

战略和风险

该论文将尝试提出战略和参与者的概念。首先的出发点是公司和管理层作为公司实体是可互换的；他们是市场份额游戏的参与者。我们在该论文中要提出的 S-公司的概念是相应于科斯公司（Coasian firm）的概念而提出的。不同之处是 S-公司是基于微观经济理论而不是关于契约问题的声明而提出的。其次，我们会讨论在此环境下的风险问题。在其他地方，风险是在游戏战略环境下提出的。

阅读论文 7

风险规避

- 二元选择
- 期望值的 n 次开方
- 损失可能性

我们的大前提是管理层是风险规避的，但是风险规避并不能防止冒险的产生。实际上，只要是风险，无论大小，都有机会成本。参与者不得不平衡机会成本与可能的收入，例如由推出新产品、发动偶尔价格战、重新安置工厂产生的收入。风险的确是参与所采取的战略息息相关。如果参与者实施战略 1（称之为 S_1 ），那么我们通常会把风险 r_1 与该战略联系在一起。

我们把风险的单行矩阵联系在一起 $R = (r_1, r_2, \dots, r_n)$ ，对于每个特别的风险层次， r_1 ，有相应的期望值 $E(r_1)$ ，由此我们得出 S_1 的简单等式格式，也就是 R_1 期望值的 n 次开方。 n 次开方的定义如下：

$$\sqrt[n]{(E(x_1) + E(x_2) + \dots + E(x_n))}$$

对于从 S_1 到 S_n 的一系列战略，利用 n 次开方公式求得的具有最大回报的战略就是要被采用的战略。

选择是二元的，也就是说，管理层从两个战略中做出选择并且可以参考任何相关战略的历史 $E(r)$ 值。例如，是否推出新产品是一项二元选择，如果不推出产品的 $E(r)$ 值大于推出产品的 $E(r)$ 值，那么战略性的选择就是基于你所掌握的事实，目前不推出新产品。

要对此有所理解，我们需要进一步了解 $E(r)$ 的计算， $E(r)$ 是参与者所感知的不同风险的 n 次开方。就不推出新产品而言，丧失收入的机会成本，举例说，是风险 r_1 ，该机会成本需与用于生产产品而占用的资源的机会成本共同考虑，这些资源可以在组织内其他地方得

到利用, (例如用于不同产品研发的 *R & D* 支出)。战略集合的复杂性反映了游戏的复杂性并且强调了损失的可能性。换句话说, 损失的可能性要求管理层尽量少将公司暴露于风险中。

管理层受有限理性的限制; 此外管理层和股东拥有不对称的信息和不完善的信息。换句话说, 股东把(信息)道德的危险性问题带入到战略领域里。这些特性中的每一个都会影响参与者在市场中的表现。

游戏的参与者

- 现任者
- 进入者
- 现存的参与者
- 内部竞争者

第一个参与者被定义为已存在于市场中的现任者, 他们或者在成熟的产品市场中已扎稳脚跟, 或者在一个创新的市场中获取了新的市场份额。不管是哪种方式, 现任者的战略反映是阻止想进入该市场的进入参与者的进入。进入可能是由于以下原因产生的: 无法满足的客户需求; 进入者强烈的市场活动(例如日本的前进战略); 将真正的价位拉低到现任者所掌空的水平。经典的市场份额游戏就是现任者对进入者的游戏, 贝恩-墨得哥里亚尼(Bain-Modigliani)模型。

返回到信息笔记

3 单元, 4.4 部分, 21 页

如果价格战被引发, 价格战后仍留在市场中的参与者被定义为现存的公司。他们为什么和怎样保留下来是关键性问题。可能是由于后面将讨论到的在成本方面占领导地位, 可能是由于内部有效的成本体系, 可能是由于 X 无效性的最小化, 可能是由于好的管理, 也可能是由于一个大的筹措基金。无论什么原因, 现存的公司赢得了声誉, 尤其如果是现存的参与者引发的价格战或者市场份额战争。

关于进入参与者, 我们可以进一步把他们分为内部竞争参与者和更始的进入参与者。由于著名的 Clorox 反托拉斯案件, 大家对后者更加熟悉。在那件案子里, P&G 希望收购 Clorox。二十世纪六十年代早期, Clorox 在美国家庭洗涤用品市场占据主导地位, 占有 70% 的市场份额。法官禁止合并, 声称 P&G 是家庭洗涤用品市场的更始的进入参与者, 他的存在会保持 Clorox 的竞争性。这就是 Baumol 二十世纪八十年代提出的具有争议性的市场假说的起源, 该假说指出进入的威胁规范了现任参与者。

内部竞争者的概念是该论文所特有的。在产品市场上, 每个参与者在许多方面彼此都是竞争者。内部竞争者是打破与其他现任者关系的现任参与者。这里有一个前提: 现任参与者和进入者是互相对立的, 现任参与者将进入者看作他们各自的竞争对手。现任者并不将彼此看作竞争对手。反过来说, 我们可以提出内部竞争者的概念, 也就是当一个现任者将另外一个现任者定义为竞争对手时, 那个现任者就被称作内部竞争者。由此管理层有必要重新定义他们对现任内部竞争者的战略。

我们要挑战的假设是现任者将彼此看作安全港。零和假设暗示现任者市场份额是通过竞争而进行再分配的, 只有当市场份额确定时, 现任者可以相信安全港哲学。在某一产品的市场份额确定以前, 现任参与者应采取的战略是将对手现任者看作内部竞争者。后者的产生在

一定意义上是由于他们的打破了相互的关系。例如，引发其它现任参与者注意的新产品发布或者广告大战都会导致反作用。九十年代中期英国发生的 Midland 银行收购战争可以更好的说明这一概念。HKBC 是零售银行业的进入参与者，由于 HKBC 已进入了英国商业和批发银行业，他也是可能的更始的进入者。Lloyds, Barclays 以及 Midland 是现任参与者。当时 HKBC 出价收购，但 Lloyds，另外一个现任者，也对 Midland 提出反收购。由此 Lloyds 可被定义为内部竞争参与者。当然这也为 Barclay 的管理层提供了一个信号，那就是 Lloyds 正以不同的方式进行这场游戏，他们实施了不同的战略。

作为打破关系规则基础的合作假设将在后面谈到。一方面，我们认为在市场份额已确定的市场，价格战或市场份额争夺战是该规则的例外。或许有边际收益，但在确定的市场，参与者或许对收购已无计可施，或者对战争已筋疲力尽，又或者他们在考虑自然增长。对于后者而言，在成本方面具有领导地位至关重要。另一方面，我们认为价格战成本太高，管理不善以及参与者之间信号错误传递成本更高。

阅读论文 7 的 57-58 页

在这些市场上，市场份额的获取不是通过价格竞争，而是通过侧重 MMS 战略的竞争，也就是广告、新产品发布、创新、商标重新定义、产品系列的规模效益（洗发水和护发素或者啤酒和低酒精啤酒）。只有在价格差异层次内的价格变动才是可以忍受的，这就是当代价格竞争的概况。任何价格差异层次外的价格变动都会引发价格战。然后我们可以反复核对从而确认在该市场究竟是什么导致参与者之间的不对称，以及市场份额的不再确定。

复习学习指导第三单元 18 页

战略行为

- 市场的不强调结构
- 短期主义
- 信号

我们把产品市场按特点分为争夺、竞争和搏斗竞争，这种划分方法的重点并不在于市场结构本身而是在参与者的战略反映和所采取的行动上。在许多方面，战略的解释是在与对手管理层进行较量的环境下提出的，而风险的解释就回到管理层参与游戏是否明智的问题上。实际上可能管理层倾向选择不参与游戏，或者可能在这些论文里所采用的方法对于一些管理层和他们各自的公司完全不适合。Baumol 公司的例子就可以说明后者的状况。Baumol 实际上增加销售量从而使销售收入达到最大化，降低价格并且大大忽视其他公司的存在。

参阅信息笔记单元 4

13 页

这种行为的例子是该规则的特例。历史上，的确有政府赞助的公共事业以及政府垄断者可以忽视其他公司，道理很简单只是因为在同一市场上没有其他竞争公司。支撑政府垄断的立法是进入市场的法律障碍。有了这个特例，管理层不得不评价与市场参与有关的风险。

有一种说法如下：管理层评价风险，决定参与游戏，变成参与者，并进一步采取策略。这一过程中的要素是管理层是风险规避的，也就是说它们评价风险，采用具有较大期望值 n 次开方的风险，并且以战略参与者的身份进入市场。不管管理层是否承认，不参与或者承认

战略行为不适合某个公司本身就是战略决定。游戏的本质就是公司的市场份额会战略性的解释公司所作的决定，例如它可能暗示旧的传统管理风格，它可能暗示了窃取市场份额的可能性，它也可能暗示了研发支出的缺乏，等等种种可能性。如果不参与游戏的决定不可避免的使公司暴露于战略游戏反复无常的行为中，那么倾向于不参与游戏的管理层不得不对该决定承担一定责任。这就与短期主义的概念很接近了，而且可能很好的体现了风险规避管理行为的内容。