

競合策略

李雅靖*

摘要

媒體產業的競合關係隨著競爭的激烈有增無減。本文介紹《競合策略：商業運作的真實力量》這本書。此書乃從價值理論的角度，應用賽局理論來分析商業運作當中，創造價值跟爭取價值的競合關係。作者介紹商場上的賽局理論之運用，提出價值網架構，以一些媒體與通訊產業為例，解釋價值網上各個重要角色，並分析如何改變賽局。

關鍵詞：附加價值、參與者、價值網、賽局理論、競合策略

書名：競合策略：商業運作的真實力量（原書名 *Co-Opetition*）

作者：Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff

譯者：黃婉華、馮勃翰

出版日期：2015年8月

出版社：雲夢千里文化創意事業

* 李雅靖為中山大學行銷傳播管理研究所教授，Email: yaclee@cm.nsysu.edu.tw。

投稿日期：2015/10/27；通過日期：2015/12/03



壹、前言

媒體產業的競合關係隨著競爭的激烈有增無減。我們常可以看到兩家爭得你死我活的媒體，過一陣子又攜手合作，聯合抵禦新進入者或開發新市場（Chan-Olmsted & Shay, 2015）。例如，有線電視業者在節目內容提供上會抗拒中華電信，卻又會將節目放置於中華電信的網路影音平台 Hinet。媒體企業的競合關係其實就是賽局的體現。然而，有關於媒體產業的賽局分析與研究甚少。《競合策略：商業運作的真實力量》這本書乃劍橋大學經濟學博士，現為哈佛大學商學院教授 Brandenburger 博士與牛津大學博士，現於耶魯大學管理學院教授 Nalebuff 博士合撰。值得一提的是，Nalebuff 曾為聯邦通訊委員會（Federal Communications Commission）設計「個人通訊頻譜拍賣」。賽局理論源起於應用數學，專門分析策略互動如何影響結果。然而，注重經驗的業界卻苦於無法採用賽局方法，一方面是學界所強調的數學分析難以運用到實務界中，另一方面是賽局的專家對商業實務生疏，無法應用其中的精華至商場上實務的情境中。競合策略這本書是從價值理論的角度，用非常簡單明瞭的方式，應用賽局理論來分析商業運作當中，創造價值跟爭取價值的競合關係。兩位作者並大量地探討個案（其中有許多媒體、通訊產業、遊戲媒體的個案），深入簡出地解釋賽局理論的運用。全書共分為九章，第一章介紹本書各章節；第二章提出價值網架構，解釋價值網上各個重要角色；第三章闡述賽局理論，介紹該理論中五個重要的元素；第四至八章詳細論述這五個元素的操弄如何改變賽局；第九章回顧前述幾章的重點，強調賽局競賽是一個持續的過程。以下針對本書的內涵分別說明重點。

貳、競爭與合作的賽局關係

商場是一個動態的競爭與合作的關係，企業的每一個決策都牽涉商場賽局，常令人霧裡看花，分不清敵人的威脅性在哪兒、自己的籌碼在哪兒，以至於無法做致勝的決策。Brandenburger 與 Nalebuff 提出價值網模型（圖 1），「清楚呈現出所有參與者，以及他們相互依存的關係」，藉此分析商場上的參與者，包括顧客、供應商、競爭者、還有互補者之間既競爭又合作的關係。本書特別之處，在於作者

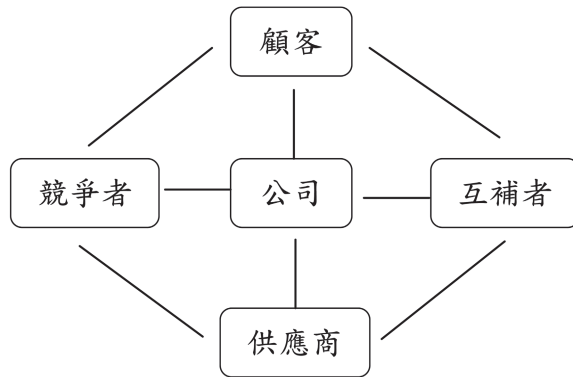


圖 1：價值網模型

顛覆傳統上對競爭者的定義（「在同一個產業裡製造類似產品的其他公司」），認為應從顧客的角度分辨競爭者是誰。當「顧客同時擁有了另一位參與者的產品，就不再那麼需要你的產品，那麼另一位參與者就是你的競爭者」；當「顧客喜歡同時擁有你的產品與另一位參與者的產品，勝過單獨擁有你的產品，那麼另一位參與者就是你的互補者」。同樣地，傳統上定義提供資源的供應商在賽局中，也有不同的意義。**Brandenburger** 與 **Nalebuff** 認為，賽局中供應方可能和企業有競爭和互補的關係。「如果供應商喜歡同時提供資源給你和另一位參與者，勝過只提供資源給你，那麼另一位參與者就是你的互補者」、「如果供應商因為已經提供資源給另一位參與者，就不想再提供資源給你，那麼另一位參與者就是你的競爭者」。他們強調價值網上參與者的對稱性。也就是說，企業的經營常常忽略顧客與供應商一樣重要的，他們同樣都是企業的合作夥伴。一個參與者所扮演角色有時會變動，有時會扮演多種角色。而且，「競爭者與互補者互為倒影」，企業在制定策略的時候，需要從競爭者與互補者的角度思考，有時候甚至需要與競爭者合作，才能將市場做大，替自己製造機會、掌握機會。此等論述補強了 **Porter**（1979）在 1979 年提出的五力分析所忽略的參與者之間的互動交流與角色的變動性和重疊性。

作者在介紹賽局理論後，接著以案例分析商場上如何應用賽局理論，並分析商業賽局裡面五個重要的元素：參與者、附加價值、規則、認知、跟範疇如何左右一企業競爭優勢的取得。這些元素關係著企業

與競爭者在賽局中可獲取多少力量。因此，本書前三章引導讀者瞭解、獲取、並衡量這些力量。這本書有趣的是，作者大量舉電影與電視產業的例子作為分析。舉例來說，Brandenburger 與 Nalebuff 定義附加價值是「衡量每位參與者為賽局所帶來的個別貢獻」，是企業有參與賽局時餅的大小減去沒參與時餅的大小之間的差異。他們指出，企業從賽局中的獲得，很難超過自身的附加價值。他們鼓勵企業從附加價值的角度思索策略的制定，除了考量「我能為這場賽局帶來多大貢獻」之外，也需要謀略「其他參與者為了讓你參與這場賽局，最多願意付出多少報酬給你」。

Brandenburger 與 Nalebuff 在談到認知時，呼籲賽局的分析需思索其他參與者如何看待賽局。因此，認清楚各個參與者的認知，才能採取適當的行動。本書舉電影公司遇到導演跟明星意見相左之際，辭職不導，卻遇上編劇毛遂自薦、不計薪酬想接下導演的工作為例，說明考量賽局中每個參與者的認知的重要性。該編劇經紀人跟電影公司律師談判的時候，為了讓編劇執導生平第一部電影，不惜在價位與條件上退讓，使得電影公司律師得以用低價簽下新導演。從表面上看來，該編劇得到他要的導演經驗，電影公司的律師幫電影公司節省成本，證明了自己的價值，結局皆大歡喜。但電影公司全不領情，最後處罰了該律師，提高編劇當導演的價碼。後來，該編劇得知自己的導演費被電影公司調漲了，判定經紀人辦事不力，開除了這位經紀人。此乃因這位律師未洞察此場賽局中電影公司的認知，自認為導演的成本低對電影公司是好的：電影公司的認知是不想讓主演該劇的大牌明星發現公司請的是低價的二流導演人才，而導致大牌明星罷演。在這場賽局中，另一個未洞悉其他參與者認知的人，則為該編劇的經紀人。他忽略了大牌明星的認知（不願與低價的二流導演合作）與電影公司的認知可以幫助自己，為編劇取得較好的合約。作者以此等實際例子，說明在商場的競爭與談判須從其他參與者的角度與立場來看謀略，才能避免未認清大局的窘境，才能出奇制勝。

參、改變賽局

本書第四至八章討論如何改變賽局，以獲取最後的勝利。很多廠商進入市場往往沒評估自己的附加價值對市場上既有競爭者的影響，

毫無計謀就加入賽局，常常導致失敗。本書舉出甜味劑與鐵路公司的例子，點出廠商都不希望市場只有一家供應商獨大，都希望至少有兩家以上供應商可以提供選擇。但很多新進入市場的業者忽略了：這些既有廠商不一定想跟他們合作，因為新進廠商沒有既有廠商長期在市場上所擁有的學習曲線優勢跟品牌優勢。也就是說，這些新進業者往往忽略了是否能得到報酬，就冒然地加入賽局。

廠商所犯的另外一個錯誤就是：太注重與競爭者競爭，或者是希望互補者加入後能夠互相受惠，而忘記了有時候引進新的競爭者，或者是付錢請人加入賽局、引進新顧客與新供應商對自己更有利。本書舉出 LOL、美國線上、報紙和雜誌的例子，說明網路外部性對市場成功的價值。有時候，企業甚至自己成立新顧客，確保市場供需無虞。例如，波音公司成立了聯合航空、福特汽車投資 Hertz 租車跟 Budget 租車公司，都是一種來確保自家的產品可以賣得出去，不怕沒有顧客的做法。作者也提出寶僑的例子，說明引進競爭者也可以刺激企業的成長與進步。事實上，媒體也常使用此等水平與垂直整合。例如，有線電視產業在 1992 ~ 2005 年間，即大量地透過整合，來保障自己製作的節目有頻道可以播送，或者是保障自己的頻道有節目內容，甚至是有品質保障的內容可以傳遞給觀眾（張美玲，2012；陳炳宏，2009）。尤其是垂直整合將公開市場的交易行為內部化，讓企業可在聯合生產、銷售、採購、控制等方面達成經濟效益或節省成本的交易效率，減少投機行為，減少環境或供應商變遷所帶來的風險，穩定關係來確保供需無虞，也抵消議價力量及投入成本的扭曲。另外，垂直整合的有線電視公司整合後之顯著的規模經濟與巨大的資本額會使進入者造成障礙，市場地位相形穩固（Waterman & Choi, 2011）。媒體企業也成立或投資新事業，快速切入新興起的相關市場（例如，無線電視台早年投資公關公司，媒體設立網路資訊公司）。

另外，附加價值在賽局中往往扮演舉足輕重的角色，但絕少的企業懂得建立附加價值的方法。本書以美國航空公司的顧客忠誠度計劃分析建立自己附加價值策略的重要性。作者也提到，附加價值的方法雖然很可能被模仿，但他們認為，傳統的競爭趨同不利整體產業發展的看法並非完全正確。對一些產業來說，如航空公司，獨特的方案仍然會贏得顧客的忠誠，造就源源不絕的利潤。

在賽局中，許多企業只知道死守規則。殊不知規則是可以改

變的，甚至可以改變成對自己有利的規則。此與媒體的產業研究（*industrial organization*）的論述不謀而合：學者們（陳炳宏，2001；Napoli, 2003 / 陳積銀譯，2007；Albarran, Chan-Olmsted, & Wirth, 2006）在研究產業間或產業內的市場結構、廠商行為、與經營績效（所謂的 *structure-conduct-performance, SCP paradigm*）的異同與彼此之間的影響時指出，政府的政策可以影響市場結構、廠商行為、與經營績效。而廠商則可透過遊說，讓政府與人民明瞭產業的相關技術、產品、競爭、生態等等，使其制訂對廠商／產業有利的政策。企業更應該運用自己的優勢或其他廠商的力量，改變規則，讓自己更能夠在商場上站得更穩固。在商業賽局裡面，認知可以策略性地改變參與者，讓企業可以成為賽局當中的贏家。在商場上改變他人的認知，通常都要付出非常昂貴的代價。新聞集團的梅鐸就曾經為了要改變競爭對手的認知，付出可觀的代價建立可信用度，發動的報紙價格戰，成功改變他人的認知，嚇阻競爭對手對市場的蠶食。更重要的是，企業一旦成功地改變大眾或其他企業的認知之後，一定要盡力維持這個形象與認知，才能維持競爭優勢。本書提到，隱藏資訊、從眾、製造失敗的藉口，都是可行的辦法。企業也免不了在商場的談判上說服不了他人。此時，製造複雜的狀況，混淆對方的認知，也是一種很好的策略。在 1992 年 *must carry* 的政策紛爭上，有線電視公司便運用混淆策略，避開實際的數字不談，轉而塑造「無線電視公司是坑殺觀眾利益的壞人」的集體認知，致使無線電視公司受迫於輿論，在談判上節節敗退，最後只好捨棄向有線電視公司收取權利金的機會，免費提供節目給有線電視業者。這個歷史告訴我們，有的時候混淆認知，並塑造、操弄大眾集體的認知，也可以是商場談判上的好策略，可使企業掌控局勢，甚至改變賽局。

本書也點出，每一場獨立的賽局跟其他的賽局之間會互相影響。因此，瞭解賽局之間的連結，製造新連結，或者是切斷原有的連結，計謀改變一場賽局對其他賽局的影響，是企業在做出正確決策之前必須詳細規劃的任務。本書以任天堂跟 Sega 八位元與 16 位元市場的賽局為例，指明企業常常會以為：讓既有的廠商一無所有，徹底打倒之，是最好的競爭策略。但是，從 Sega 與任天堂的例子之中，我們可以看到，有時候激烈的競爭，會逼迫既有廠商推出新產品。如此一來，新進入市場者會面臨具有優勢的既存廠商更大的挑戰。Sega 運用

柔道策略，將任天堂的優勢減低，而不以完全消滅任天堂為主的賽局策略，反而造就自己成功的機會。作者並以華納錄影帶套裝優惠，解釋製造連結的好處。TCI 在德州與三家無線電視台之合意播送權的談判中切斷連結的故事，讓我們學到：企業應要自由運用連結（不管是製造或切斷連結），來謀取對自己有利的情境。這些改變賽局的方法雖然實用，但企業應確實瞭解自己附加價值的強弱，才能借力使力，應用對的策略讓賽局變得對自己有利。賽局的背後總是還存在著更大的賽局。企業應明瞭，改變賽局是一個持續不斷的過程。

肆、媒體的競合關係

媒體進入了數位世界後，不但面臨數位科技的匯流，也面臨了市場、法律、產業的匯流（Liu, 2013）。媒體與媒體之間合縱聯盟的例子頗多，能靈活運用賽局思維，創造出大格局者少。本書的優點是，兩位作者摒棄了學術上拗口的專業用詞、冗長的理論描述，以精采的個案分析，深入淺出地探討商場賽局理論裡面的利益關係人如何駕馭賽局。本書清楚地教導讀者判斷誰才是真正的競爭者跟互補者。吾人在分析市場的時候，常搞錯競爭者是誰，以致於擬定錯誤的策略，做出錯誤的判斷，喪失互補者的幫助，徒然浪費成本，也流失競爭力。

本書的討論與分析可提供吾人三個省思論方向。第一，媒體產業的演化向來速度緩慢，而且需要時間來創造更多的機會與威脅。然而，隨著新興科技的發展，緩慢的市場反應有時無法跟上數位發展的腳步（Siegert, Förster, Chan-Olmsted, & Ots, 2015）。媒體產業常是跟隨潮流，在產業中再創造出產業來（例如，網路影音內容市場走俏後，媒體便創造了線上影音產業）。但創立之初的產業定位、供給內容、是否與公司的目標一致皆模糊不清，常錯失先機，無法在學習曲線上快速取得優勢。本書對賽局的分析，提供媒體產業一個值得深思、反省策略之處：我們的參與者、附加價值、規則、認知、跟範疇到底指的是甚麼？它們如何左右我們媒體企業競爭優勢的取得？我們是否具備在數位媒體產業中與他人競爭的能力？如果沒有，我們要如何運用賽局，扭轉趨勢，建立競爭力？

第二，模仿趨同似乎是現今我國媒體發展的特色（吳品儀、李秀珠，2011），造成創意受限，觀眾觀賞節目的多樣性也受阻。觀眾不

管是選哪一台觀看，所獲得的福利與在另外一台觀看所獲得的福利相似。媒體與媒體企業間的替代性高，生存愈來愈困難（吳品儀、李秀珠，2011）。媒體企業很容易地假設了產業內所有的公司受到同樣的限制或是面臨同樣的機會，而做同樣的決策與判斷。任何一家新進公司（例如，《蘋果日報》）只要不受此框框限制，很容易出奇制勝，在價格、行銷策略、與內容上（李貞怡、李秀珠，2006）贏得賽局。Brandenburger 與 Nalebuff 提出一值得媒體企業深思與執行的原則：企業需不斷地檢視如何利用參與者、附加價值、規則、認知、與範疇，來改變或維持賽局，取得優勢。企業需謹記的是：想在商場上永續生存，不一定要犧牲別人。維持良好的競爭與合作的關係，可以讓商場上存在多數贏家，也讓自己持續成長。未來的市場在於數位家庭。媒體企業應極力往這方面耕耘，聘用有經驗的數位內容開發人員，才能產製高素質的產品。媒體企業也應創新利益分享之商業模式，開發數位產品的新經營方式。

第三，競合策略一書雖以實際例子分析商場賽局，但未針對每個參與者開發似五力分析（Porter, 1979）般的衡量標準。本書提出改變賽局的五個重要的元素，並未提出具體、可遵循的原理原則、策略、或商業模式。後續研究者探究這幾個方向，以深化商場賽局的理論與實務。

最後，由本書可得知賽局的分析不僅有利企業認清自己，也有助於企業研擬可改變賽局的策略。然而，台灣的媒體業者與研究者較少從賽局分析媒體產業（Chou & Wu, 2006；Wang, Chen, & Wu, 2011）。媒體的賽局調查仍需更多分析與觀察。媒體賽局分析不易之原因是可靠的資料取得不易，台灣的媒體大都屬未上市上櫃，媒體企業又深怕一旦競爭者爭相模仿後，自己成為市場的被淘汰者，學者難以實證資料或透過訪談分析、歸納。我國學者調查媒體賽局之研究少，我們仍有努力的空間來拼湊出賽局的全貌。

參考書目

- 吳品儀、李秀珠（2011）。〈檢視台灣電視產業模仿同形現象——以綜藝談話性節目為例〉，《廣播與電視》，33：63-88。
- 李貞怡、李秀珠（2006）。〈台灣媒體競爭市場之報紙內容多樣性研究〉，《新聞學研究》，88：135-172。
- 張美玲（2012）。〈有線電視產業水平與垂直整合、市場結構與經營效率〉，《企業管理學報》，93：47-76。
- 陳炳宏（2001）。《傳播產業研究》。台北市：五南。
- 陳炳宏（2009）。〈媒體集團綜效偏差之研究〉，《中華傳播學刊》，16：177-213。
- 陳積銀譯（2007）。《受眾經濟學：傳媒機構與受眾市場》。北京：清華大學出版社。（原書 Napoli, P. M. [2003]. *Audience economics: Media institutions and the audience marketplace*. New York: Columbia University Press.）
- Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M., & Wirth, M. O. (Eds.). (2006). *Handbook of media management and economics*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chan-Olmsted, S. M., & Shay, R. (2015). Media branding 3.0: From media brands to branded entertainment and information. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 11-32). Berlin, Germany: Springer.
- Chou, S.-Y., & Wu, C.-C. (2006). A comment on “Is having more channels really better? A model of competition among commercial television broadcasters”. *Marketing Science*, 25, 538-542.
- Liu, Y.-L. (2013). Editorial, convergence in the digital age. *Telecommunications Policy*, 37, 611-614.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March/April, 86-93.
- Siegert, G., Förster, K., Chan-Olmsted, S. M., & Ots, M. (Eds.). (2015). *Handbook of media branding*. Berlin, Germany: Springer.
- Wang, C.-J., Chen, Y.-J., & Wu, C.-C. (2011). Advertising competition and industry channel structure. *Marketing Letters*, 22, 79-99.

Waterman, D., & Choi, S. (2011). Non-discrimination rules for ISPs and vertical integration: Lessons from cable television. *Telecommunications Policy*, 35, 970-983.

Co-Opetition

Ya-Ching Lee*

Abstract

The competition and cooperation relationships are intense in media industry. I introduce the book *Co-Opetition*. The authors of this book use the game theory to analyze the relationships between competition and cooperation for value creation and value possession in business from the perspective of the value theory. They explain the game theory strategy used in business and propose the value net with examples in media and telecommunication industries. They elaborate each participant on the net and ways to change the game of business.

Keywords: added-value, game theory, participants, value net, co-opetition

*Ya-Ching Lee is Professor at the Institute of Marketing Communication, National Sun Yat-sen University, Kaohsiung, Taiwan.



