

第三章 產業疆界

預設產業疆界的含意

- 不同的產業疆界設定，經常會帶來不同的五力分析結果
- 滿足同一種需求的產業別愈來愈多
 - 排除某個具有高度替代性的產業
- 廠商優勢的取得，取決於產業疆界的界定

產業分類架構

- 國際行業分類系統(International Standard Industrial Classification, ISIC)
- 行政院主計處：中華民國行業標準分類
 - 大類、中類、小類、細類四個層級
 - 大類：參考聯合國國際行業標準分類
 - 中類及小類
 - 生產之投入、製程及技術
 - 生產商品及服務之特性
 - 商品與服務之用途
 - 細類的：國內產業規模
- Porter: 一群產品替代性極高的公司

表 3-1 中華民國行業標準示例

大類	中類	小類	細類
J 資訊及通訊傳播業	58 出版業業業	581 新聞、雜誌(期刊)、書籍及其他出版業	5811 新聞出版業 5812 雜誌(期刊)出版業 5813 書籍出版業 5819 其他出版業
	59 影片服務、聲音錄製及音樂出版業	582 軟體出版業	5820 軟體出版業
		591 影片服務業	5911 影片製作業 5912 影片後製服務業 5913 影片發行業 5914 影片放映業
		592 聲音錄製及音樂出版業	5920 聲音錄製及音樂出版業

資料來源：行政院主計處(2006)·中華民國行業標準分類。

界定產業疆界的方式

- 沿用既定產業疆界的問題
 - 掉進強勢廠商所制訂的遊戲規則
- 中華民國行業標準分類架構
 - 生產之投入、製程及技術
 - 生產商品及服務之特性
 - 商品與服務之用途

界定產業疆界的方式(續)

- 產品特性
- 生產技術
 - 梭織成衣業及針織成衣業
- 投入
 - 投入要素上有共通性：鋼鐵
 - 某類投入要素經營有決定性的影響：立地產業、勞力密集產業、文化創意產業
- 需求

界定產業疆界的方式(續)

- 顧客
 - 顧客鏈：牽涉到購買決策的一系列的人員
- 地理
 - 本身無法單獨作為界定產業疆界的基礎，但卻是所有產業分析必須考量的條件
 - 合理的地理界定
- 價格
 - 無法單獨成為界定產業疆界的基礎，但是相似的价格意味著更高的替代性

產業疆界的變動

- 造成產業疆界變動的環境面因素
 - 技術的進步
 - 專業化：特定技術的進步讓使用這項技術的人員或活動，能夠從整個產業價值鏈切割出來、成為專業的一部分
 - 整合：特定技術的進步，讓原先由不同產品或產業所執行的功能，整合到可以同時由一種新的產品所執行
 - 複雜多元的消費者需求
 - 不同的業態，導源於消費者需求的差異
 - 社會及業者對產品認知的改變

產業疆界的變動(續)

- 企業的策略操作及定位
 - 產業疆界的擴大
 - 所生產產品/服務的歸類方式加以擴大
 - 典型作法：以相同需求為基礎來界定市場的作法
 - 產業疆界過於狹窄的問題：看不到更持久的潛在消費者的需求
 - 產業疆界的細化
 - 以更細的方式對所生產產品/服務加以歸類
 - 技術進步導致的專業化

產業疆界的變動(續)

- 企業的策略操作及定位
 - 產業疆界的裂解
 - 不同的購買動機會形成各自獨立的新產業
 - 產業疆界的融合
 - 不同產業的產品，可以相互補足，滿足相同的動機
 - 技術的進步

產業間的市場機會

- 核心能耐：科技(technology)與技能(skill)的結合
 - 種類
 - 接觸市場型的能耐
 - 與整合有關的能耐
 - 與特定功能有關的能耐
 - 可廣泛運用在多個產品市場
 - 核心能耐的組合及應用，挖掘出新市場機會

圖 3-1 佳能的核心能耐及創新產品

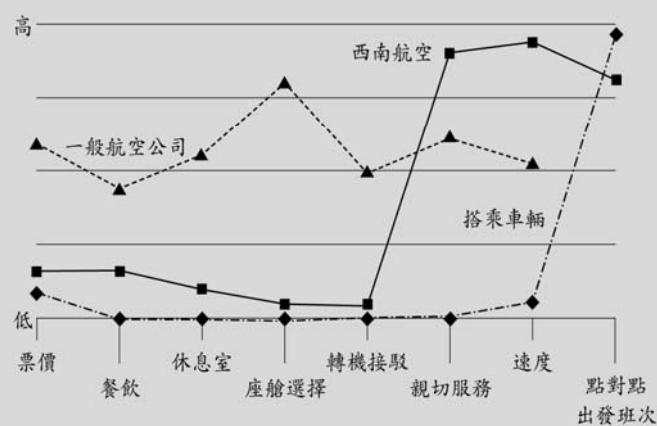
產品	精密機械	精密光學	微電子	電子影像
基本相機	×	×		
光碟相機	×	×		
電子相機	×	×		
EOS自動對焦相機	×	×	×	
靜態視訊相機	×	×	×	×
雷射印表機	×	×	×	×
彩色視訊印表機	×		×	×
泡沫噴墨印表機	×		×	×
基本傳真機	×		×	×
雷射傳真機	×		×	×
計算器			×	
普通紙影印機	×	×	×	×
電池PPC	×	×	×	×
彩色影印機	×	×	×	×
雷射影印機	×	×	×	×
彩色雷射影印機	×	×	×	×
靜態視訊系統	×	×	×	×
雷射影像機	×	×	×	×
細胞分析器	×	×	×	×
光罩調協器	×		×	×
跳動調協器	×		×	×

資料來源：Hamel and Prahalad (1994)。

產業間的市場機會(續)

- 市場空間
 - 從顧客價值的角度，重建價值曲線
 - 一個市場空間中的不同產業之間可能具有某種替代性
 - 突破現有產業疆界的方式
 - 自行找尋獨特的市場定位
 - 消除
 - 降低
 - 提升
 - 創造
 - 結盟合作

圖 3-2 航空業的市場空間

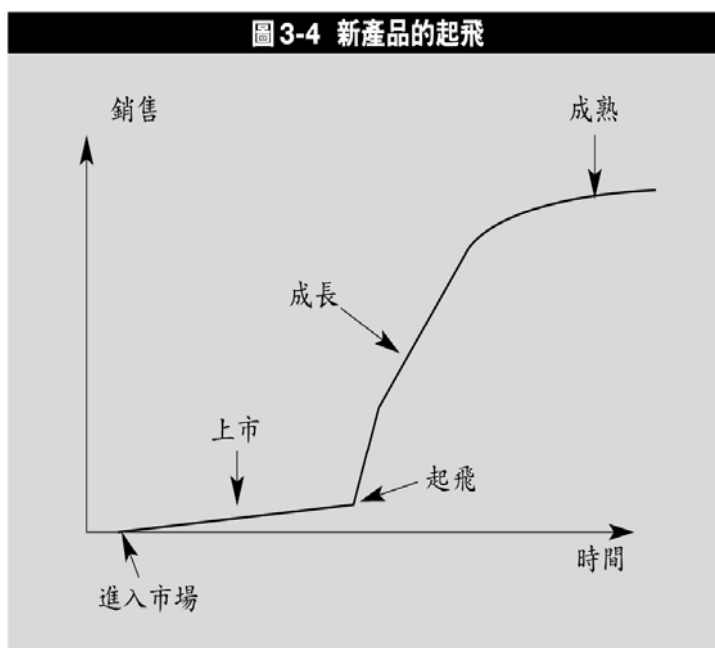


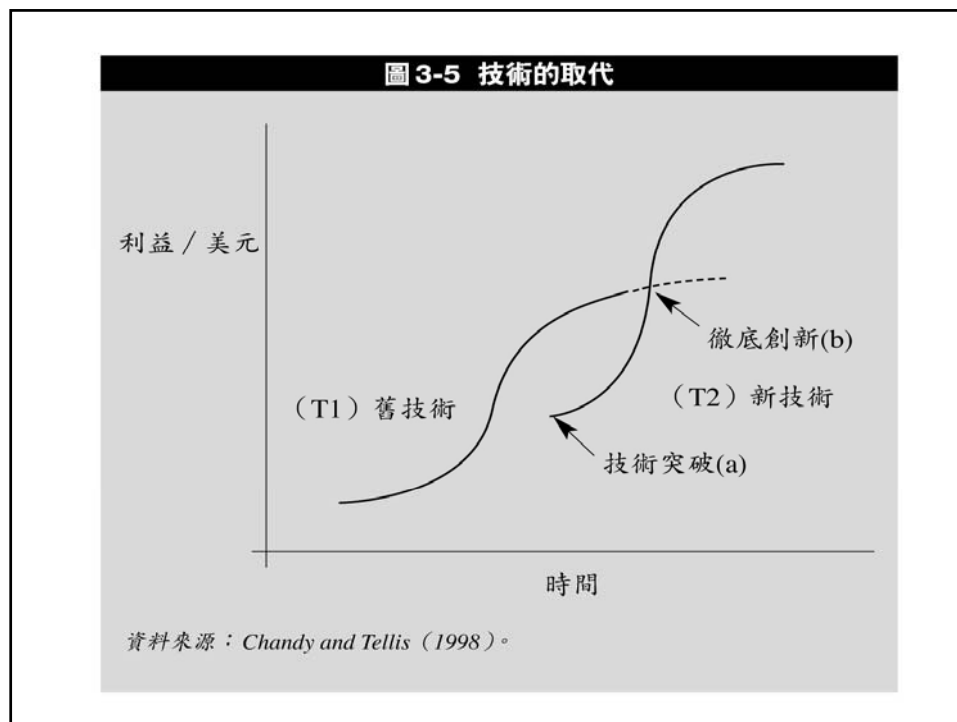
資料來源：Kim and Mauborgne (2005)：P.63。

改變產業疆界的執行面議題

- 創造新產業的外部環境條件
 - 產品進入市場至起飛所需時間
 - 售價63%、市場滲透力3%、以及上市的時間長短5年
 - 新技術出現
 - 新技術改進空間及速度

圖 3-4 新產品的起飛





改變產業疆界的執行面議題(續)

- 企業組織面的執行
 - 開創新產業疆界的不確定性
 - 一連串低成本、速度快的行動，累積市場經驗
 - 減少產品循環週期
 - 決策心態
 - 不能規避錯誤
 - 讓錯誤變小
 - 學習的心態、非究責心態
 - 公司層次的參與及介入

改變產業疆界的執行面議題(續)

- 企業組織面的執行
 - 心態及企業文化
 - 擺脫現有分類架構或事業單位劃分的既定認知
 - 尋求創新的產品觀念
 - 推翻傳統對價格/功能的假設
 - 走在顧客需要之前