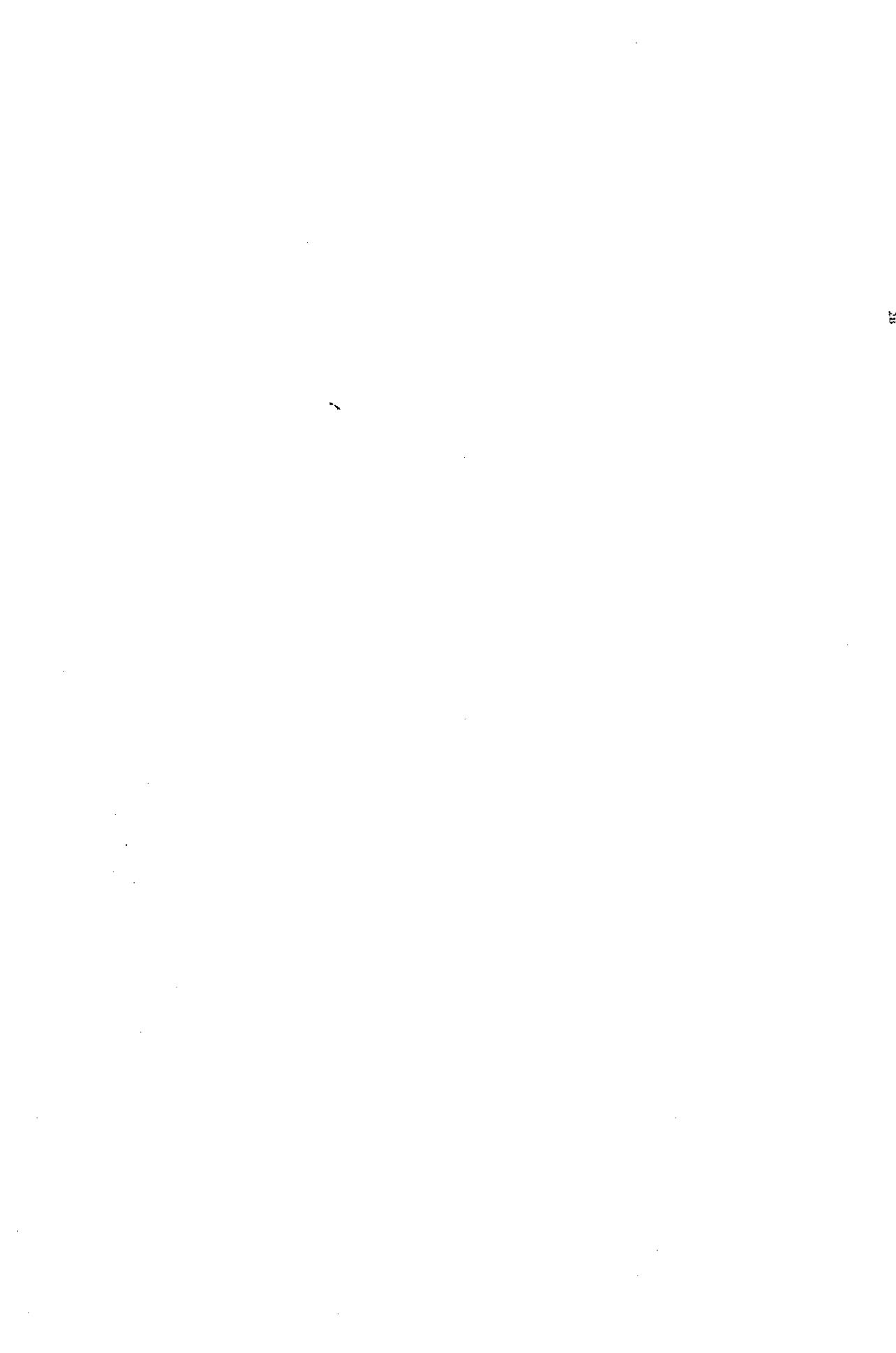


學術論壇

策略管理的教學與研究 專訪美國賓夕凡尼亞大學華頓學院 陳明哲教授 (Professor Ming-jer Chen)

陳明哲教授現任教於美國賓夕凡尼亞大學華頓學院(The Wharton School, University of Pennsylvania)，主持華頓學院新近成立的「全球華人企業創業暨發展研究中心」，並為香港中文大學及英國帝國學院訪問講座教授。曾任教於哥倫比亞大學商研所及馬里蘭大學商學院。陳教授是策略管理的知名學者，在競爭策略理論及實證研究有多篇作品發表於最主要的管理學刊，曾先後獲得策略管理1993，1995及*Academy of Management Review*1996年最佳論文獎。目前擔任*Academy of Management Journal*, *Journal of Business Venturing*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal* 等主要期刊的評審委員。最近當選為管理學會策略管理分會(Business Policy and Strategy Division of the Academy of Management)年會會長。



中山管理評論 1997年9月
第五卷第三期 pp.467-492

策略管理的教學與研究

賓夕凡尼亞大學華頓學院

陳明哲教授*

採訪人員：國立中山大學企管系方至民教授

紀錄整理：中山管理評論助理編輯林妍吟

方：您是否可以簡單說明一下策略管理(strategic management)自七〇年至今的主要思潮及演進，或者九〇年代主要的一些研究主題。

陳：很榮幸受到中山管理評論的邀請，來談談策略管理及有關教學研究方面的問題。策略管理從七〇年代到現在的一些主要思潮和一些研究課題，是一個很大的題目，很難扼要地說明，我介紹幾個人的著作，請大家參考一下。國內有幾位學者已經對此課題做了清晰的整理與闡釋，比方說政大司徒達賢老師的「策略管理」，吳思華教授的「策略九說」。另外台大湯哲明教授近幾年也在整理撰寫產業經濟學與策略管理相關的主要理論。

國外部份，則有 Michel Hitt 等著的 *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*，雖然這本書是一本教科書，但因為 Michel Hitt 是管理學會會長，亦是前任 *Academy of Management Journal* 的主編，所以對一些大的學說掌握運用得很好，對一些評論與實證研究也有很好的整理。另外還有三篇文章對一些目前主要的理論與學說有相當詳細的說明：Conner (1991)、Prahalad and Hamal (1994)、與 Teece, Pisano, and Shuen (1997)（請見附錄一）。

這裏我想用兩年前所做的一個問卷來做補充說明（參見附錄1A）。我在兩年以前曾經對110個策略管理的主要學者（大部分為美國的學者，

* 受訪者謹此感謝國立中山大學企管系蘇國賢教授過去多年來對其研究上的各種協助，以及在此訪問過程中所提供的寶貴意見。

還有一些歐洲的學者）做問卷調查，他們有的是策略方面主要期刊的評審，有些是四十個主要研究大學中，策略領域的正教授，包括哈佛的波特等人。從問卷結果可以得知未來幾年大家認為最重要的研究重心有四方面：第一是合作的策略，包括策略聯盟與網絡；第二是有關公司資源與能力的問題；第三是全球化以及與全球策略有關的課題；第四就是與競爭有關的課題，包括我個人有興趣的競爭性互動等這方面的研究。而其他還有許多課題如企業統制(corporate governance)、策略執行、高階經營團隊等，就請直接參考附錄1A。

方：您個人近年來主要在競爭的研究，有相當多重要的著作如多點競爭(multipoint competition)，能否請您談談其內容？這一兩年您有否從事新領域的研究？

陳：過去這幾年對我發表在競爭方面的文章，大家都蠻有興趣，近來有多位學者也嘗試用相近的方法從事這方面的研究，對我個人而言是很大的鼓勵。我在競爭方面的研究可以總稱為微觀競爭行為(micro-competitive behavior)模型，這整個研究體系(research program)是想探討三個策略上很基本的問題。第一是公司間如何競爭，第二是某一個公司為什麼會用特定的行為從事競爭，第三是公司的競爭行為與其績效有何關連。過去也有許多對這些問題做直接或間接的研究，我的研究與其他研究最大不同的是以單一競爭行動(individual competitive move)當作分析的單位，對策略的定義也是把這些單一行動整合成為公司層面的行為或策略。大體來說整個研究體系可以歸為四大主題(themes)（請考附錄2A和2B）。

第一個研究主題是競爭性互動(competitive dynamics)，以攻擊/反應對偶(action/response dyads)為基礎來預測競爭性反應。大體上研究顯示，競爭性反應的可能性與速度可以用三類的因素來預測：第一是攻擊(attack)本身的特質，比如此行動受到產業整體重視的程度；第二是攻擊者(attacker)本身的特質，比方說公司對行動本身執著的程度；第三是防禦者(defender)的特質，如受攻擊市場對防禦者的重要性。

至於第二個和第三個研究主題都算是公司層面的競爭，第二個方向探討公司層面策略性競爭行為的一些前因後果。研究顯示大體上競爭行為受到公司的規模、高階管理者組合(TMT)與公司資訊處理能力的影響。比方說有一研究(Chen and Hambrick, 1995)發現，相對於大公司，小公司

的攻擊行爲較為頻繁，且執行時速度較快，但卻保持低姿態。這是管理實證研究上首次應證所謂的游擊式行爲。

第三個研究主題嘗試用新的方式來思考策略，就是競爭策略程式庫(competitive strategy repertoire)。一個程式庫(repertoire)包含公司所有的競爭性行動。根據這些競爭性行動，再進一步分析出程式庫的特質，包括單純度(simplicity)—公司是否專注在某一類行動上，或者廣泛的採取各類型的行動；慣性(inertia)--公司整體的活動力；反常規的程度(nonconformity)--公司的行爲與整個市場的常規區別有多大。然後來研究這些特質的前因與其對公司績效產生的影響。

第四個主題包括了競爭研究在方法論上(Chen, Farth, and MacMillan, 1993)及理論上(Chen, 1996)的一些問題。後者因為大家很有興趣，也兩度受獎，我不妨在此稍做說明。此一理論性文章是以我過去所做的實證研究為基礎，整合競爭者分析與競爭行爲兩個理論體系所提出的一些新概念與假說。第一是競爭以至於競爭性優勢是一個相對而非絕對的觀念，因此競爭者分析應以一特定的對象(a focal firm)為基礎進行配對比較(pairwise comparison)。以此延伸，此文提出了競爭不對稱性(competitive asymmetry)的觀念。簡單來說就是A和B間的距離不等於B和A的距離($d(A,B) \neq d(B,A)$)。從應用上來說，如果A是B的主要競爭者，並不代表B是A的主要競爭者。再往下推演，交換律在競爭上也不成立。也就是說，如果A是B的主要競爭者，B是C的主要競爭者，並不代表A是C的主要競爭者。簡言之，每一競爭關係都是獨特的，有方向性的。除了提出這些新觀念外，此一文章也整合了策略上兩個主要、但至今卻仍被認為相互競爭的典範(competing paradigms)：市場競爭(market-based competition)，尤其是多點市場競爭(multipoint or multimarket competition)，與資源基礎論(resource-based theory of the firm)。

這四方面的研究的一些主要發現請參考附表(附錄2C)。總體而言，從學術上的觀點來說，這些研究在基本取向與方法上有別於過去以較宏觀(macro)的方式來研討競爭與策略，強調競爭以至競爭優勢的短暫與無常性。亦即研究競爭不僅可從長期來看，也應從短期來看，公司的績效往往決定於短期一波波的行動與反應，而非長期的市場地位。從方法論上來說，以單一行動做為研究的基本單位及在此層面上所提出新的概念、理論架構、與衡量基準有助於競爭領域的研究。從一系列實證研究中所建立

的微觀競爭行爲(micro-competitive behavior)模型，也引發了一些經濟學者(例如Besanko, Dranove, & Shanley, 1996, *The Economics of Strategy*)及行銷學者(例如Robertson, Eliashberg, & Rymon, 1995, *Journal of Marketing*)的研究興趣。從實務上來看，這些以行動為主的研究有其應用性，可以建議公司在何種競爭情況下可採取何種行動。

當然這些研究也有它的侷限，例如：1.過去研究僅以單一的攻擊與反應為分析重點，實際上競爭的過程可能更為複雜，包括反反應，反反反應等；2.到底競爭是客觀實體還是主觀的建構？3.從取樣上而言，這些研究多半是以單一產業或美國公司為樣本，若將競爭的範圍延伸至跨國界或不同文化公司間的競爭會有什麼影響？這些反省激發並指引了我目前的研究方向，以對過去研究的侷限做一些補充、延伸與發展。

目前我進行的研究可分為幾個方向：第一是探討競爭究竟是客觀的實體或主觀的判斷？主客觀之間的差異對公司的績效有何影響？第二是競爭三元體（polyads of competitive moves），即是以「競爭行動-反應-反反應」作為分析的基本單位，去探討價格戰爭的原因及影響。目前已收集了十五個產業從1989至1994的一百多個價格競爭的相關資料。第三是整合多點競爭理論與我過去所研究的競爭性互動，以此為基礎來往兩方向延伸：一是企業層次競爭(corporate-level competition)，以較動態的方式來發展有關集團企業（如P&G與聯合利華）競爭的理論。二是跨國競爭，那些策略或組織因素會影響公司跨國界競爭行為。最後是探討亞太地區公司策略與競爭方面的問題，尤其是想要瞭解華人企業經營與其在全球化過程及全球競爭中所面臨的挑戰與因應方式。現在仍在研究的初期階段，最終目標是希望經由對華人企業的瞭解，在某種程度上調整策略管理主流學界研究的趨勢。

方：您與許多企業的高階主管互動極佳，請問策略管理對其經營最主要的助益為何？您曾以Academy Management Review(AMR)做為MBA與管理者訓練課程(executive program)的教材，能否簡單敘述其作法？

陳：我認為策略管理對高階主管有下列三方面的助益，第一、策略管理的特色就是整合性高，不單是功能的整合，也包括學科整合，故其扮演很重要的橋樑角色，來介紹其他學科的精華給高階主管；第二是應用性強。策略管理所關心的是公司整體的實際性問題。由於沒有任何一個理論能單獨解決

高階管理者所面臨的問題，因此策略管理才會將各種學科理論整合應用，透過瞭解各理論的適用性及侷限性來幫助高階主管做決策。策略管理是以行動為主體，學界能提供的是如何做，怎麼做，決定優先順序，以便在複雜情況下分配資源，創造價值；第三是介紹最好的作法(best practice)，跨越產業與國界使公司能攻錯取長，面對瞬息萬變的環境來應變。

用AMR來教導高階管理者與MBA，主要是因為我認為最好的實務來自於最好的理論。我把以前在哥倫比亞大學開課的簡介附上（附錄3A），本門課與其他MBA課程的最大差異是完全用AMR等最深的理論或實證研究作為教材，其目的是要培養具有深刻思考力的高層策略顧問人才，所以要事先面談瞭解學生的志向與決心，才能決定是否准予選課。修課的學生後來大都去了頂尖的管理顧問公司，也有很傑出的表現。我同樣也以這門課為基礎來教導高階主管，他們也很有興趣；總而言之，基本觀念都是一樣的，只是針對不同對象，在教法、遣詞用字與表達上做不同的調整。

方：您與國內學術界接觸頻繁，對國內管理學術界的研究有相當程度的瞭解，對國內策略學界或管理學界學者有何建議？

陳：不敢說是建議，只是一些意見的交換。這可分為三方面來談。首先是有關策略管理的學術定位與使命。我相當贊同司徒達賢老師的說法，策略是應用科學，居於學術的下游地位。讓我以「學術鍊」（請參考附錄4A）來說明。從學科的基礎性而言，數學似屬一級；經濟、心理、社會學等大體屬另一級，管理與其他商科又屬另一級，再往下則為管理諮詢等純應用性領域。策略的作用在於承上啓下，在象牙塔式的學術尖峰與商場實務的應用知識的兩極之中，扮演橋樑與平衡的角色。不但將每一學科的精華介紹給實務界，也同時把實務上所發生、所面臨的問題引入不同的學術領域進行嚴謹的研究。所以如圖所示，策略管理的疆界是不固定的。整個學科的領域是配合企業實際需要與其他學科理論發展而調整變動。這裡需要說明的是，策略雖居學術鍊的下游，但是我們要如老子所說的「居下流而納百川」，整合吸取各學科的精華，來研究解決專屬於策略特有的問題，更重要的是發展出策略管理獨立的學術研究典範。

其次是本土化與全球化平衡的問題，既要本土化，也要全球化。國內有許多很好的本土性研究，除了繼續下去也要對外發揚，將台灣企業「創

業」與「發展」的寶貴經驗與特有的經營模式與理念有系統的加以整理、深入研究、並介紹出去，讓台灣管理學研究跟著經濟發展，登上國際舞台。國內蔡敦浩、張笠雲、吳思華、李仁芳、譚德康等教授計劃成立以研究介紹台灣產業發展為主的期刊，就是很好的構想。我想許士軍老師提示我在華頓華人企業研究中心的中文名稱中應包括「創業」與「發展」意義也在此，此研究中心希望能扮演此一橋樑工作。

第三是如何把中華文化精髓與現代企業經營融合，以解決目前管理問題。在美國來說，目前策略管理在MBA教學上面臨許多挑戰與困難，此多少與目前策略管理過重分析，忽略了其原有的整合使命有關。相對而言，西方文化長在分析，中華文化之長卻在整合。中華文化的菁華當可在策略管理此一整合性學科中有更多貢獻。如何將文化與策略作更好的融合，以應付全球化所帶來種種市場與經營管理上最新的挑戰，這是大家所必須共同努力的，我個人在華頓的研究中心也希望能在此方面盡一些力。

方：您對國內博士班學生與博士教育有什麼建議？

陳：這幾年我與國內博士班的同學時有接觸，今年五月有幸與台大張鴻章院長、湯明哲教授、政大司徒達賢老師、于卓民教授、及中山蔡敦浩教授等在北、高兩地三校合辦了國內第一次策略管理的博士班學生與新進教授的研討會。一般來說，同學都相當用功，程度也不錯，也有許多同學有志於在國外期刊發表，希望以紮實嚴謹的研究來帶動教學，這些都是非常值得鼓勵的想法。但是從事基礎學術研究雖說很有收穫，畢竟是一條很艱苦的路，我想藉此提供這幾年的一些心得供大家參考。

第一是研究生涯需要規劃，其中很重要的一點就是專精(focus)，也就是決定自己要在哪方面下深功夫。讓我以一簡單的架構來說明專精在研究生涯規劃中所代表的意義。

所謂專精，可以從兩個層面來思考（請見附錄5A）：研究課題(topic)以及理論或方法(theory/method)。每一個人在此兩層面都可以選擇專精(focused)或多樣化(diverse)。如附錄所示，如此就有四個可能的組合。一般而言，在一個人研究生涯的初期有兩個陷阱應該避開：一是研究課題以及理論或方法都是focused（也就是圖中左上角），換句話說，就是只用一種方法或一個理論，研究一個很專門的課題或很小的領域。這個選擇的弊端在於狹隘。另一陷阱是兩者都是選擇diverse（也就是圖中的右下

角），也就是說用各種不同的理論或方法來探討許多不同的問題，毫無所專。這種研究取向的缺點就是英文所說的“all over the place.”

至於如何決定在哪裡專精？這就與我要談的第二點有關，便是要知己，要瞭解自己的興趣，自己的優缺點。做研究最重要是跟著自己的興趣走，別隨波逐流；學術界研究重點變化很快，有時很難掌握，只有瞭解自己的興趣，做自己有興趣的研究，才是最切實的，也是收穫最大的。有了興趣，瞭解自己的長短以及在學術上的自我定位，研究專精的選擇，自然就水到渠成了。

第三點是在問問題上下工夫，除了要問「有趣」的問題，更要問「對」問題。當然研究問題本身沒有對錯可言，只是問法有不同（問法本身即是大學問，也要下工夫）。一般來說，不要怕問最基本、最簡單的問題。以我的論文而言，就只是問最簡單的競爭行動與反應之間有何關係，以此一基本問題為出發點，一步一步地往外延伸。至於問題的有趣性全在於個人，最重要的是自己要對此一問題感興趣，興趣自然會帶引你做研究找答案。

第四點我想提出當年指導我、鼓勵我出國的中興大學姜占魁老師在我出國時所給我的兩個字：決心與毅力。做基礎研究，尤其是想要在一流學刊上發表的研究，是一條很艱苦的路。必需要下定決心，更需要有毅力，堅持到底。其實從公司的層面來說，決心就是策略規劃(strategy formulation)，而毅力即是策略執行(strategy implementation)。基本的道理都是一樣的。以我的simplicity paper (Miller and Chen, 1996) 為例，雖然曾得1993年策略管理最佳論文獎，但在去年*Strategic Management Journal* 發表前，先後被其他主要學刊拒絕了五次，每一次來回改寫都是一年半載。以一個做研究的人而言，研究成果有幸發表固然值得欣慰，但最大的收穫卻是在整個研究過程中的體會與成長。現代人都很忙，有很多的約會，但是一個人最重要的約會應該是與自己的約會。要做好研究，寫好論文，就需要時時信守與自己的約會。

第五是研究著作中新舊平衡的問題，大家都知道一篇好作品，尤其是能被好學刊發表的文章，一方面要能傳承，即奠基於文獻與既有典範，另外也要有新意。如何平衡這兩種考量？詩經大雅有句話「周雖舊邦其命唯新」。我個人認為一篇研究論文要好，必須能做到「因而不失其新」，既

要能因襲既有文獻，又要有創新。雖然說不必隨波逐流，但是卻必須知道主流在那裡，瞭解自己的研究與主流思潮的關係為何。而最重要的是不要受主流想法的牽制，不要在既有框框下想問題，如此才能有新見解。我個人在做研究時有一習慣，在想法沒有成熟到相當階段時不做文獻探討，以免使一些可能有突破性的新想法在還沒成熟之前被既有的框框扼殺掉。

最後是如何培養個人的研究體系(research program)。胡適提到為學既要博大也要精深，研究若要自成一體，需要具備兩條件，一是深度，二是廣度。既要elaborate for depth，也要extend for breadth。如以附錄2A為例，前者就是往下延伸，後者就是往橫擴張。其實我整個研究雖有四個主題及不同方向的發展，但是基本上是以攻擊反應對偶(action/response dyads)為根源主題(root theme)，始於探討此主題中的第一個因素攻擊(attack)，以此為基礎，一層一層的向下紮根，往外發展。

從事管理研究工作，既要有入世的敏銳，更要有出世的執著。如何在入世與出世、為人與為己間取得平衡，執兩用中，這是管理學者面臨最大的個人挑戰，卻也是最大的收穫。「江水九折終將東流」，不要趕潮流，求時尚，要掌握的是大方向，要追求的是經常、是通則。

讓我最後再回到研究過程本身，強調過程而非結果的重要性。只要你願意把你自己的放到這個過程中（研究、發表、及教學等等），過程自然會領你走完全程("Put yourself into the process (research, publication, teaching, career, etc.), the process will carry you through.")。希望大家都能走出一個屬於自己的全程。

方：您對華人經濟圈（台灣、大陸、香港）的企業未來發展看法，以及對經理人的期許與建議為何？

陳：對於整個華人企業--不論是在台、港、大陸、東南亞、以至於歐美--未來在世界經濟舞台上會扮演何種角色，目前國際上似乎是有兩種極端不同的看法。一方是如John Naisbitt與Peter Drucker等人認為華人企業將成為下一世界經濟的主力，其特有的經營方式將成為未來企業經營的典範與模式。相反的，社會學家Fukuyama等人則認為華人企業因為一些經營理念及作法上的限制，所以在一個不以人或社會關係為基礎，需要倚賴規範制度來運作的跨國界全球化經營中很難適應，更難有大的發展。我個人則認為這是一個實證問題，有待時間來檢證。

基本上來說，我認為目前華人企業在發展上面臨幾個瓶頸與關鍵性的挑戰。首先是全球化的問題。全球化已是一個不可避免的趨勢。在越來越多跨國公司策略性統合運用其在世界各地龐大的資源，針對某一特定市場進行更有效的擴張時，當地華人企業應如何來因應及防禦既有的市場。相反來說，華人企業向外發展，進入文化制度截然不同的市場時，在經營策略上如何調適整合，以便將其原有地區性的優勢成功的轉移到全球各個不同市場。這些都是值得大家思考的問題。

其次就是企業轉型的問題。比方說台港等地從過去勞力密集轉換成高科技、服務性的企業、從以外銷為主進入全球跨國經營、家族企業的傳承、更多非家族的專業經理進入決策核心、中國大陸國有企業的全面改造等等，都與企業轉型有關。華人企業一些特有的經營理念與運作模式如何調適變動？如何成功地重新組合以面對新的環境與挑戰？以上這兩個問題自然也衍生了華人經濟圈本身的整合以及與其他經濟體互動的問題。

現在我想以我前幾個月在台港大陸，針對高階企業經理及管理學者等88位意見領袖進行調查所得到的一些資料來做補充的說明（請參見附錄6A）。由此附表可清楚的看出，無論是在本地或國際，所有企業面臨最大的挑戰都是人力資源的問題。除了需要一般高水準的技術人員及勞工外，更重要的是具有世界觀的領導人才。單以宏碁來說就需要至少二百位國際性經理人才，以應付其跨世紀全球化經營的挑戰。

培養一批具有國際觀的傑出領導人才費時甚鉅，因此如何未雨綢繆，有計劃、有效率地訓練發展公司的管理人才是每一企業必須正視的問題。當然經理人員本身自我的期許與發展，也一樣的重要。不斷的吸取新的管理知識、加強國際市場經驗等等，都是迫切需要的。當然這方面學界也有責無旁貸的責任。學界可以透過媒體、著作、推廣教育、及經理人員訓練班等方式，將最新的學理及目前國際上最好的經營運作方式介紹給實務界。目前國內已有很多的公司開始用不同的方式積極的培養新一代的經理人，但應該更有系統計劃的來做，因為目前整個世界的環境與企業經營的策略與方法瞬息萬變，人才的培養也需要配合外在的變化不停的調整。

固然這幾年華人企業一般來說都有很大的發展與進步，但是別人也一樣在學習在進步。他山之石可以攻錯，我以韓國三星集團為例。幾年前公司派遣了三十四位高階經理到華頓來參加研習會。會後公司要求他們從東

岸的費城分乘17部車子，開到西岸加州搭機回國。最特別的是要求每一部車必須經過至少15州，以最草根、最實際的方式來瞭解美國的鄉土民情及各地市場的需要。其在商情蒐集上所下的功夫與此要求本身所代表的意義，很值得參考。

與此有關的就是如何成功的吸收引進更多更傑出的專業人才，尤其是熟悉當地國際市場而又非華人的專業人才。如何建立一套健全的制度來有效運用及保有此類人才，也是需要考慮的問題。Korn/ Ferry就提到近來亞洲華人企業請其代為徵募非華人高階專業經理進入決策核心的需求，最近有很顯著的增加，這也正說明了此一問題的迫切性。

附錄中也顯示上面談到的競爭（不論是本土或是國際）及企業轉型或變遷等問題。其次就是國際品牌的問題。相對於歐美及日韓，華人企業能成功地建立世界性品牌的企業似乎不多。當然這與一般華人企業的規模以及所從事的產業有關。但是如果要在世界經濟上佔有一席之地，此為一不可或缺的條件。宏碁在此方面做得固然不錯，但其所花費的代價與歷程卻是值得大家參考借鏡的。再其次就是有關政府法規、官僚體制及效率的問題。最後就是中國大陸整體基礎設施(infrastructure)此一關鍵性問題。

很多華人企業固然在當地被視為是大企業，但從全球規模經濟來看，一般仍屬中小型。在許多產業全球化過程中，規模經濟仍是扮演相當重要的角色。因此如何克服規模上的限制，以至於如何與其他企業，尤其是非華人企業進行合作，在增加國際競爭力與機會的同時，還能保持獨立性與靈活性，也是一個值得思考的問題。

總體來說，華人企業的發展目前面臨人才（尤其是領導人才）、競爭（尤其是全球化）、國際品牌以及商情，以及企業轉型等幾個關鍵性挑戰。這些問題的解決有賴各方包括學界的 effort。華頓新近成立的全球華人企業創業暨發展研究中心很重要的一個功能就是以全球的觀點，從教育訓練與研究的立場來協助華人企業—無論是台灣、大陸、東南亞、以至於歐美—克服這些挑戰，成為一個具有國際競爭力的現代企業，成功的步入二十一世紀。

附錄一

- Conner, K.R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121-154.
- C.K. Prahalad and G. Hamal, Strategy: Search for new paradigms. *Strategic Management Journal*, Special Issue Summer 1994.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. St. Paul: West Pub. Co, 1997.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

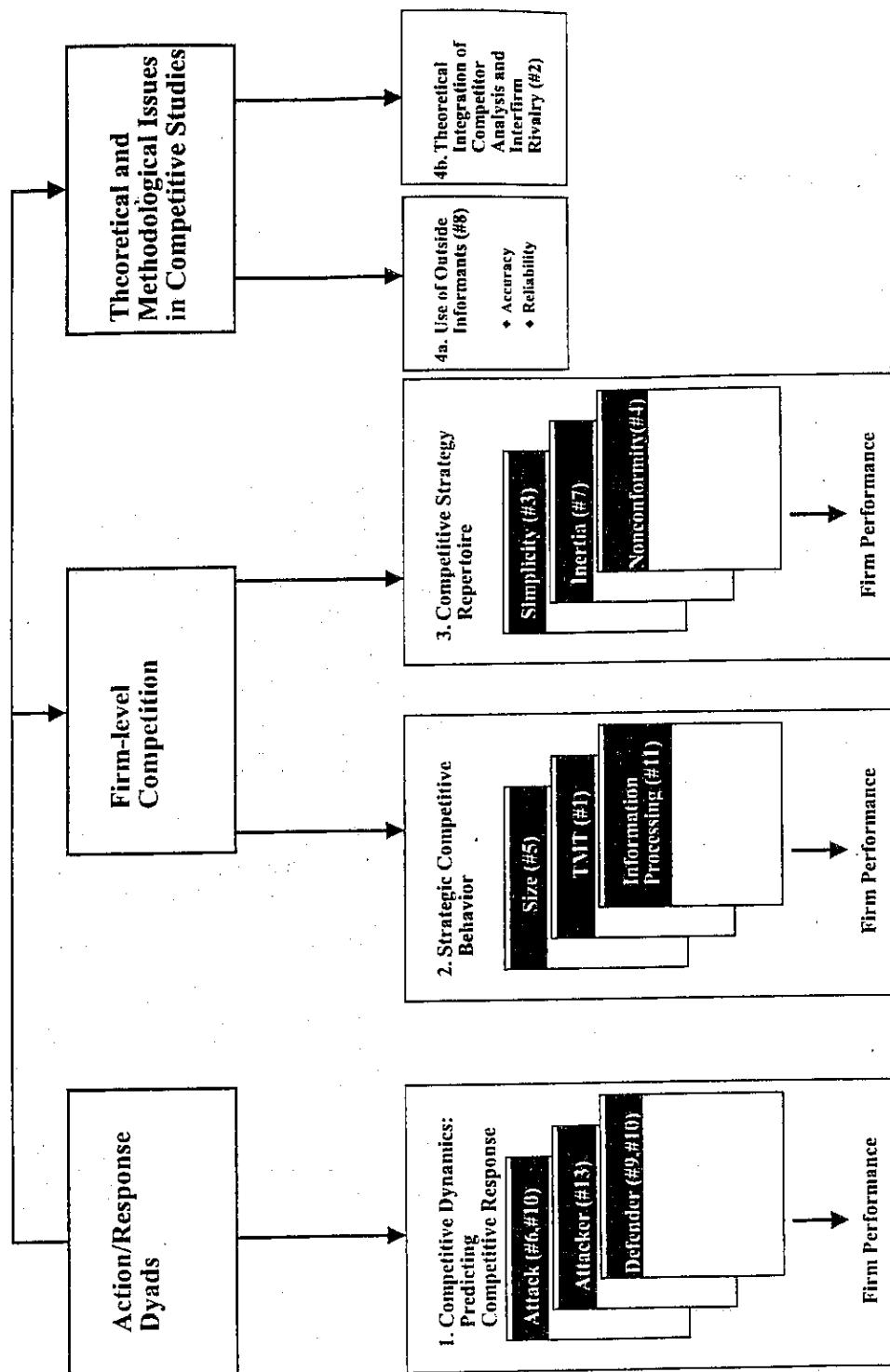
附錄1A

1. What major research topics and issues will be the focus of research? If you can, please rank them in order of importance.

(Total number of appearances)

Cooperative strategies (alliances and networks)	19
Firm Resources and Capabilities	19
Resources	13
Capabilities/Competencies	6
Globalization and Global Strategy	16
Globalization	4
Strategy	6
Competition	6
Competition	13
Competitive Dynamics	5
Hypercompetition	3
Other	3
Corporate Governance	9
Implementation and Strategic Change	8
Organizational Structure and Design	8
Top Management Team	7
Competitive Advantage: Sources (2) and Sustainability (3)	5
Organizational Learning	5
Corporate-level Strategy and Diversification	5
Innovation	5
Strategic Leadership	4
Technology Strategy and Management	4
Business-unit Competitive Strategy	4
Functional Strategies (marketing, finance, etc.)	4
Organization Evolution	3

附錄 2A Research on Micro-Competitive Behavior



附錄2B

Papers on Micro--Competitive Behavior

- 1^b. Hambrick, Donald C., Theresa Cho, and Ming-Jer Chen. 1996 "Action-making and Response-taking as Executive Choice: How Competitive Behaviors of Firms Are Influenced by Top Management Team Heterogeneity?", Administrative Science Quarterly, 41: 659-684.
- 2^{abc}. Chen, Ming-Jer. 1996. "Competitor Analysis and Inter-firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," Academy of Management Review, 21: 100-134.
- 3^{ab}. Miller, Danny and Ming-Jer Chen. 1996. "The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis," Strategic Management Journal, 17: 419-439 (lead article).
- 4^b. Miller, Danny and Ming-Jer Chen. 1996. "Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets," Social Forces, 74: 1209-1234.
5. Chen, Ming-Jer and Donald C. Hark. 1995. "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior," Academy of Management Journal, 38: 453-482.
6. Chen, Ming-Jer and Danny Miller. 1994. "Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework." Strategic Management Journal, 15: 85-102 (lead article).
7. Miller, Danny and Ming-Jer Chen. 1994. "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry." Administrative Science Quarterly, 39: 1-23 (lead article).
8. Chen, Ming-Jer, Jiing-Lih Farh, and Ian C. MacMillan. 1993. "An Exploration of the "Expertness" of Outside Informants." 1993. Academy of Management Journal (Special Research Forum on Methodology), 36: 1614-1632.
9. Chen, Ming-Jer and Ian C. MacMillan. 1992. "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action

- Irreversibility." Academy of Management Journal, 35:359-370.
10. Chen, Ming-Jer, Ken G. Smith, and C.M. Grimm. 1992. "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses." Management Science, 38 439-455.
11. Smith, Ken G., C.M. Grimm, M.J. Cannon, and Ming-Jer Chen. 1991 "Organizational Information-Processing, Competitive Responses and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry." Academy of Management Journal, 34: 6085.
12. Smith, Ken G., C.M. Grimm, Ming-Jer Chen, and M.J. Cannon. 1989. "Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence." Journal of Business Research, 18: 245-258.
13. Chen, Ming-Jer, S. Venkataraman, Ian. C. MacMillan, and Sylvia S. Black. "The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory" (under first revision for Organization Science).
14. Chen, Ming-Jer. "Competitive Threat: Market and Resource Considerations." (A version of the paper was presented at the 1996 Academy of Management Annual Meeting.)
15. MacMillan, Ian C. Ming-Jer Chen, and Rita R. McGrath, 1997. "Chess or Checkers? Global Corporate Strategy in Action" (under first revision for Academy of Management Review.)
16. Chen, Ming-Jer and Kristin Stucker. 1997. "Multinational Management and Multimarket Rivalry: Toward a Theoretical Development of Global Competition," Academy of Management Best Papers Proceedings, pp. 2-6.
- ^aA version of the paper received the Glueck Best Paper Award of the Business Policy and Strategy Division, Academy of Management.
- ^bA version of the paper appears in the Academy of Management Best Papers Proceedings.
- ^cThe paper receives the Award for the 1996 Best Article in the Academy of Management Review.

附錄2C Sample Findings

1. Competitive Dynamics: Predicting Competitive Response (#6, #9, #10, #12, #13)

- Likelihood and speed of response can be predicted by the attributes of a) the attack (e.g., the degree of industry attention), b) the attacker (e.g., its organizational commitment), and c) the defender (e.g., its stake in the market under attack)
- Competitive interactions matter to performance, as evidenced by market share gains by attackers and early responders

2. Firm-level Strategic Competitive behavior: Antecedents and Outcomes (#1, #5, #11)

- Small firms tend to initiate more attacks and are relatively fast in execution, yet remain low-profile in their attacks (approximating guerrilla behavior)
- Firms perform well to the extent that they adhere to the Apical behaviors for firms of their size: Deviations from group norms (e.g., a small airline behaving like a large airline) tend to impair performance

3. Competitive Strategy Repertoire (#3, #4, #7)

- A firm's competitive repertoire is made up of the entire range of its competitive moves
- Three firm attributes can be derived from competitive repertoires: inertia (or overall activity level), Simplicity (or diversity of the types of moves), and Nonconformity (or degree of departure from industry norms)
- Poor recent performance is followed by low levels of inertia in tactical actions (but not in strategic ones), suggesting that poor performance may induce tactical changes, as these are easier to make
- 4a. Methodological Issues: Use of Outside Informants (#8)
- In assessing the characteristics of actual competitive moves taken by firms,

security analysts were found to be the most Accurate (benchmarked against ratings of inside senior executives) and were highly reliable, compared to other groups of experts: informed academics, consultants, and stakeholders

4b. Theoretical Issues in Competitive Studies (#2)

- Pair-wise Comparison of Firms: Competition as a Relative Concept
 - Benchmarked against focal firm
- Competitive Asymmetry
 - $d(a,b) \neq d(b,a)$
- Balanced View of Internal and External Forces Behind Competition
 - Resource and market concerns
- Multipoint and "Multi-level (Firm and Market) Examination of Competition
- Drivers of Competitive Behavior
 - Awareness
 - Motivation
 - Capability
- Predictive Theories of Micro-Competitive Behavior

附錄3A

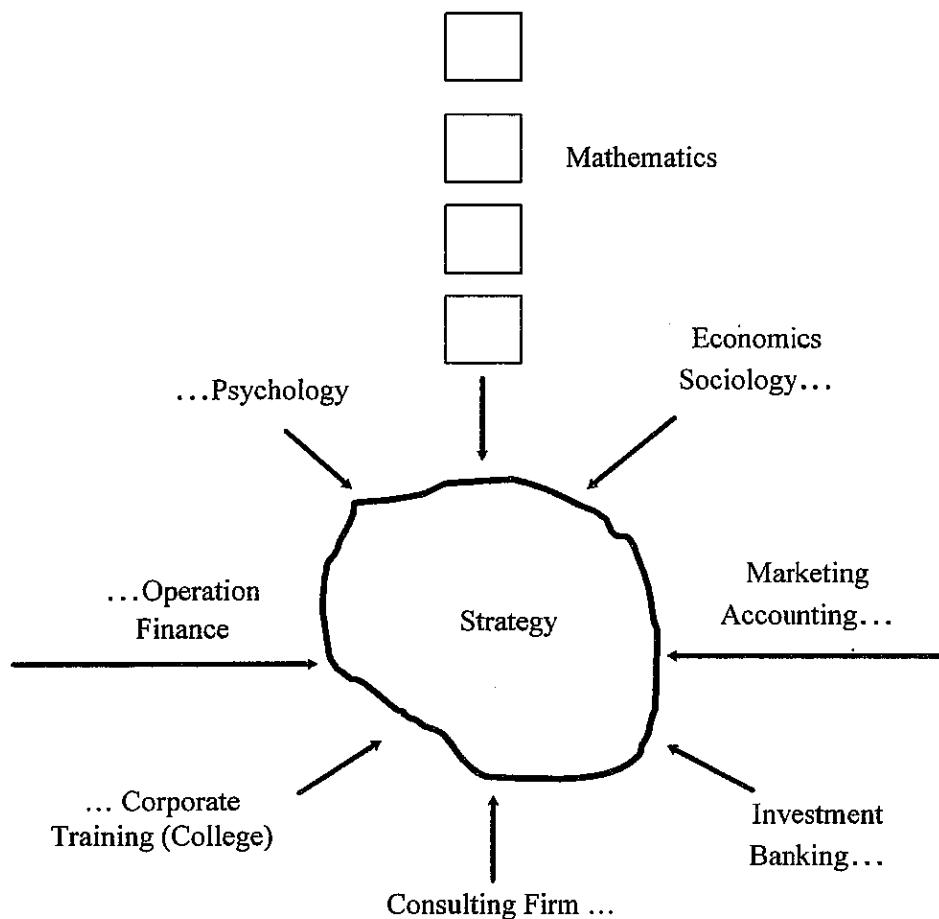
MBA Competitive Dynamics Seminar--Fall 1995

Session 1:	9/12	Introduction
Readings:		Porter, Competitive Strategy, Chapters 4 & 5 D'Aveni, "Introduction to Hypercompetition"
Session 2:	9/19	Interactive Competitive Behavior
Case:		Coca-Cola versus Pepsi-Cola and the Soft Drink Industry
Reading:		Porter, Competitive Advantage, Chapter 15
Session 3:	9/26	Competitive Attack
Readings:		Chen & Miller, "Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework" (SMJ) Lieberman & Montgomery, "First-mover advantages" (SMJ) MacMillan, "Preemptive strategies" (JBS)
Session 4:	10/3	Analysis of Attacker and Defender
Readings:		Chen, "Competitor Analysis and Inter-firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration" (AMR) Collie & Montgomery, "Competing on resources: Strategy in the 1990s" (HBR) MacMillan & McCaffery, "Strategy for Financial Services: Cashing in on Competitive Inertia" (SMJ)
Session 5:	10/10	Competitive Retaliation
Readings:		Chen & Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior" (AMJ) Chen & MacMillan, "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility" (AMJ) Porter, Competitive Advantage, Chapter 14
Session 6:	10/17	Oral Presentations
Readings:		Cederbaum (MBA '94), "The X86 Microprocessor Wars"
Session 7:	10/24	Competitive Wars
Readings:		Kotler & Achrol, "Marketing Strategy and the Science of Warfares" (JBS)

- Garda & Marn, "Price Wars" (The McKinsey Quarterly)
Brandenburger & Nalebuff, "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy" (HBR)
- Session 8: 10/31 Multi-Market Competition
Readings: Karnani & Wernerfelt, 1985, "Multiple Point Competition" (SMJ)
Watson, "Countercompetition Abroad to Protect Home Markets"
Enright, 1993, "The Geography of Competition and Strategy"
- Session 9: 11/14 Multi-Product/Business Competition
Readings: MacMillan & Chen, "Chess or Checkers? How to Play the Game of Global Competition?" (Working Paper)
Porter, Competitive Advantage, Chapter 9 (pp. 353-363)

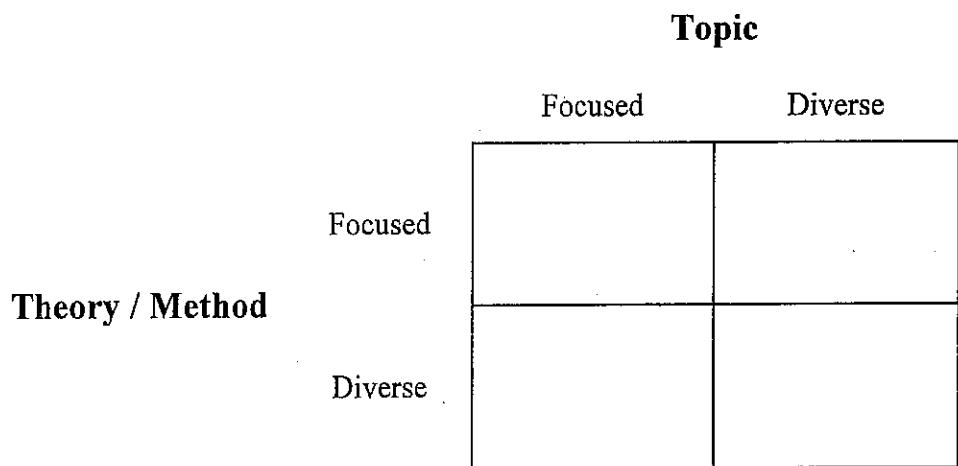
附錄4A

The Challenges for Strategy as a Discipline



附錄5A

A Framework for a Research Career



附錄6A

Major Challenges Facing Companies in Greater China

Domestic	Total	% of Respondent
Human Resource	41	47 %
● Lack of qualified workers	16	
● Lack of qualified leaders/entrepreneurs	11	
● Lack of labor in general	7	
● Worker's motivation and mindset building	7	
Competition	28	32 %
● How to become globally competitive businesses	18	
● Increasing competition among domestic firms in the same industry	10	
Government	27	31 %
● Intervention	14	
● Inefficiency and bureaucracy	13	
Change Management	20	23 %
● Structure and ownership	10	
● Environmental adaptability	7	
● Government regulation	3	
Technology Development	16	18 %

Global

Human Resource	36	41 %
● Lack of people with global mindset	22	
● Lack of qualified people in general	14	
Technology Development	22	25 %
Lack of Foreign Market Information	18	20 %
Increasing Intensity of Cross-Border Competition	17	19%
Global Brand Development	17	19%

* The results are based on a 1997 survey conducted by Professor Ming-Jer Chen among 88 senior business executives and management scholars in Taiwan, Hong Kong, and mainland China. The survey respondents were asked to identify three major domestic and global challenges that companies in their own region are facing today.

