

哈佛商学经典译丛·名著系列

# 竞争优势

COMPETITIVE ADVANTAGE



*MICHAEL E. PORTER*

迈克尔·波特 著

陈小悦译



华夏出版社



Simon & Schuster

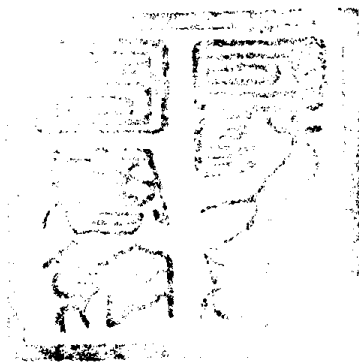


国防大学 2 063 4726 5

# 竞争优势

[美国]迈克尔·波特著

陈小悦 译



华 夏 出 版 社

1997

**图书在版编目(CIP)数据**

竞争优势/(美)迈克尔·波特(Porter, M. E.)著;陈小说译.  
-北京:华夏出版社,1997.1  
(哈佛商学经典译丛)  
ISBN 7-5080-1196-1

I. 竞… II. ①波… ②陈… III. 企业管理-市场竞争-研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00174 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号)

新华书店经销

民族印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 18.25印张 453千字

1997年1月北京第1版 1997年4月北京第2次印刷

印数 11001-32000册

定价:35.00元

本版图书凡印刷装订错误可及时向我社调换

## 出版说明

美国哈佛大学商学院成立于1908年,以它为代表的以培养工商管理硕士(Master of Business Administration,简称MBA)为目标的一批著名商学院已成为当今世界培养高层次经营管理人才的摇篮。我国的MBA起步较晚(1990年),与国外相比,无论在教学、教材以及研究等方面都有不小的差距。国内一些从事MBA教学的学者在与国外的学术交流中发现,哈佛、斯坦福等著名商学院几十年来已积累了一大批优秀的MBA教材和经营管理方面的名著,它们被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材或参考书,如果能从中精选部分并把它们系统地分期分批翻译过来介绍给我国的读者,无疑将对我国MBA教学水平的提高、教材的建设以及我国经营管理领域的研究起到积极的推动作用。为此,华夏出版社联合清华大学经济管理学院、四川联合大学商学院的部分学者、教授,投入大量的精力和财力,通过一年多的努力,终于使这套《哈佛商学经典译丛》与读者见面了。

这套丛书分《哈佛商学经典译丛·名著系列》和《哈佛商学经典译丛·教材系列》两部分。就本丛书所收录的这些书在国外的情况来看,它们不仅畅销于MBA等经营管理专业的学生中间,而且还受到了工商企业中经理人员的亲睐,许多大公司的总裁和高级管理人员对这些书都赞誉备至。我们相信这套丛书无论对我国工商管理专业的广大师生还是对企业中的经营管理人员都将具有极高的参考价值。

## 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，以至于财务分析、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不到能够百分之百地与英文原词（这些词中许多也是近年的创造或至少是老词汇被逐渐赋予新的意义）相对应的词汇，这就要求译者在一定范围内做出选择。在许多情况下，选择的范围很宽广。可惜

的是,由于近年来香港、台湾以及大陆汉语在管理词汇上各行其是,而大陆不同行业也往往使用不同的汉语词汇来译解同一英文词,这就使得译者不得不在多种可能中做出权衡。应声明的是,译者无意以为本书所选择的译法就是最好的,事实上,往往是迫不得已而求其次的结果。看来,要使汉语的管理词汇取得基本的统一需要一个相当长的过程。还应该说明的一个典型情况是,作为竞争战略,当然会涉及企业行为的一切主要方面,例如市场营销、生产管理、会计、财务、人力资源等等,因而每一专门领域非常专门化的术语自然会或多或少地出现在不同章节中。为了增强本书的可读性(这也是波特的本意),译者试图使用最一般的通用语汇来冲淡某些场合下非常专门化的术语所带来的晦涩。总的来说,译者竭尽全力试图避免因翻译不妥而把波特光彩夺目的思想搞得黯然失色或带来形象上的扭曲。

译者在翻译过程中得到所指导的研究生的支持。他们是方元(MBA学生,负责《竞争战略》的第一至十章,第十四至十六章及附录),倪凡(硕士研究生,负责《竞争战略》的第十一至十三章),孙爱军(硕士研究生,负责《竞争优势》第一至四章),孙雪(硕士研究生,负责《竞争优势》第五至八章、第十二至十五章)以及雷燕(MBA学生,负责《竞争优势》第九至十一章)。他们不仅翻译了初稿,还参与了名词甄订和校对。没有他们的帮助这一工作是不可能完成的。

在此,译者谨向一切支持过翻译工作的同事、同行们表示感谢。

译者

一九九六年十二月于清华园

## 前 言

竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心。然而经过几十年蓬勃的扩张和繁荣,很多企业在追求疯狂的增长和多角化经营的过程中,将竞争优势抛于脑后。今天,竞争优势的重要性前所未有的。全世界的企业都面临增长的减缓和来自国内和全球的竞争,而竞争者们已不能在似乎不断增大的馅饼足够分享的前提下经营了。

本书研究的是一个企业如何才能创造和保持竞争优势。这些成果源于我在过去十年中在竞争战略方面的研究和实践。本书反映了我日益深化的信念,即许多公司战略的失败是由于不能将广泛的竞争战略转化成为获取竞争优势的具体实施步骤。本书的这种思想旨在将战略的制定和实施沟通起来,而不是像该领域中许多著作那样将二者割裂开来。

我早先出版的《竞争战略》一书确定了分析产业和对手的理论框架,并阐述了获取竞争优势的三个基本战略:成本领先战略、标歧立异战略和目标集聚战略。《竞争优势》则是阐述企业在实践中将这些普遍理论付诸实施的问题。企业如何获取持久的成本优势?如何使自己与对手相比标歧立异?如何选择细分市场,以便通过企业的集聚战略创造竞争优势?何时以及如何和相关产业中通过战略协调以获取竞争优势?在追求竞争优势过程中的不确定性有何影响?企业如何保护其竞争地位?这些将是本书重点阐述的问题。

竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值:或者

在提供同等效益时采取相对的低价格,或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余。本书采用一种我称之为价值链的方法,将客户、供应商和企业分解为既分离又相关的行为群体,价值便源于此。价值链是贯穿本书、反复出现的一个主题,与之相伴的还有竞争优势的各种具体来源以及它们与客户价值的关系。

竞争优势几乎不能算一个新课题。很多工商管理书都已从这个或那个方面直接或间接地涉及到了这个问题。成本控制长期以来就是令人关注的问题,标歧立异和市场细分也是如此。本书涉及很多学科,因为营销、生产、控制、财务和许多其它活动都对竞争优势起到一定作用。同样,研究商业政策和产业经济学的悠久传统也与这个课题休戚相关。然而,如果不能将所有这些学科组合成一个整体进行考察,那么就不可能真正地理解竞争优势的内涵。通过用一种广泛的和集成的眼光对竞争优势的各种来源进行研究,我希望能从先前的研究中提炼出一种新的观察方法,而不是将以前的研究成果取而代之。对在某种程度上影响过本书所记述的思想的多种学科的贡献,我不可能一一致谢。然而,如果没有它们,本书将成为无源之水。

本书为实干家而写:那些负责企业战略、必须对如何获取竞争优势做出决策的人;那些寻求更深入地理解企业及其行为的人。企业中竞争优势的潜在资源无处不在。每个部门、每项设备、每个分支办事处和别的组织单元都发挥着作用,必须加以明确和认识。所有雇员,即使与企业战略的形成过程毫不沾边,也必须认识到他们有助于企业竞争优势的获取和保持。在战略领域之外研究竞争的学者们也需要将他们的研究工作与竞争优势的总体思想联系起来。我希望所有这些读者会觉得本书值得一读。

在本书的写作过程中,我曾得到无数帮助。在探索这个课题时,哈佛商学院提供了无与伦比的丰富的环境和资源。我从学院各学科并举的传统以及学术研究与实践的密切联系中获益良多。



约翰·麦克阿瑟(John McArthur)院长多年来不仅是我的朋友,给予我鼓励,而且非常慷慨地提供各种资源以及将我的研究与教学任务结合起来的机会。科研部负责人雷蒙德·科雷(Raymond Corey)也始终是我忠诚的挚友。我从哈佛商业政策教研组继承的研究成果形成了我对本课题的观点,我特别感谢C·罗兰·克里斯蒂森(C. Roland Christensen)的支持以及他与肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andrews)允许我分享他们的智慧。我也从我在产业经济学方面的研究工作和理查德·凯维斯(Richard-Caves)不断的理性的激励中受益匪浅。

如果没有过去几年中与我直接共事的许多同事和朋友的创造性贡献,也就不可能有本书。哈佛的助教约翰R·威尔斯(John R. Wells)不仅与我同台执教,而且对书中第三章和第九章的思想贡献甚大。约翰自己对竞争战略的研究必将在该领域有所建树。哈佛的助教潘卡吉·格马瓦特(Pankaj Ghemawat)与我共同执教我的战略制定的课程,并提出了很多有益的意见。他现在正在该领域从事十分重要的研究。马克B·福勒(Mark B. Fuller),前哈佛助教,如今在莫尼特公司(Monitor),曾与我执教、共事多年。他的思想对第十一章影响很大,并影响了我全书的思路。如今也在莫尼特公司的凯瑟琳·海登,曾一直给予我鼓励和意见。她的思想使第四章的编写颇受裨益。

约瑟夫B·福勒(Joseph B. Fuller)与我在研究工作、课程建设及战略领域的实践共事多年。在本书起草过程中,他始终是我获得富有内容的意见和理性的洞察力的真正的难以估价的来源。理查德·罗林逊(Richard Rawlinson),哈佛的副研究员与我共同研究,并对全书提出了深邃的见解。其他对本书不吝赐教的人有哈佛的同事马克·阿尔本(Mark Albion)、罗伯特·艾克勒斯(Robert Eccles)、道格拉斯·安德逊(Douglas Anderson)、艾朗·克尔伯格(Elon Kohlberg)和理查德·梅耶(Richard Meyer)。迈克尔·贝尔

(Michael Bell)、托马斯·克莱格(Thomas Craig)、玛丽·克尔尼(Mary Kearney)和马克·托马斯(Mark Thomas),他们卓有成效地将这些思想付诸实践,并对我的这部书的构思贡献很大。简·肯尼·奥斯汀(Jane Kenney Austin)、艾利克·伊文思(Eric Evens)和保尔·罗塞蒂(Paul Rosetti)或者对本书提出了宝贵的意见,或者对相关的重要课题进行了研究。最后,我也得益于其它学校的同事,包括理查德·施马伦西(Richard Schmalensee)和约翰·斯坦哥奈维克斯(John Stengnevis)。

没有我的助手凯瑟琳·斯文逊(Kathleen Svenson),我将无法完成写作本书的前期准备工作。她不仅将我的各种活动安排得有条不紊,而且负责草稿的准备工作。我也感谢本书的编辑罗伯特·瓦雷斯(Robbert Wallace)以及自由出版社的其他人士在与一个有时固执己见的作者打交道时所表现出的耐心和给予的帮助。我也必须感谢我的许多有才华的哈佛 MBA 学生和博士生,他们激发了我的灵感,并在推行这些思想时取得喜人的成果。我也想感谢德伯拉·基尔波伯格(Deborah Zylberberg)对我不断的鼓励。最后,我非常感谢与我共同探讨其思虑和问题的有见地的实干家们。

# 目 录

## 前 言

<b>第一章 竞争战略:核心概念</b> .....	(1)
产业结构性分析 .....	(3)
产业结构与买方需求 .....	(8)
产业结构与供求平衡 .....	(9)
基本竞争战略 .....	(10)
成本领先 .....	(12)
标歧立异 .....	(13)
目标集聚 .....	(14)
夹在中间 .....	(16)
追求多种基本战略 .....	(17)
持久性 .....	(21)
基本战略与产业演化 .....	(23)
基本战略与组织结构 .....	(24)
基本战略和战略制定过程 .....	(26)
本书概要 .....	(27)
<b>第一篇 竞争优势原则</b> .....	(32)
<b>第二章 价值链与竞争优势</b> .....	(33)

---

价值链 .....	(36)
识别价值活动 .....	(39)
价值链确定 .....	(44)
价值链内部联系 .....	(48)
纵向联系 .....	(50)
买方价值链 .....	(52)
竞争景框与价值链 .....	(53)
细分市场景框 .....	(54)
纵向景框 .....	(55)
地理景框 .....	(55)
产业景框 .....	(56)
联盟与景框 .....	(56)
竞争景框与业务单元确定 .....	(57)
价值链与产业结构 .....	(58)
价值链与组织结构 .....	(58)
<b>第三章 成本优势 .....</b>	<b>(61)</b>
价值链与成本分析 .....	(63)
确定成本分析的价值链 .....	(63)
分摊成本和资产 .....	(64)
成本分析第一步 .....	(68)
成本行为 .....	(69)
成本驱动因素 .....	(69)
外购投入成本 .....	(89)
细分市场成本行为 .....	(94)
成本动态 .....	(96)
成本优势 .....	(98)
确定竞争对手的相对成本 .....	(99)
获取成本优势 .....	(100)

---

成本优势持久性·····	(114)
战略实施与成本优势·····	(117)
成本领先陷阱·····	(118)
战略性成本分析步骤·····	(120)
<b>第四章 标歧立异·····</b>	<b>(122)</b>
标歧立异来源·····	(123)
标歧立异与价值链·····	(123)
独特性驱动因素·····	(127)
歧异成本·····	(131)
买方价值与标歧立异·····	(134)
买方价值·····	(134)
价值链与买方价值·····	(136)
降低买方成本·····	(138)
提高买方效益·····	(141)
买方价值观·····	(142)
买方价值与真正买方·····	(144)
买方购买标准·····	(145)
使用标准·····	(147)
信号标准·····	(148)
识别购买标准·····	(150)
标歧立异战略·····	(154)
歧异之路·····	(158)
歧异持久性·····	(163)
歧异战略中的失误·····	(165)
标歧立异步骤·····	(167)
<b>第五章 技术和竞争优势·····</b>	<b>(170)</b>
技术和竞争·····	(171)
技术和价值链·····	(172)

---

技术和竞争优势·····	(175)
技术和产业结构·····	(178)
技术战略·····	(182)
待开发技术的选择·····	(183)
技术领导或追随·····	(187)
颁发技术许可证·····	(197)
技术演变·····	(200)
连续与突变的技术演变·····	(203)
预测技术演变·····	(203)
制定技术战略·····	(204)
<b>第六章 竞争对手选择</b> ·····	<b>(208)</b>
竞争对手带来的战略好处·····	(209)
增强竞争优势·····	(209)
改善当前产业结构·····	(214)
协助市场开发·····	(216)
扼制进入·····	(217)
“好”竞争对手有哪些特征·····	(219)
“好”竞争对手的检验·····	(219)
“好”市场领导者·····	(223)
判别“好”竞争对手·····	(223)
影响竞争对手的模式·····	(225)
与坏竞争对手争斗损害了好竞争对手·····	(227)
变坏竞争对手为好竞争对手·····	(227)
最佳市场结构·····	(228)
最优竞争对手结构·····	(228)
保持竞争对手的生存力·····	(231)
向理想的竞争对手结构过渡·····	(232)
保持产业稳定·····	(233)

---

选择竞争对手时遇到的陷阱·····	(233)
<b>第二篇 产业内的竞争</b> ·····	(236)
<b>第七章 产业细分和竞争优势</b> ·····	(237)
产业细分的基础·····	(238)
细分的结构基础·····	(240)
细分变量·····	(244)
发现新细分市场·····	(252)
产业细分矩阵·····	(254)
细分变量间的关系·····	(256)
合并细分矩阵·····	(256)
产业细分和竞争优势·····	(261)
细分市场的吸引力·····	(261)
细分市场间的关联·····	(263)
细分市场的关联和目标广泛战略·····	(269)
集聚战略的选择·····	(270)
目标集聚于新细分市场的可行性·····	(272)
集聚战略的持久性·····	(273)
集聚战略者和目标广泛竞争对手遇到的陷阱和 机遇·····	(276)
产业细分和产业界定·····	(279)
<b>第八章 替代</b> ·····	(280)
辨识替代品·····	(281)
替代的经济性·····	(285)
相对价值/价格比(RVP)·····	(286)
转换成本·····	(293)
买方的替代欲望·····	(295)
细分和替代·····	(296)

---

替代威胁的变化	(298)
替代和产业整体需求	(303)
替代与产业结构	(304)
替代路线	(304)
细分和替代路线	(308)
替代预测模型	(309)
替代和竞争战略	(314)
促进替代	(314)
对替代品的防御	(317)
产业与企业替代战略	(319)
反替代品的战略中遇到的陷阱	(320)
<b>第三篇 企业战略与竞争优势</b>	<b>(322)</b>
<b>第九章 业务单元之间的关联</b>	<b>(323)</b>
横向战略的重要性与日俱增	(325)
业务单元间的关联	(329)
有形关联	(331)
共享和竞争优势	(333)
共享的费用	(336)
适应的困难	(341)
确定有形的关联	(342)
无形关联	(356)
竞争对手的关联	(359)
无关产业中的多点竞争对手	(362)
相关产业中的多点竞争对手	(365)
拥有不同关联方式的竞争对手	(367)
预测潜在的竞争对手	(369)
<b>第十章 横向战略</b>	<b>(370)</b>



---

明确横向战略的必要性·····	(371)
制定横向战略·····	(374)
关联和多角化战略·····	(380)
以有形关联为基础的多角化·····	(381)
通过滩头堡进行多角化·····	(383)
多角化和企业资源·····	(385)
横向战略中的陷阱·····	(385)
忽视关联的陷阱·····	(385)
追求关联时易犯的错误·····	(386)
<b>第十一章 获取关联</b> ·····	<b>(388)</b>
获取关联的障碍·····	(389)
障碍的来由·····	(390)
关联和公平·····	(396)
企业间障碍上的差异·····	(396)
获取关联的组织机制·····	(397)
横向结构·····	(399)
横向系统·····	(405)
横向人力资源措施·····	(408)
横向冲突的解决过程·····	(409)
企业对促进关联的作用·····	(410)
关联与多角化模式·····	(411)
管理横向组织·····	(412)
有发展前景的范例·····	(412)
日本企业及其关联·····	(416)
一种新的组织形式·····	(417)
<b>第十二章 互补产品和竞争优势</b> ·····	<b>(419)</b>
控制互补产品·····	(420)
来自控制互补产品的竞争优势·····	(421)