

第一节 企业外部环境分析

3. 五力模型的局限性

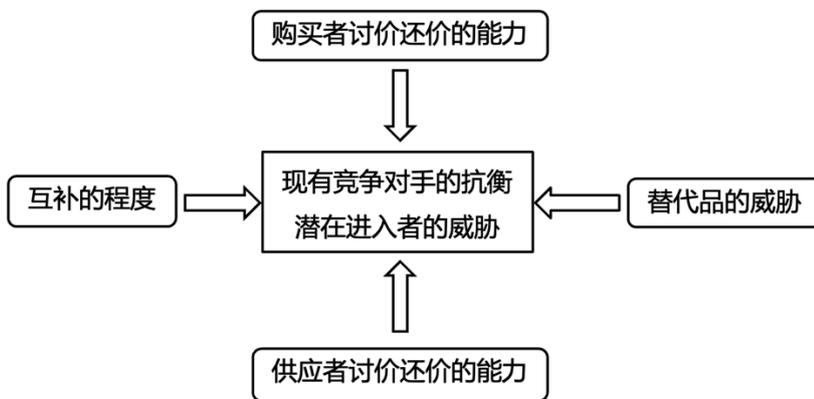
- (1) 静态而非动态
- (2) 不太适用于非营利组织
- (3) 是一种理想状态
- (4) 战略制定者不可能了解行业所有信息
- (5) 低估了企业之间的长期合作关系（合作并非基于成本和市场地位）
- (6) 对竞争力的要素考虑不全

哈佛商学院大卫·亚非提出第六个要素——**互动互补作用力**。

任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动的产品和服务业务。

在产业发展初期阶段，企业在其经营战略定位时，可以考虑控制**部分互补品**的供应，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度。

随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，还可以考虑采用**捆绑式经营**（存话费送手机）或交叉补贴销售（打印机与墨盒）等策略。



影响产业利润的六个要素

例如，对于房地产业来说，交通、家具、电器、学校、汽车、物业管理、银行贷款、有关保险、社区、家庭服务等会对住房建设产生影响，进而影响到整个房地产业的结构。

【例-单选题】根据波特的五种竞争力分析理论，下列各项关于供应商讨价还价能力的说法中，错误的是（ ）。

- A. 供应商提供的产品专用性程度越高，其讨价还价能力越强
- B. 供应商借助互联网平台掌握的购买者转换成本信息越多，其讨价还价能力越强
- C. 占市场份额 80%以上的少数供应商将产品销售给较为零散的购买者时，其讨价还价能力强
- D. 供应商拥有足够的资源能够进行后向一体化时，其讨价还价能力强

答案：D

解析：本题考核“五种竞争力分析”的知识点。因为供应商具有前向一体化的实现威胁时，会提高其讨价还价能力，而不是后向一体化。实施后向一体化战略，并不影响当前作为购买者的企业的讨价还价能力，所以选项 D 是不正确的。

【例-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. 产业内现有企业的竞争
- B. 购买者讨价还价
- C. 供应者讨价还价

D. 潜在进入者的进入威胁

答案：ABCD

解析：本题属于五力模型的典型考法。题目给出相关线索，要求判断属于五力中的哪些力量。“国外著名洗涤剂公司加快进入中国市场的步伐”，体现了潜在进入者的进入威胁大，选项 D 正确。“原材料及用工成本不断上涨”，体现了供应者的议价能力强，选项 C 正确。“国内洗涤剂生产企业众多，产品差异较小”，体现了产业内现有企业的竞争激烈，选项 A 正确。“产品差异较小，消费者选择余地大”，体现的是购买者讨价还价能力强，选项 B 正确。

考点 4 成功关键因素分析★

【成功关键因素】是指公司在特定市场获得盈利必须**拥有的技能和资产**。成功关键因素所涉及的是那些每一个产业成员所必须擅长的东西，或者说公司要取得竞争和财务成功**必须集中精力搞好的一些因素**。

成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件。

【案例】青岛啤酒徐州造的成功秘诀

在徐州，山水啤酒、青岛啤酒已成为市民喜爱的品牌。徐州地产啤酒的优良质量靠两个重要因素：百年酵母和 1800 多道工艺。

精选原辅材料

徐州、青岛相距几千公里，如何让两地水质一样，成了保证青岛啤酒品质和口味的关键。青啤彭城公司采用居民自来水水源，经初次处理后，再通过液相色谱仪检测，分析水的内在品质，然后经过二次处理，把本地水处理到和崂山水相同的品质。

水质问题解决了，才走出了第一步，麦芽、大米、酒花等原辅材料的选择对啤酒的质量同样至关重要。据介绍，“为保证酿出和青岛啤酒一样优质的啤酒，我们的麦芽、大米、酒花等原辅材料全部从集团统一指定的供应商那儿采购，并有一套近乎苛刻的标准。”酵母是啤酒的灵魂，青岛啤酒使用的酵母来自 1903 年从德国引进的种群，是名副其实的“百年酵母”。百年酵母种群保证了消费者在世界各地喝到的青岛啤酒，都拥有相同的麦香。

酿造工艺精湛

近乎苛刻的原辅材料选择、百年酵母的纯正血统，保证了青岛啤酒的优良口感，而严格精湛的酿造工艺，则保证了青岛啤酒口味的始终如一和质量的稳定。

据介绍，公司在整个酿造过程中共有 1800 道关口对产品进行严格的检测，设置了 8669 个计量检测控制点，保证了青岛啤酒的品质。严格的质量管理使青啤彭城公司连续七年获得质量最高荣誉——青岛啤酒质量优胜杯。

确认产业的关键成功因素必须考虑：

- (1) 顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么？
- (2) 产业中的一个卖方厂商要取得竞争成功需要什么样的资源和竞争能力？
- (3) 产业中的一个卖方厂商获取持久的竞争优势必须采取什么样的措施？

成功关键因素随着产业的不同而不同。甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因素和竞争环境的变化而变化。

不同产业中的成功关键因素

工业部门类别	成功关键因素
铀、石油	原料资源
船舶制造、炼钢	生产设施
航空、高保真音响	设计能力
纯碱、半导体	生产技术
百货商场、零部件	产品范围、花色品种
大规模集成电路、微机	工程设计和技术能力
电梯、汽车	销售能力、售后服务
啤酒、家电	销售网络

产品生命周期各阶段中的成功关键因素

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

即使是同一产业中的各个企业, 也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。

例如, 在零售业中, 沃尔玛侧重于卫星定位系统支持下的系统、高效、完善的物流配送体系, 以及在此基础上的与供应商的良好关系; 家乐福则侧重于鲜明的市场布局策略、兼有廉价性和综合性的大卖场的业态选择以及对消费者心理的准确把握等。



【例-多选题】对于电梯制造企业而言, 其产业的成功关键因素包括 ()。

- A. 拥有核心能力
- B. 售后服务
- C. 具有比其他竞争对手做得更好的能力
- D. 销售能力

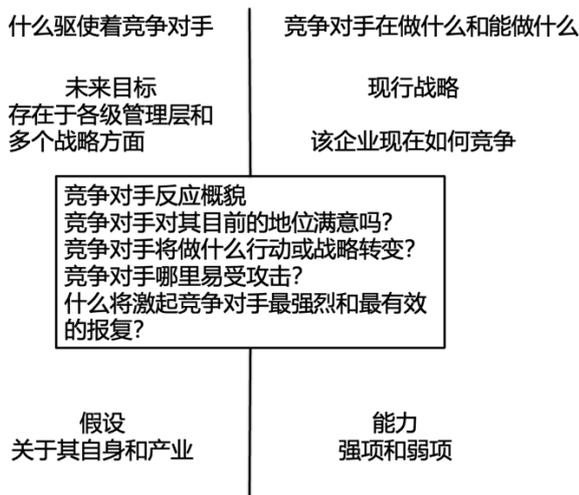
答案: BD

解析: 成功关键因素是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。成功关键因素应被看做是产业和市场层次的特征, 而不是针对某个个别公司。选项 B、D 属于产业的成功关键因素; 选项 A、C 属于某个企业取得竞争优势的核心能力因素。

考点 5 竞争环境分析★★

(一) 竞争对手分析

此部分内容建议主要掌握竞争对手分析的基本框架, 以理解为主。竞争对手五种能力需适当细致复习。



<p>竞争对手的未来目标</p>	<p>对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性。</p> <p>对竞争对手未来目标分析从以下 3 个方面展开：</p> <p>一是竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用；</p> <p>二是分析竞争对手业务单位（包括其各个公司实体）的目标的主要方面；</p> <p>三是多元化公司母公司对其业务单位未来目标的影响</p>
<p>竞争对手的假设</p>	<p>假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图</p>
<p>竞争对手的现行战略</p>	<p>对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么。在对竞争对手目标与假设分析的基础上，判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系</p>
<p>竞争对手的能力</p>	<p>(1) 核心能力。</p> <p>(2) 成长能力。</p> <p>(3) 快速反应能力（对竞争对手的反应速度）：竞争对手对其他公司的行动迅速做出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。</p> <p>(4) 适应变化的能力（对环境变化的反应）。</p> <p>(5) 持久力：竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力。</p>

【例-单选题】随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性。家电生产企业甲公司预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额。甲公司对乙公司进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析 B. 快速反应能力分析
C. 成长能力分析 D. 适应变化能力分析

答案：D

解析：适应变化能力关注的是竞争对手对“外部变化”的“反应”，即当外部环境产生变化时，竞争对手能否对外部事件做出反应。“随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性”属于外部环境变化；“预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额”是甲公司对其竞争对手乙公司面对外部环境的变化所做出反应的分析。因此，选项 D 正确。

【例-单选题】2008 年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业。在此期间，国外投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率。投行 K 对甲银行进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
B. 快速反应能力分析
C. 成长能力分析
D. 适应变化的能力分析

答案：D

解析：次贷危机爆发，投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的

理财产品的收益率，投行 K 对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。

（二）产业内的战略群组

战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。

1. 战略群组的特征

举例：可以将中国体育用品市场划分成 3 个战略群组，分别是：高端：Adidas 和 Nike 等；中端：李宁和锐步等；低端：安踏、361 等。

用于识别战略群组的特征可以考虑以下一些变量：

- (1) 产品（或服务）差异化（多样化）程度；
- (2) 各地区交叉的程度；
- (3) 细分市场的数目；
- (4) 所使用的分销渠道；
- (5) 品牌的数量；
- (6) 营销的力度（如广告覆盖面、销售人员的数目等）；
- (7) 纵向一体化程度；
- (8) 产品的服务质量；
- (9) 技术领先程度（是技术领先者还是技术追随者）；
- (10) 研究开发能力（生产过程或产品的革新程度）；
- (11) 成本定位（如为降低成本而作的投资大小等）；
- (12) 能力的利用率；
- (13) 价格水平；
- (14) 装备水平；
- (15) 所有者结构；
- (16) 与政府、金融界等外部利益相关者的关系；
- (17) 组织的规模。

2. 战略群组分析的意义

(1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。

(2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。

(3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。

(4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会（蓝海市场）。

20 世纪 80 年代欧洲食品工业的战略群组

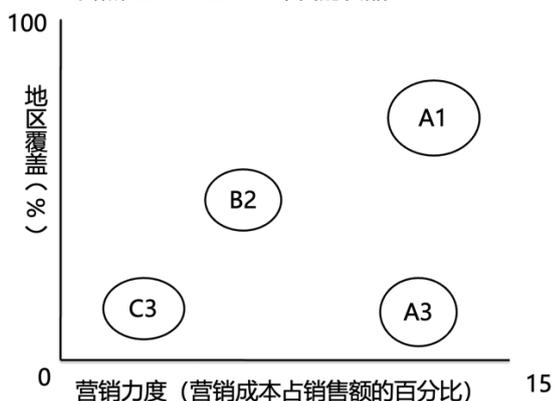
A1 著名品牌，全世界范围内进行跨国经营

A3 较强品牌和较强营销能力的国内公司

B2 国内经营但不是市场领导者

C3 专门经营自己供应的有自己品牌的产品，并致力于低成本产品

战略群组：20世纪80年代的食品业



100

移动障碍汇总

地区覆盖 (%)		A1 顾客品牌认定; 专有的方法知识; 研究开发能力; 合适的经济规模; 营销和组织能力。
		B2 生产成本低; 总成本低; 技术先进; 有一些专有的方法知识; 零售商转移成本
	C3 低成本生产; 专有方法; 零售商转移成本; 本地知识和制度。	A3 制造过程的有关知识; 对品牌的忠实性; 本地知识; 营销能力。
0	营销力度 (营销成本占销售额的百分比)	

战略区间分析

地区覆盖 (%)	C1 跨欧洲自有品牌供应商	B1 跨欧洲品牌	A1 跨国著名品牌
	C2 地区性自由标志供应商	B2 地区性自有标志供应商	A2 地区主要品牌
	C3 国家自有品牌供应商	B3 国内较小的品牌	A3 国内主要品牌
0	营销力度 (营销成本占销售额的百分比)		

【例-单选题】七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标，将旅游业分为不同的战略群组，并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来，率先创建了“人物山水”旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解战略群组间的“移动障碍”
- C. 预测市场变化或发现战略机会
- D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

答案：C

解析：“率先创建了‘人物山水’旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然”体现的是预测市场变化或发现战略机会，选项C正确。

【例-单选题】下列关于产业内战略群组分析的表述中，正确的是（ ）。

- A. 有助于预测市场变化或发现战略机会
- B. 有助于寻找产业内的合作伙伴结成战略联盟
- C. 有助于了解产业的进入障碍
- D. 有助于了解产业内企业之间的纵向或横向的联系

答案：A

解析：战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。（1）有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同；

（2）有助于了解战略群组之间的“移动障碍”；（3）有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点；（4）利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

本节主要知识点：

宏观环境分析——PEST 分析★★★★

产业环境分析

产品生命周期★★★——导入期、成长期、成熟期、衰退期

产业五种竞争力★★★★

成功关键因素分析★

五力分析		行业潜在进入者的威胁——结构性障碍、行为性障碍
		替代品的威胁
		购买者的议价能力
		供应者的议价能力
		产业内现有企业的竞争
对付五种竞争力的战略（主观题冷门考点）		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
		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
		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进入者的威胁
竞争环境分析	竞争对手分析★★	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
		竞争对手的潜在能力——核心能力、快速反应能力、成长能力、适应变化能力、持久力
	战略群组★★★	有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。
		有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”
		有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
		利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会（蓝海市场）