

目 录

导言——游戏的存在方式 员

第一部分 概念 苑

第一章 为何游戏——游戏为何重要 猿

可选择的现实 远

决策 苑

运用类比 怨

游戏和现实 员园

游戏模式 员源

第二部分 游戏 苑

第二章 动机——我们为何游戏 员愿

我们为什么玩游戏 员愿

游戏者为何以他们自己的方式玩游戏 圆圆

第三章 他人——还有谁在玩游戏 圆愿

所有者 猿园

经营者 猿缘

工 人 猿远

支持者 猿苑

- 影响者 源
竞争者 源
- 第四章 规则——游戏规则如何制订芽 源
自然规则 源
申明和未申明的规则 源
规则执行 缘
- 第五章 环境——我们正在何处游戏芽 远
气候 远
技术 远
- 第六章 技巧——我们如何玩游戏芽 苑
交流 苑
宣传 苑
政治技巧 愿
团队游戏 愿
领导 愿
专业知识 愿
运气 愿
- 第三部分 获 胜 愿
- 第七章 认知——我们需要知道什么芽 愿
获取 愿
安全 愿
知识管理 愿
使用知识 愿
- 第八章 训练——我们怎样教授我们知道的東西芽 员
训练是什么 员
谁来传达 员
传达手段 员

实 践 员源

- 第九章 利用——我们怎样才能利用自己知道的东西芽 员源
- 识别游戏 员源
- 确定关键因素 员源
- 准备游戏 员源
- 玩游戏 员源
- 改变游戏 员源

第四部分 游戏计划 员源

- 第十章 光荣游戏——曼联队和三连冠 员源
- 光荣游戏评价 员源
- 赛后分析 员源
- 第十一章 扩张游戏——曼联与月杂队 员源
- 扩张游戏评价 员源
- 赛后分析 员源
- 第十二章 肮脏的游戏——北约与科索沃 员源
- 游戏一：内 战 员源
- 游戏一评价 员源
- 游戏二：人道主义战争 员源
- 游戏二评价 员源
- 游戏三：冷战后遗症 员源
- 游戏三评价 员源
- 游戏四：国内政治游戏 员源
- 游戏四评价 员源
- 赛后分析 员源
- 第十三章 危机游戏——酝杂队 员源
- 危机游戏评价 员源
- 赛后分析 员源

第十四章	诉讼游戏——微软 增美国政府	员愿元
	诉讼游戏评价	员愿
	赛后分析	员愿
第十五章	品牌游戏——宝马与罗弗	员愿
	品牌游戏评价	员愿
	赛后分析	员愿
结束语		员愿

导 言

——游戏的存在方式

当莎朗·斯通在《本能》中交叉双腿这一幕成为经典时，其实她正表现出一种更基本的本能——“游戏本能”。她正在玩一个游戏，并把迈克尔·道格拉斯拖下了水，不管后者知道与否。她是一个卓越的游戏玩家，诸如“游戏结束”、“这是城里惟一的游戏”、“玩游戏”、“别和我玩游戏”、“打斗游戏”、“游戏计划”、“哭泣的游戏”等台词经常挂在嘴上——游戏无处不在。电脑游戏软件业如今正在侵占电影及音乐产业的市场。游戏语言深深地渗入日常交谈中，因为那正是我们的做事方式。人类生来就倾向于以游戏式的结构来安排现实——因为我们具有游戏本能。从费尽心机安排你的第一次约会到打一场仗，你都必须了解一整套要素。我们现在知道的如蛇和梯子之类古印度文化中的游戏是作为“知识游戏”在仪式上表演的，它是对生活的难以预测及对宿命的思考所做的训练。印度人设计出了国际象棋来教授战争策略。这种游戏构造描述出所有人类的相互作用，而不仅仅是竞争。它包括了合作，比如乐队或演出，还有互补，比如乡村漫步。胜利被视为成功地发挥出个人潜力，是针对个人所做的定义。

我们在本书中要讨论的是：游戏的一般结构知识本身将为公司经营者提供竞争优势。我们也相信在任何情况下系统地运用这一知识可以获得重要的竞争优势。游戏的要素可以从一系列的会见中推断出来，比如会见 缘 强化企业的高级管理层和首席执行官，以及与高级军官或体育明星的会见。我们问一个简单的问题：如

果下星期你必须参加一场比赛,而你事先对此又不甚了解,那么你认为取得成功的必要因素是什么呢?”各个领域的答案最终集中到五个要素上。一是动机——我为何参与游戏;二是他人——还有谁正参与游戏;三是规则——游戏规则如何制订;四是环境——我身在何处;五是技巧——我需要什么技巧。分析这些要素有助于了解游戏结构的基础知识。

将此五要素应用到商务游戏中去,并以此确保成功,这就要求商家在三个领域内都具备能力——了解、指导和业务拓展。对五要素你能了解多少?你如何指导自己和其他人运用知识?你如何利用这种指导来赢得你的特殊游戏?前提很简单:如果你把正在玩着的游戏看做平常的人生经历,那么它就立刻变得容易上手了。

1999年1月到2月,我们正在讨论一系列当时发生的事,所有这些事看起来都进一步证实了我们正在研究的游戏理论。这些事件发生在各个领域,包括曼联队取得三连冠、北约介入科索沃、微软诉讼案、宝马公司与长桥公司的谈判、克罗南伯格的新电影《~~清国藏宝~~》(中国大陆译名为《载接触来自异世界》,香港译名为《感官游戏》——译者注)、雪移交选举、~~俄罗斯~~马科斯和斯宾塞公司)危机,以及1999年英国卫星电视运营商——译者注)试图收购曼联队。我们随处都可以发现五要素以及理解或者误解它们的人。我们认为探索及解释游戏本能将是一次颇有价值的锻炼,如果我们正确的话,我们可以跨领域地应用此模式。因此,我们强化了我们的模式,它提供了一种诊断及设计商务游戏的方法,这种方法简单、全面而且稳固。五要素中的每一个要素再分成容易确认的若干部分,每一部分再分为基本分析单元。这意味着读者可以把问题集中在他们觉得合适的深度上。这个模式允许读者把它运用到游戏中并获得一些见识。本书旨在为你提供一系列与你所玩的游戏有关的问题——若能答出这些问题,你将获得竞争优势。如果我们说对了,请告诉我们。

作者介绍

克里斯·布雷迪 现为城市大学商学院综合策略管理 专业主任、凯普咨询公司首席商务教员。曾在科威特参谋学院讲授高级参谋课程。当代英国史研究所研究员。在福克兰、海湾战争以及最近的巴尔干冲突中,作为一名皇家海军军官从事情报工作。从事过博彩业和建筑业。十几岁的时候,在底特律的克莱斯勒汽车公司工作过。欧洲足球协会联盟 甲级执照足球教练。半职业球员和教练,是布雷迪最大的管理挑战。他著作颇丰,主题多样,涉及美国的外交政策、内阁政府、团队工作、教育、环境、情报失误以及联合国等。

塔拉·布雷迪 在与普华永道公司的商务进展外购业务中主管商务开发。19岁上中学时,参加皇家海军,服役五年,其中有三年在国外,因表现出色而受到英国政府的嘉奖。在那儿他把大量时间花在了学习上。从海军退役后,毕业于北伦敦大学商学院,后进入伦敦劳合国际银行有限公司,先后在西尔斯公司、西敏寺投资银行和吉尼斯公司从事各种商业活动,后进入现在的公司。他广泛地、近距离地研究了精英队伍(董事会)和个人(职能主管 聘任),凭借这些经验写出了这本关于商务竞争的书——何为有用,何为无用。他在许多商务会议上发言,还为各种专业刊物撰写文章。他的“赢得平衡斗争”这一颇具争议的理论提供了一种战术上的具体的解决方法,以此达到内部客户的要求,同时使集团的需求得到最大满足。在这个领域中,冲突和竞争成为常事。

致 谢

如果我们的感谢和接受奥斯卡奖时的演说相似的话,那么我们表示抱歉。然而,事实上很多人为这本书做出了贡献,直接或间接地为作者的思考提供过帮助。下列诸位,以及许多本人亲自向其致谢的人,都要接受我们的谢意。按照姓氏音序,他们是:斯图尔特·弗莱彻(吉尼斯公司),尼克·福特(普华永道公司),戴维·加德纳(网络表演公司),克劳德·哈特里奇(普华永道公司),德米斯·哈萨比斯(万能药工作室),彼得·希金斯(sportingbet.com),克莱夫·霍瑟姆(城市大学商学院),布伦丹·奥尼尔(英国化学工业公司),米歇尔·波特(罗宾斯克罗夫特公司),罗恩·诺兹(布伦特福足球俱乐部),西奥纳德·鲁滨逊(凯普咨询公司),迈克尔·罗斯将军、“疯狂比尔”(互动魔法公司),马克·桑顿(派德阿泰赫公司),劳拉·鲍德温。没有这些人,也就不会有这本书。

第一部分 概念

人类天生是游戏玩家 ,商界则不折不扣是一系列的游戏。因此 ,只有那些把游戏本能调整到最佳状态的人才能玩好这种游戏。任何游戏行为的关键区别在于游戏者的决策。

强大的跨国公司在与小公司或效益颇佳的组织竞争时往往能够获胜 ,这仅仅是资源的不平衡所导致的结果 ,而非它们的决策质量。这情形就如战争中具有庞大战争机器的一方打垮实力弱小的一方一样。在第二次世界大战中 ,提供竞争优势的不是决策 ,而是同盟国尤其是美国的占绝对优势的资源基础。然而 ,这正是揭示游戏意义之处 ,这种资源优势并未赢得越南战争 ,也不能决定科索沃问题的最终局势。尤其是越战告诉我们 ,当各个团队彼此竞争但玩着不同的游戏时 ,将会发生什么。在每个存在着能让人感觉到冲突的事件中 ,只有真正理解它所玩的游戏 ,或能够把它的游戏形式强加于人的队伍才能获胜。

1924年 ,第一届美国足球赛在鲁格斯大学队和普林斯顿大学队之间举行。在比赛之前 ,两队各自建立了有细微差别的游戏规则。鲁格斯队不允许用手接球或扔球 ,而普林斯顿队则允许。按照鲁格斯队的规则 ,鲁格斯队应该以 远比 源获胜 ;而按照普林斯顿队的规则 ,则是普林斯顿

队以愿比园获胜。竞争优势取决于球员对于比赛复杂性的深入理解。那些对他们自己的比赛规则、组织和策略有直接经验的球员才是最成功的。从事商务同样如此。仅仅知道你在从事何种商务活动是不够的，你必须深入了解游戏的复杂性。在一场选定的游戏中，如果决策之外的因素，比如资源，也是至关重要的，那么它们就会成为成功的主要标志。如果这些因素不相上下，那么出色的决策技巧将成为关键的成功因素及竞争优势。

第一章 为何游戏

——游戏为何重要？

只有一件事情比赢得游戏更重要，那就是把游戏进行下去。

有什么证据能表明人类是游戏玩家呢？许多研究心理的文学作品和常识性的观察告诉我们，人类喜欢把生活弄得比它本身复杂。人类乐于克服障碍，但实际上从一定程度上说，是他们自己制造出了那些障碍。动物就不这样。我们都见过松鼠为了获得人们放在那儿的食物而克服重重困难，有谁见过松鼠找到食物之后，在吃之前还为自己设置障碍的？人类则不同。他们玩球，然后决定拿它来比赛。他们造了球门、篮框、球洞、球网，目的就是要让比赛更困难。人类下国际象棋、国际跳棋、玩垄断游戏（一种富翁们玩的棋盘游戏——译者注）打扑克、踢足球——实际上，任何游戏都是在考验他们自己。

影片《咽喉》和《亲密遭遇》中的明星理查德·德雷福斯解释了为何他的事业和生活处于低谷：

我已得过一次奥斯卡奖，曾达到过事业顶峰。因为平坦的道路不是我所要的，我想在我的生活中制造一系列的障碍。我需要克服困难，当获得成功时，我说：“好的，让我们戒掉毒瘾，不做蠢事，克服傲慢，看优秀的影片！”

动物们发现，生存下去并且不通过游戏增加它们的生存难度实在是一个很大的挑战。这并不是说动物们不玩耍，它们只限于“嬉戏”，而不是人类进行的预先构造的互动游戏。具有讽刺意味的是，我们建立这些游戏结构的能力意味着在某种程度上，我们的决策还不如低等动物。比如，心理学研究表明，人们对沉没成本或者协和飞机失误很敏感，可低等动物则不这样。（所谓“协和飞机失误”，是因为任何计算都表明英法航空公司早就应该放弃此项经营，尽管事实已经很明显，英法航空公司仍在负担着经营费用。）

沉没成本在许多领域都很明显。比如，1982年对垒的研究表明，预算越高，随之产生的成本也越高，运动员上场的时间也就越多。增加的上场时间与运动员的表现无关。同样，来自一千多个公司的数据表明，那些白手起家开创事业的人可能比购得公司的人更关心业务的扩张。沉没成本的一个更荒唐的现象是当业务开始滑坡时，这种扩张更可能发生。

沉没成本综合症类似于心理学家彼得·艾登和阿尔·阿克思（1982年）提出的“预期理论”。该理论认为：“人们更多地是受到他们的损失而非收获的刺激。损失积累得越多，导致的风险行为就越多。”在赌博中，这被称为“追赶你的钱财”——意思是挽回损失的惟一方法只能是继续赌博。相关商务案例很多，其中最出名的是以下四个案例：巴林银行的尼克·里森、住友集团的滨中靖夫、伊莱克斯公司的一个不知名的低级职员，还有1984年飞利浦和德鲁公司基金管理组织不怎么出名的休·伊夫斯。这种人的所作所为如今很普遍，因此他们有一个通用的称谓——“骗子商人”。最不出名的1984年案例可能最能够教导游戏分析家。这个案例中的“骗子商人”是一位26岁的财务主管，名叫休·伊夫斯。1984年，瑞士联合银行收购了1984年，伊夫斯的合伙人收到了瑞士联合银行以股本形式寄给他们的款项。然后，这些合伙人建立了一个基金会来管理这些股本，并委托休·伊夫斯经营这些基金。伊夫斯同时也是贝利足球

俱乐部的主管,是享有盛名的重要的足球巨头。他在自己家乡的俱乐部投资了上百万。人们知道他是一个赌徒,一则源于马叙伦的评论很好地概括了沉没成本的困境(《星期日时报》,1999年1月10日):

看来事情已经发生了,伊夫斯把瑞士联合银行的股本用来抵押,开始做起了贸易。他引火烧身,然后竭力想纠正错误。然而他不但没有纠正错误,还变本加厉了。

为什么像伊夫斯和里森这样的人会冒这种险呢?对此的解释可能仅是生物学意义上的。研究(奥迪恩)表明,人体血液中某种酶的含量与人的冒险程度有直接关系。一般来说,年轻人比老年人爱冒险,男人比女人爱冒险。对于游戏者来说,有关游戏中其他人的冒险倾向的信息是非常宝贵的。比如,如果马叙伦的合伙人更多地关注他们的这位镇定自若的同事个性中“稚气”的一面,那么他们可能就不会那么信任他而把属于集体的1000万英镑交给他掌管。实际上,如果他们已经阅读了奥迪恩教授在性别因素的基础上对贸易成果所做的研究,那么他们可能就会倾向于把他们的那笔钱交给女士来管理。在风险管理的基础上,通过重要的统计数据,奥迪恩教授的研究表明,女人比“追求刺激”的男人做得更好。

在此领域的研究也表明,人类的智能可以创造出深奥的规则,并且通过游戏结构表现出来。这也导致一种可能性,那就是那些规则可能不适合特殊情况,导致诸如协和飞机失误一类现象的发生。结合冒险的生物学原因,你就可以到达游戏者的最高境界,这不同于把这些因素混淆起来。

其他的心理研究也确认了人类对于游戏活动的偏爱。埃里克·伯恩,一位杰出的心理学家,把他的一本研究人类关系心理学的书

命名为“人类的游戏”(1950)。在这本书中,伯恩指出,所有心理学研究的证据指向一个事实,那就是“无论哪一种社会交往都比没有任何交往具有生物学意义上的优势”。换句话说,人类是社会性的生物。他进一步认为,人类期待交往,并为之建立一系列不成文规则,归根结蒂是为了“规范”自己的社会交往。这些规范形成了游戏的结构。由于伯恩独特地观察人与人之间的关系,他的发现对于商人来说特别有用,尤其在将其加工为一段有组织的文字之后。伯恩为人类生存强调了游戏的中心——玩游戏是一种本能。伯恩还指出了重要的一点,我们不应被“游戏”这一说法误导。不管是伯恩还是我们自己的措辞中都没有暗示“乐趣”这一概念。在任何程度上,玩游戏都是严肃的。

可选择的现实

在决策分析中最重要的因素可能就是洞察力。个人和团体都为他们自己或他人构造可选择的现实,并在那些环境中做出决定。他们分析形势,并在其中找到自己,就在那时候,他们做出决定。因为个人和团体所造成的实际情况的多样性,我们才认定它们为游戏。

通过关注可选择的现实,我们彰显出自己与某些其他理论家的差异,他们认为游戏是一种解释有组织的交易的方法——比如经济学家和数学家。经济学“游戏理论家”认为,在“策略游戏”中,游戏者可以选择行为,并且其行为是相互依赖的,提供一种必要的关于合作或竞争以取得成功的(同时允许信息不全的因素及机会出现在所有这种性质的游戏中)最佳的解决办法是可能的。然而,为了使计算切实可行,理论本身必须具备合理性,变量必须是有限的。此类游戏理论的不适用性在它出现时就显而易见。它起源于一种数学模型,此模型起源于发明者对于扑克的痴迷。扑克的毫无意

义的复杂性使它从一开始就被迫把游戏者的数目限定为两个，下注的也是两个，没有平局，牌面向下。尽管这种游戏的程式保留了游戏的基本要素，但它实质上剥夺了无限多样性至关重要的影响（参见阿什比关于有组织情形中变化的重要性的解释，1939年）。结果是，尽管游戏理论中有一些闪光点，但它对商人没什么帮助——除了有可能派生出来的贸易及“风险技术”。在那些领域中，例外的情况甚至多于规则。你并不能准确地规范游戏，因为它们有着无限的多样性。

游戏理论可以作为一种有效的诊断工具（参见纳尔波夫，1939年）。然而，在实践中它失败了。比如，在1982年初，美国联邦通讯委员会委派学院派的游戏理论家（参见麦克唐纳，1982年）来设计价值超过40亿美元的数千个电信波谱许可证销售的拍卖投标程序。在这样短的期限内，每一位潜在的投标人雇用他们自己的游戏理论家根据游戏理论的规则来制订最合理的竞标策略——这是必要的——同时，没有证据表明游戏理论的应用影响了结果，这一点可能已被其他拍卖程序预言到了，出现的情况是投标人实际上战胜了拍卖设计者建立的规则。比如，某位电信运营商的兴趣在具体的许可证上，他以他感兴趣的城市的邮政编码这种简单方法来完成其投标。这种方法，以及其他未被识破的手段，有效地破坏了拍卖设计，证明了游戏的真正艺术。在现有状况下，游戏理论并不能为大多数有趣的问题提供答案。由于不能够说明不同的现实，游戏理论分析不可避免地受到限制。

决 策

至此，我们已经认识了两个决策的重要因素——首先是人类交往中潜在游戏结构的认可；其次是那些游戏者构建的可选择的现实。但是我们为何如此重视

决策总是成功与失败之间的差异所在

决策呢,因为它总是成功与失败之间的差异所在,也因为作为区分者,它没有得到足够的关注。杰尔·蕴·斯特德,世界上最主要的技术产品与服务批发经销商英格拉姆·米克罗公司主席及首席执行官认为:

推销员负责销售,管理者负责组织,工程师负责创新,而执行官则做出决定。我们决定吸收新人才、启用或关闭设施、开拓新业务或放弃旧业务。通过我们的决定,影响别人的生活,花别人的钱。我们的决策决定着公司的命运。它们使我们上天堂,也让我们下地狱。因此,如果我们的决策如此至关重要,为什么不让我们做出更好的决策变得容易些呢?在商界,有效的决策并不常见,即使大多数公司具备必要的基础。

当斯特德谈及“上天堂”或“下地狱”时,他触及了决策困境的核心:决策会产生结果,但只有在决策做出之后,其效果才可衡量。然而,创建更有效的决策模式是必要的,在此过程中,只有通过把关键变量孤立起来才能成功。如果我们假定决策是我们所选择的游戏中的一项技巧,那么,我们需要明白做决策的级别的多样性。这些级别包括战略、战术、运作以及在危急时做出决定。战略相当于政策,战术相当于选定的实施该政策的方法,运作相当于战术策略的实际应用。在危急关头做出决定性的决策是好决策的对立面,但它是决策工具箱中一项必要的技能。

这些级别具有递归性:决策级别是互为因果、互相依赖的。在一个较大的足球俱乐部中,比如曼联队,很容易看到这种递归的级别。把曼联队看做一个公司,那么就很明显了:马丁·爱德华做战略决策,亚历克斯·弗格森做战术决策,罗伊·基恩做运作决策。然而,如果我们只把注意力集中在一线队伍上,那么弗格森才是战略家,而教练成了战术家。看一下整个曼联足球帝国,包括预备队、

青年队、研究院和星探系统,很明显,所有的三种决策级别处于不断运用及动态变化中。比如,在青年队中,球队经理做出战略决策,但只是在俱乐部经理的比赛计划的范围内做决策。青年队经理是这个特殊子系统的控制者。青年队经理的目标不仅仅是赢得青年队联赛,更重要的是为一线队伍输送球员。同时,如果高级经理制订了他认为全俱乐部都应遵循的特殊比赛制度,那么,这也将减少较低决策层次做出战略决策的可能性。然而,即使允许这些限制存在,青年队经理还是比他的教练能够做出战略性决策的范围更大。

决策不一定只依据决策层次分为战略、战术或运作决策,危机决策更是如此。当某个组织内部出现意外和混乱局面时,就需要危机决策。决策级别的递归性质如表 1-1 所示,并且适用于任何组织。

表 1-1 决策级别

	集团	公司	职能	部门	
战略	集团 决策	公司 决策	职能主管	部门主管	危机
战术	公司 决策	职能主管	部门主管	部门雇员	
运作	职能主管	部门主管	部门雇员	经营者	

运用类比

在建立起人类经验中的游戏重要性之后,我们也必须在方法上区别于那些使用比喻解释商务活动的人,主要的不同是:我们并不区分商务和其他游戏方式。商务团体已花费了大量的时间和精力来建立一种专门的、精确的类比以解释商务。战争、运动、游戏(包括棋牌游戏)和创造性产业(戏剧公司、管弦乐队)因为它们类似的力量而受到不同的赞美。这种尝试的问题在于它们不可避免