



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

产品生命周期理论的局限性：

(1) 各阶段的持续时间随着产业的不同而显著不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。

(2) 产业的增长并不总是呈“S”形。

(3) 公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。

(4) 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。



经典考题

【例-单选题】 专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于2015年预测中国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是（ ）。

- A. 实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点
- B. 实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点
- C. 实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点
- D. 实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点



经典考题

答案：D

解析：波特将产品生命周期划分为4个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这是以产业销售额增长率曲线的拐点来进行划分的，选项D正确。



经典考题

【例-单选题】近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位，同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大。产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。根据上述情况，国内智能手机产业目前所处于生命周期阶段是（ ）。

- A. 成长期
- B. 导入期
- C. 衰退期
- D. 成熟期



经典考题

答案：D

解析：本题属于生命周期理论典型考法，即给出相关案例线索，要求判断生命周期所处阶段，主观题也会有类似考法。题目案例线索与教材内容结合紧密，要求考生对生命周期四个阶段的典型特征熟练掌握，特别是关键原文表述。“中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位”表明市场基本饱和，产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈，体现了国内智能手机产业处于生命周期阶段的成熟期。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

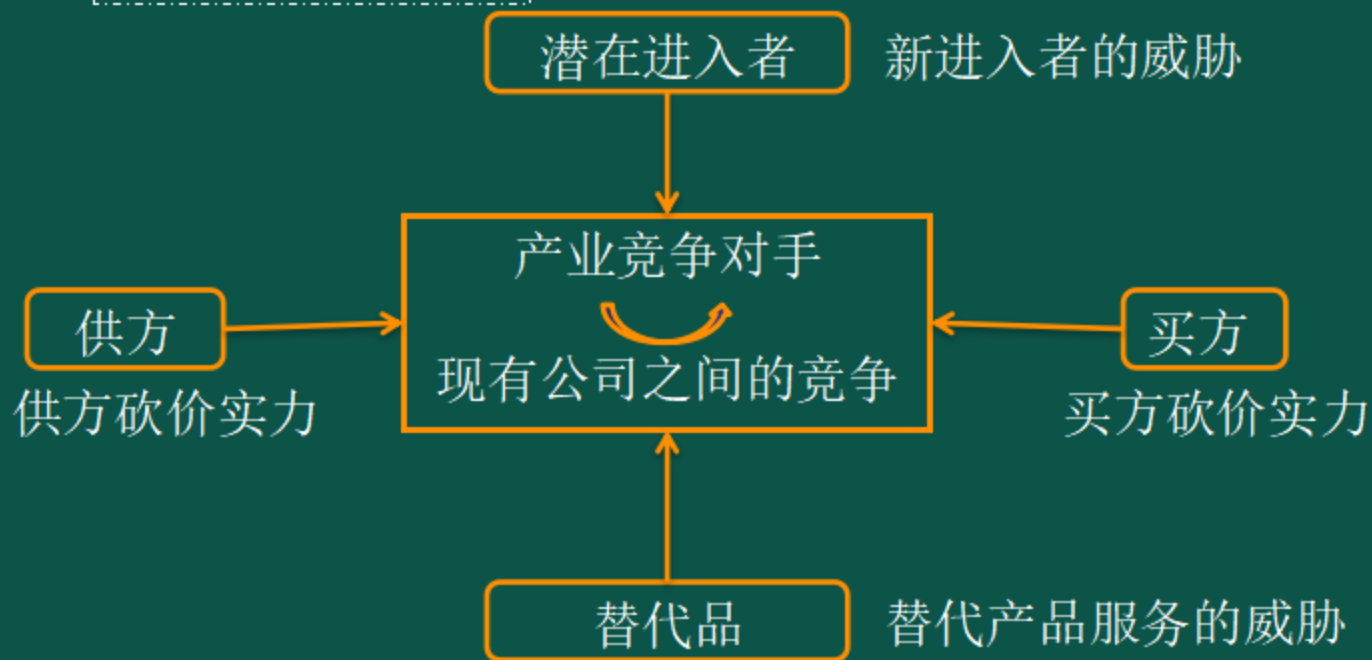
3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析





第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(1) 潜在进入者的进入威胁：

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—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



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

结构性障碍	波特	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	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	限制进入定价（降低价格）		
	进入对方领域		



经典考题

【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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(2) 替代品的替代威胁：

什么是替代品：

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。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(2) 替代品的替代威胁：

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。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(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

② 产品差异化程度与资产专用性程度

③ 纵向一体化程度

④ 信息掌握的程度



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(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

② 产品差异化程度与资产专用性程度

③ 纵向一体化程度

④ 信息掌握的程度

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



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(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

② 产品差异化程度与资产专用性程度

③ 纵向一体化程度

④ 信息掌握的程度

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



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(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

② 产品差异化程度与资产专用性程度

③ 纵向一体化程度

④ 信息掌握的程度

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



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(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

② 产品差异化程度与资产专用性程度

③ 纵向一体化程度

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。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(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。





第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

(4) 产业内现有企业的竞争：

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



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

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



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

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

【2025-单选题】目前，生鲜食品产业内各个企业为提高各自市场占有率的竞争十分激烈。依据产业五种竞争力分析，下列属于导致上述生鲜食品产业内现有企业竞争状况的原因是（ ）。

- A. 生鲜食品产业已进入高速增长期
- B. 顾客认为生鲜食品的差异化程度较高
- C. 生鲜食品产业进入障碍低且退出障碍高
- D. 生鲜食品产业属于食品产业中的一个细分产业，市场需求量较小



经典考题

答案：C

解析：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）产业进入障碍低且退出障碍高（选项C当选）。



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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。