



引导案例

滴滴出行高级产品总监:大数据让平台更高效

滴滴出行战略副总裁朱景士今日透露,滴滴出行的新一轮融资即将完成,在投资市场环境平淡的情况下,仍然获得了国内外众多投资机构及新老股东的支持,公司最新估值远超此前各种渠道的传言。

“滴滴现在比任何时候都更接近盈利,目前400个城市中已有近300个盈利。”朱景士透露。在融资的同时,滴滴出行打入Uber美国老家进行布局的大胆却又水到渠成的行为,不少业内人士表示看好。

滴滴出行的成绩似乎离不开“补贴大战”。就好像国内其余互联网企业崛起之时一样,滴滴出行从出生便伴随着促销。但这些新业务发展初期的补贴政策,在罗文看来,是为了拉高用户活跃度的,而在现阶段,大数据让平台更高效,补贴的发生会更精确。

罗文在接受《中国经营报》记者采访时指出,目前用户黏性,尤其是司机端主要依靠每小时收入数据观察。当司机进入一个大流量的平台,因为订单的增多,司机每小时的收入就会随之提高。数据显示,滴滴平台上“快车拼车”可帮助司机提高近20%的每小时接单量,增加收入超过30%。

而在每小时接单效率提高的同时,滴滴出行对于司机端的补贴也正在发生变化。当下更多的是依靠大数据分析进行精确投放,通过分析不同地方、不同城区甚至时间段来进行补贴多寡的分发,在减少补贴的成本之下,也能满足用户的需求,“比如北京的昌平区在晚高峰期并不高峰,而在非高峰期时发生拥堵,我们就会进行补贴以及司机溢价的调节”,罗文表示。

资料来源:四川在线,2016,<http://news.scol.com.cn/gdxw/201604/54480248.html>。

3.1 宏观环境分析

宏观环境分析较为常用的分析模型是PEST分析,所谓PEST,就是指political(政治),economic(经济),social(社会)和technological(科技)。这些是企业的外部宏观环境,一般不受企业控制,这些因素也被戏称为“pest(有害物)”。

3.1.1 政治法律环境分析

1. 政治环境

政治是一种重要的社会现象,政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分,这是因为政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显,影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及状况的不同而对企业产生不同的影响。因此,政治是决定、制约和影响企业生存与发展极其重要的因素。

(1) 定义。企业的政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。

(2) 政治环境对企业影响的共同特点如下。

- ① 直接性: 国家政治环境直接影响着企业的经营状况。
- ② 难以预测性: 对于企业来讲,有时难以预测国家政治环境的变化趋势。
- ③ 不可逆转性: 政治环境因素一旦涉及企业,就会使企业发生十分迅速和明显的变化,而这一变化是企业驾驭不了的。

(3) 企业政治环境的具体内容。政治环境主要指国内的政治环境和国际的政治环境。国内的政治环境包括以下一些要素: 政治制度; 政党和政党制度; 政治性团体; 党和国家的方针、政策; 政治气氛。国际政治环境主要包括: 国际政治局势; 国际关系; 目标国的国内政治环境。

其中,政治环境具体内容如下。

- ① 政治制度: 例如,我国社会主义政治制度是人民代表大会制度。
- ② 政党和政党制度: 政党和政党制度是影响国家政治环境的主要因素,也是影响企业政治环境的重要因素。例如,我国是以中国共产党为领导的多党合作和政治协商制度。
- ③ 政治性团体: 例如,工会、妇联等,这些政治性团体对国家政治决策具有很大的影响,有时也会使企业政治环境发生重大变化。
- ④ 国家的方针政策: 这是在一定阶段内指导一个国家政治、经济、文化等方向性、原则性的战略规范,因此企业必须遵循所在国的这些方针政策,它对企业活动往往具有控制和调节的作用。
- ⑤ 政治气氛: 一是指各阶级及其政党的各种政治主张的矛盾和力量对比在政权上的反映所形成的国家政治局势; 二是指基层组织和群众的政治情绪,如政治倾向、政治热情及政治思想等。

更为具体的,中国的基本政治制度和方针政策构成企业政治环境的基本要素,政治体制改革和不同时期的具体方针政策则为企业政治环境提供了条件和发展前景,这些都将对我国企业的领导制度、生产经营和管理产生深远的影响与制约作用,正确充分地利用、适应企业所面临的政治环境,无疑是使企业生存和健康发展、实现其战略的重要前提。

2. 法律环境

1) 定义

企业的法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态。例如,我国社会主义法律是广大人民按照自己的意志,通过国家政权制定或认可建立起来的法律制度和执

法原则,这是我国法制的根本性质。我国企业面对社会主义法制环境,它规范、制约、引导企业,要求企业从成立之日起一切生产、经营、管理、分配、交换以及改组、合并、扩充或破产行为都必须符合人民群众和全社会的根本利益,有利于发展社会主义市场经济,有利于开展国际经济合作和国际竞争。

2) 法律环境包括的四种要素

(1) 国家的法律规范。国家的法律规范是由国家制定或认可、体现统治阶级意志、由国家强制力保证实施的行为规则。法律规范是一个完整的体系,企业及其活动相关的法律规范体系是由不同效力等级的一系列法律所组成的,主要有宪法、基本法律、行政法规、地方性法规等,其中与企业相关的法律规范构成企业法律环境中最基本的内容。如《中华人民共和国公司法》《中外合资经营企业法》《中华人民共和国合同法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国税法》以及《中华人民共和国企业破产法》等。

(2) 国家司法、执法机关。国家司法、执法机关指国家设立的法律监督、法律审判和法律执行部门,主要有法院、检察院、公安机关及各种行政执法部门。与企业关系较密切的行政执法部门有工商行政管理部门、税务部门、物价部门、计量管理部门、技术质量监督部门、专利部门、环境保护管理部门、政府审计部门等。此外,还有一些临时性行政执法部门,如各级政府的财政、税收、物价检查组织等。

(3) 企业的法律意识。法律意识是法律观、法律感和法律思想的总称,而企业的法律意识是指企业对法律制度的认识和评价。因为任何企业都要同与其生产经营活动相关的企事业单位发生经济、技术、贸易关系,这些关系都具有社会经济法律关系的性质。企业的法律意识,最终都会物化为一定性质的法律行为,并造成一定的行为后果,从而构成每个企业不得不面对的法律环境。

(4) 国际法。国际法涉及国际法律环境和目标国的国内法律环境。

综上所述,法律规范是企业法律环境赖以存在的基础,国家司法、执法机关及其活动是企业法律环境健康的保证,企业的法律意识是企业参与法律环境和感受法律环境的重要媒介。法律环境对企业的影响方式由法律的强制性特征所决定,对企业的影响方式具有刚性约束的特征。针对经济法律规范所调整的不同经济法律关系,其刚性又有程度上的差异,不同的法律形式对调整对象采取不同的调整手段和作用方式。

3.1.2 经济环境分析

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策。社会经济状况包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等多方面的内容,涉及国家、社会、市场及企业等多个领域。国家经济政策是国家履行经济管理职能、调控宏观经济水平和结构、实施国家经济发展战略的指导方针,对企业经济环境有着重要影响。

企业经济环境是一个多元动态系统,主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策四个要素构成。

1. 社会经济结构

社会经济结构又称“国民经济结构”,是指国民经济中不同经济成分、不同产业部门以

及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互质的适应性、量的比例性及排列关联的状况。一般而言,社会经济结构主要包括五个方面的内容,即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构,其中最重要的是产业结构问题。

实践证明,社会经济结构如果出现问题,会立即导致相当范围与数量的企业不能正常生产经营,甚至造成国民经济的危机。企业应关注社会经济结构的变化动向,及时妥善调整企业的经营活动,主动适应宏观经济环境变化,才能保证企业的安全与健康,有时还能把握时机,开拓创新,推动企业的发展。

2. 经济发展水平

经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平常用的主要指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济增长速度等。对企业而言,从这些指标中可以了解国家经济全局发展状况,利用全国、各省市和企业自身的数据对比,加之时间序列(各年度数据)的比较,从中认识该国宏观经济形势和企业工作环境的发展变化,这对企业是有帮助的。

3. 经济体制

经济体制是指国家组织经济的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系,并通过一定的管理手段和方法,调控或影响社会经济活动的范围、内容和方式等。正因为如此,经济体制对企业生存与发展的形式、内容、途径都提出了系统的基本规则和条件。在经济体制改革过程中,企业应加强和重视对新经济体制实质、形式及运行规律等方面的了解,把握并建立起新的体制意识,改变企业行为的方式与方法,这对企业发展是至关重要的。

4. 宏观经济政策

经济政策是国家在一定时期内为达到国家经济发展目标而制定的战略与策略,它包括综合性的国家经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。宏观经济政策是国家根据一定时期经济领域中普遍存在的问题提出的针对性政策,它规定企业活动的范围、原则,引导和规范企业经营的方向,协调企业之间、经济部门之间、局部与全局之间的关系,保证社会经济正常运转,实现国民经济发展的目标与任务。

3.1.3 社会及文化环境分析

1. 企业社会环境分析

企业的社会环境包括国家社会阶层的形成和变动、执政党的状况、人口的地区性流动、人口年龄结构的变化、社会中权力结构、人们生活方式及工作方式的改变、就业状况、城乡差别、社会福利、社会保障、廉政建设、社会道德风气、公众对国家的信心等,必然都会反映到企业中来,影响社会对企业产品及劳务的需求,也改变着企业的战略决策。一般来说,社会环境主要分析人口因素。人口因素指的是人口特征变化对产业的影响,主要包括人口数量、年龄结构、地理分布和教育水平等因素。对企业战略的影响主要包括:人口数量制约着个人或家庭消费产品的市场规模;年龄结构决定以某年龄层为对象的产品的市场规模。各年龄层都使用的产品市场,对商品的选择性大,会产生产品多样化的机会;各

年龄构成比例发生变化,市场规模将随之变化,对于以特定年龄层顾客为对象的企业来说将成为市场机会或威胁;人口的地理分布决定消费者的地区分布,消费者地区分布密度越大,消费者的喜好也越多样化,对市场的商品选择性也越大,越容易出现多种多样的市场机会;人口的教育文化水平直接影响着企业的人力资源状况等。

目前世界人口变化出现了五个趋势:①世界人口迅速增长,意味着消费将继续增长,世界市场将继续扩大;②发达国家的出生率开始下降,对以儿童为目标市场的企业是一种不利环境,而年轻夫妇可以有更多的闲暇和收入用于旅游、在外用餐、文体活动等,为相关企业带来更多机会;③许多国家人口趋于老龄化,老年人的市场正在逐步扩大,老年人的消费能力也在逐步增强;④许多东方国家的家庭状况正在发生变化,家庭规模向小型化方向发展,几世同堂的大家庭大大减少;⑤许多西方国家的非家庭住户在迅速增加,包括单身成年人住户、暂时同居户和集体住户。

2. 企业文化环境分析

文化是企业赖以生存和发展的基础,构成了企业的文化环境。然而文化环境对企业行为的影响,在很大程度上并没有被社会所认识。在企业成长过程中,文化对企业产生的许多影响都被埋入企业行为动机的原始部位,即处于行为动机的意识层面之下,这正是文化作用往往被人们忽视的原因。事实上,企业的文化环境始终以一种不可抗拒的方式影响着企业,因此,研究企业战略决不能忽视文化环境对企业的影响。作为企业管理者,只有深刻认识所在国家文化的内容和实质,全面了解企业所处的文化环境,才能真正把握企业战略与文化环境的内在联系,在更深层次上掌握企业行为的规律性。

文化的基本要素包括哲学、宗教、语言文字、文学艺术等,它们共同构筑文化系统,是企业文化环境的重要组成部分。

(1) 哲学。哲学是文化的核心部分,在整个文化中起着主导作用。传统哲学基本上由宇宙论、本体论、知识论、历史哲学和人生论(道德哲学)五个方面构成,常以各种微妙的方式渗透到文化的各个方面,对企业有着强大的影响。

(2) 宗教。宗教作为文化的一个侧面,在长期发展过程中与传统思想文化有着千丝万缕的联系。在我国文化中,宗教所占的地位并不像西方那样显著,宗教情绪也不像西方那样强烈,但其影响却是不可忽视的,它对人们心理、风俗习惯、哲学思想、文学艺术、科学技术乃至医药卫生、政治经济生活等都会产生深刻的影响。

(3) 语言文字。语言文字是一种传递信息、观念和规范的基本文化手段。语言文字是一个民族得以发展和流传的直接载体,我国语言以汉语为主,文字仍保持方块字形的非拼音文字,西方国家却是拼音文字,这些都反映了文化的基本特征。

(4) 文学艺术。文学艺术往往是整体文化形象具体的表现,是社会现实生活的反映。它对企业员工的心理、人生观、价值观、性格、道德及审美观点的影响及导向是不容忽视的。

要充分认识文化在社会经济发展中的作用,存在决定意识,意识反映存在又反作用于存在。文化对于人们认识经济发展规律、调整人们的经济活动、加速或延缓经济发展有重大影响。一般来讲,文化发达、水平高有利于经济发展,文化落后、水平低不利于经济发展。文化与工业发展之间有不可分割的关系,工业落后,文化也必然落后,反过来同样如

此。工业与文化相互影响,螺旋式发展,因此根本不存在纯粹的经济行为。例如,钢铁本身似乎和文化没有什么联系,但用它可以生产出汽车、轮船和楼房,这完全是文化的产物。企业为了占领市场、赢得良好的经济效益,必须注重研究文化环境,因为文化的影响遍及企业整个生产经营活动,包括产品、定价、促销、分销渠道、包装、款式、服务等,企业一切生产经营活动都受到环境文化价值观的检验,有的产品受到欢迎,有的产品则遭到抵制或排斥。企业生产经营活动能否适应当地文化,决定着企业经营活动的成败。因此,成功的企业不仅要了解环境中有关文化的具体知识,而且必须对文化有非常敏感的感知力,能够体会到文化环境中人们的价值观念、人生意义等比较抽象的文化理念,这样才能客观地观察、评价和理解企业所处的文化环境,并以此作为制定战略的重要依据。

3.1.4 科技环境分析

企业的科技环境是指企业所处社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。粗略划分企业的科技环境,大体包括以下四个基本要素,它们都会对企业的生产、经营、管理活动等产生影响。

1. 社会科技水平

社会科技水平是构成科技环境的首要因素,它包括科技研究成果的数量、门类分布、先进程度和科技成果的推广应用三个方面。

2. 社会科技力量

社会科技力量是指一个国家或地区的科技研究与开发的实力,它包括从事科技研究与开发人员的数量、科技人员的水平等。

3. 国家科技体制

国家科技体制是指一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其他部门的关系状态的总称,主要包括科技事业与科技人员的社会地位、科技机构的设置原则和运行方式、科技管理制度、科技成果推广渠道等。

4. 国家科技政策和科技立法

国家的科技政策和科技立法是国家凭借行政权力和立法权力,对科技事业履行管理和监督职能的策略及行为规范。

我国科学技术在近 20 年来获得了飞速发展,在信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术、空间技术及海洋开发技术等许多部门都取得了重大成就。科学技术的发展,促使我国劳动生产率进一步提高和生产力迅猛发展,推动着电子工业等一批新兴工业的发展,也促使我国产业结构向高级化方向发展。新产品及新技术的不断涌现,给企业的发展提供了机会,也给某些企业带来了威胁,一项新技术的出现有时会形成一个新工业部门,但同时也会摧毁另一个技术落后的工业部门。

当前由于需求及技术寿命周期的缩短,当企业某项业务还处于持续成长阶段时,企业领导者就必须研究怎样为企业增添新的业务活动领域,还要考虑如何从不能继续满足企业增长目标的业务领域中撤退,这是企业的战略问题。需求及技术寿命周期从一个阶段发展到另一阶段时,企业就必须谋划适应新技术阶段的战略,即当技术发展处于萌芽阶段和加速成长阶段,企业可以把精力集中于国内市场,企业将获得较大的成功。但当国内技

术成长速度较慢而国外某些国家或地区需求仍处于萌芽期或加速成长期时,企业可以转而采用国际经营战略。当技术发生转化更新时,企业必须及时在产品上进行调整。因此,企业必须预测技术的发展及转化更新的趋势,预测技术环境的发展变化,并根据这些变化不断进行产品结构及市场结构的调整,重视新技术及新产品的开发工作,才能使企业立于不败之地。

3.2 行业环境分析

哈佛大学教授迈克尔·波特把行业环境这一概念推向战略思想和经营规划的最显著位置,他的理论最初发表在《哈佛商业评论》上。根据他的观点,一个行业的竞争性质和程度集中体现在五种基本的竞争力量,如图 3-1 所示。

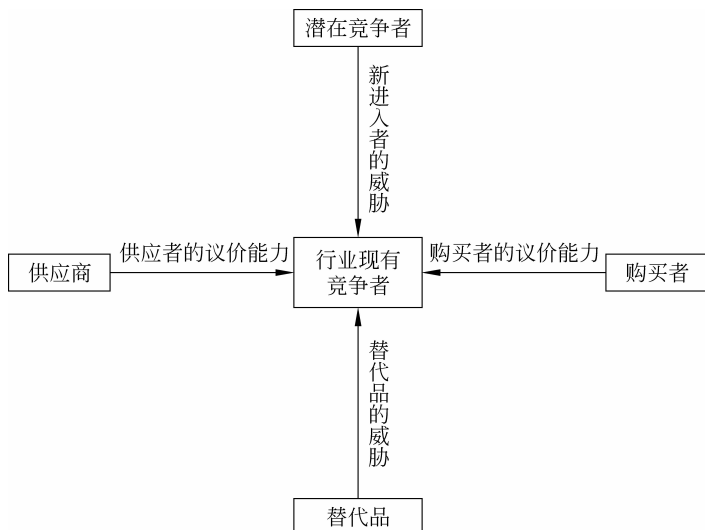


图 3-1 五力模型

3.2.1 新进入者的威胁

识别新的进入者对企业是非常重要的,因为他们可能威胁到现有竞争者的市场份额,新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时,也希望在已被现有企业瓜分完毕的市场上赢得一席之地,可能会与现有企业产生原材料与市场份额的竞争,最终导致行业中现有企业盈利水平降低,严重的话还可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素,即进入新领域的障碍大小和预期现有企业对于进入者的反应情况。

进入障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策(如国家综合平衡统一建设的石化企业)、不受规模支配的成本劣势(如商业秘密、产供销关系、学习与经验曲线效应等)、自然资源(如冶金业对矿产的拥有)、地理环境(如造船厂只能建在海滨城市)等方面,其中有些障碍是很难借助复制或仿造的方式来突

破的。现有企业对进入者的反应情况,主要是采取报复行动的可能性大小,而报复行动取决于有关厂商的财力情况、报复记录、固定资产规模、行业增长速度等。总之,新企业进入一个行业的可能性大小,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三者的相对大小情况。

新厂商进入的威胁大小取决于目前的进入障碍以及进入者预期现有厂商的可能反应。实际上,进入障碍主要是包含与规模经济有关的成本因素,以及拥有他人短时间内无法模仿获得的学习曲线,同时还必须将企业的企图心与政府政策的影响纳入考量范围,因为这往往也是影响一个产业进入障碍高低的最重要因素。

新进入者的威胁具体表现在以下几个方面。

1. 规模经济

规模经济是指随着规模的不断扩大,公司通过经验的积累而使效率不断提高。因此,在一定时期内,随着产品产量的不断增加,单位产品的成本不断下降。规模经济可以通过许多商业功能来实现,如营销、制造、研发和采购等。规模经济提高了公司的灵活性。规模经济根据产业内企业规模经济的要求,新进入市场的企业必须具有与原有企业一样的规模经济产量或市场销售份额,才能与原有企业竞争,进入后才能在行业立足。这之前,新企业的平均总成本一定高于原企业,从而处于竞争劣势。

如果新企业试图以最低经济规模进入市场并获取规模经济效益,会导致行业总供给的大大增加,当需求富有价格弹性时,供给超过原来的需求水平,导致产品市场价格大幅度下跌,甚至低于单位平均成本,结果新企业将得不偿失。如果新企业预测到进入后,市场需求价格因素将导致利润下降甚至亏损,那么新企业也将放弃进入。

2. 产品差异

企业提供差异性产品无形中也为潜在进入者设置了进入壁垒。现有产品的特色、种类以及所建立的商品信誉可以减少该产品市场的进入点,使潜在进入者难以介入。

在中国,“耐克”价格高于“李宁”品牌 2.76 倍,但是,“耐克”品牌的销量是同类品牌中最高的。耐克的差异性产品在无形中也为潜在进入者设置了壁垒,耐克在它的产品中融入了流行时尚的标准、流行语言、流行符号、个性的精神等。耐克在某种程度上已经成为一种流行文化的象征,也成为一个大族群的精神领袖,其他企业在进入这个行业时就会面对很高的壁垒。

3. 资本需要

竞争往往需要大量投资,这种资金需求就构成了一种进入壁垒。企业不仅在生产设施,而且在顾客信用、库存及启动亏损,特别是高风险或不可回收的前期广告、研发等方面,都需要大量资金。资金需求越大,进入壁垒就越高。例如,汽车业也是一个资金密集型行业,无论是研发、建厂还是购置生产线都存在着一般生产性行业所无法比拟的资金壁垒。

4. 不受规模支配的成本劣势

在波特的理论中,对这部分描述运用了经验曲线(experience curve)的概念,它是原有企业通过经验的积累、劳动力学习曲线等方式所形成的新进入者不具备的成本优势。构成与规模无关的成本劣势的因素还包括专利权、政府补贴以及由于通货膨胀、汇率变化

所形成的设备初置价格上涨、商业秘密、产供销关系等情况。有时,现有公司的成本优势是新进入者无法复制的,比如独有的产品技术、唯一的原材料获取途径、优越的地理位置以及政府补贴等。新进入者要想成功开展竞争,就必须降低与这些因素的战略相关性。

5. 销售渠道

随着时间的推移,行业的竞争者都会各自发展有效的产品分销方式。与分销商建立关系后,公司会细心地培育,以增加分销商的转换成本。分销渠道也是新进入公司的进入壁垒。新进入者除了需要将产品生产出来以外,还必须构建通往消费者的渠道。在这方面新进入者往往存在一定劣势,比如他们往往很难获得经销商的信任而必须支付更昂贵的代价;进入超级市场的货架必须以打折、促销等方式才能获得允许等。

6. 转换成本

转换成本使顾客转向不同供应商购买产品时产生的一次性成本。购买新的辅助设备,重新培训员工,甚至是结束原有购买关系的精神成本,都会产生转换成本。有些情形下,转换成本比较低,如顾客购买不同品牌的软饮料。转换成本还会随着时间发生变化。例如,考虑到毕业的学分要求,低年级学生转换学校的成本就比高年级学生转换学校的成本要低。

有时候,制造商作出的生产创新型产品的决定,会给最终消费者带来较高的转换成本。顾客忠诚计划,如航空公司的里程累积计划,目的就是增加顾客的转换成本。如果转换成本高,那么新进入者只能利用超低的价格或更好的产品来吸引顾客,一般来说,双方关系越紧密,顾客转换成本越高。

3.2.2 供应者的议价能力

供方主要通过提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力,来影响行业中现有企业盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素,当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本中的较大比例,对买主生产过程非常重要或者严重影响买主产品的质量时,供方对于买主的潜在讨价还价能力大大增强。一般来说,满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价能力。

(1) 供方行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场激烈竞争困扰的企业所控制,其产品的买主很多,以至于每一单个买主都不可能成为供方的重要客户。

(2) 供方各企业的产品各具有一定特色,以至于买主难以转换或转换成本太高,或者很难找到可与供方企业产品相竞争的替代品。

(3) 供方能够方便地实行前向联合或一体化,而买主难以进行后向联合或一体化。

在航空业,供方的议价能力正在发生变化。虽然供应者的数目很少,但是对大型飞机的需求也很低。波音公司和空中客车公司就大型飞机的订单展开了激烈的竞争,从而大大地增强了买方的议价能力。

3.2.3 购买者的议价能力

购买者主要通过压价与要求提供较高的产品或服务质量的的能力,来影响行业中现有企业的盈利能力。一般来说,满足如下条件的购买者可能具有较强的讨价还价力量。

- (1) 购买者的总数较少,而每个购买者的购买量较大,占了卖方销售量的很大比例。
- (2) 卖方行业由大量相对来说规模较小的企业组成。
- (3) 购买者所购买的基本上是一种标准化的产品,同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行,购买者如果总能找到替代品厂商,他们会让供应商之间竞争。
- (4) 购买者有能力实现后向一体化,而卖主不可能前向一体化。

3.2.4 替代品威胁

两个处于同行业或不同行业的企业,可能会由于所产生的产品互为替代品,从而在它们之间产生相互竞争的行为,这种源自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。

(1) 现有企业产品售价以及获利潜力的提高,将由于存在能被用户方便接受的替代品而受到限制。

(2) 由于替代品生产者的侵入,使得现有企业必须提高产品质量或者通过降低成本来降低售价或者使其产品有特色,否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫。

(3) 源自替代品生产者竞争压力的强度,受产品买主转换成本高低的影响。

总之,替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低,其所能产生的竞争压力就越强,而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度,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与盈利扩张情况加以描述。

3.2.5 现有竞争者之间的竞争程度

行业现有竞争对手会采取抢占市场的形式,他们会使用价格竞争、新产品引入、大规模宣传等策略。这种激烈的竞争主要有以下影响因素。

1. 竞争者数量多或者在规模和实力上势均力敌

当行业中的企业为数众多时,必然会有一定数量的企业为了占领市场和取得更高的利润,而突破本行业一致行动的限制,势必在现有的竞争者之间形成激烈的竞争。竞争对手数量较多时,少数公司会片面地认为,它们的行动不会引来竞争对手的反应。然而,有证据表明,其他公司通常都会密切注意竞争者的行动,并且作出适当的反应。另一个极端是,行业内只有少数几个势均力敌的公司,竞争也会很激烈。这些拥有相同规模和资源基础的公司,会采取强有力的行动和反应。

2. 行业增长缓慢

在行业增长缓慢的情况下,企业为了寻求发展,便将力量放在争夺市场的占有率上。例如,由于“婴儿潮”一代人的年龄大多已达到 60 岁,因此他们对健康保健的需求在增加,家庭健康保险也是如此,随着行业规则越来越明确,这些行业的增长有可能放缓,竞争也会逐渐增加。

3. 产品或服务缺乏差异或转换成本

当产品或服务缺乏差异时,购买者的选择是价格和服务,这就会使生产者在价格和服务上展开竞争,使现有企业之间的竞争激化。同样,转换成本低时,购买者有很大的选择空间,也会产生相同的作用。