

內外部分析

吳政翰博士 成大工資管

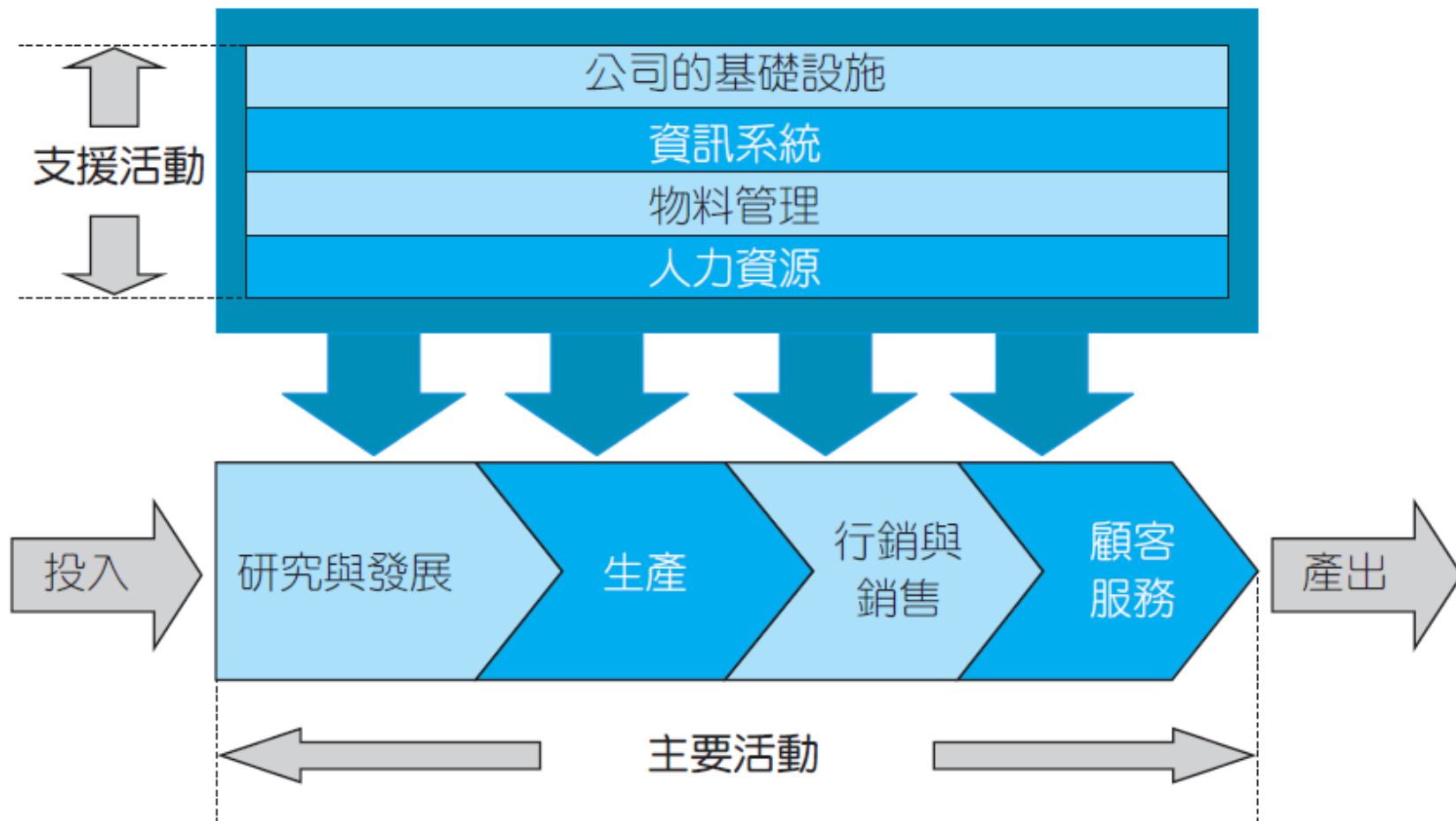
產業

□ 產業的定義

- ▣ 產業（industry）是指一群提供高度相互替代的產品或服務的公司。
 - 其產品或服務可滿足相同的消費者基本需要

價值鏈

□ 價值創造



主要活動

- 主要活動（ **primary activities** ）與產品的設計、創造、運送、行銷、支援與售後服務等相關的活動。
- 研究發展（ **research and development, R&D** ）
 - ▣ 產品的設計和生產程序
 - ▣ 卓越的產品設計，提升產品的功能性，提高產品價值
- 生產（ **production** ）
 - ▣ 產品或服務的創造過程
 - ▣ 有助於降低成本結構，為產品帶來差異化

主要活動

□ 行銷與銷售 (**marketing and sales**)

- ▣ 品牌定位與廣告：增加顧客對公司產品的知覺價值
- ▣ 透過發現顧客的需要創造來創造價值

□ 顧客服務

- ▣ 提供售後服務與支援
- ▣ 在顧客購買產品之後解決顧客的問題並提供支援，創造出更卓越的效用

支援活動

- 支援活動（ **support activities** ）：價值鏈中為協助主要活動所投入的其他活動。
- 物料管理（ 物流 ）（ **materials management or logistics** ）
 - ▣ 控管價值鏈中實體物料的遞送過程
 - ▣ 降低成本，創造更多利潤
- 人力資源（ **human resource** ）
 - ▣ 確保公司把適當、技能良好的人員聚集起來，有效地執行價值創造。

支援活動

- 資訊系統 (**information systems**)
 - ▣ 資訊系統讓公司管理價值創造活動，改善效率與效能。
- 公司的基礎設施 (**company infrastructure**)
 - ▣ 所有其他價值創造活動的基礎
 - 組織結構、控制系統、誘因系統，以及組織文化

價值創造與獲利能力***

- 經理人必須了解：
 - ▣ 價值、訂價、需求，以及成本之間的動態關係 (Revenue management)
 - ▣ 價值創造和訂價決策對於需求的影響 (Yield management)
 - ▣ 產量的增加如何改變單位成本 (Operations management)

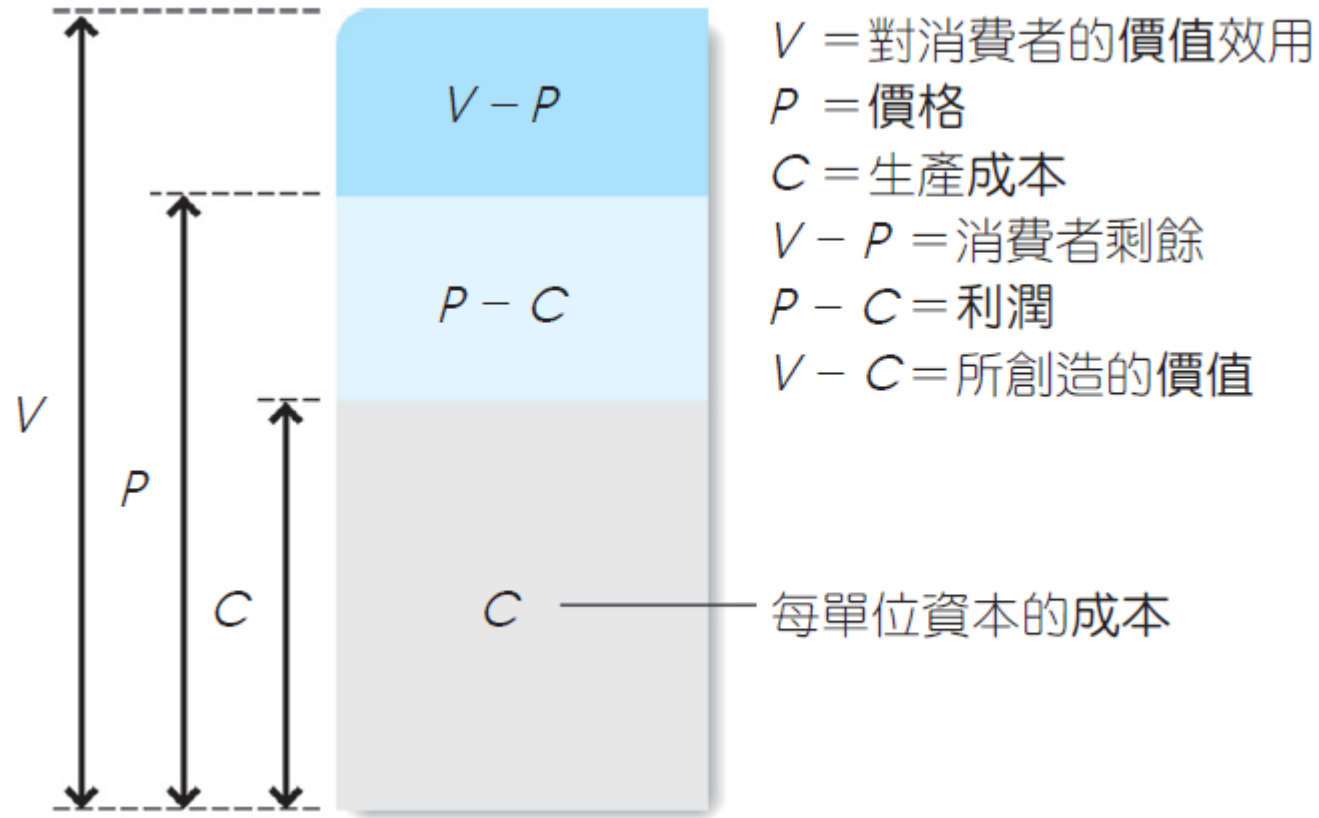
價值創造與獲利能力

- 公司的獲利能力取決於三個因素：
 - ▣ 顧客對公司產品的評價
 - 全面部門
 - ▣ 公司所定的產品價格
 - 行銷、業務
 - ▣ 創造這些產品所需的成本
 - 產品設計、工業工程、生產管理
- 公司以顧客的觀點來強化其產品的效用或價值，可使公司有更多的訂價選擇：
 - ▣ 反映效用而提高售價
 - ▣ 降低售價以促使更多顧客購買產品，進而增加銷售量。
 - ▣ 收益管理 (Revenue management)

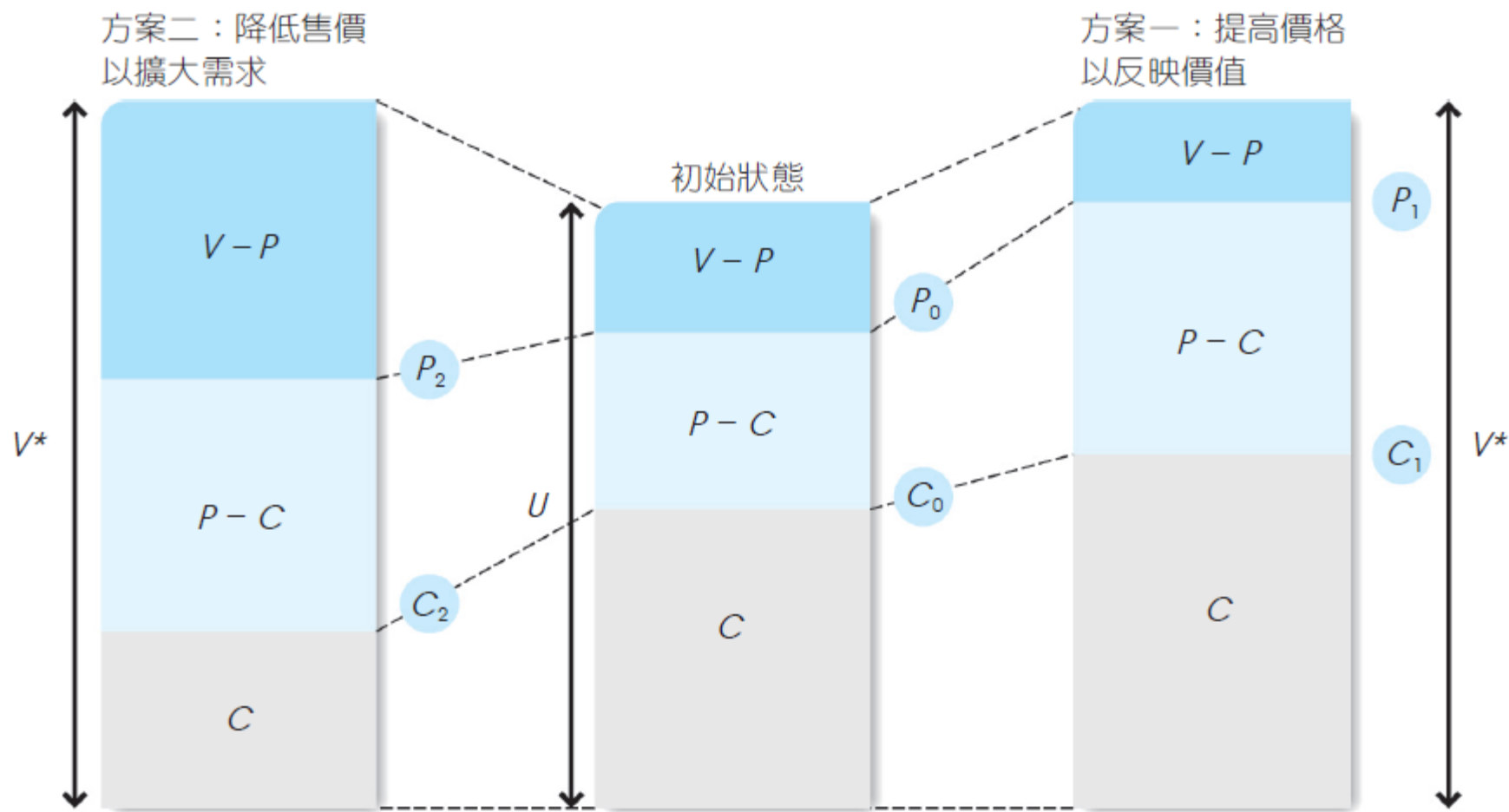
價值創造與獲利能力

- 公司對產品或服務所收取的價格，會低於顧客對該產品或服務的效用價值，因為：
 - ▣ 消費者剩餘（consumer surplus）：顧客對公司產品的評價
 - ▣ 顧客保留價格（customer's reservation price）：每一位顧客對產品的價值評估
 - ▣ 競爭對手
- 消費者從公司的產品或服務中所獲得的效用愈高，公司就擁有愈多的訂價選擇。

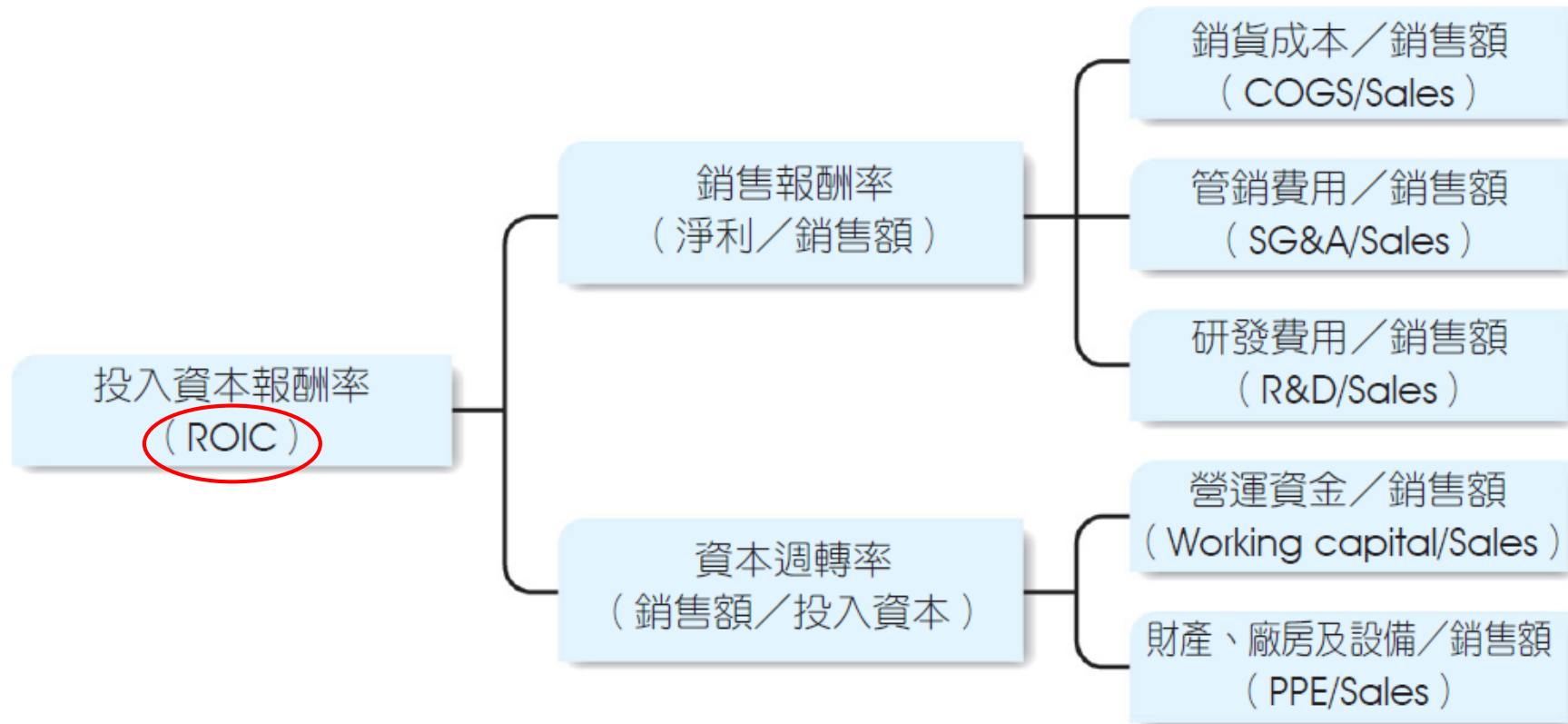
每單位的價值創造



價值創造與訂價選擇



獲利能力驅動因子



基本會計名詞定義

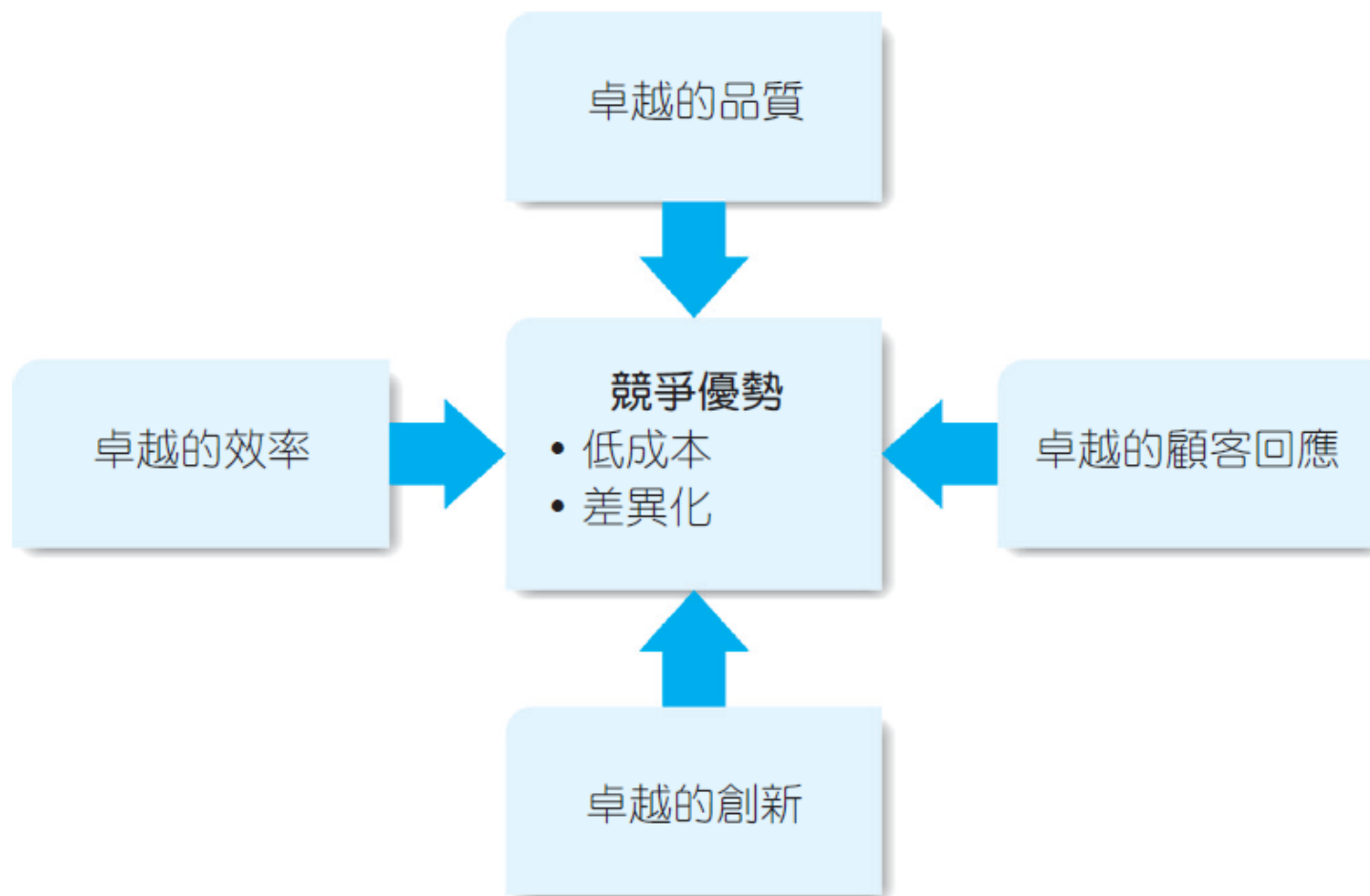
專有名詞	定 義	來 源
銷貨成本 (COGS)	產品製造總成本。	損益表
管銷費用 (SG&A)	公司內與產品銷售及管理相關之成本。	損益表
研發費用 (R&D)	研究發展支出。	損益表
營運資金	公司在短期營運所需的資金：流動資產減流動負債。	資產負債表
財產、廠房及設備 (PPE)	公司製造及銷售產品時，所投資在財貨、廠房，及設備的價值，亦稱固定資本。	資產負債表
銷售報酬率 (ROS)	淨利占銷售的百分比，衡量公司如何有效地將銷售轉換為利潤。	比率
資本週轉率	總收入除以投入資本，衡量公司如何有效地運用資本產生收入。	比率
投入資本報酬率 (ROIC)	淨利除以投入資本。	比率
淨利	稅後總收益減總成本。	損益表
投入資本	承擔利息的負債加上股東權益。	資產負債表

內部分析：優勢與劣勢

競爭優勢

- 競爭優勢（ **competitive advantage** ）：公司的獲利能力，高於該產業中所有公司的平均獲利能力
- 持續競爭優勢（ **sustained competitive advantage** ）：當公司的獲利能力高於平均水準達數年之久
 - ▣ 策略的主要目的
- 獨特能力（ **distinctive competencies** ）是指公司專屬的優勢，使公司和競爭對手的產品有所差異，或比對手有顯著更低的成本。

競爭優勢



競爭優勢的基石

□ 效率

- ▣ 在特定產出水準之下所需的投入數量
- ▣ **員工生產力 (employee productivity)**：平均每位員工的產出
 - 藉由較低的成本結構，達到競爭優勢

□ 品質

- ▣ 卓越性品質：顧客知覺到某個產品的屬性比對手的產品有更高的效用
- ▣ 與卓越性有關的品質 - 產品設計、產品風格、產品藝術價值、產品特徵與功能，以及產品傳遞過程中的服務
- ▣ 與可靠性有關的品質 - 產品的運作穩定良好，且原本的設計很少會發生故障

□ 創新

- ▣ **產品創新 (product innovation)**：開發出世上前所未見的新產品，或賦予既有產品卓越的新屬性。
- ▣ **流程創新 (process innovation)**：為製造產品或將產品遞送到顧客手中所開發的新流程。

□ 顧客回應

- ▣ 卓越的回應：比其他競爭者更能確認與滿足顧客的需求。
- ▣ **顧客回應時間 (customer response time)**：交貨或完成服務所需的時間。
- ▣ 其他方法：卓越的設計、服務，以及售後服務與支援。

生產要素

□ 資源 (resources) : 公司的資產

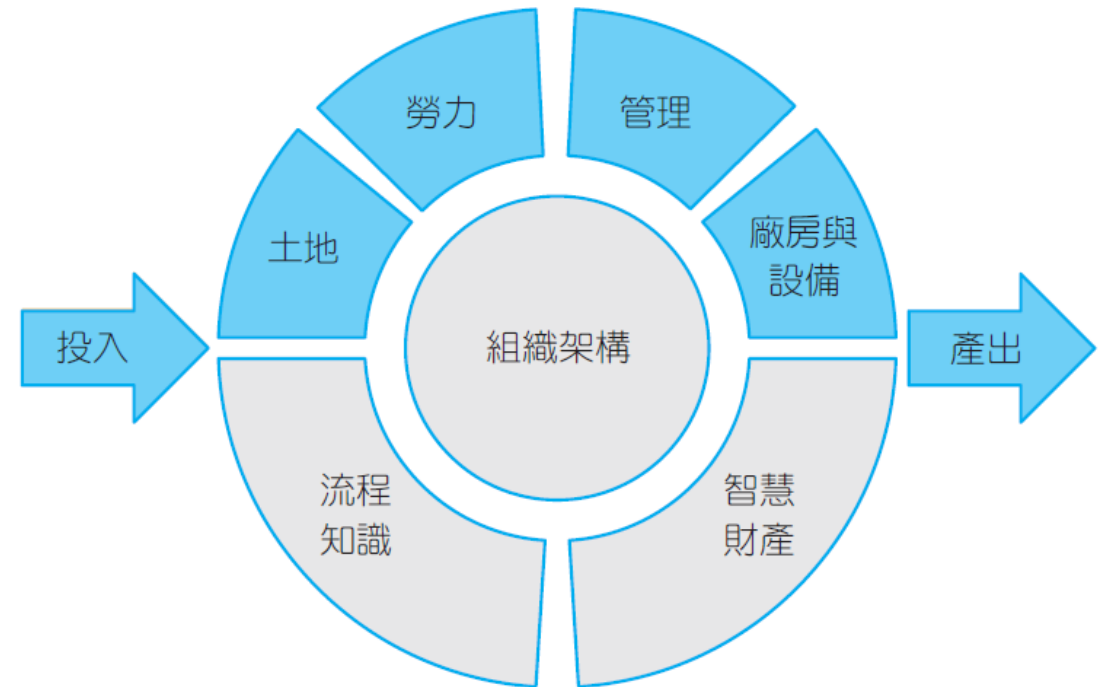
▣ 基本生產要素 (basic factors of production)

- 勞力、土地、管理、實體工廠以及設備等資源。

▣ 高階生產要素 (advanced factors of production)

- 流程知識、組織架構、智慧財產等有助於公司競爭優勢的資源。

□ 基本生產要素



生產要素

□ 高階生產要素

- ▣ **流程知識**（ process knowledge ）：經理人可以運用於實現組織目標的組織內部規則、慣例、程序等知識。
- ▣ **組織架構**（ organizational architecture ）：公司組織結構的組成，包括控制系統、誘因系統、組織文化、人力資本策略。
- ▣ **智慧財產**（ intellectual property ）：個人或組織所擁有的知識、研究成果、資訊

資源的品質：VRIO 架構

□ VRIO 架構 (VRIO framework)

- ▣ V 代表價值 (value)
- ▣ R 是稀有性 (rarity)
- ▣ I 是不可模仿性 (inimitability)
- ▣ O 則代表組織 (organization)

□ 如何評估公司資源：

- ▣ 公司的資源是否具有**價值**？
- ▣ 公司的資源是否**稀有**？
- ▣ 資源是否具有**不可模仿性**？
- ▣ 公司是否具有能彰顯其獨特優勢的**組織架構**？

資源與持續競爭優勢

- 哪些有價值的資源最可能帶來長期、持續的競爭優勢？答案包含流程知識、組織架構，以及智慧財產。
 - ▣ 流程知識與組織架構都是稀有的，是公司歷史路徑相依（**path-dependent**）的結果；智慧財產被專利、著作權或商標所保護，因此也具備稀有性。
 - ▣ **模仿障礙（barriers to imitation）**：讓其他個體或公司試圖複製某件事物時遭遇困難的某些要素或特質。

資源與持續競爭優勢

- 高階生產要素構成組織的獨特優勢。這有幾個意涵：
 - ▣ 經理人可藉由建立智慧財產權（例如專利、著作權、商標註冊）在法律上主張權利，**避免智慧財產遭到競爭對手的模仿**。
 - ▣ 有鑑於**流程知識**往往是持續競爭優勢的重要來源，經理人應該關注流程的優化，例如投入時間與精力在流程改善的方法論上
 - ▣ 有鑑於組織架構的重要性，經理人應確保公司**組織架構**的最適化
 - ▣ 對於卓越的流程和實務進行保護以**避免外洩**。
 - ▣ 不應將**核心功能活動**中的稀有和寶貴的過程知識外包。

資源競爭

- 無法仿效性當然不會永遠存在，競爭者終究會找到方法去模仿、複製有價值的資源，但經理人可以搶先阻礙他們，以維持利潤一段時間。
- 這個阻礙方法就是，把策略建立在至少具有下列五個特徵之一的資源上

競爭策略

資源競爭

Competing on Resources

大衛·柯里斯 David J. Collis, 辛西亞·蒙哥馬利 Cynthia A. Montgomery

企業策略 | 2007/1/1

關鍵資源

- 第一個特徵是實質的獨特性（ **physical uniqueness** ），就定義而言，這是指幾乎無法被仿效複製的資源

很多不能被仿效的資源，是來自於經濟學家所謂的途徑依存性（ **path dependency** ）。簡單地說，這類資源之所以獨特稀有，係因為它們是沿著途徑日積月累而形成的。競爭者無法馬上就自外界購得這類資源，必須花費時間才能建立起來，而建立過程是難以加速達成的。（註三）

舉例來說，嘉寶嬰兒食品公司（ **Gerber Products Company** ）的嬰兒食品品牌，潛在而言是可被仿效的，但是，要複製嘉寶的品牌忠誠度，則必須花很長一段時間。即使某競爭對手花了上億元來促銷其嬰兒食品，也不能買到消費者對嘉寶的信賴。品牌內涵這類資源，只能靠多年來穩定地行銷產品而建立，就像嘉寶的努力一樣。同理，快速發展出的研發計畫，通常無法複製一項得累積許多研究才能成功的技術。讓許多研究人員同時進行工作，並不能加快過程，因為所遇到的瓶頸往往必須依序解決。這些和途徑依存性有關的資源，對於原始資源具有保護作用。

關鍵資源

- 2. 耐久性測試：資源愈持久愈有價值。與無法仿效性一樣，這項市場測試，是要知道此資源帶來的競爭優勢是否能持久。
 - 在快速變動的產業，技術訣竅是一項很快就會無用的資產，例如很多曾經在半導體記憶裝置（semiconductor memories illustrates）連續數十年占優勢的公司，就正面對這種情況。
 - 創新風潮能使極早行動者支配市場，並賺取相當的利潤，但他們的價值資源很快就會被他人仿效，或是被下一個更好的創新者所超越，使得他們的優越獲利短暫即逝。態彼得這一番關於大公司及整個產業被「創新的毀滅」（creative destruction）強風吹走
 - E.g., Nokia

關鍵資源

- 3. 專有性（ **appropriability** ）測試：誰獲得資源所創造出的價值？資源所創造的利潤，並非全都會自動地流向「擁有」此資源的公司，實際上，此價值由誰獲得，通常得視參與者——包括顧客、送貨者、供應商及員工——之間的往來交涉而定。

貨者、供應商及員工——之間的往來交涉而定。這種情形對於融資購併的公司而言更是明顯。對採行融資購併方法的公司而言，很重要的一個資源是：與投資銀行團之間的關係及接觸網絡。但這項資源往往存在於負責交易的個人身上，而非存在於公司整體。這些個人可能——實際上常常如此——獨立出來，設立自己的融資購併基金，或者轉到能付給他們更高報酬的別家公司。把策略立基於並非繫於公司身上的資源，可能會使公司難以獲得資源所創造出來的利益。

關鍵資源

- 4. 可替代性測試：一個獨特的資源，能被另一個不同的資源取代嗎？自從麥可·波特（**Michael E. Porter**）提出五力（**the five forces**）架構後，每個策略規畫者都會提防替代產品的潛在衝擊力。

以下的例子來說明。一九八〇年代初期，人民快捷航空（**People Express Airlines**）以低價策略向各主要航空公司挑戰。該公司創辦人唐納德·柏爾（**Donald C. Burr**）發展出一套獨特的不虛飾作法，以及履行低成本飛行的基礎架構來訴求此項策略。各主要航空公司雖無法複製此方法，但它們卻利用另一種資源來提供消費者低成本的票價，以還擊人民快捷航空。這種替代作用最終迫使人民快捷航空破產而走入歷史。

關鍵資源

- 5. 競爭優勢測試，誰的資源真正較佳？或許，經理人在評估公司資源時所犯的最大錯誤是：未能拿公司資源與競爭者的資源作相對比較。核心能力往往變成一種「感覺不錯」（feel good）的課題，既然全憑個別感覺
- 每家公司都能指出一項自己做得較好的工作，聲稱那就是本公司的核心能力。不幸地，核心能力不應該是由公司內部來評鑑所有工作中哪一項表現得最好，而應該是由嚴格的外部評鑑，判斷公司哪一項做得比競爭者好。
- 錯誤的定位，會導致企業誤植資源，導致失敗

資源

- 資源分類固然是辨識有競爭優勢之資源的關鍵，但價值資源卻是多種技術的組合。
 - ▣ 在此技術組合中，單獨來看任何一項技術，皆不夠優秀，但把這些技術組合在一起時，競爭優勢便出現了。
 - ▣ **系統整合能力**：美國漢威公司的工業自動化系統，在市場上很成功，表示該公司在這方面很在行。然而該公司在個別組件及軟體程式上，卻未必是同業中的佼佼者。這公司在任何單項資源上都不是排名第一，但總平均起來，仍比其他競爭者好。

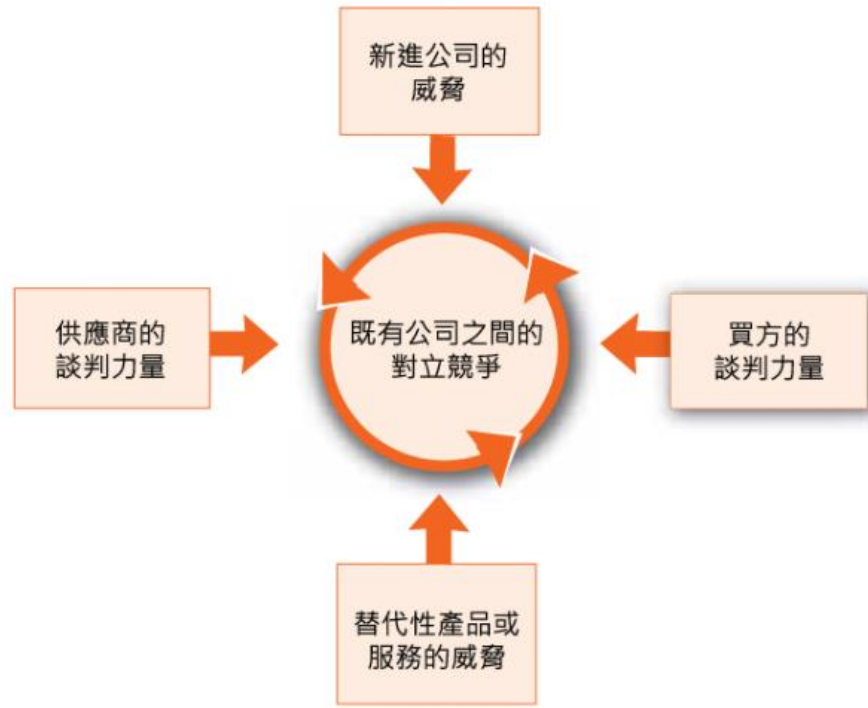
外部分析：機會與威脅

機會與威脅

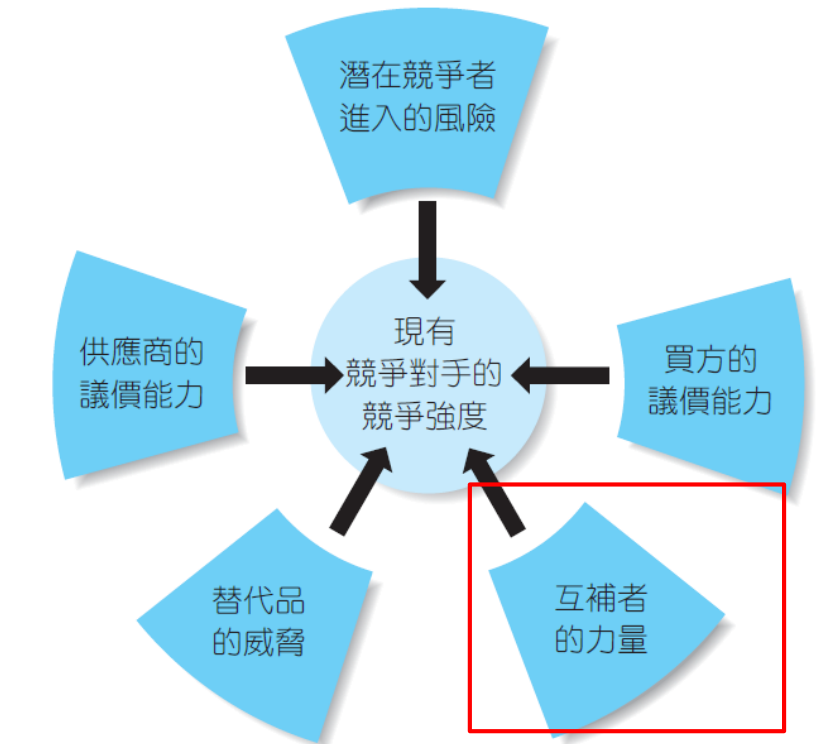
- 機會（ **opportunities** ）：外部環境中讓公司得以制定並執行策略，以使其更具獲利性的要素與條件。
- 威脅（ **threats** ）：外部環境中能對公司事業的整體性和獲利性造成危害的要素。

五力分析

- 有很多因素都會在短期內影響產業獲利能力，像是天氣和景氣循環，但中、長期的產業獲利能力，是由產業結構決定的，而產業結構具體展現在五種競爭作用力上。



波特五力



課本的產業影響力 5+1

波特新論競爭五力

The Five Competitive Forces That Shape Strategy

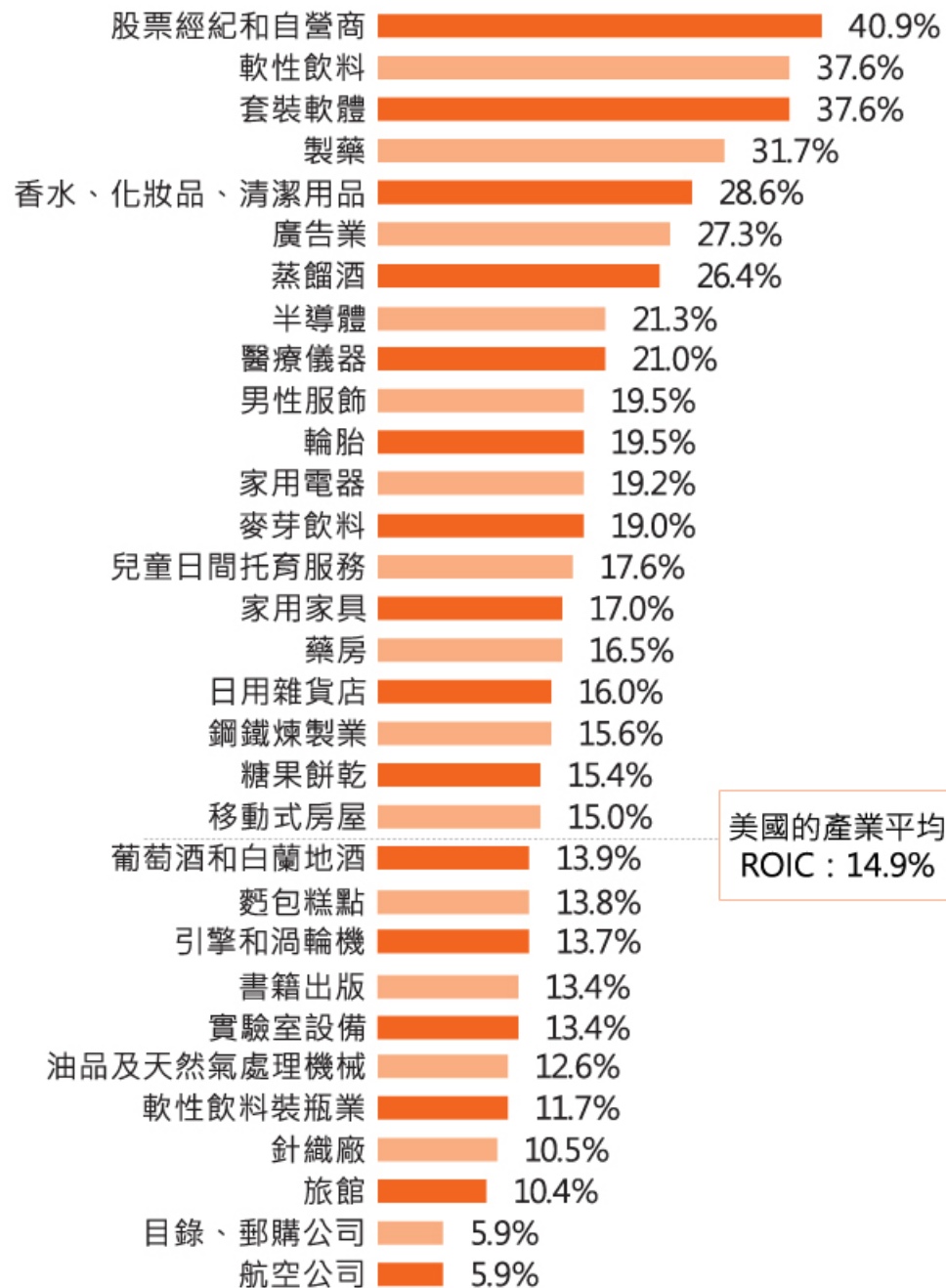
麥可·波特 Michael E. Porter

麥可·波特 訪台論壇典藏版專刊 | 2014/10/15

編

按：1979年，《哈佛商業評論》刊出〈競爭作用力如何形塑策略〉（How Competitive Forces Shape Strategy），這篇文章的作者是當時擔任副教授的年輕經濟學家麥可·波特（Michael E. Porter）。那是他在本刊發表的第一篇文章，為「策略」這個領域帶來革命性的變化。接下來幾十年，波特把他獨特而嚴謹的經濟研究方法，應用到公司、區域、國家的研究上，之後還擴大到健康照護和慈善事業領域。「波特的競爭五力」形塑了一整個世代的學術研究和企業實務。如今，波特在哈佛商學院的同僚簡·瑞夫金（Jan Rivkin）教授，以及長期共事的瓊安·瑪格瑞塔（Joan Magretta）的敦促和協助下，重新確認、擴充當年那篇經典文章，加入更新的資料，並對外界的某些誤解提出說明。他也為使用「波特的競爭五力」架構的人，提供實用的指引，並且更深入說明，在當前的環境下，這個架構對策略有何意義。

- 如果那五項作用力很強烈，產業裡幾乎每一家公司的投資報酬率就都不理想，例如航空、紡織和旅館業。
- 如果那五項作用力相當溫和，許多公司都有機會獲利，例如軟體、軟性飲料、美容清潔用品等產業。



現有公司的競爭強度

- 競爭對抗（ **rivalry** ）是指產業內的公司之間互相爭奪市場占有率。
 - ▣ 現有公司的激烈競爭會對獲利能力造成極大威脅
- 影響產業內現有公司之間的競爭強度的因素
 - ▣ 產業的競爭結構（ **competitive structure** ）：產業內公司的數量與規模分布情形
 - ▣ 產業需求：新顧客帶來的需求成長、現有顧客的額外購買，都提供了公司爭取顧客的空間，因此有助於緩和競爭。
- 影響產業內現有公司之間的競爭強度的因素
 - ▣ 成本條件：高固定成本的產業中，廠商的獲利能力來自於高銷售量所造成的槓桿效果。
 - ▣ 退出障礙：阻止公司離開產業的經濟性、策略性，以及情感性因素。
 - 高退出障礙：公司被套牢在一個需求停滯或下滑、無法獲利的產業。

潛在競爭者進入的風險

- 潛在競爭者（ **potential competitors** ）：目前並不在同一產業中競爭，但具有潛力如此做的公司。
- 規模經濟（ **economies of scale** ）：導因於較大的產出所帶來的單位成本下降。
- 品牌忠誠度（ **brand loyalty** ）：消費者對現有公司產品的偏好。
- 絕對成本優勢（ **absolute cost advantage** ）：產業中**現有公司所享有的成本優勢**，該優勢是新進入者無法企及的。
- 轉換成本（ **switching costs** ）：顧客從現有公司所提供的產品轉換到新進入者的產品時，所必須承擔的成本。
- 政府管制：因政府解除管制而打破的進入障礙，將會造成大規模的新進入者、增加產業競爭強度，並降低產業獲利率。

競爭作用力1：新進公司的威脅

- 新進公司是從其他市場跨足過來，他們更可以槓桿運用本身既有的能力和現金流量，撼動新跨足產業的競爭情勢
 - ▣ 業界有很多這樣的例子，像是百事公司（Pepsi）跨足瓶裝水市場、微軟（Microsoft）推出網路瀏覽器、蘋果公司（Apple）進入音樂流通（music distribution）業
 - ▣ **Incumbent 壓低獲利能力**的原因在於會讓新進入者Entrant產生的「威脅感」，而不在於是否真有新公司進入
 - ▣ →既有公司築起進入障礙

既有公司築起進入障礙

- 1. 供應面的規模經濟
- 2. 需求面的規模優勢
- 3. 顧客轉換成本
- 4. 資金需求
- 5. 與規模無關的既有公司優勢
 - 既有公司可能擁有獨家的技術、可以優先取得最佳原料、搶占較佳的地理位置、已經建立品牌知名度，或者累積經驗，懂得如何提高生產效率
- 6. 進入配銷通路的機會不均等
- 7. 政府政策的限制
 - 政府直接限制、甚或禁止公司進入產業的做法很多，像是授權限定、限制外商投資等。酒類零售、計程車、航空公司等受到管制的行業

新進公司評估反擊力道

- 既有公司之前**曾經大力反擊**新進公司。
- 既有公司擁有**豐沛資源可反擊**
 - ▣ 包括大量現金（ excess cash ）、尚未使用的貸款額度、閒置產能，或是對通路和顧客的影響力。
- 既有公司似乎會**降價**
 - ▣ 他們不計代價要確保市占率，或是因為整個產業的固定成本都很高，因此既有公司很有理由要靠降價來消化多餘的產能。
- **產業的成長很慢**，新進公司若要衝業績，只能從既有公司手中搶走生意。

買方的議價能力

- 買方可以要求降低售價，或要求更好的產品品質與服務，因而使公司成本提高的能力。
- 買方在下列情況會有較強的議價能力：
 - ▣ 買方有向不同賣方購買的選擇。
 - ▣ 買方的購買數量龐大，可利用其購買力來協商價格折扣。
 - ▣ 供應商的整體訂單中，有很大比例依賴買方。
 - ▣ 轉換成本低，買方可以同時從幾家公司買進原料時，在供應商之間做比較，迫使價格下降。
 - ▣ 買方可以威脅要向上游垂直整合進入產業，自行生產所需的產品。

競爭作用力3：買方的談判力量

- 強勢供應商的反面就是強勢的顧客。強勢顧客可以壓低採購價格，要求更好的品質或更多服務（這會提高成本），甚至刻意引發產業參與者彼此對立競爭

買方作用力強的情況 1

- 買方的家數不多，或者是說，相較於單一賣方的規模，每一個買方的採購量都相當大
 - ▣ 固定成本高，而邊際成本低，就會增強產業內各公司的壓力，不得不靠折扣促銷來填滿產能。
- 產業提供的，是標準化或無差異的產品
- 買方如果更換賣方，轉換成本不高
- 如果賣方的獲利太高，顧客很可能就會威脅要向後整合（backward integration），自行生產原本由賣方提供的產品
- 買方向這個產業採購的產品，占買方成本結構或採購預算極高比例

買方作用力強的情況 2

- 買方團體的獲利偏低、現金不足，或承受削減採購成本的壓力
 - ▣ 獲利良好或現金充裕的顧客，通常對價格較不敏感（前提是此項原料產品占顧客的成本比重不高）
- 買方自家產品或服務的品質，不會受到賣方產業的產品太大影響
- 如果某個產業的產品並不會大幅影響買方的其他成本，買方就會很在意價格
 - ▣ 如果某個產業的產品或服務可以幫助買方改進效能或降低成本（不論是勞力、材料或其他成本），而讓買方覺得非常划算，那麼買方往往就會重視品質勝於價格

供應商的議價能力

- 供應商可以提高投入品的價格，或利用其他方式使產業成本提高的能力。
- 在下列情況下，供應商具有較高的議價能力：
 - ▣ 供應商所銷售的產品少有替代品，且對於買方公司而言很重要。
 - ▣ 買方產業並不是供應商的重要顧客。
 - ▣ 供應商的產品具有獨特性，公司若要更換供應商必須負擔龐大的轉換成本。
 - ▣ 供應商可以威脅向下游垂直整合進入顧客的產業，使用其投入品進行生產，直接和現有公司競爭。
 - ▣ 公司無法威脅要自行生產原料，以進入供應商的產業。

競爭作用力2：供應商的談判力量

- 供應商為替自己爭取更多的價值，可以要求較高的價格、限制所提供的品質或服務，或者把成本轉嫁給產業的參與者。
 - 個人電腦廠商不太可能因為微軟漲價就提高電腦售價，因為顧客很容易就可以改買不同廠牌的電腦，個人電腦廠商為贏得顧客的青睞，只有投入激烈的競爭一途。

供應商作用力強勢的情況

- 如果那一群供應商的集中程度，高於買方的產業集中程度
- 這個產業並不是上游供應商團體最主要的營收來源
 - ▣ 供應商供應產品給好幾個產業，一定會毫不遲疑從每一個產業裡取得最高利潤。不過，如果供應商團體有很高比例的銷售量或利潤來自某個產業，供應商就會想要保護那個產業，因此會訂定合理的價格
- 產業的參與者若要更換供應商，就必須負擔轉換成本
- 供應商提供差異化的產品
- 供應商團體提供的產品沒有替代品
- 供應商團體很可能威脅要向前整合（integrate forward），進入那個下游產業
 - ▣ 如果產業參與者所賺的錢遠超過上游供應商，供應商就會有興趣進入那個市場。

替代品

- 替代品（ **substitute products** ）：能夠滿足相似顧客需求的不同產業的產品。
 - ▣ 限制產業內公司的產品價格。
- 常常導致產業結構變化：劇烈性創新

競爭作用力4：替代性產品的威脅

- 所謂替代性產品，是和某個產業產品的功能一樣或很相似，但使用不同的方式作到。
 - ▣ 例如，視訊會議可以代替出差
 - ▣ 市區的集合式住宅，取代郊區的獨棟獨戶住宅，結果影響到了草坪維護業的產品和服務
- 替代性產品很容易被忽略，因為這類產品可能與被替代的產品很不一樣。
 - ▣ 假如有一個人要尋找父親節的禮物，對他來說，領帶和電動工具也許就是可以互相替代的產品
- 替代性產品的威脅性很高，就會壓低產業的獲利能力。替代性產品或服務限制了產業裡的產品價格，因此也限制了產業的獲利潛力

替代品威脅強情況

- 相較於此產業目前供應的產品，替代性產品在價格與功能上搭配取捨，以致吸引力大增
 - ▣ 百視達 v.s. Netflix
- 買方改買替代性產品的轉換成本很低
 - ▣ 一些塑膠材料經過改良之後，可以替代許多汽車零件所用的鋼鐵。由此觀察，看似不相干行業裡的技術變革或競爭態勢巨變（ competitive discontinuity ）

互補者

- 互補者（ **complementors** ）是指銷售可以使產品增加價值（ 互補 ） 的產品的公司。
 - ▣ 互補者增加：產業的需求與獲利提升，開拓出許多創造價值的新機會。
 - ▣ 互補者薄弱：減緩產業成長，限制獲利能力。
- 有人認為五力分析應該加入互補者或是政府政策兩個作用力
 - ▣ 但波特認為互補性產品和政府政策一樣，也不是決定產業獲利能力的第六項競爭作用力
 - ▣ 因為互補性產品對產業獲利能力的影響可能有利有弊，視它們對那五項作用力的影響為何而定。

互補者

□ 波特觀點：

- 策略研究人員很強調互補性產品的重要性，尤其在高科技產業，這種情形最明顯。不過，絕對不只高科技產業才有互補性產品。
 - 例如，車主若是可以找到加油站，再加上道路救援和協助、汽車保險等，汽車的價值就會提高。
- 策略人員必須檢視互補性產品對五種作用力的影響是正面還是負面，才能確認它們對獲利能力的衝擊為何。
 - 互補性產品可能提高、也可能降低進入障礙, E.g., 微軟提供應用軟體，蘋果公司的iTune下載網站
- 互補性產品對產業內對立競爭的影響，可能是正面也可能是負面的。如果互補性產品提高轉換成本，就是正面影響；**如果互補性產品消除了各產品間的差異，就是負面影響**

競爭作用力5：既有競爭者之間的對立

- 競爭有許多不同形式
 - ▣ 價格折扣、新產品上市、廣告活動、服務改善等。
- 激烈對立會限制產業的獲利能力；至於對產業的獲利潛力有多大影響，決定因素有兩個：
 1. 一是各家公司競爭的**激烈程度**，
 2. 二是他們**競爭的基礎**。

競爭最激烈的情況

- 參與競爭的公司非常多，或是各家公司的規模和力量都不相上下
- 產業成長很慢
 - ▣ 促使各家公司強力競逐市場占有率。
- 退出障礙（ exit barrier ）很高
 - ▣ 擁有極為專門的資產，或是管理階層對某一種業務投入很深，就會產生退出障礙。即使公司的報酬率不高、甚至是負的，企業仍會繼續留在這個市場裡。多餘的產能仍繼續使用，體質差的公司不退出，造成體質穩健的公司獲利能力不佳。
- 競爭對手對這項事業投入很深，渴望取得領導地位
- 各家公司彼此不了解、所採的競爭方式與各自目標不一樣

價格競爭

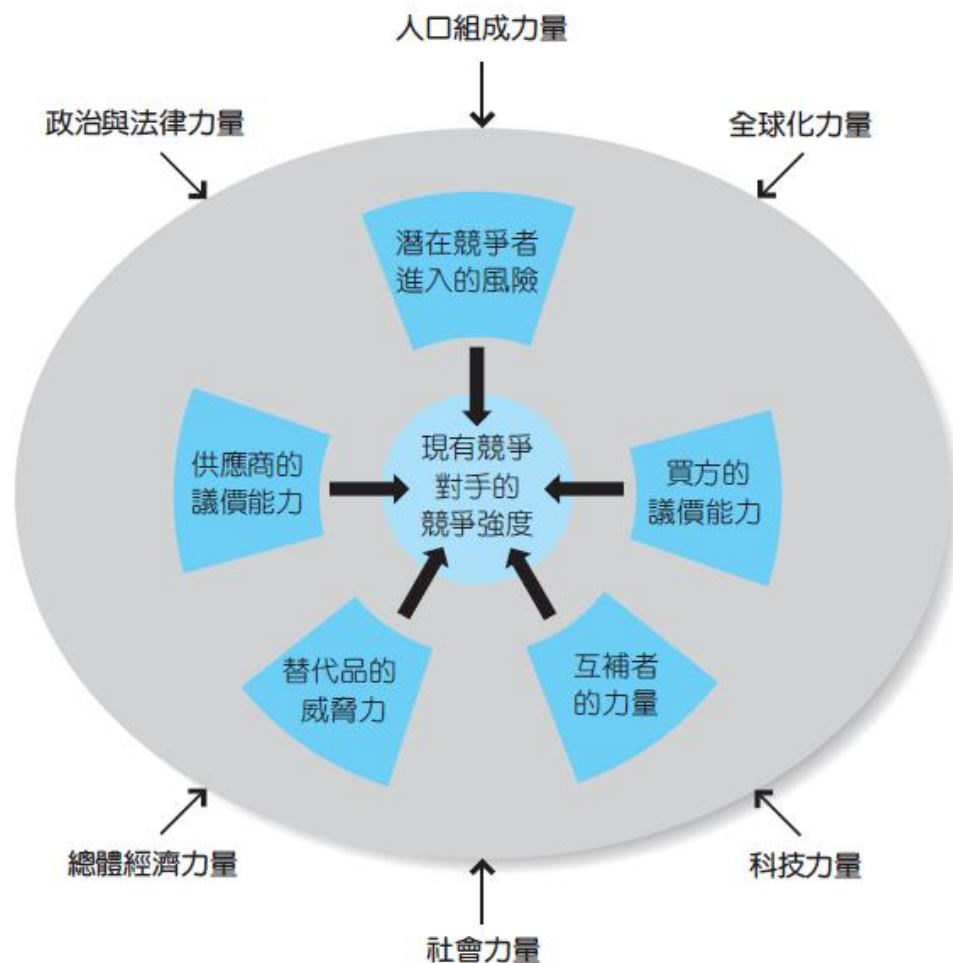
- 對立流於價格競爭，尤其會削弱獲利能力，因為價格競爭會使得利潤直接從賣方產業移轉到顧客手中。
 - ▣ 若是持續進行價格競爭，也會讓消費者漸漸變得比較不那麼注意產品特色和服務。
- 容易發生情況：
 - ▣ 各家競爭對手的產品或服務幾乎都一樣，而且買方的轉換成本很低
 - ▣ 固定成本高，而邊際成本低
 - ▣ 必須大幅擴充產能，才能維持高效率
 - ▣ 產品無法長期保存
 - 食物、旅館、航空

競爭的優勢

- 與各個競爭層面同樣重要的是，各家對手是否在同樣的層面上競爭。
 - ▣ 如果所有或許多競爭對手都打算滿足同樣的需求，或在同樣的產品特色上競爭，就會導致零和 (zero sum) 競爭
- 公司都服務不同的顧客區隔，提供不同價格、產品、服務、特色或品牌特性的組合，就有可能形成「正數和」 (positive sum) 競爭，而不是零和競爭，提高產業的平均獲利能力。
 - ▣ 這種競爭不但能支持較高的平均獲利能力，也可以擴大整個產業，因為更多顧客群的需求獲得更好的滿足。服務不同顧客群的產業，更有機會形成正數和競爭。
- 策略人員了解競爭的結構性基礎之後，有時候可以採取一些步驟來改變產業競爭的性質，讓競爭朝更正面的方向發展。

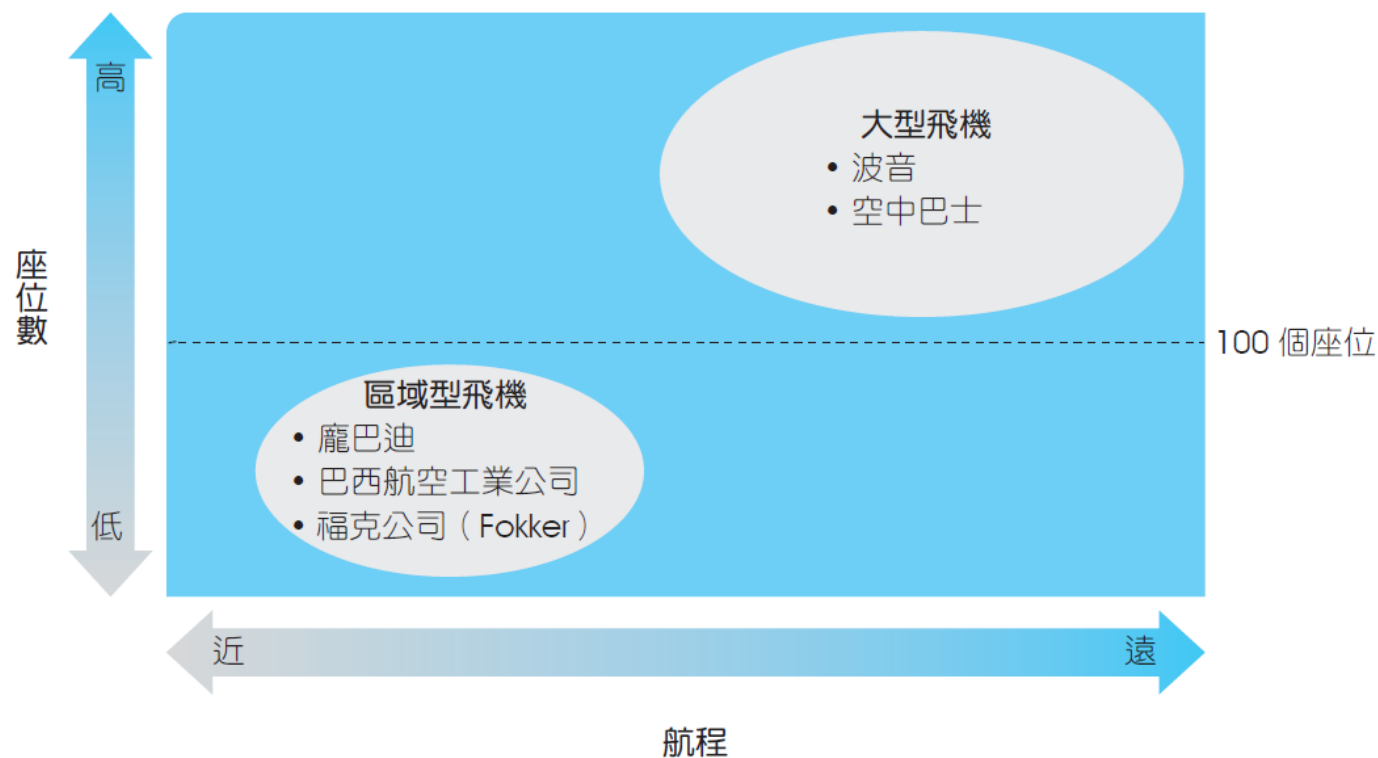
總經的影響力

- 全球化的力量：國際貿易與投資障礙的大幅降低
 - ▣ 讓企業更容易進入其他國家
 - ▣ 外國公司更容易進入地主國的市場
- 科技力量：科技變革可以
 - ▣ 讓商品過時
 - ▣ 創造出許多新產品問市的可能性
 - ▣ 改變進入障礙的高度，快速重塑產業結構。
- 人口組成力量：人口特徵變化所造成的結果
- 社會力量：社會習慣與價值的改變對產業的影響。
- 政治與法律力量：法律與管制的改變。



產業內的策略群組

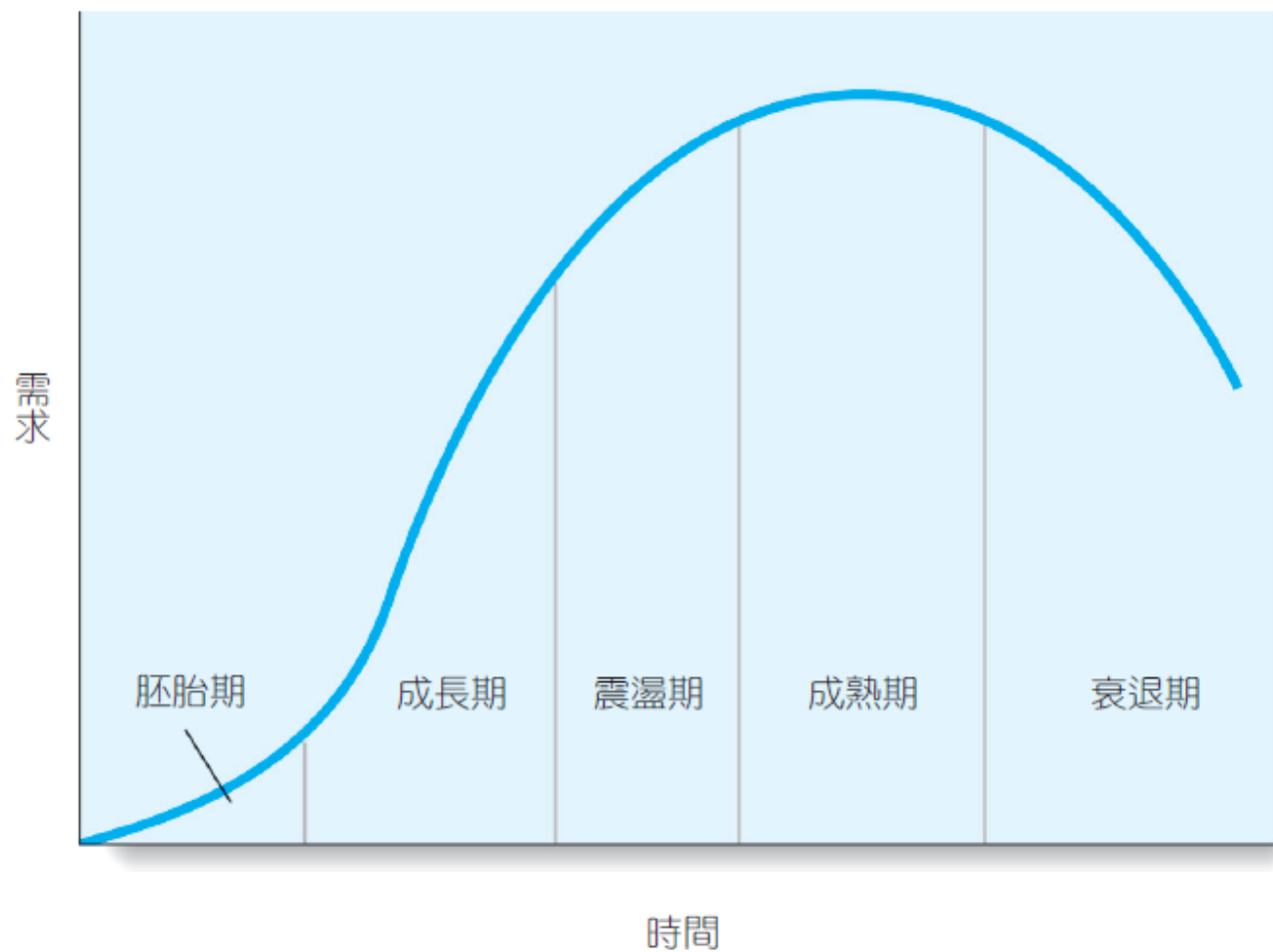
- 產業內的公司在其產品市場中通常會有相當不同的策略定位。
- 產品的定位決定於：
 - ▣ 配銷通路、市場區隔
 - ▣ 技術領導地位
 - ▣ 顧客服務
 - ▣ 定價政策、廣告政策
 - ▣ 促銷



策略群組的意涵

- 由於在相同策略群組內的公司採行相似的商業模式：
 - ▣ 顧客傾向於把這些公司的產品視為彼此的直接替代品。
 - ▣ 對公司最立即性的威脅，來自其所屬策略群組的競爭對手。
 - Cannibalization effect (自我侵蝕效應)
- 不同的策略群組在各種競爭力量上有所不同；每個策略群組會面臨不同的機會與威脅組合。

產業生命週期階段



胚胎期產業

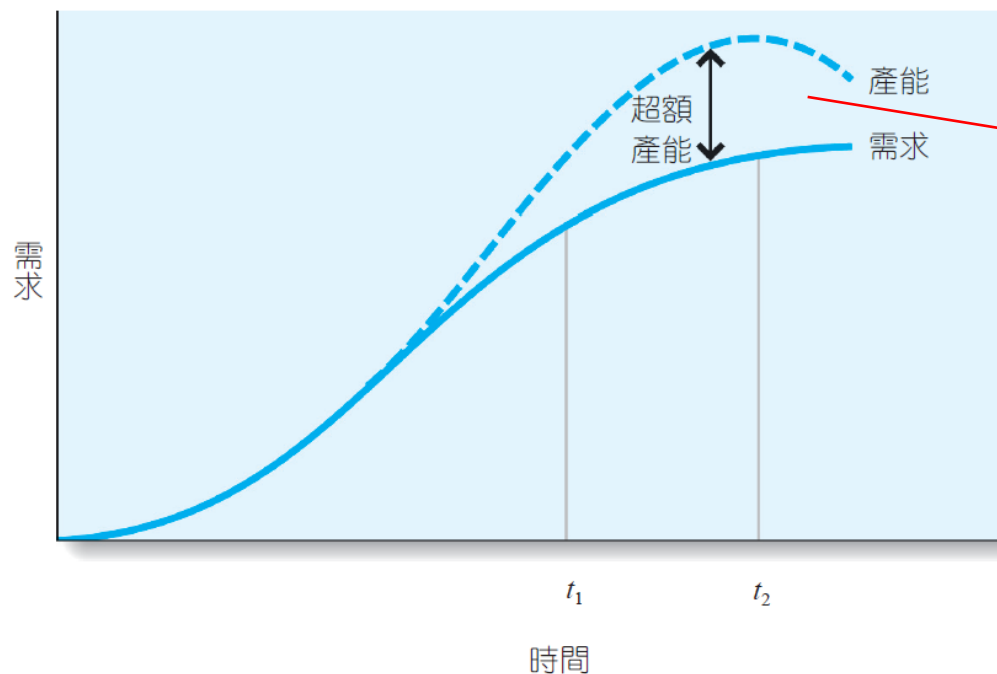
- 胚胎期（ **embryonic** ）產業是指剛開始起步的階段。
- 成長緩慢，原因：
 - ▣ 買方還不熟悉產品，以及發展不全的配銷通路
 - ▣ 公司尚未獲得顯著的規模經濟，導致產品價格居高不下。
- 進入障礙多半在於是否能取得關鍵的技術訣竅（ **know-how** ）

成長期產業

- 隨著新顧客進入市場，首次購買的需求會迅速擴張。
- 價格開始下降：
 - ▣ 規模經濟
 - ▣ 配銷通路也開始發展
- 潛在競爭者的威脅通常比較高
 - ▣ 競爭程度低：公司不必從競爭對手手中搶奪市占率，就可以擴張收益與利潤。

震盪期產業

- 需求接近飽和
 - ▣ 剩下極少數的潛在首次購買者
- 公司間的競爭變得激烈
- 引發價格戰，使得較不具效率的公司破產，同時也阻絕新的進入者。



產能過剩導致降價、毛利下降，造成價格競爭，本質不好公司退出市場

成熟期產業

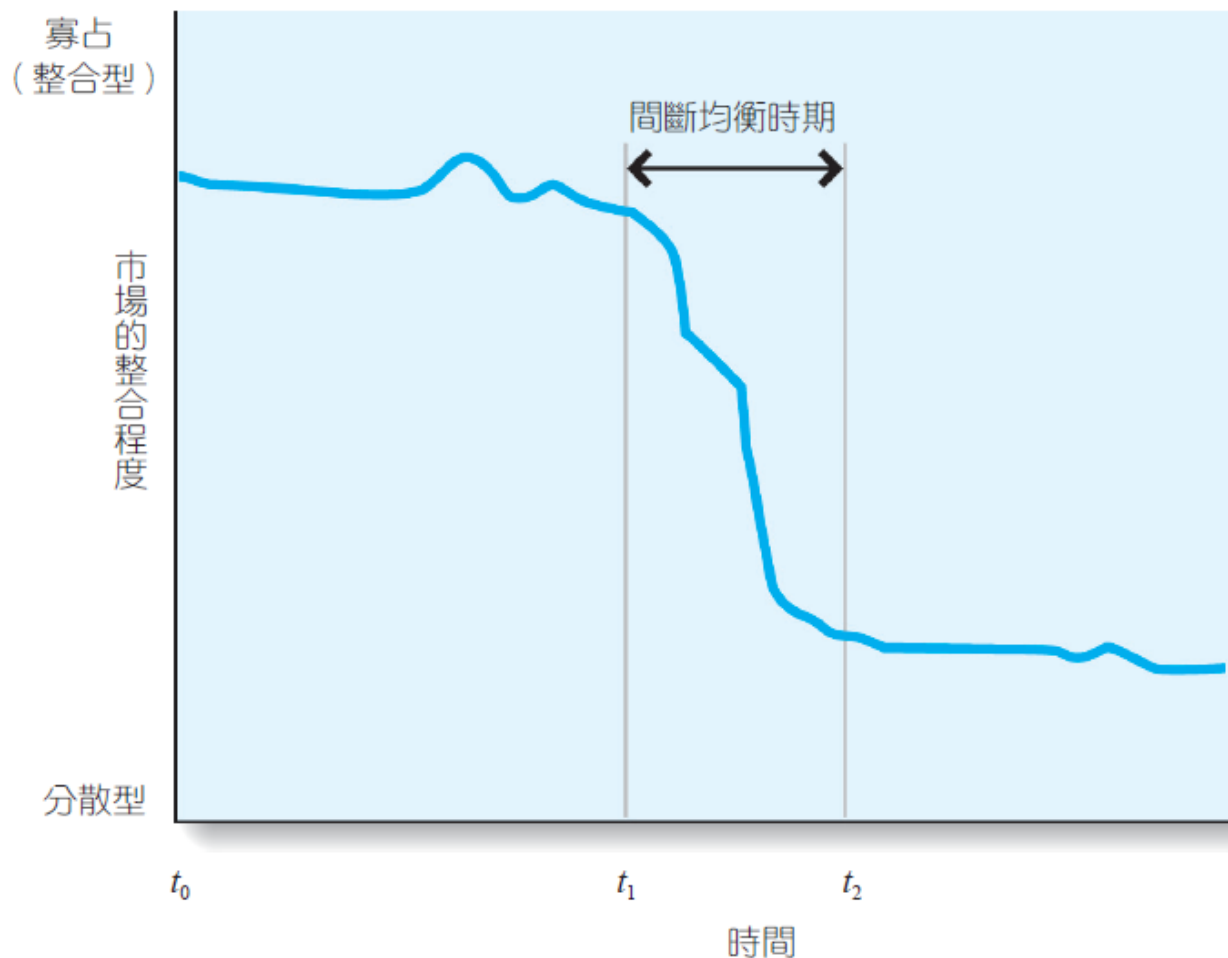
- 市場完全飽和，需求僅限於替換需求，成長緩慢甚至完全沒有成長。
- 進入障礙提高，潛在競爭者進入的威脅降低。
- 產業趨於整合，成為寡占市場。
- 嘗試避免價格戰。

衰退期產業

- 負成長的原因：
 - ▣ 科技替代
 - ▣ 社會改變
 - ▣ 人口統計趨勢
 - ▣ 國際競爭
- 現有公司間的競爭程度通常會增加
- 需求下降所導致的產能過剩

間斷均衡與競爭結構

- 初期 (t_0 - t_1) 寡占
- 中期 (t_1 - t_2) 大量進入者，導致均衡難以出現
- 後期 (t_2 後)，再次達成均衡，但是市場已經無法如初期寡占，可能已經進入完全競爭狀態



產業分析

- **第一步：界定相關產業：**
 - ▣ 產業裡有哪些產品？哪些產品屬於另外一個產業？
 - ▣ 競爭的地理範圍為何？
- **第二步：找出這個產業的參與者，如果可以，把他們分為不同團體：**
 - ▣ 五力分析模型
- **第三步：評估每一項競爭作用力的基本驅動因素，以決定哪些作用力強，哪些作用力弱，以及原因為何。判斷整體的產業結構，並測試這項分析的一致性。**
 - ▣ 為何會是目前獲利水準？
 - ▣ 哪些作用力控制了獲利能力？
 - ▣ 產業分析的結果與實際上的長期獲利能力是否一致？
 - ▣ 獲利能力較高的公司是否在五項作用力上處於較佳地位？

產業分析 1

1. 產業分析的重點應該是在這段景氣循環週期內的平均獲利能力，而不是某一年的獲利能力。
 - ▣ 一個很適合的時間區段，就是某個產業的完整景氣循環。對大多數產業來說，三至五年的分析期間是很恰當的
2. 分析師應該盡量用量化方式來觀察產業結構
 - ▣ 不能只列出一些質性的影響因素。那五項競爭作用力中的許多因素都可以量化
 - 產業的產品占買方總成本的比重（這點可以說明買方的價格敏感度）；需要多大比例的產業銷售額；可以填滿工廠的產能，或者維持物流網有效率地運作（這點有助於評估產業進入障礙）；買方的轉換成本（這點決定新進公司必須提供顧客多大的誘因）。

產業分析 2

□ 五項競爭作用力的強度，會影響價格、成本、競爭所需的投資

▣ 產業結構決定了營收和成本之間的差距。

- 例如，競爭激烈會造成價格下滑，或者提高行銷、研發或顧客服務的成本，壓低利潤率，影響幅度有多大？
- 強勢供應商拉高投入成本，影響幅度有多大？
- 買方的力量會壓低價格，也會提高滿足買方需求所花的成本，例如維持較多庫存，或是提供融資，影響幅度有多大？
- 進入障礙低或很近似的替代性產品，都會限制長期的價格水準，影響幅度有多大？

▣ 好的產業分析並不只是列出優缺點，而要能用全面性、系統化的方式來觀察產業

進行產業分析時，應避免下列常見的錯誤

- 把產業界定得太寬或太窄。
- 只是列出一些清單，並未進行嚴謹的分析。
- 對五項競爭作用力一視同仁，**未深入探究**最重要的那幾項作用力。
- **誤判因果關係**；例如買方的經濟結構應該是因，價格敏感度才是果。
- 進行靜態分析，**忽略了產業趨勢的發展**。
 - ▣ ACT-FEEDBACK
- 無法清楚區分週期性或暫時性的變化，不同於真正的結構性變化。
- 用競爭作用力架構來判斷某個產業是否具有吸引力，而不是用來協助作策略決定。

產業分析模式的限制

□ 生命週期的問題

- ▣ 產業的生命週期並不總是如圖2.3所示。
- ▣ 各階段的時間幅度也會因產業而顯著不同。

□ 創新與變革

- ▣ 間斷均衡（punctuated equilibrium）：在產業遭逢創新革命時，原先穩定時期的長期均衡會被快速變化所中斷。
- ▣ 因為競爭作用力分析與策略群組均屬於靜態分析，因此無法充分描述產業環境快速變化時價值的遷移情形。

產業分析模式的限制

□ 公司差異

- ▣ 過分強調產業結構對公司績效的影響
- ▣ 忽略了產業中或策略群組內公司之間差異的重要性

策略行動

- 了解形塑產業競爭的五項作用力
- 策略行動1：為公司定位
- 策略行動2：善用產業變化
 - ▣ 未經授權的音樂下載雖然違法，卻是很強的替代性產品。多年來各家音樂廠牌一直設法自行開發數位音樂傳輸的技術平台，但不願透過對手的平台來銷售音樂。
 - ▣ 蘋果公司的iTunes音樂網站就趁勢搶進這塊空白的領域。結果產業結構改變，唱片公司苦於應付數位時代的挑戰，導致大型唱片公司的家數持續減少，從1997年的六家，減為目前的四家。
- 策略行動3：塑造產業結構
 - ▣ 方法1：重新分配利潤：商業模式改變
 - ▣ 方法2：擴大利潤池：改變營收方式或是改變營收周期等...
- 策略行動4：界定競爭場域

案例討論: Gogoro

□ 第一步：

界定相關產業：

- 產業裡有哪些產品？哪些產品屬於另外一個產業？
- 競爭的地理範圍為何？

□ 第二步：

找出這個產業的參與者，如果可以，把他們分為不同團體：

這些參與者屬於

- 買方和買方團體？
- 供應商團體？
- 競爭對手？
- 替代性產品？
- 潛在新進公司？

案例討論: Gogoro

□ 第三步：

評估每一項競爭作用力的基本驅動因素，以決定哪些作用力強，哪些作用力弱，以及原因為何。

判斷整體的產業結構，並測試這項分析的一致性。

- 為何會是目前獲利水準？
- 哪些作用力控制了獲利能力？
- 產業分析的結果與實際上的長期獲利能力是否一致？
- 獲利能力較高的公司是否在五項作用力上處於較佳地位？

分析每一項作用力最近的變化，以及未來可能的變化，包括正面和負面的變化。

找出產業結構有哪些層面可能受到競爭者、新進公司和自家公司的影響。