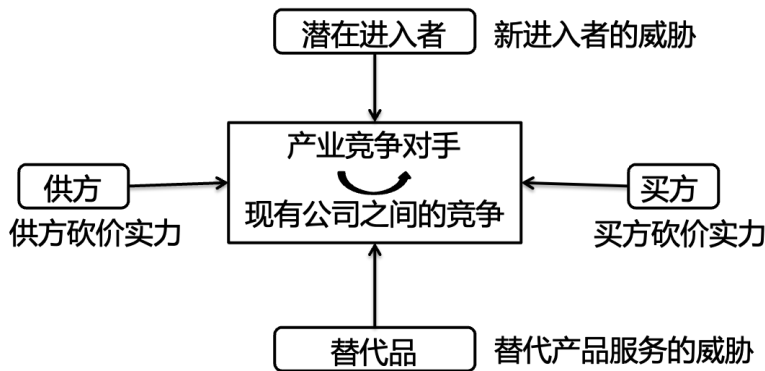


## 第一节 企业外部环境分析

### 考点3 产业五种竞争力★★★★

波特认为，在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡。



#### 1. 五种竞争力分析

**(1) 潜在进入者的进入威胁。**利润是对投资者的一个信号，并能够经常导致潜在进入者的进入。

潜在进入者将在两个方面减少现有厂商的利润：

第一，进入者会瓜分原有的市场份额获得一些业务；

第二，进入者减少了市场集中，从而激发现有企业间的竞争，减少价格一成本差。

对于一个产业来说，进入威胁的大小取决于：

**结构性障碍：**呈现的进入障碍

**行为性障碍：**可能遇到的现有在位者的反击

进入障碍是指那些允许现有企业赚取正的经济利润，却使产业的新进入者无利可图的因素。

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	波特的观点	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。	
		贝恩的观点	规模经济——成本	
			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：主要表现为产品的差异化 政府政策
	行为性障碍（或战略性障碍）	限制进入定价（降低价格） 进入对方领域		

#### 【规模经济】

**规模经济**是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。当产业规模经济很显著时，处于最小有效规模或者超过最小有效规模经营的老企业对于较小的新进入者就有成本优势，从而构成进入障碍。

#### 【学习曲线（经验曲线）】

是指当某一产品累积生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的单位产品成本的下降。它与规模经济往往交叉地影响产品成本的下降水平。

**【例-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：“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”体现的是学习曲线，选项 B 正确。

【例-多选题】惠丰公司是一家柴油机生产企业。最近，该公司拟把业务延伸到农机生产领域。下列各项中，属于惠丰公司进入新产业所面临的结构性障碍有（ ）。

- A. 现有农机企业采取限制进入定价行为
- B. 现有农机企业的品牌优势
- C. 政府颁布的农机产业进入政策
- D. 现有农机企业对销售渠道的控制

答案：BCD

解析：贝恩将结构性障碍分为 3 类，分别为规模经济、现有企业对关键资源的控制、现有企业的市场优势（品牌优势、政府政策）。选项 A 属于行为性障碍；选项 B、C、D 属于结构性障碍。

【例-单选题】下列各项中，对规模经济和学习经济之间的关系作出正确表述的是（ ）。

- A. 两者总是同方向变动
- B. 在劳动密集型产业中，学习经济很小，规模经济却很大
- C. 在资本密集型产业中，规模经济很小，学习经济却很大
- D. 两者交叉地影响产品成本的下降水平

答案：D

解析：“学习曲线”（又称“经验曲线”），是指当某一产品累计生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。它与规模经济往往交叉地影响产品成本的下降水平。规模经济使得当经济活动处于一个比较大的规模时，能够以较低的单位成本进行生产；学习经济是由于积累经验而导致的单位成本的减少。

### （2）替代品的替代威胁

①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。

②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。

“性能—价格比”： $价值=功能/成本$

对于老产品来说，当替代品的威胁日益严重时，老产品往往已处于成熟期或衰退期，此时，产品的设计和生

产标准化程度较高，技术已相当成熟。

因此，老产品提高产品价值的主要途径是降低成本与价格。

替代品的替代威胁并不一定意味着新产品对老产品最终的取代，几种替代品长期共存也是很常见的情况。例如，在运输工具中，汽车、火车、飞机、轮船长期共存；城市交通中，公共汽车、地铁、出租汽车长期共存等。

但是，替代品之间的竞争规律是不变的，那就是，价值高的产品获得竞争优势。

### （3）供应者、购买者讨价还价的能力。

买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小	购买者集中度高，业务量大，议价能力强（补充：集中度高低的判断依据包括行业内企业数量和排名前几位的企业市场份额比重）
	供应者集中度高，议价能力强
产品差异化程度与资产专用性程度	供应者的产品存在着差别化，议价能力强供应者的产品是标准化产品，或者没有差别（替代品），议价能力弱
	供应者的产品高度专用化，议价能力强 例如：卷烟生产线生产商（供应者）→烟草公司（购买者）
纵向一体化程度	购买者实行部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，议价能力强例如：汽车企业（购买者）→钢铁企业（供应者），属于后向一体化
	供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强例如：钢铁企业（供应者）→汽车企业（购买者），属于前向一体化

信息掌握的程度	购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应者的成本等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置
信息掌握的程度	购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应者的成本等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置 如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），也增加了讨价还价的能力，并在购买者盈利水平还能承受的情况下，拒绝给予提供更优惠的供货条件
【注意】	劳动力也是供应者的一部分。他们可能对许多产业施加压力。经验表明，短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工可以与雇主或劳动力购买者讨价还价从而削减相当一部分产业利润潜力

#### (4) 产业内现有企业的竞争

一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争。

这种竞争通常是以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现出来。



产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：

产业内有众多的或势均力敌的竞争对手

产业发展缓慢

顾客认为所有的商品都是同质的

产业中存在过剩的生产能力

产业进入障碍低而退出障碍高

【例-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，其讨价还价能力越强

答案：ABD

解析：巨能公司的客户购买量越大，巨能公司的讨价还价能力越弱，选项C错误。

【例-多选题】根据波特的五力模型，下列各项中，可以提高购买商议价能力的原因有（ ）。

- A. 购买商主要为零散的个人，但是通过协议方式进行集体大量购买产品
- B. 市场上的替代产品多
- C. 购买商对于产品的性能、规格、质量以及售价信息很了解
- D. 购买商对于产品的供应时间要求迫切

答案：ABC

解析：大量购买，可以增加购买商的讨价还价能力；替代品较多，购买商的选择较多，所以讨价还价能力增强；购买商对于产品的信息很熟悉，也会加大议价能力。

【例-多选题】甲公司是一家有机蔬菜生产供应商，通过分析普通蔬菜生产商对有机蔬菜行业盈利能力的影响，认为普通蔬菜生产商的影响力主要是波特五力模型中所提及的（ ）。

- A. 购买商的议价能力

- B. 潜在进入者的威胁
- C. 替代产品的威胁
- D. 供应商的议价能

答案：BC

解析：因为普通蔬菜生产商可能进入有机蔬菜行业，也可能代替有机蔬菜，所以属于潜在进入者的威胁或替代品的威胁。

## 2. 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。公司可以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入者的威胁，等等。