

# 多點競爭之僵固性分析

## Rigidity Analysis of Multipoint Competition

王俊如 *Chun-Ju Wang*

林文鼎 *Wen Ting Lin*

于卓民 *Chwo-Ming Joseph Yu*

國立政治大學

National Chenchi University

### 摘要

「多點競爭」最近成為策略學界關切的重要課題之一，本文回顧過去學者的研究後，提出二個主要的論點。第一是對於影響廠商多點競爭策略決策與效果的情境變數：本文以結構化的方式，提出從巨觀到微觀層次的三大僵固因素，以此來統攝以往學者所提出的各種情境變數。第二是在巨觀的僵固性分析時，區分多產品競爭與多地區競爭，以此分類方式，可以解釋在不同的多點競爭類型之下，為因應不同的競爭方式，對廠商核心能耐的特質要求將有所不同。本文所提出的二個論點，有助於解決過去未對多點競爭加以分類，而造成無法深入分析的困擾。

**關鍵字：**多點競爭、多點接觸、結構性僵固、體制性僵固、心智性僵固、相互容忍

### Abstract

Multipoint competition is becoming an important issue in strategic management research. We have reviewed the strategy literature of multipoint competition over the past years, and contributed to the theoretical development in two ways. First, from macro to micro perspectives, we propose a framework of rigidity analysis, which can be used to incorporate and classify the contingency or moderate variables

of mutual forbearance effect suggested by researchers. Second, we distinguish two basic types of multipoint competition--multi-product and multi-area--and then discuss the core capabilities needed and their strategic implications for these two types. We believe that future research on multipoint competition can be built on our effort.

**Keywords:** Multipoint Competition, Multipoint Contact, Structural Rigidity, Regimental Rigidity, Mental Rigidity, Mutual Forbearance.

## 壹、前　　言

「多點競爭」(multipoint competition)或「多市場競爭」(multimarket competition)，意指「廠商之間在一個以上的市場彼此競爭」的情況(Karnani and Wernerfelt, 1985)。而所謂的多「點」或多「市場」，在文獻中廣泛包括不同的地區、產品線，甚而產業與國家(Ma, 1999)。廠商追求成長，除了單一產品的產銷量擴大之外，亦有可能以所掌握核心技術延伸發展其它產品(可稱為相關多角化)、進入新的地理區隔、垂直或水平整合、或異業多角化進入不同的產業(可稱為非相關多角化)等方式達成(Chandler, 1990)，因此在實務上，廠商之間在多個舞台碰頭、彼此較勁的情形，理應會隨著廠商經營規模與範疇的成長而日益普遍。國外策略理論的研究，亦與此實務上的現象符合，例如策略學術期刊之中有關多點競爭的論文數量，在近年來即有日漸上升的趨勢(例如 Baum and Korn, 1999；Gemieno and Woo, 1999 等)。多國企業的研究亦有類似的趨勢，早年有關「寡佔互動」的研究(Kinckerbocker, 1973；Graham, 1974, 1978；Yu and Ito, 1988)雖未採用「多點競爭」的名詞，但其認為「廠商進入對手的母國市場進行反擊，是多國企業出現的原因之一」<sup>1</sup>，已經有多點競爭的概念，近年來更有學者指出多國公司在各國使用的「交叉補貼」(cross-subsidization)，是「全球策略」(global strategy)的重要特質(Hamel and Prahalad, 1985)。

觀察台灣的產業經濟特質，除了以「中小企業間的合作網絡」為其代表性的特色之外(陳介玄, 1998)，大型的家族式集團企業經常也扮演重要的角色。

<sup>1</sup> 多國企業研究中，「寡佔互動」的觀點認為，當某一個外國企業進入本地市場時，本地的業者除了可以在本地市場反擊之外，也可以進入對手的母國市場進行報復，意即多國企業出現的原因之一是為了牽制或報復競爭對手的行為。

這些大型的企業集團在跨足多個產業經營的同時，往往也發現他們在不同的產業之中面臨相同的競爭對手（例如遠東集團旗下的事業包括有紡織、銀行、百貨、通訊、旅館、學校等，而東帝士旗下則包括有紡織、建設、旅館、百貨），這就是典型的因多角化經營而形成的多點競爭態勢。實際上，不止傳統產業中的家族式集團有此現象，即使是在當今炙手可熱的資訊電子業，亦不乏這類多點競爭的例子（例如宏碁集團與神達聯強集團，均進入電腦、相關零組件及行銷通路的業務）。事實上，亞洲地區因其制度環境的特色（Hamilton, 1996），「集團企業」的盛行成為一種合乎理性的商業實務（Khanna and Palepu, 1997），例如韓國的「財閥」（chaebol）與日本的「系列」（keiretsu）。因此，兩個集團企業間形成「多產品」形式的多點競爭，其例子實不勝枚舉。

此外，隨著中國大陸市場的迅速發展，跨國企業開始紛紛將其觸角延伸至亞洲地區，或直接進入中國大陸，或間接尋找其他的國家作為跳板，先行取得必要資源，導致亞洲地區成為這些跨國企業的新戰場。另一方面，隨著我國的經濟發展，在許多產業中，國際化亦成為不可避免的趨勢。許多傳統產業的業者原來只在台灣地區以國際貿易的方式在國際上競爭，現在則紛紛大舉進軍中國大陸與東南亞，搖身一變成爲跨足兩岸三地與東南亞的企業之後，競爭的戰場亦隨之擴大，因此業者間正形成「多地區」形式的多點競爭。此外，爲了滿足客戶多樣化的需求，以少量多樣取勝的多產品經營形態也大幅度增加，這使多點競爭的現象更爲普遍。因此，本文認爲亞洲地區的策略學界，實有潛力就多點競爭此一課題的研究作出獨特的貢獻，然而可惜的是，迄今爲止，相關的理論或實證研究在國內仍相當缺乏（例外之一爲李吉仁，1996）。

觀察國外的多點競爭研究，亦可以發現可能仍屬於理論的早期萌芽（或發展）階段。許多刊載在行銷或策略期刊的多點競爭論文所探討的變數，與這個議題早年源起的領域—產業經濟學—仍有高度的重疊，例如「產業集中度」（Jayachandran, Gimeno, and Varadarajan, 1999）、「進入障礙」（李吉仁，1996）等。而經常作爲策略或管理領域的重要變數，如「集權程度」、「市場間的綜效」、「核心資源」等，則在近年才陸續出現（如 Chen, 1996；Gimeno and Woo, 1999 等），可見這個領域的研究，才正開始從產業經濟的範疇延伸到策略管理領域。另外，誠如前述，在「多點競爭」這樣的標題下，事實上包括了「多產品、多市場、多產業、多國家」等各種「多」的可能性，以及更爲複雜的多種組合（如多產品又兼多地區），但是過去的理論研究卻未能針對這些複雜的競爭現象，在競爭本質上看出彼此間具有極大的差異。換言之，過去的研究所提出的「多點

競爭導致相互容忍效果」假說（詳後討論），並未考量不同性質的多「點」接觸可能具有的策略本質的歧異，而視之為一種一般化的理論或命題。一般化的理論或命題固然有其適用範圍廣泛的優點，但也使得分析的層面受到限制而無法深入到實務之中。

本文預期的主要貢獻之一，即是在區分「產品」與「地理」上的多點接觸後，分別提出其在競爭本質上的重大差異，從而對於多點競爭的策略思考與觀察的視野得以開始深入與開展，而非僅停留於「多點接觸所以造成妥協或嚇阻」簡易結果的概念推論。詳言之，在區分不同性質的多「點」競爭後，本文引用策略學界近年來極受重視的資源基礎(resources base) ( Wernerfelt, 1984; Foss, 1997)、核心能力(core competence) ( Prahalad and Hamel, 1990) 或核心能耐(core capability) ( Stalk, Evans, and Shulman, 1992) 的理論，來分析不同類型的多點競爭的策略成因，使得多點競爭的研究更具有策略管理的意涵。這是本研究的目的之一。

從資源基礎理論的觀點反向思考，企業的核心資源也有可能造成「核心僵固」(core rigidity) ( Leonard-Barton, 1995；吳思華，1996)。在企業資源有限的必然前提之下，將有限的資源策略性的佈署或配置在某一重點領域時，其他領域的發展自然就會受到限制；另一方面，由於核心資源多半具有時間的不可壓縮性（需要長時期發展累積，而非可以短時間內獲得）( Dierickx and Cool, 1989)、難以移轉它用等特性，如果再加上不可回復性(Rivoli and Salorio, 1996)或可能成為退出障礙時，就會造成企業行動的重要限制。本文的第二個目的，即在探討「僵固性」對於廠商多點競爭策略決策造成的限制，以及其對相互容忍(mutual forbearance)效果的干擾。

總而言之，本研究的主要目的有二，一是在區分「多產品」與「多地區」競爭後，以資源基礎或核心能耐的觀點，來探討其對不同類型多點競爭的策略涵意；二是以僵固性的觀點，來探討企業在採取多點競爭策略時可能受到的限制，進而推論企業採行多點競爭策略的可能性，以及多點接觸所造成的效果。本文認為，多點競爭的相關研究在理論上仍有相當大的發展空間，因此本文將在概念層次上進行探討（第貳節），嘗試對理論的發展有所貢獻，至於對未來研究的建議，將在結論（第參節）中提出。

## 貳、文獻探討與命題發展

典型的多點競爭文獻認為，多點接觸的程度愈高，愈可能形成競爭者之間的「相互容忍」的情形，亦即在兩個多點競爭者接觸的市場中，其競爭激烈程度較弱<sup>2</sup>，產生較穩定且可預期的競爭行為（Baum and Korn，1999）。由於多點接觸而降低對抗強度的現象，簡稱之為「相互容忍」效果，至於「多點接觸」何以造成相互容忍的效果，理論上大致可以「默會勾結」（tacit collusion）（Simmel，1950）和「相互嚇阻」（deterrence）（Edwards，1955）解釋之。

由於雙方在多個市場接觸，因此更容易形成對對手的能力、意圖、資源、慣用戰略、戰術、受到攻擊時的反應等行為的瞭解（Jayachandran et al.，1999）。當雙方都意識或推測到一方的利基空間會受到另一方的行為高度影響時，彼此都可能會有和平共存的想法。而此時多點接觸所形成的對競爭對手的瞭解，將有助於對對方的意圖和友善訊號的解讀，因誤判對手行為而開戰的機率因此相對會降低，維持和平共存（犧牲第三者的利益，例如廠商間的妥協而犧牲了消費者）的可能性即隨之提高<sup>3</sup>。

另一個造成相互容忍效果的更根本力量，則是來自於相互報復的威脅所造成的嚇阻效果（Feinberg，1984）。詳言之，當一方在某一市場發動攻擊行動（例如降價）時，被攻擊者除了可以在此市場反擊之外，如果尚未進入對手的主力市場，則可以在此時進入，對其形成威脅；若已在對手特別重要或不願受到傷害的市場佔有一席之地時，則可在這些市場發動反擊的行動，亦即，競爭的雙方在哪個市場中發動攻擊，在哪個市場做出還擊，是有策略考量的。如果雙方在愈多個市場碰頭，意謂著可進行報復的市場愈多。因此，多點接觸程度愈高，對手可以報復的途徑愈廣（Hamel and Prahalad，1985）、報復愈容易，發動攻擊者預期遭到的報復愈嚴重，如此可能會降低任一廠商主動發起攻擊行為的動

<sup>2</sup> 實際上，所謂的較弱的競爭激烈程度只是表面上的風平浪靜，由於在多個戰場接觸，雙方的衝突不發生則已，一旦發生即有可能同時在所有戰場全面開戰（total war）（Karnani and Wernerfelt，1985），所以潛藏的競爭張力其實隨著多點接觸的程度而提高，只不過由於雙方都體認到全面開戰後的毀滅性效果，因此形成相互容忍的恐怖均衡。此外，所謂的「競爭激烈」程度，亦需視用以衡量的變數而定，如使用重大的策略行動（如市場的進入與退出）、小規模的戰術決策（促銷、降價）或直接比較「價格成本邊際」作為代理變數，即有可能產生不同的效果。

<sup>3</sup> 當雙方各在不同的市場佔有領導地位時，如形成不對稱的領域利益（asymmetric territorial interests）或各有其勢力範圍（spheres of influence）時，一方更可以藉著在其非主宰的市場中，安於從屬的地位，而發射出和平的訊號，從而能夠維持其在主宰市場的地位（Chen，1996）。

機。

此外，過去多點競爭的研究一般認為，自變數「多點接觸」與應變數「對抗強度」兩者之間的反向關係，會受到許多情境變數的干擾，例如：Ma (1998) 即認為市場地位、國際或總體策略、組織結構與管理邏輯、資源能力與組織文化等，都會干擾多點競爭所形成的相互容忍效果；Jayachandran et al. (1999) 亦提出組織結構、資源相似性、賣方集中程度、主要勢力範圍(spheres of influence) 等情境變數會影響相互容忍的效果；大多數的研究，多半僅考慮其中一至二項的情境變數，例如資源相似性、主要勢力範圍等（例如 Gimeno, 1999）。

本文認為，過去多點競爭文獻所提出的各個情境變數，由於未能以整體的方式加以分析，使得情境變數的提出顯得隨興而缺乏系統，這一方面使得情境變數間的關係未能釐清，另一方面也顯示了存在著其它影響多點競爭的情境變數。由於未能提出更高層次的抽象概念，使得後續研究缺乏繼續探索方向的線索。本文將嘗試提出一套可以統攝主要情境變數的抽象概念（此套概念是擴充「核心僵固」的概念，並融合了產業經濟學「結構決定行為，行為決定績效」觀點中對於「結構」的重視），以此概念深入的探討「多點競爭形成相互容忍效果」的前提或限制條件，相信能對後續的研究提供具體的方向。

另外，文獻對形成多點競爭態勢原因的探討，亦付闕如。少數的例外之一是 Korn and Baum (1999)，他們認為形成多點接觸的前因大致有三：一是純粹機率(chance) 所造成，當廠商服務的市場愈多、進入市場的頻率愈高、市場的容量愈大時，與另一競爭者形成多市場接觸的機率愈大；二是與多點接觸無關的模仿，當廠商的規模愈大、績效愈好時，其行動愈容易成為被模仿的對象，因此若其在多市場營運，愈容易被競爭者所模仿，因而形成多點接觸的機率愈高；三是刻意形成多點接觸的策略選擇，例如當愈多的同產業公司採取多點接觸策略，愈容易被認為是合理化的行動而被模仿。事實上，廠商透過不斷填補或擴充自己的產品光譜，即全系列服務(total solution)策略，來打擊只有少數產品的公司，或是在地理上強調「到處都可方便地買到」的策略，都是一種刻意的策略作為，而造成對方的模仿則是必然的效果。

Korn and Baum (1999) 所認為的「純粹機率」和「與多點接觸無關的模仿」這兩種形成原因，本文暫不討論，但我們可以發現，第三個原因「刻意形成的策略選擇」，仍有相當大的成份是「模仿對手的多點接觸策略」，而非為了達到嚇阻或報復目的所刻意形成的多點接觸，這類似於一種因模仿所造成的同形(isomorphism) (DiMaggio and Powell, 1983)。廠商刻意形成多點接觸來降低

彼此的競爭，這種策略究竟是否存在？刻意採行多點相互嚇阻或交叉補貼（cross-subsidization）策略又是否能夠順利地遂行所願？這樣的問題文獻中尚未得到滿意的答覆。

本文認為，在實務上的確存在「刻意以多點接觸形成交叉對抗」此種現象，然而由於廠商並非在真空的狀態下運作，策略決策的自由度即受到許多因素的限制。把公司的多點競爭策略的形成，視為：

一個或一群完全理性的決策者，不但看出且願意站在公司整體的立場，當下擁有多點競爭的動態完整資訊作為策略決策的參考，在理性計算與完善的內部協調之後，有任意可動用或變更的現有資源，來設計最佳的策略方案，而此最佳方案的意志則能完全地被各級組織所貫徹執行，在沒有時間落差造成情境改變的理想條件下，達成原本策略的意圖，競爭對手的回應也如事先預期，在多次競局之中一次一次的都如所願這樣的完美的整套程序，顯然是不符實際的，尤其是在高度動態的多點競爭情況更是嚴重的不合理。例如 Allison (1971) 在對古巴危機的個案討論中，即認為除了「理性決策模式」外，決策的形成事實上還受到現有政府部門的慣性作業程序，以及組成政府各個成員自身的利益考量。同理，企業的多點競爭策略決策，也不能僅以「以企業整體為單位的理性算計」這樣的精神來分析。換言之，多點競爭策略的形成，受到許多限制性因素的影響，例如，產業特性或資源環境、廠商先前事業佈署的策略選擇、本身所擁有的資源能力、組織結構及管理制度，甚至決策者本身的價值觀、認知、或偏好等，都會影響多點競爭策略的可行性與效果。

綜合上述的討論，本文以下將由探討限制多點競爭策略的因素出發，從而分析這些因素對「多點接觸態勢的形成」或「多點競爭策略的可行性」，以及「多點接觸造成相互容忍效果」的影響，如圖 1 所示。本文提出三大類由巨觀到微觀的「僵固性」因素，均屬於抽象層次較高的概念，而此三大類因素不但可以統攝過去學者所提出的干擾相互容忍效果的情境變數，並可依此繼續產生其它的變數。本文將針對這些僵固性因素提出命題，並嘗試舉出案例加以說明。以下別詳述之。

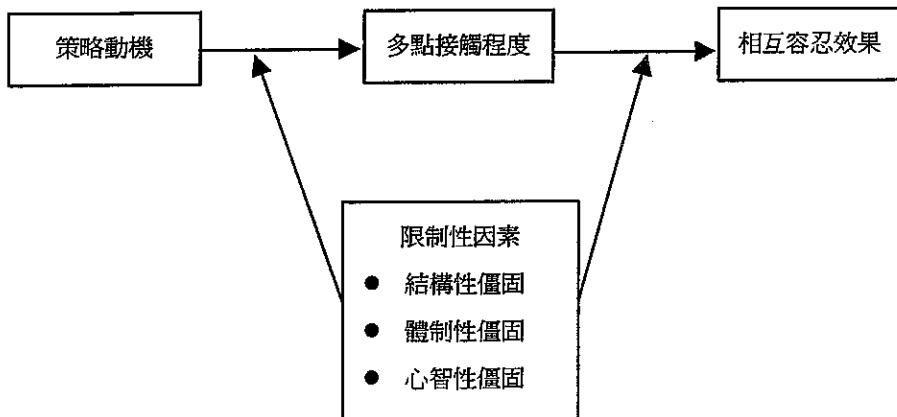


圖 1 本文的觀念架構

## 一、結構性僵固 (structural rigidity)

廠商所處的產業結構特徵，或是參與競爭的行為者（actor）在產業整體之中的事業佈署結構，與廠商所掌握的核心資源結構及特性，對於策略選擇自由度的先天性限制（「先天性」表示該因素立刻變更的困難度極高），稱為「結構性的僵固」<sup>4</sup>。由於資源條件的限制，廠商的策略代表一種營運重點的選擇（司徒達賢，1995）和資源分配的決策，期以有限的資源達到最大的效果。然而，資源一旦佈署於某些活動上，即可能因資源不易再逆轉回復，或由於退出障礙，而不易於移轉到另一項用途之上。根據資源基礎觀點，作為企業核心資源者，除了應具有不易模仿、替代等特性外，不易「移轉」也是重要的特性之一（吳思華，1996），因此，核心資源的另一面可能就是「核心僵固性」。

由於資源轉換或累積的困難，先前為配合某種策略而對於某種特定資源的投資，亦同時限制了後期策略的自由度。詳言之，企業的競爭策略，乃憑藉其獨特的核心資源為基礎，而由於資源的累積或取得通常需要較長的時間，具有遠見的策略制定者，應能著眼未來的需要，適時選擇並投資日後從事競爭所需

<sup>4</sup> 「結構性僵固」此一名詞的構想來自於產業經濟學。傳統的產業經濟學理論（如 Bain, 1956）的主要論點是「產業結構影響廠商行為，進而影響績效」（即 S-C-P），亦即廠商的行為與績效是命定的，決定於產業結構的特性，廠商自主的影響力極為有限（Porter, 1981）。本文擴充此一觀點，認為除了產業結構之外，廠商先前的事業佈署與資源配置也會限制後期策略的可行性，文獻中亦有稱其為「策略惰性」（strategy inertia）（White, Smith, and Barnett, 1994）。

的核心資源，以為將來策略運作的可能性創造前提。然而，組織的核心資源有路徑相依（path dependence）的特性（Nelson and Winter, 1982），前期的策略選擇同時亦限制了後期的策略決策空間。

由以上的討論，可以得到「由於結構性的僵固，限制了廠商採取多點競爭策略的可行性」這樣的初步結論。為了進一步詳細闡述，我們有必要先區分多點競爭中的「多產品競爭」與「多地區競爭」。大多數的廠商早期以單一產品在單一地區營運，到達一定的階段後，即開始試圖繼續成長，本文將成長的方向簡單區分為「以單一產品進入多個地區市場」及「在同一個地區市場發展多條產品線」兩類。多國企業的成長亦有類似的情形，有些多國企業成長的方向是先追求「市場多角化」（market diversification），有的則是「市場集中化」（market concentration）（Ayal and Zif, 1979）。如果兩個競爭廠商的成長取徑（approach）相同，即形成多地區競爭或多產品競爭，如圖 2 所示。

單一產品	I 階	II (A) 階
	II (B) 階	III階
	單一地區	多地區 <sup>5</sup>

圖 2 多點競爭的分類型式

圖 2 中的 I 階競爭，意指兩廠商間僅以單一產品，在單一地區競爭，然而隨著廠商追求成長的結果，很可能演變成 II 階的多點競爭態勢。II (A) 階競爭意指雙方以單一產品在多地區競爭，II (B) 階競爭是指雙方在單一地區以多種產品競爭。III 階競爭是雙方同時以多產品在多地區對抗。對廠商而言，隨著時間的發展，廠商會與競爭對手處於不同類型的競爭，I 階競爭最為單純，II 階

<sup>5</sup> 「多地區」競爭的概念，可以不僅限於多「地點」，而可擴充至多個市場區隔。本文認為廠商在多地區競爭時所需掌握的核心能力（系統掌握能力，詳後討論），在概念上應可適用於多地點或多區隔。

競爭則是過去文獻所稱的多點競爭<sup>6</sup>，最後則可能演化成更複雜Ⅲ階競爭態勢。

本文認為，廠商欲與對手形成「多產品競爭」的態勢，或在多產品競爭中維持相互容忍的均勢，必需具備的主要核心能耐<sup>7</sup>是「技術研發」、「產品創新」的能力。設想以下情況：甲廠商與乙廠商分別是A產品市場中的「跟隨著」與「領導者」，其中甲廠商除了在A市場外，在B市場也是領導者，乙廠商則只在A市場營運。今若甲廠商在A市場發動降價，意圖搶佔乙廠商的市場佔有率，則乙廠商面對這樣的競爭攻擊可以有許多的反應方式。其中之一，是進入甲廠商主導的B市場，攻擊其領導地位，迫使甲廠商在理性計算後，為了保住B市場的地位，而願意自動撤回在A市場的攻擊行動（Karnani and Wernerfelt, 1985）。乙廠商能夠採取這種形成多點交互對抗策略的重要前提之一，是其有能力發展出B市場的產品。當乙廠商不具有發展足與甲抗衡的B產品的能力時，即使勉強進入B產品市場，也不容易形成可信的威脅（credible threat），不足以對甲廠商在B市場的領導地位造成影響。因此，唯有當乙廠商具有運用現有技術或引進技術，加以修改或創新，進而推出B產品的能力時，才有可能形成甲乙雙方多點對抗的態勢<sup>8</sup>。Thomas and Weigelt (2000) 即以美國汽車業為樣本，發現廠商會以接近現有的車型進入新市場，即是一例。

本文又預期，當乙廠商得以進入B市場後，如果因為其它的原因（例如綜效），其中一廠商（如甲或乙）又繼續進入C、D等其它產品的市場，為了維持雙方均衡的態勢，另一方（如乙或甲）也會設法進入，而隨著進入的產品市場愈來愈多，技術研發或推出新產品的核心能耐，也就愈來愈重要。由這裡的分析，我們可以注意到「動機」與「能力」的區分。換言之，暫不討論廠商形成「多點接觸」態勢的策略動機為何，而是在「廠商有藉著多點對抗回應競爭的動機」這樣的前提下，討論是否有「能力」形成交互威脅的態勢：當廠商不具備新產品研發的核心能耐時，亦愈不可能採取以多產品交互競爭的策略，則多

<sup>6</sup> 若兩競爭者刻意劃分市場（地區）或避開同樣的產品（可稱為默會勾結），則多點競爭的情況不會產生。當競爭者的數量多時，勾結不易，較易形成多點競爭。

<sup>7</sup> Stalk, Evans, and Shulman (1992) 認為「核心能耐」(core capability)不同於 Prahalad and Hamel (1990) 提出的「核心能力」(core competence)，後者主要指技術或製造能力，而前者則更包括所有價值活動，例如通路管理能力、商品化能力等。本文交互使用這兩個名詞，所稱之「產品創新」、「技術研發」、「系統掌握」能力（詳後討論）等，都視為核心能力或能耐。國內學者多半使用核心能力，但亦有稱核心能耐者，如李仁芳（1999）。

<sup>8</sup> 除了自行生產B產品外，乙廠商也可以向其他廠商購買B產品來與甲競爭，但是：(1)市場上未必有其他廠商出售B產品；(2)出售B產品之價格可能較高。即使乙廠商能夠以低價買到B產品，但由於本身未投入產品的研發製造，可能缺乏產品的改良能力，當甲廠商改良B產品時，乙廠商的競爭力即隨之下降。

產品競爭的態勢也就不易形成。

**命題 1-1：其它情況不變下，彼此競爭的廠商都愈具備技術研發與產品創新能力時，愈有可能形成多產品競爭的態勢。**

除了對多產品競爭的態勢有所影響外，技術研發與產品創新所累積的資源特性亦影響競爭雙方的優劣勢地位。當某一廠商較對手擁有更佳的技術研發與產品創新資源時，在多產品競爭的局面下，也擁有更佳的競爭優勢。詳言之，當某一廠商由於其核心技術的共通基盤性<sup>9</sup>較強，容易由該基盤技術中衍生出更多元的產品時，即能在競爭對峙的情勢中取得「選擇戰場」的主動權；當對手也有以多點接觸作為維持均衡的策略構想時，可迫使對手為了維持均衡而不得不跟進，但由於技術上的差異，造成雙方均勢的打破，經由這樣「一方不斷推出新產品來選擇戰場主導戰局」的演變過程，最後具有技術優勢的一方將有較高的機會取得勝利。從另一個角度來看，另一方即因受制於本身資源特性（技術的基盤共通性）的限制，或無法參與、或在勉強參與的情況下被迫處於劣勢的狀態。因此，一方的結構性僵固，正是另一方可資運用的機會，而僵固性是一種相對的概念，如同競爭力也是一種相對的概念一樣。

**命題 1-2：在其它情況不變下，廠商愈具備共通性基盤技術的研發與產品創新能力時，在多產品競爭的情況下愈具有競爭力。**

命題 1-1 及 1-2，可以統一超商與全家便利商店近年來在便當及三明治兩種產品上的競爭，加以說明。統一超商以其統一集團食品業的背景，數年前即積極在便利商店內引進熟食，從早期的茶葉蛋、包子、熱狗，到近期的關東煮、三明治、「御并當」等，使國人愈來愈能接受在便利商店解決早、午餐的問題，市場因而打開。最近統一超商在媒體上積極促銷三明治與乳品飲料搭售、御并當試吃價及單一價等活動，引起全家便利商店注意，亦開始在電視廣告中強力促銷其三明治產品，並推出「定便當」因應。

在便利商店中銷售熟食產品，廠商至少必需具備「掌握消費者的口味偏好」、「中央廚房的品質管理」、「食材的選配、採購、保鮮、運送」等諸多關鍵能力。全家便利商店由國產汽車公司、日商全家便利商店、日商伊藤忠株式會社合資成立，在其所屬的禾豐集團中，旗下有台灣吉野家公司、中法乳品公司等屬於食品業廠商（中華徵信所，1998），可推論集團成員亦可在熟食產品上協

<sup>9</sup> 本文使用「共通基盤性技術」（generic technology）一詞，意指組織內各種技術具有的共同知識基礎。技術的共通基盤性愈強，意指可由此一基礎知識中能夠衍生出愈多的應用技術。

助全家便利商店。因此，統一超商與全家便利商店以其在食品方面的產品研發能力為基礎，得以形成多產品競爭的態勢。未來雙方向者能持續取得競爭優勢、主導戰場或迫使對手退出，將取決於何者具備較強的熟食產品技術共通基盤性而定。

在「多地區競爭」的情境下，本文認為攸關的核心能耐則是「產品所處的系絡（context）的掌握能力」（亦即「市場知識與關係的掌握能力」）。產品所處的系絡，亦指廠商在行銷某一產品時所面臨的環境條件，包括顧客、供應商、通路、銀行等各種資源提供者或利害關係人的特性；所謂的系絡掌握能力，簡單的說，大致包括了其對通路、供應商的掌握、與資源取得或動用有關的人際關係、對市場所在地的文化、政治、消費者偏好的瞭解，以及特殊管道或人脈的掌握等。系絡的掌握是廠商競爭力的重要來源之一，可使廠商以更低的成本取得更有價值的資源，例如在對消費者的瞭解與供應商的配合之下，更容易成功地推出新產品、以更低廉的成本取得資金或原料，或是更容易得到當地政府與業者的配合。

前述的假設例子，只要把不同的產品市場代換為地區市場，依相同的推論邏輯，即可適用於多地區競爭的狀況：當廠商有「與對手形成多地區交互對抗」的策略動機時，此一策略是否能夠成功，就決定於廠商是否有能力進入多個地區市場。在不同的地區市場，可能面臨不同的經濟、法律、社會文化等環境條件的限制，從而影響一個廠商在當地的營運績效。因此，能夠在不同特性的地區中掌握產品所處的系絡環境，才能順利地進入不同的市場，進而能對競爭對手造成威脅的效果<sup>10</sup>。

**命題 2-1：其它情況不變下，彼此競爭的廠商都具備產品所處的系絡的掌握能力時，愈有可能形成多地區競爭的態勢。**

同理，在多地區競爭的狀況下，系絡關係的「不可取代性」愈高時，表示廠商在該市場環境中，能夠與關鍵的資源提供者（如前述的供應商、銀行、通路、顧客等）維持緊密的關係，而且此關係是廠商專屬（firm-specific）的，具有高度的不可取代性。例如在重視人情或關係的社會文化中，當人們選擇了特定的交易夥伴之後，即傾向維持長期的關係，日本的企業即是典型的例子。與

---

<sup>10</sup> Hamel and Prahalad (1985) 認為，全球策略的要素之一即為在不同的市場具有報復能力，此點與本段的觀念類似。廠商是否具有報復能力，一方面可以在某一市場的市場佔有率表達，另一方面亦可以在某一市場快速結合資源、採取反應措施的能力表達。

熟悉的對象交易，一方面由於彼此的溝通較為容易，另一方面也因信任關係而降低了投機行爲 (Williamson, 1975) 的顧慮，是一種有效降低交易成本的機制。另外，例如在高科技產業，由於知識或技術的高度複雜，合作雙方介面人員彼此的配合與默契就顯得較傳統產業更為重要，這種關係建立以後，即使第三方開出更優惠的交易條件，也很難立刻取代其中的一方，因此具有高度的不可取代性。當某廠商掌握的系統關係的不可取代性愈高時，對手即使勉強進入，也不容易對該廠商造成嚴重的威脅，因此廠商系統關係的不可取代性，是在多地區競爭態勢下的核心能耐。

**命題 2-2：在其它情況不變下，廠商掌握的系統關係的不可取代性愈高時，在多地區競爭的情況下愈具有競爭力。**

命題 2-1 與 2-2，亦可以便利商店為例說明之。便利商店在能否多地區成功經營，關鍵之一為其「展店能力」，例如統一超商在開店前，即需經過商圈圖繪製、人車潮測試等商圈分析，評估其營業額，以及有關配送的成本分析等，才能進行新店開發的決策。由於精確評估及掌握營業據點的系統環境，統一超商得以於 1997 年進入花東地區佈點，完成全島連線，更於 1999 年進入金門及小琉球（統一超商網站，2001）。在首先進入的情況下，如果統一超商能夠在當地建立不可取代的系統關係（例如建立品牌形象及消費者的忠誠度），將可在多地區的競爭中取得優勢。

當「多點接觸」的主角是兩個多國企業，而所謂的多「點」爭意指是其眾多子公司在不同國家短兵相接時，Ma (1998) 認為，多國企業子公司對母公司的依賴程度，會影響兩個多國企業之間的相互容忍現象。由於企業無法擁有所有必需的資源，因此必需與外界建立適當的連結關係以取得資源 (Pfeffer and Salancik, 1978)。當公司對外界資源的依賴愈深，公司就愈受到外界的影響與控制。子公司在各地主國所面臨的資源豐富性不同，或者由於其在整體企業中所扮演的角色不同 (Bartlett and Ghoshal, 1995；曾紀幸、司徒達賢、于卓民，1998)，因此對母公司的資源依賴程度不同。當子公司對母公司的資源依賴愈高時，母公司對子公司具有愈高的掌控能力，因此在多點接觸的情況下，母公司愈能夠要求子公司做出以總體策略為考慮主軸的策略配合。簡言之，兩個多國企業在多點接觸的情境下，是否能夠形成相互威脅制衡的效果，受限於各個子公司對母公司資源依賴的程度，而子公司對母公司資源依賴的程度，則受到當地資源的豐富性、子公司的策略角色等的影響。

除了地主國與母、子公司所擁有的資源外，多國企業的「全球整合」策略

也可視為一種多點競爭的典型例子。多國企業的策略至少可以分為「全球整合」與「當地反應」兩種基本類型 (Bartlett and Ghoshal, 1995)，前者強調全球的策略佈局與資源統籌協調，後者則放任每一個國外營運據點各自獨立決策。當多國企業採取全球整合策略時，需要每一個子公司對整體策略的高度配合，對子公司的控制就愈形重要，因而愈容易採行多點競爭策略。在兩個多國企業已形成多點接觸的情形下，如果雙方對子公司的控制程度愈高，也就更容易形成交互嚇阻或達成默會勾結，因此多點接觸所造成的相互容忍效果亦愈強。

電視機製造業中，菲利浦 (Philips) 與日本家電公司間的競爭，可用以說明多國企業的子公司資源依賴或母公司全球整合策略對於多點競爭策略的影響。菲利浦公司位於歐洲的子公司享有高度的自主權，對母公司資源依賴低，母公司亦傾向於「當地反應」的策略取向。當日本家電公司進入歐洲市場時，菲力浦即限於其現有的策略形態，而無法採取交叉對抗的策略，來因應日本家電公司這一類採取全球整合策略對手的挑戰 (Hamel and Prahalad, 1985)。

**命題 3：其它情況不變下，多國企業的子公司對母公司的資源依賴愈高，或兩個多國企業均強調「全球整合」策略時，愈容易採行多點競爭策略，相互容忍的效果亦愈強。**

欲形成多點競爭的相互容忍效果，廠商必需具備一定的條件。例如 Hamel and Prahalad (1985) 認為，所謂的全球公司 (global companies)，指其必需在關鍵的國外市場擁有行銷通路，方能遂行交叉補貼與國際報復。此概念可進一步衍申至多點競爭文獻中常見「勢力範圍」(spheres of influence) 或「不對稱的領域利益」(asymmetric territorial interests) 的概念，認為當兩個已形成多點接觸的廠商（以下簡稱「兩個多點競爭者」）各自具有「主宰市場」、且各在對方主宰市場中佔有「根據地」的情況下，多點接觸所造成的相互容忍效果較強。因為兩家公司各有其主宰市場，一旦在主宰市場遭到攻擊，因為採取防禦行動的成本太高，因此可以透過其在另一市場的根據地進行反攻。因此，比起「甲公司在兩個市場都是領導者，乙公司在兩個市場都是追隨者」的情況，更容易形成相互威脅的效果。綜言之，多點接觸的雙方，各自所佔據之主宰市場之間愈具有對稱性時，相互容忍的效果愈強。

1970 年代，輪胎業兩大廠商米其林 (Michelin) 與固特異 (Goodyear) 間的競爭，可用以說明各有主宰市場時的多點競爭 (Hamel and Prahalad, 1985；Yu and Ito, 1988)。米其林挾其在歐洲市場的高度獲利，進入美國市場，侵犯了美國固特異公司的主宰市場。固特異可以降低價格、增加廣告或提高經銷商利

潤的方式因應之，但最後選擇了回攻米其林主宰的歐洲市場，此舉有效減緩了米其林的攻擊行動，迫使米其林重新在「進軍美國市場的獲利」與「對手進入歐洲所造成的損失」之間重新評估。如果不是在歐洲與美國各自佔有主宰的地位，彼此形成有效的報復威脅，雙方將有可能爆發更激烈的競爭對抗。

**命題 4：其它情況不變下，兩個多點競爭者各自主宰的市場之間對稱程度愈高，相互容忍效果愈強。**

多點競爭所造成的效果，是以廠商以對抗特定的競爭對手為目的所形成的現象。然而在實際的企業競爭之中，除了特定競爭對手外，在制定策略時還必需考量其他同業可能的行動。例如，為了因應某一個對手的降價，而在對手的主要市場發動反攻，尚必需考量其他競爭者可能的反應。換言之，其他同業的行為亦會影響到兩個多點競爭者之間，是否能夠以交互威脅的方式形成均勢。一般認為，多點競爭的效果主要發生在寡佔產業之中，由於只需考慮少數的競爭者，交叉對抗的策略較易奏效 (Yu and Ito, 1988)；當產業中的競爭者為數甚多時，形成近乎完全競爭的市場結構，按照產業經濟學的觀點，個別廠商對於其他競爭者行為的影響極為有限，因此多點接觸與否，並不影響廠商的行為。另一方面，在產業集中度甚高，只有少數業者時，由於容易形成勾結，多點接觸的程度就不成為解釋廠商降低競爭強度的主要原因。例如 Yu and Ito (1988) 以美國輪胎業〔前四大廠集中度 (CR4) 為 0.7〕為樣本，以紡織業 (CR4 為 0.34) 為對照組，驗證了寡佔結構下競爭反應對海外直接投資的影響，因此可以進而推論，中度集中的產業，較易出現多點競爭的相互容忍效果。

**命題 5：其它情況不變下，當產業集中度為中度（相對於高度及低度產業集中度）時，競爭者間多點接觸造成的相互容忍效果較強。**

市場的「進入障礙」(entry barriers) 也會影響多點接觸的效果 (李吉仁, 1996)。當某廠商所在的市場具有高度的進入障礙〔包括龐大的投資額、規模經濟或學習曲線、先佔稀有資源（如原物料或通路）、政府或法律的保護等〕時，競爭對手不易進入市場，或即使進入也面臨相對劣勢（例如成本較高），因此不易造成交互威脅的效果。因此，當兩個競爭者各自所佔據的市場都具有高度的進入障礙時，雙方即很難經由進入對手的市場，以相互威脅的方式來達成相互容忍效果。

例如我國過去銀行、證券、保險等產業，在法令的限制之下，不得跨業經

營（即某銀行不得持有某保險公司一定比例之股份），而只能以集團事業內多個企業持股的方式，間接將銀行、證券或保險公司納入旗下（例如和信集團下的中信商銀、中信證券、中國人壽，潤泰集團的光華投信、華信商銀、安泰人壽，及富邦集團的保險、銀行、綜合證券、投信及投顧等）。政府法令的限制造成了主要的進入障礙，使得金融業較不易以多產業競爭的方式交互威脅。在法令的放寬後，「某一個銀行握有一家保險公司 75% 的股權，握有另一家證券公司 80% 的股權」此種現象將成為可能，亦使得此產業中的多點競爭較易出現。

前述統一超商登陸小琉球與金門的案例，亦可作為說明。對於便利商店而言，在外島展店面臨一項高度的進入障礙，即海外運輸配送的成本極為高昂。當然，此時高昂的配送成本能否成為有效的進入障礙，又視各公司本身的財務實力與配送效率而定。如果其他便利商店無法在財力上與統一超商抗衡，或無法達到相同的配送效率，勢將難以進入外島而形成與統一超商的交叉對抗。

**命題 6：其它情況不變下，當兩個競爭廠商分別佔據之市場都具有高度的進入障礙時，較不易形成多點競爭的態勢。**

## 二、體制性僵固 (regimental rigidity)

在研究古巴飛彈危機時美蘇雙方的決策過程後，Allison (1971) 指出，組織的決策不宜視組織為一個單一的理性算計者所制定。以政府的決策而言，由於牽涉到各個行政部門或單位，因此決策的產出深受這些部門或單位本身的作業程序或慣例所影響。行為者本身的組織結構與管理制度，對於策略選擇自由度的後天限制<sup>11</sup>，本文稱之為「體制性的僵固」。組織理論中有關「組織惰性」(organizational inertia) (Kelly and Amburgey, 1994; Hannan and Freeman, 1984) 的討論亦屬同樣的概念。雖然 Chandler (1966) 的古典名著指出「結構追隨策略而調整」的重要性，但不可否認的，結構一旦形成，也會具有一定程度的僵固性。由於結構的調整與發揮效益都需要時間，在考量新的策略方向時，不得不考慮現有結構可能造成的限制。「多點競爭」只是多種總體策略的構想之一(司徒達賢，1995)，形成多點接觸的現象可能只是巧合，是為了追求其他策略目的而恰巧形成的態勢（例如新機會的追求、綜效的掌握等，在台灣還有家族企業接班、分家的考量）。在以其他策略構想為主的情況下，可能各需要不同形式的組織結構與管理制度配合。例如，當涉足多產品或多市場營運的主要目的，是

<sup>11</sup> 本文以「先天限制」代表很難改變的限制，而「後天限制」較可由人為改變；若必須要改變，則後天限制所耗的成本較先天限制為低。

為了綜效的追求時，在組織結構及管理制度上，即需設法促使各地區部門或事業部間，有較高的配合與協調；反之，當一個事業或部門需要高度的自主決策、要求高度授權，以快速反應市場需求時，與其他部門或地區的溝通或配合，則可能會妨礙了本單位的競爭效率。

Gimeno and Woo (1999) 即指出，當市場之間具有高度的範疇經濟現象時，一方面提高了廠商間多點接觸的可能性，另一方面也因為鼓勵內部的配合與協調，而加強了多點接觸所造成的相互容忍效果。值得注意的是，市場間的範疇經濟現象，雖然意謂著理應配合以相互協調的組織與制度，但並非必然的關係。當廠商另有比綜效或範疇經濟更重要的考量時，不見得就會採取相對應的組織，也因此本文特別將「結構性」與「體制性」的僵固區分開來。以下即詳細分析組織結構與管理制度造成的體制性僵固，對於多點競爭策略的涵意。

形成與對手多點接觸態勢的企業，如果總公司對各子公司或部門高度授權，由其在各個市場獨立營運，總公司對子公司的營運決策沒有重大的影響力，那麼即使是在高度的多點接觸情況下，也不容易形成相互容忍的效果。其理由是，由於各子公司或部門獨立作戰，當其中一個單位遭受到對手的攻擊時，總公司不易經由指揮其他單位以交叉對抗的方式反擊，而各部門又有本身的利潤目標，配合的意願可能不高，因此也沒有動機犧牲本單位的局部利益來顧全大局。近年來國外學者亦陸續提出此一論點，例如 Jayachandran et al. (1999) 即把組織的集權控制程度視為情境變數，認為當組織的內部協調或控制程度愈高時，多點接觸造成的相互容忍效果愈強；Ma (1998) 以多點競爭理論探討多國企業策略時，亦認為高度集權（相較於分權）及採取全球整合組織（相較於回應當地組織）者，更容易形成相互容忍效果；Gimeno and Woo (1999) 在探討範疇經濟與多點競爭的關連性時亦指出，未來研究應注意公司內部組織結構與協調機制，對資源共享及多點互動的影響。相對而言，國內學者則很早就注意到此一干擾變項，例如司徒達賢 (1995) 在討論多角化事業的總體策略構想時，就指出：「多點作戰的潛在效果可以很大，但在內部組織的配合上，困難度相對也比較高，尤其是各個事業單位各有利潤目標，如何說服其為其他兄弟事業採取配合行動，非常需要高階領導發揮其影響力。」

**命題 7：其它情況不變下，廠商策略決策的集權程度愈高，多點競爭造成的相互容忍效果愈強。**

**命題 8：其它情況不變下，多國企業的組織結構愈傾向全球整合型（相對於當地反應型）者，多點競爭所造成的相互容忍效果愈強。**

命題 7 可以前述金融業為例說明之。在法令限制跨業經營的時代，銀行、證券、保險業固然仍可以集團企業的方式進行多點競爭，但畢竟由於彼此間不具有股權的關係，策略決策的集權程度有限，某一事業（如銀行）能否說服另一事業（如保險）配合其策略，頗有疑義。但在彼此間因股權關係而產生明確的指揮命令關係後，整體協同作戰的能力將大幅提升，多點競爭的相互容忍效果亦將愈明顯。

命題 8 則可由前述菲力浦與日本家電公司間的競爭關係說明之。菲力浦除了在策略上採取「當地回應」外，組織上亦賦予各地區經理人相當高的自主權，因此各地區經理人之間彼此配合的程度，即明顯遜於日本家電公司，導致其在面對日本公司的挑戰時，在策略上發揮的空間受到相當的限制（Hamel and Prahalad, 1985）。

廣義來看，組織結構的「集權或授權程度」只是代表組織內各單位間「協調配合程度」的其中之一，各單位是否能夠在著眼整體目標之下，彼此協調配合，避免局部最佳化而犧牲整體最大利益，還有其他許多指標可據以推論，單位主管的績效評估指標即是其中一例。Ma (1998) 指出，相對於僅以財務數字評估子公司的績效，採用主觀評估的制度的多國企業更容易形成相互容忍，原因誠如司徒達賢 (1995) 所述，各單位各有利潤目標，配合其他被攻擊單位而採取的犧牲打戰術，將有害於本單位的績效數字，而在母公司有主觀評估的空間下，子公司則會有較高的意願配合母公司的多點交叉對抗決策。如此也可以推論，當企業的各單位採取利潤中心制時，較不利於多點競爭的策略執行，但是當企業愈具有完備的移轉計價或交叉補貼 (Hamel and Prahalad, 1985) 政策時，則較能有效地說服一個策略事業單位配合整體的策略考量，同意犧牲自己單位的利益。

**命題 9：其它情況不變下，兩個多點競爭者均不以財務數字為衡量子公司績效的唯一方式（例如加入質性的評估）時，所形成的相互容忍效果較強。**

**命題 10：其它情況不變下，採利潤中心制的集團企業之間的多點競爭，所造成的相互容忍效果較弱，但當具有完整的移轉計價或補貼政策時，則較易形成相互容忍效果。**

命題 9 與命題 10 可以菲力浦的日本子公司、Ericsson 的美國子公司、松下的德國子公司為例說明。Barteltt and Ghoshal (1986) 將多國企業的子公司角色，分為「策略領袖」、「貢獻者」、「執行者」與「黑洞」四類，前述的三個子公司，

都扮演著黑洞—當地的策略重要性高、但當地子公司的競爭力較低一的角色，換言之，這類子公司的存在，是基於母公司全球佈局的考量下，擔負著某些策略上的任務，例如牽制競爭對手。在此情況下，如果僅以財務數字為評估其績效的唯一標準，或是在利潤中心制度下缺乏補貼政策時，此類子公司將不可能繼續存在，也不可能擔負著威脅競爭對手的功能。

組織結構的劃分方式，兩競爭者間是多地區接觸或多市場接觸，兩者亦會共同影響多點接觸是否能達成相互容忍的效果。當兩公司是以產品線劃分組織，而某一產品是在多個地區市場競爭時，由於各地區的決策是由產品線經理制定，此時較可能以交叉對抗的方式形成相互容忍；同理，當兩公司以地區劃分組織，而雙方在同一地理區內有多種產品接觸，地區經理亦可以運用不同產品間的交叉對抗來達成相互容忍。反之，當公司按產品線劃分組織，兩公司的多點接觸亦屬多產品接觸時，則由於各產品線各自為政的可能性較高，多點交互威脅的策略可行性即因而降低。

**命題 11：當多地區（產品）接觸的競爭者間，是按產品（地區）別劃分組織時，多點接觸的相互容忍效果愈強。**

### 三、心智性僵固 (mental rigidity)

由於參與多點競爭決策與執行的行為者，其本身主觀偏見與意識型態、考慮的不完全等非理性因素，造成在競爭過程之中，對於其「所能採取的最佳策略」的思考限制，稱為決策者的「心智性僵固」。「有限理性」是 Simon (1957) 對於經濟行為者的一個重要論點，由於個人心智能力的限制，造成決策者對於可選擇策略空間的有限性，而無法意識或體認到可能存在的最佳策略。此外，個人的教育或事業背景、主觀偏好、所生長的社會或家庭的主流價值觀，都可能影響其對可行策略的認知或選擇，Morgan (1986) 所指出的「柏拉圖洞穴」或「心靈牢籠」即為此一現象的闡述。

例如，在集體主義 (Hofstede, 1983; Harrison, McKinnon, Wu, and Chow, 2000) 的國家文化下，個人所認知之「我」範圍較大，算計利害得失時，會以較廣義的「我」作為分析的單位，因此在這種文化下，各別部門比較可能以公司整體的利益作考量，較容易配合總公司的多點競爭策略而暫時犧牲部門本身的利益。相對而言，在個人主義支配的文化系統中，則較不易配合其他單位的策略作自我犧牲。同理，除了國家或種族層次的文化外，企業本身特有的組織文化或主流管理邏輯 (dominant logic) (Bettis and Prahalad, 1995) 亦會影響多

## 多點競爭之僵固性分析

點競爭策略的可行性。當員工對企業的向心力或忠誠度愈高時，由於「一家人休戚與共」的感覺較強，比較容易出現配合其他部門或子公司的自我犧牲，而當公司內的主流管理邏輯愈趨於彼此相互配合支援時，亦較易執行多點競爭的策略。重視個人主義績效的美國企業與重視集體主義績效的日本企業之間的戰爭即是一例。

**命題 12：其它情況不變下，兩個高度的集體主義（相對於個人主義）文化的企業，彼此間形成多點競爭時，相互容忍的效果較強。**

**命題 13：其它情況不變下，多點競爭的雙方組織內部愈傾向「集體決策」者，相互容忍的效果愈強。**

必需補充說明的是，本文將國家文化的分類方式用於雖然「組織文化」與「主流管理邏輯」，似乎都不是探討個人層次的變數，但在本文的討論中，其對於多點接觸導致相互容忍效果的干擾，主要是透過對個別決策者主觀認知的影響。亦即，國家文化與組織文化是反映個別決策者心智性僵固的兩個代理變數，其他有關個人背景的因素自有其直接影響。

## 參、結論與建議

多點競爭的研究起源於產業經濟學，近年來則逐漸開始受到管理與策略學界的重視。過去多點競爭最重要的理論是「相互容忍」假說，本文在回顧這些文獻後，從巨觀到微觀層次提出企業可能面臨的三種限制性因素（即結構性僵固、體制性僵固、及心智性僵固），以分析在採用多點競爭策略時可能受到的限制，並以此架構整合過去文獻中所提出干擾「多點接觸造成相互容忍效果」的情境變數。本文共提出了 13 個命題，來說明這些僵固性對於多點競爭策略決策的自由度，以及相互容忍效果所造成的影響（三大僵固性與 13 個命題間的關係如表 1 所示）。本文所提出的三大項僵固性因素屬於抽象層次較高的概念，除了可以有效統攝這些情境變數外，更可以從這三類因素中衍生出更多的可能干擾變數，從而對多點競爭的策略決策自由度、策略取徑與效果作更深入的分析，可為後續研究的方向。

表 1 三大僵固性的來源與相關命題

僵 固 性	相關命題	產生僵固性的來源
結構性僵固	命題 1 與命題 2	核心能力與技術特性
	命題 3	企業策略與資源依賴
	命題 4 至命題 6	產業結構與市場特性
體制性僵固	命題 7 至命題 11	組織特性
心智性僵固	命題 12 與命題 13	國家文化與組織文化

其次，雖然過去的文獻中已出現結合資源基礎理論與多點競爭策略的嘗試（如 Chen, 1996），但本文則更進一步將多點競爭分為「多地區」與「多產品」兩種類型，並指出不同類型的多點競爭需要截然不同的核心能耐，因此視廠商擁的核心能耐種類，一方面會影響形成多點接觸的可能性，造成不同的相互容忍效果，另一方面也對廠商在多點競爭態勢中的競爭力有所含意。資源基礎、核心能力或能耐、知識管理等是近年來普受重視的策略管理理論，後續研究可以更進一步結合這些理論，擴展對多點競爭研究的視野。

除了以上討論外，本文認為在未來的研究方法方面，還有以下方向值得努力。首先，在技術與環境變化速度日趨加速的今日，考量「多時點」型式的多點競爭日益重要。過去由於環境或技術的穩定性，以單一時點的競爭分析或有其適用性，然而現今若仍侷限於靜態分析的理論，恐難以掌握真實世界的動態競爭環境。納入多時點競爭的考量，除了使得多點競爭的內涵更能充分體現「策略」的意義，對廠商的成長策略與發展取徑也有所意涵，並突顯出「動態調整能力」(dynamic capability) (Teece, Pisano, and Shuen, 1997) 的重要性。本文所提出的三大類僵固性因素，並非無法改變，一如核心資源會隨時間而毀損 (Reed and DeFillippi, 1990)，僵固性也是廠商可以設法加以突破的。因此，在較短的時間內，比對手更快突破僵固性所加諸廠商的限制〔例如在必要時刻策略性地放棄某一地區或產品 (D'Aveni, 1994)，或擁有強大的吸收能力 (Cohen and Levinthal, 1990) 能夠快速取得新能力或知識等〕，將可提升廠商在多點接觸態勢下的競爭力。

另外，多點競爭是一個高度「競爭者導向」的策略思考模式，典型的研究方法多採取競局理論作為研究工具，然而由於多點競爭可能是涉及多地區、多產品、多時點的複雜現象，使用競局做為研究工具又需仰賴許多假設條件，才

容易進行理論的推演，在這樣的情況下，很可能造成失真的現象。競局理論本身有其價值，但本文認為補充以產業史為背景的個案式的縱斷面研究，或可更完整地呈現多點競爭的全貌。簡言之，後續研究可以思考嘗試採取縱斷面的個案研究分析，來探討在多點競爭下廠商的策略行為與能力消長。

在實證樣本方面，國外的多點競爭研究最常使用的樣本是美國的民用航空業，以其「價格—成本邊際」的高低，或是市場的進入與退出，作為多點接觸下相互容忍效果的應變數（例如 Gimeno and Woo, 1996；Gimeno, 1999；Baum and Korn, 1996, 1999 等）。台灣的民航業由於票價受到管制，價格成本邊際恐怕無法反映多點競爭的效果。使用「市場的進入與退出」作為多點競爭研究的應變數亦有其問題，是否進入或退出某個市場是廠商的重大策略決策之一，影響變數極為複雜，多點競爭的解釋力可能有限，例如廠商本身是否有足夠的財力資源進入另外一個市場，就是重大的限制之一。因此本研究建議後續可以採用台灣的集團事業作為實證研究的樣本，將多點競爭的考慮納入集團進入或退出某個產業的影響因素之一。另外，國外研究亦有以「銀行」此一地點分散的產業為研究對象，本文認為，由於多點競爭的研究適用於多市場間的交叉彈性較低的情況<sup>12</sup>，台灣的銀行業是否適用必需先加以驗證。

在台灣，「便利超商」十分普及，而由於其主要提供的利益就在時間與地點上的便利，因此不同地點的商店交叉彈性可能甚低。另外，便利超商還有以下兩項特性，使其極適於多點競爭的研究：第一是連鎖的便利商店又可以區分為直營與加盟兩種體系，可以分別代表總部控制程度的高低不同，可用以研究在不同的控制程度下，對多點競爭策略的影響；第二，便利超商屬於日用消費品的零售通路，經常採行各種多樣的促銷活動（如降價、贈品等），這類促銷活動較之於市場進入或退出的大動作，更適合於多點競爭的研究。必需補充說明的是，本文在提出命題時，曾舉出便利超商等多項案例，用以進一步闡釋命題的意義，但本文的案例主要來自兩方面，一為國內之次級資料，二為國外研究所採用的樣本，是否適用，仍有待後續研究的進一步分析與驗證。

最後，本文另外提出三個在多點競爭研究中值得探索的課題。其一，過去的研究提出的相互容忍假說，認為「多點接觸程度」與「競爭強度」呈反向的直線關係（少數例外指出其呈倒 U 型曲線關係，如 Baum and Korn, 1999）。然

<sup>12</sup> 多市場間若具有高度的交叉彈性，則若一廠商在一市場降價，將吸引其他的顧客轉移到此市場消費，使其他的市場等同於消失。因此，市場間高度的交叉彈性亦謂著無法明確區隔市場，也就不存在「多點」的意義了。

而，在多點接觸程度甚低時，是否能夠經由交互嚇阻與默會勾結達成相互容忍的效果？是否存在一定的門檻效果（threshold effect）（亦即，在達到一定數目的多點接觸後，才產生相互容忍的現象）？提出這樣懷疑的理由在於，欲嚇阻對手的挑釁行為，必需形成「可信的威脅」，而欲經由與對手的熟悉達成默會勾結，也必需經過相當的經驗與學習。因此，在接觸的市場數甚少時，可能並不發生威脅或勾結的作用，而要達到一定的接觸程度以上，才會產生相互容忍的現象。

其二，本文所指出企業面臨的三大「僵固性」，是可行策略決策空間的限制因素，但相對而言，一個企業的僵固性卻是另一個企業可資利用的機會。如何察覺對手的僵固性並有效運用，是多點競爭研究可以進一步探討的。其三，企業面臨資源的僵固性時，可能採取外求的方式取得互補資產（complementary asset），以克服資源的僵固性，以何種方式有效取得這些互補資產，或許可以從交易成本理論（transaction cost theory）（Williamson, 1975）、策略聯盟（如 Kought, 1988）或購併的文獻（如 Seth, Song, and Pettit, 2000）著手。如何在多點競爭的策略考量下，結合外部資源以提昇競爭力，是另一個值得研究的課題。

## 參考文獻

- 中華徵信所，1998，台灣地區集團企業研究 1998/1999，台北：中華徵信所。
- 司徒達賢，1995，策略管理，台北：遠流。
- 吳思華，1996，策略九說，台北：麥田。
- 李仁芳，1999，「財產權結構、專質性知識與管理統制效能之探索—台灣便利商店厚基組論觀點的個案研究：統一超商 7-Eleven」，收錄於：管理資本在台灣，蔡敦浩（編），227~316，台北：遠流。
- 李吉仁，1996，「企業多角化與市場多重接觸效果之實證研究」，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告（編號：NSC 84-2416-H-002-046）。
- 陳介玄，1998，台灣產業的社會學研究：轉型中的中小企業，台北：聯經。
- 曾紀幸、司徒達賢、于卓民，1998，「多國籍企業網路組織類型與管理機制選擇之關係—在臺外商公司之產品交易實證研究」，管理學報，15(1): 1-26。
- 統一超商網站，2001，網址：<http://www.7-11.com.tw>.
- Allison, Graham T. 1971. *Essences of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, Boston, MA: Little, Brown.
- Ayal, Igal, and Jehiel Zif. 1979. Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*, 43(2): 84-94.

- Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. 1986. Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 84(6): 87-94.
- Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. 1995. *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*, Chicago, IL: Irwin.
- Baum, Joel A. C., and Helaine J. Korn. 1999. Dynamics of competitive interaction, *Strategic Management Journal*, 20(3): 251-278.
- Bettis, Richard A., and C. K. Prahalad. 1995. The dominant logic: Retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, 16(1): 5-14.
- Chandler, Alfred D. 1966. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, New York: Doubleday.
- Chandler, Alfred D. 1990. *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- Chen, Ming-Jer. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21(1): 100-134.
- Cohen, Wesley M., and Daniel A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- D'Aveni, Richard A. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: The Free Press.
- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields, *American Sociological Review*, 48(April): 144-160.
- Edwards, Corbin D. 1955. Conglomerate bigness as a source of power, in *Business concentration and price policy*, National Bureau of Economic Research Conference Report, Princeton, NJ: Princeton University Press, 331-352.
- Feinberg, Robert M. 1984. Mutual forbearance as an extension of oligopoly theory, *Journal of Economics and Business*, 36(2): 243-249.
- Foss, Nicolai J. 1997. Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions, in N. J. Foss (Ed.), *Resources, firms and strategies*, Oxford: Oxford University Press, 3-18.
- Gimeno, Javier. 1999. Reciprocal threats in multimarket rivalry: Shaking out 'spheres of influence' in the US airline industry, *Strategic Management Journal*, 20(2): 101-128.
- Gimeno, Javier, and Carolyn Y. Woo. 1999. Multimarket contact, economics of scope, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 43(3): 239-259.

- Graham, Edward M. 1974. *Oligopolistic reaction and european direct investment in the United States*, D.B.A. thesis, Harvard Business School.
- Graham, Edward M. 1978. Transatlantic investment by multinational firms: A rivalistic phenomenon? *Journal of Post Keynesian Economics*, 1(1): 82-99.
- Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. 1985. Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, 63(4): 139-148.
- Hamilton, Gary G. 1996. *Asian business networks*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Hannan, M. T., and J. Freeman. 1984. Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Harrison, Graeme L., Jill L. McKinnon, Anne Wu, and Chee W. Chow. 2000. Cultural influences on adaptation to fluid workgroups and teams, *Journal of International Business Studies*, 31(3): 489-505.
- Hofstede, Geert. 1983. National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations, *International Studies of Management & Organization*, 13(1): 46-74.
- Jayachandran, Satish, Javier Gemino, and P. Rajan Varadarajan. 1999. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy, *Journal of Marketing*, 63(3): 49-66.
- Karnani, Aneel, and Birger Wernerfelt. 1985. Multiple point competition, *Strategic Management Journal*, 6(1): 87-96.
- Kelly, Dawn, and Terry L. Amburgey. 1994. Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, 34(3): 591-612.
- Khanna, Tarun, and Krishna Palepu. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets, *Harvard Business Review*, 75(4): 41-51.
- Knickerbocker, F. T. 1973. *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Kogut, Bruce. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9(4): 319-332.
- Korn, Helaine J., and Joel A. C. Baum. 1999. Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact, *Academy of Management Journal*, 42(2): 171-193.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1995. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ma, Hao. 1998. Mutual forbearance in international business, *Journal of International Management*, 4(2): 129-147.
- Ma, Hao. 1999. Determinants of strategic options in multinational market competition, *Journal of International Management*, 5: 93-113.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of organization*, Beverly Hills, CA: Sage.

- Nelson, Richard R., and Sidney G. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Porter, Michael E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, 6(4): 609-620.
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel. 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Reed, Richard, and Robert J. DeFillippi. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- Rivoli, Pietra, and Eugene Salorio. 1996. Foreign direct investment and investment under uncertainty, *Journal of International Business Studies*, 27(2): 335-357.
- Seth, Anju, Kean P. Song, and Richardson Pettit. 2000. Synergy, managerialism or hubris? An empirical examination of motives for foreign acquisitions of U.S. firms, *Journal of International Business Studies*, 31(3): 387-405.
- Simmel, Georg. 1950. Superordination and subordination and degrees of domination and freedom," in Kurt H. Wolff (ed.), *The sociology of Georg Simmel*, New York: The Free Press, 268-303.
- Simon, Herbert A. 1957. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, New York: Macmillan.
- Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, 70(2): 57-69.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Thomas, Louis, and Keith Weigelt. 2000. Product location choice and firm capabilities: Evidence from the U.S. automobile industry, *Strategic Management Journal*, 21(9): 897-909.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- White, Michael C., Mark Smith, and Tim Barnett. 1994. Strategy inertia: The enduring impact of CEO specialization and strategy on following strategies, *Journal of Business Research*, 31(1): 11-22.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Yu, Chwo-Ming J., and Kiyohiko Ito. 1988. Oligopolistic reaction and foreign direct investment: The case of the U.S. tire and textiles industries, *Journal of International Business Studies*, 19(3): 449-460.