

论波特五力模型及其补充^{*}

杨青松, 李明生

(中南大学商学院, 湖南 长沙 410083)

摘 要:波特的五力模型仍然是企业进行行业竞争分析、制定竞争战略的基础。但是,五力模型也有局限性的一面。首先,它没有专门考虑需求的数量或需求的增长。其次,这个模型不能明确说明政府的作用。本文对此进行了修正和补充。

关键词:五力模型;补充;案例分析

市场经济是竞争经济,竞争的法则优胜劣汰。在经济全球化、信息网络化、技术进步加速化的今天,企业面临的竞争越来越激烈。波特的五力模型仍然是企业进行行业竞争分析、制定竞争战略的基础。但是,企业竞争的实际说明,五力模型也有局限性的一面,尤其是在中国的国情下,需求的增长和政府市场的宏观调控和引导对竞争的形成具有重要的作用。本文在概述五力模型的基础上,指出了它的不足和缺陷,对其进行了修正和补充,并通过案例予以论证。

一、五力模型概况

迈克尔·波特在其经典著作《竞争战略》中,提出了行业分析模型,即所谓的五力模型认为:现有企业间的竞争、供应商的力量、购买者的力量、替代品、潜在进入者这五大竞争力量,决定了行业的盈利能力,并指出企业战略的核心,应在于选择正确的行业以及行业中最具有吸引力的竞争位置。现有企业间的竞争是指在一个行业内的企业为市场占有率而进行的竞争。企业可在价格和非价格等方面进行竞争。价格竞争通过压低价格一成本差而侵蚀利润;非价格竞争通过抬高成本(比如新产品开发成本)而侵蚀利润。由于高成本可能通过高价格的形式转移到顾客身上,因此非价格竞争并不一定像价格竞争那样会导致利润的减少。

潜在进入者能够在两个方面减少现有企业的利润: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。

与潜在的进入者一样,替代品能够夺取业务和加强现有企业间的竞争。

供应商的力量是指投入要素的供应者通过价格谈判从它们的客户中榨取利润的能力。

购买者的力量是指客户在购买中对价格的谈判能力,通过这种谈判能力来减少销售者的利润。

二、缺陷及补充

1 它没有专门考虑需求的数量或需求的增长。行业之间在其特征和结构方面存在很大差别,行业竞争分析首先要从整体上把握行业中最主要的经济特性。在任何行业,需求的数量或需求的增长都是最主要的经济特性之一。需求的数量反映了市场规模,需求的增长反映了市场增长速度以及行业在成长周期中目前所处的阶段(初期发展阶段、快速成长和起步阶段、早期成熟阶段、饱和和停滞阶段、还是下降阶段)。

产业生命周期对企业竞争力的影响不可忽视。行业竞争分析必须特别注意产业消长与环境的变化。经营得好、富有竞争力的企业,迟早难逃产业生命周期兴衰的定律。面对巨大而

僵化的组织以及日渐不利的产业环境,能否壮士断腕,及时抽出资源另创新业,是企业永续生存的重要抉择。产业生命周期理论表明,任何产业都要经历从诞生到衰退这样一种类似生命周期的变化。行业竞争是动态发展的,每一个阶段对于企业竞争力都有特定的含义。企业决策者在战略规划中必须对企业所处产业的生命周期进行确认并以此来指导自己的战略选择,通过战略的实施来实现企业竞争力的持续成长从而达到企业永续发展的目的。

五力模型假设在多数数的竞争环境中,需求都是足够的大,从而使企业在市场中是有利可图的。它没有重视需求的变化及产业生命周期。

2 五力模型不能明确说明政府的作用。波特在《竞争战略》中也谈到产业竞争中的政府作用力。政府政策可以是一种主要的进入壁垒。政府能够限制甚至封锁潜在进入者对产业的进入。在许多产业中,政府作为客户或供应商并能够通过其实际的政策影响产业竞争。政府的行为也可以限制供应商或客户的行为。政府还可以通过法规、补贴或其它方法影响产业相对于替代品的处境。波特认为,政府可以分别作用于五种竞争力来影响竞争,而不是将它本身看作一种作用力。事实上,政府与已有五种竞争力是相互作用的,它不仅具有较强的独立作用于五种竞争力中某一种竞争力的特点,而且更具有与五种竞争力相互作用的特点。与五种竞争力相互作用的政府作用力往往不能通过五种竞争力的相互关系反映出来,企业必须将其视为新的作用力。例如,政府有关部门可以制定产业政策来影响整个产业,同时,政府也可能根据国家或地区利益,重点帮助该产业中某个有影响的企业。在实践中,即使从分析问题更加清晰的角度讲,将政府并列于“五力”加以分析也更加有利。

三、案例分析

本案例拟应用波特的五力模型及其补充理论对某焊料公司(A公司)所处的行业及竞争做出初步分析。

1 公司基本情况

A公司于1998年12月注册成立,是一家规模不大,专业从事无铅焊料、免清洗助焊剂、环保型清洗剂、免清洗无铅焊锡膏等电子封装、组装用绿色钎焊材料研发、生产及销售的高新技术企业。公司生产的产品都是自主或联合开发的项目,公司拥有知识产权。公司产品深受市场欢迎,供不应求。新型绿色钎焊材料,是世界各国在新的绿色电子制造法规及国际协议要求下未来几年内必须全面替代传统产品的技术革新产品。公司面临空前的发展机遇,拟融资扩大生产规模,需要对该行业进行进一步的分析。

2 市场规模及需求预测

^{*} 收稿日期:2005—09—12

作者简介:杨青松(1969—),男,湖南永州人,中南大学商学院硕士研究生。

单位: 吨

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
无铅焊料	12500	19764	31248	49407	61758	77198	96498
免清洗助焊剂	20000	22000	24200	26620	28750	31050	33534
环保型清洗剂	19500	21060	22745	24565	26530	28653	30945
免清洗无铅焊锡膏	4563	5247	6034	6940	7634	8397	9237

3 供应商的力量

中国国内电子封装、组装用钎焊材料行业所需的原辅材料大多为有色金属矿产及常用化工原料。尽管其他行业对有色金属矿产及化工原料的需求量也较大,但由于国内这方面的矿产资源相对丰富,行业所需的原辅材料还是属于买方市场。供应商的议价能力相对较弱。

4 购买者的力量

该行业属于电子、电工、家电及通讯等行业的配套产业,主要面向的客户群体是电子、电工、家电及通讯等行业的生产制造企业。

目前世界各国在新的绿色电子制造法规及国际协议要求下未来几年内必须全面更新传统产品,而中国国内无铅焊料、无铅焊锡膏及助焊剂、清洗剂生产厂家为数不多。因而,客户的议价能力对行业利润率、行业总需求量影响并不很大。

5 替代品

由于无铅焊料、免清洗无铅焊锡膏及免清洗助焊剂、环保型清洗剂都属于最近几年的技术革新产品,在未来数年内将具备技术领先优势,替代产品的威胁较小。

6 潜在进入者

由于该行业有着广阔的市场前景和发展潜力,未来数年内新的竞争对手数量肯定增加。随着新竞争对手的不断增加,行业竞争程度将会提高,由此带来的行业利润率会相对降低。

7 政府

为保护人类自身健康和生存环境,西方各发达国家政府组织各大公司不惜斥巨资集中众多大学、研究机构的人力物力实施一系列的计划,研究开发并大规模生产能替代传统锡—铅焊料的无铅钎料;另一方面在开发替代氯氟烃等 ODS 类环保型清洗的同时,大力发展免清洗钎焊工艺,广泛采用免清洗助焊剂及免清洗无铅焊锡膏。但国内这方面的研究却显得十分薄弱,国外产品占据了国内市场大部分的份额。近年来,我国政府对此类高新技术研究也给予了大力支持,如国家下发了 700 万元的研发扶持资金给 A 公司,以示支持。

8 现有企业间的竞争

经过 7 年的发展,目前该公司各类型产品在中国大陆市场竞争过程中所体现出来的竞争优势劣势分析如下:

表 1 无铅焊料、免清洗无铅焊锡膏竞争分析表

竞争对手	市场份额	竞争优势	竞争劣势
以美国 α 公司、日本千住金属株式会社、Multicore、Kester 等为代表的外国公司	70% ~ 80%	产品品种、规格品种较多 产品品质优良 品牌知名度及良好的售后服务能力	产品价格高 中国大陆没有研发机构,产品的适应能力不足 产品的技术革新周期较长
以浙江省冶金研究院公司、东莞市虎门中实焊锡制造公司、亿成达工业公司等为代表的国内公司	20% ~ 30%	产品价格相对低 营销网点多	大多无技术专利 产品品质相对国外产品竞争力弱
A 公司	0.3% ~ 0.5%	有技术专利 产品价格相对低 原辅材料采购成本低、便捷 政府出口配额	生产能力不足 品牌、营销能力相对较弱

表 2 免清洗助焊剂、环保型清洗剂竞争分析表

竞争对手	市场份额	竞争优势	竞争劣势
以 INTERFLUX、美国 α 公司、北京朝日焊料公司等为代表的国外独资公司和合作公司	60% ~ 70%	产品品质优良 品牌知名度及良好的售后服务能力 市场进入早,有比较稳定的大客户资源	产品价格高 产品的技术革新周期较长
以深圳华城锡业科技公司、青岛铅锡材料厂等为代表的国内公司	30% ~ 40%	产品价格相对低 营销网点多	产品使用效果很难达到国外的检测要求 产品的应用范围有限 技术创新能力、营销能力较弱
A 公司	0.1% ~ 0.3%	有技术专利、产品品质较好 产品价格相对低	产品进入市场时间短,品牌优势弱

接受捐赠资产按税法规定确定的入账价值在抵减当期亏损后（包括企业以前年度发生的尚在税法规定允许抵扣期间的亏损）的余额与现行税率计算的应交税金，贷记“应交税金——应交所得税”，按其差额贷记“资本公积——其他资本公积”；此处的弥补亏损是用资本公积——其他资本公积弥补的。

2. 如果企业接受捐赠的非货币性资产金额较大，经批准可以在不超过 5 年的期间内分期平均计入各年度应纳税所得额的，各期计算缴纳所得税时，企业应按经主管税务机关审核确认当期应计入应纳税所得额的待转捐赠非货币性资产价值部分，借记：“待转资产价值”科目，按当期计入应纳税所得额的待转捐赠非货币性资产价值与现行所得税税率计算的应交所得税，或按当期计入应纳税所得额的待转捐赠非货币性资产价值抵减当期亏损后余额与现行所得税税率计算的应交所得税金额，贷记：“应交税金——应交所得税”科目，按其差额，贷记：“资本公积——接受捐赠非现金资产准备”科目；此处弥补亏损是用资本公积——接受捐赠非现金资产弥补的。笔者认为应统一明细科目用“其他资本公积”核算接受捐赠非现金资产，况且应交所得税的核算程序已经完成。

六、接受捐赠存货增值税的支付与否导致所得税计算产生差异

解答（三）中规定企业接受捐赠的非货币性资产，须按接受捐赠时资产的入账价值（指接受捐赠的资产本身的价值）确认捐赠收入，并入当期应纳税所得，依法计算缴纳企业所得税。如接受捐赠的资产为存货等，依法计算的增值税能否计入当期应纳税所得中，视增值税支付与否而异。

例：A 公司于 2002 年度取得 B 公司捐赠的商品一批，根据 B 公司提供的有关凭据，该批接受捐赠商品的市场价格为 2 600 000 元，B 公司同时 A 公司开具了增值税专用发票，注明的增值税额为 442 000 元，A 公司并未单独支付增值税。假定 A、B 公司均为增值税一般纳税人，适用的增值税税率为 17%，A 公司将取得的商品作为库存商品核算。A 公司 2002 年度按照会计制度及相关准则规定确定的利润总额为 30 000 000 元，A 公司适用的所得税税率为 33%，假定 A 公司将接受捐赠取得的非货币性资产价值一次性计入当期应纳税所得额。

（1）A 公司若未单独支付增值税，账务处理：

借：库存商品	2 600 000
应交税金——应交增值税（进项税额）	442 000
贷：待转资产价值——接受捐赠非货币性资产价值	3 042 000

纳税调整：A 公司接受捐赠产生的纳税调整金额为 3 042 000 元，包括接受捐赠取得的非货币性资产的价值以及由捐赠方缴纳的增值税进项税额。

A 公司 2002 年度应纳税所得额 = 30 000 000 + 3 042 000

（上接第 96 页）

9 结论

（1）市场潜力巨大

随着集成技术的不断进步，电子封装技术获得飞速发展，尤其是 2006 年 7 月 1 日后，无铅型技术革新产品的应用实施，国内外电子封装、组装用钎焊材料行业将极具发展前景，市场潜力巨大。

（2）行业竞争日趋激烈

由于该行业有着广阔的市场前景和发展潜力，各国政府又采取了大力扶持的政策，未来数年内竞争对手的实力会增强，数量会增多。随着竞争对手实力的不断增强，数量的不断增多，行业竞争程度将会提高，由此带来的行业利润率会相对降低。

（3）塑造品牌价值

绿色钎焊材料市场竞争主要是品质、价格和服务的竞争，单一的市场优势

无法真正满足客户对利益的需求。只有建立以品质为核心的价值体系，追求客户价值最大化，才能让客户得到真正的

= 33 042 000（元）

2002 年度应交所得税 = 33 042 000 × 33% = 10 903 860（元）

期末，结转“待转资产价值”科目金额时，会计分录为：

借：待转资产价值——接受捐赠非货币性资产价值

	3 042 000
所得税（30000000 × 33%）	9 900 000
贷：资本公积——接受捐赠非现金资产准备	2 038 140
应交税金——应交所得税	10 903 860

（2）仍按上例，A 公司若单独支付增值税，账务处理：

借：库存商品

	2 600 000
应交税金——应交增值税（进项税额）	442 000
贷：待转资产价值——接受捐赠非货币性资产价值	2 600 000
银行存款	442 000

纳税调整：A 公司接受捐赠产生的纳税调整金额为 2 600 000 元，不包括受赠方缴纳的增值税进项税额。

A 公司 2002 年度应纳税所得额 = 30 000 000 + 2 600 000 = 32 600 000

2002 年度应交所得税 = 32 600 000 × 33% = 1 0758 000

借：待转资产价值——接受捐赠非货币性资产价值

	2 600 000
所得税（30000000 × 33%）	9 900 000
贷：应交税金——应交所得税	10 758 000
资本公积——接受捐赠非现金资产准备	1 742 000

从以上两种会计处理和纳税调整比较可以看出：（1）、（2）两种情况比较，资本公积相差 296140，应交税金（应交所得税）相差 145860，两者之和正好等于 A 公司支付的增值税的金额，但 A 公司因支付增值税少交所得税 145860 元，A、B 公司上缴给国家的增值税总额并没有变化，但 A 公司是否上交增值税对企业应交所得税会产生重大影响。在国家国税与地税分灶情况下，更要协调好国家利益和地方利益之间的关系。在此笔者认为应严格规范接受捐赠存货资产的会计账务处理，不应由受赠方支付国家增值税而造成地方所得税的流失。

参考资料：

[1] 张陶勇，对企业接受捐赠资产会计处理的异议[J]，财会月刊，2004，（7）。

[2] 邓孙棠，接受捐赠非货币性资产会计处理浅见[J]，财会月刊，2004，（9）。

[3] 邹小平，对企业接受捐赠资产会计处理的质疑，[J] 财会月刊，2005，（3）。

利益。

（4）坚持成本领先及专一化战略

由于 A 公司地处有色金属之乡；产品都是自主或联合开发的，公司拥有知识产权；公司得到政府的大力扶持；A 公司可以坚持成本领先及专一化战略，以成本及研发作为公司未来市场竞争的核心能力构成要素，通过产品的性价比、营销及客户关系管理逐步建立竞争优势，力争在国内市场上占据绝对有利的竞争地位。

参考文献：

[1] 迈克尔·波特，竞争战略[M]，陈小悦译，北京：华夏出版社，1997。

[2]（美）D. Besanko D. Dranove M. shanley，武亚军总译校，公司战略经济学[M]，北京：北京大学出版社，1999。

[3] 金碚等，竞争力经济学[M]，广州：广东经济出版社，2003。

[4] 刘益，波特“五力模型”的缺陷及其改进[J]，管理工程学报，1999，（4）。