

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 2：产业环境分析—产品生命周期★★★★

【注意】产品生命周期理论的**局限性**

1. 各阶段随产业的不同而不同，**很难准确**界定具体的生命周期阶段；
2. s 型仅仅是一个**理想的结果**，四个阶段有可能缺席，也有可能延期、反复；
3. 没有既定的生命周期，企业的**行为可以影响甚至改变**生命周期曲线；
4. **不同行业**中企业的竞争行为**并不总是按照经典的生命周期曲线变化**。

【2018 年·单选题】近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位。同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大，产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。

根据上述情况，国内智能手机产业目前所处的生命周期阶段是（ ）。

- A. 导入期 B. 成长期
C. 成熟期 D. 衰退期

【答案】C

【2014 年·单选题】根据产品生命周期理论，当企业的战略目标是争取最大市场份额时，企业所在产业处于（ ）。

- A. 导入期
B. 衰退期
C. 成熟期
D. 成长期

【答案】D

【2015 年·单选题】根据产品生命周期理论，产业从导入期到进入衰退期，其经营风险（ ）。

- A. 不断下降
B. 不断提高
C. 提高后下降
D. 先下降后提高

【答案】A

考点 3：产业环境分析—五种竞争力★★★★



(1) 潜在进入者的进入威胁

1. 会瓜分原有的市场份额获得一些业务；
2. 减少了市场集中，从而激发现有企业间的竞争，减少价格—成本差；
3. 进入障碍：
 - ①结构性障碍（客观存在）：
 - a. 波特（7种）：规模经济、产品差异（品牌忠诚度）、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策；
 - b. 贝恩（3种）：规模经济、现有企业对关键资源的控制（资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线）以及市场优势（品牌和政府政策）。
 - ②行为性障碍（主观设立）：限制进入定价、进入对方领域。

(2) 替代品的威胁

1. 直接产品替代：某一种产品直接取代另一种产品；
2. 间接产品替代：由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品；
3. 直接产品替代与间接产品替代是一个相对的概念。

【注意】现有产品 vs 替代品

1. 替代品往往是新技术与社会新需求的产物；
2. 新产品能否替代老产品，主要取决于两种产品的性价比；
3. 老产品和新产品处于不同的产品生命周期，决定了他们不同的价值提升手段；
4. 新产品和老产品也可能长期共存。

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力

1. 买方/卖方的集中程度或业务量的大小；
2. 产品差异化程度与资产专用性程度；
3. 纵向一体化程度；
4. 信息掌握的程度。

(4) 产业内现有企业的竞争——高强度竞争产业的典型特点：

1. 产业内有众多势均力敌的竞争对手；
2. 产业发展缓慢；
3. 顾客认为所有的商品都是同质的；
4. 产业中存在过剩的生产能力；
5. 产业内进入障碍低而退出障碍高。

(5) 对付五种竞争力的战略

1. 自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超过它们的竞争对手；
2. 识别在产业的哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点，采取“集中战略”；
3. 公司必须努力去改变这五种竞争力：
 - ①供应商、客户的战略联盟；
 - ②为潜在竞争者设置进入障碍。

(6) 五力模型的局限性

1. 基本上是静态的；
2. 不适用于非营利机构；
3. 只能用于战略分析，而不能直接指导战略制定和执行实践；
4. 假设战略制定者可以了解整个行业的全部信息；

5. 对产业链上下游企业间的关系**过于简化**
（假设是敌对状态，忽视了可能是“强强联合、强弱联手”）；
6. 对产业竞争力的构成要素考虑**不够全面**。

（7）互补品对产业分析的影响

1. 哈佛商学院教授亚非在波特五种竞争力模型的基础上，提出了**第六个要素**，即新增了源自于互补品厂商的**互动互补**作用力，进一步丰富了五种竞争力理论框架；
2. **互补品厂商**：也称**协力业者**，是指与自身企业具有相互支持与互补关系的其他企业；
3. 在互补关系中，该公司的产品与另一家公司的产品互相配合使用，可以得到更好的使用效果；
4. 互补品厂商之间的**利益通常互相一致**，也可称之为通路伙伴，彼此间产品相互支持，并拥有共同的利益。

【2018年·多选题】近年来国内洗涤品生产企业面临日益沉重的竞争压力，国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐；原材料及用工成本不断上涨；国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大；新型洗涤品层出不穷，产品生命周期缩短，原有洗涤品不断遭到淘汰。从产业五种竞争力角度考察，国内洗涤品生产企业面临的竞争压力包括（ ）。

- A. 购买者讨价还价
- B. 产业内现有企业的竞争
- C. 潜在进入者的进入威胁
- D. 供应者讨价还价

【答案】ABCD

【2016年·单选题】2016年甲专车公司是基于互联网的专车服务提供商，甲专车公司采用“专业车辆、专业司机”的运营模式，利用移动互联网及大数据技术为客户提供“随时随地、专人专车”的全新服务体验，在专车服务市场取得很大的成功。甲专车公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

- A. 规模经济
- B. 资金需求
- C. 价格优势
- D. 产品差异

【答案】D

【2015年·单选题】达美公司在全国各地拥有10多个仓储物流中心，还控制了多个中药材交易市场。基于此优势，达美公司决定构建一个中药材电子商务市场，并把它建成“实体市场与虚拟市场相结合”、中药材电子交易与结算服务为一体的中药材大宗交易平台。目前许多企业计划进入中药材电子商务业务。达美公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

- A. 规模经济
- B. 资金需求
- C. 现有企业的市场优势
- D. 现有企业对关键资源的控制

【答案】D