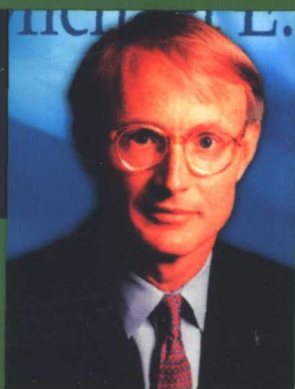


全球最受推崇的商学大师迈克尔·波特经典解读



哈佛商学院“镇校之宝”迈克尔·波特
如何发掘企业潜在成长力

成长的关键

波特的战略理论已经渗透到商业和市场的各个方面，
对许多公司与企业产生了直接、巨大的影响。

他对经济的敏锐洞察力

能够帮助中国企业充分理解竞争的主要因素。

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



成长的关键

牛晓玲 编著

Michael Porter

中国商业出版社

图书在版编目(C I P)数据

成长的关键 / 牛晓玲编著. —北京: 中国商业出版社,
2004.6

ISBN 7-5044-5117-7

I . 成... II . 牛... III . 企业管理 - 案例
IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004)第 051815 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

随着中国加入 WTO，世界 500 强企业纷纷进入中国市场，中国企业面临的竞争日趋激烈，企业家们真真切切地感受到了生存的压力。很多中国企业是在特定的环境下发展起来的，多数尚未形成明确的战略，经常是走一步看一步，一步走错而导致满盘皆输的例子数不胜数。当企业规模较小时，创业者凭借一己之力和打拼的精神就能应对市场的变化与竞争，但是当企业慢慢长大，想要进一步拓展生存空间，就会遇到成长的瓶颈，这不是简单的拍拍脑袋就能解决的问题，而是需要战略指导。

全球最有影响力的管理大师迈克尔·波特教授因其在战略研究方面的卓越成就被人尊称为竞争战略之父，他堪称是企业家的良师，他的经典著作《竞争战略》和《竞争优势》被译成多种文字并且一版再版，成为指导企业家管理企业的最具有现实意义的著作。波特教授说：“我的志趣是掌握企业与产业的复杂性，并找出更先进的理论供产业界活用。”

但是，在现实生活中，波特教授高屋建瓴的战略思维与企业领导者的管理思想之间存在着一条鸿沟，那就是他的高深理

2 成长的关键

论很难被企业家们理解，更别提在实践中应用了，这使许多渴望以波特先生的思想指导企业经营的领导者焦急万分。

为了解决这一难题，本书对波特教授的经典理论进行了通俗解读。目的是架起理论与实践之间的一座桥梁。为了使这座“桥梁”更加畅通无阻，作者还精心摘选了许多精典案例作为补充说明。

我们相信在波特教授理论的指导下，中国的企业会更加健康地成长壮大，更加富有竞争力。

目 录

第1章 成长缝隙

- 1 时刻关注竞争对手的产品成本 2
 【案例】惠普的成本策略
- 2 对变化保持警觉 10
 【案例】施乐公司痛失复印机垄断地位
- 3 好的竞争对手能帮你保持竞争优势 17
 【案例】NXT 公司从杜比公司吸取经验
- 4 瞅准机会，通过多元化获取关键技能 26
 【案例】思科公司通过并购迅速成长
- 5 产品的差异化要重视顾客的需求 32
 【案例】脱离市场需求，高尔轿车遭受冷遇

第2章 突破瓶颈

- 1 要给竞争对手适当的生存空间 40
 【案例】宝洁公司和对手共同发展

2 成长的关键

- 2 成功的多元化需要考察进入壁垒 47
 - 【案例】通用电气成功实施多元化
- 3 保持独特性，不要掉进成长的陷阱 55
 - 【案例】英国电信身陷投资者信任危机
- 4 企业应该在成本和差异化之间找到一种平衡 61
 - 【案例】菲利普·莫里斯公司成功的奥妙
- 5 企业如何应对替代品的威胁 68
 - 【案例】摩托罗拉化解替代品的威胁

第3章 重新界定优势

- 1 一体化不是无休止地扩张 76
 - 【案例】福特公司不堪重负，欲还自己一个自由身
- 2 如何判别好的竞争对手 83
 - 【案例】Yahoo与Google
- 3 信息技术正在改变着竞争的本质 90
 - 【案例】微软的信息化管理
- 4 识别替代品，制定正确防御措施 99
 - 【案例】SUN公司能否颠覆微软的未来
- 5 共享活动需要有组织上的保障 107
 - 【案例】惠普与康柏的合并

第4章 寻找路径

- 1 成本领先的企业要不断地降低成本 114
 - 【案例】巴贾杰公司的成本降低战略

2 成本领先要有好的产品	121
--------------------	-----

 【案例】美国西南航空公司

3 以创新扭转劣势	128
-----------------	-----

 【案例】丰田汽车的美国之行

4 企业应该主动寻找压力和挑战	135
-----------------------	-----

 【案例】麦当劳的自我挑战

5 如何攻击比你强大的竞争对手	142
-----------------------	-----

 【案例】纳爱斯挑战宝洁

第5章 制胜之道

1 向前整合，让你的产品与众不同	150
------------------------	-----

 【案例】戴尔直销取得成功

2 如何保持持久的差异化	157
--------------------	-----

 【案例】东京迪斯尼持久的差异化

3 建立联盟，向领导者发起挑战	164
-----------------------	-----

 【案例】IVECO公司在联盟下不断发展壮大

4 增强企业的独特性，为专一化战略保驾护航	169
-----------------------------	-----

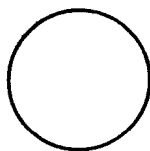
 【案例】EMC以专注换取企业的独特性

5 低成本战略要先发制人	176
--------------------	-----

 【案例】沃尔玛的奇迹

第 1 章

成长缝隙



价值链是确定竞争对手成本水平的基本工具。事实上,只有将成本分解到企业的各项价值活动中,我们才能够准确地评估出企业的成本水平,也才能与竞争对手进行比较,相反,如果只是一个总体上的成本数据,那就无法体现出企业和竞争对手的差别。

2 成长的关键

1 时刻关注竞争对手的产品成本

波特教授提出的三个基本竞争战略为：成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略。成本领先战略的核心是要在成本上保持低于竞争对手的水平，既然是低于，那就会涉及到一个比较的问题，有比较才有高低，因此，企业很有必要关注竞争对手的成本，正所谓知己知彼，百战不殆。然而，光是关注还不足以使企业比竞争对手具有优势，因为，竞争对手的成本不是一成不变的，随着时间的推移，竞争对手的成本随时都有可能发生变化，例如，竞争对手可能引进了一项新的生产技术，从而提高了生产效率，降低了生产成本，或者竞争对手可能精简了某个部门的人员，简化了某项价值活动的运作流程，从而降低了运作成本。总之，一切影响企业成本水平的因素都会随着时间的推移而改变，从而对竞争对手的成本水平产生影响。这个时候，如果企业还和竞争对手以前的成本水平去比较，那么必然会得出错误的结果来，最终导致战略上的失误。因此，波特告诉我们，一定要对竞争对手的产品成本保持高度地、随时地关注。

这里我们先来看一个例子。尽管IBM是世界上著名的电脑公司，但是当它企图进入美国国内的复印机市场时，无疑是这个行业的新进入者，因为它要面对的是复印机市场的霸主施乐公司。那么它是如何在行业的领导者面前发起价格战的呢？首先，IBM对施乐公司的价格水平和价格政策进行了研究，并选择当时最好卖的一款中型复印机为突破口进入这个市场，在价

格方面，它的出租价格要比施乐公司低。IBM给施乐公司算了一笔账：如果施乐公司在自己的压力下把中型复印机的出租费用降得更低的话，那么用户就会失去换用较大机型复印机的动力，从而牵一发而动全身，使得大、中、小型复印机的收费都会出现整体下降，施乐公司的总营业额将会全面受损。当然了，施乐公司自己也会算这笔账，因此，面对IBM的进攻，施乐公司毫无办法。这就好比一个人开着自己的汽车跑进别人停满汽车的厂房说，我们一同点火烧掉它们吧，结果只能是别人对此做出坚决拒绝，因为它们“奉陪”不起。最终，施乐公司只能眼睁睁地看着IBM夺取了美国中型复印机市场的大部分顾客。

成本不是一成不变的

这个世界上没有什么东西是一成不变的，企业的成本也一样，随着时间的变化，影响企业成本的一切因素都在不断变化，从而导致企业的成本处于不停的变化中，企业如果想要在激烈的市场竞争中获胜，那么跟踪、关注竞争对手的成本水平是很有必要的。从某个角度讲，企业之间的比较就是情报信息的争夺，谁手中掌握的情报信息多，谁就能在市场竞争中获得有利的地位，从而可以先发制人地向对手发起致命的冲击。

企业的成本不是一成不变的，它会随着企业的成长或者行业环境的变化而改变。因此，波特说，企业不但要对价值活动在某个时候的成本水平进行分析，还要考虑价值活动的绝对成本和相对成本随时间而变化的情况。那什么是绝对成本呢？什么又是相对成本呢？说得明白一点，绝对成本就是做某一价值活动的真实代价，例如，采购活动的成本包括材料成本、人工费以及运输费用等；相对成本则是在对比两项价值活动的绝对成本之后得出的，例如，通过对采购成本和生产成本之间的比较，我

4 成长的关键

们就可以知道哪一种成本对最终产品的成本贡献最大了。

波特的话无疑是在告诉我们，关注竞争对手的成本，不仅仅是一时兴起而为之，相反，进行连续的跟踪是很有必要的；同时，关注竞争对手的成本，也不仅仅是关注价值活动的绝对成本，还要关注价值活动的相对成本，进而来关注某一价值活动随着时间的推移，对产品总成本的贡献是上升了还是下降了。波特把这种成本随着时间而改变的现象称为成本动态。

在波特看来，成本之所以会随着时间而改变，主要有几方面的原因：

1. 行业的实际增长。波特认为随着所处行业的不断增长，企业的成本也会相应地发生改变。例如，在行业中引入新的技术，企业的生产效率得到大幅度提高，从而降低了生产的成本。钢铁行业是一个很好的例子，20世纪60年代，由于氧气顶吹转炉和连铸技术的出现，钢铁生产成本出现了显著的下降。

2. 不同价值活动受规模效应影响的程度是不一样的。一个很好的例子是，计算机硬件和软件，硬件的成本会随着生产规模的扩大而明显下降，然而，软件受规模的影响相对较小，因此我们看到虽然硬件在不断升级，可是价格还是呈现明显下降的趋势。这样一来，软件相对于硬件来说，成本就越来越高了。

3. 由于在学习速度上存在差异，不同的价值活动在成本上的变化程度也是不一样的。波特以组装活动为例说明了这个问题。由于组装活动的学习速度很快，所以很多电子公司的组装成本在销售额中的比例已经迅速下降，其结果是组装工人的工资在企业的成本中所占的比例也显著地下降。

4. 技术变革对价值活动的影响是不一样的。由于在某一价值活动中引入了新技术，提高了效率，使得成本也随着下降，而其他价值活动的成本维持不变，从而该项价值活动在总成本

中的比重就降低了。例如会计电算化，极大地提高了企业处理会计业务的效率，从而降低了该项活动在总成本中的比重。

5. 成本相对上涨。如果某一价值活动中所涉及到的材料、办公用品、人力等成本上升，那么就会影响到该价值活动在企业总成本中所占的比例。例如，随着航空燃油价格的不断上涨，燃油成本在各航空公司的总成本中所占的比例也越来越大。

6. 市场上的供求关系也会影响到价值活动的成本。事实上，产品的价格会随着供求关系在不断变化，因此一些企业会选择在需求比较疲软的时候采购原材料，从而降低生产营运成本。

由此可见，企业的成本是随着时间的变化而不断改变的，竞争对手的成本也同样如此，这就要求我们在关注自己的产品成本时，同时也要时刻关注竞争对手的成本上的变化。成本优势来自于与竞争对手的比较，认识不到对方的情况，也就无法在成本上保持相较于竞争对手的优势。事实上，很多企业在这方面做得非常好，它们关注竞争对手的成本，并借此来进行战略决策。例如，德克士总部就曾对自己与麦当劳、肯德基发生的多起直接竞争进行过测算，结果显示德克士的运营成本平均比麦当劳、肯德基低10%到15%，而物业租金由于品牌、进入时机等因素的影响更低。因此，他们断定，即使在同样的地方，如果麦当劳、肯德基出现亏损的话，德克士不一定亏损，甚至可能还活得很好。

确定竞争对手的相对成本

成本随时间的变化促使我们时刻关注竞争对手的成本情况，以保持自己在成本上的优势。可是，光是知道竞争对手的成本数据还是不够的，隐藏在数据后面的是企业内部的各项价

6 成长的关键

值活动，正是这些价值活动决定了企业的最终成本。因此，波特认为要比较企业和竞争对手的成本差异，就必须对每一项价值活动的成本进行评估，然后将它们累计起来，最终得出一个全面的评估结果。

在波特看来，价值链是确定竞争对手的基本工具。事实上，只有将成本分解到企业的各项价值活动中，我们才能够准确地评估出企业的成本水平，也才能与竞争对手进行比较，相反，如果只是一个总体上的成本数据，那就无法体现出企业和竞争对手的差别。

波特告诉我们，确定竞争对手的成本，第一步就是要识别竞争对手的价值链以及他们是如何进行价值活动的。事实上，要获得这些信息并非一件容易的事情，因为这些信息往往是一个企业的关键情报，没有哪一家企业会随便透露给你，不过也不是一点办法都没有。尽管我们几乎不可能获得竞争对手所有价值活动的成本情况，但是了解其中的一部分还是可行的。波特告诉我们，可以先从某一项活动入手，例如，销售活动。我们可以通过各种途径来获得竞争对手所雇佣的销售人员的人数，并从中估算出竞争对手在销售活动上所投入的成本，虽然这样估算出来的成本并不是很完整，但是，对于企业来说，这些数据仍然是很有价值的。事实上，从一些公开的杂志和期刊，或者从竞争对手的内部员工等很多途径都可以获得一些有用的信息。

当然了，还有一些信息是通过正常途径没办法获得的，例如，物流成本、采购成本以及维修成本等。波特告诉我们，对这类信息可以通过比较来获得。例如，我们可以假设，在某个地方物流成本是由企业在当地市场上所拥有的市场份额来决定的，而竞争对手又恰好在这个市场上拥有较高的市场份额的

话,那么,我们就可以推断竞争对手有可能在物流活动上拥有成本优势。如果这个时候,企业还能够估计出物流成本的规模曲线,那么就可以通过比较企业和竞争对手在市场份额上的差距来估计出竞争对手在物流活动上的优势到底有多明显。

也就是说,如果企业想要了解竞争对手的成本,那么一方面它可以通过各种途径来获得一些具体的数据,例如销售额、员工数、利润等,然后从中推断出竞争对手在某项价值活动上的成本;另一方面,也可以通过比较竞争对手和其他企业在某项价值活动上的成本,来得知他们之间存在的差距。虽然通过这种方法来判断竞争对手的成本并不能得到全部的具体数据,但是波特认为,这仍然是非常有效的,因为把这两部分成本结合起来看的话,就不难全面地评估出企业和竞争对手在成本上的差异了。

波特另外还指出,评估竞争对手的成本不是仅仅进行一次就够了,相反,它需要反复进行,而且还需要和多个竞争对手进行对比。事实上,企业在和多个竞争对手进行对比的过程中,会有助于企业在多个层面上更加全面地评价自己在成本上的优势和劣势。

成本优势是相对于竞争对手而言的,只有我们不断地去跟踪竞争对手的成本,我们才知道外部环境对竞争对手的成本产生了什么样的影响,竞争对手在降低成本上下了什么样的功夫,收到了什么样的效果。了解这些情况,有助于我们在竞争中找准自己的定位,从而选择最佳的竞争策略。另外,通过关注竞争对手的成本,我们能够清楚地知道,自己在哪一个环节上比竞争对手做得更好,为了不被竞争对手模仿,我们就需要将自己在这些环节上的优势发扬光大,从而获得持续地竞争优势。

8 成长的关键

【案例】

惠普的成本策略

惠普公司以“一切皆有可能”这句广告语走遍了世界各地。根据 IDC 近期公布的调查数据：惠普台式 PC 的全球市场占有率为 17%，在众多的竞争对手中名列前茅；在笔记本电脑市场上，惠普的占有率则达到了 16%，超过了 DELL 和 IBM 两家巨头，排名全球第一。这两个数字的发布无疑证明了惠普在世界 IT 行业中的绝对优势地位。那么，惠普是怎么样在如此激烈的竞争浪潮中站稳脚跟并取得如此的竞争优势地位的呢？

面对 DELL 和 IBM 等 IT 业界的巨头激烈竞争所带来的巨大压力，惠普公司没有畏缩不前，而是积极地对竞争对手的成功策略展开深入的研究。通过多方面的市场调研，他们总结出了这样的结论：DELL 以它的直销模式突破了渠道销售的惯例，由此实现了产品的低成本化，从而取得了很大一部分市场份额；IBM 提供给顾客的是高品质的产品和优质的售后服务，但是他们的成本因此而难以降得很低，但仍然有很多顾客钟情于他们的产品。于是，惠普公司设想：怎样既能够降低产品的成本支出，又一定要保证产品的性能和品质以及令顾客满意的售后服务呢？他们想到了一个很好的办法。

惠普通过对康柏的并购，使产品不但保持了可靠性、稳定性以及优质服务这些惠普原有的优势，还融合了康柏产品的时尚和灵活。在生产技术上则是集两家之所长，使顾客可以更加放心惠普公司的产品。并购康柏以后，惠普充分利用了合并的优势，对重合的产品线进行共享，而且，大规模的生产有助于形成规模效应，因此大大地降低了产品的生产成本。在中国，

惠普把产品的生产基地设立在了上海，这样，就实现了本地采购、本地生产和本地供货的本地化战略，从而，不管是在原材料的采购过程中，还是在产品的生产过程中，还是在销售过程中，都有效的控制了产品的成本，使成本降到了尽可能的低处，这不但给顾客带来了很大的实惠和满意度，更重要的是，惠普由此更加坚固了自己的品牌形象，市场份额也日益扩大。

惠普公司的董事长兼CEO卡莉·费奥瑞纳在公布其2003年第二财季财务报告的发布会上说：“在与康柏公司合并一年后，惠普降低结构性成本按年算高达35亿美元。惠普公司目前的运营模式能够确保公司获得更加稳健的收入和利润，同时，最近一个财季惠普公司运营产生现金流超过25亿美元，超过了以往任何时期。今天，惠普成长为一体化的更强大、更勇武的公司，我们的目标坚定不移地定位在领先和增长上。”

因此，我们并不难看出惠普的低成本策略所取得的成功之处所在。其实，在愈演愈烈的市场竞争中，如果我们的企业能够积极地去研究竞争对手的长处所在，并吸取成功的经验制定自己的可行策略，尤其是对竞争对手产品成本的关注，更能使自己有效地采取措施降低自己产品的成本，从而超过竞争对手并且持久地保持自己的优势。此所谓“知己知彼，百战不殆”。