

6.1 澳門建築業競合戰略的選擇方法

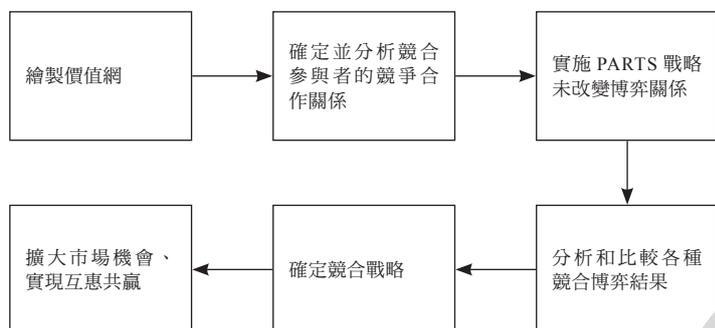
澳門建築業競合戰略的選擇是利用博弈理論和方法來制定建築企業的競合戰略，強調了競合戰略制定的系統性和互動性，且透過眾多的實踐案例來進行博弈的策略分析，為澳門建築企業競合戰略的管理研究提供了新的分析工具。競合戰略作為一種新興的管理理論，其核心邏輯是講求共贏，反映了澳門建築企業的競合戰略在當今網絡信息發達的環境下，務必要懂得以博弈思想來分析澳門建築行業各種商業活動中的互動關係，並應以與澳門建築行業中各種商業博弈活動所有參與者建立起公平合理的競合關係為核心重點。

因應經濟全球化的日益深化，澳門建築企業必須重新定位，要以嶄新的視野重新審視當前建築市場的競爭環境和競爭方式。目前在澳門建築行業中，傳統的本地建築企業大部分都屬於中小企業。這些為數眾多的中小建築企業由於受資金短缺、建築技術的研發能力呈弱等因素的制約，其承建的項目和提供的技術水平替代性較高，對行業的發展等外部環境的依賴程度較大，在整個澳門建築市場競爭中處於弱勢。如何增強澳門中小建築企業的持續競爭優勢、提高其技術創新能力、增強澳門中小建築企業的市場開拓和抵禦風險能力，已經成為澳門建築業管理者長期關注和建築企業界不斷探索的問題。

澳門本地的傳統中小建築企業理應認真分析且充分利用企業內部的資源，提高外部資源的整合能力，選擇合適的戰略模式。關於澳門建築企業在競合的情況下如何選擇及實施競合戰略，筆者認為制訂競合戰略應最先從分析澳門建築企

業競合參與者之間的互動關係開始入手，而競合戰略的最終目標，應是與所有建築企業參與者建立並保持一種動態競合關係，最終實現各方互利共贏的理想局面。澳門建築企業競合戰略的選擇及實施過程，從始至終都應貫穿博弈思想，更要撇下傳統戰略單從企業本身利益出發來選擇及實施戰略的弊端，而應顧及各方參與者的利益，從互利共贏的角度來選擇和實施最為合適的競合戰略。與此同時，澳門建築企業更要透過參與者、附加值、策略、規則和範圍這 5 個關鍵要素對澳門建築企業的競合行為以及競合結果的作用進行分析，從而選擇最為合適的競合戰略，使澳門建築企業所選擇和實施的競合戰略更富有現實性、可行性和互動性。澳門建築企業實施競合的理論基礎是博弈論，而澳門建築企業實施競合本身就是合作博弈的一種具體體現。澳門建築企業選擇及實施競合戰略的主要方法可參見圖 6.1，即首先將澳門建築企業競合博弈繪製成一幅可視化的價值網（value net），然後用價值網定義各方的參與者，同時分析和供應商、買方、互補品生產者以及同行業者之間的競合關係，務求找到競合的機會。在這個基礎上，只要改變組成競合博弈的 5 個要素，即參與者（participants）、附加值（added values）、規則（rules）、策略（tactics）、範圍（scope）中的任何一種，便能組成多個不同的博弈。透過分析和比較各種博弈的結果，便能不斷得出新的戰略。而澳門的建築企業，就是要利用這個思想方法來確定最為適合澳門建築市場環境的競合戰略。參與競合的建築企業通過選擇及實施合適的競合戰略，最後便能實現擴大市場機會與互惠共贏的戰略目標。^[113]

圖 6.1 澳門建築企業選擇及實施競合戰略的方法



(數據來源：陳之昶：〈企業競合戰略的制訂流程〉，《企業改革與管理》，2005 (5)，頁 70-71)

6.2 澳門建築業競合戰略的選擇標準

澳門建築企業實施的競合戰略能否獲得成功？建築企業所選擇的競合戰略是否最為合適自身企業與競合參與方的未來發展？就澳門建築業競合戰略的選擇標準，筆者作了如下分析：

(1) 澳門建築企業選擇的競合戰略能否達到創造規模經濟效益、增強澳門建築企業實力的目的。

(2) 澳門建築企業選擇的競合戰略，最終能否讓自身企業與競合參與方迅速獲得新技術，從而讓競合各方達到互惠共贏的目的。

(3) 澳門建築企業選擇的競合戰略能否讓參與競合的建築企業更快進入戰略市場，從而擴大市場份額。

(4) 澳門建築企業選擇的競合戰略，最終能否讓有份參

與競合的建築企業共同分擔承包工程時可能面對的風險，從而讓參與的建築企業降低風險。

(5) 澳門建築企業選擇的競合戰略，最終能否讓企業獲得低成本生產能力，或能充分利用剩餘生產能力達到降低綜合成本目的。^[114]

(6) 澳門建築企業選擇的競合戰略能否讓參與競合的建築企業擴大企業規模，提高企業競爭優勢，最終達到提高企業核心競爭力的目的。^[115]

(7) 澳門建築企業選擇的競合戰略，最終能否讓企業產生協同效應。競合不僅能擴大澳門建築企業自身單獨經營時所擁有資源的邊界，更能充分利用企業競合各方異質性的資源，從而提高企業自身單獨經營時的資源利用效率。透過競合雙方能力和資源的互補，最終能成功產生 1+1>2 的協同效應。

(8) 澳門建築企業選擇的競合戰略能否讓參與競合的建築企業形成創新的氛圍。澳門建築企業知識的基礎觀主要強調了知識是作為企業組織的基礎資源，澳門建築企業如能充分發展企業組織間的關係，就能將掌握不同知識的企業整合起來，競合各方便能從組織間關係中獲得互補性的知識與信息，同時在這基礎上更能創造出更多及新的知識，從而能增強澳門建築企業的核心能力。從一個方面來說，競合能使澳門建築企業透過一定的方式與規則，例如組成項目團隊與合作研發建築施工技術等，有效地發揮企業的學習效應與經驗曲線效應。競合各方都能貢獻出自身企業獨特的經驗與知識，最終能促進企業的知識擴散與技術擴散，從而能增加競合各方企業間的知識儲量與經驗積累，同時更能增加澳門整

個建築行業的知識儲量與經驗積累。再者，競合的合作方式既能讓參與其中的澳門建築企業產生出新交叉知識，更能研發出更多新的專業技術、產生更強的專業能力，從而讓參與競合的澳門建築企業形成創新氛圍以及產出更多的創新成果。而新的產出不僅能避免競合各方企業在專業技術領域中的競爭，還能讓參與競合的企業打開更大的新市場。

概括而言，澳門建築企業如能遵循以上提到的標準來衡量自身所選擇的競合戰略是否合適，便能靈活且有效地發揮競合戰略的優勢。競合各方不單能共享資源與共擔風險，更能借助各方的企業核心能力，去創造更多新的機會，同時減少企業資源的重複浪費，最終實現競合各方的“雙贏”或“多贏”。^[116]

6.3 澳門建築業競合戰略的選擇流程

對於澳門建築業競合戰略的選擇流程，本文作了分析並提出建議如下：

(1) 樹立互惠共贏的競合理念與明確的戰略目標

競合思想結合了合作與競爭兩者的優點，是合作與競爭的有機結合。在澳門建築企業的競合過程中，競爭往往能刺激企業去進行創新，因而有助於提高澳門建築行業的施工技術水平，同時擴大整個建築市場，有利於澳門建築市場機會的增加與整體收益的提高。而在此過程中，合作往往能完成單個建築企業難以順利完成的工程或者是技術的研發，競合各方共同開發市場能降低成本和風險，而澳門建築企業的綜合實力最終得以提升，從而實現競合雙方的互惠共贏。當澳

門建築企業選擇了合適的競合戰略，在實施之前，首先要確定競合戰略的目標，因為明確的戰略目標是競合成功的基礎。

(2) 確定合適的競合戰略模式

澳門建築行業中不同規模的建築企業有着不同的經營特點，同時處於不同生命週期的建築企業亦有很大的差異，而不同的戰略目標會引致需要選擇不同的競合戰略實現模式。因此，澳門建築企業必須根據自身行業的特點，根據自身企業不同發展階段的特點，同時根據自身企業的戰略目標與管理模式，分析與選擇適合自身企業的競合戰略模式。^[117]

(3) 選擇合適的競合參與主體

對於澳門的建築企業來說，能否選擇合適的競合參與主體對企業實施競合戰略的成敗起到關鍵性的作用。其一，澳門建築企業要與競合參與者構建競合網絡與組織，建築企業在競合網絡中的行為，很容易被其他競合參與者的企業文化、行為與管理風格等因素影響；其二，澳門建築企業要與競合參與者實現信息的交流、建築工程技術的共同研發與資源共享，確保澳門建築企業的競合戰略目標得以實現。所以，選擇合適的競合夥伴將對澳門建築企業選擇競合模式及執行競合戰略有極為重要的影響。

(4) 建立競合關係網絡和相應的機制

為了加強自身企業的競爭優勢，澳門建築企業要透過促進雙方彼此間的信任與合作。同時，為了更為有效的進行相互合作，企業與企業之間亦必須透過產業集群與戰略聯盟等進行更為有力的競爭。因此，高效的競合關係網絡將更有助於澳門建築企業提高競合網絡內乃至整個行業內的建築技術水平和競爭優勢。^[118]

(5) 採取有效的競合措施

根據競合中澳門建築企業之間合作與競爭關係表現強度的差異，建築施工企業與建築材料供應商、業主、同行業競爭者等競合夥伴的關係主要有四種類型：弱競爭弱合作、強競爭強合作、弱競爭強合作、強競爭弱合作。澳門建築企業需要根據競合戰略中企業與企業之間競合關係的特點採取相應的競合措施，如澳門建築企業應該根據競合關係的特點，確定對自身企業核心資源和能力的暴露程度，要清晰地界定和競合夥伴的合作範圍等。

6.4 澳門建築業競合戰略的實施

6.4.1 澳門建築業競合夥伴的選擇與評價

通過第五章中構建的模型分析，可以發現參與人決定是否合作的因素有很多。根據博弈模型分析結果，建築企業在選擇合作夥伴時，應注意以下幾點：

(1) 在重複博弈中，由於雙方交易可無限重複，當違反協議的收益現值小於遵守協議的遠期連續收益現值時，參與人就會選擇合作。如果雙方發現合作關係不太可能在未來重複，即當前的合作只是一次性的或是最後一次，那麼未來收益的損失就微不足道，企業違約成本低，這將會導致違約概率上升。因此，在選擇合作夥伴時應盡量與合作夥伴建立長期合作關係。

(2) 建築企業在選擇合作夥伴時要傾向於選擇具有良好合作聲譽的企業，盡量選擇以前與自身有過成功合作經歷的企業，防止未來在合作過程中發生違背協議的行為。建築企

業不僅要重視考察合作夥伴與自己過去的合作歷史，也要重視合作夥伴過去與其他企業合作的記錄。根據模型，當重複博弈持續的時間不夠長，雙方的均衡將會回到雙方背叛的納什均衡，而合作夥伴的背叛傾向可以從其過去的合作聲譽中反映出來。

(3) 澳門建築業競合夥伴的選擇應根據企業自身的發展目標和能力，同時要有利於提高技術水平、提升管理能力的總目標。選擇戰略競合夥伴最起碼的要求是誠實、富有創新意識和企業家精神。在選擇競合夥伴時，要破除“企業越大越好”的錯誤觀念，要知道並非只有與大型公司才能結成戰略夥伴，不能以企業規模大小來判斷是否作戰略合作的合理性。^[119]

綜上所述，就選擇競合夥伴的原則，本文在國際通用 3C 原則上加了信譽 (credit) 及創新性 (creativity) 原則。因為在競合關係中，一個企業的信譽好壞可能也會決定企業的決策的變化；而一個企業需要具有創新性，才能推動雙方企業的長遠發展。

因此在選擇夥伴企業時應考慮 5C 原則，如圖 6.2：

(1) 能力 (capability)

能力的意思是辦事的本領與才能，一間企業的競爭力就是以能力作為基礎。能力是包括有：企業經營能力、人才能力、技術能力、生產能力、環境能力以及財務能力等。

(2) 互補性 (complement)

在市場中由於合作夥伴同時還扮演着競爭者的角色，這就要求在選擇競合夥伴時必須考慮互補性。對於建築企業來說，互補性主要從以下幾個角度看：資源互補性、生產互

補性、技術互補性、財務互補性、人才互補性、應變力互補性等。

(3) 兼容性 (compatibility)

在競合過程，雙方的溝通有效才能創造出更大的經濟效益，而溝通的先決條件就是兼容性。兼容性主要從幾個方面去衡量：企業文化、組織使命、管理理念、質量標準等。

(4) 信譽 (credit)

競合夥伴關係的建立在雙方信任的基礎上，而信任的基礎是信譽。信譽表現在幾個方面：合同信譽、品牌信譽、質量信譽、財務信譽等。

(5) 創新性 (creativity)

一個企業必需要具有創新性，才能推動雙方企業的長遠發展。一個企業的創新性可以考慮下面幾個因素：技術創新性、資源創新性、研究開發創新性、管理創新性等。

澳門建築業對競合夥伴的評價具體可以採用下列方法進行：

從上述的指標體系中我們可以發現，有些指標我們能夠計算出來，即可以定量計算，但是有些指標只是一種定性，在數學中只能採用專家評分法去處理。而對競合夥伴的綜合評價最常用的方法就是層次分析法 (AHP)。該方法是美國運籌學家沙旦 (T. L. Saaty) 於七十年代提出的，是一種定性與定量分析相結合的多目標決策分析方法，特別是將決策者的經驗判斷予以量化，在目標結構複雜且缺乏必要數據的情況下更為實用。^[120] 具體計算步驟如下：

①給每層指標設定權重，具體權重的大小主要依據公司對這種指標的重視程度以及行業標準。

②依照評價法建立評價標準，標準比率應以本行業的平均數為基礎，適當進行相關調整，計算出各個指標評分的標準值。

③根據調整分與標準比值，並根據每個指標在指標中所佔的權重確定不同的分值 ($\sum H_i = 100$)，最後得出得分，所有的指標累加就是一級指標的得分。

④把 5C 原則中五個方面的得分計算出來，按照五個方面在系統中所佔的權重，計算出該潛在競合夥伴的得分。

⑤根據每個潛在夥伴的整體得分，對潛在競合夥伴做出正確的評價。

圖 6.2 競合夥伴選擇評價指標體系 5C 標準

