

教学点2 STP 在市场分析中的应用

2.1 市场细分

市场细分是指根据消费者购买需求把市场划分为若干个消费者群体，对企业的生产营销有广泛的应用。

(1)是企业认识和分析市场、确定营销方向、选择目标市场的有效工具。市场细分后的子市场比较具体，比较容易了解消费者的需求，企业可以根据自己的经营思想、方针及生产技术和营销策略。同时，在细分的市场上，信息容易了解和反馈，一旦消费者的需求发生变化，企业可以迅速改变营销策略，制定相应的对策，以适应市场需求的变化，提高企业的应变能力和竞争力。

(2)发掘市场机会，开拓新市场领域。通过市场细分，企业可以对每一个细分市场的购买潜力、满足程度、竞争情况等进行分析对比，探索出有利于本企业的市场机会，是企业及时做出投产、制定销售决策或根据本企业的生产技术条件编制新产品开拓计划，进行必要的产品技术储备，掌握产品更新换代的主动权，开拓新市场，以更好地适应市场的需要。

(3)集中人力、物力投入目标市场，提高营销管理水平和营销效益。任何一个企业的资源、人力、物力、资金都是有限的。通过细分市场，选择适合自己的目标市场，企业可以集中人、财、物及资源，去争取局部市场上的优势，然后再占领自己的目标市场。

(4)企业科学地制定营销计划和营销策略，提高竞争能力和经济效益。上述三方面都能使企业提高经济效益。此外，市场细分后，企业可以面临自己的目标市场，生产出适销对路的产品，既能满足市场需要，又可增加企业收入；产品适销对路可以加速商品流转，加大生产批量，降低企业的生产销售成本，提高生产工人的劳动熟练程度，提高产品质量，全面提高企业的经济效益。

市场细分的程序一般包括以下七个步骤：

- ①确定企业欲进入的市场范围；
- ②分析潜在顾客的基本需求；
- ③分析潜在顾客的不同需求；
- ④去掉共同需求，确定细分标志；
- ⑤根据细分标志，确定细分市场，并为每一个细分市场命名；
- ⑥分析各细分市场的市场特征；
- ⑦测定各细分市场的容量。

2.2 目标市场

目标市场是指企业在进行市场细分后,根据自身条件和发展战略规划,确定将要进入的细分市场,即目标市场。

(1)分析细分市场是否有适当规模和发展潜力。适当规模是相对于企业实力而言的。大企业应选择足够大的市场空间,从而利于自身发展;小企业则应避开同大企业的正面竞争,选择跟自身实力相当的市场。随着消费需求日益多样化,企业应寻求差异化营销,开辟新的市场领域,避免同质化竞争。

(2)是否具有良好的行业吸引力。对于擅于发挥规模经济效益的大型企业来说,可能更看重市场规模,然后才使市场透明度。然而,对于中小企业而言,市场竞争强度才是最重要的考虑,然后才是进入难度。对于擅长以技术打天下、人才优势比较明显的企业来说,市场的经验曲线特征可能是最关心的问题,然后才是与本企业优势的相关性。

(3)是否符合企业本身的目标和资源。只有选择那些企业有条件进入、能充分发挥其资源优势的市场作为目标市场,企业才会立于不败之地。

2.3 市场定位

市场定位指在确定目标市场后,对拟进入的目标市场进行消费者定位、产品效用定位、产品形式定位(材料、形状、色彩、包装)、质量定位(高、中或低)、价格定位、外延定位(心理、文化、技术、服务、品牌)以及战略与策略定位。

(1)建立企业及产品的市场特色。现代社会,许多市场存在着严重的供大于求的现象,众多生产同类产品的厂家争夺有限的顾客,市场竞争激烈。为了使自己生产经营的产品获得稳定销路,防止被其他厂家的产品所替代,企业必须树立一定的市场形象,以期在顾客心中形成一定的偏爱。例如,中国华为公司在世界通信设备市场上成功塑造了质量领先的形象,在二十多年的时间内,由一家小公司成为全球第一大通信设备供应商(截至2013年底)。

(2)是企业制订市场营销组合策略的基础。企业的市场营销组合要受市场定位的制约。例如,假设某企业决定生产销售优质低价的产品,那么这样的定位就决定了:产品质量要高;价格要定的低;广告宣传的内容要突出强调企业产品质优价廉的特点,要让目标顾客相信货真价实,低价也能买到好产品;分销储运效率高,保证低价出售仍能获利。

教学点3 五力模型分析

美国哈佛大学著名战略学家迈克尔·波特教授指出,一个行业中的竞争,远不只

限于原有竞争对手之间进行，而是存在着五种基本的竞争力量：同行业竞争者、新进入者、替代品、顾客和供应商(见图1-2)。

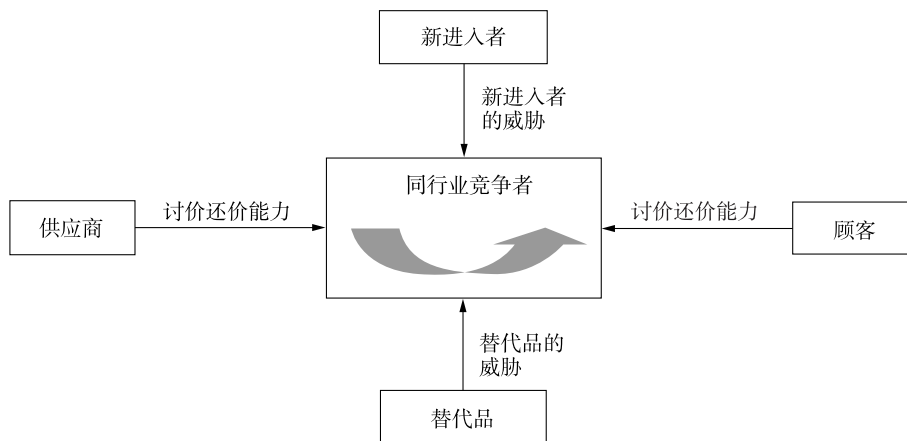


图1-2 五力模型分析

3.1 新进入者的威胁

所谓新进入者也称潜在进入者，可以是新创办的企业，也可以是由于实现多元化经营而新进入本行业的企业。新进入者往往带来新的生产能力和充裕的资源，与现有企业争夺市场份额和利润，从而对现有企业的生存和发展形成巨大的威胁。进入威胁的大小取决于进入障碍和现有企业的反击强度。

1. 进入障碍

进入障碍是指要进入一个产业需克服的障碍和需付出的代价。

如果一个产业的进入障碍比较高，新进入者的加入就比较困难，对产业内现有企业的威胁就比较小，反之则威胁较大。

决定进入障碍高低的主要因素通常为：

(1)规模经济。规模经济是指生产单位产品的成本随生产规模(产量水平)的增加而降低。规模经济会迫使潜在进入者不得不面临两难的选择：要么以大的生产规模进入该产业，结果是大量投资引致市场整个投入量增加，利益分配格局剧烈变化，从而导致该产业现有企业的强烈抵制；要么以小的生产规模进入，结果是产品成本过高造成竞争劣势。这两种情况都会使潜在进入者望而却步。

(2)产品差异优势。指原有企业通过长期的广告宣传、用户服务和产品质量等获得的市场信誉和用户忠诚。产品差异形成的进入障碍，迫使新进入者必须在产品开发、广告宣传和用户服务等方面进行大量的投资，才有可能树立自己的信誉，并从原有企业手中夺取用户，取得一定的市场份额。

(3)资金需求。是企业进入某产业所需的物资和货币的总量。新进入者想要进入

一个新的行业，并在竞争中获胜，不仅需要大量的资金，而且需要冒失败的风险，由此形成了进入障碍。不同的行业，对资金的需求量是不同的，像采矿业、计算机业、汽车业等对资金的需求量很大，使一般企业难以进入。

(4)销售渠道。新进入者在进入新产业时面临着与以往不同的产品分销途径与方式，一个产业原有的分销渠道已经为现有企业服务，新进入者要进入该产业销售渠道，就必须通过价格折扣、降低付款条件及广告合作等方法来说服原销售渠道接受自己的产品，这样做势必减少新进入者的利润，从而形成了进入障碍。特别是对于那些与现有企业建立了长期关系甚至是专营关系的销售渠道来说，进入壁垒更高，因此新进入者有时不得不投入巨资去开辟一条新的销售渠道。

(5)转换成本。是指购买者变换供应者所付出的一次性成本。它包括重新训练业务人员、增加新设备、调整检测工具等引起的成本，甚至还包括中断原供应关系的心理成本等。这一切都会造成购买者对变换供应者的抵制。进入者要想进入，就必须花费大量的时间和推出特殊的服务来消除行业内原有企业客户的这种抵制心理。

(6)与规模经济无关的固有成本优势。产业内原有企业常常在其他方面还具有与规模经济无关的固有的成本优势，新进入者无论达到什么样的规模经济状态都不能与之相比。比如，产品技术专利、资源的独占权、占据市场的有利地位、独有的技术诀窍等。如在烟草、金融、电信、某些战略资源等行业，国家规定了严格的准入制度。

2. 现有企业的反击程度

现有企业对进入者的态度和反应，直接影响到进入的成功与否。如果现有企业对新进入者采取比较宽容的态度，新进入者进入某一产业就会相对容易一些；反之，如果现有企业非常在意甚至不满，就会对新进入者采取强烈的反击和报复措施，如在规模、价格、广告等方面加以遏制。这为新进入者增加了成功的难度。

一般来说，现有企业在以下几种情况下会对新进入者进入本产业反应强烈：

(1) 现有企业资源条件充足，有能力对新进入者进行强烈的反击和报复。

(2) 退出壁垒高，使企业深深陷于该产业，且资产的流动性较低。

(3) 产业增长速度缓慢，吸收新进入者的能力有限。在这种情况下，新进入者势必要侵蚀现有企业的市场份额和利润，所以必然会遭到强烈的反击和报复。

3.2 现有企业间的竞争

在同一个行业内部，存在着众多生产相同或相似产品的同业企业。同业企业之间始终存在着竞争。不过，其竞争的激烈程度往往因行业不同而不同，有的行业比较缓和，有的行业非常激烈。影响竞争激烈程度的主要因素有以下几个方面：

1. 同业企业的数量和力量对比

在同一个行业中，生产相同或相似产品的企业越多，竞争就越激烈。每一个企业

为了在有限的市场中占领更大的份额，获取更多的利润，必然会在价格、质量、服务等方面与对手展开激烈的竞争，从而使整个行业的利润水平随之降低。

如果同业企业之间实力相差不大，处于相持不下的局面，这时，为了争夺市场和在行业中的领导地位，各企业之间的竞争也会趋向激烈，这将导致行业的不稳定。如果一个行业内仅有一个或少数几个大型企业处于支配地位，行业市场集中度高，则领导企业可通过价格领导制等方式在行业中起协调作用并建立行业秩序。

2. 行业发展的速度

一个行业在不同的寿命周期阶段，发展的速度也往往不同。

当行业的发展处于成长阶段，其发展速度比较快，由于市场的不断扩大和企业生存空间的加大，每个企业都可以较容易地在市场中找到自己的位置，因此企业考虑更多的是如何集中精力更好更快地发展壮大自己，而不会过多考虑竞争对手的情况，从而使企业间的竞争相对缓和。

若行业处于成熟期，市场增长缓慢，这时，各企业为了保证自身的生存，必然导致你死我活的竞争。

3. 产品的差异化程度与用户的转换成本

同业企业之间的产品，如果差异性小，标准化、通用化水平高，则用户转换成本较低，容易导致企业之间激烈的竞争。

反之，若同业企业之间的产品差异性比较大，各具特色，各自拥有不同的市场和用户，这时用户的转换成本高，企业间的竞争就不会太激烈。

4. 固定成本和库存成本

固定成本高的产业迫使企业要尽量充分利用其生产能力，以降低单位产品成本。当生产能力利用不足时宁愿降价以扩大销量也不愿使生产能力闲置，家电行业企业、汽车制造行业都是如此。

另一种情况与产品的库存成本问题有关。如果企业生产的产品不容易储存或库存成本较高(如一些鲜活农副产品)，当产量过剩时企业就可能会不择手段地出货。这两种情况都必然导致行业竞争加剧。

5. 行业内生产能力的增加幅度

基于行业的技术特点或规模经济的要求，在一个行业内，如果每个企业都能按部就班地逐步扩大生产能力，竞争激烈程度就不会太高。

反之，如果行业内企业在一定时间内迅速大幅度提高了生产能力，因为生产能力的提高已经提前透支了未来的增长因素，从而导致在一段时期内生产能力相对过剩，最终使竞争加剧。

6. 退出障碍

退出障碍是指企业在退出某个产业时需要克服的障碍和付出的代价，主要包括以

下方面：

- (1) 具有高度专门化的资产，其清算价值低或转换成本高。
- (2) 退出的费用高。如高额的劳动合同违约金、员工安置费、设备备件费。
- (3) 已建立某种战略协同关系。如果企业退出，就会破坏这种协同关系，影响企业的产品形象、市场营销能力以及分享设备的能力等。
- (4) 心理因素。如退出产业会影响员工的忠诚度，经营者对个人事业前途充满畏惧等。
- (5) 政府和社会限制。如政府因担心增加失业人数、影响区域经济发展等，有时候会出面劝阻或反对企业退出该产业。

如果退出障碍比较高，即使经营不善的企业也要继续维持下去，竞争者的数目很难减少，从而加剧了现有企业之间的竞争。

3.3 替代品的威胁

(1) 替代品是指那些与本行业的产品具有相同或相似功能的其他产品。比如晶体管可以替代电子管，E-mail 可以代替电报、信函等。替代品的出现，会给行业内的所有企业带来冲击。

(2) 替代品往往在某些方面具有超过原有产品的竞争优势。比如新产品拥有价格低、质量高、功能新、性能好的优势，因此它有实力与原有产品争夺市场，分割利润，使原有企业处于极其不利的地位。企业应随时警惕替代品的出现，并预先制定出防范措施。

(3) 当某些替代产品的出现代表着时代潮流，具有很强的市场吸引力的时候，企业采取完全排斥的态度不如采取引进、吸纳新技术的态度更为有利。

当本行业中生产的产品存在替代品时，生产替代品的企业会给本行业的现有企业带来了一定的竞争压力。替代品的竞争压力越大，对现有企业的威胁就越大。

所谓相对价值价格比，即替代品与现有产品的相对价值/价格比(Relative Value/Price, RVP)，是指替代品价值价格比与现有产品价值价格比的比值，而一个产品的价值价格比是指提供给用户的价值与用户为它支付的价格之比。

一般来讲，替代品及现有产品的价格是比较容易确定的，而估算替代品及现有产品的价值是比较困难的。

替代品与现有产品的相对价值取决于以下几个方面：

- ① 替代品能向用户提供的价值差异性的大小；
- ② 用户是否能够感知替代品的价值差异，并承认其价值；
- ③ 替代品使用频率是否比现有产品使用频率低；
- ④ 替代品的交货和安装成本是否比现有产品低；

- ⑤替代品价格的相对变动性和替代品可得性；
- ⑥直接使用成本及间接使用成本的变化；
- ⑦用户使用替代品前后经营业绩表现的差异；
- ⑧替代品比现有产品在功能上的增加情况；
- ⑨互补产品的成本及性能。

用户转向替代品的转化成本具体如下：

- ①搜集替代品的信息；
- ②检验替代品是否能达到使用者所要求的性能标准；
- ③用户的生产活动或价值活动需要重新设计；
- ④使用替代品后的培训及学习成本有所增加；
- ⑤使用替代品后，劳动者地位发生改变；
- ⑥失败的风险；
- ⑦需要对相应的软件、零部件和检测工具进行投资。

(4)用户使用替代品的欲望。在不同竞争环境下，在不同的行业中，不同的顾客，其替代的欲望是不同的。

3.4 供应商的讨价还价能力

供应商是指从事生产经营活动所需要的各种资源、配件等的企业供应单位。往往通过提高价格或降低质量及服务的手段，向行业的下游企业施加集中的压力，并以此来榨取行业利润。供应商的讨价还价能力越强，现有产业的盈利空间就越小；反之则盈利空间大。

决定供应商讨价还价能力的因素主要有以下几点：

1. 行业集中度

供应商所在行业的集中度高于购买者的集中度，即供应由少数几家公司实行高度集中控制，并且由它们向分散而众多的企业提供产品时，供应商就很容易联手操纵市场，供应商处于强势地位，他们会迫使购买者在价格、数量、付款条件和交货方式等方面接受有利于供应商的条款。

2. 行业的重要性

当供应商向很多行业出售产品时，如果某行业的购买量在供应商的销售量中只占较小部分，则供应商有较强的讨价还价能力。如果本行业是一个重要的客户，供应商就会通过合理定价以及协助该行业的研究开发活动，或公关活动等方式来保护与该行业的关系。

3. 前向一体化的可能性

供应商实现前向一体化的可能性大，则对行业施加的竞争压力就大。相反，如果

供应商难以实现前向一体化，则对行业施加的竞争压力就会比较小。比如，以原油开采为主业的石油公司(原油供应商)自己大量兴建石油化工厂，就会对石油化工产业(原油购买者)带来很大竞争压力。

4. 供应商的重要性

如果供应商的产品对买主生产过程或产品质量至关重要时，供应商就有较强的讨价还价能力，特别是当这种产品不能储存时，供应商的讨价还价能力会更强。

5. 产品差异化程度和转换成本的大小

如果供应商的产品与众不同，购买者对供应商的依赖性越强，供应商就会处于优势地位，在交易中持强硬态度。另外，如果购买者中途转换供应商需要付出巨大的代价，则变更供应商就会很困难，供应商讨价还价能力就很强。

6. 产品的可替代程度

如果供应商提供的产品可替代程度低，用户的选择余地小，则购买者只好接受供应商的价格及其他条件，以维持生产经营，这时，供应商讨价还价能力很强。相反，如果供应商产品的可替代性强，用户的选择余地很大，供应商则处于不利地位。

3.5 顾客的讨价还价能力

顾客是企业产品或服务的购买者，是企业服务的对象。顾客对本行业的竞争压力，表现为要求企业提供的产品尽可能价格低、质量高，并且能提供周到的服务。同时，顾客还可能利用现有企业之间的竞争对生产厂家施加压力。

影响顾客讨价还价能力的主要因素：

1. 顾客集中度

顾客采取集中进货的方式，或者进货批量较大，则对供方企业具有很大的讨价还价能力。

2. 顾客从供方购买产品占其成本的比重

顾客从本行业购买的产品在其成本中占的比重较大，它在购买时选择性较强，其讨价还价的欲望也会非常强烈，并会尽量压低价格。反之，如果所购产品在顾客成本中只占很小比例，则顾客对所购产品的价格并不十分敏感，花大力气去讨价还价的可能性也不大。

3. 顾客选择后向一体化的可能性

顾客实力强大，具有实现后向一体化的能力。顾客如果选择后向一体化经营方式，则他们可以在向外购买与自行生产两种方式之间进行选择，这就增强了顾客对供方的讨价还价能力。

4. 产品差异化程度和转换成本的大小

本行业产品的标准化程度高，顾客的转换成本小，因而，顾客对产品的挑选余地