

对弈

卡尔波夫与费黎宗
为你点破商战迷津

商道与棋道的完美结合

[俄] 阿那托里·卡尔波夫 著
[法] 让-弗朗索瓦·费黎宗

Psychologie
de la Bataille



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

卡尔波夫与费黎宗
为你点破商战迷津

对弈

de la Bataille

Psychologie

〔俄〕阿那托里·卡尔波夫 著
〔法〕让-弗朗索瓦·费黎宗
〔法〕巴沙·库阿特雷 整理

赵清源 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

对弈——卡尔波夫与费黎宗为你点破商战迷津 / [俄] 卡尔波夫等著; 赵清源译. —北京: 中信出版社, 2004.10

书名原文: Psychologie de la Bataille

ISBN 7-5086-0315-X

I. 对… II. ①卡… ②费… ③库… ④赵… III. 谋略-商业谈判 IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第105571号

Psychologie de la Bataille

Copyright © 2003 by Editions ECONOMICA

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2004 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Editions ECONOMICA.

ALL RIGHTS RESERVED.

对弈——卡尔波夫与费黎宗为你点破商战迷津

DUIYI

著 者: [俄] 阿那托里·卡尔波夫 [法] 让-弗朗索瓦·费黎宗

译 者: 赵清源

责任编辑: 温 慧

策划编辑: 黄 犀

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 5.5 字 数: 95千字

版 次: 2004年10月第1版 印 次: 2004年10月第1次印刷

京权图字: 01-2004-3247

书 号: ISBN 7-5086-0315-X/F · 801

定 价: 18.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

引言

“有什么是比使你的敌手自知无法与你对敌更大的胜利呢？”——蒙田

巴沙·库阿特雷（以下简称库阿特雷）：

下一局国际象棋与进行一场谈判究竟有哪些相似之处？两者又有何区别？特别是，在各种对战之中，如何把握好心理分寸呢？本书的两位作者阿那托里·卡尔波夫和让-弗朗索瓦·费黎宗之间旨在回答上述问题的5次对谈，绝对不是只对单一领域有所帮助。这首先是由于他们的经历、经验迥异以及个性截然不同；其次是他们对如何促成各种战术行动有着共同的看法；最后则由于他们两人都侧重于用计而非用力。

阿那托里，你的个人经历可以算得上一部小说了！

通往大师之路

阿那托里·卡尔波夫（以下简称卡尔波夫）：

是的，我孩提时就开始下国际象棋。最初是和我父亲下，而后和朋友们下——他们通常都比我大上四五岁。一开始，我可从未想过当世界冠军这回事，而只是喜欢

Psychologie
de la
Bataille

引言

VII



下棋，我一下起棋来就废寝忘食、没日没夜。我小时候得到的第一本书就是关于国际象棋的，那是古巴国际象棋大师卡帕布兰卡^①写的国际象棋入门书，那会儿我才8岁。可那时我已是二级运动员，实力也已接近一级。现在说起来可能会觉得稀奇，但1959年在我住的城市兹拉托乌斯特，找本书相当困难，特别是关于国际象棋的书就更难了。

库阿特雷：

那会儿正是实行新经济政策时期嘛……

卡尔波夫：

对，那会儿正在实行新经济政策。为找几本国际象棋的书，得跑到南乌拉尔省的省会车里雅宾斯克去。而书店的进货总是像打点滴般缓慢，找书的人之多也使书店永远缺货。

9岁时，我已是兹拉托乌斯特的最佳选手，我被保送进波维尼克^②专业棋校。那时我常常通宵下棋至早晨7点，然后上午10点又活蹦乱跳地去上课了。当时在该校注册的7个学生都比我年龄大，而我无可争议的是这几人当中最有决断力和最有活力的人。

我第一次出国是在1966年，那时我15岁，当时是去参加在瑞典举办的一次国际象棋赛，有好几人和我同行。同

① 约瑟-豪尔·卡帕布兰卡 (José Raúl Capablanca, 1888~1942), 是1921~1927年的国际象棋世界冠军。

② 米哈依·波维尼克 (Mikhail Botvinnik, 1911~1995), 是1931~1952年全苏国际象棋冠军；而后为1948~1957年、1958~1960年、1961~1963年三个时期的世界国际象棋冠军。

年稍晚些时候，我独自一人去荷兰的格罗宁根参赛。我当时只勉强会几句英文，那笑话可闹大了。那会儿可不是随便便能出国，得先经过体育部和规划署批准，然后发给我签好证的护照和由一家苏联银行开出的旅行支票。可是后来到了荷兰，谁都不接受这种支票，最后在极偶然之中发现了荷兰惟一一家接受苏联支票的银行才算兑换成功。随后我登上莫斯科到伦敦的火车，并在中转站阿默斯福特换车，可是该换哪次呢？任何地方都找不到“格罗宁根”的字样，我一个人绝望地站在站台上。后来有人把我领上一列车并告诉我“在兹沃勒换车”，结果到了兹沃勒换车时，我和上一站一样又傻眼了……哎！后来我总算找到了去正确方向的站台。

库阿特雷：

你当时是怎么争取到世界锦标赛参赛资格的呢？

卡尔波夫：

这可并不是一帆风顺的。那时苏联有很多国际象棋高手，所以新秀们的机会不多。我这样一个从外地来的人没有任何关系可供借力，所以只能从晋级国际象棋手资格开始。1968年我17岁时，进入了莫斯科大学，1969年在那里赢得了第一次比赛。同一年稍后，我参加了世界青年锦标赛并获得第一名。我记得此后，我那位很有责任心的教练对我说：“阿那托里，你的表现很出色，现在你有国际棋手资格了，但若想成为国际大师，路还很长。你一定会成功，但要一步一个脚印地去努力。”然后在他安排下，体育部官员接见了我们。

Psychologie
de la
Bataille



库阿特雷：

也许得说明一下，国际象棋在苏联一直是被当做一种体育项目……

卡尔波夫：

对，国际象棋和游泳、田径或举重一样，都是一种体育项目。

1969年8月的一天，我申请参加于1970年7月在阿姆斯特丹由IBM组织的一次比赛。几个星期之后，体育部长接见了我。他手上有本小备忘录，他很快地看了一遍然后对我说：“我们还没有人参加过这个比赛，所以我们准备派您去参赛。”于是我的幸运天使来临了。

然而，1970年春我接到体育部一位官员的电话，他对我说：“您知道，最后还是决定由斯帕斯基^①赴阿姆斯特丹参赛，而您不随队同去……”

可就在同一时期，委内瑞拉发来了一个未曾列入财政预算的比赛邀请，所以体育部马上做出了苏联不派队参赛的答复。可是柯西金^②此前不久才和委内瑞拉签署了一项文化体育交流合作协定。而我当时住在列宁格勒，要想在那里获得出国的许可是非常困难的一件事。我提交了赴委内瑞拉的第一次申请，但被市党委告知：他们还不了解我，我必须符合在列宁格勒市居住满一年的条件，他们才可能接受审核我的档案。

而后在莫斯科，体育部还是同意了我赴委参赛，甚至办好了我的签证。可我同时必须获准列宁格勒市的放

① 鲍里斯·斯帕斯基 (Boris Spassky)，生于1937年，曾是1969~1972年的国际象棋世界冠军。之后他在一次被大肆宣传的比赛中将这一称号让给了菲舍尔 (Fischer)。

② 当时苏联的总理。——译者注

行绿灯，而该市坚决拒绝这样做。于是所有的事一下子都被卡住了。我事后才得知，这件事一直闹到了柯西金那里。柯西金知道后立即打电话找到体育部长对他说：“你们部到底是怎么搞的？……我才和委内瑞拉签了协定，他们现在质问我苏联为什么不派队员参加他们组织的国际象棋比赛……”体育部长回答说：“事情卡在了列宁格勒，他们市委不给卡尔波夫签发出境许可……”柯西金听后只简短地说：“别理列宁格勒！把卡尔波夫派出去！……”于是，我第二天一早就收到了出国的正式许可。

库阿特雷：

你的国际比赛生涯就此开始了吧。

卡尔波夫：

我是在加拉加斯成为国际大师的，当时我是所有选手中最年轻的，所以从那时开始我在苏联被看做是一颗升起的新星。总之自那以后，在出国参加比赛的问题上我从未再遇到过这类困难。

1971年，在莫斯科和黑斯廷斯的两场重要比赛中我又获胜，于是我在棋手排位中继续上升。后来我又和波罗卡夫斯基（Polugaevsky）、斯帕斯基及科尔奇诺依^①对局，最后我于1973年2月28日名列全世界第二名，又于1975年4月3日，在菲舍尔拒绝卫冕之后，成为世界冠军！

当然啦，一旦成为世界冠军，我的生活一切的一切都

Psychologie
de la
Bataille

言

XI

^① 维克多·科尔奇诺依（Viktor Korchnoi），生于1931年，是1956年的国际象棋大师，他虽从未取得过世界冠军称号，但还是常被视为20世纪的最佳国际象棋手之一。

改变了，因为在苏联，国际象棋从来都被政府看做是一个荣誉很高的体育项目。

痴迷战略



库阿特雷：

让-弗朗索瓦，你虽不是国际象棋冠军，但是你有商务领域的丰富经验。此外，你对战略问题也进行了许多理论性的思考。

让-弗朗索瓦·费黎宗（以下简称费黎宗）：

和阿那托里比起来，我的故事远没那么传奇。就我个人经历来说，我在国外生活时间较长。我少年时的大部分时间是在南美度过，我还在突尼斯和西班牙住过，而目前我则住在美国。

我受过的专业教育包括两类：经济学的与科技的。我曾经连续好多年热衷于电脑：20世纪70年代末还没有微机时我就已买了我的第一台计算机，那是一台老式的PDP8型机器，是一家汽车制造业的电脑部门将已扔进废品堆的机器按重量计价卖给我的。我家里人都记得那台大家伙占据在门厅里，我的孩子们用它练习画生物谱线。它的耗电量相当大，家里不可以把它和其他家用电器同时开启使用。我恐怕得承认实战研究算法的最佳解析在那会儿对我是头等重要的事情。总之30年后的今天，我



仍然不知道我全家是否原谅了我曾多次中断家中正在工作的洗衣机！

就我从事的职业来说，作为法国最大型工业集团之一的一名财政主管，而后任副总经理，我有幸参与进行了一系列具有退让或进取性质的重大谈判，从而经历了一位经理人生涯中的一些特殊的时期。在这期间我与诸多合作者共同努力，使某项行动达到预期效果，这种行动通常都涉及高达几十亿欧元的数额。在此种局势中，我们必须就数十个涉及成交的要点达成共识，所以要调动与发挥自己所拥有的一切才智及战术资源。

然而，我也有着几乎是完全别样的生活，即写作。我已是好几本探讨战略问题的书籍的作者——我这里说的战略是广泛意义上的战略。我被责成就这一主题对世界上那些大战略战术理论家进行深入研究，从孙子到克劳塞维茨，从福煦（Foch）^①到利德尔·哈特（B. H. Liddell Hart）。他们之中给我印象最深的，毋庸置疑就是孙子这位生活在春秋（前722~前481）动荡时期的中国将领。我数十次反复阅读了他写的一本薄薄的名为《孙子兵法》的书——我甚至还出版了一个加上自己注解评论的新译本。我也同样重视另一本薄薄的中国书《三十六计》，这本书虽不如《孙子兵法》有名，却以独到的方式阐释了战术行动的来龙去脉。实际上，《孙子兵法》之于《三十六计》，就如同战略与战术的关系一样。

Psychologie
de la
Bataille

XIII

① 法国陆军将领。第一次世界大战时任协约国军总司令。1918年升为法国元帅，接受德军投降。著有《战争原则》等书。——译者注

谈判就是竞技

库阿特雷：

差不多一年多以前的一个晚上，我们三个人在Economica出版社创办者让·帕伏莱甫斯基（Jean Pavlevski）家中相遇。晚饭快结束时，你提出了写这么一本书的主意。你当时脑子里是怎么想的呢？

费黎宗：

我好久以来就发现，市面上虽然发行有大量的有关国际象棋的技术书籍，却见不到一本有关这项竞技的心理实战方面的书籍。而以我看来，阿那托里很可能是那些著名国际象棋冠军中对心理因素掌握得最好的一个。

另一方面，我一直注意到，在商业活动中，或更广泛地说在凡涉及各种形式的谈判活动中，恰是心理学方面的因素占据了首位。

事实上，一切形式的谈判都可与一种竞技

游戏相类比，因此也可与一场象棋对弈相似。

既然说游戏竞赛，就是说相比起战争竞技来，谈判更接近于国际象棋竞赛，因为参与竞技的双方都得遵守一定的规则——而战争竞技则非如此；对于战争来说，大部分的所谓正常游戏规则都被取消，而且它势必导致一场急风暴雨的杀戮。



也正因此，我对“商业战争”的提法完全不能苟同。商务领域中存在互相争斗是无可否认的，但那远远不是战争。因此在商务领域中永远不应将竞争对手当做敌人。一场谈判没能谈成那只是由于未能与对方达成某些一致。这一点永远不应该被忘记。

所以一位谈判者会毫不犹豫地借用一个日本概念，即“根回”（nemawashi）^①。由此他可以和自己的对谈者建立起一种（有时可以是非正式的）旨在最大限度地寻求共同点的个人关系。

因此，为休会期间准备些话题不是毫无用处的，这些话题有多种选择：研究、家庭、假期、汽车，甚或是高尔夫球。能和对手聊聊家常比抱着居高临下或优越的态度有更高的成功几率。尽量不要沉默，而要努力地显得很健谈，以此获得对方最起码的好感；但也不要太过分，以免变得缺乏含蓄或能被一眼看穿。

卡尔波夫：

很显然，国际象棋与军事、商业或政治生活的模式迥异。为什么这么说呢？因为在国际象棋局里，每个子在开局时几乎都按相同的套路走，也因此使对局双方赢棋的几率差不多相同，所以最终能判胜负不同的是他们各自的机智与能力。而在社会大棋局中，情况则相反。也就是说，能够找到一种平稳的、使参与双方拥有差不多相等的胜出机会的开局是极其罕见的。

① 原指园丁在移植树木时小心翼翼地将所有根须都包缠起来，这里是指日本人的会议进程都遵行一种特殊方式：即最终做出的决定都已在事先得到与会的主要人物的认可，甚至是在第一次正式决策会议之前。由此得到“根回”之名的这种惯例做法，其实是考虑到这样做可以给主要与会人员一定的时间来减少分歧。

因此可以说，对国际象棋对局心理的研究，可以为一位将军、一位企业家或一位政治家提供有用的参照。首先，国际象棋开局中可能的组合数量相当巨大^①，哪怕是那些最高效的计算机也无法将国际象棋中的全部变化尽数算清，因为机器受到可深层分析的程度限制。现实生活中的情形也一样，可能的组合有无限多个，各种局势不可能被简单地列入方程式。

事实上，国际象棋不是来源于一门科学而是来自一门艺术。或者是像我常说的那样：“国际象棋是一门艺术、一门科学，也是一项体育运动。”

一种属于所有人的游戏^②

根据个人经验，我是深知国际象棋所具有的神秘诱惑力的，在人们发明的各种游戏中只有这一种游戏，它的胜负不取决于任何刁钻的偶然性，它只给智慧戴上桂冠。但是把下国际象棋说成是一种“游戏”，难道不是很不公平地限制了它吗？它不也是一门科学、一种艺术吗？一种介乎这二者之间飘浮不定的东西，一种聚集了不可思议之多的充满相对性的东西吗？

这种游戏的起源已失落在时间的漫漫长夜之中，



① 一盘国际象棋开局的前十步有差不多7 000万万个不同的下法。

② 见斯蒂芬·茨威格 (Stefan Zweig) 所著的《象棋的故事》(Le joueur d'échecs)，阿歇特出版社《袖珍》丛书 (Hachette Le Livre de Poche) 第22-23页，1991年。

但它历久弥新。它的着子规则是机械不变的，但若想出彩就非得发挥出想像力来。它的棋局虽严格地限制在一个固定的几何方块中，可是它的机巧变化却是无限的；它的演变过程是绵延不断的，但它仍保持着平淡。

这是一种不做任何引导的思想，
不为计算任何结果的数学，一种不
留下任何作品的艺术，一种无须材
料的建筑，然而它已用自己独有的
方式证明了它比书本或其他任何建
筑物更持久和更具生命力。

它是属于所有人民、所有时代、独一无二的，无人知晓是哪位神灵赋予了地球这么一个为了制胜、振奋精神和激荡灵魂的宝贵礼物。

从哪儿开始，在哪儿结束？一个孩子可以从学习基本规则开始，一个从未学过的人也可以在这块有限的棋盘方块内进行尝试，并学会这种独特的操纵本领——如果他肯接受这份特殊的馈赠品。这里，耐心、奇想与技术以某种确切的比例与一种对事物的透视眼光汇聚，抑或仅是与另一种方式的简单混合——就能创造出数学、诗歌、音乐一般美妙的意境。

Psychologie
de la
Bataille

引
言

XVII



国际象棋与商界谈判之间的第二个相似点，就是那种
 对阵者能有转机的不确定性。所以可以看到有时对手在
 对局中本来拥有决胜优势，然而却渐渐改变态势、丧失胜
 机的情形；其实这是因为他内心深处已自判定此一局无棋
 可下之故。可是我们私下在这里可以说：只要还未在“比
 赛记录”上签字，那么一切就都还有可能发生。换句话说，
 只要离胜利还差两分钟，就等于什么都还没有获得……

费黎宗：

确是这样，大家都知道在长跑比赛中最困难也最重要
 的是最后100米。对于一场谈判来说，它的最后100米可不
 是一项协定的签字，而是对所欠账款的清付。所以，一项
 妥协方案在欠款偿付未执行之前是不能被视为完成的。

卡尔波夫：

我还想谈谈第三个论点：在一块棋盘上的双方，各自
 都拥有重要性不等的总共32颗棋子，卒子看上去是最无足
 轻重而且常常被视为可忽视的一个部分。其实这些子是极
 其宝贵的，正如菲力多尔^①说过的那样：“卒子是象棋的
 灵魂。”的确，他对这些威力较大的棋子如象或马，都是
 呵护有加的，而这些棋子又都是护卫国王与王后的。

而我们的日常生活中，不也存在着很多卒子吗？不正
 是他们支撑着社会各等级之间的中间层，乃至社会总体结
 构的调动吗？我个人确信是这样，同时我也相信，国王地
 位的强弱也正是取决于卒子地位的强弱。

① 弗朗索瓦-安德烈·达尼康-菲力多尔 (François-André Danican-Philidor, 1726-1795) 曾是很出色的音乐家，同时也是他那个时代首屈一指的国际象棋手。他在22岁时出版的一本《国际象棋对局分析》(Analyse du jeu des échecs) 至今仍是一本经典作品。

库阿特雷：

的确，在现实生活中，卒子的影响常常是不同凡响的。

卡尔波夫：

不管怎么说，正是卒子们在推进着各项工作……

心理战

费黎宗：

国际象棋和所有谈判过程相同的是使某种“战斗组合”的诸要素各就各位。战术说到底是包罗万象的，或说是超越常规和处境的；而这种组合有时则适于用更情绪化的理由考量，诸如决策者的性格特点，他们的喜好与厌恶——或者只是战略家们出于想尽善尽美地完成他们自己制定好的战略的愿望。这也就是说，即使在情况可能的条件下运用计算机软件能够协助做出一项决定，那也无论如何都是不够的，因为它绝对不能捕捉到我称之为“对手心理特征”的东西。事实上，如不首先尽力弄清对手到底要什么，就几乎不可能打赢一场仗或进行一场谈判。

卡尔波夫：

确实，我也觉得尽管分析很重要，但仅此还不足以取胜。我确信它是不可或缺的，但一场竞战的来龙去脉是不

Psychologie
de la
Bataille

言

XIX

可能百分之百合理化的。

库阿特雷：

当然，我们每天的日常生活不完全等同于一盘国际象棋棋局。但针对如何进行一盘棋战或进行一场协议谈判的交锋，或更概括地说——如何进行一场战斗，其间的相似之处却远多于差异之处。

本书的宏伟目标，就是为了揭示在各种对峙局势中心理因素的重要性。我们首先要从一场战斗的准备阶段谈起，然后我们会认真考量那些不同对战的可能：直接或间接的强势接战和侧翼接战，最后我们要共同看一下哪些是于每战之后思之有益的东西。

当然，阿那托里和让-弗朗索瓦将不只限于在理论上对谈实战的心理，他们会自始至终以他们在实践中获得的经验，以及甄选自国际象棋史、文学和通史中的著名范例充实其间。

Psychologie
de la
Bataille

对

弈



XX