

（3）供应者、购买者讨价还价的能力：

①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小

谁量大谁是爷：

购买者集中度高，业务量大，议价能力强

供应者集中度高，议价能力强

②产品差异化程度与资产专用性程度

谁特殊谁有话语权：

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

③纵向一体化程度

谁地盘大谁更有优势：

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；

供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强

④信息掌握的程度

谁的信息量大谁更清楚：

购买者充分了解需求、实际市场价格，处于更为有利的位置；

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

（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：

①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手

②产业发展缓慢

③顾客认为所有的商品都是同质的

④产业中存在过剩的生产能力

⑤产业进入障碍低而退出障碍高

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。

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。

经典考题

【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. 供应商的议价能力

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。