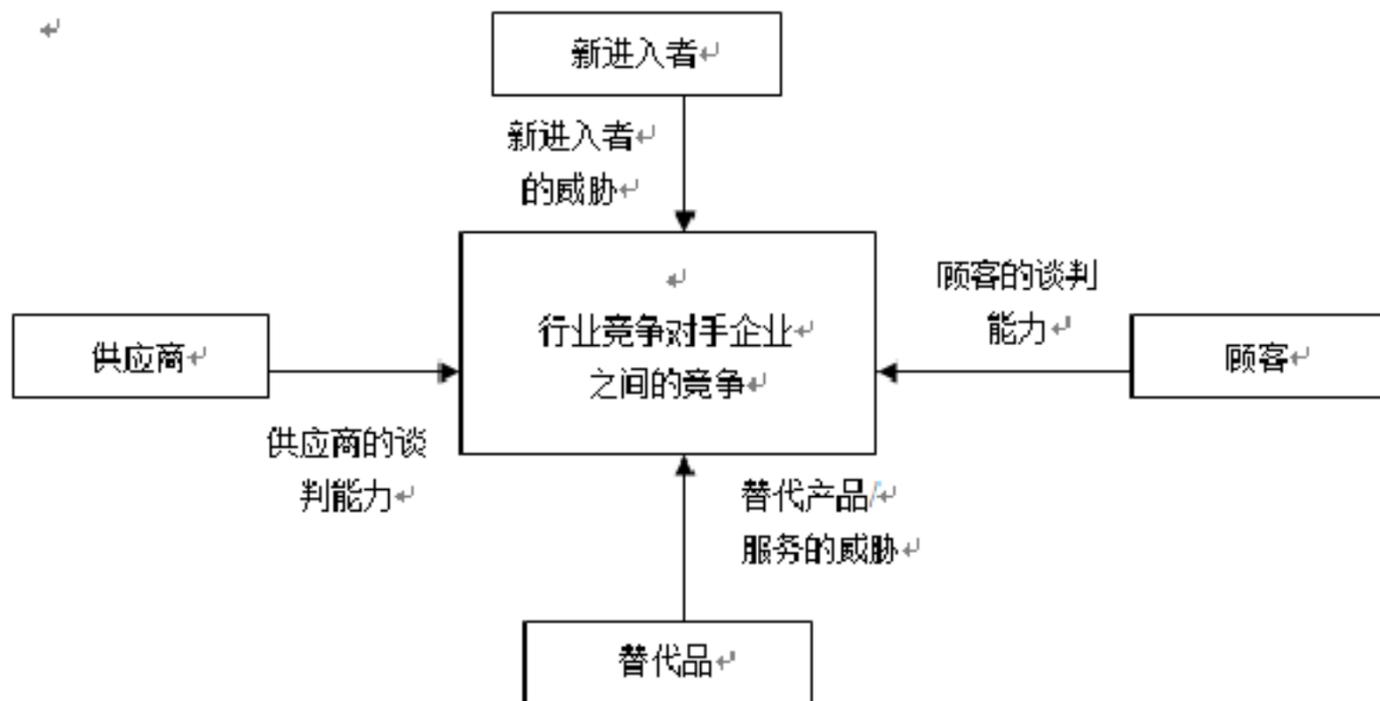


十大商业分析模型（理论部分）

一、波特五种竞争力分析模型

波特的五种竞争力分析模型被广泛应用于很多行业的战略制定。波特认为在任何行业中,无论是国内还是国际,无论是提供产品还是提供服务,竞争的规则都包括在五种竞争力量内。这五种竞争力就是企业间的竞争、潜在新竞争者的进入、潜在替代品的开发、供应商的议价能力、购买者的议价能力。这五种竞争力量决定了企业的盈利能力和水平。



1、竞争对手：企业间的竞争是五种力量中最主要的一种。只有那些比竞争对手的战略更具优势的战略才可能获得成功。为此,公司必须在市场、价格、质量、产量、功能、服务、研发等方面建立自己的核心竞争优势。

影响行业内企业竞争的因素有：产业增加、固定（存储）成本/附加价值周期性生产过剩、产品差异、商标专有、转换成本、集中与平衡、信息复杂性、竞争者的多样性、公司的风险、退出壁垒等。

2、新进入者：企业必须对新的市场进入者保持足够的警惕，他们的存在将使企业做出相应的反应，而这样又不可避免地需要公司投入相应的资源。

影响潜在新竞争者进入的因素有：经济规模、专卖产品的差别、商标专有、资本需求、分销渠道、绝对成本优势、政府政策、行业内企业的预期反击等。

3、购买者：当用户分布集中、规模较大或大批量购货时，他们的议价能力将成为影响产业竞争强度的一个主要因素。

决定购买者力量的因素有：买方的集中程度相对于企业的集中程度、买方的数量、买方转换成本相对企业转换成本、买方信息、后向整合能力、替代品、克服危机的能力、价格购买总量、产品差异、品牌专有、质量/性能影响、买方利润、决策者的激励。

4、替代产品：在很多产业，企业会与其他产业生产替代品的公司开展直接或间接的斗争。替代品的存在为产品的价格设置了上限，当产品价格超过这一上限时，用户将转向其他替代产品。

决定替代威胁的因素有：替代品的相对价格表现、转换成本、客户对替代品的使用倾向。 5

、供应商：供应商的议价力量会影响产业的竞争程度，尤其是当供应商垄断程度比较高、原材料替代品比较少，或者改用其他原材料的转换成本比较高时更是如此。

决定供应商力量的因素有：投入的差异、产业中供方和企业的转换成本、替代品投入的现状、供方的集中程度、批量大小对供方的重要性、与产业总购买量的相关成本、投入对成本和特色的影响、产业中企业前向整合相对于后向整合的威胁等。

二、SWOT 分析模型

“SWOT”是Strength、Weakness、Opportunity、Threat 四个英文单词的缩写，这个模型主要是通过分析企业内部和外部存在的优势和劣势、机会和挑战来概括企业内外部研究结果的一种方法。

SWOT 分析模型

| | 优势—S | 弱点—W |
|------|--------------------|--------------------|
| 机会—O | SO 战略 发出优势、利用机会 | WO 战略 利用机会、克服弱点 |
| 威胁—T | ST 战略 利用优势、回避威胁 | WT 战略 减小弱点、回避威胁 |

S - 优势：比较分析企业在外部市场环境、内部经营方面相对于其他竞争对手的优势；

W - 劣势：比较分析企业在外部市场环境、内部经营方面相对于其他竞争对手的劣势；

O - 机会：分析在目前的市场竞争态势下企业存在的发展机会；

T - 挑战：分析在目前的市场竞争态势下企业存在的威胁和挑战。

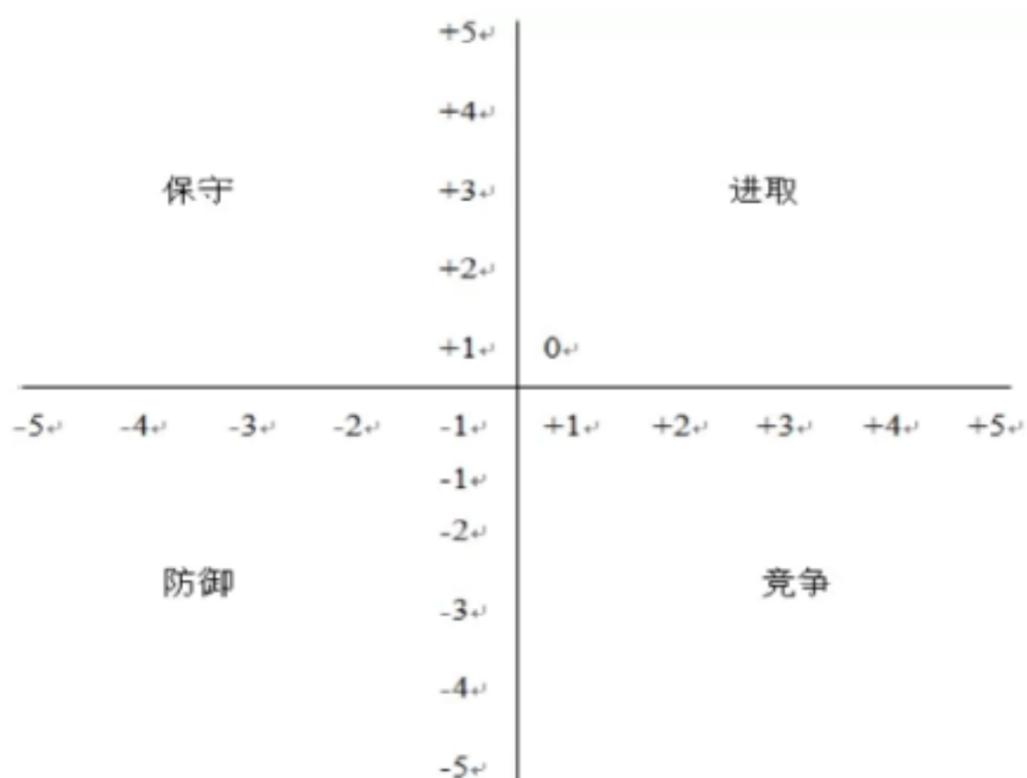
这种方法的主观性比较强，SWOT 分析所涉及的结果是人的认识和理解。如果人们的理解和认识根植于事实，那么 SWOT 分析就是一种非常有效的分析工具，它可以用来对各种群体

进行相应的分析，并且将分析进行比较。但是在很多情况下,人们的认识和理解可能不完全是事实.因此在使用 SWOT 的模型过程中应该比较谨慎。在使用过程中可以利用多人打分和设立权重的办法来全面分析企业的内外状况。

三、战略地位与行动评价矩阵

战略地位与行动评价矩阵（ Strategic Position and Action Evaluation Matrix，简称 SPACE 矩阵）主要是分析企业外部环境及企业应该采用的战略组合。

SPACE 矩阵有四个象限分别表示企业采取的进取、保守、防御和竞争四种战略模式。这个矩阵的两个数轴分别代表了企业的两个内部因素——财务优势（ FS ）和竞争优势(CA)； 两个外部因素——环境稳定性（ ES)和产业优势（ IS ）。这四个因素对于企业的总体战略地位是最为重要的。



建立 SPACE 矩阵的步骤如下：

- 1) 选择构成财务优势 (FS)、竞争优势 (CA)、环境稳定性(ES) 和产业优势 (IS)的一组变量;
- 2) 对构成 FS 和 IS 的各变量给予从+1(最差)到+6 (最好) 的评分值.而对构成 ES 和CA的轴的各变量从—1 (最好)到-6 (最差) 的评分值；
- 3) 将各数轴所有变量的评分值相加，再分别除以各数轴变量总数，从而得出 FS、 CA、 IS 和 ES 各自的平均分数；
- 4)将 FS、 CA、 IS 和 ES 各自的平均分数标再各自的数轴上;
- 5)将 X 轴的两个分数相加，将结果标在X 轴是;将 Y 轴的两个分数相加，将结果标在Y轴上；标出X、 Y 数轴的交叉点；
- 6) 自 SPACE 矩阵原点到X、 Y 数值的交叉点画一条向量，这一条向量就表示企业可以采取的战略类型.

SPACE 矩阵要按照被研究企业的情况而制定，并要依据尽可能多的事实信息.根据企业类型的不同，SPACE 矩阵的轴线可以代表多种不同的变量。如，投资收益、财务杠杆比率、偿债能力、流动资金、流动资金等.

SPACE 矩阵的轴线可以代表多种不同的变量。

| 内部战略处理 | 外部战略处理 |
|---|---|
| 财务优势 <ul style="list-style-type: none"> ——投资收益 ——杠杆比率 ——偿债能力 ——流动资金 ——退出市场的方便性 ——业务风险 | 环境稳定性 <ul style="list-style-type: none"> ——技术变化 ——通货膨胀 ——需求变化性 ——竞争产品的价格范围 ——市场进入壁垒 ——竞争压力 ——价格需求弹性 |
| 竞争优势 <ul style="list-style-type: none"> ——市场份额 ——产品质量 ——产品生命周期 ——用户忠诚度 ——竞争能力利用率 ——专有技术知识 ——对供应商和经销商的控制 | 产业优势 <ul style="list-style-type: none"> ——增长潜力 ——盈利能力 ——财务稳定性 ——专有技术知识 ——资源利用 ——资本密集性 ——进入市场的便利性 |

向量出现在 SPACE 矩阵的进取象限时,说明该企业正处于一种绝佳的地位,即可以利用自己的内部优势和外部机会选择自己的战略模式,如市场渗透、市场开发、产品开发、后向一体化、前向一体化、横向一体化、混合式多元化经营等。

向量出现在保守象限意味着企业应该固守基本竞争优势而不要过分冒险,保守型战略包括市场渗透、市场开发、产品开发和集中多元化经营等。

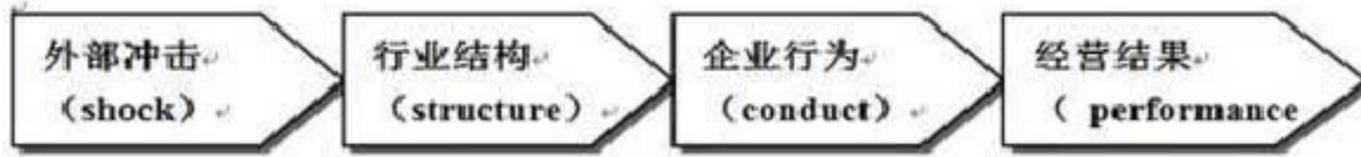
当向量出现在防御象限时，意味着企业应该集中精力克服内部弱点并回避外部威胁，防御型战略包括紧缩、剥离、结业清算和集中多元化经营等。

当向量出现在竞争象限时，表明企业应该采取竞争性战略，包括后向一体化、前向一体化、市场渗透、市场开发、产品开发及组建合资企业等。

四、 SCP 分析模型

SCP (structure、 conduct、 performance) 模型,分析在行业或者企业收到表面冲击时，可能的战略调整及行为变化。

SCP 模型从对特定行业结构、企业行为和经营结果三个角度来分析外部冲击的影响。



SCP 分析模型

外部冲击：主要是指企业外部经济环境、政治、技术、文化变迁、消费习惯等因素的变化；

行业结构：主要是指外部各种环境的变化对企业所在行业可能的影响，包括行业竞争的变化、产品需求的变化、细分市场的变化、营销模型的变化等。

企业行为：主要是指企业针对外部的冲击和行业结构的变化，有可能采取的应对措施，包括企业方面对相关业务单元的整合、业务的扩张与收缩、营运方式的转变、管理的变革等一系列变动。

经营结果：主要是指在外部环境方面发生变化的情况下，企业在经营利润、产品成本、市场份额等方面的变化趋势。

五、

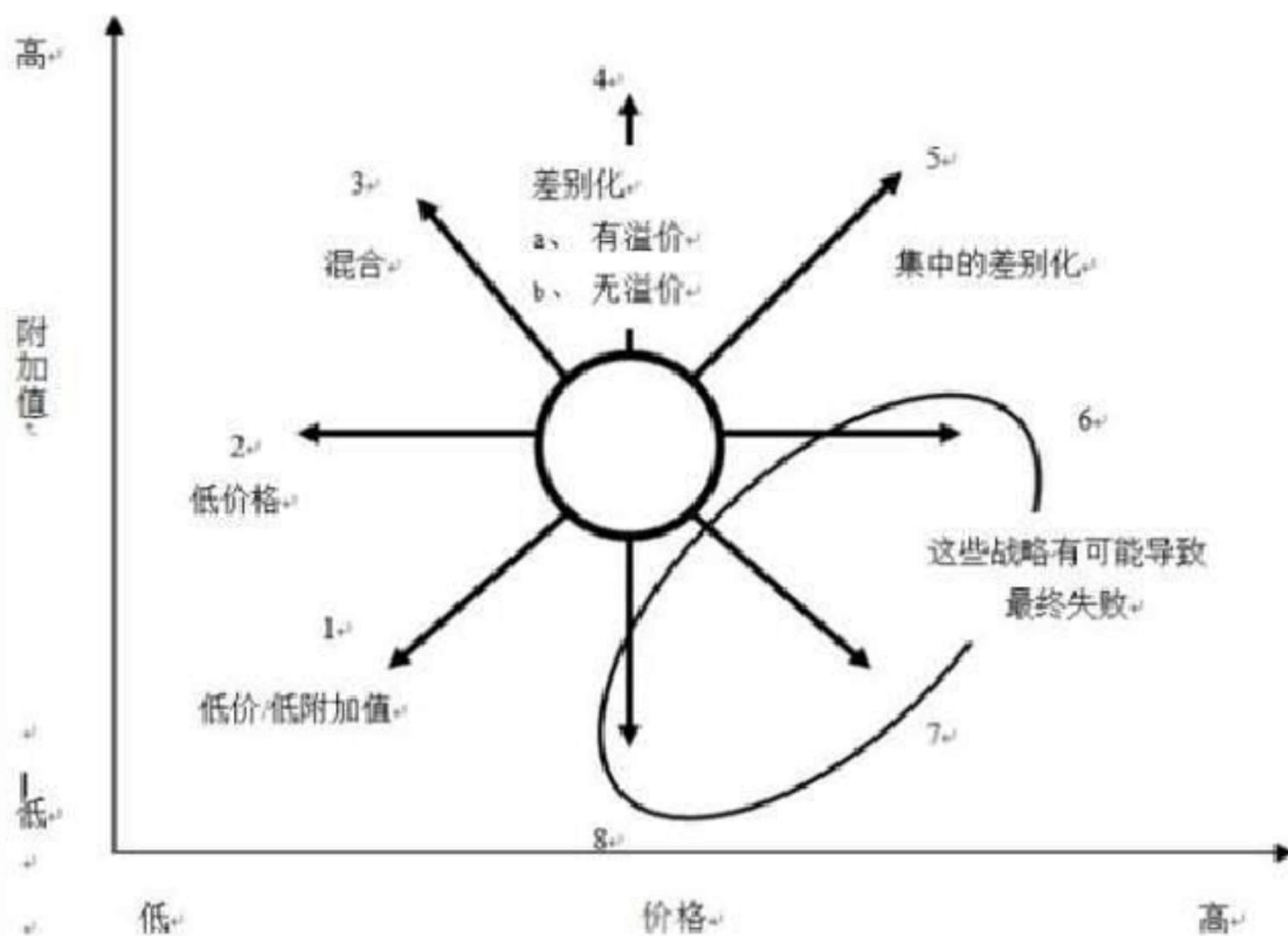
战略钟”

战略钟”是分析企业竞争战略选择的一种工具，这种模型为企业的管理人员和咨询顾问提供了思考竞争战略和取得竞争优势的方法。

战略钟模型假设不同企业的产品或服务的适用性基本类似，那么，顾客购买时选择其中一家而不是其他企业可能有以下原因：

1) 这家企业的产品和服务的价格比其他公司低;

2) 顾客认为这家企业的产品和服务具有更高的附加值。



战略钟模型将产品/服务价格和产品/服务附加值综合在一起考虑，企业实际上沿着以下8种途径中的一种来完成企业经营行为。其中一些的路线可能是成功的路线，而另外一些则可能导致企业的失败。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/685304200040011143>