

哈佛商学经典译丛

Competitive Strategy

竞争战略

[美] 迈克尔·波特 著
陈小悦 译

Competitive

Strategy

华夏出版社

Competitive Strategy

竞争战略

[美] 迈克尔·波特 著
陈小悦 译

Competitive

Strategy

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞争战略/(美)波特(Porter, M. E.)著;陈小悦译.

- 北京:华夏出版社,1997.1

(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7-5080-1195-3

I. 竞… II. ①波… ②陈… III. 市场竞争-经济战略

IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00172 号

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

电话:64663331 转)

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司印刷

经 销 者: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32 开

印 张: 13.625

字 数: 300 千字

版 次: 1997 年 1 月北京第 1 版

2003 年 9 月北京第 11 次印刷

定 价: 28.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface I

《哈佛商学经典》总序

张维迎

（北京大学光华管理学院）

中国人历来喜欢读书，现在的中国人更不例外。特别是随着市场经济的发展和竞争的加剧，“知识就是力量”的观念为越来越多的人所接受，人们对管理知识的需求更是表现得如饥似渴，读书已被企业界认作是提高竞争力的重要手段。有需求就有供给，对经济管理知识的需求推动了经济管理类图书出版的蓬勃发展，据说这类图书近几年每年都以百分之二三十的速度在增长，这是好事！

但是，我们也遗憾地看到，国人在读书方面也表现出了太多的浮躁和急功近利，过多地追求“立竿见影”。所以，市场上最畅销的经管书往往是什么《一年挣够一百万》、《三分钟经理》或是《五分钟发现利润区》、《穷爸爸、富爸爸》之类的东西。这种情形有点象早几年英语学习热，许多学生争购《100天突破英语大关》、《30天掌握英语语法》。我不敢说这些书对学习英语不无帮助，但学语言在那么短的时间里发生奇迹是不可能的。

我曾说过，“长的快的东西都是有问题的”。现在的鸡肉、鸡蛋为什么没有过去的好吃？因为他们长的太快了。我们用电灯照射让鸡给我们下蛋，她们当然不会情愿给我们下出好蛋来。这个

道理同样适用于读书求知。如果把读书只是当作餐余饭后的消遣，那就另当别论，读读小说，浏览一下报刊杂志就可以了。但如果把读书当作提高个人人力资本和组织竞争力的手段，甚或人生价值的提升，就要读一点经典的东西。每个管理者必须牢牢记住的一个简单的道理是：最容易学会的东西一定是不能赚钱的东西（当然，不一定是应该学的东西）。

经典之所以为经典，就是因为它不能立竿见影，但有着持久的生命力。大凡能称为经典的东西，初读起来可能有些枯燥乏味，但读的时间越久，我们对它的领会越深，越是终身受用，其乐无穷。人类对科学知识的追求是基于一个简单的信念：托起五彩缤纷千变万化世界的只是几条简单的逻辑。经典作家用他们的天赋智慧和毕生的精力寻找这些逻辑，为我们写出被称为“经典”的传世之作。我们必须承认，人类的真知灼识总是盘桓在个别智叟的头脑里，流淌在少数经典作品中。这一点即使在今天这个被称为知识爆炸的时代，也不会改变。如果我们反思一下前几年的“网络泡沫”，我们就会对此更加深信不疑。经典通常是“微言大义”。但如果我们真正理解了这些微言大义，我们就不会自觉或不自觉地制造泡沫。许多人以为经典过时了，其实是因为他们没有真正读懂。因此，阅读经典从经济学的角度看，是高收益的投资行为。经典是结实的，咀嚼起来颇费气力，需要躲在书斋里细撕慢啃，不会斜躺在沙发上就智上心头，这也是经典的恼人之处。但无论如何，经典总归是阅读生活里的“承重墙”，托起每个人，每个学科的精神大厦。

各门学科都有经典，商学自然也不例外。要提升经营管理能力，要在激励竞争的市场上有生存能力，管理者必须读几本经典才行。譬如，要真正搞明白企业战略，就应该好好读读迈克尔·波特的三本书，《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争战略》。做

营销，也应该读菲利浦·科特勒的三本书，《市场营销》、《社会营销》、《国家营销》。在这两个主题上，这几本书所容涵的智慧原汁最浓稠，其他人的作品也有营养，但大凡都是些被转述，被稀释的思想。

在我们的阅读生活中，经典不仅仅只是一个称号，还是一个品牌，出于促销的杂念，什么书都想挤进去以壮声威，这就引出新的话题，谁可以担当起经典之名？亚当·斯密、李嘉图、钱德勒的著作叫经典没人反对，当下的商学著作有哪些能叫经典之作？这个问题只能由时间来作回答。但我们也不必太拘，经典是竞争出来的，经典的品质在潜入历史，化作永恒，但也会激荡血肉，引领时代，历史发酵的时间不够，可以叫“新经典”或“准经典”之类。华夏出版社以“哈佛”的校园眼光来遴选商学经典，是一个讨巧的办法，但即使是“哈佛”的尺度，也未必能求得商界、学界的同声认可。不要紧，先印出来，大家来评论，来争论，而评论，争论的前提是读懂，读透，这样一来，“经典”就不再象魔鬼词典中所解释的“是那些人人都认为应该读，却人人都不要去读它的书”。

企业界的朋友经常告诉我，他们想读书，但没有时间读书。其实，他们真正缺乏的不是时间，而是分配时间的知识。时间对所有人都是一样的，如何有效地利用时间才是最重要的。我的一位 EMBA 学生告诉我，他读 EMBA 后感觉工作起来轻松了，没有以前那么紧张了，因为他懂得了如何利用别人干事情，而不是自己事必躬亲。这就是古人讲的“磨刀不误砍柴工”。

华夏出版社要重刊一批商学经典，请我作序，我再三推辞，但编辑不依不饶，我只好发了这一通感慨，印在卷首，如不合适就当没说。

2003 年初春

Preface II

伐谋皆上兵 卷帘天自高

——战略大师波特与他的竞争三部曲

项保华

(复旦大学经管学院)

迈克尔·波特为哈佛大学商学院教授。他出生于1947年，1969年获普林斯顿大学航空机械工程学士，1971年获哈佛商学院工商管理硕士，1973年获哈佛商学院企业经济学博士学位。1975年开始在哈佛商学院讲授“经营政策”(Business Policy)课程，至1990年完成具有广泛影响的“三部曲”——《竞争战略：产业与竞争者分析技巧》、《竞争优势：创造与维持高绩效》、《国家竞争优势》，先后花了15年时间，其中1980年出版的《竞争战略》已58次重印，被译成17种文字，1985年出版的《竞争优势》也已35次重印。

三部曲的出版奠定了波特教授在世界战略研究领域的大师地位。由2002年哈佛商学院的网站资料可见，波特共出版著作16部，发表论文100多篇。但据我所知，国内理论及实业界对于波特的了解，主要还是从其《竞争战略》与《竞争优势》开始的，因为对于这两本书，在华夏出版社于1996年获得中文简体版权正式出版前，早在1988年国内就已有多家出版社翻译出版过此

书。至于波特的《国家竞争优势》一书，尽管国内的战略学者们通过原版文献以及波特自己的论文早有所闻，但由华夏出版社翻译出版该书的中文版，那也已经是2002年的事了。

对于波特的“三部曲”，尽管国内购买者人数并不少，但能真正静心通读全书的人实际并不多。究其原因，一是由于目前人们的工作与生活节奏较快，更为喜欢快餐式的阅读材料，波特三部曲实在太过厚重与琐细；二是由于波特三部曲沿袭了产业经济学的分析思路，有点太重经济理性而轻管理人性，不太容易阅读；三是由于前些年我国许多管理实践者客观上正处于创业起步阶段，尚未真正遭遇企业发展的战略瓶颈制约，所以缺乏认真精读的心境与压力。就我国目前企业发展的状况而言，经济改革开放已有几十年，许多企业在做大后正逐渐面临做强、做长的战略困惑，从这个角度看，华夏出版社这次重印波特的三部曲可谓正逢其时。但即使如此，为了真正读懂西方语境下写就的波特三部曲，也还是有必要了解一下波特成书的理论基础与研究背景。

经济学家眼中的竞争战略

波特长期从事产业组织理论与竞争战略的研究，致力于在经济理论与企业实践间架设桥梁，其所完成的竞争三部曲既存在着相互联系，又各自包含有独立的主题，但在本质上所反映的都是一 种基于经济学比较静态研究的假设与思路。首先，隐含假设了市场资源的稀缺性，从而相对强调了战略的竞争特性而忽视了合作可能。对于这一点，从宏观整体的资源配置看，做短期静态考察，一种资源用于甲企业就不能用于乙企业，似乎竞争是占主导的；但从微观局部的企业运作看，做长期动态考察，一方面就单个企业所需而言，可以认为资源供给是无限的，另一方面资源总量也是可变的，企业之间存在着合作求发展的可能。

第二，隐含假设了信息完全性，从而强调了战略的全面事先规划而相对忽略了战略的动态调整学习。对于这一点，从波特三部曲所提供的细节俱全的分析框架，如五力竞争模型、三种基本战略、成本驱动因素、价值创造活动、产业环境细分、完整钻石体系、国家分类研究等，可以略见端倪。在实践中，若要按此思路进行分析，一方面信息收集成本太高，另一方面操作时间太长，结果有可能造成由于战略思考分析太多，反而使得人们没有时间考虑如何行动。更不要说，在环境变化的情况下，一旦分析完成，可能现实状况又已变化。正是由于波特试图提供无所不包的理论框架，而将战略实践中对于理论的简化应用工作留给了实践者，结果却使得许多人读了波特三部曲，总觉得理论上找不出毛病，但实践上还是找不到战略出路。

第三，隐含假设了经济人目标，从而强调了战略的个体竞争逐利性而忽视了战略的群体合作互惠性。这一点在《竞争战略》与《竞争优势》两书中表现的尤为明显，尽管在《国家竞争优势》一书中，波特强调了“产业集群”的作用，看到了众多企业之间存在的互惠、互赖、互动关系，但这只是他在考虑国家、州（省）等地域层次竞争对抗时，提出的基于更广泛范围的竞争优势构建框架。由此可见，波特三部曲研究重心在于如何增强自身的竞争地位，而不管这里提及的“自身”到底是个别企业、还是国家或区域。也正是从这个意义上看，我不太倾向于人们将波特的三部曲称为“战略三部曲”，而更赞成将其称为“竞争三部曲”。

哈佛传统的匹配战略

阅读波特的“竞争三部曲”，有必要了解他所在的哈佛商学院的战略研究特色。哈佛商学院早在1911年就设立了“经营政

策”课程，1965年出版教程《经营政策：内容与案例》，至1982年出版该书的第5版（波特作为五人合著的第5位参与者首次参与了该书的写作），^①从中可以看出哈佛战略教授们的研究风格。根据该书的观点，战略以整个企业为研究对象，应由最高管理者负责，需要全过程管理能力，可以作为一种专业活动来看待。企业的使命目标可以独立于战略形成及实施而存在，战略制定可以利用企业内部的优势与弱点与企业外部的机会与威胁（即SWOT: Strength、Weakness、Opportunity、Threat）分析工具，通过内外环境要素的匹配寻求战略出路。在战略方案形成后，再根据一系列标准，进行方案优劣评价选择，从中确定最终付诸实施的战略。所以，战略形成与实施作为战略管理整个过程的两个不同阶段，可以相互独立运作，经过有序分解后交由不同的部门去完成。

按照以上观点，似乎战略管理可以简化为一个正式的规划过程，能够分解为多个明确的步骤，使用类似核查表的形式界定研究范围，由计划人员运用各种开发出来的战略管理工具与技巧，按照一定程序按部就班地进行。一是确定企业战略目标与方向，二是了解外部环境态势，三是分析内部实力状况，四是提出、评价与选择战略方案，五是组织战略实施。这种对于战略管理过程的结构化处理，也体现在许多哈佛式的见物不见人、重理不重情的冷酷竞争案例讨论上，它在提升战略研究与咨询工作专业化水平的同时，无形之中割裂了战略管理过程各环节之间所存在的有机整体联系。波特“竞争三部曲”秉承了哈佛战略研究的这种传

① C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; Joseph L. Bower; Richard G. Hamermesh; Michael E. Porter, Business Policy: Text and Cases, Richard D. Irwin, Inc., 1982.

统，体现的是 SWOT 分析的内外匹配思想，只是在思路上的拓展。企业定位问题，在分析工具与研究深度上做了进一步的拓展。如《竞争战略》涉及的有关企业外部的产业与竞争者分析，《竞争优势》讨论的企业内部价值活动与成本驱动因素，《国家竞争优势》探讨的以国家、州（省）等地域为对象的“产业集群”与整体竞争力构建问题。

“竞争三部曲”之间一脉相承的思路，集中体现在波特 1991 年发表的论文“战略动态理论”中。^① 按照波特《竞争战略》的观点，关于战略研究的重心，即企业竞争优势来源或者说不同企业业绩差异成因，可以分为行业结构与企业定位两方面，其中行业结构说明跨行业的业绩差异，企业定位说明行业内企业的业绩差异。企业定位决定了企业在行业中的相对地位，而定位本身又由企业战略所决定，如成本领先战略、标歧立异战略、目标集聚战略等。那么影响与决定行业结构与企业战略的因素又是什么呢？波特在《竞争优势》中将其归结为企业价值创造活动，认为这是竞争优势的基本单元，并进一步认为价值创造活动受初始条件与管理决策的影响，而初始条件与管理决策又受到企业环境的影响。波特在《国家竞争优势》一书中明确指出，竞争优势最终受制于企业内外环境。他以学习调适能力解释内部原因，以“钻石理论体系”说明外部原因。这样，最终似乎又回到了初始条件与企业定位的解释上。所以，波特认为从动态的角度看，进行战略的时序过程研究，追溯竞争优势的成因，很难回避循环解释问题，不太可能建立严格数量化意义上的因果关系模型，只能给出以解释、判断为基础的描述性框架。

① Michael E. Porter, Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117, 1991.

重解构轻综合的工具战略

应该说，波特的“竞争三部曲”对企业战略相关的内外竞争环境，从企业内部活动成本、外部产业结构、地域产业集群等不同层次，进行了全面深入的解剖，这为人们了解竞争本质提供了广泛的视角。但问题在于，这种解构分析的做法并不能很好地提供解决战略实践问题的答案。解决战略实践中所遇到的各类问题，需要综合运用各种解构方法，特别注意平衡协调各种方法之间的关系。从这个角度看，波特所提供的许多方法实际上均属于工具战略，它只解决战略可能途径，而并不提供途径选择的准则。如波特《竞争战略》中提出的五力竞争模型，作为行业竞争驱动力解剖的经典方法，关注的重点在于如何增强企业自身的竞争地位，从而在竞争中获得主动权。但并没有解决模型实际运用中可能遇到的问题，如怎样处理五力的竞争与合作关系、如何应对行业战略运作的竞争趋同等。另外，波特从产业经济学研究入手提出的五力模型，实际上有点类似政府视角，从中得到的有关结论可以为政府制定产业政策提供依据，对该行业中的所有企业都适用，似乎不可能提供企业特色构建思路。对于这些问题，波特在其1996年发表的论文“战略是什么”中给出了解决对策。^①

当然，在将波特三部曲引介给国内广大读者时，受当时研究水平所限，理论界也存在着一一些模糊不清的错误认识。首先，认为各类企业之间所存在的就是竞争关系，并基于波特五力竞争模型的图示做了表面化的理解，觉得企业处于五种竞争力量的作用中心，同行企业、替代品厂商、潜在进入者是企业的现实或潜在竞争对手，企业的供方与买方也是企业的讨价还价对象，企业的

^① Michael E. Porter, What Is Strategy? Harvard Business Review, 1996, 6.

一切都是为了增强自身的竞争力量。那么现实中到底谁有可能作为企业的短期或长期的合作者而存在呢？显然，这不是五力模型所能回答的，也不是波特作为行业分析工具提出五力模型时所试图回答的。如果从跨期动态的角度考察行业内各种市场力量的关系，也许可以发现除了竞争以外，其中还可能存在着多种形态的相互依存、共生互应的关系。对于这一点，也正是波特在《国家竞争优势》一书中所重点关注的。第二，认为竞争战略就是企业战略，而实际上竞争战略与合作战略一样，只是实现企业战略的一种手段，它本身作为一种工具并不是追求的目标，需要在战略指导下运用。

不容否认，单个经济实体的一时竞争力增强，可以通过剥夺他人利益而实现，但是全球经济网络的长期生存力保存，却需要依赖互惠多赢来维系。因此，在进行企业、国家或地域竞争优势及内外环境分析时，如果过分关注“竞争”而不是“优势”，也许会造成指导思想上的错误。其一，若将过多的精力放在考虑对手做什么上，可能会在无意中使企业忽视自身特色的建设，甚至有可能没有时间思考自己该做些什么。其二，就竞争者分析所依据的信息而言，要么得不到，要么不准确，因为别人是不会主动将有用信息透露出来的。其三，即使能够得到信息，也许更多的只是关于过去而不是未来的，而未来是以企业与竞争者的互动为基础的，难以事先预料。其四，真正关于竞争者的信息可能会在顾客中反映出来，所以，与其费神进行竞争者分析，还不如注意做好顾客研究，随时了解企业自身顾客的需求动向。实际上，只要能将分析重心从“竞争”移到“优势”构建上，可见企业战略之目标既可以通过竞争，也可以通过合作来实现。显然，全球化必须建立在互补合作、和谐发展基础上，其前提是地域特色、

多元并存，对此波特在其 1998 年出版的《论竞争》一书有所体现。^①

实践问题导向的思维框架

客观地说，波特为“理论导向型”的学院派战略研究走向实践应用做了大量的工作，进行了有益的尝试，认真研读“竞争三部曲”，对于完成一个严格的战略学者训练非常必要。对于当前存在的关于“三部曲”的争议，事实上并不是由于波特的失误而引起的，这一点从其 1990 年完成三部曲以来发表的著作及论文可以清楚地看出。应该说，波特对战略领域有着极为深刻的把握，“三部曲”中所谓有争议的地方，基本上属于波特为了界定自身研究范围所做的一种人为取舍。例如，对于波特三部曲属于静态分析，缺乏动态思维的争议，波特就认为任何战略研究都涉及时间框架，也就是在多长的时间内考虑战略影响因素的问题，显然不同的时间跨度选择，必然可以导出不同的影响因素分析结论。对于波特的三种基本战略的分类，有人认为所有的战略都是特色战略，成本领先实际上只是一种以低价为基础的特色战略。但实际上，从操作的角度看，只要现实中存在竞争压力，即使追求顾客特色，为使企业自身更好生存，降低成本也仍然是一种可供考虑的战略选择。

从实践应用的角度看，波特在“竞争三部曲”中提出的五力竞争模型、三种基本战略、价值创造活动、完整钻石体系等，其中所体现的指导思想对于进行战略环境分析极具参考价值。战略问题的解决既需要解构也需要整合，正如对于人的研究，既需要现代生物学细胞分子层面的解构分析，也需要现代人类学社群行

① Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business School Press, 1998.

为层面的综合建构，否则将无法真正解释社会中人的现实表现。当然，就“三部曲”中所涉及的解构式的理性分析细节而言，对于中文语境下的战略行者来说，似乎仍显得太烦琐。若注意到管理不仅在于知更在于行，而行需权变、需创新、需特色。则可以认为，理论探索值得细读经典著作，但实践运用需走出书本，联系企业实际。显然，对于战略实践行动者来说，理论背囊太重是走不远的。为了有效处理战略知行关系，必须看到，过度理性是无法行动的，战略探索既要追求简洁，因为只有轻装才能减少路径依赖，提升响应速度，迎接不确定环境的挑战；同时也要质疑简洁，防止在简化中忽略了可能存在的关键因素，以最终提升思考维度，解决复杂系统问题。

应该看到，战略研究目前已进入丛林发展阶段，需要借鉴吸收哲学、宗教、经济学、心理学、社会学、政治学、伦理学、历史学、人类学以及综合演化论等学科的研究成果，融行业竞争、特异资源、核心能力、组织网络、内外匹配、交易费用、互动博弈、动态演化等现代西方战略理论学说与中国传统经世济民观点为一体，以便在平衡兼顾理论体系完备性与实践操作可行性要求的基础上，通过对众多流派的理论整合、实践检验、不断改进完善，提出更能解决企业战略实践问题的思维及管理框架。显然，这需要经历一个漫长的探索过程，无庸讳言，在新的框架最终形成并逐渐为广大战略理论与实践应用者所接受之前，对于亟需战略理论解决实践问题的人来说，在认清“三部曲”的理论基础、内在逻辑、应用局限的基础上，阅读波特“竞争三部曲”仍不失为一种较好的选择。至少就目前情况而言，波特三部曲仍是战略研究领域中最具自身思想特色与完整方法体系的“巨著”之一，其中所包含的分析视角与技巧有着广泛的适用性，能够较好地满足高校、实业、政府各界人士研究单个企业、产业、产业集群以

及地域经济的战略环境、发展布局与措施对策的需要。

最后，关于战略理论与实践的未来发展，根据本人所做的长期探索，觉得应该遵循“实践导向型”研究思路。按照 2003 年我在华夏出版社出版的《战略管理：艺术与实务》第 3 版中提出的“实践导向型”战略管理框架，从企业战略实践所遇到的问题角度出发，可以认为战略的中心命题在于回答“做什么、如何做、由谁做”，其关键在于解决持续经营优势构建、业务演化路径选择、竞合互动关系处理三大实践主题，落实好与战略实施相关的决策、变革、激励三类支撑行动，协调兼顾方向正确、运作高效、心情舒畅这三者的跨期动态平衡关系。战略分析要关注由供方、买方、替代品厂商、同行业厂商、互补品厂商、潜在进入者构成的六力互动模型所揭示的人际互赖的竞合演化过程，而不只是波特五力竞争模型描述的见物不见人的产业竞争格局；战略定位需重视自我超越，改变与拓展选择范围，做到从虚无创实有、化腐朽为神奇，而不只是从机会、威胁、优势、弱点（SWOT）的简单匹配中找寻所谓的最佳组合；战略行动要依靠平凡员工创造非凡业绩，而不只是指望个别杰出人才带来奇迹。

项保华

2003 年 5 月于上海寓所

Preface III

译者序

美国哈佛商学院教授迈克尔·波特的著名三部曲：《竞争战略》、《竞争优势》以及发表较迟的《国家竞争优势》是管理领域中经典性的著作，这些著作对中国读者来说并不陌生，三部曲的前两部发表于80年代初期，而且正如著者所说，著述所针对的读者是实际工作者，这就使三部曲拥有极为广阔的读者群体。三部曲的多次再版可以证明读者的广泛性及其内容经久不衰的魅力。随着中国经济的迅速发展以及社会主义市场经济的日臻完善，不仅理论工作者而且实际经济工作者，包括企业各个层次的管理人员以及政府的或非政府的机构的工作人员已逐步认识到，波特的著述为理解企业行为和指导竞争行动提供了基本方法与结构性的知识框架。波特的许多光彩夺目的思想，例如关于竞争的五种作用力、三种基本战略、以及价值链的分析框架是如此强有力，以致财务分析、市场营销策略等等非常专门的领域也都全面地融入并吸收了这些思想。

作为一门科学，中国的管理研究还远未成熟，借鉴西方的某些经典性成果是很自然的事。但是，从管理学科的性质上看，可以说多少介于自然与人文两类学科之间，这就使术语体系带有较强的社会文化特征而给翻译者带来了困难。在一定程度上，翻译过程不得不带有创造色彩，因为在中国现有的管理语汇中确实找