

中国企业经营与博弈论

经 营 博 弈

陈 阳

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业经营与博弈论/陈阳编著. —北京: 中国经济出版社, 2000.12

ISBN 7-5017-5099-8

I. 中… II. 陈… III. 对策论-应用-企业管理-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 57705 号

中国企业经营与博弈论

陈 阳 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

北京忠信诚胶印厂印刷 新华书店经销

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张 52.5 1050 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5099-8/F·4046

定价: 98.00 元 (全四卷)

丛书序言

自从 1994 年度和 1996 年度的诺贝尔经济学奖授予了博弈论学者以来，博弈论不仅引起了经济学界的广泛注意与深入探讨，事实上，博弈论已经成为现代公司经营管理的指导思想与方法论，已经成为许多跨国大公司经营成功的秘密武器。

博弈的思想自古有之，但是，博弈思想的系统化、科学化、数学化却是近十几年的事。正因为博弈论是个新鲜事物，我国管理学界对博弈论的研究还停留在介绍层面上，而且其中发表的成果大都充满了艰深的数学公式与令人头昏目眩的数学模型，博弈论成了实验室里的东西！它们缺乏对现实的经济管理特别是公司的经营管理的研究，实际上等于把最有利的武器束之高阁而弃之不用！

我们痛心于这种现象，更为我国公司面临 WTO 的挑战所担心！因为我们深知，中国公司所面临的竞争对手特别是外国跨国大公司大多数已深谙公司经营管理中的博弈之道。对这种最贴近现代竞争本质、最讲究竞争艺术、最富有竞争成效的竞争理念与方法论，中国的公司竟然了解不多甚至一无所知，这种情况不能不引起我们的关注。

有鉴于此，我们决心改变以往的博弈论研究中学术味过浓的做法，而是编一套针对现代公司经营管理中的博弈性应

用的丛书。作为中国第一套研究公司运营博弈的丛书，《经营博弈》、《生产博弈》、《管理博弈》、《竞争博弈》从四个角度分别揭示了现代公司经营管理的博弈理念。丛书深入浅出地介绍了各种博弈论知识，更为重要的是，我们用了大量的案例尤其是著名公司的案例来具体解析公司的博弈之道，相信读者能受益匪浅。

丛书写作历时一年多，虽然十分辛苦，但为了尽快奉献给读者这套丛书，我们顶住了写作过程的艰辛，这种力量不仅仅来自我们自己对中国公司的无限希望，同样也来源于广大支持中国公司的同仁，丛书在写作过程中得到了芝加哥大学艾尔·熊比特教授的指导，同时也借鉴了同行们已有的研究成果。我们相信这套丛书定会对读者有所裨益，我们深信这一点。

陈 阳

2000年12月于北京

目 录

第一章 公司经营决策的博弈

博弈论在现代公司经营中的成功运用是现代公司管理成功的重要原因。博弈论本身不能取代公司经营决策的具体操作，但它是公司经营决策的指导。博弈论提供了一种崭新的思想，这种精妙的思想使得博弈论成为我们不得不认真学习的方法论。财富 500 强中的许多大公司都认为：“我们的成功至少有 40% 归功于在公司经营管理中对博弈的巧妙运用。”

一、博弈论的应用现状.....	(1)
❖ 博弈思想解读.....	(1)
❖ 公司经营决策中的博弈思想.....	(2)
❖ 公司经营决策中的策略与对策.....	(4)
二、经营博弈的应用分析.....	(5)
❖ 经营中的博弈方.....	(5)
❖ 经营的博弈模型	(22)
三、经营博弈的应用过程	(34)
❖ 公司的经营战略博弈	(34)
❖ 公司的情报活动博弈	(35)

❖公司的市场界定博弈	(36)
❖公司的市场营销博弈	(37)
❖公司的营销手段博弈	(38)

第二章 公司的经营战略博弈

公司的战略管理是公司经营决策中的全局性、长期性的关键问题。公司面临纷繁复杂的竞争局面时,更要善于进行战略博弈,以获取更大的竞争优势。

一、经营战略的分析	(40)
❖经营战略计划	(41)
❖经营战略管理	(42)
二、公司的目标博弈	(46)
❖市场进入博弈	(46)
❖市场目标定位	(48)
❖“滞后”的目标定位	(49)
❖“超前”的目标定位	(50)
三、公司的增长博弈	(53)
❖公司投资博弈	(53)
❖密集性增长博弈	(54)
❖一体化增长博弈	(56)
❖多样化增长博弈	(57)
四、公司的转折点博弈	(63)
❖夫妻博弈	(63)
❖核心能力与多元化发展	(64)

❖从双输博弈转向双赢博弈	(68)
--------------------	------

第三章 公司的情报活动博弈

情报与信息活动对于博弈参与者意义非凡,掌握信息的数量与质量将直接影响到决策的准确性,从而关系到整个博弈的成败,从这个意义上讲,情报与信息活动是经营博弈的前提与基础。

一、日益重要的情报活动	(70)
❖博弈中的有限信息	(71)
❖博弈中的竞争环境变化	(72)
❖博弈中的情报活动	(75)
二、丰富复杂的情报搜集	(78)
❖搜集一级信息	(78)
❖搜集二级信息	(79)
❖创造性信息	(80)
三、成功有效的情报策略	(82)
❖情报工作的策略	(83)
❖柯达公司的情报策略	(84)

第四章 公司的市场界定博弈

博弈论分析的是无法完全预测其决策结果的理性的决策个体之间的相互作用。在一个公司准备进入一个行业或市场时,必须考虑其对

手的行为。由于一个公司进入一个市场是有巨大成本的,因此在进入该市场前的市场界定博弈显得尤为重要。

一、市场界定的迫切性	(87)
❖ “顶牛”博弈	(88)
❖ 正确的市场界定	(89)
❖ 作为公司发展起点的市场界定	(92)
二、市场界定的博弈策略	(94)
❖ 市场需求预测的策略	(94)
❖ 完全信息下的产量博弈	(99)
❖ 市场细分的策略	(100)
❖ 市场定位的策略	(105)
三、市场再界定的博弈策略	(109)
❖ 市场再界定的必要性	(109)
❖ 市场再界定的策略	(111)

第五章 公司的市场营销博弈

市场营销历经了产品营销、企业营销、社会营销、关系营销的发展历程,在这一历程中,博弈的思想逐渐突现出来,尤其是关系营销正是双赢博弈的产物。公司该如何进行市场营销博弈呢?

一、市场营销的组合博弈	(114)
❖ 营销网络与营销组合	(114)
❖ 营销对策的组合	(117)

二、市场营销的方案博弈·····	(124)
❖营销方案的制定·····	(125)
❖营销方案的实践分析·····	(126)
三、市场营销的实践博弈·····	(134)
❖合作博弈：“四联”策略·····	(134)
❖梯度营销·····	(137)
❖幼稚营销·····	(140)
❖覆盖式营销·····	(142)
❖模块营销·····	(146)
❖文化营销·····	(152)

第六章 公司的分销博弈

博弈论认为，公司在进行供应链管理时，与其上游公司（供应商）和下游公司（分销商）之间的关系极为重要。公司与分销商之间的关系和策略选择应该以合作博弈作为战略出发点，实现合作双赢。

一、分销博弈的策略·····	(156)
❖分销的目标：合作双赢·····	(156)
❖分销渠道的类型·····	(158)
❖分销渠道的选择策略·····	(162)
二、选择中间商的博弈策略·····	(170)
❖中间商的类型·····	(170)
❖中间商的选择策略·····	(175)
三、直销的策略·····	(176)

❖ 直销的解读·····	(176)
❖ 案例：戴尔直销的成功之道·····	(180)

第七章 公司的广告博弈

广告实质上是公司与顾客博弈中的一种信息传递。广告是一种不完全信息、不对称信息下的对策，双方在这种情况下展开博弈

一、广告与信息披露的对策·····	(185)
❖ 广告信息的不对称·····	(186)
二、广告博弈的策略·····	(187)
❖ 广告的不完全信息动态博弈·····	(187)
❖ 广告定位的策略·····	(189)
❖ 广告行为的策略·····	(194)
❖ 广告中的双人博弈·····	(201)
三、CI 的策略·····	(210)
❖ CI 设计的原则·····	(211)
❖ 案例：康佳的 CI 之路·····	(212)

第八章 公司的品牌博弈

21 世纪是名牌争夺天下的世纪，谁拥有名牌，谁就是老大，反之，就只有被人牵着鼻子走。品牌如此重要，公司的品牌如何在各种品牌的博弈中取胜，成为万众瞩目的名牌呢？

一、品牌天下的博弈策略·····	(217)
------------------	-------

❖ 品牌的智猪博弈·····	(218)
❖ 中外品牌的比较·····	(221)
❖ 品牌博弈中的营销对策·····	(227)
二、著名品牌的博弈策略·····	(237)
❖ 宝洁的品牌管理策略·····	(237)
❖ 海尔的品牌管理策略·····	(241)
❖ 恒源祥的品牌博弈树·····	(243)
三、中小公司的品牌博弈策略·····	(247)
❖ 中小公司创名牌的制约因素·····	(247)
❖ 中小公司无品牌化策略·····	(248)
❖ 无品牌化策略在我国的适用性·····	(251)
❖ 无品牌化策略在我国的发展前景·····	(252)

第九章 公司的绿色营销博弈

绿色营销是一种以可持续发展为指导思想,照顾生态层面的崭新的营销思维方式和操作方式。但是,绿色营销在博弈中很容易陷入“囚徒困境”,那么,公司的绿色营销该如何从“囚徒困境”转化为“合作博弈”呢?

一、绿色营销的“囚徒困境”·····	(254)
❖ 绿色营销的阐释·····	(254)
❖ 绿色营销的动因·····	(257)
❖ 绿色营销的“囚徒困境”·····	(262)
二、从“囚徒困境”走向合作博弈·····	(263)
❖ 绿色营销的合作博弈·····	(263)

❖合作博弈中的绿色战略·····	(265)
❖绿色营销的具体操作·····	(266)
三、现代企业的绿色营销现状及对策·····	(272)
❖绿色营销的现状·····	(273)
❖我国公司的对策·····	(276)

第十章 公司的关系营销博弈

关系营销是一个公司与其关联方进行合作博弈的典型表现。营销大师科特勒认为：在这个新的变化的世纪里，公司唯一可以持续的竞争优势是它与消费者、商业伙伴以及公司员工的良好关系。

一、关系营销的由来·····	(279)
❖关系营销时代的到来·····	(280)
❖关系营销的合作博弈·····	(284)
❖关系营销的发展·····	(285)
二、关系营销的现状·····	(290)
❖关系营销的解读·····	(290)
❖关系营销的博弈操作·····	(295)
三、关系营销博弈的实践技巧·····	(298)
❖关系型营销渠道·····	(298)
❖关系营销的中心：建立顾客忠诚·····	(302)
❖建立客户联盟·····	(311)
❖佳能的关系营销：“共生”之道·····	(315)

第十一章 公司的网络营销博弈

2000年以来,一场关于“网络经济到底是不是泡沫经济”的争论在经济界闹得不可开交。然而,不管网络经济到底是不是泡沫经济,网络营销这把利器已为越来越多的公司所拥有。但是,网络中的许多问题该如何解决呢?本章将从博弈论的角度给予初步的分析。

- 一、网络营销博弈的现状..... (323)
 - ❖ 网络营销的动态博弈..... (324)
 - ❖ 动态博弈中的信用问题..... (327)
 - ❖ 网络营销中的动态价格..... (330)
 - ❖ 网络营销中的中间商..... (334)
- 二、网络营销的操作..... (338)
 - ❖ 网络购物天堂..... (338)
 - ❖ 网络营销的方式..... (346)
- 三、网络营销博弈成功案例..... (351)
 - ❖ 冠群公司: 爱心与双赢..... (351)
 - ❖ 宝洁公司: 直面观众..... (356)
 - ❖ 福特公司: 拉动式销售..... (360)

第一章 公司经营决策的博弈

博弈论在经济领域中的成功运用是现代经济学的伟大之处。不仅如此，博弈思想更成为现代公司经营决策的指导思想，博弈思想是每一个现代公司经营者必须了解的思想。

一、博弈论的应用现状

博弈论在英语中称为 game theory (游戏原理)，游戏原理，也就是做游戏时所要遵循的原则与方法，由此博弈论并非高深莫测的东西，做游戏想赢，无非取决于自己和对手的较量，尤其是双方采取的策略的较量。

✧ 博弈思想解读

博弈论本身是一种理论和方法，它在经济领域中的应用的同时也促进了它自身的发展。事实上，作为一种关于决策

和策略的理论，博弈论来源于一切通过策略进行合作或对抗的人类活动，也适用于一切这样的人类活动和行为，它在军事、法律、政治、经济、管理、国际关系和外交等诸多领域都有十分广阔的前景。随着社会生活各个方面的竞争性和对抗性的加剧，随着人们对自身行为决策的理性及效率的更高的追求，人们必将更多地利用博弈的原理来指导自己的行为，以取得更理想的结果。本书就是在这样的时代背景下写成的，试图为博弈论在现代公司经营决策实践中的应用，做大胆和有益的尝试，也找到了一个理论指导实践的很好的切入点。

博弈的概念听起来很神秘，然而现实生活中博弈的例子却随时可见，博弈论并非人们所认为的那样高深莫测，只要你有最基本的逻辑思维能力、推理判断能力以及对事物的洞察力，你就能理解博弈论的基本思想。本书决不试图给你灌输那些复杂的、满是数字与公式的各种博弈模型，而是在各种案例的分析中贯彻博弈论的思想、运用博弈的思想提出问题、分析问题、解决问题，从而达到促进公司的经营实践、提高公司的竞争力的目的。

作为现代经济决策者，必须要用最先进的思维方法来武装自己。光会一点技术，光会用用电脑，这已远远不能适应现代竞争的需要，我们必须学会用自己的头脑，树立最先进的经营思想，也就是用博弈论指导的经营思想。

✧公司经营决策中的博弈思想

在传统的经营决策中，决策者一般都是只考虑自己的几套备选方案中哪一套最优，一般不顾及对手的反应，也不会

根据内外条件的变化而采取动态的经营决策。显然，在市场条件瞬息万变、市场竞争空前剧烈的条件下，这种经营思想已落伍。公司作为一个经济体，最大特点是参与市场竞争，而参与竞争则必须做到知己知彼，方能百战不殆。

现代公司经营决策的成败之关键是策略运筹，在现代市场经济的激烈竞争中尤其如此。博弈论的精髓之处就是研究如何在真正的知己知彼条件下进行策略筹划，这里的知己知彼，指的是不仅要全面了解自己所面临的各种情况，还特别强调要考虑到所有参与者（博弈方）的各种可行策略及变动时的相互影响（策略依存性）。现今公司经营决策中所遇到的一些问题，例如公司经营战略、信息活动、市场营销行为等，都可在博弈论中找到相应的解决办法。

在博弈中提到的策略就是博弈中各博弈方的决策内容。对公司而言，也就是对行为、经济活动水平和决策等的可能选择。从博弈的定义可以看出，给出各博弈方可以选择的全部策略是定义一个博弈时需要确定的最重要的方面之一。

即使是玩扑克牌，在你出牌之前，根据牌规、牌场上的情况和自己手中所握的牌等因素来定，可能有几种出牌方式。无论你最终决定打哪张牌，每一种可能的出牌方式就是一种策略。对公司而言，在市场竞争中，针对竞争对手以及自己的实力等方面的情况，可以预见出所有能够实施的方案，我们称之为策略，所采取的方案也可称为对策，正因为如此，博弈论也可称为对策论。营销之战中的出击和应变措施也是策略，诸如此类，但博弈论特别强调策略的两个方面的含义，这点值得注意：一是它必须是完整的方案，与博弈局势和对手的选择变化有关，由博弈方自主选择执行；二是

强调所有可实施的方案，无论你事先觉得有利或不利，这是因为环境和条件的变化，对手的方式也在变，并且是相互影响的。这样，原来的“不利”和“有利”会相互转化，以及在某些场合下需要选择某种小的不利来避免遭受大的不利。从这种思想来讲，博弈论十分讲究辩证法，所谓竞争中要善于变化，变则通，通则久即为这种道理。

在具体的博弈过程中，每一个博弈方的所有可实施的方案组成他的策略集。根据策略集中的策略数目又将博弈分为：有限博弈——只有有限个策略，无限博弈——策略数目无穷多。

有限博弈当然只有有限个结果，这些结果你可以一一列举出来，进行对比分析，再挑出最优的博弈。无限博弈有无限个结果，当然也要复杂些，但我们同样不难找出最优的策略。

✧ 公司经营决策中的策略与对策

博弈这个词也许比较新，但“弈”大家应该比较熟悉，它在汉语中是下棋的意思，“对弈”自古就有，但引入公司经营乃是九十年代的最新思想。公司竞争有如下棋，我们得根据公司内外条件的变化不断调整自己的竞争战略、手段、方法，以使在市场竞争中立于不败之地。

对策与博弈十分相近，我们可以将对策看作博弈。在国内已有一些讲公司对策的书，但这些书往往艰涩深奥，普通读者很难读懂。本书试图将对策略中的一些精华部分通过案例的形式加以剖析，以达到学以致用真正目的。

策略也可以说成对策的方略。在博弈过程中，企业的策