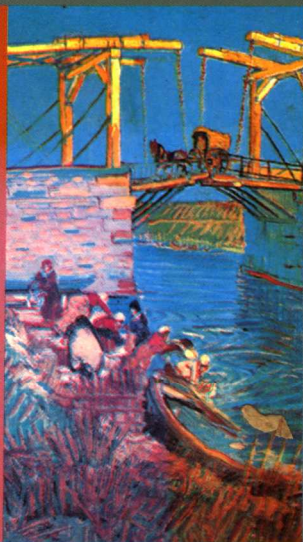


學術著作◆大專用書

產業競爭 分析專論

余朝權 著

五南圖書出版公司 印行



產業競爭分析專論

作 者／余 朝 權

責任編輯／林 玉 卿

校 對 者／王 良 郁



出 版 者／五南圖書出版有限公司

地 址：台北市和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：7055066（代表號）

傳 真：7066100

劃 撥：0106895-3

局版台業字第 0598 號

發 行 人／楊 榮 川

排 版／正豐電腦排版有限公司

製 版／欣緯彩色製版有限公司

印 刷／三聖印刷事業有限公司

裝 訂／華台裝訂企業股份有限公司

中華民國 83 年 7 月初版一刷

ISBN 957-11-0846-4

基本定價 7 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

作者簡介



余朝權，國立台灣大學畢業，國立政治大學商學博士，美國哥倫比亞大學博士後研究。現任東吳大學管理學研究所教授、會計學研究所教授，兼任考試院高普考典試委員、行政院主計處會計制度審查委員。高考及格，曾獲呂鳳章先生紀念獎章、嘉新優良學術著作獎、教育部青年研究著作獎、特優教師。著有《現代行銷管理》（五南版）、《人性管理》、《生涯規劃技巧》、《競爭性行銷》（長程版）、《成敗一念間》（遠流版）、《生產力系統》（商略版）等書及學術性論文二十餘篇。

黃 序

產業競爭情勢是企業制定競爭策略時的重要考慮因素。在目前競爭激烈的產業環境中，產業競爭情勢瞬息萬變，因此企業經營者必須重視產業競爭分析，也要知道如何進行產業競爭分析以及如何運用產業競爭分析的結果來協助制定企業的競爭策略。

本書作者余朝權教授是一位勤於研究、著述甚多的年輕管理學者。本書是他在過去九年間對產業競爭分析課題的研究心得，內容包括產業競爭分析之程序、產業分析之內容及情報來源、產業財務分析、產業成本分析、市場競爭情報來源、產業競爭強度分析、產業競爭地位之分析等等，已涵蓋產業競爭分析的主要構面，內容相當豐富。

本書對產業競爭分析的整體構面有一簡要的探討，但最具特色的是從企業個體的營運觀點來探討產業競爭分析的問題，對企業經營者而言，是一本非常實用的工具書，值得向工商業者鄭重推介。

黃俊英

國立中山大學企管所

一九九四年六月

自 序

絕大多數企業在經營時，都必須掌握產業內的競爭狀況，進而瞭解自身所處的競爭地位與競爭優勢，才能據以擬定適切的競爭策略。因此，有關產業內的競爭分析與資訊來源，其重要性也就不言而喻了。

遺憾的是，在過去，僅有經濟學者站在整體產業乃至整體經濟的立場進行產業分析，以至於經營者、管理者或企劃人員常無法從中獲取足資個別企業參考的架構與資訊。而管理學者在研擬企業政策或策略時，亦常缺乏整體產業之資訊。這本論集正是要彌補其間的差距。以企業個體的經營為立論觀點，本論集試圖探討產業競爭分析架構、競爭情報及其重要來源、競爭地位、競爭瞭解度等攸關經營績效的論題，俾供企業增進其制定策略的能力。

除了企業界人士以外，證券分析人員、金融人員及相關人士，也宜利用本論集所提的內容，重新解析個別企業的營運，以作為投資、授信之參考。

這本論集從筆者到紐約哥倫比亞大學作博士後研究開始建構觀念，一直到實證研究與結果發表，總共歷時九年。人生沒有幾個燦爛的九年，因此，對我來說，它是相當重要的管理學術研究心得。在書成之際，我要特別感謝恩師國立中山大學教務長黃俊

英教授在教務繁忙之際，能抽空為本書寫序，師恩浩瀚，永誌難忘。此外，也要特別感謝東吳大學章校長孝慈對學術研究的支持，使我能幸運地在良好的環境中埋首多年。我也要感謝多位恩師的教誨，包括台大許士軍教授、林煜宗教授、楊超然教授，政大林英峯教授、司徒達賢教授、高孔廉教授、中興郭崑謨教授，大葉劉水深教授等，他們教導我如何獨立從事學術性研究。東吳大學的師長和同事們，平日經常勉勵與切磋，也一併在此致謝。當然，我也要感謝國科會的研究計劃補助，以及各大企業主管的協助，因為嚴謹的企業研究少不了要他們在百忙之中撥冗來探討此一兼具理論與實務的論題。最後，東吳會研所的師生和校友，在最近六年鄙人忝操所務時期，給我最大的精神支援，尤其是秘書廖淑敏小姐的盡心協助，使我能在繁忙的所務之餘，還能擠出一點空暇完成本論集，謹在此致最高的謝忱。

本書是相關領域的新嘗試，書中若有任何謬誤，自當由筆者負責，同時也敬請各方賢達不吝賜教（電話：02-3899835），是所至盼。

余朝權 謹序於

東吳大學商學院

目 次

黃序

黃俊英

自序

第一章 產業分析構面之探討—————1

- 第一節 產業競爭分析之意義與重要性／3
- 第二節 產業分析之應用與研究範圍／8
- 第三節 產業分析之主要內容與研究目的／11
- 第四節 產業分析之情報來源／15
- 第五節 產業競爭分析之程序／16

第二章 產業財務分析要點—————21

- 第一節 先歸類再研究財務差異／23
- 第二節 產業獲利情形／24
- 第三節 產業未來的獲利展望／26
- 第四節 獲利差異分析及原因探討／27
- 第五節 產業的風險性／30
- 第六節 資本結構與融資能力／32

第三章 產業成本分析—————35

- 第一節 成本的真意／37
- 第二節 掌握主要成本項目／39
- 第三節 影響成本的主要因素／42
- 第四節 優劣廠商之成本比較／49

第四章 偵測產業的慣性現象—————53

- 第一節 技術變動不大／56
- 第二節 對新事物接受速度不一／56
- 第三節 變動特質終多趨於穩定／57
- 第四節 企業變革潛藏各階層的抗拒／58

第五章 市場進入障礙之分析—————61

- 第一節 緒論／63
- 第二節 進入障礙理論／66
- 第三節 台灣汽車市場進入障礙之分析／75
- 第四節 台灣汽車市場吸引力與進入障礙之綜合分析／90
- 第五節 研究結果及管理涵義／98

第六章 企業界重視競爭情報—————109

- 第一節 掌握對手的目標與計畫／112
- 第二節 產品價格最受重視／112
- 第三節 營業管理方式不可忽略／113

第四節 脫離口號階段／115

第七章 企業競爭情報來源與其影響因素——117

第一節 導論／119

第二節 理論背景／122

第三節 研究方法／127

第四節 競爭情報來源分析結果／134

第五節 影響競爭情報來源之背景變數／137

第六節 競爭情報處理者對來源之影響／161

第七節 結論與建議／168

第八章 產業競爭強度之分析——171

第一節 導論／173

第二節 產業競爭強度理論／174

第三節 台灣產業之競爭強度／179

第四節 產業競爭強度之因素分析／181

第五節 產業競爭狀況對競爭情報來源之影響／184

第六節 結論與建議／188

第九章 競爭瞭解度之分析——191

第一節 導論／193

第二節 理論探討／193

第三節 研究設計／196

第四節 各競爭情報來源與競爭瞭解度之分析／196

- 第五節 各競爭情報來源之重要性／222
- 第六節 不同競爭情報之主要來源／225
- 第七節 各競爭情報來源與競爭瞭解度之關係／225
- 第八節 結論與建議／229

第十章 企業競爭地位之分析與應用——231

- 第一節 導論：研究企業競爭地位之重要性／233
- 第二節 理論探討／234
- 第三節 研究假設／240
- 第四節 企業競爭地位之因素分析／241
- 第五節 競爭地位與情報來源之關係分析／246
- 第六節 結論／251

第十一章 競爭瞭解度與經營績效之關係分析——255

- 第一節 緒論／257
- 第二節 理論架構與假說／258
- 第三節 競爭瞭解度與經營績效之關係／261
- 第四節 台灣各類企業的競爭瞭解度／269
- 第五節 結論與建議／272

參考書目——275

索引——287

產業分析構面之探討

本文的目的，在廓清各種誤解，協助企業主管、管理學者、經濟學者和政府人士等瞭解產業競爭分析的意義與作用，並且能夠在實務上作適當的運用。

第一節

• 產業競爭分析之意義與重要性

產業分析或企業競爭分析又名產業競爭分析(Industry and Competitive Analysis)，是現代企業經營上不可或缺的一項管理工具或管理過程。任何人想要成立一家公司經營新的業務，或是任何企業希望推出新的產品，都必須進行產業競爭分析，俾瞭解該產業內各種相互作用的力量，並據以判斷新業務的投資或新產品的開發是否為一明智之舉。正在經營中的企業，也必須針對其所經營的業務與產品，分析其在產業市場上的競爭地位，並據以作成下一階段的經營策略、行銷策略、或競爭策略。如果缺乏適當的產業競爭分析，企業將無法制訂出適切的策略；即使勉強訂定了策略，其結果也將為企業帶來災難。

近年來，由於自由化與國際化的浪潮洶湧，社會經濟環境愈趨動盪不定，產業競爭分析的地位也日漸增高。許許多多的產業研究、產業調查、產業競爭分析報告紛紛出現，使吾人對各行各業獲得或多或少的瞭解。¹然而，迄今為止，有關產業競爭分析的架構仍付之闕如，不僅有關的分析甚少，而且似乎未能受到學術界與實務界應有的重視。此種現象有如人人都需要吃飯以維持生存，但人類一直到吃了幾十萬年之後，才開始研究食物中的營養一樣。產業競爭分析在實務上已進行了數十年，甚至數百年，但是產業競爭分析仍然是未被深入瞭解、難以精通、以及未受重視的經營領域。少數分析書籍如何鄭陵(1987)，亦少探討分析架構。

本文的目的，即在廓清各種誤解，協助企業主管、管理學者、經濟學者和政府人士等瞭解產業競爭分析的意義與作用，並且能夠在實務上作適當的運用。同時，本文亦指出研究內容與分析程序、情報來源之意義與重要性。

一、產業分析的意義

顧名思義，產業分析乃是針對一特定的產業進行分析。傳統上，這類分析都是出諸總體經濟的觀點。(Scherer 1980)不過，站在企業經營者的立場，他所關心的「產業」到底是包括那些「範疇」或「現象」？他所希望的「分析」又包括那些項目？這些都必須加以澄清，以免引起混淆。

首先就「產業」一詞加以澄清。

一般所謂「產業」(industry)，乃是指正在從事類似的經營活動的一群企業之總稱。例如汽車業、製鞋業、資訊業、製藥業等，都是某一個產業，在該產業內的企業，都在從事與汽車、鞋類、資訊、或藥品等有關的業務。因此，學者Porter(1980:5)認為，產業係「一群生產具有很大替代性的產品之廠商。」不過，產業分析的內容，必須限定在相當類似或同質(homogeneous)的業務上，才能使分析的結果不致於無效(invalid)。

問題是，有很多企業是同時在經營不同的業務。例如某食品公司的業務包括：麵粉、飼料、油脂、速食品、養豬等項目，當我們在分析飼料業或油脂業或速食品業或養豬業時，絕不可以將該食品公司整個拿來分析，否則將造成分析的結果難以瞭解的情形。²

比較嚴重的問題，倒不是在這種多角化(diversified)企業的業務區劃上，反而是在一些看起來同質而實際上不同質的業務上。以汽車業為例，製造卡車（貨車）的企業與製造大客車、製造小客車的企業，顯然在生產成本、顧客對象、行銷作業等各方面，均有顯著的差異；如果籠統地以車輛工業一詞涵蓋之，其分析結果將很難解釋小汽車、大客車、貨車的營運是怎麼一回事。因此，分析者必須將這些分開探討，方具實務上的意義與價值。

在管理實務上，當一企業從事不同的產品或業務時，常會將各產品（或產品線）等分別劃分開來，由不同的事業部門來負責。在管理理論上，一個具備獨特的生產、行銷、研究開發工作的產品或業務，可以用「策略性業務單位」(Strategic Business Unit, 簡稱SBU)一詞表示。(Byars, 1987: 17-19)產業分析的分析單位——產業，基本上是指這些分屬各企業的策略業務單位的總稱。

如果分析的單位太大，會使分析結果產生混淆，有如前述。同理，如果分析的單位太小，也會使分析的考慮範圍顯得太狹隘，以致於許多產業現象無法獲得適當的解釋。例如軟性飲料(soft drink)可細分成可樂、汽水、果汁等三類，汽水又可分成果汁汽水與非果汁汽水，果汁汽水又可再往下按其添加的果汁成份分成橘子汽水、檸檬汽水、葡萄汽水、葡萄柚汽水……等等。如果分析者想分析檸檬汽水的市場，將會發現其和其他果汁汽水很難區分，甚至和可樂、果汁等其他軟性飲料也很難區分。因此，分析者不宜單以檸檬汽水當作分析單位，而必須以較大的範圍替代之。

這麼說來，產業分析者(industry analyst)應該從何處下手分析

呢？最理想的方式是以一企業的策略性業務單位作為出發點，或是先以一產品線(product line)作為出發點，然後檢討各項有關因素，以判斷研究範圍太大或太小，再進一步決定應縮小或拓大研究範圍。

其次，分析者必須對一產品線所處的產銷階段作一明確的交待。一項產品由原材料（或零組件）的供應開始，一直到生產製造（或裝配）、代理銷售（或出口）、總經銷、中盤分銷、零售等，實歷經數個階段，才到達最終顧客的手上。同樣一項產品，愈是在產銷的後面階段，所涉及的營業額也就愈大，其所從事的行銷活動也有所不同，必須分開研究，才能獲得有效的結果。以前述小客車業為例，必須區分成小客車製造（工）業、小客車零售業分別分析。而單位售價較低的產品，其配銷階段也愈長，³必須分成更多的行業來探討。例如糖果業就應分成糖果製造業（工業）、糖果批發業、糖果零售業等三個業別來探討，但因糖果的批發業者經常又從事其他食品的批發，且其行銷活動並無多大不同，故宜擴大為食品批發業而研究之，至於糖果零售業者不僅經常從事其他食品的零售，而且又兼售牙膏等日用品，故可能要以日用品零售業作為分析對象才算恰當。

接著要澄清「分析」一詞。

分析的原義是將一事物分解開來，再進行詳細的剖析，與合成(synthesis)的意義剛好相反。許多人因此認為，產業分析就是將與產業有關的情報臚列出來，或加上進一步的描述與解析即止。例如，分析表可以就生產成本、產能、銷售趨勢、廠址、料源、技術變動、政府法規、獲利情形等逐一描述，看起來似乎就像是在