

天下文化

財經企管

競爭策略

產業環境及競爭者分析

Competitive Strategy

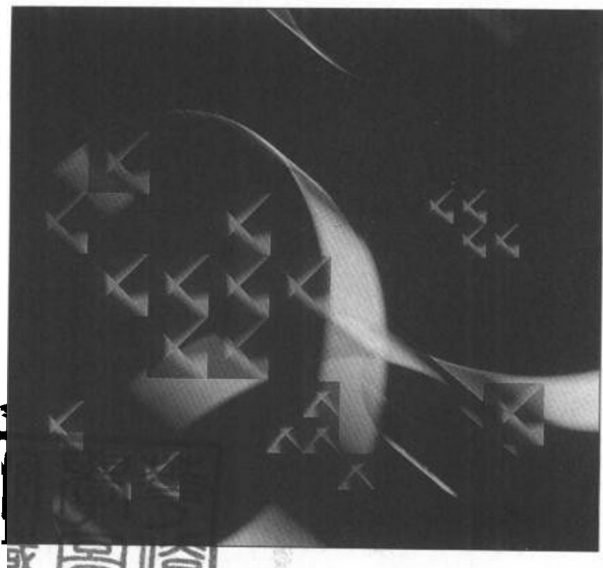
Techniques for Analyzing Industries and Competitors

by Michael E. Porter

周旭華 譯

財經企管 170

封面設計



競爭策略

產業環境及競爭者分析

周旭華 譯 波特 著

財經企管®

競爭策略 產業環境及競爭者分析

作者 / 波特

譯者 / 周旭華

責任編輯 / 施純菁

特約美編 / 楊美智

封面設計 / 陳俊良

社長 / 高希均

發行人 / 王力行

研發主編 / 吳程遠

系列主編 / 黃孝如

法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師

出版者 / 天下遠見出版股份有限公司

社址 / 台北市104松江路93巷1號2樓

電話 / (02) 2506-4618

直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版 / 極翔企業有限公司

製版廠 / 利全美術製版股份有限公司

印刷廠 / 崇寶彩藝印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

用紙 / 永豐餘象牙道林紙

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02) 2981-8089 網址 / www.liming.com.tw

著作完成日期 / 1997年5月

出版日期 / 1998年1月15日第一版

1998年9月20日第一版第8次印行 (12,001-13,000本)

定價 / 500元

原著書名 / **Competitive Strategy**——Techniques for Analyzing Industries and Competitors

by Michael E. Porter

Copyright © 1980 by The Free Press. Chinese language translation copyright

© 1997 by Commonwealth Publishing Co., Ltd. Taiwan.

All rights reserved including reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. with the original publisher, The Free Press.

Printed in Taiwan.

ISBN : 957-621-438-6 (英文版 ISBN : 0-02-925360-8)

書號 : CB170

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

作者簡介

波特 (Michael E. Porter)

自二十六歲起任教於哈佛商學院，成為該院有史以來最年輕的教授，為MBA課程開發出一套廣受讚譽的產業及競爭者分析課程。同時，也是世界各地的領導企業諮詢請益的知名顧問，曾訪台數次，連葡萄牙、哥倫比亞、紐西蘭等國政府，都專聘他為官員授課。在美國雷根總統任內，曾被延攬為「產業競爭力委員會」(Commission on Industrial Competitiveness) 委員。麥金賽基金會評為一九七九年最佳《哈佛商業評論》作者，《華爾日報》客座專欄作家。另外著有兩本暢銷書——《國家競爭優勢》(The Competitive Advantage of Nations) 及《競爭優勢》(Competitive Advantage)，都被公認為探討競爭力的經典之作。

譯者簡介

周旭華

師大英語系畢業，英國瑞汀大學（Reading University）歐洲與國際研究所碩士。曾任遠見雜誌、民生報、TVBS編譯、記者、編輯，現為自由譯者、企業顧問、兼任淡水工商管理學院講師。譯作包括《發展型管理》、《優勢行銷》、《覺醒的年代》、《造就自己》、《企業推手》、《戴明的管理方法》、《變動的年代》等書，均由天下文化出版公司出版。

序

一顆閃耀的明日之星

司徒達賢

企業政策（也就是策略管理）的主要內涵即是從企業領導者的角度，為企業的未來制定一套策略，這套策略不僅結合外界機會與本身條件，也指導了企業內部資源分配以及各種行動的方針。企業管理所有課程中，企業政策無疑是內涵最豐富、考慮層面最複雜、最具挑戰性，而且與高階管理實務最為接近的一門課。

二十幾年前，企業政策的理論基礎是組織理論、決策理論，以及一部分組織行為學與政治經濟學。而且為了教學，教師對行銷、生產、財務、人事等企業功能的理論與實務，必須有一定程度的熟悉與了解。在教學上則以個案教學為主，希望經由大量的產業分析與策略決策，讓學生或學員體會策略制定的藝術，並逐漸掌握處理複雜高階管理問題的思考方法。當時為數不多的企業政策學者，自然也試圖從分析個案的過程中，歸納出一些策略思考的原則，但這些原則相對而言相當簡約，似乎尚不足以讓這個領域大幅降低其藝術的成分而成為一門嚴謹的科學。

在同一時期，一門原本與企業政策毫不相關的學科正在積極發展。這個被稱爲「產業組織學」或「產業經濟學」的學科，原始的目的是分析產業結構與競爭行爲，以做爲政府在執行反托拉斯法時的參考。在不斷的研究過程中，這些學者有系統地記錄了各個產業的發展歷程，也觀察分析了無數的競爭行爲與做法。這些競爭行爲與做法，有些的確違反公平交易的精神，但有些卻是巧妙的經營手段。產業組織學者運用他們固有的理論觀念，例如規模經濟、進入障礙、產業結構等，逐漸歸納出這些企業合法創造超額利潤的原則。然而一直到一九七〇年代，卻似乎沒有人深入想過這些觀念在企業策略上的應用。

連結兩岸的策略大師

當時的形勢是，一方是資料豐富，理論嚴謹，但只習慣從政府角度思考的產業經濟學家；一方是熟悉企業高階管理問題，將教學與策略思考高度藝術化的企業政策學者。成長背景的歧異，加上學術領域的分工，使雙方不易互相交流，只是彼此都隱隱約約感覺到，在遙遠的對岸，似乎存在著可以互補的學問。

這時候大師出現了。麥可波特學兼企業管理與產業經濟，他不僅指出這兩種學科互補整合的可能性，而且率先結合兩種學科的觀點，提出他獨創的觀念架構。此一觀念架構，領導世界理論與實務，地位至今不衰。他的理論，不僅豐富了企業政策的內涵，使其成爲一門更嚴謹的科學，而且高度實務導向的理論體系，也爲企業政策這門學科，贏得了更多的尊敬。他所提出的「五力

分析」、「成本領導策略」、「差異化策略」等等，也成了企業界口語的一部分。

波特的分析架構當然不是十全十美，然而大師之所以成爲大師，並不必因爲他提出了顛撲不破的真理，而是他曾經見人之所未見，以他的智慧做爲渠道，從遠處引來亟需的養分，灌溉了一個領域，甚至將策略思考方法帶到一個新的地平線，讓後來的學者馳騁其上。

瓜熟蒂落看競爭

這本在一九八〇年出版的《競爭策略》，就具有此一劃時代的意義。本書將產業經濟學中早已成熟的概念——產業結構對廠商競爭行爲的影響、進入障礙、上下游的相對談判力、對局理論等，轉換成企業策略的語言以及策略思考的角度。讓大家恍然大悟，各個產業，由於產業結構不同、進入障礙不同，因而「產業吸引力」互有高下，而多角化策略的重要考量之一，即是選擇進入具有吸引力的產業。而且由於產業結構不同、產業發展階段不同，策略的重點以及所面臨的挑戰也不一樣。

行銷策略上所談的目標市場選擇，其實也可以看成挑選相對談判力較弱的客戶，既可以創造對我方有利的交易條件，也可以增加對方對我們的倚賴。強化品牌形象、投入技術研發、特殊的产品規格，都是實務上常見的策略，而它們的共同性是創造進入障礙，以期提高獨占力量與相對談判地位，而這些又是超額利潤的來源。

對局理論告訴我們，策略不只是自己的事，還要考慮競爭對手的行動與反應，因此我們應該

有系統地蒐集競爭者的情報，同時爲了應付對方蒐集我們的情報，還必須不時做出欺敵的動作。總而言之，波特引進了一套理論，讓大家對種種策略背後的道理有了更深一層的思考，大幅提高了企業政策領域的深度與廣度。

這二十年來，除了產業經濟學之外，經濟學中所發展出的交易成本理論與不確定決策理論、社會學中所發展出的網路理論、以社會心理學爲基礎的組織決策理論、以政治學爲基礎的權力理論、從系統動態學所發展的系統觀念，都紛紛加入了企業策略的領域，使企業政策內容不斷推陳出新，也讓大家對策略問題的思考愈深愈廣。回顧這二十年來的學科整合，波特這本《競爭策略》，不僅是最領先、最成功的嚐試，而且它的價值也毫不因爲時間而有所減損。

（本文作者爲國立政治大學企業管理系教授）

新版自序

無心插柳柳成蔭

波特

當《競爭策略》首度於十八年前付梓之初，我期盼它能帶來衝擊。膽敢抱此期望，當然其來自——因為本書所旁徵博引的龐大研究論據，已通過同行學界的檢視考驗，而且在定稿前，已有我的MBA學生與經理人班高材生詳加深究。

輕舟已過萬重山

然而，本書問世後一度洛陽紙貴，所受到的歡迎程度，遠遠超過我的期盼；更萬萬想不到，這本書竟然開創了一個新的研究領域。如今，全球大半的商學院學生，都有機會接觸到這裡頭的觀念——主修企業政策或策略課程的學生躲不掉；專攻競爭策略選修課程的學生經常與它撞個正著；就連經濟、行銷、科技管理、資訊系統等課程領域，也有觸及的機會。服務於大小企業的實務界人士，早已將這些觀念內化——無數見解獨到的來信、私下交談、以及晚近的電子郵件，在

在都透露出這些實情。當前大多數策略顧問會用到這些觀念；甚至還有整個公司就是成立來專門協助企業實行本書構想的。新進財務分析師在取得資格證書前，也必須一睹本書。

競爭策略及其核心主題——產業分析、競爭對手分析、策略定位等，如今都被公認為管理實務的一部分。而這麼多有思想、有見解的實務界人士，把這本書當作利器，也使我渴望影響真實世界的夙願終能得償。

在學界，競爭策略已名正言順地成爲一個學術領域。此一領域百家爭鳴，儼然成爲管理顯學；經濟學家方面，也有愈來愈多人對此進行探討。從本書開始算起，包括支持和反對的文章在內，這方面的文獻範圍之廣、討論之熱烈、真是十分可喜。我向來衷心希望能影響人類知識的發展，如今也得以實現；因爲已有大批傑出學者，投入我所開拓的這個領域——其中有幾位我有幸得而教之、指導之、還有幾位曾與我共同撰寫論文。

此次再版，促使我深刻省思這本書爲什麼能造成影響。隨著時序的推移，一切愈來愈清楚。雖然「競爭」一向是每家公司都重視的中心課題，但是本書推出當時，正值競爭日趨激烈之際，全球各地的企業陷入艱苦奮鬥中；在那樣的時空背景下問世，當然有不一樣的價值。事實上，「競爭」已成了我們當前關注不輟的一個主題。時至今日，競爭激烈的程度有增無已，而且有擴散到愈來愈多國家之勢。如今這本書的譯本，已出現在中國大陸和前蘇聯，這在一九八〇年簡直無法想像。

耕耘一塊肥田沃土

本書填補了管理思維的一塊真空地帶。經過幾十年的發展，一般經理人和專業人員之間的角色定位已愈來愈清楚。許多人也開始同意，策略規劃（strategic planning）成了一項勾勒企業長期方向的重大任務。此一領域的早期先驅，如安祖斯（Kenneth Andrews）、克里斯坦森（C. Roland Christensen）等人，已針對策略的研訂，提出好幾個重要問題，可是卻沒有一套精確而有系統的工具可資回答，藉以評估公司所屬產業、了解競爭對手、並選擇適切的競爭位置。有些甫成立的策略顧問公司，其實早已著手填補這塊空缺，但他們所提出的看法（如經驗曲線說），往往只設想單一的競爭狀況，只考慮一種策略形態。

《競爭策略》提出了一個豐富的架構，以供我們了解產業競爭的各股潛在作用力；亦即書中所提的「五大作用力」。此一架構清楚透露出產業間的重大差異，也讓我們得知產業如何演化，以及公司應如何找出獨特的策略定位。而書中所提出的一些工具，不但能提供嚴謹的結構用於檢視產業與公司，也可以讓我們捕捉其豐富與多樣。

這本書先從成本及差異化的觀點出發，界定出競爭優勢的概念，再和獲利能力直接串連，從而建構起產業的概念體系。那些苦思策略規劃難題、尋覓具體解決之道的經理人，一旦發現它切合實際需要，迅即熱烈擁抱。這本書也為經濟思維指點出新方向，挹注入新動力。在一向只注重產業的經濟學家眼中，公司不是難分軒輊，就是因規模大小而有所不同，再不然就是效率莫名其

妙地有所差異。而產業結構的通行看法，往往只述及賣方集中整合等問題、及若干造成進入障礙的來源。在所有經濟模式中，幾乎看不到經理人的影子，當然也就對競爭結果起不了任何作用。經濟學家只關心各種不同產業結構及競爭模式所帶來的社會及公共政策影響，目標是將「過高」的利潤壓低。至於競爭本質可能對公司行為帶來什麼意涵，或如何提高利潤等，根本沒幾個人放在心上。再說，經濟學家也欠缺工具，針對一小羣行為交互影響的公司，建立競爭模型。

為產學界搭起一道友誼的橋樑

就個人所接受的訓練和工作而言，我先取得一個MBA學位、再拿到經濟學博士學位，且濫竽於哈佛商學院擔任教席，接受哈佛特有的教學挑戰——運用案例分析教導實務經驗豐富的人士，於是也看清了實際情況與僵化模型之間，到底有多大的鴻溝存在。這些學經歷背景創造出一種急迫感，讓我覺得有必要儘速發展出工具來，藉以了解在真實的市場中，到底有哪些選擇可供採用。從大量的個案研究中，我汲取了豐富的產業及公司知識，因而能對產業競爭提出遠比從前更為複雜精密的看法；而且還能針對個別公司如何超越對手的問題，進行有系統的分析。

產業結構涉及的作用力共有五種，而不只是兩種。競爭地位則可由成本、差異性、格局等角度來思考。根據我的理論，經理人對產業結構和公司相對於其他公司的地位，都頗具影響。事實證明，本書所探討的一些新觀念，諸如市場上的訊息發送、移轉成本、退出障礙、成本與差異化關係、以及策略焦點廣狹等等，都只是本書所提供的部分研究沃土。我的做法幫助經濟學家打開

了一個新的探索領域，也讓商學院裡的經濟學者，在講授標準的經濟觀念與模型之外，還有一條新路可走。《競爭優勢》非但成爲廣泛使用的教材，更激勵不少人以此爲起點，致力於運用經濟思維來思考實務問題。

新舊交接間

這本書出版至今，究竟出現了哪些變化？就某些方面看來，可謂一切都變了——新科技、新管理工具、新成長產業、新的政府政策紛至沓來。但換個角度來說，其實什麼也沒變。本書所提供的，是一套檢視競爭的基本架構，它不但超越了產業界線，也不受限於特定科技、特定管理方法；不但適用於高科技、低科技，也適用於服務業。舉例來說，網際網路的出現，或許會改變進入障礙、重塑買方力量、促使新的替代模式產生；然而，影響產業競爭的各股競爭作用力，卻和從前沒什麼兩樣。種種產業變化反而使本書觀念更顯得重要——因爲必須對產業結構與疆界重作省思。一九九〇年代的公司，或許看來和七〇或八〇年代的公司十分不同，但如果想在某個產業內獲利高人一等，仍然要靠「相對成本」和「差異化」。或許有人認爲，更快的發展步調、或提升總體品質，才是競爭致勝的關鍵。但這一切作爲的嚴苛考驗卻來自於：它們如何影響產業競爭？如何影響公司的相對成本地位？乃至如何使自己與眾不同，同時又能掌握價格優勢？

本書所提出的觀念之所以經得起考驗，是因爲它們在述及競爭的深層問題時，跳脫了公司競爭的細節。而其他著作之所以來來去去、曇花一現，就是因爲它們只針對特殊個案進行探討；或

不以競爭策略的原則為立論基礎，只探討特定競爭做法。這麼說，當然並不表示《競爭策略》就是學科聖典，旁人無法置喙。事實剛好相反——還有很多重要的想法已陸續加入此行列，而且還會繼續補充。只不過，在思索產業競爭和產業內定位問題時，《競爭策略》依舊是個互古的根基及立論點——其他觀念還可再加與之整合補充。

雖千萬人吾往矣

我還會做哪些修正或改變嗎？要客觀地回答這個問題，對任何作者來說，都是一大挑戰；不過《競爭策略》當然能因新案例的加入而更豐富——新舊產業都可以。這些概念在服務業所能發揮的作用，絲毫不亞於製造業；因此不妨加入更多服務業的例子。而這些分析架構的應用，其實也早已遍及全球各主要國家，所以舉例如能更國際化，當屬允當。儘管產業、公司、國家都會改變，但這些概念的力量卻能持之不墜。

就觀念層次而言，坦白的說：目前我還看不出自己有什麼應該自反而縮之處。這不表示這門學問並沒有向前推進；事實上，這套分析架構的許多部分都已經被其他人測試、挑戰質疑、深入探討過，並作出重要引申——主要是學界人士。《競爭策略》既然這麼常被拿來陪襯烘托，我當然與有榮焉，但也有些不安。就這些提供新見解的文獻來說，此處實在無法公正評斷。舉例來說，供應商方面已有詳細的鋪陳；就如我們對進入障礙的理論根據，已有更深一層的了解一樣。公司與供應商及客戶之間，當然不免有議價關係存在，但是公司仍可藉與客戶、供應商、以及互補品

廠商之間的合作關係，增進原本會遭分割的總體價值。然而，《競爭策略》書中的許多假說，都已一一得到驗證。

有疑問才有了了解

《競爭策略》當然也激起了若干爭議。有些涉及誤解，讓我知道哪些地方還應該表達得更清楚些。例如，有人批評本書似乎是想在一個快速變動的世界中，套用一個靜態架構。其實，我根本就不打算提出什麼靜態的玩意兒。架構的每一部分——產業分析、競爭者分析、競爭定位等等，強調的都是變動不居的狀況。事實上，整套架構所透露出來的，都是對未來最攸關重大的一些變革構面。書中大半都在探討如何了解並因應變革——例如產業演化（第八章）、新興產業（第十章）、因應產業成熟（第十一章）、式微產業（第十二章）、全球化（第十三章）等等。公司必須持續不斷地了解自己的產業、了解競爭對手、以及發掘提升或改善本身競爭地位之道，永不止息。

另一種誤解，則繞著「低成本」和「差異化」而轉（二選一）。依我看來，要成為成本最低的生產者，又要具有差異化的特色，同時擁有價格優勢——三者實在很難彼此相容。策略要想成功，就必須痛下決定，否則很容易被仿效跟進。我所提到的「卡在中間」狀況，恐怕就不免會引來災禍。有時候，像微軟（Microsoft）這類大幅超前對手的公司，似乎沒必要進行策略抉擇，但這一點終將成爲它們的最大痛處。

但我並不表示，公司在追求差異化的時候，應該不顧成本；或在追求最低成本的同時，忽略差異化——只要不致在其他領域造成犧牲，公司就不該輕言放棄某一領域的改善。最後，維持低成本或差異化地位的努力，無論或廣或狹，都必須持續改善。所謂策略地位指的是一個過程，而不是固定定位。我最近才指出：「營運效能」和「策略地位」兩者之間其實有所區別，這點應有助於澄清這方面的若干混淆。

不過，本書所引發的一些爭議，則反映出看法的真實不同。有個學派堅持：產業分析對策略並不重要，因為他們覺得產業結構與界線的變動頻仍，所以視個別公司地位為獲利的主導力量。我向來主張「產業」和「公司地位」兩者都很重要，任何偏廢都可能使公司慘遭滅頂。產業不同，平均獲利力也可能不同（現在這些差異的持續期間則愈來愈長、耐受力愈來愈夠）。最近的統計數據證實：無論在解釋公司獲利能力或股市表現時，「產業」都是很重要的因素；同一來源也發現，即使在一九九〇年代，產業間的差異也出奇穩定。它同時暗示，在解釋產業內部的獲利分布時，產業的屬性相當重要。任誰也很難編造理由，誣稱公司所處的競爭環境本質，會對績效表現無足輕重。

價值如何分配

透過五股競爭作用力所具體呈現的產業結構，可以讓我們好好思索一下：產業是如何在既存及潛在參與者之間，創造及分配價值的。它同時點明，「競爭」並不只存在於現有競爭者之間。