



產業競爭生態分析

文／湯明哲（國際企業系教授兼台大推廣中心主任）

哈佛教授波特承襲產業經濟的思惟，提出「五力分析」，認為企業利潤受到買主、供應商、代替品、潛在進入者和產業競爭五種力量的影響，威脅或機會端視環境趨勢對五種力量的影響。但五力分析仍屬粗略，缺乏對企業獨特能力的考量。

最近幾年，競爭生態（Business Landscape）的觀念漸漸形成競爭環境分析的主流想法。競爭生態的觀念，來自於生態學，在自然環境中，生物體互相激烈競爭，生物必須要發展獨特的能力，配合其所在的生態環境，才能在物競天擇中生存。生態環境包括了氣候、地形、水源等，不同的生態環境培養出不同的生物。

同樣的，企業也面臨激烈的競爭，和生物的環境生態類似，企業也有競爭生態。競爭生態隨著產業不同而不同，競爭生態涵蓋產業的結構和各個參與廠商間的利害關係。舉例而言，DRAM 市場經過整合，形成美、日、韓、德四大集團，各有優劣點，像是四大巨獸盤據 DRAM 草原，各有技術、產能。在這競爭生態下，台灣的廠商必須擁有雄厚資本發展精良 12 吋廠製程技術，再接受產品技術移轉。此外還要選邊站，邊選錯了，未來前途堪慮。因此，企業的獨特能力和生存能耐，必須配合企業競爭生態，企業生態分析成為策略形成的第一步。

PC 產業也有其獨特的競爭生態，最大的特色在於微軟和英特爾主導了標準的制定。在兩大公司利潤目標極大化的思惟下，希望所有其他 PC 零件廠商降價，以刺激銷路，但微軟的作業系統和英特爾的微處理器不降價。例如英特爾的 CPU 仍然是一顆 250 美元，但相配合的晶片組卻從從 50 元降到 18

元，晶片組廠商不降價，英特爾就培養另外的競爭者逼現有晶片組廠商降價。例如威盛竄出，獲利高，英特爾即培養矽統和威盛競爭，結果是價格戰，PC 價格下降。華碩在主機板盈利甚高，英特爾即培養鴻海和華碩競爭。由於這兩隻巨獸，PC 產業才會形成恐怖的微笑曲線。因此要在 PC 產業長期獲利很難，道理無他，在於 PC 產業有獨特的競爭生態。

借用生物學的觀念分析產業競爭和企業策略，會帶來新的分析觀念和工具，產業競爭生態的分析只是新的應用，比五力分析的架構要複雜，但比較能切中要害，值得企業多加探研。

（專欄企畫／會計學系林世銘教授）

農業試驗場「農場四季之美」攝影比賽

本校生物資源暨農學院附設農業試驗場為慶祝八十週年場慶，特舉辦攝影比賽，以影像紀錄農場四季之美。

攝影範圍廣及本場本部及農藝、園藝、畜牧、安康各分場，需事先報名，俾便發給參加證，憑證進入攝影。

報名日期自 93 年 1 月 6 日起至 3 月 31 日止。

聯絡電話：(02) 2363-9252 轉 13。

地址：106 北市基隆路四段 42 巷 5 號。

詳情可上網查詢，網址：<http://www.farm.ntu.edu.tw>。