



MASTER SPEAKS

動態競爭策略初探

經理人所熟悉的競爭策略，如五力分析、SWOT分析、波士頓顧問的BCG矩陣等，多是從產業和經濟架構出發的靜態分析，難以解決瞬息萬變的市場競爭實況。動態競爭是策略分析的新典範，本文是動態競爭策略的第一堂課，經理人千萬不容錯過。

- 1 □ 發展背景與緣起
- 2 □ 動態競爭理論的四大基本分析步驟
- 3 □ 企業間彼此競爭的對偶關係
- 4 □ 競爭活動與對手反應的各項特點
- 5 □ 競爭對手分析：察覺—動機—能耐（AMC）透視法
- 6 □ 不對稱的競爭
- 7 □ 結論

發展背景與緣起

一直以來，經理人所熟悉的競爭策略理論，如麥可·波特（Michael Porter）的五力分析、SWOT理論、波士頓顧問公司（BCG）的分析矩陣等，多是從產業和經濟的架構出發，進行宏觀與靜態的分析，難以解決瞬息萬變的市場競爭狀況。而賽局理論（Game Theory）則假設參與遊戲者是理性的，然而在現實情況中，廝殺激烈的競爭者卻不見得都是理性的。

這些就是促成動態競爭策略發展的背後因素，其相關研究已有十餘年。本文是以行動為中心，從微觀的角度，觀察兩家相互競爭的公司的互動關係，並預測對手的反應與攻擊行動，進而採取行動與回應。

自1980年波特提出競爭策略以來，策略管理議題快速發展，至今已形成三大理論，除了「資源基礎理論」和「高階團隊觀點」之外，第三個重要理論便是「動態競爭觀點」。動態競爭有兩個基本前提：

- 1.研究競爭對手的行動與反應（action-response），以對企業彼此競爭的情形，有最佳的了解與管理。

- 2.以雙邊比較的方式來分析競爭對手，可預測企業如何對競爭對手採取行動或做出回應。

這種雙邊或雙向式的方法，不但可以達成焦點分析、補充波特的傳統產業結構及其延伸的策略群組理論，還可以擴展經理人對於最基本的競爭行為的理解和管理。

Professor Profile 教授簡介

陳明哲

陳明哲老師現任美國維吉尼亞大學達頓商學院（University of Virginia, Darden school of business）專任講座教授，曾任教於哥倫比亞大學商學院和賓州大學華頓商學院。陳教授是第一位三度獲得國際策略管理學會最佳論文獎的學者，也是頂級學術刊物《管理評論》（Management Review）副總編輯，著有《動態競爭策略探微：理論、實證與應用》等書。



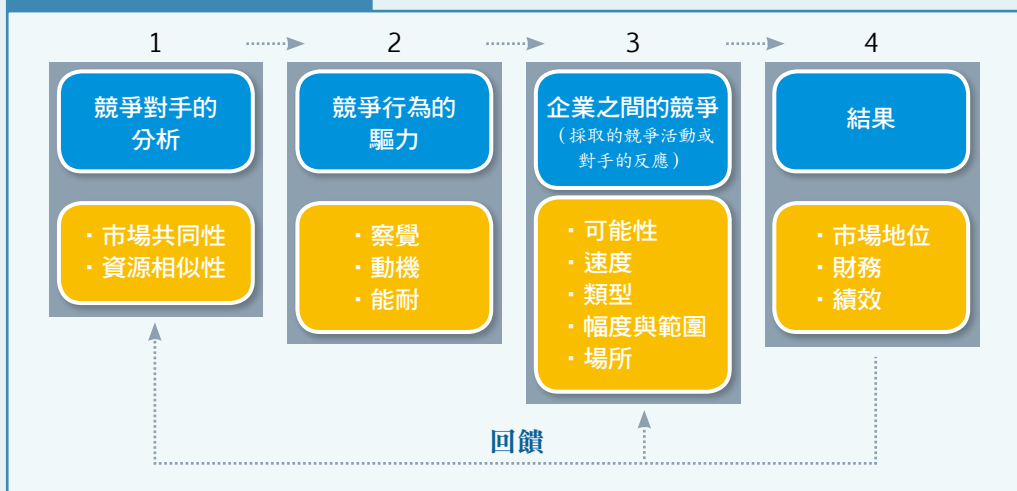
攝影／賀大新

2

動態競爭理論的四大分析步驟

動態競爭理論的建構基石或研究基礎，就是企業之間的相互競爭，亦即企業在競爭時所採取的行動和對手的反應。【圖1】即是根據動態競爭研究的基本概念繪製而成，目的在於藉由競爭分析，培養整體的策略觀。

動態競爭的基本架構【圖1】



1.經由市場及資源等面向，進行企業競爭對手的雙邊比較分析（可用來辨識競爭關係之間不同的緊繃程度）。

2.分析企業相互競爭時所衍生的3種行為驅力：察覺（awareness）、動機（motivation）與能耐（capability），簡稱AMC。

3.分析企業之間的相互競爭，或是對手之間彼此競爭的行為及做出的反應。

4.以市場及財務等數據來分析競爭結果。

上述4種分析基本上就是在研究企業之間的相互競爭（採取的行動或做出的反應），也是動態競爭的研究基礎。

案例解析

如何進行動態競爭分析： 以宏達電和蘋果為例

進行動態競爭分析時，首先要確認自己是發動攻擊者或反應防禦者。

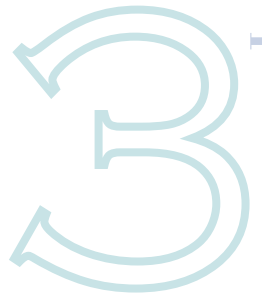
（1）當蘋果（Apple）推出iPhone之後，宏達電現階段是屬於防禦者的角色，所以必須先了解iPhone這項產品的攻擊行動和意義是什麼？

（2）研究在iPhone推出之後，還有哪些廠商會有所反應？

（3）這些可能會有所回應的廠商，反應的速度和能力如何？

（4）未來競爭對手的回應和可能發展，將對公司有何影響？

（5）公司（宏達電）若打算有所回應，該採取哪些行動？選在什麼時間點回應是最好的？



企業的策略性任務是盡可能降低對手的注意力與反擊動機，如果這兩者均不可能，就必須對競爭對手的反擊有所準備，並且有能力去防禦。

企業間彼此競爭的對偶關係

將競爭解析為「競爭活動—對手反應雙向式」(action-response dyad)是必要的，因為在競爭行為發生時，競爭者會擬定策略、試探對手的毅力與能耐，並且採取捍衛自身名譽及顯示本身實力的行動。

簡單來說，由於所有的競爭行為最終都會激起對手的反應，所以「競爭活動—對手反應雙向式」可說是動態競爭的建構基礎。當然，如果市場上形成了三足鼎立的態勢，也可透過兩兩分析，再推論出整體情勢的發展。

企業都相當重視策略的應用，以提升自身的競爭力，通常會以直接衝擊消費者的「市場行為」或是足以影響公司實力和運作的「內部活動」，來擬定相關的戰術並執行策略。「市場行為」包括開闢新的區域市場、收購、價格變動及新產品上市等；而「內部活動」則包括研究與開發、全球資源搜尋、新的組織架構等。

實證研究發現，企業經由競爭行動所獲得的優勢，會隨著時間及對手的反應而消失；也就是說，競爭優勢會隨著時間而逐漸減少。比方說，當某公司成功推出一項新產品時，對手就會隨之推出類似的產品；同樣地，若某公司率先降低價格，其他公司也會跟進，甚至降得更多。我們可以【圖2】來解釋企業競爭活動與時間及經濟收益的關係。

一項競爭活動的生命周期包括3個階段：

1. 啟動期 (Tl)：即開始發起競爭活動的時期；
2. 開發期 (Te)：即競爭活動已然確立，並且開始產生經濟收益；
3. 下降期 (Td)：即競爭對手的反應行為已開始削弱最初的收益。

由【圖2】可看出，一家發動競爭攻擊的公司，經由競爭活動所能獲致收益的多寡，取決於該公司是否有能力將開發期 (Te) 的時間盡可能延長。要注意的是，就算透過競爭行動所取得的報酬與優勢開始走下坡，還是可以獲得正收益。因此，圖中的整個不規則四邊形 (梯形)，就是經由競爭活動所產生經濟收益的區域。

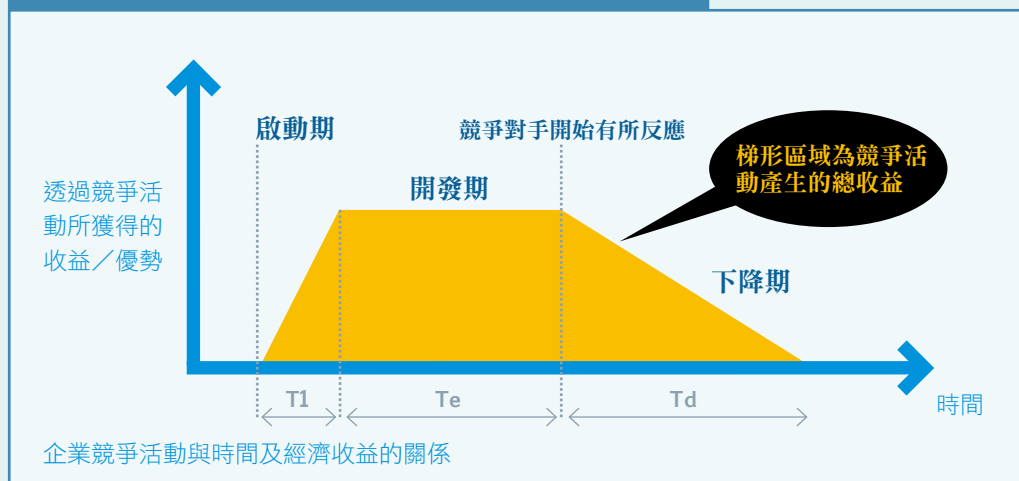
對經理人而言，關鍵在於確定、並了解競爭活動及對手反應的各項特點，以便能夠從攻擊者和防衛者的角色策畫出更好的策略，來與對方交手。【圖2】是以發動攻擊公司的角度來描述競爭互動的情形，但如果改從防禦者的角度出發，也不會太困難。

(6) 公司應做出哪些回應，才能將iPhone對公司的影響力或殺傷力減到最低？

(7) 分析公司的回應動作，可能會再引發哪些廠商進一步做出回應？(在此可運用競爭行為的3股驅動力來分析，亦即有哪些廠商會「察覺」？他們的「動機」和回應「能耐」又是如何？)

上述過程可循環運用，以擬定各項最佳策略作為。

競爭活動獲得的優勢，會隨時間與對手反應而消失【圖2】



競爭活動與對手反應的各項特點

針對各式各樣的競爭活動進行研究，可以讓我們預測對手反應行為的各項特點，其中尤以反應的可能性和速度最為關鍵。分析競爭對手的反應是非常重要的，因為如【圖2】所示，若是競爭對手反應的可能性和速度降低，則攻擊者就可以從其最初所採取的競爭行動中，獲得最大的收益。

事實上，動態競爭研究的前提之一就是：競爭活動和對手反應都是可以被分析的，而且通常有如下特點：

1. **可能性 (likelihood)**：企業發起攻擊行動的可能性，或是競爭對手展開反擊的可能性。
2. **速度 (speed)**：競爭活動或對手反應的時機（這是以宣告的速度和執行的速度而論，稍後會再詳述）。
3. **類型 (type)**：競爭活動或對手反應可區分為策略性或戰略性，也可大致分為6種類型：定價、行銷、新品上市、產能及規模相關的行動類型、服務與營運變更、釋出信息。
4. **幅度 (magnitude)**：降價的百分比、增加的廣告支出，或是與競爭活動或對手反應有關的產品數量。
5. **範圍 (scope)**：與競爭活動或對手反應有關的產品線數量或區域市場。
6. **場所 (location)**：競爭活動或對手反應鎖定的目標市場。要特別強調的是，對手的反應是否也與競爭活動發生在相同的市場裡，或是對手會另選市場進行反擊。

從許多例子可知，競爭活動和對手反應對於動態競爭分析及競爭行為模式，的確具有無法估計的意義。讓我們利用「競爭活動—對手反應模式」的一項重要特性——亦即時機（或速度）——來做更深一層的探討。



最理想的情況是，你要能夠利用破壞性的技術、新產品或程式，略過你的直接競爭對手，從本質上改變競爭規則。

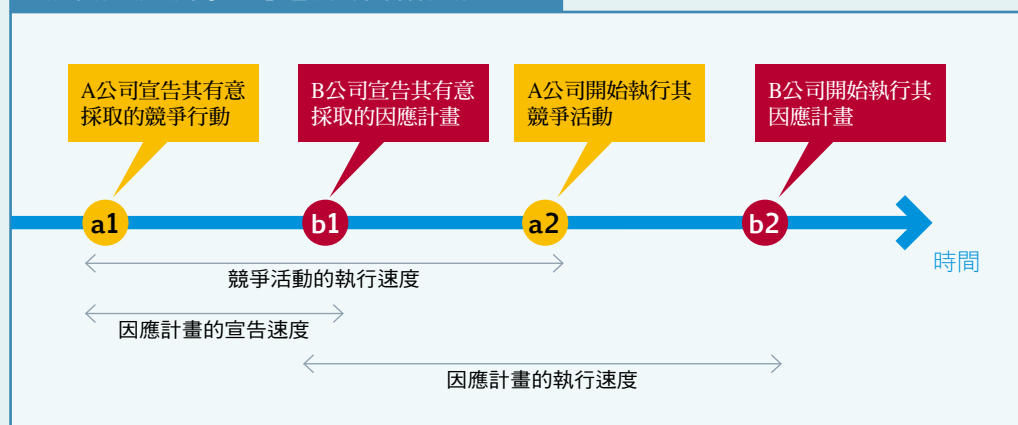
由【圖3】可以看出，A公司選在a1這個時間點上宣告其有意採取的行動，並在a2開始執行其市場活動（如降價等）。B公司則是在察覺到此活動可能會對自己構成威脅之後，於時間點b1宣告其將在b2展開反擊行動。

從a1到a2（或b1到b2）這段時間，可顯示出A公司的競爭活動（或B公司的因應計畫）的執行速度，而a1到b1這段時間則顯示出B公司因應計畫的宣告速度。

在實際的商業競爭中，a1、a2、b1、b2 這些時間點的配置與順序，遠比圖表所示要複雜得多，例如B公司可選在時間點b2直接迎戰A公司，無須有預先宣告的動作（即b1=b2）。

在分析競爭活動與對手反應中，a1、a2、b1、b2這4個時間點均是經理人在規畫競爭行動時所應考慮的策略參數。舉例來說，發動攻擊行動的公司可能會想盡量縮短a2到a1這段時間，以便達成最大的市場震撼效果；但是在其他情況下，盡量延長a1到a2這段時間，

競爭活動與對手反應速度的圖解說明【圖3】



案例解析

競爭活動與對手反應的分析：以吉列為例

吉列（Gillette）在1990年1月28日（也就是美式足球總決賽「超級星期日」當天）於17個國家正式推出「感應」（Sensor）刮鬍刀。為了發展這項產品，吉列已投入2億7000萬美元的研發費用及1億7500萬的行銷經費，而感應系列的售價亦較其Atra系列高出25%。

就感應系列產品上市的時機、幅度及範圍而言，都是可以計量且具重要意義的。而且從競爭的角度來看，吉列的行銷技巧，以及感應刮鬍刀本身

具有的技術優勢，可說已取得了成功。

在吉列感應刮鬍刀上市約8個月後，舒適牌（Schick）推出了Tracer刮鬍刀，但這是針對吉列的Atra系列（而非感應系列產品）的一種間接反應行動。另一個競爭對手BIC（以生產拋棄式刮鬍刀為主）則未採取任何反擊行動，因為該公司尚未察覺到，吉列的感應刮鬍刀將對其拋棄式產品構成威脅。

感應系列可說是非常成功的產品，因此當吉列於1998年推出鋒速3（Mach 3）刮鬍刀時，基本上就是延續感應系列產品將近十年前的上市模式。

5

也可能會對發動攻擊行動的公司有利。

例如微軟 (Microsoft) 會在18個月前就預告某項新產品即將上市，目的在於針對競爭對手的產品搶得先機；而航空公司也會在2個月前即宣告要漲價，目的就是希望競爭對手可以起而效法。

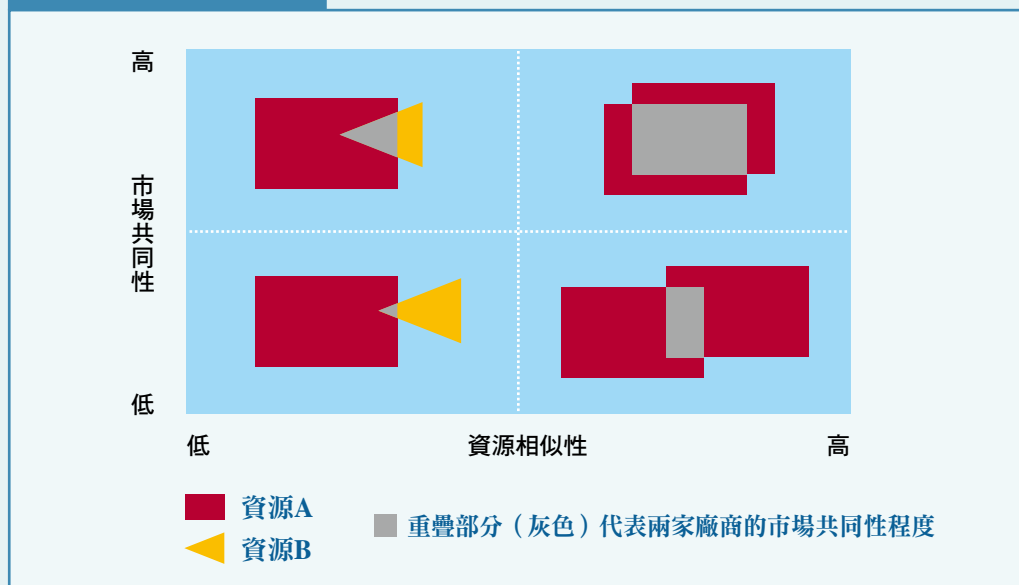
競爭對手分析：察覺—動機—能耐 (AMC) 透視法

由【圖2】可以看出，競爭活動的最終效果，大多取決於這個活動能否立於不敗之地，或者是否可以延緩對手的反應時間及程度多寡，因為公司的競爭活動若是可以防止或延緩對手的反應行動，則該公司就可從中獲得最大的收益。任何（發動攻擊的）經理人都要設法預測，對手在受到競爭活動直接或間接影響時，會採取什麼樣的因應行動（或不採取行動）。

預測對手反應的重點之一，就是必須了解競爭活動將如何影響對手公司的內部運作，而「察覺—動機—能耐」（AMC）透視法，即可針對企業內部運作的3項關鍵要素，進行完整的解析。

採用「察覺—動機—能耐」觀點來分析競爭對手時，「察覺」（awareness）是指站在防禦地位的公司，已經知覺到對手所採取的競爭活動或攻擊，以及其與發動攻擊公司的關係；動機（motivation）是指驅使居於防禦地位的公司做出反擊決定的推力；能耐

競爭者分析模式【圖4】





如果我們能夠預測到競爭的最終結果是失敗收場，就可以不採取任何作為，避免無謂的戰爭。

(capability) 則是指防禦這一方的資源調度及決策過程，均支持公司採取反擊行動和發動攻擊。

換言之，除非你的競爭對手已經察覺到你的行動或意圖，而且確實有反擊的動機和能力，否則你的競爭對手是不會採取競爭回應的。企業的策略性任務是盡可能地把競爭對手的注意力降到最低，並且盡可能地降低競爭對手的反擊動機。如果這兩者均不可能，企業就必須對競爭對手的反擊有所準備，並且有能力去防禦。

我們可以說，企業在做出任何決策時，都要去思考「反應障礙」，也就是能夠防止對手採取競爭回應的策略或組織因素。最理想的情況是，你要能夠利用破壞性的技術、新產品或程式，略過你的直接競爭對手，從本質上改變競爭規則。AMC透視法便是藉著連結公司之間的競爭關係，以及分析兩家公司是如何在最基本的層面上互相競爭，就對手反擊活動的各項障礙提供深入的解析。

進行競爭者分析的目的，就是要預測對手的未來動作。原則上，對手回應的時間是愈晚愈好，而且最好是不回應，但是如果我們能夠預測到最終的競爭結果是失敗收場，就可以不採取任何作為，以避免無謂的戰爭。

以明基 (BenQ) 在行動通訊市場擴充競爭為例，購併西門子 (Siemens) 手機部門時是不是該公司必要的作為？從市場共同性和資源相似性來分析 (如【圖4】)，BenQ與西門子兩家公司之間的資源沒有互補性，彼此的文化差異又太大，西門子期望藉助BenQ在亞洲的優勢也達不成，所以這項購併活動並不理想。

不對稱的競爭

在此要強調，當某個競爭對手發起回應行動時，經理人不應假設這項行動會對所有對手的「察覺—動機—能耐」3要素，都發揮相同的影響力。在商業競爭中，不對稱的競爭相當普遍，意指兩家相互競爭的公司對於彼此在市場上的關係及互動，可能會抱持不同的看法。

以「察覺」這項競爭行為的驅力來說，兩家競爭的公司不太可能會採用同樣的方式，來知覺對方的每一項競爭活動或彼此的關係，因為不同的公司對於市場的展望，可能會持有不同的見解，像是波音 (Boeing) 和空中巴士 (Airbus) 的例子。

同樣地，不同公司對於組織架構的看法也會有所差異，例如吉列和舒適這兩家公司在1990年代初期的情形。由此可見，兩家相互競爭的公司會以不同的角度看待競爭情勢和關係，所以在進行分析時，應考慮將哪一家公司視為焦點公司，並且根據該公司來進行分



加入動態競爭的設計架構觀點【圖5】

競爭：動態與相對性的概念

動態：在競爭對抗的對偶關係中，競爭性行動與競爭性回應的交互行動

相對性：成對比較一個特定廠商與一個競爭對手的關係



註：以上的圖示呈現出複雜、不穩定且具有交互作用的動態競爭觀點

資料來源：《動態競爭策略探微：理論、實證與應用》

析，簡單來說就是 $d(a, b) \neq d(b, a)$ 。

幾年前，昇陽電腦 (Sun Microsystems) 創辦人兼執行長史考特·麥克里尼 (Scott McNealy) 曾對此不對稱現象下了一個註解：在被問到昇陽有哪些競爭者時，他列出了迪吉多 (Digital Equipment)、惠普 (HP) 和IBM，卻未提及安迅 (NCR)。然而，安迅在當時是美國第五大電腦製造商，而且規模是昇陽的兩倍大。何以如此？麥克里尼回答說：「我們不曾看到他們。」

不對稱的競爭存在於「察覺—動機—能耐」的每一項要素中，與企業對於競爭對手所發動的攻擊行動的察覺力、要反擊的動機多強烈，以及是否有能力反擊等項目都有很大的關係。動態競爭的入門課程先講解至此，有關動態競爭之設計架構觀點，請參考【圖5】，從圖中可以完整看到動態競爭的複雜、不穩定與交互作用。

結論

競爭並不是壞事，對公司或經理人而言，都是進步的動力，國內手機業者的激烈競爭，便是一種良性的循環。

由於競爭是雙向的（競爭對手會以各式各樣的競爭活動互相交手），所以經理人應以「競爭活動—對手反應模式」來分析競爭活動。藉由此方式來思考競爭模式，並且透過此架構來預測對手的反擊行動，將有助於經理人善用競爭的動態本質，以在進攻或防禦行動中確保有所收益。

企業的競爭優勢並非永遠存在，隨著時間的流逝，最初發動的競爭攻勢所產生的優勢，將會因為對手有所反擊而減弱，因此將焦點放在對手的因應之道是很重要的。成功的企業總是能夠比競爭者搶先採取一系列行動，由此獲致暫時性的優勢；而暫時性的優勢在日積月累之後，將可產生持久的競爭優勢。

以聯想 (Lenovo) 購併IBM的PC部門為例，透過動態競爭分析來看，聯想理應事先預測到宏碁 (Acer) 將會有後續行動，因而率先與捷威 (Gateway) 進行策略聯盟，或是發起阻止宏碁收購捷威的動作，但是聯想卻眼睜睜看著宏碁收購捷威，並且成為歐洲PC製造大廠Parkard Bell (Gateway有優先購買權) 的最大股東。

全球化市場競爭日趨激烈，潮起潮落隨時都有變化，「一家公司再強，也強不過它最弱的一環」(Your opponent is only as strong as the weakest link in its value chain)，這就是經理人的機會。(參考資料: "COMPETITIVE DYNAMICS : Competition as Action-Response" Darden Business Publishing (2005)UVA-S-0123 by Ming-Jer Chen)



進行競爭者分析的目的，就是要預測對手的未來動作。