CHAPTER 2

外部分析：機會與威脅的辨識

章首個案　美國航空業的競爭

1978 年以前，美國航空業是高度管制的產業，新的航空公司難以進入。1978 年至 1993 年間的法規鬆綁降低了進入門檻，允許新的業者加入，這段期間共有 29 家新的航空公司成立，西南航空是其中之一。西南航空是美國航空業低成本商業模式的先驅，其他採行類似模式的業者還包括捷藍航空（Jet Blue）和穿越航空（Air Tran）。這些業者僅提供陽春的服務，沒有傳統業者昂貴的周邊服務與配置（包括機上餐點、充足的商務艙和頭等艙座位，以及為頂級乘客提供機場貴賓室）。西南航空聘用沒有加入工會的員工，不僅較有彈性也降低勞動成本。對於勞動成本占營運成本三分之一的航空業來說，這項因素至關重要。西南航空採取乘客更喜歡的點對點直飛方式，而不是要求乘客經由樞紐機場進行轉機。他們也採用單一型號的波音 737 飛機，使機隊標準化並進一步降低營運成本。

現有航空業者試圖努力降低成本以回應新進入者，但不太成功。價格暴跌、載客率下降（載客率是指航班上平均賣出的座位百分比），比起 1978 年之前的高利潤，取而代之的是持續的價格戰和嚴重的財務虧損。自 1980 至 2016 年，調整通貨膨脹因素後，美國國內航班的平均售價從 653 美元下跌至 367 美元。在 2001 至 2009 年的票價下跌期間，



James Leynse/Corbis Historical/Getty Images

美國航空公司努力降低成本與填滿機位來掙扎求生，一共損失了 650 億美元的淨收入。

有幾個因素導致價格戰加劇。首先，愈來愈多消費者把航空旅行視為一般商品。自 1990 年代起，像智遊網（Expedia）和 Price Line 這類線上比價網站的興起，帶動了這樣的趨勢。第二，破產法允許破產的航空公司在重組其資本結構時繼續營運；自 2001 年以來，聯合航空、達美航空（Delta Airlines）和美國航空（American Airlines）等大型航空公司都曾在破產時持續營運。因為破產法允許破產的航空公司繼續飛行，讓整個產業持續維持無利可圖的狀況，所有業者都無法提高載客率來支應固定成本。 第三，像 2001–2002 年、2008–2009 年的週期性經濟衰退這類不利的總體經濟事件，讓產業的產能過剩更加惡化，價格競爭更加激烈。

但經過 40 年的轉型，整個產業到了 2018 年似乎已達到某種穩定狀況。許多較小的業者已退出產業，大型航空公司之間的合併浪潮也讓競爭結構更加集中。2017 年，美國航空、達美航空，聯合航空和西南航空等四大航空公司占了整體運量的 70%。價格雖然還是很低，但沒有進一步下滑。此外在破產重組的保護下，傳統航空公司在降低成本結構上做出了改進，業者也受惠於 2010 年以來的燃料成本下降，並引進更省油的飛機。因此，載客率的損益平衡點從 2001–2010 年間的 81% 下降至今天的 68%。在此同時，空中旅行的需求正持續擴大，1980 至 2016 年間，美國民航的乘客人數從 4 億增加到 8.24 億。需求增加伴隨著競爭減少使飛機載客率上升，2017 年達到 84%，高於 2001 年的 70%，獲利能力也因此恢復到產業原先的水準。2010 至 2016 年間，美國航空公司的淨利為 620 億美元，彌補了 2001–2009 年這段期間的虧損。

資料來源：Airlines for America, *Presentation: Industry Review and Outlook*, January 2018, airlines.org. K. Huschelrath and K. Muller, "Low cost carriers and the evolution of the U.S. Airline Industry", *ZEW Discussion Paper No 11–051*, 2017. J. Mouawad, "The challenge of starting an airline", *New York Times*, May 25, 2012.



2.1 概述

策略制定的起點在於分析公司所處產業的競爭力量，以了解公司所面臨的機會與威脅，並找出讓公司的績效能優於競爭對手的策略。當公司可以利用產業環境的條件來制定並執行策略，使其更具獲利性時，就代表**機會**（opportunities）的出現。正如章首個案所討論的，航空業的解除管制為新進業者創造了以新的商業模式進入市場的機會。當外部環境的條件危害到公司事業的整體性和獲利能力時，就代表**威脅**（threats）。誠如章首個案所示，像西南航空這類的低成本進入者提高了航空業的競爭強度，壓低票價也降低利潤，為產業內高成本結構的現有業者帶來了明顯的威脅。

機會
外部環境中讓公司得以制定並執行策略，以使其更具獲利性的要素與條件。

威脅
外部環境中能對公司事業的整體性和獲利性造成危害的要素。

本章分析外部產業環境，首先介紹一些觀念與工具，用以分析產業的競爭結構，並辨識產業的機會與威脅。接著分析產業內採取相似或不同競爭策略的公司群組，並說明其競爭意涵。第三，探討產業如何隨著時間演變，以及隨之改變的競爭條件。第四，探討總體環境的力量如何影響產業結構，如何影響機會與威脅。讀完本章後讀者將了解，公司想追求成功，一則要讓它的策略與外在環境互相搭配，二來要透過策略選擇來塑造有利的環境以獲取成功。

2.2 產業的定義

產業（industry）是指一群提供高度相互替代的產品或服務的公司，其產品或服務可滿足相同的消費者基本需要。一家公司最密切的競爭對手，就是能滿足相同消費者基本需要的公司。例如，碳酸飲料、水果飲料與瓶裝水之間可視為彼此的替代品，因為它們都可以滿足消費者對於清涼、無酒精飲料的基本需要。因此我們可以說，在軟性飲料產業中，主要的競爭者包括可口可樂（Coca-Cola）、百事可樂（PepsiCo），以及吉百利史威士（Cadbury Schweppes）。同樣地，桌上型電腦與筆記型電腦都能滿足消費者執行個人軟體、瀏覽網際網路、發送電子郵件、玩遊戲，以及儲存、顯示與編修數位影像的基本需要。因此我們可以說，電腦硬體裝置產業的主要競爭者有蘋果、戴爾、惠普（Hewlett-Packard）、聯想（Lenovo）、微軟以及三星（Samsung）。

產業
一群提供可高度相互替代的產品或服務的公司。

外部分析的起點，在於定義公司所處的是什麼產業。因此，經理人必須先了解公司所滿足的顧客基本需要，亦即採取顧客導向觀點（customer-oriented view）而非產品導向觀點（product-oriented view）（見第 1 章）。產業的疆界範圍是由市場所能滿足的顧客基本需要所定義；經理人一定要具備這種認知，因為如果產業範圍定義不正確，當其他競爭對手以提供不同產品的方式來滿足相同的顧客基本需要時，公司就會不知所措。例如，可口可樂長久以來把自己定義為蘇打飲料產業，亦即碳酸飲料產業，而事實上，它是處在包括非碳酸飲料在內的軟性飲料產業之中。1990 年代中期，由於顧客對於瓶裝水與果汁飲料的需求增加，影響了蘇打飲料的需求，使得可口可樂受到意外的衝擊。可口可樂迅速回應這些威脅，它引進自有品牌的瓶裝水 Dasani，同時收購好幾家飲料公司，包括美粒果（Minute Maid）以及維他命水製造商 Glaceau。由於對產業範圍的定義過於狹窄，可口可樂差一點錯失了軟性飲料市場中非碳酸飲料快速成長的需求。

同樣地，顧客需求的演變與新科技的興起，都可能讓原本位在非相關產業的公司，開始改用新的方式來滿足現有的顧客需求，進而改變了產業疆界。就像先前提到的，在 1990 年代，隨著軟性飲料的消費者開始嘗試瓶裝水與非碳酸水果飲料，可口可樂發現它面臨來自瓶裝水與水果飲料製造商的直接競爭；這些公司現在都屬於相同產業。

從電腦與電信產業間正在進行的聚合現象（convergence），也可以看出科技對產業疆界的改變。過去，電信設備業被視為與電腦硬體完

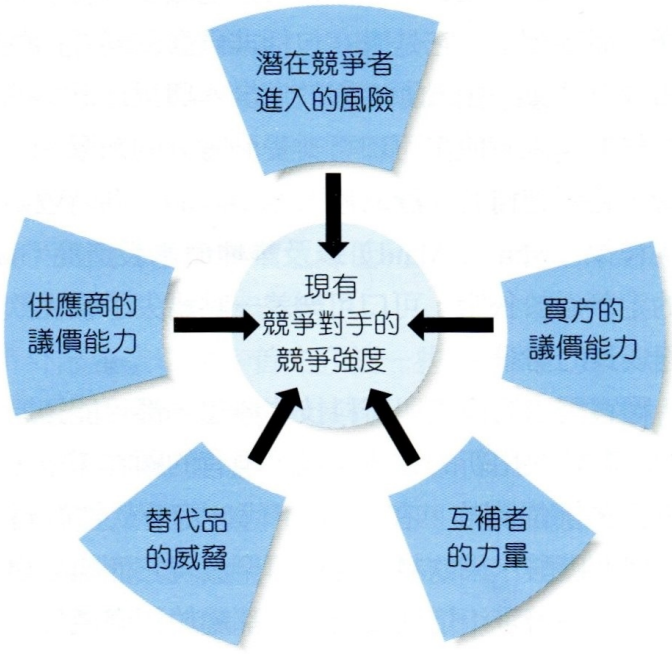
全不同的產業，但隨著電信設備由傳統類比技術發展為數位技術，電信設備已漸漸與電腦相似，使得產業之間的界線日益模糊。像是蘋果的 iPhone 智慧型手機，就宛如一台具有無線上網與通話功能的小型手持式電腦。因此，行動電話製造商如三星與 HTC，正直接與蘋果和微軟之類的傳統電腦公司競爭。

2.3 波特的競爭作用力模型

一旦確定了產業疆界，經理人接下來面對的任務，就是分析產業環境中的競爭作用力，以分辨公司所面對的機會與威脅。麥可．波特（Michael E. Porter）著名的五力分析架構，可幫助經理人進行這方面的分析。五力分析架構的擴充模型如圖 2.1 所示，強調形塑產業內競爭的六股力量：(1) 潛在競爭者進入的風險；(2) 現有競爭對手的競爭強度；(3) 買方的議價能力；(4) 供應商的議價能力；(5) 產業中產品的相互替代性；(6) 互補者的力量（波特原本的架構並不包括這個力量）。

波特認為，當這些作用力愈強時，現有公司提高價格和賺取更高利潤的能力，就會受到愈多限制。在此架構中，強的競爭作用力被視為威

圖 2.1 競爭作用力



資料來源：根據 "How Competitive Forces Shape Strategy," by Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, March/April 1979.

脅，因為它會壓低公司的獲利；弱的競爭作用力被視為機會，因為它讓公司得以賺取更大的利潤。隨著產業條件的改變，這六個作用力的強度可能會隨著時間而變化。經理人的任務，就是認清這些作用力的改變如何帶來新的機會與威脅，並制定適當的策略做為回應。除此之外，公司也可能透過策略選擇，改變其中一個或多個作用力以建立自身的優勢，這將在以下幾章討論。

2.3a 潛在競爭者進入的風險

潛在競爭者（potential competitors）是目前並不在同一個產業中，但卻有能力成為公司競爭對手的公司。例如，近 10 年來有線電視公司的興起，成了傳統電話公司的潛在競爭者。新的數位技術讓原本傳送電視節目的有線電視公司，可以利用相同的傳輸纜線來提供電話與網路服務。

潛在競爭者
目前並不在同一產業中競爭，但具有潛力如此做的公司。

現有公司通常會試圖阻擋潛在競爭者的進入，因為新進入者會使現有公司難以保持市場占有率與獲利率。潛在競爭者進入的高風險，對於現有公司的獲利能力是一項威脅。潛在競爭者進入的風險大小，取決於產業的吸引力（例如產業的獲利與成長水準）以及進入障礙的高度（公司進入產業所須耗費的昂貴成本）。

潛在競爭者進入產業所須負擔的成本愈高，則進入障礙愈大，競爭力量也就愈弱。即便產業享有高利潤，高進入障礙還是可以阻止潛在競爭者進入。主要的進入障礙包括：規模經濟、品牌忠誠度、絕對成本優勢、顧客的轉換成本，以及政府管制等。建立進入障礙（對現有廠商而言）或找到規避進入障礙的方法（對新進入者而言），都是重要的策略，接下來的章節將有更詳細的討論。

規模經濟　**規模經濟（economies of scale）**導因於廠商擴大生產所帶來的單位成本下降。規模經濟的來源包括：(1) 大量生產標準化的產品所帶來的成本降低；(2) 大量購買原物料與零組件的折扣；(3) 藉由大量生產分攤固定成本；(4) 把行銷與廣告成本分攤到大量產出上所節省的成本。例如，航空業的現有廠商便享有巨大的規模經濟，包括支應購買飛機的固定成本的能力。這對新進入者而言形成了顯著的進入障礙。一般來說，如果來自規模經濟的成本優勢相當明顯，那麼相對於現有公司，剛進入產業且生產規模較小的新公司將處於成本劣勢。若新公司決定以較大的生產規模來獲得規模經濟，它就必須募集所需的資本以建立

規模經濟
導因於較大的產出所帶來的單位成本下降。

大規模的生產設施，並承受高額投資所帶來的風險。此外，大規模進入產業會讓產品的供給增加，壓低價格，並引起現有公司的強力報復，這也是必須考慮的風險。所以，當現有公司具有規模經濟時，潛在競爭者進入的威脅較低。

品牌忠誠度
消費者對現有公司產品的偏好。

品牌忠誠度 品牌忠誠度（brand loyalty）是指消費者對現有公司產品的偏好。公司可藉由一些方式來創造品牌忠誠度，例如不斷地廣告產品的品牌名稱與公司名稱、產品的專利保護、透過研發取得產品創新、強調高品質，以及良好的售後服務等。顯著的品牌忠誠度使新進入者很難掠奪現有公司的市場占有率，因此會降低潛在競爭者所帶來的威脅，因為潛在競爭者可能會認為，要打破根深蒂固的顧客偏好是相當耗費成本的。例如在智慧型手機產業，蘋果的 iPhone 與其周邊產品已享有強勢的品牌忠誠度，因此微軟很難吸引到蘋果的顧客，它在 2011 年底新推出的 Windows 手機也不易建立需求。儘管微軟的資金雄厚，在 Windows 手機推出 5 年後，微軟的美國市場占有率仍不到 4%，並在 2016 年退出此市場。

絕對成本優勢
產業中現有公司所享有的成本優勢，該優勢是新進入者無法企及的。

絕對成本優勢 有時相較於潛在競爭者，現有公司享有**絕對成本優勢**（absolute cost advantage），亦即新進入者無法達到現有公司的低成本結構。絕對成本優勢有三個主要來源：(1) 因經驗、專利或營業祕密的累積，所導致的卓越生產作業與流程；(2) 掌控了生產作業所需的特殊、有限的投入要素，例如勞力、原物料、設備、管理技巧等；(3) 現有公司比新進入者有較低的風險，因此可取得較便宜的資金。如果現有公司享有絕對成本優勢，進入的威脅就會降低。

轉換成本
顧客從現有公司所提供的產品轉換到新進入者的產品時，所必須承擔的成本。

顧客轉換成本 當顧客必須需花費時間、精力及金錢，才能從一家公司所提供的產品轉換到新進入者的產品時，就產生了**轉換成本**（switching costs）。當轉換成本很高時，即使新進入者可以提供更好的產品，顧客還是會被現有公司綁住。轉換成本常見的例子是電腦作業系統的轉換，若某人目前使用微軟的 Windows 作業系統，並擁有一系列相關的應用軟體與檔案資料，則對此人而言，轉換作業系統是相當耗費成本的。要進行這樣的改變，除了要購置一組新的應用軟體，還必須把全部檔案做資料轉換，才可以和新系統相容。在金錢與時間耗費的考量下，多數人不會進行這樣的轉換，除非競爭對手的作業系統可以大幅提升性能。因此當轉換成本愈高時，販售新電腦作業系統的公司所面臨的進入障礙就愈高。

政府管制　政府管制往往形成許多產業的主要進入障礙。例如，直到1990年代中期，美國政府都禁止長途電話公司和地方電話公司互相競爭。其他潛在的電話服務提供者，包括有線電視服務公司，如時代華納（Time Warner）與康卡斯特（Comcast）（理論上它們也可以透過傳送電視訊號的纜線來傳輸電話訊號），也同時被禁止進入市場。這些法規所形成的進入障礙，明顯降低了地方電話與長途電話市場的競爭程度，讓電話公司可以獲取較高的利潤。這一切在1996年政府解除管制之後有了極大的轉變，在管制解除後的幾個月內，地方電話、長途電話，以及有線電視公司都宣示了即將進入對方市場的意圖，同時有許多新進入者也想加入市場。五力分析模型預測，因政府解除管制而打破的進入障礙，將會造成大規模的新進入者、增加產業競爭強度，並降低產業獲利率，而事實上也的確如此。誠如章首個案所描述的，同樣的情形也發生在1978年美國航空業的解除管制之後。

總結　總之，如果現有公司已為其產品建立起品牌忠誠度、擁有相對於潛在競爭者的絕對成本優勢、有明顯的規模經濟、是高轉換成本的受益者，或享有政府的管制保護，那麼潛在競爭者進入的風險將明顯降低，其競爭力量也較弱；此時，現有公司可以訂定較高的價格並獲取較大利潤。實證研究顯示，進入障礙的高低，是產業獲利率的重要決定因素。很明顯地，現有公司會採取提高進入障礙以確保利潤的策略；而潛在進入者則必須尋找得以規避進入障礙的策略。本章的策略行動即在介紹科特公司（Cott Corporation）如何避開進入障礙成功打入軟性飲料產業。



策略行動

巧妙避開進入障礙 打入軟性飲料產業

可口可樂與百事可樂兩家公司長期以來掌控著軟性飲料市場。兩家公司藉著花費巨額金錢從事產品的廣告與促銷，建立起強勢的品牌忠誠度，使得新競爭者難以進入市場，也無法分食市場大餅。當潛在競爭者試圖要進入市場時，兩家公司就會以降價的方式，迫使新進入者陷入不斷削價競爭的泥沼中。

然而在1990年代初期，一家加拿大的小型裝瓶廠科特公司展開了進軍飲料市

（續）

場的策略。科特的策略非常簡單，它先把注意力放在軟性飲料市場的一個區隔上：可樂。科特與 RC 可樂（Royal Crown Cola）進行一項交易，獲得可樂濃縮液的全球獨家授權。在美國的可樂市場中，RC 可樂是小規模的公司，雖然產品被公認有高品質，但卻難以挑戰可口可樂與百事可樂的市場霸主地位。緊接著，科特與一家加拿大的零售商 Loblaw 完成一項交易，提供該零售商自有品牌的可樂。這些命名為「總裁的最愛」（President's Choice）的 Loblaw 自有品牌低價可樂，成功打入市場並取得部分市場占有率。

受到「總裁的最愛」成功打入市場的鼓舞，科特決定嘗試說服其他零售業者販售自有品牌可樂。對零售商而言，自有品牌的價值主張很明顯，因為不像可口可樂或百事可樂，科特幾乎不用花一毛錢在廣告與促銷，因此它把省下來的成本回饋給零售商，提供更低廉的產品。零售商發現，就算訂定比可口可樂與百事可樂更低的售價，它們仍舊可以從自有品牌的可樂中獲取較佳的利潤。

儘管科特提供了誘人的價值主張，但只有極少數零售業者願意販售自有品牌可樂，大部分業者擔心會因此排擠了可口可樂和百事可樂的產品。在 1990 年代，科特有了突破性的進展，它和沃爾瑪簽訂合約，提供沃爾瑪自有品牌可樂，並取名為「山姆的最愛」（Sam's Choice，源自沃爾瑪的創辦人山姆・華頓）。事實證明，沃爾瑪是科特最佳的配銷通路。當時沃爾瑪剛進軍零售市場，消費大眾會來光顧的原因，主要是為了廉價的商品，而不是為了特定品牌而來。隨著沃爾瑪零售生意的成長，科特的可樂銷售額也跟著水漲船高。科特旋即提供其他口味的產品選擇，例如與七喜（7-Up）和雪碧（Sprite）競爭的檸檬碳酸蘇打飲料。此外，受到沃爾瑪的影響，90 年代後期，其他雜貨商也開始跟進販售自有品牌的蘇打飲料，而大部分都向科特購買。

到了 2017 年，科特的自有品牌顧客包括沃爾瑪、克羅格（Kroger）、好市多（Costco），以及喜互惠（Safeway）。科特的營收達 38 億美元，在美國自有品牌碳酸飲料的整體市場中享有 60% 的市場占有率，並在其核心通路——雜貨商的整體碳酸飲料銷售中，占有 6% 至 7% 的市占率。雖然可口可樂與百事可樂仍主宰著整個市場，但它們的市場占有率已逐漸遭到科特與其他跟隨科特的策略的公司所侵蝕。

資料來源：A. Kaplan, "Cott Corporation," *Beverage World*, June 15, 2004, p. 32; J. Popp, "2004 Soft Drink Report," *Beverage Industry*, March 2004, pp. 13–18; L. Sparks, "From Coca-Colonization to Copy Catting: The Cott Corporation and Retailers Brand Soft Drinks in the UK and US," *Agribusiness* 13:2 (March 1997): 153–167; E. Cherney, "After Flat Sales, Cott Challenges Pepsi, Coca-Cola," *The Wall Street Journal*, January 8, 2003, pp. B1, B8; "Cott Corporation: Company Profile," *Just Drinks*, August 2006, pp. 19–22; Cott Corp. 2016 Annual Report, www.cott.com.