速发展的锦囊妙计后，我激动万分。尤其是我察觉到《三十六计》在中国之外鲜为人知，我更备受鼓舞。西方人已经接受了《孙子兵法》，但对它的姐妹篇《三十六计》却鲜有耳闻。在过去精心撰写并被证明确凿无疑后，《三十六计》触及了人类一如既往的本性。哪怕经历了工业革命、信息时代及因特网潜力，我们想像中发现的新游戏，实际上都存在着古代的、被长久遗忘的先例。尽管我们觉得自己早已进入以新规则为基础的“新经济”时代，其实回头一望，才怅然悟出，游戏规则根本没有变化。如同政治和生活本身，商业还是建立在一成不变的实力与生存的原则上的。人类的本性没有改变，被历史证实的战术依然与当今休戚相关。

序言 万能的策略

2 500 年前，中国军界与政界的杰出人士开始思考，如何浓缩他们的集体智慧，归纳出几条万能的原则，来制定出有关战略的学问。这个进程一拖便是 1 000 年，最终高度概括成涉及作战、谋攻及胜算的《三十六计》。与它的诸多姐妹篇，如《孙子兵法》、老子的《道德经》，以及最古老的中国经典之作《易经》相比，《三十六计》在西方鲜为人知，但它仍然是中国战略思想重要而永久的一部分。时至今日，谈及家庭、工作、民族和国际政治的话题，中国人依旧对《三十六计》津津乐道。那些计谋并没有被正式教授过，而是多少世纪以来由中国人口口相传的。许多人坚持认为，中国和日本的商界管理人员有意识地运用《三十六计》，来精巧地打造公司策略。

《三十六计》吸纳了二十几代人的经验教训。与之相比，大多数谋略书籍只包含了一代人多一点儿的感觉。该书基于多代人的智慧，概括了中国人 138 项特征，比其他书籍更为完整。每条短语内涵都非常丰富，使用者可以创造性地予以阐释。

为了鉴赏记载于《三十六计》中的诸多经验，不妨浏览世界著名文化经历的计谋形成过程：

- 雅典人崛起统治希腊，但被马其顿的亚历山大大帝击败。
- 罗马帝国创立，其疆域扩展到希腊、波斯、中东、北非，最终征服了希腊帝国。
- 波斯帝国开始掌权，500 年后归附罗马（帝国）。

- 西德赛·高特玛 (Siddhartha Gautama) 王子 (释迦牟尼) 出生于印度, 定名为佛陀, 创立佛教。
- 基督教诞生, 400 年后, 伊斯兰教紧随其后。
- 中国涌现出几位伟大的思想家, 包括老子、孙子、孔子, 其思想延绵了 11 个朝代。中国建造了长城, 开辟了丝绸之路。

《三十六计》确切的成书年代难以考证, 因为它的作者不止一人。数以百计的政治家、军事领袖和平民百姓, 通过代代相传讲述故事的方式, 为它的发展做出了贡献, 之后又进行提炼、润色, 直到它的精髓确定不移。据说, 《三十六计》早在公元前 500 年就有雏形, 直至公元 500 年左右才完成。公元 1600 年前后, 一位不知名的“作者”将其编成手抄本, 命名为《三十六计 (秘本兵法)》。

作为兵书, 《三十六计》与《孙子兵法》同属一体, 与老子的著作《道德经》以及最古老的中国经典之作《易经》合璧生辉。《三十六计》、《孙子兵法》与《道德经》都在告诉人们, 怎样在千变万化的环境里赢得先机。它们都是中国历史上动荡不安的年代——战国时期的作品。那一时期, 联系松散的中国分裂成许多诸侯国, 它们互相厮杀, 争权夺利。7 个国家迅速征服了其他诸侯国。在随后的 200 年里, 它们彼此争斗, 时而结成联盟, 时而玩弄权术。那时, 领导人、学者自然而然地开始思索如何在复杂多变的环境里取得成功这一问题, 结果便形成了《孙子兵法》、《道德经》和《三十六计》。

由孙武撰写的《孙子兵法》是著名的兵典, 与《三十六计》不同, 它是一个人撰写的, 而《三十六计》却由多人创作而成。孙武为我们展现了一种哲学和一系列的军事规则, 而《三十六计》侧重于手段、实施与行为。西方人对《道德经》被归入兵书大惑不解。在他们眼里, 那应该是一本提倡不干扰哲学的著作。许多把《道德经》视为军事巨著的人注意到了它的战术倾向, 因为全书 81 章中, 有 20 章直接、间接关联到军事问题。《道德经》教给我们, 要尊重自然规律, 顺势而为, 千万不能倒行逆施。最重要的是, 它启迪我们, 应该明智、理性、有效地对待宇宙间的万事万物。《三十六计》吸纳了《道德经》中诸

多道教原则和孙武的军事原则,其不同之处在于,它更偏重于“韬略”,把各种信息提炼得更加简明扼要。

现代商战书籍或者兵书,总是聚集在某个典型问题上,例如,“顾客永远是对的”,或者,“痛击对手的薄弱环节”。而《三十六计》却提供了多方面的、有时甚至是矛盾的选择,譬如,“包围敌人”,然后“撤退”。它给了你很多选择,但不代替你做出决定。也许有人会说,大多数谋略书籍为了简化规则,都限制了一些选择,《三十六计》则完全是实战教材。《三十六计》帮助我们智胜对手,打造有创见的策略,成为出色的战略思考家。

有些西方领导人对中国的思维方式和领导艺术滚瓜烂熟,而且对其中一些谋略运用自如。诸多西方公司也很早就采纳了《三十六计》中的原则,尽管是无意识的。

《三十六计》提供了一整套工具,使我们有条不紊地扩展自己的思维方式,变成更富创造力的战略家。当代最伟大的战略家,无论西方还是东方,都因为创造力强使自己鹤立鸡群。毛泽东的策略是他那看似更强大的对手的策略所不可比拟的,这令后者根本无法适应。埃尔温·隆美尔(Erwin Rommel)不可思议的能力,使对手屡屡丧失警惕,猜错他下一步的动向,为他赢得了“沙漠之狐”的美誉。内森·贝德福德·福雷斯特(Nathan Bedford Forrest)将军的许多举措也令人防不胜防。在美国内战时期,他通过快速转移,应用北部各州对手始料未及的策略,击溃了数倍于他的敌军。他们与其他伟大的军事战略家们,包括拿破仑·波拿巴(Napoleon Bonaparte)之间的共同点,在于他们洞察并采取了对手始料未及的选择。

本书的要点,是总结中西方观点的关键区别。《三十六计》向西方人发出挑战,使他们接受一种新思维:中国的思维模式是间接达到目的,而西方人则直截了当;中国人深信人类同宇宙的全面关系,万事万物是互相依存的,西方人不以为然;中国人觉得世间万物皆是循环往复、无穷无尽的,而西方人则按照孤立的“游戏”、线形因果关系,以及直接影响进行思考;对中国人而言,宇宙法则客观存在,适用于多维形式,不管它们以自然、政治、战争,或者人际关系等何种

方式出现，人的左右大脑总在不断相互作用，而西方人也许认识到了一致作用，但并没把它视为普遍原则，或者同时使用左右大脑。

《三十六计》背离了西方文化下的许多隐秘“定律”，正是它们，经常限制我们的思维，影响我们的决策。童年时代听过的故事、读过的书，我们的成功与失败，都影响着 we 成年时的感知与行动。问题在于，我们很少客观或者自觉地运用自己的经验。相反，我们常常把自己的经验转化成一连串条件反射式的反应（火=痛苦，所以退缩；高=危险，所以避免）。这些反应的“定律”，与数以千计的规则交织在一起，造就了我们的条件反射。它们可以保护我们避开显而易见的威胁，但我们通常在不该用时用了它们，由此做出错误决定。突破条件反射作用的办法之一，是挑战那些赖以建立的所谓的基本“定律”。《三十六计》提供了简单有效的办法，因为那些策略植根于道教的“定律”，与西方迥然不同。

第一定律：阴阳/二极性 西方人相信自己能追逐好事、摒弃坏事，但是，这种假设与道教的理解截然相反。道教从不把事情分为“好事”、“坏事”——它们只是同一硬币的两面而已。

第二定律：无为/顺势 西方人视让步与弱点为一出，信奉用实力战胜逆境。道教与此相反——他们强调“顺势而为”，往往引领我们对同一问题做出相反的结论。

第三定律：无常/持续的变化 西方人觉得过去决定现在，变化仅仅发生在静态时刻。而根据道教的观点，如果用现在决定现在、变化是持续的来替代西方人的想法，那么他们会采取截然不同的行动。

第四定律：上兵无兵/间接行为 西方人宁愿同对手正面交锋；而东方人热衷间接行为的做法，经常被当成不切实际、不老实，或在示弱。乐意利用间接行为，等于是把新战术放入西方人手中。

识别模式

《三十六计》是影响“商业”复杂游戏结果的强大手段。商业是一种有诸多玩家参与的游戏，你的公司要同竞争者、用户、供应商、推销商、管理者，以及无以计数的他人打交道，而你的目标是调动这

个互相依存的网络，谋取长远而持久的赢利结果。《三十六计》使许多理论异军突起，改变了现在科学家、经济学家探索宇宙的方式。传统的利用数学公式解释自然现象的办法，被证明是不恰当的，它破坏了系统的力量。例如，眼下很多科学家正在探究“复杂理论”，这将提供给我们一些规则和模式，来考释大部分天地万物。

约 2 500 年前，当老子创立道教时，他劝导我们研究大自然的模式（例如，贝壳上的记号、流水的方式、树木与云朵的形状），目的在于了解并且良好地影响环境。在 20 世纪 70 年代，各行各业的科学家——物理学家、生物学家、化学家、数学家——开始识别搅成一团的模式，他们通常称为“混沌”。复杂理论的结果提出了类似老子学说的主张：一旦我们识别出某个系统的模式，它无疑会奏效；而当我们彻底悟清了模式，我们更能左右该系统。

识别策略相互作用的模式，要求先广泛搜索这些作用的模式，譬如军事争斗、政治游戏与商业竞争，测试它们的有效性，予以综合，再测试综合模式的有效性，重复流程，直到形成屈指可数的几种，然后用它们来解释观察到的每种相互作用的策略。识别出一套可接受的健全的相互作用策略，需要研究许多世纪的冲突，其涵盖的信息量，远远不是 50 多年商战史的资料所能提供的。

《三十六计》是我们理想中最佳的模式。它奠定在 1 000 多年信息与经验的基石上，不是靠我们合理设想就可以建立的。我们发现，《三十六计》中的策略涉及的模式，其实早就存在于战场、政治舞台、体育竞技场，以及各种力量互争优势的系统里。学会这些模式，能让我们了解并良好影响我们称之为商业的行业——即有众多参与者加入的行业——的复杂游戏。

为证明《三十六计》对商业的实用性，我用当代 250 多个案例进行了测试。附录 B 列举了一连串案例，以及它们采用的策略。从那些案例中，我以 4 条标准精选了 60 例。

熟悉的案例 我之所以揭开熟悉的案例面纱，是想让人们以选择方式审视它们。为此，我选择了媒体覆盖的著名案例，以及在商学院教授策略时频频选用的案例。10 家公司包括朝日（Asahi）、可口可乐

(Coca-Cola)、迪斯尼 (Disney)、英特尔 (Intel)、克虏伯 (Krupp)、索尼 (Sony)、任天堂 (Nintendo)、Flick Brothers/Feldmühle Nobel 及沃尔玛 (Wal-Mart)，它们的案例被 4 家领头的商学院 (沃顿商学院、哈佛商学院、伦敦商学院，以及哥伦比亚商学院) 援用，用来教授策略。

国际实用性 我偏爱跨国公司，因为它们在许多国家、地域、文化、环境背景下运作。

有趣的案例 我选用那些特别有趣的案例，以证明其独特的创造力、复杂性和冲击力。

图解价值 我挑选的那些案例，大多数互不相干，其采用的策略可以用图画诠释。当代诸多公司的战略家实施古代策略的多种组合，其复杂程度超乎我们的理解。为避免太过复杂，这里罗列的案例都是最“精炼”的。下面是本书引用的案例。

公司名称	案例数量	公司名称	案例数量
美国铝业	1	印度斯坦利华	1
美国丽人	1	家得宝 (Home Depot)	1
朝日	1	丰田与本田	1
英航	1	英特尔	4
本一杰里	1	基维航空 (Kiwi Airlines)	2
波音	1	克虏伯股份有限公司	1
可口可乐	10	联想电脑	1
敦豪快运	1	微软	8
迪斯尼	1	明尼通卡 (Minnetonka)	1
梦工厂电影公司	1	任天堂	2
爱普生	1	索尼	5
Flick Brothers/Feldmühle Nobel	1	西南航空	1
福特与克莱斯勒	1	汤姆逊旅游 (Thomson Travel)	1
通用电气	3	维珍	5
古姿 (Gucci)	1	沃尔玛	2

总案例数：60
某些案例包括不止 1 个公司

策略的运用

策略的确切含义极难掌握，它们之间的区别相当微妙。比如说，在西方人眼里只有一种战术，东方人或许能从中窥见出三四种变化。更头痛的是，即使中国人对它们了如指掌，他们也会对其“真实”含义发生争执。为便于你理解那些策略，本书引用了《三十六计》的原文（但不依原书顺序排列）、历史故事，并列举了一些现代商战案例，以及对每条策略加以图画式的描述。你可以从头读到底，也能任意选读。附录 A 列举了一系列头脑风暴的问题，或者说发人深省的工具，让你在面临策略难题时，有系统地做出突破框架的决定。

当首先引入那些策略时，人们常常要问及应用时的道德标准。那些策略咄咄逼人、富有侵略性，乍看起来让人感觉不舒服。有 3 个理由，可以压倒这种反应。第一，那些策略历经时代考验，在战争、政治和商业上屡试不爽。第二，在没搞清某个战略暗含什么策略前，我们可以拒绝考虑某个可接受的取胜决定，因为它会不必要地局限我们的选择、削弱我们的地位。第三，那些策略被当今最强大的公司频频采用，也许是用来对付你的，理解它们，将保护你免成牺牲品。另外，每条策略都会引导我们采取道德或非道德的行为。我们对挑选的战略负责，但不承担来自那个战略的策略责任。否则，它会不必要地缩小我们的选择。本书将激发你获胜的斗志，以及教会你得胜之道。

目 录

第一部分 阴阳/二极性

- 第一计 欲擒故纵 \ 5
- 第二计 抛砖引玉 \ 10
- 第三计 上屋抽梯 \ 14
- 第四计 调虎离山 \ 21
- 第五计 远交近攻 \ 25
- 第六计 借刀杀人 \ 30
- 第七计 围魏救赵 \ 34
- 第八计 反间计 \ 39
- 第九计 混水摸鱼 \ 43

第二部分 无为/顺势

- 第十计 釜底抽薪 \ 50
- 第十一计 关门捉贼 \ 53
- 第十二计 偷梁换柱 \ 56
- 第十三计 美人计 \ 60

第十四计 打草惊蛇 \64

第十五计 趁火打劫 \68

第十六计 走为上计 \72

第十七计 顺手牵羊 \75

第十八计 假痴不癫 \79

第三部分 无常/持续的变化

第十九计 隔岸观火 \89

第二十计 李代桃僵 \94

第二十一计 空城计 \98

第二十二计 以逸待劳 \103

第二十三计 反客为主 \109

第二十四计 假道伐虢 \113

第二十五计 金蝉脱壳 \117

第二十六计 苦肉计 \121

第二十七计 借尸还魂 \125

第四部分 上兵无兵/间接行动

第二十八计 指桑骂槐 \133

第二十九计 声东击西 \138

第三十计 暗度陈仓 \143

第三十一计 瞒天过海 \148

第三十二计 无中生有 \153

第三十三计 笑里藏刀 \157

第三十四计 树上开花 \161

第三十五计 擒贼擒王 \165

第三十六计 连环计 \168

附录 A 三十六计，

头脑风暴的工具 \174

附录 B 案例选 \195

第一部分

阴阳/
二极性

天者，阴阳、寒暑，时制也。

知之者胜，不知者不胜。

——《孙子兵法》