

棋如人生，每走一步，都必须先发制人

步步为赢

棋盘上的商业智慧与人生哲理

Every Move Must Have a Purpose
Strategies from Chess for Business and Life

[美] 布鲁斯·潘道菲尼 著
(Bruce Pandolfini)

倪元锦 等译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

步步为赢

棋盘上的商业智慧和人生哲理
Every Move Must Have a Purpose
Strategies from Chess for Business and Life

[美] 布鲁斯·潘道菲尼 著
(Bruce Pandolfini)

倪元锦 等译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

步步为赢 / [美] 潘道菲尼著; 倪元锦等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07195-3

I. 步…

II. ①潘…②倪…

III. ①商业经营—通俗读物②社会生活—通俗读物

IV. ①F715②C913-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 024206 号

步步为赢

——棋盘上的商业智慧与人生哲理

Every Move Must Have a Purpose: Strategies from Chess for Business and Life

[美] 布鲁斯·潘道菲尼 (Bruce Pandolfini) 著

倪元锦等 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 880×1230 毫米 1/32 版 次 2006 年 4 月第 1 版

印 张 4.25 插页 2 印 次 2006 年 4 月第 1 次印刷

字 数 66 000 定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

真理的反面，还是真理

棋局或许简单，也或许复杂，但这无关紧要。一名棋手自认为自己会赢，但他的对手也有同样的信心，两个人有没有可能同时正确？

物理学家尼尔斯·博尔（Niels Bohr，1885—1962）^①曾说过：“真理的反面是另一个真理。”而国际象棋的精妙很好地证明了这一点。

易受攻击的“王”可能成为武器，地位卑微的“兵”可能击败高贵的“后”，甚至可能升级为“后”。

你可以步步计算，但获胜的原则或许非常简单；你可能采用了某条原则，但结果却成为败笔；也可能，原则本身的确适用，只不过常常有例外的情况出现。在你即将输棋的时候，突然走出了一步



① 尼尔斯·博尔，著名的物理学家，诺贝尔物理学奖获得者。由于博尔在研究原子结构，特别是研究从原子发出的辐射所做的贡献，获得了1922年诺贝尔物理学奖。他是近代量子物理学的奠基者之一。——编者注



妙招，获胜一下子变得非常轻松……但你还得避免被对手追成和局才行。

在棋盘上，表象总是虚虚实实，少可以为多，退可以为进，慢可以为快。棋手不是对，就是错。他们根据“反直觉”^①的原则下棋，而且采取实用的“斜线思考”。^②

在棋盘上，由同一颜色的小方格构成的斜行路线，称为“斜线”。在真正的棋局中，斜行捷径可以说是万能的。走对捷径，就可以比其他方法更快地抵达战略位置。

在棋盘上，寻找快速捷径的棋手，会采取“斜线思考”，他们不会被偏见和预想所束缚。足智多谋、见解卓著、灵活多变、想像丰富、脚踏实地——他们可以变无为有，或者化繁为简。

我十几岁时，曾经向在华尔街担任股票经纪人的朋友哈里学习国际象棋。他对每件事情都有自己的一套说法，而且通常非常正确。不过一旦你重复



① 反直觉 (counterintuitive)：与所期望的相反，特点是沿着斜线思考。——编者注



② 斜线思考 (diagonal thinking)：运用反思维找到解决问题的最短途径。——编者注

他所说的话，他又会马上用与自己原先的说法相互矛盾的话来反驳你。

为什么呢？任何事物都有两面性。大多数人会遵循相同的原则去做事，无论这些原则是否适用。但是，我们应该注意到，如果一个方面适用，另一个方面就可能不适用，而我们尤其要关注这不适用的方面。

哈里用自己从华尔街学来的经验，教授国际象棋。他说：“不要事事考虑，只考虑那些重要的事情。”

他把在复杂多变的市场中，闯荡多年学到的经验，凝炼成这类语言。它们教会了我如何面对逆境，如何在遭受挫折后东山再起，以及如何重新订立目标。

我自然会想把哈里的这套行之有效的方法反过来用，结果真的非常有效，棋术的原则也可以成为对商业世界非常有效的建议。

掌握先机、运用战术、观察对手的动作、不浪费一兵一卒、善用小优势……想在商界或棋局中求胜的人，都必须遵循这些原则。

本书结合故事及 15 个重要的下棋原则，同时讲述了国际象棋史上一些伟大棋手的故事，剖析他们的看法。这些大都可以超越棋局，直接应用于人生。

棋局不仅是一种游戏，也是一场真实的竞争，如同现实中的商业竞争。真正的真理适用于一场比赛，同样也适用于商业。

这两个世界看似南辕北辙，其实本质极为相近。要在这两个世界求胜，看似简单，其实极为不易。但只要找到一个世界的真理，必将能掌握另一个世界的真理。



前言 真理的反面，还是真理	1
第1章 注意棋局而非对手	1
第2章 不要忽视直觉	9
第3章 按计划出招	15
第4章 观察对手的招数	21
第5章 不要浪费一兵一卒	27
第6章 夺取主动权	35
第7章 逐鹿中原	43
第8章 稳扎稳打	51
第9章 切忌战线过长	59
第10章 化弱势为强势	67

第 11 章 向错误学习	73
第 12 章 权衡利弊，方可牺牲	81
第 13 章 积跬步，成千里	87
第 14 章 不要墨守成规	95
第 15 章 大胆追求	103
结语 棋如人生	109
致谢	112
附录 国际象棋简介	113
附录 国际象棋基本知识	116
译者后记	124

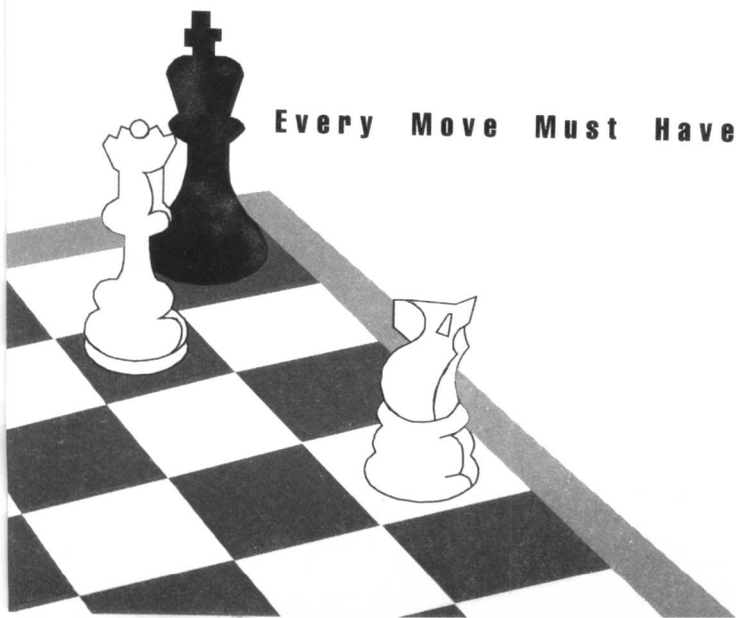


第 1 章 注意棋局 而非对手

象棋箴言：

有关象棋的所有结论，都可以从棋盘上棋子的占位得出。

Every Move Must Have A Purpose





多年以前，我应邀参加纽约市一个问题少年机构所组织的国际象棋“车轮赛”^①，就是同时与多名棋手对弈。那一次，我的对手是20名坐成一排的年轻人，他们当中的大多数都曾有过严重的暴力犯罪记录。愤世嫉俗、桀骜不驯的他们，在任何街头暴力中都不曾退缩。当然，那次比赛并没有那么恐怖。

我很快地扫视了一下面前的一排棋盘，发现房间最尽头的那一张看起来不那么对劲。棋手端坐在白棋后面，怒视着我，神情好似接下来即将开战的是一场拳击比赛。我走过去仔细看了一下那张棋盘。

双方棋子正确摆放，两支军队占据了各自营地的两排方格。但是，这个富有创造力的小伙子竟然在第三排格子里多摆了一个“车”^②。“你摆了三个‘车’，”我对他说。年轻人抬头怒视我，“你是指责我作弊吗？”他大声说道，声音中充满威胁。

尊重你的对手，我对自己说，但不要怕他。而



“车轮赛”（simul）是“simultaneously exhibition”的简称，意思是一名棋手与众多棋手在多个棋盘上同时对弈的公开展示。——编者注

车（Rook）：横、竖均可以移动的棋子，不能斜走。一般情况下不能越子。——编者注



思绪将我带回到过去的一次经历，那次也是与一些粗暴的小伙子们对弈。那时，我自愿为纽约州附近的一所监狱每周教授一堂国际象棋课。

在那里，暴力事件如家常便饭，已不再新鲜，而在我上课时，我也有幸遭遇了一次。为了保卫监狱的安全，狱警小心地关闭了半边大楼。我和12名罪犯被遗忘在了图书馆，这其中还有一两个杀人犯。我绞尽脑汁，想要讲明白围攻“王”^①的重要性的多重攻击的好处，以此来吸引我的学生们的注意力。结果证明我多虑了，周围发生的一切，丝毫没有影响到他们。他们继续下棋，好像其他事情都无关紧要。

结束了脑海中的那段回忆，我又回到了眼前这个三个白“车”的棋盘。我再次打量了一下这位充满愤怒的年轻人，显然，他认为只有占有先机才有可能获胜。我暗自决定让他保留那枚多余的棋子。或许，会有些东西要学呢。然而事情的发展却出乎我的意料，因为这位挑战者突然移走了他那第三个“车”，并说：“开始吧。”



① 王 (King): 横、直、斜都可以移动的棋子，但每着限走一步。——编者注



我知道，我的对手在怀疑他自己的能力，因此，我并没有觉得他会是个高手。在前几个回合，我只是简单地看一下他的棋盘，出一步棋，之后便是下一个人。到差不多第 12 步棋时，我猛然停下来。我突然发现我的形势不妙。这位年轻人着实是个国际象棋老手，而我和他之间的决战也就成了那天最艰苦的一战。我苦思冥想，最后才找到赢棋的方法。在惊心动魄的厮杀之后，我的对手只剩下“王”，而我有一个“王”和一个“兵”^①。我决定让我的“兵”直逼他的底线。

年轻对手抬起头看我。我们都很清楚，我可以把“兵”升变为除“王”和“兵”以外的任何棋子^②，而最好的选择就是升变为“后”^③。我迟疑了。随后，我要求把兵升变为一个“车”。现在，额外的“车”属于我了，而此刻，这个“车”是名正言顺的，是通过游戏规则换来的。一缕心悦诚服的微笑，对方伸出手大方地表示认输。

年轻人的确付出了很大的努力。在我们开始之



① 兵 (Pawn): 国际象棋中数目最多，攻击力最弱的棋子。——编者注

② “兵的升变”，是指任何一个“兵”直进达到对方底线时，即可升变为除“王”和“兵”以外的任何一种棋子。——编者注

③ 后 (Queen): 国际象棋中威力最大棋子，可以直线、斜线移动，而且不限步数。——编者注

前，他的精力集中在必须面对的对手身上。但是，从第一步棋开始，他便把全部精力转移到棋局上，而不是对手身上。没有想要去震慑对方，也没有想要挖空心思布局下套，而只是专注于下棋，仅此而已。

而相反，从一开始我就认定他是个新手，而不以为意。到最后，他的不屈不挠迫使我像所有其他棋手都必须做的那样：集中精力于棋局，而非对手。

我们都在寻求各自的真理，而这种真理，总是可以从棋盘上找到。

国际象棋是一个完美的整体，棋局中蕴含了所有的信息，没有什么可以躲过我们的视线。我们可以计算棋子的数目，洞察棋局上的优势；我们可以集中攻破疏于防守的领地，把焦点对准敌方的“王”；我们可以把思考化为适当的棋步，仔细斟酌每一步。在需要制定计划和做出判断时，我们要学会遵循逻辑和分析。开局、中局和残局^①，所有问题的答案就在我们面前，在棋子的占位上，在游戏的规则里，在我们的每一步棋里。



① 开局、中局和残局，是指棋局从开始到最后的三个阶段。中局的特色通常在于拟订策略。——编者注

很显然，棋手们可以自由运用任何方式来找出有用的信息。有什么不可以呢？在一次国际比赛中，当博比·费希尔（Bobby Fischer）^①正要落下在他看来是巧妙进攻的一步棋时，突然注意到对手的姿势——罗丹的雕塑“思考者”。顿时，博比·费希尔意识到，自己正在走进对方设下的圈套。对手的肢体语言泄露了心里的秘密。

对方确实布下了陷阱。然而雕塑般的坐姿，泄露了精心的计谋。虽然识破了对方的计谋，但博比·费希尔仍然必须找到应对的方法才能获胜。最终，还是棋子的布局，而并非对手“思考者”的姿势，让他有了解决的办法。

很多书都给我们提出了建议，告诉我们如何解读我们的朋友、上司和员工细微的举止。懂得分析肢体语言的线索在任何情况下都很重要，所有暗藏的信息都可以帮助我们做出决策。

那些现象和信号真的可以取代正确的棋步吗？未必。万一你曲解了一个信号怎么办？说不定是对



^① 国际象棋传奇人物，15岁成为国际象棋大师，1972年战胜前苏联国际象棋大师鲍里斯·斯帕斯基（Boris Spassky）而获得世界冠军。——编者注

手欲盖弥彰，或利用行为误导你，让你放下戒心。表面上的证据有可能是假情报。一句话，你的对手会用各种方式来欺骗你。但是，棋盘则不会。国际象棋的真实，来源于棋子在64个黑白方格上的布局，清楚并且简单。

当然，相同的道理也适用于商场上。眨眼睛或是没留神说漏了嘴，都可以为我们采取行动前提供可以利用的线索。但是，凡事若是仅仅建立在这种推断和假想上，则可能会是危险的。

眼见未必为实。我们认定的线索，最终有可能是声东击西的计谋。

正确的决策需要准确的信息，正确的判断需要可靠的证据。我们必须考虑周密，但要想在重大比赛中最终获胜，还是需要依靠事实真相。

● 棋盘不会说谎。



