

以棋道悟商道，调兵遣将，运筹全局，决胜企业管理。

张海青◎主编

楚河

# 博弈之道

企  
业  
管  
理  
的  
棋  
思  
妙  
想



中国纺织出版社

# 博弈之道

企  
业  
管  
理  
的  
棋  
思  
妙  
想

张海青◎主编



中国纺织出版社



## 内 容 提 要

本书是一本寓言体管理书,将企业的经营管理虚拟成一盘棋局,以博弈中的游戏规则比喻企业的管理法则,以棋局中的技法和棋子的协同,来说明企业管理的“棋”思妙想。企业的管理者“将(帅)”在九宫格,运筹帷幄,决胜千里;他调动中层干部,车“横冲直撞”,马“威风八面”,炮“隔山打牛”为自己打拼天下;车、马、炮调动基层“兵(卒)”稳扎稳打,深入敌后;“士、象”好比公司后勤和服务,全力以赴,提供补给。“车、马、炮、士、象、卒”与“将(帅)”是一体的,象棋红黑双方各十六子,每子独立而不孤立,协同作战才能取胜。企业管理中,领导者和被领导者之间相互依存,团结一心,密切配合,才能使企业获得发展。

### 图书在版编目(CIP)数据

博弈之道:企业管理的“棋”思妙想/张海青主编. —北京:中国纺织出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4227 - 5

I. 博… II. 张… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160389 号

编委会: 曹玉霞 关 勇 林 扬 刘本芝 刘体成 刘跃娟  
潘丽丽 王 滢 王兰建 王晓波 羊冷东 杨昌宇  
张继华 张永成 侯忠义

策划编辑: 祝秀森 责任编辑: 黄 磊 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 640 × 960 1/16 印张: 16. 5

字数: 135 千字 印数: 1—7000 定价: 28. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4227 - 5/F · 0773

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

# 博弈之道

企  
业  
管  
理  
的  
棋  
思  
妙  
想

# 博弈之道

企业管理的棋思妙想

楚河



以棋道悟商道 调兵遣将 运筹全局 决胜企业管理

张其成 著

中国传媒出版社

## 序 一盘活棋

企业经营如同博弈。员工如棋子，管理如棋局。十六子，情同手足，一个都不能少；企业管理者思考的就是如何把棋局变成一盘活棋，在博弈中战胜竞争对手。

中国象棋，九路十道三十二子，划河为界以争天下，戏之易，精之难。它变幻莫测，深奥无比，引无数智者毕生求之；它通俗易懂，雅俗共赏，令广大百姓喜之乐之，茶余饭后常见对弈，十数人引颈观棋于街巷。棋友相逢，也往往三五句不到便尽情驰骋起车、马、将、相，于纵横之间尽享运筹帷幄之快。车、马、将、相之间的往来厮杀，兵来将挡中的深思熟虑，细细品味那每一步蕴含着的生活哲理，棋子在手中，而棋路却在心中，每一步都敲动着你的思想，影响着你的全局。

象棋红黑双方，成员各十六，将、士、象、车、马、炮、兵七个等级，结构科学，队伍精简，等级分明。同理，企业管理应当精简机构，提高效率；机构臃肿会养懒汉，多一个懒人多一个



## 博弈之道

博弈之道

干扰源，因为多余的人一定会干扰干事的人。

象棋的每粒棋子都有特定功能，但是否能战胜对手，要看“将（帅）”布阵和用兵的能力。棋艺稍差，判断失误都可能损兵折将直至失败。同理，企业管理者，要学会慎用兵，任贤用能，充分发挥每个人的特长。

中国象棋中“车”纵横驰骋，扫除一切障碍；“马”耀武扬威，不论四面八方；“炮”隔山打牛，快速执行越障碍；“士、象”走斜飞方，全力以赴护主公；“兵、卒”一心前行不返乡，过河横行敌胆寒；“将（帅）”深居潜行，九宫格里走方步。同理，企业管理要做到人尽其能，各展所长，人尽其才必须人有其才，一旦有其才则用人不疑、疑人不用，只有放手，才能尽其才。

中国象棋中“马走日”“象飞田”，马不能走田，象不能走日，坚守阵地，各负其责。企业管理中，每个人都有自己的做事方式和方法，自己管好自己，可行则兴，不行则止，遇到困难设法排除，偶有失误则吸取教训努力弥补。

中国象棋中车、马、炮、士、象、兵都个性十足，车、马、炮更显示出英雄本色。但是“将（帅）”一失，全军覆没。企业管理中，领导要指挥有方，群策群力；重用能人，发挥集体作用；既要自己有勇有谋，又要会发挥群众智慧。

中国象棋中将（帅）有活路绝不屈服，每个棋子有始有终绝不临阵脱逃；士、象不离左右，相依为命，凡遇危险无不奋不顾身，以身殉职也在所不惜；车、马、炮勇往直前，能深入敌阵，强攻破城，不计较个人名利；兵、卒，安步当车，安分守己，只知向前，绝不后退。企业管理中，士气很重要，全体员工要顽强作战，共同奋斗。

中国象棋厮杀千变万化，下棋人面对棋局变化，每一步棋都要详查利害，审慎比较，然后取舍。企业经营中战势多变，要以变应变。捕捉时机，及时反馈，及时做出相应的变革，把矛盾解决在萌芽之中，决策、执行、反馈、再决策、再执行、再反馈……如此无穷地螺旋上升，使管理不断完善和进步，善于找事，积小变为大变，不断完善。

中国象棋是君子之争：希望胜利，不能施以暴力，要在和睦气氛下各尽所能；虚怀若谷，胜不骄败不馁；宽恕礼让，偶有失误并不严词自责，对多语的旁观者亦能宽容忍耐；屡战屡败也能心平气和，取胜也不会出言不逊。企业管理中，友谊第一，互勉互励。管理上发扬正气，催人奋进，使后进变先进，先进更超前；内部互相团结，共同进步；外部相互支援，友好协作，共同发展；个人端正思想作风，严格要求自己，正确对待别人，处理事情实



## 博弈之道

Bo Yi Zhi Dao

事求是，客观合理，防止偏激。

象棋的基础是规则，规则的基础是公平。包括将（帅）在内，都有严格的行为规则，并不折不扣地执行。在象棋诸子中，没有超规矩的特殊棋子，这一点很重要。象棋棋子不搞特殊化，没有“我就是法”、我“想干什么就干什么”、“权就是法”那种歪理邪说，象棋是一个“小法制社会”，没有半点虚假。象棋中没有闲子，每个棋子都有自己明确的职责，或负责进攻或负责守卫，或负责配合，总是各司其职、各负其责，没有一个是滥竽充数的。象棋棋子一致对外，从不搞“窝里斗”，不干自家人相残的事，它们“心往一处想，劲往一处使”，共同对敌，毫不含糊。

象棋每个棋子都顾全局，为了大局的胜利，每个棋子都可以随时做出牺牲。一盘棋的胜利，既有留在棋盘上棋子的功劳，也有“牺牲棋子”的功劳，两者都是胜局的建立者，不可偏废。如果我们把荣誉都给了棋盘上坚持到最后的胜利棋子，那显然是不公平的，而留在棋盘上的“胜利棋子”认为功劳全是自己的，甚至居功自傲，妄自尊大，也是不应该的。胜利是所有参战者的胜利，不仅仅属于某个或“某些”，这是再简单不过的道理。

一盘象棋可以给我们无穷的回味，也给我们很多的启示。

中国的文化，中国的企业管理，说到头，就是一盘“中国象

棋”：棋盘是企业，棋子是人，一个企业做得好不好，重要的是“将（帅）”的排兵布阵，车、马、炮的冲锋陷阵，兵（卒）的兢兢业业，士、象的全力以赴。

企业的管理者“将（帅）”在九宫格，运筹帷幄，决胜千里。他调动中层干部，车“横冲直撞”，马“威风八面”，炮“隔山打牛”为自己打拼天下。车、马、炮调动基层“兵（卒）”稳扎稳打，深入敌后。“士、象”好比公司后勤和服务，全力以赴，提供补给。“车、马、炮、士、象、卒”与“将（帅）”是一体的。

象棋十六子，每子独立而不孤立，协同作战才能取得胜利。企业管理中，领导和被领导之间，干部和工人之间相互依存，团结一心，情同手足，协同作战，才能使企业获得发展。

# 目 录

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| <b>第一章 卒：执著追求，踏实稳健 .....</b>         | <b>(1)</b>      |
| 第一节 劲“卒”坚“兵” .....                   | (1)             |
| 第二节 “兵（卒）”过河，更上层楼——激励员工三<br>步棋 ..... | (4)             |
| 第三节 数卒成伍——团队的力量 .....                | (11)            |
| 第四节 “拱卒”精神 .....                     | (16)            |
| <br><b>第二章 车：纵横驰骋，决胜千里 .....</b>     | <br><b>(23)</b> |
| 第一节 “车”——企业的核心员工 .....               | (24)            |
| 第二节 企业管理“双车”：战略与人本 .....             | (31)            |
| 第三节 企业经营“双车”：产品与市场经营 .....           | (37)            |
| 第四节 企业持续发展“双车”：创新与企业文化 .....         | (43)            |
| 第五节 车正永无沉底月，车不离中将不输 .....            | (54)            |
| 第六节 锁双车与自毁长城 .....                   | (59)            |



## 博弈之道

Bo Yi Zhi Dao

### 第三章 马：自主创新，灵活应对 ..... (69)

第一节 “马路八方”——灵活的企业经营策略 ..... (70)

第二节 日行千里——马的速度 ..... (76)

第三节 “马跨大角”——锁定战略制高点 ..... (90)

第四节 “创新之马”——进退之间俱有良机 ..... (94)

第五节 “连环马”与“钩镰枪”——现有模式下的  
开辟与突破 ..... (101)

第六节 别马腿的启示：如何不受别腿之苦 ..... (104)

### 第四章 炮：实现梦想，跨越发展 ..... (107)

第一节 开局“当头炮”——抢夺制高点的战略  
智慧 ..... (108)

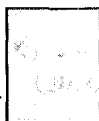
第二节 炮打连环——跨越式思维 ..... (118)

第三节 炮打翻山——企业发展需要跨越 ..... (121)

第四节 “马后炮”——卡位优势，一炮制敌 ..... (128)

第五节 不可或缺的“炮架”——企业发展的借力  
打力 ..... (136)

第六节 炮的启示——智者当借力而行 ..... (144)



## 第五章 帅：虚怀若谷，优化管理 ..... (151)

- 第一节 若隐若现的最高统帅——“帅”的价值与  
作用 ..... (151)
- 第二节 百战不殆——“将（帅）”布阵 ..... (158)
- 第三节 知人善任——用兵唯能 ..... (163)
- 第四节 黄老之术——无为而治 ..... (168)
- 第五节 君子贵柔——东方式的领导哲学 ..... (173)
- 第六节 披坚执锐——团队结构 ..... (177)
- 第七节 九宫格的局限与启示 ..... (180)
- 第八节 为帅之道——做一名好统帅的条件 ..... (188)

## 第六章 士与象：走斜飞方，取长补短 ..... (193)

- 第一节 近卫智囊——“士”的作用与价值 ..... (194)
- 第二节 承上启下护主公——不可替代的“象” ..... (201)
- 第三节 双车难破士象全 ..... (207)
- 第四节 支起羊角士，不怕马来攻 ..... (212)
- 第五节 士象启示录：河界之隔与塞眼之限 ..... (217)

## 第七章 由博弈到博弈论 ..... (223)



## 博弈之道

Go-Game

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 第一节 博弈的起源与升华 ..... | (223) |
| 第二节 博弈的现实意义 .....  | (232) |
| 第三节 博弈之道 .....     | (237) |
| <br>跋 “棋”思妙想 ..... | (241) |
| 参考文献 .....         | (249) |

## 第一章 卒：执著追求，踏实稳健

卒在象棋中是最不起眼的一个小角色，每次只能走一格，看上去威力小，作用也不大。有时甚至被自己人抛弃，如“丢卒保帅”，如果仅仅为了保帅也就罢了，有时候还要为了“保车”、“保炮”而牺牲自己宝贵的生命。然而卒毫无怨言，执著地走着自己的路，终于过了河以后，卒的威力开始真正显现，有时还能给对手致命一击。尽管卒走的每一步都很小，但每一步都是坚定的，而且从不回头，卒有点古时的侠士的风范，仿佛是那“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还”的荆轲，那份义无反顾，千百年后仍令人扼腕！又仿佛“破釜沉舟”的壮士，自绝退路，有种不是敌死就是我亡的决绝。

### 第一节 劲“卒”坚“兵”

棋盘上最普通的“兵”、“卒”，在自己的领地，绝对是一个



## 博弈之道

Bo Yi Zhi Dao

谁都不正眼瞧的角色，“不能多说一句话，不能多走一步路”，平静地以集团的优势列阵于前方，用自己的身家性命阻挡着敌人的进攻。就连他们的行动，也被简单地称为“拱”，一点都没有“飞”相的潇洒，车的大气，马的灵活。

就是这样一个角色，一旦拱过“楚河汉界”，马上就成为真正的斗士，如果能够“拉手”，那就更所向披靡，锐不可当。在敌人的领地上，它们的英雄本色显露无遗，那些在自己地盘上正眼都不瞧它们一下的马炮要寻求它们的保护，就连敌方战斗力最强的车也要对它们退避三舍。甚或，最后打到敌人老巢、屹立于敌人九宫中心、赢得整个棋局胜利的，大多数都是它们。正如将（帅）可能出身卑微，大风起于青萍之末。任何一个微小的兵（卒）都是企业这个团队的不可或缺的一员，都是企业在商海博弈中的劲卒坚兵。

在整个棋局中，小卒可以说是最渺小、最平凡了。然而，最值得欣赏和钦佩的，也恰恰就是“小卒的精神”。每次对弈，小卒过河的勇毅和执著都是不可低估的。每迈出一歩都有丧生之险，它们却义无反顾，勇往直前，它们虽不能“长策一举，直捣黄龙”，却是稳扎稳打，步步为营。而小卒一旦过了楚河，便是短腿之车，其力量决不可小瞧。“过河的卒子顶车使”。步入残

局，更能体现出一兵一卒之可贵。“别马腿，横吃车，逼将（帅）离位。”干戈寥落时，非但能挽救败局，甚至能妙手回春，反败为胜。与其说过河是小卒力量发生飞跃性提高的界限，倒不如说是它们奋斗力量积蓄到一定程度的标志。

把我们的企业比做一盘棋里的一方，那么，这里面，我们很多人都是平凡一卒。执著的小卒一旦过河便大智大勇，如虎添翼了。

你是相，如果急于为自己找将（帅）、寻靠山，把自己禁锢在他们的庇护下混日子，你是可怜的；

你像炮一样，徒有打响炮的雄心，却缺少扎实的知识 and 能力，只有通过别人才能起作用，那么，你无疑是空虚的；

如果你过早地学会了车的只顾眼前利益或马的跳到哪算哪的苟且态度，你便是可悲的。

我们何不都来学学小卒的精神，寻找更坚实的生活支点，一步一个脚印，扎扎实实地开始，诚诚实地进取，在“沸腾”的生活中勇于当“过河之卒”。

处于这个快速发展的时代，没有真才实学将寸步难行。所以在日常的生活中，我们应看重点滴滴，做一个“革命的马前卒”。同时，我们应树立远景，抛弃自卑与抱怨，充满自信，奋