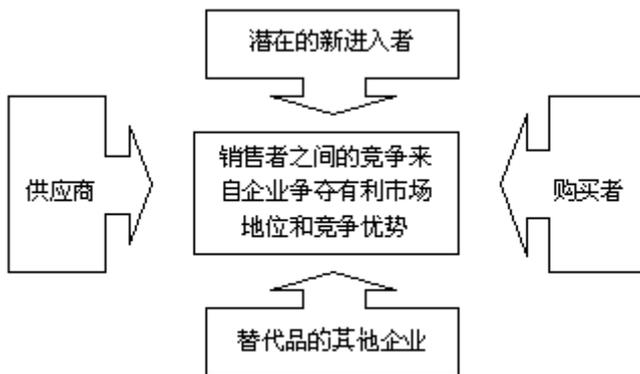


波特五力分析模型簡介

五力分析模型是邁克爾·波特 (Michael Porter) 於80年代初提出，對企業戰略制定產生全球性的深遠影響。用於競爭戰略的分析，可以有效的分析客戶的競爭環境。五力分別是：供應商的議價能力、購買者的議價能力、潛在競爭者進入的能力、替代品的替代能力、行業內競爭者現在的競爭能力。五種力量的不同組合變化 最終影響行業利潤潛力變化。

波特五力分析模型詳解

五種力量模型將大量不同的因素彙集在一個簡便的模型中，以此分析一個行業的基本競爭態勢。五種力量模型確定了競爭的五種主要來源，即供應商的議價能力，購買者的議價能力，潛在進入者的威脅，替代品的威脅，以及最後一點，來自目前在同一行業的公司間的競爭。一種可行戰略的提出首先應該包括確認並評價這五種力量，不同力量的特性和重要性因行業和公司的不同而變化，如下圖所示：



1. 供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)

供方主要通過其提高投入要素價格與降低單位價值質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力與產品競爭力。供方力量的強弱主要取決於他們所提供給買主的是什麼投入要素，當供方所提供的投入要素其價值構成了買主產品總成本的較大比例、對買主產品生產過程非常重要、或者嚴重影響買主產品的質量時，供方對於買主的潛在討價還價力量就大大增強。一般來說，滿足如下條件的供方集團會具有比較強大的討價還價力量：

- 供方行業為一些具有比較穩固市場地位而不受市場劇烈競爭困擾的企業所控制，其產品的買主很多，以致於每一單個買主都不可能成為供方的重要客戶。
- 供方各企業的產品各具有一定特色，以致於買主難以轉換或轉換成本太高，或者很難找到可與供方企業產品相競爭的替代品。
- 供方能夠方便地實行前向聯合或一體化（產業鏈縱向延伸的能力），而買主難以進行後向聯合或一體化。

2. 購買者的議價能力 (Bargaining Power of Buyers)

購買者主要通過其壓價與要求提供較高的產品或服務質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力。一般來說，滿足如下條件的購買者可能具有較強的討價還價力量：

- 購買者的總數較少，而每個購買者的購買量較大，占了賣方銷售量的很大比例。
- 賣方行業由大量相對來說規模較小的企業所組成。
- 購買者所購買的基本上是一種標準化產品，同時向多個賣主購買產品在經濟上也完全可行。

諮詢工具
安索夫矩陣
案例面試分析工具/框架
ADL矩陣
安迪·格魯夫的六力分析模型
波士頓矩陣
標桿分析法
波特五力分析模型
波特價值鏈分析模型
波士頓經驗曲線
波特鑽石理論模型
貝恩利潤池分析工具
波特競爭戰略輪盤模型
[編輯]

- 購買者有能力實現後向一體化，而賣主不可能前向一體化。（註：簡單按中國說法，客大欺主）

3. 新進入者的威脅 (Threat of New Entrants)

新進入者在給行業帶來新生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有企業發生原材料與市場份額的競爭，最終導致行業中現有企業盈利水平降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生存。競爭性進入威脅的嚴重程度取決於兩方面的因素，這就是進入新領域的障礙大小與預期現有企業對於進入者的反應情況。

進入障礙主要包括規模經濟、產品差異、資本需要、轉換成本、銷售渠道開拓、政府行為與政策（如國家綜合平衡統一建設的石化企業）、不受規模支配的成本劣勢（如商業秘密、產供銷關係、學習與經驗曲線效應等）、自然資源（如冶金業對礦產的擁有）、地理環境（如造船廠只能建在海濱城市）等方面，這其中有些障礙是很難藉助複製或仿造的方式來突破的。預期現有企業對進入者的反應情況，主要是採取報復行動的可能性大小，則取決於有關廠商的財力情況、報復記錄、固定資產規模、行業增長速度等。總之，新企業進入一個行業的可能性大小，取決於進入者主觀估計進入所能帶來的潛在利益、所需花費的代價與所要承擔的風險這三者的相對大小情況。（註：潛在的同行，跟風者）

4. 替代品的威脅 (Substitutes)

兩個處於同行業或不同行業中的企業，可能會由於所生產的產品是互為替代品，從而在它們之間產生相互競爭行為，這種源自於替代品的競爭會以各種形式影響行業中現有企業的競爭戰略。首先，現有企業產品售價以及獲利潛力的提高，將由於存在著能被用戶方便接受的替代品而受到限制；第二，由於替代品生產者的侵入，使得現有企業必須提高產品質量、或者通過降低成本來降低售價、或者使其產品具有特色，否則其銷量與利潤增長的目標就有可能受挫；第三，源自替代品生產者的競爭強度，受產品買主轉換成本高低的影響。總之，替代品價格越低、質量越好、用戶轉換成本越低，其所能產生的競爭壓力就越強；而這種來自替代品生產者的競爭壓力的強度，可以具體通過考察替代品銷售增長率、替代品廠家生產能力與盈利擴張情況來加以描述。

5. 同業競爭者的競爭程度 (Rivalry)

大部分行業中的企業，相互之間的利益都是緊密聯繫在一起的，作為企業整體戰略一部分的各企業競爭戰略，其目標都在於使得自己的企業獲得相對於競爭對手的優勢，所以，在實施中就必然會產生衝突與對抗現象，這些衝突與對抗就構成了現有企業之間的競爭。現有企業之間的競爭常常表現在價格、廣告、產品介紹、售後服務等方面，其競爭強度與許多因素有關。

一般來說，出現下述情況將意味著行業中現有企業之間競爭的加劇，這就是：行業進入障礙較低，勢均力敵競爭對手較多，競爭參與者範圍廣泛；市場趨於成熟，產品需求增長緩慢；競爭者企圖採用降價等手段促銷；競爭者提供幾乎相同的產品或服務，用戶轉換成本很低；一個戰略行動如果取得成功，其收入相當可觀；行業外部實力強大的公司在接收了行業中實力薄弱企業後，發起進攻性行動，結果使得剛被接收的企業成為市場的主要競爭者；退出障礙較高，即退出競爭要比繼續參與競爭代價更高。在這裡，退出障礙主要受經濟、戰略、感情以及社會政治關係等方面考慮的影響，具體包括：資產的專用性、退出的固定費用、戰略上的相互牽制、情緒上的難以接受、政府和社會的各種限制等。

行業中的每一個企業或多或少都必須應付以上各種力量構成的威脅，而且客戶必面對行業中的每一個競爭者的舉動。除非認為正面交鋒有必要而且有益處，例如要求得到很大的市場份額，否則客戶可以通過設置進入壁壘，包括差異化和轉換成本來保護自己。當一個客戶確定了其優勢和劣勢時（參見SWOT分析），客戶必須進行定位，以便因勢利導，而不是被預料到的環境因素變化所損害，如產品生命週期、行業增長速度等等，然後保護自己並做好準備，以有效地對其它企業的舉動做出反應。

根據上面對於五種競爭力量的討論，企業可以採取儘可能地將自身的經營與競爭力量隔絕開來、努力從自身利益需要出發影響行業競爭規則、先占領有利的市場地位再發起進攻性競爭行動等手段來對付這五種競爭力量，以增強自己的市場地位與競爭實力。

波特五力分析模型與一般戰略的關係

波特五力模型与一般战略的关系			
行业内的 五种力量	一般战略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方侃价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围是大买家丧失谈判能力
供方侃价能力	更好地抑制大卖家的侃价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁给顾客方	进货量低供方的侃价能力就高，但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求