

# 競爭策略

# 競爭者影響因素



現有競爭者數量

競爭對手的多樣性

競爭對手產品的差異化

產業成長性

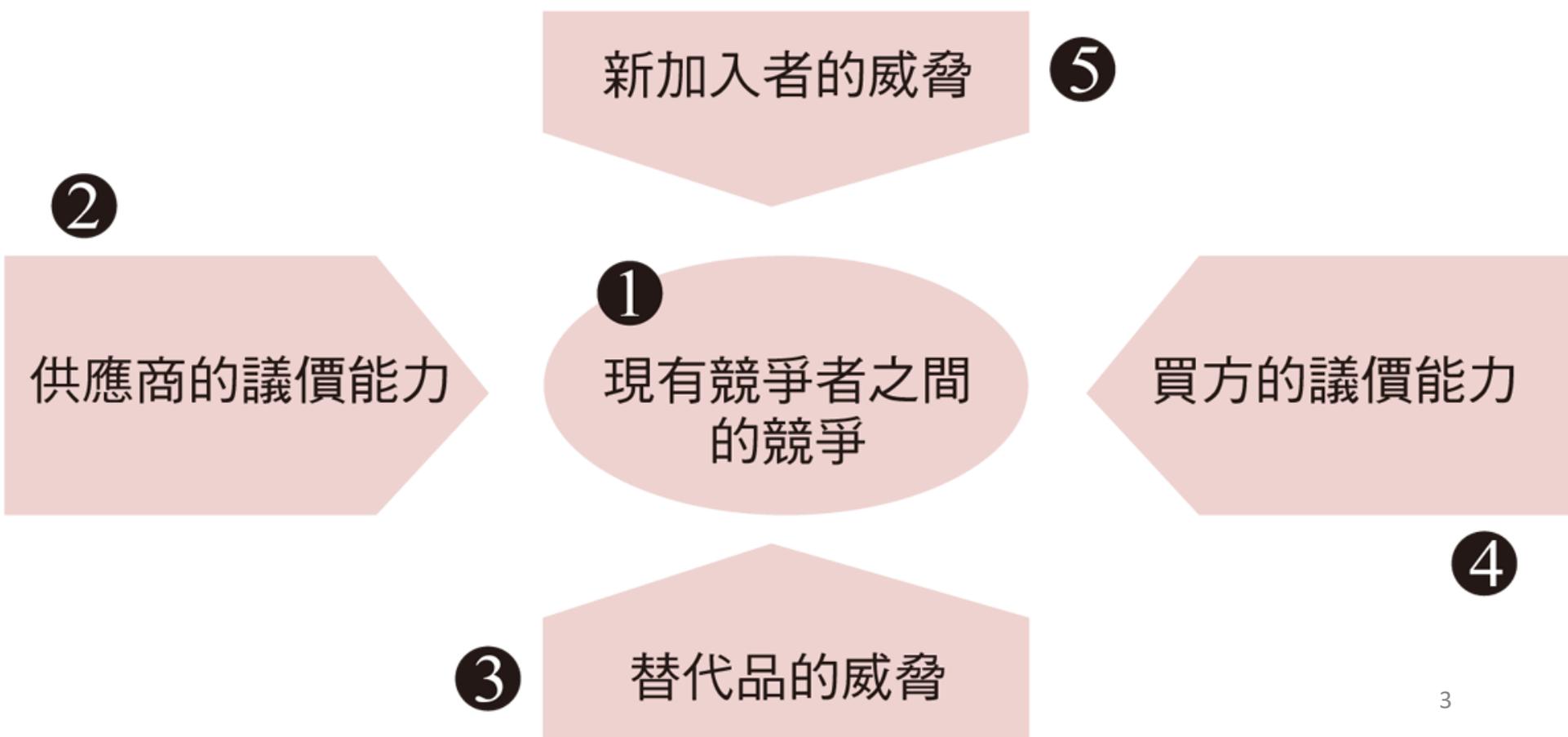
產品生命週期

產品質量差異

企業品牌識別

客戶忠誠度

廠商轉移成本



- 產業裡的競爭者

Competition in the industry

- 現有競爭者數量
- 競爭對手的多樣性
- 競爭對手產品的差異化

- 產業裡的新進者

Potential of new entrants into the industry

- 產品差異化
- 銷售渠道的掌握
- 產品轉換成本

- 替代產品的威脅

Threat of substitute products

- 產品間的轉移成本
- 替代品的企圖心
- 替代品的數量

- 供應商的議價能力

Power of suppliers

- 供應商數量的規模
- 供應商產品的差異性
- 供應商轉換成本

- 消費者的議價能力

Power of customers

- 消費者數量
- 消費者訂單規模
- 消費者轉換廠商的成本

## 界定外部競爭

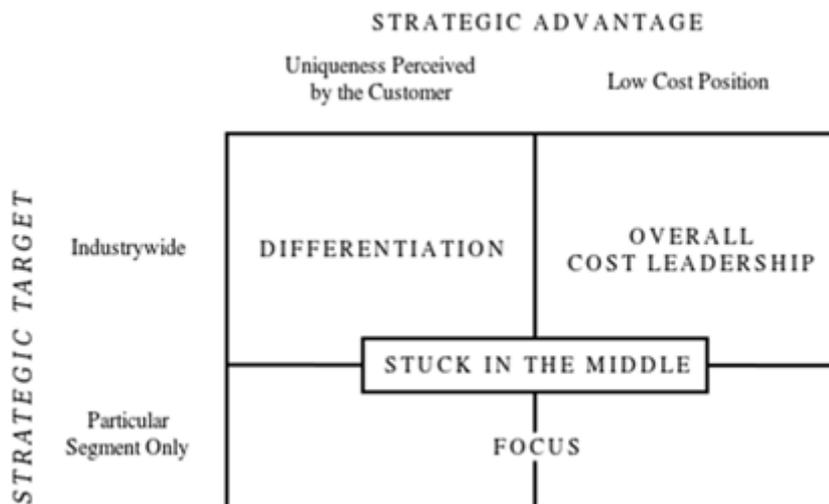
從五種競爭力量出發  
Porter's Five Force Model



# 波特的一般競爭策略 2/2

策略類型	方法	條件
成本領導策略	產力達到生 及配 產，在 業中成本 最低者及高市場佔 有率	對大型企業最有效， 產為 業中成本最低 者
差異化策略	以創新設計、特殊 產品及品質差異化 產為 業領導者。	選擇差異化的特性 須不同於競爭者
集中策略	集中力量、優勢於 某些區隔市場以追 求成本或差異化優勢	對小型企業最有效 集中優勢於區隔市場

# 波特三大基本策略 — 策略最原始的樣子



## 成本領導

**人有我強：**成本低於對手，通常是靠規模化經營，或降低產品單位成本的方式達成。

### 全聯：實在真便宜

廣告強調全聯如何節省成本，回饋低價給消費者。

## 差異化

**人無我有：**運用價格以外的關鍵因素，如獨特技術、產品設計、服務方式等，讓顧客感覺企業與競爭者有所不同。

### 蘋果：Think Different

從設計到通路塑造，都強調與競爭對手不同。

## 集中化

**顧客導向：**將資源集中在特定顧客、市場或產品，在此同時有可能實現低成本、差異化，或兩者兼具。

### 微熱山丘：反璞歸真，美味求真

訴求在意食材與食物原味的消費者。

# 企業的利潤簡單來說就是來自收入減去成本

$$\text{利潤} = \text{價格} \times \text{數量} - \text{成本}$$



商品能賣多少並非企業所能控制，  
端看市場的接受度或熱賣程度

## 利潤增加的方式

- ① 提高售價
- ② 降低成本



波特

低成本



## 成熟期策略



透過標準化、量產及流程改善等嚴格控制成本，  
重點在擁有低於其它同業的生產成本



摩爾

經營卓越區

差異化



客製化、加強品牌形象、以顧客至上為主要訴求，  
重點在形成與其他同業的差異化

顧客親密區

競爭策略/「不連續性」「創新技術」

理查.佛斯特(Richard Foster)(1986)，S曲線，生產力中心。

產品技術遵循S曲線達成其發展極限。

在舊有技術S曲線之外，發展出「不連續性(discontinuity)」的「創新技術」。隨著知識的進步，「不連續性」的「創新技術」越來越多。

例如：真空管/半導體；布尿布/紙尿布；

唱片/錄音帶/VCD/DVD/數位音樂；

天然纖維/人造纖維；螺旋槳飛機/噴射機；大型電腦/桌上型電腦/筆記型電腦等

攻擊者(attacker)創新者「不連續性」成功的機會

理查.佛斯特(Richard Foster)(1986)，S曲線，生產力中心。

防守者/市場領導者

一、繼續原有的技術即可滿足消費者。認為

(一)創新技術太貴：

(二)創新技術品質太差：

二、瞭解顧客、市場、技術(認為可以隨時開發創新技術)：

三、誤認為瞭解顧客的需求，顧客也瞭解自己的需求：

攻擊者(attacker)創新者「不連續性」成功的機會

防守者/市場領導者

四、

(一)忽略產業以外的競爭者：

(二)忽略原先不存在的市場：

五、忽略「小」公司的創新技術

六、認為自己有時間反應，阻擋新進者的攻擊。

# 防守者與攻擊者

防守者	攻擊者
一、依賴顧客或股東分配資源	不同的顧客，不同的需求
二、小眾市場無法滿足大企業城產需求	小型企業比較能夠抓住小眾市場的成長機會
三、無法分析不存在的市場	突破性科技先進者有極大的優勢(失敗者眾) 策略：併購成功的創新公司
四、市場需求和科技供給存在落差	當前表現不佳的產品，未來可能超出市場的需求(從C/P值的角度來看)

原有公司(防守者)面對「創新公司」(攻擊者)的對策方案，必須由不同部門來擬定與執行。因為，面對的條件完全不同。

條件	防守者	攻擊者
	行銷	技術
	動作慢	動作快
	規模大	規模小
	彈性小	彈性大

上述防守者的錯誤，探討錯誤的原因。

哈佛教授克里斯汀生(Clayton M. Christensen)(2000)創新的兩難提出解答：

原有企業：滿足顧客，創造利潤。

但是，現有主流顧客往往排斥「突破性科技(disruptive technology)」，使專注顧客需求的原有企業無法集中力量在產品創新。

此舉，給予「具創業精神」的企業崛起的機會。

價值網絡：

滿足顧客需求，(主流顧客/非主流顧客)

取得資源，

對付競爭者，(現有競爭者/潛在競爭者)

行銷獲利。

註：可控制的商業模式

創新科技「不連續性」：

需求不確定，

規模小，

獲利低的低階市場。例如快閃記憶體。

## 個案：快閃記憶體

原有廠商：昆騰(Quantun)、希捷(Seagate)專注主流硬碟價值網絡。

快閃記憶體：容量小、價格高，不符PC、NB的需求。

但是，

快閃記憶體：耗電力低，較耐震。

因此，適合掌上型電腦、平板、收銀機、數位相機等低階市場。

防守者	攻擊者
<p>Sears Supply management chain Store brands Catalogue retailing Credit card sales</p>	<p>Walmart、K-mart</p>
<p>IBM 伺服器 工作站主機</p>	<p>PC：Digital、Wang、Hewlett-Packard、apple computer、Commodore、Tandy、IBM 工作站Apollo、Sun、Silicon Graphics</p>
<p>Xerox</p> <p>努力瞭解顧客，研發技術，提供更好的產品給顧客。 深入研究市場，分配資源給可以創造最大利潤的計畫。</p>	
<p>延續性科技</p>	<p>突破性科技 較便宜、操作簡單、體積小、容易使用</p>

防守者	攻擊者
重型機車：哈雷機車、BMW機車	便道機車：本田、川崎、山葉
軟體	軟體：網路應
百貨公司(1965)	Target、Wal-mart