

 管理大师思想文库

迈克尔·波特

完全竞争

战略

常桦 / 主编



Management

 中国纺织出版社

管理大师思想文库

迈克尔·波特
完全竞争战略

常 桦 编著

中信出版社

内 容 提 要

迈克尔·波特是当今世界上竞争战略和竞争力研究方面公认的第一权威，他提出了“五种竞争能力”和“三种竞争战略”，在世界范围掀起一股“波特”旋风。聆听大师的智慧之音，可以提升你的竞争理念和战略思维，创造获利机会并维持你的竞争优势，同时，它还能为企业或组织催生一批具有卓越竞争力的领导者。本书对企业管理人员、大专院校相关专业师生具有重要学习价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

迈克尔·波特 完全竞争战略/常桦编著. —北京：中国纺织出版社，2003.4

(管理大师思想文库)

ISBN 7-5064-2602-1/F·0354

I. 迈… II. 常… III. 企业管理—市场竞争 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 025037 号

责任编辑：詹琰 姜冰 特约编辑：王文仙
责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027
电话：010-64168226 传真：010-64168225
http://www.c-textilep.com
E-mail: faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2003 年 4 月第一版第一次印刷
开本：880×1230 1/32 印张：11.625
字数：240 千字 印数：1—6000 定价：23.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

序 言

在 20 世纪的国际商学界，真正称得上大师的学者是：迈克尔·波特，菲利普·科特勒和彼得·德鲁克，这三位超级教授将商学天下一分为三，形成鼎足之势——波特是产业竞争泰斗，科特勒是行销学之父，德鲁克是现代管理学宗师。

迈克尔·波特堪称当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。他毕业于普林斯顿大学，后获哈佛大学商学院企业经济学博士学位。波特博士获得崇高地位缘于他所提出的“五种竞争力量”、“三种竞争战略”。作为国际商学领域备受推崇的大师之一，曾出版了多部专著，他的课程是哈佛商学院的必修课之一。他在美国国会行政部及多个国际性组织的经济政策制定中扮演着非常重要的角色，也是世界各地很多企业领导和政府官员的特别顾问。

迈克尔·波特认为：战略就是企业通过差异化的一体化经营活动创造持续的、独特的、有价值的竞争优势。它来自于企业完整的动态系统。这个系统是由竞争对手、客户、资金、人力、技术和资源的适应性的互动

过程所构成的。

21 世纪是一个变革的时代，以不变应万变的态度已无法应付接踵而来的激烈竞争，惟有通过战略的运用才能紧握住每一个转变的契机。我们置身于这样的时代，面对的是一个比国内更广阔的国际市场，而竞争对手也不仅仅是世界 500 强。竞争是人类的本性，而竞争所导致的最直接结果，是今天世界变化的速度和幅度比人类历史任何一个时期都要迅猛和广泛。技术的变化，市场需求的变化，竞争对手的变化，其中任何一种因素的变化都可能导致一批企业突然衰亡另外一批企业的异军突起。生生死死，起起落落，这其中起重要作用的就是企业对发展战略的把握。

这是世界竞争战略第一权威的声音，但又远不仅仅如此，这更是新经济浮躁过后，最凝炼的总结与告诫。是的，最成熟的想法总不会在心跳最快的时候诞生。

“竞争战略之父”迈克尔·波特博士，高屋建瓴的思维视野和激情澎湃的风格在世界范围掀起一股“波特”旋风。聆听大师智慧之声，将会提升你的竞争理念和战略思维，把握产业发展趋势，创造获利机会，激发灵感，帮助企业正确定位，获得战略管理工具，有效创造并维持竞争优势，为企业或组织催生出一批具有卓越竞争力的领导人！用心灵与大师交流将助你运筹帷幄，决胜千里；让你开阔视野，确立远景。本书对于提升国内工商管理、政府部门高级管理者及企业决策者的知识水平，具有重要的阅读价值。同时它也是工商管理界学

生、教师、经理人第一必读书，再过十年它仍是这一领域的圣经。

常 桦

2003年3月于北京

西三旗博雅堂

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
	【新管理人素质手册】		
培 训 教 材	管理学原理	香港管理专业发展中心	18.00
	会计学原理	香港管理专业发展中心	25.00
	管理人经济学	香港管理专业发展中心	24.00
	市场学概论	香港管理专业发展中心	20.00
	督导技巧	香港管理专业发展中心	16.00
	组织行为与人事管理	香港管理专业发展中心	18.00
	【经理人财务手册】		
	合法节税——经理人税务筹划手册	杨峻	36.00
	财务决策——经理人财务分析手册	黄国成	28.00
	轻松透视企业财务数据	罗强	28.00
	【管理大师思想文库】		
	迈克尔·波特:完全竞争战略	常桦	23.00
	菲利普·科特勒:行销天下的制胜法则	常桦	23.00
	约翰·科特:领导变革的制胜法则	常桦	23.00
	【人力资源管理丛书】		
实 用 管 理 书	人力资源的量化管理	杨剑	26.00
	目标导向的绩效考评	杨剑	26.00
	激励导向的薪酬设计	杨剑	26.00
	人才选聘——人力资源管理的行为艺术	李宗红	26.00
	【完全营销手册】		
	超级营销主管胜经	侯贵松	29.00
	超级业务主管胜经	侯贵松	28.00
	区域市场营销	付晓晶	27.00
	成功促销技巧	张雪飞	27.00
	市场竞争策略	李向辉	26.00
	行销企划实务	贾冬婷	27.00
	商品企划实务	何耀琴	25.00

书目:

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
	【销售业务精要丛书】		
	销售业务管理精要	杨国辉	26.00
	销售人员业务技能训练精要	勒洪岩	26.00
	中间商业管理精要	王秀丽	26.00
	销售政策精要	张雪飞	28.00
	销售投诉业务管理精要	杜愚	26.00
	【行销胜经】		
	行销风暴	常桦	26.00
	行销智慧	常桦	26.00
	大师行销	常桦	28.00
	【EASY 丛书】		
	管理其实很容易	王诚	24.00
	营销其实很容易	刘霞	26.00
	沟通其实很容易	朱祝霞	26.00
	谈判其实很容易	李颖	26.00
	【新新管理丛书】		
	知识管理与创新	侯贵松	28.00
	营销信用风险与控制	张健	28.00
	客户服务管理	林涛	26.00
	企业文化:胜敌于无形	李宗红	24.00
	团队精神:打造斯巴达方阵	李宗红	24.00
	有效的项目管理	付强	29.00
	【商务书库】		
	企业决策经济实务	苏伟伦	26.00
	现代企业营销策略	苏伟伦	26.00
	企业行政管理	苏伟伦	26.00
	轻松处理顾客抱怨	苏伟伦	26.00
	项目策划与运用	苏伟伦	26.00
	有限公司投资经营	苏伟伦	26.00

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价(元)	
	现代宾馆酒店公关秀	梭伦	28.00	
	现代宾馆酒店人力资源管理	梭伦	28.00	
	现代宾馆酒店营销	梭伦	28.00	
	星级宾馆酒店经营管理	梭伦	28.00	
	客房管理实务	梭伦	28.00	
	现代宾馆酒店总务管理	梭伦	29.00	
	现代旅馆业经营管理	梭伦	23.00	
	现代宾馆酒店员工再培训教程	梭伦	36.00	
	企业如何精兵简政	苏伟伦	26.00	
	部属培训要诀	苏伟伦	26.00	
	企业运作国际惯例(上、下)	苏伟伦	68.00	
	宴会设计与餐饮管理	苏伟伦	28.00	
商 务 管 理 书	宾馆酒店经营管理	苏伟伦	28.00	
	商务楼与会员制俱乐部管理	苏伟伦	28.00	
	财务主管轻松管理	苏伟伦	26.00	
	新会计操作要诀	苏伟伦	26.00	
	新出纳实务入门	苏伟伦	26.00	
	劳资争议与解决	梭伦	28.00	
	库存管理胜经	梭伦	28.00	
	企业经营与管理必备图表	梭伦	28.00	
	无形资产度量与控管	梭伦	28.00	
	以人为本发现好员工	梭伦	28.00	
	团队统御	梭伦	28.00	
	乱中求序	梭伦	28.00	
	老板出招	梭伦	28.00	
	【百分百丛书】			
		百分百策划高手	梭伦	26.00
		百分百谈判大师	梭伦	26.00
		百分百行销高手	梭伦	26.00

书目:

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
	百分百超级营销主管	梭伦	26.00
	百分百零距离公关	梭伦	26.00
	百分百市场营销定位	梭伦	28.00
	百分百激励胜经	梭伦	28.00
	【其它】		
	亮出真我的资本	吕叔春	23.80
	卓越私营公司十堂必修课	罗鲜英	24.80
	新管理人	千高原	26.00
	危机管理	苏伟伦	26.00
商 务 管 理 书	管理的未来技巧	千高原	26.00
	用人绝对成功术	苏伟伦	26.00
	心灵自控术	千高原	21.00
	60分钟自我脱胎换骨法	梭伦	22.00
	绿灯人生	楚庭南	21.00
	这个人就是你——改变一生的心理选择	鲁儒	22.00
	无敌智商情商心理测试手册	闽杰	24.00
	像亿万富翁一样思考	常桦	23.00
	反思海尔	桦君	23.00
	要金线,还是要生活	约翰·克拉克	20.00
	与名家一起读经典	王守常	25.00
	实用演讲口才一本通	杰夫	21.00
	实用辩论口才一本通	杰夫	21.00
	实用说话口才一本通	杰夫	21.00

注:若本书目中的价格与成本价值不同,则以成本价格为准。

中国纺织出版社发行函购部电话:(010)64158225—3016

发行门市部电话:(010)64158231

目 录

第一章 变革时代的竞争战略…………… (1)

时代急剧变革，竞争日趋激烈，企业家们面对变幻莫测的经济风云感到无所适从，指导思想混乱。为此，迈克尔·波特郑重告诫：竞争战略是抵御任何经济风浪的中流砥柱。企业制定了有效的竞争战略，不论在什么样的经济风浪中都能够屹立不败。

- 一、谁需要长期战略…………… (1)
- 二、技术变，战略不变…………… (3)
- 三、变革频仍，战略恒在…………… (6)
- 四、信息技术对企业竞争战略的影响…………… (8)
- 五、伟大的战略不仅仅是企业领导的事情…………… (9)

第二章 五种竞争力决定企业命运…………… (12)

迈克尔·波特指出：现有竞争者之间的激烈竞争、潜在进入者的威胁、替代产品的威胁、买方的议价能力以及供方的议价能力共同构成了产业内的基本竞争态势。一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内处于最佳位置，保卫自己，抗击五种竞争力，或根据自己的意愿来影响这五种竞争的作用。



目 录

- 一、驱动产业竞争的五种力量 (12)
- 二、力量之一：现有竞争者之间的激烈竞争 (15)
- 三、力量之二：潜在进入者的威胁 (17)
- 四、力量之三：替代产品的威胁 (21)
- 五、力量之四：买方的议价能力 (22)
- 六、力量之五：供方的议价能力 (25)
- 七、权衡五种竞争力量以确定企业战略 (26)

第三章 基本竞争战略及其风险 (36)

迈克尔·波特认为，企业的竞争战略就是采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。

- 一、成本领先战略及其风险 (36)
- 二、差异化战略及其风险 (42)
- 三、目标集中化战略及其风险 (45)
- 四、基本竞争战略的应用原则 (48)
- 五、中庸战略及其危险 (53)

第四章 知己知彼：了解竞争对手 (58)

迈克尔·波特认为，了解竞争对手是制定战略的中心任务，了解竞争对手的长期目标，对竞争对手现行战略和竞争能力进行详细分析，有助于企业预测竞争对手可能采取的战略行动，从而使企业预先采取相应的措施进行有效的防御，或是采取进攻行动获取市场利益而不受竞争对手的报复，以及对报复行动

加以瓦解。

- 一、了解竞争对手是制定竞争战略的中心任务 (58)
- 二、以战略群组确定真正的竞争对手 (61)
- 三、竞争对手的未来目标分析 (63)
- 四、竞争对手的现行战略分析 (66)
- 五、竞争对手对自身假设的分析 (71)
- 六、竞争对手的能力分析 (75)
- 七、通过管理背景和顾问关系了解竞争对手 (78)
- 八、竞争对手将要采取的行动及如何应对 (81)

第五章 企业核心竞争力分析..... (86)

迈克尔·波特把企业的核心竞争力归结为企业所独有的,其他企业所不具备且难以模仿的能力。这种竞争力在企业建立市场领先地位、获得巨大市场份额和利润上起着关键作用,它能够保证企业在市场上占有持久的优势,它是企业能否成功的关键因素。

- 一、核心竞争力决定长期竞争优势 (86)
- 二、企业核心能力的组成要素 (89)
- 三、企业核心竞争力的优越性 (93)
- 四、企业核心竞争力是如何形成的 (96)
- 五、企业如何评价自己的核心竞争力 (98)

第六章 企业的总体和职能竞争战略 (102)

迈克尔·波特把企业的战略分为总体竞争战略和职能竞争



目 录

战略两个层次。总体竞争战略从大局出发，指导着企业的总体和长远发展，而职能竞争战略则是围绕着总体竞争战略的实现，为企业内各部门制定的具体战略行动方案。

- 一、战线推进：进攻型战略…………… (102)
- 二、战线收缩：防御型战略…………… (118)
- 三、战线巩固：稳定型战略…………… (121)
- 四、战线联合：联盟型战略…………… (123)
- 五、战线组合：混合型战略…………… (127)
- 六、总体竞争战略的具体化：职能竞争战略…………… (128)

第七章 企业战略目标和计划的制定 …………… (136)

迈克尔·波特认为，企业制定战略目标和计划能为企业的发展指明方向，便于企业为完成战略任务而对各种经营资源进行综合利用，便于企业选派合适的人员到合适的岗位上，更好地完成战略任务。

- 一、战略目标为企业指明发展方向…………… (136)
- 二、制定战略目标的原则…………… (138)
- 三、制定企业的长期计划…………… (140)
- 四、制定企业的短期计划…………… (145)

第八章 竞争战略的实施、控制与评价 …………… (151)

迈克尔·波特把战略的选择、实施、控制和评价看做一个有机的整体。当企业从各种竞争战略中选定一种之后，就要通过企业组织以一定的模式加以实施。为了保证战略的有效实

施，企业领导必须对实施过程进行控制和评价，通过评价发现问题和偏差并及时采取措施进行补救，从而保证战略顺利地实施，实现战略目标。

- 一、战略管理是实现战略的重要保证…………… (151)
- 二、筛选优化的战略方案…………… (155)
- 三、竞争战略的实施过程…………… (162)
- 四、竞争战略的控制过程…………… (176)
- 五、竞争战略的评价…………… (184)

第九章 企业竞争行动措施 …………… (191)

市场是复杂多变的，每个企业都力图获取利润。一个企业要想获取最大利润，必须采取竞争行动。为了避免遭受竞争对手的报复或是使其报复产生的影响尽可能小，企业就要运用竞争技巧。同样，一个企业要想迫使竞争对手退却或完全阻止竞争对手采取进攻行动，也必须运用一定的技巧。

- 一、企业采取竞争行动的两难境地…………… (191)
- 二、选择危险性最小的方式去行动…………… (194)
- 三、利用绝对优势打击竞争对手…………… (198)
- 四、如何采取行动而不受竞争对手报复…………… (199)
- 五、做出某种姿态威慑竞争对手…………… (200)
- 六、如何尽量使竞争对手的报复滞后…………… (206)
- 七、给竞争对手某些惩罚，使其知难而退…………… (209)



第十章 不同市场地位的企业的竞争战略 …… (212)

不同的企业由于在市场中所处的地位不同，因而所采取的竞争战略也各不相同。市场领导者、市场挑战者和市场跟随者依据各自所处的地位，对产业进行仔细研究和分析，充分利用各种有利因素，发挥自己的优势，避开自己的不足，或者在市场上继续保持优势，或者从别人那里夺取领导地位，或者扩大自己的市场份额。

- 一、市场领导者的竞争战略…………… (212)
- 二、市场挑战者的竞争战略…………… (221)
- 三、市场跟随者的竞争战略…………… (228)

第十一章 不同规模企业的竞争战略 …… (232)

企业由于规模的不同，在资金、技术、人才、设备、管理等方面所具有的优势是不同的，因而所适用的战略也不相同，大型企业能够凭借坚实的基础和丰富的资源，采用多元化产品战略和集团化作战，把市场由国内扩展到国外，增强自身的竞争地位。而中小企业虽然资源有限，但是可以避开大型企业的锋芒，集中力量主攻某个特定市场，也能够取得相对的竞争优势。

- 一、大型企业的竞争战略…………… (232)
- 二、中小企业的竞争战略…………… (239)

第十二章 产业不同发展时期的竞争战略 …… (247)

对处于产业不同发展时期的企业来说,所使用的竞争战略是不一样的。在新兴产业中,由于产品、技术等不确定因素,既给企业带来“暴发”的机会,也给产业带来许多阻碍,同时要承担许多风险。在成熟产业中,生产能力过剩、利润日趋低下,迫使企业必须调整战略思想,改变产品结构,进行合理定价。在产业衰退期,满目凋零,是继续坚守阵地,还是迅速撤退,采取什么样的战略,需要企业做出英明的决策。

- 一、新兴产业中的竞争战略…………… (247)
- 二、成熟产业中的竞争战略…………… (259)
- 三、衰退产业中的竞争战略…………… (278)

第十三章 全球竞争战略 …… (298)

全球经济一体化已是大势所趋,迈克尔·波特认为,选择何种模式进入国际经济舞台,规避政治、经济、法律等各种国际风险以及在第三次全球并购浪潮中采取何种竞争战略,提高自身的国际竞争能力,对于即将参与全球竞争的企业来说至关重要。

- 一、产业全球竞争是经济发展的必然趋势…………… (298)
- 二、产业全球竞争的背景…………… (299)
- 三、产业全球化经营的动因…………… (301)
- 四、进入国际市场的战略模式…………… (303)
- 五、国际经营战略的类型…………… (314)
- 六、全球化经营应考虑的产业环境…………… (316)