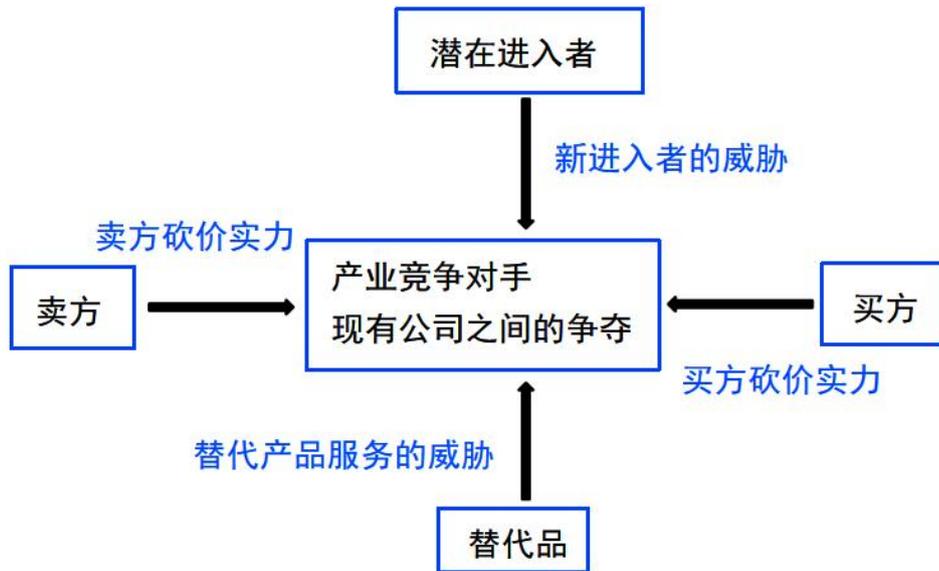


#### 第四部分 战术篇：小试牛刀

产业五种竞争力模型【掌握】



(1) 结构性障碍



(2) 行为性障碍

限制进入定价、进入对方领域

【单选题】山野公司是国际著名的户外运动服装设计和生产商，该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌，不少企业试图进入该行业并挑战山野公司的市场地位，但都未获成功，山野公司为潜在进入者设置的结构性障碍是（ ）。

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

答案：B

解析：“该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌”属于品牌优势，而品牌优势是市场优势的表现。选项 B 正确。

【单选题】龙苑公司是一家制作泥塑工艺品的家族企业，该公司成立 100 多年来，经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺，产品远销国内外，目前一些企业试图进入泥塑工艺品制作领域，根据上述信息，龙苑公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

- A. 资金需求
- B. 学习曲线

C. 行为性障碍

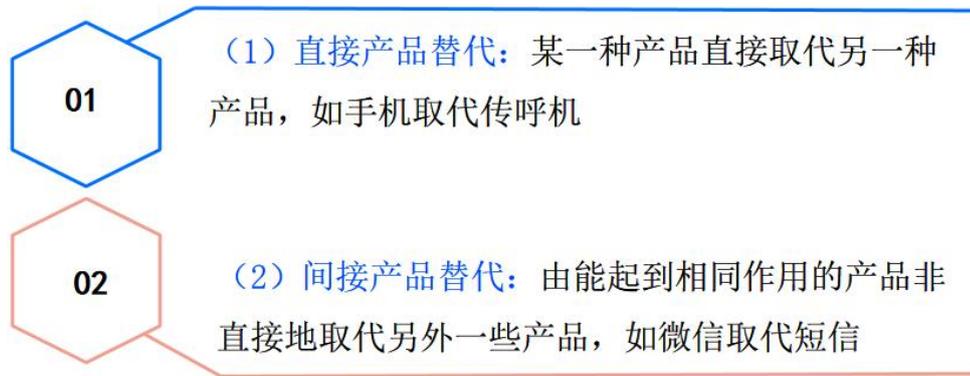
D. 分销渠道

答案: B

解析: “经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺, 产品远销国内外”体现的是学习曲线, 选项 B 正确。

产业五种竞争力模型【掌握】

2. 替代品的替代威胁



3. 供应者、购买者讨价还价的能力

01 买方或卖方的集中程度或业务量的大小

02 产品差异化程度与资产专用性程度

03 纵向一体化程度

04 信息掌握的程度

【多选题】巨能公司是多家手机制造企业的电池供应商, 根据波特的五种竞争力分析理论。下列各项关于巨能公司与其客户讨价还价能力的说法中, 正确的有 ( )。

- A. 巨能公司能够进行前向一体化时, 其讨价还价能力强
- B. 巨能公司提供的电池差异化程度越高, 其讨价还价能力越强
- C. 巨能公司的客户购买量越大, 巨能公司讨价还价能力越强
- D. 巨能公司掌握的客户的转换成本信息越多, 其讨价还价能力强

答案: ABD

解析: 购买者的购买量越大, 供应商的讨价还价能力越弱。选项 C 错误。

4. 产业内现有的竞争

产业内现有企业的竞争是指一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争, 通常以价格竞争, 广告战, 产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现。

对付五种竞争力的战略

**首先**，公司必须自我定位，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。

**其次**，公司必须识别在产业中哪一个细分市场中， 五种竞争力的影响更少一点，这就是波特提出的“集中战略”。

**最后**，公司必须努力去改变这五种竞争力，可通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价，公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等。

### 局限性

该分析模型基本上是静态的，然而在现实中竞争环境始终在变化

01

该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的

02

该模型基于这样的假设，即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式

03

该模型假设战略制定者可以了解整个行业的信息，但这一假设在现实中并不存在

04

该模型低估了企业与供应商，客户或分销商，合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互间威胁的可能性

05

该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面， 没有考虑互动互补作用力（哈佛商学院教授大卫·亚非在波特教授研究的基础上，根据企业全球化经营的特点， 提出了第六个要素）

06

该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面， 没有考虑互动互补作用力（哈佛商学院教授大卫·亚非在波特教授研究的基础上，根据企业全球化经营的特点， 提出了第六个要素）