



臺灣大學進修推廣學院  
**NTU SPECS**

NTU School of Professional Education and Continuing Studies

# 產業競爭分析(遠距教學)



吳學良 教授  
臺大國際企業學系暨研究所

本課程係探討企業競爭優勢之來源與競爭之本質；換言之，企業如何藉由策略思維，以不同方式發展出競爭優勢。競爭優勢首先可能來自於有利的產業結構，也能來自於在產業中處於有利之相對位置或是自身獨特資源與能力之組合。本課程嘗試回答如何交叉運用產業、組織間、與組織內的條件與競爭對手周旋及創造競爭優勢？如何透過競爭又合作的方式創造出最大價值。

本課程係『策略管理』之延伸課程，特色在於以多元化之授課及雙向互動方式深化學生策略性之思考模式，也能從經濟與社會觀點了解產業結構、產業演化、商業生態、競爭動態關係與企業策略之本質與對績效之意涵。修課學生毋須特定資格或背景。

- ◆ 本課程應該提供知識與經驗結合的學習場域。
- ◆ 本課程應該以學習者，而非教師為主角。
- ◆ 本課程以多元化方式進行知識與經驗之交流，爰課程內容包括課堂講授、個案討論、影片欣賞與討論、學生分組報告與討論等。

- ◆ 教學講義（課前印發）
- ◆ 上課講義與課外讀物：隨上課進度，另行提供。
- ◆ 哈佛商學院個案。
- ◆ 其他建議自行閱讀書籍：
  1. Brandenburg, A. and Nalebuff, B. J. (民 93) 競合策略：賽局理論的經營智慧，許恩得譯，臺北市：臺灣培生教育出版。
  2. 麥凱(Harvey Mackay)著 (曾陽晴譯) (民 93)，與鯊共泳：如何與商場對手競爭 並合作，天下遠見出版。
  3. 詹姆斯.米勒(James Miller)著 (戴至中譯) (民 92)，洞悉商場賽局：解開僵局、超越對手的 15 大策略性思考與行動智慧，美商麥格羅出版。

## 1. 積極的參與 (Active Participation)

充分的雙向溝通是有效學習的關鍵，所以，準時出席是修習這門課的基本承諾(commitment) 與必要條件，積極的參與還包括適當的課前預習、討論時意見的充分表達、以及不了解或不同意時能勇於表達與交換意見。在這門課的討論空間裡，我們關心的不僅有對或錯，而在於是否能透由充分的意見交換，形成正確的思維，俾使我們對管理上的問題有深入的瞭解。

積極的參與除了在課堂上之表現外，還包括在課外的小組討論活動上，小組之參與總體的表現將依照以下要項，在期末時由同組成員與教師共同評分，反應在學生『課程參與』分數上。

- ◆ 每次參與小組討論是否充分準備！
- ◆ 參與討論時是否有切中要點或創意性的貢獻！
- ◆ 擔任帶領討論角色時的領導效能！
- ◆ 書面報告的撰寫是否提供實質的貢獻！

## 2. 小組活動 (Group activity)

為強化互動的學習過程，本課程所有作業均以小組為單位。小組的組成原則上以每組五人為準，請自行於第一次上課後組成，並將分組資料交出（屆時若無法成組、或未能於第二次上課時繳交資料表者，由助教進行分組）。各組成員確定後，需進一步確立組內的分工細節（包括每次作業的召集人、小組討論時間地點、連絡方式等）。

## 3. 個案討論與報告 (Cases Write-ups)

個案討論的目的，在透由實際的案例，利用其情境資訊訓練學習者以團隊方式對問題掌握、分析、與運用課程知識提出對策之能力。本課程透過六個哈佛管理個案之討論來呼應課程內容。書面個案（含內容主文之中譯）將會於討論前的兩週發給各位閱讀準備。影片個案將前兩週最後一節課放映。

每組於個案討論課前，須先於組內充分討論形成具體結論與建議，並針對個案撰寫本文 不超過二頁的書面報告，於該次個案討論課前交出。報告須以打字完成，中文字體為標楷體，英文字體為Time New Roman，字型12，行距1.5。報告須經全體小組成員簽名確認。為建立整體公平性，逾時繳交概不受理給分。

依以上之結構規劃，本課程對學習者之成績評量設定如下：

個案報告（組成績） 30%

期中與期末考試（二次，個人成績） 50%

課程參與（個人成績） 20%

有效的溝通，是管理者的基本能力；在本課程中，不論是教室內或小組的討論互動都應該自我要求：

- ◆ 積極傾聽，因為傾聽是有效溝通的基礎。
- ◆ 勇於表達，因為讓別人充分瞭解你的想法是義務；有效的溝通是管理者的基本能力。
- ◆ 同中求異，因為好的管理者應能視人所未見，並對現況提出建設性之批判。
- ◆ 異中求同，因為管理目的在透過溝通討論尋求共識，進而協調眾人之力達成任務。
- ◆ 求真求實，因為我們關心的未必全是孰優孰劣，而是為何優？為何相對劣？以及如何扭轉乾坤，反敗為勝。



本校管理碩士學分班培養的是專業的管理者，也是本課程所要求的態度與精神。換言之，本課程要求學生秉持下列原則：

- ◆ 虛心原則，因為知不足，才是真正的贏家；
- ◆ 積極原則，因為只有行動，才知對錯，方有學習；
- ◆ 負責原則，因為對團體有承諾，方得以為領導者；
- ◆ 主動原則，因為你（妳）才是學習的主角，被動必然空手而回。

	授課主題	哈佛個案	課堂活動
1	Lec1: 產業組織基本概念：對產業之觀察與分析源自於新古典經濟學中之產業組織理論，其與芝加哥學派的觀點共同成就了今日「結構—行為—績效」之典範，並對企業績效之差異提出強大的解釋力。		Film: The Battle of Ideas -1
2	Lec1 (continued)		Film: The Battle of Ideas -2
3	Lec2: 五力分析：策略大師波特如何奠基於產業組織理論，提出五力模型，俾更完整地詮釋產業吸引力之來源及如何改變產業基本面之宿命	HBS case #1 Cola War Continues	
4	Lec3: 策略群組：挑戰產業組織論關於「產業內同質性」之假設，策略群組概念曾經獨領風騷，然而競爭範疇之問題是否真正解決了？	HBS case #2 Ice Fili	
5	Lec4: 產業如何演進？產業發展如同人的一生，歷經萌芽、成長、成熟與衰退。產業演進背後之驅動力何在？企業應如何面對？	HBS case #3 Hulu	
6	Lec4 (續)		HBR 文章選讀&報告 Grp 1: Strategies to Crack Well-Guarded Markets (2007)

# 課程進度(續)

7	Lec5: 產業生態：產業如同一個商業生態，競爭與共生係同時存在，然而，以往對於自然生態的研究給予產業發展甚麼樣的啟示？		HBR 文章選讀&報告 Grp 2: How Industries Change (2004)
8	Mid-term exam	涵蓋上述授課內容與哈佛個案	
9	Lec5: 競爭互動：產業內的競爭爾虞我詐，競爭者間的攻防如何而起？又產生何種結果？	HBS case #4 De Beers	
10	Lec5 (continued)	HBS case #5 Bitter competition: HSC vs NutraSweet	
11	Lec6: 價格戰：價格戰總是競爭中最後絕招，然而往往殺敵三千，自損八百。如何避免進入價格戰或在價格競爭中勝出？		HBR 文章選讀&報告 Grp 3: Time-pacing competition
12	Lec6 (continued)		HBR 文章選讀&報告 Grp 4: Hard-ball: Five killer strategies for trouncing the competition (2004)
13	Lec8: 從賽局理論到競爭策略：孫子兵法曰：「兵者，詭道也」。賽局理論著重在推估競爭者互動之過程與可能之結果，係競爭策略中亟重要之推理方式。	HBS case #6 Responding to Wii	
14	Lec8 (continued)		HBR文章選讀&報告 Grp 5: When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor (2006)
15	Final exam	涵蓋期中考之後的授課內容與哈佛個案	