



編者◎George S. Day, David J. Reibstein 譯者◎李瑛良

華頓商學院

動態競爭策略

Wharton on
Dynamic Competitive Strategy

全球最佳管理學院培育精英的必讀教材

洞察真實世界的競爭挑戰，切實掌握關鍵性策略議題的精髓，
運用賽局理論、模擬、情境規劃、
聯合分析等預測競爭對手的回應；
了解科技和公共政策如何在不知不覺中傷害到現有的優勢；
擴大策略選擇範圍，提出最佳的因應之道，先發制人。

本書為了替懂得慎思明辨的主管謀求進一步的發展，特別提供深入的剖析，讓他們掌握到真正的競爭動態和變遷模式。相較於一般深受大眾歡迎且講究速成的策略成功公式，本書所提出的觀點可以幫助你更了解競爭的互動關係，以深入掌握其基本動能，並在快速變遷且充滿不確定的世界中做出更佳策略決策。

「這是本充滿洞察力的著作，可以讓我們了解企業要獲得可長可久的競爭優勢，就必須對環境、消費者和競爭對手進行持續的監控，才能在不斷改變的動態環境中下出正確的棋步。本書在這些方面可謂做出了相當可貴的貢獻。」

——菲利浦·科特勒（Philip Kotler），
西北大學（Northwestern University）
卡洛格管理研究所（JL Kellogg Graduate School of Management）教授

「作者做出了深具企圖心且深受歡迎的努力，俾能從各個學科之間的角度找出最佳策略。」

——唐·李曼恩（Don Lehmann），哥倫比亞大學（Columbia University）商學研究所教授

「本書針對各個學科之間的競爭策略進行前所未見的分析，並將其彙編成書，全球任何主管人員都應該考慮拜讀這本絕不可少的著作……內容令人印象深刻。」

——瓊·杭茨曼一世（Jon M. Huntsman），Huntsman Corporation董事長兼執行長

「內容深具『挑撥性』，而且意義深遠……為策略的構築提供了絕佳的架構。」

——山姆·莫拉斯卡（Sam Morasca），蜆殼石油公司（Shell Oil Products Company）市場行銷副總裁

「本書可謂策略的『羅賓達之石』，因此務必要熟讀它，並放在身邊隨時參考。」

——達利·毛斯（Dale Moss），英國航空（British Airways）美國分公司業務兼行銷執行副總裁

ISBN 986-124-488-3



9 789861 244884

cité
城邦

BW0195C 定價490元

13387595



商周出版



WILEY



編者◎George S. Day, David J. Reibstein 譯者◎李璞良

華頓商學院

動態競爭策略

商頓商學院——動態競爭策略 / George S. Day, David J.

Reibstein 編 李璞良譯

—初版—台北市：商周出版；家庭傳媒城邦分公司發行；

民94 面：公分。（新商業周刊叢書：195）

譯自：Wharton on Dynamic Competitive Strategy

ISBN 986-124-488-3（精裝）

1. 決策管理 2. 競爭（經濟）

494.1

94017483

新商業周刊叢書 195

華頓商學院——動態競爭策略

原書書名 / Wharton on Dynamic Competitive Strategy

原出版社 / John Wiley & Sons

編者 / George S. Day, David J. Reibstein

譯者 / 李璞良

總編輯 / 陳翠吾

責任編輯 / 陳美靜

發行人 / 何飛鵬

法律顧問 / 中天國際法律事務所

出版 / 商周出版

城邦文化事業股份有限公司

台北市中山區民生東路二段141號9樓

電話：(02)2500-7008 傳真：(02)2500-7759

E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行 / 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市104民生東路二段141號2樓

讀者服務專線：0800-020-299

24小時傳真服務：02-25170999

讀者服務信箱 e-mail：cs@cite.com.tw

劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

香港發行所 / 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔軒尼詩道235號3樓

電話：(852)2508-6231 傳真：(852)2578-9337

馬新發行所 / 城邦（馬新）出版集團【Cite(M)Sdn. Bhd.(458372U)】

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik,

Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：603-9056 3833 傳真：603-9056 2833

e-mail：citekl@cite.com.tw

封面設計 / 黃聖文

內面設計 / 哈瓦那

排版印刷 / 韋懋印刷事業有限公司

■ 2005年（民94）12月初版 All Rights Reserved.

Copyright © 1997 by George S. Day and David J. Reibstein

Complex Chinese translation copyright © 2005 by Business Weekly Publications,

a division of Cite Publishing Ltd. and John Wiley & Sons, Inc.

Authorized translation of the edition published by John Wiley & Sons, New York,

Chichester, Brisbane, Singapore and Toronto. No part of this book may be reproduced

in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 986-124-488-3

著作權所有·翻印必究

定價 / 490 元

186.20

編者簡介

喬治・戴伊（George S. Day）博士

為華頓商學院的市場行銷教授，也被絕大多數人公認為市場導向策略之父。

大衛・雷伯斯坦（David J. Reibstein）博士

為華頓商學院的市場行銷教授，亦為競爭行銷策略領域內首屈一指的學者。

譯者簡介

李璞良

輔仁大學企業管理系畢業。曾服務於台灣飛利浦公司，現專職翻譯，譯作包括《生物科技投資高手》、《創意經濟》、《白狗的華爾滋》、《搶救米莉》、《經營者的11條戒律》（共同譯者）等近六十餘本。

描繪策略研究的各種不同要素

本書可謂創新的急先鋒，可以幫助我們發展各個學科之間的策略觀點，也是勾勒出策略研究各種不同動向的最佳作品。策略形成和策略實施的過程會遭逢各種挑戰，研究人員亦曾針對這些挑戰的特定部分進行密集的研究，並發展出相關的理論，而本書則或許為第一部具體描繪出各式各樣策略觀點的著作，對於企業主管以及商學院的學生都極具參考價值。

過去，大家對於這些洞察力的需求從未像現在這般殷切，當競爭環境逐漸走向動態時，企業主管就需要有新的觀點和思維，並調和整理自己的認知，俾能對競爭的真正本質有更深入的了解。換句話說，他們必須充分了解企業、競爭者以及大環境之間的互動，在競爭的步伐愈來愈快之際，更得發展出自己的視野和眼光，並讓自己的理解力更形敏銳，而這就是本書的目標所在。

華頓商學院是策略研究方面規模最大且最多樣化的學術團體之一，也處於獨一無二的地位，可以集合所有的研究人員共濟一堂地進行學術研究，事實上，本計畫即是以此方式展開。若干年前，我們召集了來自於華頓商學院若干院所的策略研究人員，組織了一系列的圓桌討論會，在討論會進行期間，我們分享了彼此在策略上的觀點，並開始努力解決在結合各種不同洞察力時所碰到的挑戰，最後獲致了在競爭策略方面的更完整觀點。在過程中我們每個人都在策略的挑戰上獲得新的體認，甚至連在特定學科浸淫一輩子並擁有數十年豐富經驗的學者也不例外，於是我們決定公開這項

討論內容和此一學習成果，以透過本書傳達至更廣泛的讀者群中。

對本書貢獻卓著的作者群包括華頓管理、行銷、公共政策，和營運暨資訊管理等系所的研究人員，並與來自於全球的學者一同合作。本書的若干觀點過去只在學術刊物上出現過，可是我們的目標卻是為企業主管和學生萃取出最具實用價值的觀點和方式，簡言之，本書的設計目標即是針對關鍵方式提供最廣泛的概論，以因應今天動態的競爭挑戰。

由於這些觀點都是發展自不同的研究和理論派別，因此，永遠都不可能找到最完美的一套，而本書的目標也並非對策略發展過程所碰到的複雜挑戰提供一套制式答案。相反的，書中的章節皆針對策略分析提供各式各樣的觀點，並針對策略的形成提出形形色色的工具，雖然並非每一個「鏡頭」均適用於每一種情況，可是在若干情況中它們卻都具有實用價值。只要透過這些多重鏡頭檢視自己在競爭時所面臨的挑戰，就能夠致力於最重要的策略行動：對策略挑戰發展出深具創意的解決方案。

喬治·戴伊 (George S. Day)

大衛·雷伯斯坦 (David J. Reinstein)

動態競爭策略

目錄 CONTENTS

前言

理論與實務的不斷挑戰

1

重新思考策略／未能辨識策略特性的代價／策略必須具備整合式觀點／
關鍵性的管理挑戰／結論

第一部份

在不斷變化的環境中了解優勢的所在

第一章 評估競爭領域：誰才是競爭對手？

23

領域的範疇／確定領域／五個形成競爭結構和強度的力量／評估吸引力／宏觀趨勢的影響／
結論：競爭力架構的優點和限制

導讀：評估競爭的本質 洪順慶

第二章 維持競爭優勢：在動態競爭環境中創造並維持優勢

49

變動中優勢的雙面刃／競爭優勢的週期／優勢的來源和影響／評估優勢的觀點／
優勢的侵蝕／延緩優勢的侵蝕／結論：優勢能否維持是不確定的

導讀：掌握關鍵競爭優勢 洪順慶

第三章 在動態優勢中整合公共政策 79

公共政策和企業策略：一種互動的過程／政策改變的型態／政策制定者、大眾以及產業之間的互動／動態的進化：政策視窗和多重參與者／尋求動態優勢的四項策略／結論

導讀：立法趨勢與公共政策對企業策略的衝擊 李仁芳

第四章 技術導向的環境轉變，如何維持競爭優勢 103

銀行業的競爭：香港上海匯豐銀行／從一飛沖天到盤旋下降／新近脆弱不堪的市場／必須有新的規範性觀點／結論：居主導地位的企業可選擇的策略

導讀：技術變遷與競爭優勢的逆轉 李仁芳

第二部份 預期競爭對手的行動

第五章 賽局理論和競爭策略 133

已有兩千五百年的賽局理論進入董事會中／賽局理論的關鍵概念／策略性原則／結論

導讀：策略臍帶 洪明洲

第六章 行為理論和天真的策略推論 161

彼此的不確定性／競賽的理論與實務／形成決策的有效捷徑／當無知是一種幸福時／當資訊充分的玩家碰上天真的對手時／學習的長期展望：投入價格戰的天真策略家／結論：管理不完美的主管和競爭者

導讀：理性的競爭理論原則 洪順慶

第七章 共同進化：有助於分析競爭決策的第三個架構 187

共同的基礎／架構的角色／團體對決策的衝擊／
兩種架構的戰爭：核心和對比／共同進化：一套整合的範例？／結論

導讀：企業必須與競爭者、顧客共舞 洪順慶

第八章 預期反應：形成競爭者回應的因素 209

描繪藍圖的三項特性／在航空產業中的航線之爭／結論：避免回應

導讀：打狗看主人 洪明洲

第九章 了解競爭關係 233

忽視競爭關係的代價／三種競爭關係／決定競爭關係的統計技術／
隨著時間而改變的關係／結論

導讀：回應競爭行動前的必要條件 洪順慶

第三部份 形成動態競爭策略

第十章 以開創性策略回應競爭行動 251

關鍵性競爭問題／防衛性的競爭決策／影響回應的因素／結論

導讀：五項反應策略的關鍵議題 洪順慶

第十一章 先發制人的策略

273

先發制人的程序／判定市場或競爭對手的方向／形成先發制人的策略／
評估先發制人的機會／一個動態過程／結論

導讀：先發制人，後發制於人 李仁芳

第十二章 向競爭對手發出訊號

295

訊號的力量和風險／訊號的策略運用／訊號的種類／解讀訊號的挑戰／
傾聽：訊號是雙向的／結論：給企業主管的訊號

導讀：知己知彼，百戰百勝 尤克強

第十三章 承諾：能夠改善競爭地位的選擇有多狹隘

313

無路可退的策略／把承諾當作是一種策略武器／何時該強硬，何時又該柔軟？／結論

導讀：以承諾嚇阻對手的策略 洪明洲

第十四章 反托拉斯對競爭策略的約束

337

反托拉斯對競爭策略的約束／美國的反托拉斯相關機構和法律／管理機關和法官與
企業主管的差異／特定形式的合作策略所具有的反托拉斯意涵／形成反托拉斯判決的因素／
以反托拉斯作為策略武器／結論：在動態互動中的隱形力量

導讀：合作與勾結 洪明洲

第四部份

替代性競爭策略

第十五章 檢視競爭性互動

371

聯合分析的基本原則／聯合分析的後續進展／聯合分析的動態研究法／動態聯合分析：行動電話個案／聯合分析的相關軟體／結論

導讀：聯合分析已成為主流的分析利器 尤克強

第十六章 具潛力的競爭機能：為多元未來開發策略資產

399

改變成功的公式／策略資產／動態改變的衝擊／策略資產的架構／結論

導讀：內外適配的整合式策略觀點 洪明洲

第十七章 使用模擬法分析並發展競爭策略

429

評估策略的長期衝擊／分析競爭策略／何時進行模擬？／如何模擬？／如何發展並應用模擬工具／結論：我們是在做決策，而非拘泥於細節

導讀：模擬分析：一個供策略想像奔馳和檢驗的契機 尤克強

理論和實務的不斷挑戰

競爭的變化是如此快速，即使連永備電池廣告中的勁量兔子（Energizer Bunny）也望塵莫及。該公司和其對手金頂電池（Duracell）之間爲了美國高達二十億美元的鹼性電池市場，已展開激烈的廝殺，到了一九九六年熱度繼續上升，整個市場都圍繞著電池充放電測試設備的話題。其實早在一九九〇年，金頂電池即已爲他們的若干產品引進置於包裝內部的測試器，分析師估計此舉可以幫助金頂在未來的五年，贏得三個百分點的市佔率。到了一九九五年底，這兩家競爭對手爭相「加碼」，各自宣布更昂貴的電池充放電測試計畫，而此舉也使得金頂包裝內測試器的優勢無以爲繼，不久，永備電池的 Eveready 率先上市，開始在一九九六年五月推出好幾種尺寸的新型電池，它們本身都具有內建式的測試器，但一個月後，金頂也開始推出他們首批含有線上測試器的三號（AA）電池。縱觀這兩家公司始終都戰戰兢兢，沒有一家敢讓對手先一步地引進這項創新，然而其結果是，這些新式的測試器並沒有爲兩家業者帶來多大的優勢，理由很簡單，永備電池和金頂電池都擁有這項技術，都在廣告中自吹自擂，但消費者卻不希望他們因此而提高產品價格（甚至這兩家業者爲了線式測試器的專利問題而在法庭上兵戎相見）。如今，這兩家公司都承受了無比沈重的負擔：要在生產作業上額外加上此一特色，但卻無法獲得壓過對手的優勢地位，而這才只是一個回合的競爭而已，以後還有得瞧呢！而這類競爭的互動，正如 Eveready 在廣告中所說的：「一直是持續進行，永遠都

沒有止歇的一天。」

策略必須是不斷變化的，正如 Eveready 的案例所顯示的，剛開始時大有可為的策略有可能隨時遭到競爭對手的破壞。既定策略的失敗並非來自一開始的行動，而是預期和執行的準確度、競爭對手的對抗手段，以及隨著時間而變動的顧客需求。一個策略的成功有賴於它如何在競爭的環境中有效因應規範、技術和其他資源上的改變。隨著許多產業在競爭環境中不斷加快改變的步伐，我們也必須在競爭策略的形成中徹底確定此一原動力。

全球化和技術改變正孕育出新的競爭來源，解除管制（deregulation）也改變了許多產業的競爭規則，市場已變得更加複雜和不可預測，而資訊在漸趨緊密的有線世界中的流通，則使得企業以更快的速度感受到競爭對手，並對此做出反應。此一不斷加速的競爭態勢意味著，我們不可能坐等競爭對手先出招，然後才決定自己該如何回應，成功的密訣就是要替每一種偶發事件或可能性做好預測和準備的工作。再者，競爭對手的每一步都會在瞬間遇到對抗手段，因此，任何優勢都只是暫時性的，絕無法維持長久。

我們在可樂大戰中即可目睹到最激烈的競爭或是高度競爭（hypecompetitive）的態勢，像是可口可樂公司的每一步棋都被百事可樂見招拆招，而後者所發動的每一招亦迅速遭到前者的反制。飲料業如此，長途電話電信業亦然，如 MCI 的每一支廣告都會立刻激起美國電話電報（AT&T）的反應，反之亦然，其結果就是永不止歇的廣告大戰，每年所累計的廣告支出上衝十億美元。上述這種同行競爭的情形在市場上是此起彼落，隨處可見，如每當柯達（Kodak）推出一款新式的可拋式相機，富士（Fuji）就立刻跟進，推出類似的機種上市；甚至連銀行都啟動了信用卡大戰，某一家業者在提供新的禮物或手續費折扣後，就立刻有同業跟進或加碼。

每一家企業都經不起對手長期取得明顯的領先，因為大多數的消費者會跟據他們所接受到每家

業者提供的東西，並與其他可能的選擇做過比較後，最後再做出自己的抉擇。能否組成一台「強而有力」的電腦或「價格低廉」的航空運費，端賴市場所出現的費率而定，簡言之，決定因素並不在於你所提供的產品或服務有多好，而是由相較於競爭對手的產品或服務後，你所提供的價值究竟有多好而定。因此，企業主管是「無福消受」對好產品那種志得意滿的心態，因為，總是會有某些競爭對手能以新產品改變消費者對產品品質的認知。

策略是複雜的，而策略所帶來的影響並非僅由公司的初步行動所決定，也包括在競爭環境中對付競爭對手、消費者和其他玩家的策略互動。一般來說，策略所形成的連鎖作用都會由顧客和競爭對手那兒傳送出去，然後再反射回原來的公司。所謂競爭，已成為競爭者間的多重策略與反應的複雜互動過程。隨著市場的疆界變得日益模糊，過去尚稱穩定的產業就會不斷有新的競爭者加入，而競爭也變得更加複雜和多次元，在這種情況下，公司所面對的選擇和威脅自然就更廣泛和多樣化，因此，必須以更寬廣的視野加以因應。

重新思考策略

在日益激烈和快速的競爭趨勢下，大家也愈來愈察覺到，經營者在形成和執行競爭策略上的能力並沒有跟上應有的步伐，諮詢顧問業和學術界因而得以填補此空缺，提供了一系列不斷改變且互相衝突的架構和方法。雖然每一個架構和方法在提出時都號稱為可以開啓競爭謎團的鑰匙，可是卻只能像瞎子摸象般，針對某一部分做說明，無法一窺全貌。而且，由於他們都過度簡化策略的真正意涵，使得所提出的方法往往忽略掉策略過程中的關鍵要素。

本書有鑑於此，特別針對競爭策略提供出一套動態和整合式的觀點，以因應此一挑戰。這套觀點確立了此一複雜議題多樣化層面的價值所在，以及把這些不同層面完整勾勒出的必要性。策略家

不能從單一觀點檢視這個世界，否則就好像用一隻眼睛在高速公路開車一樣，一定充滿了危險。經營者必須有一個涵蓋極廣的架構，俾能用各種「透鏡」和工具了解公司的競爭局勢、找到新的優勢來源，並且形成競爭對手所無法達到的策略。

經營者如果缺乏動態的策略觀點，那麼一旦現有的策略無法發揮作用，就會冒險沿用過去的作法，如果少了錯綜複雜的競爭觀點，經營者就等於甘冒極大的風險，不是過度簡化潛在的威脅，就是忽略掉潛在的機會。在策略的形成過程當中，我們必須考慮到許多層面，爲了有效的檢視它們，就得在不斷變化且複雜的市場中透過競爭對手的觀點加以慎重明辨。

美國視算電腦：現代策略的複雜性和不斷變化的挑戰

一九九六年中期，美國視算電腦（Silicon Graphics）面對了創立以來最嚴酷的策略挑戰。該公司係於一九八二年，由吉姆·克拉克（Jim Clark）和六個史丹佛大學的畢業生所聯手創辦，不久就即已成長至營業額達二十二億美元的企業，是3D電腦繪圖界最具優勢的公司。

在一開始時，美國視算電腦只佔了電腦產業的一個小小位置，大型電腦公司和軟體公司對它根本不屑一顧。可是在創立後的十幾年期間，3D繪圖已變得愈來愈重要，無論是娛樂業或是汽車設計均少不了它，像電影《侏羅紀公園》（Jurassic Park）裡的恐龍就是靠它創作出來的，甚至在金融服務業的地位也舉足輕重，因爲3D繪圖可以幫助經紀人了解股市中所突然出現的變化。就這樣，美國視算電腦創立了這個市場，同時也成爲市場領導者。

一九九〇年，這個利基市場的規模只佔整個工作站系統市場的百分之五，而美國視算電腦卻成爲整個電腦市場的第三大業者，稍後才滑落到第四，排名僅次於昇陽（Sun）、惠普（HP）和IBM，可以確定的是，它在3D繪圖的領導地位無人能及。

表 1.1 工作站的市佔率 (1996)

昇陽	36%
惠普	21%
IBM	12%
美國視算電腦	9%
迪吉多電腦 (DEC)	7%

資料來源：《電腦繪圖世界》(Computer Graphics World)
雜誌，1996年3月號第52頁。

在砲火下的優勢 一九九六年中期，美國視算電腦繼續擁有可觀的優勢，身為3D市場的發明人，它擁有無人能敵的品牌形象以及強大的視覺設計能力。不過，如今美國視算電腦和這個市場已大到足以吸引其他大型競爭對手的注意，如英特爾的第二代微處理器和微軟的NT軟體即把3D計算引進大型市場中，而昇陽、惠普和其他業者也都紛紛挑戰美國視算電腦的領導地位。在這些新的競爭對手不斷崛起下，美國視算電腦還能繼續享有它的優勢嗎？它要和誰競爭？以及又要如何和對方一決高下呢？

簡言之，美國視算電腦面臨了下列兩項可能會傷及其優勢的重要威脅：

● 小魚在大池塘症候群。根據新的市場定義，美國視算電腦已從3D繪圖市場的大魚淪落為更大領域的小型玩家。以一九九六年來說，該公司在全體工作站系統市場只有百分之九的市佔率，落後於昇陽、惠普和IBM，如表1.1所示，此一改變係代表競爭的挑戰更加嚴酷，尤其當競爭對手積極研發新的繪圖能力時更是如此。

● 3D製圖的大量普及化。3D製圖已逐漸成為電腦或軟體的內建式特色，正如英特爾的執行長安迪·葛洛夫 (Andy Grove) 所說的：「從現在起的兩年內，美國視算電腦所提供的一切，你都可以在個人電腦上以九十九美元的應用程式做這些工作了。」不久英特爾的 Pentium Pro 就開始提供3D計算軟體，表現水準足可比擬美國視算電腦在數年前所推