



博弈法度 商道圭臬



道破天机

迄今惟一一本关于企业生存博弈的中国读本

彭绍仲◎著

棋局篇第一

于中古爾

耳勝敗之

中国对外翻译出版公司

合戰篇

道破天机

迄今惟一一本关于企业生存博弈的中国读本

彭绍仲◎著

中国对外翻译出版公司

棋局篇第一

千古雨

耳勝敗之

合戰篇

图书在版编目(CIP)数据

道破天机:企业生存博弈论的解析/彭绍仲著. —北京:中国对外翻译出版公司,2005.1

ISBN 7-5001-1295-5

I. 道... II. 彭... III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第126416号

出版发行/中国对外翻译出版公司

地 址/北京市西城区车公庄大街甲4号物华大厦六层

电 话/(010)68002481 68002482

邮 编/100044

传 真/(010)68002480

E-mail:ctpc@public.bta.net.cn

http://www.ctpc.com.cn

策划编辑/铁钧

责任编辑/徐小美

责任校对/许文

封面设计/大象工作室

排 版/蓝天文化

印 刷/北京市飞达印刷有限责任公司

经 销/新华书店北京发行所

规 格/787×1092毫米 1/16

印 张/16.75

版 次/2005年1月第一版

印 次/2005年1月第一次

印 数/1-10000

ISBN 7-5001-1295-5/F·114 定价:29.80元



版权所有 侵权必究

中国对外翻译出版公司







- ∧ 作者在海外讲学
- > 作者在德国柏林理工大学
- > 作者在波恩
- > 作者考察欧洲最大的花卉市场



作者在荷兰考察飞利浦公司





- < 作者考察欧洲最大的啤酒企业
- < 作者与投资银行家陈志明先生在浙江
- > 作者考察荷兰鹿特丹港
- > 作者在国内给企业家讲课
- > 作者在维也纳
- > 作者在浙江与企业家在一起



【序】

在企业竞争和合作过程中,如何知彼知己,战而胜之,了解和庙算对手的打算与行动,然后再根据自身的行为能力,有针对性而又有效地采取对策,战而胜之,这就是本书所要探讨的所谓决策问题。

决策问题,常常是面对高度复杂和不确定情况,要求作出果断、明智的对策,尤其在面对被动和不利的情况时,要求达成对策上的积极、有效性。所以,决策问题往往难度极高,甚至超越了传统精确数学和经济学方法所能解决的范围,所以有人因此称之为艺术。

对这个难题,博弈论这门古老而年轻的学科和一种模糊数学的方法,却能够提供许多有用的启迪和精准、有效的方法。

博弈论之所以有此功效,在于其能把复杂和不确定性因素,对复杂问题进行模糊化、细分化及概率化处理,从而演绎和抽象成基础性的简单问题和基本原理,进而得出精准的结论,找到解决的办法。

本书就是基于这一方法,对企业竞争和合作过程中的若干个困惑、复杂和极富挑战性的决策问题,演绎和抽象成基础性的简单问题和基本原理,提供了通俗易懂的解析和答案。

尽管博弈论涉及高深的数学,常常局限于学术圈内部的交流,而本书则采用平话语言,使具有高中文化的人士均能看懂。这是本书的突出优点。

利用博弈论这种精密的分析工具对决策问题进行探讨,还可以使学术思想和企业实务紧密地结合起来,结出理论上的丰硕成果。当然,这还要接受实践的挑战和经受实践的检验。

总之,这既是一本优秀的学术著作,又是一本通俗易懂、实证决策之大众读物。

周叔莲 2004年9月



【楔子】

本书研究的主要问题是企业竞争和合作中的策略、策略应对及策略应对与绩效结果的稳定性等问题。

这一问题的重要性,毋用多言,我们引用毛泽东同志说过的一句话——“政策和策略是我们的生命”,就可以充分说明了。

那么,什么是企业竞争和合作中的策略、策略应对及策略应对与绩效结果的稳定性问题呢?

所谓的策略及策略应对,也称为博弈、对策或行动,其实一点也不神秘。在我国古代就有这方面的著名案例,不管是有案可查的正史记载,还是历史传说,在这里均无关紧要,这一案例就是家喻户晓的田忌赛马。

齐王与大将田忌进行三局两胜制的赛马。

第一次比赛时,双方用各自的上等马对上等马、中等马对中等马、下等马对下等马进行比赛(这里有一个前提条件:至少田忌对齐王的马非常熟悉),三局赛后,因齐王上、中、下三类马均要快于田忌同等级的马,自然,齐王三局三胜。

第二次比赛时,田忌就改变了做法,用上等马对齐王的中等马、用中等马对齐王的下等马、用下等马对齐王的上等马;比赛结果,田忌三局两胜。

在三局两胜制——齐王与田忌的赛马中,对双方而言,第一局比赛,均有三种选择,用上等马、中等马或者是下等马;第二局比赛,则有两种选择(当然,第三局比赛就只有一种选择);这种不同的选择,就是策略,也称为博弈、对策或行动。而每局比赛,根据对方策略(用上等马、中等马还是下等马)而采针对性的应对做法(如田忌用上等马对齐王的中等马、用中等马对齐王的下等马、用下等马对齐王的上等马)就是策略应对。最后就是对策略应对与绩效结果的预测和稳定性的判断。在第一次比赛中,齐王三局三胜;在第二次比赛中,田忌三局两胜;那么,只要情况不变(齐王与田忌的三类马之赛跑速度不变),田忌采用第一种策略,就仍然会是三局三负;相应地,采用第二种策略,就仍会是三局二胜;而且从田忌而言,他一定会



采用第二种更好的策略,较稳定性地获得三局二胜(这种稳定地趋于三局二胜的“均衡点”,简单地理解,也可以认为——就是所谓的博弈均衡)。但是,这种博弈均衡及绩效结果(在这里,博弈均衡与绩效结果是重合的,但在有些情况下,这两者又是不重合的——为相继发生的两件事)的发生,均是基于齐王的策略公开透明、同时齐王又不懂对策论的情况下。如果齐王的策略不公开透明、齐王又懂对策论,那么,情况又会如何呢?

本书就是用这种博弈论的方法,以平话的语言,对企业竞争与合作中的一些困惑和挑战性的两难决策问题(尽管,到目前为止,很多问题在学术和实践中尚无定论),阐述了问题的由来,进行了理论论证(博弈平话解析),提供了简单化的答案,并附列有实践案例例证。

此外,为进一步透彻理解和多视角探讨企业竞争与合作中的博弈精髓,前瞻性领悟、准确性把握产业和市场变动趋势规律性,本书还提供了相应的实证研究成果和理论分析。

本书是写给企业实践第一线的决策者们(包括高层战略决策人员和中层策略决策人员)的。希望本书的推出,能够达成学术和实践上一致性的共识、共鸣,进而推进我们的理念更新、新概念的抽象和企业的升级;其次是希望从事经济管理研究的同行们,能够更多地相互借鉴、共同进步,繁荣我们的学术研究。

当然,本书对从事技术和营销一线的普通员工、为企业提供相关服务咨询的从业人员以及政府经济部门的管理人员,也有不少认识、理念和方法论上值得认真思索和回味的东西。



目 录

序	周叔莲
楔子	
第一章 博弈解析 I	
1. 技术上的龟兔赛，你能相信么？——乌龟竟能跑赢“不瞌睡的”兔子！	1
2. 市场份额上的蛇象相争，你能想象么？居然能够蛇吞象！——价格破坏。 案例：柯达公司的价格竞争 案例：阿尔迪超市	5
3. 技术、产品差异和市场占有份额——在这个鸡生蛋，蛋生鸡的故事里，谁能告诉我：先有鸡，还是先有蛋？ 案例：农村包围城市——既规模，又差异？ 案例：再造“别克” 案例：“象牙皂”缘何能够永葆生机？	10
4. 再谈企业的战略选择：差异化和低成本——孰先、孰后？孰好、孰坏？ 案例：乳品企业的竞争策略 案例：赢得“最佳全球增长公司奖”的科龙集团 案例：车到山前必有路——丰田的差异化成效	17
5. 你知道否？差异化的竞争，一方面是你追我赶、前赴后继地投入，另一方面是趋向于赢者通吃——斜坡均衡之结果。 案例：AMD——在“反围剿”中成长	26
6. 重复建设、同质产品，相互压价，就像超重的球，如果谁也不想牺牲自己、成活别人，那么就只有与气球一起坠落——囚徒困境的价格战。	28
7. 尽管你是技术上的老大哥，远远走在前边，我不用再龟步紧赶地追撵你，却可能一举成功地击败你——技术破坏。 案例：敢于与柯达对抗的普拉公司 案例：“我拿 1/10 的钱就能干”	31



MULU 目录

8. 专业化, 还是多元化? ——我如何才能看清楚: 前面的道路是真正的机会, 还是“温水煮青蛙”的陷阱?

案例: 是什么打倒了德隆这样的整合者?

案例: 拜耳, 变大还是变小?

案例: 飞利浦, 一个大一统帝国的新生

案例: 多元化赢家

----- 35

9. “有竞争, 就要支付竞争的风险和代价, 而竞争如影相随, 无休无止”, 谁能告诉我: 可能突破或改变这一规则? ——策略的对抗与战略的不战。

案例: 谁能阻止沃尔玛

----- 41

10. 如何达成战略上的不战?

案例: 戴尔——无情的印钞机?

----- 43

11. 再谈战略上之不战。

案例: 九阳——小家电也是很美的

----- 44

12. 策略的对抗: 战役、战术上的精妙。

案例: 软件公司精妙的市场策略

----- 46

13. 机会主义的根源——“柠檬市场”效应。

----- 48

14. 大企业行为理应高贵。

案例: 辉瑞告别“剥削”生活

----- 49

15. 帕累托最佳模式: 只有发展壮大伙伴, 才能更快地发展壮大自己。

案例: 苹果与摩托罗拉各取所需

案例: 拆除樊篱的飞利浦

案例: 背靠“大树”的冠日

----- 52

16. 无奸不商、道德诚信与合作博弈。

案例: 躲开“上帝”的陷阱

----- 56

17. 成功与失败, 尽管结果迥异, 然而成因和过程, 却往往就差那么一丁点——策略的边缘与边缘策略。

----- 59

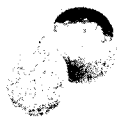
18. 提供“与众不同的产品和服务”——定位上的光荣与梦想, 你追求, 我也追求; 你可知道, 不约而同地你追我赶, 结果会怎样? ——趋同化均衡!



案例：惠普家电化？	-----	63
19. 你播下了龙种，却收获了跳蚤。扩大规模、降低成本——我们每天都在努力；但是，规模成就不了你——何以做大、做强呢？		
案例：长不大的公司		
案例：兴大豪——我做“大哥”已多年		
案例：AMD 公司与英特尔的规模之争		
案例：“我需要空间更大的行业”		
案例：小国的大企业	-----	66
20. 新兴技术的投资，也是斜坡上的均衡。		
案例：DoCoMo——陷入 3G 迷途	-----	71
21. “三个臭皮匠，赛过诸葛亮”——严格程序制度、遵从集体民主决策，就能保障决策之结果比个人独裁更理性？	-----	74
22. 市场结构演变中的企业之起落，真可谓“皇帝轮流做，明年到我家”，现在我好不容易当上了“皇帝”，谁能告诉我：如何做，市场太平——结构稳定，“江山”不倒呢？		
实证观点：“麦肯锡”的预言	-----	76
23. 要份额还是要利润？份额与利润的均衡——鱼与熊掌不可兼得？		
案例：过分强调利润面临失去市场		
案例：施乐——跨越自我复制	-----	77
24. 企业的宿命？——周期律。		
案例：盛大的“传奇”还能继续吗？		
案例：天下第一刀的诞生	-----	83
25. 如何才能立足长远，成为基业常青的长寿型公司？	-----	87

第二章 博弈解析 II

1. 差异与规模，就像红花和绿叶，你是否清楚：何为花？何为叶？——产品差异与市场规模的均衡！		
案例：技术创新毁了苹果	-----	89
2. 近水楼台先得月——为什么在定制化需求趋势下，产销		



MULU 目录

流程缩短和交易费用降低，具有显著的竞争优势？

案例：定制化的 DELL 公司

案例：订单地产——地产企业的创新方向

----- 92

3. 山中无老虎，猴子称大王；山中老虎多，独霸一方称王——身在新兴行业和产品领域（或者局部性市场）——多元化较易成功，而在成熟行业或技术进步缓慢的产品领域（尤其是全国或全球性市场），专业化更易成功？

案例：西安海星公司的多元化与专业化

案例：微波炉大战的赢家

案例：海尔的多元化

----- 96

4. 成熟产品：你能做，我也能做，而且做得比你好，你还有什么做头！——业务外包，越来越成为一种趋势？

----- 99

5. 你是老虎，我是狼，争食一群繁殖快的羊，我如何做，才能安全又得益？——身处或进入一个需求快速增长、又面对强大竞争对手的市场，采用差异化优势策略？

案例：具有“产品永远是最新的”商界美誉的索尼

案例：日本企业如何进入对手强大、需求快速增长的美国市场

----- 100

6. 秀才遇见兵，有理说不清；非得要说清，只有动刀兵——身处或进入一个需求增长缓慢、技术成熟的行业，又面对强大竞争对手的市场，采用低价格为优势策略？

案例：“卡丹帝国”——大众化的神奇效应

案例：使民众“购买食品的开支节约三成”的都特惠勒

----- 102

7. 春蚕到死丝方尽——为什么在很多情况下，企业不能停止成长？成长也是斜坡上的均衡！

案例：迪斯尼，被围堵的“米老鼠”

----- 106

8. 资源的配置也是斜坡上的均衡？

----- 108

9. 差的越差，好的越好——在市场经济条件下，企业绩效和财富分配趋向两极分化？

----- 108

10. 文武之道，一张一弛。你张，我弛；你弛，我张——产品差异与成本价格的辩证法：价格竞争僵局下，差异化致胜的有力武器？

案例：松下与索尼——行动在中国

----- 110

11. 产品差异与成本价格的辩证法：差异化竞争僵局下，价格



为致胜武器？

案例：沃尔玛“价格要一天比一天低”

----- 111

12. 店大欺客，客大欺店——我采购，你供货；我的批量大，你的批量小，就注定你要受欺负！

案例：酒店连锁集团与网络旅行社之间的价格竞争

----- 112

13. 平等合作中能白占便宜，何乐而不为？独立企业间的合作很困难、成功率低？

----- 114

14. 我垄断，你要进入，我就想办法——“现价策略”阻碍你。

----- 115

15. 萝卜白菜，各有所爱——不同的消费者有不同的消费偏好。

----- 116

16. 一山难容二虎，你不另立山头，就只有两败俱伤——同质化产品占有份额的竞争均衡，实质上是价格的均衡。

案例：康佳——掌控平衡感

----- 117

17. 在产品同质、需求增长停滞或萎缩情况下，兼并购同业竞争者之后，企业策略的理性：是提高价格，还是扩大产量？

----- 118

18. 在技术与产品差异化竞争僵局下，兼并购同业竞争者后——企业之策略趋向？

案例：科龙扩张后的整合

----- 119

19. 企业垂直一体化的策略动机有什么好处？

----- 121

20. 用兵之道，正合而奇胜，差异和价格的双重竞争，何为正？何为奇？如何正奇相生？

案例：现代汽车，飞奔在野心与现实之间

案例：SUN 在壕沟中挣扎

----- 122

21. 具有先行规模优势的跨国公司，为什么可以轻松击垮国内行业领头羊？

----- 126

22. 产品非完全同质情况下的寡头竞争，是激流勇进（恶性价格战），还是适可而止？——判断的逻辑和理性的空间。

----- 127

23. 我是采购商，你是供货商；你的价格低，我就与你做生意，只管我赢就可以？——持久稳定性合作比单纯的市场化订单关系好？

----- 129