



常桦 / 智山 编著

# 迈克尔·波特

★ 竞争战略之父

中国物资出版社



常桦 / 智山 编著

# MICHAEL E. PORTER 迈克尔·波特

## ★ 竞争战略之父

ISBN 7-111-01000-0

16开 310mm x 100mm

2010年10月第1版

128页 16.80元

定价：128.00元

ISBN 7-111-01000-0

16开 310mm x 100mm

2010年10月第1版

128页 16.80元

（感谢贵单位对本社图书的厚爱）

中国物资出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

迈克尔·波特：竞争战略之父 / 常桦，智山编著. —北京：中国物资出版社，2010.7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3467 - 9

I. ①迈… II. ①常… ②智… III. ①企业管理—市场竞争—研究  
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 118111 号

策划编辑 黄 华  
责任编辑 黄 华  
责任印制 方朋远  
责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：21.25 字数：337 千字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 3467 - 9/F · 1365

印数：0001—4000 册

定价：38.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

## 序言

20 世纪的国际商学界，真正称得上大师的学者是：迈克尔·波特、菲利普·科特勒和彼得·德鲁克，这三位超级教授将商学天下一分为三，形成鼎足之势——波特是产业竞争泰斗，科特勒是行销学之父，德鲁克是现代管理学宗师。

迈克尔·波特堪称当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。他毕业于普林斯顿大学，后获哈佛大学商学院企业经济学博士学位。波特获得崇高地位缘于他所提出的“五种竞争力量”、“三种竞争战略”。作为国际商学领域备受推崇的大师之一，波特曾出版了多部专著，他的课程是哈佛商学院的必修课之一。他在美国国会行政部及多个国际性组织的经济政策制定中扮演着非常重要的角色，也是世界各地很多企业领导和政府官员的特别顾问。

迈克尔·波特认为：战略就是企业通过差异化的一体化经营活动创造持续的、独特的、有价值的竞争优势。它来自于企业完整的动态系统。这个系统是由竞争对手、客户、资金、人力、技术和资源适应性的互动过程所构成的。

21 世纪是一个变革的时代，以不变应万变的态度已无法应付接踵而来的激烈竞争，唯有通过战略的运用才能紧握住每一个转变的契机。我们置身于这样的时代，面对的是一个比国内更广阔的国际市场，而竞争对手也不仅仅是世界 500 强。竞争是人类的本性，竞争所导致的最直接结果是今天世界变化的速度和幅度比人类历史任何一个时期都要迅猛和广泛。技术的变化，市场需求的变化，竞争对手的变化，其中任何一种因素的变化都可能导致一批企业突然衰亡，另外一批企业异军突起。生生死死，起起落落，这其中起重要作用的就是企业对发展战略的把握。

这是世界竞争战略第一权威的声音，但又远不仅仅如此，这更是新经济浮躁过后最凝练的总结与告诫。是的，最成熟的想法总不会在心跳最快的时候诞生。

“竞争战略之父”迈克尔·波特博士，高屋建瓴的思维视野和激情澎湃的风格在世界范围掀起一股“波特”旋风。聆听大师智慧之声，将会提升你的竞争理念和战略思维，把握产业发展趋势，创造获利机会，激发灵感，帮助企业正确定位，获得战略管理工具，有效创造并维持竞争优势，为企业或组织催生出一批具有卓越竞争力的领导人！用心灵与大师交流将助你运筹帷幄，决胜千里；让你开阔视野，确立远景。本书对提升国内工商管理、政府部门高级管理者及企业决策者的知识水平，具有重要的阅读价值；同时它也是工商管理界学生、教师、经理人第一必读书，再过十年仍是这一领域的圣经。



迈克尔·波特：

竞争战略之父

常 桦

2010年4月于北京

# 目 录

## 第一章 变革时代的竞争战略

时代急剧变革，竞争日趋激烈，企业家们面对变幻莫测的经济风云感到无所适从。为此，迈克尔·波特郑重告诫：竞争战略是抵御任何经济风浪的中流砥柱。企业制定了有效的竞争战略，不论在什么样的经济风浪中都能够常胜不败。

- 一、事物变动如此迅速，谁需要长期战略 // 003
- 二、战略划出一块地，企业力求在此地做得更好 // 004
- 三、变革可以很频仍，战略不能不恒久 // 007
- 四、“时空压缩”效应导致企业竞争战略的转变 // 008
- 五、企业的战略不仅仅是企业领导的事情 // 010

## 第二章 五种竞争力决定企业命运

迈克尔·波特指出：现有竞争者之间的激烈竞争、潜在进入者的威胁、替代产品的威胁、买方的议价能力以及供方的议价能力共同构成了产业内的基本竞争态势。一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内处于最佳位置，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。

- 一、五力齐发，驱动产业激烈竞争 // 015
- 二、竞争者之间的激烈竞争：不见硝烟的鏖战 // 017
- 三、潜在进入者的威胁：狼会在不被人注意的地方跑出来 // 019
- 四、替代产品的威胁：江湖无处不“山寨” // 022
- 五、买方的议价能力：对产品和服务的要求越来越高 // 023
- 六、供方的议价能力：价格无法跟上成本增长易失去利润 // 026
- 七、确定企业战略：降低壁垒或者打穿它 // 027
- 八、案例：金属罐容器市场五种竞争力量分析 // 030

### 第三章 基本竞争战略及其风险

迈克尔·波特认为，企业的竞争战略就是采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。

- 一、成本领先战略：销售不是第一，获利却是最多 // 039
- 二、差异化战略：有力地屏蔽潜在进入者 // 043
- 三、目标集中化战略：以牺牲一定市场份额为代价 // 046
- 四、中庸战略：因为模糊不清，所以难有效益 // 048
- 五、企业何以在不景气的行业中屹立不倒 // 051

### 第四章 知己知彼：了解竞争对手

迈克尔·波特认为，了解竞争对手是制定战略的中心任务，了解竞争对手的长期目标，对竞争对手现行战略和竞争能力进行详细分析，有助于企业预测竞争对手可能采取的战略行动，从而使企业预先采取相应的措施进行有效的防御，或是采取进攻行动获取市场利益而不受竞争对手的报复，以及对报复行动加以瓦解。



迈克尔·波特

竞争战略之父

- 一、竞争对手：竞争战略中绕不开的存在 // 059
- 二、战略群组：锁定真正的竞争对手 // 061
- 三、日本摩托车企业的战略：占领美国 // 063
- 四、分析竞争对手：从回报的角度考虑事情 // 065
- 五、改掉盲点，使竞争对手的报复不起作用 // 069
- 六、为了保持优势，你们为消费者做了什么 // 072
- 七、管理背景和顾问关系：了解竞争对手的二重门 // 075
- 八、竞争二元论：选择对手，判断对手的“棋路” // 078

## 第五章 企业的核心竞争力分析

迈克尔·波特把企业的核心竞争力归结为企业所独有的、其他企业所不具备且难以模仿的能力。这种竞争力在企业建立市场领先地位、获得巨大市场份额和利润上起着关键作用，并且能够保证企业在市场上保持持久的优势，是企业能否成功的关键因素。

- 一、核心竞争力：决定企业长期竞争优势的“命门” // 085
- 二、创新能力是企业核心能力的精髓 // 087
- 三、什么是企业核心竞争力，用户最有发言权 // 091
- 四、企业核心竞争力形成之三部曲 // 093
- 五、高层领导的进取精神是核心竞争力的重要砝码 // 095

## 第六章 企业的总体和职能竞争战略

迈克尔·波特把企业的战略分为总体竞争战略和职能竞争战略两个层次。总体竞争战略从大局出发，指导着企业的总体和长远发展；职能竞争战略是围绕着总体竞争战略的实现，为企业内各部门制订的具体战略行动方案。



- 一、进攻型战略：“做了正确的事情” // 101
- 二、防御型战略：“丢车保帅”是不得已的痛苦选择 // 113
- 三、稳定型战略：小心被动挨打 // 116
- 四、联盟型战略：“柔性竞争”造就“一个世界” // 118
- 五、混合型战略：不能拆东墙补西墙 // 121
- 六、职能竞争战略：倾力于一个共同的方向 // 122

## 第七章 企业战略目标和计划的制订

迈克尔·波特认为，企业制订战略目标和计划能为企业的发展指明方向，便于企业为完成战略任务而对各种经营资源进行综合利用，便于企业选派合适的人员到合适的岗位上，更好地完成战略任务。

- 一、战略目标：我们“应该是干什么的” // 131
- 二、战略目标的制订：在新的形势下获得良好发展 // 133
- 三、长期计划：“是一张未来行动的蓝图” // 135
- 四、短期计划：划分工作贵在成效 // 139

## 第八章 竞争战略的实施、控制与评价

迈克尔·波特把战略的选择、实施、控制和评价看做一个有机的整体。当企业从各种竞争战略中选定一种之后，就要通过企业组织以一定的模式加以实施。为了保证战略的有效实施，企业领导必须对实施过程进行控制和评价，通过评价发现问题和偏差，并及时采取措施进行补救，从而保证战略顺利地实施，实现战略目标。

- 一、战略管理以“计划是否继续有效”为指导 // 147
- 二、企业领导喜欢或尊重什么，就会选择什么样的战略 // 150
- 三、企业管理者应选择与战略相适应的组织结构 // 156



迈克尔·波特：

竞争战略之父

四、控制和评价对每个人、每件事、每个行动都有作用 // 167

五、有效评价应使决策者准确得知偏差信息 // 173

## 第九章 企业竞争行动措施

市场是复杂多变的，每个企业都力图获取利润。一个企业要想获取最大的利润，必须采取竞争行动。为了避免遭受竞争对手的报复或是使其报复产生的影响尽可能小，企业就要运用竞争技巧。同样，一个企业要想迫使竞争对手退却或完全阻止竞争对手采取进攻行动，也必须运用一定的技巧。

一、企业采取竞争行动大多遭遇两难境地 // 181

二、选择危险性最小的方式行动 // 183

三、利用绝对优势打击竞争对手 // 186

四、采取正确行动而不受竞争对手的报复 // 187

五、作出某种姿态威慑竞争对手 // 188

六、尽量使竞争对手的报复滞后 // 193

七、给予竞争对手某些惩罚使其知难而退 // 195

## 第十章 不同市场地位者的竞争战略

不同的企业由于在市场中所处的地位不同，所采取的竞争战略也各不相同。市场领导者、市场挑战者和市场跟随者依据各自所处的地位，对产业进行仔细研究和分析，充分利用各种有利因素，发挥自己的优势，避开自己的不足，或者在市场上继续保持优势，或者从别人那里夺取领导地位，或者扩大自己的市场份额。

一、市场领导者的竞争战略：保持并扩大市场占有率 // 201

二、市场挑战者的竞争战略：转换战略，实施攻击 // 208

## 第十一章 不同规模企业的竞争战略

企业由于规模的不同，在资金、技术、人才、设备、管理等方面所具有的优势是不相同的，因而所适用的战略也不相同。大型企业能够凭借坚实的基础和丰富的资源，采用多元化产品战略和集团化作战，把市场由国内扩展到国外，增强自身的竞争地位。中小企业资源有限，可以避免大型企业的锋芒，集中力量主攻某个特定市场，也能够取得相对的竞争优势。

一、大型企业的竞争战略：协同配合，行动一致 // 219

二、中小企业的竞争战略：利用“小、快、灵”，以弱击强 // 225

## 第十二章 产业不同发展时期的竞争战略

对处于产业不同发展时期的企业来说，所使用的竞争战略是不一样的。在新兴产业中，由于产品、技术等不确定因素，既给企业带来“暴发”的机会，也给产业带来许多阻碍，同时承担许多风险。在成熟产业中，生产能力过剩、利润日趋低下，迫使企业必须调整竞争战略思想，改变产品结构，进行合理定价。在产业衰退期，满目凋零，是继续坚守阵地，还是迅速撤退，以及采取什么样的战略，都需要企业作出英明的决策。

一、新兴产业中的竞争战略：正确促销和定价 // 235

二、成熟产业中的竞争战略：不要自我感觉良好 // 249

三、衰退产业中的竞争战略：尽量别尝试不走运的努力 // 263



迈克尔

波特：  
竞争战略之父

## 第十三章 全球竞争战略

全球经济一体化已是大势所趋，迈克尔·波特认为，选择何种模式进入国际经济舞台，规避政治、经济、法律等各种国际风险，以及在第三次全球并购浪潮中采取何种竞争战略，提高自身的国际竞争能力，对于即将参与全球竞争的企业来说至关重要。

- 一、产业竞争：“全球性”的经济发展是必然趋势 // 281
- 二、国际分工促使实力雄厚的国际企业迅速崛起 // 282
- 三、投资国际市场能获取更多的利润 // 283
- 四、高资源投入意味着更大的经济和政治风险 // 285
- 五、企业国际化经营战略的选择 // 295
- 六、企业要在国际经济的宏观和微观环境中求生存 // 297
- 七、购买保险可减少在东道国发生的政治风险 // 301

## 第十四章 竞争战略实战案例

“胜者为王！”这是一个讲求成功的时代。做事业，没有人不向往成功，没有人不想把事业做好做大。因此，企业家们在竞争激烈的市场上，莫不孜孜以求成功。其中大多数企业都湮没在历史的尘烟中，少数企业得以生存下来并发展壮大，于是，他们就成为模板，成为范例，成为我们争相景仰的对象。

- 一、美国汽车业内部竞争结构分析 // 307
- 二、格兰仕采用成本领先战略制胜 // 309
- 三、金川公司的国际化经营战略 // 312
- 四、某机床厂总体发展战略初探 // 314
- 五、沃马特连锁店竞争战略的制订 // 319

# 第一章

## 变革时代的竞争战略



时代急剧变革，竞争日趋激烈，企业家们面对变幻莫测的经济风云感到无所适从。为此，迈克尔·波特郑重告诫：竞争战略是抵御任何经济风浪的中流砥柱。企业制定了有效的竞争战略，不论在什么样的经济风浪中都能够常胜不败。



## 一、事物变动如此迅速，谁需要长期战略

在全球经济一体化的大环境下人们又有了新的竞争观念：在每个人的目标仅仅是要“迅速做大”之际，谁需要长期战略？因此，一些 CEO 声称，世界变得太快，他们的公司难以有长期战略。迈克尔·波特却告诫这些 CEO，战略比以往更重要。

企业战略这一学科在迈克尔·波特之前就有了，这没什么疑问。但在今日，如果不认真学习这位哈佛商学院（世界上最著名的商学院之一）教授潜心研究的这一学科，那是难以想象的。他的第一本书《竞争战略：分析行业和竞争者的技巧》已是第 53 次印刷，并被译成 17 种语言。多年来，每一位哈佛一年级 MBA 学生必修的《竞争和战略》课上，上述著作和迈克尔·波特其他著作的摘录都是必读教材。这些年，迈克尔·波特的战略理论在世界上的商界领导人中已表明具有非凡的说服力。

在全世界的商学院和研究班上，迈克尔·波特的战略观念得到极为广泛的传播和讲授。然而，战略这一概念本身事实上已被挤到后排。

战略在近 10 年确实有些受到冷落。企业花钱去买让人眼花缭乱的竞争理念——那些理念漏洞百出，简单浅薄，迈克尔·波特称之为“井底之蛙的见识”。结果，许多企业几乎彻底放弃了战略。

可是，那些经理人不会这么说，相反，他们会说：“我们有自己的战略。”令人遗憾的是，他们的“战略”无非是：以最低的成本生产最优质的产品，或者是整合其所在的行业。其实，他们只是试图让经营手法日臻完善，迈克尔·波特认为那不是战略。

为什么战略在以前没有受到人们的重视？

战略不受重视有三个原因：

第一个原因，在 20 世纪 70 年代和 80 年代，人们尝试战略，但碰到的



迈克尔·波特：

竞争战略之父

问题不少。战略不容易做，战略显得是一种矫揉造作的任务。

第二个原因，日本的崛起也确实把人们的注意力引向操作层面。许多CEO认为，战略并非真正重要的东西——你只是必须以更低的成本生产出比竞争对手更优质的产品，然后努力地改进该产品。

第三个原因，产生了这样一种观念，认为在一个变化的世界企业不应制订战略。企业经营应当围绕着变化、速度、动态反应和重新创造自身等方面转动，事物如此快速变动，稍有停顿便可能面临灭顶之灾。如果有战略，那就是僵化和不善变通。因为等到战略制订完毕也就过时了。这些说法实在是夸大其词。那样的观点确立了一个假想的对立面，其实很脆弱，很荒唐，很短视，不堪一驳。它反映了一种有着很深缺陷的竞争观。可是，这种观点已很坚固地植入许多CEO的头脑之中。

当然，具有讽刺意味的是，如果去看那些一致公认的成功企业，我们也会同意，它们确实确实有战略，像戴尔、英特尔和沃尔玛。我们都同意，相比10年或15年前，现在的变化是加快了。这并不表示企业不应该制订竞争战略。尽管如此，许多企业由于种种原因在战略上总是思维非常混乱，不知如何思考。

因此，在此奉劝CEO们一句，如果企业想要保持快速前进，并最终做大，最好还是为战略留出时间。因为制订企业的竞争战略才是根本之策。

## 二、战略划出一块地，企业力求 在此地做得更好

现在，技术的发展越来越快，因而有的企业领导人认为战略已经跟不上技术进步的步伐。其实，不管技术怎样发展或变革的步伐有多快，战略的根本原则是持久的。想想互联网，不论企业是否上网，你的赢利程度依然取决于你所在行业的结构。如果门槛极低，如果全然由顾客做主，如果



对抗基于价格，那么，网络并不是很重要的因素——企业有丰厚的利润是不可能的。

迈克尔·波特认为，正确的战略从树立正确的目标开始，唯一能支撑一个明智战略的目标是强劲的赢利能力，如果不从该目标开始，并相当直接地追求此目标，企业将很快被引向一些有损战略的行动。如果企业的目标不唯独是赢利能力——而是做大，或是迅速成长，或成为技术领先者——那企业就不会顺利发展。

迈克尔·波特强调，战略必须有连续性，战略不能这个月制订下个月又改，战略涉及企业想要传递给顾客的基本价值，涉及企业想要服务哪类顾客。在此层面的这种定位战略中需要有最坚韧的连续性。否则，企业就难以把握战略的宗旨，顾客也难以知道企业的主张。

近来，企业的 CEO 们倾向于依赖营运有效性。看看那些 20 世纪 80 年代后期和 90 年代初期兴起的理念，比如全面质量、及时生产和再造工程，这类观念全部注重于让一个企业变得更为有效的细节问题。不过，确有一段时间里，一些日本企业在这一方面做到出神入化的境界，并且曾经取得了惊人的竞争力。尽管如此，日本着迷于营运有效性现在已成为一个巨大问题，因为只有战略才能拥有持久的优势，而战略必须从一个与众不同的价值主张开始。为战略勾画出一块领地，企业力求在这一领地做得更好。

迈克尔·波特指出，战略的本质在于企业必须为其准备达到的目标设定界限，没有战略的企业喜欢什么都想尝试。如果企业想做的一切本质上与其竞争对手没什么差别，那么，企业几乎不可能很成功。一个企业要是认为它能提供与竞争对手同样的产品并在很长时间里做得更好，那简直是白日做梦。这在今天尤为如此，因为现在的信息流和资金流飞快流动，如果认为竞争对手很无能而把赌注押在这一点上是相当危险的——靠营运有效性来竞争正面临着这样的危险。

更为糟糕的是，采用营运有效性本身很容易导致两败俱伤。如果每个企业都采用同一种竞争战略，那么，就必然导致顾客依据价格来选择。这有点像是过去 5 年中企业所做的那样——在那些年份里，到处都是蔓延的降价风潮。