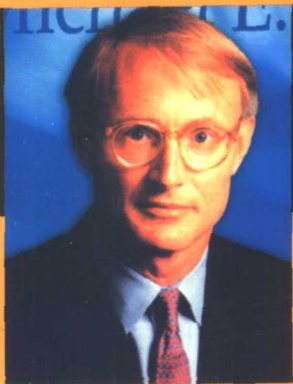


全球最受推崇的商学大师迈克尔·波特经典解读



哈佛商学院“镇校之宝”迈克尔·波特
企业如何获得超强持续赢利能力

绝对赢利

波特理论的意义在于他阐明了企业战略性思考的重要性，
波特为企业经营提供了系统化的思考方式，
阐述了企业应该在哪些点上建立竞争力，
对于公司领导者的经营实践具有非常好的指导作用。

Michael Porter

中国商业出版社

全球最受推崇的商学大师迈克尔·波特经典解读



绝对赢利

张静波 编著

Michael Porter

中国商业出版社

图书在版编目(C I P)数据

绝对赢利 / 张静波编著. —北京: 中国商业出版社,
2004.6

ISBN 7-5044-5118-5

I . 绝... II . 张... III . 企业管理—案例
IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004)第 051814 号

责任编辑： 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京大运河印刷有限责任公司

787 × 1092 毫米 16 开本 12 印张 200 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前言

这是一个变革的时代，变革的速度让企业感到无所适从。企业面临的挑战无穷无尽，而且永远找不到一个一劳永逸的解决方案，但是，万变不离其宗，只要领导者从企业的根本问题出发去思考、去探索，就不会迷失方向。

企业生存的目的和前提就是要赢利，“不赢利，企业的战略就没有必要存在。”战略管理大师迈克尔·波特这样说。与此同时，他还为企业在竞争中制定卓越的经营战略指明了方向。他说：“合理的战略始于确立正确的目标，能支持合理战略的惟一目标就是超强持续的赢利能力。”这就是企业家在变革时代，寻求企业发展需要思考的根本问题。

作为备受推崇的战略管理大师，迈克尔·波特在企业战略方面的贡献是举世瞩目的。他提出的“竞争五力模型”、“三种竞争战略”、“钻石模型”被全球企业界广为接受和实践，并成功指导了世界500强的许多企业，在企业的经营中起着极其重要的作用。

很多人对波特教授的理论 and 战略思想并不陌生，但往往是

2 绝对赢利

“知其意而不知其用”，究其原因，并不是认为波特的战略思想不重要或不实用，而是因为波特的著作实在太难读懂了，甚至难以坚持读完。

就目前来看，中国企业在经营中很少有明确的战略方针。因此，很多企业可能一夜暴富，几天之内又人去楼空，中国企业管理者急需补充战略思想的营养。

本书一改以前管理书籍艰涩高深的行文习惯，用极其明白通畅的语言阐释波特先生战略思想的精髓，为了弥补理论实践性不强的缺陷，作者精心筛选了许多实战案例，使本书更加生动、实用。

相信本书一定能推动波特先生战略思想在中国的传播，帮助企业管理者站在战略的高度进行决策经营。

目 录

第 1 章 排除理念障碍

- 1 低成本战略不能牺牲产品品质和服务 2
【案例】宜家 (IKEA) 的均衡发展
- 2 差异化要让顾客明白认同 7
【案例】惠普公司向顾客灌输产品的价值所在
- 3 降低成本是一项全方位的工作 15
【案例】丰田公司把节约成本进行到底
- 4 差异化不是免费的午餐 21
【案例】只做顾客需要的差异化——西尔斯百货
- 5 技术上的自满是危险的 26
【案例】英特尔的创新理念

第 2 章 改变价值链

- 1 竞争优势来自价值链上的每一项活动 34
【案例】千年制药公司寻找价值链上的金矿

2 绝对赢利

- 2 寻求经营独特性的道路 42
【案例】英航给你世界上最灿烂的微笑
- 3 任何价值活动都是差异化的来源 59
【案例】中国移动的差异化策略
- 4 价值链重组可以显著地降低企业成本 57
【案例】ABB公司通过价值链重组获得新生
- 5 难以模仿的是价值链活动之间的结合 64
【案例】肯德基的多种武器

第3章 卓越的获利能力

- 1 通过低成本战略获取持续的竞争优势 72
【案例】SUN 公司的低成本策略
- 2 如何轻松获取高额利润 78
【案例】两大饮料巨头控制价值链获取超额利润
- 3 挖掘新的市场细分机会，为企业创造竞争优势 ... 83
【案例】联想电脑的细分策略
- 4 不要和竞争对手做同样的转变 91
【案例】华虹 NEC 的成功转变
- 5 差异化要为顾客创造更多的价值 98
【案例】光明乳业为顾客量身打造合适的牛奶

第4章 多元化博弈

- 1 忽视多元化中的共享活动是致命的 108

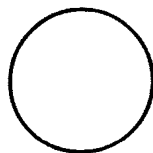
【案例】创维，多元化的回归	
2 多元化要有自己的核心业务	114
【案例】韦尔奇打造通用的核心业务	
3 多元化必须以行业吸引力为基础	120
【案例】华旗公司浅尝辄止	
4 不要贸然踏入自己陌生的领域	125
【案例】AT&T 误入歧途，丧失领导地位	
5 涉足多个细分市场是非常危险的	131
【案例】Lonrho 公司过度扩展，最终自食其果	
6 企业应该清楚地认识到共享活动所带来的成本 ..	138
【案例】TCL 多元化的困惑	

第5章 超越策略

1 捆绑式经营需要随机应变	146
【案例】网易将网络电台与短信捆绑	
2 完善经营环节，不留空隙给对手	152
【案例】柯达遭遇富士的挑战	
3 成功的集聚战略必须使竞争对手 付出折衷成本	162
【案例】柯达与富士之战	
4 要么不断地改善与创新，要么被竞争对手取代 ..	170
【案例】杉杉的品牌创新	
5 企业要避免陷入“夹在中间”的困境	178
【案例】捷达航空公司：只提供必要的价值和服务	

第 1 章

排除理念障碍



波特在谈到成本领先的陷阱时曾经尖锐地指出，如果企业在成本削减过程中忽视了产品对于买方的独特性，就可能损害其标歧立异的形象。而我们的企业往往还没有来得及深思熟虑降价和成本削减给企业带来的影响，就在匆忙之间做出决策，最后导致了致命伤。

2 绝对赢利

1 低成本战略不能牺牲产品品质和服务

“价格战”我们见得很多，有些企业降价只是为了跟风，另一些则是因为迫于竞争对手的强大攻势，为了不丢失市场份额不得已而为之。由于没有低成本作为后盾支持，陷入价格战的企业，只好牺牲产品质量和服务。

“价格战”是对低成本战略的误解

很多人认为“价格战”和波特所提出的低成本战略是一回事，其实这是一种很危险的误解。卷入价格战的企业往往认为消费者只对价格敏感，但实际上，消费者并不仅仅只关心价格，他们还关心产品的质量、功能、包装、花色以及售后服务等等。如果企业一味地降低成本而不顾产品的品质和服务，那么只会削弱其产品的档次和品味，最终的结果是自降身价，在消费者眼里成为低劣产品，降价带来的优势也会随着烟消云散。

因此，波特在谈到成本领先的陷阱时曾经尖锐地指出，如果企业在成本削减过程中忽视了产品对于顾客的独特性，那么就on能损害其差异化的形象。而我们的企业往往还没有来得及深思熟虑降价和成本削减给企业带来的影响，就在匆忙之间做出决策，最后导致了致命伤。

事实上，波特在谈到成本优势的时候有一个潜在的前提，那就是成本削减的努力应该集中于那些对企业差异化战略没有什么贡献的活动之上。而很多企业错误地认为只要成本降低了，就有资本打价格战，给竞争对手致命一击了，根本就没有考虑价

格降低给企业产品以及其他方面带来的影响。

很多企业忽视了产品的差异性

这方面很明显的例子是神舟电脑。神舟电脑凭借其母公司新天下集团在板卡研发、生产上的优势，例如市场上很流行的磐英主板和小影霸显卡，从少数PC关键部件着手控制整体PC价格，从而在价格战中发出自己的声音。最经典的一战莫过于奔4型号电脑，当联想、TCL等企业还在万元以上级别的奔4电脑上厮杀时，神舟电脑就率先推出了一款五千元以下的奔4电脑，引来了市场一阵风暴。然而，问题也随之而来，神舟电脑尽管拥有快速的CPU和大容量硬盘，但是神舟电脑的整机表现却不尽如人意，广告上的承诺也不能完全付诸实践，原因就在于每个零部件都选择了质次价低的。每个零部件上的一点性能牺牲看似微不足道，但累积到整机上就产生了巨大的性能差异。尤其是在操作系统上，神舟电脑用Linux代替Windows，更使人们对神舟电脑的这一“杰作”望而生畏——这种电脑能用吗？面对低价格带来的高风险，消费者似乎并不是很乐意买单。

长虹在国内彩电行业的价格战，可谓举起一面旗帜，其四面出击的势态令其他家电企业望尘莫及，从收购彩管到囤积彩管，动作之大，无人能敌。然而，长虹在短期窜红之后，由于在产品差异化方面输给了康佳和TCL，最终不得不让出彩电行业的头把交椅。

娃哈哈与乐百氏之间的价格战，一路打下来，矿泉水从三四元降到了一元左右，两个企业都损失不小。相反，我们却看不到可口可乐、百事可乐之间发生这样的价格战。

事实上，不但国内企业存在这个问题，在美国，德克萨斯

4 绝对赢利

仪器公司 (Texas Instruments 手表工业) 和西北航空公司 (Northwest Airline 航空运输业) 就是两家陷于这种困境的低成本厂商。前者因无法克服其在产品别具一格的不利之处, 而退出了手表业, 后者则因及时发现了问题, 并努力改进营销工作、乘客服务和为旅行社提供的服务, 而使其产品进一步与其竞争对手的产品并驾齐驱。

因此, 一个企业即使在成本上占领先地位也不能忽视产品的别具一格。一旦成本领先的企业产品在客户眼里不被看作是与其它竞争厂商的产品不相上下或可被接受时, 它就要被迫削减价格, 使之大大低于竞争厂商的水平, 以增加销售额。这就可能抵销有利的成本地位所带来的好处。

正确的做法是均衡发展

既然单一的削减成本和价格战不可取, 那么企业就应该认真地考虑哪些是购买者认为至关重要的特色和服务——一种产品如果过于简便, 没有一点附加的特色, 就会削弱产品的竞争力。正确的做法是, 在不降低产品差异性的基础上努力降低成本。事实上, 波特认为成本领先的企业只要在不需付出高代价就可获得标歧立异形象的活动上下功夫, 就会提高效益。

也就是说, 在降低成本的同时, 也要兼顾产品品质和服务。套用目前十分流行的概念就是, “性价比” 要高。所谓“性价比” 是性能与价格之比。如果相比较于其它同质产品, 你的产品价格更低; 或者, 相比较于其它同价产品, 你的产品性能更好。这样, 你的产品的性价比就会高出其它同类产品, 消费者自然会选择你的产品。当然, 如果能做到既高性能又低价格就更好了。

例如, 国内微波炉巨头格兰仕就是依据“性价比” 进行竞

争的赢家。在某次跨国零售集团国际采购会上，家乐福一口气与格兰仕签订了2600万美元的大单。家乐福称这是因为格兰仕产品“性价比高有竞争力”。因为优越的“性价比”，格兰仕还获得德国GS、欧共体CE、美国UL、丹麦DEMKL、挪威NEMKO等多国质量认证。

因此，产品差异性基础上的价值相等使成本领先的企业能够将其成本优势直接转化为高于竞争厂商的利润。这就意味着为取得令人满意的市场占有率在差异性方面的降低幅度，不能冲销成本领先所带来的成本优势，因此，成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。

如果企业的产品在顾客心目中是特色鲜明的产品，那么在实行成本领先战略时就必须充分地考虑这一点。在某些时候，成本的降低可能会影响产品的某些特色，降低成本还是让产品保持特色，这时需要深思熟虑。

【案例】

宜家（IKEA）的均衡发展

宜家（IKEA）成立于1953年，如今已经发展成为一个拥有全球网络的大型家居零售公司。回首宜家的成功之路，我们能够清晰地看到，宜家选择了一条既不同于沃尔玛的成本领先道路，也不同于西尔斯百货的差异化路线，在降低成本的同时，兼顾产品的品质，做到了两者相宜。

降低成本是贯穿公司上下的经营理念，宜家公司一向坚持节俭的经营风格。为了降低成本，宜家在世界各地购买了很多

6 绝对赢利

办公场所，以便于识别更多提供优质低廉产品的供应商。宜家的设计师将对这些供应商做出最终的选择，要求它们设计出低成本、容易制造的产品。尽管如此，很多供应商还是对此还是趋之若鹜。

宜家还通过“平板包装”方式来提高运输的效率，降低运输成本。此外，它们还把分布在全球的近20家配送中心和仓库集中在各交通要道和重要城镇，这样能够极大地方便各分店之间地物流调配。

当然，宜家在重视成本削减地同时，还十分重视产品品质的提高。50多年来，宜家一直坚持着同样的零售理念：以大多数人能够接受的价格为顾客提供种类齐全、设计精美、功能完善的家居用品。

宜家的产品涉及到很多种类，广泛的产品系列使得用户不用再往返于不同的商店来选择自己需要的家居用品，因为在宜家的商店里，你可以找到家具、玩具、厨房用品，等等。宜家的这些产品有很多种风格，无论你喜欢哪一种风格，你都能找到自己喜欢的产品。

为了方便顾客的搬运和使用，宜家的产品还有一个很鲜明的特点，那就是简洁、可以拆分、方便顾客自己搬运和组装。宜家始终相信“简单即是美”，他用“简单”来降低顾客的购买成本，用“美”来为顾客创造价值。

宜家将自己的服务宗旨定义为向大多数人提供美好的生活，在这一宗旨的支撑下，宜家以自己先进的设计理念启发顾客对家居整体布置的灵感，并为它们提供切实可行的解决方案，宜家还规定自己的员工不许直接向顾客推销，而是让顾客自己去体验，最终做出购买决定，这样的方式，能够让顾客充分体会到各种产品的现场效果，满意度自然大大提高了。

2 差异化要让顾客明白认同

差异化是波特三大竞争战略之一，但是企业在差异化过程中往往容易走入两个误区：一个误区是认为“酒香不怕巷子深”，只要产品好，就不怕顾客不知道；另外一个误区是惟恐顾客不知道其产品有多优秀、多突出，于是过分夸大了产品的特点与功能。对于前一个误区，波特认为无论企业为顾客提供什么样的价值，顾客事前并不容易进行评价。因此，你需要对顾客进行引导，让他们了解你的产品的差异化。对于第二个误区，波特认为顾客是绝对不会为他们不了解的价值买单的。因此，不要以为顾客都是傻子，实事求是的物美价廉才能赢得顾客的芳心。

酒香也怕巷子深

中国有句古话叫做“酒香不怕巷子深”，意思是说，只要你酿的是好酒就不怕没有人来买。然而，这是在过去，产品单一，顾客仅凭经验就能够判断一个产品的好坏。现如今不同了，产品的功能越来越复杂，就拿酒来说吧，有“蚂蚁酒”、“人参酒”、“蛇酒”，有的能治癌症，有的能补肾虚，企业怎么能够指望顾客像个品酒专家或者医生一样来辨识出这些酒的功能呢？显然，那是不现实的。

因此，波特告诉我们，顾客对厂家给他们提供的价值是很难作出准确的评价的。再举一个例子，一个顾客去买自己喜欢的车，尽管他可能平时积累了一些汽车方面的知识，而且再检

8 绝对赢利

查和试车的时候也是小心翼翼,但最终他仍然不可能全面地了解汽车的舒适性、耐用性、耗油量以及维修频度等情况。

另外,顾客不可能经过充分地使用去弄清企业产品的价值。

对于顾客直接接触的产品尚且如此,那就更别说和产品有关的其他企业活动了。因此,波特说,一个顾客如果想要了解企业所有其他活动是如何影响自己的价值那就更加困难了。例如,顾客在书店里买了一本畅销书,他关心的是书的内容,至于企业在销售、管理、物流等方面的投入,他肯定不会去给予考虑的,除非你想办法让他知道。

顾客如此,再加上企业容易忽视顾客在这方面潜在的需要,所以,很多客户不知道企业产品的所有价值。在波特看来,企业在实行差异化战略时,往往只注意对实物产品、式样、商标的内涵等(波特把它们称为“使用标准”)的宣传,因为他们认为这些才是差异化的真正基础,相反,他们有时会忽视信誉和形象、市场份额、外观和设备尺度等(波特把它们称为“信号标准”)的需要。

企业千万要注意,这样会给竞争对手留下空档。因为,如果顾客对于产品有什么价值并不是全部了解的话,会成为企业制订差异化战略的一个机会,如果这样的机会被竞争对手首先识破,并采用新的差异化形式来打动顾客,而且使得他们接受的话,那么,企业差异化的投入就将付诸东流了。

通过宣传,让顾客认知

在波特看来,顾客可以通过价值信号来推断企业即将或者正在为他们创造的价值。所谓价值信号就是顾客了解企业产品和服务的途径,例如,广告、信誉、包装、外观、供应商雇员的个性等等。也就是说,顾客是通过广告、信誉、包装、外观

等途径来了解企业以及企业所提供的产品的。这就突显出企业为自己的产品、为自己的形象做宣传的重要性了。举一个简单的例子，超市有数百种牙膏，都可以满足需求（防止蛀牙），为何多数人只买高露洁？只因为顾客对高露洁有很好的认知：通过中华口腔医学会 CSA 认证，口腔护理专家，令牙齿更坚固，口气清新，由牙齿表面到牙根全面防蛀……这是因为，每天我们都可以在电视画面中看到一群可爱的孩子在欢呼“因为我用高露洁！”通过广告宣传，“高露洁”这个品牌已经植根于消费者的心中。当然，高露洁牙膏也确实如此——更有效防止蛀牙。

广告、包装、外观、供应商雇员的个性等这些价值信号之所以存在，是由于顾客有时候不能对各个企业所提供的产品的差异做出判断。比如茹梦果汁和汇源果汁，二者都是果汁，那么他们到底有什么不同呢？再比如海飞丝和飘柔，二者都是宝洁公司推出的洗发产品，区别何在呢？通过企业宣传给我们提供的价值标准，我们知道了茹梦果汁的鲜榨汁浓度更高；海飞丝是去屑专用，而飘柔更有助于头发的黑亮柔顺。一旦企业忽视了这些使顾客了解自己的信号标准，就可能会给其他的竞争对手以可乘之机，有时这个竞争对手的产品在品质、价格或性能上远远不及你，仅仅是因为这个竞争对手对自己的产品和企业形象做了足够的宣传，顾客了解它并认同了它所提供的价值。

企业只有通过对自己产品的宣传，才能实现与顾客需求的沟通。企业也只有通过宣传，才能占领“顾客认知”的阵地。有很多本来品质不错的商品，卖的可以更好（如海王牛初乳、刚上市的可采、怡冠饮料等），由于宣传做得不理想，而没有取得佳绩。波特用商品概念向传播概念的转化解释了这个现象。他认为，商品概念是从需要角度出发，而传播概念则是从认知角