

哈佛商学经典译丛·名著系列

竞争战略

COMPETITIVE STRATEGY



MICHAEL E. PORTER

迈克尔·波特 著

陈小悦译



华夏出版社



Simon & Schuster

竞争战略

——分析产业和竞争者的技巧

〔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

竞争战略/(美)波特(Potter, M. E.)著;陈小悦译, - 北京:华夏出版社, 1997. 1

(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7-5080-1195-3

I. 竞… II. ①波… ②陈… III. 市场竞争-经济战略 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00172³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 12.50印张 300千字

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:25.00元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向我社发行部调换

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。

英文版出版说明

是什么力量驱动着一个产业中的竞争？竞争者将会采取什么行动？一个产业将如何演进？战略规划者如何对竞争行为做出反应？一个公司怎样在长期竞争中取得最佳定位？

迈克尔·波特的《竞争战略》是关于“竞争战略”这一当今美国企业界最热门的新概念的权威性著作，该书解答了经理们最为关心的一些主要问题，并介绍了一组了解一个企业及其竞争者行为的综合分析技巧。

波特循序渐进地介绍了经理们对产业和竞争者成功地进行分析所需的技巧和方法。例如：

- 决定一个企业竞争本质的基本因素。
- 与产业结构相对应的三种基本竞争战略：成本领先、标歧立异以及目标集聚。
- 如何洞察竞争者的“市场信号”并抢先采取行动。
- 预测一个产业将如何演进。
- “抢先”战略的成本、风险以及回报。
- 在一个新兴产业中有效竞争。
- 选择并进入新的产业。

该书以一组用以对产业和竞争者进行分析的综合性方法和技巧的介绍开篇，进而逐个剖析了零散化产业、新兴产业、成熟产业、衰退产业和全球性产业中的竞争战略。书的最后部分介绍了企业面对重大战略决策时所需的分析技巧：纵向整合、业务能力扩展、放弃以及进入新业务领域等。

本书有助于经理们对竞争者的突然行动、自身产业的新闻入

者以及产业结构的转化做出预测并做好准备——而不仅仅是被动地做出反应,也有助于采取积极有力的行动,通过经验的竞争战略来提高企业的竞争地位。《竞争战略》注定会成为“幸福 500 佳”的经理们、公司顾问以及证券分析家们的“圣经”。

作者介绍

迈克尔·波特(Micheal E·Porter),哈佛商学院教授,1979 年麦肯西基金会“哈佛商业评论最佳文章”奖获得者,《华尔街日报》客座专栏作家。波特教授开设了广受赞誉的“产业和竞争分析”MBA 课程和关于竞争战略的多种讲座,并且为美国和国际上许多公司担任咨询顾问。

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性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，以致财务分析、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

本书源于我在产业组织经济学和竞争战略方面的教学与研究,标志着我在大部分职业生涯中所进行的心智之旅的一个重要阶段。竞争战略是经理们关心的首要问题,它需要有对产业和竞争者的精微理解。然而战略领域却没有提供多少获得这种理解的分析技巧,有些虽已崭露头角但尚缺乏广度和综合性。相反地,尽管经济学家们一直在研究产业结构,但大都是从公共政策的角度出发,所以经济学研究一直未引起企业经理们的注意。

作为一名在企业战略和产业经济学两个领域的教育者和研究者,在过去的十年里我在哈佛商学院的工作一直致力于为这两个领域架起“桥梁”。本书起因于我对产业经济学领域的研究,从我做博士论文开始一直延续至今。1975年我为哈佛商学院开设了商业政策课程,随后又开设了一门产业和战略分析课,并在过去的数年里一直给工商管理硕士以及实业界人士讲授这些课程,就在此过程中本书得以成形。我不仅以数量分析为基础,以传统的方式进行学者式的研究,而且还以实业界数以百计的案例为基础进行了广泛的研究。这些研究结果来自于我准备教学的过程中,来自于工商管理硕士们对实际问题的讨论中,也来自我为美国公司和其它国际公司的工作之中。

本书是为那些为一个具体业务需要制定战略的实际工作者而写的,也是为那些试图想更好地了解竞争的学者而写的,本书也同样适用于那些想了解他们的企业和竞争对手的人们。竞争的分析不仅在企业战略的制定中很重要,而且在公司财务、市场营销、证

券分析、以及企业的其它许多领域也很重要。我希望本书能对不同职能部门和不同组织层面的实践者都能提供有益的见解。

我同样期望本书能对制定有关竞争的健全的公共政策有所贡献。《竞争战略》指明了一个公司如何能更有效地竞争以便加强其在市场上的地位。任何这样的战略必须符合依据道德标准和通过公共政策建立起来的为社会普遍接受的竞争行为规则而竞争。行为规范也只有在正确预见到企业如何对竞争威胁和机会做出战略反应的情况下才能发挥其预期效果。

我在写作本书过程中得到许多支持和帮助。哈佛商学院为这项研究提供了独一无二的环境，劳伦斯·法瑞克(Lawrence Fouraker)院长和约翰·麦克阿瑟(John McArthur)院长提出了宝贵的意见，同时也提供了有力的支持。而且最重要的是，他们从一开始便给予我很大的鼓励。除了通用电器基金的财务支持外，学院研究部也为这项研究提供了许多资金上的支持。研究部主任理查德·罗衫博姆(Richard Rosenbloom)不仅是一个有耐心的资助人，而且提出了有价值的建议和意见。

没有一批富有才干而又敬业的研究助手的努力，这项研究也不可能进行。他们在过去五年中协助我一同进行产业研究和案例准备工作。杰茜·鲍诺伊夫(Jessie Bourneuf)、斯蒂文·罗夫(Steven J. Roth)、玛格莉特·劳伦斯(Margart Lawrence)，以及尼尔·巴德坎卡(Neal Bhadkamkar)——所有这些哈佛的MBA们——每个人都花了至少一年的时间同我一起进行研究。

我还从我的许多从事竞争战略研究的博士生的工作中获益匪浅。凯斯瑞·海瑞根(Kathryn Harrigan)的关于衰退产业的研究成果成为第十二章的主干内容。约瑟夫·德克鲁茨(Joseph D' Cruz)、尼廷·迈塔(Nitin Mehta)、彼得·派茨(Peter Patch)以及乔治·易朴(George Yip)的工作成果同样为本书的许多重要内容增色不少。

我在哈佛的同事们和在校外公司里的助手们是写作本书过程中的核心力量。我同我的同事和益友理查德·凯弗斯(Richard Caves)所共同开展的研究为本书提供了重要思路,他还就整个原稿提出了有启发性的意见。哈佛企业政策组的同仁们,尤其是迈可姆·赛特(Malcolm Salter)和约瑟夫·鲍尔(Joseph Bower),帮助我理清思路并提供有益的支持。战略规划协会副总裁凯瑟琳·黑登(Catherine Hayden)不仅就整个原稿提出意见,而且一直是我的一个思想源泉。在与迈克尔·斯班斯(Michale Spence)关于整合研究的多次探讨中,加深了我对战略的理解。理查德·梅叶(Richard Meyer)同我一起讲授产业和竞争分析课并激发了我在许多方面的思考。马克·福勒(Mark Fuller)在与我一起写作案例和进行产业研究过程中给了我很大帮助。波士顿咨询公司的托马斯·侯特(Thomas Hout)、艾琳·路登(Eileen Rudden)和艾里克·沃格特(Evic Vogt)为第十三章撰写做出了贡献。此外还有约翰·林特纳(John Lintner)、罗兰德·克里斯坦森(C. Roland Christensen)、肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andrews)、罗伯特·布泽(Rabert Buzzell)和诺曼·伯格(Norman Berg)等教授们,以及约翰·尼尔斯·汉森(John Nils Hanson,古德公司)、约翰·福布斯(John Forbus,麦肯西公司)和我的编辑罗伯特·沃勒斯(Robert Wallace)等人,他们在本书写作的不同阶段给予我鼓励,并对原稿提出了有价值的意见。

我同样要感谢艾米莉·福都(Emily Feudo)以及赛拉·拜瑞(Sheila Barry),他们在我从事这一研究过程中管理着原稿的录入装订等工作,从而使我可以心无旁骛,干劲倍增。最后,我要感谢我的“产业和竞争分析”、“企业政策和产业分析实地研究”等课程的学生们,感谢他们在初步检验本书的概念过程中所做的耐心配合,更要感谢他们勤于思考并以各种方式帮我理清思路的那份热情。

绪 论

在一个产业中,参加竞争的每一个公司都有其显式的或隐式的竞争战略。这一战略可能在计划过程中以显式提出,或者可能通过公司各职能部门的活动以隐式演进。如果听任各部门自行其是,则它们不可避免地将依从于其业务性质和负责人兴趣的驱使而各自为政。然而,这些部门各自为政的集合却极少是公司的最佳战略。

当今,美国及国外公司对战略规划的重点反映了这样一种观点:即一个显式的战略制定过程总能产生显著的效益,它保证职能部门至少在政策上(如果不是行动上)与一系列共同的目标相协调,并受这些目标的指导。对正式战略规划关注的增长,突出了管理者们长期关心的问题:在我所处的产业中或我准备跻身的产业里,驱动竞争的因素有哪些?竞争对手可能采取什么行动以及最佳的反击方式是什么?该产业会如何演变?公司如何在长期竞争中处于最佳位置?

可是,许多正式的战略规划过程都把重点放在了有组织、有系统地提出这些问题,而没有放在解决问题上。那些通常由咨询公司提出来的解决问题的技巧,要么仅仅分析某个多角化公司而没有从产业角度出发,要么仅考虑产业结构的某个方面(如成本),这些都不足以反映产业竞争的丰富与复杂。

本书提供了分析技巧的综合框架,它有助于一个公司对产业进行总体分析、预测产业未来的演变、理解竞争对手以及自身地位,并根据具体企业情况将这种分析转化为竞争战略。本书由三

部分组成,第一篇提出了分析产业结构及其竞争者的一般框架,这一框架的基础是对作用于一个产业的五种竞争作用力及其战略含义进行的分析。基于这一框架,第一篇论述了分析竞争对手、买主和供应商的技巧;解读市场信号的技能;采取竞争行动及对竞争行动进行反击的竞争理论观;在一个产业中划分战略集团的方法及对这些集团业绩差异的解释;以及预测产业演变的方法框架。

第二篇论述如何将第一篇介绍的分析框架用于几种重要类型的产业环境,从而制定出竞争战略。这些不同的环境反应在产业集中度、成熟度及面临的国际性竞争等方面的根本不同。这些不同的环境,对于确定一个企业竞争的战略背景、可能的战略抉择及常见的战略失误都十分重要。第二篇考察了零散型产业、新兴产业、趋于成熟的过渡型产业、衰退型产业及全球型产业。

本书第三篇通过系统地考察公司在—个产业中竞争所面临的几种重要战略决策:纵向整合、业务能力扩展、以及进入新业务领域等,完成对整个分析框架的介绍(关于战略摆脱的问题于第二篇第十二章详细讨论)。每一种战略决策的分析都要用到第一篇介绍的一般分析方法,同时也要用到其它经济学理论以及管理和激励一个组织的行政管理知识。第三篇在设计上不仅有助于一个公司做出这些关键性决策,而且有助于其洞悉竞争对手、买主、供应商,以及潜在的侵入者可能做的类似决策。

读者可以多方面利用本书以对某一特定企业的竞争战略进行分析。首先,可以应用第一篇介绍的一般方法。其次,第二篇各章节讲述的产业主要类型的内容,可用来具体指导公司在特定环境中的战略制定。最后,如果企业正考虑某一特定决策,读者可以参考第三篇的相应章节。即便公司尚未面临紧迫的特定决策,第三篇通常对于回顾公司已经做出的决策和考察竞争对手们的过去和现在的决策也有帮助。

虽然读者可以深入研究某一个别章节,但在解决某一特定的

战略问题之前,取得对整个框架的理解是很有帮助的。书中的各部分相互充实,相互加强。有些章节从公司自身地位来看似乎并不重要,但对于如何观察竞争对手们则可能很重要,而且总体产业环境或当前制定的战略决策都有可能发生变化。阅读全书可能显得颇为不易,但对这种努力的回报将表现在评价一种战略形势及制定一种竞争战略时来得更为快捷和清晰。

从本书的阅读中将很快发现,对一个产业及其竞争者的综合分析需要大量数据。其中一些数据是重要的,并且很难获得。本书意在帮助读者确定何为关键性数据以及如何分析这些数据。为了反映出在进行这种分析时的实际问题,附录 B 就如何实际着手进行产业研究提供了系统的方法,包括实地资料、公开数据以及对进行实地访问的指导。

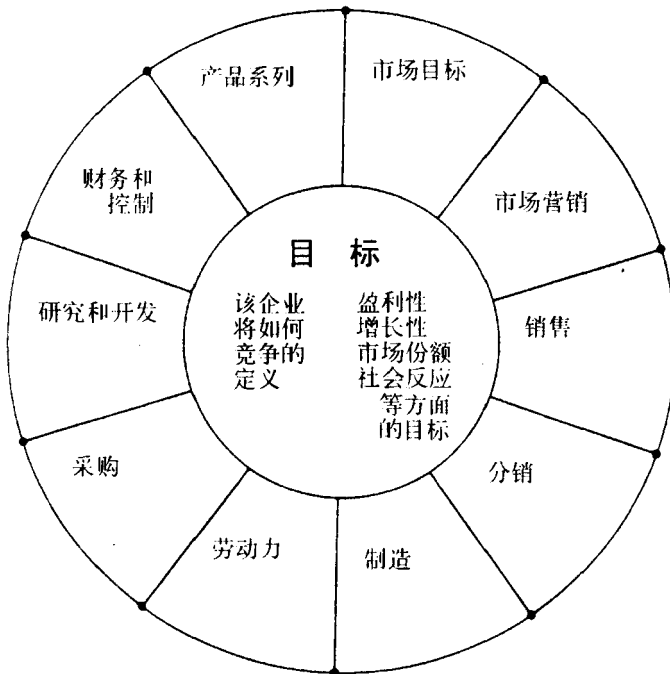
本书是为从事工商企业经营的实践者而写,包括那些正寻求改进其企业经营的经理、经理顾问、管理学教师、证券分析家或其他要了解 and 预测企业成败的旁观者,或为制定公共政策而要了解竞争状况的政府官员们。本书汲取了我在产业经济学和经营战略方面的研究成果以及我在哈佛商学院工商管理硕士生和经理班教学中的经验。它融汇了大量产业的详尽研究,这些产业各自具有不同的结构,各自处于不同的成熟状态。本书不是从学者角度写的,并且不同于我更多学术风格的著作,但仍希望学者们对其中的概念方法,像产业组织理论的拓展以及许多案例能够感兴趣。

回顾:战略形成的经典方法

从根本上讲,制定一项竞争战略也就是为某一企业规定一种广泛适用的程式以便指导企业如何投入竞争、应当有些什么样的竞争目标、在贯彻执行这些目标时需要采取什么样的方针。为了使读者在深入到本书的分析框架中去之前有一个共同的起点,本

节将回顾战略形成的经典方法。这种战略形成的方法在这一领域中已成为共同的标准。^①图绪-1和图绪-2说明了这种方法。

如图绪-1所示,竞争战略是公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的途径(政策)的结合物。不同的公司对所述的概念采用着不同的词汇。例知,有些公司愿意使用“使命”,或“目的”而不用“目标”;有些公司愿意使用“战术”而不用“经营性或职能性方针”。然而战略的本质含义已经在终点与途径的区分中蕴含了。

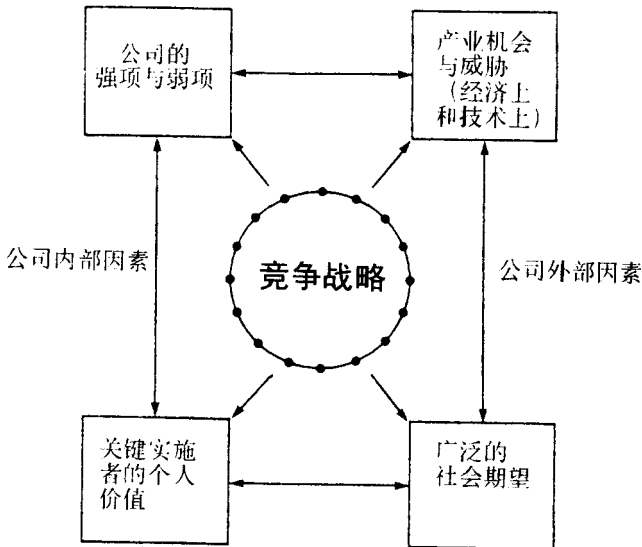


图绪-1 竞争战略轮盘

图绪-1可称为“竞争战略轮盘”,这是一个将公司竞争战略诸关键方面仅以一简图统一阐明的工具。轮毂处是公司的总目

标,也即关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的笼统目标。辐条处是用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下,应当根据公司的活动简要说明在该职能范围内的主要经营方针。根据企业业务性质的不同,管理层在阐明主要经营方针时会或多或少融入些特色。这些方针一旦具体化,战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮,辐条(方针)出自又反射回轮毂(目标),并且辐条必须相互连接,否则车轮无法转动。

图绪-2表示,在最广义的范围内,制定竞争战略意味着要考虑四种关键因素。这四种关键因素决定了一个公司可以取得成功



图绪-2 制定竞争战略的环境

的限度。公司的强项与弱项是其资产与技能相对竞争对手而言的

综合表现,包括财力资源、技术状况、商标知名度等等。一个组织的个人价值是主要的执行经理以及其他执行既定战略所涉及的人员的动机和需求体现。公司的强项和弱项与价值标准相结合决定了一个公司能成功地实施竞争战略的内部(指公司内的)极限。

外部极限是由产业及更大范围的环境决定的。产业机会与威胁决定了竞争环境。这种环境既伴随着风险,又蕴含着回报。社会期望是对公司产生作用的如下因素的反映:政府政策、社会关注、演变着的风俗以及其它一些社会因素。在一个企业能够制定现实的和可执行的目标与方针之前,必须首先考虑上述四种因素。

通过对提出的目标和经营方针的一致性检验,如表绪-1,可以决定一个竞争战略是否恰当。

表绪-1 一致性检验*

内部一致性:

- 这些目标可以共同达到吗?
- 主要经营方针体现出要达到的目标吗?
- 主要经营方针之间是相互促进的吗?

环境适应性:

- 目标与方针是否抓住了产业机遇?
- 在处理产业威胁(包括遭到竞争性反击的风险)方面,目标与方针是否在资源允许的范围内?
- 目标与方针在时间安排上是否反应了环境对其行动的吸收能力?
- 这些目标与方针是否与社会的广泛关注相适应?

资源适应性:

- 相对于竞争对手而言,目标与方针是否与公司可获取的资源相匹配?
- 目标与方针的时间安排是否反映了组织的应变能力?

沟通与实施:

- 目标是否为主要执行人员充分理解?
- 目标和方针与主要执行人员的价值标准是否协调一致以保证任务的执行?