

Management Series

產業競爭分析專論

修訂版

● 余朝權 著

管理學書系



產業競爭分析專論

余 朝 權 著

東吳大學企管系所教授
行政院公平交易委員會副主任委員

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

產業競爭分析專論／余朝權著。

--初版.--臺北市：五南，1994 [民83]

面；公分

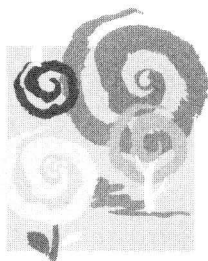
參考書目：面

ISBN 978-957-11-0846-9 (平裝)

1. 企業管理

494

83005882



1F44

產業競爭分析專論

作 者 — 余朝權(54)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 林玉卿

出 版 者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 1993年7月初版一刷

2008年3月初版八刷

定 價 新臺幣490元

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，它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

黃俊英

國立中山大學企管所

一九九四年六月

新版序言

哈佛大學二位傑出的管理學教授勞倫斯（Paul R. Lawrence）與羅（Jay W. Lorsch）於 1967 年由哈佛大學出版社出版一本管理學上的重要著作《組織與環境》，奠定了現代組織必須因應環境的特性而作調整的權變觀念之基礎。而在 20 年後，於 1986 年該書再版時，內文亦未作多少變動，因為他們所提的觀念仍然是適用的，因此二位學者僅僅是加寫了一篇修正版的序言。

本書《產業競爭分析專論》於 10 年前出版，原意是做為管理學、商學院或經濟研究所學子在修習相關課程時的參考教材，並不期有多少讀者有興趣或有能力去閱讀它，因此作者以為出版之後，即能絕版，頂多是在國立中央圖書館中存放一本罷了。

但是，出乎意料的是，本書卻能一再印行出版，而在出版商要求再次印行之際，作者本人一方面深感欣慰，一方面也想循哈佛大學二學者之例，在原文未作大幅更動之下，寫一篇新版序言，以答謝讀者的厚愛，同時也為臺灣產業在全球競爭環境中求取勝利之道略作說。

這本論集為何會逐漸受到各界人士注意，推究其原因，乃是許多社會競爭分析與產業分析之重要性人士，也加入閱讀本書的行列，其中比較特殊的族群有三類：

1. 程度較佳的管理、財務、經濟、會計等相關科系的大學生，也在大三、大四時期開始研習書中的分析架構、論點及分析

方法，期能貼切地掌握產業狀況，特別是其中的競爭法則。

2. 從事投資業務的從業人員，包括證券投資人士、創業投資人士、股票分析人士，也都開始參考本書架構及論點，做為評估特定企業之競爭優勢、競爭能力之工具。

事實上，作者也曾赴臺灣證券交易所演講一整天，為該所負責審查新股上市的同仁解說如何評估特定企業的現況與未來發展，以作為是否核准企業股票上市之參考。（雖然從證券市場發展的角度而言，任何企業在財務報表能充分表達之下，無論盈虧如何，均可上市，但就臺灣現況研析，個別投資（散戶）仍占多數之下，適度保護投資人的政策，似乎也「不得不爾。」）

3. 中大型企業的企劃人員、總經理室分析專員等，也開始注意本書的意涵，本人也曾赴各大企業講授相關論點，協助企業執行更縝密的策略規劃。

當代企業經營成敗的關鍵因素，乃是為企業訂定美好的願景（vision），並以適切的策略達成之。而策略規劃的基礎即是產業競爭分析。產業競爭態勢與時俱變，故企業需定期與及時檢視產業競爭度，企業競爭地位與競爭優勢，並加強競爭資訊之蒐集。在本書再版之際，重新審閱原文，似乎毋須多作增刪，故僅贅數語如上，並將原序抄錄於次。

由於事隔十年，人事多有變遷，爰再補充說明於下：

作者於 1994 年卸下研究所長職務，旋不久於 1996 年被選任東吳大學商學院院長，2002 年獲聘為總統府顧問，並於 2004 年 2 月由

院任命為行政院公平交易委員會委員，並於4月至9月間兼任公平交易委員會競爭政策資料與研究中心主任一職，故多有機會接觸各國之競爭政策。而為本書題序的黃俊英教授，現任義守大學講座教授兼副校長。許士軍教授則於臺大管理學院院長一職退休後，轉任元智大學企業管理講座教授。劉水深教授於擔任大葉大學校長多年後，目前轉任國立空中大學校長。高孔廉教授自行政院大陸委員會副主任委員退職後，轉任中原大學講座教授。幾位恩師都仍堅守學術崗位，令人感佩。其他恩師也都各有揮灑空間，如司徒賢達教授曾任政治大學副校長。而在我所任教的東吳大學，章前校長孝慈已辭世多年，新任校長劉兆玄博士正大力改善教學研究環境。在環境多變的新世紀，祝福臺灣及本書的讀者能對產業分析有更深入的了解，並在全球競爭中脫穎而出。

余朝權 謹序於
東吳大學企業管理系所
二〇〇四年九月十四日

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概念，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，永誌不忘。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

新版序言

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