

## 賽局交鋒》量販促銷戰 全力破解囚犯困境

■ 王慧馨、張正

家樂福與大潤發同質性高，規模與市占率又相近，競爭格外激烈；如何在激烈拚鬥中，避免陷入惡性競爭循環，是賽局參賽者必須思考的。

「賽局理論就是一種策略思考，透過策略推估，尋求自己的最大勝算或最大利益，從而在競爭中求生存。」這是賽局理論的第一課。

在國內的量販店競爭中，不論是據點的設立，或是促銷活動與價格攻防戰，都有明顯的賽局影子。

其中，家樂福與大潤發的同質性高，規模與市占率又相近，競爭格外激烈。如何在激烈的拚鬥中，避免彼此陷入惡性競爭循環，是賽局參賽者都必須思考的問題。

### 避免惡性殺價競爭

在賽局理論中，有一個非零和的雙人賽局，即廣為人知的「囚犯賽局」，大意是兩個合夥的小偷被警察抓到，並隔離訊問。如果認罪，可減輕刑罰；一人認罪，另一人不承認，不承認的會得到更重的處罰；如果兩人都不承認，都不罰。

對小偷來說，二人都不認罪，是最好的結果。但因兩個囚犯缺乏互信，都怕被對方出賣，所以結果是二人無可避免地陷入不利的處境，都選擇了認罪。這也就是所謂的「囚犯困境」。

在很多產業，特別是競價促銷的商戰，囚犯困境不斷地出現。例如，彼此競爭的對手，爲了搶奪市場，採取削價手段，互動的過程中，一旦有一家起了頭，另一家勢必跟進，形成惡性殺價競爭，誰也不讓誰的結果，都沒占到便宜，是一個「雙輸」的結果。

該如何破解「囚犯困境」？量販店間的彼此殺價，可以形成典型的囚犯困境，但經過長年累月的交手，彼此反覆互動的結果，找出了妥善的動態策略，得到更好的均衡，進而跳脫囚犯困境。

### 規模大整碗捧去吃

量販店間的互動，引入不少理論賽局的概念。大潤發總經理魏正元便觀察，例如在展店策略上，由於投資動輒上億元，開店之後，又不能輕易離開、退出，選點時，賽局理論的考慮便格外重要。

魏正元說，有的市場規模小，只要有一家量販店進駐，就沒有第二家的空間，因此能否搶得先機、先占先贏，便成關鍵。

花蓮、台東都是這樣的例子，當地各有一家家樂福、大潤發；宜蘭地區由於人口有限，家樂福集結購物中心賣場進駐後，將迫使大潤發往羅東發展。由於量販市場競爭日劇，展店時必須考慮，對手未來是否進駐、瓜分市場，因此，業者多傾向開大店，「整碗捧去吃」，使對手打消念頭。

此外，魏正元說，像內湖量販區有集客效應，即使好市多、大潤發、家樂福進駐，也不擔心互相競爭，反而能吸引周圍地區如南港、汐止一帶的客人，呈現區域與區域的賽局。

除了同業間競爭，量販也面臨異業的賽局。魏正元說，以往大潤發周年慶排在 11 月，但百貨周年慶多在 10 月，造成消費者荷包的競爭，量販店周年慶生意大受影響；近年大潤發將周年慶提前到 10 月，雖然造成消費者時間的競爭，至少業績回復水準。

家樂福行銷經理李雅惠也表示，10 月幾乎已成中秋、端午、春節外零售業者的第四大節慶，去年家樂福周年慶 9 月底便起跑，就是希望打響第一炮。

### 促銷戰 跟平不跟低

至於量販店最敏感的價格，往往在重要大檔時，指標性商品會出現跟價的價格戰。以前年的薄酒萊為例，家樂福及大潤發在產品上市前 48 小時，便出現五回合的價格攻防戰，一路從 249 元殺到 229 元。

李雅惠說，每檔促銷的商品、價格，都會經過內部層層開會決定，根據往年的價格及市場情報，確保「天天最低價」的承諾，一旦發現重點商品的價格不夠漂亮，立刻下殺。

大潤發行銷處長張文仁則說，量販業比價有三個原則，包括正常價比正常價、促銷價比促銷價；比較基準是單位價格；和對手比價後，跟平不跟低。遇到像中元節這種價格敏感的節日，大潤發各類商品的領航委員會，會精確掌握對手動態，包括對手過去的 DM 資料及今年的市場情勢，務必使 DM 價格最低。

台大國企系教巫和懋指出，「囚犯困境」是賽局理論的一個典範形態，也是非常重要的賽局，很多的分析都由此考量而發展出，在兩人（或兩家廠商）互動的過程中，經常發生類似的情境，即合作可獲得好的結果，但一方因不合作而可獲利時，自利行為就很難達成合作的結果。過去的美蘇核武軍備競賽、兩岸關係等，就是明顯的例子，商場短期的低價促銷更是常常出現這種情境。

### 設據點 先行者優勢

對於量販店的競爭，巫和懋指出，確實包含了很多賽局的觀念，例如設點的決策，即類似飆車賽局，參賽的兩方若同時駕車對衝，會造成兩敗俱傷；但在動態發展後，卻有了另種結果。在賽局中，廠商懂得如何利用優勢策略，嚇阻對手的進入，先進駐者即擁有了賽局裡所謂的「先行者優勢」。

其他諸如天天最低價策略、異業的促銷時點選擇，乃至量販店各自衍生出的比價原則，都有著策略性的思考，在重複進行的賽局中，參賽者改變原來的殺價策略，找出更好的均衡，甚至得到合作的均衡解，達到雙贏的結果。

賽局的形態很多，每個個案中的環境、條件與報酬也不盡相同，但巫和懋強調賽局理論最基礎的觀念，即必須有策略性思考，原則包括：互動時要先站在對手的角度思考，再反思自己的最佳策略；同時，在時點上要向前展望，再以逆推法尋找今天的最佳策略。

當然，如果自己有優勢策略，即可採用；如果對手有優勢策略，也應認定對手會採用，再依此來決定自己的最佳策略。

【2006/01/02 經濟日報】