

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

※※※

※

※

※

進入反應策略之整合性研究

※

※

**Reactions to Entry: An Integrated Framework**

※

※

※

※

※

※※※

計畫類別：個別型計畫      整合型計畫

計畫編號：NSC 90-2416-H-224-013-SSS

執行期間：民國 90 年 8 月 1 日至民國 91 年 7 月 31 日

計畫主持人：趙 琪

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立台灣大學工商管理系

中 華 民 國 91 年 7 月 31 日

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 進入反應策略之整合性研究

### Reactions to Entry: An Integrated Framework

計畫編號：NSC90-2416-H-224-013-SSS

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：趙琪 國立雲林科技大學企業管理系

#### 一、中文摘要

市場上的新廠商必然對既有廠商產生威脅，一是瓜分既有廠商市場，減少利潤；二來則會增加市場競爭。既有廠商若無法對進入威脅有效反應，將遭受巨大損失。本研究針對不同進入反應討論其策略構面，將影響進入反應之系絡因素系統化分類，並經由實證研究來確認系絡因素與進入反應策略的互動效果。最後，建立一個由情境系絡連結到各種進入反應策略構面的整合性決策架構。

**關鍵詞：**進入反應、產業特徵、進入者特徵、既有廠商特徵

#### Abstract

New entrants will threaten incumbents in two ways. First, they take market share and profit away from incumbent firms. Second, entry of additional firms often intensifies competition. If the incumbents do not have responses to entry, they will loss very much. This research discusses all of the responses to entry and the strategic dimensions completely. The framework classifies three categories of context factors that potentially can explain incumbents defense strategies to entry. Finally, the integrated response decision structure from situational context to strategic dimensions had been built for new entry.

**Keywords:** Reactions to entry, Industry characteristics, Entrant characteristics, Incumbent characteristics.

#### 二、緣由與目的

雖然 Porter(1980)指出，進入威脅是產業分析的重要指標，但在相關文獻中，對於市場競爭、替代品及交易關係(供應商與顧客)的研究顯然多於進入與其反應方式的討論。但實務上，無論是供應商或買方，因為對市場的瞭解或垂直整合的擴張考量等，都有可能成為潛在或真正的「進入者」(entrants)。

進入對既有廠商(incumbents)產生的威脅分為二方面：一是瓜分市場，減少既有廠商利潤；二來進入會增加市場競爭強度。Dunne, Roberts, and Samuelson(簡稱DRS)(1963, 1967, 1972, 1977, 1982)依過去調查資料推估，美國任一產業每五年大約會有 30%至 40%的公司轉換率，也就是有 30%至 40%的公司進入市場，而有同樣比率的既有廠商被替代掉，替代的年度銷售額大約為 12%至 20%，進入愈頻繁的產業，其退出或替代率也愈高；而進入產業後可以繼續存活的新競爭者，在五年內規模通常都成長了一倍(引自 Besanko, Dranove, and Shanley, 2000)。由以上數據發現，進入不但對既有廠商威脅愈趨劇烈，且新進入者的成長速度也非常驚人，既有廠商若無法對進入威脅有效反應，將可能遭到淘汰。

近年來，學界也增加了對「進入反應」(responses to entry)或「防禦策略」(defense strategies)的相關研究(如 Gatignon, Robertson, and Fein, 1997; Robinson, 1988等)，討論既有廠商如何阻止或減緩潛在競爭者進入市場，包括攻擊性訂價、成本最小化、多角化及廣告策略等多種防禦機制。唯過去研究都集中於「防禦性反應」，但進入反應策略還包括「非防禦性反應」，採行後者的既有廠商亦不在少數

(Biggadike, 1979; Robinson, 1988), 卻始終未受到應有的重視。即使文獻對防禦性反應的探討較多, 卻也未明顯區分「進入前」或「進入後」的防禦, 僅傾向探討進入後的報復行動。事實上, 進入反應包括進入發生前的「阻止進入」策略、新廠商進入後的報復策略, 以及非防禦性反應如「忽視」、「撤退」等策略。故在此一研究領域的均衡性上, 已顯現了其偏頗與不足。

再者, 不同進入反應的策略構面不盡相同, 而不同系絡情境下, 適合的策略反應也有差別; 這使得系絡關係、進入反應與策略構面間形成重要關聯。過去學者只探討了其中一部份因素或單一聯結關係(如 Robinson, 1988; Robertson, Eliashberg, and Rymon, 1995 等), 無法建立既有廠商進入反應的完整策略架構。

因此, 本研究擬依據文獻中有關進入競爭與防禦模型的架構, 系統化地回顧既有廠商不同的進入反應策略與理論基礎, 比較「進入反應」差異及成因, 據以發展相關策略涵義。本研究目的如下:

- (一) 探究系絡因素對進入反應的影響及反應之策略構面;
- (二) 依據實證結果, 針對系絡因素、進入反應及策略構面三者建立完整的決策架構, 並提出相關建議。

### 三、結果與討論

本研究以問卷為主要衡量工具, 依 8 個系絡因素設計不同情境的決策模擬(decision-making exercise)。問卷分為二階段預試; 第一階段有 8 位 MBA 學生參與預試, 以測試問卷的問題組合順暢性; 第二階段則在抽樣底籍中, 選取約 12 家涵蓋不同產業的廠商進行預試, 以加強問卷對不同產業的適合性, 內容並能符合專業的水準。

正式問卷依系絡因素分別描述 8 種不同情境, 在每一情境下有 4 種進入反應方式——忽視進入、退出、阻止進入及進入後報復策略; 後兩種防禦性進入反應決策選擇是層級式的, 選擇策略後必須依序再選擇策略工具及策略速度。問卷版本分為兩種, 系絡情境的描寫完全相反, 以避免可能之衡量偏誤。

本研究以國內前 500 大製造業為抽樣對象, 問卷寄發給企業中的行銷或企劃部門主管, 因為這些主管的決策與競爭進入或進入反應較相關, 而且較能瞭解市場環境的系絡因素。在 500 個樣本公司中, 問卷總共回收 97 份, 有效問卷 96 份, 有效回收率為 19.2%。

有效樣本中, 約三分之二(65.6%)以工業市場行銷為主, 而三分之一(34.4%)則投入消費者市場。早期進入者佔大多數, 為 80.2%, 晚期進入者僅 19.8%; 而樣本企業的經營時間也印證了這一點, 成立 20 年以上的公司佔半數以上(55.2%), 設立 3 至 5 年的公司僅 6 家(6.3%), 3 年以內的新公司僅 1 家, 顯見樣本都是屹立市場上相當長時間的既有廠商, 非常符合本研究目標樣本(既有廠商)之定義。

在樣本企業中, 有 31.3%的企業指出本身產業每年都有新進入者, 而 5 年內會有新廠商進入的情形高達 61.5%, 因此, 進入威脅在實務界非常普遍, 對進入威脅的因應策略自有其必要性。再進行企業目標市場與進入威脅的交叉分析與卡方檢定, 發現消費市場的廠商面對著非常頻繁而強烈的進入威脅, 工業市場則長時間才會有新進入者, 進入威脅顯著較輕。

因研究問卷係進行決策選擇, 為名目尺度, 本研究乃以 0 與 1 代表決策變項之選擇與否, 0 代表未選擇該決策, 1 代表選擇此一決策, 故可計算每一決策選擇之平均值, 然後針對二種完全相反的系絡因素進行 ANOVA 分析, 以比較何種決策為偏好決策, 而平均值較高者即為受測樣本偏好之進入反應策略。本研究分析結果如下:

#### (一) 產業特徵

本研究依不同產業特徵進行 ANOVA 分析, 發現產業特徵系絡因素對進入反應策略的影響效果大致成立; 也就是說, 在不同產業特徵下, 既有廠商對進入威脅的反應偏好確有差異。

結構性障礙高的產業, 既有廠商會顯著地傾向忽視進入威脅( $F_{(1, 94)}=28.3679$ ,  $p<0.001$ )。當市場成長快速時, 既有廠商顯著偏好阻止進入策略( $F_{(1, 94)}=7.2308$ ,  $p<0.01$ ), 而非忽視進入威脅( $F_{(1, 94)}=0.0426$ ,  $p=0.8368$ ); 而在高成長市場中, 採阻止進

入策略的既有廠商傾向以改進產品做為策略工具( $F_{(1, 94)}=19.2394, p<0.001$ )，且反應速度也較快( $F_{(1, 94)}=11.8771, p<0.001$ )。

在集中度低的市場，面對進入威脅，既有廠商顯著傾向進入後的報復策略( $F_{(1, 94)}=13.7062, p<0.001$ )；而這些既有廠商偏好以改進產品做為策略工具( $F_{(1, 94)}=19.2394, p<0.001$ )。相反地，在集中度高度的市場中，採防禦性進入反應的既有廠商卻顯著傾向以降價做為策略工具( $F_{(1, 94)}=6.2161, p<0.05$ )，但其防禦性反應的速度並未顯著較快( $F_{(1, 94)}=0.0059, p=0.9390$ )。

市場上顧客價格敏感性愈高，既有廠商愈會採用進入後的報復策略( $F_{(1, 94)}=3.5842, p<0.1$ )；而採進入後報復策略的既有廠商傾向以降價做為策略工具( $F_{(1, 94)}=37.6000, p<0.001$ )，報復速度也愈快( $F_{(1, 94)}=21.7602, p<0.001$ )。

#### (二) 進入者特徵

經由 ANOVA 分析，發現進入者特徵對進入反應策略的影響效果顯著；換言之，在不同進入者特徵下，既有廠商會發展不同的進入反應。

進入者創新性愈高，既有廠商愈會採用進入後的報復策略( $F_{(1, 94)}=46.6585, p<0.001$ )，並同時採改進產品( $F_{(1, 94)}=27.1688, p<0.001$ )及降價( $F_{(1, 94)}=3.4854, p<0.1$ )做為報復進入者的策略工具。但是，進入者創新性愈高，既有廠商以改進產品來報復進入者的速度顯著地較慢( $F_{(1, 94)}=10.4324, p<0.01$ )。

競爭者進入訊號的威脅愈強，既有廠商愈偏向採用進入後的報復策略( $F_{(1, 94)}=27.0873, p<0.001$ )，也會同時採用改進產品( $F_{(1, 94)}=11.6984, p<0.001$ )或降價( $F_{(1, 94)}=6.0338, p<0.05$ )做為策略工具；並且，既有廠商報復的速度愈快( $F_{(1, 94)}=40.7382, p<0.001$ )。

#### (三) 既有廠商特徵

ANOVA 分析結果也證明了不同特性的既有廠商確實偏好不同的進入反應策略。

企業規模大的既有廠商會顯著地忽視進入威脅( $F_{(1, 94)}=4.5131, p<0.05$ )。當企業規模大的既有廠商對進入者採用報復策略時，較不會使用降價為策略工具( $F_{(1,$

$94)=2.9558, p<0.1$ )，反應速度也顯著較慢( $F_{(1, 94)}=9.2353, p<0.01$ )。

退出成本高的既有廠商顯著傾向採用阻止進入策略( $F_{(1, 94)}=53.8299, p<0.001$ )，且偏好以改進產品做為策略工具( $F_{(1, 94)}=38.3057, p<0.001$ )。

由以上分析結果，發現在產業特徵中，結構性障礙、市場成長、產業集中度及價格敏感性均可能影響既有廠商對進入威脅的反應策略。唯市場成長快時，既有廠商傾向保護既得利益而偏好阻止進入新進者，而非採忽視策略；而產業集中度對既有廠商之防禦性反應速度並無顯著影響。而進入者與既有廠商特徵均會顯著影響既有廠商對進入威脅的反應策略，以及所選擇的策略工具和反應速度。

#### 四、計畫成果自評

由於廠商的競爭反應影響其經營績效(Clark and Montgomery, 1996)，當進入威脅日增，對「進入反應」的討論就愈形重要。本研究完整探討既有廠商進入反應策略的類型與內涵構面，所討論的「進入反應」包括進入發生前的「阻止進入」策略、新廠商「進入」後的「報復」策略，以及「非防禦性反應」，如「忽略」、「撤退」等策略，涵蓋完整的「進入反應」機制，可以為此領域提供一個較完全且具均衡性的討論。

部份實證研究提及，既有廠商對競爭者的「進入反應」並非獨立決策，而與其系絡有關(Heil and Walters, 1993; Robinson, 1988; Bowman and Gatignon 1995; Cubbin and Domberger, 1988)。實務上，產業環境及市場競爭結構會影響進入意願、數量及既有廠商的「進入反應」，而進入者與既有廠商本身的特質也會有所影響，學者對這些因素的效果並未提出一致結論，且相關研究不夠完整，其主效果或互動影響情形仍有待釐清，本研究對「進入反應」之系絡因素予以系統化地分類，並深入探討其對「進入反應」的效果。

任何一個可獲利的產業都會不斷吸引競爭者進入，直到產業無利可圖，進入自然會終止。故產業內的既有廠商在享受利潤之際，也必須注意可能發生的進入威

脅。廠商因應進入威脅不可不慎，因為過去研究發現，「進入」不但對既有廠商的威脅愈趨劇烈，而且新進入者的成長速度也很驚人(Besanko, Dranove, and Shanley, 2000)。因此，既有廠商若無法對「進入」威脅有效反應，將可能遭受巨大損失，顯見其對「進入反應」的策略建構有極殷切之需求。本研究所建立的整合性「進入反應」決策架構，將為企業界帶來更具體的策略思考，如「進入反應」時的考量因素、策略組合間的取捨等，對實務亦發揮重要功能。

## 五、參考文獻

- [1] Porter(1980), *Competitive Strategy*, NY: The Free Press.
- [2] Besanko, David, David Dranove, and Mark Shanley(2000), *Economics of Strategy*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., N.Y.
- [3] Gatignon, Hubert, Thomas S. Robertson, and Adam J. Fein(1997), "Incumbent Defense Strategies Against New Product Entry," *International Journal of Research in Marketing*, 14(May), 163-76.
- [4] Robinson, William T.(1988), "Marketing Mix Reactions to Entry," *Marketing Science*, 7(Fall), 368-92.
- [5] Biggadike, Ralph E.(1979), *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [6] Robertson, Thomas S., Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon(1995), "New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions," *Journal of Marketing*, 59(July), 1-15.
- [7] Clark, Bruce H. and David B. Montgomery(1996), "Perceiving Defense Reactions: The Value of Accuracy (and Paranoia)," *Marketing Letters*, 7(2), 115-29.
- [8] Heil, Oliver P. and Rockney G. Walters(1993), "Explaining Competitive Reactions to New Products: An Empirical Signaling Study," *The Journal of Product Innovation Management*, 10(Jan.), 53-65.
- [9] Bowman, Douglas and Hubert Gatignon(1995), "Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction," *Journal of Marketing Research*, 32(Feb.), 42-53.
- [10] Cubbin, John and Simon Domberger(1988), "Advertising and Post-Entry Oligopoly Behaviour," *The Journal of Industrial Economics*, 37(Dec.) 123-40.