

智勝  
BEST-WISE

Competitive Dynamics

原著◎陳明哲  
審訂◎蘇國賢  
編譯◎林豪傑、喬友慶、侯勝宗

# 動態競爭





# 動態競爭

---

Competitive Dynamics

陳明哲 著

蘇國賢 審訂

林豪傑、喬友慶、侯勝宗 編譯



智勝文化

# 動態競爭

## Competitive Dynamics

國家圖書館出版品預行編目資料

動態競爭 / 陳明哲著；林豪傑，喬友慶，侯勝宗編譯。 -- 二版。 -- 臺北市：智勝文化，

2010.04

面；公分

參考書目：面

含索引

譯自：Competitive dynamics

ISBN 978-957-729-783-9 (精裝)

1. 策略管理 2. 企業競爭

494.1

99004649

作者/陳明哲

審訂/蘇國賢

編譯/林豪傑、喬友慶、侯勝宗

發行人/紀秋鳳

出版/智勝文化事業有限公司

地址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話/(02)2388-6368

傳真/(02)2388-0877

郵撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

出版日期/2010 年 6 月二版

定價/500 元 (精裝)

ISBN 978-957-729-783-9 (精裝)

Competitive Dynamics

by M. J. Chen

Copyright 2010 by M. J. Chen

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址：[www.bestwise.com.tw](http://www.bestwise.com.tw)

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

## 陳明哲博士

陳明哲博士，現任美國維吉尼亞大學達頓商學院講座教授，是全球著名的企業策略專家、動態競爭理論創始人，並在 2009 年被選為全球擁有超過 18,000 位會員的國際管理學會（Academy of Management）準主席，且將於 2012 年擔任主席。

陳教授於 1988 年在馬里蘭大學取得企管碩士與博士學位，曾先後任教於哥倫比亞大學商學院與賓夕法尼亞大學華頓商學院，其教學、研究及諮詢範圍橫越歐、美、亞三洲。在教學方面，陳教授是美國幾所著名商學院最受學生歡迎的教授；他講授的企業策略、動態競爭，以及中西企業策略思維等課程均深受好評。

在研究方面，陳教授著作甚豐，是第一位三次榮膺國際策略管理學會最佳論文獎和《管理評論》最佳論文獎的學者。後來，他也擔任《管理評論》此一世界頂級學術期刊的副總編。另一方面，陳教授也是全球華人企業策略研究的先鋒，他整合西方科學與東方哲學觀點來探討競爭與合作關係的論文，被 *Journal of Management Inquiry* 推選為 2008 年最佳論文。此外，他於 1997 年在華頓商學院創辦了西方第一個以華人企業為研究對象的「全球華人企業發展中心」。他的著作《全球華人企業透視——世界企業經理導引》由哈佛大學商學院出版社出版，《外交事務》雙月刊曾評論推薦此書。中文版的《動態競爭》一書，分別由台灣智勝出版社與北京大學出版社出版，收錄了陳教授歷年來重要的十二篇學術論文與治學心得。

在策略諮詢方面，陳教授經驗豐富。他曾為多家著名的跨國企業提供諮詢與高階經理人培訓，這些企業包括：美國聯合技術、默克製藥、聯邦快遞、杜邦、美國鋁業、友邦保險、美國鐵姆肯、摩根斯坦利、慕尼黑再保險、比歐西氣體，以及英國勞斯萊斯公司等。陳教授也曾應邀參加世界經濟論壇於 2000 年北京主辦的「中國企業高峰會」，2004 年在紐約舉行的「美國—中國企業執行長高峰論壇」和在漢堡舉行的「中國—歐洲企業高峰會」，2006 年與 2007 年在阿根廷布宜諾斯艾利斯、巴西聖保羅和義大利米蘭舉行的「世界商業論壇」，以及 2007 年在中國北京舉行的「中國 CEO 論壇」等國際高峰會，並擔任主講人。

陳教授的研究理念及活動見諸於世界主要媒體的專訪及報導，包括《華爾街日報》、《金融時報》、《美國新聞與世界報導》、《今日美國》、《福布斯》、《新聞周刊》、



CNNfn、路透社、《亞洲週刊》、《明報》、《人民日報》、中央電視台、《財富中文版》、《經濟日報》、《哈佛商業評論中文版》等。陳教授也在 2008 年榮獲台灣《天下雜誌》從文化、商業、政經領域中，所票選出來的全球 72 位典範人物之一。

陳教授長年致力於年輕管理學者的培訓。1997 年與 2006 年曾二度應中國國家教委 MBA 指導委員會邀請，2004、2006 與 2007 年曾三度應台灣國科會邀請，分別在北京與台北培訓當地的管理學者。同時，他也先後受邀擔任英國帝國理工學院、香港中文大學、台灣大學、政治大學等多所學校的客座講座教授。

陳教授出身台灣、祖籍福建，曾經投身大儒門，修習四書五經、先秦諸子等中國古典著作，深得中華文化的精髓。

## Foreword

Competition is a centrally important construct for the field of strategic management. Indeed, the term “strategy” is derived from the Greek word “strategos,” or “the art of the general” – which conveys, among other things, that there are adversaries to be dealt with. In the early days of strategic management research, up until the mid-1980s, competitor analysis and competitive thinking were addressed only in the broadest and vaguest of ways. It was typical, for instance, for strategy teachers to naively ask students, “Okay, how are we going to beat the competition?” – as if all competitors are one big homogeneous opponent. If a teacher or researcher were careful enough to focus on each individual competitor, the question still would be broad and somewhat hollow, such as, “Well, what are this competitor’s strengths and weaknesses?”

The work of Ming-Jer Chen changed all that. By introducing the concept of the “action-response dyad,” Chen created a whole new stream of theory and research that is often referred to as “microcompetitive dynamics.” This level of analysis involves rigorously studying the specific moves and countermoves of firms in a competitive context. The beauty of this approach is that it allows both precision of analysis and generalizability. Precision is achieved because the analytic focus is on concrete, specific actions that can be reliably gauged in terms of their boldness, directness, and speed. Generalizability is achieved because the numerous individual moves of a company can be aggregated to develop a robust profile of its overall level of aggressiveness, conciliation, and retaliation – against each of its competitors.

Ming-Jer Chen’s style of research, featured in this volume, understandably opens up a wide array of interesting research questions, including these: What can a focal firm do to lessen the likelihood, or the magnitude, of a given competitor’s response to its initiatives? What are the factors that affect a firm’s speed in its strategic countermoves? What can small players do to escape attention and intense retaliation from big players? The list of fascinating and important topics could go on and on.

In this volume, you will be treated to Ming-Jer Chen’s own treatment of some of these research questions. If you are like me – and many others who have been exposed to Chen’s way of thinking – this book will stimulate you to develop your own new and provocative ways of thinking about competitive dynamics.

*Donald E. Hambrick*

## 序

競爭是策略管理領域的重要核心概念。事實上，策略（strategy）這個詞是源自希臘文中的strategos，意指「將軍的藝術」，它揭示了在戰場上應敵之道的精髓。回溯到1980年代中期，策略管理研究剛起步的那一段時間，有關競爭者分析與競爭思維的討論，大都廣泛而且模糊。一個典型的例子是教策略的老師常常會視所有的競爭對手都是同類的，他們在教學時常常會問學生這樣的問題：「我們應該如何在競爭中取勝？」。這樣問的一個基本的假設就是把所有的競爭對手視為同類。就算有的老師或研究者認識到了競爭者之間的差異，他們也可能會問：「什麼是這個競爭者的優勢與劣勢？」。這類問題還是十分空洞和廣泛的。

陳明哲教授的動態競爭研究徹底改變了這些傳統的思維模式。藉由導入「競爭性行動與回應的對偶」概念，陳明哲博士開創了一個全新的理論與研究體系，這一理論在學術界經常被稱為「動態的微觀競爭」（microcompetitive dynamics）。動態競爭理論嚴謹地分析企業特定的競爭性行動與回應。這一理論模式最大的優勢在於它可以同時考量分析的精確性與推論的廣泛性。動態競爭的精確性，是因為它專注於分析具體而且特定的競爭性行動，而這些行動的攻擊性、直接性與速度均可以被精準地加以衡量。動態競爭的廣泛性，是因為一家公司的眾多個別行動可以被累加起來進行考量，從而為研究者揭示企業對抗每個競爭者的不同策略。

在這本《動態競爭》專著中，陳明哲教授用淺顯易懂的風格，研究了一系列十分有趣的新問題。其中包含：目標企業在展開攻擊時，它應如何降低競爭對手反擊的可能性與程度？影響企業戰略反擊速度的因素是什麼？小企業應怎樣避免被大企業注意及遭受攻擊？這本專著中包含了許多像上述這些極富吸引力而且重要的研究議題。

在本書中，陳明哲教授將與讀者分享他對上述問題多年的研究心得。如果你像我，或像其他一大批學者已經接觸過陳教授的研究成果，那麼這本書將會激發你開創對動態競爭研究新穎而有創意的思維方式。

## 漢姆布瑞克·唐納德 (Donald E. Hambrick)

賓夕法尼亞州立大學斯邁爾工商管理學院講座教授

（漢姆布瑞克博士為國際公認的知名策略管理學者與企業實務諮詢專家。他也是高階經營團隊理論的創始人，曾受聘於哥倫比亞大學商學院擔任講座教授達23年之久。他於1992~1993年間曾擔任美國管理學會會長，如今並為該學會院士最高負責人。漢姆布瑞克博士於2008年榮獲美國管理學會最高榮譽的終生學者獎，以表彰他對管理學術界的卓越貢獻）

## 序 競爭策略的新典範——司徒達賢

真實世界經緯萬端，甚至雜亂紛紜，為了解與因應，就必須運用某些思維模式，以系統化及選擇性地觀察、分析、整合、詮釋其中的現象與因果關係。不同的思維模式，左右了大家的注意力與視野，也進而影響決策與行動的重點和方向。在此所謂的「思維模式」，通常也被稱之為「典範」。

在傳統的策略管理領域中，主流的典範是「建立優勢，滿足顧客」，並進而設法創造在市場上的獨佔地位，以建立並維持長久的競爭優勢。我們常談到的「差異化」、「聚焦」、「規模經濟」、「綜效」，甚至於垂直整合程度的取決，以及網絡體系的建構等，基本上都植基於這樣的思維模式。

此一典範的前提假設是：策略是長期的努力與承諾，策略的作用將表現於未來的競爭地位與績效；策略決策與經營形貌，即使不是精心策劃，也是歷經長時間才演變而成的。在傳統的典範下，策略領導者必須自省的問題是：

「本企業未來的經營形貌應該如何？」

「如何才能在長期中滿足顧客，為顧客創造價值？」

「配合產業的變化趨勢，我們現在應發展哪些可以持久的優勢，將來才能確保競爭上的有利地位？」

「競爭環境」當然也是傳統典範與思維架構中十分重要的一環。競爭者的可能作為與反應，一向是策略制定過程中不可忽視的因素，但過去似乎很少將這些視為策略管理的核心，更不是最重要的考量。

然而，隨著時代改變，典範也有所更迭。市場的快速飽和、科技的日新月異、消費者的無情，加上某些業者藉由大量的短期攻略手法來掠奪市場，使得許多產業，還來不及進行長期佈局，就在一陣短兵相接後，淪為成王敗寇，甚至屍橫遍野的殺戮戰場。這些現象與結果，可能都不是重視長期佈局與建立優勢的傳統典範所能解釋的。

換言之，在某些產業中，策略的重點已不在於建立長期的優勢地位，而是一連串攻擊與回應的戰鬥行動。參與競爭的各方，在一次又一次的互相攻城掠地與蠶食鯨吞之後，勝利者快速攻佔市場、擴大生存利基；失敗者則逐漸淡出舞台，甚至黯然進入歷史。



## 新典範所欲思考與回答的課題

在動態競爭的時代，傳統典範所考量的問題似乎顯得緩不濟急。在新典範下，策略領導者必須回答的問題是：

「何時是發動攻擊的最佳時機？」例如，應在產業成長期以減少阻力？還是在產業將要走向下坡時試圖孤注一擲或背水一戰？

「我方應否採取主動的攻擊行動？有哪些可能的行動組合與選擇？」例如，究竟應運用價格戰？還是推出戰鬥品牌？應在智財權方面採取法律行動？還是設法鬆動對手與通路的緊密關係？攻擊行動可以大張旗鼓，也可以聲東擊西、暗渡陳倉；可以攻其要害以期「一擊斃命」，也可以攻其周邊，以降低其積極反擊的意願；可以集中力量正式對決，也可以運用游擊戰，創造局部優勢以各個擊破。

簡言之，攻擊方式要有創意又不能過於違背產業中的遊戲規則；除了攻其不備之外，在行動上還應選擇一些對方不易回應，或必須大費周章來調整內部組織或調適外部關係的攻擊策略。

如果雙方交戰的戰場不只一處，例如，雙方同時在若干產業或多個地區互相競爭，在攻擊策略上變化就更多：可以選擇多管齊下；可以從鄉村包圍城市；可以「圍魏救趙」；可以製造假象讓對方轉移重心或失去重心。總而言之，策略上的攻擊方法千變萬化，運用之妙，書之不盡。

攻擊方式的選擇，也與攻擊的對象密切相關，因此還應檢視：

「誰應該是我們優先攻擊的對象？規模大的還是規模小的？資源豐富的還是資源貧乏的？選擇攻擊對象時，還應考慮哪些因素？」

如果攻擊行動遭受強力的反擊，以致未能達到預期效果，不僅造成資源與力量的浪費，而且萬一在長期對峙的過程中，被第三者從後方趁虛而入，更是得不償失。因此，對象的選擇極為重要。例如，強大的對手，反擊力道通常更大，但也可能不在乎我方的行動或缺乏快速回應的彈性；相對弱小的對手，反擊力量雖小，但也可能為了生死存亡而奮力一搏，因此不可不防其做出困獸之鬥。基於類似的考慮，必須慎重選擇攻擊的對象。

除了規模與強弱之外，潛在攻擊對象是否資訊靈敏、是否有能力做出有效的反擊、反擊的手法是否因為「招式用老」而已在我方預料之中等，都是選擇攻擊對象與採取攻擊行動前，應該審慎評估的。而這些攻防的策略選擇，又受到潛在攻擊對象在產業中的歷史、過去從事攻防的成敗經驗，甚至高階領導團隊組成分子的影響。

一般而言，若對方可能回應緩慢，或回應方式已有軌跡可循，則不妨選為優先下手攻擊的對象；若對方極可能出現強烈反擊，則應審慎採取攻擊行動。而當雙方在目標市場、所依賴的資源，以及規模水準愈相近者，由於潛在衝突大，一旦引發正面交鋒，往往不可收拾，甚至陷入你死我活的零和遊戲，因此，更不可不慎。

以上是從攻擊者來思考。然而競爭行動是雙方互動的過程，因此，還得從潛在攻擊對象或防禦者的角度，考慮應如何回應，如果防禦者在回應上常犯錯誤，則容易被選為攻擊的對象，若回應得當，則可以在戰火的鍛鍊中自我強化。

換言之，防禦的一方，也要慎重回答：

「當競爭對手採取主動的攻擊行動時，我們應否回應？如何回應？」

回應的方法當然也是形形色色。防禦者可以全力反擊；可以避其鋒而攻其側翼；可以誘敵深入以消耗其資源；也可以相應不理，不輕易隨之起舞。有時要真真假假，讓對方掉以輕心；有時則必須展現玉石俱焚的決心，令對方知難而退。此外，面對攻擊或潛在的攻擊，本身資訊要敏銳，反應要迅速，而且平日即應厚植應戰的實力，甚至經常釋放「我不好惹」的訊息，以避免被同業選為攻擊的對象。

## 新典範的學術舵手

以上所談競爭導向的思維，以及企業間互相攻防的手法，在企業界或許已相當熟悉，而且在學術界也日漸廣為接受。然而，在國際學術界，正式以嚴謹的實證研究與論述，提出此一新典範的，正是本書的作者陳明哲教授。

陳明哲教授是國際上從事策略管理學術研究最有成就、最有影響力的華人學者。十餘年前即提出「動態競爭」的策略典範，爾後更以長期的實證研究歸納出具體的命題與建議，使此一領域日益豐富，終於成為一家之言。這次他將過去十幾年來，經由多重理論的推演，並以極為嚴謹的方式所進行與發表的一系列學術研究成果，歸納整理，以中文呈現，必能對華人世界的策略研究與企業實務，產生極大的貢獻與衝擊。

筆者與陳教授相識已超過三十年，有幸見證其經由鏗而不捨的專注與努力，而獲得了今天的成就與地位。陳教授近年來對國內後輩青年學者的無私指導與提攜，十分可敬可佩，而本人在閱讀本書以後，除了深受啟發之外，更感到在國際學術界出人頭地的難能可貴。

司徒達賢

（本文作者為國立政治大學企業管理系所教授兼商業發展研究院董事長）

## 序 透析競爭者互動——湯明哲

傳統的競爭策略是以 SWOT 做為分析的工具，在 SWOT 的分析當中，競爭者的行動通常是不需要被考慮的，因此，利用 SWOT 做為競爭策略的選擇，會有極大的疏漏。自從波特在 1980 年代提出競爭策略的概念後，對於競爭策略的研究風起雲湧，但是，對於競爭者之間的互動研究則尚為缺乏。陳明哲教授從 1988 年以來就對競爭者之間的互動策略，有精湛之研究，為華人在策略管理領域中研究最為傑出的學者，在過去二十年中，陳教授的研究成效斐然，而今，他把過去二十年研究的心血結晶集結成書，對於競爭者互動策略有非常精確的描述，值得讀者細細地咀嚼其研究結果。

競爭策略最主要的選擇就在於是否要和對手進行激烈的競爭，一般在公平交易法的管制之下，廠商之間除非形成默契，否則很難達到合謀的行為。因此，廠商應該在互動的市場上，透過彼此競爭行為所釋放出來的訊息，告訴對手本身是否要激烈競爭的意圖。在彼此互動的過程，廠商可以利用許多機制來達成競爭或合作，例如：國內航空業的聯營，就是創造彼此默契的機制。因此，競爭行為決定的要素頗為複雜，需要比較嚴密和細節的分析，才能釐清競爭者動作的動機，再行決定因應方案。本書對於競爭互動的策略和行為有極為詳細的描述和解釋，例如：策略行為的可逆性，以及組織處理競爭者訊息的速度和方式，都是決定競爭行為的重要因素。在這些方面，以前的研究幾乎從未觸及，陳明哲教授為這方面的研究的先驅。

此外，本書亦介紹競爭互動中的心得概念。例如：書中所稱的競爭張力、競爭慣性等，均是極新的觀點。在以往，以賽局理論為主的競爭分析中，均極為罕見。本書和一般賽局理論最大的不同點在於，將競爭者處理資訊的能力和認知競爭者行動的差異列入決定競爭策略的考量。

本書不僅是理論的鋪陳，而是以美國航空業做為背景的實證資料，用以驗證筆者所提出之假設。美國航空業競爭激烈，所有教科書中所提及之競爭策略，美國航空業通通採用過。陳明哲教授自博士班學生時，即全力蒐集美國航空業競爭之資料，然後再根據美國航空業競爭之行動歸納出競爭之策略，然後再輔以競爭策略的理論，解釋美國航空業者數十年來各式各樣競爭武器間之互動。所下功力之究，時間之長，用心之力，所思之深，實難有學者出其右。本書為瞭解競爭策略不可多得之作。



(本文作者為國立台灣大學國際企業學系所教授兼財務副校長)

序

## 至誠盡性、既明且哲的謙謙君子——李吉仁

為新書寫序並非第一次，但當陳明哲教授囑我為「動態競爭策略探微」一書寫序時，我除了深感榮幸外，心中更有著前所未有的惶恐，深怕在有限的篇幅裡，無法完全掌握住陳老師研究的精髓，以及這本書所想呈現的系統性知識。幸好陳老師的研究原本就有極高的系統性，本書又以他歷年來發表的重要論文為主軸，配合第零章的緒論所提供的導覽功能，相信讀者只要依序閱讀內文，絕對可以進入陳老師所精心擘畫的知識殿堂。

第一次接觸陳老師的研究始於 1992 年，當時我只是一個剛開始學習策略管理理論的博二學生。陳老師與其指導教授在《美國管理學會學報》（*Academy of Management Journal*）所發表的關於廠商資訊處理與競爭回應的論文，讓我見識到競爭互動可以在行動與回應的對偶關係（action-response dyad）上進行實證分析，不僅引發我對競爭互動的高度興趣，更觸發我構思完成了一篇結合競爭與學習行為的學期論文。

其後的十餘年間，陳老師在一流的管理期刊上陸續發表了十數篇關於競爭動態的理論與實證研究，主題從定義競爭行為的微觀面向、廠商層次的競爭架構與策略行為、到跨國企業的多點競爭策略分析重點；這些研究論文不僅展現了深度的研究與充分的議題涵蓋面，更將不同領域的理論，帶進傳統上由產業經濟與賽局理論所主導的競爭互動研究，讓競爭動態成為策略領域重要的研究議題。更重要的是，陳老師從廠商決策行為的角度，建立許多經濟理論從未觸及、或未完整陳述與驗證的決策影響變數，如行動的不可逆轉性、競爭的決策組合、「察覺—動機—能耐」及其所衍生的不對稱競爭概念等，都是未來研究競爭動態學者所不能忽略的文獻。

這本書的出版，不僅展現出傑出學術工作者，將多年研究心得回饋故里的鄉土情懷，更代表著國際知名管理學者與國內學術社群分享其成長與治學歷程的無私風範。尤其難得的是，雖然陳老師的學術成就大半是在美國的學術環境下養成，但其研究態度的認真執著、對後進學者的大力提攜，以及對學術社群的熱誠奉獻，卻深刻地反映出他在中華文化及思想上的深厚涵養。

在研究態度上，陳老師一再強調「固本」二字，因為「本立而道生」。陳老師常說他一輩子只研究「競爭」這個根本問題，也因為如此的專注與執著，方能有持續的熱情、系統化的執行與高品質的產出。陳老師對研究議題的熱情與研究品質的執著，可以從他在

《美國管理學會評論》(Academy of Management Review)所發表的競爭動態理論論文的歷程(詳見19頁)清楚看出。該篇論文從發想到發表,歷經六年以上的時間,其間甚至曾因為自覺論文不夠完美,而做出主動撤回已被A級期刊(Organization Science)接受的論文的決定。試想有多少尚未升等的學者敢做出這樣的決策?若非研究者心中有堅定不移的信念,何以致之?

除了傑出的研究外,陳老師是極少數曾經任教美國三所一流商學院(哥倫比亞商學院、華頓商學院、達頓商學院)的華人管理學者。經過這些知名學府的歷練,讓他體認到要成為令人尊敬的學者,必須在研究、教學與企業服務三者上皆有優秀的表現。這樣的三重要求,國外學者也只有極少數能達到此標準,陳老師卻能夠創造三者之間的最大綜效,成為一個全方位的學者,堪稱學術界的典範。

在提攜後進方面,陳老師經常不遺餘力地扮演著導師的角色。他不僅每年自費舉辦華人管理學者的研討會,無私地分享個人研究經驗與治學理念,更在自己緊湊的工作行程中,針對後進的個別需要,提供研究、工作、與人生導師的協助。陳老師常說他沒有正式收過博士班的指導學生,但我想曾受教與受惠於他的博士生何止數十?我相信這些新生代的學者勢必逐漸嶄露頭角,傳承陳老師一再強調的「惟精惟一、允執厥中」的治學信念。

在協助學術社群方面,陳老師更展現了無私奉獻的典範。從2002/2003年的國科會卓越營以來,陳老師幾乎每年都會抽空回台灣,或提供管理領域策略發展的諮詢,或開辦有關研究、教學與整合的研習活動。非常不同於國外知名學者的是,陳老師在規劃每一個社群學習的活動時,都抱持著與寫論文一樣的執著與嚴謹的態度,這種認真的精神與無私的襟懷,尤其令人尊敬。

近年來,個人有幸與陳老師有著亦師亦友的互動,互動中更經常有著如沐春風的感動。我相信,陳老師想要透過這本頂級學術論文合集所傳達給國內讀者的,應該是一份更深遠的期待,那就是:對學術研究的執著、對知識創造的嚴謹、對管理教育的熱情,以及對學術社群永續發展的使命感。

李吉仁

(本文作者為國立台灣大學國際企業學系所教授)

序

## 動態競爭研究的價值與延伸——于卓民

陳明哲教授以各家學說（包括社會學、心理學、經濟學及孫子兵法）細緻地解釋競爭行為，在所著之《動態競爭策略探微：理論、實證與應用》一書中，有系統地展示了他對動態競爭策略多年來的研究心得，此一創新的觀點不僅使競爭策略有比較完整的概念，也對實務界有參考價值。

「對一特定的廠商而言，它究竟面對哪些競爭者呢？而產業中其他廠商的哪些競爭性行動，是針對一特定的廠商呢？」這些是廠商在從事競爭分析、擬定競爭策略時所必須回答的問題，這些看似容易而廠商經常需回答的問題，卻也是多年來困擾研究人員的議題。

由經濟學的基本概念來看，產業結構的兩個極端是獨占（一家廠商）和完全競爭（廠商家數多），因此，一家公司所面對的競爭者數目可由零至甚多（可以多到彼此不將對方視為競爭者）。事實上，獨占的情況是少數，在大多數的情況下，廠商間的產品有差異性，也有替代性。因此，每一家廠商都須面對競爭者，只是每家廠商所面對的競爭者數目可能不盡相同。當在市場中，提供類似產品的廠商不只一家時，一個廠商到底是如何決定它與哪些公司競爭呢？

根據策略群組的理論，廠商會將位於同一群組中，「具有高度相似性且認知到彼此有相互依賴性的其他業者」視為競爭者，於是問題回到策略群組是如何決定的問題——有學者建議用客觀的指標，也有學者建議以主觀的認知決定。例如 Clark & Montgomery（1999）的研究發現：（1）廠商只會將少數的業者視為競爭者；（2）廠商會以所提供的產品、產品定價、所具有的資產等公司特質來定義競爭者，而市場的地理涵蓋範圍、顧客認知等顧客特質較少使用；（3）競爭者認知之不對稱性，即成功的廠商較易被特定公司視為競爭者，但後者較不會被前者視為競爭者。或許是因為資料取得的便利性，多數研究趨向於以公司特質（即客觀資料）來認定競爭者。在本書中，陳教授對於競爭行為的研究，雖然有時也仰賴客觀資料，但在研究中證明，專家（如資深高階主管、證券分析師或管理顧問）在許多策略屬性上的評估，與客觀資料所獲得的結果間具有高度一致性，此一發現彌補了策略管理在衡量議題上的一項缺失。

陳教授在本書一系列的研究中，對於「競爭性行動之發起」、「競爭性行動之回應」、「競爭性行動與決策者特性的關聯性」、「競爭性行動與組織特性的關聯性」、「影響競爭性決策集合之因素」及「市場共同性和資源相似性對競爭性行動之影響」均有著墨。除前述廠商之競爭性行動與回應行為外，陳教授也進而研究公司（事業）層次的競爭及總體策略層次的競爭行為。因本書中多數研究的分析單位為對偶關係（dyad），突破過去在探討廠商競爭行為時，以產業結構的靜態分析方式之缺失，開拓了一個新的研究方向，再加上對競爭性行動提出操作性定義，也使競爭行動此一模糊的概念成為可以觀察和衡量的對象，對業者分析競爭者和擬定競爭策略（或回應行動）時有助益。

根據本人對台灣產業之觀察，陳教授的研究成果可在下列三方面延伸：

（1）競爭者家數之決定：本書中曾以一特定廠商之角度，去評估所有其他廠商的競爭狀態，隱含「一對多」的概念，但綜觀全書，並未指出決定競爭者數目的方式。對資源有限的廠商而言，如何將眾多潛在競爭者縮小成可以有限資源對應的數目，極為重要，此對以中小企業為主的台灣尤其意義。

（2）將分析的地理涵蓋範圍擴大至國外市場：隨著台灣企業的國際化，面對的競爭者已不限於國內業者，此增加了競爭分析的複雜性（Levy, Beechler, Taylor, and Boyacigiller, 2007），因此本書所提出的研究方式可能須有所改變。本書「緒論」中，陳教授亦提及將研究情境延伸至多國企業間之競爭，此應為台灣學者可以努力的研究方向。

（3）將分析的對象擴大至工業品製造商：台灣企業多以OEM或ODM模式服務國外客戶，而工業品廠商間的競爭行為與消費品廠商不同，因此基於後者所採取的分析方式和研究發現可能不適用於前者，台灣企業獨特的經營模式給了本土學者在國際學術社群的競爭優勢。

陳教授整合既有理論，發展獨特的廠商競爭理論與「察覺—動機—能耐」（Awareness-Motivation-Capability）觀點，建立了動態競爭策略，無怪乎 J. Barney 曾說自 1980 年代以來，策略最重要的兩個理論，一為資源基礎論（RBV），另一為動態競爭理論。陳教授的努力和研究成果，顯示了深耕一議題所創造的價值，對立志於學術研究者而言，更是樹立了一個值得學習的典範。



參考文獻

Clark, B. H., and Montgomery, D. B., 1999, "Managerial Identification of Competitors," *Journal of Marketing*, 63: 67-83.

Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., and Boyacigiller, N. A., 2007, "What We Talk About When We Talk About 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 38: 231-258.



(本文作者為國立政治大學企業管理系教授)