A decorative graphic consisting of overlapping blue, red, and yellow squares with a black crosshair.

外部分析：识别产业机会 和威胁

主讲人：刘海建

南京大学管理学院工商管理系



“知己知彼， 百战不殆。”

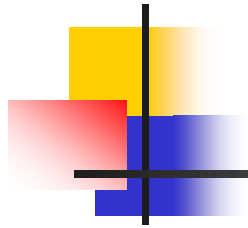
- Sun Tzu



竞争的起点: 行业吸引力

一个简单而有力的逻辑:

- 社会工作者: “你为什么要抢银行?”
- 盗贼: “因为那里有钱。”

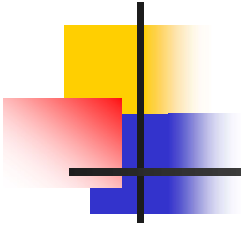


- 机会?
- 威胁?



内容

- **1、产业、部门、细分市场的定义**
- **2、5力模型**
- **3、战略群组**
- **4、波特模型的局限**
- **5、外部宏观环境。**



战略制定的思考开始于企业对所在产业竞争力量的分析。



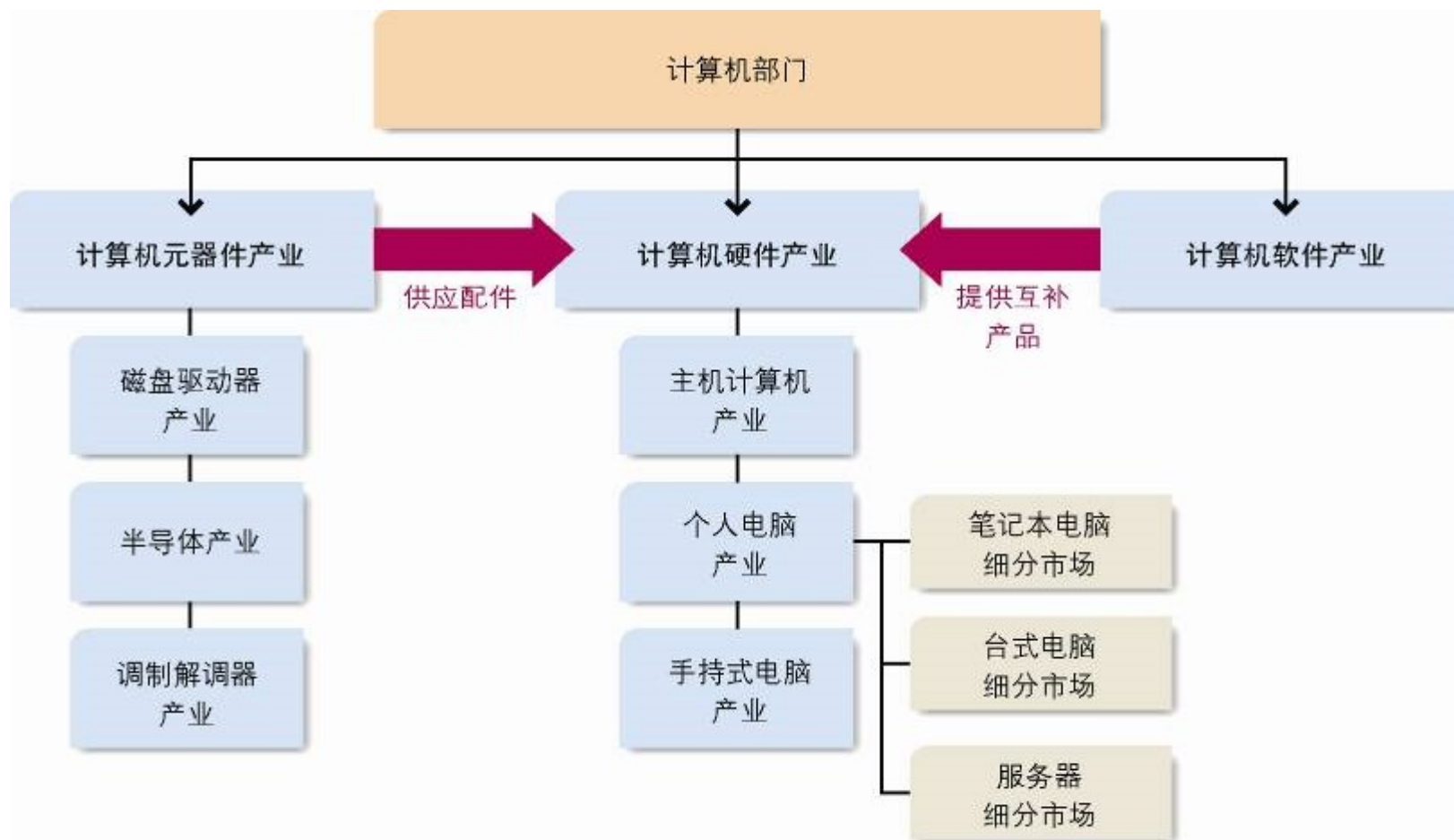
产业分析：产业的定义

产业

- 产业指的是提供相互间密切替代的产品或服务、满足相同的基本的顾客需求的一组公司
- 产业的边界会随着顾客需求和技术的变化而变动。如无线电话和小型电脑。
- 部门
 - 由一组密切相关的产业所构成。如计算机部门，分为计算机元器件产业、硬件产业、软件产业。
- 细分市场
 - 在一个产业内对顾客群体进行区分
 - 以各自的独特属性和满足特殊需要而实现差异化

计算机部门：产业与细分市场

Figure 2.1





2、Porter的5种竞争作用力

产业边界确定后，经理的下一步工作是分析产业环境中的竞争力量。
找出机会与威胁。

波特的五力模型

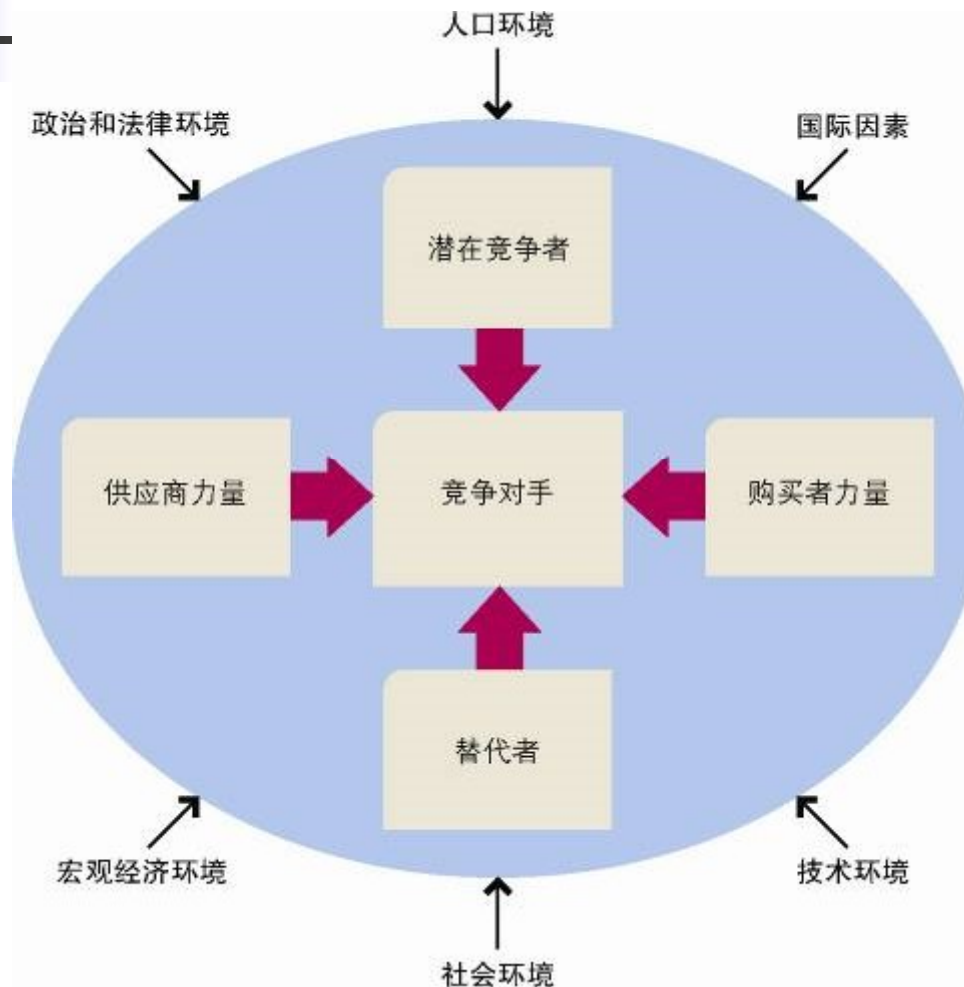


Figure 2.2

任何一种力量越强，则
现有企业越难提价和赢利。
竞争力量强则威胁大，竞
争力量弱则机会大。

公司必须塑造行业结构，
而不仅仅是对它作出响应

Source: Adapted and reprinted by permission of *Harvard Business Review*. From "How Competitive Forces Shape Strategy," by Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, March/April 1979 © by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

① 潜在竞争者进入的风险

潜在竞争对手是当前不在行业内但是有能力进入本行业的公司。进入的可能性大，则威胁大。进入风险是进入壁垒高度的函数。新进入者的壁垒包括：

1. 规模经济——随着产出增加，单位成本下降，这是因为：
 - ❖ 成本降低——大规模生产标准化产品
 - ❖ 大宗采购享受折扣——原材料和标准化部件
 - ❖ 成本优势——大规模生产分摊固定成本和营销成本
2. 品牌忠诚
 - ❖ 通过创建对现有产品的顾客偏好：连续投放广告、宣传本品牌产品、公司名称、专利保护、研发产生的产品创新、产品质量和售后服务。
 - ❖ 令新企业难以从现有企业手中夺取市场份额

3、绝对成本优势——相对于新进入企业

- ❖ 累计的经验、专利和秘密工艺所带来的卓越的生产经营水平；
- ❖ 控制生产过程中所需要的特殊生产要素，如劳动力、材料、设备等
- ❖ 财务风险理低——便宜的资金成本

4、顾客转移成本——是顾客从现有企业的产品转向新企业产品所付出的时间、精力和金钱。如果转移成本高，则即使新企业产品再好，则消费者也不会离开本企业。如**windows**和**office**的使用。

5、政府管制

- ❖ 对于某些产业构成进入壁垒：手机、移动运营商、银行业



② 现有企业间的竞争

- 竞争对手指的是产业内互相竞争市场份额的企业。
- 竞争的表现可以是价格、产品设计、广告和促销、直销和售后服务和支持。
- 竞争激烈意味着价格下降、成本上升。产业可能会整合。

竞争强度是以下因素的函数：

1. 产业竞争结构

- ❖ 现有企业的数量和规模分布。产业结构不同，则竞争强度也不同。
- ❖ 产业类型：属于合并型产业或是零散型产业。
- ❖ 零散型：进入壁垒低，难以差异化，则企业容易受制于外界环境。新企业大举进入繁荣的零散型产业则使产能过剩。企业不得不打价格战利用闲置的产能，而且很难差异化。-----往往是威胁，企业最好的战略是成本最小化，在繁荣时获利，而在萧条时能够生存。
- ❖ 合并型产业：也会导致寡头之间的博弈而导致价格战。

2. 需求状况

- ❖ 需求的增长 - 将会缓和竞争和减少对抗-----机会
- ❖ 需求下降 - 导致对市场份额和销售收入的对抗竞争-----威胁

3、成本状况

- ❖ 固定成本高 – 赢利能力受销售量影响非常敏感。很容易导致价格战。如UPS与F-express。两者要实现运营必须投资于飞机、包装-分检设备以及送货卡车。固定成本高。如果销售额不足，则往往倾向于降价提高销售额。

4、退出壁垒高度 – 阻碍企业脱离产业的因素，包括经济的、战略的和情感的因素。如果该障碍大，需求下降时，则企业被困在不赢利的产业里不能自拔，结果导致过剩的产能。如果企业降价来利用产能时，则内部竞争会更加激烈。这些因素包括：

- ❖ 投资资产的注销：投资资产难以转用价值或转手销售。因为有特定用途
- ❖ 对产业的经济依赖性：依靠单一产业
- ❖ 保留资产——在产业内有效竞争
- ❖ 退出的固定成本高，如对离职员工的补偿
- ❖ 对产业的情感依赖---面子
- ❖ 破产管制——即使不赚钱也要保留

③ 购买者讨价还价的力量

产业内的购买者可能是产品的终端用户，也可能是将产业的产品向终端用户进行分销的批发和零售企业。如P&G和UNILIVER的产品销售：虽然终端用户使用，但购买者往往是连锁超市和折扣店。在下列情况下购买者是力量强大的：

1. 购买者拥有支配地位
 - ❖ 购买者的规模大、数量多
 - ❖ 产业供应商数量众多、规模小
2. 购买量采购量很大
 - ❖ 购买者享有大额折扣的力量
3. 产业依赖于购买者
 - ❖ 购买者的采购量占企业总销售很大比例
4. 购买者转移成本很低
 - ❖ 购买者可以在供应商之间压价
5. 购买者可以方便地从不同供应商处进行购买
6. 购买者是进入本产业的威胁者之一
 - ❖ 购买者自己生产和供应
 - ❖ 购买者可以运用进入威胁作为压价的手段

④ 供应商讨价还价的力量

供应商是向产业提供投入如物料、服务和劳动力的组织，在以下情况下供应商力量最强：

1. 供应商的产品对于产业极为重要，替代品很少。
2. 产业对于供应商而言不是重要的顾客
 - ❖ 供应商受产业影响不大
3. 产业内企业的转移成本很高
 - ❖ 产业内企业无法在供应商之间进行压价
4. 供应商是进入本产业的威胁者之一
 - ❖ 供应商可以利用所提供的投入生产产业中的产品，同现有企业竞争
5. 产业中的企业无法威胁进入供应商的产业



典型案例

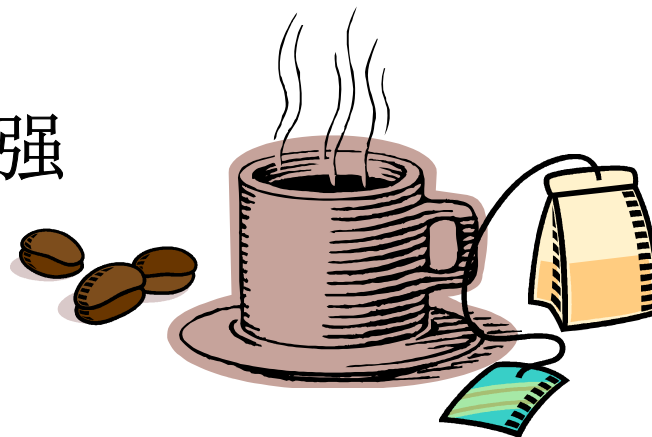
- 个人计算机产业是产业内公司依赖强大供应商的例子。----**Intel**---世界上最大的**PC**微处理器芯片制造商。产业标准先是基于**X86**，最近的则是奔腾系列。**Intel**的竞争对手如**AMD**，必须生产同**Intel**的标准兼容的芯片。因为后者占有**85%**的市场份额。
- 只有**Intel**才具备满足极大市场份额所必需的制造能力。而**AMD**不具备与前者的制造系统的效率和规模相抗衡的财务能力。
- 因此，即使**PC**制造商会部分从**AMD**处购买，但大部分仍然需要从**INTEL**处购买。

⑤ 替代性产品

替代性产品是来自其他企业或产业的能够满足顾客类似需求的产品

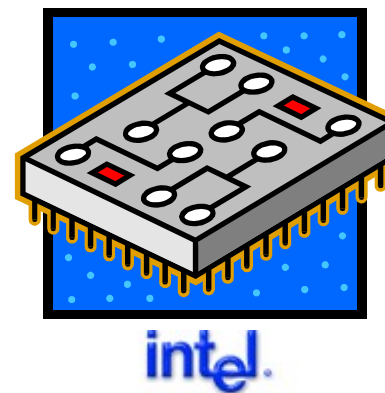
1. 密切替代性产品的存在是一种强大的竞争性威胁

❖ 替代性产品限制了企业产品的价格



2. 如果产业产品的替代性产品很少，则替代性产品的竞争力量很弱

❖ 如**Intel**。





波特模型的总结

- 为产业环境中各种竞争力量的系统分析提供了强大的工具，帮助经理人进行战略性思考。
- 但值得注意的是，竞争力量之间存在相互的影响，因此在进行产业分析时必须考虑所有的因素。



4、5力模型的局限性

- **1、产业生命周期的概念的局限：**
- 现实中，产业生命周期未必按照模式那样发展。如有的产业在经过衰退期后，由于社会变革的作用，产业可能恢复增长。如健康生活的理念使自行车产业重新恢复活力。

- **2、创新与变革：**原来的**5**种竞争作用力和战略群组都是静态的模型，无法把握价值转向时期企业环境的快速变化。该模型仅仅适用于稳定环境下的情况。
 - 成功的创新能够改变产业竞争的本质。如钢铁业电弧炉的炼钢技术使固定成本为代表的进入壁垒下降，从一批高效率的炼钢厂如**Nucor**和**Chaparral**进入了该产业。
 - 波特用“解冻”和“重塑”概念解释创新对于产业结构革新中的作用。提出了间断均衡（**Punctuated equilibrium**）的概念。

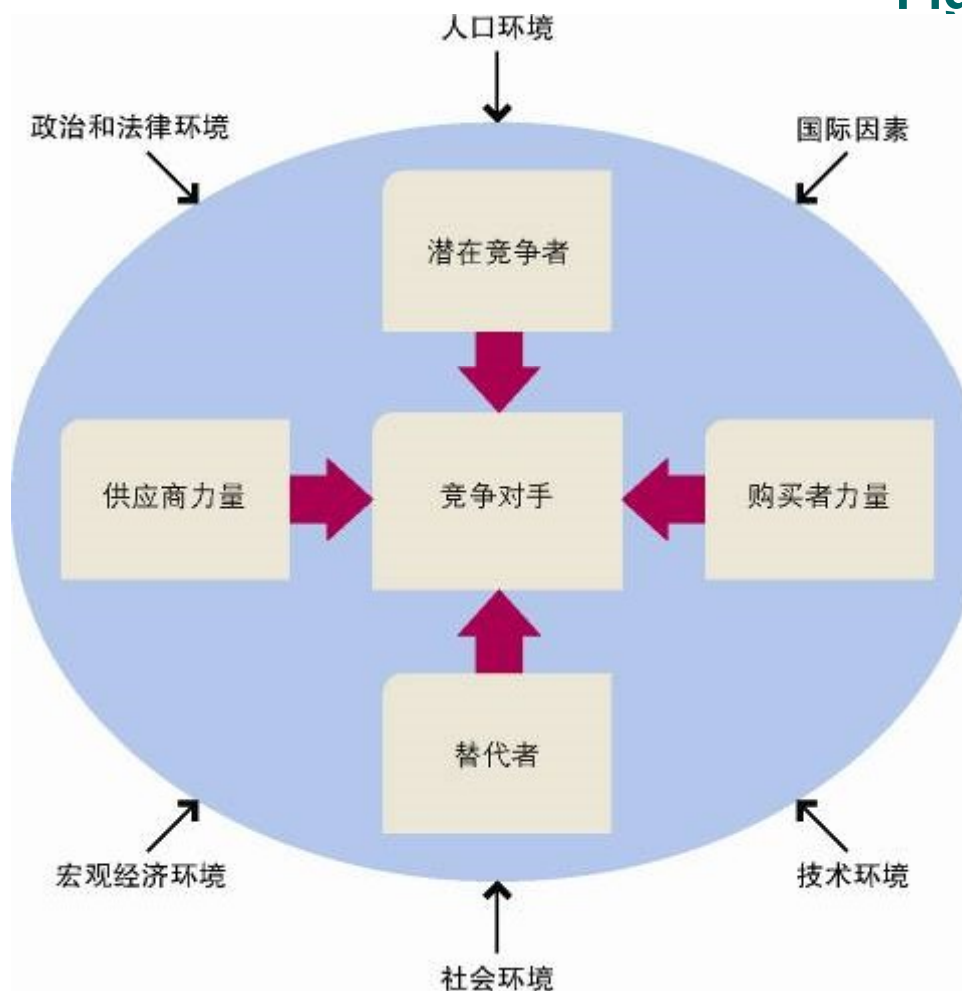
- **3、公司间的差异：**模型过分强调了产业结构对绩效的决定作用（**10%-20%**），忽视了产业内或者战略群组内企业间的差异。
 - 越来越多的研究说明，战略群组和公司赢利能力之间的联系非常弱，这与战略群组的概念不相符。公司资源和能力更为重要。

5、宏观环境的角色

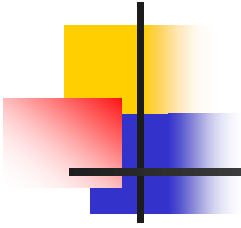
Figure 2.7

宏观环境要素的改变
可能直接影响：

- 五种竞争力量
- 相对优势
- 产业吸引力



- 如利率的影响：如房地产业（对顾客）、降低了公司成本（如电信业）。
- 汇率的影响：贬值会增加该国产业出口的机会。如人民币对美圆升值的影响对中国吸引外国直接投资和中国企业出口产生了重大影响。
- 人口因素：人口红利。
- 社会因素：如健康观念的影响。
- 政治和法律因素：如中国对民营企业的管理政策。**2000**年第颁布**36**条使民营企业市场准入方面获得了突破。



谢谢!