

前言：回归性突破

葛存根

林语堂曾经这样写道：“我可以坦诚相见，我并不为我的国家感到惭愧。我可以把她的麻烦公之于世，因为我没有失去希望。中国比她那些小小的爱国者要伟大得多，所以不需要他们来涂脂抹粉。她会再一次恢复平稳，她一直就是这样做的。”对此，我深信，今日中国企业界的有识之士一定感同身受，并已备好证据随时准备从多个角度支持林氏观点——尽管这一观点早已抛出半个多世纪。作为一名普通的当代中国企业人，面对外资企业列强，我从来就没有对中国及其工业组织失去过希望，更不会为中国自己的民族企业感到惭愧，尤其是那些在一定程度上为今人所侧目的国营企业。但与林语堂的思路有所不同，我不是通过“把她的麻烦公之于世”来表达这种希望，而是通过“把她的大道至简的战略智慧公之于世”来摆渡我的希望。多年来的深入研究让我感觉到，自成一体、别具一格的中国战略体系根本就不需要机械零碎的外国战略之思来涂脂抹粉，她定会再一次恢复平稳，就像两千多年以前孙武所做到的那样，就像他的国家一直所做的以及现在已经做到的那样。至于身份各异的中国企业，我想也是一样的，它们一定能够快速稳健地向前进，而无需外人来涂什么脂，抹什么粉。当然，这并不意味着它们拒绝吸纳外来智慧。

也许是置身并感受过中外企业不同运营环境的缘故吧，抑或是在与中外企管人员交流中式战略智慧时得到积极回应的缘故吧，一直以来，我都心存这样的念想：中国企业追求管理现代化根本不是从欧美抱过来一堆新名词、新理念、新方法、新理论、新软件甚至直接聘用金发碧眼的外籍人士就了事，而应更多地关注中国自己的管理智慧，也就是说，在我们祖先埋骨的地方，也有一些蒙尘的“舍利子”，尤其是一些蕴含战略智慧的“舍利子”。近五六年来，我的这种念头越发表现得强烈。朋友！您偶遇并正在翻阅的这本小册子所阐述并实证的的就是中国战略框架、中国战略思维及其在全球商业战局之中的具体应用。此刻，也许您既满心好奇又尚存疑虑，可能出于对中国战略表现出兴趣或持保留意见，也可能对您手中正在翻阅的这本小册子心存犹豫，但如果您确实

饶有兴趣的话，那么您一定会发现并深切体悟到，这本小册子所开辟的战略思维空间根本有别于塞日尼克、钱德勒、安德鲁斯、奎因、安索夫、明茨伯格、迈克尔·波特、彼得·圣吉、汉默尔及其演绎者们所辟出的思维领地，而且前者似乎更简明扼要一些，似乎更切合中国企业战略发展之需——尽管它并不排斥后者，甚至还能融通后者之精髓。

不过，我倒是忍不住要在此先预告三点：①这本小册子的“原始线索”根植于中国战略文化土壤，并非我这样一个普通企业人所能独创，但是从客观上说，我在这本小册子当中也有一些关于中国战略框架以及中国企业战略思维的独创之处与审慎之思，祈望能对您有所助益；②古代中国的大战略家孙武和现代中国的伟人毛泽东及邓小平已经分别在中国战略理论体系、中国军事实战战略、中国经济发展战略等领域实证过这本小册子的“原始线索”，这些伟大先人的间接经验增强了我尝试从企业战略思维角度阐述并实证中国战略思维所基于的“原始线索”的信心；③在这本小册子中，我不仅用相当篇幅阐述了基于“原始线索”的中国战略思维及其框架，而且还用80多个商业案例对此进行了系统实证，其中一部分案例讲述的是中国企业的战略手笔，一部分讲述的是欧美日企业的战略手笔，还有一部分案例讲述的战略手笔则出自中国企业与欧美日企业的联合体。所幸的是，这些战略手笔与中国战略思维及其框架之间契合得很紧密，而且后者从理论角度解释前者时也显得游刃有余——真让人叹服中国战略解释力的强劲之美。

在道出这一“原始线索”的名字之前，还是请允许我先援引管理学家沃伦·本尼斯在20世纪说过的一句富有趣味的話。他曾这样说道：“虽然德鲁克坚决否认是他发明了现代管理，坚称这种想法实在荒诞不经——他曾经对我说过，‘6000年前，基奥普斯金字塔建造者的主管肯定比今天任何一位CEO懂得多。’——但是，毫无疑问，他创造了本世纪最重要的管理思想。”当然，我不是在褒颂德鲁克，因为他无需任何颂扬也同样伟大。之所以引述本尼斯之言，只不过是委婉转述德鲁克提醒后人的睿言智论：管理思想古已有之，今人未必及古人。在中国，道理也是一样的——完全可以说，长城建造者的主管肯定比今天任何一位首席执行官或董事长都要懂得多，都豪迈得多。所以，回访一下远古思维的源头，向“原始线索”回归一下，似乎更有利于今日思维的突破。基于“原始线索”的中国企业战略思维及其框架，回归性突破，或多或少就带有这种意味——这正是这本小册子的价值落点。

至此，揭开上文所谓之“原始线索”的面纱，应该是时候了。这本小册子的“原始线索”就是《三十六计（秘本兵书）》（以下简称《三十六计》）及其所奠定的战略思维基础。亨利·大卫·梭罗（Henry David Thoreau, 1817~1862）曾经说过：“首先要读最好的书，以免来不及将它们读完。”在我看来，《三十六计》不仅是摆渡希望的渡船，而且更是中国乃至全球范围内“最好的书”——

甚至将其视为传世国宝也不为过。中国企业人，尤其是中国企业领导人，一定要将它读完——至少要知其精髓之所在，以便将其中的战略思维应用到全球商战之中去。说来也蹊跷，这本“最好的书”竟然没有作者署名。这总让我联想起居斯塔夫·福楼拜在给乔治·桑的信中所说的那句话：“人是渺小的——著作就是一切。”《三十六计》的成书作者在历史上不留其名，可能是淡泊名利居心至善，也可能是另有隐情今人不得而知，更可能是不敢独享国宝之名吧——毕竟“三十六计”是中国历代智慧的提纯，其间融入了无数祖辈的智能与辛劳。威尔·杜兰特特说：“如果一个人在临死之前能够尽可能多地获得文化遗产并将其传给他的后人，那么他是幸运的，因为这种丰富的遗产，是滋养我们灵魂的甘露，也是延续我们生命的母体。为此，他的最后一口呼吸将变得悠然而平静。”我始终认为，将大道至简的中国战略智慧融会贯通为“三十六计”的中国历代祖先以及那位在历史上没有留下姓名的《三十六计》的成书作者都配得上这种评价。

曾经，中国民间如此巧妙论断：“用兵如孙子，策谋三十六。”这一说法多少已把《孙子兵法》和《三十六计》视为姊妹篇，甚至将后者与前者并驾齐驱。事实上，与《孙子兵法》相较，《三十六计》更重应用，也更为言简意赅。但是，这并不等于说它就不重理论。其实，确切一点讲，应该说《三十六计》更注重“理论精髓”，而非“长篇大论”。毕竟，字数多寡并非理论先进与落后的充要条件——爱因斯坦享誉寰宇的“相对论”就载于不多的几页纸之上。《三十六计》所具有的这种特质恰恰应了“大道至简”的本意，而“大道至简”的风格又往往更契合企业人（尤其是企业领导人）的思维需要——他们工作时确实没有多少闲暇去对事物进行仔细琢磨。在实证中国战略思维及其框架时，我故意援引高浓缩、强综合的微型商业案例，就是为了与“大道至简”的风格相配。否则，根本无法在一本小册子当中容纳下将近90个商业战略案例。像哈佛商学院那种一个案例动辄一二十页长的现象，中国战略智慧是不大欣赏的，中国战略家也是不大喜欢的。战略思维就应当直截了当、快速高效、畅快淋漓。

历史上，老子虽为后人留下过“国之利器不可示人”的善意劝告，但是《孙子兵法》现已通行全球——中国好像也没有因此失去它。依我看，《三十六计》既然为其姊妹，估计藏是藏不住的，掖也是掖不了的。倘若光藏掖，不分享，不传播，不研究，不应用，即便是国宝，也会被世人遗忘，最终逃不脱躲进历史的命运。鉴于此，我一直秉持这样的坚定信念：《三十六计》首先是中国，其次才是世界的。况且，从战略思维角度看，《三十六计》承古接今、博采众长，有战略师承而无门户之见，洞视八极、大道至简，有胆识而无浮华之风，与时代同步，却不与时尚同流，它确有融通全球各大战略门派的潜力。这是我多年从商业战略角度研讨《三十六计》的真切感受。余秋雨先生也善意地提醒世人：“任何一种文明的复兴，都以自我确认为前提，而广泛的自我确

认，又以沟通和普及为前提。说起来，这也是中华文明强于其他文明的一大优点。”看来，“国之利器”——《三十六计》，先示己后示人，沟通普及一下，恐怕无妨，说不定还有助于中国战略一统全球战略江湖呢。马克思讲得更高更直：“任何真正的哲学都是自己时代的精神上的精华”。所以，三年多以前，我暗自决心要通过书面形式将基于其上的中国战略思维及其框架介绍给中国企业人，尤其是中国企业领导人，以此展现今日中国的时代精神，并达成传递一种真正的中国哲学的心愿。

柯特·勒温（Kurt Lewin），这位组织变革理论的鼻祖曾说过这样一句大行于全球思想界的名言：“天下没有比好理论更实用的东西。”对此，我深信不疑，并感同身受。《三十六计》就是最好的例证。虽然它的理论异常简约，以至于人们都不敢轻易称其为理论，但是它却的确确实实用至极，而且气象不小。迄今为止，它是我所遇到的“好理论”，而且是最好的。当然，在这本小册子中，我所发展出的基于其上的战略思维框架、战略思维图式以及我所精选的战略实证案例，是不是已经构成一种实用而且系统的“好理论”，我的心里或多或少带有一点“嫁出去的女儿，泼出去的水”的色彩，索性就不去过问了，还是让企业实践去检验吧。2004年前后，诺基亚副总裁及首席设计师弗兰克·罗奥福（Frank Nuovo）曾经毫不客气地对人说道：“我不观察趋势，也不追求趋势，我的工作设定趋势。”从内心讲，我虽然一丁点儿也不欣赏这种自信与傲气，但是却非常喜欢肖伯纳充满诗意的谦虚之言：“人生不是一支短短的蜡烛，而是一支由我们暂时拿着的火炬。我们一定要把它燃得十分光明灿烂，然后交给下一代的人们。”其实，早在肖伯纳说出这番话之前，中华民族早就这样做了。中国企业人作为暂时拿着民族火炬的杰出代表，更应该把中华民族的智慧之光燃得更旺更亮，以便在不久的未来交接给我们的下一代。而我，作为一名普通企业人，只希望这本小册子及其所承载的战略内容是一支由我在“暂时拿着的火炬”——但愿它还算“光明灿烂”。

1985年9月，尼克松再次访问北京时曾这样说道：“有人说在美国，人们以十年为单位来考察问题；在欧洲，人们以一代人为单位来考虑；而在中国，人们以世纪的眼光来考虑。历史的伟大延伸正是以世纪来衡量的。由于我们以世纪的眼光来考虑问题，我们在尽最大努力为伟大目标而奋斗时就受到鼓舞。”21世纪，一个有效的企业领导者，不仅要有高瞻远瞩的世纪眼光，而且还要有能够开疆平川的战略思维，要善于制定战略规划，并能恰如其分地确立战略目标，从而不断取得事业的辉煌。正所谓：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”万世之谋，全局之谋，就是战略之谋。今天，战略思维已成为现代领导的必备素质。对此，中国企业人——尤其是中国企业领导人，肯定是需要具备的。唯有如此，才能真正改写耶鲁大学陈志武教授的“卖硬苦力”之论——他曾这样描述中国企业的情形：“消耗了不可再生资源，污

染了环境，背负了‘倾销’的恶名，利润的大头却不在自己手里。”至少我相信，对于中国企业的战略发展，这本小册子所载托的中国战略思维及其框架应该会发挥一些积极作用。

朋友！至于这本小册子的体例结构及各章概要，这里就不再浪费笔墨了，还是由您自己去感受并概括吧——您完全可以由着自己的性子去随便翻阅后文的任何章节，去触摸后文的任何角落。

孔子曰：“知我者，其惟春秋乎；罪我者，其惟春秋乎。”（出自《孟子·滕文公章句下》）既然孔子都能以如此洒脱的心态论其《春秋》，那么我一个无名小卒更应随时准备接受任何批评——并随时准备为那些持不同见解者提供更多证据。对于这本小册子，我唯一想说的就是，希望它能够真正实现“回归性突破”的价值，并为中国企业界提供有效的现代战略思维线索。

2006年4月16日

目 录

第一篇 回归五千年前的深思熟虑 ——《三十六计》的系统架构与认知心理维度

《三十六计》：寻找回来的世界	2
曲折历程：《三十六计》为什么	2
《三十六计》：战略大道的本土回归与跨文化突破	4
源头活水：《三十六计》的战略出身	6
至尊姊妹：“用兵如孙子，策谋三十六”	8
全景结构：《三十六计》的原味	11
深海印象：《三十六计》的整体特征	13
思想兼容：古韵今风，一脉相传	13
文字简约：言简意赅，精妙绝伦	15
模块集成：自成一体，随需而动	16
系统开放：吐故纳新，内外耗散	17
定位应用：环环相扣，计计显功	18
里应外合：《三十六计》的宏观结构与微观结构	19
宏观结构：六字法则定乾坤	19
微观结构：谋略要素离析	20
谋略要素：《三十六计》的思维基件	22
第一步骤：谋略要素分类与统计	27
第二步骤：谋略要素分析与讨论	31
核反应堆：《三十六计》的战略思维框架	33
大道至简：六字法则与战略思维框架	33

大道无为：《三十六计》战略思维的取向之智	37
大道无常：《三十六计》战略思维的奇正之举	39
大道无影：《三十六计》战略思维的内秀之美	42
大道无边：《三十六计》战略思维的结构之力	45
认知解析：基于《三十六计》的战略思维与问题解决策略	48
问题研究：界定与分类	48
认知框架：问题解决、问题解决周期、问题解决策略	53
古今同道：手段—目的分析、逆向搜索、谋略问题解决	56
中西结合：认知系统、谋略问题解决	59
战略直觉：基于谋略原型、战略原型以及战略思维	63

第二篇 悬浮于千年文化之中的阿基米德杠杆

——全球商业案例多维实证基于《三十六计》的内隐战略思维机制

优势战略：胜战思维应对全球竞合	73
心势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——战略姻缘、融科智地以及克努伯的心势 战略思维	73
分势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——战略匕首、围魏救赵以及维珍空袭英航的分势 战略思维	81
借势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——联想赌奥、IBM 磨刀的借势战略思维	88
待势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——eBay 投资、春兰卡车的待势战略思维	95
趁势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——李嘉诚的趁势战略思维	100
乱势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——格兰仕的乱势战略思维	103
优势战略：敌战思维应对全球竞合	108
造势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——温州商人、可口可乐的造势战略思维	108

隐势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——丰田美国的隐势战略思维	113
观势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——国际 PC 巨头、王学文的观势战略思维	119
柔势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——通用电气的柔势战略思维	125
换势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——田忌赛马、爱普生的换势战略思维	129
顺势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——日本索尼公司的顺势战略思维	135
中势战略：攻战思维应对全球竞合	138
探势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——美国媒体大亨默多克的探势战略思维	138
回势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——中国联想整合 IBM 全球个人电脑业务的回势 战略思维	143
调势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——长江实业的调势战略思维	147
擒纵战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——华为与中兴的擒纵战略思维	152
予夺战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——慧聪资讯的予夺战略思维	156
攻胜战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——盛大网络、欧洲车界的攻胜战略思维	161
中势战略：混战思维应对全球竞合	168
消势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——德国大众的消势战略思维	168
搅势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——英国石油公司的搅势战略思维	172
分身战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——美国产业布局的分身战略思维	176
关门战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——苹果美国总部针对苹果中国公司发展问题的关门 战略思维	181

交攻战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——中国企业群的交攻战略思维	186
借道战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——阿尔卡特的借道战略思维	190

第三篇 大道至简的中国企业战略思维突破

——全球商业案例多维实证中国战略内隐的战略思维机制

劣势战略：并战思维应对全球竞合	198
-----------------------	-----

纵横战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——中国台资 E 公司参股德资 B 公司的纵横战略思维	198
公关战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——齐桓公的公关战略思维	209
知为战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——微软公司、巨人集团的知为战略思维	213
利引战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——全球笔记本电脑巨头的利引战略思维	218
局势战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——孙雋的局势战略思维	224
主客战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——跨国企业阵营、TCL 集团的主客战略思维	228

劣势战略：败战思维应对全球竞合	233
-----------------------	-----

伐情战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——女子十二乐坊、海尔集团的伐情战略思维	233
大奇战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——杨元庆的大奇战略思维	239
商间战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——可口可乐的商间战略思维	244
自害战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——宝德科技、一汽丰田的自害战略思维	247
连环战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——波音公司的连环战略思维	251
全师战略：谋略原型、战略原型、思维图式暨商业案例实证 ——松下、华北制药、通用电气的全师战略思维	255

战略回归：战略思维与文化优势	260
花瓣与花：“似是而非”与“似非而是”	260
定海神针：中国企业战略思维道法自然	262
不离其宗：随机应变，以柔克刚	264
价值回归：中国企业战略思维取势全球	266
战略突破：中国企业人的战略思维系统	268
战略突破：组织智商、组织情商、组织理商、组织谋商	271
组织智商：企业战略思维的社会生理基础	271
组织情商：企业战略思维的社会心理基础	273
组织理商：企业战略思维的社会技术基础	275
组织谋商：企业战略思维的社会艺术基础	277
战略之道：优势、中势、劣势之间的 5Q 互动系统	278
后记：战地黄花分外香	281
参考文献	285

第一篇 回归五千年前的深思熟虑

——《三十六计》的系统架构与认知心理维度

对于《三十六计》的战略思维研究思路而言,《易经》中的“化而师之谓之变,推而行之谓之通”这句话所阐明的方向显得再合适不过了。具体而言,“化而师之”,就是说,要对《三十六计》的系统架构、核心内容等进行深度解析,并且以解析结果作为战略思维的原型基础进一步进行研究与再造;“推而行之”,意为,对研究与再造的结果进行传播与推广,并且使之付诸战略实践,尤其是中国企业的战略实践。前一过程是内化过程,谓之“变”,后一过程是外化过程,谓之“通”,内外结合谓之“变通”,与“保守性创新”或“回归性突破”有着相同的价值落点,也正好体现“中”的精神。

爱因斯坦在《自述》中说,在所阅读的书本中找出可以把自己引到深处的东西,把其他一切统统抛掉,就是抛掉使头脑负担过重和会把自己诱离要点的一切。在我看来,认知心理学中的“问题解决”、“决策”等研究成果是有助于把《三十六计》战略思维研究引到深处的东西。在本篇中,我将着力探讨《三十六计》的系统架构与认知心理维度。当然,在正式讨论《三十六计》的系统架构之前,我将先讨论一下《三十六计》的背景问题以及《三十六计》与战略思维之间的关联价值等话题,为进一步的系统讨论做个伏笔。

托马斯·杰斐逊为后人留下了这样的遗嘱:“每一代人都需要新的革命。”他虽然不是中国人,我却发觉,与美国人相比,他的建议更适合当代中国人,尤其适合当代中国企业人。后者正处于快速变化的环境之中,迫切需要“新的革命”,特别需要在企业战略思维方面启动“新的革命”。本书就算为这场革命呐喊喊助威吧!至于美国企业人想不想“新的革命”,我没有太大兴趣。

好!现在就开始讨论《三十六计》。

《三十六计》：寻找回来的世界

曲折历程：《三十六计》为什么

《诗经·大雅·文王》说：“周虽旧邦，其命维新。”可以说，这句话非常贴切地表达了《三十六计》的战略思维价值。

关于《三十六计》的流传历程，请允许我用倒叙的手法从后往前说吧。

根据储道立等人的研究得知，目前流传的《三十六计》是1941年有人偶然在今陕西彬州的书摊上慧眼识得。同年，成都兴华印刷所出版了土纸翻印本，但这一版本流传不广。今天看来，真是件有趣的事情，这么重要的战略典籍，竟然差点躲进历史故纸堆中出不来。幸好，这种遭遇不属于中华民族。1962年，解放军政治学院图书资料室加以译注，出版了内部铅印本，译注者署名无谷。其后，炮兵学院训练部、济南军区政治部、武汉军区司令部作战部，都先后推出了翻印或抄印的铅字本。至于原本今天身在何方，其后正式出版的多种注释本均未提及。所幸的是，《三十六计》终于渐渐流传开来，并逐渐在今天的军政界、企业界以及学术界引起了广泛关注。

《三十六计》原本不分卷，发现时已有残缺，跋语不全，作者不详，也无确切年代可考。有人推测，成书作者可能为明末清初之人。钱钟书就曾经对一位试图前来拜访的读者说：“只要享用鸡蛋好了，何必看到生蛋的母鸡。”《三十六计》的作者没有留下姓名，兴许他当年的想法与钱钟书的想法差不多。没关系，我们索性就高高兴兴地享用《三十六计》这只金蛋吧。虽然不知晓作者的姓名与生平，但是下面几点关于作者的情况还是可以肯定的：①作者喜读兵书；②了解古代战例；③详熟《周易》。

从版本源流看，各种版本大约可分三类（储道立等，1998）：

（1）1941年的土纸本。

（2）1962~1978年军队系统内部或抄印或翻印的各种注释本，简称“军内本”。这些版本最初在军队内部散发，供关心谋略之道的军官研读，文字大体相同，间或有经整理者校改之处。这类铅印本多为16开，简化字，3号楷体，竖排，深绿色封皮，名为《三十六计今译》，均未经出版社正式出版。事实上，1962年，由解放军政治学院图书资料室无谷译注的《三十六计》，1979年，经由吉林人民出版社正式出版。

（3）1979年以后经出版社正式公开出版的各种版本，可称为“民用本”。

这类版本除注释翻译之外，作者多致力于援引古今中外的著名战例，以再现《三十六计》一书的谋略用兵与战略思维之道。这些著作的出版，对普及军事谋略与军事战略思维起到了积极作用，并成为民间深入研究《三十六计》的军事哲学和谋略思维的先导。

其实，《三十六计》也非一日之功，更非一人之功，而是一项纵贯历史长河与横贯历史截面的创造工程。《三十六计》的部分计名早已散见于历代典籍，诸如《孙子兵法》（以逸待劳）、《战国策》（远交近攻）、《杜甫诗》（擒贼擒王）、《通典》（声东击西）、《旧唐书》（笑里藏刀）、《乐府诗集》（李代桃僵）、《元曲》（借尸还魂、连环计、暗度陈仓、金蝉脱壳）、《西厢记》（打草惊蛇）、《三国演义》（反客为主、苦肉计、美人计）、《西游记》（调虎离山），以及《红楼梦》（借刀杀人、偷梁换柱、指桑骂槐）等就是例证（绍筠、墨梅，1992）。《三十六计》的作者之所以不留姓名，兴许与此不无关联。当然，作者也许还有其他考虑，我们对此不得而知。不过，在我看来，《三十六计》的成书作者即使留名后世，也属当之无愧。因为他的智慧努力为化简、传播以及系统化中国战略思维作出了不可磨灭的重要贡献。本书后文中的诸多讨论会进一步揭示作者的智慧之美。可见，《三十六计》是中国历史文化薪火相传过程中的积淀。要全面阐释、理解和建构它的价值，就必须在自然情境中广泛收集有关它的资料，从全新的视角来对其进行深入探讨。

另外，《三十六计》的曲折历程不仅体现在它的积累时间之长与跨越时空之广，还体现在人们对它的态度转变上面。过去，尤其是在中国改革开放之前，人们对《三十六计》往往望文生义，比如一看到或者一听到“借刀杀人”、“笑里藏刀”、“偷梁换柱”等计名，就简单地把《三十六计》界定成难登大雅之堂的“阴谋诡计”。加之，口耳相传的一些“阴谋诡计”式的历代民间故事更是加深了人们的这种印象。在民间，有很多关于《三十六计》的故事与传说在流传，而且这些故事也确实非常引人入胜。让人感到遗憾的是，很少有人讲述故事的过程中恰如其分地揭示出《三十六计》背后所蕴涵的战略机理与思维原型。难道《三十六计》的命运真如美国诗人、作家爱默生（1803~1882）所说的那样：“伟大即意味着被误解。”还好，这种误解正在被人们一点点地澄清。中国改革开放之后，越来越多的人开始关注《三十六计》，着手研究《三十六计》，也出了一些成果。随着《三十六计新编》等著作的出现，广大研究者开始充分肯定并推崇这部典籍，从而一改研究者最初对《三十六计》基本上持否定态度的评价风向。孟德斯鸠说过：“一切事物的不正常形态，都是起于偏见。”看来，人们正在逐渐抛弃对《三十六计》所表现出的傲慢与偏见。但是，可惜的是，国内的《三十六计》研究方式浅显无特色，几乎清一色停留在列举古代战例予以说明的阶段，很少有人真正紧密结合现代商业案例对《三十六计》进行探讨，而且没有人把所举之案例与《三十六计》之间的内在关联真

正阐述清楚，更不用说提炼出什么理论模型了。此类研究很难真正把触角伸至《三十六计》谋略意蕴的深处，更不用说将《三十六计》研究提升至商业战略思维研究的高度，总难免让人产生浅尝辄止的印象。

应该承认，作为一部谋略经典，《三十六计》在国内有相当的影响，在国际上也有一些影响（尤其是军界）。这一“事实”是多元的，因历史、地域、情境、个人经验等因素的不同而有所不同。该“事实”不存在“真实”与否，而只存在“合适”与否的问题。正如柏拉图所说的那样：“一切只有作为再认识才叫认识。”意义并不是客观地存在于被研究的对象那里，而是存在于研究者和被研究者的关系之中。这不仅是本项研究的存在理由之一，而且也是“《三十六计》为什么”的现实答案。

《三十六计》：战略大道的本土回归与跨文化突破

谈到《三十六计》的跨文化突破话题，很容易让人想起前联邦德国总理科尔所说的那番让中国人感到自豪的话。1989年，他在读了瑞士汉学家胜雅律所编著的介绍中国《三十六计》的著作《智谋——平常和非常时刻的巧计》^①之后写道：“那些在您的笔下得到生动解释的计谋，显示了人类普遍的行为方式。就此而言，它将教会读者深入地观察与他或亲或疏的人们的行动。我认为，如果一个政治家，坚持采取您所摘录的洪自诚的格言‘害人之心不可有，防人之心不可无’的态度，那么，他特别应该牢记的是第四计‘以逸待劳’。”^②一个享誉国际的政治家如此盛赞中国《三十六计》，不能不让我们做好本土回归的心理准备。难道我们还真要等国外的研究来牵我们的鼻子才肯回归本土战略思维吗？

目前，在欧美，一些高等教研机构、政府智囊机构、战略咨询机构以及民间爱好分子等也都在从应用层面对《孙子兵法》和《三十六计》等中国战略著作进行研究，而且某些出自战略研究机构战略研究专家之手的研究成果还比较深刻，某些层面甚至超过中国国内研究人员的研究水平。事实确实如某些人所言，国内正在抛弃的东西，尤其是一些文化层面的东西，国外往往会把这些东西拾起来进行研究。国外研究《三十六计》的热情如此之高，作为中国研究人员，则更加责无旁贷，更无懈怠理由可陈。更何况，国内还没有人从企业战略思维角度对《三十六计》进行系统研究。

话说回来，中国企业领导人为了成就大事业，何曾不在追求大学问，不在

^① 笔者注：该书编著于1988年，曾在西方引起轰动。事实上，该书也只涉及十八计。

^② 绍筠、墨梅：《三十六计精髓》，中国经济出版社，1992年版，第6页。

追求战略之学。他们聆听彼得·德鲁克，他们追逐迈克尔·波特，他们尾随杰克·韦尔奇，他们追寻其他许多以战略之名活跃于世间的所谓西方战略思想家与战略实践家。中国企业的领导人们不知疲倦，不辞辛劳，甚至远赴欧美去“朝圣”，确实有股独上欧美战略高楼、望尽欧美战略天涯路的架势。其间，拼命拨弄欧美战略概念，机械模仿欧美战略思路，而将中国本土的一切战略思想视为不合时宜的老古董，即便身心俱疲，也在所不惜。精神确实可嘉，让人钦佩。虽然我们可以为中国企业领导人的这些举动找到足够多的现实而且合理的解释，但是忘祖弃根的行为却不可原谅，这种倾向更是提倡不得，尤其是对中国这种历史悠久的国度而言。况且，这种举动也不符合中国人的一贯精神——“中”的精神。一般而言，“中”的精神提倡继往开来，倡导破立双全。看来，不扭转这种倾向是说不过去的，对民族智慧发展也是有损害的。因此，本书想做些努力，哪怕微乎其微。

其实，在中国企业家众里寻它的时候，中国战略经典《三十六计》一直都好好地安放于历史的天平上。这本被常人仅仅视为兵书甚至视为“诡计大全”的经典之作虽然没有中国的四大名著来头响亮，也没有万里长城来得养眼，但是它确实拥有高远的战略深度与苍劲的战略气度，足以让所有深爱它的人都能领略到中国五千年战略之道的至简之智与灵活之力。最让人开心的是《三十六计》大道至简，容易操作。这种特征非常切合企业人与企业领导人的实际需要。笔者从2000年秋天开始着手研究《三十六计》的战略思维，至今也算有些年头了。单就战略之道而言，我深感它足以独立东方，傲视西雄。随着研究不断深入，这种感觉也越发强烈。无论从操作角度看，还是从跨文化的生存性看，《三十六计》都堪称中国战略大道实现本土回归的最佳突破点。这一点也可以从管理思想本身看出来。众所周知，管理思想本身一般包括三个部分：管理思想渊源（历史、人物）、管理思想内容（结构、内容）以及管理思想应用（方法、案例）。东西方皆然。三个部分一脉相传，可以集成为一个倒三角（如图1-1所示）：

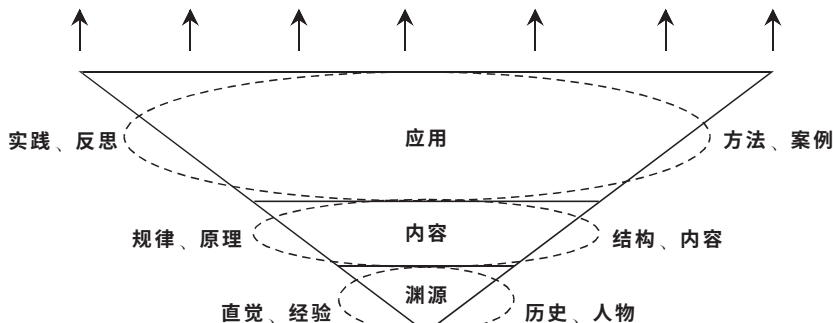


图 1-1 管理思想的倒三角结构

为了让管理思想更好地为企业人所用，管理思想研究者和应用者都应当有一个关于管理思想发展的清晰思路。否则，很难有根的感觉。首先，要对管理思想的渊源有所认知，只有历史可以给人类以“根”的感觉，引领人走得沉稳。关于管理思想的内容问题，尽量结构化，而且要力求表述简单、逻辑严谨。管理思想应用则是一个至关重要的问题，因为管理思想应用是一个前台展品，需要接受实战检验，需要经受各方面评头论足。更多时候，在企业界从事实务的多数朋友都希望拥有简单实用的“傻瓜式”管理技法，甚至连许多已在业界摸爬滚打了许多年、已身居要职的企业管理者都希望能够得到一些所谓的管理秘诀。虽然听起来像个笑话，但是这的确确实是业内实情。无论从管理思想的组成看，还是从“傻瓜式”的实用角度看，《三十六计》都比悬浮在中国企业人口中的一些西方管理思想更具回归的价值。毕竟，中国人口中的西式管理概念更多的是对西方管理思想湖光掠影式的描述，既不完整，也不深入。科尔说：“那些在您的笔下得到生动解释的计谋，显示了人类普遍的行为方式。”这似乎说明，《三十六计》有可能实现跨文化突破，后文将从诸多维度来阐释这种跨文化突破的可能性与现实性。

源头活水：《三十六计》的战略出身

美国管理思想家彼得·德鲁克认为：“任何组织想要取得成功，都必须拥有一套自己的事业理论。”从共性角度看，德鲁克的这种认识对中国企业也有借鉴作用和指导价值。在经济全球化的洗礼之下，中国企业已经接触到越来越多的西方管理工具、管理手段、管理法则以及管理理论，但是却将深植于中国文化的大道至简式的经营管理智慧抛置脑外。在全球化时代，不接受先进国家的思想，显然行不通，但是如果中国企业人只一味地追逐西方管理，那么就很难建立起“一套自己的事业理论”。本书为此而谋，但愿基于《三十六计》战略原型的战略思维研究能为中国企业人建立自己的“事业理论”提供重要参考，同时为中国企业人的战略“事业理论”提供基础支撑。之所以如此看好《三十六计》的战略思维价值，是因为它有着大道至简的战略渊源与战略出身。

至于《三十六计》的战略渊源与战略出身，还是让我从下面这张简图（图1-2）开始说起。

如前所述，《三十六计》中的某些计名与思想已经陆续出现在历朝历代的一些知名典籍之中。这说明，《三十六计》的历史渊源完全可以回溯到历史久远的古代社会。古代社会与现代社会的差异主要表现在生产力与主体关系两大方面。在古代社会，生产力相对低下，主体关系也比较简单；在现代社会，生产力则相对较高，主体关系比较复杂。这样一来，古代社会的战略生存环境就显得比较清晰，而现代社会的战略生存环境就显得比较模糊。随之而来的就是

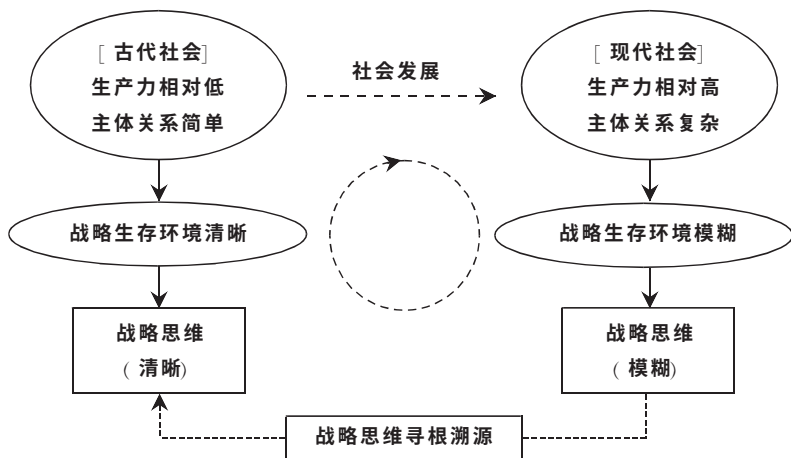


图 1-2 回归：从“客观关联”到“能动关联”

古代社会的战略思维与现代社会的战略思维存有差异。现代认知心理学研究指出，人脑很难在同一秒钟之内思考两件事情（几乎不可能）。人类的普遍经验也可以支持这一观点。换言之，人脑在面对多重刺激时，它的并行处理能力极其有限，远逊于电脑或者其他计算设备。显然，一旦战略生存环境变得复杂，那么人的战略思维也就相应模糊起来，战略思维清晰度就会降低，战略思维清晰度降低就会导致战略决策疏漏，疏漏就会导致失误，最后直接影响战略绩效。反之，如果战略生存环境相对简单，那么人的战略思维就容易离析清楚，战略思维清晰度就会提高，战略决策的正确率就随之增加，战略绩效自然差不了。这种此消彼长的关系就是战略思维清晰度与战略生存环境复杂度之间的第一种简单关系，我称之为“战略生存环境复杂度与战略思维清晰度之间的客观关联”，简称“客观关联”。在战略环境和战略思维两者之间，前者是客观现实，变化比较慢，甚至很难改变，改变它往往是我们的战略目标，而后者则有所不同，因为它属于主观范畴，不仅可以改变（或者说可以改进），而且改变速度相对较快。同时，现代社会的战略思维还可以回过头去向古代社会的战略思维取取经，尤其是吸收古代社会战略思维的清晰度。基于它们之间的这种简单关系以及人类自身的主观能动性，战略思维清晰度与战略环境复杂度之间的第二种简单关系就形成了，我称之为“战略思维清晰度与战略生存环境复杂度之间的能动关联”，简称“能动关联”。从“客观关联”到“能动关联”，是从认知到行动的选择性发展过程。可见，战略思维清晰度是战略生存能力的重要指标，也是《三十六计》战略思维现实再造的回归性价值。研究也确实表明，早在春秋时代，中国已经形成了系统完整的战略思想。《孙子兵法》就是成熟的战略著作。东晋时期，司马彪编写出《战略》一书，堪称世界战略领域的第