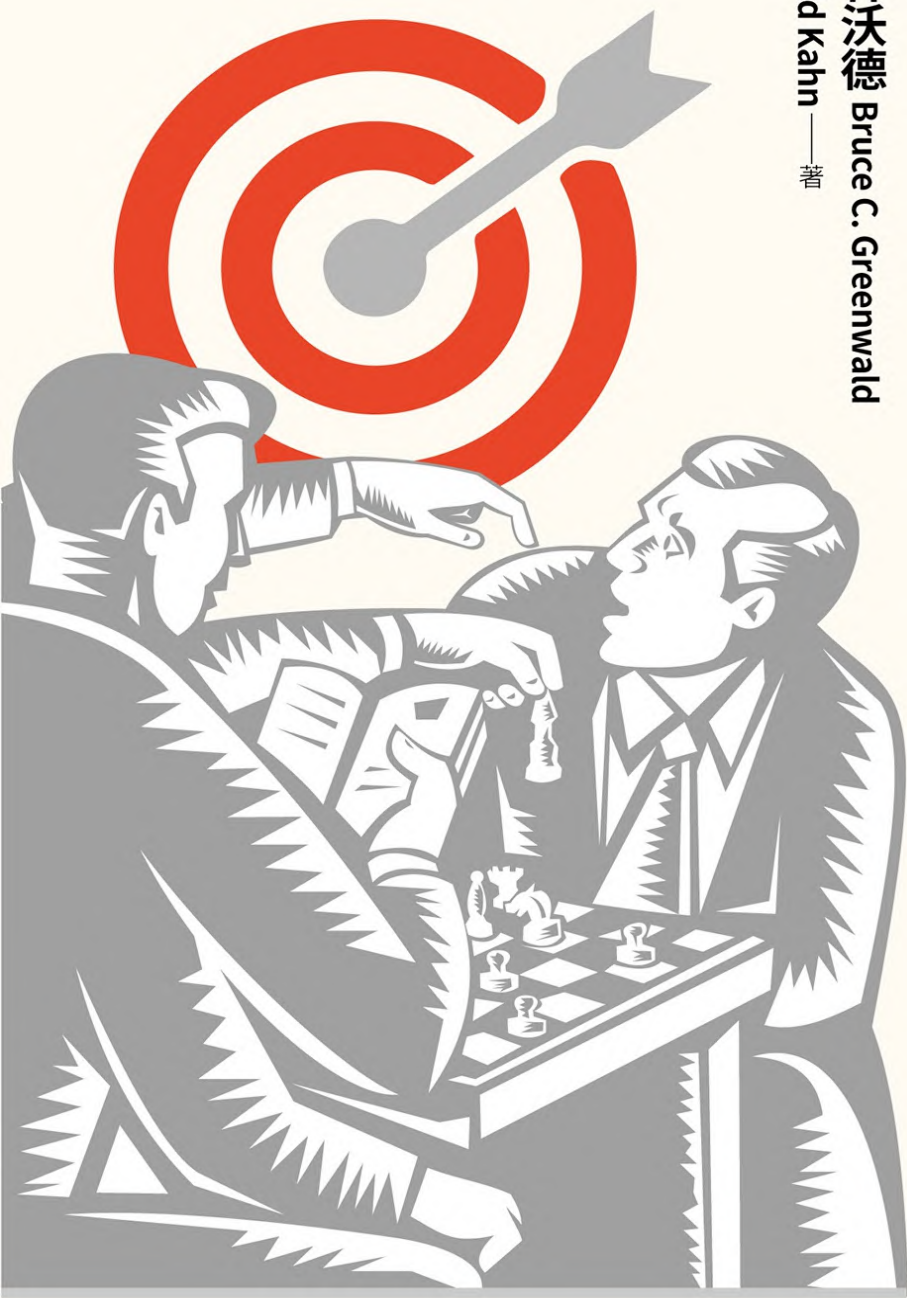


Competition Demystified

A Radically Simplified Approach to Business Strategy

價值投資大師
布魯斯·格林沃德 Bruce C. Greenwald
裘德·康恩 Judd Kahn — 著
梁東屏 — 譯

價值投資大師眼中的 商業賽局



用投資人思維，看可長久發展的企業競爭優勢

- ★「華爾街大師中的大師」、哥倫比亞大學商學院教授經典之作 ★
- ★ 千錘百鍊的企業管理戰略框架，比麥可·波特五力模型更簡潔實用 ★

專業推薦—— Freddy Freddy Business & Research | JC「JC財經觀點」版主 | 吳家德 NU PASTA總經理、職場作家
浦孟涵 盛思整合傳播集團創辦人／商業類暢銷書作者 | 麥克風「麥克風的市場求生手冊」版主
雷浩斯 價值投資者／財經作家 | 劉奕西 鉅澈行銷顧問策略長

價值投資大師眼中的 商業賽局

用投資人思維，看可長久發展的企業競爭優勢

價值投資大師

布魯斯·格林沃德 Bruce C. Greenwald

裘德·康恩 Judd Kahn — 著 梁東屏 — 譯

前言

一本建立長久競爭優勢的指南

任何經營企業的人都知道競爭力和經營戰略都很重要，也儘管大多數有經驗的商人都知道，這兩個經商的關鍵要素互有關聯，但很少有人真正了解它們的本質，或者它們之間的直接關係。

本書穿透了許多有關競爭力和經營戰略討論的迷霧，我們的目標是讓讀者對商業戰略有更清楚的理解，並重新構建對於戰略的設計及執行的方法。我們希望各界企業高階主管們都能了解，他們的市場如何運作，他們的競爭機會在哪裡，以及如何開發和保護這些機會。為達此目的，我們在討論中既包括一般原則性的問題，也會包括實際競爭互動的詳細案例研究。總體而言，本書內容足以為需要做出商業經營決策的人士，提供一個有用的指南。

企業高階主管經常把「經營戰略」與「設定計畫」混為一談，他們認為，任何吸引顧客或增加利潤的計畫都是一種戰略，任何需要大量資源或需要很長時間才能執行的大規模計畫都被視為具有戰略意義。他們認為，就本質上來說，任何能回答「要如何才能賺錢？」這個問題的計畫，都稱得上是商業戰略。結果就是，太多領導人最終打了一場他們無法取勝的戰爭，而且未能保護和利用可能導致成功的真正優勢。

戰略，實際上就是一個能夠實現並且維持成功的計畫，但它們不僅僅是關於如何製造產品或服務，然後將之在可以獲利的情況下出售給顧客的任何想法，它們其實是一種聚焦在競爭對手的行動和反應的計畫。

戰略思維的核心是創造、保護和利用競爭優勢。在一個公平的競爭場域上，在對所有競爭者都平等開放的市場上，競爭會導致所有參與

者的收益都受到損害，直至降到一致的低點。因此，要賺取高於此最低限度的利潤，每家公司都必須能夠做到競爭對手所無法做到的事。換句話說，必須找到本身的競爭優勢，且從中獲益。任何戰略分析的起點，應該是評估每家公司的市場狀況中哪些是競爭對手無法複製，或最多只能由少數競爭對手複製的優勢。就經營戰略來說，若競爭優勢存在，那麼這當中就形成一個分水嶺。

分水嶺的一邊是，沒有公司可以從明顯的競爭優勢中受益的市場，在這些市場中，經營戰略並不特別重要，因為許多競爭對手基本上都可以平等地接觸到顧客、技術和其他類型的優勢；每家公司都或多或少處於相同的競爭地位，任何一家公司為提高地位所做的任何事情，都可以立即被複製。在這個市場中，明智的作法不是試圖以「經營戰略」取勝，而是藉由盡可能高效率的營運來超越對手。

在一個沒有競爭優勢的市場中，公司不斷追求營運效率是至關重要的事。然而，營運效率是一個「戰術問題」而不是「戰略問題」，它與公司內部的系統、結構、人員和實際運作息息相關。就定義而言，「經營戰略」是建立在向外展望市場和競爭對手的行動上。

至於分水嶺的另一邊，則是「經營戰略」在其中占有至關重要地位的市場。在這個市場中，現有企業已經具有競爭優勢，而如何追求利潤，就取決於個別企業如何管理與同行之間的競爭，以及能否有效抵禦潛在的競爭者。密切注意競爭者是商業戰略的核心，而本書就是一本關於如何識別、理解、預測和影響那些重要競爭者的手冊。

這本書的發想起源於哥倫比亞大學所開設的工商管理碩士班（MBA）的《戰略行為經濟學》（*Economics of Strategic Behavior*）。本課程一開始的目標就是，要為複雜的商業戰略領域，理出一個清晰的願景。這門課程選修的踴躍程度，表明它已經基本實現了這個目標，而本書的目的，便是希望將這個清晰的願景，傳達給更多關注商業經營戰略的讀者。

第1章

戰略、市場及競爭

驅散迷霧

至少在過去的半個世紀裡，戰略一直是管理階層關注的主要焦點。同盟國軍隊在第二次世界大戰中的勝利凸顯出，在戰爭中取得成功的大戰略之必要性，在隨後的幾十年裡，企業界也將這一概念運用於商業戰場中。時至今日，戰略已經是商學院的一門主要學科，大多數主要的公司內部都有戰略規畫部門，而那些沒有設立的公司，也經常會聘請外部顧問團隊來就這一方面的流程進行指導。

什麼是戰略？

過去數十年來，戰略的定義已經產生變化，制定戰略的過程也經歷無數次的修改和革新，一些公司甚至完全放棄正式的制定流程。然而在所有變動中，有關戰略的一個特徵已經凸顯出來，並使其跟其他的企業管理知識有所區分。

制定戰略是件大事，這跟戰術選擇不同。每個人都知道戰略決策意味著對組織、機構的長期承諾，它們需要大量資源；戰略決策是由最高主管階層來制定，必須通過艱苦的研究和令人筋疲力盡的會議；戰略改變就像是改變航空母艦的方向——不會很快就發生。

第二次世界大戰時，美國要做出的最高戰略決策，是決定要在歐洲還是太平洋加入戰局，其他較低級別的戰略決策，則是承諾開闢第二條戰線及選擇從諾曼地海灘登陸歐洲。而在企業方面，美國電話電報公司（AT&T）決定進軍資訊處理業務，以及脫離本地電話服務，就是一種戰略選擇¹，只不過兩者均未成功。至於奇異公司（General Electric）的

政策，早在傑克·威爾許（Jack Welch）成為首席執行長之前，就已經闡明奇異將放棄任何沒有領先市占率的業務，這就是一項戰略原則。

表 1.1 戰略和戰術決策的區別

	戰略決策	戰術（行動或者功能）決策
管理層級	最高階主管管理層、董事會	中階管理層、功能性、在地化
資源	公司	部門或單位
時程	長期	年計、月計、日計
風險	成功或僅僅存活	有限
問題	我們希望從事何種產業？ 如何發展出重要的競爭力？ 我們要如何應對競爭對手？	如何改善交貨時間？ 我們可以提供多大的促銷折扣？對於我們的銷售代表來說，最好的職涯路徑是什麼？

有時候，在當時看起來並不具有戰略意義的決策，會產生巨大的後果。當IBM進軍個人電腦業時，該公司選擇一種開放式的標準，並做出兩個可能看起來無關緊要，而且僅僅是戰術性的「構建或購買」決策。IBM當時沒有自行開發作業系統，而是跟一家沒人聽過的小公司簽約取得使用許可；它在微處理器方面也做出類似選擇，將業務交給另一家供應商。IBM的這兩個決定，創造了有史以來最成功的兩個商業特許經營，亦即現在廣為人知的微軟和英特爾。而且，最後是這兩家公司而不是IBM，成為個人電腦熱潮的受益者。現在回想起來，這些顯然就是具有巨大後果的戰略決策。如果我們仔細研究類似前述重大成果的歷史，我們毫無疑問的會發現，許多成果並不是任何戰略規畫過程的結果，而是其他一些決策的意外副產品，或者僅僅是超出所預期的更大規模成果。

至於所謂「重大」，無論是通過財務實踐，還是所花費的時間，甚至是用結果來衡量，都跟戰略並非同一件事。儘管規模和重要性是大多數戰略性業務決策的主要部分，但我們認為它們都不是定義的標準，我們認為戰略和戰術的分野並不在此。

我們認為，戰略決策取決於其他經濟實體的行動和反應，戰術決策則是單獨做出的決定，很大程度上取決於是否能有效實施。了解這種區別，是制定有效戰略的關鍵。

制定有效的戰略，是業務成功的核心，當然也極具挑戰性。任何企業中最有價值的資源是管理層的關注，尤其是高層管理人員的關注。這種注意力不應該浪費在一系列沒有重點或不適當的目標上，也不應該被無休止的討論所消耗。本書的目標就是要為戰略分析提供一個清晰並且循序漸進的過程，首先，幫助公司了解它在競爭環境中的位置；其次，是指導它的戰略選擇。

現在讓我們來看看這個例子。吉普車在1980年代中期取得相當的成功，許多汽車公司因而選擇生產運動型多功能車（SUV）。進入運動型多功能車市場的決定對這些公司來說，具有戰略意義，但之後的一切就都是戰術性了，而成功與否則取決於績效表現，其中包括了工廠和設備的適當投資、行銷活動、設計和製造時程，以及管理階層是否致力於持續關注組織自身的改進，這是基於考慮到市場的競爭性質。若所有公司都可以輕易進入這個市場，這時其實就不需要去關注其他競爭對手的行為，否則就會有太多需要擔心的事。在這種情況下，成功與否將取決於戰術是否能技巧的付諸實踐。

跟戰術選擇相較起來，戰略選擇是屬於外向型，它們涉及每個公司都必須面對的兩個問題。

第一個是選擇競爭的舞台，也就是意欲參與的市場。我們先前引用的所有例子——美國在二戰中選擇主要戰區，美國電話電報公司選擇意欲進入或者放棄的市場，奇異公司對計畫參與競爭的業務，進行資格審查的政策——都涉及這種選擇。同樣地，IBM決定外包其個人電腦的作業系統和微處理器也是如此，它選擇不在這些市場上競爭。根據我們的定義，市場選擇是屬於一種戰略性的決策，因為它可以決定究竟誰

會是影響公司經濟未來走向的外部角色。

第二個戰略問題，則涉及如何管理這些外部代理。為了設計和實施有效的戰略，公司必須預測並在可能的情況下控制這些外部代理會做出的反應。無論理論和經驗都表明這絕非易事，而且這些互動相當複雜，結果也不容易確定。對於必須做出戰略決策的經理人或必須解釋為什麼某些決策比其他決策更好的商業學者，我們並沒有可讓他們遵循的確切處方，就算是經過這個世界上所有的一流訓練，也都無法絕對肯定地預測某些具侵略性和攻擊性的執行長，將會如何回應你的最新倡議，然而在未考慮這種反應的情況下制定戰略，將可能會是一個明顯的錯誤。

單一的力量

拜麥可·波特（Michael Porter）於1980年所出版的開創性著作《競爭策略：產業環境及競爭者分析》（*Competitive Strategy*）之賜，近年來商業戰略思維越來越強調，經濟參與者之間互動的重要性。通過專注於外部代理人及其行為模式，波特顯然已經將戰略規畫導向正確的方向，但對於許多人來說，確認波特所設計複雜模型中的許多因素，並弄清楚它們如何相互作用，已被證明是困難到令人沮喪的程度。我們在這裡提出的，則是一種極其簡單的方法。

我們同意波特所提出的觀點，亦即有五種力量——產業內的替代品（Substitutes）、供應商（Suppliers）、潛在進入者（Potential Entrants）、買家（Buyers）和競爭對手（Competitors within the Industry）——會影響競爭環境。但跟波特和他的許多追隨者不同，我們認為這些力量並不同等重要，其中的一個顯然比其他的重要得多，而且是占據了主導地位，所以尋求制定和追求致勝戰略的領導者一開始就應該忽略其他因素而只專注於它。這個力量就是「進入壁壘」（Barriers to Entry），也就是波特所提出「潛在進入者」所凸顯出來的力量。

如果有壁壘存在，那麼新公司就很難進入市場，現有公司也很難擴張，兩者基本上是同一回事。因此本質上就只有兩種可能性：市場中的現有公司受到進入（或擴張）壁壘的保護，或者沒有。競爭環境中沒有其他的特性對公司成功與否的影響，會比它在面對這些壁壘時所採取的立場更為重要。

如果沒有「進入壁壘」的話，許多戰略問題都可以不用考慮了，在那種情況下，公司不必去擔心如何跟可識別的競爭對手互動，或者是預測甚至影響他們的行為，因為它們會多到讓你無從處理。

隨著眾多公司都在尋求可以獲利的投資機會，那些保護措施欠佳的行業的報酬，就會被壓低到沒有「經濟利潤」（Economic Profit）的水準（指的是沒有高於投資成本的報酬）。如果需求使得任何一家公司能夠獲得異常高的報酬，其他的公司就會注意到同樣的機會而一窩蜂跟進，過去的歷史和理論都支持這個現象的真實性。隨著越來越多的公司進入市場，需求就必定會被他們所瓜分，如此一來，固定的成本分攤到較少的銷售而導致單位成本上升²，進而促使獲利下降，原先吸引新進入市場者的高額利潤，就會開始消失。

不受保護的市場是一個任何人都可以參與的賽局，這個市場通常會被錯誤地認定為「商品市場」（Commodity Market）³。在這個市場裡，只有最優秀的參與者才能生存和蓬勃發展，但就算是它們也必須時刻保持警惕。如果沒有「進入壁壘」的保護，公司唯一的選擇，就是盡可能提高營運效率。

營運效率可以被視為一種戰略，事實上，它是唯一適用於「沒有進入壁壘」的市場戰略。波特指出營運效率是一個有關於公司內部的問題，是去做競爭對手所做的事，但要比對方做得更好。根據我們對戰略所下的定義，營運效率是戰術性而非戰略性，但這並不意味著它不重要，營運效率可能是任何企業成功或生存的最重要因素。在本書最後一

章，我們會描述對營運效率的堅定關注，可能會使一家公司遙遙領先其競爭對手到什麼程度，儘管它的基本經濟地位與其不太成功的競爭對手並無多大分別。

儘管如此，追求營運效率並不需要考慮所有外部的互動，因為這些互動真正的本質是戰略而非戰術。

「進入壁壘」，意味著現有公司能夠做潛在競爭對手做不到的事情，其實也就是競爭優勢（competitive advantage）的定義，因此「進入壁壘」和現有競爭優勢只是描述同一件事的兩種方式。在另一方面，進入市場者的競爭優勢，也談不上有什麼價值。根據定義，成功的進入者就會成為現存者，然後它就很容易受到下一個進入者的攻擊，這些進入者受益於更新的技術、更便宜的勞動力或其他一些暫時的競爭優勢，而且若沒有「進入壁壘」，這個循環便不會停止。因此，只有在現有競爭優勢存在的情況下，戰略才會成為重點。

在地的優勝者

在日益全球化的環境中，隨著貿易壁壘、運輸成本降低、資訊流動速度加快，以及來自於已存競爭對手和新自由化經濟體的無情競爭，競爭優勢和「進入壁壘」看起來力道似乎會減弱。一度曾經強大的美國公司，例如機械工具（辛辛那提公司〔Cincinnati〕）、紡織（伯靈頓工業〔Burlington Industries〕）、史蒂文斯（J. P. Stevens）乃至於汽車製造（克萊斯勒〔Chrysler〕、通用汽車〔GM〕和福特汽車〔Ford〕）等產業的命運，似乎支持了這一看法，它們要麼就是利潤縮水，要麼就是在進口貨的衝擊下完全消失。但這個宏觀觀點卻忽略了競爭優勢的一個基本特徵——競爭優勢幾乎都建立在本質上是「本地」的基礎上。

我們可以來看一下沃爾瑪（Wal-Mart）的歷史。沃爾瑪是二十世紀後期最了不起的經濟成功故事之一。零售業——尤其是折扣零售業——並不是一個擁有很多商業祕密或稀有技能的行業，沃爾瑪眾所周知的作

法，如「天天低價」和高效率的配銷營運，算不上是其他公司無法複製的專利技術。然而，儘管不是全部，沃爾瑪卻成功地控制了它參與競爭的許多市場，因此，它取得此一地位的方法特別具有啟發性。

沃爾瑪最初是一家專注於區域性的小型折扣店，位於美國境內它幾乎沒有競爭對手的地區，並從這個地理基地逐漸向外擴張，在其現有領土的外圍增加新的商店和配送中心。

簡單來說，它主導並首先享有競爭優勢的市場並不是美國範圍內的折扣零售，而是一個明確界定區域內的折扣零售，並隨後再將這個區域的邊界向外擴展。它採取的作法是在繼續擴張之前，先鞏固它在新進入領土中所占取的地位。然而，正如我們將要看到的，當它移動得過於超出現有的基地時，就會產生惡化的結果。

先建立在地主導地位，然後再擴展到相關領域的相同作法，也讓同一時期另外兩家公司達成了偉大的企業成就，儘管在它們的案例中，所牽涉到的地理概念是產品市場空間，而不是實際的領域空間。

微軟公司從一開始就主導了一個特定領域，亦即IBM的個人電腦作業系統。微軟公司也從一開始就面臨一些競爭對手，包括有一段時間還是IBM本身，但微軟公司能夠建立起並確保其競爭優勢，同時還能把所有其他參與者邊緣化。它在作業系統跟周邊產品方面的擴展也頗為成功，增加了如文字處理、試算表和其他生產力工具等相關的軟體產品。即使是做為一家擁有廣泛產品線的大公司，其獲利能力的核心仍然是前述的作業系統和相關軟體。

蘋果公司（Apple）的經歷跟微軟相較就形成了鮮明對比。從一開始，蘋果公司就採取了比微軟更全球化的作法，它既是電腦製造商，也是軟體生產商，它的麥金塔作業系統早在多年前就預見到了Windows的誘人功能——有句名言是這樣的：Windows 95=Macintosh 87。然而，蘋果公司的全面產品戰略充其量只稱得上是有限而且只是偶然的成功，尤其是跟微軟更專注更聚焦的方法相比。

英特爾公司的歷史則更接近微軟。它在1970年代以製造記憶體起家，並且在市場中維持了一段時間的盈利局面。另外，它還設計和生產微處理器，其中一個在1980年被IBM選為其新品個人電腦的核心。英特爾在這兩項業務中持續了幾年，但後來它開始在記憶體方面輸給了成本更低、產品缺陷更少的公司，因此在1985年決定放棄該項業務，儘管記憶體是其企業DNA的一部分。之後透過專注於微處理器，英特爾恢復並提高了獲利能力，並從那時起一直保持在這個巨大市場中的主導地位。

市場主導地位的競爭優勢，無論是由一家公司還是少數幾家程度相當的公司共同擁有，通常更可能顯現在地理位置或產品具備在地性上，而非規模龐大且分散的情況。這是因為競爭優勢的來源往往是本地的和具體的，而不是普遍的或分散的，這點我們將在後文中進一步說明。

說起來也頗為矛盾，在當前日益全球化的世界中，市場選擇的關鍵戰略要務，其實是在地化思考，而且，地方層面的主導可能比人們最初想像的要更容易實現。如果全球經濟走上較發達國家的經濟道路，服務業將變得越來越重要，而製造業則會變得不那麼重要。

大多數服務業的顯著特點，就是它們在本地生產和消費，因此維持競爭優勢的機會就可能會增加，而不是減少。另外，成為下一個沃爾瑪或微軟的機會雖然微乎其微，但專注於了解其市場及其特殊優勢的公司，仍然可以蓬勃發展。

哪一種競爭優勢？

戰略分析應該從兩個關鍵問題開始：在公司目前參與競爭或計畫進入的市場中，是否真的存在競爭優勢？如果是的話，它們有什麼樣的優勢？這個分析並不困難，因為真正的競爭優勢，只有下述三種：

- 供應：這個是嚴格的成本優勢，使得公司能夠比競爭對手更便宜的生產和交付其產品和服務。有時，較低的成本源於獲得關鍵投入的特權，例如鋁礦石或易於開採的石油礦藏。更常見的是，成本優勢歸因於受專利或經驗技術——或兩者結合——保護的專利技術；
- 需求：一些公司可以獲得競爭對手無法相比的市場需求。這種優勢不僅僅是產品差異化或品牌化的問題，因為競爭對手也同樣能夠讓它們的產品進行差異化或品牌化。這個需求優勢的出現是基於習慣、轉換成本或尋找替代供應商的費用，導致某些公司比其他公司更易於擷獲顧客；
- 規模經濟：單位成本會隨著生產數量的增加而下降。這是因為固定成本占總成本很大的一部分，也因此即便使用相同的基本技術，大規模營運的現有公司也可以享受到比競爭對手更低的成本。

除了這三種競爭優勢的基本來源之外，政府保護或者在金融市場上獲得資訊的優越性，也可能是競爭優勢，但這些往往適用於相對較少和特定的情況。所有三個主要競爭優勢來源背後的經濟力量，最有可能出現在地理或產品空間的本地市場中。百事可樂的忠實擁護者對菲多利（Frito-Lay，百事可樂的子公司）鹹味零食沒有特別的愛好；但喜歡喝可口可樂（Coca-Cola）的人更喜歡哥倫比亞電影公司的出品，因為當時該公司歸可口可樂所有。華倫·巴菲特（Warren Buffett）在某天下午為波克夏·海瑟威（Berkshire Hathaway）買下的內布拉斯加家具商城（Nebraska Furniture Mart）主導了奧馬哈及其腹地，它在當地比伊莎艾倫公司（Ethan Allen）或其他大型連鎖家具零售商更強大。

當我們通過詳細的例子來檢視不同來源競爭優勢的運作時，我們會發現，在範圍有限的市場中營運，會有相當顯而易見的好處，相對之下，想要在範圍廣闊的市場中建立起或維持主導地位，就會顯得相當困難。大多數設法發展並能夠實現高水準獲利能力的公司，都是通過上述三種方式之一來予以實現。就如同可口可樂公司一樣，它們在多個市場中複製自己的在地優勢，在產品領域持續擴大的情況下，它們繼續

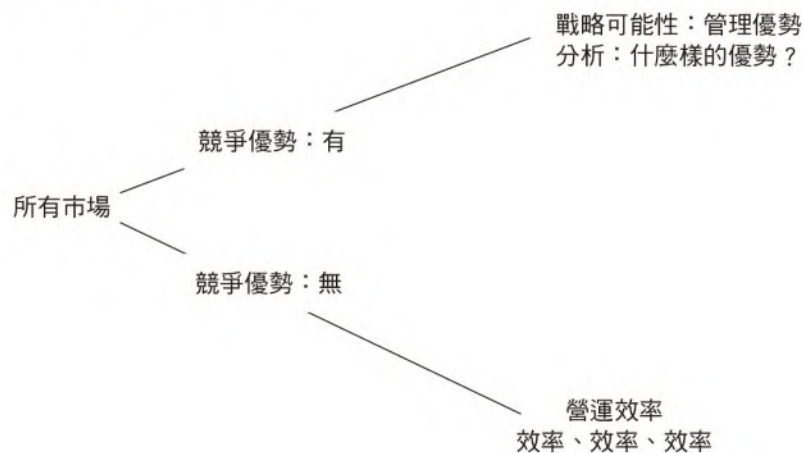
專注於自己擅長的產品領域，比如英特爾公司，或者像沃爾瑪和微軟一樣，它們逐漸從市場主導地位的邊緣向外擴張。

戰略分析的程序

任何戰略分析的自然起點，都是逐個市場評估其競爭優勢的存在和來源。

當不存在競爭優勢時，真正的戰略問題就無關緊要了。因此，在圖 1.1 「競爭優勢：無」分支的市場中，營運效率——效率、效率、效率——既是第一優先事項，也是最後一個。

圖 1.1 戰略分析，第一步



至於那些沿著「競爭優勢：有」分支的公司，它們確實能從競爭優勢中受益，下一步則是確定競爭優勢的性質，然後弄清楚如何管理。不過無論是由於戰略不佳、執行不力，還是單純因為競爭型經濟無可避免的輾磨，而使得它們的優勢喪失殆盡，其結果都不會令人感到愉快。這些公司將發現自己處於公平競爭的經濟環境中——沒有競爭優勢的分支——生活就是從早到晚工作，除了管理特別良好的公司之外，它們所能獲得的利潤，充其量只能達到一般的水準。

競爭態勢

根據定義，在公司享有競爭優勢的任何市場中，都會有一小部分的合法競爭對手。在極端情況下，像在個人電腦作業系統領域的微軟或處於黃金時期的 IBM，都會發現自己置身高處不勝寒或被一群小矮人包圍著的局面。從它們的角度來看，那些競爭對手基本上是一支無緣享受野餐的螞蟻大軍，因為他們被「進入壁壘」阻擋在外。這些公司可以自由地做出決定，根本不用考慮螞蟻可能會做什麼而予以回應，也不需要花費太多時間，來預期特定的競爭互動。

在這種情況下——通常是一家大公司和許多小公司——這些公司要不是螞蟻，就會是大象。螞蟻在牆外向內看，但只會發現自己在競爭中處於劣勢。處於螞蟻位置的公司所能採行的戰略是很清楚的，如果它已經進入這個產業，它就應該考慮盡可能在不造成公司經濟損失的狀況下無害退出。必須要承認的是，遵循這一處方的企業執行長，只占了很少數。如果一個公司正在考慮進入這個行業，就應該停下來三思，因為它有多少成功的機會，完全取決於大象（競爭對手）是否會給它帶來麻煩。

另一方面，就算是現存企業的優勢縮小了，「進入壁壘」消失了，新公司也將只是眾多在基本公平競爭環境中追求利潤的進入者之一。它應該提醒自己遵循喜劇演員格魯喬·馬克思（Groucho Marx）所倡導的規則：「任何接受我成為會員的俱樂部，都不值得加入。」因為一旦進入之後，新進入者所能獲得的經濟壽命跟利潤充其量也就是平平庸庸，更有可能的情況是，螞蟻會在大象的腳下被踩扁。

對於在壁壘中運作的大象來說，生活很美好，報酬也很高，但它仍然需要管理競爭優勢，畢竟因為自滿而忽視或誤解自身力量來源，很可能會帶來致命的結果。大象的首要任務是維持自己所擁有的一切，這就需要明白其競爭優勢的來源和局限性。

對各種狀況做透徹的了解，會讓一切變得不一樣：

- 讓公司能夠加強和保護現有優勢，並且進行可以有效擴展業務的增量投資。
- 能夠分辨出潛在成長領域——無論是地理位置還是產品線——哪些可能會破壞優勢，哪些是能創造出高利潤的誘人領域。
- 可以凸顯出從公司現有狀況中，獲取最大利潤的政策。
- 可以發現可能發展出來的威脅，同時認出哪些需要強而有力的對策來應付競爭入侵。

至於公司內的職能部門，了解競爭優勢的本質對於資本預算、行銷、評估、併購和開創新企業都至關重要。

在一個居龍頭地位的公司和一群螞蟻所組成的市場中，占龍頭地位公司的戰略分析，除了去理解和管理競爭優勢之外，它實際上不需要去面對競爭對手之間的爾虞我詐。我們在圖 1.2中說明了這種狀態，而這也是圖 1.1的延伸。

圖 1.2 單一龍頭公司



衝突賽局：與競爭對手互動

除此之外的其他戰略態勢中，幾家公司在單一市場環境中享有大致

相同的競爭優勢。美國的軟飲料市場就是一個典型的例子。以全國範圍來說，可口可樂和百事可樂是兩頭大象，其他參與者則要小得多，雖然在特定的地理市場上，像胡椒博士（Dr Pepper）這樣的區域性寵兒，也許算得上是夠格的競爭對手。商用飛機製造也有類似的結構。波音公司（Boeing）和空中巴士公司（Airbus）控制著大型噴射機市場，而巴西航空工業公司（Embraer）和龐巴迪（Bombardier）等小型製造商，則在區域性噴射機市場裡競爭。在個人電腦領域內，英特爾和微軟主導著各自的利基市場，但它們也在行業創造的整體價值中間接的相互競爭、分一杯羹。

也就是說，在這些市場裡，那些公司享受到競爭優勢的好處，但也有能力相當的強大競爭對手，對它們來說，戰略制定才是最需要專注以及要求的事。面臨著要弄清楚如何處理競爭對手的巨大挑戰，為了制定有效的戰略，它們不僅需要了解其競爭對手在做什麼，還需要能夠預測這些競爭對手對自己所採取任何行動可能做出的反應。這也是戰略規畫的真正精髓，它涵蓋了公司所做的每一件事情，而競爭對手的直接反應對其績效——訂價政策、新產品線、地域擴張、產能擴張——會有重要的影響。

以下幾種不同的方法對發展競爭戰略特別有價值：賽局理論、模擬和合作分析。

「經典賽局理論」採用系統方法來蒐集和組織有關競爭對手可能如何表現的大量資訊，所以相當有用。正如《史丹佛哲學百科全書》

（*Stanford Encyclopedia of Philosophy*）所描述的那樣，賽局理論是「研究理性參與者之間的戰略互動，以及這些參與者的偏好（或效用）如何產生相關的結果，而這些結果均非其中任何人所意圖造成的。」競爭態勢的顯著特徵是：

- 參與者——數量有限的可識別參與者，通常是競爭對手；如果這個清單不短而且不易於管理，就可能沒有真正的「進入壁壘」存在。
- 每個參與者可以採取的行動——他們可以做的選擇。
- 驅動他們的動機——獲利是商業中最常見的動機，但其他的目標，譬如不計成本的戰勝競爭對手也可能成立，因此也需要列入考慮。
- 支配賽局的規則——誰參加？什麼時候參加？誰知道什麼事？什麼時候？違反規則會有什麼懲罰？

幸運的是，絕大多數競爭態勢的基本動態，可以透過兩個相對簡單的賽局來掌握。

「囚犯困境」（The Prisoner's Dilemma）在理論上、歷史上和實驗上都得到了深入研究，描述了有關價格和品質的競爭。關於囚犯困境如何進行，已有早已廣為人知的大量資訊，這些知識也都可應用於價格 / 品質競爭，是競爭互動的各種關鍵情況。我們會在第7章描述囚犯困境，並在第9章和第10章用它來分析競爭互動。

另一種賽局著重於「進入 / 先占先贏」（**Entry / Preemption**）行為，具體的作法則是在競爭中奪取數量和產能的動能（可惜的是，這種賽局缺乏一個吸引人的名字）。每當一家公司決定在競爭對手提供服務的市場中建造新工廠或開設新商店時，它就是在玩進入 / 先占先贏賽局。關於其中的運行方式，以及許多知識，我們將在第11章討論進入 / 先占先贏的議題，並在第12章和第13章說明其原理。

現在我們已經有了這些可運用並有價值的見解，可以用來做戰略分析。首先，你要確認自己面對的競爭狀況適用於前述兩種賽局模式的哪一個，例如假設一個企業一直苦於長期存在讓它日益疲弱的價格戰，那麼尋找解決方案的最自然途徑，就是透過已經積累出相關知識的囚犯困境賽局。但如果是一個公司的任何擴張都會誘導競爭對手以擴張進行反擊，那麼就應該運用進入 / 先占先贏賽局，做為戰略分析的範本。

只需透過列出各種行動方案，並比較其結果，就有可能預測賽局將

如何發展。然而，在實際的情況下，替代的可能性會迅速成倍增加，就會使得分析變得棘手。因此更好的方法是進行模擬，指派個人或團隊代表每個競爭者，為他們提供適當的行動選擇和動機，然後重複進行前述的遊戲。雖然這種模擬的結果很少具有決定性，但還是能夠為相關企業，提供對情況動態的粗略了解。

合作的替代方案

除了前述的典型賽局和模擬之外，大象之間的競爭分析是另一種方式。假設公司可以學習如何合作來實現互利，並公平分享他們擁有的競爭優勢所帶來的好處，這種競爭對手之間的互動——也可以稱之為「協商」——能讓所有的參與者都互蒙其利，只不過這得靠在競爭環境中很少見的眼界和性格。

即使無法立即可行，參賽者也需要設想理想狀態會是什麼樣子，需要認清雙贏的收益所在，並設想出市場運作的最佳配置，也就是成本最小化、產品和服務最有效的生產和交付，價格設定則是以收入最大化為原則。在這種理想配置的狀況下，市場上的每個個體——包括競爭對手——都能夠受益。換句話說，如果這個市場被同業聯盟獨占或企業壟斷，它會是什麼樣子？並且參與者還必須公平分配戰利品，因為任何參與者認為自己受到不公平對待，這種合作也就無法維持下去。

對於理想市場架構的理論分析，有兩個明顯的好處：首先，它可以確定合作之後可能產生的結果；其次是可以幫助位於受保護市場邊緣的公司或潛在進入者設定合理的戰略目標。

舉例來說，那些成本相對較高而還未能擁有忠實顧客的供應商就不能期望通過戰略聯盟、競爭威脅或其他方式獲得任何優勢，原因在於當市場配置完成，這樣的供應商就真的沒有任何角色可以扮演，其他更強大的競爭對手何必降低整體行業績效，甚至是付出成本來加以支持？換言之，如果你不帶任何東西就去參加舞會，就不要期望能帶什麼東西回

家。

當這些條件成立時，高成本公司的存續就取決於其他公司的非理性和不合作行為。因此，識別和反制這種行為——確保它們不會聚合在一起——就成為其戰略的核心。

就實際情況來說，任何市場裡，公司之間的高度合作都相當罕見。儘管如此，尋思合作的可能性還是會顯露在戰略中的各個方面，即使在沒有全面合作的情況下，也會產生引導公司決策的作用，增加了一個協商的視角，補充了經典賽局理論和其他處理競爭互動中非合作假設的不足之處。

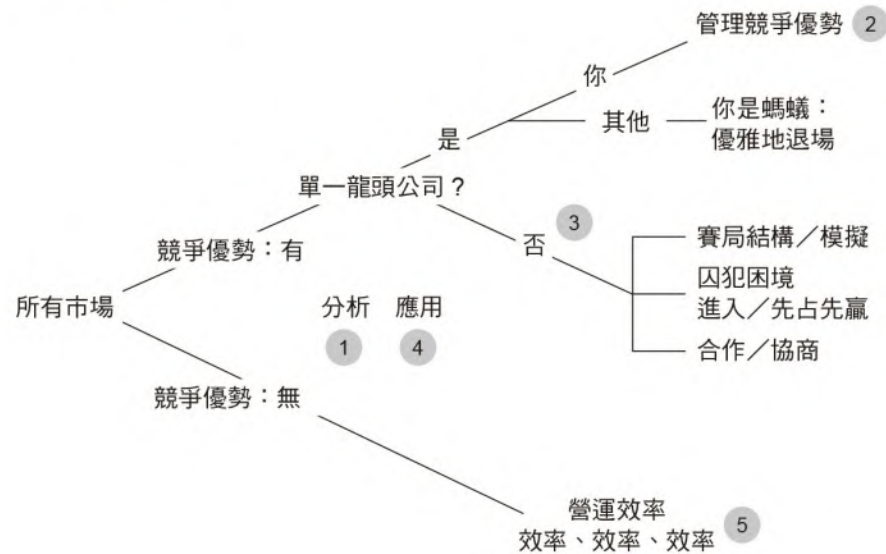
綜上所述，這三種方法——賽局（囚犯困境、進入 / 先占先贏）的應用、模擬和合作分析——可以平衡且全面性地制定戰略，處理具有少數勢均力敵又彼此關注的真正對手的市場。

我們在圖 1.3 中揭示了這個分析的最後一步，這是先前圖的延伸，納入了那些有幾個具有競爭優勢的企業共享市場。

前方的路

我們在本章和隨後的兩章中將討論一般的競爭優勢（圖1.3中的位置①）。競爭優勢包含了需求、供應和規模經濟等三種類型，這裡有兩個直接了當的簡單測試（市占率穩定性和高資本報酬率）可用來確認。接著，我們將介紹單一公司主導市場的情況，並使用歷史案例來說明不同公司如何識別和管理其競爭優勢，有些做得很成功，有些則不那麼成功（位置②）。然後我們將討論共享單一市場的公司之間的競爭互動（位置③）。對於這些公司來說，戰略可能會導致持續的商戰，它們之間偶爾會停火，或者帶來互相蒙利的長期合作。

圖 1.3 本書的架構



在本書後面的章節中，我們會將競爭優勢概念應用於諸如估值、併購和品牌擴張等功能領域（位置④）。最後，我們將探討那些沒有進入壁壘或沒有競爭優勢的市場（位置⑤），進而解釋為什麼有些公司比其他公司做得更好，即使它們之間在根本上並無區別。

良好的管理至關重要，營運效率的關鍵是堅持不懈的專注，但首先必須驅散籠罩在具有遠見的戰略四周之迷霧，而本書就是為此而設計。

跟最近其他大多數的戰略作者一樣，我們受益於麥可．波特。正如我們之前提到的，波特強調了經濟參與者之間互動的重要性，並提出可以用來解釋公司營運在競爭世界裡的五種力量。波特為我們提供一種非常寶貴的方法，但他所設計的模型過於複雜而難以應用，主要是因為顧及完整性而犧牲了清晰度。同時關注五種力量並不是件容易的事，尤其是在缺乏優先順序的情況下。因此我們簡化了波特的方法，首先專注探討進入壁壘，然後再探討其他力量，先是業界對手和直接競爭互動，接下來納入協商環境中的供應商和顧客。我們的目的並非忽視波特所提出的五力，而是釐清優先順序同時讓它們更為清晰。簡單明瞭是戰略分析的重要特質，我們也要牢記愛因斯坦的告誡：「所有的事情都應

該盡可能簡單，但也不要讓它變得過於簡單」。

1 1980年代初期，美國司法部對美國電話電報公司提起反壟斷訴訟，指控該公司控制與壟斷美國通訊市場，最終雙方達成和解，美國電話電報公司同意拆分，以降低其對市場的壟斷控制，並於1984年再次拆分。這是美國通訊市場的一個重要轉折點，也是現今美國通訊業的形成和發展的基礎。

2 編按：銷售量降低，固定需要花費的成本不會消失，分攤的單位成本便會提高。

3 大多數差異化產品也在沒有「進入壁壘」的市場中競爭，正如我們即將要說明的，差異化並不足以保護公司免受高度競爭市場的蹂躪。

第2章

所謂競爭優勢

供應與需求

管理學有句至理名言，那就是要規避「大宗商品業務」（commodity business，價格為唯一決定因素的商業活動）。因為在那種情況下，顧客對於價格會很敏感，而提供無太大差異的賣方，將面臨著攸關生存的激烈競爭，同時必須接受低於平均水準的獲利。

差異化的迷思

戰略思維通常會提出這樣的告誡：不要讓自己陷入「大宗商品業務」的困境中。初出茅廬的商業專業人士也經常被教導，制定好的商業計畫第一個重要步驟，就是跟競爭對手的產品區分開來。然而單靠差異化戰略實際上根本起不了作用。

差異化或許讓你的產品不至於成為一般商品，但它並不能消除大宗商品業務所特有的激烈競爭和低獲利問題。儘管競爭的性質可能會發生變化，但對利潤的損害卻仍然會存在，因為問題並不在於缺乏差異化，而是少了進入壁壘。了解進入壁壘的重要性及其運作方式，是制定有效戰略的關鍵。

世界上可能沒有任何一家公司比賓士汽車（Mercedes-Benz）更能成功的把產品跟全球競爭對手區隔開來了。許多新上任的國家元首都曾試圖透過擁有至少一輛賓士汽車來強調且鞏固自己身分，有些甚至浮誇地擁有賓士車隊。

建立品牌是產品差異化的主要戰略，賓士汽車的品牌標誌「賓士星」可能是全球市場最廣為人知的品質象徵之一；凱迪拉克轎車

（Cadillac）曾經在美國擁有同等地位，它的名字也曾經是品質保證的代名詞，例如「漢堡的凱迪拉克」⁴「搖籃的凱迪拉克」「個人電腦的凱迪拉克」。然而，儘管得到了顧客的認可，也跟品質產生了聯繫，但賓士汽車和凱迪拉克並未能將其品牌力量，轉化為利潤豐厚的業績，事實上，它們在經濟績效的表現跟那些大宗商品業務並沒有什麼區別。

高報酬被侵蝕是很直接的，以汽車行業為例，二戰後幾年的凱迪拉克（美國市場上的林肯牌）和賓士汽車都分別在各自的本地市場占有主導地位，並且獲得了豐厚的利潤，然而也吸引了其他的公司進入市場來尋求分享高報酬。在美國的豪華車市場上，最早大規模進入的是歐洲車——1970年代的賓士、捷豹（Jaguar）、寶馬（BMW）；接著是1980年代的日本車——阿庫拉（Acura）、凌志（Lexus）、極致（Infiniti）。

如果豪華車是一種大宗商品業務，那麼新競爭者的進入理所當然就會削弱價格，但事實上並非如此。雖然進口產品進入了同一市場，凱迪拉克和林肯汽車繼續維持高價出售，這是因為單就進口汽車，並不至於讓它們降低價格，但隨著豪華車種增多，凱迪拉克和林肯的銷量和市占率開始隨之下降。與此同時，採取差異化戰略所產生的固定成本——產品開發、廣告、維持經銷商和服務網路——並沒有辦法縮減，結果就是每輛汽車的固定成本上升，進而導致每輛汽車的利潤下降。凱迪拉克和林肯發現自己銷售的汽車變少，利潤也變得更低，換句話說，儘管它們的產品已經徹底完成差異化，但獲利能力還是下降。這個過程——價格保持穩定但銷售額卻呈現下降，單位銷售的固定成本則隨之上升——與價格驅動的大宗商品市場的運作過程不同，但對獲利能力的最終影響卻並無二致。

在豪華車的市場中，業務下滑並非立刻發生。當第一批歐洲品牌進入市場時，凱迪拉克和林肯雖失去了部分銷售額，利潤也受到侵蝕，但報酬率仍然很高，這足以吸引更多的進入者，於是出現了更多的競爭對

手，這一次是本田（Honda）、豐田（Toyota）和日產（Nissan）所推出的高檔車款。

只有當豪華車市場不再具有豐厚利潤的機會，新進入者的洪流才會停止。唯有在新進入者將市場分割到一定程度，讓單位產品的高固定成本幾乎抵消掉超額利潤，使市場的財務報酬變得普通時，吸引力就會停止，進入者也才會跟著停止。

鑑於上述的過程，也就無需訝異即使像賓士這樣知名的品牌，其財務報酬也不見得高於平均水準。產品差異化並不能消除競爭所帶來的腐蝕性影響，備受推崇的品牌也不一定會比一般商品得到更好的保護。在所有市場中，高報酬必定會吸引新進入者，或促使現有競爭對手進行擴張，又或是兩者兼而有之。這一過程的必然性指出了我們最重要的「戰略」原則：

如果沒有一個力量來干擾競爭者的進入，市場中的獲利能力將受到擠壓，即使是高效率公司，投資報酬率也無法超過「普通」水準的程度。因此，戰略重點在於「進入壁壘」，而不是差異化。

效率才是王道

這個觀點有幾個重要的含義，首先是不具「進入壁壘」的市場中效率與生存之間的關聯。以銅、鋼或大宗紡織品來說，很明顯地，如果一家公司不能以等於或低於市場既定價格的成本來生產，它就會失敗並最終消失。從長遠來看，大宗商品的市場價格是由最有效率生產者的成本水準來決定，而無法達到這種效率水準的競爭者，終將無法生存，而這個條件也適用於具有差異化產品的市場。

產品差異化不是免費午餐，公司必須投資在廣告、產品開發、銷售和服務部門、專責採購人員、配銷管道和許多其他的功能部門上，才能將自己產品跟競爭對手的產品區分開來。如果不能有效的運行這些功能，就只會輸給執行得更好的競爭對手，這樣一來，無論產品價格和

（或）市占率都會落後於競爭對手，為達到產品差異化而進行的投資報酬，將低於更有效率的競爭對手。

當一個成功的公司進行擴張時，效率較低公司的市占率會進一步下降，即使可以維持獲利，但它們從差異化投資中所獲得的報酬也會下降。最終，當差異化報酬不再證明投資是合理的時候，效率較低的公司將只能辛苦地維持生存。這就是許多具有差異化產品的企業——汽車、電器、零售、啤酒、航空公司、辦公設備等——所經歷的過程。只有少數成功的競爭者得以倖存，包括曾經占有主導地位的企業——通用汽車、真力時公司（Zenith）、大西洋與太平洋茶葉公司（A&P）、酷爾斯釀酒公司（Coors）、凱瑪百貨（Kmart）、泛美航空（PanAm）——都面臨式微甚至會走向敗亡。

進行產品差異化時，對效率的要求不亞於商品本身，甚至於更難付諸實現。以大宗商品業務來說，高效率營運主要是控制生產成本，對行銷方面的要求通常很低。而進行差異化之後的產品，效率既是生產成本的控制，也是成功行銷功能的有效運作。

當競爭已經擴展到超越簡單成本控制的範圍，從事差異化產品的公司必須管理產品包裝及開發、市場研究、產品組合、廣告和促銷、配銷管道以及熟練的銷售隊伍，而且要在節制浪費的情況下完成，除非受到某些因素干擾，否則各個方面的高效率營運，將會是成敗的關鍵。

第二個基本觀念，是涉及如何理解「正常」報酬的性質。企業的投資者是透過資本的運用來獲取報酬，要達到所謂的「正常」報酬，投資者的資本報酬率應該要跟他在其他地方獲得的報酬相當，並根據風險進行適當調整。舉例來說，如果投資者可以透過購買具有平均風險的股票，來獲得12%的報酬，那麼這些公司的資本投資所獲得的報酬也必須相當，否則投資者最終就會撤資，而所謂「正常」的報酬，是指幾年內的平均報酬。在實務上，產出較低報酬率的管理層，確實還能在結束之前撐上好些年；但長遠來最終還是會垮掉。

進入壁壘和競爭優勢

「進入壁壘」是商業戰略的核心，為了要能簡化戰略思維，我們就必須先了解壁壘是什麼以及它們如何產生。我們必須要能區分出，公司可能擁有的特定技術和能力，以及什麼是真正的「進入壁壘」，也就是特定市場的結構經濟特性。

理論上，就算是經營最好的公司，它的技術和能力也會為競爭對手所知。系統可以複製，人才可以被挖角，管理品質可以升級，所有的這些最終都會成為公司營運效率的一部分。

另一方面，戰略則與結構性的「進入壁壘」息息相關。認清這些壁壘並了解它們如何運作、如何形成，以及必須如何捍衛它們，就是戰略制定的核心。如果市場中存在著「進入壁壘」，那麼處於壁壘內的公司必須做到潛在進入者做不到的事，無論後者花多少錢，或者如何有效的模仿。換言之，壁壘內的企業必須比潛在進入者享有絕對的競爭優勢。

進入、退出和長期獲利能力

在沒有「進入壁壘」的產業中，進入和擴張過程的另一面是退出和收縮。正如非凡的利潤會吸引新的競爭對手或激勵現有的競爭對手進行擴張一樣，低於平均水準的利潤，也會讓人望而卻步，而如果這個過程持續太久，則產業內效率較低的公司便會萎縮甚至消亡，不過這兩個過程並不對稱。任何有孩子的家庭都知道，購買小貓和小狗比以後不想再養而把牠們淹死，要來得容易得多。商業上的小貓、小狗就是新工廠、新產品、新產能，取得它們比以後關掉更加令人感興趣。

正由於這種不對稱的狀態，產能過剩且報酬低於平均水準的產業在必須刪減非必要的資產時，會比報酬高於平均水準而增加新產能的狀況，花上更長的時間。這也是說，供過於求的時間，會比供不應求的時間來得更長。儘管從長遠來看，公司確實需要依據投資者的資本成本，提供他們與風險水準相稱的報酬，只不過這個時程可能會超出管理層以外的人認為合理的範圍。另一方面，新工廠和產品壽命也使得問題更形複雜，相較於廠房和設備要求較少的新興產業，成熟且資本密集的產業在這些時間跨度上往往會更久。

大宗商品企業通常都屬於前述的成熟陣營，業績不佳的部分原因就在「耐用

性」(durability)，即使在它們不再賺錢之後也還是如此。不過，真正強大的驅動力是進入和退出的相互作用，而不在差異化產品的區別，正如航空業的歷史所證明，擁有「耐心資本」⁵(patient capital)和對產業有情感的競爭對手，就可能會在一段時間內削弱高效率競爭對手的獲利能力。

儘管常被視為戰略的不同面向，「進入壁壘」與「現存者競爭優勢」基本上是同一件事，只不過進入者的競爭優勢，譬如最新一代的技術、最熱門的產品設計、沒有維護舊有產品或支付退休工人的成本等，都有其一定的限度，也無法持續很長的時間。

一旦真正進入市場，進入者會變成現存者。它用來進入市場並贏得業務的優勢——尖端技術、較低的勞動力成本、更熱門的時尚——也將成為下一個新進者的優勢。如果最後進入的公司一定具有優勢，那麼根據定義就沒有所謂的「進入壁壘」，也就沒有可持續的超額報酬了。

這是因為競爭優勢只屬於現存者，它們的戰略規畫必須專注於維護及利用這些優勢，與此同時，任何敢於進入受「進入壁壘」保護市場的公司，都應該制定計畫好讓現存者願意容納而非消滅自己。

真正的競爭優勢實際上只有幾種，它可能是卓越的生產技術和（或）取得資源的特權通路（供應優勢）；它可能是顧客偏好（需求優勢），也可能是經濟規模與某種程度的顧客偏好的相結合（供需優勢與需求優勢的相互作用）。如果我們以效力和耐用性來衡量，生產優勢（供應優勢）是最薄弱的「進入壁壘」，而經濟規模與顧客忠誠相結合，則是最強大的「進入壁壘」。

此外，政府干預也會為一些公司造成優勢，例如許可證、關稅和配額、授權壟斷、專利、直接補貼和各種監管等。舉例來說，電視廣播許可證就為其持有者帶來了強大的競爭優勢；被美國證券交易委員會指定為「國家認可的統計評級機構」(Nationally Recognized Statistical Rating Organization)則有助於標準普爾(Standard & Poor)、穆迪

（Moody）和一些較小的機構，在收取高額費用的情況下，仍保有其在信用評級市場的主導地位。即使是在最自由的經濟體系中，國家也是一個參與者，有些人就是可以從中受益更多。撇開政府所造成的優勢不談，競爭優勢的其他來源，則根植於基本的經濟條件。

供應優勢：競爭成本

在市場上已立足的企業，獲得競爭優勢的方式之一，是擁有潛在競爭對手無法複製的低成本結構。已立足企業可以在當前市場條件下（價格及銷售量）獲得可觀的報酬，由於潛在進入者的成本結構較高而難以辦到，於是這種優勢阻止了大多數理智的公司進入現有市場。但如果一些衝動又樂觀公司無論如何都要試圖進入，那麼市場已立足者會利用較低的成本結構，採取降價、更多的廣告、更好的服務或其他方式加以反擊，最終潛在的進入者就會宣告失敗而退出市場，並讓他們留下沮喪的教訓。

綜觀歷史，影印機領域的全錄（Xerox）、底片領域的柯達（Kodak）和拍立得（Polaroid）以及一系列的製藥公司，在其產品專利（Product Patent）的有效期內都享有這些優勢。另外在製程專利（Process Patent）也具有同樣效力，美國鋁業（Alcoa）靠著製程專利壟斷鋁市場多年，杜邦（DuPont）憑藉製程和產品專利都取得了經濟上的成功，但專利的效期通常是17年，因此單憑專利優勢只能在有限的時期內持續。譬如相較於IBM從1950年代末期到1990年在電腦領域的長期主導地位，又或者可口可樂在汽水市場長達一世紀歷史，專利保護期就相對較短。

相較其他產業，製藥業領域多有受專利保護的情況，不過功能類似的藥品，往往也會削弱他人在技術方面的優勢，例如選擇性血清素回收抑制劑（眾多抗憂鬱藥品之一），因此專利技術並無法成為優勢的唯一來源。

在生產流程複雜的行業裡，學習和經驗是降低成本的主要因素。大多數的化學和半導體工業，良率百分比往往會隨著時間的推移而提高，這是由於程序和投入方面的許多微小調整所致。更高的良率就意味著直接成本更低，或是能減少為保持品質而採行昂貴的干預措施，而基於經驗的調整也可以減少所需的勞動力或者其他投入。勤勞不懈的公司可以在這些學習曲線上走得比競爭對手更快，也能維持比大多數專利更長的成本優勢期。

然而與專利一樣，基於學習而得的成本優勢，在可持續性也有自然限制。這部分很多是取決於技術變革的速度，當變革足夠迅速，就會因為過時而削弱所特有的優勢。在半導體、半導體設備和生物技術等快速變化的領域，成本優勢的壽命期望值是較短的。

另一方面，要是技術變革隨著行業的成熟而放緩，那麼競爭對手終將取得領先企業原本獨占的效率祕訣。在1920年代，製造收音機的美國無線電公司（RCA）是美國首屈一指的高科技公司，但隨著時間的推移，競爭對手就開始趕上，製造收音機變得不比製造烤麵包機更深奧。因此從長遠來看，所有一切都會變成像製作「烤麵包機」那樣，不需要有什麼技術優勢，也談不上高投資報酬了。

此外，簡單的產品和製程難以孕育出專利技術的優勢，也很容易被複製和轉移，完全理解特定生產和（或）服務方法的少數員工，競爭對手可以挖角聘用，藉此學會相關流程的要點⁶。當產業的技術過於簡單，開發商很難證明智慧財產權被盜，因為大部分技術看起來都像是「常識」，而這個限制在服務業這一龐大且不斷成長的領域——醫療保健、交易處理、金融服務、教育、零售等——尤為舉足輕重。這類服務業約占全球經濟活動的70%，領域內的技術要麼很初階，要麼委由專業的第三方所開發。真正的專利技術必須是由公司內部產生，然而像是零售等服務業中，產品或流程的大部分創新是由顧問或供應商負責的，這

種情況下很難為公司帶來技術上的優勢，因為這對任何有足夠資金的人來說，都可以輕易獲得，而不為某個公司所獨有。因此，相對於製作工業，服務業的成本優勢有著更大的限制。

這是為什麼資訊技術可以成為競爭優勢的想法，是一種誤導。這些資訊技術的大多數創新都由埃森哲（Accenture）、IBM、微軟、思愛普（SAP）、甲骨文（Oracle）等公司，以及一些規模較小卻專業的公司所完成，你或許會想透過這些創新來求生存，只不過這種所有人都共有的創新，不會給任何人帶來競爭優勢，有些公司或能更有效的利用，但這也僅只於組織效率的問題，而不是競爭優勢。

基於專利技術的成本優勢相對罕見且壽命短暫，而基於低投入成本的優勢更是罕見。由於勞動力、資本、原材料和中間產品等成本，都可以被攤在市場上競價，當公司苦於應對高昂的工會成本或者退休金和醫療保險等成本時，一旦有別家公司開始使用非工會或低福利的勞動力，其他公司也會跟進，進而抵消低勞動成本所帶來的超額報酬。

工會化有可能讓企業陷入停滯甚至死亡，即便存活下來也難有競爭優勢。第一家在中國找到較低勞動力成本的公司，有機會比行動較慢的競爭對手得到暫時的好處，但隨著別人的跟進，這種好處很快就會消失。

取得廉價資本或自身雄厚財力，是另一種虛幻的優勢。網路熱潮帶給人們的一個教訓，就是籌集資金變得容易，即便提出近乎不合理商業計畫的新公司，未經測試過的營運模式業務有著風險，也幾乎毫無限制地以低廉代價獲得資本，然而這種輕鬆的融資並不能保證他們會獲得成功。

歷史上有許多因為效率更高的競爭對手而被淘汰的企業，包括鋼鐵生產商、家電製造商、小型零售商和全國性連鎖店等，只有少數公司會被那些唯一優勢只是財力雄厚的競爭對手逼到絕境，更多狀況是號稱資金雄厚的公司，如IBM、AT&T、柯達及日本企業在錯誤的投資上揮霍

了資源，從而傷害了自己。

有時候人們會提出一種論點，特別是在日本企業大舉進入美國和歐洲製造業的高峰時期，亦即有些公司或行業享有獲取優惠資本的條件，使得資本對他們來說變得「便宜」了，而這種資本的獲取通常是由政府背書，就像空中巴士的情況。

有些「便宜」的資金，是過去以異常低的成本所取得，但這些資金的「真實成本」一點都「不便宜」。如果資本市場大致上能提供10%的投資報酬率，那麼將資本投資於報酬率為2%的項目，就是賠錢（虧損8個百分點）。即使籌集資金的成本僅為2%。以前述方式利用「廉價」的資本，就是愚蠢的行為而不是競爭優勢，就像所有不受政府支持的愚蠢行為一樣，不太可能持續很長時間。缺少政府支持的所謂「廉價」資本，是一種經濟謬誤概念；受政府支持而得到的「廉價」資本，可視為政府補貼的另一種競爭優勢。

有些公司確實擁有原物料的特權，比方沙烏地阿拉伯國家石油公司（Aramco）；或者是坐擁有利的地理位置特權，例如位於芝加哥奧黑爾國際機場（O'Hare International Airport）的聯合航空公司（United Airlines），然而這些優勢往往受限於它們所適用的市場，以及能阻止競爭者進入的程度有多少。與挪威國家石油公司（Statoil）相比，沙烏地阿拉伯國家石油公司的每桶石油可以賺取更多利潤，但只要石油需求夠高，挪威國家石油公司就能安然立足；同樣地，聯合航空公司也無法將其在奧黑爾國際機場的強勢地位擴展到其他機場。

傑出的人才亦是如此。簽下茱莉亞·羅勃茲（Julia Roberts）或湯姆·克魯斯（Tom Cruise）的製片廠，在開拍新電影時會比其他製片廠享有競爭優勢，但這樣的大明星也無法保證一定成功。另一方面，如同基於特殊資源的其他優勢那樣，這種優勢也受到幾個方面的限制。首先，明星號召力並不屬於製片廠而是自己，可以轉而與任何他們喜歡的

人簽署下一部電影合約；其次，明星也會失去吸引力或者合約到期，而創造下一個巨星的這件事並無所謂的「進入壁壘」，不乏演員和經紀人可以證明；第三，任何明星都僅限於某些特定觀眾的追捧，並不能主導所有市場與讓所有人都喜歡。

這些基本限制也適用在其他特殊資源上，例如豐富的礦藏或黃金地段的租賃條件。除了少數例外，只有當市場的地理位置或產品空間是屬於區域性，那麼低成本的取得才能成為重要的競爭優勢來源，否則很難是強而有力的進入壁壘。

需求優勢：擄獲忠實顧客

已立足企業要想在市場需求方面享有競爭優勢，就必須接觸到競爭對手無法相比擬的顧客群，想要單單靠品牌（傳統的品質形象和商品聲譽）並不足以建立起這種優勢。當進入者擁有創建和維護品牌的平等機會，那麼已立足企業便不再有競爭優勢，也就無法建立阻礙進入者的市場壁壘。

競爭的需求優勢在於顧客對企業有一定程度的忠誠度，也就是現有公司有著獲得接觸顧客的優先權。幾年前的一個香菸廣告中（當時還有香菸廣告），吸菸者宣稱他們「寧願奮戰也不願換（香菸品牌）」，每家公司應該都希望擁有這種忠實顧客。

對於進入市場的後來者而言，為了搶奪現有企業的忠實顧客，可以用大幅降價或贈品來引誘，或者搭配其他產品來增加吸引力。擄獲忠實顧客這件事，幾乎不可能在跟老牌公司幾乎相同的條件下來達成目的。除非能找到遠低於現有企業的成本來生產或提供服務（幾乎不可能），否則它們的價格或銷售量都難以盈利，這也導致新進入者在營運上的困難。反之，現有企業卻具有競爭優勢，可以在有利可圖的情況下——挑戰者無法做到的事——將產品售賣給忠實顧客。

造就企業的忠實顧客的因素其實並不多，就以下的寥寥幾種。

消費習慣

吸菸是一種癮頭，購買特定品牌的香菸則是一種習慣。當顧客頻繁購買同一品牌，並建立起一種既難以理解又難以破壞的忠誠度時，便能擄獲忠實顧客。儘管因菸癮難耐而不得不改抽其他替代品，基本上都還是會有自己的品牌喜好，這就是成癮的吸引力。

愛喝汽水的人也有自個兒的忠誠度。對於平常習慣喝咖啡、茶或水的人來說，可口可樂和百事可樂的味道其實無甚差別，然而可樂的擁護者則會非常堅定。可口可樂曾在1980年代重新調配口味使其變甜，目的就是要阻止那些較年輕同時忠誠度較差的可口可樂愛好者流失到百事可樂。

可口可樂公司當時經過內部試飲者，進行大規模的味覺測試後才做出改變，並且相信新可樂（New Coke）的口味會得到更多的支持度。然而當可口可樂公司正式推出新可樂並將傳統口味飲料下架時，可口可樂的忠實擁護者發怒了。經過幾個月的猶疑不決之後，可口可樂公司終於改弦易轍，重新推出經典可樂（Classic Coke）——這個名字不久後又改回為「可口可樂」——做為旗艦品牌，可口可樂公司也因此幸運的逃脫自己所製造出來的問題。一般來說，激怒忠實顧客絕對不是明智之舉。

這類型的品牌依戀卻沒有延伸到喝啤酒的人身上，原因目前也不明朗。通常會買酷爾斯（Coors）或百威（Budweiser）啤酒回家，或是在當地餐館吃飯時點它們來喝的人，一旦到了墨西哥餐館會換喝可樂娜（Corona）或道斯伊奎斯（Dos Equis）啤酒，又或者在中國餐館則改喝青島啤酒（Tsingtao），這也足以解釋為什麼安海斯－布希⁷（Anheuser-Busch，以下簡稱「安布」）會收購青島啤酒的股份了。然而喝可樂的人，卻甚少會想到要買長城可樂（Great Wall Cola）之類的品牌。

購買頻繁且幾乎自動自發的情況下，習慣會是成為忠實顧客的重要

原因，這種行為模式會發生在超市，而不是汽車經銷商或電腦供應商。大多數消費者喜歡購買新車，即便他們上次擁有的是雪佛蘭（Chevrolet）或寶馬，卻並不意味著他們不會試駕一下福特或雷克薩斯。

個人電腦購買者和資訊科技經理人經常根據價格、功能和可靠性來購買或替換硬體，而不是基於他們當前擁有的是IBM、戴爾（Dell）或者惠普（HP）。雖然他們確實也會考慮與現有軟體的兼容性，但這是遺留狀況（Legacy Situation，軟體過時不再有未來的支持）和轉換成本（Switching-Cost）的問題，並不意味著它們是習慣的俘虜。習慣通常具有局部性，它與單一產品相關而非與某公司的產品組合相關。例如：佳潔士（Crest）牙膏的習慣用戶不一定會使用汰漬（Tide）或任何其他寶僑公司（Procter & Gamble）品牌。

轉換成本

顧客之所以會執著於某家公司，是因為更換供應者需要花費大量的時間、金錢和精力。處於電腦時代，軟體是跟高轉換成本最有關聯的產品，當成本所涉及的不只是替換某些專利或電腦代碼，而是涉及公司運用程式作業人員的再培訓時，成本可能會變得高到讓人負擔不起。

除了要支付額外金錢和時間之外，新系統都可能會提高錯誤率，所涉及的應用程式對公司營運也至關重要，比方訂單輸入、庫存、貨物計價和運輸、病患紀錄或銀行交易等。很少人會為了一個承諾能大幅提高生產力的系統，而放棄正常運行的系統，尤其當這個系統發生故障時，可能會危及企業的生存，成了名符其實的終極「殺手級應用程式」（killer app）。

網路效應也對成本產生影響。電腦系統會網路串聯而必須相容，要是與其他系統無法相容，即使有個電腦系統在某些方面更優越，要轉換過去也很困難。確保持續相容性的轉換是昂貴的，但如果新電腦系統無

法與現有系統網路相結合，將很可能帶來災難性後果。

為了面對潛在競爭對手時能占有優勢，必須支付大量轉換成本的可不只系統軟體而已，每當有新顧客時，某些行業的公司基於服務目的而需要了解他們的生活、需求、偏好和其他詳細資訊，這種轉換成本不僅顧客要支付，掌握這些資訊的公司也同樣要負擔，這就是為什麼顧客不輕易更換律師的原因之一。同樣地，儘管有各式各樣的說明書，甚至藥商也來登門懇求，但對於已經習慣開具特定處方的醫生來說，不太有意願使用自己不熟悉的新藥品。

標準化產品（尤其不是專利產品）是高轉換成本的解方之一，這是為什麼顧客喜歡它們的原因。在IBM全盛時期，他的大型機全由自己一手包辦，包括零件組成、操作系統以及應用程式都來自IBM，甚至是向IBM租賃的。在這種情況下，要從一台IBM電腦轉移到另一台同是IBM生產的電腦，就已經是件很困難的事，更遑論徹底轉換到另一個新系統有多麼艱鉅。然而，隨著其他公司開始提供兼容的周邊設備、應用程式和融資時，轉換已變得容易許多，而整個IBM系統開始崩潰，就在於有新公司找到能將桌機串接起來的方法，這也得感謝IBM開發並開放個人電腦系統標準的決策。

過去更換信用卡得留意時間點，在新卡信用額度開啟前，你得還清舊卡的簽帳餘額才行，後來信用卡發行商開始提供預先批准

（Preapproval），並且鼓勵轉移餘額，此舉讓轉換成本降低甚至消除，導致這個行業的競爭加劇。

搜尋成本

顧客也會因為搜尋可接受的替代品的成本高昂，而沒想要換掉現有的供應商。如果只是一台新冰箱，搜尋成本會很低，因為競爭產品的資訊和評級很容易取得，但對很多人來說，尋找新的醫生可不是翻一下電話簿，或是醫療保健網指南就能搞定，對於已有病症的病患而言，很難

有現成的資訊來源可以查詢，要不是透過人脈關係，不然就只能靠自己的直接體驗了。

當產品或服務有一定複雜性，或是客製化相對重要時，高搜尋成本就會是個問題。汽車保險基本上是一種標準化產品，多少保費可獲得多少保障有其固定的水準，政府的監管也在一定程度上緩解人們對保險業務員是否可靠的疑慮。相比之下，房屋保險就複雜細緻許多，會牽涉到什麼樣的保障、免賠額、包含或排除項目的特殊條款、保險公司的信譽、理賠支付歷史和其他的相關問題等。這些細節助長了顧客不喜歡轉換保險公司，只有對保費或服務感到嚴重不滿的屋主，才會不厭其煩的去尋找替代品，特別在選擇了不合適的保險公司，將付出高昂代價。在這種情況下，保險顧客所信賴並建立真正關係的對象可能是受信任的經紀人，而不是實際的保險承銷人，因此經紀人可能會因為高昂的轉換成本而享受到擄獲忠實顧客的好處。

對於企業而言，當產品或服務越專業化和客製化，顧客尋找替代品的成本就越高，即使在不完全滿意的情況下，將現有的供應商予以升級或繼續使用某個律師事務所，仍是比較容易做出的決定，這是因為尋找與專換既昂貴又冒險。為了避免被鎖定在單一來源，以及可能帶來的風險，許多公司都同時跟多個供應商建立關係。

總體而言，藉由習慣、轉換成本和搜尋成本可以在需求方面創造了競爭優勢，這些比供應優勢或成本優勢更普遍、更強大，即使是這些優勢會隨著時間的推移而消失。「新顧客」跟任何公司並無隸屬關係，任何公司都可以設法去擄獲他們；現有的忠實顧客最終還是會離場，他們會搬家、會成熟、會死去。在青少年消費市場上，現有顧客不可避免變成成人而逐漸退出，而孩童也會成長為青少年世代並進入市場，他們大體上不會特別對某個公司或產品有深厚的偏好傾向。這個過程不斷輪播，公司或產品擄獲忠實顧客之後可持續的時間，自然就會有所限制。

正如我們將會討論到的，當百事可樂發展出「百事世代」（Pepsi Generation）時，即使是可口可樂這樣的公司也很容易受到百事可樂的攻擊，只有極少數像亨氏（Heinz）番茄醬這樣歷史悠久而有信譽的產品，似乎可以透過顧客代代相傳而獲得長期利益。

4 爵士音樂家奈特·寇爾（Nat Cole）1950年代對克拉克漢堡（P. J. Clarke）所做的評語。

5 編按：耐心資本是長期資本的別稱，指的是投資者願意放棄短期報酬進行長期投資，以獲得更豐厚的報酬，例如：養老金、主權財富基金和大學捐贈基金等。

6 編按：塞繆爾·斯萊特（Samuel Slater）把機器設計強記在腦中，並於1789年將理查德·阿克賴特（Richard Arkwright）的棉紡廠技術，從英國帶到美國羅德島（Rhode Island）的波塔基特（Pawtucket），違反當時英國頒布無論是機器還是製造它們的知識都禁止出口的法律。

7 總部位於密蘇里州的聖路易斯，美國啤酒市場的龍頭企業，也是全球最大的啤酒生產商之一。

第3章

再談競爭優勢

規模經濟和戰略

到目前為止所描述的競爭優勢並不算複雜：已立足公司享有比後進者更大的優勢，可能是營運成本較低，又或者是既有顧客的忠誠度，從而擊敗後進者。這兩種優勢看起來似乎涵蓋了決定盈利的收入和成本要素，但其實還存在另一個潛在的競爭優勢來源。事實上，真正持久的競爭優勢源自供需的相互作用，也就是企業規模與忠實顧客之間的關聯，一旦企業了解它們相輔相成的道理（有時這方面的運作方式，與成長市場所公認的吸引力背道而馳），就可以設計出有效的戰略來強化競爭優勢。

企業規模經濟的競爭優勢，並非取決於市場龍頭的規模，而是取決與競爭對手的規模差異，也就是市占率。若平均生產成本隨著公司增產而下降，於是規模較小的競爭者就算擁有同等的技術和資源，也會因為經營規模較小使得平均成本較高與利潤較低，無法跟競爭對手匹敵，甚至陷入虧損的境地。這些規模經濟背後的成本結構，通常結合了相當高的固定成本，以及每單位恆定的變動成本。

以成衣廠為例，製造每個單位產品所需的布料和勞力成本相同，所用的機器設備並不複雜，因此在成本中，變動成本所占的比例較高。相比之下，軟體發行商的營運幾乎都是固定成本，即編寫和檢查軟體代碼的開銷。一旦軟體程式完成後，接下來的變動成本就非常低，無論顧客數量多寡，成本總額的增長相當緩慢。隨著企業規模成長，固定成本便會分攤到更多單位上，以及每單位的變動成本保持不變，於是每單位平均成本便會下降。

不過，規模經濟要成為競爭優勢，除了成本結構之外，還得需要額外條件的配合。後進者若跟已立足企業擁有同等的接觸顧客機會，遲早追上已立足企業的規模，於是成本結構將會趨於一致，也就代表後進者和已立足者皆能以類似條件提供相似產品，所有競爭者的表現將會平分秋色。

規模經濟要成為競爭優勢，必須靠一定程度的顧客忠誠度。當一個現有市場已立足企業在價格和行銷與競爭對手無分軒輊，這時會因為擁有更多的忠實顧客而能繼續持有市場的主導地位，即使後進者效率很高，也無法在營運規模上與之抗衡，如此在平均成本的維持上能更有優勢。此時已立足企業可將產品降價到一個仍有盈利的水準，來增加自己的市占率，又或者逼競爭對手跟著降價而讓利潤消失，加上自己原本擁有一定程度的顧客忠誠度，後進者的競爭對手將無法追趕而永遠處於規模經濟不利的一方。因此，透過顧客忠誠度與規模經濟的相結合，會成為一種強大的競爭優勢，這種相互作用，頗值得仔細研究。

我們有充分理由相信，只要獲得相同基本技術和資源，堅持不懈的後進者遲早會達到已立足者的營運規模，若缺乏保持警惕捍衛自己市場地位，後進者終有一天會迎頭趕上。日本進入美國汽車市場、富士軟片（Fuji Film）成功挑戰柯達，以及1980年代吉列公司（Gillette）的BiC可拋棄式刮鬍刀一出場就攻下市占率，在在證明規模經濟在保護不力情況下的脆弱性。

努力捍衛市占率顯然能提高勝算，這就是為什麼已立足者必須清楚了解自己競爭優勢的性質，以及確保它們的戰略能充分保護自家競爭優勢的原因，我們可以想想作業系統市場中的微軟，商業飛機製造的波音公司與麥克唐納-道格拉斯公司（McDonnell-Douglas），又或者生產郵資秤重設備的必能寶公司（Pitney-Bowes）。

有個簡單例子，有助解釋為什麼在小市場會比大市場更容易取得競爭優勢。我們來設想一下，內布拉斯加州一個人口只有五萬或更少的偏

遠小鎮，像這樣的小鎮只能支撐一家大型量販店，要是第二家進駐將導致雙方的客源都不足以獲利。也因此，想在這裡發展的零售商應該會期望自己享有不受挑戰的壟斷，後進者很難指望趕走第一個進駐者，所以最好的選擇是遠離而讓立足者保持壟斷。

跟內布拉斯加州小鎮對比的極端例子是紐約市中心，這個大市場足以支撐許多本質相似的商店，就算是一個強大的、資金充足的已立足企業，也很難具備阻止新來者進入市場的能力，換言之，它無法藉由勝過競爭對手的規模經濟，建立有效的「進入壁壘」。正如我們所預期的，中等規模和密度的市場在建立和維持「進入壁壘」的能力方面是處於小城市和大城市之間，而這個通則在產品和地理空間方面都適用，相較於擁有較大市場的一般大眾電腦，特殊用途的專業電腦的小眾市場，更易藉由規模經濟而創造出利潤。

成為全球零售業強勢集團之前，沃爾瑪（Wal-Mart）藉由配銷、廣告和商店管理方面的區域規模經濟，早已在美國中南部享有高水平的獲利能力和市占率主導，它以「天天低價」的積極促銷政策捍衛自己領土；西南航空公司（Southwest Airlines）在德克薩斯州和周邊各州擁有區域特許經營權，如同零售、電信、住房開發、銀行和醫療保健等服務行業的許多其他強大的本地公司，它也取得了類似的盈利。

捍衛規模經濟

對於具有規模經濟的已立足企業來說，最佳戰略就是跟積極的競爭對手硬碰硬，以降價對抗降價，以新產品對抗新產品，以利基

（Niche）對抗利基。如此一來，無論是基於顧客忠誠度或「消費者惰性」（講究便利的重複購買習慣），都將確保已立足企業持續保有高市占率。在雙方爭鬥的每個階段，後進者的平均成本都會高過已立足者，雖說這麼做會傷及已立足者利潤，但後進者的獲利空間也同樣被壓縮，甚至到無利可圖的地步，因此已立足企業的競爭優勢仍然存在。

透過規模經濟與更好管道接觸現有顧客，促使在爭取新顧客和新技術中占有優勢。我們可以思考一下，為相容Windows的個人電腦，提供下一代微處理器的英特爾，跟超微半導體公司（Advanced Micro Devices, AMD）或其他潛在進入者如IBM或摩托羅拉之間的競爭。

電腦製造商習慣於跟英特爾打交道，也對它們的品質水準、供應穩定性和服務支持感到滿意，雖然超微半導體在這些領域的表現幾乎同樣好，但由於市占率小很多，跟電腦製造商的互動少，以至於彼此關係並不密切。如果超微半導體和英特爾同時生產一樣先進、價格相當的下一代中央處理器（CPU），那麼搶得高市占率與主導市場的必然是英特爾。只需跟超微半導體的產品匹敵，英特爾就能保住目前所擁有的90%市占率，即便所生產的中央處理器很普通，也能有較大獲利，在規畫下一代晶片時，英特爾有辦法比超微半導體公司做更大的投資。

根據經驗法則，英特爾和超微半導體公司應會根據現有市占率來進行投資，倘若各公司是把銷售額的10% 用於研發，英特爾的經費會是26 億美元，遠勝於超微半導體的 3 億美元，這一巨大優勢使得英特爾成為下一代技術競賽中的勝出者。然而在現實狀況中，超微半導體處於一個更加不平等地位，假定它能設法生產出更好的新晶片，電腦製造商幾乎肯定會給英特爾很大的寬限期來迎頭趕上，而不是立即轉向超微半導體，從兩家公司的競爭歷史中已驗證這個事實，規模經濟使得英特爾能夠在多代技術開發中一直保持技術優勢。

配銷和廣告的規模經濟，也使得長達數代的顧客忠誠度得以延續和擴大，就算是較小的競爭對手可以在產品開發、銷售人員和廣告方面跟大公司——例如凱洛格（Kellogg）、麥當勞（McDonald）和可口可樂——用營收的相同比例來支出，在吸引新顧客所實際投入的資金也無法跟這些巨頭相提並論。透過規模經濟和忠實顧客的結合，為市場中的領先企業在贏得新顧客和開發新技術方面都提供了最有續航力的競爭優勢。

從已立足企業的決策角度來看，規模經濟在三個面向有著重要意義。

首先，是為了永續經營。企業必須捍衛以規模經濟為基礎的競爭優勢，任何被競爭對手贏走的市占率，都將縮小領先者在平均成本方面的優勢。相較之下，顧客忠誠度或其他支出的優勢則不太受市占率損失的影響。只要在規模經濟有舉足輕重的領域裡，企業領導者必須時刻保持警惕，當競爭對手推出新的、對顧客有吸引力的產品功能，就必須迅速仿效；當對手推出大規模廣告活動或者啟動新的配銷系統，也必須做出反應與之抗衡。

希望運用最小規模營運的後進者，尚未充分開發的利基市場（Niche Market），對是他們最自然的選擇，已立足者不能輕易讓出地盤。當網際網路成為個人電腦的熱門話題時，微軟立即推出自己的瀏覽器來對抗網景（Netscape），並為像美國線上（AOL）等利基業者提供網路替代品；當百事可樂於1950年代鎖定超市做為配銷管道時，可口可樂的反應過於遲緩，以至於喪失了大量市占率；1960年代當本田（Honda）等日本車業開始銷售廉價機車，美國機車業者卻沒有加以挑戰而導致最後的全面終結，當時只有哈雷－戴維森機車公司（Harley-Davidson）靠著政府幫助，以及日本車業讓出重型機車的利基市場才勉強倖存，由此可知捍衛規模經濟需要隨時提高警覺加以維護。

其次，清楚認知純粹的公司大小不等於規模經濟。當主導公司能將參與該市場的固定成本分散到比競爭對手更多的產品單位時，規模經濟就會出現，亦即創造規模經濟的是「相關市場」（Relevant Market）的市占率，而不是公司的規模大小。

所謂「相關市場」是指固定成本得以「保持固定」的區域——地理上或其他方面。就拿零售公司來說，每個大都會區或者其他區域群聚（Regional cluster）的配銷基礎設施、廣告支出和商店管理費用在很大程度上都是固定的，要是在區域外的銷售增加，則固定成本就會上升，

規模經濟會隨之減少。當美國電話電報公司還在從事行動通訊業務時，它在美國東北部和大西洋岸各州的業務，每美元收入的固定成本高過威訊公司（Verizon），這是因為後者在前述區域內擁有更高的市占率。儘管美國電話電報公司的行動通訊業務在全國範圍內比威訊公司更大，卻是無濟於事。

當所謂的相關市場是產品線（同質產品），而非實際地理位置時，同樣也能適用。研發成本——包括新生產線的啟動成本和產品管理費用——都是跟特定產品線相關的固定成本。雖然IBM的總銷售額超過英特爾許多，但其研發費用卻分散在更廣泛的產品範圍內，反觀英特爾在中央處理器的開發和生產方面擁有自己獨特的技術，得以享受到規模經濟的好處。

區域網路經濟的規模也是類似的情況，企業會因為區域內的人口密集而受益，只不過這僅限於該範圍之內。安泰人壽（Aetna）的管理式醫療保險（HMO）在全國的保單銷售比牛津健康計畫（Oxford Health Plans）來得多，但由於醫療服務主要是由當地提供，因此相對重要的是在當地市場所能占有的比例。在紐約大都會市區，牛津的患者和醫生都比安泰多，而其60%的醫生市占率也遠比安泰的20%更能吸引新患者，至於安泰在芝加哥、洛杉磯、達拉斯甚至費城也擁有20%醫生市占率的這一事實，就無關緊要了。對於規模經濟的適當衡量標準，是用相關區域網路內的固定成本來做比較。

只有少數幾個產業的規模經濟，可以跟全球的經營規模相匹配。電腦作業系統和中央處理器的相關市場就是一個例子，微軟和英特爾都是全球性規模經濟的受益者，另一個例子是由波音公司和空中巴士公司共享的商用機身製造業，即便還有其他利益相關來源，但這四家公司都各自專注於某個單一產品線而算是著重於本地產品空間的規模經濟。做為最成功的企業集團，奇異公司關注的是參與特定市場的市占率，而不是其整體規模。

第三，市場成長對於以規模經濟為基礎的競爭優勢，有害無益。這種優勢的強度與固定成本直接相關，固定成本不會隨著市場成長而變動，變動成本卻會隨著市場等速成長，結果造成固定成本占總成本的比例會下降。

如此一來，已立足公司會因為規模的擴大而優勢減少，讓我們現在用以下兩家公司來做說明。一家已立足公司和一家新進入公司，它們都以每年固定成本10萬美元在市場上競爭，假設新進入者銷售額為50萬美元，已立足者銷售額為250萬美元，如此固定成本消耗了新進入者收入的20%，而已立足者則為4%，兩者差距為16%。倘若市場規模翻倍，而每家公司也都翻了一倍，於是固定成本占銷售額的百分比差距會下降到8%；如果市場規模擴大到原來的10倍，兩家公司的差距更會下降到1.6%，如圖3.1所示。

圖 3.1

單位（美元）	新進者	已立足者	和已立足者差距
原先市場規模			
銷售額	500,000	2,500,000	2,000,000
固定成本	100,000	100,000	--
固定成本占銷售額比例	20%	4%	低 16%
原先市場規模的 2 倍			
銷售額	1,000,000	5,000,000	4,000,000
固定成本	100,000	100,000	--
固定成本占銷售額比例	10%	2%	低 8%
原先市場規模的 10 倍			
銷售額	5,000,000	25,000,000	20,000,000
固定成本	100,000	100,000	--
固定成本占銷售額比例	2%	0.4%	低 1.6%

此外，市場成長也會降低新進入者必須跨過的障礙。現在讓我們來做個假設：固定成本占營業額比例不超過2%，新進入者就足以跟已立足者競爭，倘若每年固定成本為10萬美元，那麼新進入者的銷售額是

500萬美元的話就符合這個水準。因此當市場規模為2500萬美元，則新進入者將擁有20%市占率，然而當市場規模是1億美元時，它的市占率會是5%，這顯然是一個低得多的門檻。再進一步說，就算已立足者是業內唯一對手，其市占率銷售額是9500萬美元，新進入者在規模競爭的差距仍然不到2%。

從這些明顯例子可以看出，規模經濟優勢是如何隨著市場國際化並變成龐然巨物而受到減弱。全球汽車市場非常龐大，以至於許多競爭者的市占率即使只占總量的一小部分，但只要達到一定規模經濟便不受其影響。網路服務和線上銷售等是非常大的潛在市場，固定成本的相對重要性就不太可能顯著，新進入者只要獲得足以支持所需基礎設施的市占率，即使是亞馬遜（Amazon）這樣的老牌公司，也很難將它們擋在門外。

儘管似乎違反直覺，但以規模經濟為競爭優勢的大多數都在地區和利基市場，它們的地理空間或產品空間都有其限制，因此固定成本所占比例是相當可觀的。

解除管制後的通訊業，是點出區域限制的規模經濟有多重要的好例子。即使用的是老掉牙科技的本地通訊商，由於當地市場不足以讓第二或第三家公司達到存活的規模，它們在獲利能力方面比美國電話電報公司、世界通訊公司（MCI-WorldCom）、斯普林特公司（Sprint）等全國性電話營運商要好得多。

戰略和供需競爭優勢

但凡是特定的市場，戰略制定都給取決於在競爭優勢與類型中能否占據上風。

最單純的市場是不存在競爭優勢，亦即已立足公司跟明顯或潛在的競爭對手之間相差無幾，同時整個經濟競爭環境對大家都是公平的，並且無論從歷史和邏輯上都證明了單一公司為了自身利益，企圖改變這

個市場的基本經濟結構，是件多麼困難的事。

身處這種不存在競爭優勢的行業中，企業基本上應該忘掉遠大的戰略夢想，專注於盡可能有效的經營自己，包括管理成本、產品開發、行銷、針對特定顧客群的訂價、融資等任何方面的效率是很重要的，只要能比競爭對手更有效運作就能成功。

在這樣的市場環境中，雖說每家公司基本上都可以平等獲得顧客、資源、技術和生產規模，但透過營運效率依然能使自己比其競爭對手更有利可圖。在本書最後一章，我們將為一系列產業提出這些差異是多麼巨大與重要，以及高效能公司確實傾向專注於單一業務和內部績效的具體例證。

當企業享有專利技術和擄獲忠實顧客等相關優勢的競爭環境下，戰略方向應該是盡可能利用和加強它們。

優勢的運用可以是多形式的，比方擁有忠實顧客的公司可以訂出比競爭對手更高的價格，若是低成本優勢則採用比競爭對手更低價格來增加銷售額，又或者兼顧成本優勢用相同價格保持獲利水準。只要企業能在這個市場獨大，或者周遭是規模更小、實力更弱的對手，除了通過嘗試錯誤來確認合適的價格水準，也需要謹慎看顧所有步驟，識別搭配哪些行銷選項可以提供最佳報酬，對於競爭對手的反應則無需特別擔心。

事實上，把這些運作發揮到淋漓盡致會是重要的課題，只有當少數強大的公司享有共同競爭優勢時，戰略才會變得複雜，而本書後面的內容會集中在這種少數公司重要戰略互動的特定案例。

企業要強化競爭優勢，首先必須先確定其根源，再運用經濟力量來加強。倘若是來自於專利技術的優勢，就應該不斷改進與持續推出創新技術，藉以保持和擴展現有的優勢。如果競爭優勢的根源是顧客忠誠度，那麼就應該鼓勵新顧客形成消費習慣，增加顧客變心的轉換成本，使得尋找替代品更加複雜和困難。對於昂貴的商品則設法提高交易頻率並給予分期付款，促使顧客陷入更容易繼續消費而不是更換消費品的長

久關係。

其實，面對消費者購車間隔延長的汽車公司，早就掌握了這些技巧。在1950年代末和1960年代初，汽車公司開始利用高調的年度車款風格變化來刺激消費者更頻繁的購買，同時接受舊車可折抵部分車價和每月分期付款，以減輕消費者的財務負擔，最近更為顧客量身打造租賃計畫，讓顧客在舊租約到期之前換新車，都是為了同樣的目的。

飛行常客里程累積、聯營信用卡和其他獎勵措施等，這些都具有相同目標，亦即盡其可能留住已擄獲的忠實顧客。吉列公司推出著名的低價刮鬍刀，並且藉由讓顧客定期回購刀片來賺錢的戰略，早已被其他行業複製運用。提供廉價初始訂閱費用，再從高價續訂中獲利的雜誌訂閱活動，也是這種手法的變體。所有這些方法的共同點是鼓勵重複、幾乎自動和衝動性的購買，可以有效阻止顧客去考慮其他替代品。

企業經常通過擴大和深化所提供服務範圍，來加大顧客的轉換成本。微軟定期為Windows作業系統添加功能，使得顧客切換到其他系統和掌握複雜性的工作更形繁重；隨著銀行從簡單的支票處理和自動提款機等服務轉向自動帳單支付、為顧客預建信用額度、薪資直接入帳和其他日常功能，就算另一家銀行提供更好條件，顧客也不願意離開已經習慣使用的銀行了。

提供更多功能組合的戰略，將會增加顧客的搜尋成本，要是替代品也同樣複雜而難以比較，「貨比三家」會變得困難許多，這也是少有人會閒閒沒事去分析無線電話公司的訂價和服務項目。此外，隨著產品和服務的重要性及附加價值的增加，轉換替代供應商而產生不良結果的風險也會增加。潛在的不良結果同樣也會增加試用成本，因為在試用期間可能會出現嚴重問題，例如尋找新的心臟病專家或住宅保險公司，其嚴重性就更明顯了。菲利普莫里斯公司（Philip Morris）花上巨資打造萬寶路（Marlboro）香菸愛好者的形象，這也讓那些自認是萬寶路男子漢的人，不願意承擔改抽駱駝牌（Camel）香菸的風險。複雜性、高附加

值和意義性都是提高搜尋成本的組成要素。

戰略和規模經濟

以規模經濟為基礎的競爭優勢本身就獨樹一幟，原因有兩個。

首先，正如我們所提過的，比起供應與需求優勢，規模經濟在競爭上的優勢更有持久性，因此也更有價值。可口可樂是世界上最具有價值的品牌之一，這並非在於它廣為人知是顧客規模，以及更重要的是當地廣告和配銷的規模經濟。正由於這些競爭優勢，可口可樂在獲取新顧客方面具有優勢，可以用運用比其他較小對手更低的單位成本去吸引顧客（廣告）與提供服務（配銷），不過這些優勢只適用於特定地理區域。

儘管可口可樂擁有全球知名度，但也並非在所有地方都是軟飲料的龍頭，譬如可口可樂在韓國不是最有價值品牌，而跟百事可樂結盟的當地公司獨領風騷；又如在委內瑞拉則是當地龍頭裝瓶商突然改變效忠對象，可口可樂才得以擠掉百事可樂。

其次，規模經濟優勢容易被逐漸侵蝕而需要大力捍衛。一旦對手的規模擴大，它與領先者的單位成本差距就會縮小，其後為縮小差距的每一步驟都將越發容易，這是因為隨著單位成本的下降，利潤和資源都會相對逐步提高，直到某個時間點後進入者已成為巨獸，屆時已立足者很可能失去全部優勢，甚至變成劣勢。

優勢可以被破壞，當然也可以被創造。在一個固定成本很高且有許多小型競爭對手提供服務的市場，一家企業是有機會取得主導的市占率，要是還擁有相當程度的忠誠顧客，那麼更可以捍衛這個主導地位。

先尋求在當地市場建立主導地位後再向外擴張，才是最好的方案。這也是沃爾瑪的創始人山姆·沃爾頓（Sam Walton）所遵循的對策，他最初在幾近偏鄉的阿肯色州建立主導地位，然後再從這個基地向全國擴張；微軟將其產品空間從作業系統擴展到辦公室應用軟體，也有同樣的效果。

已立足者即便占據了主導地位，若缺乏警惕將為競爭者提供趁虛而入的機會。沃爾瑪運用規模經濟戰略擴展到敵人的領域，從而戰勝了凱瑪百貨和大多數量販競爭對手；微軟在應用軟體市場也是對蓮花軟體（Lotus）和文字完美公司（Word-Perfect）做了同樣的事。規模經濟——尤其在當地市場——是創造可持續競爭優勢的關鍵。

在追求機會的同時，有個重點要記住：目標市場規模和快速成長對已立足企業來說是壞處而非好處。夠大的市場將足以撐起許多競爭對手者，即使是高固定成本行業，而迅速成長的市場則來自於尚有許多未建立忠誠度的新顧客，讓新進入者獲得賴以存活的規模基礎。

對於現有企業和新進入者來說，適當的戰略是要辨別利基市場，同時了解並非所有利基市場都值得關注，只有那些具有擄獲忠實顧客的空間、相對較小的固定成本水準、占主導地位卻欠缺警惕的競爭對手等特點，才是有吸引力的利基市，更理想的是，它同時處於邊緣而易於擴展的狀態。簡而言之，關鍵思考在於「區域思考」。

從另外一面來說，擁有競爭優勢的市場已立足者，不論競爭從何或如何而來，都要主動積極迎戰來保衛所占有的區域市場，它可以主動開第一槍而不是只等著被攻擊。

已立足者可增加固定成本做任何事，比方大量廣告，這將會造成較小競爭對手頭疼的選擇，要麼花費相應廣告費而損及利潤，要麼在爭取新顧客方面落居下風；又或者增加資本支出提升技術和產品功能，例如建立集中式自動化設備加快產品開發週期，提高研發成本也是另一種作法，這都使得較小的競爭對手處境艱難。換句話說，將變動成本有效轉換為固定成本的一切作為，都會加強已立足方規模經濟的優勢。

相反地，思慮不周的擴展計畫可能會適得其反。有許多採取「不成長就消亡」舉措的企業，其結果是先成長最後卻消失不見了，諸如凱瑪百貨、柯達、美國無線電公司、西屋公司（Westinghouse）、哥倫比亞廣播公司（CBS）、美國銀行（Bank of America）和美國電話電報公

司，這些曾經光彩奪目公司的最後命運，都證明了缺乏目的的成長戰略所帶來的危險，它們都沒有去捍衛自己主導並有利可圖的市場，反而在本身是「新進入者」的市場花大錢，跟力量強大的已立足老牌企業競爭。

相較之下，金百利克拉克公司（Kimberly-Clark）、沃爾格林公司（Walgreen）、高露潔棕欖公司（Colgate Palmolive）和百思買公司（Best Buy）等留在競爭優勢領域內的企業，如今不僅存在更繁榮昌盛。競爭優勢始終是針對特定市場而定，而不是用來滿足公司執行長對於業務成長的執迷。

競爭優勢、戰略規畫、區域機會

在下一章，我們將提供詳細的程序來評估競爭優勢，而這需要在適當的背景裡使用。制定戰略的第一步，是從競爭優勢的角度來對企業當前和潛在市場來進行盤點。

在缺乏也不可能出現競爭優勢的市場裡，唯一之計就是採取高效營運；在另外的其他市場，時時提高警覺的老牌企業會享有競爭優勢，潛在的進入者最好別貿然進入，而沒有主導地位的已立足企業也最好選擇離開。還有一些市場，某家已擁有競爭優勢的企業，它的戰略就應該是管理和保護好自身的競爭優勢。

最後，在某些市場中的企業，應該藉由達成可防禦的規模經濟來建立競爭優勢，其中大部分將具有區域性——無論是地理概念還是產品空間——這才是相關戰略分析的正確焦點。只要仔細檢視，許多企業可以找到自己在一些市場中占據主導地位的可能性，而這將是可以獲得高於普通投資報酬的地方，不幸的是這些區域機會都因為它們追求全球成長戰略而遭到不明智的忽略。

第4章

評估競爭優勢

商業戰略的核心

由於競爭優勢是商業戰略的核心，因此企業首先要確認有無占有競爭優勢，以及找出該優勢的來源。進行此類評估需要三個基本步驟。

三個步驟

- 確定公司經營所在的競爭環境。處身什麼樣的市場？競爭對手是誰？
- 檢視這個市場是否存在競爭優勢。現有企業是否保持穩定市占率？是否長時間有著豐厚的利潤？
- 認清任何可能存在的競爭優勢本質與來源。現有企業有無專利技術或忠誠顧客？它們是受益於規模經濟還是法規障礙？

第一步也是最重要的一步，就是制定出能顯示相關市場競爭結構的「產業地圖」。藉此步驟能看出整個產業的市場區隔，並列舉每個區隔中的頭號對手。市場區隔界線並不總是顯而易見，但倘若相同公司名稱出現在相鄰區塊中，通常可以視為單一市場。即使畫分產業區塊未必精準，但繪製產業地圖確實有助了解自己的位置及對手是誰。

第二步是確認每個市場區隔是否受到「進入壁壘」保護，從另一個角度來說，某些已立足公司是否享有競爭優勢。以下是兩個顯著存在進入壁壘（競爭優勢）的跡象：

- 各企業市占率的穩定性。如果公司之間經常能互搶市占率，就表示

任一家都難有競爭優勢；反過來說，要是都能長期維護自家市占率，那麼很可能都存在各自的競爭優勢⁸。企業有無市場主導地位是相對性問題，檢驗指標在於主導地位的歷程，若領先公司長年保持其地位，就強烈表明存在著競爭優勢；反之假如看不出哪家公司占有主導地位或經常更換，就代表沒人擁有競爭優勢。市場區隔內的公司進出歷史提供了另一條線索。進出頻繁、企業排名變動多、競爭對手名單長，越不可能有「進入壁壘」和競爭優勢；相反地，名單簡短而穩定，現有企業就很有可能受到「進入壁壘」保護並擁有優勢。

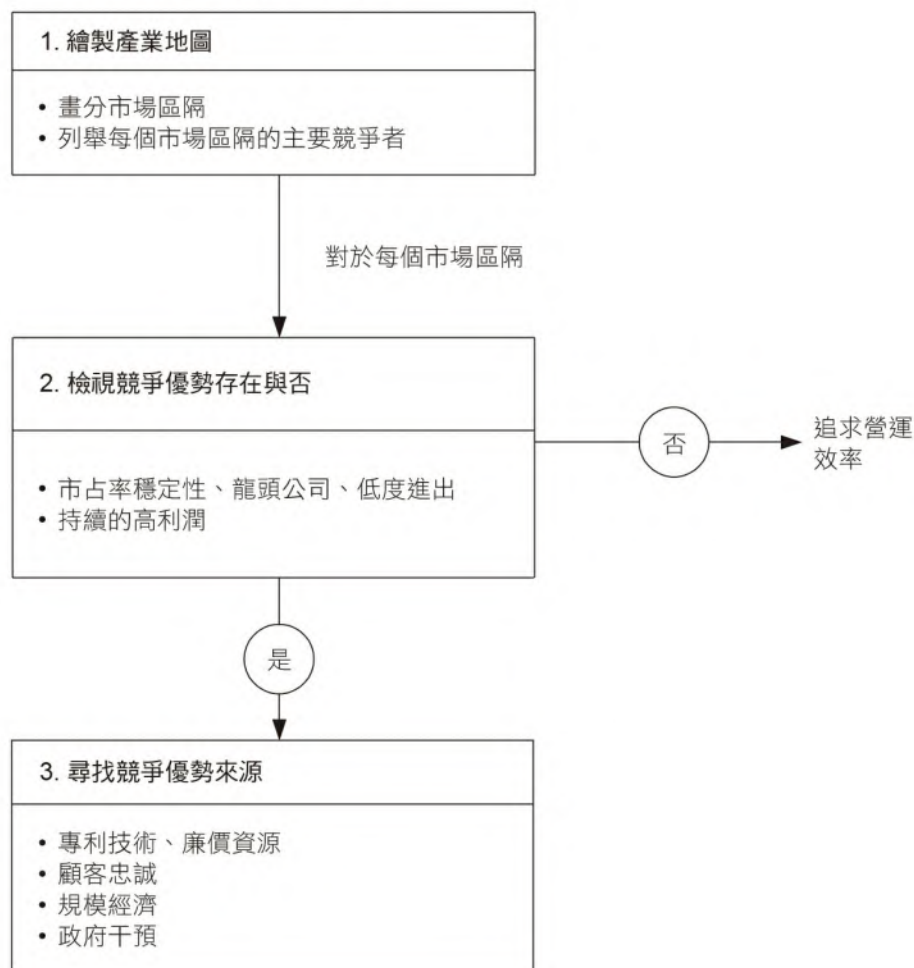
- 市場區塊內企業獲利力。在一個沒有競爭優勢的市場，新進入者有可能削減掉已立足企業超出資本報酬率的獲利。假如一家公司的資本報酬率遠大過吸引資本要支付的費用，那麼它們享有競爭優勢（進入壁壘）的可能性就很高了。這種長時間的超額報酬或許由於一家主導企業擁有，也可能是少數幾家共享，但無論如何它們都比其他小公司和潛在進入者享有競爭優勢。衡量獲利能力的方法有很多種，但能跨產業比較的是計算股權或資本投資的報酬。資本投資的稅後報酬率，在10年或更長時間內平均超過15%至25%，就可證實存在競爭優勢；相對來說，稅後資本投資報酬率在6%至8%範圍內則可說不存在競爭優勢。企圖衡量任何特定市場的投資報酬都會面臨一個難關，亦即公司的整體營運報告書，都已將各行業區隔市場與大範圍地理區域市場聚合一起了，然而存在競爭優勢的市場往往是區域性，無論在地理區域或產品空間的界限都很狹窄，即使是中等規模公司也可能在多個具有「進入壁壘」市場中獲益良多，卻因為跟利潤較低的一起結算，出色的業績收益也就在財務報告被稀釋掉了。也因此，檢驗特定市場的盈利歷史通常需要用到外推法，查看僅限於這些市場「單一業務」（Pure Play）的公司利潤報告，由此計算出的重點市場區隔的獲利能力。對於意圖利用競爭優勢，以及想將競爭劣勢影響最小化的戰略，這個分析評估至關重要。

當市占率穩定性和獲利能力分析相互一致時，就是強烈顯示競爭優勢確實存在。舉例來說，安隆公司（Enron）在2000年財報中的資本報酬率僅有6%，並且是在會計上作假帳才有這個成績，卻宣稱這是最賺錢的一年。然而，從帳面結果來看就讓人懷疑，安隆公司在寬頻等新商品和能源等舊商品的交易市場上有無競爭優勢。從華爾街老牌公司交易

歷史看來，相對市場地位總是不斷變化，單就這一點來看，就可得知安隆公司根本不具有競爭優勢。

第三步是認清這些優勢的可能來源，當確定競爭優勢存在之後。是基於專利技術或其他成本優勢？還是藉由消費者習慣、轉換成本或搜尋成本，以及顯著的規模經濟而能保有相當程度的忠誠顧客？要是這些條件都不存在，那麼是否從政府干預中獲益，例如許可證、補貼、法規或其他特殊許可的法令規則？

圖 4.1 評估競爭優勢：三個步驟



判別公司競爭優勢的可能來源，可進一步用來確認並檢查市占率穩定性和獲利能力數據，因為即便穩定市占率、高獲利能力，也可能沒有

發現辨識成本⁹、顧客忠誠度或規模經濟優勢。

造成這種現象的原因在於，市占率和獲利能力數據都是暫時的，它們可能是良好管理（高營運效率）的結果，而這是可以被後進入者仿效的。確定來源將有助於預測競爭優勢的可持續性，這是現有企業和潛在進入者在制定戰略時的必要步驟。

實踐的步驟：展望蘋果公司的未來

現在讓我們根據這個程序來檢視一下蘋果公司，回顧它的過去並預測它未來的可能走向。在其發展的歷史上，蘋果公司所選擇的戰略幾乎囊括個人電腦業的重要領域，首位具有遠見卓識者當然是史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs），然後是約翰·史考利（John Sculley），後來賈伯斯又回任執行長，他們不僅徹底改變了個人電腦業（包括大部分硬體和軟體領域），也為個人電腦業的相關領域掀起革命，包括通訊和消費電子產品等。

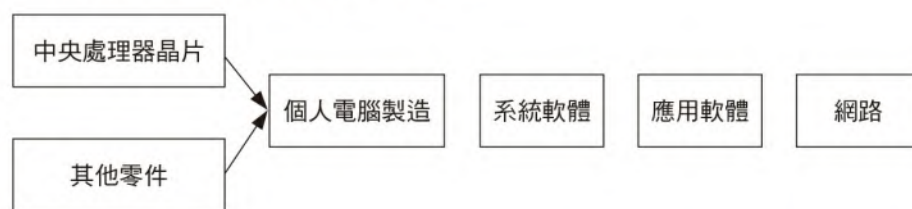
蘋果公司有意識地為這些不太相關的市場區塊帶來具有包容性的願景，希望從晶片和零組件開發、硬體設計、製造、軟體功能甚至通訊協定中獲益。史考利在描述蘋果推出的「個人數位助理」（Personal Digital Assistant）時說道：「我們並沒有發明新產品，因為最好的已經在那邊，只不過它們是無形且並等待被發現而已。」

由於蘋果公司歷史相當曲折起伏，我們首先假設，它的願景跟所參與競爭市場的經濟現況並不相襯。由於蘋果從來不是一個特別高效的營運商，因此經營的負擔幾乎完全落在戰略選擇，以及從競爭優勢中獲益的能力之上。就這方面而言，蘋果公司並非特例。如同本書提出的論點之一：「跟局部和具體的戰略願景相反，大而分散的戰略願景往往是錯誤的。」

建立產業地圖：個人電腦業中的蘋果公司

就像地圖輯一樣，產業地圖也可以有不同細節層次的繪製。如圖4.2所示，我們初步將個人電腦業分為六個部分，個人電腦是由多種零件構成，其中最重要的是中央處理器，是每台個人電腦的核心晶片，領先的中央處理器製造商是英特爾、摩托羅拉、IBM和超微半導體公司，其他零件包括鍵盤、電源、圖形介面板、磁碟存儲設備、記憶體晶片、顯示器、揚聲器和許多其他附加零件。

圖 4.2 個人電腦產業地圖（第一版）



個人電腦製造商，如戴爾、IBM、惠普、康柏電腦（Compaq，2002年時跟惠普合併）及許多其他公司，將這些零件組裝成個人電腦系統。此外它們也整合來自微軟等公司的作業系統軟體，並添加一些應用套裝軟體，例如文字處理器、試算表、網路瀏覽器、財務管理程式、繪圖程式、安全程式等，多半應用程式是直接出售給用戶，有些應用程式則另有系統軟體公司生產，諸如奧多比（Adobe）和直覺電腦軟體公司（Intuit）等專業供應商。

最後的網路部分，幾乎都是透過網路服務提供商——如美國線上、地球連線（Earthlink）、MSN、時代華納（Time Warner）等網路業者來上網；廣義的來說，雅虎（Yahoo）、谷歌（Google）和其他網站也屬於此類。

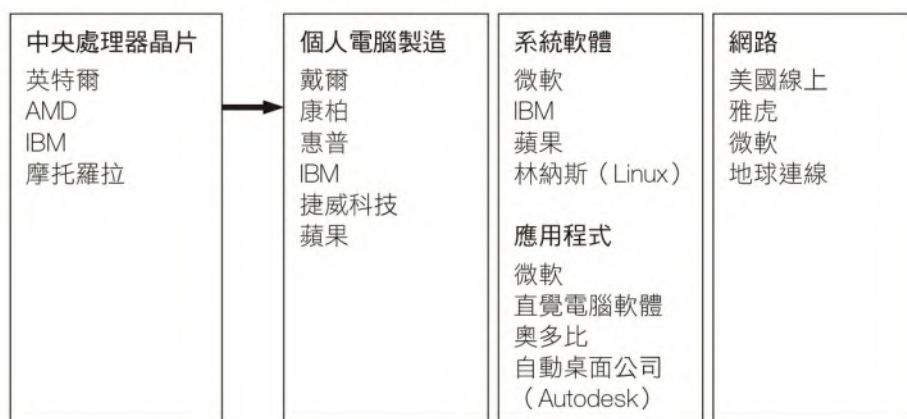
一個初步的產業地圖無可避免地會是在簡單性、可行性及全面性之間折衷，過多細節會導致地圖繁複，太少則可能遺漏重要的區隔。至於適當的精確度則取決於具體情況，還有我們在初始分析中所發現的內容，例如其他零件部分可以分解為多個獨立的單元——印表機、數據

機、磁碟驅動器、顯示器等；應用軟體部分最終也應該進一步細分，如資料庫管理、排版、相片和影片編輯等。

刻意從簡單開始也牽動我們對「個人電腦製造」這部分的處理，我們故意排除了遊戲機、工作站、掌上電腦和其他在某種程度上跟個人電腦競爭的產品，除非認為蘋果電腦的未來在很大程度取決於這些特定市場的競爭結構，才有必要進行更細緻的劃分。

接下來，我們列出地圖上每個部分營運公司名稱，而主導市占率的公司會放在頂部，如圖 4.3 所示。

圖 4.3 個人電腦產業地圖（附公司名稱）



中央微處理器方面，英特爾是明顯的龍頭企業，其次是超微半導體、IBM，還有蘋果麥金塔作業系統的主要供應商摩托羅拉；硬體（個人電腦）製造商包括戴爾、惠普、康柏、IBM、捷威科技（Gateway）、東芝（Toshiba），當然還有蘋果公司。

就算是分析的初步階段，也出現了兩個明顯且重要的事實。首先，前述的兩個部分幾乎沒有重複的公司，意味著每個部分都可以單獨分析。雖說IBM在兩個領域都有出現，但它自己生產的個人電腦中，主要還是使用英特爾製造的中央處理器。其次是中央處理器部分只有四家公司，而個人電腦製造商名單既長又不完整，主導地位也不明顯。

系統和應用軟體部分皆以微軟為首，其他列名的有蘋果、IBM（其

OS/2系統曾經是潛在的競爭者）和Linux，但它們的規模都小得多。

IBM和蘋果兩家公司也是個人電腦製造商，但微軟既沒入榜中央處理器晶片，也不在個人電腦製造者項目中。如果項目中的公司有重複現象，只要各項目的主導公司有所不同，就需要將個別項目獨立出來。

微軟也是應用軟體部分的龍頭公司，辦公室文書處理軟體及瀏覽器在目前的銷售和用戶安裝規模都居於領先地位，而業界高知名度的包括金融軟體領域的直覺電腦軟體公司、圖形和排版領域內的奧多比、建築和設計軟體領域的自動桌面公司，它們都沒有出現在其他項目中，因此就需要做出是否合併項目的決定。

通常最好是從個別項目的區分開始，然後檢視項目之間的關聯性，合併往往會掩蓋分別處理時可能出現的戰略問題。為求簡單起見，我們將在這個例子中，用微軟在系統和應用程式軟體項目裡均占有主導地位，來將這兩個部分合併為一個軟體組的合理性，在我們進一步分析時可以重新評估這個決定。

網路領域的主導公司是美國線上，微軟也出現在這裡和其他領域內，它的 MSN已經成為網路業務的主要競爭者，不過由於美國線上只在這一塊領域營運，而其中根本沒有蘋果，所以可將其視為有明顯區隔的獨特領域。個人電腦批發和零售也是獨特的市場區塊，儘管蘋果擁有大約80家零售店，但這與公司的競爭地位無關，可把它完全放在一邊。

我們也從這個版本的地圖中刪除了「其他零件」部分。有鑑於這些零件——印表機、磁碟驅動器、記憶體、鍵盤和所有其他零件——的多樣性，以及每個次級市場區塊的許多競爭者並無交叉重複現象，所以都需要予以獨立分析。這些市場區塊看起來都很像個人電腦製造業——有著冗長且不穩定的競爭對手清單，卻沒有任何一家占有明顯的主導地位，具有這種特徵的行業往往有類似的戰略意涵，無論是自身還是上下游的市場區塊。

因此，我們可以延緩對「其他零件」的處理，直到在仔細研究「個

人電腦製造」項目時，看看有無必要進行更詳細的檢視，以了解蘋果公司的戰略選擇。在這個案例中，由於蘋果公司並無意在這些零件領域內進行顯著的競爭，所以可以繼續忽略它們。

不能忽視的三個部分是中央處理器、系統軟體和個人電腦製造，我們需要知道其中是否存在著競爭優勢，如果有的話，它們是什麼，以及究竟是蘋果公司還是它的競爭對手會從中受益。

測試及辨認競爭優勢：晶片部分

在中央處理器的區塊，自1980年代初期以來，各家公司的市占率一直相當穩定，自從IBM推出個人電腦後，業界多聚焦在個人電腦的標準化。20年來，推出多個世代晶片的英特爾公司直是主要供應商，之後IBM、日本電氣公司（NEC）和德州儀器公司（Texas Instruments）等其他強大公司也嘗試進入這個市場，但沒有特別地成功。摩托羅拉是1980年代初期時英特爾的主要競爭者，只不過從那時起就遠遠落後，英特爾的市占率一直相當穩定地保持90%左右。有時超微半導體會取得一些進展，但英特爾總是有辦法反彈，這樣的市占穩定性就是「進入壁壘」和競爭優勢存在的明證。

英特爾的獲利歷史，也是同樣的故事。除了1980年代中期短暫退出記憶體晶片市場，它的稅後平均資本報酬率超過了30%，市值與估計的淨資產比超過三比一，也就是說，英特爾投資的每1美元，可為股東創造3美元或更多的價值。沒有人能成功進入市場，以及英特爾在中央處理器晶片市場的長久龍頭地位，明顯透露英特爾擁有強大的競爭優勢，正如在本書第2、3章中所討論的優勢來源——忠誠顧客、規模經濟和專利保護——這是再清楚不過的事了。

不幸的是，蘋果公司在這場競爭中一直處於劣勢，它是與摩托羅拉合作開發第一代麥金塔中央處理器，以及找上摩托羅拉和IBM合作開發PowerPC 晶片，以及於1984年推出的麥金塔電腦具有以摩托羅拉晶片為

基礎，確保了在個人電腦上可以完成所有圖形處理工作的領先地位。然而英特爾急起直追並後來居上，它的新一代中央處理器也能夠運行微軟的 Windows 系統，在大多數方面都跟麥金塔界面沒有區別。

規模經濟占優勢的英特爾，在提升中央處理器功能方面很快超越摩托羅拉，這讓蘋果公司處於不得不隨後追趕的處境。儘管摩托羅拉和蘋果藉由晶片與作業系統的整合後的圖形處理和多媒體功能備受讚譽，但這個聯盟組合依然使得蘋果處於劣勢，主要原因在於每一代中央處理器晶片大約需要10億美元研發成本，而英特爾的銷售量超過1億個，每個晶片的研發成本約為10美元；蘋果—摩托羅拉—IBM聯盟銷售量僅有1000萬個，每個晶片平均的研發成本為100美元，這導致它們面臨了兩個選擇：大幅削減研發支出而在新技術競賽中落敗；或者承擔更高的單晶片成本。不管做出哪個選擇，都讓自己置身不利的賽局，不可能有好的表現。

測試及辨認競爭優勢：軟體部分

微軟在軟體領域內的主導地位，比英特爾在中央處理器領域的地位更為明顯。IBM在個人電腦的開放架構讓許多公司都能成為製造商，而作業系統則採用微軟作業系統（MS-DOS），也是從那時候起，微軟就藉由捍衛核心地盤與擴大授權，並充分利用這個優勢，澆熄了IBM企圖用OS/2作業系統奪回部分市場的努力，更是開發Windows取代MS-DOS，斬斷蘋果公司原本在繪圖界面的領先優勢。此外，它還藉併購網景公司奪走瀏覽器市場，消弭了作業系統龍頭地位的潛在威脅，儘管林納斯在工作站和伺服器作業系統方面已獲得相當多的認可，微軟仍使林納斯作業系統和開放原始碼運動在桌上型電腦市場中被邊緣化。

微軟同時已成為個人電腦文字處理、試算表、電腦簡報和財務應用程式的領先供應商，其Windows作業系統不僅往下延伸到個人數位助理和行動電話，更向上擴展到使用大伺服器的電腦。不過，微軟尚無法主

導遊戲機市場，僅是三大領先的遊戲機製造商之一（且尚未能獲利），也無法在有線電視系統、機上盒以及桌上型電腦作業系統以外的其他市場占有優勢地位。

在電腦作業系統市場，微軟的市占率20年來一直保持在80% 以上，更多時候甚至超過 90%，並且利用這種主導地位及產生的獲利，將自己推向辦公軟體套件和瀏覽器業務的頂尖。微軟做為作業系統供應商，擁有軟體代碼的所有權，並保障所推出應用程式的兼容性，確保了個人電腦製造商對微軟的依賴度，遠遠超過微軟對它們依賴度。微軟的積極作為曾惹惱監管機構，但在美國針對微軟的兩起重大反壟斷案件，卻幾乎沒有對它產生任何影響，微軟依舊穩占市場鰲頭。反倒是來自歐盟傷害會比較大些。

說微軟有賺錢，其實是過於輕描淡寫，從1986年該公司股票首次公開上市到2000 年，微軟平均每年的稅後資本報酬率為29%；2001年至2002年下降到15%，儘管不如以往亮麗，但仍然相當地高。雖說這些數字令人印象深刻，卻未真正顯示微軟核心業務的非凡獲利能力，該公司2002年資本額（總債務和股東權益）總計為520億美元，由於微軟沒有債務，這些數字全都是股東權益。

微軟股東權益有兩個項目，其中的現金部分，2002年的平均現金盈餘為350億美元，利用現金賺取的稅後收益約12億美元，約3.5%的投資報酬率；其餘約有66億美元的稅後收益是來自軟體業務，投資額為135億美元（債務加股東權益減去現金），投資報酬率約為 49%¹⁰，當微軟將軟體業務的收益和現金部分的報酬混為一談，這才有了15%的稅後資本報酬率報告（參見表4.1）。倘若我們以這個方式來計算，那麼微軟從1986年到2000年的軟體業務平均資本稅後報酬率約為100%¹¹。

表 4.1 微軟在 2002 年的投資報酬（單位：10 億美元）

期末現金	\$ 38.6
負債	\$ 0
股東權益	\$ 52.2
資本－現金	\$ 13.6
淨收入	\$ 7.8
現金收益	\$ 1.2
軟體收益	\$ 6.6
總資本報酬率	15.0%
投資軟體的資本報酬率	48.8%

微軟很明顯地享有競爭優勢，而優勢的來源不難確定，並且不是來自技術方面。雖然微軟的原始碼確實受到版權保護，但幾十年來才華橫溢的程式設計員從沒匱乏過，其他軟體設計公司絕對有能力開發出跟微軟可堪比擬甚至更優質的產品，而現實狀況是許多專業人士多年來一直對微軟的產品嗤之以鼻。

微軟確實擁有忠誠顧客，部分原因是它的大部分軟體跟其他作業系統不兼容，使得用戶轉換的成本高且耗時。微軟的規模經濟相當龐大，而軟體編寫幾乎只有固定成本，憑藉著龐大顧客群，微軟多年來都能投身其所認為重要的程式編寫項目，而且單位成本支出始終遠低於競爭對手。最後還有網路效應，亦即產品價值取決於有多少人在使用，暫不論產品品質，微軟的競爭對手在作業系統和應用軟體業務方面，都處於巨大的劣勢。

自從IBM於1981年推出個人電腦以來，蘋果公司一直在跟微軟競爭，儘管前者擁有出色的作業系統，但市占率卻從未超過13%，而且自從微軟推出 Windows 之後更是雪上加霜地降低。在應用軟體與中央處理器方面也都很類似，蘋果及其盟友都輸給了被稱為「維特爾平台」

（Wintel Platform）的微軟和英特爾緊密合作。關鍵就在對手擁有特定市場的競爭優勢，蘋果的整合戰略都難以匹敵。

測試及辨認競爭優勢：個人電腦製造部分

個人電腦製造業跟微處理器或軟體部分完全不同，占主導地位的公司會隨著時間而變化，有新公司進入與現有公司退出，排名前二十的市占率也都沒有超過總數的60%，而且即便領域內最大公司的市占率每年變化也很大。1990年至1998年的數據顯示每年市占率的變化，而1990年的頂級公司到了1998年時的市占率又跌到多少。

基本的市占率穩定性統計如表4.2所示。第2欄和第3欄是1990年和1998年各公司在美國的市占率；第4欄和第5欄則是將這七家公司市占率合併設定100%，藉此統計每家的相對市占比率；最後的第6欄是1990年和1998年之間相對市占率的變化絕對值（即第5欄減去第4欄，去掉負號）。期間統計每家公司的平均差異為15%，與軟體和中央處理器不到2%形成鮮明對比。

表 4.2 市占率穩定性統計

	美國市占率		標準化市占率		絕對值變化
	1990	1998	1990	1998	
蘋果	10.9%	4.6%	29.1%	7.1%	22.1%
康柏	4.5%	16.7%	12.0%	25.7%	13.6%
戴爾	1.0%	13.2%	2.7%	20.3%	17.6%
捷威科技	1.0%	8.4%	2.7%	12.9%	10.2%
惠普	0.0%	7.8%	0.0%	12.0%	12.0%
IBM	16.1%	8.2%	43.0%	12.6%	30.5%
帕卡德·貝爾 (Packard Bell)	3.9%	6.2%	10.4%	9.5%	0.9%
七個公司總和	37.4%	65.1%	100.0%	100.0%	15.3%

有兩個可供參考的經驗法則。一：如果一個產業的領頭公司超過5家以上，就表示不存在「進入壁壘」，表4.2中市占率的快速變化證實這點；二：如果在5到8年期間，平均市占率變化絕對值超過5%就不存在「進入壁壘」，但要是小於或等於2%則表示有巨大「進入壁壘」。

這個領域內企業獲利能力參差不齊，一些領頭公司，尤其是IBM和惠普的業務都非常多元化，以至於很難清楚了解它們在個人電腦單一項目中的收入，以及專案投資究竟有多少，不過蘋果公司、戴爾、康柏和捷威科技就相對單純許多，較容易直接看出在個人電腦方面的獲利能力。

我們有兩個主要方法用來衡量產業的獲利能力，一種是收入占總營業額的百分比，另一個則是收入占企業資源的百分比。淨收入數據不難取得，可是其中包括諸如支付（或賺取）的利息、支付（或退還）的稅款，以及非合併投資（unconsolidated investments）的收益或損失等特殊項目，無法反映出企業的實際營運狀況。因此，我們更傾向於關注除去利息、稅收和其他不相關費用的營業收入（Earnings Before Interest and Taxes, EBIT）。

我們不能忽視公司財報中的非經常性收益或費用項目，例如打消庫存或其他資產價值，因為這些反映了除非被迫承認而營運決策中隻字未提的重大變故。為了將這些零星條目納入損益表，應該盡可能把目前和前四年「非經常性項目」的平均值，納入營業收入中，再將結果標示為「調整後營業收益」（adjusted operating earnings），再將這個數字除以總收入，就可得出「調整後營業獲利率」（adjusted operating margin）。

在表 4.3當中，四家個人電腦製造商1991年至2000年的調整後營業獲利率平均為5.8%，它們的淨獲利率之所以較低，主要是由於稅務關係，不過蘋果公司有一些非營業收入，才導致兩個獲利率數字相同。

表 4.3 四家個人電腦製造商 1991 年至 2000 年調整後營業獲利率和淨獲利率

	調整後營業獲利率	淨獲利率
蘋果	2.2%	2.2%
康柏	6.5%	3.8%
戴爾	8.0%	5.5%
捷威科技	6.6%	5.1%
平均	5.8%	4.1%

前述中的獲利率達到8%的戴爾公司最高，蘋果公司則以2.2%墊底。未多角化經營與差異性不大的個人電腦製造商，自然沒有如英特爾與其較小對手的那種巨大差距，這種集群現象標誌著不存在強大競爭優勢，以及營運的獲利率也不高，反觀英特爾同期可比的獲利率平均數則接近32%。

當運用收入占企業資源比的這個方法來比較四家公司時，我們發現了幾個很突出的結果（參見表4.4）。首先，無論使用哪種衡量標準，戴爾和捷威都比蘋果和康柏更賺錢；其次是戴爾或略遜一籌的捷威的投入資本報酬率（Return on Invested Capital, ROIC）都高得出奇。對這些不尋常結果的解釋是，戴爾商業模式只需要很少的投資資金，即可產生大量營業額和營業收入，而捷威也是模仿這個模式。

表 4.4 四家個人電腦製造商 1991 年至 2000 年資源報酬率

	淨收入／資產 （資產報酬率）	調整後營業收入 ／資產（調整後 資產報酬率）	淨收入／股權 （股東權益 報酬率）	調整後營業收入 ／投資資本（投 入資本報酬率）
蘋果	2.6%	3.2%	0.4%	24.5%
康柏	6.5%	10.9%	10.1%	33.6%
戴爾	13.0%	18.6%	34.3%	236.9%
捷威	15.9%	20.3%	29.3%	71.3%
平均	9.5%	13.2%	18.5%	91.6%

舉例來說，戴爾的1998會計年度中，在減去現金盈餘後的公司流動負債高於流動資產（參見表4.5）。戴爾採用的是接單生產方法，有效

運行這個管理十分嚴格的公司，該年度收入是年末應收帳款的8倍，年末存貨價值的53倍，年末廠房和設備價值的36倍。戴爾不僅營運資本為負數，現金盈餘也超過債務和股權的總和，在投資資本為負數情況下，報酬計算是無限的。

表 4.5 戴爾 1998 會計年度投資資本（單位：百萬美元）

總資產	\$ 4,268
現金及證券	\$ 1,844
現金占收入 1%	\$ 123
現金盈餘	\$ 1,721
無息流動負債	\$ 2,697
投資資本	\$ (150)

部分問題出在標準會計程序下有關資產計量的缺陷。戴爾大部分投資用於無形資產，包括了品牌認知、組織資本、銷售關係和訓練有素的人員，而用於創造這些價值的投資，都沒有出現在資產負債表上，導致投資資本被低估而投入資本報酬也因此被過度高估。要是改使用營業獲利率做為營運效率的衡量標準，那麼戴爾、捷威和康柏基本上都差不多（見表4.3），有差異的地方主要是康柏在研發方面有較大的投資。

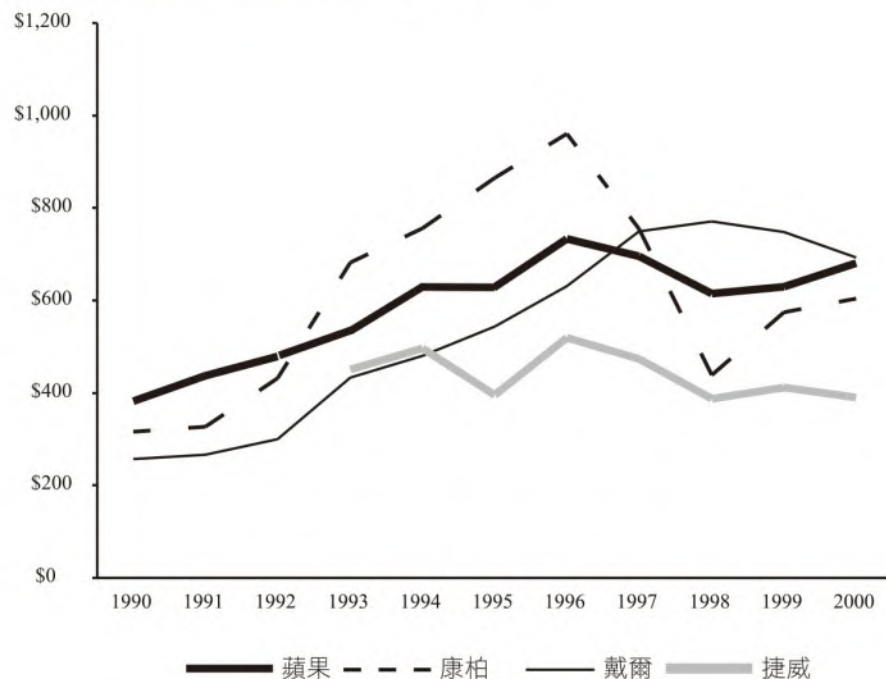
儘管蘋果和康柏的營運結果顯示平均投資資本報酬率還過得去，但它們仍有幾年處於虧損；10年來報酬率看起來相當強勁的捷威，卻在2001年虧損超過10億美元，2002年虧損也高達3億美元。如果把所有這些資訊納入考量，包括市占率穩定性和獲利能力，個人電腦產業在此期間幾乎沒有「進入壁壘」保護，就算存在競爭優勢存在也是微不足道。戴爾的成功應該要歸功於營運效率，無論是快速組裝、出貨速度，以及出色的商業模式設計，讓資產可以高效地被利用。

像這樣的競爭優勢很難看出來源，在顧客忠誠度方面是低落的，無論個人或機構都會在功能和價格間選擇最划算的方案，而唯一例外是蘋果的忠實用戶，只不過這些用戶在整個市場中的占比也是持續下降中。

我們在電腦製造領域也看不到有什麼專利技術，除了蘋果公司以外，所有主要製造商都是從同一組供應商購買零組件。此外，從各家的營運歷史來看，也未發現有什麼規模經濟，固定成本只占總產量的一小部分，製造設施相當分散，顯示即便大廠也無優勢。

拜自己是領頭地位之賜，戴爾能將銷售和行銷業務做到更大，並且基於規模度可以更便宜地為自己量身訂製機器，只不過這個優勢並非巨大。即使戴爾的規模不斷擴大，但每位員工的單位銷售額並沒有隨之成長與領先對手（參照圖4.4）。

圖 4.4 每位員工銷售額（單位：千美元）



就算過去確實存在競爭優勢，那也不會是蘋果公司；假如規模經濟和顧客忠誠度在未來出現競爭優勢，可能的贏家也會是戴爾而不是蘋果。即便戴爾因為戰略誤判而跌倒甚至失敗，比方說技術革新時被拋在後頭，蘋果成為受益者的機會也很低。個人電腦製造並非這個產業的驅動力，也不是大賺特賺的地方，處於微處理器和軟體方面競爭劣勢的蘋果，想要透過製造電腦來挽回局面是不切實際的想法。

蘋果的大局

沒能在個人電腦產業的任何市場區塊脫穎而出的蘋果公司，或許可以透過整合關鍵零件增提升用戶便利性而茁壯，其中不限於個人電腦製造，還包括數位世界的其他要件。其實蘋果公司很早就進入個人數位助理市場，所推出的牛頓掌上電腦（Newton）以失敗告終，其手寫識別軟體難以使用而淪為業界笑柄。1990年代晚期，掌上機公司（Palm）憑藉易於上手的機器，在個人數位助理市場站穩了腳跟，當微軟生產出可以放進手持設備的簡化版Windows時，許多製造商有隨之推出掌上電腦。無論是先發優勢又或者與麥金塔作業系統結合的便利性，都已無法讓牛頓掌上電腦起死回生。

蘋果公司於2001年10月推出便攜式數位音樂播放器iPod取得大成功，頭兩年就售出超過100萬台，iPod 因使用方便和優雅外型設計而備受讚譽，之後蘋果公司持續改進這項產品，使其體積更小且增加音樂容量。當有第三方開發商編寫出軟體能讓iPod與Windows個人電腦同步後，這雖然削弱了麥金塔－iPod協同性的吸引力，卻對iPod的銷售帶來很大的助益。在iPod 的推波助瀾下，其他公司也紛紛推出競爭產品，這件事的故事尚未完結仍在進行中。

有關協同優勢（Advantages of Synergy）的論點，目前仍莫衷一是。當企業在某個市場上占有優勢，它應該會精心策畫一些手段來進入鄰近區塊，用來擴大影響範圍，但要是這樣的優勢並非在自己的核心事業，再怎麼做它的競爭對手都會跟上，終究一加一也不會變成三，無論「協同」這個魔法詞被召喚了多少次。若要說在廣義上有哪個企業在運用這個協同優勢，那應該就是蘋果公司所在的數位世界。透過優越的設計，蘋果公司和麥金塔作業系統已經能讓不同硬體、軟體之間更容易達成兼容性，忠實用戶也有高度的滿意，然而這個協同作用並不足以讓蘋果電腦翻轉在個人電腦領域中的競爭劣勢，只因為它選錯了中央處理器

和軟體陣營。正因為如此，蘋果電腦就像是兩個腳踝上都綁著大水泥塊的游泳冠軍，無論史蒂夫·賈伯斯在管理上做得有多出色，蘋果公司都不像是個贏家。

在上述初次討論個人電腦產業過程中，我們刻意忽略一些在理解競爭環境看起來不太重要的區塊，但現在可能有必要進一步研究，看看能否發現蘋果公司可從中獲得優勢。

進一步檢視其他零件

我們先前說過，個人電腦的產業特性跟個人電腦製造業有非常相似的特徵：在眾多競爭者當中沒有一家能占有主導地位，難有明顯競爭優勢，就算整合也拿不到好處，但也有極少數例外。

惠普公司多年來一直主導著雷射和噴墨印表機市場，擁有半數的市占率，在黑白雷射印表機區塊的市占率甚至更高，但你很難想像會有人因為想使用惠普的雷射印表機而去買它的個人電腦。相容性使得印表機普及化，同時也抵消了同時製造印表機和個人電腦的廠商有任何好處，其他如顯示器、磁碟驅動器、鍵盤和大多數周邊設備也是如此。

一些成功的電腦周邊設備製造商都是因為市場特殊性、高效營運或是受益於規模經濟，從而得知蘋果電腦想藉由整合自己的周邊設備或零件來創造競爭優勢的想法，顯然是不可能的任務，因此從零件角度出發，並不會改變原先所得到的結論。

進一步檢視應用軟體

由於微軟同時是作業系統和辦公套件軟體市場的霸主，在初步探討中是將作業系統和應用軟體合併一起，不過應用軟體並非只有文字處理、試算表和簡報軟體，因此這部分值得我們再次關注。

個人電腦現今已經無處不在，用途更是數不勝數，在廣闊世界中有夠大的專業類別、利基市場空間規模，足以吸引熟練的程式員。這些市

場跟單個零件市場截然不同，通常都是由特定競爭者主導，例如服務個人與小企業會計稅務工作軟體的直覺電腦軟體公司；各種繪圖程式領域的奧多比，以及電腦安全防護的賽門鐵克（Symantec），多年來都在市場中保有相當穩定的領先地位，它們的高利潤較近似微軟而不是一般軟體製造商。再者，由於顧客在熟稔軟體功能方面必須付出時間和努力，這就增加了轉換成本，使得這些公司享有高顧客忠誠度。正如同微軟一樣，即使它們的基本技術並不是專利，卻能受益於軟體開發和市場行銷方面的規模經濟。這些成功的利基公司都擁有顯著的競爭優勢，但也僅止於所在的利基市場，沒有任何一家可以在一個以上的垂直市場占有主導地位。

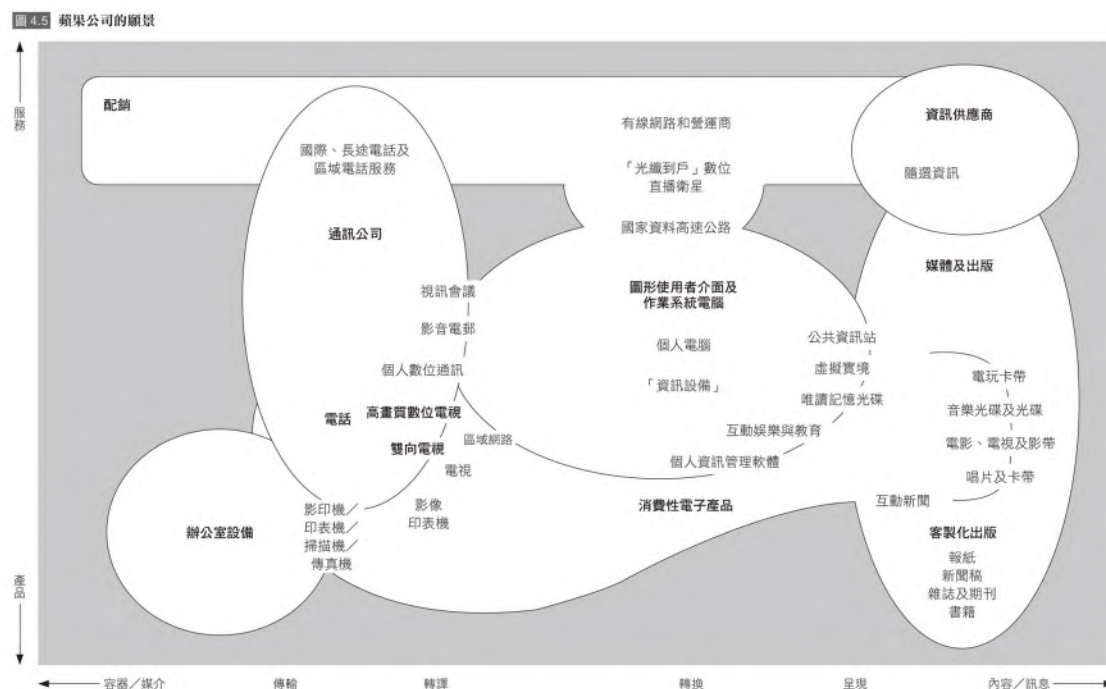
蘋果公司在兩個應用領域都有這樣的優勢，第一個是公認的繪圖介面，麥金塔電腦長久以來都是高視覺和多媒體內容的首選，儘管後來的Windows版本越來越接近麥金塔作業系統的直覺易用性，但在排版、影像和數位影片編輯以及其他類型的創意設計，麥金塔電腦一直保持著強大的地位。然而，蘋果公司受限於特定作業系統與自身中央處理器的缺點，逐漸削弱它的市場地位。1990年代初期，分析師估計蘋果公司占有超過80%的繪圖和排版市場，到了2000年代初已跌到只剩50%。

蘋果公司的另一強項是在教育軟體市場。麥金塔電腦1990年代初在教育市場（幼稚園到國中）占有最大市占率，原因來自軟體、投入教育市場的努力以及顧客忠誠度。只不過因為電腦較貴、各學區在Windows平台進行了標準化以及教職人員考慮學生畢業後電腦使用習慣性，2002年麥金塔在教育市場的占有率只剩30%以下，而1990年是這數字的2倍以上，蘋果公司在應用領域的競爭力再次因為作業系統、中央處理器與硬體的劣勢而受傷。

結論

這些對於零件和應用軟體的概略討論，僅有啟發性而不是定論，如

同硬體、軟體和中央處理器那樣，它們其實也需要被詳細研究，而我們現在將之涵括進來，目的是要強調戰略分析的應用。對於問題的討論最好是從簡單開始，之後再根據需要來增加複雜度，不必要的過度複雜化只會產生難以理解的阻力。圖4.5是由約翰·史考利和蘋果公司的其他管理層在1990年代初所製作，原本是為了描述資訊產業的結構，但因為得出的結果太複雜而失去作用。蘋果公司看起來可說是「到處是機會，卻哪裡都去不了」，截至2003年9月，它的銷售額比1995年下降了40%以上，而且沒有完全沒有獲利，才華橫溢的史蒂夫·賈伯斯加上蘋果優雅的產品設計，似乎注定要跟微軟和英特爾所擁有的優勢進行艱苦對抗，在個人電腦產業區塊陷入無處可去的窘境。



我們提議的戰略思考其核心在於，公司已參與或考慮進入的市場有無存在競爭優勢？假如有，那它們是什麼？誰擁有？以及我們也已經描述測試它們是否存在的兩個標準：穩定的市占率和現有占主導地位公司的高投資報酬率。

為使分析易於進行，我們建議要一步一步來，從一個潛在進入者「進入壁壘」開始，而不是一次五個；從簡單開始再增加複雜性，每當事情變得混亂時，就後退一步並再次予以簡化，「清晰」對於戰略分析是至關重要的事；最後是從「區域」角度思考。無論蘋果公司過去的戰略是怎麼聲張，唯一有機會的是排版和其他繪圖應用程式領域，在個人電腦產業它幾乎沒有任何機會，時至今日也是如此。

-
- 8 受「進入壁壘」保護的市場，兩、三個現有企業有可能互相搶奪市占率，如果這個變化很大，顯示它們維護忠實顧客的能力較弱，新進入者可能很快就能突破障礙。
 - 9 辨識成本通常指能明確歸因於特定產品或服務的成本，明確追蹤有助於企業進行成本控制、效益分析及制定定價戰略。
 - 10 實際上這低估了軟體部分的報酬率，因為微軟在遊戲機和其他非核心業務上是虧損的。
 - 11 這是對微軟資本報酬率的初步計算，本章接下來將探討計算更精細投入資本報酬率的機制。

第5章

大者為王

沃爾瑪、酷爾斯和區域規模經濟

經過40年時間，沃爾瑪這家零售業巨頭走出阿肯色州小鎮，成為世界規模最大的零售商，無論你以什麼標準，它都是商業史上最偉大的成功例證之一。運用以區域為重心的戰略，在當地市場拔地而起且在擴展到鄰近市場中均能占成為霸主，沃爾瑪可說是最佳例證。

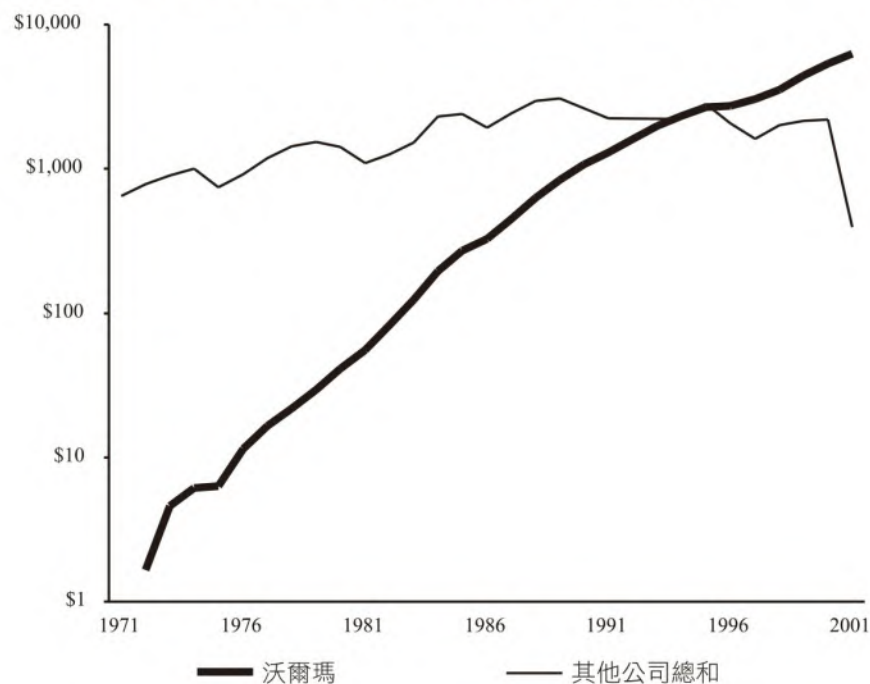
山姆·沃爾頓和他的兄弟巴德·沃爾頓（Bud Walton）於1945年開啟了帝國的第一步，他們最初只是班·富蘭克林雜貨店（Ben Franklin Variety Store）的加盟商，是阿肯色州紐波特鎮的一家分店。20年後，他們相信即使是在美國農村地區，同樣可以支撐只在較大城市裡流行的量販折扣賣場，於是決定進入這個戰場。

沃爾瑪：新科世界冠軍

事後也證明他們的決定是正確的。1970年沃爾瑪公司上市時旗下有30家門市，全部位於阿肯色州、密蘇里州和俄克拉荷馬州的小鎮；到了1985年底，它在22個州已經擴大到859家量販賣場。到了2000年，沃爾瑪銷售量比任何地方零售商都要多，它在美國和波多黎各擁有3000多家門市，全美各州都有沃爾瑪的身影，美國以外的8個國家也開設了1000多家，總銷售額已高達1910億美元，幾乎是其他零售巨頭凱瑪百貨、西爾斯（Sears）和傑西潘尼（JCPenney）銷售額總和的兩倍。這也無怪乎沃爾瑪每進駐新的區域，都會讓當地店家瑟瑟發抖，儘管區域畫分法¹²（zoning laws）和其他法規偶爾會阻礙沃爾瑪的進襲或迫使其調整計畫，但沃爾瑪猶如海嘯般的無情，任何的抵抗終將徒勞無功。

跟銷售額相較起來，沃爾瑪的股價表現在這30年間也不遑多讓。1971年時沃爾瑪市值為3600萬美元，2001年初暴漲為2300億美元，是西爾斯、凱瑪百貨和傑西潘尼總市值的14倍，原因很簡單：沃爾瑪更有獲利能力也更可靠。在2000年這三家零售公司的合併淨收入為22億美元，但同年沃爾瑪賺了54億美元；一年之後當沃爾瑪獲利63億美元，而它們總計也只有3.94億美元（參見圖 5.1）。沃爾瑪就是有辦法在競爭最激烈的產業裡，將持續成長與持續獲利能力兩相結合。

圖 5.1 沃爾瑪和其他零售巨頭的淨收入總和比較（百萬美元）



用來做為比較基準的這三家公司，任一家在不算短的時間內都稱得上業界翹楚，但和沃爾瑪一比較就黯然失色。在既無專利、政府保護也沒有研發技術來阻擋潛在競爭者的環境卻能如此成功，所有研習商業戰略人士都很想搞懂這成功從何而來。

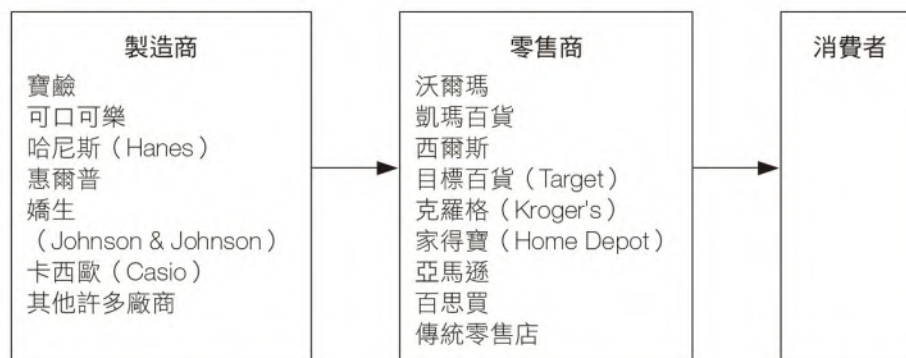
首先得確認沃爾瑪是一個完美的勝利，還是有無什麼問題被忽略了？然後探討沃爾瑪做了哪些其他零售商無法複製的事，如此一來我們將可確認沃爾瑪究竟採取何等戰略來擴大並保持卓越業績，以及最後探

討沃爾瑪成功模式複製至其他公司的可能性。

產業分析

分析零售產業並不複雜（圖5.2），簡單來說就是商店直銷授給家庭消費者。沃爾瑪及其競爭對手銷售的商品從軟飲料到洗衣機，從襯衫到割草機無所不包，上游供應商從可口可樂等全國性品牌，到代理零售商生產自有品牌的承包商，還有本地無名商品的小型供應商等。沃爾瑪銷售商品種類繁多，某些產品上不能避免地會與其他零售商競爭。儘管如此，供應鏈的分界線還是很明顯的，沃爾瑪並未自製產品，大多數其他零售商也是如此。

圖 5.2 零售產業地圖



沃爾瑪在產業內的對手為數眾多，直覺上可算為「螞蟻軍團」，這觀點是說：「由於競爭對手過多，所以不會試圖去預測其他競爭者將如何回應自己所採取的行動。」然而隨著沃爾瑪逐步長成螞蟻中的大象，它不必擔心其他螞蟻怎麼做，但螞蟻們卻必須保持靈活以避免被大象踩扁。

沃爾瑪的表現：從了不起到很好

沃爾瑪成了巨人已無庸置疑，一些老零售業巨頭不是衰落就是消失了，沃爾瑪鐵定做對了什麼，但究竟是什麼？沃爾瑪是如何成長到日益

繁榮昌盛，而其餘公司又為何只能平庸？

在回答上述這些問題前，先來仔細研究一下沃爾瑪在某時段內的營業表現，藉由兩個績效指標來檢視看看：營業利益率和投入資本報酬率。要比較同產業的公司間業務績效表現，營業利益率（營業利益除以淨銷售額）最能點出實情；投入資本報酬率（公司透過債務和股東權益可以賺取多少）可用於衡量不同產業與產業內部的績效。這兩個比率都是由營業利潤所驅動，彼此應該互有關連性，若非如此則表示企業改變融資方式了。

比較1971年至2000年沃爾瑪和凱瑪百貨，從中可看出沃爾瑪確實勝出（圖5.3）；從1980年開始，它的獲利率已超過凱瑪百貨，即便當時它的規模只有凱瑪百貨這個老前輩的十分之一，觀察兩者的投入資本報酬率也是同樣的狀況。規模小得多的沃爾瑪從那時候起已保持出色經營（圖5.4），凱瑪百貨則在2002年1月申請了破產保護。

圖 5.3 沃爾瑪和凱瑪百貨的營業利益率（1970 年至 2000 年）

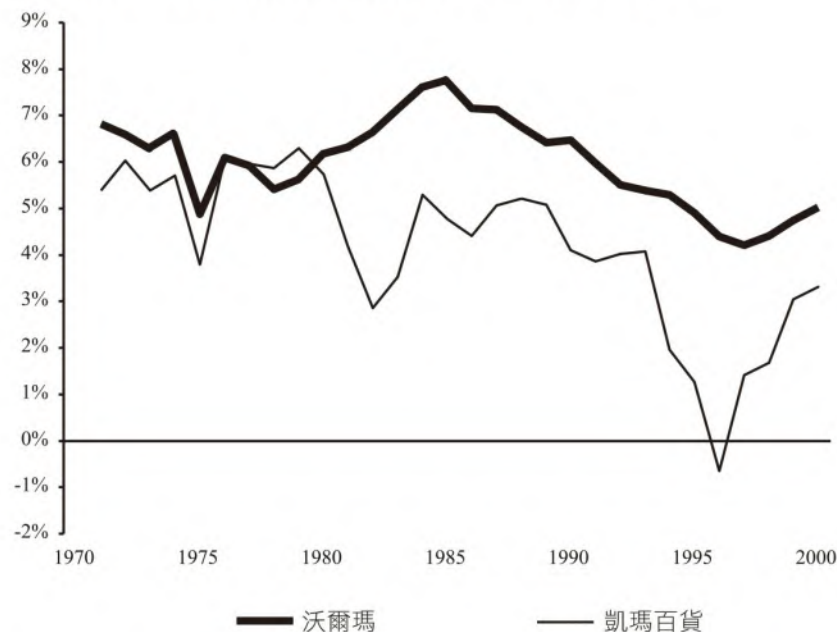


圖 5.4 沃爾瑪和凱瑪百貨的投入資本報酬率（1970 年至 2000 年）



從這兩圖中所顯示，沃爾瑪—凱瑪百貨的比較就相當有啟發性。以營業獲利與投入資本來衡量，沃爾瑪高獲利的分水嶺是在1980年代中期，並在1985年達到7.8%的營業獲利率峰值，之後下降至1997年時4.2%低點。同一時間的投入資本報酬率也是雷同，高報酬投資在1990 年代初期結束，接著沃爾瑪的投入資本報酬率也開始下降，以及穩定在稅前14%到20%之間，雖然還算可觀但已不是特別突出了。鑑於這種下滑，不僅要問是什麼讓沃爾瑪贏過對手，更需要釐清是什麼使得一家傑出企業淪落為平庸的龐大公司。讓我們從沃爾瑪1985年左右的黃金歲月開始，當時它的獲利能力達到頂峰。

1980年代的沃爾瑪

在那個年代，沃爾瑪是一家地區性的強大集團。到1985年底，它在22個州共有859家門市，其中超過八成位於以阿肯色州總部為中心向外輻射的11個州。沃爾瑪的門市由五個倉庫提供服務，並很少遠離配送中心超過300英里。沃爾瑪採購的絕大部分貨品是用自己卡車來提取與運送至配送中心，然後再理貨送至門市。物流系統運作得很有效率。由於各門市位置集中，卡車一次可服務多家，回程時還能順道從供應商載回

新商品。

截至1985年的10年間，沃爾瑪主要得益於地區人口的快速成長，尤其是它所挑選的較小城鎮和城市。眼看沃爾瑪如同在風中疾駛的飛船，凱瑪百貨和其他零售商也根據人口統計數據，決心分享不斷成長的人口紅利。來到1985年，超過一半的沃爾瑪門市和凱瑪百貨面對面交鋒，不過還是有三成門市在所處地區沒有主要競爭者而掌握該地區總零售額的10%至20%，這是一個非同凡響的市占率。

1976年時，沃爾瑪的銷售額為3.4億美元，往後的5年裡以近乎每年50% 的速度成長。到了1981年時的銷售額為16億美元，成長率為37%；1986年為84億美元和成長39%。這樣的成長可謂相當快速，但考慮到它已發展到相當規模與涵蓋地區，所以1986年後的下落速度也就不足為奇了。

沃爾瑪高階主管總是使命必達，他們把傳奇創辦人山姆·沃爾頓視為典範，儘管無止境追求擴張速度與業務量將產生沉重負擔，還是試圖新舊戰略並進地促進發展。舊戰略是地理性擴張，亦即從總部中心擴展到鄰近地區並建立新配送中心，此舉使得沃爾瑪向東進入喬治亞州、佛羅里達州和卡羅來納州，向西和向北進入新墨西哥州、內布拉斯加州、愛荷華州甚至威斯康辛州。

新的戰略則是多元化。沃爾瑪先後在五金、藥品和手工藝品方面下了點工夫，但都沒有成為業績發展的重要成分，後來真正的業務推動力是被稱為「山姆會員店」（Sam's Club）的量販模式。這一概念並非沃爾瑪首創，也不只一家的零售商發現這種模式很具有吸引力。無論是過去和現在，量販店的量體都非常大，店內裝置固定且簡單，商品有限庫存數量卻較大，售價則比超市和其他通路低了20%。為了獲利，這種量販店的商品周轉率必須很快，有的甚至在應付貨款尚未到期前就已售罄，也只有超過40萬人口的大都市地區才有辦法支撐這樣的營業周轉量，這種地區在全美約有100個。早在1985年，量販店就已開始在這些

地點相互競爭，1985年底沃爾瑪已開設了23家，並於1986年又開了17家，由於山姆會員店的營業狀況並無列入沃爾瑪的財報中，以至於很難窺知它的獲利能力。

從淨銷售額到營業利益

在那些年裡，沃爾瑪每1美元銷售所得的獲利都超過競爭對手，為了準確找出它的優勢所在，我們應該詳細比較它們的損益表，雖說表上條目是經營差異的結果而非原因，卻能指向到哪裡尋找沃爾瑪卓越業績的線索。

讓我們先來看看沃爾瑪和凱瑪百貨之間的對比（表5.1）。截至1987年1月31日的3年中，沃爾瑪的平均營業利益率為7.4%，凱瑪百貨是4.8%，雙方差異完全是由於前者的管銷費（Selling, General, and Administrative Expenses）低得多，雖然凱瑪百貨的售價高於沃爾瑪使得進貨成本率較低，最終也就抵銷了優勢。

表 5.1 1985 年至 1987 年平均營業利益率（占銷售額的百分比）

	凱瑪百貨	沃爾瑪	與沃爾瑪的差異
淨銷售額	100%	100%	0%
貨物成本	70.5%	74.3%	高 3.8%
管銷費總額	24.7%	18.3%	低 6.4%
營業利益	4.8%	7.4%	高 2.6%

一份關於1984年折扣零售業的報告（表5.2），讓我們更準確地了解營運成本的組成部分，有助於看出沃爾瑪的優勢，不過由於沃爾瑪也被納入產業總體數字中，以至於它與其他公司的差異被低估了。這份報告類似沃爾瑪和凱瑪百貨的比較，沃爾瑪採購成本高於對手是在於售價較低，以及授權費也低於業界水平。然而在管銷費較低的沃爾瑪終究還是擁有更高的獲利，因此跟其他公司相較起來，顯然沃爾瑪是比較勤儉持家的。

表 5.2 1984 年折扣零售業與沃爾瑪比較（占銷售額百分比）

	業界	沃爾瑪	與沃爾瑪的差異
淨銷售額	100%	100%	
授權費及其他收入	1.1%	0.8%	低 0.3%
進貨成本	71.9%	73.7%	高 1.8%
員工薪資	11.2%	10.1%	低 1.1%
廣告花費	2.3%	1.1%	低 1.2%
租金	2.2%	1.9%	低 0.3%
雜支	7.6%	5.3%	低 2.3%
管銷費	23.3%	18.4%	低 4.9%
營業利益	5.9%	8.7%	高 2.8%

沃爾瑪這種節儉經營的原因是什麼？可以歸因於出色的管理和紀律嚴明的企業文化嗎？還是因為它主要不在大都市地區以及在美國南方開店的成本較低？又或者其他較少受管理影響的結構性經濟因素？如果答案是出色的管理和企業文化，那麼沃爾瑪將能在各處攻城掠地複製成功模式，並且擴展到本業以外的其他類似業務；要是基於在小城鎮和南方開業而產生低成本差異，沃爾瑪也就不要再想進入美國的其他地區，而是固守在自己的傳統地區領域。

再者，假如是某些結構性經濟因素讓沃爾瑪坐擁優勢，它就應該深入去了解，並針對可以複製目標地區與業種優勢來設計擴張戰略。這是無論當前或潛在競爭對手，又或者具有類似特性業者都該明確去做的事。

眾多解釋

像沃爾瑪這樣歷史悠久的企業很難不受到關注，多年來人們對於它的成功之道的解釋可謂眾說紛紜，我們檢視一些似乎較有道理的說法。

解釋1：霸凌供應商

沃爾瑪會利用自己是大顧客的實力，要求供應商在進貨價格讓步，

透過壓低商品成本來提高利潤是司空慣見的手法。但我們已經知道沃爾瑪的商品銷售成本率高過對手，也就對這種解釋抱持懷疑態度。再者，沃爾瑪營業毛利率並無隨著經營規模的擴大而扶搖直上，它在1983年達到頂峰的28.3%後就開始逐步下降，到了1990年中期降至22%以下，所謂沃爾瑪霸凌供應商的講法似乎說不通。

零售商的採購成本支出是商品銷售成本的主要部分，此外還有其他費用（表5.3），其中一個是將貨物從供應商運送到公司門市或倉庫的「進貨運費」（Freight In）或稱「進貨後勤」（Inbound Logistics），這方面沃爾瑪以占銷售額的2.8%低於行業平均水準的4.1%；沃爾瑪在「短耗」（Shrinkage，指物品丟失、損壞或被盜）損失的1.3%，也較小於業界平均值的2.2%。把上述這些部分納入銷貨成本分析，可以看出沃爾瑪在商品採購支出超過了業界平均值。

表 5.3 商品成本比較（占銷售額百分比）

	業界平均	沃爾瑪	與沃爾瑪差異
商品成本	71.9%	73.7%	高 1.8%
進貨運費	4.1%	2.8%	低 1.3%
短耗	2.2%	1.3%	低 0.9%
採購成本	65.6%	69.6%	高 4.0%

雖說沃爾瑪的採購成本占銷售額百分較高，並不足以否定沃爾瑪會壓低供應價格的論點，但即便取得供應商的讓步，它還是會將這些節省下來，甚至提供更多回饋給顧客。

考慮到不同市場的訂價差異，很難提出個確定數字來說明沃爾瑪相對於其他競爭者，究竟總體售價低了多少。當沃爾瑪跟凱瑪百貨或目標百貨正面交鋒時，彼此價差會低1%至2%，要是門市相距至少5英里時，差異度便來到8%至10%。沃爾瑪有六成門市都位處競爭激烈的區域，因此4%至5%左右的整體價格差異算是合理的推斷，而這數字恰好相當接

近我們所估計，沃爾瑪的商品採購價差比率。讓我們做個假設，亦即沃爾瑪的採購成本與競爭對手相當，那麼它的訂價戰略是造成較高商品成本銷售比的原因，換言之，供應商的較低出貨價並不是更大利潤的來源。此外，在現實狀況中，沃爾瑪的早期階段它每隔幾年規模就會翻倍，商品銷售成本也是上升的，當時的凱瑪百貨和其他通路商應該對供應商更有影響力，也讓這個論點很難站得住腳。

最後，還有人認為沃爾瑪可迫使可口可樂或寶僑公司提供比其他零售商更好的進貨價，也是一種似是而非的說法。想像一下，沃爾瑪威脅可口可樂說：「除非給我比別家更優惠的折扣，否則就下架可口可樂。」倘若可口可樂拒絕了，那它對百事可樂還能有多少談判籌碼？也許對那些規模更小的地區供應商，沃爾瑪有實力迫使他們讓步，但同樣地凱瑪百貨和其他通路商也做得到，因此用「跟供應商討價還價」來解釋沃爾瑪的超強獲利能力是不切實際的。

解釋2：小鎮壟斷者

沃爾瑪的成功是否因為它在當地是唯一且沒有競爭者？有無利用壟斷使顧客支付更高價格而增加獲利？要回答這些問題得檢視沃爾瑪的訂價戰略，看看它跟競爭對手有何不同。

沃爾瑪是從折扣零售店起家，一開始就打出「我們更便宜」的宣傳，也確實做到自豪，尤其是跟凱瑪百貨、目標百貨等其他折扣店直接打對台的城鎮。1984年的一項調查發現，在它們彼此相隔大約5英里左右的達拉斯沃斯堡地區，沃爾瑪硬生生比凱瑪百貨便宜一成，比目標百貨低了7%至8%；在聖路易斯郊區，與相鄰的凱瑪百貨價格差了1.3%。不過在自己的地頭上，沃爾瑪對顧客就不那麼慷慨了，它在田納西州的富蘭克林鎮的同商品價格就比同屬一州的納什維爾貴了6%，這是因為後者的消費者還有凱瑪百貨可以選擇。相對於沃爾瑪，凱瑪百貨在競爭激烈城鎮和獨占城鎮差價更是大到約9%上下。在地區獨占市場的門

市，凱瑪百貨有12%，而沃爾瑪則是33%（參見表5.4）。

表 5.4 壟斷的好處

	凱瑪百貨	沃爾瑪	與沃爾瑪差異
單店獨占城鎮的額外利潤	9.0%	6.0%	
在單店獨占城鎮的門市百分比	12.0%	33.0%	
單店獨占城鎮所增加的總利潤率	1.1%	2.0%	高 0.9%

把所有的這些差異放一起來看，沃爾瑪很明顯地在自己壟斷的城鎮用高售價多榨取了一些利潤，相比凱瑪百貨營業利益率多出約0.9%的優勢，大概占了其2.8% 總營業利益率優勢的1/3（參見表 5.2），這算是解釋了一部分原因。此外，正如先前所提過，沃爾瑪平均售價比其競爭對手低了4%至5%，因此它從獨占城鎮中多賺到的額外1%利潤也只有彌補這個差距的一小部分。總的來說，沃爾瑪的「天天低價」戰略完全抵消了單店獨占優勢，更遑論可以做為沃爾瑪優越表現的解釋。

解釋3：更佳的管理及制度

沃爾瑪向來以卓越管理而廣受多方好評，它是率先使用條碼掃描（bar-code）的先驅者，解決了結帳櫃檯的排隊人龍問題，同時有助於控制庫存以及採購程序的自動化。當時在每家門市安裝掃描器得巨額投資50萬美元，但這並沒有阻礙沃爾瑪的決心與，迅速在旗下門市都安裝了這些機器，並因此讓沃爾瑪降低勞動力成本，從1970年後期的11.5%降到1985年的10.1%。

凱瑪百貨也迅速跟上，計畫在1989年前在整個門市體系中也都安裝上掃描儀，目標百貨和其他折扣店也都隨即使用這些機器，因此，無論沃爾瑪從這項投資獲得什麼益處，都不足以構成相對於競爭對手的優勢。沃爾瑪先後引進的其他設備系統也是如此，例如規畫商品組合的軟體或倉庫自動化操作等，沃爾瑪是這些技術的購買者而非開發商，任何

折扣零售店也都可以買到，儘管先跑先贏能在短期內領先，但後者也能如法炮製聘請相同顧問來安裝，而且還能借鏡沃爾瑪的安裝經驗而額外獲得好處。

沃爾瑪在人資管理部分確實技高一籌，它的高階主管們多數時間都待在店裡，並把員工視為「夥伴」，無論採購選品、商品陳列都會徵求員工意見，用以體現沃爾瑪所標榜「我們是一家人」的理念；他們也制定計畫獎勵利潤超標的店經理，並以公司與員工共同分擔方式降低商品遭竊的發生率。這些加強了員工對沃爾瑪的向心力，儘管沃爾瑪提供的工資不算高，部分原因可能就是良好的人力資源管理所致。

檢視沃爾瑪獲的成功之道，若忽視它較完備的管理制度是不明智的，但過度重視也不應該。1980年代中期的黃金時期之後，沃爾瑪的管理是否惡化了，或者變得更加困難？為什麼它們的管理技術應用到五金、藥品、手工藝品等商品時卻行不通呢？山姆會員店的數量雖然倍數成長，卻沒有打下如傳統折扣店的出色業績，1990年代中期，當沃爾瑪開始依照部門提出財報時，山姆會員店的利潤明顯不如折扣店，獲利比折扣店少了約45%，這狀況已經超過15年了，照理說應該有足夠時間解決才對。

解釋4：南方的各種費用都較低

沃爾瑪的租金（占銷售額的0.3%）和工資（占銷售額的1.1%）都低於業界水平，這些優勢取決於它的門市偏重於美國南部與小市鎮，土地開發成本、房價稅都偏低，再者是沃爾瑪工人都沒有參加工會組織，這也是美國南方的特性。這兩項節省比競爭者少了1.4%，也是沃爾瑪管銷費優勢4.9%中的一大部分，順道一提，無論售價或成本，美國南方往往都是比較低的。

我們很難把分析細緻到有多少優勢是南方因素所造成，但因地理位置導致差異顯而易見，正如和良善管理息息相關也是無庸置疑的。約莫

到了1986年，沃爾瑪在美國低成本地區的擴張已面臨瓶頸，於是開始進軍更大城鎮，這年之後的大部分展店都選在遠離南部根據地的州，若以2001年折扣零售店和超級購物中心數量來排名，前十一大名單中，加州、俄亥俄州、賓州、印第安納州、紐約州和威斯康辛州就占了其中的六個。

解釋5：雄霸地方的強大優勢

沃爾瑪的市場集中，確實讓自己占有地理環境的優勢，我們已經看到，1985年時沃爾瑪有超過80%門市都位在阿肯色州、鄰近州或緊鄰地區，雖說沃爾瑪當時總體規模比凱瑪百貨小得多，但在其發跡的大本營內卻有如巨人一般。凱瑪百貨在中西部也有自己的集中地，可惜的是它在這地區的獲利都被其他低密度區給稀釋掉了。從這點來看，沃爾瑪充分運用市場集中戰略，是造成卓越獲利能力的主要原因。

這段時期的沃爾瑪主要是基於地區規模經濟，再結合當地顧客忠誠而享有競爭優勢，而不是全國性或全球性，這對於把多數成本花在當地生意的零售、配銷或其他行業來說，規模經濟與顧客偏好是很要緊的。

集中戰略為沃爾瑪帶來低成本，主要來自三個業務功能性。首先是在進貨後勤方面，亦即貨物進倉與運送到折扣零售店的成本變低了。先前提過沃爾瑪會在門市距離300英里內設置倉庫，供應商也會在該地建置配送中心，方便沃爾瑪的卡車來提貨，而門市密度加上與配送中心的距離較短，不僅減少卡車的行駛距離，並且能在往返路上都能載貨。沃爾瑪在這方面的支出占銷售額的1.3%¹³，取得了超過業界平均水準的優勢。

其次，沃爾瑪在廣告開支也低於業界的平均水準，還不到銷售額的1.2%，相對成本優勢則超過60%。對於零售商來說，廣告的訴諸對象以本地為主，報紙廣告、插頁廣告、宣傳單及電視廣告都是針對門市附近

的潛在顧客。若以報紙廣告、電視廣告和發送宣傳單頻率來衡量，我們可以合理假設沃爾瑪廣告量和其他折扣店大致相同，而之所以沃爾瑪廣告成本的銷售量占比偏低，是由於它在操作廣告的目標市場中開設的門市和顧客群密度較大。以納什維爾地區為例，不管你在當地是3家或者30家門市，電視台的廣告收費都一樣，這同樣也適用於發送給附近居民的報紙廣告或宣傳單。媒體廣告費是以每千人觸及率來訂定價格，對於零售商而言，則是以每位顧客或潛在顧客為單位計價，而這就取決於市場的滲透率。由於沃爾瑪的區域銷售額幾乎是其競爭對手的3倍，所以其每美元銷售額的廣告成本就是競爭對手的三分之一。沃爾瑪運用集中戰略來降低進貨後勤成本增加利潤，同時也有效控制廣告費占比，更比競爭對手能有效地針對顧客，讓自己獲得更大的收益。

高效的監督管理是讓沃爾瑪擁有成本優勢的最後一項業務功能。從開創以來山姆·沃爾頓和公司高階主管們就經常視察旗下門市並給予密切關注，到了1985年沃爾瑪總共聘用了12名區域副總裁，旗下各自有7、8名地區經理向他們匯報。副總裁都住在阿肯色州本頓維爾

（Bentonville）的公司總部附近，他們每週五和週六出席總部會議，審查營業結果並同時對下週的營運提出規畫；每週一早上搭機飛到各自管轄區域，接下來四天就在那裡工作與查訪所負責門市。這個體系成效卓著，讓總部和周邊單位保持豐富的相互交流，而區域集中讓經理人將更多時間花在店裡而不是穿梭在門市的路途中。在這種運作之下，資訊是雙向暢通的，公司政策確保能傳達到門市經理甚至每個員工，而他們的觀點和想法也能讓管理階層知曉。

這一套制度之所以有效運行，取決於沃爾瑪門市密度及它們跟總部的距離，以相同數量的門市督管，凱瑪百貨或目標百貨的高階主管就得照顧三到四倍的區域，根本沒法像沃爾瑪高階主管那樣頻繁地造訪所負責的門市，更遑論花更多時間待在店裡；他們得在每個地區過夜，需要有地區辦事處支援，所增加的額外開銷是淨銷售額的2%，當營業利益

僅為6%左右時，這真是一筆巨大支出。沃爾瑪在這部分跟其他公司相比少了約30%（見表5.2「雜支」項目，2.3%除以7.6%），這個不小的相對成本優勢讓沃爾瑪得以事半功倍，也是全球各地經理人經常提出卻很少有辦法實現的目標。

沃爾瑪在進貨後勤、廣告和監督管理三方面的卓越效率，使得營業利益率優勢高達4%至5%，但實際總優勢只有3%左右，那是因為它以較低售價來推高銷售量。能夠擁有前述三項的功能效率，都源自於沃爾瑪在當地的規模經濟，而這與沃爾瑪及其競爭對手在何處設置門市與倉庫、打廣告和經理人息息相關。從1984年到1985 年間，凱瑪百貨總銷售額是沃爾瑪的3倍，只不過這些是全國或全球範圍的整體數字而無個別關聯性，從中看不出來它們對商品物流、針對顧客廣告或者是監督管理零售業務功能，幾乎沒有任何影響。實現規模經濟的關鍵是各自區域內的門市與顧客數，毫無疑問地沃爾瑪在自己區域內的門市和顧客都比對手多，在密度上也是較高的，即使沃爾瑪的規模相對較小，但地理上的高度集中意味著沃爾瑪擁有較佳的獲利能力。

零售、顧客和規模經濟

在討論規模經濟的競爭優勢時，有兩個條件必須滿足才能讓企業從中獲利。首先是它的固定成本必須占總成本的大部分，而這個「大」的衡量標準是相對於營業所在區域市場的規模，前述的固定成本可以是資本投資，如廠房、設備或資訊技術，也可以是廣告或管理監督等營運支出。隨著這些固定成本分攤到銷售中，平均成本就跟著下降，因此銷售量領先企業就會處於領先地位。

但如果市場足夠大，單位固定成本的銷售占比會變得很小，甚至發生平均成本停止下降的程度，在這樣的狀況下，雖然其他公司的銷售量無法比肩最大公司，但平均成本卻可以接近甚至相當，大公司的優勢也就消失了。從這裡可以看出，只有當固定成本下降顯著時，規模經濟才

會持續存在，因此較大總體市場中的相對規模經濟會變少，換言之，擴張還真可能成為獲利能力的障礙。

其次是規模經濟的競爭優勢必須結合顧客忠誠度，才阻擋得了競爭對手的步步進逼。凱瑪百貨確實可以在沃爾瑪主導區域內複製同樣的基礎設施、門市、配送中心和管理層，但除非擄獲同等數量的顧客，否則無法實現同樣的規模經濟。凱瑪百貨想要硬搶沃爾瑪的顧客，本身就不是一件容易的事，況且還得沃爾瑪以劣質服務、高價格及其他失當作法喪失顧客忠誠度，若無法做到而只是所有條件維持一樣，沃爾瑪的顧客沒理由轉向凱瑪百貨。假如試圖以大幅降低利潤甚至不惜賠本在價格上大血拚，沃爾瑪一定也會降價回應，因為它本來就擁有更多忠誠顧客，更可以容忍成本上競爭帶來的痛苦，譬如更多廣告、店內促銷、聯名卡零利率等，任何凱瑪百貨想得出手段，沃爾瑪都可以採取相應措施。除非凱瑪百貨不管可能會對自己造成什麼損害，決定採用焦土戰略來贏得市占率，在自己永久癱瘓之前迫使沃爾瑪承認落敗並讓出顧客，否則凱瑪百貨不可能在區域內跟沃爾瑪旗鼓相當。

發生了什麼事？

後來的發展，相信大家都很清楚。1985年之後的沃爾瑪繼續壯大，成為全球規模最大的零售商，深受世界各地企業的敬畏，但若以投入資本報酬率或是營業利益率來衡量，它的獲利能力已大大降低了。我們認為之所以如此的唯一解釋是，隨著沃爾瑪在全國和海外進行擴張，它無法複製早期所擁有最重要的競爭優勢：當地規模經濟結合足夠的忠誠顧客，阻止對手切入所佔據的基地。

當沃爾瑪搶進加州和太平洋海岸其他地區時，它直接槓上在該地區已成功建立折扣店的目標百貨；在美國中西部它所面對的敵手凱瑪百貨很強大；在東北部的對手是曾擁有多家門市的卡爾多（Caldor）¹⁴。跨出自己優勢區域，若能在一個「公平」環境中競爭算是好運氣，只不過

沃爾瑪所面對的都是傾向對自己不利的競技場。

從一開始，比起其他零售巨頭如凱瑪百貨、西爾斯和傑西潘尼沃爾瑪等，沃爾瑪擁有更加出色的管理，也遠遠超車卡爾多、艾姆斯（Ames）、考維特（E.J.Korvette）、格蘭特（W.T. Grant）、布拉德里斯（Bradlees）這些曾經輝煌而現在卻已煙消雲散的公司。沃爾瑪採用並切實實踐新技術，高階主管們大部分時間都待在店裡，傾聽員工和顧客的心聲；他們將管理費用維持在較低水準，而且很少在損益表上列出「特殊費用」，亦即因為錯誤產生大到無法忽略的鉅額支出。縱然這些高素質管理持續了40年，仍無法將利益率或資本報酬率維持在1980年代中期的水準，他們沒辦法從山姆會員店（地理上最不集中的批發連鎖）或其他多元化經營得到優異的報酬。到了1990年代後期，沃爾瑪的利益率和資本報酬率已經落後另一家坐擁強大區域性且營運相當成功的目標百貨。

隨著沃爾瑪開始在全國積極擴張，投入資本報酬率也隨之持續下降，到了1990年代中期，當沃爾瑪成為全國性企業，它的地區門市密度已不復黃金時期，投入資本報酬率也來到最低點的15%，不過隨著增加門市密度這數字有所恢復，然而這狀況不適用於門市廣泛分布海外的國際部門，正如我們所預料的，沃爾瑪的國際銷售和投入資本報酬率只有美國折扣零售店的三成到五成左右。

沃爾瑪在1985年時可以怎麼做，讓自己擴大規模又保持高獲利呢？當時儘管它已經成功地增加雜貨品項，但商品多樣化並沒起上作用；至於區域擴張方面，想找到像阿肯色州中心據點具有相同特性的地區頗為困難。說到底，小城鎮或農村人口並非重點，實際上能吸引顧客的都在大都會地區，真正關鍵在於當地並沒有相當實力的對手，無論沃爾瑪或目標百貨都是。之所以忽視阿肯色州和相關區域，起因是零售商認為當地難以支撐大型折扣店，但它們可沒忽視美國的西海岸、東南部或新英格蘭地區，也因此對沃爾瑪來說，這些地區反而不太有利。

若要複製早期經驗，沃爾瑪應該瞄準一個處於經濟發展中，但尚未得到老牌零售商太多注意力的海外，不過先決條件是不存在保護當地利益的壁壘障礙，比如1980年代的巴西或南韓是符合條件的。在遍尋合適開發地未果下，沃爾瑪不得不採用「有代價的成長」戰略，也就是接受低報酬率的新投資。即便如此，沃爾瑪的投入資本報酬率還是保有競爭力，雖然無能為投資者創造更大價值，也不至於誇張到讓沃爾瑪身處劣勢而造成投資者損失。

戰略面及地方優勢

讓我們對沃爾瑪最賺錢的黃金時期做個總結，對它大獲成功的各項重要性特徵逐一比較（表5.5），或許能從中汲取教訓：

表 5.5 沃爾瑪成本優勢總結（占銷售額的百分比）

特性	損益表項目	產業平均	沃爾瑪	與沃爾瑪差異
當地壟斷性低價	採購成本	65.6%	69.6%	高 4.0%
較好的管理	薪資成本及短耗	13.4%	11.4%	低 2.0%
有顧客偏好的區域規模經濟	配銷、廣告及其他管理	14.0%	9.2%	低 4.8%
整體優勢				低 2.8%

- 管理效率舉足輕重。良善管理能使薪資成本和短耗大大低於產業平均水準。
- 競爭優勢比管理更重要，尤其這個案例指稱的當地規模經濟加上忠誠顧客，比良好的管理更加重要。良善管理無法讓山姆會員店大有斬獲，也無法止跌沃爾瑪在1985年後的利益率和保證國際市場成功。
- 競爭優勢能提升管理品質。沃爾瑪藉由規模經濟與嚴格管理來擷節開銷回饋顧客，並在時間上有效管理，而這可說是企業最稀缺的資源。易言之，沃爾瑪把良好管理融合為良好戰略。
- 競爭優勢必須捍衛。低價戰略是沃爾瑪規模經濟戰略的一部分，而非個別的方案選擇，然而凱瑪百貨、卡爾多和考維特等折扣零售店也都有過區域規模經濟優勢時期，卻選擇跨出根據地進行擴張的不

當戰略，讓對手在毫無阻力下長驅直入自家地盤，最後落得兩頭空處境。

沃爾瑪案例的重要性，並非是規模與高知名度，而是真實反映出競爭優勢的關鍵就在於「區域規模經濟」，這對於任何零售業都一體適用。超市的獲利能力跟當地市場的市占率就有密切關係，像克羅格¹⁵這樣的成功連鎖店就有著地理性集中特色；再譬如號稱「藥妝界沃爾瑪」的沃爾格林（Walgreen's）也高度專注在地理戰略，只要在這上頭有所鬆懈，它的報酬就會下降；家居用品方面的內布拉斯加家具商城（Nebraska Furniture Mart）是以單店經營在當地占龍頭地位而營運表現更是亮眼。

地理集中的重要性不僅適用零售業，同樣也適用於服務業，特別是提供區域性的服務。地區銀行往往比全國性銀行更有利可圖，像牛津健康計畫這種在地區占有強大地位的醫療保險業，其獲利表現也必然勝過顧客與服務機構散落全國各地的大型競爭對手——如美國電話電報公司、斯普林特公司（Sprint）、世界通訊公司和尼克斯泰爾公司（Nextel）。假如服務業是未來經濟發展的潮流，那麼相關企業最好把地理優勢當做營運戰略的重要關鍵。

酷爾斯釀酒公司進入全國市場

從科羅拉多州戈爾登市起家的亞道夫·酷爾斯釀酒公司（Adolph Coors）在1975年成為上市公司，當時它是業界的佼佼者，銷售額高達5.2億美元，利潤有6000萬美元，其逾11%的獲利率是最大規模安布啤酒公司（Anheuser-Busch）的2倍多，後者銷售額為16.5億美元有8500萬美元的利潤。安布酒公司總遍布全國市場擁有十家啤酒廠，反觀酷爾斯只有一家巨大啤酒廠，銷售供應科羅拉多州和鄰近十個州的啤酒，當時的啤酒業正在蓬勃興起，而酷爾斯之所以決定擴大規模，部分原因在於遭

受聯邦貿易委員會（Federal Trade Commission）指控限制獨立經銷商的配銷¹⁶。於是它開始進行區域擴張，到了1985年擴張到44個州，但這個戰略並不成功。

與競爭對手的其他大型釀酒公司相比，酷爾斯的經營手法很不一樣，這家企業更加一體化，包括啤酒罐、釀酒用的穀物、水源等都不假他人之手，甚至還用自己的煤炭發電；它的勞動力沒有工會化，對於自己單一龐大啤酒廠的營運效率無比在乎；無論罐裝和瓶裝啤酒都沒採用巴氏殺菌法，而能夠賦予更新鮮、類似生啤酒的優質口感。這些特質給酷爾斯啤酒帶來一種神祕感，吸引了電影明星保羅·紐曼（Paul Newman）、知名政治人物如亨利·季辛吉（Henry Kissinger）等名人，儘管他們都住在美國東部而得費勁才能取得這種啤酒，卻為酷爾斯帶來任何行銷總監都祈禱得到的代言作用。

無庸置疑地，酷爾斯確實與眾不同，但讓它如此出色的原因是飲料風味還是生意概念呢？假如是前者的話，那麼1975年還是地區性釀酒商時的效用，當酷爾斯進入全國市場後，應該還能繼續保持優勢，不是嗎？

從1985年的觀點來看，答案再明確不過了。酷爾斯在此期間的銷售額成長了一倍多，然而收益卻沒有跟上。酷爾斯在1985年的收益低於1975年，淨利率下跌到4%左右，同一時期的安布則相對地位有顯著的提高，它的銷售額成長了4倍多，淨利率從5%擴大到了6%。並非什麼特殊原因使1985年有如此反轉，這之後的酷爾斯再也無法重回優勢地位——2000年酷爾斯營業額24億美元，賺了1.23億美元，利益率5%左右；銷售大上許多的安布則賺了15億美元，有著超過12%的利益率。

到底出了什麼錯？是營運效率和勞動力成本優勢發生變化？而它的神祕性和行銷專長呢？是隨著公司的擴張而消失，還是在利潤方面的貢獻不如所有人的預期？酷爾斯還能有其他的替代方案嗎？它能否通過維

持區域集中度來保有高水準的獲利能力？又或者即便倖存下來，啤酒業的整合浪潮會不會將它打成一個微不足道的小角色？

啤酒的滋味

從1945年到1985年的美國啤酒總消費量從7700萬桶增加到1億8300萬桶，年成長率略高於3%。當時每年約2.5%的人口成長率是前述成長主因，從這點而論顯示出釀酒商的競爭環境非常激烈，即便不至於達到固定和（Constant-Sum）但已經很接近了，也就是說一家得，便有一家失。

在這40年間，釀酒業界有著巨大變化，「整合」成了主要風潮，1950年時排名前四的企業擁有約莫20% 市占率，到了1985年它們已掌控了70%左右，多數業者很難脫離這個宿命：

- 更多家庭消費。二戰結束時（1945年），小桶裝啤酒占啤酒總銷量超過三成，到了1985年已降至總數的13%，當時瓶裝啤酒尤其是罐裝啤酒變得越來越流行而導致酒館生意下跌，美國人開始喜歡在自家舒適環境中享受啤酒，上酒館的次數自然減少了。與此同時，自從各地禁酒令逐一終結後，地方啤酒廠遭到區域性和全國性企業的排擠，這些當地的啤酒製造商主要是供應未經巴氏殺菌處理的小桶啤酒給酒吧餐館，隨著這部分市場日走下坡，本地啤酒商的營運也跟著一年不如一年，許多業者就此消失，還有些則被倖存者併購與苦撐了一段時間。
- 更大規模的工廠。包裝技術的進步使得高效率綜合工廠（釀造和包裝）的規模從1950年生產10萬桶，增加到1985年的500萬桶，無力建造這種規模工廠的小釀酒商，只能臣服於大型競爭對手，尤其是安布和米勒（Miller），無不建造更多、更大型的工廠，比方安布在1985年時已擁有11家啤酒廠，每家的年產量至少為450萬桶。
- 更多廣告。在爭奪啤酒市占率的過程中，釀酒商增加了廣告支出，金額從1945年的5000萬美元（占總銷售額2.6%）上升到1985年的12億美元（占總銷售額10%），當時的電視還很稀有，它為釀酒商提供了一個處女地來花銷廣告費，期望用這個新媒介在激烈競爭中提

升品牌優勢。廣告雖然頗受觀眾和當地網路的歡迎，但在擄獲顧客方面並未帶來持續效果，而且相較於地方性酒商，全國性釀酒商更有優勢，因為固定廣告開支可以分散在更大的收入基礎上。

- 更多品牌。美樂（Miller）在1975年推出了「淡啤酒」（Lite）品牌，其酒精和卡路里均低於優質的「高端生活」（High Life）啤酒，沒過多久所有其他主要啤酒廠都推出了自己的版本，有些甚至推出超高級或多樣化旗艦品牌。儘管這種細分戰略對增加整體銷量幾乎產生不了什麼作用，但在與小型、區域和日益邊緣化的對手的賽局中，確實為大型釀酒商帶來更多優勢——大玩家能負擔較高的新品推出和品牌維護的廣告費用，並且有更響亮的名號可資利用。

在整合過程中只有兩大贏家——安布和米勒。米勒1965年時的業界市占率是微不足道的3%，20年後的這家釀酒商現由菸草公司菲利普莫里斯公司的行銷天才經營，把米勒啤酒的市占率提高到20%；安布是1965年業界最大的公司，當時擁有大約12%市占率，到了1985年時它斬獲了37%。其餘的只能爭搶剩下的市占率或者黯然退出市場。

酷爾斯的不同之處

在前述的整合期間，酷爾斯市占率穩定地保持在8%左右，它當時的營運方法跟別的啤酒製造商有所不同而得以保住自己地位，同時這些差異性也確保了酷爾斯在1977年後在走向全國性市場的預期啤酒大戰中取得成功。

首先，酷爾斯進行了讓人難以置信的垂直整合：跟農民簽訂合約，以契作方式取得釀酒的大麥，並自行加工大部分用於釀造啤酒的其他穀物；自己研製設計一種全鋁罐，委由一家專屬製造商生產，並於1977年收購它雇用的瓶子供應商；絕大部分的釀造和裝瓶設備不假他人而自行製造；推出自家公司所控制土地生產「洛磯山山泉水」，聲稱能賦予啤酒卓越的風味；開發自己的煤田用以滿足能源方面的需求。

這種偏好自給自足的垂直整合，或許是地處邊陲會有的特徵，卻沒

有為酷爾斯帶來永久性的成本優勢。1977年時酷爾斯的生產成本為每桶29美元，安布則為每桶36.60美元；到了1985年，酷爾斯的成本已漲到49.50美元，當時尚未進行整合的安布的成本則是每桶51.80美元，兩家公司的差別並不大。現在回頭來看，很難想像酷爾斯採取前述的任何一項業務能讓它比其他啤酒製造商更具競爭優勢，事實上無論在包裝設備、啤酒瓶罐以及能源等領域甚至還處於劣勢。酷爾斯偏小的規模讓其他公司從規模經濟中受益，再者因為要看顧全方位業務，也讓經理人的注意力無法集中。

其次，酷爾斯只有一家啤酒廠，年產能從1970年的700萬桶擴大到1975年的1300萬桶及到1985年的1600萬桶，在理論上這個巨大工廠應具有規模經濟潛力，然而一家啤酒廠的有效規模約為500萬桶，以至於雖擁有其他業者沒有的龐大酒廠，卻難以從中獲取規模經濟優勢，而這從酷爾斯的相對生產成本數據也得以證實。此外隨著酷爾斯配銷範圍的擴大，運輸成本也就相對增加了，而這在酷爾斯還是一家區域性公司時並不是問題。安布在全美擁有11家啤酒廠，因此運輸距離短於酷爾斯，配銷成本也因此低廉許多。

第三，跟其他主要釀酒商不同，酷爾斯宣稱只銷售「生」啤酒來為它的信徒提供更新鮮的飲料，沒有對罐裝和瓶裝啤酒進行巴氏殺菌。這確實可以節省進行巴氏殺菌所需的能源，只不過所省下來的費用其實也被保持啤酒冷藏與無菌設施的成本給抵消了。這種非巴氏殺菌作法，使得啤酒通過配銷管道到消費者的過程中，必須進行更嚴格的管控，無論酷爾斯啤酒的口味優勢如何，罐裝或瓶裝的啤酒保質期都會比競爭對手來得短，並且在離開批發商倉庫之前都必須予以冷藏，成本也難以避免地增加了。

最後總結來說，1970年代的酷爾斯有著神祕感而得以跟競爭對手作出區隔，這或許出自於洛磯山的水源，或者未經巴氏殺菌處理，又或者是因為在東海岸很難買到。無論出於何種原因，諸如亨利·季辛吉、杰

拉德．福特（Gerald Ford）總統及明星保羅．紐曼和克林．伊斯威特（Clint Eastwood）等上流人士都將酷爾斯啤酒做為首選，並不遺餘力保持手邊有庫存，基於對酷爾斯啤酒的偏愛，甚至讓保羅．紐曼不顧自己對酷爾斯反工會作法的反感。酷爾斯的這些光環真是讓人印象深刻，即便它喝起來的口感其實跟百威、美樂「高端生活」啤酒甚至一些低價本土品牌無甚差別，但這個光環也沒能讓酷爾斯訂出更高價格。酷爾斯啤酒在1977年時每桶收取41.50美元，同一時期的安布則每桶賣46美元，即便到了1985年的售價依舊高過酷爾斯啤酒。

配銷擴張，利潤縮水

1985年的酷爾斯啤酒已在全美44個州銷售，然而這個地理範圍的擴大可說所費不貲，因為所有啤酒仍然要從科羅拉多州的戈爾登市送出，而為求保持新鮮度必須使用有冷藏設備的火車和卡車運送，平均距離也從原本（1977年）的800英里增為1500英里，使得運費大增，而這些支出並無法轉嫁給消費者。酷爾斯也在其新領域內建立起批發網路，只不過跟當地老牌競爭對手相比，酷爾斯的市占率低得多，而那些同意將酷爾斯啤酒做為領導品牌的批發商都實力較弱，以至於當酷爾斯試圖在新進入地區跟安布和米勒一較高下時，這些批發商更像是累贅而不是助力。酷爾斯不得不在促銷和廣告上花費更多，以求立足並跟上正在提高行銷預算的對手，可不幸的是這些努力因為被分散在更大地理基礎而被稀釋了，其結果是事倍功半。

酷爾斯是如何從一個區域強權逐漸萎縮為無力的失敗者，從（表5.6）就能明顯地看出。酷爾斯於1977年時集中火力在三個地區，控制了8%的全國啤酒市場，並在其中兩個地區是最受歡迎品牌，並且在太平洋沿岸的三個州或多或少能跟安布勢均力敵。由於酷爾斯啤酒不賣到俄勒岡州或華盛頓州，因此它肯定是加州最大的存在。8年後的酷爾斯在全國市占率仍為8%，卻在每個地區都落後於安布，其中包括了西部

地區幾個山脈州大本營。1977年前它的三大地區銷售占了總銷售額的93%，遠高於如今的58%，這也說明了擴張意味著分散，而分散則會對獲利能力造成打擊。另外一個問題是酷爾斯的銷售成長緩慢，它在1985年的啤酒銷量比1977年成長14%，而安布的銷售成長則超過80%，這也再次驗證分散市場重創了酷爾斯。1977年酷爾斯三個最大啤酒市場地區在那些年整體也只成長23%，這顯示酷爾斯完全沒有跟上腳步。

表 5.6 安布和酷爾斯 1977 年和 1985 年各區域市占率（單位：百萬桶）

1977 年

	總 銷售量	安布 銷售量	安布 市占率	占安布 銷售比	酷爾斯 銷售量	酷爾斯 市占率	占酷爾斯 銷售比
新英格蘭	7.4	2.0	27%	5%		0%	0%
東南區	18.2	6.4	35%	17%		0%	0%
東北區 中部	22.9	3.6	16%	10%		0%	0%
西北區 中部	12.2	2.7	22%	7%	0.9	7%	7%
西南區 中部	17.3	3.0	17%	8%	3.7	21%	29%
山區	8.4	2.2	26%	6%	3.1	37%	24%
太平洋岸	21.4	6.0	28%	16%	5.1	24%	40%
未報告及 出口	53.8	10.9	20%	30%		0%	0%
總計	161.6	36.8	23%	100%	12.8	8%	100%
區域 前三名		23.3		63%	11.9		93%

1985 年

	總 銷售量	安布 銷售量	安布 市占率	占安布 銷售比	酷爾斯 銷售量	酷爾斯 市占率	占酷爾斯 銷售比
新英格蘭	7.8	3.5	45%	5%	0.9	12%	6%
東南區	25.5	11.4	45%	17%	1.7	7%	12%
東北區 中部	24.0	5.8	24%	9%	0.5	2%	3%
西北區 中部	13.0	4.4	34%	6%	1.1	8%	7%
西南區 中部	22.1	7.5	34%	11%	3.2	14%	22%
山區	10.7	4.4	41%	6%	2.1	20%	14%
太平洋岸	25.3	11.5	45%	17%	3.2	13%	22%
未報及 出口	58.0	19.5	34%	29%	2.0	3%	14%
總計	186.4	68.0	36%	100%	14.7	8%	100%
區域 前三名		42.4		62%	8.5		58%

即使只是粗略檢視酷爾斯1977年和1985年的損益表，擴張所付出的

代價也顯而易見，當與安布比較，再次點出了問題所在（表5.7）。儘管這些年來酷爾斯的成本下降了——從占銷售額70%下降到67%，但廣告和其他間接費用的增加將它的營業利益從占銷售額20% 降低到1985年的9%；反觀安布的獲利能力則呈現上升，主要原因是降低了商品銷售成本，使得營業利益提高到15%，兩家公司的差別在於廣告支出。拜規模經濟所賜，雖然安布的廣告總支出幾乎是酷爾斯的3倍，但若以每桶為單位計算反而少了4美元，這正是安布做為啤酒之王的優勢。

表 5.7 安布和酷爾斯 1977 年和 1985 年度的損益表

1977 年				
	安布		酷爾斯	
售出桶數（單位：百萬）	36.8		12.8	
銷售額（單位：百萬美元）	\$ 1,684		\$ 532	
銷售／桶	\$ 46.01	100%	\$ 41.56	100%
銷貨成本	\$ 1,340		\$ 371	
銷貨成本／桶	\$ 36.61	80%	\$ 28.98	70%
廣告成本	\$ 73		\$ 14	
廣告成本／桶	\$ 1.99	4%	\$ 1.09	3%
其他銷售及管理費用	\$ 102		\$38	
其他銷售及管理費用／桶	\$ 2.79	6%	\$ 2.97	7%
營業利益	\$ 169		\$ 109	
營業利益／桶	\$ 4.62	10%	\$ 8.52	20%
1985 年				
	安布		酷爾斯	
售出桶數（單位：百萬）	68.0		14.7	
銷售額（單位：百萬美元）	\$5,260		\$1,079	
銷售／桶	\$77.35	100%	\$73.40	100%
銷貨成本	\$3,524		\$ 727	
銷貨成本／桶	\$51.82	67%	\$49.46	67%
廣告成本	\$ 471		\$ 165	
廣告成本／桶	\$ 6.93	9%	\$11.22	15%
其他銷售及管理費用	\$ 491		\$ 94	
其他銷售及管理費用／桶	\$ 7.22	9%	\$ 6.39	9%
營業利益	\$ 774		\$ 93	
營業利益／桶	\$11.38	15%	\$ 6.33	9%

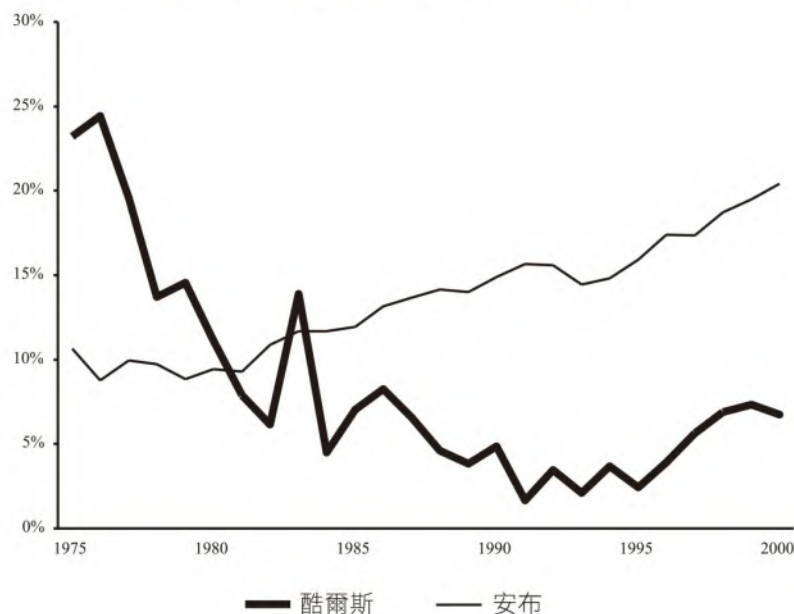
*來源：此數據引用自哈佛商學院（Haivard Business School）案例，僅適用於這些公司的啤酒製造業務，不包括其他營運事業。

啤酒產業深受區域性規模經濟的影響，廣告往往是以區域為基礎的固定成本，全國性廣告會有大約10%小幅折扣，但這對於區域市占率20%與8% 的啤酒商之間每桶廣告成本差異不大。配銷費用在區域性固定成本組成部分舉足輕重，對於擁有大量區域市占率的企業而言，它的卡車運輸路線更短、倉庫使用更頻繁，這些都包含在商品銷售成本當

中，對於啤酒等有重量的產品來說尤其重要。事實上，在1985年每桶200美元的零售成本中，啤酒本身占70美元而其包括批發商和零售商利潤在內的配送成本為110美元，也不存在任何祕密生產技術讓一家釀酒商在競爭中獲得明顯優勢。

從1971年起的25年間，安布營業利益率穩步上升，並隨著它在市場龍頭地位越加穩固而利益率翻倍（圖5.5）。至於酷爾斯的營業利益率從一開始就每下愈沉，1990年代更是跌至5%以下，直到公司處分一些非主要資產並專注改善效率後才有所恢復。事後看來，酷爾斯決定走向全國市場似乎是一個重大錯誤，但當時它是否有其他選擇呢？

圖 5.5 1975 年至 2000 年酷爾斯和安布營業利益率比較



留在自家地盤

假如酷爾斯遵循軍事戰略最神聖原則，也就是卡爾．馮．克勞塞維茲（Carl von Clausewitz）¹⁷所提出：「把你的部隊集中在戰線的中心，它可能會做得更好。」那麼這個戰線中心就是它在1975年開展業務的11個州，以及相鄰的華盛頓州和俄勒岡州。倘若酷爾斯在前述保有優勢的

三個區域內穩住市占率，不理會那些東部地區喝不到酷爾斯啤酒者的呼喚，它在1985年的啤酒銷量將超過後來擴展到44個州時的銷量。即便聯邦貿易委員會促請酷爾斯在全國銷售啤酒，它也可以一方面正式滿足對方要求並同時以價制量，對銷往全國啤酒訂出較高售價，將實際需求保持在一個微乎其微的水準。在這種情況下，酷爾斯不必將廣告分散到全國各地，廣告支出也就不會像後來那樣地膨脹；酷爾斯的運輸成本也會大幅降低，而且保有強大的批發商網路，畢竟以酷爾斯啤酒在當地的受歡迎程度，他們會很樂意專門代理。要是酷爾斯需要更多產能，它還可以在加州建立另一家啤酒廠，那時酷爾斯啤酒已在當地頗受歡迎，是一個不斷成長的市場。

憑藉區域內的強大地位，對於安布來勢洶洶的攻擊，酷爾斯原本能做出更好的抵禦。它的啤酒在當地售價低於百威，因此可以透過降價、提供促銷活動和大量廣告斬斷安布為了強奪顧客所做出的一切努力。要是安布決定堅持下去，酷爾斯也能採取一些激進舉措，比方跟中西部一些批發商簽訂合約，以極低折扣出售酷爾斯啤酒。仍有著難以捉摸神祕感優勢的酷爾斯，在百威啤酒主場跟它展開價格戰，酷爾斯成本要比安布低得多，這也許會讓安布是否在科羅拉多州柯林斯堡建造啤酒廠一事不至於率性為之。

這種「區域思考」戰略能否成功尚無定論，啤酒客很善變，安布成功地打擊競爭對手來實現成長，表明它應該是做對了一些事。即便如此，把精力集中在自己強大的地方而不是分散，確實有望利用自身優勢來維持公司的獲利能力。酷爾斯能在競爭中倖存下來，對於這些年來其他被淘汰的許多地區啤酒商來說，簡直不可思議，只不過縱然酷爾斯仍維持著高聲望，卻無法更加繁盛了。

說到底，釀造啤酒是一種事關行銷和配銷的產業，從某些角度來說，酷爾斯其實是啤酒界的沃爾瑪，然而基於幾個原因，它的發展軌跡卻截然不同。首先，它必須跟強大的全國性對手較勁，尤其是安布，於

是從區域據點向外擴張，這對經營家族、經理人與股東來說都是一次痛苦經歷。如果凱瑪百貨和安布一樣經營良好，沃爾瑪或許就不至於那麼成功了。

其次是沃爾瑪採取的戰略比酷爾斯來得好，它沒有從阿肯色州一舉跳到加州或東北部，而是從自家基地向外擴張，如此一來更容易建立起顧客忠誠和規模經濟，進而占有主導地位與保衛自己的大本營。沒有這麼做的酷爾斯，若能認清楚自己擁有實力是在於區域特性，就能在維持獲利能力方面做得更好。

表 5.8 1985 年酷爾斯的市占率

	地區總銷售	酷爾斯占比	桶（單位：百萬）
新英格蘭	7.8	0%	0
東南區	25.5	0%	0
東北區中部	24.0	0%	0
西北區中部	13.0	7%	1.0
西南區中部	22.1	21%	4.7
山區	10.7	37%	3.9
太平洋岸	25.3	24%	6.0
未報告及出口	58.0	0%	0
總計	186.4	8%	15.7

實體店還是網路店？網路和競爭優勢

從不同角度展望未來，就能看出網路的重要性。1990年代後半期推動網路狂熱的信條之一是，這個新媒介將改變消費者購買書籍、電腦、雷射光碟、雜貨、寵物用品、藥品、銀行服務、藝品，以及幾乎所有其他一切東西的習慣。任何沒有徹底改變其商業模式的傳統零售商，最終都將成為資訊高速公路的犧牲者。在這個新經濟體系中占主導地位的商家將會是亞馬遜、網路貨車（Webvan）、寵物網購（Pets.com）、網路藥妝（Drugstore.com）和展翅銀行（Wingspanbank），沃爾瑪、克羅格和花旗銀行（Citibank）則會被它們拋在身後。

然而在前述的狂熱消退之後，那些關於網上商務將迅速取代傳統購物的預測就顯得言過其實了，新生的純網路零售商將取代實體競爭對手的期待也被證明是錯誤的，破產法庭裡很快就開始充斥著失敗的B2C（企業對消費者，指網路直銷）創新者的剩餘資產。不過還是有一些重要的倖存者，其中又以亞馬遜最為突出，事實證明，它們的獲利之路比新經濟理論的支持者所預期的要長得多。

競爭優勢的主要來源是顧客忠誠度、生產優勢和規模經濟，就區域來說尤其如是。然而除非在特殊情況下，這些優勢都無法輕易融入網路商務。跟傳統零售相比，顧客只需點擊一下，就可以輕鬆在網上比較價格和服務，有些網站也會列出比較價格。另外，網路的開放性質使得一些專利技術無法應用，而且最好的新想法不見得就能持久，因為更好的想法可能很快就會出現。試想搜尋引擎，還有諸如線上股票交易等顧客服務系統。

最後，幾乎沒有任何競爭者可從網路上的規模經濟中獲利。網路商家吹噓他們可以省下所有的錢，因為他們不必建立實體店來銷售商品。但規模經濟意味著會有大量固定成本，然後可以分散到龐大的顧客群中，而在網上銷售所需投資很少的情況下，已立足商家將沒有任何優勢，因為幾乎任何人都可以參與競爭，同時也沒有土地疆界來畫定公司經營的範圍，而這也是規模經濟的另一要素。與此同時，沒有什麼能阻止傳統零售商、銀行、經紀人、保險公司、報紙和其他任何人建立自家的網路生意。資訊高速公路沒有所謂的「進入壁壘」，而是為任何想要進入的人提供無數入口。這對顧客來說是一個巨大的福音，但對於向他們銷售產品的企業來說，卻會摧毀它們的利潤。 **18**

12 為求土地的合理使用和發展來畫分不同區域，同時維護社區的整體利益。

13 沃爾瑪的進貨後勤開支占銷售額2.8%，業界平均值為4.1%，相當30%以上的相對成本優

勢（2.8%除以4.1%），相較之下在商店和勞動力成本優勢只有10%至15%。

14 創立於1951年，總部位於康乃迪克州，在東部地區擁有眾多分店且成績輝煌，是美國東部知名百貨公司之一，卻因自身的擴張戰略失策在1999年宣布破產並停業。

15 總部位於辛辛那提，擁有數千家超市和零售店，是全美最大的超市連鎖之一，銷售各種食品、生活用品、藥品等，至今已有一百多年歷史。

16 1973 年酷爾斯公司禁止北卡羅來納州 A&S Wholesalers, Inc.從科羅拉多州採購酷爾斯啤酒，並將其運送到北卡羅來納州轉售零售店。

17 德國將領和軍事理論家，他的作品《戰爭論》（*On War*）被公認是現代軍事戰略理論的基石之一，對於軍事戰略、戰術和國際關係理論有著深遠影響，並受到廣泛引用和研究。

18 通則總會有一、兩個顯著例外。關於網路公司的獲利能力，最突出的就是eBay。它從「網路效應」（一種規模經濟的變體）中獲益的能力廣為人知。但另一方面，eBay在日本卻幾乎沒有任何業務可言，當地市場是由日本雅虎（Yahoo!Japan）主導。

第6章

利基優勢與成長困境

康柏和蘋果

IBM於1981年推出個人電腦，雖然它不是第一家進入這個新興產業的公司，但卻是最重要的一個。IBM對這些小型機器的投入讓這個設備廣受認同，個人電腦也因此一直是那些自學成功的程式設計師、電腦愛好者和勇於冒險採用任何前端新技術者悠遊的場域。IBM從一開始就做出幾項定義未來幾年個人電腦產業結構的決定。

顛覆性的技術

首先，為加快開發速度，IBM的個人電腦採用開放式架構，亦即從其他公司購買現成零件，並在沒有專利保護的情況下營運。這種方法意味著一旦初始版的機器可用之後，任何人都能藉由購買中央處理器、記憶體、電源、主機板、磁碟機、機殼、作業系統和其他電腦零件來組裝出一台複製品。

其次，中央處理器和作業系統這兩個最重要和最有利可圖的部分，是其他公司所專有。IBM選擇英特爾的中央處理器和微軟的作業系統，為這兩家公司的創辦人和許多員工創造巨大的財富。在商業史上或其他任何地方，很難想到一個單一的決定能與IBM的慷慨相提並論。

儘管IBM既不擁有作業系統也不擁有微處理器的設計，但它採用了微軟的作業系統及英特爾的晶片，等於為先前處於混亂狀態的個人電腦生態中建立標準。在這種情況下，應用軟體的程式編寫者無需再像過去一樣要提供多個版本，它們開始生產出更好的文字處理、試算表和數據庫程式，而這些程式很快就成為商業必需品。因此，憑藉開放式架構和

現成零件，IBM很快就促成其他個人電腦製造商的加入，其中包括許多新創公司，它們在這個顯然有發展前景的產業中看到機會，確信這將是一個快速發展的產業。而且，它們生產的機器中，大多數都能跟IBM所設定的標準相容。

桌上型個人電腦的爆炸式崛起純粹是創造性破壞的一個例子，正如我們看到的那樣，它使得微軟和英特爾成為全球最大和最賺錢的兩家公司。與此同時，它削弱並最終摧毀了大多數製造電腦主機和迷你電腦的老牌製造商，其中包括迪吉多公司（Digital Equipment）和普南姆公司（Prime）；它也使得加州的矽谷及西雅圖和奧斯汀等地成為計算機（電腦）技術中心。摩爾定律——英特爾聯合創始人戈登·摩爾（Gordon Moore）預測晶體密度和計算能力將每年或兩年翻一倍——也已經成為電腦業一個永遠充滿活力的驅動力。任何想要在這個瞬息萬變世界中蓬勃發展的公司——甚至包括微軟和英特爾——都需要有適應的才能。

催生新創企業

康柏電腦起源於一張傳奇的餐巾紙——如果不是餐巾紙，最多也只是一張餐桌墊——羅德·坎尼昂（Rod Canion）和德州儀器公司的另外兩名工程師在餐巾紙背面寫下他們為創業投資家本·羅森（Ben Rosen）所制定的商業計畫。那場會面發生於1981年，也就是IBM的個人電腦開始出貨的那一年。坎尼昂的計畫很簡單，就是生產跟IBM能完全相容但更好的電腦：具有更高品質、卓越的運算技術和便於攜帶（早期生產的機器只有小型縫紉機大小，重34磅，一開始被稱為「可攜式」（luggable）而不是後來耳熟能詳的「手提式」（Portable））。當時的計畫是通過大型經銷商將這些機器出售給願意為更可靠、功能更豐富的電腦支付高價的企業顧客。羅森在先前的會議中就對坎尼昂和他的同事印象深刻，不過他也勸說他們放棄原先生產個人電腦硬碟機的想法，而

在他們同意改變後便答應協助籌集資金。康柏電腦公司就此誕生。

1983年是康柏電腦第一個全年營運年度，銷售額超過1億美元；到了1987年，也就是營運的第5年，銷售額成長至超過10億美元，這是康柏電腦比任一家公司都更快達到這個里程碑的歷史紀錄，重點是它已有獲利——康柏電腦在1987年賺了1.37億美元。這一切都發生在一個充滿著新、舊公司並存的競爭場域，這些公司都是因IBM在個人電腦方面大膽創新並創造出一個爆炸性的市場之後投入的，而康柏電腦的全面兼容性、高品質和高價格，使得其鶴立雞群與眾不同。

像迪吉多和惠普這樣的公司——它們擁有豐富的工程人才和製造優秀迷你電腦的足以自傲傳統——也能製造出精美的機器。但由於它們的產品不兼容、價格太高且參與競爭的時間較晚，因此兩家公司都表現不佳¹⁹。至於其他新創企業，它們在質量和可靠性方面都比不上康柏。

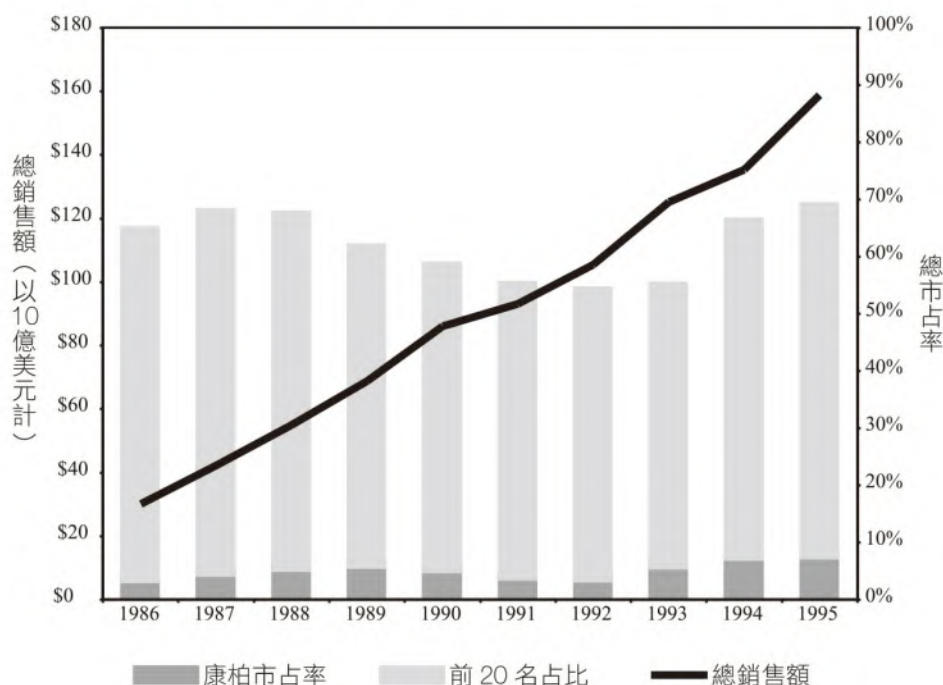
但它們起初確實有一些喘息的空間，因為IBM無法滿足市場對新機器的需求，而且需求還遠遠超出該公司最樂觀的預測。到1983年底，IBM的出貨量已超過100萬台，但這僅占市場需求的26%，為其他公司留了充足的發展空間。

由於這個市場基本上沒有進入壁壘，因此像個人電腦這樣充滿活力的產業，必然會出現洗牌現象。一些跟IBM兼容的製造商如伊格爾（Eagle）、可樂納（Corona）和前沿（Leading Edge）在初期都獲得立足點，然而一旦IBM解決了積壓的訂單並同時降低價格，它們就無法生存了。當然也有些異軍突起的例子。麥克·戴爾（Michael Dell）利用他的大學宿舍做為即時製造中心同時向同學出售個人電腦，兩年後的1986年，他製作一本印刷精美的目錄，結果銷售額超過1.5億美元。捷威科技生產的捷威2000電腦（Gateway 2000）複製了戴爾的直銷方式，並將包裝電腦的運貨紙盒設計成乳牛皮圖案，進而在美國站穩腳跟，同時在推出的第六年達到10億美元銷售額。

產業分析

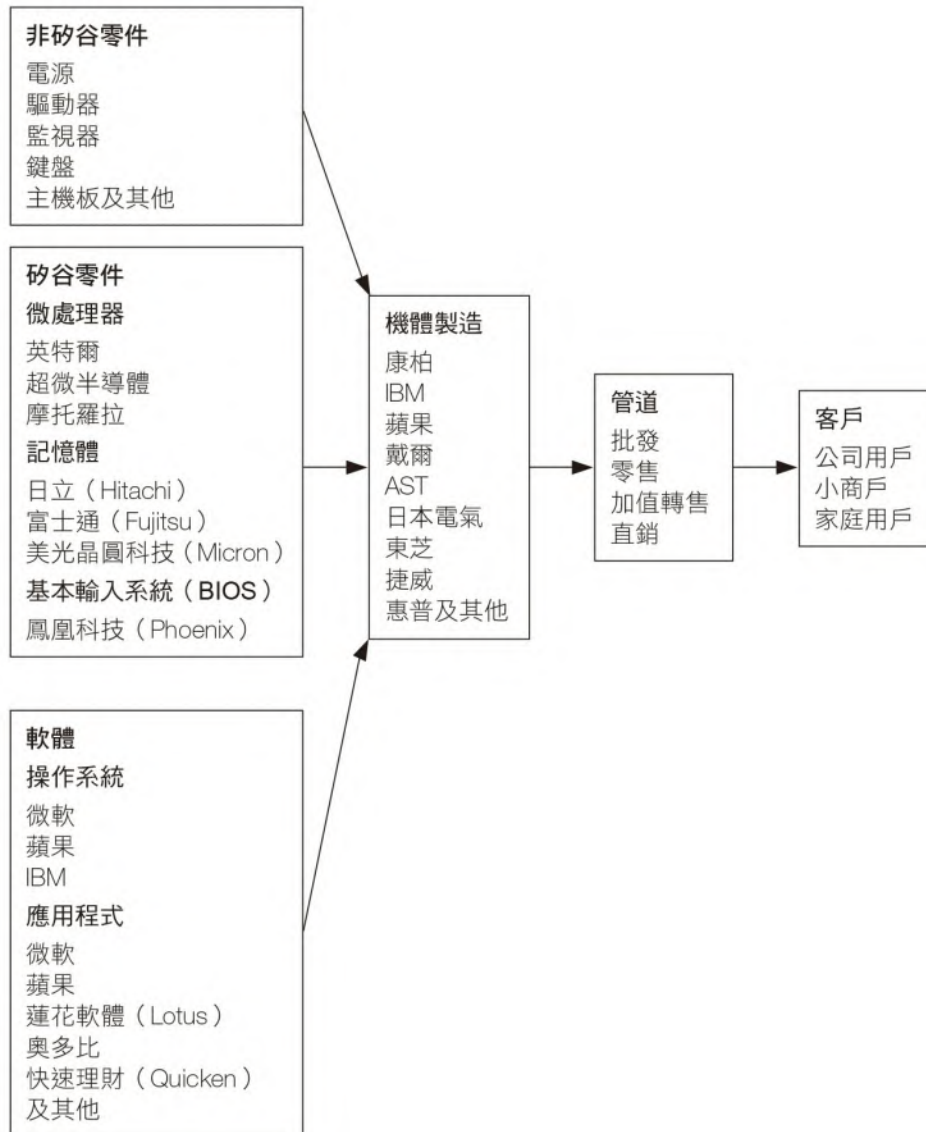
成長是個人電腦業的主要特徵，這些機器變得更強大、更有用、更便宜，強大的功能使它們進入美國和國外數以百萬計的辦公室和家庭。一項針對電腦業的調查顯示，1986年的銷售額為300億美元（圖 6.1）；9年之後，已成長至1590億美元，年複合成長率23%。這樣的成長率，讓許多市場玩家都有揮灑的空間。

圖 6.1 1986 年至 1995 年個人電腦業的總銷售額、前 20 名個人電腦製造商和康柏電腦的市占率



由於沒有進入壁壘——消費者品牌忠誠度低，許多配銷管道可供使用、簡單而且容易獲得的技術、相對較低的投資要求、規模經濟相當有限——確保了新的參與者可進入市場並積極爭取顧客。在此期間，前20名供應商的市占率平均約為56%。早期的領頭者IBM在1986年擁有24%的市占率，到了1995年，這一比例已經下降到8%，跟康柏電腦和蘋果公司不相上下。大批個人電腦製造商和不斷變化的市占率強而有力地表明，這是一個競爭激烈的產業，進入和退出都很容易。

個人電腦的世界實際上是由一組互不相聯的市場所組成，參與者彼此間的重疊有限（圖 6.2），處於中心的是電腦主機製造商，它們主要是採用其他公司供應的零件製造機器。零件製造商也各有所專，分別是電源、記憶體、中央處理器、磁碟機、主機板、鍵盤、顯示器及組裝電腦的其他零件。出廠的電腦還附帶軟體，幾乎都包含作業系統，而且自1990年代以來，通常也會附帶一些核心應用程式如文字處理和試算表。最後，還有可觸及終端用戶的銷售管道，有些是經由大型零售商，有些透過為小型電腦商和增值轉售經銷商提供服務的批發配銷商，它們的業務結合了機器交付及提供服務。戴爾和捷威2000使得直銷管道趨於普及，繞過製造商和用戶間的所有中間步驟。它們的成功引起康柏、蘋果、IBM和大多數其他主要參與者的效仿，但它們也不得不謹慎行事，以免破壞正在合作的現有管道。（圖20註腳）

圖 6.2 個人電腦產業圖²⁰

雖然各個市場區塊中參與者的名單經常變化——圖6.2中的角色均來自1980年代後期——但電腦業的基本結構已經非常穩定，唯一重大的變化是在1990年代中後期出現了像美國線上這樣的網路服務提供商，當時電腦業的新成長動力變成網際網路及「聯結」帶來的所有優勢。

個人電腦世界的結構，有兩個重要特徵值得討論。

首先，個人電腦製造商跟其他業者間重疊現象只占少數，而各業界

內有不同的競爭龍頭，就表明彼此之間缺乏有效的聯合經濟。英特爾主導中央處理器生產，但它既不生產個人電腦，也沒有銷售太多軟體；除了鍵盤和滑鼠等少數例外，微軟一直避免製造硬體零件，它藉由 Xbox 系統進軍遊戲機領域，所以跟索尼（SONY）和任天堂產生競爭而不是戴爾，而且至今為止，仍無法確定它是否能在這次風險投資中獲得成功；希捷科技（Seagate）、邁拓（Maxtor）、量子（Quantum）和愛美加（Iomega）等主要硬碟製造商很少偏離它們的利基市場，因為這些利基市場內的競爭已經夠激烈了。

就算是最初的個人電腦巨頭IBM，其業務也幾乎僅限於製造主機。它曾經試圖透過開發自家的微軟磁碟作業系統來將自己跟微軟產品使用者區分開來，但其操作系統（OS-2）的實驗並不成功而且短命；IBM還製造中央處理器，包括跟摩托羅拉和蘋果合作開發的PowerPC，然而它自己的機器內部裝的卻是英特爾產品；康柏最初甚至會製造一些其他主機製造商會直接購買的零件，但它並不生產晶片或軟體。

其次，個人電腦世界中唯一存在保護現有公司免受新進者影響的進入壁壘，就是作業系統和中央處理器，這兩個領域的市占率都相當穩定，競爭也相對較少。雖然主機製造領域內的公司排名經常變化，但微軟自從IBM推出個人電腦以來一直是作業系統的主要廠商。在中央處理器領域，英特爾一直讓其他廠商相形見绌，然而當主機製造商迫使英特爾將其設計許可，讓渡給另一家晶片公司以便它們能有第二個供應商來源後，超微半導體因此茁壯。超微半導體有時甚至還能向英特爾施壓，迫使其降低價格或提供其頂級晶片的低成本替代品。但儘管如此，英特爾一直還是業界領導者，而且遙遙領先。

競爭優勢的三個基本來源，都有助解釋前述兩個領域中的進入壁壘。

- 顧客傾向堅持使用他們所熟悉的物件，尤其是在軟體方面。當必須教導許多用戶使用不熟悉的程式時，轉換成本可能會令他們望而卻步。搜索成本也會阻礙顧客尋求變化的心理，因為購買者必須對新系統的可靠性及其創建者的存續性抱有信心。
- 英特爾將其主要資源投入生產技術，積極捍衛自己所擁有的專利並發展其專業知識以保持高產量和低缺陷。
- 最重要的競爭優勢是規模經濟。編寫複雜的軟體程式和設計先進的微處理器，可以把才華橫溢且成本高昂的軟體工程師綁在他們的終端機和工作台上工作數以萬計小時。另一方面，新作業系統的邊際成本可能低至零，即便是刻錄在雷射光碟上並且跟使用手冊一起裝箱，成本也很少超過幾美元，新一代生產的微處理器也有類似但不那麼極端的狀況。

因為它們可以把投資分散到數百萬台設備上，所以微軟和英特爾是迄今為止成本最低的生產商。微軟在桌上型電腦市場上幾乎沒有競爭對手，英特爾則將超微半導體遠遠甩在身後。跟超微半導體相較，英特爾的研發支出占銷售額的百分比雖然較小，但在絕對基礎上卻一直較大，例如從1988年到1990年，英特爾在研發上的整體花費是超微半導體的兩倍，但以每美元的銷售額占比來計算，則只及超微半導體的三分之二（12美分對比18美分）。

網路效應則對顧客忠誠度和規模經濟有強化效果。對於大公司的程式設計師、電腦設計師和一般職員來說，當用戶只需學習其他人也在使用的單一軟體系統，相關成本就會降低。許多個人電腦製造商都在不斷推出新型，它們也可以經由採用單一晶片標準，而在成本、速度和相互兼容性方面獲益。那些大膽的創新者為使自己與眾不同，經常不得不花費巨資來做出一些截然不同的東西，而其未來的價值卻有高度不確定性。至少到目前為止，上述所有這些進入壁壘都是堅不可摧的，想要改變這種情況，可能需要另一次重大的技術變革。

相形之下，主機製造商的對比就再極端不過了。在電腦主機製造業

極盛時期，參與者不斷變化，各個公司定期進進出出，排名前20的公司市占率很少超過60%。前述這種流動性就是競爭激烈的指標，而不是現有企業擁有強大優勢的指標。

如果有優勢存在，那會是什麼？似乎不太可能是忠誠顧客。就算是需要更強大的微處理器來運行更複雜及圖形密集的程序，導致現有用戶想要換掉舊機，但因之而產生的購買頻率應該也不足以形成習慣，因為最重要的標準是作業系統和中央處理器，因此購買不同品牌並不會涉及轉換成本。也許可靠性方面的問題會使搜索成本成為一個因素，但市面上有許多易於取得對機器進行測試和排名的評論，很容易就能克服這一因素。

技術方面的優勢也不太可能。主機製造商基本上就是組裝者，它們購買現成零件並將其組裝在一起，而大多數技術都在晶片中，包括微處理器和記憶體。另外，存儲系統、便攜式電腦的電池壽命、螢幕和其他零件也都受到更快、更小和更便宜的行業要求而取得進步。在大多數情況下，這些都不是主機製造商的工作，它們只是單純購買零件和組裝機器而已。

最後，主機製造商沒有產生規模經濟的「高固定成本 / 低邊際成本」結構。它們出貨的每台電腦都必須有一個微處理器、一個作業系統、一顆電源及使這些零組件能夠運作的所有其他零件。儘管它們的供應商也許會提供一些批發折扣價，但生產最後一台機器的零件成本，並不比第一台低多少，而且零件成本占了總成本的大部分。在具有這種成本結構的行業中，很難建立起規模經濟。主機製造業的研發成本低，英特爾將12%的銷售額用於研發的同時，康柏的花費是4.5%，戴爾的花費則是3.1%。

康柏的優勢

做為一家主機製造商，康柏恰好置身於個人電腦業界中最具競爭力

的產業區塊。從1983年到1995年間，其市占率從來沒有超過9%，也從未躋身市場龍頭。然而，在電腦產業黃金時期（1986年至1995年）的多數時間裡，它都可以做到穩定獲利，其營業利益率平均超過13%，資本報酬率超過22%。康柏所生產的許多代電腦，都是鎖定注重可靠性而不是追求划算價格的買家，而這套提供高價但高品質的經營戰略確實十分成功。如果以成長性和獲利兩方面來衡量，康柏的表現其實優於IBM的個人電腦業務。

但康柏的發展歷史也不是一帆風順。它曾在1984年推出第一款桌上型電腦，來搭配其早期成功的筆記型電腦。不過，這些桌上型電腦的銷售並不好，庫存堆積之下，使康柏不得不以高昂利率，借了7500萬美元來支付帳單。直到英特爾推出80386微處理器（後文簡稱為386處理器），這個問題才終於得到解決。386處理器的功能強大，超越先前被微軟的比爾·蓋茲（Bill Gates）稱為「腦死」的286處理器。市場對386處理器的需求相當強勁，但最初的供應量有限。康柏調動了其廣大的技術資源，使其領先IBM好幾個月，成為最早生產配置386處理器電腦的公司之一。在386處理器電腦推出的最初幾個月，康柏的競爭對手只有幾家較小的公司，且這些公司在產品品質的聲譽和提供的功能上，都比不上康柏。

兩年後，下一個重大挑戰出現了，當時IBM試圖用PS/2介面²¹，來改變個人電腦的設計。不但PS/2的電腦不接受舊式標準所設計的主機板（搭載額外的記憶體和其他功能），IBM還引入微通道架構（microchannel architecture），這是一種讓資料傳輸更快的方式（稱為系統匯流排〔System Bus〕）。

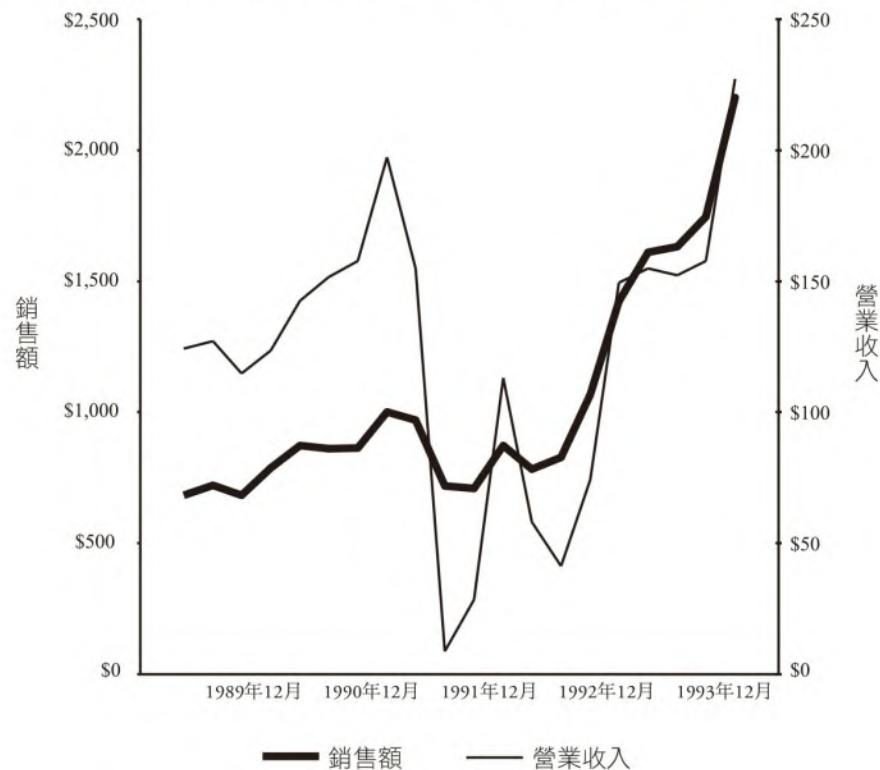
IBM採取這些措施，目的是要重新找回它在最初推出IBM個人電腦時所放棄的優勢²²。儘管IBM這次的努力最終沒有成功，卻嚴重威脅到康柏。康柏的高階主管們一度考慮要將整個公司出售給電子零售商睿俠

商店（Radio Shack），也就是賣給擁有強大配銷通路的個人電腦製造商譚迪公司（Tandy）。然而，康柏公司的工程實力再次發揮作用，該公司為其桌上型電腦添加新功能，同時組建了一個非專利系統匯流排的機體製造商聯盟。它還進軍新興的筆記型電腦市場，向那些真正看到筆記型電腦優勢、相信康柏品質保證的公司出售產品。

第三個，也可能是更致命的問題，突然在1991年顯現。在1990年的強勁表現和1991年第一季的亮麗表現之後，康柏電腦的銷售開始放緩。最初的消息來自零售商，因為它們店內的康柏電腦庫存開始增加。康柏公司把銷售下降，歸因於全球經濟衰退及強勢美元，使得進口商品變得比較便宜。康柏當時是以降價高達30%來回應，但銷售並無起色。

康柏的銷售額繼續下跌，營業收入也隨之大幅下降（見圖6.3），公司陷入困境，管理層和董事被迫尋求對策。幫助創辦該公司的創業投資家本·羅森（Ben Rosen）仍是該公司非執行董事，他組建一個小團隊，特別針對康柏電腦的銷售市場進行調查。前述團隊從康柏自家銷售人員口中了解到，因為品質差異已經縮小，所以企業顧客不再願意為康柏的產品支付高價。更令人不安的是，銷售人員近一年來其實一直有向公司管理層傳達同樣訊息，但是都毫無回應。這些管理高層相信，康柏可以再次設計出擺脫危機的方法，通過引入新功能和比競爭對手更好的技術，贏回暫時不願支付高價的企業顧客，因此他們不會降價來對應競爭對手的價格，而是選擇保持技術優勢並繼續生產優質機器。

圖 6.3 康柏季度銷售和營業收入，1989 年至 1993 年（以百萬美元計）



由創始人兼首席執行長羅德·坎尼昂（Rod Canion）領導的工程師們，認為他們能憑藉自身經驗和知識，有效應對所有挑戰和競爭。因為康柏以前曾經歷過許多艱難時刻，至少在1991年中期之前，它的表現都能優於其他低成本競爭對手，如戴爾和虹志電腦（AST）。但羅森和他的團隊認為，過去有效的方法並不見得適用於當前的困境。1991年秋天，羅森帶著他的團隊低調隱密地參觀電腦業界首屈一指的大展——電腦經銷商博覽會（Comdex）。

他們的所見證實了他們的想法，亦即康柏的工程師們再也無法以技術稱王。他們發現，康柏自行設計甚至製造的許多關鍵零件，如鍵盤、電源和電子控制器，都可透過獨立製造商以遠低於康柏成本的價格購得，而且這些零件的品質，都已等於甚或優於康柏本身生產的零件。康柏在高端市場的競爭優勢已經蕩然無存，而且公司也沒有因為高額的費用支出取得任何效果。就像隨著汽車業的成熟和外部供應商變得更加可

靠和高效一樣，福特汽車在魯日河的工廠，從一端輸入鐵礦石，再從另一端輸出完成的汽車生產模式，最後成為垂直整合的受害者。康柏也因為在個人電腦的生產過程中，公司內部完成了太多步驟，進而導致遭受損害。

成長產業內的規模經濟

在個人電腦這個產業中，康柏最初採取的戰略，是針對企業顧客提供他們願意支付更高價錢的高品質產品，儘管當時康柏也必須克服幾個嚴峻挑戰，但最終結果無疑相當成功。在致力發展與IBM電腦兼容的初期，康柏因為能將自身與競爭對手區分開來，吸引市場中的特定客群，使康柏幾乎沒什麼對手。即使到了1987年或1988年，康柏生產的個人電腦跟其他競爭對手可能已經相差無幾，但仍舊有微小差異讓康柏能有突出表現。原因就在於，康柏相對於其利基市場內的競爭對手，仍具有一定規模，所以即便在硬體方面投入的費用高過對手，也還是能夠讓顧客放心，相信康柏提供的所有零件都是最好的。總而言之，在個人電腦世界的這個小領域中，康柏具有規模經濟優勢，同時也擁有少量但至關重要的顧客忠誠度。

然而幾年之後，康柏的這種優勢消失了。隨著個人電腦銷售額從1986年的300億美元成長到1991年的900億美元以上，包括高品質零件在內的所有需求都增加了。那些專注於生產單一零件（如高端電源供應器、鍵盤和其他零件）的公司生產量大增，讓它們可以把硬體製造成本，分散到跟康柏規模相當的基礎上。這些配件公司藉由專業化優勢，即使價格下降，質量依然可隨著經驗的成長而提高，而康柏在這一方面則開始落後。對康柏公司而言，其所雇用的60名從事電源製程的工程師，現在已成為昂貴的奢侈品。另外，由於康柏的個人電腦業務僅占全球總銷售額5%，因此根本不具備跟那些市場擴大後已有2%至3%市占率的專業零件製造商相比的優勢，以至於再也無法從規模經濟中受益。在

這種情況下，只要它仍堅持「自己動手」政策，就會處於競爭劣勢。

羅森和他在公司內以行銷為導向的支持者，不得不跟坎尼昂及相關工程師們，就康柏應該採取的戰略進行角力。最後羅森一方獲勝，坎尼昂在一場激烈爭執中被迫離開公司，並被艾克哈特·費佛（Eckhart Pfeiffer）取代，後者曾擔任康柏公司歐洲業務負責人，並於1991年起擔任首席營運長。費佛上任後，立即開始著手重整並削減康柏的成本結構。康柏仿效戴爾、虹志電腦和其他主機製造商的道路，開始從專業製造商那裡購買大部分零組件。到1995年轉型完成後，康柏的成本結構，變得像戴爾而不是1990年時的康柏了（見表6.1）。不過康柏的投入資本報酬率遠低於戴爾，主要是因為戴爾的直接銷售模式，讓其可以更頻繁的轉換應收帳款和庫存。「每位員工的銷售額」是另一個很好的衡量指標，證實了康柏採取新方向後的表現。1990年時，康柏公司每位員工的銷售額僅略高於30萬美元；然而到1995年，已經達到86萬5000美元，與戴爾相比毫不遜色，後者的人均銷售額為63萬美元。康柏在基本個人電腦生產方面的專業化，加上管理費用的大幅減少，使其在1990年至1995年間的營業收入翻了一倍以上。

表 6.1 1990 年和 1995 年時的康柏和戴爾（單位：百萬美元，成本占銷售額的百分比）

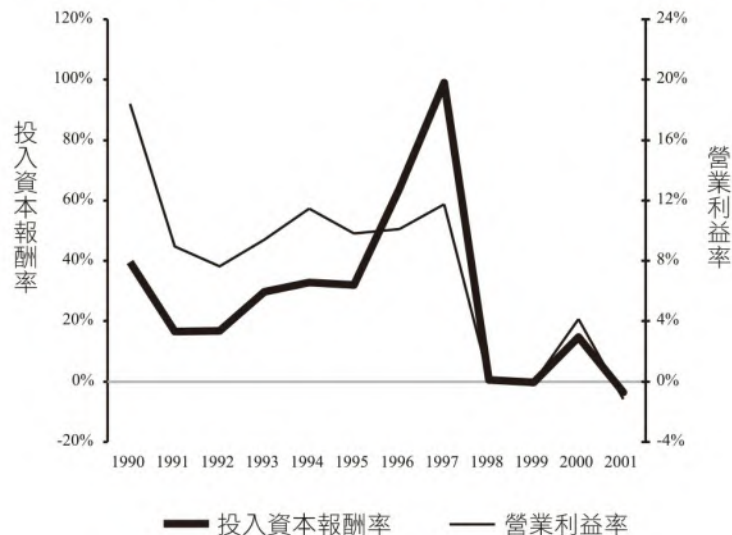
	康柏				戴爾	
	1990		1995		1995	
銷售	\$ 3599	100%	\$ 14755	100%	\$ 5296	100%
銷售成本	\$ 2058	57%	\$ 11367	77%	\$ 4299	80%
銷售、一般及管理費用	\$ 706	20%	\$ 1353	9%	\$ 639	12%
研發費用	\$ 186	5%	\$ 511	3%	\$ 51	1%
利息及稅前利潤	\$ 649	18%	\$ 1524	10%	\$ 377	7%
投入資本報酬率		27%		21%		38%

羅森的厲害之處，在於他體認到康柏在1980年代受益於質量和規模經濟優勢已成為歷史，除非康柏改變其商業計畫，否則將無法跟成本較

低但質量相當的對手競爭。他和團隊決定在缺乏競爭優勢的情況下，採用唯一有意義的戰略：也就是堅定追求營運效率。

有一段時間，前述方法算是成功的，因為康柏公司結合強勁的銷售成長、可觀的營業利益率，以及很高的投入資本報酬率（圖 6.4）²³。

圖 6.4 康柏公司 1990 年至 2001 年的投入資本報酬率和營業利益率



但根深柢固的文化很難根除。即使在羅德·坎尼昂離開後，康柏公司傳統的理工思維，以及對電機的熱愛並沒有消失。1997年時，康柏公司收購天騰電腦（Tandem Computers），這是一家專門生產能不間斷事務處理，而且具容錯性²⁴的機器的公司。一年後，康柏又收購迪吉多，這家公司曾是電腦界的明星，但由於其小型電腦業務受到個人電腦革命的衝擊而衰落。康柏之所以收購迪吉多，是看中其顧問業務、搜索引擎（AltaVista）及一些正在進行的研究。眾所周知，技術收購相當難以消化，天騰電腦和迪吉多也不例外。康柏因前述收購而失去對營運效率的關注，導致自身獲利能力直線下降，最終在2002年遭惠普併購。

康柏的故事跟個人電腦的發展歷史息息相關，以至於很容易就忽略了它更全面的意義及重要性。也就是隨著市場的成長，康柏公司失去了競爭優勢和由此產生的高水準獲利能力，在這種情況下，競爭對手就有

機會發展出同等的規模經濟。

這是一個不斷重複出現的現象，全球化也已經在許多產業中彰顯出這一教訓。以汽車工業為例，當美國與世界汽車市場有所區隔時，福特汽車和通用汽車的規模，在美國國內市場來說是如此巨大，甚至具有無可撼動的地位，這種主導地位在豪華車領域內尤其如此。然而隨著全球化的發展，由於貿易壁壘和運輸成本的降低，來自國外的競爭對手得以擴大其業務規模，得以挑戰美國境內通用汽車和福特汽車的地位。其他產業也有類似例子，例如：消費電子產品、機械工具和電子零組件等。

對於獲利能力而言，成長是一把雙面刃，因為成長通常都需要再做額外的投資，但是未來獲利是否能超過資本成本，則取決於公司在產業中的地位。對於即使市場變大也能保持競爭優勢的公司來說，成長的確有明確的好處，但當市場擴大的同時，它往往也會允許競爭對手達成可堪比擬的規模經濟，從而破壞主要的「進入壁壘」狀態，一旦公司缺乏壁壘的保護，便無法產出出色的收益。

蘋果公司的兩難

在本·羅森意識到康柏需要對其商業戰略進行重大調整的一年前，約翰·史考利（John Sculley）就已開始對蘋果公司的營運有了類似的想法。史考利原先是百事公司的行銷奇才，1983年時，蘋果公司創辦人之一史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）將史考利聘為公司的首席執行長。兩年後，賈伯斯被迫離職，史考利則成為這家公司的領導者。蘋果公司被公認為是與個人電腦革命最有情感連結的企業，而且直到1990年，蘋果公司仍然是該行業的領導者之一。如果按照企業收入來衡量，它擁有超過10%的全球市占率，這是自1981年IBM推出個人電腦以來所享有的最高市占率。蘋果公司當時的營業利益率超過13%，雖然低於之前的高峰，但按照電腦業的標準來看仍屬健康的狀態。但史考利是個高瞻遠矚的人，他確信蘋果公司的確需要採取行動。

史考利在1990年所分析的蘋果公司，跟電腦業界的其他公司都不相同。在主要的主機製造商中，只有蘋果公司使用自家作業系統，無論是針對文書系統的Apple II系列，或是強調視覺與繪圖效果的圖形使用者介面（Graphical User Interface, GUI）的麥金塔系列。蘋果公司還製造並設計個人電腦系統結構中所有的重要零件及周邊設備。Apple II系列是針對幼稚園到高中的教育市場，蘋果公司在該市場中擁有龐大的用戶群。麥金塔系列也銷往教育市場，同時還受到家庭用戶和繪圖專業人士的喜愛。

跟其他個人電腦相比，麥金塔有一些重要的優勢。它的介面設計得更直覺，因此更易於使用；它跟印表機和其他周邊設備具有即插即用的相容性，主要是因為蘋果公司更加嚴格控制零件和零件標準；由於作業系統的原因，它比使用MS-DOS的電腦更容易連網；它在所有繪圖軟體（包括桌面排版和圖像編輯）上都表現出色；在當時規模很小但很有前途的多媒體應用領域，也就是將聲音、圖像和數據結合在一起的能力上，麥金塔也遙遙領先；它擁有忠實用戶，不但忠於麥金塔所提供的技術，也忠於蘋果公司，使得麥金塔得以推向大眾市場。

另一方面，史考利也意識到蘋果公司及其旗艦產品麥金塔系列具有某些可能蓋過優勢的缺點。首先，麥金塔電腦比他牌個人電腦昂貴得多。摩托羅拉是麥金塔微處理器的唯一供應商，但它錯過更新期限，使麥金塔電腦不只性能不足且價格過高。其次，儘管麥金塔電腦具有卓越功能，但除了繪圖領域之外，始終未能在企業界占有一席之地。它面臨該提升目前的功能，又或是該創新的兩難困境。因為它在企業市場的市占率要小得多，所以獨立軟體公司並沒有為其平台編寫專門程式，而由於可用的套裝軟體相對較少，新買家就傾向於選擇個人電腦而不是麥金塔電腦。如此一來，麥金塔電腦的銷售便節節敗退。第三，麥金塔電腦在教育市場裡的優勢可能是一種資源的浪費，因為學生或師長都發現，電腦課上該學或教的系統與電腦操作，其實應該是在市面上更廣泛使用

的個人電腦。

最後，到了1990年，微軟解決了各種問題，讓Windows作業系統得以運行，並在同年推出3.0版，在最初的21個月就賣出1000萬份。儘管Windows作業系統幾乎在所有方面都不如麥金塔操作系統7.0（Macintosh OS 7.0），但該系統在銷售上的成功，讓蘋果公司注意到其在繪圖領域的領先地位正遭受威脅。Windows 3.0之所以成功，部分原因是拜我們現今在個人電腦中都可以看到的英特爾微處理器之賜。隨著這些繼續增強的功能，Windows的未來前景顯得十分光明。此外，Windows作業系統還有其他吸引力，那就是能夠運行以MS-DOS所編寫的傳統軟體。

在這種情況下，史考利當然有擔心的理由，但他所採取的措施和蘋果公司的未來願景中，可能忽略了公司所面臨的更大結構性問題。個人電腦領域最根本的經濟特徵在兩個市場區塊上：微處理器和作業系統。其中，英特爾和微軟都在規模經濟基礎上享有強大競爭優勢，並輔以忠實顧客和一些專利技術。至於其他區塊則競爭激烈，蘋果公司在競爭最激烈的區塊（主機製造領域）賺到錢，但它在這個區塊其實並無競爭優勢，反而因為執著於自行設計和製造零件，使自己處於競爭劣勢。另一方面，它花錢編寫和維護作業系統，也使自己在這方面處於競爭劣勢。它的微處理器依靠摩托羅拉生產，而摩托羅拉則與該領域龍頭公司英特爾的競爭中處於下風。微軟也為麥金塔編寫一些應用軟體，尤其是Excel試算表和Word文書處理軟體，而它們遠比蘋果公司自行生產的任何產品都更受歡迎。

表6.2聚焦蘋果公司在個人電腦業界所涉獵的區塊，更可清楚看到其所處的不利地位。

表 6.2 蘋果公司在個人電腦業界所涉獵的區塊之比較

區塊	龍頭與優勢	穩定性	獲利能力	蘋果的地位
中央處理器	英特爾 <ul style="list-style-type: none"> · 超越 AMD 和摩托羅拉的巨大優勢 · 價格和品質都很重視 · 「測試」是個人電腦製造商的主要成本 · 可取得性、是否支援、熟悉度 · 晶片設計的高度研發，以及穩定的產能，形成巨大的規模經濟 	有	有	和摩托羅拉一樣遠在壁壘之外
零件和周邊設備（主機板、印表機、硬碟機等）	沒有 蘋果自製很多這類零件與設備	無	無	沒有優勢
硬體： 機體製造商	競爭激烈、無特許經營	無	無	如果蘋果能專注於效率和設計，或許能有良好的表現
軟體： 作業系統	微軟 <ul style="list-style-type: none"> · 由於轉換成本高，所以擁有顧客忠誠度 · 規模經濟（隨著晶片功能增強，每三年需要更新一次） · 網路外部性 	有 （IBM 的 OS/2 大敗）	有	位於第二名，但遠遠落後於龍頭
軟體： 應用程式 （辦公室文書處理軟體、桌面排版、資料庫管理、CAD/CAM 垂直市場）	微軟 <ul style="list-style-type: none"> · 將 Windows 作業系統延伸至辦公室文書處理軟體（蓮花與 WordPerfect 是輸家） · 顧客忠誠度 · 規模經濟，如 CAD/CAM 領域的 AutoDesk 等利基業者 	有 辦公室文書處理軟體（在 Windows 推出後）和利基市場的領導者	有	蘋果的自製產品不具優勢

蘋果公司單獨跟摩托羅拉合作，在個人電腦領域內的五個區塊中營運，但蘋果公司在這些領域內都不具備競爭優勢。在狀況最好的主機製造區塊內，蘋果公司也只是處於公平競爭的環境。而史考利所主導的部分改變，就是想要提高蘋果公司在這一核心業務中的地位。他決定透過裁員、取消工作福利、將辦公區從高價的矽谷轉移、削減無法保證有回

報的項目和活動，來大幅降低成本。他也放棄「非我發明」²⁵ 的堅持，盡可能從外部找供應商或製造商。

這個削減成本的舉措，確實使得蘋果公司能夠推出低價版的麥金塔電腦，來與許多和IBM個人電腦相容的對手競爭，但史考利並沒有讓蘋果公司退出應用軟體業務，也沒有緩解公司所面臨的兩大劣勢。

第一，儘管技術卓越，但麥金塔作業系統落後微軟一大段距離，除非業內發生巨大變化，否則它很可能會拖累公司。第二，在追求更高效能處理器的競爭中，摩托羅拉不可避免地落後英特爾，後者較高的市占率讓其可投入更多研發資金。

將這些不同的區塊連結在一起的原因，是為了「綜效」。不過，目前還無法得知，綜效在長期上的優勢在哪裡。微軟和英特爾通過定期合作，來複製蘋果公司可能進行的任何重要經濟聯合。此外，電腦業發展至今，每個區塊市場上都有各自的龍頭企業，這表示垂直整合不存在顯著優勢。

史考利所採取的其他行動更讓人疑慮。例如，無論是新製還是翻新，他要求蘋果公司在非常緊迫的時間內推出一系列「熱門產品」。其中有些是成功的，像是蘋果公司第一款具競爭力的筆記型電腦PowerBook；有些是創新的，像是多媒體影音播放程式QuickTime，奠定了蘋果公司在該領域的領先地位。史考利的這個戰略確實革新蘋果公司的產品線，但也需要公司維持一支龐大的工程師和產品設計團隊。

史考利還決定，讓蘋果公司跟業內其他公司結盟，並利用對方軟體方面的優勢。

他於1991年宣布了三個合作項目，全部涉及過去最重要的競爭對手IBM：第一個項目是IBM的新RS6000微處理器。蘋果公司將轉向使用這種技術製造的晶片，而同為盟友的摩托羅拉，則成為新PowerPC晶片的第二來源；第二個項目，是藉由蘋果公司跟IBM合資創立的塔利根特公

司（Taligent），開發出一個新的作業系統，可在舊的摩托羅拉68000微處理器、英特爾的X86晶片，或新的PowerPC中央處理器上運行。這是一個讓程式設計師更容易編寫應用程式的聰明舉措，但也花費極昂貴的成本；第三個與IBM的合作項目，則是建立多媒體軟體的標準。

建立前述結盟的原因，是因為史考利認為蘋果公司是競爭大環境中的一個小玩家，藉由與較大的盟友組建合資企業，蘋果公司就可利用盟友的影響力，進而發揮自身的獨特優勢。史考利表示，他正試圖改變整個產業，以減輕競爭帶給個人電腦製造商的利潤壓力。由於只有10%的個人電腦市占率，蘋果公司本身並不具備影響力，而這些舉措（結盟）也都沒有挑戰微軟—英特爾的主導地位。IBM嘗試在作業系統上競爭，但沒有成功，而且幾乎沒有跡象顯示塔利根特合資企業能獲得廣泛的認可。得到多媒體軟體經驗的是蘋果公司，不過，它能從跟IBM的合作中獲得什麼，卻並不是很明顯。

史考利是一位有遠見的人。結盟的動機不僅在於他希望重組個人電腦業，還在於他已經感知數位時代的來臨。每個創建、發布、傳輸、處理或顯示資訊的公司，都將成為這個網路世界的一部分，過去由電話公司和電影製片廠及報紙等傳統媒體網路間主導的界限將被打破和重組。這是史考利在1991年時，所提出的一幅大膽且具有先見之明的未來藍圖，比全球資訊網的爆炸性成長還早上幾年。全球資訊網後來成為許多行業間的聯繫紐帶（參見圖4.5，史考利的願景）。

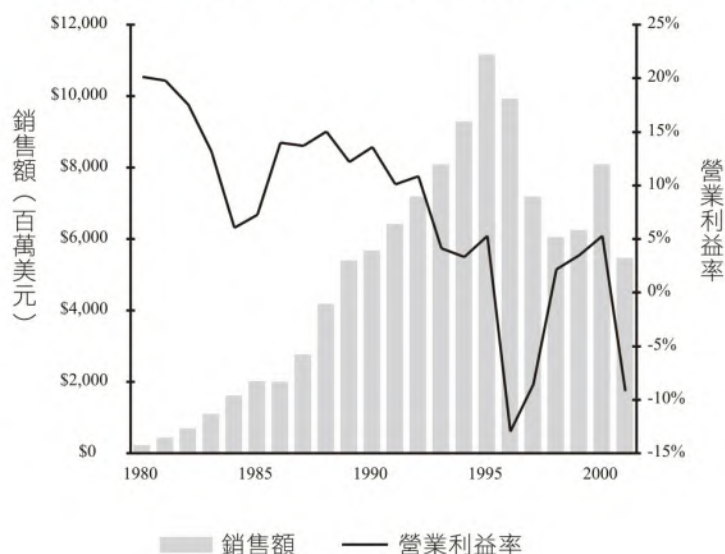
對於蘋果公司來說，問題在於如何在這個未來的數位時代中獲利。它可以定位自己為這個時代中不可或缺的中心，成為所有多媒體處理所需的軟體標準，然而這也將直接面臨微軟的競爭。即便新技術能削弱微軟的優勢，但蘋果公司也還只是高度競爭領域中的一個參與者，其他企業並不會甘心將中心位置交給它。另一種可能是，蘋果公司可嘗試成為符合數位時代中的新產品領導者，例如：一款口袋大小、可辨識手寫文字的個人數位助理。這些新產品的市場可以肯定是公平的，尚未有顯著

的進入壁壘，因此很難看出蘋果公司具有什麼競爭優勢。最後，蘋果公司可專注於一、兩個區塊內，像是繪圖或多媒體軟體，它可以在這些區塊中運用其現有的卓越技術。只不過一旦出現更好的軟體和更強大的晶片，就有可能會遭到微軟－英特爾的輾壓。

對於史考利所察覺到的危險，似乎並沒有簡單的答案。對蘋果公司而言，前述的這些選擇，都無法保證肯定能夠成功。有鑑於強大的競爭對手數量眾多、通往數位時代的未來道路也不確定，蘋果公司又有身處個人電腦技術主流之外的弱點，使得這些選擇也都面臨挑戰。在蘋果公司仍然具有獲利能力的1990年代初期，史考利就正確地意識到蘋果公司已經開始面臨問題，但他卻找不到讓公司走上獲利道路的路徑。而後史考利於1993年被免職，他的繼任者也只持續了三年就被趕下台。

蘋果公司似乎每六個月就改變一次戰略。1994年時，它宣布將開放麥金塔作業系統，允許其他公司生產其複製品，該計畫持續了3年，直到賈伯斯的第二個任期內停止。當時賈伯斯是以數百萬股的價格，將他的NeXT軟體公司出售給蘋果公司，不久之後便重新回到公司。賈伯斯確實再次將公司的業務重心放在個人電腦上，並讓公司恢復獲利，而蘋果電腦的優雅設計和更易於使用的作業系統，使其成為鐵桿擁護者的最愛。儘管截至2000年9月的年度銷售額比1995年的高點下降近30%，但賈伯斯已經成功將營業利益率恢復到跟過去5%相同的水準。蘋果公司存活下來了，雖然並未繁榮昌盛，前景也不甚光明（見圖6.5）。

圖 6.5 蘋果公司 1980 年至 2000 年的銷售額和營業利益率



史考利（蘋果公司）跟羅森（康柏電腦）的戰略有著強烈的對比。羅森藉由在缺乏競爭優勢的環境中專注於營運效率，使康柏電腦的成長超過蘋果公司，並連續多年都繳出獲利表現；另一方面，蘋果公司則陷入困境（表6.3）。即使擁有賈伯斯這樣的行銷天才，蘋果公司在追求廣泛但虛幻的競爭優勢時卻失焦了，進而無法享受到專業化和明確的管理所能帶來的好處。然而也正如我們所見，康柏電腦的復甦是短暫的，它無法守住使其持續獲利的成本效益，最終還是被惠普給收購了。

表 6.3 1991 年和 1997 年的康柏電腦和蘋果公司

	康柏電腦	蘋果公司
1991 年的銷售額（10 億美金）	\$ 3.6	\$ 6.3
1997 年的銷售額（10 億美金）	\$ 24.6	\$ 7.1
平均營業利益率	10.2%	1.7%

19 惠普在開始生產主流個人電腦後確實獲得了相當大的市占率。2002年時，惠普收購了康柏。

20 雖然這個版本的個人電腦產業圖和第4章中所呈現的看起來不同，但它講述的都是同一件

事。

21 編按：該介面是一種個人電腦的接孔，可以用來連結鍵盤及滑鼠，通常是綠色和紫色的。

22 編按：IBM於1981年首次推出個人電腦時，將其配備的硬體與軟體公開，以便其他公司可以輕易生產相容的產品，但卻失去在個人電腦的專利優勢。

23 投入資本報酬率的異常飆升，是康柏試圖效仿戴爾控制庫存的結果。它從1996年開始採取接單後生產的方法，大幅減少庫存及應收帳款，與此同時，持有的現金則增加了。由於投入資本報酬率是將投入資本減去盈餘現金（超過銷售額1%的現金）後做為分母，因此該百分比可能會發生巨大變化。但如果我們採用股東權益報酬率（ROE），每年的差異則會較小。

24 編按：fault-tolerances，是指在一定程度上能避免或修復系統中發生的錯誤或故障，保證系統在發生故障時仍然能夠正常運行或恢復運行，從而確保系統的可靠性和可用性。

25 編按：not invented here，指組織或團體對外部想法、產品或技術的抵制或忽視，通常是因為組織文化或結構問題引起的，例如：優越感、保守主義或權力鬥爭等。

第7章

製造優勢流失

雷射光碟、數據切換器開關和烤麵包機

飛利浦（Philips N.V）是一家總部位於荷蘭的跨國企業集團，在消費電子業內擁有悠久歷史。它開創了卡式錄音帶做為黑膠唱片的替代品。

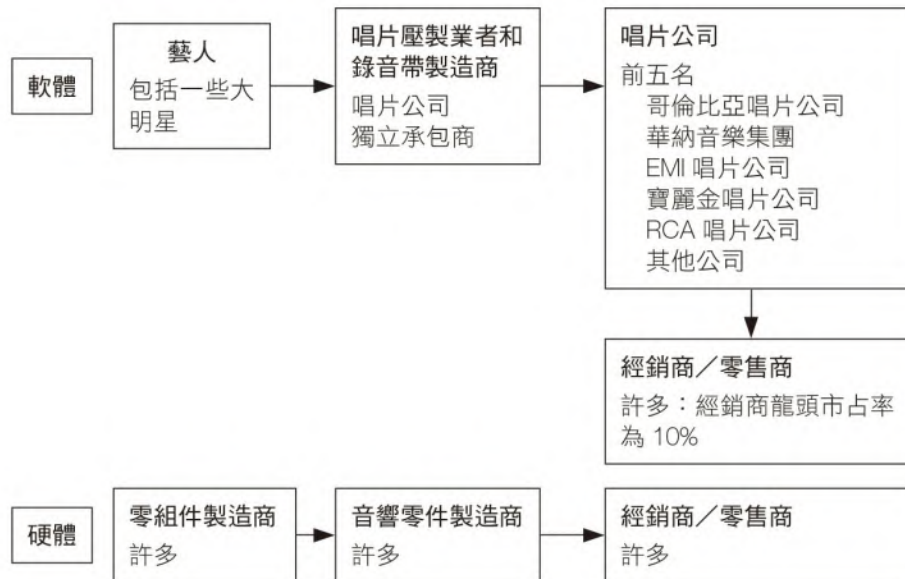
飛利浦開發光碟

1960年代後期，飛利浦研究實驗室的一些工程師開始研究使用雷射進行數位複製，這是麻省理工學院（MIT）在過去10年中啟動的一項技術。飛利浦的第一個成果，是利用類比光學掃描，而非將數據的模擬圖像刻在光盤上的錄影系統。雖然在再現品質上優於錄影帶，但因為這個系統只能播放預錄光碟，因此並未大受歡迎。不過，工程師們對雷射掃描的前景印象深刻，尤其是結合影音的數位編碼。1979年，飛利浦消費電子部門的高階主管開始分析，將該技術用於錄製音樂，以供家庭消費光碟的潛力。

1979年的美國音樂產業

唱片或錄音帶要從在錄音室的藝人到在家聽音樂的消費者之間，必須經過許多步驟。該產業多數的市場區塊都是高度競爭的，許多公司各自占有很小的市占率。唯一例外是位於音樂界中少數的核心唱片公司，它們聘用藝人來製作和銷售唱片，藉此控制大部分的商業市場（圖7.1）。

圖 7.1 音樂錄製產業圖



飛利浦參與了兩個領域。它是眾多音響零件製造商之一，但無論從品質、設計還是價格來看，它都沒能占據什麼特殊地位。它還擁有唱片公司寶麗金50%的股份，德國企業集團西門子（Siemens）則擁有另一半。寶麗金的行銷總監，是開發雷射光碟最堅定的支持者之一。寶麗金排在領先的哥倫比亞唱片公司和華納音樂集團之後，屬於二線公司。除了飛利浦之外，市場區塊彼此之間幾乎沒有重疊。少數僅有東芝跟EMI唱片公司、索尼跟哥倫比亞唱片公司有部分關聯，且僅限於日本（索尼後來在1988年收購了哥倫比亞唱片公司），除此之外的市場區塊都是獨立的。對於飛利浦的高階主管們來說，問題應該是在這個互相區隔的市場中，它們將在哪裡用雷射光碟獲利。

錄放之間

1979年時，想要購買錄製音樂的人基本上有兩種選擇，要不是黑膠唱片（LP）就是錄音帶。錄音帶可分為匣式錄音帶（eight-track cartridges）或卡式錄音帶（cassettes）兩種。此外，還有更原始的盤式錄音帶（Reel-to reel tape），雖然後來已經不再被用來做為商業錄製，

但仍然是專業人士或業餘愛好者的首選錄製方法。黑膠唱片在1979年售出3億多張，匣式錄音帶售出1億捲，卡式錄音帶則為8300萬捲，而當時卡式錄音帶正在快速趕上匣式錄音帶。跟匣式錄音帶不同的是，卡式錄音帶用戶可購買空白帶來自行錄製音樂，雖然用途更多，但也因此成為盜版來源，進而影響到唱片公司及旗下簽約藝人的權益。

飛利浦高階主管認為雷射光碟是一個良機，但前提是要能夠克服幾個障礙。一個是標準化的問題，這個標準既要適用於雷射光碟本身，也要適用於在家播放音樂時所需的雷射光碟播放器。在錄放影機行業，索尼的Betamax格式跟JVC的VHS系統競爭，並且在一段時間內還與美國無線電公司（Radio Company of America, RCA）和飛利浦公司的錄影帶競爭。這是同一時期不同規格互相競爭的例子，也凸顯了在標準方面的競爭，會使任何參與者都難以獲利。此外，匣式和卡式錄音之間的較量仍在進行中，最後的結果也很類似。

雖然飛利浦在雷射唱片界處於領先地位，但其高階主管知道德律風根（Telefunken）、JVC和索尼也在開發互不兼容的產品版本。如果大家沒有商定標準，被顧客採納的速度就會慢得多。此外，因為無法保證能有一個夠大的市場，不只唱片公司不願為同一音樂製作多種版本，雷射光碟播放器的潛在製造商也不願積極參與，這也正是需要有單一標準的另一原因。因此，飛利浦的計畫之一，就是要讓業界中的所有參與者都採用自己所訂出來的標準。

第二個潛在障礙，是成本和價格之間的關係。為了取得成功，雷射光碟必須訂出比替代品更有競爭力的價格，才能吸引足夠多的顧客，從而使企業獲利。雷射光碟播放器也必須訂出消費者願意支付的價格，即使成本會高於要取代的唱片轉盤。在針對消費者的調查支持下，飛利浦的高階主管們認為，因為光碟的卓越音質和更好的耐用性，得以讓雷射光碟和播放器在部分市場訂出高價。他們還相信，一旦產量成長，雷射光碟播放器的生產成本將和同等品質的唱片轉盤相差無幾。事實上，比

較困難的問題在於，將音樂刻錄到光碟並沿著配銷管道到達最終買家手中的成本。

飛利浦的高階主管們沒有直接解決的第三個障礙是，隨著雷射光碟市場的發展，飛利浦如何才能從眾多潛在的雷射光碟和播放器供應商中脫穎而出。如果沒有任何能讓它與眾不同的產品或技術，飛利浦就必須在平等的環境中競爭，也就會面臨與其他競爭對手相似的利潤水準，飛利浦可說幾乎沒有能從率先開發中得益的空間。飛利浦所採取的戰略最終是否能達成財務上的成功，將取決於最後這個問題是否能得到解決。

供應與需求

在評估雷射光碟的需求時，飛利浦的高階主管們鎖定在爵士樂和古典樂黑膠唱片購買者。這些消費者懂得欣賞雷射光碟所帶來的更好音質，因為他們喜歡的音樂，比搖滾、流行、鄉村或其他類型的音樂具有更廣的動態範圍²⁶。以美國市場來說，這些消費者在1979年購買了大約2500萬張唱片，雖然不到黑膠唱片總銷售量的10%，但做為一個群體，這些聽眾已經表現出願意為音質改善而支付30%的溢價，而且這類唱片在音質改善上還遠低於雷射光碟的效果。飛利浦高階主管們預估，在這個市場裡大約需要5年時間，才能有一半消費者轉向雷射光碟。另一方面，他們也知道在其餘占購買總數90%以上的人，最終都將接受新的雷射光碟技術。他們認為，推出雷射光碟之後的第三年，年需求量將超過1800萬張，到第七年時則將達到1.2億。前述這些數字僅適用於美國，而如果這個數字占全球需求的一半，那麼全球的需求速度可能會翻倍。

由於和寶麗金之間的關係（飛利浦控股50%），飛利浦的高階主管們準確地知道製作一張黑膠唱片和錄音帶的成本是多少。他們估計，到了1982年，也就是能開始生產雷射光碟的日期，黑膠唱片或錄音帶不包括製造和包裝成本的變動成本²⁷ 結構會如表7.1中所示。他們相信，雷

射光碟的成本不會有什麼不同，因為從黑膠唱片到錄音帶，支付給藝人的版稅並沒有改變，所以沒有理由認為進展到雷射光碟會有所不同。在表中，1.33美元的宣傳費也包含獲利支出，且經銷商和零售商在將產品出售給顧客之前，會將售價再調高約3美元。因此，不包括製造和包裝，消費者的成本約為7美元。

表 7.1 1982 年每張唱片的成本估算

藝人	\$ 2.65
宣傳（包括獲利支出）	\$ 1.33
配銷	\$ 3.00
總計	\$ 6.98

1979年時，每張黑膠唱片的售價約為6.75美元。假設通貨膨脹率以每年10%的速度成長，那麼在3年內，價格可能會上漲到每張9美元左右。如果顧客願意為更好的音質支付30%的溢價，一張雷射光碟的零售價就可能訂在11到12美元之間。那麼，除了製造和包裝外的7美元成本，至少還有4美元可用於製造和管理庫存上了。如果飛利浦能生產出低於這個價格的雷射光碟，價格一成本的問題就解決了。

寶麗金公司的高階主管漢斯·古特（Hans Gout），對雷射光碟項目的熱情是飛利浦內部的推動力，他希望將每片雷射光碟都裝在一個被稱為「珠寶盒」、可快速打開的塑膠盒中。這個珠寶盒的成本比用於黑膠唱片的紙板唱片封套要昂貴得多，但古特認為珠寶盒可用來強調雷射光碟的品質，因此值得這筆額外費用。這麼一來，就為包裝雷射光碟支付了1.18美元，只剩下2.82美元可用於製造。

飛利浦的高階主管們在估算生產一張雷射光碟的成本時，缺乏可供參考的先例。但他們知道生產光碟時，需要幾年時間才能讓生產線高效運行，並且當良率逐漸穩定後，產量才會隨之提高。根據他們的估計，產量增加之後成本就會下降，直到累計生產達5000萬片，這時每張光碟

的成本就將會穩定在0.69美元左右（表7.2）。因此，第一家進入該產業的公司，就可能會比後來的競爭者更早從學習曲線中獲益。

表 7.2 每張雷射光碟累計生產的變動成本

累計生產（百萬）	每張雷射光碟的成本
0 – 5	\$ 3.00
5 – 10	\$ 2.34
10 – 50	\$ 1.77
超過 50	\$ 0.69

這些變動的生產成本只是製造成本中的一部分。另一部分是將音樂刻錄到雷射光碟上，所需設立的工廠和設備之成本。飛利浦的工程師估計，建造第一條年產200萬張雷射光碟的生產線，將耗資2500萬美元、耗時18個月。在那之後，時間則會減少到1年，設備也會因改善而變得更便宜。這些降低成本的趨勢會持續至少5年，因為每一代的機器都會比前一代更好。假設資本成本為10%，折舊期為10年，每張雷射光碟的年度設備成本將從1981年的2.50美元，降至1986年的0.33美元（表7.3）。但當進一步擴張工廠規模，使產能超過200萬張之後，每張雷射光碟的成本就不再顯著降低。

表 7.3 每張雷射光碟的設備成本

每張雷射光碟的設備成本		每張雷射光碟的年設備成本為 20% （資本成本和 10 年折舊）
1982	\$ 12.50	\$ 2.50
1983	\$ 8.35	\$ 1.67
1984	\$ 5.58	\$ 1.12
1985	\$ 3.73	\$ 0.75
1986	\$ 2.39	\$ 0.48
1987	\$ 1.67	\$ 0.33

如果將這兩部分的製造成本一起考量，可以清楚看到在3、4年之

後，用最新一代設備生產雷射光碟的成本將遠低於2.80美元。飛利浦高階主管們估計，唱片公司可負擔這樣的成本，同時還能推出顧客會購買的產品。但在這種情況下，生產的規模經濟相當有限。舉例來說，第四代機器的每單位光碟容量的資本投資額為3.73美元，或每張光碟的資本成本約為0.75美元。如果到第四年的累計雷射光碟產量達到5000萬張，那麼每張雷射光碟的變動成本將再增加0.69美元，從而使雷射光碟的總成本提高至1.44美元。從成本方面考量，雷射光碟項目看起來是可行的。

是學習曲線還是學習滑坡？

對飛利浦來說，前景看起來是一片大好。它通過跟索尼合作解決標準化的問題，並結合各自的優勢。索尼堅持使用直徑12厘米的雷射光碟，大到可容納75分鐘的音樂——足以放進貝多芬的第九號交響曲——這一決定從那時起就受到古典樂愛好者們的讚揚。雖然JVC一度使用自己的規格，但飛利浦—索尼所訂出的標準，最終被廣泛接納和使用（也就是成為主導規格），且在1982年開始投入生產。第一張發行的雷射光碟唱片是流行樂歌手比利·喬（Billy Joel）的《五十二街》（*52nd Street*），第九號交響曲不久也隨之發行，到年底時，已有超過一百多張雷射光碟唱片可供選擇。

但問題仍然存在，飛利浦可以從什麼地方賺錢？寶麗金、哥倫比亞與索尼是最早採用這種新媒介的唱片公司，它們是飛利浦和索尼在技術發展期間的合作夥伴。其他唱片公司也迅速群起效尤，卻沒有任何一家公司支付技術權利金（paid a royalty）給飛利浦。關鍵在於這項技術是1950年代由麻省理工學院所開發，因此沒有專利保護，大型唱片公司是整個產業中唯一擁有討價還價能力的市場參與者，飛利浦無法強迫它們。

做為進入該領域的先行者，飛利浦卻不一定能夠利用其較早開始的

學習曲線而得利。在其他公司才剛開始試圖了解保持良率穩定來實現高產量的複雜性，飛利浦已經能夠以低得多的變動成本來生產雷射光碟，體現先行者足以領先任何競爭對手的學習曲線優勢。但這個計畫還是有一些問題。儘管經驗確實有助提高產量和降低變動成本，但卻會被率先投資生產線所造成的劣勢所抵消，這是因為後來者的成本較低，它們不必為領頭而付出代價。

這兩種力量之間的平衡，將取決於雷射光碟市場的發展速度。我們現在來思考一下新進入者使用第三代（第三年）技術生產雷射光碟的情況，每張雷射光碟的資本成本為1.12美元，比飛利浦的第一代成本2.50美元低了1.38美元（見表7.3）。如果飛利浦前兩年的累計產量為1000萬張光碟，其變動成本是每單位1.77美元（見表7.2），比新進入者的成本低1.33美元（表7.2中為3美元）。因此搶占的得與失，基本上會相互抵消。如果飛利浦使用第三代設備，將在資本成本上保持水準，並在變動成本方面享有1.33美元的全部優勢。總之，飛利浦渴望能從最初的學習曲線優勢中受益，且領先新進入者。然而，隨著新進入者順著學習曲線而獲得經驗，這種優勢就將開始縮小，一旦新進入者累計生產了5000萬張光碟，這種優勢就會完全消失，因為它使用的是最新一代的設備，資本成本將會低於飛利浦。

如果雷射光碟市場爆發成每年2億張或更多，那麼至少部分新進入者可迅速達到5000萬片的累計產量。如此一來，飛利浦就不太可能從顧客忠誠度中受益，因為它的重要顧客是大型、成熟和實力雄厚的大唱片公司，因此飛利浦的成本優勢將維持不到兩年。矛盾的是，唯一可能維持飛利浦學習曲線優勢的條件，是一個緩慢成長的光碟市場，因此競爭對手可能需要花費數年時間，才能達到5000萬的累積里程碑，並完成它們的學習曲線。

從這個角度來看，光碟市場的問題不在於規模太小，而是太大

了。如果市場太大，即便飛利浦領先一步，也無法在幾年內都保持領先優勢，除非它累積一定程度的顧客忠誠度，否則根本無法阻止現有顧客轉往他處。而且，由於工廠只能以每年生產200萬張唱片的規模有效運作，生產的規模經濟不會成為進入市場的障礙。因此，如果沒有固定的顧客、持久的生產優勢或相對的規模經濟，飛利浦將無法從做為光碟製造商的競爭優勢中獲益。

對於做為音響零件製造商的飛利浦來說，前景也不樂觀。雖然飛利浦和索尼是第一家推出雷射光碟播放器的公司，但該產業的其他公司都在短時間內推出自家播放器。由於大家都使用相同技術，所以只能通過設計、次要功能和價格，來與其他人做區隔。然而這些特性很少是獲利投資的好方向，特別是對於飛利浦這種標榜研究和技術，且在間接成本上付出代價的公司而言。

事後來看，我們可以很輕易的批評飛利浦的光碟戰略。然而，在快速發展的市場中成為先行者並從中獲利，本來就是許多製造公司的共同夢想，而且大多數公司的表現並不比飛利浦好，飛利浦的經驗也說明這種戰略的缺陷。

成為開路先鋒在很大程度上是一把雙面刃。一方面，學習曲線效應有利於先行者，因為其變動成本會隨著產量成長而下降；另一方面，成熟效應（**Vintage Effects**）會不利於先行者，因為後起工廠會比草創工廠更有效率。在像雷射光碟這樣一個快速成長的大型市場中，無論對先行者和後來者來說，累積產量的成長和學習進度都相當快。由於學習曲線效果有限，使得先行者的優勢縮小了，因此成熟效應會占主導地位。到那個時候，光碟業務的成功肯定會吸引競爭者，飛利浦的獲利能力就會受影響。如果雷射光碟僅限縮在一個利基市場裡，對飛利浦來說可能會更好，因為它將可獨占這個領域5到7年，且在該期間賺得高於最初開發支出的報酬。

思科發展連線

飛利浦做為雷射光碟市場先驅，在光碟和播放器的製造上為消費者帶來好處，但對飛利浦和其他進入市場的追隨者來說，卻不是件好事。除了一些沉迷於黑膠唱片的狂熱者外，多數音樂愛好者都對雷射光碟的便利性和耐用性感到滿意，因此該系統已取代黑膠唱片成為他們首選的音樂媒介。儘管它的持久性將受到數位格式（digital formats）和文件共享（盜版）的挑戰，但雷射光碟顯然已在技術、娛樂和電腦存儲媒介的歷史中占有一席之地。

在許多方面，思科公司在網路業的經驗，與飛利浦在雷射光碟市場的處境完全相反。思科公司開發了「路由器」，是一種可把組織內不同電腦系統連接在一起的產品。它最初的顧客是企業、政府單位、大學和其他機構。打從一開始，該產業就有其他的公司，思科並不是唯一一家試圖成為先行者的公司，但思科始終是最大、最賺錢、成長最快的一個。

思科設法為自己創造競爭優勢，並隨著業務成長而變得更加強大。對於飛利浦來說，它從未在規模經濟上取得優勢，因為雷射光碟市場相對於每年生產200萬張光碟的工廠來說是十分巨大的。相比之下，思科藉由路由器軟體的吃重和高固定成本，享有規模經濟優勢。與飛利浦不同，思科巧妙利用這一優勢，不僅從新創事業中獲利數十億美元，還為那些買入夠早且在2000年中股價下挫前就抽身的股東賺進可觀的財富。

利基業者

思科藉由解決了一個問題而發展壯大。隨著電腦和電腦製造商在1970和1980年代的大幅成長，不同的程式語言和通訊協定，阻礙了系統間相互通訊的能力。思科公司是1984年由一批來自史丹佛大學

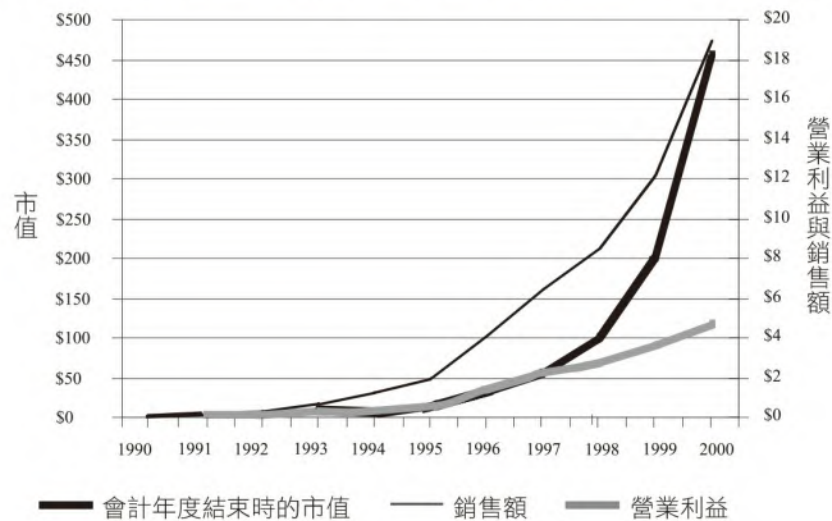
（Stanford University），想要透過跨部門的網路，相互傳送電子郵件的工程師創立的。然而他們發現，雖然商學院和資訊科學系都使用了惠普

的電腦，但因為型號和協定都不相同，所以無法讀取彼此的文件。因此，這些工程師們開發了路由器，這是一台專用電腦，藉由接收某個系統的輸出並以「轉譯」的形式再發送出去，以便其他系統得以讀取（路由器實際上是連接網路，但相關細節在此並不重要）。通常情況下，解決問題可以是致富之路，前提是這個問題必須是大家共有的問題。事實證明，通過消除電腦系統之間的語言障礙，思科使整個企業形成網路的夢想成為現實。

思科也抓住另一個推動它前進的浪潮。這些路由器不僅能夠在組織內部將所有獨立的網路連接在一起，還能夠在仍然處於萌芽但迅速擴展的網路上進行通訊，簡單來說，就是能夠在不相容的機器之間進行通訊。思科的路由器幫波音公司連結了所有的系統，形成了所謂的內部網路，並使用網路做為公司數據的傳輸媒介。這對波音公司的工作流程產生重大影響，其他公司後來也紛紛找思科幫助升級自家的網路系統。

一家能夠為顧客改善生活的公司，若能和競爭對手區分開來，就能夠獲得豐厚報酬。以思科來說，報酬來自銷售和獲利的成長，以及遙遙領先營業收入（銷售額）和獲利的股價（圖7.2）。1990年時，思科的銷售額為7000萬美元，到了2000年收入已增至190億美元，年複合成長率為66%；思科的營業收入以每年63%的速度成長，其市值從3.5億美元增至4500億美元（在7月分會計年度結束時的數字），年複合報酬率超過90%。在1999年有一段很短的時間裡，按市值計算思科曾是世界上最大的公司。思科跟飛利浦的不同之處在於，它的實力並沒有被新進業者的競爭所削弱。

圖 7.2 1990 年至 2000 年思科的市值、銷售額和營業利益（10 億美元）



思科公司在不斷擴大的市場中占有主導地位，以及這一地位所依賴的競爭優勢，造就了銷售額成長、高營業利益率與非比尋常的投資報酬及巨大的市場價值。做為第一台路由器的創造者，思科有一段時間是該領域內的唯一參與者，但很快就出現了維爾佛利特（Wellfleet）和3Com等競爭對手。影響所及，思科的市占率從1989年初的100%下降到1994年第一季的70%，不過兩年後又回到80%。

思科的路由器市場，擁有雷射光碟市場中所沒有的兩個要素——大量顧客忠誠度和規模經濟。路由器是一種軟硬體結合的複雜設備，安裝和維護這些系統都需要高水準的專業技術。除了擁有龐大且嫻熟資訊科技技術的顧客以外，其他的業者必須依賴思科或其競爭對手。隨著這些顧客擴大自家內部網路，他們自然會先求助提供設備的供應商，而不會想去承擔與新供應商建立關係的風險和成本。這種熟悉程度的不對稱，是因路由器的另一個特性所造成，而這個特性也令使用路由器的顧客難以切換：路由器本身不相容。思科路由器跟維爾佛利特或3Com的產品互不相通，因此一開始就採用思科路由器的公司或機構就會留在思科，也就是顧客忠誠度是來自設備的複雜性²⁸。

就如同其他數位機器一樣，路由器的性能日新月異，硬體和軟體都

變得更好、更快，並且能夠處理更多數據。思科較大的市占率，讓它在編寫軟體代碼和設計升級的路由器時，都比競爭對手具有更強大的規模經濟優勢。因為擁有占了大部分路由器市場的穩定顧客基礎，思科能以比競爭對手高的效率來傳播新技術。這種優勢地位意味著，思科無論是透過較高的研發經費，還是收購較小的競爭對手，都能用較少的代價獲得好的技術。思科也積極從這兩方面下手，在1993年至1996年的會計年度中，它收購或取得15家公司的少數股權，並在下一季，亦即1997年10月又增加8家公司。但並非所有投資案都能成功，其中有些代價太高昂，甚至須動用思科飆漲的股票來進行交易，但思科確實能夠藉由收購自身無法創建的標的，來保持競爭優勢。

思科在配銷、維護和研發方面的規模經濟優勢（無論是內部還是收購），讓它的經營觸角得以擴展到路由器之外的領域。1990年代中期，區域網路交換器（LAN）開始挑戰路由器做為企業首選網路硬體的地位。思科藉由收購進入區域網路交換器業，並很快成為最大供應商。1994年第一季，3Com占有45%的市場，思科的市占率是35%；到1996年底，3Com的市占率下降到21%，而思科則上升到58%。

在1990年至2000年間，思科的稅前平均投入資本報酬率是令人驚嘆的142%（圖7.3）²⁹。做為股票選擇權的重度用戶，思科藉由將大部分薪資支出從損益表中剔除來低報成本。一些懷疑論者認為，如果這些選擇權被如實登錄在支出中，那麼思科不可能會有真正獲利。不過，這種批評無疑被誇大了。2000年7月，思科擁有55億美元現金（高於1990年的5000萬美元），以及近140億美元的證券投資。在此期間它沒有發行任何公司債，而出售的股票淨值也不到30億美元。因此，無論是否可能透過掩蓋真實的雇用成本來修飾其損益表，思科的利潤在整個1990年代肯定超過資本成本。

圖 7.3 思科 1990 年至 2003 年的稅前投入資本報酬率

從圖7.3可以看出思科在該時期的獲利狀況。即使在2000年7月結束的那一年，當經濟衰退已經開始，股市從3月高點經歷嚴重下跌時，思科仍然能夠蓬勃發展。它的收入近190億美元，比前一年成長56%，高達32億美元的營業利益也比1999年成長13%。而這些獲利部分是來自收購。儘管如此，還是有一些令人不安的跡象。它的營業利益率為17%，首次低於20%，只到1996年時的一半。思科提出的損益表中幾乎每一項都有問題，但主要的癥結在研發。

改變層級

思科並不是因為擁有那些才華橫溢的工程師並且想讓他們保持忙碌，才突然興起在研發上投入更多資金的決定。導致利益率下降的原因，是思科的經營本質有了重大變化。一開始，思科就主導企業內部網路系統的市場，它最初的敲門磚就是所發明的路由器。隨後對於各公司組織對規模和頻寬不斷成長的需求，思科也能夠採取新技術應對，例如：區域網路交換器。到1990年代後期，企業網路系統市場已經相對成

熟，大多數需要網路的組織都已經建立網路，升級系統的優勢開始逐漸消失。由於思科已經擁有最大的市占率，所以也無法通過從競爭對手處搶奪業務來進行擴張。如果想要成長——像思科這樣具有成長歷史的公司不會滿足於維持其現有的銷售水準——就必須尋找新市場。

表 7.4 1996 年至 2000 年思科增加成本占銷售額的百分比

銷售成本	整體變化（1996-2000）
銷售成本	1.2%
研發	4.5%
銷售和行銷	3.1%
一般和行政	-0.6%
商譽和無形資產的攤銷	1.5%
進行中的研發	7.3%
合計	17.0%

在1990年代後期，思科的發展方向很自然地轉至通訊服務供應商。這些公司包括傳統的電話公司（尤其是以前的貝爾營運公司），以及最近才出現的競爭者（包括世界通訊公司、斯普林特、MCI和競爭激烈地區性電話營運商）、網路服務供應商（如美國線上、地球連線和無數其他公司）等，它們的基本業務是為顧客遠距傳輸語音和數據。這些公司都在建立各自的通訊基礎設施，來處理預期的數據傳輸量成長。這種「營運商層級」的公司，對網路設備的需求十分巨大，遠超過思科過去所服務的企業需求。

思科帶著技術專業、行銷專才和巨額現金，進入通訊服務供應商的世界。由於企業市場和服務提供商領域之間的差異比思科預期的要大得多，它很快就陷入困境。首先，這個領域內早已存在著老練的競爭對手。幾十年來，朗訊（Lucent）、北方電信（Northern Telecom）等公司，一直在為電話公司提供交換設備，它們規模龐大、經驗豐富，並且已經跟顧客建立良好關係。儘管它們確實需要將產品從傳統的類比交換

設備轉換成數據傳輸和分封交換（Packet Switching），但這些公司完全有能力勝任這項任務。

除了意料中的對手之外，思科還必須面對後起之秀。這些公司渴望發揮自己的技術實力，並獲得熱情投資者的首次公開募股（IPO）資金的支持。做為該市場的新進入者，思科無法享有像過去在企業市場中的關鍵競爭優勢。它沒有具有忠誠度的顧客，且就目前市場的顧客關係來看，它根本就是個向內張望的局外人。缺乏這樣的顧客群，讓思科在配銷或服務方面缺乏規模經濟優勢。且由於思科正在為新顧客開發新產品，因此在研發方面也同樣沒有規模經濟優勢。

在這種情況下，思科所能期望的最好狀況，也就只是希望能在公平的競爭環境中運作。這些成熟的通訊供應商規模龐大、實力雄厚、有錢又技術先進，面對它們，思科不再是專家，無法複製過去與企業顧客的關係，承擔顧客的技術負擔。雖然通訊界裡的新公司——光纖營運商和網路服務提供商——既沒能開始獲利也還沒站穩腳跟，但他們的規模龐大且技術先進，跟雷射光碟市場上的主要唱片公司一樣，這些顧客不太可能讓自己受制於任何一家供應商，而且即使他們願意，受益者也不會是思科，因為跟營運商建立關係的是現有的通訊設備公司如朗訊、北方電信、西門子和愛立信（Erickson），而不是新進入者思科。

思科進入通訊服務供應商的方式相當老派：大撒幣。它在訂價上作風積極，在融資上也很慷慨。它為營運商顧客提供寬鬆信用條件來支付設備費用。思科挾巨資而來，看起來似乎能夠負擔融資成本，但跟許多願意利用資產負債表克服最初競爭劣勢的大型資金充足公司一樣，思科也得到慘痛教訓。柯達進軍影印機業，美國電話電報公司進軍數據處理服務和電腦業，全錄公司追求辦公室自動化，IBM試圖在軟體領域取代微軟、在影印機取代全錄，都是備受推崇且財力雄厚的公司在明顯存在競爭劣勢下強行進入某市場而失敗的案例。正如思科得到的教訓：財力

雄厚很少能成為競爭優勢。

當時的歷史環境加劇這條教訓對思科的殘酷性。從事後來看，當時幾乎所有人都忽略了，思科的傳輸顧客群增加太多產能，它們不僅被過於樂觀的需求成長所誘惑——預計網路使用量每三個月翻一倍，而且還忽略了產業中還有其他業者也在滿足這些預期需求。1990年代後期的巨大股票泡沫，以及2000年至2002年的崩盤，就是由通訊和相關產業所引發。

當一些新生網路服務供應商（ISP）和通訊公司宣布破產時，思科只剩下巨額且無擔保的債務。更麻煩的是，一些全新的思科設備，透過清算破產公司和eBay拍賣平台進入市場，使得思科不得不跟自家產品競爭。

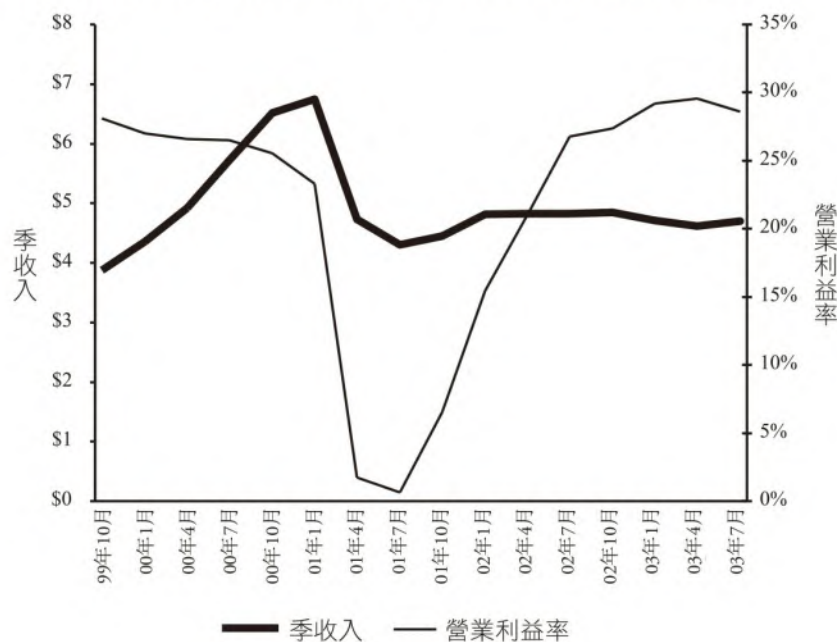
事情糟到什麼程度？思科情況最糟糕的一年是2001年，當時公司申報稅前營運虧損達20億美元，其中部分來自略高於10億美元的重整費用。對像思科一樣習慣賺非常多錢並享有高度銷售、資產和投入資本報酬率的企業來說，申報這樣的虧損本身就是一個打擊。即便在2001年像思科這樣虧損的公司不在少數，但這對科技公司來說還是慘淡的一年。思科會有這樣的結果，是因為它結合舊事業、企業網路設備和對傳輸業者設備的新創投資所致，它在通訊服務供應商方面的真實虧損遠高於申報的20億美元，但被它在企業市場的持續獲利所粉飾。

捲土重來

在股價急劇下跌和收益相對減少之前，思科的管理階層因為巧妙處理獲利成長，並維持不斷擴大的產業主導地位能力，而贏得華爾街分析師和其他產業觀察家的最高評價。現在，約翰·錢伯斯（John Chambers）和他的團隊，不得不在經濟和產業低迷時期，設法進行管理並做出改變。他們花了好幾季才做好調整，不過還真的扭轉局面。他們了解到收益下降不僅是一個輕微的景氣循環事件，所以開始削減開支並

設法恢復營業利益率。他們把思科從通訊服務供應商層級的網路設備業務中抽離，因為思科在該領域內處於競爭劣勢，而且當初為了取得進展而不得不砸下大錢。不過，思科確實是保住大部分路由器業務。雖然瞻博網路公司（Juniper Networks）蠶食了一部分市場，但思科仍然占據一半以上的市場³⁰。隨著通訊服務供應商業務中無利可圖的部分被淘汰，它的銷售成本也因此開始下降（見圖7.4）。

圖 7.4 思科從 1999 年 10 月至 2003 年 7 月的季收入和營業利益率



思科的管理層還削減了部分日常開支。從2001年4月的季度開始，當銷售額下降時，這些被當作是收入的部分則急遽膨脹。他們花了將近一年時間把這些成本降至收入的45%以下，然後又用了六個季度將其降至接近40%，不過這個數字仍然高於銷售額下降前的榮景期。包括一次性費用在內，思科的營業利益率從2000年的17%下降到2001年的虧損，但在2003年恢復到26%。儘管可能永遠不會回到1990年代中期的輝煌歲月，這已經是思科自1999年以來表現最好的一年。不管怎麼說，思科的管理層確實證明了它可以在波濤洶湧中比美國電話電報公司、柯達或全

錄更成功地運作。

烤麵包機？

包括飛利浦在內（不包括思科），幾乎每家公司都曾製造過烤麵包機。美國有五十多個品牌的烤麵包機，型式從簡單和復古的設計，到未來主義、功能豐富的和充滿奇思異想的都有。彷彿每個人都應該把麵包烤成棕色但沒有燒焦，才送進嘴裡。由於大多數烤麵包機都來自擁有廣泛小家電產品線的公司，只有少數來自飛利浦和奇異等多產品線巨頭，因此財務報表上並未顯示出烤麵包機相對於其製造商的獲利情況。但這個市場並不存在競爭門檻，所以任何製造商都能利用烤麵包機獲得優越報酬的假設是不合理的。儘管它們在功能或設計特徵上彼此不同，但一款烤麵包機跟另一款其實差異甚微。如果對某種風格功能元素的需求突然激增，例如：麵包烤好時會唱歌的烤麵包機，那麼不用多久，每家製造商就都會推出一台會低聲唱歌的機種。

複雜而昂貴的網路設備——路由器、智慧型網路集線器或區域網路交換器——跟烤麵包機有何不同？或許最初看起來非常不同，但最終其實並沒有太大區別。思科在原創業務上的成功吸引了新進入者，後者大多數在營運的前15年都無法影響思科的業績。如果沒有廣泛的技術和維修支援服務，思科的顧客就無法有效操作其設備。他們還不夠嫻熟到可像使用家用電器那樣隨意混用通訊設備。此外，開發需要有連續性的新一代軟、硬體，使得固定成本持續占總成本很大一部分，這就是思科具有規模經濟的來源之一（相比之下，在雷射光碟的製造中，廠房和設備是一次性支出。規模經濟在每年生產量為200萬張時就會達到頂峰）。所有的這些因素都為思科創造競爭優勢，並為其企業級業務設置了競爭壁壘。

但很明顯地，這些優勢會隨時間推移而減弱。這是因為各種設備會變得更加可靠和易於使用，維修和服務的成本也會隨之下降；隨著設備

功能的標準化，公司生產線之間的相容性也會提高；生產線越來越成熟之後，研發成本就會下降。如此一來，顧客對設備的使用更有信心，也更願意嘗試新的、成本更低的其他供應商。上述變化已經影響到思科。此外，像是後起之秀（尤其是瞻博網路）也開始透過提供更尖端的技術，從思科的業務中分一杯羹，而像朗訊、阿爾卡特電訊（Alcatel）和北方電訊這樣的老牌公司，儘管存在著不少問題，但它們並沒有消失。

儘管思科從2001年的通訊蕭條中恢復得很好，但還是沒有回到1990年代中期的輝煌歲月，那時的成長率和高投資報酬，曾經讓它短暫站上市值排名的榜首。如果其他產業的經驗具指標性，那麼前面提到的趨勢最終將完全消除思科的競爭優勢，因為無論一個產品最初看起來多麼複雜和獨特，從長遠來看，最終都將只是烤麵包機。

在雷射光碟市場上，飛利浦從未有過思科那樣的蜜月期，它從未建立顧客忠誠度，其顧客群既龐大又老練，而且其產品不需太多的支援服務。因此，飛利浦從未受益於規模經濟。空白雷射光碟的配銷和顧客服務只占其成本很小部分，雖然最初的開發成本可能很高，但持續的研發支出則小到可忽略不計。飛利浦唯一可寄以厚望的競爭優勢，也就是學習曲線相關的成本優勢，也被快速成長的光碟市場所破壞，使得競爭對手能迅速沿著它的學習曲線移動。飛利浦幾乎是立即就遭逢「烤麵包機式」的競爭環境。

在前述兩個案例中，被視為衡量標準的市場吸引力指標，都不是它們成功的關鍵。

巨大的規模和快速的成長，也都不是戰略制定的關鍵。核心能力同樣不是問題。飛利浦和思科分別為雷射光碟和網路設備市場帶來高水準的技術能力，但只有思科成功，並在一段時間內取得非比尋常的報酬。

就市場而言，重要的是具防禦性的競爭優勢，而規模與成長實際上會破壞這種優勢。在通訊設備市場上，有規模但沒有競爭優勢，對思

科毫無用處。雷射光碟市場的快速成長，實際上是削弱了飛利浦獲得競爭優勢的可能性。此外，差異化（**differentiation**）也不是一種競爭優勢。烤麵包機是高度差異化的產品，但烤麵包機市場沒有競爭壁壘，也沒有競爭優勢。當產品開始具有烤麵包機式的特性時，原先可以獲得的卓越報酬就會消失。

26 編按：**dynamic range**，指音樂中的聲音強度差異，也就是從最弱到最強的差距範圍。

27 編按：**variable cost**，指在生產或提供產品或服務時，與產品或服務的產量或銷售額成正比而變化的成本，也可以稱為直接成本。

28 顧客忠誠度不僅是產品差異化的問題。家用電器甚至像個人電腦這樣的辦公設備都因功能、品牌形象和感受到的品質而有所區別。然而，自從IBM推出第一台個人電腦以來，顧客很少（如果有的話）忠於最初的供應商。

29 思科在其資產負債表上登錄一項稱為「投資」的龐大資產，這個項目代表到期時間太長而無法歸類為流動資產的盈餘現金。我們將這筆「投資」資產視為現金，並在計算投入資本報酬率時從投入資本中扣除。

30 瞻博網路的處境其實也很艱難，如果它成功跟思科競爭，那就意味著進入企業路由器市場的障礙正在減少，因此其他的「瞻博網路」就可能群起效仿。另一種可能性是，思科的競爭優勢並沒有從根本上削弱，在這種情況下，瞻博網路在這個市場上的成功有限。

第8章

囚犯困境的企業賽局

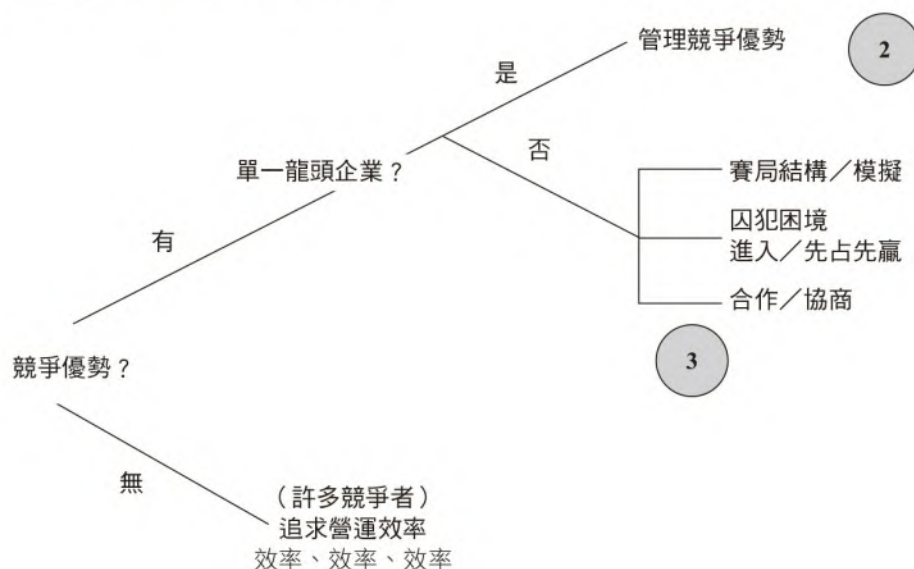
競爭戰略的結構分析

到目前為止，我們的討論都集中在競爭優勢上：競爭優勢是什麼？如何確定一個產業中是否有公司享有競爭優勢？以及，如何利用競爭優勢？

對於沒有競爭優勢的市場，唯一的戰略就是堅持不懈地關注營運效率。1990年之後的個人電腦產業，以及飛利浦進軍光碟市場的方式，就是走這條路，或者說是該走這條路的例子。

零售業的沃爾瑪和釀酒業的酷爾斯等企業，在當地市場確實享有競爭優勢，它們的戰略挑戰是維持優勢並在可能情況下擴張優勢。正如我們已經看到的，沃爾瑪在這方面比酷爾斯做得更成功（這些單一龍頭企業位於圖8.1中的位置②）。

圖 8.1 競爭領域內的競爭互動



現在我們來看一下更有趣也更棘手的情況，也就是少數公司在同一產業或市場中享有競爭優勢。儘管其中一個可能比其他的更大，但規模和實力的差別，還不足以大到讓最大的一個可免受競爭對手的攻擊。這種情況很可能出現在當地的服務產業（如銀行、零售和醫療保健系統），消費品市場和娛樂與媒體業中更常見（主要是電視網路、電影製片廠和唱片公司）。這些情況很難予以分析，也很難去做有效管理，戰略能否成功，取決於如何巧妙處理企業之間有意識的互動，這種互動可能包括競爭和默契合作（這些情況位於圖8.1中的位置 ③。會在後面的章節中討論合作 / 協商）。

如果對零售業者家得寶和勞氏公司（Lowe's）之間的競爭進行檢視的話，就可以發現少數競爭對手相互影響時所涉及的一系列問題。這種競爭的面向包括決定各自商店定價的問題，特別是當家得寶和勞氏公司的位置彼此靠近時，此外還有關於產品線擴展、商店位置、供應商關係，以及廣告規模的問題。對於每一個問題，勞氏公司所採取任何行動的結果，都將取決於家得寶選擇如何回應，反之亦然。

要了解做出這些決定的戰略有多複雜，請看這個表面上看起來很簡單的案例：假設勞氏公司在家得寶之前獨占的市場開新店，而家得寶以價格戰來應對，這將對勞氏的新店獲利造成嚴重影響。家得寶甚至可進一步回應，也在勞氏公司先前未受挑戰的市場開設新店。如此一來，勞氏公司最初決定涉足家得寶地盤的決定，就將被證明是一個失敗舉措。但對家得寶來說，這些反制措施本身也可能代價高昂，特別是如果勞氏公司決定以更低價格和開設更多商店來進行報復。在這種情況下，我們也可以預期這些來自勞氏公司的反應，可能會讓家得寶收斂其行為。

然而，家得寶可能會研判，任何的自制只會助長勞氏公司對家得寶市場的滲透，從而導致各地掀起價格戰和卡位戰，這對兩家公司來說都可能相當痛苦。在這種情況下，如果家得寶擺出強硬的競爭態勢，或許可成功阻止勞氏公司最初的擴張構想，而不需實際採取降價和開設商店

來報復。

對勞氏公司來說，它也可能採取一套完全不同的戰略，避免直接和家得寶硬碰硬，透過讓每間連鎖店集中在不重疊的市場來限制雙方競爭。如此一來，不用進行價格戰，也可同時免去在許多市場中重複的商店經營成本，讓兩家公司雙雙享受到更可觀的利益率。

但我們可再檢視一遍雙方的互動。如果家得寶把勞氏公司的自制解釋為軟弱呢？家得寶是否會把這種自制視為一種邀請，藉此加強侵略勞氏公司已經擁有的市場？如果真是這樣，那麼勞氏公司的自制戰略可能是一場徹頭徹尾的災難。

這種情況的複雜性令人頭疼。勞氏公司必須擔心家得寶可能會做什麼，而這又取決於家得寶如何解讀勞氏公司的行為；這種解讀又將取決於勞氏公司對家得寶行為的反應、勞氏公司所發出的訊號，以及家得寶自家企業文化影響所做的解讀。此外，這些因素同樣適用於勞氏公司對家得寶所發出訊號的解讀，以及勞氏公司本身的企業文化。在這裡，就存在著如鏡面反射般永無止盡的危險。要擺脫這個陷阱，我們需要一個明確的焦點和一些有用的簡化假設。

價格戰和囚犯困境

幸運的是，大多數競爭性互動的基本動態都圍繞兩個問題：價格或數量。其中，價格競爭是少數競爭者之間最常見的互動形式。對於大多數這樣的情況，我們可從這個簡化的示範案例中，了解到其中一個常見的動態。

假設這些互相競爭公司的產品基本上是同等水準。在這種情況下，只要產品訂價相同，他們就可以平分市場；但如果都收取高昂價格，他們就都可獲得相對於成本的高額獲利；反之如果都收取低價，他們仍然可以瓜分市場，只不過收入都會減少。然而，如果有一家公司決定收取低價，而其他公司收取較高價格，我們可以假設，這家收取低價的公司

將占有絕大部分市場。再假設如果這家收取低價的公司能夠以量制價，那麼該公司總獲利就可能增加；與此同時，繼續收取高價的公司們應該就會看到銷量下降，因此獲利將低於收取低價的公司之情況。數量有限的公司之間進行價格競爭的本質在於，雖然在設定高價時有很大的合作效益，但個別公司卻有強烈動機，想要藉由提供更低價格從競爭者手中搶走市場，來破壞這種合作。

這類競爭情境或賽局，之所以被稱為「囚犯困境」（prisoner's dilemma），是因為其模擬了兩個或多個參與犯罪活動而被指控的重罪犯所面臨的選擇。當他們被捕獲，然後分別接受審訊，如果他們彼此串供拒不認罪，那麼他們就有很大的機會擺脫指控，並期望可獲輕判。但是如果他們中任一人招供，並充當污點證人控告其他同夥，這個人就可以和警方達成交易來換取減刑。最壞的情況就是自己還在堅稱清白，但卻已有同夥招供。由於可以有這些選擇，放棄團體利益而坦白從寬的誘惑就很強烈。這個動機既是主動積極性的（通過坦白減少入獄時間）又是防禦性的（你最好坦白，因為如果其他人坦白而你不坦白，你就會被朋友出賣）。因此，對於被指控的重罪犯和有競爭者的公司來說，維持合作地位是件困難的事，也就不足為奇了。通常的結果就是賽局理論所謂的「非合作均衡」³¹。

競爭互動的正式定義

在正式探討競爭互動相關的資訊時，有兩種模型較為廣泛使用。第一種被認為是賽局理論中的「標準形式」³²，也就是將資訊呈現在矩陣中。第二種被稱為「延伸形式」³³，是在樹形結構中列出競爭互動的要素（我們將在第11章中描述該模型）。雖然囚犯困境可用延伸形式來呈現，但使用標準形式更合適。在價格競爭中，行動順序並不重要，情況也不會隨時間推移而變成長期發展。競爭對手間可隨時以任何順序更改價格。這些同時發生且可重複的變化，用標準形式的圖像來呈現非常適

合。

然而，單一矩陣的二維空間設計只能呈現出兩個競爭者，一個在水平側，一個在垂直側。勞氏公司和家得寶的互動如圖8.2所示。在這個例子中，勞氏公司占據矩陣上方（水平側），家得寶占據矩陣左側（垂直側）。上方是有關勞氏公司可能採取的行動資訊，在此案例中，顯示出的是勞氏公司可能對一般購物籃商品的定價。如果這個定價選擇的是每籃115美元和105美元，那麼圖8.2中的每一欄就代表勞氏公司的不同訂價。家得寶相對應的選擇價格則顯示在矩陣左側（在此假設它與勞氏一樣選擇相同的兩個價格：115美元和105美元），每一列就代表家得寶的訂價決策。

圖 8.2 囚犯困境的矩陣（標準）形式

		勞氏公司	
		\$115	\$105
家得寶	\$115	A <div>\$200</div> <div>\$200</div>	B <div>\$210</div> <div>\$120</div>
	\$105	C <div>\$120</div> <div>\$210</div>	D <div>\$150</div> <div>\$150</div>

矩陣中的每一個方格都對應一個特定行動的結果，也就是勞氏公司和家得寶各自所做決定的交集。由於這些是訂價決策，因此結果就是選擇了某個特定價格時，每家公司的收入（在本案例中為毛利）。如果兩家公司都決定將一般購物籃中的商品訂價為115美元，那麼在A格的結

果中，就是兩家公司在市場上的每10個顧客身上，各自賺取200美元毛利（在這種情況下，上方勞氏公司的訂價結果會位於方格內的右上角，左側家得寶的訂價結果則會位於方格內的左下角）。其他方格則代表不同訂價的可能組合結果。

這個結果取決於企業的規模經濟。我們假設該籃子商品的成本為75美元，所以如果兩者都訂價115美元，那麼各自都可獲得每籃40美元毛利。如果它們平均分配顧客，那麼等於在市場上每10個顧客，每家公司就可獲得其中5個並獲得200美元的毛利（A格，每籃40美元的毛利乘以5個顧客）。但如果一家公司收取105美元、另一家收取115美元，那麼價格較低的公司將能贏得70%的顧客，而競爭對手只剩下30%。如果勞氏公司的價格是105美元，而家得寶的價格是115美元，如B格中所示，則勞氏公司可售出7籃，每籃毛利為30美元，總計210美元；家得寶則擁有30%的市占率，毛利為120美元（每籃40美元毛利乘以3個顧客）。在C格中，訂價和獲利則反過來，家得寶的表現比勞氏公司好。如果兩家公司都收取105美元，那麼每家公司的每籃毛利為30美元，各自賣給5個顧客並獲得150美元的毛利，如D格所示。

上述矩陣中的四個方格代表這些訂價決策組合的經濟結果。然而獲利不見得就是公司管理階層關注的唯一問題。例如，他們可能更關心銷售額，或者他們會專注於市占率或獲利的相對業績表現，因為擊敗家得寶可能是勞氏公司企業文化中根深柢固的一部分（反之亦然）。如果認為公司盈虧是每個人最關心的問題，不免太過天真。矩陣中的結果，應該要考量各種動機來進行調整。如果所有參與者都是理性的，並且從不偏離對獲利的關注，那分析就會比較容易，然而事實上並非如此，最後結果需要根據推動人們做決定的「動機」來考量。也就是說，最後，是家得寶的文化決定家得寶所達到的結果價值，勞氏公司的文化決定勞氏公司的結果價值。

正如我們先前所說，矩陣有助呈現選擇結果的靜態圖樣，但對於描述做出這些選擇的順序上並沒有什麼幫助。當牽涉到的各方幾乎同時做出選擇時的情況，也就是一次性狀況下，矩陣是一個有用的模型，它也適用於反覆出現的情況：家得寶發動第一輪降價，勞氏公司做出回應；然後勞氏公司發動第二輪降價，家得寶做出回應……等。

在經過數回合的囚犯困境賽局之後，聰明的競爭者應該能夠預測對手反應，並相應地調整自己的行動。矩陣模型確實很有用，因為它專注於參與者做出選擇的結果，並允許競爭對手相互比較結果。

這種情況所產生的相互作用是顯而易見的。雖然合作有很大的好處，像是每家公司都收取高價，但也有強大的動機，促使個別競爭者通過降低價格、獲得額外的顧客數量和增加利潤來偏離這種合作型態。這個動機具有攻擊性——如果其他公司繼續合作並維持高價，偏離的公司就將可因較低價格而獲益。它也可能是防禦性的——如果其他公司要降價，那麼每家公司都需比照辦理，甚至採取更低價來保護自己。合作雖然確實有好處，但卻也不斷被偏離的公司和搶占市占率的誘惑所破壞。這場遊戲的均衡結果，不只理論上，實際上往往最後會導向合作破裂，並使整個產業陷入低價的泥淖。而且一旦達到這種低價均衡狀態，就很難擺脫，任何一個試圖提高價格的公司，都將只能把大部分的業務拱手讓給低價競爭的對手，以至於這個具有前瞻性的努力，換來的只是獲利降低的結果。

達成均衡狀態

因為沒有競爭對手有明顯的動機改變其行為模式，所以矩陣形式非常適合檢視相對穩定的均衡結果。這些均衡取決於兩個條件：

- 預期的穩定性。每個競爭者都相信，其他競爭者在可能採取的行動中，將繼續堅持他們的選擇。

- 行為的穩定性。基於預期的穩定性，沒有競爭對手能藉由選擇其他的行動方案，來改善其結果。

這兩個條件也互為因果，如果競爭對手沒有動機改變其當前的行動方案（行為的穩定性），那麼就不會發生任何變化，從而印證了預期的穩定性。

這種競爭局面可能產生結果的概念，在賽局理論中被稱為「納許均衡」（Nash Equilibrium），其創始者約翰．納許（John Nash）以他的傳記《美麗境界》（*A Beautiful Mind*）和諾貝爾獎得主而聞名。在勞氏公司一家得寶的例子中，假設當前的結果是勞氏公司每籃訂價115美元，家得寶為105美元（C格），如果勞氏公司預計家得寶會將其價格維持在105美元，勞氏公司就可藉由降價，來改善其處境。如此一來，兩者訂價都是105美元，它們因此均分市場，勞氏公司的毛利也將從120美元上升到150美元。顯而易見的是，由於勞氏公司能夠透過改變價格來改善狀況，所以原來的情況並不均衡。另一方面，如果勞氏公司把價格保持在115美元，家得寶就沒有動機改變105美元的訂價，因此其地位將保持穩定。但為什麼勞氏公司不降價呢？為了讓均衡狀態存在，所有競爭者都必須滿足於現狀。

B格的狀況也不穩定，其中家得寶訂價115美元，市占率只有30%。更有趣的情況是在A格中，此時兩個競爭對手都收取115美元，且同時平分市場，並各自賺取200美元毛利，兩者合起來是400美元獲利，是四種可能性中最高的。但如果雙方都認為對方會維持115美元價格，那麼想將自家價格降低為105美元，來取得70%的市占率，並獲得210美元而不是200美元毛利，就顯得十分合理了。所以這也不是一個均衡的狀況，因為我們的第二個條件，「行為的穩定性」並未到位。唯一的均衡結果出現在D格中，兩家公司每籃的訂價均為105美元，並均分市場上

的10個顧客，而各自賺取150美元毛利。兩者中任何一家偏離這個立場，並收取115美元都沒有意義，因為兩者的毛利將會從150美元下降到120美元。由於兩者都沒有改變的動機，所以第一個條件，「期望的穩定性」也得到滿足。

不過對於D格內的競爭對手而言，問題在於雙方此時的表現都不夠好，因為兩者的聯合收入，是四種選擇中最低的。雙方當然有可能獲得更高利潤，但這需要更複雜的戰略，而不是簡單地追求對自己最有利的路線，而不去考慮競爭對手。我們將在本書後段討論這些戰略，但就算是有了更有利的方法，各個競爭者總是會有各種動機，來偏離這些至少表面上看起來更優越的結果。

呈現競爭資訊的矩陣，提供了一種直接的方法，來分析目前的行動選擇和結果是否可能穩定。在可辨識的競爭者很少的情況下，公司可以構建一個矩陣，然後把自己和其他競爭者放入矩陣中，看目前的情況是否均衡。如果答案是否，而且有任何公司有改變目前行動選擇的動機，那麼對此進行分析的公司，就可以預測並為這種變化做好準備。如果這個變化會帶來不利影響，進行分析的公司也可以尋找改變目前情況的方法，來防止這種變化產生。舉例來說，在勞氏公司一家得寶的案例中，如果勞氏公司認為家得寶正準備降價來獲取市占率（從A格移至C格），勞氏公司就可以宣布將訂出跟家得寶相當的價格。這個宣告將會提醒家得寶，對勞氏公司穩定性的預期是錯誤的，應該重新考慮降價的計畫。

有時候，目前的結果可能看起來穩定，但並不一定是企業想要的。這種時候，企業可誘使競爭對手改變行為，來產生更有利於己的結果，而不是預期產生變化。就一般的競爭情況來說，戰略思維的一個重要步驟，就是檢視目前情況來確定是否均衡。

再談均衡狀態

像這種合作可以帶來巨大的共同利益，但個別參與者卻有強烈的偏離動機，可說是最常見的競爭互動模式。大約有80%到90%的競爭互動都落在這個模式範圍內。當數量有限的公司之間存在競爭時，這種模式就出現了。一般來說，當價格非常低且利潤很小的時候，獲得額外業務的好處，可能不足以讓個別公司將降價做為獲利戰略。此時，在訂價方面就相對容易實現訂價上的合作，並且會自動強化這個關係。但隨著價格和利潤的上升，降價增加銷量的好處就形成強烈誘惑，在某些情況下，個別競爭者將無法抗拒這種誘惑，這就是公司之間很難維持訂價合作的原因。

由於這些情況非常普遍而且棘手，因此處理妥善處理並達成合作，讓大家都維持較高的價格，就是競爭互動中最重要的技巧。

除了降價之外，具備這種特性的競爭還可能以多種形態出現。為追求市占率，公司可以在廣告方面增加花費、部署強大銷售人員、強化產品品質、訂定更長的保固期、為產品增加額外的特殊功能，以及任何可使產品更暢銷的東西。然而這些都需要增加成本，在上述的每種情況中，個別公司之所以願意削減其利潤，是因為期望增加的銷量，可用來彌補降價所放棄的利潤或增加的成本支出。同樣地，在這些情況中，個別公司可藉由放棄犧牲其他公司，以增加銷量的方法來受益。然而，只要利潤夠大，個別公司仍然會有強大的偏離動機，這就是為什麼即使所有公司都知道透過合作來控制競爭成本對整個產業都有利，卻還是難以維持合作的原因。

有關資源的競爭通常也會遵循類似模式。就棒球隊老闆來說，他們從互相限制球員挖角的「保留條款」（reserve clause）中獲益，該條款限制球員無法在合約結束前離開球隊。但隨著電視和其他收入來源的出

現，這種限制逐漸消失。甚至在1976年保留條款被取消之前，球隊老闆們就已經透過為新球員提供巨額獎金來相互競爭。直到「自由球員」成為常規後，對於尚未有合約的球員需求激增，導致他們的薪水暴漲，從而為明星球員的投資收益創造奇蹟，卻在很大程度上啃噬了球隊整體獲利。

克服困境

儘管有偏離的動機，加上競爭者間很容易產生負面的均衡結果，使我們無法完全消除囚犯困境的衝擊，但還是可以採取一些措施來降低它的影響。幸運的是，競爭互動會與時俱進，因此我們可以在支持合作行為和控制不合作行為兩方面，做出調整來改變環境，這些調整是透過降低偏離行為可能獲得的報酬，以及降低合作所需成本來產生作用。

改變規則、報酬、參與者或任何其他關鍵因素的調整，可分為兩類：結構性和戰術性。結構性調整是做某些預先的安排，來直接對偏離行為的結果做出限制；戰術性調整則是事前做出一些處置，以便在個別公司偏離時做出反應。兩者的目的是減少偏離行為可能獲得的好處，同時引導偏離者重新恢復合作。

調整結構

我們前面曾經強調了地方性優勢的重要性，競爭者可進行結構性調整，藉此占據市場上獨特且不同的利基，來避免彼此之間的直接競爭。這些利基可以藉由地理位置、領域專業化，甚至是一天中的時段來定義。一個顯著例子是紐約航空公司（New York Air）在進入紐約—波士頓航線市場時的狀況。在此之前，該航線是由東方航空公司（Eastern Airline）單獨經營，而當紐約航空進入該市場時，是採取將飛機起飛時間安排在每小時末，與東方航空班機起飛時間相隔30分鐘。這個作法阻止了東方航空試圖透過降價來拉攏紐約航空的顧客，因為即使票價比較

便宜，對於商務旅客來說，也不太可能願意多花費半小時等待（畢竟他們的機票錢通常是由公司負擔）。所以如果東方航空公司真的降價，反而會得不償失，因為讓無論如何都會選擇乘坐的顧客得到折扣後的虧損，並無法靠吸引到的少數紐約航空顧客來彌補。接下來在航空業的競爭發展中，也證明了紐約航空戰略的智慧，雖然東方航空的經營權已經轉移到全美航空（US Air），而紐約航空也歷經轉移到泛美航空、川普航空（Trump Shuttle, Inc.）再到達美航空（Delta），但票價都一直能夠維持高而穩定，且班機出發時間也始終保持「錯開」。

群聚在同一地理區域內的零售商和其他服務供應商，如果能避免與競爭對手重疊，就可以避免互相干擾。沃爾瑪最初專注於自身可以獨霸的市場，為公司帶來規模經濟優勢，也限制了其和地方性零售連鎖店進行價格戰的誘惑。

專注於不重疊的產品利基市場，也能達到同樣目的。而蘇富比（Sotheby）和佳士得（Christie）就錯失瓜分專業藝術品拍賣市場的機會，如果一家專責希臘和羅馬古董，另一家專攻埃及和中東，又或者意大利文藝復興（Italian Renaissance）和北方文藝復興（Northern Renaissance）等。如果他們當初能採取這種戰略，就都能在各自領域內發展專業知識、人脈和聲譽，並成為該特殊領域內藝術品賣家的必然選擇。而且由於顧客不會重疊，因此也不需降價來造成得不償失的結果。兩者也不需要訂價上公然勾結，進而損害雙方的事業和商譽，帶來真正的囚犯困境（我們將在第15章更詳細的討論拍賣業）。

為擺脫囚犯困境，首先要做的結構性調整，就是避免直接的產品競爭。這種調整實際上也可以增加消費者的選擇，就像紐約航空決定在後半小時起飛；它還可以減少重複成本，譬如拍賣行所需的專業知識；同時也可以增強規模經濟，如沃爾瑪和酷爾斯的例子，他們所擁有的優勢會隨著向更遠的地方移動而減弱。

如果設計得當，第二種結構性調整就是顧客忠誠度計畫，可以限縮競爭性降價所帶來的後果。例如，飛行常客計畫為顧客提供免費航班或升等福利，因為他們累積了在特定航空公司的飛行里程。不過，這種計畫通常缺少兩個關鍵要素：首先，獎勵必須與累積消費結合，而不只是與目前的消費有關，以便能隨著時間推移建立顧客忠誠度；其次，獎勵積累的速率應該隨里程累積數量的增加而增加。後者又尤其重要，因為如果飛行的每一英里都只獲得相同單位的獎勵，那麼該計畫充其量也就只是一般的價格折扣。但如果乘客在積累較多里程時能以更快的速度獲得獎勵，那麼他們預訂該航空公司機票的動機就會加強，進而成為忠實顧客。如果一家航空公司能設法讓他們的忠實顧客不易受到其他航空公司提供的低價航班所誘惑，那麼其他競爭對手就不太可能提供低價航班，因為這樣只是會讓本來就搭乘自家航班的乘客的票價降低，讓公司收益減少。如果降低價格不再對競爭對手的顧客有吸引力，那麼所有航空公司產業就可維持較高的票價，如此一來較高的票價收入就可抵消其飛行常客計畫的成本。

不過在實際操作上，這些飛行常客計畫並無法有效消除票價戰。這是因為飛機乘客通常是在數家航空公司內同時累積可觀的里程，這樣他們就可以既享受到較低的票價，又可以賺取飛行常客計畫的里程數。另一方面，航空公司還進一步傷害到自己，因為他們建立了飛行常客聯盟，讓旅客對選擇哪一家航空公司更加不在意，因為反正能在聯盟內保有大量里程數。忠誠度計畫只有在可觀的獎勵和顧客集中購買時，才能減少價格競爭。航空公司也曾增加日落條款（*sunset provisions*，附加到期日），讓未使用的里程在一定期限後過期，以重新建立獎勵忠誠度的原則。

第三個結構性調整的方法，是限制市場的產能。如果公司之間同意限制產量，且大家都能遵守協議，那麼任何一家公司試圖靠降價取得的優勢，都將急劇減少甚至完全消失。事實上在許多產業中，當面臨市場

產能超過需求的情況時，創建和維護產能的直接成本已不是首要問題，而是因為有額外的產能，公司會傾向降價，並且希望透過爭取更多顧客來充分利用新的工廠、設備、空間、時間或其他資產。然而，這可能導致價格戰的發生，使得公司不論是新吸引來的業務和目前的現有業務，都會被削弱獲利。

限量最成功的例子之一，是電視台自我限制廣告可以播出的時間。此外，像是土地使用分區法和環境法規也限制了新建設的擴張；工安標準或限定程序，也可以限制新建設的營運時間，甚至是推遲新建設的計畫；以及產業內大家默認的產業協議，也有減緩擴張速度的效果。

為使這些調整能夠成功，所有相關公司都必須同意遵守規則。如果某些公司決定偏離，他們將獲得不成比例的利益，犧牲的則是那些表現良好並保持產能限制的公司，如此一來，合作的局面將迅速瓦解，價格戰也將在不久後接踵而來。此外，只有當產業內的公司受到進入壁壘的保護，產能限制才能奏效：如果新進入者可隨意進入，那麼現有企業就限制產能所達成的任何協議，都將無法撐住。例如，對貨運卡車司機駕駛時間設限，不太可能降低整個產業的運輸力，因為任何運費的上漲都會吸引如蟻附羶的新進入者。

第四種結構性調整的具體的作法，是制定訂價政策，讓任何意欲降價的公司都必須付出成本，但先決條件也需現有企業共同遵守。其中一種典型作法，是產業定價合約中所謂的「最惠國」（most-favored-nation, MFN）條款。根據最優惠條款，如果一家公司向某顧客提供更低的價格或更好的條件，就必須向所有顧客提供同等待遇。這項政策使得公司無法透過提供更低價格來挖走特定顧客，因為任何降價都會自動適用於所有顧客，以至於獲得新顧客的成本幾乎都會超過收益。在極端情況下，一些最惠國條款還會要求退款給過去購買某商品的價格高於目前售價的顧客。雖然這種安排看起來是在保障某些顧客，不用支付比其他顧客更多的費用，但事實上所有顧客都會受到影響，因為將沒有公司

會採取降價手段，於是所有顧客最終都得支付更多費用。因此在某些情況下，反壟斷的政府當局實際上已明令禁止最惠國條款，以維持公司之間的有效價格競爭。

另一項限制價格競爭的結構性調整，即限制購買和訂價決策的時間窗口。例如，電視網和其他媒體採用季前廣告購買市場，該市場在每年季度開始之前2到3週運作，在此期間，廣告會以低於季度開始後的現貨市場上的價格出售。透過這種縮短購買期的作法，廣告顧客就沒有太多時間對供應商進行比較，供應商間也減少了競爭，從而創造出「有序」的市場，不易受到連續降價的威脅。但如果購買期無限延長，焦慮的媒體賣家可能就會搶著降價來填補空缺。

一個產業內的「社會互動」也是一種非正式但仍然強大的約束力，可以用來防止競爭行為破壞集體的價格紀律。如果在業界中，存有公司間「公平」訂價的行規，如果違反這個規則，就可能會被視為違反道德或社會規範，從而受到社會汙名。像女性內衣這樣的行業，幾十年來一直維持著出色的紀律，因為企業主通常都來自相似的背景或地理區域。然而隨著市場全球化，企業主之間的聯繫可能就不再那麼密切，公司之間的聯繫也變得弱化，最後導致限制競爭價格的紀律蕩然無存。

最後一個限制產業內價格和功能競爭的結構性調整，就是相互競爭企業中的獎勵制度（包含正式與非正式的）。如果一家公司的獎金、晉升和表揚制度重視銷售額成長大於獲利，那麼對於以犧牲獲利為代價來提高銷量的降價作法，恐怕就難以控制，如此一來該產業內的價格競爭就會相當激烈，也就不太可能維持較高的價格。

在這種獎勵制度的一種極端情況中，某些公司文化會更注重相對於競爭對手的業績表現，因此市占率的成長就會變得比產業本身的擴張更重要。由於相對績效是一種零和遊戲，因此產業內的公司就會無情地相互競爭，而在這種價格和功能競爭的囚犯困境賽局中，就幾乎沒有達成合作的希望。只有當一個產業內的公司文化專注於獲利，並避免不必要

的風險時，才有可能進行有利於所有人的合作。

戰術回應

上述討論的結構調整是最有力的管理工具，可以克服囚犯困境的自然傾向，即如果不能合作，每個人的境遇都會變得更糟。它們適用於直接價格競爭，也適用於產品功能、廣告和服務支援方面的競爭，甚至適用於資源競爭。如果出於某種原因無法做出這些結構調整，戰術回應就是擺脫囚犯困境的第二種手段，做為結構調整的補充或替代，或許有助遏止直接競爭。

處於囚犯困境 / 價格競爭情況下，任何成功的戰術回應都需要有兩個組成部分：對競爭對手降價的即時（甚至自動）反應，以及發出願意同時回復更高價格的訊號。第一個組成部分，可以確保降價的公司永遠不會從它發起的降價中受益，因為受到降價攻擊的公司，會立即甚至自動透過相應的降價手段反擊。這種快速的反應應該可阻止顧客流向偏離的公司，使後者蒙受降價但又未能從增加的銷售中獲益。在這種情況下，偏離公司的管理階層應該在一、兩輪之後，就會意識到降價來吸引顧客並不是一個成功戰略。如果管理階層是理性的，就會放棄這種作法，並回到整體產業中維持較高價格的訂價政策。第二個組成部分，是釋出願意聯合提高價格的訊號，來確保相關公司不會繼續陷入迅速跟進降價的反應，從而形成不利整體市場的低價環境。

「最佳業界價格合約」（Best industry price contracts）就是自動價格反應戰略的一個例子。根據這個合約，如果顧客支付的價格高於產業中競爭者所提供的可驗證價格，相關業者就會退價差給顧客。這類合約等於向顧客和競爭對手宣布，該公司將比照競爭對手做出相應減價。

「滿意或解約」（meet or release）合約是另一種自動價格反應戰略，讓公司在訂定價格上更有彈性。如果公司認為競爭對手的價格太低，以至於自己無法獲利，就可選擇讓顧客取消交易（解約）轉而跟競爭對手購

買，而不是比照競爭對手降低自己的價格。保證做出與競爭對手相應或更低價的廣告戰略，就是自動價格反應的一種常見形式。

如果沒有上述那種自動觸發的戰術反應，企業就必須對競爭對手的價格保持警惕，並迅速反應。如果對競爭對手的降價行為漠不關心，就會陷入囚犯困境。在這種情況下，競爭對手可從最初的降價舉措中受益，無反應的公司則會蒙受顧客流失和利潤急劇下滑的損失。更重要的是，如果任何競爭對手認識到激進的降價行為是有效的，那麼就會導致長時間的、破壞利潤的價格戰，之後再想要糾正這種行為就會變得更加困難。

當公司試圖阻止不合作的行為時，選擇性反應通常比全面反應更可取。若以一家老牌銀行面對競爭對手的情況來思考，競爭對手正提供低於市場利率的貸款來吸引新顧客，面對這種情況，老牌銀行是可以藉由為所有借款人提供更低利率來回應，但如果選擇性地只為信用良好的借款人提供較低利率，同時讓那些信用不佳的邊緣借款人被競爭對手吸引，這樣一來老牌銀行一方面提高本身貸款組合的品質，另一方面也不必透過收回貸款或拒絕新貸款而惹怒顧客。與此同時，該行還被動地將信用欠佳的借款人轉移給有侵略性的競爭對手，後者的貸款業務將可能遇到更多違約狀況，使獲利也隨之下降。儘管這可能需要花上一些時間，但給強勢的競爭對手這一教訓，可能會有助打消對方在未來再度提供折扣的想法。

任何旨在留住好顧客同時讓壞顧客離開的選擇性反應，都會產生類似效果。一個有能力透過選擇性反應來應對降價的企業，就能比那些不能進行選擇性反應的公司，享有更大的價格穩定性。另一方面，選擇性反應也可能是一種侵略性工具，一家有能力挖走競爭對手最好顧客的公司確實也會這樣做，這就會鼓勵價格競爭。

在回應對手激進價格行為時，公司也可採用第二種形式的選擇性反

應，也就是找對手的弱點（spots）。面對價格戰時，攻擊不願合作的競爭對手的弱點，就是在攻擊競爭對手的市占率和配銷範圍。不過，從經濟角度來說，反向操作通常會更有意義。也就是如果競爭對手在你市占率大的市場上推出降價措施，你可能會想立即採取進一步的降價措施來教訓對手。但是這種反應具有「損人不利己」性質，如果現有企業每月在市場上銷售200萬件，而競爭對手僅售出40萬件，那麼價格每降低1美元，現有企業的每月損失就是200萬美元，對手每月損失是40萬美元，請問誰受到的傷害更大呢？

因此，更好的回應是在對手占比大而自己占比小的市場時，才推出降價措施。如果競爭對手做出回應，就將會是對方要承擔價格戰中不成比例的代價。事實上，甚至可透過在競爭對手的市場引入（或威脅引入）新產品，來使競爭對手知道打價格戰的痛苦。需要牢記的是，攻擊競爭對手是一種戰術，其目的是恢復價格穩定和加強行業內的合作，攻擊本身並非目的。

就像許多有價值的東西一樣，合作總是易於破裂而不易修復。囚犯困境中戰術調整的第二個組成部分，也就是發出共同回歸較高價格的訊號，就是件很難實現的事。如果所有管理者都是理性的並且專注獲利，那麼一旦競爭對手以較低價格做出回應，他們就應該察覺取消降價才是明智之舉。但事情往往不是這樣發展，回到較高價格的道路其實相當複雜，因為競爭對手之間採取的任何行動都需要避免違反反壟斷法。舉行面對面的會議來爭論或談判恢復高價顯然不合法，使用電話來達到同樣目的也屬非法，正如美國航空公司（American Airline）總裁打電話給對手的布蘭尼夫航空公司（Braniff），試圖安排聯合提高票價時所遇到的狀況一樣。

但還是有些方法既有效又合法。公司的管理階層可公開地在所有的問題上（不僅僅是價格）都表現出重視整個行業福利的態度，這就可以送出一個訊號，表明願意合作。這個作法就有助在囚犯困境的環境中重

建產業內的合作，同時也不至於引發反壟斷執法者的憤怒。在遊說政府、建立整個行業的產品標準、開展團體慈善等活動中進行合作（這些都與訂價無關），也都可以加強彼此之間合作的態度。更直接的作法是，公司可藉由宣布實際價格上漲來表達提高價格的意願，這個時候，競爭對手快速配合對於重新建立價格紀律就至關重要了，這就正如同對降價做出立即反應，也是對激進的價格削減者做必要的紀律懲戒一樣。每當競爭對手表現出願意緩和價格競爭時，也是需要受到鼓勵的。

如果一家特定的公司能夠在業界確立其領導地位，並且有強調利潤而不是市占率或銷量的企業文化，那麼它的競爭對手就可能會依賴該公司來恢復行業在價格和銷售方面的合作，以及解決其他共同關心的問題。擁有一個具有這種態度的公認領導者，將會有助擺脫囚犯困境的陷阱，尤其是在發生價格戰和隨之而來的合作破裂之後。只有當個別公司能控制住反射性、本能的競爭衝動，才有可能重新建立合作。如果一個公司在手中沒有結束衝突的計畫之下加入競爭，那麼恢復和諧的機會就很小。「永遠不要發動一場你不知道如何結束的戰爭」，這句話對公司和國家一樣有用。

進行結構性和戰術性調整，以在囚犯困境中維持合作，彼此是相輔相成而不是互斥的。易言之，掌握結構性的政策就有可能會促成戰術方面的反應。例如一個統一、透明和公開的價格，會比因顧客和環境而異的價格、複雜和模糊的價格及私下協商的價格，更容易讓企業比照辦理。當業界都採用統一和公開宣布的價格時，各企業就很容易跟進任何希望獲得顧客的偏離者所實施的降價行為。對公司或顧客來說，這些訂價原則表面上有好處，至少對公司而言，也會增強維持行業合作方面的效果。³⁴

儘管到目前為止我們對回應的討論都是針對價格競爭，但其同樣也適用於產品功能、定價折扣、廣告和資源方面的競爭。一家積極的公司會決定藉由提供更多、收費更少、支出更多來爭取顧客，或者為稀缺資源支付更多費用。對所有企業來說，進行合作都能共蒙其利，但個別公司背離的動機也很強烈。每一個背離的動機，都是一次對互蒙其利的打擊，然而每一個動機也都可透過結構和戰術調整來予以抵消，這些調整會使價格競爭變得不那麼吸引人。

最後還有一點必須記住：了解囚犯困境是如何運作，以及如何應付它的工具，對於那些實際上從競爭中受益並受到行業合作傷害的市場參與者——通常是顧客——是有價值的。跟真正的囚犯打交道的檢察官都知道，他們需要讓囚犯彼此隔離，並分別跟他們討價還價。身為在一個合作性產業裡的企業顧客，也應該尋求私下的、不透明的價格協商，單獨跟供應商打交道，並把生意集中於那些在價格或產品功能上存有背離心態的供應商，同時跟其他的大顧客聯手以嘗試破壞產業之間的合作。總之，對囚犯困境動態進行徹底了解，將可雙向獲利。

31 編按：Noncooperative Equilibrium，又稱納許均衡，是指參與者不是透過合作，而是因為知道並接受結果，所達成的某種平衡狀態。

32 編按：normal form，也稱為戰略形式，不用圖形來描述賽局，而是用矩陣來陳述賽局，因此又稱為矩陣形式。

33 編按：extensive form，也稱為擴展型，適用通過樹狀圖來描述賽局，而圖上的每個節點就是決策節點，表示賽局中的每一個可能的狀態。

34 這些訂價結構確實也有一些缺點。它們可能會讓經由價格歧視一向那些對商品或服務高度重視的顧客收取更多費用，例如需要緊急購買隔天機票的旅客；而對於那些對產品價值需求較低的顧客，例如提前幾個月購買特價機票或在最後一刻乘坐任何可搭乘航班的旅客，則收取較少費用—而帶來的收益受到限制。

第9章

可樂的野蠻之戰

可口可樂與百事可樂的囚犯困境

1974年，百事可樂在德州達拉斯市的汽水銷售量排名第三，位居可口可樂和胡椒博士之後。百事可樂的一位銷售經理決定直接跟可口可樂發起挑戰，他開始在當地超市提供試喝，看消費者是否更喜歡百事可樂而不是可口可樂，前提是受測者並不知道自己喝的是哪種可樂。由於百事可樂先前已經做過研究並在盲測中發現顧客對百事可樂有較高的喜好度——58% 對42%，所以他相當有信心自家汽水會占上風。結果也確實如此，當他公布結果後，百事可樂在當地市場的市占率增加了。由於這一戰略非常成功，美國百事可樂（Pepsi USA）總裁決定擴大行銷範圍。1975年時，百事可樂的挑戰從達拉斯擴及到公司旗下裝瓶商所服務的所有市場，占了當時公司汽水銷售額的20%。兩年之後，百事可樂公司開始在全國推廣，同時對顧客喜歡百事可樂的味道更甚可口可樂這一事實大做宣傳，使百事可樂拉大與可口可樂在雜貨店的銷售差距。

百事可樂的挑戰

百事可樂發起的這場宣傳相當盛大但卻很有效，而對可口可樂來說甚至有點羞辱性，但這只是百事可樂對其更大、更有利可圖、更成熟的競爭對手（可口可樂）所發起一系列競爭攻擊中的最新一次。這一挑戰確實引起可口可樂的注意，隨著雙方的激烈搏鬥，可樂戰爭越演越烈。

本章將重點介紹可口可樂和百事可樂在美國國內軟性飲料產業上的競爭。它們其實也涉足其他產業，如電影、酒類、休閒食品、電視節目、設備租賃，甚至瓶裝水這種密切相關的產品，不過我們都將予以忽

略不談。我們也不會太關注兩家公司的國際營運部分，儘管這是其利潤的一大來源（對可口可樂來說，也是主要來源）。這兩家公司在美國市場上的激烈競爭足以被稱為美國版的玫瑰戰爭（War of the Roses），尤其是這兩家公司花了很長時間，才學會如何在不給自己造成巨大損失的情況下，跟競爭對手打交道。

可樂簡史

可口可樂和百事可樂有相當類似的起源，都是十九世紀末由藥劑師在美國南部城市所創立的。可口可樂於1886年在亞特蘭大創建，百事可樂於1893年在北卡羅來納州的新伯恩設立。兩者都是從小藥房專櫃起家，然後都生意好到足以進行擴展，他們首先擴展到其他藥房，然後通過裝瓶商擴展到更廣泛的受眾。在最初的5、60年間，可口可樂比百事可樂要成功得多。愛德華·伍德拉夫（Edward Woodruff）在1919年以2500萬美元價格收購可口可樂，這在當時可是一項重大投資。相比之下，百事可樂卻宣布破產好多次，而且經常處於搖搖欲墜狀態。當艾爾弗雷德·史提爾（Alfred Steele）於1950年成為百事可樂首席執行長時，該公司的一些員工甚至認為他是來處分公司的。

史提爾並沒有讓百事可樂擺脫困境，不過卻讓百事可樂成為可口可樂可敬的競爭對手。史提爾曾經擔任可口可樂公司的行銷主管，他在百事可樂任職期間推出容量更大的「家庭號」外瓶，百事可樂及其配銷商通過當時開始流行的大超市銷售，這些大超市是在二戰結束後隨著全美郊區化浪潮而發展出來。在他任職的前八年，百事可樂的收入成長3倍多。

史提爾的繼任者唐納德·肯德爾（Donald Kendall）於1963年成為百事可樂首席執行長，繼續展開從可口可樂手中奪取市占率的運動，與此同時，百事可樂開始關注那些還沒養成品牌選擇習慣的年輕客群。到了1975年，百事可樂在小吃店的銷量首次超過可口可樂。

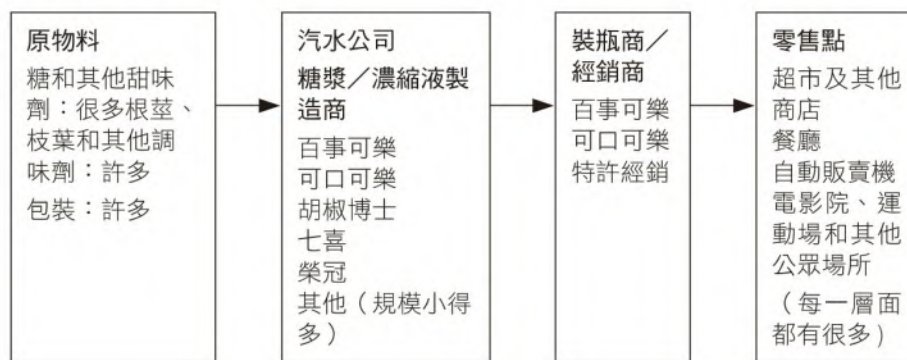
前後有許多年，可口可樂面對百事可樂的主要戰略，一直是否認這個競爭對手的存在。可口可樂高階主管們被禁止在員工會議上提及百事可樂，他們也不會跟可口可樂裝瓶商討論百事可樂。1955年時，他們才姍姍來遲地將可樂瓶的基本容量增加到12盎司，而百事可樂早在20年前就已經這麼做了。另外，他們在1960年時將廣告口號從「最暢快」（Be Really Refreshed）改為「可口可樂果然最暢快」（No Wonder Coke Refreshes Best）。可口可樂打算採取一種「鴛鴦心態」——如果我們什麼都不做，也許問題就會自動消失了。不幸的是，可口可樂的這個作法，對百事可樂來說不痛不癢，百事可樂沒有停下腳步，並在美國軟性飲料市場中繼續成長，付出代價的是可口可樂。可口可樂需要一個更有效的戰略來對付這個興起的競爭對手。制定策略的必要第一步，就是要對產業本身和公司競爭力進行分析。

產業分析

汽水從添加調味劑和人工甘味劑再送到口渴的消費者手中，中間需要經過許多業者，不過顯然生產糖漿和濃縮液的汽水公司是軟性飲料行業的中心（圖 9.1）。這是因為他們也擁有並經營產品鏈中的一些其他環節，所以重要的是，即使都是處於一個相同的企業傘覆蓋之下，我們也應該要準確界定出產品鏈中哪些是屬於該產業的真正組成元素，以及哪些是處於該產業之外的供應商和顧客。很明顯地，原料供應商數量龐大，但他們跟汽水公司並不完全相關。從1960年代開始，可口可樂和百事可樂都自行生產一部分汽水鋁罐，然而兩者卻也在1990年時先後退出包裝行業。在產品鏈的另一端，無論是在超市、餐館、加油站還是棒球場，都有更多公司向消費者出售飲料，但他們跟汽水製造商並沒有互相隸屬關係。不過在百事可樂公司擁有必勝客（Pizza Hut）、塔可鐘（Taco Bell）和其他大量銷售汽水的大眾餐廳期間，這一點可能會有爭議，但這些餐館後來被分拆重組的事實，也支持這裡所提出的觀點，亦

即「最後1英里」（指運送貨物過程的最後階段）在汽水配銷中是一個獨特行業。此外，沒有一家飲料公司曾經收購過速食業的龍頭公司麥當勞，其成功之道是做為軟性飲料公司的顧客，而非附屬公司。

圖 9.1 軟性飲料產業圖



相較之下，裝瓶商、經銷商則和汽水公司有緊密聯結，許多甚至在不同時期是納在汽水公司旗下，其他的則是授權經銷商。汽水公司會向它們收取濃縮液和糖漿的費用，並在保證提供額外的廣告和促銷支援時，進一步提高收費。廣告費用通常以50：50的比例由汽水公司和裝瓶商分攤，而三分之二的促銷費則由裝瓶商承擔。不管怎麼分配，這些都是聯盟性質，而且除非裝瓶商和經銷商都能獲利而且感到滿足，否則汽水公司也無法成功營運。因此，無論是公司擁有還是特許經營，裝瓶商和經銷商都是軟性飲料產業中不可或缺的一部分。

裝瓶是汽水產業中需要最多資本投資的部分。因為相關的高速生產線相當昂貴，專業性又強，而且鋁罐不適用於為玻璃瓶設計的生產線，容量12盎司的瓶子也不適用於為1夸脫容器設計的生產線。這種大量的資金需求，一直是生產濃縮液的公司，在不同時期進出裝瓶領域的原因之一，它們會在必要時增資，然後盡可能向公眾出售股票。由於可口可樂和百事可樂很少把它們參與裝瓶領域的所有權同步化，因此雙方財務報表通常也難以拿來做比較。精簡後的濃縮液製造商，只需向裝瓶商和餐飲業者銷售產品，就可獲得高銷售報酬率和極高的投入資本報酬率，

但如果我們把一些公司所擁有的裝瓶商也列入財務報表，利潤就會縮減。

競爭機制為何？

我們可把市場分為兩種競爭機制：有進入壁壘的，和沒有進入壁壘的。那麼，可口可樂和百事可樂是在哪一種環境中？

無論是進入壁壘或競爭優勢，關鍵指標都是：穩定的市占率和高資本報酬率。到1970年代末百事可樂發起挑戰時，美國國內軟性飲料業主要參與者的市占率已相當穩定。排名在前的是兩大巨頭——可口可樂和百事可樂，兩者的市占率超過60%，剩下的則由其他三種暢銷飲料，和許多自有品牌、地方品牌或其他的三線參與者瓜分。見表9.1。

表 9.1 1977 年至 1982 年軟性飲料業的市占率（按箱量計）

	1977	1978	1980	1982
可口可樂	26.3%	25.8%	25.3%	24.6%
健怡可樂（Diet Coke）				0.3%
雪碧（Sprite）	3.0%	3.0%	3.0%	2.9%
泰伯（Tab）	2.8%	2.9%	3.3%	4.0%
其他	4.2%	4.0%	4.3%	3.8%
可口可樂公司總計	36.3%	35.7%	35.9%	35.6%
百事可樂	20.0%	20.4%	20.4%	20.3%
健怡百事可樂	2.4%	2.7%	3.0%	3.3%
激浪（Mountain Dew）	2.2%	2.7%	3.2%	3.2%
其他	1.4%	1.2%	1.1%	1.3%
百事可樂總計	26.0%	27.0%	27.7%	28.1%
七喜	7.3%	7.0%	6.3%	6.7%
胡椒博士	5.6%	6.0%	6.0%	5.2%
榮冠可樂	4.6%	4.3%	4.7%	3.9%
其他公司	20.2%	20.0%	19.4%	20.5%
非可口可樂、百事可樂公司總計	37.7%	37.3%	36.4%	36.3%

在此期間，可口可樂飲料和可口可樂公司的市占率確實略有下滑，而百事可樂的市占率則小幅上漲。雖然這些變化確實大到足以讓可口可樂注意到必須對百事可樂做點什麼，但卻還不到我們在更公平競爭且沒有進入壁壘的場域中的程度。同樣的穩定性也存在於較小的品牌，如七喜、胡椒博士和榮冠可樂都能穩定保住市占率，這些飲料的忠誠顧客也許比上述兩個市場巨頭少，但仍然很忠誠。

這裡有第二個指標可以確認有壁壘存在。可口可樂和百事可樂從軟性飲料業務中獲得的報酬異常高（表 9.2）³⁵。對於每1美元銷售額只需很少資本投資的企業而言，16%至17% 的營業利益率就意味著投入資本的稅後報酬率至少可達30%。由於這個數字大約是美國上市公司平均投資報酬率的3倍，就顯示出可口可樂和百事可樂參與其中運作的軟性飲料業，是存在進入壁壘的。

表 9.2 美國軟性飲料銷售和營業收入（百萬美元）

	1977	1978	1980	1982
可口可樂				
美國和波多黎各軟性飲料銷售	\$ 1178	\$ 1307	\$ 1928	\$ 2281
美國和波多黎各營業收入	\$ 201	\$ 191	\$ 204	\$ 250
營業利益率	17%	15%	11%	11%
百事可樂				
美國軟性飲料銷量	\$ 876	\$ 1000	\$ 1403	\$ 1867
美國營業收入	\$ 136	\$ 159	\$ 177	\$ 221
營業利益率	16%	16%	13%	12%

表9.2也顯示另一個重要訊息，即隨著兩家公司之間的競爭在1970年代後期開始加劇，兩家公司的利益率都開始縮小。換句話說，當可口可樂終於決定對百事可樂多年來的攻擊採取應戰之後，他既懲罰了競爭對手，同時也懲罰到自己。等討論完軟性飲料業的競爭優勢之後，我們會再回頭討論這一場企業戰爭和競爭戰略。

競爭優勢的來源

進入壁壘存在的事實告訴我們，已立足者會享有潛在進入者無法比擬的競爭優勢。在軟性飲料領域，這些優勢的來源很容易識別。首先是來自需求端：飲料領域內有網路公司、啤酒釀造商和汽車製造商夢寐以求的顧客忠誠度。常喝氣泡飲料的人喜歡前後一致的體驗，所以無論在什麼情況下都會點相同的品牌來喝。通常點百威啤酒的啤酒愛好者會在日本餐廳嘗試喝麒麟啤酒（Kirin），在中餐廳用餐時則會想嘗試一下青島啤酒，但百事可樂和可口可樂愛好者則不會想改喝墨西哥可樂。而且，就算忠誠顧客變有錢了，他們也沒有高檔版的可樂可供選擇。

其次，汽水產業在濃縮液製造商和裝瓶商的層面都存在著巨大的規模經濟。開發新產品和宣傳現有產品是公司的固定成本，跟汽水售出的箱數無關。同樣重要的是，將汽水配送給消費者也會受益於區域規模經濟。汽水公司先把生產的濃縮液送到裝瓶商，後者再添加水、氣泡和人工甜味劑（百事可樂一直這麼做，可口可樂則到1980年代才開始），封瓶（罐）之後再將飲料送到各類零售店。跟啤酒一樣，水也很重，因此長途運輸成本很高，在這種情況下，特定地區的顧客越多，配銷方面的成本就越經濟。裝瓶商向市場區域內40%至50% 的可口可樂飲用者銷售產品的成本，就將低於向市場內5%至6% 的胡椒博士飲用者銷售的成本。

顧客忠誠和規模經濟的結合創造了具有主導地位的競爭優勢，但還沒有強大到能消滅所有其他的汽水公司，因為後者可以聯合起來使用獨立的裝瓶商和配銷商來向消費者提供汽水。但較小的公司也不會威脅到汽水業的兩大巨頭。每當投資者認為他們比之前的股東更有辦法從這些糖水中榨取更多利潤時，他們就會買進或賣出這些小公司的股票，而這些投資者這樣做當然有其道理。另外，二線品牌公司也受到進入壁壘的保護，它們也能擁有忠實的顧客，胡椒博士就是其中之一，因為其銷售

的區域集中，所以能從規模經濟中獲得好處。穩定的現金流，也使它們成為收購的理想標的。

龍爭虎鬥：汽水製造商的囚犯困境

囚犯困境就像「蛾摩拉的婚姻」（Marriage in Gomorrah），雖然只要雙方能保持忠誠的話就會有回報，但卻常常又會被欺騙的動機所壓倒，一個成員出軌往往導致雙方出軌，婚姻於是就在相互不信任的狀況下解體。在這樣的環境中，保持婚姻的完整性需要雙方共同努力、互相關注，以及雙方都有為了整體利益而合作的期盼。

從一開始，可口可樂和百事可樂的聯姻就是一場噩夢。做為一個有主導地位的夥伴，可口可樂實際上不應該在這麼長的時間裡不把百事可樂放在眼裡。一直要到1970年代，可口可樂的高階主管才開始在內部會議上提到「百事可樂」四個字。而做為一個被忽視的配偶，百事可樂也一再地行為不端。在大蕭條時期最嚴重的1933年，百事可樂把汽水瓶的大小增加一倍達到12盎司，同時將價格維持在5美分，等於實質上降價一半。1950年代時，百事可樂恢復對可口可樂的挑戰。正如我們所提到的，百事可樂較早打進超市，針對的是那些公司早已垂涎已久的對象：年輕、不執著於任一品牌、手上有錢可以花。百事可樂用流行樂明星誘惑這些消費者，把他們塑造成代表年輕的象徵——百事可樂世代。百事可樂贊助相同市場取向的演唱會和其他促銷活動。除此之外，百事可樂甚至還嘲笑可口可樂是老人喝的飲料，是在退休社區和療養院供應的飲品。就可口可樂這一方來說，根本沒把百事可樂的許多舉措當一回事，這個戰略當然無法阻止競爭對手繼續進行具侵略性的行為。如果以囚犯困境的情境思考，百事可樂選擇的行動就是「不合作」，但可口可樂並沒有對其行為進行懲罰。表9.3是截至1982年，百事可樂所發動的行動，和可口可樂所做反應的年表。

表 9.3 可口可樂和百事可樂的競爭步伐，1933 年至 1982 年

年分	百事可樂發起	可口可樂回應並發起	百事可樂回應
1933	降低 12 盎司瓶裝的價格到 5 美分。1939 年電台廣告詞「同樣是 5 美分，兩倍的量」	1955 年時將可樂瓶加大為 12 盎司	
1950	艾爾弗雷德·斯蒂爾成為首席執行長，發動「擊敗可口可樂」運動	1955 年時將廣告口號改為「真暢快」	
1950 年代	推出 24 盎司瓶裝並專注於透過超市銷售		
1950-58	營收增加 300%		
1961		推出雪碧	1964 年推出激浪
1963		推出泰伯	1964 年推出健怡
1963	唐納德·肯德爾成為執行長		
1964	發起「百事可樂世代」		
1960 和 1970 年代	通過店鋪直送（DSD）與改善展售，提升對超市的服務	比照辦理	
1970 年代	將濃縮液的價格提高 20% 跟可口可樂持平，並將新獲得的利潤花在廣告和促銷上	同樣增加廣告和促銷方面的花費	
1974	在達拉斯以盲測開始發動「百事挑戰」		
1975	小吃店銷售量居冠		
1975	將「百事挑戰」推展至市場，市占率達 20%		
1976		首席執行長奧斯汀宣布美國不是可口可樂的成長區	
1977	「百事挑戰」推廣至全美	在可口可樂強、百事可樂弱的地區打折	
1980	百事美國公司總裁約翰·斯卡利要求裝瓶商攻擊可口可樂在自動販賣機方面的據點	62% 的汽水銷售額來自國際市場，百事可樂則為 20%	
1981		羅伯特·古茲維塔（Robert Goizueta）成為執行長，宣布發展美國市場	對折扣價做出回應
1982		打出新的「就是可口可樂」的積極型廣告	提供同樣折扣
1982		開始價格折扣：在雜貨店銷售的五成產品均以折扣價出售	
1982		推出健怡可樂，首次在第二品牌上使用「Coke」這個名稱，健怡可樂在 1983 年成為最大的低卡飲品	

在這段期間，主動權幾乎都掌握在百事可樂手中，可口可樂則反應遲緩、行動膽怯又無效。可口可樂花了20年才決定採用12盎司的可樂瓶，只因為不願跟自家已取得代表性地位的6.5盎司曲線瓶競爭；可口可樂跟在百事可樂之後打進超市，也跟隨百事可樂採取送貨到店

（DSD）服務。除了率先推出檸檬酸橙口味飲料（領先百事可樂，但在七喜之後）和低卡可樂（同樣在百事可樂之前，但在榮冠之後），可口可樂一直就只是被牽著鼻子走而已。結果，百事可樂在1950年代的收入翻了3倍，並縮小可口可樂在美國國內軟性飲料市場中的領先幅度。二戰結束時，可口可樂的市占率是70%，到了1966年已經下降到30%，百事可樂則以20%位居第二。

到1970年代後期，百事可樂雖然還落後可口可樂，但已經取得進展了，尤其是在年輕消費者和超市／雜貨店銷售渠道這兩方面。儘管這一成功在百事可樂總部可能值得慶祝，但兩個公司之間的衝突歷史，對彼此間的未來關係並不是個好兆頭。雙方似乎更感興趣的是增加對方的痛苦，而不是尋找某種方式來實現和諧和互惠互利。雖然兩家公司的高階主管都不得不犧牲公司獲利來達成銷售成長和市占率增加之目標，但他們也都會因此而獲得獎勵和報償。這種「戰士文化」瀰漫在兩家公司，也為公司成員的態度和行為設定標準。然而，這樣的品質並不利於成功的婚姻，而可口可樂正是在這樣的環境下，長期對百事可樂的挑戰反應慢半拍。

可口可樂的第一步：自討苦吃

可口可樂眼看自己的市占率慢慢下滑，營業利益率也開始縮水，於是決定對百事可樂發動正面攻擊。可口可樂在1977年發起一場價格戰以求搶攻市占率。在一個有進入壁壘的產業中，兩頭巨象之間的價格戰往往會壓平很多草而讓顧客撿到便宜，但卻幾乎不可能使任一頭象倒下。

發起價格戰的方式有好有壞，可口可樂卻選擇最糟的一種。該公司沒有在全國範圍內降低濃縮液的價格，而是專注於本身市占率高（80%）和百事可樂市占率低（20%）的地區。這個戰略的結果就是，百事可樂每放棄1美元的收入，可口可樂就得放棄4美元。在這些市場中，可口可樂裝瓶商是公司自有的，百事可樂的裝瓶商則是獨立經銷商。

面對這種攻擊，百事可樂別無選擇，只能藉由將自己生產的濃縮液降價來支持裝瓶商，否則就將面對所有其他經銷商質疑百事可樂對主要合作夥伴所做的承諾。假使可口可樂在訂定戰略時有經過深思熟慮，應該就會料到百事可樂肯定會挺身而出迎接挑戰。百事可樂採取行動，在降低濃縮液價格的同時也增加廣告支出，結果就是兩家公司的利潤最終都降低了，而可口可樂的舉措並無法阻止百事可樂蠶食自己的市占率。

在一般的不合作賽局中，參與者最糟糕的位置就是處在兩個都不願合作的方框中（圖 9.2）。然而不幸的是，為了兩者的共同利益，這也是他們最有可能達到的處境（均衡狀態）。這是因為，如果參與者假設對方也會做出同樣選擇，那麼這就會是參與者所能做出的最佳選擇。

圖 9.2 可口可樂與百事可樂的賽局

		百事可樂	
		合作	不合作
可口可樂	合作	百事可樂 + 可口可樂 +	百事可樂 ++ 可口可樂 ---
	不合作	百事可樂 --- 可口可樂 ++	百事可樂 -- 可口可樂 --

可口可樂的降價戰略，與其說是針對對手，不如說是瞄準自己，雖然兩家公司因此都要付出昂貴代價，但可口可樂的損失更大。

可口可樂的第二步：重獲成功

兩家公司在這段期間都繼續推出新飲料：可樂的低卡版、無咖啡因版，還有無咖啡因的低卡版，以及帶有其他風味的汽水。它們積極地對超市貨架空間進行管理並設法擴大市占率，同時充分運用它們的店舖直接配貨能力。跟價格戰和昂貴的廣告宣傳相比，它們在爭奪貨架空間之戰打了平手，可是卻傷及較小的汽水品牌。引進新飲料（開發成本和廣告費用）和店舖直接配貨的市場服務（當地規模經濟）都是必須仰仗規模經濟的行動。由於產品種類增加，再加上所提供的優質服務，讓這兩巨頭能夠多吃下一部分的銷售，但犧牲了較小的參與者。

儘管相對於七喜、胡椒博士等品牌，可口可樂算是取得成功，但在面對「百事挑戰」時還是落居下風。年輕消費者特別喜歡百事可樂那種

較甜的風味。³⁶ 至於能夠在這兩者中進行選擇的雜貨店顧客，銷售也已經向百事可樂傾斜。可口可樂不免開始擔心，短時間內百事可樂可能會大力聲稱，大家不只是更喜歡百事可樂而已，實際上是已經有更多的人都在喝百事可樂。

到了1985年，可口可樂公司決定以其健怡可樂配方為基礎，來直接面對這個問題。由於對許多消費者來說，健怡可樂的味道更像百事可樂而不像原型的可口可樂，所以可口可樂把健怡可樂配方裡的人工甜味劑換成高果糖玉米糖漿並重新製作飲料，經過數以萬計的口味測試，最後推出一款傳統飲料的甜味配方，並將新品做為旗艦品牌，甚至把舊可樂從市場下架。新可樂採用新款容器、有新的口號及新的廣告活動，再加上更甜的口味，所有這些變化都是針對百事可樂迄今為止已占據龍頭地位的年輕人市場。然而從一開始，整個戰略就注定會是一場災難。新可樂在對付「百事挑戰」中也許得分頗高，但銷量卻低得令人尷尬。對可口可樂來說，幸運的是那些喜歡原版口味的老顧客紛紛提出強烈抗議，結果迫使可口可樂重新考慮其計畫。四個月之後，舊的可口可樂又回歸了，先是以「經典可口可樂」的名稱上市，隨後就統稱為可口可樂，至於更甜的版本則稱為「新可樂」。

事後，一些市場分析師試圖辯稱推出新可樂的戰略是為可口可樂公司贏得更多貨架空間的絕妙戰略，因為現在有兩個不同品牌的高熱量和高咖啡因飲料，而不是一個。這種解釋其實忽略了可口可樂的原意，亦即計畫徹底拋棄老可樂，而且可口可樂公司並不想讓前述兩者瓜分銷售額，而讓百事可樂占據第一把交椅。不過事實上，這場動盪確實也使得可口可樂受益：媒體關注度很高，可口可樂也意識到在進行口味測試時忽略了什麼——許多忠實顧客對原汁原味的可口可樂有一種發自內心深處的依戀，因為這是一個他們可藉以認同自己的青春、國家和身分的飲

料。百事可樂當時的市占率確實一度超越新可樂和經典可口可樂的市占率，但只有很短的時間。到1986年，經典可口可樂重新站上領先地位，經典可口可樂、新可樂和健怡可樂的總市占率以29%對23% 超越了百事可樂及其健怡版（表9.4）。

表 9.4 1982 年至 1986 年的市占率（按箱數計算）

	1982	1984	1985	1986
經典可樂			6.1%	19.1%
可口可樂	24.6%	22.5%	15.0%	2.4%
健怡可樂	0.3%	5.2%	6.7%	7.3%
雪碧和健怡雪碧	3.3%	3.8%	4.3%	4.3%
泰伯	4.0%	1.6%	1.1%	0.6%
櫻桃可樂（Cherry Coke）			1.7%	1.9%
不含咖啡因	1.8%	1.7%	1.7%	\$ 1,867
其他	3.4%	2.6%	2.0%	2.5%
可口可樂公司總計	35.6%	37.5%	38.6%	39.8%
百事可樂	20.3%	19.1%	18.9%	18.6%
健怡百事可樂	3.3%	3.2%	3.9%	4.4%
激浪	3.2%	3.0%	3.0%	3.0%
不含咖啡因	0.4%	2.7%	2.4%	2.0%
其他	0.9%	0.7%	1.6%	2.7%
百事可樂公司總計	28.1%	28.7%	29.8%	30.7%
七喜	6.7%	6.8%	6.0%	5.2%
胡椒博士	5.2%	5.0%	4.9%	4.8%
榮冠可樂	3.9%	3.1%	3.0%	2.9%
其他公司	20.5%	18.9%	17.7%	16.6%
非可口可樂、非百事可樂公司總計	36.3%	33.8%	31.6%	29.5%

新可樂的推出雖然落得慘敗下場，但最終還是為可口可樂提供了一個潛在的新武器，可以用來在更甜 / 更年輕的市場中競爭。現在，如果可口可樂想跟百事可樂開戰，就可以在百事可樂的主場發動，甜可樂（Sweet Coke）可以用來做為「攻擊」品牌，進入百事可樂占主導地位的市場。如果新可樂真的成功，可能可以攻占該市場的六分之一。如果

可口可樂決定將新可樂做為「低價」的「戰士」品牌，百事可樂就將蒙受損失。面對前述狀況，百事可樂實際上必須做出決定將價格下調的決定，如此一來，相對於可口可樂在銷售上每花費1美元的成本，百事可樂的成本將為6美元，而與此同時，傳統的可口可樂還可以置身事外，繼續維持其做為成熟可樂愛好者飲品的地位，同時保持較高的利益率。所以可口可樂等於是在不經意間，學會在價格戰中應該要懲罰誰。現在可口可樂手上有了這個武器，和百事可樂之間也許就可能達成和平。

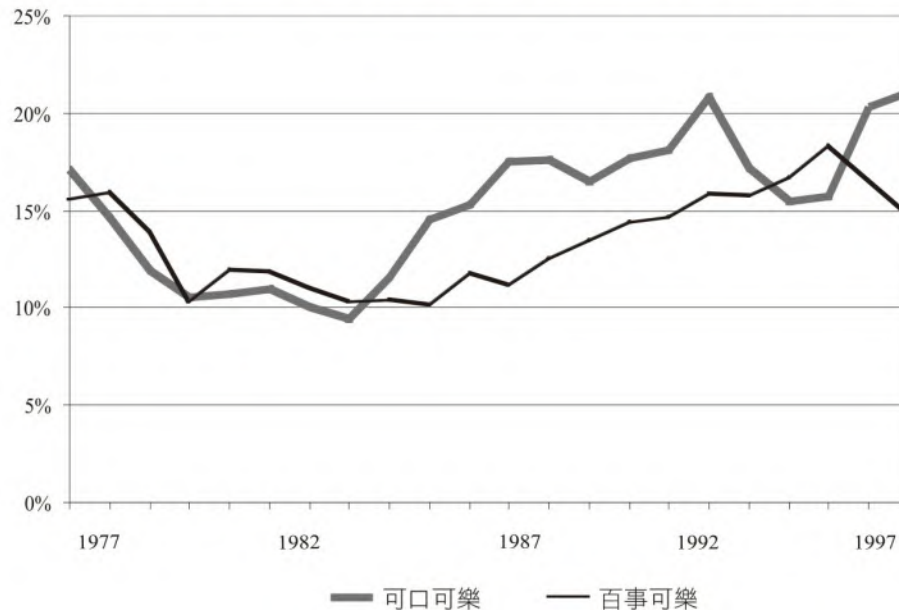
從價格戰到合作

經過長達10年的互相攻擊，而且可口可樂手上已經有新可樂這項可對付百事可樂的武器，這時雙方之間的戰鬥陷入停頓。就像囚犯在玩夠遊戲之後終於學會合作一樣，他們最終改變了戰略（表9.5）並清楚地向對方發出打算合作的訊號。可口可樂通過重大的公司改組開啟了一個新時代，其收購許多裝瓶商同時重組相關網路後，接著便成立了新公司——可口可樂公司（Coca-Cola Enterprises），同時把公司旗下裝瓶商的51% 分拆給新公司的股東並轉移債務。由於有如此多的債務，可口可樂公司不得不專注於現金流的實質需求，而不是幻想從百事可樂手中奪取大量市占率。在有著汽水業巨頭，參與者也就那麼幾個的世界裡，可口可樂的動作是相當明顯且容易理解的。百事可樂所做的回應是放棄「百事挑戰」，降低以侵略性的廣告做回應，藉以表示願意接受休兵。雙方新的合作關係在最重要的地方，也就是在利益率上產生預期效果。可口可樂的營業利益率從低於10% 上升到20% 以上，而百事可樂的收益雖然不那麼顯著，但也相當可觀（圖 9.3）。³⁷ 這種和諧而有利可圖的狀態一直持續到1990年代。

表 9.5 可口可樂和百事可樂 1984 年至 1992 年間的競爭步驟

年分	百事可樂發起	可口可樂回應並發起	百事可樂回應
1984	開始 100% 在低卡飲料中使用阿斯巴甜	效仿百事可樂（但無法為所有飲品供應足夠的阿斯巴甜）	
1985 4 月		推出新可樂，淘汰老可樂，引起廣泛新聞報導	宣布員工放假並推出新的廣告活動：「他們搖擺不定」
1985 7 月		重新推出原版經典可樂，到 9 月時在雜貨店的銷售量已是新可樂的三倍	
1986	韋恩·卡洛威（Wayne Calloway）成為首席執行長並承諾專注於公司獲利能力和股東權益		
		併購旗下最大的兩家特許裝瓶商占裝瓶商總產量 38%	收購兩家大型獨立特許裝瓶商並繼續收購，到 1990 年時已占據裝瓶商總量 51%
		以可口可樂企業的名義向公眾出售 51% 的裝瓶商營運權	百事裝瓶集團上市，1999 年出售 65% 股份
1989	兩個企業將軟性飲料價格提高 3.3%（自 1981 年以來的最大增幅）		
1992		重新將新可樂以二代可口可樂（Coke II）名稱推出，僅在特定商店出售	在某個二代可口可樂市場增加電視廣告

圖 9.3 1977 年至 1998 年間，美國國內軟性飲料業的營業利益率



企業文化決定命運？

然而不幸的是，就像糟糕的婚姻一樣，即使是通過和平相處和高投入資本報酬率，公司內部的動能缺陷也不容易克服。百事可樂執行長韋恩·卡洛威，和背後有董事會成員巴菲特支持的可口可樂執行長羅伯特·古茲維塔兩人，確實為可樂市場帶來一定程度的和平。古茲維塔是透過兩個指標來評估自己的表現：股東權益報酬率和股價。他把財務報表上的收入欄視為「所有苦惱之母」（The Curse of All Curses）。在他16年領導期間，可口可樂公司股價每年上漲近30%。而卡洛威在成為百事可樂公司首席執行長之前，曾擔任食品公司菲多利（Frito-Lay）總裁，他也同樣更看重股東權益報酬率，而不是吹噓市占率。在他擔任首席執行長的10年中，百事可樂股價也大幅成長，每年成長率達24%。可惜的是，這兩位高階主管都在還年輕的時候就死於癌症。

他們的繼任者——可口可樂的道格拉斯·艾維斯特（Douglas Ivester）和百事可樂的羅傑·恩里科（Roger Enrico）都是「可樂戰士」，也是主導兩家公司長達百年衝突文化的熱情參與者。在《財星》

（*Fortune*）雜誌一篇備受媒體關注的文章中，被形容為古茲維塔的「比特犬」、準備接任執行長的艾維斯特宣稱，可口可樂的政策是在競爭對手嘴裡塞一根可以通氣的救命軟管，言下之意就是後者已經被擊敗而在泳池裡掙扎了。身為越戰退伍軍人的恩里科則出版了一本書《對方先眨眼了：百事如何贏得可樂戰爭》（*The Other Guy Blinked: How Pepsi Won the Cola War*），內容是在雙方持續的鬥爭中對新可樂的出師不利幸災樂禍，為此，可口可樂的人從未原諒他。在恩里科的領導下，百事可樂公司宣布了一個雄心勃勃的目標，亦即在可口可樂占據主導地位的國際市場上，有效地從對方手中搶走市占率。

不過，交戰雙方的戰略都失敗了。艾維斯特並沒有辦法「淹死」百事可樂，而且事實上百事可樂的市占率還增加了，這也是他和他的董事會本來就應該知道的。事實上，艾維斯特反而還讓可口可樂的收入減少了。另一方面，百事可樂拓展委內瑞拉市場的計畫宣告失敗，這是其擁有大量市占率的唯一國際市場。可口可樂當時向壟斷該國的百事可樂裝瓶商開出條件，那顯然是一個讓對方無法拒絕的提議，因為百事可樂裝瓶商隨即改變效忠對象，並且開始為可口可樂裝瓶和配銷。有人可能會問，直到1980年代後期兩家公司終於決定休戰為止，雙方執行長決定採用對兩家公司而言都很糟糕的競爭戰略時，可口可樂和百事可樂的董事會究竟在做什麼？

艾維斯特在可口可樂的任期不到2年。他被一系列問題擊垮，包括發生在歐洲的幾次有關健康的恐慌事件，以及在亞特蘭大所面對的種族歧視訴訟。可口可樂董事會認為他的反應過於激進，損害公司形象，而形象卻是公司最重要的資產之一。這位想要淹死對手的人，卻被同樣不妥協的個性所摧毀。也正是在他任職期間，百事可樂於1999年遲來一步效仿可口可樂釋出裝瓶業務，成了一家業界期刊所稱的「理性參與者」。接著，兩家公司都提高了出貨給超市的價格，這個出貨價格在過去四年中已經下降10% 以上。這對艾維斯特來說並不是件值得高興的

事，因為已經太遲了。他在當年年底前就離開可口可樂公司。

對於確實具有競爭優勢和特許經營權，卻仍不滿足的公司來說，業務成長、打擊競爭對手並將其趕出市場，或至少大幅減少其市占率的衝動，一直是導致業績不佳的持續性原因。或許能促使他們前進，直到登上企業階梯頂端的積極型人格特質，同樣也會促使他們不顧一切接受競爭。對於大多數這樣的人，期待他們會突然從戰士轉變為企業政治家，無疑是個愚蠢的想法。儘管如此，根據利潤的某些方面來提供獎勵的獎金制度，而不是端看收益或其他衡量標準，也許能幫助管理階層將焦點集中在對股東有利的事情上，或更進一步，會對公司的其他利害相關者有利。

35 到了1970年代中期，可口可樂和百事可樂都已擴大成為企業集團，而且兩者都有大量的海外訂單，因此其國內軟性飲料業務的獲利能力需要從合併的公司財務報表和根據營運數據估算的資本報酬率中摘取出來。

36 巴菲特不僅僅是一位偉大的投資者，也是一位熱愛糖的人（他也是可口可樂的長期董事和大股東），他就曾經說，汽水業舉行的每一次盲測，都是較甜的飲料勝出。

37 當可口可樂在1986年釋出所擁有的裝瓶公司時，其藉由跟報酬率較低的裝瓶業務分道揚鑣而提升軟性飲料部分的報酬率。百事可樂則一直要到1999年才採取類似舉措，其利益率也因此就蒙受損失。

第10章

梅鐸卡位戰

福斯進軍無線電視網

1985年時，魯柏·梅鐸（Rupert Murdoch）宣布他將在美國成立第四家電視網。在梅鐸成立的電視網進入前，美國已有三家業者。自第二次世界大戰結束後，電視開始發展的10年間，這些電視網形成三足鼎立局勢，是主導該產業的老牌企業。做為他整體戰略的一部分，他收購美國大城市六家獨立電視台及二十世紀福斯電影公司³⁸（Twentieth Century Fox Movie Studio）。他從西澳洲的一份報紙開始，爾後創立跨國媒體事業新聞集團（The News Corporation），那時已在歐洲、澳洲和北美擁有一百多家報紙和雜誌，他在歐洲和澳洲也擁有電視公司。他把二十世紀福斯電影公司視為其媒體帝國的核心娛樂資產，製作可以透過所有自有管道分銷的素材。

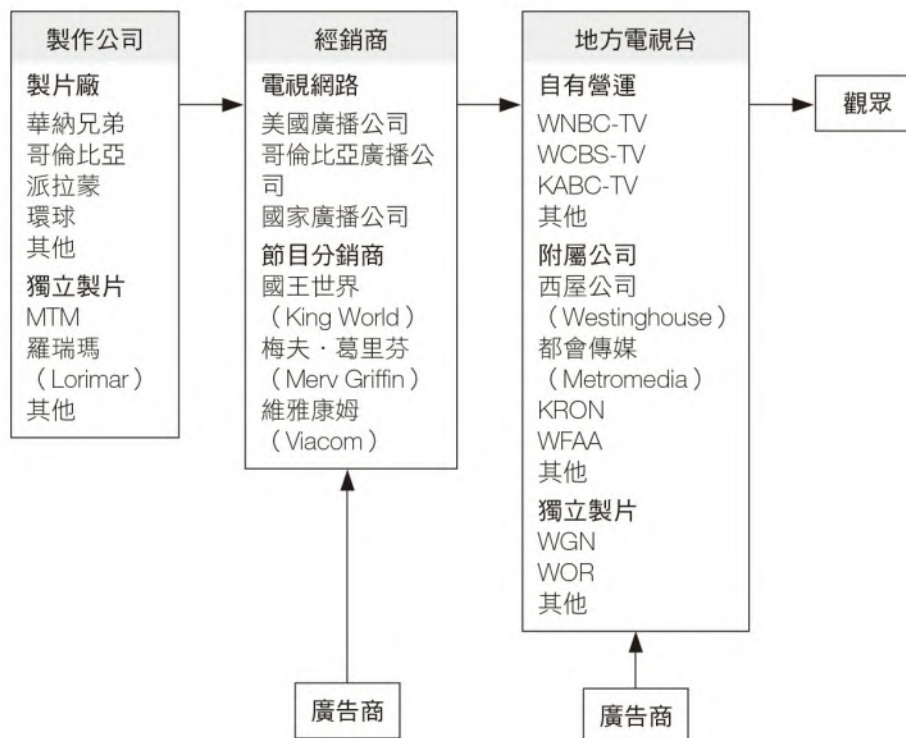
從沒有人認為梅鐸是個目光如豆的人。他對新聞集團的計畫涉及重大的挑戰，他將要推出並支持第四個電視網直至開始獲利，這是自1950年代以來從沒有人完成的事情。為達成這一目標、實現更大的全球願景時，他希望藉由將製片廠與遠超出美國廣播電視網範圍的發行系統相結合，來實現一些所謂的相輔相成效果。

廣播產業

梅鐸一心想加入的俱樂部只有三個成員：美國廣播公司（ABC）、哥倫比亞廣播公司和國家廣播公司（NBC）。這三家公司在1930年代都是相當成功的無線廣播網，當它們進入電視這個新媒體時，從前經營電台時的經歷對它們很有幫助。

雖然電視產業在二戰結束後的30年中一直不斷演變發展，但實際上只是將新聞、體育、娛樂和廣告帶入美國家庭的其中一部分媒介而已（圖 10.1），至於支付這些費用的，則是廣告。

圖 10.1 1985 年前後的電視產業概況



廣播業的發展順序先是無線電接著是電視，在發展過程中，美國跟其他國家的不同之處在於，政府只負責發證，但不擁有或直接控制頻道。整個產業的最終收入來自廣告商，他們買下時間來播放廣告。在廣播的黃金年代和電視出現的早期，大型贊助商還會自行製作一些節目來為自家商品打廣告，但到了1960年代初期，他們已經將這一方面的控制權交給電視網。後來隨著製作成本上升，廣告商開始傾向享受在一系列節目和電視網上購買有限廣告時間的靈活性。他們也直接從當地電視台購買時段，包括獨立電視台和與電視網相關的地方電視台。

「內容」的製作由電視網、製作公司和地方電視台分攤。這些電視網和地方電視台會製作全國和地方新聞、體育賽事和一系列其他節目。

晚間（黃金時段）播放的主要娛樂節目，包含喜劇、戲劇和電視電影，則是購自製片廠。電影製片廠已經擁有製作這類節目的經驗和基礎設施，在政府以反壟斷為由，終止其直接擁有電影院的權利後，他們就抓住這個增加新收入來源的機會。即使是僅限於在電視小螢幕播放的「電影」，電影業的魅力還是吸引許多規模較小的公司進入製作這一行，來跟老牌製片廠競爭，而為電視網貢獻節目構想的創意人才也始終絡繹不絕。

電視網從製作公司那裡購買屬意的節目，或者更確切地說，它們會先購買一定分量的集數試水溫，看看該節目是否能吸引觀眾。如果有足夠觀眾的話，它們就會簽訂下一季節目的合約。這些電視網向製作公司支付生產成本的80% 到90%，因此製作公司不得不從其他地方設法收回剩餘的成本與所需利潤，聯播市場就是答案。廣播法規嚴格限制電視網可擁有的黃金時段節目數量，其餘的就屬於製片公司，而它們能夠將節目重播權出售給節目分銷商，由這些節目分銷商來包裝整合這些節目，再轉售給當地電視台甚至電視網，後者則在節目獲得一定好評後予以播放。要獲得聯播的資格，一個節目需要至少能夠持續60集，但大多數節目都無法過這一關。然而那些符合資格的確實能為製作公司提供收入。到1970年代，電影製片廠一半以上的總收入來自電視節目製作：包含直接出售給電視網的節目、聯播節目銷售及為電視製作的電影和老電影重播。

美國政府法規限制電視網可以擁有當地電視台的數量。這是因為政府認識到規模經濟可能會讓電視節目發行變成一種「自然壟斷」，並且擔心主要新聞來源的控制權最終可能掌握在極少數人手中，所以雖然歷屆政府都允許傳媒公司進行擴張，但仍然保留一些上限。即使在特高頻（VHF）³⁹ 電台的絕對數量從5個增加到12個之後，這些電視網仍然無法透過自己的出口網點（也就是「自己擁有並經營」的電視台），覆

蓋超過25% 的人口。但電視網也另闢蹊徑，跟許多地方電視台達成「附屬」協議，每個地方電視台承諾從單一電視網承載其許多（但不是全部）節目，地方電視台採取這種作法來接收這些受歡迎的節目，要比自己去尋找具有相同吸引力的替代節目更便宜。另外，擁有附屬公司業務的獨立公司，也面臨與廣播電視網相同的所有權限制。電視網直營及附屬經營的電視台比獨立電視台更有利可圖，它們在本地節目上做了更多投資，比如新聞和專題報導，並且擁有更多觀眾。獨立公司則不得不依賴節目重播、老電影、當地體育節目和其他受眾較狹窄的節目。

附屬電視台並沒有向電視網購買節目。收入流其實是反向的：電視網支付費用給附屬電視台，讓後者播放它們的節目，然後電視網從每小時6分鐘的黃金時段廣告中收取費用。附屬電視台本身也擁有3分鐘的廣告時間，可以將之出售給當地贊助商或全國性的廣告商，或者用來播放公益廣告。地方廣播是整個業務中最賺錢的部分，尤其是對電視網直營及附屬公司而言。如果把將1984年和1985年的2年加起來，所有三個電視網的合併營業收入是其收入的9%，但電視網直營的地方電視台的營業利益率則為32%。有人甚至指出，實際上是直屬分公司在補貼電視網。

這種至關重要的聯繫表明，當我們檢視電視網時，我們需要把其所擁有並經營的地方電視台，或者還包括附屬公司，都視為該產業同一區塊（廣播本身）裡的一部分。不過，製作公司、節目分銷商和廣告商等，就顯然屬於整個產業的不同部分，就像出版社跟書店，或果糖種植者跟飲料製造商的關係一樣。

進入壁壘

同樣地，我們要先來檢視一個產業的兩個特徵，以確定是否受到進入壁壘的保護。首先是長期市占率的穩定程度。如果新進業者未能成功在產業內確立自己的地位，並且現有公司的市占率幾乎沒有變動，那麼

存在進入壁壘的機會就很大。第二個要觀察的特點是資本報酬率。如果現有企業的資本報酬率高於正常水準，那麼這一事實就支持了進入壁壘確實存在的說法。我們知道，在福斯公司之前，所有試圖涉足電視網的公司都失敗了，包括一開始就進入此領域的杜蒙電視網（DuMont Network），不過杜蒙電視網並沒有電台廣播的背景。

相關的市占率數據，顯示出異常穩定的狀況。從1976年到1986年的10年間，三家電視網加起來平均有9%的絕對變化值，相當於整個10年期間每個電視網的變化值為3%（表 10.1）。

表 10.1 1976 年至 1986 年間，三家電視網的市占率變化

	收視率		標準化後			
	1976	1986	1976	1986	變化	絕對值
美國廣播公司	18.7	12.8	36%	32%	-4.2%	4.2%
全國廣播公司	16.4	14.6	31%	36%	4.6%	4.6%
哥倫比亞廣播公司	17.1	13.1	33%	32%	-0.4%	0.4%
總計	52.2	40.5	100%	100%		9.2%
10 年平均值						3.1%

我們將三家電視網的個別市占率相加，以加總後的數值設為基準點100，來推算市占率穩定度，讓我們得以衡量這三家電視網的消長情況，但這樣的評估方式也會忽略掉一些同樣重要的資訊。做為一個整體來看，這三家電視網以每年約收視率1點的速度流失市占率，其中一些流向獨立電視台，另一些則流向在1986年已達到4000萬戶的有線電視台。即使我們能確認有進入壁壘保護現有電視網免受新公司的激烈競爭，但這並不意味著這些電視網的受眾不會流失，因為他們可以在為數眾多的小型業者中，找到傳統電視網能提供的替代產品。

我們對進入壁壘是否存在的另一個觀察點是高資本報酬率。在1984年和1985年的2年中，三家電視網加起來的營業收入為20 億美元，總收入則為158億美元，也就是營業利益率為12.6%。這些數字包括電視網本

身及其直營的地方電視台業務，正如我們已經知道的，地方電視台的利率要高得多。12%至13% 的營業利率必須以這些公司的資本需求為背景來看待，這些需求是最基本的。大多數廣告在每季節目開始前就已售出，因此對應收帳款的投資就相對有限，也沒有庫存問題。

在那些年間，都由美國電話電報公司負責向地方電視台傳送節目，所以只有製播室和廣播設備算是固定資產（地產、廠房和設備）。除了自己的製播室、廣播天線和設備外，電視網的直營地方電視台也幾乎沒有什麼資本需求。我們估計他們的資產應該看起來像表10.2中的數字。

表 10.2 1984 年至 1985 年間，電視網和直營電視台的估計資產負債表（資產以銷售額的百分比計）

現金	1%
應收帳款	4%
庫存	0%
土地、廠房和設備	10%
總資產	15%
自發性負債	5%
所需資本總額	10%

我們把所需的總資產抓在占銷售額的15%左右。自發性負債（即應付帳款、應計薪資和稅款以及其他無息債務）則占了三分之一的總資產⁴⁰。這就使得所需資本總額約為銷售額的10%。在營業利率為12%至13%的情況下，稅前資本報酬率約為 120%至130%。即使投資需求是我們估計的兩倍，稅前資本報酬率也將達到60% 或更多。由於收入穩定，這些電視網可以很輕鬆地用半借款、一半股票的方式為其營運融資。債務用來做為稅務保護傘，藉以讓稅後股東投資報酬率保持穩定。

現在，所有跡象都顯示這是一個高度受到進入壁壘保護的產業。多虧這些壁壘，已經在裡面的公司可以得到非比尋常的資本報酬。就如同派拉蒙和其他有抱負的進入者，梅鐸也是因為如此才覺得這個產業對他

具有吸引力。但同樣地，事實上這也對企圖進入者提出一個警告，亦即新來者若想爬過高牆進入並得以生存，將會是件極具挑戰性的事。

哪一種競爭優勢？

技術，是唯一不涉及電視網業務既有進入壁壘的競爭優勢來源。美國幾乎所有家庭都有電視機，但現有電視網在捕捉和發送廣播訊號方面並無專利設備。國家廣播公司的母公司美國無線電公司（RCA）和杜蒙一樣都是電視機製造商，但其他許多跟廣播業者無關的公司也是。技術實際上是一個開放領域，任何人都可以下場參與遊戲。

顧客忠誠則是另一回事。成功的節目會吸引忠實的追隨者，而且經常可以持續數年，其他的電視網則會小心翼翼，不要在同一時間安排播放自己最受歡迎的節目。在電視遙控器出現之前（根據一些科技歷史學家的說法，二十世紀下半葉最人性化的發明中，自動櫃員機〔ATM〕的唯一競爭對手就是電視遙控器），大部分的電視觀眾在一個小時的節目結束後，都會接著看下一個節目。電視網高階主管則據此來制定節目播出時間表，在受歡迎的節目之後推出新節目藉以推廣。電視觀眾並不是完全被電視台擄獲的顧客，他們能夠、也確實會變換頻道，選擇新節目來替換已經在看的節目。儘管如此，現存的電視台仍然比意圖進入者具有優勢，因為後者需要時間在與電視網的節目競爭中，積累觀眾人數。

美國政府對廣播業做了一些限制。它對為數不多的無線電頻譜採行配給制以防止訊號干擾，並訂出監管規則來維護公眾在業者競爭中和自由接收方面的利益。它對網路和其他非網路廣播公司設限，規定擁有地方電視台所有權的上限為不超過人口覆蓋的25%。這種限制促成附屬電視台系統出現，它們跟電視網互有關聯，但不像直營地方電視台那麼緊密。政府的大多數其他政策起到加強進入壁壘的作用。聯邦通訊委員會（Federal Communications Commission）發執照給地方電視台並將廣播

頻率分配給它們。每個最大的都會區，聯邦通訊委員會頒發的特高頻許可證不超過 7 個；在較小的地區，發出的特高頻許可證就更少了。1940 年代時，這些許可已經轉移到現有的廣播網中，從而使得它們在接觸受眾的能力上獲得永久提升。當有線技術在 1960 年代登場時，聯邦通訊委員會最初對其地理分布及訂閱服務都做了限制，以保持觀眾可免費收視。然而隨著時間推移，電視觀眾可以通過有線系統和改進的超高頻（UHF）⁴¹ 技術接收到更多頻道。

政府還規定電視網支付給美國電話電報公司的費用。不過事情在 1980 年代初發生變化，包括衛星營運商在內的競爭者都獲准進入傳輸業務，而美國電話電報公司的訂價結構顯然更能反映傳輸的時數。到了 1986 年，曾經相當強大、由政府所訂定規則而構成的進入壁壘，現在已經大幅降低了。

不過，規模經濟才是最強大的競爭優勢，它可以保護電視網免受充滿熱望的新進入者的影響，而且這情況至今也並未改變。電視網廣播在很大程度上是一項必須有固定成本的業務：

- 製作節目的成本是固定的。在電視網或製片人知道節目可吸引到多少觀眾之前，就簽訂了新節目的合約。一些非常受歡迎的節目，尤其是那些大牌藝人，確實有本事要求更多續約金，面對這種狀況，電視網有時願意付費，有時就乾脆放棄。然而總體而言，節目製作成本並不會隨觀眾人數的增加而增加。
- 電視網的傳輸成本是固定的。美國電話電報公司將節目從電視網傳輸到地方電視台時，並不會因節目本身受歡迎程度而收取不同費用。至於一個企圖在業界立足的新電視網，最初會在支付這筆費用方面處於劣勢。
- 區域傳輸成本是固定的。相同範圍內的廣播訊號，接觸到 50% 潛在觀眾的成本不會比接觸到 5% 潛在觀眾的成本更高。即使是報紙也沒有像廣播公司那樣享有明確的規模經濟優勢。
- 製作費如新聞節目等，在某種程度上是固定的。雖然明星新聞主播會得到更多報酬，但並不會隨觀看人數等比增加。製播室的固定裝

置、攝影機和其他設備，也不會隨觀眾人數多寡而變化。

- 廣告費是固定的。無論是電視網或電視台播放的或為自身所投放的廣告，以及他們在報紙、雜誌甚至在競爭對手的電視台上所投放的廣告，都不會隨觀眾規模而產生變化。無論收視率如何，所有全國性網路的廣告銷售成本基本上都是相同的。

在那個年代，一位謹慎的高階主管在決定是否投資數百萬美元進軍電視網產業時，一定會意識到保護現有企業及其利益率的一系列競爭優勢，是多麼強大。但他們也會看到，這些電視網正在失去市占率，並且由於技術（如遙控器、錄影機和衛星傳輸）和政府法規（如放寬有線電視服務範圍的限制）的變化，電視網也正逐漸失去一些優勢。然而，就算是像梅鐸這樣一個大膽、財力雄厚、精於談判的媒體大亨，也有可能必須要在處於顯著競爭劣勢的情況下運作，這絕非是一個愉快的戰略地位。另一方面，他可能也已經注意到，儘管市場的整體市占率在下降，但躲在壁壘背後運作的電視網已經制定了一些緩解競爭的遊戲規則。如果我們的媒體大亨打出正確的牌，他就有可能會在牌桌上占據一席之地，同時跟他那些已立足的競爭對手一起走向繁榮昌盛。

君子之爭

如果我們把可口可樂跟百事可樂之間的戰鬥當作是美國內戰的重演——亞特蘭大的子弟和紐約白原鎮咄咄逼人的北方佬進行較量。那麼電視網之間的競爭更像是鄉村俱樂部裡的高爾夫球賽，它們的總部都設在紐約市，都有無線電廣播的背景：美國廣播公司是國家廣播公司在1940年被強制出售其一部分後成立的，它們都在影視時代開始時進入電視領域。多年以來，它們制定一套隱性規則以控制競爭並保持高利潤。無論是向顧客收費或支付供應商，它們都不在價格上相互壓低。跟汽水製造商不同的是，它們學會如何兼顧大家的利益並玩好囚犯困境賽局。

廣告安排

電視網的收入來自向贊助商出售廣告時間，它們也非常小心地從不以折扣價出售。首先，大部分廣告時間都由贊助商根據長期合約預先購買，在播放的時間接近實際播出日期時，電視網會釋出剩餘現貨時段，而現貨市場的價格通常都高於合約價。所有三家電視網都是在有限時間內完成合約，這就限制了廣告購買者的討價還價。另外，這些電視網也不會在價格上互相制衡。

其次，它們以公共利益行為準則為名，然後透過限制黃金時段廣告分鐘數來控制供應。當廣告售出時，它們會估計廣告將能觸及的受眾規模，如果實際的受眾人數低於預期，電視網就會免費向廣告客戶提供更多廣告時段，做為對合約的「補償」。當然 這種「補償」作法會用掉更多寶貴廣告時間，但其目的是在因未能滿足廣告客戶而使需求下降前，緊縮供應。如果訂出可接受的價格卻沒有足夠的買家，這時電視網就會為自家節目投放廣告，或者播出公益宣傳。它們不會採取任何措施來鼓勵贊助商等他們貼出「待售」標誌，最後的結果就是，儘管它們的市場聯合占比下滑，但電視網廣告價格還是會繼續穩步上升。

購買節目

三家電視網也以銷售廣告時段相同的「紳士風度」，處理節目的購買，它們不會激烈地互相爭搶新節目，這是因為節目構想出售的時間限制在兩星期之內，所以如果一個電視網對某個節目表達購買興趣，節目製作人就沒有足夠時間等候另一家電視網是否會出更高價錢。另外，當試播集數拍攝完成後，電視網還有拒絕接受的權利，於是已經花掉的製作費則由製片方承擔，這些決定也限在兩星期內做出，電視網同時也在這段時間內準備節目表。這種有時間限制的競爭，使得電視網無法相互競標看起來會賺錢的節目。

另外，電視網不會試圖去爭奪已有一定名聲的節目。當某個系列節

目更換電視網播出，譬如《計程車》（*Taxi*）於1982年從美國廣播公司轉到國家廣播公司，這是因為該節目的播出遭原來的電視網取消，而不是被新東家所吸引。電視網在節目這一方面的合作態度，也同樣用於處理體育賽事上。哥倫比亞廣播公司跟國家美式足球聯盟（National Football League）有長期合作關係，但國家廣播公司並沒有去挑戰它，而是去協助創建美國美式足球聯盟（American Football League）。當國家美式足球聯盟和美國美式足球聯盟在1960年代後期合併時，前述兩個電視網都還各自保持跟它們的關係。美國廣播公司不想被排除在這項越來越受歡迎的運動之外，於是推出《周一美式足球夜》（*Monday Night Football*）節目來取得在這個領域內的市占率。結果這個安排前後持續二十多年。

跟地方電視台結盟

三家電視網也不會互相爭奪彼此的附屬電視台。美國政府規定在特定市場中，每家電視網只能有一個附屬電視台，因此所有人都有運作空間。此外，按照法規，地方電視台之間的執照轉移非常困難，這也是限制電視網之間互相爭搶地盤的另一因素。除了前述規定之外，電視網彼此間互相溫和對待的態度，也在緩和競爭這方面起了跟監管環境同等的作用。

還有競爭空間嗎？

魯柏·梅鐸並不是因為對人友善而成為全球最大的媒體大亨之一，他的作法是正面跟競爭對手、工會和政府交鋒，他公開發表聲明要挑戰現有的電視網，目的就是要引起對方注意。他當時已經擁有福斯製片廠及地方電視台，而且旗下報社遍布三大洲，如果他決定大舉進軍電視網產業，那絕對比此產業所見識過的其他進入者的威力更大。

儘管如此，在福斯與現有電視網之間的爭戰中，恐怕還是現有電視

網比較有贏面。這是因為他們已經有基本觀眾群，而且不會迅速流失，因此電視網可為節目支付比福斯更高的費用，並且可以從節目中播放的廣告收取更高費用；除了直營地方電視台之外，電視網還擁有強大的地方附屬電視台。現在歸奇異公司所有的國家廣播公司，和首都城市傳播公司（Capital Cities Communications）旗下的美國廣播公司，都有足夠資源來抵禦一場曠日持久的衝突；哥倫比亞廣播公司為保持獨立經營地位，導致資產負債表上負債累累而更加脆弱，不過其仍然擁有可出售的寶貴資產，例如旗下所擁有的地方電視台，並且也可以透過整合營運來降低成本。上述這些電視網多年來一直採用的奢華管理方式，使他們在開始動用老本之前，還有雄厚本錢來應戰。

毫無疑問地，這場由梅鐸發動的正面攻擊，就算最終是以梅鐸的福斯公司失敗收場，三家電視網也將要付出高昂代價。如果他在廣告價格上競爭，電視網應當還可以應付，但由於梅鐸的營收流（Revenue Stream）要小得多，因此相對來說電視網所蒙受的財務損失就會大得多。如果梅鐸決定出價競購電視網的節目，電視網勢必得用支付更多費用的方式來因應，畢竟電視網有必須維持一個完整節目表的壓力，而梅鐸這一方才剛起步。因此，無論對福斯和電視網來說，放棄先前小心翼翼並有節制的競爭遊戲，轉而進行一場可能導致傷痕累累而且無節制的戰鬥，將會是為雙方都帶來痛苦的一件事。

梅鐸需要一個不必打破大門並破壞自己和他人會員價值的方法，來進入這個俱樂部。他必須讓他們知道，他的意圖跟他們的利益或多或少是一致的；同時也必須讓他們意識到，讓他和平地進入，比進行焦土防禦戰更好。梅鐸需要向對方發出訊號，表明他知道如何玩他們的遊戲。

地方電視台方面

梅鐸的第一步是從都會傳媒（Metro Media）手中收購六家獨立電視台。他沒有針對電視網的附屬電視台下手，因為這樣做的話，等於是

向電視網發出警告並直接宣戰。另外，他收購前述的獨立電視台總共花費16.5億美元，遠超過他們當時的營運現金流量，而且梅鐸是以舉債方式為前述的收購融資。他計畫讓他們成為他的新電視網事業核心，他認為這樣做可以證明他所支付的溢價是合理的。而對於電視網來說，梅鐸沒有試圖搶奪他們的附屬電視台的這一事實，讓他們頗為放心；同時，梅鐸為進入該產業而舉債也產生了一些隱憂，因為他的計畫使得福斯廣播公司（Fox Broadcasting）在早期注定要虧損，而所有債務又都壓在他身上，所以他不太可能跟當時已有盈利的競爭對手在廣告或節目方面展開價格戰。

以這六家原屬都會傳媒的電視台為基地，福斯接下來的行動是簽下全國其他地區的附屬電視台。雖然福斯後來確實設法跟覆蓋全國80%以上的地方電視台簽約，但還並不算是一個強大的團體，在黃金時段的收視率微乎其微。易言之，福斯一開始的受眾基礎相當小。

廣告方面

梅鐸也跟隨這些老牌電視網所遵循的行為準則，限制了黃金時段每半小時節目中插播的廣告分鐘數。然後他把自己的廣告價格，訂成比電視網的每個收視點所收取價格再低20%。這個折扣只是稍微有一點點

「挑釁」意味。這是因為如果他想要將廣告商吸引到他那新的、未經檢驗、規模小得多的電視網的話，他就必須為他們提供一些東西。他訂出的廣告價格雖然打了折扣，但大體上還是釘住電視網的價格，這既表現出一種願意合作的態度，同時也讓對方知道他們無法在價格上跟他相抗衡，如果對方降低費率，他也會跟著降低但仍然維持20%的折扣，由於在可預見的未來，對方的廣告收入會比他高，所以將承受的痛苦就會更大。另一方面，如果對方提高費率，他也會跟進，但同樣還是會維持20%的折扣。他要讓對方知道，他不會成為它們繼續行使訂價權的障礙。

節目方面

在節目方面，福斯也選擇不跟既有電視網正面對撞，以數量有限的原創節目表做為開始。福斯聘請的第一位知名明星是瓊·瑞佛斯（Joan Rivers），負責主持一場深夜脫口秀。當時國家廣播公司要尋覓《今夜秀》（*The Tonight Show*）原主持人強尼·卡森（Johnny Carson）的繼任者，結果選了傑·雷諾（Jay Leno）而把瓊·瑞佛斯排除在外。福斯在最初幾年推出的其他節目也都是那些老牌電視網直接拒播或不太可能播放的節目。《霹靂猛男》（*Studs*）、《凡夫俗妻妙寶貝》（*Married with Children*）和《辛普森家庭》（*The Simpsons*）對於其他電視網來說要不是過於粗俗（儘管從二十一世紀的角度來看，這可能很令人難以置信），要不就是屬於卡通型式，而這是他們保留給週六上午播放的兒童節目或迪士尼特別節目的內容。

梅鐸靠著旗下報紙走羶色腥路線的方式，在報紙界發了財。他就連小報也是採取八卦報的形式。福斯廣播公司也採取同一模式，透過進入低端市場，減少跟其他電視網的直接競爭。如果這類節目要為福斯贏得觀眾，更可能的情況會是來自旗下的獨立電視台，包括廣播電台和有線電視台——因為都早已習慣提供類似內容，他們所針對的也是還沒有既定觀看習慣，而且更容易被吸引的青少年觀眾。

最後一席

福斯取得地方電台、廣告的訂價，以及播放娛樂節目墊檔的方式，都向電視網發出他不想惹麻煩的強烈訊息。福斯沒有帶著支票簿企圖搶奪電視網手上的節目、明星或對方在當地的地方電視台。福斯的廣告雖然提供折扣，但仍然釘住電視網的費率，也並不打算透過為廣告預留更多時段來擴大供應，其所傳達給電視網的資訊是這樣的：

- 我們打算遵守你們的遊戲規則。
- 儘管如果你們願意，你們可能有辦法摧毀我們，但跟讓我們進入相較起來，跟我們開戰要付出更多代價，而且由於我們已將福斯廣播系統做為我們全球媒體戰略之一，所以我們不會輕易撤退。
- 你們如果聰明的話，就讓我們加入這個俱樂部。

我們如果把這個情況看作是一個囚犯困境賽局，福斯公司所表達出來的，就是其想在最有利可圖的那個方框中加入電視網俱樂部。

對電視網而言，讓福斯加入會是一個明智之舉，前提是電視網不把福斯看作是一群可能會破壞整場派對氣氛的新進入者中的第一個，如果它們自認面臨這樣的挑戰，就將別無選擇，只能把福斯的皮剝下並釘在門上，以警告其他進入者可能會發生什麼事。但福斯可以證明自己即使不是獨一無二，也至少是潛在電視網業者中相當特別的一個。因為福斯收購六家都會傳媒的電視台，後來又增加幾個其他電視台，也和一些地方電視台簽約，讓自己擁有全美通路；至於其他業者若要進入，都必須透過電纜才能運作，可是這對觀眾來說卻很昂貴。福斯的電視網也是其媒體帝國的一部分，該帝國包括一個電影製片廠和許多家報章媒體。雖然梅鐸也許並不預期這些關係企業會有多重要，但前述這些關係對另外三家電視網來說，可能看起來會相當令人畏懼。綜觀這一切，福斯可以振振有詞地說，再也沒有其他人有可能會嘗試帶著這樣的願景，進入電視網這個產業。

電視網開始轉型

當福斯廣播公司還處於嬰兒期時，這些電視網並沒有試圖扼殺。它們正確解讀福斯所送出的訊息：只要給條活路，保證會規矩行事、絕不亂來。至少在一段時間內確實是如此，但隨著時間推移，整個經營環境變得更加競爭。相關的監管放寬了，現在有更多有線電視台進入市場並

擴大服務範圍，訂閱有線頻道的數量和其本身對觀眾的吸引力都在成長；透過衛星廣播技術，使得向地方電台傳輸的成本持續下降，電視網和大型節目分銷商之間的區別正在被打破，因為後者現在可向製片商購買首播節目，並在共享廣告的條件下將其直接交付給獨立電視台；另外，現在遙控器和錄影機等家用設備幾乎無處不在，進一步縮小了電視台對觀眾的控制。更重要的是，觀眾可透過遙控器，避開收看企業廣告。

當初使三家電視網有利可圖的競爭優勢，因為這些發展而使效力遭到削弱。為了因應，美國廣播公司、哥倫比亞廣播公司和國家廣播公司的新東家，則透過裁員和砍節目預算來降低成本。梅鐸和福斯就是在這些變化正在進行的時候，進入這個產業，而在福斯努力讓自己站穩腳跟的時期，前述的變化也持續進行。

福斯的出現，再加上獲利能力下降和其他電視網易主等變化，最終破壞了長久以來控管各方競爭意圖的合作文化，電視網之間不再像是從前相處起來讓人感到舒適、像俱樂部會員一般的合作夥伴。到1993年，福斯以高於哥倫比亞廣播公司出的標價，取得國家美式足球聯會

（National Football Conference）比賽轉播權，結束雙方長達數十年的關係，並引發一場曠日持久的價格戰，最後也破壞美式足球轉播合約的獲利能力。幾年後，美國廣播公司試圖從哥倫比亞廣播公司挖角大衛·萊特曼（David Letterman），這可不是倫納德·戈登森（Leonard Goldenson，美國廣播公司創始人）對威廉·佩利（William Paley，哥倫比亞廣播公司奠基者）嘗試過的伎倆，可口可樂和百事可樂才是這方面的專家。

那麼，綜效何在？

梅鐸戰略的核心是整合，即福斯廣播公司，包括二十世紀福斯電影公司、電視網及直營地方電視台在內，將因為彼此之間和與新聞集團的

其他媒體之間的緊密關係，而有機會賺得額外利潤。除了利用二十世紀福斯電影公司的出品來供應福斯電視網之外，他還計畫把這些節目推展到海外。但是，綜效雖然經常被企業用來證明其為某項資產做的過多投資是合理的，但在實踐中卻很難具體實現。將供應鏈中的公司置於同一業者的所有權下，可以獲得哪些額外的回報？如果那個產業受到進入壁壘的保護，則該公司就已經可以獲得豐厚的資本報酬了；如果該產業內競爭激烈，那麼跟姊妹公司簽訂合約並不會增加任何一家公司的收益。無論哪種情況，都很難確定把這兩家公司歸於同一業者所有權之下，會得到任何收益。

顯然地，電視網產業的生產製造面並沒有進入壁壘，這是由於娛樂界魅力無窮，因此吸引新參與者不斷前仆後繼進場。而也正如我們可以預料得到的，從事這項生意的公司，歷來所獲得的投資報酬率都非常低。除了福斯之外，其他電視網並未擁有自家製片廠，部分原因是政府監管，但更重要的是他們發現讓製片廠去做創意工作的成本更低。以二十世紀福斯電影公司和福斯廣播公司為例，如果製片廠生產的某個節目顯現出有吸引大量觀眾的能力，那麼製片廠為什麼要以低於市價的價格提供給福斯廣播公司？如果某些節目沒有大賺前景，福斯又為什麼要為這些節目，支付比國家廣播公司或美國廣播公司更高的費用？錢可能會從一個公司的口袋轉移到另一個口袋，但公司的淨收益卻是零。只要供應不短缺，福斯廣播公司就不會從跟製片廠的聯繫中獲得任何收益。同樣地，只要可以製作其他電視網想要的節目，二十世紀福斯電影公司就不需從跟廣播公司的連結中獲得任何好處。

至於廣告時段呢？假設福斯廣播公司無法售罄其廣告時段，難道不能將這些閒置時間用來宣傳二十世紀福斯的電影嗎？也許吧，但如果廣告時段老是播送自家宣傳廣告，那麼觀眾也不會對付費廣告多加留意。也許製片廠可以不必付錢就得到一些東西，但絕不可能太多。在一個收視率低的電視網上投放免費廣告，不可能是梅鐸想達到的綜效戰略。

福斯另一個綜效來源，是將製片廠的節目送到國際市場上的能力。但同樣的問題是，透過同一公司的姊妹公司或外部公司進行銷售，真能獲得任何好處嗎？如果國際聯合供應是一個有競爭力的方式，那麼把聯合供應保持在自家內部，就不會有共同受惠的好處，因為聯合供應部門的收費不能比競爭對手高，也無法做到少收費而仍然能賺到錢。如果國際聯合供應不具競爭力，也就是說在某些市場上，已經立足的公司受到進入壁壘的保護，那麼福斯的國際聯合供應部門就將處於不利地位，在這種情況下，製片廠最好跟已經在此項業務中有強大力量的公司簽約。同樣地，製片廠和節目分銷商之間的企業關係不會產生任何好處。

向福斯學習

福斯進入電視網產業的歷史，正好符合本書提到的核心觀點。三家電視網得益於忠誠顧客、政府監管和顯著的規模經濟，而享有競爭優勢和進入壁壘。它們藉由擁有地方電視台而賺了很多錢，這些電視台就像是廣告商必經道路上的收費站。三家電視網也都學會如何玩好囚犯困境賽局，無論是為節目內容支付的金額還是向廣告商收取的費率，它們都不參與也不發動價格戰。

這些電視網所賺得的高報酬及他們所依賴的進入壁壘，就是梅鐸決定創設電視網來打對台的原因之一。他像個高手一樣熟練地玩了一場進入 / 先占先贏賽局，我們將在下一章詳細討論這部分。他向已經立足的電視網明確表示，讓他進入俱樂部的代價，會比試圖將他的電視網扼殺在嬰兒搖籃中更低。福斯成功將自己建立為第四個電視網，在此之前試圖進入圈子者都失敗了。

儘管梅鐸手段高超，在建立電視網的過程中避免代價高昂的價格戰，但電視網如田園詩歌般美好的局面卻沒能持續下去。政府法規和技術變化。都讓電視網有利可圖的大部分競爭優勢轉弱。有線電視台、錄影機，甚至遙控器都讓顧客對電視網的忠誠度消失，也降低電視網對廣

告商的吸引力，而廣告商卻是他們的主要收入來源。

儘管包括福斯電視台的這些電視網仍與我們常相左右，但他們已不再是昔日的印鈔機。

最後，福斯的戰略構想在於藉由旗下企業彼此拉抬收益，並從中獲益。製片廠向電視網及其附屬電視台提供節目內容，未售出的廣告時間可用於宣傳二十世紀福斯電影公司所生產的電影，而福斯也有一個國際聯合供應部門專門向海外銷售節目。梅鐸是媒體大亨，如果他能整合旗下所有事業，肯定會產生一些綜效。但在實踐中，協同效應也得倚賴進入壁壘，如果供應鏈上的各個環節都處於沒有壁壘的市場中，那麼這個共同所有權的結構根本就產生不出額外的利潤。

38 編按：現已改名二十世紀影業。

39 編按：頻率由30MHz到300MHz的無線電電波，多數用作電台及電視台廣播。

40 自發性負債包括應計薪資、應付帳款和應計費用等其他項目，是因經營而產生的負債。實際上，它們等於是公司向員工、供應商和其他人取得的貸款，但公司並無需支付利息。自發性負債減少了公司為其資產而需要籌集的資本額（債務和股本）。

41 編按：指頻率300MHz到3GHz的電磁波。

第11章

先占先贏賽局

競爭戰略的結構化方法

在價格戰之後，另一種常見的競爭情況，涉及進入市場或在現有市場中擴張的決定，這裡的基本競爭行為涉及產能而非價格。由於價與量的競爭是市場競爭的兩項基本變數，因此這些層面的競爭都助長了價格競爭。

福斯進軍電視網的決定兼有包括這兩種情況的因素。然而，數量競爭的性質與價格競爭的性質在幾個主要方面有所不同，所涉及的戰略要務也不同。因此，了解涉及產量和產能的競爭動能，是競爭分析的第二個基本要素，而掌握此種競爭特性的正式結構，就是所謂的「進入 / 先占先贏賽局」。

價格和產能競爭的第一個重要區別是時機問題。與價格變化相比，擴大產能需要很長的時間並且是持久性的，價格變化則可以快速引入，也可以快速取消。基於這個原因，進入 / 先占先贏賽局中的參與者之間通常都有一重大差異。在囚犯困境賽局中，所有競爭者的地位或多或少是平等的，任何人都可以成為改變價格的領頭者或跟隨者，因此進攻方和防守方本質上沒有什麼區別。然而在進入 / 先占先贏賽局中，進攻方和防守方之間的區別通常很清楚，在大多數情況下，會有一家已經立足的公司，對試圖進入市場、發動攻勢的進入者進行防禦⁴²。因此在這場賽局中，任一方如果想要成功，就必須制定截然不同的戰略。

第二個重要區別是，在進入 / 先占先贏賽局中，決策會產生持久的後果，尤其是錯誤決策。在囚犯困境賽局中，如果有長期的不利結果，往往是出自固執的愚蠢行為所造成的結果；然而在任何時候，競爭對手

都可以採取糾正措施，做出更有利可圖的選擇。但如果勞氏公司決定在家得寶的地盤上開設一家商店，或者孟山都公司（Monsanto）決定擴大工廠產能以增加硝酸鹽肥料的產量，這些建立起來的設施都將會存在很長一段時間，因此當他們要玩進入／先占先贏賽局時，競爭對手就都必須把這些長期後果列入考慮。

最後，侵略在進入／先占先贏賽局中所起的作用，跟在囚犯困境賽局中所起的作用不同。在價格競爭中，一些公司正當化長期且代價高昂的價格戰，希望最終能將競爭對手徹底淘汰。然而從商業歷史角度看，很少有經營良好、歷史悠久的公司被價格戰淘汰的案例。除非是為了反擊對手而發動，不然一般而言，價格競爭中的侵略性作法幾乎總是成效不彰，唯一還算可取之處在於，至少在理論上，這種侵略性降價所造成的潛在損害，是比較容易彌補的。

侵略性的作為在進入／先占先贏賽局內的運作則有其不同之處。首先，當涉及產能決策時，由於改變方向所必須付出的成本，讓已立足的企業對進入者的挑釁做出積極反應的動機就會降低，因為這種狀況跟應對競爭對手發起降價並不相同，面對降價挑戰時，可以輕易改變路線，但一旦決定投資提高產能之後，卻不是那麼容易就可放棄。因此，為了讓開戰者恢復理智而採取侵略性回應的主張，聽起來就不那麼有說服力了，反而是讓和解途徑變得更吸引人。這裡可以得到的推論是，擴大產能或產量的激進決定可能比試探性決定更有效，因為必須做出反應的一方會意識到發動侵略的一方不會退縮。另一方面，在進入／先占先贏賽局中採取攻擊行為會增加風險。如果一家公司採取擴大產量措施，而其競爭對手也以同樣方式回應，這些產能決策的延伸後果會使他們難以收手，相互造成的痛苦也將會持續很長時間。由於侵略行為是產能決策中的一把雙面刃，因此跟管理訂價競爭相較起來，就需要一種更細緻的方法來控管進入／先占先贏賽局的戰略要求。

進入者的戰略

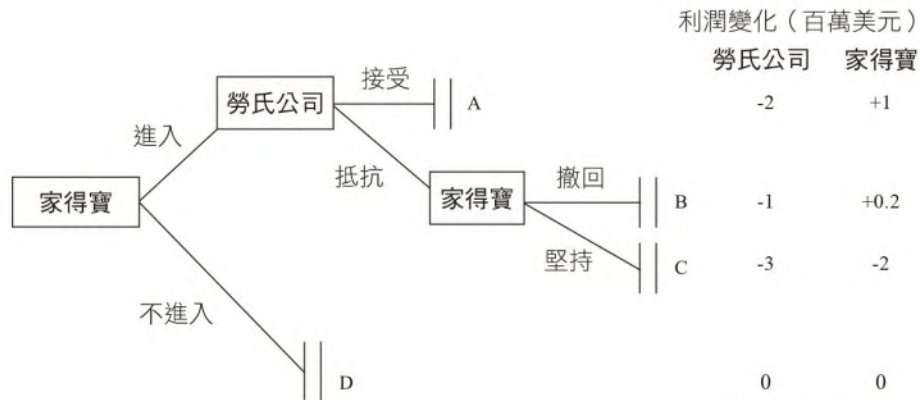
在一個典型的進入 / 先占先贏情況下，已在當地或產品市場上立足的公司，會比大多數（但並非所有）的對手，更能享有決定性的競爭優勢。現在有一家公司（相對於跟其直接競爭的大多數公司而言，是個具有類似優勢的強大參與者）考慮進入前述的特定市場。我們將在第13章詳細討論一個例子是，柯達公司進入由拍立得稱霸的快照市場。在這種情況下，球是在進入者的這一邊，已立足者所能做的就是全面準備抵抗入侵，場外的人則必須在進入和不進入之間作一決定。雖然有一系列從試探、有節制的、到全面性正面攻擊的可能動作，但為了簡單起見，我們將把意欲進入者的決定視為二元決策，也就是在進入或不進入之間進行選擇。如果確定進入，已立足者就必須決定如何應對。其先前可能採取激烈的態度，試圖阻止任何企圖進入者，但一旦進入的情況發生，也就是說威懾動作失敗了，世界看起來就會完全不一樣了。如果已立足者採取積極反應來拒斥進入者，那麼就可能面臨一場代價高昂、曠日持久的衝突，包括必須採取降價、更高的廣告費用，以及廣泛而昂貴的消費者促銷活動。這時需要考慮兩種選擇：不管多麼不情願，還是只得接受進入者；或者決定進行攻擊。兩種選擇都必須付出成本，理性決策者會仔細加以比較。

擴展式和進入 / 先占先贏賽局

正如囚犯困境（訂價）賽局和矩陣之間存在自然、非強制性的契合，擴展結構也適用於進入 / 先占先贏（數量）賽局。我們現在來考慮一下家得寶和勞氏公司之間的潛在互動關係。在我們舉出的例子中，勞氏公司在一個特定的地域市場已經發展成熟，而家得寶正在考慮是否要在該地區開設門市。在這種情況下，競爭方面的互動會從家得寶做出決定開始，我們先前已將所要做出的決定簡化為二元決定，所以家得寶可以選擇進入或不進入市場。這個選項由圖11.1中的第一個分支表示。如

果家得寶決定不進入市場，那麼勞氏公司就不會有任何反應，賽局或許就此結束。這個狀況由圖 11.1 中的「不進入」分支和位置 D 表示。

圖 11.1 進入／先占先贏的賽局樹



如果家得寶決定在這個市場開店，那麼勞氏公司就不得不做出回應。勞氏公司的基本選擇是接受家得寶的存在而不改變其營運方針，或者抵抗這個入侵行動並做出競爭回應。這些選擇位於賽局樹上半部分（進入），勞氏公司的決策框則有接受和抵抗兩個分支。如果勞氏公司沒有對家得寶的進入採取競爭行動——也就是如果繼續維持當前的價格、廣告和促銷水準，不向消費者提供特殊獎勵，並且沒有威脅要在家得寶的地盤上開一家店來進行報復——那麼，也許一切就結束了。我們將停留在圖中的位置 A，這意味著比賽結束，或者至少這一局結束了。

家得寶可能會將勞氏公司的消極態度，視為可以更積極前進的邀請函，於是開始計畫在其他勞氏公司的地盤開店，或嘗試透過侵略性的訂價和促銷來奪取該區域的大部分市場。因此，在涉及兩個強大競爭對手的情況下，不太可能看出一個很明確的結果。為了表達出這些後續的行動，我們需要將賽局樹的「接受」分支延伸到圖上標示的終點之外。

勞氏公司或許會想，如果在此刻繼續裝死，只會鼓勵家得寶更加得寸進尺，所以可能會決定抵抗。勞氏公司可以降低價格、增加廣告支出、宣布未來在家得寶的地盤開店，讓競爭對手日子難過。面對這個狀

況，家得寶必須決定如何應對，可以堅持其具有侵略性的戰略，包含降低價格、加大廣告力度，準備抵制任何勞氏公司在其領土上開設新店的企圖，或者可以決定縮小其最初的野心，並滿足於現狀，即使在這個競爭市場上取得的市占率少於本來打算取得的規模也沒關係。不論是哪一種情況——家得寶堅持（位置C）或家得寶撤回（位置B）——都將達到穩定的結果，而且可能會持續一段時間。選擇「堅持」將導致兩家公司之間長期的經濟戰；選擇「撤回」的話，雙方的最終結局可能不會那麼激進，而且分別接受對方在特定市場內擁有若干主導地位。

如果我們將一個結果當作基礎，並相對於該基礎來評估其他結果，會比較容易得出結論。在前述案例中，這個「基礎」的自然選擇是「不要進入」，我們可以在這個基礎上為每個競爭者分配「零值」，這是因為沒有任何變化。然後我們可以來計算家得寶和勞氏公司對於其他三個結果中的每一個的遞增利潤或損失。如果家得寶進入並且勞氏公司接受了現實（位置A），那麼跟不進入的情況相比，勞氏公司的利潤會更低，而家得寶的利潤會更高。根據我們對兩者直接競爭的其他市場的了解，我們估計勞氏公司的利潤會下降200萬美元，而家得寶的利潤則會上升100萬美元。

如果勞氏公司決定與家得寶對抗，那麼最終結果就要取決於家得寶做出什麼反應。其中一個結果是遵循「進入—抵抗—撤回」的路徑（位置B）。在這個情況下，勞氏公司的損失會減少到100萬美元，而家得寶只收益20萬美元。最後，如果家得寶堅持積極回應勞氏公司的抵抗（位置C），雙方都可能得到最壞的結果。較低的價格和較高的廣告和促銷費用將侵蝕兩者的獲利，其中只有一部分可被市場總銷售額的成長所抵消，但這方面的成長也需要有更多的日常運作費用支出。受益者則是消費者，因為他們可以有更多選擇和享受到更低價格。

我們在這裡所做的假設是，額外的費用將使勞氏公司的利潤減少

300 萬美元，而家得寶的利潤則減少200萬美元。就像在訂價決策的矩陣表述中一樣，我們需要對經濟結果做一些調整來說明其他的動機，例如對銷售水準、相對業績的關切，或者家得寶可能不想讓勞氏公司獨占任何市場。

很顯然地，在行動順序相對重要而且可供選擇的選項會隨賽局發展而演變的情況下，賽局樹會比矩陣更適合用來表述競爭互動。矩陣的簡單性，適用於時間點並不重要，並可重複做出決策的情況。一個有用的區別是，賽局樹在涉及資本投資決策的情況下效果會更好，也就是必須做出重大承諾且決策的順序很重要的情況。矩陣表述則適用於訂價、行銷和產品特性的決策，這些決策更容易撤銷，並且可以多次調整，具體的情況則要取決於競爭者如何做出反應。

評估可能的結果

對分析而言，擴展式（賽局樹）的優點是它是動態的，各個步驟都按照順序進行，並且可在進行時考慮一系列行動可能帶來的反應和後果。這個進行的過程涉及在每個未來階段，也就是每個決策框中，辨識出包括自己的最佳選擇和競爭對手的可能反應。歸納這些決策，就可在賽局樹中創建出選擇路徑，每條路徑都會有特定的結果，每個結果都有一個報酬，而透過比較報酬，就可以對各種行動方案進行排序。如果報酬很糟糕的話，可以立刻做出放棄這條路徑的決定，如圖 11.1 中的路徑「進入—抵抗—堅持」（結果C）。

另一種可能會被暫時接受的路徑是「進入—抵抗—撤回」（結果B）。至少對家得寶來說，這可能可以帶來有利的結果。當整個樹狀圖完成之後，分析者就可以從結果開始回溯先前的選擇來做出分析。

在這個案例中，家得寶的最終決定將是在勞氏公司發動抵抗後是否撤回，還是積極往前，並跟勞氏公司所發動的所有降價和額外的廣告費用措施進行正面交鋒。如果家得寶的高階主管是理性的，那麼選擇就很

簡單：賺20萬美元總比損失200萬美元要好。在先前的舉動中，勞氏公司面臨著選擇默然接受，但這將讓自己付出200萬美元的代價；或者可以選擇抵抗，如果家得寶退縮撤回，勞氏公司的代價會是100萬美元。如果家得寶選擇堅持下去，勞氏公司的代價將是300萬美元。勞氏公司在知道家得寶還有其他選項的情況下，假設對方會退縮，因此勞氏公司的有效選擇是在抵抗並導致最終損失100萬美元，或者接受家得寶進入而導致最終損失200萬美元這兩者。如果這些就是替代方案，那麼勞氏公司選擇「抵抗」將會是更好的決定。至於家得寶最初是否要進入的決定，應該要在充分認識到勞氏公司屆時可能會如何反應之後再做出。在這個例子中，謹慎顯然是適當的作法。

在真實的情況下，賽局樹及其分支還有所有潛在結果如何發展的細節，以及藉由回溯方式來分析各種備選方案，會比前述這個簡單案例複雜得多。因此，與其嘗試從頭開始預測所有可能性，更實際的方法是採取模擬賽局。

模擬的第一步是確定參與者、他們的動機，以及啟動賽局的初始選擇。不同的人被分配到不同的角色，賽局以一步接著一步、一個選擇跟著一個選擇的方式進行，直到發展出可能的路徑並評估出其結果。此類連續的嘗試應該要能確定哪些戰略會導致更好的結果，哪些則會導致更糟的結果。這種模擬進行的調查，透過實際、複雜的樹狀圖，通常會比運用單純思考推測來對所有選擇進行分析，更能有效找出最佳路徑。模擬也是整合真實競爭對手歷史資訊的最佳方法，包括他們過去在類似情況下所做的選擇，以及這些選擇所展現出來的動機。

一旦已立足者做出選擇，進入者的靈活性就會受到限制，他可以決定從初始位置撤退或前進，而在極端情況下，他可能會決定完全退出。但在進入／先占先贏賽局中，決策的僵硬本質就是，已經做出實質性承諾之後再撤退是很困難的事，這意味著結果將取決於已立足者對進入者所做的反應。由於這個反應的影響相當巨大，進入者應該盡其所能避免

引起已立足者的激進反應。如果他認為激進的反應不可避免，就應該選擇不要進入市場，因為曠日持久的鬥爭幾乎可以肯定進入後不會有任何獲利機會。為避免已立足者發動攻擊，新進入者需要一種戰略，讓已立足者發動對抗的成本，會遠高於接納自己進入的成本。

有好幾個方法，可以用來將選擇接納所必須付出的成本降到最低。首先是避免正面競爭，就像囚犯困境一樣，如果已立足公司專注於經營高端的顧客，那麼進入者就可透過針對中產階級的顧客，來減少已立足者所感受到的威脅。如果已立足企業採取大批量、大眾市場的戰略，進入者就可選擇另一種利基市場戰略，另外還可專注於市場中對已立足者來說不重要的地理區域或人口區域。例如福斯進入電視網市場，就推出一些已立足的電視網不會有興趣的節目，如瓊·瑞佛斯的《深夜秀》（*The Late Show Starring Joan Rivers*）、《辛普森家庭》和《凡夫俗妻妙寶貝》。

其次，進入者應該不動聲色地前進，一次邁出一小步。一個大張旗鼓的公開聲明，宣稱計畫搶占一定的目標市占率，來奪取已立足企業的大部分業務，肯定會引發對方的激進反應。如同龍蝦突然被丟進一鍋滾水裡，牠一定會掙扎著想跳出來，但如果把龍蝦慢慢放入一鍋冷水中再逐漸加熱，那麼直到變成桌上的晚餐為止，都會保持消極不抵抗的狀態。

個別參與者也可通過釋出特定訊息，來強化非對抗的態度。例如參與者在產能方面的限制，就像是傳達出一種讓人安心的訊號：一家商店的威脅比五家要小得多；一家只能對10% 市場做出供應的新工廠，比一家能滿足整個市場的工廠更不讓人擔憂。特殊的、受限制的和一次性的融資來源，也是傳達野心有限的另一強烈訊號，畢竟如果新進入者明顯規畫了一筆龐大的經費，更有可能會導致戰爭，而不會讓已立足者相信前者會退出該領域。廣告覆蓋面和產品線的有所限制，也會降低已立足者做出激烈反應的可能性，因為相較於做出激進反應所會付出的更大代

價，已立足者會權衡因適應妥協而會蒙受的小額損失。福斯當初的進入戰略就是以有限的節目安排為起點，既是認清了經濟現實，也是對既有的電視網釋放出不侵略的訊號。

第三，進入者應該盡其可能讓已立足者相信只會進入一個市場，而不是立足者占有主導地位的所有市場；也應該讓已立足者知道自己跟其他潛在進入者不一樣。如果已立足公司把新來者視為眾多公司中的第一個，那他們將別無選擇，只能抵制並採取殺雞儆猴手段以阻斷其他公司仿效。這裡必須再說一次，福斯的作法確實相當聰明，其確保自己不對現存電視網做出直接挑戰，跟那些已立足的公司相較起來，其所推出節目的目標受眾明顯處於低端市場。福斯的行事風格也使得向主流的過渡變得困難，從而限制了自己對已立足公司的威脅。此外，在進入電視網業務之前，福斯已經組建了一系列自己擁有或與之有關的地方電視台，任何試圖模仿福斯戰略的公司都很難複製這一舉措，因此已立足的電視網可以相信，就算是福斯成功了，其他新來者也不太可能跟著進入這個業界。

第四，在已經有許多已立足者的情況下，例如在電視網業界，新進入者要盡可能分散自己進入的衝擊性。這是因為對多個已立足者造成一點小傷害不太可能會引起攻擊性反應，但如果嚴重傷害了其中一個，這個受傷的已立足者就將不得不積極應對。同樣地，福斯在這一方面的戰略就制定得很好，其推出的第一個節目是深夜脫口秀類型，跟國家廣播公司的強尼·卡森（Johnny Carson）主持的節目競爭，但緊接其後的是喜劇和針對青少年的節目跟美國廣播公司的競爭更為直接，福斯並沒有試圖挑戰那時（1986年）國家廣播公司在週四晚上由《天才老爹》（*The Cosby Show*）領銜的強大節目陣容。

進入者也可以做很多事情，來讓會做出積極反應的已立足者付出高昂代價。如果進入者發起難以逆轉的行動，就應該要發出訊號給已立足者知道，如果試圖擊垮進入者，將會是一場耗時且代價高昂的戰鬥。如

果一項商業投資有大量的前期資金挹注和高額固定成本，特別是當公司在固定成本和變動成本之間的分配上具有一定的靈活性，就表明進入者對留在這個市場的決心很堅定。相比之下，若是那種把生產、銷售或其他一些重要職能分包出去，尤其是合約訂定期限短且沒有訂出重大取消罰則的新進入者，就表示：進入者很小心謹慎，同時手上握有退場戰略。

當市場裡已有數個已立足者時，對他們個別進行小規模攻擊的戰略會發揮分散痛苦的效果，從而使進入者更難被消滅。這是因為沒有一個已立足者可以單獨對進入者造成致命打擊。此外，任何決定攻擊進入者的已立足公司都將冒著跟現有競爭對手開戰的風險，附隨而來的傷害可能代價高昂且曠日持久。舉例來說，如果國家廣播公司、哥倫比亞廣播公司或美國廣播公司覺得有必要抵制福斯進入電視網業界，並透過降低自家的廣告費率來攻擊福斯，這一舉動將會打破業內一向和平的訂價紀律，並對電視網獲利能力造成破壞性影響。在這種情況下，已立足公司一旦決定開槍，就很難不讓自己和其他已立足競爭對手陷入困境。尤有甚者，如果其他已立足競爭對手也決定做出類似回應，情況將變得更糟糕。在福斯的案例中，三家電視網決定不開火，所以就沒有引發嚴重的廣告價格戰。

最後，就算是所採取的實際行動很小而且很集中，進入者也應該要對獲致成功或至少堅持不懈做出強而有力的公開宣示，這樣做的目的就是阻止已立足公司的報復行動。但這種戰略可能也很危險，在進入／先占先贏賽局下，最壞的結果就是一場漫長且曠日持久、互相競爭的戰鬥，就算這是一個理性選擇，進入者若公開立誓要成功，也可能會導致沒有後退的餘地。因此，如果進入者所作的宣示不能阻止已立足者的抵抗，就可能會導致彼此競爭的戰鬥，就像柯達和拍立得在快照業務中的競爭一樣。

已立足者的平衡作為

進入 / 先占先贏賽局中的已立足者，必須比進入者更加小心，因為只要他們應對失措的話就會失去更多。甚至在任何進入者出現之前，一家已立足的公司就可嘗試藉由展現不惜競爭的姿態，來阻止其進入。已立足者如果可以擺出絕不退縮的姿態來積極應對所有挑戰，那麼任何有一點理性的潛在進入者都應該避開並去尋找其他可能有成功機會的市場。從理論上來說，這種威懾戰略如果成功的話，成本將會非常低，因為已立足者永遠不需兌現其威嚇——一種無需真正採取行動但向對方保證會貫徹到底的戰略。然而在實際狀況下，即使非理性進入的可能性很小，要維持承諾的成本卻很高。

一家已經站穩腳跟的公司，可以透過維持大量過剩產能來擺出對抗姿態，讓企圖運用低價戰略的進入市場者明白，自己有辦法應付後者所製造出的任何額外產品需求。另一方面，如果其成本結構具有較高固定成本和較低變動成本，則其所擺出姿態的可信度就會提高，因為任何產品都可用很少的額外費用生產出來。廣告和銷售部門已經做好應付任何競爭性入侵者的準備，產品線和地理覆蓋範圍也幾乎沒有留下任何未被發現的利基市場來吸引潛在進入者，這些都是對企圖進入者的有力警告。充足的財政資源，也就是一筆備戰基金，也會起到類似作用。

企業文化及其定位也可以發揮補強上述經濟措施的作用。一家只專注某種特定產品的公司，其生死存亡將取決於這項產品在該市場的成功或失敗，所以他會拚盡全力保護自身免受潛在競爭對手的侵害，例如拍立得公司之產品只有快照。還有另一種極端，一家多角化經營的公司會有很多雞蛋放在許多籃子裡，這都需要管理層同時關注，所以不太可能為任何單一的挑戰而開戰。一家相當重視自家產品線的公司，不僅會將其產品視為利潤來源，還會將之視為是給人類的禮物，所以這公司會是比一個冷靜、理性的參與者更加可怕的競爭對手，因為對公司來說，投

資報酬就是唯一的檢驗標準。一家總是能夠貫徹本身所設定的業務目標的公司，會更有機會把大多數潛在競爭對手拒於門外。

這種先占先贏戰略固然兇猛，但也有缺點。首先，以高昂固定成本維持過剩產能，為應付遙遙無期的挑戰而持續雇用行銷公司，把許多產品充塞在許多利基市場以免留下任何空間給進入者，這些舉措都很昂貴，其成本也必須根據阻止進入者所能帶來的好處來衡量，但這並不是件簡單的事，因為沒有人可以算得出所有被成功阻擋的進入者究竟會有多少。其次，如果某些進入者決定無論如何都要進入市場，在這種情況下，已立足公司採取妥協適應可能會比積極抵擋更為有利，因為費時耗日的價格戰和產品功能戰將不會給任何人帶來好處。因此，敵對和產品為王式的文化是一把雙刃劍，有時最好將其留在鞘中別拔出來。

一家成熟公司應該始終保持理性，並避免對其他公司的進入作出潛在競爭的極端反應。一旦其他公司進入了，已立足公司的戰略應該是盡可能嚴厲懲罰新進入者，並盡可能降低自己所需付出的代價。就像囚犯困境那樣，這種懲罰最好在進入者的自家市場上實施。價格戰也會對市場領導者造成傷害，因此打擊的目標應該是敵強己弱之處，如此一來，打擊者所需付出的代價就會比受打擊者小得多。這種互搶地盤的手法是任何已立足公司武器庫中都應有的重要武器，而且越早使用越有效。例如假使勞氏公司發現家得寶在自家核心地區尋找房地產位置，就應該立即做出明確回應，將房地產部門人員派往家得寶的地盤並聯繫當地房地產經紀人以確保消息會傳出。這種隱性威脅還具有成本較低的額外優勢。

關於無人地盤的戰略

進入 / 先占先贏賽局中有一個特定變體需要特別加以留意，也就是在地理上或產品空間上某些尚未被占領的地盤。它們是進入 / 先占先贏賽局的潛在場所，但其中卻不存在已立足者以及進入者的角色，幾個同

樣強大的競爭對手可能會尋求占領該領土。多數人會認為，第一個在地盤上取得市占率的競爭者在做出占有市場的不可逆表態之後，應該就能做出有效搶占並阻擋住其他理性但行動緩慢的競爭對手。但在實踐的層面，考慮進入某個市場的公司，通常不會因為其他公司的早期行動而打消自己進入的念頭，它們會認為這些公司只是在時間上有些微不足道的優勢而已。

例如，如果家得寶宣布將在之前未被它或勞氏公司占領的地段開設一家商店，那麼勞氏公司很可能會推斷，家得寶應該已經獲得了有關於這個市場值得爭取的祕密消息，所以家得寶只是試圖搶在勞氏公司可能在此採取任何行動之前先下手。如果勞氏公司決定不進入而家得寶進入了，並且家得寶的商店取得了顯著的成功，那麼，勞氏公司的經理們就將面對嚴峻的質疑，這將比他們跟隨家得寶進入而導致兩家商店都只能獲得薄利的情況更受人非議。事實上，搶占進入處女地的過去歷史，對於先行者或稍晚一些的競爭者來說都不是一件愉快的事。一般來說，處於進入 / 搶占情況下的箴言是「寧願小心也不要莽撞」，這個建議尤其適用於尚無人占領、遊戲規則還不明確的地盤。

競爭互動的分析通則

在對直接競爭互動所做的分析中，我們只關注兩種競爭形式：有關價格競爭的囚犯困境賽局，以及有關產能競爭的進入 / 先占先贏賽局。採取這種有限度的方法有其一定道理，主要是因為這兩種基本賽局已經包含公司在跟少數勁敵互動時，所會面臨的絕大多數戰略情況。因此，在相互競爭互動的情況下，有效制定戰略的第一步就是先尋找是否存在這兩種賽局的特徵，如果其中任何一個存在的話，就可以善用如何去玩這些賽局的既有知識。

嚴格來說，大多數現實世界中的競爭互動都無法「被解決」而產生明確的最佳戰略。目前我們僅只使用兩個特定賽局來組織資訊和預測行

動，就等於承認這是多麼地不精確。另外，如果這兩種模型未能抓住競爭形勢的本質，那麼僅從這些方面來進行思考，其價值就有限了。幸運的是，我們還有其他方法可用來處理戰略分析。一個重要的替代方案就是採用合作的觀點，我們將在第14章討論。但在討論合作之前，無論玩哪種賽局，我們都需要謹記一些通則。

首先是有系統地組織相關資訊：誰是參與競爭的人，他們可以採取行動的範圍，他們的動機是什麼，以及做出決策的可能順序是什麼。另外，有必要明確識別出任何會影響企業獲利的行動者，無論他們是如囚犯困境賽局的當前競爭對手，還是如進入 / 先占先贏賽局中的潛在競爭對手，又或者是其他更複雜的關係。忽視這一必要性的公司，往往會發現自己面臨令人不愉快的戰略意外。

對於每個行為者，相關的分析應該要能揭示出：

- 行為者可以有的行動範圍。如果競爭對手做了完全出乎意料的事情，那麼顯然是分析失敗了。
- 所有相關競爭者可能採取的行動組合對公司可能帶來的後果。各參與者的結果和報酬將會是如何？
- 不同的行為者如何評價這些後果，或者換句話說，他們各有什麼動機？

相關分析也有助確認行為者可能採取的行動順序，以及公司在行動中做抉擇時所可能得到的資訊是否有任何限制。就如同勞氏公司一家得寶案例所顯示，必須蒐集和吸收足夠資訊，才有辦法規畫並考量戰略方針。

我們有兩種可能方式來使用這些資訊。一種是以賽局樹（圖11.1），另一種則是以標準的矩陣形式（圖11.2）來進行布局，並嘗試透過推理得出賽局的「解決方案」。對於相對簡單的情況，這種方法可

能是富有成效的。

圖 11.2 囚犯困境的矩陣

		勞氏公司	
		\$115	\$105
家得寶	\$115	A \$200	B \$210
	\$200	\$120	\$210
\$105	\$105	C \$120	D \$150
	\$210	\$150	\$150

但對於現實複雜的情況，僅靠推理很少能夠明確指認出一個精確的最佳行動方案。儘管如此，還是可能會出現如何進行的總體方向。舉例來說，讓我們重溫一下勞氏公司和家得寶進入價格競爭時，所陷入的囚犯困境，同時來計算一下參與者在每個結果上的收益總和。也就是說，勞氏公司和家得寶在四個結果框中的總獲利是多少（包括非貨幣價值）？如果做為兩方聯合結果的總和在各個方框中都有所不同（就像此例所顯示），那麼這兩個公司就有一定的合作空間，來達成最高的聯合結果（表11.1）。在這種情況下，最大的聯合收益來自兩家公司都收取115美元並平分市場；最小的則是兩家都收取105美元。如果它們把競爭限制在高報酬結果的選擇上時，兩家公司都會受益。在許多像這樣的情況下，競爭對手在某種程度上進行合作也就不令人意外了。

表 11.1 囚犯困境中的個體和聯合收益

方框	勞氏公司		家得寶		聯合
	價格	報酬	價格	報酬	報酬
A	\$115	\$200	\$115	\$200	\$400
B	\$105	\$210	\$115	\$120	\$330
C	\$115	\$120	\$105	\$210	\$330
D	\$105	\$150	\$105	\$150	\$300

進入 / 先占先贏賽局，也可以做類似計算（表11.2）。在這種情況下，最好的聯合結果是家得寶一開始就不介入。如果它決定進入，那麼最好的聯合解決方案（雖然對家得寶來說不是最好的）是，進入時不要引發油門全開的競爭和價格戰。同樣地，由於整個產業（聯合）收益的變動，就存在著雙方的合作空間。

表 11.2 進入／先占先贏中的個人和聯合收益

利潤變化（百萬美元）			
	勞氏公司	家得寶	聯合
家得寶進入—勞氏接受	\$ -2	\$ 1	\$ -1
—勞氏抵抗—家得寶撤回	\$ -1	\$ 0.2	\$ -0.8
家得寶堅持	\$ -3	\$ -2	\$ -5
家得寶不進入	\$ 0	\$ 0	\$ 0

相反地，如果對於所有結果來說，聯合收益都相同的話，就不會有合作空間，因為競爭者無法從合作中獲得任何好處。在這種情況下，競爭應該而且將會殘酷無情。這些競爭情況通常會被描述為「零和」

（Zero Sum）賽局（儘管稱為「固定和」〔Constant-Sum〕應該更準確），也就是一個競爭者所能獲得的任何收益，只能以犧牲其競爭對手為代價。當決策者所關心的主要是相對表現，也就是市占率而不是收入；是與競爭對手相比的利潤，而不是絕對利潤；是獲勝，而不是做得比較好，這時候這種賽局就會出現。在極端情況下，如果跟另一家公司

的輸贏是唯一重要的事，以至於每個結果只能有一個贏家存在，就會產生一個固定和的收益結構和無情的競爭。當企業文化強調相對績效時，對利潤、股東報酬和員工福利都是不利的。不幸的是，這也是少數可以僅憑「推理」就能輕易歸納出來的概念之一。

第二種在實踐中通常效果很好的方法是模擬，也就是進行「沙盤推演」，推導競爭者之間的互動。就模擬本身來說，資訊應包括對所有競爭行為者的詳細描述、它們的潛在行動、它們在不同產業會獲得的報酬結果，以及它們的動機。這些競爭者的資料，構成在模擬中扮演指定角色和做出決策的基礎。重複進行模擬而產生不同的替代結果，會讓模擬更有效，然後可以把這些結果拿來跟歷史經驗進行比較。例如，如果一家從事多種業務的公司總是在競爭者進入其市場之一時立即降價，這就是它在未來會如何行動的典型模式。

值得注意的是，雖然模擬可以比理性分析處理更多的複雜性，但確實也可能出現競爭者的相關資料多到難以管理的情況。在那種情況下（根據經驗法則，複雜的情況係指有六個以上的競爭者），模擬過程往往會變得失焦和礙手礙腳。這個跡象明確地表明，相關市場中不存在有效競爭優勢。在這種情況下，對直接競爭互動的分析就變成是多餘的了。

對於大多數直接的競爭互動來說，最好採用多種方法來處理。在適當時候使用囚犯困境和進入／先占先贏賽局作分析。請反覆進行精心策畫的模擬，同時也要考慮相關的歷史案例。請試著嘗試採用合作或討價還價的角度（第14章），看看會導致什麼結果。競爭戰略分析既是一門藝術，又是一門科學，能夠從多角度看問題的「藝術家」，就會做得更好。

的市場，因此每個潛在進入者都試圖搶在所有其他競爭者之前。這種情況是進入／先占先贏賽局中相對罕見但很重要的變體，我們將在本章後段討論。

第12章

插翅難飛

奇異航空崛起與殞落

對投資者而言，航空業一直是「無邊苦海」，一個淚水之谷。在《智慧型股票投資人》（*The Intelligent Investor*）中，班傑明·葛拉漢（Benjamin Graham）寫道，他的書可能可以用來對那些買進航空股且期望該產業會成長的人提出一個警告。

這類投資者可能是航空運輸類股的買家，因為他們相信這檔股票的未來，會比市場已經反映的趨勢更加有前景。對於這類投資者而言，我這本書的價值在於警告他們這種熱門投資方式可能隱藏陷阱，而不是僅在提供投資這個產業的任何實戰技巧。

1949年至1970年間的航空業發展史，證實了葛拉漢的預測，航空業收入的成長甚至比預期還要快，但「技術問題和產能過度擴張的結合，導致獲利數字波動，甚至慘不忍睹」。

但當時航空業對投資人的吸引力依然強大。葛拉漢的傑出學生、以具有生意敏銳度及直言不諱著稱的投資者巴菲特承認，他也因為忽視從葛拉漢那裡學到的東西，而被「航空公司的臭蟲」咬傷了。

為什麼他在1989年會持有大量全美航空公司特別股？他所能提出的唯一解釋就是「暫時性的精神錯亂」，他應該看得更清楚才對。正如他所說，自萊特兄弟（Wright brothers）以來，「.....儘管投入了數十億、數十億、數十億美元，但如果你是航空業的投資者，而且如果你投進所有的錢，我告訴你，整個航空業的業主淨收益仍然是小於零。」

投資者一再藉由投注資金來為航空公司提供方便，航空公司則藉由向投資者提供一系列新公司和從破產中重生的老公司，來滿足投資者的需求，如果精神錯亂確實是企業家創立新航空公司和投資者反覆向它們投注金錢的原因，那麼瘋狂就不僅僅是暫時的。但我們也許不需要拿精神錯亂做為辯護，只查看一個產業自成立以來的總收益，會造成產業體質強大及具有獲利利基的假象，就算是在2003年面對經濟衰退、對恐怖主義和戰爭的恐懼及航空業產能過剩的黑暗期，一些航空公司還是能在其他航空公司宣布破產的情況下賺到錢。

因此，奇異國際航空公司（Kiwi International Airlines）創始人決定創辦一家新航空公司當然會有風險，但卻不一定是自殺行為。如果他們小心選擇自己的定位，設法不跟大型、成熟的航空業者對抗，並在強敵環伺下做所有小企業發展必須做的事，他們就會有機會。儘管之前有很多進入者最終一敗塗地，但還是有一些成功了，最著名的就是西南航空公司。只不過奇異國際航空必須意識到，航空業可不容許戰略與執行發生失誤。

沒有黃金時代：政府監管下的航空業

從一開始，航空業似乎就需要一些政府的幫助。在1920年代，《凱利航空郵件法》（Kelly Airmail Act）向私營航空公司開放遞送郵件的契約簽訂機會。隨著它們後來開始發展商業客運服務，前述這個穩定收入對它們來說變得更重要。但由於幾乎任何人都可以進場，所以競爭非常激烈，整個路線格局也十分混亂。到了1930年，郵政總局長試圖藉由親自審核契約簽訂對象來讓整個系統合理化，儘管當時根據國會指令，競爭性招標仍然存在，但在郵政總局長的「指導」之下，這一招標過程卻對三大航空公司有利——聯合航空公司、環球航空公司（TWA）和美國航空公司，它們在美國市場中分庭抗禮，而且也都透過收購規模較小的競爭對手而發展壯大。1934年時，小羅斯福總統得知航空郵件遞

送契約裡包含有利這些公司的豐厚補貼，於是採取行動試圖制止這種作法。他首先嘗試讓軍用飛機來運送郵件，但結果卻是一場災難，因此短暫實行過後，又恢復競爭性招標的作法。這次競爭是在合法情況下舉行，前述三家航空公司不得不跟達美航空公司、大陸航空公司

（Continental）和其他新航空公司競標。所有參與競標者都試圖通過積極投標來擴大市占率，結果大家都賠了好幾年。

為解決這個問題，美國國會於1938年在小羅斯福「新政」（New Deal）監管階段快結束時，通過《民用航空法》（Civil Aeronautics Act Civil），並據之成立民用航空委員會（Civil Aeronautics Board），負責管理航空公司航線進出、票價、併購、公司間協議和航空郵件費率。這個監管制度在航空業中建立了秩序，以至於從1938年到1978年間都沒有創建新的主要航線。航線的分配主要是著眼於密集、有利可圖的長途航班，並為乘客較少、航程較短或虧損的航線提供交叉補貼。航空業者不能在價格上競爭，但當自身成本增加時，民用航空委員會也會允許它們提高票價。有一段時間，主要航線的業者蓬勃發展，雖然民用航空委員會鼓勵本地業者進入市場，但四大主要航線業者在1960年代仍然維持70%市占率。

儘管監管機構提供所有保護措施，但航空業並沒有繼續繁盛。噴射機在1950年代後期登場，並在接下來的10年中開足馬力，為主航線航空公司增加巨大的運輸力。這些飛機能夠搭載更多乘客，飛行速度更快，結果就是所有航空公司都有空餘座位賣不出去，同時它們也有更多因為添購新飛機而累積的債務。1973年至1974年的第一次石油危機提升了它們的營運費用，勞動力市場的通貨膨脹也是如此，疲軟的經濟抑制旅客對飛行的需求。情況糟糕到民用航空委員會不得不批准航空公司之間進行合作，以期能降低主要市場的運輸能量，但卻起不了太大作用，因為有太多座位而顧客卻不夠。監管可能是問題的一部分，當時州內航空公司的票價不受民用航空委員會約束，每英里收費更低，因此可以售出更

多空位，並且比州際航空公司賺更多錢。

監管結束：大家都可入場

到1978年，自由派和保守派聯手推動放鬆管制。當時有人認為如果旅客想前往特定目的地時只有一家航空公司可供選擇，他就有可能會被騙；但經濟學家認為，放鬆管制後進入門檻會變得很低，競爭者將迅速進入任何支持高票價的市場。後來吉米·卡特（Jimmy Carter）總統任命經濟學家阿爾弗雷德·卡恩（Alfred Kahn）為民用航空委員會主席，卡恩則徹底致力於結束監管制度。在美國國會通過之後，卡特總統於1978年10月簽署《航空公司放鬆管制法》（Airline Deregulation Act）。根據其規定，民用航空委員會將不再對票價或航線進行管制，航空公司可以自由決定飛往它們想飛往的地方，並收取它們想收取的費用。按照原先的計畫，監管本來應該是在幾年內逐步取消，但卻幾乎是立即就崩解了。到1980年，價格控制被取消，決定哪些航空公司可以飛行哪些航線的限制也取消了。

隨著監管結束，航空業變得競爭更為激烈。大型、成熟的主航線航空公司，立即受到新進入者的挑戰，包括希望在其原有優勢領域之外擴張地盤的地區航空公司，以及試圖透過在有利可圖的航線上提供較低票價來獲利的新進入者。這些新來者，並不像那些在監管時期就已立足者有早已成為常態的昂貴和限制性勞動契約的負擔。當時的航空公司能夠藉由提高票價來支付費用，而現在它們面臨的挑戰讓這些老牌企業別無選擇，只能在價格上展開競爭，而且也顧不到這樣做對它們的獲利能力會產生什麼影響。有些實力較弱的航空公司，試圖透過訴諸破產保護法來解決其高昂的勞動力成本問題，當它們經過重組再復出時，就不再受現有工會契約的約束，可以用低得多的工資重新雇用員工，以至於航空業的工資在1980年代一直持續下降，但這方面的節省對航空公司的最終經營盈虧並無幫助，只有顧客受益。

在放鬆管制所引發的許多意料之外變化中，影響最深遠的是輻輳航線系統的出現。在競爭的壓力下，主航線航空公司發現藉由將長途和短途航班匯集到一個樞紐城市，可降低成本並賣出更多座位。一個樞紐直接連接到其輻射末端的40個城市，然後可以再用續航不超過一站或轉機的方式連接起440個配對城市。如此一來，航空公司就可以將其維修和旅客服務設施集中在樞紐機場，也可以將其廣告集中在路線結構最密集的地方。在樞紐機場擁有主導地位的航空公司會有可觀的區域規模經濟，以及能夠享受到以更少的飛機來為其航線提供服務的好處。

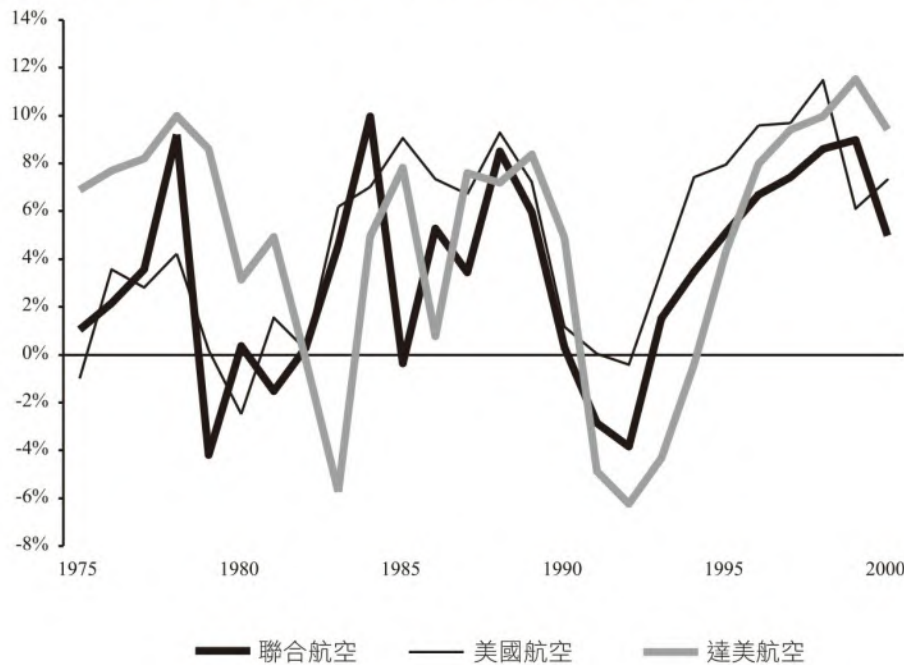
但輻輳航線系統的所有成本和收入優勢，都很容易受到來自實力較弱航空公司的激烈競爭，這些航空公司為填滿機位，不惜將機位價格降至低於運送乘客的成本。當一家航空公司主導一個樞紐時，它可以賺錢；當兩家已立足的航空公司同時為一個樞紐城市提供服務時，它們通常會合作以設法保持價格穩定和彼此的獲利能力；但如果出現第三家航空公司，尤其是當它試圖憑藉較低的勞動力和其他固定成本打入新市場，並藉由積極的管理來攻城掠地，就可能會對現有公司的利益造成嚴重損傷。一位經濟學家計算出，低價進入者進入市場對現有公司股權所造成的損害，相當於後者不得不空機飛行大約四個月。在這種情況下，已立足者會發現自己陷入困境，它們可以選擇比照降價並在每張售出的機票上賠錢，否則就是拒絕降價而失去乘客。即便飛行常客獎勵計畫依然繼續施行，顧客的忠誠度也會很低甚至不再有。有的時候，挑戰者實在做得太過分，已立足企業的報復行動會變成不僅是為了留住乘客而已，而是要讓新來者徹底滅亡。

1978年之後幾年，已立足的航空公司發展出一套更具戰略性的機制，使用複雜和機會性的票價機制來管理「收益」和「負載」。航空公司將「收益」定義為收入除以乘客里程收入（實際售出的乘客座位里程數），「負載」（或「載客率」）則定義為乘客里程收入除以可售出的座位里程。航空公司運用它們的電腦機票預訂系統，可以根據旅行限

制、購買時間和剩餘的可出售座位，用截然不同的價格提供相同座位。憑藉著經驗和良好的電腦程式，各大航空公司可以不斷調整價格結構，從機票銷售中獲得盡可能多的收入；較小和較新的競爭者則沒有經營歷史、乘客數量和複雜的資訊技術可在這一方面進行競爭，它們的商業戰略偏重採用「維持單純」的方法，例如在一條航線上不設限地以相同價格提供所有機票。

輻輳航線系統的效率再加上複雜的票價結構提高了收益，也為老牌且營運良好的航空公司提供一些喘息空間，讓它們至少能暫時擺脫侵略性的競爭對手——無論是新的還是那些經驗老道的——這些競爭者都願意為了多賣一個座位而降低價格。然而，前述兩項措施，都不足以將一個在好光景中只能賺得微薄利潤的產業轉變為可靠的金雞母。到1990年，三家最成功的大型航空公司是聯合航空、美國航空和達美航空，它們都擁有強大的輻輳系統。一些像東方航空和泛美航空這樣的老字號實際上已經消失了，而其他如環球航空雖然還在，但也僅是勉強存活。另一方面，就算是業界內的領導者也都並不好過，從1975年到2000年的26年間，三家大公司的總報酬率平均略低於稅前營業收入的4%，投入資本的稅前報酬率約為7%（圖 12.1）。令人稱奇的是，這樣的報酬率為什麼還能繼續吸引這麼多的業者和投資者。

圖 12.1 聯合、美國和達美航空 1975 年至 2000 年的營業利益率

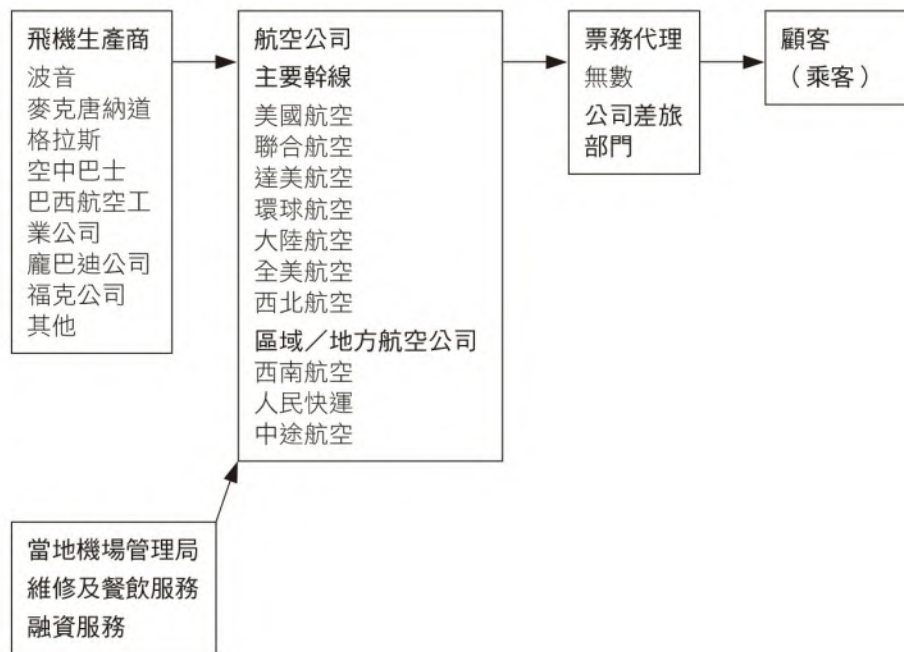


1990年時的美國航空業

航空業的結構很簡單（圖12.2），處於核心的是大型航空公司，也有規模較小、較區域性和地方性的公司。它們的飛機來自幾家製造公司，1990年時，只有三家公司生產大型飛機：波音公司、麥克唐納—道格拉斯和空中巴士。另外巴西航空工業公司、龐巴迪公司、福克公司（Fokker）和其他一些公司為較短的路線製造較小的飛機。儘管航空公司有時會從製造商那裡取得融資，但它們彼此之間的關係基本上處於平等地位。空中巴士公司是在1980年代成為市場的真正競爭者，這使得航空公司在跟占主導地位的波音公司打交道時有了一些籌碼。航空業的其他基本要素，包括餐飲、除冰和加油，均由專業服務公司提供。大多數其他的重要功能，如飛機維修、行李處理和票務，主要的航空公司多數會自行承擔，較小的航空公司則會將其中一些外包出去。至於融資方面，當大型航空公司的資產負債表表現良好時，就由業者彼此提供，否則的話就由第三方（做為飛機的貸方或租賃方）提供。就算是像奇異航

空這樣剛起步的公司，也能找到可以租飛機給它們的人。

圖 12.2 航空業產業圖



航空業的乘載部分，航空公司彼此有許多航線重疊，諸如聯合航空、美國航空和達美航空這樣大型、經驗豐富的公司，它們經營的航線可追溯到很早期的監管時代。這三家航空公司是大型航空公司中最成功的，儘管也如上所述，它們並無法做到持續獲利。但在它們自己的地盤——也就是最重疊的樞紐——它們確實能賺錢也能保持其市占率，其他老牌航空公司在監管時代結束後就步履艱難了，如泛美航空就落得完全消失局面，此外如大陸航空和環球航空則宣告破產、進行合併或被收購重組。至於新進入的西南航空公司，倒是確立了自己做為利基市場參與者的地位，它只飛德州和美國西南地區的特定航線，主要樞紐是達拉斯市的愛田機場（Love Field）。西南航空有非常高的營業效率。其他的新興公司如中途航空（Midway）、人民快運（People Express）和紐約航空都是曾經有過短暫輝煌營運成績的小公司，但隨後的發展則不幸落得破產或被併購。

航空公司是透過無以計數的旅行社及各公司的差旅部門代售機票，後者設立的目的是要為自家公司取得折扣。一些航空公司——特別是聯合航空、美國航空和環球航空——能夠透過提供機票給代售業者，取得一些優勢，讓它們的航班資訊可被放上定位系統網頁的頂部。它們也向其他希望取得「夥伴」資格，並在螢幕上獲得有利位置從而獲利的航空公司收取費用。這個系統也可以向航空公司業主，提供有關競爭對手訂價和航班安排的資訊。顯然，航空公司擁有一個受歡迎的電腦預訂系統，要比需要在其他人的系統上租用空間要好得多。

廣義來說，航空業的最後一個參與者是控制機場的地方當局，更重要的是它負責控制登機口的分配。在整個航空業的生產鏈中，流量大的機場登機口是唯一真正物以稀為貴的資源，因此地方當局如果願意的話，就可以藉由大家都希望爭取這個有限資源從而獲取經濟上的利益。然而地方當局的任務是發展當地的經濟，所以其主要關注重點是促進機場的空中交通，讓實力雄厚的航空公司透過頻繁和便捷的航班，串連其他城市。因此在大多數情況下，地方當局不會試圖榨乾航空公司，因為那樣做的話，會帶來航空公司決定削減所提供服務的風險。

我們都知道，整個航空業並沒有強大的進入壁壘，因此產業汰舊換新的速度快得難以想像。三大領先航空公司的營業利益率和投資報酬率，也反映出已立足者和新來者之間的激烈競爭。總括來說，放鬆管制對乘客是一大利多，至少對那些關注價格的乘客是如此，但卻會對航空公司的獲利能力造成衝擊。不管怎麼說，在激烈競爭所帶來的混亂中，還是有些公司有辦法保住實力和穩定性。正如我們所料，地方主導地位在其中發揮關鍵作用。聯合航空、美國航空、達美航空、大陸航空和環球航空，都擁有掌握主導權的樞紐中心，它們也能在這些中心內，保持穩定的市占率甚至是獲利能力，這是因為消費者偏好和當地規模經濟兩相結合而創造出競爭優勢。搭乘飛機旅行的人更有可能先撥電話給飛往最多目的地、有最方便登機口及航班最多的航空公司；其次，規模會帶

來流量。樞紐內大型航空公司可獲得相當可觀的規模經濟：集中維修，更有效率的部署機組人員、地勤人員甚至飛機，以及有針對性的廣告和促銷。一旦航空公司主導某個樞紐，就可以將這些必要的固定成本分散到更大的客群中。即便是目的在於提升乘客忠誠度的飛行常客獎勵計畫，也必須要在該航空公司占有樞紐優勢的前提下，才能有效發揮作用。

奇異航空飛向天空

就一家只靠兩架二手波音727組成機隊起家的公司而言，「奇異國際航空」可真算是個氣勢磅礴的名稱。該公司創始人大多是在 1980年代後期遭解雇的飛行員。他們的動機是讓自己及像他們一樣的人重返駕駛艙和機艙，從事自己喜歡的工作。他們認為，憑藉自身的經驗和熱情，可以比因管理不善而導致他們失業的航空公司更聰明有效地經營公司。只不過，他們還真的得證明自己有本事才行，因為這種動機——包括前述的報復心理——通常都無助於形成最現實的商業計畫或管理戰略，但無論其來源如何，奇異航空公司在進入航空業時所採取的方法非常出色。

1990年，由前東方航空飛行員羅伯特·艾弗森（Robert Iverson）領頭組成的未來奇異航空公司核心團隊開始制定計畫。他們先是企圖從財務陷入困境的泛美航空手中購買定期往返紐約—波士頓—華盛頓的航班。他們在一年之內籌足資金，出價1億美元，結果輸給達美航空，後者出價17億美元買下穿梭航班、泛美航空的其他航線及資產；之後另一個失敗的競標是購買中途航空，雖然他們當時找到其他財務支持管道，最終還是被西北航空公司擊敗。儘管歷經前述的失敗，但該團隊一直沒有散掉，10名飛行員每人還再投入5000美元，這筆錢足以讓他們繼續計畫實現美夢。他們考慮從加州和佛羅里達州陷入困境的航空公司手中，直接購買美國聯邦航空管理局（Federal Aeronautics AdministrationA）所

發出的營業證照，但也都沒能成功。美國聯邦航空管理局和交通部的官員，對這個團隊的專業精神和決心印象深刻，於是就建議他們從零開始創辦一家航空公司，然後自行申請營業執照。

當時有46名飛行員每人投資5萬美元，另有空服員每人投入5000美元，以及一些前航空公司高階主管投注不同的金額。這個公司設法籌集大約700萬美元，雖然算不上一筆大資金，但已足夠起步之用。他們選擇紐澤西州的紐瓦克機場（Newark）做為營運中心，因為那裡的競爭不那麼激烈，他們也成為第一家以紐澤西州為基地的航空公司。奇異航空公司在1992年9月開始啟航時以租用兩架二手飛機開始，航線則為紐瓦克到芝加哥、紐瓦克到亞特蘭大和紐瓦克到奧蘭多三條。奇異航空公司實際上是在跟業內最強大的三大航空公司——聯合航空、美國航空和達美航空競爭，這樣一家規模小又資金不足的公司如何能夠生存下去？更不要說蓬勃發展。

從某些方面來說，奇異航空公司的處境跟梅鐸決定用福斯電視台來挑戰老牌電視網時很相似。這些電視網當時已很強大，它們受益於規模經濟和擁有忠誠顧客，因此梅鐸顯然處於不利地位。另一方面，電視網產業因為有很高的進入壁壘，所以營業利益率很高，那些已立足者也很清楚，該如何玩好囚犯困境賽局及如何與其他公司和諧相處。航空業的壁壘則低得多，而且僅限那些具有強大樞紐優勢的航空公司。大體上而言，航空公司不知道彼此之間應該如何相處。航空業在監管和監管鬆綁階段的歷史中，都能夠清楚看出，抑制產能過剩是件多麼困難的事，而產能過剩又幾乎不可避免地會導向殘酷的價格戰。正由於門檻很低，奇異航空公司進入市場完全不成問題。也許真正該問的問題是，為什麼要進入？

奇異航空公司的人明白，他們不應該正面跟已經穩住腳步的航空公司進行對抗。正如艾弗森對《富比士》（*Forbes*）雜誌說，「我們要做的就是避開他們的底線。」這就意味著要將自己保持在「小」的狀態而

不讓對方感到威脅，否則的話，大航空公司將不惜代價來消滅他們——借用艾弗森的話來說，就是「從背上拍掉一隻蒼蠅」——而不是讓他們能存活下去。相關航線的選擇，是奇異航空公司所採取戰略的一部分。紐瓦克到芝加哥的航線只會對聯合航空和美國航空的業務造成最低限度影響。紐瓦克到亞特蘭大的路線將小傷達美航空，飛往奧蘭多的航班則會影響達美航空和大陸航空的一些業務。通過這種分散痛苦的作法，奇異航空公司最大程度地降低對任何單一競爭對手造成的損失。它還藉由經營三條航線降低業務風險，假使任何一家主要航空公司發動票價戰來企圖消滅奇異航空公司，它仍然有兩條不受競爭影響的航線。

奇異航空公司也避免直接在價格上挑戰其他航空公司，它把票價跟那些有附加限制（譬如不能更改日期）的最低票價掛鉤。不過它確實在服務方面做了加強，它所提供的機票未加任何限制也無需提前購買，它把飛機重新配置，將座位數量從170個減少到150個，讓所有乘客都等同坐上商務艙，它在機上提供的是熱食而不只是零食。

奇異航空公司並沒有大量預算可用在媒體上做宣傳，因此也免去對已立足公司的另一種直接挑戰。奇異航空公司高階主管的作法是直接進入目標市場，亦即重視是否物美價廉的中小企業主管。艾弗森和他的同事會去參加扶輪社（Rotary Club）和國際同濟會（Kiwanis Club）的午餐會，即席講述奇異航空公司的故事。其他奇異航空公司的同仁則會去拜訪旅行社和各家公司，留下宣傳品和給人良好的印象。這個關於「小航空公司也許能夠……」的故事頗受歡迎，因此甚至在首航之前，奇異航空公司就已經獲得夠多的新聞報導，彌補它在廣告預算方面的不足。

奇異航空公司並沒有從現有航空公司挖走飛行員、空服人員或其他人員。它存在的很大一部分原因是想讓前述被解雇的人回到他們所熱愛的職位，而且可任職於比解雇他們的人更聰明、更有利可圖的公司。奇異航空公司也相信它可以透過比傳統航空公司低得多的成本結構來賺錢，它可以用低廉價格租用飛機，因為在當時航空業十分動盪的情況

下，二手飛機在市場上是供過於求的狀態。

奇異航空公司的一個省錢方法，是運用有技巧的公關手法來代替昂貴的廣告花費。另外，它的真正省錢關鍵是其較低的勞動力成本。奇異航空公司的機師和機組人員收入比那些在已立足航空公司的同行少得多，但他們甘之如飴。奇異航空公司的員工和老闆那種「辦得到」的工作態度，以及屏棄傳統航空公司那種諸多限制的工作規則，都有助公司發展。舉例來說，奇異航空公司的飛行員、機組人員或其他員工的工作並非一成不變，如果一名預定要出勤的機師請病假，在必要情況下，身為經理的機師也可以上場代班。奇異航空公司在啟航之前做過計算，結論是只要賣出50%的座位就可以打平，它的成本結構設計得比聯合航空的每英里乘客收益⁴³低20%。雖然奇異航空公司在這些方面的節省相當可觀，但西南航空的成本仍然低了約18%。較低的成本並不會像大打宣傳的低票價那樣，對老牌航空公司構成正面挑戰。奇異航空公司可不想喚醒沉睡的巨人。

已立足者的眼中看到什麼

起初，奇異航空公司的作為並未引起聯合航空、美國航空、達美航空和大陸航空的特別關注。它在每條航線上的載客量很低，而且就算是它能售出所有機位，對大型航空公司所造成的損失也微不足道；奇異航空公司所針對的，是已立足航空公司不會優先考慮的市場區塊——中小企業的商務旅客，儘管它以同樣的票價提供更多服務和便利，卻並沒有發動價格戰，也沒有從別的公司挖角飛行員；另外，看起來它也沒有什麼偉大的成長計畫，它沒有籌集公共資本，其藉由員工出資來籌集股本的方法，很明顯地限制了可累積的金額。如果奇異航空公司要想成為一個威脅，而不僅僅是惹人厭的「害蟲」，就必須改變其商業計畫的某些部分。此外，奇異航空公司也有其獨特之處，它的員工都是航空公司的資深人士，使得其他公司很難複製其所採用的方法。只有那些渴望回到

駕駛艙的機師，才捨得把積蓄投入，甚至甘願做搬運行李的工作。因此，一個成功的奇異航空公司，不太可能產生更多的奇異航空公司。

奇異航空公司的商業戰略，一直都是建立在「知道自己在那些已立足航空公司眼中的形象」這個前提。「我們的定位就是，」艾弗森接受一份商業雜誌採訪時指出，「不跟大型航空公司直接對抗，並確保他們明白我們不會構成威脅，我們拿走的機位對他們來說微不足道，所以我們市場上也不會對他們的收益有任何影響。」

另一方面，奇異航空公司看起來也不是這麼容易就可被擊敗。它的機師、空服人員和其他航空資深人員組成一個堅強的團體，事實上他們幾乎可說是完全投入個人的生命、財富及神聖的榮譽感。每位機師所投入的5萬美元，對大多數人來說都是一筆可觀數目，而且毫無疑問地，其中一些人還為此申請第二次抵押貸款。這些機師想繼續成為機師，對他們之中的許多人來說，根本就不會去想下一個最好的選擇是什麼。如果任何一家已立足的航空公司決定必須對奇異航空公司開戰，那麼它已發出絕不會輕易退縮的訊號。

跟奇異航空公司之間的任何價格戰，都將會是曠日持久又代價高昂，而且會是那些老牌航空公司得付出大部分的代價。如果聯合航空決定在紐瓦克到芝加哥的航線上跟奇異航空公司對抗，等於將同時挑戰美國航空，使得後者也必須做出回應。這兩家航空公司所載運的乘客都比奇異航空公司多，所以跟奇異航空公司相較起來，它們將蒙受不成比例的損失。奇異航空公司把自己的票價緊盯已立足的航空公司，等於是宣告它會對任何降價措施做出相同回應。與此同時，奇異航空公司仍然可以在亞特蘭大和奧蘭多的航線上獲利。所以票價戰一旦發動之後就不會很快結束，持續時間越長，大型航空公司的失血就會越多。對大型公司來說，價格戰帶來的痛苦，恐怕比讓奇異航空公司搶走一些乘客所帶來的輕微不便更麻煩。

奇異航空公司的進入戰略都經過精心構思，這讓已立足公司很難在

不威脅自己的情況下擊敗它。最初的時候，這種戰略似乎運作良好，在奇異航空公司營運的前三個月，主要航空公司並未採取積極應對措施。但1993年初，奇異航空公司的成功開始引起注意，使得在紐瓦克也設有樞紐並因此受到直接威脅的大陸航空採取降價措施，奇異航空公司跟進之後，其員工的回應是接受減薪以保持公司能繼續生存。大陸航空隨後退縮了，第二年就沒有再來打擾奇異航空公司。處在這個情況下的奇異航空公司，似乎有望實現一個小有規模獲利的未來。

奇異航空公司停航

不幸的是，奇異航空公司無法維持其一直以來紀律嚴明的作法。1992年9月，奇異航空公司有200名員工，兩架租賃飛機，每天六個定期航班；到1994年9月，它已經發展到1000名員工、12架飛機和47個航班。奇異航空公司那時已將坦帕和西棕櫚灘加進先前的紐瓦克、芝加哥、亞特蘭大和奧蘭多的目的地名單中，而且它並不是經由業務擴張，而是把連接這些城市的直接路線倍增，進而使航線結構複雜化。到1995年3月，它已擁有15架飛機，每天營運62個航班，並準備在其航線結構中增加百慕達、默特爾海灘、羅利—達勒姆、里奇蒙和夏洛特。至此，奇異航空公司最初的戰略——不要大到去挑戰已立足航空公司、把業務集中在單一樞紐、簡單的航線結構及可識別的目標市場——已經成為歷史。

「魚就是要游泳。」奧斯卡·漢默斯坦（Oscar Hammerstein）曾經寫道，他也可能再加一句：「機師就是要飛。」我們已經知道，至少有46名飛行員接受奇異航空公司的使命，但就算每個航班都是往返雙程，他們也不會滿足於每天必須共享六個航班。他們還想證明自己比解雇他們的公司更了解如何讓一家航空公司可以獲利。

此外，奇異航空公司也未能成功擺脫其他市場參與者所帶來的衝擊。一大批新興航空公司——西太平洋航空（Western Pacific）、瓦盧杰

航空（Valujet）、雷諾航空（Reno Air）、中途航空、穿越航空（Air Tran）、邊疆航空（Frontier）、先鋒航空（Vanguard）、南方航空（Air South）和精神航空（Spirit）——基本上都在同一時間進入市場。當時有大量可供租賃的廉價飛機、大量被解雇的前航空公司機師及主要航空公司持續存在的勞工問題，種種情況結合在一起，對奇異航空公司以外的其他企圖進入市場者而言，有著致命的吸引力。這麼多新航空公司湧入，迫使現有航空公司不得不做出回應。1994年春天，大公司的價格競爭又重新啟動，大陸航空和聯合航空甚至推出自家的大陸輕航（Continental Lite）及區間班機（Shuttle）等低價航班。這時候，奇異航空公司發現周遭擠滿其他公司，以至於過去那種不聲張的戰略已無法成功施展，甚至將這套老方法放棄都已經無濟於事。

擴大規模及更大的航線結構，並無法為奇異航空公司提供能跟主要航空公司相比擬的規模經濟，也無法在顧客認同上跟那些老牌航空公司競爭。更頻繁的航班、更有效益的飛行常客計畫及更高的安全水準，都是大型航空公司更占有優勢。與此同時，奇異航空公司更大、更複雜的路線結構導致成本更高，但卻並未能顯著增強其對顧客的吸引力。

公司的成長也削弱奇異航空公司原先預期的營運效率。執行長羅伯特·艾弗森1994年在回顧奇異航空公司當年充滿希望的開端時，自問道：「這個奇蹟是如何發生的？」他當時的回答是，奇異航空公司的員工「具有無私的使命感，他們可以看到處於傳統敵對企業風暴中所看不到的解決方案」。由於事關他們自己的重大利益，所以這些員工們「一直在思考如何讓這家公司變得更好」。但在因快速擴張而增聘的員工身上，卻欠缺這種精神，他們不像第一代員工那樣高水準地投入，結果老奇異人突然發現自己已經置身於一個更大、更與個人無關的機構中，不能再單靠個人的熱情和投入來運作。

1995年2月，當艾弗森的任期結束後，他對奇異航空公司本身及其價值觀已經有了截然不同的看法。這時想要員工按照公司指示去做事已

經變得很困難，機師拒絕駕駛包機，因為他們認為奇異航空公司就是一家定期航班的航空公司；一些空服員拒絕幫公司發布促銷資訊，因為他們認為這些資訊有失尊嚴；有些員工會在未經公司管理層批准的情況下向慈善機構贈送免費機票；會議變得似乎永遠無法結束，因為每個人都認為自己有話要說；公司員工的行為變得十分粗魯無禮，以至於一位高階主管將其比作一所小學。從前跟奇異航空公司初始戰略契合良好的營運結構，現在證明已不適用於新的發展模式。

到1995年底，奇異航空公司的累計虧損已超過3500萬美元。在艾弗森被解職後的幾個月內，奇異航空公司又接連換了三位執行長，最後，羅瑟爾·柴耶（Russell Thayer）成為執行長。他是航空業界裡一個頗有經驗的人，布蘭尼夫航空公司在1982年申請破產時，他擔任該公司總裁；泛美航空於1992年倒閉之前，他曾試圖讓它起死回生。做為奇異航空公司的救星，他顯然也沒成功。奇異航空公司於1996年10月申請破產保護，並在短時間內停止營運，當時還有許多其他航空公司遭遇跟奇異航空公司同樣的失敗。在航空業管制鬆綁後跳入市場的眾多新航空公司中，只有在達拉斯擁有發展良好樞紐中心、又以營運效率著稱的西南航空，能夠僥倖存活並蓬勃發展（至於捷藍航空（Jet Blue）和其他一些新入場者則尚無定論）。如果我們把奇異航空公司成立之初的競爭劣勢，以及航空業之間互相競爭的那種有害狀態考慮進去，從現實角度上來說，奇異航空公司恐怕從來就未曾有過成功機會。話雖如此，但它如此迅速就放棄一項精心設計且似乎可行的戰略，也真是害了自己。說到底，戰略應該是行動指南，而不是拿來合理化其他不切實際的業務目標。

43 編按：一種運輸業指標，顯示付費乘客行駛的英里數，計算法是將付費乘客的數量乘以行駛的距離。

第13章

沒有立即滿意這回事

柯達挑戰拍立得

喬治·伊士曼（George Eastman）是美國企業史上的商業鉅子之一。他所創立的伊士曼柯達（Eastman Kodak）不僅歷史悠久，更是一個典範成功故事。從1880年代供應乾式感光板起家，到後來的底片，它主導了美國和世界各地的業餘攝影業。近一世紀以來，柯達一直順風順水，家庭攝影的需求快速而穩定成長，在此期間的大部分時間裡，柯達做為「柯達時刻」（The Kodak Moment，柯達公司的著名廣告詞）供應商的地位，幾乎沒有受到任何挑戰。從1958年到1967年，柯達核心市場的需求在經過通貨膨脹調整後成長了13%。

然而到了1970年代，柯達公司面臨一個日益飽和的市場，就算是其悠久的創新傳統也無助刺激銷售成長。1967年至1972年間，柯達美國核心市場經過通貨膨脹調整後的年成長率降至5.6%；從1972年到1977年，再次下降到每年3.5%。柯達管理層的應對方法是決定在其認定的「相關市場」進行擴張。當時柯達公司選擇兩個市場：影印機和快照。這兩個市場都有根基深厚的已立足者——影印機方面是全錄，快照方面則是拍立得，而柯達卻都沒有預先制定前後連貫的戰略，來應對前述兩家公司所享有的競爭優勢，結果就是兩項投資都落得一敗塗地，尤其是挑戰拍立得的決定。事實上，柯達與拍立得之間的競爭，就是一個關於進軍市場時，要引以為戒的「不可行」的故事。

拍立得的使命

許多公司都有成立宗旨，拍立得也不例外。艾德溫·蘭德（Edwin

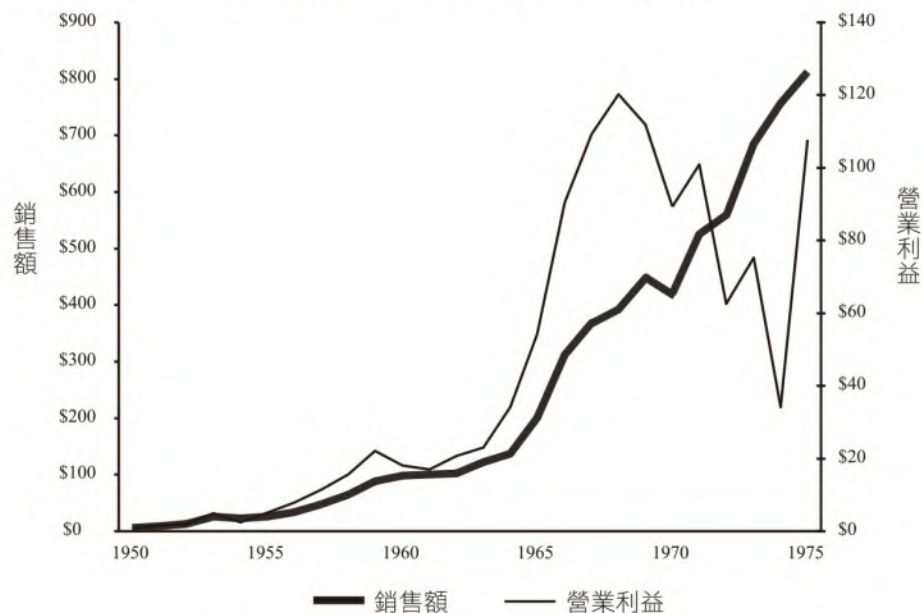
Land) 在1930年代創立這家生產偏光濾鏡的公司，但他似乎在快照事業中找到了自己的使命和公司的宗旨。蘭德在1981年的一次採訪中說：

「我們想法是，這家公司要扮演了解人類深層需求的角色，然後運用科學與技術來滿足需求。」蘭德想要滿足的是人類對「連結」的需求，打算用輕鬆的快照攝影來達成這個目標。蘭德從一開始就毫無保留地投注所有心力，拍立得在1947年推出快照之後就幾乎只完全專注這項業務，把所有雞蛋都放在快照這個籃子中。

拍立得推出的第一款相機，名為拍立得蘭德相機，重5磅，售價90美元，可在60秒內於棕褐色底片上製作出解析度尚可的照片。這款相機讓拍立得在業餘攝影業有了一席之地，也使它獨占快照相機和底片市場。拍立得這款初代產品之所以能大賣，主要是因為新奇性，但為了讓公司能進一步發展壯大，需要提供给消費者的不能僅是顆粒粗糙的棕褐色相片，所以拍立得在研發上投入巨資，並持續推出一連串創新產品。在1947年後的幾年裡，拍立得在相機和底片方面做了改進，底片的感光速度變得更快，同時先後用黑白和彩色相片取代棕褐色相片，相片的解析度也提高了，並在包裝和操作方面做了改變以增強其便利性。原本需要1分鐘的沖洗過程，現在黑白照片已經縮減到10秒。拍立得相機等於消除過去必須處理廢底片的麻煩，也不必再像過去要用手工為每張照片上膜以穩定影像。相機本身也有所改進，變得更加自動化且更好使用，其加裝的聲納設備甚至可以幫忙鏡頭聚焦。到1975年，拍立得的快照攝影系統已成為科技奇蹟。

蘭德專心投入快照攝影，也獲得豐厚回報（圖 13.1），拍立得的銷售額從1950年的600萬美元，成長到1960年的9800萬美元，再到10年之後的4.2 億美元。到了1975年，銷售額已超過8億美元，1960年代後期的營業利益成長更快。

圖 13.1 拍立得的銷售額和營業利益，1950 年至 1975 年（百萬美元）



隨後，整個1974年的研發費用急劇上升導致營業利益下降，但在1975年又急劇回升。

快速的成長率再加上獲利穩定，使得拍立得成為華爾街寵兒。在這整個時期，拍立得股票的交易價格是其帳面價值和收益的倍數。拍立得是「漂亮50」（Nifty Fifty）的創始成員，這是一個1960年代後期的精英公司團體，也是專業理財經理的寵兒。這些公司被認為不會受到競爭性經濟的動態和變化之影響。不幸的是，拍立得的股價和其他「漂亮50」公司一樣，在1973年至1974年的熊市中急劇下跌。不過拍立得藉由適時的股權出售（包括1969年發行價值1億美元的股票），鞏固了財務結構。1975年底，拍立得手頭的現金有1.8億美元，負債則僅為1200萬美元。

拍立得經濟地位的關鍵，在於蘭德的天才搭配大量的研發支出，而發展出的技術。從1962年到1971年，拍立得做為快照攝影的唯一供應商，它的研發費用平均占了銷售額的7%以上，之後還急遽成長。從1962年到1975年，拍立得在研發上花費超過6億美元，這項投資和拍立

得接連生產的後幾代產品，都受到相機和底片專利的嚴格保護。正如同蘭德後來所說：「唯一讓我們保持活力的是我們的才華，唯一保護我們的才華的則是我們的專利。」這些專利幫助拍立得維持在快照攝影領域的獨特地位，它多年來所開發的非專利工藝和製造技術，同樣也對保障公司地位這件事發揮重大作用。

早期拍立得將相機製造部分外包出去，並從柯達購買底片。但隨著產品功能的改進，技術部分變得更加複雜。到1969年，拍立得已決定要大幅終止生產過程外包，即便是非敏感部分也不例外，這是出於維持品質和保密的原因，拍立得希望能保有完全控制的權力。

拍立得的行銷能力似乎並不怎麼好，因為新產品推出，往往依循第一台拍立得蘭德相機所建立的模式。然而原始系統既昂貴，使用起來也相對不便，以至於銷售相當緩慢。直到公司後來提高產品品質、降低相機價格後，才終於獲得市場認可，並從穩定上升轉變為快速成長。但也就在那時，拍立得又推出一款革命性的新系統，其底片規格跟現有相機不相容，所以整個過程又重新再來一遍。藉由積極的訂價戰略來推高相機銷量，然後再透過向忠誠顧客銷售底片來賺錢的想法，從來就不是拍立得戰略的一部分。

1960年代後期，拍立得的第一代相機終於獲得廣泛認可，於是該公司開始著手開發全新的底片和相機系統。它在1963年推出彩色底片做為其原有系統的最後改進，進而扭轉銷售下滑局面。但六個月後，它又推出一種全新的彩色和黑白底片，加上全新的相機規格。新的系統使用底片匣，使用起來比現有底片更方便，可是卻必須搭配新相機。這款名為彩色匣式（Colorpack）的相機售價為100美元，就如同過去一樣，最初的銷售額不如公司預期。一年之內，它又推出一個更便宜的版本。到1969年時，彩色匣式相機的零售價降為29.95美元，這個新系統終於被廣泛接受。

那時，拍立得已經在構思其下一代系統——SX-70，蘭德認為這是朝

著他的終極「一步到位攝影」目標邁出的重要一步。SX-70 使用一個有內建電池組的底片匣，相機有自動對焦功能及內置閃光燈，而且相片解析度大幅提高，色彩表現也更好。只需按下一個按鈕，就可以拍好照片並開始底片處理過程，接著，底片匣中電池驅動的馬達，會把已處理好的相片推出。

跟大多數拍立得所推出的創新產品一樣，SX-70在1972年推出後也步履蹣跚，第一款相機型號的零售價為180美元，是市面上彩色匣式機售價的六倍。SX-70的相機本身和底片匣都存在品質上的問題，尤其是電池，以至於其銷售量嚴重落後於預期。拍立得花了3、4年時間進行改善，之後推出全新且價格便宜得多的SX-70相機，銷售量才開始提升。到1976年，全世界售出的SX-70相機估計只有200萬台，而更簡單的彩色匣式機則有2500萬台。

拍立得對待經銷商的態度，對爭取顧客青睞方面幾無加分效果。拍立得並不關心將其產品轉移到消費者手中的批發商和零售中間商的福利。從一開始，拍立得就是透過各種商店，包括相機店、百貨公司、折扣店、量販店、藥妝店等，盡可能廣泛配銷相機和底片，拍立得不但沒有嘗試在零售層面控制相機價格，也沒有在推出新型號時保護經銷商，而是讓它們自己想辦法處理掉舊庫存。結果就是拍立得跟銷售管道之間的關係相對薄弱，而且經常引起爭議。

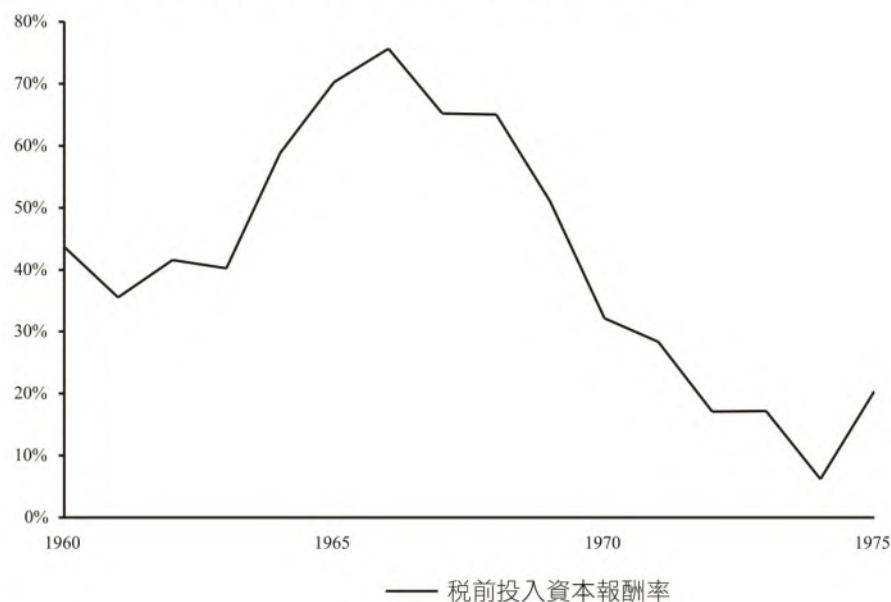
在艾德溫·蘭德眼中，消費者才是最重要的，而拍立得在這方面的努力也更成功。拍立得在廣告方面也不遺餘力，因此「拍立得」三個字已成為快照的代名詞。

拍立得的優勢

如果在1975年要對拍立得在快照市場上的競爭優勢做評估的話，就不得不承認其地位穩固。直到1976年為止，拍立得公司一直壟斷快照市場，所有相機和所有底片都出自它。想要當場就沖洗出相片的消費者別

無選擇，只能使用拍立得的產品。如果要談市場支配地位和市占率穩定性，拍立得實際上支配整個市場，並且在1947年至1975年期間，市占率非常穩定。拍立得也獲得非同凡響的投資報酬率（圖13.2），1960年至1975年間，其稅前投入資本報酬率平均約為42%，明顯高於拍立得的資本成本。但在1966年達到75% 高峰後，報酬率開始下降，1970年到1975年的平均值僅為20%。

圖 13.2 拍立得的稅前投入資本報酬率，1960 年至 1975 年



這個報酬率的下降不能歸因於競爭，因為根本沒有競爭。其實這是因為艾德溫·蘭德本人所關注的優先順序和SX-70世代產品的推出。由於研發費用增加及跟SX-70 開發相關的廠房和設備投資壓低報酬，以至於到1975年，預期的財務收益還未能達成。拍立得在1970年代的報酬率不如過去高，反映了蘭德對財務績效相對缺乏興趣，而不是因為拍立得當時的競爭優勢出現任何弱點。

拍立得的優勢有幾個來源。該公司受益於顧客忠誠、專利技術和規模經濟，但程度各有高下。拍立得確實有忠實的顧客，因為當消費者擁有拍立得相機後，他們要拍照就得購買拍立得底片。但這種忠誠度並不

算是特別強大或持久，因為對現有的拍立得用戶來說，如果出現一台明顯更好的新型號，買一台新相機的價格並不是一個不可逾越的障礙。拍立得在1963年推出彩色匣式機和1972年推出SX-70時，都期望現有用戶會願意升級換機。這些相機吸引人的關鍵就是易於操作，所以已有經驗的用戶，不會因為換成新相機而放棄一些原先費了工夫才掌握的操作技巧。

拍立得的第二個競爭優勢則受到較好的保護，亦即產品和製程的專利技術。拍立得在自家相機設計的原始專利於1966年到期時，又申請了額外的專利，藉以保障其設計能更加進步。另外，拍立得在相機和即顯底片的工程和製造方面都積累了豐富經驗，每次推出新系統時，也都會花費數年時間來微調生產工序並排除問題。對於拍立得來說，SX-70系統比其前身更有競爭力。考慮到相機和底片的複雜性，新進入者會需要大量資金、人才和耐心才能開始跟拍立得的生產技術相匹敵，同時還要隨時注意不會侵犯拍立得的專利。

第三個優勢——規模經濟，也對拍立得起到保護作用。製作快照相機和底片都需要大量的廠房和設備支出，研發方面的投入也會十分可觀。拍立得在1962年至1975年的14年間，就投入超過6億美元，其中包括在短短2年內為SX-70系統做準備時所支出的2億多美元。此外，它還得支付大量的廣告計畫支出。1975年時，拍立得在廣告上的花費就高達5200萬美元，占其淨銷售額的6% 以上。在這種情況下，假如有個雄心勃勃的新進入者，目標是想要在1、2年內達到拍立得銷售額的一半，而它若要在廣告花費上跟拍立得匹敵，就必須用掉超過12% 的銷售額，這幾乎不可能盈利。因此，拍立得的規模經濟再加上一定程度的顧客忠誠度，就成為任何新進入者需要克服的另一重大障礙。

前述三個競爭優勢跟拍立得對快照的狂熱投入，對任何潛在進入者都構成艱鉅挑戰。一個潛在的競爭對手最可能得到的建議就是：離遠一點，別輕舉妄動。

柯達決定跨越障礙

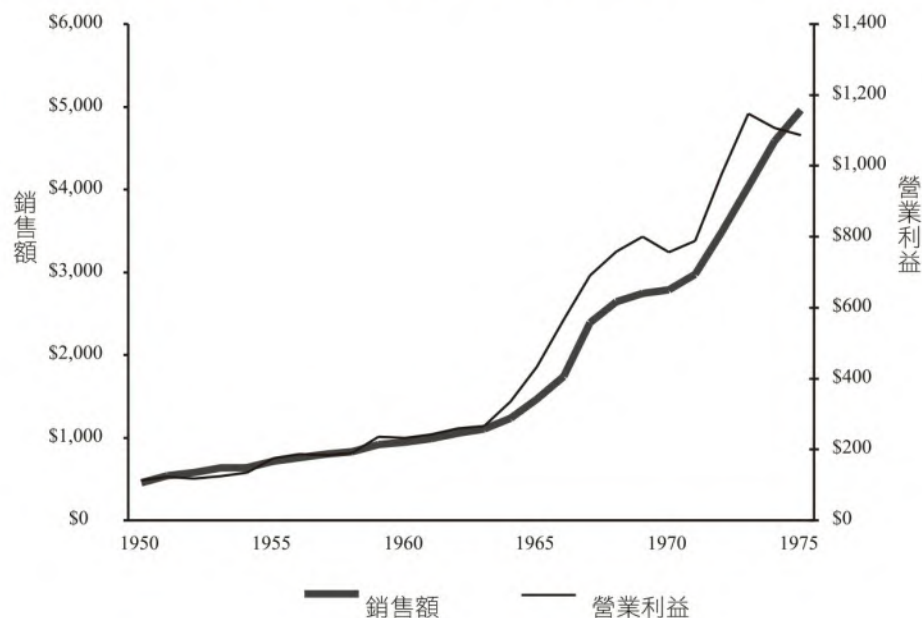
儘管拍立得獨霸快照市場，但其在更廣泛的業餘攝影領域內確實也仍舊面臨競爭，因為該領域裡可有的選擇非常豐富，顧客還是能選擇傳統的底片攝影。柯達公司無疑是遙遙領先的底片生產商，在低階相機市場內也居於領先地位。自從喬治·伊士曼在1880年代首次生產底片和柯達相機以來，柯達公司就一直是「簡易攝影操作」的同義詞。它那黃盒子標誌，是攝影界最容易識別的品牌符號之一。柯達公司不僅主導個人攝影市場，也包括專業和科學／醫學界用戶。直到美國司法部於1954年強制將底片銷售與沖洗底片業務分開為止，柯達公司幾乎控制整個攝影價值鏈。雖然此後出現獨立的底片沖洗商，他們大多也是向柯達購買紙張、化學藥品和設備。直到1976年，《衡平法》同意裁決（反托拉斯法規範手段）頒布20年後，包括供應品的價值在內，柯達公司仍然擁有一半的底片沖印市場。

柯達是一個強大的競爭對手，和拍立得一樣，它靠著創新而成長茁壯。憑藉著在底片市場裡占據最大的市占率，它有能力付出比競爭對手更多的必要研發開支，以提升其所生產底片的品質，而且它也確實毫不留情地這樣做了。和拍立得一樣，柯達也藉由讓拍照變得簡單易行而大賺。它的第一台快照相機於1963年問市，兩年多就賣了1000萬台。10年後它推出更小版本的口袋型快照相機（Pocket Instamatic）時，又再次取得成功。這兩款相機都使用裝在匣盒中的底片，這些匣盒可以輕鬆放入相機中。為了口袋型快照相機，柯達把底片和匣盒的尺寸進一步縮小，好讓所有物件都能放入口袋。此外，柯達還把相機的曝光設置改為自動，並改進閃光燈機制，首先是採用可以閃光四次的立方體燈泡，接著改進為內建在相機裡的永久閃光機制。所有的一切都變得那麼簡單，讓相機非常暢銷，喬治·伊士曼一定會對柯達的成就感到自豪。較小的底片為柯達帶來更大的市場市占率，使得競爭激烈的底片沖洗商都不得不

購買新設備才能跟上柯達的腳步。

柯達也跟拍立得一樣得到了豐厚的利潤。從1950年到1975年，柯達的稅前營業利益率為25%，高於拍立得的19%。1975年時，它的稅前投入資本報酬率為33%，遠高於拍立得的20%，也高於對其任何合理估計的資本成本，銷售額和利潤都在快速成長（圖 13.3）。從1950年到1975年，柯達的銷售額從約5億美元增加到近50億美元，相當於每年成長約10%⁴⁴。其1975年的營業收入接近11億美元，是拍立得的10倍。柯達也跟拍立得一樣是「漂亮50」的創始會員，並且資金十分充足。到1975年底，它擁有7.47億美元的現金和現金等值品，債務則為1.26億美元。

圖 13.3 柯達的銷售額和營業利益，1950 年至 1975 年（百萬美元）



然而到1970年代中期，柯達的管理層開始面臨前所未有的壓力。當通貨膨脹率為1%至2%時，10%的年銷售額成長確實算是不錯；但當通貨膨脹率達到6% 或更高時，情況就不那麼令人滿意了。柯達當時在原本一直占據主導地位的領域，例如彩色相紙，也失去市占率。因此，成長速度跟柯達核心事業一樣快的快照市場，就成了一個有吸引力的目

標。

當時的攝影器材業界都知道柯達有意進軍拍立得的地盤。1969年時，曾經傳出拍立得和柯達達成協議，拍立得將允許柯達生產並銷售相容的彩色底片，但後來並沒有任何結果。於是柯達決定走自己的路，開發一個系統直接跟拍立得競爭。柯達對這個項目毫不掩飾，在其1973年和1974年的年度報告中都提到這個計畫，亦即柯達將生產不會製造垃圾的底片，而且將推出一系列價格不同的相機。由於快照相機已經採用「快」這個字，柯達把這個項目稱為「速拍」（rapid-access photography）。

大象對上老虎

現在的問題是，柯達預期它進入快照市場時的戰略將如何發揮作用？當負責這一決定的柯達高階主管、後來的柯達首席執行長沃爾特·法倫（Walter Fallon）檢視拍立得時，他不可能忽視掉拍立得的競爭優勢：拍立得的名字就是快照的同義詞，它在快照相機和底片方面擁有數十年經驗，它具有規模經濟和已經擁有龐大顧客群，最後一個重點是它擁有一系列涵蓋SX-70相機技術的專利。不可否認地，拍立得當然也有弱點，例如它跟配銷管道的顧客關係很差，而且直到1975年底，它還沒有解決SX-70系統的所有問題。然而總歸來說，法倫要面對的將是一場艱苦戰鬥。

如果拍立得決定對柯達進入市場這件事做出積極反應，可以預期它將對柯達所發動的任何行動採取相應或甚至更強的反擊。如果柯達試圖以較低價格吸引顧客，拍立得可能會以更低價格進行反擊。因為拍立得擁有規模經濟優勢和更豐富的技術經驗，拍立得的成本將會大大低於柯達的成本；如果柯達試圖提供比拍立得更好的產品，就必須小心避免觸及拍立得所擁有的各種新功能的專利；如果柯達試圖提高產品品質，則必須在拍立得已經在技術和製造流程方面擁有更豐富經驗的情況下，設

法發展出一些先占優勢；如果柯達試圖透過增加廣告支出來擊敗拍立得，那拍立得肯定也會以增加支出來回應；由於拍立得有較廣大的顧客群，柯達花在每位顧客上的成本將會多於拍立得。

理論上，艾德溫·蘭德將認識到侵略性的競爭會對拍立得造成潛在傷害，因為拍立得的營業基礎較大，銷售的相機和底片的數量也必然更大，因此當進行較長期的降價促銷時，對拍立得造成的傷害都會超過柯達。另一方面，涉及廣告或產品開發的競爭會產生額外的固定成本，相對於其產量來說，則是柯達付出的成本會高於拍立得，但這兩個競爭對手都不太可能很快耗盡其財務資源，所以競爭就會持續下去。關於拍立得必須抑制競爭戰略的論點，並不是立足在拍立得和柯達在這個領域的實力比較來討論的，實際上拍立得在競爭中是站在一個更強而有力的地位，因此關鍵在於，蘭德是否能認清兩強相爭對雙方都會造成經濟上的損害，而決定擺出合作姿態。

回顧拍立得或艾德溫·蘭德的過往歷史，沒有任何跡象表明他可能會選擇上述的妥協或合作。鑑於他在心理上和經濟上對快照市場所做的投入，他不太可能任由其他人——甚至像是伊士曼柯達這樣的大象——讓他和他的公司偏離神聖的使命。最重要的是，拍立得也無處可去。柯達公司涉足了攝影以外的許多業務，尤其是化學品，但拍立得是一家純粹的快照公司。蘭德的所有雞蛋都放在同一個籃子裡，所以即使只是一部分的領土，他也絕不會不戰而放棄。

最後，蘭德從未真正在意公司財務報表的底線。早在柯達決定要強勢進入快照市場之前，他對SX-70系統的投資規模和堅持，就已表明他會不惜一切代價去實現「滿足連結需求」⁴⁵的目標。任何注意拍立得的人應該都會意識到，它會把任何新進入者視為敵對力量，而且隨時準備應戰。

看起來，柯達似乎從未考慮過像福斯和奇異航空公司那樣，採取克制性的進入戰略。它不但沒有採取低調進行的方式，藉此降低激怒拍立得的可能性，反而是敲鑼打鼓、唯恐天下不知。它在1973 年的年度報告中就開始暗示企圖進入快照市場，然後在1974年和1975年花了更多篇幅宣揚。像法倫這樣的公司高層密切參與其事，更強化柯達不會滿足於僅搶占快照市場中一些小眾市場的訊息。從蘭德的角度來看，柯達根本就是「刻意當成我們不存在，大搖大擺闖進我們的地盤」。對於柯達這樣的新進入者來說，去挑戰拍立得這個擁有絕對強勢的已立足者，這個方法絕對稱不上是有建設性。

沒有「即時」的成功

儘管有上述這些考量，柯達還是在1976年2月向全世界宣告，其快照相機和底片將於5月1日在加拿大上市，並且將於兩個月後在美國上市。柯達後來也都按照所宣布的時程做到了，隨著相機和底片一起推出的，是一場大型的消費者廣告活動，以及一個旨在教育零售銷售人員如何協助顧客，並向他們提供所需資訊的計畫。柯達當時分別推出兩種不同價格的相機型號EK4和EK6來競爭市場，以及在品質和穩定性方面可與拍立得產品媲美的彩色底片。柯達訂出了跟拍立得一致的價格。

如果法倫認為拍立得會不戰而降並放棄其大部分江山，那他就錯了。如果他認為柯達能夠提供比拍立得更好的產品，那他也錯了。當艾德溫·蘭德第一次接觸到柯達相機時，他聲稱自己簡直「欣喜若狂」。跟能夠折疊起來，方便攜帶的拍立得SX-70相機比較起來，EK 4和EK 6根本就是一個「笨重的硬盒」。無可否認地，拍立得的低價機型也都無法折疊，但既然柯達想搶走拍立得的顧客，就必須推出更好的產品，反觀拍立得想保住自己的地盤，只要讓產品更便宜即可。後來，獨立觀察家也證實蘭德最初的反應，亦即柯達的相機和底片並不比拍立得更好。

而且，柯達在生產方面錯估局勢，出現了事前應該要預料到的困

難。它無法像計畫中那樣快速製造底片，造成底片供應停擺，在生產問題解決前，不得不暫時停止相機出貨。再加上相機的生產也遇到困難，導致一些新型號的上市計畫也不得不延遲。柯達已經推出大量廣告和促銷活動，產品卻跟不上，這個狀況自然有利拍立得。有不少零售商回報，顧客被柯達的廣告及促銷吸引到店裡，結果卻只看到空蕩蕩的貨架，沮喪之餘就轉而購買拍立得。對快照感興趣的人，買相機時通常也不願意等待。

在柯達為了進入市場而進行漫長準備的期間，拍立得也沒有閒著。1975年8月，該公司推出兩款新的SX-70相機型號，一款屬於高階，另一款則是中階。為了支援這兩款新機型，拍立得把1975年聖誕節的廣告預算增加1600萬美元。拍立得也果斷採取跟經銷商改善關係的行動。在柯達進入之前，拍立得的銷售人員被零售商視為單純的訂單接收機，因為顧客沒有其他選擇，所以他們基本上只需坐等顧客撥電話進來。而在柯達進入市場之後，拍立得的銷售人員改變了他們的態度與作法，開始更頻繁拜訪店家，提供更快的交貨、更好的服務和更高水準的合作廣告。

與此同時，拍立得也試圖透過法律途徑來消除柯達的威脅。它在美國、加拿大和英國都提出訴訟，指控柯達侵犯其所擁有的多項相機專利，並向法庭要求禁制令救濟，以求能迅速把柯達從快照市場中逐出。拍立得在英國的訴訟獲得初步的有利裁決，不過在上訴庭的裁決中卻遭到推翻。由於案件持續審理，拍立得無法期望能夠快速將柯達淘汰出局，但柯達卻因此陷入長期戰線，必須想盡辦法為自己辯護，否則拍立得最終可能會贏得巨額賠償裁決，還可能會收到法庭頒布的強制令，要求柯達放棄進軍快照市場。

儘管柯達的管理層聲稱經銷商訂單超出預期，但最初的銷售業績看起來卻頗令人失望。到1976年底，柯達宣布出貨110萬台即時相機，不幸的是，其中許多仍然留在經銷商的貨架上。柯達在其1976年的年度報

告中只能寫道：「年底時，大部分的相機都在攝影者的手裡了。」結果就是，柯達被迫將其假日季節廣告活動延長到1月和2月，而這段時間通常是銷售淡季。在柯達進入快照市場的第一年年底，柯達的銷售量估計約為60萬至70萬台相機；同一時期，拍立得的相機銷量則為400萬台。儘管如此，法倫似乎還是相信他可以解決生產問題，並加緊滿足自家的市調中顯示出的強大需求。

在接下來的幾年裡，柯達確實也一定程度地趕上拍立得。1978年時，它售出550萬台相機，高於1976年的110萬台，市占率從15%上升到約35%，只不過這並未能替柯達帶來利潤。柯達每次推出新的相機型號時，拍立得都會跟進，尤其是在初階產品方面。每當柯達提供回扣或降價時，拍立得儘管剛開始不情不願，之後也還是會跟進。柯達確實成功將自家相機和拍立得的相機變成像吉列刮鬍刀那樣的產品，也就是以成本甚至低於成本的價格出售，藉以帶動刀片的銷售——對柯達來說則是底片的銷售。兩家公司拚命加大廣告宣傳力道、降低價格、提高品質及對快照的關注，結果是擴大快照的整體市場。1975年時，快照相機的市占率，占業餘靜態相機市場的25%；1978年時，這一市占率增加到45%。然而對於柯達來說，這種成長只能說是喜憂參半，畢竟它是一般相機和底片的主要銷售商。

不幸的是，事實證明1978年成為快照相機和柯達的業績高峰期，之後便開始出現下滑。在這一年，一種35毫米底片規格的相機開始從日本進到美國，這種相機的特徵是高品質、相對便宜且易於使用，就算是把沖洗成本計算在內，35毫米底片也比快照底片便宜。之後隨著提供一小時沖印的商店和照相站開始出現，快照底片的優勢就更進一步受到削弱。到1980年，快照攝影的猛爆成長期顯然已經結束。柯達在1978年售出超過500萬台快照相機並占領近40%的市場後，好運也開始結束。到1981年，其市占率下降到大約三分之一，相當於300萬台相機，之後就再也沒有變得更好。儘管柯達的財務報表從未公布有關快照的數據，但

業界分析師認為，柯達公司業績最好的幾年裡，快照的部分可能已達收支平衡。據估計從1976年至1983年間，柯達的稅後營運損失超過3億美元，這一數字還並未包括其在開發上投入的資金。

最後的打擊則來自法庭。經過幾年爭辯，拍立得所提出的專利侵權訴訟終於在1981年10月到達聯邦法庭，又過了4年後法庭才做出裁決。1985年9月，法官瑞亞·佐貝爾（Rya Zobel）裁定柯達確實侵犯七項拍立得所擁有的專利，其中大部分跟SX-70相機有關。同年10月，她裁定柯達需在1986年1月9日之前，停止生產和銷售快照相機及底片。儘管柯達一直上訴到最高法院，但並未能成功推翻裁決。1986年1月，柯達宣布結束快照業務，並且裁減800名正職員工和更多兼職員工。儘管柯達在法庭上聲稱如果被迫退出快照市場，該公司將蒙受嚴重損失，但因為該項目從未為柯達賺到錢，並且一直是管理層的關注焦點，實際上很難看出會如何讓柯達遭受損害。

1990年時，法庭做出最終決定，柯達必須向拍立得支付近9億美元賠償金。儘管這筆金額遠低於拍立得為了柯達所造成的損失而聲請的57億美元賠償金，但這已是專利侵權訴訟史上最大一筆賠償金。這筆賠償金也低於分析師估計的25億美元，但它還是給了拍立得有史以來最好的「發薪日」，使得它在1991年增加6.75億美元的稅後收入。但對於柯達來說，這無疑是對這項災難性錯誤所做的最後一擊。

事實證明，專利保護是迫使柯達退出快照業務的一項競爭優勢。柯達公司確實擁有財力、技術、人才和決心，但沒有考量戰略規畫，在最初決定進入該產業九年後，終於被迫出場。毋庸置疑地，柯達不只是在快照領域內虧本卻從未能從拍立得手中奪得領先地位，在市場本身萎縮的情況下，其市占率也跟著跌跌不休。從1985年10月，佐貝爾法官下令柯達退出的這個事實來看，柯達已經明顯犯了大錯。

柯達難以在快照市場中獲利的事實，其實在1972年左右就已經很明

顯了。這是因為拍立得在這個領域內享有所有競爭優勢——顧客、專利技術和規模經濟。柯達顯然是抱著要戰到底的決心，它也強大到足以在明知雙方都會付出巨大代價的情況下，悍然發動入侵。但很快地，一切就很明顯了，柯達所做的任何事——促銷、更低的價格、新產品型號、技術進步、昂貴的廣告——拍立得都有辦法跟進甚至超越。柯達進軍的最終結果，就是把快照這個市場，從原本一家獨大，變成對一家業者來說是賠錢、而另一家業者賺少的產業。

餘波盪漾

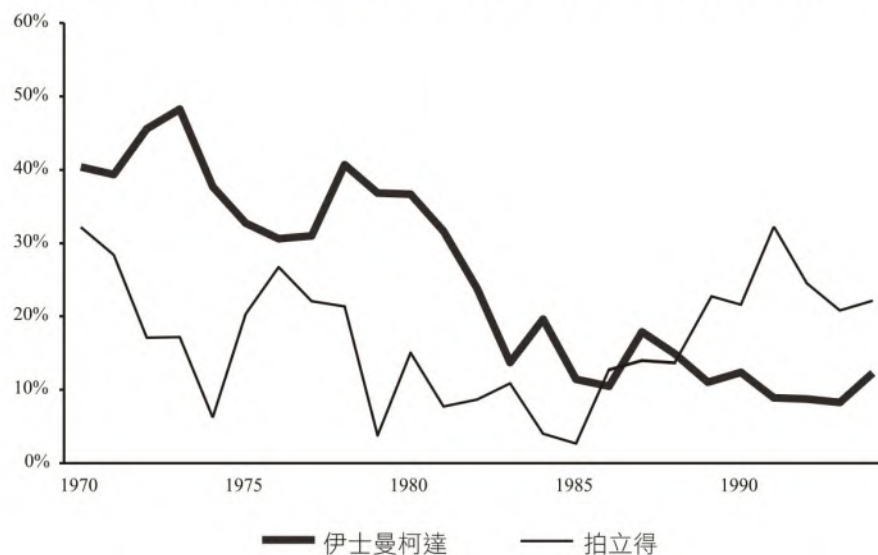
快照並不是柯達在1970年代的唯一失敗舉措。在跟拍立得正面交鋒同時，它也在影印機市場上跟全錄競爭。柯達管理層所提出的理由是，公司既擁有製造影印機的技術，也擁有銷售影印機的行銷隊伍。當時柯達既有的微縮底片設備業務開始下滑，而柯達認為其擁有影印機銷售和售後服務的基礎設施，所以值得另闢新徑。柯達當時以高階機型開始，最便宜的Ektaprint售價為4萬5000美元，但它計畫在插旗市場後便提供更低價的「便利」機型。由於這些機器需要維修，所以最初的推廣僅限於50個主要城市。「我們出貨的那天，」柯達行銷負責人說，「已備有兩名維修人員。」

除了禁制令和那筆8.73億美元的賠償之外，柯達在影印機業務方面，跟它在快照領域的經歷大體上都差不多。例如當它選擇進入市場時，市場已有另一家龍頭公司。柯達在時間、金錢和人才方面做了大量投資，以求能打造出可以獲得接受的產品並進軍市場。它的Ektaprint影印機在1975年推出時，確實比全錄的機型更優秀，但全錄隨後急起直追並超越柯達。柯達當初花了9年時間發展出初代Ektaprint機型，後來又再花了7年時間才推出改良機。跟進軍快照市場一樣，柯達在進軍影印機市場初期時也取得成功，搶占了可觀的市場市占率，但之後就隨著全錄公司做出回應而開始丟失疆土。柯達在影印機業務中停留的時間更

長，它曾經與佳能公司（Canon）合作製造較低影印量的機種，並使用軟體將其影印機整合到排版和印前系統中。儘管如此，無論柯達嘗試什麼，似乎總是在扮演從後追趕的角色。全錄在1990年推出一台高印量數位機種，柯達則是在1994年才開始研發。柯達在1996年將其影印機銷售和維修事業出售給丹卡公司（Danka）之後，還繼續維持機器製造商的角色三年，最終還是把這項業務出售給德國海德堡印刷機公司（Heidelberger Druckmaschinen）。

在前述這些欠缺生產力的商業冒險，消耗柯達管理層的注意力和公司資源的同時，柯達也未能做到保護其核心業務，而讓富士公司（Fuji）和其他進入者得以進入市場攻城掠地。1970年代，柯達坐視富士以低價戰略進入相紙製造領域，隔了一段時間才以降價反擊。富士後來還進軍柯達基底的底片市場，導致柯達的資本報酬率從1970年代的大約40%下降到1990年代初期的10%以下（圖 13.4）。柯達的營運狀況在1990年代後期稍微有所恢復，但報酬率仍然低於20%。隨著快照和影印機的商業冒險失敗，柯達不再是美國頂尖公司之一。

圖 13.4 1970 年至 1994 年伊士曼柯達和拍立得的稅前投入資本報酬率



拍立得的情況更糟。當初柯達進入快照領域後，導致其獲利能力急

劇下降，拍立得的營運在柯達退出市場後確實有所恢復，但隨後又因數位攝影出現而崩潰。最終，它的衰落以宣告破產告終。

這段歷時長久的悲慘故事，不禁令人想到當初當初或許有兩種可能。首先，拍立得可以採取更多措施來阻止柯達進入快照市場嗎？答案幾乎可以確定是否定的。

關於拍立得該如何因應柯達的進軍，已經有太多明顯的線索可資辨識，至於它們之間的競爭可能會對柯達的獲利能力產生何種影響，也已有了充分證據。因此，任何對這情況的合理解讀，都應該能說服柯達不要進入該市場。在這種情況下，實在不清楚拍立得還能再做些什麼來阻止柯達進入。

其次，柯達能否採取類似奇異航空公司或福斯的戰略，以較小的規模成功進軍快照市場？答案似乎同樣也是否定。跟航空和電視網產業不同，快照市場並不容易分割。柯達為了進入市場，付出高額前期開發成本，這意味著進占整個市場可能是唯一的可行戰略。反過來看拍立得，從它的態度和對自己所扮演角色的認識來看，幾乎可以肯定它一定會對柯達發動的任何舉措（無論多小都一樣）大力進行反擊。就算大象只是輕輕跨步，牠仍然是頭大象。對柯達來說，唯一明智的經濟決定，就是遠離那個市場。

最後，柯達似乎一直對自身公司的定位，以及它決定挑戰對象的競爭優勢有所誤解。它把快照和影印機視為周邊市場，認為自己可以輕鬆將專業知識、顧客關係和品牌價值延用進去。然而在實際情況裡，這兩個領域的技術與柯達原有領域的差異很大，因此已立足的公司可以輕易抗衡甚至超越柯達所推出的產品。柯達公司現有的銷售人員，在銷售影印機方面也沒有多大幫助，維修部門更證明是一個錢坑。更重要的是，每個市場中都已有一個強大的既有企業，它們絕不會輕易接受柯達進入。結果證明，這兩個市場都不是柯達經營觸角的延伸。

與此同時，柯達也並沒有積極捍衛其所主導的相紙和底片市場。它

沒有強烈抵制富士公司的到來，等到它終於做出回應時，富士已經獲得一定的市占率。伊士曼柯達固然是一家跨國公司，但它沒有意識到以市場空間來衡量的話，其所具有的優勢是多麼限於地方。

44 這些數字包括柯達的化學品業務。然而，柯達在1975年的底片和照相機銷售額至少為20億美元，是拍立得的兩倍半。

45 編按：指透過快照攝影，滿足人與人之間聯繫互動的需求。

第14章

多方合作

公平分食，把餅做大

在制定戰略的過程中，存在一種觀點上的自然發展順序：從無限制的競爭到競爭與合作的混合，然後再到更純粹的合作。本書其實也遵循這個發展的序，我們從分析競爭優勢開始，然後把公司當作是一個只關心自身能力的經濟主體，假設它們會在不考慮其他公司將如何回應己方所作所為的情況下，利用這些能力。我們注意到在兩種情況下，會發生這種類型的競爭。

拉高格局的合作觀點

一種是競爭者數量龐大的市場。在這種市場裡，對任何獨立公司來說，管理彼此之間的互動是不切實際的，而且管理的價值也很有限，因為這些市場並沒有進入壁壘。另一種情況是一頭大象被螞蟻包圍——例如沃爾瑪在其大本營，英特爾和微軟在桌上型電腦市場。這類市場有進入壁壘，因此能在競爭優勢中受益的公司，只要能好好利用這些優勢，便能表現得很好。但它們的成功並不意味著需要跟較小的競爭對手進行任何合作。這兩種情況的共同點是，行為者之間的競爭模式不受任何對共同利益的認知所影響。

當有幾家公司同時在壁壘內經營而且都具備競爭優勢時，如何利用所享有的共同利益的機會，就成為戰略的重要考量。當然在這種情況下，公司彼此競爭的因素仍然存在，只不過現在有可能藉由考慮他人的行動和反應來做得更好。我們可以透過傳統賽局——囚犯困境和進入 / 先占先贏賽局——的視角來探討這些狀況，檢視在競爭最有可能發生的

情況下，如何有效合作。我們現在轉向另一個視角，亦即把這些原來就存在的複雜情況，純粹視為一個合作機會。

在對各行為者之間直接互動的分析中，加入「強調合作」的觀點，會讓我們能夠突顯出可能先前未被注意到的事物。首先，有一些互動在本質上就是由合作的可能性所主導的。舉例來說，在資料數據產業中的軟體和硬體公司的首要任務，是盡可能生產出最好的系統，它們也都為此做出貢獻，至於系統建構完成後，要如何互相競爭並分配所產生的報酬，確實是一個真實存在但卻是次要的關注點。供應商和配銷商都面臨類似的合作必要性。即使是通常被視為市場兩端的生產商和終端用戶，在確保後者從相關產品中獲得最大利益時，也都顯示出雙方終歸是有共同利益的。在這些情況下，對於制定有效的戰略來說，從合作的角度思考就至關重要了。

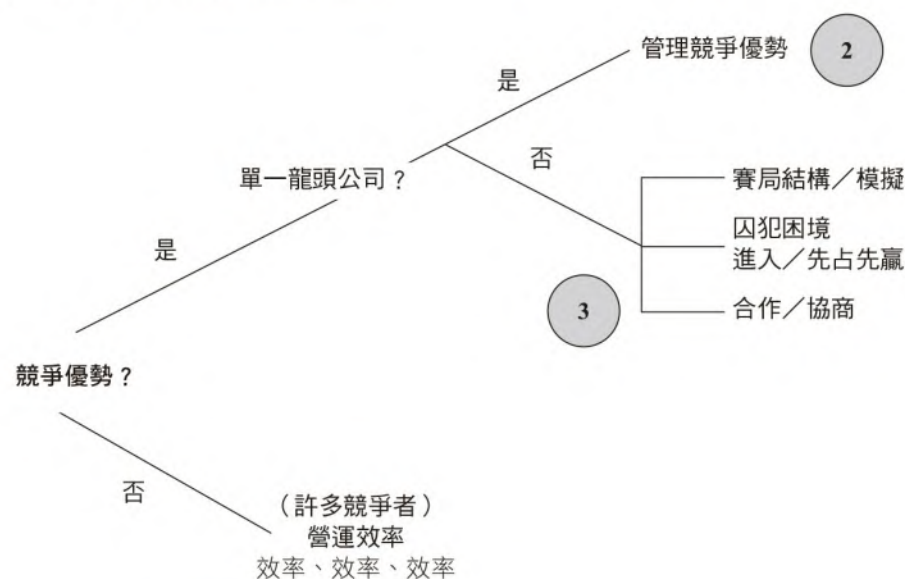
其次，在其他競爭情況下，面對面協商是一種常見的互動形式，關鍵是不要觸犯反壟斷法，工會和雇主之間的關係就是最明顯的例子。事實上，做為價值鏈一部分的大型組織之間的幾乎所有互動，從原物料到最終顧客手中或心中的產品，都涉及相當程度的面對面談判。正如當代談判理論所認知，從合作而不是對抗的角度出發，成功達成這類交流的可能性會更高。

最後，即使是一個主要都是競爭的狀態，合作的觀點也常常會產生有用的戰略見解。例如，至少在理論上，是有可能發展出一個以最高效率為衡量標準，同時又能以合作的方式運行的產業模型。在這個模型中，所有行為者都會理性行事，他們的行動也將透過綜效而產生最佳結果。我們可以從這一分析中得到啟發，當一個高成本的生產者，發現自己在這種完全合作的安排中動彈不得時，它就必須找出更有效率的競爭對手的任何不理性行為，並加以利用。運用這種分析方法，有些公司可能會決定彼此交換業務部門，以利用對方的優勢並減少雙方直接競爭風險。儘管這個想法無疑是烏托邦式的——每個人都是理性的、有遠見的

和公平的，那麼世界將如何運作？——但它仍然具有實際應用價值。基於上述所有理由，合作觀點顯然也屬於戰略觀點組合中的一部分。

在本書的結構中，合作觀所隸屬的分支，是處於競爭優勢確實存在，並由多個競爭者共享的市場上（圖14.1中的位置3）。它是對傳統賽局理論分析觀點的補充，特別是第8章中討論的囚犯困境賽局，和第11章中討論的進入／先占先贏賽局。

圖 14.1 本書探討的合作與協商



結果最重要

如果要採用合作的觀點來分析，我們就需要大幅修正所專注的重點。到目前為止，我們一直專注於公司的能力（競爭優勢）和它們的行動（競爭戰略）。至於結果——也就是企業裡的報酬分配，只被視為這些主要力量運作的後果而已。但現在，合作的觀點顛覆這一優先事項，因為結果才是真正的重點：（透過使整個產業最佳化）可能達到什麼樣的總體獎勵水準，以及如何在參與者之間進行分配（透過「公平」原則）。現在，公司的戰術或戰略考慮及潛在能力，就變得次要了。

這種重要性的逆轉，是基於這樣的假設：亦即在一個合作的環境

中，一旦參與者共同決了它們想去哪裡，那麼如何到達那裡的機制——哪個行為者做什麼動作——就將變得相對簡單。因為每個參與者都會自然而然地「做正確的事」，以求能達到大家事前都同意的結果。就其本質而言，合作排除個人能力差異可能導致結果受到影響的「浪費性衝突」。基於這個原因，只有確定可獲得共同報酬，以及如何適切分配這些報酬時，個別行為者的能力才顯得重要。

有兩個重要因素，限制了共同報酬。首先，根據當時的經濟和技術現實，有些結果根本就無法達成。例如在加油站還沒有建立起能為汽車供應氫氣的基礎設施的情況下，無論汽車製造商、監管機構和燃料電池開發公司如何努力合作，燃料電池都不太可能被廣泛用作運輸引擎。共同報酬僅指那些實際可能達成的結果。其次，共同報酬還會受限於當合作失敗時，個別參與者可能達到的報酬水準，也就是說如果參與者中任一方，能夠藉由拒絕合作而得到更好的報酬，那麼他們就不太可能維持合作狀態。

接下來，我們將討論合作戰略分析的兩個主要特性——將共同報酬最大化，和公平分配收益。

- 將共同報酬最大化。首先需要關注的是餅的大小（充分開發共同報酬聯合收益），而不是該如何分餅（盡可能獲得大塊）。以談判的語言來說，這就意味著從一開始就尋求確認雙贏的可能性，必須先把這些動作都完成之後，才該去關注交易者之間的討價還價。這個可企及的結果組合有一個上限，亦即「當前所有可能實現的狀況中最好的結果」。這個上限被定義為「超出它的話，就代表勢必有一些參與者得做出犧牲，才能將整個餅做得更大的聯合行動」。也就是說，一定要有些人受到損失，才能有些人拿到更多。充分利用這些聯合收益正是合作的本質，因此我們將會列出，當公司想要盡可能獲利時所能採取的一些重要步驟。
- 按照「公平」原則分配收益。穩定的分配結果，將取決於公平與否。如果一群經濟個體之間的合作想要長時間延續下去，那麼所有參與者都必須要能感覺到分配獎勵時得到公平對待。不滿意——

尤其當參與者有關不公平的宣告具有正當性時——將不可避免地導致合作破裂。事實上，如果個別公司認為它們在協定中獲得的回報與其貢獻不相稱，那麼它們從一開始就不會參與合作。我們將仔細檢視在不同的合作情況下，「公平」分配大餅的構成要件是什麼。對公平條件有正確概念的公司，在進入合作時應該會事先確立好所期待獲得的報酬，不能低到讓它們感到自己任人宰割，也不能高到不合理，導致這份期待沒有實現時感到失望。

擴大產業，讓整體報酬最大化

如果我們的首要目標是讓產業盡可能獲利——達成最理想的共同成果——我們應該從哪裡開始？我們可以嘗試擴大產品或服務的市場，藉此防止其他業者進犯我們的地盤；我們可以降低投資成本；我們可以共同確保顧客不會串通起來強行壓低產品價格。當我們只以一家公司的視角來經營市場時，以上這些行動也是應該努力做到的事項，但因為現在規模更大了，所以我們必須考慮到自己是群體裡的成員，並修正戰略。

我們必然會做的一件事，就是組織整個產業以發揮最大效率，避免因為不必要的重複或設計不良的流程而浪費資源。同樣地，單一企業當然也希望盡可能高效營運，但因為它不必協調這麼多獨立的營運中心，所以任務就相對更單純。為了使整個產業發揮最大效率，我們可以嘗試把產業視作一個能指導所有公司成員行為的智慧體。這個思想實驗可產出一個模型，內容主要是關於如果該產業是一個協調壟斷的產業，它將如何運作。

對於壟斷的傳統看法是，只關心收取最高的「適當」價格——產生最大利潤的價格。但這個對壟斷行為的描述不免過於狹隘。就產業的績效而言，合作的許多面向至少跟訂價一樣重要。訂價這件事，需要被理解為是一系列更廣泛決策的一部分，這些決策涉及的不僅僅是為產業設定單一的壟斷價格，因為有效的合作必須能夠管理：

- 該產業眾多次區塊市場的訂價水準。
- 該產業產能的多寡和地點。
- 將生產安置到最有效率的設施上面。
- 取得資源的成本控制。
- 配銷配送和服務設施之間的協調，以減少資源重疊並降低成本。
- 將研發組織化以消除重複，適當傳播創新，並為持續改進產業營運提供激勵措施。
- 管理生產線以消除冗餘，全面覆蓋相關利基市場。
- 協調廣告和促銷，以提高整個產業促銷的有效性，同時避免相互競爭和相互抵消的資訊混亂現象。
- 資訊系統同步化以減少營運資金需求，並確保資訊確實送往相關營運單位。
- 日常營運開支合理化，以防止無效率的重複，以及善加利用規模經濟的可能性。
- 共同風險管理以減少融資和其他相關成本，許多對產業造成困擾的事情都跟個別公司需求的波動有關。

潛在合作領域的清單不但很長，而且在許多情況下，這些合作並不會因擔心違反反壟斷法而受到干擾。另一方面，在競爭激烈的市場經濟中，若能建立這種高水準的合作，並且持續下去，無疑是樂觀的。容我重申，我們的目的是描述一種極端情況，但其中的部分情況顯然是具有可實行性，而且目前也在市場上獲得實踐。

如果公司只是在反壟斷法領域之外進行有克制性的競爭，那就有很多事可以做。例如，公司可以藉由在缺少直接競爭對手的利基市場裡開展業務，藉此改善利益率。不要在每個利基市場中跟對手正面交鋒，而是每個公司都選擇一個屬於自己的領域，那麼大家都會過得更好。這個領域可以透過公司所處的地理位置、產品類型、服務專業化或目標顧客的特質來予以定義，只要這些區塊之間不太密切相關，這些公司就不太可能在價格上相互競爭⁴⁶。隨著每家公司都在其特定的市場區塊中占據主導地位，這個產業就將會有所謂的有效獲利管理——在這種情況下，

將會有更多願意為某件商品支付更多費用的顧客，因為他們想要的選擇存在於某特定利基市場裡，縱使兩樣東西基本上大同小異⁴⁷，他們也不會想在另一個利基市場購買價格較低的替代品。從合作的角度來看，價格協調主要是公司在該產業的次區塊市場裡的有效定位問題。

如果市場不能消化所有生產出來的產品，對這個產業產能方面的管理就不僅僅是關閉工廠或其他設施而已，也意味著要確保還在維持運作的設施是企業裡最具成本效益的部分。就一個擴張中的產業來說，戰略應該是讓效率最高的公司和地理位置最佳的公司提高產能。而在一個衰退中的產業，目標就應該是先關閉成本最高和設置地點最差的廠商。這些都是很自然的選擇，市場本身隨著時間推移，也會在競爭的情況下淘汰掉無利可圖的營運，而在一個合作的環境中，這個結果可以更快、更不費力地達成。如果公司的銷售和生產等功能可以分離開來，那麼生產成本高的公司也許能夠轉型為行銷和銷售組織，然後向低成本或地理位置最好的生產商購買產品而生存下來。當然，它們也必須擅長於所要做的事並將其專門化。不管怎麼說，合作的世界中會有它們施展的空間。

有效率的外包

有效率的外包，是前述職能分離的另一種作法，是一種將生產引導到成本最低的公司，藉此降低整個產業成本的有效手段。當這種轉變可以輕鬆完成，不會產生額外費用時，那麼就不需做其他事情來最小化產業成本。如果由於某種原因，導致轉移生產本身的成本就很高，那麼講究效率的公司可能會以適當條件，將其生產技術以特許方式交給經濟能力較差的競爭對手。無論哪種情況，成本都已從整個產業的供應鏈中扣除。

如果生產可以集中在少數幾個最有效率的公司中，在資源方面的競爭也會因而受到限制。不論在什麼情況下，對於大家普遍使用的資源，例如一般的熟練勞動力、普遍使用的原物料（例如能源）和融資，沒有

一個產業可能對其價格產生重大影響。至於具有特定才能的專業勞動力，產業內的競爭確實有可能推高其價格，但由於競價者的數量較少，另一方面也會受制於各公司對合作前景的期待，或者透過巧妙部署囚犯困境戰略，控制彼此在這方面競爭的傾向，至少在理論上，管理資源競爭應該不是件難事。

在協調配銷和服務設施以提高效率這方面，利基市場再次成為關鍵。專注於特定地理位置或產品空間的公司，會比分散在大範圍內的公司更能有效運作。提供配銷和服務的業務往往需要大量固定成本，其水準則取決於相關市場區域的地理足跡。這些功能具有「自然壟斷」的成本結構特徵——高固定成本、低邊際成本及強大的規模經濟，因而使得第二供應商會處於相當劣勢的地位。

自然壟斷的疆界，無論是實體空間還是產品空間，可以一直延伸到其規模經濟仍在運作的範圍，但不會再往前進。舉例來說，當配銷商已經用盡其現有基礎設施可以服務的所有領域而再向前移動到更遠的地方時，它就會進入公平競爭的環境中。同樣情況也適用於服務提供商，例如資訊技術的維護。當它需要一群新的專家來為具有不同需求或設備的顧客提供服務時，它就已經達到規模經濟的極限。但在這些疆界之內，由特定公司在其中主導特定領域的合作結構應該是既有效又穩定的，因為只要這些公司能從一定程度的顧客黏著中受益，它們就應該比潛在進入者更能享有競爭優勢。

在紙上針對研究開發做協調，比在實際操作中更容易。從理論上講，研發效率的基本要素很容易予以定義。例如應避免重複的研究活動，這意味著公司的研究項目不應相互重疊；資訊應該被廣泛共享，以便從其溢出的價值中獲益，即便是重點關注的研究也是如此；公司之間不帶附加限制的交叉授權安排，可以將研究成果的應用範圍，擴大到不同公司的產品開發工作中（這些公司的專業領域不重疊）；研究和開發

支出的水準，應該考慮到支付帳單公司的直接利益和產業中其他公司的間接利益。合作研發的安排會產生外部利益，因此在制定資金水準時也應予以考慮；至於研發支出水準是高於還是低於完全競爭情況下的產業水準，則必須經過檢驗才能得知。總而言之，消除重複的目的是降低支出，而將利益做更廣泛的分散則正好相反。

在合作性產業中協調產品線和廣告活動，跟在單一公司中的協調工作並無不同之處，同樣要權衡取捨，也同樣必須取得平衡。一方面是藉由提供全方位產品和資訊而獲利，另一方面則是因為產品線的競爭和促銷活動的互相殘殺，而不可避免地蒙受損失。每個額外的產品或廣告，可能會分散現有業務的集中力和銷售額，結果變成每個產品或廣告的銷售額都減少了，而所新增的總銷售額卻顯得微不足道。一個產業裡的公司如果專注於其中的某一區塊，會有助避免相互殘殺，尤其是當密切相關的產品或營業地盤都在同一家公司手中時。至於廣告和銷售人員的部署方面，在爭取業務時，透過投放廣告來宣稱「我們的產品比它們的產品更好」，或者對競爭對手的顧客直接撥打銷售電話，都是應該要避免的作法。

資訊系統方面的協調，特別是在同一供應鏈內的公司之間，事實證明是愈來愈普遍，不過現在尚未成為反壟斷執法的目標。同樣地，競爭者之間也已就通用資訊標準和格式達成一致協議——例如數位音訊中的MP3或無線通訊中的IEEE 802.11x（WiFi）——至少從反壟斷的角度來看，到今天為止，是相當普遍而且沒有爭議。每個人都認為Betamax跟VHS當年的錄影帶之戰，以及這場競爭讓雙方公司和做出錯誤選擇的顧客所付出的代價，應該都可以避免⁴⁸。

對經常費用的有效管理，通常都是藉由外包給專業公司來完成。例如，世界最具規模人力資源管理公司之一的自動資料處理公司（ADP）就幫好幾家企業處理各種業務，包括橫跨多個產業的薪資處理，或者為

投資公司提供後台處理業務。自動資料處理公司透過處理許多公司的大量業務，而達成可觀的規模經濟，從而增加自身價值。如果那些公司決定自行處理這些業務，那麼它們要付出的成本，將遠超過把業務交給自動資料處理公司的代價。在某些情況下，這類服務不是由純粹的第三方提供，而是由產業內的龍頭公司提供，例如為小型銀行處理信用卡和其他交易的大型銀行。就算是不存在充分合作的功能組織，這些經濟行為理論上並不難識別，在實務上也不難實現。

最後，還有一個並不具體但至關重要的風險分散問題。保險業的存在是為了將某些類型的風險，從個人和公司轉移到專門承擔風險的保險公司，但企業面臨的風險種類繁多，並非所有風險都能藉著傳統方法避險。例如，所有產業都會面臨對其產品需求的波動，當需求萎縮時，價格戰通常就會發生，這是公司為自身利益而做出反應的自然結果。但價格戰會讓每個人的境況變得更糟，尤其是在業務較少的情況下。而因額外業務導致產能不當擴增，也會造成供需之間的不平衡。在這兩種情況下，價格和產能之間的協調都需要限制競爭，以求能最大限度減少損害和控制風險。

投入價格的波動（無論是區域性或全球性），傳統上都是運用成本分攤合約，來自動弭平包含供應商和顧客之間，以及受此類變化影響的不同產業公司之間的成本分攤問題。最近還有另一種方法，就是將衍生商品合約做為避險使用，把風險從一方轉移到另一方，藉此提供相同類型的保險。在一個協調良好的產業中，這兩種安排都很普遍。

從戰略角度來看，詳細且全面了解對產業最有效率的架構，將可用來做為一個公司應該追求什麼樣的合作安排的指南；也可以被公司管理層運用，藉以確立該為自身設定什麼樣的目標。我們將在下一章介紹一個實例，說明充分合作戰略可以讓一個產業走多遠。但即使在廣泛合作似乎不切實際的情況下，從合作的角度去了解產業的情況，也會有助確定特定公司的優勢。公司可以在合作架構中扮演的角色，以及它在市場

中所占有的地位，都能夠突顯出這個公司可以為產業所帶來的特定競爭能力，從而突顯出公司該集中精力專注的領域。必須先做出這些決定之後，才能轉而思考期望從這些全力以赴的活動中，獲得何種回報的問題。

公平分享，保持合作

數學家約翰·納許因為對包括已達成穩定合作組織（合作均衡）的產業，如何根據「公平」原則來分配獎勵（回報）等主題進行開創性的研究，獲得諾貝爾經濟學獎。其他經濟學家則以納許的研究成果為基礎，進一步發揚光大。因此現在這些原則已經確立，並且也已經相當成熟。我們將探討其中的三個重點：個別理性、對等和線性常數。

在我們開始討論這些原則及其實際的戰略意義之前，重要的是要了解在這種情況下的「公平」之定義。它在這裡並不僅僅是一個有關「正義」的問題，為使合作能夠持續下去，各方都必須對從合作中獲得的回報感到滿意。如果任一方覺得不滿意，將不可避免地放棄合作行為；而個別參與者的不合作，就可能導致其他參與者的合作接二連三地瓦解。

不滿情緒會帶來危險的一個常見例子，發生在價格競爭中。當一家公司對自己在大家合作維持的高價市場中所占市占率感到不滿意時，它會降低價格以求能爭取到生意。如此一來，競爭對手不會坐視顧客流失，於是就會為了保護自己而跟著降價。很快地，價格下跌就可能會擴及整個行業。為了不讓整個情況失控，所有公司都必須相信它們在目前的安排中得到公平對待。這種能夠感知到的公平，對於合作的穩定性來說至關重要。

個別理性

公平的第一個條件是，合作狀態中任何公司所獲得的收益，都不應低於在非合作狀況中所能獲得的收益。很顯然地，一家不參與合作就能

做得更好的公司，就不會想要繼續合作。以正式賽局理論的語言來說，這種情況被稱為「個別理性」。除非每家公司的合作都有意義，也就是說每家公司通過合作至少能做得和拒絕合作一樣好，否則合作將不會持續。從這個意義上說，就是瓜分戰利品的方式並不公平。

基於這個公平的條件，因此考慮企業在不合作時可能產生的結果，就很重要了。用約翰·納許的話來說，這些就是所謂的「威脅點」

（Threat Point），這裡的「威脅」是指不合作和對個人目標的短視追求。在談判理論中，同樣的結果被簡稱為BATNA，也就是「協議下的最佳選擇」（the best alternative to a negotiated agreement）。無論其名稱為何，它都是用來衡量一個公司在合作安排下能夠得到回報的標準。在思考如何公平分配戰利品的時候，也必須考慮：所有參與者如果不參加合作，將為自己帶來什麼後果。

個別理性的必要性具有相當的意義。在許多情況下，它可以決定合作情況下的獎勵分配。我們試著檢視資訊技術產業，其中一些公司生產零件，一些公司將零件組裝成各種設備，還有一些公司整合設備、軟體、售後服務，來生產銷售給最終用戶的應用系統。顯然，這個價值鏈中每個階段的公司，都有動機讓所售商品的最終價格最大化，並將生產總成本最小化。這是一個合作既對公司有利，又不違反反壟斷法的明確實例。儘管這些公司在確保相關項目的最大報酬方面具有集體利益，但整體收益在生產過程的每個階段——零件、設備、系統和售後服務——的參與者之間如何作分配的問題，仍有待解決。

不過，對個別理性的需求本身就可以提供答案。讓我們假設零件生產和設備組裝，是沒有進入壁壘和現有競爭優勢的商業區塊。另一方面，系統整合部分的特點則是在軟體設計及售後服務方面具有規模經濟，還擁有足夠忠誠顧客來滋養這種規模經濟。如果零組件和設備製造商是處於一個沒有合作的環境中，新進入者和內部競爭將會使得它們的經濟利益歸零，這意味著它們所獲得的投入資本報酬，等同於取得資本

的成本。對這些公司來說，威脅點或BATNA——不合作會變得更好的點——就是落在這個報酬水準上，也就是說，它們的收入約等於它們的資本成本。

占主導地位的系統整合商則處於非常不同的地位。它們確實受益於競爭優勢，並且在不合作的體系下，可以賺取超過資本成本的利潤，但那些不想合作的零件和設備供應商，很容易就被為數眾多且能以相同成本生產的潛在新進入者取代。系統整合商的威脅點報酬（它們的BATNA），等於它們在充分合作下所能取得的利潤，它們可以取得合作所帶來的所有好處，而且不必跟沒有其他更好選擇的零件和設備製造商分享。因此，正是零件和設備製造商市場裡的競爭，迫使這些公司進行合作，而且系統整合商還無須跟它們分享超額報酬。

這裡所涉及的是一般性原則。就算是處於一個合作的環境裡，沒有競爭優勢的公司也不應該期望能夠獲得高於資本成本的報酬。所有那些希望憑藉著跟占有主導地位的公司，例如：沃爾瑪、史泰博

（Staples）、微軟、英特爾等，建立起關係而能繁榮興旺者，可以肯定的是它們根本就是在蠱惑自己。靠著這種方式，能期待的就只是賺回資本成本而已。同時，沃爾瑪、史泰博、微軟和英特爾也不應該期望它們的供應商、配銷商和其他合作夥伴，接受低於其資本成本的報酬，至少以長期來說是這樣。如果有實力的公司不讓合作的公司賺取資本成本，這些公司最終就會離開這個產業，可以取代它們的替代者也終將枯竭。這就是談判桌兩頭的個別理性原則在運作。正如某首鄉村樂曲所唱，如果你沒有帶任何東西去參加舞會，就不應該打算帶任何東西回家。另一方面，如果你手上什麼也沒有，你連回家都不必了。

個別理性原則意味著唯一可讓大家瓜分的合作收益，就是超出不合作所能得到成果的收益，也就是合作本身產生的收益。當所有進行合作的公司中只有一家比它的實際和潛在競爭對手更能享有競爭優勢時，就能獲得所有報酬。然而在許多情況下，會有不止一家公司得益於競爭優

勢，並且能夠從合作中獲利。在個人電腦產業供應鏈中，微軟和英特爾都享有顯著競爭優勢。在這種情況下，構成戰利品「公平」分配的又是什麼？幸運的是，我們還有一些其他的公平條件來管理分配。

對等

納許以「對等」來描述第二個公平條件。在對等原則下，如果所有合作利益的正當要求分享者——亦即所有享有競爭優勢，因此不必因為受到競爭壓力而被迫合作的人——看起來基本相同，他們就都應該要能夠平均分配合作利益。跟個別理性一樣，對等條件也必須在適用的情況下得到滿足，才能使合作能夠長時間成功維持。如果這些本質上相同並互相合作的公司裡，有一些總是占據不成比例的合作利益，那麼那些覺得自己吃虧了的公司就不會無限期合作。至於那些成功獲取超額利益的公司，在短期內可能會過得很好，但隨著時間推移，它們的貪婪會破壞合作，結果則會對大家都不利。共同去認識對等條件的影響力，以及對維持合作均衡的重要性，將有助避免分享獲利而起的爭吵。

如果一個產業中的兩家公司都享有競爭優勢，那麼合作就必須讓雙方都參與。然後，如果它們之間可以分享合作所獲得的利益，也就是說一個公司放棄的每一塊錢都會轉移到另一個公司，那麼合作的利益就應該平等分配。不管公司的規模、實力或其他重要特徵有什麼差異，合作所能得到的利益——超出不合作情況下個別總收益的部分——是公平地倚賴兩家公司共同努力，因此兩家公司也都有平等機會獲得。這兩家公司是平等的，因為對於合作關係所能產生的收益而言，它們都是不可或缺的，因此根據對等條件，它們應該能夠期望平等分享利益。如果任何一方下定決心要奪取超過公平分配的額度，這一舉動最終將會破壞它們之間的合作，並且對雙方都造成傷害。跟商業戰略的許多其他領域一樣，有計畫地克制自身的侵略行為，對於獲致長期成功而言至關重要。

實務上最常見符合這種對等標準的情況，會發生在從原料生產商到

最終用戶供應商的價值鏈上，在某些環節具有競爭優勢時。而在沒有競爭優勢的市場區塊中的公司，就該賺取跟其長期資本成本相當的投資報酬。在有明顯區隔的市場區塊中，享有獨家競爭優勢的公司必須互相合作，以求能最大限度地提高整體獲利能力。然後它們可以透過改變向下游廠商或公司收取的價格，來完美分配這些利潤。一個上游壟斷者如果因為收取較低價格，而使其每月收入和利潤減少10萬美元的話，那麼下游壟斷者的收入和利潤便應能加上相同數目，前提是給終端用戶的價格和銷售量，都維持在業者共同決定的最理想狀態。

假設最終產品提供的總經濟利潤最多為每月1000萬美元，而各環節之間的交易機制，允許至少兩家提供最終產品組成部分的優勢公司，以任何方式來分這筆金額，於是它們可以藉由改變交給下游公司的產品價格來完成這個轉移。在實際操作上，個別理性條件會限制分配的實際運作方式。假設合作破裂，上游企業將獲得200萬美元的經濟利益，下游企業將獲得400萬美元的經濟利益，而另外400萬美元的合作收益（ $10-2-4$ ）則由兩家公司共同創造。因此在威脅點之上，它們擁有平等的機會也扮演平等的角色來創造這筆利潤。對等性要求它們平分這400萬美元的合作收益，所以上游公司將總共獲得400萬美元的經濟利益（ $2+2$ ），下游公司則獲得600萬美元（ $4+2$ ）。如此一來，兩家公司都會有興趣維持這種互利合作，也會各自尋求達到這樣一個「公平」結果。否則的話，任何一方都可能會認為自己受到不公平對待，並可能採取一些激進行動從而導致合作破裂。而合作的崩解將對兩家公司都帶來不利影響。

這一原則也適用於在價值鏈上有兩家以上的公司，可擔任互補供應商的情況。如果這些公司希望合作能夠持續下去，那麼就必須進行相互滿意的利益分配。基於以威脅點回報做為衡量的平等原則，微軟和英特爾避免了在個人電腦業合作利益方面的競爭。迄今為止，微軟在整個產業利潤中的占比超過英特爾，因為它幾乎沒有競爭對手，而英特爾則有

緊追其後的超微半導體公司和其他潛在的中央處理器製造商。如果微軟遇到對其主導地位的嚴重威脅（可能來自Linux），這種安排就可能會改變。我們準備在下一章中描述的一個案例中，任天堂（Nintendo）就試圖從電子遊戲業的利潤中獲得不成比例的分配，這讓其他參與者感到不滿。這些不滿為任天堂的競爭對手創造機會，讓對手進入市場並撼動任天堂的地位。

線性常數

公平的必要性，也適用於幾家都具有競爭優勢的公司，在價值鏈中占據同一區塊並水平分配市場的情況。在這種情況下，公平的原則是如果一個區塊中有兩家公司，其中一家的規模或實力是另一家的兩倍，那麼它從合作中獲得的收益也應該是另一家的兩倍。納許用「線性常數」（Linear Invariance）這個名詞來稱呼這個版本的公平原則，它的運作方式是，根據各合作公司的相對經濟地位，按比例分配大家一起共同開發的水平市場。在下一章中，我們將討論一個產能長期過剩的衰退產業，這個產業的參與者透過堅持線性常數應用公平原則，在很長一段時間內設法維持一種有利可圖的合作安排。它可以做為許多被毀滅性競爭所苦的公司的參考模型，藉此找出如果以產業獲利能力為衡量標準，在大家都接受的產業報酬「公平」分配機制下，究竟合作可以實現什麼⁴⁹。

純屬假設？

就算是某特定產業裡的公司，無法克服彼此的對抗意識，並制定出某種合作安排，合作的觀點也具有其意義。它可以識別出潛在的合作領域，即便僅限於我們在本章前面所列出的一部分，例如將研究和開發專門化，以避免彼此抄襲。它還有助突顯顯出一家公司的真正優勢，指出如果該產業是個合作性的組織架構，它將會適於放在什麼位置。就這方面來說，它或許有助釐清未來戰略聯盟的實際期望及條件，與供應商跟

買主之間的關係。

最後，如果一家公司在一個產業合作架構中的預期地位看起來不樂觀——一個極端的情況是，如果處於合作狀況中，該公司就沒有存在的理由，因為它是一家高成本的供應商——這個資訊為公司的未來提供重要的戰略洞見，亦即它的生存將取決於同產業中其他公司無法有效互相合作，所以如果它想繼續下去，就必須在更強大的市場參與者學會成功合作之前，改善自己的地位。在認識到其他人的合作會給自己帶來的最終後果之後，該公司管理層就可以了解公司必須活多久及必須走多遠才能生存。這些都是為這樣一家處於不利地位的公司，制定有效戰略的重要資訊。這些見解增加了合作觀點的整體價值，也是對規畫有效的競爭戰略來說不可或缺的補充。在競爭分析領域內，重要的是要牢記所討論的問題具有基本的複雜性，至於所討論議題的清晰度，則取決於如何從一堆簡化觀點中精心拼湊出全貌。以完全合作的視角來看這個世界，無論在實務上多麼不切實際，仍然可看作是一種能對釐清願景作出有意義貢獻的觀點。

46 如果存在顯著的需求交叉彈性—在一個利基市場購買產品會增加對另一個利基市場產品的需求—那麼公司可採用如囚犯困境賽局裡的訂價戰略，來限制相互破壞性的干擾。

47 有效獲利管理的最佳示例是，航空公司能根據旅客提前多長時間預訂及機票附帶的退款或換票條件，然後以不同價格出售實質上幾乎相同的座位。這些購票條件上的差異反映出顧客需求上的不同，而顧客的不同需求又比產品的相似性（某個特定航班上的某個座位）更多樣。

48 格式和標準的競爭並沒有消失。下一代數位多功能光碟（DVD）播放器就存在相互競爭的標準。數位錄音帶從未成為主流消費技術，部分原因就是業者沒有就格式達成一致意見。但在許多公司將它們的產品推向市場之前，大部分的競爭狀況都已經獲得解決。

49 納許也發展出最後一個公平條件，用以涵蓋合作公司相對位置之間的非線性關係。他把這個情況稱之為「無關選擇的獨立性」（Independence of Irrelevant Alternatives）。連同個別理性、對等和線性常數，這個條件獨一無二地定義了一般情況下，公司之間的一組「公平」合作報酬。這個「均衡」狀態的特徵如下：從一個公司到另一個公司的任何收益變化，都應該導致前者放棄一些收益，從而損失其在合作總收益中的一部分，而這一部分也應該要等於獲勝公司

總收益中的一部分。也就是說，如果B公司放棄 25%的收益，A公司應該就會增加25%的收益。只不過，這個簡單的推理結果，實際上卻很少明顯呈現。

第15章

合作

什麼可以做，什麼不可以做

一個成功的合作既不常見也不容易做到，因為互相競爭的公司必須找到一種和諧合作的方式來促進共同利益，而且必須合法行事，才不會遭到實施貿易障礙的指控並受到主管機關的處罰。本章所提及的內容，呈現出合作會產生的三個潛在結果。

第一個是任天堂過度自信，認為己方已經主宰市場，因而忽視跟供應商和顧客建立具有共同利益關係的必要性。結果就是，它眼睜睜看到競爭對手侵入地盤，削弱自家實力；第二個例子是鉛基汽油添加劑生產商建立的成功合作安排，它們充分利用這個因環境法規而被宣判緩慢死亡的產業。最後一個是蘇富比和佳士得兩大拍賣行決定聯手透過降價來結束雙方之間的競爭，但它們採取的方式並不合法，結果導致一名主要人物入獄，其他人則黯然宣告退休。我們認為，它們其實應該可以完成大部分目標，而且不會造成如此毀滅性的後果。

如何打破一個良性循環：任天堂

任天堂在1980年代中期進入家用電玩主機市場時，該產業在其短暫歷史中已歷經兩次大起和大落。1982年時，美國消費者在電玩主機和遊戲上花費30億美元；1985年時，這個數字下降到1億美元。日本方面的情況並沒有太大不同，直到任天堂和小水管工超級瑪利歐（Super Mario）為這個產業帶來生機和收入。日本從1983年開始，美國方面則是從1986年開始，任天堂推出的遊戲機進入千萬個家庭。這些電玩主機就相當於任天堂版的吉列刮鬍刀，因為任天堂也是靠賣遊戲而非電玩主

機賺錢。在日本，一般電玩主機的擁有者會購買12個遊戲卡帶；至於在美國，他會買八個（我們是經過反覆思考才用了「他」這個字，因為典型的遊戲玩家是8到14歲的男孩）。到了1989年，北美部分的銷售額恢復到30億美元。以電玩主機、遊戲、版稅和其他收入來源來說，任天堂的全球銷售額在1992年時就已超過了40億美元。

任天堂的成功，有很大原因是因為遊戲品質的提升。1970年代後期，其憑藉第一款熱門遊戲《大金剛》（*Donkey Kong*）進入遊樂場投幣式電玩機台領域。跟家用主機市場不同的是，投幣式電玩機台業務在接下來的十年裡並沒有崩潰，1980年代中期，投幣式電玩機台的收入高達50億美元，顯示出對優質遊戲體驗的需求依然強勁。遊樂場投幣式電玩機台的功能比家用主機更強大，身價也高得多，遊樂場擁有者也可以決定在哪些機器可玩哪些遊戲。相形之下，困擾雅達利（Atari）和其他第一代家用主機製造商的一個關鍵問題是，市場中充斥著品質低劣的遊戲，其中有許多並未獲得授權，甚至是贗品。家用主機製造商無法從這些「入侵者」那裡獲得任何收入，而且它們推出的遊戲品質低劣——有時甚至根本就無法操作，進而傷害整個產業。

任天堂後來解決了這些問題。它先針對家用主機推出第一款自創的熱門產品《超級瑪利歐兄弟》（*Super Mario Brothers*），以及其他一些早期的成功產品。它改良家用主機，既可防止未經授權的低品質遊戲，也可以使系統功能變得更強大，進而產生更像是在玩投幣式電玩機台的體驗，但生產成本卻不會更高。它推出的每個遊戲卡帶都內含兩個微晶片，一個用於儲存遊戲，另一個則是任天堂生產的編碼安全晶片，如果卡帶沒有這個晶片，就無法在任天堂家用主機上操作。遊戲晶片還內建在家用主機上運行的所有遊戲的通用代碼。藉由將家用主機的一些功能轉移到卡帶，任天堂雖然提高遊戲軟體成本，卻能降低家用主機成本並讓硬體部分更便宜。這款家用主機於1983年在日本推出時，零售價為100美元，遊戲卡帶的售價則約40美元。

任天堂所採用的這套銷售方法，幾乎從一開始就成功了。該公司1983年在日本銷售超過100萬台，次年200萬台，1985年300萬台，1986年則接近400萬台。為了進入美國市場，任天堂不得不對家用主機的設計做一些修改，讓它看起來更像一台電腦而不是玩具。美國的零售商最初似乎有些推不動，但之後銷售就開始起飛，結果美國的銷售額成長速度甚至超過日本。1989年時，超過900萬的美國顧客購買了該款遊戲機，並且購買超過5000萬個遊戲卡帶。到了1990年，家中有 8到14歲男孩的美國家庭至少70%都有家用遊戲機，其中超過90% 是任天堂。

任天堂系統

任天堂管理層很早就明白，提供多種高品質遊戲將成為業績的驅動力。他們也知道自家公司內部並沒有足夠的創意資源，製作夠多的遊戲以滿足需求。編寫一款遊戲程式的成本約為50萬美元，嘗試自行製作所有遊戲既昂貴又冒險，因為遊戲和電影一樣有可能無法吸引到受眾。所以，他們轉向採用授權的作法，讓其他公司為任天堂系統編寫遊戲程式。任天堂在日本最初發出授權執照給六家公司，它們都在遊戲界有直接或至少相關經驗。根據授權許可條款，任天堂將獲得遊戲批發價20%的版稅，也就是說卡帶批發價為30美元，則每筆銷售可為任天堂帶來6美元的收益。

儘管這些業者不僅要在遊戲開發上花費大量資金，還得向任天堂支付20% 的版稅，但跟任天堂對所有後續遊戲軟體業者所訂定的條款相比，給最初六家獲得特許授權者的條件已經很慷慨了。到了1988年，任天堂又跟另外40多家遊戲軟體業者簽約，它們同樣要支付20% 的特許授權費，但所有製造工作都得交給任天堂，同時還必須向任天堂支付每套大約14美元的費用。另外，初始的訂單至少是1萬套，還必須提前付款，而當任天堂隨後在美國針對外部開發商啟動類似計畫時，初始訂單門檻已躍升至3萬套，同時卡帶要在日本神戶以離岸價（FOB）交貨，

這意味著買方在貨物離開裝卸碼頭時就已擁有它們，並且必須支付運費。至於在美國方面的進口和配銷部分則是遊戲軟體業者的事⁵⁰。任天堂把遊戲卡帶的製造，以每個卡帶4美元的價格外包給理光公司（Ricoh）。任天堂向遊戲軟體業者收取的14美元，和它支付給理光的費用之差額是10美元，這筆利潤當然就歸任天堂所有。當最初的六張特許執照於1989年到期時，任天堂重新再發照時便添加前述的製造條款，有些業者不免有所怨言，但最後還是選擇留下，因為也沒其他地方可去。

任天堂限制遊戲軟體業者每年最多只能製作五款遊戲，藉此來進一步控制他們。任天堂會測試他們所編寫程式的品質並規範其內容，若被認定為過於暴力或有性暗示，便無法通過。另外，做為許可的一部分，遊戲軟體業者在兩年內也不能為其他家用遊戲機廠商提供遊戲，因此他們等於被任天堂綁住。由於任天堂在市場中有壓倒性市占率，他們也別無選擇。如果是為任天堂編寫，這些業者將能夠預期所做出的遊戲會熱銷並有利可圖；但若為其他家用遊戲機廠商編寫，就意味著必須在任天堂所未占有的10%市場中爭奪。

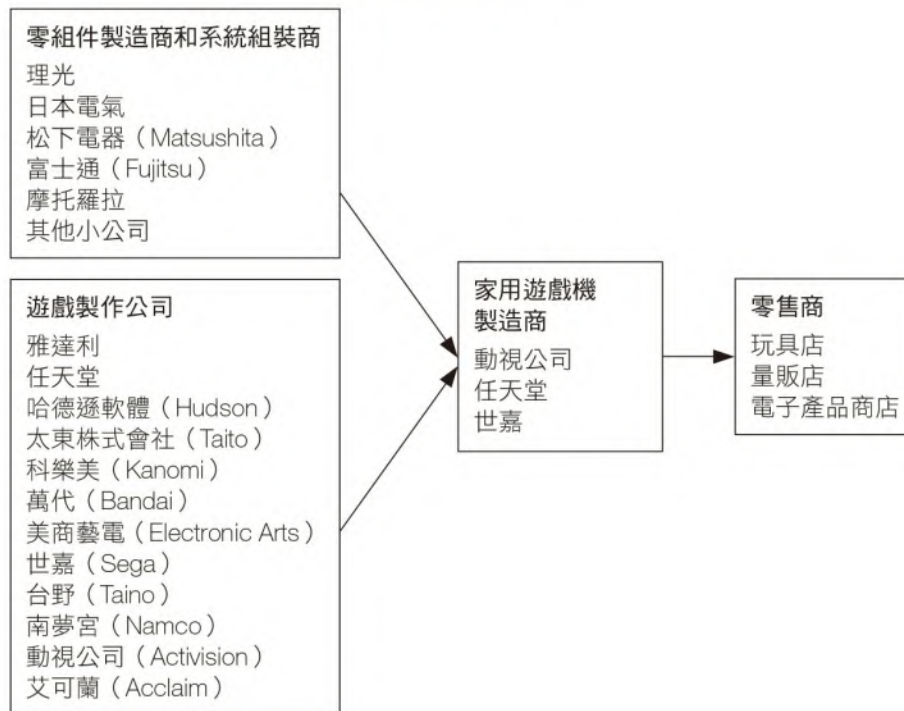
任天堂在與遊戲零售商的關係中，同樣占有主導地位。當任天堂最初在1985年試圖將其家用遊戲機銷售到美國市場時，玩具零售商並沒有什麼反應，因為他們已經被更早一代家用遊戲機的銷量急劇下滑搞得焦頭爛額，並且可能還在試圖處理他們手中未售出的雅達利VCS系統庫存。於是任天堂決定改變遊戲機的設計，並透過電子產品零售商進行配銷。即便如此，剛開始它也只能用寄售方式，根據實際售出的機台數向店家收費。但任天堂推出的系統很快就流行起來，於是就從一個卑躬屈膝的請求者，搖身變為一個發號施令的強大供應商。

就連沃爾瑪、凱瑪百貨和玩具反斗城（Toys "R" Us）這樣的零售巨頭，對上任天堂時也不得不在收到貨時就付款，而不是延用玩具業常見

的延時付款條件。沃爾瑪只銷售任天堂遊戲機，所有零售商也都遵守任天堂對系統和遊戲卡帶的建議零售價。任天堂堅持要求其零售商在商店中設置任天堂遊戲中心，它們也都欣然遵守。由於任天堂實際出貨的遊戲卡帶數量少於零售商訂購的數量，也少於顧客的需求，因此它可以減少對任何不遵守任天堂規則商家的配貨量。

任天堂的成功及其對待零售商和遊戲軟體業者的方式引起批評，包括眾議院反托拉斯、放鬆管制和私有化小組委員會（House Subcommittee on Antitrust, Deregulations, and Privatization）的主席。1989年時，他要求司法部調查任天堂的一些作法。兩年後，任天堂與聯邦貿易委員會和一些州的總檢察長簽署一項同意令，同意停止設定零售價格，但它在零售商和遊戲軟體業中的主導地位基本上沒有受到影響。任天堂之所以能夠維持其強大的實力，自有其結構性的原因。

到1980年代後期，家用遊戲機產業的形態已經大致穩定，如圖 15.1 所示。家用遊戲機生產商處於產業中心，它們設計、分發和推廣遊戲機，有時也參與製造，用購來的晶片和其他零件組裝機器，但就像任天堂一樣，它們經常將製造部分外包。它們也確實推出一些自製遊戲，但這些遊戲只占可供選購遊戲裡的一小部分。

圖 15.1 1980 年代末期家用遊戲機產業圖

任天堂在崛起成為業界龍頭的過程中，面臨雅達利、動視和世嘉在這一領域的競爭，一些早期的家用遊戲機製造商，如科立可

（Coleco）、美泰兒（Mattel）和美格福克斯（Magnavox）都已經消失了，但又有索尼和微軟等新來者進入這個產業。到1990年代初期，這一領域已經變成由任天堂占優勢。零件和晶片生產商也經常為家用遊戲機公司組裝系統，包括知名的電子和晶片公司，以及更小、更不起眼的電子製造商。這個區塊裡的競爭十分激烈，家用遊戲機公司只是眾多顧客中的一員，而且是相對較小的。遊戲是由包括家用遊戲機製造商在內的大量創意公司設計及製作，哈德遜、美商藝電、太東、科樂美、萬代、南夢宮和台野是該領域內的知名品牌。最後，家用遊戲機和遊戲卡帶都透過玩具反斗城等玩具店、沃爾瑪等量販店、電路城（Circuit City）等電子產品商店和其他專業零售商進行配銷。

製造部分的競爭十分激烈，而且在家用遊戲機產業中處於邊陲地位，這個業界的三個關鍵部分是遊戲軟體業者、家用主機製造商和零售

商。從1980年代後期到1990年代初期和中期，任天堂一直是主導者。如果從合作的角度來看這個產業，最有效的配置是以一個單一系統為市場中心，遊戲軟體業者對每款遊戲就只需承擔一個版本的製作費用，他們只須一個版本便能觸及所有潛在顧客。零售商只需要為一個系統囤積遊戲庫存，因此可以提供更多遊戲，而庫存費用會比他們需要購入每種參與競爭的家用主機遊戲版本庫存來得更低。另外，玩家也只需學會操作一個系統，就可在該主機上玩所有可到手的遊戲。

有反對意見指出，單一的主導供應商將會戕害創新動力，也跟不上快速的技術變化，只是這種意見站不住腳。單一系統供應商帶來新一代技術的固定研發成本，會低於多個供應商研發重疊和重複的技術。遊戲機製造商可以持續推出性能升級的新一代家用遊戲機——就像個人電腦界的微特爾（Wintel）平台的創新——而不是就隨意讓前幾代家用遊戲機過時，然後逐漸被市場淘汰。最後，整個產業的利潤可以藉由對家用遊戲機的訂價以達成損益兩平，並運用使一切獲利都集中在遊戲銷售上的戰略，令整個產業獲得最大收益。

如果任天堂願意跟遊戲軟體業者和零售商分享自身利益，那麼這個戰略即使歷經幾代技術變革，應該還是能夠延續下來。然而，如果任天堂堅持要取得一個不成比例的產業利益占比，那麼其地位就只有在競爭優勢持續存在的情況下，才能保住。

競爭優勢為何？

自從任天堂以家用遊戲機進入電玩遊戲市場開始，它所獲致的成功足以表明其在這個產業確實享有競爭優勢。在此期間，它擁有壓倒性且穩定的市占率，控制著95%的日本及90%的美國家用遊戲機市場，而且可獲得很高的利潤。從1984年到1992年，任天堂的平均投入報酬率超過23%。從前述這兩個量化指標來看，任天堂至少在1992年之前就已經具備競爭優勢。股市當然也就把任天堂當作是有一個擁有強大特許經營的

實體而予以估值。1991年時，其市值為2.4兆日元（按1991年匯率計算超過160 億美元），是其股票面值的10倍。它的市場價值高於像索尼和日產這些規模更大也立足更穩的公司。但如果有人在1991年檢視任天堂所擁有的這些競爭優勢來源，可能根本無法確定這樣的榮景是否能延續。

忠誠顧客？

由於任天堂的家用遊戲機安裝基礎大，讓它在一定程度上擁有忠誠顧客，這是因為顧客在購買主機後會面臨轉換成本，也就是說，任天堂家用遊戲機擁有者不會去購買跟家中主機不相容的遊戲卡帶（或當時正在成為一種替代格式的唯一讀光碟〔CD-ROM〕）。但家用遊戲機市場的某些固有面相，也削弱了這股顧客優勢的力量。

首先，顧客群的轉移十分迅速。這些14歲男孩成長到15歲，就會改變購買遊戲的習慣，同時把他們的位置讓給更小的，例如8歲或9歲的孩子，但這些孩子家中都還沒有遊戲機，所以對任天堂就不會那麼死忠。

相對於遊戲，家用遊戲機的價格就顯得低廉了。一個遊戲卡帶的售價在40美元或以上，而換一台家用遊戲機的代價大約是100或150美元，並不比幾個遊戲卡帶更貴。

能夠處理更廣泛數據流（16、32、64 和128位元），速度又更快的新晶片技術突飛猛進，而且價格並不比任天堂的8位元「戰馬」（指任天堂所採用的晶片）高出多少。能夠處理資料更大、更快的微處理器，意味的就是更逼真的遊戲。就某方面來說，快速的新機和已顯老舊的任天堂之間，品質差異會變得很大，以至於那些收到第一台家用遊戲機禮物的年輕人，還有他們那些想要跟上年輕人步伐的兄長，都會想要換機了。在這種情況下，任天堂即使擁有龐大軟體庫也起不了什麼作用。此外，遊戲會隨著時間而變得乏味無聊，人們對新遊戲的需求就像電玩中的小精靈（Pac-Man），一口一口把既有遊戲的價值都吞掉。

更好的技術？

任天堂很聰明地在其生產的每個遊戲卡帶中都放置一個安全晶片，但晶片本身也是一個標準產物，其技術並無專屬權的限制，也沒有任何具意義的專利保護。為降低家用遊戲機成本，任天堂從理光等供應商那裡購買商品零件。此外，為阻止某家設法繞過其安全晶片的公司銷售未經授權許可的遊戲，任天堂還曾向遊戲雜誌施壓，要求不要刊登該公司的廣告。任天堂主要是標準零件的組裝者，甚至也把大部分組裝工作外包。因此，任天堂的獲利能力並不來自卓越的技術。

規模經濟？

有心獲取授權的業者，需要花費大約50萬美元來設計一款遊戲，就算是任天堂能將對方的利潤壓縮到每片遊戲10美元，這項固定成本也可被最初售出的5萬片遊戲吸收，而這個數量其實僅占年度總銷量的一小部分。也就是說，如果遊戲卡帶的年銷量為5000萬套，一款遊戲要達到收支平衡，只需占有約千分之一的市占率即可。家用遊戲機的設計和生產很少有什麼明顯的規模經濟，研發成本相對較低，生產也僅涉及簡單的組裝作業，而不是一個可能有任何可觀規模經濟的過程。1987年到1992年之間，任天堂在每100日元的銷售額中，平均僅有約14日元的固定資產，但這個比例並沒有在任天堂成長的過程中，隨時間而顯著降低。

良性循環

家用遊戲機市場的良性循環確實有利任天堂。一旦任天堂系統建立了龐大的安裝基礎，就會有更多外部軟體公司想要為其開發遊戲，這將使家用遊戲機更受歡迎，也意味著會有更多遊戲需求，如此循環不已。良性循環也會延伸到零售商和遊戲軟體業者。由於一般零售商不太願意同時銷售彼此有競爭性的家用遊戲機和遊戲，所以顧客就會更容易接觸

到任天堂產品。任天堂本來就是一個很了不起的行銷組織，它在多達1萬個銷售點放置展示櫃，讓顧客可試玩。在零售店內擁有專屬的展示櫃是每個製造商的夢想，但是零售商通常不願放棄對其主要資產，也就是銷售空間的控制權，因此專屬的陳列空間只會提供給占主導地位的製造商，而製造商占據了這個空間，就能更加強化其在業界的主導地位，同樣的良性循環也會繼續進行下去。

任天堂產品對市場的強大滲透率，也為公司提供必要的規模經濟，甚至鎖定家用遊戲機玩家而出版一本專門雜誌，以促進遊戲銷售。這本雜誌不接受任何廣告，內容則是對遊戲進行評級，以及新遊戲的介紹，並提供如何玩新遊戲的各種攻略。該雜誌的訂價策略只是要達到收支平衡即可，到1990年，其發行量達到每月600萬冊，比美國任一本青少年雜誌都還要大。

打破良性循環

儘管任天堂擁有上述優勢來鞏固其地位，包括這個產業的結構也有助單一家用遊戲機供應商獨大，但任天堂的地位仍然脆弱。任天堂的良性循環是建立在兩個優勢上，事實證明這兩個優勢並沒有任天堂所想像的那麼穩固。一是任天堂家用遊戲機的大量安裝基礎；另一個是任天堂、遊戲軟體業者和零售商之間的合作關係。

第一個優勢會被不斷出現的新一代技術取代。隨著晶片從8位元處理器升級到 16位元、32位元、64位元、128位元甚至256位元，新機的圖形品質和功能將使舊系統和遊戲變得過時。任天堂的8位元遊戲機，並無法吸引遊戲軟體業者和主要為新系統銷售遊戲的零售商。

第二個優勢——它的上游和下游關係——可能會幫助任天堂渡過難關，但條件是必須先建立起占主導地位的新一代系統安裝基礎，同時前提是遊戲軟體業者和商店認為他們跟任天堂之間有互惠互利關係。在這種情況下，遊戲軟體業者會保留他們最好的下一款遊戲給任天堂系統，

而商店也才會繼續為任天堂提供別人無法占有的陳列空間。但如果任天堂虧待這些支持者並獲取了不成比例的業界獲利，就會讓遊戲軟體業者和零售商興起擺脫任天堂控制的念頭，那麼相反的事情就會發生，最好的新一代遊戲將會留給任天堂的競爭對手，而這些遊戲將會受到零售商的歡迎，並搶占可跟任天堂相媲美的展示空間⁵¹。

任天堂跟合作夥伴的關係並不好，也沒有公平地分享業界收益。它強加給遊戲軟體業者和零售商的條款只是讓自己更富有，但這些條款對產業鏈中的夥伴鄰居而言卻沒那麼值得高興。任天堂對待遊戲軟體業者又特別苛刻。以一個典型的遊戲卡帶來說，30美元的批發價和4美元的製作成本之間大約有26美元利潤，任天堂自己拿了16美元，即60%，而遊戲軟體業者承擔開發和發行所有成本與風險卻只拿到10美元，也就是不到40%。

任天堂另外一些作法也讓遊戲軟體業者感到沮喪，它對業者設下每年只能產出五個新遊戲的限制。這一限制保障任天堂不會過於依賴某一軟體供應商，也能確保遊戲軟體業者不會因自身成功而考慮發展自家的家用遊戲機系統，但這會讓遊戲軟體業者，尤其是最有才華的業者感到沮喪，同時又限制他們可能獲得的潛在報酬。與此同時，任天堂也訂下有權對暴力和性行為內容進行審查的條款。另外，在關鍵的聖誕節期間，任天堂的家用遊戲機和遊戲的出貨量一直低於零售商的訂購量。這種出貨方面的故意短缺，可能增強了任天堂的神秘感，但卻削減了遊戲軟體業者和零售商的銷售和利潤。最後，任天堂那種咄咄逼人的付款時間表和對店內展示空間的要求，也都會讓遊戲軟體業者和零售商產生疏離感。

世嘉於1988年在日本推出一款16位元家用主機，其圖像和聲音表現均優於任天堂的8位元主機。儘管如此，世嘉剛開始時也發現很難誘使外部開發商為其系統製作遊戲。於是，世嘉自行改編其為投幣式電玩

機台市場所開發的一些遊戲，但銷售仍然相當緩慢。不過世嘉並未退縮，它於1989年在美國推出這款主機，售價為190美元，遊戲的零售價則在40到70美元之間。世嘉將這些遊戲瞄準了任天堂在其自身審查政策之下未開發的內容領域。儘管如此，就像早期的任天堂一樣，世嘉在銷售這些主機時也遇到困難。任天堂的主要零售商是沃爾瑪和玩具反斗城，而世嘉則不得不依賴像巴貝奇（Babbage）這樣的軟體商店。

然而，它的命運在1991年時發生了變化，當時一位新的高階主管決定以150美元價格，將遊戲機及其風行一時的遊戲《音速小子》（*Sonic the Hedgehog*）打包銷售。這個戰略成功了，世嘉的遊戲機銷售一飛衝天，遊戲軟體業者也開始爭先恐後地為它提供產品。任天堂當時刻意延遲推出16位元系統，主要的考量是不想影響自己當時已經蓬勃發展的8位元遊戲帝國。任天堂慢了一拍，緊接在世嘉之後才進入16位元市場，又沒有及時阻止後者獲得足夠的市場規模，讓世嘉在遊戲或配銷方面都沒有遇到問題。

1992年至1994年間，兩家公司為爭奪領先地位而開戰，它們使出行銷武器庫中的所有武器，包括大幅降價和大量廣告。當時有家報紙甚至建議，如果那場戰爭是一款電玩遊戲，它會被稱為「行銷快打」

（Marketing Kombat）——這名稱是模仿當時廣受歡迎的電玩遊戲《真人快打》（*Mortal Kombat*）。事後兩家公司都聲稱自己是市場領頭羊，但誰贏得更大的市占率並不重要，任天堂顯然是輸家，因為那場家用遊戲機戰壕中的肉搏戰，削弱了其在良性循環中心占據至高無上地位時所享有的獲利能力。索尼在1995年推出32位元家用遊戲機進入市場，只不過是將競爭更加白熱化。在那一年，有八、九家擁有32位元或更好家用遊戲機的公司進入市場，企圖分一杯羹。

任天堂的主導地位其實是被自己所做的決定所削弱了。它選擇依靠8位元遊戲機賺錢，而不是立刻在16位元世界中對世嘉的挑戰做出回應。此外，它那維持出貨量低於需求的政策，也在無意中把顧客送給世

嘉。甚至在世嘉的《音速小子》出現之前，任天堂的作風就已為世嘉和隨後進入的競爭對手準備好地盤，因此當世嘉確立自己的信譽之後，零售商和遊戲軟體業者便爭先恐後地改而支持世嘉。事實上，真正削弱任天堂的是遊戲軟體業者，因為電玩遊戲業的一貫觀點是：產品的獨特性在於軟體。我們可在這裡引用一句廣告詞：「一切都在遊戲中。」（It's in the game）正因為任天堂惹毛了遊戲軟體業者，他們才會把「遊戲」交給世嘉和索尼。

我們並不確定合作戰略是否能阻止軟體公司為世嘉和索尼開發遊戲，但可以肯定的是，當世嘉的16位元遊戲機展現出一些市場吸引力之後，軟體公司就開始爭先恐後地為其系統提供遊戲。開發商樂見市場上有多家遊戲機製造商，儘管為不同平台製作遊戲的成本更高，但這樣一來，它們也能夠跟硬體業者談出更好的交易。事實上，權力已經從任天堂轉移到遊戲開發商手中。根據《商業周刊》的一篇報導，「在電子遊戲業裡，內容才是王道。無論遊戲機的技術多麼先進，如果沒有吸引人的遊戲，就注定失敗。」現在世嘉、索尼、任天堂還有微軟都成了「懇求者」，它們為遊戲開發商提供更高的光碟（CD）製作條件（索尼的PlayStation主機使用光碟而非卡帶）並降低版稅，甚至還開始幫助支付開發費用。由於現在需要更複雜的圖形，每個遊戲的開發成本可能高達1000萬美元，平均是任天堂8位元標準占據主導地位時的20倍。

任天堂從一家在產業中占據主導地位、資本報酬率高的公司，變成眾多競爭者中的一員，其投資報酬現在充其量只能算得上是普通，這在很大程度上是因為任天堂沒能處理好與其他公司之間的關係。任天堂獲取過多的產業利益，以至於遊戲開發商和零售商都準備好隨時轉向支持新的遊戲主機製造商。企業如何精明地透過合作取得成功，我們來看看汽油鉛添加劑供應商的例子。

點鉛成金：在汽油添加劑業的進展

我們現在來思考一下一個具有以下特色的產業。

- 大宗商品。
- 產能嚴重過剩。
- 需求必然下滑。
- 無論政府機構還是公益團體，都對其沒有好評。

在這種情況下，很難相信在這個產業裡經營的企業能夠獲得任何利潤，也很難想像它們會獲得超乎尋常的報酬。

那些生產鉛添加劑，以提高汽油辛烷值減少引擎爆震的企業經理人們之所以能夠完成這一艱鉅壯舉，是因為他們知道如何齊心協力應付危局。縱使聯邦貿易委員會對他們的一些商業行為表示異議，他們還是能找到彼此合作並分享財富的方法。他們透過減少自產能來應對需求持續萎縮的情況，然後公司陸續退出市場，不是讓還留下的業者收購，就是乾脆關門大吉。直到最後一個業者在1990年代後期退出時，他們已在這艱困的業界中，持續獲利長達20年。

1974年時，總共有四家美國公司涉足鉛添加劑產業：乙基公司（Ethyl）、杜邦公司、必丕志公司（PPG）和納爾科公司（Nalco）。這些公司總計生產了大約10億磅這種化合物。乙基公司自1924年以來就一直從事這項業務，它最初是通用汽車公司和紐澤西標準石油公司（Standard Oil of New Jersey）的合資企業，靠著一項專利來保護業務免受競爭。1948年時，杜邦進入該產業並搶得乙基公司部分市場，也獲得誘人的收益（事實上，杜邦一直在為乙基公司生產產品，直到前述專利到期，才開始自行銷售這種添加劑）。必丕志公司是經由收購休斯頓化學公司（Houston Chemical Company），納爾科則是分別受到美孚石油

（Mobil）和阿莫科公司（Amoco）的鼓勵和協助才進入該業。前述這些大型煉油廠是添加劑的主要用戶，它們試圖通過贊助更多公司從事添加劑業務，刺激它們之間的競爭，藉以降低自己的成本。只不過這些希望都落空了，因為乙基公司設法拉攏每一個接續進入市場者，限制彼此之間的競爭並維持住產業的獲利能力。

然而這個產業的前景在1973年出現急劇變化，當時美國環境保護署（Environmental Protection Agency）頒布法規，旨在實施1970年通過的《清潔空氣法案》（Clean Air Act）中之部分內容。該法規的目的在於逐步淘汰含鉛添加劑的使用，主要依靠兩種工具：首先，從1975年出廠的車款開始，在美國銷售的所有新車都必須配備觸媒轉化器，目的是減少汽車有害廢氣排放，但如果汽油中有含鉛添加劑的話，該轉化器就無法正常運行，因此煉油廠必須為所有新車生產無鉛汽油。其次，美國環境保護署試圖透過減少煉油廠可投入汽油的鉛量，來直接處理鉛問題。當時乙基公司設法把法規的實施推遲到1976年，但之後每加侖所允許的鉛含量及添加劑的總市場開始穩步下降。在1970年代中期銷售量高達10億磅的添加劑，10年之後減少到約2億磅，到1996年更已幾乎降為零。這個市場不斷消失的原因，一部分是因為1975年之前銷售的汽車已經老舊到無法上路行駛，另一部分的原因則是來自每加侖含鉛克數的規定。

儘管空氣中含鉛是否會引起醫療問題曾一度引起爭議，但添加劑化合物的危險性卻始終是顯而易見的。它們易燃易爆，接觸身體後會有中毒之虞，藉由呼吸進入體內也會導致危險。事實上，煉油廠都試圖保持不超過十天的供應量，以盡量減少危險，這些化合物也都需要特殊設備來運輸和儲存。儘管如此，相關公司還是用一般載運工具來運送這些化學液體。使用一般載運工具而不是公司的專屬車隊，跟這種商品的性質可說完全切合。

鉛添加劑產業

生產和購買這些化合物的產業結構並不複雜。少數化工企業購買原料，尤其是鉛，將它們加工成兩種不同添加劑：四乙基鉛（TEL）和四甲基鉛（TML），然後再賣給煉油廠。納爾科使用不同的工序製造四甲基鉛，但實際上該公司的添加劑也可以跟其他添加劑互換通用。所有生產公司都是多元化的，尤其是杜邦和必丕志公司，就算是該產業的先驅者和市占率最大的乙基公司，也僅有17%的銷售額是來自這些添加劑。它們的顧客基本上是來自國內和近海由大型綜合石油公司所經營的煉油廠。自從美國環境保護署開始限制在美國的使用後，生產商就試圖透過尋找外國新顧客來維持銷量，它們也確實在國外銷售了一些化合物，但由於高昂運輸成本和材料的危險性，這些來自國外的訂單通常也是由位於海外的工廠來製造。而在這個市場裡，也有非美國的公司。

原料成本占了該產業生產成本的一大部分。所有的生產商都需要購買鉛，乙基公司和杜邦公司讓其餘投資發揮最大效益，而必丕志公司和納爾科則較依賴外部供應商。毫無疑問地，這四家公司之間存在著成本差異，但這個差異也沒大到足以讓任何一家想要壓低成本來競爭。

另外，很難看出哪一家公司有任何顯著的競爭優勢。自從乙基公司所擁有的原專利在1940年代到期後，就沒有任一家公司握有獨家專利技術。它們的顧客，尤其是其中規模最大者，都向一家以上的添加劑廠商採購，合約通常是一年。當需要續約時，煉油廠會鼓勵這些生產商降價，因為價格是唯一能夠製造差異的方式。

這些公司所生產的產品，也不足以在業內造成顯著的識別度，沒有任何一家煉油廠會標榜自家所生產的汽油，使用的鉛來自乙基公司或杜邦公司。因此，儘管賣家和顧客之間確實建立起一定的關係，而且如果生產汽油的配方不同，也可能會產生一些轉換成本，但生產商和煉油商之間的關係並未強大到可產生顧客忠誠度。每個獨立的添加劑生產商都能隨時藉由降價來擴大業務。

負責供應整個產業的鉛添加劑生產商從來不曾超過七家，這個現象

表明產業中可能存在一定的規模經濟。但從大廠並沒有逼走小廠來看，也說明規模經濟應該很有限。如果沒有一定數目的忠誠顧客，規模經濟本身並無法維持競爭優勢。

進入壁壘就是另一回事了。當時確實有一道不可逾越的屏障保護這四家公司。美國環境保護署於1973年發布的監管公告，等於是掛出一個明確無誤的「請勿擅自闖入」標誌，幫忙阻擋任何打算進入含鉛添加劑業的公司。就算有某些公司可獲得地方當局的許可（考慮到有關含鉛氣體排放到大氣中的爭議問題，應該是極不可能），又有誰會願意建造工廠來生產一種預計未來將會消失的化學品？也就是說，透過扼殺這個產業的未來，美國環境保護署確保現有公司能夠占據這筆生意，同時在緩慢的消亡之路上盡可能爭取獲利。

朋友間的合作

大型石油公司其實一直很想鼓勵添加劑生產商之間進行一些價格競爭，但始終無法成功，甚至於該產業的新進入者也都很很快就入境隨俗，學會跟既有業者合作，讓它們的贊助業者頗感氣餒。該產業的區域集中度，或許與前述那種易於「馴化」的現象有關。除了杜邦在紐澤西州和加州設立的工廠之外，其他所有鉛添加劑工廠都設在德州或路易斯安那州的墨西哥灣沿岸方圓300英里內，位置都靠近它們所供應的煉油廠，負責這些工廠營運的工程師也都來自相似的背景。總之，無論在環境法規明確畫出該產業終點的前或後，參與者都找到彼此合作的方法，以控制在產業內很可能上演的殘酷競爭舞台。

大多數它們所採取的方法都是在自我檢視，好讓顧客難以取得折扣，或是偏離既定的價格。

- 統一訂價。報價中包括化學品成本和運輸成本。藉由把運輸費用包含在報價中的作法，供應商可防止自己以較低運費提供隱藏性折

扣。

- 提前通知價格變化。當其中一個供應商想要改變（提高）添加劑的定價時，根據合約規定，必須提前30天通知顧客，在此期間顧客們可用現有價格訂購更多產品。直到1977年，添加劑廠商都是用發布新聞稿的方式來宣布價格上的變化，但隨後根據律師建議停止這個作法。煉油廠會試圖誘使其他供應商不要跟隨帶頭者提價，但幾乎總是無功而返。從1974年開始的5年裡，價格總共上漲30次，而且都成功。通常乙基公司和杜邦是發起者，必丕志公司和納爾科則是跟隨者。即使在發布新聞稿的作法停止後，這幾家供應商在這方面仍然團結一致。提前30天通知漲價，意味著任何希望維持較低價格的供應商，也必須在其他公司的漲價生效前30天發出消息；一旦有廠商釋出不漲價訊號，其他公司就會取消已宣布的調漲。畢竟如果不合作的話，大家都得不到好處。
- 最惠國訂價。這個政策不僅適用於進口稅，也適用於化學品的實際價格。該政策保證每位顧客都能獲得最理想的價格，更重要的是，這樣做會使供應商自我約束，防止向特定顧客提供特別折扣，最後演變成必須為所有人破例。乙基公司和杜邦公司都在合約中加入這一條款，納爾科後來也在許多合約中加入相同條款。

四家供應商也採取一種作法來完善這些訂價戰略：聯合承包和製造。簡而言之，向一家供應商下訂單，實際出貨的可能會是另一家，這將取決於地點、化學原料的供應量和其他實際需要考慮的因素，例如相對生產力。這四家廠商彼此維持一套結算系統，扣除各自幫對方代為處理的出貨量，只支付差額。1977年的產能、製造和銷售數字所顯示的，正是當時運行的聯合承包和製造計畫（表 15.1）。

表 15.1 1977 年鉛添加劑的產能、製造和銷售（百萬磅）

	產能		製造		銷售	
乙基	475	37%	432	48%	312	35%
杜邦	544	43%	250	28%	317	35%
必丕志	113	9%	97	11%	150	17%
納爾科	137	11%	122	14%	121	13%
	1269	100%	901	100%	900	100%

杜邦的產能最大，但在產量上落後乙基，銷量則兩者相當。顯然，乙基所製造的添加劑比銷售的要多，多出來的部分則供應給杜邦和必丕志公司的一些顧客。聯合承包消除了供應商之間的大部分成本差異，因為它們都可以善加利用乙基的效率。將成本排除在計算式之外，消除低成本生產商可能以犧牲其他三家公司利益為代價，同時以最小企業成本來獲得市占率的任何動機。鉛添加劑銷售額的市占率每年僅略有不同，1974年時，乙基掌握33.5% 的市占率；1977年時，這一數字微升至34.6%。事實上，市占率的變化具有顯著的一致性，一般來說市占率低於35% 的公司，其市占率會傾向增加，而實力相當但市占率超過 35% 的公司，市占率通常會傾向下滑。對於小型競爭者納爾科和必丕志公司，這一市占率觀察點為15%。但似乎沒有一家公司會想要長久提高其市占率。

市占率的穩定性再加上聯合承包，都造成產能管理的異常理性。由於高成本工廠在聯合承包計畫下，營運產能往往較低，因此隨著整體需求下降，它們是最有可能關閉的工廠。1980年時，乙基關閉在休斯頓的老工廠；一年後，杜邦關閉位於加州安提阿的廠房；必丕志則於1982年完全退出市場。聯合承包所開創的誘因結構，既去除過剩產能，又能首先關閉效率最低的工廠，最終的成果就是催生出一種最大限度降低整體產業成本的戰略。

聯邦貿易委員會登場

最終，這四家業者一定有某些不當行為，因為它們被指控涉嫌從事違反競爭行為，引起聯邦貿易委員會（FTC）注意。該委員會在1979年指控它們有四種行銷手法，違反《聯邦貿易委員會法》（Federal Trade Commission Act）第5條：

- 提前30天通知價格變動。
- 發布有關這些變更的新聞稿。
- 以統一價格銷售產品。
- 在合約中使用最惠國訂價條款。

聯邦貿易委員會認為，由於這些作法，這四家業者能夠「降低競爭對手價格的不確定性」，從而減少甚至消除鉛添加劑市場的價格競爭。儘管這些作法本身並不違法，但四家廠商透過前述行銷手法以維持價格的統一和穩定則違反法律。此外，控訴中對於聯合承包政策則隻字未提。

兩年後，一名行政法法官維持其中多數原判。從此提示價格的作法不再被允許，廠商不能預先向業界宣布價格變化，而是在價格變化生效後的30天內將變動公之於眾。最惠國訂價條款亦被禁止，理由是該條款「阻止折扣，並促使價格單一化」。法官對禁止賣家在買家之間進行價格歧視的《羅賓遜-帕特曼法案》（Robinson-Patman Act）隻字未提。法官認為，這四家廠商構成「寡占壟斷」，因此前述作法本身雖並不違法，但卻還是被禁止。

聯邦貿易委員會又過了兩年，直到1983年，才再確認前述法官的大部分裁決。聯邦貿易委員會表示，儘管沒有串通訂價，但這些公司還是限制了競爭。乙基和杜邦被勒令停止：

- 在公司與買方協議的時間之前，公布價格變動。
- 不論交貨地點，開出包括運費在內的單一價格。
- 向顧客保證將可獲得最低價格。

在這項裁決中，聯邦貿易委員會並未同意禁止在新聞發布會上宣布價格變動，並且將納爾科排除在裁決之外，因為納爾科是公認的價格追

隨者。1983年，必丕志公司退出市場。

在作出前述裁決時，這些公司已經停止提前宣布價格變動，它們現在採用離岸價（貨物在離開裝卸碼頭時就屬於買方，後者則直接支付運費）取代單一價格（統一交貨價）。不管是哪一種方法，生產商都不能透過補貼運輸成本來隱藏折扣。至於最惠國訂價條款或許能從合約中刪除，但在實務操作中還是保留了，畢竟顧客都希望能確保沒有其他人可得到更好的價格。

儘管這幾家添加劑製造商被禁止使用這些用來抑制本身競爭優勢的戰略，它們仍然是囚犯困境賽局的大師。當聯邦貿易委員會宣布裁決時，它們已有多年的有效合作經驗，因此聯邦貿易委員會的干預其實並未造成任何差別。鉛添加劑產業繼續其命中注定的衰退，雖然它們銷售的添加劑減少了，但還是能繼續賺錢。1981年時，乙基公司的添加劑業務占其銷售額的17% 和利潤的33%。由於其所使用的資本並無實質性的清算價值，所以資本報酬率非常高。

生產商退場

聯邦貿易委員會的裁決，對主要添加劑生產商之間的有效合作似乎沒有造成顯著影響，不過美國國內外的環境法規仍然持續發揮作用，讓鉛添加劑需求繼續下降。供應商對此的回應是關閉工廠，並且把從含鉛添加劑所賺來的獲利投資在其他產品，同時繼續專注公司之間的互惠互利。納爾科退出這個市場，但乙基和杜邦則繼續生產。乙基的工廠位於加拿大安大略省，杜邦的工廠則位在紐澤西州，另一家主要的國際參與者是奧克泰爾聯合公司（Associated Octel），這家公司總部雖位於英國，但跟總部位於印第安納州的大湖化學公司（Great Lakes Chemical）合作，由大湖化學公司擔任大股東。直到1994年7月，杜邦公司都將大部分產品供應給乙基公司。杜邦後來停止這方面的業務，乙基便與奧克泰爾聯合公司於1996年簽署一項協議，保證乙基公司會將奧克泰爾聯合

公司專門為其生產的部分，經由乙基公司自家的配銷管道進行銷售。乙基公司隨後停止安大略工廠的生產，但兩家公司宣布將繼續在鉛減震劑基化合物的銷售和行銷方面相互競爭。

奧克泰爾聯合公司繼續留在該產業有一個原因：利潤很高。奧克泰爾聯合公司1994年的營業利益為2.4億美元，銷售額為5.2億美元，利益率接近47%；大湖化學公司的所有其他業務收入為14.8億美元，利潤為1.62億美元，利益率為11%。大湖化學公司利用其從含鉛添加劑中獲得的利潤進行收購，為這行業完全消失的那一天預做準備。

儘管乙基公司基本上是負責經銷其他地方所生產的化學品的經銷商，但在含鉛添加劑方面的收益跟其他所有產品之間，也顯現出類似的懸殊狀況。1994年至1996年間，鉛添加劑占公司總銷售額的23% 和利潤的63%。即使在1998年時，鉛添加劑的收入已下降到1.17億美元，仍然能有5100萬美元的營業利益，報酬率為44%，相較公司其他部門的營業利益率為11%。

聯邦貿易委員會在1998年再度登場，揭露乙基和奧克泰爾聯合為爭奪這剩餘的小產業而展開激烈競爭。聯邦貿易委員會指控兩家公司達成的安排違反反壟斷法，奧克泰爾聯合和乙基隨後跟聯邦貿易委員會達成和解，同意更改原始合約的某些特定條款。根據新的安排，乙基公司可以購買超過固定部分的奧克泰爾聯合公司的產品，而奧克泰爾聯合公司也必須賣給乙基公司所需的所有貨量，讓乙基公司能夠滿足在美國的現有和新顧客的需求。從表面上看，這個作法跟其他的改變一樣，都會增加兩者之間的競爭。向乙基收取的費用將不再跟奧克泰爾聯合的零售價格掛鉤，兩家公司也將不再相互披露價格。兩家公司同意在收購任何用於在美國配銷化合物，或在世界任何地方製造相關產品前，都必須通知聯邦貿易委員會。最後，如果它們要賣給對方鉛減震添加劑前，也必須事先通知委員會。

如果美國聯邦交易委員會的目的是要保護美國消費者，他們可能找

錯目標了。鉛添加劑實際上已經從美國市場上消失了，同時也正在從世界上的其他地方消失，而且前述裁決中的任何規定，都無法確保能讓這個產業出現激烈競爭。乙基和奧克泰爾聯合都不會採取降價措施，以在這個垂死但仍然有利可圖的產業中取得更大市占率。奧克泰爾聯合公司以全球為市場，繼續享有高營業利益率（表 15.2），在經歷2000年這一艱難的年度後，儘管銷售額下降，但其營業利益卻有所回升。跟之前的乙基和納爾科一樣，奧克泰爾聯合也使用來自四乙基鉛（鉛基添加劑之一）的現金流來擴張其專業化學產品市場。同樣地，它從專業化學產品中所獲得的報酬，也遠不如在鉛添加劑業中所得到的。

表 15.2 2000 年至 2002 年，奧克泰爾聯合公司各產品的銷售額和營業利益（百萬美元）

	2000	2001	2002
四乙基鉛			
銷售額	\$ 300	\$ 265	\$ 257
營業利益	\$ 59	\$ 69	\$ 118
利益率	20%	26%	46%
專業化學產品			
銷售額	\$ 122	\$ 156	\$ 181
營業利益	\$ 11	\$ 13	\$ 10
利益率	9%	8%	6%

奧克泰爾聯合公司是最後一家離開市場的，但就像之前離開的其他廠商一樣，從獲利來看，算是風光退場。即便遵守反壟斷法，這些業者靠著相互合作，在很長的一段時間裡，把鉛變黃金。

保持距離：蘇富比和佳士得的囚犯困境

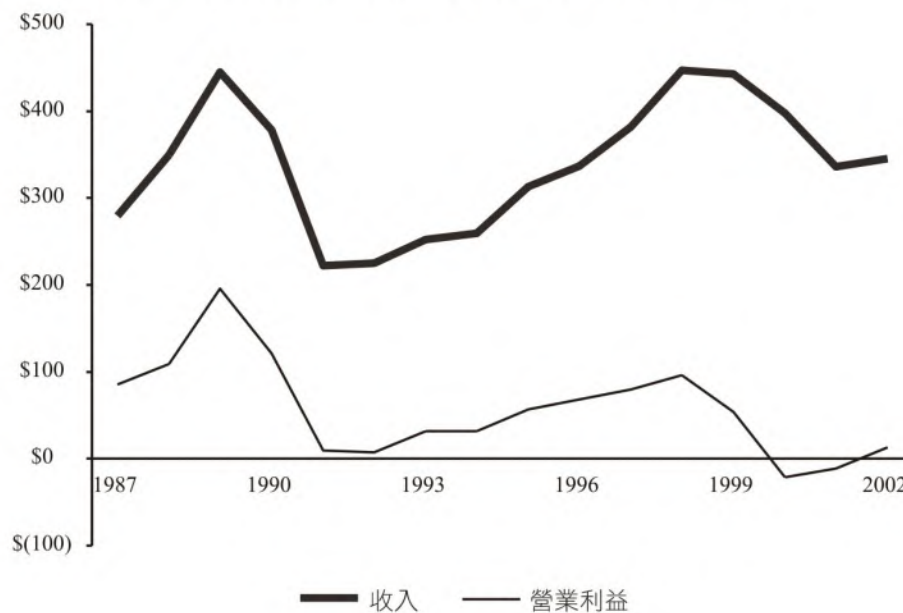
蘇富比和佳士得這兩家頂尖拍賣公司，儘管有著悠久的歷史、聲望和威信，但以商業表現來看卻相當平庸。到1990年，它們主導了英美的藝術品和奢侈品拍賣市場，藉由直接向收藏家出售藝術品，穩步蠶食藝

術品經銷業務。儘管如此，這兩家公司經手的昂貴畫作和其他奢侈品的市場波動，使它們跟其他固定成本高昂的企業一樣，很容易在收入萎縮時感到痛苦。1974年時，在石油禁運和經濟衰退之後，這兩家公司都開始向買家收取費用（買家酬金），而過去只有賣家需要支付費用。這兩家拍賣公司或許是希望從波斯灣石油大亨手中迅速成長的財富分得一點油水，因為這些石油大亨正在市場上購買對他們來說有如戰利品的畫作。

買家酬金讓蘇富比和佳士得有了新的收入來源，這也使它們可透過降低向賣方收取佣金的方式來相互競爭。它們也確實降低賣方佣金。1980年代末期瀰漫著陶醉氣氛的藝術市場，到了1990年代便開始恢復冷靜，競購一流畫作的日本買主停止進場競標，甚至不為他們原先拍得的作品付款，這是因為美國經濟放緩及波斯灣戰爭讓顧客變得更加小心謹慎。當拍賣公司發現業績下滑，便轉向最古老的行銷戰略：降價。

為誘使賣家將物品拿出來拍賣，同時企圖從彼此手中搶奪生意，蘇富比和佳士得都降低賣家佣金，有時甚至降為零。它們還為下一輪拍賣的物品提供低利貸款；另外為了誘導賣家的虛榮心，這兩家拍賣公司開始印製精美目錄，並舉辦奢華派對，甚至捐款給賣家屬意的慈善機構。但這些作法都沒辦法讓生意恢復到1989年時的水準，當然也無助提高拍賣公司收入（圖15.2）。

圖 15.2 1987 年至 2002 年蘇富比的收入和營業利益（百萬美元）



當整體形勢日益艱困時，兩家業者開始攜手合作。1992年時，蘇富比將買家酬金從銷售額的10% 改為浮動金額，目的就是希望能帶來更多收入。七星期後，佳士得也效仿蘇富比的作法。這個時機相當有趣，因為根據向法院所提供的說法，蘇富比的阿爾佛萊德．陶柏曼（A. Alfred Taubman）和佳士得的安東尼．譚能特（Anthony Tennant）爵士，這兩家公司負責人之間的第一次會面直到1993年才發生。然而實際上早在1983年，當時陶柏曼的身分是一位購物中心大亨，他曾出手救援蘇富比，購買該公司的控股權以防止其落入馬歇爾．科根（Marshall Cogan）和史蒂文．斯威德（Steven Swid）之手。他並飛往倫敦會見A爵士（陶柏曼的紀錄中就是這樣稱呼譚能特爵士）。根據他們的助手，蘇富比的戴安娜．荻德．布魯克斯（Diana Dede Brooks）和佳士得的克里斯多福．戴維奇（Christopher Davidge）所提供的證詞，陶柏曼和譚能特指示戴維奇和布魯克斯制定一項協議的細節。根據該協議，兩家公司不會在賣家佣金方面以降價方式互相競爭。

1995年時，佳士得宣布將賣家費用從固定的10% 改為浮動比例制，

根據銷售額的大小訂為從2% 到20% 不等。過了一段時間後，又加入對關鍵員工「禁止挖角」條款，以及不提供低於市場利率的貸款來補貼賣家的條款。兩家公司還相互分享它們的「不受新法約束」名單——這個名單上都是僅支付折扣價或甚至不需付費的老顧客——雙方都同意不互挖名單上的顧客，也不向不在名單上的人提供相同的有利條件。根據布魯克斯的說法，陶柏曼希望兩家公司向賣家提供對藝術品的估價預測時能夠互相串通，但她告訴陶柏曼，這些估價是由兩家拍賣公司各自的專業人員負責，他們不可能受控制。

同樣地，傳言也不受控制。到了1997年，大家都聽說司法部正在調查拍賣公司違反反壟斷法的行為。或許司法部是接獲顧客密報，這些顧客在1990年代中期的某個時期發現，兩家公司將不再提供較低的佣金率，因此他們懷疑如果沒有互相勾結的話，要如何維持這種「團結」作法。就在1999年底之前，戴維奇跟政府達成協議，做為讓自己和佳士得其他成員免於入獄的交換條件，他提供文件來證明陶柏曼、譚能特及其同夥的非法行為。

2000年時，美國司法部向布魯克斯施壓，要求她交代前老闆陶柏曼的犯行以換取免受牢獄之災，她不堪壓力而認罪。最後，陶柏曼是唯一服刑的人，在2001年被判處一年徒刑，服刑九個月後獲釋。兩家拍賣公司各支付2.56億美元的民事罰款，相當於蘇富比1995年到1998年間，為期四年的平均稅前利潤。譚能特爵士始終堅稱清白，但為以防萬一，他選擇留在英格蘭，因此不必擔心會因違反反壟斷法而被引渡。

這個故事真正引人注目的是儘管佳士得和蘇富比達成非法協議，可是它們在合作維持獲利這方面簡直乏善可陳。隨著藝術市場從1990年代初期的崩潰中復甦，蘇富比的利益率在1992年至1996年間確實有所成長。然而在1996年之後，雖然藝術市場有所改善，但利益率仍然保持不變。到了1998年，儘管蘇富比的收入幾乎達到1989年雙方共謀前的高

峰，但盈餘卻僅為1989年的一半。此外，蘇富比在1999年的銷售額僅略有下降，但其營業利益率卻下降近50%。

戴維奇和他的佳士得同事及布魯克斯等人，當時或許不知道如何在不違反反壟斷法的情況下玩這廠合作賽局，但他們確實知道如何玩囚犯困境賽局，至少在第一回合中是這樣。《紐約觀察家報》（*The New York Observer*）對該案的起訴做出評論：「他們需要戴維奇的筆記和證詞才能贏得美國政府的有條件特赦，而在充滿爭議的計畫下，在這種陰謀中最先背叛同夥並告密的壞人，卻總是可以無罪開釋。」雖然無罪開釋可能並不總是交易的一部分，但先背叛告密的壞人卻總能得到更好的結果，否則的話，他們為什麼要告密？更有趣的問題是，除了前述的非法勾結，這兩家拍賣公司還能有什麼替代方案來結束這場關於價格和佣金的痛苦戰爭？

佳士得和蘇富比共同占有高端拍賣市場約90%至95%的市占率，本來應該能夠從擁有規模經濟和大量忠誠顧客而受益。多年來，規模較小和較新的拍賣公司一直無法瓜分它們的市占率。此外，至少在進入彼此激烈競爭時期前，它們的獲利都相當可觀。在這種情況下，持續成功的關鍵是對競爭的克制，而要做到這點，它們就不能彼此礙事。

就地理上來說，這兩家公司還真不可能分享領土。它們各自都在倫敦和紐約設有主要據點，這不僅符合它們的英國傳統，也能發揮在美國市場的優勢。此外，它們在世界各地主要城市都設有衛星辦公室，在某些情況下還設有銷售點。但這些地點的功能主要是獲取素材而不是拍賣。對於所有的奢侈品拍賣，買家都會在最國際性的地點參加，所以蘇富比和佳士得都需要在紐約和倫敦設立據點。事實上，當雙方在相近時期舉行拍賣會時，它們也都能從中受益，因為會有更多買家被吸引。

地理並不是區分業務的理想工具，專業領域，也就是產品市場利基，仍然是顯而易見的選擇。與其出售五花八門的藝術作品，包括從基克拉澤斯人像（Cycladic）和古代蘇美爾陶器（Sumerian）到羅伊·李

奇登斯坦（Roy Lichtenstein）和凱斯·哈林（Keith Haring）的畫作，每個拍賣公司都可專注在特定時期和類型的藝術品上。它們還可以從許多其他待售物品中挑出具特色的商品，例如古董波斯地毯、珠寶、路易十四時代的鐘錶和氣壓測量設備。

拍賣公司處理的商品種類繁多，理論上它們應該可在自己的專業領域中，簡單做出區隔。每個領域都需要日常開銷來支撐，特別是聘雇驗證真偽、研究出處並估算價值的專家。如果蘇富比專精18世紀法國繪畫和裝飾藝術，而佳士得成為抽象畫的巨擘，那麼賣家就不得不根據他們想出售的藝術品來選擇拍賣公司。這種專業化的另一優勢是可消除大量重複工作，進而顯著降低整體成本。

不過有兩個問題，會使這類區隔無法輕易完成。首先，遺產拍賣可能涵蓋各類藝術品，因此難以歸納到單一拍賣公司的專業領域。其次，藝術品的價值與市面流通量不一定能達成均等分配。舉例而言，17世紀的荷蘭大師畫作，在拍賣會上的成交價可能比後印象派的作品要高得多，但在博物館以外卻少有這樣的作品。因此，要做到公平畫分戰場，就需要關注某一領域對拍賣公司的價值，而不是關注該領域在其他條件上的吸引力。儘管有這些困難，拍賣公司還是有可能在不直接串通的情況下，制定出一套非正式的默契。

1992年時，在據稱陶柏曼和譚能特首度會面之前，蘇富比宣布提高向買家所收取的費用，佳士得頗具紳士風度地延遲七週才跟進。因此，假如蘇富比宣布將淡出其埃及和古代中東部門的專業領域，轉而聚焦在希臘和羅馬的古物及公元1200年時期的藝術品上，佳士得就有可能會接著宣布將加強埃及部門並專攻文藝復興早期藝術品。當事態朝這種方向發展後，也許這兩家拍賣公司能夠更細緻地畫分藝術品市場版圖，就像歐洲帝國主義者在19世紀瓜分非洲一樣，只不過我們可以期望效果能更好一些。遺產拍賣可由拍賣執行人根據拍賣公司各自的優勢來做決定，也沒有任何規定說遺產拍賣不可以安排成一系列的拍賣。

任天堂和拍賣公司的歷史，與汽油鉛添加劑業間發展的對比，清楚表明業者有效合作的好處。同樣顯而易見的，就是也強調跨越合法界線的不專業合作所可能帶來的危險性。即使是精心制定的戰略，也不會只是透過合作就能立刻拯救某個產業。但鉛添加劑業的故事表明，在適當條件下，合作的觀點是多麼有用，而最佳狀況則是一個產業裡可有多家公司在穩固的壁壘中共存。

50 這些細節引用自哈佛商學院的教學案例。每單位14美元的費用，僅在談到美國的遊戲程式設計師的部分提及，日本方面的費用可能會更低。

51 雖然獲得任天堂授權許可者在兩年內都不能為其他家用遊戲機製造商開發遊戲，但他們還是有很多方法，如將部門分拆或只進行初步設計工作，以規避這種安排的限制。

第16章

從戰略角度估值

改善投資決策

投資決策通常都屬於戰略性，但用於支持這些決策的財務分析，卻通常會忽略戰略方面的問題。它幾乎都是建立在對未來現金流的計算之上，無論是投資階段的負數還是收穫期的正數。將投資的未來現金流量，全部折現成投資起始日的價值，就會得到投資的淨現值（net present value, NPV）。

現金流本身是根據未來銷售額、利益率、稅率、資本投資需求和資本成本的估計。其基礎是另一組關於市場規模、成長率、可達到的市占率、毛利率、日常開支比率、流動與固定資本需求、槓桿率（公司債務與股本比率），以及整體資本結構（債務和股本成本）所組成的相關估計。其中許多變數，尤其是市占率、利益率、間接成本和資本需求等，都取決於未來競爭的強度，但很難準確預測競爭將如何影響每個變數。此外，競爭狀況不會只影響單一變數，許多變數會同時受到影響。

由於有這些困難，因此戰略洞見很少能有效融入投資決策過程。然而，僅僅因為無法將競爭環境乾淨俐落地整合進財務模型，就不去檢視競爭環境，將會忽略掉關鍵資訊並會損及分析的品質。本書所提出的戰略觀點，特別是強調競爭優勢和進入壁壘，就為投資規畫提供一個在許多方面都優於淨現值方法的替代框架。

淨現值的價值

投資規畫過程的核心，是一種根據價值來對各項方案進行排序，以決定資金應投向何處的方法，這個方法應該包括評估整個企業的能力，

因為公司併購本身就是一個潛在方案。理論上，方案的正確價值是在除去適當的資金成本、未來成本價值（通常是資本成本）後，未來的獲利價值。也就是說，這個結果等於經過適當扣除後，目前和未來的淨現金流量，亦即財務分析中大家耳熟能詳的淨現值。問題在於，這個方法雖然理論上是正確的，但在實踐中卻存在著嚴重瑕疵。

淨現值法有三個缺點。首先，在評估方案價值時，它不會將可靠資訊與不可靠資訊區分開來。典型的淨現值模型所估算的，是從方案實施之日起未來幾年的淨現金流，並將初始投資支出計入負現金流。通常5到10年間的現金流都會有很明確的估計，超過最後一個日期的現金流通常會被歸總為「期末價值」（terminal value）。計算期末價值的常用方法，是從明確估算最後一年的現金流中，得出會計盈餘，然後將這個盈餘乘以適當的價值與收益比例的因數，如本益比。如果會計盈餘估計為1200萬美元，而適當的本益比是15倍，那麼期末價值就是1.8億美元。

那麼，要怎麼找出適當的因數，也就是適當的本益比呢？結論是，這取決於在期末日時，交易的專案或公司的特質。具體的作法是去尋找當前營運表現和年終財測狀況相似的上市公司，然後查看證券市場如何評估該上市公司的收益，亦即交易的本益比。選擇前述類似公司的重要特質還有成長率、獲利能力、資本密集度與風險。

儘管表面上看起來很精確，但這種方法在很大程度上是推測性的。計算未來七年甚至更多年的企業特質，本身就是一個不精確的作法。此外，企業之間也很難有精確的對照，因此透過這種方法來作選擇就有其主觀性。事實上，如果在七年後用擲骰子的方式得出一個適當估價係數（appropriate valuation factor），恐怕也同樣準確。

比率估值法（ratio valuation）的另一個替代方法是，假設方案在最後一年結束後會穩定下來，無論是獲利、資本密集度、風險及資本成本，還是最重要的銷售額、利潤和投資的年成長率都假設在最後一年之後保持不變。透過這些假設，就可能計算出終止後第一年的現金流，也

就是說如果第七年是終止年，那就是第八年的現金流。然後，我們就可以用一個大家都熟悉的公式，來計算終止年後現金流的現值：

$$\text{期末價值} = CF_{t+1} \div (R - G)$$

在這裡 CF_{t+1} 是終止後第一個年度的淨現金流， R 是終止年度之後的資本成本， G 是同期的年成長率（表16.1）。

表 16.1 現金流和期末價值

年度	1	2	3	4	5	6	7 (終止年)	8 (及以後)
現金流	明確	明確	明確	明確	明確	明確	明確	第 7 年 + 成長
價值衡量	淨現值	淨現值	淨現值	淨現值	淨現值	淨現值	淨現值	$CF_{t+1} \div (R - G)$ (現金流 淨現值)

由於這個期末價值度量由現金流數字（ CF_{t+1} ）乘以估值係數（ $1 \div (R - G)$ ）組成，因此它實際上也是我們剛才描述過的以因數為基底方法（使用本益比）的另一個版本。雖然它確實具有讓估值係數基礎假設明確化的優勢，但仔細檢視就會發現，這類基於因數的方法會是多麼不精確。

假設第八年，也就是最後一次明確現金流估計後的第一年的預計淨現金流為1.2億美元，未來的預計資本成本為10%，第七年之後的預計成長率為 6%。那麼，企業的期末價值（從第八年開始獲得現金流的挹注）就將是30億美元（1.2 億美元 \div (0.10 - 0.06)）。⁵² 這是一個簡單的計算。但如果這些年的資本成本和成長率的估計值各自上下1%（這算不上是一個大的失誤），那麼期末價值可能高達60億美元（1.2 億美元 \div (0.09 - 0.07)）或低至20億美元（1.2 億美元 \div (0.11 - 0.05)）。

這個看似合理的三比一期末價值範圍，就代表了在實際上這些計算的不確定性。

這種範圍廣泛又看似合理的期末價值，會給在投資決策中使用淨現值來做計算帶來不當的影響。經驗表明，除了最簡單的以降低成本為重點的方案以外，期末價值通常會占有任何項目淨現值的最大部分，而由於這些期末價值計算如此不精確，整體淨現值計算的可靠性當然會受到嚴重影響。同樣地，根據這些估計所產生的投資決策也是如此。

問題不在於計算期末價值的方法，因為其實也沒有更好的方法，問題本來就在於淨現值的計算方法裡。淨現值計算法採用了可靠的資訊，通常是近期現金流的估算，但同時又將其與不可靠的資訊相結合，這些資訊是構成期末價值的未來現金流估值。然後再把貼現率應用上之後，只要把所有這些現金流加在一起即可。把好的資訊與壞的資訊結合起來不會產生平均品質的資訊，這是工程學的定理，而最後獲得的結果將是壞的資訊，因為壞資訊中的錯誤會主導整個計算。淨現值法的一個基本問題就是，它不能有效把有關方案價值的好資訊與壞資訊區分開來。

我們先前已經約略提過用淨現值來估值的第二個缺點，這個估值是一種從對未來做出的假設為起始，然後對這個在未來過程中展開的方案作出其價值的計算。理想情況下，它應該以目前能可靠、合理假設的未來為根據，否則的話，這個計算出來的價值就不會有多大用處。

舉例來說，「汽車業在20年後是否仍能保有經濟價值」就可以形成有意義的看法。我們還可以對福特汽車或該產業內的任何公司，在未來20年是否有可能比其他汽車製造商更能享有顯著競爭優勢（其實不太可能）形成合理的觀點。對於像微軟這樣在今天確實享有顯著競爭優勢的公司，我們可以合理思考，這些優勢在未來20年內存在的可能性，它們是會增加、減少，還是就只是繼續存在而已。

但我們卻很難去準確預測，福特汽車在未來20年的銷售成長速度、

利益率將會是多少，或者為每一美元收入需要做多少投資。同樣地，對於像微軟這樣的公司來說，預測其當前產品的銷售成長和利益率會是相當困難的一件事，對於它將在這段時間推出的新產品來說就更難了。然而，這些卻是想要藉由淨現值分析得出結果所必須做出的假設。

也許各位可以更具信心地利用競爭優勢來做出戰略假設，但這些假設卻並不容易被納入淨現值計算。總而言之，淨現值法的第一個缺點是必須仰賴難以做出的假設，第二個主要的缺點則是又遺漏可以更確定地做出的假設。

淨現值法的第三個缺點是，它丟棄了許多跟計算公司經濟價值相關的資訊。公司的價值創造可分成兩個部分，首先是用在價值創造過程的資源，亦即公司所運用的資產；第二是這些投資資源所創造出的可分配現金流。然而淨現值估算法只關注現金流的部分，但在競爭激烈的環境中，前述兩者之間卻有著密切關聯，因為公司是靠著資產來賺取正常的（資本成本）報酬。因此，了解所擁有的資源多寡，將十分有助預測未來的現金流。

但如果資源沒有得到有效利用，那麼它們所產生的現金流價值將低於所投入的資金。另外，總會有其他公司可以運用類似的資源而做得更好，來自這些公司的競爭將不可避免地給低效者帶來損失；即使是高效利用資源的公司，也可能無法在其現金流中創造超額價值，因為來自同樣高效生產者的競爭有可能會削弱這些超額報酬。關鍵是在競爭環境中，資源需求對可能的未來現金流具有重要影響，但淨現值估算法卻沒有善加利用這些資訊。

如果沒有替代的估值方法可糾正上述缺點，那麼所有這些對淨現值方法的批評都將無關緊要。但實際上是有這樣的選擇，它確實能將可靠資訊與不可靠資訊分開，它確實包含對產業當前和未來競爭狀況的戰略判斷，也確實關注公司的資源。這個方法從班傑明·葛拉漢開始，一直到華倫·巴菲特和許多其他人都使用這個方法。我們將從評估公司的整

體價值，來探討這種方法。稍後也會說明相同的基本估值法，如何應用於其他類型的投資方案。

一個戰略性的估值方法

對一個公司進行估值的最可靠資訊來源就是其資產負債表，因為無論是資產還是負債都在上面，即使是無形資產，原則上也都可隨時予以檢視。另外，對它們進行估值通常不需預測未來發展。對於一些資產負債表項目來說，最明顯的是資產方面的現金和有價證券，以及負債方面的短期債務，它們的價值都沒有不確定性。至於一些其他項目，可能會涉及較多方面的估值。儘管如此，對資產和負債進行估值的過程中，有些地方還是需要作出判斷，但也都能提供相當豐富的資訊。

第一個切入點：資產

第一個重要判斷是，公司所在的產品市場，在未來是否具有經濟上的可存續性。就福特汽車而言，問題是在可預見的未來，全球汽車業是否可能存在。如果答案是否定的，那麼福特汽車所擁有的資產價值就是其清算價值，應收帳款和庫存的帳面價值就必須從其資產負債表中予以記錄。應收帳款的貼現額度很小，因為大部分都可以在清算中收回；至於庫存，折扣則會更大，因為有些物品可能已經過時且價值不大。對於一個無法持續的產業，廠房、財產和設備（PPE）的價值，將取決於它們是特定用途還是一般用途。特定產業的廠房、財產和設備的價值很低，像辦公大樓等一般用途的物件，通常會在二手市場進行交易，這些物件的市值應該可以在清算中變現。至於像品牌、顧客關係和產品組合這樣的無形資產，在清算中的價值就很有限甚至沒有價值。負債必須從資產價值中扣除，通常是全額，因為在任何非破產的清算中，相關負債都必須全額償還。

另一方面，如果這個產業具有持續存在的前景，那麼它現在所運用

的資產將可望以某種程度增值，並且應該以再生產成本（reproduction cost）進行估值。所謂資產的再生產成本，就是盡可能有效率地複製其經濟機能的成本，對於現金和有價證券而言，報價和再生產成本之間沒有差異。至於應收帳款，其再生產成本實際上會略高於會計帳面價值。應收帳款本質上是在正常經營過程中的銷售行為所產生的顧客貸款，其中部分貸款會無法收回。

庫存的再生產價值，則是生產等量的可銷售庫存的成本，它可能高於或低於帳面數字，這要取決於所採用的是會計上的後進先出法（LIFO）、先進先出法（FIFO）還是生產成本趨勢。至於廠房、財產和設備，再生產價值是運用最便宜的來源（新建或二手）生產同等設施的成本，計算這個數字需要大量的產業知識，但並不需仰賴預測未來的現金流。

最後，對於一個可持續生存的產業而言，顧客關係、組織發展、勞動力的取得和培訓，以及產品組合等無形資產都會有正數的再生產成本⁵³，這些再生產成本也都可透過開發有效生產它們的方案來予以計算。例如產品組合的成本是從頭開始生產並準備好銷售一組相同產品所需要的研發支出。也可能有私下交易的情況存在，其中老練的買家以現金購買無形資產，這也有助確定再生產價值。例如，當一家唱片公司收購一家獨立唱片公司及其旗下的藝術家時，或者當一家大型製藥公司收購一家擁有具前景產品的新創公司時，又或是當一家有線電視公司購買當地有線電視系統及其簽約顧客時，都會讓這些無形資產產生再生價值。

計算有前途產業中公司資產的再生產價值，就如同確定清算價值一樣，都不需對未來進行預測，因為所有必要的資訊都已經擺在那邊了。此外，在處理資產負債表時，對價值的估計是從最確定的（現金和有價證券）開始，然後到最不確定的（無形資產），這個區分相當重要。將

品牌資產等無形資產做為整體重要組成部分而做出的估值，可信度不及將現金、應收帳款和一般廠房、財產、設備做為占總價值大部分的估值。最後，資產負債表下方所列出的資產需要更多的專業知識來計算出其再生產價值，然而在有問題的產業中，這種專業知識的重要性，相當於任何投資決策所需之專業。

當我們檢視一個處在沒有已立足者競爭優勢產業中的公司，將戰略分析納入估值過程的好處就變得很明顯了。例如，假設福特汽車資產的再生產價值為 400億美元，這些資產目前每年產生80億美元的現金流，如果以10% 的資本成本（通常是一個合理的假設）來計算，該現金流的價值就是800億美元，是資產再生產成本的兩倍，這就是對想進入市場者的一個很有吸引力的差額。在這種情況下，進入福特汽車市場者，或者更有可能是另一家尋求擴張的汽車公司，就可以用400億美元的投資創造出800億美元的價值。進入者就會願意在沒有障礙的情況下進場投資。但隨著競爭加劇，福特和新進入者的收益都會開始下降，如果福特汽車的收益降至60億美元，投資價值就會降至600億美元，但仍然足以吸引其他公司加入。只有當未來收益的價值降低到使再生產成本價值被壓低到400億美元時，進入的過程才會停止，產業的獲利能力也才會穩定下來。也就是說，在沒有進入壁壘的產業裡，競爭最終會使得資產的再生產價值等同於未來收益的價值。

第二個切入點：當前的盈餘能力價值

在資產和負債之後，確認公司價值的第二個最可靠資訊是公司可在近期內分配的現金流量，資訊的來源則是當前和最近所提出財務報告中的收益和現金流量表，這些報酬僅代表公司整體價值的一小部分，但它們可用來回答一個重要問題：如果這個淨現金流的水準永遠持續下去，既不增加也不減少，那麼，公司的價值會是多少？這個數字是根據會計上的資訊，因此相對比較扎實可靠。它確實需要推測不確定的未來，因

此不如基於資產的估值可靠，但由於它的假設是沒有成長，所以又比標準淨現值計算的不確定性要小。我們把第二種估值方法，稱為盈餘能力價值（earnings power value, EPV）。將盈餘能力價值與資產的再生產成本進行比較，就可顯示出某家公司在其所處市場中的競爭地位。

想要確定公司盈餘能力價值，我們應該從檢視其當前的淨現金流量開始。在理想情況下，這個數字應該等於財務報表中的盈餘，但由於採用的是權責發生制會計方法，兩者之間幾乎總是存在著差異。此外，由於各種不穩定的原因，即使是當前的現金流，也可能不同於可從公司營運中提取的可持續性平均現金流。因此，要從財務報告中的盈餘轉變為具持續性的可支配盈餘，也就是我們說的「獲利能力」，就需要進行一些調整。這個工作並不特別具有挑戰性，但對於不熟悉如何檢閱財務報表的人來說，可能就會令人望而生畏了。

首先，為消除財務槓桿（公司承擔的債務占其資產的百分比）所會產生的影響，我們應當從營業收入（稅前及利息前利潤，EBIT）而不是淨收入開始下手，這樣做就讓我們可以忽略公司支付的利息及使用債務融資而獲得的稅務收益。

其次，必須將所謂的「非經常性項目」納入計算。在理想情況下，這些費用很少發生，而且改變是正負各半，也不會影響長期可持續的收益。但在一些公司的實際運作中，這個費用卻經常發生且壓倒性的是負數，並且可能是過去許多年已經發生的費用（甚至是未來可能發生的費用）計入單年損失。它們並非真正非規律性的一次性事件，而往往是將一連串錯誤行動聚集起來，將損失歸納為一筆筆管理者希望可被忽略的帳，以提高「一般」盈餘。當它們似乎有規律性出現的現象時，明智的處理方法是可用實際金額或相對於銷售額的方式，計算出它們在幾年內的平均數字，然後從最新的利息及稅前營業利潤中減去這個平均數字。

第三，在去除這些會計方面的操作之後，當前的收益也必須予以調整，藉以因應可能導致它們高於或低於其可持續水準的任何週期性變

化。調整的方法可以有很多種，最簡單的方法是計算幾年期間內的平均營業利益率（稅前及利息前利潤除以銷售額），然後將該平均利益率除以當前的銷售額，得出現有收入。在一般商業週期中，利益率的波動往往比銷售額波動更大，但如果銷售對週期也很敏感，那麼它們應該也要被調整到一個平均水準。

第四，財務報表上的會計折舊，可能會嚴重偏離真實的經濟折舊。經濟折舊應該要等於將公司在年底的資本存量恢復到年初的水準所需支出的金額，這個數字是維護資本支出，扣除了成長的資本支出，並取決於工廠和設備的當前價格。會計折舊則取決於歷史性的成本，以及根據過去的歷史必須以多頻繁的速率來更換工廠和設備的傳統規則。由於近年來設備價格一直在下降，並且會計折舊的作法通常會高估設備結構折損的速度，因此會計折舊應該通常都會超過維修資本費所需的實際費用（維護資本費用），以至於典型的調整將會增加報表中的盈餘項目。相比之下，在1970年代末和1980年代初的通貨膨脹環境中，歷史成本低於置換成本，在這種情況下，典型的調整就會降低報告中的盈餘。

第五，有些特殊情況可能需要進一步調整：一個合併的子公司可能做為財務報表中的股權收益，而非可能盈餘中的實際現金流量；一個部門的管理層可能對訂出價格的機會不夠敏感，以至於因未能充分運用其訂價能力，而使當前的收益潛力無法發揮；一個可能結束的賠錢業務也許會掩蓋掉公司其他部門可持續獲利的真實程度。

最後，為會計目的而繳付的稅款可能每年都會有很大差異，此處所示調整的稅前營業收入應該用平均可持續稅率轉換為稅後收入，最後的結果應該是一個數字，也就是一家沒有債務的公司根據其最近財報的結果可重複賺取的稅後收入。這就是一家公司的獲利能力，亦即它每年可在不損害公司生產性資產的情況下，分配給業主的現金量。

獲利能力是每年的資金流量。如果要將其轉換為盈餘能力價值，也

就是所有這些未來現金流量的現值，第一步就是將獲利能力除以資本成本。資本成本應計算為稅後債務資本成本和股權資本成本的加權平均值，它代表公司每年吸引必要的自願投資時，必須向投資者支付的費用。加權平均成本是稅後債務資本成本乘以債務籌資的分數，再加上稅後股本資本成本乘以股本籌資的分數。對總資本而言，無論是企業在不嚴重損及營運績效下，平均所能負擔的債務金額，或是企業的傳統平均債務額，可持續性債務率應該是兩個數字中較低的。由於節省稅金，使債務融資的成本較低，所以首選數字應該是第一個。但如果公司管理層現在或在可預見的未來並不打算抓住這一優勢，那麼管理層的實際作法就會是計算平均資本成本而得到相關數字。⁵⁴

為了說明這個過程，請設想一家財報稅後現有盈餘為1億美元的公司。經調整後，這個數字提高到每年1.35億美元的稅後盈餘能力。該公司三分之一的資金來自債務，三分之二來自股權融資。它為其債務支付9%的利息，其股本成本為10.8%（亦即可觀察到具有可比風險的股權投資報酬率）。稅率為40%，加權平均資本成本（R）為9%：

$$R = (1/3 \times \{9\% \times \{1 - 40\%\}\}) + (2/3 \times 10.8\%) = 9\%$$

在資本成本為9%的情況下，該公司的盈餘能力價值為15億美元：

$$EPV = 1.35\text{億} \div 0.09 = 15\text{億}$$

這代表了該公司繼續營運的價值，假設未來不會有成長也不會惡化⁵⁵。

這裡計算的是整個公司的盈餘能力價值，至於股東權益價值是公司

總價值減去尚未償還的債務值。採用資產估算法來計算的話，整個公司的可比價值就是所擁有資產的價值，包括清算價值和再生產價值，減去如應付帳款和應計項目等非債務負債。至於股東權益價值則是這個數字減去債務負債。把焦點放在整個公司而不僅僅是股東權益價值的原因，是對整個公司的估值會更可靠，尤其是當公司的債務水準很高時。

由於成長已經被排除在此估值之外，再加上它使用的是當前現金流量，而不是未來5到10年的現金流量，因此盈餘能力價值的誤差，比依賴確認未來大約8到10年的期末價值估值更小。在估計公司資本成本時，若出現1% 的錯誤，盈餘能力價值的誤差範圍將從17億美元（當資本成本為 8% 時）到13.5億美元（當資本成本為 10% 時）。這比使用包含成長率在內的期末價值估算所可能產生的潛在誤差範圍要窄得多。

但是，如果只關注公司的股東權益價值，那麼這些錯誤就可能會被很大程度地放大。舉例來說，假定公司整體的平均估值約為15億美元，那盈餘能力價值的誤差範圍是正負1.5億美元左右，也就是正負10%，就這個情況來說其實是一個很小的數字；但如果公司有12 億美元債務，而且其價值相對確定的話，那麼現在的股東權益價值基本值則為3億美元（15億美元減去12億美元的債務），若應用1.5億美元的總誤差，其誤差範圍就成了正負50%，這就會使整個估值具有高度不確定性。

想要充分了解槓桿對風險的影響，最好從企業整體價值入手，然後再從這方面調整，看看對股東權益可能產生的影響。因此，在接下來的內容裡，我們所說的資產價值和盈餘能力價值，指的都是整個企業。

資產加收益：特許權價值

撇開成長問題不談，資產價值和盈餘能力價值，是估計公司價值的兩種不同方法。它們之間的比較可能會導致三種可能的配置：盈餘能力價值超過資產價值；它們本質上是相等的；資產價值超過盈餘能力價值。以上的每一種配置，都有其戰略意義。

如果盈餘能力價值超過資產價值，就說明企業當前的獲利能力所創造的價值，超過資產的再生產成本。正如我們先前所看到的，如果沒有進入壁壘，被這些高報酬吸引的新公司就會進入這個產業並持續進入，直到創造價值的機會在競爭之下消失。也就是說除非存在進入壁壘，否則一個價值超過資產的再生產成本的盈餘能力價值就無法維持。因此，經過正確計算的盈餘能力價值確實超過資產價值的唯一可能情況，就是產業裡存在進入壁壘，而且已立足企業確實享有可識別和可持續的競爭優勢。

資產價值跟盈餘能力價值之間的差值，正好就是當前競爭優勢水準的價值。我們將其稱為「特許權價值」（Franchise value），也就是具有競爭優勢的企業所獲得的超額收益。一個特定的特許權價值是否可以持續，或者盈餘能力價值是否是總價值的適當衡量標準，可從特許權價值相對於銷售額、資產和工作競爭優勢的大小來判斷。顯然地，特許權價值越大，創造和維持它所必需的競爭優勢就必須越大。

我們以一家公司為例，其資產價值為12億美元，稅後盈餘能力為2.4億美元，銷售額為10億美元，資本成本為10%（表16.2）。該公司的盈餘能力價值為24億美元。進入者需要在稅後賺取1.2億美元來支付其資本成本（12億美元 \times 10%）。這個必須透過競爭優勢（即特許權價值）來予以捍衛的超額報酬是稅後1.2億美元（2.4億美元當前收益，減去1.2億美元競爭收益）。由於稅後收入是稅前收入的60%，因此優勢在於稅前2億美元（1.2 億美元 \div 〔1－40%〕）。這相當於銷售額的稅前利益，比競爭利益（2億美元 \div 1000 美元的銷售額）高出 20%。

表 16.2 計算特許經營利益（百萬美元）

資產價值	\$ 1,200
銷售額	\$ 1,000
獲利能力	\$ 240
資本成本	10%
獲利能力除以資本成本（EPV）	\$ 2,400
稅率	40%
有競爭力的收益	\$ 120
特許經營收益（獲利能力減去競爭收益）	\$ 120
稅前特許經營收益（ $120 \div [1 - 40\%]$ ）	\$ 200
特許經營利潤（ $200 \div 1,000$ ）	20%

為了能夠獲得24億美元的盈餘能力價值，該公司必須擁有忠誠顧客而能訂出更高價格的競爭優勢，以及擁有相當於銷售額20% 的專利技術或規模經濟而導致的成本降低優勢。無論是運用資產價值還是運用獲利能力價值，估值決策最終都將歸結為對企業是否能享有重要競爭優勢的戰略判斷。將資產價值跟盈餘能力價值進行比較，讓我們可把估值決策的重點直接了當地放在它所屬的戰略領域裡。

資產價值跟盈餘能力價值的比較，所產生的第二種可能性是它們大致相等。大多數沒有任何公司能在其中享有顯著競爭優勢的產業，都可能出現這個狀況。如果分析的結果證實市占率不穩定，沒有公司能取得非凡的資本回報，並且沒有可識別的競爭優勢來源，那麼我們就會有一個根據公司所擁有的資源和收入及由戰略判斷來確認，並且無可爭議的估值。這個估值會比只靠盈餘能力價值分析所得的公司價值更可靠。

最後一種可能是，資產價值超過企業的盈餘能力價值。如果前述兩種估值都已正確計算，而且由於採用了清算價值，所以沒有使用資產的再生產價值，那麼造成前述這種差異的唯一可能來源就是管理上的缺失，也就是管理層沒有辦法產出跟投入使用的資產價值相稱的報酬。在這種情況下，戰略方法已經點出評估公司的關鍵問題，亦即能做些什麼

事，藉以改善或撤換管理層。淨現值估算法就不太可能提出這個問題，這也進一步表明這個標準估值法的缺點。

第三個切入點：成長價值

現在是透過識別成長是好是壞，或者不好不壞，同時把這些成長可能產生的影響，整合到這個戰略估值框架中的時候了。

當成長是不好的時候

上述的最後一種情況是資產價值高於盈餘能力價值，在這種情況下，成長只是資源投入的一種方式，並且會使事情變得更糟，這是因為公司管理層在利用其目前所擁有資源的這一方面做得很差。假設管理層決定要投資1億美元，可能是投資新企業，或是擴大現有企業，而資本成本為10%，這意味著該項資本可在其他風險相同的項目中取得的平均收益。如果過去的業績可做為參考，管理層的投資收益將低於10%，這是因為在沒有競爭優勢的情況下，肯定無法賺得更多。假設管理層能從1億美元的投資中賺取8%，也就是每年800萬美元，由於資本成本是每年1000萬美元（這是需要支付給投入1億美元的新投資者的金額），所以800萬美元的成長對老投資者的淨收益而言其實是負200萬美元。因此，關於成長的第一個重要事實是，在管理不善或處於競爭劣勢的情況下，成長會破壞價值，而且管理層追求成長的動力越強，所破壞的價值就越大。

當成長是不好不壞的時候

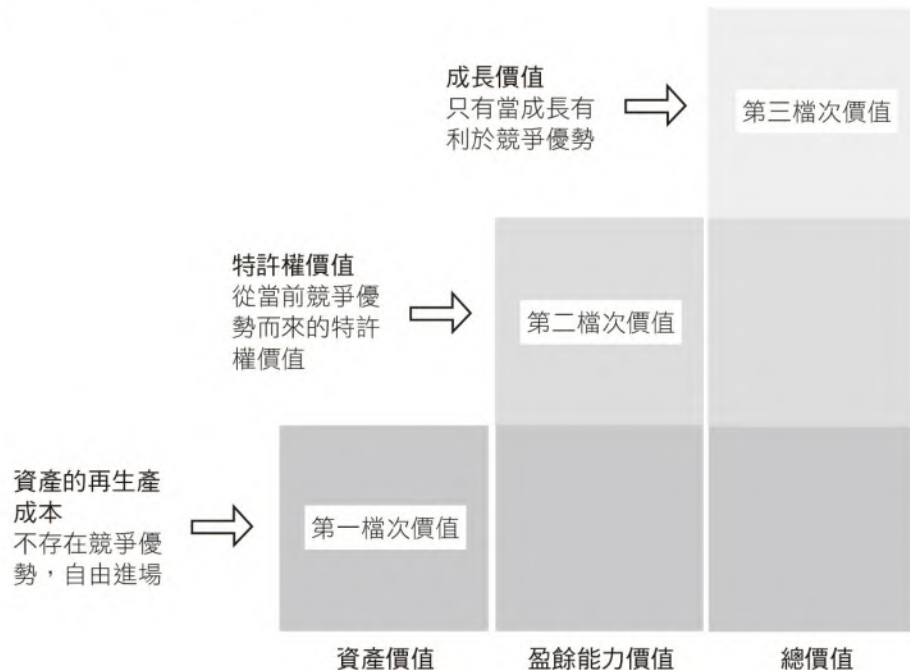
在第二種情況下，資產價值等於盈餘能力價值，相關戰略分析證實這種情況缺乏競爭優勢，成長既不會創造價值也不會破壞價值，公司可以取得平均報酬，也就是其資本成本，它的成長報酬也將是相同的。對於這1億美元的新資本，公司可以賺回1000萬美元，但所有這些都將歸

於提供資本的新投資者，現有的股東將得不到任何回報。它的營業收入增加1000萬美元，但都將用於支付所需要的資本。在公平競爭環境中的成長，就像進入一個沒有競爭優勢的市場一樣，既不會創造價值，也不會破壞價值。在這種情況下，將成長排除在估值之外是完全合適的。

當成長是良好的時候

成長只有在競爭優勢存在的情況下才能創造出價值，這就是我們在上面所提的第一種情況：盈餘能力價值超過資產價值，並且具有可識別和可持續的競爭優勢。在這種情況下，1億美元的投資回報將會超過1000萬美元的年度成本，使老股東有利可圖。如果資產的再生產成本是第一檔次價值，而盈餘能力是第二檔次，那麼成長的價值就是第三檔次（圖 16.1）。儘管完整的淨現值分析在「成長良好」的情況下可能有用，但要估計包括成長在內的企業價值，戰略方法就更為重要，因為它強調了使成長有價值的一個因素，亦即在不斷成長的市場中仍維持競爭優勢。此外，它也使最後的估價方式，呈現出種種與日俱增的不確定性。

圖 16.1 價值的三種檔次



在「成長良好」的情況下，資產的價值相對於包括成長在內的價值來說可能會很小，但它確實代表了價值在競爭優勢消失、進入壁壘降低時，還會持續存在。第二檔次價值，也就是盈餘能力價值超過資產價值，代表沒有成長的情況下當前競爭優勢的價值，這也是排在第二最值得信賴的價值。它的成長價值最難以確定，因為它需要對未來做出預測，也因為它必須具有在特許經營權之下成長的能力，但這是件相當困難的事。

這個戰略方法也提供了對成長規模的洞察。存在進入壁壘的產業會有一個顯著特徵，就是已立足企業的市占率會很穩定，如此一來，個別企業的成長最終將受限於整個產業的成長。在許多情況下，評估一個產業的成長率可能比評估單一公司更容易。然而，有時產業的成長率（例如微處理器或個人電腦軟體）可能是高度不可預測的。在這些情況下，將可靠的價值分派給像英特爾和微軟等已立足企業，基本上是不可能的。

對估值的思考

估值的戰略方法，包括資產價值、獲利能力價值、競爭優勢評估和成長價值，都要加以應用，好做出整體企業的投資決策，這些決策主要跟金融市場投資有關，無論做出決策的是公司還是個人。這種估值方法主要是由幾代價值投資者開發出來，從班傑明·葛拉漢和大衛·陶德（David Dodd）開始，一直延續到華特·史勞斯（Walter Schloss）、華倫·巴菲特、馬力歐·加百列（Mario Gabelli）和賽斯·卡拉曼（Seth Klarman）等人⁵⁶。他們的長期成功紀錄，就是這種方法可靠的其中一部分論據。就證券投資來說，這些投資者為這個過程帶來了另一個面向，亦即當他們從一檔股票的估值，看出其售價低於其實際經濟價值時，他們就需要足夠大的「安全邊際」（利潤）。用葛拉漢的名言來說，即「市場價格與基本價值之間的價差」。對於競爭激烈產業中的公司來說，這個利潤的大小必須處於市場價格和資產價值之間的價差之中。對於確實享有可持續競爭優勢的公司，市場價格和盈餘能力價值之間的差異，可能存在於市場價格不高於資產價值的情況下。在這種情況下，特許權的價值就是安全邊際。對於那些能夠做到獲利成長的極少數公司，只要股票的售價不超過當前盈餘能力的價值，其成長的價值就可能提供利潤空間。所以他們所採用的投資方法的核心，就是戰略分析。

從公司到方案

同樣的估值方法也適用於規模小於整個公司的投資方案，不過戰略問題仍然占據主導地位。第一步是區分創造資產的早期投資與隨後的收入流，前者構成方案的資產價值，後者則是包括成長在內的盈餘能力價值。任何盈餘能力價值超過資產價值的行為，都必須透過確認出可持續的競爭優勢，來證明其合理性。把樂觀的成長和有關利益率的假設，納入高度不確定的期末價值，都是不可靠的。如果沒有可識別出的明顯競

爭優勢，那麼無論所預測的成長會有多快，都不會影響方案的價值。在這種情況下，一個假設方案一旦成熟就不會進一步成長的商業案例分析，跟發展完備但容易出錯的淨現值方法比較起來，將更能夠為投資決策提供更好的估值衡量標準。

如果沒有任何競爭優勢，投資通常能夠收回資本成本，但這也意味著它不會為舊股東增加任何價值，無論是向新領域擴張、開發新產品線乃至於對整個公司來說都一樣。唯一的例外會來自卓越的管理，優秀的管理層可以比其他公司更有效利用資源，從而獲得更高的報酬。我們在上一章已經討論了優秀管理所具有的積極潛力。另一方面，在已確立的競爭優勢保護傘下進行投資，始終是值得去做的，無論是利用機會還是去確保現有的特許權。我們將在下一章，更徹底地討論這個問題。

52 要將這個期末價值納入完整的淨現值計算，必須從它創建之日起折回到現在，也就是第八年。

53 雖然其中的一些並不會出現在資產負債表上，但這些都是競爭對手所需要的資源，按照會計慣例，它們會被視為營運費用而不是資本投資。

54 高於公司在不受損的情況下可以合理承擔的平均債務水準，不太可能是可持續的。

55 如果公司擁有對其基本營運而言不必要的有價值資產，並且其收益未包含在營業收益中，例如超額現金或房地產，則應將這些資產的價值添加到盈餘能力價值中以獲得公司的總價值。

56 巴菲特的著名文章〈葛拉漢和多茲維爾的超級投資者〉（The Superinvestors of Graham and Doddsville）敘述了這個非正式小組成員在1980年代初期所取得的成功。

第17章

企業發展與戰略

併購、收購、新企業和品牌延伸

併購、收購、新企業和品牌延伸等企業發展的所有方面，無疑是屬於戰略性的經營。按照區分戰略決策和戰術決策的所有傳統標準，企業的發展都屬於戰略問題，其所投入的規模較大，其中涉及企業的整體方向部分將會產生長遠的後果。

評估這些領域的行動方案之最常用方法，是商業案例分析，其中包括對未來可支配現金流量的詳細預測，並加以折現。但正如我們在第16章中所論證的，對於做這樣的決策而言，折現的現金流量本身，就是一個存在嚴重缺陷的工具。為證明公司舉措合理而計算出來的值，必須倚賴對未來的成長率、利益率、資本成本，還有其他雖然關鍵但卻高度不確定的變數以做出預測。此外，典型的貼現現金流分析是根據一些關於未來競爭的性質和強度的假設，而這些假設很少會清楚明朗而且通常都未經檢驗。

我們在書中所發展出來的戰略框架，特別是關於戰略最重要的決定因素是現有公司能否從競爭優勢中受益的觀點，這個觀點也可以直接應用於公司發展方面。事實上，運用這種方法來釐清在這個領域內的決策，就是對其本身價值的重要測試。至少，釐清一個新創舉倡議在競爭環境中是否能成功或失敗，應該能提供必要的檢視，看根據貼現現金流量而做出的商業案例結論是否合理。

合併和收購

合併和收購的決策，在本質上就是種大規模的投資選擇。它們是具

有兩個主要特點的投資方法。首先根據定義，收購是對單一企業的集中投資，或者在收購企業集團的情況下，是對有限的企業組合的集中投資。進行收購的公司可選擇透過直接投資，或將資金分配給股東。它或股東可以購買整個國家經濟體系甚至全球企業組合中的股票。收購另一家公司可能有助讓之前業務高度集中的公司變得多樣化，但與購買一籃子股票相比，其所能增加的多元化程度要小得多。從這個角度思考，收購或合併就像所有集中型投資戰略一樣，比購買一籃子股票冒更大的風險。集中化也許有可以抵消額外風險的好處，但除非這些好處可以精確地認定，否則對於有資本投資或必須回饋股東的公司來說，收購政策是較差的選擇。

合併跟收購的第二個特點，使這種投資方式更加難以解釋清楚。上市公司的收購，總是以高於買方公開宣示收購意向前的股價進行。這些溢價歷來平均比公開前的價格高出約30%，有些可能高達70%甚至100%。從歷史角度來看，收購私有企業的溢價可能較低，但當收購市場升溫時，投資銀行家就會四處尋找私人公司或進行競標。在這種情況下，意欲收購的公司就不太可能得到什麼便宜。

總體來說，上述這些特點造成集中且因此具有風險的溢價投資，再加上還要支付高額費用給為交易提供承銷和建議的投資銀行家，這些都會增加投資者的成本。想像一下，一位共同基金推銷員上門來，推銷一檔多元化程度有限的基金，但售價卻高於基金所擁有股票的淨資產價值，還必須支付極高的佣金。

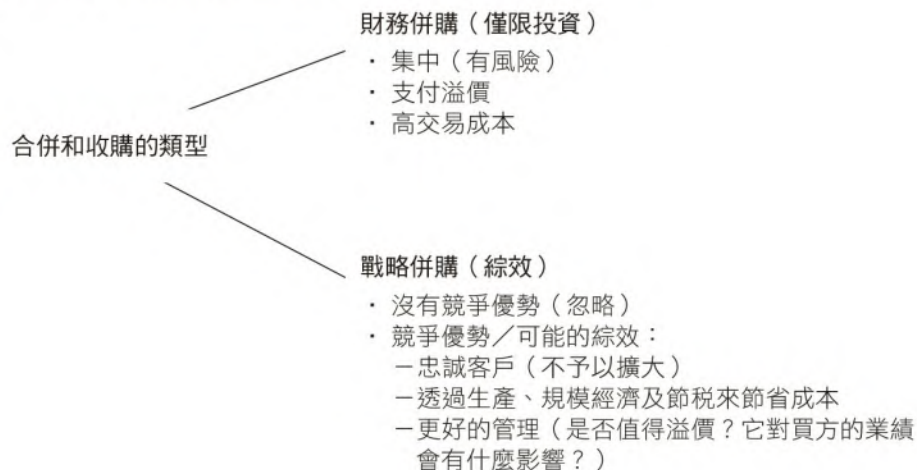
收購必須克服沉重的融資負擔，才能在財務上打平的另一個原因是，併購的週期性。當股價走低時，收購市場會跟著枯竭；當股價上漲時，併購活動也會跟著上升。所以，收購者不會趁公司大拍賣時出手購買，而是傾向於在標的物價格昂貴時才下手。這就像共同基金公開說明書所宣告的，它只會在股票價格上漲後才會購買。顯然，做為一種投資戰略，收購者還真的需要給自己找出大量額外的理由，去從事併購和收

購。

財務和戰略兼併者

在有關併購的討論中，我們通常會區分只是做出財務投資決策，和考慮戰略目的收購（圖 17.1）。雖然兩者間的差異並不十分明顯，但總體來說，戰略併購似乎會為交易帶來一些東西，以增強目標公司或買方本身的基本營運。相比之下，財務併購者只是單純把收購來的公司添加到自身的營運組合中，而不會改變任一家公司的基本業績。但如果缺少這種改變，一個標準的收購就只是高於市價的集中投資，而這種交易的成本很高，以至於幾乎沒有什麼商業上的意義。

圖 17.1 合併和收購的類型



這就使得戰略併購成為唯一需要詳細考慮的類型。為使合併或收購合理，買方必須為合併後的企業做出貢獻，這種貢獻可以是一般價值，如改進管理或稅務優勢，或者更有可能是某些高度具體的東西，如和產業相關的特殊技術、合併規模經濟或在業內行銷地位等。這種組合自然會產生「綜效」，亦即整合後的企業績效將超過原有的個別部分。

然而，就算是在這些想必有利的情況下，對收購公司的股東來說，

戰略併購始終充滿痛苦。在收購交易前後，收購公司的股價通常會下跌約4%，這段時間大約從交易宣布前20天到交易完成為止。另一方面，目標公司股價的升值會超過20%，收購公司股東所得到的報酬則慘淡不堪，這些公司通常會在未來五年內損失大約20% 的價值。此外，這些數字實際上可能還低估了併購交易的負面影響，因為許多交易是由連續收購者完成的，它們的股價可能已經因為預期會有更多交易而下跌了一段時間。

追尋綜效

有一件事應當不會讓人覺得驚訝，就是收購方所收購的對象是其主要業務領域之外的公司，這樣的收購通常都會有特別差的結果，因為就算是會產生任何綜效，肯定也是微不足道，這樣的組合隨後大多數會以某種方式崩解。另外，跟其同行相比，許多進行此類收購的公司，其股價通常都會下挫，甚至成為收購標的，任買方宰割出售。

對於所有的收購，如果從會計角度來衡量績效，合併後公司的營運業績幾乎沒有或只會有小幅改善。一項針對目標公司各部門的早期研究發現，它們的平均業績在被收購後會惡化。隨後的研究發現營業利益率確實會有所改善，但往往僅在0.2%至0.4% 的範圍內，並不足以用來抵銷收購時支付給目標公司的溢價。在工廠層面，目標公司工廠的營運成本會被拉低，但這種正向的發展卻會被收購公司工廠的經營業績同時減弱而抵消。由於有上述這些已知而且變化多端的事實，所以對可能的併購，應該要事先予以仔細評估以確認有利成功的特定戰略因素，就成了一件非常重要的事。

波特曾經檢視1950年至1986年間，33家美國大公司的多角化戰略後發現，這些公司後來放棄所收購公司的情況，比保留下來的要多得多。至於那些發揮功效的合併案收中，他得出三個必要的特徵：首先，目標公司必須身處於一個「有吸引力」（獲利、快速成長等）的產業裡；其

次，收購方和目標方的經營活動之間必須存在綜效；第三，收購溢價不應超過這些綜效的價值。

在實際的操作中，一個成功收購的需求會比上述所提出的更明確。上述最後一個標準是個簡單的算術題，很顯然地，如果收購方支付過高溢價，它將破壞、而不是為股東創造價值。問題在於如何計算可能實現的綜效價值，從而據以判斷溢價是否過高。至於前兩個標準，仔細研究後會發現它們緊密相連，其實幾乎等於同一件事。

我們在本書的論點是，「有吸引力」產業的定義完全取決於一個因素：產業中已立足者有競爭優勢，或用另一個名詞來說，就是有進入壁壘。如果沒有這些壁壘，外來者的進入或現有企業的擴張過程，就將消除任何高於產業資本成本的報酬。一個有卓越營運效率的公司，可能會在一段時間內產生非凡的報酬；但如果要讓一個產業「具有吸引力」，以至於那些並不出色而只是具有良好管理的公司也能獲得「有吸引力」的報酬，它就必須要受到進入壁壘的保護，讓已立足的公司能夠享有競爭優勢。

競爭優勢和綜效

綜效是否存在，也取決於競爭優勢。如果被收購的公司沒有競爭優勢，那麼收購公司就應該能夠獨立完成收購後可能要完成的任何事。即使收購公司本身缺乏執行這些事情的技能，它也總會有辦法找到其他公司願意並能夠為它做任何被收購公司所能做的事。在一個活躍的市場裡，其他公司也會爭取能夠完成這些職能的業務。因此，被收購公司不會為雙方的合併增加任何價值，也不會為收購方增加什麼不能做或可以委由其他公司完成的事。當收購公司在沒有收購的情況下也能做得一樣好的時候，就根本不會產生綜效。

另一方面，收購方對被收購方做出貢獻，也是不太可能的。由於目標公司所處的市場沒有競爭優勢，因此合併後的兩家公司也將無法有任

何競爭優勢。另外，即使收購方可將現有的一些競爭優勢轉移到新市場，但將這些優勢提供給該市場上的任何公司，與僅將優勢限制在單一收購目標相比，也會表現得同樣好。

舉例來說，如果一家配銷公司在特定的地區建立深入且高效的基礎設施，它也因此擁有一定的忠誠顧客和規模經濟，那麼它是否應該買下區域內的一個合作客戶來鎖定其配銷安排，還是應該將其服務提供給最可能利用它們來獲利的公司？當目標市場缺乏競爭優勢，意味著該市場中的所有公司都能平等利用收購方所提供的任何東西，因此如果被收購公司沒有競爭優勢，合併就不會產生綜效。而且，一個「有吸引力」的市場，亦即存在競爭優勢的市場，也是唯一可能產生真正綜效的市場。

許多預期的綜效，即使是一些看似顯而易見的綜效，也從來沒有真正實現過。如果被收購公司現在擁有強大的品牌形象，但卻沒有忠誠顧客，那麼收購公司似乎可從這個品牌中獲得一些好處。按照這個邏輯，克萊斯勒（Chrysler）汽車公司在被收購後，應該可從賓士公司的形象中受益，只不過強大的品牌本身並不是競爭優勢。在豪華車市場，賓士的許多競爭對手如寶馬、捷豹、阿庫拉、凌志和極致都具有尊貴的品牌形象，如果這些品牌形象所能帶來的利益，可以毫無損傷地轉移給像克萊斯勒這樣的公司，那麼克萊斯勒應該願意透過授權許可、費用或其他類型的安排，直接為這種利益付出代價，而擁有這些品牌的公司也會熱切地願意交易。因此，如果品牌的利益可以轉移（這在大多數情況下頗值得懷疑），昂貴的合併或收購產生的綜效就再也不會受到什麼限制，也沒有什麼其他的安排會比利用租賃交易更經濟。

擄獲忠誠顧客

從本書所提出的戰略角度來看，併購決策的第一個衡量標準是目標公司是否享有任何競爭優勢。很顯然地，如果目標公司有的只是競爭劣勢，當然就不值得收購。然而，並非所有的競爭優勢都能產生綜效，

顧客忠誠度也不太可能會永遠可靠。喝可樂的人是最忠於品牌的顧客之一，但這種習慣性的消費並不會讓他們更有可能去購買特定品牌的人壽保險，甚至不會讓他們特別偏愛特定品牌的鹹零食或在某個快餐店用餐。如果可口可樂要收購一家餅乾公司，收購之後的組合並不會改變可樂飲用者對現有餅乾品牌的習慣性依戀。喜歡喝百事可樂的人，難道會比喜歡可口可樂的人更愛樂事洋芋片嗎？

在金融服務業，當現有保險公司被對手銀行收購時，消費者轉換銀行的成本並不會降低，這是因為涉及家庭保險和銀行決策的顧客忠誠是各自獨立且通常都彼此不同。就其本質而言，他們不會受到將保險公司與銀行相結合的金融市場交易所影響。總的來說，特定金融服務公司（例如證券經紀商）可透過收購來擴大其業務，以成為「金融超市」的想法，其實反而導致不斷重複的失敗。

當美國電話電報公司收購電訊港（Teleport，一家在美國多個城市擁有光纖線路的區域電話服務提供商）時，它期望顧客會被一家提供區域和長途服務的綜合電話公司所吸引。然而事情並沒有這樣發展，美國電話電報公司並沒有爭取到許多現有長途顧客的區域電話業務，這些顧客仍然選擇當地提供商。儘管首席執行長麥克·阿姆斯特朗（Michael Armstrong）聲稱「兩家公司都有強大的財務和戰略綜效」，但選擇經整合的美國電話電報公司的顧客數量卻微乎其微。因此，邏輯和經驗都證明，由顧客忠誠所帶來的競爭優勢，不會因併購案而轉移。縱使有一切保證，但普遍來說，這種競爭優勢並無法產生顯著的綜效⁵⁷。

節省成本

在去除所有一廂情願的想法，和促成交易的宣傳之後，只剩下成本優勢做為併購交易中綜效的唯一可能來源，最常見的是專利技術和規模經濟，再加上一些忠誠顧客。在只需考慮成本優勢的情況下，評估可能綜效的任務就簡單多了。當目標公司或收購公司擁有專利生產技術時，

只要它們能夠成功被另一家公司採用，就可以達到降低成本效果，合併後的公司就可能實現聯合規模經濟，主要是藉由消除配銷、行銷、研發和日常管理費用中的多餘固定成本。因此，衡量收購好處的方式，就是預測成本擷節的規模。它們是否足以抵消為收購所支付的溢價，從而為收購方創造一些附加價值？

如果公司高階主管和推動併購交易的銀行家，必須使用前述測試來證明商議中的合併案是合理的，那麼很可能許多交易將永不會發生（當然，人們也永遠不應低估空泛的希望、乍看專業的試算表及精緻的投影片簡報，所能產生的說服力）。

美國線上以大約500億美元的溢價收購時代華納，它合理預期每年可省下6億美元成本，但這些擷節的累計價值在經過適當貼現後肯定不到100億美元；美國電話電報公司在購買電纜資產時，幾乎沒有指望會節省成本，後來用大約一半的價格賣掉了它們；1997年末，當希悅爾公司（Sealed Air Corporation）以30到40億美元的溢價收購格雷斯公司（W. R. Grace）旗下的快爾衛（Cryovac）包裝部門時，它當時認為這項併購可以每年節省1億美元成本，然而以10% 的折扣率來計算的話，其累計價值僅為10億美元，最終結果就是希悅爾公司的股價大幅下跌。就一般通則來說，以市價的溢價進行收購，必須要以公司合併之後所能所帶來的成本擷節來證明其合理性，至於那些自吹自擂的綜效，其實是不太可能實現的。

收購私人企業，也應該比照收購上市公司的相同成本擷節標準。基本上，許多收購都是「自製或外購」（make or buy）的決策。例如大型製藥公司收購藥品研發新創企業，或者老牌唱片公司購買獨立唱片公司時，都須作出前述決定，問題的關鍵在於透過內部自行開發、特許或其他方式取得產品，是否比直接收購更便宜。

在某些情況下，很明顯地沒有任何其他方法可得到想要的產品，那麼除了收購之外已別無選擇。但即使在這些情況下，也不應該放棄成本

紀律。根據定義，目標公司在這些情況下確實享有競爭優勢，收購公司或任何其他公司都無法生產跟所需產品相當的產品。在這種情況下，目標公司的價值包括其做為一家獨立公司的價值（按慣常使用的方法計算，如第16章有關估值的討論），再加上綜效的價值。同樣地，無論是源自專利工程技術還是聯合規模經濟，這些綜效將主要藉由節省成本來實現。例如，如果收購公司擁有一個廣泛的配銷網路，那麼，透過該網路進行行銷和交付目標公司的獨特產品，就可以藉由規模經濟，達成目標公司無論自己做或請其他公司來做都無法達成的掙節目的⁵⁸。

很多併購案的倡導者會提出一個理由來合理化其行動，亦即聲稱收購公司的優秀管理，可大幅改善目標公司的營運。這一主張是根據兩個跟成本相關的假設。第一，只要資遣目標公司中能力較差的經理人，工資成本就會降低，而收購公司的經理人可在不增加薪水支出情況下，接手這些工作，或者是可以用更少但更有能力的人，在更低人力成本的情況下來完成這些任務。

第二個假設是，目標公司的營運改善會進一步降低成本。一般而言不太可能達成其他類型的改善，行銷的專業知識往往是特別針對某個產業，如果收購公司具備改進目標市場行銷的技能，那麼它的業務很可能跟目標公司相同或密切相關；但如果是這樣的話，為什麼它還要進行收購呢？它大可複製目標公司的行銷戰略而無需惹上收購和重組的麻煩，更好的管理所能帶來的好處將只限於使目標公司的營運變得更好或完全消除某些營運方案。由於收購公司和目標公司之間的個人聯繫較少，所以收購公司採取裁減目標公司員工的作法，可能會更容易些，所能得到的報酬也將體現在成本降低方面，而且可以衡量。

有關於藉由將「良好管理」帶到目標公司的營運中來證明其合理性的併購價值，我們也必須額外提出必須注意的事項。有的時候，目標公司的生產力提高固然是事實，但其代價卻是收購方生產力下降，甚至因

此而喪失原有的淨收益。管理階層的注意力，尤其是良好的管理，是一種很稀有的資源，它通常無法輕易擴大到能涵蓋所有營運層面，因此將這個資源部署到目標公司，就意味著要將其從收購方本身轉移出去。總而言之，唯有整體業績的顯著改進，才能用來證明收購的合理性。如果收購本身並沒有為合併後的公司營運增加任何價值，將只是極大地消耗管理層的精力。

一宗明智的收購，確實可能帶來一些潛在的獲利。首先，合併可能帶來規模經濟或效率的提高，會使一些以前效率不彰的行銷工作變得更有利可圖。但儘管如此，這些新努力卻不會有很大的價值，因為如果這些行銷工作很重要，早就應該被採用了，即使沒有規模經濟或效率提高所帶來的好處，它們應該也能帶來獲利。因此，儘管所增加的收入可能很可觀，但這些邊際努力所帶來的額外利潤卻很小。其次，如果合併除去一個競爭對手，尤其是一個麻煩的、不合作的競爭對手，確實有可能改善產業的價格紀律。然而，這卻正好是最有可能受到反壟斷監管機構所質疑的收購行為。此外，對於潛在的收購者來說，讓其他產業參與者承擔收購溢價的費用，總比自己強出頭更有意義。

合併和收購的底線

併購的戰略底線是必須滿足兩個基本要求，才能保證付出的努力和費用不會白費。首先，必須有競爭優勢才能產生具持續性效益的綜效。其次，綜效裡的主要部分必須是成本節約。因此，為求合併行為可以創造出任何附加價值，收購溢價必須低於可明確辨識並切合實際的成本節約。在某些情況下，優秀的管理可以不必倚賴競爭優勢就能改善合併後公司的營運，但鑒於我們已經討論過的一些原因，主要是管理層注意力這項關鍵資源的受限，上述情況並不常見。最後，我們應該對收購溢價的決定設下嚴格審查條件，亦即必須將其與獨立公司之間，在不合併或收購的情況下進行合作所可能獲得的利益互作比較，如果公司之間討價

還價就能產生直接合併的大部分收益，那麼支付的溢價必須設在最低限度，才能得到收益的充分保證。

當收購是以股票而非現金支付時，計算方面就可能要作一些調整。前面提到的美國線上跟時代華納的合併案中，根據其可能擷節成本的多寡跟市價溢價相比，美國線上顯然是多付了錢，但美國線上是運用自己的股票進行購買，而以任何估值標準來看，它的股票價值都被嚴重誇大了。用貶值的貨幣收購時代華納對美國線上的股東來說當然是一筆有利的交易，儘管這一事實需要一段時間之後才會明朗化。雖然在併購交易中做為賣方而不是買方通常會更好，但當收購方用的是自己的股票，鑒於其對其未來的價值比其他任何人都更了解，即使是身為目標方也必須小心謹慎。

如果用現金完成一項交易不具商業意義，那麼用股票進行交易的唯一原因，就是收購方的股票被高估了。以股票或現金支付的選擇，不會影響交易的經濟性，但如果收購公司的管理層認為其股票在市場上的交易價低於其真實價值，那麼收購公司就絕不會選擇使用股票。從過往經驗來看，股票市場對待用股票來進行收購的行為，遠比用現金收購更為嚴厲，且收購公司的股價在交易宣布之後通常都會嚴重下跌。

創業投資

創業投資是戰略考量應該扮演重要角色的第二個領域。跟併購一樣，創業投資也是戰略決策的一種，涉及大量資源投入並會產生長期影響，而且可塑造企業的整體方向。從這裡所發展出的戰略角度來看，創業投資決策的結果，主要取決於其他潛在進入者進入創業投資所在市場時，所採取的行動。如果該市場沒有進入壁壘，即使是一個具有巨大潛力的新興產業，也可能會成為創業投資的錢坑。磁碟資料儲存業的沿革就是一個活生生的例子，說明了一頭熱的創業投資者如何使一個有吸引力的市場擠滿新進入者，而這些新進入者幾乎都落得賠錢下場。

根據傳統觀點，創業投資的成功與否，取決於兩個因素：所訂定商業計畫的品質，和創業團隊本身的能力⁵⁹。不過在具體實踐中，只有第二個考慮因素有真正的重要性。就其本質而言，創業投資一般都發生在沒有深厚根基及主導地位競爭對手的新市場，或低度開發市場。創業投資者希望隨著創業投資的發展而開發出專利技術，然而當它們開始起步時，根據創業投資的定義，並沒有任何公司有這些技術可用。開發專屬顧客可能是創業投資企業的目標，但從一開始，這些新興市場中的顧客就是人人可搶奪的對象，最後，儘管它可能希望能快速成長並達成規模經濟，也因此在此業內有句口號是「迅速做大」，但卻沒有任何一家新企業在開始時，就能擁有這種超越其競爭對手的優勢。因此，雖然一個精心構思的創投經營計畫，最終應該著眼於創造競爭優勢，但這種願景本身並不是競爭優勢，而真正有利可圖的機會也將吸引其他具有類似願景和類似計畫的新企業。換句話說，潛在獎賞越大，中獎的機率就越小。聰明的創業投資家有很多，但在制定商業計畫方面，卻沒有進入壁壘。

創業投資計畫的品質並非完全無關緊要，糟糕的計畫通常會導致糟糕的報酬，但依賴一般的市場特徵來做計畫，例如識別出大市場和描述出潛在的競爭優勢，不太可能精確地鎖定真正有吸引力的機會。

一個成功的創投經營計畫設計，涉及在最終報酬的規模，和實現這些報酬的機會之間，做出微妙的權衡取捨。要制定這樣的計畫，需要對產業本身透徹了解，以及在產業中有密集的聯繫網路，這兩者都是創業投資者的特質；事實上，它們也是創業投資發起者（無論是獨立的創業投資公司還是企業發展部門）為創業投資帶來的兩個主要資源。一個「好的」經營計畫並沒有普遍適用的特徵⁶⁰，所有好的經營計畫都具有區域性。

一個成功的創業投資發起者，應該要能評估創業投資管理團隊的品

質，他應該有一個聯繫網路，其中包括可以招募來填補原始團隊空白的熟練專業人員、可以幫助改進企業產品的潛在顧客，以及可提供特殊設施或其他必需品讓企業能交付產品的公司。發起者還應該能夠修改和完善經營計畫，以針對那些最有可能成功的利基市場。康柏電腦公司創始人最初帶著開發和銷售磁碟儲存設備的計畫跟班·羅森接觸。班·羅森喜歡這支創業投資團隊，但不喜歡前述的計畫，於是將團隊轉向當時新興的個人電腦業務，並在這個市場挑戰IBM公司。

說到底，創業投資發起者實際上從事的是知識產業，他們必須創建並維護資訊蒐集網路，他們匯集有關技術、市場、人員和其他重要資源的知識，並試圖將這些要素結合起來，以產生一個運作良好的創業組織。跟其他沒有進入壁壘的產業一樣，創業投資的成功與否，最終還是要取決於創業投資營運的效率，這意味著創業投資人如何有效地專注在其核心能力圈。歸根究底，重要的是人，而不是他們所投資的經營計畫。

範疇經濟和運用現有能力的

源自現有企業的創業投資，跟由創業投資家所資助的獨立事業相較起來，會有兩方面的不同。首先，跟新興市場相比，現有業務的擴展更有可能是針對已成熟的市場，而進入成熟市場實際上比進入新興市場更困難，因為進入壁壘更可能存在於已經運作的市場中；如果這個市場已經有企業掌握競爭優勢，這將對新企業不利，因此新企業所能期望的最好結果，就是一個公平的競爭環境。所以，儘管擴展現有業務似乎比從頭開始更容易、更穩定，但實際上市場的本質卻可能對其不利。

區分延伸事業和獨立新創企業之間的第二個因素是當前營運的元素，包括品牌形象、配銷系統、研發計畫、日常開支系統，這些元素通常可用來讓新企業受益。這些就是所謂的「範疇經濟」（economies of scope），它們可能會為新企業帶來只在目標市場經營的競爭對手所未

享有的優勢⁶¹。如果是這樣，新企業顯然可以獲利。然而經過仔細檢視後會發現，持續的獲利能力，是取決於創投企業在原市場中是否具有競爭優勢。

如果該市場沒有進入壁壘，那麼它從擴張到相關領域所獲得的利潤，就將會吸引能夠如法炮製的競爭者，也就是說，它們也能在原始市場和相關市場中營運，並跟原始公司同樣享有成本優勢。到那時，擴張戰略就會變成一個是否能高效營運的問題，原始公司從進入新市場中所獲得的超額利潤將逐漸消失，這種情況通常都發生在沒有進入壁壘的情況下。所以，創投決策得倚賴競爭優勢的狀態，如果競爭優勢存在，那麼進入相關市場就是一個好主意。如果不存在，成功與否就要取決於營運效率和相關人員的能力。只有當原始市場中存在可持續的競爭優勢，範疇經濟才能對新企業的基本需求（主要是高效營運）有所助益。

利用品牌

擴展既有事業的最明顯的創業投資機會之一，就是利用已建立的品牌將產品引入新市場。這裡所運用的戰略原則跟多數其他新企業並沒有什麼不同，其結果也可能取決於營運效率。

了解品牌所提供價值的來源，是很重要的事。儘管跟品牌相關的某些消費者行為可能會帶來競爭優勢，但品牌本身並不算是一種競爭優勢。我在這裡再提一次，賓士就未能將其一流的品牌形象，轉化為卓越的投資報酬，而卓越的投資報酬卻是競爭優勢的重要跡象。品牌是一種資產，就像其他類型的資產一樣，也會產生收入，但需要在創建時就進行初始投資，又需要持續支出以維持其既定地位。就這點來說，它們就像地產、廠房和設備一樣，在開始建造或購買時需要現金，並且每年都需要繼續注入現金，來抵擋折舊所帶來的萎縮效應。此外，就像專業設備一樣，品牌最好和當初它所針對開發的產品綁在一起。品牌創造出的價值，是啟動和維護它的成本跟它本身所帶來收入之間的差額，通常是

以品牌產品可以獲得的更高利潤的形式呈現。在一個沒有競爭優勢的市場裡，品牌之間的競爭會打消任何超出發展和培養品牌所需投資的報酬。在這方面，品牌投資與競爭市場中的任何其他投資並無不同：它們能賺回資本成本，但不會為公司帶來任何經濟淨值（net economic value）。

如果不是因為品牌投資的無形性質，所有這一切都會更加明顯。也是因為品牌投資是無形的，所以才會有這麼多誤解。其實大多數的品牌產品都未能在市場上站穩腳跟。在計算創建一個成功品牌的平均成本時，這些失敗案例也必須包括在計算中。創建一個有利可圖品牌的預期成本，包括成功（和失敗）的可能性，將會是讓特定成功品牌起步的實際投資的許多倍，這個品牌所負責的未來淨收入也必須被設定為預期成本的報酬，因為沒有任何一個新品牌肯定會是贏家。舉例來說，如果一個新品牌的成功機會是四分之一，那麼投資報酬就應該是未來淨收入的現值除以4再乘以實際投資。

由於對失敗品牌所做的投資很容易被忽略掉，所以大家都很自然地將品牌投資的整體報酬跟那些成功品牌的報酬混淆在一起。然而這是一個重大錯誤，在嚴重高估品牌投資報酬的過程中，它導致一個毫無根據的結論，亦即：品牌創造是競爭優勢的來源。當然，有一些品牌可以為公司的競爭優勢做出貢獻，例如可口可樂、萬寶路、拍立得、英特爾等知名品牌，但還有更多一眼就能認出並廣為人知，甚至是標誌性的品牌，它們十分努力卻未能為公司擁有者帶來任何優異的報酬，如：聯邦快遞（FedEx）、美國電話電報公司、全錄、本田、雀立歐（Cheerios）、麥當勞等。

品牌，是在有辦法擄獲忠誠顧客的情況下，才會跟競爭優勢產生關聯，而且在跟潛在生產過程中的規模經濟相結合時，這個競爭優勢會變得更強大。我們需要在品牌價值和經濟價值之間作一區分，品牌價值是消費者為特定品牌產品支付的溢價，經濟價值則是品牌幫助產生的額外

投資報酬。可口可樂是世界上最最有價值的品牌，但並不是因為其擁有驚人的溢價。有很多人願意花很多錢擁有一輛賓士車或穿上阿瑪尼（Armani）的衣服，但沒有人會願意花上數千美元讓別人知道他是愛喝可樂的人。蘇格蘭威士忌品牌如約翰走路（Johnnie Walker）或起瓦士（Chivas Regal）有比可口可樂高得多的品牌價值，但經濟價值也低得多。

可口可樂的品牌之所以有價值，有兩個原因。首先，喝可樂與驚人的習慣養成度有關。我們之前曾提到，啤酒飲用者跟可樂飲用者相較起來，他們對品牌的依戀程度要低得多，當他們外出用餐時，根據正在享用哪一國的美食，就會點該國出產的啤酒，而可樂飲用者在可能的情況下會堅持要喝可口可樂或百事可樂。這個對品牌依戀的強度，具體呈現在可樂市場較穩定的市占率上，這也是顧客忠誠度的另一象徵。

我們現在可以把上述這種穩定性，跟時尚市場中品牌的表現做一比較。儘管品牌對於在時尚市場中的營運至關重要，但它們也是主導這些市場的新奇追求者的受害者。追逐時尚的顧客，從定義上來講就是新奇尋求者，單靠品牌並無法創造出消費習慣或忠誠顧客。在食品業中，習慣和忠誠顧客數量與購買頻率成正比，食品每天的銷售顯示出比快餐連鎖店更大的穩定市占率，而快餐連鎖店的市占率又比提供全方位服務的連鎖餐廳更穩定。品牌形象對所有這些食品市場區塊來說都很重要，但只有當購買的頻繁度強到足以鼓勵顧客形成購買習慣時，才會創造出競爭優勢。在制定把品牌擴展到新市場的創業戰略時，必須考慮到這一區別。

可口可樂品牌具有巨大經濟價值的第二個原因，是它有規模經濟，特別是其配銷領域及相對較小程度的廣告領域。與變動成本相比，這兩個領域內的固定成本都很高，這意味著進入者要想生存下去，就必須搶占可樂市場的很大一部分，但可口可樂強大的忠誠顧客力量，使這項任務幾乎不可能完成。由於可口可樂利用其品牌，以超出成本的價格銷售

可樂，而且它也有辦法讓百事可樂配合，所以它根本就不用擔心那些試圖以低價戰略搶奪市占率的新進入者。

與此同時，許多創建新品牌的成本是由目標市場的規模來決定，並不會隨著市占率的增加而增加。保護可口可樂優勢市占率的配銷規模經濟，同樣也適用於品牌創建，跟其競爭對手（百事可樂除外）相較起來，可口可樂可以更大程度地將創建新品牌的成本（廣告、產品開發、配銷管道促銷）分攤給更多潛在顧客。多虧了這些經濟結構，可口可樂公司在創建和維護新品牌方面才得以享有競爭優勢。跟沒有進入壁壘的市場中的其他公司相比，可口可樂和其他擁有強大特許權的公司更有可能從品牌延伸中獲利，但由於還有一個強大的競爭對手，可口可樂也需要預測百事可樂會如何反應。

相較之下，當微軟計畫藉由在其Windows操作系統中添加新的應用程式來擴展其品牌時，卻不必因為考慮競爭方的反應而下調預計收入成長。由於固定成本是微軟特許經營產品的主要組成部分，只要微軟的競爭優勢保持不變，附加收益上的利潤成長率就可能會很高且穩定。成功推出產品實際上增強了Windows的競爭優勢，它們提高了切換到替代操作系統的成本，並填補了應用程式組合中的空白，這些空白地帶可能構成潛在競爭對手的切入點。之後，網景公司推出的網際網路瀏覽器應用程式，對Windows帝國構成威脅，直到微軟在無需增加消費者額外費用的情況下將該功能整合到操作系統，才得以解除。以此觀之，有效利用和保護競爭優勢，通常都會導致積極的品牌延伸戰略。⁶²

即使對於一個具有競爭優勢的公司而言，將品牌擴展到公司現有特許經營範圍之外的市場，恐怕通常都無法獲利，這是因為新市場的競爭性質會影響其收入和利潤。如果能夠獲得任何特殊的回報，它們只會在利用現有品牌形象可能降低進入市場成本的情況下出現，除此之外的任

何東西都會被不惜代價的競爭者給打消。如果這個市場也在其他嘗試擴展品牌的公司營業勢力範圍內，這些競爭對手也會讓前述的任何超額報酬降低。這些品牌擴展機會的價值可能會因為品牌本身的任何受損，或業界已立足者對它的需求出現侵蝕效應而降低。那些承諾報酬會高於這些適度水準的經營計畫，可能是忽略了未來進入者和競爭者所能產生的影響。

總而言之，將已建立的品牌遷移到另一個市場，特別是沒有進入壁壘的競爭性市場的價值，完全是因為不必從頭開始建立品牌所節省下來的成本，而這些節省也是想要成功進入新市場所需具有的業務功能效率的一部分。例如，微軟藉由Xbox進軍電子遊戲市場，跟將其基本Windows特許權從桌上機擴展到伺服器或個人數位助理相比之下，就需更高水準的成本管理和專注力。

在上述所討論的經營發展三領域：併購、創業投資和品牌延伸中，無論是哪一種，都有必要了解其他行為者的戰略脈絡，如此才能做出明智決策。專注於財務細節或行銷問題的方法，對於有效實施精心制定的計畫確實也至關重要，但如果無法掌握競爭環境，就會陷入見樹不見林的困境。在缺乏競爭優勢和進入壁壘的情況下，新的商業倡議只有一個戰略要務：有效利用一切必要的資源。

57 基於政府許可、法規或其他干預措施而來的競爭優勢跟顧客忠誠有同樣的特質，亦即它們的影響通常都不會超出收購發生時的原始範圍。

58 多角化的論點還包括可以保證節省成本，其中包括減少所支付的稅款。一家擁有多種事業的公司，其營業收入波動應該會較低，因此可在資產負債表上承擔更多債務。由於所支付的利息可以扣除，所以擁有債務比擁有股權更划得來。此外，如果這些資本是在公司內部運用而不是分配給股東進行投資，就可免就股息或資本利得繳稅。

另一種多角化節約，則是如波克夏·海瑟威公司這樣的公司，用自家股票收購一家私人控股公司時。這種作法使得賣方能夠獲取波克夏的多角化事業組合，但同時又無需支付資本利得稅，這是當他們以現金出售公司並將收益再投資時會產生的稅。因此，在這種情況下，節稅是一個

重要的考慮，但這種案例也可能非常罕見。

59 創投資本家的報酬也取決於跟企業家達成的交易。我們將不在這裡討論這個問題，因為我們把焦點集中在得到創投融资的企業是否能成功，而不是商業戰利品的分配，或創投交易中管理激勵措施的戰術有效性。

60 eBay所制定的經營計畫似乎是這個規則的例外，它清楚地考慮了如何發展出顯著的規模經濟，以及它將為公司創造的價值。然而，這種規模經濟的實現取決於該領域內沒有其他參與競爭的企業，而造成這個狀態的原因是由於eBay的革命性概念，而這種獨特的見解非常罕見，所以不能把它當作構成創業開發企業的基礎。

61 範疇經濟是指將行銷和配銷範圍，擴大到包括新型產品，而可能發展出的潛在效率。

62 從合作的角度來看，像微軟這樣的公司最好是將其他供應商提供的應用軟體採用到Windows平台上。這樣做的優點是避免了重複的產品開發和推廣成本，風險則是微軟的合作夥伴最終可能會轉而攻擊微軟，而這些風險可能遠遠超過好處。

第18章

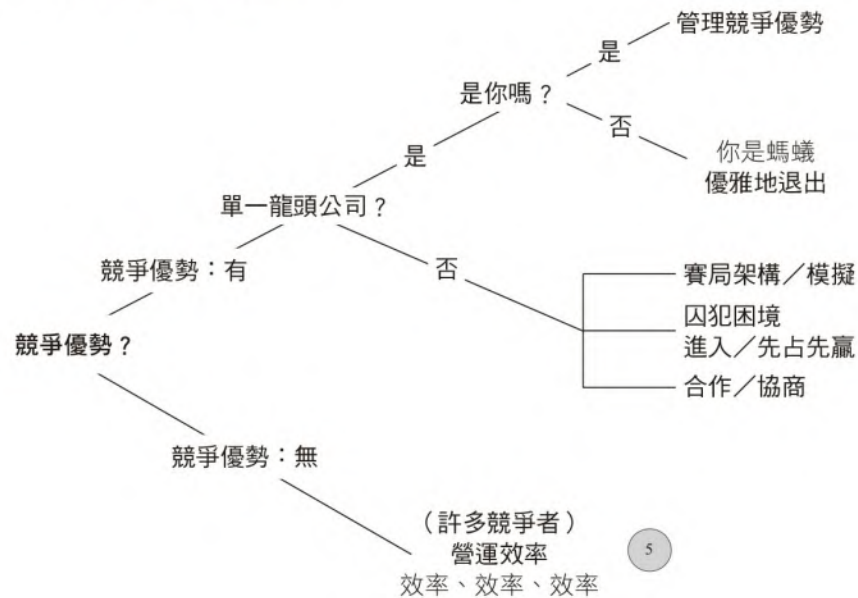
公平競爭

在競爭環境中蓬勃發展

商業戰略文獻中一個至高無上原則是，公司應該只在它們擁有某種競爭優勢的市場中營運。儘管我們已經詳細闡述現有競爭優勢的重要性，認清它們、找出來源，以及利用企業競爭優勢的必要，但這不是我們的立場。事實上，擁有可持續競爭優勢的公司是例外而非通則。市場中的大多數公司都沒有從競爭優勢中受益，而當這些優勢不是與生俱來時，它們也很難被創造出來。的確，許多公司可能有潛力在某些市場上享有競爭優勢，一家公司如果能明智選擇其利基市場、努力開發忠誠顧客並致力營運效率以實現規模經濟，便可能脫穎而出，並成為市場上的主導公司，而且可以受到進入壁壘的保護。

儘管如此，這些成功的例子並不常見，無論計畫多麼出色、執行多麼完美。大多數公司都沒有受到進入壁壘的保護，而是在一個公平的競爭環境中營運，在那裡它們面臨著眾多且往往有彈性的競爭對手。置身這種處境（圖 18.1 中的位置 5）的公司只有一種必要戰略：堅持不懈地專注在所有商業營運中，並追求最高效率。

圖 18.1 我們在本書的位置



效率，意味著控制所有費用：原料、勞動力、廠房、設備、水電費，甚至旅行和娛樂支出，它還要求所有花費的資金都能成為有成效的報酬。每小時勞動產出，是生產力的衡量標準，但這一概念也適用於行銷、研發、技術、其他資本支出、人力資源、財務管理，以及構成現代企業的所有其他職能的報酬。強調效率和生產力的卓越管理所帶來的報酬，可以跟結構性競爭優勢所帶來的報酬相媲美。一家管理良好的公司，能夠在沒有明顯結構性競爭優勢的產業中長期領先群倫。與一般的經濟假設相反，並非所有公司都同樣擅長利用技術或市場商機。而這些管理效率的潛在差異，必須融入所有全面性的因應戰略中。

生產力極限

無論是物質消費還是工作品質，高生產力都是現代生活水準的來源。想一想挖煤跟教學、護理或其他幾乎所有工作之間的差異。只有從生產力的成長中，我們才能獲得改善生活品質的經濟動能。從歷史觀點來看，也會得到同樣結論。跟四世紀前的生活相比，先進國家中的普通民眾，比十七世紀時的精英們更長壽、更健康，物質生活也更享受。

傳統上探討生產力的成長，通常都被歸因為資本投資、教育程度更高的勞動力和技術進步等因素。政策方案幾乎完全側重於減少政府債務以降低利率來刺激私人投資，增加教育經費以提高勞動力產能，運用獎勵措施或直接由政府撥款以支持研發。

還有另一種比較少人注意到的觀點認為，在「生產力極限」，也就是在資本可用性、現有勞動力品質和當前技術狀態等限制下，大多數公司都運作良好。也就是說生產力提高主要不是來自擴大極限，而是藉由更妥善利用既有資源，來縮小「可能達成」跟「實際達成」之間的差距。良好的管理，尤其是注重效率的管理，是經濟進步的關鍵因素，也是經濟進步的主要泉源。從這個角度來看，在說明公司相對於其同行的業績表現時，經營效率至少跟結構性經濟條件一樣重要⁶³。這樣的證據也強烈支持了第二種觀點。

眾多證據顯示，管理在導致卓越產能方面具有舉足輕重地位：

- 有些公司表現較好。
- 環境瞬息萬變。
- 製造生產力會發生轉變。
- 案例研究可證實理論依據。

有些公司表現較好

首先，就公司層面來說，在任何產業中，各公司的績效都存在著巨大且持續的差異。表18.1 顯示1988年至1991年，三家互助保險公司處理壽險保費的成本。

表 18.1 壽險業的生產力差異（一般費用占保費的百分比）

	康乃迪克互助保險	鳳凰互助保險	西北互助保險
1988 年	20.9%	16.7%	6.8%
1989 年	19.8%	15.7%	6.9%
1990 年	20.2%	14.9%	7.4%
1991 年	20.9%	15.6%	6.3%

西北互助保險公司（Northwestern Mutual）是業界中公認最富效率者，康乃迪克互助保險公司（Connecticut Mutual）則是落後者，兩者之間的差距十分巨大。即使被認為是業界中段班的鳳凰互助保險公司（Phoenix Mutual），其營運成本也是西北互助保險公司的兩到三倍。這方面的差距一直存在，直到2002年，西北互助保險公司的成本仍然不到鳳凰互助保險公司的一半⁶⁴。

長途電話市場在解禁之後，各公司之間也產生同樣顯著的差異。長途電話的成本大致是固定的，全國供應商必須有相同的軟體、相同控制能力的全國性網路。由於帳單和客服大都自動化，所以被歸類為固定成本項目，因此處理額外通信量所需要的漸進能力，並不會增加太多基礎設施成本。至於廣告活動和銷售人員成本上，也不會有太大差別。儘管有這些類似之處，在1990年代初期，美國電話電報公司擁有大約12萬名員工營運著其長途電話網路業務，MCI通訊公司則是不到5萬名，斯普林特公司就更少了。

這種類似的規模差異，也就是業界龍頭公司的成本，有時是一般公司的二分之一甚至三分之一，已在許多其他產業和諸如發行金融卡⁶⁵等非常特定的流程中被觀察到。就像西北互助保險公司的卓越表現一樣，這些差異並非暫時性的，往往會持續很多年。這些差異也不能被歸因為專利技術，因為在簡單的、低資本密集、低技術的企業中也很常見，就像在複雜的、高資本密集的高科技公司中一樣普遍。

在一個特別引人注目的例子中，無論是每條存取線的總成本，還是

處理每次客服單（見表18.2）等較細的績效領域，前貝爾電話公司

（Bell Telephone）旗下公司之間的績效長期存在著最高達40% 的差異。然而，這些前姐妹企業都使用相同的基本設備和支援系統，甚至所使用的勞工也全隸屬在共同的國家契約下運作的相同工會，但其中一些通訊公司提高了生產力，其他通訊公司的生產力卻下降了。全美各地經濟體的生產力差異，也反映出這些公司間的差異，無法用技術（全球都可取得）、資本投資或勞動力品質來解釋。對於這些分歧的唯一合理解釋，就是管理層的品質和注意力不同。

表 18.2 前貝爾家族的生產力差異

公司	各存取線成本			各存取線的 顧客服務成本		
	1988	1991	變化	1988	1991	變化
新英格蘭電話	\$ 482	\$ 436	-9.5%	\$ 41.70	\$ 46.10	10.6%
紐約電話	\$ 531	\$ 564	6.2%	\$ 47.60	\$ 49.30	3.6%
中南部貝爾	\$ 482	\$ 430	-10.8%	\$ 38.10	\$ 40.40	6.0%
美國西部	\$ 489	\$ 401	-18.0%	\$ 38.80	\$ 32.40	-16.5%
伊利諾伊州貝爾	\$ 384	\$ 384	0.0%	\$ 36.00	\$ 39.70	10.3%
賓夕法尼亞州貝爾	\$ 368	\$ 388	5.4%	\$ 29.60	\$ 36.20	22.3%

環境瞬息萬變

管理之所以重要的第二個證據，是績效的高低起伏很大。就公司層面來說，某幾年的成本會急劇下降，甚至高達 20%，而績效則也許會同樣急劇提高，造成這個現象的動力往往是競爭壓力。正如我們已經討論過的，康柏電腦公司在面對1991年的危機中做出回應，結果是在接下來的3年裡，每位員工的銷售額增為三倍；而在其他時候，其業績則保持一般水準甚至惡化。在缺乏新技術動力或資本可取得性產生變化的情況下，公司和產業經常從一個極端轉移到另一個極端，從顯著改善到停滯再到衰退。

相比之下，可能的生產力變化幾乎確定會以緩慢、穩定的步調發生，而且幾乎理所當然地只會向上提升。一家公司只能漸進式地逐步改變其勞動力陣容，而要改變其勞動力的來源就更不容易了。無論哪一年，縱使是大量投入新投資，對公司的總資本也只有相當小的影響。此外，我們還知道大多數的技術都會緩慢而穩定地在公司和產業中普及。

績效瞬息萬變，跟決定可能產能的因素（技術、資本投資和勞動力品質變化）的緩慢變化之間的差異，說明積極和消極的管理干預，就是大多數改進和惡化的原因。

製造生產力會發生轉變

第三，美國製造業在1980年至1985年的5年間，其生產力成長的經驗大大證明管理的重要性。從第二次世界大戰結束到1970年，美國的製造生產力以每年3%左右的速度成長。但從1970年到1980年，年成長率下降到0.7%。這一表現遠遠落後大多數其他先進工業國家。日本、德國和義大利都超越美國，加拿大和英國的表現則是略好一些。

結果，1970年代末和1980年代初成了美國「去工業化」的年代，當時看起來，美國勞工在日本投資者已經購買的建築物中，為日本遊客充當服務生，似乎只是時間遲早的問題。不過事情並未繼續朝這個方向發展，1986年至1991年間，與其他多數製造大國相比，無論是絕對還是相對性，美國的年製造產能以大約2%的速度成長；到1990年代後期，美國的年製造產能成長更快，使它成為傲視全球的超級經濟強權。

這個顯著的轉變，無法用生產力成長的傳統經濟概念來解釋。1980年代後期，美國政府預算赤字和實際（即通貨膨脹後）利率遠高於1970年代後期。大批優於現有員工的新員工湧入，並未使全體勞工獲得任何利益。自1970年代以來，學校教育成效僅能稱得上是略有改善。在同一時期，跟其他工業化國家相比，研發支出還有所下降。

表 18.3 1970 年至 1980 年 和 1985 年至 1991 年各國相對於美國的製造生產力

	1970-80	1985-91
日本	高 5.2	高 2.3
德國	高 2.0	低 -1.1
加拿大	高 0.2	低 -2.6
義大利	高 2.4	相同 0
英國	高 0.2	高 1.1

有所改善的是美國經理人的態度、培訓和重心。在1980年之前，美國的管理教育比較聚焦於財務和行銷，而不是營運方面。但從1970年代後期開始，幾乎可以肯定的是，由於海外競爭的激烈程度，重心開始發生變化。像標竿管理、再造工程、品管圈、全面品質管理、及時生產系統和六標準差等技巧和目標，都有助讓管理層的注意力集中在營運績效上。

改善製造生產力的重要性，已經到了企業如果不改革營運，就會面臨倒閉的程度。在資本投資率並沒有顯著增加、勞動力品質沒有明顯提升、研發支出也沒有提高的情況下，成長速度卻加快了，原因就是重新強調管理營運效率。

案例研究證實理論依據

第四種，也是最後一種關於管理的重要性的證據，來自詳細的案例研究。它們出現在不同的來源中，但都傳達同樣的訊息：不論公司還是工廠，生產力差異十分驚人且持續存在，這些差異主要是由於管理績效的差異所造成。以下三個例子，說明了這些研究的發現。

案例一：康乃迪克互助保險公司

1990年聖誕節前，一位剛從另一家公司跳槽來的經理召集一個工作小組，其目標是透過行政支援作業，在未來兩年內將康乃迪克互助保險

公司的生產力提高35%。她在先前的職位也曾設定類似目標並成功完成，她打算在康乃迪克互助保險公司使用同樣的戰略。專案開始時，相關部門約有500名員工，她的目標是削減約175名正職員工，也就是25%。一年下來，該公司的勞動力減少20%，儘管人員數量有所減少，但從各方面來看，服務品質確實提高了，有效產值也有所增加。第二年，目標是把剩下人力再削減15%，但實際則是減少了6%（表 18.4）。

表 18.4 康乃迪克互助保險公司正職員工人數變化

	計畫裁員	實際裁員	裁員占總勞動力的百分比
1991	-125	-100	-20%
1992	-61	-28	-6%
1993	3	0	0%

整個裁員目標在當年上半年完成。當年年中，公司首席執行長宣布將於18個月後退休，專案經理和合作部門主管於是將注意力轉到接班過程。結果第二年的下半年和最後一整年，生產力都不再提升了。顯然，改進過程的關鍵驅動力是管理層的關注，當專注力轉向其他地方時，整個流程便停止了。

除了管理層的關注外，其他要素對績效提升的貢獻都十分有限。勞動力不會升級，也不會有新的、訓練有素的員工湧入，公司所採用的技術大多也都需5到7年的使用磨練。運用尖端技術的嘗試通常都會失敗，但不管是有形或無形的資本投資都不可或缺。如表18.5所示，這些投資的報酬算是相當可觀⁶⁶，也是績效改進方案的典型成果，當方案涉及協調管理工作時，報酬率從50% 到100% 或甚至更多都有可能。當支出不那麼集中時，報酬就會比較少。關鍵就在管理。

表 18.5 康乃迪克互助保險公司花費和節省的金額（百萬美元）

	投入資本	增量開支	年度節約	淨現金流
1991	\$ 3.6	\$ 2.2	\$ 1.7	\$ -4.1
1992	\$ 0.7	\$ 0.5	\$ 3.7	\$ 2.5
1993	\$ 0.8	\$ 0.5	\$ 4.5	\$ 3.2

案例二：銀行信用卡業務

第二個案例中，管理層的注意力並沒有被公司執行長的繼任鬥爭轉移，而是面臨更根本的問題。我們這裡要談的是一家大銀行的信用卡業務，這家銀行被公認是業界中最有效率者，但其信用卡部門管理費用在1992年至1994年間急劇上升（表 18.6）。1991年時，由於1990年至1991年間的經濟衰退，信用卡貸款的虧損增加了。最初，這個常見的週期性問題並沒有引起恐慌，但當虧損一直持續到1993年，亦即經濟衰退已經結束之後，大家開始全力解決這個問題。正是因為管理層注意力的轉移，生產力也隨之下降。貸款虧損形成更大的財務挑戰，所以當務之急是防止繼續惡化。然而數據顯示，發生緊急狀況時，要保持對效率的關注是多麼困難的一件事。

表 18.6 信用卡業務：效率和貸款虧損（1990 = 100）

	管理開支	信用卡虧損
1990	100	100
1991	106	150
1992	103	156
1993	123	127
1994	131	101

案例三：應對罷工

在1989年一次為期兩週的罷工中，一家前貝爾電話旗下公司的7萬4000名員工中，有5萬2000名員工罷工，剩下的2萬2000名經理人和其他

非工會員工負責維持電話系統的運作。在罷工第一週，除了1000名經理人外，其他人都頂替了罷工員工的工作。但到第二週結束時，由於在職學習的情況十分良好，以至於一半的經理人都可以回到原先的工作崗位，只留下1萬1000人繼續代理罷工者的工作。基本上所有在罷工前完成的管理工作都在執行，只有兩項未能完成，一是連接新的住宅顧客，這個工作涉及重新布置網路；另一則是建造新的外部設施（線路、電線桿、接線盒）。對上述這兩個工作的分析表明，大約需要4000名員工才能完成。看起來在應對這場危機時，該公司能以2萬6000名員工，也就是罷工前三分之一的人力來完成原先的任務。這就意味著雖然沒有新的資本或技術，生產力卻提高三倍，只不過需要管理層高度關注。

總結這些研究，我們知道：可以對資助它們在投入必要資本後，企業產能提升方案可獲得龐大的報酬。這些報酬如此之高，以至於這些方案不太可能受到甚至5%至10%的資本成本變化影響，跟這些成功方案相關的員工，不是毫無改變，就是改變甚微。在大多數情況下，同樣一批員工在企業產能提升方案引入前績效較差，但在引入後的表現都很優異。

只不過，如今員工人數可能已經減少，所採用的技術則往往是已經很成熟的。研究表明，嘗試運用未經驗證的創新技術，往往會帶來更多問題。對一些公司來說，真正的「殺手級應用程式」其實是徹底整合、規畫企業資源的套裝軟體；而如果無法有效實施，將會導致一些公司倒閉。不過成功提高績效的關鍵，在於管理層持久且專注的關注。

管理和公司業績

其他更廣泛的良好企業管理分析，也凸顯了專注的重要性。在吉姆·柯林斯（Jim Collins）的現代管理學經典《從A到A+》（*Good to Great*）中，便闡述企業從普通邁向卓越的研究，幾乎所有蓬勃發展的

公司都因為採用了簡單明確的戰略重點而開啟變革。金百利克拉克公司賣了工廠並專注行銷紙製品；富國銀行（Wells Fargo）專注在西海岸的基本銀行業務；紐柯鋼鐵（Nucor）專注在某些類型的鋼鐵製造和行銷；亞培藥廠（Abbott Laboratories）致力於特定種類的醫療用品；吉列專注於刮鬍刀技術和刮鬍產品；菲利普莫里斯專注於生產香菸；電路城專注於電器零售（儘管對它不利的是，它並沒有試圖稱霸任何特定地理區域）；房利美（Fannie Mae）則專注於抵押貸款。即使是將注意力擴展到郵務設備以外的必能寶，也比其潛在競爭對手如地址印刷機公司（Addressograph）或全錄更加專注。

這些企業中部分業者的後續經驗，更凸顯了管理層的注意力是不可或缺的關鍵要角。在那些大公司業績開始走下坡時，似乎可以看出某些關鍵的管理失焦現象。吉列進軍電池業，電路城試圖在一個全美日益複雜的產品領域內展開競爭，而菲利普莫里斯不做食品和飲料生意，結果不得不在法庭上為自己的生存而戰。

業績突出的公司，往往聚焦於特定產業，甚至是次產業。不過奇異是例外⁶⁷。但即使是如此，從其沿革來看，也並非完全與整體模式背道而馳。在傑克·威爾許於1981年成為公司執行長之前，部分的前任領導者們已經放棄在涉足的每個市場中，都成為業界第一或第二的戰略原則，相反地，奇異進軍無法實現目標的自然資源等領域。威爾許接手時，奇異過去15年的股本報酬率為17%至18%，但如果1970年代上半葉沒有進軍自然資源界，其表現應該會更好。

隨後22年，威爾許掌權的奇異之股東權益報酬率上升到大約24%，盈餘也加速成長。這個成績使奇異在2000年時，成為世上最有價值的公司，但這並不是透過簡化奇異各部門專注的重點來實現，因為儘管威爾許確實決定要奇異退出自然資源業，但其成功很大程度上要歸功於奇異資本公司（GE Capital Corporation）——奇異在廣泛金融服務領域內的盈

利擴張。該公司還收購國家廣播公司，並發展出一個獨立的醫療產品事業。在威爾許的領導下，奇異從旗下六個部門擴展到十一個，包括一個獨立的國際部門在內。

威爾許確實重新恢復每家奇異旗下公司要在市場上成為第一或第二，否則就退出的政策。與此同時，其去中心化的各部門也重新專注在提升營運效率，並持續努力降低成本。在他任職初期，威爾許就被取了個「中子傑克」（Neutron Jack）的綽號（中子彈是一種能在不損及實體財產的情況下殲滅敵人的核裝置），以表彰他為減少勞動力和削減成本所做的努力。總之，儘管奇異涉及許多不同的事業，但其戰略原則清晰、明確且易於應用。簡單的戰略任務使營運層級的經理人能專注於效率提升，最終結果便是出色的業績。

從這些經驗中可以汲取的重要教訓是，因為跟生產力成長和整體業務績效有關，所以有效的戰略制定並不是優異報酬的唯一來源。毫無疑問地，戰略確實很重要，但追求不切實際的戰略目標也會導致糟糕的經營成效。巴菲特就觀察到，當聲譽良好的管理層遇到聲譽不佳的產業時，通常倖存下來的是該產業的名聲。忽視競爭優勢結構及構思不周密的競爭互動舉措，往往是導致企業失敗的主因。

戰略並非就是一切，執著於戰略卻忽略追求卓越的營運，同樣具有破壞性。有太多證據表明就算是戰略相同的公司，表現也會有所差異。縱使在經濟環境沒有改變的情況下，也能提高績效改善速度。

戰略制定應該具備三個基本目標。首先是確定公司經營所在的競爭環境，並確認其在競爭優勢和進入壁壘方面所占有的位置。如果公司確實享有競爭優勢，那麼第二個目標就是：認清並有效因應跟其他公司的競爭互動，因為公司的績效會重度依賴這種互動。第三個目標，則是規畫出清晰、簡單、正確的公司願景，這適用於所有公司，無論有沒有競爭優勢。願景應該要讓管理層能將大部分注意力集中在實現目標上。本書所提供的戰略分析方法，旨在幫助管理者實現這些目標。

63 良好的管理和隨之而來的高生產力，可能並不總能帶來高水準的獲利能力。在市場環境中，對獲利能力而言，重要的不是絕對的而是相對的生產力。如果一個產業中的所有公司都具有高水準且同等的生產力，那麼它們之間的競爭就可能會導致一般的盈利水準。

64 就在這幾年間，康乃狄格互助保險公司被另一家公司收購。

65 對6000家工廠所做的比較生產力綜合研究證實這一觀點，該研究的作者引用的一系列其他學術研究，和史隆基金會（Sloan Foundation）的產業研究也證實這一點。

66 在這些假設中，以投資而言，在不需要投入額外資本的情況下，內部報酬率（internal rate of return, IRR）每年為80%。由於1994年整年都有改善，且改善至少持續10年，因此自1994年以後，每年省下的錢增為480萬美元。

67 波克夏·海瑟威公司是第二個突出的例外，但在它的案例中存在不尋常且可能無法重現的情況。它不是一家營運公司，首席執行長巴菲特收購的公司，完全符合保持集中關注、控制成本和嚴格管理現金流的規則。

價值投資大師眼中的商業賽局

用投資人思維，看可長久發展的企業競爭優勢

Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy

作者 布魯斯．格林沃德（Bruce C. Greenwald）、裘德．康恩（Judd Kahn）

譯者 梁東屏

責任編輯 許訓彰

校對 許訓彰、賴玟秀

副總編輯 許訓彰

行銷企畫 徐緯程、吳宜樺、朱婉慈

版權專員 劉子瑜

業務部 葉兆軒、林武萱、陳佩琪

管理部 蘇心怡、陳姿杼、劉承華

封面設計 張天薪

內頁設計 顏麟驊

法律顧問 証揚國際法律事務所 朱柏聰律師

出版製作 樂金文化

發行 方言文化出版事業有限公司

發行人 鄭明禮

劃撥帳號 50041064

通訊地址 10046台北市中正區武昌街一段1-2號9樓

電話 (02)2370-2798

傳真 (02)2370-2766

出版年月 2024年10月

ISBN 978-626-7079-90-4（EPUB）

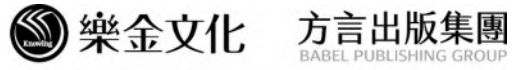
Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition is published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC through Andrew Nurnberg Associates

International Limited.

All rights reserved.



版權所有，未經同意不得重製、轉載、翻印
Printed in Taiwan