



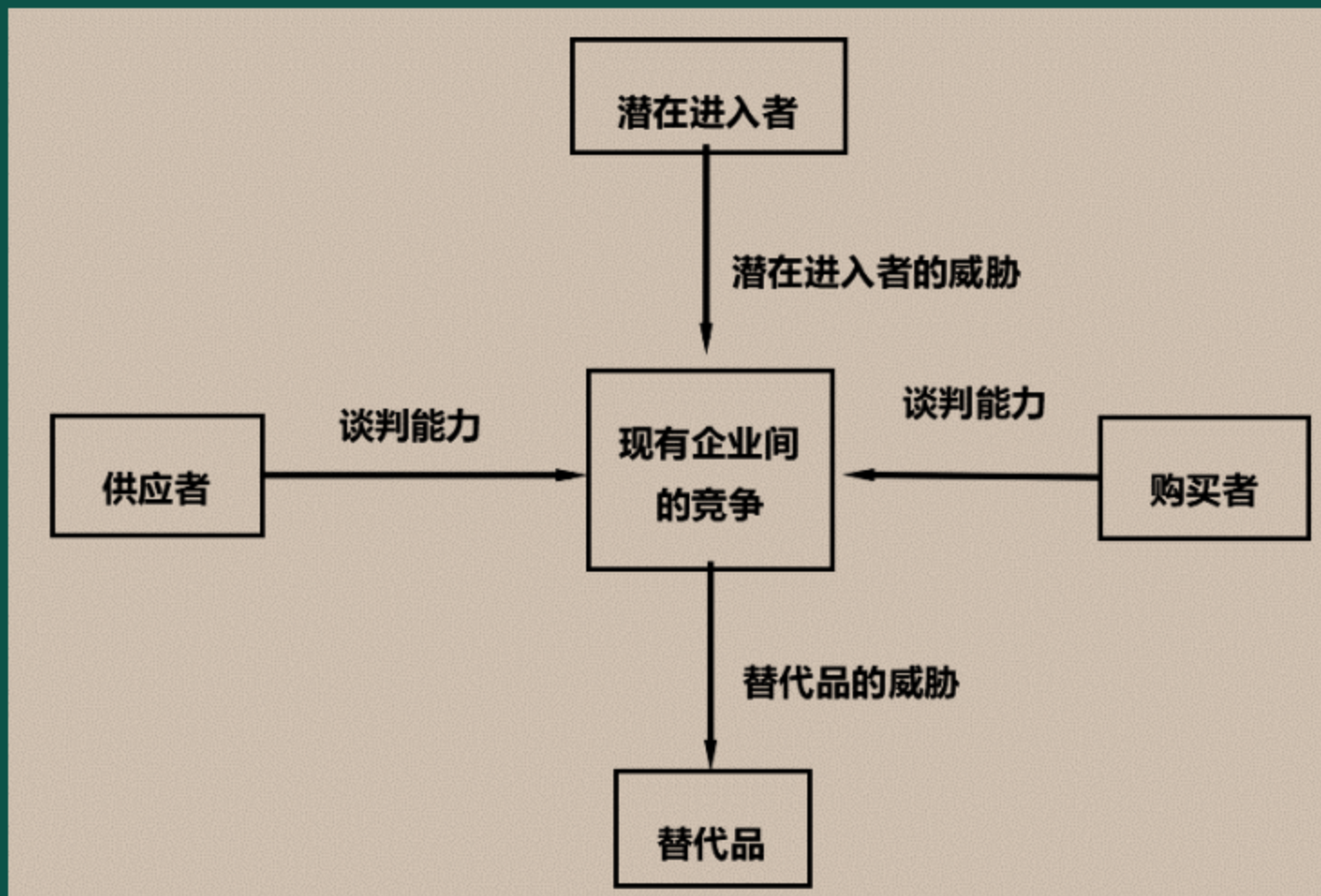
第二节 企业战略分析

2. 行业竞争结构分析（重点）

著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出“五力模型”是分析行业结构的重要工具，如下图所示：



第二节 企业战略分析





第二节 企业战略分析

(1) 潜在进入者的威胁。潜在的竞争对手带着新增生产能力进入市场，会构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依据产品或服务进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。



第二节 企业战略分析

①产品或服务进入**市场的障碍**。包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面。

②**新企业进入一个行业的可能性大小**，取决于进入者主观估计进入所能带来的**潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险**这三者的相对大小。

【例】某家电企业想进入手机行业



第二节 企业战略分析

(2) 行业中现有企业间的竞争。

①行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和 存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。

②现有企业之间的竞争常常表现在产品、广告、产品介绍、售后服务等方面。

【例】以电动汽车为例：比亚迪、特斯拉、蔚来、



第二节 企业战略分析

(3) 替代品的威胁。

①替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，替代品的竞争压力就越大（威胁就越大）；

②替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

【例】手机、电脑逐渐替代电视机



第二节 企业战略分析

(4) 购买者的谈判能力。

①购买者可以通过压价、要求提供更好的质量和服务，使供应者相互倾轧来极大的影响企业。

②购买者具有较强的谈判能力的情况包括：购买供应者的大部分产品或服务；具有自主生产该产品的潜力（后向一体化）；有许多可供替代的供应者；转向其他供应者的成本很低。

【例】单个消费者和团购消费者的对比



第二节 企业战略分析

(5) 供应者的谈判能力。

①供应者可以通过提价、降低产品价格或服务的质量来影响市场上的其他企业

②供应者具有较强谈判能力的情况包括：供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；没有替代品；购买者只购买供应者产品的一小部分，购买者的议价能力较弱。

【例】高通、联发科作为手机芯片的供应商具有较强的谈判能力



第二节 企业战略分析

【例题·单选】以下属于行业环境分析的是（ ）。

- A. 利润轮盘计划
- B. 杜邦分析法
- C. 波特五力分析
- D. 波士顿分析



第二节 企业战略分析

答案：C

解析：著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具，其也属于行业环境分析的方法。故选 C。



第二节 企业战略分析

【例题·单选】关于“五力模型”中基本竞争力量的说法，正确的是（ ）。

- A. 替代品的价格越高，替代品的威胁水平越高
- B. 行业的进入壁垒越高，新进入者的威胁水平越低
- C. 购买者拥有的供应者越多，购买者的谈判能力越弱
- D. 行业中供应者的数量越少，供应者的谈判能力越弱



第二节 企业战略分析

答案：B

解析：选项 A 错误，替代品的价格越高，替代品的威胁水平越低；选项 C 错误，购买者拥有的供应者越多，购买者的谈判能力越强；选项 D 错误，行业中供应者的数量越少，供应者的谈判能力越强。故选 B。



第二节 企业战略分析

3. 战略群体分析

(1) 战略群体定义。战略群体是指一个行业内执行相同或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。



第二节 企业战略分析

(2) 战略群体的竞争类型：①**战略群体内的竞争**。在战略群体内部，由于各个企业的优势不同，彼此间会形成竞争。不同的企业在管理能力、生产技术能力、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。②**战略群体间的竞争**。在行业中，如果存在两个以上的战略群体，群体间就有可能相互为**对方设置市场进入障碍**，导致战略群体间的竞争。一般来说，战略群体间的市场相互牵连程度、战略群体数量以及他们的相对规模、战略群体之间的产品差异化、战略群体采用战略的差异四个方面的因素决定着竞争的激烈程度。



第二节 企业战略分析

（三）外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵（External Factor Evaluation, EFE 矩阵）是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法。通过外部因素评价矩阵，企业可以把自己所面临的机会与威胁汇总，明确企业自身对外部环境和竞争做出的反应是积极有效的，还是消极无效的。EFE矩阵的使用可以分为以下 5 个步骤。



第二节 企业战略分析

(1) 列出关键因素。关键因素分为机会和威胁两大类，因素总数控制在 10~20 个。

(2) 赋予每个因素以权重。权重值取值由 0（不重要）到 1（非常重要），所有因素的权重总和必须等于1。

(3) 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度，为各关键因素进行评分。分值范围为 1~4分。4 分代表反应良好，3 分代表反应超过平均水平，2 分代表反应为平均水平，1 分代表反应很差。

(4) 计算每个因素的加权分数（权重×评分）



第二节 企业战略分析

(5) 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数。

不论EFE矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是**从最低的1分到最高的4分**，平均分为**2.5分**。

①**总加权分数低于 2.5分**。说明企业对外部影响因素的**反应程度相对较差**，企业需要改进经营战略以适应外部宏观环境的变化；

②**总加权分数高于 2.5分**。说明企业对外部影响因素**能做出较好的反应**，企业经营战略是积极有效的。



第二节 企业战略分析

【例题·单选】关于外部因素评价矩阵的说法，正确的是（ ）。

- A. 外部因素评价矩阵从机会和威胁两方面找出影响企业的关键因素
- B. 总加权分数高于 2.5 分，说明企业对外部影响因素的反应较差
- C. 外部因素评价矩阵是战略控制的方法
- D. 总加权分数的数值范围为 1 分至 5 分



第二节 企业战略分析

答案：A

解析：选项 B 错误，总加权分数高于2.5分，说明企业对外部影响因素的反应较强；选项C错误，外部因素评价矩阵是外部环境分析的方法；选项 D 错误，总加权分数的数值范围为1分至4分，故选 A。