

美·《商业周刊》
最畅销图书

合作竞争

拜瑞·J·内勒巴夫
耶鲁管理学院
亚当·M·布兰登勃格
哈佛商学院

王煜全
王煜昆
译

Co-opetition

一种结合了竞争与合作的革命性的思维
博弈论战略正在改变商业游戏

安徽人民出版社

合作竞争

Co - opetition

拜瑞·J·内勒巴夫 & 亚当·M·布兰登勃格 ● 著

王煜昆

王煜全

● 译

安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

合作竞争/(美)内勒巴夫(Nalebuff, B. J.), (美)布兰登勃格(Brandenburger, A. M.)著;王煜昆,王煜全译. —合肥:安徽人民出版社, 2000. 2

ISBN 7-212-01767-X

I. 合… II. ①内…②布…③王…④王… III. 市场竞争—对策 N. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 00152 号

©First published by Doubleday Books, New York, NY, All Rights Reserved.

©Published by arrangement with Linda Michaels Limited, International Literary Agents.

合作竞争

拜瑞·J·内勒巴夫 & 亚当·M·布兰登勃格◎著

出版发行:安徽人民出版社

地址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

经销:新华书店

印刷:合肥永青印刷厂

开本:850×1168 1/32 印张:11.5 字数:210 千

版次:2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-212-01767-1/F·321

定价:28.00 元

印数:00001—05000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

序 言

竞争可以促进社会进步、科技发展、经济繁荣，这已经成为全社会广泛的共识。于是为了占领尽可能多的“制高点”，人们便在自然资源、资金、科技、人才等各方面展开了激烈地争夺，“硝烟”弥漫，殊死拼搏……

合作，同样可以促进社会进步、科技发展、经济繁荣，这也成为全社会广泛的共识。于是，为了获得尽可能大的“蛋糕”，人们也在经营规模、组建联合体、专业化分工与合作、同行兼并乃至跨国购并方面高视阔步，大呼猛进，未有穷期……

那么，合作竞争又为何？

最近，合作竞争理论与实践方在西方经济界异军突起，大量实证表明，它能更全面地促进社会进步、科技发展与经济繁荣，且有迅猛发展之

势。

征得作者同意，康斯公司于近日对一本一版再版，风靡美国的名为《合作竞争》的书进行了翻译，志在奉献给正致力于建设社会主义市场经济的人们，使我们的经济建设理论与实践，又增加了新的可以借鉴的知识。

“位卑未敢忘忧国”，康斯公司，名不见经传，但他们翻译的这本书一定会为我们正在从事的经济建设发挥积极作用。

——我深信。

中华人民共和国
国家经济贸易委员会
副主任
张志刚
1999年8月1日
北京

中文版序言

在美国，包括我们在内的许多人都把研究《孙子》作为学习战略的必经之路。因此，能够把我们的战略理论带到《孙子》的故乡，对我们来说是一个巨大的荣誉。

我们对商业，而不是对战争的策略有兴趣。今天，是商业，而不是战争，将决定一个国家未来的成功。延用《孙子》中的说法，我们可以说：商者（译注：《孙子》原文为兵者），国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

让我们从认清商业不是战争开始！一个人不必击败其他人才取得成功，当然商业也不是和平。在竞争客户时冲突难以避免。商业既不是战争也不是和平，商业是战争与和平。因此商业的战略需要同时反映出战争的艺术与和平的艺术，而不只是战争的艺术。

这种辩证法广泛存在于东方的哲学当中。想想阴阳的概念，相背的两极合成一个整体。要想真正理解商业战略我们就必须同时了解阴和阳。合作竞争发展了一种商

业的新理论。它是一种思考如何创造价值和获取价值的方法。这里有一个基本的辩证法：创造价值当然是一个合作的过程，而攫取价值自然要通过竞争。要创造价值，就不能孤军奋战，必须认识到要相互依靠。要创造价值，就要与顾客、供应商、雇员及其他人密切合作。这是开发新市场和扩大原有市场的途径。

但随之而来的问题是如何分配所创造的价值。这就是竞争。正如在商业中相互竞争市场份额、客户及供应商，以取得显著的影响力。创造你能获得的价值是商业运作的根本。

比别人做得更好或更省钱是创造和获取价值的一个重要手段，但也不尽然。就拿微软公司来说，它之所以取得巨大成功就是由于英特尔公司的存在及他们产品之间的互补性。互补性的存在与否是国际互联网络、电动汽车、DVD 影碟机及其他许多新技术能否成功的决定性因素。

一个产品的互补产品指的是能够使其增加，而不是降低吸引力的任何一种其他产品。计算机的软件和硬件是互补品。机场和地区经济的发展、汽车和汽车贷款、甚至酱油和干洗机也是互补品。

在发展经济的同时，注重互补性是非常重要的。没有关键的互补产品，市场就永远不会启动。在中国，计算机普及的关键在于上网的可能性及费用。经济发展将依靠机场和电站的建设。将来汽车市场的发展将取决于汽车

贷款的可能性及成本。

传统的商业战略大都注重竞争(例如可口可乐公司和百事可乐公司),而忽视了互补性。甚至没有一个词用来描述互补性产品的提供者。同此,我们创造了一个词——“互补者”,与“竞争者”相对应。

虽然公司可能对竞争对手了如指掌,但机会却来自于对其互补者的关注。更具体地说,就是他们缺少了哪些互补者?我们并不认为商业基本的互补会自然出现。如果缺少互补,我们不相信市场能自行解决问题。公司将不得不和别人合作来创造互补,或者自己创造。

今天,信息革命时代的公司是互补思想的主要实践者。一个新的创造和共享信息的系统正在进化,它包括许多互补的部分。只发明新系统中的一个部分是不够的,我们必须同时注意到所有的部分。

我们的探索提供了观察世界的另一种方法。常规经济学认为市场结构是固定的。市场中的人们被当作是简单的应激性的机器。买方和卖方假定产品和价格都是固定的,他们相应地优化生产和消费。在描述已经存在的、成熟的市场时,常规经济学仍占有一席之地,但它并未抓住人们在开发新的互相影响的方法时的创造力。

我们的探索则是基于博弈论。在博弈论中,没有什么东西是固定的。经济是充满活力的,并且在不断地进化。市场中的参与者创造了新的市场,并扮演多重角色。他们还在不断地创新。没有人认为产品和价格是一成不变

的。这听起来就像是描述正在放开和迅速转型的中国市场，这就是博弈论有可能成为中国经济的新经济学理论核心的原因。

我们衷心希望这本书里的理论能对中国的商业有所帮助，能给我们两个伟大的国家——中国和美国，带来共同发展的机会。

拜瑞·J·内勒巴夫

亚当·M·布兰登勃格

1999年7月16日

目 录

contents

第一部分 商业游戏

第一章 战争与和平[3]

第二章 合作竞争[13]

第三章 博弈论[51]

第二部分 PARTS 战略

如何改变游戏[88]

第四章 参与者[90]

第五章 附加值[141]

第六章 规则[206]

第七章 战术[256]

第八章 范围[303]

第九章 做好改变的准备[340]

译后序[345]

第一部分 商业游戏

第一章 战争与和平

“商场如战场。”这句商业的传统语言使得商业听起来真的是按照这样的方式进行：使用更加高明的竞争手段，攫取市场份额，击败竞争对手，获取品牌优势，控制供应商，紧紧抓住顾客。在商场即战场的规则下，就会有成功者和失败者。作家格洛·维达认为最终的胜负只会是：

竞争的成功只能是建立在对手失败的基础之上。

但当你听到今天的人们谈论商业运作时，你就不会这样认为了。你必须听取顾客的意见，与供应商协同工作，组织团队，建立战略合作伙伴关系，甚至是同你的竞争对手。这听起来一点儿也不像是战争。但除此之外，当商业运作像进行一场战争时，就很少会有胜利者。价格战最典型的结果是利润的全面下滑。这只要看一看美国航空业：在其进行价格战的 1990 至 1993 年，其亏损额要比从莱特兄弟建立航空业以来全部时间所创造出的价值还要多。

与格洛·维达的世界观形成对比，勃纳德·巴鲁奇，

本世纪著名的银行家和金融家认为：

你并不需要熄灭别人的灯光以使自己的明亮。

虽然不如格洛·维达知名，但巴鲁奇却创造了巨大的财富。在这本书中，我们会不时提到巴鲁奇的忠告。

实际上，大部分成功的经营是建立在其他人成功的基础之上的。微软公司推出更加强劲的软件为英特尔公司芯片销量的提高创造了黄金般的机会。而当英特尔公司推出运行速度更快的芯片，微软公司的软件才变得更有价值。相互促进而不是相互破坏，正所谓双赢。过时的竞争观念伴随冷战时代的结束而消失。

那么，“商业运作是以和平的方式运行的吗？”

这听起来也不完全对，我们仍然能看到为了市场份额竞争者之间的争夺，为了成本和供应商的斗争，为了价格与顾客的冲突。英特尔公司和微软公司的成功经验并不能使苹果计算机公司从中受益。那么商业既不是战争也不是和平，它是什么？

一个新的设想

当共同创建一个市场时，商业运作的表现是合作；而当进行市场分配的时候，商业运作的表现即为竞争。

换句话说，商业运作是战争与和平的综合体。但不是托尔斯泰式的永无止境的战争与和平的循环。正如Novell公司的创始人雷鲁达所说：“你不得不在竞争的同时

与人合作。”这种竞争与合作的结合要比“竞争(Competition)”与“合作(Cooperation)”这两个词所单独表达的含义更能生动地表达出它们之间的联系。这也是为什么我们采用雷鲁达所创造的词汇“合作竞争(Co-Opetition)”并将其作为本书书名的原因。

什么是合作竞争的操作指南呢？你在竞争时没有必要消灭你的竞争者。如果你和对手死战到底就会破坏市场，这样你也不会得到任何东西，此谓双输。同样道理，你也不必为了合作而不考虑自身的利益，创造一个你不能把握的市场并不是明智之举，那只能是我输你赢。

最终的目标应该是使事情对自己有利。目标的达成有时需要牺牲他人的利益，有时又不需要。我们将要把商业作为游戏来进行讨论，但不是诸如运动、扑克或象棋那种必须分出胜负的游戏。对于商业来说，你的成功并不需要其他人的失败，这里可能有多个赢家。纵观全书，你可以发现很多这样的例子。按照合作竞争的精神，我们将举出一些我赢你输是达成合作竞争最有效手段的案例，而在其他案例中双赢战略将会更加有效。我们将讨论在什么时候应该尽力击败你的竞争对手，而在其他时候应该和包括竞争对手在内的参与者共享利益。

将合作竞争运用到实践需要深层次的思考，仅凭感觉判断进行合作或采用双赢战略是不够的。你需要通过你的思考分清轻重缓急和先后次序，制定出一个何时应选择合作战略，何时应采用竞争战略的大纲。

博弈论

为了找到将合作与竞争整合到一起的方法，我们不妨先来看一看博弈论。博弈论具有彻底改变人们对商业的认知的潜在能力。这是由于博弈论的基本思想非常强大，而同时商业活动又提供了很多运用博弈论的机会。

人们逐渐发现博弈论是认识现代商业世界的重要手段。在 1994 年，三位从事博弈论研究的先驱，约翰·纳什、约翰·哈森尼和雷恩哈特·塞尔腾，获得了诺贝尔奖。同时美国联邦通讯委员会运用博弈论设计了一次价值七百万美元的用于个人通讯服务的无线电频段拍卖（自然，出价人也使用了博弈论）。甚至在我们写作的同时，很多全球领先的管理咨询企业正把博弈论引入其战略实践中。

博弈论研究的起源可以回溯到第二次世界大战早期，当英国海军和德国潜艇玩猫捉老鼠游戏时，需要对游戏更深刻地理解才能更多地赢得胜利。他们发现并不是依靠领航员或船长凭直觉作出的判断而采取了正确的行动。在他们应用了后来被称为博弈论的概念之后，英国海军极大地提高了对德国潜艇的打击命中率。而对德国潜艇的胜利又促使他们把博弈论应用到许多其他的战斗中去。因此，博弈论是在生与死的环境下得到验证之后，才在今天以系统理论的面貌出现在书本上的。

在这以后不久的 1944 年,数学天才约翰·万·纽曼和经济学家奥斯卡·摩根斯特恩出版了他们的著作《博弈论和经济行为》,标志着博弈论经典理论的形成。这一辉煌的巨著,尽管非常抽象,但它预示了本世纪最伟大的科学成就之一的到来。它引发了经济、政治、军事战略、法律、计算机科学、甚至生物进化论等领域大量的科学论文。在这些领域,博弈论都能阐释出主要的发现。现在博弈论正在改变商业领域的战略。

博弈论使得超越单纯的竞争与合作的理论,并创造出更适合我们时代的机会的合作竞争理论成为可能。对于很多人来说,这还是一件新鲜事。博弈论给人的印象通常都是商场如战场。这种印象并不使人吃惊,因为这一领域的研究是从二战开始并在冷战时代发展起来的。这个理论的出发点是:在胜利者与失败者中,你必居其一,这就产生了你死我活的游戏,甚至是你死我活的社会。但这只说对了一半。博弈论的应用正是为了促成共同获益或称双赢游戏的产生。只有全部理论都被付诸于实践,即被应用在揭示竞争与合作相互之间的关系时,商业博弈论的真正价值才能体现出来。

博弈论商业应用的基本特性是什么呢?其特殊的优点是什么?它又是如何与其他众多的管理工具区分开的呢?