

策略領導再

升級

波特新論 競爭五力

The Five Competitive Forces That Shape Strategy

麥可·波特 Michael E. Porter

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，最近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。

策略師的核心任務，就是了解與處理「競爭」的議題。然而，經理人經常把競爭定義得太狹隘了，似乎認為只有在目前直接競爭的對手之間，才有競爭存在。但是，爭奪利潤的對手不僅限於產業裡既有的同業，還包括另外四項競爭作用力：顧客、供應商、潛在新進公司、替代性產品。上述這五項作用力引發的廣泛競爭和對立，決定了產業的結構，也形塑了產業內彼此間競爭活動的特性。

表面看來，每一個產業都不同，但其實，各產業獲利能力的動因都一樣。例如，表面上，全球汽車產業完全不同於藝術名作的全球市場、或政府高度管制的歐洲醫療照護業。但若要了解這三

January 2008 | 哈佛商業評論 全球繁體中文版 1

個產業的競爭情形和獲利能力，必須用五項競爭作用力的架構，來分析每個產業的基本結構（見表1）。

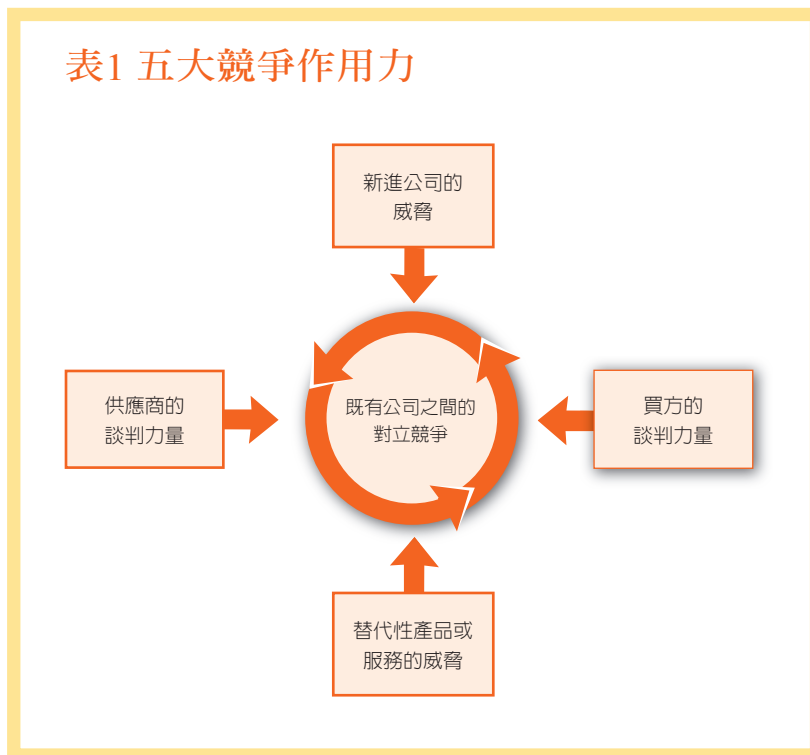
如果那五項作用力很強烈，產業裡幾乎每一家公司的投資報酬率就都不理想，例如航空、紡織和旅館業。如果那五項作用力相當溫和，許多公司都有機會獲利，例如軟體、軟性飲料、美容清潔用品等產業。產業結構決定產業內的競爭情形和獲利能力；至於產業提供的是產品或服務，屬於新興或成熟產業、高科技或低科技產業、受管制或不受管制，並非決定因素。有很多因素都會在短期內影響產業獲利能力，像是天氣和景氣循環，但中、長期的產業獲利能力，是由產業結構決定的，而產業結構具體展現在五種競爭作用力上（見表2）。

若能了解競爭作用力，以及影響這些作用力的根本原因，不僅可幫助了解任何一個產業目前獲利能力的根源所在，也提供一個架構，用來預測和影響長期的競爭（和獲利能力）。對策略師來說，產業結構是否健全，與自家公司的定位同等重要。了解產業結構，也有助於設定有效的策略定位。接下來我會說明，保護公司免受競爭作用力負面的影響，引導那些作用力朝向有利於自家公司的方向發展，是策略中很重要的部分。

作用力強度決定策略

每個產業裡，五項競爭作用力的強弱組合都不同。在商用飛機市場，產業霸主空中巴士（Airbus）和波音（Boeing）之間的競爭很激烈，大手筆訂購飛機的航空公司，也有很強的談判力量（bargaining power）；但是新進公司及替代性產

表1 五大競爭作用力



品的威脅，以至供應商的力量，三者都相當溫和。而對電影院這一行，電影製片和發行商靠著提供電影這個最重要的投入要素，以及近來蓬勃發展各種替代性娛樂形式，雙雙成爲重要的競爭作用力。

產業裡最強的一項或多項作用力，決定了那個產業的獲利能力，成爲制定策略時最重要的因素。不過，影響最顯著的作用力，並不一定就是明顯可見的。例如，大眾商品產業的競爭往往很激烈，但也許這並不是造成此種產業獲利能力不佳的因素。就像在攝影底片產業，報酬率低是因爲出現了更優良的替代性產品。當數位攝影出現時，全球攝影底片領導廠商柯達（Kodak）和富士（Fuji）就面臨了這樣的衝擊，如何因應替代性產品的崛起，成爲策略上的第一要務。

特定的經濟和技術特性，決定產業裡每一項競爭作用力的強度，進而塑造個別產業的結構。接下來，我們要從已經在產業裡運作的既有公司觀點，來檢視這些競爭作用力。我們也可以擴大延伸

這項分析，用來了解潛在新進公司面臨的挑戰。

競爭作用力 1 新進公司的威脅

新加入產業的公司會帶入新的能力，並且渴望取得市場，這會影響產業內成本、價格和競爭所需的投資。如果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。

因此，新進公司加入者帶來的威脅，會限制產業的獲利潛力。既有公司若要避免這些後果，在新進公司威脅很大的時候，必須以降價或加大投資嚇阻新競爭對手跨入市場。例如，咖啡專賣零售業的進入障礙相當低，星巴克（Starbucks）就必須大手筆投資，不斷更新店面和餐飲內容的設計。

既有產業的進入障礙，及新進公司預期既有公司的反應，決定新進公司會形成多大威脅。如進入障礙低，且新進公司預期既有公司的反擊動作不大，新進公司的威脅就會提高，產業獲利能力也因而降低。壓低獲利能力的原因在於會有新進入者構成的「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

產業進入障礙，指的是既有公司相較於新進公司所掌握的優勢，包括以下幾種：

1. 供應面的規模經濟

產量大的公司，享有較低的單位成本，因為他們有較多產品單位來分攤成本，採用更有效率的技術，或是向供應商爭取到較優惠的條件，因而產生了規模經濟。供應面的規模經濟會嚇阻新進公司加入市場，因為新進公司若決定進入這個市場，被

迫必須加大規模，以求打敗既有公司，或是必須接受在成本上處於劣勢。價值鏈裡的每一項活動，幾乎都有這種規模經濟的情況，至於哪些活動的規模經濟最重要，會因所在產業而有不同（註1）。在微處理器產業，英特爾（Intel）之類的既有公司享有研發、晶片製造、消費者行銷等的規模經濟，市場地位有保障。對史考特神奇格羅（Scotts Miracle-Gro）之類的草坪維護業者來說，最重要的是供應鏈和媒體廣告的規模經濟。在小包裹遞送業，規模經濟主要表現在全國布建的物流和資訊系統。

2. 需求面的規模優勢

光顧某一家公司的買方人數愈多，其他人就愈願意付費購買那家公司的產品，這就是需求面的規模優勢，也稱為「網路效應」。買方若要購買重要產品，也許會比較信任大公司，就像以前那句流傳已久的話：「採購IBM的產品，絕不會被開除」（當時IBM是電腦製造業的龍頭老大）。買方或許也很重視能成為某個買方網絡的一員，裡面還有許多其他買方都跟他一樣，選擇了同一家公司。例如，參與網路拍賣交易的人紛紛投向eBay，因為eBay提供最有可能達成交易的對象。需求面的規模優勢不利於新進公司，因為這類優勢會讓顧客不太願意向新進公司採購，而且會迫使新進公司壓低售價，等到新進公司建立大規模的顧客基礎之後，才有可能提高售價。

3. 顧客轉換成本

買方更換供應商時產生的固定成本，就是轉換成本（switching cost）。買方更換供應商後，可能必須作很多調整，例如改變產品規格，重新訓練員工使用新產品，或者調整流程或資訊系統，這些都會增加成本。轉換成本愈高，新進公司就愈難爭取到顧客。企業資源規畫（ERP）軟體就是轉換成本很高的產品。一家公司裝設了思愛普公

司 (SAP) 的ERP系統後，所有資料都已內嵌入系統 (embedded data)、公司內部流程已經根據思愛普的系統建構、員工經歷大幅重新訓練，而且ERP相關應用軟體對公司運作非常關鍵，種種考量下，若要換成另外一家公司的系統，成本高得驚人。

4. 資金需求

如果必須投入大筆資金才可競爭，新進公司可能會裹足不前。不僅投資設備資產如此，對顧客放帳、建立庫存和支應草創期的虧損，在在都需要資金。如果支出的項目無法回收，像初期的廣告支出或研究發展費用，將很難獲得融資。就算大型公司擁有雄厚的財務資源，幾乎可以進軍任何產業，但某些行業先天就需要大量資金投入，因而限制可加入的公司數量。如果是像稅務服務、短程貨運等行業，資金需求很低，可能進入這些行業的公司就很多。我們也不要過度誇大，單靠資金需求可以赫阻新公司加入的功效。如果產業的報酬率很吸引人，而且預期報酬率會持續保持高水準，再加上資本市場很有效率，投資人就會提供新加入者所需的資金。例如，全球幾乎各個地區都不斷有新的航空公司進入市場，原因之一與飛機轉售可取得高價有關，因而促成有意進軍航空業的公司易於取得融資，購買昂貴的飛機。

5. 與規模無關的既有公司優勢

既有公司無論規模大小，在成本或品質方面，都可能比潛在競爭對手擁有更多優勢。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。新進公司可以設法避開那些優勢。例如，標靶 (Target) 和沃爾瑪 (Wal-Mart) 之類的折扣商店剛成立時，刻意不把店址設在購物中心裡，因為當時已有一些百貨公司在購物中心裡占據有利地位。

表2 各產業獲利能力不同

每一個產業的投入資本報酬率 (return on invested capital, ROIC) 都不一樣。例如從1992到2006年，美國各產業的平均ROIC最低為0，或甚至是負的，最高則超過50%。ROIC較高的產業包括軟性飲料、套裝軟體等，在1992到2006年間，這些產業的獲利率是航空業的六倍以上。

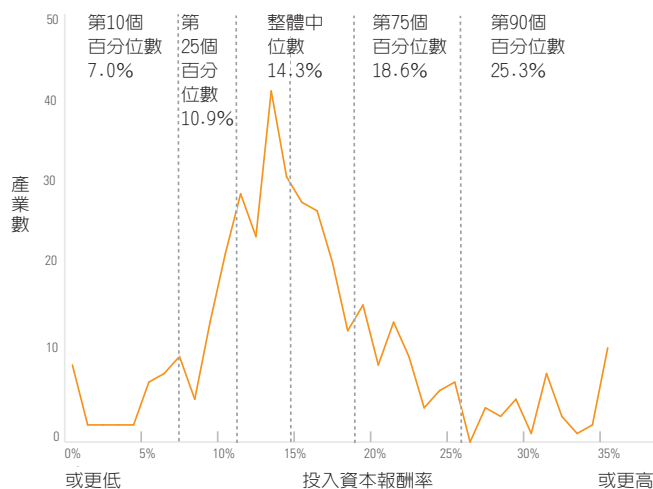
6. 進入配銷通路的機會不均等

新進公司必須確保取得產品或服務的配銷通路。例如，新上市的食品必須以折扣、促銷方案、強力銷售等手法，擠下原本在超級市場貨架上的食品。如果某一產業的批發和零售通路愈集中，同時既有公司對這些通路的掌控愈大，進入這個產業的難度就愈高。有時候，進入通路的障礙太高，以致新進公司只能避開既有通路，或者新建自己的通路。由於旅行社往往偏愛與既有的高價位航空公司合作，新成立的低成本航空公司設法避開既有的旅行社通路，鼓勵旅客透過網站自行訂位。

7. 政府政策的限制

政府政策可以直接禁止或協助公司進入新產業，也可以加強 (或清除) 其他的進入障礙。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，都是很明顯的例子。政府還可採行其他措施提高進入障礙，例如，有關專利的大量法規可以保護獨家技術不遭仿冒，有關環境或安全的法規會提高新進公司所需的規模經濟。當然，政府政策也可能會降低產業的進入障礙，例如直接提供補貼，或是採用間接做法，像是補助基礎研究的經費，無論新舊公司都可以取得，以降低規模經濟。

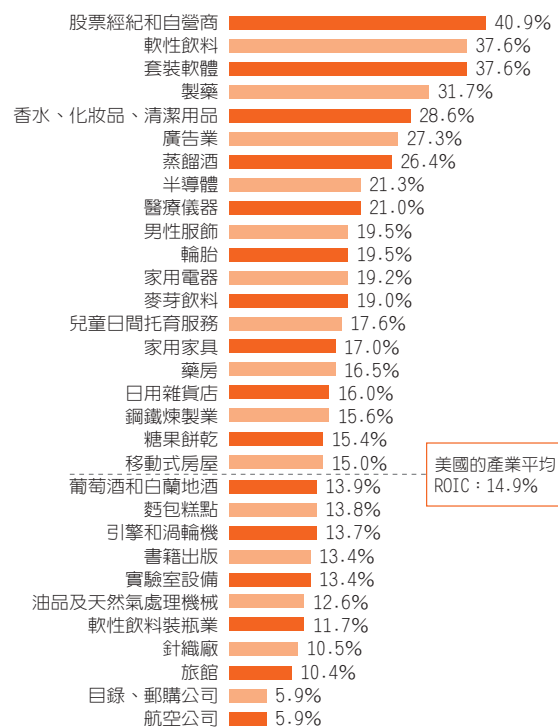
表2-1 1992~2006年，美國各產業平均投入資本報酬率(ROIC)



投入資本報酬率 (ROIC) 不僅適合在規畫策略時用來衡量獲利能力，也很適合股票投資人採用。銷售利潤率 (return on sales) 或獲利成長率，都無法說明在產業裡競爭所需的資金。在此我們計算投入資本報酬率的方法是，利息及稅前盈餘除以平均投入資本減去超額現金，並排除各公司和產業在資本結構和稅率上的特殊差異。

資料來源：標準普爾的Compustat，以及本文作者的計算

表2-2 美國部分產業的獲利能力平均ROIC，1992~2006年



評估進入障礙時，應該根據潛在新進公司的能力來評估，而新進公司可能是新創公司、外商或原本在其他相關產業的公司。策略師必須留意，前述例子證明，新進公司可能會想出一些很有創意的辦法，來克服明顯的進入障礙。

新進公司評估反擊力道

新進公司會評估既有公司可能有什麼反應，這也會影響他們決定是否進入某個產業。如果既有公司的反應激烈，而且可能持續很久，進入這個產業的獲利潛力就可能低於資金成本。既有公司有時會針對新進公司作出公開談話，藉此向其他考慮進入這個產業的公司喊話，宣示捍衛自家市場的決心。

如果出現以下情況，新進公司可能就得重新

考慮要不要進入這個行業：

- 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，因為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。

想要進入新產業的公司，務必要去分析進入障礙和可能會遭遇到的反擊。挑戰在於，新進公司必須設法跨越進入障礙，但又不會因為大量投資而降低進入後的獲利能力。

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。有些產業無法把上漲的成本轉嫁到產品售價上，這類產業上游的強勢供應商，包括勞動力的供應者，就能擠壓產業的利潤。例如，微軟公司提高作業系統的價格，侵蝕了個人電腦製造商的獲利能力。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。

公司仰賴多種不同供應商來提供投入要素。

專屬性的周邊設備上，或是已經花費高額經費學習操作某家供應商的設備，像是金融專業人士使用的彭博（Bloomberg）終端機，或是電腦輔助設計套裝軟體，那麼，這家公司就很難更換供應商。另外一種情形是，公司已經把生產線設在某家供應商的工廠附近，像是某些釀酒廠和貨櫃製造商的做法，這樣也很難更換供應商。如果轉換供應商的成本很高，產業參與者就很難在供應商之間營造彼此對立競爭的矛盾（請注意，供應商本身也可能會有客戶的轉換成本，這一點限制了他們的力量）。

- 供應商提供差異化的產品。有些製藥公司因擁有特殊療效的專利藥品，使他們面對醫

產業結構決定產業內的競爭情形和獲利能力；

至於產業提供的是產品或服務，屬於新興或成熟產業、高科技或低科技產業、受管制或不受管制，並非決定因素。

如果出現以下情形，那個供應商團體就會很強勢：

- 如果那一群供應商的集中程度，高於買方的產業集中程度。微軟在作業系統市場上享有幾近獨占的地位，而且個人電腦組裝廠商很分散，就屬於供應商很強勢的情形。
- 這個產業並不是上游供應商團體最主要的營收來源。供應產品給好幾個產業的供應商，一定會毫不遲疑地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，並協助顧客進行研發或遊說等活動。
- 產業的參與者若要更換供應商，就必須負擔轉換成本。例如，若是公司已經大筆投資在

院、健康照護機構和其他藥品客戶時能掌握的供應商力量，比供應學名藥的廠商還高。

- 供應商團體提供的產品沒有替代品。例如，飛機駕駛員工會可以對航空公司施展相當大的供應者力量，部分原因是很難找到人來取代訓練精良的駕駛。
- 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。在這種情形下，如果產業成員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。

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），甚至在供應商間刻意引發產業成員彼此對立競爭。如此一來，顧客固然可以獲得更多價值，但這一切都會損及產業的獲利能力。如果買方企業比賣方或賣方產業的成員擁有更多談判力量，而它又對價格很敏感，會設法運用本身的強勢力量壓低價格，那麼，買方的力量就很強勢。

就和供應商的情況一樣，各個顧客群的談判力量也可能都不同。如果出現以下的情形，顧客群就會擁有較多的談判力量：

- 買方的家數不多，或者是說，相較於賣方的規模，每一個買方的採購量都相當大。對固定成本很高的產業來說，採購量很大的買方尤其強勢，例如，通訊設備、外海鑽探、大宗化學品等產業。固定成本高，而邊際成本低，會迫使企業以折扣促銷來填滿產能，因而進一步增強對同一產業內公司的壓力。
- 產業提供的，是標準化或無差異的產品。如果買方認為很容易可找到提供類似產品的供應商，製造供應商間矛盾的意向就會提高。
- 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），自行生產原本由供應商提供的產品。例如，軟性飲料和啤酒製造商威脅要自行生產包裝材料，而有些公司也真的自行投產，因此他們一直都能壓制包裝材料製造商的力量。

如果出現以下情形，就表示顧客團體對價格很敏感：

- 顧客向這個產業採購的產品，占顧客成本結構或採購預算極高比例。因此，顧客可能會四處尋找替代貨源，極力討價還價，就像一般消費者尋求房屋貸款時一樣。如果某個產業銷售的產品只占買方成本或費用的一小部分，通常買方對價格就比較不敏感。

- 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。相反地，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客戶成本比重不高）。
- 買方的產品或服務的品質，不會受到供應商產業的產品太大影響。如果那個產業的產品對買方品質有很大影響，買方往往對價格較不敏感。例如，大型電影製作公司採購或租用專業用攝影機時，往往會選擇擁有最新功能、可靠度很高的設備，而不太在乎價格。
- 如果某個供應商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。相反地，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。例如，能夠為買方省錢甚或賺錢的產品或服務，像是稅務會計或油井探勘（well logging，探測地面下油層的情況）。同樣地，投資銀行之類所提供的服務，如果成效不佳，可能會使買方損失慘重，而且顏面掃地，所以買方往往不太在意價格。

無論買方是一般消費者，或是企業客戶，提高買方力量的因素都差不多。如果消費者購買的產品沒有明顯差異化、相較於收入顯得價格偏高、產品功能好壞又不會造成太大影響，消費者往往就會對價格比較敏感，這一點和企業客戶相同。消費者和企業客戶最主要的不同在於，消費者的需求比較難具體掌握，也比較難量化。

通路，不容小覷的力量

我們也不能忽略中間（intermediate）顧客，也就是雖然採購產品、但並非最終使用者的顧客（例如組裝廠或配銷通路）。分析中間顧客的方法，就跟分析其他買方類似，但必須多考量一項重

要因素。如果通路能夠影響下游顧客的採購決定，通路對製造商就擁有很強的談判力量，像是消費性電子產品和珠寶兩類產品的零售商，以及農業設備配銷商，都對終端顧客有很大的影響力。

製造商若想削弱通路的力量，往往會對特定配銷商或零售商採取獨家待遇，或者直接對終端使用者作行銷。零件製造商若想削弱組裝廠的力量，可以設法讓下游顧客偏愛使用他們的零件。自行車零件和糖精這兩個行業都是如此。杜邦公司

(DuPont) 為旗下Stainmaster品牌地毯纖維所作的廣告，訴求對象不僅包括真正採購這種纖維的地毯製造商，也包括下游的消費者，如此一來，杜邦建立了很強的談判力量。即使杜邦並不生產地毯，還是有很多消費者指名要買用Stainmaster製造的地毯。

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

產業分析實務

好的產業分析必須嚴謹檢視獲利能力的基礎結構。首先，必須了解該採用哪一種時間區段 (time horizon) 來研究所屬產業最恰當。進行產業分析，務必要能區分暫時性或週期性變化，以及結構性變化間的不同。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，不過有些產業的景氣循環期較長，如採礦業，也許就要分析至少十年期間的情況。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。

產業分析的重點不在於判定產業是否具有吸引力，而是要了解競爭的基礎和獲利原因。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，才能填滿工廠的產能，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）。

五項競爭作用力的強度，會影響價格、成本、競爭所需的投資；因此，這些作用力與產業內參與者的資產負債表和損益表，都有直接關聯。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？策略師若是了解上述這些經濟關係，就能夠更深入了解產業競爭。

最後，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。哪些競爭作用力支持（或限制）目前的獲利能力？某一項作用力的變化可能會導致其他作用力的什麼反應？找到這些問題的答案，可以讓我們更深入了解策略。

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、塑膠可以代替鋁、電子郵件可以代替快遞郵件。有時候替代性產品取代下游買方的產品，或是以間接方式威脅其他產業。例如，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。另一個例子是，如果航空公司網站和旅遊網站取代了旅行社，以旅行社為銷售對象的軟體產品就會受到威脅。

替代性產品一直都存在，但很容易被忽略，因為這類產品看起來，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。有些產品並非絕對必要，或者可以買二手貨，甚至自己動手做（自己提供服務或產品），這些都算是替代性產品。

如果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产品價格，因此也限制了產業的獲利潛力。如果產業無法在产品功能上大幅超越替代性產品，或者無法透過行銷或其他方法拉大與替代性產品的差距，不但這個產業的獲利能力會降低，產業的成長潛力往往也會受限。替代性產品不僅在平時會限制產業的利潤，在景氣大好的時候，也降低了產品趁機大賺一筆的機會。例如在新興經濟體中，許多消費者第一次買電話，就選擇行動電話，根本不買固網的有線電話，結果使得有線電話的需求成長受限。

如果出現以下情況，替代性產品的威脅就會很高：

- 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。替代性產品的相對價值愈高，對受影響產業獲利潛力的限制就愈大。例如，Vonage或Skype等業者提供便宜的網路電話服務，衝擊到長途電話服務的傳統供應商。同樣地，影片出租店的生意受到許多新興多

媒體服務很大的影響，例如有線電視和衛星電視服務供應商提供的隨選視訊（video-on-demand）服務，Netflix之類的線上影片出租服務，還有Google的YouTube之類的網站提供的網路影片服務。

- 買方改買替代性產品的轉換成本很低。例如，由原先購買知名品牌的專利藥物，改為購買學名藥的轉換成本極低，因此銷售迅速大幅轉向學名藥，價格也下滑。

策略師應該特別留意，其他產業是否出現一些變化，讓一些原本並不吸引人的替代性產品，變得吸引人。例如，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），可能會對相關產業的獲利能力造成重大衝擊。當然，替代性產品的威脅也可能會對受影響的產業有利，預示未來會有很好的獲利能力和成長潛力。

競爭作用力 5 既有競爭者之間的對立

這種對立和競爭有許多不同形式，都是外界耳熟能詳的，像是價格折扣、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：一是各家公司競爭的激烈程度，二是他們競爭的基礎。

如果出現以下情況，競爭程度是最激烈的：

- 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。在這種情形下，各家公司很難不搶食對手的業務。產業裡若沒有居於領導地位的公司，有利於這個產業正面發展的各項做法就無法落實。
- 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。**進入障礙的反面就是退出障礙，如果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。有了這些障礙，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。由於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，**如果這些企業不只要在經濟指標有好的表現，產業競爭就會更激烈。公司投入很深，原因有很多。例如，國有企業也許是為了非經濟性的目標，像是創造就業機會或名聲；或在營造形象，或提供完整產品線的考量下，有些大型公司選擇進入某個產業。在媒體和高科技等行業，領導人間出於個性或自我的衝突，有時候會擴大對立態勢，有損獲利能力。
- **各家公司彼此不了解、所採的競爭方式與各自目標不一樣，**因此無法好好解讀對方的各種訊號。

削價競爭削弱獲利

公司之間對立的強度，不僅反映競爭的激烈程度，也形成競爭的基礎所在。企業間在哪些層面競爭，以及各家公司是否集中在相同的層面上競爭，都會對獲利能力產生重大影響。

如果對立流於價格競爭，尤其會削弱獲利能力，因為價格競爭會使得利潤直接從產業移轉到顧客手中。公司往往很容易就知道對手降價，也很容易跟進，因此很可能會引發好幾回合的報復反擊。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。

如果出現以下情形，最可能引發價格競爭：

- **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。這種情形促使這些競爭公司降價，以爭取新顧客。多年來航空公司持續進行價格戰，就是這種情形。

- **固定成本高，而邊際成本低。**這種情況迫使各家競爭公司把價格降到低於平均成本的水準，甚至接近邊際成本，冀望不僅能從其他對手那裡多搶一些顧客過來，同時還能支應部分的固定成本。許多基本原料的產業都深受這個問題之苦，尤其在需求沒有成長時，格外嚴重，像紙業和鋁業都是如此。有固定運送路網的快遞公司也是如此，無論送件的數量多寡，那些路網都必須維持運作。
- **必須大幅擴充產能，才能維持高效率。**有些產業必須大幅擴充產能，但這麼做會破壞產業的供需平衡，導致長期一再出現產能過剩和降價的情況，聚氯乙烯產業就是如此。
- **產品無法長期保存。**如果無法長期保存，公司就會想要趁著產品還有價值的時候，降價出售。有很多產品和服務都無法長期保存，這類產品比一般人想像的還多。番茄很快就腐爛了，所以無法長期保存；同樣地，電腦的機型也無法長期保存，因為很快就會過時；而資訊若是散布得很快，或者過時了，就會失去價值，也就無法長期保存。旅館住房之類的服務恐怕也無法長期保存，因為空房間如果沒法售出，當下所損失的營收也無法彌補。

價格以外層面的競爭，比較不可能破壞獲利能力，例如產品特色、支援服務、交貨時程或品牌形象，因為這些層面的競爭會改善顧客價值，提高獲利率。此外，這類非價格層面的競爭，也可以提高產品相較於替代性產品的價值，或是提高新進公司的進入障礙。有時候，價格以外層面的競爭也可能升高，進而損及產業的獲利能力，但非價格競爭對獲利能力一般來說較小。

在同層面競爭導致零和

與各個競爭層面同樣重要的是，各家對手是否在同一層面上競爭。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。也就是說，某家公司有所得，往往另一家公司就有失，造成獲利能力下滑。價格競爭比其他層面的競爭，更有可能演變成零和競爭，但仍有辦法避免。公司若能小心區隔不同的市場，針對不同的顧客提供價格較低的產品或服務，就可能避免形成零和競爭。

如果每一家參與競爭的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

受到替代性產品或新進公司的限制。策略師若是考慮到所有這五項作用力，就能掌握產業結構的全貌，不會只偏重其中任何一項因素。此外，策略師也可持續集中注意力在產業結構，而不是其他短暫的影響因素。

尤其重要的是，很多人都會把產業的一些明顯特性，誤當成產業的基本結構，這一點應該要避免。以下就是一些常被誤認為競爭作用力的「因素」：

因素1：產業成長率

有一項常見的錯誤就是，以為成長快速的產業就一定很有吸引力。成長的確很容易緩和對立競

如果對立流於價格競爭，尤其會削弱獲利能力， 因為價格競爭使得利潤從產業直接移轉到顧客手中。

品牌特性的組合，那麼，就有可能形成「正數」（positive sum）競爭，而不是零和競爭，甚至可以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，更有機會形成正數競爭。策略師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。

被誤解的「因素」

五種競爭作用力的強度，顯示產業的結構，而產業結構決定了產業的長期獲利潛力。產業結構決定產業創造的經濟價值要如何分配；也就是說，有多少價值可以分配給產業裡的公司，而不會經過談判協商後流入顧客和供應商手中，又有多少價值

爭的態勢，因為市場大餅持續成長，可以為所有公司都帶來機會。但是，市場成長快速也可能讓供應商的力量坐大，而且高成長、低進入障礙也會吸引新公司加入。即使沒有新公司加入，如果顧客的力量強大，或者替代性產品很誘人，高成長率還是無法保證獲利。近年來，有些高成長的行業正好就是獲利能力最差的產業，例如個人電腦業。只著眼於成長的狹隘觀點，是造成策略決策不佳的重大原因之一。

因素2：技術和創新

單靠先進的技術或創新，並不足以讓產業在結構上顯得很有吸引力（或缺乏吸引力）。平凡無奇的低科技產業，加上對價格不敏感的買方、轉換成本高，或者因為規模經濟而造成高進入障礙，這

類產業的獲利能力，常常遠高於一些極為誘人的產業，因為後者會吸引很多公司加入競爭，像是軟體業和網際網路技術產業（註2）。

因素3：政府

政府介入，對產業獲利能力並不一定有利或有害，因此，不應斷言政府可以列為第六項競爭作用力。若要了解政府對競爭的影響，最好的方法就是，分析某些政府政策如何影響五項競爭作用力。例如，專利會提高進入障礙，提升產業獲利潛力。相反地，對工會有利的政府政策，可能會提高（勞動力）供應者的力量，降低了獲利潛力。有關破產的規定允許經營困難的公司進行重整，而不必退出

市場，結果可能會導致產能過剩，競爭加劇。政府的運作有不同層級，而且推行許多不同的政策，每個層級的每一種政策都可能對產業結構造成不同的影響。

因素4：互補性產品和服務

有些產業的產品或服務，要搭配其他產業的產品一起使用，這就是互補性產品和服務。如果顧客同時使用兩種產品時獲得的好處，高於分別使用這兩種產品的好處相加，這兩種產品就是互補性產品。例如，電腦硬體和軟體一起使用會很有價值，但分別使用就毫無價值。

近年來，策略研究人員很強調互補性產品的

界定相關產業

界定真正出現競爭的產業範圍是很重要的，有助於進行優質的產業分析，更有助於規畫策略、設定事業單位的範圍。許多策略錯誤都是因為錯估相關的產業，把產業界定得太窄或太寬。如果界定得太寬，就會模糊掉產品、顧客或地理區域之間的差異，但這些差異對競爭和獲利能力都很重要。若是把產業界定得太窄，就會忽略了相關產品和地理區域市場之間的相同之處和聯結性，而這些相同之處和聯結性對競爭優勢很重要。策略師還應該特別留意的是，產業界限可能會改變。

產業的界限包括兩個主要面向：第一，產品或服務的範圍。例如，汽車使用的機油，以及重型卡車和固定式引擎（stationary engine）所用的機油，是否屬於同一個產業？或是各自獨立的產業？第二個面向是地理的範圍。大多數產業在全球許多地區都存在。但競爭是在各

州之內，還是全國性的競爭？每一個地區是否各有各的競爭，例如歐洲或北美地區？或者競爭遍及全球，全世界就是單一的產業？

解答這些問題的基本工具就是那五項競爭作用力。如果兩項產品的產業結構相同，或者非常相似（也就是說，它們的買方、供應商、進入障礙等都相同），那麼最好把它們視為同一個產業。但若是它們的產業結構大不相同，就應該把它們當成兩個不同的產業來分析。

以潤滑油為例，汽車用和卡車用的潤滑油雖然類似，甚至是一樣的，但兩者的相同之處僅止於此。汽車用潤滑油銷售的對象是零星分散的顧客，通常顧客對潤滑油的了解並不多，需要大量作廣告來宣傳；銷售通路很多，有時通路的力量很強勢。汽車用潤滑油分裝在小型容器裡，而且物流成本高，因此必須在當地生產。卡車和發電機用的潤滑油，銷售方式、顧客都和汽車用潤滑油完全不同，

重要性，尤其在高科技產業，這種情形最明顯（註3）。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。

互補性產品很重要，因為它們會影響某個產業產品的整體需求。然而，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。

策略師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，以應用軟體產業為例，如果互補性的作業系

統軟體公司（顯然就是微軟）提供一些工具組，讓寫應用軟體變得更容易，那麼就可以降低應用軟體產業的進入障礙。相反地，如果必須要吸引生產互補性產品的公司合作，就會提高進入障礙，例如電動遊戲機硬體產業。

互補性產品也可能會影響替代性產品的威脅。例如，汽車需要有合適的加油站，因此，使用替代性燃料的汽車就很難取代傳統的汽車。不過，互補性產品也可能會讓替代性產品更容易取代現有產品。例如，蘋果公司的iTune下載網站，加快了數位音樂取代雷射唱片的速度。

互補性產品可能會加劇或降低產業內對立競爭的影響。如果互補性產品提高轉換成本，就會提

供應鏈也不一樣。兩者的產業結構（買方力量、進入障礙等）也極為不同，因此分屬兩個產業。這兩個產業裡的獲利能力不同，潤滑油公司必須運用不同的策略在這兩個產業裡競爭。

是全球性還是地區性

五項競爭作用力的差異也能說明競爭的地理範圍。如果某一個產業在每一個國家裡的結構都很類似（例如競爭對手、買方等），就可以假設這個產業是全球性的競爭，從全球的角度來分析五項作用力，就能決定平均的獲利能力。在這種情況下，公司需要單一的全球策略。不過，如果某一個產業在不同的地理區域有不同的結構，那麼從競爭的觀點來看，也許就應該把每個區域都當作一個不同的產業。否則，競爭可能早就把這些區域性的差異收平了。分析每一個區域的五項作用力，就可以決定各地區的獲利能力

不同產品間或不同地理區域間，在五項競爭作用力上的差異有多大，主要是程度問題。因此，要如何界定產業界限，往往取決於判斷。一項基本原則是，不同產品或地區間，如有任何一項作用力的差異很大，而且不止一項作用力有差異，就表示很可能分屬不同產業。

界線畫錯也有用

幸運的是，若能仔細分析五項競爭作用力，即使產業界限畫錯了，應該還是能夠找出重大的競爭威脅。例如，假使在界定產業時忽略了某項相關性很強的產品，但這項產品還是會成為替代性產品；或者，雖然忽略了某些競爭對手，但還是會把他們當作潛在的新進公司。同時，五項作用力分析應該能夠顯示，某些界定得過寬的產業裡，出現一些重大差異，這就表示公司必須調整產業界限或策略。

高競爭強度；如果互補性產品消除了各產品間的差異，就是負面影響。我們也可以用這個方法來分析買方力量和供應商力量。有時候，公司的競爭手法是設法扭轉互補性產業裡的發展，朝有利自己的方向改變。例如，卡式錄影機製造商JVC說服電影製作公司採用JVC的標準，來製作電影錄影帶，即使對手索尼（Sony）的標準也許在技術上較優良，也無濟於事。

分析師的工作之一，就是要找出產業的互補性產品。就像政府政策或重要技術一樣，必須從五項競爭作用力的觀點來看，最能了解互補性產品在策略上的重要性。

產業結構變化的四大影響

到目前為止，我們討論的是在某一個時間點的五項競爭作用力。事實證明，產業結構大致相當穩定；在實務上，產業獲利能力的差異也極少變動。不過，產業結構持續進行微調，偶爾也會突然出現變化。

結構變動可能源自產業外，也可能是在產業內部，會提高或降低產業的獲利潛力。也許是因為技術、顧客需求的變化或其他事件，而導致結構改變，也可能是其他產業發展因素造成的。五項競爭作用力提供了一個架構，用來找出最重要的產業變動，並預測那些發展會對產業的吸引力有什麼影響。

影響1：改變新進公司的威脅

前面提到的那七項產業進入障礙若有任何變化，都可能提高或降低新進公司的威脅。例如，某項專利到期，其他公司就得以進入這個市場。默克公司（Merck）降膽固醇藥物Zocor專利到期的第一天，就有三家藥廠進入這種藥品的市場。相反地，冰淇淋業的產品琳琅滿目，日用雜貨店的冷凍櫃已經漸漸容納不下了，因此新的冰淇淋公司更難打入

產業分析的標準做法

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？

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？

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。

北美和歐洲的通路。

產業領導公司的策略決定常常會大幅影響新進公司的威脅。例如從1970年代起，像沃爾瑪（Wal-Mart）、凱瑪（Kmart）、玩具反斗城（Toys “R” Us）之類的零售商，開始採用新的採購、物流、庫存控制技術，因而承擔高額的固定成本，像是自動化物流中心、條碼、銷售點終端機等。這些投資提高了零售業的規模經濟，讓小型零售商更難進入這一行（已經在行業裡的小型零售商則更難生存）。

影響2：改變供應商或買方的力量

影響供應商和買方力量的因素隨著時間改變，他們的力量也有起有落。例如在全球家電產業裡，由於零售通路的整合，伊萊克斯（Electrolux）、奇異（GE）、惠而浦（Whirlpool）等廠商身受擠壓，高度受制於電器專賣店的沒落，或是美國的百思買（Best Buy）和家庭貨倉（Home Depot）等大型零售賣場的興起。

另一個例子是旅行社，航空公司是他們的主要供應商。航空公司透過網際網路直接售票給顧客後，大幅提高了他們對旅行社的談判力量，因此可以降低旅行社的佣金。

影響3：改變替代性產品的威脅

經過一段時間後，替代性產品的威脅可能會高低起伏，最常見的原因就是，技術的進步帶來了新的替代性產品，或者改變了價格功能比。例如，最早期的微波爐體積很大，價格高達兩千美元以上，對傳統的爐子來說，並不是很理想的替代性產品。隨著技術的進步，微波爐愈來愈可能代替傳統的爐子。近來快閃記憶體也已經大幅進步，足以取代低容量的硬式磁碟機。互補性產品若能提高取得的方便性，或者改進功能，也可能會改變替代性產品的威脅。

影響4：對立競爭建立新基礎

產業的對立競爭，往往會隨著時間而自然變得更加激烈。隨著產業日益成熟，成長也會趨緩。產業逐漸出現一些約定俗成的共通做法、技術普及、消費者的喜好愈來愈相似，結果各家競爭對手也變得愈來愈相像。產業獲利能力降低，較弱的競爭對手被迫退出產業。這種情況不斷出現在許多產業裡，電視機、雪車和通訊設備，只是其中少數幾個例子。

不過，價格競爭和其他形式的競爭不見得一定會愈演愈烈。例如，幾十年來美國賭博業的競爭一直很激烈，但多半是「正數」競爭，結果創造了一些新的市場利基和不同的地理區隔市場，例如設有賭場的遊艇、優質不動產（trophy properties）、美國原住民保留區、海外擴張、新奇特別的顧客群（如家庭）。在這個產業，很少出現那種會降低價格，或增加贏家獲利的正面對決式競爭。

併購案會帶來新的能力和新的競爭方式，因此會改變產業的競爭特性。技術創新也會改變競爭。例如在零售證券經紀業，網際網路出現後，降低了邊際成本，也減少了差異化，造成佣金和費用的競爭較過去激烈得多。

在某些產業，有些公司併購的目的並不是改進成本和品質，而是想要遏止激烈的競爭。不過，除掉對手是風險很高的策略。五項競爭作用力顯示，除掉眼前對手而獲得的額外利潤，往往會招來新的競爭對手，顧客和供應商也會強烈反彈。例如在1980和1990年代，紐約的銀行業有許多商業銀行和儲蓄銀行進行整合，像是漢華銀行（Manufacturers Hanover）、華友銀行（Chemical）、大通銀行（Chase）、大亨銀行（Dime Savings）。但目前在紐約曼哈頓的消費金融版圖裡，仍然像過去一樣有各種不同的銀行，

因為又有新的銀行進入這個市場，包括美聯銀行（Wachovia）、美國銀行（Bank of America）、華盛頓互助銀行（Washington Mutual）等。

打造策略行動

規畫策略的第一步，就是要了解形塑產業競爭的五項作用力。每一家公司應該都已經知道所屬產業的平均獲利能力，以及獲利能力長期變動的情形。那五項作用力可以解釋產業獲利能力為何會是目前的水準。接下來，公司才能把產業情況納入策略的考量。

那五項作用力顯示競爭環境裡最重要的一些層面，也提供了一個基準，可以用來衡量公司的強項和弱點：相較於買方、供應商、新進公司、對手和替代性產品，公司處於什麼位置？最重要的是，經理人若能了解產業結構，有助於規畫出許多可能創造豐碩成果的策略行動，包括：為公司定位，以便更能應付目前最關鍵的競爭作用力；預測並善用那些作用力的變化；在各項作用力之間取得平衡，以創造對公司有利的產業新結構。最佳策略不會只採用其中一項行動，而會多項並用。

策略行動 為公司定位

我們可以把策略當作是捍衛公司，不受競爭作用力影響，或者是在產業裡競爭作用力最弱的地方找到自身的定位。以在北美重型卡車市場上擁有20%占有率的帕卡公司（Paccar）為例。由產業結構看，重型卡車產業很具挑戰性。許多買方是擁有龐大車隊的公司，或租賃卡車的大型公司，他們很有實力、也很想要壓低大型採購案的價格。大多數卡車的技術標準受到主管機關高度規範，各家製造的卡車特色也都差不多，因此價格戰很盛行。這一行的資本密集度高，因此各家公司之間的競爭很激烈，每當景氣循環走到不景氣階段的時候，競爭更

是激烈。各工會擁有相當大的供應者力量。雖然不太容易找到能代替18輪大卡車的產品，買方還是可以找到一些重要的替代性服務，例如鐵路貨運。

在這種情形下，位於美國華盛頓州的帕卡公司決定鎖定一種顧客群：自營車主（owner-operator），也就是車主自己駕駛卡車營業，直接與貨主簽約，或者承接大型貨運公司的轉包運輸業務。這類小型貨運業者在購買卡車時，談判能力不強。他們對價格的敏感度也比較低，因為他們對自己的卡車有很深的情感，在經濟上也仰賴卡車。他們以自己的卡車為榮，而且大多數時間都待在卡車裡。

帕卡大幅投資，針對自營車主開發了一系列的產品特色選項，像是豪華臥鋪、奢華皮椅、隔音駕駛座、時髦的外型等。帕卡擁有綿密的經銷網，有意購買帕卡車的顧客可以到經銷商的店裡，用軟體來選擇自己想要的各種特色，讓卡車充滿個人色彩，可供選擇的項目多達數千種。這些客製化的卡車按顧客要求來生產，並沒有庫存，訂購之後六至八週交車。帕卡卡車外觀的空氣動力設計，可以降低耗油量，而且轉手的價格比其他廠牌卡車高。帕卡的道路服務方案，還有以資訊科技為基礎的備用零件物流系統，都能夠減少卡車停駛的時間。這些都是自營車主很重視的事情。顧客多付10%的價格購買帕卡的車，在卡車休息站，帕卡旗下品牌Kenworth和Peterbilt卡車都是身分的象徵。

要進入還是退出？

帕卡的例子說明了，在某一個特定產業結構裡定位公司的原則。帕卡在所屬產業裡找到一個競爭作用力比較弱的區塊，在那裡，帕卡可以避免受到買方議價力和價格競爭的過度影響。帕卡精心設計價值鏈的每一個環節，好好應付那個區塊裡的各項競爭作用力。結果，帕卡連續68年獲利，長期股東權益報酬率都在20%以上。

五項競爭作用力架構，除了顯示某一個既有產業裡的定位機會之外，公司也可以運用這個架構，嚴謹地分析進入和退出產業的機會。無論考慮進入或退出，都必須回答以下這個很難回答的問題：「這個行業的潛力是什麼？」如果產業結構很糟或正在走下坡，而且公司未來也不太有機會擁有優異的定位，那麼就應該選擇退出。若是考慮是否要跨足其他產業，策略師也可以運用這個架構找到前景看好的目標，並在併購對象的價格因為產業前景看好而上揚前，就先相中這個產業。善用五項競

「通路」這個產業進入障礙，讓許許多多新公司進入這個產業。

但若是仔細分析就會發現，實體通路並不是關鍵的進入障礙，大型音樂廠牌享有的其他優勢才是真正的障礙。培養新歌手難免會失利，大型音樂廠牌可以多培養幾位新歌手，分散風險。更重要的是，他們有能力去排除萬難，以多種做法讓大眾聽見旗下歌手的音樂。例如他們可以知名歌手與新人搭配的方式，說服廣播電台和唱片行幫忙推銷新人。新的音樂廠牌在這方面恐怕難以與大廠牌抗

除掉對手是風險很高的策略。除掉眼前對手而獲得的額外利潤，往往會招來新的競爭對手，顧客和供應商也會強烈反彈。

爭力分析也有助於判斷某一產業是否值得進入。這類產業雖然對一般公司不見得有吸引力，但可能會有某家公司很有機會把成本壓得比大多數公司還低，得以克服進入障礙，或者擁有獨特的能力，懂得如何因應那個產業裡的各項競爭作用力。

策略行動 2 善用產業變化

如果策略師能仔細了解各項產業競爭力及其基礎，就能從產業變化中看到機會，提出前景看好的策略新定位。以過去十年間音樂產業的演變為例。隨著網際網路出現，以及採用數位形式傳輸音樂，有些分析師預測會出現數千種音樂廠牌（music label，指培養歌手、把他們的音樂推廣到市場上的唱片公司）。那些分析師指出，從愛迪生發明留聲機以來，市場的形態就是由三至六家大型唱片公司掌控整個產業，而上述網路時代的新現象會打破這個舊形態。他們預測，網際網路會破除

衡。結果，大廠牌仍然屹立不搖，而新廠牌一直有如鳳毛麟角。

這並不表示，數位音樂並沒有改變音樂產業的結構。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。iTunes成立於2003年，目的是支援蘋果的iPod音樂播放器，結果成為新興的強勢產業守門人（gate keeper）。大型音樂廠牌當時容許這個新的產業守門人出現，結果產業結構改變的方向不利於他們。實際上，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。

產業結構在改變時，也許會出現前景看好的新競爭定位。結構變化開創了新的需求，以及服務現有需求的新方法。既有的領導廠商也許忽略了這些新需求和新方法，或受限於過去的策略，而無法

追求這些新機會。產業裡較小型的公司就可以好好運用這些變化，否則自然會有新進公司來搶走這些機會。

策略行動³ 塑造產業結構

公司善用產業結構的變化，等於是認清那已是大勢所趨，必須好好因應。但是，公司也有能力主動塑造產業結構，可以把所屬產業導向新的競爭方式，這些新方式會改變五項競爭作用力，朝更良性的方向發展。公司在重塑產業結構時，總希望對手都能跟進，好讓整個產業改頭換面。在這個過程中，產業裡的許多參與者都可能受惠。提出創新做法的那家公司若能引導競爭情勢朝自己最擅長的方向發展，就能成為最大受惠者。

重塑產業結構的方法有兩種。一種是重新分配利潤，讓既有業者獲利更多；另一種方法是，擴大整個利潤池（profit pool）。重新分配產業大餅可以提高產業內公司分配到的利潤比重，高於供應商、買方和替代性產品所占的比重，同時阻止潛在新進公司涉足這個產業。擴大利潤池就是要提高產業創造的整體經濟價值，使產業裡的同業、買方和供應商都能分一杯羹。

方法1：重新分配利潤

若要讓產業裡的公司獲得更多利潤，首先要確認目前有哪些競爭作用力限制產業的獲利能力，並採取因應措施。任何一家公司都有可能影響所有的競爭作用力。就這一點來說，策略師的目標就是減少總利潤中流向供應商、買方和替代性產品的比重，或是減少為了遏阻新進公司而犧牲的利潤。

例如，公司若要削弱供應商的方量，可以把零件規格標準化，以便更換供應商；也可以多培養一些賣方（供應商）；或者改採別種技術，完全規避某一個強勢的供應商團體。若要抗衡顧客的力

量，公司也許可以擴大服務，以提高買方的轉換成本；或尋求一些接觸顧客的其他管道，以削弱強勢通路的力量。若要緩和會侵蝕獲利的價格競爭，公司可以在獨特的產品上增加投資，過去製藥公司就是這麼做；或者可以擴大對顧客的支援服務。若要逼退新進公司，既有公司可以提高競爭的固定成本，例如，增加研發或行銷支出。若要降低替代性產品的威脅，公司可以提供新的產品特色，或者讓顧客更容易買到產品，這些做法都有助於提高既有公司提供的價值。例如，軟性飲料公司引進自動販賣機，並進入便利商店的通路，讓顧客取得軟性飲料的便利性遠高於其他飲料。

正面：領導公司讓產業更好

北美洲最大的食品服務配銷商希斯科公司（Sysco）就是一個鮮活的例證，可以說明一家產

常見的陷阱

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，並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。
- 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。

業領導公司如何把產業結構變得更好。食品服務配銷商向農民和食品加工處理廠採購食品和相關產品，把那些食品儲存在倉庫裡，然後運送到餐廳、醫院、員工餐廳、學校和其他供應食品的機構。食品服務配銷業的進入障礙低，因此向來都很分散，各地都有很多公司彼此競爭。各家公司嘗試培養顧客關係，但買方對價格很敏感，因為食品占他們成本很大的比重。買方還有其他替代性選擇，例如直接向製造商採購，或是向零售商購買，完全不透過配銷商。供應商規模通常很大、品牌強勢，在餐點料理人和消費者間享有高知名度，因而具有談判能力。綜合而言，食品服務配銷業的平均獲利能力一直都表現平平。

希斯科明白，由於本身的規模很大，營業範圍遍及全國，因此也許可以改變現狀，於是率先針對食品服務市場推出數種私營標籤（private-label）配銷商品牌，以抑制供應商的力量。希斯科強調提供買方附加價值的服務，例如除帳、食譜設計和庫存管理，希望避免只在價格上競爭。此外，公司也配合加強投資在資訊科技、區域性物流中心，結果大幅提高了新進公司的進入障礙，也讓替代性產品相形失色。後來的發展並不令人驚訝，這個產業持續整合，看來產業獲利能力也有提升。

產業領導公司應該負起一項特別的責任，那就是改善產業結構，因為往往只有大型公司才有資源這麼做。此外，改善後的產業結構是一項「公共財」，不只是推動改善的公司受惠，產業裡的每一家公司都能享受到好處，但對產業領導公司的好處往往勝過其他公司，因而成為最大受益者。由於領導公司嘗試擴大市占率常會引發對手、顧客、甚至供應商的強烈反應，改善整個產業也許是對領導公司最有利的策略機會。

負面：莽動破壞產業結構

但塑造產業結構也可能有負面效果。未經深

思熟慮就改變競爭定位和營運做法，可能會破壞產業結構。有些經理人承受壓力必須爭取市占率，或是執著於為創新而創新，結果可能會引發新形態的競爭，所有的既有公司都無法在這種新競爭中勝出。因此，策略師要採取行動提高公司的競爭優勢時，應該自問這些行動是否會造成產業結構的長期改變。例如，在個人電腦產業發展初期，IBM為了彌補本身較晚進入這個產業的劣勢，於是採開放性架構，以設定產業標準，並吸引應用軟體和周邊產品業者提供互補性產品。在這個過程中，IBM拱手讓出個人電腦關鍵零組件的主導地位，其中作業系統交由微軟負責，微處理器則讓給了英特爾（Intel）。IBM把個人電腦標準化，也助長了價格競爭，並且把產業結構影響力轉移到供應商身上。IBM固然暫時稱霸個人電腦產業，但也使這個產業長期失去吸引力。

方法2：擴大利潤池

如果某一個產業的整體需求增加、品質水準提升、內部成本降低、去除浪費，整個市場大餅就會擴大。產業中的公司、供應商、買方可以取得的整個利潤池也會變大。

例如，通路若是變得更有競爭力，或是產業裡的公司發現有一些尚未服務到的潛在買方，產業的整體利潤池因此擴大。軟性飲料廠商將獨立裝瓶廠網絡的營運合理化，裝瓶廠變得更有效率、更有成效，結果軟性飲料廠商和裝瓶廠雙雙受惠。如果公司和供應商合作改進雙方的協調運作，並減少供應鏈裡不必要的成本，同樣也可以提高整體的價值。這樣一來，產業既有的成本結構降低，使得獲利提高，或者透過降價而提高需求，也可能使獲利和需求都提高。

另一種情形是，如果許多公司都同意採用相同的品質標準，就能提高整個產業的品質和服務水準，價格也會隨之提高，使各家公司、供應商和顧

客都受惠。

擴大整體利潤池，可以為產業裡的許多參與者創造雙贏的機會。當既有公司嘗試改變談判力量，或爭取更高市占率時，可能會引發惡性競爭，而擴大整體利潤池則能降低惡性競爭的風險。然而，擴大市場大餅並不會壓低市場結構的重要性。擴大之後的市場會如何分配，最終將由五項競爭作用力來決定。公司若能設法用對自己最有利的方式來擴大產業利潤池，獲取比同業更多的好處，就會成為最成功的公司。

策略行動 4 界定競爭場域

公司選擇在一個或多個相關產業裡競爭，應該好好運用那五項競爭作用力來界定那些產業的範圍。若能以競爭真正發生的場域為中心，正確設定產業的界限，就能夠釐清獲利能力來自何處，以及策略規畫的責任歸屬。公司必須針對不同產業設計不同的策略。如果競爭對手的產業界定錯誤，公司就可以趁機搶占較佳的策略定位（見邊欄「界定相關產業」）。

競爭打造價值

五項競爭作用力，說明了驅動產業競爭的力量。公司的策略師若了解競爭不僅限於現有的對手，就能察覺到更廣泛的競爭威脅，也更能因應那些威脅。同時，廣泛思考產業結構，也可以發掘新機會：不論是顧客、供應商、替代性產品、潛在新進公司或競爭對手的差異，可以作為規畫獨特策略的基礎，創造優異的績效。在這個競爭更開放、變動不已的世界，我們比過去更應該從產業結構的角度來思考競爭。

了解產業結構對經理人很重要，對投資人同樣也很重要。那五項競爭作用力可以說明，某個產業是否真的具有吸引力，也能協助投資人在產業結

構的正、負面變化還不明顯時，就洞燭機先。那五項作用力也可區分產業長期的結構變化與短期波動，讓投資人好好利用市場過度悲觀或樂觀所營造出的機會。有些公司的策略可能會改造產業，這類公司也因此變得更加突出。目前最主要的投資分析方式，都是採用財務預測和價格趨勢推測法，但是，更深入地思考競爭，比上述那兩種工具更有效，更能在投資上獲得真正的成功。

如果高階主管和投資人都用這種方式來看待競爭，資本市場就能成為更有效推動企業成功和經濟繁榮的力量。高階主管和投資人都會更專注於相同的基本面要素，而這些要素能夠維持獲利能力不墜。投資人和高階主管之間的對話，因此會著重在結構面的因素，而不是短期的因素。如果把花在「討好華爾街」上的精力，全部轉而投注在那些能創造經濟價值的因素上，會讓公司和整體經濟的績效有多大的成長！

（張玉文譯自“The Five Competitive Forces That Shape Strategy,” *HBR*, January 2008）

麥可·波特

哈佛大學校聘教授（university professor），任教於哈佛商學院。他在《哈佛商業評論》發表的文章，曾有六篇榮獲本刊的「麥肯錫獎」，其中包括他最近一次發表、與馬克·克瑞默（Mark R. Kramer）合寫的〈公司與社會有福同享〉（“Strategy and Society,” *HBR*, December 2006）。

註1：有關價值鏈架構的討論，參考麥可·波特所著的《競爭優勢：創造和維持優異的績效》（*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1998；繁體中文版由天下文化出版）

註2：有關網際網路技術如何提高某些產業的吸引力，但也降低了某些產業的獲利能力，參考麥可·波特所著的〈策略與網路共舞〉（“Strategy and the Internet,” *HBR*, March 2001；可至www.hbrtaiwan.com下載）

註3：參考亞當·布蘭登伯格（Adam M. Brandenburger）和巴瑞·奈勒柏夫（Barry J. Nalebuff）所著的《競合策略》（*Co-opetition*, Currency Doubleday, 1996；繁體中文版由培生教育出版公司出版）