

竞争战略之父迈克尔·波特

图解

波特竞争战略

[日] 中野 明 著 李毓昭 译



哈佛商学院的必修课可以这么学！

轻松读懂波特最重要的著作！

マイケル・E. ポーターの「競争の戦略」がわかる本ーポケット図解

全国第一本竞争战略超图解入门

读得懂！学得快！用得上！

文字精简易懂，图表脉络清晰，

掌握《竞争战略》精髓，学习制胜战略思想！



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



波特竞争战略

マイケル・E. ポーターの「競争の戦略」がわかる本ーポケット図解

[日] 中野 明 著 李毓昭 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

• 北京 •

轻松自学哈佛商学院必修课

哈佛商学院必修课，很难吧？宏大的战略体系和复杂的分析技巧，使哈佛商学院的精英也难免焦头烂额。迈克尔·波特的《竞争战略》虽然是公认的经典和权威，但是晦涩难懂，半路放弃的读者很多。

其实，《竞争战略》这样读很简单！理清全书的框架、脉络，掌握几张重要图表，就成功了一半；图解本的文字通俗易懂，图表一目了然，深入浅出，难点迎刃而解。这样，就能让晦涩难懂的哈佛商学院必修课成为你轻松易懂的自修课！

图解本有三大特点：简单易懂、高效阅读、便携。正由于此，我们的经济管理类图解本系列^①推出不久便广受读者好评。这个系列的每本图解本都能让读者在两小时内读完，而且轻巧便携，读者可以放在包里，随时随地充电、学习。

如果你是管理者，可以通过快速阅读来提升自我和企业；如果你有志于成为未来的管理者，就从这里开始，像管理者一样进行战略思考吧！

^① 经济管理类图解本系列还有《图解巴菲特投资策略》、《图解德鲁克管理理论》、《图解科特勒营销管理》、《图解蓝海战略》和《图解高德拉特约束理论》等。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要读的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的

时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，

与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

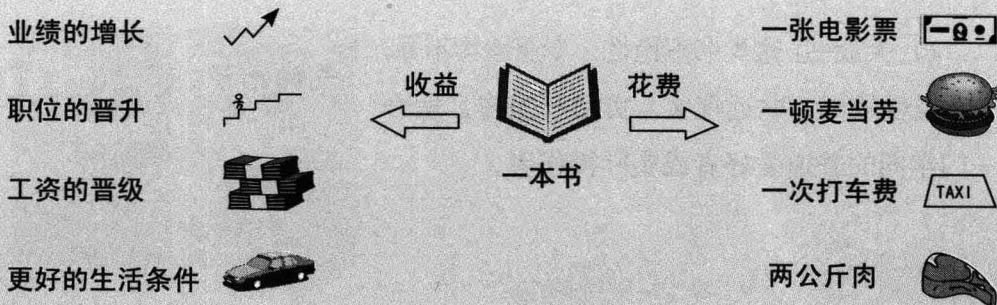
a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



目 录

第1章 解读《竞争战略》的方法 1

第2章 以五大作用力 15 分析产业结构

- ◆ 新加入者的威胁
- ◆ 现有公司之间的竞争
- ◆ 替代品或服务的威胁
- ◆ 供应商的议价力量
- ◆ 客户的议价力量

第3章 了解三种基本 37 战略

- ◆ 总成本领先
- ◆ 差异化
- ◆ 集中经营

第4章 对竞争环境的进一步分析 51

- ◆ 产业内部的结构分析
- ◆ 竞争者分析的框架
- ◆ 市场信号
- ◆ 竞争行动
- ◆ 产业演进
- ◆ 对客户与供应商的战略

第5章 基本产业 77 环境和战略选择

- ◆ 零散型产业
- ◆ 新兴产业
- ◆ 转向成熟期的产业
- ◆ 衰退产业
- ◆ 全球性产业

第6章 战略决策的 101 基本类型

- ◆ 纵向一体化
- ◆ 生产能力扩展
- ◆ 进入新业务领域

解读《竞争战略》的方法

将重要图表印在脑中

第1章 解读《竞争战略》的方法

一般分析技巧

第2章 以五大作用力 分析产业结构

- 新加入者的威胁
- 现有公司之间的竞争
- 替代品或服务的威胁
- 供应商的议价力量
- 客户的议价力量

第3章 了解三种基本战略

- 总成本领先
- 差异化
- 集中经营

第4章 对竞争环境的进一步分析

- 产业内部的结构分析
- 竞争者分析的框架
- 市场信号
- 竞争行动
- 产业演进
- 对客户与供应商的战略

延伸与应用

第5章 基本产业环境和 战略选择

- 零散型产业
- 新兴产业
- 转向成熟期的产业
- 衰退产业
- 全球性产业

第6章 战略决策的 基本类型

- 纵向一体化
- 生产能力扩展
- 进入新业务领域

《竞争战略》真的很难吗

《竞争战略》主要说明如何分析公司所属的产业和面对的竞争者。了解此点是解读《竞争战略》的第一步。

1 《竞争战略》的阅读法

波特的《竞争战略》是具有一定厚度的大作，正由于此，此书向来被视为“艰涩难懂”。想必有不少人因此兴致勃勃地开了头，却在中途弃书兴叹，无法看完整本书。

其实，要顺利看完波特的《竞争战略》有三个秘诀，只要抓住我在本书中提出的秘诀，就能毫不费力地理解和记忆波特的理论。

2 首先要了解《竞争战略》的副书名

第一个秘诀是了解波特的《竞争战略》的副书名。原书的书名是《竞争战略：产业环境及竞争者分析》，重点其实就是说明分析产业与竞争者的技巧。

阅读该书时，只要先掌握副书名的含义，就能加快理解《竞争战略》的速度。

阅读《竞争战略》之前

波特的
《竞争战略》

原文的书名及副书名

COMPETITIVE STRATEGY
Techniques for Analyzing
Industries and Competitors

副书名是

“产业环境及竞争者分析”

《竞争战略》的
重点就是解说以
上方面。

了

解《竞争战略》的结构

《竞争战略》由三个部分构成，第一部分分析产业和竞争者的技巧，篇幅就超过了该书的一半。

1 《竞争战略》的结构

轻松阅读波特《竞争战略》的第二个秘诀是先了解该书的结构。

《竞争战略》是由三个部分构成的，第一部分“制定战略时的分析技巧”就占了全书的一半左右。这个部分就是解说副书名“产业环境及竞争者分析”，共提出八种技巧。从所占篇幅和副书名明显可知，第一部分在《竞争战略》中占有最重要的地位。

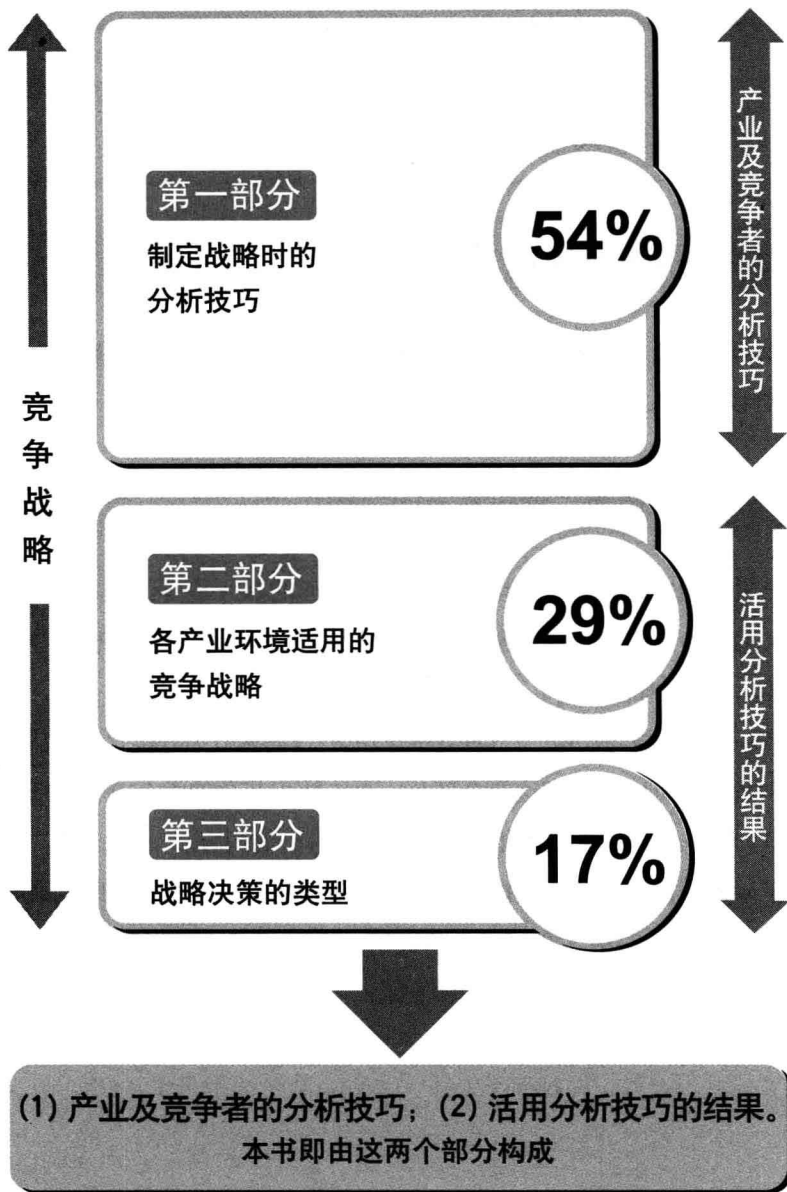
2 把本书看成一本“分析技巧”和“分析结果”

第二部分是“各产业环境适用的竞争战略”，第三部分是“战略决策的类型”，各占全书的29%和17%。

关于这两个部分，如同《竞争战略》开头的概要所言，是说明运用第一部分的分析技巧所得出的结果。

因此，《竞争战略》是两大框架的组合，其一是产业及竞争者的分析技巧，其二是活用那些技巧所得到的分析结果。要顺利解读《竞争战略》，事先了解这一点也很重要。

《竞争战略》的篇幅结构



解读《竞争战略》的最后一个秘诀是利用重要图表。先将这个重要图表印在脑海里，就不会在阅读的过程中迷失方向。

1 牢牢记住重要图表

轻松阅读《竞争战略》的第三个秘诀是随时记着右页中解读该书的重要图表，也就是本书的结构。

2 解读重要图表=理解本书的结构

这个重要图表是由三个方块所构成。最上面的部分是要让读者做好解读《竞争战略》的准备，即本章的内容。而中间的方块是《一般分析技巧》，下面是《延伸与应用》，以上内容构成了《竞争战略》的大框架。

在《一般分析技巧》中，“五种竞争作用力”（简称五力分析）和“三种基本战略”特别重要。可以先了解这两个部分，再去认识其余的六个分析技巧。本书会在第2章到第4章中解说这些相当于原书第一部分的内容。

接下来是使用这八种分析技巧来说明竞争环境的一般特色，以及战略决策的要点，这将在本书的第5章和第6章说明，内容相当于原书的第二部分和第三部分。现在就先来简单说明各部分的概要。

解读《竞争战略》的重要图表

第1章 解读《竞争战略》的方法

一般分析技巧

第2章

以五大作用力分析
产业结构

- 新加入者的威胁
- 现有公司之间的竞争
- 替代品或服务的威胁
- 供应商的议价力量
- 客户的议价力量

第3章

了解三种基本
战略

- 总成本领先
- 差异化
- 集中经营

第4章 对竞争环境的进一步分析

- 产业内部的结构分析
- 竞争者分析的框架
- 市场信号
- 竞争行动
- 产业演进
- 对客户与供应商的战略

延伸与应用

第5章

基本产业环境和战略选择

- 零散型产业
- 新兴产业
- 转向成熟期的产业
- 衰退产业
- 全球性产业

第6章

战略决策的基本类型

- 纵向一体化
- 生产能力扩展
- 进入新业务领域

波特总共提出八个分析技巧，其中“五大作用力”和“三种基本战略”最为重要。

1 五大作用力的基本战略

《竞争战略》的第一部分中提出了八种分析技巧。

其中的核心部分是“五大作用力（五个竞争因素）”，即五力分析的方法。

这是用五个因素来分析产业，再根据分析的结果来决定公司的定位。

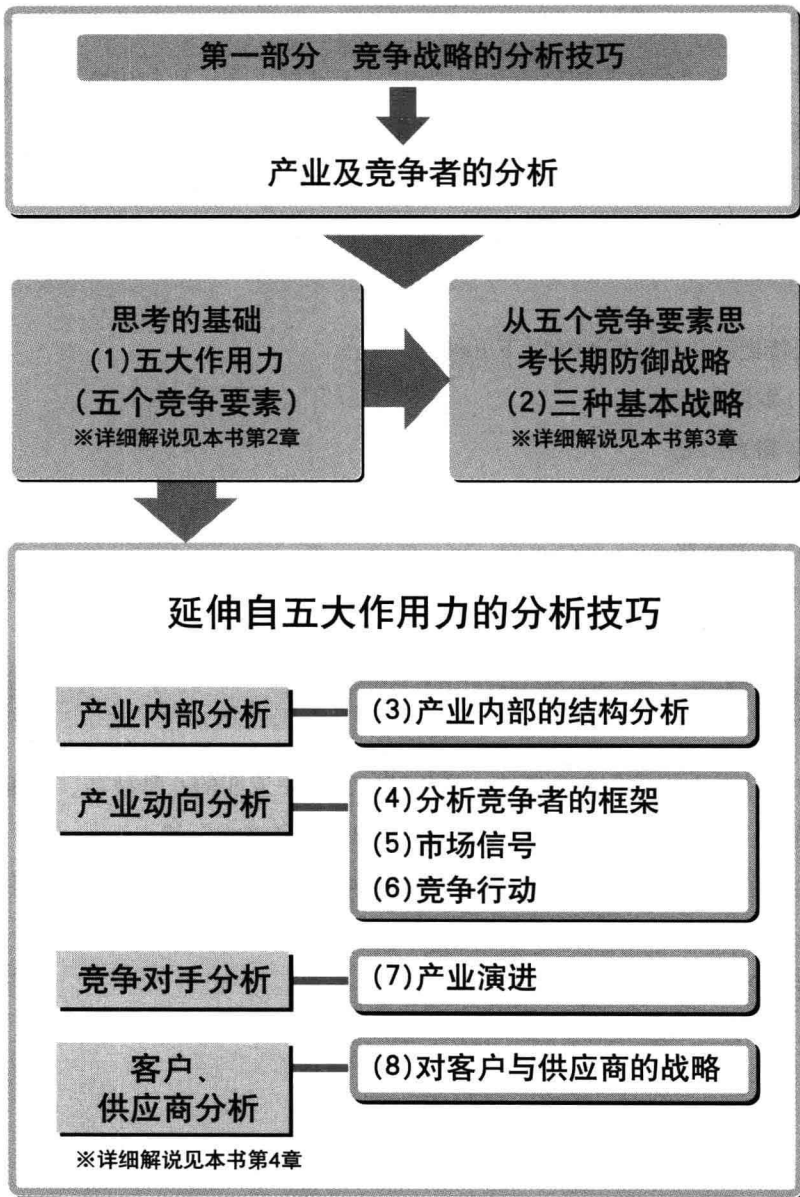
而与“五大作用力”同样重要的是“三种基本战略”，后者是公司自保的基本战略，用来抵挡来自五个竞争因素的压力。

2 环境分析的延伸

其余的六个分析技巧就是五大作用力的延伸，在应用中就是以五大作用力为基础，更详细地分析产业的竞争环境。

如上所述，本书以“产业及竞争者的分析技巧”来统称这八个技巧。要了解《竞争战略》这本书，八个分析技巧是极为重要的。本书会依照“五大作用力”（第2章）、“三种基本战略”（第3章）、“其余六个分析技巧”（第4章）的顺序分别解说。

波特提出的八个分析技巧



五 种产业环境

第二部分“各产业环境的竞争战略”（本书第5章）是利用第一部分提出的技巧来解说各种产业环境的特征，可以作为了解各种产业环境的基础。

1 五种产业环境

波特把产业环境归纳为以下五种：

- (1) 零散型产业；
- (2) 新兴产业；
- (3) 转向成熟期的产业；
- (4) 衰退产业；
- (5) 全球性产业。

2 各种产业环境的特色

波特针对上述五种产业环境，使用第一部分中说明的八种技巧，分析其中的“竞争状况”、“导致竞争的原因”、“基本战略”、“留意点”等。

除了了解波特所分析的各种产业环境的特色，还要培养在各种环境中制定战略的能力。

本书会在第5章解说这五种产业环境。