

[美] 迈克尔·波特 著

竞争优势

*Jingzheng
Youshi*

中国财政经济出版社

竞 争 优 势

迈克尔 E·波特 著

夏 忠 华 主 译

中国财政经济出版社

竞争优势

迈克尔 E·波特 著

夏忠华 主译

中国财政经济出版社出版发行
(北京东城大佛寺东街8号)

法律出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开15.125印张414,000字

1988年11月第1版 1988年12月第2次印刷

印数: 1,000—31,000定价: 5.75元

ISBN 7-5003-0592-2/F·0544

译者的话

本书是根据美国麦克米兰公司自由出版社出版的《Competitive Advantage》一书翻译的。该书的作者迈克尔E·波特(Michael E. Porter)是哈佛大学商学院的教授、《华尔街日报》的特约专栏作家,同时还担任许多著名公司的顾问。他在哈佛大学首开竞争战略、竞争优势课程,广受欢迎。

本书是《竞争战略》(《Competitive Strategy》)的姊妹篇,是波特教授的又一部畅销书。

《竞争优势》与《竞争战略》一样,也是针对企业家们的需要撰写的。此书出版后,受到学术界和企业界的广泛欢迎与高度评价。

关于《竞争优势》一书的内容,美国著名市场学教授哈罗德T·马丁(Harold T. Martin)指出:“《竞争战略》提出和论证了什么是竞争战略和为什么要制定竞争战略的问题,《竞争优势》则回答了企业怎样制定竞争战略和赢得并保持竞争优势的问题。”

此书出版发行后,世界上的许多企业家认真研读它。有些知名企业家还向企业界同行们推荐,他们甚至把波特教授的书视为企业家们必读的“圣经”。日本电气公司(NEC)董事长兼行政最高负责人小林幸治(Kojikohayashi)博士说:“波特教授再次向工商界显示了学术思想的威力。我向企业界领导人推荐《竞争优势》一书,因为此书不仅给了企业家们竞争的战略,而且为他们提供了解决面临的各种主要问题的方法。”

在中国实行经济体制改革,发展社会主义商品经济,把竞争机制引入企业、引入承包的过程中,此书无论对中国的厂长、经理、政府领导人,还是对从事经济管理学研究、教学和学习的研究人员,

教师和学生了解和研究竞争的基本理论，以及怎样使中国的企业在与其它企业竞争中创造和赢得竞争优势等问题都有极大的参考价值。

本书由中国企业概况编辑部夏忠华，中国企业管理协会李莉、陈达龙、陈英、霍心一，清华大学曾新群，对外经济贸易部杨积健，国家经济委员会外事局董强、吴用可、崔丽娟，中国华润公司杨洋，北京机械工程学院曾新刚翻译；夏忠华汇总主译。

由于译者水平有限，译文不当之处，望读者批评指正。

译 者

1988年5月

前 言

竞争优势是一个企业在竞争市场上行为效益的核心。然而，经过数十年的蓬勃扩展和兴旺发达，许多企业在争先恐后地追求增长和多种经营中都将竞争优势置之脑后。当今，竞争优势的重要性几乎已达到了无以复加的程度。全世界的企业都面临着增长减缓，面临着国内和国际的竞争对手，这些竞争者绝不会再象扩展着的圆饼足够大家分享时那样作了。

本书研究的是一个企业如何才能创造和保持竞争优势，这是我过去10年来在竞争战略方面研究和实践的心得。本书反映了我的一个与日俱增的信念，即许多企业战略上的失误源之于不善于把宏大的竞争战略分解为获取竞争优势所需要的具体行动步骤。本书中的种种观念旨在战略的判定和实施之间架桥铺路，而不是象以往有关这方面的许多论著那样，将这两个问题割裂开来，分别论述。

我早先出版的《竞争战略》一书为分析产业和竞争对手设定了一个框架，并阐述了取得竞争优势的三种通用战略，即成本领先、别具一格和集中一点。而《竞争优势》则是关于一个企业实际上如何把通用的战略付诸实践。一个企业如何取得持久不变的成本优势？如何使自己不同于竞争对手？如何选择细分市场，从而在集中一点的战略基础上建立竞争优势？一个企业什么时候和如何才能用协调一致的战略在有关产业的竞争中取得竞争优势？在追求竞争优势中不确定性表现在什么地方？一个企业如何维护其竞争地位？这些都是本书首先要阐述的问题。

竞争优势归根结底出自于一个企业能够为其客户创造的价值，所采取的形式或是以低于其竞争厂商的价格而提供相等的受益，或

是所提供的非同一般的受益足以抵消其高出的部分价格。本书使用我称之为价值链的方法，将客户、供应厂商以及一个企业分解成相互分离但又联系着的活动，价值就由此而生。价值链是全书中反复出现的一个主题，同时出现的还有竞争优势的各种具体来源，以及它们和客户价值观的关系。

竞争优势很难说是一个新的课题，很多关于企业管理的论著都以这种或那种方式直接或间接地涉及到这个问题。成本控制长期以来就是引起关注的问题，别具一格和市场细分化也是如此。本书贯穿了很多学科，因为一个企业的销售、生产、控制、财务和其它许多活动对于其竞争优势都起着一定的作用。同样，研究商业政策和工业经济学的悠久传统也是与这个问题有关的。然而，如果不把所有这些学科结合起来，对整个企业进行整体性的考察，就无法真正地理解竞争优势。通过一种广泛的和综合性的方式对竞争优势的所有来源加以研究，我希望提出一个产生于汲取了过去研究成果，而不是对它们取而代之的新看法。我不可能对以一定方式影响了本书所论述的思想的各种学科的贡献一一致谢，然而，没有它们，本书就会成为无米之炊。

本书是为那些负责一个企业的战略工作，必须决定如何去取得竞争优势的实践者们，以及那些期望对企业及其效率更为深入地了解的人们而写的。竞争优势的潜在来源存在于一个企业的各个部分。每个部门、每项设施、每个分公司办事处和其它组织单位都有一定的作用，都必须加以明确和认识。所有的雇员，无论其距离战略制定过程或远或近，都必须认识到他们在帮助企业取得和保持竞争优势中所能起到的作用。从事研究战略领域之外的竞争问题的学者们也需要善于把他们的研究工作与竞争优势的一些综合性概念联系起来。我希望所有这些读者都会觉得本书有值得一读的地方。

在本书写作过程中，我得到了许多帮助。哈佛商学院为探索这个课题提供了一个绝无仅有的令人适宜的写作环境，我从该学院多

种学科并举以及那里研究与实践紧密联系的传统中获益非浅。约翰·麦克阿瑟 (John McArthur) 院长不仅多年来是我的朋友和鼓励的源泉,而且极为慷慨地为我提供资料 and 机会,使我把研究工作和我的教职紧密地结合起来。研究处处长雷蒙德·科雷 (Raymond Corey) 也始终是我的一个坚定不移的挚友。我从哈佛商业政策教研组所继承的知识形成了我对这个课题的看法。我尤其感谢 C·罗兰德·克利斯森 (C.Roland Christensen) 所给予的支持,并感谢他和肯尼斯·安德鲁斯 (Kenneth Andrews) 让我得以受益于他们的智慧。我也从我在工业经济学的工作中,以及从理查德·凯维斯 (Richard Caves) 始终如一的理性的鼓励中得益颇巨。

没有最近数年来和我直接共事的一些同事和朋友们的创造性贡献,就没有本书。哈佛商学院的助教约翰R·威尔斯 (Jhon R. Wells) 不仅和我同台执教,而且对第三章和第九章的中心思想贡献甚大,约翰自己在竞争战略领域所做的研究就极有可能成为该领域的一项重大贡献。哈佛的助教潘卡吉·格马瓦特 (Pankaj Ghemawat) 也和我一起教授战略制定课,并提出了许多有益的意见,他也在该领域进行着重要的研究工作。前哈佛助教、现在莫尼特公司 (Monitor) 工作的马克 B·福勒 (Mark B·Fuller) 与我共同执教和共事多年,他的思想对于第十一章具有重大影响,并影响了我对全书的思路。同样,在莫尼克公司工作的凯瑟琳·海登 (Catherine Hayden) 自始至终是我一个获得鼓励和意见的源泉,她的意见使我在编写本书第四章中颇受裨益。

约瑟夫 B·福勒 (Joseph B·Fuller) 在战略领域的研究、课程开设和实践方面与我共事,他在本书起草过程中一直是我获得深思熟虑的意见和概念清晰的见解的真正而又难以估价的来源。哈佛副研究员理查德·罗林森 (Richard Rawlinson) 和我一起进行研究工作,并对全书提出了深邃的见解;其他不惜花费自己时间对本书提出意见和建议的人还包括哈佛的同事马克·阿尔比

森 (Mark Albison)、罗伯特·艾克斯 (Robert Eccles)、道格拉斯·安德森 (Doaglas Anderson)、伊朗·科尔伯格 (E-lon Kohlberg) 和理查德·梅耶 (Richard Meyer)。迈克尔·贝尔 (Michael Bell)、托马斯·克莱格 (Thamas Craig)、玛丽·基尔尼 (Mary Kearneg) 和马克·托马斯 (Mark Thomas) 卓有成效地和我一起把这些思想应用于实践，并对我在该过程中的思考贡献甚大。简·肯尼·奥斯汀 (Jane Kenney Austin)、艾利克·伊文思 (Eric Evans) 和保尔·罗塞提 (Paul Rosetti) 在一些重要课题方面提出了宝贵的意见并进行了难以估价的研究工作。最后，我从其它学校的同事，包括理查德·史马伦西 (Richard Schmalensee) 和约翰·斯坦戈列维克斯 (John Skengrevics) 的意见中也有所得益。

没有我的助手凯瑟琳·斯文森 (Cathleen Svensson)，我就不堪承受本书的筹备工作了。她不仅把我的各项活动组织得有条不紊，而且监管着起草工作。我也很感激我的编辑罗伯特·瓦雷斯 (Robert Wallace) 以及自由出版社 (The Free Press) 的其他人士在与一个往往是顽固不化、固执己见的作者打交道时所表现出的耐心和给予的支持。我还必须感谢我的许多精明能干的工商管理硕士研究生和博士研究生，他们既激发了我的灵感，又在应用这些想法中成果喜人。我也要感谢德伯拉·基尔波伯格 (Deborah Zylberberg) 对我持久不断的鼓励。最后，我还非常感谢那些同我分享他们的智慧、与我共同探讨问题的实干家们。

目 录

第一章	竞争战略：核心思想	(1)
	产业结构分析	(3)
	通用的竞争战略	(10)
	本书概要	(27)
第二章	价值链与竞争优势	(32)
	价值链	(34)
	确定价值链	(42)
	竞争范围与价值链	(49)
	价值链与组织结构	(55)
第三章	成本优势	(58)
	价值链与成本分析	(59)
	成本行为	(65)
	成本优势	(92)
	战略性成本分析的步骤	(112)
第四章	别具一格	(115)
	别具一格的来源	(116)
	别具一格的成本	(122)
	买方价值与别具一格	(124)
	别具一格的战略	(143)
	别具一格的步骤	(154)
第五章	技术与竞争优势	(157)
	技术与竞争	(158)
	技术战略	(168)
	技术演变	(184)

	制定技术战略.....	(188)
第六章	选择竞争者.....	(191)
	来自竞争者的战略利益.....	(193)
	好的竞争者有哪些特征.....	(202)
	选择竞争者时常犯的错误.....	(215)
第七章	产业市场细分化与竞争优势.....	(219)
	产业市场细分化的基础.....	(220)
	产业市场细分化矩阵.....	(236)
	产业市场细分化与竞争战略.....	(242)
	产业市场细分化与产业的定义.....	(259)
第八章	替代.....	(261)
	替代识别.....	(262)
	替代的经济含义.....	(265)
	替代威胁中的变化.....	(277)
	替代路线.....	(282)
	替代与竞争战略.....	(288)
第九章	经营单位之间的相互关(联)系.....	(295)
	横向战略越来越重要.....	(297)
	经营单位之间的相互关系.....	(301)
	有形的相互关系.....	(303)
	技术的相互关系.....	(321)
	无形的相互关系.....	(324)
	竞争者之间的相互关系.....	(327)
第十章	横向战略.....	(338)
	明确横向战略的必要性.....	(339)
	相互关系与多样化战略.....	(348)
	实行横向战略易犯的错误.....	(353)
第十一章	实现相互关(联)系.....	(355)
	实现相互关(联)系的障碍.....	(356)

	实现相互关(联)系的组织机制·····	(365)
第十二章	互补产品与竞争优势·····	(389)
	全系列经营互补产品的竞争优势·····	(391)
	全系列经营互补产品的问题·····	(394)
	全系列经营互补产品与产业发展·····	(395)
	确定具有战略重要性的互补产品·····	(396)
	一揽子经营·····	(397)
	交叉补贴·····	(408)
	互补产品与竞争战略·····	(413)
第十三章	产业方案与不确定条件下的竞争战略·····	(415)
	制订各种产业方案·····	(417)
	产业方案与竞争战略·····	(439)
第十四章	防御战略·····	(451)
	进入或改变地位的过程·····	(452)
	防御战术·····	(455)
	评价防御战术·····	(467)
	防御战略·····	(470)
第十五章	向产业领先者进攻·····	(481)
	进攻领先者的条件·····	(482)
	进攻领先者的途径·····	(485)
	阻止领先者的报复·····	(496)
	领先者脆弱性的信号·····	(501)
	进攻领先者与产业结构·····	(503)

第一章 竞争战略：核心思想

竞争是企业成败的核心所在。竞争决定了一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动，例如，革新、具有凝聚力的文化或有条不紊的实施过程等等是否恰如其份。竞争战略就是在一个产业里（即竞争产生的基本角斗场上）寻求一个有利竞争地位。竞争战略的目的是针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。首先是从长期盈利能力和决定长期盈利能力的因素来看各产业所具有的吸引力。各个产业并非都提供同等的持续盈利机会，一个企业所属产业的内在盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个要素。竞争战略的第二个中心问题是在一个产业内决定相对竞争地位的因素。在大多数产业中，不管其平均盈利能力怎样，总是有一些企业比其它企业更有利可图。

这两个问题中任何一个都尚不足以指导对竞争战略的选择。在有非常吸引力的产业里，一个企业如果选择了不利的竞争地位，依然可能得不到令人满意的利润。与此相反，一个具有优越竞争地位的企业，由于栖身于一个前景黯淡的产业，从而获利甚微，而且即便努力改善其地位也无济于事（注1）。这两个问题都不是静止不变的，产业吸引力和竞争地位都在变化着。随着时间的推移，产业的吸引力会增加或减少，而竞争地位则反映出竞争厂商之间的一场永无休止的争斗，甚至长期的稳定局面也会因竞争的变动而突然告终。

产业吸引力和竞争地位两者都是可以由企业来加以改变的，这也正是竞争战略的选择具有挑战性和刺激性的地方。产业吸引力部分地反映了一个企业几乎无法施加影响的那些因素，而竞争战略却

有相当可观的力量增强或削弱一个产业的吸引力。同时，一个企业也可以通过对其战略的选择显著地改善或减弱自己在产业内的地位。因此，竞争战略不仅是对环境做出的反应，而且是从对企业有利的角度去试图改造环境。

竞争战略的这两个中心问题一直在我的研究中处于核心地位。我的《竞争战略：分析产业和竞争者的技术》（《Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors》）一书为理解产业和竞争者以及制定全面的竞争战略提供了一个分析性框架。该书阐述了决定产业吸引力的五种竞争力量及其根本原因，阐述了这些力量如何随着时间的推移而变化，并通过战略影响它们。该书阐明了三种取得竞争优势的广泛而通用的战略，说明了如何分析竞争厂商，如何预测和影响它们的行为，如何把竞争厂商列入各类战略组别以及对产业内最具有吸引力的位置作出评价。该书接着把这个框架应用于一系列重要类型的被我称其为**结构背景**的产业环境，包括分崩离析的产业、新兴产业、正在向成熟期过渡的产业、夕阳产业和全球性产业。最后该书研究了在一个产业范围内发生的重大战略决策，包括纵向联合、扩大生产能力和进入新的产业。

本书取《竞争战略》一书中的框架作为起点。本书的中心内容是关于一个企业如何才能实际创造和保持在其产业中的竞争优势，即它如何才能实施广泛而通用的战略。我的目的是在战略和实施之间搭一座桥，而不是象以往在这个领域所进行的多数研究那样将这两个问题加以分别对待，或简直不考虑实施问题。

竞争优势归根结底产生于一个企业能够为其客户创造的价值，这一价值超过了该企业创造它的成本。价值是客户愿意为其所需要的东西所付的价钱。超额价值来自于以低于竞争厂商的价格而提供同等的受益，或提供的非同一般的受益足以抵消其高出的价格而有余。竞争优势有两种基本类型，即成本领先和别具一格。本书描述了一个企业如何才能取得成本优势，或如何才能使自己别具一格。

本书描述了对竞争范围的选择或一个企业的活动范畴如何会对决定竞争优势起着举足轻重的作用。最后，本书把这些思想同我前一本书中的思想结合起来，转化成对进攻型和防守型竞争战略的总的思想含意，包括不确定性在影响战略选择中的作用。本书不仅考虑到单个产业中的竞争战略，而且考虑到多种经营的企业的总体战略。在某一产业内的竞争优势可以因为同在有关产业内竞争的经营单位之间的相互关系而大大加强，只要这种相互关系能真正建立起来。经营单位之间的相互关系是一个多种经营的企业赖以创造价值的根本手段，这种相互关系为总体战略奠定了基础。我将详述如何鉴别经营单位之间的相互关系，如何将其转化为总体战略，以及如何在实践中建立这种相互关系，尽管许多多种经营的企业实际这样做时存在着各种组织上的障碍。

虽然本书和我前一本书的侧重点各有不同，但这两本书却是相辅相成、互为补充的。《竞争战略》的重点放在对各种不同的产业环境中的产业结构和竞争厂商的分析上，尽管它也包括了多种竞争优势的含意在内。而本书则假定我们对产业结构和竞争厂商行为已经有了一个认识，于是专心致志于如何把这种认识转化为竞争优势。然而，获取竞争优势的行动常常对产业结构和竞争反应引起重大后果，所以，我会频繁地论及这些问题。

本书可供未曾读过《竞争战略》一书的读者阅读。如果读者不熟悉早先那本书所提出的核心思想，那末本书有助于实干家们制定战略的作用就会有所减弱。在本章里，我将说明和详尽阐述其中一些思想。讨论核心思想也将为介绍本书的思想和方法牵线铺路，在此过程中，我将谈到在把核心思想应用于实践时会出现的一些至关重要的问题。因此，即使熟悉我早先那本书的读者也会温故而知新。

产业结构分析

决定一个企业盈利能力的首要的和根本的因素是产业的吸引

力。竞争战略必须从对决定产业吸引力的竞争规律的深刻理解中产生。竞争战略的最终目的是运用这些规律，最理想的是将这些规律进行变换使其对企业有利。在任何产业里，无论是在国内还是在国外，无论是生产一种产品还是提供一项服务（注2），竞争规律都寓于如下五种竞争力量之中：新竞争者的进入，替代品的威胁，买方的讨价还价能力，供方的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争（见图1-1）。

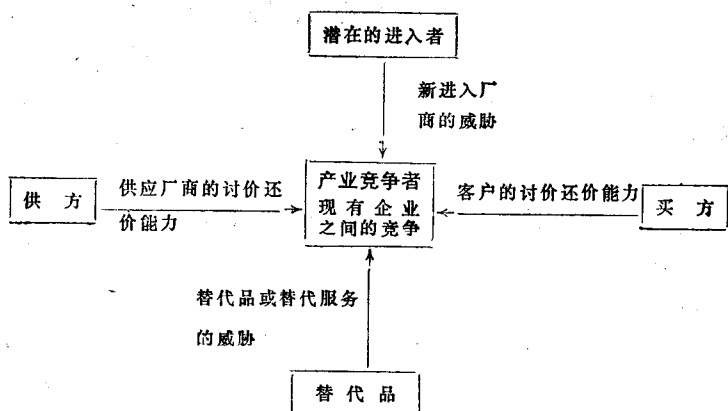


图1-1 决定产业盈利能力的五种竞争力量

这五种竞争力量的集合力决定了企业在一个产业里取得超过资本成本的平均投资收益率的能力。这五种竞争力量的强度因产业而异，并可随产业的发展而变化。其结果是各个产业从其内在的盈利能力角度来看并非都是一致的。在那些五种力量都属有利的产业中，例如医药业、软饮料业和数据库出版业等等，很多竞争厂商都能赚取具有吸引力的收益，而在那些其中一种或多种力量的压力较为集中的产业，例如橡胶业、钢铁业和电子游戏业等等，尽管管理人员竭尽其能却几乎没有哪家企业赢得具有吸引力的收益。产业盈利能力不是由产品的外观或该产品所包含的技术高低来决定，而是由产业结构所决定的。有些“下里巴人”型的产业，例如邮资总付计数器

和粮食交易行业等盈利丰厚，而一些“阳春白雪”型的高技术产业，例如个人计算机和电缆电视业等对许多厂商来说却无利可图。

这五种力量决定了产业的盈利能力，其原因是它们影响了产业内的价格、成本和企业所需要的投资，即影响了投资收益率的诸要素。例如，买方力量影响着企业能够索取的价格，替代品威胁的作用也是如此；买方的力量也可能影响到成本和投资，因为有力的买方需要成本高昂的服务；供方的讨价还价能力决定了原材料和其它各种投入的成本；竞争强度影响了产品价格，也影响了在诸如厂房设施、产品开发、广告宣传和推销队伍等各方面展开竞争的成本；新的竞争厂商进入市场的威胁限制了价格，并造成了防御进入所需的投资。

五种力量中的每一种力量的长处都是产业结构或作为产业基础的经济特征和技术特征的一个函数。图1-2（注3）表明了它的一些重要因素。产业结构是相对稳定的，但又随产业发展的进程而变化。结构变化改变了竞争力量总体和相对的强度，从而能够以积极或消极的方式影响产业的盈利能力。对于战略最为重要的产业趋势就是那些影响产业结构的趋势。

如果五种竞争力量及其结构的决定因素只取决于产业内在的特征，那么竞争战略在很大程度上就依赖于选对产业，在对五种力量的认识上比竞争厂商略胜一筹。然而，当这些对任何企业都无疑是重要的任务，而在某些产业里又是竞争战略的本质所在时，企业通常并不是其产业结构的奴隶。企业通过其战略可以影响五种力量，企业如果能改造其产业结构，它就能从根本上改善或破坏产业吸引力。很多成功的战略都以这种方式改变了竞争规律。

图1-2突出表明了产业结构里可能推动产业内竞争的所有因素。在任何特定产业里，并非所有五种力量都同样重要，特别结构的重要因素会有所不同。每个产业都是独此一家，都有其独一无二的结构。五种力量的框架使企业能在扑朔迷离之中冲破迷雾，准确地揭示在其所属产业里对竞争至关重要的那些因素，并确认那些最