

俱樂部
世紀

与狮虎同笼

之一：我的游戏



胡钦 著

关于
竞争的学说

广东经济出版社

与狮虎同笼

之一：我的游戏

胡钦 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与狮虎同笼. 之一: 我的游戏/胡钦著. —广州: 广东经济出版社, 2001.1

ISBN 7-80632-813-0

I. 与… II. 胡… III. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 75112 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9
字数	240 000 字
版次	2001 年 1 月第 1 版
印次	2001 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-813-0 / F·401
定价	全套定价: 29.50 元 本册定价: 16.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

引言

我的十五年之痒

我们所处的是凭借高技术革命为驱动的以十倍速、二十倍速方式更新的世界；我们所处的是改革愈来愈深入、触及根本的时代。对国家和所有的国民，什么都可能缺乏，但就是不会缺乏环境和机遇，关键在于去发现、把握和立即行动。“十倍速”时代按照安迪·格罗夫和比尔·盖茨诠释的第一种趋势特征应是：最前面的人越走越快，落后的人愈挪愈远；由尼葛洛庞蒂所阐释的第二种趋势特征则是：任何人都有机会和可能一步跨到巨人的肩上，完成跳跃式的超越。主流经济范式和技术革命将淹没一切差别，无人能例外，所以，若说您还是那种现在仍坐着而且能坐得住的人，或者是您对财富的价值衡量形式和数字不感兴趣，那将是您的悲哀。

现在就是将决定您在将来新的世纪里位置和身份的时刻。最初的选择和表现，往往最为重要，在这个以“十倍”方式急剧放大的世界，容不得半点闪失，还将影响到您的家族、您的下一代的身份和荣誉。将于新世纪中国的三大主流选择是：做一个精英管理者、做一个技术革新者和做一个自由企业主。也许还有人在梦想着取巧从高学位毕业证或结婚证上来为自己的身份作妥善

的选择和安排，那我们将告诉他或她，除了创业、创新精神，及个人进取、奋斗之外，新世纪没有为你们准备多少现成和安稳的计划，什么都不妥善、什么事都可能发生。因为变化太快了。希望所有的人都能有一个通向新世纪好的出发点。

我将无处不在。我曾经也在这三大主流中间作过尝试和选择。最后我将我的选择定位于：可以游离于你们的三大位置之间。因为我是较早地选择了走出传统的人，而且我选择的是属于我的时代当时两大前沿：八十年代思潮激荡的北京，九十年代商潮澎湃的海南。经过十几年洗礼，很多事情已不再难，梦已离我很近，一伸手就能摘到果实，然而在竟然被忘却了的某个日子里，有至深的大彻大悟，没有什么能比以自己最前沿的、有独特创意的思想、观念、知识、经验进行传播、扩散，并用以觉悟或唤醒一代人，更能最大限度地体现我的个人价值。即使我能创作和运作出一个数以十亿计资产的企业，又能怎么样呢？能改变整个的国家、世界吗？那些事业应当由被我唤醒或被我协助过的更多的人去共同完成，并光大我的意志。这就是我执意要做一个洒脱的策划人的全部动机，我会像涅槃的凤凰一样从火光中化为无形、升腾而得以永生。

我们必须对所面临的新的世纪和世界有这样足够的思想准备。至少到目前为止证明为最符合社会公平与效率原则的市场化趋势，已经得到了世界性的认同，曾经最为强大过的堡垒俄罗斯被卷入得更深，中国、拉美也都卷进去了，最落后的非洲现在也正在法国和美国的“指点”下将充当迟到的参与者。除了极为少数的几个国家之外，全球已没有几寸幸存的净土，就连铁桶一块的朝鲜似乎也有了些松动，最近也开始派人研究和观摩起市场经济来。我们需要以充分的市场机制和手段去迎接挑战，同时我们所要面对的是一场以自由和竞争为特征的超强全球战争，在这场战争里，没有任何武器能被证明是无坚不摧的，也没有一个人是

有理由可以逃脱的，要么豁出去，要么退下来，只有通过超强竞争才能决定输赢，才能最大限度发挥人类潜能的极致。退出游戏的人将成为败类，而试图寻求保护人的则是弱者，另外，我们还要认识到新的世界另一个显著的特征：高度复杂和快速变化。被我们生产的物质产品或运用的工具已越来越接近于人的大脑组织和生命机体那样的精密、复杂和灵敏，甚至可以克隆出的另一个人类，将有可能成为我们不再笨拙的对手。

什么可以赢得竞争呢？旧有的经验已证明难以解决新的问题，而传统又只能成为羁绊和障碍，但也并非是一筹莫展，总有一些东西是具有那种高度自我创新、自我进化、自我适应的机制，现在我们找到了它，那就是知识技术、信息、智慧之类。依据它去赢得竞争，是本书和我对于世界的承诺，我想会有更多的人会从中获取教益、得到帮助，无论政府、机构、企业或个人。

策划学有待收拾残局。就像美国的硅谷都是由有高度创新激情的青年一族包打江山创造奇迹一样，我们的策划咨询领域也是这样的一派风景：由一批智慧中青年支撑起了几乎整个天空。散布于世界的咨询机构，里面“策略发生实验室”门上仿佛都同时挂上了这样无形的告示牌：“花白的脑袋，请转身、起步、离开”，这里没有老人天地。而且和其他领域一样，人们在感情上是：敬重曾经的先行者，而只在乎现在的领先者。

也许你根本不相信从残局开始下起的一盘棋。而策划的学问正处于这样一种奇异的状况，就像一个怪异的油画家在构画一颗树时，先有零零碎碎的叶片、再有分支，到此为止，你们所接触到的策划学仍没有画出一个健壮的躯干和稳健的根基。当然并不能就此埋怨他们，因为研发一门学问有如开采一座金矿，总是先由各个不同方向、不同地点、从表面分别开凿。现已形成了几个分工不同的分支：较早的“广告学派”，注重商品促销及形象推

广；“运营学派”着重企业融资、上市、重组、分立及购并；“调查学派”主攻消费市场的信息反馈，调研并作趋势发布；而“管理学派”则有“成本、效益”目标，对企业内部生产、协作过程进行成本控制、机构改造、公共关系改善方面的工作。西方已有了这样的一些分支线条，而在中国，现只有那么几个可长大的点，广告业这一点已较丰满，其次是促销活动、点子、绝招这些虽支离破碎不成系统，但风声较大。调查业才刚刚尝试，其服务方式也只是短程或单个项目咨询。

很显然，寄望它同样去面对和收拾那些竞争的残局，更应寄望于它自身的丰裕壮大。至少它应该形成像“管理学”这样的较完善的体系。凭我个人对将形成的策划咨询体系的构想，它完全应该是个立体的金字塔。我清楚地明白，我将不会作为那底部的主流，而只可能是居于塔尖较前卫的那点。

告别点子时代。我是个彻底的知行合一主义者，创新是我的个性。我难以肯定，本书完全而充分地展现了我的思想和内涵。但我相信至少它会表达我的主要观点和贯彻始终的一些线索。

首先我试图以一种“联盟和综合”的处理姿态出现，充分吸收现有策划咨询相关不同分支、流派较成熟的观点、知识和经验。因为罗马城并不是一个人、一天所能建成的。这样做的结果，也使完善和丰富起来的策划学说有更大的适应性。将来为社会提供如许的支持与服务，也不可能单由某个人独立完成细致工作的方方面面。幸好我还有松散、开放式的“跨世纪俱乐部”可以分担。

最关键的核心工作是我曾尝试为策划学说建立一个中枢和体系。“联盟和综合”就造就了它，似乎并不复杂，只是由我自告奋勇站出来作一番总结而已，它构成了简要的框架。独立所创的工作乃是重中之重的关于对“大系统”的理念，这里所展示的类似“政府、机构、企业”等组织被描述成“完全自由、开放竞

争”环境下的复杂的生命或生态进化系统。毫无疑问，与此相关的精神被作为无可替代的中枢。在此概念下产生的关于竞争的观点，即“针对这些系统努力建立一种具有自组织、自进化、自适应特征的内在机制，并依此形成核心能力”，实际上就是为这个中枢镶进了一颗“奔腾的芯”。因此，就给企业从内部装置了一个无限制指数增长的“晶核”，它所产出的就是最高效率和最大竞争能力。也许这些正是我的策划理念中最闪光的精华所在。现在可以说，自此，我们可以告别寄望于某个点子或某个绝招来拯救或搞好一个企业的幻想，因为那是从长期和根本上相对而言十分有害的、侥幸和短期的行为。

就其层次而言，除实践之外，依次给出了境界、观念、模式、方法、工具。之所以似乎属于我个人特产的“游戏、无、工具”占有较特殊的地位，其良苦用心在于：意欲给人们带来一个可以取之不尽用之不竭的具有哲学高度的智慧大脑。它告诉人们怎样去面对世界、应对世界；同时说明智慧的发生并非仅靠偶尔得之，有了较高层次的思想指导，策划才会成为有源之水，有本之木。针对困难企业起死回生或持续增长的“整体解决方案”，现在不应当仅指望于某个“主意”或“点子”，而应当是“具有创新价值的整体软件”，因此，在此，我宣告，前几年那种“点子崇拜”的时代已经过时了。

通过对以上方面的建构和完善、超越与升华，这里所包含的思想、观念、知识和智慧已足以为所有的组织、系统（不仅仅是企业）提供竞争的智慧，包括政府、机构、社会企业、项目等所有包含了人的组织、系统！因为到此，实际上它已演化扩展为关于竞争的学说。

需要提示的。很多读者指出过同类策划人手记的种种困难之处，认为那些纯粹个性案例难以学到其中的机要，也难以模仿，皆因其不可复制的特征。因此，我所要送你的不是这样的一筐

“鱼”，而是一张“网”，一张正如 T·S·伊里奥特所惊呼的“你所纺织的、精巧的、看不见的网”。是故，我更多地注重了具有共性的思想、观念，境界的建立，知识、方法、智慧的发生，模式与工具的选择等诸多方面的演绎和铺陈，这一切都充分地展现于“我的精神家园”和“我的旗帜”里。据此，你们要做的就是如法炮制或举一反三。另外主要通过我所从事策划业十数年的出发点和心路历程，来促使形成你对企业策划的职业质素和敏感，只有这样，你才会敢于面对各式企业而不乏自信，游刃有余。因此说本书结构和篇幅上都体现了与此相适应的安排和用心，分为两册单独出版，之一为《与狮虎同笼——我的游戏》，之二为《与狮虎同笼——我的策划》。

我既然不是专业的理论者，就排除了对理论、观点的阐述上那种强烈严谨的逻辑要求。当然为了说明问题，理性的数字是在所难免的，但我也同时采用了相当多的（更多是属于我自己的）趣味事件（见于之二的“我的炼狱”、“我的田地”），力图使整个过程都不缺乏情趣和感性，有时还不乏一点激情和幽默。

需要致谢的。不言而喻，首先需要万分感恩的是这个能够提供无限施展空间的世界和能够带来无数机会的时代，我也一样与你共同拥有；还有给我魂牵梦萦的那么两三个地方：生就我的安徽、成长我的北京和成就我的海南；那么让我景仰的两三个人：钱学森和于光远，还应包括萨缪尔森。当然不能忘记在此深表对于那些曾经于我有诸多教益的许国泰先生、蒋会成总裁，以及对我付出许多道义支持与协助的各界友人的由衷的感谢，这其中还有我的“跨世纪俱乐部”诸位参与了大量的调查工作。最后借此还要对自己轻声道一句“钦佩和感谢”，因为没有特别执著的个性，难以想象我可以熬过很不容易的将近一年的写作时间，（还有差不多相当的修改时间）更不敢想象没有同样特别的对于“知识和

智慧”事业永不褪色的真爱的伴随，我将怎样坚持度过此前更加漫长的磨剑和蓄谋历程，屈指算来，已超过一十五年之久。

胡 钦

1999年3月18日于海口

目 录

引言 我的十五年之痒·····	(1)
-----------------	-----

我的精神家园

第一章 我的游戏观·····	(3)
● 游戏：是典型还是特例 ·····	(4)
◆ 俄罗斯式积木与跷跷板 ·····	(4)
◆ 小儿节目、成人节目 ·····	(7)
◆ 多米诺骨牌 ·····	(9)
◆ 骰子与卡西诺 ·····	(15)
◆ 翻斗乐与麻将牌 ·····	(20)
◆ 回答你的“例外” ·····	(23)
● 游戏：是观点还是方法 ·····	(27)
◆ 数理主义的困惑 ·····	(28)
◆ 大系统革命的曙光 ·····	(31)
◆ 寻找一座桥梁 ·····	(35)
◆ “游戏”浮出水面 ·····	(37)
● “游戏系统”的全面展开 ·····	(44)
◆ 很少的规则 ·····	(44)
◆ 倍增机制 ·····	(48)
◆ 跳跃与突变 ·····	(52)
◆ 预期与偏好 ·····	(53)
● 对游戏的“系统”支持 ·····	(61)

◆ 既老又大的“于”玩家	(61)
◆ 数字主义者的破产	(67)
◆ 越玩越大的“钱”系统	(70)
● 加入游戏：与狮虎同笼	(74)
第二章 我的“无”字经	(79)
● 一种理想的趋势	(80)
◆ 虚无化的另一世界	(80)
◆ 财富的异化	(88)
◆ 背后的决定性	(92)
◆ 走近梦想	(97)
● 一种竞争的无上策略	(99)
◆ 以色列式犹太智慧	(99)
◆ 日本式大和智慧	(101)
◆ 香港式自由智慧	(102)
◆ 微软式智慧	(103)
◆ 惠普式智慧	(104)
◆ 麦当劳式智慧	(105)
第三章 我的“工具论”	(107)
● 对话	(107)
● 运载	(110)
● 组织	(113)
● 市场	(118)
◆ 合理分配	(119)
◆ 发现	(120)
● 资本	(123)
◆ 原始资本积累	(125)
◆ 银行借款	(128)
◆ 发行债券	(133)
◆ 发行股票	(135)

◆ 项目融资	(138)
◆ 其他融资工具	(142)
● 营销	(142)
◆ 花钱的学问	(143)
◆ “贩卖”的诀窍	(147)
◆ 卖场设计	(153)
◆ 卖点设计	(155)
● 市场调查	(160)
◆ 盖洛普们干什么吃的?	(160)
◆ 精于套辞的游戏	(162)
◆ 假象和误差的修正	(163)
● 管理	(165)
◆ 没有普适和永恒的模式	(166)
◆ 精确的管理	(168)
◆ 不精确的管理	(169)

我的旗帜

第一章 神父、巫师、说客，他们在兜售什么药	(175)
● 思想、格局和趋势	(175)
● 变革、策略和设计	(176)
● 效率、成本、质量	(178)
● 时尚和咒语	(179)
● 那班人是谁	(181)
● 观西洋景	(182)
● 品中国茶	(183)
● 论身边事	(185)
● 欣喜之余的遗憾	(189)
第二章 综合、主流、先锋，我们就此揖别	(191)
● 联盟、流派的夜话	(191)

● 境界、观念、方法的独白	(195)
● 先锋与主流的异同	(198)
● 对典型策划案例的评论	(203)
● 与谁谋和与谁谋	(208)
第三章 被“超越”推动的 21 世纪	(211)
● “超越”是怎样诞生的	(211)
● “超越运动”的五大旗帜	(219)
◆ 超越“选择”	(220)
◆ 超越“复杂”	(235)
◆ 超越“竞争”	(249)
◆ 超越“文化”	(262)
◆ 超越“数字”	(265)

我的精神家园

第一章 我的游戏观

完全没有必要过分惊讶我们之间的漫谈为何会从曾被人人忘却了的“游戏”开始。我们仍然没有偏离策划与策划家这个主题，并围绕着它展开和作必要的准备。也许你们更热衷或乐见于传说中那种策划者所特有的纵横千里、运筹帷幄的个性风采，更欣赏或玩味那些貌似精妙绝伦、拍案惊奇的恢宏手笔，其实这也是我们之间共同的至爱。我们时时刻刻需要，也在有准备地静候刹那间灵感的闪现，而你们也在期盼着探究，那些惊人的智慧到底是怎样发生的。更多被传说的都是些依赖偶然间灵感的发现而维系生计的侥幸策划者，而且也就注定了他们的特别挑剔。但我认为，最难得的是那些能解决根本问题、能普遍适应、并能保持永不枯竭的大智慧。就策划者来说，若没有属于自己独特的思想境界、观念体系，深厚的知识、经验准备以及忘我的修炼，万万不可能达到如此这般难能可贵的造化。罗马城并非一日建成，不要仅关注策划者那些精彩的个案，因为那只是结局，更重要的是它的发生和形成。所以我劝说你们能够找个僻静处坐下，泡一壶清茶，静静地品尝那个可以潜移默化的过程。就例如我自己的经历和说法，那是一个策划者自己赖以修炼的、遥远的、独有的心路历程。若要细说，我还是必须从我的“游戏观”开始。