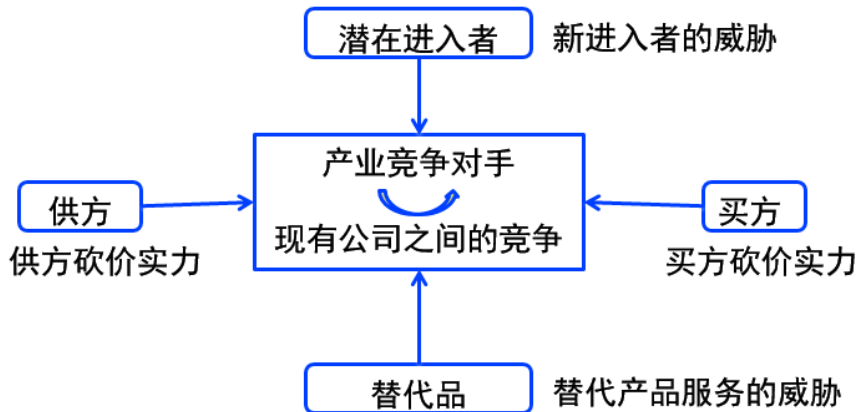


### 冲刺考点3 产业五种竞争力

五力模型：



【五力模型】：

- 潜在进入者进入威胁
  - 替代品的替代威胁
  - 供应者讨价还价能力
  - 购买者讨价还价能力
  - 产业内现有企业的竞争
- 威胁：瓜分原有市场份额、增加现有市场竞争
  - 应对：
    - 结构性障碍 (产业进入障碍)
      - 波特7条
      - 贝恩3条
    - 行为性障碍 (反击报复行为)
      - 限制进入定价
      - 进入对方领域

#### ■ 潜在进入者进入威胁

#### ■ 结构性障碍 (产业进入障碍)

**波特7条**：规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策

**贝恩3条**：规模经济、 现有企业对关键资源的控制 (表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制)、 现有企业的市场优势 (品牌优势)

#### ■ 行为性障碍 (反击报复行为)

限制进入定价、进入对方领域

- 潜在进入者进入威胁
  - 替代品的替代威胁
  - 供应者讨价还价能力
  - 购买者讨价还价能力
  - 产业内现有企业的竞争
- **直接产品替代**：即某一种产品直接取代另一种产品。龙井替代大红袍。
  - **间接产品替代**：即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。咖啡替代茶叶、高铁替代汽车。

- 潜在进入者进入威胁
  - 替代品的替代威胁
  - 供应者讨价还价能力
  - 购买者讨价还价能力
  - 产业内现有企业的竞争
- 集中度高，业务量大，议价能力强
  - 产品差异化程度与资产专用性程度高，议价能力强
  - 纵向一体化程度（购买者后向，供应者前向）
  - 信息掌握的程度（买方了解生产成本，卖方了解转换成本）

- 潜在进入者进入威胁
  - 替代品的替代威胁
  - 供应者讨价还价能力
  - 购买者讨价还价能力
  - 产业内现有企业的竞争
- 产业发展缓慢
  - 产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
  - 产业进入障碍低而退出障碍高
  - 产业中存在过剩的生产能力
  - 顾客认为所有的商品都是同质的

**【五力模型的局限性】:**

- 静态而非动态
- 是一种理想状态
- 战略制定者不可能了解行业所有信息
- 低估了企业之间的长期合作关系（合作并非基于成本和市场地位）
- 对竞争力的要素考虑不全（哈佛商学院大卫·亚非提出第六个要素—互动互补作用力）

**冲刺考点 4 成功关键因素**

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

成功关键因素	销售，消费者的信任，市场份额	对市场需求的敏感，产品推销，产品质量	生产效率和产品功能，新产品开发利用	回收投资，缩减生产能力
--------	----------------	--------------------	-------------------	-------------

冲刺考点 5 竞争环境分析

什么驱使着竞争对手

未来目标

存在于各级管理层和多个战略方面

竞争对手在做什么和能做什么

现行战略

该企业现在如何竞争

竞争对手反应概貌  
 竞争对手对其目前的地位满意吗？  
 竞争对手将做什么行动或战略转变？  
 竞争对手哪里易受攻击？  
 什么将激起竞争对手最强烈和最有效的报复？

假设

关于其自身和产业

能力

强项和弱项

【竞争对手分析框架】:

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略
- 竞争对手的能力

■ **业务单元目标**: 对手财务目标、对手风险态度、对手价值观、对手组织结构、对手会计系统控制与激励系统、对手领导人组成、对手行为的各种政府或社会限制

■ **整体目标**: 母公司的总体目标和经营现状、母公司对子公司及其业务的态度、母公司招聘激励约束子公司经理人员的方法

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略
- 竞争对手的能力

- 竞争对手对自己的假设
- 对产业及产业中其他公司的假设

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略（根据市场表现容易判断）
- 竞争对手的能力

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 竞争对手的未来目标</li> <li>■ 竞争对手的假设</li> <li>■ 竞争对手的现行战略</li> <li>■ 竞争对手的能力</li> </ul> | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 核心能力（对竞争对手来说最关键能力）</li> <li>■ 成长能力（竞争对手规模、财务、技术、生产各方面的成长性）</li> <li>■ 快速反应能力</li> <li>■ 适应变化能力</li> <li>■ 持久力（竞争对手能否始终贯彻其制定的战略，体现在现金储备、管理人员的协调统一、财务目标长远眼光、较少受股票市场的压力）</li> </ul> |
|--|---|---|

冲刺考点 6 企业能力分析

- 研发能力（开发、提高质量、降低成本）
- 生产管理能力和（生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理、质量管理）
- 营销能力（产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力）
- 财务能力（筹集资金能力、使用和管理资金能力）
- 组织管理能力（任务分工、岗位职责、集权和分权情况、资质结构、管理层次和范围）