

咨询师现代工程咨询方法概述串讲（六）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/92/2021\\_2022\\_\\_E5\\_92\\_A8\\_E8\\_AF\\_A2\\_E5\\_B8\\_88\\_E7\\_c60\\_92879.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/92/2021_2022__E5_92_A8_E8_AF_A2_E5_B8_88_E7_c60_92879.htm) 第三节 竞争能力分析

一、行业竞争结构分析 (一)行业竞争结构 行业的竞争结构是指行业内企业的数量和规模的分布。理论上，可以分为完全竞争、寡头垄断、双头垄断、完全垄断四种，从市场集中程度、进入和退出障碍、产品差异和信息完全程度方面有不同的特征。基于对现实的观察，一些学者进一步提出了完全垄断、绝对垄断、双头垄断、相对垄断、分散竞争五种状态，它主要从市场份额占有状态进行划分，其典型的市场描述如表24。表24 典型的行业市场竞争格局(二)行业竞争结构分析模型 一个行业中的竞争，除了竞争对手外，还存在五种基本的竞争力量，即潜在的进入者、替代品的威胁、购买者讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争对手之间的抗衡。供应商和购买者讨价还价可视为来自“纵向”的竞争，其他三种竞争力量可视为“横向”的竞争。因此，该方法有时也被称为“五力分析”，或“五因素模型”。

1. 行业新进入者的威胁 产业新进入者威胁的大小取决于行业的进入障碍和可能遇到的现有企业的反击策略。
2. 供货商的讨价还价能力 买方的讨价还价能力，取决于本企业的部件或原材料产品占买方成本的比例，各买方之间是否有联合的危险、本企业与买方是否具有战略合作关系等因素。
3. 替代品的威胁 替代品的威胁包括三个方面：替代品在价格上的竞争力；替代产品质量和性能的满意度；客户转向替代品的难易程度。替代品对企业不仅有威胁，可能也带来机会。如果企业

技术创新能力强，能够率先推出性能价格比高的新产品，就可以在竞争中保持领先优势。

4．现有企业的竞争 这是五因素中最重要的竞争力量。决定了一个行业内的竞争激烈程度。

5．客户讨价还价的能力 客户要求企业降低价格，提供更高质量的产品和服务，并使业内企业相互对立，从而导致行业盈利水平的降低。客户讨价还价的能力取决于客户的集中程度、产品市场的集中程度、客户自身垂直整合能力、客户对产品的了解、市场供求状况等因素。从战略形成的角度看，五种竞争力量共同决定行业的竞争强度和获利能力。对同一行业或不同行业的不同时期，各种力量的作用是不同的。显然，最危险的环境是进入壁垒低、存在替代品、由供货商或买方控制、行业内竞争激烈的产业环境。行业的领先企业可以通过战略调整来改变行业的竞争格局，谋求相对优势地位，从而获得更高的盈利。为了定量分析行业的竞争状况，波特提出了“行业竞争结构分析模型”，可用表格来定量计算，如表25。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)