

和谐领导力系列 · 组织与组织的和谐



竞争与 博弈

吴维库 著

Competition And Game

· 第2版 ·

组织间的竞争与合作

系列畅销15年
重印100多次
累计销售超百万册



机械工业出版社
China Machine Press

非外借

和谐领导力系列 · 组织与组织的和谐

竞争与博弈

吴维库 著

· 第2版 ·



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

竞争与博弈 / 吴维库著. —2版. —北京: 机械工业出版社, 2019.1
(和谐领导力系列)

ISBN 978-7-111-61644-3

I. 竞… II. 吴… III. ①企业领导学 ②企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第282254号

本书以丰富的案例,从动态性、全局性、前瞻性分析和讨论竞争。分析的问题包括:同谁竞争、竞争什么、在哪竞争、如何竞争;竞争的演进:点对点、面对面、链对链;竞争优势和比较竞争优势;动态核心能力和相对核心能力。把博弈理解为竞争的过程,可以从五个方面设计和改变博弈:博弈方、博弈方的得益、博弈策略、博弈规则、博弈范围。竞争的三阶段:对抗的、宽容的、合作的竞争。竞争与博弈的最终结果是合作实现共赢,合作的前提是谁都不敢或者不愿意向对方出手。企业的竞争行为由领导者设计,所以本书的内容属于竞争战略,也属于领导力。本书以竞争与博弈的策略为主线,最终归结为合作。

竞争与博弈(第2版)

出版发行:机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码:100037)

责任编辑:李欣玮

责任校对:李秋荣

印刷:北京诚信伟业印刷有限公司

版次:2019年1月第2版第1次印刷

开本:147mm×210mm 1/32

印张:8

书号:ISBN 978-7-111-61644-3

定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 68995261 88361066

投稿热线:(010) 88379007

购书热线:(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱:hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问:北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

总序 和谐领导力

我从 1996 年开始研究领导学。在过去的研究过程中，受到了国家自然科学基金的支持，在 2001 年暑期参加了哈佛商学院的领导力培训班和香港科技大学恒隆管理研究中心组织行为研修班，观察和研究了大量的案例，我和我的研究团队发表了很多与领导力相关的论文。在这些研究的基础上，我为清华大学经济管理学院 MBA 开设了领导力开发课程。后来，我把研究的结果整理成体系，叫作“和谐领导力”。

在国家提出建设和谐社会的大环境下，各界人士都在全力以赴于这个目标。“和谐领导力”这一概念是我提出的，并由此相继出版了四本书，分别来阐释这一概念中包含的四个层次的含义，可以理解为组成这一概念的四个模块。从领导力的角度来看，这四个模块分别为：

- 模块一：自己与自己和谐（详见《阳光心态》）；
- 模块二：自己与他人和谐（详见《情商与影响力》）；
- 模块三：个人与组织和谐（详见《以价值观为本》）；
- 模块四：组织与组织和谐（详见《竞争与博弈》）。

《阳光心态》是与环境相适应的积极心态，通过让人的心智模式调整为平和、温暖、有力、向上的状态，而实现自己与自己的和谐。

《情商与影响力》通过把情商与领导力理论结合，打造情商基础

之上的领导力，把心智模式调整为移情、自信、开朗的状态，从而实现自己与他人的和谐。

《以价值观为本》通过让人的心智模式调整为清醒、认同、敬业，实现个人与组织的和谐。

《竞争与博弈》通过调整人的心智模式，达到动态、前瞻、全局的思维状态，获得双赢共赢的竞争结果，从而实现组织与组织的和谐。

当今，由于社会越来越趋于功利化，精神生活越来越贫乏。我把这个变化夸张地定义为：物质在丰富化、心灵在沙漠化。

这似乎应验了庄子的大智慧，“不是朝三暮四，就是朝四暮三”，总计还是七个。难道物质丰富和精神富足真如同“鱼与熊掌不可兼得”？我们都努力在困惑中寻找着答案。

沙漠化的原因是缺水，如果有水就会让沙漠回归绿洲。霍元甲武功盖世，好与人争锋，遇到强者结果两败俱伤，双方都打得家破人亡。霍元甲出走到农村，盲女告诉霍元甲“人要经常给自己洗澡”。洗澡需要水，老子认为天人合一，这个世界缺水，人心也缺水，所以我们呼唤水，歌颂水，赞美水。

我把“和谐领导力”定义成水，可以用来滋润周围的环境而营造绿洲，也可以用来为自己的头脑洗澡而净化心灵。

人无论具有多少知识和财富，都应该为了获得健康、快乐、和谐。一个人要健康、快乐、和谐，他的家也要健康、快乐、和谐；家人加入组织，组织也要健康、快乐、和谐；组织在社会中，社会也要健康、快乐、和谐。由此形成健康、快乐、和谐的良性循环，实现的路径是从一个人入手。“和谐领导力”就是从改变一个人的心智模式入手，达到健康、快乐、和谐。

企业是一部机器，机器由零部件构成，零部件有相对运动才能够实现机器的功能。有相对运动就会有摩擦，有摩擦就会有磨损，防止摩擦损耗就要加入润滑油。“和谐领导力”可以作为润滑油而使得组织运转灵活。

过去有人说我们是一盘散沙，由于现在引入了竞争，还可能是一盘摩擦的散沙。如何把摩擦的散沙变成沙团？需要往里面加入胶水。“和谐领导力”可以作为胶水起到黏合的作用。

领导力分三个层次：个人领导力、团队领导力、组织领导力。个人领导力是自己领导自己的能力，要想领导别人先领导自己，这要用阳光心态来实现。你内心是一团火才能够释放出光和热，你内心是一块冰即使化了也还是零度，如果是个黑洞还会吞没光亮。自己牢牢站稳了，稳健地成为一个“人”，才会有魅力吸引另外一个人，因为领导者有情商，能照顾好团队的成员，所以会形成团队，用“从”来表示团队领导力。这个团队有动力、有愿景、有魅力，会吸引更多的人，组织就造成了，用“众”来描述，凝聚众多人用组织领导力，通过价值观来实现。如果三个人没有内在的领导力，每个人都不在自己位置上敬业和安居乐业，就是三个人并行，“人人人”，三个人并行成一个字，字典里没有这个字，就是乌合之众。所以有人的地方就需要有领导力来理顺人的行为和理念，这样才会有秩序。

《大学》倡导修身齐家治国平天下，《阳光心态》的思想类似于修身，《情商与影响力》的思想类似于齐家，《以价值观为本》的思想类似于治国，《竞争与博弈》的思想类似于平天下。所以“和谐领导力”的思想使得我们努力靠近修齐治平的境界。

“和谐领导力”的研究起始于1996年，本思想体系以我负责和参与的6个基金研究为基础而写成，我们能够享受“和谐领导力”这一

思想盛宴，要感谢香港中文大学研究基金的资助（项目号 44M7007；2070239；2070220），更要感谢国家自然科学基金的大力支持：《以价值为本的领导理论与中国企业高层领导行为研究》（项目号 79970009，2000—2002 年），《改造型 / 交易型领导行为与下属激励：关于情绪智力的效用研究》（项目号 70572012，2006—2008），国家自然科学基金重点项目、雅砻江水电开发联合研究基金《水电企业流域化、集团化、科学化管理理论和方法研究》（项目批准号：50539130，2009—2011），《辱虐管理的后果及其应对——一项多层次的研究》（项目号：70972025，2010—2012），《复杂变化环境下企业组织管理整体系统及其学习变革的研究》（项目号：71421061，71121001），国家社会科学基金重大项目《“互联网+”促进制造业创新驱动发展及其政策研究》（批准号：17ZDA051）。

山涧一泓小溪静静流淌，如果你把脏了的手放进去，它会为你清洗。如果你把脏了的脚放进去，它也会为你洗干净。但是如果你不把手脚放进去，小溪也不会麻烦你。“和谐领导力”是水，是流淌在思维丛林理念山涧的水，如果你愿意把自己的心放进去，也会为自己的心洗个通通透透的大澡。让沉重与灰垢去除，让清新愉悦轻松回归，让健康快乐和谐陪伴。

人不但要洗脸、洗脚、洗澡，更要洗心。“和谐领导力”是洗心之水，其中《阳光心态》是热水，《情商与影响力》是温水，《以价值观为本》是冷水，《竞争与博弈》是冰水。四种水给人心洗澡，有利于一个人心明眼亮而看清路。脚走路要用眼睛看，人走路要用心看。由于心最容易被污染，所以心要常洗才能常新，才能保持“心常态”，如《大学》说的：“苟日新，日日新，又日新。”“和谐领导力”帮助我们以“心常态”应对新常态，保持在新常态下状态常新。

第 2 版 序 言

下雨了，土壤中充满了水分，蚯蚓为了呼吸从地下爬到了地表，但还是有些不舒服，它又爬到了比较干爽的水泥地面，舒服地待在那里。太阳出来了，地面晒干了，蚯蚓回不去了，被晒死了。蚯蚓为了舒服而死。2012年1月19日，柯达在131岁生日时倒闭。一个百年老字号，行业龙头老大，行业标准的制定者，也舒服地死了。柯达的死与蚯蚓的死有区别吗？

这类故事的原理总是离不开孟子的智慧：生于忧患，死于安乐。

1978年，我国改革开放了。在此之前作为共和国的公民，我们幸福地生活在祖国母亲的大花园里，躺在怀抱里，玩耍在摇篮里，我们是幸福的婴儿。改革开放以后，我们要下海参与市场竞争，我们害怕，我们不敢。这时候，一系列原理和概念被引进来了，这些原理和概念教导我们参与竞争：有鲰鱼和沙丁鱼的故事、狼和鹿的故事、狮子和羚羊的故事，还有行业分拆和竞争的案例。慢慢地，我们懂得了：森林规则正在商场中运行。**演进的社会适者生存，竞争的社会强者生存。**竞争不同情弱者，市场不同情眼泪。这些故事塑造了我们的竞争理念，使我们建立了竞争观念。我们抛弃了孩童心态，进入了残酷竞争的市场。

我的一个 MBA 学生代理国际品牌的油漆，在一次竞标中失败，原因是事前在与同行中的熟人沟通时泄密。这个案例提醒我们，战略管理在具体运用时还要有更为细致的思虑，应该懂得分析接触到的各类相关要素，究竟是朋友还是对手，需要研究实际操作时的具体策略，而这个策略就是竞争分析与博弈。在竞争的环境中，要有忧患意识、前瞻意识、动态意识。好日子不长，因为所有人都想和你分享。当你如日中天的时候，就是别人虎视眈眈的时候。

本书就是以理论为框架，以实战为导向，用案例解释，再提炼原理。

本书首先讨论的是竞争，回答了四个问题：同谁竞争、竞争什么、在哪里竞争、如何竞争。竞争的演进：点对点、线对线、面对面、链对链。在竞争中要有竞争优势和比较竞争优势，培育核心能力和相对核心能力。本书简单定义竞争和博弈为：**争夺利益的行为叫做竞争，竞争的过程叫做博弈**。本书会解释部分博弈论的原理和概念，并基于案例分析竞争。博弈也可定义成“局”，设计博弈是做“局”，改变博弈是变“局”。根据博弈价值网分析博弈方和改变博弈，当发现博弈对自己不利时，可以改变博弈。改变博弈可从五个方面着手：博弈方、博弈方的得益、博弈策略、博弈规则、博弈范围。

研究竞争分析与博弈的目的是让人变得智慧，从竞争性、动态性、全局性、前瞻性分析问题和制定策略。

例如，国有大型银行上市引入战略投资伙伴外国公司，将会泄密中国的产业情况。私有化以后，政府会对企业失去控制，导致税收、就业和扶贫成为大问题。再如，让药厂迅速进行新版 GMP 认证，导致药厂把有限的资金投入不能提升药品质量的装备更新上，削弱行业的发展潜力。药品采购唯有最低价中标，将造成产业链上游企业对下

游企业的压迫，最终导致劣质材料进入市场。批判性思维的引入，就会产生怀疑一切、打倒一切、缺少执行和认同的文化。指定一家有影响力的国际咨询公司完成全部国有银行的上市咨询工作，将会把金融业的战略弱点暴露无遗，导致行业竞争力丧失。地方城镇招商，导致大量耕地变成不可复耕的水泥地，如果世界五百强企业都落户中国，经济发达的城市会把不合规的企业赶到落后城市，GDP快速增长的同时耕地急剧减少，会带来粮食危机。

这种动态和全局的思考方式，就是竞争与博弈要训练的思维方式。

企业经营没有成功，只有存在。就如同个人奋斗感受不到成功，只有状态。竞争无永远的强者，企业建立的竞争优势也只是在当前环境下的一种状态，对手具有学习能力，环境是动态的，竞争也是动态的，而且有人因为是后来者所以才做得更好。企业需要居安思危，未雨绸缪，但这又导致企业家在经营中如坐针毡、如履薄冰、诚惶诚恐、忐忑不安。企业家的这种心态就是企业的触角，探索着安全的方向。

企业之间的竞争经历了三个阶段：最开始是对抗性的、你死我活的竞争；然后是宽容的，允许对方存在的竞争；最后是合作的竞争。企业之间的竞争实际上是在博弈，我在书中介绍和分析了一些著名的博弈原理，目的是建立和稳定自己的优势地位，避免没有赢家的对抗，实现竞争当中的合作。中国的传统智慧说：天下大势，分久必合，合久必分。竞争与博弈的最终结果是实现合作共赢，合作的前提是谁都不敢向对方出手。

老子说：“天之道利而不害，人之道为而不争。夫唯不争，则天下莫能与之争。”如果前面是对手，你就是追随者。如果前面是顾客，你就是领先者。所以关注顾客胜过关注对手，也就达到了老子说的境界了：不争则无忧。

本书以在竞争中实现合作为结尾。

领导力是带领别人跟随自己的能力。能够带领别人跟随自己，需要具有团队领导力；能够带领顾客跟随自己，需要具有市场领导力；能够带领对手跟随自己，配合自己的战略意图而行动，需要具有竞争领导力；能够带领对手与自己在竞争中实现合作，就能够实现组织与组织的和谐，具有和谐领导力。

亚里士多德说：“生命的本质在于追求快乐。”如果竞争带来快乐，这个游戏就可以继续下去。如果竞争产生了压力甚至摧毁了人的愉悦感，就应该减弱甚至去除竞争。实际上，竞争的最终目的是实现和谐，就如同战争的目的是消灭冲突、实现和谐一样。从领导力的角度理解竞争与博弈，可以提升企业经理人影响对手的能力，在竞争的环境中实现合作，并有可能实现组织与组织的和谐。从这个视角看本书，可以把本书理解为“和谐领导力”体系中的第四个模块：组织与组织的和谐。

本书的第2版中，通过对藏獒与蛊虫的分析，指出适度竞争产生活力，过度竞争身心疲惫，残酷竞争改变本性，双赢竞争共存共荣。通过牛顿定律的作用力与反作用力原理，说明在博弈中发出的力也会反过来作用于自己。用国学智慧塑造出竞争博弈的大智慧，善待对手也就是善待了自己，更是善待了自己的生存环境，这样既有利于获得金山银山，更可以获得绿水青山。

本书的完成，我还要特别向以下对我提供帮助的人员表示感谢：陈国权、金占明、李恒、王建成、薛航、贾甲、陈萍、赵翠翠、吴昱舟。

吴维库

目 录

总序 和谐领导力

第2版序言

第1章 竞争及其层次

经济全球化带来的结果就是：竞争是持久的、广泛的，个人和企业都必须在竞争的环境中做好打持久战的心理和技术准备。

竞争 / 2

竞争与团队理念的塑造 / 3

竞争的层次 / 11

竞争的构成要素 / 21

第2章 谁是竞争者

如果一个企业一直按照过去的成功模式走下去，就一定会走到死亡谷里面去。经营者必须学会站在未来看现在，跳出自己看自己，跳出行业看行业，站在圈外看圈内。

谁是对手 / 36

对手的分类 / 41

对手存在的好处 / 50

分清对手还是朋友 / 55

竞争目标 / 60

第3章 竞争分析的工具

由于竞争是动态的，竞争优势的持续时间是暂时的、有限的，并且在不断缩短，一个企业只能通过获得一个个暂时的竞争优势来实现竞争优势的可持续性。

列表分析 / 64

战略性竞争对手分析框架 / 65

用孙子兵法的智慧研究对手 / 67

SWOT 分析方法 / 72

竞争对手反击概要 / 73

企业之间的竞争是动态的 / 75

第4章 行业竞争结构分析模型

波特的竞争模型激起了许多学者对模型研究和应用的兴趣，格鲁夫认为，企业产品的互补品应该被视为第六种竞争力量，因此提出了六种力量的竞争模型。

五力模型及其局限 / 89

六力模型及其局限 / 91

网络模型 / 93

第5章 竞争的博弈分析

博弈论赋予我们的智慧：在进入博弈之前设计博弈，在博弈过程中改变博弈。

博弈与做局 / 99

展开博弈 / 105

改变博弈方的支付 / 120

改变博弈规则 / 126

改变博弈策略 / 134

改变博弈范围 / 138

博弈方的角色转换 / 139

改变博弈要点 / 151

第6章 合作竞争

企业经营中，在创造一个蛋糕时是合作，在分蛋糕时是竞争。在远离顾客端会合作，在接近顾客端会竞争。

企业市场竞争行为的演进 / 155

双赢战略的选择 / 169

合作竞争要点 / 176

第7章 价格战中的博弈

在过度的价格战中，消费者的信任被毁灭了，经营的利润被耗尽了，行业的发展规划随着价格大战的烟云荡然无存了。

价格战透视 / 179

价格战中的合作双赢 / 181

共同生存 / 185

价格战中的相互避让 / 189

价格战的资本是成本 / 203

价格战中的第三方调节 / 205

第8章 情报与竞争博弈

适度竞争产生活力，过度竞争产生压力，残酷竞争改变本性。

情报起源 / 209

情报类型与机构设置 / 210

搜集情报与反情报 / 216

关注顾客胜过关注对手 / 220

竞争与博弈的结果——和谐共存 / 221

第9章 在竞争博弈中注入大智慧

人在竞争与博弈中，要与自然融为一体，效法自然和谐发展。

藏獒蛊虫与竞争 / 224

牛顿定律与道 / 225

一家仁一国兴仁 / 228

通过尊重获得尊重 / 229

风筝与示范效果 / 230

大国的博弈智慧 / 231

自我完善 / 232

善感召来的是善 / 233

用圣人的智慧博弈 / 235

参考文献 / 237



第1章

竞争及其层次

经济全球化带来的结果就是：竞争是持久的、广泛的，个人和企业都必须在竞争的环境中做好打持久战的心理和技术准备。

C H A P T E R 1