

<<竞争与博弈>>

图书基本信息

书名：<<竞争与博弈>>

13位ISBN编号：9787111417644

10位ISBN编号：711141764X

出版时间：2013-4

出版时间：机械工业出版社

作者：吴维库

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;竞争与博弈&gt;&gt;

## 前言

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面，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，它被晒死了。

蚯蚓为了舒服而死了。

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，有狼和鹿的故事，有狮子和羚羊的故事，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节的思想，应该懂得分析接触到的各类相关要素，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，回答四个问题：同谁争、争什么、在哪争、如何争。

竞争的演进：点对点、面对面、练对练。

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。

本书解释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。

可从五个方面改变博弈：博弈方、博弈方的得益、博弈策略、博弈规则、博弈范围。

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政策。

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，导致税收和就业、扶贫成为大问题。

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上市咨询，将会把金融业的战略弱点暴露无遗，导致行业竞争力丧失。

## &lt;&lt;竞争与博弈&gt;&gt;

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，已经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。

中国人一张嘴，全世界涨价，中国可能将一夜返贫。

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。

中国的大智慧说：天下大事，分久必合，合久必分。

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，你是追随者。

如果前面是顾客，你是领先者。

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。

本书以竞争中实现合作为结尾。

领导力是带领别人跟自己来的能力，能够带领别人跟自己来，需要具有团队领导力。

能够带领顾客跟自己来，需要具有市场领导力。

能够带领对手跟自己来，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。

适度的竞争产生活力，过度的竞争令人身心疲惫，残酷竞争改变人的本性。

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快，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分析与博弈，可以提升一个企业的经理人影响对手，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。

对于本书的完成，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、孔茗、王建成、薛航、贾甲、陈萍、赵翠翠、吴昱舟。

吴维库于清华大学经管学院

## <<竞争与博弈>>

### 内容概要

作用力和反作用力大小相等，方向相反。

善待对手就是善待自己，以多大的力量打击对手，自己也要承受多大的力。

孙子说：“杀敌一千，自损八百。”

比较竞争优势：不在于你多强，在于你比对手强；不在于你多差，在于对手比你更差。

企业市场竞争行为的演进历经三阶段：对抗的竞争，宽容的竞争，合作的竞争。

开始时你死我活地竞争，然后过渡到容忍对手的存在，因为有些对手打不死。

然后又发现蛋糕太大自己一个人难以吃下，不如寻求与对手的合作，把蛋糕做得更大。

合作是打出来的。

企业经营，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。

能够带领别人跟自己来，具有团队领导力；能够带领顾客跟自己来，具有市场领导力；能够带领对手跟自己来，配合自己的战略意图而行动，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。

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：同谁争、争什么、在哪争、如何争；竞争的演进：点对点、面对面、练对练；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>>

### 作者简介

吴维库，博士，清华大学经管学院领导力与组织管理系教授，博士生导师。

1994年起在清华大学经济管理学院任教。

曾在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院进修公司战略、竞争战略及领导学，在哈佛商学院和香港科技大学恒隆管理研究中心研修。

主要研究与教学领域是“战略管理”和“企业领导学”，著有《企业竞争力提升战略》《领导学》等学术著作，以及畅销书《阳光心态》《情商与影响力》《以价值观为本：和谐组织纲领》《竞争与博弈：组织间的竞争与合作》，经常受邀为企业及高校演讲，其阳光心态学说及和谐领导力体系影响和激励了近百万读者。

## &lt;&lt;竞争与博弈&gt;&gt;

## 书籍目录

总序序言竞争及其层次竞争/2竞争与团队理念的塑造 /4竞争的层次 /12竞争的构成要素/25谁是竞争者谁是对手/43对手的分类 /49对手存在的好处/59分清对手还是朋友/65竞争目标/72竞争分析的工具列表分析/76战略性竞争对手分析框架/78用孙子兵法的智慧研究对手/80SWOT分析方法/85竞争对手反击概要/87企业之间的竞争是动态的/88行业竞争结构分析模型五力模型及其局限/105六力模型及其局限 /108网络模型/110竞争的博弈分析博弈与做局/116展开博弈/123改变博弈方的支付/142改变博弈规则/149改变博弈策略/158改变博弈范围/163博弈方的角色转换/165改变博弈要点/179合作竞争企业市场竞争行为的演进/184双赢战略的选择/202合作竞争要点/210价格战中的博弈价格战透视/214价格战中的合作双赢/217共同生存/221价格战中的相互避让/226价格战的资本是成本/242 价格战中的第三方调节/244情报与竞争博弈情报起源/248情报类型与机构设置/249搜集情报与反情报/256关注顾客胜过关注对手/261竞争与博弈的结果—和谐共存/263参考文献/265

## &lt;&lt;竞争与博弈&gt;&gt;

## 章节摘录

总序 我对领导力的研究始于1999年。

在过去的研究过程中，我得到了多项国家自然科学基金的支持，并于2001年暑期参加了哈佛商学院的领导能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，通过对大量案例的观察和研究，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开设了领导学课程。

把10年研究的结果整理成体系，叫做“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和谐这个目标。

从领导力的角度谈有四个层次的和谐：自己与自己和谐，自己与他人和谐，个人与组织和谐，组织与组织的和谐。

“和谐领导力”体系由四个模块构成：模块一，“阳光心态”；模块二，“情商与影响力”；模块三，“以价值观为本”；模块四、竞争与博弈。

阳光心态是与环境相适应的积极心态，通过将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、开朗的状态而实现自己与别人的和谐。

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。

竞争与博弈可以锻炼领导者动态、全局、前瞻思维模式，采取共存与合作的竞争行为，有利于实现组织与组织的和谐。

这需要组织的领导者学会用竞争与博弈的智慧思考。

竞争优势的获得基于核心能力，若无竞争优势切勿与之竞争。

如果是一次性的博弈，领导者可以把企业的资源孤注一掷。

但是如果对手不能一次性被打垮，对手将会反击，这将引起多次博弈。

如果组织的领导者没有竞争与合作的思维模式，势必导致两败俱伤，如果竞争手段冲破了法律和道德底线，还可能破坏行业，直至影响到消费者的情绪和生活。

狭隘的个人成功与竞争，导致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。

现实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”？

我们都在努力在困惑中寻找答案。

沙漠化的原因是缺水，如果有水就会把沙漠回归绿洲。

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。

霍元甲流落到农村，盲女告诉霍元甲“人要经常给自己洗澡”。

洗澡也需要水，老子认为天人合一，这个世界缺水，人心也缺水，我们呼唤水、歌颂水、赞美水。

我把“和谐领导力”定义成水：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。

这些水可以滋润环境而营造绿洲、可以用来为自己的心灵洗澡而净化灵魂，可以让人冷静思考总揽全局统筹谋划。

一个人无论拥有多少知识和财富，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、和谐的。

企业是一部机器，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，使得组织运转灵活。

## &lt;&lt;竞争与博弈&gt;&gt;

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”可以作为胶水起到凝聚的作用。

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，用阳光心态来实现。

你内心是一团火才能够释放出光和热，你内心是一块冰化了也还是零度，如果是个黑洞还会吞噬光明。

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，才会形成组织，用“众”来描述，凝聚众人用组织领导力，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、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，给它个发音叫做“sóng”。

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”的思想类似于齐家，“竞争与博弈”类似于平天下。

所以“和谐领导力”的思想正努力靠近修齐治平。

山间一泓小溪静静流淌，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、理念山间的水，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。

将沉重与灰垢去除，让清新愉悦轻松回归，让健康快乐和谐相伴。

“和谐领导力”的研究起始于1999年，本思想体系以我负责从事的多个自然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年）]，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年）]。

《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年）]，《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：71121001，（2012~2015年）]。



## <<竞争与博弈>>

### 编辑推荐

《竞争与博弈:组织间的竞争与合作》编辑推荐:吴维库教授2012年荣获“机械工业出版社60周年最具影响力作者”。

吴博士的和谐领导力体系由四个模块构成:阳光心态 实现自我与自我的和谐情商与影响力 实现自我与他人的和谐以价值观为本 实现个人与组织的和谐竞争与博弈 实现组织与组织的和谐

<<竞争与博弈>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>