

## 第一篇

# 一般分析技巧

第一篇基于对产业结构和竞争对手的分析，建立了竞争战略制定的分析基础。第一章介绍结构分析概念，作为理解一个产业中的五种基本竞争作用力的基础框架。这一基础框架是此书进一步探讨的出发点。第二章应用结构分析基本框架，在最广泛的范围内确立了长期可行的三种基本竞争战略。

第三、四、五章探讨竞争战略形成的另一项重要内容：竞争对手分析。第三章介绍分析竞争对手的基本方法，它有助于人们确认竞争对手的可能行动及他们的反击能力，第三章提出的具体问题帮助分析家们对某一特定的竞争对手进行评估。第四章阐述公司的行为将如何发出各种类型的市场信号，这些信号可以充实对竞争对手的分析，并且可以当作采取战略行动的依据。第五章为采取竞争行动，影响竞争行动及对竞争行动作出反击等方面提供初步基础。第六章详述在制定针对买方和供方的战略时所涉及的结构分析概念。

第一篇的最后两章将产业及竞争对手的分析结合考虑。第七章揭示了如何分析产业内部竞争的性质，在分析中应用了战略集团的概念以及移动壁垒原理，这种移动壁垒限制了战略定位的转换。第八章通过检查预测产业演变过程的方法及某些产业演变对竞争战略带来的影响，对一般分析技巧的讨论加以总结。

## 第一章

# 产业结构分析

形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔，包含着社会的、也包含着经济的因素，但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。产业外部力量主要在相对意义上有显著作用，因为外部作用力通常影响着产业内部的所有企业。因此，关键在于这些公司对外部影响的应变能力。

一个产业内部竞争激烈，这既不是偶然的巧合，也不能归咎于“坏运气”。相反，产业内部的竞争根植于其基础经济结构，并且远远超越了现有竞争者的行为范围。一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，如图 1-1 所示。这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。这里利润潜力是以长期投资回报来衡量的，不是所有的产业都有相同的潜力。最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性变化；这些作用力随产业不同而强度不同。在那些作用力强度大的产业，如轮胎、造纸、钢铁等，没有一个公司能赚取超常收益。而在那些强度相对和缓的产业，如油田设备及服务设施、化妆品及卫生用品，获取高收益是不足为奇的。

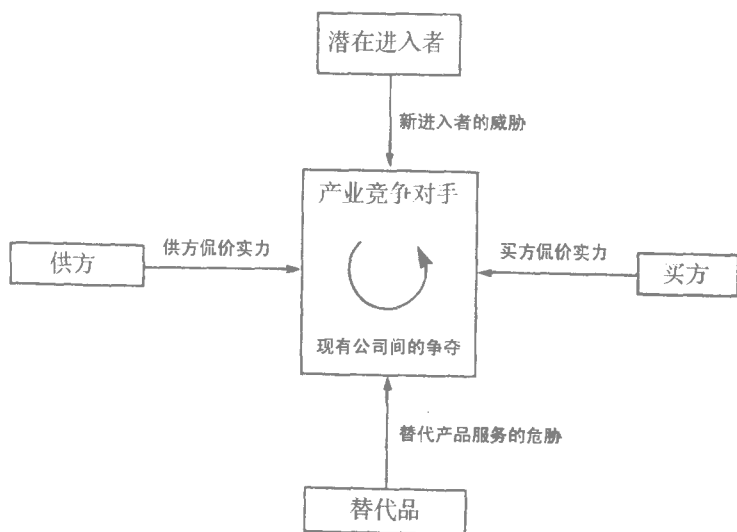


图1-1 驱动产业竞争的力量

本章涉及到如何识别产业主要结构特征，这些特征决定了竞争作用力的强弱，进而决定了产业的利润率。一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内部处于最佳定位，保卫自己，抗击五种竞争作用力，或根据自己的意愿来影响这五种竞争作用力。由于五种竞争作用力的合力对于所有竞争者都是显而易见的，因此，战略制定的关键就是要深入到表面现象之后分析竞争压力的来源。对于表象之后的压力来源的认识可使公司的关键强项与弱项突出地显露出来，使公司生机盎然地在其产业中定位，使战略变革可能产生最大回报的领域清晰化，并且使产业发展趋势中最具有机遇和危险的领域显露出来。尽管我们在此的讨论主要针对某一个别

产业的战略,但对这些压力来源的理解也将被证明对于考虑多角化经营的领域同样是有所帮助的。结构分析是确立竞争战略的基石同时是本书大部分概念形成的基础。虽然我们在此得出的结构分析原理既可应用于产品型企业也同样可用于服务型 企业,为避免不必要的重复,我们用“产品”一词而不是“产品或服务”来代表一个产业的产出品。尽管各国的制度背景可能不同,结构分析仍可用于考察任何一个国家或一个国际化市场的竞争问题。<sup>①</sup>

## 决定竞争强度的结构因素

假设我们接受这样一种关于产业的常用定义:一个产业是由一群生产相近替代产品的公司组成的实际上,就如何做出恰当的定义始终存在很大争议,争议的中心围绕着产品、生产过程或市场的地域边界等方面的替代性和相近程度应如何确定。由于在介绍结构分析的基本概念后我们将能更好地处理这些问题,因此我们首先假设产业的界限已经划分出来。

产业竞争不断将投资资本收益率压低到竞争平衡保底收益水平,或者说这是在经济学家所谓“完全竞争”的产业中所能获取的收益。这种竞争平衡保底的或“自由市场”的收益都可以用政府长期债券的收益加上对投资损失风险的补偿来估算。投资者们无法长期接受比此更低的收益,因为他们可以选择其它产业投资,收益经常低于这一水平的公司将最终被排挤出去。高于自由市场调节收益的收益率的存在将刺激对一个产业的资本输入。这种资本的流入既可以通过新竞争对手的加入也可以通过原有竞争者追加投资而产生。一个产业中竞争作用力的强弱决定这种投资涌入的程度,并且使收益保持在自由市场收益水平,也因此限制了公司保持高于平均收益的能力。

五种竞争作用力(competitive force)——进入威胁、替代威胁、

买方侃价能力、供方侃价能力、现有竞争对手的竞争——反映出的事实是：一个产业的竞争大大超越了现有参与者的范围。顾客、供应商、替代品、潜在的进入者均为该产业的“竞争对手”并且依具体情况会或多或少地显露出其重要性。这种广义的竞争可称为“拓展竞争”(extended rivalry)。

这五种作用力共同决定产业竞争的强度以及产业利润率，最强的一种或几种作用力占据着统治地位并且从战略形成的观点来看起着关键性作用。例如，假设一个公司不受潜在的进入者威胁并处于很强的市场地位，如果它面临一个先进的、低成本的替代品，该公司仍将只能获得低收益。即便没有替代品出现也不存在进入者威胁，现有竞争者们的激烈竞争也将限制潜在收益。竞争强度的一个极端情况就是经济学家们所谓的完全竞争产业。对于这种产业，众多的公司及其产品十分相似，出入产业是自由的，现有的竞争者对供方及买方均无侃价能力，竞争不受任何钳制。

当然，各产业在形成竞争时，会有不同的作用力占据显耀地位。对于远洋油轮业，关键压力或许来自买主（主要的石油公司）；而对于轮胎业，关键压力来自强有力的原始设备买主以及坚韧的竞争对手。对于钢铁业来说，主要竞争压力来自国外的竞争对手以及替代材料

由竞争作用力强弱因素表现出来的产业深层结构应当区别于许多短期影响因素，这些因素只对竞争和利润率有短暂的影响。例如，在经营周期内经济条件的波动会影响很多产业内的几乎所有公司的短期利润。诸如物资短缺、罢工、需求猛涨等等。虽然这些因素也许有一些战术意义，但产业结构分析或“结构分析”的焦点在于辨识根植于其经济与技术中的、基本的、深层次的产业特征。竞争战略就是在这种由产业经济和技术形成的竞技场中确定的。公司企业在适应产业结构方面各有其独特的强项和弱项，产业结构可能也的确随着时间逐渐变化，然而理解产业结构永远是

战略分析的起点。

一个产业的众多经济技术特征对于每种竞争作用力的强弱都是至关重要的，这些内容将逐一讨论。

### 进入威胁

加入一个产业的新对手引进新的业务能力，带有获取市场份额的欲望，同时也常常带来可观的资源。结果价格可能被压低或导致守成者的成本上升，利润率下降。有一些公司从其它市场通过兼并扩张进入某产业，他们通常用自己的资源对该产业造成冲击 正如飞利浦·莫利斯对 Miller 啤酒所作的那样。因而这种旨在建立市场地位而进入一个产业的兼并或许也应当作为新的进入考虑，尽管并没有全新的经营实体被创立。

对于一个产业来讲，进入威胁的大小取决于呈现的进入壁垒加上准备进入者可能遇到的现存守成者的反击。如果壁垒高筑或新进入者认为严阵以待的守成者会坚决地报复，则这种威胁就会较小。

### 进入壁垒

存在六种主要壁垒源：

规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内产品的单位成本（或者说生产一件产品的操作或运行的成本）随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻碍了对产业的侵入，因为它迫使进入者或者一开始就以大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险，或者以小规模生产而接受产品成本方面的劣势，这两者都不是进入者所期望的。规模经济几乎可以表现在一个企业经营的每一职能环节中 包括制造、采购、研究与开发、市场营销、售后服务网、销售能力的利用及分销等方面。例如施乐（Xerox）和通用电器（General Electric）公司就曾沮丧地发现 生产、研究、市场开发及服

务方面的规模经济可算是进入计算机主机产业的关键壁垒。

规模经济可能与整个职能范围相关，比如在销售力量方面，也有可能仅存在于一个职能范围中的某些特定操作或行动。例如，在电视机的生产中，彩色显像管的生产有很强的规模经济性，而在外壳生产及整机装配方面它便显得不太重要。针对单位成本与生产规模的具体关系分别考查每一个成本分量是十分重要的。对于多种经营企业中的各部门，如果他们能够把服从规模经济规律的运营和职能与公司其它业务分享，则它们可能获得类似的经济性。例如，多种经营的公司生产小型电机，再用这些电机生产工业电扇、电吹风机、电子设备的冷却系统。如果电机生产的经济规模超过了任一单一市场所需的数量，则能按上述方式进行多角化的多种经营的企业就将在电机生产中获得经济性。此时的经济性超过了所产电机只用于一种产品，例如电吹风机的情况。因而可以围绕着经营与职能的共性进行相关多角化，从而排除某一已知产业规模所带来的产量限制。<sup>②</sup>未来的进入者也不得不实行多角化，否则就得面临成本劣势。潜在的可共享规模经济的经营活动和职能范围可包括销售队伍、分销系统、采购渠道等等。

这种共享的效益当存在整合成本时特别突出。整合成本是指当一个企业生产产品 A 或完成 A 产品的部分经营及部分职能) 时，天然地具备了生产产品 B 的能力。例如航空客运及航空货运，由于技术条件上的限制，飞机上只有一定的客座空间，剩下一些可用于货运的空间及一定的载重量。使飞机升空飞行并具有一定运载能力必须耗费很多成本，不论飞机所载乘客数量多少。因此，在竞争中客货兼顾的公司相对于仅在一个市场中竞争的公司有着相当大的优势。对于生产过程中能带来副产品的企业存在着同样的效应。进入者若不能从副产品中获取尽可能高的增量收益而守成公司却均采取这一方式，则进入者将面临着一种劣势。整合成本常常出现在经营单位能够共享一种无形资产，如品牌和专

有知识的情况下。建立一种无形资产的成本只出现一次，只要花些调整修改的成本，从此这种资产便可自由地用于其它业务。这种共享无形资产的情况能够导致非常可观的经济性。当存在纵向整合经济性（economics to vertical integration）时，其规模经济也形成进入壁垒。纵向整合是指在生产或分销的各衔接环节进行整合经营。此时，如果大多数守成者们均是纵向整合的，进入者也必须整合进入，否则就面临成本上的劣势以及可能在上游或下游市场中遭到封阻。在这种情况下，封阻的产生是由于多数顾客在整合体内部直接采购，而供应商大都将上游产品直接“卖给”整合体内部。独立的公司很难得到合理的价格，并且如果已整合的竞争对手歧视整合体外部单位，则独立企业可能被“挤扁”。整合进入的要求可能增加报复风险，并且也提高了其它进入壁垒。这些将在下面讨论。

产品歧异。产品歧异意味着现有的公司由于过去的广告、顾客服务、产品特色或由于第一个进入该产业而获得商标信誉及顾客忠诚度上的优势。产品歧异建立了进入壁垒，它迫使进入者耗费大量资金消除原有的顾客忠诚。这种努力通常带来初始阶段的亏损，并且常常要经历一个延续阶段。这样建立一个品牌的投资带有特殊的风险，因为如果进入失败，他们就会血本无归。

产品歧异在如下产业可能成为最重要的进入壁垒：婴儿保健产品、无处方药品（over-the-counter drugs）、化妆品、投资银行及公共会计行业。对于酿酒业来说，产品的歧异性与生产、市场营销和分销的规模经济相结合构成很高的壁垒。

资本需求。竞争需要的大量投资构成了一种进入壁垒，特别是高风险或不可回收的前期广告、研究与开发等。不仅生产设施，而且凡顾客信用、库存及启动亏损等都可能需要资本。例如，施乐公司选择出租复印机的方式而不是销售它们使流动资金的需求大大增加从而形成主要壁垒来防止其它公司对复印机业的进入。然

而，当今的大企业的财力是足以进入几乎任何一个产业的。只有像计算机和矿业这类产业所需的巨额资金限制了进入者的涌入。即便资金市场上可以提供资金，将这些资金用于产业进入意味着较大的风险，这种风险反映在试图进入者须付出一定的风险溢价。这些构成了产业中现有企业的优势。<sup>③</sup>

转换成本。转换成本的存在构成一种进入壁垒，即买方由从原供应商处采购产品转换到另一供应商那里时所遇到的一次性成本。转换成本可以包括雇员重新培训成本、新的辅助设备成本、检测考核新资源所需的时间及成本，由于依赖供应方工程支持而产生的对技术帮助的需要、产品重新设计，甚至包括中断老关系需付出的心理代价。<sup>④</sup>如果这些转换成本很高，则新进入者为使买方接受这种转换，必须在成本或经营方面有重大改进。例如，静脉注射液(IV)和输液器具的产业中，相互竞争的注射液产品用于患者的过程不同，吊装 IV 注射液瓶所需的硬件也不通用。在此，转换产品会遭受来自负责注射的护士们的巨大阻力，并且还需要在硬件设备上追加新的投资。

获得分销渠道。新的进入者需要确保其产品的分销，这一要求也构成进入壁垒。在某种程度上产品的理想分销渠道已为原有的公司占有，新的公司必须通过压价、协同分担广告费用等方法促使分销渠道接受其产品，而这些方法的采用均降低了利润。例如，食品制造商必须说服零售商在竞争十分激烈的超级市场货架上留出一席之地摆放新食品。为此，他们要对零售商承诺进行促销并做出强劲的销售努力或采取其它方法。

显然，对于一种产品，批发或零售渠道越少，现有竞争对手们对它们的控制越多，则产业进入就将越艰难。现有竞争对手可能通过老关系、高质量服务左右了这些渠道，某些特殊的制造商甚至可能独占渠道建立起排它关系。有时这种进入壁垒高得难以逾越，以至新的企业必须建立全新的销售渠道，正如 Timax 在手表

业中的情况那样。

与规模无关的成本劣势。已立足企业具有一些潜在进入者无法比拟的成本优势，无论它们大小如何，以及是否已获规模经济优势。下面是一些最关键的优势所在：

- 专有的产品技术。通过专利或保密的方法保持独享性的产品专有知识或设计特性。
- 原材料来源优势。已立足企业封锁了最优资源来源，并且很早掌握了可预测到的需求。
- 地点优势。已立足企业可以在市场竞争促使提价直至实现其产品的全部价值之前已占据了优势地点。
- 政府补贴。在一些业务领域中，政府特惠补贴为已立足企业带来长久优势。
- 学习或经验曲线。在某些业务领域中，存在一种为人们注意的趋势。即在一种产品的生产过程中，产品的单位成本随着公司累积的经验的增长而下降。成本的下降是由于工人们改进了他们的工作方法并提高了效率（典型的“学习曲线”）布局的合理化改进、专门设备及工艺的开发、设备的更好运转、产品设计上的改进使之更便于制造、经营的衡量与控制方式的改进等等。在此，经验意味着某些特定的技术改进，成本随经验的增长而下降并不涉及公司整体而是起因于构成公司的各个经营和职能部门。经验能够降低市场营销、分销以及其它领域如生产或生产中的经营管理费用。并且，每一成本项目都需经过经验效果的检验。

其应用不仅限于生产，还可用于分销，后勤及其它职能部门。正如规模经济情况那样，成本随经验的增长而降低这一结果对于具有高劳务成本的行业意义更为重要，这些行业需要大量人工执

行困难的任务并 / 或进行复杂的装配操作 (飞机制造业、造船业) 成本随经验的增长而下降这一结果在产品发展的初期或成长阶段几乎总是十分显著, 然后达到按递减比例增长的发展过程。人们谈及规模经济时通常以成本与经验的反比关系作为原因。规模经济依赖于每一阶段的产量而不是累积产量。尽管二者经常相伴发生并且难以分别, 但它们在分析上有很大不同。将规模与经验混为一谈是危险的, 这一点后面将要讨论。

如果在某个产业中, 成本随经验增长而下降, 并且如果已立足企业能保持独具这种经验, 那么其效果便是建起一种进入壁垒。没有经验的新起步公司的成本自然高于已立足企业, 它们在初始阶段, 不惜采用接近或低于成本的定价, 从而承受相当的亏损, 以求获得经验, 进而达到与已立足企业相当的战本水平 (如果可能的话)。已立足企业, 特别是市场份额居首的企业, 积累经验速度最快, 并由于它们对新的技术设备投资的成本较低将具有较高的现金流。然而, 重要的是要认识到寻求这样的成本随经验增长递减的过程要求以对设备及初期亏损的高额投资资本为前提。如果在累积产量已经很大的条件下, 成本仍随产量增加而持续下降, 则新侵入公司就可能永远追不上已立足企业。有许多公司, 诸如 Texas Instrument、Black and Decker、Emerson Electronic 等在经验曲线的基础上建立了成功的战略。它们在产业发展的初期就勇于投资, 以积累起一定的生产量, 通常依据对未来成本会下降的预测来定价而取得成功。

如果某产业中存在多角化经营的公司, 它们便能满足上述成本下降规律的经营及职能部门与公司的其它单位分享成本下降的好处, 或者如果这些公司中存在某些有关业务活动, 从这些活动中能获得一些不完善但却是有用的经验, 则这种成本下降的效果就可以扩大。当一种活动 (如原材料的生产活动) 同时为几个业务单位服务时, 经验积累的速度就会明显高于该活动仅用来满足单一

产业需要时的速度。或者当一个公司实体内部有相关活动，则姐妹单位不付或仅付出很小的代价便能得益，因为许多经验是一种无形资产。如果不考虑其它因素，这种共享学习的情况提高了进入壁垒。

经验的概念在战略形成过程中有着广泛的应用，对其战略含义将进一步讨论

政府政策最后一种主要的进入壁垒是政府政策。政府能够限制甚至封锁对某产业的进入。例如，通过许可证的要求和限制获取原材料（如煤田或建滑雪场的山地）的方法加以控制。这种明显受约束的产业包括：汽车运输、铁路运输、货船贩运及酒类零售等。政府对进入的约束也可通过控制，诸如空气和水的污染标准、产品安全性和效能的条例而巧妙地表现出来。例如，对控制污染的要求可能会使进入产业所需资金增加，同时可能导致对所使用的技术的成熟程度，甚至设施的最佳规模的要求有所提高。通常出现在类似食品和与健康有关的产业的产品检验标准能够导致相当长的生产导入期，这不仅提高了进入的资本成本，而且会引起已立足企业对即将发生的进入充分注意，有时使他们对新竞争对手的产品有了充分了解从而形成其报复战略。在这些业务领域中的政府政策当然具有直接的社会效益，但其对于进入带来的副作用通常未被认识。

### 预期的报复

潜在的进入者对于现有竞争对手的反击预期也将对进入的威胁产生影响。如果进入者认为现有竞争对手会有力地反击从而使之在产业中处于不能令人满意的境地，那么进入极可能被扼制。下面一些条件标志着对进入存在强烈报复的可能，并会因此扼制进入：

一种对进入者勇于报复的历史；

- 已立足企业具有相当充实的资源条件进行反击，包括富裕现金、剩余借贷能力、能满足未来所有可能需要的过剩生产能力，或者在顾客及销售渠道方面有很强的杠杆；
- 已立足企业深深陷于该产业，并且在该产业中使用流动性很低的资产；
- 产业发展缓慢，这使在不降低已立足企业的销售与财务业绩的条件下 产业 吸收新公司的能力受到限制。

### 进入扼制价格

产业进入的条件可以归结为一个重要的假设概念，这就是所谓的“进入扼制价格”：即指当进入者设想其克服结构性进入壁垒及承受遭到报复的风险时的代价恰好为进入带来的（进入者所预测的）潜在报酬所平衡时的现行价格结构。如果现行价格水准高于进入扼制价格，则进入者将预计其通过产业侵入可获得平均水准以上的利润，这时就将会出现进入。当然进入扼制价格依赖于进入者对未来的而不只是对现在条件的预期。

如果产业中的守成企业出于自己的选择或者由于竞争而不得不将价格定在这一假设的进入扼制价格之下，则对进入该产业的威慑就可能被消除。如果他们的定价高于扼制价格，所获的超额利润可能只维持很短的时间，因为这部分超额利润将消耗在与新的进入者的争斗或共存的代价中。

### 进入壁垒的特点

从战略角度出发，还应看到进入壁垒有另外几个特点。首先，进入壁垒随着上述条件的变化而变化。例如：宝利来的一次成像技术原始专利的到期，大大降低了克服由这种专有技术形成的进入壁垒所需的绝对成本。因而柯达打入这个市场就不足为奇。杂

志印刷业中产品的差异几乎全部消失，原因是壁垒下降了。相反，在汽车业，随着二次世界大战后自动化程度及纵向整合程度的提高，规模经济的增大，实际上阻挡住了新的成功的进入。

其次，尽管有时进入壁垒变化的范围大大超出公司所掌握的范围，但公司的战略决策仍能产生重要的影响。例如，在 60 年代里，美国葡萄酒生产厂家们推出新产品，提高广告档次、实行全国化销售等，这种种行动必然要通过提高该产业规模经济进而提高进入壁垒，并且使得获得分销渠道更加困难。在娱乐车业也有类似情况：为获取更低的成本，该产业中大量成员与零件生产厂家建立了纵向整合，这些行动大大增加了那里的规模经济性，从而增加了资本成本方面的进入壁垒。

最后，有一些公司可能具有某些资源或技能，使它们在克服壁垒打入一个产业时所付出的成本比其它许多公司少。例如，吉列公司具有发展完善的剃须刀及刀片的销售渠道，因而该公司打入一次打火机业时，其侵入成本比许多其它公司低。分担成本的能力也为低成本进入提供了机会（在第十六章中我们将就进入战略对上述这些因素做一些具体探讨）。

### 作为进入壁垒的经验与规模

虽然规模经济性与经验往往相伴而行，但他们在作为进入壁垒时有极其不同的特点。规模经济性的出现总是导致大型企业（或能内部共享活动的企业）对小型企业具有成本优势。这一点的前提条件是：前者具有适合其公司规模的最有效的设施、销售系统、服务机构或其它职能活动。<sup>⑤</sup>只有通过达到可比规模或适当的多角化经营使成本得以分摊起来，才能赢得这种成本优势。大型企业或多角化经营的企业，能够将运营这些高效率设施的固定成本分摊到大量业务单位中去。然而，小公司即使从技术角度上具有高效率设施，也将无法充分利用它们。

从守成者的战略角度出发，成为进入壁垒的规模经济性有以下限制：

- 大规模及由此降低了的成本可能是以其它重要的进入壁垒作为交换条件的。例如，在产品歧异方面（例如规模可能对产品形象、针对性服务有相反的效果）或者在快速开发专有技术的能力方面
- 如果某些设施是按规模经济设计的，因而专门化有余而对新技术进行调整的灵活性不足，则技术上的变化发展可能使大规模企业处于不利地位。
- 专注于用现有技术获取规模经济性可能模糊了采用新技术的可能性或其它较少地依赖于规模性的新竞争方式的意识。

经验作为一种进入壁垒比规模更微妙，因为仅有经验曲线的存在并不足以确保构成进入壁垒。另一条关键性前提条件是这种经验应该是特有的并且竞争者及新的进入者不可能获得这种经验 无论通过 1)模仿，(2)雇用竞争对手的雇员，还是 3)从设备供应商手里购买最新机械设备或从咨询顾问和其它公司那里购买专有技术。而在通常情况下，经验是无法保持专有的。即便能够保持，而市场中接二连三出现的公司可以在积累经验的时间上比第一个公司快，因为跟随而来的公司可以观察到前人经营中的某些方面。在经验不能保持独家所有的地方，新进入者实际上可能反而具有优势，因为它们可以去买最新的设备或采用新方法而不必受过去经营的旧方法制约。

经验曲线作为进入壁垒还有如下几方面的局限：

- 这种壁垒可以随着某些产品或工艺过程的革新而被排除。

这些产品或工艺的革新引起技术的根本性更新并由此确立了全新经验曲线。

- 从经验中追逐低成本可能会以其它重要壁垒为交换代价。比如，通过形象或技术进步形成的产品歧异等。例如，惠普（Hewlett-Packard）公司以其技术进步为基础竖立起坚固壁垒，而产业中其它公司还在诸如计算器和微机上遵循着经验和规模战略
- 通过经验方法穷追成本的降低，可能转移公司对其它领域市场开发的注意力，或者可能模糊公司放弃旧经验采用新技术的意识。

### 现有竞争对手间争夺的激烈程度

现有竞争对手以人们熟悉的方式争夺地位，战术应用通常是价格竞争、广告战、产品引进、增加顾客服务及保修业务。发生这种争夺或者因为一个或几个竞争者感到有压力，或者因为它们看到了改善自身处境的机会在大多数产业中，一个企业的竞争行动对其竞争对手会产生显著影响，因而可能激起竞争对手们对该行动进行报复或设法应付。这说明，各个公司是互相依存的。这种作用与反作用的结果可能导致也可能不会导致首先采取行动者及产业整体的情况改善。如果这种行动及反击的过程升级，产业中所有公司都有可能受到损害，并且情况将变得比以前更糟。

某些竞争形式——价格竞争颇为典型——是极不稳定的，并且从利润率的角度看，很可能导致整个产业受损。竞争很容易并很快就导致价格的削减，这种情况一旦发生，所有公司的收入都减少，除非该产业的需求对价格的弹性足够大。另一方面，广告战却可能很好地扩大需求或提高产品歧异水平从而使产业中所有公司受益

某些产业中的竞争是用这样一些词描绘的：“像战争一样”、

“痛苦的”、“残忍的”而在另一些产业却用“礼让的”、“温文而雅的”等词汇描绘。激烈的竞争是大量结构上的因素相互作用的结果

众多的或势均力敌的竞争对手。当行业内存在众多的公司时，愿意各行其事的公司往往很多，有些公司或许习惯地认为它们可能采取行动却不被人们察觉。即使从业公司很少的产业，如果它们在公司规模与获取资源方面相对均衡，也会产生骚动，因为这些公司相互之间动辄发生争斗并且拥有采取持续而且强劲报复措施的资源。另一方面，当一个产业高度集中化或统治于一个或几个公司之下时，则几乎没有误导性力量存在，因为一个或几个居主导地位者会通过某些手段，诸如对价格的领导，在产业中建立秩序，同时起协调作用。

在许多产业中，国外的竞争对手对产业的竞争起着重要作用。它们或对该产业出口或通过国外投资直接参与该产业竞争。尽管来自国外的竞争对手具有一些不同之处——后面将提到这些不同的地方，但就结构分析的目的而言，这些竞争对手与国内的是一样的。

产业增长缓慢。缓慢的产业增长对于那些寻求扩张的公司而言，竞争的内容就成了一场争夺市场份额的竞赛。这时的市场份额竞争要比在市场快速增长的产业中的情况活跃得多，因为在产业快速增长时，公司只要保持与产业同步增长就可收益。在这种情况下，它们的财力与管理资源可能在产业的扩展过程中被全部占用。

高固定成本或高库存成本。当存在剩余生产能力时，高的固定成本对所有企业产生巨大压力，要求其充分利用生产能力并由此往往迅速导致削价行为的升级。例如，许多基础材料的生产像纸张和铝就遇到了这类问题。成本的显著特征表现为固定成本对附加值之比，而不是固定成本占总成本之比。公司的外部采购（附