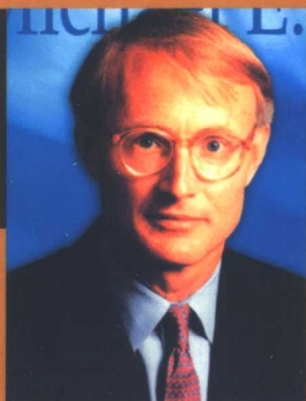


全球最受推崇的商学大师迈克尔·波特经典解读



哈佛商学院“镇校之宝”迈克尔·波特
如何制定成功的公司战略

造就伟大公司

波特将严谨的经济学与复杂的管理学有机地结合在一起，
针对实际运营创立了一套详尽的商业法则，
这些商业法则能使人豁然开朗，
并为学者和企业领导人点亮了一盏明灯。

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



造就伟大公司

刘君强 编著

Michael Porter

中国商业出版社

图书在版编目(C I P)数据

造就伟大公司 / 刘君强编著. —北京: 中国商业出版社,
2004.6

ISBN 7-5044-5116-9

I . 造... II . 刘... III . 公司—企业管理—案例
IV . F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004)第 051941 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

一家企业怎样才能成为百年老店？一家公司怎样才能成为基业长青的伟大公司？这是时代向所有企业家提出的问题。任何人无法回避，必须做出回答。因为在竞争日趋激烈的市场中，要么优秀，要么退出，没有其他的道路可寻。最具影响力的全球商业大师迈克尔·波特教授告诉我们：生存和发展是企业永恒的主题，战略正变得越来越重要。没有战略的公司不能成为伟大的公司。

波特教授在企业战略这块沃土上，投下了20年的研究光阴，取得了举世瞩目的成就，他担任过很多知名公司的顾问，如：英特尔、杜邦、荷兰皇家壳牌、宝洁等，波特教授的课程已成为哈佛商学院的必修课之一。很多经理人都希望从波特教授的著作中找到获取竞争优势的不二法门和造就伟大公司的诀窍。

波特教授的主要理论贡献是提出了“五力模型”和“三种通用战略”。他认为行业现有的竞争状况，供应商的议价能力，客户的议价能力，替代产品或服务的威胁，新进入者的威胁这五大竞争驱动力，决定了企业的赢利能力，并指出公司战略的

2 造就伟大公司

核心，应在于选择正确的行业，以及行业中最具吸引力的竞争位置。为此公司可以选用的战略有三个基本类型：成本领先、差异化和专注化。

本书是国内第一本解读波特先生关于公司战略的书籍，书中针对中国企业和企业领导人的现状及需求，把波特教授高深的战略理论通俗化和中国化，并列举了许多生动的案例，帮助企业家们理解、消化、吸收，让企业家们以世界一流的战略思维去探寻企业基业长青之路。

目 录

第1章 战略的本质

- 1 战略始于正确的目标 2
【案例】西南航空依靠战略取胜
- 2 正确的战略比利润更重要 7
【案例】海尔为追求质量和声誉不惜代价
- 3 确定企业进入哪个行业竞争 13
【案例】诺基亚激战低端手机
- 4 战略就是让经营活动的危险最小 17
【案例】泰麦克斯(Timex)公司入侵钟表市场
- 5 互联网时代，战略依然重要 21
【案例】百事可乐充分利用互联网
- 6 创新是永远的‘较引 26
【案例】华映独树一帜
- 7 五种竞争力决定公司战略 30
【案例】宝马品牌战略新架构
- 8 伟大公司拥有领先战略的优势 36
【案例】摩托罗拉——通信技术领域的领跑者

2 造就伟大公司

- 9 从整体出发，在多个战场上赢得胜利 42

【案例】海尔通过多点竞争掌控竞争格局

第2章 创造公司优势

- 1 以较低的代价进入新的行业 50

【案例】娃哈哈巧妙避开行业领导者的报复

- 2 压缩中间环节，把握市场信息 55

【案例】宝洁和沃尔玛的合作

- 3 抢先进入市场是一种冒险的战略 62

【案例】IBM 在服务转型过程中赢取新生

- 4 改变游戏规则，从而控制竞争局面 69

【案例】丰田公司通过创新生产方式，改变规则

- 5 识别具有战略重要性的互补产品 76

【案例】吉列公司的双臂——剃须刀和刀片

- 6 剥离与主业不相关的业务 83

【案例】诺基亚——甩掉包袱的巨人

- 7 在残局中，如何保持较强的获利能力 90

【案例】苹果公司的重生

第3章 追求公司协作

- 1 协作是实施战略的重要条件 98

【案例】全球食品公司的类别经理 与首席执行官的不协助

- 2 战略协同是企业的优势之源 103

【案例】透视百事可乐的战略协同

3 组织结构必须服从公司战略	109
【案例】惠普资源重组和架构调整	
4 共享价值链可以有效降低成本	114
【案例】宝洁品牌延伸风光无限	
5 战略就是优化企业的经营活动	118
【案例】BIC 公司的战略优化	

第4章 付诸行动

1 进攻产业领先者，获取高利润	124
【案例】卡吉尔和 ADM 公司成功进入面粉湿磨行业	
2 掂量好了再转型	128
【案例】联想：进入高端有寒意？	
3 产业转型是一项艰巨的系统工程	132
【案例】日立正从一个电子产品制造商迈向 IT 日立	
4 业务的持续性必须用战略来保证	136
【案例】戴尔坚持战略的持续性	
5 克服进入壁垒，有效降低成本	141
【案例】我国汽车工业市场进入壁垒失效	
6 利用战略应对行业的衰退	148
【案例】杜邦公司挥泪告别纤维	
7 小公司的独特生存之道	154
【案例】沃尔玛由小变大的秘密所在 白手起家的阿迪达斯	

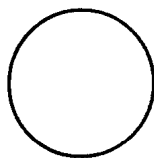
4 造就伟大公司

第5章 避免战略陷阱

1 避开产业转型时期的战略陷阱	160
【案例】IBM 成功的战略调整	
2 跨越战略决策的陷阱	165
【案例】王安公司不思变迁最终倒闭	
3 战略优势必须追求可持续性	170
【案例】当IT业复兴之际，三星稳步获利	
4 实施成本领先战略有条件，还要有方法	174
【案例】格兰仕采用成本领先战略致胜	
5 选择竞争对手时可能遇到的陷阱	179
【案例】宝洁与联合利华的价格大战	

第 1 章

战略的本质



追求短期利润只会毁掉企业长期发展的根基，
只有真正从客户利益、长期发展的意义出发做事情，
才能增强一个企业的持续赢利能力。从这层意义上
讲，正确的战略目标是非常重要的。

2 造就伟大公司

1 战略始于正确的目标

任何一家公司,无论其规模大小,历史长短,实力如何,要制定科学有效的战略,首先必须确定一个正确的目标。“根据多年来的研究我发现,”迈克尔·波特说,“战略的主要目标应该是从投资中获得回报。”我们知道,日本的经济这几年一直萎靡不振,其实,造成日本经济滑坡的主要原因是他们当初缺乏回报意识,而如今,日本人正为此付出代价。

所有合理的战略无不始于确立正确的目标。迈克尔·波特认为:“能支持合理战略的惟一目标就是超强持续赢利能力。如果你的公司不是从这个目标出发而是直接奔向这个目标,那么,公司很快就会被引到摧毁战略的歧路。不管公司的目标是赢利之外的任何东西,都会使公司陷入麻烦之中。因此,如果不赢利,企业的战略就没有必要存在。”

台湾的顶新企业在刚来大陆发展的时候,确定的第一个目标产业是“顶好清香油”。当初由于对市场缺乏了解,制定的产品价格不为消费者所接受,生产的“顶好清香油”叫好不叫座,导致公司入不敷出。后来,顶新又在济南投资生产“康莱蛋酥卷”,还曾到内蒙投资一个蓖麻油项目,但都以失败告终。从台湾带来的1亿元台币股本赔掉了80%。顶新只好放弃在这些行业的投资,进行公司战略调整,重新确立目标。

说起来有些偶然。有一次,顶新的董事长魏应行出差旅行,因为不太习惯火车上的饮食,便带了两箱从台湾捎来的方便面。没想到这些在台湾非常普通的方便面,引起了同车旅客极

大的兴趣，大家都觉得这面好吃、方便，到后来甚至有人忍不住“偷”吃起来，两箱面很快一扫而空。“太让人意外了！”魏应行感叹地说。

但也就是这次经历，让魏应行发现了一个新的项目。他冷静地分析了大陆的方便面市场，发现当时的方便面市场两极分化非常严重：一极是国内厂家生产的几毛钱一袋的廉价面，质量差，面条一泡就糟，调料就像是味精水；另一极是进口面，质量好，但价格是五六元一碗，很多消费者接受不了。如果有一种方便面，味美价廉，价格在一二元钱，一定很有市场，而且随着生活节奏的加快，人们对方便食品的需求量一定会越来越大。认准了目标，说干就干。如今，“物超所值”的“康师傅”方便面已经在大陆占据了不可动摇的地位，而这一切，都应该归功于顶新选对一个能够赢利的目标行业。

制定战略目标时，你最需要关注什么

利润是公司战略的基石。所有成功企业都非常关注利润。当企业建立了关注结果的经营思维后，他所面临的最大挑战就是能否掌握足够有效的方法，保障有限的资源被充分使用。正是因为市场的变化越来越快，竞争越来越激烈，每一个看似“不太重要”的举动，都可能对企业整体和长期的生存、发展造成“重大影响”，所以战略对企业的经营变得越来越重要。只有时刻关注利润，才能保证企业不偏离既定战略的航线。

以利润为前提才能保证公司战略的有效。有效的战略应该是明确的、可衡量的、可操作的、有意义的、有时限的。

作为公司领导者，不管你为公司制定了多么“宏伟”的战略规划，如果公司的经营利润一直不能达到预期数目，许多人一定就会动摇、怀疑，进而对你管理团队的能力失去信心。所

4 造就伟大公司

以，作为公司的决策者，你能做的、该做的，也是必须做的就是——盯住利润，时刻从这个角度分析你的公司战略是否有效。

那么，如何针对经营收益对当前公司战略运行进行分析，并制定未来的公司战略呢？企业领导者必须把握两个根本要素：成本和销售。波特说，“许多战略计划都把建立‘成本领先’或‘成本削减’作为目标”。如果成本得以有效控制，那么问题必定出在销售渠道。销售不足一般源于三类问题：行业空间不充分、细分市场窄小、企业竞争力较弱。企业领导者此时将不得不面临着战略抉择，或进行大幅度的行业调整，或重新定位细分市场，或者通过内部改进和选择合作伙伴提升竞争优势。

确定好目标再行动

今天，一切都强调效率，在有些人看来，公司战略的制定显得过时和多余了。有一种观点认为，公司领导者应该通过边走边看的方法来寻找公司战略：先尝试它，看它是否管用，然后再向前走——这基本上是一个不断试验的过程。迈克尔·波特认为这种方法难以奏效，因为，公司战略的本质就是要取舍、抉择，然后依此指导公司的经营行为。不制定战略目标就进行经营是危险的。

迈克尔·波特常常用美国西南航空公司的例子来说明“确定好目标再行动”的道理。西南航空公司一直专注于以价格为导向的客户服务战略，这些客户希望航空公司能提供往返各地的短程并打折的航班，为此，西南航空避开了大机场及长距离的飞行，只提供短程、低价和点对点的服务，以频繁的班次与低价吸引客户。这种战略一直延续了好些年。现在，该公司的行事方法与30年前大不一样了——不过，它仍然是在为那些具

有原来需求的客户服务!

西南航空公司为什么能取得巨大的成功呢?因为该公司并不是把一大堆东西生硬地绑到一起,而是在维持公司战略连贯性的前提下,对公司战略加以不断地改进。

所以我们看到当今成功的跨国企业,都进入了这样一个良性循环:它的战略目标制定得愈明确,斟酌取舍的标准愈清楚,就愈能抓住新的机会,发展壮大自己。

【案例】

西南航空依靠战略取胜

通过调查,西南航空公司确定了自己的战略目标——在中型城市和大都市的次要机场之间提供短程、低价和“点对点”的服务。西南航空避开了大机场及长距离的飞行,其顾客包括商务旅客、家庭、学生等群体。西南航空以频繁的班次与低价来吸引那些对价格敏感的顾客,如果价格没有足够的吸引力,这些顾客就会以巴士或汽车代步。

那些提供全套服务的航空公司的构想是:尽可能让乘客舒服服地从一地抵达另一地。要满足旅客的转机需求,提供全套服务的航空公司,就必须以大机场为中心建立轮辐状营运系统。为吸引那些追求舒适的乘客,航空公司还必须提供头等舱和商务舱的服务。对于讲究便利而必须转机的旅客,航空公司还必须为他们协调班机和行李转运的时间。而对于长途飞行的旅客,航空公司还要为他们供应餐点。

西南航空正好相反,它所有活动的方向设计都遵循自己特定的战略目标:提供特定航线、低成本和便捷服务。西南航空

6 造就伟大公司

的登机时间通常不超过15分钟,以更少的飞机执行更频繁的班次。另外,西南航空不供应餐点,也不受理指定座位、跨航线行李转运或高级舱位的服务。西南航空的另一个高招就是在登机门前设置自动售票机。这样旅客可以不必通过旅行社或其他售标窗口来购买机票,同时也为西南航空节约了中介费。其标准化的波音737机队也使其维修效率很高。西南航空在各方面进行精简,由此形成了一套独特而又有价值的战略目标定位。

2 正确的战略比利润更重要

没有利润就没有企业,因此企业追求利润是天经地义的事情。事实上,如果一个长期不能赢利的企业,即使知名度再高,前景再美好,也算不上一个好企业。为什么呢?因为一个企业生存下去的必要条件就是要能够自己养活自己。没有利润,企业就没有办法养活自己,就没有存在的必要,所以说利润对于企业很重要。

“但做一个企业,还有比利润更重要的事情,”迈克尔·波特说,“那就是正确的战略”。事实上,波特在这里所说的利润是指短期利润。惟利是图的短期行为也是企业经营的大忌。

许多企业在亏损前的两三年里,都有过分配过分向员工个人倾斜的经历,结果是“富了和尚穷了庙”,别看当时会有一些员工向经营者叫好,过不久则带来企业的说垮就垮。这是办企业的杀鸡取卵,是企业发展上的短期行为。这样的惟利是图与短期的行为在当前很是普遍,给企业的健康成长带来了严重的危害,也给社会的正常秩序带来了严重的破坏。要解决这些问题,则必须认清其产生的根源。这种惟利是图与追求短期利润行为的根源是企业的经营中搞错了纲,不是以企业战略为纲,而是以利润为纲。搞好企业经营应该以什么为纲?很多人以为应该以利润为纲,以为抓住了利润就能一抓就灵。这种认识是否正确,实践是惟一的检验标准。

大量的实践表明,以利润为纲是极端错误的。因为以利润为纲给企业所带来的往往是急功近利地“大利大干、小利小干、无

8 造就伟大公司

利不干”，甚至为了眼前的一己之利而不择手段。结果是抓到了利润而丢失了质量、形象，甚至丢失了道义、生命。实践表明，以利润为纲并不能一抓就灵。

许多实践还表明，为了追求所谓的短期分配最大化，企业往往是片面追求利润最大化。结果是该提留给科技投入、发展基金、设备折旧的却不提留，吃光分光，形成企业的潜亏，人为地把企业拖向亏损的深渊。以利润为纲的认识误区，错在把“利润”简单地等同为“效益”。但我们必须看到，效益是个综合概念，它既包括经济效益，还包括社会效益、生态效益；既包括眼前效益，还包括长远效益；既包括显性效益，还包括隐性效益。例如，我国为什么要坚决取缔小造纸、小炼油、小水泥等5种小型加工企业？是因为它们严重地浪费资源、污染环境、破坏生态。有的小造纸厂，虽然一年能有50万元的利润，但给社会带来的生态危害却是几千万都不止。这样的利润绝不应该追求。

既然不能以单一的利润指标为纲，那么，是否应该以综合性的经济指标——效益为纲呢？回答同样是否定的。效益也不是搞好企业经营的纲，因为效益是企业经营的目标，而“抓纲”则是一种过程与手段，是更好地实现目标的关键所在。我们常说“纲举目张”，就是通过抓纲使鱼网的网目张开，以便于捕到更多的鱼，这才是工作的目标。办企业必须以能让资本快速增值为目标，这是企业经营的根本任务。而要实现这个目标，惟有抓住企业战略这个纲，并科学地实施公司战略，才能实现最大的效益。

企业战略是搞好企业经营之纲，离开了企业战略，企业就无法生存，更无法发展。“得企业战略者得天下”，企业战略是企业的命根子，有企业战略才有取之不尽的效益；如若抓不住