

ON COMPETITION ON COMPETITION ON COMPETITION

# On Competition

全球最有影响力的管理大师波特经典著作

# 竞 争 论

[美] 迈克尔·波特 著



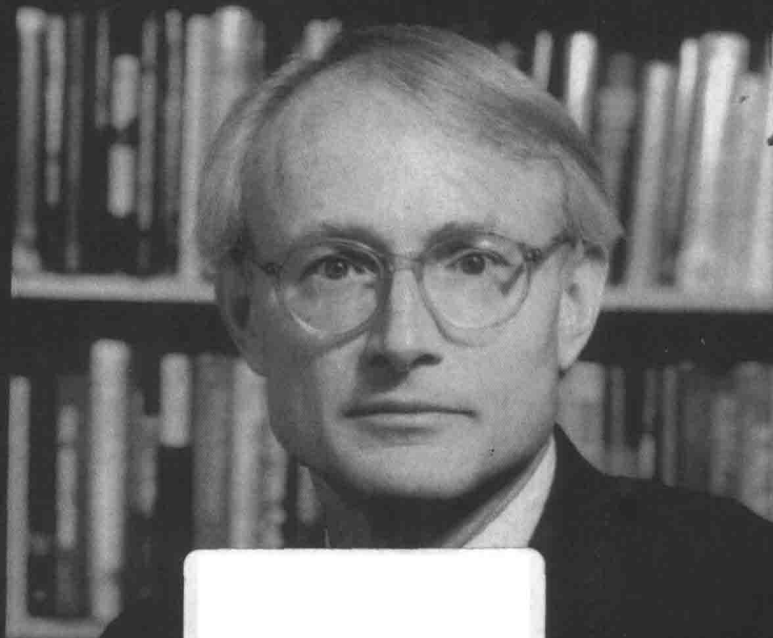
中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE



0  
权  
里  
竞  
和  
亚  
学  
院  
探

竞

寺  
寺  
斤  
斤  
斤



357  
23677

ON COMPETITION ON COMPETITION ON COMPETITION

# On Competition

# 竞争论

[美] 迈克尔·波特 著  
高登第 李明轩 译

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

竞争论 / 波特著; 高登第等译. -北京: 中信出版社, 2003.1

书名原文: On Competition

ISBN 7-80073-643-1

I. 竞 II. ①波… ②高… ③李… III. 企业-市场竞争-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第103418号

Copyright © 1999, 1982, 1983, 1985, 1987, 1990, 1992, 1994, 1995, 1996 by President and Fellows of Harvard College, except Introduction, Chapter 7, and Chapter 9  
Copyright © 1998 by Michael E. Porter.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

**竞争论**

JINGZHENGLUN

著 者: 迈克尔·波特

译 者: 高登第 李明轩

责任编辑: 吴素萍

责任监制: 朱 磊 王祖力

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限公司

承印者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 32.5 字 数: 326千字

版 次: 2003年1月第1版 印 次: 2003年4月第3次印刷

京权图字: 01-2003-0165

书 号: ISBN 7-80073-643-1/F · 461

定 价: 45.00 元

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522

# 导论

Introduction

过去数十年间，全球竞争态势明显加剧。不久以前，许多国家、产业都还没有竞争的现象。市场受到保护，占有市场主导地位则是游戏的规则。竞争对手虽然彼此存有竞争，但还称不上激烈。令人喘不过气的政府干预，行径一如赤裸裸的卡特尔，让竞争的火花难以点燃。

今天，我们常把发展中国家与缺乏竞争相提并论，却常忘记发达国家自身也曾有过的巨变。战后的德国与日本的复兴，多半与卡特尔瓦解、大型企业集团崛起，以及激烈的市场竞争有关。像消费性电子、汽车等现今日本最具竞争力的产业，正是脱胎于白热化的国内竞争。不过，从金融服务、化工、零售业等来看，绝大部分的日本经济，仍受制于竞争的桎梏而死气沉沉。

20世纪的美国，即使号称最遵循竞争原则，很多产业也是最近才开始松绑。竞争的洪流释放了创新能力，加速了进步的节奏。其中电信、运输、能源和其他部门的表现，都是展现竞争力量的活生生的例子。

如今，很少产业停留在不受竞争侵入的平稳状态，或可主导市场的状态。没有哪个国家或企业敢漠视竞争。每个国家与企业都必须了解并让竞争主宰。

在“竞争”这块丰沃的领域中，我投下20年的研究光阴。尽管经济学家的训练，使我谨守经济理性原则，我的志趣是掌握产业与企业的复杂性，并找出更先进的理论供产业界活用。我的目标是发展出一个严谨而实用，能够了解竞争的理论架构，并作为跨越理论与实务间鸿沟的桥梁。要在这两端之间保持平衡，挑战性非常高，但过去的成功不时鼓舞我。我的秘密武器

是：把想法放进现实事务，理清自己思考的模糊地带，提出新的问题，并持续探索。

这是第一次，我将十多篇已发表和新完成的关于竞争的文章集结成书。这些文章涵盖竞争的多个层面和不同背景，但是以一个共同的观点和理论架构将它们联结起来。

本书大多数文章最初都曾在《哈佛商业评论》上发表过。我的文章也曾其他多家期刊发表，但是我认为《哈佛商业评论》是对企业界最有影响力的论坛。在协助我把观念变得更加清楚易懂上，《哈佛商业评论》的编辑也贡献良多。

为避免错失良机，我特别为此书撰写两篇新作。一篇讨论产业族群（cluster），这是我在研究国家竞争优势时提出的一个重要观念。第二篇是谈全球化战略，这也是我近来思考的重点。

本书共分成三篇。第一篇着重于与企业有关的竞争和战略，从单一产业层面，延伸到多种业务或多元化经营的企业。产业的结构与演变，以及企业从中获得并维系竞争优势，关键在于竞争。精确地了解这些问题，是观察后续发展的基础。比方说，企业如果不能在个别产业中竞争，多元化经营就会缺乏敏锐度。

第二篇提出了地点在竞争中所扮演的角色。传统上，一般认为竞争力是政府的事。不过随着竞争的扩散与白热化，大家对国家、州（省）和城市的竞争力，兴趣大增。此外，许多理论家宣称，随着科技与资本的流动，企业活动愈来愈趋于全球化，连带也降低了地点的重要性。这两种论点，在第二篇都遭到质疑。我的研究显示，企业与国家的繁荣，取决于竞争所在



地的环境本质。为了了解地点对竞争会产生何种影响所建立起的架构，揭示出企业在打造竞争优势上所应扮演的角色；企业、政府与地方之间建立新关系的必要性；以及对政府政策新的思考方式。了解地点对竞争的影响，再加上第一篇的观点，是企业设计全球化战略的基础。

第三篇沿用前两篇的理论架构，讨论一些重要的社会课题：环保、都市贫穷、医疗保健、收入不均等，这些通常被视为社会问题的议题。不过该篇的文章显示，社会问题全都离不开经济。更精确地说，它们都与竞争有密不可分的关系。对竞争更精确的了解，有助于发现并提出具体可行的解决方法。

## 竞争与战略：核心概念

本书由“竞争力如何塑造战略”打头阵，这是最早发表的文章，也使我在这个领域首度展现影响力。这篇文章将产业经济学应用到战略之上，介绍了一个系统性架构，以了解产业的结构与变化方式。<sup>1</sup>无论处在哪个行业，企业的表现都可以从两方面来谈：首先是这个产业所有竞争者的平均表现，其次是该公司的表现与产业平均值的比较。这篇文章偏重前者，也就是各产业平均获利力的重大而持续之差异。我采取的是“五种竞争力架构”（five-forces framework），它们分别是客户的议价实力、供应商的议价力量、新进入者的威胁、替代性产品的威胁，以及竞争的激烈程度。本文除了讨论这五种力量决定产业长期获利性的决定因素之外，也描述了企业应如何来影响这几



股力量。

“战略是什么？”一文谈的是：竞争者之间获利程度的差异。我在这篇文章中讨论“定位”（positioning）这个主题，或如何在产业中创造优势。<sup>2</sup>这篇文章发表于1996年，包含我最近的想法。文中论及，企业要在产业中出人头地，做法不外乎成本低于竞争对手，或产品价位更高。要在竞争者中形成价格或成本差异，主要有两种来源：来自经营效率的差别或达成经济效益的最佳做法，以及来自战略定位上的差异。要了解经营效率与战略，最好将企业体拆成许多活动，也就是企业在任何行业竞争中所执行的个别经济过程。这些活动的界定也比传统功能更窄。这篇文章也提出一个架构，以系统性地检视这些活动，以及它们与竞争优势之间的联系，在《竞争优势》一书中，这些活动称之为价值链（value chain）。

所有企业都必须在活动中持续改善经营效率，但是要有绩效上的差异，大部分仍有赖于具有明确的战略地位。战略的差异来自活动的差异，如企业在订货流程、组装、产品设计、训练等方面的做法。战略的持久之道在于取舍抉择，也就是说，企业选择提供某种形态的价值，但牺牲其他方面的表现。竞争优势和价值的取舍，不仅取决于个别活动上面，也取决于各活动的调适程度。

第一篇的头两篇文章对单一产业层面的企业，提供一个发展战略的分析架构：产业结构与竞争优势/活动。接下来的两篇文章是，“如何利用信息形成竞争优势”和“夕阳产业的残局战略”，正是这些核心架构的应用与延伸，提出了重要的竞争战略问题。“如何利用信息形成竞争优势”谈的是，信息技术





如何影响竞争。在文章中，维克多·米拉（Victor Millar）和我指出，在产业结构和竞争优势上，信息技术扮演着重要的角色。“五种竞争力架构”提供了分析产业效应的基础，而活动与价值链则是检视竞争优势效应的结构。这篇文章虽然是十多年前写成的，但它所探讨的课题正方兴未艾。今天大家关心的互联网、新的电脑辅助设计与制造技术、企业内部信息系统等，并不脱离这篇文章所讨论的范围。文中所提到的工具，也提供了一种方法，以让大家了解最新的信息系统与软件在竞争上的重要性。

凯瑟琳·哈里甘（Kathryn Rudie Harrigan）和我，在“夕阳产业的残局战略”一文中，将产业结构和竞争优势的思考，应用在持续衰退的产业上。这些产业的衰退之因，包括出现更优异的替代性产品、客户规模萎缩及其他因素等。产业衰退虽然无可避免，这里要探讨的却是，如何在衰退的产业中从事竞争，进行战略思考。产业结构的工具能帮助企业预测是否能在一个规模渐小的产业中获利，以及该不该继续留在这个产业发展的问题。竞争优势的逻辑可协助企业思考在萎缩的产业中占有何种获利地位。正如新兴产业不断崭露头角，不少产业也正在走下坡路。我的观察是，大多企业发现自己处于夕阳产业时，随即终止进行战略思考，反而造成更大的损害。

第一篇的前四篇文章着重于单一产业的战略，我称之为“竞争战略”。个别产业是战略的核心所在，因为它可决定产业获利程度与竞争优势的成败。“从竞争优势到公司战略”，则转到另一个重要层面的战略：企业向多元化进军的整体战



略，或称为“公司战略”（Corporate Strategy）。许多人将多元化经营问题与竞争战略分开讨论。根据我的研究数据，以及近30年来大多数多元化经营企业的惨淡表现，说明这种二分法是错误的。企业之所以会遭遇不幸，常是因为它们试图区隔多元化经营与所在诸多行业的竞争战略。

“从竞争优势到公司战略”的观点是，公司战略虽然有别于个别产业的竞争战略，两者之间仍有紧密的关联性。如同竞争战略一样，公司战略涉及产业和竞争优势两方面的问题，惟公司层面的问题稍有不同。从产业的观点来看，公司战略要考虑的是，一个公司应该在哪些产业中竞争，又该如何进入这些产业。从竞争优势的观点来看，公司层面的核心问题是，整个公司如何提升（而非伤害）个别事业单位的竞争优势。“从竞争优势到公司战略”一文运用产业结构和价值链的概念，而对这些议题予以探讨，同时显示出活动的概念如何被应用于了解多元化经营的战略逻辑之上，以及公司战略应如何与组织和管理实务衔接。

这篇文章发表后，企业界仍热衷于多元化经营，20世纪90年代多元化经营记录也依然问题重重。在指导多元化经营活动方面，屡遭诟病的产品群组合模式虽已被核心能力和关键性资源的概念取代，但结果依然大同小异。问题在于这些新概念不够精确，也未能衔接相对成本和差异化。根据经验显示，多元化经营如果不能与事业单位可持续的竞争优势紧密结合，通常只会破坏经济价值。

## 地点的竞争力

单一产业竞争战略与公司战略，乃是检视各种竞争状况的基础。不过，有愈来愈多的竞争已跨越国界。企业在全球各地以跨国、跨区域和全球性战略进行竞争。发展国际化战略（或跨地域）需要两组新的观念：一是地点在竞争中的作用。一旦企业开始跨国竞争，在活动的安排选择上是海阔天空的，因此国际化战略必须建立在了解地点对竞争的影响上。第二个议题是，企业如何通过协调跨地区或全球网络疆界的活动，以获得竞争优势。

本书第二篇从地点的议题开始。在“国家竞争优势”中，我发展出一个新理论，讨论国家、州（省）与其他地理区域的竞争力。大多数探讨竞争力的观点，集中在宏观经济政策（政府预算赤字、货币政策、市场开放或民营化），或劳动力、自然资源、资本等天赋资产的比较优势。我的观点截然不同，强调地点的竞争力，主要植根于商业环境的本质。能够取得劳工、资本和自然资源并不能决定繁荣，因为取得这些资源并非难事；相反地，竞争力来自企业以当地的资源，生产出更具价值的商品和服务的生产力。进一步观察，某个特定地点的生产力与繁荣，通常并不取决于企业在哪些产业中竞争，而是视企业的竞争方式而定。传统上把经济体区分为高科技与低科技，或制造业与服务业，并没有太多意义，因为所有产业都能以最先进的技术 and 熟练的技能，达到更高水平的生产力。

生产力高下离不开国家和区域的竞争环境。在“国家竞争优势”一文中，我以钻石架构的图形，描述地点的竞争效应。

它包含四个主要方面：生产要素条件、需求条件、战略与竞争背景，以及相关产业和支援产业。政府的政策可以对这四个方面发生正、负面的影响。“国家竞争优势”一文，探索这些竞争力的来源、变化，以及它们对政府与企业的意义。钻石理论不仅是经理人的工具，也是政府发展经济，处理实际竞争问题的微观经济方法。

“产业集群与竞争：企业、政府和机构的新议题”，是我特别为本书撰写的两篇文章之一，探讨整套竞争力理论中最重要的一个想法：产业集群的观念。产业集群是指企业、供应商、相关产业和专业化机构集中于某一地理区位，此地理区位可以是国家、州（省）或城市的特定地区。这篇文章将我的产业集群理论（通过对产业集群的实务观察与研究所得）与产业集群在竞争中的作用，以及它对政府政策、企业和法人行为的意义归纳起来。所有进步的经济体中，都可明显地看到存在着产业集群，产业集群的形成，也是经济发展的基本因素之一。无论是经济发展、企业、政府和法人机构新角色，乃至建构企业/政府、企业/法人机构的新关系上，产业集群都提供了一些新的思考方式。数十个起步中的产业集群正在这个世界的许多地方出现，本文也搜集和摘要一些发达国家与发展中经济体的集群状况。

“全球化企业如何成为赢家”论述的内容则是从地点的影响力，转移到企业在全球网络中所扮演的角色。托马斯·豪特（Thomas Hout）、艾琳·鲁登（Eileen Rudden）及我共同描述全球化企业的基本特征，以及为何真正的全球化企业不只在许多国家营运而已。这篇文章以三家杰出的全球化竞争厂商为

例，描绘出以跨国协调强化竞争优势的方法。

第二篇的最后一篇文章，“跨地点的竞争：通过全球化战略增强竞争优势”，是本书的第二篇新作。它将国际化战略的两个层面——地点与全球化网络结合起来。要了解竞争优势的一般含义，价值活动的概念很重要，同时也是国际化战略的基本架构。当企业的竞争跨越国界后，它的活动可以扩散到许多地点，以利用其他点上的优势，并以许多方式协调这些分散的活动，发挥网络的优势。

“跨地点的竞争”试图发展出某一特定行业中全球化战略架构的含义。全球化战略的重点是，守住企业总部或产业簇群根据地活动的创新优势，同时又把其他活动扩散至其他地点，以争取低成本的材料和进入外国市场的机会。通过协调，可以将这些分散的活动转型为一个全球网络。早期只偏重全球化和网络的思考，显然过于简化。这篇新作的目的在于，把全球化战略的思维提升至另一境界，它也说明了全球化战略只是许多跨地区竞争的特例。同样的架构也适用于致力成为全国性厂商的地方性厂商。

## 以竞争力的方式来解决社会问题


深入了解国内和国际竞争，提供了洞悉广泛社会问题的能力。因此，第三篇是以讨论环保的文章开场。“绿色和竞争力：解开僵局”，由我与卡拉斯·林德（Claas van de Linde）合作写成。由于环境标准常给企业带来成本上的负担，改善环境被视为与经济竞争力水火不容。不过这个观点源自静态且过于简化

的观点，因此我在“绿色和竞争力”一文中建议，“环境对竞争力”是一个错误的二分法。

在新的思考下，竞争力来自提高资源使用的生产力。生产力的改善应该是永无止境的。从这一点来看，各种形式的企业污染多少都有经济资源浪费的情形，例如没有效率的资源使用，或丢弃有价值的原料等。因此，借助更佳科技和方法改善环境，通常可以增加生产力并抵消（至少部分抵消）改善的成本。这意味着环保法规应该降低法规本身的执行成本，因为这些成本无助于环境或经济价值；而另一方面，又要把重心放在产品与工艺的创新之上。企业也不要吧改善环境看成因应法规的活动，而是攸关改善生产力和竞争力的实质工作。

“城中区的竞争优势”，着眼于美国都会核心在经济上萧条的一面。城中区的贫穷问题基本上被视为是一种社会问题，大多数解决主张是放在满足城中区居民急迫的人性需求。这个问题其实也是个经济问题，如果没有工作机会创造财富，社会资源的投入，不可能持续予以补助。此外，尽管各界对城中区经济发展不遗余力，也有许多人试图打破市场法则。先入为主的观念认为，城中区有许多不适于作为商业地点的竞争劣势。又因为一般相信所谓的“经济”发展，通常意味着要有大量创造非营利机构，迁居政府办公大楼等动作，于是便选择以大量补贴的方式来试图影响企业对地点的选择。

“城中区的竞争优势”一文的重点不在竞争上的劣势，而在逆向思考。此文强调，只有锁定城中区在地点上的竞争优势，经济发展才能持久。我将竞争力的研究广泛应用在城中区，并以全美国成千上百家设在城中区的成功企业为证，描绘出城中



---

区的优势。我有一套建构这些优势的新模式，不但可以解决城中区作为企业地点的竞争劣势，还可以为我们解决最痛苦的社区问题。如果不将重心从减少贫穷转为创造就业、收入与财富，城中区的式微将是不可避免的结果。

美国另一个急迫的社会焦点是健康医疗问题。成本过高与大量的美国人没有医疗保险，已经使医疗保健体系如何重新建构成为全国性的话题。在“医疗业的竞争力”中，伊丽莎白·泰斯伯格 (Elizabeth Teisberg)、格雷戈里·布朗 (Gregory Brown) 与我共同指出，长久之计不在于削减成本和管理式医疗 (managed care)，而在于医疗诊断与服务方式的持续创新，只有这样医疗成本才能受到控制，而且是在不沦于限量医疗或损害品质的情况下达成。

这篇文章指出，由于竞争的诱因错误，美国的医疗品质虽有改善，却也导致成本升高。近年来管理式医疗的革新和按人头计费的趋势，将诱因扭曲至其他方向——朝限量医疗发展，结果又导致医疗品质受到伤害。不仅如此，此一新架构也创造出有碍创新的事物，在“医疗业的竞争力”一文中，我们提出新的战略，呼吁修正诱因，广泛取得诊断结果的信息，以及重申创新导向。

第三篇的最后一篇文章，“资本劣势：欲振乏力的美国资本投资体系”谈美国资本市场和企业经营实务，如何影响美国经济的长期繁荣。乍看之下，全球最有效率的美国资本市场，对美国产业的生产力有莫大的贡献。不过如果更深入观察，将会发现两者之间有着更为复杂的关系。美国的制度能使资本得到有效率的使用，这可以从要求改善获利的无情压力中得到证



明。比起日本和欧洲竞争者在改善效率上所遇到的障碍，这些压力为美国产业创造了短期的优势。<sup>3</sup>

不论目前这套制度是否鼓励以适当的比例投资在长期投资之上，例如先进的资本品、研发、市场发展、技能训练，它仍是大有问题的。如果在劳工与教育训练上投资的比例不够高，不仅企业可能无法持续自身的竞争优势，技术较不纯熟的劳工，也可能将会面对前景受限与贫富差距日益增加。

由于认定股票短期内会增值，再加上投资人缺乏对公司远景予以长期监控的诱因，使得股票的交易快速频繁。此举所造成的问题，在于整合企业股票面值与实质性竞争优势不一致性上。有趣的是，传奇性的美国创投体系，其结构与主流的资本市场大不相同。主流资本市场的投资人很有耐心，会主动关心监督，并长期持有能左右经营方针的大笔股票。

在“资本劣势”一文中，我提出其他学者所做的研究，并分析为什么美国的资金分配体系在某些方面比其他国家表现要佳，却又在其他方面乏善可陈。目前欧亚各国的问题似乎说明，美国的制度才是赢家。然而，美国经济成长乏力，加上贫富差距日益增大，都意味着我们的制度仍需要严格的审视。

第三篇中的文章，代表了经济政策与社会政策一个新的整合。传统上，经济政策与社会政策壁垒分明，而且会竞逐资源。经济政策关心的是，通过提供诱因、鼓励储蓄与投资，以及减少政府干预等方式，以创造财富。社会政策则通过各种规范形式，最近则是以环境保护的方式，把重心置于提供公共教育和其他人性需求、协助弱势团体，保护公民免于公共权力的不当压迫以及最近的保护环境。社会政策极为依赖市场干预、补贴

和再分配。

制定社会政策的人常把市场看成问题，经常试图修正它的结果；经济政策制定者则将政府干预视为问题。社会运动团体常把企业看成罪魁祸首；企业则对社会目标毫无兴趣，并且把一个不受任何反效果干扰破坏的经济，视为最佳的社会规划。

传统的二分法是错误的，也代表一种日益乏人问津的观点。从长远来看，社会目标与经济目标未必先天上便彼此冲突。一个具生产力而且在成长中的经济体，需要受过教育、安全、健康、善于把握机会，而且有教养的劳动者。经济竞争力也不必然与环境保护相抵触，因为污染其实源自企业未能善用资源。社会与经济目标的惟一冲突，在于所使用的方法。正如我在讨论环保和都市贫民窟的文章所呈现的，一旦有人企图通过再分配、补贴和市场扭曲，以达到社会进步目标，这类做法的经济成本庞大，而且通常以失败收场。同样地，牺牲员工培训、工作积极性与安宁感，以换取提升利润的做法，就长期而言也会失败。

撇开这些具有瑕疵的方式，我们需要一个基于和谐，同时能追求经济与社会目标的新做法。这可透过把重心集中在创新与竞争——通过市场机制而非与之相抗，以达成这样的目标。社会计划应该能协助个人进入市场体系，并在其中成功，而不是隔离于市场之外，对污染与医疗费高昂等社会问题的做法，也必须利用创新和竞争，以找出潜在问题的成因，而非试图将成本转嫁到其他社会团体上。

第三篇中的文章，借由讨论医疗、环境、城市贫困等问题而呈现这些原则。然而，这些原则还可以应用到社会安全、教