

第一节 企业外部环境分析

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险	非常高。	仍然维持在较高水平，但有所下降。	进一步降低，达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低。	进一步降低，主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”。	争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。	重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。	首先是防御，获取最后的现金流。
战略路径	投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。	市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。	提高效率，降低成本。	控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出。

产品生命周期理论的局限性

- 各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不易区分清楚。（50岁的人是中年还是老年？）
- 产业的增长并不总是呈“S”形。有时产业跳过成熟阶段，直接从成长走向衰亡；有的产业在经历一段时间衰退之后又重新上升；还有的产业似乎完全跳过了导入期这个缓慢的起始阶段。
- 公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。
- 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。

结论：运用产品生命周期理论就不能仅仅停留在预测产业的演变，而应深入研究演变过程本身，以了解是什么因素推进了这种演变过程。

教材案例—YC 白药进入牙膏市场

2004年，具有传奇配方的YC白药开始尝试进军日化行业。而此时的日化行业竞争已经异常激烈。国际巨头们运用其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等竞争优势，在中国日化行业高端市场占据了大片市场，树立起绝对的优势地位；本土的日化企业由于普遍存在在产品特色不突出、品牌记忆度弱的问题，加上自身实力的不足，多是在区域市场的中低端档次生存。

整个产业销售额达到前所未有的规模，且基本饱和。想要扩大市场份额，就会遇到竞争对手的顽怪抵抗，每年都有相当数量的日化企业淡出市场。由于价格竞争开始成为市场竞争的主要手段，定位在高端市场的国际巨头们也面临着市场发展的瓶颈，市场份额、增长速度、盈利能力都面临着新的考验，国际巨头们的产品价格开始向下移动。

YC 白药进入日化行业首先从牙膏市场开始。YC 白药没有重蹈本土企业的中低端路线，而是反其道而行之。通过市场调研，YC 白药了解到广大消费者对口腔健康日益重视，用牙膏来解决口腔健康问题，是存在巨大潜在需求的，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，解决口腔健康问题的药物牙膏还是市场“空白点”。于是，YC 白药创出了一个独特的日化界药物牙膏—YC 白芍牙膏，综合解决消费者口腔健康问题，并以此树立起高价值、高价格、高端的“三高”形象。

YC 白药牙膏进入日化市场，几年时间内表现突出，不仅打破本土品牌低端化的现状，还提升了整个牙膏行业的价格体系。随着 YC 白药推出功能化的高端产品，国际品牌也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端牙膏抢占市场。这些解决口腔健康问题功能很强的牙膏定价都与 YC 白药牙膏不相上下。这些功能化的高端牙膏产品出现后，整个市场显现出“销售额增长大于销量增长”的新特点，牙膏消费区间也逐渐向中高端移动。

本案例中 YC 白药进军日化行业时，日化行业呈现出成熟期的典型特征：

1. 竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。“价格竞争开始成为市场竞争的主要手段；“国际巨头们的产品价格开始向下移动”。
2. 成熟期虽然市场巨大，但是已经基本饱和。“整个产业销售额达到前所未有的规模，且基本饱和。想要扩大市场份额，就会遇到竞争对手的顽强抵抗，每年都有相当数量的日化企业淡出市场”。
3. 产品差异不明显。“当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能”。
4. 局部生产能力过剩“定位在高端市场的国际巨头们也面临着市场发展的瓶颈”。案例显示，“YC 白药牙膏进入日化市场，……随着 YC 白药推出功能化的高端产品，国际品牌也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端牙膏抢占市场。这些功能化的高端牙膏产品出现后，整个市场显现出销售额增长大于销量增长的新特点，牙膏消费区间也还渐向中高端移动”，说明 YC 白药牙膏的进入，改变了中国牙膏产业生命周期曲线的形状，“产业在衰退一段时间之后又重新上升”。

【单选题】 专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于 2015 年预测中国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是（ ）。

- A. 实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点
- B. 实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点
- C. 实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点
- D. 实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点

答案：D

解析：波特将产品生命周期划分为4个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这是以产业销售额增长率曲线的拐点来进行划分的，选项D正确。

【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于生命周期阶段是（ ）。

- A. 成长期
- B. 导入期
- C. 衰退期
- D. 成熟期

答案：D

解析：本题属于生命周期理论典型考法，即给出相关案例线索，要求判断生命周期所处阶段，主观题也会有类似考法。题目案例线索与教材内容结合紧密，要求考生对生命周期四个阶段的典型特征熟练掌握，特别是关键原文表述。“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”表明市场基本饱和，产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈，体现了国内智能手机产业处于生命周期阶段的成熟期。

【单选题】关于产品生命周期，以下表述正确的是（ ）。

- A. 从产业环境与从国际生产要素组合不同角度分析，产品生命周期的内涵是一致的
- B. 从产品研发和生产角度考察，产品生命周期可以划分为导入期、成长期、成熟期和衰退期4个阶段
- C. 在衰退期后期，多数企业退出后，产品价格可能上扬
- D. 产品生命周期可用于分析所有产业的发展规律，但各阶段的持续时间随着产业不同而不同

答案：C

解析：从产业环境角度分析，产品生命周期可以分为导入期、成长期、成熟期和衰退期，从国际生产要素的组合角度分析，产品生命周期可以分为创新阶段、成熟阶段和标准化阶段，所以选项A、B错误。波特的产品生命周期总结了常见的关于产业在其生命周期中如何变化以及它们如何影响战略的预测，不可能用于分析所有产业的发展规律，选项D的说法不正确。

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

- A. 不断提高
- B. 先提高后下降
- C. 先下降后提高
- D. 不断下降

答案: D

解析: 导入期的经营风险非常高; 成长期的经营风险有所下降, 但是经营风险仍然维持在较高水平; 成熟期的经营风险进一步降低, 达到中等水平; 进入衰退期后, 经营风险会进一步降低。所以综上所述, 选择选项D。