

竞争

COMPETITIVE STRATEGY  
Techniques for Analyzing  
Industries and Competitors

战略

Michael Porter  
[美] 迈克尔·波特◎著  
陈丽芳◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

竞争  
战略

Michael Porter

[美] 迈克尔·波特◎著

陈丽芳◎译

**COMPETITIVE STRATEGY**

Techniques for Analyzing  
Industries and Competitors

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

竞争战略 / (美) 波特著; 陈丽芳译. —北京: 中信出版社, 2014.8  
书名原文: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors  
ISBN 978-7-5086-4346-5  
I. 竞… II. ①波… ②陈… III. 企业竞争-竞争战略-研究 IV. F270  
中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 271440 号

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors  
Original English language edition copyright © 1980 by Free Press  
Introduction copyright © 1998 by Free Press  
Published by arrangement with the original publisher, FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster, Inc.  
Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press  
All Rights Reserved.  
本书仅限中国大陆地区发行销售

## 竞争战略

著 者: [美] 迈克尔·波特  
译 者: 陈丽芳  
策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )  
出版发行: 中信出版集团股份有限公司  
( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )  
( CITIC Publishing Group )  
承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16  
版 次: 2014 年 8 月第 1 版  
京权图字: 01-2013-6371  
书 号: ISBN 978-7-5086-4346-5 / F · 3075  
定 价: 88.00 元  
印 张: 21.5  
印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷  
广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号  
字 数: 352 千字

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

波特教授是享誉全球的管理大师，是战略管理领域的开拓者、泰斗，其战略思想影响至深，迄今依然是商学院最受欢迎的战略分析工具之一。在中欧国际工商学院EMBA（高层管理工商管理硕士）学员的小组课题报告中，波特教授的分析框架当仁不让成为首选。中欧办学至今近20年来无不如此，足见大师作品历久弥新的经典价值。

为何波特的战略思想如此受欢迎？我想大概有以下几条理由。第一，他的战略思想将复杂的竞争现象精简为通俗易懂的思维模型，企业家听了就能理解，拿过来就可以应用。第二，在看似朴素的方法背后，是他惊人的洞察力。尽管现实世界纷繁芜杂，商业创新层出不穷，但其战略分析均可适用。即便前几年风靡一时的《蓝海战略》，也是在波特战略理论基础上的创新与延展。第三，尽管在现实世界的管理决策中，企业家未必能够完全按照波特的分析方法去制定战略，但这并不影响企业家对波特战略的钟爱。因为，波特战略总是能帮助他们更加有条理地去思考、总结问题，也可以更好地把自己的战略意图与同事们交流和分享。

波特之所以能做到以上几点，其中一个原因是他对案例的运用。在每一个战略步骤/环节，波特都借具体案例加以阐释和说明，这使读者感觉非常受用。当然，更重要的是波特教授独特的个人经历：第一，他先取得MBA（工商管理硕士）学位，再拿到经济学博士学位，MBA的经历让他的研究始终围绕现实世界运转；第二，他不是学管理出身，而是经济学博士，经济学的特点在于抽象的总结，经济学训练赋予了波特化繁为简的功力；第三，他26岁就执教于以案例教学法闻名世界的哈佛商学院，这进一步强化了他与现实世界的联系。波特教授的这些成功因素，是值得

如今的商学院教授们认真借鉴的。

对中国的一些企业家而言,《竞争战略》及《竞争优势》等“竞争”系列丛书是特别需要补课的好教材。中国企业需要认真学习波特的这套“竞争”系列丛书,其迫切性还与当下的经济转型有关。中共十八届三中全会提出的全面改革方案,开启了中国经济社会转型的大幕。转型对企业而言意味着新的竞争环境。经济增速将从高速变为中高速,原来的劳动力成本优势进一步下降,人口结构迎来刘易斯拐点,经济从投资推动转向消费驱动,以上海自贸区为标志的对外开放进一步升级……显然,企业未来的成功将不能继续简单地依赖低成本优势和经济高速增长带来的投资机会。转型的根本出路在于创新,创新将是成就未来赢家的不二法宝。但任何一次商业创新都只能带来暂时的领先,只有建立在竞争战略基础之上的持续创新,才是成就伟大企业之路。

我郑重推荐这套丛书,希望企业家们潜心细读,一定会有令你感到惊喜的收获与顿悟。

中欧国际工商学院院长,上海数字化与互联网金融研究中心主任

朱晓明

迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》以及《国家竞争优势》，都是商学或管理学领域很有影响力的著作。其贡献不仅在理论上，而且为公共和民营组织的实践者提供了一个系统的思想方法，帮助人们考虑一个企业、组织乃至国家的竞争战略问题。从理论上来说，波特的的工作开了用不同学术领域的研究方法来分析、研究、解决同一个问题的先河，产业经济学、组织行为学乃至社会学，都被用到战略管理的理论研究当中。对其在实践或应用方面的贡献，我只想谈一点近年来自己在国内商学院任教时的体验。国内EMBA学生的毕业论文大多以企业战略为题，在几个主要商学院中这个统计数字都超过60%，而这些论文都是用波特的方法来思考和解决学员所在的企业或其他组织的战略问题。可见其影响之大，是许多其他著作难以企及的。

波特教授在其著作中提出的标准分析方法，如“五力模型”、三大通用战略等，应用起来很方便。这里就有一个实战性的问题：是否用了波特的方法，就一定能在经营中成功、在竞争中取胜？这显然与事实不符。所以在读波特的书时要注意，有些东西可以套用，有些东西不能简单套用。分析的框架、考虑的要素、思想的方法可以套用，但分析的结论，特别是针对某些特定案例的结论，就不一定能套用。即使在同一行业，如果时间不同，地点不同，文化背景不同，企业的最佳策略就不一定相同。所以看波特的书，一定要结合自己的工作实际来读、来想、来分析。一切从实际出发，才是成功的秘诀。

为了保证理论阐述的完备性，波特教授在书中对问题条件、决定因素、战略选择、挑战与风险等方面的陈述和分析面面俱到，力求详尽。好处是可以全面看待

问题，不会疏漏了应该考虑的条件、因素、选择和风险等。但是可能出现的问题是读者会被林林总总的信息所淹没，丢失了重点，搞不清什么是关键问题。说到“五力”，什么是起主要作用的力？说到“优势”，什么是能克敌制胜的强项？说到“劣势”，什么是可能致命的弱点？重要的东西不多，但要抓住它们并不容易。要抓住重点、抓住关键，除了经验和判断力之外，利用企业和行业的历史统计数据也是一个有效的办法。

应用波特教授的分析方法，还要注意“与时俱进”。世间万物都在变化，市场和客户在变化，产品和技术在变化，经营环境在变化，竞争对手在变化，企业本身的能力、文化也在不断地变化。这些变化超过一定限度，就要求对企业的竞争战略做出相应的调整。成功的战略决策固然不会是“一蹴而就”，更不可能“一劳永逸”，所以一定要有长远的观点、动态的观点，时时把握重要因素的变化，及时做出相应的调整。常怀危机意识，戒骄戒躁，才有企业的“长治久安”。

这里我讲了三件事情，一是要联系实际，二是要抓要点、抓关键，三是要灵活变通、与时俱进。这些意见供读者在研读和应用波特教授著作时参考。

这次由中信出版社引进并翻译的《竞争战略》，行文平白，颇合乎中国广大读者的口味，特此推介。在写此序言时，我一直把陈小悦亲笔题赠的译著放在手边，他的音容笑貌，时时浮现眼前。小悦兄与我同年出生，同年考进大学——他在清华、我在复旦，后来又一同献身管理教育和研究。如今他英年早逝，谨以这一段文字纪念这位我国改革开放后管理学界的第一代杰出学者。

耶鲁大学荣誉教授，长江商学院学术副院长  
李乐德

18年前,《竞争战略》首版问世。当时,我希望这本书能够产生一定的影响。我这样的想法倒不完全是奢望,因为我在著书前经过了深入的研究,我的观点经得起同事的质疑和检验,我所在学校的MBA和总裁班学生也都一一审读了本书的初稿。

没想到本书面世后,受到了热捧,人们认定它开辟了一个新领域,这让我始料未及。全球各地大多数商学院的学生都被要求学习本书的观点,本书也被列为有关策略或者战略核心课程的指定书目,为此还开设了专门的课程。它还成为经济、营销、技术管理和信息系统等学科的专业用书。多年来,我收到热心读者的信件,与很多人探讨竞争战略的问题,发现很多企业,无论规模大小,正在努力将本书的观点贯穿在它们的日常管理实践中。很多战略顾问使用本书观点开展业务,一些战略咨询公司也应运而生。本书已经成为金融分析师取得从业资格认证的必读书目。

众所周知,本书介绍的有关企业竞争战略、行业分析、竞争对手分析和战略定位的核心内容已经成了管理实践中必不可少的一部分。善于思考的读者可以把本书作为一个有力的工具以实现自己毕生的追求,并在此过程中影响管理的实践和商业的发展。

竞争战略本身也已经成为一门独立的学科。在这个领域里,许多卓越的学者和研究人员各抒己见,提出的观点各有所长,可谓百家争鸣、百花齐放。竞争战略也是经济学家日益关注的领域,这个领域有越来越多的人努力探索。无论是研究的广度还是深度都让人震惊和欣慰,他们或正面支持,或举证批判,研究竞争战略的文献可谓数不胜数。献身该领域的杰出学者,我有幸曾为其师或与之合作著书。与他



们共事共勉，我荣幸之至，不仅能为人师，传道、授业、解惑，还能在构建人类知识殿堂的过程中尽绵薄之力。

本书的再版，使我有机会反思其影响力。光阴似箭，我也日益深刻地感受到本书的意义。竞争已经成为诸多公司的中心议题，当各国公司都在忙着应付不断升级的竞争时，本书的面世可谓“及时雨”。诚然，竞争已经成为我们这个时代永恒的主题。竞争日趋激烈，波及越来越多的国家。1997年，本书被译为中文，之后又被译为捷克语、斯洛伐克语、匈牙利语、波兰语和乌克兰语等多个语种。回想1980年，我完全没有想到本书会有这么多不同国家的读者。

本书填补了管理思维的漏洞。经过多年的发展，总经理和专业人士的职能和作用界定得更加清楚。人们普遍认定战略规划是确定公司长期发展方向的重要步骤。肯尼思·安德鲁斯（Kenneth Andrews）和罗兰·克里斯滕森（Roland Christensen）作为这个领域的开创者，提出了发展战略的重要问题，我在本书首版的前言中已有提及。根本没有系统或者严谨的工具来回答这些问题，比如如何评估公司所在的行业、理解竞争对手的行为以及公司竞争地位的选择等。有些新成立的战略咨询公司致力于填补这个空白，但是这些人提出的观点（比如经验曲线）比较狭隘，常建立在单一的竞争假设条件基础上，且只针对某种战略类型进行探讨。

本书为我们理解行业中五大基本竞争力提供了充实的分析框架。这一框架揭示了行业之间的区别和行业变革的过程，还确立了帮助企业进行战略定位的方法。本书为我们理解有关行业和公司的丰富知识和鲜明特征提供了工具，帮助我们构建严谨完善的分析结构。本书还在竞争优势的分析中引入了总成本战略和差异化战略的结构化因素，明确其与企业赢利能力的关系。本书提供了诸多解决战略规划中纷繁复杂问题的具体措施。企业管理者在阅读本书的时候肯定有似曾相识的感觉，引起共鸣也实属意料之中。

本书为我们指明了新的方向，推动了经济学思维的应用。经济学中有关竞争的理论相当程式化。很多经济学家主要关注行业的发展，认定同一行业的企业基本上没有差别。有些经济学家按照企业的规模以及差异来区分企业，而对这些差异究竟如何影响效率却并不清楚。有关行业结构的主流看法，往往专注于卖方集中程度以及行业进入壁垒的起因。在各类经济学模型中，完全没有管理者的位置，好像他们对竞争结果没有影响力一样。经济学家主要关注不同的行业结构和竞争模式对社会

和公共政策的影响，其目标是降低“超额”利润。很少有经济学家真正考虑竞争性质对公司行为的意义或者提升利润的方法等问题。此外，经济学家也缺少必要的工具来分析少数企业之间的竞争行为。本书则定义了多种现象，通过运用新型的博弈理论和技巧，经济学家可以进行量化分析。

我首先获得了MBA学位，而后获得了经济学博士学位。在哈佛大学商学院，我接受了独特的挑战，通过案例的分析向在职人员揭示实际竞争和固定模型之间的差距。他们迫切希望能开发一些工具来指导他们在实际的市场中做出选择。通过大量的案例研究，我们获得了丰富的行业和企业知识，借此针对行业竞争提出了更加成熟全面的观点，就企业如何能赶超对手的问题归纳出了结构化要素。行业结构涉及五大竞争力，而不仅仅是两种。我们可以从成本、差异化和范围3个方面来思考竞争地位问题。在我的理论中，经理不仅对行业结构有重要的影响，还能确定企业的相对地位。

本书提出了诸多概念，包括市场信号、转换成本、退出壁垒、总成本战略和差异化战略的对比、大布局战略与集中战略的对比。事实证明，这些概念为后续研究开辟了广阔的空间，包括博弈论的应用。我的方法成功地推动经济学家开辟了新的研究领域，为商学院的经济研究学者突破标准的经济概念和模型的限制提供了条件。本书不仅广泛应用于教学中，还将成为读者将经济学思维应用于实践的起点。

本书出版后都发生了哪些变化？一方面，从某种程度上来说，一切都变了。新的技术、管理工具、新兴行业以及新的政府政策层出不穷。但从另一个方面来说，什么也都没有改变。本书提出的竞争分析框架超越了行业、特定技术或者管理方法的界限，适用于高科技、低科技和服务等诸多行业。互联网的到来改变了行业进入壁垒，重新定义了买方力量，推动了新替代模式的产生，而行业竞争的基本动力却保持不变。行业变化更加彰显了本书观点的重要性，要求人们重新思考行业结构和界限。20世纪90年代的公司与20世纪七八十年代的公司有很大不同，行业内企业取得超凡赢利能力的关键依然是相对成本优势和差异化。我们可能认定经济周期的缩短或者总体质量的提高能使企业在竞争中取胜，但关键因素是企业所实施的措施如何影响行业竞争形势、企业的相对地位、企业实施差异化以及取得溢价的能力。

本书的观点经久不衰，自成一体。它以独立于企业竞争具体方式的角度揭示了竞争的根本原因。市面上有关竞争的书籍层出不穷，但都不能长久，主要有两个原

因：其一其内容主要是关于个别案例的分析；其二是其没有以竞争战略的原则为基础，而是以特定的竞争措施为前提。我这样说，并不代表本书是有关企业开展竞争的封顶之作。相反，很多学者提出的重要思想都包含了诸多前沿知识，而新的理论也将会诞生。但是本书将是所有有关行业竞争和行业定位思想的基石，在此基础上将出现更多的观点，尚待人们去整合。

自本书出版以来，我需要做出哪些修正或者改变？对于所有作者来说，要客观地回答这个问题不是一件容易的事。不断会有新的案例可以纳入本书中，不管行业新旧，这些案例都很有用。本书提出的观点不仅适用于制造业，也适用于服务业，因此可以添加更多服务业的主题。本书提出的分析框架广泛应用于多个国家，接下来我们还可以推出国际化的案例。虽然行业、企业和国家都会发生变化，但是本书提出的观点将魅力永存。

从观点的层面来看，我可以诚实地告诉大家，迄今为止我不打算收回我的观点。这并不意味着我裹足不前，不肯深入学习。本书提出的分析框架，从多个角度来看，都经过了验证。人们虽有质疑，但本书的观点经得起拷问。经过学术界多位学者的不断研究，其理论得以深化拓展。很多作者以本书为参照构建自己的理论，我对此深感自豪。然而，要对这些学者的论著进行公允的评判，我倒不方便发言，但这些文献确实为我们提供了全新的见解。比如，有关供应商的理论越来越充实，我们也更加深入地理解了壁垒的理论基础。企业与供应商、买方不可避免有议价关系，通过加强与买方、供应商以及互补产品生产商的合作关系能够提升企业获得的总价值。这一观点在后来出版的《竞争优势》( *Competitive Advantage* ) 及相关文献中得到了充分的发扬光大。最后，实证研究成果已经在多方面证明了本书提出的观点。

本书俨然已经引发了不小的争议，有些争议纯属误解。这说明在某些方面，我的表达可能还不够清楚。例如，本书在一个快速变化的世界里构建了一个静态的分析框架，有人对此有异议。我从来没有说框架是静态的。书中涉及的每一个分析框架，包括行业分析、竞争对手分析、竞争地位都强调了要视具体的条件变化而定。诚然，这些分析框架揭示了变化的哪些维度是最有意义的。本书自始至终都在强调理解应对变化的方法，如行业变革（第 8 章）、新兴行业（第 10 章）、行业成熟发展的情况（第 11 章）、行业衰退的情况（第 12 章）、全球化（第 13 章）等。企业应

进行不懈的行业学习、不断了解竞争对手以及改善自身的竞争地位。

对本书产生的另一个误解是低成本和差异化之间的选择问题。我的立场是，要么企业努力成为最低价位的生产商，要么真正实现差异化、获得溢价，两者兼而有之的情况很少。成功的战略需要做出选择，否则就很容易被对手模仿。企业进退两难（这是我提出的概念），就有可能招致灾难性的后果。有时候，诸如微软这样的公司发展超前，让人不能望其项背，似乎其根本不需要做出战略的取舍，但先行一步的企业，日后也不可避免会出现一些劣势。

我这样说并不意味着企业可以在实现差异化的过程中忽略成本，或者在追求成本最小化的时候忽略差异化。企业某个方面的改进不能以其他方面的发展为代价，在这个前提下，就不应该轻易放弃可以实施的战略。最后，低成本或差异化的竞争优势，无论是对于实施大布局战略的企业，还是对于实施集中战略的企业来说，都意味着孜孜不倦的努力和提升。战略地位是赢得竞争优势的途径，而不是一成不变的位置。近来，我明确区分了经营成效和战略地位的概念，这有助于澄清这种误解。

本书引发的其他争议反映了人们各持己见的事实。有个学派认定行业对战略并不重要，因为行业结构和界限变化非常迅速或者企业赢利能力是由其竞争地位决定的。我一直强调行业和地位都很重要，忽略任何一方都有可能让企业陷入危险的境地。行业平均赢利能力的差别很大，而且旷日持久。近来的统计数据验证了行业对企业赢利能力以及股票市场表现的重要影响，即便是在 20 世纪 90 年代，行业差异也表现得相当稳定，这还表明行业因素在解释行业内部的利润分布情况时也很重要。如果企业竞争的战场对企业绩效的结果没有任何影响，我们也不可能凭空杜撰出逻辑去解释。

行业结构体现在五大竞争力中，这为我们思考行业内现有和潜在的参与者之间如何进行价值创造和分割的问题提供了思路。这一观点揭示了竞争不仅仅是与现有的竞争对手的较量。虽然人们对于行业界限的划分存有疑虑，但五大竞争力中总有一种力量能够解释价值分配的关键问题。有些人认为需要加入第六大竞争力来考虑，如政府或者技术。我认为不能单独理解政府或者技术的作用，政府或者技术一定要与五大竞争力结合起来考虑才行。

还有一个学派认定要素市场（投入要素）的条件在决定公司的业绩方面比行业

竞争更重要。我们要再次强调，对于行业竞争所起的作用已经有大量的实证支撑，且对此没有相反的例证；另外，供应商条件也是行业结构的一部分。虽然资源、产能或者其他与投入要素市场相关的特征有助于我们理解行业竞争，但试图割裂要素市场特征与行业竞争的关系，否定其与企业相对于对手所具有的独特优势，这种行为本身就是非常危险的。资源和产能的价值必然要与战略联系起来。不管我们掌握的企业内部境况如何，理解行业和竞争对手将是理解企业发展方向和实现目标的关键因素。

最后我要指出，近几年有些人提出企业不应该对自己的竞争地位进行选择，而应该集中精力从多个方面保持战略的灵活性，不断吸收新观点，获得关键的资源或核心竞争力。他们认为无论是关键的资源还是能力，都与企业的竞争地位无关。

恕我直言，这个观点我不敢苟同。战略多变，使你几乎无法占有竞争优势。在各个战略之间跳来跳去，将使企业顾此失彼，无法落实任何一项战略。为了保持经营的成效，企业有必要不断包容新观点，但这一点与企业保持稳定的战略定位并不矛盾。

仅仅关注资源或者能力，忽略竞争地位，企业将很有可能面临过于“保守”的风险。资源或者能力对企业特定的战略地位或者竞争方式有重要意义，但本身并不是核心要素，也不能将两者混为一谈。企业对资源或者能力的看法固然重要，但这并不等于企业能忽略在特定的业务领域中针对整个行业结构和企业竞争地位的重要意义的把握。联系企业在市场中的竞争地位及其实现的手段不仅不可或缺，而且至关重要。

撰写本书的时代已经一去不复返。时间的流逝，不仅让大家丰富了本书的观点，还催生了与以往不同的视角。而今，人们越发重视战略的意义。过去这些年，企业过分注重内部问题，其局限性日益明显，但人们逐渐重新认识到战略的影响力。随着我个人阅历的加深，我已不再如年轻时那般冲动，我希望现在我们能更清楚地看到竞争战略在整个企业管理中的重要地位，并能采取整合的方法，以全新的视角来分析竞争及其意义。

迈克尔·波特

1998年1月于马萨诸塞州布鲁克莱恩

本书源于我对行业组织经济学和竞争战略的研究和教学，是我学术生涯中具有里程碑意义的著作。竞争战略是管理者最关心的一大领域，管理者对行业和竞争对手的理解决定了竞争战略的形成。但是，战略领域几乎没有现成的分析工具能帮助管理者理解行业和竞争对手，现有的研究也缺乏深度和广度。尽管经济学家长期研究行业结构，但主要是从公共政策的角度进行分析，经济学研究本身不能解决企业经理最关注的问题。

我曾在哈佛商学院从事教学和研究工作，研究领域横跨企业战略和产业经济学，此间我尝试过填补这方面的空白。本书源于我对产业经济学的研究，我从攻读博士学位时就开始了这项研究。之后，我一直致力于这个领域的研究。1975年，我在为商业政策课程准备教材的时候开始撰写本书，之后开设了行业和竞争分析课程，这门课程后来为哈佛商学院的MBA和总裁班学生开设。我不仅从传统的意义上开展了基于统计数据的研究，还研究了成百上千个行业。我在开展教学和教研活动时，在监督几十个MBA学生团队的行业研究以及与美国和国际公司合作的过程中逐渐积累了针对多个行业的研究。

本书既适用于在特定企业中需要制定战略的管理者，也适用于那些想要更深刻理解竞争的学者，还适用于商界中那些有志于理解行业和竞争对手行为的人士。竞争分析不仅在制定企业战略的过程中很重要，在公司理财、营销、证券分析以及其他业务领域也有着举足轻重的作用。我希望本书能为身在不同职能部门的管理者以及不同组织层面的人士提供有价值的见解。

我还希望本书能为针对竞争制定合理的公共政策提供帮助。本书分析了企业加

强自身市场地位、卓有成效地开展竞争的方法。所有竞争战略都在社会需要的竞争行为的博弈情境中发生，它们遵循着博弈规则，受基本的伦理职业道德和公共政策的制约。除非企业能够正确预期自身对竞争威胁和机会的战略回应，否则博弈规则将无法实现其既定的成效。

在本书成稿的过程中，我获得了很多人的帮助和支持。哈佛商学院为我提供了良好的工作环境，让我安心研究。劳伦斯·法瑞克院长和约翰·麦克阿瑟院长为我提供了很多有益的评价，从制度上予以支持，更重要的是，他们从头到尾都鼓励我一定要完成这本书的撰写。学校的研究部门也为竞争战略的研究项目慷慨资助。此外，我还获得了通用电气基金的资助。哈佛商学院研究部主任理查德·罗圣明高瞻远瞩、耐心慈爱，他为本书的出版倾注了大量心血，提出了大量宝贵的意见和建议。

在5年的时间里，我与一群才华出众、敬业勤奋的学者合作开展行业研究，准备案例材料。没有他们的帮助和支持，就不会有本书的诞生。杰西·布尔纳夫、史蒂文·罗思、玛格丽特·劳伦斯和尼尔·巴德卡姆卡尔都是哈佛大学的MBA，他们每一位都投入了至少一年的时间，全职参与本研究项目的开展。

很多博士生也参与竞争战略的研究，让我受益匪浅。本书第12章的内容就得益于凯瑟琳·哈里根对行业衰退期的研究。本书多个重要主题的应用都受到了约瑟夫·德克鲁兹、尼汀·梅赫塔、彼得·帕奇和乔治·叶等人的启发。

本书撰写的过程中，我得到了哈佛大学同事以及企业合作者的大力支持。我与理查德·凯夫斯共同开展研究，其成果构成了本书很重要的一部分。凯夫斯是我的良师益友，他对全书提出了非常中肯的评论和见解。哈佛商学院商业政策教员马尔科姆·索尔特和约瑟夫·鲍尔帮助我厘清思路，给我提出了宝贵意见。战略规划合伙公司的副总裁凯瑟琳·海登对整个书稿提出了很多意见和新颖的见解。我与迈克尔·斯彭斯共同研究，和他讨论了很多次，由此加深了我对战略的理解。理查德·迈耶和我一同讲授行业和竞争分析课程，他激发了我对诸多领域的深入思考。马克·富勒帮助我完成了案例发展和行业研究。来自波士顿咨询集团的托马斯·豪特、艾琳·鲁登和埃里克·沃格特对第13章的内容贡献很大。从写作初稿到最后成稿的过程中，有很多人鼓励我，向我提出宝贵意见，他们是约翰·林特纳教授、罗兰·克里斯滕森、肯尼思·安德鲁斯、罗伯特·巴泽尔和诺曼·伯格，还有来

自古尔德公司的约翰·尼尔斯·汉森、来自麦肯锡公司的约翰·福伯斯，以及编辑罗伯特·华莱士。

我非常感谢艾米莉·费奥多和希拉·巴里两位编辑的组稿和统筹工作，她们的工作让我可以安心研究。最后，我要借此机会感谢我的学生们。在行业和竞争分析、商业策略和行业分析调查研究等课程中，他们甘愿率先对本书的概念进行尝试；他们满怀热情，耐心十足，帮助我厘清思路，从多方面把控本书整体框架的构建。



在某个行业里经营的所有企业都有自己的竞争战略，这与公司是否明文规定或者公布自己的战略无关。企业可以通过规划过程明确表示自己实施的战略，也可以通过不同职能部门的活动自然形成某种战略。企业若不加干预，每个职能部门都不可避免地会按照专业的导向和责任归属的原则，以本部门的方法办事。然而，企业部门各自为政，汇总每个部门的行事风格，未必就能形成有利于企业发展的战略。

企业强调战略规划，主要反映了明确制定战略所带来的重要好处。这样做能保证企业协调每个职能部门的政策（未必是行动），为了实现企业的共同目标而奋斗。人们日益关注正式的战略规划过程，表明管理者早已留意到这些问题：企业所处行业或者打算进入的行业内驱动竞争的力量是什么？竞争对手可能采取什么行动？企业应该怎样对此做出最佳回应？企业所在行业的发展道路是什么？企业如何进行战略定位才能更好地满足其在行业竞争中的要求？

然而，人们对战略规划过程的关注，主要体现在以某种组织有序、训练有素的方式提出这些问题，却没有给出这些问题的答案。而回答这些问题的方式和技巧，一般是由咨询公司提出的：要么是针对企业多元化的问题，而没能从行业的角度出发，要么只考虑行业结构的某个方面，比如关注成本行为，但这样做不可能全面把握行业竞争错综复杂的内情。

本书为帮助企业分析行业整体状况、预测行业未来的变革方向、理解竞争对手的行为以及企业自身的竞争地位，进而将这种分析转化为企业在特定业务领域的竞争战略，提供了全面的分析框架和方法。本书包括三部分。第一部分提出了分析行业结构以及企业竞争对手的基本框架。这部分的重点是分析行业内存在的五大竞争