# 五力分析

来源：网络 作者：寂静之音 更新时间：2024-07-04

*第一篇：五力分析供应商的讨价还价的能力：海底捞有自己的四个大型现代化物流中心和一个原材料生产基地，原材料实行后向一体化，公司属于全国连锁的大型企业，对原材料需要大，提升了自己议价的能力，最近部分蔬菜（卷心菜等）供过于求，导致价格下降，对企...*

**第一篇：五力分析**

供应商的讨价还价的能力：

海底捞有自己的四个大型现代化物流中心和一个原材料生产基地，原材料实行后向一体化，公司属于全国连锁的大型企业，对原材料需要大，提升了自己议价的能力，最近部分蔬菜（卷心菜等）供过于求，导致价格下降，对企业有利；双汇的瘦肉精问题需要企业针对食品安全作出相关规定要求，肉类供应受到冲击，也对企业有利。即供应商对企业的影响小。

购买者讨价还价的能力：

海底捞的战略指导思想就是服务差异化，对顾客提出的合理化要求都尽力满足，如手持号码等待就餐的顾客一边观望屏幕上打出的座位信息，一边接过免费的水果、饮料、零食；如果是一大帮朋友在等待，服务员还会主动送上扑克牌、跳棋之类的桌面游戏供大家打发时间；或者趁等位的时间到餐厅上网区浏览网页；还可以来个免费的美甲、擦皮鞋。待客人坐定点餐的时候，围裙、热毛巾已经一一奉送到眼前了。服务员还会细心地为长发的女士递上皮筋和发夹，以免头发垂落到食物里；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气模糊镜片；服务员看到你把手机放在台面上，会不声不响地拿来小塑料袋装好，以防油腻。在产品上，公司会经常推出新的产品，产品非常富有特色，味道独特，特色突出，且味美价廉。

潜在进入者的威胁:

2024年，餐饮业作为我国第三产业中一个传统服务性行业，目前全国已有餐饮网点400万个。与此同时，超大规模企业开始涌现，有11家企业的营业额超过10亿元，有34家企业的营业额超过5亿元，其中前十强的营业额达到336.76亿元，同比增长18.4%，占百强营业额总量的近五成，达到49.34%。2024年中国餐饮业收入达到20635亿元，同比增长16.9%。产业规模首次突破2万亿大关，这距离2024年突破1万亿营业额仅用了5年时间，年均增长2024亿元以上。中国是一个人口众多的餐饮消费大国，但在零售额的构成中，百强餐饮业所占比列仅达7.7%远远低于国际水平，这一数据表明中国餐饮龙头企业发展不佳，集中度不高没有舞起来。反面来看，这给餐饮业做大做强提供了发展空间和发展机遇。

替代品的威胁：

餐饮企业主要有肯德基、麦当劳、华莱士快餐式类以及各类酒店、自助餐等，它们都有相似的服务，如肯德基、麦当劳的标准化生产流程，24小时营业，顾客将根据自己的喜好、消费时间安排、方便性和价格等考虑消费场所，海底捞有自己的特色，也就相对的有一部分忠诚顾客，加之公司的服务差异化，也是很有吸引力的，所以替代品就不会对公司市场占有率形成大的影响。

行业内竞争：

海底捞公司作为一该行业中的个体，定位在中低消费阶层，价格合理，菜品丰富，口味独特，并实行服务差异化，让消费者真正感受到顾客就是上帝，有这些优势，公司在市场中面对的威胁还是较小的，与其他公司相比，还是相当地具有竞争力。

**第二篇：五力分析**

2024-11-23 23:24

满意回答

波特五力分析属于外部环境分析中的微观环境分析，主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系。根据波特（M．E．Porter）的观点，一个行业中的竞争，不止是在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量：潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。这五种基本竞争力量的状况及综合强度，决定着行业的竞争激烈程度，从而决定着行业中最终的获利潜力以及资本向本行业的流向程度，这一切最终决定着企业保持高收益的能力。下面一一简要说明：

1，潜在的行业新进入者：潜在的行业新进入者是行业竞争的一种重要力量，这些新进入者大都拥有新的生产能力和某些必需的资源，期待能建立有利的市场地位。新进入者加入该行业，会带来生产能力的扩大，带来对市场占有率的要求，这必然引起与现有企业的激烈竞争，使产品价格下跌；另一方面，新加入者要获得资源进行生产，从而可能使得行业生产成本升高，这两方面都会导致行业的获利能力下降。

2，替代品的威胁：某一行业有时常会与另一行业的企业处于竞争的状况，其原因是这些企业的产品具有相互替代的性质。替代产品的价格如果比较低，它投入市场就会使本行业产品的价格上限只能处在较低的水平，这就限制了本行业的收益。本行业与生产替代产品的其它行业进行的竞争，常常需要本行业所有企业采取共同措施和集体行动。

3，买方讨价还价的能力：买方亦即顾客，买方的竞争力量需要视具体情况而定，但主要由以下三个因素决定：买方所需产品的数量、买方转而购买其他替代产品所需的成本、买方所各自追求的目标。买方可能要求降低购买价格，要求高质量的产品和更多的优质服务，其结果是使得行业的竞争者们相互竞争残杀，导致行业利润下降。

4，供应商讨价还价的能力：对某一行业来说，供应商竞争力量的强弱，主要取决于供应商行业的市场状况以及他们所提供物品的重要性。供应商的威胁手段一是提高供应价格：二是降低相应产品或服务的质量，从而使下游行业利润下降。5，现有竞争者之间的竞争：这种竞争力量是企业所面队的最强大的一种力量，这些竞争者根据自己的一整套规划，运用各种手段（价格、质量、造型、服务、担保、广告、销售网络、创新等）力图在市场上占据有利地位和争夺更多的消费者，对行业造成了极大的威胁。“其它利益相关者”是管理学家弗雷曼建议加到波特的竞争模型中去的。这些利益相关者是政府、工会、地方社区、借贷人、贸易组织、股东、特殊利益集团。其中，政府的作用力最大。

————————————————

用波特的“五力”模型全面分析耐克和阿迪达斯

一、分析框架及市场基本状况

迈克尔?波特在其经典著作《竞争战略》中，提出了行业结构分析模型，即所谓的“5力模型”，他认为：行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁这5大竞争驱动力，决定了企业的盈利能力。对比这5种力量的作用，来分析一下美国运动鞋企业的竞争状态。首先，这个领域存在较高的进入壁垒。美国运动鞋产业由“不用工厂生产”的品牌型公司组成，大公司在广告、产品开发以及销售网络、出口方面都更有成本优势。更重要的是，品牌个性与消费者忠诚度都给潜在的进入者设置了无形的屏障。其次，供应商的议价能力较弱。因为大多数运动鞋产业的投入都是同质的，特别是在耐克发起了外购浪潮后，超过90％的生产都集中在低工资、劳动力远远供过于求的国家。

第三，运动鞋的终端消费者在意价格，同时对时尚潮流更加敏感，但是对于公司的利润率并没有极为负面的影响。因为如果存在利润的减少，那么这将通过降低在发展中国家的生产来弥补。此外，大多数品牌在产品差异化方面很成功，这阻止了购买者将品牌同不断转换的品牌形象联系起来。

第四，因为其他鞋类都不适宜运动，所以现在还没有运动鞋类的完全替代产品。第五，美国运动鞋市场被看作具有挑战性并已饱和，充满激烈的竞争且增长缓慢，因此对于新进入者只有很小的空间。耐克、阿迪达斯和锐步，这些主要品牌抢占了超过一半的市场份额并保持相对稳定。

通过分析我们可以看到，一方面，这是一个令人垂涎的市场，不过壁垒高筑，有较低的供应商议价能力，适度的购买者议价能力并且没有知名品牌的替代产品，很难挤出利润。另一方面，当除了高度市场集中但没有任何垄断力量时，区域里的对抗十分激烈。因此，在这个竞争环境中，独立公司的超常利润的持续性在很大程度上依靠他们的策略。

二、耐克和阿迪达斯的市场地位

（一）耐克的领导地位

耐克起源于1962年，由菲尔?耐特首创，当时命名为“蓝丝带体育”，20世纪70年代正式更名为Nike。它初步超过阿迪达斯在美国运动鞋业内坐头把交椅，1980年占据约50％的美国市场份额。从那时起，耐克开始实行积极进取的市场活动，签约顶级运动员，并创造了“只管去做（Just Do It）”这一口号。耐克将它的运动鞋定位为具有创新设计与技术、高价位的高品质产品。耐克凭借丰富的产品类型以及杰出的设计，2024年占据了超过39％的美国运动鞋市场，几乎是阿迪达斯市场份额的两倍。

从20世纪70年代开始，耐克就从一家产品导向的公司逐渐转变为一家市场导向的公司。它在全球范围内运营，在公司内部设计高技术和高品质的产品，在低成本的国家生产，再成功地通过营销建立起作为青少年亚文化标志的品牌。耐克的独特资源包括专利产品和商标、品牌声誉，公司文化和公司独特的人力资产。为了弄清耐克如何在其资源和实力的基础上发展成竞争优势，我们在以下将从生产、销售、市场营销几个方面分析他们的价值链。

1、在生产环节上，从20世纪70年代以后，耐克便把制造环节外包给很多亚洲国家。外包使耐克获得了廉价的劳动力，并从供应商那里得到大量折扣。而且，外包使顾客能更快从市场获得新产品，减少资本投入的风险。

2、在销售上，这种“期货”下单计划允许零售商提前5到6个月预先定下运输保证书，保证90%的定货会以确定的价格在确定的时间运到。这个策略成功地将存货减少到最少，并缩短了存货的周转。现在，耐克有三种销售渠道：零售商、耐克城以及电子商务。耐克城建立于20世纪90年代，展示耐克最新或最具创意的产品系列，在主干道上做广告，耐克城与其说是一个销售渠道，不如说是一个营销手段。电子商务始于90年代的Nike.com，耐克也允许其他网络公司销售其产品。电子商务策略使耐克重新点燃了与消费者之间的直接关系。

3、市场营销作为耐克的核心竞争力之一，不仅是做广告，更是吸引并留住顾客。耐克营销团队采用的市场策略始终反映公众意见。在20世纪80~90年代的大部分时期，专业运动员被像英雄一样崇拜，因此耐克投入大量资金，请成功、富有魅力的知名运动员为产品代言。例如，当迈克?乔丹1984年加入耐克团队，“像迈克一样”就成为切合了人们对迈克?乔丹仰慕之情的口号。而当乔丹1999年退役时，耐克无法找到一个运动员可以代替他的位置，因此，耐克转向一个名为“Nike Play”的新活动，这个活动由展示个人成就、鼓励所有人参与的系列短片组成。我们可以看到，市场策略要随着消费者的喜好而变。对市场变化做出快速反应，正是保持耐克在鞋类市场的核心竞争力的法宝。

（二）阿迪达斯扮演的挑战者角色

“为每位运动员提供最好的鞋。”在这个简单而又雄心勃勃的理念的鼓励下，20多岁的阿迪?德斯勒开始做鞋，终于在1948年建立起一家名为“阿迪达斯”的公司。公司生产大量各式各样的高品质的运动鞋，最终在20世纪60年代，成为全世界所有著名赛事的首要运动鞋供应商。60年代后期，阿迪达斯在运动鞋业内稳坐头把交椅。但是，进入70年代，阿迪达斯没有意识到平民运动已经成为一种潮流，还是专注于专业运动鞋。由于对销售预期的失败和对市场竞争状况的低估，阿迪达斯的地位受到了挑战，最后在70年代后期被耐克取代。

1997年与salmon联合之后，1998年到2024年阿迪达斯重建了其市场份额紧随耐克之后，稳居第二的市场位置。不过，在2024年公司的市场位置又跌至第三，比起耐克40.6%的市场份额，它仅有11.8%，2024年依然保持此位置。从阿迪达斯的历史来看，它是第1家发起生产外包的鞋类公司。他们的生产公司分布于中国大陆、越南、台湾以及拉丁美洲。现在他们的供应链利用3种不同的供应商类型，包括承包商、下级承包商和本地原料公司。他们的外包策略对团体的成功至关重要，并被整个领域仿效。这种策略可以转移风险，降低劳动力成本并可将主要精力集中到阿迪达斯的核心策略??市场营销和研发上。

市场营销是阿迪达斯的两个核心策略之一。1997年，阿迪达斯宣告收购了所罗门公司，组建成为世界领先的体育用品集团公司之一，公司具有突出品牌的股份。这两家公司在产品和地域协调上互为补充。所罗门在北美和日本表现特别强劲，这对阿迪达斯提高在美国的市场份额很有帮助。他们重新聚焦、重新定位阿迪达斯品牌以全面发掘它的市场潜力，将所有产品整合到3个明确的客户组：永恒体育、独创和器械。这种划分在运动、体育和运动生活方式的顾客中，创造了更强大的市场渗透。阿迪达斯始终坚持邀请名人作产品代言人，并赞助体育联赛。科比。布赖恩特、安娜。库尔尼科娃以及贝克汉姆都是阿迪达斯旗下的超凡的天才。在巴塞罗那奥运会、欧洲足球冠军杯赛、法国足球世界杯、美国女子足球世界杯等等，阿迪达斯总是最大的赞助商之一。

除了市场营销，研发是阿迪达斯的另一个核心策略。他们建立了一个新的技术创新团队，每年至少投放一个大的创新。2024年，阿迪达斯建立了“大众定制”系统，可以根据顾客脚的不同情况、个人喜好和要求设计特别的鞋，领先者的优势使阿迪达斯在这一领域处于第一位。

三、各自的市场策略

（一）阿迪达斯，如何挑战领导者？

阿迪达斯在研发方面有着非凡的能力，它需要的是更加以顾客为导向的营销策略。即使阿迪达斯和耐克可以相互模仿，它们也应该在有效的执行和协调方面尽量区别于对方。当耐克的营销和研发队伍更多关注北美消费者的需求时，阿迪达斯主动开始塑造自己的市场区隔（segmentations）。因为从两者的整体业绩来看，阿迪达斯的总资产回报率（ROA）和耐克是非常接近的，这就意味着从长期来讲，阿迪达斯完全有潜力与耐克一较短长。

1、产品实施本土化

作为一个德国的体育运动品牌，阿迪达斯应该把它在美国市场上投放的鞋类产品“美国化”。欧洲人喜欢的产品不一定符合美国人的胃口。阿迪达斯应该招纳和培养那些真正了解并且能够预测这个充满活力的市场的人才。这是一种无法模仿的资源。然后你就可以根据这些预测的结果来重新塑造你的市场区隔，这样一方面满足了美国消费者的需求，另一方面也保证了你在这个细分市场上有独到的优势。美国人更强调个人化，所以在广告方面，阿迪达斯应该把它的形象塑造得更加个性化，而且要减少明星的使用。

2、巩固质量优势，完善产品系列

一个企业选择怎样的战略决策依赖于它过往所走的路径。从这方面考虑，因为阿迪达斯长期以来就以其严格的质量控制体系而著称，这个体系保证了阿迪达斯产品的高质量，所以这一传统应该保持并且进一步弘扬。还有，在重夺全球霸主地位的战略企图的驱使下，阿迪达斯应该设计能够赢得所谓“动态效率（”dynamic efficiency）的新战略。尽管阿迪达斯已经建立了他的补充产品市场，但他们还可以通过强化“网络效应”来超越耐克。比如说，他们可以设计全系列的运动服、帽子、围巾和手提包来与他们的运动鞋配套。

3、发挥专利优势

耐克和阿迪达斯也可以说是一场“专利竞赛”的两个对手。阿迪达斯应该能够估计到耐克的研发投入。另外，在关注欧洲本土市场的同时，因为美国对阿迪达斯来说是一个海外市场，所以公司应该通过把更多的个性化元素引入其未来的产品设计以促进产品的本土化。

4、借鉴耐克的订货与分销战略

耐克的未来订货项目帮助公司迅速地成长。阿迪达斯应该与它的零售商一起实施类似的订货系统来模仿这一战略，这样能够将他们的库存保持在一个最优的水平。不过，阿迪达斯也必须认识到这一机制的成功运作是以许多条件为基础的，比如准确的销售预测，市场的强劲需求等等。另外，和耐克相比，阿迪达斯在电子商务领域做得不够成功。要想打赢这场关键战役，至关重要的就是阿迪达斯必须向耐克学习授权专业的电子商务企业来运作其在线销售。

（二）耐克，如何维护统治地位？

1、保持在本土市场的竞争力

阿迪达斯在美国市场上经营是非常有挑战性的，但爱国的美国消费者很可能会倾向于本国产品而不是进口货。耐克在本土管理实践、组织架构、公司治理以及本土资本市场的掌控方面都有优势。如果它们在白热化的本土竞争当中都能生存，它们在国际市场上就会更有竞争力。为了维护它在美国运动鞋市场的统治地位，耐克应该持续地专注于它的核心竞争力：营销与研发。在已有的高度的消费者忠诚、品牌意识和庞大的市场份额基础上，他们还必须在不断开发新产品的同时保持他们的品质标准，实施有效的营销方案以回应市场的变化。

2、隔离机制

即使阿迪达斯可以模仿耐克的战略，他们也不能简单地复制耐克的那些有企业专用性的竞争手段，比如说专利、品牌和人力资本。耐克可以通过提供丰厚的薪酬来留住它的骨干员工，提升他们对公司的忠诚度，以此来保护公司的人力资本。至于产品模仿，耐克可以采取法律手段，比如说产权、特许权和专利方面的有关规定。但是他们也必须意识到：“保护知识产权并不是要把产品、流程和技术都模式化，在开放的竞争中最好把它们都看作是大海之中散布的岛屿（意即只露出一角而已）。”如果你的秘密根本就没有机会暴露在你的竞争对手有可能接触的环境中，那岂不是更安全？另外，依靠已有的品牌声誉和市场规模，耐克在获取资源和消费者方面显然比竞争对手有太多的优势。还有就是，耐克的独特能力很多时候都包涵着一些只可意会不可言传的隐性知识（tacit knowledge），很难为外人所理解。这些东西是它独特的企业历史积淀下来的，而且根植于复杂的社会变迁过程之中。

3、路线与时俱进

和阿迪达斯相比，耐克历史要短很多，它拥有的是以客户为导向的营销和产品。而且阿迪达斯现在面临销售滑坡，耐克正好利用这个领先优势加大对NikeID鞋的投入。因为消费者期望值很高，再加上它雄厚的财力和能力，这个市场前途无量。相反，阿迪达斯正处在企业第二个生命周期，它正在为提升市场份额而打拼，后面还有虎视眈眈的锐步（Reebok）。因为路径依赖的缘故，阿迪达斯继承了它以往的产品路线，适应比较广泛的市场人群。这一战略是否真的能够为它赢得更广泛的客户基础呢？没有这个战略他们会不会做得更好呢？很难说。路径依赖会约束一个企业的战略选择，限制它的机会。事实上，一个企业要迅速改变它的路线很难，但是如果它想在竞争中生存，在迅速变化的环境面前它的路线也必须与时俱进。总之，作为市场领导者的耐克必须避免平庸、保持创新，这样才能永远屹立在竞争的巅峰。

总之：

时下中国的旅游鞋市场同样也是充满竞争激烈，国内的，国外的，大的，小的品牌琳琅满目，这显然对处于发展、上升过程中的国产品牌形成了巨大压力。在这样的市场环境中，国产品牌除了要积极提炼自身品牌的核心价值外，也需要制定明确的市场品牌战略。只有这样，采取的营销攻势才具有针对性，才能做到有的放矢。遗憾的是，目前大多数国内旅游鞋生产厂家把精力主要集中在广告投放上，虽然这种名人代言的广告能在短期内迅速提高销售业绩，但无益于品牌的长

期发展，也无益于保持短期内占领的市场份额。国产旅游鞋品牌要想真正确立自身的长远发展，有必要借鉴一下案例中耐克和阿迪达斯，规划清晰的战略目标。

**第三篇：煤炭五力分析**

利用五力分析模型对中国煤炭行业进行分析

一、中国煤炭行业企业所处环境情况 煤炭是除石油之外的重要的能源资源。世界上煤炭资源储量相对丰富，但是主要分布在亚洲和北美洲。

通过世界煤炭企业的战略重组，提高产业的集中度，在澳大利亚、美国、加拿大及南非等世界重要产煤大国的煤炭企业逐渐重组为几家大型煤炭销售跨国公司，控制着80%的煤炭出口量；通过世界范由围内的战略重组，企业的生产往大型化方向发展，各个企业的生产更加集中，技术的交流使生产率逐渐提高，生产的成本进一步降低，市场的竞争力也逐步增强。这都给中国的各大煤炭企业造成了十分紧迫的外部情况。

二、中国煤炭行业企业内部情况

我国煤炭企业发展特点于历史的原因，煤炭企业普遍存在产业集中度偏低、运输瓶颈长期存在、产业整体技术水平偏低、产业队伍综合素质低等问题。

本文基于五力模型对我国煤炭采选业行业环境分析

1)供应商的议价能力 2)购买者的议价能力 3)新进入者的威胁4)替代品的威胁 5)同业竞争者的竞争程度

1潜在的行业新进入者威胁

产业新进入者的威胁主要表现在：新进入者会带来新的生产能力，占据销售市场，提高行业生产成本，引起与现有企业的激烈竞争，从而极大的影响企业利润。对于我国煤炭产业，新进入者的威胁主要表现在如下几个方面：

一是规模经济。煤炭行业属于劳动密集型、资本密集型企业，企业规模的大小主要受矿区煤炭赋存的影响，矿井只有达到一定的规模，才可能达到煤矿安全生产和资源合理开采的基本要求，客观上存在规模经济。同时由于煤炭企业的产业领域本身就窄，如果想获得较高的行业利润率，沿产品技术链实行煤-电-气-化的纵向一体化发展，将受到行业的限制。

二是资本需求大。煤炭行业规模经济决定其固定资产投资增加，生产设施所需资金量大，而且我国许多地区煤炭资源赋存较深，地质条件复杂，企业经营费用偏高，同时由于我国由于历史原因造成以往煤炭产业的市场竞争加剧，产业利润明显低于其他能源产业，低于全国工业平均水平，因此没有一定的资金量是无法进入煤炭行业的。

三是产品差异度低。煤炭属于同质化产品，生产技术和工艺要求低，产品差异度不大。导致煤炭行业内部大中小企业并存，生产集中度低，行业内部过度竞争与无序竞争加剧。

2替代品的威胁 煤炭、石油、天然气做为世界上几种主要的能源材料，相互之间具有一定的替代性。但是由于其在地理分布上的不平衡及日益严重的环境污染问题，作为造成环境恶化的重要因素的煤炭将会在未来一直面对石油、天然气以及其他水电、核电、太阳能等清洁、环保可再生能源的竞争。但是做为世界上少数几个一次能源以煤为主的国家，煤炭资源量占一次能源总资源量的90%以上，虽然煤炭热效率不及其他常规能源，但资源条件决定我国未来较长时期内以煤炭为主要能源的地位是不会改变的。

3购买商的威胁

购买商可能要求降低购买价格，要求高质量的产品和更多的优质服务，其结果是使得行业的竞争者们互相残杀，导致行业利润下降。

首先，我国煤炭的消费用户主要是电力、冶金、建材、化工四大行业，用户处于相对集中的大量购买地位，并且购买费用在购买商采购全部费用的较大比例，因此处于讨价还价的优势地位；

其次，煤炭属于同质商品，产品差别不大，因此购买商有较大的选择范围，确信可以找到在煤质、煤价、交货时间及运输服务等方面都比较优秀的企业，同时购买商尽量压低煤炭价格，甚至拖延付款等方式迫使煤炭生产企业之间互相倾轧；

第三，面对新的市场环境，在新的发展形势下，现今我国相当一部分煤炭购买用户多实行后向一体化战略，购买矿山，从事煤炭采掘业务，的对煤炭企业造成重大的威胁；

第四，煤炭购买用户转换成本低，并且能够比较方便及时的了解到煤炭市场的相关信息，有选择的进行能源材料的采购，以最大限度的降低成本，导致煤炭价格下跌，煤炭产业竞争加剧。

4供应商的威胁

煤炭产业的供应商主要包括地质勘探部门、资源勘查部门以及材料、设备供应商、铁路运输等运营合作者。其中主要的是钢铁、水泥及采煤机械等生产资料企业。从整体上看，由于供应商企业集中化程度较低，替代产品较多，煤炭企业做为供应商的重要客户，其之间的交易会在比较公道的定价情况完成。煤炭企业可能会在交易中处于讨价还价的优势地位。

5现有竞争者之间的威胁

竞争的产生是由于一个或多个竞争者感受到了竞争的压力或看到了改善其地位的机会而采取的努力改变自己产业地位的市场行为。我国煤炭产业内部的竞争的激烈程度主要取决于以下几个方面：

第一，随着我国能源企业整合的开始，各大煤炭产区都建立了相应的大型煤炭生产集团，因此煤炭产业出现了多个大的势均力敌的大型煤炭集团，且各企业煤炭生产能力大大增加，产品差异度比较低，各自均有自己比较稳定均等的市场份额，实力相当。在今后的煤田资源争夺，市场份额争抢等方面的竞争中将扮演重要角色。

第二，退出障碍大。煤炭产业资产专用性强，可移动性差，转产困难。煤矿需要大量投资，资产存量十分可观，采矿等设备专用性强，回收利用难度大；企业职工文化程度偏低，收入较少，且企业地处偏僻山区，市场机会少，如产将面临大量工人的下岗，社会成本极高，因此地方政府会极力阻止企业退业，企业只能继续经营下去，导致现有企业间竞争的激烈化。

**第四篇：快递行业五力分析（范文模版）**

快递行业的五力分析

内容摘要：快递产业是我国国民经济的主导产业息息相关，在现代社会经济生活中具有重要的地位。近年来，快递产业发展迅速，本文利用波特五力模型理论对快递行业进行分析，试图揭示快递行业各种现象背后的原因。

关键词：快递产业 五力模型 宏观环境

波特五力模型理论

20世纪80年代，迈克尔·波特(Michael E.Porter)发表了《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)和《国家竞争优势》(1990)，形成著名的“波特三部曲”。这套理论将产业组织分析法引入战略管理领域，形成其独特的企业竞争战略理论，在全球范围内产生了深远的影响。迈克尔·波特的理论建立在产业组织经济学的“结构——行为——绩效(SCP)”这一范式上，认为企业竞争优势是由产业结构决定的，是由一个产业中的五种竞争力量(即进入威胁、替代威胁、买方的议价能力、供应方的议价能力和现有竞争对手的竞争)所决定的，这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，决定了行业的竞争激烈程度，从而决定了产业最终的获利潜力。一个行业除了受到总体环境的影响外，还受自己特殊的行业环境影响要对抗这些竞争力量，企业就要采取相应的发展策略，建立自己的竞争优势。五力模型是用来确定某一行业的竞争程度，其理论假设是行业获利能力不是由产品属性或产品的技术含量决定的，而是由行业的市场结构决定的。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。但不同的行业或某一行业的不同时期，各种力量的作用是不同的，常常是某一种力量或两种力量起支配性作用，其它竞争力量处于较次要的地位。本文试图应用迈克尔·波特的五种竞争力模型，通过对我国快递行业的竞争态势的分析，针对快递行业目前面临的困境，就如何把握竞争、选择正确的发展策略提出一己之见。

一、快递产业概述

快递业是现代物流业的一个子行业，它具有物流行业的所有基本特征，而因为快递行业实现位移的对象主要是文件、包裹等体积小、重量轻的小件物品，对运输时间的要求更快。快递产业是我国国民经济的主导产业息息相关，在现代社会经济生活中具有重要的地位。近年来，围绕快递产业发展是否过热等问题的争论从未停止过，快递行业自身还有以下主要特征：

1、服务质量要求高。除及时性和安全性外，快递提供“桌到桌”的服务。

2、对网络的依赖性强。国内外健全的揽货和配送网络是经营快件业务的基础，也是快件公司经营实力的总体体现。

3、行业进入壁垒高，盈利能力强。快递公司要建立完善的网络和良好的信誉需付出巨大的资金成本和时间成本，而一旦进人成功将会形成在市场某一领域的垄断优势，如我国国际快件行业的毛利率可达到60％ 一70％。

4、对现代化交通运输工具依赖性高。为了尽可能缩短货物在途时间，飞机成为快递业务的主要运输工具。

二、我国快递行业的宏观环境分析（1）政治环境

2024年，国家制订了十二五规划草案，提出要在前一规划取得成果的基础上，继往开来大力推广快递服务；同时，2024年10月，新《邮政法》正式出台，首次在法律上明确了快递企业的地位，并且提出了邮政市场鼓励竞争、促进发展的原则，补充、完善了寄递渠道安全监管的制度和措施，修订了邮政业务资费的制定机制，新法中的其他相关规定也为行业的良性发展提供了有力的法律保障，为行业内的快递企业的自身规范提供了依据。《快递业务经营许可管理办法》设定了更全面、更严格的快递业经营许可标准，为国内的快递企业的发展确立了更高、更明确的目标，这些都必将促进国内快递行业向着规范、有序、健康的方向发展。同时新《邮政法》对邮政专营信件范围的放松也将为民营快递公司提供更多的发展空间。

另外快递协会的成立也为快递业的健康发展、维护企业的利益提供了重要保障。中国快递协会成立于2024年,是由中国境内的快递企业、社会团体和个人自愿组成的非盈利的全国性行业组织,通过发挥自身在政府和企业间的桥梁和纽带作用,加强行业自律,帮助企业开拓国际市场,指导各地快递行业协会工作等,构建不同市场主体间合作、交流、共赢的平台，为快递企业的发展提供了各种有力的条件。

从大体上来说，中国乃至国际上现今的政治环境对快递行业的发展还是比较有利的，快递企业应抓住这个大好机会，把自己做大做强，提升服务和实力，力争在激烈的市场竞争中处于不败之地。（2）经济环境

改革开放政策的贯彻实施，为我国的经济市场注入新鲜跃动的血液。经过三十多年的发展，我国在世界经济中的地位逐渐上升，居民生活和消费水平稳步提升，可支配收入日益增加，国民经济飞速发展。加入WTO也是我国经济发展的重要契机，使我国经济发展更趋于多元化，由此也充实了我国的资本市场同时带来制造业和零售业的繁荣，这些变化都必将使快递业的需求进一步扩大。

进入九十年代中后期尤其是最近几年，随着电子商务的迅速兴起，物流配送需求的数量与类型大量增加。在强烈运输需求的推动下，快递货物运量快速增长。此外，以因特网为平台的电子商务必将引起在线交易成几何速度增长，配送瓶颈的解决需要大量的门到门服务，而这为快递企业的星期提供了得天独厚的契机。过去主要为公司单位寄送商务快件的快递公司逐步走向普通老百姓，特别是随着网上购物的兴起，快递成为很多年轻人的消费依赖。中国网购交易额在2024年突破了五千亿元人民币，是09年的两倍。

我国快递市场目前的形势是国际快递巨头、国营快递和民营快递多方并存的局面，民营快递从诞生起就生存在夹缝之中。中国加入世贸后，按照有关协议，中国加入后3年内，将允许外国服务站在本土设立外资独资子公司，2024年12月，中国快递市场已完全对外资放开，这对中国的快递企业冲击巨大。国内快递企业面对拥有资金、技术和管理优势的外国快递企业的挑战，如何应用现代物流理念和先进的运作方式，提高快递服务水平，应对快递市场的国际化竞争，已经成为中国快递企业的当务之急。（3）社会文化环境

首先，随着电子商务的发展，越来越多的消费者改变了其生活方式、购买习惯，以往只是进行一手交钱一手交货的购物，可现在网上购物已经广被接受并成为了一种潮流和风尚，订单的最后实现需要快递公司的协助，得益于此，快递量呈现逐年增长趋势，人们闲暇时间增多而带来的闲暇消费效应也对快递业的发展功不可没；其次，消费者需求呈多样化，要求快递企业推出更多的产品以满足消费者的选择。同时，消费者对服务质量的要求越来越高，服务质量包括服务态度、服务速度、服务安全以及服务的便捷等方面。但快递业从业人员的可持续供给不能得到保障，人员流失率高，这极大阻碍了快递业发展，民营快递的竞争本质也像许多行业一样是人才的竞争。

社会人员流动性的增大也促进了快递行业的发展，由于地理位置的移动，业务往来的信函、日常生活信件的收送都变得不方便，传统的邮寄部门效率又极低，客户强烈的时效性需要催生了一批批的快递公司。而且随着居民生活水平的提升，它们对服务业的收费已经不再那么敏感，而服务质量成为他们更关注其的焦点，更加信奉品牌、权威的力量，为了接受更好的服务情愿花费更多的钱，高效率快递应运而生。（4）技术环境

飞速发展的电子信息和通讯技术将在未来的社会和经济发展中起到愈来愈关健的作用,极大地影响着人们的工作方式和生活方式。信息高速公路的建成使企业管理计算机化和企业运行信息化成为可能,大大提高了企业的劳动生产率,同时改变了企业传统的工作模式和客户的服务期望。

WTO给中国快递企业带来了世界级的竞争对手，他们完善的信息管理系统、配备精良的的营运设施让国内快递企业望尘莫及。面临日益加剧的市场竞争，所有从事快递服务的中国企业都应该清醒地认识到，未来快递业竞争的核心将是以科技为依托的服务质量的竞争，加强科技投人迫在眉睫。特别是已经有一定经济实力的企业更要重视快递营运系统的应用基础研究，努力提高新产品的科技含量和质量水平和便利性，完善各种信息管理系统和快件追踪定位系统，为客户提供更多的高价值服务，提升竞争档次和竞争实力。

三、快递行业五力模型分析

就快递行业而言，该行业环境包括这样一组因素；新进入者的威胁、供应商讨价还价的能力、买方讨价还价的能力、替代品的威胁、及当前竞争对手之间竞争的激烈程度。它们直接影响到房地产行业和它的竞争行为。总的来说，这五个因素之间的互动关系决定了这个行业的利润能力。

（一）新进入者的威胁

1.外资对中国快递产业的影响。

以往中国快递市场是对外企禁行的，但随着中国改革开发的深入和2024年加入WTO后，在相关法律条文的规定下，中国快递行业准入规则一再放松，国际快递巨头借此机会纷纷以加盟、收购、然后是直营的方式最终也进入到了中国这个潜力巨大的市场，跟中国的快递企业进行龙虎相争，给中国的快企带来了极大的压力。2024年TNT收购中国最大的物流公司华宇集团，从而大规模进军中国市场的事件，就是在国家政治环境发生改变的背景下发生的，从此以后，中国民营、乃至EMS的发展道路变得更加曲折。外国在快递行业领先我国几十年，有着丰富的管理经验和经济基础，中国加入WTO以后，快递行业迅速发展，随着外国快递巨头的入住，对中国的影响是极其巨大了，同时也促进的本土快递业的发展。

2.本土其他行业对快递业的影响。随着快递行业的迅猛发展，越来越多的人注意到了快递业的高利润，同时快速发展给其他邮寄行业造成很大的打击。现在普通邮寄的速度与质量在逐步提高，这是对快递的反击。

（二）供应商讨价还价的能力

作为一个企业，怎样有效地压缩成本来达到利润最大化是管理者们必须要面对的问题。快递的成本可在管理，运输成本，经营模式上下功夫。要想实现物流成本的压缩，就必须实行正规物流公司的供应链管理模式，信息流管理模式，人才储备等，否则一切都是空谈。说到快递就必须想到运输，在以后的发展中，飞机将成为主要的交通工具，运输上就可在这方面减少成本，飞行路线，飞机型号，时间安排，都需要进行详细的统计计算，陆地运输同样也可减少成本。

（三）买方讨价还价的能力

企业作为供给方，总是想方设法提高价格，而买方会尽量压低价格。目前我国的快递企业很多，这就使用户的选择性很大，大多数用户都会选择价格优惠的一方，对于用户而言，讨价还价的能力是很高的。由于用户选择的多样性使得供应商对买家的讨价还价能力是很低的。

（四）替代品的威胁

速递业者可以不同的规模运作，小至服务特定市镇，大至区域、跨国甚至是全球服务。用户需要快递达成其快速传递的目的，使得它有了不可替代性。

（五）当前竞争对手之间竞争的激烈程度

竞争主要是国有快递，民营快递，外资快递间的竞争。

以中国邮政、中铁行包快运、航空快递为代表的国资快递公司。国资快递公司既有政府扶持,有拥有非常发达的既有网络,在国内有稳定的市场和货源。

1.网络优势。由于多年来国内业务的开展, 较国外快递企业而言, 已经形成相当发达的网络布局,这无疑提高了外资快递进入中国快递市场的门槛。

2.良好的政府关系。目前国内较知名的一些大型快递物流企业大多是脱胎于计划经济时代,他们与政府部门有着良好的合作关系,有的甚至还在继续得到政府的政策倾斜。

3.在国内市场上具有较为稳定的货主和市场份额。中国快递、物流企业在国内市场中已经拥有较为稳定的货主,并和一些重要客户建立了长期、稳定的合作伙伴关系。其不足之处主要为物流设施设备陈旧, 缺乏现代化公司治理结构, 管理水平落后;物流信息化程度低等。

民营快递企业数量庞大、经营灵活、相对较低的成本、方便的服务。但是,多数民营快递企业的网络并不健全,基于规模所限制,各自偏于一域,影响有限;即使少数较具规模的民营物流企业从规模到资金实力都无法和国有大中型快递企业比如EMS 和中铁行包快运来正面竞争。政策面的不利、资金的短缺、规模和网络的劣势都将迟滞民营快递公司的快速发展。但是,可以预见的是,一旦大环境特别是政策和融资逐步变的宽松, 民营快递公司将伴随中国快递市场的扩张而快速长大。

外资企业最大的优势是有成功的运作模式,人才积累数量较多,现代化的公司治理结构和强大的资金支持。伴随着快递行业全面开放,四大外资快递企业通过各种手段进入中国,而且迫切要求独资。为了缩短进入时间,快速构建网络继美国联合包裹公司(UPS)之后,国际快递四大巨头(UPS、FEDEX、DHL、TNT)之一的美国联邦快递(FEDEX),斥资4亿美元巨资收购了昔日的合作伙伴———仅收购前11个月亏损就高达6000多万元人民币大田集团实现独资,并将大田集团经营国际快递和国内快递的所有资产、以及大田集团拥有的50%股份纳入旗下。收购大田后,联邦快递将更加顺利地进入中国二三级城市,这样以来,姗姗来迟的联邦快递在中国市场上的市场份额能迅速赶上并有可能超越老对手UPS、DHL、TNT。

（四）我国快递产业目前状况 最近几年，虽然我国快递行业发展非常迅速，但是在发展过程中也存在一些问题：

（1）行业整体科技含量亟待提升。由于快递业务的时效性，在整个生命周期中都需要进行有效的信息监控，而我国快递行业中，除了国有大中型快递公司和国外知名的几家快递公司外，大量的小型民营公司，特别是从事同城业务的超小型快递公司在信息化方面的投入非常低或根本没有任何投入。

（2）行业人员整体素质不容乐观。由于快递行业属于劳动密集型行业，其进入门槛低，同时由于我国快递行业的科技含量不高，不需要高端的人员来进行业务运营，因此就出现了大量低层次人员充斥快递行业的局面。

（3）行业服务质量有待提高。由于我国快递行业人员素质不高，信息化程度比较低，快递货件经常出现延误、破损和丢失等情况。这些情况的出现，除上述客观原因外，也存在人为偷窃和野蛮装卸等因素。

（4）国内快递公司国际竞争力堪忧。目前，我国80%以上国际快递业务由国外的UPS、FEDEX和DHL公司所占有。而国内除EMS等大型快递公司外，基本上都是将国际快递业务外包给这几家国际巨头，这样极大的挤压了国内快递公司的利润。

(五)快递产业的发展策略探析

随着中国物流行业的开放和外资快递巨头的进入,肯定会加剧快递业的竞争, 促使我国快递业在竞争中发展,把快递行业做大做强。我国的快递业要发展,不能关起门来发展,而应当实行开放政策,融入世界经济一体化，在参与世界竞争中发展。

1.国家应该从产业发展的角度考虑,实行产业发展规划,由管理限制型政策, 通过逐步调整和引导,逐步过渡为服务支持型政策。实施这一条,首要的是创造公平竞争的环境,制定公平合理的法律法规。第一步就是在听取各方意见的基础上, 尽快出台邮政法。对邮政宜区别对待,可以给其邮件、包裹类业务一定补贴,不宜给予其过度倾斜,更不宜在某些方面垄断专营,以保证公平和充分的市场竞争。外资能进入的领域,内资都要能进入,对邮政部门在快递业务应该一视同仁,甚至在保障资源充分利用的基础上,将EMS 拆分出来,使内外资、国有民营充分竞争。2.在竞争中学习外企先进的管理经验,在此基础上消化吸收和创新。随着快递业的发展,外资的进入，国内企业管理人员要调整心态,既不要惧怕和惊慌失措, 也不要盲目乐观,要勇敢地面对现实,取竞争对手之长,参与竞争、勇于竞争、善于竞争,通过竞争来提高国内企业的整体管理水平培养其核心竞争力。

3.重在创新。创新是增强企业竞争能力的基础,企业生存和壮大的保证。而创新的关键有三点: 思想创新、制度创新和技术创新。(1)思想观念创新。我国经济发展面临着一个崭新的竞争环境,因而不能墨守陈规,要摒弃旧观念,尽快地接受新事物,使企业在管理和技术方面尽快适应新变化。(2)制度创新。要彻底革新计划经济时代缺乏效率的管理制度,引进现代化的公司治理结构。从资本结构,公司的组织结构,用人机制,管理制度,营销手段, 利益分配乃至企业文化方面,凡是有利于提高企业竞争力,都要积极学习勇于创新, 其目的是引进人本化的管理和现代化公司治理模式,增强企业核心竞争力。(3)技术创新。物流的新型技术发展的非常迅速,条码技术、射频技术、机器人技术、自动化分拣技术,控制中心信息系统等新兴信息技术的运用和普及是提高企业核心另一重要力量。

4.培养人才,实现人才的市场价值。要通过招聘高素质人才、在职职工培训的方式,管理人才甄选和培训,甚至借用外脑,形成思想库、智囊团, 以不断咨询企业经营管理中提出的问题,增强决策的科学性。更重要的是国资和民营企业要改进旧有的人力资源策略,实现人才的合理流动,有针对性的提出人才吸引、培养和使用和激励的立体性人力资源策略。这一点联邦快递和宅急送的经验可以为我们借鉴。联邦是高薪酬高福利外关注用好人,把企业发展和个人发展结合,同时非常关注员工培训;而宅急送对稀缺人才采取高薪高福利和股份激励,同样,宅急送也非常关注员工培训。

5.竞争之外还有合作,应当鼓励各种资本背景的企业正常兼并。其实,只要符合市场经济准则,符合行业长远发展,符合我国相关法律,并购不但不应当收到限制甚或反对,反而应当受到保护和支持。并购和合作对竞争双方都是有力的,能够整合行业资源,提高资源利用率,并且能保证行业的长远发展。中国快递行业,这个朝气蓬勃、迅猛发展的行业,将在激烈的竞争和意味深长的战略合作,甚至迫不及待的并购重组中,迅速的发展壮大,成为我国市场经济的又一支柱产业。

通过对快递行业五种力量的分析，投资主体应该能够对该行业的吸引力做出判断，看是否有机会获得足够的甚至超常的投资回报。一般来说，竞争力量越强，行业中的投资者能够获得的回报就会越低。相反，有吸引力的行业通常具有高的进入障碍，供应商和买方讨价还价能力较高，替代品的竞争很弱，竞争对手之间的竞争程度很大。从文中对房地产业的五力模型分析可知，快递产业是一个十分有吸引力的行业，这也是快递产业成为热点原因所在。

【参考文献】

[ 1] 张洪斌;赵玉敏;我国快递业现状和发展趋势预测.中国物流与采购2024/09.[ 2] 柴莹辉,中国快递业变局:四方势力利益博弈再度升级.北方经济,2024,(03).[ 3] 陈乃醒,我国快递业发展途径.中国远洋航务公告,2024,(02).[ 4] 姚静.宅急送:颇具韵味的育人华章.中国储运2024(02).[ 5] 民营物流全面出售中.中国企业家,2024,(05).[ 6] 陈勇,王伟,论快速物流.物流技术,2024,(02).[ 7] 蔡环宇;陈玲.浅谈新形势下我国民营快递企业的发展.商场现代化2024(08).

**第五篇：波特五力分析模型**

波特五力分析模型是迈克尔.波特80年代提出的，对企业战略制定产生了全球性的影响。五力分别是:供应商的议价能力，购买商的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。五种力量组合变化，会最终影响行业利润潜力变化。

（1）供应商的议价能力

银行业作为国有垄断性的行业，基本没有替代品，没有其他供应商；银行业的产品或服务对于顾客具有较高的交换成本；银行业由少数几家银行主导并面向大多数客户销售；银行业提供的产品对客户的生产业务很重要。

（2）购买商的议价能力

银行业具有较强的议价能力，银行提供种类众多的理财产品和服务，顾客具有较强的选择空间；银行贷款途径多样；银行业直接受国家货币政策的干预调控

（3）潜在竞争者进入的能力

银行业作为国有垄断行业，经营状况的好坏关乎国计民生。银行业的发展状况关系到国家的金融安全，因此银行业的进入具有较高的门槛。世界各国对自己的银行业都实行强有力的监管和保护。随着全球经济的发展和经济一体化的增强以及WTO关于银行业的规定，各国对于银行业的保护会逐渐放开。因此，现阶段，银行的潜在竞争者的进入能力较弱。

（4）替代品的替代能力

保险行业；股票交易市场；基金交易市场等

（5）行业内竞争者现在的竞争能力主要取决于以下几方面

竞争者数量，市场中竞争者越多，竞争强度会越强。

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。随着中国经济的快速增长，中国银行业业面临着巨大的压力的挑战。

不确定性，银行业具有较高的风险和较强的不确定性，一旦投资失败或所放贷款不能及时收回都会给企业的经营带来较大的风险。

优势分析

1、国家信誉支持。与其他非国有商业银行相比，作为国家重要扶持的商业银行，可以长期获得低成本存款。能获得百姓的信任，具有强大的信用支持。

2、市场领先地位。拥有一套适合中国农村金融市场情况的完善的业务系统和人员队伍，能够深刻理解国家金融监管条例和规则，了解国家的宏观经济政策，了解中国的民族文化和风土人情。同时经过长期的经营活动，拥有了众多的稳定客户资源。，对农村客户更有亲和力，具有较强的企业文化优势，客户忠诚度相对较高。

3、资本规模大，实力雄厚。县域内存款市场份额达到30%，贷款市场份额达到34，农户贷款份额达到89%，实力雄厚。

4、网点众多。农村信用社承担着新农村建设金融主力军的任务，网点遍布城乡。经过广泛发展，遍布城乡，形成了全国性的结算体系。

劣势分析：

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找