



Strategic Management

Ch.2 External Analysis

Dr. Lo Shih-Hui

<http://www.dyu.edu.tw/~shlo>

e-mail: shlo@mail.dyu.edu.tw

外部環境分析



分析產業的競爭動態以辨識

Opportunities

機會

能使公司
更具獲利性的
環境條件

Threats

威脅

危及公司事業完整
性與獲利能力的
環境條件

Defining an Industry

產業 (Industry)

一群提供可相互替代的產品或服務的公司

競爭者 (Competitors)

能滿足同一批顧客之需要的公司

領域 (Sector)

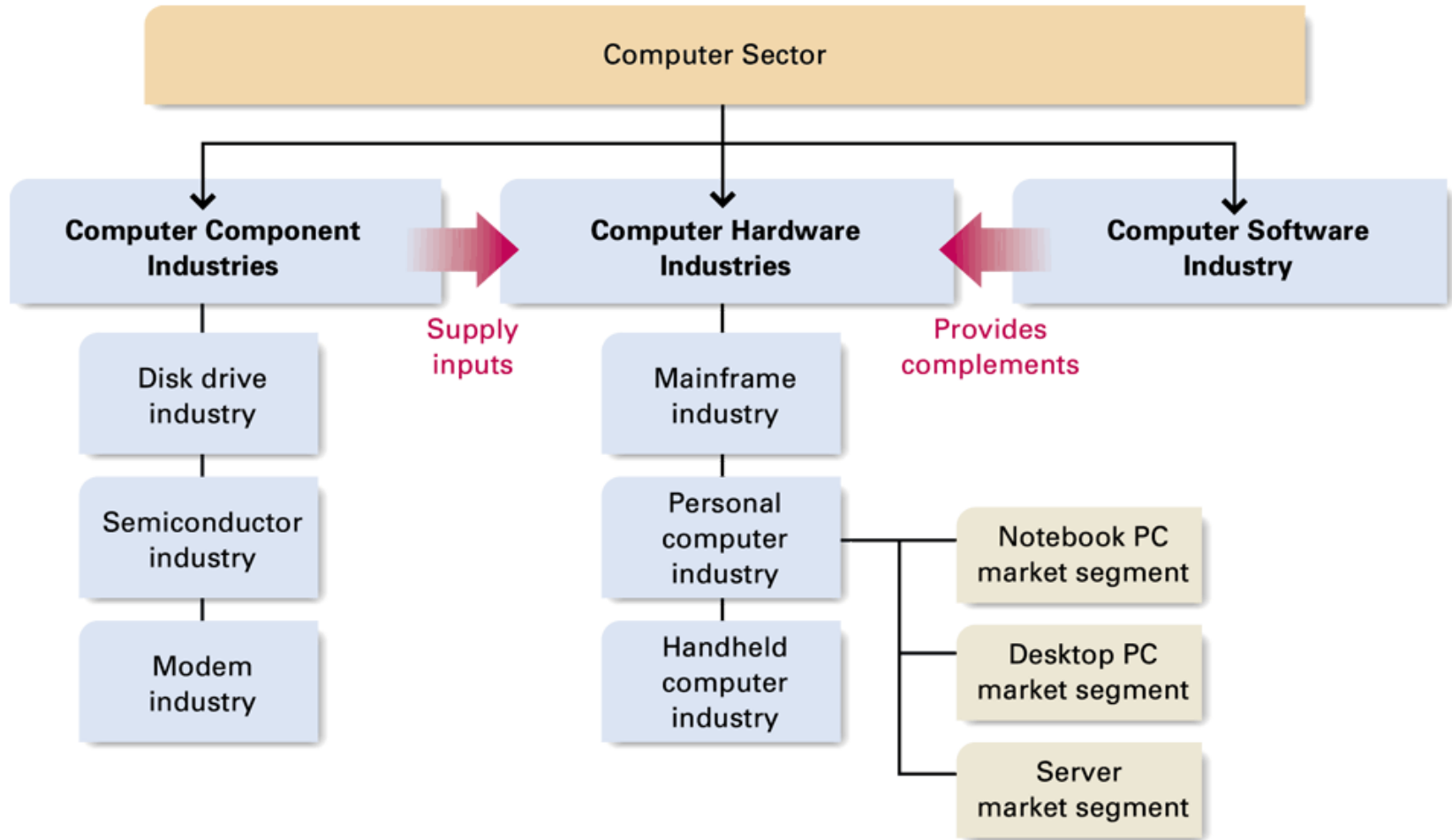
密切相關的產業所組成的群體

市場區隔 (Market segments)

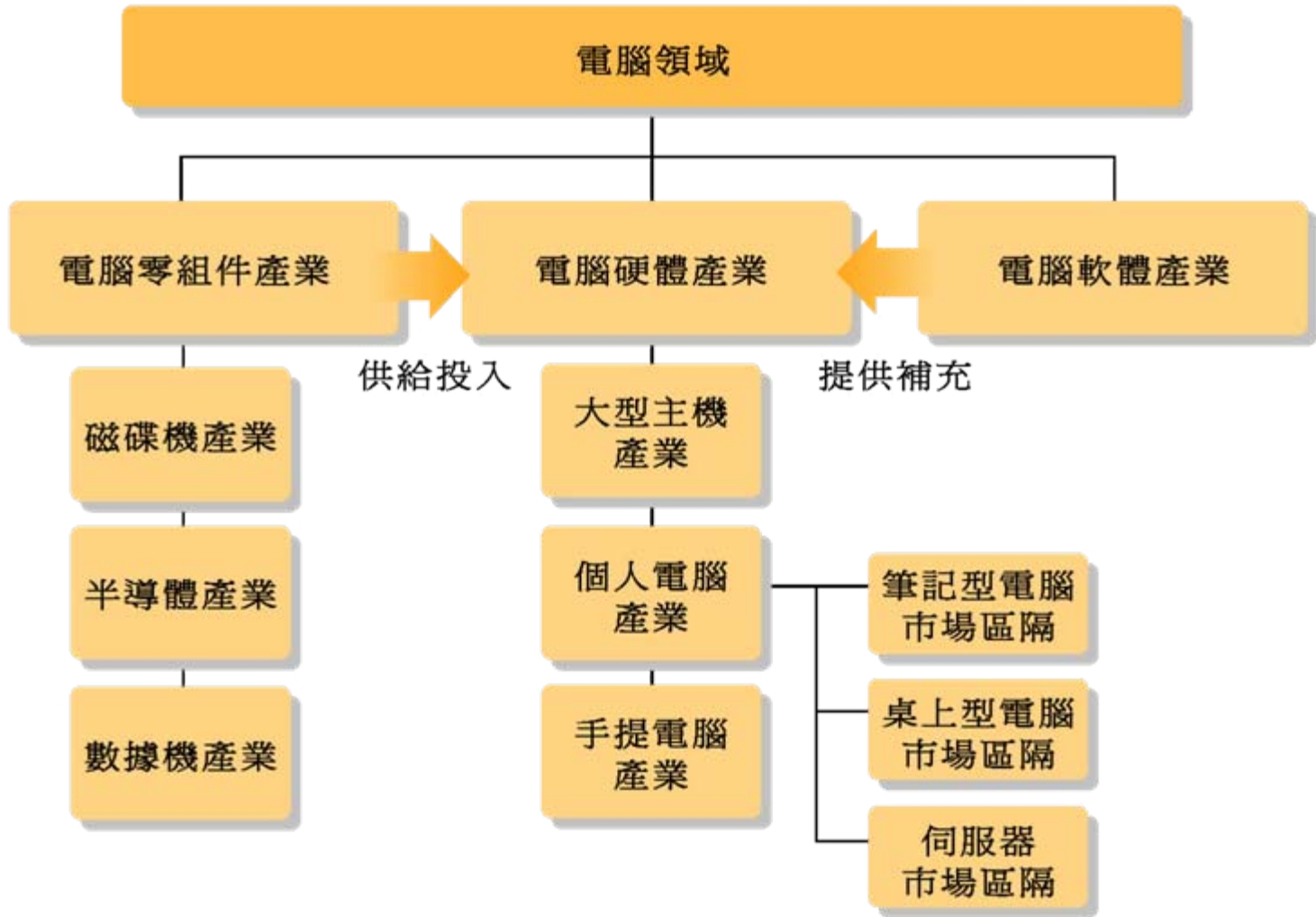
根據個別特性與特殊需要，區分市場中個別的顧客群體



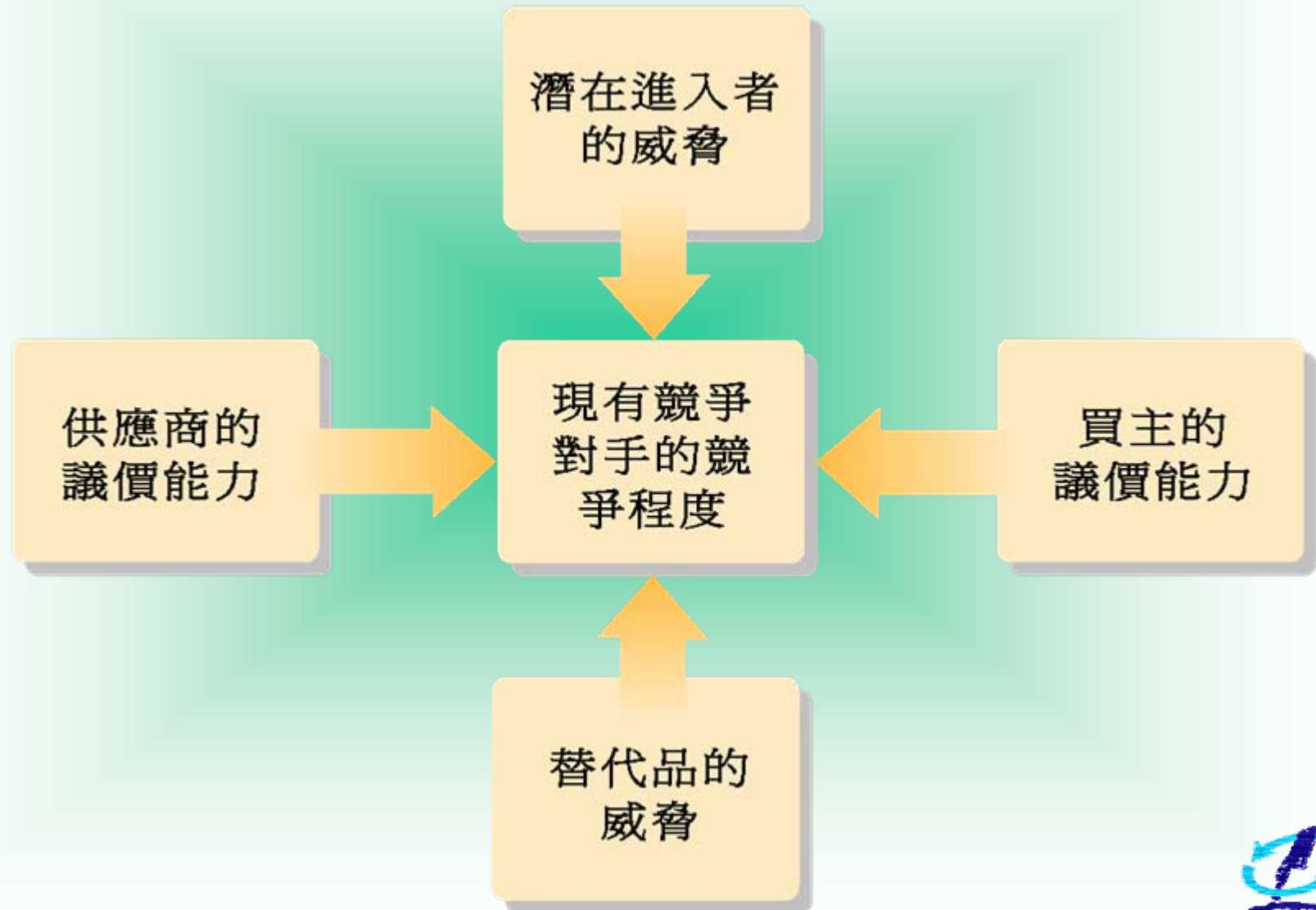
The Computer Sector



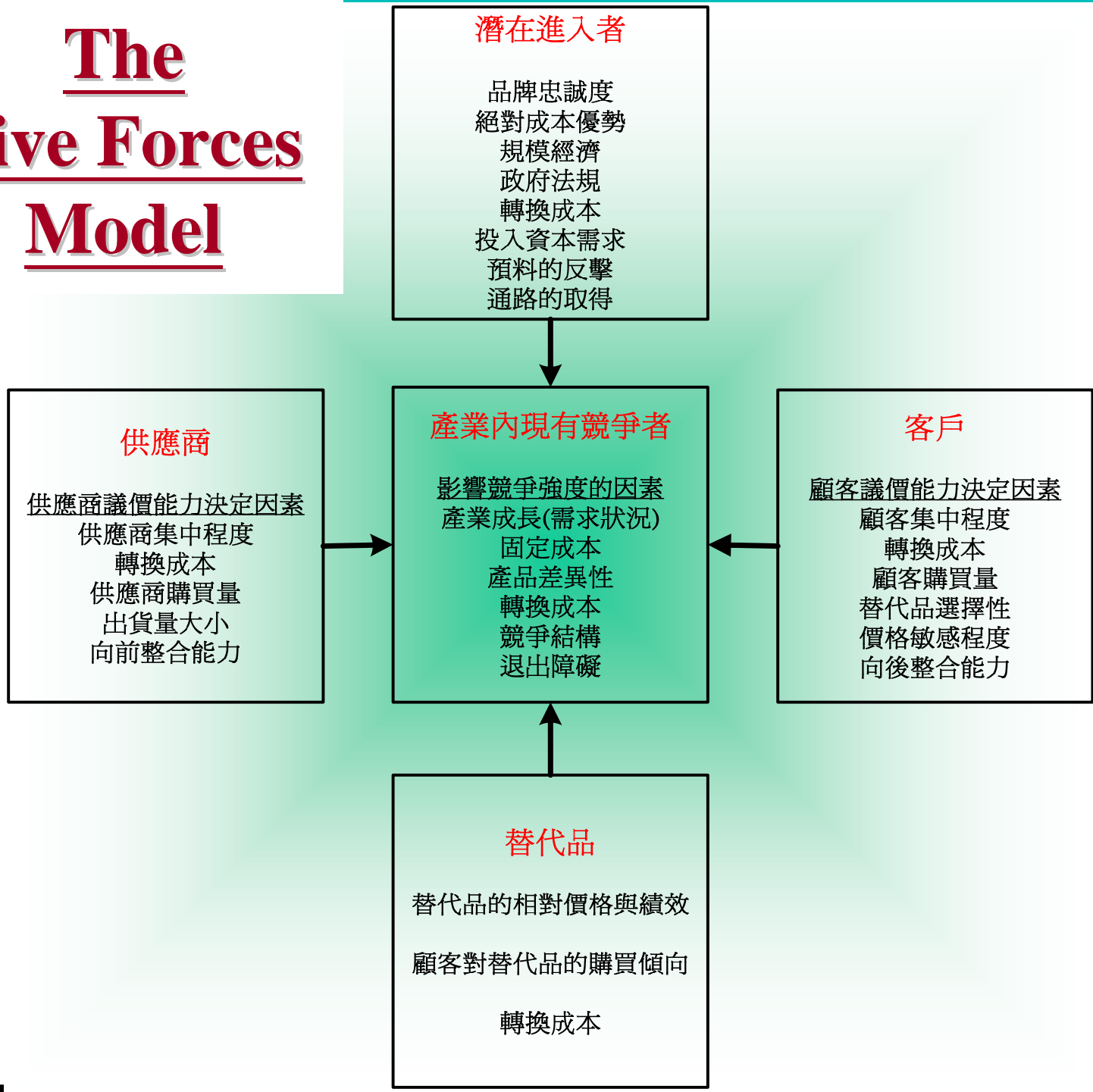
電腦領域：產業與區隔



Porter's Five Forces Model



The Five Forces Model



1. 潛在進入者的威脅



Barriers to entry (進入障礙) :

- 1 Brand loyalty (品牌忠誠度)
- 2 Absolute cost advantages (絕對成本優勢)
- 3 Economies of scale (規模經濟)
- 4 Customer switching costs (轉換成本)
- 5 Government regulation (政府法規)
- 6 Capital required (資本需求)
- 7 Anticipated attack (預料的反擊)
- 8 Channel available (通路取得)

➤ 進入障礙的高低能決定產業的競爭激烈與否及利潤多寡

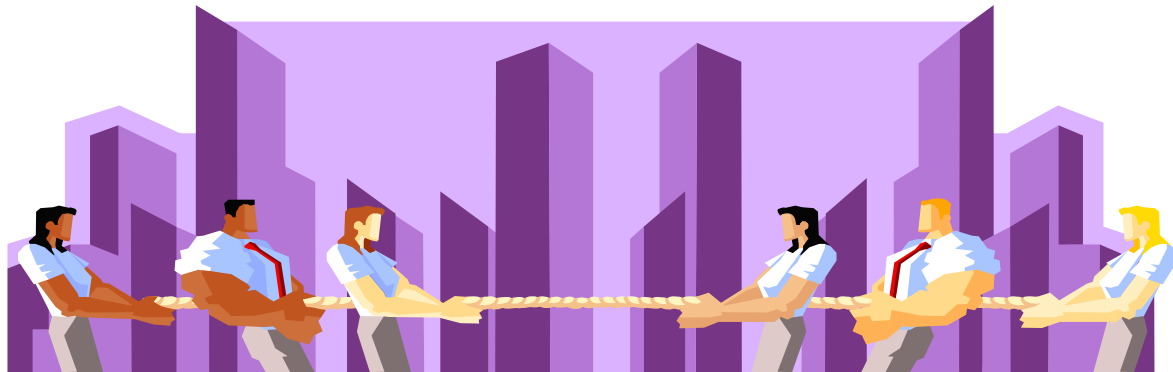
2. 現存競爭者的競爭強度

➤ 現有競爭者的對抗強度決定於：

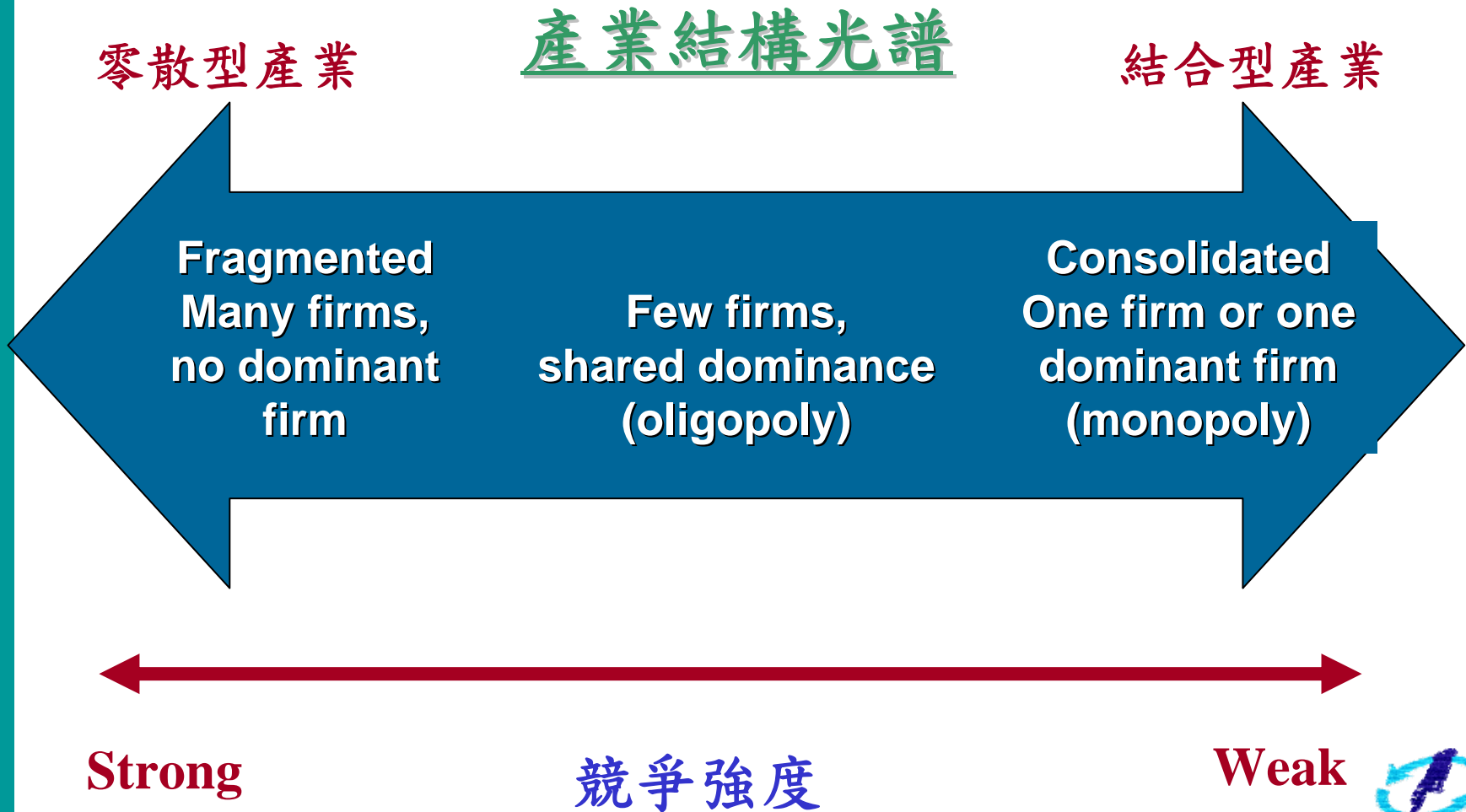
1 產業競爭結構 (Industry's competitive structure)

2 需求狀況 (Demand conditions in industry)

3 退出障礙的高低 (Height of industry exit barriers)



競爭強度決定因素1：競爭結構



產業結構光譜

	完全競爭	寡佔	雙佔	獨占
集中度	眾多廠商	少數廠商	兩家廠商	一家廠商
進入與退出障礙	極低的障礙	明顯障礙		高障礙
產品差異程度	同質產品	有差異化空間		
資訊	完全資訊	不完全資訊		

競爭強度決定因素2：需求狀況

需求持續成長

因市場提供較大的擴張空間，因而能緩和競爭強度。



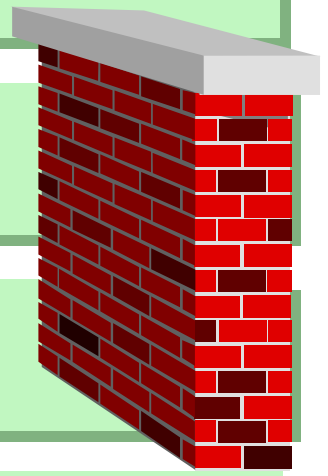
需求開始下降

企業為維持其營收及市場佔有率，必須經由搶佔其他競爭者的市場，而提升競爭強度。

競爭強度決定因素3：退出障礙

常見的退出障礙

- 1 投資在其他用途上價值較少、無價值或無法被出售的資產
- 2 退出的固定成本較高（如遣散費）
- 3 對產業的情感連結（如白手起家）
- 4 對產業的經濟依賴（利潤不高但營業額豐）
- 5 為了有效參與產業，必須維持昂貴的資產組合



進入/退出障礙與經營績效

退出障礙

		L	H
進入障礙	H	報酬高 風險低	報酬高 風險高
	L	報酬低 風險低	報酬低 風險高



進入障礙決定報酬
退出障礙決定風險

買方與賣方議價能力之考量

價格敏感度

1. 該產品佔總成本比重
2. 產品差異化程度
3. 競爭強度
4. 品質重視度

議價能力

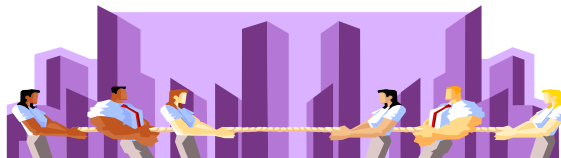
1. 規模與集中度
2. 轉換成本
3. 資訊掌握度
4. 上下游垂直整合能力



3. 買方議價能力之考量

當下列情況時，買方議價能力較強

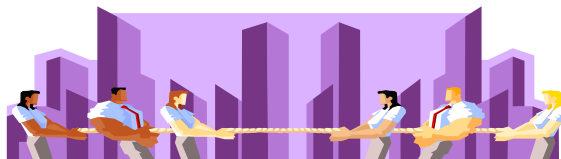
- 1 當賣方產業是由許多小型公司組成，買方卻是數量少且大規模時
- 2 當買方的購買數量大時
- 3 當賣方產業的整體訂單中有很高比例依賴買主時
- 4 當買方轉換成本很低時
- 5 當經濟上允許買方可以從幾家公司同時買進其原料
- 6 當買方可威脅進入賣方產業，自行生產所需產品時
(買方具垂直整合的能力)



4. 賣方議價能力

當下列情況時，賣方議價能力較強

- 1 賣方所銷售的產品之替代品很少
- 2 買方產業並不是賣方的重要顧客
- 3 買方產業若要改變供應商，將負擔較高的轉換成本
- 4 賣方可以威脅要進入買方的產業直接競爭
(賣方具垂直整合的能力)



5. 替代品

A

替代品很多時：

代表著競爭威脅強烈，也限制公司產品的價格，進而也限制了公司的獲利能力

B

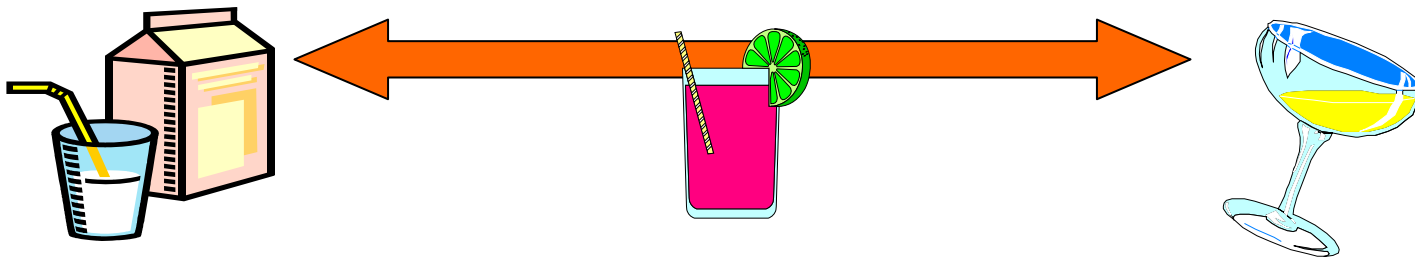
替代品很少或替代品的競爭力弱時：

代表公司有機會可以提高價格並賺取額外的利潤

C

當替代品滿足顧客需求之相似性提高時：

其替代強度愈強，亦即競爭威脅增加



獨占結構衍伸的策略邏輯:卡位原理

A

選擇有政府政策或特殊證照保障的行業

(如國內早期金融、汽車、電視等行業)

B

儘早佔有稀少資源，以形成自然獨占

(如戴比爾斯大肆收購鑽石礦產)

C

尋找局部優勢

(掌握通路，如國內統一超商)



A Sixth Force: Complementor

互補品業者(Complementor)

該產品必須與另一主要產品相互搭配使用

當主要產品需求增加時，會使其互補產品之需求增加

Example

CPU vs. PC...CPU vs. Soft wares

相機 vs. 軟片....汽車 vs. 汽油

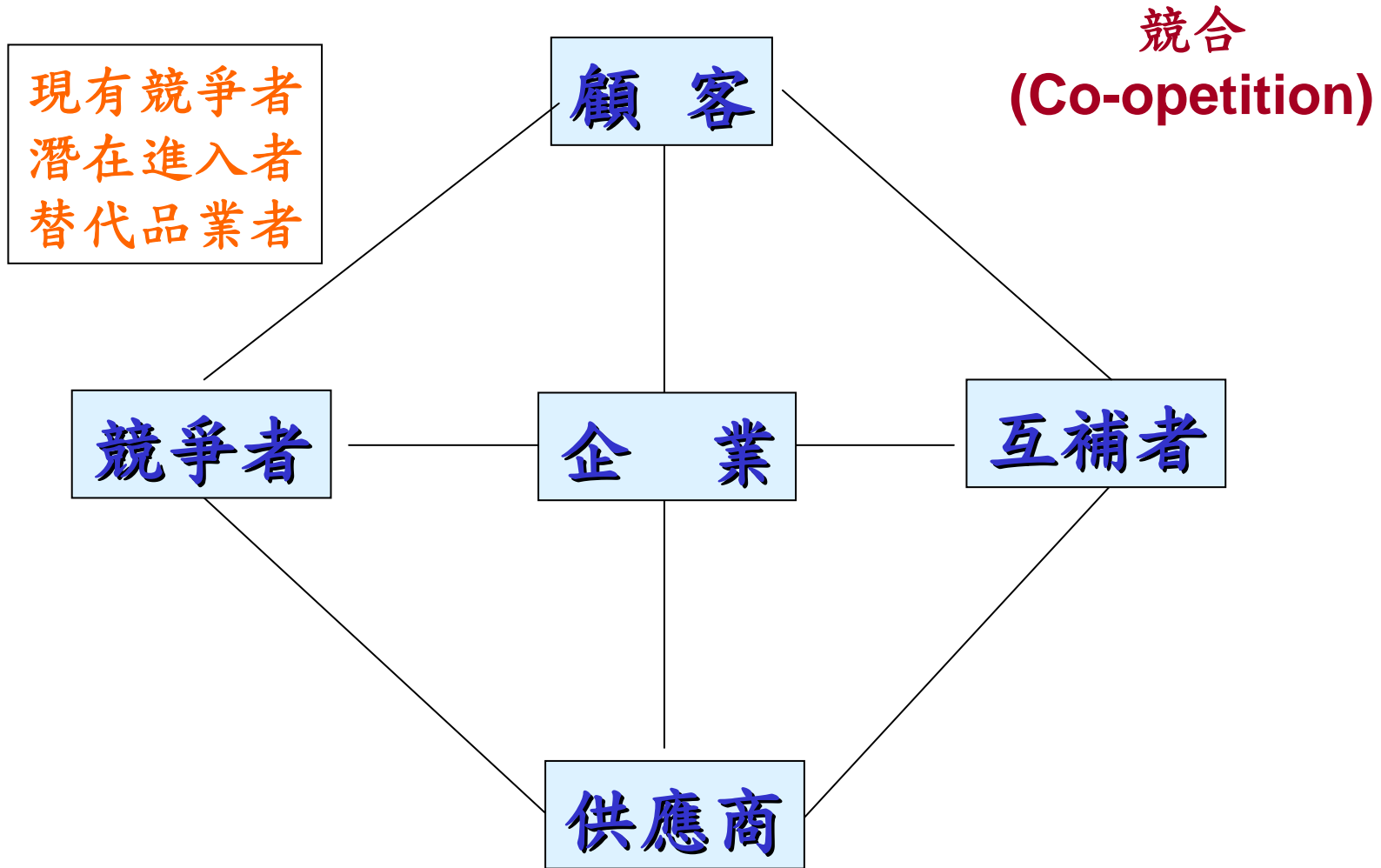


意涵

當互補公司數量增加，且生產出具吸引力的互補產品時
產業的需求與獲利會提升

當互補公司很薄弱，無法生產具吸引力的互補產品時
產業成長將減緩，且其獲利能力亦將受限

價值網(Value Net)



產業內之策略群組 (Strategic Groups)

策略群組的基本概念

使用相似策略
的競爭廠商
所形成之群組，
而明顯不同於
產業內之其他群組



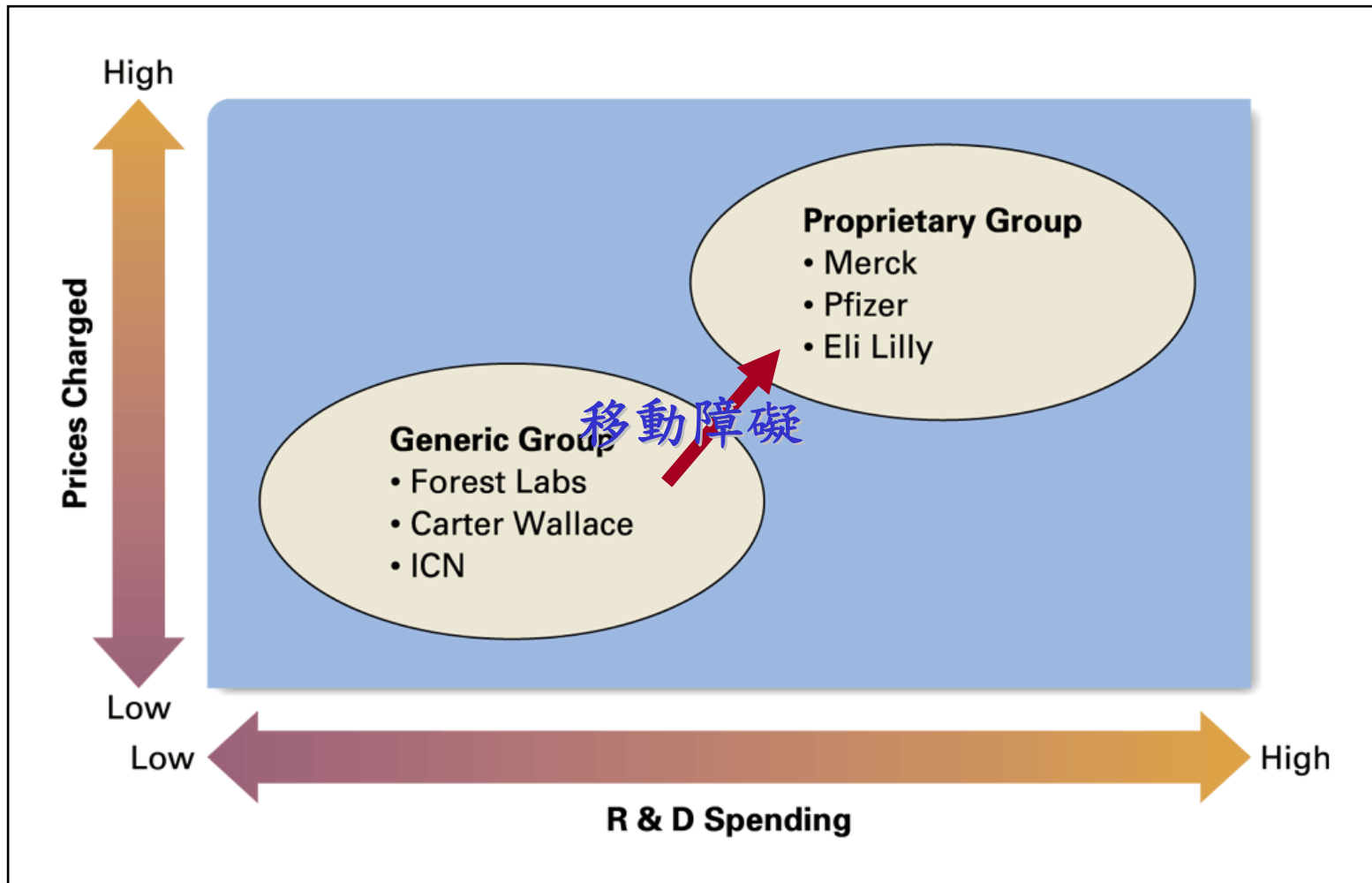
策略群組的意涵

真正的競爭者來自同一策略群組

不同的群組其競爭優勢及定位均有差異

策略群組間存有
移動障礙
(Mobility barriers)

製藥產業之Strategic Groups



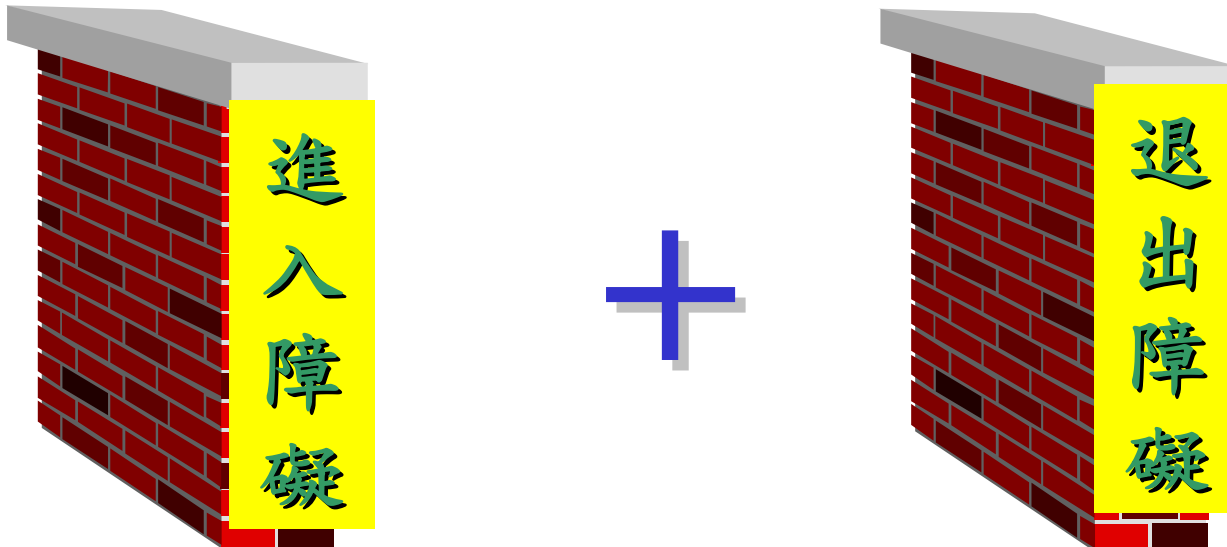
移動障礙

A

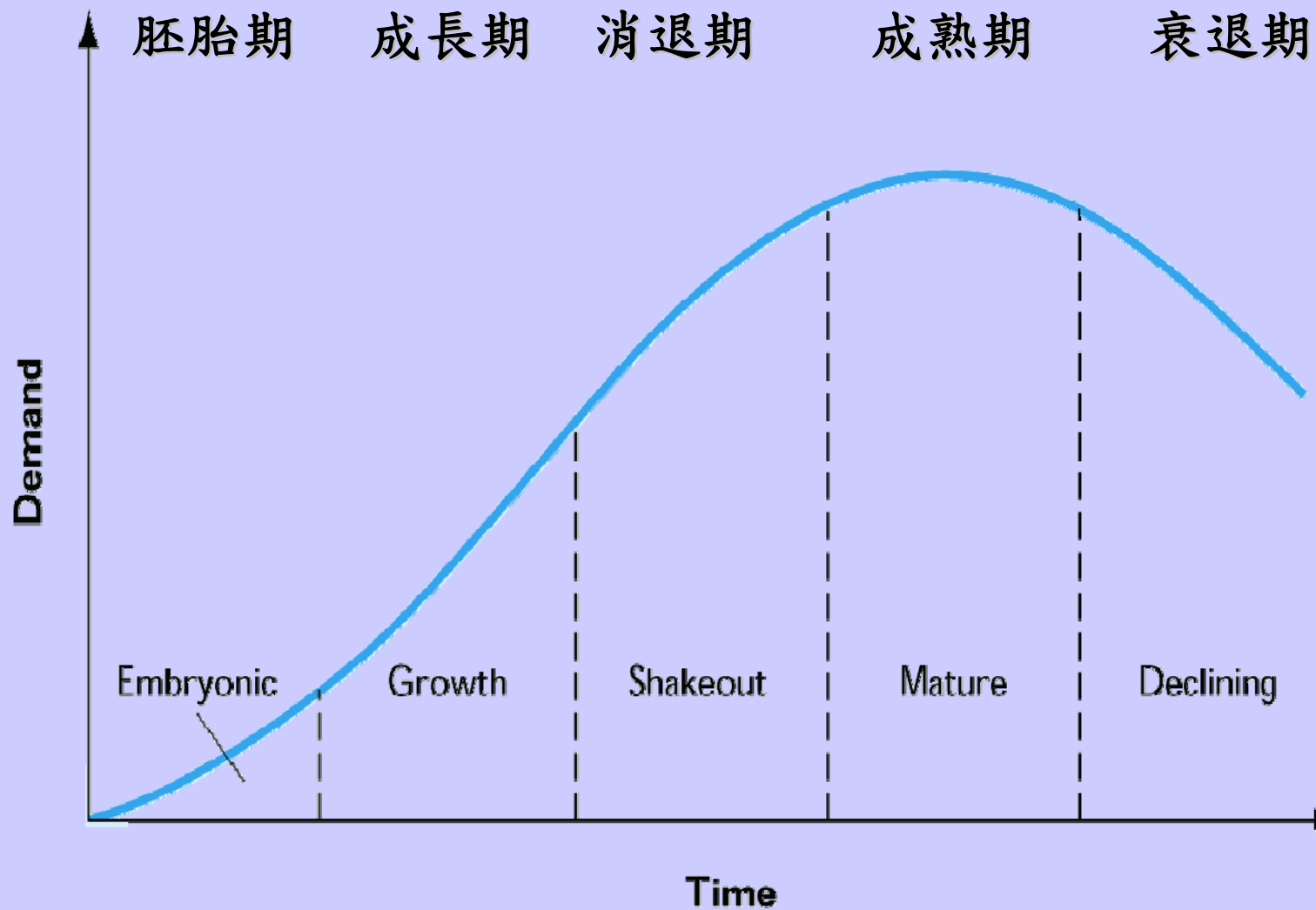
若公司發現某策略群組中的五力較弱，且有機會賺取更高的利潤，則該公司可能會決定移動此策略群組來進行競爭

B

移動障礙類似進入與退出的產業障礙，必須審慎加以評估



產業生命週期模式



產業生命週期模式—1.胚胎期(embryonic)

1

競爭重點非價格，而是教育消費者、打通通路、產品設計

2

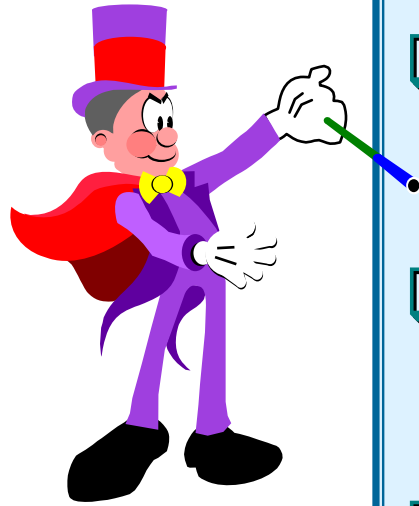
控制技術知識建構進入障礙

3

取得先進優勢(???)



先進優勢(Early-mover Advantage)



- 學習曲線效應
(Learning curve)
- 網路外部性效應
(Network externality)
- 聲譽及購買者的不確定性
(Reputation and buyer uncertainty)
- 購買者的轉換成本
(Buyer switching cost)

產業生命週期模式—2.成長期(growth)

1 此時需求快速成長

2 進入障礙已降低

3 潛在進入者的威脅增加



產業生命週期模式—3.消退期(shakeout)

1

需求停滯、競爭變得激烈



2

但通常企業仍習以過去擴充產能的速率滿足需求

3

導致過度擴充產能，而使得整體產業的產能過剩（供過於求）

產業生命週期模式—4.成熟期(mature)

1 市場已完全飽和，進入障礙提高



2 潛在進入者的威脅低

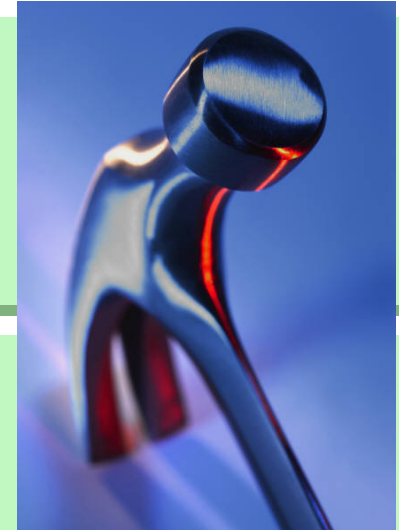
3 定期價格戰為此時期的特徵

產業生命週期模式—5.衰退期(decline)

1 產業可能產生負成長

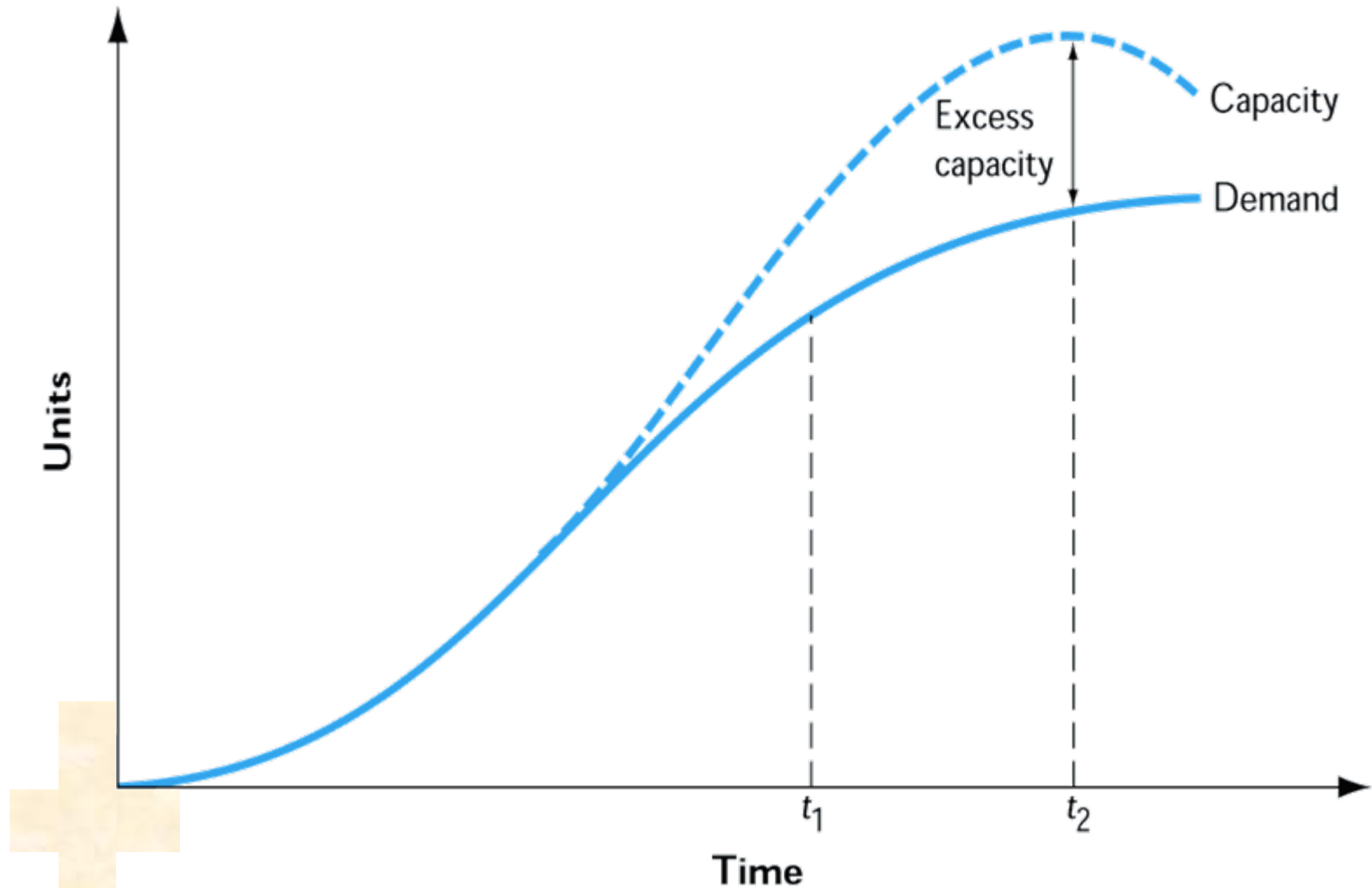
2 價格戰成為常態

3 退出障礙愈高，此時產業的競爭愈激烈



需求與產能的成長

Growth in Demand and Capacity



產業分析及策略群組分析的限制

限制：

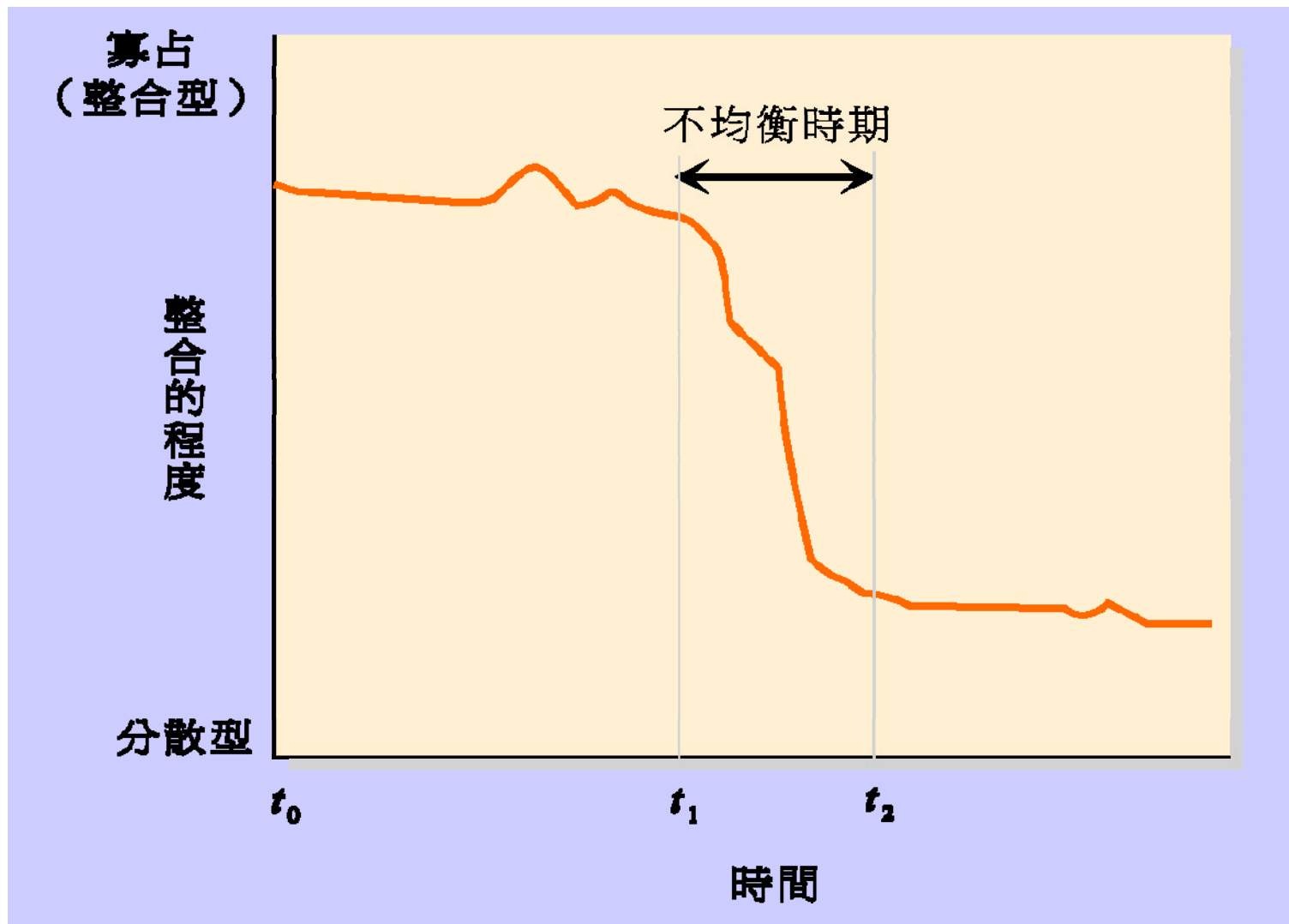
1. 較靜態
2. 忽略創新
3. 著重於群體或產業結構分析而忽略個別企業的差异



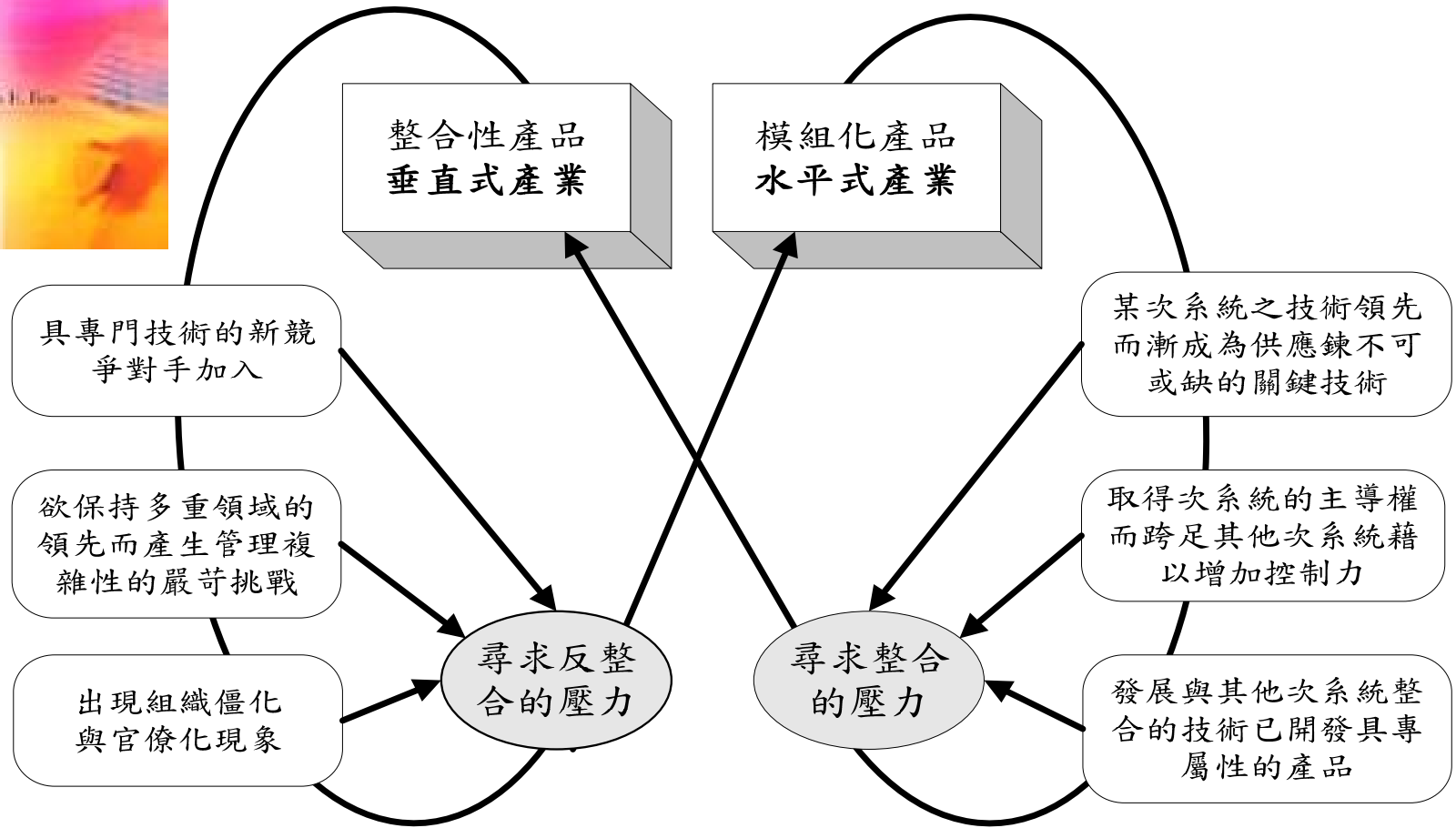
- ✓ 創新能引發產業變革進而改變競爭環境
- ✓ 產業結構無法完全解釋產業內個別企業績效的差异

中斷均衡與競爭結構

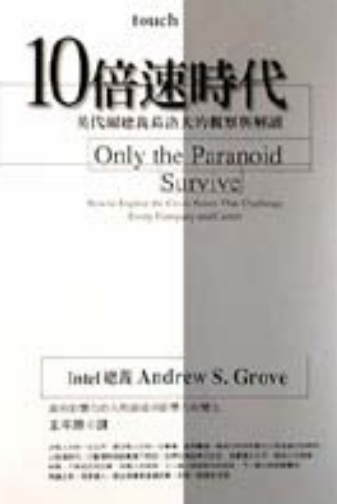
Punctuated Equilibrium and Competitive Structure



企業雙螺旋結構觀念



MIT. Charles Fine(1998)

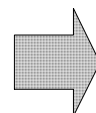
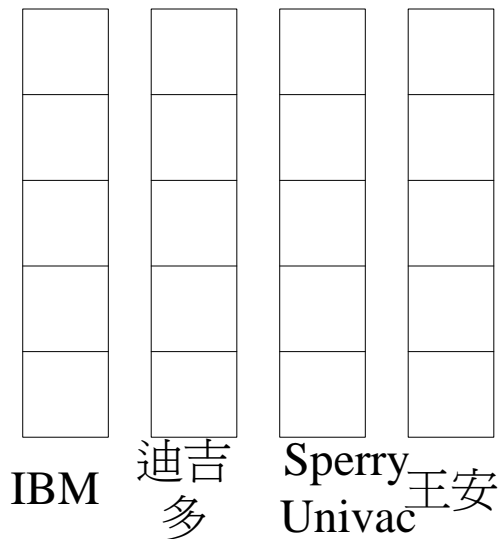


電腦產業

垂直—水平結構演變

ATEGIC MANAGEMENT

銷售
應用軟體
作業系統
電腦
晶片



銷售

零售店	大賣場	經銷商	郵購
-----	-----	-----	----

應用軟體

Word	Word Perfect	其他
------	--------------	----

作業系統

DOS&Windows	OS/2	麥金塔	Unix
-------------	------	-----	------

電腦

康柏克	戴爾	派克貝爾	HP	IBM	其他
-----	----	------	----	-----	----

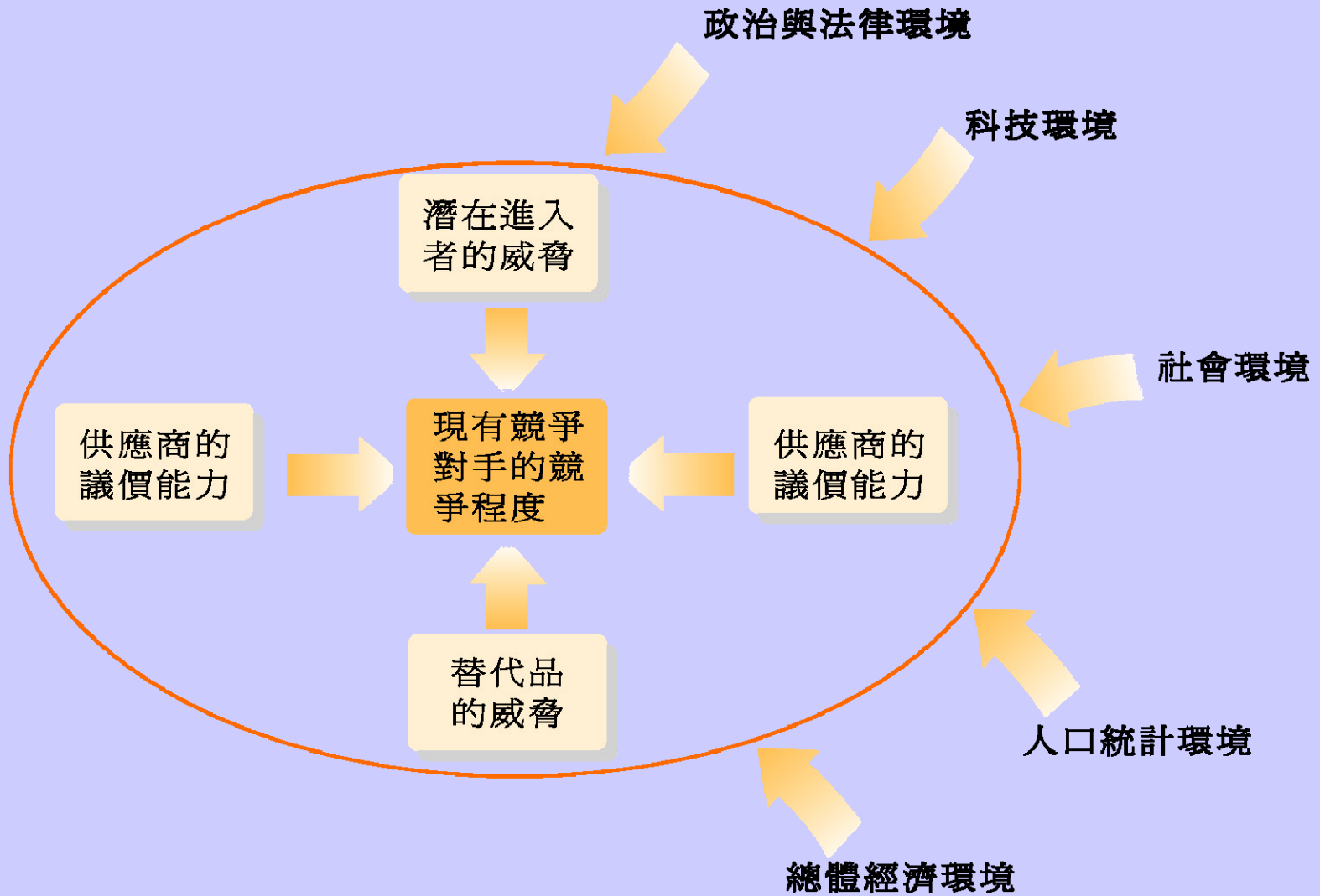
晶片

英代爾架構	摩托羅拉	RISC
-------	------	------

◆ Andrew Grove(1996)—10倍速時代



總體經濟環境



全球及國家環境

Globalization

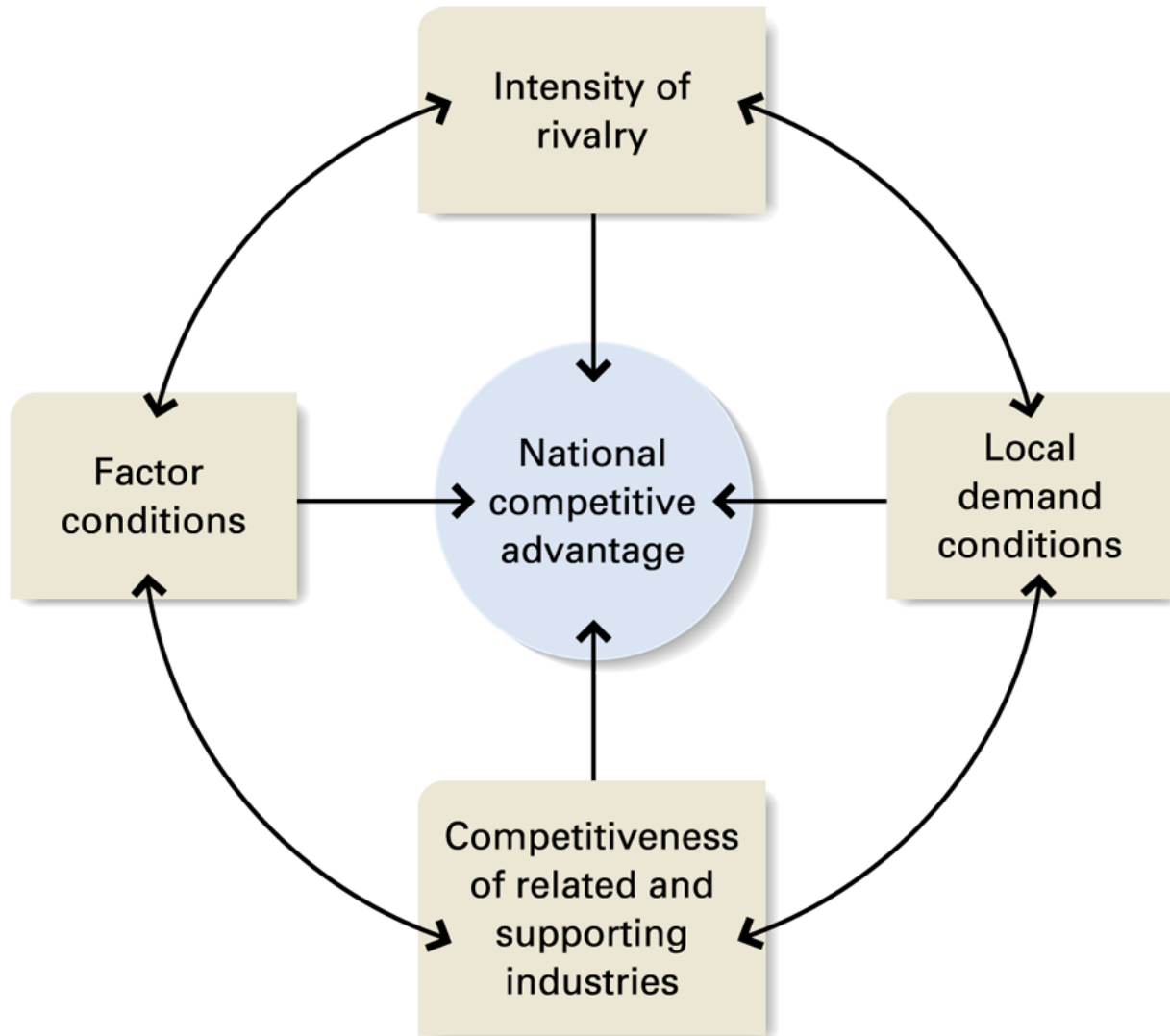
- ❖ 跨國貿易與投資障礙降低
- ❖ 各國間成本與品質等生產因素的差異
- ❖ 「母國的」與「外國的」市場及競爭者，其間的差別日益模糊
- ❖ 生產的全球化 (globalization of production)
- ❖ 市場的全球化(globalization of markets)

Trend implications

- ❖ 產業邊界不限於國家邊界
- ❖ 競爭更劇烈
- ❖ 提升創新程度並縮短產品生命週期



國家競爭優勢



以國家為基礎的競爭優勢

國家競爭優勢的決定要素：

□ 生產因素

- ✓ 基本因素：土地，勞力，資本，原料等
- ✓ 先進因素：技術知識，管理知識，基礎建設

□ 需求條件

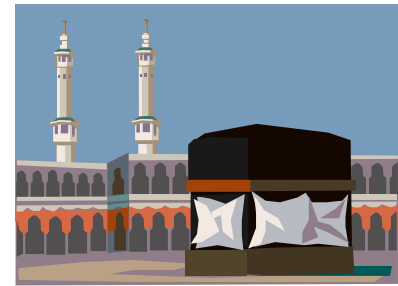
- ✓ 本國需求強烈能促進企業創新及改善品質

□ 相關及支援產業

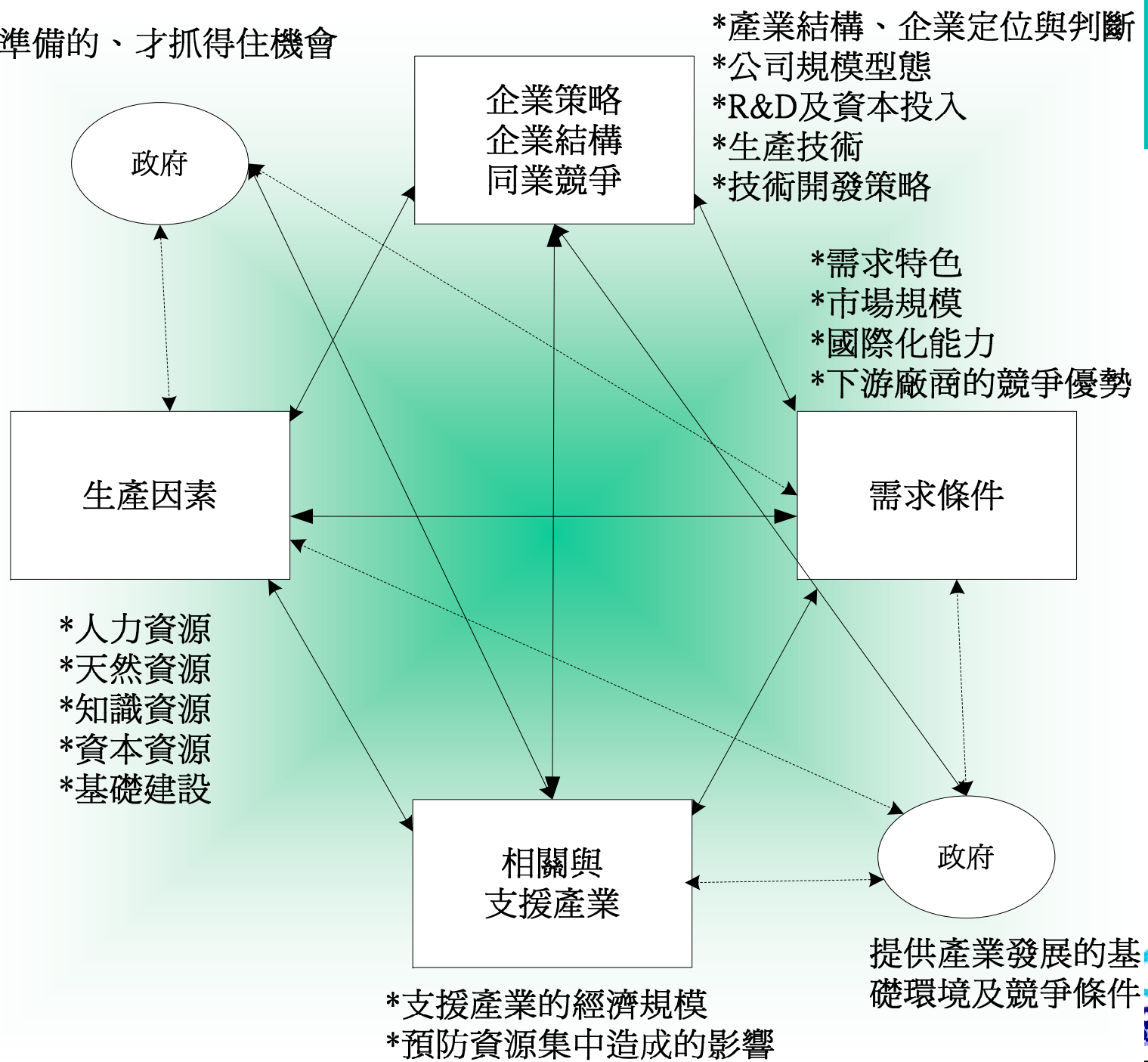
- ✓ 半導體業VS.電腦業，紡織機械VS.製衣業，汽車業VS.鋼鐵業

□ 策略結構及同業競爭

- ✓ 政府產業政策
- ✓ 產業管理模式
- ✓ 產業競爭型態



有準備的、才抓得住機會



網路經濟效應為產業狀況之決定因素

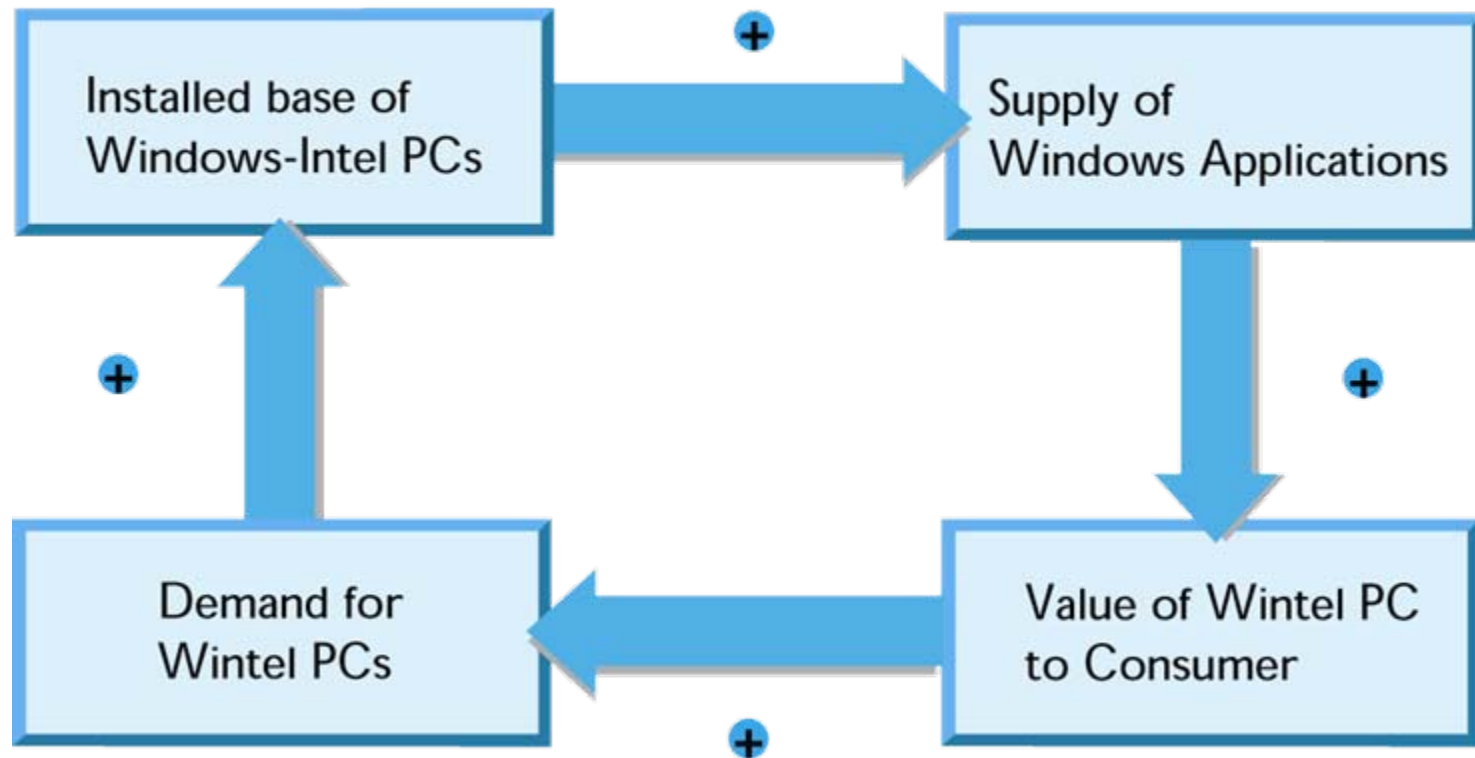
Network Economics As a Determinant of Industry Conditions

主要產品之需求量會決定於互補產品之總市場量

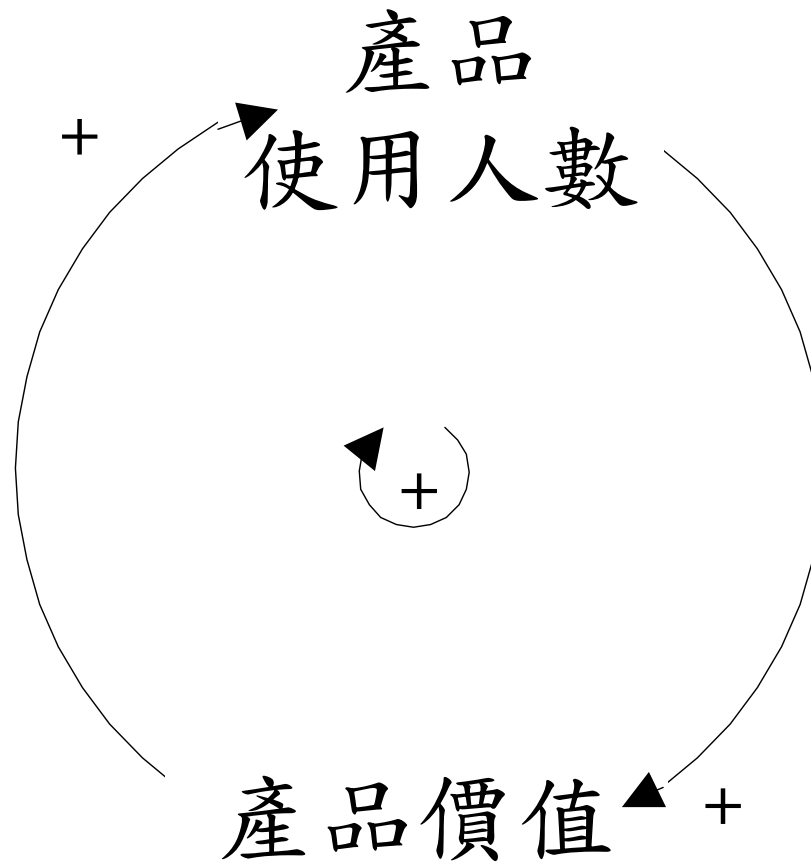
- ❖ 網路經濟會導致一正回饋環(Positive feedback loop)或自我成長環(Self-reinforcing feedback loop)，而加速市場需求快速成長
- ❖ 市場競爭者會透過轉換成本(switching cost)之進入障礙來阻檔競爭者入侵



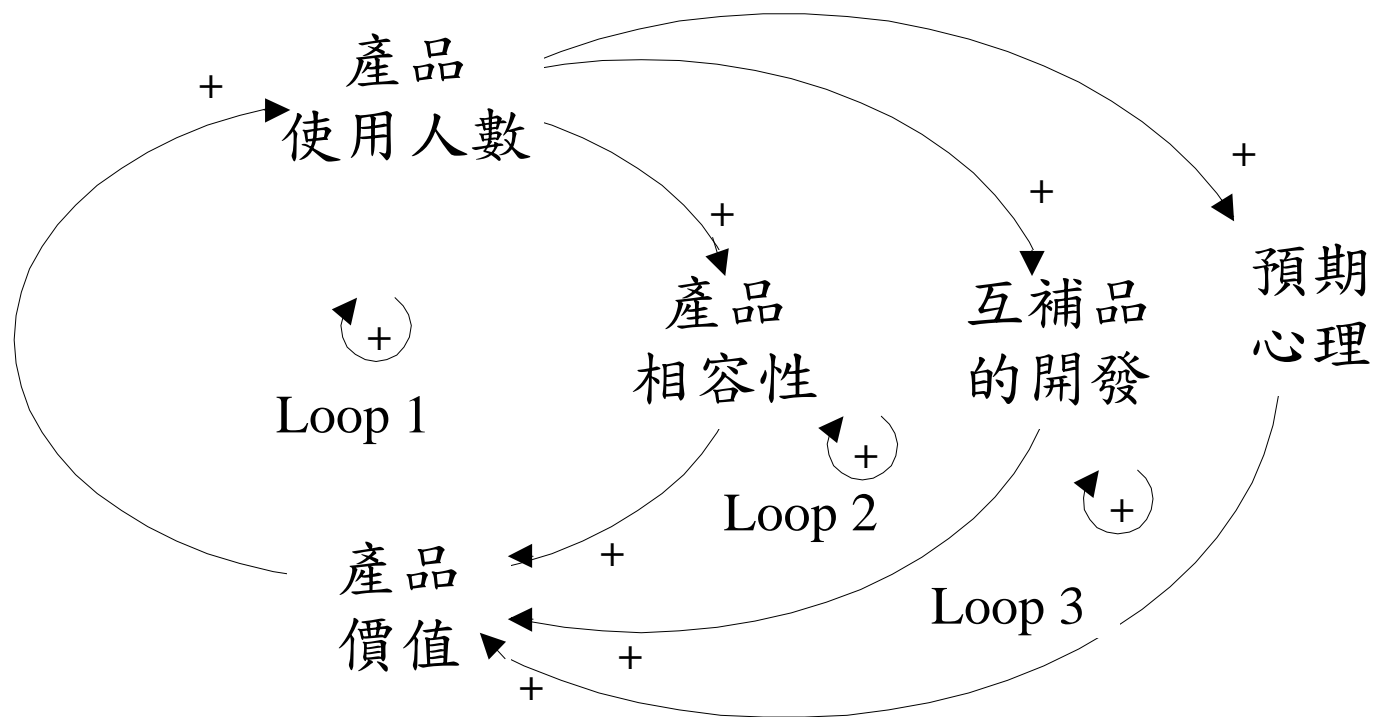
Positive Feedback in the Computer Industry



Positive Feedback of Network Effect



消費面直接、間接與預期心理網路效應 之因果回饋圖



生產面網路效應之因果回饋圖

