

五力模型

——行业竞争战略最流行的分析工具

版权所有：北京未名潮管理顾问有限公司
全套手册由未名潮、创业邦共同策划出品

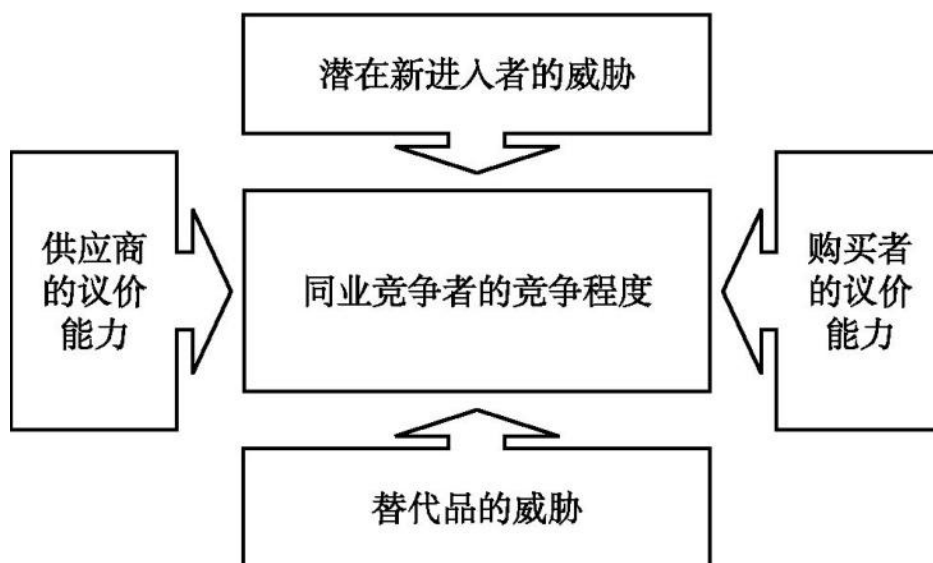
说明：“五力模型”是“竞争战略之父”迈克尔·波特(Michael Porter)于20世纪80年代初提出的，对企业战略制定产生了全球性的深远影响。该工具主要用于竞争战略分析，可以有效的分析客户的竞争环境。本文档主要详细介绍了该工具定义、理论模型、详细说明及其应用。

“五力模型”是“竞争战略之父”迈克尔·波特(Michael Porter)于20世纪80年代初提出的。他认为，行业竞争的激烈程度取决于行业环境中的五种力量，即：**供应商议价能力、购买者议价能力、潜在新进入者威胁、替代品威胁、同业竞争者竞争程度**，这五种力量的不同组合变化，最终影响一个产业的盈利能力与吸引力。

通过“五力模型”，我们可以全面扫描一个行业的基本竞争态势，有效分析某个产业内企业平均具有的盈利空间，为企业制定竞争战略提供充分依据，因此，该模型已经成为行业竞争战略最流行的分析工具，对企业战略制定也产生了全球性的深远影响。

通常，该模型也可用于我们的创业能力分析，以揭示你的创业项目所处行业的基本竞争态势以及该项目在本产业或行业中具有何种盈利空间，从而为创业初期竞争战略制定提供决策依据，以确保创业方向的准确性与创业活动实施的高效性。

“五力模型”示意图及详细释义如下：



五力模型示意图

1. 供应商议价能力

供应商议价能力，指的是现有企业向供应商购买原料时，供应商争取获得较好价格的能力。供应商影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力的主要方式是：提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力。决定供应商议价能力的主要因素有：

- 1.1 供应商所在行业的集中化程度。
- 1.2 供应商所提供的产品或服务独一无二，且转换成本很高。
- 1.3 供应商所提供的产品对企业生产业务、产品质量的重要性。
- 1.4 企业采购量占供应商产量的比例很低。
- 1.5 供应商能直接销售产品并与企业抢占市场（例如“前向一体化”的战略意图）。
- 1.6 供应商所提供的产品在企业整体产品成本中的比例。
- 1.7 供应商的收益率。
- 1.8 供应商的产品质量、服务水平及品牌实力。

2. 购买者议价能力

购买者议价能力是指购买者讨价还价的行为和程度。购买者主要通过其压价



与要求提供较高的产品或服务质量的能力,来影响行业中现有企业的盈利能力。影响购买者议价能力的主要因素有:

2.1 替代品的替代程度。

2.2 产品的标准化程度。(如:产品标准化程度高,购买者可同时向多个卖主购买同类产品。)

2.3 购买者是否采取集体购买模式。

2.4 购买者对产品或者服务质量的敏感性。

2.5 大批量购买的普遍性。

2.6 产品在购买者成本中占的比例。

2.7 购买者“后向一体化”的战略意图。

3. 潜在的新进入者威胁

潜在的新进入者威胁,是指一个行业的新进入者通常会带来大量的新资源和额外的生产能力,并且要求获得一定的市场份额,除了促使行业竞争激烈、导致行业中现有企业盈利水平降低以外,还有可能因为其强大的攻势颠覆整个市场,给现有企业的生存造成极大的威胁。

新进入者威胁的严重程度主要取决于一家新的企业进入该行业的可能性、进入壁垒、以及预期的报复。

3.1 进入行业的可能性,主要取决于该行业的发展前景如何,例如,行业增长率高表明未来企业的盈利性强、成长空间大,而眼前的高利润对于新进入者而言也是颇具诱惑力的。

3.2 进入壁垒,主要取决于:

3.2.1 规模经济:一方面,大规模进入,投资大风险高;另一方面,小规模进入,产品成本高。通常都会让新进入者举棋不定、望而却步;

3.2.2 资本金需要:资金投入需求量大,则新进入者威胁低。

3.2.3 产品差异化:差异化程度高,则新进入者威胁低。

3.2.4 转换成本:顾客转向新供应商的转换成本高,则新进入者威胁低。

3.2.5 客户忠诚度:客户忠诚度高,则新进入者威胁低。

3.2.6 对销售渠道的控制权:限制新进入者通过原有的渠道销售产品和服务,则新进入者威胁低。



3.2.7 综合性的竞争优势：例如，较高的市场占有率、已培育稳定且很熟悉的用户群、独有的专利技术、优秀的人才队伍、先进的设备、政府的支持、战略资源的掌控、经验曲线效应……这一切都会给新进入者增加高额的成本、设置高壁垒。

3.2.8 政府政策机制：政府如果通过授权或特许经营对进入某些特定行业的企业进行严格管制，例如烟酒制造、烟酒零售、金融业务等行业，新进入者就必须取得合法的授权或者特许经营权，方可踏入这个行业。

3.2.9 自然资源：如冶金业对矿产资源的依耐性。

3.2.10 地理环境：如造船厂只能建在海滨城市。

3.3 预期的报复，主要指预期现有企业对新进入者的反应情况，即采取报复行动的可能性大小，主要取决于有关企业的财力情况、报复记录、固定资产规模、行业增长速度、受威胁的程度等。

总之，新企业进入一个行业的可能性大小，一般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情况。

4. 替代品威胁

替代产品，是指可由其它产业生产的、与现有产品功能相同或者类似的产品或者服务，并能够满足消费者同样的需求。两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。如果购买商面前的替代品越多，尤其是转换成本较低时，其议价能力会越强。因此，替代品可以通过设置价格上限、改变需求量、迫使企业投入更多资金并提高服务质量等手段来影响一个行业的盈利性。

替代品的威胁严重程度，主要取决于：

4.1 替代品的性价比。

4.2 购买者的转换成本。

4.3 替代品的盈利能力及市场扩张速度。

4.4 替代品厂家生产能力。

4.5 替代品生产企业的经营策略。

例如，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的威胁



程度就越高；而这种来自替代品生产者的威胁程度高低，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、替代品盈利能力及其市场扩张情况来进一步分析。

5. 同业竞争者竞争程度

同业竞争者竞争程度,是指行业现有竞争者之间的竞争程度,同业竞争者是企业几乎每天都要面对的最强大的一种竞争力量。任何一家企业,要想扩大市场份额、争夺更多的消费者、获取更多的利润,就不可避免的要与同行业中现有同类企业进行激烈的竞争,并想方设法获取竞争优势、超越竞争者,其竞争主要表现为技术、价格、质量、售后服务、销售渠道、广告宣传、创新能力、人才素质等方面。其竞争程度,主要取决于以下几项因素:

5.1 竞争者数量:市场中竞争者越多,竞争强度会越高。

5.2 市场竞争地位的变化:市场竞争地位的变化实际上是同业竞争者之间竞争产生的一种必然的动态性结果,如果竞争地位的变化幅度越大、频率越快,就说明其竞争强度越高。

5.3 产品或者服务转换成本:产品缺乏差异性或具标准化,购买商轻易就可以转换供应商,并使其竞争激烈。

5.4 行业增长率:行业增长缓慢,新进入者从其他竞争者那里争取市场份额,现有企业之间争夺既有市场份额,竞争会变激烈。

5.5 行业固定成本和存货成本:行业固定成本越高,企业寻求降低单位产品固定成本或增加产量,导致在价格上相互竞争;对于那些难以保存的、季节性的或库存成本较高的产品,企业往往不得不在特定的时候通过大幅度降价的方式进行倾销,导致恶性竞争。

5.6 战略重要性:企业最重要的战略目标是获取成功,往往又是通过采取具有竞争力的行为来达成预期目标的。而企业战略目标的高低将直接影响同业竞争者力量的大小。例如,一个企业的战略目标越高、预期市场份额越大、预期利益回报越多,其竞争投入定然会更大、竞争手段会更多、攻击性会更强,致使彼此竞争激烈。

5.7 退出行业壁垒:企业从行业中撤出的壁垒越高或成本越高,企业停留在该行业并尽其所能加以经营的意识就越强烈,即使这些企业所获的利润较低甚至亏



本。

5.8 不确定性：一个企业如果不确定同行业另一企业如何经营，可能会制定更具竞争力的战略，其竞争必然会变得激烈；而且，如果竞争者之间彼此的竞争因素差异较大、且呈现多样化特征，其竞争力量会多变且强大，也更容易形成复杂多变的竞争环境。